



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

Pilotní counterfactual impact evaluation OP LZZ, oblast podpory 1.1

Příloha č. 5: Případové studie

Verze 2.1 z 27. února 2013

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



Zadavatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1

128 01 Praha 2

Zpracovatel:

IREAS centrum, s.r.o.

Sídlo: Mařákova 292/9, 160 00 Praha 6

Kanceláře: Štěpánská 16, 110 00 Praha 1

E-mail: potluka@ireas.cz

Autoři případových studií:

Ing. Martin Pělucha, Ph.D.

RNDr. Viktor Květoň, Ph.D.

Tyto případové studie jsou jedním z výstupů ze zakázky "Pilotní **counterfactual impact evaluation OP LZZ, oblast podpory 1.1**" financované z projektu technické pomoci OPLZZ "Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OPLZZ 2008-2015", který je spolufinancovaný z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR.

Obsah

Úvod.....	4
1. Metodické souvislosti tvorby případových studií	4
2. Případová studie společnosti Pars nova, a.s.	7
2.1 Vývoj v odvětví zpracovatelského průmyslu (situace v roce 2009).....	7
2.2 Působení firmy Pars nova na trhu	7
2.3 Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu	9
2.4 Výsledky aktivit firmy ve vazbě na hodnocení dopadu projektu	10
2.5 Seznam použitých zdrojů k případové studii společnosti Pars nova	12
2.6 Přílohy k případové studii Pars nova	12
3. Případová studie společnosti Fosfa, a. s.	15
3.1 Vývoj v odvětví zpracovatelského průmyslu	15
3.2 Působení firmy Fosfa, a. s. na trhu	15
3.3 Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu	17
3.4 Výsledky aktivit firmy ve vazbě na hodnocení dopadu projektu	19
3.5 Seznam použitých zdrojů případové studie společnosti Fosfa	21
3.6 Přílohy.....	22
4. Případová studie společnosti M2C.....	25
4.1 Vývoj v odvětví služeb - Administrativní a podpůrné činnosti	25
4.2 Působení firmy Mark2 CorporationCzech, a. s. na trhu	25
4.3 Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu	27
4.4 Výsledky aktivit v roce 2012 – jak projekt probíhá?.....	28
4.5 Seznam použitých zdrojů případové studie společnosti M2C.....	30
4.6 Přílohy.....	32

Úvod

V tomto dokumentu jsou představeny 3 případové studie projektů podpořených v rámci OPLZZ (oblasti podpory 1.1), které jsou zaměřeny na zkoumání toho, zda díky realizovanému projektu skutečně došlo ke splnění definovaných cílů. Primárním cílem případových studií je zjistit dopad projektu na konkurenceschopnost dané společnosti, včetně identifikace toho, jak se efekty projektu projevily ve fungování společnosti. V rámci případových studií se tedy ověřoval možný vliv realizovaného projektu OPLZZ na níže uvedená ekonomická kritéria. Snahou případových studií je tedy odvodit možný kauzální závěr působení projektu na úrovni vybraných firem.

Prostřednictvím dílčích metodických kroků, které jsou popsány v následující kapitole, byly vybrány následující projekty pro případové studie:

- vzdělávací projekt ve společnosti Pars nova, a.s., která má dlouhodobé zkušenosti v oblasti oprav a modernizace kolejových vozidel. Tato společnost realizovala projekt s registračním číslem CZ.1.04/1.1.02/35.00375 – „*Zvýšení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti Pars nova, a.s. pomocí vzdělávacího procesu*“, který byl za finanční podpory ESF ČR (OP LZZ, prioritní osa I.) ve výši 4 999 460,00,- Kč realizován v období 15. 1. 2010 – 15. 1. 2012 (ESF ČR, 2012);
- vzdělávací projekt společnosti Fosfa, a.s., „*Fosfa Univerzita – komplexní vzdělávání zaměstnanců Fosfa*“. Projekt s registračním číslem CZ.1.04./1.1.02/35.0084 byl za finanční podpory OP LZZ ve výši 6 957 00,90,- Kč realizován v době od 1. září 2009 do 31. srpna 2011;
- Vzdělávací projekt společnosti Mark2 Corporation Czech, a.s.¹ „*Zvýšení konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců ABL, a.s.*“ (registrační číslo CZ.1.04/1.1.02/35.01634) ve výši 8 441 966,11,- Kč probíhá prostřednictvím podpory OP LZZ od 15. prosince 2010 a plánované ukončení je 14. prosince 2012 (ESF ČR, 2012).

Každá případová studie se člení na 4 části:

- 1) Zhodnocení příslušného odvětví v národním hospodářství, do kterého daná společnost spadá;
- 2) Popis a analýza působení dané společnosti na trhu (význam společnosti, trendy, vnější faktory vývoje ekonomiky ovlivňující ekonomické ukazatele firmy před přípravou žádosti);
- 3) Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu financovaného z OPLZZ;
- 4) Výsledky aktivit firmy ve vazbě na hodnocení dopadu projektu.

1. Metodické souvislosti tvorby případových studií

Výběr firem pro případové studie

Výběr firem pro případové studie vycházel ze seznamu konečných příjemců, který byl zaslán ze strany zadavatele. K této databázi konečných příjemců byly zpracovatelem přidány individuální

¹ V roce 2011 došlo k celkovému rebrandingu firmy ABL, a.s. na Mark2 Corporation Czech, a.s. (dále jen „M2.C“ – marketingová zkratka společnosti) (ABL, 2012)

data z databáze Albertina. Jednalo se o následující ukazatele:

- růst zaměstnanosti,
- růst tržeb,
- růst hospodářského výsledku.

Pro výběr firmy k oslovení ohledně zpracování případové studie byl klíčový pozitivní posun minimálně v jednom z výše uvedených ukazatelů, který by mohl indikovat důsledek poskytnuté dotace.

Oslovování firem

Oslovování firem proběhlo v následujících krocích:

- Emailové oslovení vybraných firem;
- Telefonické urgencye ohledně možnosti spolupráce a úprava seznamu vybraných firem – nesoulad kontaktních údajů s Monit7+ (viz dílčí poznámky dále - *Problémy při zpracování*);
- Telefonickými urgencemi se podařilo spojit s více firmami, které byly vybrány jako vhodné subjekty pro zpracování případové studie, ale pouze u tří se podařilo dohodnout na další spolupráci a dotazování k aktivitám a dopadům projektu. Výsledkem tedy byl výběr třech firem: Pars nova, a.s., Fosfa, a.s., M2.C, a.s. (ABL).

Způsob sběru dat

Data pro zpracování případových studií byla získána z následujících zdrojů:

- Podkladová data a materiály z ČSÚ, výroční zprávy a další ekonomické podklady za danou společnost (např. výkaz zisků a ztrát);
- Dotazníkové šetření dle problematických okruhů bylo provedeno prostřednictvím emailu. Výsledky šetření byly dále vyhodnoceny a zapracovány do průběžné verze případových studií. S ohledem na rozdílnost hloubky odpovědí u oslovených firem byly dále sestaveny dílčí dotazy pro upřesnění případových studií;
- Řízené rozhovory provedené telefonickou formou se zástupci vybraných firem složily k upřesnění vybraných otázek zejména ve smyslu přínosu projektu OPLZZ ke sledovaným ekonomickým ukazatelům firmy (nejčastěji se jednalo o aspekty zaměstnanosti);

Metodika zpracování

Metodika zpracování případových studií vychází z „pilotní“ případové studie schválené zadavatelem (firma SVOBODA) a rovněž navazuje na metodický článek Whita a Phillipse (2012)². Hlavním záměrem případových studií je ověření možného pozitivního vlivu poskytnuté dotace na vývoj v hospodářských ukazatelích dané společnosti. V případových studiích proto byla využita

² White, H., Phillips, D. (2012): *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework*, International Initiative for Impact Evaluation, Working paper 15, June 2012

kombinace vzájemně provázaných metodických přístupů. Jednalo se o:

- Desk research - analýza sektoru a samotné firmy (Výroční zprávy, průběžné monitorovací zprávy aj.), jehož výsledkem byla identifikace nejasných záležitostí, které se týkaly potenciálních efektů intervence OPLZZ a fungování firmy;
- Dle výsledků jednotlivých kroků sběru dat byla provedena syntéza poznatků a u každé případové studie byly sestaveny závěry a to v dikci logiky tzv. realistické evaluace (*realist evaluation*, White and Phillips, 2012, str. 8 – 9), dle jejíhož rámce byla provedena strukturace závěrů na identifikaci toho (1) Co funguje, (2) Pro koho, (3) Jaké jsou mechanismy, (4) Jaké jsou okolnosti faktorů ovlivňujících hospodářské výsledky dané společnosti v kontextu poskytnuté dotace z ESF.

Problémy při zpracování

Při oslovování firem vhodných pro zpracování případových studií v rámci projektu CIE se vyskytly níže uvedené komplikace:

- U řady firem bylo při telefonickém oslovení zjištěno, že v Monit7+ jsou k dispozici nesprávné nebo neaktuální kontaktní údaje (tj. jména kontaktních osob i tel. čísla);
- U mnohých oslovených firem se vyskytovaly komplikace jako např. nemožnost se dovolat na kontaktní údaje – např. nezvedají telefon, jsou nedostupní, nemají čas hovořit;
- Další komplikací byly situace, kdy kontaktní osoba již ve firmě není v pracovně-právním vztahu, nebo danou osobu ve firmě vůbec neznají. V jiném případě se k projektu nechtěl nikdo vyjádřit s odvoláním na nedostatečnou míru kompetence příslušné kontaktní osoby;

2. Případová studie společnosti Pars nova, a.s.

Případová studie analyzuje realizaci vzdělávacího projektu ve společnosti Pars nova, a.s., která má dlouhodobé zkušenosti v oblasti oprav a modernizace kolejových vozidel (bližší popis zaměření aktivit společnosti je uveden v kapitole 2.2). Tato společnost realizovala projekt s registračním číslem CZ.1.04/1.1.02/35.00375 – „Zvýšení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti Pars nova, a.s. pomocí vzdělávacího procesu“, který byl za finanční podpory ESF ČR (OP LZZ, prioritní osa I.) ve výši 4 999 460,00,- Kč realizován v období 15. 1. 2010 – 15. 1. 2012 (ESF ČR, 2012). Firma Pars nova, a.s. je společností s bohatou tradicí v oblasti opravy a modernizace kolejových vozidel (detailnější popis zaměření činnosti firmy je uveden dále v kapitole 2.2) (Pars nova, 2012a).

2.1 Vývoj v odvětví zpracovatelského průmyslu (situace v roce 2009)

Dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) spadá činnost společnosti Pars nova, a.s. do sekce C – Zpracovatelský průmysl, konkrétně pak subsekce 30 – Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (30.2. - Výroba železničních lokomotiv a vozového parku) (ČSÚ, 2012a).

Z údajů ČSÚ vyplývá, že v roce 2009 došlo ve srovnání s předchozím rokem k poklesu prakticky celé průmyslové produkce, s výjimkou několika málo odvětví. Nejvýraznější snížení zaznamenal právě zpracovatelský průmysl, kde došlo k poklesu o 13,8 %. (viz Příloha č. 1). V oblasti výroby ostatních dopravních prostředků a zařízení však meziroční index činí -4,7 %, což segment řadí k těm nejméně zasaženým krizí (ČSÚ, 2012b).

Co se týká zaměstnanosti v odvětví zpracovatelského průmyslu, Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání předpovídá, že v letech 2008 – 2020 dojde ke značnému poklesu pracovních míst. Úbytek je odhadován na 150 tisíc pracovních míst. Pokles ve všeobecném strojírenství by pak měl dle prognózy představovat 19 % (Lapáček, Braňka, 2012).

2.2 Působení firmy Pars nova na trhu

Firma Pars nova, a.s. se specializuje na opravy, modernizaci a parciálně také výrobu kolejových vozidel, přičemž do hlavního sortimentu patří motorové vozy, elektrické pantografové jednotky, elektrické lokomotivy, osobní vozy a tramvaje. Od března 2008 je členem skupiny TRANSPORTATION akciové společnosti ŠKODA HOLDING (Pars nova, 2012a).

Společnost, která se se svými 800 zaměstnanci řadí k největším firmám v šumperském regionu, vlastní celou řadu ocenění a rovněž certifikaci z oblasti provádění oprav a modernizace kolejových vozidel (ISO 9001 TÜV SÜD Czech), dále certifikát ISO 14001 TÜV SÜD Czech a certifikáty opravňující k opravám drážních vozidel provozovaných na území České a Slovenské republiky a drážních vozidel německých drah (Pars nova, 2012b).

Firma je členem několika organizací jako např. Asociace podniků českého železničního průmyslu a může se pochlubit referencemi od podniků, jako jsou České dráhy, a.s. (dále jen ČD, a.s.), Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., ale také dopravní podniky měst Ukrajiny, Bosny a Hercegoviny či Ruské federace (Pars nova, 2012c). Je tedy zřejmé, že firma je nejen významným hráčem na národním trhu, ale působí také na mezinárodních trzích.

Doménu mezinárodní spolupráce v minulosti představovala především východní a jihovýchodní Evropa, což lze doložit významnou zakázkou dovozu tramvají do Sarajeva v letech 2001 - 2003.

V době krize byla mezinárodní spolupráce utlumena, ovšem v současnosti se do těchto lokalit snaží firma opět proniknout. Z hlediska tržeb i zakázek je však pro podnik těžištěm Česká republika, zejména pochopitelně ČD, a.s., které zaujímají dlouhodobě dominantní zákaznickou pozici.

Jak sama společnost uvádí, jejím strategickým cílem je „*být nejžádanějším, dlouhodobě stabilním a spolehlivým partnerem pro obnovu a modernizaci kolejových vozidel*“ (Pars nova, 2012d [online]. [cit. 12-07-15]). Tohoto cíle firma dosahuje nepřetržitým zvyšováním spolehlivosti a kvality dodávek, zkracováním dodacích lhůt, komplexností služeb, trvalou inovativností a vstřícností k požadavkům zákazníků. Ve své strategii také klade důraz na existenci vysoce kvalifikovaného a motivovaného pracovního kolektivu, jenž považuje za základ úspěchu firmy (Pars nova, 2012d).

Produkty společnosti lze v zásadě rozdělit do tří kategorií, kterými jsou modernizace a rekonstrukce železničních kolejových vozidel; opravy kolejových vozidel; opravy agregátů a výroba náhradních dílů (Pars nova, 2012e). Nejvýznamnějším segmentem produkce je modernizace kolejových vozidel, a to díky rozsahu prací, které jsou s těmito výkony spojeny a prakticky se přibližují výrobě nových vozidel.

Co se týká hospodářských ukazatelů společnosti v období mezi roky 2002 - 2010, obrat firmy byl i přes nepatrné poklesy charakteristický svou rostoucí tendencí. Nutno zdůraznit, že kontinuální růst obratu zaznamenala firma zejména mezi lety 2005 – 2009, a to i přes celosvětovou hospodářskou krizi. Tento vývoj se pochopitelně projevuje v poklesu obratu firmy a rovněž v rostoucí zadluženosti. V roce 2010 došlo ve srovnání s předchozím rokem ke značnému poklesu tržeb (viz. Příloha č. 2) a obratu firmy. Zadluženost naopak vzrostla (Databáze Albertina, 2012). Na kontinuálním nárůstu obratu v letech 2005 – 2009 se podílely zejména veřejné zakázky, které společnost získala díky širokému spektru nabízených produktů. Rostoucí zadluženost ve sledovaném období souvisí se strategií podniku.

Vnější faktory vývoje ekonomiky ovlivňující ekonomické ukazatele firem před přípravou žádosti

Následující makroekonomická analýza předkládá všeobecný vývoj české ekonomiky pro rok 2008 a rok 2009, tedy období před a v průběhu přípravy žádosti projektu. Tyto obecné faktory mohly mít vliv na tehdejší ekonomiku společnosti.

Pro rok 2008 byla charakteristická celá řada výkyvů, vyvolaná důsledkem silné intenzity změn ekonomického růstu i dynamiky a vlivů složek HDP na poptávkové i nabídkové straně. Zřídka se projevovaly také důsledky cenového vývoje, spjaté s vlivem spotřebitelské inflace na spotřebu domácností, značnými změnami cen ropy na světových trzích, vývojem směnného kurzu koruny a zahraničním vývojem cen. Zhoršená situace evropské i světové ekonomiky se značně promítla i do českého hospodářství. Oproti vnější ekonomické nerovnováze se však vnitřní situace meziročně postupně zlepšovala. Situace české ekonomiky byla obecně výrazně lepší ve srovnání se státy západní Evropy – nárůst českého HDP byl rychlejší o 3,2%, což zlepšilo pozici ČR v rámci EU 27. Rovněž produktivita práce, vyjádřená Hrubou přidanou hodnotou (dále jen „HPH“) ve stálých cenách na jednoho pracovníka, zaznamenala nárůst. Průmyslová výkonnost v roce 2008 vzrostla pouze o 0,4%, což znamenalo značný pokles oproti roku 2007. Ovšem i přes to si výroba dopravních prostředků i výroba a oprava strojů a zařízení udržela pozitivní výsledky (ČSÚ, 2012c).

Pokles souhrnné výkonnosti české ekonomiky v roce 2009, měřený HDP, byl svou hodnotou 4,2% větší než v EU 27, což mělo negativní dopad na pozici ČR v EU. Na nižší výkonnosti se podílel

zejména pokles produktivity práce a také klesající výkonnost všech odvětví. I přes to však nedošlo ke zhoršení vnější nerovnováhy a obchodní bilance díky výraznějšímu poklesu dovozu oproti vývozu dokonce vykazovala nejvyšší přebytek v dějinách. Obecně se směnné relace vyvíjely pozitivně v důsledku nárůstu cen exportu a poklesu cen importu v korunách. Pokles výkonnosti základních odvětví se projevil především ve zpracovatelském průmyslu, kde v oblasti výroby strojů a zařízení došlo k poklesu v hodnotě 2,6% (ČSÚ, 2012d).

2.3 Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu

Problematikou rozvoje lidských zdrojů se společnost Pars nova zabývá dlouhodobě. Podle dostupných informací z webových stránek společnosti doplněné šetřením vyplynulo, že společnost má snahu neustále svůj systém rozvoje lidských zdrojů zkvalitňovat. O tom, že společnost vyvíjí v personální oblasti značné úsilí na její zlepšení a podporu, svědčí i realizace projektu „Společenský účelná pracovní místa“, který podnik uskutečnil v letech 2008 – 2011 rovněž za finanční podpory ESF, v rámci OP LZZ (Pars nova, 2012h).

V roce 2010 firma shledávala stav vysoce kvalifikovaného personálu jako nedostatečný a potýkala se také s odlivem kvalifikovaných zaměstnanců. Na tyto nedostatky společnost reagovala realizací vzdělávacího projektu *„Zvýšení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti Pars nova, a.s. pomocí vzdělávacího procesu“*, který byl za finanční podpory ESF ČR (OP LZZ, prioritní osa 1) implementován v období 15. 1. 2010 – 15. 1. 2012. Prostřednictvím tohoto projektu, který se sestával z komplexně zaměřených školení, tematicky reflektujících potřeby zaměstnanců i managementu podniku, tak společnost usiluje o udržení kvalifikovaného a odborně proškoleného personálu, jehož další rozvoj má být zajištěn i prostřednictvím dalších projektů.

Vzdělávací aktivity v projektu byly zaměřeny zejména na manažerské dovednosti, týmovou spolupráci, obchodní a komunikační dovednosti, IT dovednosti a jazykové vzdělávání. Do vzdělávacího procesu se mělo zapojit 173 zaměstnanců z řad Top managementu i středního managementu, dále pak technici, obchodníci, nákupčí, administrativní pracovníci a dělníci. Projekt byl realizován na území Olomouckého kraje a vzdělávací aktivity probíhaly dle předem sestaveného harmonogramu (ESF ČR, 2012). Podstatnou součástí projektu byla také technicky zaměřená školení. Komplexně pojaté vzdělání pracovníků v rámci projektu vychází ze snahy společnosti využít prostředky z ESF ČR maximálně efektivně a zlepšit tak celkově stav lidských zdrojů ve firmě z hlediska kvalifikace.

Cílem projektu bylo, jak již název napovídá, *„zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím zvyšování odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců“* (ESF ČR, 2012 [online][cit.12-07-15]).

Výstupem realizace projektu bylo naplnění monitorovacích indikátorů, představovaných počtem proškolených osob z různých sociálních skupin. Celkem bylo projektem podpořeno 238 osob (z toho 45 žen), přičemž z věkové skupiny 15 – 24 let (mladší pracovníci) bylo podpořeno 15 osob, stejně jako ze skupiny 55 – 64 let (starší pracovníci). Došlo také k proškolení 4 zdravotně znevýhodněných osob. Co se týká podpory osob dle dosažené úrovně vzdělávání, nejvíce byli podpořeni zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou (171) a vysokoškolsky vzdělaní pracovníci s absolvovaným bakalářským či magisterským stupněm vysoké školy (60).

2.4 Výsledky aktivit firmy ve vazbě na hodnocení dopadu projektu

Realizace projektu se nesetkala s žádnými komplikacemi. Naopak výrazně pomohla již na samotném počátku při výrobních komplikacích společnosti. V období počátku realizace projektu podpořeného z ESF totiž došlo k posunutí podpisu smlouvy na druhou sérii Regionov (modernizace starých vlaků pro České dráhy), což vyústilo v nepříjemný fakt nedostatku práce pro zaměstnance z oblasti výroby. Díky realizaci projektu, do kterého byli zaměstnanci zapojeni, tak nemuselo dojít k redukci pracovních sil. Velmi vhodně přišla implementace projektu rovněž v oblasti IT, ve které momentálně docházelo k přechodu na Office 2007, neboť školení probíhala již právě v této verzi, což vedlo k rychlému zaškolení zaměstnanců.

Díky projektu získali pracovníci společnosti Pars nova, a.s. celou řadu cenných informací a znalostí, využitelných v každodenní praxi. Obecně tedy došlo k posílení jejich kvalifikace, a tedy i uplatnitelnosti na trhu práce. Zdokonalení počítačových dovedností přineslo užitek zejména při práci s MS Excel, která je v podniku nejpoužívanější a napomáhá rychlejšímu a efektivnějšímu řešení úkolů a vyhodnocování dalšího pracovního postupu. Absolventi technicky zaměřených odborných školení získali svářečská oprávnění, která jsou předpokladem pro zvýšení pracovního výkonu.

Obecně lze za **největší přínos projektu** označit **možnost proškolení velkého počtu pracovníků**, které by nebylo možné financovat z vlastních zdrojů společnosti.

Po ukončení realizace projektu, v únoru 2012, získala společnost Pars nova, a.s. zakázku na rekonstrukci a modernizaci 40 osobních vozů řady Bmee. Odborné proškolení a zvýšení kvalifikace zaměstnanců díky projektu, umožní firmě rozsáhlou modernizaci, kterou projde především interiér vozu i technické vybavení, zdokonalené o moderní rezervační systém, zásuvky pro notebooky, vakuové WC, držáky na kola, zdokonalený brzdový systém a další. Významnost odborného vzdělání a vyšší kvalifikace pracovníků dokládá i fakt, že zakázku modernizace osobních vozů v takovém rozsahu bude společnost realizovat poprvé, jak uvádí tisková zpráva (Pars nova, 2012f).

Nově získané zkušenosti a znalosti zaměstnanců rovněž přispěly podniku k získání veřejné zakázky ČD, a.s. na hlavní opravy 40 elektrických dvousystémových lokomotiv trakce 30. Podle provedeného šetření a komunikace se zástupci společnosti však není možné identifikovat přímý vliv realizace projektu ESF na získání výše uvedené zakázky. České dráhy jsou dlouhodobý dominantní partner pro společnost Pars nova a zakázku na 40 ks elektrických dvousystémových lokomotiv trakce 30 získala zejména na základě dlouhodobých zkušeností v dané oblasti a schopnosti předložit ve veřejném výběrovém řízení nejlepší nabídku. Jako pozitivně ovlivňující faktor přijetí zakázky lze určit i fakt, že podnik navíc nově disponuje zkušební trolejí, která splňuje předpoklady pro testování elektrických kolejových vozidel. Proces testování tak zkvalitnil možnost celkového splnění zakázky i předpokládané produkce. Vítězství podniku ve výběrovém řízení, kterého se účastnily celkem 4 společnosti, svědčí o vysoké konkurenceschopnosti Pars nova, a.s. (Pars nova, 2012g).

Závěry případové studie společnosti Pars nova

- **(1) Co funguje**

Realizovaný projekt společností Pars nova měl jednoznačně pozitivní proticyklický účinek. V období negativních dopadů hospodářské krize se totiž podařilo udržet zaměstnanost ve společnosti a zároveň i zvýšit kvalifikaci zaměstnanců v rámci specificky zaměřených odborných školení.

- **(2) Pro koho**

Hlavními beneficienty jsou zaměstnanci firmy. Pozitivním efektem realizovaných školení bylo zajištění podmínek pro získání nových svářečských oprávnění, a tím bylo dosaženo zvýšení kvalifikace personálu v případě technicky zaměřených školení. Největší přínos projektu spočíval v možnosti proškolení velkého počtu pracovníků, které by nebylo možné financovat z vlastních zdrojů společnosti. Tento aspekt přispěl spíše ke snazší realizaci nové zakázky od ČD, a.s. na hlavní opravy 40 elektrických dvousystémových lokomotiv, než k samotnému přijetí této zakázky ze strany ČD.

- **(3) Jaké jsou mechanismy**

Možnost proškolení velkého počtu pracovníků v rámci realizovaného projektu ESF přispěla k posílení jejich kvalifikace, a tedy i uplatnitelnosti na trhu práce. Vazbu na možné pozitivní ovlivnění hospodářských výsledků firmy lze spatřovat v zajištění předpokladu pro zvýšení pracovního výkonu absolventů technicky zaměřených odborných školení, kteří získali svářečská oprávnění.

- **(4) Jaké jsou okolnosti faktorů**

Součástí školení bylo také školení „soft skills“ středního managementu, u kterého však není možné vyjádřit přesný efekt na fungování společnosti. Klíčovým faktorem ovlivňujícím velmi dobré výsledky dané společností jsou dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy s dominantním zákazníkem a zkušenosti v oboru. Vliv realizovaného projektu ESF má na celkové dosažené výsledky společnosti marginální úlohu.

2.5 Seznam použitých zdrojů k případové studii společnosti Pars nova

- [1.] ČSÚ (2012a): *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) – systematická část* [online]. [cit.12-07-15]. Dostupné na WWW: http://czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.
 ČSÚ (2012b): *Průmysl, energetika – časové řady* [online]. [cit. 12-07-15] Dostupné na WWW: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr.
 ČSÚ (2012c): *Vývoj české ekonomiky v roce 2008*. [online]. [cit. 12-08-25]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/1109-08-v_roce_2008
 ČSÚ (2012d): *Vývoj české ekonomiky v roce 2009*. [online]. [cit. 12-08-25]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1109-09-za_1_az_4_ctvrtleti_2009
- [2.] Databáze Albertina (2012). *Albertina CZ gold edition 4/2012*
- [3.] ESF ČR (2012): *Zvýšení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců společnosti Pars nova, a.s. pomocí vzdělávacího procesu*. [online]. [cit.12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://www.esfcr.cz/projekty/zvyseni-profesnich-dovednosti-a-adaptability-zamestnancu?highlightWords=CZ.1.04%2F1.1.02%2F35.00375>.
- [4.] LAPÁČEK, Michal; BRAŇKA, Jiří: *Makroekonomická projekce zaměstnanosti a vývoj v odvětvích*. Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání Národní vzdělávací fond, o.p.s. 2012.
- [5.] Pars nova (2012a): *O společnosti Pars nova, a.s.* [online]. [cit. 12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti>.
 Pars nova (2012b): *O společnosti. Certifikáty*. [online]. [cit. 12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti/certifikaty>.
 Pars nova (2012c): *O společnosti. Členství v organizacích*. [online]. [cit. 12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti/clenstvi-v-organizacich>.
 Pars nova (2012d): *O společnosti. Strategie*. [online]. [cit. 12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti/strategie>.
 Pars nova (2012e): *Produkty*. [online]. [cit. 12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/produkty>.
 Pars nova (2012f): *Tiskové zprávy. Pars nova získala zakázku modernizaci železničních vozů*. [online]. [cit. 12-09-18]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/Pars-nova-ziskala-zakazku-na-modernizaci-zeleznicnich-vozu--56>.
 Pars nova (2012g): *Tiskové zprávy. Pars nova opraví a zmodernizuje lokomotivy Českých drah*. [online]. [cit. 12-09-18]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/Pars-nova-opravi-a-zmodernizuje-lokomotivy-Ceskyh-drah-59>.
 Pars nova (2012h): *O společnosti. Společensky účelná pracovní místa*. [online]. [cit. 12-09-18]. Dostupné na WWW: <http://parsnova.cz/o-spolecnosti/projekty-podporovane-eu/spolecensky-ucelna-pracovni-mista>.

2.6 Přílohy k případové studii Pars nova

Příloha č. 1 – Přehled vývoje vybraných ukazatelů průmyslu

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Rozdíl v letech 2008 - 2009	Průměrné tempo růstu ³
Ukazatel								
Index průmyslové produkce	103,9	108,3	110,6	98,2	86,4	110,3	-11,8	102,9
Index zpracovatelského průmyslu	105,2	109,5	112,4	98,5	84,7	111,5	-13,8	103,6
Index ve Výrobě ostatních dopravních prostředků a zařízeních	98,7	123,3	145,7	102,3	97,6	110,9	-4,7	113,1

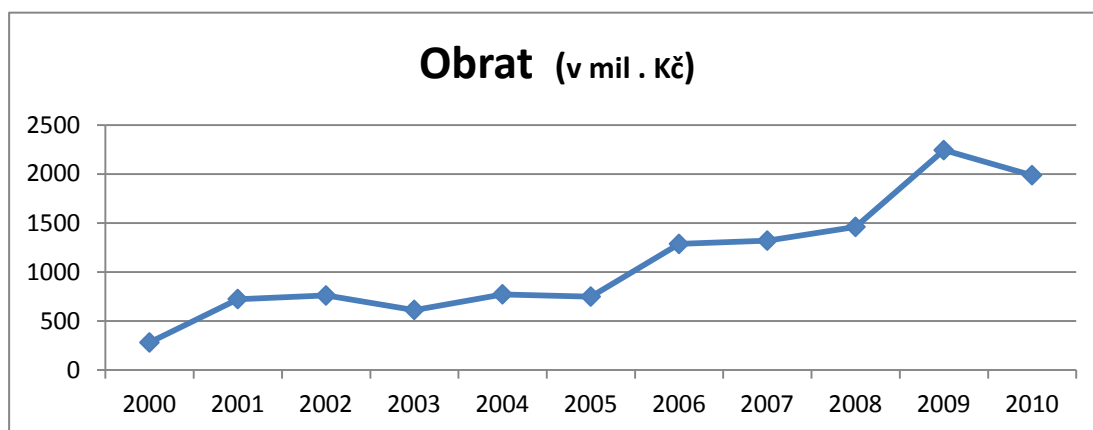
³ Ukazatel průměrného růstu je vypočten aritmetickým průměrem hodnot za sledovaná období.

Nezaměstnanost v % za celou ekonomiku (k 1. čtvrtletí)	8,4	8,0	6,0	4,7	5,8	8,0	-1,1 pp.	6,82
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----------	------

Zdroj: ČSU (2012b a 2013)

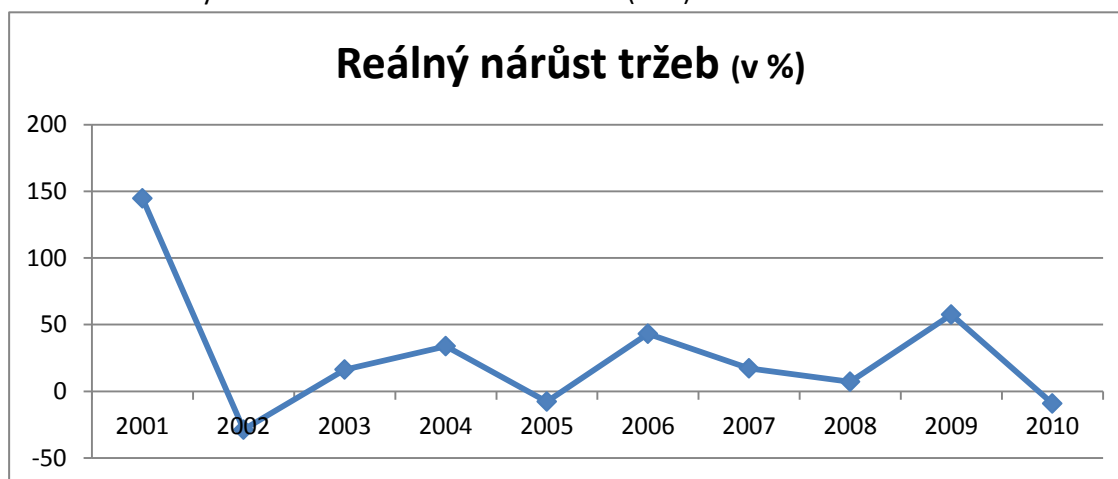
Příloha č. 2 – Hospodářské ukazatele firmy

Graf č. 1 - Vývoj obrátu firmy v letech 2000 – 2010 (v mil. Kč)



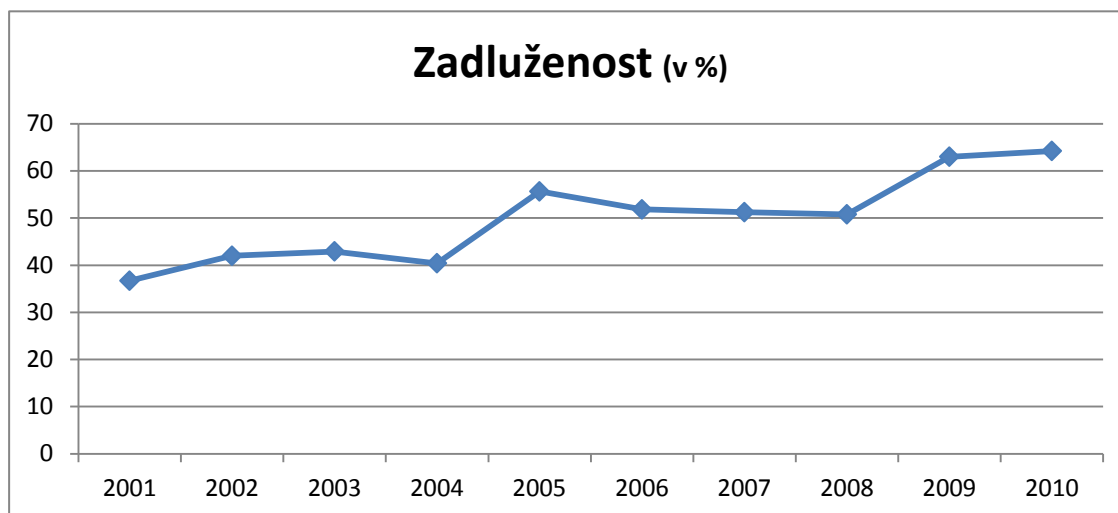
Zdroj: Databáze Albertina (2012)

Graf č. 2 – Reálný nárůst tržeb v letech 2001 – 2010 (v %)



Zdroj: Databáze Albertina (2012)

Graf č. 3 – Zadluženost v letech 2001 – 2010



Zdroj: Databáze Albertina (2012)

3. Případová studie společnosti Fosfa, a. s.

Případová studie analyzuje realizaci vzdělávacího projektu společnosti Fosfa, a.s., „Fosfa Univerzita – komplexní vzdělávání zaměstnanců Fosfa“. Projekt s registračním číslem CZ.1.04./1.1.02/35.0084 byl za finanční podpory OP LZZ ve výši 6 957 00,90,- Kč realizován v době od 1. září 2009 do 31. srpna 2011.

3.1 Vývoj v odvětví zpracovatelského průmyslu

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) řadí aktivity společnosti Fosfa, a.s. do sekce C – Zpracovatelský průmysl, konkrétně pak do subsekce 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků (ČSÚ, 2012a).

Z meziročních indexů průmyslové produkce je patrné, že v roce 2009 došlo oproti předešlému roku k poklesu v prakticky celém odvětví průmyslu, vyjma několika málo odvětví. Celková produkce průmyslu klesla o 11,8 %, přičemž oblast zpracovatelského průmyslu zaznamenala snížení o 13,8 %. V sekci výroby chemických látek a chemických prostředků došlo k poklesu o 18 %, (viz. Příloha č. 1) (ČSÚ, 2012b).

Co se týká zaměstnanosti v odvětví zpracovatelského průmyslu, dle prognózy Národní observatoře zaměstnanosti a vzdělávání má v období let 2008 – 2020 dojít k úbytku pracovních míst až o 150 tisíc (Lapáček, Braňka, 2012).

3.2 Působení firmy Fosfa, a. s. na trhu

Společnost Fosfa, a.s. je podnikem s bohatou tradicí v oblasti chemického průmyslu a jedná se dokonce o jediného producenta kyseliny fosforečné termické a fosforečných solí v České republice (detailnější popis aktivit společnosti je uveden dále v podkapitole 2.2.) (Fosfa, 2012a).

Existence společnosti Fosfa sahá až do roku 1884, kdy byla v bývalé Schramově továrně započata produkce kyseliny sírové a superfosfátu. Od té doby prošel podnik řadou změn, v rámci kterých došlo např. k výstavbě nových provozoven a především pak k rozšíření výroby. Novodobou podobu získala společnost privatizací v roce 1994, kdy se rovněž zrenovovala výroba kyseliny fosforečné termické, fosforečných solí a detergentů. V současnosti se produkce firmy orientuje rovněž na sekci speciálních produktů „s vysokou přidanou hodnotou pro konečného spotřebitele“ (Fosfa, 2012b, [online][cit. 12-08-26]).

Výrazně diferencovanou produkci společnosti lze v zásadě seskupit do čtyř základních kategorií produktů, kterými jsou technické aplikace, potravinářské aplikace, detergenty⁴ a hnojiva (Fosfa, 2012a). Potravinářské a technické aplikace tvoří tzv. fosforečnou divizi, v rámci které tvoří 90 % produkce právě potravinářské aplikace. Potravinářský sektor je pro firmu jednoznačnou dlouhodobou prioritou. V této oblasti společnost vyrábí výrobky s nejvyšší přidanou hodnotou, které jsou

⁴ Čisticí prostředek (též čisticí přípravek nebo detergent) je chemická látka určená k čištění. Termín "detergent" se někdy používá pro odlišení mezi mýdlem a jinými tenzidy (saponáty) používanými k čištění. Obecně "detergentní" (též "deterzivní") znamená "čisticí" nebo "mající čisticí vlastnosti", "detergence" udává přítomnost nebo stupeň čisticích vlastností.

zákazníkům navíc tzv. „šité na míru“. Výhodou tohoto segmentu je rovněž jeho dlouhodobá stabilita a relativní nezávislost na hospodářském cyklu. Kvalifikace a odbornost pracovníků zejména v oblasti potravinářských aplikací je pro společnost zásadní.

Za účelem maximálně přizpůsobit svou výrobu požadavkům trhu a specifickým potřebám zákazníka, disponuje společnost vlastní analytickou laboratoří včetně výzkumného a vývojového týmu expertů a současně úzce spolupracuje s univerzitami a výzkumnými ústavy. Úsilí o vysokou kvalitu a zároveň ekologickou šetrnost produktů je rovněž doloženo certifikáty ISO 9001, ISO 14001, FDIS ISO 22000 (Fosfa, 2012a).

Společnost také prosazuje inovativní přístup ke vzájemné spolupráci a partnerství s obchodníky, prostřednictvím zavádění tzv. privátní značky. Díky zmíněnému inovativnímu partnerství a vysoké konkurenceschopnosti produktů se firma rovněž zabývá poskytováním privátních značek pro mezinárodní obchodní řetězce v mnoha zemích Evropy (Fosfa, 2012a, [online][cit.2012-08-26]). Firma dodává zejména detergenty. Mezinárodní spolupráce na bázi privátních značek je tudíž klíčovou součástí strategie pro divizi detergentů, která si na evropském trhu vybudovala během několika posledních let významnou pozici. Hlavními zákazníky jsou v této oblasti především nadnárodní obchodní řetězce jako Tesco, Makro, Penny, Globus, Billa, COOP, Kaufland a DM Drogerie. Poptávka po produktech privátních značek je vysoká, objem jejich prodeje činí až 40 % objemu detergentů na jednotlivých evropských trzích, což dokazuje vysoký potenciál v tomto segmentu. Příznivý vývoj spolupráce, např. s obchodním řetězcem Tesco v letech 2007-2011, kdy docházelo k trvale rostoucímu objemu prodeje, zachycuje graf v příloze č. 2. Mezinárodní spolupráce se společností osvědčila i v době světové ekonomické krize. Zákaznické portfolio se kontinuálně rozrůstá - aktuálně Fosfa, a.s. vyváží do 60 zemí světa čtyř kontinentů (až 91 % produkce společnosti jde na export, přičemž mezi nejvýznamnější zahraniční trhy patří Německo, Velká Británie, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko a Švédsko). Firma zaznamenala rostoucí spektrum zákazníků právě v období krize, kdy domácnosti začaly privátní značky více poptávat.

Ve strategii a firemní filosofii hrají velmi významnou roli zaměstnanci, do jejichž vzdělání a osobního rozvoje společnost značně investuje. Úsilím podniku je, aby se každý pracovník, bez ohledu na pozici, mohl neustále vzdělávat, zlepšovat a pracovat na svém osobním rozvoji a aby tyto získané vědomosti a dovednosti dovedl aplikovat do pracovního procesu (Fosfa, 2012d). Oblast lidských zdrojů byla projektem ještě více zvýrazněna a akcentována.

Co se týká ekonomického vývoje společnosti ve sledovaném období 2001 – 2009, obrat firmy mezi roky 2001 – 2005 kontinuálně rostl, což vystřídal následný pokles až do roku 2007. Nutno zdůraznit velmi výrazný nárůst v roce 2008, následovaný poklesem v roce 2009.

Jak uvádí zástupce společnosti, výrazný vzestup obratu v krizovém roce 2008 byl způsoben zejména nárůstem cen na trhu fosforečné chemie, ke kterému došlo vlivem rostoucí poptávky po fosforečných hnojivech. Ačkoliv byl tedy objem prodeje v roce 2008 shodný s předešlým rokem, díky vyšším cenám – navýšeným navíc o vysokou cenu fosforu, jakožto klíčové vstupní suroviny - firma zaznamenala značně vyšší obrat. Rok 2009 byl ve znamení stabilizace trhu fosforečné chemie a vrácení cen na původní úroveň.

Poměrně protisměrně se vyvíjely reálné tržby, které v období let 2002 – 2003 vykazovaly klesající tendenci. V roce 2008 je však i zde patrný výrazný vzestupný trend, který byl následován poklesem v roce 2009 (Databáze Albertina, 2012).

Výše uvedený ekonomický vývoj je doprovázen do roku 2006 rostoucí a následně klesající zadlužeností (viz. Příloha č. 2) (Databáze Albertina, 2012). Dle zástupce společnosti zapříčinily rostoucí zadluženost firmy do roku 2006 rozsáhlé podnikové investice do rozšíření výrobní kapacity a zefektivnění procesů (nové logistické centrum, balení detergentů), kryté z cizích zdrojů. Výsledky těchto investic vytvořily zisk, kterým bylo zadlužení sníženo na minimum. To koresponduje se strategií firmy být maximálně nezávislá.

Vnější faktory vývoje ekonomiky ovlivňující ekonomické ukazatele firem před přípravou žádosti

Následující odstavce předkládají analýzu všeobecného vývoje české ekonomiky v letech 2008 a 2009, tedy období před a v průběhu přípravy podání žádosti. Tyto obecné faktory mohly ovlivnit tehdejší vývoj ekonomiky společnosti.

Přestože byla česká ekonomika v roce 2008 značně ovlivněna postupným oslabováním intenzity růstu, zaznamenané ve druhé polovině roku 2007, vnitřní hospodářská nerovnováha se však oproti vnější meziročně postupně zlepšovala. Obecně byla situace české ekonomiky výrazně příznivější v komparaci se státy západní Evropy – vzrůst českého HDP byl rychlejší o 3,2%, což pozici ČR v rámci EU 27 zlepšilo. Také produktivita práce, měřená Hrubou přidanou hodnotou (dále jen „HPH“) ve stálých cenách na jednoho pracovníka, vzrostla (ČSÚ, 2012c).

V roce 2009 byl pokles českého hospodářství v hodnotě 4,2% větší než v EU 27, což vedlo ke zhoršení pozice ČR v EU. Nižší výkonnost zapříčinila zejména klesající produktivita práce a také pokles výkonnosti všech odvětví. Ke zhoršení vnější nerovnováhy však přes to nedošlo a obchodní bilance dokonce zaznamenala nejvyšší přebytek v historii, především díky poklesu dovozu oproti vývozu. V globálu se vývoj směnných relací vyvíjel pozitivně vlivem nárůstu cen vývozu a poklesu cen dovozu v korunách. Klesající výkonnost základních odvětví se nejvíce projevila ve zpracovatelském průmyslu (ČSÚ, 2012d).

3.3 Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu

V letech 2009 – 2011 tedy v období realizace projektu, se zvýšil počet zaměstnanců z 271 na 305. Jak vyplynulo dle vyjádření zástupkyně společnosti, tak tento vývoj svědčí o stabilitě společnosti.

Oblast lidských zdrojů je ve společnosti Fosfa, a.s. významně ovlivněna tzv. filosofií Kaizen⁵. Zaměstnanci by v rámci této filosofie měli rovněž získávat znalosti o elementárních principech jako je vyhledávání ztrát, strukturované řešení problémů, autonomní údržba a management toku. Firma Fosfa, a.s. se zaměřuje především na tok informací a materiálu, který dle společnosti „pomáhá odhalit plýtvání jak v administrativních, tak i ve výrobních procesech“. Firma se tak snaží koordinovat pracovníky k tomu, aby participovali na rozvoji, hospodářských výsledcích, rostoucí produktivitě a celkovém renomé společnosti. Díky takto nastavené vzdělávací strategii v oblasti lidských zdrojů mohla firma v roce 2009 implementovat vzdělávací projekt v rámci OP LZZ, oblast podpory 1.1, financovaný z ESF ČR, který roli zaměstnanců na konkurenceschopnosti podniku ještě více zdůraznil.

⁵ Filosofie KAIZEN vychází z japonského slova „kaizen“ - neustálé zdokonalování. Tento způsob myšlení se opírá o proces neustálého zlepšování, zdokonalování, ať již v soukromém či pracovním životě. Společnosti Fosfa, a.s. pomohla s implementací této filosofie spolupráce s institutem KAIZEN Institute Praha, zahájená v roce 2005 (Fosfa, 2012c).

Společnost působí na světových trzích, kde musí konkurovat firmám světové úrovně, což definuje její potřebu komplexního vzdělání zaměstnanců. Lze tedy říci, že kvalifikace zaměstnanců v tomto směru nebyla před realizací projektu dostatečná, na což se projekt zaměřil právě svou komplexností vzdělávání. Z provedeného šetření vyplynulo, že firma tímto projektem usilovala o vybudování komplexního vzdělávacího systému, který bude fungovat de facto kontinuálně. Projekt měl cíl přispět k vybudování FOSFA kultury a celkově posílit firemní kulturu, a z tohoto důvodu byli zapojeni všichni zaměstnanci firmy do vzdělávání. FOSFA kultura je podle zástupce společnosti založena na čtyřech základních hodnotách, kterými jsou respekt, úcta, disciplína a důvěra. Úsilím firmy je, aby se všichni zaměstnanci chovali a jednali v souladu s těmito hodnotami. Podstatnou součástí principu FOSFA kultury je také budování společného jazyka včetně posilování zpětné vazby, dále společenská a ekologická odpovědnost, kterou firma dokazuje například výrobky řady Feel Eco. V rámci projektu bylo vybudováno nové vzdělávací středisko. Důležitým aspektem projektu byl důraz na okamžitou aplikaci získaných poznatků do praxe.

Do projektu, jehož předmětem bylo uskutečnění modulu profesních a procesních dovedností, soft skills, manažerských a obchodních dovedností, bylo začleněno 263 zaměstnanců, z toho 231 pracovníků společnosti Fosfa, a.s. a 32 zaměstnanců dceřiné společnosti Fosfa Trading, která na projektu participovala jako partner.

Hlavním cílem projektu bylo úspěšně započít dlouhodobě připravovaný a plánovaný projekt Fosfa Univerzita, dodržovat zásady učící se organizace, založit vlastní tým školitelů a implementovat efektivní formu moderního vzdělávání. Výsledkem dosažení těchto cílů mělo být zvýšení konkurenceschopnosti společnosti prostřednictvím posílení lidského kapitálu - nejdůležitějšího zdroje podniku.

V rámci samotné realizace projektu, která po roce příprav trvala dalších 24 měsíců, bylo realizováno sedm dílčích aktivit – iniciační aktivity, dále pět výukových modulů (profesní dovednosti, procesní dovednosti, manažerské dovednosti a obchodní dovednosti) a následně evaluační aktivity. Výsledky projektu lze sumarizovat na dvě podpořené společnosti, 263 podpořených osob a 1375 úspěšných absolventů. Projekt také položil základy pro inovaci systému ŘLZ, probíhající v současné době. V rámci této inovace dochází ke zřízení a uplatňování tzv. paspartů pracovních míst a matice dovedností, čemuž jsou přizpůsobeny systémy hodnocení a odměn.

Edukativní strategie společnosti je založena na tzv. Tréninkovém centru a především na Fosfa Univerzitě, což je vzdělávací systém, který vznikl jako jeden z inovativních výstupů zmíněného projektu.

V oblasti vzdělávání klade podnik důraz především na zdokonalení jazykových dovedností s cílem dosáhnout stavu, kdy bude většina THP zaměstnanců aktivně hovořit anglickým jazykem na vyšší pokročilé úrovni. Dosažení těchto cílů je pro společnost s mezinárodní působností velmi důležité. Neméně podstatnou součástí firemní HR strategie je vzájemná zastupitelnost a rotace zaměstnanců, k čemuž výrazně přispívá již zmíněná Fosfa Univerzita. Díky ní dochází ke komplexnímu vzdělávání pracovníků takovým způsobem, že jsou schopni uplatnit se napříč společností.

Efekty projektů Fosfa Univerzity v oblasti zdůrazňování ekologického přístupu k produkci, lze doložit i nově získaným certifikátem ekoznačky „The flower“, který společnost získala pro svou nejnovější řadu výrobků „feel eco“ (Fosfa, 2012e).

Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti prostřednictvím odborného vzdělávání se projevilo i získáním ceny za Obal roku, již byla řada výrobků feel eco oceněna v roce 2010 v rámci soutěže organizované obalovým institutem SYBA (Fosfa, 2012f).

3.4 Výsledky aktivit firmy ve vazbě na hodnocení dopadu projektu

Kromě drobných organizačních záležitostí, mezi které patřily nepatrné změny realizačního týmu a úpravy harmonogramu školení dle možností školitelů i zaměstnanců, nedošlo v průběhu realizace projektu k žádným zásadním komplikacím či změnám v jeho realizaci oproti předpokládanému vývoji stanoveném v projektové žádosti.

Hlavních cílů projektu, uvedených v první kapitole případové studie, bylo dosaženo. Dlouhodobě plánovaný projekt Fosfa Univerzita byl realizací vzdělávacího projektu z OP LZZ úspěšně odstartován. Nadále aktivity pokračují prostřednictvím dalších projektů i díky samofinancovaným školením. Tímto způsobem se rovněž zajistily i podmínky dlouhodobé udržitelnosti aktivit firmy v oblasti posilování rozvoje vlastních lidských zdrojů, „nastartované“ uplatňovanou filosofií Kaizen. Implementovaný projekt tedy úspěšně zahájil dlouhodobý systém plošného firemního vzdělávání, který umožňuje nezbytné propojení tvrdých a měkkých dovedností. Těchto výsledků je dosahováno také zásluhou vybudování interního týmu lektorů, kteří v projektu získané vědomosti a znalosti sdílí s dalšími účastníky školení a uplatňují tzv. štafetové vzdělávání. Pro plnění účelu koncepce Fosfa Univerzita se v současnosti budují větší prostory a haly, které mají v budoucnu skýtat zázemí pro vzdělávací a podnikatelské konference. Společnost by do budoucna také chtěla rozšířit projekt Fosfa Univerzita rovněž o Fosfa Akademia, která by sloužila jako „líheň“ budoucích studentů Fosfa Univerzity a zaměstnanců Fosfa, a.s. Takto vytvořený vzdělávací a školící firemní systém napomáhá plnit důležitý bod strategie společnosti, totiž vybudování tzv. „FOSFA kultury“.

Dopady realizace vzdělávacího projektu jsou patrné ve zvýšené kvalifikovanosti a odbornosti pracovníků, a to jak v oblasti tzv. *měkkých dovedností*, tak u tzv. *tvrdých dovedností*, což ústí v jejich vyšší konkurenceschopnost a adaptabilitu. Významným aspektem implementace projektu je také budování firemní kultury a sjednocování firemního jazyka, které výrazně zefektivnilo komunikaci mezi interními a externími zaměstnanci a dodavateli a zlepšilo také vzájemnou kooperaci mezi odděleními. Velmi důležité je také zmínit fakt, že díky vzdělávacímu projektu došlo rovněž k důkladnému pochopení, a tím pádem i optimalizaci, firemních procesů, což má za následek zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Systém permanentního edukativního procesu vedl totiž k tomu, že se vzdělávání stalo běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců.

Implementace metod hledání plýtvání a analýza příčin problémů tak přispěla ke zvýšení efektivity a kvality výrobků. Tyto dopady lze doložit i narůstajícím obratem, který vzrostl z 1 305 732 000,- Kč (r. 2009) na 1 783 306 000,- Kč (r. 2011). Prognóza na rok 2012 dokonce hovoří o hodnotě 1 960 875 000,- Kč. Růst obratu koresponduje s rostoucím objemem tržeb v období realizace vzdělávacího projektu (2009 – 2011) s výhledem do roku 2012. Tehdy došlo k nárůstu prodeje (vyjádřeno vývojem objemu v tunách) z 55 455 t (r. 2009) na 77 268 t (r. 2011). Předpokládaný vývoj za rok 2012 je odhadován dokonce na 89 305 t (viz. Příloha č. 4).

Dlouhodobou eminentní pozici lidských zdrojů ve strategii a životě společnosti dokládají také náklady na vzdělávání, které v roce 2011 činily necelých 5 mil. Kč, přičemž ostatní náklady na externí

vzdělávání tvořily dalších 5 mil. Kč. V tomto roce tak činily celkové náklady na vzdělávání jednoho pracovníka v průměru 31 600,- Kč.

Sjednocení firemního jazyka, následované zefektivněním vnitropodnikové komunikace, napomáhá dosahovat firemní strategie a vize, což se projevuje ve vyšší konkurenceschopnosti firmy jako celku. Jak uvádí zástupkyně společnosti Fosfa, a.s., *„díky permanentnímu vzdělávání, zaměstnanci mají zájem na osobním rozvoji ať už zvyšováním odbornosti, jazykové vybavenosti, manažerských schopností, které pak vedou k synergickému efektu úspěšného vývoje celé firmy“*.

Závěry případové studie společnosti Fosfa

- **(1) Co funguje**

Realizací projektu došlo k tomu, že při každé školicí akci se setkávalo velmi rozmanité spektrum zaměstnanců a tím docházelo k větší otevřenosti v komunikaci. Administrativní pracovníci tak byli např. nenásilnou formou vtahováni do problematiky výroby a naopak výrobní pracovníci se seznamovali s prací administrativních pracovníků. Efekt projektu tak spíše zasáhl kvalitu mezilidských vztahů, které jsou samozřejmě důležité pro dosahování celkové konkurenceschopnosti firmy a tím i dobrých hospodářských výsledků, nicméně jejich přímé ovlivnění a kauzalitu není možné prokázat. S ohledem na charakter identifikovaných efektů projektu by je bylo možné vyhodnotit např. prostřednictvím psychologických osobnostních testů, jejichž prostřednictvím lze určit míru vlivu kvality mezilidských vztahů na výkonnost pracovníků.

- **(2) Pro koho**

Hlavními beneficienty projektu tak byli zaměstnanci na Fosfa Univerzitě, kteří se pravidelně setkávali na Fosfa Univerzitě a mohli se tak naplňovat hodnoty firemní kultury, tj. : respekt, úcta, disciplína a důvěra.

- **(3) Jaké jsou mechanismy**

Dopady realizace vzdělávacího projektu jsou patrné ve zvýšené kvalifikovanosti a odbornosti pracovníků, a to jak v oblasti tzv. *měkkých dovedností*, tak u tzv. *tvrdých dovedností*.

Významným aspektem implementace projektu je také budování firemní kultury a sjednocování firemního jazyka, které výrazně zefektivnilo komunikaci mezi interními a externími zaměstnanci a dodavateli (různé subjekty zapojené do znalostní báze uvedené platformy spolupráce, tj. firma, univerzity, výzkumné pracoviště, sjednotili formy vzájemné komunikace, které jsou důležité pro posilování konkurenceschopnosti)

- **(4) Jaké jsou okolnosti faktorů**

- Konkurenceschopnost firmy a tím i dlouhodobě dobré hospodářské výsledky jsou zajištěny zejména prostřednictvím platformy vlastní analytické laboratoře včetně výzkumného a vývojového týmu expertů, dále spoluprací s univerzitami a výzkumnými ústavami – aplikace prvků znalostní ekonomiky v praxi. Strategicky je rovněž velmi důležitá i diferencovaná produkce společnosti zaměřená na technické a potravinářské aplikace, detergenty a hnojiva. Realizací projektu ESF tak došlo k určité optimalizaci firemních procesů bez přímého ovlivnění pozitivních hospodářských výsledků společnosti.

3.5 Seznam použitých zdrojů případové studie společnosti Fosfa

- [6.]ČSÚ (2012a): *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) – systematická část* [online]. [cit.12-08-26]. Dostupné na WWW: http://czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace
- ČSÚ (2012b): *Průmysl, energetika – časové řady* [online]. [cit. 12-08-26] Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr
- ČSÚ (2012c): *Vývoj české ekonomiky v roce 2008*. [online]. [cit. 12-08-26]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/1109-08-v_roce_2008
- ČSÚ (2012d): *Vývoj české ekonomiky v roce 2009*. [online]. [cit. 12-08-25]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1109-09-za_1_az_4_civrtleti_2009
- ČSÚ (2013): *Specifické míry nezaměstnanosti – údaje za jednotlivé čtvrtletí*. Dostupné na WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=15&potvrd=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&cas_1_28=20051&cislatab=200513+-+V%C5%A0PS+a&vo=tabulka&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp
- [7.]Databáze Albertina (2012). *Albertina CZ gold edition 4/2012*
- [8.]ESF ČR (2012): *Fosfa Univerzita – komplexní vzdělávání zaměstnanců Fosfa*. [online]. [cit.12-08-26]. Dostupné na WWW: <http://www.esfcr.cz/projekty/fosfa-univerzita-komplexni-vzdelavani-zamestnancu-fosfa?highlightWords=fosfa>
- [9.]Fosfa (2012a): *O nás*. [online]. [cit. 12-08-26]. Dostupné na WWW: <http://web.fosfa.cz/cs/o-nas/text.html?id=116>
- Fosfa (2012b): *O nás. Historie*. [online]. [cit. 12-08-26]. Dostupné na WWW: <http://web.fosfa.cz/cs/historie/text.html?id=117>
- Fosfa (2012c): *FOSFA a Kaizen*. [online]. [cit. 12-08-26]. Dostupné na WWW: <http://web.fosfa.cz/cs/fosfa-a-kaizen/text.html?id=131>
- Fosfa (2012d): *Kariéra. Osobní rozvoj zaměstnanců*. [online]. [cit. 12-08-26]. Dostupné na WWW: <http://web.fosfa.cz/cs/osobni-rozvoj-zamestnancu/text.html?id=140>
- Fosfa (2012e): *Fosfa*. [online]. [cit. 12-09-17]. Dostupné na WWW: <http://web.fosfa.cz/>.
- Fosfa (2012f): *Tiskové zprávy. Obal roku 2010 pro feel eco*. [online]. [cit. 12-09-17]. Dostupné na WWW: <http://web.fosfa.cz/cs/obal-roku-2010-pro-feel-eco/article.html?id=227>
- [10.]LAPÁČEK, Michal; BRAŇKA, Jiří: *Makroekonomická projekce zaměstnanosti a vývoj v odvětvích*. Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání Národní vzdělávací fond, o.p.s. 2012.

3.6 Přílohy

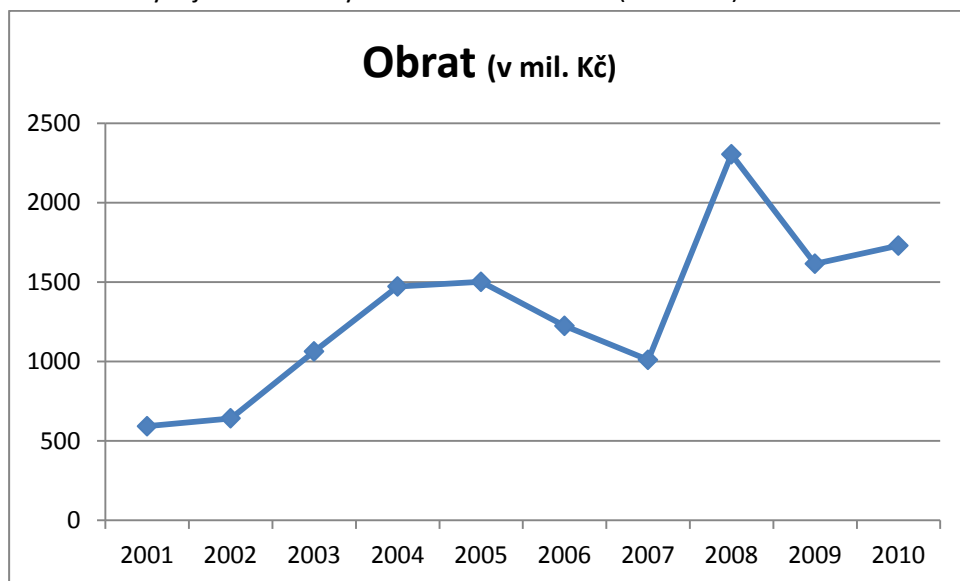
Příloha č. 1 – Meziroční indexy průmyslové produkce

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Rozdíl v letech 2008 - 2009	Průměr né tempo růstu ⁶
Sekce								
Průmysl celkem	103,9	108,3	110,6	98,2	86,4	110,3	-11,9	103,0
Zpracovatelský pr.	105,2	109,5	112,4	98,5	84,7	111,5	-13,8	103,6
Výroba chemických látek a chem. prostředk ů	104,4	99,0	98,6	105,3	87,2	109,7	- 18,0	105
Nezaměstnanost v % za celou ekonomiku (k 1. čtvrtletí)	8,4	8,0	6,0	4,7	5,8	8,0	-1,1 pp.	6,82

Zdroj: ČSU (2012a a 2013)

Příloha č. 2 – Hospodářské ukazatele firmy

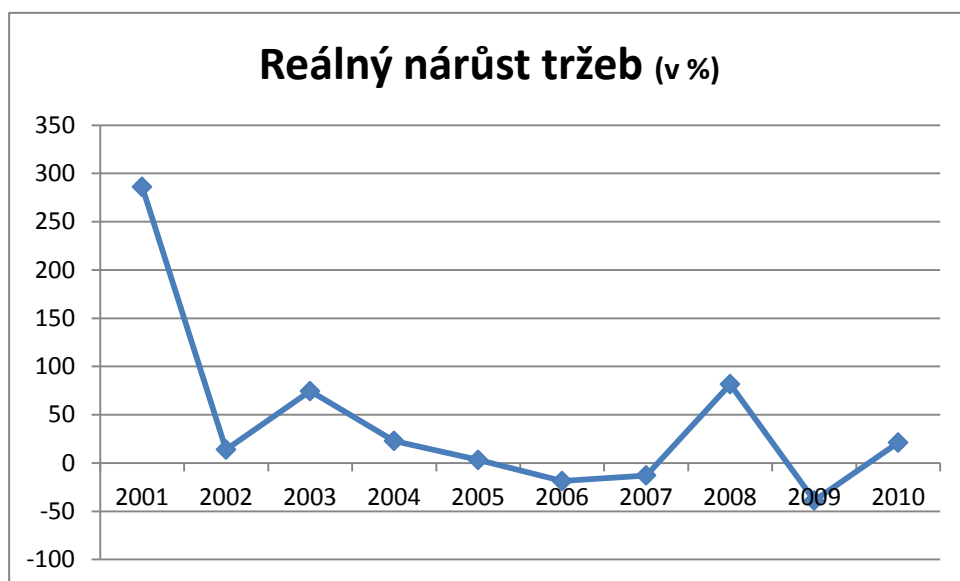
Graf č. 1 – Vývoj obrátu firmy v letech 2001 – 2010 (v mil. Kč)



Zdroj: Databáze Albertina (2012)

⁶ Ukazatel průměrného tempa růstu byl vypočten jako aritmetický průměr hodnot sledovaného období.

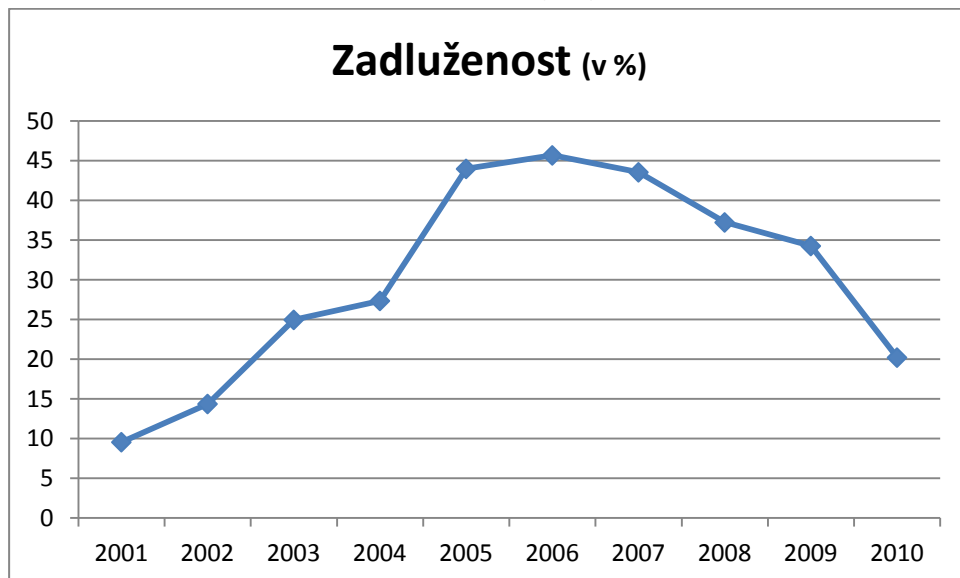
Graf č. 2 - Vývoj tržeb v letech 2001 – 2010 (v %)



Zdroj: Databáze Albertina (2012)

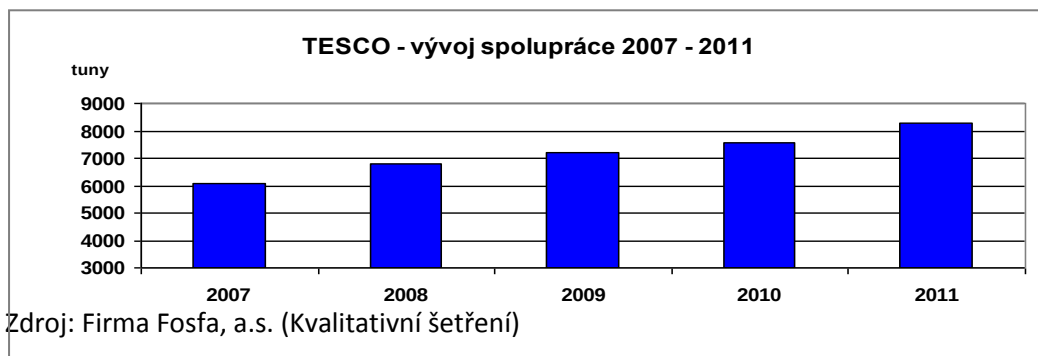
Pozn.: Situace a vývoj tržeb ve sledovaném období jsou upřesněny v textu případové studie. Je vhodné však zdůraznit, že v roce 2008 došlo na trhu fosforečné chemie k výraznému nárůstu cen vyráběných produktů. V roce 2009 se ceny vrátily na původní úroveň, což se v obratu firmy projevilo poklesem tržeb doprovázenou zhruba stejnou výší výroby. V průběhu realizace projektu však došlo k výraznému nárůstu tržeb i obratu, což i zástupci firmy označují jako dopad projektu.

Graf č. 3 – Zadluženost v letech 2001 – 2010 (v %)

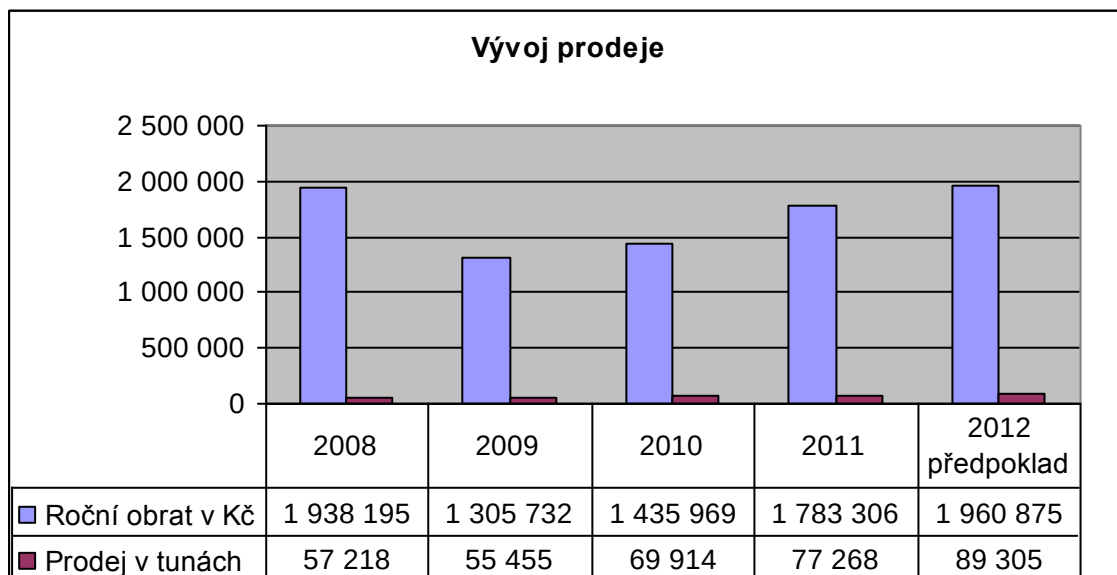


Zdroj: Databáze Albertina (2012)

Příloha č. 3 – Vývoj objemu prodeje produktů privátních značek s obchodním řetězcem Tesco v letech 2007 – 2011



Příloha č. 4 – Vývoj prodeje v letech 2008 – 2012 v tisících Kč



Zdroj: Firma Fosfa, a.s. (Kvalitativní šetření)

4. Případová studie společnosti M2C

Případová studie předkládá analýzu projektu společnosti Mark2 Corporation Czech, a.s.⁷ Vzdělávací projekt „Zvýšení konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců ABL, a.s.“ (registrační číslo CZ.1.04/1.1.02/35.01634) ve výši 8 441 966,11,- Kč probíhá prostřednictvím podpory OP LZZ od 15. prosince 2010 a plánované ukončení je 14. prosince 2012 (ESF ČR, 2012).

4.1 Vývoj v odvětví služeb - Administrativní a podpůrné činnosti

Společnost Mark TwoCorporation Czech, a.s., se podle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) řadí z hlediska předmětu podnikání firmy do sekce N - Administrativní a podpůrné činnosti, konkrétně pak do subsekce 80 – Bezpečnostní a pátrací činnosti (80.1 – Činnost soukromých bezpečnostních agentur; 80.2 - Činnosti související s provozem bezpečnostních systémů) (ČSÚ, 2012a).

Firmy v ČR zaznamenaly v roce 2010 souhrnně pokles tržeb o 1 %. V sekci Administrativních a podpůrných činností (bez zahrnutí sekce CZ-NACE 81.3 – Činnosti související s úpravou krajiny) tržby z počátku roku rovněž klesly, a to o 0,4 %, ovšem od poloviny roku byl již zaznamenán růst (ČSÚ 2012b). Celkově tedy v roce 2010 došlo ve srovnání s předchozím rokem k nárůstu tržeb o 0,1 % (ČSÚ, 2012c).

Detailní vývoj ekonomických proměnných pro dané odvětví však ukazuje, že tržby rostly již od prvního čtvrtletí a ve čtvrtém čtvrtletí byl zaznamenán pokles. Stejnou charakteristikou se vyznačují rovněž i ukazatele výkonu vč. obchodní marže, výkonové spotřeby a účetní přidané hodnoty. Celoroční růst pak vykazuje průměrný evidenční růst zaměstnanců, mzdy a průměrná hrubá měsíční mzda na jednu fyzickou osobu (viz Příloha č. 1) (ČSÚ, 2012b).

Skutečný nárůst zaměstnanosti v odvětví odpovídá prognóze na období 2008 – 2020, v Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání předpovídá vzrůst zaměstnanosti v tomto odvětví o 25 % (Lapáček, Braňka, 2012).

4.2 Působení firmy Mark2 CorporationCzech, a. s. na trhu

Společnost Mark2 Corporation Czech, a.s. (dále jen M2.C), do roku 2011 známá pod názvem ABL, a.s., byla založena roku 1992 a jak sama uvádí *“v roce 2009 se stala největší českou agenturou poskytující facility management a integrované bezpečnostní služby bez zahraničního podílu,”* (M2.C, 2012a, [online][cit. 2012-07-19]).

Podnik poskytuje specifické služby v oblasti bezpečnosti, instalace a správy bezpečnostních technologií, včetně speciálních detektivních služeb (M2.C, 2012a).

Firma se vyznačuje divizní strukturou řízení, bez regionálního členění. Působí v administrativních budovách, hotelech, průmyslových zónách, logistických centrech a v objektech nadstandardní společenské úrovně. Příkladem za všechny může být nejstarší klient - Státní opera Praha. Obecně lze

⁷ V roce 2011 došlo k celkovému rebrandingu firmy ABL, a.s. na Mark2 Corporation Czech, a.s. (dále jen „M2.C“ – marketingová zkratka společnosti) (ABL, 2012)

řící, že kultura a kulturní objekty hrají ve firemní politice významnou roli, neboť společnosti se každoročně podílí na zajištění bezpečnosti při pořádání ankety Český slavík Mattoni, tradičního plesu v Opeře či soutěže Česká miss. V roce 2009 jí byla přidělena rovněž správa historických pražských věží (M2.C, 2012a).

Své zkušenosti firma rozvíjí a předává především díky spolupráce s Policejní akademií ČR, a to prostřednictvím partnerství na každoroční *Konferenci bezpečnostního managementu*, kterou spoluorganizuje nejen s Policejní akademií ČR, ale i mezinárodním sdružením bezpečnostních profesionálů ASIS. Cílem uvedené konference je shromáždit bezpečnostní manažery společně s odborníky z řad Policie ČR a diskutovat, analyzovat, aktuální bezpečnostní problematiku (M2.C, 2012a). V prvním z bodů své vize společnost uvádí, že je to právě akademickou obcí podporované know-how, které firmě "umožňuje nabízet nejmodernější řešení na trhu a tím se odlišit od konkurence," (M2.C, 2012b, [online][cit. 2012-07-19]).

Vlastnictví certifikátů ISO/IEC 14001:2005, ISO/IEC 27001:2006, ČSN OHSAS 18001:2008 a ISO 9001:2009 svědčí o tom, že firma pečuje o kvalitu svého managementu a poskytovaných služeb (M2.C, 2012d).

Společnost nabízí šest základních druhů produktů, kterými jsou integrované bezpečnostní služby, údržba a správa budov, provozování památek a turismus, promo a event management, bezpečnostní software a správa pohledávek (M2.C, 2012e). V současnosti představují nejvýznamnější produkt integrované bezpečnostní služby, především fyzická ostraha majetku. Tento stav vychází z dlouhodobé tradice firmy v tomto oboru. U ostatních produktů, které v současné době představují cca 1/8 firemních tržeb, vize společnosti předpokládá s nárůstem podílu. Jak uvádí zástupce společnosti, trh integrované bezpečnosti je již nasycen, a proto firma spatřuje významný rozvojový potenciál právě v těchto segmentech a hodlá se na ně do budoucna zaměřit. Tento vývojový směr vyžaduje komplexní vzdělání zaměstnanců všech odvětví a zaměření.

Kromě národního trhu působí společnost M2.C rovněž na Slovensku, v Bulharsku, Maďarsku, Polsku, Rusku a Turecku (M2.C, 2012f). Působení na širokém evropském trhu firma shledává veskrze pozitivním, jelikož poptávka po bezpečnostních službách je vysoká, především pak ve východní Evropě. Mezinárodní působení se osvědčilo i v období krize, neboť firma tak lépe mohla rozložit rizika spojená s krizí. Ačkoliv v současné době je stále z hlediska tržeb i zakázek těžištěm Česká republika, do budoucna společnost usiluje o zcela opačnou situaci.

Co se týká ekonomického ukazatele obrátu firmy, v období mezi roky 2002 až 2010 lze pozorovat kromě poklesu v roce 2009 stálý růst. Je vhodné zdůraznit, že i přes víceméně rostoucí obrat firmy vykazuje reálný nárůst tržeb v letech 2003 – 2010 velmi kolísavý průběh. Stejná charakteristika platí pro stejné období také pro ukazatel výsledku hospodaření. Zadluženost firmy ve zmiňovaných letech klesá (viz příloha č. 2) (Albertina, 2012). Růst obrátu v krizovém roce 2008 byl způsoben faktem, že klientela společnosti M2.C se pohybuje v oblastech, které krizí nebyly zasáhnuty tak výrazně. Klienti tedy mohli svou produkci zvýšit, což v důsledku vedlo k vyšším požadavkům na bezpečnostní služby a technologické zajištění ostrahy. Klesající zadluženost odpovídá strategii firmy.

Vnější faktory vývoje ekonomiky ovlivňující ekonomické ukazatele firem před přípravou žádosti

Následující analýza předkládá obecný vývoj české ekonomiky v roce 2009 a 2010, tedy v období před a v průběhu přípravy podání žádosti.

Pokles celkové výkonnosti českého hospodářství v roce 2009, vyjádřené v HDP, byl svou hodnotou 4,2% větší než v EU 27, což se projevilo negativním dopadem na pozici ČR v EU. Nižší výkonnost způsobila zejména klesající produktivita práce a rovněž pokles výkonnosti všech odvětví. I přes tyto faktory však nedošlo ke zhoršení vnější nerovnováhy a obchodní bilance, která byla díky výrazné převaze exportu nad importem, vykazovala nejvyšší přebytek v historii. Obecně vzato se směnné relace vyvíjely příznivě v důsledku rostoucích cen exportu a poklesu cen importu v korunách (ČSÚ, 2012d).

Vývoj ekonomiky v roce 2010 snižoval meziroční pokles výdajů domácností na konečnou spotřebu, rovněž pak pokles vládní spotřeby a investic. HDP však v komparaci s rokem 2009 vzrostl o 2,2 % a značně stoupla také tvorba kapitálu (+ 4,2%), na které se nejvíce podílel růst zásob po vyprazdňování skladů v předchozích obdobích. Dalším faktorem, pozitivně ovlivňujícím vývoj české ekonomiky, byl rostoucí vývoz i dovoz, jejichž hodnoty se přiblížily stavům z období konjunktury, a také velmi silná výkonnost odvětví. Zároveň došlo k mírnému posílení koruny vůči Euru a k nárůstu zaměstnanosti (ČSÚ, 2012e).

4.3 Stav lidských zdrojů ve firmě v návaznosti na potřebu realizace projektu

Před zahájením realizace projektu v roce 2010, pracovalo ve společnosti 2150 zaměstnanců, přičemž z hlediska struktury pracovní síly převažují z 80% pracovníci v provozu, zbytek pak management a THP). V této době se firma také potýkala se zastaralým systémem vzdělávání, který nebyl dostatečný a nijak nadstavbový a potřeboval tedy komplexně vylepšit.

Na tyto nedostatky firma reagovala realizací projektu „Zvýšení konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců ABL, a.s.“, který, jak již bylo uvedeno, probíhá za finanční podpory z ESF ČR (OP LZZ, prioritní osa I.) od 15. prosince 2010 a plánované ukončení je 14. prosince 2012. Tento projekt je založený na komplexu odborně zaměřených školení a reaguje na zásadní potřeby firmy. V tomto smyslu se tak společnost ABL věnuje v rámci projektu široké škále témat z oblasti manažerských, komunikačních, PC a jazykových dovedností, dále pak oblasti PR, právního a zdravotního minima.

V souvislosti s implementací tohoto projektu dochází v oblasti lidských zdrojů firmy ke změnám, spočívajícím především ve změně HR strategie. Projekt pomohl firmě určit potřeby zaměstnanců a pracovat výrazněji se zpětnou vazbou. Od roku 2010, tedy na základě realizace projektu, firma buduje novou strategii, jež bude založena na individualizaci – tj., že zaměstnanci budou vzdělávání dle potřeb jejich pracovního místa.

Hlavní záměr projektu, tedy zvýšení konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců ABL, a.s., lze rozčlenit do tří specifických cílů. Těmi jsou inovativní rozvoj systému řízení lidských zdrojů, podpora udržitelnosti pracovních míst, kvalifikační a kompetenční rozvoj zaměstnanců. Cílové skupiny představuje management firmy, bezpečnostní pracovníci a školitelé a v neposlední řadě

administrativní pracovníci. Dosažení těchto cílů má napomoci zaměstnancům být konkurenceschopnějšími a adaptabilnějšími nejen ve vztahu ke společnosti, ale obecně k podmínkám současného trhu práce.

Výsledkem projektu by tedy mělo být proškolení 971 osob a vytvoření virtuální třídy⁸, která byla založena především z důvodů rozsáhlosti projektu. Bylo by téměř nemožné fyzicky distribuovat vzdělávací materiály mezi téměř 1000 zaměstnanců a virtuální třída je tak ideálním řešením, jak seskupit materiály na jedno místo, k němuž mají přístup všichni zaměstnanci. Mezi další výstupy projektu pak lze zařadit vznik tří vzdělávacích programů tří cílové skupiny, tj. pro Management, Bezpečnostní pracovníci a školitelé, Administrativní pracovníci (rozdělení vychází z logiky struktury společnosti) a dvou tematicky zaměřených kurzů (PC, angličtina). S prací na PC se pracovníci setkávají například na operačních střediscích a angličtinu potřebují pro styk se zákazníkem. Vzhledem k těmto potřebám personálu tedy nebylo potřeba jinak zaměřených kurzů.

4.4 Výsledky aktivit v roce 2012 – jak projekt probíhá?

Realizace projektu se zpočátku potýkala s administrativními problémy, které vyústily v odsunu zahájení vlastní realizace školení až na září 2011. Poté se však již žádné vážnější komplikace nevyskytly.

Implementací projektu došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců, které firma přisuzuje novému, z projektu vycházejícímu, systému vzdělávání a také novému benefitnímu systému. Z globálního hlediska firma shledává za tímto vývojem nepříznivou situaci na pracovním trhu. Realizací projektu také došlo k nárůstu objemu zakázek, neboť zlepšení obecných a sociálních dovedností pracovníků klienti oceňují. Kvalifikovanější a sociálně obratnější personál rovněž zajistil upevnění pozic na stávajících zakázkách.

V září 2012 společnost odstartovala na základě odborného vzdělání projekt „Ostraha na koni“, od kterého firma očekává zkvalitnění zabezpečení „eventových“ akcí. Předpokládá se totiž zviditelnění ostrahy a respekt vůči potenciálním pachatelům trestné činnosti. Firma je prvním soukromým subjektem, nabízejícím tyto služby, což konkurenceschopnost firmy může posílit (M2.C, 2012g).

Z vnitropodnikového výzkumu Spokojenosti zaměstnanců M2.C 2011 vyplývá, že 53 % respondentů považuje práci u M2.C za prestižní. Výzkum také ukazuje, že 49 % pracovníků by rádo pokračovalo ve spolupráci s podnikem i v budoucnosti (M2.C, 2012h). Ostatní zaměstnanci společnosti se k této otázce nevyjádřili.

V rámci odborného vzdělávání v průběhu projektu dochází ke zvyšování znalostí v oblastech bezpečnostního managementu, ostrahy a recepčních služeb, specializovaných bezpečnostních služeb, technologií, PO a BOZP, školení odborových pracovníků, pultu centrální ochrany, ochrany duševního vlastnictví a boji s podvodnou nemocností. Rostoucí kvalifikace v těchto sférách tvoří klíč k úspěchu a rostoucí konkurenceschopnosti firmy (M2.C, 2012i).

⁸ Součástí e-learningové formy výuky vhodný pro realizaci přednášek na dálku. Je vytvořeno webové rozhraní, které pracuje v online režimu a do kterého mají přístup lektori i studenti. Vkládá se zde zadání úkolů, vypracované úkoly, je zde možnost e-komunikace atd.

Za největší přínos projektu lze považovat samozřejmě vzdělání pracovníků, identifikaci jejich potřeb, odhalení nedostatků ve firemním vzdělávacím systému, což přimělo firmu zpracovat novou strategii v oblasti HR, založenou na reflektování vzdělávacích potřeb pracovníku ve vazbě na jejich pracovní pozici. Významným prvkem je také zlepšení vnitropodnikové komunikace. Všechny tyto faktory přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěry případové studie společnosti M2C

- **(1) Co funguje**

Za největší přínos projektu lze považovat důslednou identifikaci potřeb pracovníků a odhalení nedostatků ve firemním vzdělávacím systému. Implementací projektu došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců, které firma přisuzuje novému, z projektu vycházejícímu, systému vzdělávání a také novému benefitnímu systému.

- **(2) Pro koho**

Hlavním beneficentem jsou zaměstnanci firmy na všech úrovních, kteří se zapojili do vnitropodnikového vzdělávání.

- **(3) Jaké jsou mechanismy**

Realizace projektu přiměla firmu zpracovat novou strategii v oblasti HR založenou na reflektování vzdělávacích potřeb pracovníku ve vazbě na jejich pracovní pozici. V praxi to funguje nyní díky této nové strategii takovým způsobem, že pracovníci jsou školeni přesně na své pozice a přesně ve správný čas, který je zásadní pro obsazení pozic u zákazníka. Firma tedy poskytne zákazníkovi zaměstnance proškolené již na počátku, případně co nejdříve po nástupu na novou zakázku. Nová strategie je prezentována v obchodních materiálech a firma zdůrazňuje flexibilní umístění zaměstnanců, kteří jsou místně, odborně i specificky vzděláni pro konkrétní potřeby klienta. ;

- **(4) Jaké jsou okolnosti faktorů**

Z obchodního hlediska se firma snaží prodat systém vzdělávání, který vznikl a byl prověřen v rámci projektu OPLZZ, klientovi. Tento systém se setkal s pozitivní zpětnou vazbou od klientů. Obecně je možné zdůraznit, že firma M2C by vykazovala pravděpodobně stejně pozitivní hospodářské výsledky i bez tohoto projektu. Z pohledu rozpočtu se nejedná o zásadní položku. Nicméně zkušenosti a znalosti získané při řešení projektu zásadně přispěly k nastartování nového způsobu nabízení svých služeb. Projekt tedy přinesl pozitivní, leč původně neplánované, dopady, které budou mít pravděpodobně minimálně střednědobý charakter. Významným prvkem bylo také zlepšení vnitropodnikové komunikace. Všechny tyto faktory přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti

-
-

4.5 Seznam použitých zdrojů případové studie společnosti M2C

- [11.] ABL (2012): *Mark2 Corporation Czech, a.s.* [online]. [cit. 2012-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.abl.eu/index-cz.htm>
- [12.] ČSÚ (2012a): *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) – systematická část* [online]. [cit. 12-07-20]. Dostupné na WWW: http://czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.
- ČSÚ(2012b): *Služby – 4. čtvrtletí 2010* [online]. [cit. 12-07-20]. Dostupné na WWW: <http://czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu021011.doc>.
- ČSÚ (2012c): *Tržby ve službách (meziroční indexy)*. [online]. [cit. 12-10-08]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu021011_111.xls.
- ČSÚ (2012d): *Vývoj české ekonomiky v roce 2009*. [online]. [cit. 12-10-09]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1109-09-za_1_az_4_ctvrtleti_2009
- ČSÚ (2012e): *Vývoj české ekonomiky v roce 2010*. [online]. [cit. 12-08-24]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ceska_ekonomika_v_roce_2010_zakladni_trendy
- [13.] Databáze Albertina (2012): *Albertina CZ gold edition 4/2012*
- [14.] ESF ČR (2012): *Zvýšení konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců ABL, a.s., Popis projektu* [online]. [cit. 12-07-19]. Dostupné na WWW: <http://www.esfcr.cz/projekty/zvyseni-konkurenceschopnosti-a-adaptability-zamestnancu-abl?highlightWords=CZ.1.04%2F1.1.02%2F35.01634>.
- [15.] Mark Two Corporation (2012a): *O nás. Profil společnosti* [online]. [cit. 12-07-19] Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/profil-spolecnosti.html>
- Mark Two Corporation (2012b): *O nás. Víze společnosti* [online]. [cit. 12-07-19] Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/vize-spolecnosti.html>
- Mark Two Corporation (2012c): *UK Bribery Act 2012. History and Context* [online]. [cit. 12-08-14]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/uk-bribery-act-2010.html>
- Mark Two Corporation (2012d): *O nás. Certifikáty a odborná sdružení* [online]. [cit. 12-07-15]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/certifikaty-a-odborna-sdruzeni/1404040845.html>
- Mark Two Corporation (2012e): *Služby* [online]. [cit. 12-07-19]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/sluzby/8253.html>
- Mark Two Corporation (2012f): *M2.C zahraničí* [online]. [cit. 12-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/m2-c-zahranici.html>.
- Mark Two Corporation (2012g) *Novinky. Ostraha na koni* [online]. [cit. 12-09-17]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/novinky/>
- Mark Two Corporation (2012h): *Kariéra. Spokojenosti*. [online]. [cit. 12-09-17]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/spokojenosti-zamest-m2c-2011.html>.
- Mark Two Corporation (2012i): *Služby. Integrované bezpečnostní služby*. [online]. [cit. 12-09-17]. Dostupné na WWW: <http://www.m2c.eu/integrované-bezpecnostni-sluzby/1404040623.html>
- [16.] MF ČR (2011): *Finanční a ekonomické informace. Dokumentační bulletin MF* [online]. [cit. 12-08-14] Dostupné na WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Bulletin_Odborná_knihovna_MF_Finanční_a_ekonomické_informace_2011-05.pdf

- [17.] LAPÁČEK, Michal; BRAŇKA, Jiří (2012): *Makroekonomická projekce zaměstnanosti a vývoj v odvětvích*. Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, Národní vzdělávací fond, o.p.s.

4.6 Přílohy

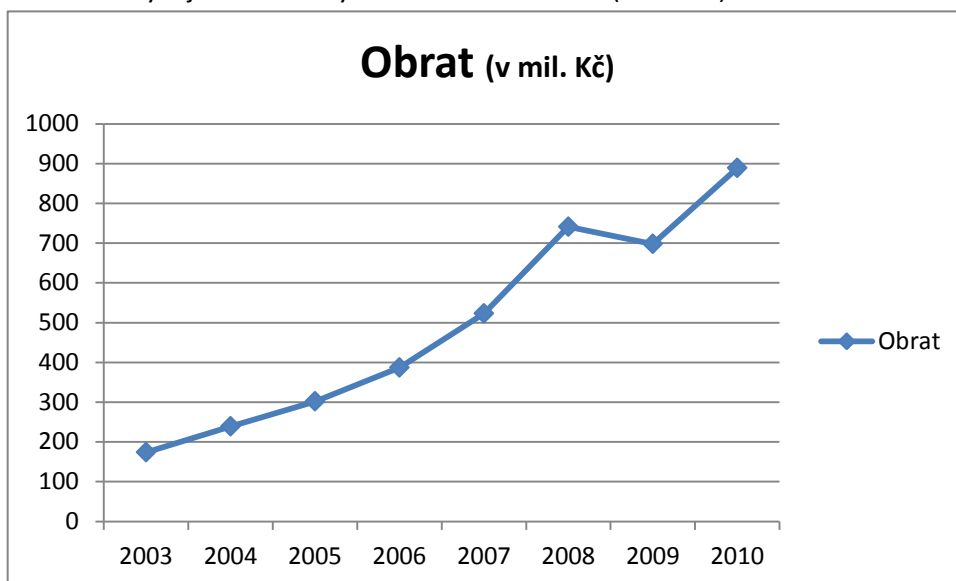
Příloha č. 1— Vybrané ekonomické ukazatele sekce Administrativní a podpůrné činnosti v ČR pro rok 2010 (v mil. Kč)

Ukazatel	Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyz. os.	Mzdy (bez ostatních osobních nákladů)	Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu	Tržby celkem	Výkony vč. obchodní marže	Výkonová spotřeba	Účetní přidaná hodnota
Čtvrtletí							
I.	142 145	6 298	17 770	38 790	35 404	20 114	15 290
II.	148 289	6 636	14 917	44 423	40 526	23 508	17 017
III.	151 212	6 874	15 153	51 582	47 363	29 164	18 199
IV.	152 270	7 318	16 019	48 480	42 832	27 341	15 491

Zdroj: ČSÚ (2012b)

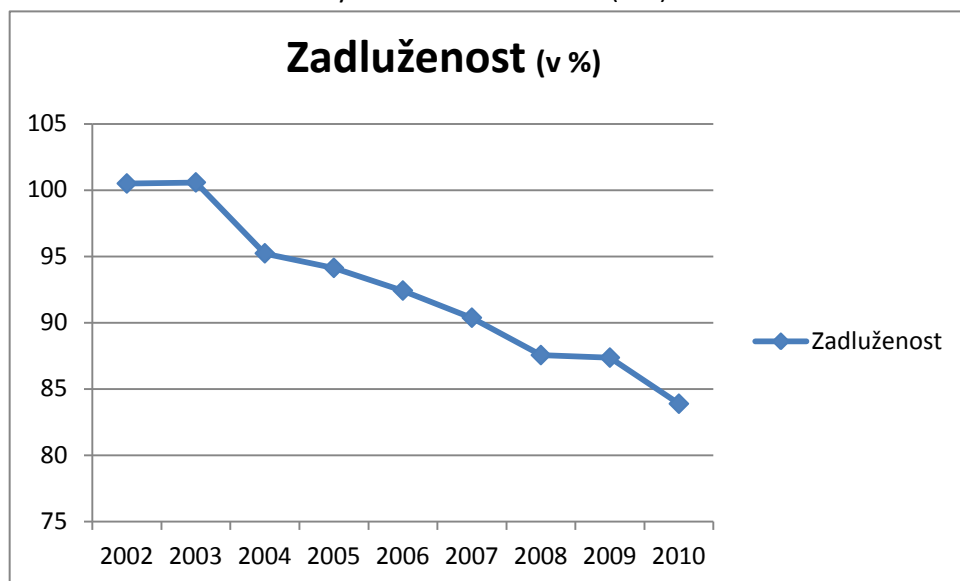
Příloha č. 2 – Hospodářské ukazatele firmy v letech 2003 - 2010

Graf č. 1 - Vývoj obrátu firmy v letech 2003 – 2010 (v mil. Kč)



Zdroj: Databáze Albertina (2012)

Graf č. 3 – Zadluženost firmy v letech 2003 – 2010 (v %)



Zdroj: Databáze Albertina (2012)