

# Lidské zdroje a inovace

## Příklady z podnikové praxe

**Autor: Jiří Braňka**

**Working Paper NOZV-NVF č. 2/2008**

**Abstrakt:**

Publikace prezentuje analýzu založenou na případových studiích vybraných podniků. Cílem případových studií bylo nalézt a zhodnotit, jakým způsobem špičkové a inovativní podniky přistupují k rozvoji lidských zdrojů (RLZ), jaký systém řízení a rozvoje pracovních sil podniky uplatňují a jaké jim přináší výsledky, jak se pracovníci podílejí na inovačních procesech v podnicích. Byly také identifikovány problémy, které společnosti pocítují v oblasti nábory, rozvoje a udržení kvalifikované pracovní síly. Případové studie se zaměřují na různá odvětví zpracovatelského průmyslu. Osloveny byly společnosti, u kterých vzhledem k oboru činnosti byla vyšší inovační aktivita předpokládána a jejichž analýza z hlediska inovačního procesu a kvalifikačního rozvoje zaměstnanců měla přinést řadu příkladů „dobré praxe“.

**Abstract:**

The publication is focused on analysis and case studies of selected enterprises. The aim of case studies was to analyse how leading and innovative companies approach human resources (HR) development, what HR management system they use, what results it brings to them and how its employees are involved in innovation processes. Case studies also identify problems that companies face during recruiting and development of qualified workforce. Companies from several branches of manufacturing industry were involved in these case studies. Those with estimated higher level of innovation activities were selected for the analysis. Case studies in these leading and innovative companies should bring many examples of “best practises” in terms of HR development and its connection with innovation processes.

**Klíčová slova:** další odborné vzdělávání, podniky, formy vzdělávání, obsah vzdělávání, náklady na vzdělávání, vzdělávací politika

**Key words:** continuing vocational training (CVT), enterprises, forms of training, field of training, cost of training, training policy

**Recenze:** Mgr. Tomáš Langer - Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR

Řada studií Working Paper NOZV-NVF je vydávána s podporou grantů MPSV 1J020/04-DP2, MPSV 01J005/04-DP2 a MŠMT 1M0021622405.

© Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF

ISSN 1801-5476

**Profil autora:**

Ing. Jiří Braňka pracuje v Národní observatoři jako analytik - expert. Specializuje se na výzkum trhu práce a kvalifikačních potřeb zaměstnavatelů a má široké zkušenosti v oblasti předvídání budoucích změn v sektorech ekonomiky a dopadů na lidské zdroje a zaměstnanost. Podílel se na několika národních i mezinárodních projektech, zaměřených na sektory a zaměstnavatele v zemích Evropské Unie.

**Technická spolupráce:** Jana Kantorová

© Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF

ISSN 1801-5476

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Executive summary</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Cíle případových studií</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2</b>	<b>Shrnutí závěrů případových studií</b> .....	<b>6</b>
1.2.1	Případové studie v automobilovém průmyslu .....	6
1.2.2	Případová studie v potravinářském průmyslu.....	7
1.2.3	Případová studie v textilním průmyslu.....	8
1.2.4	Případová studie v chemickém průmyslu .....	8
1.2.5	Případová studie v elektrotechnickém a medicínském průmyslu.....	9
1.2.6	Případová studie ve vydavatelství a tisku.....	10
1.2.7	Hlavní zjištění .....	13
<b>2</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>INOVAČNÍ PROCESY VE FIRMÁCH</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Zkoumané podniky</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Segmentace podniků</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>EXTERNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Cíle analýzy</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2</b>	<b>Automobilový průmysl</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3</b>	<b>Potravinářský průmysl</b> .....	<b>25</b>
<b>4.4</b>	<b>Textilní průmysl</b> .....	<b>27</b>
<b>4.5</b>	<b>Elektrotechnický a medicínský průmysl</b> .....	<b>28</b>
<b>4.6</b>	<b>Chemický průmysl a výroba barev</b> .....	<b>31</b>
<b>4.7</b>	<b>Vydavatelství a tisk</b> .....	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>INTERNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>Cíle interní analýzy</b> .....	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>PS 1</b> .....	<b>35</b>
5.2.1	Analýza lidských zdrojů .....	35
5.2.2	Analýza inovací.....	36
5.2.3	Systém vzdělávání zaměstnanců .....	36
5.2.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	38
<b>5.3</b>	<b>PS 2</b> .....	<b>39</b>
5.3.1	Analýza lidských zdrojů .....	39
5.3.2	Analýza inovací.....	39
5.3.3	Systém vzdělávání zaměstnanců .....	40
5.3.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	41
<b>5.4</b>	<b>PS 3</b> .....	<b>42</b>
5.4.1	Analýza lidských zdrojů .....	42
5.4.2	Analýza inovací.....	43
5.4.3	Systém vzdělávání zaměstnanců .....	43
5.4.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	44
<b>5.5</b>	<b>PS 4</b> .....	<b>45</b>
5.5.1	Analýza lidských zdrojů .....	45

5.5.2	Analýza inovací.....	45
5.5.3	System vzdělávání zaměstnanců.....	46
5.5.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	48
<b>5.6</b>	<b>PS 5 .....</b>	<b>49</b>
5.6.1	Analýza lidských zdrojů.....	49
5.6.2	Analýza inovací.....	50
5.6.3	System vzdělávání zaměstnanců.....	50
5.6.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	51
<b>5.7</b>	<b>PS 6 .....</b>	<b>52</b>
5.7.1	Analýza lidských zdrojů.....	52
5.7.2	Analýza inovací.....	53
5.7.3	System vzdělávání zaměstnanců.....	54
5.7.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	54
<b>5.8</b>	<b>PS 7 .....</b>	<b>55</b>
5.8.1	Analýza lidských zdrojů.....	55
5.8.2	Analýza inovací.....	56
5.8.3	System vzdělávání zaměstnanců.....	56
5.8.4	Porovnání: Firma a odvětví.....	56
<b>6</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>PRAMENY.....</b>	<b>59</b>

# 1 EXECUTIVE SUMMARY

## 1.1 Cíle případových studií

Cílem případových studií vybraných podniků bylo nalézt a zhodnotit, jakým způsobem špičkové a inovativní podniky přistupují k rozvoji lidských zdrojů (RLZ), jaký systém řízení a rozvoje pracovních sil podniky uplatňují a jaké jim přináší výsledky, jak se pracovníci podílejí na inovačních procesech v podnicích. Byly také identifikovány problémy, které společnosti pociťují v oblasti nábory, rozvoje a udržení kvalifikované pracovní síly.

Případové studie se zaměřují na různá odvětví zpracovatelského průmyslu, který v letech 2000-2007 přispěl nejvýrazněji k růstu zaměstnanosti a tvorbě nových pracovních míst. Bylo zpracováno celkem 7 případových studií. Osloveny byly společnosti, u kterých vzhledem k oboru činnosti byla vyšší inovační aktivita předpokládána a jejichž analýza z hlediska inovačního procesu a kvalifikačního rozvoje zaměstnanců měla přinést řadu příkladů „dobré praxe“.

Do zpracovávání případových studií byly zapojeny spíše velké podniky, u kterých je tvorba a aplikace vlastní strategie rozvoje lidských zdrojů pravděpodobnější.

## 1.2 Shrnutí závěrů případových studií

### 1.2.1 Případové studie v automobilovém průmyslu

Automobilový průmysl se v příštích letech bude patrně dále koncentrovat a spojování firem do velkých aliancí bude nutností. Důvodem proto jsou rostoucí náklady na výrobní technologie a zároveň zvyšující se náročnost výzkumu a vývoje, produktové inovace jsou stále dražší a důležitější. Vývoj nového dílu bude tak náročný, že ani největší značky jej nebudou realizovat samostatně a budou muset spolupracovat s dodavateli nebo dokonce konkurenty.

Současně s tím budou podniky hledat cesty, jak snížit své náklady, zejména mzdové. Dá se tedy očekávat postupný přesun těchto výrobců do zemí s levnější pracovní silou, růstem automatizace nebo další optimalizací procesů. Kvalita v procesech je dnes na velmi vysoké úrovni, zejména u finálních výrobců vozů a jejich přímých dodavatelů, v dalších letech porostou požadavky na procesní inovace i v ostatních částech dodavatelského řetězce.

V oblasti lidských zdrojů je automobilový průmysl na špičce aktivit, které směřují k odstranění nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Velké problémy pociťují společnosti v oblasti lidských zdrojů zejména na pozicích konstruktér, nástrojař, programátor CNC strojů a technolog – tedy na pozicích, které vyžadují spíše vyšší kvalifikaci, v některých případech dokonce vysokoškolské vzdělání. Důvodem je rostoucí konkurence na trhu práce mezi automobilovými a strojírenskými firmami.

Z hlediska zajištění inovací a konkurenceschopnosti budou prioritami podniků v oblasti lidských zdrojů zejména rozšiřování variability zaměstnanců, posilování vývojových týmů, rostoucí požadavky na kontrolu kvality a nutnost zapojit více pracovníky do inovací technologického vybavení. Měnit se budou i profesní požadavky na pracovníky – stále důležitější bude kombinace znalostí z mechaniky, elektrotechniky, strojírenství a automobilového průmyslu.

Analyzovaní zaměstnavatelé v automobilovém průmyslu jsou v inovační intenzitě a rozvoji lidských zdrojů mezi předními firmami v odvětví. Inovace probíhají na úrovních vývoje nových výrobků (dle požadavků zákazníka i vlastní vývoj – nové technologie), inovace technologických postupů, procesů a organizační struktury a ochrany životního prostředí.

Management inovací je velmi dobře propracován. Zapojení všech zaměstnanců do „hnutí“ – návrhů na drobná zlepšení je silně podporováno, nebo dokonce vyžadováno, inovace a změna jsou nedílnou součástí pracovní náplně zaměstnanců.

Součástí systému ve firmách je i databáze inovací, jejímž smyslem je na principu analogie usnadňovat přenášení dobrých nápadů do jiných úseků. Zajištěno je i kritické hodnocení inovací, zda inovace na jednom úseku nemůže mít nepříznivý dopad v navazujícím úseku.

Společnosti v automobilovém průmyslu investují do školení svých zaměstnanců velmi vysoký objem prostředků a systém RLZ je velmi propracován. Přesto bude v příštích letech čelit ještě silnějším výzvám - nároky na inovační výkonnost a lidské zdroje porostou. Podniky se budou muset vyrovnat i s problémem stárnutí lidských zdrojů a rostoucí konkurencí mezi zaměstnavateli na trhu práce. Příští roky budou tedy znamenat posun v oblasti výrobních inovací (například význam elektroniky pro funkční vlastnosti vozu), inovací v oblasti ekologie a nutnost dále zintenzivnit oblast RLZ.

### 1.2.2 Případová studie v potravinářském průmyslu

Potravinářský průmysl má problém s růstem ceny vstupů, zejména energií. Na druhé straně jsou výrobci tlačeni k nízkým cenám obchodními řetězci a limituje je to v zavádění výrobních inovací. Podniky je proto musí spojovat s marketingovými – tak, aby spotřebitel byl naučen vyšší kvalitu rozpoznávat, vyžadovat a být za ní ochotný zaplatit.

Očekávaný další růst vstupů bude výrobce tlačít stále více k procesním inovacím, i když samozřejmě na mnohem nižší úrovni, než je například v automobilovém průmyslu. Bude se nadále měnit legislativa, zejména v oblasti čištění odpadních vod, snižování odpadů z výroby a jejich efektivnějšího využívání, snižování emisí látek do ovzduší, efektivnější nakládání s obaly a odpady z obalů a naplňování měnicích se požadavků na správnou hygienickou a výrobní praxi.

V oblasti lidských zdrojů bude potravinářský průmysl také čelit problémům s rostoucím nedostatkem pracovníků, avšak potravinářské podniky to pravděpodobně nebude nutit k systémovým opatřením, jako je významná spolupráce se školami nebo rozsáhlé rekvalifikační kurzy. Pozornost potravinářských firem se soustředí na některé klíčové profese, které jsou důležité pro konkurenceschopnost (vývojáři nových výrobků, technologové, brand manažeři, řídicí inovační procesy značek, account manažeři a marketingoví manažeři odpovědní za obchodní činnost, identifikaci trendů, vyjednávání s partnery a sledování konkurence).

Dá se očekávat, že pro podniky bude nejlepší investovat do rozvoje vlastních zaměstnanců, u kterých identifikují potenciál na tyto klíčové profese „dorůst“. Zároveň bude důležitý marketing firem vzhledem k potenciálním zaměstnancům (prestiž firmy, pracovní pozice, plat a bonusový systém apod.).

Nedostatek pracovníků ve výrobě řeší podniky stále častěji náborem zahraničních zaměstnanců. Tato cesta však nemá dlouhodobou perspektivu a ve střednědobém horizontu mohou tito pracovníci odcházet zpět do mateřských zemí, kde poroste životní úroveň i nabídka pracovních příležitostí.

Vyšší nároky na kvalitu a dovednosti pracovních sil se očekávají zejména v těchto směrech:

Marketingové inovace v kombinaci s výrobními (úroveň transferu poznatků mezi obchodními a technickými profesemi bude muset být vyšší),

Organizační inovace (budou zvyšovat požadavky na pružnost zaměstnanců, stejně jako tlak na vyšší komunikativnost a iniciativu),

Technologické inovace, které budou zahrnovat i úspory energií, využívání odpadních surovin a odpadního tepla apod.

Procesní inovace (si vyžádají vyšší formalizaci a ve větší míře proškolení zaměstnanců).

U firem v potravinářském průmyslu je podíl výrobních profesí mezi 50- 80 %. Velká různorodost je způsobena nejčastěji mírou outsourcingu – některé činnosti (zejména obchod a distribuce) výrobci přenášejí na externí dodavatele a soustřeďují se zejména na výrobu, technologii a vývoj.

Analyzovaná firma do RLZ investuje relativně méně. Nároky v oblasti inovací a lidských zdrojů přitom velmi dobře naplňuje. Problémem je ale mzdová úroveň – rostoucí náklady a na

druhé straně tvrdé vyjednávání o cenových podmínkách s odběrateli společnost staví před problém ztráty zájemců o uplatnění. V současné době to řeší jednak intenzivnějším náborem zahraničních pracovníků, jednak cíleným zvyšováním produktivity práce díky outsourcingu obslužných činností a inovacím procesů a technologií.

Příští roky přinesou firmě zejména nutnost výrazněji investovat do RLZ, u analyzovaných typů inovací se očekává mírnější posun v nárocích. Právě u RLZ jsou vzhledem k budoucím požadavkům zjištěny největší mezery, u většiny inovací lze analyzovanou společnost považovat za nadprůměrnou, což odpovídá i její současné tržní pozici. Zejména produktové i marketingové inovace jsou na špičce odvětví.

### **1.2.3 Případová studie v textilním průmyslu**

Textilní průmysl prochází je v ČR ohrožován importem zejména v oblasti oděvů, zatímco na trhu technických textilií a funkčních látek má stále dobrou pozici. Pro odvětví je ale hrozbou dostupnost lidských zdrojů, protože studijní obory se specializací textil jsou v současné době mezi nejméně atraktivní. Je proto velmi obtížné zaplnit nová nebo uvolněná pracovní místa a kvalita lidských zdrojů dlouhodobě může velmi ohrozit konkurenceschopnost firem.

Orientace na segmenty s vyšší přidanou hodnotou firmám v současné době konkurovat kvalitou i cenou. Tato výhoda je však pouze krátkodobá a v budoucnosti se i kvalitnější a technicky pokročilejší výrobky textilního stanou komoditou a levnější výrobci je v kvalitě doženou. Aby si české firmy udržely svůj náskok, musí se soustředit zejména na systematický rozvoj vlastních zaměstnanců, tak aby dokázali vyhovět zvýšeným požadavkům v oblasti řízení kvality, procesních zlepšení a technologických inovací a aby nejlepší zaměstnanci měli možnost rozvíjet své schopnosti na úroveň vývojářů a technologů. V oblasti výrobních inovací je třeba soustředit se na soustavné zvyšování kvality, protože současné pozice z tohoto hlediska a hlediska nákladů není dlouhodobě udržitelná. Zpomalení inovačních aktivit zaměřených na výrobky může znamenat ohrožení v horizontu 3-5 let.

V oblasti procesů mají ještě české firmy rovněž slabiny a je důležité zejména to, aby pracovníci dokázali vykonávat větší množství a širší škálu operací a aby firmy rotaci práce používaly nejen pro řešení operativních problémů, ale jako nástroj růstu flexibility zaměstnanců a prevenci monotónnosti práce.

Analyzovaná společnost v textilním průmyslu je situací v odvětví nucena významně investovat do inovací a rozvoje lidských zdrojů. Posilují se vývojové týmy, avšak naráží to na problém s nedostatkem talentovaných absolventů. Nabízí se varianta získat kvalifikované pracovníky ze zahraničí – to se však zatím příliš nerozvíjí. Většina nových pracovníků musí být na práci rekvalifikována.

Zvýšení úsilí v oblasti RLZ a technologických a procesních inovací společnost považuje za nejlepší předpoklad dlouhodobé konkurenceschopnosti. Proto její RLZ a intenzita inovačních aktivit převyšují úroveň běžnou v odvětví. Prostor pro zlepšení je ještě v oblasti spolupráce se školami, zejména ve větší účasti na přípravě absolventů učňovské a středoškolské úrovně vzdělání. Je třeba překonat objektivní problémy nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou absolventů, kdy na jedné straně je nedostatek škol s vhodným, zaměřením, na druhé straně firmy v odvětví nejsou natolik velké, aby garantovaly jistotu uplatnění pro větší množství studentů textilního zaměření v určitém regionu.

### **1.2.4 Případová studie v chemickém průmyslu**

Český chemický průmysl je oproti zahraničí v horší pozici, zejména díky malému podílu inovačních aktivit a výrobků s vyšší přidanou hodnotou, ve kterých je český trh závislý na dovozu. Dovážené výrobky jsou navíc častěji levnější díky vyšší automatizaci a technologické pokročilosti výroby a zároveň díky měnovému kurzu. Navíc českým firmám rychle rostou ceny vstupů, včetně ceny práce.

Inovace jsou silně ovlivněné legislativou, zejména v oblasti ekologie. Inovace jsou zde důležité jako nástroj konkurenceschopnosti, ale i jako znak prestiže výrobců.



V oblasti lidských zdrojů poroste význam pracovníků obchodu a marketingu. Konkurenční boj na trhu bude zesilovat a díky snaze firem uspořít náklady se to negativně projeví na zaměstnanosti ve výrobě. Naopak stále rostoucí trhy na východ od České republiky budou domácí výrobce stimulovat v zahraničních investicích (obchodní zastoupení nebo i výrobní pobočka) – to se projeví zejména na obchodně-manažerských pozicích a také u pozic technologů výroby. Obecně v tomto segmentu bude stále větším problémem nikoli vyvinout nový výrobek, ale spíše ho v požadované kvalitě a s přijatelnými náklady vyrobit a zejména ho prodat.

Analyzovaná společnost v chemickém průmyslu si vlastními silami zajišťuje vývoj, výrobu a prodej, v rámci svého odvětví disponuje velmi silným vývojovým úsekem, který zaměstnává 10 % všech pracovníků. Největší problémy s obsazením pracovních míst má v logistice a skladovém hospodářství. Do budoucna očekává společnost, že bude nutné dále posílit klíčové úseky, tedy zejména vývoj a obchod. V oblasti výroby se bude dále snažit o zeštíhlení (přirozené odchody pracovníků bez náhrady).

Strategie RLZ je při porovnání se situací odvětví správná. Je však možné, že pro zachování nebo zlepšení tržní pozice bude v příštích letech nutné posílit obchod, marketing a logistiku. Přirozené odchody pracovníků a jejich obtížné nahrazování povede k poptávce po cíleném vzdělávání zaměstnanců a zlepšování procesního řízení.

Řízení rozvoje lidských zdrojů vychází z cílů organizace a dlouhodobé vize jejího fungování – toho, jak chce působit na trhu, jaké chce mít zákazníky a jaké jsou plánované cíle. Jednotnou strategii v oblasti RLZ firma nemá. Řada postupů a nástrojů se – podobně jako v jiných, původně českých firmách – vyvinula jako reakce na nastalou potřebu. Díky tomu je oblast RLZ spíše slabší stránkou. Techniky RLZ jsou zatím méně propracované a rozvinuté. To v českých podmínkách je ale spíše pravidlem, než výjimkou. Řízení společnosti v dalších letech při očekávaném vývoji v odvětví bude nároky na RLZ dále zvyšovat. Problémy nejsou ani tak v oblasti vlastního vývoje a inovací, jako spíše v oblasti odbytu, znalosti trhu, zacílení na zákazníka, zlepšování v procesech a včasné adaptace na měnící se situaci.

### **1.2.5 Případová studie v elektrotechnickém a medicínském průmyslu**

Elektrotechnický a medicínský průmysl je velmi rychle rostoucí odvětví a v ČR patří mezi ty, které se zatím vyhnuly účinkům hospodářské krize. Stejně jako u textilního průmyslu je zde reálná hrozba východoevropské a asijské konkurence, které jsou české podniky zatím relativně dobře připraveny čelit. Přesto se může konkurenční pozice českých firem v horizontu několika let zhoršit v důsledku růstu cenové a mzdové hladiny. Je třeba vzít také v úvahu, že v tomto odvětví, na rozdíl od automobilového průmyslu, nejsou tak silné teritoriální vazby na dodavatelskou síť a to výrobcům umožňuje větší pružnost při alokaci svých poboček.

Na sektor budou mít zvýšený vliv legislativní změny. Jedná se zejména o omezení používání některých chemikálií ve výrobě (REACH) a normy postihující životní cyklus výrobku a nakládání s elektroodpadem. Výrobci jsou díky velmi vysokému inovačnímu tempu tlačeni zejména k výrobkovým inovacím - životní cyklus výrobku je kratší, díky konkurenční situaci je nutno přicházet s novinkami na trh v kratších odstupech a využívat bez odkladu posunu ve vývoji technologií.

Zároveň se před elektrotechnickým průmyslem otevírá veliký prostor v řadě nových aplikací a trhů – poroste zejména objem dodávek do automobilového průmyslu, stavebnictví, strojírenství a energetiky. Prioritami podniků budou zejména:

Výrobové inovace – v těch se bude odrážet jak měnící se legislativní požadavky, tak zvyšující se nároky klíčových zákazníků.

Procesní a organizační inovace, protože kapacity výrobců jsou často zatíženy na několik let dopředu a zvyšují se i nároky odběratelů z hlediska formálního prokázání kvality výrobních postupů.

Technologické inovace jsou zaváděny zejména pro dosažení úspor pracovních sil a projevují se ve zvyšování tempa růstu produktivity práce a automatizace v montážních operacích.

Technologické inovace jsou generovány také rozšiřováním poptávky a požadavků na nově vyráběné výrobky.

Analyzovaný výrobce elektrotechniky a medicínské techniky přikládá velký význam logistice, dodavatelskému řetězci a jeho optimálnímu fungování. Ve vyspělých zemích je to často důležitý nástroj konkurenceschopnosti oproti levnějším výrobcům. Portfolio zákazníků společnosti je značné – od zdravotnictví přes telekomunikace až k automobilovému průmyslu.

V současné době pociťuje firma velký problém v získávání kvalitních zaměstnanců v regionu, který bude řešit intenzivnějším hledáním vhodných pracovníků na slovenském pracovním trhu. Z důvodu jazykové bariéry a kulturním rozdílům podnik neuvažuje o nábore pracovníků v jiných zemích.

Inovace produktu a technologie jsou zaměřené zejména dodávky do segmentu zdravotní techniky a telekomunikací, kde je největší nutnost přicházet s novými, inovovanými produkty. U dodávek do automobilového průmyslu mají inovace charakter spíše procesní a tlak na inovace produktu je nižší. Impulsem pro výrobové inovace je vývoj poptávky a trhu (postupné změny požadavků zákazníků). U zdravotnické techniky je zároveň nutné zdokonalovat výrobky tak, aby splňovaly nároky certifikace v oblasti zdravotnictví, které jsou vyvolány změnou platné legislativy. U trhem ovlivněných inovací nejde o (pasivní) reakci na měnící se podmínky na trhu, ale spíše o aktivní a pružnou politiku, založenou na pravidelném sledování vývoje a snaze předvídat jej tak, aby společnost dokázala přijít s výrobkem již v okamžiku, kdy je na něj trh „zralý“.

Motivace zaměstnanců k inovacím se dosahuje skrze dílčí motivační nástroje, vztahující se jen ke klíčovým akcím (vývoj nového výrobku a podobně). Klíčové pozice managementu mají vyhlášeny manažerské motivační prémie za celoroční úkoly, jejichž se hodnotí pololetně a ročně. Nižší zaměstnanci jsou odměňováni pouze za plnění norem formou prémie v rámci výplaty.

Motivace ke drobným zlepšovatel'ským návrhům (resp. jejich odměňování) je upravena v kolektivní smlouvě a mzdovém systému. Odměna je jednak za samotné podání zlepšovacího návrhu a jednak za přínosy jeho uvedení do praxe. Společnost zatím příliš neinvestovala do formalizace systému inovací v oblasti procesů a organizace. Řeší se jimi jen dílčí problémy, v příštích letech však tento nástroj budou dále rozvíjet. Společnost se snaží budovat svou image vůči potenciálním zaměstnancům, má například stipendijní program pro vysokoškoláky.

Jako jedna z mála společností na trhu (a to platí zejména v této velikostní kategorii) řeší již s velkým předstihem očekávaný generační problém, způsobený odchodem klíčových pracovníků do důchodu a zároveň slábnoucím přílivem absolventů. Očekávají jej v horizontu 5-10 let. Společnost se jej do té doby bude snažit vyřešit:

Získáním velmi perspektivních absolventů (podchycení už na školách),

Rozvojovými programy, zaměřenými na vlastní zaměstnance, kteří mohou klíčové pozice doplnit.

Pracovníci jsou s těmito plány seznámeni a mixem „pobídkových nástrojů“ jsou motivováni k osobnímu rozvoji tak, aby to vyhovovalo strategii firmy.

Úroveň inovačních aktivit ve firmě je v současné době nepochybně lepší, než jsou požadavky dané situací v odvětví (viz externí analýza). Budoucí vývoj však nároky na úspěšnou firmu výrazně zvýší. Největší posun na základě externí analýzy lze očekávat v oblasti RLZ, výrobových a technologických inovací.

### 1.2.6 Případová studie ve vydavatelství a tisku

Odvětví Vydavatelství a tisk je v České republice velmi silně koncentrované a je velmi dynamické z hlediska vývoje trhu i změny tržních struktur. Dynamický nástup nových médií také významně proměňuje tvář tohoto odvětví a je významným „driverem“ výrobových a marketingových inovací.

V odvětví se zvyšuje technologická náročnost a s tím související požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu. Je to dané obecně nárůstem využívání moderních technologií ve všech oblastech činnosti vydavatelství.

Roste podíl plnobarevných médií, zvyšují se požadavky na digitalizaci a elektronické zpracování dat a na aktuálnost – zkrácení výrobních cyklů umožňuje posunovat uzávěrky pro tvorbu obsahu, což zase podmiňuje nárůst kapacity a rychlosti výrobních zařízení). Tvorba obsahu je stále více závislá na IT službách z hlediska technického řešení a vyžaduje stále vyšší podíl IT znalostí u pracovníků, kteří se na tvorbě obsahu podílejí – přitom se okruh těchto pozic stále rozšiřuje. Na druhé straně roste zájem o regionální zpravodajství – to nutí společnosti více investovat do regionálních zastoupení, posilovat jejich samostatnost a schopnost tvořit kvalitní a zajímavý obsah nejen na celostátní úrovni.

Distribuce má na starosti kromě efektivní logistiky za úkol také kontakt se zákazníky a uživateli, což je zejména u zpravodajství zatím relativně málo rozvinuté. Sledování prodejů, vyhodnocování kvality obsahu a porovnání s konkurencí, účinnost marketingu a budování vztahů se zákazníky budou nejsilnější trendy příštích let a význam odpovědných profesí a úseků poroste. Distribuce v širším pojetí tak bude zahrnovat i prodej, marketing a péči o zákazníky, což vyvolá specifické potřeby v oblasti inovací a kvalifikačních požadavků.

V oblasti lidských zdrojů a jejich rozvoje dosud podniky nebyly tlačeny k významným investicím a s výjimkou některých specializovaných profesí při tvorbě obsahu a výrobě médií nepociťovaly takovou potřebu stabilizovat své zaměstnance nebo řešit výrazné obtíže na trhu práce. To se však postupně mění. Díky digitalizaci odvětví roste poptávka po IT profesích a IT znalostech obecně, potíže se očekávají s nedostatkem specialistů na obor polygrafie apod. V současné době však zatím stále převažuje poptávka po relativně snadno zaškolenitelných pracovnících, s vysokými požadavky na výkonnost a flexibilitu. Systematický rozvoj lidských zdrojů je z výše uvedených důvodů méně obvyklou praxí, nároky zde však určitě v dalších letech porostou.

U společností v tomto segmentu je typická vysoká míra fluktuace, která dosahuje až 80 %. Určité stabilizace lidských zdrojů v úseku dosáhla analyzovaná společnost díky změnám a inovacím v minulých letech, současná úroveň fluktuace je hodnocena jako dobrá (dosahuje okolo 60 %), nicméně snahou personálního úseku i dalších úseků firmy je ji stále snižovat. Pro pozice je obvykle požadováno pouze středoškolské vzdělání. Odborné znalosti a kvalifikace nejsou považovány za rozhodující, nejdůležitější je u zaměstnanců flexibilita, týmová práce, nasazení a samostatnost.

Z odborných znalostí je důležitá práce na PC a schopnost pracovat s CRM systémem, který společnost bude zavádět – přičemž nepůjde pouze o technické zvládnutí systému, ale hlavně o pochopení nového firemního přístupu a také o zvládnutí s tím souvisejících požadavků v oblasti komunikační a obchodní. Vzhledem k poměrně široce definovaným požadavkům na zaměstnance nemá firma dosud velké problémy s obsazením uvolňovaných míst. Firmě se osvědčuje spolupráce s personálními agenturami, společnost je navíc hodnocena jako prestižní zaměstnavatel.

O inovacích rozhoduje vedení úseku. Týká se to všech typů inovací – produktu, organizace, procesů i marketingu. Další důležité osoby jsou vedoucí regionálních poboček. V organizaci a procesech byla významná změna iniciována před dvěma lety a další fáze této inovace se v současné době připravuje. Tato inovace byla zaměřená na změnu fungování celého úseku a na jiný způsob práce se zákazníky. Mezi jevy, které se tato inovace snažila odstranit, byly zejména vysoká úroveň fluktuace, méně kvalitní práce regionálních poboček, nedostatečná informovanost o zákaznících a jejich požadavcích, malá přidaná hodnota pro zákazníky ve formě bonusů k produktu, celkově slabší zákaznická orientace práce úseku. Na tuto první část inovace má v nejbližší době navázat část druhá, jejímž hlavním cílem bude nákup a implementace CRM systému.

Vzděláváním zaměstnanců se ve firmě zabývá personální úsek, který má na starosti plnění požadavků dalších úseků v oblasti lidských zdrojů a zajišťuje zákonem stanovený rozsah školení zaměstnanců i specifické požadavky na školení. Tato školení zajišťuje zejména

organizačně – vyhodnocuje požadavky na školení z hlediska obsahu a kapacity a vyhledává externí školitele.

Kromě povinných školení (BOZP, požární ochrany a školení řidičů), pro které má firma vlastní e-learningový systém, mají zaměstnanci možnost absolvovat i další vzdělávací kurzy. Centrální a detailně rozpracované plány školení zaměstnanců společnost nevyužívá, spíše se jedná o ad hoc kurzy, realizované na základě identifikované potřeby v jednotlivých úsecích. Školení jsou většinou zajišťována externími lektory nebo společnostmi, personální úsek zde vystupuje jako administrátor.

Společnost má v oblasti školení také bonusový systém „Akademie“, který zaměstnancům umožňuje se dále vzdělávat v některé z vybraných oblastí – „Soft skills“, práce s PC, jazykové kurzy, atd. Pro tento bonus „nominuje“ pracovníka vždy jeho nadřízený, přičemž kurz je placen z rozpočtu personálního úseku. Výjimkou jsou jazykové kurzy, při kterých se obvykle vyžaduje 50 % spoluúčast zaměstnance.

Ve většině inovačních oblastí se dnes firma pohybuje na úrovni současných identifikovaných požadavků v rámci odvětví. Na špičce je v inovacích samotného produktu a také v marketingu, to jsou také nositelé její konkurenční výhody dnes. Rozvoj lidských zdrojů není horší, než je v tomto segmentu obvyklé. V budoucnu však požadavky na zaměstnance určitě porostou, zejména jako důsledek organizačních a procesních změn, které si vyžádají kvalitnější trénink a soustavnější přístup k rozvoji lidských zdrojů.

### 1.2.7 Hlavní zjištění

Přehled případových studií sedmi vybraných inovativních podniků ukázal, že i u výrazně inovujících podniků, které patří ve svých odvětvích k předním hráčům, je RLZ často méně propracován.

Vazba RLZ na inovace je velmi zřetelná v automobilovém průmyslu, kde jsou ze sledovaných odvětví nejvyšší nároky na snižování nákladů a chybovosti – a motivace zaměstnanců k inovacím, které jsou takto zaměřeny, se ukázala jako nejefektivnější nástroj. Automobilový průmysl je také odvětví, kde firmy vyvíjí neaktivnější kroky ve snaze čelit problémům s kvantitativním i kvalitativním nedostatkem pracovníků. Propracovaná strategie RLZ je patrná zejména u podniků, které ji převzaly od zahraničního vlastníka (příklad PS 4), zatímco u původně českých a privatizovaných společností je situace horší. Strategie RLZ je často defenzivní.

Málo rozvinuté nástroje RLZ se prokázaly také v příkladu chemického průmyslu, potravinářství a vydavatelství a tisku (PS 1, 6, 7). Společnosti začaly pociťovat problémy v oblasti lidských zdrojů až v posledních letech a nedostatek klíčových pracovníků dosud není tak kritický, jako v automobilovém průmyslu, strojírenství nebo stavebnictví. Ukazuje se, že lidské zdroje nejsou stále dostatečně vnímány jako klíčový faktor inovační výkonnosti – resp. platí to v případech konkrétních pracovníků vývoje, technologie a marketingu, avšak málokdy má inovační strategie vazbu na odpovídající RLZ. Projevuje se to zejména v oblasti procesů a organizačních inovací. Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že společnosti byly i za této situace schopné dosahovat relativně dobré výkonnosti – vazba mezi kvalitním RLZ a ekonomickou výkonností podniku nebyla zatím příliš silná.

Příklady z textilního a elektrotechnického průmyslu (PS 2 a 3) ukázaly podobný příklad – velmi kvalitní inovace a o něco horší RLZ. Avšak společnosti, které pociťují skutečně silné problémy s nabídkou pracovních sil, jsou výrazně více motivovány se RLZ věnovat. Navíc v obou těchto případech jsou společnosti také dodavateli alespoň části produkce do automobilového průmyslu a tlak na inovace, kvalitu procesů a životní prostředí, který je pro toto odvětví typický, se tak přenáší i sem.

Případové studie tedy ukázaly, že RLZ je v podnikové realitě spíše vynucenou aktivitou, je často osamocený, nenavázaný na strategii rozvoje firmy a její inovace. V mnoha případech navíc plní spíše defenzivní úlohu – reaguje na problémy a nedostatky, ale málo aktivně přispívá k plnění strategických rozvojových záměrů podniků.

**Tabulka 1:**

**Inovační podniky: porovnání stavu jejich RLZ a inovací vzhledem k indexu růstu tržeb a situací v odvětví**

	<b>RLZ v podniku v porovnání se situací v odvětví</b>	<b>Inovační výkonnost podniku v porovnání se situací v odvětví</b>	<b>Index tržeb 2007/2005</b>
PS 1	na srovnatelné úrovni	na srovnatelné úrovni	-1%
PS 2	výrazně lepší	výrazně lepší	41%
PS 3	mírně lepší	výrazně lepší	42%
PS 4	výrazně lepší	mírně lepší	0%
PS 5	mírně horší	lídr trhu	105%
PS 6	mírně horší	na srovnatelné úrovni	není k dispozici
PS 7	mírně lepší	mírně lepší	15%

Pramen: NOZV

Poznámka: „Není k dispozici“ znamená, že společnost prošla výraznou reorganizací či změnou struktury, což neumožňuje zpětné srovnání v časové řadě.

## 2 METODIKA

V rámci tohoto průzkumu byly provedeny řízené rozhovory na vybraných podnicích. Proškolení pracovníci spolu se zástupci jednotlivých podniků pak zpracovali případové studie, popisující inovační aktivity v podnicích a přístupy těchto podniků ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů. Struktura dotazování a výstupů za jednotlivé podniky byla jednotná:

- 1 Základní informace o podniku (předmět činnosti, řízení kvality, lidské zdroje)
- 2 Inovační procesy v podniku (typy, význam, motivace podniku k inovacím)
- 3 Analýza významné inovace
- 4 Kvalifikační rozvoj zaměstnanců

Tyto studie nazýváme **interní analýzou** – jak podniky chápou inovace a jejich význam a jaké aktivity v této souvislosti vyvíjejí. Případové studie byly dále doplněny o **externí analýzu** souvislostí na trhu práce, v jednotlivých sektorech a celé ekonomice. Porovnáním výsledků externí a interní analýzy můžeme posoudit, nakolik jsou zkoumané české podniky úspěšné vzhledem k současným a očekávaným výzvám na trzích a zda jejich strategie v oblasti řízení inovací a lidských zdrojů je úspěšná a perspektivní.

Inovace, které jsou hodnoceny v rámci této studie, jsou podle typu členěny takto:

**Inovace v oblasti lidských zdrojů** – jsou označeny jako specifický typ inovace, zaměřený na samotné zaměstnance. Považujeme za něj zejména vzdělávací systém, který systematickým způsobem pracuje s dostupnými lidskými zdroji, porovnává a hodnotí jejich kvalitu ve vztahu k potřebám jednotlivých úseků ve firmě a plánuje kroky na odstranění očekávaného nesouladu mezi interní nabídkou a poptávkou po profesích a kvalifikacích. Konkrétní opatření mohou mít podobu změny kvalifikační struktury, stanovení nových kompetencí a kvalifikačních požadavků pro skupiny zaměstnanců, změny v hodnocení a odměňování, rozvojových auditů, kariérového plánování, vzdělávání a tréninku atd. Kromě samostatných inovací v oblasti lidských zdrojů jsou hodnoceny i takové aktivity v RLZ, které jsou důsledkem jiných typů inovací (jako je zaškolování zaměstnanců při přechodu na novou výrobní technologii, cílené rozšiřování kompetencí zaměstnanců jako důsledek procesních inovací, školení zaměstnanců při ISO certifikaci apod.).

**Inovace výrobové** - zvýšení technických a užitných hodnot výrobků a služeb, vývoj nových výrobků a služeb.

**Inovace technologické** – často odvozené od výrobových, zavedení nové technologie, instalace výkonnějších/přesnějších výrobních zařízení, zlepšení kvality výrobních postupů, ale i například úspory energií.

**Inovace procesní** – zaměřené na zvýšení efektivnosti procesů, změnu procesů, v českém prostředí jde často o formalizaci samovolně vyvinutých postupů a metod řízení. Často se prolínají s

**Inovacemi organizačními** – změna organizační struktury, změna kompetencí jednotlivých úseků a pracovních míst.

**Inovace marketingové** - zavedení nových prodejních kanálů, otevření nových tržních segmentů, změna image firmy a značky, změna marketingové strategie.

**Inovace ekologické** - zlepšení ekologických parametrů výroby i produktů (EMS), včetně využívání odpadů výroby, často jsou motivované legislativními změnami.

# 3 INOVAČNÍ PROCESY VE FIRMÁCH

## 3.1 Zkoumané podniky

V rámci projektu, zaměřeného na praktické zkušenosti s inovacemi v podnicích a na význam, který pro jejich úspěšnou realizaci hrají zaměstnanci podniků, bylo zpracováno celkem 7 případových studií. Dalším cílem studie bylo obohatit problematiku inovací o téma kvalifikačního rozvoje zaměstnanců a zároveň identifikovat problémy, které společnosti pociťují v oblasti nábory, rozvoje a udržení kvalifikované pracovní síly. Cílem studie nebylo poskytnout reprezentativní vzorek české ekonomiky. Osloveny byly společnosti, u kterých vzhledem k oboru činnosti byla vyšší inovační aktivita předpokládána a jejichž analýza z hlediska inovačního procesu a kvalifikačního rozvoje zaměstnanců měla přinést řadu příkladů „dobré praxe“.

Těchto 7 společností se člení dle (převažujícího) odvětví činnosti na:

**Společnosti z automobilového průmyslu (OKEČ 34, 2 případové studie),**

**Společnost z potravinářského průmyslu (OKEČ 15, 1 případová studie),**

**Společnost z textilního průmyslu (OKEČ 17, 1 případová studie),**

**Společnost vyrábějící elektrotechnické a medicínské výrobky (OKEČ 32-33),**

**Společnost vyrábějící barvy (OKEČ 24),**

**Společnost vydávající tiskoviny (OKEČ 22).**

Vyšší podíl společností z automobilového průmyslu byl ovlivněn zejména vyšším podílem inovačních aktivit v tomto odvětví. Podle [1] patří automobilový průmysl ke špičkám inovačních aktivit podniků a překonává ho pouze chemický a rafinérský průmysl, které jsou statisticky sledovány dohromady.

### Tabulka č. 2

#### Podíl inovujících podniků v daném odvětví (v %, 2003-2005)

Odvětví	Produktové inovace	Procesní inovace	Organizační inovace	Marketingové inovace
OKEČ 23-24	61,2	51,0	50,9	37,1
OKEČ 34	44,1	43,2	47,8	20,8
OKEČ 30-33	34,0	36,6	43,2	16,5
OKEČ 15-16	39,6	32,9	32,9	27,4
OKEČ 20-22	18,1	26,6	30,7	16,8
OKEČ 17-19	19,8	16,9	27,4	22,5

Zdroj: ČSÚ

Ve vzorku převažovaly velké podniky Z hlediska velikosti (počet zaměstnanců) je můžeme členit takto:



### Tabulka č. 3

#### Zkoumané podniky podle počtu zaměstnanců

Velikost podniku	Počet podniků
Malé a střední (10-249 zaměstnanců)	3
Velké (250-999 zaměstnanců)	2
Velmi velké (1000 a více zaměstnanců)	2

Zdroj: Případové studie

Pro srovnávací analýzu a možnost porovnat strategii rozvoje lidských zdrojů a inovací v podniku se současnými i očekávanými výzvami v daném odvětví byly podniky rozděleny z hlediska kvalifikačních požadavků a inovačních aktivit. **Nástrojem pro toto členění se stala tzv. „Puttickova matice“**, která bere ohled nejen na velikost podniku a obor činnosti, ale zkoumá i vazby mezi komplexností a zaměřením vyráběných výrobků a druhem zákazníků.

Matice rozlišuje dvě základní charakteristiky: komplexnost výrobku (nebo také složitost výrobku – množství rozdílných technologií a komponentů, které vstupují do jeho výroby, ovlivňují náročnost vzniku výrobku, stejně jako kvalifikační požadavky) a míru rizika pro daný produkt (jak velký je cílový trh a jaké riziko ze ztráty odbytu/zákazníků výrobci na trhu hrozí). Pokud je výrobek nebo služba do jisté míry standardní a je možné je dodávat velkému okruhu zákazníků, je riziko malé. Pokud je nutné výrobek či službu vždy upravovat podle potřeby konkrétního zákazníka (zakázková výroba), riziko pro firmu na trhu je objektivně vyšší.

Puttickova matice se používá mimo jiné pro hodnocení změn v kvalifikačních požadavcích na lidské zdroje. Čím komplexnější a specializovanější produkt a čím menší a výlučnější je jeho cílová skupina, tím vyšší nároky na lidské zdroje jsou. Obdobně i inovace v případě takové výroby jsou náročnější, musí být komplexnější a nemohou být zaměřeny jen jedním směrem (například pouze produktové inovace). Obecně platí, že čím je postavení podniku v matici více vlevo a nahore (viz Obrázek 1), tím komplexnější musí být i portfolio jeho inovací.

Podle komplexnosti výrobku a míry nejistoty matice rozlišuje čtyři následující typy výrobků.

**Výrobky s vysokou hodnotou**, které mají dlouhý inovační cyklus, vysoké náklady na výzkum a vývoj a vyšší požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu. Kromě náročnosti na samotné produktové inovace musí splňovat vysoké standardy v oblasti procesů (zákazníci to vyžadují) a důležitý je i marketing (ve smyslu osobního přístupu k potenciálním odběratelům, cílová skupina obvykle není velká a ztráta jednoho zákazníka může společnost velmi ohrozit).

**Výrobky dlouhodobé spotřeby**, mezi které patří například automobily nebo spotřební elektronika, mají podobně dlouhý inovační cyklus jako výrobky s vysokou přidanou hodnotou a v oblasti vývoje vysoké požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu. Výroba je pak převážně velkosériová, a proto zde existuje velký prostor pro zlepšování v oblasti procesů, které je obvykle hlavním nástrojem úspory nákladů.

**Trendové výrobky** (často jde o zakázkovou výrobu) těží z dobré znalosti trhu a jeho trendů. Klíčová je schopnost specializace, identifikace zájmu a potřeb spotřebitelů, velmi dobrá znalost vývoje trhu a specializace. Do této skupiny jsou řazeny i činnosti v oblasti průmyslového designu nebo projektování – spojuje vysokou specializaci (na konkrétní činnost) a velké riziko (jde o zakázkovou činnost, kdy je poptávka méně stabilní a jistá).

**Komodity**, nebo také výrobky běžného užití, jsou obvykle vyráběné velkosériově nebo hromadně. Orientace na procesní inovace je proto velmi důležitá. V případě komodit platí ze všech segmentů nejvíce to, že konkurenceschopnost výrobků je daná jejich cenou.

V souvislosti s procesy změn, které probíhají na trzích a ve světové ekonomice se často zmiňuje pojem „**komodizace**“. Jde o proces, během kterého se díky dostupnější technologii a

rychlejšímu globálnímu šíření know-how zvyšuje počet firem, které jsou schopné vyrábět obdobný výrobek ve srovnatelné kvalitě. V takovém případě přestává být značka konkurenční výhodou a zákazník se orientuje zejména podle ceny. To poškozuje tradiční výrobce a značky – noví hráči na trhu (a platí to zejména pro společnosti z rozvíjejících se ekonomik) obvykle mohou nabídnout obdobnou kvalitu, přičemž využívají nižší mzdové úrovně. České společnosti jsou z tohoto hlediska ve výhodnější pozici oproti podnikům ve vyspělejších zemích EU nebo Spojeným státům, avšak na druhé straně jsou stále více ohrožovány východoevropskými a asijskými dodavateli, jejichž potenciál a kvalita produkce se rychle zvyšuje.

Existují tři způsoby, jak se firma může komodizaci bránit:

- 1) Být levnější, což je možné zejména díky automatizaci, zvyšování kvality a produktivity práce. V praxi jde však o krátkodobé řešení, protože se u většiny průmyslově vyráběných výrobků téměř vždy najde firma, které je to samé schopná vyrobit s nižšími náklady;
- 2) „Branding“, tj. péče o značku, snaha profilovat se jako výjimečný, značkový výrobce s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka. Branding je obecně považován za slabinu českých výrobců, kteří tuto oblast zanedbávají;
- 3) Soustředění se na posílení konkurenceschopnosti v jiných oblastech – rychlejší a pružnější vývoj a výroba, vyhovující maximálně požadavkům zákazníka (malé série, rychlost dodávek, rychlost adaptace na změny, dodatečné služby pro odběratele – schopnost podílet se na vývoji, designu, výrobě a testování prototypů, vysoce flexibilní logistika, poradenství, zákaznický servis). Tato oblast má největší perspektivu, vyžaduje však odlišné kompetence pracovníků – technické vzdělání je stále velmi důležité, je však třeba jej kombinovat s dalšími znalostmi a dovednostmi – zejména znalostmi o zákaznickém odvětví, znalost potřeb a preferencí, analytické schopnosti, jazykové dovednosti a pružnost při řešení úkolů a vytváření pracovních týmů.

Obrázek č. 1

Puttickova matice doplněná o vazbu na převažující typ inovací

		Komplexnost výrobku	
		Vysoká	Nízká
Míra nejistoty	Vysoká	<p><b><u>Výrobky s vysokou hodnotou</u></b>                      Příklad: Letecký průmysl, kosmická technika, výroba lodí, výroba specializované elektroniky                      Komplexní charakter inovací</p>	<p><b><u>Trendové výrobky</u></b>                      Příklad: Část oděvního a obuvnického průmyslu, zábavní průmysl/multimédia, činnosti v oblasti designu a projektování                      Marketingový/produktový charakter inovací</p>
	Nízká	<p><b><u>Výrobky dlouhodobé spotřeby</u></b>                      Příklad: Automobily, spotřební elektronika                      Výrobní/procesní charakter inovací</p>	<p><b><u>Komodity</u></b>                      Příklad: Potravinářství, textil a oděvy (větší část oděvtví), drobné průmyslové výrobky, standardní komponenty                      Procesní charakter inovací</p>

Zdroj: Warwick Institute for Economic Research a Česká obchodní kancelář, s.r.o.

### 3.2 Segmentace podniků

Vybrané podniky byly uceleně popsány souborem charakteristik, které obsahují jejich odvětvové začlenění, charakter rozhodujících inovací a umístění v produkčním řetězci. Vzhledem k tomu, že přístup podniků k rozvoji lidských zdrojů je do značné míry ovlivněn i tím, zda je podnik vlastněn domácím či zahraničním kapitálem, je uvedena i tato informace. V zájmu zachování anonymity podniků nejsou uvedeny přesné údaje o počtech zaměstnanců, přestože i velikost podniku hraje v přístupech k rozvoji lidských zdrojů podstatnou roli. Skutečné umístění podniků v Puttickově matici je pak ovlivněno tím, jaké činnosti v rámci svého výrobního programu zajišťují, jaký na jednotlivé typy činností kladou důraz a jaký je podíl jednotlivých typů inovací:

**Případová studie 1 (PS 1)** je výrobce nátěrových hmot zejména pro konečné spotřebitele (podíl průmyslových zákazníků je přibližně 30 %). Podle vyjádření firmy jsou důležité zejména inovace v oblasti marketingu, společnost díky trendům na trhu i v oblasti legislativy je nucena zaměřit se více i na inovace v oblasti samotných výrobků. Společnost je vlastněna několika českými soukromými osobami.

V matici je PS 1 umístěna v kvadrantu „Komodity“, avšak je poměrně závislá na malých spotřebitelích a ohrožená levnějším dovozem, což znamená vyšší riziko.

**Případová studie 2 (PS 2)** je výrobce průmyslových textilií, které nyní dodává výhradně do automobilového průmyslu. Za klíčové považuje inovace procesů (umožňují snížení nákladů a lepší kontrolu kvality), vzhledem k rostoucí poptávce zákazníků budou nadále posilovat svůj vývojový úsek. Společnost je vlastněna zahraničním kapitálem.

Charakterem jde o komoditní produkci, avšak podíl vlastního vývoje a inovací je vysoký. Vysoké je rovněž odbytové riziko, neboť společnost je závislá na několika málo možných odběratelích.

**Případová studie 3 (PS 3)** je výrobce elektronických komponentů s užitím ve více průmyslových odvětvích. Kromě toho má další výrobní program zaměřený na zdravotnickou

techniku, ve kterém má svůj nejsilnější vývojový úsek. V podniku převažuje kombinace produktových a procesních inovací. Společnost je vlastněná několika českými soukromými osobami.

Společnost je umístěna v segmentu výrobků s vysokou hodnotou, charakter inovací je komplexní. Riziko je v rámci tohoto segmentu ještě přijatelné – produkce je diverzifikována dostatečně.

**Případová studie 4 (PS 4)** je výrobce v automobilovém průmyslu opět s důrazem na vlastní vývoj. Společnost považuje za nejdůležitější inovace výrobkové a má velmi propracovaný systém, motivující zaměstnance k zlepšovacím návrhům. Vzhledem ke struktuře zákazníků neklade důraz na marketing. Společnost je vlastněná zahraničním kapitálem.

Charakterem jde spíše o velkosériovou výrobu, střední riziko i komplexnost – kterou se ovšem společnost snaží zvyšovat intenzivnějším podílem výzkumu a vývoje a inovacemi ve všech oblastech výrobního procesu.

**Případová studie 5 (PS 5)** je výrobce v automobilovém průmyslu, v tzv. „druhovýrobě“. Ta představuje „neznačkové“ komponenty, které mohou nahradit dražší originální díly při opravách a servisu. Společnost je díky požadavkům zákazníků a legislativě tlačena k silným výrobním inovacím, v oblasti procesů a marketingu to zatím tak silně není. Společnost je akciová (bez upřesnění vlastníků).

Podíl vývoje na aktivitách společnosti není tak výrazný a cílový trh je poměrně stabilní – riziko i komplexnost je tedy na úrovni nižší/střední.

**Případová studie 6 (PS 6)** je výrobce v potravinářském průmyslu (pekařské výrobky). Za nejdůležitější považuje inovace výrobkové v kombinaci s marketingovými, není tlačena tolik požadavky na změny v oblasti procesů. Společnost je vlastněná zahraničním kapitálem.

Komplexnost výrobku je samozřejmě nízká a riziko na trhu zatím malé, hrozby nejsou významné a cílová skupina je poměrně stabilní a na trhu se neočekávají velké změny.

**Případová studie 7 (PS 7)** je vydavatel tisku. Studie byla realizována na vybraném úseku společnosti (distribuce) v kombinaci s analýzou personálního úseku. Zde jsou inovace zaměřeny do oblasti produktu a marketingu. Na těchto typech inovací se prolíná spolupráce více úseků společnosti. Procesní a organizační inovace zde mají stále značný potenciál, společnost nyní začíná více investovat do optimalizace těchto oblastí (dříve k tomu nebyla tolik tlačena). Společnost je vlastněná zahraničním kapitálem.

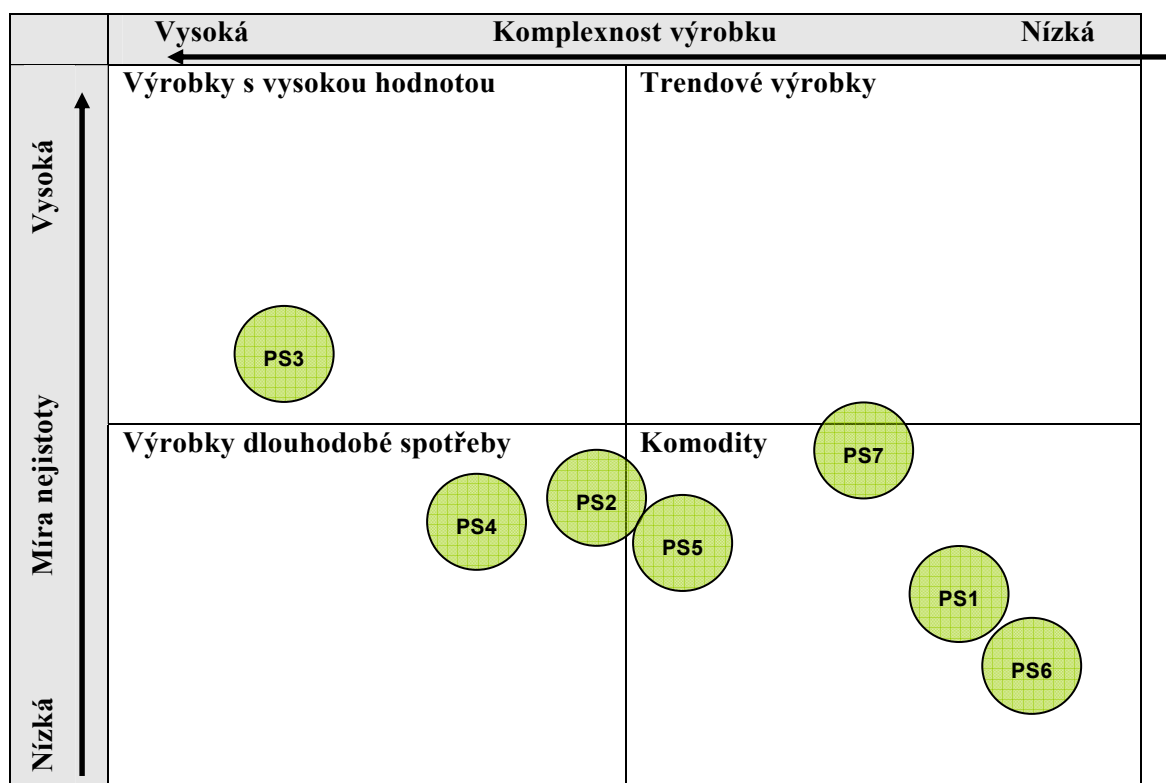
Společnost je na pomezí komodit a trendových výrobků – tisk sám je spíše komoditou, avšak konkurence multimédií výrazně zvyšuje riziko v segmentu.

Na základě toho, jak společnost působí na trhu a jaké z toho vyplývají nároky na RLZ, je určena její pozice v matici. Většina podniků se na Puttickově matici umísťuje ve spodních kvadrantech. To ukazuje na to, že podniky zařazené do vzorku firem vyrábějí výrobky a poskytují služby v zákaznických segmentech, které umožňují realizovat velké objemy prodeje a riziko ztráty zákazníků je menší. Na druhou stranu přibližně 2/3 analyzovaných podniků vykazuje nižší až střední komplexnost produkce a kvalifikační požadavky proto nejsou často tak vysoké.

Z tohoto přehledu je zřejmé, že budoucí podmínky pro podnikání se mění a v mnoha případech rizika na trhu porostou. Tomu bude nutné uzpůsobit inovační portfolio i oblast RLZ. Všechny podniky, které byly v rámci této studie zkoumány, mají vlastní vývojové oddělení a často zajišťují všechny části hodnotového řetězce až k prodeji a marketingu. Význam vlastního vývoje a inovací se u jednotlivých podniků liší, nikdy se však nedá označit za podprůměrný – pokud porovnáme pozici a inovační aktivitu podniku s tím, co je vzhledem k situaci odvětví považováno za dobrou konkurenční strategii.

Obrázek č. 3

Umístění podniků na matici



Zdroj: Případové studie

# 4 EXTERNÍ ANALÝZA

## 4.1 Cíle analýzy

V této části budou popsány trendy, které působí na jednotlivá odvětví a jejich očekávaný výhled. Cílem je zaměřit se na vliv jednotlivých typů inovací pro konkurenceschopnost podniků v těchto odvětvích a zároveň na význam, který v této souvislosti má kvalifikovaná pracovní síla.

## 4.2 Automobilový průmysl

Pro automobilový průmysl je stále důležitějším předpokladem konkurenceschopnosti výroba ve velkých výrobních sériích. Má to dva důvody. Jedním z nich jsou stále vyšší pořizovací náklady na výrobní linky, druhým stále vzrůstající investice do výzkumu a vývoje nových vozů. Automobily patří k výrobkům, kde produktové inovace mají velmi vysoké tempo. Trendem blízké budoucnosti bude vzrůstající podíl elektronických součástí na celkové ceně vozu (odhad 40 % v roce 2010) [3]. Satelitní navigace, elektronické brzdy, autopilot pro parkování, elektronické zabezpečení a sledovací systém – výbava luxusních vozů současnosti bude brzy standardem. Možnost významně přizpůsobit kupovaný automobil svým požadavkům z hlediska technologie, interiérového řešení a doplňkové výbavy budou brzy požadovat nejen zákazníci poptávající luxusní vozy.

Vývoj nového motoru nebo podvozkové plošiny se stává tak náročným, že je i pro největší koncerny těžko realizovatelný izolovaně – společnosti jsou nucené kooperovat ať už se svými konkurenty, nebo v rámci svého dodavatelského řetězce. Spolupráce probíhá obvykle ve formě strategické aliance, nebo joint venture [4].

Náročnost vývoje je jedním z důvodů, který automobilový průmysl vede k velké koncentraci. Zároveň při vzrůstajících požadavcích zákazníků a vysoké konkurenci jsou podniky neustále nuceny hledat způsoby, jak udržet nebo snížit své náklady. Toho mohou dosáhnout buď poklesem výrobních nákladů (zejména mzdových), tedy přesunem výroby do zemí s levnější pracovní silou, další automatizací nebo efektivnějším řízením podniku (optimalizace procesů). Další obvykle uváděné možnosti snižování nákladů (omezení investic do výzkumu a vývoje a využití levnějších dodavatelů) mohou ohrozit konkurenceschopnost a prestiž značek a dá se očekávat, že prioritou podniků nebudou.

Kvalita v procesech je dnes v automobilovém průmyslu na velmi vysoké úrovni, zejména u finálních výrobců vozů a Tier 1 dodavatelů. Dá se ovšem očekávat, že v dalších letech porostou požadavky na procesní inovace i v dalších částech dodavatelského řetězce.

V oblasti lidských zdrojů je to právě automobilový průmysl, který začal rozvíjet nejvíce systémové aktivity zaměřené na odstranění rostoucích problémů se zajištěním kvalifikované pracovní síly. Na projektu s názvem **IQ Auto** se podílí jak samotné Sdružení automobilového průmyslu (které na českém trhu reprezentuje 156 subjektů) tak přímo 16 výrobních firem a v každém regionu je zapojeno vzdělávací. Cílem tohoto projektu je zejména odstranit nedostatky ve výuce odborných profesí pro automobilový průmysl cíleným vzděláváním pedagogů a nabídnout studentům, absolventům i pracovníkům možnost zvýšit si svou kvalifikaci v oblastech, které jsou firmami vnímány jako nejvíce potřebné a nedostatkové.

Bez ohledu na hodnocení dlouhodobého potenciálu a udržitelnosti automobilového průmyslu v České republice, které není předmětem této analýzy je nutné velmi kladně hodnotit, že v rámci některého odvětví v ČR podobná aktivita vznikla a že má potenciál přispět ke zvýšení kvality trhu práce i vzdělávací sféry. Potvrzuje se tím i fakt, že automobilový průmysl se se svými nároky na inovace umísťuje vysoko mezi průmyslovými odvětvími v ČR a že jeho inovační potenciál je velmi vysoký.

Z hlediska inovací a konkurenceschopnosti budou prioritami podniků zejména:

**Rozšiřování variability zaměstnanců** - zaškolení výrobního pracovníka tak, aby dokázal pracovat na jakémkoli místě v rámci svého týmu nebo operace.

**Posilování vývojových týmů zejména z vnitřních zdrojů** – systematická identifikace výrobních pracovníků s potenciálem na práci ve vývojovém úseku (zejména na pozicích technolog, konstruktér), protože nebude snadné je získat na pracovním trhu.

**Ještě větší důraz na řízení kvality** – stále vyšší požadavky na kontrolu kvality nejen vstupní a výstupní, ale průběžnou během jednotlivých typů operací. Pracovníci s kompetencemi kvalifikací budou vyžadováni pro stále větší okruh pracovních pozic.

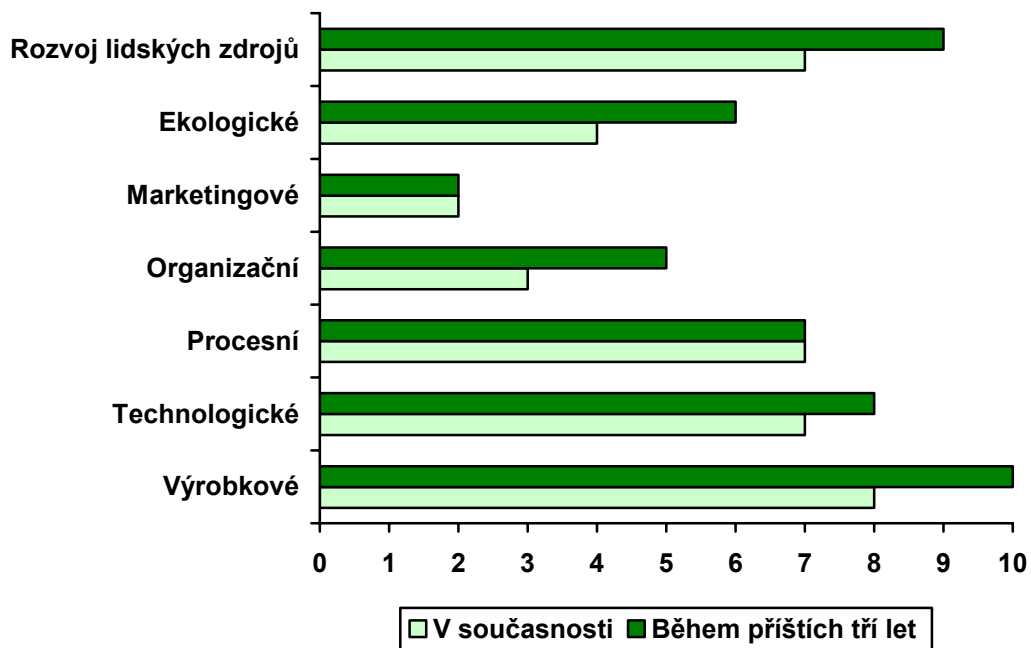
**Zvýšené investice do nového výrobního zařízení** – automatizační inovace bude jedním z prostředků zvyšování konkurenceschopnosti, například právě vyřešení určitého stupně automatizace v kontrole kvality zmiňuje PS2 jako potenciálně velmi přínosnou inovaci. Z hlediska lidských zdrojů budou nositeli těchto inovací technologové, spravující „strojový park“. Není vyloučena ani ještě bližší spolupráce automobilových firem s dodavateli strojního vybavení.

**Změna profesních požadavků na pracovníky** – nejčastěji zmiňovány jsou vzhledem k elektronizaci automobilového průmyslu tzv. mechatronici, tedy pracovníci s kombinovanými znalostmi v elektrotechnice/elektronice a mechanice nebo případně strojírenství.

Relativní význam jednotlivých typů inovací v odvětví je na základě externí analýzy možné odhadnout takto:

Obrázek č. 4

Automobilový průmysl – hodnocení významu inovací



Hodnoticí škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změni.



### 4.3 Potravinářský průmysl

Za hlavní současnou výzvu potravinářského průmyslu se obecně pokládají rostoucí ceny vstupů, zejména energií, v případě pečiva také mouky. Na druhé straně výrobci musí velmi tvrdě obhajovat zvýšení cen u prodejců (zejména obchodních řetězců), kde je řada potravin vnímána spotřebiteli jako indikátor cenové úrovně řetězce. Zároveň jde o určitou „výchovu“ spotřebitelů, u kterých je v řadě případů jediným hodnotícím kritériem cena. To výrobce limituje v zavádění výrobních inovací, které jsou zaměřené na nabídnutí vyšší užitné hodnoty zákazníkovi (například nižší obsah umělých látek apod.).

Výrobní inovace tedy musí jít ruku v ruce s marketingovými – tak, aby spotřebitel byl naučen vyšší kvalitu rozpoznávat, vyžadovat a být za ní ochotný zaplatit. Zdravá výživa, životní styl a určité image spotřebitele budou ovlivňovat vnímání značky.

Očekávaný další růst vstupů (zejména opět energií) bude výrobce tlačit stále více k procesním inovacím, i když samozřejmě na mnohem nižší úrovni, než je například v automobilovém průmyslu.

V oblasti legislativy dochází v potravinářství k neustálým změnám. V příštích letech se dají očekávat zpřísněné nároky zejména na evropské úrovni, a to v následujících oblastech:

    Vyšší požadavky na čištění odpadních vod, snižování odpadů z výroby a jejich efektivnějšího využívání, stejně jako snižování emisí látek do ovzduší,

    Efektivnější nakládání s obaly a odpady z obalů,

    Naplnění měnicích se požadavků na správnou hygienickou a výrobní praxi.

V oblasti lidských zdrojů bude potravinářský průmysl také čelit problémům s rostoucím nedostatkem pracovníků. Vzhledem k celkově nižším kvalifikačním požadavkům na většinu výrobních profesí to však potravinářské podniky pravděpodobně nebude nutit k takovým systémovým opatřením, jako je významná spolupráce se školami nebo rozsáhlé rekvalifikační kurzy. Pozornost potravinářských firem se soustředí na některé klíčové profese, které jsou důležité pro zajištění konkurenceschopnosti.

To jsou zejména pracovníci na středních a vyšších pozicích: vývojáři nových výrobků, technologové, odpovědní za optimální chod výrobních zařízení a jejich úpravy pro potřeby nových výrob, brand manažeři, řídicí inovační procesy značek a account manažeři, odpovědní za obchodní činnost, identifikaci trendů, vyjednávání s partnery a sledování konkurence.

Díky vysokým požadavkům na praktické znalosti u těchto profesí se dá očekávat, že pro podniky bude nejlepší investovat do rozvoje vlastních zaměstnanců, u kterých identifikují potenciál na tyto klíčové profese „dorůst“. Zároveň – vzhledem k očekávanému nedostatku těchto pozic na trhu práce – bude důležitý marketing firem vzhledem k potenciálním zaměstnancům (prestiž firmy, pracovní pozice, plat a bonusový systém apod.).

Nedostatek pracovníků ve výrobě řeší podniky často náborem zahraničních zaměstnanců, což jim umožňuje obecně nižší kvalifikační požadavky. Tato cesta však nemá dlouhodobou perspektivu díky ekonomickému růstu zemí, ze kterých tito zaměstnanci přicházejí (Slovensko, Polsko, Ukrajina, Bulharsko). Ve střednědobém horizontu – a pokud v ČR nebude snaha tyto pracovníky stabilizovat tady – však mohou odcházet zpět do mateřských zemí, kde poroste životní úroveň i nabídka pracovních příležitostí.

Z hlediska inovací a konkurenceschopnosti budou tedy prioritami podniků zejména:

**Marketingové inovace v kombinaci s výrobními** (spojení odpovědných úseků, lepší komunikace, podílení se na vývoji) – úroveň transferu poznatků mezi obchodními a technickými profesemi bude muset být vyšší.

**Organizační inovace** (v rámci lepší kontroly nad inovacemi a řízením značek bude stále výhodnější projektové řízení napříč klasickou organizační strukturou) – budou

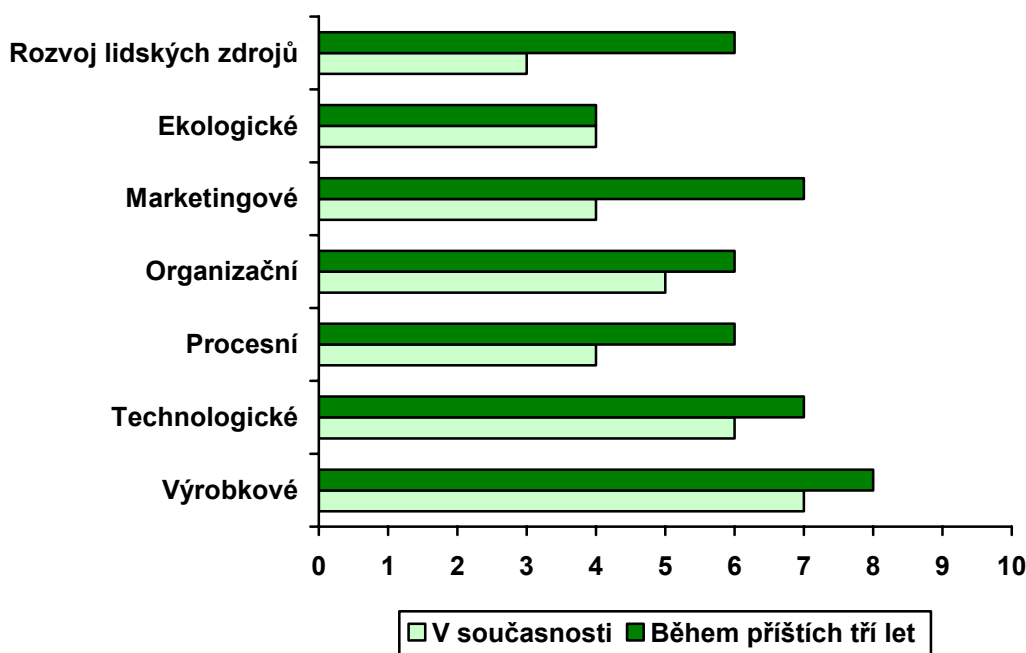
zvyšovat požadavky na pružnost zaměstnanců (schopnost pracovat na více projektech, variabilnější práce), stejně jako tlak na vyšší komunikativnost a iniciativu.

**Technologické inovace** (zaměřené na úsporu nákladů vzhledem k cenovým tlakům od dodavatelů) – do nich lze řadit i inovace zaměřené na úspory energií, využívání odpadních surovin a odpadního tepla apod., klíčovou roli budou hrát opět technologové a motivace pracovníků k dílčím zlepšením.

**Procesní inovace** (v souvislosti s organizačními inovacemi) – bude vyžadována vyšší formalizace, poroste složitost řízení díky organizačním inovacím, tlak na dokumentaci a formální správnost postupů se bude zvyšovat i díky legislativním změnám, ve vztahu k lidským zdrojům se zejména zvýší požadavky na proškolení zaměstnanců.

### Obrázek č. 5

#### Potravinářský průmysl – hodnocení významu inovací



Hodnoticí škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změni.

#### 4.4 *Textilní průmysl*

Textilní průmysl s bohatou tradicí prochází v České republice velmi tvrdým konkurenčním bojem se zahraničním importem, který v případě oděvů dlouhodobě spíše prohrává. Stejně jako v případě potravin mu ubližuje postoj tuzemských spotřebitelů, u kterých je cena často nejdůležitějším kritériem. Na druhé straně inovační schopnosti českých výrobců, jejich znalost trhu a schopnost reagovat na měnící se konkurenční situaci nebyla příliš dobrá a přispěla k útlumu těchto výrobníků.

Český textilní průmysl nalezl svou silnou tvář zejména v dodávkách do dalších průmyslových odvětví, kde těží z dobré znalostní základny, rozvinuté technologie a (zatím) kvalifikované pracovní síly. Osvědčuje se návaznost na automobilový průmysl, naopak nábytkářská výroba prochází podobnými problémy zejména vůči dovozu z Polska.

Problémem je dlouhodobá kvalita lidských zdrojů. Studijní obory, nabízející vzdělání pro textilní průmysl, patří v současné době mezi nejméně atraktivní. Zejména u pozic se středním odborným vzděláním mají zaměstnavatelé jen málo možností, jak zaplnit nová nebo uvolněná pracovní místa. Rekvalifikace je zdoluhavá a pracovník má bez teoretických základů menší šance, že dosáhne vysoké úrovně a produktivity. Přitom pozice s požadavkem středního vzdělání mají veliký význam pro zvyšování kvality a technologické inovace. Kvalita lidských zdrojů tak dlouhodobě může velmi ohrozit konkurenceschopnost firem.

Čeští výrobci oděvů velmi úspěšně operují na menším trhu funkčních oděvů a podobných výrobků – zejména sportovních nebo ochranných. Tento segment s vyšší přidanou hodnotou jim umožňuje konkurovat kvalitou i cenou.

Dlouhodobě se však očekává, že kvalita dovážené produkce (zejména asijské) poroste a že se tyto dovozci budou nabízet výrobky se stále vyšší přidanou hodnotou.

Klíčovým předpokladem konkurenceschopnosti je tedy identifikace výše uvedených hrozeb a podniknutí správných kroků na prevenci a udržení tržní pozice. Stejně jako v jiných segmentech platí, že kvalitnější a technicky pokročilejší výrobky textilního průmyslu, které dnes mají vysokou přidanou hodnotu, se postupem času stanou komoditou. Pak čeští výrobci budou obtížně konkurovat cenou. Je tedy nutné, aby si udrželi svou konkurenceschopnost kombinací následujících způsobů:

**Systematický rozvoj vlastních zaměstnanců**, tak aby dokázali vyhovět zvýšeným požadavkům v oblasti řízení kvality, procesních zlepšení a technologických inovací a aby nejlepší zaměstnanci měli možnost rozvíjet své schopnosti na úroveň vývojářů a technologů – pro tyto aktivity je možné využít prostředků strukturálních fondů, které při správném postupu mohou akcelarovat inovační potenciál firem.

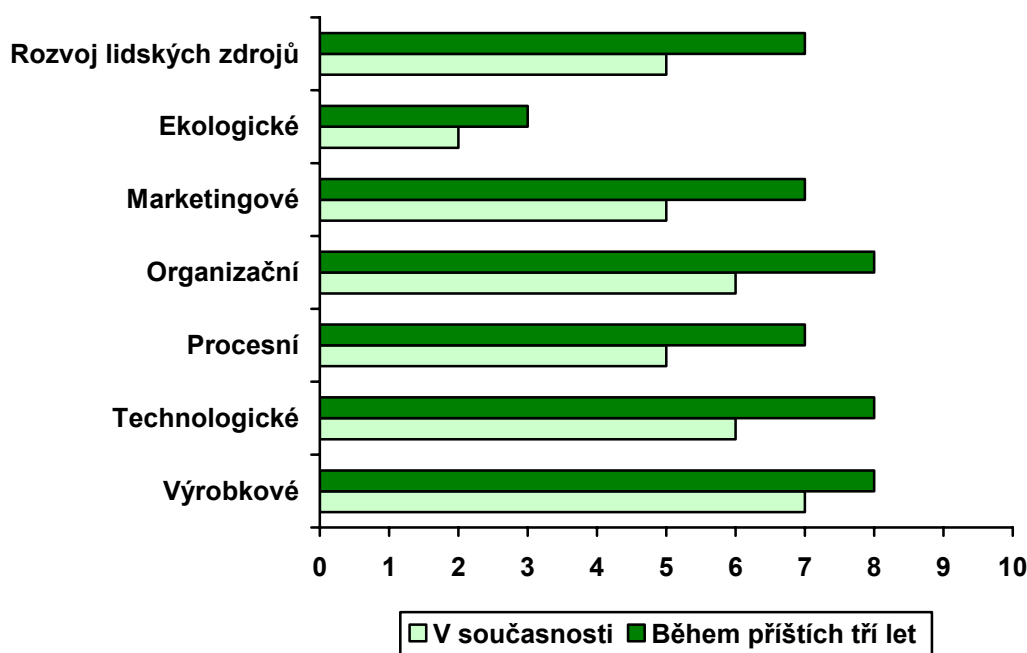
**Intenzivní spolupráce s lokálními partnery** – na úrovni firma-škola a také na úrovni firma-region, zaměřená na získání partnera pro vzdělávání, vytvoření specifického studijního programu pro potřeby firmy výměnou za jistotu uplatnění, podílu na rozvoji lidských zdrojů v regionu a snaha vytvořit znalostně založenou spolupráci s výzkumnou institucí založenou na vyváženém partnerství.

**V oblasti výrobních inovací** soustředit se na soustavné zvyšování kvality, protože současná pozice z tohoto hlediska a hlediska nákladů není dlouhodobě udržitelná. Zpomalení inovačních aktivit zaměřených na výrobky může znamenat ohrožení v horizontu 3-5 let.

**V oblasti procesů** mají ještě české firmy rovněž potenciál ke zlepšení. V návaznosti na lidské zdroje je důležité zejména to, aby pracovníci dokázali vykonávat větší množství operací a aby firmy rotaci práce používali nejen pro řešení operativních problémů, ale jako nástroj růstu flexibility zaměstnanců a prevenci monotónnosti práce.

Obrázek č. 6

### Textilní průmysl – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

#### 4.5 Elektrotechnický a medicínský průmysl

Elektrotechnický a medicínský průmysl jsou v České republice spolu s automobilovým průmyslem nejrychleji rostoucí odvětví. Jeho dynamický vzestup následoval po krizi devadesátých let, kdy byly české podniky vystaveny tvrdé konkurenci světově známých výrobců a nastaly problémy provázené propadem výrobní produkce, ztrátou trhů, ale i odlišností technických standardů proti světové konkurenci. Ztráta tisíců pracovních míst však od roku 2000 představovala významný potenciál pro růst. Pro nové investory se zde nacházela velká zásoba kvalifikovaných pracovníků s praxí, což umožnilo během šesti let vytvořit na 25 tisíc nových pracovních míst.

I přes již několikrát ohlášené zastavení přílivu zahraničních investic se stále objevují noví a noví investoři, ochotní vložit do výrobních závodů v ČR miliardy korun a vytvořit stovky i tisíce nových pracovních míst.

Ještě v letech 2008-2010 by tento růst měl dále pokračovat a díky již potvrzeným záměrům na tvorbu a rozšíření výrobních kapacit se dá očekávat s 11-13 tisíci nových pracovních míst. V delším období by pozitivní trendy měl vyvážit jak nepříznivý vývoj demografické struktury obyvatelstva, tak „vyčerpanost“ ekonomiky z hlediska dostupných lidských zdrojů.

Stejně jako u textilního průmyslu je zde reálná hrozba východoevropské a asijské konkurence, které jsou české podniky zatím lépe připraveny čelit (díky většímu zájmu zahraničních investorů disponují lepší technologií a výrobní praxe je obecně na lepší úrovni). Přesto se může konkurenční pozice českých firem v horizontu několika let zhoršit. Na rozdíl od automobilového průmyslu nemá toto odvětví tak silné vazby na dodavatelskou síť, komponenty je možné efektivně dovážet na velké vzdálenosti. To výrobcům umožňuje větší pružnost při alokaci svých poboček.

Na sektor budou mít zvýšený vliv legislativní změny. Jedná se zejména o omezení používání některých chemikálií ve výrobě (REACH) a normy postihující životní cyklus výrobku a nakládání s elektroodpadem. Výrobci jsou díky těmto faktorům a obecně velmi vysokému inovačnímu tempu tlačeni zejména k výrobkovým inovacím (včetně technologických změn příslušných výrobních zařízení). Životní cyklus výrobku je obecně kratší, díky konkurenční situaci je nutno přicházet s novinkami na trh v kratších odstupech a využívat bez odkladu posunu ve vývoji technologií.

Zároveň se před elektrotechnickým průmyslem otevírá veliký prostor v řadě nových aplikací a trhů, kde výrobky nejsou až tolik „elektronizovány“.

Z hlediska inovací a konkurenceschopnosti budou tedy prioritami podniků zejména:

**Výrobní inovace** – v těch se bude odrážet jak měnící se legislativní požadavky, tak zvyšující se nároky klíčových zákazníků. To je zejména automobilový průmysl a tzv. „OEM výrobci“ elektrotechnického průmyslu (společnosti jako Samsung, Hitachi, Panasonic, Sony, Nokia ...), pro které klíčoví dodavatelé jako Foxconn, Flextronics nebo Celestica zajišťují dodávky komponentů s často vysokými požadavky na výzkum, vývoj a design. Tyto společnosti jsou označovány jako EMS – Electronic Manufacturing Services – a na českém trhu mají poměrně silnou pozici a vytváří velké množství pracovních míst.

V případě automobilového průmyslu se zvyšují opět zejména požadavky na vývoj – elektronické prvky ve vozidlech, jejichž podíl stoupá, budou nejčastěji vyvíjeny v kooperaci (viz 4.2) a budou klást nároky odpovídající inovačnímu cyklu automobilového průmyslu (i několikaletý intenzivní vývoj, vysoké požadavky na kvalitu).

**Procesní a organizační inovace** – pro české výrobce je nyní charakteristické přetížení výrobních kapacit. Poptávka po výrobcích tohoto odvětví převyšuje nabídku o tolik, že firmy hovoří až o několikaletém zamluvení výrobních kapacit. Pokud si firma chce z dostupného „koláče“ zákazníků vzít větší díl, má jen omezené možnosti zvyšovat výrobní kapacity – vyčerpány jsou zejména dostupné lidské zdroje. Elektrotechnické podniky podobně jako potravinářské sahají k intenzivnějšímu najímání zahraničních pracovníků, tato cesta však nemá dlouhou perspektivu a přináší i jiné problémy (zejména sociokulturní). Podniky budou nedostatkem pracovníků tlačeny k

**Technologickým inovacím** – zvyšování tempa růstu produktivity práce a automatizace v montážních operacích. Naopak někteří výrobci mohou z ČR postupně odcházet, čímž uvolní své zaměstnance pro trh práce a pro další zaměstnavatele. Technologické inovace budou však i důsledkem nových poptávek a požadavků na nově vyráběné výrobky, stejně jako nástroj udržení konkurenceschopnosti firem na světových trzích.

Z hlediska lidských zdrojů prochází elektrotechnický průmysl významnými změnami. Na straně nabídky se snižuje dostupnost absolventů elektrotechnických oborů na středním i vysokém stupni – jejich počet sice absolutně stoupá, avšak poptávka po těchto znalostech díky elektronizaci mnoha výrobků a oborů se zvyšuje rychleji. Elektrotechnické vzdělání je ceněné stále více v automobilovém průmyslu, strojírenství, zdravotnictví, stavebnictví, energetice, ICT i dalších oborech.

V příštích letech se dá očekávat rychleji rostoucí poptávka po vysokoškolsky vzdělaných pracovnících s elektrotechnickým zaměřením. Jednak právě tato skupina osob na trhu práce má relativně vyšší věkový průměr (44 let) a zvyšovat se bude počet těch, kteří budou odcházet do důchodu, a bude třeba je nahradit. Zároveň s tím se Česká republika bude snažit zvyšovat zájem investorů v oblasti projektů, zaměřených na vývoj a design, což poptávku po inženýrech dále zvýší.

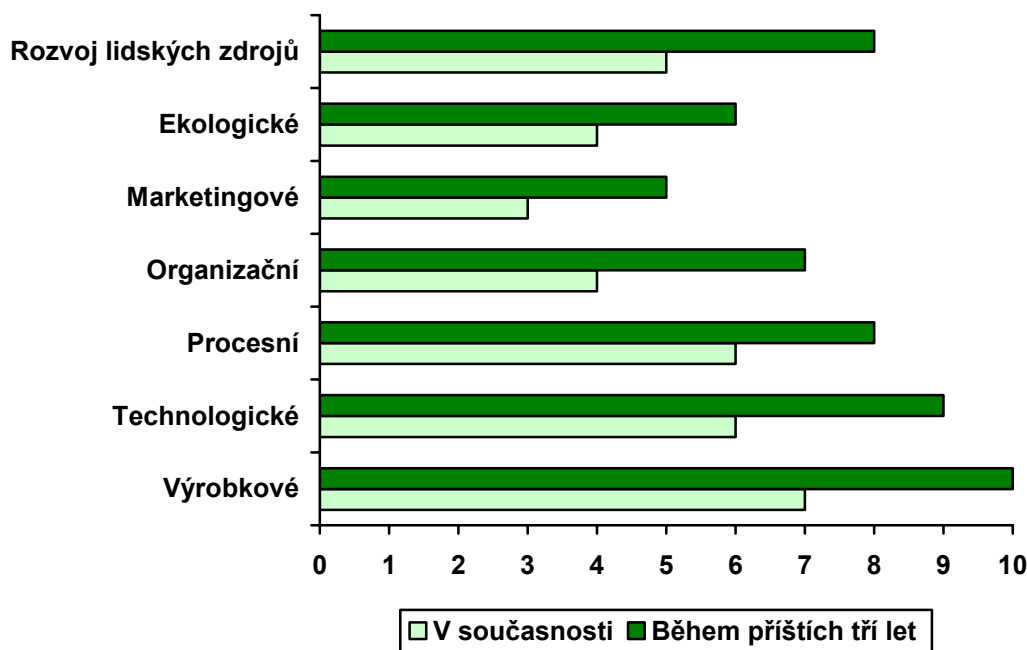
Vysokoškolsky vzdělaní elektrotechnici budou velmi žádanou a nedostatkovou skupinou na trhu práce a v této oblasti svedou firmy nejtvrďší boj o talenty.

Z hlediska odborného profilu bude rychle stoupat poptávka po kombinovaných znalostech elektrotechnika+cílové zákaznické odvětví (inteligentní budovy, mechatronika,

autoelektronika). Pro české technické kádry je navíc stále velkou slabinou určitá fragmentace znalostí – ač jsou technické poznatky často na vysoké úrovni, je velkým nedostatkem schopnost vnímat výrobu nikoli jako samostatný problém, avšak jako část hodnotového řetězce, který musí být v souladu se znalostmi zákazníků, trendů, konkurence, logistiky a podobně. U elektrotechnického průmyslu, který je svým charakterem zejména výrobcem komponentů, je přitom o znalost tohoto kontextu ještě důležitější, než v jiných odvětvích.

Obrázek č. 7

### Elektrotechnický a medicínský průmysl – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

#### 4.6 Chemický průmysl a výroba barev

Český chemický průmysl v konkurenční schopnosti zatím zaostává za vyspělými zeměmi, a to jak v samotné EU, tak i mimo ni. I když díky vstupu zahraničního kapitálu a pokračující restrukturalizaci se situace v odvětví postupně zlepšuje, vážným problémem nadále zůstává nízká dynamika inovační aktivity, pomalý růst podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou a značná závislost na jejich dovozu ze zahraničí [5].

Více než v jiných odvětvích zde také platí, že vznik nových výrobních kapacit probíhá na trzích s větším rozvojovým potenciálem a nižšími výrobními náklady. Dlouhodobě se jedná o velmi perspektivní odvětví, a to i přes nejistoty ohledně stability dodávek a ceny klíčové suroviny – ropy.

V oblasti barev svádí čeští výrobci obtížný boj s dovozem. Díky vyšší automatizaci a technologické pokročilosti výrob a zároveň díky (pro dovoz) velmi příznivému vývoji měnového kurzu jsou dovážené výrobky na trhu často levnější, než ty české. Udržet nákladovou konkurenceschopnost je přitom čím dál obtížnější díky rostoucím cenám vstupů, včetně ceny práce.

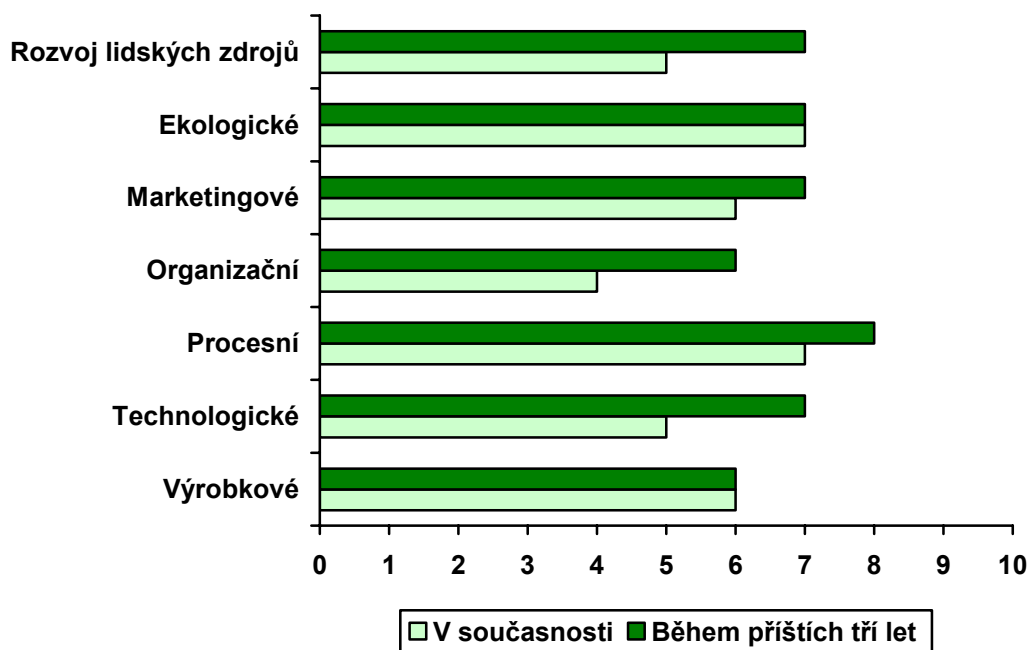
Dalším významným motorem inovací je legislativa, zejména ta která souvisí s ochranou životního prostředí. Výroba chemických látek i barev je ekologicky obvykle velmi náročná a i samotné výrobky podléhají co se způsobu nakládání týče zvláštnímu režimu. Ekologické chování ze strany firem i konečných spotřebitelů se jednoznačně zlepšuje a proto jsou zde inovace mimořádně důležité jako nástroj konkurenceschopnosti a znak prestiže výrobců.

Z uvedeného shrnutí se nedá jednoznačně říci, který typ inovací bude pro výrobce dlouhodobě nejdůležitějším pro udržení tržní pozice. Spíše se bude jednat o vyvážený mix více přístupů.

**V oblasti lidských zdrojů** (zejména u výrobců barev a laků) se očekává, že obchodní zástupci a pracovníci marketingu budou stále důležitější. Konkurenční boj na trhu bude spíše zesilovat, zejména pokud se zpomalí současný boom ve stavebnictví. Význam výrobních pozic bude spíše mírně klesat – společnosti se budou snažit spořit náklady a například některá uvolněná pracovní místa již znovu neobsazovat. Naopak stále rostoucí trhy na východ od České republiky budou domácí výrobce stimulovat v zahraničních investicích (obchodní zastoupení nebo i výrobní pobočka) – to se opět projeví zejména na obchodně-manažerských pozicích a také u pozic technologů výroby. Obecně v tomto segmentu bude stále větším problémem nikoli vyvinout nový výrobek, ale spíše ho v požadované kvalitě a s přijatelnými náklady vyrobit a zejména – ho prodat.

**Obrázek č. 8**

**Chemický průmysl a výroba barev – relativní vnímání významu inovací**



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změni.



#### 4.7 Vydavatelství a tisk

Toto odvětví je v České republice velmi silně koncentrované. Vzhledem k prolínání řady médií a vzniku nových způsobů komunikace a prezentace jde o odvětví také velmi dynamické z hlediska vývoje i změny tržních struktur. K fúzím, akvizicím a novým strategickým partnerstvím tu dochází zatím poměrně často a dá se očekávat, že trh ještě stabilizován z tohoto hlediska úplně není.

Dynamický nástup nových médií v oblasti zpravodajství, hudby a filmu významně proměňuje tvář tohoto odvětví a je významným „driverem“ výrobních a marketingových inovací.

V odvětví se zvyšuje technologická náročnost a s tím související požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu. Je to dané obecně nárůstem využívání moderních technologií ve všech oblastech činnosti vydavatelství - výrobě médií, tvorbě obsahu i samotném zajištění distribuce směrem ke konečným uživatelům:

**Výroba médií** se stává náročnější, odvětví k tomu tlačí výrobní inovace, nové výrobky nelze realizovat na starších výrobních zařízeních. Jedná se jak o tištěná média (nárůst podílu plnobarevných médií, vyšší požadavky na digitalizaci a elektronické zpracování dat, vyšší požadavky na aktuálnost – zkrácení výrobních cyklů umožňuje posunovat uzávěrky pro tvorbu obsahu, což zase podmiňuje nárůst kapacity a rychlosti výrobních zařízení), tak pro zvuková a obrazová média (zejména technologické inovace - vznik nových nosičů).

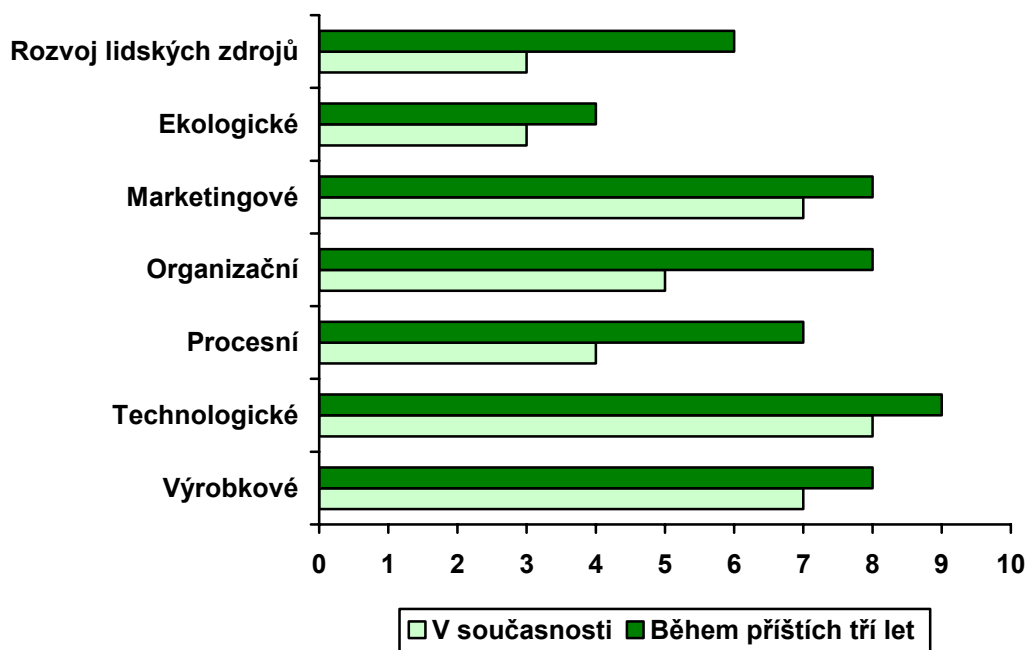
**Tvorba obsahu** je stále více závislá na IT službách z hlediska technického řešení a vyžaduje stále vyšší podíl IT znalostí u pracovníků, kteří se na tvorbě obsahu podílejí – přitom se okruh těchto pozic stále rozšiřuje. Na druhé straně v oblasti zpravodajství je vidět výrazný trend v zájmu o regionální zpravodajství – to nutí hráče na trhu stále více investovat do regionálních zastoupení, posilovat jejich samostatnost a schopnost tvořit kvalitní a zajímavý obsah nejen na celostátní úrovni.

**Zajištění distribuce** má na starosti kromě efektivní logistiky za úkol také kontakt se zákazníky a uživateli, což je zejména u zpravodajství zatím relativně málo rozvinuté. Sledování prodejů, vyhodnocování kvality obsahu a porovnání s konkurencí, účinnost marketingu a budování vztahů se zákazníky budou nejsilnější trendy příštích let a význam odpovědných profesí a úseků poroste. Distribuce v širším pojetí tak bude zahrnovat i prodej, marketing a péči o zákazníky, což vyvolá specifické potřeby v oblasti inovací a kvalifikačních požadavků.

V oblasti lidských zdrojů a jejich rozvoje dosud podniky nebyly tlačeny k významným investicím a s výjimkou některých specializovaných profesí při tvorbě obsahu a výrobě médií nepociťovaly takovou potřebu stabilizovat své zaměstnance nebo řešit výrazné obtíže na trhu práce. To se však postupně mění. Díky digitalizaci odvětví roste poptávka po IT profesích a IT znalostech obecně, potíže se očekávají s nedostatkem specialistů na obor polygrafie apod. Jinak zatím stále převažuje poptávka po relativně snadno zaškolených pracovnících, s vysokými požadavky na výkonnost a flexibilitu. Systematický rozvoj lidských zdrojů je z výše uvedených důvodů méně obvyklou praxí, nároky zde však určitě v dalších letech porostou.

Obrázek č. 9

Vydavatelství a tisk – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

# 5 INTERNÍ ANALÝZA

## 5.1 Cíle interní analýzy

V této části budou analyzovány přístupy jednotlivých podniků k rozvoji lidských zdrojů a k inovacím na základě provedených případových studií. Tato analýza umožní porovnat, jakým způsobem podniky zvládají současné výzvy, které na ně klade tržní prostředí a zda kvalita a intenzita inovačních aktivit a rozvoje zaměstnanců představuje dostatečný základ pro udržení nebo zlepšení jejich tržní pozice.

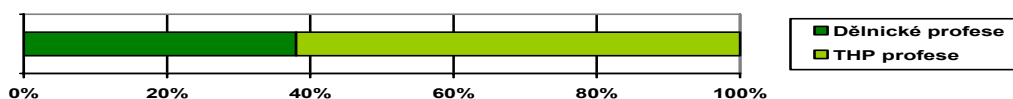
## 5.2 PS 1

### 5.2.1 Analýza lidských zdrojů

Společnost patří do skupiny MSP (10-249 zaměstnanců). Struktura zaměstnanosti podle úseků je stabilní. Mírně se zvyšuje pouze počet THP pracovníků v souvislosti s posilováním komunikace se zákazníky a obchodní činnosti obecně.

Obrázek č. 10

#### Struktura pracovních pozic ve společnosti



Společnost je ryze česká a strategie rozvoje lidských zdrojů je plně v kompetenci jejího managementu. Řízení rozvoje lidských zdrojů vychází z cílů organizace a dlouhodobé vize jejího fungování – toho, jak chce působit na trhu, jaké chce mít zákazníky a jaké jsou plánované cíle v oblasti ekonomické (obrat, náklady), konkurenční (podíl na trhu), marketingové a segmentační (vnímání značky na trhu, struktura zákazníků).

Co se týče hodnotového řetězce, zajišťuje společnost všechny aktivity. V rámci svého odvětví disponuje velmi silným vývojovým úsekem, který zaměstnává 10 % všech pracovníků. Podíl obchodních, logistických a marketingových pozic dosahuje dalších 15 %. Další specializovaní pracovníci jsou vyčleněni na oblast environmentálního managementu, na zajištění hladkého chodu a technologické inovace v rámci výrobního úseku.

Ve vzdělanostní struktuře zaměstnanců nedochází k výrazným změnám. Firma se snaží v průběhu času například některé funkce kumulovat při odchodu lidí do důchodu nebo při odchodu málo výkonných pracovníků. V roce 2003 a 2004 odešlo menší množství dělníků do důchodu bez náhrady a probíhala obměna všech pracovníků THP v obchodním úseku. Dále se předpokládá mírný pokles v THP i u dělnických profesí.

Zvýšení počtu obchodních reprezentantů a obchodně technických zástupců se odehrálo zejména v období 2001- 2005. To vše si vynutil tlak tržního prostředí a nové obchodní a marketingové postupy.

V současné době má firma největší problémy s obsazením pracovníků v logistice a skladovém hospodářství. Je to důsledek rozmachu logistických a obchodních center, které snižují nabídku těchto profesí na trhu práce.

Pokud se v blízké budoucnosti nebude dařit udržet dosavadní výhodnou spolupráci s velkosklady, vyvstane nutnost dalších organizačních inovací – zvětšení počtu obchodníků a další změny, vyvolané nutností optimalizovat skladové hospodářství a vnitropodnikové logistické procesy.

Do budoucna očekává společnost, že bude nutné dále posílit klíčové úseky, tedy zejména vývoj a obchod. V oblasti výroby se bude dále snažit o zeštíhlení (přirozené odchody pracovníků bez náhrady).

Strategie RLZ se z tohoto pohledu a při porovnání s analýzou odvětví zdá správná. Zatím ovšem nemusí společnost tolik řešit otázku nedostatečné nabídky lidských zdrojů. Je také možné, že pro zachování nebo zlepšení tržní pozice bude nutné posílit obchod, marketing a logistiku, tedy nevýrobní pozice. Může to zvýšit tlak na optimalizaci ve výrobě a úsporu nákladů, kde to ale bude obtížné (společnost zde už nevidí velký prostor pro zlepšení). Rovněž přirozené odchody pracovníků a jejich obtížné nahrazování povede k poptávce po cíleném vzdělávání zaměstnanců a zlepšování procesního řízení.

### 5.2.2 Analýza inovací

Výrobní proces ve firmě je výrazně automatizován a neskýtá příležitost pro větší inovační aktivity. Mnohem více závisí na silném vývoji, který musí být v úzkém kontaktu s nejnovějšími trendy, externími výzkumnými institucemi a sektorem zákazníků. Jedná se tedy o úzkou součinnost vývoje, technologie, obchodu a marketingu. Kvalita inovací závisí tedy spíše na dobrém propojení výrobních a marketingových inovačních aktivit.

V této oblasti preferuje společnost vytvoření určité firemní kultury a ducha před čistě hmotnými stimuly, což se odráží již ve fázi výběru nových pracovníků.

Proces výrobních inovací probíhá neustále, každý rok se obvykle objeví jak nový výrobek, tak inovované verze stávajících výrobků. Z hlediska zaměření firmy a jejich zákazníků je velmi důležitý zákaznický segment průmyslu. Nároky zákazníků jsou pro tento segment výrazně vyšší a významně zaměstnávají jak pracovníky servisu, tak pracovníky vývojového úseku společnosti.

Je velmi důležité, aby na pracovní pozice, ze kterých se vznik inovačních impulsů předpokládá, byli přijímáni pracovníci, kteří dokážou citlivě vnímat a posuzovat, co by z hlediska produktu nebo procesu bylo žádaným zlepšením. U obchodníků a zákaznického servisu tedy rozhodují „soft-skills“ – komunikační schopnosti, navázání dobrých vztahů se zákazníky, schopnost náhledu na užití výrobků očima uživatele. Ve druhé fázi je nutné tyto podněty správně vyhodnotit a zprostředkovat tam, kde je možné zlepšení realizovat – tedy buď pracovníkům vývoje, nebo pracovníkům MTZ (materiálně-technického zásobování) v případě požadavků na zlepšení u materiálů, nebo vedení firmy, které může iniciovat procesní nebo organizační inovace.

Kromě výběru vhodných pracovníků z hlediska jejich znalostí a dovedností firma používá spíše nepřímé nástroje pro zlepšování inovačního procesu: dobrou prezentaci filozofie v oblasti kvality a inovací svým zaměstnancům a podporování spolupráce a výměny informací mezi klíčovými úseky výroby a obchodu.

Zvyšování kvalifikace lidských zdrojů jako předpoklad výrobních inovací nemá větší význam. Jen v minimální míře musí pracovníci výrobního úseku absolvovat školení o nových technologiích a strojích.

Mezi nejvýznamnější procesní a organizační inovace patřila ISO certifikace. Hlavními důvody zavedení systému řízení kvality byla snaha zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu a společnost tak navíc získala možnost účastnit se výběrových řízení, která to mají za podmínku. Kromě toho se díky certifikaci ISO zlepšila také komunikace se státními orgány a fungování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Další důležitou procesní inovací v posledních letech bylo nové řešení komunikačních vazeb a výměny informací v rámci celé firmy, které mělo významný vliv na provoz většiny úseků, na interní i externí komunikaci. Bylo spojeno se zavedením podnikového informačního systému. Důležitá ovšem není jen technická funkčnost systému a vazeb, ale aby pracovníci na všech úsecích přijali novou filozofii, která se s tímto systémem pojí. Zlepšování v této oblasti bude dlouhodobý proces, kterému je třeba věnovat pozornost nejen při jeho zavádění, ale průběžně i v dalších letech.

### 5.2.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

Společnost je ryze česká a rozvoj lidských zdrojů je plně v kompetenci jejího managementu. Řízení rozvoje lidských zdrojů vychází z cílů organizace a dlouhodobé vize jejího fungování

– toho, jak chce působit na trhu, jaké chce mít zákazníky a jaké jsou plánované cíle v oblasti ekonomické (obrat, náklady), konkurenční (podíl na trhu), marketingové a segmentační (vnímání značky na trhu, struktura zákazníků).

Jednotnou strategii v oblasti RLZ firma nemá. Řada postupů a nástrojů se – podobně jako v jiných, původně českých firmách – vyvinula postupně, jako reakce na nastalou potřebu. Nástroje RLZ je možné popsat takto:

**Tabulka č. 3**

**Nástroje RLZ v podniku**

<b>Cíl</b>	<b>Nástroj</b>	<b>Opatření a dopady na úrovni LZ</b>
Dlouhodobá konkurenceschopnost podniku a jeho výrobků	Udržení a zlepšení kvality výrobků	Účast pracovníků vývoje a výroby na veletrzích – informace o nových technologiích a výrobcích, zapojení pracovníků do výměny informací s dalšími členy výrobní asociace
	Zrychlení inovačního tempa v rámci organizace	Kontrola kvality v rámci výroby a lepší komunikační vazby mezi vývojem a výrobou na jedné straně a obchodními zástupci na druhé straně
Zlepšení vnitřního fungování organizace	Účelová školení a kurzy pro zaměstnance	Vyhodnocování potřeb vzdělávání u zaměstnanců, zejména MTZ úsek, obchodní a marketingový úsek a zajištění školení v odpovídajícím rozsahu (zejména jazyky, IT).
	Certifikace ISO 9001	Školení v souvislosti s implementací a udržováním řízení kvality v rámci ISO 9001
	Zavedení podnikového informačního systému	Školení v souvislosti s implementací informačního systému, zaměřené na plné využití jeho možností.
Lepší přístup k zákazníkům, pružnější reakce na potřeby trhu	Změna organizační struktury	Školení pracovníků obchodu při přechodu na nový systém prodeje
	Nové techniky prodeje	Školení pracovníků obchodu zaměřené na zlepšení efektivity a jednání se zákazníky

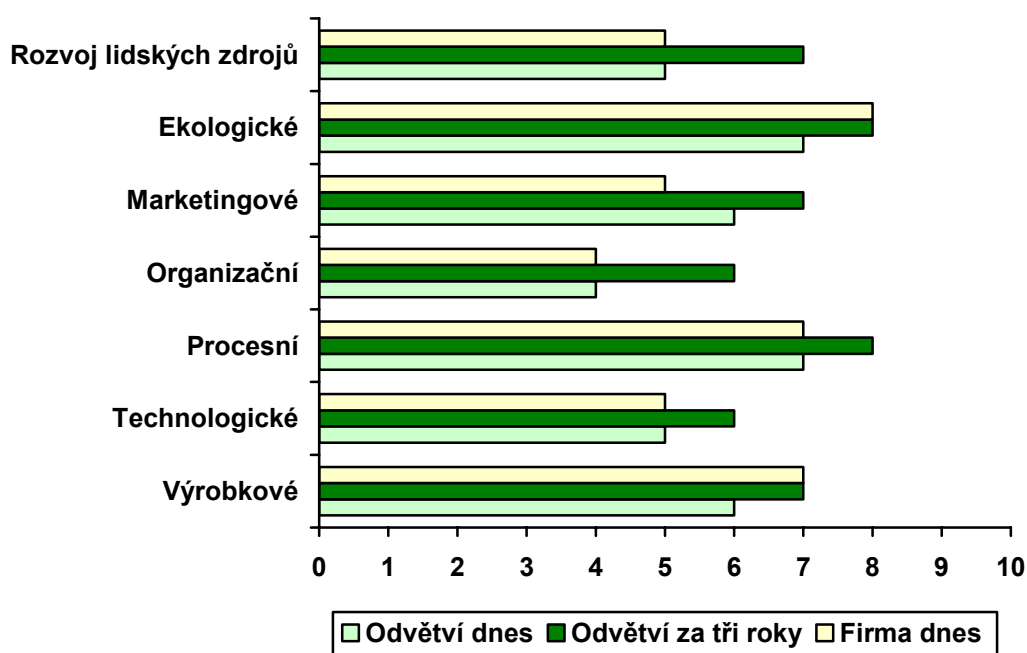
#### 5.2.4 Porovnání: Firma a odvětví

Společnost dosahuje velmi vysoké úrovně v oblasti výrobních a ekologických inovací. Zde je potenciál firmy a její výkonnost na takové úrovni, že by bez problémů měla čelit i očekávaným budoucím nárokům na konkurenceschopnost. Zatím relativně slabší je oblast marketingu, kde však managementem naplánované kroky míří správným směrem. Organizace a procesy prošly také pozitivní změnou. Vzhledem k rostoucím nárokům na nákladovost a štihlou výrobu by však tento vývoj neměl v příštích letech zastavit.

Oblast RLZ je z tohoto hodnocení spíše slabší stránkou. Techniky RLZ jsou zatím méně propracované a rozvinuté, protože – stejně jako procesní inovace – nevznikaly cíleně a plánovaně, ale byl v nich prvek určité samovolnosti. To v českých podmínkách je ale spíše pravidlem, než výjimkou. Řízení společnosti v dalších letech při očekávaném vývoji v odvětví bude nároky na RLZ dále zvyšovat. Problémy nejsou ani tak v oblasti vlastního vývoje, avšak přehled o trhu, zacílení na zákazníka, zlepšování v procesech a včasná adaptace na měnící se situaci např. v legislativě budou oblastmi, na které by se RLZ mělo zaměřit ve větší míře.

Obrázek č. 11

Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změnil.

### 5.3.1 Analýza lidských zdrojů

Společnost patří mezi velké podniky působící na českém trhu (250 a více zaměstnanců). Přibližně dvě třetiny zaměstnanců působí ve výrobním úseku, to zahrnuje i obsluhu, servis a opravy výrobních strojů.

V příštích letech se očekává, že velikost jednotlivých úseků se nebude příliš měnit. Dá se očekávat posílení úseku vývoje, protože nároky na inovační výkonnost v oblasti produktů se bude dále zvyšovat. Je to způsobené zejména rozšiřováním počtu zákazníků a úspěšnou expanzí.

Posilování vývojového týmu je ovšem v dnešní době složité. V oboru podnikání firmy – textilní výrobě - vyžaduje práce na vývojovém útvaru znalosti, které na odpovídající úrovni může poskytnout pouze jediná vysoká škola v republice. Možnost získat pracovníky z jiných firem je také omezená. Nabízí se varianta získat kvalifikované pracovníky ze zahraničí – to se však zatím příliš nerozvíjí.

Nadále se bude zhoršovat situace v úseku výroba. Zde je největším problémem to, že střední školství pro daný průmysl bylo v podstatě zlikvidováno a noví pracovníci se tak musí přeškolovat z jiných, podobných, oborů. Zhoršení dostupnosti nových pracovníků pro sekci výroba je možné řešit v podstatě třemi způsoby – dalším zvýšením automatizace, zvýšením podílu zahraničních zaměstnanců nebo aktivní spoluprací s regionálními institucemi vzdělávání a dalšího vzdělávání.

Pro fungování společnosti a získávání a motivování zaměstnanců zde funguje propracovaný systém. Zaměstnanci je pozitivně hodnoceno zejména cenově výhodné závodní stravování. Díky nutnosti získávat kvalifikované pracovníky i z jiných regionů je důležitá schopnost nabídnout firemní ubytovnu. Ostatní zaměstnanecké výhody jsou dnes už často chápány jako standard – závodní stravování v budově firmy, týden dovolené navíc nad rámec daný zákonem, příspěvek na životní a penzijní pojištění, odměna za léta odpracovaná ve firmě, odměna při odchodu do důchodu.

### 5.3.2 Analýza inovací

Produktové inovace nabývají na významu. Na tomto segmentu jde o neustálé zlepšování kvality pro velmi náročný odběratelský segment.

Vývoj nových výrobků s novými vlastnostmi je obvykle iniciován ze strany konečného zákazníka. Při vývoji nového typu výrobku podává jeho výrobce specifikaci jeho komponentů potenciálním dodavatelům. Na těch je, aby v uvedeném časovém horizontu nabídli formou dlouhodobého tendru tomuto zákazníkovi technologicky, cenově i esteticky nejvýhodnější řešení. Během tohoto časového úseku tým vývojového úseku komunikuje se zákazníkem a musí úzce spolupracovat s obchodním oddělením i oddělením nákupu.

Proces vývoje nových výrobků se opakuje obvykle při každé nové potenciální zakázce. Druhou částí je průběžné ověřování kvality dodaných výrobků a zapracování podnětů zákazníka – průběžné drobné inovace.

Kromě práce na specifických projektech je cílem vývojového úseku také sledovat nejnovější trendy v oblasti používaných technologií.

Vedle inovací produktů jsou velmi významné i inovace organizační a procesní. Ty nejsou přesně vymezeny z hlediska odpovědného úseku. Jejich koordinace a cíle, kterých se má dosáhnout, jsou ovlivňovány rozhodnutím managementu. Velký význam má Kaizen manažer a personální úsek.

Inovace v oblasti marketingu nejsou pro společnost vzhledem ke svému segmentu a struktuře zákazníků příliš významné. Zákazníků je velmi omezený počet a pro každého z nich funguje

system spolupráce a vazeb trochu jinak. Spíše než o marketing se tedy jedná o péči o zákazníky, na které je nutná spolupráce většiny úseků společnosti.

Kromě toho provádí společnost i inovace ekologické. Mezi hlavní zásady environmentální politiky společnosti patří ochrana ovzduší, ochrana vod, vlastní vývoj recyklovatelných výrobků a odpovídající školení zaměstnanců v oblasti českého ekologického práva.

Mezi další významné inovace patří jazykový rozvoj zaměstnanců. Požadavky na jazykovou vybavenost a u některých nevýrobních úseků (obchod, nákup, management) nutnost komunikovat anglicky nebo německy velmi rychle rostou.

Významná inovace se v posledních letech odehrála v oblasti procesů a kvalifikačního rozvoje zaměstnanců. Cílem této inovace bylo zvýšit úroveň kooperace jednotlivých úseků, snížit prostoje ve výrobě a chybovost, zlepšit flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců a motivovat zaměstnance k vlastním iniciativám, které pomohou zvýšit inovační tempo v podniku. První částí byl „teambuilding“, připravený a organizovaný personálním úsekem a kvalitními externími lektory. Výsledek a přínos těchto akcí byl hodnocen velmi pozitivně. Podařilo se „nastartovat“ kvalitativně zcela odlišnou úroveň uvažování a spolupráce zaměstnanců a jejich podílení se na formování a plnění cílů firmy. Současně s tím se rozvíjí systém odměňování a motivace zaměstnanců – jejich náměty jsou hodnoceny, pracovníci jsou veřejně oceňováni a i hmotně odměňováni za přínos k lepšímu fungování společnosti. Dalším důsledkem inovace je zlepšení komunikace.

### **5.3.3 Systém vzdělávání zaměstnanců**

Společnost v současné době investuje do rozvoje lidských zdrojů přibližně 2 milióny Kč ročně. V oblasti získávání nových pracovníků společnost potřebuje jak absolventy učilišť, tak středních a vysokých škol.

Zvyšování kvalifikace probíhá v rámci pracovní doby, přímo na daném pracovním místě pod dohledem zkušeného, zapracovaného zaměstnance, který zodpovídá za řádné a dostatečné zaškolení nového zaměstnance. O všem je veden tzv. „zaškolovací plán“. Po jeho splnění je přímo na pracovišti provedeno pozorování či přezkoušení mistrem, je o tom proveden záznam a v případě splnění stanovených požadavků je zaměstnanci přiznáno zvýšení jeho kvalifikace.

Výběr zaměstnanců pro zvyšování kvalifikace provádí přímý nadřízený, zaměstnanci mají též možnost sami o toto požádat.

Odměnou pro pracovníky je platový bonus a postup na žebříčku tarifních tříd za každý takový profesní růst - pokud je pracovník specialistou na danou činnost v rámci úseku, má nárok na vyšší platovou třídu, při rozšíření kvalifikace o další činnosti v rámci svého úseku, má nárok na procentní bonus ke své platové třídě.

Plány vzdělávání jsou součástí ročního plánu a každý měsíc jsou dle aktuální potřeby aktualizovány.



#### 5.3.4 Porovnání: Firma a odvětví

Textilní průmysl velmi silně postihla „komodizace“, proces kdy původně tradiční výrobci ztratí výhodu svého know-how díky technologickému pokroku. Výrobky odvětví začne vyrábět velké množství výrobců a cena se stane hlavním konkurenčním faktorem.

Firma v zemi, kde je cenová hladina a mzdové náklady vyšší, může svou konkurenceschopnost uhájít tím, že bude držet nízkou cenu, nebo se pokusí změnit své výrobní portfolio tak, aby působila na jiném segmentu s vyššími cenami. Firma v této případové studii zvolila druhou variantu. Postupně opustila oděvní výrobu a zaměřila se na technické textilie pro dopravní prostředky. Tato změna s sebou přinesla požadavek na změnu fungování vývoje, přísnější požadavky na procesy, ekologii a RLZ. V současné době je v oblasti RLZ a inovací nad požadavky odvětví, nemá výrazně slabší místo, které by její konkurenceschopnost ohrožovalo. Budoucí vývoj v odvětví bude znamenat nárůst požadavků ve většině inovačních oblastí, pro firmu to však patrně nebude představovat nutnost zásadní změny.

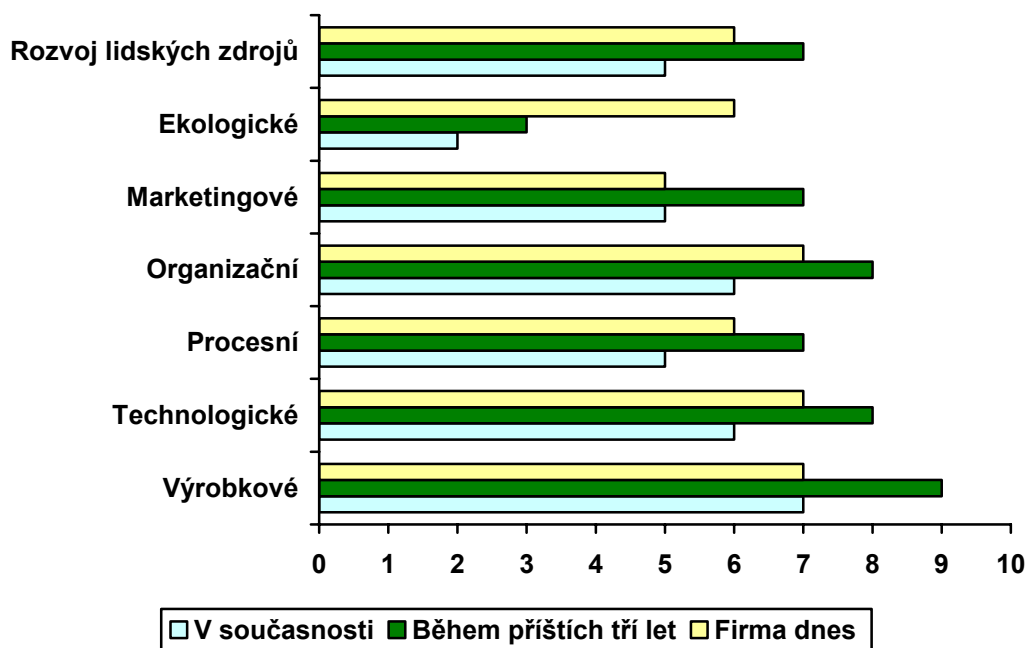
Zvláštní pozornost bude patrně nutné věnovat výrobním inovacím. I když dnes firma vyrábí v rámci svého odvětví pokročilé výrobky, i u nich se v příštích letech může opakovat proces komodizace. Bude nutné stále investovat do vlastního vývoje, aby se udržela nad kvalitou levnějších konkurentů a mohla si dovolit vyšší cenovou hladinu svých výrobků.

Rozvoj lidských zdrojů (vlastních zaměstnanců) je na velmi dobré úrovni a je vysoko nad průměrem odvětví. Popracované plány školení a vzdělávání zaměstnanců jsou na úrovni kvality automobilového průmyslu

Naopak prostor pro zlepšení je ještě v oblasti spolupráce se školami, zejména v podílu na přípravě absolventů učňovské a středoškolské úrovně vzdělání. Příčiny jsou z velké části neovlivnitelné – škol s vhodným zaměřením je nedostatek a firma není natolik velká, aby garantovala jistotu uplatnění pro větší množství studentů textilního zaměření.

## Obrázek č. 12

### Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

## 5.4 PS 3

### 5.4.1 Analýza lidských zdrojů

Společnost patří mezi malé a střední podniky – počet zaměstnanců se pohybuje okolo 200. Jejich struktura je již poměrně stabilní a v příštích letech neočekávají výrazné změny.

V samotné výrobě pracuje okolo 60 % zaměstnanců, druhým největším úsekem je nákup a logistika s podílem přes 20 % na celkové zaměstnanosti. Úseky technologie, vývoj a prodej mají přibližně po 5 %, zbylých 5 % připadá na management a IT sekci.

Ze struktury je patrný velký význam, který společnost přikládá dodavatelskému řetězci a jeho optimálnímu fungování. Ve vyspělých zemích je to často důležitý nástroj konkurenceschopnosti oproti levnějším výrobcům.

Vývoj a technologie mají dohromady desetiprocentní podíl na zaměstnanosti – vzhledem k orientaci firmy a typům zákazníků je to v současné době plně postačující.

V současné době pocítuje velký problém v získávání kvalitních zaměstnanců v regionu. Toto riziko na trhu práce bude řešit intenzivnějším hledáním vhodných pracovníků na slovenském trhu, kvůli jazykové bariéře a kulturním rozdílům neuvažují o jiných zemích.

## 5.4.2 Analýza inovací

Klíčové jsou inovace výrobní a procesní.

Inovace produktu a výrobní technologie (výrobní) - Jsou nejdůležitější, zaměřené zejména na zdravotní techniku a částečně telekomunikace, u automobilového průmyslu mají charakter spíše inovací v oblasti procesů (kvalita, zrychlení jednotlivých činností, zkrácení reakční doby na požadavky zákazníků).

Inovace organizační a procesní – viz výše. Nutné je zároveň splňovat certifikace i v oblasti zdravotnictví, zde jsou vyvolány změnou platné legislativy. Snahou je nabízet i lepší úroveň ochrany zdraví, než je požadována normou – jde o prestiž firmy a značky.

Impulsy k inovacím jsou částečně ovlivněny trhem – poptávkou (postupně změny požadavků zákazníků), částečně právě externími vlivy jako je legislativa. U trhem ovlivněných inovací nejde o (pasivní) reakci na měnící se podmínky na trhu, ale spíše o aktivní a pružnou politiku, založenou na pravidelném sledování vývoje a snaze předvídat jej tak, aby společnost dokázala přijít s výrobkem již v okamžiku, kdy je na něj trh „zralý“. Za to je odpovědné obchodní oddělení, které sbírá podněty zákazníků společně s vývojem (vývoj má na starosti technologické novinky a trendy a jejich uvádění do praxe).

Motivace zaměstnanců k inovacím se dosahuje skrze dílčí motivační nástroje, vztahující se jen ke klíčovým akcím (vývoj nového výrobku a podobně). Klíčové pozice (střední a vyšší management), mají vyhlášeny manažerské motivační prémie – za celoroční úkoly a jejich plnění (4-5 úkolů) ty se hodnotí pololetně a ročně. Ke každému úkolu se váže procento splnění. Jiné inovační úkoly a cíle nejsou u zaměstnanců stanoveny. V rámci úkolů je i však stanovena i produktivita a rentabilita (opět jen u středního a vyššího managementu).

Nižší zaměstnanci jsou odměňováni pouze za plnění norem. Odměnou jsou stanovené prémie v rámci výplaty.

Drobné zlepšovateľské nápady (resp. jejich odměňování) jsou upraveny v kolektivní smlouvě a mzdovém systému. Odměna je jednak za samotné podání zlepšovacího návrhu a pak za přínosy jeho uvedení do praxe. To však zatím má jen velmi malý ohlas (pouze 2-3 za rok).

Společnost zatím příliš neinvestovala do formalizace těchto inovací. Řeší se jimi jen dílčí problémy, např. nahrazení jedné operací druhou. Ovšem do budoucna je možné, že tento nástroj budou dále rozvíjet. Mění se složení pracovníků na dílnách, ve větší míře díky technické inovaci přichází středoškolaři (rostou kvalifikační požadavky). V jejich případě by se dalo o tom uvažovat.

## 5.4.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

Společnost se snaží budovat svou image vůči potenciálním zaměstnancům, má například stipendijní program pro vysokoškolačky.

Generační problém, způsobený odchodem klíčových pracovníků do důchodu očekávají ve firmě v horizontu 5-10 let.

Pro klíčové pozice se snaží nejprve nalézt potenciální náhradu z vlastních zdrojů. Pro tyto pozice proto definují:

Jejich význam pro konkurenceschopnost,

Požadavky, které by lidé na těchto pozicích měli splňovat (kompetence, kvalifikace)

Pracovníky, kteří by mohli na tyto pozice v určeném horizontu postoupit a

Plány školení, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců žádaným způsobem.

Pracovníci jsou s těmito plány seznámeni a mixem „pobídkových nástrojů“ (mzdové, nemzdové benefity, obsah práce, pracovní podmínky, image pozice atd.) jsou motivováni k osobnímu rozvoji tak, aby to vyhovovalo strategii firmy.

Společnost také aktuálně využila programu Rozvoj lidských zdrojů pro zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců. Tento projekt byl součástí opatření nazvaného „Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti“. Tento program stále ještě trvá.

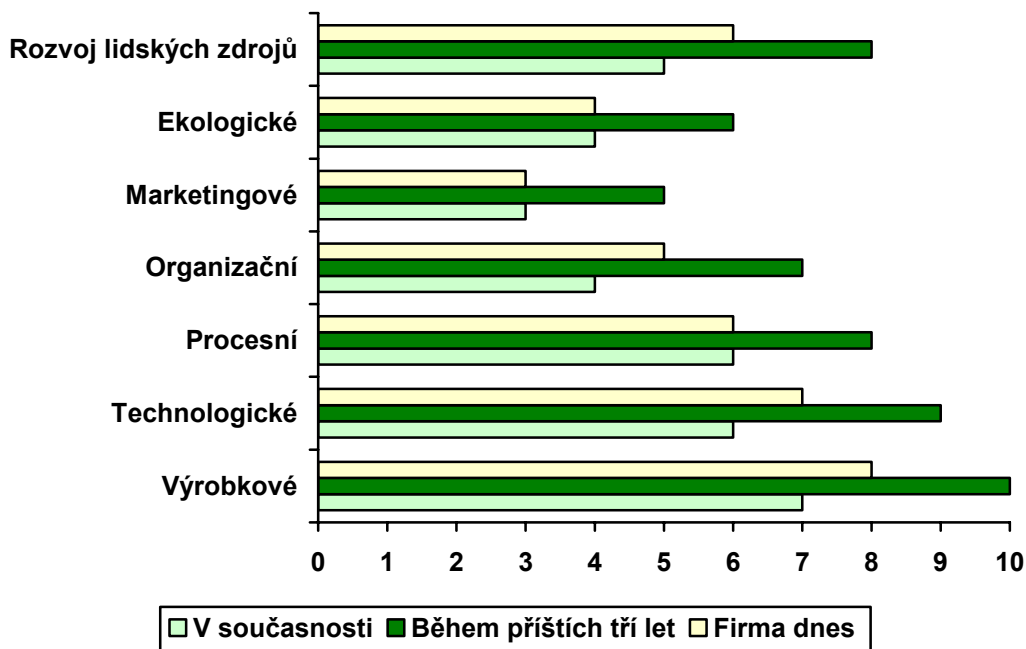
Projekt je zaměřen na vzdělávání všech zaměstnanců. Není zaměřen na interní školení. Přes 100 zaměstnanců má být proškoleno celkem ve 25 školeních.

#### 5.4.4 Porovnání: Firma a odvětví

Společnost je dnes ve vztahu k inovacím nepochybně lepší, než jsou požadavky dané situací v odvětví (viz externí analýza). Budoucí vývoj však nároky na úspěšnou firmu výrazně zvýší. Největší posun na základě externí analýzy očekáváme v oblasti RLZ, výrobních a technologických inovací. Tyto oblasti budou pro konkurenceschopnost nejvíce klíčové a měla by v nich být prioritou dalších inovačních aktivit.

Obrázek č. 13

Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

### **5.5.1 Analýza lidských zdrojů**

Společnost dnes zaměstnává okolo jednoho tisíce pracovníků, kteří pracují v úsecích vývoj a konstrukce (10%), THP (10%) a výroba (80%).

Ve výrobě pracují jednak vysoce kvalifikovaní pracovníci (střední a vyšší odborné strojírenské vzdělávání) i méně kvalifikovaní zaměstnanci zvládající senzomotoriku. Ve výrobě dnes působí i řada středoškoláků s maturitou na ekonomické škole. Ve výrobních úsecích bylo již zároveň dosaženo poměrně vysoké úrovně automatizace a její další zvyšování bude částečně možné jen v montážním úseku.

Společnost zatím nepocituje příliš velké obtíže v oblasti získávání nových zaměstnanců. Průběžně se však zvyšují nároky – už i u dělnických profesí dnes provádí výběrové řízení na nové zaměstnance, přičemž nejvíce hodnocené jsou senzomotorika, týmový duch a schopnost se učit. Do budoucna očekává společnost další nárůst počtu zaměstnanců.

U méně kvalifikačně náročných činností se postupně zvyšuje podíl tzv. „agenturních zaměstnanců“, dodávaných externí firmou. Tento trend je pro společnost poměrně výhodný, neboť pro méně kvalifikované pozice se vyplatí pružně měnit jejich počet v průběhu roku podle aktuální vytíženosti výrobních linek.

### **5.5.2 Analýza inovací**

Inovace probíhají na úrovních vývoje nových výrobků (dle požadavků zákazníka i vlastní vývoj – nové technologie), inovace technologických postupů (vyvolané požadavky při výrobě nových výrobků, které často nelze realizovat na stávajících výrobních linkách), procesů a organizační struktury (zejména drobné procesní změny na všech úrovních) a ochrany životního prostředí (systém environmentálního managementu). Každý z těchto typů inovací má specifické požadavky na kvalitu a vzdělávání zaměstnanců.

Výroba výrobků a tedy i jejich vývoj je projektově řízená. V rámci společnosti existují pracovní týmy, které jsou odpovědné za produkty dodávané zákazníkům. Proces nově vyvíjeného řešení pro zákazníka (do samotného zahájení sériové výroby) probíhá až dva roky, přičemž společnost současně pracuje na 3-5 projektech podobného rozsahu. Projektové týmy se prolínají – jeden zástupce úseku se může podílet i na více projektech současně.

Souběžně s prací pro stávající i potenciální nové zákazníky se společnost podílí na vývoji nové generace výrobků. Vývoj nové generace výrobků probíhá na koncernové úrovni, souběžně. Vývojové týmy jsou v kontaktu s potenciálními zákazníky-uživateli a v rámci jednotlivých týmů v koncernu probíhá výměna informací o postupu vývoje, týmy společně pracují na řešení vzniklých problémů.

Vývojový úsek společnosti je díky souběžné práci na řadě zákaznických projektů i na vlastním vývoji velmi vytížený. Ve vývoji a konstrukci je dnes zaměstnáno 100 osob, tedy 10 % všech pracovníků společnosti.

Nové výrobky není často možné vyrábět na stávajících výrobních linkách. Během přípravy nové výroby jsou proto projektovým týmem definovány i požadavky na technologické vybavení a postupy. V souvislosti s uvedením do provozu nové výrobní linky je provedeno i dvoufázové školení zaměstnanců – nejprve se školí vedoucí pracovníci odpovědní za chod linky, ve druhé fázi pak probíhá školení obslužného personálu. Školení v souvislosti s novou linkou mají na starosti obvykle interní školitelé – vybraní pracovníci, kteří tuto činnost vykonávají v rámci své práce.

Společnost má velmi dobré zkušenosti s managementem inovací. Mimo jiné zde existuje program, který vyžaduje zapojení všech zaměstnanců do „hnutí“ – návrhů na drobná zlepšení. Vychází z toho, že zaměstnanci jsou největšími znalci svého pracovního prostředí a od nich je třeba čerpat náměty na kontinuální zlepšování. V rámci tohoto systému musí každý

zaměstnanec podat během roku minimálně dva zlepšovací návrhy (které jsou přijaty). Dá se říci, že inovace – a změna - je takto nedílnou součástí pracovní náplně zaměstnanců – je spíše vyžadována, než podporována. I z tohoto důvodu je motivační systém ve vztahu k inovacím založen spíše na nefinančních stimulech.

Management dostává 2x měsíčně pravidelný přehled inovačních prací zároveň s propočtem úspor, které jsou tímto způsobem zajištěny. Zainteresovaní pracovníci zároveň mají přístup do databáze inovací. Nápady druhých velice často usnadňují práci na jiných úkolech. Co funguje na jednom výrobním modulu, může fungovat i jinde. Inovace v souvislosti se zvyšováním efektivnosti a štihlosti pracovních procesů jsou řízeny speciálním oddělením a v rámci „recognition events“ jsou nejpřínosnější zlepšení 1 x ročně vyhodnocena a v rámci evropské divize koncernu prezentována.

Společnost má dále roční plány „zeštíhlování“ – zaměřené na drobné procesní inovace a úspory, které se vyhodnocují na workshopech každý měsíc. Na úrovni vedoucích dílen se diskutují možné inovace – například zda inovace na jednom úseku nemůže mít nepříznivý dopad v navazujícím úseku (hledisko kvality, technologie, personálu, logistického toku ...).

Zlepšovací návrhy zaměstnanců jsou vyhodnocovány tzv. „Lean Production Office“ a finančním manažerem, který zjišťuje finanční přínos těchto návrhů. Nejlepší zlepšovací návrh v roce je odměněn firmou ve formě zaplacené dovolené. Kromě toho probíhá neustálá soutěž na úrovni dílen. Tato soutěž je každý půlrok vyhodnocována, cenou pro vítěze je putovní pohár a společná večeře pro pracovníky dílny s managementem.

### **5.5.3 Systém vzdělávání zaměstnanců**

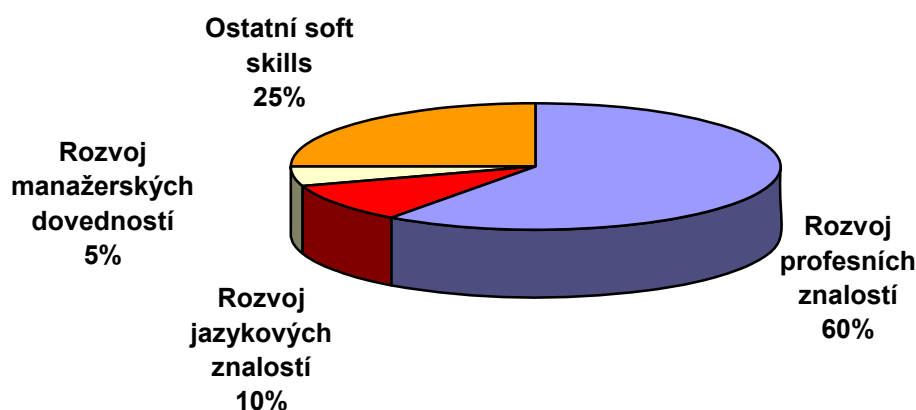
Společnost je nadnárodní, s pobočkami po celém světě a americkým ústředím. I přesto však byla firemní kultura v oblasti řízení lidských zdrojů budována spíše zevnitř – nedošlo k rozsáhlé implementaci zahraničního systému.

Společnost investuje do školení svých zaměstnanců každý rok velmi vysoký objem prostředků – přibližně 7 % z celkových mzdových nákladů.

V průměru stráví zaměstnanec ročně 6,5 dne ročně na školení, přičemž většinou jde o další rozvoj profesních znalostí.

**Obrázek č. 14**

**Přibližný podíl jednotlivých typů školení (člověkodny)**



Přibližně tři čtvrtiny kurzů se školí „in-house“, ve vzdělávacím středisku společnosti to zajišťují interní lektori – personálním úsekem a příslušným manažerem vybraní pracovníci – specialisté na danou oblast. Jedna čtvrtina kurzů se outsourcuje – externí firmy školí zejména v oblasti soft skills a jazyků, naopak profesní znalosti svých zaměstnanců rozvíjí firma sama.

V rámci školení hrají velikou úlohu „procesně orientovaná školení“ – která učí zaměstnance zásadám, které jsou dané normami a postupy, které společnost při výrobě uplatňuje.

Všichni noví zaměstnanci absolvují jednodenní školení zaměřené na operations excellence (Toyota production system) a půldenní školení týkající se jednotlivých technik štíhlé výroby. Další částí je ISO – každý rok probíhá kontrola (průběžný audit), zda společnost naplňuje zásady vyžadované v rámci ISO 9001 a ISO 14001, během které se auditoři mohou dotazovat kteréhokoli zaměstnance. Společnost proto průběžně pořádá kurzy, které jsou zaměřené na udržení a obnovení znalostí, které jsou po zaměstnancích v rámci ISO vyžadovány (logistické operace, nakládání s odpadem, vyskladňování ...).

Efektivita školení je vyhodnocována více způsoby. Jednak se projevuje na samotném fungování firmy – zmetkovitost, pracovní úrazy, produktivita – od splnění určitých cílů v těchto oblastech se odvozuje úspěšnost příslušných školení.

Dále probíhá každoroční hodnocení výkonu – u zaměstnance se posuzuje, nakolik se zlepšil ve svých činnostech vzhledem ke školením, která absolvoval (provádí přímý nadřízený).

Konečně jsou-li vědomosti, získané během školení přímo měřitelné, absolvují účastníci kurzů vědomostní testy.

Společnost má vlastní e-learningový systém, který mj. umožňuje vyhodnocování těchto testů – kde účastníci nejvíce chybují, zda to může být chybami při samotném školení nebo skladbě testů. E-learning se dále využívá pro školení o standardních věcech a postupech, které zasahují všechny pracovníky bez výjimky a kurzy by byly časově i organizačně velmi náročné (např. bezpečnost práce). Počítačem jsou vybaveni všichni pracovníci od vedoucích dílen výš, pro pracovníky dílen se organizuje školení v učebnách s promítacím plátnem, kde za pomoci příslušné personální asistentky absolvují kurz a vyplní test na papíře.

Poslední složkou školení je vzdělávání samotných školitelů – pro ně jsou organizovány speciální kurzy, nejčastěji zaměřené na TPM, Kanban a Lean Production.

Stejně jako u motivace k inovacím se i v celkových benefitech uplatňují spíše nefinanční stimuly. Patří mezi ně například placení poplatků u lékaře firmou, hrazení penzijního připojištění (po pěti odpracovaných letech), věrnostní příplatky (za odpracované roky), dovolená navíc (za odpracované roky).

Společnost zatím nemá velké problémy obsadit nová nebo uvolněná pracovní místa. Situace na regionálním trhu práce se však zhoršuje, přičemž do budoucna vidí situaci podobně jako

jiné průmyslové podniky – budou chybět střední a vyšší odborní pracovníci se zaměřením na strojírenství, které lze obtížně nahradit a které není snadné překvalifikovat z jiných profesí. Společnost netrápí příliš ani fluktuace – je velmi nízká, a to i na průmyslový podnik. Jako problém ale hodnotí úroveň přípravy absolventů. Školy stále více zaostávají za technologickým a procesním pokrokem ve výrobě. Kvalita teoretické přípravy je naopak velmi dobrá. V regionu proto firma spolupracuje s 2 vysokými školami a 5-10 středními školami a učilišti.

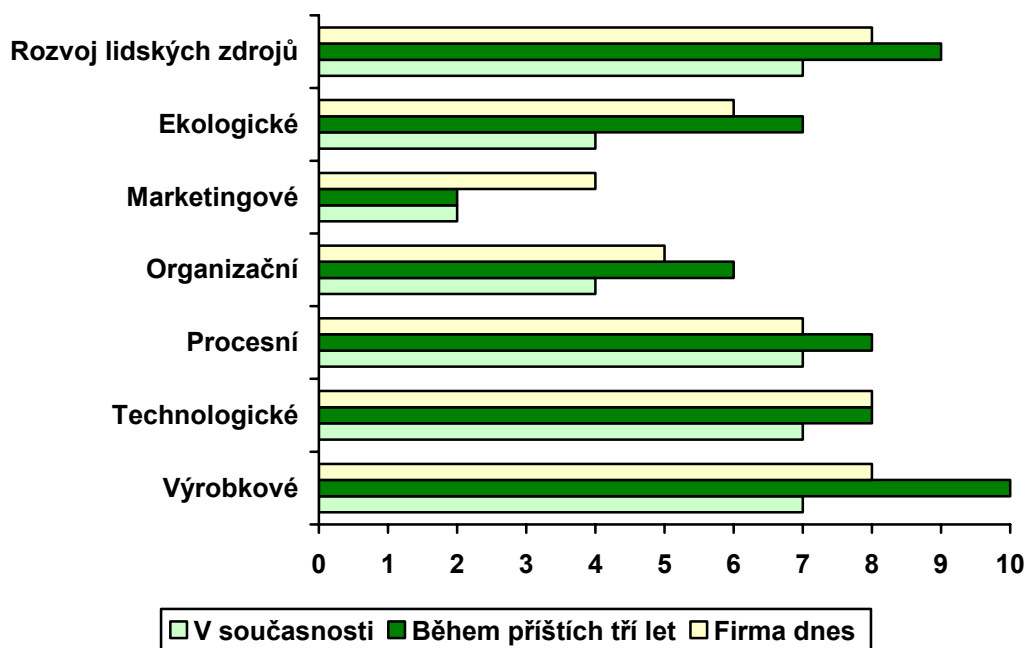
#### **5.5.4 Porovnání: Firma a odvětví**

Tento zástupce automobilového průmyslu má velmi rozvinutý a propracovaný systém RLZ i inovací, ve svém odvětví patří mezi nejlepší. Systém RLZ, ač velmi propracovaný, však bude v příštích letech čelit ještě silnějším výzvám. Na druhou stranu, v rámci regionu, kde má firma sídlo, není takový nedostatek kvalifikovaných pracovníků a mezi zaměstnavateli na trhu práce nepanuje taková konkurence. Velmi silně vnímaná je potřeba zvýšit konkurenceschopnost v produktových inovacích – i zde se společnost dnes pohybuje na samotné špičce, nároky na inovační výkonnost ale stále porostou. V procesech, technologii, organizaci i ekologii se společnost pohybuje na takové výši, že by jí nemělo dělat problém udržet krok s vývojem odvětví i v dalších letech.



Obrázek č. 15

Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnoticí škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

## 5.6 PS 5

### 5.6.1 Analýza lidských zdrojů

Společnost dnes zaměstnává více než tisíc zaměstnanců, jejich počet se v uplynulých letech výrazně nemění. V hlavním výrobním programu je zaměstnáno 75 % pracovníků, dalších přibližně 10 % pracuje ve vedlejších výrobních programech. Výzkumný a vývojový úsek zaměstnává 1,5 % pracovníků a správní úsek 9 % pracovníků. Struktura dle členění na dělnické a technicko-hospodářské profese je poměrně stabilní, pohybuje se okolo 82:18 (dělnické:THP profese).

### 5.6.2 Analýza inovací

Podněty k inovacím jsou získávány převážně jako důsledek reklamace zákazníků nebo interních zaměstnanců. Dále se stále vyhodnocuje kvalita výrobků, technologické řešení atd. a hledají se možná zlepšení. Třetí skupina podnětů je daná legislativou, předpisy (zejména ve vztahu k ochraně životního prostředí – emisní limity atd.). Čtvrtá skupina podnětů se týká chybovosti a její prevence: jaké zásahy dělat ve výrobě a výrobním procesu, aby vznikalo co nejméně chyb.

Klíčovou roli v oblasti inovací hrají inovace výrobní, které obvykle vycházejí ze stejného rámce. Uživatel originálního dílu osloví společnost s požadavkem na výrobu podobného dílu. Firma musí mít technologii a potřebné vybavení, pak je schopna vyrobit požadovaný výrobek, který je v zásadě nerozlišitelný od originálu.

Dále firma provádí inovace v oblasti IT, které proměňují fungování procesů v celé firmě. Společnost v poslední době investovala do databázových systémů, využívajících Lotus Notes. Jsou nově využívány zejména pro údržby strojů včetně skladového hospodářství náhradních dílů a rozpočtů oprav a jako databáze funkčních míst (evidence potřeb školení). Podobné IT inovace může iniciovat každý pracovník, který má zájem a povědomí o těchto možnostech.

Zlepšovatelské hnutí v oblasti kvality ve firmě funguje. Existují případy, kdy lidé podávají návrhy a i řadoví zaměstnanci přijdou s výrazným zlepšením – například upozorní na existenci dílu, materiálu nebo technického řešení určité operace, které technolog výroby dosud nezná. Zde se projevuje vysoká iniciativa zaměstnanců a jejich přehled.

### 5.6.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

Obecně v regionu je velký problém s lidskými zdroji – převis poptávky nad nabídkou po kvalifikovaných pracovních silách je podobný jiným průmyslově orientovaným regionům.

Pro firmu je nevýhodná situace vzhledem k podobně zaměřenému výrobnímu závodu konkurenční společnosti. V případě jakéhokoli trochu kvalifikovaného pracovníka je zde reálná hrozba, že bude přetažen právě touto konkurenční firmou díky vyšší odměně, lepšímu pracovnímu prostředí a obecně lepšímu zvuku jména této firmy. Totéž platí o dělnických profesích. Často je dnes už problém získat zaměstnance kvalifikovaného (ti jsou dostupní velmi výjimečně), ale jen trochu „solidního“.

V případě potřeby nových pracovníků je řešením zapojení zahraničních pracovníků, hlavně ze Slovenska a východní Evropy, neboť ti mají dosud vysokou motivaci. Způsobuje to však specifické problémy – jazykové, kulturní.

Program školení existuje jak pro THP, tak pro dělníky. Nejdůležitější je prvotní zaškolení na danou operaci a zapracovanost pracovníků. V rámci nahraditelnosti jsou pracovníci školeni na více operací. Programy školení jsou ve firmě pro všechny profese. Existují i mimořádná školení – daná jednorázovým požadavkem.

Kvalitu a přínos školení hodnotí proškolený pracovník. Vedoucí pak následně hodnotí přínos pro pracovníka.

Ve firmě nemají speciální školitele. Odbornější záležitosti se školí externě. Běžné záležitosti školí přímo vedoucí středisek.

Společnost v minulosti využila možnosti školení placeného z EU – byla to nadstavba nad standardními školeními. Pro firmy je však složité tento nástroj využívat vzhledem k obtížné administrativě a nutnosti vyčlenit na ní speciálního zaměstnance – vyplatí se to spíše velkým firmám.

Klíčovým pracovníkem je mistr, který je odpovědný za výrobní středisko, je odpovědný za výkony svých podřízených a organizaci jejich práce. Situace v obsazování pozic mistrů není kritická. Obtížnější je sehnat kvalifikované operátory.

Pro zaškolování pracovníků (dělnické profese) existují garanti, kteří jsou odměňováni za to, že dohlížejí na činnost a produktivitu nových pracovníků. Garant má na starosti 1, maximálně 2 nové pracovníky.

Programy školení zahrnují vše, co má pracovník dělat na pracovišti, včetně samokontroly.

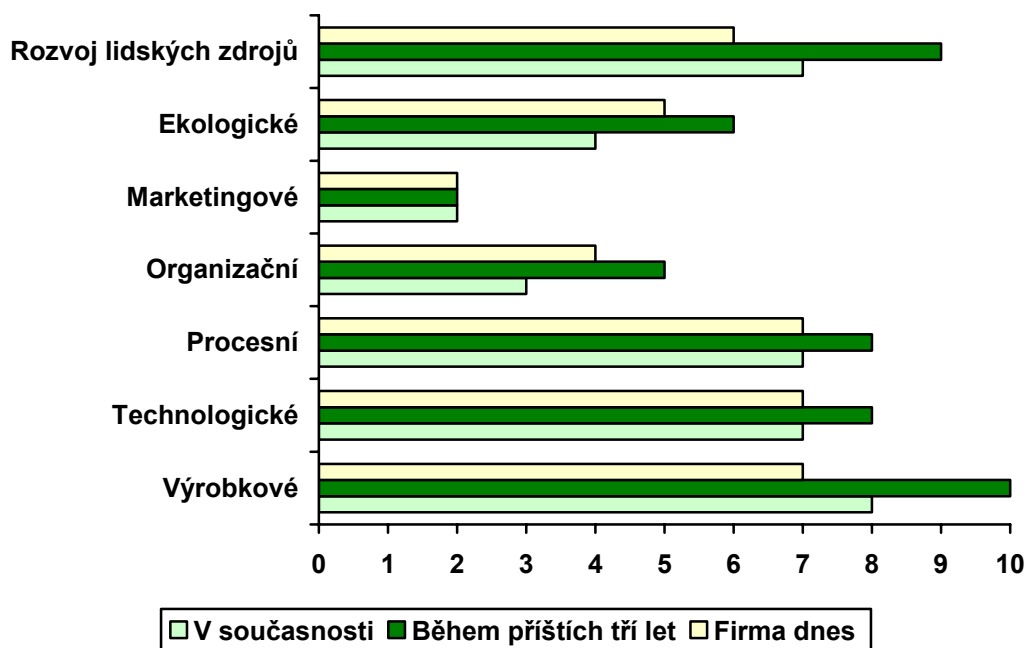
Společnost realizovala projekt vzděláváním ke změnám zaměřený na vzdělávání mistrů, koučování vrcholových manažerů a Time management.

#### **5.6.4 Porovnání: Firma a odvětví**

Firma je vzhledem k lokálním podmínkám (vysoký převis poptávky po kvalifikovaných pracovnících v regionu, blízkost významného značkového konkurenta) v obtížné situaci. V současné době má dobře nastavený systém RLZ, stejně jako inovační procesy. V příštích letech se však požadavky výrazně zvednou – ještě vyšší růst konkurence mezi zaměstnavateli, vyšší požadavky v oblasti výrobních inovací, větší nároky na procesní řízení a organizační změny. U výrobků budou změny tažené jak trhem a konkurencí, tak regulací a legislativou. Konkurence a nákladovost budou hlavními driversy změn v oblasti procesů a organizace.

Obrázek č. 16

Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změny na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

## 5.7 PS 6

### 5.7.1 Analýza lidských zdrojů

Společnost patří k větším zaměstnavatelům. Přibližně 85 % pracovníků působí ve výrobě, správních a THP profese se podílí na zaměstnanosti přibližně z 15 %. Ve výrobě obecně nejsou potřeba pracovníci s vysokými nároky na profesní přípravu. Společnost je sice hodnocena jako prestižní zaměstnavatel (pravidelně se také umísťuje vysoko v anketě nejlépe hodnocených českých podniků), problémy na trhu práce však výrazně dopadají i na ně.

Společnost je „celonárodním zaměstnavatelem“ – zaměstnance pro své pekárny i pracoviště centrály shání ve většině krajů České republiky. Problémy, které při získávání a udržování zaměstnanců řeší, odrážejí odlišnou situaci na trhu práce v regionech.

Dělnické profese v českých provozech dnes obsazují ve větších počtech pracovníci ze Slovenska – jejich kapacity jsou už ale vyčerpány, takže „dovoz“ zaměstnanců se soustřeďuje na Polsko, ale i vzdálenější země (bývalý Sovětský svaz).

Dělnické profese však nemají takový význam pro inovace. Z hlediska konkurenceschopnosti a zvyšování kvality výrobků jsou klíčové zejména pozice technologů – pracovníků, kteří znají výrobní proces, rozumí problémům výroby a jsou schopni iniciovat zlepšení a řešit krizové situace.

Ideální profil pracovníka pro tuto pozici je vzdělání na VŠ potravinářského směru a praxi v potravinářském průmyslu. Vzhledem k mezinárodnímu charakteru společnosti je na správních pozicích (mezi které technologové patří) požadována angličtina na velmi dobré úrovni.

Na pozicích ve výrobě je nejčastěji poptávána pozice **pekařského dělníka** – zde je požadavek na třísměnný provoz, ve kterém pekárny obvykle fungují. Postačuje vyučení nebo úplné střední vzdělání.

Mezi další důležité pozice patří **kontrolori jakosti** (v jednotlivých pekárnách), u kterých se požaduje vzdělání v oblasti potravinářské technologie a opět se předpokládá třísměnný provoz.

Společnost v současné době nespolupracuje systematicky se školami nebo učilišti. Získávání nových zaměstnanců pro výrobu není zatím tolik složité, zaučení na méně kvalifikované pozice je poměrně rychlé. U pozic technologů, kvalitářů atd., kde jsou profesní požadavky mnohem vyšší, společnost volí jinou metodu – ukazuje se, že pro tyto profese je důležitá především praxe v oboru, je důležitější než znalosti ze školy. Na pozici technologa může postoupit sám, pokud prokáže dobrou orientaci a přehled ve výrobě (tyto praktické zkušenosti jsou klíčové pro dobrou práci v technologii a kvalitě). Podle odhadů trvá i dva roky praxe ve firmě, než je člověk schopný na těchto úsecích samostatně pracovat – „dozrát pro ně“.

### 5.7.2 Analýza inovací

Nejdůležitějším typem inovací jsou **výrobní a marketingové**. Vzhledem k charakteru trhu se v podstatě prolínají.

**Procesní/organizační inovace** jsou méně důležité, ale i této oblasti se společnost systematicky věnuje.

**Ostatní inovace zahrnují** zejména zvyšování energetické efektivity. Cílem tohoto projektu je využívání značného odpadního tepla z výroby pro vytápění. Vzhledem k cenovému vývoji na trhu energií i vstupních surovin je pro pekárenské společnosti velmi důležité iniciovat vlastní program úspor. Pečivo se dodává na vysoce konkurenční trh maloobchodu, kde řetězce stanovují tvrdé podmínky pro dodavatele a kde je každý halíř z jednotkových úspor velmi znát. Energetický audit absolvovaly v minulých letech některé provozy a dá se očekávat, že tento směr v úsporách bude společnost více rozvíjet i nadále.

Cílem výrobních inovací je jednak udržet tržní pozici, jednak zvyšovat penetraci ve vybraných segmentech.

Trh s pečivem je již silně obsazený, k větším změnám díky profilování tržního prostředí nedochází. Marketingové strategie se proměňují od ofenzivních (snaha především získat nové zákazníky) na defenzivní (snaha především udržet stávající zákazníky).

V tomto procesu hrají inovace velkou roli. Je třeba soustavně využívat příležitost komunikace s odběrateli a bojovat s konkurencí o prodejní plochy.

Inovace nemají klíčovou roli z hlediska příspěvku k obrátu. Trh pečiva (průmyslová výroba) je značně generický. Ale jejich výše uvedená funkce (otevření dveří a komunikace s klíčovými zákazníky) je důležitá.

Veškeré podněty k výrobním inovacím se schází na oddělení marketingu.

#### **Klíčové kompetence:**

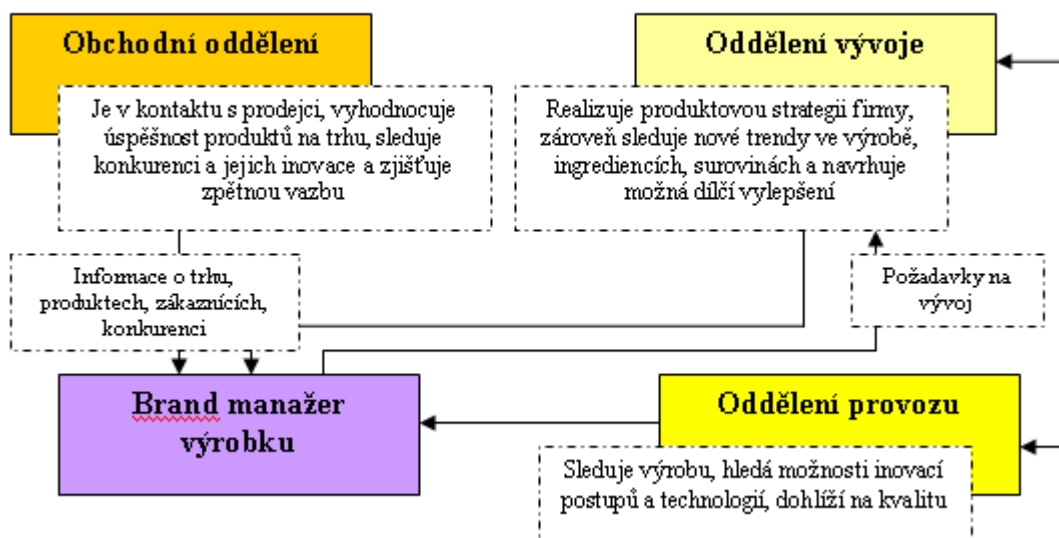
Ředitel marketingu – stanovení základních strategií, koordinace práce ostatních členů oddělení

Brand manager – rozvoj značek (komunikace, optimalizace portfolia, nové projekty/výrobky..)

Podněty pro inovace přichází ze strany obchodního oddělení, oddělení vývoje i samotného provozu. Pracovníci na pozicích account manažerů mají na starosti významné zákazníky – řetězce, další obchodníci zajišťují kontakty s menšími prodejci. Hlavním úkolem těchto pracovníků je prodávat – udržet a zlepšit obrát, vyhodnocovat reakci obchodních partnerů, snažit se o lepší product placement. Informace získané v rámci těchto aktivit jsou však často využitelné pro inovace.

Obrázek č. 17

### Schéma toku informací – podněty k inovacím



Společnost má pro oblast vývoje a výměny informací svoje procedury, které vychází z ISO, totéž se týká produktové dokumentace. V průběhu vývoje probíhají inovační meetingy a schůzky, kde se hodnotí stav projektů. (Aktuálně je vývoj řízen ad hoc meetingy pracovních skupin. Na schůzkách jsou brand manažeři, šéf vývoje, šéf provozu, obchodní ředitel, ředitel marketingu, výkonný ředitel.

Společnost má vlastní vývojové oddělení. Centrálně se vývoji věnují 3 lidé - šéf vývoje a 2 technologové. Mají na starosti jak technologii a vývoj. Jsou odpovědní především za bezproblémový provoz pekáren (technologie, kvalita obecně) i za řešení složitějších provozních problémů.

#### 5.7.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

Tato oblast není systematicky rozvíjena. Školení jsou ve většině případů pouze ad hoc – na základě žádosti nadřízeného pracovníka, který vyhodnotí potřebu školení v určité profesi a na určitý úkon nebo znalost.

Zatím společnost nevyužívala prostředků strukturálních fondů. Zejména proto, že nevyhovuje kategoriím, které je vylučují z 90% projektů.

V současné době personální oddělení zkoumá možnosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Potřeba systematicky pracovat s lidskými zdroji se stává stále zřejmější a priority firmy v této oblasti se mění.

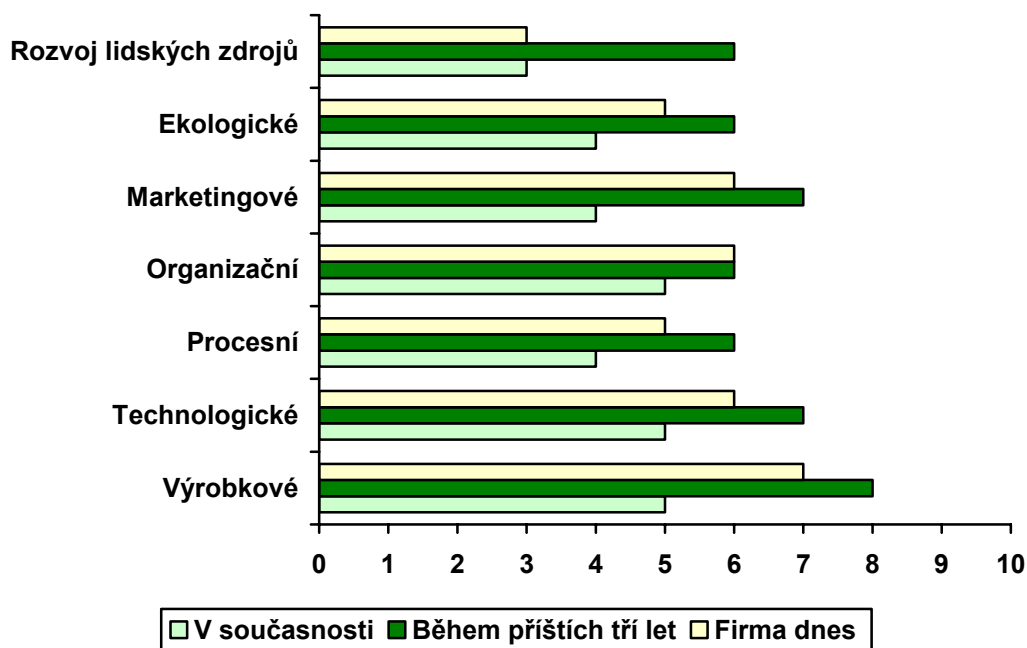
Pro nové zaměstnance se organizují školení o výrobcích, postupech, značkách atd. Tato školení však zatím nejsou příliš systematická – mají spíše neformální charakter a jejich rozsah a hloubka závisí na iniciativě vedoucího příslušného oddělení.

#### 5.7.4 Porovnání: Firma a odvětví

Inovační procesy ve firmě v současné době vyhovují nárokům, které klade vývoj a konkurenční situace v tomto odvětví. V oblasti marketingových, výrobních a technologických inovací je vysoce konkurenční a budoucí trendy v odvětví by neměly tuto pozici výrazně ohrozit. Rozvoj lidských zdrojů je postačující vzhledem k současné situaci, v budoucnu by však setrvání na této úrovni mohlo konkurenceschopnost firmy ohrozit.

## Obrázek č. 18

### Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

## 5.8 PS 7

### 5.8.1 Analýza lidských zdrojů

Společnost patří mezi velké podniky z pohledu zaměstnanců (jejich celkový počet je větší než 250). V segmentu je vysoká míra fluktuace, která dosahuje až 80 %. Její výrazné snižování není nejdůležitější prioritou řízení lidských zdrojů, neboť na tomto velmi dynamickém a rychle se měnícím trhu jsou stabilní, „nedynamické“ pracovní týmy spíše překážkou.

Určité stabilizace lidských zdrojů v úseku se již dosáhlo díky změnám a inovacím v minulých letech, současná úroveň fluktuace je hodnocena jako dobrá (dosahuje okolo 60 %), nicméně snahou personálního úseku i dalších úseků firmy je ji stále snižovat.

Pro pozice je obvykle požadováno pouze středoškolské vzdělání. Odborné znalosti a kvalifikace nejsou považovány za až tak rozhodující (z odborných znalostí je důležitá práce na PC) a schopnost pracovat s CRM systémem, který společnost bude zavádět – přičemž nepůjde pouze o technické zvládnutí systému, ale hlavně o pochopení nového firemního přístupu, který se k tomu váže a jaké kompetence se od zaměstnanců v této souvislosti budou požadovat na komunikační a obchodní úrovni.

Nejdůležitější je u zaměstnanců flexibilita, týmová práce, nasazení a samostatnost.

Vzhledem k poměrně široce definovaným požadavkům na zaměstnance nemá firma dosud velké problémy s obsazením odcházejících míst, i když i zde jsou tendence na trhu práce spíše zhoršující

Firmě se osvědčuje spolupráce s personálními agenturami, společnost je navíc hodnocena jako prestižní zaměstnavatel.

### 5.8.2 Analýza inovací

O inovacích jako takových rozhoduje vedení úseku. Týká se to všech typů inovací – produktu, organizace, procesů i marketingu. Další důležité osoby jsou vedoucí regionálních poboček.

V organizaci a procesech byla významná změna iniciována před dvěma lety a další fáze této inovace se v současné době připravuje. Tato inovace byla zaměřená na změnu fungování celého úseku a na jiný způsob práce se zákazníky. Mezi jevy, které se tato inovace snažila odstranit, byly zejména vysoká úroveň fluktuace, méně kvalitní práce regionálních poboček, nedostatečná informovanost o zákaznících a jejich požadavcích, malá přidaná hodnota pro zákazníky ve formě bonusů k produktu, celkově slabší zákaznická orientace práce úseku. Na tuto první část inovace má v nejbližší době navázat část druhá, jejímž hlavním cílem bude nákup a implementace CRM systému

### 5.8.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

Vzděláváním zaměstnanců se ve firmě zabývá personální úsek, který má na starosti plnění požadavků dalších úseků v oblasti lidských zdrojů a zajišťuje zákonem stanovený rozsah školení zaměstnanců i specifické požadavky na školení. Tato školení zajišťuje zejména organizačně – vyhodnocuje požadavky na školení z hlediska obsahu a kapacity a vyhledává externí školitele.

Každý nový zaměstnanec musí během prvních dní ve firmě absolvovat povinně vstupního školení, které se týká BOZP, požární ochrany a školení řidičů. Pro tato školení má firma vlastní e-learningový systém.

Kromě povinných školení mají zaměstnanci možnost absolvovat i další vzdělávací kurzy. Centrální a detailně rozpracované plány školení zaměstnanců společnost nevyužívá, spíše se jedná o ad hoc kurzy, realizované na základě identifikované potřeby v jednotlivých úsecích. Školení jsou většinou zajišťována externími lektory nebo společnostmi, personální úsek zde vystupuje jako administrátor.

Společnost má v oblasti školení také bonusový systém „Akademie“, který zaměstnancům umožňuje se dále vzdělávat v některé z vybraných oblastí – „Soft skills“, práce s PC, jazykové kurzy, atd. Pro tento bonus „nominuje“ pracovníka vždy jeho nadřízený, přičemž kurz je placen z rozpočtu personálního úseku. Výjimkou jsou jazykové kurzy, při kterých se obvykle vyžaduje 50 % spoluúčast zaměstnance.

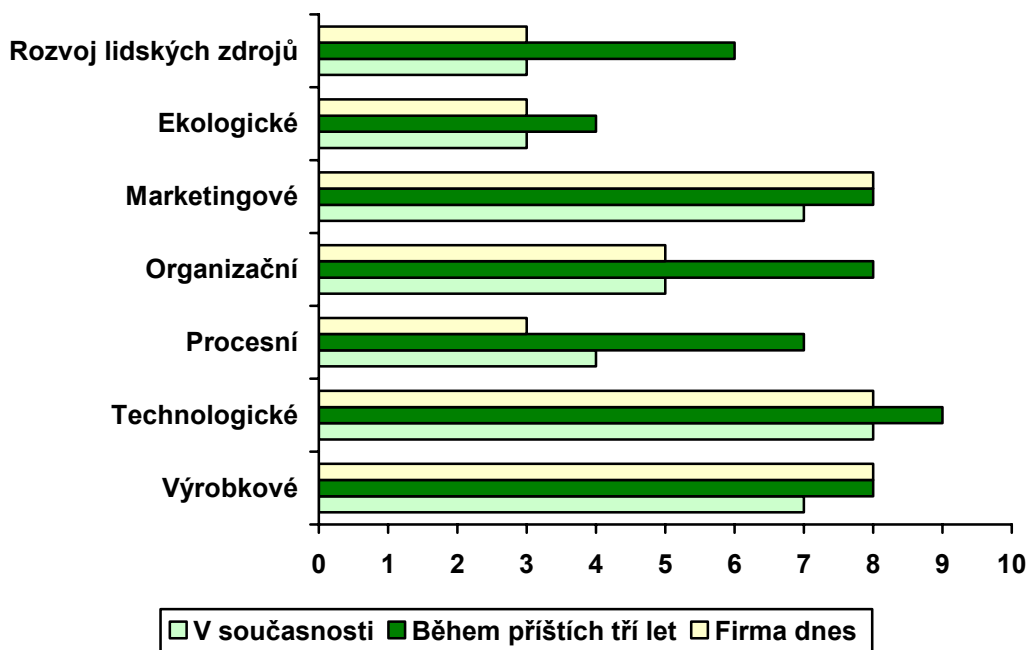
### 5.8.4 Porovnání: Firma a odvětví

Ve většině inovačních oblastí se dnes firma pohybuje na úrovni současných identifikovaných požadavků v rámci odvětví. Na špičce je v inovacích samotného produktu a také v marketingu, to jsou také nositelé její konkurenční výhody dnes. Rozvoj lidských zdrojů není horší, než je v tomto segmentu obvyklé. V budoucnu však požadavky na zaměstnance určitě porostou, zejména jako důsledek organizačních a procesních změn, které si vyžadají kvalitnější trénink soustavnější přístup k jejich vzdělávání.



Obrázek č. 19

Firma a odvětví – hodnocení významu inovací



Hodnotící škála: 0 = žádný nebo velmi malý význam pro konkurenceschopnost, 10 = zásadní význam pro konkurenceschopnost

„V současnosti“ znamená, jaké jsou nároky tržního prostředí na chování firmy – jak významné je z hlediska změn na trhu pro firmu rozvíjení daného typu inovací, resp. nakolik je daný typ inovace nezbytný pro úspěch firmy na trhu. „Během tří let“ pak hodnotí, jak se vlivem trendů v odvětví tyto nároky v krátkodobém horizontu změní.

## 6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Podíl inovujících podniků v daném odvětví (v %, 2003-2005).....	16
Zkoumané podniky podle počtu zaměstnanců .....	17
Puttickova matice doplněná o vazbu na převažující typ inovací .....	19
Umístění podniků na matici.....	21
Automobilový průmysl – hodnocení významu inovací.....	24
Potravinářský průmysl – hodnocení významu inovací.....	26
Textilní průmysl – hodnocení významu inovací .....	28
Elektrotechnický a medicínský průmysl – hodnocení významu inovací .....	31
Chemický průmysl a výroba barev – relativní vnímání významu inovací.....	32
Vydavatelství a tisk – hodnocení významu inovací .....	34
Struktura pracovních pozic ve společnosti .....	35
Nástroje RLZ v podniku.....	37
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	38
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	42
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	44
Přibližný podíl jednotlivých typů školení (člověkodny) .....	47
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	49
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	52
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	55
Firma a odvětví – hodnocení významu inovací .....	57

## 7 PRAMENY

[1] Inovace v ČR v roce 2005 - Český statistický úřad (2006)

[2] Multi Sector Skill Study: Electronics Industry – Warwick Institute for Economic Research (2006)

[3] – Deloitte Touche Thomatsu (2006)

[4] Diplomová práce – Automobilový průmysl – VŠE, Fakulta podnikohospodářská

[5] Panorama zpracovatelského průmyslu 2006 – Ministerstvo průmyslu a obchodu (2007)

### **Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání Národního vzdělávacího fondu**

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání působí jako analyticko-výzkumná sekce Národního vzdělávacího fondu. Vznikla z iniciativy Evropské vzdělávací nadace (ETF). Od roku 2004 je součástí evropské sítě ReferNet, která je zřízena Evropským centrem pro rozvoj odborného vzdělávání (Cedefop).

Observatoř poskytuje informace, shromažďuje data, analyzuje tendence a provádí výzkum v oblasti rozvoje lidských zdrojů, trhu práce, vzdělávání a předvídání kvalifikačních potřeb. Od roku 2005 je jedním z pracovišť Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (MŠMT 1M0524), v rámci něhož provádí výzkum kvality lidských zdrojů jako faktoru konkurenceschopnosti. Další dlouhodobé výzkumné projekty jsou zpracovávány pro MPSV a jsou zaměřeny na (i) analýzy a projekce vývoje zaměstnanosti a nároků na kvalifikace v profesích a sektorech, (ii) nerovnosti v šancích na vzdělání, (iii) nároky společnosti vědění na kvalifikaci lidských zdrojů a na vzdělávání, (iv) souvislosti stárnutí populace a vzdělávání.

Národní observatoř se podílí na mnoha mezinárodních projektech zpracováváných pro Evropskou komisi, Cedefop, OECD. Při jejich realizaci spolupracuje s partnerskými organizacemi v zahraničí (např. QCA - Velká Británie, BIBB - Německo, CEREQ a OREF - Francie, ISFOL - Itálie, University of Bremen - Německo, ROA - Nizozemí, ESRI - Irsko). V rámci České republiky spolupracuje zejména s výzkumnými institucemi, které se zabývají problematikou trhu práce, vzdělávání a sociální problematikou (SoÚ AVČR, VÚPSV, NÚOV, ÚIV, CSVŠ, CERGE), ale i s organizacemi zaměstnavatelů, odbory a ČSÚ.

Informace o projektech a výsledcích práce NOZV lze najít na těchto webových stránkách:

[www.nvf.cz/observatory](http://www.nvf.cz/observatory)

[www.budoucnostprofesi.cz](http://www.budoucnostprofesi.cz)

[www.refernet.cz](http://www.refernet.cz)

Opletalova 25

110 00 Praha 1

tel: +420 224 500 545

fax: +420 224 500 502

e-mail: [observatory@nvf.cz](mailto:observatory@nvf.cz)

<http://www.nvf.cz/observatory>