

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

Bakalářská práce

Vzdělávání procesy v podniku

Educational processes in the enterprise

Petra Doležalová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra DOLEŽALOVÁ
Osobní číslo: K09B0035P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Vzdělávací procesy v podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na řešenou problematiku.
2. Popište a analyzujte současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků v konkrétním podniku.
3. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
4. Navrhněte opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v konkrétním podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Věra Dvořáková

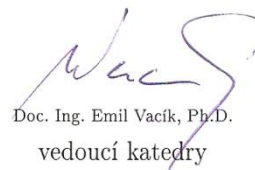
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Vzdělávací procesy v podniku.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Podpis řešitele

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Věře Dvořákové za cenné připomínky a rady, které mi poskytla k vypracování této bakalářské práce a také pracovníkům společnosti Mlékárna Klatovy, a. s. za vstřícnost a poskytnutí potřebných informací, které se týkali nejen vzdělávání v jejich podniku.

Obsah

Úvod	7
1. Vzdělávání zaměstnanců	9
2. Charakteristika podnikového vzdělávání.....	10
2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	12
2.1.1. Sběr údajů.....	12
2.1.2. Analýza údajů.....	13
2.2. Plánování vzdělávání	14
2.3. Realizace vzdělávání	14
2.3.1. Metody vzdělávání	15
2.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání	18
2.4.1. Posuzování efektivnosti vzdělávacích aktivit.....	19
3. E-learning	22
3.1. Proces e-learningu.....	23
3.2. Výhody e-learningu.....	23
3.3. Nevýhody e-learningu.....	24
4. Vliv investic do lidského kapitálu na konkurenceschopnost podniku	24
5. Představení Mlékárny Klatovy, a. s.	25
5. 1. Historie Mlékárny Klatovy, a. s.	25
5.2. Orgány společnosti.....	26
5.3. Výrobní a investiční činnost Mlékárny Klatovy, a. s.	28
5.4. Marketingové informace	29
5.5. Konkurenceschopnost a SWOT analýza podniku.....	30
5.6. Ekonomická a finanční situace.....	31
5.7. Zaměstnanci	33
6. Příprava zaměstnanců.....	33
6.1. Plánovaná příprava zaměstnanců	34
6.2. Ostatní příprava zaměstnanců	35
7. Zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců.....	36
8. Implementace e-learningového vzdělávání do firmy	42
9. Závěr	48
Seznam tabulek	50

Seznam obrázků	51
Seznam použité literatury	52
Seznam příloh.....	53

Úvod

V dnešní době je vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace velmi důležité. Firmy (především velké podniky) si uvědomují, že je pro ně lepší vzdělávat stávající zaměstnance, než neustále hledat a najímat pracovníky nové a vhodně vzdělané. Důvody, proč podniky chtějí poskytovat různé vzdělávací programy, mohou být různé. Jde například o to, že dochází k technologickým změnám ve výrobě (mechanizace, automatizace), ale také v administrativních pracích. Důležitým důvodem je také nutnost vývoje osobnosti zaměstnanců. Spousta pracovníků nejprve potřebuje získat sebedůvěru, schopnost strategicky myslet, odhalovat rizika a šance, ale také například schopnost napravovat nedostatky.

Pracovníci v různých organizacích si dnes již uvědomují důležitost dalšího vzdělávání, protože jako všechny subjekty tržního prostředí, také oni sledují především svůj vlastní zájem. Zaměstnanci si především uvědomují, že s rostoucí kvalifikací, roste jejich cena na trhu práce, jsou tedy více konkurenceschopní. Také chápou, že zejména v dnešní době je sice dobré prohlubovat své dosavadní znalosti v pracovním oboru, ale je také důležité získávání všeobecných dovedností i z ostatních oborů. Proto se většina zaměstnanců při výběru zaměstnavatele rozhoduje také podle nabízených vzdělávacích programů.

Střední a především velké podniky se dnes snaží pro své zaměstnance vytvářet velkou škálu vzdělávacích kurzů, protože se samozřejmě snaží zvyšovat potenciál a produktivitu svých lidských zdrojů a tím i konkurenceschopnost firmy na trhu.

Tato bakalářská práce se tedy zabývá problematikou vzdělávání v Mlékárně Klatovy, a. s. **Cílem práce** je nejprve zpracovat teoretickou část zaměřenou na podnikové vzdělávání, popsat a analyzovat současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků v Mlékárně Klatovy, a. s., poté zhodnotit výsledky provedené analýzy a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v Mlékárně Klatovy, a. s. K analýze současného stavu vzdělávání pracovníků ve firmě bylo použito dotazníků.

Práce se člení na **osm kapitol**. První kapitola se zabývá vymezením hlavních oblastí vzdělávání a přístupy politiky a strategie vzdělávání v podniku. Druhá kapitola vymezuje pojem podnikové vzdělávání a popisuje proces zajištění podnikového vzdělávání. Je dále členěna na podkapitoly, které se věnují jednotlivým fázím procesu

podnikového vzdělávání – identifikací a analýzy potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci a různým metodám vzdělávání a také zhodnocení výsledků vzdělávání. Další kapitola blíže specifikuje pojem e-learningového systému vzdělávání, jeho přínosy a nevýhody. Čtvrtá kapitola shrnuje potřebu podnikového vzdělávání a její roli v konkurenceschopnosti firmy. Další část představí společnost Mlékárnu Klatovy, a. s., její historii, výrobní a investiční činnost, orgány společnosti, konkurenceschopnost, SWOT analýzu a další marketingové informace o firmě, její ekonomickou situaci z Výroční zprávy 2010 a také důležité informace o zaměstnancích. Šestá kapitola již vysvětluje a popisuje proces vnitropodnikové přípravy zaměstnanců. Sedmá kapitola obsahuje zhodnocení dosavadního systému podnikového vzdělávání a osmá kapitola dále prezentuje možnost zavedení e-learningového systému do společnosti.

Textová část bakalářské práce je zpracována v textovém editoru MS Word. Grafy a tabulky jsou vytvořeny pomocí MS Excel. Formální úprava práce vychází z Metodiky k vypracování bakalářské práce z roku 2011. Použitá literatura je citována dle normy ČSN ISO 690:2011.

1. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v podniku představuje kolekci cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou zaměřené na získávání znalostí, dovedností a pracovních způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního jednání zaměstnanci organizace, za účelem zvýšení či prohloubení vzdělání pracovníků umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace (Dvořáková, 2007).

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- orientace – cílem je efektivní adaptace nového pracovníka na organizaci;
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – doplnění odborných znalostí;
- rekvalifikace (přeškolení) – získávání nových znalostí a dovedností;
- profesní rehabilitace – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Pracovní schopnosti se utvářejí již při školním vzdělávání, kde dochází k získávání základních a všeobecných znalostí. V následné (odborné) fázi, pak jedinec nabývá specifických pracovních schopností, často orientovaných na konkrétní zaměstnání a sociálních dovedností. V oblasti školního vzdělávání je aktivita firem nejmenší, kdežto v oblasti odborné přípravy se setkáváme s užší spoluprací mezi školským a vzdělávacím systémem organizací. Získávané dovednosti se tak mohou snáze a rychleji přizpůsobovat proměnlivým nárokům různých pracovních míst. Další výhodou spolupráce s organizacemi je snazší přechod absolventů středních a vysokých škol do pracovního života (Dvořáková, 2007).

Rozvoj zaměstnanců je dalším nástrojem směřujícím k odstranění rozdílu mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí a dovedností. Aktivita rozvoje zahrnují všechny formy dalšího vzdělávání, které zaměstnanec nutně nepotřebuje k vykonávání stávajícího zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Rozvoj lidských zdrojů je odlišným postojem v komparaci s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který

vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označován jako učící se organizace (Dvořáková, 2007).

Podle postoje zaměstnavatelů k systému vzdělávání a rozvoje rozpoznáváme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání:

1. organizace bez strategie – vzdělávání pracovníků není strategická priorita těchto organizací, které se omezují na pouhé dodržování povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů (povinné doškolování). Negativem je poškození pověsti zaměstnavatele.

2. nesystematická koncepce interního vzdělávání – potřeba vzdělávání vzniká náhodně a zaměřuje se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Tento přístup také nepřispívá k dobré pověsti organizace a nevede ani k žádoucímu formování vnitřní pracovní síly.

3. systematické vzdělávání zaměstnanců – vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou považovány za velmi důležitou aktivitu personální práce a je jim věnována trvalá pozornost. Mezi výhody tohoto přístupu patří přispívání ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu; zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců; průměrné náklady na vzdělávání jednoho pracovního bývají nižší než při jiném přístupu. Ovšem velkou nevýhodou je, že zvyšuje riziko toho, že pracovník, který tak zvýšil svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli (Dvořáková, 2007).

2. Charakteristika podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na utváření pracovních schopností včetně sociálních vlastností potřebných při navazování kontaktů a zdravých mezilidských vztahů osob v organizaci. Podnik prostřednictvím podnikového vzdělávání dává zaměstnancům najevo, že si jich váží, dává jim tím možnost na firemní náklady zvyšovat jejich uplatnění na trhu práce. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků (Koubek, 1998).

Systém podnikového vzdělávání je neustále opakující se cyklus, který splňuje zásady podnikové vzdělávací politiky, pozoruje účel strategie vzdělávání a opírá se o institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Do firemního vzdělávání tedy patří orientace na zaměstnance, doškolování, přeškolování a rozvoj pracovníka

inicializovaný pracovníkem nebo samotnou organizací a financovaný firmou (Vodák, 2011).

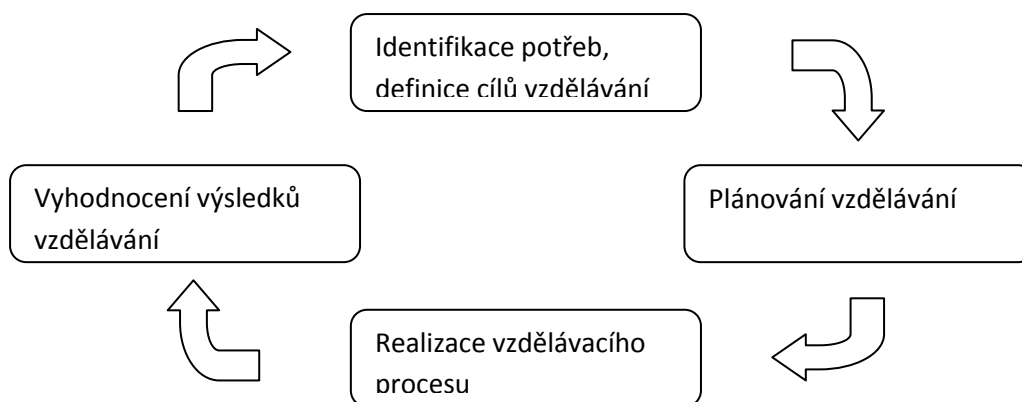
Podstatným úkolem systému podnikového vzdělávání je dovolit pracovníkům firmy neustále zvětšovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických znalostí, získat specifické pracovní dovednosti a formovat podmínky pro uskutečnění plánů osobního rozvoje. Primárním cílem pak je připravit pracovníka podniku tak, aby se zvýšila jeho způsobilost efektivního dosažení cílů, čímž se také zvýší konkurenceschopnost a prosperita podniku (Vodák, 2011).

Podnikové vzdělávání se může uskutečňovat buď z interních zdrojů, nebo prostřednictvím externích zdrojů. V případě interních zdrojů se jedná především o vlastní vzdělávací centra či o interních odbornících. Do externích zdrojů patří veškeré externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není jednoduchou a krátkodobou záležitostí, hospodárně a účinně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi (viz obr. 1):

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Investice firem do vzdělávání vlastních zaměstnanců jsou prostředkem přitažení a ustálení lidského kapitálu a stávají se také nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic (Vodák, 2011).

Obr. č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců podniku



Zdroj: Vodák, J., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011

2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Veškerá zmiňovaná hlediska je třeba brát v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku (Vodák, 2011).

Analýza potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu schopností pracovníků a jejich výkonnosti a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem této analýzy je zjištění specifických nedostatků, které je třeba odstraňovat, se zaměřením na takové, které lze eliminovat vzděláváním. Dalším krokem je návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák, 2011).

Abychom ale mohli poté vyhodnotit efekt vzdělávání, je nezbytné na začátku stanovit cíl, podle kterého se bude hodnotit návratnost vynaložených prostředků. Proto je nutné dbát zejména na potřeby zaměstnanců, zejména pokud příležitost ke vzdělávání chápou jako formu odměny (Dvořáková, 2007).

2.1.1. Sběr údajů

Sběr údajů je důležitou součástí procesu identifikace vzdělávacích potřeb. Údaje o podstatě činnosti pracovního místa a dosahované úrovni výkonnosti můžeme získat za pomoci různých jednoduchých a snadno použitelných metod:

- strukturovaný rozhovor – jde o rozhovor se zaměstnancem, kde zaměstnanec odpovídá na předem připravené otázky řešící problém. Účelem je získat názory, postřehy a postoje od klíčových zástupců personálu. Výhodou je možnost detailnějšího zkoumání situace, nevýhodou je, že jsou časově náročné a osoba vedoucí rozhovor musí být dostatečně kvalifikovaná.
- pozorování – je založeno na záměrném sledování výkonu zaměstnanců a porovnávání skutečností s popisem pracovního místa. Získání jasné představy o plnění úkolů je samozřejmě výhodou, mezi nevýhody můžeme zařadit to, že pokud pozorováním pracovníka zaskočíme, může se začít chovat netypicky.
- dotazník - skládá se ze série cíleně orientovaných otázek. Výhodou jsou nízké náklady, nevýhodou, že pracovník nepochopí správně otázky a řada otázek nepokryje všechny hlediska práce.

- participace – představuje časový úsek, kdy výzkumník zastává běžné úkoly a má zodpovědnost zaměstnance. Výhodou je lepší porozumění, nevýhodou pak je, že v případě potřeby speciálních dovedností se osoba provádějící výzkum nemůže do práce zapojit.
- popis práce vytvořený zaměstnancem – smyslem je vytvoření popisu práce zaměstnancem, kde popíše úroveň důležitosti a obtížnosti úkolů, z nichž se jeho práce skládá. Výhodou je rychlost a odraz zaměstnancových zkušeností. Nevýhodou je, že informace nebudou kompletní, stává se, že pracovníci přecení nebo nedocení důležitost a obtížnost své práce (Vodák, 2011).

Aby byl proces identifikace vzdělávacích potřeb úspěšný, je nutné získat, kromě výše uvedených metod, určité informace i o samotném podniku. Mezi tyto údaje patří například SWOT analýza, workshopy s managementem a vybranými pracovníky nebo sledování pracovního výkonu a testy schopností. V praxi je třeba často použít kombinaci různých technik v závislosti na dané situaci firmy (Vodák, 2011).

2.1.2. Analýza údajů

Po provedení sběru údajů, je získáno velké množství informací. Při jejich zpracování je třeba zachovat objektivitu, což umožňuje uplatnění některých zásad:

- zvážit faktory ovlivňující problém ve výkonnosti jednotlivců;
- snažit se o získání celkového pohledu na problém;
- využít hledisko, při němž je získáno objektivní stanovisko na pracovníka (Vodák, 2011).

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích potřeb pracovníků a návrh vzdělávacího programu (Vodák, 2011). Konečným výsledkem by tedy měly být odpovědi na otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván?
2. V čem by měl být vzděláván? (Dvořáková, 2007).

Ovšem aby dosavadní činnost byla efektivní, je důležité, aby zaměstnanci podniku byli předem informováni o tom, co se děje a jaký význam to má pro podnik. Pokud by zaměstnanci nebyli informováni, mohlo by u nich docházet ke vzniku obav z důsledků

probíhajících aktivit a mohly by to chápat jako ohrožení vlastní osoby. Podle toho se také pracovníci chovají a informace od nich získané, mohou být proto zkreslené (Vodák, 2011).

2.2. Plánování vzdělávání

Vytvořený návrh vzdělávacího plánu z první fáze identifikace potřeb vzdělávání představuje proces přípravy učebních osnov a dalších potřeb, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje. Samotný proces tvorby plánu se skládá ze tří fází:

- přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu;
- realizační fáze – vývoj a zpracování etap vzdělávacího projektu. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat;
- fáze zdokonalování – průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem k cílům (Vodák, 2011).

Plán by měl odpovědět na následující otázky (soubor otázek „8W“) (Dvořáková, 2007):

- What content? – jaká témata vzdělávání je třeba zajistit;
- Who to? – jaká bude cílová skupina účastníků;
- Which way? – jakými metodami se má vzdělávání realizovat;
- Who delivers? - která vzdělávací instituce bude zvolena (interní; externí);
- When and how long? – kdy se bude vzdělávání akce realizovat;
- Where? – kde se vzdělávání uskuteční;
- What price? – jaké jsou náklady na vzdělávání;
- Was it effective? – jakým způsobem se bude realizovat závěrečné hodnocení vzdělávacího plánu (Vodák, 2011).

2.3. Realizace vzdělávání

V této části cyklu jde především o organizační zajištění vzdělávacích akcí. Mimo jiné jde o uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem školicího programu, zajištění prostor, studijních materiálů a pomůcek, také se musí zajistit doprava a v případě nutnosti i ubytování. Neméně důležitou činností je včasné informování účastníků školení. Dále

se v této fázi připraví hodnotící dotazníky a evidence účastní jednotlivých pracovníků na vzdělávacích programech a školeních. Během samotného vzdělávacího programu je třeba kurzy sledovat, abychom se přesvědčili, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Po ukončení jednotlivých kurzů by se měla zpracovat hodnotící zpráva, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků (Dvořáková, 2007).

2.3.1. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou velmi důležitým prostředkem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodné metody je determinován různými faktory, jako například počet a věk účastníků nebo jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí (Vodák, 2011).

Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti;
- Metody vzdělávání mimo pracoviště.

K dosahování větší efektivity se doporučuje využívat kombinace více metod (Vodák, 2011).

2.3.1.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Společným znakem této skupiny je možnost individuálního přístupu. Mimořádnou roli hraje i osobnost školitele (Dvořáková, 2007). Do této skupiny bychom mohli zařadit instruktáž, rotaci práce, asistování, coaching, mentoring a counselling.

Instruktáž při výkonu práce

Jedná se o jednoduchý způsob zacvičení nového pracovníka na určitou práci, kdy zastává zpravidla jednodušší pracovní operace a úkony. Školený se učí pozorováním a napodobováním. Výhodou je rychlost a navázání pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci (Dvořáková, 2007).

Asistování

Školený je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a tím se od něj postupně učí pracovním postupům a pracovního jednání. S postupem času je schopen práci vykonávat zcela samostatně (Dvořáková, 2007).

Coaching, mentoring a counselling

Jedná se o proces, při kterém si pracovník pod dohledem školitele dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnost, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný a sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. V případě druhých dvou metod si zaměstnanec mentora vybírá sám a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Counselling pak školitele a pracovníka staví na stejnou úroveň a je vnímán spíše jako vzájemné konzultování a ovlivňování (Dvořáková, 2007).

2.3.1.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tato skupina metod předpokládá spíše hromadný charakter. Průběh metod je podobný režimu institucionálního vzdělávání a často se odehrává i v podobném prostředí, to je v učebnách, výukových dílnách a podobně. Proto bývá vzdělávání mimo pracoviště zabezpečováno jak interními vzdělávacími útvary, tak externími školiteli či vzdělávacími institucemi (Dvořáková, 2007).

Přednáška

Přednáška je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost předání informací a nevýhodou převažující jednosměrnost toku informací (Dvořáková, 2007).

Demonstrování

Praktické vyučování zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách nebo v jiných prostorech vhodných pro názorné předvádění pracovních postupů

na pracovních zařízeních. Výhodou je praktičnost, nevýhodou odlišnost podmínek od skutečného provozu (Dvořáková, 2007).

Simulace

Jde o vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušená. Účastníci se řídí scénářem, který vyžaduje, aby během daného času učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda je velmi náročná na přípravu (Dvořáková, 2007).

Assessment centre

Účastník je konfrontován s reálnými simulacemi typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Zaměstnanec se tak musí vypořádat s různou mírou stresu, přičemž se sleduje jednání i výkon pracovníka (Dvořáková, 2007).

2.3.1.3. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Jde o další skupinu metod vzdělávání. Patří sem metody, které nelze jednoznačně zařadit do prvních dvou skupin.

Pracovní porady

Zde dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a zaujímání postojů k reálným problémům týkajících se nejen daného pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu (Dvořáková, 2007).

Action learning

Tato metoda je založena na soustavném učení se při řešení denních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků. Při využití této metody se zaměstnanci učí jednat a hledat řešení dosud nepoznaných situací (Dvořáková, 2007).

Trainee programs

Metoda kombinuje prvky vertikální rotace práce s metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele. Bývá zaměřena na čerstvé absolventy vysokých škol s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky a rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání daného zaměstnání (Dvořáková, 2007).

2.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Jedná se o poslední a důležitou součást vzdělávacího procesu (Vodák, 2011). V této fázi je především třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat. Jde především o porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) ke zjištění, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Bohužel vyhodnocování vzdělávacích kurzů může být obtížné, protože je velmi těžké definovat měřitelné cíle a také je složité shromáždit informace o výsledcích (Armstrong, 1999).

Při rozhodování, zda se vyhodnocování uskuteční nebo ne, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti. Mezi nevýhody tedy můžeme zařadit například to, že vyhodnocování je náročné na sběr správných a úplných informací, vyžaduje mnoho času a úsilí. K výhodám patří především to, že zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery, přispívá k efektivitě podnikání, vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem (Vodák, 2011).

Při vyhodnocování účinků vzdělávání je vhodné uplatnit konkrétní přístupy, modely a metody. Přístupů může být samozřejmě více, v každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, pomocí nichž je možné sledovat například výkonnost, chování a zájem účastníků. V rámci uvedených přístupů je možné sledovat například:

Před vzdělávací aktivitou:

- počet lidí, kteří projevíli zájem o danou akci;
- počet lidí, kteří se na vzdělávací akci přihlásili.

Při ukončení vzdělávací akce:

- vyjádření spokojenosti účastníků;
- měřitelnou změnu znalostí nebo dovedností;
- schopnost řešit simulované situace;

- ochotu využít nově získané vědomosti.

S odstupem času:

- spokojenost účastníků i několik týdnů po akci;
- udržení znalostí;
- schopnost řešit simulované situace i několik týdnů po vzdělávání;
- ochotu využít získané vědomosti i několik týdnů po vzdělávací akci.

Vliv na chování lidí v práci:

- počet účastníků, kteří skutečně změnili své chování a využívají získaných vědomostí ve své práci.

Vliv na změnu výkonnosti:

- počet účastníků, u nichž se projevilo zlepšení jejich pracovní výkonnosti (Vodák, 2011).

2.4.1. Posuzování efektivnosti vzdělávacích aktivit

Vyhodnocení samotné efektivnosti vychází z problémů s vyhodnocováním a představuje nástroj k určení finanční hodnoty, kterou firma získá. K posouzení efektivnosti vzdělávacích aktivit je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů (Vodák, 2011).

2.4.1.1. Náklady na vzdělávání

Především je třeba při řešení otázek spojených se stanovením nákladů rozhodnout, do jakých podrobností jít. Minimálně je vhodné počítat s těmito náklady:

- přímé osobní náklady na účastníky, lektory, pojištění, cestovné a stravné;
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady na vývoj učebních aktivit;
- náklady na ubytování, pronájem prostor a techniky;
- náklady na přípravu a kopírování materiálů (Vodák, 2011).

Další náklady, které je možné vzít v úvahu:

- alternativní náklady (náklady obětovaných příležitostí);
- neodvedený výkon – někdo jiný musí realizovat výkon místo účastníka;
- režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem (Vodák, 2011).

Pokud použijeme podrobnější členění náklady, pak je možné odhalit i rezervy a zjistit, která fáze vzdělávacího procesu je nejdražší (Vodák, 2011).

2.4.1.2. Přínosy vzdělávání

Vysoké rozpočtované náklady na vzdělávání často způsobují, že manažeři sledují pouze náklady na účastníka, případně celkové náklady vzdělávacího programu a snaží se je co nejvíce snížit. Při posuzování efektivity je vhodnější začít sledováním přínosů vzdělávání, které zahrnují:

- lepší využití potenciálu pracovníků – stávají se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími;
- lepší využití zařízení a systémů – pracovníci dokážou více vytěžit z používaných technologií;
- zvýšení výkonu – v různých podnikových oblastech (kvalita);
- snížení fluktuace – možnost vzdělání zvyšuje pravděpodobnost, že pracovník zůstane ve firmě.

K dalšímu posouzení přínosů vzdělávání je možné zkoumat například následující změny uváděných ukazatelů:

- zvýšení produktivity, rentability, výstupu;
- pokles nákladů, absencí, fluktuace;
- zvýšení kvality produkce a služeb;
- omezení přesčasových hodin a prostojů (Vodák, 2011).

2.4.1.3. Běžné metody

Podnik při investicích do lidského kapitálu, konkrétně do vzdělávání, obětuje svůj současný příjem ve prospěch budoucích výnosů. Podstatou hodnocení daných investic je pak srovnávání nákladů na investici s výnosy, které investice přinese (Vodák, 2011).

Běžný postup hodnocení efektivnosti investic do fyzického kapitálu, je následující:

- určení nákladů na investici;
- odhad budoucích výnosů, které investice přinese;
- určení nákladů na kapitál – stanovení úrokové míry;
- použití konkrétní metody hodnocení investic (Vodák, 2011).

Vzhledem k povaze investic do lidského kapitálu je možno některých z nich použít i pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání, neboť jsou dostatečně jednoduché (Vodák, 2011).

Metoda rentabilita investic

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

kde: ROI ... return of investment (rentabilita investic)

Při modifikaci postupu, kterým získáváme vstupní údaje, dokážeme tuto metodu použít i k hodnocení efektivity investic do vzdělávání. Daný ukazatel je odvozen z obecně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu. Nezohledňuje však rozložení zisku v čase. Jde o statickou metodu (Vodák, 2011).

Doba návratnosti

Tento ukazatel představuje jednoduchou a často používanou metodu posuzování investičních projektů, již je možno aplikovat i na posuzování investic do vzdělávacích programů. Jde o zjištění období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici (Vodák, 2011).

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

kde: DN... doba návratnosti

Obecně platí, že čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější (Vodák, 2011).

Metoda čisté současné hodnoty investic

Zatímco náklady na investici jsou vynaloženy v poměrně krátké době, očekávané příjmy budou plynout v průběhu několika let. Tento problém je řešen zohledněním faktoru času. Jelikož přínosy z investic vznikají v delším časovém období, musejí být přepočítány na stejnou časovou bázi. Čistá současná hodnota tedy představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici (Vodák, 2011).

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv$$

kde: NPV... čistá současná hodnota (net present value)

Bt... přínosy v čase t

r... úroková míra

n... počet let

Cpv... současná hodnota nákladů

Investici lze pokládat za efektivní, jestliže je $NPV > 0$ (Vodák, 2011).

3. E-learning

Elektronické vzdělávání se nechá definovat jako poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců. E-learning zlepšuje vzdělávání tím, že rozšiřuje a doplňuje znalosti, než aby je plně nahrazovalo. Je založen převážně na sítích, i když může zahrnovat i rozšiřování produktů informační technologie (CD-ROM), které nevyžadují napojení uživatelského počítače na síť (Armstrong, 2007).

Elektronické vzdělávání je spíše záležitostí učení založeného na technologii. Ve své plně rozvinuté formě je e-learning komplexnějším přístupem ke vzdělávání než dřívější postupy, zejména v případech, kdy je kombinován s jinými metodami učení a vzdělávání (Armstrong, 2007).

Rozeznáváme tři typy e-learningu:

- samostatný – osoba používající příslušnou technologii není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby;
- živý – za použití dané technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech;
- kolektivní – podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací mezi učiteli se osobami pomocí diskusních fór (Armstrong, 2007).

Cílem e-learningu je umožnit, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí a kdy je to nejvhodnější. Může se uskutečňovat v malých částech nebo dávkách, které se zaměřují na konkrétní oblast. Pracovníci si mohou z dostupných předmětů vybrat ty, které je zajímají (Armstrong, 2007).

3.1. Proces e-learningu

Proces e-learningu se skládá z definování systému, z umožnění a podpory přístupu, z poskytování rady a pomoci jednotlivým vzdělávajícím se osobám a z povzbuzování a vytváření vzdělávajících se společenství. V centru pozornosti je samozřejmě zaměstnanec, který se má vzdělávat. Důraz se klade na samostatné vzdělávání. Ale to může být doplněno účastí v učících se skupinách, v nichž členové jednak získávají znalosti, jednak je předávají dál (Armstrong, 2007).

3.2. Výhody e-learningu

Metoda e-learningu je vhodná zejména pro rychlé osvojení si specifických znalostí. Mezi nejvýraznější výhody elektronického vzdělávání patří:

- podmaňuje si vzdálenosti – lidé těží ze znalostí z různých regionů;
- snižuje náklady – cestové stravné, ubytování;
- zdarma zpřístupňuje volně dostupné zdroje studijních materiálů;
- zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů (Dvořáková, 2007).

E-learning umožňuje přístup ke značnému množství různých zdrojů vzdělávání, nacházejících se v různých místech, a jejich interakci. Může urychlit proces vzdělávání až o 50 % a zaměřit se na naléhavé potřeby vzdělávání v podniku.

3.3. Nevýhody e-learningu

Vedle nesporných výhod tato metoda přináší i jisté obtíže, které nesmějí být opomíjeny. Jedná se například o to, že:

- E-learning je převážně individualistických formálním vzděláváním, které postrádá možnost přímé interakce, jež mnohdy bývá pro účastníky školení velmi důležitá.
- E-learning předpokládá zvládnutí určitých technických dovedností.
- Problém motivace zaměstnanců k sebevzdělávání. Volnost vede často k tomu, že školený poleví v tempu, upadá jeho pozornost a zájem nebo se ztratí vazba ke stanovenému cíli.
- Málo prostoru je věnováno zpětné vazbě, která by měla zjišťovat pocity a názory účastníků kurzu (Dvořáková, 2007).

Dnes patří e-learning k nejprogresivnějším metodám vzdělávání a má vysoký potenciál významně přispět k přesunutí odpovědnosti za vzdělávání a rozvoj ze zaměstnavatele na zaměstnance. Avšak má-li být metoda e-learningu efektivní, to je projevit se na pracovním výkonu zaměstnanců, musí být doprovázen sdílením znalostí v rámci týmu nebo konfrontací se zkušenostmi spolupracovníků. Teprve pak lze očekávat výsledky vzdělávání, které povedou ke skutečnému zvýšení celkové produktivity (Dvořáková, 2007).

4. Vliv investic do lidského kapitálu na konkurenceschopnost podniku

Podniky považují za nejvýznamnější faktory konkurenčního soutěžení kvalitu produktu, péči o zákazníka, flexibilitu, odborné znalosti a technologický rozvoj spolu se strategií snižování nákladů. Neuvědomují si příliš, že inovacemi v oblasti produktů, služeb a práce se zákazníky poskytují hodnotu svým klientům a navíc ještě získávají nové možnosti uplatnění a růstu na trhu. Právě tyto aspekty silně závisejí na schopnostech, dovednostech a kompetencích jejich lidského kapitálu. Z informací získaných formou osobního dotazování manažerů lidských zdrojů vyplývá, že investice do lidského kapitálu podniků přidávají hodnotu jejich podnikání (Vodák, 2011).

Od podnikové strategie a požadavků na dlouhodobé a krátkodobé cíle se pak může odvíjet plán investic do lidského kapitálu zaměřený na klíčové směry rozvoje pro potřeby naplňování strategických cílů. Plánovaných cílů bude dosaženo za podmínky,

že úsek lidských zdrojů bude znát požadované klíčové kompetence, bude vědět, pro které lidi jsou potřebné, bude si umět poradit, jak tyto lidi získat a také jak měřit efektivnost vzdělávacích programů (Vodák, 2011).

Vyhodnocování vzdělávání se více věnují větší podniky, protože jsou zvyklé sledovat efektivnost z jiných projektů. Je to rovněž dáno zázemím větší firmy, kde se očekává, že jak personál úseku lidských zdrojů, tak i management disponují vyšší úrovní manažerských schopností (Vodák, 2011).

5. Představení Mlékárny Klatovy, a. s.

Mlékárna Klatovy, a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským úřadem v Plzni, dne 30. března 1993 se sídlem Klatovy IV, Za tratí č. p. 640, PSČ 339 01. Jejich identifikační číslo je 483 62 395 a právní forma akciová společnost. Předmětem podnikání této firmy je, podle obchodního rejstříku, mlékárenství a dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách číslo 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost byla založena na dobu neurčitou.

Společnost zastupují vůči třetím osobám, před soudem a před jinými orgány alespoň dva členové představenstva společně. Podepisování za společnost se provádí tak, že k vytištěné nebo napsané firmě společnosti připojí svůj podpis alespoň dva členové představenstva společně, s uvedením svého jména a funkce.

Jediným akcionářem této společnosti je od 29. července 2009 společnost Lactalis CZ, s. r. o. se sídlem v Praze 9, Českobrodská 1174, PSČ 198 00 s identifikačním číslem 271 32 471. Tato firma tedy vlastní 393 902 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč.

Základní kapitál Mlékárny Klatovy, a. s. je v současné době ve výši 393 902 000,- Kč a byl celý splacen penězi a nepeněžitými vklady.

5. 1. Historie Mlékárny Klatovy, a. s.

Zápisem v obchodním rejstříku Okresního soudu Plzeň-město vznikla dnem 30. března 1993 na základě schváleného privatizačního projektu pro závod Klatovy státního podniku Mlékárenský průmysl Klatovy a zakladatelské listiny Fondu národního majetku

České republiky obchodní společnost Mlékárna Klatovy, akciová společnost, kde vlastníkem všech akcií a tedy jediným akcionářem by do doby ukončení 2. vlny kuponové privatizace Fond národního majetku ČR. Do rukou reálných vlastníků – akcionářů přechází společnost prodejem akcií ve 2. vlně kuponové privatizace a jejich předáním akcionářům. Rozhodovací pravomoci reálných akcionářů pak jimi byly poprvé uplatněny na třetí mimořádné valné hromadě akcionářů konané v Klatovech dne 17. března 1995.

Mezi další významné roky Mlékárny Klatovy, a. s. byl rok 2002, kdy největšího zpracovatele mléka v Plzeňském a Karlovarském kraji ovládl největší distributor mléčných výrobků – skupina Alimpex Praha. Alimpex patří ke dvěma největším domácím distributorům mléčných výrobků. Druhým nejsilnějším velkoobchodem je Madevia České Budějovice, která patří do skupiny největšího českého zpracovatele mléka - podniku Madeta.

Důležitý je také rok 2009, kdy se jediným akcionářem firmy stala společnost Lactalis CZ, s. r. o. Nový majitel rozšířil sortiment především o tvrdé a krájené sýry a jako další cíl si dal zvýšení roční výrobní produkce. Své výrobky dostává Mlékárna na trh zejména prostřednictvím obchodních řetězců. Investuje se do modernizace technologického zařízení, ve svém areálu má Mlékárna prostor i k plošnému rozšiřování. Vedle vstupní brány funguje také podniková prodejna.

5.2. Orgány společnosti

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů. Jelikož má firma pouze jediného akcionáře (společnost Lactalis CZ), nekoná se podle stanov valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento akcionář. Rozhodnutí akcionáře při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu a musí být podepsáno akcionářem. Valné hromady se též účastní členové představenstva a dozorčí rady (Stanovy spol., 1993).

Představenstvo

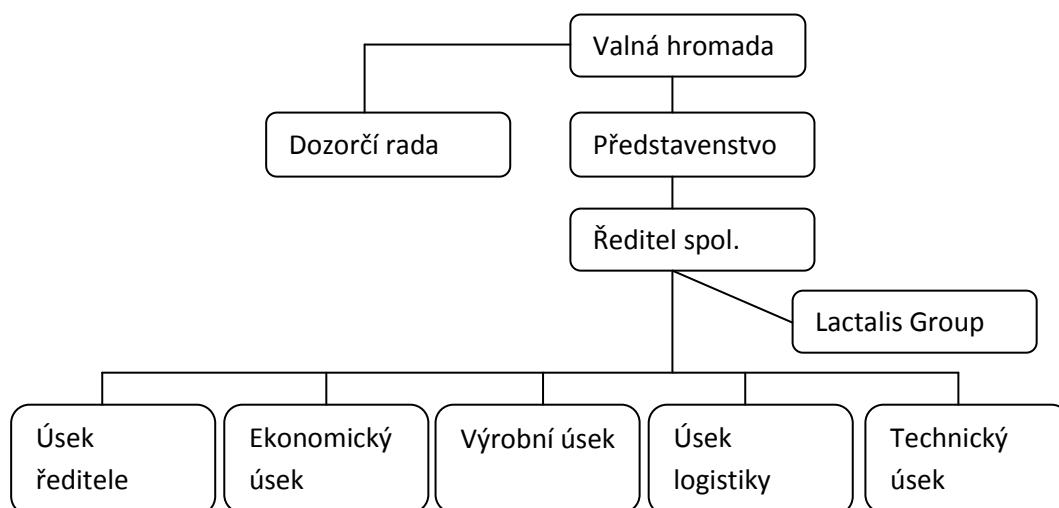
Představenstvo je statutárním orgánem, který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou obecně závaznými právními předpisy nebo stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady či dozorčí rady. Představenstvo společnosti má jen tři členy, které volí a odvolává valná hromada. Představenstvo volí ze svého středu předsedu (Stanovy spol., 1993).

Dozorčí rada

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, dohlíží na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada má tři členy. Dva členy volí a odvolává valná hromada a jednoho člena volí a odvolávají zaměstnanci (Stanovy spol., 1993).

Organizační schéma

Obr. č. 2: Organizační schéma Mlékárny Klatovy, a. s., stav ke dni 31. 12. 2010



Zdroj: Výroční zpráva 2010 Mlékárny Klatovy, a. s.

Z obrázku číslo 1 je patrné, že nejvyšším orgánem je samozřejmě valná hromada, poté představenstvo a ředitel společnosti, kterým je Ing. Jiří Král. Úsek ředitele společnosti se zodpovídá oddělení nákladového kontrolingu, personální oddělení, dále recepce a dispečer dopravy quality management a také nákup mléka.

Pod odpovědností ekonomického úseku bychom našli především finanční odbor, odbor účetní evidence a odbor informační soustavy.

Výrobní úsek patří k nejdůležitějším úsekům. Patří sem ředitel výrobního úseku, dále provozní technolog, vedoucí oddělených provozů (sušárna, sýrárna, porcovna, tavná či provoz Mozzarella). Důležitý je i úsek logistiky, kde se nachází ředitel úseku, specialista logistiky, expedice, skladníci.

Do technického úseku se řadí především odbor energetiky a vodního hospodářství, odbor údržby, metrologie a vnitřní správa a také investice (Výroční zpráva 2010).

5.3. Výrobní a investiční činnost Mlékárny Klatovy, a. s.

Dle zjednodušené marketingové studie Mlékárny Klatovy, a. s., je jejím cílem:

- plynulé denní zpracování celého objemu nakoupeného syrového kravského mléka do kvalitních finálních a trvanlivých výrobků a polotovarů pro další zpracování,
- výroba širokého sortimentu kvalitních mlékárenských výrobků podle požadavků tuzemských i zahraničních odběratelů a v cenové hladině, která odpovídá kvalitě a jakosti výrobků a možnostem koncových zákazníků.

Současný výrobní sortiment obsahuje více než 290 druhů výrobků, rozdělených do kategorií:

1. Přírodní sýry – např. Eidam, Jasan, Moravský blok, Gouda, Trappista, Goldenburg;
2. Tavené sýry – v nabídce mají 17 druhů roztíratelných tavených sýrů a dále pak tavené salámové sýry;
3. Porcované sýry – kapacita porcovny je stále rozšiřována, zejména pro strouhané sýry;
4. Čerstvé sýry – čerstvý nezrající sýr Mozzarella, patřící do skupiny pařených sýrů (Výroční zpráva 2010).

V uplynulých pěti letech bylo celkově proinvestováno více než 200 mil. Kč. K rozhodujícím investicím v oblasti modernizace výroby a zvyšování úrovně hygieny lze zařadit např.:

v letech 2005 až 2008:

- rekonstrukce porcovny a vybavený porcovny linkami na plátkové a strouhané sýry.

v roce 2009:

- výstavba nové plynové kotelny;
- nová linka strouhaného sýra;
- ultrafiltrace na zahuštění proteinů v odstředěném mléce;
- mléčný paster, smetanový paster.

v roce 2010:

- další linka strouhaného sýra;
- rekonstrukce haly pro výrobu Mozzareilly, včetně instalace výrobní linky a baličky;
- rekonstrukce a rozšíření expedičních prostor a opravy střech (Výroční zpráva 2010).

5.4. Marketingové informace

Mlékárna Klatovy, a. s. se orientuje na vývoj a výrobu produktů s vysokou přidanou hodnotou, které nabízejí spotřebiteli kvalitu, dlouhodobou trvanlivost při zachování jakosti. Trendem společnosti je posilovat společné značky skupiny Lactalis „Président“ a „Galbani“ a v rámci obchodních řetězců zachovat svůj podíl na produkci privátních značek. Výrobce musí této obchodní strategii přizpůsobit nejen cenovou politiku, ale i design finálních výrobků. Od roku 2009 jsou veškeré výrobky na trhu realizovány prostřednictvím mateřské společnosti Lactalis CZ, s. r. o. Cílovými odběrateli jsou jak nadnárodní řetězce, tuzemské velkoobchody, tak i nezávislý trh, cca 25% prodeje je realizováno v zahraničí (Thajský trh), zejména na trzích Evropské unie (např.: Německý, Francouzský, Rumunský, Maďarský trh).

Výrobky Mlékárny Klatovy, a. s. se nachází tedy v silném konkurenčním prostředí, které tvoří jak domácí producenti, tak i importéři ze zahraničí. Tržní maloobchodní podíly skupin mléčných výrobků jsou následující:

Tavené sýry - Lactalis – 4,5% trhu

Přírodní sýry - Lactalis (Président) – 7,5% trhu

Čerstvé sýry - Lactalis (Galbani) – 4,9% trhu

5.5. Konkurenceschopnost a SWOT analýza podniku

Konkurence v mlékárenském průmyslu je dána jak celkovým množstvím zpracovaného mléka, tak následným umístěním výrobků na trhu. Ke zvýšení konkurenceschopnosti přispívá jak firemní specializace závislá na vlastnictví konkrétních technologií, tak i zavedená značka.

Mezi nejvýznamnější konkurenty v ČR v oblasti přírodních sýrů patří především společnost Madeta, a. s., Moravia Lacto, a. s. a Mlékárna Kralovice. Mezi konkurenty v oblasti tavených sýrů bychom mohli zařadit společnost TPK (vlastník značek APETITO, JAVOR, MARATONEC), dále Fromagerie Bel (značka Veselá kráva a Smetanito). A v oblasti čerstvých sýrů dominují firmy ITALAT CZ, s. r. o., Zott, s. r. o. a dále GOLDSTEIG Käserein Bayerwald CZ, s. r. o. (Výroční zpráva 2010).

Konkurenční výhodou Mlékárny Klatovy, a. s. je vlastnické propojení se skupinou Lactalis, což je jedna z největších světových mlékárenských společností. Toto propojení umožňuje jednak rozšiřovat možnosti exportu ale také využívat služeb a výsledků výzkumu a vývoje sesterských společností. Silnou stránkou je také technicko-technologické vybavení mlékárenských provozů. Společnost má uzavřeny dlouhodobé smluvní vztahy na dodávky syrového kravského mléka. Mlékárna Klatovy a. s. má již řadu let zaveden systém řízení jakosti a bezpečnosti vyráběných produktů podle mezinárodních standardů ISO 9001 a HACCP - Systém preventivních opatření sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů (Výroční zpráva 2010). Mlékárna spolu s firmami jako jsou např. Rodenstock, Klatovské dřevo, Drůbežárna, představuje nejvýznamnější nestátní zaměstnavatele v Klatovech.

Tab. č. 1: SWOT analýza Mlékárny Klatovy, a. s.

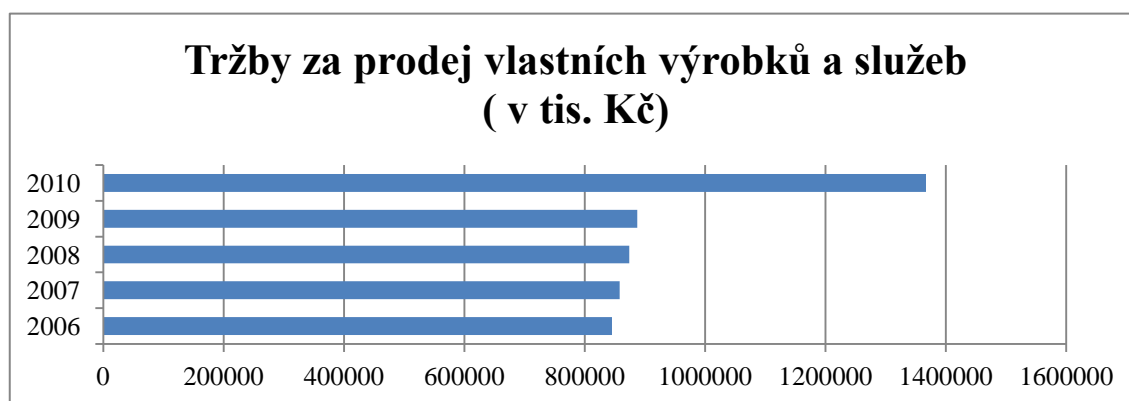
Silné stránky	Zřetelné výrokové portfolio Technicko-technologické vybavení Dlouhodobě zajištěný zdroj suroviny Vlastnické vztahy se silnou mlékárenskou společností
Slabé stránky	Nízká marže výrobků Slabý růst odvětví
Příležitosti	Exportní zaměření výroby Dobrá pozice na trhu u vybraných výrobků
Ohrožení	Konkurence v oblasti nosných výrobků Snížení celkové produkce mléka v důsledku tíživé situace prvovýroby

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

5.6. Ekonomická a finanční situace

Hospodaření společnosti vykázalo za roky 2006 až 2010 zlepšující se tendenci, přestože roky 2009 a 2010 byly poznamenány celkovou ekonomickou a finanční situací jak v ČR, tak i v zemích EU. Pozitivní vývoj byl důsledkem zejména modernizace výroby, ujasněné výrobní strategie, spolupráce se silným zahraničním partnerem a tlakem na snižování technologických ztrát a režijních nákladů (Výroční zpráva 2010).

Obr. č. 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

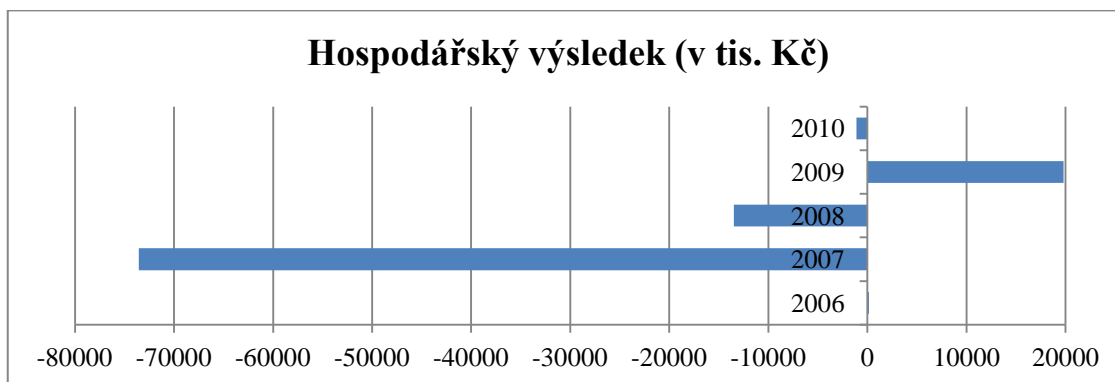


Zdroj: Výroční zpráva 2010 Mlékárny Klatovy, a. s.

Z obrázku č. 3 vyplývá výrazné zvýšení tržeb v roce 2010. Tržby v daném roce převýšily o 54% objem tržeb dosažených v roce předchozím. Hlavní příčinou bylo udržení klientely, zmodernizování a tím i zkvalitnění vyráběných výrobků, ale především nový druh sortimentu v podobě sýru Mozzarella Galbani.

Na obrázku č. 4 je patrné, že hospodářským výsledkem společnosti byla v roce 2010 mírná ztráta ve výši -1 123 tis. Kč. Jak je patrné z výkazu zisku a ztráty (příloha F), tak tato ztráta je tvořena provozním hospodářským výsledkem – ziskem ve výši 2 212 tis. Kč, ztrátou z finanční činnosti -3 542 tis. Kč a mimořádným hospodářským výsledkem – ziskem ve výši 207 tis. Kč.

Obr. č. 4: Hospodářský výsledek (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva 2010 Mlékárny Klatovy, a. s.

Z výroční zprávy podniku bychom se dozvěděli, že pozitivní vliv na provozní hospodářský výsledek mělo udržení ceny nakupované základní ceny syrového kravského mléka pod cenou kalkulovanou do prodejních cen, dále značnou návratností investičních výdajů do provozu, a také samozřejmě i zvyšování objemů výroby a následného zpeněžování firemních produktů (Výroční zpráva 2010).

Tab. č. 2: Vybrané ekonomické hodnoty společnosti v letech 2006 až 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita výkonů (v %)	1,93	1,14	0,53	4,78	3,75
Celková zadluženost (v %)	56,8	65,63	72,74	59,45	66,49
Přidaná hodnota/zaměstnanec (v tis. Kč)	280,79	449,88	309,66	549,47	574,36

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů Mlékárny Klatovy, a. s., 2012

Skladba zdrojů financování je v posledních letech stabilizována a celková zadluženost se mírně zvýšila v důsledku financování velkých investičních celků, jejichž realizace byla v průběhu roku 2010 nastartována. Rentabilita výkonů je na střední úrovni, což ale odpovídá situaci v odvětví, které je charakterem své výroby, skladbou odběratelů a konkurence velmi citlivé na výkyvy nákupních i prodejních cen, a to jak na trhu ČR tak i EU. Společnost má ovšem zajištěny dodávky suroviny pro dlouhodobý horizont nejméně do roku 2016 a ostatní vstupy a služby nejméně pro rok 2012. Celkové výsledky ekonomické aktivity společnosti v roce 2010 jsou vyjádřené rozvahou (příloha E) a výkazem zisku a ztráty (příloha F) (Výroční zpráva 2010).

5.7. Zaměstnanci

Mlékárna Klatovy, a. s. na některých internetových portálech uvádí počet zaměstnanců mezi 101 až 250. Tedy se řadí mezi střední podniky. Do těchto čísel se ale neudávají zaměstnanci, které firma krátkodobě najímá přes různé agentury. Mezi tyto agentury se dají zařadit např. Jaja, spol. s r. o., což je personální agentura pro potravinářské a stavební obory se sídlem v Praze a dále také agentura Interservice HR Group, s. r. o., se sídlem v Klatovech, která se zaměřuje na outsourcing pracovních sil, účetních a personálních služeb. Stálým úkolem v oblasti lidských zdrojů bylo a je stabilizovat zaměstnance zejména v klíčových pozicích. Důležitou součástí v personální oblasti je i zajištění možností osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců formou soustavného odborného i jazykového vzdělávání. Z výroční zprávy bychom se dozvěděli, že průměrný počet zaměstnanců v roce 2010 byl 237 a v roce 2009 jich bylo 229. Na mzdách společnost vyplatila 58 145 000 Kč v roce 2010, v roce 2009 vyplatili 56 694 000 Kč. Společnost ovšem nevykazuje zvlášť náklady na vzdělávání zaměstnanců, ale zahrnují je pod celkové sociální náklady, kam by také patřily příspěvky na důchodové pojištění apod. Tyto sociální náklady byly v roce 2010 ve výši 2 051 000 Kč a v roce 2009 činily 1 888 000 Kč (Výroční zpráva 2010).

6. Příprava zaměstnanců

V Mlékárně Klatovy, a. s. používají přesně daných postupů na vzdělávání zaměstnanců, kvalifikaci a přípravu zaměstnanců, které vyplývají z jejich vnitropodnikové směrnice, která má označení MKT - S - 1204 Příprava zaměstnanců. Tato směrnice upravuje základní kroky, které musí personalista a vedení společnosti dodržet, pokud by chtěl nějaké zaměstnance poslat na školení či rekvalifikační kurzy. Za kvalifikaci svých zaměstnanců odpovídají jejich vedoucí (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Pod pojmem kvalifikace zaměstnance tato směrnice rozumí, že pracovní způsobilost zaměstnance je souhrnem určitých reálných a ověřených znalostí, schopností a dovedností, kterými zaměstnanec disponuje v určitém čase a které získal dosavadní odbornou přípravou a praktickým výkonem pracovních činností. Požadovanou úroveň kvalifikace svých zaměstnanců zajišťuje organizace prostřednictvím systému přípravy zaměstnanců (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Přípravou zaměstnanců se označuje souhrn vymezených činností a souvisejících postupů a jejich provádění při zajišťování souladu mezi požadovanou a reálnou kvalifikací všech zaměstnanců organizace, včetně zjišťování úrovně a efektivnosti přípravy (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Jak vyplývá z přílohy A, systém přípravy (vzdělávání) zaměstnanců v organizaci obsahuje dva sub systémy:

- Plánovanou přípravu zaměstnanců
- Ostatní přípravu zaměstnanců

6.1. Plánovaná příprava zaměstnanců

Všichni vedoucí zaměstnanci jednou ročně v měsíci září provedou kontrolu popisů pracovních míst, dle další vnitropodnikové směrnice s názvem „Popis pracovních míst“, které jsou v jejich přímé působnosti v souladu se směrnicí „Systemizace pracovních míst“. Revize je zaměřena na správné vymezení pracovních činností a nadefinování kvalifikačních požadavků zaměstnance (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

V případě zjištění neshody mezi požadovanou a reálnou kvalifikací zaměstnance, zpracovává vedoucí zaměstnanec „Požadavek na zařazení zaměstnance do přípravy“, podle další vnitropodnikové směrnice, doplněný o stanovisko ředitele příslušného úseku a odesílá jej personalistovi v termínu do 15. října běžného kalendářního roku k dalšímu zpracování (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Vedoucí odboru řízení lidských zdrojů předkládá v termínu do 30. listopadu běžného kalendářního roku návrh „Plánu přípravy zaměstnanců“ včetně plánovaného rozpočtu k týmovému posouzení vedení společnosti a doplní jej o schválené náměty.

Personalista zajišťuje distribuci „Plánu přípravy zaměstnanců“, kterou prvně musí schválit ředitel společnosti, všem vedoucím zaměstnancům.

Personalista případně referent vnitřní správy (u přípravy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochraně, řidičů motorových vozíků; jeřábníků a vazačů) provádí výběr dodavatele vzdělávací akce a zpracovává návrh smlouvy o provedení přípravy. Ředitel společnosti poté podepisuje smlouvu o přípravě zaměstnanců s dodavatelem (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Personalista, případně referent vnitřní správy (u školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; požární ochrany; řidičů motorových vozíků; jeřábníků a vazačů) odpovídá za organizační zajištění vzdělávacích akcí. Nejprve zajistí zpracování a distribuci pozvánek na vzdělávací akci, jejíž návrh si můžete prohlédnout v příloze B - Pozvánka na vzdělávací akci. Dále se zhotoví prezenční listina a připraví se k distribuci Dotazník zjišťování úrovně přípravy. Tento dotazník je k nahlédnutí v příloze C. Samozřejmostí je zajištění školících místností včetně potřebného vybavení (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Po skončení vzdělávací akce provádí účastník vzdělávacího kurzu hodnocení úrovně přípravy vyplněním dotazníku zjišťování úrovně přípravy. Vedoucí zaměstnanec provede u vybraných akcí do tří měsíců po skončení akce hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnance vyplněním „Dotazníku hodnocení efektivnosti přípravy“ (viz příloha D). Personalista poté provádí záznamy účastníků o výcviku do Kvalifikační karty zaměstnance (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

6.2. Ostatní příprava zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanec může uplatňovat požadavek na zařazení zaměstnance do přípravy i mimo plán přípravy zaměstnanců kdykoli v průběhu roku, ale pouze v určitých případech jako je např. zařazování nového zaměstnance na pracovní místo, nebo při přearozování zaměstnance na jiné pracovní místo v rámci zajišťování adaptačního procesu prostřednictvím plánu zácviku, dále v případech, kdy se jedná o potřebu průběžného doplnění a aktualizaci znalostí, týkajících se legislativních změn, nových postupů ve svém oboru činnosti apod. Zpravidla jde o výběr z nabídek vzdělávacích organizací, které personalista předává podle odbornosti příslušným vedoucím zaměstnancům (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Dále může tento požadavek na zařazení zaměstnance do přípravy uplatňovat v případě, kdy došlo k potřebě vzniku nového pracovního místa, nebo nového kvalifikačního požadavku mimo pravidelně prováděnou revizi pracovních míst, dle vnitropodnikové směrnice „Systematizace pracovních míst“ s označením MKT-S-1202.

V případě potřeby vedoucí může uplatňovat požadavek na zařazení zaměstnance do přípravy schválený odborným ředitelem, který spolu s vyplněnými propozicemi vzdělávací akce zasílá personalistovi k realizaci (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

Personalista poté kontroluje a případně doplní chybějící údaje v „Požadavku na zařazení zaměstnance do přípravy“ a v propozicích, pořídí dvě fotokopie schváleného Požadavku a propozic. Nechá doručit originál „Požadavku k provedení úhrady“ ekonomickému řediteli a fotokopii propozic vzdělávací akce účastníkovi přípravy. V případě požadavku sepiše s účastníkem „Dohodu o zvýšení kvalifikace“. Dále založí veškeré fotokopie do složky „Školení v daném roce“ a provede záznamy účastníků o výcviku do Kvalifikační karty zaměstnance (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

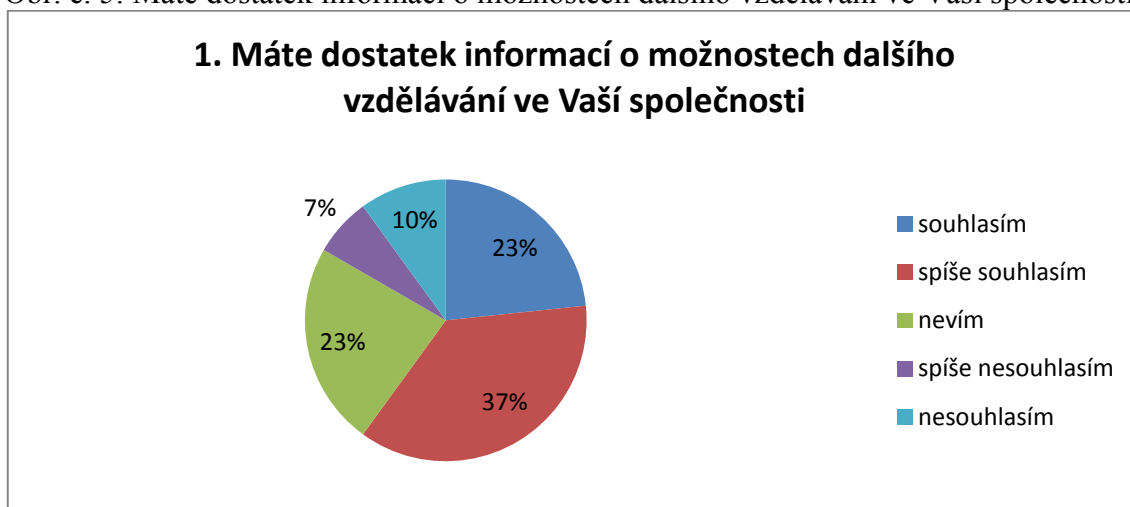
Účastník po skončení vzdělávací akce provede hodnocení úrovně přípravy a doručí toto hodnocení personalistovi do týdne od ukončení přípravy.

Vedoucí zaměstnanec provede u vybraných akcí do tří měsíců po skončení akce vyplněním „Dotazníku hodnocení efektivnosti přípravy“ hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnance (Směrnice MKT - S - 1204, 2008).

7. Zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců

Abychom zjistili efektivnost současného systému vzdělávání zaměstnanců v Mlékárně Klatovy, a. s., který je popsán výše, pak potřebujeme odpovídající zpětnou vazbu od zaměstnanců. Ta se dá samozřejmě zjistit různými způsoby, ale pro potřeby této práce jsem zvolila formu dotazníku. Dotazník (příloha G) obsahoval devět tvrzení, týkajících se samozřejmě vzdělávání, byl anonymní a odeslán třiceti respondentům. Všechny dotazníky přišly zpět vyplněné. Zaměstnanci vyplňovali dotazník zaškrtnutím položky: souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím, podle toho jak reagovali na dané tvrzení. Grafické znázornění všech odpovědí na dané otázky je možné si prohlédnout v následujícím textu.

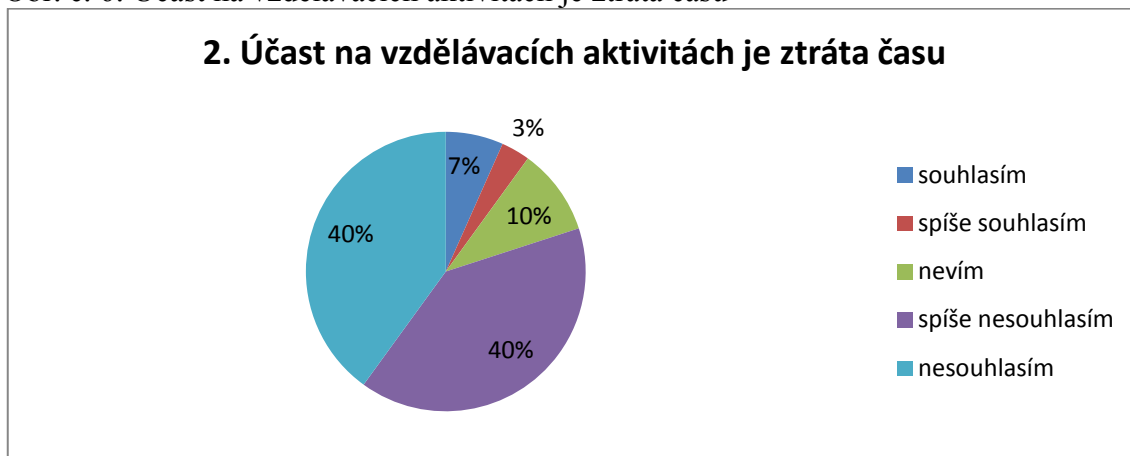
Obr. č. 5: Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Nejprve respondenti reagovali na tvrzení, zda mají dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání v jejich společnosti. Na tuto otázku tedy odpovědělo pouze 23% respondentů výběrem možnosti „souhlasím“ a 37% jich odpovědělo „spíše souhlasím“. Z daných odpovědí by se dalo říci, že firma moc nedbá na informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání, což by se určitě dalo zlepšit.

Obr. č. 6: Účast na vzdělávacích aktivitách je ztráta času



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z odpovědí na otázku č. 2, zda zaměstnanci považují účast na vzdělávacích programech za ztrátu času, vyplývá, že zaměstnanci spíše toto tvrzení odmítali. Ze zpracovaných odpovědí bychom zjistili, že 40% jich odpovědělo „nesouhlasím“ a stejný počet jich zaškrtl „spíše nesouhlasím“. Dalo by se tedy říci, že zaměstnanci nepovažují účast na vzdělávacích aktivitách za ztrátu času, což je dobré vědět.

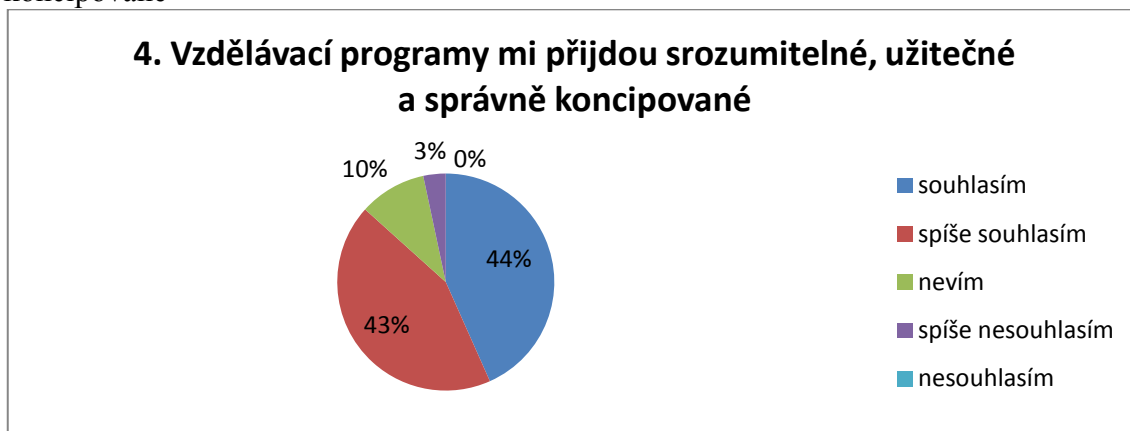
Obr. č. 7: Jsem motivován k dalšímu vzdělávání, vidím možnost kariérního růstu či lepšího postavení na trhu práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tvrzení číslo 3 znělo: „jsem motivován k dalšímu vzdělávání, vidím možnost kariérního růstu či lepšího postavení na trhu práce“. 23% dotazovaných ztrhlo možnost „souhlasím“ a 47% dalo možnost „spíše souhlasím“. Lze tedy konstatovat, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců se chce vzdělávat, protože si uvědomují, že dnes je vzdělání velmi důležité a může jim pomoci ke kariérnímu růstu anebo k možnosti nalézt lepší práci. K tomuto tvrzení patřila i další otázka, pokud by dotázaní ztrhli možnost „nesouhlasím“ pak měli napsat, o které vzdělávací akce by byl případně zájem. Takže když 3% dotazovaných dala možnost „nesouhlasím“, pak na rozšiřující otázku všichni respondenti odpověděli, že by se rádi vzdělávali v anglickém jazyce, což je sice chvályhodné, ale pro firmu to nemá žádný praktický význam.

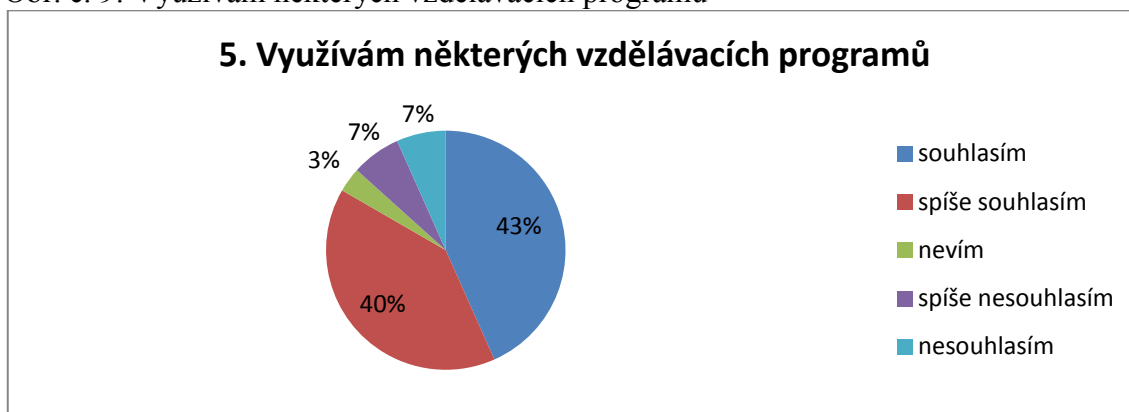
Obr. č. 8: Vzdělávací programy mi přijdou srozumitelné, užitečné a správně koncipované



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

S tvrzením „vzdělávací programy jsou srozumitelné, užitečné a správně koncipované“ souhlasilo 44% respondentů a spíše souhlasilo 43%. To znamená, že více jak tři čtvrtě zaměstnanců, kteří se již účastnili některých vzdělávacích programů, je hodnotí kladně.

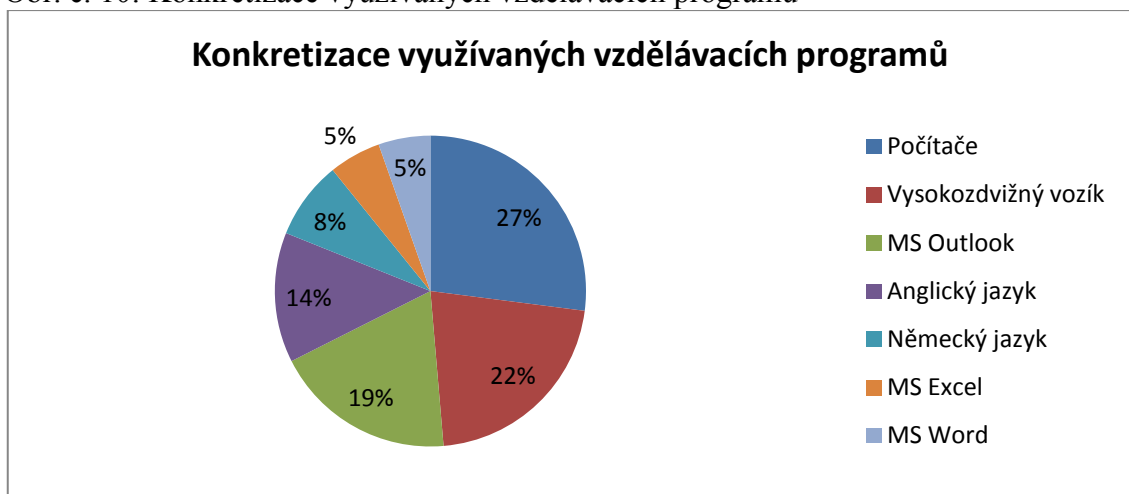
Obr. č. 9: Využívám některých vzdělávacích programů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Reakce na tvrzení číslo pět „využívám některých vzdělávacích programů“ byla také ohodnocena vcelku příznivě. Protože 43% zaměstnanců označilo „souhlasím“ a dalších 40% „spíše souhlasím“. Bohužel 7% procent dotazovaných zatrhlo „nesouhlasím“. Ovšem respondenti zatrhující „souhlasím“ pak museli také napsat, které programy vlastně využívají. Z odpovědí vyplývá, že 24% dotazovaných se vzdělává v oblasti informatiky, dalších 19% napsalo vysokozdvizný vozík, 16% MS Outlook, 12% se učí anglicky a zbytek respondentů napsalo dále německý jazyk, MS Excel, MS Word, ekologie, hygiena a také francouzský jazyk. Grafické zobrazení této rozšiřující otázky je zobrazeno níže.

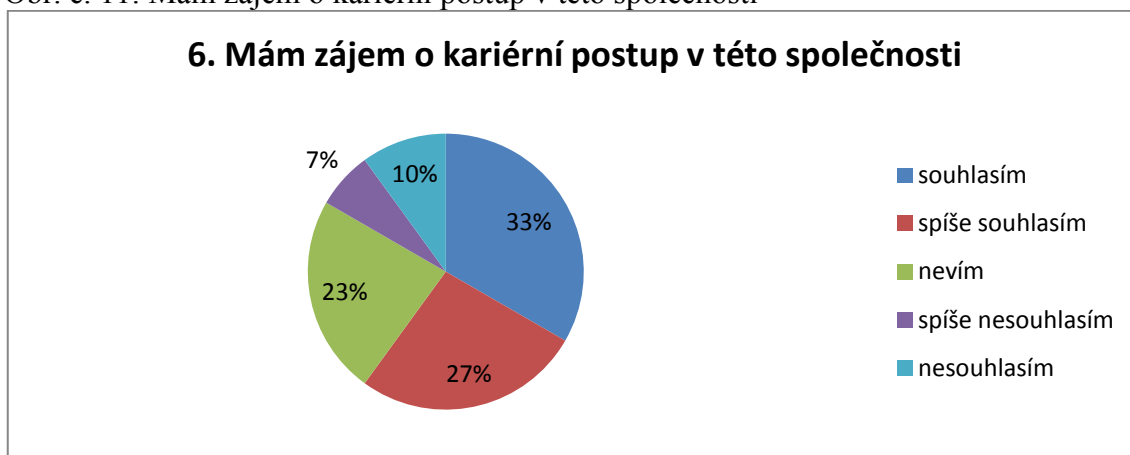
Obr. č. 10: Konkretizace využívaných vzdělávacích programů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Poté se respondenti setkali s tvrzením: „mám zájem o kariérní postup v této společnosti“. Odpovědi ale byli více různorodé. 33% zaměstnanců s tvrzením „souhlasilo“, 27% spíše souhlasilo, 23% ovšem neví a 10% nesouhlasilo. Znamená to, že polovina dotazovaných by bylo rádo, kdyby se v této společnosti dočkali uznání v podobě povýšení.

Obr. č. 11: Mám zájem o kariérní postup v této společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další tvrzení se opět týkalo vzdělávacích programů. Dotazovaní souhlasili nebo nesouhlasili s tím, zda jsou spokojení s množstvím nabízených vzdělávacích programů v jejich společnosti. Z výsledků jsme se dozvěděli, že 27% dotazovaných souhlasilo, a dalších 43% zahrlo možnost „spíše souhlasím“. Další možnosti zahrli respondenti ve stejné míře 10ti%.

Obr. č. 12: Jsem spokojený s množstvím nabízených vzdělávacích programů v naší společnosti

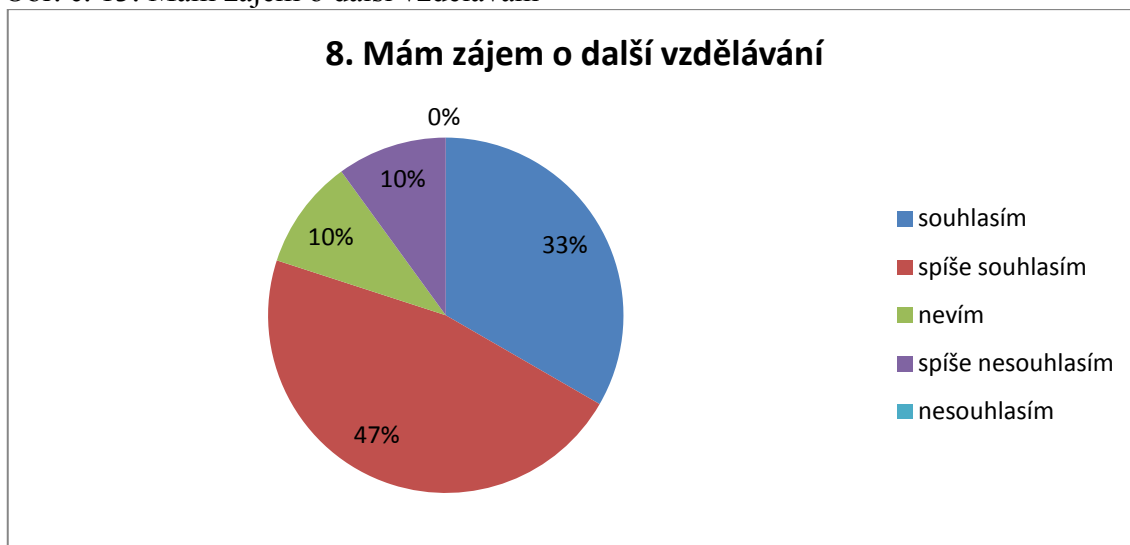


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tvrzení číslo osm znělo: „mám zájem o další vzdělávání“. S tímto tvrzením souhlasilo 33% dotazovaných a spíše jich souhlasilo 47%. Tento výsledek je velmi pozitivní.

Zaměstnanci firmy jsou motivováni k tomu, aby se dále vzdělávali v různých oborech a tím zvýšili svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

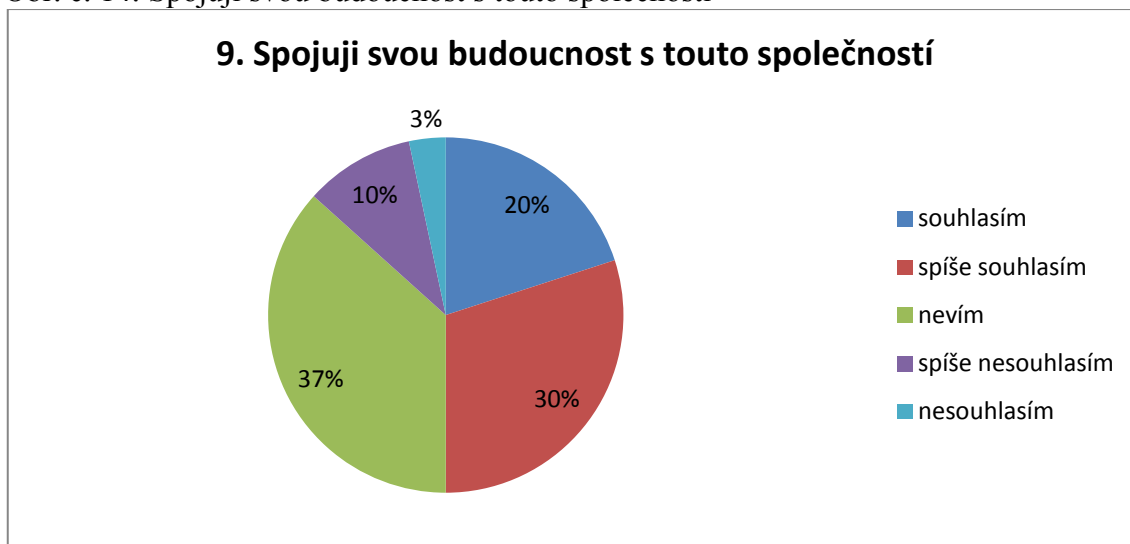
Obr. č. 13: Mám zájem o další vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jako poslední tvrzení v dotazníku máme: „spojuji svou budoucnost s touto společností“. Zde už byla rozmanitost odpovědi vysoká. Jen 20% dotazovaných zatrhl možnost „souhlasím“, dalších 30% možnost „spíše souhlasím“. Možnost „nevím“ zatrhl nejvíce respondentů, celých 37%. 10% jich zatrhl možnost „spíše nesouhlasím“ a zbylé 3% dotazovaných jich vybralo možnost „nesouhlasím“.

Obr. č. 14: Spojuji svou budoucnost s touto společností



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z dotazníků vyplývá, že Mlékárna Klatovy, a. s. by měla především zlepšit zprostředkovávání informací o vzdělávacích programech zaměstnancům. Nejvýhodnější cestou by bylo rozvěšování informačních letáků na nástěnkách v prostorách společnosti.

Další možností je informovat zaměstnance o možnostech vzdělávání v podniku na jednání či rozesílání propozic prostřednictvím elektronické pošty. Dalším nedostatkem, kterým by se měla firma zabývat, je nedostatečná motivace zaměstnanců ohledně kariérního růstu ve společnosti. Jak vyplývá z vyhodnocení dotazníku, tak polovina zaměstnanců nemá téměř žádné ambice na zlepšení své dosavadní pracovní pozice v Mlékárně Klatovy, a. s.

Respondenti, kteří u tvrzení číslo pět vyplnili i doplňující otázku, pak řekli, že firma vlastně poskytuje vzdělání v oboru informatiky, cizích jazyků, počítačových programů atp. Nesmíme ovšem zapomínat na respondenty, kteří napsali, že by se rádi vzdělávali v anglickém jazyce. Z toho vyplývá, že tito zaměstnanci buď nedostali dostatečné informace o probíhajících kurzech, nebo jednoduše na ně už nebylo v kurzu místo. Zaměstnanci, kteří se zúčastňují, nebo již absolvovali nějaké vzdělávací kurzy, hodnotí dané kurzy velmi dobře a také mají zájem o další vzdělávání.

8. Implementace e-learningového vzdělávání do firmy

Z rozhovoru s personalistou z Mlékárny Klatovy, a. s. vyplynulo, že všechny aktuální vzdělávací programy letošním rokem 2012 skončí a firma prozatím neplánuje pokračování těchto kurzů či zahájení jiných vzdělávacích aktivit. Ovšem z dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci firmy se ukázalo, že tito pracovníci mají zájem o další vzdělávání, především o kurzy cizích jazyků a práci s počítačovými programy. Především z tohoto důvodu, by pro firmu bylo nejefektivnější implementovat e-learningový systém vzdělávání pracovníků.

Před zavedením e-learningu se musí zvážit současný stav informačních technologií a stupeň jejich využití. Nezanedbatelným kritériem je také přístup uživatelů a stupeň využití informačních technologií (urbanjo2.ic.cz, 2007). Ve společnosti Mlékárna Klatovy, a. s. každý zaměstnanec (kromě dělníků ve výrobě) používá ke své práci osobní počítač s různými programy, je pravděpodobné, že si uvědomí přínosy plynoucí z e-learningu a začnou ho také používat.

Mezi přínosy patří především dostupnost a časová flexibilita. Jelikož každý pracovník má snadný přístup k potřebným znalostem, proto se v průběhu vzdělávacího procesu může kdykoliv vrátit k obtížnějším pasážím a také vynechat úseky, které zná. Jednotlivé

programy jsou kombinací výkladu spojeného z audio a videosekvencí, takže každý je zapojen do výuky prostřednictvím různých testovacích dotazů. To zvyšuje zájem pracovníků na procesu učení. Při aplikaci e-learningu odpadají samozřejmě náklady týkající se dopravy na místo školení, ubytování, stravování, také plat lektora. Také díky sledování průběhu kurzu je snadné zjistit, jak si kdo vede v konkrétním úseku a jak dlouho se jednotlivými částmi zabývá a jaká jsou jeho problematická místa v daném kurzu. Další výhodou je, že obsah výukových programů je průběžně aktualizován na základě měnících se požadavků trhu (urbanjo2.ic.cz, 2007).

Mezi významné úskalí patří především to, že podstatné finanční prostředky jsou vynaloženy dříve, než firma aplikuje e-learning. Náklady jsou vydány především do vybudování technické infrastruktury. Samotný proces výuky klade vysoké nároky především na odpovědnost za osobní rozvoj a na motivaci k dalšímu vzdělávání. E-learning také omezuje možnost diskuze a dialogu s ostatními a také možnost navazovat nové kontakty (urbanjo2.ic.cz, 2007).

Při implementaci e-learningového systému je důležité vzít potaz funkčnost, rozšiřitelnost. U charakteristik dodavatele nesmíme zapomenout na schopnost zajistit podporu řešení, konzultace a další požadované služby, také znalosti, které lze se systémem zakoupit (urbanjo2.ic.cz, 2007).

Ovšem než se firma rozhodne vybrat dodavatele, musí samozřejmě provést průzkum trhu. Na českém trhu je několik společností zabývajících se implementací e-learningového systému do podnikové sféry. Většina z nich ani neuvádí ceny svých služeb na svých internetových portálech. Vzhledem k různým typům podniků a vzhledem k počtu potenciálních studentů z řad zaměstnanců, proto dodavatelé těchto systémů často vykalkulují ceny svých služeb na míru odběratele.

Jedním z možných dodavatelů e-learningového systému je COVER MEDIA, s. r. o. Tato firma poskytuje www stránky a e-shopy s možností správy vlastními silami, dále hotové řešení pro e-learning. COVER MEDIA, s. r. o. také vyvíjí web aplikace na míru a je schopná zajistit stabilní a rychlý webhosting. Samozřejmostí je i poskytování poradenství, konzultace a produkční full-service. Další možností je provoz na podnikových serverech za použití licenčních klíčů (www.cover.cz, 2012).

Základním předpokladem dobrého e-learningu je použití kvalitního learning management systému (LMS). Na něm je do jisté míry závislá složitost nebo snadnost

obsluhy e-learningu. Daný LMS systém slouží k řízení vzdělávání. Tento systém má v databázi uloženy studenty a lze do něj vložit e-learningové kurzy. K tomu je potřeba nástroj na tvorbu e-learningových kurzů. Produkt společnosti COVER MEDIA, s. r. o. s názvem LMS Learnis má všechny tyto nástroje přímo vestavěné v sobě, takže není nutné žádné další pořizovat. LMS Learnis přímo podporuje e-learningový portál, který samozřejmě není nutností. Další součástí řízení vzdělávání je průběžné monitorování studijního pokroku jednotlivých účastníků e-learningu a závěrečné vyhodnocení studia. Learnis LMS má vestavěné pokročilé reportingové nástroje, které usnadňují vizualizaci dat (www.cover.cz, 2012).

Součástí instalace e-learningového řídicího systému Learnis LMS jsou hotové elektronické kurzy MS Office a Open Office, které pokrývají základní a středně pokročilou úroveň zkušeností. S pořízením LMS Learnis firma COVER MEDIA, s. r. o. nabízí zdarma kurz „Jak na e-learning“, který pomůže zákazníkovi rychle vytvářet vzdělávací poutavé kurzy (www.cover.cz, 2012).

Společnost COVER MEDIA, s. r. o. dále nabízí dodávku veškerých navázaných aktivit – od tvorby elektronických kurzů, animovaných demonstrátorů, tvorbu grafických prvků a jejich napojení do e-kurzů a lekcí až po dodávku webdesignu. Jejich další službou je nabídka kompletní technické a uživatelské podpory, školení systému Learnis LMS pro lektory e-learningu a bezplatné poradenství (www.cover.cz, 2012).

Důležitá je ovšem i cena nabízeného produktu společností COVER MEDIA, s. r. o. Je třeba zvážit, jak dlouho bychom daný e-learning používali. Podle toho bychom se měli rozhodnout, zda si zakoupit licenci anebo uvažovat o pronájmu.

Tab. č. 3: Ceny variant LMS systému – odkup licence

Parametry / varianta	Learnis LITE	Learnis OPTIMUM	Learnis FULL
Obsažené moduly	Všechny varianty obsahují veškeré e-learningové moduly: Kurzy a lekce, Testy a výsledky testů, Databáze otázek (všechny druhy), Adresář studentů a studijních skupin, editor obrázků, Diskuzní fórum, Reporting a grafy		
Počet současně pracujících admin.	1	3	6
Max. počet uživatelů	50	150	300
Grafika studentské sekce na míru	ne	ano	ano
Vlastní doména .cz	ne	1 rok zdarma	2 roky zdarma
Webhosting, kapacita 2 GB	ne	1 rok zdarma	2 roky zdarma
Školení obsluhy	ne	1 x 2 hod.	2 x 3 hod.
E-mailová technická podpora	3 měsíce zdarma	6 měsíců zdarma	12 měsíců zdarma
Telefonická technická podpora	ne	1 měsíc zdarma	3 měsíce zdarma
Aktualizace aplikace	ne	6 měsíců zdarma	2 roky zdarma
Cena licence	24 900 Kč	44 900 Kč	74 900 Kč

Zdroj: www.cover.cz, 2012

Pokud by se firma rozhodla pro odkup licence, pak cenové rozpětí ukazuje tabulka č. 3. Ovšem firma nabízí také možnost pronájmu služby e-Courses.cz, jejíž cena je odvislá od délky pronájmu. Cenové rozpětí pronájmu je přehledně uvedeno v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Ceník pronájmu služby e- Courses.cz

Délka pronájmu služby e-Courses.cz	3 měsíce	6 měsíců	1 rok
Měsíční cena	3 970 Kč	3 480 Kč	2 990 Kč

Zdroj: www.e-courses.cz, 2012

V případě pronájmu firma COVER MEDIA, s. r. o. poskytuje následující služby, které jsou zahrnuty v ceně: všechny e-learningové moduly, patnáct lektorů, až 250 studentů, vlastní www adresa „vasprojekt.e-courses.cz“, e-mailovou uživatelskou podporu

a aktualizaci aplikace po celou dobu provozu (www.e-courses.cz).

Toto hostované řešení (pronájem služby) je firma schopná poskytnout na klíč. Jde o formu provozu webových aplikací, která výrazně sníží počáteční nároky na firemní informační systém a finanční náklady. Mezi výhody bychom mohli zařadit především:

- žádné starosti s provozem aplikace;

- minimalizace vstupních nákladů;
- v podstatě okamžité nasazení;
- automatické opravné aktualizace;
- k dispozici standardně 2 GB prostoru na data, 1 mailbox.

V případě nákupu licence má odběratel vše pod kontrolou na vlastním serveru. Server může být umístěn přímo v odběratelské firmě a v případě výpadku internetu firma pracuje dál. Také v tomto případě bychom si měli uvést nějaké výhody, např.:

- plná kontrola nad provozem;
- po delší době nízké náklady na provoz;
- není zde fixní poplatek za pronájem;
- přímý přístup k databázi pomocí specializovaných nástrojů;
- zakoupené licence jsou přenosné mezi uživatele (www.cover.cz, 2012).

Další z těchto dodavatelů je společnost Kontis, s. r. o., poskytující komplexní služby a produkty pro vývoj e-learningu. Jedním z jejich produktů je LMS iTutor, což je e-learningová platforma pro vzdělávání, sdílení vědomostí a spolupráci. Tento systém podporuje všechny typy výuky od samostudia až po klasickou výuku v učebnách. Systém iTutor se skládá z několika modulů, jedná se například o modul iTutor Student pro jednotný přístup všech studentů ke svým vzdělávacím aktivitám a nástrojům pro komunikaci, spolupráci a sdílení vědomostí. Dále jde o modul iTutor Administrator pro centrální správu, iTutor Lector pro přístup lektorů ke svým studentům, vzdělávacím akcím a nástrojům pro řízení výuky. Cena za 600 licencí LMS iTutor je 199 000 Kč bez DPH. Kombinace těchto výše zmíněných modulů plně pokrývá požadavky na využití e-learningu, provoz e-learningových kurzů a tvorbu vlastních kurzů a testů. Systém iTutor by byl dodavatelem nainstalován na technické prostředky zákazníka. Ovšem je možné vybrané řešení implementovat a provozovat také na serverech dodavatele, uživatelé pak k LMS iTutor přistupují přes internetovou síť. Cena za instalaci a školení v tomto případě není zahrnuta v ceně, ale zákazníkovi účtována ve výši 1 300 Kč bez DPH za 1 hodinu instalace, obvyklé školení jsou jeden den pro obsluhu LMS a jeden až dva dny pro tvůrce kurzů (www.e-learn.cz, 2012).

Vzhledem k vysokému počtu licencí lze říci, že se firma Kontis, s. r. o. zaměřuje spíše na velké společnosti. Společnost Kontis, s. r. o. uveřejnila na svých internetových stránkách své zákazníky, kteří již využívají produkt LMS iTutor. Příkladem těchto

odběratelů je Česká národní banka, České dráhy, ČEZ, Makro/Metro a také Opavia (www.e-learn.cz, 2012).

Po seznámení se s trhem dodavatelů e-learningového systému, se Mlékárna Klatovy, a. s. rozhodne, který z daných dodavatelů nejlépe vyhovuje jejím požadavkům vzhledem k nabízeným službám a požadované ceně. Cenové srovnání výše zmíněných variant a dodavatelů znázorňuje tabulka č. 5.

Tab. č. 5: Cenové srovnání produktů

Dodavatelé	COVER MEDIA, s. r. o.		Kontis, s. r. o.
Služba	Pronájem služby e-Courses.cz na 2 roky	Odkup licence Learnis Optimum	Odkup licence LMS iTutor
Cena	71 760 Kč	44 900 Kč	199 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jelikož společnost Mlékárna Klatovy, a. s. nevyčísľuje zvlášt' náklady na vzdělávání pracovníků, ale zahrnuje je do položky celkové sociální náklady, kam by ovšem také patřily příspěvky na důchodové pojištění. Jak již bylo uvedeno v kapitole zaměstnanci, výše těchto sociálních nákladů byla v roce 201 ve výši 2 051 000 Kč a v roce 2009 činily 1 888 000 Kč. Z důvodu nevyčíslování nákladů na vzdělávání zaměstnanců v Mlékárně Klatovy, a. s. nelze zhodnotit, zda se vyplatí firmě pořízení nabízeného řešení od zmíněných firem.

Vzhledem k finanční situaci v Mlékárně Klatovy, a. s., která v roce 2010 vykázala ztrátu ve výši 1 123 tis. Kč, by firma měla využít nejprve pronájem služby e-Courses.cz na jeden rok ve výši 2 990 Kč za měsíc. Mlékárna Klatovy, a. s. by poté měla zhodnotit efektivnost této investice, pomocí metody rentability investic anebo například metodou čisté současné hodnoty investic a doby návratnosti. Bohužel v případě investic do vzdělávání je velmi obtížné zjistit přínosy v peněžním vyjádření.

Pokud by se zvolená forma e-learningového vzdělávání firmě vyplatila, pak by bylo vhodné uvažovat o zakoupení licence. V případě odkupu licence by se určitě vyplatila verze Learnis Optimum za 44 900 Kč vzhledem k maximálnímu počtu uživatelů a počtu zaměstnanců v Mlékárně Klatovy, a. s. Nabídka firmy Kontis, s. r. o. je pro Mlékárnu Klatovy, a. s. nejméně efektivní, vzhledem k velkému počtu nabízených licencí a ceně za systém LMS iTutor.

Samozřejmě v této situaci je již pouze na rozhodnutí firmy, zda si výše popsané služby alespoň vyzkouší.

9. Závěr

Vzdělávání je dnes považováno za jednu z velmi důležitých personálních činností v organizacích. Díky různým vzdělávacím programům jsou získávány a dále rozvíjeny potřebné znalosti a dovednosti. Za nejvíce účinné je vzdělávání považováno v případě, že je provozováno systematicky.

Mlékárna Klatovy, a. s. je organizace, která nepřikládá vzdělávání zaměstnanců velký význam, jelikož veškeré jejich vzdělávací programy v letošním roce 2012 končí a společnost zatím neuvažuje nad pokračováním vzdělávacích kurzů či nad zahájením nových programů.

Cílem práce bylo zpracování teoretické části, která se zabývala především rozborem vzdělávacího procesu, popsání a analyzování současného stavu vzdělávacích programů v Mlékárně Klatovy, a. s., dále zhodnotit výsledky této analýzy a navrhnout opatření k efektivnějšímu vzdělávacímu procesu v podniku.

Nejprve byla pomocí studia odborné literatury zpracována teoretická část, zaměřená na problematiku jednotlivých fází vzdělávacího procesu a k vysvětlení pojmu e-learning. Dále s využitím interních materiálů, včetně vnitropodnikové směrnice, byl charakterizován dosavadní systém vnitropodnikového vzdělávání. Do roku 2012 se veškeré vzdělávání v Mlékárně Klatovy, a. s. provádělo plánovaně či neplánovaně. Ke zjištění efektivity dosavadních vzdělávacích programů bylo využito dotazníkového šetření. Vypracovaný dotazník byl anonymní a vyplnilo jej všech třicet oslovených respondentů. Grafické znázornění umožnilo zhodnocení tohoto šetření. Nedostatky společnosti Mlékárna Klatovy a. s. spočívali především v nedostatečné informovanosti a neodpovídající motivovanosti zaměstnanců v oblasti kariérního růstu ve společnosti. Respondenti, kteří se ale zúčastnili některých firemních vzdělávacích programů, hodnotili tyto kurzy velmi dobře a pociťují potřebu se dále vzdělávat. Výhodnou cestou ke zvýšení informovanosti o vzdělávacích možnostech zaměstnanců je především rozvěšování propagačních letáků na nástěnkách v prostorách společnosti. Další možností je poskytovat informace zaměstnancům na podnikovém jednání či rozesílání propozic o plánovaném vzdělávacím kurzu prostřednictvím elektronické pošty. Firma by ke zvýšení efektivity svých budoucích vzdělávacích kurzů měla implementovat e-learningový systém. Mezi hlavní výhody e-learningu patří především dostupnost a časová flexibilita. Odpadají také náklady na dopravu, ubytování a stravování v místě

školení. Mezi nevýhody patří především to, že podstatné finanční prostředky jsou vynaloženy do vybudování technické infrastruktury. E-learning omezuje možnost diskuze a dialogu s ostatními a také možnost navazovat nové kontakty. V bakalářské práci došlo k porovnání nabídky služeb a jejich ceny dvou potenciálních dodavatelů e-learningového systému, jedním z nich je COVER MEDIA, s. r. o. a druhou společností je Kontis, s. r. o. Vzhledem k finanční situaci Mlékárny Klatovy, a. s. by bylo výhodné spojit se s firmou COVER MEDIA, s. r. o. a využít nejprve pronájmu jejich služby e-Courses.cz. Po kladném vyhodnocení této služby, by pro firmu Mlékárna Klatovy, a. s. byl vhodný odkup licence programu Learnis Optimum vzhledem k maximálnímu počtu uživatelů. Nabídka firmy Kontis, s. r. o. je pro Mlékárnu Klatovy, a. s. nevhodná, vzhledem k velké finanční zátěži a příliš velkému počtu uživatelů. Ovšem v této fázi již záleží zcela na rozhodnutí firmy, jakého dodavatele si vybere.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza Mlékárny Klatovy, a. s.	29
Tabulka č. 2: Vybrané ekonomické hodnoty společnosti v letech 2006 až 2010	31
Tabulka č. 3: Ceny variant LMS systému – odkup licence	43
Tabulka č. 4: Ceník pronájmu služby e- Courses.cz	44
Tabulka č. 5: Cenové srovnání produktů	46

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	10
Obrázek č. 2: Organizační schéma Mlékárny Klatovy, a. s.	26
Obrázek č. 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	30
Obrázek č. 4: Hospodářský výsledek (v tis. Kč)	31
Obrázek č. 5: Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti	36
Obrázek č. 6: Účast na vzdělávacích aktivitách je ztráta času	36
Obrázek č. 7: Jsem motivován k dalšímu vzdělávání, vidím možnost kariérního růstu či lepšího postavení na trhu práce	37
Obrázek č. 8: Vzdělávací programy mi přijdou srozumitelné, užitečné a správně koncipované	37
Obrázek č. 9: Využívám některých vzdělávacích programů	38
Obrázek č. 10: Konkretizace využívaných vzdělávacích programů	38
Obrázek č. 11: Mám zájem o kariérní postup v této společnosti	39
Obrázek č. 12: Jsem spokojený s množstvím nabízených vzdělávacích programů v naší společnosti	39
Obrázek č. 13: Mám zájem o další vzdělávání	40
Obrázek č. 14: Spojuji svou budoucnost s touto společností	40

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

Cover media. [online] Brno: Cover media, s. r. o., 2012, [cit. 30. 3. 2012] Dostupné z: <http://www.cover.cz>

DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

E-Courses.cz. [online] Brno: Cover media, s. r. o., 2012, [cit. 1. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.e-courses.cz>

Kontis. [online] Praha: Kontis, s. r. o., 2012, [cit. 2. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.e-learn.cz>

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*: 2. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4

Stanovy společnosti Mlékárna Klatovy, a. s. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, [cit. 8. 4. 2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a221257&slCis=400167520&klic=%2beg0BOYDT8Ib3bo5S4xNsw%3d%3d>

Urban Josef. [online] Velké Příkopy: Urban Josef, 2012, [cit. 25. 3. 2012] Dostupné z: <http://urbanjo2.ic.cz>

Vnitropodniková směrnice Mlékárny Klatovy, a. s. MKT – S – 1204 s platností od 1.4.2008; revize 1.11.2010

VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Výpis z obchodního rejstříku [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, [cit. 5. 2. 2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a221257&typ=actual&klic=sNt9RYdwsRw%2bqoFg5llwkQ%3d%3d>

Výroční zpráva 2010 Mlékárny Klatovy, a. s.

Seznam příloh

Příloha A: Vývojový diagram přípravy zaměstnanců

Příloha B: Pozvánka na vzdělávací akci

Příloha C: Dotazník zjišťování úrovně přípravy

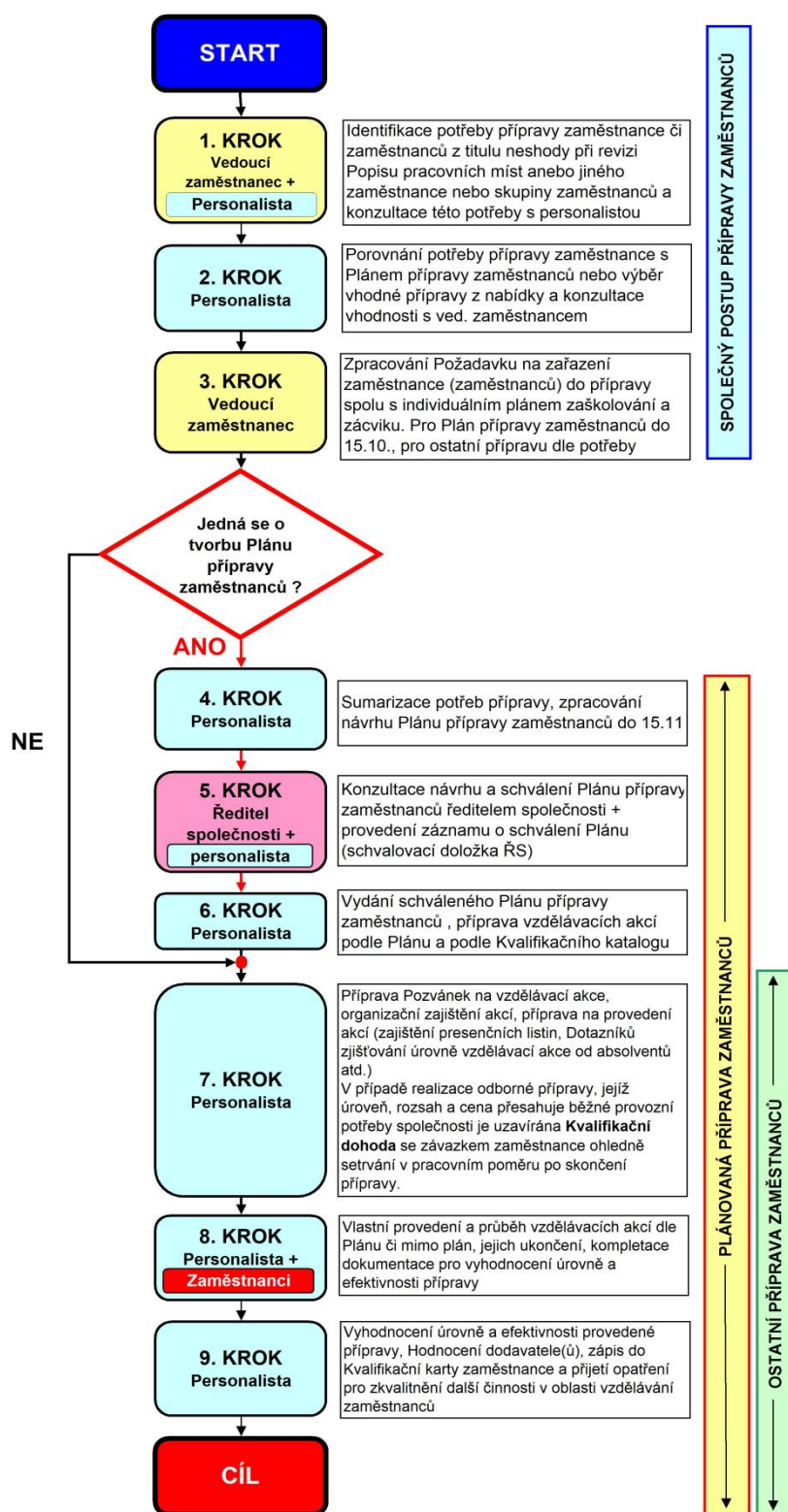
Příloha D: Dotazník zjišťování efektivnosti přípravy

Příloha E: Rozvaha

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty


Příloha G: Dotazník

Příloha A: Vývojový diagram přípravy zaměstnanců v Mlékárně Klatovy a. s.




Zdroj: Vnitropodniková směrnice Mlékárny Klatovy, a. s. MKT-S-1204, 2008

Příloha B: Pozvánka na vzdělávací akci

 <p>MLÉKÁRNA KLATOVY A.S. ZA TRATÍ 640 339 01 KLATOVY</p>	POZVÁNKA k přípravě zaměstnance
Kód a název přípravy	
Termín realizace - datum, hodina zahájení/ukončení	
Místo realizace	
<p>Vážená spolupracovnice, Vážený spolupracovníku,</p> <p>zvu Vás tímto k účasti na přípravě - vzdělávací akci, jejíž název, termín a místo realizace jsou uvedeny v záhlaví této pozvánky. Tato vzdělávací akce je realizována v rámci „Plánu přípravy zaměstnanců na rok _____</p> <p>Obsah :</p> <p>Zajistěte si, prosím, své pracovní aj. záležitosti tak, abyste se vzdělávací akce mohl(a) zúčastnit.</p> <p>S pozdravem</p> <p style="text-align: right;">za personalista jméno, příjmení, funkce</p> <p style="text-align: right;">podpis :</p>	

Zdroj: Vnitropodniková směrnice Mlékárny Klatovy, a. s. MKT-S-1204, 2008

Příloha C: Dotazník zjišťování úrovně přípravy

 <p>MLÉKÁRNA KLATOVY A.S. ZA TRATÍ 640 339 01 KLATOVY</p>	<h2>DOTAZNÍK</h2> <h3>zjišťování úrovně přípravy</h3>				
Název přípravy					
Datum/místo realizace					
Jméno účastníka					
Přednášející					
<p>Vážená spolupracovnice, Vážený spolupracovníku,</p> <p>Provedte, prosím, podle níže uvedených kritérií zhodnocení úrovně – dodavatele přípravy. Pro hodnocení použijte stupnici 1 – 5 s tímto významem :</p> <p>1 – souhlasím, 2 – částečně souhlasím, 3 – nedovedu posoudit, 4 – částečně nesouhlasím, 5 – nesouhlasím.</p> <p>Vybranou známku označte, prosím, zakroužkováním. Vyplněný dotazník předejte po skončení přípravy organizátorům, případně zašlete do jednoho týdne po ukončení přípravy personalistovi.</p> <p>Děkujeme za spolupráci.</p> <p>V Klatovech dne</p>					
1. Vzdělávací akce:					
1.1. Obsahovala aktuální informace	1	2	3	4	5
1.2. Získané informace mohou uplatnit v praxi	1	2	3	4	5
1.3. Vzdělávací akce byla dobře organizačně zajištěna	1	2	3	4	5
1.4. Vzdělávací akce splnila mé očekávání	1	2	3	4	5
1.5. Další poznámky, náměty:					
2. Přednášející:					
2.1. Prokázal/a vysoký stupeň odbornosti a znalosti	1	2	3	4	5
2.2. Výklad měl/a uspořádaný, srozumitelný a věcný	1	2	3	4	5
2.3. Vhodně využil/a příkladů z praxe	1	2	3	4	5
2.4. Přednášející splnil/a mé očekávání	1	2	3	4	5
2.5. Další poznámky, náměty:					

Zdroj: Vnitropodniková směrnice Mlékárny Klatovy, a. s. MKT-S-1204, 2008

Příloha D: Dotazník zjišťování efektivity přípravy



MLÉKÁRNA KLATOVY A.S.
ZA TRATÍ 640
339 01 KLATOVY

DOTAZNÍK zjišťování efektivity přípravy

Název přípravy (vzdělávací akce)					
Datum/místo realizace					
Vedoucí zaměstnanec					
Účastník přípravy (jméno, příjmení, osobní číslo) :					
1. Jak hodnotíte efektivnost přípravy?					
1.0. Zvýšení výkonnosti	1	2	3	4	5
1.2. Zvýšení kvality odváděné práce (snížení počtu neshod a ztrát)	1	2	3	4	5
1.3. Zlepšení přístupu k zákazníkovi (externímu i internímu)	1	2	3	4	5
1.4. Využití nových poznatků v praxi	1	2	3	4	5
1.5. Zlepšení týmové práce a předávání informací	1	2	3	4	5
1.6. Důslednější uplatňování zákonných a firemních předpisů	1	2	3	4	5
1.7. Zvýšení odpovědnosti při práci	1	2	3	4	5
1.8. Přínosy jsou úměrné vynaloženým nákladům	ANO / NE				
2. Náměty pro lepší využití přípravy:					
3. Pro hodnocení použijte stupnici 1-5 s tímto významem:					
1 - výborné,		3 – dobré,			
2 – velmi dobré,		4 – spíše špatné,		5 - špatné	
Vybranou známku označte, prosím, zakroužkováním.					
Vdne					
Podpis vedoucího zaměstnance:					

Zdroj: Vnitropodniková směrnice Mlékárny Klatovy, a. s. MKT-S-1204, 2008

Příloha E: Rozvaha

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

	Běžné účetní období			Minulé
	Brutto	Korekce	Netto	účetní období 2009
				Netto
AKTIVA CELKEM	1 100 221	-387 188	713 033	591 813
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	783 844	-361 933	421 911	313 820
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	3 122	-456	2 666	206
B. I. 1. Zřizovací výdaje				
2. Nemotné výsledky výzkumu a vývoje	350	-350	0	54
3. Software	2 664	-7	2 647	
4. Ocenitelná práva				
5. Goodwill				
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	198	-99	99	132
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	20		20	20
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	780 722	-361 477	419 245	313 614
B. II. 1. Pozemky	5 849		5 849	5 849
2. Stavby	269 180	-163 248	105 942	79 023
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	414 973	-197 651	217 322	147 165
4. Pěstičské celky trvalých porostů				
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	60 168	-578	59 590	71 434
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	642		642	10 143
9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3. Ostatní dlouhodobě cenné papíry a podíly				
4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv				
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6. Pohzovaný dlouhodobý finanční majetek				
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBEZNA AKTIVA	315 320	-25 256	290 065	276 650
C. I. Zásoby	233 875	-21 383	212 492	162 562
C. I. 1. Materiál	24 310	-1 198	23 112	39 301
2. Nedokončená výroba a polotovary	165 345	-18 544	147 301	81 230
3. Výrobky	19 503	-594	18 909	30 559
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5. Zboží	14 217	-1 047	13 170	46
6. Poskytnuté zálohy na zásoby				1 376
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů				
2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				
3. Pohledávky - podstatný vliv				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6. Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7. Jiné pohledávky				
8. Odložená daňová pohledávka				
C. III. Krátkodobé pohledávky	66 719	-3 872	62 847	109 101
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	62 393	-3 872	58 521	101 245
2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				5 200
3. Pohledávky - podstatný vliv				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6. Stát - daňové pohledávky	3 461		3 461	2 033
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	550		550	613
8. Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	311		311	
9. Jiné pohledávky	4		4	5
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	14 726	0	14 726	14 987
C. IV. 1. Peníze	166		166	328
2. Účty v bankách	14 560		14 560	14 659
3. Krátkodobě cenné papíry a podíly			0	
4. Pohzovaný krátkodobý finanční majetek				
D. OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNE ÚČTY AKTIV	1 057	0	1 057	1 343
D. I. Casové rozlišení	1 057	0	1 057	1 343
D. I. 1. Náklady příštích období	1 057		1 057	1 343
2. Komplexní náklady příštích období				
3. Příjmy příštích období				

Mlékárna Klatovy a.s. k 31. prosinci 2010

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2009
	PASIVA CELKEM	713 033	691 813
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	238 819	239 942
A. I.	Základní kapitál	393 902	393 902
A. I. 1	Základní kapitál	393 902	293 902
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		100 000
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Emisní ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy ostatní fondy ze zisku	1 141	152
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	1 141	152
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-155 101	-173 898
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-155 101	-173 898
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	-1 123	19 786
B.	ČIZÍ ZDROJE	474 214	351 871
B. I.	Rezervy	111	60
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	111	60
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Přijaté zálohy		
6	Vydané dluhopisy		
7	Směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	219 626	107 986
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	122 537	69 731
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnancům	4 045	3 779
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 286	2 042
7	Stát - daňové závazky a dotace	473	434
8	Přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	90 241	31 983
11	Jiné závazky	44	17
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	254 477	243 825
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	254 477	243 825
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚCTY PASIV	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období		

Sestaveno dne:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis):	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis):
18.3.2011	Ing. Kateřina Severová Ing. Zbyněk Gebauer	Ing. Jitka Mažancová	Ing. Dagmar Pacultová tel. 376 700 111

Zdroj: Výroční zpráva 2010 Mlékárny Klatovy, a. s.,

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

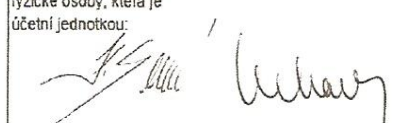
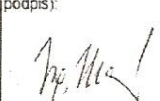
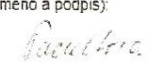
		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2009	
I.	1	Tržby za prodej zboží	1 456	2 408
A	2	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 265	2 156
+		Obchodní marže	191	252
II		Výkony	1 440 800	990 337
II	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 366 846	937 028
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	73 999	-7 191
	3	Aktivace	155	
B		Výkonová služba	1 304 866	752 013
B	1	Spotřeba materiálu a energie	1 255 146	710 819
D	2	Služby	49 720	41 194
+		Přidaná hodnota	136 126	128 676
C		Osobní náklady	79 942	77 354
C	1	Výdovčí náklady	58 120	55 634
C	2	Členství v obchodních společnostech a družstvích	25	60
C	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 746	13 772
C	4	Sociální náklady	2 051	1 688
D	1	Daně a poplatky	422	380
E	1	Opisovské náklady z dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	22 360	20 968
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	3 053	1 364
III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	134	1 300
	2	Tržby z prodeje materiálů	2 919	58
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	2 964	86
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	21	60
F.	2	Prodání materiálů	2 943	26
G	1	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	15 513	-5 036
IV.	2	Ostatní provozní výnosy	1 554	357
II.	1	Ostatní provozní náklady	2 319	13 249
V	2	Převod provozních výnosů		
I.	1	Převod provozních nákladů		
*		Provozní výsledek hospodaření	2 212	27 796
VI.	1	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	1	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII.	1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	1	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K	2	Náklady z finančního majetku		
IX.	1	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	2	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	1	Výnosové úroky	45	122
N.	2	Nákladové úroky	5 881	7 529
XI.	1	Ostatní finanční výnosy	5 207	6 137
O	2	Ostatní finanční náklady	2 913	6 790
XII.	1	Převod finančních výnosů		
P.	2	Převod finančních nákladů		
*		Finanční výsledek hospodaření	-3 542	-8 066

Mlékárna Klatovy a.s. k 31. prosinci 2010

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2009
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
Q.	1 - splatná		
Q.	2 - odložená		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 330	19 730
XIII.	1 Mimořádné výnosy	217	56
R.	2 Mimořádné náklady	10	
S.	1 Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S.	1 - splatná		
S.	2 - odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	207	56
1	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1 123	19 786
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 123	19 786

Sestaveno dne:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis):	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis):
	 Ing. Kateřina Severová Ing. Zbyněk Gebauer	 Ing. Jilka Mazancová	 Ing. Dagmar Pacultová tel. 376 700 111
18.3.2011			

Zdroj: Výroční zpráva 2010 Mlékárny Klatovy, a. s.

Vzdělávání zaměstnanců

Dotazník

Vážené dámy a pánové,

dostal se Vám do ruky dotazník, který má sloužit k identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců a k zhodnocení efektivity vzdělávání pouze pro potřeby vypracování bakalářské práce. Dotazník je anonymní a zabere pouze pár minut. Předem děkuji za vyplnění.

1. Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

2. Účast na vzdělávacích aktivitách je ztráta času

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

3. Jsem motivován k dalšímu vzdělávání, vidím možnost kariérního růstu či lepšího postavení na trhu práce

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

- pokud ne, napište o které programy by byl zájem

4. Vzdělávací programy mi přijdou srozumitelné, užitečné a správně koncipované

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

5. Využívám některých vzdělávacích programů

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

- pokud ano, pak prosím o konkretizaci:

6. Mám zájem o kariérní postup v této společnosti

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

7. Jsem spokojený s množstvím nabízených vzdělávacích programů v naší společnosti

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

8. Mám zájem o další vzdělávání (snažím se absolvovat kurzy, aktivně vyhledávám možnosti dalšího rozvoje)

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

9. Spojuji svou budoucnost s touto společností

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Abstrakt

DOLEŽALOVÁ, P. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 53 s., 2012

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, podnikové vzdělávání, e-learning

Předložená práce je zaměřená na podnikové vzdělávání ve firmě Mlékárna Klatovy, a. s. Cílem práce je zpracování teoretické části zaměřené na vzdělávání zaměstnanců, poté popsat a analyzovat současný stav v Mlékárně Klatovy, a. s. pomocí dotazníkového šetření, zhodnotit výsledky provedené analýzy a dále navrhnout opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v podniku. Nejprve je v práci vysvětlený pojem vzdělávání zaměstnanců, poté je popsána charakteristika podnikového vzdělávání, včetně jednotlivých fází tohoto procesu. Dále je vysvětlen pojem e-learning, včetně výhod a nevýhod e-learningového vzdělávání. Následuje stručné představení Mlékárny Klatovy, a. s. a popis interního vzdělávacího procesu. Pomocí dotazníků byla provedena analýza a zhodnocení současného stavu v podniku. V práci je navržena implementace e-learningového vzdělávání do firmy ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků.

Abstract

DOLEŽALOVÁ, P. *Educational processes in the enterprise*. Bachelor's Thesis. Pilsen: Faculty of economics University of West Bohemia in Pilsen, 53 p., 2012

Key words: education of employees, methods of education, business education, e-learning

This work is focused on a business education in Mlékárna Klatovy company. The aim of thesis is to elaborate a theoretical part which is focused on education of employees. Afterwards, describe and analyze the current situation in Mlékárna Klatovy Co. using a questionnaire, evaluate the result of the analysis and then suggest measures to increase education efficiency of employees in the company. At first, in the work, there is explained a term education of employees, then there is described a characteristic of the business education, including the stages of this process. Moreover, there is explained a term e-learning, including advantages and disadvantages of e-learning education. Finally, there is a brief introduction of Mlékárna Klatovy Co. and description of internal educational process. Using questionnaires it was made the analysis and the evaluation of the current situation in the company. In this work, there is suggested an implementation of the e-learning education to increase the education effectiveness of employees.