

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku
Educational Processes in The Company

Ivana Šrámková

Plzeň 2012

Zadání

ČESTNÉ 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 autora

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za odborné vedení, cenné rady a informace, které mi poskytla k úspěšnému vypracování této práce.

Zvláštní poděkování patří specialistce rozvoje lidského kapitálu Plzeňského Prazdroje, a. s. Andree Kešnerové za zodpovězení mých otázek na problematiku vzdělávacích procesů v podniku.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ.....	8
1.2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ, LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ	11
1.3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ	11
1.3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.3.3 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.3.4 REALIZACE A VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU	14
1.4 NÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
1.5 PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ	16
1.6 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
1.6.1 VZDĚLÁVACÍ METODY NA PRACOVÍŠTI	17
1.6.2 VZDĚLÁVACÍ METODY MIMO PRACOVÍŠTĚ.....	19
1.6.3 VZDĚLÁVACÍ METODY NA ROZHRANÍ	20
2. PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	22
2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	22
2.2 ORGÁNY SPOLEČNOSTI, ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	24
2.3 STRATEGICKÉ PRIORITY	25
2.4 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	27
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	28
3. VZDĚLÁVACÍ PROCESY V PODNIKU	30
3.1 SEKCE VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ	30
3.2 NORMATIVNÍ A DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ	33

3.3	NÁKLADY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	36
4.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
4.1	METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT.....	40
4.2	VÝSLEDKY A INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	41
5.	SWOT ANALÝZA PLZEŇSKÉHO PRAZDROJE, A. S.	48
6.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ V PPAS.....	50
6.1	PROJEKTY NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V PPAS	50
6.1.1	STÍNOVÁNÍ OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE	50
6.1.2	MULTIFUNKČNÍ OBSLUŽNOST STROJŮ	51
6.1.3	ROTACE PRÁCE STŘEDNÍHO MANAGEMENTU.....	53
6.1.4	ZAVEDENÍ VZDĚLÁVACÍCH BENEFITŮ	53
7.	ZÁVĚR	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

„Z investic do poznání plynou ty nejbezpečnější a často i nejvyšší úroky.“ (A Nordström & Ridderstråle, 2005, str. 166)

Tímto citátem by se měla řídit každá společnost, která chce dosáhnout svých strategických cílů. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aktivem podniku, nikoli aktiva hmotná, jak se může zdát. Díky rozvoji technologií a příchodem nových trendů je nutnost neustále se přizpůsobovat, být připraven na změnu trhu či poptávky. To bude zajištěno jen kvalitními pracovníky, kteří jsou dostatečně flexibilní. Vzdělávání samotného jedince nekončí absolvováním školy. Musí se neustále zlepšovat a osvojovat si dané návyky, dovednosti a vědomosti. Vzdělávání je nedílnou součástí podniku a ne nadarmo je považováno za strategickou část personálního oddělení.

Díky ekonomické krizi se podniky snaží minimalizovat své vynaložené náklady a často sahají právě do vzdělávání zaměstnanců. Protože vzdělávací procesy nemají okamžitý výsledný efekt na růstu firmy, projeví se až po určité době. Ovšem budoucnost organizace leží právě na kvalitním vzdělávání a rozvoji pracovníků. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem každého jedince.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat vzdělávací procesy ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., zhodnotit je a následně navrhnout opatření ke zlepšení dosavadního stavu vzdělávání v podniku.

První část bakalářské práce je teoretická. Je založena na informacích, které jsou čerpány z odborné literatury. Zde je uvedena charakteristika vzdělávání zaměstnanců podniku a z těchto poznatků se vychází v další části práce.

Druhá část bakalářské práce je praktická. Pomocí dotazníkového šetření budou získány informace od pracovníků Plzeňského Prazdroje, a. s., které budou zpracovány a vyhodnoceny. Následně vytvořenou SWOT analýzou budou zjištěny silné, slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. V případě nedostatků budou vypracovány jednotlivé projekty ke zlepšení vzdělávacích procesů ve společnosti.

„Při práci se potřebujeme učit. Pracoviště je třeba změnit v benzínové čerpadlo pro naše mozky, nejen v závodní dráhu.“ (A Nordström & Ridderstråle, 2005, str. 165)

1 POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ

„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a pracovních způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“ (Dvořáková, 2007, str. 286)

Koubek (2001) uvádí, že požadavky na dovednosti a znalosti jednotlivce se v moderní společnosti neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, měl schopnost být zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat.

Už není doba, kdy člověk vystačil po celou svou kariéru jen s tím, co se naučil během studia. Vzdelávání a formování pracovních schopností se ve společnosti stává celoživotním procesem. Základní kámen k úspěšnosti podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však dělají flexibilní lidé, kteří jsou na změnu připraveni, ale také změnu podporují a akceptují. Již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále více záleží na rozvojových aktivitách, které formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. (Koubek, 2001)

Nejdůležitější důvody, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- vznik nových technologií,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i trhu zboží, služeb,
- rozvoj informačních technologií a mnoho dalších... (Koubek, 2001)

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- orientace – cílem je krátká, efektivní adaptace pracovníka na spolupracovníky a práci,
- prohlubování kvalifikace – přizpůsobování odborných znalostí a dovedností specifickým požadavkům,

- rekvalifikace – dosahování nových znalostí, které umožní pracovníkovi vykonávání práce na jiném pracovním místě,
- profesní rehabilitace – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav dlouhodobě bránil ve vykonávání zaměstnání.

1.2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ, LIDSKÝCH ZDROJŮ

Další oblastí formování pracovních schopností jedince je oblast rozvoje. Je orientována na získání většího rozsahu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného povolání. (Tureckiová, 2009)

Dle Tureckiové (2009) jsou nejdůležitějšími pojmy podnikové pedagogiky:

Výcvik je zde považován za součást vzdělávacího procesu. Je zaměřený na získání a zdokonalování dovedností, nácviku potřebných činností a jejich zpětnou vazbou o možnostech zdokonalení. Aby vedl k rozvoji dovedností, na předem stanovenou úroveň, musí být i krátkodobý výcvik **systematickým procesem**. Výcvik je spjat s učením na základě postupného osvojování nácviku a zdokonalování jednotlivých činností. Předpokladem úspěšného učení je to, že jedinec jednoznačně zná účel výcviku i jeho praktický význam.

Vzdělávání zaměstnanců je chápáno obecněji než výcvik, se širším tematickým záběrem a jdoucí více do hloubky. Je považováno za zásadní příspěvek a prostředek rozvojového procesu, je dlouhodobým a systematickým procesem, součástí celoživotního poznávání. Obvykle probíhá v jednotlivých cyklech a týká se většího počtu jedinců.

Učení je primárně psychologickým pojmem, může být definován jako každá permanentní změna v chování, která vznikla jako důsledek zkušenosti, výsledek praxe, memorování informací a procesu transformace zkušeností ve znalosti a dovednosti.

Dle Koubka (2001) je **rozvoj zaměstnanců** orientován spíše na kariéru pracovníků než na momentálně vykonávanou práci. Formuje jeho pracovní potenciál, osobnost jedince tak, aby co nejlépe přispíval k plnění cílů a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Existují také aktivity, které nezvyšují pracovní potenciál a nepřinášejí organizaci bezprostřední efekt, ale přispívají ke zlepšování životních podmínek pracovníků nebo k aktivnímu trávení volného času.

Rozvoj lidských zdrojů nelze zaměňovat s rozvojem zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci a nový pohled vzdělávání v organizaci. Je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmu, na vytváření dynamické struktury znalostí a dovedností tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti a efektivnosti celé organizace i jednotlivých týmů. S tím souvisí i pojem **učící se organizace**. Taková organizace, která vytváří klima, povzbuzuje lidi ke vzdělávání a rozvoji lidí, a kde strategie vzdělávání je ústřední záležitostí. (Koubek, 2001)

Dvořáková (2007) uvádí tři základní přístupy k uplatňování strategie a politiky vzdělávání podle postoje:

Organizace bez strategie - vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority organizací. Zpravidla jde o malé podniky, vzděláváním se nezabývají prakticky vůbec nebo jen okrajově a omezují se na pouhé obligatorní povinnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů. Pro tento typ zaměstnavatelů je nejvýhodnější získávat takové zaměstnance, jejichž kvalifikace odpovídá požadavkům pracovních míst. Odpovědnost za další rozvoj je zcela přenesena na každého zaměstnance.

Nesystematická koncepce interního vzdělávání – aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně, jejich cílem je pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Chybí však hlubší návaznost na další personální aktivity a efektivitu investic vynaložených na vzdělávání lze jen odhadovat. Tento přístup nevede k formování vnitřní pracovní síly, ani nezajišťuje soulad mezi počtem zaměstnanců a jejich strukturou.

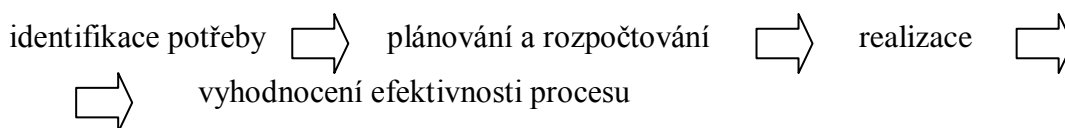
Systematické vzdělávání zaměstnanců – vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou považovány za jedny z nejdůležitějších aktivit personální práce a je jim věnována nepřetržitá pozornost. Je charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů a díky neustálému hledání nejlepších variant vzdělávání přináší organizaci řadu výhod, které převažují nad několika málo nedostatky. Hlavním nedostatkem tohoto přístupu je riziko, že pracovník, díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde ke konkurenci. Přednosti přístupu:

- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu a produktivity práce,
- zlepšuje mezilidské vztahy,
- napomáhá konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,

- průměrné náklady na vzdělávání zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- zlepšuje znalosti, dovednosti a kvalifikaci jedince. (Dvořáková, 2007)

1.3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podle Dvořákové (2007) je systematické vzdělávání pracovníků neustále se opakující cyklus, který zachycuje specifické požadavky strategie rozvoje, vzdělávání a cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu je jeho systematickost k zaměstnancům, vlastníkům i zákazníkům. Skládá se ze čtyř základních fází:



Cyklus na sebe navazujících fází a každá z nich se v systému vyskytuje do jisté míry jako samostatný dílčí proces, který je nezávisle na ostatních činnostech akcelerován organizačními předpoklady rozvoje pracovníka. Například existence skupin pracovníků a organizačních jednotek, které spolupracují na zajištění odborné stránky vzdělávání a podmínek pro soustavný rozvoj. Jedná se o uzavřený proces, který je založený na nepřetržitém zlepšování. (Dvořáková, 2007)

1.3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ

Stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků je prvním krokem systematického vzdělávání, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělávání a kvalifikaci. Je proto často založena na expertních odhadech a propočtech. (Dvořáková, 2007)

Dvořáková (2007) uvádí určení potřeby vzdělávání na tři základní typy:

- předvídatelné oblasti,
- oblasti, kde potřeba vzniká při kontrole a pozorování,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na nečekané změny či problémy.

Potřeba vzdělávání je tedy každý nedostatek, mezera nebo problém, který je zjištěný a brání zaměstnanci či zaměstnavateli v dosažení strategických cílů a který může být překonán právě některou z metod vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání a rozvoj nemůže být nikdy efektivní bez znalostí cílů a dosavadních výsledků jednotlivých pracovníků,

týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku. Pro vyhodnocení efektu vzdělávání, je nezbytně nutné stanovit cíl, podle kterého se bude hodnotit návratnost vynaložených prostředků. (Dvořáková, 2007)

Analýza vzdělávacích potřeb slouží pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu. Dvořáková (2007) popisuje identifikaci potřeby, která vychází ze čtyř základních skupin údajů:

- údaje zabývající se celou organizací (počet zaměstnanců, podnikatelský program),
- údaje vztahující se k pracovním místům (jejich popis a specifikace),
- údaje o zaměstnancích (vzdělání, kvalifikace, postoje),
- údaje o okolí organizace.

Dle Dvořákové (2007), samotná analýza často využívá následující postup:

Integrovat identifikaci potřeb do plánování. Potřeby, které se nacházejí v jedné organizaci, budou s vysokou pravděpodobností existovat i v další. Proto je důležité koordinovat aktivity jednotlivých organizačních jednotek, aby nedocházelo ke zbytečným duplicitám a plýtvání energie a zdroji.

Předvídat problémy a nedostatky. Zpravidla se předvídatelné potřeby objevují na úrovni organizace a činností. Při identifikaci potřeby se nelze opírat jen o vnitřní údaje organizace. Také je důležité znát lokální trh práce, ze kterého zaměstnavatel čerpá podstatnou část svých zaměstnanců.

Vyvinout techniky sledování, protože některé vzdělávací potřeby mohou zůstat skryté. Je proto vhodné mít v organizaci kvalitní a fungující monitorovací systém. Nejčastější **monitorovací techniky** jsou: analýza rozptylu – sledují se kladné i záporné odchylky od norem a následně se interpretují, dotazování při rozhovoru – jeden z nejdůležitějších, zejména individuálních zdrojů dotazování zaměstnanců a zákazníků, analýza dotazníků, monitorování výsledků porad a diskuzí, kde se řeší aktuální i budoucí pracovní problémy. (Dvořáková, 2007)

Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy. Monitorování odhalí jen existenci nedostatků, důležitá je následná analýza, kde je nutné se vyvarovat nesprávných předpokladů.

Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání. Většinou potřeba vzdělávání postihuje více úrovně (organizace, zaměstnanec, pracovní místo), ale může se také vztahovat výhradně k jedné úrovni.

Vytvořit realizační plán. Pokud se potřeba vztahuje na úroveň zaměstnance nebo činnosti, je v pravomoci vedoucích pracovníků podniknout další kroky k uspokojení potřeby. Pokud je potřeba na vyšší úrovni, může vedoucí pracovník poskytnout doporučení a návrhy řešení širšímu okruhu lidí, kteří mají pravomoc o této záležitosti rozhodnout. (Dvořáková, 2007)

Konečným výsledkem fáze identifikace by měla být odpověď na nejdůležitější otázku:

Kdo by měl být vzděláván a v čem?

1.3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Dvořáková (2007) uvádí, že fáze plánování vzdělávání plynule navazuje na fázi identifikace potřeby, kde se porovnává skutečně zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt. Dobře vypracovaný plán přechodu ze současného stavu k žádoucímu by měl odpovědět na následující otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Co má být cílem a **obsahem** programu?

Komu? **Kdo** bude vzděláván?

Jakým způsobem? Jaké by měly být nejvhodnější **metody**?

Kým bude vzdělávací program řízen a popřípadě zabezpečen?

Kdy? Jaký bude časový horizont?

Kde se bude vzdělávání uskutečňovat?

Za jakou cenu a s jakými náklady? Jaký bude **rozpočet** plánu?

Jak se budou vyhodnocovat jednotlivé výsledky vzdělávání a **účinnost** vzdělávacích programů?

U zaměstnanců může vzniknout potřeba vzdělávání individuální nebo kolektivní. To vyplyne na začátku první fáze vzdělávacího cyklu.

Vzdělávací aktivity mohou být:

- povinné – vyplývají ze zákona nebo je vyžaduje podnikatelský záměr, popřípadě technický a technologický vývoj,
- související s osobním rozvojem zaměstnance, mohou být součástí plánů kariéry,
- představující nabídku, která je pokryta zájmem jednotlivců o vlastní rozvojové aktivity. (Dvořáková, 2007)

1.3.3 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Další samostatnou kapitolou je rozpočtování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu vychází z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Nejčastěji se pracuje s jednoročním, popřípadě časově kratším rozpočtem. Rozpočet vzdělávání musí obsahovat tři složky:

- fixní, která zajišťuje dlouhodobé vzdělávací programy a která se vztahuje ke střednědobým až dlouhodobým cílům a potřebám,
- variabilní složku zabezpečující operativní programy v rámci časového horizontu, které jsou zaměřené na krátkodobější organizační potřeby a aktivity rozvoje,
- rezervní složku zaručující částečné někdy i úplné pokrytí neplánované potřeby vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

S finanční stránkou také úzce souvisí sestavení časového harmonogramu. Především se jedná o koordinaci jednotlivých vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Vzdělávání totiž představuje určitou ztrátu fondu pracovní doby, i když se odehrává na pracovišti. Proto je vhodné zvážit i tuto stránku, přijmout opatření a předejít případným překážkám nebo je alespoň minimalizovat. (Dvořáková, 2007)

1.3.4 REALIZACE A VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků představuje část vzdělávacího cyklu organizačního zajištění. Patří sem například distribuce instrukcí ke kurzu, zajištění dopravy, v případě nutnosti i ubytování, včasné informování účastníků školení, rozhodnutí o dodavateli, zajištění lokality, vyjednání podmínek, uzavření smlouvy. Většina činností probíhá ještě před zahájením školení. Administrátor vzdělávacího programu by měl sestavit univerzální kontrolní seznam pro jednotlivé aktivity, které je potřeba zajistit. Důležité je monitorování jednotlivých kurzů, aby se zajistilo, že

probíhají dle časového harmonogramu, plánu a rozpočtu. Každý zdárně dokončený kurz by měl obsahovat hodnotící zprávy, aby existoval aktuální přehled o čerpání finančních prostředků a plnění plánu. (Dvořáková, 2007)

Podle Dvořákové (2007) plní vyhodnocení efektivnosti dva cíle. Funkci kontrolní, která ověřuje, zda byl školící proces efektivní z nabízených možností pro danou potřebu vzdělávání. Dále pak slouží ke zjištění, zda dochází k dlouhodobému zlepšování či k trvalé pozitivní změně pracovního výkonu. Proto vyhodnocovací proces začíná sestavením vzdělávacího plánu dle následujícího postupu:

Definice jednotlivých výsledků, kterých má školení dosáhnout.

Transformace výsledků v cíle. Cíle definují, co má být dosaženo a kdy. Cíle musí být „SMART“:

S – specifikované

M – měřitelné

A – dosažitelné

R – reálné

T – termínované

Zajištění, aby každý člen vzdělávacího procesu znal cíl.

Vytvoření metod pro porovnání cílů se skutečnými výsledky. Nejdůležitější jsou formální metody zkoumání výsledků vzdělávání, kam patří například: Příprava dotazníků pro hodnocení školící akce, sestavení testů pro srovnání znalostí před a po školení, vytvoření „feedback meetings“ – zajištění zpětné vazby a mnoho dalších.

Vyhodnocení dlouhodobého a okamžitého přínosu. Účastníci školení porovnávají svá očekávání s výsledky. Takovéto hodnocení je vhodné provést po určité době, aby jednotlivci měli možnost využít své nabyté schopnosti, znalosti a dovednosti.

Využití výsledků. Získané informace se stávají vstupními údaji pro další vzdělávací cyklus.

1.4 NÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ

Dle Kucharčíkové (2007) jsou náklady na vzdělávání užitečnou pomůckou k určení finanční hodnoty podniku. Neopomenutelné náklady:

- přímé osobní náklady na lektory a účastníky, které také zahrnují pojištění, stravné a cestovní výdaje,
- náklady spojené s analýzou potřeb vzdělávání,
- náklady na vývoj učebních aktivit,
- náklady na kopírování potřebných materiálů,
- ubytovací náklady, pronájem prostor a techniky,
- náklady na externí lektory.

Kucharčíková (2007) popisuje další náklady, které je třeba vzít v úvahu:

Alternativní náklady (náklady obětovaných příležitostí). Náklady, které by mohly být vynaloženy na jiné aktivity, kdyby vzdělávací procesy neproběhly.

Režijní a administrativní náklady.

Poměrná část výdajů na zajištění prostor. Jako například vytápění, elektřina, pokud jsou prostory majetkem podniku.

Neodvedený výkon. Výdaje, které jsou spojené s realizací výkonu jiného účastníka, než bylo plánováno.

Nezbytné při zkoumání vzdělávacích nákladů je zjišťování faktorů, které jsou schopny ovlivnit výši nákladů. K nejdůležitějším patří velikost a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků, výše platu lektora. (Kucharčíková, 2007)

1.5 PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká výše nákladů na vzdělávání způsobuje to, že manažeři sledují pouze celkové náklady a uvažují, jak je co nejvíce snížit. Při posuzování efektivity ovšem není vhodné sledovat pouze náklady, ale raději se více věnovat přínosům vzdělávání. (Kucharčíková, 2007)

Přínosy vzdělávání podle Kucharčíkové (2007):

Lepší využití potenciálu pracovníků – vzdělávání napomáhá zaměstnancům i celým pracovním týmům stát se flexibilnějšími a schopnějšími.

Zvýšení výkonu – vzdělávání může přinést vyšší návratnost spotřebovaných zdrojů.

Lepší využití zařízení a systémů – je podstatné seznámit pracovníky s používanými technologiemi.

Snížení fluktuace – zaměstnanci reagují pozitivně na možnosti vzdělávání a rozvoje. Zlepšuje image podniku a zvyšuje pravděpodobnost, že pracovníci zůstanou ve firmě.

Zvýšení spokojenosti zákazníků. (Kucharčíková, 2007)

1.6 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Výběr metody vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování. Má rozhodující vliv na efektivitu vzdělávacího procesu. Pro vybrání správné metody je vhodné zvážit, kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno, kdo ponese přímou odpovědnost za jeho řízení, kdy a kde bude probíhat (na jakém pracovišti). (Dvořáková, 2007)

Dvořáková (2007) popisuje několik druhů metod vzdělávání:

On-the-job training – na pracovišti. Klade důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si pracovního jednání. Metody jsou vhodné pro pracovníky vykonávající méně náročné práce (kvalifikačně).

Off-the-job-training – mimo pracoviště. Metody jsou zaměřeny na získání odborných znalostí a dovedností. Jsou vhodnější pro vzdělávání zaměstnanců na vedoucích postech a specialistů. (Dvořáková, 2007)

1.6.1 VZDĚLÁVACÍ METODY NA PRACOVIŠTI

Společným rysem těchto metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému pracovníkovi. Důležitou roli zde hraje také školitel. Jeho osobnost, schopnost učit, vysvětlovat a poskytovat zpětnou vazbu. Školitel zastupuje roli zaměstnavatele, proto je důležité dbát na jeho kvalitní přípravu. (Dvořáková, 2007)

Dvořáková (2007) popisuje tyto metody vzdělávání na pracovišti:

Asistování

Školený pracovník je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, který mu pomáhá při plnění jednotlivých úkolů a učí se novým pracovním postupům. Po určité době získává školený větší míru autonomie až do doby, kdy je zcela sám schopen vykonávat práci.

Coaching

Tato metoda je založená na rozvoji zaměstnance. Jedná se o dlouhodobější proces vysvětlování, instruování a sdělování připomínek od předem určeného školitele-kouče. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník je neustále informován o kvalitě svých výkonů práce.

Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu. Rozdíl je v tom, že zaměstnanec si svého vzdělavatele-mentora vybírá sám. Mentor školenému radí a pomáhá mu v jeho kariérním růstu. Zde se objevuje kladný prvek vlastní iniciativy školeného. Díky tomu je mentoring lépe hodnocen než coaching.

Counselling

Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Counselling je metoda založená na rovnosti školitele a pracovníka, je vnímán spíše jako vzájemná konzultace a ovlivňování. Školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce a předkládá své vlastní návrhy pro řešení problémů. Nevýhodou je větší časová náročnost.

Instruktaž při výkonu práce

Nejjednodušší způsob pro získání a osvojení si určitých pracovních úkonů. Jedná se o pouhé sledování a napodobování zkušeného zaměstnance při pracovním výkonu. Tato metoda je rychlá a výhodou je i vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma pracovníky.

Rotace práce

Rotace práce neboli střídání pracovníků má dvě formy, a to horizontální a vertikální. Horizontální rotace znamená střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení. Vertikální rotace práce představuje přesouvání pracovníka na jiný stupeň řízení. Tato metoda se využívá v etapě přípravy uchazečů na vedoucí funkce. Hlavní výhodou cross training je větší flexibilita zaměstnance a schopnost vidět problémy organizace v širším úhlu pohledu. Objevuje se ale zde vyšší organizační náročnost.

1.6.2 VZDĚLÁVACÍ METODY MIMO PRACOVIŠTĚ

Vzdělávací metody mimo pracoviště jsou vhodné pro větší počet účastníků, mají spíše hromadný charakter. Jednotlivé metody mohou být zabezpečovány interními vzdělávacími útvary, které jsou výhodné v tom, že dobře znají prostředí organizace, tak externími vzdělávacími institucemi nebo školiteli, které mají výhodu ve vzdělávání a obohacování účastníků o nové nápady. (Dvořáková, 2007)

Jednotlivé metody dle Dvořákové (2007):

Assessment centre

Diagnostiko-výcvikový program neboli development centre je vzdělávací metodou, která se velmi hojně využívá i při jiných personálních činnostech (výběr pracovníků). Vzdělávaný účastník je konfrontován případovými studiemi, které jsou typické pro dané pracovní místo. Reálné simulace jsou školnému předkládány náhodně v různých časových intervalech. Po skončení jednotlivé fáze programu předkládá účastník své výsledky a postupně je konzultuje s hodnotiteli, kteří jej sledovali. Tato metoda patří k nejeftivnějším vzdělávacím metodám. Nevýhodou je její finanční náročnost.

Demonstrování

Demonstrování je názorné vyučování, které zprostředkovává dovednosti a znalosti ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích, kde je možnost názorné ukázky pracovních postupů na pracovních strojích a zařízeních.

Hraní rolí

Neboli manažerské hry. Metoda je zaměřená na procvičování praktických schopností a dovedností jedince, emocionální zvládnutí nacvičovaných reálných situací. Jednotliví účastníci obdrží určitou roli a hrají podle scénáře. Hraní rolí se především využívá u manažerů pro osvojení si sociálních dovedností, učí sebeovládání a samostatnost.

Outdoor training

Na základě sportovní aktivity v otevřeném prostoru se učí jednotlivci poznávat povahu manažerské práce. Při plnění přidělených úkolů si účastníci rozvíjejí své manažerské schopnosti a způsobilosti, jako například vedení lidí, koordinace, komunikace. Adventure education je další z oblíbených metod rozvoje.

Přednáška

Přednáška (je možná i s diskuzí) je zaměřena na předávání teoretických znalostí a informací. Její výhodou je rychlost předání potřebných informací, ale tento tok informací je převážně jednosměrný.

Simulace

Modelová situace, která navozuje pocit reality, ale je zjednodušená na takovou míru, aby ji byly schopny zvládnout osoby na počátku učení. Tato metoda se využívá především tam, kde je výcvik v reálných podmínkách příliš nebezpečný nebo nákladný. Negativem této metody je, že simulace bude příliš odlišná od reality.

Workshop a případová studie

Tyto metody využívají reálné nebo smyšlené problémové situace, které účastníci musejí vyřešit v předem stanoveném čase. Případové studie mívají otevřený konec, aby jednotliví účastníci mohli argumentovat své postoje v dané situaci. Metody se využívají pro vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Brainstorming je workshop, který je především zaměřený na kreativní myšlení. Existuje také brainwriting, stejná metoda, kde vzdělávání probíhá písemně.

1.6.3 VZDĚLÁVACÍ METODY NA ROZHRANÍ

Dvořáková (2007) rozlišuje specifické metody vzdělávání:

Učení se akcí

Action learning je zaměřen na neustálé učení se při řešení běžných denních problémů s využitím připomínek a rad spolupracovníků, obchodních partnerů, nadřízených. Zaměstnanci se touto metodou učí jednat a hledat řešení dosud nepoznaných situací. Je výbornou metodou přípravy pro práci v týmech, nese však riziko pomalejšího kariérního postupu.

Poradenství

Poradenství je vhodná metoda zejména pro zaměstnance ve vedoucích pozicích, jsou motivováni k dalšímu seberozvoji a vzdělávání. Negativem této metody je vysoké riziko pasivity. Na druhou stranu poskytuje možnost rozšíření si obzorů o nové zkušenosti a poznatky zvenčí.

Pracovní porady

Jedná se o metodu, ve které dochází k neustálé vzájemné výměně zkušeností, prezentaci odlišných názorů a zaujímání postojů k reálným problémům, které se týkají daného pracoviště, ale i celé organizace. Pracovní porady jsou vhodné pro překonání pasivní role nových pracovníků v kolektivu a jejich rychlejšího zapracování do jednotlivých pracovních procesů.

Samostudium

Distanční vzdělávání a samostudium je metoda pomáhající překonávat bariéry klasického studia, především nutnost osobní účasti v daném čase a ukončení vzdělávání v předem stanoveném termínu. Tyto metody nejčastěji využívají starší pracovníci, kteří mají dostatek motivace k získání dalších zkušeností a vědomostí

Programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců

Takzvané trainee programs jsou metodou, která má za cíl připravit potenciální nadějně uchazeče o vedoucí funkce k převzetí složitých úkolů. Kombinuje určité prvky vzdělávání mimo zaměstnavatele s metodami vertikální rotace práce. Zaměřuje se na absolventy, především vysokých škol, s cílem poznat a identifikovat jejich silné a slabé stránky, poté rozšířit jejich odborné znalosti a snížit tak pravděpodobnost nebezpečí obsazení pracovního místa nesprávných uchazečem.

E-learning

Velmi používaná metoda on-line vzdělávání, která je podrobněji rozepsána v podkapitole 3.2.

2. PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.

2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Název společnosti: Plzeňský Prazdroj, a. s.

Sídlo: U Prazdroje 7, Plzeň, 304 97

Identifikační číslo: 453 57 366

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Výroba a prodej piva a sladu a nealkoholických nápojů, nákup zboží k následnému prodeji a prodej, reklamní a propagační činnost.

Základní kapitál: 2 000 000 000 Kč

Předseda představenstva: Arthur Douglas Brodman (Justice, 2012)

Vize Plzeňského Prazdroje, a. s.: „*J sme Prazdroj. Nesporný lídr vedený vášní pro pivo*“ (Intranet PPAS, 2012)

Historický vývoj

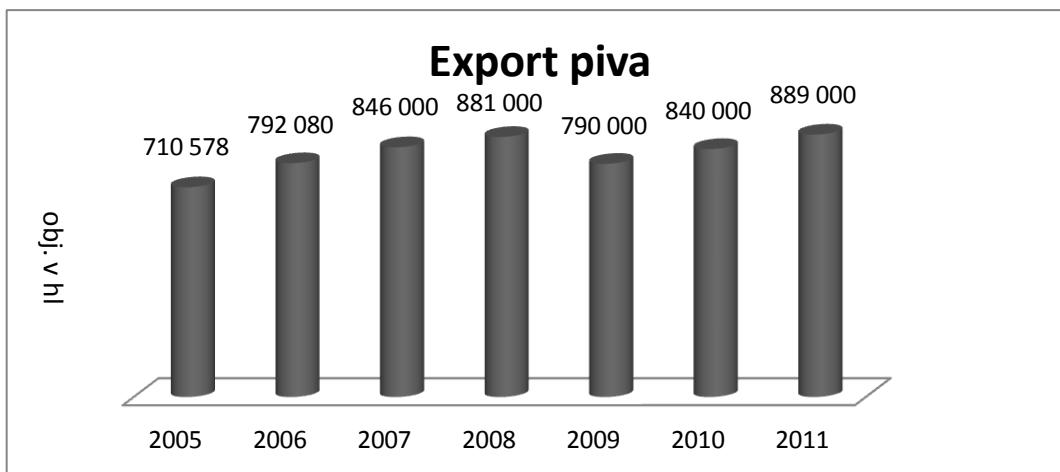
V roce 1842 byla založena společnost Plzeňský Prazdroj, která postupně splynula s Pivovarem Radegast, a. s. a Pivovarem Velké Popovice, a. s. Tím byla vytvořena jediná akciová společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. (dále jen PPAS).

Současná situace

V současné době je Plzeňský Prazdroj, a. s. vedoucím výrobcem piva ve střední Evropě. Vlastní čtyři pivovary, a to Plzeňský Prazdroj (Plzeň), Gambrinus (Plzeň), Radegast (Nošovice) a Velké Popovice (střední Čechy), kterými zaujímá přibližně **49 % podílu** na trhu v ČR. Celkový objem produkce přesáhl v roce 2010 9,9 milionů hektolitrů piva a s exportem do více než 50 zemí světa. Obchodně-distribuční centra jsou umístěny ve městech Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Chýně, Jihlava, Karlovy Vary, Mnichovo Hradiště, Nošovice, Olomouc, Plzeň, Teplice, Velké Popovice a Zlín. (Prazdroj, 2012)

Plzeňský Prazdroj, a. s. působí na trhu od roku 1992, patří mezi velké podniky vzhledem k počtu pracovníků, který je přibližně 2300 zaměstnanců.

Obr. č. 1: *Export piva*



Zdroj: Vlastní zpracování z interních výkazů, 2012

Je členem konsolidačního celku SABMiller plc., druhé největší pivovarnické společnosti na světě. Pilsner Urquell, první zlaté pivo, světa je mezinárodní vlajkovou lodí portfolia značek piva patřící do této skupiny. (Prazdroj, 2012)

Společnost SABMiller vznikla v roce 2002, když tehdejší SAB (South African Breweries – Jihoafrické pivovary) koupila většinu akcií druhého největšího amerického pivovaru Miller Brewing Company. Strategická vize této firmy je být nejobdivovanější pivovarnickou společností na světě. To znamená být atraktivní společností pro investory, být prestižní zaměstnavatel a v neposlední řadě být firmou s nejlepší společenskou reputací. (Prazdroj, 2012)

Jednotlivé produkty, které vyrábí Plzeňský Prazdroj (Prazdroj, 2012):

- **Pilsner Urquell**
- **Gambrinus** - Světlý ležák, 11° Excelent, Světlé výčepní pivo.
- **Radegast** – typické pivo severní Moravy.
- **Birell** – nealkoholické pivo.
- **Velkopopovický Kozel (VPK)** – VPK Premium, Světlý, 11°Medium, VPK černý, který patří mezi nejlepší česká černá piva.
- **Frisco**
- **Master** - Master polotmavý 13°, Master tmavý 18° a Master zlatý 15°.
- **Fénix** – pšeničná pivní novinka od února 2012.
- **Primus, Klasik, Swist Cola**

Členství Plzeňského Prazdroje, a. s. v odborných organizacích:

- Český svaz pivovarů a sladoven
- Iniciativa zodpovědných pivovarů
- Potravinářská komora České republiky
- Fórum dárců
- Rada pro reklamu (Prazdroj, 2012)

2.2 ORGÁNY SPOLEČNOSTI, ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Plzeňský Prazdroj je akciová společnost, díky této právní formě vyplývá společnosti několik povinností, např. vytvářet rezervní fond.

Statutární orgán – představenstvo. Jedná jménem společnosti. Za představenstvo společnosti jedná navenek samostatně předseda popřípadě místopředseda představenstva.

Předseda představenstva: Arthur Douglas Brodman

Místopředseda představenstva: Andrew David Bailey

Členové představenstva: Julian Deering Patton, Alan Jon Clark, Tiarnán Ó hAimhirgin (Justice, 2012)

Dozorčí rada

Členové dozorčí rady: JUDr. Martin Šourek, Ing. Václav Berka, Mauricio Roberto Restrepo Pinto

Jediným akcionářem je společnost **Pilsner Urquell Investments B.V.**, která vlastní 2 000 000 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1000,- Kč. (Justice, 2012)

Organizační struktura

Plzeňský Prazdroj, a. s. upřednostňuje ve svém podniku **funkcionální organizační strukturu se širokým rozpětím.** (viz příloha A)

Tato struktura je základní organizační formou, kde se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů a aktivit. Široké rozpětí organizační struktury se vyznačuje malým

počtem úrovní při značném počtu zaměstnanců, podřízených jednotlivým vedoucím a ti následně ředitelům středisek. (Bělohávek, 2001)

Od roku 2009 Plzeňský Prazdroj pozměnil organizační strukturu. V průběhu následujícího roku, tj. roku 2010 bylo vytvořeno 87 nových pracovních pozic. Zároveň ubylo 272 pracovních pozic. Tato změna byla zapříčiněna ekonomickou krizí, která se dotkla i tohoto podniku. Změny se týkají všech tří pivovarů, obchodně distribučních center i pražské kanceláře, kde sídlí SAMBiller. Strategickou snahou do budoucna je co nejvyšší efektivita ve všech oblastech podnikání. (Prazdroj, 2012)

2.3 STRATEGICKÉ PRIORITY

Strategické oblasti zaměření určují základní agendu, jejímž cílem je vytváření hodnoty pro SABMiller. Základní rolí je zvyšování a zajišťování budoucí dlouhodobé dividendy pro SABME, od kterého se odvíjí cíle Plzeňského Prazdroje. Týkají se objemového podílu, růstu objemu, růstu čistých tržeb (NPR), udržování marže a hodnoty značky. (Intranet PPAS, 2012)

Další strategické oblasti:

- obohacení základního portfolia,
- zlepšení ziskového managementu tržeb,
- zvýšení podílu v málo rozvinutých segmentech a příležitostech,
- budování nenapadnutelného vedoucího postavení u klíčových zákazníků,
- posílení regionální pozice. (Intranet PPAS, 2012)

Klíčové nástroje strategických priorit:

- Dosažení světové úrovně v komerčních dovednostech a provedení.
- Budování kultury vysokého výkonu a zapojení.
- Snaha o efektivní řízení výdajů.
- Ochrana svobody podnikání. (Intranet PPAS, 2012)

Iniciativa FIT TO FIGHT, Situace na trhu piva

Prostředí světové a tím pádem i české ekonomiky bylo v posledních dvou letech vzhledem k dopadům ekonomické krize velice náročné jak pro společnosti, tak pro spotřebitele. Plzeňský Prazdroj se nachází ve velmi konkurenčním prostředí, které

vyžaduje vysoké standardy, což vede k neustálé snaze o zvyšování výkonnosti a produktivity. (Intranet PPAS, 2012)

I spotřebitelé mění své návyky a postoje. V důsledku ekonomické krize se snížily příjmy domácností a to zapříčinilo následnému snížení spotřeby piva na obyvatele. Lidé místo návštěvy restaurací či hospod, tedy ziskovějšího prodejního kanálu, upřednostňují domácí konzumaci. To mělo za následek pokles celkových tržeb společnosti. Snahou je proto přijmout taková vhodná opatření, kterými lze změnit způsob, jakým je řízen byznys a přistoupit ke změnám chování a fungování. Zde pomůže kvalitní zajištění udržitelného růstu a upevnění vedoucí pozice na českém trhu piva. (Intranet PPAS, 2012)

Tato situace je zohledněna v tříletém strategickém plánu a v jednotlivých projektech, které zastřešuje iniciativa FIT TO FIGHT. Jednotlivé části projektu jsou například zaměřeny na efektivní investování zdrojů, na externí zajištění celofiremních procesů a vybraných IT služeb tzv. back office, aktivně řídit čerpání prostředků. Důležité jsou samozřejmě také současné podmínky na pracovním trhu, zohlednit je ve strategii mezd a benefitů a zajistit tak konkurenceschopnost firmy. Projekt v technickém úseku se snaží kontrolovat fixní náklady na základě porovnávání všech fixních nákladů s ostatními podniky z Evropy. (Intranet PPAS, 2012)

Plzeňský Prazdroj, a. s. se řadí mezi TOP odpovědné výrobce. Od roku 2006 se věnuje 10 prioritám, které se zaměřují na příležitosti a potenciální rizika, která plynou z environmentální, ekonomické a sociální oblasti.

Priority trvale udržitelného rozvoje jsou součástí strategie: podpora odpovědné konzumace alkoholu, snižování spotřeby vody, používání recyklovatelného a vratného obalového materiálu, snaha o provoz s nulovým odpadem, spolupráce s partnery, kteří sdílejí společné hodnoty, podpora rozvoje regionu, příspěvky ke snižování HIV/AIDS, respektování lidských práv, transparentní komunikace a vykazování výsledků. (Intranet PPAS, 2012)

2.4 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Největší konkurenti v ČR:

Pivovary Staropramen, a. s. Po několik let se řadí za Plzeňský Prazdroj, a. s. jako jeho největší konkurent. Vlastní přibližně 15% podíl na trhu. Vlastníkem pivovaru je nizozemský StarBev. (Staropramen, 2012)

Budějovický Budvar, n. p. Dlouhodobě patří mezi nejúspěšnější potravinářské podniky v ČR. Více než polovinu své produkce vyváží do zahraničí. Celkový výstav piva za rok 2009 činil 1,28 milionu hektolitrů. (Budějovický Budvar, 2012)

Královský pivovar Krušovice. Vlastníkem pivovaru je společnost Heineken Česká republika, a. s. Předností pivovaru Krušovice je dlouholetá tradice a výroba z kvalitního žateckého chmelu. (Krušovice, 2012)

České pivovary, v čele s Plzeňským Prazdrojem, a. s. vyprodukovaly za rok 2010 méně piva oproti roku 2009. Byla to vůbec nejhorší bilance od roku 1989. Z toho vyplývá, že spotřeba piva klesá a tím se vyostřují konkurenční boje o každého zákazníka, spotřebitele. Podle Českého svazu pivovarů a sladoven se vyprodukovalo 15,7 milionu hektolitrů piva, což činí o 7,9 % méně než v roce 2009. Tyto výsledky přisuzují výrobci nechtěnému zvýšení spotřební daně, která zapříčinila pokles poptávky po pivu i jiných alkoholických nápojích. Základní sazba spotřební daně totiž vzrostla u piva o třetinu oproti roku 2009. To se pak projevilo i na konečné ceně piva, které podražilo přibližně o 50 haléřů až korunu za půllitr. Rok 2011 byl ovšem zlomovým pro **Plzeňský Prazdroj**, kdy exportoval **889 000 hektolitrů** zlatavého moku do celého světa, což činí meziroční nárůst o více než 6 %. Stejně tak se ale dařilo i jeho velkému konkurentovi, Budějovickému Budvaru. Ten za rok 2011 vyvezl rekordní množství piva, který se stal doposud největším exportem ve své historii. Nárůst, oproti roku 2010, činil 7,8 %. (Česká televize, 2012)

Výrazné změny se dějí i na trhu z hlediska obalů. Výstav (produkce) piva v lahvích, plechovkách, KEG-sudech a cisternách na českém trhu klesá, ale jejich export roste. Naopak stoupá poptávka po pivě v **PET lahvích**. A tak, aby Plzeňský Prazdroj nezaostával i na tomto trhu, začal pivovar Gambrinus s výrobou 1,5 l PET lahve, do které se stáčí Gambrinus 10° světlé výčepní. (Česká televize, 2012)

2.5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Slouží pro ekonomické rozhodování, řízení a posouzení finančního zdraví podniku. Snahou je najít silná a slabá místa v podniku.

Pro orientaci, **hospodářský** (fiskální) **rok** Plzeňského Prazdroje, a. s. začíná 1. 4. Proto jednotlivé ukazatele jsou vypočítány k 31. 3. daného roku.

Pro **hodnocení rentability** platí jednoduché pravidlo: Čím vyšší, tím lepší. Zisk je charakterizován kategorií **EBIT** – zisk před zdaněním a úroky. (Sedláček, 2009)

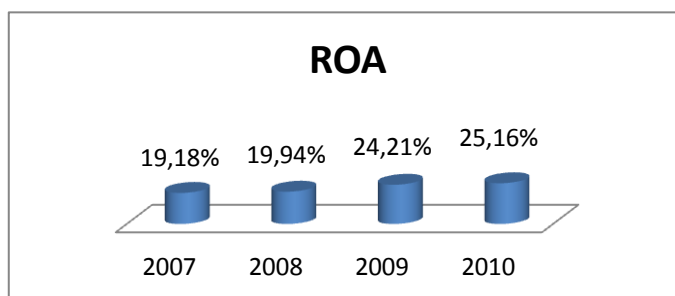
Sedláček (2009) rozlišuje tři základní ukazatele rentability:

Rentabilita úhrnných vložených prostředků:

$$ROA = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

Ukazatel lze interpretovat jako výši zisku, který připadá na jednu korunu majetku podniku.

Obr. č. 2: *Ukazatel ROA*



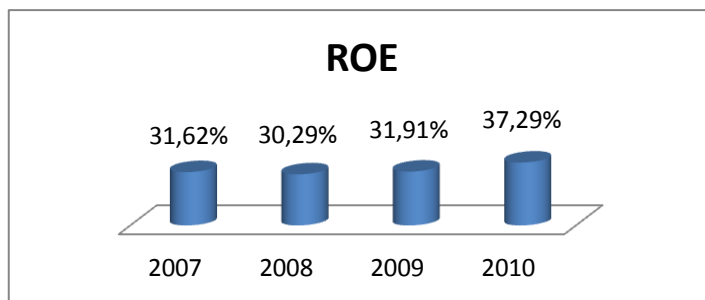
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2012

Rentabilita vlastního kapitálu:

$$ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Sleduje, jak je výnosný kapitál, který do podniku vložili jeho majitelé.

Obr. č. 3: Ukazatel ROE



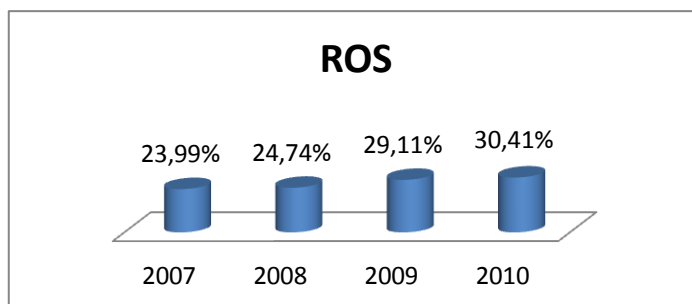
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2012

Rentabilita tržeb:

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{celkové tržby}$$

Obecně lze ROS interpretovat jako procentní podíl zisku na jednu korunu tržeb.

Obr. č. 4: Ukazatel ROS



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek, 2012

S porovnáním finančních ukazatelů s Budějovickým Budvarem n. p. (viz příloha B) jsou hodnoty (ROA, ROE, ROS) Prazdroje mnohem vyšší, což je ovlivněno převážně tržním podílem, který dosahuje v ČR až 49 %. Dle Českého statistického úřadu jsou průměrné hodnoty finančních ukazatelů blíže právě k výsledkům Budějovického Budvaru. Tímto Plzeňský Prazdroj, a. s. dokazuje svoji dominantnost na trhu. Jak bylo řečeno na začátku této podkapitoly: „Čím větší hodnota ukazatele, tím lépe.“ Předpokladem úspěšného podnikání je, že ukazatele mají rostoucí trend, to lze vidět z jednotlivých grafů.

3. VZDĚLÁVACÍ PROCESY V PODNIKU

3.1 SEKCE VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

Rozvoj lidského kapitálu je rozdělen do dvou sekcí na prezenční a elektronické kurzy.

Prezenční vzdělávací kurzy

Cílem těchto kurzů je zjednodušení zákonných a periodických školení. Specialisté rozvoje lidského kapitálu se snaží o co nejkvalitnější poskytnutí přehledných a aktuálních informací o absolvovaných kurzech. V této oblasti je nabízeno:

- sledování period školení,
- zajištění školitele a také možnost vystavit objednávku a následnou platbu faktury,
- zajištění prostor pro školení,
- evidence kurzů.

Na portále má každý zaměstnanec možnost sledovat jednotlivá školení, která se ho týkají. Přehled všech druhů periodických a zákonných školení i periody, po jejímž uplynutí je nutné absolvovat znovu. Dále lze sledovat měsíční report školení, která se aktualizují na základě prezenčních listin doručených na oddělení vzdělávání. Je zde možnost filtrovat informace podle střediska, termínu platnosti, typu školení. Pracovníci mají odlišené jednotlivé vzdělávací kurzy dle barvy. Žlutá barva znamená školení, které je potřeba absolvovat v daném kvartálu. Červená barva označuje ty kurzy, které jsou propadlé.

Elektronické vzdělávací kurzy: E-learning

„Počítačové a on-line vzdělávání je metodou, která ke zprostředkování vzdělávacích aktivit využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. **virtuální školící místnosti.**“ (Dvořáková, 2007, str. 303)

Dvořáková (2007) uvádí vhodnost e-learningu především pro rychlé osvojení specifických znalostí a dovedností. Takovéto samostudium oblasti formálního vzdělávání pozitivně ovlivňuje hned několik ohledů:

Podmaňuje si vzdálenosti a umožňuje tak lidem těžit ze znalostí, které pocházejí z různých regionů a které byly dříve dostupné pouze na jednotlivých či vybraných pracovištích.

Odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného. Kvalita poskytnutých informací, postupy při ověřování znalostní a konzistentnost se standardizuje.

Snižuje náklady na jednoho školeného účastníka vzdělávacího programu. Jedná se především o stravné, cestovné, náklady na ubytování a mnoho dalších. Z dlouhodobého hlediska vytváří lepší podmínky pro kvalitní rozvoj svých zaměstnanců.

Šetří čas. Sofistikované produkty e-learningu znají potřeby svého uživatele. Dokážou upřednostnit hlavní myšlenky z publikací, aby účastník nemusel prostudovat všechnu potřebnou literaturu, kterou již zná.

Zdarma zpřístupňuje volně dostupné zdroje studijních materiálů umocňující obsah vzdělávacích programů a usnadňuje aktualizaci primárních studijních zdrojů. To je typické především pro on-line knihovny.

Zprostředkovává diskuze. Jedná se o rychlost, kterou je možno oslovit mnoho cílových skupin najednou i ve větší vzdálenosti. Umožňuje tak vytvořit jedinečná elektronická diskuzní fóra.

Zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů. Účastníci už nejsou pouhými pasivními příjemci informací, ale jsou donuceni ke komunikaci a zpětné vazbě.

Budoucnost vzdělávacích procesů leží s jistotou v podporování síťových systémů a vzdělávacích programů, po kterých je neustále vysoká poptávka. Vedle jistých výhod e-learningu přináší i jisté nevýhody, na které se nesmí zapomínat. Jak na straně spotřebitelů, tak na straně e-learningových produktů.

E-learning předpokládá, že účastník tohoto typu vzdělávání má určité technické znalosti a dovednosti, tzv. **počítačovou gramotnost**.

Upadá motivace zaměstnanců k sebevzdělávání. E-learning umožňuje školeným zaměstnancům volnost, což vede často k tomu, že účastník zvolní tempo a dojde k názoru, že některé věci lze dohnat později. Tím se ztrácí jeho vazba ke stanovenému cíli.

Minimální zpětná vazba. Zpětné vazbě je u této metody věnováno jen málo prostoru. Není schopna posoudit názory a pocity školených na kvalitu nabízeného obsahu elektronických kurzů a programů. Toto negativum může vyústit v to, že e-learningové produkty se v průběhu let nemění, stávají se spíše manuálem k počítačovým programům, jsou nezáživné a těžkopádné.

E-learning se řadí mezi **individualistické formální vzdělávání**. Bohužel postrádá možnost přímé sociální komunikace. Účastníci si nemohou vyměňovat zkušenosti a poznatky mezi sebou, jež mnohdy bývá u školení velmi důležité. Školený není schopen se dostatečně motivovat, soustředit na lepší výkon. Ovšem i tato metoda může naopak na některé jednotlivce působit pozitivně. Školený je schopen se naučit danou látku za poloviční dobu a mnohem více si pamatuje, jak ukazují odborné studie.

E-learning patří mezi nejprogresivnější vzdělávací metody a má vysoký potenciál významně přispět k přesunu odpovědnosti za rozvoj a vzdělávání ze zaměstnavatele na zaměstnance. Má-li však být dostatečně efektivní, je důležité, aby byl doprovázen neformální komunikací, tzn. sdílení znalostí a zkušeností. Například zavedení počítačových programů, které kombinují e-learning a instruktáž. Teprve pak lze očekávat ty nejlepší výsledky. (Dvořáková, 2007)

Metodou e-learningu je školení umožněno těm pracovníkům, kteří se při výkonu práce pohybují mimo výrobní provozy. Jednotlivé kurzy jsou umístěny na internetových stránkách externí společnosti, u které se uskutečnilo více než 1,5 milionu kurzů od roku 2001. K dispozici jsou následující kurzy:

- bezpečnost práce,
- školení řidičů,
- požární ochrana,
- čpavek v PPAS,
- specifika BOZP, PO a čpavku v PPAS,
- zásady etiky,
- obsluha manipulačních vozíků.

Vstup do elektronického kurzu pro nové uživatele je možný po zkontaktování generalisty, případně přímého nadřízeného, který informuje oddělení vzdělávání a to založí zaměstnanci nové konto. Přihlašovací údaje přijdou automaticky uživateli na jeho

pracovní e-mailovou adresu. Doba pro absolvování jednotlivých kurzů je stanovena na 21 dnů, poté je potřeba doručit podepsaný doklad o absolvování školení na oddělení vzdělávání.

Generalista je zaměstnanec PPAS, který má na starosti vzdělávací procesy pracovníků z přidělených středisek. Společně se zaměstnanci z HR (Human Resources) probírá, zda je možné realizovat vzdělávací kurzy jednotlivých zaměstnanců, které si zapsali do rozvojových plánů, jestli je na tyto aktivity finanční prostor v rozpočtu. Plzeňský Prazdroj je přibližně rozdělen na 6 – 7 částí, které „spravuje“ jeden generalista.

3.2 NORMATIVNÍ A DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávací procesy v Plzeňském Prazdroji, a. s. lze rozdělit na normativní (zákonem povinná) a nepovinná.

Normativním školením musí projít všichni zaměstnanci podniku. Mezi nejdůležitější jsou zařazeny:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP),
- požární ochrana (PO),
- školení řidičů,
- čpavek v PPAS.

Pro vybraná školení má společnost externího dodavatele. Požární ochrana a BOZP zahrnují dvě části školení, a to povinnou ze zákona a určitá specifika, které si vytváří a zaškoluje podnik sám. Na tato školení se využívají převážně dvě vzdělávací metody, e-learning a přednáška. Rozdělení spočívá podle toho, jaký typ zaměstnanců má být proškolen. Pokud se jedná o pracovníky ve výrobě, kteří jsou vystaveni většímu riziku úrazu, školení probíhá právě formou přednášky. Naopak jedná-li se o pracovníky z kanceláře nebo manažery, pro ně je připraven e-learningový kurz, kterým musejí projít. Požární ochrana a školení řidičů se provádí pouze formou e-learningu. Zákonná školení probíhají maximálně v roční periodě nebo v kratší.

Ostatní školení či vzdělávací kurzy probíhají na základě **rozvojového plánu**, který si zaměstnanci vytvářejí společně se svým nadřízeným, který tento plán následně konzultuje s příslušným generalitou. Rozvojový plán se utváří přibližně na jeden rok, do něho se zaznamenává, v čem by se měl pracovník dále rozvíjet. Plán také vychází

z budoucí spolupráce s ostatními středisky či vytvoření nového projektu, pro který zaměstnanec potřebuje nabýt nové znalosti a dovednosti. Odborné kurzy probíhají dle jednotlivých profesí a musí vyplývat z pracovní náplně. Různá školení jsou pro manažery, zaměstnance ve výrobě, IT specialisty, mzdové účetní, právníky, finanční konzultanty.

Vzdělávání obchodních zástupců

Prioritou číslo jedna ve vzdělávacích procesech je už po několik let vzdělávání obchodních zástupců. Protože „*prodej piva je v ekonomické krizi to nejdůležitější, musí se prodat tak jako tak*“ jak řekla paní Kešnerová, specialista rozvoje lidského kapitálu. Obchodní zástupci jsou školeni prodejními taktikami různých metod vzdělávání. Především se jedná o interní vzdělávání v rámci celého SABMilleru plc. Proto je běžné, že školící jedinci jsou cizinci. Vzdělávacím kurzům obchodních zástupců je vyčleněna i majoritní část ve směrnici vzdělávání PPAS.

Školení účetních specialistů

Pokud se na začátku roku vyskytne nová vyhláška o pojištění či mzdách, společnost vyšle dvě mzdové účetní na školení, které po návratu objasní problematiku ostatním zaměstnancům v oddělení. Takto se snaží Plzeňský Prazdroj ušetřit náklady na vzdělávání.

Jednotlivé vzdělávací procesy nově příchozích pracovníků

Každý nově nastupující zaměstnanec musí projít specifickým bezpečnostním školením. Skládá se z videa, kde se jednotlivec dozvídá, jak se správně chovat v areálu Plzeňského Prazdroje (zákaz kouření a pití alkoholických nápojů, obezřetnost v areálu) a následného testu vyplývajícího ze shlédnutí třicetiminutového videa.

Pracovník z výrobního procesu je přidělen zkušenému kolegovi, který ho po dobu jednoho měsíce zaučuje na příslušném stanovišti jeho budoucí činnosti. Využívá k tomu vhodné metody jako asistování a instruktáž při výkonu práce. Po uplynutí školící lhůty dochází k vyhodnocení obou zaměstnanců. Pokud je školený schopen kvalitně vykonávat danou technologickou operaci samostatně, jeho kouč je za to finančně odměněn v následujícím výplatním termínu. Tato metoda je pro společnost nejméně nákladná a zároveň nejúčinnější. Po třech měsících odvedené práce je pracovník

vyhodnocen, a buď obdrží novou smlouvu na dobu neurčitou, nebo s ním podnik rozváže pracovní poměr. Poté si zaměstnanec vytváří vlastní rozvojový plán.

Základní členění školení dle PPAS:

- „Soft skills“ – pod tímto pojmem si lze představit tzv. měkké dovednosti jako asertivní chování, komunikativnost, kreativita, organizační schopnosti.
- Manažerské dovednosti – tento pojem zahrnuje činnosti více zaměřené na manažera. Jako například delegování, koučování, vedení lidí, motivace.
- Uživatelské znalosti a práce s PC
- Jazykový kurz
- Odborná školení a kurzy dle profese a rozvojového plánu

Školení – Průvodce HR procesy

Toto školení je vhodné pro manažery a vedoucí pozice, které zastřešují tým lidí. Zejména pak pro nové nástupy a interní přestupy na vedoucí pozice. Kurz seznámí pracovníky se všemi HR procesy a nástroji, které jsou potřebné k těmto procesům:

Obsah školení dle portálu PPAS:

1. Úvod – představení programu
2. Úvod do HR
3. Potřeba nové pozice
4. Nábor a výběr
5. Adaptace nového zaměstnance
6. Performance management – řízení výkonu – jedná se o proces, který je zaměřený na převedení firemní strategie do cílů a každodenní praxe pracovníků.
7. Odměňování a benefity
8. Talent management
9. Kompetence
10. Vzdělávání a rozvoj
11. Mentoring

Školení se koná pravidelně 1x za měsíc v Praze na Myslbeku. (Intranet PPAS, 2012)

Jazykové kurzy

Do roku 2010 Plzeňský Prazdroj využíval dvě metody jazykových kurzů. E-learning a pravidelné hodiny jazykového lektora. Na základě analýzy nákladů na tyto činnosti, dospěli specialisté z HR, že náklady jsou příliš vysoké, a proto se do dalšího plánovaného rozpočtu vynechaly služby lektora (dále kapitola 3.3). Od roku 2011 společnost využívá pouze externího dodavatele jazykových kurzů ve formě e-learningu. Výběrové řízení vyhrála firma Global English.

Identifikace potřeby - průběh celého kurzu začíná u přímého nadřízeného, se kterým zaměstnanci vytvoří rozvojový plán.

Plánování a rozpočtování - následně rozvojový plán odsouhlasí, popřípadě zamítnou nebo vrátí k přepracování, generalista a specialisté HR (viz výše).

Realizace – každý pracovník, který se účastní e-learningového jazykového kurzu, obdrží přihlašovací jméno a heslo. Důležitou a nepostradatelnou pomůckou jsou sluchátka, která pracovník dostane v oddělení HR. V „úvodní hodině“ vyplní rozřazovací test, po kterém bude zařazen do dané skupiny (začátečník, mírně pokročilý, pokročilý). Po každém dalším přihlášení pracovník prochází jednotlivými lekcemi, které se skládají z několika částí. V první části je vysvětlena problematika dané kapitoly s potřebnými novými slovíčky. V dalších částech školený využívá nově nabyté zkušenosti dle různých cvičení: výběr správného pojmu, podle nápovědy ze sluchátek, doplňování slovíček, psaná forma i mluvená forma. Každá tato část je zvlášť vyhodnocena a školený si může prohlédnout, kde udělal chyby. Realizace vzdělávání může probíhat jak interně (ve firmě), tak externě (doma na soukromém PC)

Vyhodnocení – probíhá každý měsíc, kdy specialisté HR informují přímého nadřízeného o činnosti a postupu školeného. Takto získává zpětnou vazbu i školený, který vidí v osobním profilu, zda plní své cíle či nikoli.

3.3 NÁKLADY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Náklady vzdělávacích procesů

Náklady na vzdělávání vyplývají z rozpočtu vzdělávacích procesů a podle určených priorit se peníze přerozdělují do jednotlivých aktivit. Prioritou, už po několik let, je vzdělávání obchodních zástupců. Proto na tyto aktivity je každoročně uvolněno přes

třetinu finančních prostředků z rozpočtu. Méně než třetina putuje do zákonem daných vzdělávacích aktivit. Zbytek peněz je přerozdělen do dalších neméně důležitých procesů vzdělávání, především do e-learningové metody, kterou využívá i část normativního vzdělávání.

Do nákladů na vzdělávání je nutné započítat všechny procesy, které se vzdělávání týkají. Od výběru interního školitele, či externího pracovníka, po náklady na využití školící místnosti (elektřina, plyn), až po následné vyhodnocení zpětné vazby vzdělávání.

KALKULACE NÁKLADŮ JAZYKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V PPAS

Celkové náklady byly vytvořeny přibližně pro 300 zaměstnanců na 1 rok, kteří mají schválený požadavek na jazykový kurz, dle rozvojových plánů.

Prezenční forma

Prezenční kurzy jsou rozděleny do formy základní a speciální, ve které probíhá výuka s rodilým mluvčím (např. výuka práva, technologií, strojírenství, marketingu). Výuka byla realizována v 90 minutových lekcích jednou týdně maximálně pro 10 pracovníků a probíhala v areálu Plzeňského Prazdroje, a. s. Celkem bylo využito 30 lektorů.

Tab. č. 1: *Náklady prezenční výuky*

Počet lekcí	50
Počet lektorů – základní kurz	20
Počet lektorů – speciální kurz	10
Náklady na 1 lektora – základní kurz	700 Kč
Náklady na 1 lektora – speciální kurz	900 Kč
Režijní náklady (energie, plyn)	10 000 Kč
Další náklady (ušlý zisk z nemožnosti pronájmu výukových prostor)	20 000 Kč
Sleva z jazykového kurzu (10 %)	115 000 Kč
Náklady celkem	1 065 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních výkazů, 2012

Některé výukové hodiny byly realizovány v reprezentativních prostorách, ostatní ve školícím středisku.

E-learningová forma

E-learningovou formu výuky je možné realizovat kdekoli a kdykoli na počítači s připojením k internetu (v práci, doma, na služební cestě). Avšak nevýhodou je možnost odkladu lekce na neurčito, tak se školený dostává do skluzu výuky a také fakt, že pracovník nemůže dostatečně procvičovat komunikaci s lektorem.

Tab. č. 2: *Náklady e-learningové jazykové výuky*

Náklady na roční e-learningovou licenci	75 000 Kč
Náklady celkem	75 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních výkazů, 2012

Jednoznačným vítězem, pomocí vyčíslení nákladů, je e-learningová forma jazykové výuky, i když tato metoda má svá úskalí. Proto PPAS zvolil pro následující období zrušení prezenční formy a nyní je využíváno jen formy e-learningové.

Díky snížení nákladů na jazykové vzdělávání, může společnost tyto finanční prostředky investovat do jiných neméně důležitých vzdělávacích procesů, převážně do vzdělávání obchodních zástupců. Volné finanční prostředky byly vyčísleny na 990 000 Kč. V praxi je ovšem běžné, že rozpočet vzdělávání bude snížen, což může kladně ovlivnit výsledek hospodaření.

Rozpočet vzdělávacích procesů PPAS

Rozpočet se vytváří jednou za rok. Vychází z historie, strategie firmy a dle priorit. Za jednotlivé roky se rozpočet mění, ale prakticky se neustále pohybuje v rozmezí **šesti až osmi milionů korun**. Přesnější čísla bohužel nebyla sdělena. Rozpočet se aktualizuje přibližně jednou za čtvrtletí. Ve firmě se mohou vyskytnout nové projekty, pro které je potřeba nově zaškolit zaměstnance. I když je rozpočet stanovený na začátku roku, pro nečekané, ale důležité projekty je nutné uvolnit peníze z rozpočtu. V takovéto situaci se může stát, že některé vzdělávací kurzy či školení nebudou uskutečněny. Základem rozpočtového řízení je nepřekročit danou sumu, nejlépe i ušetřit. Někdy se to ovšem stát může, ale pouze ve vyjíměčných situacích, na kterých se zaměstnanci HR dohodnou se svým vedením.

Dotace z EU

Příjmem pro jednotlivé vzdělávací aktivity je především určité procento ze zisku, ale mohou být i jiné možnosti financování, např. dotace. Před třemi lety vypracoval Plzeňský Prazdroj, a. s. žádost o získání dotace ze **strukturálního fondu Evropské unie** na podporu rozvojových programů obchodních zástupců (Operační program – Lidské zdroje a zaměstnanost). Od té doby PPAS začal uskutečňovat různé druhy, metody vzdělávání a tréninkové plány. Ovšem dotace byla uznána až 29. 12. 2010 v částce **4 568 729,60,- Kč**.

A tak několik strategických programů probíhalo před přijetím dotace a tyto finanční prostředky nemohou být zpětně využity na programy, které se již uskutečnily. V dokumentech jsou přesně specifikována výběrová řízení, externí agentury, a proto je složité získané peníze přesměrovat do jiné části vzdělávání. Dotace musí být vyčerpána do dvou let od udělení. Doposud bylo **využito 1 827 491,84,- Kč** (aktualizováno 8. 3. 2012). Správa finančních prostředků od Evropské unie není jednoduchá, jak se může zdát. Každý proces, každý krok musí být zdokumentován, následně se dokumenty posílají do institucí, které kontrolují průběh vzdělávacích procesů.

Dle mého názoru tato náročná administrativa zdržuje celý proces využívání dotací a špatná komunikace s ministerstvy jen podpoří tak špatné zkušenosti s dotacemi od Evropské unie.

4. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

4.1 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT

Pro tento výzkum vzdělávacích procesů v podniku Plzeňského Prazdroje, a. s. byla zvolena metoda dotazníkového šetření (viz příloha C). Většina otázek byla vytvořena jako uzavřené s nuceným výběrem odpovědí. U některých otázek bylo umožněno zaškrtnout více možných odpovědí. Respondenti pro tento dotazník byli náhodně vybráni. Dotazník byl vyplněn širokou škálou zaměstnanců PPAS, od pracovníků z výroby a bedárny, účetní, přes střední manažery, až po vyšší management.

Technika sběru dat byla zvolena následovně:

První část dotazníků byla **vyplněna přímo v prodejně Souvenir Shopu**. Prodavačky (mé kolegyně) měly přesné instrukce, jak mají zaměstnanci přistupovat k dotazníku, kteří po oslovení souhlasili s jeho vyplněním. Mile jsem byla překvapena zjištěním, že žádný zaměstnanec neodmítl dotazník vyplnit.

Druhá část dotazníků byla **rozeslána e-mailem**. Tato metoda byla zvolena pro svoji jednoduchost, časovou nenáročnost a rychlou zpětnou návaznost. Dle očekávání, rozeslání dotazníků e-mailem, neměla tato metoda takový úspěch, jako oslovování zaměstnanců přímo v Souvenir Shopu. Návratnost činila necelých 50 %. Ale díky tomu, že první část dotazníkového šetření byla tak úspěšná, celkové hodnocení technik sběru dat bylo vyhodnoceno za přijatelné.

Výhodou obou metod je možnost obsáhnutí velkého počtu lidí v relativně krátké době. Vyžadují minimální náklady. Umožňují, aby se respondent vyjádřil bez ostychu. (Belcourt, Wright, 1996)

Nevýhodou uzavřených otázek je málo prostoru pro vyjádření myšlenek respondenta. Omezená schopnost identifikace příčiny problémů. Vyskytuje se u nich nízká návratnost a neochota vyplnění dotazníku. (Belcourt, Wright, 1996)

Celkem bylo vyplněno 60 dotazníků, což beru za uspokojivé. A proto vyhodnocení dotazníkového šetření je kvalitním obrazem názorů a myšlenek pracovníků Plzeňského Prazdroje, a. s.

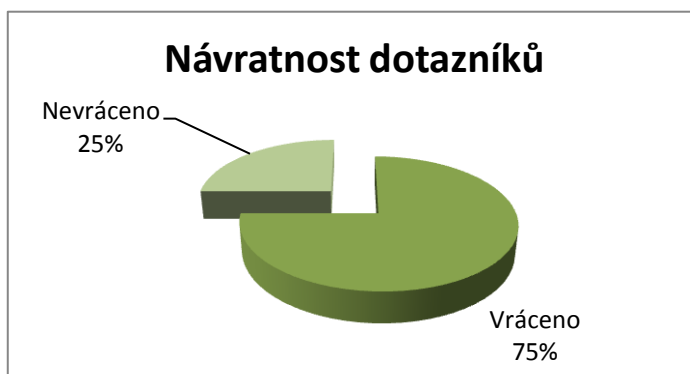
Způsob zpracování výsledků

Jednotlivé otázky byly zpracovány v programu Excel do lehce srozumitelných tabulek a grafů. Většina otázek je, pro lepší přehlednost, vyjádřena v procentech. U některých otázek však bylo vhodnější uvést relativní četnost.

4.2 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Celková návratnost dotazníků činila 75 %, tj. 60 dotazníků z 80. Toto procento bylo rapidně sníženo nízkou účastí v e-mailové technice (tj. 50 %), kdy se vrátilo pouze 20 dotazníků ze 40. Osobní kontakt se zaměstnanci byl naopak efektivní, když všichni oslovení pracovníci vyplnili dotazník (tj. 40 dotazníků).

Obr. č. 5: *Návratnost dotazníků*

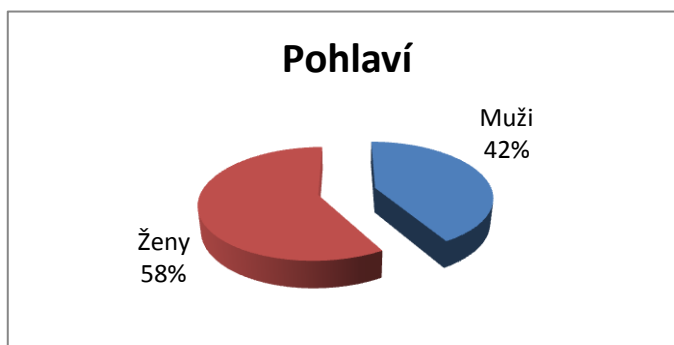


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Pohlaví

Z dotazovaných respondentů bylo 25 mužů a 35 žen.

Obr. č. 6: *Pohlaví*

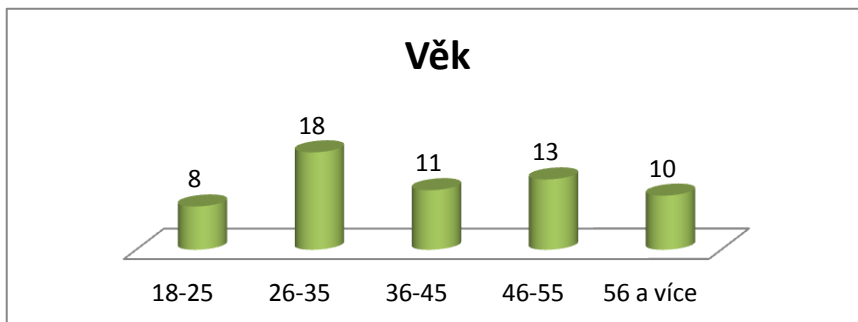


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Věk

Věková struktura respondentů byla opravdu bohatá a každá kategorie byla využita. Viz graf níže.

Obr. č. 7: Věk

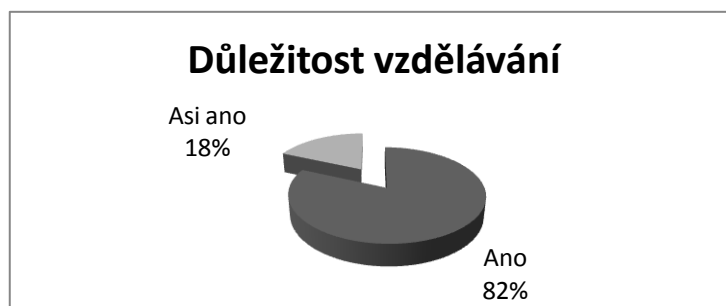


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Považujete za důležité průběžně se vzdělávat ve Vašem oboru?

Z celkových odpovědí vyplývá, že ano, je důležité se průběžně vzdělávat. Pouze 3 respondenti volili možnou odpověď asi ano, ostatní v otázce neváhali.

Obr. č. 8: Důležitost vzdělávání v oboru



Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Už jste prošel/a nějakou vzdělávací akcí či školením?

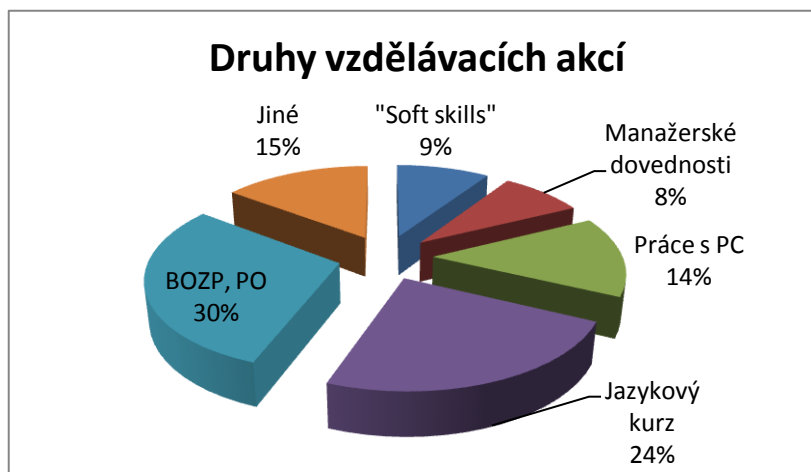
Na tuto otázku všichni dotazovaní odpověděli jednoznačně ano, tzn. 100 %. Pro jasnou přehlednost této otázky zde není uveden graf.

Otázka: Pokud ano, jaké školení jste absolvoval/a?

Na danou otázku bylo možno odpovědět vícekrát a všichni tuto možnost využili. Takže daný respondent ve firmě už prošel několika vzdělávacími akcemi. V grafu je vidět četnost jednotlivých odpovědí. Do kolonky „Jiné“ psali zaměstnanci PPAS různé druhy

dalších vzdělávání, např. degustátor, manipulace s vysokozdvíhacím vozíkem nebo jeřábem, školení řidičů, manipulace s kyselinami či chování zaměstnanců při úniku čpavku, prodejní taktiky nebo možnosti prezentace.

Obr. č. 9: Jednotlivé druhy vzdělávacích akcí/školení



Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

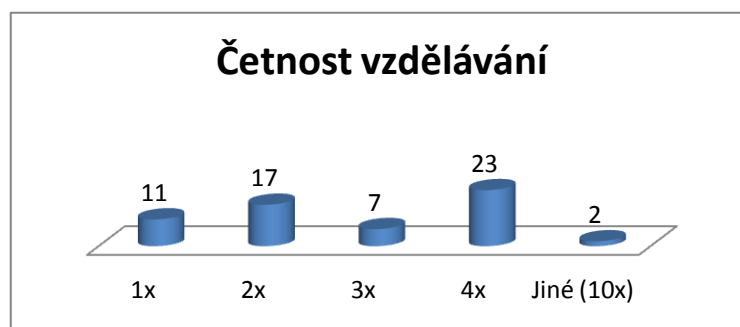
Otázka: Byl/a jste seznámen/a s obsahem a cíle vzdělávacího kurzu v úvodní hodině?

Na následující otázku bylo jednoznačně zaškrtnuto „ano“. To znamená 100 %. Opět není uveden graf, díky jednoznačnosti odpovědí.

Otázka: Kolikrát do roku se zúčastníte vzdělávání?

Respondenti označovali možnost přibližně, dle svého uvážení. Z následujícího grafu je ovšem vidět, že vzdělávání v Plzeňském Prazdroji je velmi časté.

Obr. č. 10: Roční četnost vzdělávání

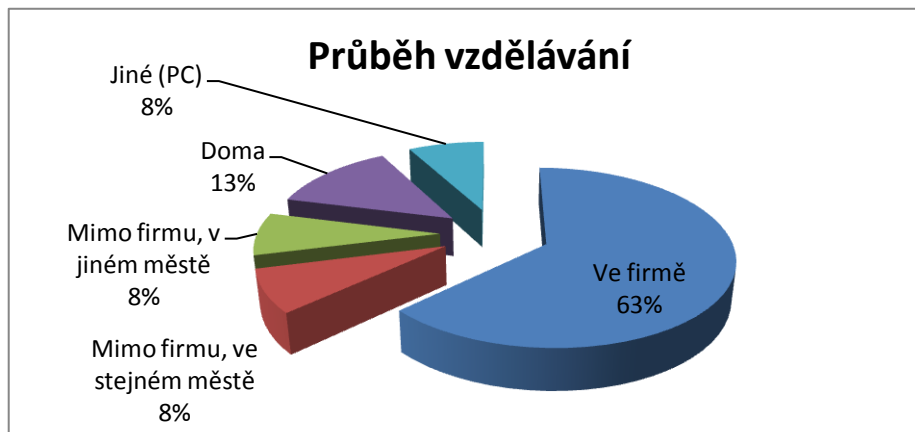


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Kde nejčastěji probíhá školení?

Na otázku bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Nejčastěji respondenti uváděli možnost vzdělávání přímo ve firmě. Ostatní viz graf.

Obr. č. 11: Místo průběhu vzdělávání

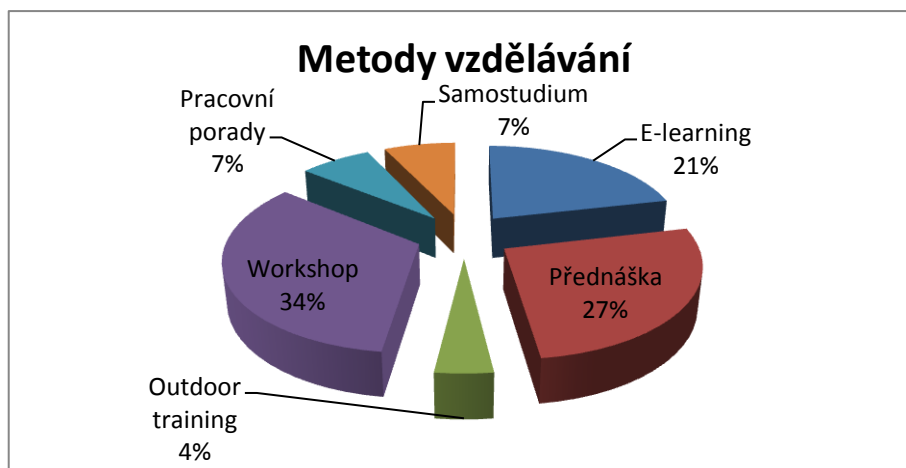


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Kterou metodu vzdělávání upřednostňujete?

Možné odpovědi byly vybrány po konzultaci se specialistou oddělení HR. Nejoblíbenější metodou se stal workshop. Respondenti opět mohli zaškrtnávat více možností a odpovídali takto:

Obr. č. 12: Vzdělávací metody

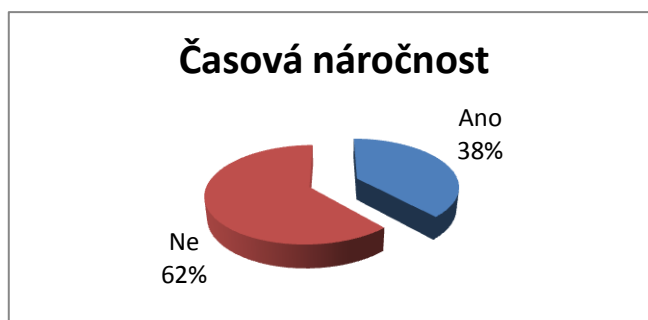


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Jsou pro Vás tyto metody časově náročné?

Odpovědi na otázku byly odlišné, ale převládá možnost „ne“.

Obr. č. 13: Časová náročnost vzdělávacích metod

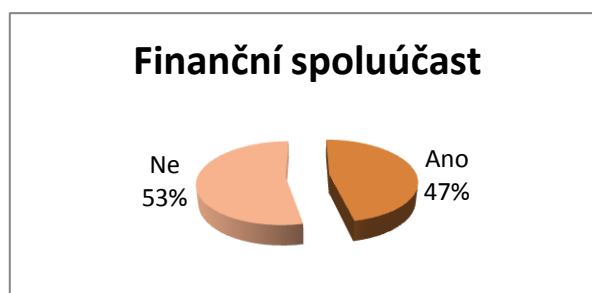


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Byl/a byste ochoten/a finančně se podílet na vzdělávací akci?

Převládající odpovědí byla neochota se finančně podílet na vzdělávání. Vyplyvá nezájem o vzdělávání se ve firmě při určité finanční spoluúčasti.

Obr. č. 14: Ochota finanční spoluúčasti

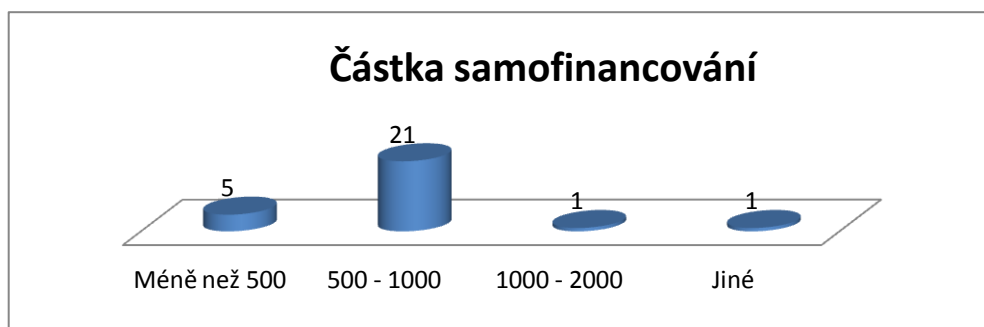


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Pokud ano, kolik?

Na otázku mohlo odpovídat pouze 28 respondentů z 60, viz otázka výše. Částky jsou uvedeny v Kč.

Obr. č. 15: Částka samofinancování vzdělávací akce

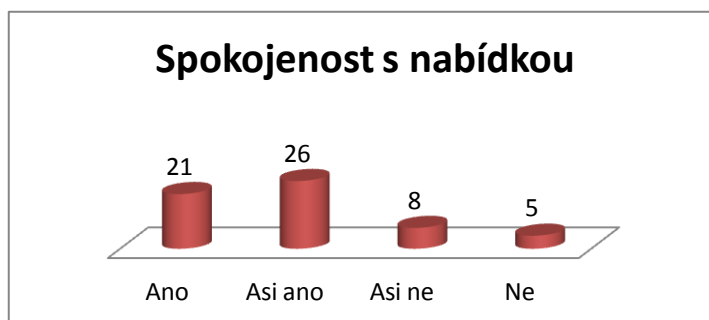


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích kurzů?

Na otázku bylo využito všech možností k zaškrtnutí. Nejčetnější odpovědí se stala možnost „asi ano“.

Obr. č. 16: *Spokojenost s nabídkou kurzů*

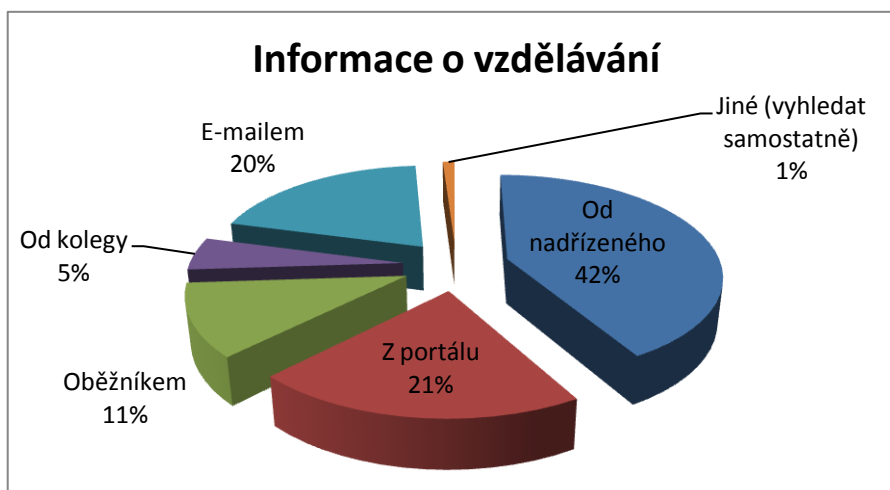


Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

Otázka: Jak se dozvídáte o nových školeních či vzdělávacích programech?

Na otázku bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Nejlépe si však vedla odpověď „od nadřízeného“.

Obr. č. 17: *Informovanost o vzdělávacích akcích*



Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

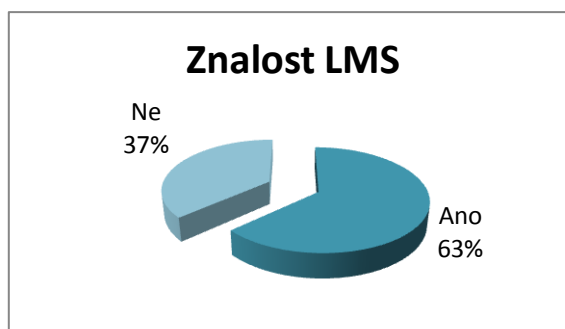
Otázka: Využil/a jste nově získané informace v praxi po ukončení kurzu?

Na otázku všichni respondenti odpověděli jednotně „ano“. Tzn. 100 %.

Otázka: Znáte systém LMS (Learning Management System)?

Vyšší četnost byla vyhodnocena u odpovědi „ano“.

Obr. č. 18: *System LMS*



Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku, 2012

4.3 ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z celkového zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů provedených přímo v podniku je patrné, že vzdělávací procesy ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. jsou na kvalitní úrovni. Každý respondent se zúčastnil minimálně normativních vzdělávacích akcí, které se obešly bez závažných připomínek. Pracovníci jsou převážně spokojeni s nabídkou, informovaností, obsahem i cílem vzdělávání.

Ze strany respondentů je pouze negativně hodnocena ochota finančně se podílet na vzdělávacích procesech. Příčinou této neochoty je nižší mzdové ohodnocení, které je důsledkem ekonomické krize. Pracovníci tak nechtějí zbytečně utrácet své finanční prostředky a raději se účastní pouze školení, které je bezplatné, v rámci společnosti.

5. SWOT ANALÝZA PLZEŇSKÉHO PRAZDROJE, A. S.

SWOT analýza je vhodnou rekapitulací doposud uskutečněných analýz.

Jednotlivé složky SWOT analýzy podle Bělohlávka (2001):

- **Strengths** – silné stránky, přednosti
 - pozitivní vnitřní podmínky umožňující získat organizaci převahu nad konkurenty.
- **Weaknesses** – slabé stránky, nedostatky
 - negativní vnitřní podmínky, které vedou k nižší organizační schopnosti.
- **Opportunities** – příležitosti ve vnějším prostředí
 - podmínky v prostředí, které jsou příznivé výstupům organizace.
- **Threats** – hrozby z vnějšího okolí
 - podmínky v prostředí, které mohou být nepříznivé pro výstup organizace, např. vstup silného konkurenta na trh.

Silné stránky vzdělávacích procesů

- dostatečně široké portfolio značek a služeb,
- kvalitní a propracované HR oddělení
- možnost využití služeb generalisty,
- dostatečné finanční prostředky pro rozvoj vzdělávání
- spokojenost pracovníků s nabídkou vzdělávacích programů.

Slabé stránky vzdělávacích procesů

- manažeři nemají přehled o dění na jiných střediscích,
- hodnocení vzdělávání je podceňováno,
- nedostatečná zapracovanost pracovníků z výroby,
- neochota zaměstnanců přispívat si na vzdělávání,
- neznalost účinných taktik obchodních zástupců.

Příležitosti vzdělávacích procesů

- získání dotace z EU,
- využití externích školitelů ze SABMilleru, plc.,
- smlouva s externí společností na e-learningové vzdělávání,

- kvalitní služby HR střediska,
- diverzifikace výrobků.

Hrozby vzdělávacích procesů

- neustálý vliv hospodářské krize,
- rostoucí trend nákladů (především paliv, energie, sladovnického ječmene),
- zvýšení spotřební daně,
- posílení české koruny vůči zahraničním měnám,
- pokles spotřeby piva.

6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ V PPAS

Společnost takových rozměrů jako je Plzeňský Prazdroj, a. s. má vysoce propracovaný systém vzdělávacích procesů:

Cíle vzdělávání jsou přesně definované v rozvojových plánech každého zaměstnance PPAS.

Využívá vlastní **směrnici vzdělávání**, především pro rozvoj obchodních zástupců.

Zisk **dotace z Evropské unie** právě pro obchodní zástupce nemůže být opomenut.

Snadná **dostupnost** všech vzdělávacích programů z portálu společnosti či od svého generalisty.

Hodnocení vzdělávacích aktivit jde z HR specialistů přímo k nadřízeným jednotlivých pracovníků, což poskytuje zpětnou vazbu všech absolvovaných aktivit.

Využití nákladů na vzdělávání jako **daňově uznatelné**.

6.1 PROJEKTY NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V PPAS

Jednotlivé návrhy na zlepšení vyplývají z hodnocení získaného pomocí dotazníkového šetření a ze SWOT analýzy. Cílem je minimalizace slabých stránek vzdělávacích procesů.

Projekty byly zvoleny individuálně dle potřeb různorodých středisek Plzeňského Prazdroje, a. s.

6.1.1 STÍNOVÁNÍ OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE

Tab. č. 3: *Stínování obchodního zástupce*

Doba trvání	6 měsíců
Náklady	180 000 Kč (30 000 Kč/měsíc)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Projekt byl vybudován, aby zamezil poklesu obrátu při odchodu obchodního zástupce do důchodu (při rozvázání pracovního poměru by se jednalo o kratší dobu trvání, například výpovědní lhůta 2 měsíce). Riziková zóna byla stanovena na první rok, kdy může dojít ke ztrátě větších a náročných zákazníků.

Přínosy: Aktivní zapojení obchodního zástupce do odběratelských vztahů, lepší návaznost na práci předchozího obchodního zástupce. Nehrozí počáteční vzájemný odstup při jednání budoucích partnerů. Předcházení možných nesrovnalostí v pečlivě vybudovaných partnerských vztazích. Zabránění propadu obratu obchodního zástupce.

Rizika neuskutečnění projektu: Rizikem náhlého odchodu kvalitního obchodního zástupce je vysoce pravděpodobná ztráta stabilních odběratelů a tím i celkový pokles obratu. Pokles pracovní úspěšnosti nezaučeného obchodního zástupce byl rozdělen na 2 části:

- 1. – 3. měsíc bude vykazovat pouze 50% úspěšnost oproti stálému obchodnímu zástupci. Což je vyjádřeno ztrátou tržeb 4 549 688 Kč. ($3 \times 3\,033\,125 \times 0,5$)
- 4. – 12. měsíc se jeho práce zlepší na 80 % oproti stávajícímu obchodnímu zástupci. To vyjadřuje ztrátu tržeb 5 459 625 Kč. ($9 \times 3\,033\,125 \times 0,2$)

Po dvanácti měsících se obchodní zástupce natolik zapracuje, že je schopen plně nahradit odcházejícího obchodního zástupce. **Celkový pokles tržeb** na jednoho nezpracovaného obchodního zástupce činí **10 009 313 Kč**. (viz příloha D)

6.1.2 MULTIFUNKČNÍ OBSLUŽNOST STROJŮ

Tab. č. 4: *Multifukčnost*

Doba trvání	nepřetržitě
Náklady	mzda pracovníka 960 Kč/měsíc
Přínosy	72 000 Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Projekt byl pojmenován jako „*multifunkční obslužnost strojů*“ díky tomu, že se jedná o průběžné **zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců** z výroby. Pracovníci z jednotlivých technologických procesů by měli být schopni zajišťovat plynulou výrobu na jiném oddělení, v případě nečekané situace (dovolená, nemoc, rozvázání pracovního úvazku). Zabrání tak, prakticky jistým prostojům ve výrobě. Průběžné školení je koncentrováno na ostatní stroje tehdy, pokud pracovník nemůže vykonávat svoji práci na vlastním stanovišti, např. při poruše, nedostatku materiálu nebo pravidelné kontrole stroje. Následně odchází na jiné stanoviště, kde probíhá školení ve formě asistování při výkonu práce jiného zaměstnance.

Školený je zařazen do „*Matice multifunkčnosti*“, do které se píše jeho průběžné zvyšování kvalifikace. Na každém oddělení je přesně stanoveno, jaký počet pracovníků musí dosahovat určitého vzdělávacího stupně v matici, aby byla zajištěna plynulá výroba při nečekaných situacích.

Tab. č. 5: *Matice multifunkčnosti*

		Stroje			
		A	B	C	D
Pracovník	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Do matice jsou zapisovány hodnoty 1 – 3:

- 1...školený je ve fázi učení se (do 8 hodin práce na stroji)
- 2...školený je schopen pracovat na stroji (8 – 16 hodin práce na stroji)
- 3...zaměstnanec může školit (16 hodin a více)

Náklady: Přímé náklady na školení jednotlivých zaměstnanců nelze přesně vyjádřit. Fluktuaci pracovníků lze považovat za stochastický děj. Nelze tak přesně určit, kolik pracovníků se zúčastní vzdělávacích procesů za měsíc. Doba školení byla analyzována na 5 % z pracovní doby, tj. 8 hodin/měsíčně. Hodinová mzda je průměrně 120 Kč, což činí 960 Kč/měsíc na každého zaměstnance, který projde školením.

Přínosy: Náklady prostojů = odpis stroje, což činí 1 h/1000 Kč (viz příloha E). Před využíváním matice multifunkčnosti činily prostoje ve výrobě 15 %. Díky zavedení projektu se snížil objem prostojů na 5 %, tj. pokles o 10 % (ze 720 h/měsíc, pokles o 72 h/měsíc), to znamená celkové **snížení nákladů díky poklesu prostojů o 72 000 Kč/měsíc.**

Rizika neuskutečnění projektu: Při stagnaci kvalifikace zaměstnanců může dojít k prostojům, výrobě nekvalitních výrobků, možné placení penále z prodlení díky zpoždění výroby.

6.1.3 ROTACE PRÁCE STŘEDNÍHO MANAGEMENTU

Tab. č. 6: *Rotace práce junior managera*

Doba trvání	cca 1 měsíc
Náklady	35 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pracovník středního managementu (junior manager) je začleněn po dobu jednoho měsíce do jednotlivých sekcí svého oddělení (střediska) tak, aby následně mohl vykonávat svoji práci, která bude nadřazena těmto jednotlivým pododdělením. V každém úseku stráví manažer jeden týden, kde se bude snažit porozumět všem jednotlivým úkonům.

Přínosy: Díky rotaci práce manažer lépe pochopí celkové dění svého úseku. Bude schopen lépe navázat na jejich dosavadní činnost.

Rizika neuskutečnění projektu: Při absenci vzdělávací metody rotace práce středního managementu je vysoká pravděpodobnost, že manažer nepochopí správně dění svého střediska, dojde ke zbytečným chybám a špatné návaznosti na vykonanou práci podřízených.

6.1.4 ZAVEDENÍ VZDĚLÁVACÍCH BENEFITŮ

Tab. č. 7: *Benefity vzdělávacích procesů*

Doba trvání	nepřetržitě
Doba tvorby	cca 1 měsíc
Náklady	50 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Zaměstnanci mají přístup k různým druhům benefitů, které jim poskytuje Plzeňský Prazdroj. Jedná se například o bonusové pivo, poukázky „flexipass“, výhodný odkup vyřazeného hmotného majetku (auta, mobilní telefony, PC), vstupenky na kulturní představení a další. Vždy je určen **roční maximální limit** pro každého zaměstnance, který je možno vyčerpat.

V sekci „benefity“ na portále PPAS bude vytvořena záložka „*Vzdělávání a rozvoj pracovníků*“, kde si mohou zaměstnanci vybrat ze široké nabídky školení, které se bude

převážně zaměřovat na jazykové kurzy, e-learningové kurzy a autoškolu. Každá oblast bude mít vytvořené smluvní podmínky s několika externími dodavateli, aby si zaměstnanec mohl vybrat toho, který mu bude nejvíce vyhovovat. Na portále si zvolí sumu, kterou chce vložit do vybraných služeb.

Přínosy: Zavedení benefitů pro vzdělávací procesy bude výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pracovníci si mohou vybrat i takové vzdělávání, které přímo nesouvisí s jejich pracovní činností nebo které jim jejich přímý nadřízený či generalista neodsouhlasil v rozvojovém plánu. Například pracovník z výroby využije pokročilý jazykový kurz angličtiny, který není potřeba k jeho pracovnímu zařazení. Naopak zaměstnavateli poklesnou přímé náklady na vzdělávání, ovšem část se přesune do nákladů na benefity pro zaměstnance.

Rizika neuskutečněného projektu: Dle dotazníkového šetření zaměstnanci jsou méně ochotni spolufinancovat vzdělávací akce. Důsledkem je stagnace samostudia pracovníků.

7. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivé vzdělávací procesy ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., následné zhodnocení vzdělávání pomocí dotazníkového šetření, provedení SWOT analýzy a návrh několika projektů ke zlepšení zjištěných skutečností.

Praktická část byla založena nejprve na zpracování interních materiálů vzdělávacích procesů ve společnosti, poté na sběru informací pomocí přesně definovaných otázek, na které odpovídali zaměstnanci podniku. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno pomocí Excelu do přehledných grafů. Následně byla provedena SWOT analýza Plzeňského Prazdroje, a. s. Ze zjištěných slabých stránek podniku byly navrženy projekty, které jsou uvedeny v další části bakalářské práce.

Plzeňský Prazdroj, a. s. jako dominantní výrobce českého piva na trhu a přední exportér je obeznámen s důležitostí potřeby vzdělávání vlastních pracovníků. Proto lze celkově zhodnotit vzdělávací procesy podniku za velmi propracované. Od nástupu ekonomické krize se zaměřuje především na vzdělávání obchodních zástupců, kteří „utvářejí“ podstatnou část zisku společnosti. Na toto vzdělávání byla získána dotace ze strukturálního fondu Evropské unie, která ještě nebyla doposud vyčerpána.

Nicméně byly vypracovány čtyři projekty, které mají přispět k lepšímu vzdělávání pracovníků a následnému snížení celkových nákladů jednotlivých středisek. Každý projekt byl soustředěn do jiné oblasti podniku, tj. multifunkčnost zaměstnanců ve výrobě, zvýšení výkonnosti nově nastupujícího obchodního zástupce a rotace práce středního managementu. Závěrečný projekt byl zpracován pro všechny zaměstnance firmy. Byly navrženy vzdělávací benefity, které budou sloužit k větší motivaci sebevzdělávání pracovníků. U jednotlivých návrhů byla určena doba trvání, náklady, přínosy a rizika z neuskutečnění projektu.

Doporučené návrhy na zlepšení vzdělávacích procesů povedou k upevnění pozice na českém i zahraničním trhu. Tím bude zajištěna konkurenční výhoda ve formě kvalitního zaměstnavatele na trhu práce.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Náklady prezenční výuky.....	39
Tab. č. 2: Náklady e-learningové jazykové výuky.....	40
Tab. č. 3: Stínování obchodního zástupce.....	52
Tab. č. 4: Multifunkčnost.....	53
Tab. č. 5: Matice multifunkčnosti.....	54
Tab. č. 6: Rotace práce junior manažera.....	54
Tab. č. 7: Benefity vzdělávacích procesů.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Export piva.....	23
Obr. č. 2: Ukazatel ROA.....	30
Obr. č. 3: Ukazatel ROE.....	30
Obr. č. 4: Ukazatel ROS.....	31
Obr. č. 5: Návratnost dotazníků.....	43
Obr. č. 6: Pohlaví.....	43
Obr. č. 7: Věk.....	44
Obr. č. 8: Důležitost vzdělávání v oboru.....	44
Obr. č. 9: Jednotlivé druhy vzdělávacích akcí/školení.....	45
Obr. č. 10: Roční četnost vzdělávání.....	45
Obr. č. 11: Místo průběhu vzdělávání.....	46
Obr. č. 12: Vzdělávací metody.....	46
Obr. č. 13: Časová náročnost vzdělávacích metod.....	47
Obr. č. 14: Ochota finanční spoluúčasti.....	47
Obr. č. 15: Částka samofinancování vzdělávací akce.....	47
Obr. č. 16: Spokojenost s nabídkou kurzů.....	48
Obr. č. 17: Informovanost o vzdělávacích akcích.....	48
Obr. č. 18: Systém LMS.....	49

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A NORDSTRÖM, K. & RIDDERSTRÅLE, J. *Funky Business. Jak chytré hlavy dokážou rozhybat business a přimět peníze k tanci.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1067-6.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

KADERÁBKOVÁ, A. *Výzvy pro podnikání - inovace a vzdělání.* Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2004. ISBN 80-86131-50-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-33.

KUCHARČÍKOVÁ, A. a J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku.* Brno: Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

WALKER, A. J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

Archiv novinek. [online] Praha: Borgis, a. s., 2012, Aktualizace: 9. 3. 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/257905-prazdroj-loni-vyvezl-rekordni-mnozstvi-zlataveho-moku.html>>

Budějovický Budvar. [online] České Budějovice: Budějovický Budvar, n. p., 2012, Aktualizace: 9. 3. 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <www.budvar.cz>

Česká televize. [online] Praha, Česká televize, 2012, Aktualizace: 9. 3. 2012, [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10118379000-udalosti-v-regionech-praha/211411000141108-udalosti-v-regionech/obsah/177360-plzensky-prazdroj-zdrazi-od-prosince-podrazi/>>

Intranet PPAS. [online] Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a. s., 2012, Aktualizace: 8. 3. 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <<http://webrew.gcn.local/sites/cz/cz/Stranky/default.aspx>>

Justice. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2012, Aktualizace: 28. 2. 2012, [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjekt-Id=isor%3a232182&typ=full&klic=R7b1hcC6ueUFesnjOJn24g%3d%3d>>

Krušovice. [online] Krušovice: Heineken Česká republika, a. s., 2012, Aktualizace: 8. 3. 2012 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <<http://www.krusovice.cz/pivovar/o-krusovicich/>>

Prazdroj. [online] Plzeň: Plzeňský Prazdroj, 2012, Aktualizace: 26. 2. 2012, [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <<http://www.prazdroj.cz/cz/o-spolecnosti>>

Staropramen. [online] Praha: Pivovary Staropramen, a. s., 2012, Aktualizace: 4. 4. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/o-staropramenu/vyvoj-pivovaru>

Ostatní

Interní materiály společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura podniku

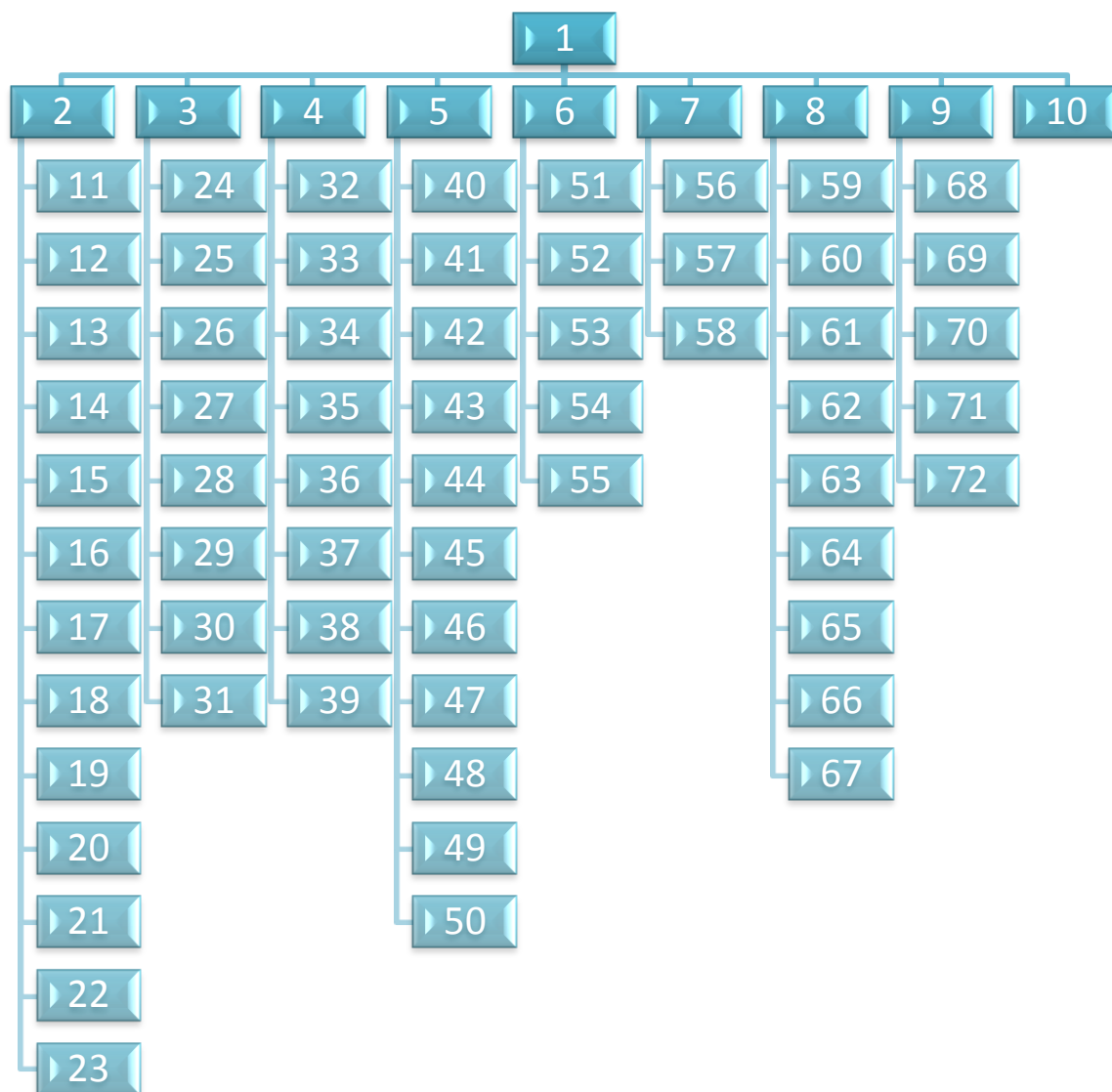
Příloha B: Podklady pro výpočet finančních ukazatelů ROA, ROE, ROS

Příloha C: Dotazník vzdělávacích procesů v PPAS

Příloha D: Pokles obratu obchodního zástupce

Příloha E: Odpis pracovního stroje

Příloha A: Jádru organizační struktury podniku



Legenda organizační struktury:

1. Douglas BRODMAN – Generální ředitel
2. Andrew BAILEY - Finanční a IT ředitel
3. Tiarmán Ó HAIMHIRGÍN - Obchodní a distribuční ředitel
4. Ivan BALOGH - Ředitel úseku lidského kapitálu
5. Julian PATTON - Technický ředitel
6. František HOLÝ - Manažer Supply Chain
7. Marek PRACH - Business Insight and Commercial Operations Director
8. Grant MCKENZIE - Marketingový manažer
9. Drahomíra MANDÍKOVÁ - Ředitel firemních vztahů
10. Andrea PELÁKOVÁ - Výkonná asistentka
11. Petra MARIČOVÁ - Manažer strategických projektů
12. Lubomír OUSKÝ - Finanční manažer – Business Operations
13. Stuart MYHILL - Manažer podnik. IT systémů
14. Martin ŠOUREK - Vedoucí právník SABMILLER
15. Tomáš VEIT - Manažer nákupu
16. Robert LOBOVSKÝ - Globální manažer marketingu
17. Jan MOTL - Finanční ředitel Services
18. Bart Lieven DHAESE- Programový manažer
19. Martin ANDERLE- Development Manager
20. Pavel SEDLÁČEK - Manažer rozvoje procesů
21. Thomas YOUNGA - Konzultant projektových systémů
22. Martin ŘÍHA - Application Delivery Manager
23. Tomáš KRČIL - Manažer právních služeb
24. Markéta BLAŽKOVÁ - Výkonná asistentka
25. Petr ŠTĚPÁNEK - Regionální manažer prodeje On Trade
26. Miloš NEMČKO - Manažer obchodních operací
27. Martin GRYGAŘÍK - Ředitel pro klíčové zákazníky
28. Tomáš MRÁZ - Regionální manažer prodeje On Trade
29. Jan LINZMAJER - Manažer plánování a rozvoje obchodu
30. Jiří TUPÝ - Národní manažer pro velkoobchod
31. Aleš FRÝDL - Regionální manažer prodeje On Trade
32. Petra FORMÁNKOVÁ - Asistentka úseku

33. Olga DRMILOVÁ - Výkonná asistentka
34. Tomáš VOLEK - Support Services Manager
35. Michaela MORAVCOVÁ - Manažer řízení talentů
36. Marie MALUŠITZOVÁ - Vedoucí komerčních dovedností
37. Tatiana BÁLINTOVÁ - Manažer služeb lidského kapitálu
38. Jana SCHATTAUEROVÁ - Manažer rozvoje org. a vzdělávání
39. Gilbert GRACE - Manažer vzdělávání a rozvoje
40. Lenka HUBERTOVIČOVÁ - Výkonná asistentka
41. Pavel ŠEMÍK - Manažer závodu Plzeň
42. Petr KOFROŇ - Vrchní manažer pro kvalitu
43. Ivo KAŇÁK - Manažer závodu
44. Petr HOLEČEK - Manažer řízení kontinuity podnikání a certifikovaných systémů
45. Jaroslav HACKO - Manažer závodu
46. Jitka LOOSOVÁ - Manažer financí - Operations
47. Marek CHOBOT - Manažer fin. projektů EUROPE
48. Jaroslav GUBIŠ - Manažer speciálních projektů
49. Rudolf ŠLEHOFER - Manažer služeb technického úseku
50. Jan ŠIK - Manažer kapitálových projektů
51. Michal KOCOUR - Manažer rozvoje a podpory úseku
52. Jiří KOZÁK - Manažer plánování výrobních kapacit
53. Martina VAJSKEBROVÁ - Manažer plánování a export. aktiv
54. Petr SÝKORA - Manažer plánování výroby
55. Jan MAŠEK - Manažer primární a cisternové distribuce
56. Denis MILFAIT - Národní manažer logistiky
57. Radim PANÁK - Revenue manažer
58. Zuzana HELEYOVÁ - Strategy and Insight Manager
59. Irina LAEVSKAYA - Marketingový manažer
60. Karel KRAUS - Marketingový manažer
61. Paul REASON - Manažer marketingových projektů
62. Adriana JAHŇÁKOVÁ - Marketingový manažer
63. Vladimír PŘIBYL - Manažer marketingových služeb
64. Volné pracovní místo - Manažer strategických projektů
65. Jitka KRÁTKÁ - Manažer průzkumu spotřebitelů

66. Dalibor VAINER -Manažer rozvoje marketingu
67. Luboš KASTNER -Národní manažer Shopper marketingu
68. Jan HLAVÁČEK -Vrchní sládek – externí vztahy
69. David BAUER -Analytik prodejů a služeb TH
70. Zuzana NOVICKÁ -Manažer strategie komunikace
71. Jindřiška ELIÁŠKOVÁ -Manažer tradice a návštěvnictví
72. Vesselin BARUEV -Manažer vztahů se státní správou

Příloha B: Podklady pro výpočet finančních ukazatelů ROA, ROE, ROS

Hodnoty PPAS(v mil. Kč)				
Rok	Zisk EBIT	Celk. tržby	Celk. aktiva	Vl. kapitál
2007	3 460	14 420	18 041	10 943
2008	3 880	15 680	19 462	12 811
2009	4 600	15 800	18 999	14 416
2010	4 686	15 411	18 623	12 564

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv PPAS, 2012

Hodnoty Budějovického Budvaru (v mil. Kč)				
Rok	Zisk EBIT	Celk. tržby	Celk. aktiva	Vl. kapitál
2009	140,062	2 133,955	4 902,874	4 245,423
2010	174,217	2 023,858	5 080,249	4 457,227

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv Budvaru, 2012

Finanční ukazatele Budějovického Budvaru			
(v %)			
	ROA	ROE	ROS
2009	2,86	3,3	6,6
2010	3,42	3,9	8,6

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv Budvaru, 2012

Příloha C: Dotazník vzdělávacích procesů v PPAS

Dobrý den,

jmenuji se Ivana Šrámková, studuji ekonomickou fakultu na Západočeské univerzitě v Plzni. Již třetím rokem mě můžete vidat jako prodavačku v Souvenir Shopu. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění jednoduchého dotazníku, který se týká mé bakalářské práce, kterou bych chtěla zanedlouho obhájit. Zmiňovaný dotazník je vytvořen na téma: Vzdělávací procesy v podniku Plzeňského Prazdroje, a. s. a naleznete ho v příloze tohoto e-mailu. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance, je anonymní a nezabere Vám více než deset minut.

Úkolem výzkumu je zjistit a následně vyhodnotit dosavadní stav vzdělávacích procesů ve firmě Plzeňský Prazdroj, a. s.

Prosím, vyplňte dotazník, uložte jej a pošlete mi ho nazpět.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Ivana Šrámková

Vzdělávací procesy v podniku

1. Pohlaví

- Muž
 Žena

2. Věk

- 18 – 25
 26 – 35
 36 – 45
 46 – 55
 56 a více

3. Považujete za důležité průběžně se vzdělávat ve Vašem oboru?

- Ano
 Asi ano
 Asi ne
 Ne
 Nevím

4. Už jste prošel/a nějakou vzdělávací akci či školením?

- Ano
 Ne

5. Pokud ano, jakým?

- „Soft skills“
 Manažerské dovednosti
 Uživatelské znalosti a práce s PC
 Jazykový kurz
 BOZP, PO
 Jiné.....

6. Byl/a jste seznámen/a s obsahem a cílem vzdělávacího kurzu v úvodní hodině?

- Ano

Neuvědomuji si

Ne

7. Kolikrát do roka se zúčastníte vzdělávání?

1 x

2 x

3 x

4 x

Jiné.....

8. Kde nejčastěji probíhá školení?

Ve firmě

Mimo firmu, ve stejném městě

Mimo firmu, v jiném městě

Doma

Jiné.....

9. Kterou metodu vzdělávání upřednostňujete?

E-learning

Přednáška

Outdoor training

Workshop

Pracovní porady

Samostudium

10. Jsou pro Vás tyto metody časově náročné?

Ano

Ne

11. Byl/a byste ochoten/na finančně se podílet na vzdělávací akci?

Ano

Ne

12. Pokud ano, kolik?

Méně než 500 Kč

500 Kč – 1000 Kč

- 1000 Kč – 2000 Kč
- Jiné.....

13. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích kurzů?

- Ano
- Asi ano
- Asi ne
- Ne

14. Jak se dozvídáte o nových školeních či vzdělávacích programech?

- Od nadřízeného
- Z portálu
- Oběžníkem
- Od kolegy
- E-mailem
- Jiné.....

15. Využil/a jste nově získané informace v praxi po ukončení kurzu?

- Ano
- Ne

16. Znáte systém LMS (Learning Management System)

- Ano
- Ne

Příloha D: Pokles obratu obchodního zástupce

Výpočet obratu obchodního zástupce	
Obrat za rok 2011	14 559 mil. Kč
Počet obchodních zástupců	400
Roční obrat 1 obchodního zástupce	36 397 500 Kč
Obrat obchodního zástupce za měsíc	3 033 125 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních výkazů, 2012

Příloha E: Odpis stroje

Výpočet odpisů strojního zařízení	
Pořizovací cena stroje	51 840 000Kč
Odpisová skupina	2
Doba odepisování	6 let
Způsob odepisování	Rovnoměrný
Pracovní hodiny za měsíc	720 h

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Roční odpis: $51\,840\,000 : 6 = 8\,640\,000$ Kč

Hodinový odpis: $8\,640\,000 : (720 \times 12) = 1\,000$ Kč/h

ABSTRAKT

ŠRÁMKOVÁ, I. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2012

Klíčová slova: vzdělávací procesy, rozvoj pracovníků, vzdělávání zaměstnanců.

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací procesy v podniku Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeňský Prazdroj, a. s. je tradiční český pivovar ve vlastnictví pivovarnického koncernu SABMiller. První část práce je teoretická a poznatky pro ni byly čerpány z odborné literatury. V druhé části je představena společnost, její vývoj, organizační struktura, konkurenceschopnost na trhu a finanční analýza. Dále je práce zaměřena na průběh vzdělávacích procesů v podniku. Zhodnocení vzdělávacích procesů v podniku bylo analyzováno na základě dotazníkového šetření, ve kterém byly definovány otázky pro pracovníky firmy. Byla zpracována SWOT analýza, při které byly zjištěny slabé stránky podniku. Cílem bylo navrhnout opatření, která by minimalizovala tyto slabé stránky pomocí jednotlivých vzdělávacích projektů.

ABSTRACT

ŠRÁMKOVÁ, I. *Educational Processes in Company*. Bachelor's thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 60 p., 2012

Key words: educational processes, personal development of employees, education of employees.

This bachelor work is dedicated to educational processes in the company Plzensky Prazdroj, a. s. The Plzensky Prazdroj, a. s. is traditional Czech brewery, and it is part of SABMiller which is a global brewing and bottling company. The first part of this work consists from theoretical base, which was taken from the specialized literature. The second part is introducing the company itself, the company development, organization structure, competitiveness on the market and financial analysis. The remaining part of the work is focused on the educational processes in the company. Evaluation of educational processes in the company was made on the basis of a questionnaire survey in which questions were clearly defined for company staff. SWOT analysis was prepared to identify weaknesses of the company. Consequently there were introduced specific educational projects to improve these weaknesses.