



# Řízení rizik ovlivňujících činnost společnosti NISAFORM s.r.o.

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Michal Mikeš**

*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Mikeš**  
Osobní číslo: **E14000352**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Řízení rizik ovlivňujících činnost společnosti NISAFORM s.r.o.**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Literární rešerše tématu.
3. Stanovení rizik, které ovlivňují činnost podniku.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Doporučení eliminace rizik pro vybraný podnik.
6. Formulace závěru a ověření výzkumných předpokladů.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ACHDOU, Yves. Computational Methods for Option Pricing. Philadelphia: Siam, 2005. ISBN 978-0-898715-73-6.

MARCHETTI, Anne M. Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2012. ISBN 978-0-470-91740-4.

OLSON, David L. a Desheng Dash WU. Enterprise Risk Management. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2008. ISBN 978-981-279-148-1.

SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: Analýza a management. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2156-8.

Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).

Interní směrnice společnosti NISAFORM s.r.o.

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Miroslav Nosek**

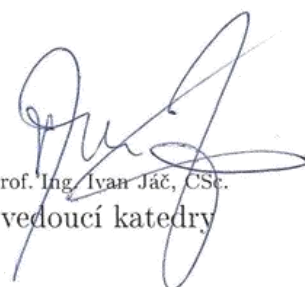
jednatel společnosti

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 14.12.2016

Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. J. J. J.', written over a faint horizontal line.

# **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na řízení rizik ovlivňujících činnost společnosti NISAFORM s.r.o. Jejím cílem je definovat rizika v podniku a navrhnout efektivní způsob jejich eliminace. Teoretická část vymezuje problematiku týkající se rizik, především identifikaci managementu rizik, jeho cílů a základních fází. Teoretická část je pak východiskem pro část praktickou, ve které je nejdříve charakterizována vybraná společnost a následně specifikována možná rizika, která mohou ovlivnit její činnost. Součástí praktické části je dotazníkové šetření. Na základě tohoto šetření byl zjištěn pohled zaměstnanců na řízení rizik vedením společnosti, především jejich názor na řešení zmetkovitosti. Dle sběru dat a provedené analýzy byla navržena opatření k eliminaci stávajících i potenciálních rizik.

## **Klíčová slova**

Riziko, management rizik, pojištění, financování, controlling zakázek, zmetkovitost.

# **Annotation**

This master thesis presents the risk management of the company NISAFORM s.r.o. The aim of the thesis is identification of company risks and suggestion of effective ways how to eliminate them. The theoretical part is focused on defining the issues relating to risks, primarily risk management, its objectives and fundamental stages. This part is the basis for the practical part, which first describes the company and then identified potential risks that may affect its operation. The practical part includes a questionnaire survey based on finding employees look at risk management of the company, specifically focused on the management of scrap. On the basis of gained data and risk analysis are suggested measures to eliminate existing and potential risks.

# **Keywords**

Risk, risk management, insurance, funding, controlling of commission, scrap.

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Jaroslavě Syrovátkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěl poděkovat konzultantovi a majiteli společnosti NISAFORM s.r.o. Miroslavu Noskovi za podmínky, které mi pro zpracování diplomové práce připravil.

Děkuji také celé své rodině a zvláště svým rodičům za jejich intenzivní podporu v průběhu celého studia na Technické univerzitě v Liberci.

# Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam vzorců.....	13
Seznam použitých zkratek .....	14
1 Literární rešerše zaměřená na řízení rizik.....	16
1.1 Riziko.....	16
1.2 Klasifikace rizika .....	17
1.3 Management rizik .....	20
1.4 Analýza rizika .....	21
1.4.1 Identifikace faktorů rizika .....	22
1.4.2 Stanovení podnikového rizika .....	24
1.5 Řízení rizik.....	25
1.5.1 Snížení rizika .....	26
1.5.2 Operativní řízení rizika.....	32
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU NISAFORM S.R.O. ....	34
2.1 Zákazníci.....	35
2.2 Organizační struktura.....	37
2.3 Výrobní program firmy.....	37
2.4 Vybavení firmy .....	38
2.5 Systém řízení jakosti .....	39
2.6 Ekonomická situace společnosti .....	39
2.7 Financování.....	42
2.7.1 Česká spořitelna, a.s. ....	42
2.7.2 UniCredit Bank Czech Republic, a.s. ....	43



2.8	Pojištění rizik .....	44
3	ANALÝZA PROCESŮ V PODNIKU .....	47
3.1	Proces výroby .....	47
3.2	Vedení porad společnosti .....	50
3.3	Controlling zakázek .....	50
3.4	SWOT analýza .....	51
3.5	Získávání zakázek .....	52
3.6	Kalkulace výrobků .....	53
3.7	Provozní a ostatní náklady na udržení chodu firmy .....	54
3.8	Právní ochrana společnosti .....	56
4	Dotazníkové šetření .....	57
4.1	Analýza výsledků .....	57
4.2	Hodnocení dat .....	69
5	Návrh a doporučení .....	72
	Závěr .....	76
	Seznam citací .....	77
	Bibliografie .....	80
	Seznam příloh .....	81

# Seznam obrázků

Obr. 1.1: Grafické znázornění významnosti faktorů rizika .....	23
Obr. 2.1: Organizační struktura .....	37
Obr. 4.1: návratnost dotazníkového šetření .....	58
Obr. 4.2: Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody.....	70
Obr. 4.3: Znalost interní příručky pro zabezpečení kvality.....	71

# Seznam tabulek

Tab. 1.1: Pojištění majetku - pojistná rizika.....	29
Tab. 2.1: Struktura odběratelů za období 2012 - 2015 .....	36
Tab. 2.2: Výsledky hospodaření za účetní období 2008 - 2015 v tis. Kč.....	40
Tab. 2.3: Údaje o zaměstnancích za období 2008 - 2015.....	40
Tab. 2.4: Tržby za období 2008 - 2015 v tis. Kč.....	41
Tab. 2.5: Fluktuace zaměstnanců za období 2008 - 2015 .....	42
Tab. 2.6: Pojištění podnikatelských - hlavní budova (PČ v tis. Kč).....	44
Tab. 2.7: Pojištění podnikatelských rizik - strojní zařízení (PČ v tis. Kč) .....	44
Tab. 2.8: Pojištění podnikatelských rizik - hala (částky v tis. Kč).....	45
Tab. 2.9: Platby pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za období 2012 - 2015 v Kč .....	46
Tab. 3.1: SWOT analýza společnosti .....	51
Tab. 3.2: Náklady na provoz strojních zařízení v Kč/hod .....	53
Tab. 3.3: Provozní a ostatní náklady na udržení chodu firmy v období 2013 – 2015.....	55
Tab. 4.1: návratnost dotazníkového šetření .....	58
Tab. 4.2: Délka pracovního poměru ve společnosti .....	59
Tab. 4.3: Motivace zaměstnanců k práci - absolutní četnosti.....	60
Tab. 4.4: Motivace zaměstnanců k práci - relativní četnosti v %.....	60
Tab. 4.5: Odměny za dobré pracovní výsledky - absolutní četnosti.....	61
Tab. 4.6: Odměny za dobré pracovní výsledky - relativní četnosti v %.....	61
Tab. 4.7: Cíl vedení společnosti - nulová tvorba zmetků - absolutní četnosti.....	62
Tab. 4.8: Cíl vedení společnosti - nulová tvorba zmetků - relativní četnosti v %.....	62
Tab. 4.9: Opatření k zamezení vzniku vadných výrobků - absolutní četnosti.....	63
Tab. 4.10: Opatření k zamezení vzniku vadných výrobků - relativní četnosti v %.....	63
Tab. 4.11: Eliminace zmetkovitosti zavedením sankcí - absolutní četnosti.....	64
Tab. 4.12: Eliminace zmetkovitosti zavedením sankcí - relativní četnosti v %.....	64
Tab. 4.13: Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody - absolutní četnosti	65
Tab. 4.14: Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody - relativní četnosti	65
Tab. 4.15: Znalost interní příručky pro zabezpečení kvality - absolutní četnosti .....	66
Tab. 4.16: Znalost interní příručky pro zabezpečení kvality - relativní četnosti v % .....	66

Tab. 4.17: Předchozí zaměstnání v automobilovém průmyslu - absolutní četnosti .....	67
Tab. 4.18: Předchozí zaměstnání v automobilovém průmyslu - relativní četnosti v % .....	67
Tab. 4.19: Sankce za vzniklé škody u předchozího zaměstnavatele - absolutní četnosti....	68
Tab. 4.20: Sankce za vzniklé škody u předchozího zaměstnavatele - relativní četnosti ....	68
Tab. 5.1: Systém sankcionování zmetkovitosti .....	73

# Seznam vzorců

Vzorec 1: Bod zvratu z hlediska produkce .....	25
Vzorec 2: Herfindahlův index celkové produkce .....	27
Vzorec 3: Míra fluktuace .....	41

# Seznam použitých zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numeric Control, číslicové řízení počítačem
CO	Currency option, měnové opce
CS	Currency swap, měnový swap
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EN	Evropská norma
ESF	Evropský sociální fond
FRA	Forward rate agreement, dohoda o budoucí úrokové sazbě
HM	Hexagon Metrology s.r.o.
IRO	Interest rate option, úrokové opce
IRS	Interest rate swap, úrokový swap
IT	Informační technologie
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
PČ	Pojistná částka
POVEZ II	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II
QMS	Quality Management System, systém řízení jakosti
3D	Trojdimenzionální

# Úvod

Prostředí automobilového průmyslu je vysoce konkurenční, a proto je důležité vytvářet ve společnosti bezkonkurenční výhody a v co nejvyšším rozsahu se vyhýbat rizikům, která mohou negativně ovlivnit činnost podniku. Každé riziko s sebou přináší nejistoty, které mohou tvořit příležitosti pro konkurenční firmy, a tak posílit jejich postavení na trhu. Především z tohoto důvodu je důležité analyzovat a odhalit možné příčiny vzniku tohoto nebezpečí a vytvořit opatření k jeho eliminaci. Rizika mohou vznikat téměř ve všech oblastech podnikatelského prostředí. V současné době je věnována tomuto tématu velmi malá pozornost, proto je důležité bez ohledu na velikost podniku, zavést management rizik. V případě, že firma nemá specializované oddělení managementu rizik, je vhodné využít kvalifikovaného manažera k odstranění této problematiky. V malých a středních podnicích může být management rizik koncentrován na úrovni nejvyššího vedení.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se zabývá literární rešerší zaměřenou na řízení rizik. Hlavním předmětem této části je popis managementu rizik a jeho působení na podnik. Druhá kapitola se týká přímo vybraného podnikatelské subjektu a detailně charakterizuje předmět podnikání, způsob jeho financování a interní uspořádání společnosti. Třetí kapitola je věnována analýze procesů, které jsou ve společnosti zavedeny. Čtvrtá část se zabývá pohledem zaměstnanců na danou problematiku, který je zjištěn prostřednictvím dotazníkového šetření. Součástí čtvrté kapitoly je vyhodnocení dotazníků a stanovení návrhů opatření. V závěrečné páté kapitole jsou vytyčena rizika společnosti a navržena opatření, která mohou eliminovat jejich vznik.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit soubor takových opatření, která budou snižovat současná a potenciální rizika společnosti NISAFORM s.r.o. Navrhovaná opatření by měla v budoucnosti sloužit jako podklad pro rozhodování managementu společnosti v oblasti řízení rizik.

# 1 Literární rešerše zaměřená na řízení rizik

Téměř každý podnikatelský subjekt přijde do kontaktu s řadou rizik, která mohou ovlivnit jeho činnost. Proto je nezbytné tato rizika úplně nebo částečně eliminovat a vypořádat se s nimi. Touto činností se zabývá tzv. „Risk management“, v českém překladu „řízení rizik“. Tento pojem lze chápat jako aktivitu, která vede k identifikaci zdrojů, hodnocení a rozhodování o způsobu řízení rizik (Antušák, 2013).

Následující kapitola definuje základní pojmy, klasifikaci rizik, jejich zdroje a následném řízení, které je v současné době téměř nepostradatelnou součástí každého podnikatelského subjektu.

## 1.1 Riziko

Původní význam slova riziko pochází již ze 17. století z italského výrazu „risico“, kde tento pojem představoval určitá úskalí, která museli účastníci lodní plavby překonávat. Jak uvádí Smejkal a Rais (2013, s. 90), v současné době existuje řada definic, které popisují riziko z různých hledisek:

- „ 1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
- 2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*
- 3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
- 4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.*
- 5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.*
- 6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).*
- 7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.*
- 8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).*
- 9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).*
- 10. Střední hodnota ztrátové funkce.*



*11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.*

*12. Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.“*

Jak uvádí Smejkal a Rais (2013), riziko je úzce spojeno s pojmem neurčitého výsledku, kdy je v případě rizika nezbytné, aby existovaly alespoň dvě různé varianty možného výsledku a také je úzce spjato s tvrzením, že minimálně jeden z pravděpodobných výsledků je nežádoucí.

## **1.2 Klasifikace rizika**

Rizika mohou být kategorizována do pěti skupin tak, jak uvádí Olson (2008):

- příležitosti – události, jejichž okolnosti mohou vytvořit šanci pro úspěšné kroky vpřed,
- vražedná rizika, tzv. „killer risks“ – události, v důsledku nichž dochází k velkým ztrátám, které mohou vést k trvalému zastavení činnosti,
- jiná vlastní rizika – události, které vedou k narušení procesů firmy, jež mohou způsobit finanční ztrátu,
- „cross functional risks“ – běžná rizika vedoucí k potencionální ztrátě reputace,
- jedinečná podniková rizika – rizika vyskytující se v určitém procesu, jako například zastavení určitých výrobků z důvodu špatné kvality.

V následující části budou popsány základní druhy rizika tak, jak uvádí ve své knize Zapletalová (2012). Mezi základní druhy rizika patří riziko čisté a podnikatelské. Za čistá rizika lze považovat rizika, která mají vždy negativní dopad a téměř vždy jsou spojena se ztrátami. Ztráty mohou být vyvolány jak přírodními jevy, tak selháním techniky nebo nevhodným jednáním zaměstnanců daného podniku. Za podnikatelská rizika lze považovat taková rizika, která mohou mít jak negativní, tak pozitivní dopad na žádoucí stav.

Podle věcné náplně lze rizika rozdělit do následujících kategorií:

- **Ekonomická**

Ekonomická rizika ovlivňují činnost podniku a souvisí s řízením ekonomiky. Tato kategorie zahrnuje širokou škálu rizik, která mají za příčinu různé důsledky s vlivem na hospodaření podniku. Příkladem může být zvýšení inflace (zvýšení ceny peněz), změna kurzů (zvýšení nákladů na vstupy), vstup nové konkurence (snížení odbytu doprovázeno snížením cen výstupů).

- **Výrobní**

Do této kategorie patří rizika specifická nedostatkem vstupních zdrojů (materiál, energie, zaměstnanci aj.), která mohou značně ovlivnit chod výrobního procesu.

- **Technická**

Tato rizika jsou převážně způsobena zastaralou technologií, která již svou funkčností neodpovídá požadavkům trhu a také neúspěšným procesem výzkumu a vývoje. Příkladem mohou být nedostatky v údržbě, poruchy výrobního zařízení a stárnutí.

- **Sociálně pracovní**

Touto kategorií se rozumí vztah zaměstnanců k organizaci a naopak, kdy vzájemný postoj může jak negativně, tak pozitivně ovlivnit podnikatelské prostředí. V případě, kdy zaměstnavatel z nějakého důvodu zastaví mzdy, může dojít ke stávce zaměstnanců, což způsobí zastavení výroby a tím i ztrátu zakázek. Velmi důležité v této oblasti je vzdělávání pracovníků, kteří jsou tímto „benefitem“ motivováni k lepším výkonům. Nedostatečným vzděláváním pracovníků může dojít k jejich demotivaci a zároveň zastavení kvalifikačního růstu, což může mít vliv na kvalitu výrobního procesu.

- **Informační**

Jak uvádí Fotr a Hnilica (2014), informační rizika se týkají nedostatečného zabezpečení informačních systémů, které mohou být zneužity jak interními, tak externími subjekty. Dále vyplývají ze selhání těchto systémů v oblasti dat, softwaru nebo hardwaru.

- **Dodavatelská**

Tato rizika vznikají na straně dodavatelů. Z pohledu podniku jsou velmi těžko ovlivnitelná, příkladem může být havárie na výrobní lince, nedostatečná výrobní kapacita k uspokojení potřeb zákazníka nebo zpoždění dodávky v případě monopolního dodavatele.

- **Politická**

Politická rizika mohou vznikat změnou politických systémů, které ovlivňují jednání lidí, kteří na základě těchto změn mohou přestat nakupovat zboží dané země nebo dokonce způsobit národnostní nepokoje.

- **Tržní**

Rizika úzce souvisí s chováním konkurence a reakcí zákazníků. V případě konkurence zavedení nových výrobků může vést k výraznému ovlivnění prodeje a ceny stávajících produktů, což může v závěru výrazně ovlivnit cenovou politiku podniku. V souvislosti se zákazníky může nastat změna spotřebitelských preferencí, jejichž důvodem mohou být například současné módní trendy, výrazně levnější substituty nebo upřednostnění tradice jiné značky.

- **Legislativní**

Zdrojem těchto rizik mohou být příznivé i nepříznivé změny v legislativě. Cílem podnikatelských subjektů je zmírnit dopad těchto změn na činnost dané organizace. Velmi výraznou změnou pro podnikatelské prostředí v České republice byla rekonstrukce mnoha právních předpisů. Výsledkem je například vznik nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., Zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a řady dalších zákonných změn.

- **Přírodní**

Zdrojem těchto rizik jsou přírodní katastrofy, zejména povodně a požáry. Zpravidla jsou tato rizika téměř neovlivnitelná.

### 1.3 Management rizik

První poznatky o managementu rizik byly zaznamenány po druhé světové válce. Tento management byl spojován s pojišťovnictvím, za účelem ochrany jednotlivců a společností před ztrátami způsobených z nahodilých událostí. Další formy řízení rizik, alternativy k trhu s pojištěním, vznikly v průběhu roku 1950, kdy bylo pojišťovnictví bráno jako velmi nákladná a neúplná ochrana proti rizikům. Využití derivátů jako nástrojů pro řízení rizik začalo být účinné v průběhu roku 1970 a rychle se rozšířilo, jelikož společnosti začaly využívat řízení finančních rizik. Po roce 1980 finanční společnosti vyvinuly integrované modely řízení rizik, v důsledku kterých byly vytvořeny nové pracovní pozice na úrovni rizikových manažerů (Dionne, 2013).

Management rizik má z pravidla dva základní cíle stanovené před („Post-loss goals“) nebo po („Pre-loss goals“) ztrátě. Řízení rizik má určité cíle, jež je možné stanovit až poté, kdy dojde ke ztrátě. Mezi tyto cíle patří vytvoření stability, udržení se na trhu, zajištění příjmů, zajištění nepřetržitého provozu a neustálý růst firmy. Cíle, jež jsou stanoveny před ztrátou, mohou zahrnovat obavy o ekonomiku, plnění zákonných povinností a stanovení postupů a metod za účelem snížení těchto obav. Prvotním cílem je, aby společnost vytvořila nejúspornější a nejefektivnější způsob předcházení možných ztrát. Tento systém zahrnuje analýzu pojištění podniku a náklady na bezpečnostní programy. Druhotným cílem je minimalizace obav ve společnosti. Přehnané obavy mohou způsobit ztrátu klíčových zaměstnanců s pozitivním vlivem na úspěšný chod společnosti. Posledním cílem je plnění veškerých zákonných povinností vůči státním orgánům, jež mohou eliminovat rizika podniku (Chitakorkijsil, 2010).

Management rizik znamená způsob vedení organizace, jehož cílem je identifikovat zdroje a stanovit způsob řízení rizik. Jak uvádí ve své knize Tichý (2006, s. 209), součástí managementu rizika je *„zjišťování pasivních a aktivních nebezpečí, odhad rizik, rozhodování o riziku, identifikace celkového rizikového zatížení Osoby, ovládání nebezpečí a rizik, sledování realizací nebezpečí, vykazování nákladů spojených s realizací nebezpečí a informační podpora rozhodování Osoby v rozsahu její působnosti.“* Osobou se v tomto textu rozumí organizace, podnikatel nebo právnická osoba, která je zodpovědná za organizaci managementu.

V následující části jsou charakterizovány fáze managementu rizika, jak uvádí Veber (2007). Management rizika lze členit do dvou základních fází – analýza a řízení. Analýzu rizik lze identifikovat dle Tichého (2006, s. 125), pomocí tří základních otázek:

- „1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?*
- 2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?*
- 3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?“*

Na základě odpovědí na tyto tři otázky lze téměř s přesností analyzovat rizika. Dle Vebera (2007) lze fáze analýzy dále členit na:

- identifikaci rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti,
- stanovení rizika firemních aktivit.

Druhou, velmi důležitou fází je řízení rizika, které je rozděleno na dvě podfáze:

- příprava a realizace opatření ke snížení rizika,
- operativní řízení rizika.

## **1.4 Analýza rizika**

Jak již bylo zmíněno výše, analýzu rizika lze dle Vebera (2007) členit na identifikaci rizikových faktorů včetně stanovení jejich významnosti. Cílem této podfáze je nalezení rizikových faktorů, které mohou mít nepříznivé vlivy na hospodářské výsledky a ohrožovat tak finanční stabilitu organizace. Významností rizika se rozumí závažnost rizika a jeho vliv na podnik. Následky některých rizik mohou být zanedbatelné, a tak není potřeba, aby jim byla věnována pozornost. Ke stanovení této významnosti lze použít dva základní nástroje – expertní hodnocení a analýzu citlivosti.

Druhou podfází analýzy je stanovení rizika firemních aktivit. Pro stanovení lze využít nástroje rizikového rozhodování – pravděpodobnostní stromy, rozhodovací matice a simulace metodou Monte Carlo. Výsledkem těchto nástrojů je rozdělení pravděpodobností a stanovení významných měr rizik (rozptyl, směrodatná odchylka).

Jak uvádí Veber (2007) výše zmiňované nástroje jsou poměrně složité, a proto je jednoznačně výhodnější využít jednodušších přístupů, které vycházejí z robustnosti a flexibility daného podniku.

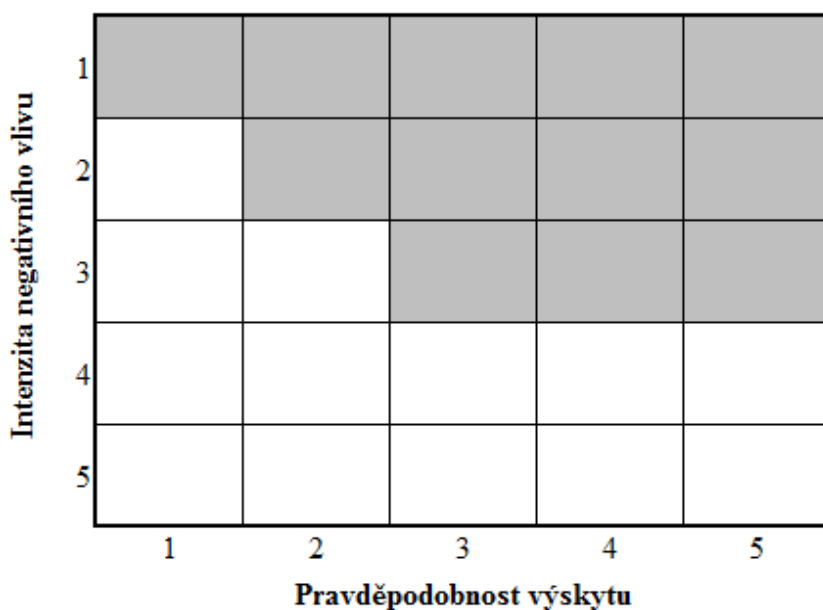
### **1.4.1 Identifikace faktorů rizika**

Hlavním cílem této fáze je identifikovat prostřednictvím různých nástrojů rizikové faktory, které mohou nejen negativně, ale také pozitivně ovlivnit hospodářské a jiné výsledky podniku. Touto činností se zabývají buď vedoucí pracovníci, nebo v případě samostatného útvaru managementu rizika - manažer rizika. Dle Tichého (2006, s. 217) lze manažera rizika charakterizovat jako ekonomicky vzdělaného člověka. *„Manažer rizika musí mít cit pro toky peněz, musí mít aktivní znalosti o hodnotách, musí předvídat ekonomický dopad rozhodování. Obecně lze říci, že musí mít ekonomický přístup k problémům, které jsou mu zadány k řešení.“*

Nástroje, které slouží pro identifikaci rizikových faktorů mohou být dle Vebera (2007): diskuse, které mohou být vedeny ve formě brainstormingu, strukturované pohovory, kontrolní seznamy, které podávají podrobný přehled potenciálních rizikových faktorů, kauzální analýza a kognitivní mapování. Jak uvádí Veber a Srpová (2008), kauzální analýza je metoda, při které využívají všechny subjekty, podílející se na identifikaci rizik, své zkušenosti z minulých situací, které jsou podobné. Využívají tzv. metodu „pokus omyl“, která není vždy efektivní. Kognitivní mapování lze definovat jako grafické znázornění rizikových faktorů a jejich vzájemných vazeb. Dle Fotra a Hnilici (2014) lze k identifikaci převážně vnějších rizik využít nástroje strategické analýzy – SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterův model pěti sil. Posledním a velmi významným nástrojem jsou postaudity projektů, které daný podnik realizoval. Postaudit je analýza a hodnocení daných projektů po jejich realizaci a uvedení do provozu.

Výsledkem této fáze by měl být písemný dokument, který přehledně informuje vedení společnosti o všech faktorech, které mohou ovlivnit podnikatelskou činnost. Některé z těchto faktorů je však třeba označit za nevýznamné a tím eliminovat počet faktorů, kterými je nutné se zabývat. Součástí identifikace faktorů je posouzení jejich významnosti.

Významnost rizika lze dle Vebera (2007) stanovit pomocí expertní analýzy a analýzy citlivosti. Expertní hodnocení spočívá v odborném názoru pracovníků v dané oblasti, kteří posuzují významnost ze dvou hledisek - pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního vlivu faktoru rizika. Jak je patrné z obrázku 1.1, zkoumané veličiny mohou nabývat pěti hodnot značených od 1 do 5 (1 - nepatrná pravděpodobnost výskytu/intenzity negativního vlivu, 2 – malá pravděpodobnost výskytu/intenzity negativního vlivu, 3 – střední pravděpodobnost výskytu/intenzity negativního vlivu, 4 – značná pravděpodobnost výskytu/intenzity negativního vlivu, 5 - velmi vysoká pravděpodobnost výskytu/intenzity negativního vlivu). Faktory, které splňují hodnoty připadající do šedě zbarvených polí, lze považovat za významné a je třeba se jimi zabývat. Faktory, které dosahují hodnot připadající do bílých polí, lze považovat za nevýznamné a dále není třeba k nim přihlížet.



Obr. 1.1: Grafické znázornění významnosti faktorů rizika

Zdroj: VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace, s. 500.

Druhou metodou stanovení významnosti rizika je analýza citlivosti. Jak již vyplývá z názvu jedná se o zjišťování citlivosti hospodářských výsledků (zisk, návratnost vložených prostředků, ...) vůči rizikovým faktorům (objem produkce, cena výrobků, výrobní kapacity, ceny surovin a energií, výše fixních a variabilních nákladů, výše úrokových a daňových sazeb, výše investičních nákladů, ...). Úkolem této analýzy je tedy

určit do jaké míry ovlivňují hospodářský výsledek v důsledku změny rizikových faktorů. Dle Fotra a Hnilici (2014) lze tuto analýzu rozdělit na jednofaktorovou a vícefaktorovou. Jednofaktorová analýza zjišťuje citlivost hospodářských výsledků podnikatelské činnosti v případě, že se mění jednotlivé rizikové faktory odděleně a nejsou na sobě vzájemně závislé. Nevýhodou jednofaktorové analýzy je nerespektování vzájemné závislosti rizikových faktorů. Na druhou stranu vícefaktorová analýza zjišťuje citlivost v případě, kdy nastávají změny více rizikových faktorů zároveň. Při výpočtu vícefaktorové analýzy je zapotřebí počítačová podpora. V současné době je využíván počítačový systém STRATEX, který je k dispozici na Vysoké škole ekonomické v Praze.

### **1.4.2 Stanovení podnikového rizika**

Pro stanovení rizika firemních aktivit lze využít různé nástroje. Mezi tyto nástroje patří pravděpodobnostní (rozhodovací) stromy. Tento nástroj popisuje Merna (2007) jako schéma zobrazující vzájemné interakce mezi rozhodnutími a náhodnými událostmi tak, jak si je manažer rizika určuje. Tímto systémem lze docílit závěrečného rozhodnutí. Dalšími nástroji jsou rozhodovací matice a simulace metodou Monte Carlo. „*Za metodu Monte Carlo považujeme jakoukoliv simulační metodu založenou na využití posloupnosti náhodných nebo pseudonáhodných čísel*“ (Tichý, 2006, s. 163). V současné době je tato metoda softwarově zpracována.

Výše zmiňované metody jsou poměrně složité a jak uvádí Veber (2007), lze využít mnohem jednodušších nástrojů, které jsou odvozeny od již zmiňovaných vlastností firmy – robustnosti a flexibility. Robustností se pro tyto účely rozumí odolnost organizace vůči nepříznivým změnám faktorů podnikatelského prostředí, které působí na hospodaření podniku. Součástí robustnosti daného podniku je ovlivňování faktorů, mezi které patří bod zvratu a míra diverzifikace. Bod zvratu je nejčastěji chápán z hlediska objemu produkce. Na straně 25 je uveden výpočet (1) pro stanovení bodu zvratu z hlediska produkce (Veber, 2007), kde dané veličiny znamenají:  $F$  – fixní náklady,  $c$  – průměrná výše prodejní ceny,  $v$  – průměrná výše variabilních nákladů na jednotku produkce. Čím vyšší bod zvratu je, tím je organizace méně odolná vůči nepříznivým změnám velikosti produkce a naopak.



Dále je také bod zvratu chápán i z hlediska dalších významných rizikových faktorů – prodejní cena, náklady na materiály, průměrné mzdy, aj.

$$BZp = \frac{F}{c-v} \quad (1)$$

Další velmi významnou charakteristikou robustnosti je míra diverzifikace. Jak uvádí Fotr a Souček (2005, s. 162): „*Diverzifikaci lze chápat z více hledisek, a to jako diverzifikaci výrobního portfolia, diverzifikaci odběratelů a diverzifikaci dodavatelů.*“ Platí zde pravidlo, čím více je organizace diverzifikovanější, tím více je odolnější vůči nepříznivým změnám. Diverzifikace je také jedna z metod snižování rizika, která bude popsána v následujících kapitolách.

Flexibilitou se v rámci této kapitoly rozumí pohotová reakce na nepříznivé změny faktorů podnikatelského prostředí. V případě, že je organizace flexibilní, dokáže pružně reagovat na změny a naopak. Flexibilita představuje další nástroj snižování rizika.

Nevýhodou stanovení rizika prostřednictvím bodu zvratu je subjektivita rizikových faktorů. Tato metoda spočívá v tom, že jednotlivé body zvratu jsou stanoveny izolovaně bez ohledu na změnu jiných faktorů. „*Riziko firmy můžeme proto lépe posoudit stanovením jejich peněžních toků za určitých značně nepříznivých podmínek, které označíme jako tzv. varovný (výstražný) scénář*“ (Veber, 2007). Tento varovný scénář by neměl být zaměřen pesimisticky, ale na druhou stranu by měl vycházet z nejnepříznivějšího vývoje faktorů rizika. Sestavením varovného scénáře dochází k další fázi, kterou je stanovení peněžních toků. Tento celek pak slouží pro rozhodování o finanční stabilitě firmy. Tato metoda je velmi obtížná, proto je v praxi využívána za pomoci softwarové podpory.

## 1.5 Řízení rizik

Náplní druhé fáze managementu rizik – řízení rizik je příprava a realizace opatření ke snížení rizika a jeho operativního řízení. Hlavním cílem této fáze je najít vhodná opatření ke snížení nebo dokonce ke zcela úplnému odstranění rizika. Snižování rizika

je dle Vebera (2007) chápáno ze dvou různých pohledů, a to z pohledu příčin vzniku a z pohledu jeho nepříznivých následků.

Závěrečnou fází je již zmiňované operativní řízení, jehož hlavním cílem je sledování potencionálních rizik, která by mohla nepříznivě ovlivnit chod společnosti.

### **1.5.1 Snížení rizika**

Existuje řada způsobů a metod redukce rizik ovlivňujících činnost podniku, jež mohou být ve formě, jak uvádí Veber (2007), diverzifikace, zvýšení flexibility, dělení a transferu rizik, pojištění, zajišťování úrokových a kurzových rizik, snižování tržních a exportních rizik, získávání dodatečných informací, vytváření rezerv a v neposlední řadě i vyhýbání se rizikům. Existuje nesčetně způsobů snižování rizika, ale tento výčet dle Vebera (2002) je základní a v praxi nejvíce využívaný.

- **Diverzifikace**

Jedním ze základních a nejvíce využívaných způsobů redukce rizika je diverzifikace. Smejkal a Rais (2013) uvádějí, že nejčastějším způsobem diverzifikace je rozšíření výrobní řady. Tímto opatřením lze částečně zajistit to, že případné snížení poptávky po určitém produktu, může být nahrazeno zvýšením poptávky po jiném. Tímto lze předejít možným negativním dopadům v důsledku snížení poptávky.

Existují dva druhy diverzifikace – vertikální a horizontální. Výsledkem vertikální diverzifikace je snížení závislosti na dodavatelích tím, že firma usiluje o zajištění průběhu výroby (vč. materiálu a dopravy) vlastními silami v rámci možností, kterých může využít. Princip horizontální diverzifikace spočívá v rozšiřování výrobního portfolia zavedením nových výrobků. V případě zavedení nových výrobků s využitím stávajících technologií, finančních možností a know-how, kterým firma disponuje, lze hovořit o tzv. příbuzné diverzifikaci. V případě zavedení nového výrobku, který je odlišný od stávajících produktů, se jedná o tzv. diverzifikaci do nepřibuzných oblastí.

Vedle vertikální a horizontální diverzifikace existuje řada dalších druhů, kterými jsou diverzifikace geografická, dodavatelská, odběratelská a odbytových cest. V rámci

geografické dochází k tvorbě poboček na území jiných států, a to z několika možných důvodů – nižších daní, levné pracovní síly a také výhodnějších podmínek podnikání. Cílem dodavatelské diverzifikace je zajištění materiálů potřebných k výrobě od více dodavatelů. Účelem je předejítí výpadku jednoho dodavatele, na kterém je závislý chod výroby nebo také zabránění monopolního postavení, při kterých si dodavatel může stanovit podmínky, které by byly pro firmu nepřijatelné. V oblasti diverzifikace odběratelů je velmi důležité zajistit tolik odběratelů, aby výpadek jednoho či více z nich, neohrozil hospodaření podniku. Dalším druhem je diverzifikace odbytových cest. Zde je nutné zajistit více variant pro případ, kdyby některá z odbytových cest selhala a tím ohrozila průběh výroby.

Před rozhodnutím, zda podstoupit diverzifikaci či ne, je nutné zajistit analýzu následujících tří bodů, které definují Smejkal a Rais (2013):

1. Analýza nového oboru za účelem zjištění atraktivnosti a konkurenceschopnosti nového směru podnikání.
2. Nákladová analýza slouží k zajištění informace, zda je nový obor nákladově výhodný.
3. Testování výhod diverzifikace pro podnik a jeho postavení na trhu.

Po vypracování všech těchto kroků je možné rozhodnout, zda přistoupit k diverzifikaci a případně jakým způsobem.

Mezi nejznámější metodu měření diverzifikace patří Herfindahlův index celkové diverzifikace. Níže je uveden výpočet (2) pro stanovení tohoto indexu (Smejkal a Rais, 2013, s. 198), kde dané veličiny znamenají:  $H$  – Herfindahlův index,  $n$  – počet předmětů podnikání,  $p_i$  – poměr zaměstnanců v  $i$ -té oblasti podnikání k celkovému počtu zaměstnaných osob ve firmě. Index  $H$  nabývá pouze hodnot 0 a 1, kde hodnota rovna 0 znamená, že podnik vyniká pouze v jedné oblasti a hodnota rovna 1 znamená, že podnik rozkládá efektivně svou výrobu do více oblastí.

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2 \quad (2)$$

Redukce rizika dosažená diverzifikací je tím větší, čím více jsou odlišnější dané prvky, jež jsou výsledkem diverzifikace a naopak, protože existuje velmi malá pravděpodobnost, že dojde ke vzájemnému neúspěchu dvou, zcela nezávislých prvků.

- **Flexibilita**

Jednou z dalších metod snižování rizika je pružnost podnikatelské činnosti firmy. Zvýšením pružnosti lze pohotově a téměř bez vynaložení nadměrných nákladů reagovat na různé změny, které mohou nepříznivě ovlivnit hospodaření podniku. Pružnost lze zajistit různými způsoby, mezi které patří například volba výrobního zařízení. Jak uvádí Veber (2007), nová technologie by měla mít univerzální charakter, za předpokladu, že to výrobní program firmy umožňuje. Univerzální využití zajistí, že v případě negativních výkyvů poptávky, může firma pohotově reagovat změnou výrobního programu. Flexibilitu podniku lze také pozorovat v pružnosti rozhodování manažerů, v sestavení organizační struktury, která umožňuje flexibilní rozhodování mezi různými organizačními úrovněmi, ve snižování fixních nákladů a v řadě dalších. Podnikatelskou flexibilitu lze zhodnotit jako časový úsek, během něhož je firma schopna reagovat na změny na trhu.

- **Dělení rizika**

Dělení rizika spočívá v rozdělení realizace určitých podnikatelských aktivit mezi dva a více účastníků, kteří stejným dílem nesou část rizika plynoucího z dané aktivity. Dělení rizika může být provázeno zakládáním společných podniků nebo formou tzv. „joint ventures“. Joint ventures je forma investování, kdy se investující subjekty spojí a vytvoří nový podnik, který je založen za účelem dané investice a v převážné většině na omezenou dobu.

- **Transfer rizika**

Jedna z dalších metod snižování rizika je přesun rizika na jiné subjekty, jimiž mohou být mimo jiné dodavatelé a odběratelé. Transfer rizika je možné realizovat v několika formách, jak uvádí Veber (2007):

- dlouhodobé kupní smlouvy s dodavateli za předem stanovených podmínek, které jsou po celou dobu platnosti smlouvy neměnné,

- smlouvy s odběrateli s pevně stanovenými podmínkami (např. objem minimálního odběru produktů),
- pronájem potřebného výrobního zařízení, za který podnik platí buď leasingové firmě nebo výrobcí pravidelnou částku. Výhoda pro podnik spočívá v tom, že rizika spojená s vlastnictvím výrobního zařízení obstarává pronajímatel zařízení.

- **Pojištění**

Všechny druhy pojištění přenáší potenciální rizika na pojišťovnu, která dle podmínek pojistné smlouvy uhradí ztrátu v plné výši nebo pouze její část v případě pojištění se spoluúčastí. Pojištění se vztahuje v převážné většině na již zmiňovaná čistá rizika.

V současné době je na trhu pojištění poskytována široká škála produktů. Mezi základní typy podnikatelských produktů patří pojištění majetku a odpovědnosti. V rámci pojištění majetku lze pojistit nemovitosti, movité věci, elektroniku, přerušení provozu v důsledku pojistné události, sklo, strojní zařízení, atp. V níže uvedené tabulce 1.1 je uveden základní přehled pojistných rizik, na která lze pojištění sjednat v souladu s pojištěním majetku.

*Tab. 1.1: Pojištění majetku - pojistná rizika*

<b>Druh pojištění</b>	<b>Nemovitosti</b>	<b>Movité věci</b>
<b>Předmět pojištění</b>	Budovy k podnikání	Zásoby, cizí věci, výrobní zařízení
<b>Pojistná rizika</b>	Požár, živelní, vandalismus, přepětí	Požár, živelní, vandalismus, přepětí
<b>Druh pojištění</b>	<b>Elektronika</b>	<b>Sklo</b>
<b>Předmět pojištění</b>	Kancelářská elektronika	Zasklení, zrcadla, osvětlení, tabule
<b>Pojistná rizika</b>	Odcizení, vandalismus	Rozbití skla, vandalismus
<b>Předmět pojištění</b>	<b>Přerušení provozu</b>	<b>Strojní zařízení</b>
<b>Předmět pojištění</b>	Ušlý zisk, provozní náklady	Poškození strojního zařízení
<b>Pojistná rizika</b>	Přerušení provozu z důvodu pojistné události	Požár, živelní, přepětí v elektrické síti

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci pojištění odpovědnosti lze pojistit škodu způsobenou provozní činností, vadou výrobku, selháním managementu podniku, atd. Vedle pojištění majetku a odpovědnosti

existuje mnoho dalších pojištění, mezi které například patří havarijní pojištění vozidel, v rámci něhož lze pojistit škody způsobené vandalismem, živlem a nárazem. Pro mnohé podniky je užívání vozidla zásadní součástí výrobního procesu, proto je nezbytné předejít rizikům spojených s nefunkčností automobilu a tím předejít možným komplikacím ve výrobě.

- **Zajištění úrokových rizik**

V současné době jsou k dispozici následující nástroje redukce úrokových rizik – dohoda o budoucí úrokové sazbě, úrokový swap a úrokové opce.

Dohoda o budoucí úrokové sazbě (z anglického překladu Forward rate agreement – FRA) spočívá ve vzájemné dohodě mezi dvěma stranami, která spočívá v ujednání úrokové sazby na určité období. Předmětem plnění je tedy rozdíl mezi dohodnutou úrokovou sazbou a aktuální referenční sazbou v rozhodný den, která je orientována sazbou PRIBOR. Sazba PRIBOR je průměrná sazba, za kterou si banky navzájem půjčují peníze na mezibankovním trhu. Aktuální sazby PRIBOR jsou zveřejněny na webových stránkách České národní banky. Výhodou FRA je eliminace úrokového rizika, nízké náklady na pořízení a individuální nastavení dle požadavků firmy.

Úrokový swap (z anglického překladu Interest rate swap – IRS) slouží pro zajištění úrokového rizika vyplývajícího z dlouhodobého nežádoucího vývoje úrokové sazby. Životnost IRS se zpravidla pohybuje od 1 do 15 let. Výhodou IRS je dlouhodobá životnost, vysoká variabilita v nastavení potřeb firmy a minimální poplatky s ním související.

Úrokové opce (z anglického překladu Interest rate option – IRO) umožňují zajistit předem dohodnutou fixní úrokovou sazbu. Tím vznikne právo kupujícího k výměně dohodnuté a pohyblivé referenční sazby. Nákladem IRO je opční prémie, kterou kupující platí prodávajícímu. V rámci IRO jsou známy dva typy opčního úrokového jistění – CAP a FLOOR. CAP je nástroj, který chrání firmu proti růstu úrokových sazeb a naopak FLOOR zajišťuje klienta proti poklesu úrokových sazeb.

- **Zajištění kurzových rizik**

K zajištění proti kurzovým rizikům slouží nástroje jako jsou měnový swap a měnové opce. Měnový swap (z anglického překladu Currency swap - CS) je ve formě dohody ve výměně finančních prostředků v jedné měně za finanční prostředky v měně cizí. CS je obvykle v střednědobém horizontu od 2 do 10 let a realizace probíhá při velkých objemech finančních prostředků. Výhodou CS je řízení likvidity a možné využití volných prostředků pro jejich zhodnocení.

Měnové opce (z anglického překladu Currency option – CO) umožňují koupit nebo prodat určité množství cizí měny za předem stanovenou cenu a v předem stanovený den. Výhodou je zajištění proti negativnímu vývoji směnného kurzu, zajištění budoucího kurzu a možnost kurzového zisku.

- **Snižování tržních rizik**

Účinný nástroj redukce tržních rizik je dle Vebera (2007) kvalita informací a velmi blízký vztah se zákazníky. Tyto nástroje lze zajistit pochopením chování zákazníků a jejich vztahu k nákupu, zajištěním důvěryhodnosti zaměstnanců, kteří mají styk se zákazníky a zkoumáním vztahu a námětů zákazníků k novým produktům.

- **Snižování exportních rizik**

Významnými nástroji snižování exportních rizik je faktoring a forfaiting. Podstatou faktoringu je předem sjednaný odkup krátkodobých pohledávek se splatností do 180 dnů ode dne vystavení faktury faktoringovou společností. Dodavatelé tímto přenáší na faktora veškeré riziko plynoucí z platební neschopnosti odběratele. Faktoringová organizace se tak stává věřitelem a v případě, že odběratel neuhradí plnou částku do data splatnosti, získá dodavatel celkovou úhradu pohledávky do 15 dnů po splatnosti od faktora. V České republice jsou na předních příčkách tyto společnosti: Barter and Financial Trust, a.s., BRNOKONZULT s.r.o., ČSOB Factoring, a.s. a Factoring KB, a.s.

Forfaiting je úzce spojen s faktoringem s tím rozdílem, že spočívá v odkupu střednědobých a dlouhodobých pohledávek se splatností 180 dnů a více. Chování forfaitera je založeno

na stejném principu jako chování faktora. V oblasti forfaitingu jsou v ČR známy společnosti: Barter and Financial Trust, a.s., Forfaiting České spořitelny, a.s.

- **Získávání dodatečných informací**

Informace, kterými firma disponuje, mohou být mnohdy klíčové pro úspěšnost podnikání. Nedostatkem informací se podnik vystavuje riziku neúspěchu podnikatelské činnosti. Získávání dodatečných informací lze provádět několika způsoby, kterými mohou být tržní analýzy, průzkumy trhu před zavedením nového výrobku, analýzy konkurenčního prostředí a postavení obchodních partnerů. Nevýhodou získávání dodatečných informací může být zpoždění realizace podnikatelského rozhodnutí, což může mít negativní vliv na chod podniku a jeho úspěšnost.

- **Vytváření rezerv**

Vytváření rezerv slouží k eliminaci určitých rizik. Z pohledu zásob, lze prostřednictvím určitého množství rezerv překonat výpadek dodávky, která může být důležitá ve výrobním procesu. Z pohledu finančních rezerv je možné aktivně reagovat na finanční výkyvy, eventuálně reagovat na tzv. čistá rizika v případě, že podnik není pojištěn.

- **Vyhýbání se riziku**

K vyhýbání se riziku se obecně přistupuje v případě, že při realizaci určité podnikatelské činnosti je riziko natolik závažné, že by v případě neúspěchu mohlo dojít k ukončení podnikatelské činnosti. Na druhou stranu, vyhýbání riziku souvisí s přibýváním jiných rizik například ve formě ztráty konkurenčního postavení.

## **1.5.2 Operativní řízení rizika**

Operativní řízení rizika je nepostradatelnou podfází managementu rizika. Jak uvádí (Veber 2007, s. 529): „*Jádrem operativního řízení rizika je především systematické sledování významných faktorů, jejichž nepříznivý vývoj by mohl ohrozit podnikatelskou úspěšnost firmy.*“ Faktory, které je třeba sledovat, lze rozdělit na 2 skupiny – externí a interní. Mezi externí faktory patří: dodavatelé, odběratelé, konkurence, vývoj trhu, ekonomické faktory, nová technologie atd. Mezi interní faktory patří vztahy mezi zaměstnanci a kvalita



interpersonálních vztahů. Celkový proces sledování faktorů lze označit jako monitorovací systém, jehož výsledkem jsou následující skutečnosti:

- včasné rozpoznání rizik tak, aby jim bylo možné předejít,
- příprava nápravných opatření pro snížení rizika,
- zjištění nových, dosud neobjevených rizikových faktorů, kterým se je třeba v budoucnu vyvarovat.

Mezi operativní řízení rizik patří interní kontrola. Jak uvádí Marchetti (2012, s. 4): interní kontrola je proces, jež je ovlivněn správní radou společnosti, manažery a zaměstnanci. Je navržen tak, aby poskytoval přiměřenou jistotu k dosažení cílů v následujících kategoriích:

- efektivita a hospodárnost operací,
- spolehlivost finančního výkaznictví,
- soulad s platnými zákony a předpisy.

## 2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU NISAFORM S.R.O.

Společnost NISAFORM s.r.o. vznikla 13. dubna 1995, kdy ji současný spolumajitel a ředitel senior Josef Nosek založil. Pomocí vysoce kvalifikovaných spolupracovníků dokázal vybudovat nynější nástrojárnu v bývalém areálu státního podniku NISA. Tehdejší prostory budovy byly ve stavu, do kterého bylo nutné investovat. Zejména bylo důležité vybudovat sociální zázemí pro zaměstnance, plynové topení a provést celkovou rekonstrukci elektrických rozvodů a osvětlení. Nedílnou součástí rekonstrukce byla modernizace výrobních a kancelářských prostor. Modernizace výrobního zařízení spočívala v pořízení CNC strojů, které nebyly součástí bývalého závodu NISA.

Společnost sídlí v ulici U Šamotky 1172, Liberec 30, 463 11. Základní kapitál společnosti je ve výši 200 000,- Kč a v současnosti je plně splacen. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku (viz příloha A) je zámečnictví a nástrojařství, přičemž hlavní činností je nástrojařství. Živnostenské oprávnění vzniklo v den založení společnosti, jehož odpovědným zástupcem je pan Josef Nosek. Dle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. se tato živnost řadí mezi ohlašovací řemeslné.

Obsahová náplň řemeslných živností je ukotvena v Příloze č. 1 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb. Toto nařízení bylo publikováno 1. července 2016.

Zámečnictví a nástrojařství je v tomto nařízení charakterizováno jako: *„Odborné práce zaměřené na zhotovování součástí a dílů nezbytných pro montáž a opravu příslušného stroje či strojního zařízení ručním a jednoduchým strojním obráběním, montážní a demontážní práce při opravách, údržbě a seřizování strojů a strojních zařízení, kromě strojů a strojních zařízení spadajících do působnosti jiné řemeslné, popřípadě vázané živnosti, zhotovování, montáž, demontáž, osazování, opravy, údržba a seřizování stavebních zámečnických výrobků a konstrukcí z kovových materiálů s využitím unifikovaných a normalizovaných dílů a výrobků ve stavbách. Zhotovování, dohotovování, sestavování, opravy a seřizování rezných a tvářecích nástrojů, upínacích, montážních,*

*svařovacích, kontrolních a jiných přípravků, forem pro zpracování plastů, tlakové lití kovů a kovových slévárenských modelů technologiemi ručního třískového zpracování kovů a plastů a základními operacemi strojního třískového obrábění. “*

Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je podnik veden pod kódem 2573 – Výroba nástrojů a náradí.

V současné době převzal vedení nad společností syn bývalého ředitele Miroslav Nosek. Ke změně struktury společnosti došlo dne 20. listopadu 2014. Součástí změny byly také úpravy obchodních podílů, kdy pan Miroslav Nosek disponuje 70-ti procenty. Z výpisu obchodního rejstříku je patrný způsob jednání společníků. Ve výpise je přesně specifikáno, kdy jednatelé mohou společnost zastupovat samostatně a kdy zastupují podnik výhradně společně. Jednatelé jsou povinni jednat výhradně společně v záležitostech týkajících se uzavírání úvěrových a leasingových smluv, smluv o půjčce, udělování plných mocí k zastupování organizace a dále v záležitostech, jejichž cena převyšuje částku 100 000,- Kč. Dále musí společně rozhodovat o personální agendě společnosti.

## **2.1 Zákazníci**

Společnost zajišťuje požadavky zákazníků v oboru strojírenství pro řadu nadnárodních společností v regionu. Své zákazníky našla i v Německu, Rakousku, Slovensku, Dánsku a Francii. V tabulce 2.1 na str. 36 jsou uvedeni nejvýznamnější odběratelé z hlediska tržeb v období od roku 2012 do roku 2015. V tabulce jsou uvedeny dva údaje, které představují roční tržbu v tis. Kč na daného zákazníka a procentní podíl daného odběratele na celkový součet tržeb za celý rok. Nejvýznamnějším zákazníkem je TRW Automotive Czech s.r.o., jež svým objemem zakázek tvoří přibližně 25 % součtu všech tržeb za daná účetní období. Od roku 2014 společnost ztratila velmi významného zákazníka – Sigmaplast a.s. Tato finanční ztráta byla následně nahrazena objemem tržeb společnostmi DEMOAUTOPLAST, s.r.o. a AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r.o.

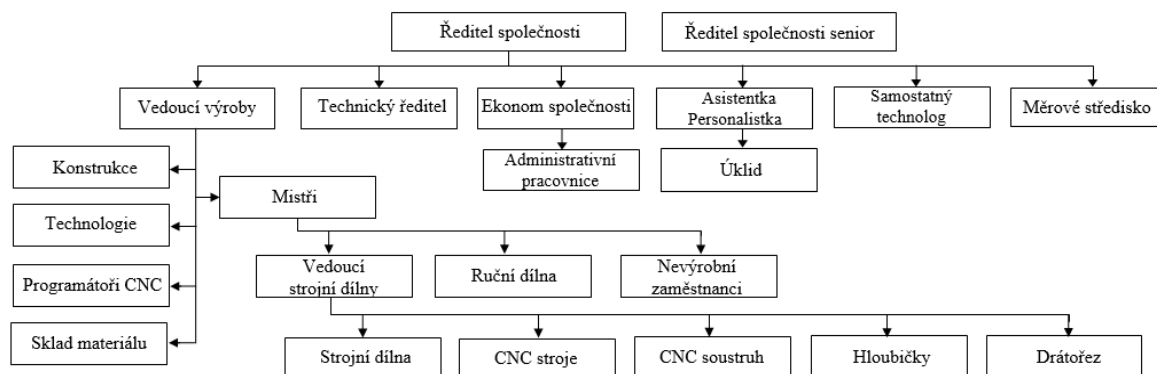
Tab. 2.1: Struktura odběratelů za období 2012-2015

2012		
Odběratel	Tržba v tis. Kč bez DPH	Tržba v %
TRW Automotive Czech s.r.o.	13 620	28,78
Sigmaplast a.s.	7 012	14,82
Continental Automotive ČR, s.r.o.	4 025	8,51
A. Raymond Jablonec s.r.o.	2 903	0,06
Ostatní odběratelé	19 763	47,83
2013		
Odběratel	Tržba v tis. Kč bez DPH	Tržba v %
TRW Automotive Czech s.r.o.	10 559	26,45
Continental Automotive ČR s.r.o.	4 431	11,10
Sigmaplast a.s.	3 141	7,86
DEMOAUTOPLAST, s.r.o.	2 766	6,93
Ostatní odběratelé	19 019	47,66
2014		
Odběratel	Tržba v tis. Kč bez DPH	Tržba v %
TRW Automotive Czech s.r.o.	18 997	40,10
DEMOAUTOPLAST, s.r.o.	4 111	8,68
AKT plast. techn. Čechy, spol. s r.o.	4 137	8,73
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	4 051	8,55
Ostatní odběratelé	16 076	33,94
2015		
Odběratel	Tržba v tis. Kč bez DPH	Tržba v %
TRW Automotive Czech s.r.o.	18 683	37,66
AKT plast. techn. Čechy, spol. s r.o.	7 684	15,49
DEMOAUTOPLAST, s.r.o.	4 380	8,83
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	2 051	4,13
Ostatní odběratelé	16 810	33,89

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

## 2.2 Organizační struktura

Hierarchické uspořádání vztahů mezi pracovními místy v rámci organizace je znázorněno na obrázku 2.1. Tento organigram je součástí příručky kvality, kterou pravidelně aktualizuje pověřený pracovník – manažer kvality.



Obr. 2.1: Organizační struktura

Zdroj: Interní dokument společnosti NISAFORM s.r.o.: Příručka kvality, vlastní zpracování

Od 20. listopadu 2014 došlo k velké reorganizaci organizační struktury. Do té doby byl ředitelem společnosti Josef Nosek. Po reorganizaci vykonává pozici ředitele seniora, ve které plní funkci odborného dohledu a poradce ve vedení podniku.

Současný ředitel má ekonomické vzdělání a v oboru svého podnikání využívá ke svému růstu a vzdělávání především praxi. Nejen pro jeho funkci, ale především i pro firmu, je velmi důležité vytvořit stabilní a kvalitní tým managementu, do kterého vloží maximální důvěru při vedení výroby. V této chvíli je pozice vedoucího výroby obsazena pouze prozatímně z řad zaměstnanců do doby, než bude na tuto pozici přijat kvalifikovaný manažer.

## 2.3 Výrobní program firmy

Hlavním předmětem podnikání je konstrukce a výroba vstřikovacích forem pro lisování plastů. Další činností je výroba přípravků a nástrojů. Firma nabízí svým zákazníkům servis

a opravy ve výše uvedených oborech. Výrobní zakázky jsou především kusového charakteru. Výroba forem tvoří přibližně 35 % celkové produkce podniku.

## **2.4 Vybavení firmy**

Výrobní pracoviště je vybaveno dvěma obráběcími frézovacími centry HURCO s možností 3D měřením, dvěma elektroerozivními stroji INGERSOLL CENTER 400 a MITSUBISHI, třemi 5-ti osými frézkami DMU, dvěma CNC soustruhy MASTURN-54 a HAAS, jednou drátovou elektroerozivní řezačkou MAKINO. Dovybavení ostatních pracovišť je doplněno klasickými obráběcími stroji včetně ručního pracoviště.

V současné době společnost využívá možnosti inovace prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Poskytovatelem podpory je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Společnost se snaží prostřednictvím dotačních programů inovovat současnou technologii. Pořizované investice je nutné realizovat z důvodu zvyšujících se nároků na přesnost výroby a také z důvodu modernizace. Každou novou technologií společnost vytváří nová pracovní místa, čímž rozšiřuje výrobní možnosti.

V březnu 2015 byl úspěšně ukončen projekt s názvem Rozvoj, jehož cílem bylo podpořit růst konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Společnost v rámci tohoto projektu pořídila dvě strojní zařízení: CNC frézku k obrábění grafitu a lehkých kovů a 5-ti osý univerzální frézovací stroj.

V září 2015 firma vstoupila do projektu s názvem Technologie v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Cílem tohoto programu bylo podporovat zvyšování počtu realizovaných nových podnikatelských záměrů malých a středních podniků. V rámci tohoto projektu společnost získala další dvě nová strojní zařízení: hloubičku INGERSOLL pro elektroerozivní obrábění a CNC soustruh HAAS. Projekt byl realizován a poté ukončen k datu 31. 12. 2015.

Společnost neustále inovuje strojní zařízení. V průběhu 20-ti let od založení společnosti bylo pořízeno celkem 20 strojů. Veškeré investice mají pro rozvoj společnosti obrovský přínos, zejména v oblasti zvýšení technické úrovně výroby, odbytu a zároveň

zaměstnanosti v regionu. Pro zajištění kvalitativních požadavků jsou nutné generální opravy stávajícího strojního parku.

## **2.5 Systém řízení jakosti**

Společnost zavedla od prosince roku 2003 systém managementu kvality pro odvětví automobilového průmyslu. V rámci tohoto systému prokazatelně splnila podmínky ČSN EN ISO 9001:2009/9001/2008 a získala certifikát o splnění požadavků normy ISO, který je uveden v příloze B. Tento certifikát uděluje certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. Účelem této normy je zajistit jednotný přístup k managementu kvality. V oblasti automobilového průmyslu je uvedený certifikát zcela nepostradatelný. V rámci auditu je společnost prověřována ze všech procesů týkajících se QMS – odpovědnost vedení, řízení výroby, spokojenost zákazníků, objednávání materiálu, technická a technologická dokumentace, hodnocení dodavatelů, lidské zdroje, pracovní prostředí a podmínky, školení BOZP, řízení měřicích a monitorovacích zařízení. V závěrečné fázi jsou vedení společnosti předložena nápravná a preventivní opatření, jimiž je nutno se řídit za účelem získání certifikace. Platnost certifikátu je 2 roky, přičemž každý rok probíhá tzv. dozorový audit, jehož výsledkem je potvrzení nebo zastavení platnosti certifikátu. Po dvouleté platnosti je nutné provést recertifikaci. V současné době je společnost vedena pod registračním číslem 1743-10-01 a platnost certifikace je do 14. září 2018.

## **2.6 Ekonomická situace společnosti**

Pro společnost NISAFORM s.r.o. a její existenci na trhu je velmi důležitý vývoj automobilového průmyslu. Následující ekonomická charakteristika je věnována údajům od roku 2008, kdy tento sektor zasáhla světová finanční krize a ovlivnila hospodářské výsledky společnosti. V níže uvedené tabulce 2.2 na straně 40 jsou uvedeny výsledky hospodaření za účetní období 2008–2015. Tyto hodnoty jsou zakotveny ve výkazech zisku a ztráty (viz přílohy C, D, E). V roce 2008 společnost vykazovala ztrátu, která byla zapříčiněna již zmiňovanou světovou finanční krizí.

**Tab. 2.2: Výsledky hospodaření za účetní období 2008-2015 v tis. Kč**

<b>Položka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Provozní VH před zdaněním	-3 548	335	2 238	1 590
Finanční VH před zdaněním	- 550	- 234	- 356	- 246
VH před zdaněním	- 4 098	101	1 882	1 344
<b>VH po zdanění</b>	<b>- 4 098</b>	<b>101</b>	<b>1 882</b>	<b>1 344</b>
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Provozní VH před zdaněním	1 744	1 451	3 087	3 740
Finanční VH před zdaněním	- 449	- 289	- 277	- 364
VH před zdaněním	1 295	1 162	2 810	3 376
<b>VH po zdanění</b>	<b>1 050</b>	<b>917</b>	<b>2 375</b>	<b>2 959</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o.: Výkazy zisku a ztráty, vlastní zpracování

Vedení společnosti bylo nuceno provést řadu opatření, která vedla ke zlepšení ekonomické situace podniku. Hlavní součástí těchto opatření bylo především propouštění a snižování mezd zaměstnanců. Jak je patrné z tabulky 2.3, v polovině roku 2009 byl stav zaměstnanců snížen o 8 %, a tím se snížily roční mzdové náklady téměř o 3 000 000,- Kč. Dalšími opatřeními bylo omezení nákupu skladového materiálu, zvýšení kontroly při výrobě, identifikace příčiny výroby zmetků a jejich redukce, snížení režijních nákladů, dočasné omezení vzdělávacích kurzů a bonusů pro zaměstnance. Následným úsporným opatřením bylo přehodnocení cenové politiky směrem k dodavatelům. Od dodavatelů byly vyžadovány slevy a případné bonusy.

**Tab. 2.3: Údaje o zaměstnancích za období 2008-2015**

<b>Položka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Počet zaměstnanců	62	50	49	49
Mzdové náklady v Kč	18 736 868	15 384 049	15 615 573	16 373 822
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Počet zaměstnanců	49	49	58	61
Mzdové náklady v Kč	17 300 536	17 683 620	19 038 508	20 627 543

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o.: Přílohy k účetní závěrce, vlastní zpracování



Další charakteristikou ekonomické situace podniku jsou tržby, které jsou znázorněny v tabulce 2.4. Jak je z tabulky patrné, převážnou část tržeb společnosti tvoří prodej forem a nástrojů.

**Tab. 2.4: Tržby za období 2008-2015 v tis. Kč**

<b>Položka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Tržby z prodeje výrobků	39 339	27 084	32 109	35 990
Tržby z prodeje služeb	3 817	7 022	6 519	5 967
Tržby z pronájmu	18	23	17	18
Tržby z prodeje materiálu	37	36	51	84
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Tržby z prodeje výrobků	40 704	31 888	38 961	39 954
Tržby z prodeje služeb	6 536	7 884	8 274	9 506
Tržby z pronájmu	18	60	60	60
Tržby z prodeje materiálu	65	84	77	88

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o.: Výkazy zisku a ztráty, vlastní zpracování

Jedním z měřítek úspěchu společnosti může být míra fluktuace. Tento ukazatel je definován v mnoha publikacích. Níže uvádím vzorec (3) pro výpočet této míry (Armstrong, 2006).

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet odchozích zaměstnanců za dané období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 \quad (3)$$

Míra fluktuace společnosti NISAFORM s.r.o. je vypočítána v následující tabulce 2.5 na straně 42. Mnohé publikace uvádějí, že nízká míra fluktuace může mít i pozitivní dopady na chod společnosti. Z hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že průměrná míra fluktuace činí 12,32 %. Za rok 2015 je vypočtená hodnota fluktuace ve firmě 8,84 %, což je oproti průměrné národní fluktuaci stanovené Českým statistickým úřadem pro rok 2015 nižší o 1,96 %. Ve výroční zprávě ČSÚ za rok 2015 je uvedena hodnota 10,80 %.

**Tab. 2.5: Fluktuace zaměstnanců za období 2008-2015**

<b>Položka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Odchozí zaměstnanci	8	13	4	4	9	3	6	5
Průměrný počet zaměstnanců	59,50	52,25	48,17	48,00	50,58	51,42	53,83	56,58
<b>Míra fluktuace v %</b>	<b>13,45</b>	<b>24,88</b>	<b>8,30</b>	<b>8,33</b>	<b>17,79</b>	<b>5,83</b>	<b>11,15</b>	<b>8,84</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

## **2.7 Financování**

Společnost využívá cizích zdrojů zejména u dvou finančních společností - Česká spořitelna, a.s. a UniCredit Bank Czech Republic, a.s. Společnost využívá služeb České spořitelny, a.s. již od samotného založení.

### **2.7.1 Česká spořitelna, a.s.**

Hlavním zdrojem financování je Česká spořitelna, a.s., u které má společnost podnikatelský účet, zřízený pro obchodní styk v českých korunách a v cizí měně. K sjednanému účtu je zřízen kontokorentní úvěr. Účelem tohoto úvěru je financování provozních potřeb. Úroková sazba je sjednána ve formě plovoucí úrokové sazby. Touto sazbou se rozumí referenční úroková sazba zvýšená o marži 2,90 % ročně, přičemž referenční sazbou je míněna měsíční výše PRIBORU. Podmínkou tohoto úvěru jsou následující vybrané povinnosti: předkládání účetních výkazů ke konci kalendářního čtvrtletí, roční účetní závěrky, bez souhlasu finanční instituce nevyplácet podíl na zisku převyšující určitou částku a 80 % příjmů musí být vedeno na daném účtu České spořitelny, a.s. Pro splnění všech podmínek úvěru je nutné v průběhu čerpání splňovat následující ukazatele, které jsou vypočteny na základě účetní závěrky: kapacita dluhové služby, marže na provozní cashflow a hodnota obrátu pohledávek. Dané ukazatele, jejich výše a výpočty jsou stanoveny ve Smlouvě o kontokorentním úvěru. Nedílnou součástí kontokorentu je zajištění ve formě blankosměnky s doložkou bez protestu a zástavního práva k nemovitostem, pohledávkám z pojištění nemovitostí a zástavního práva k pohledávkám z obchodního styku.

Další produkt využívaný společností je investiční úvěr, který byl zřízen za účelem financování strojních zařízení. Strojní zařízení byla pořízena za pomoci dotace z fondů Evropské unie. Investiční úvěr je ve výši 70 % pořizovací ceny obou strojů. Předmětem smlouvy o úvěru je hloubička INGERSOLL pro elektroerozivní obrábění a CNC soustruh HAAS. Úroková sazba je sjednána podobně jako u kontokorentního úvěru ve formě Plovoucí úrokové sazby. Touto sazbou se rozumí referenční úroková sazba zvýšená o marži, která se v průběhu splatnosti úvěru mění – 1,625 %, 2,000 % a 2,100 % ročně, přičemž referenční sazbou se rozumí měsíční výše PRIBORU. Úvěr je splácen formou pravidelných splátek vždy k poslednímu dni každého kalendářního měsíce.

### **2.7.2 UniCredit Bank Czech Republic, a.s.**

Společnost má u této banky zřízen běžný účet, který primárně využívá pro platební styk se státními organizacemi, jimiž jsou Okresní správa sociálního zabezpečení v Liberci, zdravotní pojišťovny a finanční úřad. Důvodem rozdělení platebních styků byla přehlednost evidence obchodních záležitostí a závazků vůči státu.

U tohoto bankovního ústavu jsou vedeny tři investiční úvěry. Předmětem financování prvního z nich je tříosýřadnicový měřicí stroj HM-DEA Pioneer 8.12.6. Úvěr je úročen fixní úrokovou sazbou ve výši 3,76 % ročně. Nedílnou součástí je zajištění úvěru ve formě zástavního práva k pohledávce z termínovaného vkladu, který je zřízen u téže banky a vystavené vlastní blanco směnky.

Dalšími závazky jsou investiční úvěry, jimiž jsou financovány dvě strojní zařízení, která byla pořízena s podílem dotace z Evropské unie. Projekt byl ukončen na konci roku 2014. Předmětem dotačního programu byla strojní zařízení - 5-ti osé obráběcí centrum DMU-50 a frézka HWT E-442 CNC TROLL. Stroje byly dotovány z 30-ti % a 70-ti % financovány investičním úvěrem. Oba úvěry jsou vedeny pod hlavičkou UniCredit Leasingu, a.s., mají stejné podmínky a jsou úročeny úrokovou sazbou 2,65 %.

## 2.8 Pojištění rizik

V průběhu podnikatelské činnosti mohou nastat rizika, proti kterým je podnik pojištěn. V důsledku výhodných podmínek je společností využíván pouze jeden pojistitel, kterým je Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. V rámci výrobní činnosti je společnost pojištěna proti podnikatelským rizikům, jež zahrnují pojištění budovy, strojů a haly. V následující tabulce 2.6 jsou uvedeny údaje o pojištění hlavní budovy. Za nemovité objekty je považována budova a za movité předměty soubor vlastních movitých zařízení a vybavení. V rámci pojištění budovy a movitého vybavení je sjednána spoluúčast ve výši 5 000,- Kč.

*Tab. 2.6: Pojištění podnikatelských - hlavní budova (PČ v tis. Kč)*

Rizika	Nemovité objekty	Movité předměty
Živelní pojištění	40 000	20 000
Odcizení	200	500
Vandalismus	200	-

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

Součástí pojištění hlavní budovy jsou strojní zařízení. Některé stroje jsou znázorněny v tabulce 2.7. Pojištění strojů je podmíněno spoluúčastí ve výši 10 000,- Kč.

*Tab. 2.7: Pojištění podnikatelských rizik - strojní zařízení (PČ v tis. Kč)*

Strojní zařízení	Rok výroby	PČ
Masturn 54/1500	2006	1 200
Drátořez Makino EU 64	2006	2 900
CNC centrum DMU 50	2006	2 800
Měřicí stroj HM-DEA	2012	1 778
Hloubička INGERSOLL 800	2015	5 427
CNC soustruh HAAS	2015	2 878

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

Tabulka 2.8 vykazuje údaje o pojištění skladovací haly, která se nachází v blízkosti hlavní budovy. Hala slouží především jako pracoviště pro dokončování velkých forem. Následně je využívána k uskladnění a případnému parkování firemních automobilů. Předmětem tohoto pojištění jsou pouze nemovitosti. V rámci pojištění haly jsou sjednány různé výše spoluúčastí (viz tabulka 2.8).

**Tab. 2.8: Pojištění podnikatelských rizik - hala (částky v tis. Kč)**

<b>Rizika</b>	<b>Nemovité objekty – PČ</b>	<b>Spoluúčast</b>
Živelní pojištění	4 500	5
Povodeň nebo záplava	3 000	25
Odcizení	100	3
Vandalismus	50	3

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

Dalším využívaným produktem je pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli. V rámci tohoto pojištění je firmou pojištěno 18 zaměstnanců, kteří pracují na strojní dílně. Případná nedbalost pracovníka může způsobit škodu, která se pohybuje ve výši několika desítek tisíc korun. Roční pojistné na jednoho zaměstnance činí 1 000,- Kč.

Společnost vlastní 5 automobilů, které slouží pro podnikatelskou činnost. Na všechny vozy je uzavřeno zákonné a havarijní pojištění. Vozidla jsou pojištěna proti havárii, odcizení, poškození živly a vandalismu.

Dále je společnost ze zákona pojištěna na odpovědnost vůči pracovním úrazům a nemocem z povolání. Toto pojištění kompenzuje nároky pracovníků za škody, které vznikly v důsledku vykonávání pracovních úkolů. Tento druh pojištění není uzavřen pojistnou smlouvou a vztahuje se na pracovní poměry uzavřené formou pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce. Pojistné je hrazeno čtvrtletně a jeho výše je určena vyměřovacím základem vynásobeným sazbou. Výše sazby je definována ve vyhlášce ministerstva financí č. 125/1993 Sb., podmínky a sazby zákonného pojištění

odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. V tabulce 2.9 jsou znázorněny platby pojistného za rok 2015.

**Tab. 2.9: Platby pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za období 2012-2015 v Kč**

<b>Čtvrtletí</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>1.</b>	35 171	36 124	35 259	42 349
<b>2.</b>	33 927	37 621	37 297	41 451
<b>3.</b>	35 213	36 265	40 738	41 516
<b>4.</b>	34 967	34 263	43 079	43 421

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

# 3 ANALÝZA PROCESŮ V PODNIKU

Cílem této kapitoly je zjistit a komplexně vyhodnotit situaci v podniku. Zjistit slabé stránky, které mohou být pro podnik hrozbou a silné stránky, které mohou být podkladem pro zlepšení hospodaření a finančního zdraví společnosti.

Jak již bylo zmíněno, v roce 2014 došlo k reorganizaci společnosti, převážně ve vedení. Většina hlavních nedostatků plyne v současné době z nesouladu názorů obou jednatelů, ze kterého vznikají rizika, jimiž se je potřeba zabývat.

## 3.1 Proces výroby

Funkce vedoucího výroby je obsazena relativně krátce. V současné době nemá jasně a detailně definován popis činností, odpovědností, povinností a kompetencí. Tato pozice byla uvolněna z důvodu nespokojenosti vedení společnosti s jejím obsazením.

Před nástupem do nové funkce vedoucího výroby zastával pracovník funkci technologa. Tento karierní růst, i když je pouze dočasný, je pro něho velmi náročný. Pracovník nesplňuje charakteristiky vedoucího potřebné k vykonávání této funkce. Z toho zároveň vyplývá, že nevyvíjí potřebný tlak na plnění termínů a organizaci některých činností ve výrobě. Nemá nástroj na sledování kapacit, tím tedy nemá možnost zjistit vytíženost personálu a strojů. Kapacity zjišťuje operativně dotazem na mistry, čímž ztrácí mnoho času a úsilí, které by mohl věnovat jiným činnostem. Jedním z největších nedostatků je potřebná autorita a respekt, který si tento pracovník u svých podřízených doposud nevybudoval.

Další klíčové osoby managementu jsou mistři. Mistři mají základní přehled o rozpracovanosti zakázek a dobré organizační schopnosti. Optimálně nehlídají kapacitní vytížení personálu a nepodávají návrhy řešení. Jeden z mistrů je věkově mladší. Jeho věk je u některých zaměstnanců překážkou v toleranci jeho autority. Společnost uplatňuje dvousměnný pracovní provoz, přičemž oba mistři i s vedoucím strojní dílny pracují na první směně, což je výsledkem špatné organizace provozu. Druhá směna probíhá pouze pomocí optického posouzení, zda přidělené zakázky na odpolední směnu jsou či nejsou

hotové. V případě, že nejsou zakázky hotové, pokračuje výroba na ranní směně. Tento postup vede k laxnosti pracovníků, protože nedokončená výroba v nich nevzbuzuje zájem.

Dalším problémem je doba vydávání nástrojů a materiálu. Výdejna je otevřena pouze v průběhu ranní směny, tudíž při odpolední směně neprobíhá výdej a mnohdy může být výroba pozastavena z důvodu absence potřebných nástrojů a materiálu.

Cílem managementu by měla být nulová tvorba zmetků. Při výrobě, konstrukci a technologickém zpracování může dojít k chybám, které nejsou z počátku odhaleny. Tento faktor může způsobit, že výsledný produkt nesplňuje kvalitativní požadavky dle zadání zákazníka. Společnost řeší problém zmetkovitosti důraznou a zvýšenou kontrolou, která je prováděna mezi jednotlivými výrobními procesy, aby včas zachytila nedostatky, které mohou při výrobě nastat. Před odevzdáním finálního výrobku probíhá důkladné měření. Tímto procesem je zabráněno tomu, aby výrobek, který není vyroben s požadovanou přesností, byl odevzdán zákazníkovi.

I přes důkladné měření mohou vznikat technicky nezpůsobilé výrobky, jejichž příčina může být převážně způsobena ve výrobních procesech. Tyto neshody mohou vznikat v konstrukci, technologii, při výrobě v ruční nebo strojní dílně, záměnou materiálů nebo poruchou strojního zařízení či vadou nástroje. V praxi je zřejmé, že příčina zmetkovitosti může být zakotvena v těchto několika oblastech zároveň.

V případě, že by chyba vznikla již v počátku při konstrukci výrobku, poté je zpravidla tento výrobek neopravitelný a musí být pro zákazníka vyroben znovu. Touto chybou je společnost poškozena ve 100% míře, protože výrobek je neprodejný. Náklady na výrobu takového zmetku jsou jednoznačně finanční i časovou ztrátou pro společnost.

V případě, že je konstrukce zpracována správně, ale technolog zvolí nesprávný technologický postup, dochází zpravidla k odhalení chyby již při přípravě výroby. Ke zmetkovitosti zde dochází v menší míře. I toto pochybení je však pro společnost ztrátou, protože výroba je zpravidla zastavena a vrácena do technologie, aby byl stanoven postup jiný. Důsledkem tohoto pochybení se může společnost dostat do termínového tlaku,



protože musí odsunout následně plánované zakázky. Tímto může být nabourán harmonogram plánovaných zakázek. Hlavním důsledkem je ztráta finančních prostředků, jelikož musí opakovaně vynaložit mzdové náklady za nekvalitně odvedenou práci technologa, zaplatit spotřebovaný materiál, energie a opotřebení nástrojů, které byly použity.

Další faktor, který ovlivňuje zmetkovitost, vzniká přímo ve výrobě. V tomto případě je pochybení na straně zaměstnance, který svou nepozorností někdy i nedbalostí dopustí, aby výrobek nevykazoval známky kvality (např. při broušení, frézování, soustružení, vrtání...). Bohužel se společnost v praxi setkává s tím, že výrobní pracovníci se snaží své pochybení utajit a při zjištění svého pochybení usilují o to, aby zhotovili výrobek znovu a jejich chyba nebyla odhalena. Tento přístup je nejhorší možnou variantou, která může nastat. Zaměstnanec použije materiál, který už nemusí být v zákazníkem požadované kvalitě. Záměnou výrobního materiálu může dojít k ještě většímu problému, než kdyby se výrobní pracovník přiznal. Díly musí být před odevzdáním ještě opatřeny povrchovou úpravou. Při povrchové úpravě se velmi často odhalí, že nahrazovaný materiál má ve výsledku jiné vizuální vlastnosti, z čehož je patrné, že byl vyroben z jiného materiálu. Opět dochází k finančním i časovým ztrátám.

Poslední faktor, který nikdo ze společnosti nemůže ovlivnit, vzniká při výrobě, kdy zaměstnanci technologie, konstrukce i výroby přistupují ke své práci se 100% úsilím, ale výrobek je znehodnocen poruchou stroje. Zde se může stát, že nástroj, kterým je prováděna výrobní činnost, není dodavatelem dodán v nejlepší kvalitě a při práci dojde ke znehodnocení nástroje i výrobku. V tomto případě vznikají náklady na opravu stroje, zakoupení nového nástroje a nekvalitně vyrobený produkt. Tato ztráta může být kompenzována již zmiňovaným pojištěním, kdy likvidátor pojišťovny stanoví výši ztráty, která po splnění všech podmínek daných pojistnou smlouvou, bude uhrazena ve prospěch společnosti.

Nedůsledný přístup vedení společnosti k řešení odpovědnosti zaměstnanců za zmetkovitost vytváří nesystematické prostředí a špatnou pracovní morálku. Od dob založení podniku nebyl vznik zmetků žádným způsobem sankcionován. V současné době panuje

ve společnosti nesoulad názorů jednatelů společnosti v oblasti řízení zmetkovitosti. Ředitel senior prosazuje názor, že systém pokutování způsobených škod zaměstnavateli by měl být nejprve stanoven interní směrnici a následně využíván. Oproti tomu názor současného ředitele spočívá v uplatňování sankcí v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 257, kde je stanovena náhrada škody způsobená z nedbalosti v maximální výši čtyřapůlnásobku průměrné měsíční mzdy zaměstnance. Sestavení interní směrnice a následná interpretace zaměstnancům nepovažuje za důležité. Výsledkem těchto odlišných názorů je téměř nulová náhrada škod ze strany zaměstnanců. Postihy jednotlivých zaměstnanců jsou prováděny v minimální míře a individuálně formou odebrání osobního ohodnocení.

### **3.2 Vedení porad společnosti**

Porada probíhá dvakrát za týden, jejím předmětem jsou převážně zakázky a jejich plnění. Z pozorování těchto porad je patrné, že u zakázek jsou stanoveny rámcové termíny, které se ve většině případů nedodrží. Na poradu nejsou vedoucí pracovníci plně připraveni a při pojmenování problému chybí přidělení úkolu k řešení konkrétní osobě. Velkým nedostatkem je absence jmenovité odpovědnosti za plnění plánu výroby a návrhu řešení jednotlivých pracovníků při stanovení problémů s výrobou. Zároveň velkým nedostatkem je absence oficiálního zápisu z porady se stanovenými úkoly.

### **3.3 Controlling zakázek**

Ve společnosti není pevně zaveden systém controllingu zakázek, který by umožnil transparentně odhalit rozdíly mezi kalkulovaným technologickým postupem, ze kterého vzniká cenová nabídka předaná zákazníkovi a skutečným časem vynaloženým na jednotlivé výrobní procesy včetně všech nákladů spojených s výrobou. Ve firmě je nastaven evidenční systém výkonů jednotlivých pracovišť sloužící pro evidenci a následně i jako podklad pro fakturaci. Velkým nedostatkem je nedodržování přihlašování a odhlašování dělníků na jednotlivé zakázky dle skutečnosti. Výsledky plynoucí z tohoto systému jsou zkreslené a nemají 100% vypovídací schopnost.

### 3.4 SWOT analýza

Následující tabulka 3.1 znázorňuje SWOT analýzu společnosti, za pomoci které lze určit silné (S) a slabé (W) stránky, příležitosti (O) a hrozby (T). Cílem společnosti je efektivně využít předností a příležitostí. Naopak je nutné minimalizovat slabé stránky a hrozby. Tato analýza je založena na identifikaci vnitřního i vnějšího prostředí, jež ovlivňují úspěšnost podniku.

Tab. 3.1: SWOT analýza společnosti

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	výhodná lokace sídla	kontrolní systém
	dlouholetá tradice	kapacita výrobních prostor
	moderní technologie	controlling zakázek
	kvalifikovaní zaměstnanci	zmetkovitost
	získání dotačních titulů	interní komunikace
	vlastní prostory	
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	zahraniční odběratelé	vstup nové konkurence na trh
	noví dodavatelé	zvyšování cen energií
	realizace dotačních programů	odchod pracovníků
	nové technologie	nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
	zvýšení daní	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost konkuruje svou výhodnou lokalizací mezi Libercem a Jabloncem nad Nisou. Převážná většina odběratelů pochází právě z těchto měst, a tak je pro ně výhodnější, hlavně z nákladového hlediska, využít právě společnost NISAFORM s.r.o. Silnou stránkou je rozvoj v oblasti nové technologie, kterou se společnost snaží zavádět v rámci dotačních programů. Rozšiřováním výrobní technologie společnost nabízí novou škálu zakázek, kterou je schopna realizovat.

Slabou stránkou je nedostatečný kontrolní systém. V rámci automobilového průmyslu jsou vzrůstající požadavky na maximální přesnost technických parametrů. S tím souvisí i zvýšené požadavky na oddělení kontroly. Další slabinou je nedostatečná kapacita výrobních prostor. V současné době je společnost plně vybavena strojními zařízeními a prostory neumožňují místa pro nové stroje. Z tohoto důvodu je možné pouze nahrazovat stávající technologii.

Pro společnost má příležitost v rozvíjení spolupráce se zahraničními odběrateli. V současné době kontaktuje zákazníky ze zemí Dánska a Francie. Spolupráce se zahraničními klienty přináší společnosti konkurenční výhodu, kterou lze uplatnit především proti firmám, které svou kapacitou a výrobními možnostmi nemohou takové zakázky realizovat. Další vhodnou příležitostí je rostoucí počet dodavatelů, kteří poskytují stejné služby. Na základě průzkumu trhu je možné analyzovat dodavatelské podmínky a vyhodnotit pro společnost kvalitativně a nákladově nejvýhodnějšího dodavatele.

Největší hrozbou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. V důsledku rozvoje výrobních kapacit společnost vytváří nová pracovní místa, která se snaží propagovat prostřednictvím Úřadu práce v Liberci a v Jablonci nad Nisou, Facebooku a svých webových stránek. O pracovní pozice mají zájem lidé, kteří nemají strojní vzdělání a tím jsou pro odborné profese nevhodnými uchazeči. Dalším rizikem je odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenčním firmám a to především za účelem zlepšení finančního ohodnocení, což často nutí vedení společnosti k přehodnocení a navýšení jejich mezd. S touto hrozbou souvisí i odchod kvalifikovaných pracovníků do starobního důchodu. Pracovní pozice zaměstnanců s dlouholetou praxí lze velmi těžko obsadit.

### **3.5 Získávání zakázek**

Velké riziko spočívá v nedostatku zakázek. Ve společnosti jsou dva pracovníci, kteří zajišťují příjem zakázek a komunikují se zákazníky. Jeden z nich obchoduje s klienty, kteří díky dlouholeté tradici společnosti zasílají poptávky na základě svých potřeb. Úkolem druhého pracovníka je udržování obchodních vztahů se stávajícími klienty a získávání nových kontaktů. Oba zaměstnanci mají mnoho obchodních kontaktů a jsou ve své pozici velmi těžko nahraditelní.

### 3.6 Kalkulace výrobků

Ceny výrobků jsou ve společnosti stanovovány pro každého odběratele individuálně. Kalkulace jsou tvořeny dvěma zaměstnanci, kde každý z nich má určitý okruh zákazníků. Systém stanovení cen je ve firmě zcela nekontrolovatelný a vedení společnosti spoléhá na kvalifikované rozhodnutí těchto pracovníků. Jedním z hlavních kritérií nabídky je věrnost zákazníka a délka obchodního vztahu.

Na základě přijatých poptávek jsou stanoveny technologické postupy, z nichž je určeno množství použitého materiálu, strojní zařízení, které je při výrobě třeba a počet zaměstnanců, kteří se podílí na výrobě dané zakázky. Na základě technologického postupu je sestavena cenová nabídka, jež zahrnuje interně stanovenou obchodní marži ve výši 22 % z celkových nákladů vynaložených na výrobu zakázky. Stejná výše marže není uplatňována u všech zákazníků. Výše obchodní marže závisí na výše zmiňovaných faktorech. Tvorba ceny se skládá z nákladů na lidský faktor (technologové, konstruktéři, dělníci, kontrolní oddělení), nákladů na použitý materiál, kooperace (nitridace, cementování, kalení, ...) a v neposlední řadě také náklad na využití strojního zařízení. Nedílnou součástí nákladových položek jsou i ceny energií. Následující tabulka 3.2 vykazuje ceny za hodinu využití jednotlivých strojních zařízení.

*Tab. 3.2: Náklady na provoz strojních zařízení v Kč/hod*

<b>Strojní zařízení</b>	<b>Náklady</b>
Třiosé CNC frézky	800
5-ti osé CNC frézky	1 100
Elektroerozivní obrábění – drátořez	800
Elektroerozivní obrábění – hloubička	750
CNC soustruh	600
Bruska	500

Zdroj: Interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o., vlastní zpracování

Sazba na práce v konstrukci, technologii a na ruční dílně se pohybuje okolo 500,- Kč/hod.

Kontrola systému vytváření kalkulací probíhá v závěrečné fázi, kdy je porovnávána výsledná fakturace s cenovou nabídkou. Pokud je fakturovaná částka vyšší než nabídnutá cena, je zakázka hodnocena jako úspěšná a výsledek přináší zisk. V případě, že se nepodaří zakázku vyfakturovat do výše nabídnuté ceny, jedná se o ztrátovou zakázku.

### **3.7 Provozní a ostatní náklady na udržení chodu firmy**

V následující části jsou analyzovány náklady, které se se změnou výroby nemění. Tyto náklady musí společnost vynakládat i za předpokladu, že nebude realizovat žádnou výrobu a bude zaměstnávat stále stejný počet pracovníků, kterým i za předpokladu nulové výroby musí zajistit mzdu. V následující tabulce 3.3 na straně 55 jsou znázorněny roční náklady za období 2013–2015. Mezi tyto náklady se řadí – nákup pohonných hmot, spotřeba elektrické energie, vodné a stočné, zálohy na plyn, služby telefonního operátora, internet, externí účetní společnost, nájemné, mzdové náklady (výrobní i nevýrobní zaměstnanci), zákonné sociální pojištění, pojištění firmy, daně, odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, splátky úvěrů a kurzové ztráty. Vyčíslení těchto nákladů slouží jako podklad pro stanovení minimální tržby pro zajištění plynulého chodu společnosti.

Z tabulky 3.3 na straně 55 vyplývají provozní náklady, které firma musí ročně zaplatit, bez ohledu na to, zda výroba funguje či nikoliv. Od roku 2013 náklady postupně narostly. Hlavním důvodem nárůstu byla nutnost investice s účastí v dotačním programu na konci roku 2014. V rámci tohoto programu společnost pořídila dvě strojní zařízení. V tomto roce byl zakoupen nový služební vůz. V roce 2015 byla realizována rekonstrukce kotelny, kde byly vyměněny stávající kotle za nové, čímž došlo ke snížení nákladů za plyn a zároveň k ekonomické úspoře. Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců rostou mzdové náklady a zákonná pojištění.

Riziko společnosti spočívá v případné hrozbě platební neschopnosti těchto nákladů. Společnost je limitována minimální výší tržeb, jež musí realizovat za účelem úhrady těchto provozních nákladů. Za předpokladu, že by nebyla schopna tyto náklady hradit, musela by přistoupit k preventivním opatřením, mezi které patří snižování mezd, omezení benefitů a v krajním případě i propouštění zaměstnanců. Z tabulky 3.3 na straně 55 je patrné, že mzdové náklady tvoří přibližně 60 %, a proto je nejúčinnější preventivní opatření

směřovat na tyto náklady. Minimální snížení těchto nákladů se v celkové výši projeví razantně.

**Tab. 3.3: Provozní a ostatní náklady na udržení chodu firmy v období 2013–2015 (v tis. Kč)**

<b>Položka</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Pohonné hmoty	263	265	222
Spotřeba elektrické energie	1 106	931	977
Vodné, stočné, plyn	656	505	292
Opravy a udržování	1 234	1 735	1 995
Telefony	177	190	185
Internet	12	12	12
Externí účetní společnost	268	292	321
Nájemné	63	125	15
Mzdové náklady	17 358	19 038	20 627
Zákonné sociální pojištění	5 728	6 329	6 829
Zákonné pojištění odpovědnosti	144	156	168
Pojištění společnosti	129	220	200
Daň silniční	19	17	18
Daň z nemovitosti	44	44	44
Odpisy DNM a DHM	660	912	2 337
Splátky – UniCredit Leasing CZ, a.s.	-	60	836
Splátky – ŠkoFIN s.r.o.	-	93	186
<b>Celkem</b>	<b>27 861</b>	<b>30 924</b>	<b>35 264</b>

Zdroj: Výsledovka za období 2013–2015, interní dokumenty společnosti NISAFORM s.r.o.,  
vlastní zpracování

### **3.8 Právní ochrana společnosti**

V současné době nemá společnost smluvního podnikového právníka, který by řešil záležitosti týkající se smluv a právní ochrany firmy. Společnost uzavírá řadu smluvních ujednání jednak z oblasti pracovně-právní (pracovní smlouvy), ale také z oblasti obchodu (kupní smlouvy, smlouvy o dílo, smlouvy v obchodních vztazích, mandátní a jiné smlouvy). V rámci zhotovení forem pro odběratele z automobilového průmyslu jsou sjednávány smlouvy o zhotovení díla. Předmětem těchto smluv jsou vstříkovací formy a jiná díla. Již jmenované dodávky jsou podmíněny řadou termínů a sankcí, v případě jejich nedodržení. Sankce za 1 den zpoždění se může pohybovat v řádu stovek tisíců. V případě těchto smluv je vhodné právní poradenství, jež může podchytit podmínky, které jsou mnohdy pro firmu rozhodující.



## 4 Dotazníkové šetření

Problematika týkající se rizik je vnímána i ze strany zaměstnanců. Jádrem vzniku některých rizik může být i lidský faktor tvořený zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci mohou výrazně ovlivnit míru rizik, které mohou ohrozit chod společnosti. Pohled na tuto problematiku může být vnímán buď z pohledu rizik, jež zaměstnanci pouze vnímají, ale nemohou mít na ně vliv nebo z pohledu rizik, jež zaměstnanci mohou ovlivnit svou činností. V závislosti na tyto pohledy bylo provedeno dotazníkové šetření, na základě kterého bylo zjištěno vnímání zaměstnanců problematiky rizik ve společnosti a postoj vedení firmy z hlediska jejich eliminace.

Dotazníkové šetření proběhlo 27. září 2016 v sídle podniku. Z důvodu zachování anonymity byli respondenti rozděleni do sedmi skupin. Toto členění bylo určeno na základě pracovního zařazení – strojní dílna, ruční dílna, technologie, konstrukce, administrativa, údržba a vedení společnosti. Jako samostatné oddělení lze stanovit měrové středisko a sklad. Z důvodu jejich malého obsazení, byli zaměstnanci těchto oddělení zařazení na ruční dílnu, a to především k zajištění anonymity šetření.

Dotazník (viz příloha F) je tvořen dvanácti otázkami. První dvě otázky jsou uzavřené a jejich účelem je rozřazení jednotlivých respondentů dle pracovního zařazení a délky pracovního poměru. Následujících devět otázek je ve formě škál a dichotomických otázek. V poslední otázce je respondentům umožněno vyjádřit svůj názor.

### 4.1 Analýza výsledků

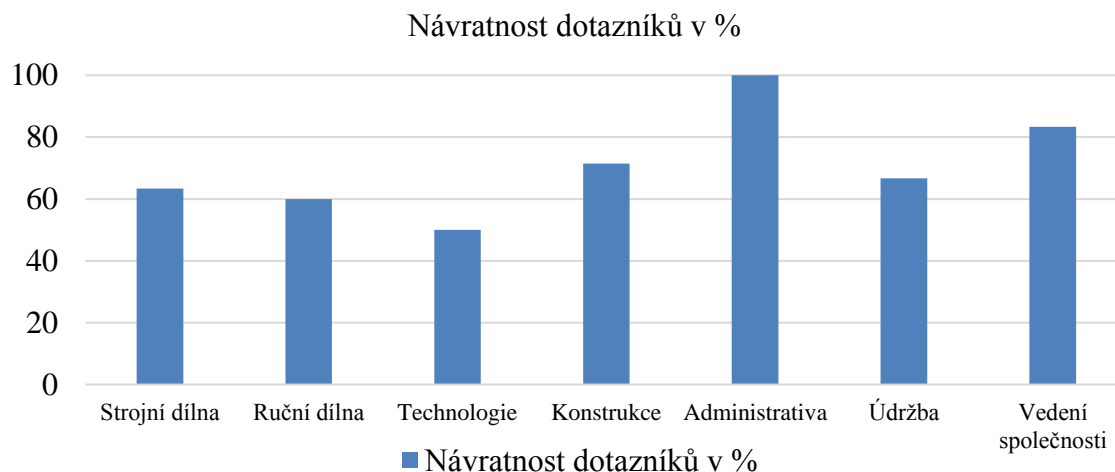
V tabulce 4.1 na straně 58 je uvedena návratnost vydaných dotazníků. Dotazníky byly rozdány na ranní i odpolední směně všem 65 zaměstnancům. První otázkou byla zjištěna návratnost. Prostřednictvím aritmetického průměru byla vypočítána celková návratnost ve výši 66,15 %.

**Tab. 4.1: Návratnost dotazníkového šetření**

Pracovní zařazení	Počet vydaných dotazníků	Počet navrácených dotazníků	Počet navrácených dotazníků v %
Strojní dílna	30	19	63,34
Ruční dílna	10	6	60,00
Technologie	6	3	50,00
Konstrukce	7	5	71,43
Administrativa	3	3	100,00
Údržba	3	2	66,67
Vedení společnosti	6	5	83,34
<b>Celková návratnost</b>	<b>65</b>	<b>43</b>	<b>66,15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednější zobrazení je návratnost graficky znázorněna na obrázku 4.1. Po vyhodnocení návratnosti dotazníků z oddělení administrativy je možné konstatovat, že u tohoto úseku byla návratnost nejvyšší.



**Obr. 4.1: Návratnost dotazníkového šetření**

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka se týkala délky pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců. V tabulce 4.2 na straně 59 jsou uvedeny odpovědi jednotlivých respondentů. Nejčtenější odpovědi

jsou od respondentů, kteří jsou ve firmě zaměstnání déle než 3 roky. Od takto dlouhodobě zaměstnaných pracovníků lze očekávat objektivní názor s vysokou mírou validity.

**Tab. 4.2: Délka pracovního poměru ve společnosti**

<b>Doba pracovního poměru v měsících</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Počet respondentů v %</b>
0 – 6	4	9,30
7 – 12	1	2,33
13 – 18	0	0,00
19 – 24	3	6,97
25 – 30	6	13,95
31 – 36	1	2,33
37 – a více	28	65,12
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

U následujících 5 otázek bylo respondentům nabídnuto hodnotící rozpětí 1 - 5 (1 - zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nemohu se rozhodnout, 4 – nesouhlasím, 5 - zcela nesouhlasím). V úvodu zadání dotazníku byl respondentům srozumitelně popsán systém vyplnění dotazníků. Tyto otázky jsou vyhodnoceny vždy ve 2 tabulkách prostřednictvím absolutních a relativních četností.

Třetí otázka: Jsem dostatečně motivován/a zaměstnavatelem k práci? V tabulce 4.3 a 4.4 na straně 60 jsou zaznamenány odpovědi jednotlivých respondentů. Nejčetnější odpovědí respondentů je hodnocení se známkou 2. Nejvíce motivovaným oddělením je vedení společnosti, technologie a konstrukce. Průměrné hodnocení za všechna pracovní zařízení je 2,27. V žádném pracovním zařízení nebyla zvolena odpověď se známkou 5. Tato skutečnost svědčí o tom, že všichni zaměstnanci jsou alespoň částečně motivováni k práci.

**Tab. 4.3: Motivace zaměstnanců k práci - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem respondentů	Průměr za pracovní zařazení
Strojní dílna	0	15	3	1	0	19	2,26
Ruční dílna	0	5	1	0	0	6	2,17
Technologie	0	3	0	0	0	3	2,00
Konstrukce	1	3	1	0	0	5	2,00
Administrativa	0	1	2	0	0	3	2,67
Údržba	0	0	2	0	0	2	3,00
Vedení společnosti	1	4	0	0	0	5	1,80
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>2,27</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.4: Motivace zaměstnanců k práci - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem
Strojní dílna	0,00	78,95	15,79	5,26	0,00	100,00
Ruční dílna	0,00	83,34	16,66	0,00	0,00	100,00
Technologie	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Konstrukce	20,00	60,00	20,00	0,00	0,00	100,00
Administrativa	0,00	33,33	66,67	0,00	0,00	100,00
Údržba	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
Vedení společnosti	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>4,65</b>	<b>72,09</b>	<b>20,93</b>	<b>2,33</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka: Ve společnosti jsou dobré pracovní výsledky odměňovány (finanční odměny, benefity). V tabulce 4.5 a 4.6 na straně 61 jsou sepsány odpovědi jednotlivých respondentů. Nejčetnější odpovědi respondentů je hodnocení se známkou 2. Odměny za dobré pracovní výsledky nejvíce vnímají zaměstnanci z oddělení údržby, technologie a strojní dílny. Průměrné hodnocení za všechna pracovní zařazení je 2,26.

**Tab. 4.5: Odměny za dobré pracovní výsledky - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem respondentů	Průměr za pracovní zařazení
Strojní dílna	2	12	5	0	0	19	2,16
Ruční dílna	0	3	3	0	0	6	2,50
Technologie	0	3	0	0	0	3	2,00
Konstrukce	0	3	2	0	0	5	2,40
Administrativa	0	1	2	0	0	3	2,34
Údržba	0	2	0	0	0	2	2,00
Vedení společnosti	0	4	1	0	0	5	2,20
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>2,26</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.6: Odměny za dobré pracovní výsledky - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem
Strojní dílna	10,53	63,16	26,31	0,00	0,00	100,00
Ruční dílna	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	100,00
Technologie	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Konstrukce	0,00	60,00	40,00	0,00	0,00	100,00
Administrativa	0,00	33,33	66,67	0,00	0,00	100,00
Údržba	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Vedení společnosti	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>4,65</b>	<b>65,12</b>	<b>30,23</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka: Jedním z cílů vedení společnosti je nulová tvorba zmetků. V tabulce 4.7 a 4.8 na straně 62 jsou zaznamenány odpovědi jednotlivých respondentů. Známkou 1 bylo hodnoceno největší množství odpovědí od respondentů. Nulový vznik zmetků jako cíl vedení společnosti, vnímají téměř všichni dotazovaní. Oddělení technologie a vedení společnosti mají průměrné hodnocení 1,00. Průměrné hodnocení za všechna pracovní zařazení je 1,23.

**Tab. 4.7: Cíl vedení společnosti - nulová tvorba zmetků - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem respondentů	Průměr za pracovní zařazení
Strojní dílna	16	3	0	0	0	19	1,16
Ruční dílna	3	3	0	0	0	6	1,50
Technologie	3	0	0	0	0	3	1,00
Konstrukce	4	1	0	0	0	5	1,20
Administrativa	2	1	0	0	0	3	1,34
Údržba	0	2	0	0	0	2	2,00
Vedení společnosti	5	0	0	0	0	5	1,00
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>1,23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.8: Cíl vedení společnosti - nulová tvorba zmetků - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem
Strojní dílna	84,21	15,79	0,00	0,00	0,00	100,00
Ruční dílna	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Technologie	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Konstrukce	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Administrativa	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100,00
Údržba	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Vedení společnosti	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>76,74</b>	<b>23,26</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka: V případě, že vznikne vadný výrobek, snahou vedení firmy je najít takové opatření, na jehož základě by v budoucnu škoda nevznikla. V tabulce 4.9 a 4.10 na straně 63 jsou zaznamenány odpovědi jednotlivých respondentů. Nejčtenější odpovědi respondentů jsou hodnoceny známkou 2. Dle hodnocení zaměstnanců z oddělení technologie a vedení společnosti jsou vytvářena opatření, která povedou k zamezení produkce výrobků s vadou. Oproti tomu mají opačný názor respondenti z oddělení údržby, administrativy, strojní a ruční dílny. Průměrné hodnocení za všechna pracovní zařazení je 2,37.

**Tab. 4.9: Opatření k zamezení vzniku vadných výrobků - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem respondentů	Průměr za pracovní zařazení
Strojní dílna	1	7	9	2	0	19	2,63
Ruční dílna	0	4	1	1	0	6	2,50
Technologie	1	2	0	0	0	3	1,67
Konstrukce	0	4	1	0	0	5	2,20
Administrativa	0	1	2	0	0	3	2,67
Údržba	0	0	1	1	0	2	3,50
Vedení společnosti	4	1	0	0	0	5	1,20
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>2,37</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.10: Opatření k zamezení vzniku vadných výrobků - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem
Strojní dílna	5,26	36,84	47,37	10,53	0,00	100,00
Ruční dílna	0,00	66,68	16,66	16,66	0,00	100,00
Technologie	33,33	66,67	0,00	0,00	0,00	100,00
Konstrukce	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00	100,00
Administrativa	0,00	33,33	66,67	0,00	0,00	100,00
Údržba	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
Vedení společnosti	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>13,95</b>	<b>44,19</b>	<b>32,55</b>	<b>9,31</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmá otázka: Zavedení sankcí za výrobu zmetků by eliminovalo jejich vznik. V tabulce 4.11 a 4.12 na straně 64 jsou odpovědi jednotlivých respondentů. Nejčetnější odpovědi respondentů je hodnocení se známkou 2. Odpovědi byly velmi rozdílné. Zaměstnanci strojní dílny, technologie a údržby použili k odpovědi známku 3 a výše. Oproti tomu vedení společnosti, administrativa, ruční dílna a konstrukce zastávají názor, že sankce by eliminovaly vznik zmetků. Průměrné hodnocení za všechna pracovní zařazení je 2,63.

**Tab. 4.11: Eliminace zmetkovosti zavedením sankcí - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem respondentů	Průměr za pracovní zařazení
Strojní dílna	0	4	5	6	4	19	3,53
Ruční dílna	2	3	1	0	0	6	1,83
Technologie	0	0	3	0	0	3	3,00
Konstrukce	2	3	0	0	0	5	1,60
Administrativa	3	0	0	0	0	3	1,00
Údržba	0	1	0	1	0	2	3,00
Vedení společnosti	1	4	0	0	0	5	1,80
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>2,63</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.12: Eliminace zmetkovosti zavedením sankcí - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	1	2	3	4	5	Celkem
Strojní dílna	0,00	21,05	26,32	31,58	21,05	100,00
Ruční dílna	33,34	50,00	16,66	0,00	0,00	100,00
Technologie	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
Konstrukce	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Administrativa	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Údržba	0,00	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00
Vedení společnosti	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>18,61</b>	<b>34,88</b>	<b>20,93</b>	<b>16,28</b>	<b>9,30</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Osmá otázka: Byl/a jste vedením společnosti informován/a o povinnosti zaměstnance k náhradě škody dle zákona č. 252/2006 Sb., zákoníku práce až do výše čtyřapůlnásobku průměrné měsíční mzdy? Odpovědi respondentů jsou zaznamenány v tabulkách 4.13 a 4.14 na straně 65. Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody potvrdilo 25,58 % a vyvrátilo 74,42 % respondentů.



**Tab. 4.13: Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem respondentů
Strojní dílna	3	16	19
Ruční dílna	2	4	6
Technologie	0	3	3
Konstrukce	1	4	5
Administrativa	2	1	3
Údržba	0	2	2
Vedení společnosti	3	2	5
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>32</b>	<b>43</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.14: Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem
Strojní dílna	15,79	84,21	100,00
Ruční dílna	33,33	66,67	100,00
Technologie	0,00	100,00	100,00
Konstrukce	20,00	80,00	100,00
Administrativa	66,67	33,33	100,00
Údržba	0,00	100,00	100,00
Vedení společnosti	60,00	40,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>25,58</b>	<b>74,42</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Devátá otázka: Víte, že je ve společnosti vytvořena příručka pro zabezpečování kvality při výrobě, prodeji a servisu dle ČSN EN ISO 9001:2009? Pro vyhodnocení odpovědí jsou sestaveny tabulky 4.15 a 4.16 na straně 66, ve kterých jsou zaznamenány odpovědi jednotlivých respondentů. Znalost existence příručky pro zabezpečování kvality potvrdilo 79,07 %. Zbýlých 20,93 % respondentů o dotazované příručce neví.

**Tab. 4.15: Znalost interní příručky pro zabezpečení kvality - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem respondentů
Strojní dílna	15	4	19
Ruční dílna	5	1	6
Technologie	2	1	3
Konstrukce	3	2	5
Administrativa	3	0	3
Údržba	1	1	2
Vedení společnosti	5	0	5
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>43</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.16: Znalost interní příručky pro zabezpečení kvality - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem
Strojní dílna	78,95	21,05	100,00
Ruční dílna	83,33	16,67	100,00
Technologie	66,67	33,33	100,00
Konstrukce	60,00	40,00	100,00
Administrativa	100,00	0,00	100,00
Údržba	50,00	50,00	100,00
Vedení společnosti	100,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>79,07</b>	<b>20,93</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Desátá otázka: Pracovali jste v minulosti ve společnosti působící v automobilovém průmyslu? Tato otázka byla vytvořena za účelem zjištění, zda mají zaměstnanci zkušenost se systémem sankcí za zhotovené zmetky. V tabulce 4.17 a 4.18 na straně 67 jsou zaznamenány odpovědi jednotlivých respondentů. Z kladně zodpovězených otázek vyplývá, že 28 respondentů pracovalo ve firmě operující v automobilovém průmyslu.

**Tab. 4.17: Předchozí zaměstnání v automobilové průmyslu - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem respondentů
Strojní dílna	15	4	19
Ruční dílna	4	2	6
Technologie	2	1	3
Konstrukce	3	2	5
Administrativa	0	3	3
Údržba	0	2	2
Vedení společnosti	4	1	5
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>43</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.18: Předchozí zaměstnání v automobilovém průmyslu - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem
Strojní dílna	78,95	21,05	100,00
Ruční dílna	66,67	33,33	100,00
Technologie	66,67	33,33	100,00
Konstrukce	60,00	40,00	100,00
Administrativa	0,00	100,00	100,00
Údržba	0,00	100,00	100,00
Vedení společnosti	80,00	20,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>65,12</b>	<b>34,88</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedenáctá otázka: Podílel se zaměstnanec ve společnosti na úhradě vzniklé škody za vytvořené zmetky? Tato otázka navazuje na předchozí kladně zodpovězené otázky. V tabulce 4.19 a 4.20 na straně 68 jsou shrnuty odpovědi jednotlivých respondentů. Z celkového počtu 28 respondentů, potvrdilo 19 respondentů zkušenosti se sankcemi za vzniklé zmetky u předchozích zaměstnavatelů.

**Tab. 4.19: Sankce za vzniklé škody u předchozího zaměstnavatele - absolutní četnosti**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem respondentů
Strojní dílna	9	6	15
Ruční dílna	2	2	4
Technologie	2	0	2
Konstrukce	2	1	3
Administrativa	x	x	0
Údržba	x	x	0
Vedení společnosti	4	0	4
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>28</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 4.20: Sankce za vzniklé škody u předchozího zaměstnavatele - relativní četnosti v %**

Pracovní zařazení	Ano	Ne	Celkem
Strojní dílna	60,00	40,00	100,00
Ruční dílna	50,00	50,00	100,00
Technologie	100,00	0,00	100,00
Konstrukce	66,67	33,33	100,00
Administrativa	-	-	-
Údržba	-	-	-
Vedení společnosti	100,00	0,00	100,00
<b>Četnost</b>	<b>67,86</b>	<b>32,14</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dvanáctá otázka se týkala návrhů a opatření, která by zaměstnanci doporučili vedení společnosti. Odpovědi jednotlivých respondentů se ve velké míře shodovaly. Na tuto otázku odpovědělo pouze 15 respondentů. Mezi nejčastější odpovědi patří:

- finanční postih za vyrobené zmetky,
- za plnění cílů firmy stanovení odměn,
- důkladnější a častější kontrola,
- zavedení motivačního systému,

- důsledná kontrola mistrů,
- vyhodnocení a nalezení příčiny vzniku zmetků,
- zvýšení odpovědnosti zaměstnanců,
- zajištění přesnější výrobní dokumentace.

## 4.2 Hodnocení dat

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření bylo možné provést vyhodnocení a navrhnout společnosti doporučení.

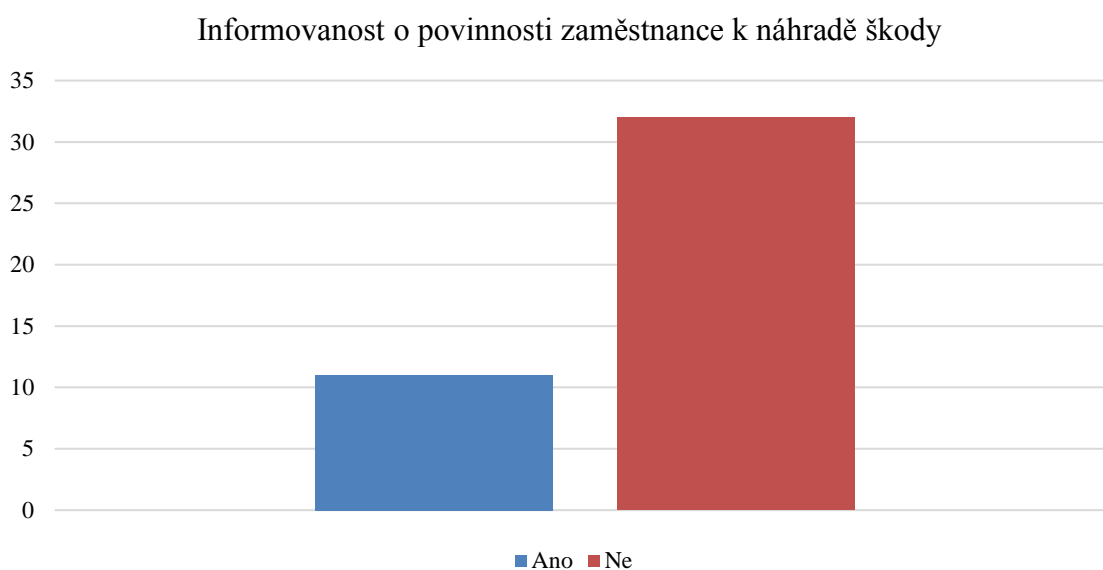
Vedení společnosti by mělo věnovat pozornost motivaci svých zaměstnanců a to především v oblasti výroby. Přestože většina zaměstnanců cítí, že jsou dostatečně motivováni, bylo by potřebné vylepšit motivační systém na strojní dílně.

S motivací úzce souvisí odměny za dobré pracovní výsledky. Převážná část zaměstnanců je spokojena s odměnami, které jsou ve společnosti nastaveny. Téměř 30 % pracovníků je indiferentní v rozhodování o způsobu odměňování. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na zjištění příčin těchto odpovědí. Tito zaměstnanci mohou být buď pracovní a výkonnostně nevýrazní nebo jejich pracovní výsledky nejsou dostatečně odměněny a vedení by mělo tuto skutečnost zohlednit.

Nulovou tvorbu zmetků, jako jeden z cílů společnosti, vnímají zaměstnanci velmi pozitivně. Společnost dbá na to, aby byli zaměstnanci informováni o stanovených cílech a za jejich pomoci dospěla k úspěšnému dosažení vytyčených cílů.

Pro předcházení zmetkovitosti by měla být operativně vytvořena opatření k zamezení jeho vzniku, což se společnosti částečně daří. Sankce za tvorbu zmetků nejsou v podniku zavedeny. Otázka týkající se zavedení těchto sankcí ukazuje, že přibližně 50 % zaměstnanců pocítuje, že postihy za vadné výrobky by eliminovaly jejich vznik. Měl by být navržen systém sankcionování, který by částečně omezil tvorbu zmetků.

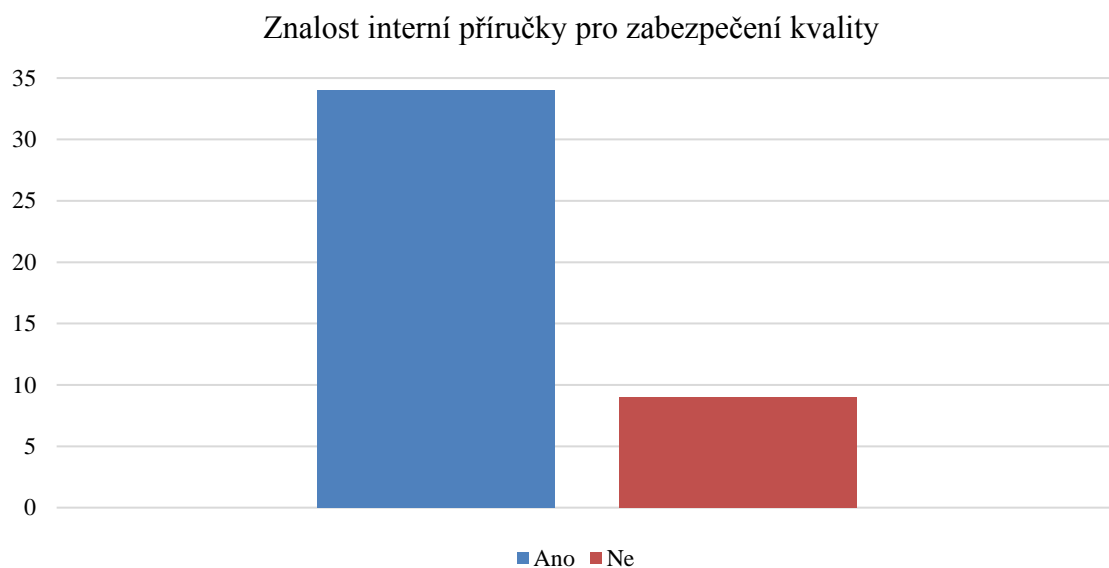
Na otázku týkající se znalosti zákoníku práce odpovědělo 74,42 % respondentů záporně. Pro přehlednější zobrazení jsou výsledky této otázky graficky znázorněny na obrázku 4.2. Všichni pracovníci by měli být od svých nadřízených informováni o povinnosti náhrady škody dle zákona č. 252/2006 Sb., zákoníku práce až do výše čtyřapůlnásobku průměrné měsíční mzdy. Tyto informace by měly být předávány v pravidelných intervalech, což by mělo být ošetřeno interní směrnicí.



*Obr. 4.2: Informovanost o povinnosti zaměstnance k náhradě škody*

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 4.3 na straně 71 jsou znázorněny odpovědi respondentů na otázku týkající se jejich znalosti interní příručky pro zabezpečování kvality při výrobě, prodeji a servisu dle ČSN EN ISO 9001:2009. Téměř 80 % respondentů potvrdilo znalost této příručky. Vedení společnosti by mělo zajistit 100% informovanost všech zaměstnanců a to především u nově příchozích.



*Obr. 4.3: Znalost interní příručky pro zabezpečení kvality*

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dvě otázky se týkaly řešení zmetkovitosti v jiných firmách podnikajících v automobilovém průmyslu. Na obrázku 4.3 jsou znázorněny odpovědi 28 respondentů, kteří byli v těchto firmách zaměstnáni. Téměř 70 % respondentů má zkušenosti s náhradou zaviněné škody. Tento výsledek by měl být pro společnost motivující k zavedení způsobu řešení těchto škod.

Návrhy a doporučení pro eliminaci vzniku vadných výrobků ze strany zaměstnanců jsou velmi cenným nástrojem pro vedení společnosti. Tyto návrhy by měly být podkladem pro jejich zvážení. Po důkladném výběru vhodných návrhů lze doporučit jejich zavedení do praxe.

## 5 Návrh a doporučení

Obecně lze konstatovat, že napříč všemi procesy ve firmě vládne uvolněná morálka. Ve všech úrovních organizační struktury je zapotřebí stanovit, vybudovat a kontrolovat pracovní disciplínu zaměstnanců. Nadřízení pracovníci musí posílit svůj respekt a autoritu u podřízených. V souvislosti s touto problematikou je navrženo v rámci úspor, sledovat, vyhledávat, využívat a čerpat dotační programy na vzdělávání zaměstnanců. V současné době lze využít projekt - Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců (POVEZ II). Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu. V rámci POVEZ II jsou podporovány následující vzdělávací aktivity:

- jazykové vzdělání,
- měkké dovednosti,
- odborná příprava mistrů,
- odborně technické vzdělání,
- odborné vzdělání v IT aj.

Dočasný vedoucí výroby by měl detailně stanovenou pracovní náplň, kde jsou nesporně vymezeny jeho povinnosti, pravomoci a kompetence. Pro vybudování potřebné autority by měl absolvovat výše zmiňovaná školení zaměřené na měkké a manažerské dovednosti. Předpoklad dočasného obsazení této pozice by neměl ovlivnit průběh výroby, proto je nutné věnovat této pozici velkou pozornost a nasměrovat ji k úspěšnému dosažení cílů společnosti i v případě, že by měl být daný pracovník v této pozici pouze dočasně.

U mistrů je nezbytné zvážit jejich nutnost současného obsazení na ranní směně. Přítomnost mistra na druhé směně zajistí zvýšenou pracovní morálku, kontrolu výrobních procesů a vznikne možnost operativně řešit nesrovnalosti ve výrobě. V případě, že bude druhá směna pod kontrolou, vznikne možnost vydávání náradí a nástrojů kompetentní osobou, která bude mít pod kontrolou i značení nespotřebovaného materiálu. Pracovní náplň mistrů by měla být doplněna o odpovědnost za využití kapacity personálu. Management by měl dodržování tohoto úkolu kontrolovat. U mistrů by bylo vhodné zvážit proškolení základních manažerských dovedností s cílem získání respektu podřízeným personálem.



Pracovní vztahy mezi samotnými mistry by měly být založeny na týmové spolupráci, především z důvodu přenosu informací z ranní směny na odpolední a opačně.

Zavedení systému pokutování vyrobených zmetků je nezbytnou součástí úspěšně fungujících firem. Řešení odpovědnosti zaměstnanců za nekvalitně vyrobený produkt vyvolá změny v pracovní morálce. Systém sankcionování vyrobených zmetků by měl být popsán v interní směrnici, která stanoví hranice a podmínky, za které bude pracovník pokutován. Nejprve je nutné stanovit na základě expertní analýzy příčinu vzniku škody, zda se jedná o zaviněnou či nezaviněnou škodu. Následně je nutné určit pracovníka, který danou škodu způsobil. V tabulce 5.1 je uveden navrhovaný systém pokutování škod, za nichž jsou pracovníci plně odpovědní. Tímto systémem lze předejít případné laxnosti výrobních pracovníků a jejich vztahu k majetku společnosti. Následně snížení vzniku zmetkovitosti a eliminaci výrobních rizik podléhajících lidskému faktoru. V případě, že způsobí škodu zaměstnanec, který je společností pojištěn na odpovědnost za škodu, pracovník uhradí minimálně spoluúčast, která je sjednána ve výši 10 %, maximálně ve výši stanovené navrhovaným systémem.

**Tab. 5.1: Systém sankcionování zmetkovitosti**

Zaviněná škoda (v Kč)	Sankce
0 – 5 000	písemné napomenutí
5 001 – 10 000	srážka ze mzdy ve výši 400 Kč po dobu 3 měsíců
10 001 – 50 000	srážka ze mzdy ve výši 800 Kč po dobu 3 měsíců
50 001 – 100 000	srážka ze mzdy ve výši 1 200 Kč po dobu 3 měsíců
100 001 – 150 000	srážka ze mzdy ve výši 1 600 Kč po dobu 3 měsíců
150 001 – 200 000	srážka ze mzdy ve výši 1 800 Kč po dobu 3 měsíců
200 001 – 250 000	srážka ze mzdy ve výši 2 500 Kč po dobu 3 měsíců
250 001 – 300 000	srážka ze mzdy ve výši 3 000 Kč po dobu 3 měsíců
300 001 – výše	srážka ze mzdy ve výši 4 000 Kč po dobu 3 měsíců

Zdroj: Vlastní zpracování

Sankce jsou navrhovány tak, aby nedocházelo jejich využíváním k demotivaci zaměstnanců, ale pouze k uvědomění si hodnoty materiálu, jež mohou svou neopatrností znehodnotit.

V souvislosti se zmetkovitostí lze doporučit zavedení systému vracení a značení nespotřebovaného materiálu zpět na sklad a důsledně vyžadovat, aby se jím všichni pracovníci řídili. Měl by být vytvořen seznam osob, kteří mají odpovědnost za manipulaci s materiálem a mohou obsluhovat daný sklad. V případě porušení, by měli být pracovníci sankcionováni ze strany vedoucího výroby.

Za účelem eliminace zmetkovitosti by měly být vedením společnosti vydány směrnice, jež budou ukládat jednotlivým zaměstnancům povinnost provádět mezioperační kontroly. V případě, že výrobek v určité fázi výrobního procesu nesouhlasí s výkresovou dokumentací, je třeba vyplnit protokol o neshodě. Průběžným sledováním těchto protokolů může management podniku vytvářet opatření, která budou předcházet případným neshodám. Dalším nástrojem eliminace zmetků je účast na školení jednotlivých profesí, jež zvýší kvalitu vykonávané práce. V neposlední řadě, zavedení motivačního systému ve formě finančních odměn a jiných benefitů (např. volnočasové aktivity a firemní automobil), stimuluje zaměstnance k lepším pracovním výkonům, jež mohou zamezit tvorbě vadných a technicky nezpůsobilých výrobků.

V návaznosti na porady vedení, které se konají dvakrát týdně, by měly být zavedeny operativní porady na úrovni vedoucího výroby. Zde budou řešeny pouze operativní neodkladné záležitosti úzce spojené s výrobou. Na těchto poradách se musí všichni přítomní naučit řešit rychle a stručně jen ty problémy, jež bezprostředně ohrožují výrobu. U zakázek, které mají stanoveny priority, důsledně dbát na co nejrychlejší průběh zhotovení. Tento průběh by měli zajistit odpovědní pracovníci – mistři a vedoucí výroby. Výstupem z porady musí být soupis klíčových úkolů včetně termínů a rozdělení úkolů mezi odpovědné osoby. Porady by měly být vedeny formou brainstormingu. Všichni účastníci porad by měli být teoreticky seznámeni s brainstormingem a následně ho aplikovat v praxi. Výsledkem této metody je efektivní využití spontánních nápadů při řešení daných problémů.

Controlling zakázek by měl 100% plnit svůj účel, sloužit pro přesnou kontrolu výrobních procesů i jako podklad pro fakturaci. Vedoucí pracovníci by měli striktně vyžadovat dodržování včasného přihlašování a odhlašování v evidenčním zakázkové systému zakázek. Na základě zjištěných nedostatků prověřit možnost doplnění controllingu zakázek. Úprava umožní lépe sledovat využití kapacit strojního parku i personálu. Zároveň bude s přesností zjištěno, zda jsou zakázky ziskové nebo naopak.

Riziko v podobě nezískání zakázek může ohrozit fungování společnosti. Jak již bylo zmíněno, zakázky jsou do firmy přijímány dvěma zaměstnanci. V případě, že by došlo ze strany konkurence ke snaze přebrat tyto dva kvalifikované zaměstnance, mohlo by to podnik výrazně ovlivnit ve snížení počtu potenciálních a stávajících zákazníků. Proto je velmi důležité těmto pracovníkům nabídnout benefity a nadstandardní finanční ohodnocení.

V závislosti na certifikaci managementu kvality ISO 9001 by měla být společnost certifikována systémem managementu rizik dle normy ISO 31000. Tato norma se zabývá terminologií, procesy, organizační strukturou a cílů týkajících se řízení rizik. Školení zaměřené na mezinárodní normu ISO 31000 poskytuje již zmíněná společnost PRO-CERT s.r.o. Přínos pro společnost spočívá v identifikaci rizik, zlepšení image podniku a získání konkurenční výhody. Tato výhoda může být například ve formě snížení nákladů v důsledku eliminace identifikovaných rizik.

# Závěr

V současném silně konkurenčním prostředí je management rizik nezbytnou součástí úspěšně podnikajících firem. Vedení společnosti by mělo nepřetržitě systém řízení rizik zdokonalovat. Předcházení rizikům umožňuje snižovat celkové náklady, tvořit konkurenční výhody a dosahovat vyšší produktivity.

Hlavním cílem diplomové práce byla identifikace rizik, která ovlivňují činnost společnosti NISAFORM s.r.o. a navrhnout opatření, která povedou k jejich eliminaci.

V diplomové práci byla provedena analýza procesů ve společnosti. Na základě zjištěných rizik byla navržena opatření k jejich odstranění. V závislosti na zjištěné nedostatky v oblasti respektu a vnímání vedoucích pracovníků byla navržena školení zaměřená na měkké a manažerské dovednosti. Tato školení je možné částečně financovat z vlastních zdrojů a částečně ze zdrojů Evropského sociálního fondu. Další nedostatek spočívá v organizaci mistrů a jejich účasti na směnách. Doporučené obsazení mistrů na obou směnách zajistí vyšší produktivitu zaměstnanců a komplexní kontrolu nad výrobou. Velká mezera byla zjištěna v oblasti řízení zmetkovitosti. V souvislosti s touto problematikou bylo provedeno dotazníkové šetření, na základě kterého bylo zjištěno vnímání zaměstnanců, přístup vedení společnosti k rizikům a především k řešení zmetkovitosti. K eliminaci tvorby zmetků byla navržena opatření v podobě zavedení sankcí, tvorbě motivačního systému, dodržování mezioperačních kontrol a způsobu vracení nespotřebovaného materiálu zpět na sklad. Navrhovaná doporučení se týkala i vedení operativních porad a striktního dodržování controllingu zakázek. Závěrem byla společnosti doporučena certifikace mezinárodní normy ISO 31000. Tato norma definuje rizika a napomáhá managementu podniku jim předcházet a řídit je.

Navrhovaná opatření byla konzultována s vedením společnosti a postupným zaváděním budou aplikována v praxi.

# Seznam citací

ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4631-5.

*Certifikace systému managementu rizik* [online]. Praha: PRO-CERT s.r.o., 2016 [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.pro-cert.cz/certifikace>.

DIONNE, Georges. Risk Management: History, Definition and Critique. *IDEAS Working Paper Series from RePEc* [online]. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis, 2013 [cit. 2016-09-28]. ISSN 1698743052. Dostupné komerčně z databáze ProQuest.

*Faktoringové společnosti* [online]. Praha: Peníze.cz, 2016 [cit. 2016-07-20]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <http://www.penize.cz/faktoringove-spolecnosti>.

*Forfaitingové společnosti* [online]. Praha: Peníze.cz, 2016 [cit. 2016-07-20]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <http://www.penize.cz/forfaitingove-spolecnosti>.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

CHITAKORNKIJSIL, Pranee. Enterprise risk management. *International Journal of Organizational Innovation* [online]. Hobe Sound: International Association of Organizational Innovation, 2010, 3(29), 311-313 [cit. 2016-09-28]. ISSN 763138702. Dostupné komerčně z databáze ProQuest.

*Interní dokument NISAFORM s.r.o. Dodatek č. 18 ke smlouvě o kontokorentním úvěru č. 113/04/LCD ze dne 3. 2. 2004.*

*Interní dokument NISAFORM s.r.o.* Pojistná smlouva č. 8603299235 pro pojištění podnikatelských rizik – TREND 14.

*Interní dokument NISAFORM s.r.o.* Pojistná smlouva č. 5600694311 pro pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli BB0.

*Interní dokument NISAFORM s.r.o.* Smlouva o úvěru č. TI/1301/15/LCD.

*Interní dokument NISAFORM s.r.o.* Účetní závěrky za období 2008 – 2015.

*Interní dokument NISAFORM s.r.o.* Výsledovka za období 2013 - 2015.

MARCHETTI, Anne M. *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2012. ISBN 978-0-470-91740-4.

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

*Nářizení vlády č. 278/2008 Sb.: Obsahová náplň jednotlivých živností* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016-07-01 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/35329/63937/656313/priloha001.pdf>

OLSON, David L. and Desheng Dash WU. *Enterprise Risk Management*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2008. ISBN 978-981-279-148-1.

*Podnikové vzdělávání zaměstnanců* [online]. Brno: Erste Grantika Advisory, a.s., 2016 [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/vyzva/podnikove-vzdelavani-zamestnancu>.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

*Specifické podmínky programu Rozvoj* [online]. Praha: CzechInvest, 2008 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/rozvoj-text-programu-20.pdf>

*Specifické podmínky programu Technologie* [online]. Praha: CzechInvest, 2014 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: [http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-technologie - 4537.pdf](http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-technologie-4537.pdf)

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2006. ISBN 80-717-9415-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

*Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-13-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23186921/vz\\_2015\\_cz.pdf/a409b695-501e-49fb-ab56-933d848297d7?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/23186921/vz_2015_cz.pdf/a409b695-501e-49fb-ab56-933d848297d7?version=1.2)

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

*Zajištění úrokových rizik* [online]. Praha: Česká spořitelna, a.s., 2016 [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/mesta-a-obce/zajisteni-urokovych-rizik-d00009298>.

# Bibliografie

ACHDOU, Yves. *Computational Methods for Option Pricing*. Philadelphia: Siam, 2005. ISBN 978-0-898715-73-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

*Zákoník práce č. 262/2006 Sb.: redakční uzávěrka*. ÚZ. Ostrava: Sagit, 1999. ISBN 978-80-7488-129-9.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2156-8.



# Seznam příloh

Příloha A – Výpis z obchodního rejstříku

Příloha B – Certifikát systému managementu kvality

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2013

Příloha D – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2014

Příloha E – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2015

Příloha F – Dotazník

Příloha A



Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "KRAJSKÝ SOUD V ÚSTÍ NAD LABEM [IČ 00215708]" dne 9.9.2015 v 08:12:26.  
EPVId:G1m0VWapcRC5ClmYEcqvg

**Výpis**

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ústí nad Labem  
oddíl C, vložka 8883

<b>Datum zápisu:</b>	13. dubna 1995
<b>Spisová značka:</b>	C 8883 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
<b>Obchodní firma:</b>	NISAFORM s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Liberec XXX. - Vratislavice nad Nisou, U Šamotky 1172, PSČ 46311
<b>Identifikační číslo:</b>	627 42 612
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	zámečnictví, nástrojářství
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>Jednatel:</b>	JOSEF NOSEK, dat. nar. 7. února 1940 Sosnová 472/14, Liberec XV-Starý Harcov, 460 15 Liberec Den vzniku funkce: 13. dubna 1995
<b>jednatel:</b>	MIROSLAV NOSEK, dat. nar. 10. října 1970 Na Mlýnku 783, Liberec XII-Staré Pavlovice, 460 01 Liberec Den vzniku funkce: 12. prosince 2007
<b>Počet členů:</b>	2
<b>Způsob jednání:</b>	Jednatel zastupuje společnost samostatně, kromě - uzavírání všech úvěrových smluv, leasingových smluv a smluv o půjčce, - udělení jakékoli plné moci k zastupování společnosti, - uzavírání obchodních smluv, rámcových obchodních smluv a smluv o dílo s plněním nad 100.000,- Kč, - jakékoli nakládání s věcmi movitými a nemovitostmi v hodnotě nad 100.000,- Kč (prodej, koupě, pronájem, podnájem zastavení, a pod.), - uznání závazků a vystavení směnky s plněním nad 100.000,- Kč, - pracovních a manažerských smluv a platových výměrů, kdy společnost zastupují dva jednatelé pouze společně. Jednatel za společnost podepisuje tak, že k napsané nebo natištěné obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.
<b>Společníci:</b>	
<b>Společník:</b>	JOSEF NOSEK, dat. nar. 7. února 1940 Sosnová 472/14, Liberec XV-Starý Harcov, 460 15 Liberec
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 60 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 30% <b>Druh podílu:</b> základní bez zvláštních práv a povinností <b>Kmenový list:</b> nebyl vydán
<b>Společník:</b>	MIROSLAV NOSEK, dat. nar. 10. října 1970 Na Mlýnku 783, Liberec XII-Staré Pavlovice, 460 01 Liberec
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 140 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 70% <b>Druh podílu:</b> základní bez zvláštních práv a povinností <b>Kmenový list:</b> nebyl vydán
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč
<b>Ostatní skutečnosti:</b>	



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací  
Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. uděluje

# CERTIFIKÁT

Registrační číslo:  
**1743-16-01**  
pro společnost:

**NISAFORM s.r.o.**

**NISAFORM**  
S.R.O.

U Šamotky 1172  
463 11 Liberec XXX. - Vratislavice nad Nisou  
Česká republika

Společnost zavedla a používá systém managementu kvality  
pro oblast:

**Výroba nástrojů pro automobilový průmysl.**

Při auditu bylo prokázáno splnění požadavků normy:  
**ČSN EN ISO 9001:2009 / ISO 9001:2008**

Platnost certifikátu do 14. 09. 2018.  
Společnost je certifikována od prosince 2003.  
Datum vydání certifikátu: 13. 03. 2016

*Certifikovaná společnost podléhá pravidelně kontrole certifikačního orgánu. Každá změna ve společnosti, týkající se rozsahu certifikátu, podléhá evidenci a schválení certifikačním orgánem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.*



Certifikační orgán č. 3027  
CERT-ACO, s.r.o.  
Huťská 229, 272 01 Kladno, CZ



Příloha C

**VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT**

otisk podacího razítka

k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3

Od: 1.1.2013 Do: 31.12.2013

v tisících Kč

IC: 6 2 7 4 2 6 1 2

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**NISAFORM**

S.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště  
**U Šamotky 1172**  
**Liberec**  
**463 11**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
II.	Výkony	004	+40 252	+44 008
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	+39 832	+47 306
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	+420	-3 298
B.	Výkonová spotřeba	008	+14 940	+19 901
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	+9 673	+11 708
B.2.	Služby	010	+5 267	+8 193
+	Přidaná hodnota	011	+25 312	+24 107
C.	Osobní náklady součet	012	+23 776	+23 209
C.1.	Mzdové náklady	013	+17 684	+17 301
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	+5 852	+5 652
C.4.	Sociální náklady	016	+240	+256
D.	Daně a poplatky	017	+146	+161
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	+660	+420
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	+84	+100
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	021	+84	+100
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	+1 008	+1 697
H.	Ostatní provozní náklady	027	+371	+370
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	+1 451	+1 744
X.	Výnosové úroky	042	+1	+2
N.	Nákladové úroky	043	+142	+172
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	+21	+38
O.	Ostatní finanční náklady	045	+169	+317
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-289	-449
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	+245	+245
Q.1.	splatná	050	+245	+245
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	+917	+1 050
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	+917	+1 050
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	+1 162	+1 295

Označ:	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém

Sestaveno dne: <b>10.3.2014</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b>	<b>Nosek Josef</b>
Předmět podnikání: <b>výroba nástrojů</b>	
Pozn.:	

Příloha D

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

otisk podacího razítka

**K 3 1 . 1 2 . 2 0 1 4**

Od: **1.1.2014** Do: **31.12.2014**

v tisících Kč

IČ: **6 2 7 4 2 6 1 2**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**NISAFORM**

**s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště



**U Šamotky 1172**

**Liberec**

**463 11**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
III.	Výkony	004	+46 610	+40 252
III.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	+47 295	+39 832
III.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-785	+420
B.	Výkonová spotřeba	008	+16 094	+14 940
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	+10 376	+9 673
B.2.	Služby	010	+5 718	+5 267
+	Přidaná hodnota	011	+30 416	+25 312
C.	Osobní náklady součet	012	+25 662	+23 776
C.1.	Mzdové náklady	013	+19 039	+17 684
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	+6 342	+5 852
C.4.	Sociální náklady	016	+281	+240
D.	Daně a poplatky	017	+162	+146
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	+912	+660
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	+77	+84
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	021	+77	+84
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	+110	+1 008
H.	Ostatní provozní náklady	027	+780	+371
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	+3 087	+1 451
X.	Výnosové úroky	042	+6	+1
N.	Nákladové úroky	043	+182	+142
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	+10	+21
O.	Ostatní finanční náklady	045	+111	+169
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-277	-289
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	+435	+245
Q.1.	splatná	050	+435	+245
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	+2 375	+917
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	050	+2 375	+917
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	+2 810	+1 162

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém

Sestaveno dne: 23.3.2015	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	Nosek Josef
Předmět podnikání: výroba nástrojů	
Pozn.:	

**NISAFORM s. r. o.**  
 U Šamotky 1172, 463 11 LIBEREC 30  
 Tel.: +420 483 310 420, Fax: +420 483 713 409  
 IČ: 62742612, DIČ: CZ62742612 ©

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
otisk podacího razítka	k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 5
	Od: 1.1.2015 Do: 31.12.2015
	v tisících Kč
IC: 6 2 7 4 2 6 1 2	
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>NISAFORM</b>	
s.r.o.	
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště <b>U Šamotky 1172</b>	
<b>Liberec</b>	
<b>463 11</b>	

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)
II.	Výkony	004	+50 232	+46 510
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	+49 520	+47 295
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	+712	-785
B.	Výkonová spotřeba	008	+16 161	+16 094
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	+10 329	+10 376
B.2.	Služby	010	+5 832	+5 718
+	Přidaná hodnota	011	+34 071	+30 416
C.	Osební náklady součet	012	+27 768	+25 662
C.1.	Mzdové náklady	013	+20 628	+19 039
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	+6 842	+6 342
C.4.	Sociální náklady	016	+298	+281
D.	Daně a poplatky	017	+164	+162
E.	Odписы dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	+2 338	+912
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	+178	+77
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	+90	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	021	+88	+77
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	022	+8	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	+8	
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	+222	+110
H.	Ostatní provozní náklady	027	+453	+780
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	+3 740	+3 087
X.	Výnosové úroky	042	+24	+6
N.	Nákladové úroky	043	+273	+182
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	+25	+10
O.	Ostatní finanční náklady	045	+140	+111
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-364	-277
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	+417	+435
Q.1.	splatná	050	+417	+435
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	+2 959	+2 375
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	080	+2 959	+2 375
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	081	+3 376	+2 810



Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)

Bestaveno dne: <b>9.6.2016</b> Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b> Předmět podnikání: <b>výroba nástrojů</b> Pozn.:	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámá <b>Nosek Miroslav</b>  <b>NISAFORM s. r. o.</b> U Šamotky 1172, 463 11 LIBEREC 30 Tel.: +420 483 310 420, Fax: +420 483 713 409 IČ: 62742612, DIČ: CZ62742612 ②
---	--

## Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Michal Mikeš a jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia Technické univerzity v Liberci, obor Podniková ekonomika. Svou diplomovou práci zpracovávám na téma Rizika ovlivňující činnosti podniku. Součástí práce je pohled na danou problematiku ze strany zaměstnanců, který bude zachycen formou dotazníku. Dotazníkové šetření je anonymní a Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely této závěrečné práce.

Žádám Vás o vyplnění všech otázek tohoto dotazníku. U otázek se stupnicí 1-5 hodnotíte jako ve škole (1 – zcela souhlasím, 5 – zcela nesouhlasím). Zakroužkujte Vámi vybranou odpověď. Otevřené otázky jsou určeny pro stručné odpovědi.

Děkuji za spolupráci a Váš čas

V Liberci dne 27. 09. 2016

1. Uveďte prosím pracovní zařazení.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> strojní dílna | <input type="checkbox"/> administrativa     |
| <input type="checkbox"/> ruční dílna   | <input type="checkbox"/> údržba             |
| <input type="checkbox"/> technologie   | <input type="checkbox"/> vedení společnosti |
| <input type="checkbox"/> konstrukce    |   |

2. Uveďte délku Vašeho pracovního poměru ve společnosti.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 0 - 6 měsíců   | <input type="checkbox"/> 25 - 30 měsíců     |
| <input type="checkbox"/> 7 - 12 měsíců  | <input type="checkbox"/> 31 - 36 měsíců     |
| <input type="checkbox"/> 13 - 18 měsíců | <input type="checkbox"/> 37 - a více měsíců |
| <input type="checkbox"/> 19 - 24 měsíců |   |

3. Jsem dostatečně motivován/a zaměstnavatelem k práci.

zcela souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

4. Ve společnosti jsou dobré pracovní výsledky odměňovány (finanční odměny, benefity).

zcela souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

5. Jedním z cílů vedení společnosti je nulová tvorba zmetků.

zcela souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

6. V případě, že vznikne vadný výrobek, snahou vedení firmy je najít takové opatření, na jehož základě by v budoucnu škoda nevznikla.

zcela souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

7. Zavedení sankcí za tvorbu zmetků by eliminovalo jejich vznik.

zcela souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

8. Byl/a jste vedením společnosti informován/a o povinnosti zaměstnance k náhradě škody dle zákona č. 252/2006 Sb., zákoníku práce až do výše čtyřapůlnásobku průměrné měsíční mzdy?

- ano  
 ne

9. Víte, že je ve společnosti vytvořena příručka pro zabezpečování kvality při výrobě, prodeji a servisu dle ČSN EN ISO 9001:2009?

- ano  
 ne

10. Pracovali jste v minulosti ve společnosti působící v automobilovém průmyslu?

- ano  
 ne (přejděte prosím k otázce č. 12)

11. Podílel se zaměstnanec ve společnosti na úhradě vzniklé škody za vytvořené zmetky?

- ano  
 ne

12. Pro eliminaci vzniku vadných výrobků navrhuji tato opatření:

---



---