

# **Analýza slabých a zranitelných stránek procesů ve vybraném podniku na oddělení kvality**

Libor Švec

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

\*\*\*naskenované zadání s. 1\*\*\*

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Libor Švec
Osobní číslo:	L21821
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Analýza slabých a zranitelných stránek procesů ve vybraném podniku na oddělení kvality

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k zadané problematice.
2. Analyzujte slabé a zranitelné stránky procesů ve vybraném podniku na oddělení kvality.
3. Na základě provedené analýzy vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení efektivity oddělení kvality.

\*\*\* naskenované zadání s. 2 \*\*\*

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. BLECHART, Pavel. *Řízení a zlepšování kvality*. Jesenice: Ekopress, 2023. ISBN 978-80-87865-83-5.
2. ČASTOKRÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-132-4.
3. NENADÁL, Jaroslav; Plura, Jiří; NOSKIEVIČOVÁ, Darja; VYKYDAL, David; HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka et al. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

\*\*\* naskenované prohlášení str. 1\*\*\*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne:

Jméno a příjmení studenta: Libor Švec

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato práce se zaměřuje na analýzu slabých a zranitelných procesů v rámci oddělení kvality. V teoretické části popisuje základní pojmy a metody analýzy použité v této práci. Praktická část představuje útvar jakosti v kontextu jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku, jakož i v rámci skupiny podniků. Aplikuje analytické metody na prostředí a podmínky tohoto podniku na oddělení kvality a hledá případné slabé a zranitelné stránky procesů. Ty jsou v závěru práce vyhodnoceny a doplněny o návrhy a opatření k jejich minimalizaci či odstranění.

Klíčová slova: kontext, proces, swot analýza

## **ABSTRACT**

This work focuses on the analysis of weak and vulnerable processes within the quality department. In the theoretical part, it describes the basic terms and analysis methods used in this study. The practical part presents the quality department in the context of both the internal and external environment of the company, as well as within the framework of the group of companies. It applies analytical methods to the environment and conditions of this company to the quality department and seeks possible weak and vulnerable aspects of the processes. These are evaluated at the end of the work and supplemented with proposals and measures to minimize or eliminate them.

Keywords: context, process, swot analysis

**Poděkování:**

Rád bych na tomto místě prvotně poděkoval celé své rodině za jejich celkovou flexibilitu a pochopení, motivaci a povzbuzení k dokončení této bakalářské práce. Dále bych chtěl touto cestou vyjádřit své vřelé poděkování celému týmu na oddělení kvality pobočky, zejména manažerovi kvality. Rovněž děkuji 1. jednatele podniku A za umožnění provádění analýzy v podniku A. Také si moc vážím podpory a vedení pana Ing. Et Ing. Jiřího Konečného, PhD.

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronické, nahrané do IS/STAG jsou totožné ve znění:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE RIZIKA .....	11
1.2    KLASIFIKACE RIZIK .....	11
1.3    PROCES A STRATEGIE ANALÝZY RIZIK .....	13
1.4    IDENTIFIKACE RIZIK .....	14
1.5    ANALÝZA RIZIK.....	14
1.5.1    Základní pojmy analýzy rizik.....	14
1.5.2    Metody analýzy rizik.....	15
1.6    HODNOCENÍ RIZIK .....	16
<b>2 KONTEXT PODNIKU</b> .....	<b>18</b>
2.1    VNĚJŠÍ KONTEXT PODNIKU .....	18
2.2    VNITŘNÍ KONTEXT PODNIKU.....	19
2.2.1    Typologie podniku .....	19
2.2.2    Strategie a cíle podniku .....	21
2.2.3    Systém řízení .....	22
2.2.4    Profil manažera .....	23
2.2.5    Organizační struktura .....	24
2.2.6    Zdroje a znalosti v podniku.....	25
2.2.7    Podnikové informační systémy .....	26
<b>3 ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKU</b> .....	<b>27</b>
3.1    PROCESY PODNIKU .....	27
3.2    DEFINICE KVALITY .....	27
3.3    MODERNÍ ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKU .....	28
3.3.1    Řízení kvality podle konceptu norem .....	28
3.3.2    Koncepce odvětvových standardů.....	30
3.3.3    Koncepce TQM, Excellence .....	30
3.4    HODNOCENÍ VÝKONNOSTI V ŘÍZENÍ KVALITY .....	31
<b>4 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>32</b>
4.1    PEST ANALÝZA .....	32
4.2    FINANČNÍ ANALÝZA .....	33
4.2.1    Ukazatele rentability (výkonosti).....	34
4.2.2    Ukazatele likvidity .....	35
4.2.3    Ukazatele zadluženosti.....	36
4.2.4    Ukazatele aktivity.....	36
4.3    SWOT ANALÝZA .....	37

4.3.1	Silné stránky.....	38
4.3.2	Slabé stránky .....	38
4.3.3	Příležitosti .....	39
4.3.4	Hrozby.....	39
4.3.5	Hodnocení faktorů SWOT analýzy.....	39
4.3.6	Obecné strategie SWOT analýzy .....	40
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>VNĚJŠÍ KONTEXT PODNIKU.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>VNITŘNÍ KONTEXT PODNIKU.....</b>	<b>47</b>
6.1	HISTORIE A SOUČASNÝ STAV.....	47
6.2	AKTUÁLNÍ STAV POBOČKY .....	49
6.3	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	50
6.3.1	Finanční výsledky Pobočky před fúzí.....	50
6.3.2	Finanční výsledky podniku A .....	51
6.4	STRATEGIE A POLITIKA PODNIKU.....	52
6.5	ANALÝZA PROCESŮ NA ODDĚLENÍ KVALITY POBOČKY.....	53
6.6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	55
6.6.1	Oddělení kvality pobočky (podniku A).....	57
6.6.2	Oddělení kvality podnik A .....	59
6.6.3	Srovnání Pobočky a podniku A.....	61
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>62</b>
7.1	HODNOCENÍ VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH FAKTORŮ.....	62
7.2	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	70
<b>8</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>



## ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je provést komplexní analýzu slabých a zranitelných aspektů procesů v rámci oddělení kvality vybrané organizace. Tuto analýzu budeme provádět s důrazem na konkrétní analytické metody. Hlavním motivem této práce je systematické zkoumání rizik, která mohou výrazně ovlivnit efektivitu a výkonnost oddělení kvality v rámci organizace, a identifikace potenciálních slabých míst v procesech podniku.

Pro dosažení tohoto cíle budeme využívat standardní analytické metody, včetně analýzy SWOT, která umožní detailní identifikaci silných a slabých stránek organizace a vnějších příležitostí a hrozeb. Kromě toho budeme používat dotazníkové šetření a provádět přímé rozhovory s cílem získat relevantní data, která umožní pečlivě zhodnotit stávající procesy a identifikovat jejich slabá místa. Očekáváme, že přímé dotazování zaměstnanců oddělení kvality a dotazníkové šetření přinese cenné poznatky ohledně jejich postojů k procesům a identifikaci rizik ve zkoumané organizaci. Dotazníkové šetření by mělo zahrnovat také respondenty z oddělení kvality jiného podniku v rámci skupiny, což by mělo poskytnout rozsáhlejší pohled na situaci.

Analytická část práce bude reflektovat globální trendy v oblasti řízení rizik a zdůrazní význam provádění podobných analýz, včetně identifikace rizik spojených s procesy oddělení kvality. Tímto způsobem bude práce v souladu s nejnovějšími postupy v oblasti řízení rizik a bude reagovat na aktuální výzvy, kterým organizace v této oblasti čelí.

Cílem analýzy je formulovat doporučení a strategická opatření, která budou respektovat specifický kontext vybrané organizace, a to včetně opatření zaměřených na zlepšení efektivity oddělení kvality. Očekáváme, že implementace těchto doporučení na základě výsledků z analýzy povede ke zvýšení efektivity oddělení kvality a k eliminaci rizik, která mohou ohrozit kvalitu a stabilitu organizace.

Vědecký přínos této práce spočívá v přibližování problematiky analýzy rizik v oblasti řízení kvality podniku, což je klíčový aspekt v moderním podnikovém řízení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ RIZIK

I když kvalitní řízení rizika v podniku není schopno zaručit úplnou prosperitu a bezchybné fungování organizace, výrazně snižuje riziko podnikatelského neúspěchu, který by mohl vážně ohrozit stabilitu podniku, a dokonce i její existenci (Častorál, 2017).

### 1.1 Definice rizika

Kromě definice rizika pro účely normy ČSN ISO 31000 můžeme, podle Častorála (2017), na rizika pohlédnout novým pohledem, a to z pohledu managementu změn:

*„Riziko je objektivní možnost naplnění neplánovaných kritických změn“.*

Z této definice vyplývá, že riziko není jen otázkou pravděpodobnosti událostí, ale také možnosti neočekávaných kritických změn. Může se týkat různých aspektů podniku, nejen těch spojených s dosažením cílů. Riziko je především spojeno s neočekávanými událostmi, které mohou mít vážné důsledky. Tato rizika musí být specifická pro každou organizaci a definovaná v jejím konkrétním kontextu. Chápeme riziko jako možnost široké škály změn, které mohou ovlivnit fungování podniku (Častorál, 2017).

### 1.2 Klasifikace rizik

Aby bylo riziko v podniku zvládnutelné, musí být klasifikováno. Důležité však není volit jedno konkrétní schéma, ale spíše volit přístupy, které odrážejí rizikové potřeby organizace (Pritchard, 2015).

Níže uvedená Tabulka 1 klasifikuje rizika podniku ve vztahu ke změnám, které můžou mít dopad na dosahování cílů podniku.

Tabulka 1: Klasifikace rizik ve vztahu ke změnám

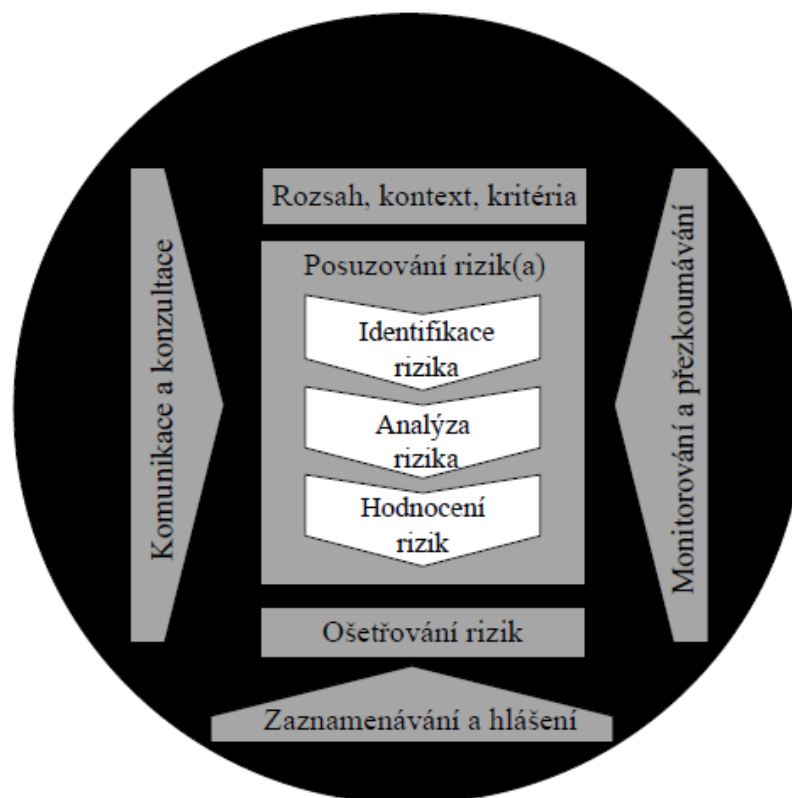
Č.	Klasifikační znak	Druh rizika (projevů a stavů)
1	Místo výskytu	Vnější za hranicemi země (podniku)
		Vnitřní v rámci země (podniku)
2	Úroveň vzniku	Globální
		Celostátní
		Regionální
		Odvětvové
		Podnikové
		Subjektu řízení
3	Makroekonomické oblasti, ve kterých k nim dochází	Politické
		Ekonomické
		Sociální
		Technologické
4	Mikroekonomické oblasti činnosti podniku	Celopodnikové
		Finanční
		Výrobní
		Investiční
		Personální
5	Změna podmínek	Změna vnějších podmínek
		Změna vnitřních podmínek
6	Příčiny vzniku	Objektivní (nezávislé na osobách)
		Subjektivní (osobnostní)
7	Časový průběh změn	Pomalý (postupné)
		Rychlý (skokovitý, zlomový)
		Mnohonásobný (více rizik v časové následnosti)
		Cyklický (opakující se v cyklech)
8	Předvídatelnost charakteru	Předvídatelné
		Nepředvídatelné
9	Charakter informací	Prognózovatelné
		Částečně prognózovatelné
		Neprognózovatelné
10	Úroveň řízení	Strategické
		Taktické
		Operativní
11	Charakter řízení	Funkční (v organizační struktuře)
		Projektové
		Procesní
12	Vliv na řízení	Narušující (destabilizující) řízení
		Částečně narušující řízení
		Bez vlivu na řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle Častorál (2017)

### 1.3 Proces a strategie analýzy rizik

V rámci managementu rizik pro účely normy ČSN ISO 31000(2018) je proces managementu rizik definován následně:

*„Proces managementu rizik zahrnuje systematické uplatňování politik, postupů a praktik v oblasti komunikace a konzultací, vymezení kontextu a hodnocení, zpracování, monitorování, přezkoumání, zaznamenávání a ohlašování rizik. Proces managementu rizik má být nedílnou součástí managementu a rozhodování a má být zahrnut do struktury, provozu a procesů organizace. Může být využíván na strategické, provozní, programové nebo projektové úrovni“.*



Obrázek 1: Proces managementu rizik, zdroj: ČSN ISO 31000 (2018)

Podle Hanzelkové et. al. (2017) pro účely strategie analýzy rizik můžeme brát v úvahu následující aspekty:

- okolí podniku;
- očekávání důležitých stakeholders;
- vnitřní prostředí podniku.

## 1.4 Identifikace rizik

Podle Pritcharda (2015) plán řízení rizik může specifikovat určité postupy identifikace rizik, které organizace upřednostňuje nebo naopak odmítá v souladu se svou kulturou řízení rizik. Tyto informace mohou stimulovat myšlení o různých problémech a obavách souvisejících s riziky, když se použijí nástroje a techniky k identifikaci rizik, které jsou různorodé.

Nástroje pro identifikaci rizik se v literatuře různí. Níže jsou uvedeny některé vybrané nástroje identifikace rizik:

- expertní rozhovory;
- Delphi technika;
- brainstorming;
- SWOT analýza;
- rozhovory;
- dotazníky;
- pozorování;
- analýza záznamů.

## 1.5 Analýza rizik

### 1.5.1 Základní pojmy analýzy rizik

#### **Aktivum**

Aktivum je něco, co má pro účetní jednotku hodnotu a jehož vlastnictví či využití přispívá k vytváření příjmů nebo poskytování služeb společnosti. To může zahrnovat zaměstnance a vedení, zákazníky a dodavatele, majetek a nemovitosti, finanční prostředky, příjmy, technologie, informace a reputaci (Popov et. al., 2016).

#### **Nejistota**

Nejistota je spojena s nedostatkem informací nebo schopností spolehlivě předpovědět budoucí vývoj rizikových faktorů. Tato nejistota se projevuje zejména při odhadech nákupních cen materiálů nebo energií, prognózování poptávky a podobných faktorů.

Důležitým aspektem nejistoty je její vliv na spolehlivost odhadů budoucích hodnot (Popov et. al., 2016).

### **Zranitelnost**

Zranitelnost je míra, do jaké může být aktivum ohroženo, poškozeno nebo zničeno, když je vystaveno riziku. Jedná se o slabé místo aktiva, které může být zneužito jedním nebo více nebezpečnými subjekty. Zranitelnost indikuje bezpečnostní nedostatky v systému, které umožňují úspěšný útok na systém či procesy (Popov et. al., 2016).

### **Protiopatření**

Protiopatření jsou kroky, které se přijímají k eliminaci nebo, pokud nelze nebezpečí úplně odstranit, k minimalizaci příslušného rizika. Tato opatření mají za cíl snížit závažnost potenciálních ztrát nebo snížit pravděpodobnost vzniku takových ztrát (Popov et. al., 2016).

#### **1.5.2 Metody analýzy rizik**

Podle Popova et. al. (2016) modely hodnocení rizik a jejich matice mohou být rozděleny do kategorií jako kvalitativní, semikvantitativní nebo kvantitativní. Při stanovování kritérií rizik a systému bodování rizik, které se mají použít, musí účastníci zohlednit požadovanou úroveň detailu a dostupné informace a zdroje. Většina matic obvykle používá kvalitativní nebo semikvantitativní hodnoty s pomocí popisných nebo subjektivních měřítek.

Metody se dělí na:

- kvalitativní modely rizik – opírají se o popisné nebo subjektivní charakteristiky než o číselné nebo statistické údaje a vyžadují méně přesných informací, které mají být vytvořeny a použity;
- semikvantitativní rizikové modely – využívají kvalitativní data, avšak hodnoty jsou vyjádřeny jako numerické hodnocení rizika s použitím vzorce k určení úrovně rizika nebo skóre. Výsledná úroveň rizika může být buď lineární, nebo logaritmická v závislosti na zvoleném vzorci;
- kvantitativní modely rizik – využívají data k určení hodnot závažnosti následků a pravděpodobnosti výskytu a vyjadřují úroveň rizika v konkrétních numerických jednotkách (Popov et. al., 2016).

## 1.6 Hodnocení rizik

Podle Popova et. al. (2016) hodnocení rizik spočívá v porovnání odhadovaných úrovní rizik s určenými kritérii, aby se určila významnost a typ rizika. Tento proces zahrnuje kombinaci odhadovaných dopadů a pravděpodobnosti a využívá informace z identifikace a analýzy rizik k formulaci doporučení pro rozhodování.

Existuje mnoho typů vzorců pro určení míry rizika. Základní vzorec pro výpočet je:

$$\text{riziko} = \text{pravděpodobnost} * \text{dopad}$$

Je obecně uznáváno, že při využití matice rizik lze použít semikvantitativní metodu hodnocení.

Pravděpodobnost	Velmi vysoká	5	5	10	15	20	25
	Vysoká	4	4	8	12	16	20
	Střední	3	3	6	9	12	15
	Nízká	2	2	4	6	8	10
	Velmi nízká	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký	
		Dopad					

Legenda přijatelnost rizika:	Rozmezí od-do	
velmi nízké riziko	1	2
nízké riziko	3	4
střední riziko	5	8
vysoké riziko	9	12
velmi vysoké riziko	15	25

Obrázek 2: Matice rizik, zdroj: vlastní zpracování (2024)

Hodnocení rizik můžeme rozdělit na:

- akceptovatelná neboli přijatelná rizika;
- neakceptovatelná neboli nepřijatelná rizika (Popov et. al, 2016).

Koncept přijatelného rizika může být obtížné přijmout, dokud si neuvědomíme, že ve všech operacích, systémech a činnostech vždy existuje určitá úroveň rizika. Zbytková



rizika jsou akceptována, dokud nejsou uznána jako nepřijatelná. Organizace obecně vědí, co nebudou akceptovat, pokud jde o ztráty. Organizace s vyspělejším systémem řízení operačních rizik mívají definovaná kritéria pro nepřijatelná a přijatelná rizika (Popov et. al., 2016).

## 2 KONTEXT PODNIKU

Stanovení kontextu zahrnuje definování externích a interních faktorů, které je třeba zohlednit při řízení rizik a stanovování rozsahu a kritérií rizik pro strategii řízení rizik (Častorál, 2017).

### **Vnější kontext:**

Zahrnuje vnější prostředí, ve kterém se podnik snaží dosáhnout svých cílů. To může zahrnovat:

- kulturní, sociální, politické a technologické prostředí, ať už mezinárodní, národní či regionální;
- klíčové trendy, které mají dopad na cíle společnosti;
- vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami a jejich vnímání a hodnoty (Častorál, 2017).

### **Vnitřní kontext:**

Vnitřní kontext podniku zahrnuje všechny faktory, které ovlivňují jeho činnost a rozhodování zevnitř organizace. Zahrnuje vnitřní prostředí podniku, ve kterém se snaží dosáhnout svých cílů. To může zahrnovat:

- politiku, cíle a strategie;
- vedení, organizační strukturu, role a odpovědnost;
- schopnosti chápany jako zdroje a znalosti (kapitál, lidé, procesy a technologie);
- informační systémy;
- vztahy uvnitř organizace;
- kulturu organizace;
- normy, směrnice a modely přijaté organizací (Častorál, 2017).

### **2.1 Vnější kontext podniku**

Hanzelková et al. (2017) navrhuje zaměřit se na makroekonomické faktory jako je inflace, úrokové sazby a HDP, právní a regulační prostředí, sociokulturní aspekty včetně demografických trendů a hodnotových systémů, technologický kontext a vývoj, environmentální vlivy a ochrana životního prostředí, konkurenční prostředí a faktory

makroúrovně, jako jsou geopolitické události a mezinárodní obchodní politika. Toto komplexní zhodnocení vnějšího prostředí poskytuje ucelený pohled na vlivy, které mohou ovlivnit podnikání, a pomáhá identifikovat klíčové příležitosti a hrozby pro podnikání (Hanzelková et al., 2017).

Pro potřeby analýz vnějšího kontextu podniku můžeme určit tyto rizikové faktory:

- obecné okolí podniku – v tomto směru provádíme analýzy pro získání informací ohledně existujících vývojových trendů, které mohou představovat hrozby nebo příležitosti;
- oborové okolí podniku – zde můžeme zařadit především konkurenty, dodavatele, zákazníky;
- zahraniční okolí podniku – můžeme brát v úvahu, že zahraniční okolí firmy je více konkurence schopné vlivem lépe nastavené národní ekonomiky (Hanzelková et al., 2017).

V rámci podrobné analýzy vnějšího prostředí se hodnocení provádí seskupováním dat a jejich hodnocení pomocí nástrojů jakými jsou například BCG matice, matice atraktivity oboru a pozice podniku na trhu či matice přežití (Hanzelková et al., 2017).

## 2.2 Vnitřní kontext podniku

Podle Hanzelkové et al. (2017) „by interní analýza (obecně) měla být vyváženě popisná a kritická“. Analýza by měla být podložena fakty dokumentujícími minulý vývoj a současný stav, který by měl být následně zhodnocen a analyzován. Do analýzy firemních faktorů, tedy zdrojů používaných v procesu výroby, spadají i informace, kvalita managementu, firemní kultura, znalosti v oboru, pověst a obraz firmy.

### 2.2.1 Typologie podniku

Dělení podle kapitálových společností:

- Společnost s ručením omezeným – založení může být jednou osobou, právnickou či fyzickou, nebo více osobami, kde výše základního kapitálu je alespoň 200 000 Kč. Minimální vklad společníkem je 20 000 Kč. Společnost odpovídá veškerým svým majetkem, společník pouze do výše vkladu. Nejvyšší orgán je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé. Označení je spol. s r.o. nebo s.r.o. (Synek et al., 2015).

- Akciová společnost – založení může být jednou právnickou osobou nebo více osobami, základní kapitál je alespoň 20 milionů Kč. Ten je rozložen do akcií o určité nominální hodnotě. Společnost ručí celým svým jměním, akcionáři neručí. Valná hromada volí představenstvo, které volí generálního ředitele a dozorčí radu, která je nejvyšším kontrolním orgánem. Označení je akciová společnost, akc. spol. nebo a.s. (Synek et al., 2015).

Dělení podniků podle sektorů a hospodářských odvětví:

- veřejné, soukromé a smíšené
- primární (těžba surovin), sekundární (zpracování surovin) a terciální (služby) (Synek et al., 2015).

Dělení podniků podle výroby:

- výroba hromadná – jeden druh výrobku;
- výroba sériová – vyrábí skupiny výrobků;
- výroba kusová – výroba malých dávek výrobků, většinou na zakázku (Synek et al., 2015).

Dělení podle sdružení podniků:

- koncern – je sdružení právně samostatných podniků podřízených jednotnému vedení, nemá právní subjektivitu. Ke sdružení dochází buď smlouvou nebo na základě kapitálové účasti;
- fúze – dobrovolné spojení dvou nebo více podniků do jediného podniku, splynutím můžou podniky zaniknout a vznikne podnik nový, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do nich vplynou. Existují tři typy fúze:
  - o horizontální fúze – podniky mají stejné výrobní fáze a odvětví;
  - o vertikální fúze – podniky mají rozdílné fáze výroby např. ocelárna a uhelné doly apod.;
  - o konglomerátní fúze – spojují se podniky bez vzájemného vztahu;
- nadnárodní společnosti – podniky působí v rámci celého světa, kde hlavní ředitelství je v mateřské zemi a pobočky v jiných zemích;

- holdingová společnost – často nazývaná jako mateřská společnost, která ovládá dceřiné společnosti. Může vlastnit 100% podíl akcií nebo vkladu mateřských podniků (Synek et al., 2015).

Dělení podniků podle velikosti podle Synka et al. (2015), kdy v Evropské unii dochází k třídění podniků následovně:

*Tabulka 2: Vymezení malých a středních podniků*

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
střední	< 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
malé	< 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
mikro	< 10	≤ € 2 miliony	≤ € 2 miliony

*Zdroj: vlastní zpracování dle Synek et al. (2015)*

Ostatní podniky jsou velké (Synek et al., 2015).

### 2.2.2 Strategie a cíle podniku

Strategie definuje základní myšlenky o tom, jakým způsobem budou dosaženy stanovené cíle firmy. Je důležité jasně a pečlivě vymežit časový rámec strategie ještě před její formulací (Hanzelková et al., 2017).

Podle Fotra et al. (2020) se úroveň řízení strategie dělí podle časového hlediska a hierarchie na následující způsoby:

- Strategické řízení se zabývá celkovou vizí podniku a obvykle spadá do pravomoci vrcholového managementu. Jeho časový rámec se pohybuje v rozmezí 2-5 let.
- Taktické řízení se zaměřuje na praktickou implementaci strategických cílů, často prostřednictvím plánů na úrovni funkčních nebo organizačních oddělení podniku. Jeho cílem je zajistit konzistenci při dosahování cílů a operuje v časovém horizontu do 2 let.
- Operativní řízení se věnuje běžným provozním činnostem a pohybuje se v časovém rozpětí od týdnů do jednoho roku.

Cíle podniku jsou v praxi obvykle stanovovány top managementem ve spolupráci s ostatními odděleními na nižších řídicích úrovních. Správné definování cílů je pro firmu klíčové. Dobře stanovené cíle usměrňují chování zaměstnanců. Cíle také přidělují pravomoci a odpovědnosti v hierarchii. A jsou měřítkem úspěchu firmy. Bez jasných cílů firma nemá jasný základ pro posouzení svých výsledků (Hanzelková et al., 2017).

Podle Hanzelkové et al. (2017) se v anglické odborné literatuře zdůrazňuje, že strategické cíle by měly být formulovány tak, aby splňovaly kritéria SMART:

- S (stimulující) – cíle by měly podněcovat k dosažení optimálních výsledků,
- M (měřitelné) – úspěch či neúspěch při dosažení cíle by měl být kvantifikovatelný,
- A (akceptovatelné) – cíle by měly být přijatelné pro všechny důležité zúčastněné strany,
- R (realistické) – cíle by měly být reálné a dosažitelné,
- T (časově omezené) – cíle by měly být jasně definované v časovém rámci.

Dále je důležité, aby strategie a strategické cíle byly navrženy tak, aby zajistily trvalý a stabilní rozvoj podniku (Hanzelková et al., 2017).

### 2.2.3 Systém řízení

Podle Fišera (2014) by správné řízení celého podniku, včetně všech procesů a aspektů, mělo být vyvážené na strategické úrovni. Řízení podniku je komplexní a mnohostranný proces, který vyžaduje propojení všech podnikových procesů a synchronizaci mezi nimi. Stanovení standardu pro každý proces je obtížné, což komplikuje objektivní hodnocení, který proces je nadhodnocený a který podhodnocený.

Podle Fišera (2014) je doporučeno, aby jednotlivá oddělení, která řídí procesy, a samotné procesy byly řízeny a rozvíjeny rovnoměrně. Řídicí pracovníci čelí velkým výzvám, a proto je od nich vyžadováno, aby měli zvládnuté následující aspekty:

- Kvalifikace – teoretické a praktické znalosti v oblasti podnikání obecně a konkrétně ve vztahu k podniku. Pouze znalost není dostačující, ale musí být schopni tuto znalost aplikovat v praxi.
- Motivace – musí mít vnitřní motivaci k řízení. Vidí řízení jako svou seberealizaci a úspěch v řízení je pro ně zdrojem radosti a uspokojení. Projevují se zde sebekontrola a nadšení pro práci.
- Kognitivita – musí mít schopnost chápat a adaptovat se na nové informace a situace. Musí být schopni dynamicky reagovat na změny v podniku a jeho okolí.
- Systémovost – je důležité, aby měl manažer zvládnutou systémovou metodologii a mohl tak efektivně pracovat s komplexními systémy a problémy.

- Morálka – je nutné, aby všichni jednali v souladu s etickými a společenskými normami.
- Využívání pravomocí – jejich práce by měla být prováděna v rámci pravomocí v hierarchii podnikového managementu.

Dále můžeme rozšířit o:

- Vedení lidí – měli by podporovat iniciativu a podnikavost, což znamená inspirovat zaměstnance k aktivitám, které jdou nad rámec pouhého plnění úkolů. Dále by měli motivovat k zapojení do procesů zlepšování a usilovat o rozvoj pracovníků (Veber et al., 2021).

#### 2.2.4 Profil manažera

Podle Vebera et al. (2021) můžeme za nejúspěšnější manažery brát osobnosti, které umí přizpůsobit svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.

Manažerské styly z hlediska členění:

- byrokratický styl řízení – manažer se opírá o směrnice a nařízení, jejichž dodržování očekává i od podřízených, opírá se o autoritu nadřízených;
- autoritativní styl řízení – manažer se opírá o příkazy a očekává jejich striktní dodržování od podřízených, s podřízenými jedná stroze a formálně;
- demokratický styl řízení – manažer spolupracuje se svými podřízenými, využívá svou přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastního rozhodnutí. Tento přístup k vedení může nabývat různých forem:
  - o cílové řízení – manažer zaměřuje své podřízené na splnění dlouhodobých úkolů bez svého zásahu;
  - o delegační styl řízení – méně významné záležitosti řízení podniku nechává manažer na podřízených;
- liberální styl řízení – manažer se snaží ovlivňovat činnosti co nejméně, vyhýbá se nepopulárním rozhodnutím, kritice, sankcím, riziku, většinu rozhodnutí i těch závažných ponechává podřízeným (Veber et al., 2021).

### 2.2.5 Organizační struktura

Podle Fišera (2014) je organizační struktura podniku formální organizace organizačních jednotek s určitými účely, které jsou vytvořeny v rámci formálního podnikového prostředí. Tato struktura vzniká z potřeby dělení práce a omezených možností jednotlivce řídit celou činnost. Dělení práce je proces, kde se celková práce potřebná k vytvoření produktu přiděluje jednotlivým pracovníkům s cílem dosáhnout co nejefektivnějšího provedení.

*„Organizační struktura definuje funkční role a vztahy podnikových útvarů v podnikových procesech a je „kostrou“ řízení podniku“ (Fišer, 2014).*

Každá organizační struktura je charakterizována určitou hierarchií, která zahrnuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Tato hierarchie může ovlivňovat chování jednotlivců v organizaci, jejich lidské vlastnosti včetně těch negativních (Fišer, 2014).

Dělení organizačních jednotek podle rozpětí řízení:

- ploché organizační struktury – mají jednoho vedoucího s mnoha podřízenými.
- strmé organizační struktury – jsou charakterizovány jedním vedoucím, který má pod sebou malý počet pracovníků (Fišer, 2014).

Dělení organizačních jednotek podle sdružování činností:

- funkčně specializované organizační jednotky – jsou skupiny pracovníků se stejnými úkoly. Rozhodování se obvykle dělá na nejvyšší úrovni;
- výrobově orientované organizační jednotky – jsou struktury, kde každá jednotka se specializuje na výrobu určitého typu výrobku. Každá jednotka tvoří vlastní divizi a má své vlastní oddělení. Tento model je typický pro velké podniky s různorodým sortimentem výrobků a má vysokou míru autonomie;
- procesně orientované organizační jednotky – jsou orientovány na procesy a pracují v rámci paralelního inženýrství. Znamějšší jsou jako hybridní organizační jednotky;
- maticová organizační struktura – spojuje funkční a výrobní přístup. Obsahuje funkční útvary se specialisty a cílově orientované útvary pro projekty, jako jsou nové výrobky nebo inovace. Členové týmu projektu jsou odpovědní jak svému oddělení, tak vedoucímu projektu;



- strategické podnikatelské jednotky – jsou organizační struktury, které se snaží zajistit samostatnou podnikatelskou činnost v určitých oblastech podnikání. Mohou být součástí skupiny, divize nebo střediska v hierarchii organizace (Fišer, 2014).

Dělení organizačních jednotek podle způsobu uplatňování rozhodovacích pravomocí:

- jednoliniové organizační struktury – mají jednoduché uspořádání, kde každý zaměstnanec má jednoho nadřízeného. Jsou typické pro menší podniky s méně než 50 zaměstnanci;
- víceliniové organizační struktury – zaměstnanec dostává instrukce od více nadřízených;
- štábní organizační struktury – jsou vytvářeny skupiny nazývané štáby, které slouží jako poradenské orgány (Fišer, 2014).

### 2.2.6 Zdroje a znalosti v podniku

Hanzelková et. al. (2017) popisuje faktory podnikových a pracovních zdrojů. Zmiňuje, že lidé přinášejí do podniku znalosti, dovednosti, vášeň a inovace, které umožňují využít potenciál budov a strojů k dosažení podnikatelských cílů. Úspěch podniku závisí na jeho lidech a jejich schopnosti využívat zdroje a znalosti k dosažení podnikových cílů.

- Klima podniku – je vnímání faktorů týkajících se práce členů organizace, jakými mohou být spolupráce, rozhodování, vedení a vnímání norem. Má to souvislost s chápáním a vnímáním kultury v jejich organizaci (Armstrong, Taylor, 2015).
- Kultura organizace – zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení a postoje, které ovlivňují chování lidí a jejich práci. Kulturu formují lídři a lidé se ztotožňují s lídry. Kultura se vyvíjí v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Učení se provádí adaptací na vnější tlaky pro osvojení úspěšných přístupů a postupů pro zvládnutí práce (Veber et al., 2021).
- Motivace zaměstnanců – zahrnují vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, například větší autonomie k dosahování výsledků, a vnější faktory, které slouží jako pobídka k činnosti, například prémie nebo naopak srážky prémie (Armstrong, Taylor, 2015).

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – poskytování příležitosti ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců, právo na osvojení znalostí a dovedností potřebných k úspěšnému vykonávání práce (Armstrong, Taylor, 2015).
- Komunikace – komunikace se zaměstnanci musí být jednoduchá, srozumitelná a stručná. Informace by měly být předávány pravidelně, relevantně, osobně a včasně. Manažeři by měli projevit empatii a být citliví k obavám zaměstnanců stejně jako k jejich potřebám a očekávání (Veber et al., 2021).

### 2.2.7 Podnikové informační systémy

Informace jsou používány pro odlišné účely a odlišná může být i jejich aktuálnost a užitečnost. Potřebnost informace závisí na jejím využití. (Šilerová, Hennyeyová, 2017).

Podnikové a informační systémy můžeme rozčlenit na:

- ERP systémy – pro podporu řízení k zajištění potřeb trhu i vlastního podniku. Aplikace pokrývají všechny základní oblasti podnikového řízení, jakými jsou prodej, nákup, sklady, finanční účetnictví, controlling, majetek, lidské zdroje, práce a mzdy, technická příprava výroby, plánování výroby a podporují také operativní řízení;
- kancelářské informační systémy – pro automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány v rámci tohoto systému. Mezi ně patří integrované informační systémy, zákaznické portály nebo podnikové portály;
- informační modulární systém MES – slouží pro kombinaci manuálních a automatizovaných výrobních operací. Spojuje všechny dostupné IS v podniku (ERP, PLC apod.). Tato propojení jsou zapracována v oblastech správy podnikových zdrojů, štihlá výroba, oblast řízení kvality, řízení životního cyklu výrobku a pro řízení v reálném čase. Cílem MES je zautomatizovat sběr dat pro rychlejší analýzy a rozhodování (Šilerová, Hennyeyová, 2017).

Podniky dnes více než kdy jindy uplatňují principy spolupráce a sdílení informací, což hlouběji propojuje management dodavatelských řetězců s logistikou a řízením podniku. Dodavatelé a zákazníci spolupracují na plánování objednávek, dodacích termínech a vytváření společných produktů (Jurová, 2016).

### 3 ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKU

#### 3.1 Procesy podniku

Proces je série navzájem propojených či ovlivňujících se kroků, které transformují vstupní prvky na výstupní. Pro zobrazení návaznosti podnikových procesů se používají procesní mapy, které zobrazují pořadí a vzájemné působení procesů. Pro zobrazení jednotlivých procesů používáme vývojový diagram. Smyslem není popisovat jednotlivé procesy velmi detailně, ale věcně a srozumitelně, za použití selského rozumu (Hučka, 2017).

Procesy můžeme členit na:

- hlavní – nákup, výroba, kvalita a další;
- podpůrné – řízení lidských zdrojů, technologická zařízení, informační infrastruktura a další (Hučka, 2017).

Obecně by se procesy v podniku měly:

- řídit;
- zlepšovat;
- měřit;
- vyhodnocovat (Hučka, 2017).

#### 3.2 Definice kvality

Podle Blecharze (2023) je definice kvality jednotlivými experty definována rozdílně, avšak pro zakotvení základní definice slouží mezinárodní ISO normy řady 9000, které mají široké užití. Podle normy ISO 9000 definuje kvalitu následně:

*„Kvalita je stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“.*

Inherentní charakteristiky jsou vlastnosti, které produkt přirozeně má a které mu umožňují efektivně fungovat podle zamýšleného účelu (Blecharz, 2023).

Rozdělení inherentních charakteristik závislých podle kategorie produktu:

- bezpečnost – zákazník potřebuje mít jistotu, že produkt je bezpečný;
- zdravotní nezávadnost – nesmí dojít k ohrožení zákazníků;

- splnění legislativních požadavků a požadavků závazných – další požadavky např. ekologie a další. (Blecharz, 2023).

### 3.3 Moderní řízení kvality podniku

V moderním pojetí řízení kvality firmy se používá systém QMS. QMS je systém správy kvality v podniku, který zahrnuje procesy, postupy a dokumentaci určené k zajištění konzistentní kvality produktů nebo služeb. Cílem QMS je minimalizovat chyby, maximalizovat spokojenost zákazníků a zlepšit efektivitu a efektivnost provozu (Blecharz, 2023).

Nenadál (2018) cituje jednu z forem definice pro řízení kvality od prezidenta společnosti Nishishiba electrics Co Ltd pana Masao Umeda podle něhož je:

*„Management kvality tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.“*

Z definice můžeme odvodit základní funkce řízení kvality:

- maximalizace spokojenosti a loajalitu zákazníků;
- minimalizovat výdaje s tím spojené;
- vytvářet prostředí podněcující neustálé zlepšování, inovace a změny;
- vytvářet základ pro excelenci organizací (Nenadál, 2018).

Podle Nenadála (2018) můžeme rozdělit řízení kvality na tři základní koncepce:

- koncepce ISO;
- koncepce odvětvových standardů;
- koncepce TQM, Excellence (Nenadál, 2018).

#### 3.3.1 Řízení kvality podle konceptu norem

Podle Blecharze (2023) je jedním z výsledků implementace systému QMS podle standardů ISO jasná definice odpovědnosti jednotlivých pracovníků v procesech a rovněž jasná definice samotných procesů. Organizace provádějí certifikaci QMS podle standardů ISO z následujících důvodů:

- zvýšení spokojenosti zákazníka;
- zlepšení reputace na trhu;

- mandatorní požadavek zákazníka.

Podle Blecharze (2023) interními přínosy certifikovaného systému jsou:

- přehled a pořádek ve firmě;
- snižování nákladů;
- zlepšení systému řízení organizace;
- zlepšení komunikace;
- zvyšování kultury organizace.

Podle Blecharze (2023) externí přínosy certifikovaného systému jsou:

- vysoká kvalita výrobků;
- přiměřená cena s ohledem snižování nákladů na kvalitu;
- rychlé reakce na změny legislativy a zákazníků;
- prokázání závazku plnění legislativních požadavků;
- zvýšení důvěry;
- výběrové řízení velkých zakázek;
- prestiž podniku.

Podle Blecharze (2023) jsou hlavními základními prvky v přístupu k systému řízení kvality dle konceptu norem:

- Demingův cyklus PDCA;
- zásady managementu kvality;
- procesní přístup.

### **Demingův cyklus PDCA**

Jedná se o metodu řízení založenou na neustálém zlepšování procesů, kvality výrobků apod. Jejím autorem je odborník doktor W. Edwards Deming. Metoda je přímo zakomponovaná v ISO 9001. Metoda je složena ze čtyř kroků, které na sebe kontinuálně navazují:

- P – je plánování nápravných činností k redukci problémů;
- D – je provedení naplánovaných akcí

- C – je kontrola účinnosti nápravných akcí;
- A – je zavedení do standardu činností (Blecharz, 2023).

### **Zásady managementu kvality**

Zásady řízení kvality jsou v úvodních pasážích norem ISO řady 9000 i jakýkoliv modelů excelence. Stávají se základními pilíři současného řízení kvality, které by manažeři měli dobře pochopit a aplikovat (Nenadál, 2018).

### **Procesní přístup**

Je to metoda pro navrhování, implementaci a udržování systému řízení kvality. Procesy je nutné identifikovat, definovat, dokumentovat a auditovat. To jsou hlavní zásady procesního přístupu (Blecharz, 2023).

### **3.3.2 Koncepce odvětvových standardů**

Z běžně dostupných informačních zdrojů mezi další standardy v odvětví automobilního průmyslu patří zejména:

- IATF 16949 – oborový standard řízení jakosti v automobilním průmyslu;
- ISO 14000 – standardy pro řízení životního prostředí řady;
- VDA – standardy od německé asociace automobilového průmyslu;
- QS 9000 – standardy amerického automobilního průmyslu;
- TISAX – standard, který se týká zabezpečení informací v automobilním průmyslu a další.

### **3.3.3 Koncepce TQM, Excellence**

Podle Nenadála (2018) je TQM komplexní technika řízení kvality, která se týká všech a všeho, co se v organizaci děje. Excellence neboli EFQM je další vývojový stupeň koncepce TQM. V tomto směru jsou zásady řízení kvality rozšířeny o další atributy. Uvedeme si některé z nich:

- překonávají průměrnou výkonnost v daném sektoru;
- dlouhodobě dosahují výsledků nad průměrem díky pokročilým a neustále se rozvíjejícím systémům řízení;
- jsou charakterizovány vysokou úrovní firemní kultury;

- interakce a komunikace s lidmi;
- jsou inovativní, flexibilní a podporují tvořivost u všech zaměstnanců.

### 3.4 Hodnocení výkonnosti v řízení kvality

#### Auditování v řízení kvality

Podle Nenadála (2018) jsou důležité jak audity interní, tak i externí jak dodavatelů, tak i certifikační. Audity jsou nezbytné pro ověření shody s požadavky legislativními a požadavky zákazníků. Dále autor rozebírá pouze audity interní, což by měl být nezávislý objektivní a konzultační soubor aktivit přidávajících organizaci hodnotu a zlepšující procesy organizace.

Audity můžeme obecně rozčlenit na:

- certifikační – audit systému managementu kvality, zajištění souladu požadavků s QMS;
- zákaznické, dodavatelské, interní:
  - o audit výrobního procesu – všechny rozdílné druhy procesů musí být auditovány;
  - o audit produktu – ověření shody požadavků k danému produktu v sériové produkci.

Pokud má audit přinést přidanou hodnotu a auditor by měl hrát roli rádce, měly by být jeho znalosti v oblasti řízení patřičně vysoké (Nenadál, 2018).

#### Benchmarking v managementu kvality

Podle Americké společnosti pro kvalitu je benchmarking metodika, kterou organizace používají k porovnání své výkonnosti s těmi, které dosahují nejlepších výsledků. Objektem je poznání své slabé stránky procesů. Pro měřítko identifikace těchto slabých stránek může sloužit například procesně vedený audit, analýza trendů finančních měřítek a další (Nenadál, 2018).

## 4 METODIKA PRÁCE

### 4.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k analýze okolí firmy a zhodnocení možného budoucího vývoje vnějších faktorů, které mohou představovat příležitosti nebo hrozby. Akronym PEST se dělí na faktory:

P – politické faktory, kde podnik ovlivňuje vládní sektor a další instituce. Vlivem zákonů a fungování ekonomiky. Stát je odpovědný za podporu firem, exportu, importu, vývoje a technického rozvoje. Stát je spoluúčastník na kvalitu pracovní síly (školství, zdravotnictví). Stát může vytvářet příležitosti, ale i hrozby (Blecharz, 2018).

E – ekonomické faktory silně ovlivňují současný i budoucí stav ekonomiky. Mezi ekonomické faktory spadá:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky;
- politická situace a její vliv na ekonomiku (odvětví je např. v recesi);
- hospodářská politika (regulace, podpora podnikání);
- monetární politika (stabilita měn);
- fiskální politika (daňové zatížení);
- míra inflace atd. (Blecharz, 2018).

S – sociální faktory ovlivňují poptávku po zboží, ale i nabídku pro pracovní motivaci.

V této oblasti hrají důležitou roli tyto faktory:

- společensko-politický systém a klima společnosti;
- hodnotové stupnice a postoje lidí;
- životní styl;
- životní úroveň;
- kvalifikace populace;
- zdraví a věk populace (Blecharz, 2018).

T – technologické faktory mají pro firmu význam v rámci novinek v sektoru technologií, které vytváří nové příležitosti k využití kapitálu do investic, k budoucímu snižování nákladů (Blecharz, 2018).



## 4.2 Finanční analýza

Pro posouzení finančního zdraví podniku používáme finanční analýzu. Vstupem pro finanční analýzu bývá nejčastěji zmiňována řádná účetní uzávěrka, která je tvořena následujícími účetními výkazy:

- rozvaha – jedná se o účetní výkaz, který zachycuje bilanční formou stav aktiva a pasiva vždy k určitému datu, viz tabulka 3;
- výpis zisku a ztráty – jedná o písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření;
- výkaz cash flow (přehled o finančních tocích) - jedná se o posouzení skutečné finanční situace podniku, srovnáním bilanční formy zdroje tvorby peněžních toků (příjmy) a jejich využitím (výdaji) za určité období.;
- příloha k účetní uzávěrce (Růčková, 2021).

Tabulka 3: Struktura rozvahy

Rozvaha k XX.XX.XXXX	
Aktiva celkem	Pasiva celkem
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	A. Vlastní kapitál
B. Stálá aktiva	A.I. Základní kapitál
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II. Ážio a kapitálové fondy
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	A.III. Fondy ze zisku
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	A.IV. Výsledek hospodaření minulých let
C. Oběžná aktiva	A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období
C.I. Zásoby	A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku
C.II. Pohledávky	B. + C. Cizí zdroje
C.III. Krátkodobý finanční majetek	B. Rezervy
C.IV. Peněžní prostředky	C. Závazky
D. Časové rozlišení aktiv	C.I. Dlouhodobé závazky
	C.II. Krátkodobé závazky
	D. Časové rozlišení pasiv
Aktiva se musí rovnat pasivům	

Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2021)

Základními metodami finanční analýzy jsou:

- absolutní ukazatele:

- horizontální – sleduje meziroční změny zkoumané položky v procentech (např. tržby);
- vertikální – sleduje strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztráty či výkazu o peněžních tocích ve vztahu k určité veličině (např. celková bilanční suma);
- rozdílové ukazatele – jde o rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (mají své opodstatnění, zejména v oblasti řízení oběžných aktiv, a tím i řízení likvidity);
- poměrové ukazatele – používá se pro analýzu vzájemných vztahů mezi položkami:
  - ukazatele rentability;
  - ukazatele aktivity;
  - ukazatele zadluženosti;
  - ukazatele likvidity;
  - ukazatele kapitálového trhu (Růčková, 2021).

Podle Blecharze (2023) jsou nejčastěji využívanými ukazateli při finanční analýze poměrové ukazatele.

Dále budou rozebrány základní ukazatele pro využití finanční analýzy v podniku.

#### 4.2.1 Ukazatele rentability (výkonosti)

Rentabilita, známá také jako výnosnost investovaného kapitálu, je mírou, jak efektivně podnik vytváří nové zdroje a dosahuje zisku pomocí investovaného kapitálu (Růčková, 2021).

##### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Podle Růčkové (2021) tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivitu firmy, výdělečná schopnost nebo také sílu produkovat. Můžeme o něm hovořit, jako o hodnocení minulé výkonosti řídicích pracovníků. V rámci porovnání odvětví podnikání se výsledná hodnota může ve výsledku lišit.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

EBIT vyjadřuje zisk před zaplacením nákladových úroků a daní:

$EBIT = \text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}$  (Růčková, 2021).

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Podle Růčkové (2021) tento ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Majitelé a další investoři zjišťují, zda jejich investice přináší dostatečný výnos.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být obvykle vyšší než výnos z bezrizikových cenných papírů (Růčková, 2021).

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Podle Růčkové (2021) tento ukazatel vyjadřuje schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, to znamená, kolik podnik vytvoří hodnot za každou korunu, kterou vydělá.

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

#### **4.2.2 Ukazatele likvidity**

Ukazatel likvidity poskytuje informace o tom, jak dobře je podnik schopen splácet své závazky a vyrovnávat své finanční povinnosti (Růčková, 2021).

##### **Běžná likvidita**

Podle Růčkové (2021) nás tento ukazatel informuje, jak dobře podnik pokrývá své krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pro běžnou likviditu se obvykle uvádí poměr mezi čitatelem a jmenovatelem v rozmezí 1,5 - 2,5. Z vysvětlení výše lze odvodit, že hodnoty menší znamenají potíže s likviditou a hodnoty vyšší celkovou neefektivnost hospodaření (Růčková, 2021).

##### **Pohotová likvidita**

Podle Růčkové (2021) by měl být podnik schopen splatit své závazky i bez prodeje svých zásob. Pro toto tvrzení je charakteristický ideální výsledek v rozmezí 1-1,5.

$$\text{Pohotov\u00e1 likvidita} = \frac{\text{Ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva} - \text{Z\u00e1soby}}{\text{Kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}}$$

Ni\u017e\u00ed hodnota je v\u00fdhodn\u00e1 pro podnik, ale v\u011b\u00edtel\u00e9 m\u016f\u017eu m\u00ed\u0161 obavy o schopnosti spl\u00e1cet. Vy\u0161\u00ed hodnota zna\u00e1\u00ed vysok\u00fd objem ob\u011b\u017en\u00fdch aktiv, co\u017e m\u016f\u017ee v\u00e9st k neefektivn\u00edmu vyu\u017et\u00ed\u00ed prost\u0159edk\u016f vlo\u017een\u00fdch do podniku (R\u016f\u00e7kov\u00e1, 2021).

#### 4.2.3 Ukazatele zadlu\u017eenosti

Podle R\u016f\u00e7kov\u00e9 (2021) zadlu\u017eenost znamen\u00e1, \u017ee podnik vyu\u017ev\u00edv\u00e1 ciz\u00ed zdroje, tedy dluhy, k financov\u00e1n\u00ed sv\u00fdch aktiv.

$$\text{Ukazatel v\u011b\u00edtelsk\u00e9ho rizika} = \frac{\text{Celkov\u00e9 ciz\u00ed zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

V p\u0159\u00edpad\u011b v\u00fdsledku v\u011bt\u0161\u00edho ne\u017e 1 jsou aktiva firmy financov\u00e1na p\u0159ev\u00e1\u017en\u011b ciz\u00edmi zdroji. V p\u0159\u00edpad\u011b v\u00fdsledku men\u0161\u00edho ne\u017e 1 jsou aktiva firmy financov\u00e1na p\u0159ev\u00e1\u017en\u011b vlastn\u00edmi zdroji. V\u00fdsledek roven 1 zna\u00e1\u00ed rovnov\u00e1hu financov\u00e1n\u00ed jak ciz\u00edmi, tak i vlastn\u00edmi zdroji (R\u016f\u00e7kov\u00e1, 2021).

#### 4.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnot\u00ed, jak efektivn\u011b spole\u00e7nost vyu\u017ev\u00edv\u00e1 sv\u011b investice a jak jsou jednotliv\u00e9 \u00e1sti kapit\u00e1lu v\u00e1z\u00e1ny na r\u016fzn\u00e1 aktiva a pasiva (R\u016f\u00e7kov\u00e1, 2021).

##### Obrat aktiv

Podle R\u016f\u00e7kov\u00e9 (2021) tento ukazatel vyjad\u0159uje, jak podnik vyu\u017ev\u00edv\u00e1 sv\u00e1 aktiva ke generov\u00e1n\u00ed tr\u017eb. Hodnoty jsou z\u00e1visl\u00e9 na druhu podnikatelsk\u00e9 \u00e1innosti. U v\u00fdrobn\u00edch podnik\u016f jsou aktiva obvykle obracena pomaleji. Vy\u0161\u00ed hodnoty tohoto ukazatele ne v\u017edy znamenaj\u00ed pozitivn\u00ed situaci.

$$\text{Obrat celkov\u00fdch aktiv} = \frac{\text{Tr\u017eby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

##### Obrat ostatn\u00edch aktiv

Podle R\u016f\u00e7kov\u00e9 (2021) dal\u0161\u00edmi ukazateli aktivity jsou ukazatele soust\u0159ed\u00e9n\u00e9 na z\u00e1soby, pohled\u00e1vky a z\u00e1vazky, kter\u00e9 mohou b\u00fdt vyj\u00e1d\u0159eny jako rychlost nebo doba obratu. Tyto ukazatele poskytuj\u00ed informace o tom, jak efektivn\u011b podnik spravuje sv\u00e1 aktiva nebo pasiva.

$$\text{Rychlost obratu} = \frac{\text{Tr\u017eby}}{\text{Vybran\u00e9 aktivum}} [\text{po\u00e1et dn\u00ed}]$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{365}{\text{Rychlost obratu}} \text{ [kolikrát za rok]}$$

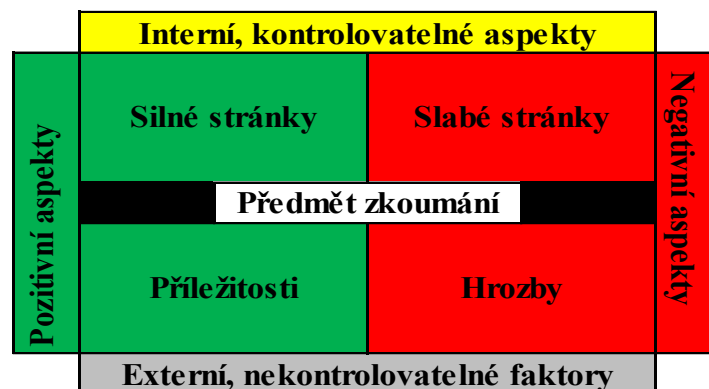
Tento indikátor poskytuje informaci o tom, jak dlouho jsou zásoby vázány jako oběžná aktiva (Růčková, 2021).

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je čtyřbodový strategický rámec pro rozvoj strategie. Lze ji použít v různých stupních detailnosti. Od povrchní analýzy pro jednoduché situace až po podrobnější zkoumání při větších nebo složitějších problémech. Zkratka SWOT je odvozena od čtyř slov:

- S – silné stránky procesu;
- W – slabé stránky;
- O – příležitosti;
- T – hrozby (Sarsby, 2016).

Podle Sarsbyho (2016) je SWOT analýza nástroj pro analýzu a plánování. Nástroje jsou pouze tak dobré, jak kvalitně jsou využity. Nicméně je velmi snadné udělat SWOT analýzu, která nepovede k vytvoření strategie. To často nastává kvůli nedostatečnému porozumění strategii a špatnému použití SWOT analýzy.



Obrázek 3: Stylizovaná SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování dle Sarsby (2016)

V praktickém použití SWOT analýzy každá ze čtyř částí obsahuje seznam faktorů, často ve formě odrážkového seznamu s doprovodnými podrobnostmi nebo dokumentací. Faktory se dělí na:

- interní faktory – jsou ty, které má organizace pod kontrolou. Silné a slabé stránky jsou interní faktory;

- externí faktory – jsou ty, nad kterými má organizace malou nebo žádnou kontrolu. Příležitosti a hrozby jsou externími faktory;

Dále se faktory rozlišují na:

- užitečné (pozitivní) faktory – jsou ty, které přispívají k dosažení úspěchu nebo podporují vaše cíle a strategie. Mezi ně patří silné stránky a příležitosti.
- škodlivé (negativní) faktory – jsou ty, které brání dosažení cílů. Mezi ně patří slabé stránky a hrozby (Sarsby, 2016).

Zda je faktor považován za silnou stránku nebo slabou, příležitostí nebo hrozbou, závisí na kontextu a cíli SWOT analýzy. Pro kvalitní SWOT analýzu je nezbytný specifický kontext. To, co je síla v jednom kontextu, může být slabostí v jiném. Stanovení účelu pomáhá udržet analýzu relevantní a zobecněnou (Sarsby, 2016).

#### 4.3.1 Silné stránky

Silné stránky jsou interní faktory, které organizaci umožňují efektivně reagovat na příležitosti nebo odolávat hrozbám. Jsou to oblasti, ve kterých organizace exceluje nebo má konkurenční výhodu. Silné stránky mohou zahrnovat:

- finanční stabilitu, dostatečnou hotovost, schopnost získat úvěr;
- technologickou vybavenost, know-how, inovace;
- zákaznický servis, marketingové strategie, prodejní dovednosti, pověst firmy;
- lidské zdroje, talent, loajalitu, odbornost, školení (Sarsby, 2016).

#### 4.3.2 Slabé stránky

Podle Sarsbyho (2016) jsou slabé stránky faktory, které mají za následek neschopnost využít příležitosti nebo jsou zranitelné vůči hrozbě. Jinými slovy jsou to aspekty, které podniku chybí nebo na něj negativně působí a mohou ztížit jeho úspěch. Slabé stránky mohou zahrnovat:

- finanční slabé stránky, jako je vysoký poměr zadluženosti a likvidity;
- staré nebo nepružné technologie nebo procesy;
- slabé stránky zákaznického servisu, například dlouhé dodací lhůty nebo špatná komunikace se zákazníky;

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo špatná morálka zaměstnanců.

#### 4.3.3 Příležitosti

Podle Sarsbyho (2016) příležitosti mohou být hmotné, jako jsou nové produkty, nebo nehmotné, jako je lepší pověst. Příležitosti vznikají z mnoha zdrojů, například:

- Konkurenti se stahují nebo vstupují na trh.
- Nové společenské trendy.
- Technologické inovace.
- Restriktivní (omezující) legislativa jako možnost pro konkurenční výhodu.

#### 4.3.4 Hrozby

Hrozby mohou být rozděleny na hmotné a nehmotné. Hmotnými hrozbami mohou být například nepřátelské nabídky fúzí, vstup nových konkurentů na trh nebo změny v tržních podmínkách. Nehmotné hrozby zahrnují potenciální ztrátu reputace nebo faktory, které mohou negativně ovlivnit pověst značky (Sarsby, 2016).

#### 4.3.5 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Podle Fotra et al. (2020) je cílem hodnocení faktorů identifikovat ty, které mají klíčový vliv na strategické cíle daného podniku nebo procesu a jejichž účinek odpovídá časovému horizontu strategického plánu. Identifikované faktory jsou obvykle považovány za rizikové, ať už s pozitivním nebo negativním dopadem na strategické cíle. Hodnocení můžeme provést pomocí maticí:

- EFE – zahrnuje příležitosti a hrozby externích faktorů;
- IFE – zahrnuje silné a slabé stránky interních faktorů;

V rámci hodnocení jednotlivých faktorů v maticích podle Fotra et al. (2020) existuje metodika pro hodnocení EFE a IFE, která se principiálně rovná následujícímu postupu.

Obecně platí, že můžeme použít hodnocení jednotlivých kvadrantů SWOT. Je důležité zajistit, aby byl použit stejný počet faktorů ve všech kvadrantech. K tomuto účelu se přidávají váhy k jednotlivým faktorům v každém kvadrantu tak, aby součet vah byl vždy roven 1. Faktory jsou dále hodnoceny podle jejich stupně rizika, a i stupněm výkonnosti s ohledem na jejich vliv na strategická východiska. Provede se součin vah a míry rizika pro

každý faktor a následně se vypočítá celkové hodnocení součtem jednotlivých faktorů v každém kvadrantu. Celková hodnota je poté váženě určena k zjištění celkové zranitelnosti jednotlivých kvadrantů.

#### **4.3.6 Obecné strategie SWOT analýzy**

Po provedení podrobné analýzy interních a externích faktorů, která zahrnuje identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, nastává proces tvorby obecné strategie. Tento proces zahrnuje navrhování konkrétních opatření a iniciativ, které povedou ke zlepšení současné situace organizace. Tvorba strategie vyžaduje zohlednění všech klíčových faktorů, které byly identifikovány během analýzy, a formulaci cílů a strategických kroků, které povedou k dosažení požadovaných výsledků (Sarsby, 2016).

##### **Růstové strategie (příležitosti x silné stránky)**

Základem strategie založené na růstu je harmonizace příležitostí s existujícími silnými stránkami a důraz na rozvoj oblastí, ve kterých jsou již dobře vyvinuté dovednosti. Tato strategie obvykle zahrnuje investice do faktorů, které zlepšují schopnost provádět více podobných aktivit (Sarsby, 2016).

##### **Strategie vnitřního rozvoje (příležitosti x slabé stránky)**

Hlavním cílem tohoto typu strategie je transformovat slabé stránky na silné, aby byly vhodněji využity ve prospěch nabízených příležitostí. Strategie vnitřního rozvoje se zaměřuje na zdokonalení nebo rozšíření vnitřních faktorů organizace (Sarsby, 2016).

##### **Strategie externího rozvoje (hrozby x silné stránky)**

Tento typ strategie se opírá o využití aktuálních silných stránek k transformaci hrozeb na nové příležitosti. Externí strategie rozvoje může zahrnovat rozšíření dosahu na trhu do nových oblastí nebo získání nových zákazníků; dovednosti, které patří mezi silné stránky, lze využít k rozšíření nabídky služeb o stávající značky (Sarsby, 2016).

##### **Strategie přežití (hrozby x slabé stránky)**

Kombinace hrozeb a slabostí představuje nejméně žádoucí scénář. V takové situaci čelíte obtížným rozhodnutím; například můžete zásadně přehodnotit to, co vaše organizace nabízí nebo provádí. Zde je důležité jak přizpůsobení, tak transformace. Pokud se rozhodnete zůstat v podnikání, strategie zahrnují současně externí i interní rozvojové kroky (Sarsby, 2016).



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VNĚJŠÍ KONTEXT PODNIKU

V rámci analýzy okolního prostředí jsou identifikované klíčové faktory, které mají potenciál významně ovlivnit výkonnost podniku. Tyto faktory jsou pečlivě vybrány s ohledem na jejich dopad na strategické rozhodování a dlouhodobou udržitelnost podniku.

Musíme si uvědomit, že vnější okolí v roce 2024 je zasaženo hned několika nepříznivými faktory. Mezi tyto faktory spadá pandemie COVID - 19, energetické krize a válka na Ukrajině. Pandemická situace zcela jistě z dlouhodobého hlediska mechanismům zavádění cirkulární ekonomiky do praxe neprospěla. Cirkulární ekonomie je zaměřená na obnovitelné zdroje, recyklace, prodlužování životního cyklu produktů a přecházení na sdílené služby. Došlo k celkovému znejistění hospodářského prostředí a ohrožení rentability produkce v nejslabších místech řetězce jakými byly logistické řetězce a poptávky po surovinách. Došlo i k problémům s čipy z důvodu nadstandardní poptávky po těchto součástkách. V březnu a dubnu roku 2020 poklesla poptávka po ropě celkově zhruba o jednu třetinu. Nastal značný pokles cen. Ve druhém pololetí roku 2021 došlo ke značným turbulencím na trhu s dodávkami zemního plynu. Docházelo k růstu spotových cen plynu. Objevovaly se výpadky v dodávkách suroviny z Ruské federace. Dodávky se kryly prostřednictvím spotových obchodů. Spotové ceny jsou vyšší, než byly sjednané s dodavateli plynu. Lze shrnout, že problémy s energiemi nastaly dříve, než Rusko napadlo Ukrajinu v roce 2022. Válka na Ukrajině vyvolala nejistotu na trhu. Sankční válka s Ruskem měla za následek snížení efektivity tržního prostředí na obou stranách (Kislingerová et al., 2023).

### PEST analýza

#### Politické faktory:

- Evropská unie (EU) si dala závazek v rámci zelené dohody (Green deal) snížit do roku 2030 čisté emise skleníkových plynů alespoň o 55 %, od jeho zavedení v roce 2005 se snížily emise o 41 %. Klíčovým opatřením směrem k dosažení klimaticky neutrální Evropské unie je podle EU dekarbonizace odvětví energetiky, jelikož zde vzniká 75 % emisí skleníkových plynů v EU díky tomuto odvětví. Navrhují celou řadu opatření ke snížení emisí regulacemi a změnami legislativy. Tento koncept opatření má zachovat a posílit inovace a konkurenceschopnost průmyslu EU

a současně zajistit rovné podmínky vůči hospodářským subjektům ze třetích zemí (Evropská rada, 2024a).

Norma Euro 7 má razantně zpřísnit ekologické limity dokonce i pro elektromobily. Momentálně je norma v přípravě a má platit v roce 2025. Má za cíl 100 % snížení emisí pro osobní automobily od roku 2035 (Evropská rada, 2024b).

Evropská unie zavádí uhlíkové clo na dovoz surovin a výrobků ze zemí mimo EU s vysokou emisí skleníkových plynů. Toto opatření se nazývá Mechanismus uhlíkového vyrovnání na hranicích (CBAM), má zajistit rovné podmínky pro evropský průmysl a zahraniční podniky nezapojené do systému obchodování s emisemi v EU (Krejčí, 2024).

- Iniciativa ministerstva průmyslu a obchodu ČR zaměřená na poskytování podpory pro inovace v různých oblastech jako jsou start-upy, digitalizace a automatizace, s cílem podporovat růst a konkurenceschopnost českého průmyslu a ekonomiky jako celku. Program "The Country for the Future" je zaměřen zejména na malé a střední podniky. Je to v rámci inovační strategie ČR od roku 2020 do roku 2027 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023).

#### Ekonomické faktory:

- Vývoj ekonomiky v roce 2023 se snížil o 0,4 %. Ovlivnila to spotřeba domácností, která klesala, což negativně ovlivňovalo zásoby. Na druhou stranu zahraniční poptávka, investice a vládní výdaje přispívaly k růstu HDP (Zábojnická, Kamenický, 2024).

Tabulka 4: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2022 a 2023

Ukazatel	celý rok	
	2022 [%]	2023 [%]
HDP ČR	2,4	-0,4
HDP EU	3,4	0,4
Vývoz zboží a služeb	7,2	3,1
Index průmyslové produkce	2,1	-0,8
Index spotřebitelských cen	15,1	10,1
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR	2,2	2,6
Obecná míra nezaměstnanosti v EU	6,2	6
Nominální průměrná mzda zaměstnance	5,3	7,5
Reálná průměrná mzda zaměstnance	-8,5	-2,9

Zdroj: vlastní zpracování dle Zábojnické, Kamenického (2024)

Podle aktuální predikce Ministerstva financí ČR (2024) by se výkon ekonomiky měl zvýšit o 1,2 % díky obnově růstu spotřeby domácností.

Průmyslová produkce ČR v roce 2023 sice klesala, ale v odvětví automotive rostla. Do necelého 2% růstu přispěl automotive 4 % body. Dokazuje to, že výsledek celkové průmyslové produkce je silně ovlivněn tímto sektorem (Zámiš, 2023).

Nominální mzda v meziročním srovnání rostla, ale vlivem prudkého navyšování spotřebních cen reálná mzda klesla o 2,9 %.

- Globální nejistota způsobená válkou na Ukrajině a energetickou krizí posouvá důležitost energetické bezpečnosti do popředí, a to nejen v rámci Evropské unie, ale i celosvětově. Pokud se tato bezpečnostní otázka neřeší globálně, může to mít negativní dopad na konkurenceschopnost České republiky a Evropské unie jako celku vzhledem k ekonomické expanzi Číny. Tímto způsobem je poukázáno na potřebu globální spolupráce a řešení energetických otázek v rámci celosvětového kontextu (Kislingerová et al., 2023).
- Vývoj měny české koruny (CZK) vůči euru je rostoucí. Kurz eura vůči CZK ke dni 22. 03. 2024 je 25,37 CZK/1 euro. K 8. 1. 2023 bylo euro vůči koruně na nejnižší úrovni v desetileté historii, a to na úrovni 23,345 CZK/1 euro (Kurzycz, 2024)

Sociální faktory:

- I přes státní a mediální podporu klesá zájem o elektro-mobilitu, zatímco prodeje spalovacích aut v Evropě rostou. Prodeje elektro-aut zaostávají za očekáváním, a Čína se stává silným konkurentem evropských značek s nárůstem prodeje elektromobilů o 38 % v EU (Knot, 2024).
- Nedostatek talentů dosáhl v posledních třech letech svého vrcholu. Hlavní příčinou se popisuje technologická revoluce a změna struktury pracovních pozic, což vyvolává nové potřeby dovedností na všech úrovních. Firmy se nejvíce potýkají s nedostatkem zaměstnanců s technickými znalostmi (30 %), IT dovednostmi a znalostmi v oblasti dat (24 %), chybí talenty s výrobními a produkčními dovednostmi (20 %) a pracovníci v oblasti dopravy a logistiky, v prodeji a marketingu (17 %). Zaměstnavatelé v odvětví obchodu a služeb se nejvíce potýkají s nedostatkem talentů, což uvádí 78 % z nich. Podobně vysoké procento hlásí také odvětví průmysl a stavebnictví (67 %) a doprava, skladování a automotive (65 %). Sektor informační technologie se nachází na čtvrtém místě s 64 % následovaný odvětvím energetika a veřejné služby (63 %), zdravotní a sociální péče, farmacie (56 %) a komunikační služby (55 %). Odvětví finance, pojištění a nemovitosti hlásí problémy při obsazování pracovních pozic ze 45 % (Manpower Group, 2023).

Technologické faktory:

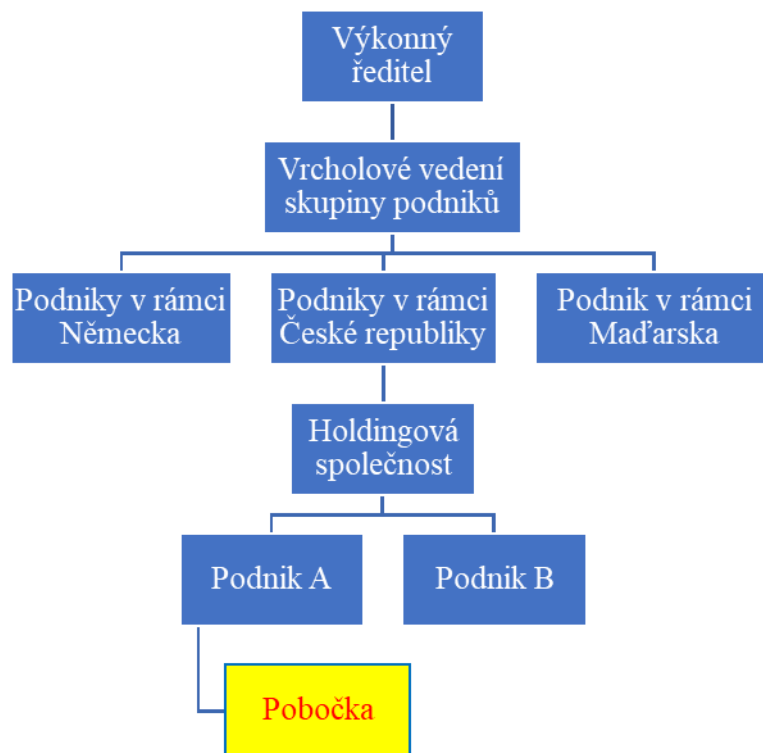
- Generativní umělá inteligence se v období přechodu mezi lety 2022 a 2023 výrazně etablovala v celosvětové technologické a obchodní diskusi a očekává se, že bude mít významný dopad na oblast podnikání. Tento trend v oblasti generativní umělé inteligence naznačuje směřování k technologii, která je dostupnější, více univerzální a zároveň nákladově efektivnější. Tyto inovace umožní firmám rychleji rozšiřovat oblasti využití generativní AI a současně z ní získat větší dlouhodobou hodnotu (Vše o průmyslu, 2023).

Pomocí umělé inteligence je dosaženo další automatizace v procesech výroby, zejména při kontrole kvality. Pokročilé algoritmy strojového učení a rozpoznávání obrazu neustále monitorují výrobní linky, pracoviště, polotovary, komponenty a hotové výrobky, aby identifikovaly potenciální defekty a nesrovnalosti. Tímto

způsobem se zajišťuje dodržování nejvyšších standardů kvality a snižuje se míra vad v procesech (EMANS, 2023).

- Růst výpočetního výkonu musí být provázen posílením obranných opatření proti digitálním hrozbám. Tento nový vývoj slibuje, že dojde ke změně základních standardů kybernetické bezpečnosti po celém světě. Tento blížící se posun ovlivní rozhodování vedoucích pracovníků a technologických expertů s rostoucím počtem organizací, které začínají investovat do kvantových technologií (Vše o průmyslu, 2023).
- Digitalizace je klíčovým nástrojem pro sběr reálných dat. Integrace udržitelnosti prostřednictvím digitalizace udržuje konkurenceschopnost a zefektivňuje procesy řízení podniku. Přináší to mnoho výhod, jako je snižování nákladů a lepší plnění závazků (Houser, 2024).
- Automatizace a robotizace lze využívat v intralogistice. Toto využití má významné postavení ve výrobních provozech, přičemž rozšíření využití autonomních mobilních robotů (AMR) na výrobních linkách a v logistice hraje klíčovou roli při zlepšování produktivity a flexibility výrobních procesů. Tito roboti jsou navrženi k samostatné přepravě materiálů a komponent v rámci provozu i závodu, což umožňuje automatizaci a optimalizaci materiálového toku ve výrobě. AMR dokážou dynamicky manévrovat mezi skladem a výrobní linkou, přizpůsobovat se změnám výrobních linek a procesů. Současně bezpečně spolupracují s lidskými pracovníky, což zvyšuje produktivitu a snižuje potřebu manuální práce (EMANS, 2023).

## 6 VNITŘNÍ KONTEXT PODNIKU



Obrázek 4: Organizační struktura skupiny podniků, zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tato organizační struktura nám zobrazuje aktuální stav. Pobočka, žlutě označené pole, je hlavní zkoumaný objekt, ve kterém se nacházíme. Podnik A je této Pobočce nadřazen jak obchodním jménem, tak i řízením. Podnik A má tři jednatele. První jednatel (dále 1. jednatel) řídí podnik A a jeho pobočku. Druhý jednatel, který je rovněž zakladatelem holdingové společnosti v České republice, zastává pozici jediného podílníka v podniku A a je také součástí rodinné vazby s výkonným ředitelem. Třetí jednatel je výkonný ředitel a majitel skupiny podniků koncernu.

### 6.1 Historie a současný stav

#### Pobočka

Pobočka má podle účetních uzávěrek dlouhodobou historii, která se datuje k počátkům k roku 2000. V rámci její existence došlo několikrát ke změně jejího obchodního jména a majetnických struktur. Předmětem podnikání podniku bylo obrábění, výroba a obchod. Pobočka se věnovala výrobě kovových výlisků pro automobilní průmysl. V roce 2004 došlo ke změně obchodního jména, majitele i nových vlastních výrobních ploch.

Rozhodovací a řídicí pravomoci spadaly pod mateřskou firmu v Německu, spadající do nadnárodní společnosti. V roce 2013 byl podnik zařazen do projektu Excellence (EFQM) v rámci skupiny podniků nadnárodní společnosti. Následným osamostatněním v roce 2017 došlo k rozdělení odkoupením částí od obchodního závodu. Částí odkoupení bylo vybavení. Disponovali stroji s lisovací silou až 630 tun. Prostory zůstaly prodávající firmě, do té doby společný podnik. Při této změně vznikla nová samostatná společnost s ručením omezeným. Rozhodovací a řídicí pravomoci spadaly pod mateřskou firmu v Německu. V rámci řízení jakosti byli certifikováni dle norem ISO 9001, IATF 16949 a ISO 14001. Pobožce zůstaly usmlouvané některé sdílené služby s bývalým společným podnikem převážně v oblasti informačních technologií, řízení lidských zdrojů a procesů neustálého zlepšování. Pobožka pokračovala v projektu Excellence. Pobožka začala plně rozvíjet know-how pro výrobu určitých specifických dílů. Hlavními zákazníky byli převážně zahraniční partneři. Poslední změna byla v roce 2021, kdy došlo k horizontální fúzi s podnikem A. Došlo k přejmenování Pobožky na podnik A. Podnik A jmenoval jednoho z bývalých jednatelů do role prokuristy, který má rozhodující pravomoci v Pobožce.

Předchozí mateřská firma Pobožky, sídlící v Německu, se také stala součástí nové skupiny podniků, ale působí pro Pobožku pouze jako partner, jelikož užívají podobné technologie jak ve výrobě, tak i na kvalitě (Rozhovor s manažerem kvality, 2024).

### **Podnik A**

Podniku A má rovněž bohatou historii. Podle účetních uzávěrek tato historie sahá až do roku 1987. V roce 2019 se stala součástí Německého koncernu a v roce 2021 se sloučila fúzí s Pobožkou. Jedná se o společnost s ručením omezeným specializující se na výrobu lisovaných, vysekávaných a tažených výrobků z oceli a hliníku, stejně jako svařovaných a montážních konstrukčních dílů pro automobilní průmysl. Hlavními zákazníky jsou převážně zahraniční partneři. Společnost je certifikována podle norem ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, ISO 50001 a TISAX.

Podnik A aktivně prezentuje své rozšiřování výroby a zvyšování personálu prostřednictvím reklamních sdělení na internetových stránkách.

Podle článku z časopisu Barbar, 1. jednatel podniku A, se aktivně prezentuje na internetu jako úspěšný podnikatel s vizí. Prezentuje zároveň svoje rozhodovací pravomoci jako



autonomní. Podnik A se snaží napravit špatné jméno předchozího majitele. Zaměřuje se na zlepšení produktivity a investuje do nových zařízení. Zároveň si je vědom potřeby inovací v rámci automatizace, robotizace a postupné modernizace, což naznačuje jeho strategický přístup k rozvoji a udržení konkurenceschopnosti.

Tento souhrn poskytuje informace o celkovém řízení a vizích podniku A.

### **Koncern**

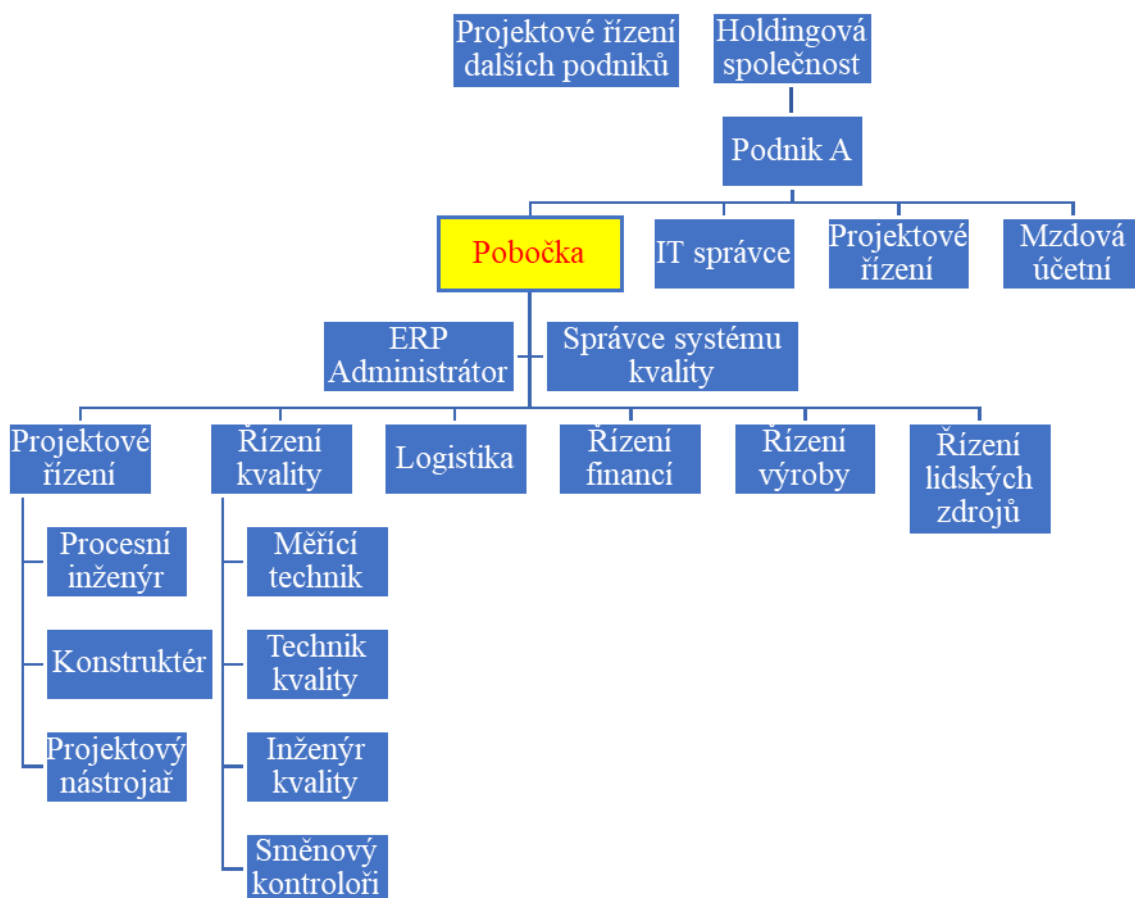
Dle dostupných informací na internetu společnost má více než 100letou historii. Od roku 1995 se specializuje na výrobu dílů pro automobilový průmysl. Zaměřuje se na zpracování kovů a tvarování plastů pro osobní a užitková vozidla. S celkovým obratem 400 milionů eur v roce 2024, 1750 zaměstnanci ve 14 pobočkách v Evropě. Vnímají svoji společnost, že patří mezi přední dodavatele v oboru. Její produkty zahrnují širokou škálu dílů, jako jsou karosářské, podvozkové a bezpečnostní systémy, a to jak pro tradiční auta, tak i pro elektromobily. Od roku 2017 do roku 2021 rozšířili svoji skupinu podniků o dalších 6 podniků.

Tyto informace poskytují přehled o velikosti, rozsahu zdrojů a oboru činnosti společnosti.

## **6.2 Aktuální stav Pobočky**

V době fúze v roce 2021 došlo k restrukturalizaci snížením počtu lidí na Pobočce. Některé sdílené služby Pobočky se zrušily a byly nahrazeny řízením z podniku A. V rámci oddělení kvality toto zrušení sdílených služeb mělo za následek navýšení počtu směnových kontrolorů. Pobočka dále pracuje na nových projektech. Aktuálně Pobočka zaniká a dochází k rozpuštění jejích výrob do podniků v rámci skupiny, to znamená i do podniku A. Podnik A získá pouze část výrob z Pobočky (Rozhovor s manažerem kvality, 2024).

V rámci pozorování na oddělení kvality Pobočky po fúzi s podnikem A setrvala strmá maticová jednotlivá organizační struktura. Došlo k přesunutí některých výrob, převážně svařování a montáže, do podniku A. Došlo ke snížení pronajatých ploch Pobočky následkem přesunu těchto výrob. Snížily se skladovací plochy, které byly nahrazeny službami s logistikou firmou v okolí pobočky. Projektové řízení funguje napříč celou skupinou podniků. Níže je zobrazen aktuální stav organizační struktury pobočky v organigramu vůči podniku A.



Obrázek 5: Model organizační struktury Pobočky v rámci podniku A, zdroj: vlastní zpracování (2024)

## 6.3 Finanční analýza podniku

### 6.3.1 Finanční výsledky Pobočky před fúzí

Tabulka 5: Hospodářské výsledky Pobočky před fúzí

Základní ekonomické ukazatele	2017 10.-12. měs.	2018	2019	2020	2021 1.-9. měs.
ROE	-8,49%	16%	7,97%	-7,14%	4,20%
ROA	-0,57%	5,54%	3,57%	-1,56%	0,96%
ROS	-3,92%	1,99%	1,01%	-2,12%	1,80%
Míra zadluženosti	6	4,82	3,44	1,63	1,84
Běžná likvidita	0,93	1,05	0,97	1,33	1,25

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podle účetních uzávěrek Pobočky byly vysoké závazky v roce 2017 převážně z koupě vybavení z důvodu osamostatnění. Špatné výsledky v roce 2017 jsou vysvětleny odstávkou výroby v celém měsíci prosinci. Úspěch v roce 2018 je vysvětlen okamžitou výrobní a obchodní činností od osamostatnění, získáním nových zakázek a tím spojeným prodejem zboží, díky kterému bylo dosaženo plánované úrovně. Zboží zahrnovalo prodej nástrojů a dalšího vybavení zákazníkům v rámci zavádění nových produktů do sériové výroby, které tvořilo v průměru 16 % z celkových tržeb v celé době životnosti osamostatněné Pobočky. Díky výsledkům za rok 2018 byly předpoklady o navýšení výrobního areálu a stávajících kapacit. Snížené výsledky za rok 2019 oproti roku 2018 jsou vysvětlovány několikaměsíční odstávkou výrobní linky z důvodu poruchy. Zhoršený výsledek za rok 2020 oproti roku 2019 je vysvětlen převážně vlivem pandemie COVID-19 a díky tomu nepředvídatelnému chování zákazníků, kteří uzavírali výroby. Na základě cílů pobočky a hospodářských výsledků byl počet zaměstnanců postupně zvyšován od roku 2020 průměrně o 8 % až do roku 2021. Nepříznivý výsledek za rok 2021 je zdůvodněn celosvětovým problémem z nedostatku čipů pro výrobu aut a tím limitované výroby ze strany zákazníků. Ekonomické cíle byly vždy optimistické, odůvodněné navýšením zakázek a plné nahrazení výběhových projektů novými projekty. Na konci účetního období posledního roku před fúzí měla pobočka 79 zaměstnanců a 2 jednatele.

### 6.3.2 Finanční výsledky podniku A

Tabulka 6: Hospodářské výsledky podniku A

Základní ekonomické ukazatele	2019	2020 1.- 9. měs.	2020 10. měs. 2021 09. měs.	2021 10. měs. 2022 09. měs.
ROE	25,10%	29,41%	41,74%	16,94%
ROA	12,04%	18,61%	24,98%	11,51%
ROS	3,02%	7,40%	9,76%	5,80%
Míra zadluženosti	1,93	1,03	1,1	1,01
Běžná likvidita	1,12	1,54	1,05	2,02

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Podle účetních uzávěrek podniku A před fúzí se podnik soustředil převážně na investice do rozšiřování výrobních ploch, ve kterých pokračuje. Také zmiňují určité problémy vlivem pandemie a dalších celosvětových problémů. V období po fúzi s pobočkou v roce 2021-2022 došlo zhruba o 41 % navýšení tržeb. Z toho zhruba 4 % tvořily tržby za prodej zboží.

V celkovém kontextu došlo k nárůstu zaměstnanců a vedení podniku A. V roce 2020–2021 měl podnik A celkem 230 zaměstnanců, vlivem fúze s pobočkou se v roce 2021–2022 počet zaměstnanců zvýšil na konečných 274 zaměstnanců. To je zhruba 19 % navýšení.

Podnik A disponoval k roku 2022 celkovými aktivy kolem 609 miliónů Kč což se řadí mezi střední podniky dle Synka (2015).

#### **6.4 Strategie a politika podniku**

Na internetových stránkách podnik A popisuje svou politiku podniku a kodex chování, kde se zavazuje k dodržování certifikací a obecných zásad v rámci systému řízení podle příslušných norem. Mezi ně patří ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, ISO 50001 a TISAX.

Na internetových stránkách skupiny podniků je popsána strategie řízení, kterou se řídí i podnik A. Mezi hlavní zásady této strategie skupiny podniků patří:

- spokojenost zákazníků;
- spokojenost zaměstnanců;
- ochrana životní prostředí a energická účinnost;
- dodržování právních předpisů;
- kultura řízení;
- benchmarking s konkurenty;
- čestný a informativní styl komunikace se zaměstnanci, smluvními partnery, dodavateli a poskytovateli služeb;
- bezpečnost informací a ochrana osobních údajů;
- bezpečnost a ochrana zdraví;
- cíl nulových vad díky neustálému zdokonalování systému řízení.

## 6.5 Analýza procesů na oddělení kvality Pobočky

### Řízení procesů na oddělení kvality

Skupina podniků nadnárodní společnosti se v rámci certifikací dle standardů ISO norem a normy TISAX zavazuje za dodržování těchto norem. Procesní přístup je vyžadován. Řízení procesů na oddělení kvality jsou jasně definována. Pro správu systému řízení kvality (QMS) využívá Pobočka sdílených služeb s bývalým společným podnikem, který pronajímá Pobočce výrobní prostory. Další požadavky norem jsou nastaveny. Nejvyšší kompetenci za oddělení kvality nese manažer kvality. Procesy pro školení a zvyšování kvalifikace jsou řízeny manažerem kvality. Zaměstnanci jsou seznámeni se standardy Pobočky prostřednictvím ERP systému a mají k dispozici možnost nahlížení do těchto standardů. Pracovní postupy a organizační směrnice jsou řízeny a zavedeny v rámci ERP systému. Odchytky od stanovených standardů jsou systematicky identifikovány, dokumentovány v ERP systému a řešeny (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

Pro sledování a řízení reklamací mají stanovenou organizační směrnici, která jasně definuje tyto postupy. Menší nedostatky v rámci kvality výroby jsou opravovány po dokončení výroby. V rámci těchto nedostatků zvažují a zhodnocují, zda rizika a náklady na případné budoucí reklamace jsou přijatelná. Snaží se porozumět potřebám a procesům zákazníků. Na základě tohoto porozumění interně hodnotí vliv různých aspektů, včetně možných problémů s kvalitou u zákazníka. Pokud zjistí, že daná nekvalita může mít negativní dopad na zákazníka, aktivně ho informují o této situaci (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

Manažer kvality upozorňuje na netransparentní komunikaci v rámci skupiny podniků i podniku A. Dále není vyzván vedením k vytváření strategie organizace. Eskalační procedura jde přes partnera, mimo řízení 1. jednatele, holdingové společnosti a vrcholového vedení (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

### Kontrola procesů na oddělení kvality

Kontroly procesů probíhají jak interními audity podle ISO 14001 správcem QMS systému, tak probíhají pravidelné procesní interní audity inženýrem kvality podle IATF 16949. Dále jsou zohledněny externí certifikační audity a zákaznické audity. Při těchto auditech jsou zohledněny veškeré procesy systému řízení kvality. Probíhají pravidelné zákaznické audity

v případech, když se objeví odchylka od stanovených ukazatelů hodnocení zákazníkem (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

Proces hodnocení zaměstnanců probíhá každé čtvrtletí a má vliv na jejich bonus. Hodnocení zahrnuje tyto složky: EBIT (10 %), cíle kvality (15 %), 5S (15%), externí PPM (20%), interní PPM (20%) a osobní cíle (20 %). Výsledný bonus je určen na základě těchto kritérií, ale vždy minimálně na 80 % celkové částky, která je dohodnuta v pracovní smlouvě (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

### **Vyhodnocení procesů na oddělení kvality**

Hodnocení kvality je monitorováno manažerem kvality na základě nákladů za nekvalitu (CoPQ) a reportováno na měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Cílem kvality je dodržet 1,3 % hodnoty nekvality z čisté tržby. Tento cíl za rok 2023 byl splněn (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

Zákaznická spokojenost je monitorována a hodnocena pravidelně zákazníkem na měsíční bázi a na konci roku. Hodnocení zákazníkem se týká včasnosti dodávek, kvality a celkové spokojenosti. Toto hodnocení následně přiřazuje podnik do kategorií A, B a C. Kategorie A je hodnocena jako výborný dodavatel, kategorie B má nějaké problémy, které musí odstranit, a kategorie C je považována za nevhodného dodavatele pro nové projekty (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

Pro vyhodnocování dat z měření a neshod používají pokročilé počítačové programy a ERP systém (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

### **Neustálé zlepšování procesů na oddělení kvality**

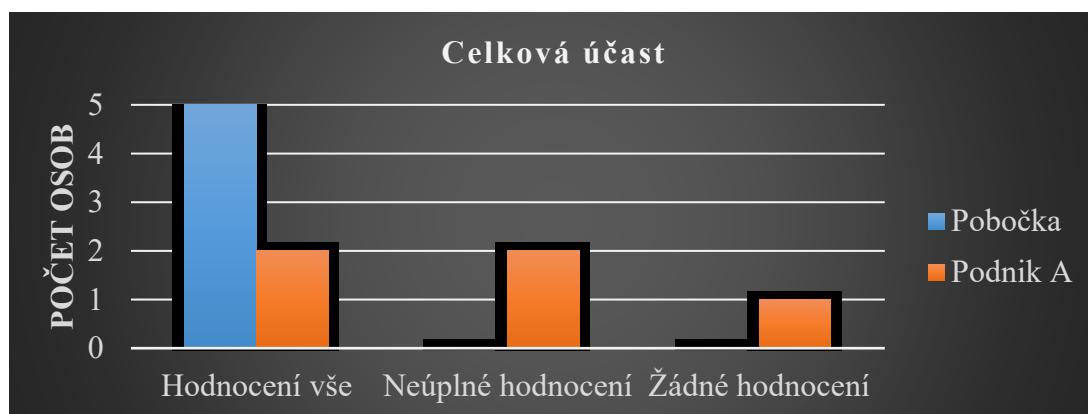
Na Pobočce se aktivně snaží o neustálé zlepšování procesů. Vychází ze zkušeností pro efektivnější provádění práce. Provádí se pravidelně studie proveditelnosti, která souvisí s novými projekty a zlepšováním procesů. Průběžně aktualizují procesy podle získaných informací z reklamací a interních neshod. Pro zlepšování využívají FMEA analýzu jako jejich know-how. I když některé procesy jsou stabilní, nové výzvy a prvky jsou zohledňovány. Snaží se najít ideální kompromis mezi kvalitou a náklady. Sledují odchylku od přístupu Excellence (EFQM) v rámci podniku A a skupiny podniků. (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

## 6.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců

V rámci analýzy je porovnána spokojenost zaměstnanců oddělení kvality na pobočce a v podniku A. Analýza se týká spokojenosti zaměstnanců s procesy, technologiemi a IS a s manažerem kvality.

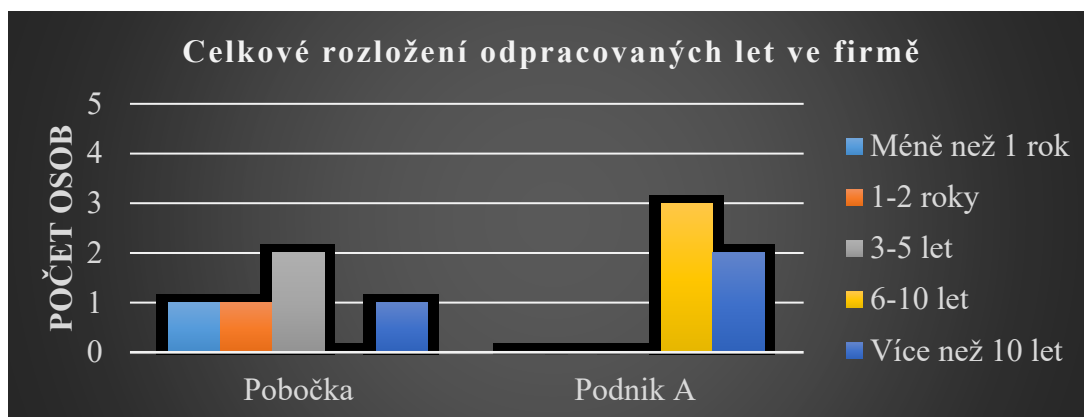
### Statistika účasti

Bylo rozdáno celkem 5 dotazníků zaměstnancům na oddělení kvality Pobočky, a pět dotazníků pro podnik A, tedy celkem 10 dotazníků. Dotazníky byly distribuovány vždy dvěma technickohospodářským pracovníkům a třem pracovníkům kontroly kvality.



Graf 1: Celkový počet účastníků analýzy spokojenosti zaměstnanců v rámci celého podniku A, zdroj: vlastní zpracování dle Formsite (2024)

Účast zaměstnanců Pobočky byla 100 %. Zaměstnanci Podniku A vyplnili pouze z 40 % dotázaných celý dotazník, 40 % dotázaných vyplnil dotazník a manažera kvality nehodnotili, 20 % dotázaných neodpovědělo vůbec. Z průzkumu vzešlo i, že u podniku A, úplné hodnocení provedli pouze technickohospodářští pracovníci.



Graf 2: Celkové rozložení odpracovaných let ve firmě, zdroj: vlastní zpracování dle Formsite (2024)

Tento graf zobrazuje fluktuaci zaměstnanců v podniku. Podnik A má stabilní počet zaměstnanců, což naznačuje, že si udržuje konzistentní pracovní sílu. Oddělení kvality pobočky v minulosti řešilo rostoucí potřeby pro zvýšený počtu zaměstnanců.

### Stupnice hodnocení

Tabulka 7: Hodnotící stupnice spokojenosti zaměstnanců

Hodnotící stupnice	
nejlepší	1,5 <
dobré	$\geq 1,5 - 2,5 <$
průměrné	$\geq 2,5 - 3,5 <$
podprůměrné	$\geq 3,5 - 4,5 <$
nejhorší	$\geq 4,5$

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců je použita semikvantitativní metoda. V dotazníku jsou i otázky na četnosti, které svojí povahou lze převést na tuto hodnotící stupnici. Použité hodnocení četnosti v dotazníku jsou: 1- vůbec, 2- velmi zřídka, 3- zřídka, 4- občas, 5- pravidelně.



## 6.6.1 Oddělení kvality pobočky (podniku A)

Tabulka 8: Hodnocení zaměstnanci na oddělení kvality – pobočka

Otázky na procesy, technologie a IS, manažera kvality		Hodnocení respondenty							
		1	2	3	4	5	Hodno cení průměr	Hodno cení celkem	
Procesy	1	Spokojenost zaměstnanců	1	1	1	1	1	1	2,0
	2	Rozvoj zaměstnanců	2	3	2	2	1	2	
	3	Celkové hodnocení procesů ve firmě	2	1	3	2	2	2	
	4	Nedostatky procesů mimo oddělení kvality	2	1	4	3	4	2,8	
	5	Týmová spolupráce	2	1	1	1	1	1,2	
	6	Křížová spolupráce	3	1	4	2	2	2,4	
	7	Projektový management	1	1	2	1	1	1,2	
	8	Odměny a benefity	2	1	2	3	2	2	
	9	Firemní kultura	2	1	2	1	1	1,4	
	10	Transparentnost a sdílení informací	4	3	5	3	3	3,6	
	11	Zaškolení nových zaměstnanců	1	1	1	1	1	1	
	12	BOZP	3	2	4	2	2	2,6	
	13	Zavádění změn v podniku	3	2	3	4	2	2,8	
	14	Zapojení zaměstnanců do změn	3	2	1	1	1	1,6	
Tech. a IS	15	Sběr dat a vyhodnocování	2	1	2	2	2	1,8	2,2
	16	Efektivita a užítost technologií a IS	2	1	3	1	1	1,6	
	17	Technické problémy technologií a IS	2	3	1	3	2	2,2	
	18	Investice do technologií a IS	3	3	1	4	1	2,4	
	19	Integrace databází a IS	3	2	4	3	2	2,8	
Manažer kvality	20	Vedení a řízení týmu	1	1	1	1	1	1	1,1
	21	Komunikace nadřízeného se zaměstnanci	1	1	1	1	1	1	
	22	Podpora osobního a profesního růstu	1	1	1	2	1	1,2	
	23	Řešení problémů a konfliktů	1	1	1	1	1	1	
	24	Rozhodování a plánování	2	1	1	1	1	1,2	
	25	Podpora týmové práce a firemní kultury	2	1	1	1	1	1,2	
	26	Motivace a vedení	2	1	1	1	1	1,2	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Hodnocení procesů

Celkové hodnocení vnímají zaměstnanci jako 2 – dobré. Nejlepší hodnocení je vedeno na spokojenost zaměstnanců na oddělení kvality a zaškolení nových zaměstnanců. Nejhorší hodnocení je na transparentnost a sdílení informací podniku A. Další pozornost lze upřít na

hodnocení nedostatků procesů mimo oddělení kvality, zavádění změn v podniku a bezpečnost.

- **Klíčové připomínky zaměstnanců, doslovný přepis:**

- Spokojenost zaměstnanců: „*Výborný tým na pracovišti – radost chodit každý den do práce.*“
- Transparentnost a sdílení informací: „*Nejsou komunikovány, funguje to formou "jedna paní povídala".*“
- Nedostatky procesů mimo oddělení kvality: „*Nedostatky jsou drobné, ale mají vliv na provoz a výslednou kvalitu odvedené práce.*“
- Zavádění změn v podniku: „*Není to systémové, oznámení je jen formou mailů, případně meetingů.*“
- BOZP: „*Firma příliš nedbá na bezpečnost, čistotu a uspořádání (5S).*“

### **Hodnocení technologií a IS**

Celkové hodnocení vnímají zaměstnanci jako 2,2 – dobré. Nejlépe je hodnocená efektivita a užitnost technologií a IS. Nejhůře hodnocené je integrace databází a IS.

- **Klíčové připomínky zaměstnanců, doslovný přepis:**

- Efektivita a užitnost technologií a IS: „*SAP není uživatelsky příjemný, Netgenium je velmi uživatelsky příjemný.*“
- Integrace databází a IS: „*Hlavní ERP systém není propojen s Netgeniem.*“

### **Hodnocení manažera**

Celkové hodnocení vnímají zaměstnanci jako 1,1 – nejlepší. V tomto případě jsou výsledky téměř vyrovnané.

- **Klíčové připomínky zaměstnanců, doslovný přepis:**

- Podpora osobního a profesního růstu: „*Tlačí mě do mého profesního růstu, ale není mi to nepříjemné.*“

- Řešení problémů a konfliktů: „Řeší konflikty face to face, jedná s lidmi otevřeně (dokáže říct důsledky toho či onoho jednání).“
- Podpora týmové práce a firemní kultury: „Dokáže vztahy udržet a stmelit. Denní problémy řešíme na pravidelných schůzkách (káva).“
- Motivace a vedení: „Jako vedoucí má přehled a jasnou vizi.“

### 6.6.2 Oddělení kvality podnik A

Tabulka 9: Hodnocení zaměstnanci na oddělení kvality – podnik A

Otázky na procesy, technologie a IS, manažera kvality		Hodnocení respondenty						
		1	2	3	4	5	Hodnocení průměr	Hodnocení celkem
Procesy	1 Spokojenost zaměstnanců	2	2	3	3		2,5	2,8
	2 Rozvoj zaměstnanců	4	2	4	3		3,3	
	3 Celkové hodnocení procesů ve firmě	2	3	3	4		3,0	
	4 Nedostatky procesů mimo oddělení kvality	2	3	2	2		2,3	
	5 Týmová spolupráce	3	2	3	2		2,5	
	6 Křížová spolupráce	2	2	4	3		2,8	
	7 Projektový management	2	2	4	2		2,5	
	8 Odměny a benefity	3	3	4	5		3,8	
	9 Firemní kultura	3	3	3	2		2,8	
	10 Transparentnost a sdílení informací	3	3	3	2		2,8	
	11 Zaškolení nových zaměstnanců	2	2	3	2		2,3	
	12 BOZP	1	2	3	4		2,5	
	13 Zavádění změn v podniku	3	3	3	3		3,0	
	14 Zapojení zaměstnanců do změn	3	3	3	2		2,8	
Tech. a IS	15 Sběr dat a vyhodnocování	3	4	3	2		3,0	2,7
	16 Efektivita a užítost technologií a IS	2	2	3	3		2,5	
	17 Technické problémy technologií a IS	2	2	3	4		2,8	
	18 Investice do technologií a IS	2	2	3	2		2,3	
	19 Integrace databází a IS	3	3	3	2		2,8	
Manažer kvality	20 Vedení a řízení týmu	3	3				3,0	2,8
	21 Komunikace nadřízeného se zaměstnanci	3	3				3,0	
	22 Podpora osobního a profesního růstu	2	2				2,0	
	23 Řešení problémů a konfliktů	4	2				3,0	
	24 Rozhodování a plánování	3	2				2,5	
	25 Podpora týmové práce a firemní kultury	3	3				3,0	
26 Motivace a vedení	2	3				2,5		

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

### **Hodnocení procesů**

Celkové hodnocení vnímají zaměstnanci jako 2,8 – průměrné. Nejlepší je hodnocení zaškolení nových zaměstnanců a ostatní procesy ovlivňující chod kvality. Nejhorší hodnocení jsou za odměny a benefity. Nebyly žádné klíčové připomínky zaměstnanců.

### **Hodnocení technologií a IS**

Celkové hodnocení vnímají zaměstnanci jako 2,7 – průměrné. Nejlépe je hodnocené investice do technologií a IS. Nejhorší hodnocené sběr dat a vyhodnocení výsledků. Nebyly žádné klíčové připomínky zaměstnanců.

### **Hodnocení manažera**

Celkové hodnocení vnímají zaměstnanci jako 2,75 – průměrné. Nejlépe je hodnocen za podporu osobního a profesního růstu. Nejhorší hodnoceno vedení a řízení týmu, komunikace nadřízeného se zaměstnanci, řešení problémů a konfliktů.

- **Klíčové připomínky zaměstnanců, doslovný přepis:**

- Podpora týmové práce a firemní kultury: „*Dlouhodobá spolupráce, stálost týmu.*“

## 6.6.3 Srovnání Pobočky a podniku A

Tabulka 10: Srovnání hodnocení zaměstnanci – pobočky a podniku A

Otázky na procesy, technologie a IS		Průměr Pobočka	Průměr podnik A
1	Spokojenost zaměstnanců	1,0	2,5
2	Rozvoj zaměstnanců	2,0	3,3
3	Celkové hodnocení kvality ve firmě	2,0	3,0
4	Nedostatky procesů mimo oddělení kvality	2,8	2,3
5	Týmová spolupráce	1,2	2,5
6	Křížová spolupráce	2,4	2,8
7	Projektový management	1,2	2,5
8	Odměny a benefity	2,0	3,8
9	Firemní kultura	1,4	2,8
10	Transparentnost a sdílení informací	3,6	2,8
11	Zaškolení nových zaměstnanců	1,0	2,3
12	BOZP	2,6	2,5
13	Zavádění změn v podniku	2,8	3,0
14	Zapojení zaměstnanců do změn	1,6	2,8
15	Sběr dat a vyhodnocování	1,8	3,0
16	Efektivita a užítost technologií a IS	1,6	2,5
17	Technické problémy technologií a IS	2,2	2,8
18	Investice do technologií a IS	2,4	2,3
19	Integrace databází a IS	2,8	2,8

*Zdroj: vlastní zpracování (2024)*

Toto srovnání nám ukazuje, že mezi oběma subjekty jsou zřetelné rozdíly v hodnocení procesů v organizaci a na oddělení kvality, tak i technologického zázemí a informačních systémů. Zkoumáme, jak fungují procesy v Pobočce a v podniku A. V rámci srovnání manažerů kvality výsledky nejsou porovnány z důvodu slabé účasti respondentů na dotazníkovém šetření ze strany zaměstnanců na oddělení kvality podniku A. Není zde uvedené zprůměrování výsledků mezi oběma podniky z důvodu zkreslení výsledků.

## 7 SWOT ANALÝZA

Z důvodu končící Pobočky jsou výsledky z analýz vyhodnocovány ve SWOT analýze a vztahovány k podniku A, který přebírá části výrob Pobočky.

### 7.1 Hodnocení vnitřních a vnějších faktorů

Tabulka 11: Rekapitulace vnějších faktorů

Hodnocení	Faktory	Aktuální stav podniku
-	Uhlíkové vyrovnání (CBAM)	Pro podnik A to znamená do budoucna vyšší náklady za nákup materiálů z třetích zemí.
-	Zelená dohoda (Green Deal)	Je zde očekávání dalších daní a poplatků v rámci této ideologie.
+	Norma Euro 7	Podnik A podniká v oboru, který se nezabývá výrobou spalovacích motorů.
-	Program "The Country for the Future"	Podnik A může získat podporu od státu pro malé a střední podniky v rámci projektů digitalizace. Tato možnost nebyla nikde podnikem A uvedena.
+	Vývoj ekonomiky	Ekonomika státu se díky turbulencím pomalu začíná narovnávat. To může znamenat větší podporu podnikatelského prostředí ze strany státu.
+	Vývoj měny	Podle účetních uzávěrek podnik A používá forwardy.
-	Globální nejistota	Nedá se očekávat a plánovat, co přinese budoucnost pro strategické plánování.
+	Klesající zájem o elektro-mobilitu	Podnik A vyniká převážně v oblasti výroby dílů z kovu do karosérií.
-	Nedostatek talentů	Dá se předpokládat, že vývoj nebude příznivý vlivem vývoje Smart technologií.
+	Umělá inteligence (automatizace a robotizace)	1. jednatel podniku A si je vědom potřeby inovací v tomto sektoru vývoje podniku .
+	Digitální hrozby	Podnik A v rámci automotive přijímá mandatorní požadavky vůči svým zákazníkům.
+	Digitalizace	Podnik A se snaží vyrovnat s konkurenčním prostředím.
Hodnocení: Příležitosti + / Hrozby -		

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tento přehled nám umožňuje zpřehlednit analyzované vnější faktory podniku A. Zároveň byly tyto faktory rozděleny do hrozeb a příležitostí.

Tabulka 12: Hodnocení vnějších faktorů

	Faktory externí	Výkonnost 1-10	Váhy $\Sigma$ -1	Součin	Příležitosti + hrozby	
Hrozby	Uhlíkové vyrovnání (CBAM)	4	-0,1	-0,4	-0,15	
	Zelená dohoda (green deal)	4	-0,1	-0,4		
	Globální nejistota	5	-0,2	-1		
	Nedostatek talentů	7	-0,35	-2,45		
	Program "The Country For The Future"	10	-0,25	-2,5		
Celkem součet:			-1	-6,75		
	Faktory externí	Výkonnost 1-10	Váhy $\Sigma$ 1	Součin		
Příležitosti	Norma Euro 7	2	0,1	0,2		
	Vývoj ekonomiky	3	0,2	0,6		
	Umělá inteligence	10	0,25	2,5		
	Digitální hrozby	8	0,1	0,8		
	Digitalizace	10	0,25	2,5		
Celkem součet:			0,9	6,6		

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V tomto hodnocení jsou uvedeny faktory, které mohou být pro podnik hrozbou nebo příležitostí. V hodnocení není zahrnut faktor klesající zájem o elektromobilitu, který sice působí jako příležitost, ale jedná se o obor, kde podnik A v případě výpadku neztratí a v případě expanze jenom získá. Další faktor je kurz měny. Pro tento faktor je podnik A zajištěn.

## Hrozby

Program „The Country for the Future“ – nevyužití této státní příležitosti pro rozvoj podniku znamená pro podnik A hrozbu. Jestli se chce podnik A rozvíjet v zajišťování kvality, měl by využívat veškeré dostupné nástroje, jakými jsou mimo jiné dotace od státu či EU.

Nedostatek talentů – potvrzuje i výkonný ředitel skupiny podniků v rámci rozhovoru pro nezávislou investiční společnost „*Flossbach von Storch*“. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců může vážně ohrozit trvalý růst podniku, protože kvalifikovaný personál je klíčem k inovaci, konkurenceschopnosti a dlouhodobému úspěchu.

Globální nejistota – je hrozbou jak pro podnik A, tak i pro celou skupinu podniků nadnárodní společnosti. Můžou nastat nepředvídatelné události, které zasáhnou automobilové odvětví. Zatím však nadnárodní společnost čerpá z výhod a nakupuje krachující podniky, avšak tato doména může naznačovat zranitelnost s ohledem na pomalý vývoj centralizace řízení podniků.

Zelený závazek (Green Deal) – tento projekt rámci EU má svá specifika a pravidelně přidává výrobním podnikům další nové legislativní požadavky. Tento faktor je brán jako hrozba z důvodu nepředvídatelnosti vývoje a spojených budoucích nákladů a změn uvnitř podniku. Automotive na to globálně reaguje a na základě toho předkládá mandatorní požadavky na certifikace svým dodavatelům.

Uhlíkové vyrovnání (CBAM) – a s tím spojené budoucí rostoucí náklady může zasáhnout podnik v rámci cen za materiál, ale, jak bylo zmíněno v rozhovoru s manažerem kvality Pobočky, z 90 % jsou dodávky jištěny zákazníkem, tudíž náklady mohou být nepatrné.

### **Příležitosti**

Umělá inteligence – z dostupných zdrojů na internetu se umělá inteligence stává stále důležitější součástí moderního podnikání a může poskytnout mnoho výhod, jako je automatizace procesů, analýza dat a zlepšení rozhodování. Nevyužití této technologie může podnik znevýhodnit v konkurenčním prostředí. 1. jednatel o této možnosti zatím uvažuje.

Digitalizace – podle dostupných informací z internetu digitalizace může představovat pro podnik mnoho příležitostí a výhod, které mohou přinést zásadní změny a zlepšení v různých oblastech podnikání. Může přinést příležitosti zvýšit efektivitu, inovovat, zlepšit konkurenceschopnost, expandovat na nové trhy a lépe se přizpůsobit změnám v prostředí.

Digitální hrozby – je důležité je minimalizovat. Je řešeno v rámci celé skupiny. Certifikace TISAX potvrzuje, že organizace splňuje přísné požadavky na ochranu dat a informací, což



je klíčové pro budování důvěryhodného vztahu se zákazníky a zachování jejich důvěry v ochranu jejich dat. Stává se tak více konkurenceschopnější.

Vývoj ekonomiky – v ČR může mít vliv na hospodaření podniku A. Podle statistických ukazatelů se ekonomika probouzí z krize, nabízí pozitivní vývoj a návrat k prosperitě, a to pro podnik A bude klíčové. Podle účetních uzávěrek se podnik A spoléhá na zahraniční trhy a zákazníky, to může mít pozitivní vliv na dlouhodobé dohody v rámci výroby i nových projektů.

Norma Euro 7 – podle účetních uzávěrek se podnik A specializuje na výrobu specifických dílů pro karoserie a sedadla, na což se emisní norma nevztahuje. Tato příležitost vymezuje podnik A od sektoru výroby pro spalovací motory. Tento sektor do budoucna může zaniknout.

Tabulka 13: Rekapitulace vnějších faktorů

Hodnocení	Faktory	Aktuální stav podniku
-	Spokojenost zákazníků	Cíl nulových vad je požadavek IATF 16949. Procesy nejsou nastavena efektivně.
-	Spokojenost zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců podniku A oproti Pobočce (podniku A) má určité odlišnosti jak v rámci odměn tak i rozvoje zaměstnanců.
+	Dodržování právních předpisů, standardů a specifikace	Podnik A musí být pravidelně certifikován a pravidelně auditován.
-	Kultura podniku	Kultura podniku A je vnímána zaměstnanci průměrně.
+	Hospodaření podniku	Podnik A hospodaří vyrovnaně.
-	Zdroje a znalosti podniku	V rámci pobočky (podniku A) jsou lidé dostatečně motivováni pro vzdělávání a rozvoj, v podniku A zaměstnanci hodnotí tuto motivaci průměrně.
-	Informační systémy	I když pobočka (podniku A) používá pokročilé systémy pro sběr dat, a jiných ERP systémů, nejsou tyto systémy synchronizovány a propojeny se skupinou podniků.
+	Technologie	Pobočka (podniku A) používá přesné měřicí technologie, ale v rámci skupiny nejsou jasné stanovená pravidla, která měřidla používat. Chybí propojení manažera kvality s vytvářením strategie skupiny podniků. Každopádně se podnik A nezděrá investic.
+	Know-how	Pobočka (podniku A) předává postupně své znalosti v oblasti výroby a měření specifických dílů jak podniku A tak ostatním v rámci skupiny.
+	Neustálé zlepšování	Podniky skupiny jsou neustále zlepšovány v rámci nových projektů, reklamací, interních neshod, auditů.
-	Procesy v rámci podniku	Je negativně hodnoceno u obou podniků.

Hodnocení: Silné stránky + / Slabé stránky -

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tento přehled nám umožňuje zpřehlednit analyzované vnitřní faktory podniku A. Zároveň byly tyto faktory rozděleny do silných a slabých stránek.

Tabulka 14: Hodnocení vnitřních faktorů

	Faktory interní	Výkonnost 1-10	Váhy $\Sigma$ -1	Součin	Slabé + silné stránky	
Slabé stránky	Spokojenost zákazníků	10	-0,25	-2,5		-1,45
	Spokojenost zaměstnanců	7	-0,15	-1,05		
	Kultura podniku	7	-0,15	-1,05		
	Informační systémy	8	-0,25	-2		
	Procesy v rámci podniku	8	-0,2	-1,6		
	Celkem součet:		-1	-8,2		
	Faktory interní	Výkonnost 1-10	Váhy $\Sigma$ 1	Součin		
Silné stránky	Dodržování právních předpisů, standardů a specifikace	10	0,2	2		
	Hospodaření podniku	10	0,2	2		
	Technologie	7	0,25	1,75		
	Know-how	5	0,1	0,5		
	Neustálé zlepšování	2	0,25	0,5		
	Celkem součet:		1	6,75		

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V tomto hodnocení jsou uvedeny faktory, které mohou být pro podnik slabou nebo silnou stránkou. V hodnocení není zahrnut faktor zdroje a znalosti podniku, který sice působí dle vyhodnocení negativně, ale úzce souvisí s kulturou podniku A. Ostatní faktory, které nejsou zahrnuty, úzce souvisí s výše uvedenými faktory.

### Slabé stránky procesů

Spokojenost zákazníků – zaměření na zákazníky hraje klíčovou roli v rámci řízení kvality podle standardu ISO 9001 a IATF 16949. Tento faktor ovlivňuje celá řada jiných faktorů zde uvedených. Snaha o dosažení nulových vad v rámci strategie skupiny podniků je klíčovým prvkem pro úspěšné řízení kvality všech podniků. Podle rozhovoru s manažerem kvality Pobočky (2024) je důležité, že Pobočka plní stanovené cíle, avšak nízké hodnocení ze strany jednoho ze zákazníků na základě reklamace může zatěžovat podnik při řešení zákaznického auditu z důvodů nečekaných změn. S ohledem na nízké hodnocení ostatních procesů podniku zaměstnanců podniku A lze odhadnout, že i zde jsou podobné problémy.

Informační systémy – v rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na to má vliv špatné hodnocení ukazatele špatné integrace databází a IS a i řešení problémů s IS. Podle rozhovoru s manažerem kvality Pobočky (2024) v porovnání s podnikem A má k dispozici několik pokročilých informačních systémů. Podnik A teprve zavádí informační systémy, které by měly usnadnit práci. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že i když Pobočka má přístup k pokročilým informačním systémům, není zaručeno jejich efektivní využití a maximální potenciál.

Procesy v rámci podniku – na základě dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky v jiných procesech než na oddělení kvality, což má potenciál ovlivnit celkovou výkonnost a udržitelnost podniku. Mezi některé tyto procesy patří procesy komunikace a sdílení informací a zavádění změn. Čestný a informativní styl je při tom jedním ze strategických cílů skupiny rovněž i BOZP, kterou oba podniky vnímají průměrně. Zavádění změn v rámci podniku je další zranitelné místo, což naznačuje určitou nesystematičnost řízení.

Spokojenost zaměstnanců – v rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců na oddělení kvality podniku A je průměrná na Pobočce je dobrá. V případě podniku A jsou zaměstnanci málo finančně motivováni a také jim chybí možnosti rozvoje znalostí a dovedností. V rámci strategie skupiny je zvyšovat spokojenost zaměstnanců jejich cíl.

Firemní kultura – v rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že podnik A oproti Pobočce má průměrné hodnocení. Celkové průměrné hodnocení respondenty podniku A nasvědčuje průměrné zapojení vedení do snahy o zlepšení. V rámci strategie skupiny je to cíl zvyšovat firemní kulturu.

### **Silné stránky procesů**

Dodržování právních předpisů, standardů a specifikací – je dáno standardy, kterými je podnik certifikován, takže nesmí nějak závažně vybočovat z těchto norem, jinak by jim byly certifikáty odebrány. Na výkonnost to může mít velký vliv, ale firmy se snaží udržovat systém a procesy v rámci certifikace kontinuálně (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024).

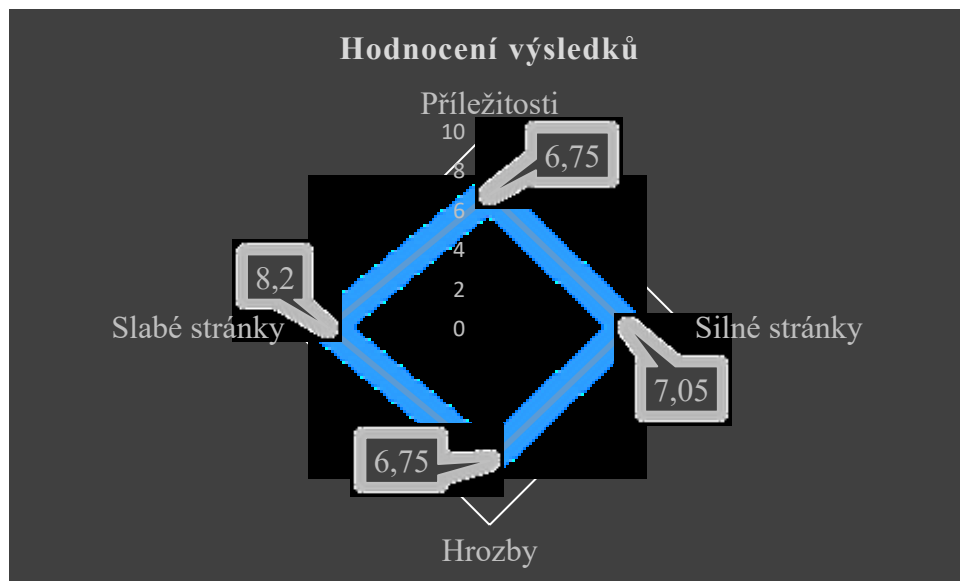
Hospodářské výsledky – oproti hospodářským výsledkům Pobočky tak podnik A držel ekonomické ukazatele nad průměrem ČR. Podle účetních uzávěrek v odvětví výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků bylo podle Českého statistického úřadu (2023) na průměru ČR v roce 2021 ukazatel ROA = 9,14 % a podnik A byl na hodnotě 24,98 %, v rámci průměru ČR v roce 2021 byl ukazatel ROE=17,1 % a podnik A byl na hodnotě 41,74 %. ROS měl podnik A na hodnotě 9,76 %. Míra zadlužení se pohybovala na hranici 1 a běžná likvidita balancovala mezi hodnotami 1-2.

Technologie – podnik A disponuje přístroji na stejném principu měření jako má Pobočka (Rozhovor s manažerem kvality Pobočky, 2024). Zaměstnanci podniku A tyto investice hodnotí pozitivně, ale budoucí investice do měřicího přístroje v rámci analýzy technologií, přístroj GOM není ideální pro přesné měření.

Neustálé zlepšování – podle rozhovoru s manažerem kvality Pobočky (2024) je neustálé zlepšování vizitkou hlavně Pobočky z důvodu přístupu podle Excellence (EFQM), což doplňují výsledky z dotazníků. Jednatel podniku A má tendenci o zlepšení jména v rámci okolí podniku z důvodu laxního řízení předchozího vedení podniku A.

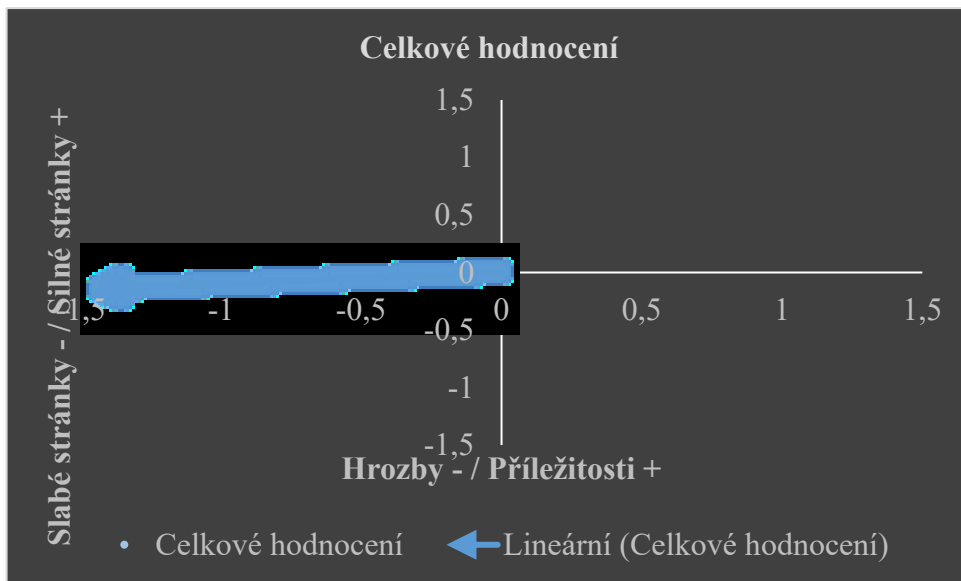
Know-how – z výsledků hospodaření obou po fúzi došlo k významnému nárůstu obratu při relativně malém nárůstu počtu zaměstnanců. To může naznačovat překonávání průměrné výkonnosti Pobočky nad podnikem A. Podle rozhovoru s manažerem kvality Pobočky (2024) se nyní kvůli nečekaným událostem rozhodlo v rámci skupiny přesunout část výroby mimo Pobočku do jiných podniků v rámci skupiny v Německu a pouze část získá podnik A. V rámci nových projektů skupina disponuje kvalitním projektovým řízením, které dodá potřebné know-how podniku A.

## 7.2 Zhodnocení výsledků



Graf 3: Hodnocení výsledků SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na grafu jsou vyneseny součty výsledků součinů výkonnosti a vah jednotlivých kvadrantů.



Graf 4: Celkové hodnocení výsledků SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na grafu jsou znázorněny výsledky součtu kvadrantů silných a slabých stránek procesů a dále příležitostí a hrozeb.

Z výsledků vyplývá, že kombinace identifikovaných hrozeb a slabých stránek procesů představuje nejméně žádoucí scénář. Podnik A se nachází před obtížným rozhodnutím. Je

nezbytné přehodnotit způsob, jakým jsou určité věci prováděny, a rozhodnout se, které činnosti je třeba zlepšit.

Výsledný ukazatel je blízko využití příležitostí. Podnik A by se měl vyrovnat s různými hrozbami, které mohou bránit jeho úspěchu. To naznačuje, že i když existují potenciální výhody, je třeba řešit překážky a rizika, aby bylo možné tyto příležitosti efektivně využít.

## 8 NÁVRH OPATŘENÍ

Podnik A by měl začít naplno využívat podpory státu díky programu „*The Country for the Future*“, aby získal příležitost v tomto směru dohnat konkurenční prostředí v rámci digitalizace.

V rámci expanze by měl podnik A věnovat dostatečnou pozornost strategiím nábory, vývoje a udržení talentovaných jednotlivců na oddělení kvality, aby mohl úspěšně konkurovat na trhu a dosahovat svých růstových cílů. To zahrnuje investice do motivace zaměstnanců a jejich profesního rozvoje. To může zvýšit jejich spokojenost, produktivitu a přispět k lepším výsledkům a konkurenceschopnosti podniku.

Nadnárodní společnost by měla pečlivě zhodnotit svůj strategický přístup k nákupu podniků v kontextu současné globální nejistoty. To zahrnuje důkladné zvážení rizik a přínosů stejně jako aktivní práci na zlepšení centralizace řízení a koordinace mezi jednotlivými jednotlivých procesů mezi skupinou podniků. Tato opatření by měla být prioritou, neboť současný přístup k řízení vykazuje určité zranitelnosti. Jednou z možných cest může být vytvoření specializovaných týmů ve vrcholovém vedení, které by se zabývaly eskalačními problémy v oblasti kvality a strategiemi pro nákup měřicích přístrojů. Kromě toho by měla být rozvíjena strategie pro zlepšení systému řízení kvality napříč celou skupinou podniků.

V rámci zelené dohody by měli sledovat trendy a zároveň se jim pružně přizpůsobovat. K tomu mu může pomoci digitalizace v rámci podniku A i celé skupině podniků koncernu.

Cíl spokojenosti zákazníků může být maximálně dodržen, pokud podnik A bude pracovat na zlepšování hodnocení dat, stejně tak i na zlepšení všech procesů v podniku. Podnik A by měl investovat do vhodných informačních systémů a zajistit jejich efektivní implementaci a využití pro optimalizaci procesů a dosažení lepších výsledků. Tyto systémy by měly podporovat sběr dat, vyhodnocování a reportování pro oddělení kvality. Tyto systémy by měly usnadnit práci zaměstnancům na oddělení kvality stejně jako celému podniku. Podnik A se může inspirovat z Pobočky. Pokud chce koncern sjednocovat procesy, je důležité, aby vrcholové vedení poskytovalo metodickou podporu v rámci IT a aby byla zavedena systematická školení a vytvořeny srozumitelné návody na efektivní užívání těchto systémů. V tomto případě by mohla pomoci AI například použitím



internetové platformy Consensus nebo placeného produktu od SAP Leonardo. Toto zlepšení v rámci analýz a automatizace IT procesů může následně vést i ke zvýšení spokojenosti zákazníků a snížení nákladů spojených s reklamacemi.

Podnik A by mohl čerpat inspiraci z řízení kvality a celkové spokojenosti zaměstnanců pobočky a zlepšit svoji kulturu a motivaci zaměstnanců. Podnik A by mohl přijmout moderní přístupy k řízení kvality, jakým je například metoda Excellence (EFQM). Podnik A by měl při expanzi zvážit optimalizaci rozložení oddělení kvality a případné rozšíření personálu o nové talenty v oblasti analýzy, zpracování dat, neustálého zlepšování a řízení systému kvality. Tím by byla posílena schopnost podniku reagovat na rostoucí potřeby a výzvy v oblasti kvality, což může vést k lepším výsledkům a lepší konkurenceschopnosti.

V rámci celkového řízení by se podnik A měl zaměřit na své slabé stránky a aktivně se zapojovat do jejich zlepšení. Toho může dosáhnout pravidelnými interními audity, které slouží k identifikaci hlavních příčin, k analýzám a následným návrhům opatření. Podnik A by měl také hledat shodu s procesním přístupem tak, aby existovala synergie mezi procesy a strategií podniku pro úspěšné řízení a optimalizaci provozu.

## ZÁVĚR

Cíl této práce byl naplněn. Byla provedena komplexní analýza slabých a zranitelných stránek procesů v rámci oddělení kvality v kontextu s externími a interními faktory. Původní záměr byl analyzovat pobočku. Z důvodu zjištění rozhodnutí o zrušení pobočky, je tato práce směřována na podnik A a koncern. Cíl pomohl k identifikaci oblastí oddělení kvality v kontextu s podnikem A, koncernu a jejich okolí, které je třeba zlepšit.

Byl kladen důraz na standardní analytické metody, jako je SWOT analýza, finanční analýza a PEST analýza. Otázky v rozhovoru s manažerem kvality byly zaměřeny na dodržování ISO norem a procesního přístupu. Dotazníky měly za cíl zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců, kulturu řízení a vztah k využívání technologií a informačních systémů.

PEST analýza poskytla podniku A i celé skupině podniků pohled na možné hrozby a výzvy vycházející z analýzy externího prostředí.

Finanční analýza nám dokázala, že pobočka před fúzí hospodařila neefektivně, což mohlo být ovlivněno řízením mateřské společnosti v Německu. Stejně tak si zachovala vysokou kulturu řízení a spokojenost zaměstnanců na oddělení kvality, díky nastavenému spravedlivému odměňování a moderním přístupům k řízení kvality Excellence (EFQM). Oproti tomu podnik A má nadprůměrné výsledky v hospodaření, ale kultura podniku je vnímána celkově průměrně a finanční hodnocení zaměstnanců podprůměrně. Z tohoto hlediska lze usoudit, že někdy maximalizace zisku nemusí vést k naplnění strategických cílů koncernu, mezi které patří spokojenost zaměstnanců a kultura řízení. Tyto faktory mohou ovlivnit další faktory, mezi které patří spokojenost zákazníků a cíl nulových vad.

V rámci dotazníků bylo provedeno srovnání mezi dvěma podniky, které vystupují pod společným názvem podniku, ale řízení v oddělení kvality je decentralizované. Tím bylo zjištěno, že existují rozdílnosti ve vnímání vnitřního prostředí mezi těmito dvěma podniky. Tato zjištění naznačila určité slabiny hlavně v podniku A a stala se cennou informací pro celkové vyhodnocení.

Zaměstnanci podniku A z větší části nehodnotili svého nadřízeného, což naznačuje určitou zranitelnost ve vnímání řízení uvnitř podniku A. Mohli bychom spekulovat o příčině, ale

pokud nejsou poskytnuta relevantní data, měl by se hledat způsob, jak tato data ze zaměstnanců získat.

Rozhovor s manažerem kvality pobočky nám poskytl cenné informace o celkovém uspořádání, řízení kvality a vnímání celé skupiny. Díky tomuto rozhovoru lze usoudit, že manažer kvality Pobočky je zkušený odborník ve všech oblastech řízení kvality podniku a také v rámci oboru automotive.

Jednatel (1.) bere vážně svou reputaci a je ochoten investovat do změn a zdokonalení, což naznačuje rostoucí potenciál a expanzi podniku A.

Na základě získaných dat a komplexní analýzy bylo hodnocení v rámci SWOT analýzy hodnoceno po předchozí diskuzi s manažerem kvality pobočky. Tato komplexní analýza nám pomohla lépe pochopit procesy na oddělení kvality v kontextu organizace a oboru a tím lépe ohodnotit dosažené výsledky.

Na výstupy ze SWOT analýzy byla formulována strategická opatření, která by měla zvýšit efektivitu řízení procesů na oddělení kvality a konkurenceschopnost podniku, stejně tak i celé skupiny podniků.

Práce se zabývá analýzou rizik v oblasti řízení kvality podniku, má zřejmou relevanci pro současné trendy v podnikovém řízení v oboru automotive. Její vědecký přínos je klíčový, protože přispívá k posunu poznání a rozvoji dalšího porozumění této oblasti. Tím pomáhá lépe porozumět klíčovým aspektům moderního podnikového řízení a přispívá k rozvoji teoretických i praktických poznatků v tomto směru.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752-587.
- BLECHARZ, Pavel. *Řízení a zlepšování kvality*. Jesenice: Ekopress, 2023. ISBN 978-80-87865-83-5.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-807-4521-324.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Rentabilita celkových aktiv (ROA)*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2021>. [cit. 2024-03-30].
- ČSN ISO 31000, 2018, *Management rizik – Směrnice*. 2. vyd. Praha: Česká agentura pro standardizaci.
- EMANS, 2023. *7 Strategických trendů v digitalizaci a automatizaci výroby na 2024*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.anasoft.com/emans/cz/home/Novinky-blog/Blog/7-strategickych-trendu-v-digitalizaci-vyroby>. [cit. 2024-04-05].
- EVROPSKÁ RADA, a. *Zelená dohoda pro Evropu*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/green-deal/>. [cit. 2024-03-24].
- EVROPSKÁ RADA, b. *Nariadení Euro 7: Rada a Parlament dosáhly předběžné dohody o emisních limitech pro silniční vozidla*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2023/12/18/euro-7-council-and-parliament-strike-provisional-deal-on-emissions-limits-for-road-vehicles/>. [cit. 2024-03-24].
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- FORMSITE. *Hodnocení podniku zaměstnanci*. Online: [www.formsite.com](http://www.formsite.com). 2024. Příloha P III – Vzorová ukázka výstupu dotazníku hodnocení podniku zaměstnanci na oddělení kvality. [cit. 2024-03-30].
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-802-7124-992.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-807-4006-371.

HOUSER, Pavel. *Jak neinvestovat do digitalizace špatně? I na to odpovídá Analýza českého průmyslu 2024*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/tiskove-zpravy/jak-neinvestovat-do-digitalizace-spatne-i-na-to-odpovida-analyza-ceskeho-prumyslu-2024>. [cit. 2024-03-29].

HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-807-4004-681.

JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-802-4757-179.

KISLINGEROVÁ, Eva; HORSKÁ, Elena a ŽIŠKA, Miroslav. *Cirkulární ekonomie a ekonomika*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-6808-8.

KNOT, Jaroslav. *Prožívá Německo kocovinu z elektroaut?* Online. 2024. Dostupné z: [https://mzv.gov.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/aktuality/proziva\\_nemecko\\_kocovinu\\_z\\_elektroaut.html](https://mzv.gov.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality/proziva_nemecko_kocovinu_z_elektroaut.html). [cit. 2024-03-24].

KREJČÍ, Veronika. *První zprávu o dovozu zboží, na které se vztahuje uhlíkové clo (CBAM), je možné podat dodatečně*. Online, 2024. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/news\\_20240212\\_Prvni-zpravu-o-dovoze-zbozi-na-ktere-se-vztahuje-uhlikove-clo-je-mozne-podat-dodatecne](https://www.mzp.cz/cz/news_20240212_Prvni-zpravu-o-dovoze-zbozi-na-ktere-se-vztahuje-uhlikove-clo-je-mozne-podat-dodatecne). [cit. 2024-03-24].

KURZYCZ. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>. [cit. 2024-03-24].

MANPOWERGROUP. *66 % zaměstnavatelů v ČR nemůže najít dostatek zaměstnanců s potřebným profilem*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-zamestnancu-a-nova-realita/>. [cit. 2024-03-24].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Lednová predikce MF: česká ekonomika již letos poroste a inflace se výrazně sníží*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2024/lednova-predikce-mf-54105>. [cit. 2024-04-02].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2023. *Program na podporu inovací The Country for the Future*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/podpora-inovaci-program-the-country-for-the-future/program-na-podporu-inovaci-the-country-for-the-future--275246/>. [cit. 2024-03-29].

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-807-2615-612.

POPOV, Georgi; LYON, Bruce K. a HOLLCROFT, Bruce (ed.). *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Hoboken: Wiley, [2016]. ISBN 9781118911044.

PRITCHARD, Carl L. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, [2015]. ISBN 978-1-4822-5845-5.

Rozhovor s manažerem kvality Pobočky. *Téma: Chod oddělení kvality na Pobočce v prostředí Podniku A*. Pobočka. 27.03.2024. Příloha P II.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. England: Leadership Library [2016]. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-807-4002-748.

ŠILEROVÁ, Edita a HENNYEYOVÁ, Klára. *Informační systémy v podnikové praxi*. Druhé vydání. Praha: Power print, 2017. ISBN 978-80-7568-065-5.

VEBER, Jaromír; KRAJČÍK, Vladimír; OSTAPENKO, Galina; ŠVECOVÁ, Lenka a ŽUFAN, Jan, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VŠE O PRŮMYSLU. *5 technologických trendů, které je důležité v roce 2024 sledovat*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.vseoprmyslu.cz/inspirace/trendy/5-technologickych-trendu-ktere-je-dulezite-v-roce-2024-sledovat.html>. [cit. 2024-03-24].

ZÁBOJNICKÁ, Karolína a KAMENICKÝ, Jiří. *Hrubý domácí produkt (HDP) se v roce 2023 snížil o 0,4 % - výkon ekonomiky ČR 2023*. Online. 2024. Dostupné

z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/761897-hruby-domaci-produkt-hdp-se-v-roce-2023-snizil-o-0-4--vykon-ekonomiky-cr-2023/>. [cit. 2024-03-29].

ZÁMIŠ, Vratislav. *Průmysl v říjnu těžil opět z automotive*. Online. 2023. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/751356-prumysl-v-rijnu-tezil-opet-z-automotive/>. [cit. 2024-04-05].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

3D	anglicky: Three Dimensional; česky: troj rozměrný
5S	japonsky: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke; česky: třídění, pořádek, úhlednost, čistota, disciplína
AI	anglicky: Artificial intelligence; česky: Umělá inteligence
AMR	anglicky: Autonomous Mobile Robot; česky: autonomní mobilní robot
APQP	anglicky: Advanced Product Quality Planning; česky: pokročilé plánování kvality produktů
BCG	anglicky: Boston Consulting Group, česky: Bostonská konzultační skupina
BI	anglicky: Business intelligence; česky: obchodní zpravodajství
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CAQ	anglicky: Computer Aided Quality; česky: počítačem podporovaná kvalita
Cash flow	tok hotovosti
CBAM	anglicky: Carbon Border Adjustment Mechanism; česky: Mechanismus pro úpravu uhlíkových hranic
ConSence	software pro řízení procesů a řízení kvality
CoPQ	anglicky: Cost of Poor Quality; česky: náklady na špatnou kvalitu
COVID-19	anglicky: Coronavirus disease 2019; česky: Koronavirové onemocnění 2019
ČR	Česká republika
CZK	Česká koruna
DHx	software pro řízení procesů
EBIT	anglicky: Earnings Before Interest and Taxes; česky: zisk před úroky a zdaněním
EDI	anglicky: Electronic Data Interchange; česky: elektronická výměna dat
EFE	anglicky: External Factor Evaluation; česky: hodnocení externích faktorů
EFQM	anglicky: European Foundation for Quality Management; česky: evropská nadace pro řízení jakosti



---

ERP	anglicky: Enterprise Resource Planning; česky: plánování podnikových zdrojů
EU	anglicky: European Union; česky: Evropská unie
FMEA	anglicky: Failure Mode and Effects Analysis; česky: analýza režimu a následků poruch
GOM	Typ 3Dsceneru
Green deal	zelené vyrovnání
HDP	hrubý domácí produkt
IATF	anglicky: International Automotive Task Force; česky: Mezinárodní automobilová pracovní skupina
IFE	anglicky: Internal Factor Evaluation; česky: hodnocení interních faktorů
IMDS	anglicky: International Material Data System; česky: Mezinárodní systém materiálových dat
ISO	anglicky: International Organization for Standardization; česky: Mezinárodní organizace pro normalizaci
IS	anglicky: Information System; česky: informační systém
IT	anglicky: Information Technology; česky: informační technologie
MES	anglicky: Manufacturing Execution System; česky: systém pro řízení výroby
OEM	anglicky: Original Equipment Manufacturer; česky: originální výrobce zařízení
OTIF	anglicky: On-Time In-Full; česky: včas v plném rozsahu
PDCA	anglicky: Plan-Do-Check-Act; česky: Plánuj-Proveď-Zkontroluj-Jednej
PEST	anglicky: Political, Economic, Social, Technological; česky: politické, ekonomické, sociální, technologické faktory
PLC	anglicky: Programmable Logic Controller; česky: programovatelný logický řadič

PPAP	anglicky: Production Part Approval Process; česky: proces schvalování výrobních dílů
PPM	anglicky: Parts Per Million; česky: díly na milion
Q-DAS	statistický program od společnosti Hexagon
QMS	anglicky: Quality Management System; česky: systém řízení kvality
QS	anglicky: Quality Standards; česky: standardy kvality
ROA	anglicky: Return on Assets; česky: návratnost aktiv
ROE	anglicky: Return on Equity; česky: návratnost vlastního kapitálu
ROS	anglicky: Return on Sales; česky: návratnost tržeb
SAP	německy: Systemanalyse Programmentwicklung; česky: vývoj programu systémové analýzy
SMART	anglicky: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound; česky: specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní
SOP	anglicky: Start of Production; česky: zahájení výroby
Stakeholders	zainteresované subjekty
SWOT	anglicky: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; česky: Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
The country for the future	země pro budoucnost
Tier	úroveň
TISAX	anglicky: Trusted Information Security Assessment Exchange; česky: výměna hodnocení pro zabezpečení informací
TQM	anglicky: Total Quality Management; česky: celkové řízení jakosti
VDA	německy: Verband der Automobilindustrie; česky: asociace automobilového průmyslu

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Proces managementu rizik, zdroj: ČSN ISO 31000 (2018) .....</i>	13
<i>Obrázek 2: Matice rizik, zdroj: vlastní zpracování (2024).....</i>	16
<i>Obrázek 3: Stylizovaná SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování dle Sarsby (2016).....</i>	37
<i>Obrázek 4: Organizační struktura skupiny podniků, zdroj: vlastní zpracování (2024) .....</i>	47
<i>Obrázek 5: Model organizační struktury Pobočky v rámci podniku A, zdroj: vlastní zpracování (2024) .....</i>	50

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Klasifikace rizik ve vztahu ke změnám</i> .....	12
<i>Tabulka 2: Vymezení malých a středních podniků</i> .....	21
<i>Tabulka 3: Struktura rozvahy</i> .....	33
<i>Tabulka 4: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2022 a 2023</i> .....	44
<i>Tabulka 5: Hospodářské výsledky Pobočky před fúzí</i> .....	50
<i>Tabulka 6: Hospodářské výsledky podniku A</i> .....	51
<i>Tabulka 7: Hodnotící stupnice spokojenosti zaměstnanců</i> .....	56
<i>Tabulka 8: Hodnocení zaměstnanci na oddělení kvality – pobočka</i> .....	57
<i>Tabulka 9: Hodnocení zaměstnanci na oddělení kvality – podnik A</i> .....	59
<i>Tabulka 10: Srovnání hodnocení zaměstnanci – pobočky a podniku A</i> .....	61
<i>Tabulka 11: Rekapitulace vnějších faktorů</i> .....	62
<i>Tabulka 12: Hodnocení vnějších faktorů</i> .....	63
<i>Tabulka 13: Rekapitulace vnějších faktorů</i> .....	66
<i>Tabulka 14: Hodnocení vnitřních faktorů</i> .....	67

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Celkový počet účastníků analýzy spokojenosti zaměstnanců v rámci celého podniku A, zdroj: vlastní zpracování dle Formsite (2024) .....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 2: Celkové rozložení odpracovaných let ve firmě, zdroj: vlastní zpracování dle Formsite (2024) .....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 3: Hodnocení výsledků SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování (2024) .....</i>	<i>70</i>
<i>Graf 4: Celkové hodnocení výsledků SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování (2024) .....</i>	<i>70</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dohoda s jednatelem Podniku A

Příloha P II: Přepis rozhoru s manažerem kvality pobočky (podniku A)

Příloha P III: Vzorová ukázka výstupu dotazníku hodnocení podniku zaměstnanci na oddělení kvality

# PŘÍLOHA P I: DOHODA S JEDNATELEM PODNIKU A

Úprava textu byla provedena programem Adobe Acrobat Pro (32-bit).

**Švec, Libor**

---

**Od:** "1. jednatel"  
**Odesláno:** čtvrtek 14. března 2024 22:39  
**Komu:** Švec, Libor  
**Kopie:** "Asistentka jednatele"; "Manažer kvality podniku A"  
**Předmět:** Re: Dotazník pro bakalářskou práci

Dobrý den,  
Dle telefonické dohody - SOUHLASÍM.  
Aktuálně jsem jeden formulář vyplnil, abych si prošel otázky. Ten snadno poznáte. Můžete si jej vymazat :-)

@*"asistentka jednatele"*, prosím zařídte aby to dostal/a *"inženýr kvality"*, *"měřící technik"* a pak asi *"někteří dilenští kontrolóři"*.

díky  
"1. jednatel"

14.3.2024 v 14:15, Švec, Libor <L.Svec@"skupina podniků">:

Dobrý den, pane "1. jednatele",

Obračím se na Vás, jako nejvyššího zmocněnce podniku, s prosbou o výpomoc v rámci analýzy pro moji bakalářskou práci. Studuji obor Krizový management na Universitě Tomáše Bati v Uherském Hradišti na fakultě Logistiky a Krizového řízení. Téma moji bakalářské práce je „Analýza slabých a zranitelných stránek procesů ve vybraném podniku na oddělení kvality“. Název podniku v bakalářce není uváděn jménem, je zde pouze uvedené obecné členění Podnik A, B, C atd., používám dostupné zdroje + informace z dotazníků.

Jedná se mi o schválení provedení analýzy u Vás v "podniku A" na oddělení kvality, z důvodu porovnání spokojenosti zaměstnanců v podniku, na procesy, technologie a hodnocení manažera kvality zaměstnanci.

Analýza je prováděna pomocí dotazníku od společnosti <https://www.formsite.com/> s odkazem viz. níže. Na vyplnění dotazníku je 5-10 minut. Co se týká IP adres a účtů není vyžadována nějaké rozdělení, při každém novém otevření, vyplnění a uložení vzniká nový datový vzorek:

<https://fs17.formsite.com/5K6KSP/y5r7yebmed/index>

V případě, že mi dáte svolení provést tuto analýzu, chtěl bych Vás požádat o rozeslání na zaměstnance:

- Quality Engineer
- Měřící technik
- 3x dilenská kontrola

Thanks a lot. / Díky moc.

Best regards / S pozdravem

Libor Švec  
Quality Assurance

---

**PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHORU S MANAŽEREM KVALITY  
POBOČKY**



Přepis rozhovoru s manažerem kvality pobočky (podniku A), přeloženo ze slovenštiny:

1. Otázka: Jak fúze ovlivnila chod oddělení a procesy v důsledku změn v řízení? Byla provedena restrukturalizace oddělení a jaké sdílené služby jsou nyní využívány v rámci kvality?

Odpověď: My jsme byli soběstační, podnik byl samostatná jednotka, takže my jsme měli všechny procesy nastavené. Jednotlivé procesy se nyní sjednocují. Například objednávky fungovaly u pobočky přes SAP, ale nyní fungují s podnikem A přes Netgenium. Spojuje se to, protože jedna z těchto firem zanikne.

Po rozdělení části podniku měla Kvalita od roku 2017 sdílené služby s předchozím společným podnikem. Po fúzi došlo ke zrušení sdílených služeb směnových kontrolorů. Zůstal správce QMS. Podle normy IATF máme povinnost mít určenou osobu, která dělá interní audity, dodavatelské audity, která potom participuje na zákaznických auditech, tzn. ten ví o celém toku v rámci firmy o všech věcech, jak mají být, jaké jsou směrnice, a na toto je správce QMS. Je zodpovědný za správu všech těchto směrnic a jejich aktualizace, aby byla zajištěna správnost a aktuálnost dat. Tuto činnost provádí prostřednictvím systému Netgenium.

2. Otázka: Jak jsou komunikována rozhodnutí a změny procesů v rámci skupiny?

Odpověď: Komunikace ohledně změn a rozhodnutí často dorazí až po provedení samotných změn, často s opožděním nebo v některých případech vůbec. Tyto informace často procházejí skrz různé prostředníky a při tom dochází ke zkreslení informací.

3. Otázka: Jaké místo má Váš podnik v odběratelsko-dodavatelském řetězci? Jaké IS k zajištění komunikace a spolupráce se zákazníky a dodavateli používáte?

Odpověď: V rámci automobilového průmyslu se naše činnosti dělí přibližně na 70 % pro Tier1 a 30 % pro OEM. Využíváme ERP systém SAP pro správu informací a komunikaci, který je propojen přes EDI (elektronickou datovou výměnu objednávek) a používáme zákaznické portály.

4. Otázka: Spolupracujete na tvorbě strategie podniku? Jaké výsledky za oddělení kvality předkládáte a jak často? Splňujete cíle kvality?

Odpověď: Neúčastním se přímo tvorby strategie podniku.

Výsledky našeho oddělení jsou vyhodnocovány a reportovány na měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Naše cíle v oblasti kvality zahrnují sledování interních dat týkajících se nákladů na nekvalitu, včetně externích i interních nákladů, šrotování dílů a třídění. Tyto výsledky jsou pravidelně reportovány a vyhodnocovány na měsíční bázi v rámci celé skupiny. Máme stanovené cíle nákladů na nekvalitu (CoPQ), které odpovídají 1,3 % čisté tržby, a já jsem za jejich stanovení odpovědný. Na základě výsledků z minulého roku a s ohledem na nové projekty a specifické díly, včetně hliníků, jsme určili, kolik si můžeme dovolit utratit za nekvalitu, abychom dosáhli stanovených cílů. Do tohoto procesu vstupuje mnoho faktorů, včetně nových projektů a událostí z minulých let.

Za rok 2023 jsme dosáhli našeho cíle.

5. Otázka: Popište, jaké metody užíváte ke zlepšování procesů? Jak efektivní je implementace změn ve Vašem podniku? A jaký postoj k managementu změn i v rámci investic má management ve Vašem podniku? Angažuje se oddělení kvality ve zlepšování procesů a kvality výrobků?

Odpověď: V naší firmě aktivně využíváme a neustále se snažíme zlepšovat naše procesy. I když jsou některé procesy stabilní, stále se do nich zapojují nové prvky a výzvy. Zároveň se snažíme vycházet z našich zkušeností (lessons learned) a uplatňovat je k efektivnějšímu provádění toků materiálu a materiálových procesů. Implementace změn je prováděna v souladu s těmito lekcemi a směřuje k celkovému zlepšení.

Postoj managementu k těmto změnám je aktivní a zodpovědný. Management pečlivě posuzuje, zda jsou změny smysluplné a přinášejí výhody nejen z hlediska finančního a bezpečnosti práce, ale i z dalších hledisek. Využíváme nástroje ke zlepšení, jako jsou Lean, Six Sigma, 5S a další podobné nástroje, které nám pomáhají dosahovat našich cílů efektivněji.

V rámci nové skupiny jsme zaznamenali odchylku od přístupu Excellence a pozorujeme, že tato skupina nepřikládá těmto nástrojům takový význam, jaký jsme jim dříve přikládali.

6. Jak často a jakými metodami vyhodnocujete rizika a jaké koncepce a modely řízení kvality využíváte ve svém podniku?

Odpověď: Ve firmě se zabýváme mnoha procesy a standardy týkajícími se kvality. Například dodržujeme standard automobilového průmyslu IATF 16949, který určuje požadavky pro kvalitu v tomto odvětví. Dále máme certifikaci podle normy ISO 14001 pro environmentální management a certifikaci TISAX pro bezpečnost informací, která platí pro celou skupinu.

V rámci nových projektů, které podléhají standardu TISAX, jsme získali oprávnění k přístupu do intranetu ConSense, kde jsou chráněna citlivá data proti zneužití.

Hlavní procesy jsou řízeny v souladu s těmito normami a využíváme podpůrné ERP systémy jako SAP a Netgenium pro sledování reklamací a dalších interních a externích procesů.

Máme také zavedený program Excellence pro neustálé zlepšování procesů. Za TPM je odpovědný vedoucí údržby, který nastavuje plán na každý rok.

V rámci managementu nových projektů, které zahrnují různé jednotky od Tier1 a OEM, se vyhodnocují studie proveditelnosti a zhodnocují se požadavky zákazníka na daný výrobek, včetně požadavků týkajících se výroby a environmentálních hrozeb.

Přepis rozhovoru s manažerem kvality pobočky (podniku A), přeloženo ze slovenštiny:

Každý rok jsme auditováni externí firmou v oblasti environmentálního managementu a jsme povinni provádět pravidelné audity podle požadavků norem to má na starosti správce QMS.

7. Otázka: Jsou procesy a četnosti kontrol kvality ve výrobě nastaveny dostatečně účinně? Klade se důraz na prevenci? Provádíte záznamy kontrol?

Odpověď: Pravidelně provádíme kontrolní záznamy a otázka účinnosti těchto kontrol je vždy kompromisem. Buď můžeme provádět stoprocentní kontrolu, což zaručuje vysokou kvalitu, ale může vést k vysokým nákladům a nižším ziskům kvůli vysokým nákladům na kontrolu. Nebo můžeme nastavit systém tak, aby byl ziskový, ale to s sebou nese riziko zákaznických reklamací a poškození pověsti firmy.

Nastavení ideálního kompromisu je klíčové. Tento proces začíná již od náběhu projektu, kdy se provádí studie proveditelnosti a identifikují se potenciální problémy. Specifické požadavky na kontrolu jsou nastaveny v závislosti na typu projektu. Z principu na nové výrobky máme nastavenou stoprocentní kontrolu 3 výrob nebo 10 000 kusů bez vad.

Je důležité neustále pracovat na vylepšování procesu a vychytávání problémů, aby nedocházelo k reklamacím. K tomu slouží živý dokument FMEA který nám pomáhá identifikovat potenciální rizika a řešit je před tím, než se dostanou produkty do série. FMEA se pravidelně aktualizuje na základě získaných informací z reklamací a interních neshod.

Naše firma používá pouze procesní FMEA, protože jsme výrobní závod. Zatímco naši zákazníci zpracovávají FMEA Designu, nebo FMEA systémovou.

8. Otázka: Popište, jak jsou řízeny projekty a jakou roli sehrává oddělení kvality v rámci těchto projektů?

Odpověď: Pro správu projektů a zajištění kvality využíváme integrovaný systém APQP, který zahrnuje jak aspekty projektového managementu, tak i sledování kvality. Zákazník stanovuje jednotlivé termíny a v rámci těchto termínů jsou nastaveny kontrolní kroky jak z pohledu kvality, tak i projektového managementu. Tímto způsobem se zajišťuje, že nový výrobek bude připraven k uvedení do sériové výroby (SOP) bez vad, a to podle principu PDCA (Plan-Do-Check-Act).

V rámci našeho systému používáme platformu Netgénium pro řízení změn, jak pro stávající výrobky, tak i pro nové projekty. V tomto systému jsou stanoveny termíny uzávěrek, které určují, kdy musí být jednotlivé úkoly splněny. Projektový management má na starosti sledování těchto termínů, zatímco v rámci kvality se sleduje splnění požadavků podle výkresu a dostupnost potřebných měřidel.

Nedávno jsme museli na základě požadavků na měření tvrdosti investovat do nového zařízení. Všechny tyto kroky jsou zohledněny v rámci procesu APQP.

Přepis rozhovoru s manažerem kvality pobočky (podniku A), přeloženo ze slovenštiny:

9. Otázka: Hodnotí oddělení kvality dodavatelskou kvalitu? Provádíte pravidelné audity u dodavatelů?

Odpověď: Existuje směrnice, která ukládá tuto povinnost. Pravidelně sledujeme, zda materiály, které jsme obdrželi od dodavatelů, splňují požadovanou kvalitu, což sleduje oddělení kvality, a zda dorazily v požadovaném čase, což sleduje oddělení logistiky (tzv. OTIF). Poté tyto informace jsou předávány oddělení kvality. Provádím jejich vyhodnocení prostřednictvím systému Netgenium. Každý měsíc vyhodnocuji každého dodavatele.

Na základě těchto vyhodnocení oddělení nákupu poskytuje hodnocení dodavatelů ve standardním formátu v rámci automobilového průmyslu, označením A, B, C. Dodavatel označený jako A je hodnocen jako výborný, B má nějaké problémy, které musí odstranit, a C je považován za nevhodného dodavatele pro nové projekty.

Pravidelně provádíme audity u našich dodavatelů. Je třeba poznamenat, že u 90 % materiálů jsou dodavatelé nominováni našimi zákazníky, a proto se zaměřujeme na pravidelné kontroly u zbývajících 10 %. Právě nyní se chystáme provést audit u jednoho z našich dodavatelů, který pro nás vykonává kooperaci.

10. Otázka: Jakým způsobem monitorujete a reagujete na stížnosti zákazníků a jaká kritéria zákazníci používají k hodnocení? Jak plníte cíle zákazníka a jaké jsou tyto cíle?

Odpověď: Pro sledování a řízení reklamací máme stanovenou organizační směrnici, která jasně definuje postupy. Za sledování reklamací je odpovědné oddělení kvality, konkrétně inženýr kvality. Veškeré reklamace jsou zaznamenávány do našeho ERP systému a následně vyhodnocovány, aby bylo rozhodnuto, zda jsou oprávněné či nikoliv.

Na základě rozsahu a závažnosti reklamací se každý den na ranních schůzkách s vedením projednávají další kroky. Pro nápravné akce je svoláván tým, který se skládá z členů napříč odděleními a společně řeší danou reklamaci.

Interní problémy se snažíme řešit stejně jako externí zákaznické reklamace. Norma IATF 16949 nám přikazuje hodnotit naše dodavatele, zatímco zákazník nás hodnotí taktéž jako svého dodavatele. Toto hodnocení probíhá pravidelně na měsíční bázi, kdy nám zákazníci posílají své vyhodnocení ohledně včasnosti dodávek, kvality a celkové spokojenosti. Na základě těchto hodnocení se poté provádí sumarizace na konci roku.

Jeden z našich zákazníků plánuje audit na březen, jelikož jsme minulý rok byli hodnoceni do kategorie B kvůli reklamacím. Náš cíl je dosáhnout hodnocení v kategorii A, abychom minimalizovali riziko odebrání nových objednávek a zlepšili svou pozici jako dodavatel.

11. Otázka: Nahlašujete zákazníkovi skutečnosti, které vedou k rozporu s kvalitou a snažíte se zabránovat nekvalitě v počátcích zjištění?

Přepis rozhovoru s manažerem kvality pobočky (podniku A), přeloženo ze slovenštiny:

Odpověď: Vždy se snažíme porozumět potřebám a procesům našich zákazníků. Na základě tohoto porozumění interně hodnotíme vliv různých aspektů, včetně možných problémů s kvalitou. Pokud zjistíme, že daná nekvalita může mít negativní dopad na zákazníka, aktivně ho informujeme o této situaci.

12. Otázka: Jak přistupujete k interním neshodám? existují u vás pravidla prevence?

Odpověď: Pokud identifikujeme významné nedostatky, snažíme se jim předejít v následující výrobě. Menší nedostatky jsou opravovány po dokončení výroby. Prevence je nákladná a vyžaduje dostatečné zdroje v podobě lidských zdrojů a zařízení. Je důležité zohlednit a zhodnotit, zda jsou s tím spojená rizika a náklady přijatelné.

13. Otázka: Má Váš podnik i v rámci skupiny nastavenou eskalační proceduru pro řešení kvalitativních problémů?

Odpověď: Ano, můj nadřízený je prokurista. Pokud se objeví technické problémy, které vyžadují jeho pozornost, eskalují je na denních schůzkách, kde jsou tyto problémy diskutovány. V případě větších problémů s kvalitou je postup takový, že je předám naší partnerské firmě v Německu, která má bohaté zkušenosti s takovými záležitostmi. Tímto způsobem jsou tyto problémy řešeny prostřednictvím pobočky.

14. Otázka: Jaké audity u Vás provádíte? a jsou tyto audity prospěšné pro neustálé zlepšování?

Odpověď: V naší firmě provádíme dva typy auditů: interní a externí. Interní audity jsou prováděny inženýrem kvality podle normy IATF a zaměřují se na interní procesy. Externí audity, naopak, zahrnují jak zákaznické audity, tak i certifikační audity prováděné třetími stranami.

V rámci každého auditu se snažíme identifikovat oblasti, které lze zlepšit. Pokud auditor identifikuje chybu, diskutujeme o její oprávněnosti a v případě potřeby hledáme nápravná opatření a způsoby zlepšení.

I když jsme v rámci certifikačních auditů nikdy nezaznamenali neshodu, která by vedla k odebrání certifikátu, malé neshody se vždy najdou. Tyto neshody se řeší prostřednictvím nápravných opatření, například dodržováním postupů a správným označením.

Pokud jde o zákaznické audity, postupujeme podle standardu VDA 6.3, který zákazníkovi umožňuje projít celý proces výroby a zjistit, jak zajišťujeme kvalitu našich výrobků.

15. Otázka: Jsou technologie a IS v rámci skupiny efektivní a kompatibilní s ostatními podniky v rámci skupiny na oddělení kvality? Má podnik vizi do budoucna k zefektivnění práce na oddělení kvality v rámci technologií a IS? V rámci implementace zajištění bezpečnosti sdílení a užívání dat, omezuje Vás to v práci?

Přepis rozhovoru s manažerem kvality pobočky (podniku A), přeloženo ze slovenštiny:

Odpověď: Pro správu dat změření využíváme systémy od společnosti Hexagon (Q-DAS), které poskytují pokročilý software pro sběr dat a jejich další zpracování např. pro PPAP či rekvalifikace dílu. Podnik A plánuje využívání systému Palstat CAQ.

Co se týče ERP systému, pro správu systému SAP jsme si sjednali externí službu s odborníkem na tento ERP systém. Správu Netgenia dělá IT specialista Podniku A. Používáme platformu mezinárodního systému pro správu dat o materiálech (IMDS). Podnik A funguje na ERP systému DHx, kde padají zákaznické objednávky. Tento systém je navrhován v rámci skupiny. Další systémy podnik A nemají zavedené. Je tam vize o úplném sjednocení.

Jak bylo zmíněno je tu systém ConSense, který chrání sdílená data zákazníkem, ale je tu omezený přístup, za pobočku má přístup jenom projektový manažer, ten následně distribuuje potřebná data v rámci projektového řízení.

16. Otázka: Sledujete trendy technologií měřidel a navrhujete nákupy nových technologií pro větší efektivitu práce na oddělení kvality? Je podnik otevřený k nákupům nových technologií v rámci optimalizace? uveďte prosím příklad

Odpověď: To je zajímavá otázka, to bys měl dát majitelovi podniku pokud se chtějí posouvat dál. V naší pobočce často pozorujeme tendenci držet se toho, co již funguje, a nedávat důraz na hledání inovativních řešení.

V roce 2015, jsem požádal o nabídku na nový měřicí stroj. Tento stroj měl schopnost provádět měření jak taktilně, tak pomocí ultrafialového světla (Eagle Eye), což je výhodné pro rychlé měření křivek. Dále byl vybaven i kamerou (ViScan), vhodný na plošné spoje, tato metoda není ideální pro měření křivek, ale je snazší v programování. Cena tohoto stroje byla odhadována na přibližně 150 000 eur. Kvůli neočekávaně vysokým nákladům na opravu stroje ve výrobě byl tento návrh na nákup odložen. Je důležité zdůraznit, že neexistuje jednotný stroj, který by dokonale vyhovoval všem potřebám měření.

17. Otázka: Jste spokojen se složením Vašeho týmu s ohledem na schopnosti, dovednosti a efektivitu odvedené práce? Jak tyto skutečnosti monitorujete a lidem sdělujete výsledky? Jak lidi motivujete a podporujete k jejich práci?

Odpověď: Ano, to je docela osobní otázka, ale odpověď na ni je poměrně jednoduchá. Můj dlouhodobý cíl vždycky byl mít na oddělení lidi, kteří jsou schopni plnit své úkoly bez mé nepřetržité přítomnosti, a zdá se, že tento cíl funguje. Důležité je, aby členové týmu měli potřebné dovednosti a aby se integrovali do pracovního prostředí. Díky kvalifikační matici je přehled o získaných schopnostech a dovednostech všech na oddělení kvality a v tabulce zastupitelnosti má vedení přehled o tom, kdo může zastoupit koho v případě potřeby.

Hodnocení mých podřízených probíhá každé čtvrtletí a má vliv na jejich bonus. Systém hodnocení obsahuje tyto prvky: EBIT (10 %), cíle kvality (15 %), 5S (15%), Externí PPM (20%), Interní PPM (20%) a osobní cíle (20 %). Výsledný bonus je stanoven na

Přepis rozhovoru s manažerem kvality pobočky (podniku A), přeloženo ze slovenštiny:

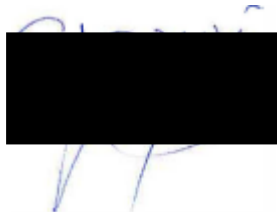
základě těchto kritérií, ale vždy minimálně na 80 % z celkové částky, která je dohodnuta v pracovní smlouvě. Tento systém odměňování jsme si jako pobočka ponechali, protože se osvědčil jako účinný.

18. Otázka: Co se týká možnosti výběru nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje Vašich podřízených existují ve Vašem podniku procesy, které to umožňují? Procesy zajištění vstupních školení ohledně práce, BOZP jsou dobře nastaveny?

Odpověď: Vše vychází ze zákoníku práce, kde jsou specifikována povinná školení, která zaměstnanci musí absolvovat, a to zejména v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Školení je plánováno na roční bázi a každý manažer oddělení určuje potřebná školení pro své zaměstnance v souladu s jejich pracovními pozicemi nebo individuálními potřebami.

*„Já, jako manažer kvality pobočky/ potvrzuji, že jsem dne 27.03.2024 byl seznámen s obsahem přepisu rozhovoru s Liborem Švecem. Ztotožňuji se s jeho obsahem a souhlasím s jeho použitím v rámci jeho bakalářské práce.“*

Podpis:



**PŘÍLOHA P III: VZOROVÁ UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU  
HODNOCENÍ PODNIKU ZAMĚSTNANCI NA ODDĚLENÍ KVALITY**



Dotazník hodnocení podniku zaměstnanci na oddělení kvality

Reference #	15838023
Status	Complete
Jak dlouho pracujete na dané pozici v podniku?	3-5 let
Jakou pracovní pozici vykonáváte?	Technickohospodářský pracovník
1. Jak byste hodnotil/a svou celkovou spokojenost s prací v podniku a Vaší loajalitu k podniku?	1
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	jsem spokojený s pozicí a s týmem kvality
2. Jak byste hodnotil/a možnosti budoucího profesního rozvoje schopností a dovedností v podniku?	2
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	nějaké školení mám, mohlo to být lepší
3. Jak byste hodnotil/a celkovou úroveň kvality ve všech aspektech podniku, včetně procesů, výrobků, vztahů se zákazníky a dodavateli.?	3
4. Jak často se setkáváte s nedostatky v procesech nebo výrobcích, které ovlivňují kvalitu ve Vašem podniku?	4
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	zabezpečuji interní i externí kvalitu výrobku
5. Jak jste spokojen/a s tím, jak funguje spolupráce mezi kolegy na oddělení kvality?	1
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	nejlepší tým ever !
6. Jak byste ohodnotil/a úroveň spolupráce a komunikace mezi odděleními v kontextu zajišťování kvality v podniku i v rámci skupiny–logistika, údržba, kvalita, výroba?	4
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	co si nezařídím sám, tak nemám. občas jsou i světlé chvílky, proto hodnocení 4
7. Jak byste ohodnotil/a úroveň spolupráce a komunikace s projektovým týmem?	2
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	dostává se mi potřebné podpory, chtělo by to být

více proaktivní

8. Jak byste ohodnotil/a Vaše odměny, benefity a finanční ohodnocení v podniku?	2
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	průměrné ohodnocení (mzda), nadprůměrné odměny (kvartální odměny)
9. Jak byste hodnotil/a úroveň Vaší spokojenosti s pracovními podmínkami a prostředím - atmosféra, hodnoty, pracovní morálka, postoj k práci, úroveň stresu a podpory?	2
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	dá se
10. Jak se cítíte ohledně komunikace a transparentnosti ve firmě, včetně informací o důležitých změnách a rozhodnutích?	5
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	nejsou komunikovány, funguje to formou "jedna paní povídala"
11. Jak byste hodnotil/a proces zaškolení nových zaměstnanců, byly pro Vás k dispozici dostatečné zdroje a informace během Vašeho začátku v práci?	1
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	systémově řízeno, školení 100% OK
12. Jak byste zhodnotil/a procesy a postupy týkající se zdraví a bezpečnosti na pracovišti (čistota/ hluk/ prašnost)?	4
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	firma příliš nedbá na bezpečnost, čistotu a uspořádání (5S)
13. Jak dobře je podle Vás zvládáno zavádění změn v podniku a jak jsou tyto změny komunikovány a implementovány?	3
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	není to systémové, oznámení je jen formou mailů, případně meetingů
14. Jak byste ohodnotil/a svoje zapojení do procesů změn?	1

Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	řídím a angažuji se u změn procesů kvality
15. Jak byste ohodnotil/a procesy sběru dat pro vyhodnocování s ohledem na usnadnění práce pro Vaše rozhodnutí?	2
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	vyhovuje
16. Jak byste hodnotil/a efektivitu a užitečnost technologií a informačních systémů, které používáte ve své práci s ohledem na uživatelskou jednoduchost?	3
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	SAP není uživatelsky příjemný, Netgenium je velmi uživatelsky příjemný
17. Jak často dochází k technickým problémům nebo chybám při používání technologií a IS?	1
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	nedochází
18. Jak byste ohodnotil/a úroveň investic podniku na oddělení kvality do rozvoje technologií a IS s ohledem na současné trendy a požadavky?	1
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	nové měřidla na nový zákazníkův požadavek
19. Jak byste ohodnotil/a propojení databází s technologiemi a IS ve Vašem podniku s ohledem na efektivitu?	4
Zde můžete popsat důvody výběru úrovně.	hlavní ERP systém není propojen s Netgeniem
20. Jak byste hodnotili schopnost Vašeho nadřízeného vést tým?	1
Jak Vám Váš nadřízený manažer sděluje cíle a priority Vašeho oddělení?	pravidelně na mtg
21. Jak byste hodnotili schopnost Vašeho nadřízeného komunikovat s Vámi?	1
Jakým způsobem Váš nadřízený manažer komunikuje svoje očekávání od Vás?	komunikuje napřímo, nechodí kolem "horké kaše"
22. Jakým způsobem Váš nadřízený manažer podporuje Váš osobní a profesní rozvoj?	1

Jakým způsobem Vám poskytuje Váš nadřízený manažer konstruktivní zpětnou vazbu a příležitosti k růstu?	tlačí mě do mého profesního růstu, ale není mi to nepříjemné
23. Jak efektivně Váš nadřízený manažer řeší problémy?	1
Jaké jsou Vaše zkušenosti s tím, jak Váš nadřízený manažer řeší konflikty?	řeší konflikty face to face, jedná s lidmi otevřeně (dokáže říct důsledky toho či onoho jednání)
24. Jak podle Vás jsou efektivní rozhodnutí Vašeho nadřízeného manažera?	1
Jaký je Váš pohled na to, jak Váš nadřízený manažer přijímá rozhodnutí (na základě konzultace s týmem, na základě analýz dat apod.)?	má dlouholeté zkušenosti a důvěry je jeho rozhodnutí pro mě cíl
25. Jak dobře Váš nadřízený manažer podporuje týmovou práci a vytváří pozitivní pracovní prostředí?	1
Jakým způsobem Váš nadřízený manažer rozvíjí a udržuje vztahy s členy týmu?	dokáže vztahy udržet a setmelit. denní problémy řešíme na pravidelných schůzkách (káva)
26. Jak dobře Váš nadřízený Vás motivuje a inspiruje ke splnění cílů a dosažení výsledků?	1
Poskytuje Váš nadřízený manažer jasnou vizi a směr pro tým a jak často?	jako vedoucí má přehled a jasnou vizi
Last Update	2024-04-04 14:31:33
Start Time	2024-02-26 02:52:00
Finish Time	2024-02-26 03:20:30