

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Intelektuální kapitál**

**Bc. Alžbeta Krupová**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alžbeta Krupová

Projektové řízení

Název práce

**Intelektuální kapitál**

Název anglicky

**Intellectual Capital**

---

### Cíle práce

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku intelektuálního kapitálu z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části práce je zhodnotit intelektuální kapitál ve zvoleném podniku / odvětví a navrhnout vlastní doporučení ke zlepšení zkoumané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce

---

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

intelektuální kapitál, řízení intelektuálního kapitálu, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu, znalostní ekonomika, znalostní management

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BUREŠ, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Znalostní management a proces jeho zavádění : průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí : (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- RICCERI, F. *Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic Management of Knowledge Resources*. 1st ed. New York: Routledge, 2008. ISBN 978-0-203-92930-8 (eb.).
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. [Praha]: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
- VYMĚTAL, J. – DIAČIKOVÁ, A. – VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Intelektuální kapitál" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její užitečné a věcné rady, které mi velmi pomohly při vypracování mé diplomové práce. Také bych ráda poděkovala řediteli společnosti PLEMDAT, s.r.o. a všem jejím zaměstnancům za jejich čas a poskytnutí všech potřebných informací k provedení výzkumu.

# Intelektuální kapitál

## Abstrakt

Jedním z hlavních rysů současné ekonomiky 21. století je zásadní role nehmotných zdrojů, které se vedle hmotných zdrojů v podnicích postupně stávají nejvíce strategickým aktivem a zároveň klíčovým faktorem při tvorbě jejich hodnoty. Tato diplomová práce se zabývá problematikou intelektuálního kapitálu, který se svojí kombinací jak hmotných, tak i nehmotných zdrojů v podniku sehrává klíčovou úlohu při vytváření hodnoty, zvyšování výkonnosti i konkurenceschopnosti podniků. V rámci teoretických východisek je v této práci nejprve představena problematika intelektuálního kapitálu z celkového hlediska. V návaznosti na tuto teoretickou základnu je pak v praktické části práce provedena analýza současného stavu intelektuálního kapitálu z hlediska jeho řízení a vykazování ve zvolené společnosti. Analýza je provedena pomocí obsahové analýzy dokumentů, strukturovaného rozhovoru s vedením a dotazníkového šetření se zaměstnanci. Na základě zhodnocení výsledků analýzy jsou následně navržena doporučení v oblasti řízení i vykazování intelektuálního kapitálu. Pro vykazování intelektuálního kapitálu je podniku doporučeno použít zprávu o intelektuálním kapitálu, která je s možnou strukturou a obsahem navržena v poslední kapitole práce.

**Klíčová slova:** intelektuální kapitál, řízení intelektuálního kapitálu, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu, lidský kapitál, organizační kapitál, společenský kapitál, znalostní ekonomika, znalostní management

# Intellectual capital

## Abstract

One of the main aspects of the current economy of the 21st century is the essential role of intangibles, which, alongside tangibles, are gradually becoming the most strategic asset in companies and a key factor in the creation of their value. This diploma thesis is focused on the issue of intellectual capital, which, by combining both tangibles and intangibles, plays a key role in creating value, improving the performance and competitiveness of enterprises. Within the theoretical background, this thesis first introduces the issue of intellectual capital from an overall perspective. Following this theoretical basis, the practical part of the thesis then analyses the current state of intellectual capital in terms of its management and reporting in the selected company. The analysis is carried out using a content analysis of documents, a structured interview with management and a questionnaire survey with employees. Based on the evaluation of the results of the analysis, recommendations are proposed in the area of intellectual capital management and reporting. For intellectual capital reporting, the company is recommended to use an intellectual capital report, which is proposed with possible structure and content in the last chapter of the thesis.

**Keywords:** intellectual capital, intellectual capital management, intellectual capital measurement, intellectual capital reporting, human capital, organisational capital, social capital, knowledge economy, knowledge management



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Znalostní ekonomika a znalostní management .....	17
3.1.1 Znalostní ekonomika.....	17
3.1.2 Data, informace a znalosti .....	18
3.1.3 Znalostní management.....	21
3.2 Intelektuální kapitál.....	23
3.2.1 Definice intelektuálního kapitálu.....	23
3.2.2 Složky intelektuálního kapitálu .....	24
3.2.3 Lidský kapitál .....	27
3.2.4 Organizační kapitál .....	30
3.2.5 Společenský kapitál .....	31
3.3 Řízení intelektuálního kapitálu.....	33
3.3.1 Model řízení intelektuálního kapitálu .....	34
3.4 Měření intelektuálního kapitálu .....	35
3.4.1 Přístupy k měření intelektuálního kapitálu .....	36
3.4.2 Vybrané metody měření intelektuálního kapitálu.....	37
3.5 Vykazování intelektuálního kapitálu.....	39
3.5.1 Prohlášení o intelektuálním kapitálu.....	40
3.5.2 Zpráva o intelektuálního kapitálu .....	42
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>43</b>
4.1 Charakteristika společnosti PLEMDAT.....	43
4.1.1 Základní informace a historie .....	43
4.1.2 Organizační struktura.....	44
4.1.3 Finanční analýza .....	45
4.2 Analýza aktuálního stavu intelektuálního kapitálu .....	48
4.2.1 Lidský kapitál .....	48
4.2.2 Organizační kapitál .....	55
4.2.3 Společenský kapitál .....	60
4.2.4 Intelektuální kapitál jako celek.....	67
<b>5 Zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>72</b>
5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu .....	72
5.1.1 Lidský kapitál .....	72

5.1.2	Organizační kapitál .....	74
5.1.3	Společenský kapitál.....	75
5.1.4	Intelektuální kapitál jako celek .....	76
5.2	Doporučení pro řízení intelektuálního kapitálu .....	77
5.3	Návrh obsahu zprávy o intelektuálním kapitálu .....	81
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>85</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů, vzorců a zkratk.....</b>	<b>91</b>
8.1	Seznam obrázků.....	91
8.2	Seznam tabulek.....	91
8.3	Seznam grafů.....	91
8.4	Seznam vzorců.....	92
8.5	Seznam použitých zkratk .....	92
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>93</b>

# 1 Úvod

V současné době je všeobecně uznáváno, že se ekonomika od začátku 21. století výrazně liší od průmyslové ekonomiky v průběhu 20. století. Hlavním rysem nového ekonomického prostředí je stěžejní role nehmotných zdrojů, které se staly základním faktorem tvorby hodnoty společností. Nehmotné zdroje se tedy v posledních letech postupně začaly stávat jedním z nejvíce strategických aktiv podniků.

Vzhledem k tomu, že účetní principy a standardy ve firmách neumožňují plně zohlednit a vykázat širokou škálu nehmotných zdrojů, mnoho akademiků a odborníků v posledních letech konstatovalo, že manažerská a investiční rozhodnutí učiněná pouze na základě finančních výkazů, mohou vést k významným ekonomickým ztrátám jak pro podniky, tak pro jejich dodavatele. Zmiňované finanční výkazy totiž v mnoha případech neodrážejí nehmotné zdroje hodnoty podniku. Z tohoto důvodu se firmy postupně začaly čím dál více zaobírat řízením či dokonce vykazováním těchto zdrojů.

Intelektuální kapitál se svojí kombinací jak hmotných, tak nehmotných zdrojů tedy začal sehrávat klíčovou roli při vytváření hodnoty s cílem zvýšit výkonnost firem. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 38) uvádí, že společnost vlastníci IK vlastní také kombinaci znalostí, aplikovaných zkušeností, profesionálních dovedností, organizačních technologií a vztahů se zákazníky, které zvyšují její tržní hodnotu. Aby se však IK v podniku projevil, musí být nejprve propojen na hmotná aktiva. Toto propojení je v podobě přidané hodnoty, díky které je zvýšena jeho konkurenceschopnost.

Podle autorů projektu MERITUM (2002) je IK kombinací lidských, strukturálních a vztahových zdrojů. IK však nepředstavuje pouhý součet těchto zdrojů firmy. Velmi důležité je správné propojení mezi všemi třemi zdroji prostřednictvím vhodných nehmotných aktivit.

Lidský kapitál je dle Pitry (2008, s. 63) definován jako znalosti, schopnosti, dovednosti i cíle, které vlastní každý pracovník. Důležitou složkou LK je i know-how, které je neoddělitelné od konkrétního jednotlivce – pracovníka. Strukturální kapitál dle Trunečka (2004, s. 44) představuje například značky, patenty a jméno společnosti jakožto součást inovačního kapitálu ve formě nákladů na výzkum a vývoj. Armstrong (2007, s. 233) uvádí, že vztahový kapitál je tvořený znalostmi, které lze odvodit z vnitřních i vnějších vztahů organizace – image podniku, věrnost i spokojenost zákazníků, vztahy s dodavateli i odběrateli či schopnost vyjednat s finančními institucemi.

Vzhledem k tomu, že zkoumaná společnost v této diplomové práci pracuje téměř výhradně s nehmotnými zdroji a zároveň vzhledem k faktu, že její investice směřují především do těchto zdrojů, je možno říct, že je pro ní klíčové efektivně řídit a vykazovat svůj IK.

Dle projektu MERITUM (2002) může efektivní řízení nehmotného majetku zvýšit angažovanost firmy s jejím intelektuálním kapitálem. Toto řízení lze pak rozdělit do třech fází. V první fázi jsou v podniku vyčleněna určitá klíčová aktiva. Tato identifikace zvyšuje povědomí firmy o významu těchto aktiv v procesu tvorby hodnoty. Po identifikaci kritických aktiv musí firma v další fázi definovat konkrétní ukazatele, které slouží jako zástupné měřítko pro každý nehmotný statek. Třetí fáze probíhá souběžně s předchozími fázemi a zahrnuje sjednocení systému řízení nehmotného majetku a jeho integraci do řídicích postupů podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro další rozvoj společnosti PLEMDAT, s.r.o. v oblasti řízení a vykazování intelektuálního kapitálu.

Dílčí cíle práce:

- vytvořit teoretická východiska práce,
- charakterizovat zkoumaný subjekt,
- posoudit finanční stav zkoumaného subjektu,
- identifikovat oblasti IK a jeho jednotlivé proměnné ve zkoumané společnosti,
- identifikovat, v jakém rozsahu společnost vykazuje IK jako celek, jeho tři oblasti i jednotlivé proměnné,
- zhodnotit aktuální stav řízení a vykazování intelektuálního kapitálu ve zkoumané společnosti.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je obsažena rešerše relevantních literárních zdrojů, kterých seznam je uveden na konci této práce. V rámci rešerše je nejprve vymezena znalostní ekonomika a management, dále pak pojem intelektuální kapitál, všechny jeho oblasti a složky. Následně je popsáno řízení, měření a vykazování intelektuálního kapitálu.

Vlastní práce je nejdříve zaměřena na sběr sekundárních dat a charakteristiku zkoumaného subjektu. Zdrojem sekundárních dat byly podklady, dokumenty a údaje dostupné na internetu (např. účetní závěrky či informace na webových stránkách), ale také interní dokumenty, které byly poskytnuty přímo hodnocenou společností. Tyto interní zprávy (interní firemní plány či audity) si analyzovaná společnost nepřála zveřejňovat. V rámci charakteristiky zvoleného subjektu byla také vymezena organizační struktura společnosti. Veškeré informace spojené s ní byly čerpány ze strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti.

Dále byl posouzen finanční stav společnosti pomocí finanční analýzy, kde byly vybrány a porovnány některé finanční ukazatele v letech 2018, 2019 a 2020 (např. zisk,

příjmy, pasiva nebo aktiva společnosti). Růčková (2019, s. 91) uvádí, že pomocí ukazatelů rentability lze hodnotit, jak je podnik schopný vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. I z toho důvodu byly na základě výše uvedených finančních ukazatelů společnosti vypočteny ukazatele ziskovosti aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS), a to podle následujících vzorců 1, 2 a 3:

Vzorec 1 Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Růčková, 2019

Vzorec 2 Vzorec pro výpočet rentability aktiv ROA

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Růčková, 2019

Vzorec 3 Vzorec pro výpočet rentability tržeb (ROS)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Růčková, 2019

Dále byl ve finanční analýze vypočten bankrotní model – IN05, a to s cílem zjistit, zda je analyzovaný subjekt v ohrožení finančního zdraví. Index IN05 byl vypočten podle vzorce 4 a výsledek byl porovnán s intervaly pro hodnocení společnosti dle tabulky 1.

Vzorec 4 Vzorec pro výpočet bankrotního modelu IN05

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková, 2019

Tabulka 1 Hodnocení společnosti podle bankrotního modelu IN05

Výsledek (interval)	Hodnocení
$IN05 > 1,6$	předpověď uspokojivé finanční situace
$0,9 < IN05 \leq 1,6$	50 % pravděpodobnost bankrotu
$IN05 \leq 0,9$	ohrožení vážnými finančními problémy

Zdroj: Sedláček, 2011

Následně byl proveden sběr primárních dat, a to formou obsahové analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. Pomocí sběru primárních dat byly postupně ve společnosti identifikovány všechny tři oblasti intelektuálního kapitálu – lidský, organizační a společenský kapitál a jejich jednotlivé složky.

Obsahové analýze podléhaly interní dokumenty z let 2020, 2021 a 2022, kde byly vyhledávány informace o vykazování jednotlivých proměnných (složek a třech oblastí intelektuálního kapitálu), které byly vymezeny v teoretické části práce. Nejprve byla posouzena přítomnost, resp. nepřítomnost jednotlivých proměnných v dokumentech. V případě, že se proměnná v dokumentu nenacházela, byla ohodnocena hodnotou 0. Pokud se naopak proměnná v dokumentu nacházela, byla dále posouzena z hlediska rozsahu jejího vykazování. Pouze okrajově zmíněná proměnná byla ohodnocena hodnotou 1 a proměnná s detailním popisem hodnotou 2. Následně byla každé složce LK, OK a SK přidělena významnost jejího vykazování, která byla určena na základě posouzení ředitelem společnosti, třemi vedoucími oddělení a autorem. Přiřazování významnosti všemi respondenty bylo provedeno dle pětibodové hodnotící škály uvedené v tabulce 2. Výsledná významnost vykazování byla vypočtena průměrem těchto odpovědí. Podkladová data k výpočtu jsou uvedena v příloze 1.

Tabulka 2 Hodnotící škála významnosti vykazování složek IK

Vykazování složky				
1	2	3	4	5
není významné	je málo významné	je středně významné	je velmi významné	je extrémně významné

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byl v praktické části proveden strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti a anonymní dotazníkové šetření se zaměstnanci. Otázky kladeny v rozhovoru i

dotazníkovém šetření byly zaměřeny na vnímání stavu intelektuálního kapitálu ve společnosti očima jejího vedení i zaměstnanců. Rozhovor obsahoval celkem 33 otázek rozdělených do 4 oblastí. Dotazník obsahoval 19 uzavřených otázek (výroků) a 4 otevřené otázky. Uzavřené otázky se týkaly jednotlivých složek IK a odpovědi byly zaznamenávány pomocí Likertovy škály s mírou souhlasu, resp. nesouhlasu s výrokem. Odpověď 1 představovala úplný nesouhlas s výrokem a odpověď 5 úplný souhlas. Pro každou uzavřenou otázku byly zároveň vypočteny průměrné hodnoty odpovědí (viz příloha 3), které dotváří celkový přehled o převládajícím názoru respondentů v jednotlivých otázkách. Dotazník byl distribuován elektronicky všem 17 zaměstnancům, a to s cílem získat co nejobjektivnější přehled o chápání této problematiky. Jeho celé znění je uvedeno v příloze 2. Návratnost dotazníkového šetření byla 94 % – zapojilo se 16 z celkového počtu 17 zaměstnanců.

Poslední část práce sestává ze zhodnocení aktuálního stavu intelektuálního kapitálu ve společnosti dle výsledků výzkumu a návrhu doporučení. V rámci doporučení byl v práci pro zkoumanou společnost sestaven návrh postupu řízení intelektuálního kapitálu a návrh vykazování IK formou zprávy o intelektuálním kapitálu.



## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Znalostní ekonomika a znalostní management**

Koncept intelektuálního kapitálu (IK) nabízí dle Kariera (2010, s. 89) pohled na znalosti – na to nehmotné vevnitř. Znalosti a vědomosti, jejichž nositeli a prvotním zdrojem jsou právě lidé, se staly v současném světě motorem sociálního, ekonomického i kulturního rozvoje. Dalo by se také říct, že znalosti, tedy i intelektuální kapitál je považován za zdroj strategického významu na národní úrovni.

Dříve, než bude definován samotný intelektuální kapitál, jeho řízení, měření i vykazování, je potřeba představit pojmy, které se s touto oblastí pojí a velmi ji ovlivňují – znalostní ekonomika a znalostní management. V následujících kapitolách budou oba tyto pojmy více přiblíženy.

#### **3.1.1 Znalostní ekonomika**

Při práci se znalostmi na nadnárodní úrovni je možné se mimo jiné setkat i s pojmem znalostní ekonomika. Tímto pojmem se mimo jiné ve své publikaci zabývá i Peter Drucker (1998, s. 41), který je považován za jednoho ze zakladatelů moderního managementu. Znalostní management začal přicházet do popředí ve druhé polovině 20. století. V tomto období se výrazně měnil pohled na ekonomiku, jelikož se průmyslová odvětví přesouvala do centra ekonomiky a začínala se místo výroby a prodeje produktů více soustřeďovat na výrobu a distribuci znalostí a informací. Znalosti se tedy ve společnosti stávaly základním zdrojem bohatství. Takováto společnost je nazývána tzv. postkapitalistickou.

Leadbeater (1999) uvádí, že při vzniku ekonomiky založené na znalostech neboli tzv. nové ekonomiky se spojují dva trendy. Prvním trendem je produkce stále více a více nehmotných produktů a služeb. A zadruhé, první trend je uskutečnitelný pouze proto, že se zboží a služby, které společnost spotřebovává stávají mnohem více technologicky sofistikované a znalostně náročné na výrobu. A tak se jak z technologických, tak z konkurenčních důvodů stávají znalosti rozhodujícím odlišujícím faktorem výroby v nové ekonomice. Zmiňované trendy se neomezují pouze na tzv. high-tech odvětví, ale jsou použitelné i ve všech znalostně náročných průmyslových odvětvích od maloobchodu a zemědělství po výrobu a vývoj software a výpočetní techniky.

Znalostní společnost je však dle Evropské komise (2004) mnohem širší pojem než zvýšené úsilí o výzkum a vývoj. Zahrnuje všechny odvětví současné ekonomiky se

znalostmi jakožto jádrem přidané hodnoty – od high-tech výroby a ICT přes služby náročné na znalosti až po kreativní odvětví, jako jsou například média a architektura. Odhaduje se, že až 30 % pracujících lidí ve společnosti bude v budoucnu pracovat přímo na produkci a šíření znalostí ve výrobě, službách a finančním i kreativním průmyslu. Znalosti se tedy postupně stávají velkou součástí ekonomiky státu.

Znalostní ekonomika může být definována jednoduše i obsáhle. Brinkley (2006, s. 7) například uvádí, že znalostní ekonomika vzniká v okamžiku, kdy společnost spojí výkonné technologie a vzdělané pracovníky pro vytvoření bohatství.

Bureš (2007, s. 115) na druhou stranu definuje znalostní ekonomiku obsáhleji a pomocí několika charakteristik, mezi které například zahrnuje následující:

- Firmy jsou méně závislé na potřebě fyzicky koncentrovat zdroje. Jedná se například o velké softwarové společnosti, které mají vedení, programátory a prodejní místa umístěny na různých místech.
- Hranice ekonomiky nejsou pevně stanoveny, a to z důvodu možnosti vykonávání práce ve společnostech na mnoha místech. Znalosti tedy v tomto případě mohou sahat mimo firemní, oborové nebo i státní hranice.
- Neustále zlepšující se technologie dovolují organizacím, aby vytvářely pracovní týmy téměř z celého světa, jelikož spolu pracovníci dokáží spolupracovat i na dálku, bez nutnosti být v jednom okamžiku na stejném místě.
- Znalosti a informace se mohou velmi rychle šířit prostřednictvím počítačů, a hlavně síťového připojení.
- Velkou součástí výrobního procesu se stává zákazník a jeho znalosti, informace i myšlenky, podle kterých mohou společnosti lépe specifikovat své produkty či služby a přizpůsobit je zákaznickovým přáním.
- Produkty mají mnohem kratší životní cyklus než v klasické ekonomice. Firmy se musí velmi rychle přizpůsobovat a reagovat na změny.

### **3.1.2 Data, informace a znalosti**

Ve znalostní ekonomice se tedy vytváří nové nároky na řízení podniků, a to na všech úrovních managementu. Společnosti, které chtějí v těchto podmínkách znalostní ekonomiky prosperovat musí na změny reagovat rychle a efektivně (Bureš, 2007, s. 144).

Ještě před definováním znalostního managementu (tedy jak znalosti ve znalostní ekonomice řídit) je potřeba definovat tři pojmy, které se s tím pojí – data, informace a znalosti.

### **Data**

Data neboli údaje mohou být dle Trunečka (2004, s. 13) vysvětleny jako něco daného a lze je vyjádřit různými symboly, jako jsou například čísla, písmena či pomocí textu, zvuku nebo obrazu. Data je možné použít při reprezentaci faktů, atributů nebo odrazu dějů či věcí. Sami o sobě však postrádají smysl až do chvíle, kdy jsou více popsány nebo jim je přidán další kontext (Sklenák, 2001, s. 2).

Sklenák (2001, s. 2) ve své publikaci pak rozlišuje data na strukturovaná a nestrukturovaná. Strukturovaná data dle autora popisují například fakta, atributy či objekty s významným rysem určitých prvků dat neboli elementů. Díky této strukturovanosti je pak jednodušší vybírat pouze ta data, která jsou v danou chvíli potřeba. Nestrukturovaná data jsou pak naopak vyjádřením „toku bytů“ bez dalšího rozlišení.

### **Informace**

Informace lze dle Vodáčka (1997, s. 24) chápat jakožto zdroj, který má své specifické vlastnosti. Jedná se o zdroj obnovitelný, který se umí sám generovat. Autor také definuje informace jako stavební kameny pro znalosti manažerů. Jedná se tím pádem o jednu z velmi důležitých podmínek pro úspěšnost jejich práce v organizaci. Aby se z dat mohly stát informace, musí být nejprve účelově zpracovaná, strukturovaná a organizovaná.

Z takto upravených dat vznikají informace, které lze interpretovat (Truneček, 2004, s. 14). Mládková (2005, s. 26) pak dodává, že pro vznik informace je důležité, aby obsahovala určitý účel. Dále také poukazuje na fakt velkého množství (až přebytku) informací ve společnostech, které na tento stav reagují implementacemi nejrozličnějších informačních systémů.

V organizacích může dle Davenporta a Prusaka (1998, s. 4) probíhat transformace dat na informace několika způsoby. Jedná se o:

- Kontextualizaci (na základě kontextu je možné určit, za jakým účelem byla data sesbírána)
- Kategorizaci (třídění dle jednotek analýzy nebo klíčových komponentů dat)
- Kalkulaci (data se analyzují matematicky nebo statisticky)

- Korekci (odstraňování chyb v datech)
- Kondenzaci (data jsou shrnuta do stručnější formy).

## Znalosti

Znalost je kladena nad informaci jakožto forma abstrakce a generalizace a je možné ji chápat jako vzájemně pospojované, zaměnitelné či rozšiřitelné struktury souvisejících poznatků (Sklenák, 2001, s. 4). Autoři Davenport a Prusak (1998, s. 6) pak uvádí, že znalosti jsou směsí zkušeností, hodnot a informací z kontextu, které udávají pravidla pro ohodnocování a integraci nových zkušeností a informací.

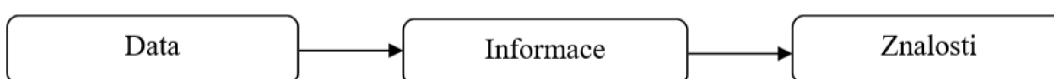
Mládková (2005, s. 26) ve své publikaci zjednodušuje definici znalosti a popisuje ji jako výsledek spojení informace a všeho, s čím se může v lidském mozku vzájemně ovlivňovat – dovednosti, zkušenosti, vztahy, hodnoty, principy atd. Také dodává, že znalost je velmi propojená s činností, emocí, je vázána na lidskou mysl a velmi křehká. Není jí tedy možné uskladňovat, transportovat či vyjadřovat pomocí technologie. Na rozdíl od řízení dat a informací nemůže být, proto řízení znalostí založeno na informačních systémech nebo technologiích, ale na vědomé práci s lidmi, jakožto nositeli a vlastníky znalostí.

Znalosti vycházejí z informací stejně, jako informace vycházejí z dat. Davenport s Prusak (1998, s. 6) proto stejně jako u proměny dat na informace popisují i proměnu informací na znalosti, a to prostřednictvím metod:

- Srovnání (Jak je možné srovnat informace o jedné situaci s informacemi o jiných situacích, které jsou známe?)
- Důsledků (Jaké důsledky má tato informace pro rozhodnutí a následné jednání?)
- Souvislostí (Jak jedna část znalosti souvisí s ostatními?)
- Konverzace (Co si o této informaci myslí ostatní lidé?).

Společně s daty a informacemi vytváří znalosti tzv. znalostní řetězec, který je zobrazen na následujícím obrázku 1.

Obrázek 1 Znalostní řetězec



Zdroj: Truneček, 2004

Znalosti je možné kategorizovat různými způsoby. Za asi nejrozšířenější způsob kategorizace je považováno rozdělení podle M. Polanyiho, který člení znalosti na explicitní a neformulované neboli tacitní znalosti. Explicitní znalosti se snadněji formalizují, dokumentují a následně sdílí pomocí informačních či komunikačních technologií. Neformulované (tacitní) znalosti jsou na rozdíl od explicitních přítomny v lidské mysli, představách či chování, je náročné je komunikovat a formalizovat, a není je možné převádět do znalostí explicitních. Příkladem explicitních vlastností mohou být firemní dokumenty, manuály či počítačové kódy. Neformulované znalosti lze pak chápat jako znalosti experta, které má v dané oblasti či jeho zkušenosti atd. (Bureš, 2007, s. 148).

Mládková (2005, s. 11) na druhou stranu mluví o tzv. explicitních a tacitních dimenzích znalostí. Explicitní znalost je podle autorky totožná s informací a může se objevovat např. ve formě obrázku, písma či specifikace. Lze ji také skladovat v informačním systému, který může mít formu databáze či kartotéky. Tacitní znalosti jsou pak subjektivní a vázány na jednotlivce či skupinu lidí. Z důvodu této silné vazby na člověka je nelze formalizovat (přepisovat do explicitní formy), protože je jich tímto způsobem možno úplně zničit. Tato dimenze znalostí je typická také svojí simultánností (existencí pouze v určitém okamžiku). Dle autorky také explicitní a tacitní dimenze znalostí společně interagují v kreativní činnosti jedince a nelze je od sebe oddělit.

### **3.1.3 Znalostní management**

Truneček (2004, s. 2) definuje znalostní management, řízení znalostí či knowledge management jako přístup nebo systematický proces, ve kterém se uchovávají, šíří, sdílí a aktivně využívají znalosti za účelem zlepšit firemní procesy a schopnosti reakce organizace.

Jak již bylo řečeno dříve, v dnešní době jsou na management podniků kladeny velké nároky a společnosti se z důvodu větší konkurenceschopnosti musí naučit rychle reagovat na změny a zároveň také musí pochopit význam potenciálu ve svém lidském kapitálu, naučit se jej využívat a dále rozvíjet (Bureš, 2007, s. 47).

Božic (2022) uvádí několik důvodů, proč je znalostní management v této době pro organizace důležitý a měly by mu věnovat pozornost:

- Trh se stává stále více konkurenčním, inovace jsou stále častější, což znamená, že se znalosti v organizaci musí také neustále a rychle obohacovat.

- Vzhledem k menšímu počtu pracovníků s určitými znalostmi je důležité znalosti efektivně a dobře řídit, aby napomohly lepšímu podnikání firmy.
- Získávání znalostí vyžaduje čas a samotné znalosti závisí na zkušenostech. Zaměstnanci mají však stále méně času získávat nové znalosti, a proto je důležité znalosti v podniku řídit a například je přidělovat ke konkrétním pozicím.
- V současné době je trendem zvyšující se fluktuace pracovní síly, proto je nutné řídit znalosti ve smyslu zajištění decentralizace.

Dle Mládkové (2003, s. 43) lze management znalostí definovat jakožto řízení znalostí a znalostních pracovníků. Autorka pak definuje znalostního pracovníka, jakožto zaměstnance se specifickými vlastnostmi, které jsou pro firmu důležité a bez tohoto pracovníka by je neměla k dispozici. Znalostní pracovníci dokáží svoji specifickou znalost prakticky využít a v mnoha případech jsou znalosti u těchto pracovníků částečně podvědomé.

Brinkley (2006, s. 27) uvádí, že znalostní management je dynamicky se rozvíjejícím typem managementu a postupy s ním spojené popisují, jak organizace měří, sdílí a využívají svá nehmotná aktiva. Může se například jednat o schopnost pracovníků přemýšlet a reagovat v krizových situacích. Do klíčových postupů spojených s řízením znalostí je možno dle autora zařadit:

- Vytváření kultury šíření znalostí v organizaci
- Motivační politiku k udržení zaměstnanců v organizaci
- Vytváření sdružení (aliancí) pro získávání znalostí
- Vytváření písemné politiky (písemných zásad) řízení znalostí.

V této době je dle Trunečka (2004, s. 25) možno znalostní management pojmout technologicky nebo sociálně. Technologické pojetí využívá informační či znalostní technologie a větší důraz je kladen na explicitní znalosti. Tomuto pojetí autor také říká tvrdé nebo kognitivistické pojetí či knowledge management. Na druhou stranu sociální pojetí (měkké, komunikační či knowledge creation) klade důraz na tacitní znalosti a snaží se skoro výhradně o zlepšování efektivity podniku. Organizace s fungováním managementu na základě tohoto pojetí si uvědomují, že není možné, aby tacitní znalosti a

vědění přímo vytvářely. Místo toho se však snaží vytvářet vhodné prostředí, kde budou moct tvorbu znalostí podporovat.

Seleim a Khalil (2011, s. 591) dále zdůrazňují, že znalostní management je velmi ovlivňován intelektuálním kapitálem a tento vztah má zásadní význam pro efektivitu organizace. Tyto dva nástroje jsou úzce spjaté i z důvodu, že zahrnují celou škálu intelektuálních činností od tvorby znalostí až po jejich využití.

## **3.2 Intelektuální kapitál**

Intelektuální kapitál se jakožto pojem objevil již ke konci 60. let minulého století. Poprvé jej použil ekonom John Kenneth Galbraith, který se ve své práci mimo jiné zabýval důležitostí lidského kapitálu (tedy součástí IK) v organizacích (Dvořáková, 2012, s. 51).

Od 60. let se pak postupně objevovaly různé pohledy na IK (Cortini a Benevene, 2010, s. 128).

### **3.2.1 Definice intelektuálního kapitálu**

Definování IK se v literatuře věnuje spousta autorů. Někteří jej definují stručně jiní rozsáhleji. Doposud však neexistuje pouze jediná správná definice tohoto pojmu, a proto je níže uvedeno několik vybraných definic od různých autorů.

Gordon Petrash (1996, s. 368) definuje IK stručně – dle něj představuje IK znalosti s potenciálem hodnoty.

Dle Edvinssona a Sulivana (1996, s. 358) je IK zásoba soustředěných, organizovaných informací (znalostí), které může organizace využít k určitému produktivnímu účelu.

Autoři projektu MERITUM (2002) představují IK jakožto pojem, který zahrnuje všechny druhy nehmotného majetku, ať už formálně vlastněného nebo používaného, nebo neformálně využívaného a mobilizovaného. Intelektuální kapitál je dle autorů více než pouhý součet lidských, strukturálních a vztahových zdrojů firmy. Velmi důležité je správné propojení mezi těmito zdroji prostřednictvím vhodných nehmotných aktivit.

Intelektuální kapitál je dle Marra a Schiuma (2002, s. 282) skupina znalostních aktiv, která jsou přisuzována organizaci a nejvýznamněji přispívají ke zlepšení konkurenční pozice této organizace tím, že přidávají hodnotu definovaným klíčovým zainteresovaným stranám.

Bureš (2007, s. 28) definuje IK jako velkou součást tržní hodnoty podniku a dodává, že u některých organizací může dokonce tvořit i většinu tržní hodnoty. Jako příklad uvádí společnost Coca Cola, u které je podíl IK na její tržní hodnotě až 96 %.

The Chartered Institute of Management Accountant (CIMA, 2021) uvádí, že IK může být jak konečným výsledkem procesu transformace znalostí, tak znalosti, které jsou transformovány do duševního vlastnictví.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 38) uvádí, že pokud podnik vlastní IK vlastní znalosti, aplikované zkušenosti, profesionální dovednosti, organizační technologii a vztahy se zákazníky, které zvyšují podniku jeho tržní hodnotu. Dále dodávají, že k projevení IK v podniku dochází až při propojení na hmotná aktiva. Toto propojení je v podobě přidané hodnoty, díky které je zvýšena konkurenceschopnost produktů a celé organizace.

Další z novějších definic pak představují například autoři Gogan, Chen a Secundo.

Gogan a kol. (2014, s. 729) ve své publikaci navrhuje definici IK jakožto způsob vytváření hodnoty organizací prostřednictvím jejich peněžních, nepeněžních, fyzických a nefyzických zdrojů, které je třeba identifikovat (znát), využívat, měřit (vyhodnocovat, kontrolovat) a řádně řídit.

Ve svém článku o měření intelektuálního kapitálu Chen a kol. (2015, s. 4) definují IK jako znalosti lidských zdrojů organizací, které lze využít k vydělávání peněz nebo k jiným užitečným účelům, jako je poskytování konkurenčních výhod, zvyšování produktivity a dlouhodobé udržitelnosti.

Secundo (2018, s. 161) pak představuje IK jako kreativní využití kombinovaných tržních strategií, duševního vlastnictví, lidských a nehmotných aktiv a také znalostí pro vytváření hodnotového řetězce.

### **3.2.2 Složky intelektuálního kapitálu**

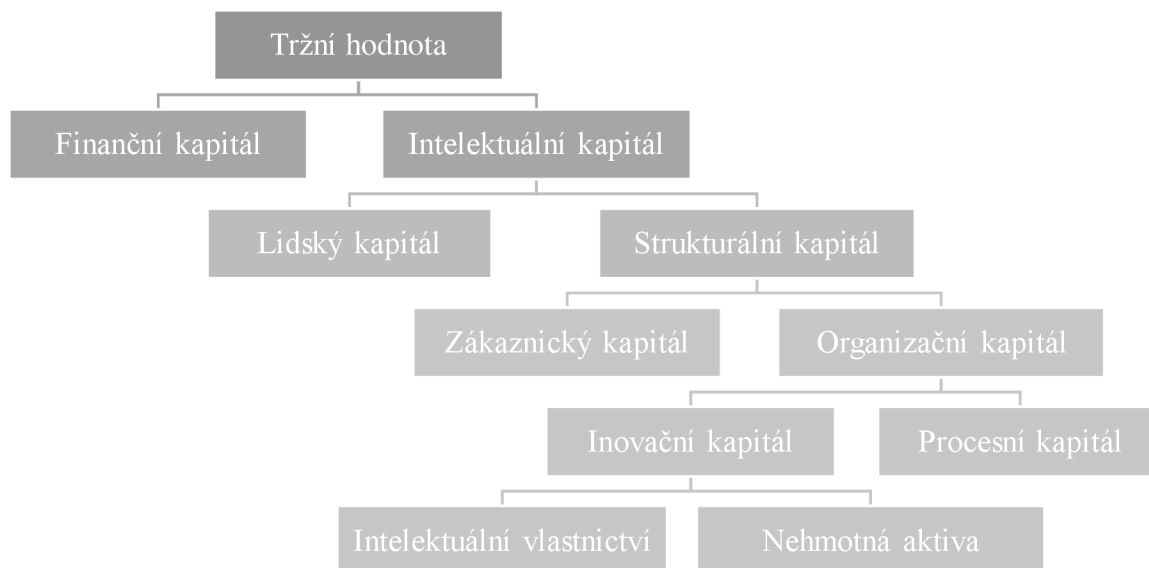
Problémem v definování IK je dle Pitry (2008, s. 81) přesně stanovit jeho jednotlivé složky. Od 90. let 20. století, kdy se o tomto pojmu začalo více diskutovat, se rozvinulo mnoho teorií, které složky do něj spadají. Specifikovat tyto složky je důležité, neboť každá z nich přispívá různým způsobem ke zvyšování inovační způsobilosti společnosti.

Bureš (2007, s. 34) uvádí, že o klasifikaci IK jakožto součásti své tržní hodnoty se poprvé pokusila společnost Skandia v rámci výroční zprávy v roce 1994. Tato klasifikace byla konstruovaná hierarchicky a za předpokladu, že tržní hodnotu firmy tvoří intelektuální a finanční kapitál. Model je znázorněn na obrázku 2 a rozčleňuje IK na lidský a



strukturální kapitál. Tato klasifikace poukazuje ve společnosti Skandia na odlišnost mezi znalostním majetkem pracovníků a majetkem organizace, ve které tito lidé pracují – jedná se například o organizační strukturu, systémy a procesy.

Obrázek 2 Konstrukce modelu tržní hodnoty podniku Skandia



Zdroj: vlastní zpracování dle Bureš, 2007

V 90. letech se klasifikací IK také zabírali například autoři Gordon Petrash, Karl Erik Sveiby a Frances Horibe. Každý z nich určil trochu odlišné složky intelektuálního kapitálu.

#### **G. Petrash (1996, s. 370)**

- Lidský kapitál – znalosti, které zaměstnanci mají
- Organizační kapitál – např. kultura nebo struktura ve společnosti
- Zákaznický kapitál – hodnota, kterou při koupi produktu zákazník získá

#### **K. E. Sveiby (1997)**

- Lidský kapitál – např. zkušenosti, vzdělání zaměstnanců a schopnost vytváření hmotného i nehmotného majetku
- Interní struktura – jedná se o patenty, modely a správní systémy, výzkum a vývoj
- Externí struktura – vnější okolí firmy, takže vztahy se zákazníky, dodavateli, značka i jméno, které firma na trhu má

#### **F. Horibe (Bureš, 2007, s. 32)**

- Lidský kapitál – schopnosti a znalosti pracovníků
- Strukturní kapitál – možno jej časově naplánovat (databáze a systémy ve firmě)
- Zákaznický kapitál – hodnota produktu pro zákazníka, důvěra zákazníků a dobré vztahy mezi nimi a firmou

Tímto pojem se zabývá řada českých autorů. Jedná se například o Jiřího Bláhu, Petra Hujňáka nebo Zbyňka Pitru.

#### **J. Bláha (2013, s. 79)**

- Lidský kapitál – Jsou to schopnosti, znalosti, dovednosti pracovníků, ale i potenciál a možnosti k dalšímu rozvoji. Přichází v 7:00 a odchází v 17:00.
- Organizační kapitál – Institucionalizované poznatky, které firma uchovává v interních informačních systémech, manuálech a různých dokumentech. Je formalizován, takže zůstává v organizaci i po odchodu zaměstnanců.
- Společenský kapitál – Jedná se o sítě mezilidských kontaktů a procesů, které napomáhají k rozvíjení IK firmy pomocí navazování kontaktů uvnitř i mimo organizaci. Představuje hodnotu vztahů, které si zaměstnanci vytvořili jak mezi sebou, tak s externími partnery.

#### **P. Hujňák (Bureš, 2007, s. 41)**

- Interní kapitál – data, informace a znalostní obsah, pravidla uchovaná v obchodní logice nebo také organizační struktura podniku
- Externí kapitál – firemní jméno, vztahy s dodavateli, zákazníky i partnery
- Lidský kapitál – motivace, kompetence i znalosti každého pracovníka v podniku

#### **Z. Pitra (2008, s. 81)**

- Lidský kapitál – majetek každého pracovníka (kombinace schopností, dovedností, znalostí i pracovních či osobních cílů)
- Organizační kapitál – data a informace v systému každého podniku
- Relační kapitál – vazby uvnitř i vně firmy (firma, pracovníci, zákazníci i dodavatelé)

Intelektuální kapitál je tedy široký koncept, kterým se zabírá hodně autorů, a který je rozdělován do nejrůznějších kategorií – avšak pro účely této práce byla zvolena nejčastěji používaná kategorizace na tři oblasti: lidský, organizační a společenský kapitál. Klasifikaci jednotlivých složek kapitálu v rámci těchto oblastí zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Vymezení oblastí a složek intelektuálního kapitálu

Lidský kapitál (LK)	Organizační kapitál (OK)	Společenský kapitál (SK)
schopnosti, dovednosti	formalizované znalosti	vztahy se zákazníky
vědomosti, inteligence	informace, data	vztahy s dodavateli
zručnosti, kompetence	normy, pravidla	vztahy s veřejností
postoje, cíle, motivace	firmitní dokumentace	vztahy s investory
kreativita	systemy, databáze	vztahy s konkurencí
know-how (pracovníka)	směrnice, patenty	kooperace s partnery
odborné kvalifikace	know-how (podniku)	firmitní značky
sociální zručnosti	software	jméno podniku
pracovní nasazení	organizační struktura	image podniku
vůdčí schopnosti	podniková kultura	znalosti o marketing managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle Petrash, 1996; Sveiby, 1997; Bureš, 2007; Pitra, 2008; Bláha, 2013

### 3.2.3 Lidský kapitál

V obecné formě byl lidský kapitál (LK) představen z pohledu různých autorů již v předešlé podkapitole. V následující bude vysvětlen o něco blíže.

Armstrong (2007, s. 187) ve své publikaci objasňuje, že poprvé byl LK jako termín použit Theoderem Schultzem – pokud se vezmou v úvahu veškeré lidské (vrozené či získané) schopnosti, tak vlastnosti, které jsou jakkoliv cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.

Jak již bylo řečeno v předešlé podkapitole, Pitra (2008, s. 63) definuje LK jako kombinaci znalostí, schopností, dovedností i cílů, které vlastní každý pracovník. Tato složka pomáhá firmě, aby byla schopná prosadit své konkrétní inovační záměry a to tak, že usnadňuje implementaci nových procesů, které jsou důležité pro uskutečnění realizace inovačního pojetí podnikatelské strategie. Důležitou složkou LK je i know-how, které je neoddělitelné od konkrétního jednotlivce (pracovníka).

McKnight a Bontis (2002) ve své publikaci uvádí, že podstatou LK jsou individuální znalosti a inteligence každého lidského prvku v organizaci. Maximální kapacita lidského kapitálu je omezena na jednotlivce a odráží schopnost zaměstnance učit se a zlepšovat se ve prospěch své organizace.

The Chartered Institute of Management Accountant (CIMA, 2021) definuje kategorie IK a zároveň představuje jeho rozdělení dle Mezinárodní federace účetních (IFAC). Znalosti, dovednosti a zkušenosti, které si jednotliví pracovníci odnášejí při odchodu z podniku, představují LK dané společnosti. Může se jednat jak o znalosti charakteristické pro jednotlivé pracovníky, tak o znalosti všeobecné. Jako příklady takovýchto znalostí CIMA uvádí například: inovační kapacitu, kreativitu, know-how, předchozí zkušenosti, schopnost týmové spolupráce, flexibilitu, motivaci, spokojenost, schopnost učení se, loajalitu nebo školení a vzdělání. LK je pak rozčleněn následovně:

- know-how,
- vzdělání,
- odborná kvalifikace,
- pracovní zkušenosti,
- profesní ohodnocení,
- psychologické předpoklady,
- pracovní kompetence,
- podnikatelský elán, inovativnost, proaktivní a reaktivní schopnosti, proměnlivost.

Podle Bartáka (2007, s. 39) si již v dnešní době management začíná uvědomovat pravou hodnotu podniku. Nejedná se o jeho moderní a reprezentativní sídlo, ale nejvyšší hodnotu má podnik v lidech, kteří v něm pracují – v jejich osobnostních charakteristikách. Záleží pak už jen na tom, jakým způsobem je dokáže využít. Při této oblasti IK je velmi důležitá motivace, která vychází právě z vedení firmy. Pracovníky je důležité správně motivovat a také se snažit o rozvíjení jejich znalostního potenciálu. Nevhodný a neodborný

přístup k využívání zaměstnaneckého potenciálu může vést k velkým podnikovým ztrátám ať už materiálním nebo morálním nebo dokonce k destabilizaci pozice podniku na trhu.

Důležité tedy je, aby firma uměla svůj LK správně řídit. Armstrong (2007, s. 189) uvádí, že příznačným znakem v definici řízení lidského kapitálu je právě vhodné použití nástrojů měření jakožto vodítka k řízení pracovníků, které je považuje za bohatství a aktiva podniku. Také zdůrazňuje konkurenční výhodu, které je možno docílit pouze správným investováním do zaměstnanců, a to formou jejich získávání a stabilizace, nebo také řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.

Suraj a Bontis (2012, s. 262) ve svém článku dodávají, že právě efektivnější řízení lidského kapitálu společně se zvyšováním loajality zákazníků a zrychlením reakce organizace nyní představují klíčové faktory, které rozhodují o úspěchu všech organizací.

Jiří Bláha (2013, s. 90) ve své publikaci zdůrazňuje důležitost investování do LK. Nejedná se dle něj jen o investice do vzdělávání a rozvoje, ale i do péče o zaměstnance. Pokud podnik investuje do péče o své zaměstnance, znásobuje tím jejich osobní vlastnosti, jako je například cílevědomost, vytrvalost, motivace, komunikační dovednosti aj. Dále poukazuje na fakt, že organizace svými investicemi do LK spíše ovlivní pracovníky, kteří se lehce učí, nemají problém zapamatovat si nové informace a rádi poznávají. V případě, že podnik do svého lidského kapitálu dlouhodobě neinvestuje, promítne se to na jeho ekonomické situaci a konkurenceschopnosti. Následující tabulka 4 reflektuje tři úrovně LK a čtyři dimenze, ve kterých se mohou promítnout.

Tabulka 4 Úrovně a dimenze lidského kapitálu

Úroveň \ Dimenze	Politická	Ekonomická	Sociologická	Psychologická
Individuální	zvýšení úrovně kompetencí	zvýšení zisku	zvýšení rovnoprávnosti	zvýšení sebevědomí
Organizační	spolupráce s ostatními podniky a institucemi	zvýšení konkurenceschopnosti	zvýšení image	zlepšení pracovního a sociálního prostředí
Celospolečenská	doplněk pracovního trhu a zaměstnanecké politiky	podíl na výdajích na vzdělávání	implementace konceptu celoživotního vzdělávání	představa dynamicky se rozvíjející společnosti

Zdroj: Bláha, 2013

Z výše uvedeného je patrné, že LK nemůže být vlastněn institucí či podnikem, může být jenom pronajímáný. Tento pojem však nelze cílit pouze na interní zaměstnance firmy – důraz se musí také klást na efektivní management celkového LK, který zahrnuje i spolupráci s externími speciality.

### 3.2.4 Organizační kapitál

Organizační kapitál (OK) se považuje za nejvíce konkrétní a nejlépe definovatelnou oblast intelektuálního kapitálu. Někdy bývá také označován jako strukturální kapitál, ale například autor Mark A. Youndt zdůvodňuje častější použití pojmu organizační kapitál tím, že výstižněji sděluje, že se jedná o znalosti skutečně vlastněné organizací (Armstrong, 2007, 211).

Velmi populární a vystihující definicí této součásti IK je, že představuje přenesené znalosti, které zůstávají v podniku i po odchodu jeho zaměstnanců, a to ať už domů nebo na stálo (Bureš, 2007, s. 35).

Truneček (2004, s. 44) vysvětluje strukturální kapitál v konkrétní podobě v podnicích jako například značky, patenty a jméno společnosti jakožto součást inovačního kapitálu ve formě nákladů na výzkum a vývoj. Také ve své publikaci zdůrazňuje, že na strukturální kapitál ve větších podnicích jsou dle něj kladeny vyšší nároky než u menších

firem a díky této části IK lze všechny podniky efektivněji řídit, plánovat další rozvoj i využití všech dostupných zdrojů více efektivně.

Dvořáková (2012, s. 78) klasifikuje OK do tří kategorií. Jedná se o:

- 1) Duševní vlastnictví – majetek podniku, ale ve formě nehmotných zdrojů a jejich ochrany (autorská práva, patenty, ochranné známky, podnikové databáze)
- 2) Podniková kultura – důležitá k dosažení stanovených firemních cílů, jedná se o podnikový rámec pro rozhodování a systém hodnot
- 3) Podnikové procesy – formální i neformální vnitřní postupy práce (například normy nebo porozumění organizačnímu chování)

CIMA (2021) dělí organizační, tedy strukturální kapitál podniku na intelektuální vlastnictví a infrastrukturní aktiva. Klasifikaci těchto dvou složek reflektuje tabulka 5.

Tabulka 5 Členění organizačního kapitálu dle IFAC

Intelektuální (duševní) vlastnictví	Infrastrukturní aktiva
patenty	filozofie řízení
autorská práva	firemní kultura
práva na dizajn (průmyslový vzor)	procesy řízení
obchodní tajemství	informační systémy
ochranné známky	síťové systémy
servisní známky	finanční vztahy

Zdroj: vlastní zpracování dle CIMA, 2021

Obecně tedy představuje infrastrukturu, která umožňuje zachycení a sdílení znalostí lidí, tedy pracovníků. Podobně jako u lidského kapitálu, který obsahuje neoddělitelný know-how od zaměstnanců, obsahuje OK know-how, které je přiřazeno k podniku a není možné jej od něj oddělit.

### 3.2.5 Společenský kapitál

Tuto součást IK nazývají autoři různými jmény. Mimo společenský kapitál (Bláha, 2013, s. 102) se jedná například o kapitál zákaznický, který takto definoval Gordon Petrash (1996, s. 367) nebo Frances Horibe (Bureš, 2007, s. 45). Karl Erik Sveiby (Sveiby, 1997) a

Petr Hujňák (Bureš, 2007, s. 41) jej naopak pojmenovávají jako kapitál externí a Zbyněk Pitra (Pitra, 2008, s. 69) jej označuje jako kapitál relační.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.1.4, každý z autorů společenský kapitál (SK) nejen nazývá jinak, ale také jej popisuje i klasifikuje odlišně.

Curado a Bontis (2007, s. 320) ve svém článku například uvádí, že se vztahový kapitál skládá ze znalostí zakotvených ve vnějších sítích, které sestávají především ze znalostí o zákaznících.

Armstrong (2007, s. 233) uvádí, že SK je tvořený znalostmi, které lze odvodit z vnitřních i vnějších vztahů organizace. Pokud se podnik snaží udržovat pevné interní i externí vazby, efektivněji dosahuje svých cílů a implementace strategií. Jedná se o způsob rozvíjení znalostí s pomocí interakce v rámci sítě vztahů, norem nebo závazků. Do relačního kapitálu je možno zařadit image podniku, věrnost i spokojenost zákazníků, vztahy s dodavateli i odběrateli, obchodní vliv podniku ale také i schopnost vyjednat s finančními institucemi. Organizace může zákaznický kapitál sledovat pomocí ukazatelů, jako je například věrnost značce, zákaznická spokojenost, růst/pokles objemu prodeje nebo také vrácené produkty jako podíl z prodeje.

CIMA (2021) definuje relační kapitál jako všechny zdroje, které jsou spojené s vnějšími vztahy společnosti (se zákazníky, dodavateli nebo partnery). Tato oblast IK do sebe zahrnuje zároveň lidský a organizační kapitál, nicméně je obohacena o vztahy společnosti se zúčastněnými stranami (s investory, věřiteli, zákazníky a dodavateli) a zároveň o vnímání, které tyto strany o společnosti mají. Příkladem tohoto vnímání může být: image firmy, loajalita nebo spokojenost zákazníků, vztahy s dodavateli, obchodní síla, umění vyjednat s finančními subjekty nebo i environmentální aktivity.

Zákaznický kapitál je pak v publikaci CIMA (2021) rozdělován dle Mezinárodní federace účetních (IFAC) následovně:

- značky
- zákazníci
- zákaznická loajalita (oddanost)
- jméno (jména) společnosti
- nevyřízené objednávky
- distribuční kanály
- obchodní spolupráce
- licenční smlouvy



- výhodné smlouvy
- franchisingové dohody (smlouvy)

Z výše uvedeného lze tedy říct, že externí kapitál zahrnuje externí struktury, zákaznický kapitál a tržní aktiva, která jsou většinou orientovaná na vztahy k zákazníkům. Jedná se o znalost organizace získanou díky vztahům s externím prostředím, přičemž je toto prostředí tvořeno nejen zákazníky, ale i dodavateli, odběrateli nebo veřejností.

### **3.3 Řízení intelektuálního kapitálu**

Donedávna bylo jen málo firem, o kterých by se dalo říci, že systematicky spravovaly svůj intelektuální kapitál. Edvinsson a Sullivan (1996, s. 362) uvádí, že při pokusu spravovat IK se dříve některé organizace například snažily řídit a podporovat učení v rámci svého lidského kapitálu a jiné zase vyvíjely sofistikované metody pro správu svého portfolia patentů. Téměř žádná společnost však nevytvářela dovednosti pro řízení svých nechráněných intelektuálních aktiv. Již dlouho je však situace zcela jiná a existuje celá řada velkých organizací, které významně investují do rozvoje schopností řídit svůj intelektuální kapitál.

Podle Bureše (2003, s. 78) je možné se čím dál více setkávat s mnoha podněty, které jsou spojené se snahou o účelné řízení intelektuálního kapitálu, a to v různých institucích. Také dodává, že je k úsilí lépe pochopit a spravovat IK velmi často organizacemi používán znalostní management.

Edvinsson a Sullivan (1996, s. 362) ve svém článku uvádí několik příkladů, jak společnosti spravují svůj IK. Některé z nich se v rámci svých aktivit v oblasti řízení IK například snaží u svých lidských zdrojů zvýšit schopnost tvorby znalostí a/nebo přizpůsobovat nově získané znalosti potřebám společnosti. Tyto organizace se zabývají novými formami organizační struktury, metodami motivace zaměstnanců, styly řízení i novými způsoby spolupráce zaměstnanců s firmou. Dalším příkladem jsou pak společnosti, které se v rámci řízení IK zaměřují více na svá nechráněná intelektuální aktiva. Snaží se identifikovat dosud neidentifikovatelná intelektuální aktiva, vyhodnocují jejich potenciál, oceňují je a případně je zařazují do portfolia. Často se v tomto případě jedná o společnosti v odvětvích s relativně dlouhým životním cyklem výrobků.

Ačkoli bývá řízení IK v každé organizaci jedinečné, je dle Dzinkowski (2000, s. 33) předpokládáno, že LK funguje jako stavební kámen pro OK ve všech podnicích a lidský i

organizační kapitál se vzájemně ovlivňují a vytvářejí tak SK. V centru těchto oblastí IK leží finanční kapitál neboli hodnota vytvořená interakcí těchto tří složek.

### **3.3.1 Model řízení intelektuálního kapitálu**

Projekt MERITUM (2002) financovaný EU v rámci programu cíleného socioekonomického výzkumu – TSER, navrhuje model, kterým se mohou společnosti řídit při spravování svého IK. Tento model je rozdělen na tři nelineární a související fáze:

#### **1. Fáze – Identifikace nehmotných aktiv**

Organizace musí identifikovat ty nehmotné statky, které jsou rozhodující pro její strategické cíle. Východiskem pro tuto fázi je stanovení vize, mise a strategických cílů firmy. Tato identifikovaná kritická nehmotná aktiva, jsou pak hlavními faktory, které přispívají k procesu tvorby hodnoty. Management firmy by také měl k aktivům identifikovat nehmotné zdroje a činnosti, které je pravděpodobně ovlivní. V praxi by v této fázi nejprve organizace identifikovala kritické nehmotné aktivum (např. přístup zákazníků k dané společnosti), dále zdroj k vytvoření či rozvoji tohoto aktiva (např. věrní zákazníci), poté aktivitu ke zlepšení uvedeného zdroje (např. přímý marketing) a nakonec činnost ke stanovení výsledků (např. dotazník spokojenosti zákazníků).

#### **2. Fáze – Měření**

Dále je potřeba pro každé identifikované nehmotné aktivum stanovit specifické ukazatele, které slouží jako nepřímé měřítko pro dané aktivum, zdroj či aktivitu. Může se jednat jak o finanční, tak nefinanční ukazatele. V praxi by například organizace měřila věrnost zákazníků podle ukazatele poměru dlouhodobých zákazníků k celkovému počtu zákazníků (v %). Aktivita k rozvoji věrnosti zákazníků – přímý marketing by pak mohla být měřena pomocí ukazatele podílu nákladů na přímý marketing na celkových nákladech.

Dzinkowski (2000, s. 35) ve své publikaci uvádí i některé ukazatele pro lidský a organizační kapitál. Pro lidský kapitál se jedná například o spokojenost zaměstnanců nebo přidaná hodnota podle zaměstnance. U společenského kapitálu uvádí ukazatele, jako je například počet patentů nebo aktualizace databáze.

Ukazatele související s IK kvantifikují, zda organizace směřuje k naplnění své vize stanovené v předešlé fázi (Bontis, 2001, s. 45).

### **3. Fáze – Akce**

Tato fáze zahrnuje podpůrné procesy, díky kterým může organizace převést měření do akce a zlepšit tím stávající postupy. Může se jednat například o aktivity k přilákání nových zaměstnanců s konkrétní znalostí, reklamní aktivity, které pomohou zvýšit věrnost zákazníků, nebo také průzkumy spokojenosti, které poskytnou organizaci informace o návratnosti investic do spokojenosti svých zaměstnanců či zákazníků.

#### **3.4 Měření intelektuálního kapitálu**

Dle Skyrme (1997) zůstává v oblasti knowledge managementu společně s řízením intelektuálního kapitálu neustálou výzvou i jeho měření. Organizace se musí v této době pokusit měřit znalosti, které jsou možná jejich nejcennějším aktivem. Autor uvádí několik výhod pro firmy, které měří a řídí svůj IK oproti těm, které jej neměří.

- a) Díky měření IK je lépe vyjádřena skutečná hodnota organizace.
- b) Proces měření IK umožňuje nahlédnout do faktorů, které ovlivňují udržitelnou výkonnost.
- c) Měření IK podporuje podnikový cíl zvyšovat hodnotu pro akcionáře.
- d) Měření IK poskytuje užitečnější informace stávajícím i potenciálním investorům.

I když mají organizace, které měří svůj IK nemalou výhodu, častokrát se měřením potýkají. Problémem v měření je hlavně obtížnost i nákladnost měření nehmotných statků a výsledky měření bývají často nejednoznačné (Sveiby, 2001).

Dle Sveibyho (2001) by si každá organizace, která chce iniciativně měřit svůj IK měla umět odpovědět na otázku, jaký je účel její iniciativy v oblasti měření IK. Mnoho organizací si však dle autora na tuto otázku odpovědět neumí a jako nejčastější důvod pro měření i vykazování IK uvádí zlepšení interní výkonnosti – tedy zlepšení kontroly managementu. Myšlenka vychází ze sloganu: „je možné řídit pouze to, co lze změřit“, který je dle autora chybný a společnosti by se ním řídit neměly. Hlavním problémem systémů měření je dle autora nemožnost přesně vědecky změřit sociální jevy. Všechny systémy měření, včetně klasického účetnictví, se musí spoléhat na zástupné ukazatele, které jsou od události, která sociální jev způsobila daleko vzdálené. To vytváří základní rozpor mezi očekáváním managementu, sliby tvůrců metod měření a tím, čeho mohou systémy měření skutečně dosáhnout.

### 3.4.1 Přístupy k měření intelektuálního kapitálu

V průběhu let se vyvinulo mnoho metod měření intelektuálního kapitálu. Skyrmeův výzkum (2001) například uvádí až 30 metod, které jsou seskupeny do čtyř hlavních přístupů dle zkratky ABBA:

- 1) **Asset** – Metody, kde jsou znalosti oceněny jakožto aktiva, se kterými lze potenciálně obchodovat.
- 2) **Benefits** – Metody, dle kterých se organizace zaměřuje na přínosy řízení znalostí.
- 3) **Baseline** – Metody, kde je hodnocení účinnosti knowledge managementu považováno jako základ pro meziroční srovnání.
- 4) **Action** – Metody, které se zaměřují na měření výkonnosti.

Komplexnější přehled metod měření uvádí Sveiby (2001), dle kterého lze všechny metody kategorizovat do čtyř přístupů, které jsou společně s jejich výhodami a nevýhodami popsány níže.

#### 1) **Přímé metody intelektuálního kapitálu** (DIC – angl. Direct Intellectual Capital Methods)

Jedná se o metody, které odhadují peněžní hodnotu nehmotného majetku pomocí identifikací a ocenění jednotlivých složek IK. Jakmile jsou složky IK určeny, mohou být přímo vyhodnoceny, a to buď jednotlivě nebo jako souhrnný koeficient. Příkladem může být například metoda EVVICAЕ nebo TVC.

#### 2) **Metody tržní kapitalizace** (MCM – angl. Market Capitalization Methods)

Jedná se o metody, pomocí kterých organizace měří hodnotu IK, resp. nehmotného majetku vypočtením rozdílu mezi tržní kapitalizací společnosti a vlastním kapitálem akcionářů. Jako příklad autor uvádí metodu The Invisible Balance Sheet.

#### 3) **Metody návratnosti aktiv** (ROA – angl. Return on Assets Methods)

Metody, pomocí kterých se odvozuje hodnota IK, resp. nehmotných aktiv pomocí koeficientu ROA. Tento koeficient vznikne dělením průměrného hrubého zisku společnosti za určité období a průměrného hmotného majetku společnosti. Vzniklý koeficient ROA se pak porovnává s průměrným ROA daného odvětví. Rozdíl mezi ROA konkrétní společnosti a ROA odvětví je pak vynásoben průměrnými hmotnými aktivy společnosti a tím je vypočten průměrný roční zisk z nehmotného majetku. Vydělením nadprůměrného

zisku průměrnými náklady nebo úrokovou mírou lze pak odvodit odhad hodnoty IK (nehmotných aktiv). Jedná se například o metodu EVA (Ekonomická přidaná hodnota).

#### **4) Metody skórovacích karet (SC – angl. Scorecard Methods)**

Jedná se o metody, které jsou podobné metodám DIC, s tím rozdílem, že se neprovádí odhad peněžní hodnoty nehmotných aktiv a souhrnný index může, ale nemusí být vytvořen. SC metody nejprve identifikují různé složky nehmotných aktiv či IK, kterým je přidáno bodové ohodnocení. Z tohoto ohodnocení jsou pak vypočteny ukazatele a indexy, které jsou vykazovány formou skórovacích karet nebo grafů. Do této skupiny autor zařazuje metody jako je například v řízení nejvíce používaný Balanced Score Card nebo také Skandia Navigator.

Výhody přímých metod IK (DIC) a metod skórovacích karet (SC) dle Sveibyho (2001) spočívají ve vytvoření komplexnějšího obrazu o stavu organizace než finanční ukazatele a lze je lehce použít v jakékoli úrovni organizace. Zároveň jsou velmi užitečné pro neziskové, environmentální i sociální organizace, interní oddělení či organizace veřejného sektoru a to proto, že se nemusí vyjadřovat pouze finančně. Jejich nevýhodou na druhou stranu je, že jsou kontextové a musí být přizpůsobeny každé organizaci a účelu, což velmi ztěžuje srovnávání. Zároveň se jedná o metody vcelku nové, které jsou nespolehlivě přijímány společnostmi a manažery, kteří jsou zvyklí vidět vše z čistě finančního hlediska.

Metody návratnosti aktiv (ROA) a tržní kapitalizace (MCM), jsou užitečné ve fúzích a akvizicích a také pro ocenění na akciovém trhu. Dále se díky nim lehce srovnávají společnosti ve stejném odvětví a také lehce znázorňuje finanční hodnota IK. Zároveň se mnohem snadněji analyzují a sdělují, jelikož vycházejí z dlouhodobě zavedených účetních pravidel. Jejich nevýhodou na druhou stranu je, že díky tomu, že vše převádějí do peněžního vyjádření, mohou být povrchní. Metody ROA jsou velmi citlivé na předpoklady o úrokové míře a diskontní sazbě a zejména metody MCM jsou téměř nepoužitelné pro neziskové organizace a organizace veřejného sektoru (Sveiby, 2001).

### **3.4.2 Vybrané metody měření intelektuálního kapitálu**

#### **Tobinův koeficient q**

Tato metoda měření IK spadá do skupiny metod tržní kapitalizace (MCM). Koeficient porovnává přidanou hodnotu s náklady, které jsou spojeny s LK (Nazari, 2014).

Truneček (2004, s. 44) dodává, že přidaná hodnota je v tomto případě vyjádřena rozdílem celkových výnosů z prodaného zboží nebo poskytovaných služeb a nákladů vložených do podnikání bez nákladů na lidské zdroje.

Metodu je možné podle Nazariho (2014) používat jak pro měření jednotlivých aktiv, tak pro měření celé firmy. Koeficient  $q$  s vysokou vypočtenou hodnotou naznačuje, že organizace dosahuje mimořádných výnosů z určité třídy aktiv a nedochází k jejich snižování. Ukazatel lze použít pouze ke srovnání společností ve stejném odvětví a s podobnými hmotnými aktivy.

Dle Trunečka (2004, s. 44) se jedná o metodu, která má velmi jednoduchou strukturu a zároveň není náročná na vstupní data. Nedostatkem metody je pak fakt, že započítává i náklady na práce v organizaci, které nemají efekt na rozvoj IK.

### **Intelektuální potenciál přidané hodnoty**

Nazari (2014) uvádí, že tuto metodu je možné zařadit do skupiny přímých metod měření IK (DIC). Autor, Patric H. Sullivan je jedním ze zakladatelů sdružení ICM (Intellectual Capital Management), které sdružuje několik společností se zájmem získat hodnotu ze svých nehmotných aktiv. ICM navrhuje rámec IK skládající se ze tří dimenzí: kontext, neúčetní pohled na firmu a aktivity IK. Za účelem identifikace aktivit IK je navrhováno vytvoření hodnotového řetězce IK, který zahrnuje aktivity, jež vytváří vazbu mezi inovacemi a realizací hodnoty. Společnosti využívající navržený rámec a řetězec tvorby hodnoty IK mohou lehce rozpoznat ty složky firmy, které vytváří významnou hodnotu. IK může být spojen s cenami akcií a hodnota firmy je složena z hodnoty hmotných aktiv, čisté současné hodnoty zisků z IK, čisté současné hodnoty zisků z doplňkových obchodních aktiv firmy a čisté současné hodnoty zisků z obecného strukturálního kapitálu.

### **Balanced Scorecard**

Kaplan a Norton (2000, s. 76) zařazují Balanced Scorecard do metod skórovacích karet (SC). Jedná se o systém, který zahrnuje nefinanční ukazatele jako součást podnikového vykazovacího systému. Metoda vytváří jasnou vazbu mezi měřeními a strategií ve srovnání s některými jinými nefinančními ukazateli, které byly používány pouze ad hoc a zároveň zohledňuje měnící se povahu technologií a konkurenční výhody v posledních letech. Systém Balanced Scorecard ukazuje, jak mohou organizace spojit nehmotná aktiva s dalšími hmotnými a nehmotnými aktivy a vytvořit tak hodnotu a

mimořádnou výkonnost. Ukazatele a strategie výkonnosti používané v Balanced Scorecard lze rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- 1) Finanční ukazatele – Jedná se o tradiční účetní ukazatele, jako je ziskovost, riziko a růst.
- 2) Zákaznické ukazatele – Měří vztah, který organizace vybuodovala se svými zákazníky, jako je například podíl na trhu a spokojenost zákazníků.
- 3) Vnitropodnikové procesy – Metody a postupy používané uvnitř organizace k vytváření hodnoty.
- 4) Učení a růst – Perspektiva učení a růstu se zabývá prioritami při vytváření prostředí, které je příznivé pro organizační změny, inovace a růst.

Přitažlivost tohoto modelu spočívá dle Leadbeatera (1999) v tom, že pokud je správně navržen, měl by manažerům umožnit jedním pohledem zobrazit klíčové ukazatele výkonnosti podniku společně s jejich vazbami.

### **Skandia navigator**

CIMA (2021) zařazuje tuto metodu do skupiny skórovacích karet. Dle ní je podnikání organizací rozděleno do čtyř hlavních dimenzí – zaměření na finance, zákazníka, procesy i obnovu a rozvoj, přičemž jádrem je dimenze, která je zaměřena na lidské zdroje a je také hnací silou celého modelu. Ukazatele použité u finančního zaměření podnikání jsou z velké části vyjádřeny peněžně. Zákaznická dimenze se pak soustředí na hodnocení hodnoty zákaznického kapitálu pro organizaci a využívá jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Ukazatele používané pro procesní zaměření kladou důraz na efektivní využívání technologií v organizaci. Sledují spíše procesy kvality a systémy řízení kvality, ale zahrnují i některé finanční ukazatele. Dimenze obnovy a rozvoje se snaží zachytit inovační schopnosti organizace a měří efektivitu jejích investic do vzdělávání a výdajů na výzkum a vývoj. Dimenze lidských zdrojů zahrnuje měření, která odrážejí LK organizace a způsob, jakým jsou tyto zdroje posilovány a rozvíjeny. Měření z těchto pěti dimenzí pak lze zaznamenávat a porovnávat v jednotlivých letech.

### **3.5 Vykazování intelektuálního kapitálu**

Některá nehmotná aktiva (součásti IK) byla samostatně již dlouho zahrnuta v tradičních finančních výkazech organizací. Avšak účetní pravidla pro vykazování IK se začala vyvíjet až v posledních 20 letech. Například, počátkem 90. let 20. století byly již

sice dobře zavedeny postupy SSAP22 (Účtování goodwillu) a SSAP13 (Účtování výzkumu a vývoje), ale neexistovaly žádné konkrétní pokyny pro nakládání s položkami, jako jsou třeba značky, přestože tvořily velkou část tržní hodnoty některých společností (CIMA, 2021).

Nyní je situace ohledně vykazování IK odlišná. Dle Dvořákové (2012, s. 67) si organizace uvědomují, že řízení IK společně jeho s vykazováním je pro ně jak velkou konkurenční výhodou, tak možností zvyšovat svůj inovační potenciál. Společnosti vykazují svůj IK prostřednictvím zprávy – dokumentu, který obsahuje veškeré informace o IK dané společnosti. Jedná se například o činnosti, které organizace dělá pro rozvoj a řízení nehmotných zdrojů. Tuto zprávu (report) je možné použít i jako podklad pro investory a akcionáře.

Gogan (2014, s. 730) dodává, že vzhledem k významu řízení IK a jeho vlivu na organizační procesy byla v poslední době identifikována obrovská potřeba přijetí formálního rámce pro usnadnění podávání zpráv o IK (včetně hodnocení, vyhodnocování a diagnostiky).

Pomocí zprávy o IK jsou organizace schopny identifikovat a řídit nehmotná aktiva tvorby hodnot (ve statické nebo dynamické perspektivě) a následně vykazovat, sdělovat stav ukazatelů IK jak managementu, tak zainteresovaným stranám (Marr, Chatzkel, 2004, s. 226).

MERITUM (2002) uvádí, že report o IK je logickým vyústěním celého procesu řízení IK a sděluje všem zainteresovaným stranám podniku informace o schopnostech, zdrojích a závazcích v této oblasti. Zpráva také zdůrazňuje, jaké je propojení mezi všemi třemi prvky IK, protože právě toto propojení vytváří ve firmě hodnotu.

### **3.5.1 Prohlášení o intelektuálním kapitálu**

Toto prohlášení (neboli výkaz) o IK lze dle Mertins a kol. (2004, s. 7) považovat za interní nástroj strategického řízení a zároveň za externí komunikační nástroj. Prohlášení bylo vypracováno v roce 2004 projektovým konsorciem složeným z kompetenčního centra Knowledge Management s cílem přizpůsobit přípravu výkazů o IK německým podmínkám a vyzkoušet ji v praxi. Výsledky a zkušenosti z projektu vedly k vydání německé směrnice s oficiálním názvem "Wissensbilanz – Made in Germany".



Tento výkaz může být dle Alwerta a kol. (2004) nástrojem pro přesné hodnocení a rozvoj IK organizace. Je možné jej vypracovat v šesti krocích se čtyřmi následujícími milníky:

- **Milník I** – jedná se o prohlášení o IK v jeho nejjednodušší podobě. V rámci tohoto milníku je posouzena výchozí situace týkající se podnikatelského prostředí a strategie IK a sebehodnocení IK.
- **Milník II** – jedná se o větší podporu sebehodnocení IK, a to pomocí ukazatelů. Shromažďování a vyhodnocování ukazatelů je zároveň přípravou na interní nebo externí komunikaci.
- **Milník III** – zde je poskytnut zpracovaný dokument nebo prezentace IK podniku. Je přizpůsoben konkrétní (externí a/nebo interní) cílové skupině a atraktivně a strukturovaně popisuje nejdůležitější informace.
- **Milník IV** – v rámci tohoto milníku je zpracován úplný výkaz IK, který je vhodný i pro monitorování organizace.

Mertins (2004, s. 7) uvádí několik způsobů využití a přínosů zmiňovaného prohlášení, které lze aplikovat v malých i středních podnicích:

- **Získávání kapitálu** – Čím transparentnější je organizace, tím nižší je riziko pro investory, tj. nižší náklady na kapitál.
- **Splnění zákonných požadavků** – Národní a mezinárodní účetní standardy již doporučují zveřejňovat IK v příloze k účetní závěrce.
- **Nábor a udržení zaměstnanců** – Zatímco finanční aspekty hrají u budoucích zaměstnanců významnou roli, nehmotné faktory mohou být rozhodující ve stále více případech.
- **Získávání a udržení zákazníků** – Zákazníci chtějí vědět, od koho si výrobek nebo službu pořizují. Větší transparentnost je silnou výhodou při získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících.

### **3.5.2 Zpráva o intelektuálního kapitálu**

Autoři projektu MERITUM (2002) představují možnou strukturu a obsah zprávy o IK. Zpráva by se měla skládat z následujících tří částí:

#### **1) Vize podniku**

V této části reportu jsou popsány a znázorněny kritické nehmotné hodnoty, které umožňují organizaci dosáhnout jejích strategických cílů. Zároveň musí obsahovat fungování firmy s ohledem na její proces tvorby hodnoty a přínosu jejích nehmotných aktiv k tomuto procesu.

#### **2) Přehled nehmotných zdrojů a činností**

Zde je potřeba uvést všechny nehmotné zdroje, které organizace ovládá, nebo které by mohla v budoucnu potřebovat k dosažení svých strategických cílů. Dále musí tato část obsahovat nehmotné činnosti, které je potřeba provést, aby bylo dosaženo strategických cílů a také různé procesy, které byly zavedeny za účelem transformace měření nehmotného majetku do manažerských činností. Vztah mezi vizí a zlepšováním a monitorováním činností by měl být transparentní

#### **3) Systém ukazatelů nehmotných zdrojů a činností**

Tato část reportu by měla vytvářet vizualizaci, která umožňuje převést akce do systému ukazatelů. Má řadu ukazatelů, které popisují proces tvorby hodnoty společnosti. Obvykle obsahuje ukazatele ze všech tří složek intelektuálního kapitálu. Pokud tomu tak není, měl by být uveden konkrétní důvod. Může obsahovat kombinaci finančních a nefinančních ukazatelů, ale všechny ukazatele musí být ověřitelné, i když nejsou cíleně auditované. Také by zde měla být uvedena kritéria, podle kterých byly ukazatele vytvořeny, definovány a prezentovány.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti PLEMDAT

V následující kapitole je více přiblížena analyzovaná společnost v této diplomové práci – PLEMDAT, s.r.o. V jednotlivých podkapitolách jsou uvedeny základní informace o společnosti, organizační struktura a finanční analýza.

#### 4.1.1 Základní informace a historie

Společnost PLEMDAT, s.r.o. (2022) byla založena v roce 1997 na základě společenské smlouvy mezi Českomoravskou společností chovatelů, s.r.o. (ČMSCH) a společností AGRODAT CZ, a.s. Po roce 2013 je již jejím jediným společníkem a zároveň vlastníkem společnost ČMSCH, a.s.

Předmětem podnikání organizace je dle RŽP (2022) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Činnosti, na které se podnikání PLEMDAT zaměřuje jsou:

- Poskytování software
- Poradenství v oblasti informačních technologií
- Zpracování dat
- Hostingové a související činnosti a webové portály.

Hlavní specializací PLEMDAT, s.r.o. (2022) je zpracovávání chovatelských a plemenářských dat a zároveň zpracovávání a zveřejňování genetického hodnocení zvířat. Společnost zpracovává velké množství dat. Data jsou převážně zaměřená na kontrolu mléčné užitkovosti a hlášení reprodukce. Dalšími oblastmi zaměření jsou pak například exteriér, dojitelnost, obtížnost porodů a masná užitkovost u českého strakatého skotu.

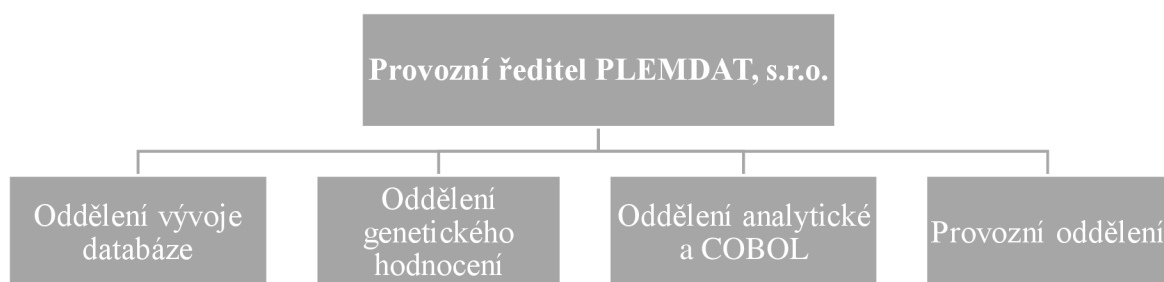
Spolupráce mezi vlastníkem – ČMSCH a PLEMDAT, s.r.o. (2022) je v centrálním zpracovávání dat, která jsou dodávána chovateli a pracovníky ČMSCH i dalšími oprávněnými organizacemi. Tato data pochází z odborných činností prováděných přímo u chovatelů skotu. PLEMDAT je tedy pověřena zpracovávat data přímo pro ČMSCH. Po zpracování výše uvedených dat jsou počítány, vyhodnoceny a publikovány plemenné hodnoty (PH) zvířat. Tyto hodnoty jsou počítány samostatně pro holštýnské plemeno a pro české strakaté plemeno společně s PH zvířat chovaných v Německu, Rakousku a na Slovensku. Všechna vypočtená data, PH a výsledky jsou poté ukládány do databáze,

publikovány nebo využívány například pro elektronické či tištěné sestavy, webové prohlížeče, datové soubory nebo webové služby.

#### 4.1.2 Organizační struktura

Níže uvedená organizační struktura společnosti (viz obrázek 3) a veškeré informace o jednotlivých odděleních byly získány z provedeného strukturovaného rozhovoru s ředitelem analyzované společnosti.

Obrázek 3 Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti pracuje 17 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do celkem pěti funkčních oblastí. Samostatnou oblastí je provozní ředitel, pod kterého spadají čtyři samostatná oddělení – každé s vlastním vedoucím.

#### Oddělení vývoje databáze

Oddělení má celkem 5 zaměstnanců a zabývá se vývojem a údržbou software pro rutinní zpracování a uložení chovatelských a plemenářských dat a rutinní vytváření sestav a datových souborů s výsledky zpracování. Také se zaměřuje na elektronické zpracování a publikaci dat.

#### Oddělení genetického hodnocení

S celkem čtyřmi zaměstnanci zabezpečuje toto oddělení jak vývoj, tak i údržbu software pro:

- rutinní výpočet národních plemenných hodnot
- rutinní přípravu datových souborů pro mezinárodní genetické hodnocení
- rutinní zpracování a vytváření sestav a datových souborů výsledků národního a mezinárodního genetického hodnocení

## **Oddělení analytické a COBOL**

V oddělení pracuje celkem 5 zaměstnanců a zabývá se systémovou podporou činností ostatních oddělení, dále připravuje analýzy a specifikace pro vyvíjené moduly a aplikace, a zároveň provádí samostatný vývoj a údržbu programů v programovacím jazyce COBOL.

## **Provozní oddělení**

Provozní oddělení má 2 zaměstnance a jejich hlavní náplní je:

- rutinní zpracování chovatelských a plemenářských dat a publikace výsledků zpracování
- rutinní výpočet a publikace plemenných hodnot
- rutinní vytváření a distribuce elektronických a tištěných sestav a datových souborů
- podpora uživatelů
- testování systémů/modulů/aplikací

### **4.1.3 Finanční analýza**

V rámci analýzy finanční aktivity podniku byly vybrány a porovnány některé finanční ukazatele. Informace byly čerpány z účetních závěrek společnosti z let 2018, 2019 a 2020. Jedná se o zisk, příjmy, tržby a dále také hodnotu majetku a kapitálu společnosti. Na základě těchto údajů byly pak pro posouzení finančního stavu společnosti vypočteny ukazatele ziskovosti ROA (ziskovost aktiv), ROE (ziskovost vlastního kapitálu) a ROS (ziskovost tržeb), a také bankrotní model IN05.

### **Zisk, příjmy a tržby společnosti**

Tabulka 6 zobrazuje přehled stavu čistého zisku, provozního zisku, příjmů a tržeb podniku v tis. Kč v analyzovaných třech letech.

Tabulka 6 Přehled stavu zisků, příjmů a tržeb podniku v tis. Kč

	2018	2019	2020
<b>Čistý zisk</b>	<b>1 305</b>	<b>1 055</b>	<b>705</b>
<b>Provozní zisk</b>	<b>1 657</b>	<b>1 401</b>	<b>866</b>
<b>Příjmy</b>	<b>8 978</b>	<b>6 342</b>	<b>6 771</b>
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	<b>19 143</b>	<b>20 559</b>	<b>22 435</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2018-2020, PLEMDAT, s.r.o.,

Z tabulky 6 je zřejmé, že u čistého i provozního zisku byl v průběhu let zaznamenán klesající trend – od roku 2018 do roku 2020 došlo k jejich téměř dvounásobnému snížení. U tržeb je však situace odlišná a v průběhu let byl zaznamenán rostoucí trend. V případě příjmů společnosti se v prvních dvou letech jednalo o meziroční pokles tohoto ukazatele až o téměř 30 %, avšak mezi lety 2019 a 2020 došlo opět k mírnému nárůstu.

### Pasiva společnosti

Tabulka 7 zobrazuje přehled vlastního a cizího kapitálu v podniku v analyzovaných letech. Složky jsou uvedeny v tis. Kč.

Z hodnot je zřejmé, že společnost měla v analyzovaných letech v pasivech menší podíl cizích zdrojů než vlastních zdrojů. Zároveň lze sledovat, že zatímco vlastní kapitál v průběhu let pozvolně rostl, u cizího kapitálu byl zaznamenán klesající trend.

Tabulka 7 Přehled kapitálu v podniku v tis. Kč

	2018	2019	2020
<b>Pasiva celkem</b>	<b>13 022</b>	<b>13 422</b>	<b>13 710</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>10 786</b>	<b>11 754</b>	<b>12 366</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 236</b>	<b>1 668</b>	<b>1 344</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2018-2020, PLEMDAT, s.r.o.

### Aktiva podniku

Následující tabulka 8 zobrazuje přehled dlouhodobého i oběžného majetku společnosti v analyzovaných letech jejího podnikání. Aktiva jsou uvedena v tis. Kč.

Tabulka 8 Přehled majetku podniku v tis. Kč

	2018	2019	2020
<b>Aktiva celkem</b>	<b>15 412</b>	<b>15 818</b>	<b>16 678</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>3 972</b>	<b>3 448</b>	<b>4 440</b>
Software	774	774	774
Dl. hmotný majetek	3 144	2 674	3 666
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>11 274</b>	<b>11 987</b>	<b>11 688</b>
Pohledávky	2 296	5 645	4 928
Peněžní prostředky	8 978	6 342	6 771
Časové rozlišení aktiv	166	383	539

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2018-2020, PLEMDAT, s.r.o.

Z hodnot uvedených v tabulce 8 lze říct, že celková aktiva společnosti v průběhu let rostla – nárůst byl mezi lety 2018 a 2020 o téměř 8 %. Významnou položkou v aktivech společnosti byla určitě oběžná aktiva, konkrétně pak peněžní prostředky. V průběhu let byl také zaznamenán pozvolný nárůst dlouhodobého majetku společnosti. Hodnota oběžných aktiv klesla mezi prvními lety (2018 a 2019) o 713 tis. Kč a mezi lety 2019 a 2020 o téměř 300 tis. Kč.

### Ukazatele ziskovosti podniku

Tabulka 9 Vybrané ukazatele ziskovosti podniku

	2018	2019	2020
<b>ROA</b>	<b>10,75 %</b>	<b>8,86 %</b>	<b>5,19 %</b>
<b>ROE</b>	<b>12,10 %</b>	<b>8,98 %</b>	<b>5,70 %</b>
<b>ROS</b>	<b>6,82 %</b>	<b>5,13 %</b>	<b>3,14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2018-2020, PLEMDAT, s.r.o.

Růčková (2019, s. 91) ve své publikaci uvádí, že pomocí ukazatelů rentability neboli ziskovosti podniku lze hodnotit, jak je podnik schopný vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Hodnoty ukazatelů by měly v průběhu let dosahovat rostoucí tendence, avšak tato podmínka platí pouze při rostoucí ekonomice státu. V době ekonomické krize (tedy poklesu ekonomiky) nelze klesání hodnot těchto ukazatelů brát jako automaticky negativní událost.

Ukazatele ziskovosti ROA, ROE a ROS uvedeny v tabulce 9, dosahovaly ve všech letech kladných hodnot. Společnost byla tedy zisková, nicméně v průběhu let měly ukazatele klesající tendenci. Tento pokles však může být způsobený například pandemií koronaviru a následnou ekonomickou krizí v ČR v analyzovaném období.

### Bankrotní model IN05

Z důvodu lepšího posouzení finančního stavu ve zkoumané společnosti byl také vypočten bankrotní model IN05. Tento model je výsledkem práce manželů Neumaierových, kteří jej vytvořili na základě mnoho analýz matematicko-statistických modelů firemního hodnocení a praktických zkušeností z analýz více než tisíc českých podniků (Sedláček, 2011, s. 111).

Z výsledků uvedených v tabulce 10 je zřejmé, že byla společnost ve všech třech analyzovaných letech zisková, není v ohrožení finančního zdraví, a to z důvodu vysokých

vypočtených indexů, které spadají do prvního intervalu hodnocení (vypočtený index je větší než hodnota 1,6). Lze tedy předpokládat, že je PLEMDAT v uspokojivé finanční situaci, a dokonce je v průběhu let možno vidět rostoucí trend v naměřených indexech. Podkladová data k výpočtu indexů IN05 jsou uvedena v příloze 4.

Tabulka 10 Vypočtené indexy v bankrotním modelu IN05

	2018	2019	2020
<b>IN05</b>	<b>2,04</b>	<b>2,51</b>	<b>2,89</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrka 2018-2020, PLEMDAT, s.r.o.

## **4.2 Analýza aktuálního stavu intelektuálního kapitálu**

Následující kapitola představuje popis aktuálního stavu IK ve vybrané společnosti. Sběr dat byl proveden formou rozhovoru s vedením, obsahové analýzy dokumentů a dotazníkového šetření se zaměstnanci. Hlavním cílem této analýzy bylo zjistit stav IK v PLEMDAT ve všech jeho oblastech (lidský, organizační a společenský kapitál).

### **4.2.1 Lidský kapitál**

#### **Výsledky rozhovoru s ředitelem podniku**

Lidský kapitál ve společnosti tvoří celkem 17 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 5 funkčních oddělení. Pro práci v PLEMDAT je od zaměstnanců vyžadována úzká odborná kvalifikace – je potřeba jak databázová kvalifikace, tak kvalifikace plemenářská.

Společnost se dle názoru respondenta snaží vykazovat a řídit LK. Nespravuje jej sice jako celek, ale je zde snaha řídit jeho jednotlivé složky. V této oblasti převládá vykazování a řízení know-how pracovníků, avšak v tuhle chvíli není velmi efektivní a organizované. Aktuálně je řízení know-how prováděno hlavně formou tvoření dokumentace, do které přidávají své znalosti, know-how a další informace všichni zaměstnanci. Každý pracovník má široký rozsah práce a také je častokrát určitá práce prováděna pouze jedním zaměstnancem, proto je pro firmu důležité, aby se začalo know-how správně řídit. Společnost tedy začala pracovat na formalizování a centralizování veškerých znalostí a know-how zaměstnanců do vlastní firemní wikipedie. Tímto způsobem by pak mělo probíhat i sdílení a uchovávání znalostí.



Společnost přímo nevykazuje schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců, ale snaží se je podporovat formou vzdělávání a školení. Zvyšování schopností a dovedností probíhá dvěma způsoby:

1. Pravidelnými workshopy (s trváním cca 1 hodiny a frekvencí jednou týdně nebo jednou za 2 týdny), kde si určitý zaměstnanec připraví téma a pak jej prezentuje ostatním kolegům. Jedná se zejména o seznámení se z různými činnostmi (technickými, procesními nebo i byznysovými znalostmi). V rámci těchto workshopů je aktivní většina zaměstnanců.
2. Formou brainstormingu, v případě, že vznikne problém. Zaměstnanec jej uvede a pak následuje diskuze a řešení problému. Ve většině případů je problém vyřešen a výsledkem technická specifikace, která se zapíše do tiketového systému.

Zároveň je poskytováno školení pro zaměstnance, ale není nějak iniciativně a aktivně nabízeno. O externí školení nejeví zájem téměř žádní zaměstnanci, ale v případě, že by si pracovník určité školení vybral, společnost mu jej proplatí. PLEMDAT také zabezpečuje doporučené školení pro nové zaměstnance, aby jim ulehčil nástup.

Motivace není vykazována, ale opět je zde snaha o její podporu. Společnost se snaží mimo nabízení dostatečného finančního ohodnocení motivovat zaměstnance i budováním dobré firemní kultury a vztahů na pracovišti. Vedení usiluje o to, aby zaměstnanci byli seznámeni a ztotožnění s vizí a misí společnosti (co firma dělá, proč a jak). Zároveň je zde snaha zlepšovat úroveň práce a poskytování benefitů formou stravenek, posilovny v budově, výjezdů na různé výstavy, teambuildingů, služebních telefonů, notebooků a některým zaměstnancům je poskytováno i služební auto. Zaměstnanci mají zkrácenou denní pracovní dobu na 7,5 hod a 5 týdnů dovolené za rok.

Společnost organizovaně a pravidelně nevykazuje ani nesleduje spokojenost svých zaměstnanců. Prozatím proběhlo zjišťování spokojenosti zaměstnanců pouze ze strany mateřské společnosti – ČMSCH formou dotazníku a výsledky byly využity jako zpětná vazba pro vedoucí oddělení. PLEMDAT sám sleduje spokojenost zaměstnanců spíše neoficiálními rozhovory. Zároveň je nastaveno sledování spokojenosti u nových zaměstnanců, které probíhá v pravidelných intervalech na začátku práce ve firmě. Zároveň firma vede rozhovory s pracovníky, kteří chtějí ukončit pracovní poměr a zjišťuje jejich důvody. Dle názoru respondenta by mohlo být pro společnost prospěšné sledovat spokojenost zaměstnanců na pravidelné bázi.

## Výsledky obsahové analýzy interních dokumentů

Tabulka 11 Přítomnost složek LK a jejich rozsah v dokumentech

ID	Sledovaná složka lidského kapitálu	Dokument 1 (2020)	Dokument 2 (2021)	Dokument 3 (2022)
1	lidský kapitál (celek)	0	0	0
2	schopnosti, dovednosti	1	1	1
3	vědomosti, inteligence	0	0	0
4	zručnosti, kompetence	0	2	1
5	postoje, cíle, motivace	0	0	0
6	kreativita	0	0	0
7	know-how (pracovníka)	0	0	2
8	odborné kvalifikace	0	1	0
9	sociální zručnosti	0	0	0
10	pracovní nasazení	0	0	1
11	vůdčí schopnosti	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokument 1-3, PLEMDAT, s.r.o.

Tabulka 12 Určení výsledné významnosti vykazování složek LK

ID	Sledovaná složka lidského kapitálu	Průměr odpovědí všech respondentů	Výsledná významnost vykazování
1	lidský kapitál (celek)	4,2	extrémní
2	schopnosti, dovednosti	4,8	extrémní
3	vědomosti, inteligence	4,0	vysoká
4	zručnosti, kompetence	3,8	vysoká
5	postoje, cíle, motivace	3,4	vysoká
6	kreativita	3,2	vysoká
7	know-how (pracovníka)	4,8	extrémní
8	odborné kvalifikace	4,2	extrémní
9	sociální zručnosti	2,8	střední
10	pracovní nasazení	4,2	extrémní
11	vůdčí schopnosti	2,8	střední

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možno vidět v tabulce 11, ani v jedné analyzované zprávě nevykazuje společnost všechny složky LK. V průběhu let však vykazování jednotlivých složek pozvolně roste. V tabulce 12 je pak možno vidět, že většina složek v lidském kapitálu společnosti je považována za složky s vysokým nebo extrémním významem vykazování. Podkladová data k vypočtení výsledné významnosti vykazování jednotlivých složek jsou uvedena v příloze 1.

Samotná zde sledovaná oblast IK – LK jako celek není vykazován ani v jedné zkoumané zprávě. Jeho významnost je však, dle průměrné hodnoty vykazování 4,2, extrémní. Při detailnějším pohledu jsou jednotlivé složky LK vykazovány. Nejčastěji se v analyzovaných dokumentech vyskytují schopnosti a dovednosti pracovníků. Výskyt této složky je však ve všech třech dokumentech stabilní – pouze okrajový bez dalšího popisu, i přes fakt, že významnost vykazování je pro podnik extrémní.

Další složkou s extrémní významností vykazování (4,8) je know-how pracovníka. Tato složka se vyskytuje pouze v nejnovějším analyzovaném dokumentu, avšak obsahuje i detailnější popis. Know-how je ve zprávě zmíněno několikrát a firma jej vidí jako svoji výhodu. Síla know-how zaměstnanců podniku spočívá hlavně v oblasti kontroly užítkovosti, reprodukce a ve znalosti plemenných hodnot.

Zručnosti a kompetence zaměstnanců PLEMDAT byly detailněji popsány v dokumentu z roku 2021, kde se především vztahují na práci s programovacím jazykem COBOL a na práci na databázovém systému založeném na Microsoft SQL. Dále se v kompetencích a zručnostech pracovníků navrhuje i zlepšení, a to v oblasti moderních datových systémů (např. formou školení). Ve zprávě z roku 2022 byla tato složka pouze zmíněna. Tato proměnná má dle průměru přiřazených hodnot od ředitele, vedoucích oddělení a autora vysokou významnost vykazování

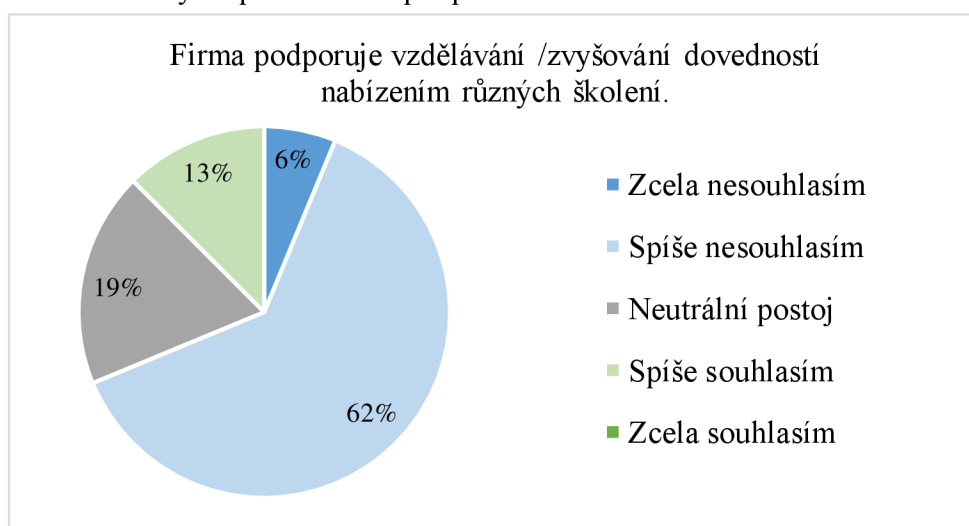
Ostatní složky lidského kapitálu v analyzovaných dokumentech buď nejsou přítomny vůbec nebo velmi málo a bez dalšího popisu. Významnost vykazování většiny těchto složek je však dle respondentů velká až extrémní. Nejnižší význam vykazování (s hodnotou 2,8) byl přidělen složkám 9 a 11 – sociálním zručnostem a vůdčím schopnostem.

## Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci

První část otázek v dotazníku byla věnována LK v PLEMDAT. Tuto oblast tvořilo 8 uzavřených otázek a 1 otázka otevřená. Pro každou uzavřenou otázku byla zároveň vypočtena průměrná hodnota odpovědi (viz příloha 3).

Graf 1 zobrazuje názory zaměstnanců na podporu vzdělávání či zvyšování jejich dovedností v oboru ze strany podniku. Jak je možné vidět, dle většiny pracovníků společnost spíše nepodporuje vzdělávání formou různých školení či kurzů. Což koresponduje i s výsledkem průměrné hodnoty odpovědi. Téměř 1/5 respondentů má k tomuto výroku neutrální postoj a pouze dva respondenti uvedli, že podnik vzdělávání zaměstnanců v oboru spíše podporuje.

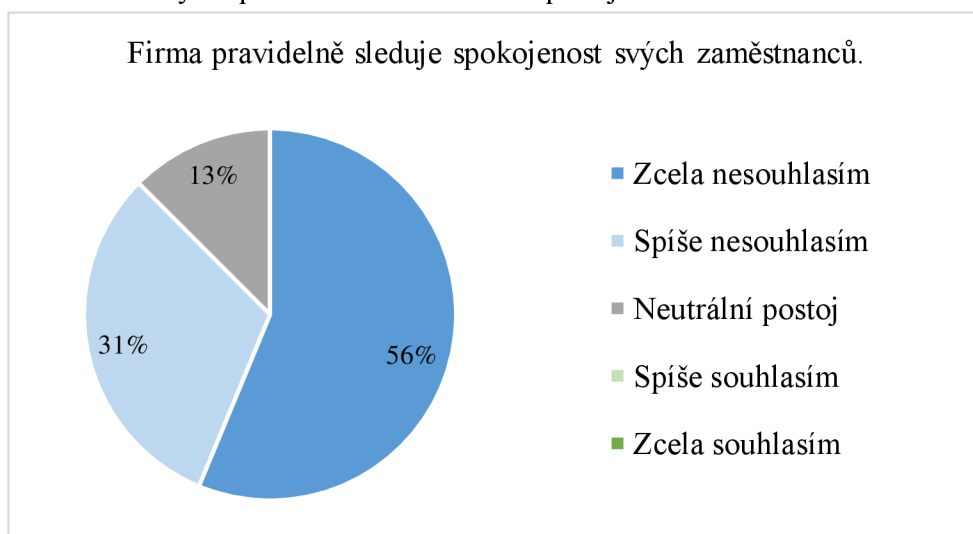
Graf 1 Názory respondentů na podporu vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 zobrazuje odpovědi respondentů na výrok: Firma pravidelně sleduje spokojenost svých zaměstnanců (např. formou dotazníků, rozhovorů). Průměrná hodnota odpovědi na tuto otázku byla 1,6, což značí, že téměř všichni respondenti měli k tomuto výroku negativní postoj (spíše nebo zcela s výrokem nesouhlasili). Dva respondenti měli k tomuto výroku neutrální postoj.

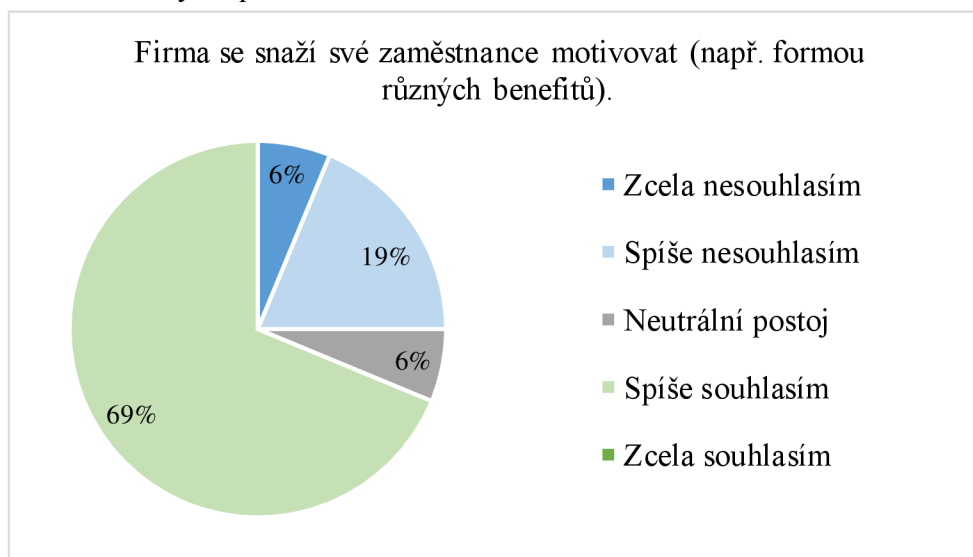
Graf 2 Názory respondentů na sledování spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

Dle názoru většiny respondentů se PLEMDAT snaží své zaměstnance motivovat formou různých benefitů. Z grafu 3 uvedeného níže je patrné, že 75 % respondentů se zněním otázky spíše nebo zcela souhlasí. 19 % (což představuje 3 respondenty) si spíše nemyslí, že se PLEMDAT snaží pracovníky formou benefitů motivovat.

Graf 3 Názory respondentů motivaci zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V tématu finančního ohodnocení pracovníků ve společnosti se odpovědi respondentů vcelku lišily. Sedm respondentů (tj. 44 %) uvedlo, že jim zaměstnavatel spíše poskytuje dostačující finanční ohodnocení, zatímco 6 respondentů (38 %) s tímto výrokem spíše

nesouhlasilo a dokonce 2 respondenti (necelých 13 %) odpověděli, že zcela nesouhlasí s faktem, že by jim zaměstnavatel dostatečné finanční ohodnocení nabízel.

Velká shoda v názorech však nastala při otázce, zda je pro vykonávání práce pracovníků vyžadována úzká odborná kvalifikace – 10 respondentů (62,5 %) zcela souhlasilo a 2 (12,5 %) spíše souhlasili, že zaměstnanci v PLEMDAT musí být pro svoji práci velmi úzce kvalifikovaní. Dva dotazovaní pracovníci s otázkou spíše nesouhlasili a dva měli k otázce neutrální postoj. Průměrná hodnota odpovědí byla 4,25. Jednalo se o otázku s nejvyšší naměřenou průměrnou hodnotou v oblasti LK, a tedy o otázku s nejvyšší mírou souhlasu.

Šestá a sedmá otázka v dotazníku se vztahovala k názoru na efektivní uchovávání a předávání know-how pracovníků v rámci podniku. V obou otázkách převládal spíše negativní postoj – respondenti ve většině případů spíše nebo zcela nesouhlasili s faktem, že by v podniku fungovaly zmiňované procesy efektivně. Což dokazuje i průměrná hodnota odpovědí (2,16 a 2,31) která byla obdobně nízká u obou otázek (viz příloha 3).

Z hlediska uchovávání know-how do různých manuálů či dokumentů se v tomto směru vyjádřilo 8 respondentů (53 %) a u efektivnosti procesu předávání know-how z jednoho pracovníka na druhého spíše nebo zcela nesouhlasilo 10 respondentů (63 %). Mnoho dotazovaných se však k oběma uvedeným tématům stavělo i neutrálně. Konkrétně se jednalo o 7 respondentů v otázce uchovávání know-how a o 5 respondentů v otázce jeho sdílení. Pouze jeden dotazovaný pracovník souhlasil, že ve společnosti funguje předávání know-how efektivně.

V rámci otevřené otázky mohli respondenti uvést své návrhy či postřehy pro zlepšení chování PLEMDAT v oblasti řízení LK. Tuto možnost využilo celkem 6 respondentů a zejména se v odpovědích vykytovaly tyto návrhy:

- obecně se lidským kapitálem ze strany firmy více zabývat,
- nabízet ve firmě více možností školení a vzdělávání,
- pokračovat ve vzdělávání pracovníků formou workshopů,
- zajistit přehlednou a čtivou dokumentaci pro uchovávání a sdílení know-how,
- dát zaměstnancům prostor pro vlastní inovace,
- větší otevřenost novým nápadům a zkušenostem,
- propojit spolupráci napříč týmy a tím podpořit sdílení know-how pracovníků,
- zefektivnit sdílení znalostí ze zkušenějších pracovníků (seniorů) na juniory,
- provádět pravidelné hodnotící pohovory zaměstnanců (alespoň jednou ročně),

- vybírat nové zaměstnance nejen podle vzdělání a praxe, ale také na základě jejich snahy a celkového zájmu o práci ve zkušební době (zda se např. informují a nabírají zkušenosti od seniorních pracovníků),
- dávat zaměstnancům najevo, že je jejich práce ve firmě důležitá.

#### **4.2.2 Organizační kapitál**

##### **Výsledky rozhovoru s ředitelem podniku**

Společnost jako celek OK nevykazuje ani neřídí. Vykazuje však některé jeho složky. Zejména se jedná o hodnoty software, licencí a patentů. Vykazování těchto složek probíhá jednotlivě v rámci každoroční inventury a hodnoty jsou také zařazovány do finančního výkaznictví.

Znalosti jsou z velké části formalizovány v interních dokumentech (plánech) a v samotné dokumentaci. Avšak, aby pro firmu měly znalosti pracovníků větší význam (bylo možné je efektivně používat, sdílet a přenášet), společnost by dle respondenta měla na formalizaci klást větší důraz a více se jí zabývat.

Společnost se také věnuje hodnocení a vykazování činností a procesů. Hodnocení probíhá na jednotlivých projektech formou tiketů. Procesy a činnosti jsou ohodnoceny z finančního hlediska v MD (pracovních dnech) a je tak sledováno, zda jsou finančně i pracovníčně efektivní. Procesy jsou pak vykazovány formou dokumentace a manuálů. Jedná se o rozsáhlé a podrobné dokumenty, které jsou k dispozici pro všechny zaměstnance.

PLEMDAT se snaží sledovat a rozvíjet svoji firemní kulturu, ale nikde ji nevykazuje. Rozvíjení probíhá například formou vzdělávání, školení, umožňováním seberealizace a zlepšováním pracovního prostředí.

Organizační struktura společnosti je vykazována pouze interně pro potřeby akcionářů a vlastníka – ČMSCH.

## Výsledky obsahové analýzy interních dokumentů

Tabulka 13 Přítomnost složek OK a jejich rozsah v dokumentech

ID	Sledovaná složka organizačního kapitálu	Dokument 1 (2020)	Dokument 2 (2021)	Dokument 3 (2022)
1	organizační kapitál (celek)	0	0	0
2	formalizované znalosti	1	1	1
3	informace, data	2	2	2
4	normy, pravidla	0	1	2
5	firemní dokumentace	1	2	2
6	systemy, databáze	1	2	2
7	směrnice, patenty	0	0	1
8	software	0	1	2
9	organizační struktura	0	1	0
10	podniková kultura	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokument 1-3, PLEMDAT, s.r.o.

Tabulka 14 Určení výsledné významnosti vykazování složek OK

ID	Sledovaná složka organizačního kapitálu	Průměr odpovědí všech respondentů	Výsledná významnost vykazování
1	organizační kapitál (celek)	4,0	vysoká
2	formalizované znalosti	3,4	vysoká
3	informace, data	4,8	extrémní
4	normy, pravidla	3,4	vysoká
5	firemní dokumentace	4,0	vysoká
6	systemy, databáze	4,8	extrémní
7	směrnice, patenty	3,6	vysoká
8	software	4,4	extrémní
9	organizační struktura	2,8	střední
10	podniková kultura	3,2	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

Dle dat uvedených v tabulce 13 je zřejmé, že ani v jednom analyzovaném dokumentu nejsou vykazovány všechny složky OK. Na druhou stranu, některé složky jsou vykazovány ve všech třech dokumentech. Tabulka 14 pak zobrazuje výslednou



významnost vykazování sledovaných složek pro společnost. V tomto případě je možné vidět, že až na jednu složku (tj. organizační struktura) mají všechny velkou až extrémní významnost vykazování. Podkladová data k vypočtení výsledné významnosti vykazování jednotlivých složek jsou uvedena v příloze 1.

Nejvíce vykazovanou složkou v oblasti OK jsou informace a data. Vzhledem k tomu, že se společnost ve svém podnikání zabývá téměř výhradně zpracováváním dat a informací, jedná se také o složku s extrémním významem vykazování. V každém zkoumaném dokumentu je tato složka zmíněna několikrát a zároveň je i detailně popsána. Jedná se o podrobný popis poskytování dat, jejich zpracovávání, ukládání nebo předávání. Například, zpracovávání dat v podniku je založeno na tzv. souborovém zpracovávání a může být prováděno denně až ročně a záleží na frekvenci přicházení vstupních dat nebo na požadované frekvenci výstupů.

Mezi další složky, které byly vykazovány ve všech třech dokumentech, avšak v menším rozsahu, patří formalizované znalosti, firemní dokumentace a systémy nebo databáze. Formalizované znalosti byly v každém dokumentu zmíněny pouze okrajově. Dle výsledků z tabulky 14 je však zřejmé, že jejich vykazování je pro podnik velmi důležité. Rozsah vykazování firemní dokumentace v průběhu zkoumaných let narostl. Zatímco v roce 2020 byla složka ve zprávě pouze zmíněna, v následujících letech obsahují zprávy nejen zmínku ale i podrobný popis. Tato složka je popisována z hlediska její aktuálnosti a případných možných úprav. Dále je také popsáno, jakým způsobem je ve firmě řešena. Firemní dokumentace je pro PLEMDAT velmi důležitá, a to také dokazuje vysoká významnost jejího vykazování.

Systémy a databáze jsou rovněž jako data a informace pro PLEMDAT stěžejní. Důkazem je i jejich extrémní významnost vykazování, na které se shodlo 4 z 5 respondentů. Jak je možno vidět v tabulce 13, rozsah jejich vykazování v průběhu analyzovaných let rostl. Zatímco v dokumentu 1 je složka zmíněna pouze okrajově, v dokumentech 2 a 3 je již detailně popsána. Například je zde popsán starý databázový systém i nový, na který podnik přechází. Je zde zmíněn jeho návrh, výkon, strukturovanost, architektura i budoucí plány. V rámci dokumentu 3 je této složce věnována celá kapitola, kde je mimo jiné i detailně popsána práce s daty v rámci podnikové databáze.

Normy, pravidla a software byly vykazovány ve dvou ze tří zkoumaných firemních dokumentů. Obě složky byly v dokumentu 2 jen zmíněny, zatímco v dokumentu 3 jim již

byl přidělený podrobnější popis. Vykazování norem a pravidel v dokumentu 3 bylo omezenější než vykazování software a ve většině případů se jednalo o popis jejich nastavování v různých projektech. Této složce byla také přiřazena nižší významnost vykazování, než byla přiřazena software. Tato hodnota je sice vysoká, ale blíží se spíše hranici střední významnosti.

Položce software je v poslední analyzované zprávě věnována celá podkapitola, která popisuje práci s vlastním softwarem společnosti PLEMDAT, který je vyvíjený v programovacím jazyce Cobol. Význam vykazování této složky je dle respondentů pro podnik extrémní.

Položka 7 v tabulce 13 – směrnice a patenty byla vykazována okrajově a pouze v dokumentu 3. Pro podnik je však význam jejího vykazování (s výslednou hodnotou 3,6) velký.

Velmi podobně byla vykazována položka 9 a to pouze v dokumentu 2. Vykazování organizační struktury v podniku je však středně významné. V rámci OK je společně s podnikovou kulturou, která se nevyskytuje ani v jednom dokumentu, vykazování organizační struktury pro společnost nejméně významné.

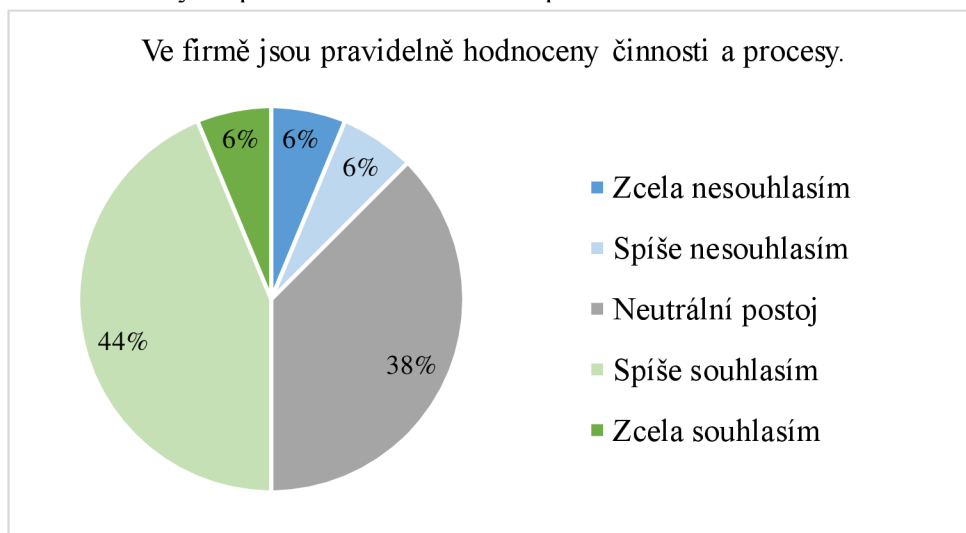
Organizační kapitál jako celek nebyl zmíněn ani v jednom dokumentu. Jeho výsledná významnost vykazování však byla s hodnotou 4,0, vysoká.

### **Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci**

Ve druhé části dotazníku respondenti odpovídali na otázky ohledně OK. Celkem tato oblast obsahovala 6 otázek – 5 uzavřených a 1 otevřenou. Obecně lze říci, že dle vypočtených průměrných hodnot odpovědí v této oblasti, převládá u respondentů spíše neutrální postoj u všech otázek (viz příloha 3).

První tři otázky v této oblasti byly zaměřeny na postoje zaměstnanců vůči činnostem a procesům uvnitř podniku. Hodnocení činností a procesů (38 %) ve společnosti je dle poloviny zaměstnanců pravidelné. Vcelku velké množství respondentů se však k této otázce stavělo neutrálně a s pravidelným hodnocením činností a procesů spíše nesouhlasil jeden respondent a jeden nesouhlasil úplně. Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 4.

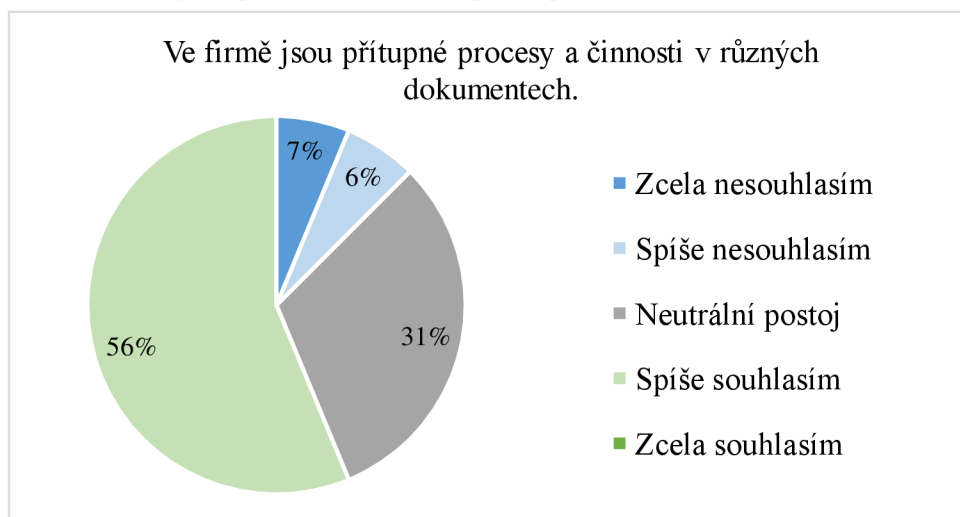
Graf 4 Názory respondentů na hodnocení procesů a činností



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká přístupnosti dokumentů, které by usnadňovaly např. orientaci ve zmiňovaných procesech a činnostech pro zaměstnance (graf 5), jsou procesy a činnosti dle větší poloviny respondentů k dispozici v různých manuálech či strukturách. Přibližně třetina však odpověděla neutrálně a dva respondenti s přístupností dokumentů k usnadnění procesů a činností spíše nebo zcela nesouhlasili.

Graf 5 Názory respondentů na dostupnost procesů a činností

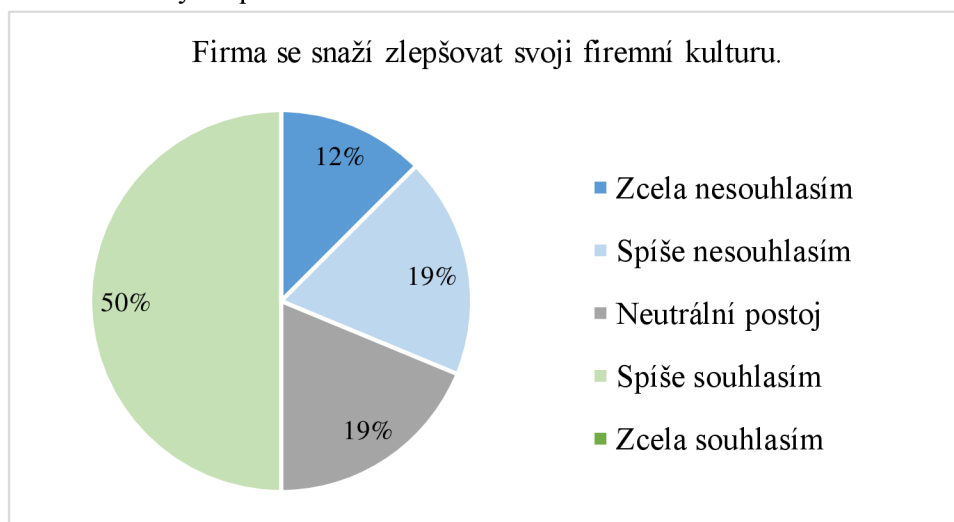


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla věnována firemní kultuře v PLEMDAT. Respondenti měli uvést, zda souhlasí či nesouhlasí s výrokem, že se společnost snaží svoji firemní kulturu zlepšovat, například z hlediska zkvalitňování pracovního prostředí, zlepšování vztahů mezi

zaměstnanci nebo umožňování jejich seberealizace. Z grafu 6 je zřejmé, že polovina respondentů je spíše v souladu s uvedeným výrokem a pět respondentů s výrokem nesouhlasí (3 spíše a 2 dokonce zcela nesouhlasí). Tři respondenti ke zlepšování firemní kultury zaujali neutrální postoj.

Graf 6 Názory respondentů na firemní kulturu



Zdroj: vlastní zpracování

V otevřené otázce, kde mohli respondenti uvést další názory a postřehy ohledně řízení organizačního kapitálu ve PLEMDAT, odpověděli 3 zaměstnanci. Dle názorů těchto pracovníků by mohla společnost obecně věnovat správě OK více času, zpřehlednit firemní dokumentaci a zároveň by bylo přínosné, aby se některé již dlouho zavedené postupy a činnosti v podniku přehodnotily a zefektivnily.

### 4.2.3 Společenský kapitál

#### Výsledky rozhovoru s ředitelem podniku

Společnost obdobně jako u kapitálu lidského a organizačního, nevykazuje ani společenský kapitál jako celek. Nejvíce se v této skupině dle respondenta zabývá vztahy se zákazníky a zájmovými skupinami (partnery, dodavateli atd.)

Největší zájmovou skupinou je pro PLEMDAT jeho vlastník, ČMSCH. Jedná se zároveň o nejdůležitějšího partnera, zákazníka, majitele a také téměř jediného dodavatele. ČMSCH je pro PLEMDAT dodavatelem metodických postupů. Mezi těmito dvěma společnostmi je tedy velmi úzký vztah a komunikace probíhá na každodenní bázi. Dalším příležitostným dodavatelem je ICAR (mezinárodní výbor pro kontrolu užítkovosti), který

podniku dodává chovatelská data. Komunikace s tímto dodavatelem však probíhá pouze přes mateřskou společnost.

Zákazníky (uživateli) společnosti jsou mimo samotnou ČMSCH i koncoví uživatelé centrální databáze chovatelských dat – chovatelé, oprávněné organizace, chovatelské svazy nebo ministerstvo zemědělství. Společnost nevykazuje vztahy s uživateli, ale dle názoru respondenta se je snaží budovat, zlepšovat a řídit. Provozní oddělení v PLEMDAT řeší případné problémy uživatelů, a to v rámci definovaných pravidel a procesů. V případě, že mají uživatelé databáze nové požadavky (chtějí například něco změnit) obrací se nejdříve na ČMSCH. ČMSCH je oprávněna sbírat, zpracovávat a uchovávat data koncových uživatelů a tato data pak ČMSCH předá PLEMDAT.

PLEMDAT samotný není členem žádných skupin, a proto tuto aktivitu nevykazuje. Jedinou formou členství ve skupinách je prostřednictvím ČMSCH, která se angažuje například v organizaci ICAR (mezinárodní výbor pro kontrolu užitekosti).

Marketingové aktivity jsou ve společnosti částečně řízeny, nicméně nevykazovány. Jejich řízení je dle názoru respondenta pro společnost důležité z hlediska identifikace a zjišťování potřeb zákazníků i jejich uspokojování. Je zde snaha řídit vztah jak s ČMSCH, jakožto s hlavním zákazníkem, tak i s koncovými uživateli. S koncovými uživateli probíhá pravidelná komunikace, ohledně jejich preferencí a spokojenosti. Provozní oddělení zároveň zajišťuje řešení problémů uživatelů s používáním databáze. Analytický tým v PLEMDAT pravidelně komunikuje s ČMSCH i s velkými aktivními uživateli a zjišťuje jejich potřeby.

Řízení marketingových aktivit také probíhá ve vztahu k akcionářům. Pro PLEMDAT je jediným akcionářem ČMSCH, avšak v rámci ČMSCH se jedná například o Svaz chovatelů českého strakatého skotu, z.s., Unie chovatelů hospodářských zvířat, z.s., Český svaz chovatelů, z.s. nebo Ministerstvo zemědělství ČR. Každý rok je v PLEMDAT vydáván plán na další tři roky. Jedná se o interní dokument, který je určený zejména pro akcionáře, proto může být považován za určitou formu marketingové aktivity podniku.

## Výsledky obsahové analýzy interních dokumentů

Tabulka 15 Přítomnost složek SK a jejich rozsah v dokumentech

ID	Sledovaná složka společenského kapitálu	Dokument 1 (2020)	Dokument 2 (2021)	Dokument 3 (2022)
1	společenský kapitál (celek)	0	0	0
2	vztahy se zákazníky (uživateli)	1	2	2
3	vztahy s dodavateli	0	1	2
4	vztahy s veřejností	0	0	1
5	vztahy s konkurencí	0	0	0
6	kooperace s partnery	1	1	2
7	firemní značky	0	0	0
8	jméno podniku	0	0	0
9	image podniku	0	0	0
10	znalosti o marketing managementu	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokument 1-3, PLEMDAT, s.r.o.

Tabulka 16 Určení výsledné významnosti vykazování složek SK

ID	Sledovaná složka společenského kapitálu	Průměr odpovědí všech respondentů	Výsledná významnost vykazování
1	společenský kapitál (celek)	2,8	střední
2	vztahy se zákazníky	4,4	extrémní
3	vztahy s dodavateli	3,6	vysoká
4	vztahy s veřejností	2,8	střední
5	vztahy s konkurencí	2,2	střední
6	kooperace s partnery	4,4	extrémní
7	firemní značky	2,8	střední
8	jméno podniku	3,0	střední
9	image podniku	3,6	vysoká
10	znalosti o marketing managementu	2,4	střední

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 zobrazuje rozsah vykazování jednotlivých složek SK ve firemních dokumentech 1, 2 a 3. Jak je možno vidět, počet složek, které společnost nevykazuje je vyšší než počet vykazovaných složek. Jen dvě složky se vyskytují ve všech třech zprávách a jedna složka se vyskytuje v posledních dvou dokumentech a jedna složka je pouze okrajově vykázána v dokumentu 3. Důležitost vykazování (viz tabulka 16) je pro několik složek společenského kapitálu extrémní. Zbylým složkám pak byla přidělena střední až velká významnost. Nevýznamnost vykazování nebyla přidělena žádné sledované složce. Podkladová data k vypočtení výsledné významnosti vykazování jednotlivých složek jsou uvedena v příloze 1.

Nejvíce vykazovanými složkami (z hlediska přítomnosti i rozsahu v dokumentech) byly vztahy se zákazníky a kooperace s partnery. Zákazníky PLEMDAT představují jak koncoví uživatelé (například chovatelé) tak zároveň i mateřská společnost – ČMSCH. V rámci vztahů s uživateli společnost v dokumentech vykazuje například plnění jejich požadavků a poskytování uživatelské podpory. Je důležité, aby se tyto vztahy neustále rozvíjely a také vykazovaly. Toto tvrzení je v souladu s hodnotou významnosti 4,4, která představuje extrémní význam vykazování této složky pro podnik.

Další složkou s přiděleným extrémním významem vykazování je kooperace s partnery. Vykazování této složky je v prvních dvou letech pouze okrajové. V posledním dokumentu je kooperaci s partnery věnována větší pozornost. Nejdůležitějším partnerem společnosti je ČMSCH. V posledním dokumentu je přehledně popsáno, jak kooperace s partnerem probíhá a co všechno je předmětem řešení. Tato spolupráce je pro PLEMDAT stěžejní, a proto je dle ředitele společnosti a vedoucích oddělení velmi důležité tyto informace vykazovat.

Položku 3 v tabulce 15 – vztahy s dodavateli, podnik vykazoval pouze v roce 2021 a 2022 a pouze v posledním zkoumaném roce je složka detailněji popsána. Jedná se o složku s vysokým významem vykazování. Jak již bylo zmíněno, pro PLEMDAT je dodavatelem téměř výhradně ČMSCH, která dodává metodické postupy a chovatelská data ke zpracování. V poslední zprávě je vztah mezi ČMSCH a PLEMDAT detailně popsán i z dodavatelského hlediska. Mezi další dodavatele patří také ICAR (International Committee for Animal Recording), avšak vztahy s tímto dodavatelem nejsou vykazovány vzhledem k tomu, že všechny informace mezi PLEMDAT a ICAR proudí přes ČMSCH.

Poslední vykazovanou složkou jsou vztahy s veřejností, které jsou však zmíněny pouze v posledním dokumentu a bez dalšího popisu. Vykazování vztahů s veřejností je dle respondentů pro společnost středně významné.

Zbylé složky SK společnost v analyzovaných letech nevykazovala. Konkrétně se jednalo o image podniku (s vysokým významem vykazování), vztahy s konkurenty (se středním a nejnižším významem vykazování), firemní značky a jméno podniku (obojí se středním významem vykazování) a nakonec o znalosti o marketing managementu, které má (podobně jako předchozí složky) pro PLEMDAT střední a téměř nejnižší význam vykazovat.

Třetí oblast IK – společenský kapitál jako celek nebyl vykazován v žádném dokumentu. Významnost vykazování této části IK je dle výsledné hodnoty 2,8, střední.

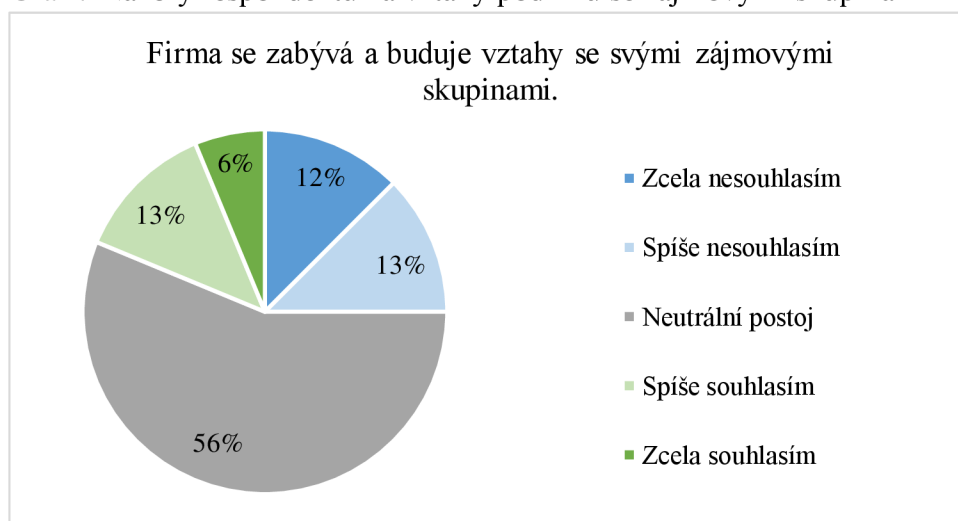
### **Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci**

Společenskému kapitálu je v dotazníku věnováno celkem 7 otázek – 6 uzavřených a 1 otevřená. Obecně lze říci, že v odpovědích na uzavřené otázky panuje u respondentů neutrální až mírně negativní názor. Naměřené průměrné hodnoty odpovědí se pohybují mezi 2 až 2,9 (viz příloha 3).

V prvních dvou otázkách měli respondenti posoudit, zda se PLEMDAT zabývá a buduje vztahy se svými zájmovými skupinami (partnery, dodavateli atd.) a zákazníky (uživateli). Z grafu 7 je zřejmé, že nadpoloviční většina dotazovaných pracovníků má k budování vztahů společnosti se zájmovými skupinami spíše neutrální postoj. 25 % ze všech respondentů s tímto výrokem spíše nebo zcela nesouhlasí a 19 % si myslí, že se firma spíše snaží zabývat a budovat vztahy se svými zájmovými skupinami.



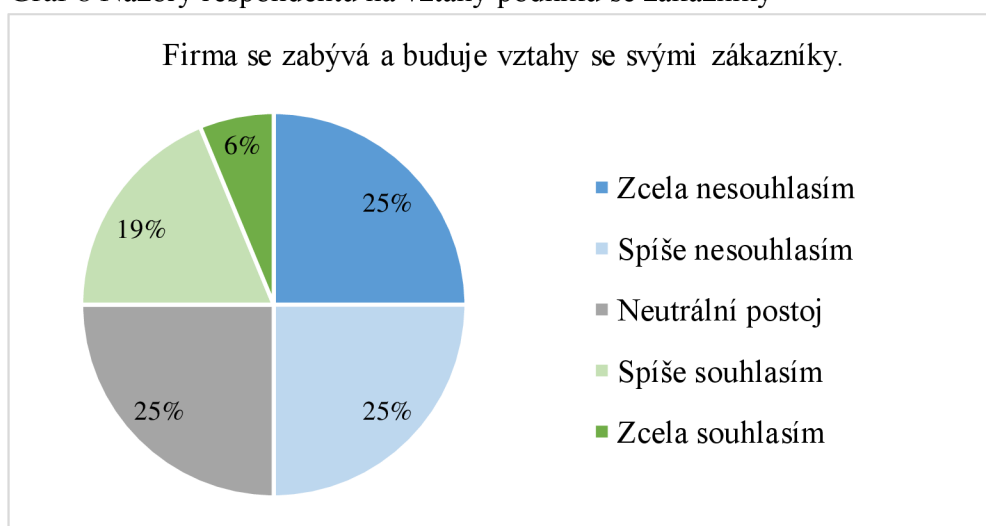
Graf 7 Názory respondentů na vztahy podniku se zájmovými skupinami



Zdroj: vlastní zpracování

U vztahů společnosti se svými zákazníky se názory respondentů vcelku lišily. Jak je možné vidět v grafu 8, stejný počet dotazovaných pracovníků (celkem 4), s níže uvedeným výrokem zcela nesouhlasil, spíše nesouhlasil a měl k němu neutrální postoj. Zároveň byli 3 respondenti toho názoru, že se PLEMDAT spíše snaží tyto vztahy budovat a 1 respondent s výrokem zcela souhlasil. Výsledkem byla průměrná hodnota odpovědi 2,56 (viz příloha 3).

Graf 8 Názory respondentů na vztahy podniku se zákazníky



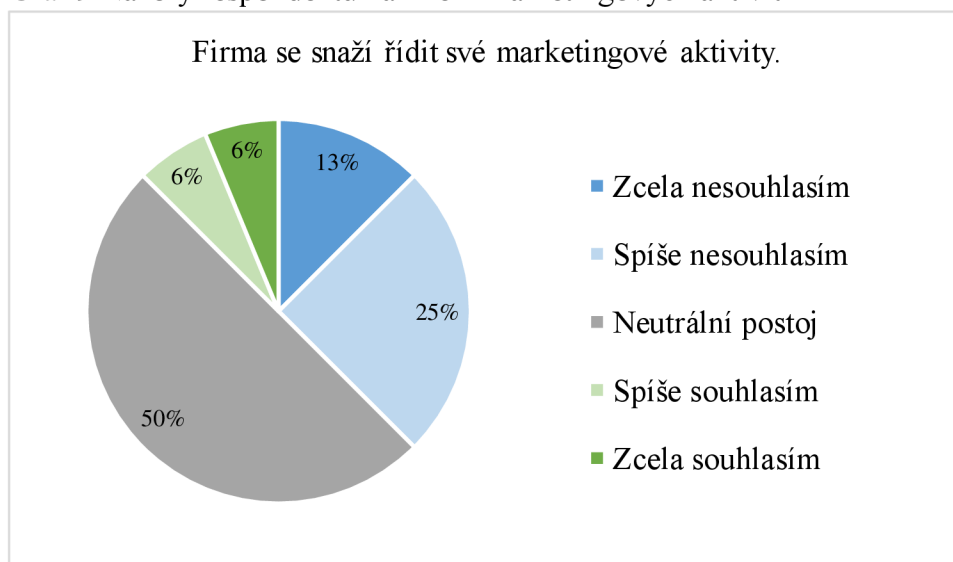
Zdroj: vlastní zpracování

V dalších třech otázkách uváděli respondenti své názory na snahu PLEMDAT být přínosným pro společnost, budovat si dobré jméno a řídit marketingové aktivity např. formou identifikace, zjišťování potřeb zákazníků a jejich uspokojování. Většina

dotazovaných pracovníků (9 ze 16) je názoru, že se firma spíše nebo vůbec nesnaží být přínosná pro společnost (např. formou podpory různých nadací a charit). Dva pracovníci k tomuto tématu zaujali neutrální postoj a pouze jeden uvedl, že s tímto výrokem souhlasí.

Na otázky ohledně snahy společnosti o dobré jméno a řízení marketingových aktivit byly počty respondentů u jednotlivých odpovědí totožné. Polovina dotazovaných zaměstnanců měla na obě témata neutrální názor. Druhá nejpočetnější skupina (28 %) respondentů s oběma výroky nesouhlasila a pouze zbylých 12 % uvedlo, že se dle jejich názoru společnost snaží budovat si dobré jméno a také řídit své marketingové aktivity. Graf 9 zobrazuje souhlasy a nesouhlasy respondentů s tvrzením, že se společnost snaží řídit své marketingové aktivity.

Graf 9 Názory respondentů na řízení marketingových aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

V otevřené otázce vyjádřilo celkem 5 respondentů svoje návrhy a postřehy pro zlepšení chování firmy v oblasti SK. Respondenti se v několika odpovědích shodovali. Nejčastějšími odpověďmi byly následující:

- bylo by prospěšné, kdyby firma provedla alespoň malou míru investigace a případné rozšíření nabízených služeb pro klienty,
- firma by mohla pravidelně získávat a vyhodnocovat potřeby a chování svých klientů (oprávněných organizací, chovatelských svazů atd.) a zároveň každému klientovi přesně stanovit technologické hranice,
- obecně se firma příliš nevěnuje požadavkům svých zákazníků a bylo by prospěšné, kdyby řízení vztahů se zákazníky věnovala více času.

#### **4.2.4 Intelektuální kapitál jako celek**

##### **Výsledky rozhovoru s ředitelem podniku**

Společnost aktuálně svůj intelektuální kapitál jako celek organizovaně neřídí ani nevykazuje. Také nejsou vykazovány jednotlivé části IK (lidský, organizační a společenský) a PLEMDAT se spíše zaměřuje na jednotlivé složky, přičemž se ve velké míře zabývá složkami OK. Zejména se jedná o software, systémy a databáze, firemní dokumentaci nebo informace a data. V menší míře se také zabývá vykazováním složek lidského a společenského kapitálu. U složek LK převládá vykazování know-how pracovníků a u SK se společnost věnuje zejména kooperaci s partnerem a zároveň dodavatelem (ČMSCH), ale také vztahům se zákazníky (uživateli).

Pro společnost by bylo dle názoru respondenta přínosné, aby byl intelektuální kapitál součástí dokumentů a zpráv podniku, avšak ne jako celek, ale pouze jeho určité složky. Forma vykazování by mohla být formou krátké zprávy, která by se přidala do interních zpráv podniku, jako jsou například plány, kde by byla přínosem pro ČMSCH, jeho akcionáře ale i samotné vedení a zaměstnance PLEMDAT. Vzhledem k tomu, že není IK ve společnosti prozatím řízen, by bylo dle názoru ředitele přínosné, aby ji bylo doporučeno, jak IK správně řídit a jak s řízením začít.

Dle respondenta by mohlo mít vykazování a řízení určitých složek IK efekt na zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace. Výhodou pro zaměstnance je pak jasnější pohled na fungování a směřování společnosti. V tomto směru by mělo pro zaměstnance význam vykazovat spíše složky lidského a organizačního kapitálu.

Obecně respondent vidí v současné době nehmotné zdroje jako klíčové pro tvorbu konkurenční výhody společnosti PLEMDAT, a to i vzhledem k tomu, že společnost pracuje téměř výhradně s těmito zdroji.

## Výsledky obsahové analýzy interních dokumentů

Z tabulek 11, 13 a 15 je patrné, že společnost ani v jednom analyzovaném dokumentu nevykazuje tři oblasti IK jako celky. Následující tabulka 17 proto zobrazuje celkový počet sledovaných vykazovaných složek v jednotlivých dokumentech v rámci třech oblastí IK. Do posledního řádku byl také přidán intelektuální kapitál jako celek a jedná se o celkový součet vykazovaných složek v analyzovaných zprávách.

Tabulka 17 Celkový počet vykazovaných složek LK, OK, SK a IK jako celku

Sledované oblasti IK	Dokument 1 (2020)	Dokument 2 (2021)	Dokument 3 (2022)
Lidský kapitál (celkový počet)	1	3	4
Organizační kapitál (celkový počet)	4	7	7
Společenský kapitál (celkový počet)	2	3	4
Intelektuální kapitál celkem	7	13	15

Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokument 1-3, PLEMDAT, s.r.o.

V průběhu analyzovaných let má vykazování složek IK rostoucí tendenci, avšak ani jeden dokument neobsahuje všechny sledované složky. Nejvíce vykazovaných složek IK obsahoval dokument 3 z roku 2022 s počtem 15 z celkových 31 složek. V tomto dokumentu byl zároveň vykázán nejvyšší počet složek LK a SK – v lidském kapitálu byly vykázány 4 složky z 11 a ve společenském kapitálu 4 složky z celkem 10. V oblasti kapitálu organizačního bylo sledováno celkem 10 složek a nejvíce složek (7) bylo zmíněno jak v dokumentu 2, tak v dokumentu 3.

Tabulka 18 zobrazuje celkový stav IK v podniku z hlediska počtu složek dle jejich významnosti a rozsahu vykazování v analyzovaných letech. To, zda byla složka zařazena do skupiny detailně, okrajově vykázaných nebo nevykázaných, bylo závislé na rozsahu jejího vykazování v průběhu všech třech let. Tzn., pokud PLEMDAT alespoň v jednom roce složku zmínil detailně, byla započtena do detailně vykázaných složek, ostatní složky pak byly rozřazeny na ty, které byly ve zprávách vykázány pouze okrajově nebo ani jednou. Posouzení podléhaly všechny složky bez ohledu na to, zda je podnik určitým způsobem zmínil ve všech třech zprávách, nebo pouze ve dvou či v žádné.

Tabulka 18 Počty složek IK dle významnosti a rozsahu vykazování

Intelektuální kapitál celkem	Detailně vykázáno	Okrajově vykázáno	Nevykázáno	Počet významných složek celkem
Počet extrémně významných složek	6	3	1	10
Počet velmi významných složek	4	2	6	12
Počet středně významných složek	0	2	7	9
Počet málo významných složek	0	0	0	0
Počet nevýznamných složek	0	0	0	0
Počet vykázaných složek celkem	10	7	14	31

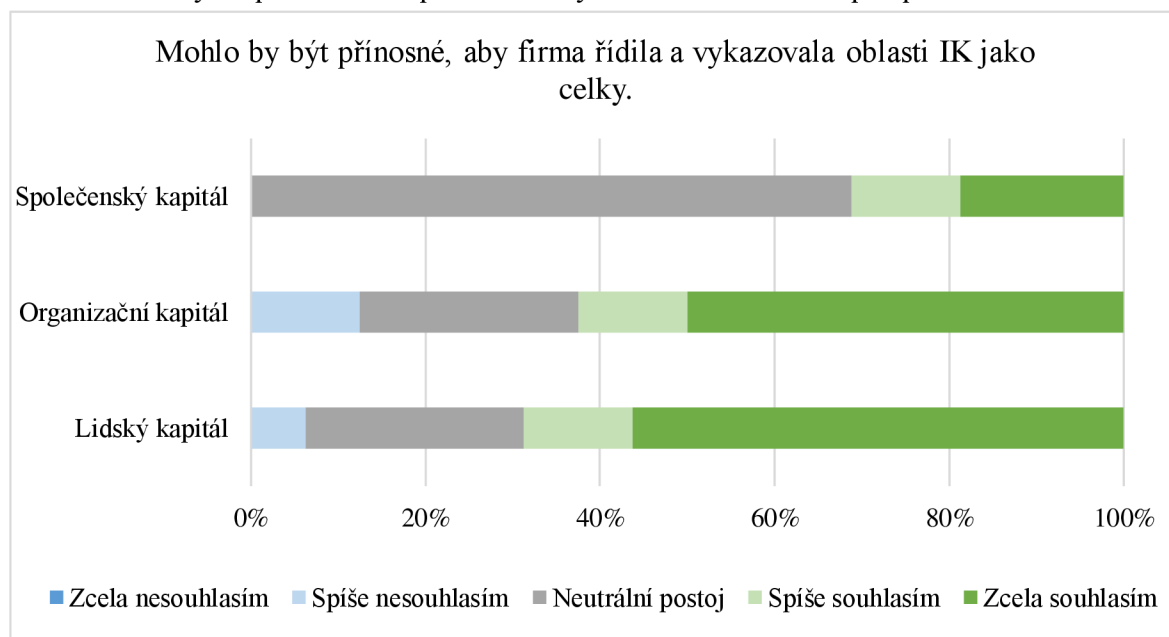
Zdroj: vlastní zpracování dle Interní dokument 1-3, PLEMDAT, s.r.o.

Z tabulky 18 je zřejmé, že ze všech 31 zkoumaných složek intelektuálního kapitálu podniku má 12 (39 %) přiřazenou vysokou významnost vykazování. Z těchto velmi významných složek však podnik v průběhu analyzovaných let vykázal detailně pouze 4, okrajově 2 a až 6 složek nebylo za poslední tři roky vykázáno ani jednou. Téměř 32 % (deseti) složkám byla přiřazena extrémní významnost vykazování a z nich podnik většinu vykázal podrobně, tři složky vykázal okrajově bez dalšího popisu a jedna složka nebyla vykázána vůbec. Zbýlých 9 složek IK podniku (tj. 29 %) má střední významnost vykazování. Drtivá většina těchto složek však nebyla v průběhu let vykázána ani jednou a 2 složky byly zmíněny pouze okrajově.

## Výsledky dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření mohli respondenti také mimo jiné posoudit, jak by bylo dle jejich názoru přínosné, aby PLEMDAT informace o třech oblastech IK vykazoval uceleně. Pro každou otázku byla zároveň vypočtena průměrná hodnota odpovědí (viz příloha 3).

Graf 10 Názory respondentů na přínosnost vykazování oblastí IK pro podnik



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 10 je zřejmé, že nejvíce pozitivně se respondenti vyjádřili ohledně vykazování a řízení LK a OK ve společnosti. Toto tvrzení potvrzují i naměřené vysoké průměrné hodnoty odpovědí u obou těchto otázek – 4,00 a 4,19. Zároveň však několik respondentů reagovalo na přínosnost uvedených postupů v obou oblastech negativně. U organizačního kapitálu se jednalo o 13 % respondentů a u kapitálu lidského o 6 %.

U společenského kapitálu vyjádřila drtivá většina respondentů (11 respondentů, což představuje 69 %) neutrální názor, zda by bylo přínosné, aby jej společnost vykazovala a spravovala. Žádný z dotazovaných pracovníků však nezareagoval negativně. Toto tvrzení také potvrzuje výsledná průměrná hodnota odpovědí na tuto otázku – 3,5.

Vyjma otevřených otázek uvedených v předchozích kapitolách, které se týkaly názorů respondentů na jednotlivé oblasti IK, mohli respondenti vyjádřit své postřehy na IK jako celek. V odpovědích byly uváděny zejména pozitivní názory a případně i návrhy na zlepšení, jako například:

- společnost z hlediska intelektuálního kapitálu sdružuje množství výjimečných lidí a dává prostor pro vlastní organizaci práce a postupy,
- ve společnosti probíhá aktivní snaha o inovace a také snaha o vytvoření podmínek pro moderní postupy a formy spolupráce,
- PLEMDAT nebrání sebevzdělávání na úkor pracovní doby (zaměstnanci si sebevzdělávání mohou zadávat do evidence práce),
- společnost proplácí kurzy v případě, že si je zaměstnanec sám najde, aktivně je však nenabízí a také proplácí nákup odborné literatury,
- zavedený tiketový systém je do určité míry nápomocný, nicméně by jej však bylo vhodné upravit, aby měl komplexnější funkce a mohl by podporovat a řídit práci v týmech.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Tato kapitola představuje zhodnocení aktuálního stavu IK ve zvolené společnosti a zároveň návrh doporučení, které je pro PLEMDAT navrženo v oblasti řízení i vykazování IK. V rámci vykazování IK je navržena struktura a obsah zprávy o intelektuálním kapitálu.

### 5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu

Aktuální stav IK ve vybrané společnosti je zhodnocen na základě výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu uvedených v předešlé kapitole. Pro lepší přehlednost je toto posouzení opět rozděleno podle třech oblastí IK a IK jako celku. V rámci každé podkapitoly je posouzen současný stav a zároveň jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti z hlediska jejího lidského, organizačního a společenského kapitálu a intelektuálního kapitálu obecně (tabulky 19, 20, 21).

#### 5.1.1 Lidský kapitál

Následující tabulka 19 zobrazuje silné a slabé stránky podniku v oblasti LK, které vyplývají z výsledků výzkumu.

Tabulka 19 Silné a slabé stránky LK v podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Silné know-how	Absence řízení a vykazování LK jako celku
Snaha o zlepšení řízení know-how pomocí firemní wikipedie	Absence řízení a vykazování důležitých složek (např. know-how, motivace atd.)
Zvyšování dovedností formou workshopů	Neaktivní nabízení školení a kurzů
Podpora sebevzdělávání v rámci pracovní doby	Neefektivní řízení know-how
Hrazení nákupu odborné literatury a kurzů v případě, že si je pracovník sám najde	Nepřehledná dokumentace pro uchování a sdílení know-how
Motivace formou benefitů	Nepřehledné sledování spokojenosti zaměstnanců
	Absence pravidelného hodnocení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování



Z výsledků výzkumu vyplývá, že je ze strany společnosti určitá snaha o řízení i vykazování LK, avšak ne jako celku, ale pouze jeho některých složek. Z výsledků je však také zřejmé, že detailnější a propracovanější evidence LK by mohla být pro PLEMDAT přínosná (např. formou zvýšení zisku či konkurenceschopnosti, zlepšení image podniku nebo otevření dalších možností spolupráce s ostatními podniky a institucemi).

Předností společnosti v LK je určitě silné know-how jejích zaměstnanců, které se týká zejména odborných zootechnických znalostí, jako jsou výkon kontroly užitkovosti, hodnocení reprodukce, resp. znalosti vývoje a odhadu plemenných hodnot, ale i odborných programátorských znalostí. Význam know-how pro společnost je extrémní, proto je jeho řízení a vykazování velmi důležité, a to i vzhledem k širokému rozsahu práce každého zaměstnance. Pozitivní je, že ve společnosti již započala snaha o určité vykazování i řízení této složky, avšak prozatím není aktuálně nastavený systém velmi efektivní. Jediným zdrojem pro uchovávání a předávání know-how je dokumentace, která však dle názoru samotných pracovníků není příliš přehledná a ocenili by její zlepšení. Na zlepšení dokumentace společnost již začala pracovat, a to formou tvorby nové firemní wikipedie.

Společnost se také v rámci LK snaží spravovat schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců. Složka byla zmíněna v každé analyzované zprávě, i když pouze okrajově. Opět se jedná o extrémně významnou proměnnou, a proto je její detailnější vykazování ve zprávách důležité. Řízení dovedností je v PLEMDAT důležité i vzhledem k požadované úzké odborné kvalifikaci každého zaměstnance. Příznivé je, že ve společnosti již probíhá zvyšování schopností a dovedností formou pravidelných workshopů. Dále společnost nebrání sebevzdělávání v rámci pracovní doby a proplácí odbornou literaturu i školení, které si pracovníci sami najdou. Dle názorů samotných zaměstnanců je však tato podpora zvyšování dovedností nedostatečná, a ne příliš aktivní.

Dalším kladem v oblasti LK je snaha o motivaci zaměstnanců formou různých benefitů nebo sociálně-společenských akcí či už na pracovišti nebo po pracovní době mimo pracoviště. S tím souhlasí i většina dotazovaných pracovníků. Motivace je jednou z proměnných, které byla přiřazena vysoká významnost vykazování, společnost ji však nezmiňuje ani v jedné zkoumané zprávě.

Slabinou společnosti je v tomto případě nepravidelné sledování spokojenosti zaměstnanců a absence provádění hodnocení. S tím se ztotožňuje i většina respondentů v dotazníkovém šetření. Spokojenost stálých zaměstnanců je sledována pouze

neoficiálními rozhovory na nepravidelné bázi a u nových zaměstnanců pravidelně, ale pouze na začátku práce v podniku.

### 5.1.2 Organizační kapitál

Níže zobrazená tabulka 20 sumarizuje silné a slabé stránky společnosti v oblasti OK.

Tabulka 20 Silné a slabé stránky OK v podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Řízení a vykazování většiny extrémně a velmi významných složek	Absence řízení a vykazování OK jako celku
Přechod na nový efektivnější databázový systém	Nedostatečná formalizace znalostí
Začínající snaha o vytvoření nové firemní wikipedie	Nepřehledná firemní dokumentace
Pravidelné hodnocení činností a procesů	Neefektivní zavedené postupy a činnosti
Dobrá přístupnost procesů a činností pro zaměstnance	Neefektivní (tiketový) systém řízení procesů a činností
Snaha o rozvíjení firemní kultury	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků analýzy aktuálního stavu je zřejmé, že ani tato oblast IK není vykazována ani řízena jako celek, je však pro společnost z hlediska významu vykazování důležitá a bylo by prospěšné, kdyby se OK obecně snažil PLEMDAT více spravovat. Díky této oblasti IK je totiž možné společnost efektivněji řídit, plánovat její další rozvoj a zároveň více efektivně využít všech dostupných zdrojů.

Pozitivní však je, že i přes absenci řízení OK jako celku, je ve společnosti snaha řídit i vykazovat velké množství jeho složek samostatně. Stěžejní složky – informace, data, systémy a databáze i software jsou vykazovány velmi detailně a zároveň je zde snaha o jejich efektivní řízení. Veškerá práce s informacemi a daty probíhá v databázovém systému, který byl v nedávné době shledán neefektivním, a proto se začalo přecházet na systém nový.

Formalizování znalostí je ve společnosti dle výsledků spíše nedostatečné. Aby bylo možné znalosti efektivně používat, sdílet a přenášet, měl by PLEMDAT na formalizaci

klást větší důraz a více se jí zabývat. Ve velké míře aktuálně tento proces probíhá v rámci interních dokumentů a firemní dokumentace, která je sice společností poměrně detailně vykazovaná, avšak ne příliš přehledná, a i samotní zaměstnanci by ocenili její zlepšení. PLEMDAT si je tohoto problému vědom a začal vytvářet novou firemní wikipedii, která by měla obsahovat všechny formalizované znalosti i postupy v činnostech a procesech. Tato snaha je prozatím pouze v začátcích.

Výstupy z analýzy v předešlé kapitole také ukazují, že jsou činnosti a postupy ve společnosti dobře přístupné pro všechny zaměstnance v dokumentaci a rozsáhlých manuálech. Samotné jejich hodnocení formou tiketů je sice pravidelné, ale ne příliš účinné. Činnostem a procesům jsou v tiketovém systému přidělovány hodnoty na základě MD (pracovních dnů) a je tak možné sledovat jejich finanční a pracovní efektivnost. Tento systém je tedy při hodnocení částečně nápomocný.

Z výsledků také vyplývá, že společnost nevykazuje svoji firemní kulturu, ale snaží se ji částečně zlepšovat například formou zkvalitňování pracovního prostředí nebo umožňováním seberealizace. Společnost dle výsledků dává prostor pro vlastní organizaci práce a vlastní postupy, dále se také snaží vytvářet co nejlepší podmínky pro práci. Je zde také snaha o inovace firmy, avšak zároveň chybí prostor pro vlastní inovace zaměstnanců.

### 5.1.3 Společenský kapitál

V tabulce 21 je uveden výčet silných a slabých stránek PLEMDAT v oblasti SK.

Tabulka 21 Silné a slabé stránky SK v podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Řízení a vykazování všech extrémně a velmi významných složek SK	Nepravidelné a nedostatečné získávání a vyhodnocování požadavků klientů
Nízká konkurence vzhledem k velké specializaci a spolupráci přímo s ČMSCH	
Pravidelná a efektivní kooperace se zájmovými skupinami	
Snaha o řízení vztahů se zákazníky	
Částečná aktivita v oblasti řízení marketingových aktivit	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zkoumanou společnost byla většina sledovaných složek v této oblasti IK středně významná. Proměnné s extrémní významností (vztahy se zákazníky a kooperace s partnery) jsou řízeny, průběžně vykazovány a je zde snaha vykazování zvyšovat. V tomto případě není ve slabých stránkách zmíněno nedostatečné řízení a vykazování SK jako celku, a to z důvodu výsledné pouze střední významnosti této složky pro společnost.

Velkou výhodou PLEMDAT je jeho celkem nízká konkurence na trhu, a to z důvodu jeho úzké odborné specializace a zároveň spolupráce přímo se svazy chovatelů, které mají ze zákona povinnost předávat PLEMDAT data od uživatelů k dalšímu zpracování.

Mezi společnostmi a jejichmi zájmovými skupinami probíhá pravidelná a vcelku efektivní kooperace. Nejuzší vztah má podnik s ČMSCH, která je jeho nejdůležitější zájmovou skupinou. Komunikace s dalšími zájmovými skupinami (dalšími dodavateli a akcionáři) probíhá přes mateřskou společnost.

Společnost se obecně snaží řídit vztahy se svými zákazníky – koncovými uživateli databáze spravovanou PLEMDAT. Společnost sama spravuje vztahy se zákazníky v případě identifikace a uspokojování jejich potřeb a případného řešení problémů. Správa nových požadavků od koncových uživatelů probíhá přes ČMSCH, ale i přímo formou pravidelných setkání se svazy. Svazy mají také možnost přímo definovat lístky (tikety). Dle samotných pracovníků jsou však tyto postupy spíše nedostatečné a společnost nevěnuje řízení vztahů s klienty příliš velký prostor a nesnaží se je velmi budovat. Toto se týká zejména pravidelného získávání a vyhodnocování jejich potřeb, požadavků a chování.

Společnost se také snaží určitou formou řídit marketingové aktivity, a to z hlediska akcionářů, pro které je každý rok tvořen interní dokument – plán na další tři roky.

#### **5.1.4 Intelektuální kapitál jako celek**

Do zhodnocení stavu intelektuálního kapitálu v PLEMDAT jako celku je možno především zařadit shrnutí všech třech jeho oblastí, které byly uvedeny v předešlých podkapitolách. Mimo výše uvedené informace o LK, OK a SK lze však na základě provedeného detailního rozboru výsledků obecně zhodnotit, že analyzovaná společnost IK jako celek sice neřídí ani nevykazuje, ale je zde snaha o navyšování počtu vykazovaných složek v posledních třech letech. Pozitivní také je, že je zde snaha o vykazování a řízení zejména složek, které jsou pro společnost extrémně důležité. Na druhou stranu je však několik velmi významných složek spíše zanedbáváno a není jim věnován dostatečný prostor (např. know-how, motivace, či formalizace znalostí).

Z výsledků vyplývá, že jak z hlediska řízení, tak vykazování má PLEMDAT obecně poměrně dobře zvládnuté oblasti lidského a organizačního kapitálu. Složky v těchto oblastech jsou pro něj stěžejní a snaží se jim věnovat více času než složkám v oblasti kapitálu společenského. Na druhou stranu je však z výsledků zřejmé, že i v souvislosti na klíčovost nehmotných zdrojů pro analyzovanou organizaci, je řízení a vykazování IK v PLEMDAT v tuhle chvíli nedostatečné.

## **5.2 Doporučení pro řízení intelektuálního kapitálu**

Vzhledem k tomu, že se PLEMDAT intelektuálním kapitálem aktuálně velmi nezabývá, měl by se v první řadě zaměřit na řízení pro něj extrémně a vysoce důležitých složek napříč všemi třemi oblastmi IK.

Na základě sběru a vyhodnocení dat byla v této kapitole zformulována následující doporučení pro efektivní řízení IK, která by mohla společnost v této oblasti provádět.

### **1. Zvýšit povědomí o intelektuálním kapitálu v podniku**

Vzhledem k aktuální absenci řízení IK jako celku by mohlo být pro společnost přínosné nejprve zvýšit u zaměstnanců povědomí o tomto tématu (například formou semináře). Případný seminář by mohl být zajištěn vedením společnosti (například vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení). Tito pracovníci by měli nejprve za cíl nastudovat potřebné informace o intelektuálním kapitálu, jeho významu pro společnost a poté tyto informace předat pracovníkům v jednotlivých odděleních prostřednictvím krátkého semináře. Cílem semináře by bylo obeznámit zaměstnance s problematikou IK a vysvětlit důležitost jeho řízení a vykazování pro společnost. Obsahem semináře by pak například mohlo být:

- stručné představení jednotlivých oblastí IK – lidský, organizační a společenský kapitál,
- vymezení konkrétních složek, které jsou v rámci těchto oblastí pro PLEMDAT důležité (např. know-how, schopnosti a dovednosti, informace a data, databáze, vztahy s dodavateli, zákazníky atd.),
- vysvětlení důležitosti a přínosu řízení a vykazování IK a jeho konkrétních složek pro společnost i její zaměstnance, což by mohlo například spočívat v efektivněji nastavených činnostech a procesech, zvýšení motivace, zlepšení morálky, snížení

fluktuace nebo v jasnějším pohledu zaměstnanců na celkové fungování a směřování společnosti, či zlepšení vztahů se zájmovými skupinami.

Ve společnosti, jakou je PLEMDAT, by nejspíše nemělo smysl zakládat pro řízení IK samostatný útvar, ale mohlo by být přínosné, kdyby byl určen jeden či více pracovníků, kteří by byli pověřeni správou IK.

## **2. Zvyšovat a podporovat rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců**

Společnost by měla pokračovat ve zvyšování schopností a dovedností svých zaměstnanců proplácením odborné literatury a také formou workshopů a týmových brainstormingů, kde se pracovníci mohou seznámit s různými novými informacemi. Zvyšování dovedností pomocí workshopů by mělo být prováděno na pravidelné bázi (alespoň jednou týdně) a měli by se jej zúčastnit všichni pracovníci.

Vzhledem k úzce potřebné odborné kvalifikaci zaměstnanců by společnost zároveň měla aktivněji nabízet různá externí školení a kurzy, kterými by zvyšování dovedností zaměstnanců více podpořila. Fakt, že aktuálně o tuto možnost nejeví zájem mnoho pracovníků, může být způsobený tím, že si zaměstnanci musí školení sami najít a vybrat. Proto by mohlo být přínosné, kdyby společnost například vybrala určitá externí školení sama (ať už by se jednalo o online či off-line školení), zjistila u zaměstnanců zájem (buď formou dotazníku, nebo osobně) a podle velikosti zájmu by tuto možnost zařadila. Jednou z dalších možností zvyšování dovedností by také mohlo být vyslání na specializované kurzy jednoho či dva zástupce z řad zaměstnanců. Informace z těchto školení pak mohly být na pracovišti reprodukovány všem ostatním kolegům. K vyslání na kurzy by měli být zaměstnanci motivováni, resp. odměněni.

## **3. Efektivně řídit know-how zaměstnanců**

Znalostní báze zaměstnanců je pro každý specializovaný podnik velmi důležitá a je nutné jí v podniku udržovat a rozšiřovat. Prvním krokem v řízení know-how by měla být celková formalizace a centralizace znalostí, která je důležitá pro jejich další používání, sdílení a přenášení. Společnost by proto mohla například zlepšit přehlednost aktuálně používané dokumentace, nebo vytvořit novou firemní wikipedii, kam by mohlo být ukládáno know-how všech zaměstnanců. Nová firemní wikipedie v PLEMDAT by měla:

- být vytvořena a řízena jedním určitým pracovníkem,

- být jedním centrálním místem, kde by bylo shromažďováno veškeré know-how zaměstnanců,
- být přístupná pro všechny zaměstnance, kteří by do ní mohli přispívat, aby mohlo efektivně fungovat předávání know-how z jednoho pracovníka na druhého,
- nabízet možnost přiřadit každému procesu vlastníka (zaměstnance), který by byl zodpovědný za jeho aktuálnost a případné provádění změn,
- podporovat sdílení know-how i propojením spolupráce napříč týmy ve společnosti,
- usnadňovat a zkracovat zapracování nových zaměstnanců.

Fakt, že se v tuhle chvíli ve společnosti velmi nedaří uchovávat a sdílet know-how zaměstnanců, může být na jedné straně chybou vedení, ale na druhé straně může jít i o problém ze strany zaměstnanců, kteří nemají snahu se o své poznatky podělit s kolegy, resp. je uchovat pro potřeby zaměstnavatele. Zde je velmi důležité, aby k tomu vedení zaujalo správný přístup a namotivovalo zaměstnance ke sdílení znalostí tak, aby společnost jako celek postupovala vpřed.

#### **4. Vhodně vybírat, zaškolovat a hodnotit nové zaměstnance**

Vzhledem k úzké odborné specializaci je určitě důležité, aby společnost při výběru nových zaměstnanců nadále zvažovala jejich dosažené vzdělání a praxi. Zároveň by však mohlo být přínosné, kdyby bylo více podpořeno předávání znalostí a došlo by k propojení seniorních (stálých) zaměstnanců s novými (juniorními). Také by pak mohlo být průběžně (například pomocí krátkých rozhovorů s oběma stranami) sledováno a vyhodnocováno, jak nový pracovník ve zkušební době postupuje, zda je o všem informovaný a nabírá všechny potřebné zkušenosti.

#### **5. Zabývat se firemní kulturou, motivací, spokojeností a hodnocením zaměstnanců**

Společnost by měla pokračovat v nabízení výše zmiňovaných benefitů a snažit se udržovat dobrou firemní kulturu. Motivací pro zaměstnance by mohly být mimo lepší platové podmínky i například umožňování jejich větší seberealizace. Zároveň by bylo prospěšné, aby byla společnost otevřená novým nápadům a inovacím ze strany zaměstnanců. Tato činnost by mohla být prováděna například pravidelným sledováním

spokojenosti formou každoročních dotazníků, kde by podnik mimo spokojenosti a postojů zaměstnanců zároveň uvedené informace zjišťoval. Také by bylo prospěšné, aby vedení začalo pravidelně (alespoň jednou ročně) hodnotit své zaměstnance pomocí krátkých hodnotících pohovorů. Těmito způsoby by PLEMDAT svým zaměstnancům současně dával najevo, že je jejich práce ve společnosti důležitá a tím by zlepšoval svoji firemní kulturu.

## **6. Efektivně hodnotit a zpřístupňovat činnosti a procesy**

Společnost aktuálně zpřístupňuje zaměstnancům veškeré činnosti a procesy v dokumentaci a rozsáhlých manuálech. V těchto postupech by proto měla nadále pokračovat.

Současně jsou činnosti a procesy v podniku pravidelně hodnoceny v rámci každého projektu z hlediska jejich finanční a pracovní efektivity. Ohodnocení probíhá formou tiketového systému, který je v tuhle chvíli pro kontrolu a hodnocení částečně nápomocný. Mohlo by však být přínosné, kdyby byl systém přeorganizován, nabízel by komplexnější možnosti, aby bylo možné podpořit rozvržení práce (činností a úkolů) na týmy a projekty. Každý projekt by byl vedený team leaderem a byl by rozvržen do několika částkových tiketů.

## **7. Efektivně řídit vztahy se zájmovými skupinami**

Nejzásadnější zájmovou skupinou je pro PLEMDAT jeho mateřská společnost – ČMSCH. Je proto důležité, aby mezi těmito společnostmi probíhala pravidelná komunikace, předávání informací a aby obecně PLEMDAT vztah s tímto partnerem, akcionářem, hlavním zákazníkem a dodavatelem nadále efektivně řídil.

Mimo ČMSCH jsou dalšími zákazníky i koncoví uživatelé centrální databáze chovatelských dat a vztahy s nimi jsou proto pro podnik rovněž stěžejní. V rámci řízení těchto vztahů by mohlo být přínosné, kdyby se společnost více zaměřila na zjišťování a vyhodnocování potřeb a požadavků uživatelů (chovatelů, oprávněných organizací atd.). Tyto procesy mohou být prováděny jak společností samotnou, ale spíše by bylo vhodnější je provádět přes mateřskou společnost, která je oprávněna všechny data od uživatelů shromažďovat, zpracovávat a uchovávat. Zároveň by mohlo být přínosné, aby PLEMDAT v rámci procesů zjišťování potřeb stanovil uživatelům přesné technologické hranice, ale také případně zvážil nutnost rozšíření nabízených služeb. Tímto způsobem by společnost zároveň mohla začít efektivně řídit marketingové aktivity i vůči uživatelům.



Společnost by také měla pokračovat v řízení marketingových aktivit ve vztahu k akcionářům (ČMSCH a jejím akcionářům) a to formou interního dokumentu (plánu) na navazující roky, který by zároveň mohl obsahovat i krátkou zprávu o intelektuálním kapitálu v PLEMDAT. Na plánu by se zároveň mohli částečně podílet i zaměstnanci, a to například formou projednání ještě před jeho finální verzí.

Efektivnějším řízením vztahů se zájmovými skupinami (v případě zákazníků například formou zjišťování a vyhodnocování jejich potřeb) by společnost zároveň mohla zlepšit svoji firemní image.

## **8. Vykazovat uvedené informace o intelektuálním kapitálu formou krátké zprávy**

PLEMDAT se svým intelektuálním kapitálem aktuálně velmi nezabývá, proto je důležité, aby byly v rámci počátečního procesu řízení IK informace určitým způsobem sesbírány a konkretizovány – vykázány.

Dle výsledků výzkumu je zřejmé, že vykazování IK by mohlo být pro zkoumanou společnost přínosné. I z toho důvodu je společnosti doporučeno, aby začala IK vykazovat, a to formou krátké zprávy o IK, která by sloužila jako nástroj pro řízení IK v PLEMDAT. Zpráva o IK by vzhledem k velikosti podniku nemusela být samostatným dokumentem. Mohla by být například přidána do interních zpráv společnosti, kde by byla prospěšná, jak pro zaměstnance, tak vedení. Zároveň by mohla sloužit jako podklad pro vlastníka nebo akcionáře.

Zpráva je logickým vyústěním celého procesu řízení IK v podniku a měla by zahrnovat ucelené informace o intelektuálním kapitálu v PLEMDAT. Návrh struktury a obsahu této zprávy je uveden v následující kapitole.

## **5.3 Návrh obsahu zprávy o intelektuálním kapitálu**

Případná zpráva o intelektuálním kapitálu v PLEMDAT, která by byla vykazována každoročně v rámci interních dokumentů a zpráv, by mohla mít dle projektu MERITUM (2002) vymezeného v teoretických východiscích následující strukturu a obsah.

### **1. Informace o společnosti a její vize**

Tato část reportu by nejprve měla obsahovat základní informace o PLEMDAT a stanovení strategických cílů, které si společnost klade s ohledem na řízení jejích nehmotných aktiv.

Zpráva by mohla v této části obsahovat strategické plánování společnosti například v oblastech vzdělávání zaměstnanců, hodnocení procesů nebo zlepšování vztahů se zájmovými skupinami (s dodavateli, partnery nebo i zákazníky). V rámci vztahů se zájmovými skupinami zde může společnost například popsat, jaký je přínos zákazníků PLEMDAT z poskytování služeb.

Vize by měla být prohlášením o výhodách, které zákazníci, akcionáři a další zainteresované strany PLEMDAT již získávají a zároveň očekávají, že získají v důsledku IK společnosti.

## **2. Přehled nehmotných zdrojů a činností**

Tato oblast by měla jasně navazovat na první oblast, tzn. na stanovené strategické cíle. Zde by měly být uvedeny veškeré nehmotné zdroje, kterými společnost již disponuje, které by mohla pro splnění strategických cílů potřebovat a také nehmotné činnosti, které by bylo potřeba provést, aby bylo strategických cílů dosaženo. Prezentace nehmotných zdrojů i činností musí navazovat na jednotlivé oblasti IK – LK, OK a SK a klíčové je zde jejich propojení, které vytváří hodnotu firmy.

Pro analyzovanou společnost by se například jednalo o následující nehmotné zdroje a činnosti v jednotlivých oblastech:

### **Lidský kapitál**

Určení nehmotných zdrojů (např. schopnosti, dovednosti či know-how zaměstnanců) a činností, které PLEMDAT provádí ve vztahu k nim (např. možnosti vzdělávání, školení, kurzy ale také předávání a uchovávání znalostí, platové ohodnocení nebo různé benefity).

### **Organizační kapitál**

Stanovení nehmotných zdrojů (např. software, databáze či podniková kultura) a následně činností jako je například práce se software, zpracování a uchovávání dat v databázi nebo zkvalitňování pracovního prostředí.

### **Společenský kapitál**

Nehmotnými zdroji by mohly být vztahy se zákazníky, partnery či akcionáři a činnostmi například formy jejich budování, marketingové aktivity a zjišťování spokojenosti.

### **3. Systém ukazatelů nehmotných zdrojů a činností**

V jasné návaznosti na předchozí dvě sekce je v této části uveden systém ukazatelů, které jsou znázorněním toho, co společnost dělá se svým nehmotným majetkem. Díky těmto ukazatelům by mělo být možno posoudit, jak dobře společnost plní stanovené cíle. Ukazatele o vykazování si podnik vybírá sám podle toho, co považuje za důležité řídit a sledovat a měly by být opět vztaheny k jednotlivým oblastem IK.

Společnost může ukazatele vykazovat jak ve finančním, tak v nefinančním vyjádření. Je však spíše doporučeno používat číselné vyjádření, a to z důvodu snazšího propojení finančních ukazatelů IK s jinými finančními ukazateli výkonnosti v podniku.

V případě PLEMDAT by tato část mohla například obsahovat následující informace vztahující se k jednotlivým třem oblastem IK.

#### **Lidský kapitál**

V případě nefinančních ukazatelů by se mohlo jednat například o vykazání spokojenosti, délce působení zaměstnanců ve firmě nebo jejich fluktuaci.

V případě finančních ukazatelů by společnost například v rámci možnosti vzdělávání mohla vykazat celkovou výši investic do školení nebo do jiné formy zvyšování schopností a dovedností zaměstnanců.

#### **Organizační kapitál**

V rámci nefinančních ukazatelů by mohl PLEMDAT například vykazat činnosti a procesy z hlediska ukazatelů jejich kvality nebo přístupnosti. Zároveň je možno vykazat i množství zpracovaných a přijatých dat.

Z hlediska finančních ukazatelů by se mohlo například jednat o investici do software, databázového systému nebo investice do zkvalitňování pracovního prostředí.

#### **Společenský kapitál**

Nefinančními ukazateli by v tomto případě mohly být statistiky o zákaznících: počty nových/stávajících uživatelů, jejich spokojenost, nebo počet nových a splněných požadavků a také marketingové aktivity ve vztahu k akcionářům.

Finančními ukazateli by pak byly například investice do marketingových aktivit nebo do zkvalitňování služeb pro uživatele. Zároveň by zde mohly být uvedeny i standardní finanční ukazatele o ziskovosti podniku, které by byly především určené pro vlastníka a akcionáře.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení pro rozvoj společnosti PLEMDAT, s.r.o. v oblasti řízení a vykazování intelektuálního kapitálu, a to na základě informací z provedené analýzy současného stavu společnosti.

Z informací v teoretických východiscích této diplomové práce je zřejmé, že problematika IK – jeho řízení a vykazování hraje v současnosti v podnicích stále větší roli. Ve společnostech, které svá manažerská a investiční rozhodnutí zakládají pouze na finančních výkazech, může docházet k významným ekonomickým ztrátám. Zmiňované finanční výkazy totiž v mnoha případech neodráží širokou škálu nehmotných zdrojů hodnoty podniků, a proto je pro ně prospěšné více se věnovat řízení i vykazování těchto nehmotných zdrojů. IK svojí kombinací jak hmotných, tak nehmotných zdrojů proto sehrává klíčovou roli při vytváření hodnoty, zvyšování výkonnosti i konkurenceschopnosti podniků.

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu provedeného v této práci bylo zjištěno, že společnost neřídí ani nevykazuje intelektuální kapitál jako celek. Je zde však snaha jej navyšovat a zároveň částečně řídit a vykazovat jeho jednotlivé složky. Dle výsledků se společnost nejvíce zabývá svým organizačním kapitálem a konkrétně pak formalizovanými znalostmi, informacemi a daty, firemní dokumentací, systémy, databázemi a software. Dále je zde snaha řídit i vykazovat některé složky lidského kapitálu, a to zejména schopnosti a dovednosti zaměstnanců, know-how či motivaci. Nejméně se společnost zaobírá svým společenským kapitálem. V této oblasti je snaha řídit i vykazovat především vztahy se zákazníky a partnery.

Jelikož je mezi IK a výkonností i tržní hodnotou podniku velké propojení, byla také v závěru práce zformulována doporučení pro další rozvoj společnosti PLMEDAT, s.r.o. v řízení IK. Doporučení se v první řadě vztahovala na zvýšení povědomí ve společnosti ohledně této problematiky. Dále byla doporučení formulována vzhledem k extrémně a vysoce významným složkám IK, které byly definovány v rámci obsahové analýzy dokumentů. Doporučení se například vztahovala k rozvoji schopností a dovedností zaměstnanců v podniku, k efektivnímu řízení vztahů se zájmovými skupinami nebo k hodnocení a zpřístupňování činností a procesů. V návaznosti na uvedené informace bylo společnosti doporučeno každoročně vykazovat IK formou zprávy o IK. Návrh možné struktury a obsahu této zprávy byl součástí poslední kapitoly diplomové práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ALWERT, Kay, BORNEMANN, Manfred, KIVIKAS, Mart. *Intellectual capital statement – Made in Germany 1.0*. [online]. Federal Ministry of Economics and Labour, 2004. [cit. 22.07.2022]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/281346617\\_Intellectual\\_capital\\_statement\\_-\\_Made\\_in\\_Germany\\_10](https://www.researchgate.net/publication/281346617_Intellectual_capital_statement_-_Made_in_Germany_10)

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6

BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BONTIS, Nick. 2001. Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure IC. *International Journal of Management Reviews*. 3.1: pp. 41-60.

BOŽIĆ, Velibor. *Knowledge management* [online]. 2022 [cit. 17.07.2022]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/361182942\\_The\\_essays\\_of\\_management\\_-\\_Knowledge\\_management](https://www.researchgate.net/publication/361182942_The_essays_of_management_-_Knowledge_management)

BRINKLEY, Ian. 2006. *Defining the knowledge economy*. London: The work foundation, Vol. 16. 29 s.

BUREŠ, Vladimír. 2003. Řízení intelektuálního kapitálu. *E+M Ekonomie a Management*. roč. 6, č. 3, s. 77-82. ISSN 1212-3609

BUREŠ, Vladimír. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

CHEN, Jin, ZHAO, Xiaoting, WANG, Yuandi. 2015. A new measurement of intellectual capital and its impact on innovation performance in an open innovation paradigm. *International Journal of Technology Management*. 67,1: pp. 1–25.

CIMA. *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital* [online]. Chartered Institute of Management Accountants. [cit. 24.08.2021]. Dostupné z: <https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital.pdf>

CORTINI, Michela. and BENEVENE, Paula. 2010. Interaction between structural and human capital in Italian NPO: leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*. 11,2: pp. 123-139.

CURADO, Carla. BONTIS, Nick. 2007. Managing intellectual capital: the MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*. 3.2/3: pp. 316–328.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press. 199 s. ISBN 1-57851301-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. 1993. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DZINKOWSKI, Ramona. 2000. The measurement and management of intellectual capital. *Management accounting*. 78.2: pp. 32-36.

EDVINSSON, Leif; SULLIVAN, Patrick. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*. 14.4: pp. 356-364.

Evropská komise. *Facing the challenge : the Lisbon strategy for growth and employment / report of the High Level Group chaired by Wim Kok* [online]. Secretariat–General, Publication Office, 2004 [cit. 12.07.2022].

Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/88b6bc81-e3ad-4156-960f-f549369aa9d4>

GOGAN, Luminita-Maria, et al. A proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises. *Procedia Technology*. 16: pp. 728-736.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KARIER, Thomas. 2010. *Intellectual capital*. New York: Cambridge University Press. 368 s. ISBN 978-0-521-76326-4.

LEADBEATER, Charles. *New measures for the new economy* [online]. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999 [cit. 12.07.2022]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/ind/1947910.pdf>

MARR Bernard, CHATZKEL Jay. 2004. Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring and reporting of IC. *Journal of Intellectual Capital*. 5.2: pp. 224-229.

MARR, Bernard, SCHIUMA, Giovanni, NEELY, Andy. 2002. Assessing strategic knowledge assets in e-business. *International Journal of Business Performance Management*. 4.2-4: pp. 279-295.

MCKNIGHT, Brent, BONTIS, Nick. 2002. E-Improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management*. 9.4: pp. 219–227.

MERITUM PROJECT. *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)* [online]. TSER programme, 2002 [cit. 02.08.2022]. Dostupné z: <https://cristinachaminade.files.wordpress.com/2018/07/meritum-guidelines.pdf>

MERTINS, Kai, ALWERT, Kay, WILL, Markus. 2006. Measuring intellectual capital in European SME. *Proceedings of I-Know*. 6-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. 2005. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.

PETRASH, Gordon. 1996. Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*. Vol. 14, No. 4, pp. 365-373.

PITRA, Zbyněk. 2008. *Podnikový management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 296 s. ISBN 978-80-7357-372-0.

PLEMDAT, s.r.o. *Interní dokument 3 – Plán práce na rok 2023 s výhledem do roku 2025*. Hradištko: Plemenářská evidence skotu, 2022. 10 s.

PLEMDAT, s.r.o. *Interní dokument 2 – Plemdat Audit*. 2021. 5 s.

PLEMDAT, s.r.o. *Interní dokument 1 – Plán práce 2020*. Hradištko: Plemenářská evidence skotu, 2020. 9 s.

PLEMDAT, s.r.o. *Českomoravská společnost chovatelů* [online]. [cit. 23.09.2022]. Dostupné z: <https://www.cmsch.cz/plemdat/>

PLEMDAT, s.r.o. *Účetní závěrka 2020* [online]. 2020. [cit. 24.09.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=569826>

PLEMDAT, s.r.o. *Účetní závěrka 2019* [online]. 2019. [cit. 24.09.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=569826>



PLEMDAT, s.r.o. *Účetní závěrka 2018* [online]. 2018. [cit. 24.09.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=569826>

RŮČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-271-2757-3.

RŽP. Registr živnostenského podnikání [online]. [cit. 23.09.2022]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/>

SECUNDO, Guistina, MASSARO, Maurizio, DUMAY, John, BAGNOLI, Carlo. *Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: A critical case study in university settings* [online]. *Journal of Intellectual Capital*, 2018, 19.1: 157-177. [cit. 22.09.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0113>

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6

SELEIM, Ahmed A. S., KHALIL, Omar E. M. 2011. Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 12.4: pp. 586-614

SKLENÁK, Vilém a kol. *Data, informace, znalosti a Internet*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 507 s. ISBN 80-7179-409-0

SKYRME, David J. *Measuring Knowledge: a plethora of methods* [online]. David Skyrme Associates, 1997 [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>

SURAJ, Olunifesi Adekunle, BONTIS, Nick. 2012. Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*. 13:2: pp. 262-282.

SVEIBY, Karl-Erik. *Methods for Measuring Intangible Assets* [online]. Sveiby.com, 2001 [cit. 15.08.2022]. Dostupné z:  
<https://www.sveiby.com/article/Methods-for-Measuring-Intangible-Assets>

TRUNEČEK, Jan. 2004. *Management znalostí*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžbeta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VODÁČEK, Leo, ROSICKÝ, Antonín. 1997. *Informační management. Pojetí, poslání, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů, vzorců a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Znalostní řetězec .....	20
Obrázek 2 Konstrukce modelu tržní hodnoty podniku Skandia .....	25
Obrázek 3 Organizační struktura podniku .....	44

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení společnosti podle bankrotního modelu IN05 .....	15
Tabulka 2 Hodnotící škála významnosti vykazování složek IK .....	15
Tabulka 3 Vymezení oblastí a složek intelektuálního kapitálu .....	27
Tabulka 4 Úrovně a dimenze lidského kapitálu.....	30
Tabulka 5 Členění organizačního kapitálu dle IFAC .....	31
Tabulka 6 Přehled stavu zisků, příjmů a tržeb podniku v tis. Kč .....	45
Tabulka 7 Přehled kapitálu v podniku v tis. Kč.....	46
Tabulka 8 Přehled majetku podniku v tis. Kč.....	46
Tabulka 9 Vybrané ukazatele ziskovosti podniku .....	47
Tabulka 10 Vypočtené indexy v bankrotním modelu IN05 .....	48
Tabulka 11 Přítomnost složek LK a jejich rozsah v dokumentech.....	50
Tabulka 12 Určení výsledné významnosti vykazování složek LK .....	50
Tabulka 13 Přítomnost složek OK a jejich rozsah v dokumentech .....	56
Tabulka 14 Určení výsledné významnosti vykazování složek OK .....	56
Tabulka 15 Přítomnost složek SK a jejich rozsah v dokumentech.....	62
Tabulka 16 Určení výsledné významnosti vykazování složek SK .....	62
Tabulka 17 Celkový počet vykazovaných složek LK, OK, SK a IK jako celku .....	68
Tabulka 18 Počty složek IK dle významnosti a rozsahu vykazování .....	69
Tabulka 19 Silné a slabé stránky LK v podniku .....	72
Tabulka 20 Silné a slabé stránky OK v podniku .....	74
Tabulka 21 Silné a slabé stránky SK v podniku .....	75

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Názory respondentů na podporu vzdělávání .....	52
Graf 2 Názory respondentů na sledování spokojenosti .....	53
Graf 3 Názory respondentů motivaci zaměstnanců .....	53
Graf 4 Názory respondentů na hodnocení procesů a činností .....	59
Graf 5 Názory respondentů na dostupnost procesů a činností .....	59
Graf 6 Názory respondentů na firemní kulturu.....	60
Graf 7 Názory respondentů na vztahy podniku se zájmovými skupinami .....	65
Graf 8 Názory respondentů na vztahy podniku se zákazníky .....	65
Graf 9 Názory respondentů na řízení marketingových aktivit.....	66
Graf 10 Názory respondentů na přínosnost vykazování oblastí IK pro podnik.....	70

## 8.4 Seznam vzorců

Vzorec 1 Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu (ROE) .....	14
Vzorec 2 Vzorec pro výpočet rentability aktiv ROA .....	14
Vzorec 3 Vzorec pro výpočet rentability tržeb (ROS) .....	14
Vzorec 4 Vzorec pro výpočet bankrotního modelu IN05 .....	14

## 8.5 Seznam použitých zkratk

<b>ČMSCH</b>	Českomoravská společnost chovatelů, s.r.o.
<b>IK</b>	Intelektuální kapitál
<b>LK</b>	Lidský kapitál
<b>OK</b>	Organizační kapitál
<b>SK</b>	Společenský kapitál

## Přílohy

### Příloha 1 Podkladová data k výpočtu výsledné významnosti vykazování

#### Lidský kapitál

ID	Sledovaná složka	Odpověď ředitel	Odpověď vedoucí 1	Odpověď vedoucí 2	Odpověď vedoucí 3	Odpověď autor	Průměr	Výsledná významnost
1	lidský kapitál	3	4	5	5	4	4,2	extrémní
2	schopnosti, dovednosti	5	4	5	5	5	4,8	extrémní
3	vědomosti, inteligence	4	4	4	5	3	4,0	vysoká
4	zručnosti, kompetence	3	4	4	5	4	3,8	vysoká
5	postoje, cíle, motivace	2	3	5	3	4	3,4	vysoká
6	kreativita	3	3	4	4	2	3,2	vysoká
7	know-how (pracovníka)	4	5	5	5	5	4,8	extrémní
8	odborné kvalifikace	3	4	5	4	5	4,2	extrémní
9	sociální zručnosti	2	4	4	2	2	2,8	střední
10	pracovní nasazení	4	4	5	5	3	4,2	extrémní
11	vůdčí schopnosti	2	2	4	4	2	2,8	střední

Zdroj: vlastní zpracování

#### Organizační kapitál

ID	Sledovaná složka	Odpověď ředitel	Odpověď vedoucí 1	Odpověď vedoucí 2	Odpověď vedoucí 3	Odpověď autor	Průměr	Výsledná významnost
1	organizační kapitál	4	4	4	4	4	4,0	vysoká
2	formalizované znalosti	4	3	3	2	5	3,4	vysoká
3	informace, data	5	5	5	4	5	4,8	extrémní
4	normy, pravidla	4	3	4	3	3	3,4	vysoká
5	firemní dokumentace	5	5	3	3	4	4,0	vysoká
6	systémy, databáze	5	5	5	4	5	4,8	extrémní
7	směrnice, patenty	4	4	3	3	4	3,6	vysoká
8	software	3	5	5	4	5	4,4	extrémní
9	organizační struktura	3	2	4	3	2	2,8	střední
10	podniková kultura	3	2	4	3	4	3,2	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

## Společenský kapitál

ID	Sledovaná složka	Odpověď ředitel	Odpověď vedoucí 1	Odpověď vedoucí 2	Odpověď vedoucí 3	Odpověď autor	Průměr	Výsledná významnost
1	společenský kapitál	3	3	4	2	2	<b>2,8</b>	<b>střední</b>
2	vztahy se zákazníky	5	3	5	4	5	<b>4,4</b>	<b>extrémní</b>
3	vztahy s dodavateli	3	4	4	3	4	<b>3,6</b>	<b>vysoká</b>
4	vztahy s veřejností	2	3	3	3	3	<b>2,8</b>	<b>střední</b>
5	vztahy s konkurencí	3	2	2	2	2	<b>2,2</b>	<b>střední</b>
6	kooperace s partnery	4	4	5	4	5	<b>4,4</b>	<b>extrémní</b>
7	firemní značky	4	2	3	2	3	<b>2,8</b>	<b>střední</b>
8	jméno podniku	4	3	3	2	3	<b>3,0</b>	<b>střední</b>
9	image podniku	4	3	5	4	2	<b>3,6</b>	<b>vysoká</b>
10	znalosti o marketing managementu	3	1	3	3	2	<b>2,4</b>	<b>střední</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha 2 Znění dotazníku pro zaměstnance PLEDMAT**

Vážení zaměstnanci společnosti PLEMDAT, s.r.o.,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož výsledky budou použity jako podklad k vypracování diplomové práce. Diplomová práce je zaměřena na vykazování a řízení intelektuálního kapitálu v podniku PLEMDAT, s.r.o. a cílem tohoto dotazníku je zjištění názoru zaměstnanců na zkoumané téma.

### Krátké představení zkoumané problematiky v diplomové práci

Intelektuální kapitál je kombinace nehmotných zdrojů a aktivit organizace, které napomáhají ke tvorbě její hodnoty. Je možné jej rozdělit na:

- lidský kapitál – jedná se například o schopnosti, dovednosti, kompetence, vzdělání a know-how které vlastní každý zaměstnanec podniku,
- organizační kapitál –tj. informace, které vlastní podnik jako celek (např. podniková kultura, software, databáze, patenty a procesy),
- společenský kapitál – tj. znalosti, které lze odvodit z vnějších i vnitřních vztahů podniku (např. image podniku, spokojenost zákazníků, vztahy s partnery, dodavateli i veřejností).

### Krátké představení obsahu dotazníku

Dotazník obsahuje 19 uzavřených otázek/výroků a 4 otevřené otázky a jeho vyplnění Vám zabere cca 10 minut. Uzavřené otázky se týkají jednotlivých složek intelektuálního kapitálu (vypsanych výše) a odpovědi jsou zaznamenávány pomocí následující škály s mírou Vašeho souhlasu, resp. nesouhlasu s výrokem;

1 = zcela nesouhlasím

2 = spíše nesouhlasím

3 = neutrální postoj

4 = spíše souhlasím

5 = zcela souhlasím

Otevřené otázky slouží pouze k uvedení dalšího názoru na zkoumanou problematiku.

Velice si vážím Vašeho případného zájmu o vyplnění dotazníku.

S upřímným poděkováním,

Alžbeta Krupová

## **Intelektuální kapitál v PLEMDAT, s.r.o.**

### **Oblast 1 – Lidský kapitál**

1. Firma podporuje vzdělávání / zvyšování dovedností svých zaměstnanců v oboru nabízením různých školení a kurzů.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

2. Firma pravidelně sleduje spokojenost svých zaměstnanců (např. formou dotazníků, rozhovorů).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

3. Firma se snaží své zaměstnance motivovat (např. formou různých benefitů).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

4. Firma mi poskytuje dostatečné finanční ohodnocení.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

5. Pro vykonávání mojí práce je vyžadovaná úzká odborná kvalifikace.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

6. Ve firmě efektivně funguje uchování znalostí (know-how) zaměstnanců do různých manuálů či dokumentů.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím



7. Ve firmě efektivně funguje předávání znalostí (know-how) z jednoho pracovníka na druhého.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

8. Mohlo by být přínosné, aby firma výše uvedené informace o svém lidském kapitálu určitým způsobem řídila a vykazovala.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

9. Máte nějaké návrhy či postřehy pro zlepšení chování firmy v oblasti lidského kapitálu?

Vaše odpověď

---

## Oblast 2 – Organizační kapitál

10. Ve firmě jsou pravidelně hodnoceny činnosti a procesy.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

11. Ve firmě jsou zaměstnancům přístupné procesy například v různých manuálech či strukturách.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

12. Ve firmě jsou zaměstnancům přístupné dokumenty, které by usnadňovaly interní procesy (například pro lepší orientaci zaměstnanců v procesech).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

13. Firma se snaží zlepšovat svoji firemní kulturu např. snahou o zlepšování pracovního prostředí, zlepšování vztahů mezi zaměstnanci nebo umožňováním seberealizace zaměstnanců (umožňováním jejich rozvoje a plného využívání jejich schopností a vloh).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

14. Mohlo by být přínosné, aby firma výše uvedené informace o svém organizačním kapitálu určitým způsobem řídila a vykazovala.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

15. Máte nějaké návrhy či postřehy pro zlepšení chování firmy v oblasti organizačního kapitálu?

Vaše odpověď

---

### Oblast 3 – Společenský kapitál

16. Firma se zabývá a buduje vztahy se svými zájmovými skupinami (partnery, dodavateli atd.).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

17. Firma se zabývá a buduje vztahy se svými zákazníky (uživateli).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

18. Firma se snaží být určitým způsobem přínosná pro společnost (např. formou podpory různých nadací a charit).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

19. Firma se snaží budovat si dobré jméno.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

20. Firma se snaží řídit marketingové aktivity (např. formou identifikace, zjišťování potřeb klientů a jejich uspokojování).

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

21. Mohlo by být přínosné, aby firma výše uvedené informace o svém společenském kapitálu určitým způsobem řídila a vykazovala.

	1	2	3	4	5	
zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela souhlasím

22. Máte nějaké návrhy či postřehy pro zlepšení chování firmy v oblasti společenského kapitálu?

Vaše odpověď

---

#### **Oblast 4 – Intelektuální kapitál obecně**

23. Co vnímáte jako pozitivum firmy z hlediska intelektuálního kapitálu? (Co myslíte, že dělá firma v tomto ohledu dobře a měla by v tom pokračovat?)

Vaše odpověď

---

Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha 3 Vypočtení průměrné hodnoty odpovědí v dotazníkovém šetření

#### Lidský kapitál

Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Typ odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>							
Zcela nesouhlasím (1)	1	9	1	2	0	2	2	0
Spíše nesouhlasím (2)	10	5	3	6	2	6	8	1
Neutrální postoj (3)	3	2	1	1	2	7	5	4
Spíše souhlasím (4)	2	0	11	7	2	0	1	2
Zcela souhlasím (5)	0	0	0	0	10	0	0	9
<b>Průměr</b>	<b>2,38</b>	<b>1,56</b>	<b>3,38</b>	<b>2,81</b>	<b>4,25</b>	<b>2,19</b>	<b>2,31</b>	<b>4,19</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Organizační kapitál

Číslo otázky	10	11	12	13	14
<b>Typ odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>				
Zcela nesouhlasím (1)	1	1	1	2	0
Spíše nesouhlasím (2)	1	1	1	3	2
Neutrální postoj (3)	6	6	5	3	4
Spíše souhlasím (4)	7	8	9	8	2
Zcela souhlasím (5)	1	0	0	0	8
<b>Průměr</b>	<b>3,38</b>	<b>3,31</b>	<b>3,38</b>	<b>3,06</b>	<b>4,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Společenský kapitál

Číslo otázky	16	17	18	19	20	21
<b>Typ odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>					
Zcela nesouhlasím (1)	2	4	4	2	2	0
Spíše nesouhlasím (2)	2	4	9	4	4	0
Neutrální postoj (3)	9	4	2	8	8	11
Spíše souhlasím (4)	2	3	1	1	1	2
Zcela souhlasím (5)	1	1	0	1	1	3
<b>Průměr</b>	<b>2,88</b>	<b>2,56</b>	<b>2,00</b>	<b>2,69</b>	<b>2,69</b>	<b>3,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha 4 Podkladová data k výpočtu bankrotního modelu IN05

Index IN05				
	2018	2019	2020	koeficient
<b>aktiva/cizí zdroje</b>	6,89	9,48	12,41	<b>0,13</b>
<b>EBIT/nákladové úroky</b>	0,00	0,00	0,00	<b>0,04</b>
<b>EBIT/aktiva</b>	0,11	0,09	0,05	<b>3,97</b>
<b>výnosy/aktiva</b>	1,25	1,31	1,38	<b>0,21</b>
<b>oběžná aktiva/krátkodobé závazky</b>	5,04	7,19	8,70	<b>0,09</b>
<b>IN05</b>	<b>2,04</b>	<b>2,51</b>	<b>2,89</b>	

Zdroj: vlastní zpracování