

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Lidský faktor jako nástroj dosažení
konkurenceschopnosti organizace**

Bc. Jana LÁNSKÁ

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Lánská

Provoz a ekonomika

Název práce

Lidský faktor jako nástroj dosažení konkurenceschopnosti organizace

Název anglicky

Human factor as a tool to achieve competitiveness of the organisation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit důležitost lidského faktoru v organizačních procesech mající vliv na konkurenceschopnost organizace.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Lidé, znalosti, schopnosti, zdrojový přístup, konkurenceschopnost, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

BEAZLEY, Hamilton. Continuity Management. Canada: John Willey & Sons, Inc. Hoboken, N. J. 2002. ISBN 0-471-21906-1.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Working Knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business School Press, UK, 1998, ISBN 0-87584-655-6.

JOHANNESSEN, J., OLSEN, B. Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training, International Journal of Information Management, Vol. 23, No. 4, pp. 277-289, 2003.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

MARINIČ, Pavel. Konkurenceschopnost a její měření. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.

MILLER, J. Knowledge Management: How Organizations Manage Their Resources. Xulon Press, 2007, ISBN 978-1602665538.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The Knowledge Creating Company. New York, Oxford, Press, 1995, ISBN 0-19-509269-4.

WETHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Lidský faktor jako nástroj dosažení konkurenceschopnosti organizace" 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 literatury 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 29. 11. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Haně Urbancové Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti AD auditoři a daňoví poradci Ing. Zdeňku Urbanovi a ostatním zaměstnancům za ochotnou spolupráci při poskytování informací a realizování výzkumu. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla po celou délku studia jedinečnou oporou, a zároveň svému příteli, bez jehož podpory by tato práce nikdy nevznikla.

Lidský faktor jako nástroj dosažení konkurenceschopnosti organizace

Human Factor as a Tool to Achieve Competitiveness of the Organisation

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá konkurenceschopností a lidským faktorem jako nástrojem k jejímu dosažení. Kdy v dnešním světě, kde pod tlakem globalizace stále roste konkurenční boj o pozici na trhu, je toto téma více než aktuálním.

Cílem práce je identifikovat a zhodnotit důležitost lidského faktoru mající vliv na konkurenceschopnost společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

V teoretické části byla provedena analýza především sekundárních zdrojů dat a odborných článků. Následně v ní získané teoretické poznatky byly aplikovány ve společnosti AD, auditoři a daňoví poradci, a.s., kde byl proveden kvalitativní výzkum metodou přímého pozorování, dále metodou řízených rozhovorů s ředitelem, předsedou představenstva, auditorkou a asistentkou auditora společnosti a krátkým brainstormingem s ostatními zaměstnanci.

Ve společnosti byl shledán lidský faktor jako nejcennější zdroj jejího úspěchu, na kterém je stavěna celá strategie společnosti. Jeho následné vzdělávání poté přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti. Závěrem byla za využití perspektivy učení a růstu u strategického nástroje Balanced Scorecard navržena doporučení a akce na zlepšení stávajícího stavu společnosti.

Klíčová slova: lidé, znalosti, schopnosti, zdrojový přístup, konkurenceschopnost, organizace, výzkum

Summary

This dissertation deals with competitiveness and the human factor as a tool for its achievement. In today's world, where under the pressure of globalization, competition for market position is growing, this issue is more than actual.

The target of this dissertation is to identify and evaluate the importance of the human factor which is having the influence on the competitiveness of company AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

The analysis of secondary sources and specialized articles was performed mainly in theoretic part. The theoretic knowledges subsequently gained from the analysis were applied in company AD auditoři a daňoví poradci, a.s., where the qualitative research was performed using method of direct observation and method of direct interview with the director, with the chairman, with the auditor and assistant of company auditor and also using short brainstorming with other employees.

In the company, the human factor was found out to be the most valuable source of its success on which the whole strategy of the company is based. The subsequent education of the human factor then contributes to increasing competitiveness of the whole company. In closing, the recommendation and campaigns, for increasing present situation of company, were suggested by using perspective of learning and growing at strategic implement Balanced Scorecard.

Keywords: people, knowledges, skills, resource based view, competitiveness, organisation, research

Obsah

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1	CÍL PRÁCE.....	11
2.2	METODIKA.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
3.1	KONKURENCESCHOPNOST ORGANIZACE	14
3.2	KONKURENČNÍ VÝHODA	15
3.2.1	Charakteristika konkurenční výhody	16
3.2.2	Dosažení konkurenční výhody.....	16
3.2.3	Členění konkurenční výhody	17
3.3	ZMĚNY KONKURENCESCHOPNOSTI NÁSLEDKEM GLOBALIZACE	18
3.4	VÝZNAM A ROLE LIDSKÉHO FAKTORU PRO ÚSPĚŠNOST ORGANIZACE.....	19
3.5	LIDSKÝ KAPITÁL JAKO KLÍČOVÁ SLOŽKA INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU.....	20
3.5.1	Charakteristika intelektuálního kapitálu	21
3.5.2	Členění intelektuálního kapitálu	21
3.5.3	Charakteristika lidského kapitálu.....	24
3.6	INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU	25
3.6.1	Členění investic do lidského kapitálu	25
3.6.2	Přínos investic do lidského kapitálu	26
3.6.3	Financování investic do lidského kapitálu.....	27
3.7	VZDĚLÁVÁNÍ JAKO KLÍČOVÁ INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	28
3.7.1	Přístupy ve vzdělávání	30
3.7.2	Aplikace systému vzdělávání.....	31
3.7.3	Měření efektivnosti vzdělávání.....	32
3.8	MĚŘENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU	33
3.8.1	Komplikace při měření lidského kapitálu.....	34
3.8.2	Metody měření lidského kapitálu	35
3.8.3	Balanced Scorecard.....	37
3.9	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	42

4	PRAKTICKÁ ČÁST	43
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	43
4.2	ZHODNOCENÍ SOUČASTNÉHO POSTAVENÍ NA TRHU	46
4.2.1	Klienti společnosti	46
4.2.2	Divize a působnost společnosti.....	47
4.2.3	Předpoklad budoucího vývoje	48
4.2.4	Finanční ukazatele společnosti	48
4.2.5	Zhodnocení konkurenčního prostředí	50
4.3	ZHODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI.....	55
4.3.1	Silné stránky	56
4.3.2	Slabé stránky.....	58
4.4	ZHODNOCENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI.....	59
4.4.1	Přehled zaměstnanců.....	60
4.4.2	Lidský faktor jako konkurenční výhoda společnosti	60
4.4.3	Předávání znalostí a zkušeností	62
4.5	ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	63
4.5.1	Komora auditorů	63
4.5.2	Specifikace auditora a asistenta auditora	64
4.5.3	Požadavky na vzdělávání dané ze zákona	66
4.5.4	Požadavky na vzdělávání dané společností	67
4.5.5	Uplatňované formy vzdělávání ve společnosti	68
4.6	ZHODNOCENÍ VYBRANÉ PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	70
4.7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	75
5	ZÁVĚR	78
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	81
7	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
8	SEZNAM TABULEK.....	87
9	SEZNAM ZKRATEK	88
10	PŘÍLOHY.....	89

1 Úvod

Významnost lidského faktoru je dnes stále aktuálnějším tématem. Uvědomoval si jej jak zakladatel moderního managementu Peter Ferdinand Drucker, který hlásal že: „*Lidé jsou náš největší kapitál*“, tak zakladatel dnes jedné z nejúspěšnějších firem Apple, Steve Jobs, který objasňoval úspěšnost své firmy slovy: „*Není to víra v technologii. Je to víra v lidi*“. O tom, že lidé představují nejcennější zdroj každé organizace, dnes již není pochyb, čemuž nasvědčuje i fakt, že některé dnešní organizace nevlastní žádné výrobní linky nebo nemovitosti, a přesto dosahují závratných úspěchů. Celosvětově významnými hráči se tak staly organizace jako je Google a Amazon, jejichž zdrojem konkurenční výhody jsou právě zaměstnanci a jejich znalosti s tím spojené znalosti organizace jako celku. Lidský faktor tak představuje významný kapitál organizace pro její prosperitu.

U lidského faktoru se však nezaměřujeme již pouze na jeho kvantitativní stránku, ale především kvalitativní, která je ovlivněná úrovní vzdělání jedince, které má následně dopad na úroveň celé organizace. Zvyšování úrovně lidského kapitálu je ovlivněno výběrem a rozvojem správných zaměstnanců. Vzdělání se tak stává klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti.

Při investicích do lidského kapitálu formou vzdělání nejsou rozhodující pouze náklady na vzdělávání, ale také jeho přínosy. K vysoké efektivitě investic do lidského kapitálu a s tím spojeným zvyšováním hodnoty organizace při naplňování její vize a strategie přispívá především Balanced Scorecard. Tato metoda objasňuje strategii a propojuje s cíli části organizace i jednotlivce. Balanced Scorecard zachovává klasické finanční ukazatele, zahrnuje ukazatele spojené se strategií a zároveň přináší hybnou sílu pro budoucí finanční výkonnost ve formě zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivu učení a růstu, která se zaměřuje na lidský kapitál organizace.

A tak v dnešním konkurenčním prostředí stojí za úspěchem i těch největších lídrů na trhu právě jedinečnost lidského kapitálu, proto musí každá organizace vynakládat neustále finance a úsilí, aby si svůj podíl na trhu získala a udržela. Stejně tak za úspěchem společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. stojí propracovaný management lidských zdrojů, získávání lidského faktoru, jeho zdokonalování formou vzdělávání a snaha o jeho udržení. Právě nepostradatelností a jedinečností lidského faktoru k dosažení konkurenceschopnosti dané společnosti se zabývá tato diplomová práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit důležitost a přínos lidského faktoru k dosažení konkurenceschopnosti společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- zpracováním teoretických východisek objasnit danou problematiku,
- stanovit důležitost lidského faktoru a jeho přínos ke konkurenceschopnosti organizace,
- charakterizovat společnost AD auditoři a daňoví poradci, a.s.,
- realizovat rozhovory s ředitelem, předsedou představenstva, auditorkou a asistentkou auditora společnosti za účelem zachycení podstaty lidského faktoru pro společnost,
- výsledky zvoleného výzkumu komparovat s teoretickými podklady,
- zhodnotit důležitost lidského faktoru v dané organizaci,
- identifikovat případné nedostatky a vypracovat doporučení pro zlepšení.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. K jejímu vypracování byly použity teoretické, empirické a srovnávací metody.

Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat, a to odborné literatury české i zahraniční publikace, odborných článků a také za použití vhodných internetových zdrojů zabývajících se pojmy spojenými s konkurenceschopností, a lidským faktorem – jeho měřením a vzděláváním. Následně za pomoci syntézy byla data systematicky spojena od části k celku. Ze získaných teoretických poznatků bylo poté za využití indukce vypracováno jejich shrnutí. Veškeré použité zdroje, z kterých bylo čerpáno pro zpracování této diplomové práce, jsou uvedeny na jejím konci.

V navazující praktické části byly s použitím konkretizace aplikovány poznatky ve společnosti AD auditoři a daňoví poradci a.s. (dále jen AD, a.s.) zabývající se audity a daňovým poradenstvím, jelikož právě v této oblasti je lidský faktor tím nejhodnotnějším a nejpřínosnějším kapitálem celé společnosti. Výběr autorky nebyl náhodný, práce se zabývá problematikou, které se autorka v současnosti aktivně věnuje jako zaměstnankyně společnosti. Veškeré podklady využité pro zpracování výzkumu tak měla možnost osobně čerpat, zhodnotit a v praxi ověřit.

Ve společnosti byl proveden kvalitativní výzkum, v němž byla primární data získána pomocí empirické metody, tedy především metodou přímého pozorování, metodou rozhovorů a brainstormingem se zaměstnanci. Řízené rozhovory byly vedeny s ředitelem společnosti panem Ing. Zdeňkem Urbanem (příloha č. 1), dále s předsedou představenstva společnosti Ing. Jiřím Prdou (příloha č. 2), auditorkou a zároveň také členkou představenstva společnosti Ing. Ivanou Špačkovou (příloha č. 3) a jednou z asistentek auditora společnosti (příloha č. 4), která si nepřála být jmenována (v diplomové práci je označována pouze svou pozicí). Délka rozhovoru se pohybovala od 20 do 60 minut v závislosti na počtu kladených otázek, který se odvíjel od pozice respondenta a jeho povědomí o dané problematice ve společnosti.

Získaná data byla následně využita ke zhodnocení současného postavení společnosti na trhu, kdy celý výzkum byl podložen interními materiály a dokumenty společnosti, výsledky rozhovorů vedenými ve společnosti a v neposlední řadě autorčinými osobními zkušenostmi z praxe. Informace ohledně potenciálních konkurenčních společností byly čerpány z internetových stránek Komory auditorů ČR a z internetových stránek

konkrétních společností. Porovnání společnosti ve vztahu ke konkurenci napomohlo spolu s informacemi získanými v rozhovorech ke stanovení silných a slabých stránek společnosti. Ze silných stránek společnosti vyplynula nepostradatelnost lidského faktoru pro společnost, který byl následně blíže zhodnocen v odpovědích respondentů na otázky zabývající se identifikováním konkurenční výhody.

Lidský faktor jako hlavní zdroj konkurenční výhody je však zapotřebí neustále rozvíjet a zdokonalovat formou vzdělávání, proto byl zhodnocen systém vzdělávání ve společnosti, a to za využití syntézy poznatků získaných pozorováním, z rozhovorů a požadavků na auditory daných ze zákona.

Závěrem práce byla vypracována jedna z perspektiv metody Balanced Scorecard, a to perspektiva učení a růstu, která se zabývá přínosem lidského faktoru pro společnost. Při stanovení cílů a cílových hodnot byli aktivně zapojeni zaměstnanci společnosti i její vedení, a to při uspořádaném krátkém brainstormingu, kdy měli možnost se k navrženým cílům vyjádřit a definovat cílové hodnoty. Zvolené cíle byly stanoveny s přihlédnutím k případným problémům a slabým stránkám společnosti tak, aby byly omezeny nebo dokonce proměněny ve stránky silné. Cílové hodnoty stanovené brainstormingem byly poté komparovány s hodnotami vypořizovanými a uvedenými v interních dokumentech společnosti.

V závěru diplomové práce byly autorkou doporučeny strategické akce, které by napomohly společnosti naplnit její stanovené cíle. Na základě interpretace poznatků bylo následně upozorněno na možné chyby a navrženo řešení těchto případných nedostatků tak, aby bylo co nejvíc zvýšeno využití lidského faktoru k dosažení co nejvyšší konkurenceschopnosti organizace.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá vymezením pojmů spojených s lidským faktorem a konkurenceschopností.

3.1 Konkurenceschopnost organizace

Na dnešních světových trzích trvale převažuje nabídka nad poptávkou, což vede k silnému konkurenčnímu boji o zákazníka (Dvořáková, 2007). Současný zákazník požaduje vyšší kvalitu, avšak za nižší cenu a s co nejrychlejším uspokojením. Abychom uspokojili takového zákazníka, je zapotřebí rychlých inovací, flexibility a stálého využívání nabízených příležitostí, jinak nám tzv. ujede vlak (Petříková, 2010).

Schopnost konkurovat, neboli konkurenceschopnost, lze definovat jako soubor institucí, politik a regulací podporující vysokou úroveň produktivity a přinášející její dlouhodobě udržitelný růst. V podnikovém zaměření patří mezi významné faktory přinášející růst konkurenceschopnosti zvyšování produktivity práce, využívání moderních metod v řízení a marketingu, uplatňování novinek v odvětví techniky a vědy ve výrobě a při poskytování služeb, schopnost včasného zavádění inovací, lepší organizace práce a zkvalitňování práce s lidskými zdroji, zvyšování hodnoty lidského kapitálu zaměstnanců a práce s perspektivními a nadanými pracovníky (Kucharčíková, Tulejová, Nižník, 2009).

Kislingerová (2008) charakterizuje konkurenceschopnost v širším pojetí jako: *„souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy“*. Konkurenceschopnost organizace Kislingerová (2008) charakterizuje jako: *„schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů“*.

Načež vymezuje čtyři rozměry konkurenceschopnosti:

- technologická konkurenceschopnost – výdaje na vývoj a výzkum, patenty a vědecké publikace;
- způsobilostní konkurenceschopnost – úroveň vzdělání, difúze technologií a jejich optimální využití, kvalitní ICT infrastruktura;
- cenová konkurence – tu získávají především země s nízkými jednotkovými pracovními náklady (např. Čína, Indie, Ukrajina);

- poptávková konkurenceschopnost – soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývojem země (Kislingerová, 2008).

Podnikatelského úspěchu v nových podmínkách dosahují organizace vytvářející dynamické struktury, mající potřebnou kreativitu a flexibilitu a které dokážou sledovat a rychle reagovat na změny, které vznikají u konkurence, partnerů, dodavatelů a také v řadách vlastních zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Kvalita těchto atributů je vázána na úroveň výchovy, vzdělávání a následné kultivaci a využití získaných schopností a znalostí. V dnešním tržním prostředí se tak stává jediným jistým zdrojem přetrvávající konkurenceschopnosti znalost (Petříková, 2010). Organizaci přináší úspěch pouze lidé disponující odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, lidé mající kladný vztah k práci a ti, kteří spatřují v práci příležitost svého profesního i osobního rozvoje (Dvořáková, 2007).

Nepostradatelnost intelektuálního kapitálu pro dosažení konkurenceschopnosti potvrzují Wen-Ying a Chingfu (2005) slovy: *„Intelektuální kapitál pomáhá podnikům ve zvyšování konkurenční výhody a hodnoty“*.

Jako klíčový zdroj konkurenceschopnosti vidí lidský faktor také Johnsonová (Johnson, 2009).

Na jeho nezbytnost poukazují také Hope a Fraser (1997), kteří uvádějí, že tržní hodnota společnosti General Electric je tvořena z 80 % intelektuálním kapitálem, u Microsoftu podíl intelektuálního kapitálu na tržní hodnotě společnosti dosahuje až 94 % a u podniku Coca-cola dokonce 96 %.

Petříková (2010) uvádí, že: *„Rozvoj organizací v současném tvrdém konkurenčním prostředí informační společnosti tedy do značné míry záleží na schopnostech sdílet a využívat znalosti zaměstnanců všech podnikových úrovní lépe a rychleji než konkurence. Zjednodušeně řečeno, jde o získání konkurenční výhody jako základní podmínky úspěšnosti organizace“*.

3.2 Konkurenční výhoda

V dnešním měnícím se ekonomickém prostředí je pro podnik nezbytné nejen vytvořit, ale také udržet si svou konkurenční výhodu (Vagner, 2009). Základem je identifikovat „něco“, co je obtížné nebo dokonce nedosažitelné pro konkurenty a využít

to k dosažení konkurenční výhody. Nestací, pokud podnik dělá něco lépe, je zapotřebí, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil (Kislingerová, 2008).

3.2.1 Charakteristika konkurenční výhody

Dle Barneyho (1991): „*Konkurenční výhoda je strategií realizovaná hodnota, která není současně realizovaná jinými konkurenty*“. Za trvalou ji lze považovat, pokud: „*konkurenční firmy nejsou schopny duplikovat výhody této strategie*“.

Johnsonová (2009) tuto definici doplňuje, že k dosažení trvalé konkurenční výhody je nezbytná heterogenost a nepřenosnost zdrojů konkurenční výhody společnosti a nemožnost ostatních konkurujících získat nebo duplikovat výhody, které plynou z využívání těchto zdrojů. Mugera (2012), Johnsonová (2009) i Barney (1991) se shodují, že k dosažení trvalé konkurenční výhody je zapotřebí, aby přiřazované zdroje měly tyto vlastnosti:

- nepřenosnost;
- unikátnost a vzácnost mezi konkurenty;
- nenapodobitelnost;
- nenahraditelnost jinými zdroji konkurenta.

3.2.2 Dosažení konkurenční výhody

Avšak podmínky globální konkurence také způsobují, že možnost využití konkurenční výhody je obvykle krátkodobá. Tedy v současnosti podnikem realizovaná konkurenční výhoda je důsledkem minulých rozhodnutí, zatímco současná rozhodnutí ovlivňují konkurenční výhodu budoucí (Vagner, 2009).

Po dosažení konkurenční výhody tak musí podnik svoje jedinečné, hodnotné, obtížně napodobitelné a nahraditelné a současně významné zdroje a schopnosti neustále rozvíjet (Kislingerová, 2008).

Aby organizace dokázala vytvářet a udržet konkurenční výhodu a s ní dosáhla dlouhodobé úspěšnosti na trhu, měla by dodržovat následující:

- vytvářet tlak na inovace;
- vyhledávat nejschopnější konkurenty jako nástroj motivace v domácí ekonomice i v zahraničí;
- vhodně umístit domácí základny podniky pro podporu konkurenční výhody;

- zřídít systém včasného varování;
- respektovat dopady globalizované ekonomiky (Kislingerová, 2008).

Spolu s Barneyem (1991) vysvětluje vznik konkurenční výhody Muger (2012) těmito dvěma hlavními přístupy:

- odvětvově orientovaný přístup, neboli poziční přístup – kde konkurenční výhoda plyne z jedinečné pozice organizace danou determinanty a podmínkami vnějšího prostředí skrytého v Porterově modelu pěti sil;
- zdrojový přístup – u něhož se za konkurenční výhodou skrývají jedinečné zdroje organizace.

3.2.3 Členění konkurenční výhody

Pozice společnosti je ovlivněna rozhodnutími, která dělá. Velká rozhodnutí ovlivňují, kam se společnost bude ubírat, avšak pro úspěch společnosti jsou podstatnější každodenní malá rozhodnutí, která jsou pro konkurenty těžko napodobitelná, jelikož nejsou na venek tolik jasná (Johnson, 2009).

Charakter konkurenční výhody určíme po rozlišení jejích zdrojů, které se primárně dělí na cenové (resp. nákladové) a kvalitativní. Toto rozlišení se váže s ekonomickou úrovní, kdy ve vyspělých zemích s velkou znalostní základnou převažuje kvalitativní konkurenční výhoda a v méně rozvinutých zemích se zaměřením na nákladové podmínky jako jsou nízké mzdy a podhodnocená měna, převažuje cenová konkurenční výhoda. V podmínkách dnešní globalizace je rozhodující kvalitativní konkurenceschopnost (Kislingerová, 2008).

Na konkurenční výhodu a tedy i na výkonnost, kterou přináší, působí zejména faktory s výrazným vlivem externího prostředí, které jsou nestabilní v čase a obtížně kvantifikovatelné (především pak ve finančním vyjádření). Avšak ani dostatek surovin a finančního kapitálu, moderní technologie, funkční produkty s přiměřenou kvalitou za dostupnou cenu, nebo rozsáhlá a stabilní prodejní síť nezaručí, že se podnik uplatní a obtoží na trhu. Co v dnešní době globalizace je pro podnik nezbytné, jsou kreativní zaměstnanci, dostatek informací a dobré vztahy se zákazníky. Tzv. kritické faktory úspěchu nemají hmotnou podstatu, často se nedají ani koupit nebo vlastnit, a ačkoliv se vytvářejí dlouhodobě, dají se velmi rychle ztratit. Mluvíme o dovednostech, talentu, znalostech a hodnotách manažerů a výkonných zaměstnanců, kteří jsou cenným zdrojem podniku, ačkoli jejich nositele podnik nevlastní, ani vlastnit nemůže (Vagner, 2009).

S tím souhlasí i Urbancová (2013) slovy, že: „*Konkurenční výhoda organizací je v současné době spatřována právě v tom, jak jejich zaměstnanci nakládají se svými znalostmi, zkušenostmi, a schopnostmi.*

Za zdroje tvorby konkurenční výhody rozhodující pro výkonnost tak stále více považujeme „nehmotná aktiva“, kterými jsou znalosti a zkušenosti v rámci organizace, a to pro jejich obtížné napodobení. Cílem organizace je rozhodnout, jak se v dnešním globalizovaném světě odlišit od své konkurence, aby organizace získala či si udržela svoji jedinečnost, originalitu a tržní nepostradatelnost a tím dosáhnout excelence (Petříková, 2010).

3.3 Změny konkurenceschopnosti následkem globalizace

Dnešní světová ekonomika je stále hlouběji globalizována, kdy transnacionální společnosti vyhledávají pro své aktivity nejvýhodnější prostředí (Dvořáková, 2007). Globalizace je tak spojená s novými trhy, produkty, způsobem myšlení, ale i novými schopnostmi, zkrátka novým pohledem na podnikání. To přináší nejen nové obzory, ale také s nimi spojené komplikace (Ulrich, 1997).

Také Česká republika zaznamenala již počátkem 90. let 20. století následkem demokratizace společnosti a transformací ekonomiky zásadní změny v oblasti personální práce, následkem čehož vznikla nová generace manažerů spojená s internacionalizací českých zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Následným vstupem do Evropské unie se Česká republika otevřela Evropě i světu, což je charakterizováno právě globalizací, genetickými inovacemi, obrovským rozmachem informačních technologií, radikálními přístupy k ekonomii času ve výrobě a službách, organizačními transformacemi především na úrovni velkých podniků a v neposlední řadě novou filozofií HR a strategií práce s lidmi v podmínkách superkonkurence (Barták, 2006).

21. století je označováno „věkem učení“, kdy je více než zřejmé, že chce-li organizace uspět v konkurenčním prostředí, musí se restrukturalizovat, modifikovat řídicí procesy, firemní kulturu a v předstihu rozvíjet intelektuální a zejména pak lidský kapitál společnosti (Barták, 2006).

3.4 Význam a role lidského faktoru pro úspěšnost organizace

K dosažení uplatnění společnosti v podmínkách superkonkurence je zapotřebí vytvořit podmínky pro využívání sociálního kapitálu, jinak řečeno energetizaci lidí, i znalostního kapitálu, kdy je efektivně využíváno znalostí a dovedností lidí (Barták, 2006). S tím souhlasí i Urbancová (2013), která uvádí, že lidský faktor ve formě zaměstnanců je pro organizaci nepostradatelným zdrojem pro jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Dle studie Světové banky na základě posouzení 192 zemí světa bylo docíleno závěru, že globální bohatství představuje z 16 % fyzický kapitál, 20 % přírodní kapitál a z 64 % lidský a sociální kapitál (Jamal, Saif, 2011).

Nezbytnost lidského faktoru pro organizaci byla potvrzena také studií *Aligned of The Top. How Business and HR Executives View Today's Most Significant People Challenges – and What They're Doing About It*, kterou v roce 2007 vypracovaly společnosti Deloitte a Economist Intelligence Unit, v níž 85 % respondentů potvrdilo zásadní vliv zaměstnanců na dosavadní požadované výkonnosti organizace (Horváthová, 2011).

Na to poukazuje i Baruch Lev, ten propočítal, že v roce 1929 směřovalo kolem 70 % amerických investic do hmotných statků a 30 % do nehmotných. Následně se tento poměr v roce 1990 obrátil, kdy nyní převažuje investice do nehmotného majetku, jako je výzkum a vývoj, vzdělávání, rozvoj pracovních kompetencí, software a Internet (Dvořáková, 2007).

Jak uvádí Barták (2006): „*V poznatkově orientovaném světě tedy již nestačí konstatovat, že kapitál ve spojení s prací tvoří hodnotu, neboť základním zdrojem tvorby hodnoty jsou sami lidé. Klasické tvrzení musíme aktualizovat: znalostní kapitál ve spojení s prací tvoří skutečnou hodnotu*“.

Jednoduchou definicí, že kapitál jsou peníze, které přinášejí další peníze, dnes musíme upravit a konstatovat, že znalostní kapitál jsou znalosti, které přinášejí peníze (Petříková, 2010).

Také Truneček (2004) uvádí: „*Je zřejmé, že kromě hmotných aktiv disponují podniky i aktivy, které nedokážeme zachytit ve finančních výkazech, ale pro jejich bohatství jsou podstatné a v moderní době rozhodující. Vývoj ukazuje, že důležitost tohoto neviditelného bohatství neustále roste a s největší pravděpodobností dále poroste i v budoucnu*“.

Jak uvádí Šikýř (2012): „Rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnost a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování) a výkon lidí určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Schopní a motivovaní lidé odlišují organizace od konkurence.“

Člověk není v organizaci jen prostý zdroj, sloužící k dosahování její produkce. Bez intelektuálního kapitálu nemohou vznikat inovované výroky, dokonalé podnikové procesy nebo realizované obchodní příležitosti. Intelektuální kapitál odlišuje podnik od konkurence. Avšak jeho rizikem zůstává jeho stagnace, podceňování rozvoje, nedostatečná péče o talenty, nevyužití znalostí vlastních zaměstnanců. Příkladem je společnost SONY, která jako první přinesla na trh ve své době tolik populární walkman, videorekordér nebo digitální fotoaparát. Avšak další vývoj, který přinesl MP3, iPOD, LCD monitory nedocenila. Pro udržení na trhu se musela spojit s konkurenčním podnikem Samsung, avšak o svou unikátnost a první příčku na trhu tak SONY přišla, přestože její infrastruktura pro vývoj a výrobu byla dostačující (Košturiak, 2008).

Právě člověk je v podniku tvůrcem nových hodnot, kdy úspěch a prosperita dané organizace závisí na podnikové kultuře a na znalostech, schopnostech, způsobu a kvalitě myšlení všech pracovníků podniku. Úspěch, poučení a inspirace organizace jsou odvozeny právě od tvůrčích nápadů lidí. Lidské myšlení, lidská kreativita a tvořivost je jedinečná pro svou nevyčerpatelnost, je však zapotřebí dosáhnout, aby většina pracovníků měla zájem na prosperitě podniku (Petříková, 2010).

V dnešním globálním tržním prostředí mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokážou nejen účelně spolupracovat, ale také sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné pro efektivní fungování organizací, opravdovou hodnotu. Právě zaměstnanci jsou nositeli zkušeností, poznatků, myšlenek a úspěch podniku jako celku, tak závisí právě na jejich přístupu a tvořivosti. Jsou tak základním předpokladem, alfou i omegou, podnikání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.5 Lidský kapitál jako klíčová složka intelektuálního kapitálu

Role lidského kapitálu je větší než kdykoliv předtím, jelikož je dnes lidský faktor považován za bohatství a hlavní zdroj pro dosažení konkurenční výhody. Lidský kapitál je tak považován za nejdůležitější prvek konkurenční výhody pro většinu dnešních

organizací. Než se začneme dále zabývat přínosem lidského kapitálu, je vhodné uvést něco o jeho původci, tzv. intelektuálním kapitálu, jehož je součástí.

3.5.1 Charakteristika intelektuálního kapitálu

V posledních desetiletích ekonomika postupně mění svou pozornost z naturálních, hmotných zdrojů ve formě nejmodernějších technologií na pozornost k lidským, intelektuálním kapitálům, představujícím souhrn hodnot a schopností rozvíjet znalosti. Intelektuální kapitál je zastoupen především tam, kde člověk projevuje kreativitu, originalitu tvůrčího myšlení a přispívá k nalézání stále nové formy přidaných hodnot (Petříková, 2010).

Důležitost intelektuálního kapitálu uznávají i různé mezinárodní instituce (např. OECD, EU) či nadnárodní vlády jednotlivých zemí, kdy za jejich finanční prostředky byly realizovány některé výzkumné projekty a pořádány vědecké konference a symposia, umožňující odborníkům z nejrůznějších zemí si předávat své zkušenosti (Dvořáková, 2007).

Dle Častorála (2013): „*Intelektuální kapitál představuje pokladnici zásob znalostí životně důležitých pro organizaci*“.

Každá osobnost je nositelem určitého intelektuálního a emočního potenciálu. Ten se skládá z intelektu, struktury systematizovaných explicitních a tacitních znalostí, dovedností a schopností, vztahů, hodnoty, způsobilosti k tvorbě hodnot a emoční inteligence. Za intelektuální kapitál tedy považujeme organizované znalosti ve vlastnictví organizace, prakticky jí využívané a sloužící k vytváření jejího bohatství. (Barták, 2006).

Intelektuální kapitál je klíčovou schopností k zajištění budoucích příjmů podniku. Kombinace různých prvků intelektuálního kapitálu a hmotných vstupů tak zajišťuje jedinečnou konkurenční výhodu podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Pojem intelektuální kapitál byl poprvé použit již v roce 1969 ekonomem J. K. Galbraithem, avšak až počátkem 90. let minulého století vznikaly první modely intelektuálního kapitálu a metodiky jeho měření (Dvořáková, 2007).

3.5.2 Členění intelektuálního kapitálu

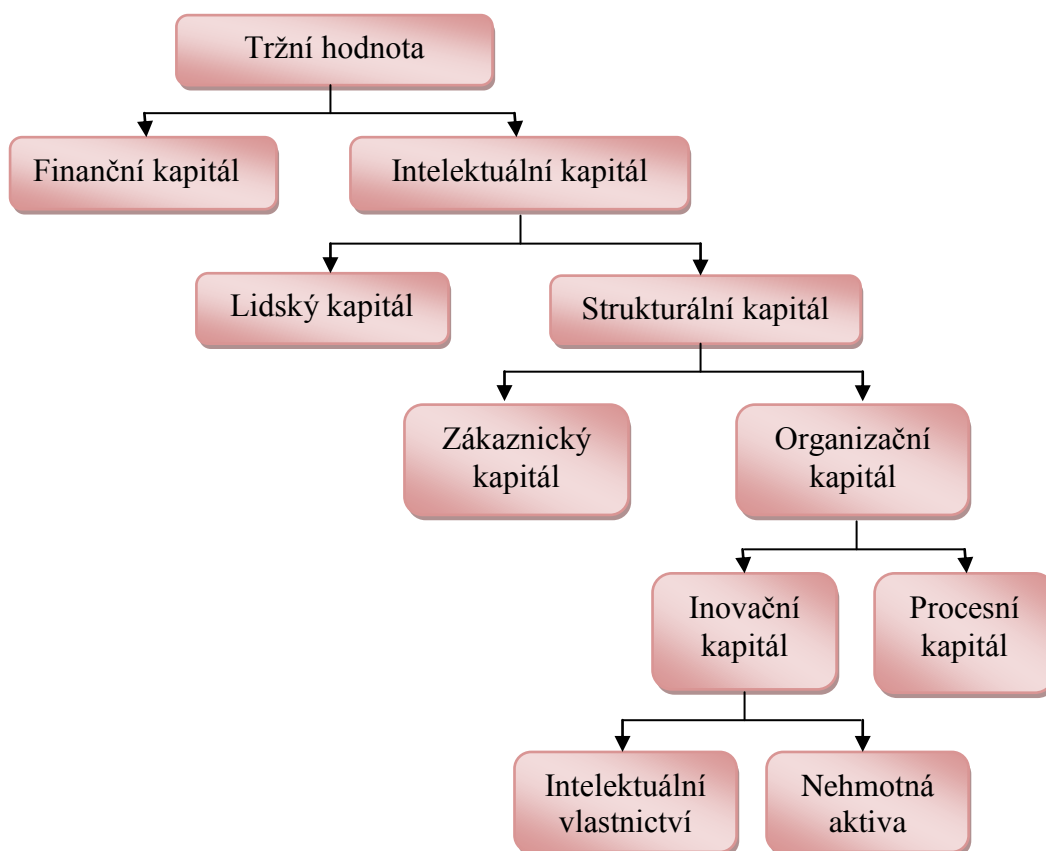
Členění intelektuálního kapitálu je rozdílné. Horibe (1999) člení intelektuální kapitál na lidský, strukturální (patenty, podnikové procesy, kultura) a zákaznický kapitál. Podobné členění zastává i Sveiby (1997), tedy na strukturální a zákaznický kapitál, avšak

lidský kapitál definuje pojmem individuální kapitál. Wexler (2002) naopak lidský kapitál a strukturální kapitál zachovává a zákaznický kapitál nahrazuje pojmem vztahový kapitál.

Obecnější definice intelektuálního kapitálu, která vznikla konsenzem odborníků, kteří se podíleli na projektu Meritum, je zachycena ve Směrnici pro řízení a vykazování nehmotných aktiv a charakterizuje intelektuální kapitál jako kombinaci lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů (Dvořáková, 2007).

Avšak nejznámější pojetí intelektuálního kapitálu pochází od Edvinssona (1997a), který definuje intelektuální kapitál jako: *„vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, podnikové technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností, které poskytují konkurenční výhodu na trhu“*. Jeho pohled na intelektuální kapitál je zachycen na následujícím obrázku č. 1, který je znám jako model Skandia a byl vyvinut pro švédskou společnost Skandia, působící v oblasti pojišťovnictví a finančních služeb. Tento model vychází z předpokladu, že tržní hodnota společnosti se skládá z finančního a intelektuálního kapitálu. Tím je poukázáno na rozdílnost mezi znalostními aktivitami zaměstnanců a mezi strukturou, organizací a procesy organizace, ve které tito zaměstnanci pracují (Bureš, 2007). Model zachycuje jak členění intelektuálního kapitálu, tak poukazuje na propojení tvorby tržní hodnoty podniku ve vztahu k jednotlivým druhům kapitálu a k některým významným myšlenkám metodiky Balanced Scorecard (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obrázek 1: Model tržní hodnoty Skandia



Zdroj: převzato a upraveno dle Edvinsson a Malone (1997b)

Definice několika pojmů z daného modelu:

- Lidský kapitál – obsahuje všechny znalosti, schopnosti, kompetence, expertízu a kreativitu zaměstnanců organizace.
- Zákaznický kapitál – skládá se nejen ze vztahů se zákazníky, ale také z databáze o zákaznících. Ve znalostně intenzivních organizacích však můžeme vidět, že vztahy se zákazníky jsou součástí lidského kapitálu.
- Procesní kapitál – to jsou firemní procesy a infrastruktura, která tyto procesy podporuje.
- Intelektuální vlastnictví – patří sem např. know-how, obchodní značky nebo patenty.
- Nehmotná aktiva – zahrnují organizační kulturu, étos a hodnotu (Bureš, 2007).

Intelektuální kapitál v kombinaci s finanční hodnotou organizace tvoří její tržní hodnotu. Avšak v dnešní moderní ekonomice význam intelektuálního kapitálu z hlediska

celkové tržní hodnoty organizace stále více nabývá na hodnotě (Barták, 2006). Je však zapotřebí zmínit, že intelektuální kapitál se stává aktivem organizace až ve chvíli, kdy je tento kapitál sdílen a využíván pro tvorbu hodnot pro zákazníky, a tedy tvorbu zisku (Petříková, 2010).

3.5.3 Charakteristika lidského kapitálu

Lidský kapitál je nejnápadnější komponent intelektuálního kapitálu. Můžeme jej chápat jako soubor veškerého „intelligenčního jmění“, které je přetvářeno organizací v konkrétní hodnotu. Lidský kapitál je tvořen pracovníky organizace a jejich znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, přístupem k práci, motivací a energetizací. Pracovníci jej tak ve formě jistého intelektuálního, emočního a akčního potenciálu propůjčují spolu se svou vynaloženou energií a časem společnosti. Jeho následné reálné využití je založeno na osobním rozvoji zaměstnanců, pracovních podmínkách, kultuře společnosti, směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších okolnostech (Barták, 2006).

Nejnámější a obecně přijímaná definice lidského kapitálu pochází od Beckera (1993): „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit*“.

Dle Častorála (2013): „*Lidský kapitál představuje integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace a je postaven na znalostech, dovednostech a zkušenostech lidí. Kdy lidské složky jsou chápány jako složky, které jsou postaveny na učení se, změnách, inovacích a kreativním chování. Na vlastnostech lidí rozvíjet během času své schopnosti a dovednosti*“.

Lidský kapitál se skládá ze všech schopností, znalostí, kompetencí, expertíz a kreativit zaměstnanců organizace. Jak již bylo řečeno, je jednou z nejdůležitějších částí intelektuálního kapitálu. Dalo by se říci, že zaměstnanec je v praxi namísto zdrojem investorem, který půjčuje za určitých podmínek zdroj, kterým je suma znalostí a dovedností, čas, energie a inteligence. Namísto klasického riskování investora, že přijde o své finanční prostředky, nebo že svou špatnou volbou tak mine výnosnější investici, dává zaměstnanec v sázku své potenciální možnosti a především svůj osobní rozvoj (Petříková, 2010).

Většina lidského kapitálu je v samotných lidech a opouští organizaci společně s nimi nejen ve chvíli, kdy odcházejí domů, avšak i ve chvíli, kdy trvale odcházejí

z organizace. V jeho trvanlivosti se tedy zásadně liší lidský kapitál od strukturálního, který se zaměstnanci odejít zkrátka nemůže (Bureš, 2007).

Při hodnocení lidského kapitálu a jeho dopadu na výkonnost je podstatné se zaměřit na jeho kvalitu a úroveň, ale také na jeho perspektivu vývoje v budoucnosti (Wagner, 2009).

3.6 Investice do lidského kapitálu

Pokud organizace investuje do nejmodernější techniky a technologie, může se v relativně krátkém čase stát špičkou ve svém oboru. Avšak to nejcennější, nositele vysokého intelektuálního kapitálu, kompetentní a energetizované pracovníky, kteří jsou nejen schopni, ale také ochotni využívat svůj potenciál ve prospěch organizace, si jen tak koupit nemůže. Za získáním takových zaměstnanců stojí nemalé úsilí společnosti (Barták, 2006).

3.6.1 Členění investic do lidského kapitálu

Získávání a zvyšování hodnoty lidského kapitálu je spojeno s vynakládáním peněžních i nepeněžních prostředků nyní, které ale přináší peněžní či nepeněžní výnosy v budoucnu. Investicemi do lidského kapitálu označujeme aktivity, které přinášejí opakovaný nebo trvalý vliv na peněžní a také psychické příjmy. Může jít o investici jednorázovou, tak i trvalou, avšak její výsledek se projevuje v delším období než v jediné uvažované periodě (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Jednotlivé investice do lidského kapitálu se odlišují ve třech hlediskách a to:

- formami;
- velikostí účinků na příjmy a spotřebu;
- výší investic, mírami výnosu a především intenzitou vazeb mezi investicemi a výnosy.

Cílem všech těchto investic do lidského kapitálu je zdokonalovat dovednosti, zlepšovat lidské zdroje a následně zvyšovat peněžní a psychické příjmy. Rozhodující pro investice do lidského kapitálu jsou schopnosti jednotlivce spojené se získáním vzdělání a zaškolení (Vodák a Kucharčíková, 2011). Je prokázáno, že lidé s vyšším vzděláním a kvalifikací totiž prokazatelně dosahují v průměru vyšších výdělků. Avšak investice

do lidského kapitálu nejsou přínosem pouze pro jednotlivce, nýbrž jsou nepostradatelným zdrojem bohatství národů, jak již před lety poukázal Adam Smith (Kameníček, 2012).

3.6.2 Přínos investic do lidského kapitálu

Investice do lidského kapitálu podniků přidávají hodnotu jejich podnikání, načež podniky ochotné investovat do rozvoje svých zaměstnanců dosahují ekonomické úspěšnosti a úměrně s výškou investic se rovněž zvyšuje přidaná hodnota na zaměstnance. Avšak i dnes se stále projevují nedostatky v přístupu k investicím do lidského kapitálu způsobené například chybami v plánování těchto investic, nedostatečnou kontrolou investic, podceňováním významu klíčových kompetencí a celkově málo specifikovaným přístupem k investicím do rozvoje zaměstnanců (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Aby byly investice do lidského kapitálu smysluplné a vedly ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku, je třeba odstranit mimo jiné i nedostatky v jejich plánování. Ty bývají způsobeny chybami při přípravě a realizaci strategie podniku za účelem naplnění klíčového předpokladu pochopení pozice a podstaty lidského kapitálu pro podnik. Tomu lze předcházet využíváním metody Balanced Scorecard. Na podnikovou strategii a její dlouhodobé a krátkodobé cíle poté navazuje plán investic do lidského kapitálu a jeho klíčové směry rozvoje pro potřebu naplňování strategických cílů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Za investice do lidského kapitálu považujeme výdaje na aktivity spojené se školním vzděláváním, jazykovými kurzy nebo kurzy výpočetní techniky, výdaje na lékařskou péči, přednášky o právní bezúhonnosti a čestnost atd. Tyto výdaje přispívají ke zlepšování zdraví nebo zvyšují výdělky. Přínosy s nimi spojené ve formě nových dovedností, vyššího vzdělání, stálejšího zdraví, uznání apod. však nelze na rozdíl od hmotného kapitálu oddělit od konkrétního nositele, člověka. Tím se liší od většiny forem, které zatímco jsou zcizitelné, o lidský kapitál jeho nositel připraven být nemůže. To můžeme pozorovat v dnešní době především na tzv. "odlivu mozků", který je spojen s úsilím snížit riziko poklesu hodnoty vlastního lidského kapitálu či snahu zvýšit výnosy z těchto investic (Kameníček, 2012).

Snaha maximálně zvýšit produktivitu znalostních pracovníků je pozorována u amerických firem již v 90. letech, kdy investovaly přibližně 100 miliard dolarů ročně

do vzdělání svých pracovníků, přičemž z toho pouze 10 % nákladů bylo poté využito ve výrobním procesu (Truneček, 2004).

Jamal a Saif (2011) ve své studii uvádějí, že společnosti jsou ochotny investovat do specifických dovedností svých zaměstnanců, které mají přínos pro konkrétní společnost. Méně ochotné jsou již investovat do obecných dovedností, kdy hrozí, že zaměstnanec odejde a zutilkuje své dovednosti v nové společnosti. Proto mnoho společností nechává nést část nákladů na obecné školení dovedností své zaměstnance, a to buď přímo nebo formou nižší mzdy v době vzdělávání.

Z pohledu podniku jsou stanoveny hlavní cíle pro personální politiku, a to přilákat, najmout a udržet pracovníky disponující znalostmi a poté permanentně zvyšovat jejich produktivitu. Poté musí být zajištěno, aby tato zvyšující se produktivita byla transformována do výkonnosti organizace (Truneček, 2004).

3.6.3 Financování investic do lidského kapitálu

Organizace provádějí inovace jak prostřednictvím lidského faktoru, tak můžou být přímo zaměřeny na samotné zdokonalování úlohy lidského faktoru. Inovace lidského kapitálu lze rámcově dělit na projektové inovace (lidský faktor v projektech) a procesní inovace (lidský faktor v procesech). Takové investice je zapotřebí pečlivě plánovat, ba dokonce vytvářet propracované investiční projekty. Investice tak mohou mít charakter finanční investice (investice do vzdělávání, kurzů, stáží), hmotné investice (učebny), či nehmotné investice (vzdělávací software, autorská práva, podpůrné know-how). Inovace lidského kapitálu je však bezprostředně spojená s jejím financováním, kdy jde o tvorbu zdrojů na financování nákladů spojených se vzděláváním a tréninkem. Část zdrojů však může být doplněna i o prostředky ze státních rozpočtů (Častorál, 2013).

Zdroje financování investic do lidského kapitálu lze členit podle Častorála (2013) na:

- **Vlastní zdroje:**
 - vklady vlastníků nebo společníků;
 - nerozdělený zisk,
 - výnosy z prodeje hmotného majetku a zásob.
- **Cizí zdroje:**
 - investiční úvěry,
 - dlouhodobé rezervy,

- dotace ze státního nebo regionálního rozpočtu,
- prostředky z fondů EU.

Při investování do lidského kapitálu se může podnik orientovat na:

- zlepšování úrovně zdravotního stavu zaměstnanců (lázeňské pobyty, zdravotní prohlídky, vybudování fitnesscenter na pracovišti, finanční podpora na stravování, apod.);
- zkvalitňování pracovních podmínek (zajištění a modernizace ochranných pracovních pomůcek);
- zvyšování pracovních vědomostí, dovedností a schopností především formou vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Nejosvědčenějším a nejrozšířenějším prostředkem nejen pro získávání, ale také pro udržování lidského kapitálu v organizaci a garancí návratnosti těchto investic je rozhodně investice do vzdělávání a rozvoje lidí (Častorál, 2013).

3.7 Vzdělávání jako klíčová investice do lidského kapitálu

Současný vývoj světové ekonomiky symbolizovaný zvyšující se konkurencí na trzích a permanentními změnami potvrzuje, že odborná způsobilost a znalosti zaměstnanců dnes představují ten nejcennější kapitál, se kterým všechny typy organizací mohou dosáhnout úspěchu na trhu. To potvrzuje i výrok Aria de Geuse, že „*Schopnost učit se rychleji než konkurence může být jedinou konkurenční výhodou*“ (Petříková, 2010). Avšak potřebu učení, vzdělávání, rozvíjení intelektuálního potenciálu a jeho využití v praxi chápali s přihlédnutím k možnostem a potřebám své doby již naši předkové. Souvislost politických, ekonomických a sociálních změn s rozvojem lidského poznání a s využíváním poznání v praxi je svázána s historií a vývojem (Barták, 2006).

Již J. A. Komenský přišel s myšlenkou celoživotního vzdělávání, zdůrazňujícím nepřetržitost, permanentnost vzdělávacího procesu (Barták, 2006).

Klasik managementu Peter F. Drucker ve svých dílech předvídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou pro podniky mimořádně žádaní a stále více vzácnější. Vzdělávání považoval za klíčový, ba dokonce za jediný zdroj konkurenční výhody (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Kameníček (2012) považuje vzdělání a výcvik za bezpochyby nejdůležitější formy investic do lidského kapitálu. Uvádí, že objem investic do lidského kapitálu je přímo úměrný vývoji nákladů a výnosů na vzdělání.

Potvrzují to také Barrett a O'Connell (2001), kteří zkoumali dopad školení na produktivitu organizace, kdy jejich studie prokázala statisticky významnou pozitivní korelaci mezi školením a produktivitou organizace.

Dnešní organizace již považují své lidi za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot, a proto hledají způsoby, jak dosáhnout a neustále zvyšovat jejich spokojenosti a motivace k jejich práci (Dvořáková, 2007).

Jak uvádí Častorál (2013): *„Vzhledem k tomu, že lidský kapitál vytváří významné hodnoty, je potřebné se zaměřovat na jeho získávání, uchovávání a rozmnožování“*.

Zásluhou investic do lidského kapitálu a zásluhou kvalitně a soustavně vzdělávaných, soustředěně a intenzivně pracujících zaměstnanců dosahují ekonomického růstu i země jako např. Japonské nebo Tchaj-wan, které trpí nedostatkem přírodních zdrojů. Nezbytnost vzdělávání k dosažení a zachování konkurenceschopnosti se dnes projevila i v odvětví zemědělství. Zatímco v tradičních zemědělských společnostech nebylo vzdělávání důležité, jelikož nezbytné znalosti zde předávali svým dětem rodiče, dnešní farmáři musejí umět zacházet se složitými a citlivými přístroji, zvládat nové šlechtitelské a chovatelské metody a pěstovat nové výpěstky a hybridy (Kameníček, 2012).

Za hlavní konkurenční výhodu a základ tvorby bohatství ve znalostní (informační) společnosti je již od pradávna považováno, že - znát a vědět je předností a učit se je nutností (Truneček, 2004).

Avšak Barták (2006) upozorňuje, že způsob vzdělávání ve stylu „vědět něco o všem“, začal být nahrazován systémem úzké specializace již od počátku a bez poctivých všeobecných základů, což může vést až k absurdnímu „vědět všechno o ničem“. Je proto zapotřebí podporovat kvalitní permanentní, celoživotní vzdělávání, opírající se humanizaci technického a technizaci humanitního vzdělávání. Špičkové společnosti si dnes již uvědomují, že kvalitní a úspěšný vedoucí musí umět spojovat vědění s poznáním hlubších, komplexnějších souvislostí poznáního. Manažerské role jsou tak nositeli tří úrovní komunikačních kompetencí: informovat (vědět) – vysvětlovat (umět) – přesvědčovat (chtít, vést k akceschopnosti). Sebelepšího projektu by bez jejich provázanosti a synergického efektu tak nikdy nebylo dosaženo.

S tím souhlasil i J. A. Komenský, který hlásal, že pro zdárnou činnost je vždy zapotřebí tří podmínek, a to: umět – chtít – moci (Barták, 2006).

3.7.1 Přístupy ve vzdělávání

Dnešní velké organizace mají obvykle své útvary rozvoje. Střední organizace využívají interních i externích forem dalšího rozvoje pracovníků. U malých organizace se však často vzdělávání zanedbává, vzdělávání se tak zužuje jen na to, co přikazuje legislativa. Malé organizace zkrátka stále považují vzdělávání za nákladovou položku. Naopak vzdělávání může být opravdu vysoce návratnou investicí, která přináší organizaci vysoké konkurenční výhody v oblasti rozvoje potenciálu i přímých výkonových charakteristik, především pokud jej organizace naváže na svou strategii a vyjasní koncepci vzdělávání svých manažerů i ostatních zaměstnanců a samozřejmě úspěšně realizuje strategii jejího rozvoje (Barták, 2006).

Ve vzdělávání a rozvoji vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců se dle Bartáka (2006) setkáváme s pěti typy přístupů:

- nulová varianta – kdy veškeré vzdělávací aktivity jsou omezeny pouze na povinná školení. Zvyšování či udržování kvalifikace je ponecháno na samotných pracovnících;
- náhodný přístup – školení zaměstnanců je podřízeno aktuálním potřebám. Školení je vybíráno náhodně dle momentálních nabídek, čímž je efektivita takových školení spíše sporná;
- organizovaný přístup – požadované školení je přesně plánované a specifikované dle potřeb a požadavků podniku, čímž je dosahováno větší účinnosti;
- cílená koncepce – na základě identifikovaných potřeb je vzdělávání zabezpečeno permanentně a systematicky. Školení je zajišťováno jak externími agenturami, tak i uvnitř podniku, kde se angažují i všichni linioví manažeři;
- koncepce učící se organizace – pozornost je soustředěna na sebevzdělání, resp. sebezdokonalování, vzdělávání a rozvoj druhých. Učící se organizace zvyšuje kapacitu učit se, adaptovat a měnit prostřednictvím lidí, kteří se učí, podporuje vzájemné učení a transformaci, jednotlivci předává nové zkušenosti, vědomosti, schopnost a ochotu vzájemného předávání, vyměňování a obohacování (Barták, 2006).

V praxi v podnicích převažuje nulový a náhodný přístup ke vzdělávání zaměstnanců. Avšak stále častěji podniky využívají manažerů v roli interních lektorů, jakožto odborníků v dané oblasti, kteří mají co naučit, předat nebo v čem motivovat své kolegy. Navíc podniky tím dávají najevo, že si jejich vědomostí a zkušeností váží, a tím jim dávají příležitost k dalšímu rozvoji a zároveň jde o tu neekonomičtější variantu rozvoje svých zaměstnanců. Překážkou v tom se stává neochota předávat své poznatky a zkušenosti spojená s obavou z ohrožení vlastní pozice, nezkušenost a neznalost v oblasti vzdělávání, zprostředkování poznatků a zkušeností dospělých pracovníků, nedostatek sociálních dovedností, nedostatek finančních, časových a materiálních podmínek (Barták, 2006).

Uspěť v globálním světě znamená mít zdravou strategii, důsledné řízení a především využívat těch nejnovějších metod a praktik v oblasti rozvoje a řízení lidí. Pro dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace je zapotřebí neustálého učení se, rozvíjení znalostí a dovedností, zároveň však i trvalá kultivace kreativity, emoční inteligence, etiky, morálky, poctivosti a podnikání a především motivace k rozvoji vlastního potenciálu a výkonu (Petříková, 2010).

Na trhu práce pak můžeme pozorovat, že zaměstnavatelé se podobně jako racionální spotřebitel rovněž zajímají o kvalitu nakupovaného statku. Zaměstnavatel tak zvažuje poměr mezi kvalitou a cenou nového zaměstnance. Jinými slovy poměr mezi kvalifikací a výkonností a mezi mzdou (Kameníček, 2012).

V dnešním světě pod tlakem globální ekonomiky rychle roste poptávka nejen po znalostech obecně, ale i po vzdělaných lidech a vzdělanosti. Avšak výdaje do vzdělávání u nás nedosahují ani poloviny analogických výdajů západoevropských podniků. Za vzdělávání dospělých stále nenese komplexní odpovědnost žádný ze státních ani nestátních orgánů. Ani přes přispívání ke zvyšování zaměstnanosti na straně jednotlivce a ke zvýšení konkurenceschopnosti na straně podnikové praxe neexistuje dostačující motivace k celoživotnímu vzdělávání a neexistují ani informační systémy usnadňující orientaci v nabídce této komodity. Bohužel v současnosti není k dispozici ani ucelený mechanismus hodnocení a rozvoje kvality vzdělávání (Petříková, 2010).

3.7.2 Aplikace systému vzdělávání

Předpokladů pro úspěšné naplňování pracovních úkolů je dosahováno zaškolováním, tréninkem či rozvojem zaměstnanců. Zaškolováním získává pracovník schopnosti řešit

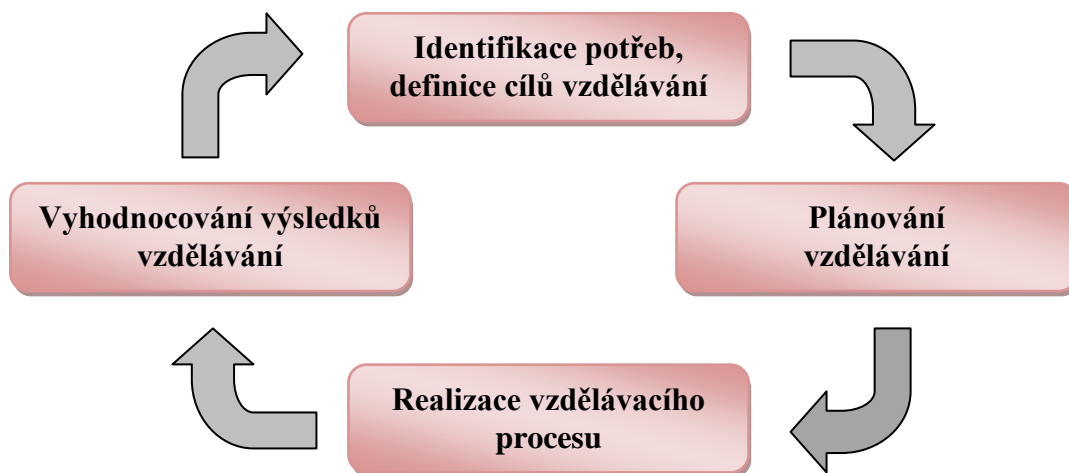
nové úkoly, tréninkem schopnosti lépe zvládat stávající pracovní úkoly, rozvojem schopnosti potřebné ke zvládnutí náročnějších úkolů (Urban, 2013).

Pro zvýšení účinnosti podnikového vzdělávání je dle Urbana (2013) zapotřebí dodržovat čtyři hlavní požadavky:

- stanovit hlavní cíle vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích akcí;
- vybrat odpovídající vzdělávací metody a kontrolu jejich dodržování;
- analyzovat a zhodnotit výsledky vzdělávání;
- stanovit a následně kontrolovat faktory, které účinnost vzdělávání podmiňují.

Cyklus systémového podnikového vzdělávání je zachycen na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011)

3.7.3 Měření efektivity vzdělávání

Vzdělávání se stává efektivní, pokud po posouzení, a to především ke vztahu k jejich předem stanoveným cílům, přineslo požadované výsledky. Výsledky efektivity vzdělávání jsou vyhodnoceny na základě čtyř hlavních kritérií:

- získání nových schopností, které se provádí ihned po ukončení tréninku;
- změna pracovního chování účastníků, hodnocení se provádí v předem stanoveném termínu s odstupem od ukončení vzdělávání;
- pracovní výsledky, měřené určitými výkonovými ukazateli po určité předem stanovené době od ukončení;

- finanční stabilita, charakterizována poměrem mezi zlepšením výkonových ukazatelů a výdaji na vzdělávací aktivity, vyhodnocena jak ex post, tak i předem, na základě očekávaných přínosů (Urban, 2013).

Dle Častorála (2013) je výchozí postup při hodnocení založen na následujících krocích:

- stanovení cílů a zaměření hodnocení,
- výběr kritérií a ukazatelů hodnocení ke stanoveným cílům,
- výběr adekvátních modelů, metod a přístupů hodnocení.

Pohled na hodnocení výsledků vzdělávání se mění v závislosti na nastavených kritériích a ukazatelích hodnocení, která jsou ovlivněna zvolenou strategií hodnocení.

Při hodnocení výsledků vzdělávání dáváme důraz na dopady do:

- změn v jednání a chování;
- změn v pracovní výkonnosti;
- změn v kvalitě rozhodování (Častorál, 2013).

Zaměstnanci jsou považováni za zdroj budoucích hodnot, jelikož dokáží vytvářet inovace, které odlišují produkty a služby určité organizace od konkurenčního podniku a činí je tak unikátní. Investice do lidského kapitálu je však spojená s náklady daného podniku, a tak je nejen jeho cílem zabránit odchodu vyškolených zaměstnanců a zajistit si tak návratnost vložených investic, ale také je efektivně řídit, což ovšem vyžaduje, aby byl tento lidský kapitál změřen (Dvořáková, 2007).

3.8 Měření lidského kapitálu

Organizace chtějí vědět, jak jejich lidský kapitál přispívá k jejich úspěchu. Měří lidský kapitál a jeho výkonnost, aby ho následně mohly řídit. Pro hodnocení manažery je zásadní vědět, zda jejich investice do zvyšování intelektuálního kapitálu byly úspěšné a zda přinesly očekávané výsledky. Zajisté je zapotřebí také kontroly, která musí být efektivní, průhledná a důvěryhodná. Následnou zpětnou vazbou poté dosahují permanentního učení. A tak jak je pro organizaci nezbytné měřit hmotný majetek, stejně tak je zapotřebí změřit i ten nehmotný (Truneček, 2004).

Měření intelektuálního kapitálu se však mezi evropskými společnostmi velice liší, a to kvůli následujícím skutečnostem:

- historický důvod – kdy účetní zásady byly původně vytvořeny pro hmotné zdroje;
- obtížná měřitelnost některých aktiv – např. kreativita generuje znalosti, a přesto se jedná v podstatě o nepředvídatelný proces s nepředvídatelnými výsledky;
- specifická povaha intelektuálního kapitálu – ne vše má pro různé společnosti tutéž hodnotu, čehož důsledkem je rozdílnost systémů měření, což způsobuje nesrovnatelnost mezi organizacemi a odvětvími;
- intelektuální kapitál má dvě dimenze – nehmotné zdroje jako statický pohled a nehmotné aktivity neboli dynamický pohled, kdy jednotlivé komponenty jsou hodnotné pouze jako systém. Hodnota společnosti je tak vytvářena vzájemným působením prvků intelektuálního kapitálu (Dvořáková, 2007).

3.8.1 Komplikace při měření lidského kapitálu

V návaznosti na skutečnosti, které přináší rozdílnost měření lidského kapitálu v různých zemích je zřejmé, že snaha organizací o měření, vykazování a řízení lidského kapitálu je spojena s mnoha komplikacemi. S tím, že změřit a ocenit hodnotu lidského kapitálu není lehké, souhlasí také Johnsonová. Ta upozorňuje na komplikaci spojenou s rozdílnými požadavky organizací. Specifické znalosti, dovednosti a schopnosti člověka přinášejí větší či menší hodnotu pro organizaci v závislosti na trhu, na kterém organizace působí. Každá organizace tak vyžaduje jiné schopnosti, znalosti a dovednosti od svých zaměstnanců a stejně tak každý člověk má co různého nabídnout a tím přispět organizaci, a proto se hodnota každého člověka liší (Johnson, 2009).

Další komplikaci Johnsonová (2009) vidí v tom, že za dosažením výsledku organizace stojí více lidí, kteří se navzájem ovlivňují a napomáhají si. Je tak nesnadné rozlišit, za jak velkým úspěchem stojí konkrétní zaměstnanec.

Dle Dvořákové (2007) zase měření hodnoty jednotlivého lidského faktoru komplikuje fakt, že vlastníkem lidského kapitálu ve formě znalostí a intelektuální bystrosti je člověk a s ním spojená případná neochota využívat své schopnosti a dovednosti, právě ve prospěch dané organizace. I když si podnik v průběhu zaměstnaneckého vztahu může ošetřit nárok na výsledky zaměstnancovy duševní činnosti vzniklé investicí podniku do rozvíjení lidského potenciálu, např. patentovým právem, po jeho odchodu z organizace již nedokáže zabránit, aby z jeho investic neprofitovala jiná organizace.

Jako další komplikaci Dvořáková (2007) uvádí, že přestože intelektuální kapitál vlastní každá organizace a je pro ni unikátní, neexistují trhy intelektuálního kapitálu, čímž je nesnadné nalézt obecně akceptovatelné zásady pro hodnocení intelektuálního kapitálu. Komplikace spojené s měřitelností intelektuálního kapitálu způsobují, že organizace neumí zjistit a poskytovat podstatné informace o některých jeho aspektech.

Pro posouzení efektivnosti využívání lidského potenciálu v podniku je nezbytné dokázat změřit jeho hodnotu, která je velikostí podnikového vstupu. Tato hodnota vstupu je následně porovnána s vybranými ukazateli velikosti výstupu podniku, kterými jsou např. zisk podniku, tržby, tržní podíl, velikost obrátu nebo hodnota produkce. Lepší využívání lidského kapitálu podniku je spojeno se zvýšením péče o jednotlivé složky lidského kapitálu. S využíváním lidského kapitálu jsou spojeny také pozitivní externality, které se projevují například vyšší pracovní disciplínou zaměstnanců podniku a nižší kriminalitou, lepší zdravotní prevencí a nižší pracovní neschopností, vyšší úrovní inovací a technického pokroku, přibývajícemi zlepšovacemi návrhy a patenty, vyšší efektivitou při využívání ostatních výrobních faktorů podniku, rostoucí výkonností a konkurenceschopností (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Abychom však mohli vůbec měřit lidský kapitál je podstatné:

- identifikovat hlavní a podpůrné složky přidané hodnoty lidským kapitálem,
- vytvořit systém způsobů měření zasazený do širšího systému,
- rozdělit kvantifikovatelnou a nekvantifikovatelnou stránku,
- stanovit kritéria a ukazatele pro měření,
- propracování modelů schopností a dovedností,
- monitorování vývoje a hodnot lidského kapitálu (Častorál, 2013).

3.8.2 Metody měření lidského kapitálu

Za jeden z prvních pokusů o vytvoření jednotného rámce pro řízení, měření a vykazování nehmotných aktiv lze považovat Směrnici pro řízení a vykazování nehmotných aktiv, která vznikla při mezinárodním výzkumném projektu Meritum (Dvořáková, 2007).

Avšak první modely intelektuálního kapitálu a metody jeho měření byly vypracovány již v 90. letech. Na jejich tvorbě se podíleli jak soukromé společnosti, tak odborníci z akademických kruhů či výzkumné týmy (Dvořáková, 2007).

V posledních letech pro docílení sledovatelnosti, měřitelnosti a řízení intelektuálního kapitálu přibývá nových systémů. Současně tím nejznámějším a nejužívanějším je Balanced Scorecard, avšak nelze opominout ani následující:

Tobinův ukazatel Q

Tobinův ukazatel byl navržen ekonomem J. Tobinem, kdy ukazatel Q vyjadřuje poměr tržní hodnoty podniku a nákladů na nahrazení jeho aktiv. Tento vztah je zachycen ve vzorci: $Q = \text{tržní hodnota} / \text{účetní hodnota (náklady na nahrazení aktiva)}$.

Nižší hodnota tohoto pozdějšího ukazatele Q než hodnota dřívějšího, poukazuje na vyšší než obvyklou návratnost investic dané společnosti (Dvořáková, 2007). Tento ukazatel tak zachycuje znalostní vyspělost organizace (Truneček, 2004).

Přístup využívající poměr tržní a účetní hodnoty podniku

Intelektuální kapitál lze vyjádřit poměrem mezi tržní a účetní hodnotou podniku, což poukazuje na neobsažnost intelektuálního kapitálu ve finančních výkazech dané organizace. Intelektuální kapitál je však bohužel zachycen jako jedno aktivum, kdy nedělá rozdíly mezi jeho jednotlivými položkami (Dvořáková, 2007).

Intangible Assets Monitor

Model Intangible Assets Monitor vyvinul K. E. Sveiby (1997) ke sledování a oceňování nehmotných aktiv organizací. Ten přístup je zaměřen na tři typy nehmotných aktiv: externí struktury, interní struktury a individuální kompetence (Dvořáková, 2007).

Skandia Navigator

Model Skandia Navigator vycházející ze struktury intelektuálního kapitálu byl vytvořen pro potřeby společnosti Skandia pro poskytování vyrovnaného obrazu o finančním a intelektuálním kapitálu (Dvořáková, 2007). Tato metoda je založena na principech blízkých Balanced Scorecard. Sleduje výkon v pěti oblastech označovaných: finanční kapitál, lidský kapitál, zákaznický kapitál, procesní kapitál, kapitál obnovy a rozvoje. Jeho cílem je zmapovat využívání jednotlivých složek intelektuálního kapitálu v reálných procesech a míru jejich přispívání k tvorbě hodnoty (Truneček, 2004).

3.8.3 Balanced Scorecard

V dnešní době považujeme za neznámější a nejpropracovanější systém měření výkonnosti Balanced Scorecard, který je jedinečný pro jeho zasazení do celkového systému řízení firemní výkonnosti (Wagner, 2009).

Metoda Balanced Scorecard dokáže efektivně propojit strategii a operativní činnosti s měřením výkonnosti podniku, také je jedinečným strategickým systémem řízení a významným komunikačním nástrojem. Tato významná metoda se rozšířila v soukromém, ale i veřejném sektoru a sektoru neziskových organizací, zejména pak v zahraničí (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Balanced Scorecard je značně využívána v obchodu a průmyslu, ale i v neziskových organizacích nebo vládě, a to po celém světě. Jejím cílem je sladit podnikatelské aktivity s vizí a strategií organizace, zlepšit interní a externí komunikaci a sledovat plnění strategických cílů organizace. Nedávná celosvětová studie Bain & Co uvádí, že Balanced Scorecard je dnes jedním z nejpoužívanějších nástrojů řízení po celém světě. Byla také oceněna redaktory Harvard Business Review jako jeden z nevlivnějších podnikatelských nápadů dvacátého století (Balanced Scorecard Institute, 2014).

Vzniku metodě strategického systému měření výkonnosti Balanced Scorecard předcházela potřeba být dlouhodobě konkurenceschopný a skutečnost, že tuto potřebu dosavadní model řízení založený převážně na finančních ukazatelích plně nenaplňoval (Truneček, 2004).

Od počátku devadesátých let minulého století se stala metoda Balanced Scorecard vyhledávaným nástrojem umožňujícím důslednou implementaci strategie. Koncepce BSC byla poprvé formulována v roce 1992 autory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v článku časopisu Harvard Business Review. Poté, co prošla rozmanitými vývojovými fázemi, byla blíže specifikována v práci Kaplana s názvem The Balanced Scorecard: You Can't Drive a Car Solely Relying on a Rearview Mirror (Russell-Walling, 2008).

Jedná se o metodu vytvářející vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu (Dvořáková, 2007).

Jak uvádí Norton: „*V okamžiku, kdy věc popíšete, ji také můžete řídit.*“ Nelze totiž zlepšovat to, co nedokážeme měřit. V případě metody BSC jde jak o systém měření, tak o systém řízení. Kdy zpětné vazby, které poskytuje systém vyvážených

ukazatelů, se následně využívá k přizpůsobování implementace strategie a popřípadě i k přizpůsobování samotné strategie (Russell-Walling, 2008).

Balanced Scorecard je tak nástrojem pro řízení, měření a sdělování finančních a nefinančních informací společnosti. Podstatou je vyjasnit strategii a stanovit strategické cíle pro celou organizaci a její organizační jednotky ze čtyř perspektiv (Dvořáková, 2007):

- finanční perspektiva – ta zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje sledovat manažerům finanční úspěch a hodnoty pro akcionáře;
- zákaznická perspektiva – týká se cílů ve smyslu spokojenost zákazníků, tržní podíl, stejně tak jako atributů výrobků a služeb;
- perspektiva interních procesů – která jednak zahrnuje interní cíle, ale také výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cíle zákazníků;
- perspektiva učení a růstu – vztahující se k nehmotným silám přinášejícím budoucí úspěch. Sem patří lidský kapitál, organizační kapitál a informací kapitál zahrnující dovednosti, vzdělávání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Norton prohlásil, že: „*Metoda balanced scorecard je popisem teorie vaší strategie. Jste přesvědčení o tom, že když uděláte A, nastane B. Proto nyní musíte začít monitorovat strategii s využitím svých systémů zpětné vazby... a testovat hypotézy. Vždy byste si měli klást otázku: Dělán-li A, nastává B?*“ (Russell-Walling, 2008).

Přínosů Balanced Scorecard pro měření výkonnosti podniku je hned několik. Za první je považována její vazba na strategii a vizi podniku, a to nejen u celkového rámce systému měření výkonnosti, ale u každého jejího konkrétního měřítka na všech úrovních podnikového managementu. Dalším je zařazenost měřitek, a to na úrovni každého manažera, orientovaných na zájmy stakeholderů. Zejména na kvalitní vztahy se zákazníky a zaměstnanci, které přinášejí dlouhodobý pozitivní vývoj podnikové výkonnosti. Další předností je jeho systémový přístup, který podpoří integraci jednotlivých dimenzí a spolu s oblastními oblastmi měření vytváří jednotný pohled na informace o výkonnosti. Jeho přínosem také je, že kromě zpětných indikátorů využívá i tzv. předstižné indikátory výkonnosti, které přinášejí informace o vývoji budoucí výkonnosti, které máme k dispozici ještě před tím, než se tento vývoj stane ve společnosti skutečností (Wagner, 2009).

Balanced Scorecard je velmi užitečným nástrojem tvorby a implementace strategie podniku. Využití této metody přináší uspokojení mnoha potřeb podniku, kterými jsou

potřeba pohledu do budoucnosti, směřování k učící se organizaci, ale i potřeba zdůraznit postavení lidských zdrojů v kontextu systému řízení podniku.

Využití metody Balanced Scorecard v podniku přináší:

- zvýšení efektivity měření a řízení výkonnosti podniku;
- propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií;
- jasnou platformu pro komunikaci směřování podniku a jeho strategie;
- vysokou efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Právě vysoké efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu je dosaženo pomocí perspektivy učení a růstu.

Perspektiva učení a růstu

Ukazatel perspektivy učení a růstu je zapotřebí vždy přizpůsobit dané situaci a potřebám konkrétního podniku. Tato perspektiva zajišťuje podniku kapacity pro dlouhodobý rozvoj a přispívá k jeho dlouhodobému úspěšnému fungování. Balanced Scorecard je jedinečnou metodou pro její vyvážené prvky a propojení příčiny a důsledků. Perspektiva učení a růstu je tak základním předpokladem pro úspěšné dosažení strategických cílů jednotlivců, ale i celého podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Základní otázkou této perspektivy je: Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy? (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Stanovené cíle perspektivy učení a růstu vytvářejí předpoklady i pro jiné perspektivy (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Odpovědi na otázku Jak se můžeme změnit a zlepšit? poskytují měřítko potenciální budoucí výkonnosti a soustřeďují se na rozvíjení lidí v organizaci (Russell-Walling, 2008).

Názvy a obsah čtyř základních perspektiv BSC se v průběhu let měnily. Zvláště pak perspektiva učení a růstu byla stále zdokonalována. Nebezpečí spojené se zúžením názvu této perspektivy spočívalo v tom, že organizace mohla opominout jiné důležité činitele budoucí výkonnosti. Tento problém následně vyřešili Kaplan a Norton stanovením základních prvků perspektivy učení a růstu na:

- lidský faktor – sem spadají dovednosti zaměstnanců, jejich znalosti a talent;

- informační kapitál – zahrnující informační systém, databáze, síť a technologickou infrastrukturu;
- organizační kapitál – kam spadá kultura, zaměstnanci, vyrovnání, týmová práce vůdcovství a řízení znalostí (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

Perspektiva učení a růst zahrnuje školení zaměstnanců a vztah firemní kultury týkající se jak individuálního tak firemního zlepšení. V organizaci zaměřené na znalosti pracovníků jsou lidé, jakožto nositelé znalostí, jejím hlavním zdrojem. Učení je však více než odborná příprava, zahrnuje také mentory a lektory v rámci organizace a také snadnou komunikaci mezi pracovníky, kteří za využití dostupné pomoci dokáží snadno řešit případné problémy. V současném světě neustálých technologických změn je nezbytné neustálé učení znalostních pracovníků. Učení a růst tak tvoří nezbytný základ pro úspěch všech organizací využívajících zaměstnance pro jejich znalosti (Balanced Scorecard Institute, 2014).

Cíle finanční a zákaznické perspektivy a cíle perspektivy interních procesů ukazují, co je zapotřebí vylepšit, aby podnik dosáhl k výraznému zvýšení výkonnosti. Cíle v perspektivě učení a růstu jsou podporou přinášející úspěšné dosažení cílů v ostatních perspektivách a tím dosažení naplnění podnikové vize (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Základními oblastmi perspektivy učení a růstu jsou:

- schopnosti zaměstnanců;
- schopnosti systémů;
- motivace, vedení, delegování a angažování;
- podniková kultura a pracovní klima (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Tyto potencionální zdroje neslouží pouze k naplnění aktuální strategie, ale zároveň tvoří základ pro realizaci budoucích změn a zvyšující adaptabilitu (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010). Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu je zachycen na obrázku č. 3.

V praxi se v úspěšných podnicích osvědčilo měřit za pomoci vhodného dotazníku nebo strukturovaných pohovorů spokojenost zaměstnanců, a to ideálně jednou do roka. Zjišťují se tak informace o jeho:

- celkové spokojenosti s podnikem;
- přesvědčení o vykonávání smysluplné práce;
- loajalitě k podniku a ztotožnění se s managementem;

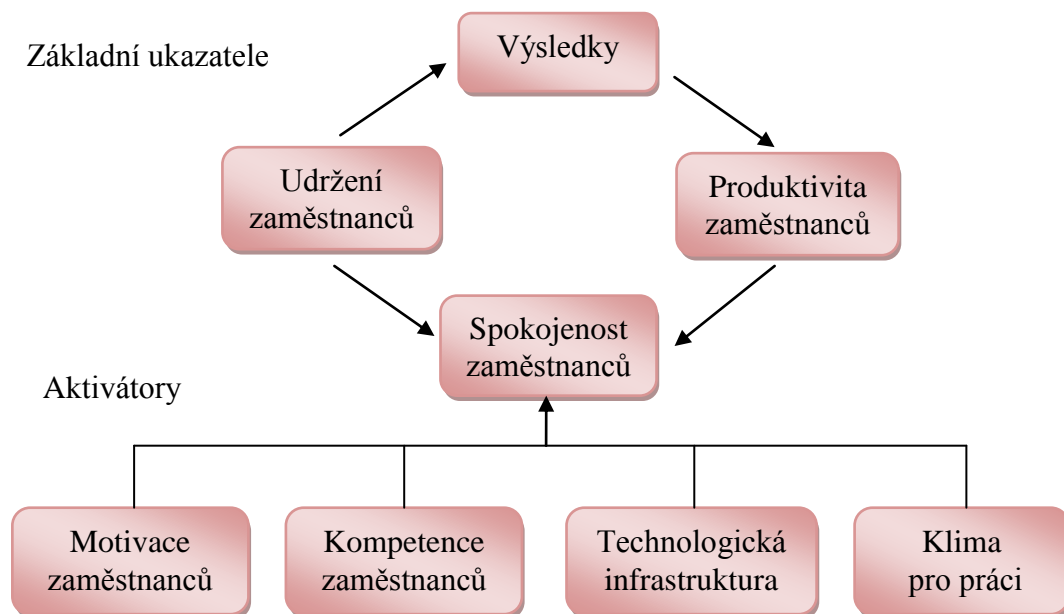
- podpoře týmové práce, tvořivosti a iniciativě;
- podpoře a pomoci nařízených;
- přístupu k informacím sloužícím pro kvalitní výkon práce.

Měření spokojenosti napomáhá k udržení zaměstnanců, kteří jsou pro podnik nepostradatelní. Jejich nežádoucím odchodem totiž ztrácí podnik cenný lidský kapitál (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dle Vysušila (2004) metoda Balanced Scorecard nahrazuje tradiční personální přístup k zaměstnanci. Z pouhé personalistiky vytvářejí perspektivu učení a růstu tyto tři oblasti:

- růst schopností zaměstnanců;
- růst schopností využít informační systém;
- růst významu motivace, angažovanosti a delegování.

Obrázek 3: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011)

Jak uvádí Russell-Walling (2008): „Měřením však BSC nekončí.“ Jejím smyslem je na základě měření umožnit manažerům organizaci vnímat a efektivně ji řídit, tedy s využitím těchto informací přijímat lepší rozhodnutí.

3.9 Shrnutí teoretických východisek

Stále sílící globalizace s sebou přináší i rostoucí konkurenci. Organizace tak hledají způsob, jak být konkurenceschopnými a jak nejen získat konkurenční výhodu, ale také si ji následně udržet. Za konkurenční výhodu je považována hodnota, kterou se stává podnik jedinečný. Trvalou se konkurenční výhoda stává, pokud má vlastnosti: hodnotnost, vzácnost, nenapodobitelnost a nenahraditelnost.

Dnes již není pochyb o tom, že konkurenční výhoda organizací se skrývá především v zaměstnancích a lidském faktoru obecně. Zaměstnanci jsou alfou i omegou celého podnikání, nositeli zkušeností, poznatků, myšlenek a úspěchu celé organizace.

Je však nezbytné, aby organizace uměla znalostí, schopností a zkušeností svých zaměstnanců co nejvíce využít a také je co nejvíce rozvíjet. Cílem organizace je také následně zabraňovat odchodu zaměstnanců a nejen proto, že najít a zaškolit nové je pro ni nákladné, ale především proto, že jsou nositeli, ale i vlastníci znalostí a zkušeností a při odchodu opouštějí organizaci s nimi.

Organizace v souladu s přesvědčením, že lidský faktor je hlavním zdrojem konkurenční výhody, je ochotna investovat do rozvoje schopností svých zaměstnanců formou vzdělávání, zvyšováním kvalifikace a učení. Investice vložené do zaměstnanců se jim totiž ať již v peněžní či nepeněžní formě několikanásobně navrátí v budoucnu. Avšak organizace chtějí vědět, nakolik přispívá právě lidský faktor k dosažení jejich úspěchu, tedy nakolik je do nich vynaložená investice smysluplná. Na rozdíl od hmotného kapitálu je měření a tedy i vyčíslení hodnoty toho nehmotného značně komplikováno. Mezi systémy, které se vyčíslením hodnoty lidského kapitálu zabývají, patří Tobinův ukazatel Q, poměr tržní a účetní hodnoty podniku, Intangible Assets Monitor Skandia Navigator, avšak v současnosti tím nejznámějším a nejpoužívanějším je Balanced Scorecard. Právě jedna ze čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard – perspektiva učení a růstu – napomáhá k určení investic do lidského kapitálu tak, aby byly smysluplné a vedly co nejvíce ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace.

4 Praktická část

Tato část diplomové práce se věnuje aplikaci poznatků z teoretických východisek ve společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Úvodní část se zaměřuje na představení společnosti, následně je zhodnoceno její postavení na trhu, stanoveny silné a slabé stránky společnosti a zhodnocen význam lidského faktoru pro společnost, dále se práce zaměřuje na vynaložené úsilí do vzdělávání zaměstnanců společnosti. V poslední části je za využití metody Balanced Scorecard vypracována perspektiva učení a růstu, na základě které byla závěrem spolu s vyhodnocením přístupu společnosti k dané problematice navržena doporučení na případná zlepšení.

V praktické části práce byl použit standardně zažitý pojem společnost, přestože od 1.1.2014 došlo se změnou zákona ke změně terminologie. Autorka si je vědoma, že by nyní mělo být využíváno spíše pojmu korporace, avšak tento pojem je z pohledu většiny běžných uživatelů spíše zavádějící, proto se rozhodla v práci i nadále využívat pojem společnost.

4.1 Charakteristika společnosti

AD auditoři a daňoví poradci, a.s. jsou akciová společnost zabývající se poskytováním služeb v oblasti auditu, daňového, právního a navazujícího poradenství, znaleckou činností, oceňováním a v neposlední řadě komplexním zajištěním transformačních a jiných projektů, a to včetně převzetí odpovědnosti za provedené činnosti (AD, a.s., 2007).

AD auditoři a daňoví poradci, a.s. (dále jen AD, a.s.) je jednou ze společností v rámci holdingu AD DPE holding a.s., kam dále patří DPE servis a.s., AD accountancy s.r.o., "AD TAX, s.r.o.", TECHNOGRAM s.r.o. a AD daně, s.r.o. Předností holdingové struktury společnosti je poskytování široké nabídky služeb a komplexního pohledu, kdy v každé situaci je nabízeno optimální řešení. Detailní struktura holdingu AD včetně jednotlivé propojenosti je vyobrazena v příloze č. 10.

Základní údaje

Datum zápisu: 11. března 1997

Obchodní firma: AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

Sídlo: Veverkova 1343/1, 502 00 Hradec Králové

Identifikační číslo: 25 26 62 92

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- auditorská činnost;
- oceňování majetku pro: - věci movité, - věci nemovité;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- poskytování právní pomoci a finančně ekonomických rad ve věcech daní, odvodů, poplatků a jiných podobných plateb, jakož i ve věcech, které s daněmi přímo souvisejí;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Statutární orgán: představenstvo

předseda představenstva: Ing. Jiří Prda;

místopředseda: Mgr. Ing. Václav Pačesný;

člen představenstva: Ing. Ivana Špačková.

Zastupování a podepisování:

Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti samostatně předseda představenstva nebo společně dva členové představenstva.

Prokura: Ing. Zdeněk Urban

Dozorčí rada:

člen dozorčí rady: Ing Marie Tauchmannová

Akcie:

100 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 25 000,- Kč

Základní kapitál: 2 500 000,- Kč

Číslo osvědčení o zápisu do seznamu auditorských společností: 245

Datum zápisu: 1. prosince 2001

(Justice, 2015)

Auditoři poskytující auditorské služby jménem společnosti:

Auditor č. osv. 1965 Mgr. Ing. Václav Pačesný;

Auditor č. osv. 1312 Ing. Zdeňka Pechová;

Auditor č. osv. 1515 Ing. Ivana Špačková;

Auditor č. osv. 1270 Ing. Zdeněk Urban.

Daňový poradci poskytující auditorské služby jménem společnosti:

Daň.poradce, č. osv. 0320	Ing. Zdeněk Urban;
Daň.poradce, č. osv. 2987	Mgr. Ing. Václav Pačesný;
Daň.poradce, č. osv. 1688	Ing. Zdeňka Pechová;
Daň.poradce, č. osv. 3229	Ing. Lenka Chaloupská;
Daň.poradce, č. osv. 4046	Ing. Pavel Řezka;
Daň.poradce, č. osv. 4317	Ing. Veronika Grohová;
Daň.poradce, č. osv. 4912	Ing. Inka Chaloupská;
Daň.poradce, č. osv. 4946	Ing. Lucie Vacková.

Historie společnosti

Společnost zahájila svoji podnikatelskou činnost v roce 1997. Klíčoví akcionáři se však auditu a daňovému poradenství věnují již od počátku devadesátých let a značka AD je s auditem, daňovým poradenstvím, projektovými a dalšími poradenskými službami spojena takřka 15 let (AD, a.s., 2007).

Cíle společnosti

Cílem společnosti je poskytovat vysoce odborné služby s nejvyšší kvalitou výrazně převyšující průměrnou úroveň poradenství v ČR.

Dalším cílem je její neustálý růst a rozvoj, zejména posílení poradenských služeb souvisejících s globalizací ekonomiky a také rozšíření působnosti společnosti do sousedních zemí (AD, a.s., 2007).

Logo společnosti

Logo společnosti, které je vyobrazeno na obrázku č. 4, nese modrou barvu, která je neodmyslitelně spjata se společností již od počátku její historie.

Modrá barva se zprvu objevovala na firemních automobilech, následně pracovních materiálech a dnes ji najdete na všech reklamních předmětech od propisek přes tašky na notebook až po reklamní poutače.

Obrázek 4: Logo společnosti



auditoři a daňoví poradci, a.s.

Zdroj: AD, a.s. (2007)

Přednosti společnosti

Společnost AD, a.s. nabízí komplexní přístup, kdy poskytuje veškerý komfort služby šité přímo na míru klienta. Veškerá pozornost je věnována dodržování zásad profesionálního přístupu, včetně systémového přístupu, plánování činnosti, orientaci na budoucnost, zajištění dokumentace činnosti, ochranu důvěrných informací, aktivní komunikaci s klientem a nezbytné míře flexibility.

Společnost se orientuje na budoucnost, kdy klienta upozorňuje na slabá a riziková místa, která mohou vést ke vzniku problémů právě v budoucnosti.

4.2 Zhodnocení současného postavení na trhu

K identifikování faktoru přinášejícího případnou konkurenceschopnost organizace napomůže zhodnocení auditorského trhu na území České republiky a následné stanovení pozice dané společnosti. Dále je zapotřebí se zaměřit na finanční i nefinanční faktory, které k dosažení dané pozice přispívají. Právě zhodnocením současného postavení společnosti AD, a.s. na dnešním auditorském trhu se bude tato kapitola následně zabývat.

4.2.1 Klienti společnosti

Společnost AD, a.s. vykazuje dlouhodobou stabilitu v zakázkách. Nejen specializace, odbornost a komplexní nabídka služeb, ale i profesionalita, flexibilita, aktivní komunikace s klientem a přizpůsobení jeho potřebám a požadavkům společnosti přináší a dlouhodobě udržuje spokojené klienty.

Nové zakázky jsou dle předsedy společnosti Prdy (2015) získávány: „*V našem případě nejčastěji osobním jednáním, velmi důležité je jednání s potencionálními klienty na základě předchozího doporučení. Jako společnost získáváme zakázky v rámci vypsanych výběrových řízení dle zákona o veřejných zakázkách, nebo ve výběrových řízeních, která si organizují ekonomické subjekty samostatně.*“

K tomu ředitel společnosti Urban (2015) dodává: „Převážná část zakázek je v současné době získávána na základě osobního doporučení stávajících klientů nebo jiných osob, které naši práci znají. Tento způsob získávání zakázek vytváří více než 9/10 nových zakázek.“

To potvrzuje také auditorka společnosti Špačková (2015) slovy: „Naše společnost AD auditori a daňoví poradci a.s. získává nové auditorské zakázky především na základě doporučení současných i bývalých klientů nejen naší auditorské společnosti, ale i ostatních společností z holdingu AD, které se zabývají např. účetním a daňovým poradenstvím nebo poskytováním právních služeb. Holdingová struktura společnosti umožňuje nabídnout klientovi komplexní řešení jeho záležitostí.“

Spokojené klienty společnosti tvoří jak „pobočky“ velkých nadnárodních společností, tak velké české společnosti, ale i střední malí podnikatelé. Dále z neziskového sektoru jsou to obce, vysoké školy, nadační fondy apod.

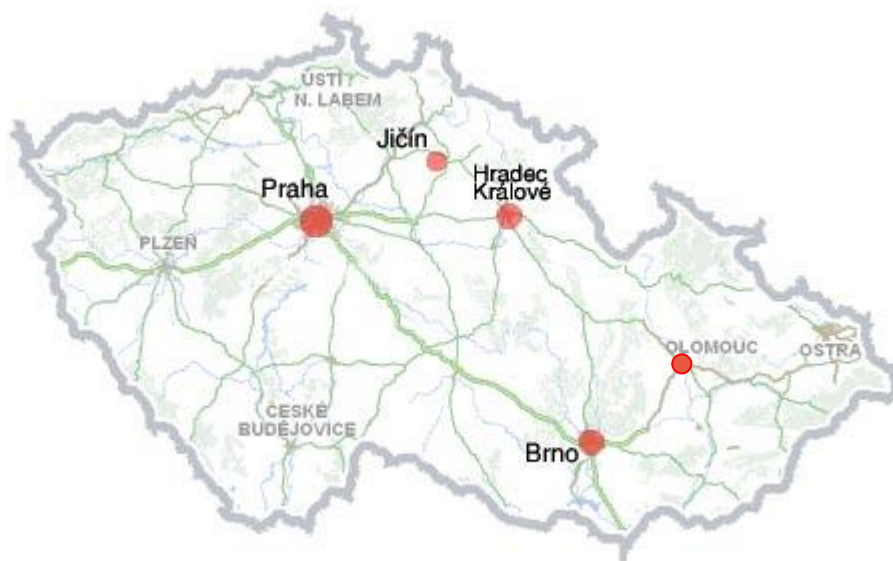
4.2.2 Divize a působnost společnosti

V současné době společnost AD, a.s. zajišťuje svoji činnost na divizích, jak podrobněji uvádí obrázek č. 5, umístěných v Jičíně, Hradci Králové, Brně, Praze, nově v Olomouci, ale také na pracovištích v Ústí nad Orlicí a v Kunvaldě. Přičemž vedení společnosti sídlí v Jičíně, kde také společnost působí od svého prvo počátku.

Svoje služby společnost AD, a.s. poskytuje také přímo v místě podnikání klientů. A to vše nejen v rámci regionů sídel poboček, ale v rámci celé České republiky a to od Děčína až po Břeclav.

Právě širokou působností, kdy společnost poskytuje svoje služby po celé ČR, označila v rozhovoru asistentka auditora za jednu z konkurenčních výhod společnosti.

Obrázek 5: Divize společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.



Zdroj: AD, a.s. (2015)

4.2.3 Předpoklad budoucího vývoje

Společnost má všechny předpoklady pro další postupný růst. V budoucnu plánuje rozšíření územní působnosti, a to přednostně na Slovensko a výhledově i do Německa, popřípadě dalších zemí EU.

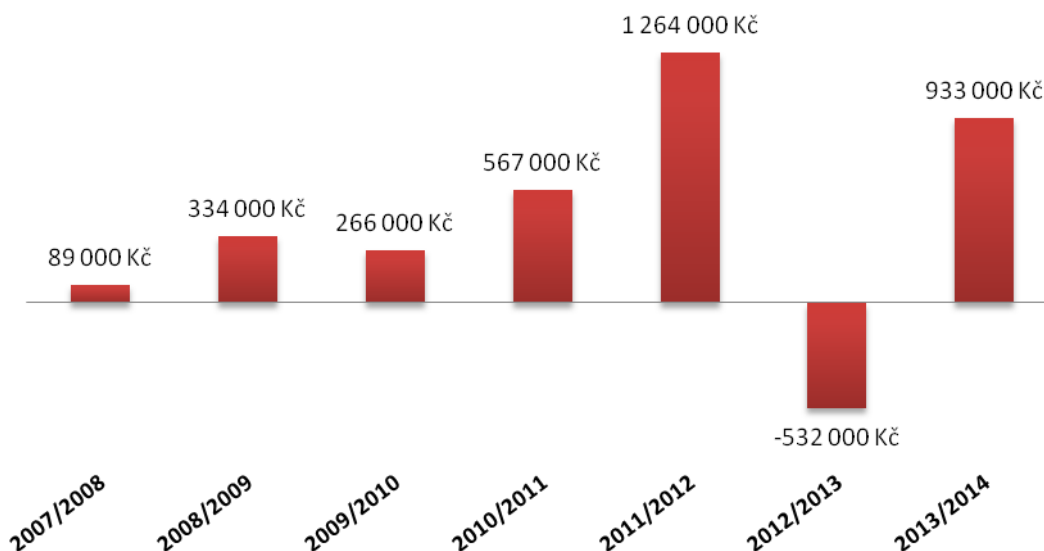
Společnosti holdingu AD se i nadále plánují soustředit na hlavní obory své činnosti. Jedná se o audit, daňové poradenství, znalecké posudky a projektové služby. Zároveň se stále více zaměřuje na služby související s globalizací ekonomiky, jako je problematika DPH v EU, dotací z EU a mezinárodní účetní standardy (AD, a.s., 2007).

4.2.4 Finanční ukazatele společnosti

Na příznivý rozvoj finanční situace společnosti AD, a.s. poukazuje vývoj výsledků hospodaření před zdaněním, který je za období od hospodářského roku 2007/2008 do 2013/2014 zachycen na obrázku č. 6. Náhlý pokles výsledku hospodaření před zdaněním, který se objevil v hospodářském roce 2012/2013, byl způsoben vnitřními vlivy společnosti. V tomto období docházelo v rámci holdingových společností k uspořádání zakázek, kdy se tyto organizační záležitosti projeví na vykázaném výsledku hospodaření právě u společnosti AD, a.s. Tato skutečnost však neměla žádný následný negativní dopad na finanční situaci společnosti. Podkladové údaje pro sestavení grafu byly

čerpány z účetních závěrek společnosti, které jsou k dispozici ve sbírce listin. Společnost AD, a.s. si zvolila jako účetní období hospodářský rok od 1.9. do 31.8.

Obrázek 6: Vývoj hospodářského výsledku společnosti před zdaněním



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Dále byly zhodnoceny vybrané finanční ukazatele společnosti, pro jejichž výpočet byla použita Rozvaha společnosti k 31. 8. 2014 a Výkaz zisku a ztráty k 31. 8. 2014, které tvoří přílohy č. 5 a 6.

Ukazatel běžné likvidity (tj. oběžná aktiva / krátkodobé závazky) poukazuje na schopnost společnosti plnit krátkodobé závazky v přiměřených lhůtách. Za průměrnou hodnotu likvidity lze považovat hodnotu od 1,5 do 2,5, přičemž tento ukazatel u společnosti AD, a.s. dosáhl v hospodářském roce 2013/2014 výše 1,44, čímž se pohybuje v doporučených mezích.

Ukazatel obratu celkových aktiv (tj. tržby / celková aktiva) měří intenzitu použití všech těchto aktiv. Zjistíme tak, kolikrát celková aktiva společnosti generují svou hodnotu, pokud se týká objemu tržeb. Čím vyšší je tento poměr, tím vyšší je likvidita společnosti. V České republice se za standardní hodnoty považuje rozmezí 1,6 – 2,9. Společnost AD, a.s. dosahuje výsledku 1,31, což je sice pod doporučenou spodní hranicí, ale jedná se pouze o mírné odchýlení, které nenarušuje stabilitu společnosti.

V případě propočtu ukazatelů rentability, což je **zisková marže, výnos na aktiva (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**, viz. tabulka č.1, společnost vykazuje

uspokojivé výsledky a vlastníci tedy mohou být spokojeni, jelikož jejich investovaný kapitál přináší dostatečný výnos a následné zhodnocení vložených prostředků.

Tabulka 1: Ukazatelé rentability ve společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

Ukazatel	Vzorec pro výpočet	Vypočtená hodnota
Zisková marže	$(\text{zisk před zdaněním} / \text{tržby}) \times 100$	6,75 %
Výnos na aktiva	$(\text{EBIT} / \text{celková aktiva}) \times 100$	11 %
Rentabilita vlastního kapitálu	$(\text{zisk před zdaněním} / \text{vlastní kapitál}) \times 100$	44,47 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Zhodnocení konkurenčního prostředí

Dosahování stabilní finanční situace společnosti nahrává skutečnost, že se stále zvyšující nedůvěrou investorů se také zvyšuje význam auditorských služeb. Avšak společnost si je vědoma, že vidina prostoru k podnikání s sebou přináší zvyšující se konkurenci, jež snižuje výši honoráře, kterou jsou ochotni klienti za auditorské služby zaplatit. Proto je nutné své klienty přesvědčovat o kvalitě přínosu oboustranné spolupráce a o celkové přidané hodnotě auditorských služeb.

Auditorská společnost AD, a.s. je tak nucena vyhledávat nové obchodní příležitosti a také stále více investovat do marketingu. Rozšíření portfolia klientů je jednou z cest, jak dosáhnout nového podílu na trhu auditorských služeb. Avšak společnost nesmí zapomínat na své dlouhodobé klienty a snažit se udržet spokojenost v jejich dlouhodobém partnerství.

Aby si společnost udržela, popřípadě rozšířila svůj podíl na trhu, je zapotřebí identifikovat schopnosti, které vedou k dosažení její jedinečné pozice a ty následně co nejvíce rozvíjet. K tomu je zapotřebí definovat své silné a slabé stránky společnosti, k čemuž napomůže porovnání pozice ve vztahu k její konkurenci. Nejprve je tedy definován auditorský trh a následně vybrány konkrétní konkurenti společnosti. Ve vztahu ke společnosti je poté třeba zhodnotit, nakolik ji ohrožuje geograficky či rozsahem nabízených služeb.

Konkurence na auditorském trhu

Auditorský trh v ČR je členěn následovně:

- velká čtyřka – sem patří čtyři nejsilnější auditorské společnosti, a to Ernst & Young Audit (EY), KPMG ČR, Pricewaterhousecoopers audit (PwC) a Deloitte. Dle odhadu společnosti Mazars ovládají tyto společnosti zhruba 75 % trhu a protočí se v nich až čtyři miliardy korun ročně (Mazars, 2015);
- střední auditorské společnosti;
- malé auditorské společnosti;
- auditoři vykonávající činnost jako OSVČ.

Společnost AD, a.s. se svou velikostí a rozsahem poskytovaných služeb řadí mezi střední auditorské společnosti. Jak je uvedeno ve výkazu zisku a ztráty společnosti dostupném ve Sbírce listin za její poslední účetní období, tedy ke dni 31. 8. 2014, který je spolu s Rozvahou a Přílohou účetní závěrky přílohami č. 5, 6, a 7. této diplomové práce, byl výsledek hospodaření za běžnou činnost provozovanou poskytováním auditorských služeb ve výši 700 tis. Kč.

Konkurence z pohledu společnosti

Na základě stanovených kritérií, a to rozsahu nabízených služeb, počtu auditorů a oblasti působnosti a po následné komparaci se zkušenostmi z praxe sdělenými v rozhovorech ředitelem, předsedou a auditorkou společnosti, byly jako největší konkurenti pro AD, a.s. vybrány společnosti Kreston A&CE Audit, s.r.o., AV-AUDITING, spol. s r.o., 22HLAV s.r.o. a společnost KODAP ETL, s.r.o.

Následná charakteristika a zhodnocení těchto společností jsou uvedené v tabulce č. 2, což bylo provedeno na základě informací získaných především z internetových stránek společností a informacích dostupných na internetových stránkách Komory auditorů České republiky.

Tabulka 2: Charakteristika vybraných konkurenčních společností

Společnost	Kreston A&CE Audit, s.r.o.	AV-AUDITING, spol. s r.o.	22HLAV s.r.o.	KODAP ETL, s.r.o.
Počet auditorů	14	3	4	2
Rok získání oprávnění	1993	1993	1997	1997
Sídlo společnosti	Brno	Pardubice	Ústí nad Labem	Liberec
Počet poboček	5	1	2	13
Síť firem	A & CE Group	Moore Stephens International, Limited, U.K.	MSI GLOBAL ALLIANCE, UK	KODAP GROUP
Další nabízené služby	daňové poradenství, finanční poradenství, účetnictví, právní služby, služby pro veřejný sektor, fúze a akvizice, oceňování a znalecká činnost	daňové poradenství, účetnictví, personální a mzdová agenda, vzdělávací činnost, služby pro města a obce	daňové poradenství, účetnictví, mzdy, oceňovací a znalecká činnost, přeměny a akvizice, komplexní outsourcingové řešení, vzdělávání	účetnictví, daňové poradenství, právní služby

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

- **Kreston A&CE Audit, s.r.o.**

Čím je ohrožením:

Společnost Kreston A&CE Audit, s.r.o. je konkurentem pro společnost AD, a.s. především z geografického hlediska, kdy přestože její sídlo je v Brně, jedna z poboček působí v Hradci Králové, kde místním klientům nabízí podobnou nabídku poskytovaných služeb.

Čím se odlišuje:

Kreston A&CE Audit, s.r.o. je rozhodně větší společností svou velikostí nežli společnost AD, a.s., jelikož Kreston A&CE Audit, s.r.o. je jednou z holdingových společností Kreston A&CE, která poskytuje služby prostřednictvím více než sty

odbornými pracovníky z řad auditorů, daňových, finančních a podnikových poradců, soudních znalců a právníků. Společnost je dále součástí globální sítě auditorských a poradenských firem Kreston International, která tvoří přes dvě stě kanceláří v sedmdesáti zemích na všech kontinentech.

- **AV-AUDITING, spol. s r.o**

Čím je ohrožením:

Společnost AV-AUDITING, spol. s r.o. je dalším konkurentem pro společnost AD, a.s. z geografického hlediska, kdy společnost také působí ve východních Čechách, konkrétně v Pardubicích.

Čím se odlišuje:

AV-AUDITING, spol. s r.o. je svou velikostí menší společnost nežli AD, a.s., kdy působí pouze v jedné kanceláři a zaměstnává značně menší počet zaměstnanců, čímž je také omezen její rozsah nabízených služeb.

- **22HLAV s.r.o.**

Čím je ohrožením:

Společnost 22HLAV s.r.o. je srovnatelná se společností AD, a.s. počtem auditorů a ostatních zaměstnanců, pomocí kterých poskytuje velmi podobný rozsah nabízených služeb.

Čím se odlišuje:

22HLAV s.r.o. nabízí své služby převážně v Ústí nad Labem, kde AD, a.s. v současnosti nepůsobí a ani tak neplánuje. Navíc společnost nemá holdingovou strukturu, čímž je omezena možnost současného poskytování služeb v oblasti auditu a například daňového poradenství u jednoho klienta.

- **KODAP ETL, s.r.o.**

Čím je ohrožením:

Společnost KODAP ETL, s.r.o. je součástí holdingu KODAP GROUP, nabízející blízký rozsah služeb jako AD, a.s. Navíc jedna z jejích kanceláří je umístěna také v Hradci Králové.

Čím se odlišuje:

Přestože je jedna z kanceláří umístěna v Hradci Králové, má dalších 12 kanceláří, kdy jejich hlavní region působnosti je Liberec, kde má většinovou část klientely. Z teritoriálního hlediska se společností AD, a.s. vzájemně o klientelu nebojují.

Jak v rozhovoru uvedl ředitel společnosti Urban (2015): *„Audit není vysloveně regionálně zaměřený, je možné ho realizovat kdekoli na území ČR, čemuž odpovídá klientela, která není soustředěna pouze ve východních Čechách a Praze, ale z velké části především na Moravě.“* Navíc jak dodává auditorka Špačková: *„se často stává, že klient ze strategických důvodů preferuje auditora z jiného regionu.“* Společnost AD, a.s. proto nebývá z geografického hlediska významně ohrožena konkurencí.

Konkurentem se tak stávají především společnosti s podobným rozsahem nabízených služeb. Avšak jak uvedla v rozhovoru asistentka auditora (2015): *„Společnost je schopna poskytovat široké spektrum služeb – auditorské služby, poradenství v oblasti daní, právní poradenství, vedení účetnictví – a to buď přímo, nebo prostřednictvím ostatních firem holdingu AD.“*, což zároveň označila za konkurenční výhodu společnosti. Přičemž předseda společnosti Prda (2015) dodává, že: *„Klientovi nabízíme komplexnost služeb, kterou všechny konkurenční auditorské společnosti nabídnout nedokážou.“*

Společnost tak se odlišuje od konkurence především širokým rozsahem nabízených služeb, které klientovi poskytují její odborní zaměstnanci, díky kterým jsou tyto služby prováděny v nejvyšší možné kvalitě. Zaměstnanci společnosti jsou tak z pohledu konkurence považováni za nástroj k dosažení její konkurenční výhody.

Společnosti velké čtyřky: Ernst & Young Audit (EY), KPMG ČR, Pricewaterhousecoopers audit (PwC) a Deloitton nejsou s ohledem na jejich gigantický podíl na trhu z pohledu společnosti považovány za jejich konkurenty. To potvrdila v rozhovoru i auditorka společnosti Špačková (2015): *„Velké auditorské společnosti, např. tzv. „velkou čtyřku“, která poskytuje auditorské služby subjektům veřejného zájmu a největším společnostem v České republice, nelze ve vztahu k naší společnosti za konkurenty považovat, protože naši typičtí klienti např. nejsou subjekty veřejného zájmu ani dceřiné společnosti nadnárodních korporací. Odlišná je i cenová úroveň našich služeb.“*

Avšak i přes vysoké ceny jsou služby velké čtyřky cíleně vyhledávány z několika důvodů, jak uvádí i Petr Škoda z KPMG slovy: „kontrola účetnictví velkých korporací vyžaduje dostatečné zkušenosti, které střední a malé auditorské společnosti často nemohou nabídnout.“

Věra Výtvarová z PwC tuto myšlenku potvrzuje a dodává, že: „korporace ve vyspělých zemích si vybírají auditora především na základě kvality a pokud střední firma nebude mít dobré zkušenosti, vždy bude o krok pozadu.“

Skutečností, která přidává na síle velké čtyřce, zůstává, že některé společnosti poptávají auditorské služby pouze od velké čtyřky, k čemuž jsou tlačeny nejen akcionáři, ale také zahraničními spolupracujícími společnostmi.

Evropská Unie začala však projevovat snahu o zmírnění koncentrace trhu, kdy unijní reforma povinného auditu nutí přizvat do výběrového řízení také společnosti s menším podílem. Reforma tak přináší malým auditorům šanci dosáhnout na větší zakázky (Mazars, 2015).

4.3 Zhodnocení silných a slabých stránek společnosti

Aby společnost mohla obstát na konkurenčním trhu, je nezbytné ujasnit si svou vnitřní situaci a zhodnotit své silné a naopak i slabé stránky. Její vnitřní stránky jsou posuzovány vzhledem ke konkurenci, tedy v čem je lepší, je považováno za silnou stránku, a to v čem je naopak úspěšnější konkurence, je slabou stránkou společnosti. K tomu napomohlo zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti, kdy komparací s jednotlivými společnostmi bylo poukázáno na to, v čem je společnost jedinečná a naopak, v čem zůstává pozadu.

Jednoznačným cílem je maximalizovat silné stránky, tedy vytěžit nejvíce z toho, v čem je společnost nejlepší, a to za současné eliminace slabých stránek, které ji omezují v tom být úspěšnější než konkurence.

Definování a zhodnocení silných a slabých stránek společnosti bylo následně provedeno na základě rozhovorů s jejím ředitelem, předsedou představenstva a zaměstnanci, načež byly tyto stránky ověřeny a doplněny na základě autorčiných zkušeností a jejího dlouhodobého intenzivního pozorování chodu společnosti.

Přehled definovaných silných a slabých stránek společnosti AD, a.s. je uveden v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Silné a slabé stránky společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká úroveň odborných pracovníků	Koordinace činností
Komplexní řešení problémů	Výraznější sezónní vlivy
Loajalita zaměstnanců ke společnosti	Nízká úroveň propagace
Tradice v oboru	Procentuelně vyšší množství mateřských dovolených
Finanční stabilita	Cenová politika

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

4.3.1 Silné stránky

Za silné stránky společnosti jsou považovány její přednosti, které ji napomáhají získat převahu nad konkurenty. Ve společnosti AD, a.s. jsou to:

- **Vysoká úroveň odborných pracovníků**

Společnost AD, a.s. prostřednictvím svých odborných zaměstnanců poskytuje klientům vysokou úroveň prováděných služeb. Právě „*velmi dobrou úroveň většiny rozhodujících pracovníků*“ označil v rozhovoru ředitel za silnou stránku společnosti. S tím souhlasí také předseda představenstva Prda (2015), který uvedl jako silnou stránku společnosti: „*Odborný a kvalitní tým, který se průběžně vzdělává, a se kterým můžeme poskytovat co možná nejvyšší služby.*“ Asistentka auditora společnosti (2015) v rozhovoru dále uvádí, že: *vedoucí zaměstnanci působí v orgánech profesních organizací a v jiných nezávislých odborných institucích.*“

- **Komplexní řešení problémů**

Ředitel společnost Urban (2015) uvedl jako další silnou stránku společnosti: „*schopnost komplexního poskytování služeb v oblasti auditu, daní, znaleckých činností a právních služeb.*“ Společnost je složena z několika subjektů – holdingová struktura, což je vytvořeno z důvodu, aby společnost dokázala co nejefektivněji vykrýt všechny potřeby klientů daňovým poradenstvím počínaje, přes audit až po vlastnické a obdobné strukturalizace. Vše tak, aby nebyl porušen zákon, který zakazuje, aby stejná společnost

vykonávala jak poradenské služby, tak auditorské služby v jedné společnosti. Zaměstnanci však v rámci holdingových společností mají unikátní možnost předávání informací a dat. To klientovi nejen snižuje náklady a přináší značné urychlení, ale také napomáhá dosažení vysoké přesnosti dat, kdy kolegové v rámci holdingu mohou mezi sebou případnou problematiku detailně konzultovat.

- **Loajalita zaměstnanců ke společnosti**

Zaměstnance společnosti AD, a.s. při nezbytném zachování profesionálního odstupu vždy provází příjemné vystupování i určitá míra optimismu. Tito lidé jsou velice flexibilní a ochotni obětovat společnosti maximum času a úsilí.

Ke společnosti jsou vždy loajální, čemuž napovídá i nízká míra fluktuace u rozhodujících pracovníků. Pokud zaměstnanci společnost opouštějí, je to nejčastěji z těchto důvodů, které uvedl ředitel společnosti Urban (2015): *„syndrom vyhoření, neschopnost adaptovat se na výrazně vyšší náročnost než je v zaměstnání obvyklé, výrazně vyšší časový rozsah služebních cest. Dále individuální personální otázky například, že si zaměstnanci nemusí rozumět, mateřská dovolená apod.“* O loajalitě ke společnosti vypovídá také skutečnost, že tři ze zaměstnanců jsou ve společnosti již od jejího prvopočátku a další tři do společnosti vstoupili hned dva roky na to, jak je vidět v tabulce č. 4.

- **Tradice v oboru**

Jako další silnou stránku společnosti označil ředitel Urban (2015) její: *„dlouhodobé působení na trhu“*. Asistentka auditora (2015) k tomu uvedla, že: *„Společnost se pohybuje na trhu již od roku 1997, za tu dobu získala nejen zkušenosti v nejrůznějších oborech, ale i široké portfolio klientů.“* Společnost AD, a.s. si za svou dobu působení tak vybudovala nejen dobré jméno na trhu spojené s kvalitou odvedených služeb, a to nejen v oblasti auditu, ale také jak uvedl předseda společnosti Prda (2015): *„stabilní a kvalitní zázemí, vybudovanou, zaběhlou sít' poboček a kanceláří, které nám umožňují plošně pokrývat vlastně celou Českou republiku.“*

- **Finanční stabilita**

Společnost AD, a.s. je plně finančně stabilní, kdy cizí zdroje financování jsou využívány jen velice omezeně. Jak uvedl ředitel společnosti Urban (2015): *„Společnost využívá především vlastní zdroje a dále zdroje většinového vlastníka, tedy budovu,*

automobily, dále standardní dodavatelský úvěr, možnost bankovního úvěru užíváme zcela výjimečně, ale počítáme s ním při pořizování nemovitých věcí.“

4.3.2 Slabé stránky

Slabými stránkami společnosti jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Mezi zjištěné slabé stránky společnosti AD, a.s. patří:

- **Koordinace činností**

Jedna ze slabých stránek společnosti AD, a.s. je nedostatečná koordinace pracovních činností, na kterou upozornila asistentka auditora společnosti (2015) s tím, že se jedná především o problematiku spojenou se zadáváním zakázek a jejich následné dokončování v časovém presu. Dále uvedla, že: *„ve společnosti není dostatečně nastavena a implementována jednotná firemní politika pro všechny pracovní skupiny společnosti“*. Ředitel společnosti Urban jako slabou stránku uvádí: *“roztříštěnost organizačních jednotek a nedostatečná komunikace v některých individuálních případech“*. Tato problematika koresponduje s tím, že strategická rozhodnutí jsou ve společnosti přijímána většinovým vlastníkem bez větších konzultací s managementem, což by při jeho nepřítomnosti mohlo závažně oslabit chod celé společnosti.

- **Sezónní výkyvy**

Za slabou stránku lze také považovat sezónní výkyvy, kdy největší zájem o poskytování služeb je před termínem daňových přiznání, kdy společnosti s povinným auditem nejvíce poptávají provádění služeb. Avšak jak uvedl v rozhovoru ředitel společnosti Urban (2015): *„Statutární audity mají sezónu od března do června. Významný podíl činností je však prováděn již v období od října do března.“*

- **Nízká úroveň propagace**

Další slabou stránkou společnosti je její způsob propagace. Společnost má na své divizi velký reklamní banner, označeny jsou také veškeré firemní automobily, společnost disponuje množstvím reklamních předmětů od brašen na notebooky, přes deštníky až po tužky a tyto reklamní předměty také šíří při různých společenských akcích, např. dětských dnech, které sponzoruje. Za nedostatečně využitou formu propagace, přestože finančně dostupnou, jsou považovány internetové stránky a sociální sítě. Nedostatečné úrovně propagace si je vědom i ředitel společnosti Urban (2015), který

k tomu uvedl, že: „*www stránky se přepracovávají neúměrně dlouho, je však pravda, že nemají prakticky žádnou vazbu na zákaznickou klientelu*“. Potřebu zkvalitnění marketingové strategie a tím odstranění slabé stránky společnosti uvedl v rozhovoru také předseda představenstva Prda.

- **Častý odchod zaměstnankyň na mateřskou dovolenou**

Společnost AD nabízí absolvování stáží a praxí s možností následného získání pracovního místa a stejně tak ve výběrových řízeních často přijímá mladé perspektivní zaměstnance. Tato personální strategie s sebou však opakovaně přináší odchod zaměstnankyň na mateřskou dovolenou. Tím odchází zaškolený personál a na následující dobu v průměru tří let je nutné přijmout zaměstnankyni novou. V případě, že je však zaměstnankyně přijata na základě stejné personální strategie, je zde vysoká možnost, že se bude situace opakovat. Na tuto slabou stránku společnosti ve formě velké fluktuace především z důvodu mateřských a rodičovských dovolených upozornila v rozhovoru také asistentka auditora společnosti.

- **Cenová politika**

Při účasti na výběrových řízeních bylo vyzpozorováno, že fyzické osoby nabízejí auditorské služby za značně nižší ceny. Naopak ceník velké čtyřky je nezanedbatelně vyšší. Nabídka AD se tak pohybuje ve střední kategorii, kdy však hrozí, že klient s hlavním cílem vynaložit co nejnižší finanční prostředky upřednostní auditora v roli fyzické osoby. Ohledně cenové politiky předseda představenstva Prda (2015) uvedl: „*Nesnažíme se být cenově podprůměrní, za nabídnutou cenu se vždy snažíme poskytovat adekvátní služby.*“ Ředitel společnosti Urban (2015) k tomu dodává: „*Společnost nemusí jít pod standardní ceny, nabízí spíše ceny vyšší nežli průměr, neboť má zakázek spíše přebytek nežli nedostatek s přihlédnutím ke stávajícímu personálnímu zabezpečení.*“

4.4 Zhodnocení lidských zdrojů společnosti

Disponováním širokým týmem kvalitních specialistů, kteří se výborně orientují ve svém oboru, může společnost realizovat komplexní řešení složitých odborných problémů. Široký kolektiv zaměstnanců celé holdingové společnosti se skládá nejen z auditorů a daňových poradců, ale i znalců, právníků a dalších specialistů,

např. na podnikové kombinace, softwarová řešení nebo na organizační a manažerské poradenství. Zaměstnanci dále úzce spolupracují s externími právníky a notáři.

Organizační struktura AD, a.s. je vybudována tak, aby zaměstnanci společnosti mohli svá řešení a doporučení vzájemně konzultovat a zajistit tak komplexní řešení problému.

4.4.1 Přehled zaměstnanců

Společnost AD, a.s. má 15 zaměstnanců, a to na pozicích auditor, asistent auditora, administrativní pracovník, daňový poradce a vedoucí technického úseku. Jejich bližší přehled je uveden v tabulce č. 4.

Avšak v rámci holdingu AD pracuje až 60 zaměstnanců, a to na pozicích auditor, daňový poradce, asistent auditora, asistent daňového poradce senior, asistent, poradce specialista, vedoucí pracovní skupiny, účetní, účetní junior, mzdová účetní, vedoucí technického úseku, správce sítě, uklízečka, sekretářka, právník, asistent právníka, administrativní pracovník, personalista a soudní znalec.

Tabulka 4: Přehled zaměstnanců AD auditori a daňový poradce, a.s.

Pozice	Počet	Věk	Pohlaví	Rok započetí pracovního poměru
Auditor	2	44,56	muž	1997, 1999
Auditor	2	50,62	žena	1997, 2006
Asistent auditora	2	36,62	muž	1997, 2005
Asistent auditora	6	25-60	žena	2005 – 2015
Administrativní pracovník	1	62	žena	1999
Daňový poradce	1	30	žena	2005
Vedoucí technického úseku	1	53	muž	1999
Celkem	15			

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Všichni zaměstnanci společnosti jsou vázáni dodržováním zásady mlčenlivosti a dalších zásad Etického kodexu Komory auditorů ČR a dalších profesních předpisů.

4.4.2 Lidský faktor jako konkurenční výhoda společnosti

Řediteli společnosti, předsedovi představenstva společnosti, auditorce a asistence auditora byla v rámci provedeného rozhovoru položena stejná otázka a to: Co je podle Vás konkurenční výhodou společnosti? Na tuto otázku odpověděli následující:

Ředitel společnosti Urban (2015) uvedl: „*Schopnost poskytování komplexních projektů na klíč, a to nejen v oblasti přeměn, ale i se zaměřením na vlastnické a obdobné strukturalizace.*“

Načež mu byla položena doplňující otázka: Myslíte, že konkurenční výhoda ve Vaší společnosti souvisí s lidskými zdroji ve Vaší společnosti? Na otázku odpověděl: „*Určitě. Za silnou stránku společnosti považuji právě velmi dobrou úroveň většiny rozhodujících pracovníků, díky kterým je konkurenční výhody společnosti dosahováno.*“

Předseda společnosti Prda (2015) uvedl: „*Jedním z rozhodujících faktorů je personální obsazení, které se po odborné stránce dokáže vyrovnat se všemi odbornými problémy, které činnost auditora, jako stěžejní činnost naší akciové společnosti, obnáší.*“

Auditorka společnosti Špačková (2015) uvedla: „*Naše společnost zaměstnává několik auditorů a asistentů auditora. Holding AD nabízí kromě auditu také služby v daňové a právní oblasti, a má tedy i odpovídající odborné zázemí pro poskytování auditorských služeb. To považuji za naši konkurenční výhodu ve vztahu k malým auditorským společnostem nebo auditorům – fyzických osobám.*“

Poslední dotázaný, a to asistentka auditora (2015) také souhlasila, že konkurenční výhoda ve společnosti souvisí s lidskými zdroji společnosti a dodala: „*Pokud zapůsobí pozitivně zaměstnanec společnosti (nejen po odborné, ale i po lidské stránce) na klienta, je větší pravděpodobnost, že klient naše služby doporučí dalším potenciálním klientům.*“

Na základě shody všech dotázaných tedy vyplývá, že lidský faktor společnost považuje za nástroj pro dosažení své konkurenceschopnosti.

Následně bylo hodnoceno, zda jsou zaměstnanci trvalým zdrojem konkurenční výhody trvalým. Řediteli a předsedovi představenstva společnosti tak byla položena otázka: Považujete lidské zdroje ve Vaší společnosti za nepřenosné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné?

Na tuto otázku předseda představenstva společnosti Prda (2015) odpověděl: „*Ano, dle mého názoru jsou lidské zdroje jedním z nejcennějších faktorů, na kterém lze stavět strategii celé společnosti. Pro naši společnost, dle mého, splňují kritéria nepřenosnosti, vzácnosti, nenapodobitelnosti a nenahraditelnosti.*“

Asistentka auditora (2015) k těmto charakteristikám uvedla: „*Lidské zdroje v naší společnosti jsou vzácné, jelikož jsou požadovány pro poskytování našich služeb vysoké*

kvalifikační a odborné znalosti. Nenahraditelnost spatřuji v osobě majitele společnosti a to ve smyslu kontaktů s klientelou.“

Ředitel společnosti Urban (2015) odpověděl: *„Těžko říct, některé z parametrů bych jistě řekl, že ano. Otázka nepřenositelnosti je trochu složitější, ale odchodem jednotlivé osoby zjevně nemůže dojít ke ztrátě konkurenční výhody v této oblasti. Pochopitelně při odchodu většího kolektivu by ztráta konkurenční výhody hrozila.“*

Pro upřesnění nenapodobitelnosti byla položena otázka: Myslíte, že lidské zdroje ve Vaší společnosti může konkurence napodobit?

Předseda představenstva společnosti Prda (2015) se ohledně nenapodobitelnosti lidského zdroje společnosti vyjádřil: *„Svým způsobem se může snažit o napodobení a přiblížit se k nim, avšak pro jejich jedinečnost je rozhodně nikdy nelze napodobit plně.“*

Ředitel Urban (2015) odpověděl: *„Velmi obtížně, protože u rozhodujících zaměstnanců je to otázka především lidského faktoru. V oblasti softwaru samozřejmě procesy společnosti napodobit může.“*

Asistentka auditora (2015) uvedla, že konkurence může pouze napodobit *„nabídku našich poskytovaných služeb (např. rozšíření o právní služby).“*

Dotazovaní se tedy shodli, že lidské zdroje společnosti jsou nepřenosné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné, čímž tvoří pro společnost zdroj trvalé konkurenční výhody.

4.4.3 Předávání znalostí a zkušeností

Jak bylo uvedeno, zaměstnanci jsou nositeli cenných znalostí, a je tedy nezbytné zajistit jejich uchování v organizaci. Před tím, než zaměstnanci opouštějí společnost, a to nejen na vždy, ale i v případech odchodu na rodičovskou dovolenou, je nutné podniknout kroky k tomu, aby jejich zkušenosti a znalosti zůstaly uchovány v organizaci a byly předány k dalšímu využití. Je nutné tedy zajistit, aby zkušenosti a znalosti odcházejících zaměstnanců byly sdíleny a předány dalšímu zaměstnanci nastupujícímu na danou pozici. Společnost se tedy snaží přijmout nového zaměstnance s dostatečným předstihem, ještě před tím, nežli odcházející zaměstnanec společnost opustí tak, aby stihl svého nástupce co nejvíce seznámit s náplní práce, zaučit a předat co nejvíce informací a zkušeností. V takových případech se však organizace může setkat s neochotou sdílet tyto znalosti a zkušenosti. Pokud je pracovní poměr ukončen tzv. v přátelském duchu,

zaměstnanci většinou své nástupce rádi zaučí. Komplikace nastávají v případě, že je pracovní poměr rozvázáán na základě pracovního konfliktu.

Šíření znalostí a zkušeností je však pro společnost přínosné i mezi stávajícími zaměstnanci. Neochota sdílení se často objevuje ze strachu, že by spolupracovník mohl převzetím ohrozit jeho kariéru. Ve společnosti AD a.s. jsou zaměstnanci však při sdílení znalostí a zkušeností sdílní a ochotní. To si v praxi ověřila i sama autorka při nástupu do společnosti. Potvrzuje to také fakt, že zaměstnanci školí své kolegy v rámci interního školení, kde se ochotně a intenzivně dělí o své zkušenosti i znalosti. Při pozorování ve společnosti bylo zaznamenáno, že spolupracovníci si často poskytují telefonické, e-mailové a osobní konzultace a vzájemně si předávají informace a napomáhají při řešení problematiky. Tuto skutečnost uvedl v rozhovoru také ředitel společnosti Urban (2015) slovy, že předávání schopností a zkušeností mezi zaměstnanci je zajišťováno: *„při odborných poradách a školeních, při individuálních konzultacích a v rámci užívaného komplexního informačního systému, kde samostatná část se věnuje metodice a školením.“*

4.5 Zhodnocení vzdělávání ve společnosti

Aby společnost zajistila efektivní využívání lidského kapitálu, a to v zájmu podpory rozvoje jejího podnikání, je podstatné rovnovážně využívat již existujících znalostí zaměstnanců a zároveň vytvářet znalosti nové.

Zároveň výkon profese auditora není možný bez odpovídajícího vzdělání a praxe, tedy bez příslušné kvalifikace. Je však nutné rozlišovat dva typy profese auditora, a to externího a interního. Zatímco interní auditor nemá povinné členství v žádné profesní organizaci a pro jeho výkon postačí, že je zaměstnanec příslušné společnosti či OSVČ s volnou živností, externí auditor má povinné členství v profesní organizaci a musí mít dle zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech přiděleno oprávnění vydané Komorou auditorů ČR, a být zapsán do rejstříku, což mu je umožněno po složení slibu, auditorské zkoušky a splnění příslušné praxe. Další povinností auditora související s členstvím v KA ČR je povinnost dodržování etického kodexu (AUDITOR 3/2015).

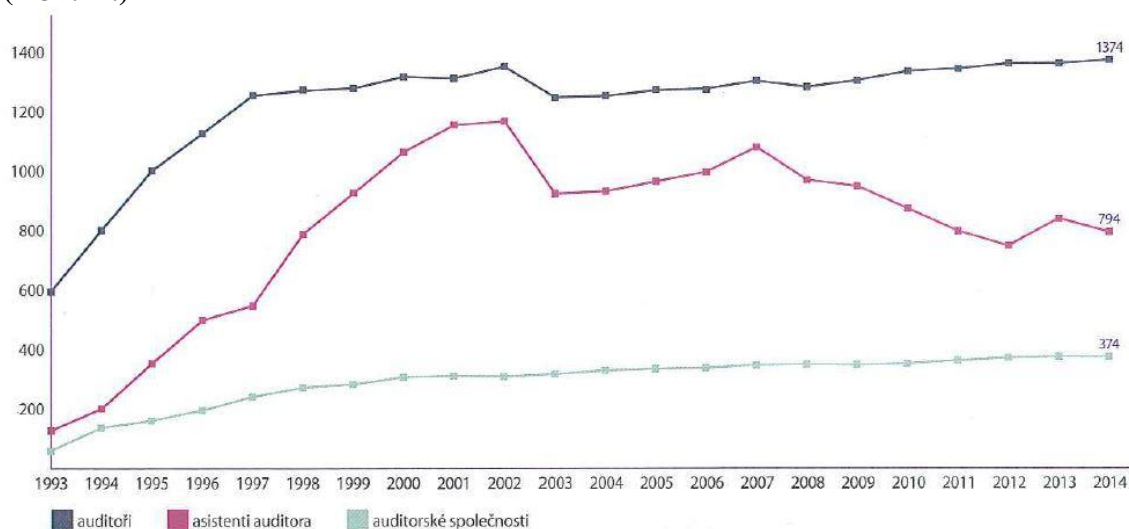
4.5.1 Komora auditorů

Komora auditorů České republiky (dále jen KA ČR) byla zřízena v roce 1993 zákonem o auditorech za účelem správy auditorské profese v České republice. Účelem Komory auditorů je mimo jiné zajišťovat podmínky pro kontrolu kvantity auditorské

činnosti, vést a zajišťovat rejstřík auditorů, vydávat auditorská oprávnění, koordinovat přípravu asistentů auditora ke složení auditorských zkoušek a v neposlední řadě vytvářet předpoklady pro průběžné profesní vzdělávání a zvyšování odborné úrovně auditorů (KAČR, 2015).

Z evidence auditorů KA ČR vyplývá, že ke konci roku 2014 bylo registrováno 1374 auditorů, 794 asistentů auditora a 374 auditorských společností. Aktivních auditorů vykonávajících činnost bylo 1293, z čehož 568 vykonávali činnost jako OSVČ a 725 v zaměstnaneckém poměru. Z celkového počtu asistentů auditora již 35 bylo zaměstnáno u auditora jako OSVČ a 759 u auditorské společnosti (AUDITOR, 3/2015). Vývoj počtu auditorů, asistentů a auditorských společností od roku 1993 do konce rok 2014 je zobrazen na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Vývoj počtu auditorů, asistentů a auditorských společností 1993-2014 (k 31.12.)



Zdroj: Auditor 3/2015 (2015)

Za členství v KA ČR je povinnost odvádět poplatky, avšak přináší s sebou také výhody, kterými je potvrzení kvalifikace a možnost vzdělávání, a to jak dobrovolného tak i povinného.

4.5.2 Specifikace auditora a asistenta auditora

Auditorské oprávnění je vydáno Komorou fyzické osobě, která podá žádost a splní následující:

- má vysokoškolské vzdělání v rámci akreditovaného bakalářského nebo magisterského studijního programu;
- je plně svéprávná;
- je bezúhonná;
- absolvovala po dobu alespoň 3 let odbornou praxi;
- nevykonává činnost, na niž se vztahuje omezení uvedené v § 23;
- složila auditorskou zkoušku;
- nemá ke dni podání žádosti evidován nedoplatek na daních, odvodech, poplatcích a jiných obdobných peněžních plněních;
- složila slib auditora (zákon).

Ve společnostech může být auditorská činnost vykonávaná také na pozici asistenta auditora. Výkon jeho praxe je pod vedením a dohledem auditora a měl by při ní dosáhnout dostatečných teoretických a praktických znalostí, které jsou nezbytné nejen pro složení auditorské zkoušky, ale především k získání zkušeností potřebných k provádění auditorské činnosti (KACR, 2015).

Asistent auditora je fyzická osoba zapsaná v rejstříku vedeném komorou, která splňuje podmínky stanovené zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů.

Pro zapsání do rejstříku asistentů auditora musí zájemce doložit písemnou žádost Komoře auditorů ČR a doložit (dle § 28):

- svéprávnost;
- bezúhonnost;
- získané vzdělání, které je potřebné pro přijetí na vysokou školu, nebo rovnocenné vzdělání (dle zákona č. 18/2004 Sb., o uznání odborné kvalifikace, zákon č. 111/1998, o vysokých školách);
- vykonanou odbornou praxi u auditora (KACR, 2015).

Výkon činnosti v pozici asistenta auditora je často ideální přípravou na složení auditorských zkoušek a následné vykonávání auditorské činnosti samostatně již v pozici auditora. Avšak složením auditorských zkoušek vzdělávání auditora nekončí, ale naopak teprve začíná.

4.5.3 Požadavky na vzdělávání dané ze zákona

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech udává auditorům povinnost průběžného vzdělávání, kdy auditoři jsou povinni účastnit se programu průběžného vzdělávání za účelem zvyšování si teoretických a profesních znalostí (zákon).

Metodika ISQC1 zase uvádí, že společnost je povinna stanovit zásady a postupy, které jí poskytnou přiměřenou jistotu o tom, že má dostatečný počet pracovníků s potřebnými schopnostmi, způsobilostí a oddaným etickým principům, potřebným k výkonu činnosti (ISQC1, 2009).

Společnost by tedy měla zajistit, aby její zaměstnanci neustále rozvíjeli své schopnosti a způsobilosti potřebné k provádění své kvalifikované činnosti. Dle metodiky ISQC1 mohou být způsobilosti rozvíjeny prostřednictvím různých metod, mezi které patří:

- odborné vzdělávání,
- nepřetržitý profesní růst, včetně školení,
- pracovní zkušenosti,
- vedení zkušenějšími pracovníky, například ostatními členy týmů pracujících na zakázce,
- vzdělávání v oblasti nezávislosti pro pracovníky, u kterých je vyžadována nezávislost (ISQC 1, 2009).

Při vykonávání auditorské profese má každý auditor zapsaný u KA ČR povinnost se dále řídit vnitřním předpisem pro kontinuální profesní vzdělávání (dále jen KPV), který stanovuje obsah a organizační formu průběžného vzdělávání a způsoby jeho realizace. Tento vnitřní předpis vychází z § 9 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech, z obecných zásad KPV a mezinárodního vzdělávacího standardu IFAC IES č.7. Hlavním smyslem KPV je v souladu s Etickým kodexem Komory auditorů ČR neustále prohlubovat odbornou kvalifikaci auditorů a zabezpečit jejich pravidelnou informovanost o aktuálním vývoji a změnách v oboru auditorské činnosti, a to i v souvisejících oborech. Celoživotní vzdělávání auditorů má tak, jak je uvedeno v KPV, následující cíle:

- udržovat a zvyšovat obecně ekonomické a účetní znalosti a odbornou způsobilost auditorů, pobízet je k uplatňování nových postupů a technik za účelem zkvalitnění výkonu auditorské profese,

- napomáhat v rámci profese k poznávání metod a forem výkonu auditorské činnosti používaných ve státech EU, tedy zejména prohloubit znalosti jejich právní úpravy a zároveň postupů vyplývajících z mezinárodních účetních a autorských standardů,
- obeznámit auditory s novými právními předpisy a zároveň zajišťovat jejich erudovaný výklad s ohledem na konkrétní uplatnění v auditorském prostředí, zvyšovat úroveň právního vědomí a trvale rozvíjet stavovské hodnoty, etiku a postoje auditora (KPV, 2015).

Každý auditor sám o sobě nese primárně odpovědnost za rozvoj a udržování své způsobilosti, a to nejen v souladu se svými povinnostmi, ale i s ohledem na specifika svého profesního zaměření.

Vnitřní předpis pro kontinuální profesní vzdělávání auditorů se přiměřeně uplatňuje také na vzdělávání asistentů auditorů. KPV uvádí zodpovědnost pro auditory a auditorské společnosti, kteří zaměstnávají asistenty auditora za jejich vzdělávání. Povinný roční rozsah vzdělávání je ve výši nejméně 20 hodin pro každého asistenta auditora, který se daném roce neúčastnil žádné dílčí auditorské zkoušky či odborné praxe podle příslušné směrnice KA ČR. U auditora zapsaného v seznamu auditorů vedeném KA ČR je rozsah KPV stanoven nejméně v délce 40 hodin ročně (KPV, 2015).

4.5.4 Požadavky na vzdělávání dané společnosti

Společnost AD, a.s. si je vědoma, že investice do svého nejcennějšího kapitálu, lidského, je pro ni jednoznačně přínosná. Zároveň si uvědomuje to, aby byli zaměstnanci nepřetržitě způsobilí vykonávat auditorskou činnost je zapotřebí jim zajistit kontinuální vzdělávání. Pro výkon auditorské činnosti je podstatné, aby zaměstnanci měli dostatečnou znalost profesních standardů a požadavků příslušných právních předpisů. Nepostradatelná je i technická znalost a kvalifikace, včetně znalosti příslušných informačních technologií. A také znalost příslušných oblastí činnosti jednotlivých klientů, disponovat schopností uplatnit odborný úsudek a znalosti firemních zásad a postupů týkajících se řízení kvality.

Požadavky na vzdělávání zaměstnanců AD, a.s. jsou tak především ty vyplývající ze zákona, jak již bylo zmíněno především ze zákona o auditorech, metodiky ISQC1 a KPV. Nad rámec těchto požadavků si společnost dle ředitele Urbana (2015) určila tyto požadavky: *„v praxi při přijímání nového zaměstnance požadovány především základy*

právního povědomí, velmi dobré uživatelské ovládní PC, psaní všemi deseti, základní znalosti o daních a znalost účetnictví.“

Konkrétně na pozici asistentky auditora jsou to znalostní požadavky, které v rozhovoru uvedla zaměstnankyně společnosti pracující právě na této pozici, a to: *„Znalost předpisů, týkajících se poskytovaných auditorských služeb. Znalosti v nezbytném rozsahu pro provádění auditorské činnosti v oborech: práva obchodních společností, insolvenční právo, finanční právo, občanské a obchodní právo, pracovní právo a právo sociálního zabezpečení. Základní uživatelské znalosti v oblasti IT.“*

Dále auditorka společnosti Špačková (2015) uvedla, že na ni jsou kladeny společností tyto znalostní konkrétní požadavky: *„Abych se mohla stát auditorem, musela jsme složit auditorskou zkoušku a splnit další zákonné požadavky pro členství v Komoře auditorů ČR. Každý člen Komory se musí průběžně vzdělávat a má povinnost absolvovat ročně 40 hodin školení.“*

4.5.5 Uplatňované formy vzdělávání ve společnosti

Aby společnost zajistila efektivní využívání lidského kapitálu, a to v zájmu podpory rozvoje jejího podnikání, je podstatné rovnovážně využívat již existujících znalostí zaměstnanců a zároveň vytvářet znalosti nové. To v rozhovoru potvrdila také auditorka společnosti Špačková (2015) slovy: *„Průběžné vzdělávání zaměstnanců, kteří poskytují odborné služby klientům, je vedením společnosti podporováno a je považováno za nutnou podmínku poskytování kvalitních služeb.“*

Ve společnosti AD, a.s. je uplatňována propracovaná cílená koncepce vzdělávání. Na základě identifikovaných potřeb a požadavků daných ze zákona je vzdělávání zabezpečeno permanentně a systematicky. Jak uvedla auditorka společnosti Špačková (2015), vzdělávání program ve společnosti zahrnuje: *„externí školení pořádaná profesními komorami, renomovanými vzdělávacími agenturami nebo interní školení naší společnosti.“*

Interní forma

Společnost AD, a.s. zajišťuje svým zaměstnancům interní školení v rámci společnosti, které je určeno nejen auditorům a jejich asistentům, ale i dalším holdingovým zaměstnancům. Školení se koná dva dny v měsíci v kancelářích společností a je zaměřené vždy na aktuální problematiku. Jelikož v řadách zaměstnanců společností jsou opravdoví odborníci na danou problematiku, v rámci školení jsou ochotni se o své zkušenosti

a znalosti podělit s ostatními. Pokud je zapotřebí školit problematiku, o které dosud nemá nikdo ze zaměstnanců společnosti povědomí, např. při zavedení nového softwaru či účetního programu, jsou k jeho vedení přizváni externí odborníci. Témata školení zaměřená na audit školí auditoři společnosti, jak jeho úplné základy pro ostatní zaměstnance, kteří se s danou problematikou často nesetkávají, tak i novinky v dané oblasti či detailní problematiku formou konzultací. Daňovou problematiku školí daňoví poradci s mnoholetými a hlubokými znalostmi v daňové problematice. Účetnictví zase zaměstnanci s výbornými znalostmi v oblasti účetnictví apod. Přehled jednotlivých školení a jejich témat, která byla společností naplánována na rok 2015 je uveden v příloze č. 8. Jedinečnost těchto intenzivních interních školení ocenila v rozhovoru také auditorka společnosti Špačková. Dále společnost umožňuje zaměstnancům jednou týdně výuku angličtiny s rodilou mluvčí.

Externí forma

Auditoři společnosti AD, a.s. se z externích vzdělávacích akcí účastní především těch pořádaných KA ČR, čímž zároveň naplňují požadavky rozsahu stanovým KPV. Jak uvedla auditorka společnosti (2015): *„Z externích školení se účastním hlavně vzdělávacích akcí organizovaných Komorou. Jejich velkou výhodou je především odpovídající odborné zaměření školení pro mou profesi, zajímavá je i nižší cenová úroveň těchto akcí pro členy Komory. Komora často vyhlašuje i tzv. prioritní témata školení, která musí splnit všichni auditoři.“* Účast na školeních KA ČR uvedla v rozhovoru také asistentka auditora společnosti: *„Pravidelně se účastním interních školení, dále školení pořádaných profesní organizací (KAČR).“* Nabídka vzdělávacích akcí nabízené Komorou auditorů ČR na 2. pololetí roku 2015 je přílohou č. 9.

Pokud ovšem potřebuje zaměstnanec prohloubit své znalosti na jiné téma, nebo má zájem se dozvědět něco o problematice, kterou v dané době KA ČR neškolí, má možnost využít jakéhokoliv externího školení, které si sám zvolí a nechá odsouhlasit ředitelem společnosti. To v rozhovoru potvrdil také předseda společnosti Prda (2015): *„Zaměstnanci mají možnost sami si vybrat školení, kterého se chtějí zúčastnit, a které jim vyhovuje, a následně v drtivé většině případů dojde k jeho schválení a proplacení naší společností.“*

Celkový vzdělávací systém ve společnosti AD, a.s. je hluboce propracován, čímž je intenzivně rozvíjen lidský kapitál společnosti. Kladně hodnotí úroveň vzdělávání zaměstnanců ve společnosti také její předseda představenstva Prda (2015) slovy:

„Dle mého je vzdělání a vzdělanost obecně v naší společnosti na vysoké úrovni. Společnost podporuje vzdělávání, a to jak externí, tak i interní formou. Společnost podporuje vzdělávání ve všech věkových kategoriích a ve všech oborech.“

Společnost tak poskytuje zaměstnanci možnost zvýšit své schopnosti v souladu s přesvědčením, že jsou pro ni hlavním zdrojem konkurenční výhody. Avšak odpovědnost za jeho rozvoj již nese každý zaměstnanec sám.

4.6 Zhodnocení vybrané perspektivy Balanced Scorecard

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), využití metody Balanced Scorecard v podniku přináší vysokou efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu. Společnost AD, a.s. metodu BSC nevyužívá, avšak v rámci zkvalitnění investic do lidského kapitálu autorka doporučuje tuto metodu v rozsahu perspektivy učení a růstu využívat. Její návrh a aplikace je náplní této kapitoly.

Perspektiva učení a růst

Perspektiva učení a růstu je nepostradatelná k dosažení cílů ostatních tří perspektiv, které jako celek vedou ke zvýšení výkonnosti celé společnosti. Dlouhodobých finančních cílů však organizace nedosáhne bez investování do vzdělávání lidí. Právě zaměstnanci jsou jedním z klíčových zdrojů podniku, a chce-li být společnost konkurenceschopná, musí neustále investovat do zlepšování jejich schopností.

BSC přináší transparentnost ve společnosti, a to i mezi jednotlivými pobočkami. Jako nástroj pracovního výkonu by tak napomohla k dosažení strategického cíle, který si společnost stanoví. V případě AD, a.s. lze mluvit o cíli: poskytovat vysoce odborné služby s nejvyšší kvalitou výrazně převyšující průměrnou úroveň poradenství v ČR. Zvolený nástroj k jeho dosažení BSC je zapotřebí přizpůsobit podmínkám společnosti. Strategického cíle je dosahováno za využití dílčích cílů společnosti. Stanovené cíle musí vždy respektovat princip SMART, tedy být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované.

V perspektivě učení a růstu jsou stanoveny cíle, kterých má společnost dosáhnout, dále měřítka, kterými se dá sledovat vývoj a měřit ukazatele dosažení cílů, cílové hodnoty, které určují kvalifikovanou hodnotu zvoleného cíle a následně strategické akce, neboli kroky, za pomoci kterých se dosáhne požadované hodnoty.

Jelikož ve společnosti AD, a.s. nebyl dosud nikdy strategický nástroj Balanced Scorecard aplikován, byly jeho cíle stanoveny při intenzivní spolupráci s celou společností.

Cíle a cílové hodnoty pro perspektivu učení a růstu tak byly stanoveny na základě konzultace s ředitelem společnosti, její auditorkou, předsedou a dalšími zaměstnanci, kteří v rámci uspořádaného krátkého brainstormingu konzultovali navržené autorčiny cíle stanovené na základě pozorování ve společnosti a navrhovali cíle vlastní včetně cílových hodnot. Přehled zvolených cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí je zachycen v následující tabulce č. 5.

Mezi cíle a cílové hodnoty, které podporují záměr udržení a rozvoje zaměstnanců jako klíčového faktoru pro udržení konkurenceschopnosti organizace, patří:

- **Průběžně vychovávat z asistentů auditora auditory**

Jak uvedl ředitel společnosti Urban (2015): *„Na trhu práce je velmi obtížné získat zaměstnance podle našich představ a požadavků.“*

Navíc uvádí, že *„Pro společnost je výhodnější si auditory vychovávat přímo ve firmě, výchova však trvá velmi dlouho, jelikož zákonem požadovaná praxe je nedostatečná. Po 3 letech praxe a vykonání zkoušek není schopen nový auditor samostatně vykonávat auditorskou činnost podle našich představ. Přiměřená doba praxe pro úroveň, kterou od auditorů očekáváme, není podle našeho názoru 3 roky, ale minimálně 5 let.“*

Na základě rozhovoru s ředitelem tak byl stanoven cíl průběžně vychovávat z asistentů auditora auditory, a to tak, aby průměrně jeden za 3 roky vykonal zkoušky auditora. Tato cílová hodnota byla stanovena s ohledem na nárůst zakázek a na základě slov ředitele, který uvedl, že by společnost uvítala rozšíření zaměstnanců, a to: *„v nejbližší době minimálně o jednoho auditora.“* K tomu je však zapotřebí, aby společnost přijímala průběžně zaměstnance na pozici asistentů auditora. V souvislosti s tím byla stanovena další cílová hodnota, kterou doporučil ředitel společnosti Urban, a to: *„nabírat jednoho až dva asistenty v průběhu roku, avšak v případě, že počítáme s návratem z mateřské dovolené, tak obvyklý počet nemusíme naplnit. Poté bychom z nich měli v průměru z 1/3 dokázat vychovat auditory.“*

- **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Aby zaměstnanci společnosti byli schopni neustále poskytovat kvalitní auditorské služby, musejí se neustále orientovat v měnící se legislativě a rozvíjet své schopnosti a vědomosti tak, aby dokázali řešit danou problematiku. Na základě toho byl stanoven další cíl perspektivy, a to zvyšování kvalifikace zaměstnanců, které je spojeno jak s budováním profesní kompetence budoucích auditorů, ale také s kontinuálním profesním vzděláváním. Vzhledem k náročnosti práce, ale také s ohledem na požadavky na vzdělání plynoucí ze zákona, byla stanovena jako cílová hodnota zaměstnávat 90 % vysokoškoláků. Další cílovou hodnotou je 80 % úspěšnost v testu znalostí zadávaným každoročně společností jednotlivým zaměstnancům. Dosahování zvyšování kvalifikace zaměstnanců napomůže stanovení povinnosti 40 hodin školení ročně jako cílové hodnoty.

- **Udržení zaměstnanců**

Dalším z cílů je udržení zaměstnanců, jelikož si společnost uvědomuje, že její zaměstnanci jsou pro ni nepostradatelní. Jejich případný odchod je spojen jednak s vysokými náklady spojené s přijetím, zaškolením a výchovou nového zaměstnance, ale je zde především riziko nenahraditelnosti zaměstnance v roli nositele znalostí a vědomostí. Na toto riziko upozornila v rozhovoru asistentka auditora (2015): *„Hrozbu však spatřuji v tom, že zkušené zaměstnanci mohou odejít ke konkurenci za výhodnějších podmínek, nebo si založit vlastní firmu.“* Naplňování cíle je měřeno fluktuací zaměstnanců, kdy si společnost s přihlédnutím na dosavadní situaci stanovila cílovou hodnotu maximálně jednoho zaměstnance opouštějícího společnost za 2 roky.

Z interních dokumentů společnosti vyplývá, že nejčastěji zaměstnanci opouštějí společnost při odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou, kdy se jich velká část již do zaměstnání zpět nenavrací. Odchod na mateřskou dovolenou jako častý důvod odchodu zaměstnanců ze společnosti v rozhovoru uvedl její ředitel Urban a zároveň jej v rozhovoru potvrdila asistentka auditora. Tato problematika je propojena s věkovým průměrem přijímaných, především asistentek auditora. V návaznosti na to byla stanovena další cílová hodnota, a to dosáhnout návratnosti 85 % zaměstnanců zpět do pracovního procesu po ukončení rodičovské dovolené.

- **Růst spokojenosti zaměstnanců**

Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro zvyšování produktivity, odpovědnosti a zlepšování kvality. Pracovní morálka a celková spokojenost se zaměstnáním je tedy velmi důležitá.

Spokojenost zaměstnanců se odráží na jejich zdravotním stavu, proto je jedním z měřítek nemocnost zaměstnanců, kdy byla s ohledem na interní dokumenty organizace stanovena cílová hodnota max. 5 pracovních dní v roce.

Spokojenost zaměstnance ve společnosti bývá často závažně narušována vznikajícími konflikty a nesoulady na pracovišti. Ředitel společnosti Urban v rozhovoru uvedl, že situace, kdy si jednotliví zaměstnanci navzájem nerozumí, se následně dokonce stává důvodem pro opuštění společnosti. Proto k zjištění případných problémů slouží průzkum klimatu mezi zaměstnanci, a to jak pomocí dotazníku, tak rozhovorem s jednotlivými zaměstnanci, kdy je za cílovou hodnotu zvolena min. 90% spokojenost.

Změřit spokojenost zaměstnanců lze dále pomocí dotazníkového šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním prostředím. Tento cíl byl navržen při brainstormingu zaměstnanci společnosti, kteří uváděli, že by nepracovali v nevhodném či nepříjemném prostředí. Uvedli, že v případě, kdy neměli pohodlné prostředí ve svých kancelářích (dostatek světla, ideální teplotu, dostatečně větraný prostor, pohodlné kancelářské vybavení) nebo byli při práci rušeni ostatními pracovníky procházejícími přes jejich kancelář, skladující dokumenty v jejich prostorách apod., by nebyli schopni odvádět dostatečně kvalitní výkony, anebo by dokonce společnost z těchto důvodů opustili. Cílová hodnota je stanovena minimálně 80 % kladných odpovědí v zadaném dotazníku, tedy co nejvyšší stupeň spokojenosti se zaměstnáním. Jelikož pokud auditorské služby poskytují spokojení zaměstnanci, přinášejí tyto služby i spokojenost zákazníků.

Přestože se metoda Balanced Scorecard skládá ze čtyř perspektiv, pro účely této diplomové práce, která se zabývá lidským faktorem, bylo relevantní zaměřit se pouze na jednu z nich, a to perspektivu učení a růstu. V ní byly stanoveny čtyři cíle společnosti, které vedou k dosažení konkurenční výhody ve vztahu k ostatním auditorským společnostem. Následně byla k těmto cílům stanovena měřítko, cílové hodnoty a strategické akce, jejichž využití vede k naplnění stanovených cílů. Aby však bylo

dosaženo hlavního strategického cíle, který si společnost stanovila, je nezbytné vytvořit a implementovat také skórovací karty u zbylých tří perspektiv.

Tabulka 5: Perspektiva učení a růstu ve společnosti AD auditori a daňoví poradci, a.s.

Cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Akce
Průběžně vychovávat z asistentů auditora auditory	počet nových asistentů auditora	2 asistenti za rok	vypsát výběrové řízení
	počet nových auditorů	min. 1 auditor za 3 roky	sestavení plánu pro získání potřebné kvalifikace a praxe
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	procentuální zaměstnanost vysokoškoláků	min. 90%	čerpání studijního volna vyšší mzdové ohodnocení
	test na odborná témata	min. 80% úspěšnost v testu	sestavení plánu odborného vzdělání
	počet hodin na školení	min. 40 hodin ročně	zasílání nabídek na vzdělávání
Udržení zaměstnanců	fluktuace	max. 1 zaměstnanec za 2 roky	vyšší mzdové ohodnocení, benefity
	zpětné začlenění do pracovního procesu po mateřské dovolené	85 % zaměstnanců	možnost zkráceného úvazku, založení dětské skupiny
Růst spokojenosti zaměstnanců	nemocnost	max. 5 pracovních dní v roce	zavedení tzv. "sick days", příspěvek na vitamínové doplňky
	průzkum klimatu mezi zaměstnanci	min. 90% spokojenost	přeorganizování kanceláří a pracovních skupin
	dotazníkové šetření na spokojenost s pracovním prostředím	min. 80 % kladných odpovědí	zlepšení pracovního prostředí dle požadavků zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

4.7 Návrhy a doporučení

Náplní této kapitoly je stanovení návrhů a doporučení na zlepšení stávajícího stavu společnosti AD, auditoři a daňoví poradci, a.s. Ty byly stanoveny za využití jedné z perspektiv strategického nástroje Balanced Scorecard, a to perspektivy Učení a růstu, která se zaměřuje právě na možnost změn a zlepšení. Není možné zlepšovat to, co nedokážeme měřit, avšak metoda Balanced Scorecard umožňuje pomocí měřítek a stanovených cílových hodnot měřit dosahování stanovených cílů. Jde tedy jak o systém měření, tak zároveň o systém řízení, kdy stanovených cílů je dosaženo za pomoci realizace strategických akcí, neboli kroků, napomáhajícím k dosažení požadované hodnoty. Právě tyto strategické akce jsou pro společnost doporučeními vyplývajícími z provedeného výzkumu.

- **Strategické akce k naplnění cíle průběžně vychovávat z asistentů auditora auditory** - Pro dosažení tohoto cíle je zprvu zapotřebí přijímat asistenty auditora, které lze následně vychovávat. Doporučenou strategickou akcí je vypsát výběrové řízení, v němž budou uchazeči testováni a to tak, aby se předešlo jejich následné fluktuaci, která je právě na pozicích asistent auditora nejčastější. Ve výběrovém řízení by měli být vybráni uchazeči, kteří jsou schopni odolávat v zaměstnání výrazně vyšší náročnosti a nevádí jim výrazně vyšší časový rozsah služebních cest, což jsou dva důvody, které byly uvedeny jako nejčastější příčiny odchodu ze zaměstnání. Dalším krokem k dosažení cíle je sestavení plánu pro získání potřebné kvalifikace a praxe, který poté bude v následujícím časovém horizontu asistent auditora plnit, aby se tak následně mohl stát auditorem a tím byl naplněn stanovený cíl.
- **Strategické akce k naplnění cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců** - Naplnění stanoveného cíle lze měřit procentuální zaměstnaností vysokoškoláků, kdy jsou tyto požadavky na kvalifikaci zaměstnanců kladeny nejen společností, ale na většině pozic především ze zákona. Aby společnost mohla tohoto cíle dosáhnout, je doporučeno, aby své zaměstnance podporovala ve vysokoškolském a postgraduálním studiu, například možností čerpání studijního volna. Dále je doporučeno nabízet zaměstnancům s vysokoškolským vzděláním vyšší mzdové ohodnocení, čímž motivovat nejen stávající zaměstnance, ale zároveň tak motivovat potenciální zaměstnance k projevení zájmu o získání pozice

ve společnosti. Dalším způsobem, jak dosáhnout stanoveného cíle, je sestavit každému zaměstnanci individuální plán odborného vzdělávání a následně ho testovat na úroveň znalostí v odborných tématech. Zvýšení jejich kvalifikace lze také dosáhnout pravidelným zasíláním podrobných nabídek na vzdělávání tak, aby si mohli zvolit dle svého profesního uvážení, kterého se zúčastní a naplní tak minimální počet 40 hodin ročně strávených na školení.

- **Strategické akce k naplnění cíle udržení zaměstnanců** - K dosažení tohoto cíle je zapotřebí především zamezit fluktuaci, popřípadě ji alespoň co nejvíce omezit. K tomu je doporučeno zaměstnance náležitě odměňovat za kvalitně odváděnou práci, jelikož právě vyšší mzdové ohodnocení a benefity jsou častým důvodem pro setrvání v zaměstnání. V rozhovorech bylo poukázáno, že jedním z častých důvodů k opouštění zaměstnání je odchod zaměstnankyň na mateřskou a rodičovskou dovolenou, což koresponduje s personální strategií společnosti, kdy jsou často přijímány, především na pozice asistentek, mladé ženy. S tím je spojena obava, že se zaměstnankyně po mateřské dovolené již do zaměstnání nenavrátní a společnost tak přijde o investici, kterou do jejího zaškolení vložila. Jako akce, jak tomu předejít, je doporučeno nabízet zaměstnankyním možnost individuálně zkráceného úvazku. Dalším návrhem je zřízení dětské skupiny, což je v současnosti velice moderním způsobem řešení tohoto problému. S přihlédnutím k počtu zaměstnankyň celého holdingu AD, které jsou v současnosti na mateřské dovolené, to rozhodně stojí za zvážení.
- **Strategické akce k naplnění cíle růstu spokojenosti zaměstnanců** – Tento cíl by stanoven, jelikož pouze spokojení zaměstnanci odvádí svou práci kvalitně a efektivně a pouze spokojení zaměstnanci nemají důvod společnost opouštět. Pro jejich spokojenost je rozhodující jejich zdravotní stav, a to ať již v souvislosti s nemocemi, stresy, přepracovaností či dokonce případným syndromem vyhoření. Jako řešení je navrženo zavedení tzv. „sick days“, neboli možnosti čerpání omezeného volna na zotavenou, a to bez nutnosti uvedení konkrétního důvodu. „Sick days“ patří dnes mezi stále oblíbenější a častěji využívané zaměstnanecké výhody v mnoha společnostech. Jak uvedli zaměstnanci během brainstormingu, jeho zavedení by ve společnosti rádi uvítali. Naopak jako prevenci zdravotního stavu by zaměstnanci ocenili přidělování příspěvku na vitamínové doplňky.

Spokojenost zaměstnanců je také narušována negativními vztahy na pracovišti, k zabránění tomu a zároveň dosažení cíle je navrženo přeorganizovat osazení kanceláří a osob v jednotlivých pracovních skupinách. Zároveň je zapotřebí, aby se zaměstnanci cítili dobře v pracovním prostředí, kde vykonávají činnost pro společnost, k čemuž je doporučeno zlepšovat pracovní prostředí dle individuálních požadavků jednotlivých zaměstnanců tak, aby byly naplněny jejich konkrétní potřeby k dosažení spokojenosti.

Strategické akce byly navrženy tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů společnosti AD, a.s. a zároveň, aby byly dosaženy konkurenční výhody a co nejvíce omezeny potenciaální konkurenční výhody konkurenčních společností, tedy dosaženo co nejvyšší hodnoty a stálého růstu zdrojů společnosti ve formě lidského faktoru a jeho znalostí a vědomostí a zamezeno jeho případnému odchodu ze společnosti.

5 Závěr

V dnešním světě globální konkurence, pokud chce organizace přežít a následně růst, musí své konkurenty předstihnout, tedy získat konkurenční výhodu a následně si ji také udržet. Nejosvědčenějším způsobem, jak toho docílit, se stále častěji stává využití lidského faktoru jako nositele cenných znalostí a zkušeností, tedy zaměstnanců, kteří jsou schopni odvádět takové výkony, které přinášejí společnosti jedinečnou konkurenční výhodu. Zaměstnanci jsou tedy jednoznačně klíčovým zdrojem úspěšných organizací.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy identifikovat a zhodnotit důležitost a přínos lidského faktoru k dosažení konkurenceschopnosti společnosti AD auditori a daňoví poradci, a.s. (dále jen AD, a.s.).

První část práce se skládá z teoretických východisek, která jsou zpracována z české i zahraniční odborné literatury a českých i zahraničních odborných článků, které se zaměřují na oblast konkurenceschopnosti, lidského faktoru - jeho přínosem pro organizaci a jeho vzděláváním.

Druhá část se skládá z komparace poznatků z teoretických východisek s poznatky získanými metodou řízených rozhovorů s ředitelem, předsedou představenstva, auditorkou a asistentkou auditora společnosti, brainstormingem se zaměstnanci a dále přímým pozorováním autorky jako zaměstnankyně společnosti.

Začátek praktické části práce se zabývá charakteristikou auditorské a daňově poradenské společnosti AD, a.s., předmětem jejího podnikání a nabídkou a úrovní služeb, které svým klientům poskytuje.

Následně bylo zhodnoceno současné postavení společnosti AD, a.s. na auditorském trhu, přičemž byla společnost hodnocena ve vztahu k potencionálním konkurenčním společnostem, kdy výběr těchto společností byl konzultován s ředitelem, předsedou představenstva a auditorkou společnosti. Porovnáním s jednotlivými konkurenčními společnostmi bylo poukázáno na jedinečnou výhodu AD, a.s., a to v podobě komplexnosti, neboli možnosti poskytovat široké spektrum služeb. Zhodnocením postavení společnosti ve vztahu ke konkurentům napomohlo k následnému stanovení silných a slabých stránek společnosti.

Stanovené silné stránky, kterými jsou vysoká úroveň odborných pracovníků, komplexní řešení problémů, loajalita zaměstnanců ke společnosti, tradice v oboru a finanční stabilita, poukázaly na nepostradatelnost lidského faktoru pro společnost.

Následně byly lidské zdroje společnosti detailněji zhodnoceny, kdy na základě rozhovorů vyplynulo, že lidský faktor je pro společnost nepostradatelným zdrojem pro realizaci její celkové strategie a zároveň přinášející trvalou konkurenční výhodu společnosti.

V návaznosti na to byl zkoumán vzdělávací proces společnosti pro rozvoj a zdokonalování lidského faktoru. Zde byly zanalyzovány požadavky na vzdělávání u auditorů a asistentů auditora dány ze zákona a požadavky dány společností a komparovány s odpovědi respondentů.

Společnost AD, a.s. s cílem dosahovat i nadále větších úspěchů nežli konkurence věnuje nemalé úsilí a finanční prostředky do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti tak mají možnost účastnit se jak interních tak externích forem školení. Z těch interních jde o pravidelná školení v rámci společnosti na aktuální témata či problematiky podstatné pro chod společnosti, v rámci kterého je také zajišťováno předávání znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci. Z externích se především jedná o školení pořádané Komorou daňových poradců, kterým zároveň splňují povinný rozsah účasti na školeních daný zákony.

Závěrem práce byla zhodnocena perspektiva učení a růst strategického nástroje Balanced Scorecard. Stanovené cíle pro společnost AD, a.s. byly zvoleny na základě empirického zkoumání ve společnosti a to ve formě rozhovorů s ředitelem, předsedou představenstva, auditorkou a asistentkou auditora, dále na základě krátkého brainstormingu se zaměstnanci společnosti a také z autorčina dlouhodobého pozorování ve společnosti. Cíle byly dále komparovány s teoretickými východisky a výsledky jednotlivých analýz provedených ve společnosti. K dosažení stanovených cílů byly navrženy strategické akce pro společnost, které jsou návrhy a doporučeními společnosti pro zlepšení jejího stávajícího stavu do budoucnosti.

Pro dosažení stanoveného cíle průběžně vychovávat z asistentů auditora auditory bylo doporučeno zprvu vypsát výběrové řízení k přijetí na pozice asistentů auditora, kde budou uchazeči důsledně testováni tak, aby se předešlo jejich fluktuaci. Následně

je doporučeno sestavování individuálních plánů na získávání potřebné kvalifikace a praxe tak, aby se poté mohl stát z asistenta auditora auditor společnosti.

K naplnění cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců bylo doporučeno umožnit zaměstnancům čerpat studijní volno a nabízet vyšší mzdové ohodnocení, čímž docílit zvýšení podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Dále sestavovat individuální plán odborného vzdělávání, aby zaměstnanci rozšířili a prohloubili svoje kvalifikace a zároveň pravidelně zasílat nabídky na tato vzdělávání.

K dosažení cíle udržení zaměstnanců přispěje ohodnocování vyšší mzdou a přidělování benefitů, zároveň je doporučeno nabízet zaměstnankyním při návratu z mateřské dovolené možnost zkráceného úvazku či zvážit založení dětské skupiny.

Pro naplnění cíle růst spokojenosti zaměstnanců je doporučeno ve společnosti zavést tzv. „sick days“ a pro prevenci dobrého zdravotního stavu přispívat na vitamínové doplňky. Podstatné je také přeorganizovat kanceláře a pracovní skupiny, aby bylo dosaženo příznivého klimatu mezi zaměstnanci a na základě jejich konkrétních požadavků zlepšit jejich pracovní prostředí, aby jim byla vytvořena příjemná atmosféra pro poskytování kvalitních služeb klientům společnosti.

Tato diplomová práce na základě provedených analýz identifikovala lidský faktor jako hlavní nástroj k dosažení konkurenceschopnosti a následně za využití perspektivy učení a růstu u strategické metody Balanced Scorecard navrhla akce k rozvoji lidského faktoru a zlepšení stávající situace společnosti. Tento provedený postup analýz a metod na stanovení návrhů na zlepšení má v budoucnu uplatnění i u jiných malých a středních společnostech, kde není lidský faktor zhodnocován, přestože je hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody.

6 Seznam použitých zdrojů

Monografická publikace a příspěvky

BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of management, 1991, Vol. 17. p. 99–120.

BARRETT, A., O'CONNELL, J. P. *Does Training generally works? The returns to incompany training*. Industrial And Labor Relations Review, 2001, 54 (3), p. 647-662.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-17-6.

BECKER, G. S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd. ed. Chicago: Chicago University Press, 1993, 390 p. ISBN 978-0-226-04120-9.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

EDVINSSON, L. (1997a): *Developing intellectual capital at Scandia*. Long Range Planning. 1997. Vol. 30, Iss. 3, p. 366-373.

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. (1997b): *Intellectual capital – Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York, NY: Harper Business. 1997. ISBN 0-88730-841-4.

GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

- HOPE, J., FRASER, R.: *Beyond Budgeting: Breaking Through the Barrier to the Third Wave*, Management Accounting, 1997.
- HORIBE, F.: *Managing knowledge workers: new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*. New York: J. Wiley, 1999. 292 p. ISBN 0-471-64318-1.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- JAMAL, W., SAIF M. I. *Impact of Human Capital Management on Organizational Performance*. European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences. 2011. Iss. 34, p 55-69. ISSN 1450-2275.
- JOHNSON, R. *Strategic international human resource management towards achieving sustained competitive advantages*, Otago management graduate review. 2009. Vol. 7, p. 63-79.
- KAMENÍČEK, J.: *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2. upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. 230 s. ISBN 978-80-246-2139-5.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOŠTURIÁK, J. – CHÁL, J.: *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KRÁL, B. *Profesní organizace a regulace vybraných profesí*. Časopis Auditor. 2015, XXII(3), s. 5-9. ISSN 1210-9096.
- KRÁL, B. *Úloha vzdělávání při preventivním zvyšování kvality práce auditorů*. Časopis Auditor. 2015, XXII(1), s. 37-39. ISSN 1210-9096.
- KUCHARČÍKOVÁ, A. , TULEJOVÁ, L., NIŽNÍK, L.: *Konkurencieschopnosť firiem v období ekonomickej recesie*. Konferencia Manažment ľudského potenciálu v podniku, Žilina. 5/2009. s 64-69.

MUGERA A. W. *Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource - based theory to human resources*, International food and agribusiness management review, 2012. Vol. 15, Iss: 4, p. 27 - 48.

PETŘÍKOVÁ, R.: *Moderní management znalostí: principy, procesy, příklady dobré praxe*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

RUSSELL-WALLING, E.: *50 management ideas you really need to know*. London: Quercus, 2008. 208 p. ISBN 978-1847240095.

SVEIBY, K. E.: *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, c1997. 220 p. ISBN 1-57675-014-0.

ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ULRICH, D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, 281 p. ISBN 0-87584-719-6.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 148 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. 3. rozš. vyd. Praha: Adart, 2013, 194 s. ISBN 978-80-87829-05-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WEN-YING, W., CHINGFU, Ch. *Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan*. *Journal of Intellectual Capital*, 2005. Vol. 6, Iss: 2, p. 222 – 236.

WEXLER, M. N. *Organisational memory and intellectual capital*. *Journal of Intellectual Capital*. 2002. Vol. 3, Iss. 4, p. 393–414.

Elektronické zdroje

AD, a.s. (2007). *Webové stránky společnosti AD, a.s.* [online]. [cit. 2015-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ad-as.cz/>>.

AV-AUDITING (2015). *Webové stránky společnosti AV-AUDITING, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2015-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.av-auditing.cz/>>.

Balanced Scorecard Institute, *Balanced scorecard basics* [online], Strategy Management Group company, [cit. 2015-05-10]. Dostupný z WWW: <<https://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>>.

KODAP GROUP (2014). *Webové stránky společnosti KODAP GROUP*. [online]. [cit. 2015-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kodap.cz/>>.

KACR (2015). *Webové stránky Komory auditorů České republiky*. [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kacr.cz/>>.

Kreston A&CE (2015). *Webové stránky společnosti Kreston A&CE Group, s.r.o.* [online]. [cit. 2015-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ace.cz/>>.

Mazars (2015). *Webové stránky společnosti MAZARS*. [online]. [cit. 2015-08-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.mazars.cz/>>.

Obchodní rejstřík (2015), AD auditoři a daňoví poradci, a.s. [online]. [cit. 2015-07-07]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=119374&typ=UPLNY>>

SVOBODA R. *Jak podpořit „sílu výkonu“ v organizaci? Zaveďte systematické a efektivní hodnocení zaměstnanců.* [online]. SilnePracoviste.cz, [cit. 2015-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.silnepracoviste.cz/tema-mesice/jak-podporit-%E2%80%9Esilu-vykonu%E2%80%9C-v-organizaci-zavedte-systematicke-a-efektivni-hodnoceni-zamestnancu/>>.

22HLAV (2014). *Webové stránky společnosti AD, a.s.* [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.22hlav.cz/>>.

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.kacr.cz/zakon-a-evropske-predpisy>>.

ISQC 1 (2009). Mezinárodní standard pro řízení kvality. [online]. [cit. 2015-08-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.kacr.cz/zakon-a-evropske-predpisy>>.

KPV (2015). Vnitřní předpis pro kontinuální profesní vzdělávání auditorů. [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.kacr.cz/zakon-a-evropske-predpisy>>.

Rozhovory

URBAN, Zdeněk. Osobní rozhovor s ředitelem společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Jičín, 3.11.2015.

ŠPAČKOVÁ, Ivana. Osobní rozhovor s auditorkou společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Jičín, 23.10.2015.

ASISTENTKA AUDITORA. Osobní rozhovor s asistentkou auditora společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Jičín, 24.11.2015.

PRDA, Jiří. Osobní rozhovor s předsedou představenstva společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Jičín, 20.11.2015.

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tržní hodnoty Skandia	23
Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	32
Obrázek 3: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu	41
Obrázek 4: Logo společnosti	46
Obrázek 5: Divize společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.	48
Obrázek 6: Vývoj hospodářského výsledku společnosti před zdaněním.....	49
Obrázek 7: Vývoj počtu auditorů, asistentů a auditorských společností 1993-2014 (k 31.12.).....	64

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatelé rentability ve společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.	50
Tabulka 2: Charakteristika vybraných konkurenčních společností	52
Tabulka 3: Silné a slabé stránky společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.	56
Tabulka 4: Přehled zaměstnanců AD auditoři a daňoví poradce, a.s.	60
Tabulka 5: Perspektiva učení a růstu ve společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.	74

9 Seznam zkratek

AD, a.s.	AD auditoři a daňoví poradci, a.s.
BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
ISQC 1	Mezinárodní standard pro řízení kvality
KA ČR	Komora auditorů České republiky
KPV	Vnitřní předpis pro kontinuální profesní vzdělávání auditorů
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná

10 Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor s ředitelem, prokuristou, auditorem a daňovým poradcem společnosti AD auditoři a daňoví poradci a.s. Ing. Zdeňkem Urbanem	I
Příloha č. 2: Rozhovor s předsedou představenstva společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Ing. Jiřím Prdou	V
Příloha č. 3: Rozhovor s auditorkou a členkou představenstva společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s. Ing. Ivanou Špačkovou	VII
Příloha č. 4: Rozhovor s asistentkou auditora společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.	IX
Příloha č. 5: Rozvaha ke dni 31. 8. 2014	XI
Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 8. 2014	XV
Příloha č. 7: Příloha k účetní závěrce k rozvahovému dni 31. 8. 2014.....	XVII
Příloha č. 8: Přehled školení ve společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.	XVIII
Příloha č. 9: Nabídka vzdělávacích akcí Komory auditorů ČR na 2. pololetí 2015	XIX
Příloha č. 10: Organizační struktura holdingových společností AD	XX

Příloha č. 1: Rozhovor s ředitelem, prokuristou, auditorem a daňovým poradcem společnosti AD auditori a daňoví poradci a.s. Ing. Zdeňkem Urbanem

1. Jakou cestou získáváte nové zakázky?

„Převážná část zakázek je v současné době získávána na základě osobního doporučení stávajících klientů nebo jiných osob, které naši práci znají. Tento způsob získávání zakázek vytváří více než 9/10 nových zakázek.“

2. Jaké společnosti považujete za největší konkurenty pro Vaši společnost?

„To je různé. Audit není vysloveně regionálně zaměřený, je možné ho realizovat kdekoli na území ČR, čemuž odpovídá klientela, která není soustředěna pouze ve východních Čechách a Praze, ale z velké části i na Moravě.“

3. Jak hodnotíte úroveň propagace Vaší společnosti?

„Nedostatečně. Www stránky se přepracovávají neúměrně dlouho, je však pravda, že nemají prakticky žádnou vazbu na zákaznickou klientelu.“

4. Lze říci, že na Vaši společnost působí sezónnost?

„To rozhodně. Statutární audity mají sezónu od března do června. Významný podíl činností je však prováděn již i v období od října do března.“

5. Jak si podle Vás stojí společnost AD, a.s. svou cenovou politikou?

„Společnost nemusí jít pod standardní ceny, nabízí spíše ceny vyšší nežli průměr, neboť má zakázek spíše přebytek nežli nedostatek s přihlédnutím ke stávajícímu personálnímu zabezpečení.“

6. Lze tedy říci, že by společnost uvítala rozšíření počtu zaměstnanců?

„Ano, a to v nejbližší době minimálně o jednoho auditora a jednoho až dva asistenty auditora. Nyní má jedna asistentka již zkoušky na auditora splněny a dva asistenti v současné době procházejí systémem zkoušek na auditora.“

7. Co považujete za silné stránky Vaší společnosti a proč?

„Dlouhodobé působení na trhu, schopnost komplexního poskytování služeb v oblasti auditu, daní, znaleckých činností a právních služeb. Velmi dobrá úroveň většiny rozhodujících pracovníků a momentálně i kvalitní softwarové vybavení.“

8. Co považujete za slabé stránky Vaší společnosti a proč?

„Roztříštěnost organizačních jednotek a nedostatečná komunikace v některých individuálních případech, možná i stávající způsob převážného získávání zakázek.“

9. Co je podle Vás konkurenční výhodou společnosti?

„Schopnost poskytování komplexních projektů na klíč, a to nejen v oblasti přeměn, ale i se zaměřením na vlastnické a obdobné strukturalizace.“

10. Myslíte, že konkurenční výhoda ve Vaší společnosti souvisí s lidskými zdroji Vaší společnosti?

„Určitě. Jak již jsem uvedl, za silnou stránku společnosti považuji právě velmi dobrou úroveň většiny rozhodujících pracovníků, díky kterým je konkurenční výhody společnosti dosahováno.“

11. Považujete lidské zdroje ve Vaší společnosti za nepřenosné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné?

„Těžko říct, některé z parametrů bych jistě řekl, že ano. Otázka nepřenosnosti je trochu složitější, ale odchodem jednotlivé osoby zjevně nemůže dojít ke ztrátě konkurenční výhody v této oblasti. Pochopitelně při odchodu většího kolektivu by ztráta konkurenční výhody hrozila.“

12. Myslíte, že lidské zdroje ve Vaší společnosti může konkurence napodobit?

„Velmi obtížně, protože u rozhodujících zaměstnanců je to otázka především lidského faktoru. V oblasti softwaru samozřejmě procesy společnosti napodobit může.“

13. Z jakých důvodů Vaši společnost nejčastěji opouštějí zaměstnanci?

„Syndrom vyhoření, neschopnost adaptovat se na výrazně vyšší náročnost než je v zaměstnání obvyklé, výrazně vyšší časový rozsah služebních cest. Dále individuální personální otázky, například, že si zaměstnanci nemusí rozumět, mateřská dovolená apod.“

14. Shledáváte za důležité, aby si zaměstnanci mezi sebou předávali své schopnosti a zkušenosti a jakým způsobem to zajišťujete?

„Ano. Zajišťováno je to při odborných poradách a školeních, při individuálních konzultacích a v rámci užívaného komplexního informačního systému, kde samostatná část se věnuje metodice a školením.“

15. Snažíte se u zaměstnanců rozvíjet schopnosti a dovednosti, které jsou pro práci ve Vaší společnosti důležité, popřípadě, jak?

„Myslím si, že ano. Je to například otázka vnitroholdingových školení, jejichž program je přílohou této práce. Je to i snaha poskytnout jednotlivým pracovníkům konzultační prostor s rozhodujícími odborníky v jednotlivých oblastech.“

16. Jaké máte konkrétní požadavky na znalosti u svých zaměstnanců?

„Určité požadavky jsou dány zákonem. Nad rámec těchto požadavků, které se týkají především vzdělání, jsou v praxi při přijímání nového zaměstnance požadovány především základy právního povědomí, velmi dobré uživatelské ovládání PC, psaní všemi deseti, základní znalosti o daních a znalost účetnictví. Zaměstnance společnosti si však převážně vychováváme sami. Na trhu práce je velmi obtížné získat zaměstnance podle našich představ a požadavků.“

17. Uvedl jste vychovávat. Co je s tím spojeno?

„Pro společnost je výhodnější si auditory vychovávat přímo ve firmě, výchova však trvá velmi dlouho, jelikož zákonem požadovaná praxe je nedostatečná. Po 3 letech praxe a vykonání zkoušek není schopen nový auditor samostatně vykonávat auditorskou činnost podle našich představ. Přiměřená doba praxe pro úroveň, kterou od auditorů očekáváme, není podle našeho názoru 3 roky, ale minimálně 5 let. Pokud praxi asistenta auditora absolvuje nový pracovník z naší společnosti před vykonáním auditorských zkoušek, daří se nám 5tiletou praxi před samostatnou činností standardně naplňovat. To je ideální postup, oproti tomu udělat zkoušku a jít až poté do praxe. Po složení auditorských zkoušek, v případě předchozí praxe v naší společnosti, je tak auditor schopen vykonávat kvalitní práci pro naši společnost.“

Jak často tedy přijímáte nové asistenty auditorů, z kterých následně vychovááte auditory?

„Snažíme se nabírat jednoho až dva asistenty v průběhu roku, avšak v případě, že počítáme s návratem z mateřské dovolené, tak obvyklý počet nemusíme naplnit. Poté bychom z nich měli v průměru z 1/3 dokázat vychovat auditory.“

18. Jaké jsou poté náklady na auditora Vaší společnosti?

„Mzda auditora se pohybuje kolem 40 tis. Kč, to ale zdaleka nejsou konečné náklady na takového zaměstnance. Každý auditor naší společnosti má dále k dispozici automobil, asistentku, kancelář, cestovní náhrady, odvody, sociální náklady a dále jsou tu režijní náklady související s prostorem a provozem. Celkové náklady na auditora se tak pohybují kolem 150-200 tis.Kč. měsíčně.“

19. Jaké využíváte zdroje financování ve Vaší společnosti?

„Společnost využívá především vlastní zdroje a dále zdroje většinového vlastníka, tedy budovu, automobily, dále standardní dodavatelský úvěr, možnost bankovního úvěru užíváme zcela výjimečně, ale počítáme s ním při pořizování nemovitých věcí.“

Příloha č. 2: Rozhovor s předsedou představenstva společnosti AD auditori a daňoví poradci, a.s. Ing. Jiřím Prdou

1. Jakou cestou podle Vás získává společnost nové zakázky?

„V našem případě nejčastěji osobním jednáním, velmi důležité je jednání s potencionálními klienty na základě předchozího doporučení. Jako společnost získáváme zakázky v rámci vypsanych výběrových řízení dle zákona o veřejných zakázkách, nebo ve výběrových řízeních, která si organizují ekonomické subjekty samostatně.“

2. Jaké společnosti považujete za největší konkurenty pro Vaši společnost?

„To je těžká otázka. Pokud bych to bral z demografického hlediska, v blízkém okolí, čímž mám na mysli na Jičínsku, kde firma působí již od svého založení, nemáme konkurenci. V rámci regionu se poté například v Hradci Králové často setkáváme se společností Kreston A&CE Audit, která tam má jednu z kanceláří, v Pardubicích to je zase společnost AV-AUDITING, spol. s r.o.“

3. Jak si podle Vás stojí společnost AD, a.s. svou cenovou politikou?

„Nesnažíme se být cenově podprůměrní, za nabídnutou cenu se vždy snažíme poskytovat adekvátní služby. Klientovi nabízíme komplexnost služeb, kterou všechny konkurenční auditorské společnosti nabídnout nedokážou.“

4. Co považujete za silné stránky společnosti AD, a.s. a proč?

„Odborný a kvalitní tým, který se průběžně vzdělává a se kterým můžeme poskytovat co možná nejkvalitnější služby. Dále stabilní a kvalitní zázemí, vybudovanou, zaběhlou síť poboček a kanceláří, které nám umožňují plošně pokrývat vlastně celou Českou republiku.“

5. Co považujete za slabé stránky společnosti AD, a.s. a proč?

„Z mého vlastního pohledu nemáme slabé stránky, možná bychom mohli zkvalitnit marketingovou strategii.“

6. Co je podle Vás konkurenční výhodou společnosti?

„Jedním z rozhodujících faktorů je personální obsazení, které se po odborné stránce dokáže vyrovnat se všemi odbornými problémy, které činnost auditora, jako stěžejní činnost naší akciové společnosti, obnáší.“

7. Považujete lidské zdroje ve vaší společnosti za nepřenosné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné?

„Ano, dle mého názoru jsou lidské zdroje jedním z nejcennějších faktorů, na kterém lze stavět strategii celé společnosti. Pro naši společnost, dle mého, splňují kritéria nepřenosnosti, vzácnosti, nenapodobitelnosti a nenahraditelnosti.“

8. Myslíte, že lidské zdroje společnosti může konkurence napodobit?

„Svým způsobem se může snažit o napodobení a přiblížit se k nim, avšak pro jejich jedinečnost je rozhodně nikdy nelze napodobit plně.“

9. Jak hodnotíte úroveň vzdělávání zaměstnanců ve Vaší společnosti?

„Dle mého je vzdělání a vzdělanost obecně v naší společnosti na vysoké úrovni. Společnost podporuje vzdělávání, a to jak externí, tak i interní formou. Společnost podporuje vzdělávání ve všech věkových kategoriích a ve všech oborech. Zaměstnanci mají možnost sami si vybrat školení, kterého se chtějí zúčastnit, a které jim vyhovuje, a následně v drtivé většině případů dojde k jeho schválení a proplacení naší společností.“

Příloha č. 3: Rozhovor s auditorkou a členkou představenstva společnosti AD auditori a daňoví poradci, a.s. Ing. Ivanou Špačkovou

1. Jakou cestou podle Vás získává společnost nové zakázky?

„Naše společnost AD auditori a daňoví poradci a.s. získává nové auditorské zakázky především na základě doporučení současných i bývalých klientů nejen naší auditorské společnosti, ale i ostatních společností z holdingu AD, které se zabývají např. účetním a daňovým poradenstvím nebo poskytováním právních služeb. Holdingová struktura společnosti umožňuje nabídnout klientovi komplexní řešení jeho záležitostí.“

2. Jaké společnosti považujete za největší konkurenty pro Vaši společnost?

„To je složitá otázka. Velké auditorské společnosti, např. tzv. „velkou čtyřku“, která poskytuje auditorské služby subjektům veřejného zájmu a největším společnostem v České republice, nelze ve vztahu k naší společnosti za konkurenty považovat, protože naši typičtí klienti např. nejsou subjekty veřejného zájmu ani dceřiné společnosti nadnárodních korporací. Odlišná je i cenová úroveň našich služeb. Auditorské služby poskytujeme po celém území České republiky, protože se často stává, že klient ze strategických důvodů preferuje auditora z jiného regionu.“

3. Mluvíte o odlišnosti cen, jak si podle Vás stojí Vaše společnost svou cenovou politikou?

„Ceny za služby poskytované např. tzv. velkou čtyřkou jsou odlišné od našich cen, stejně tak se lišíme i od cen malých auditorských společností nebo auditorů, kteří poskytují služby jako fyzické osoby. Záleží na každém klientovi, co od provedeného auditu očekává. Osobně se domnívám, že cenová politika naší společnosti je přiměřená kvalitě námi poskytovaných služeb.“

4. Co je podle Vás konkurenční výhodou společnosti?

„Naše společnost zaměstnává několik auditorů a asistentů auditora. Holding AD nabízí kromě auditu také služby v daňové a právní oblasti, a má tedy i odpovídající odborné zázemí pro poskytování auditorských služeb. To považuji za naši konkurenční výhodu ve vztahu k malým auditorským společnostem nebo auditorům – fyzickým osobám.“

5. Uvedla jste, že jednou z konkurenčních výhod Vaší společnosti jsou její zaměstnanci, jak hodnotíte možnost vzdělávání ve společnosti?

„Průběžné vzdělávání zaměstnanců, kteří poskytují odborné služby klientům, je vedením společnosti podporováno a je považováno za nutnou podmínku poskytování kvalitních služeb. Vzdělávací program naší společnosti zahrnuje externí školení pořádaná profesními komorami, renomovanými vzdělávacími agenturami nebo interní školení naší společnosti.“

6. Jakých školení se účastníte?

„Z externích školení se účastním hlavně vzdělávacích akcí organizovaných Komorou. Jejich velkou výhodou je především odpovídající odborné zaměření školení pro mou profesi, zajímavá je i nižší cenová úroveň těchto akcí pro členy Komory. Komora často vyhláší i tzv. prioritní témata školení, která musí splnit všichni auditoři. Jedinou výhodou jsou také školení v rámci společnosti. Tato školení se vždy týkají aktuálních témat a konají se 2x měsíčně.“

7. Jaké znalostní požadavky jsou na Vás společností kladeny na pozici auditorky?

„Abych se mohla stát auditorem, musela jsme složit auditorskou zkoušku a splnit další zákonné požadavky pro členství v Komoře auditorů ČR. Každý člen Komory se musí průběžně vzdělávat a má povinnost absolvovat ročně 40 hodin školení.“

Příloha č. 4: Rozhovor s asistentkou auditora společnosti AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

1. Co považujete za silné stránky společnosti AD, a.s. a proč?

„Společnost je schopna poskytovat široké spektrum služeb – auditorské služby, poradenství v oblasti daní, právní poradenství, vedení účetnictví – a to buď přímo, nebo prostřednictvím ostatních firem holdingu AD. Společnost se pohybuje na trhu již od roku 1997, za tu dobu získala nejen zkušenosti v nejrůznějších oborech, ale i široké portfolio klientů. Vedoucí zaměstnanci působí v orgánech profesních organizací a v jiných nezávislých odborných institucích.“

2. Co považujete za slabé stránky společnosti AD, a.s. a proč?

„Ve společnosti není dostatečně nastavena a implementována jednotná firemní politika pro všechny pracovní skupiny společnosti. Nedostatečná koordinace pracovních činností – zadávání zakázek, zadávání úkolů nekompetentním osobám, dokončování zakázek v časovém presu. Velká fluktuace především z důvodu mateřských a rodičovských dovolených.“

3. Co je podle Vás konkurenční výhodou společnosti?

„Společnost je schopna poskytovat široké spektrum služeb – auditorské služby, poradenství v oblasti daní, právní poradenství, vedení účetnictví – a to buď přímo, nebo prostřednictvím ostatních firem holdingu AD. Dále, že společnost poskytuje své služby po celé ČR a má pobočky v Praze, Brně, Hradci Králové a v Jičíně.“

4. Myslíte, že konkurenční výhoda ve společnosti souvisí s lidskými zdroji společnosti?

„Ano. Pokud zapůsobí pozitivně zaměstnanec společnosti (nejen po odborné, ale i po lidské stránce) na klienta, je větší pravděpodobnost, že klient naše služby doporučí dalším potenciálním klientům.“

5. Považujete lidské zdroje ve společnosti za nepřenosné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné?

„Lidské zdroje v naší společnosti jsou vzácné, jelikož jsou požadovány pro poskytování našich služeb vysoké kvalifikační a odborné znalosti. Nenahraditelnost spatřuji v osobě majitele společnosti, a to ve smyslu kontaktů s klientelou.“

6. Myslíte, že lidské zdroje společnosti může konkurence napodobit?

„Konkurence může napodobovat nabídku našich poskytovaných služeb (např. rozšíření o právní služby). Jako větší hrozbu však spatřuji v tom, že zkušení zaměstnanci mohou odejít ke konkurenci za výhodnějších podmínek, nebo si založit vlastní firmu.“

7. Jak hodnotíte možnost vzdělávání ve společnosti?

„Ve společnosti jsou pravidelně pořádána interní školení a zaměstnavatel umožňuje a finančně podporuje účast na externích školeních. Dále společnost dává možnost svým zaměstnancům účastnit se jazykových kurzů.“

8. Jakých školení se účastníte?

„Pravidelně se účastním interních školení, dále školení pořádaných profesní organizací (KAČR).“

9. Jaké znalostní požadavky jsou na Vás společností kladeny na pozici asistentky auditorky?

„Znalost předpisů, týkajících se poskytovaných auditorských služeb. Znalosti v nezbytném rozsahu pro provádění auditorské činnosti v oborech: práva obchodních společností, insolvenční právo, finanční právo, občanské a obchodní právo, pracovní právo a právo sociálního zabezpečení. Základní uživatelské znalosti v oblasti IT.“

Příloha č. 5: Rozvaha ke dni 31. 8. 2014

ROZVAHA

v písemném rozsahu
ke dni 31.8.2014
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

Veverkova 1343
Hradec Králové
50002

IČ
2 5 2 6 6 2 9 2

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	13 593	3 042	10 551	15 324
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002				0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	3 108	2 642	466	548
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	112	112	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	112	112	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	2 666	2 530	136	218
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 441	1 305	136	218
4.	Pěstítecké celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	1 225	1 225	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	330	0	330	330
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	330	0	330	330
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

IČ: 25266292

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	10 339	400	9 939	14 283
C.1.	Zásoby (součet C.1.1. až C.1.6.)	032	0	0	0	0
C.1.1.	Materiál	033	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II.1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	10 084	400	9 684	14 098
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	7 516	400	7 116	11 709
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	370	0	370	400
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	111	0	111	358
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	457	0	457	547
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	1 630	0	1 630	1 084
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4.)	058	255	0	255	185
C.IV.1.	Peníze	059	81	0	81	63
2.	Účty v bankách	060	174	0	174	122
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.1.	Časové rozlišení (D.1.1. + D.1.3.)	063	146	0	146	493
D.1.1.	Náklady příštích období	064	138	0	138	296
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	8	0	8	197

Vytvářeno v programu FORM studio - www.formstudio.cz

IČ: 25266292

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	10 551	15 324
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	068	2 098	1 398
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	2 500	2 500
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 500	2 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5.)	073	1 600	1 600
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	1 600	1 600
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	079	0	0
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	-2 702	-2 163
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	2 291	2 830
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-4 993	-4 993
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	087	700	-539
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	088	8 400	13 668
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	089	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	092	0	0
4.	Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	094	1 477	1 477
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0
3.	Závazky - podstatný viv	097	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6.	Vydané dluhopisy	100	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	102	0	0
9.	Jiné závazky	103	1 477	1 477
10.	Odloužený daňový závazek	104	0	0

Vytvářeno v programu FORÉ st.č. - www.fortsoft.cz

IČ: 25266292

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	105	6 923	12 086
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	4 072	6 904
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	108	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	110	191	437
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	64	97
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	181	24
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	0	0
9.	Vydané dluhopisy	114	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	115	104	149
11.	Jiné závazky	116	2 311	4 475
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	117	0	105
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	0	105
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	121	53	258
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	53	258
2.	Výnosy příštích období	123	0	0

Sestaveno dne: 4.3.2015

Právní forma účetní jednotky: Akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství

Podpisový záznam:


AD auditoři a daňoví poradci, a.s.
 Jungmannova 319
 506 01 JIČÍN
 Tel. 493538211, fax 493538259

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 8. 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.8.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

IČ
2 5 2 6 6 2 9 2

Veverkova 1343

Hradec Králové

50002

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	0	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	13 831	13 746
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	13 831	13 746
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	8 903	9 007
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 106	2 067
2.	Služby	10	6 797	6 940
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	4 928	4 739
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	3 675	4 711
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 607	3 403
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	35	25
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	744	951
4.	Sociální náklady	16	289	332
D.	Daně a poplatky	17	40	39
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	93	236
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	11	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	11	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-138	-60
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 681	322
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 947	625
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	981	-490

IČ: 25266292

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	179	121
N.	Nákladové úroky	43	228	159
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	34	7
O.	Ostatní finanční náklady	45	33	11
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-48	-42
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	233	7
Q. 1.	- splatná	50	233	7
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	700	-539
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
****	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	700	-539
*****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	933	-532

Sestaveno dne: 4.3.2015

Právní forma účetní jednotky: Akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství

Podpisový záznam:


 ASD auditors a daňová poradci, a.s.
 Jungmannova 319
 506 01 JIČÍN
 Tel. 493538211, fax 493539259

Příloha č. 7: Příloha k účetní závěrce k rozvahovému dni 31. 8. 2014

Příloha k účetní závěrce podle § 39 vyhl. č. 500/2002 Sb.

ODSTAVEC 1

Firma: AD auditoři a daňoví poradci, a.s.

Sídlo: Veverkova 1343, Hradec Králové

IČ: 25266292

Právní forma účetní jednotky: Akciová společnost

Předmět podnikání (popř. účel zřízení): Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

Rozvahový den: 31. 8. 2014

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis):

Okamžik sestavení účetní závěrky: 4. 3. 2015

Mgr. Vladimíra Skarková

Datum vzniku účetní jednotky (popř. zahájení činnosti): 11. 3. 1997

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis):

Mgr. Vladimíra Skarková

V Hradec Králové

dne 4. 3. 2015

Podpisový záznam

FO nebo PO podílející se více než 20% na základním kapitálu ÚJ:

Jméno, název	Výše vkladu v %
-----	-----
Ing. Zdeněk Urban	95 %

Jména a příjmení členů statutárních orgánů:

Ing. Jiří Prda

Mgr. Ing. Václav Pačesný

Ing. Ivana Špačková

Jména a příjmení členů dozorčích orgánů:

Ing. Marie Tauchmanová

Popis organizační struktury ÚJ, popř. zásadní změny během ÚO:

Společnost řídí prokurista a představenstvo společnosti. Operativní provoz je realizován prostřednictvím vnitřního organizačního řádu.

Popis změn a dodatků provedených v uplynulém ÚO v obchodním rejstříku:

V období od rozvahového dne do data sestavení účetní závěrky došlo ke změnám v osobách členů představenstva a dozorčí rady.

ODSTAVEC 3

Prům. přepočtený počet zaměstnanců během ÚO: 11 Osobní náklady: 3675

Členové řídících orgánů (počet): 0 Osobní náklady: 0

Odměny osobám, které jsou statutárním orgánem: 0

Odměny členům statutárních a dozorčích orgánů: 35

Výše vzniklých nebo sjednaných penzijních závazků bývalých členů

vyjmenovaných orgánů: 0

ODSTAVEC 5

Použité obecné účetní zásady:

Účetní jednotka se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a Vyhláškou 500/2002 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků.

Použité účetní metody:

Pro účely evidence zásob je použit způsob A.

Pro účely zajištění věcné a časové souvislosti nákladů a výnosů, příjmů a výdajů,

byly použity metody časového rozlišení.

Hmotný majetek se oceňuje pořizovacími cenami.

Nakoupené zásoby se oceňují pořizovacími cenami.

Zásoby vytvořené vlastní činností nebyly evidovány.

Peněžní prostředky a ceniny se oceňují jejich jmenovitými hodnotami.

Pohledávky a závazky se při vzniku oceňují jmenovitou hodnotou.

Způsob odpisování:

Odpisovaný dlouhodobý hmotný majetek se odpisuje v průběhu jeho používání.

Účetní jednotka používá účetní odpisy stanovené na základě předpokládané doby použitelnosti s přesností na měsíce. Odpisy jsou lineární.

Účetní jednotka odpisuje záporný oceňovací rozdíl k nabytému majetku ve výši 1.225 tis. Kč. Oceňovací rozdíl odpisuje účetní jednotka rovnoměrně během 180 měsíců, a to v poměrně výši

Příloha č. 8: Přehled školení ve společnosti AD auditori a daňoví poradci, a.s.

Termín	Čas	Obor	Téma školení
16.1.2015	8:30	daně	daňový řád - novinky a praktické postupy
	12:30	aktuality	změny právních předpisů, koordinační výbory, NÚR, daň z nemovitých věcí a daň z nabytí n.v.
23.1.2015	8:30	daně	DPH 2015, daň z nabytí nemovitých věcí 2014, KOV 2014, NÚR 2014
	12:30	daně	změny právních předpisů 2015 (zejména ZDP, ZÚč)
13.2.2015	8:30	aktuality	daně z příjmů právnických osob - sestavení přiznání za rok 2012, praktické postupy
	12:30	aktuality	daň z příjmů fyzických osob 2012 - daňové přiznání, OSVČ - zdravotní a sociální poj.
20.2.2015	8:30	daně	daně z příjmů právnických osob - sestavení přiznání za rok 2014, praktické postupy
	12:30	daně	daň z příjmů fyzických osob 2014 - daňové přiznání, OSVČ - zdravotní a sociální poj.
27.3.2015	8:30	IT	Praetor – systém spisů, složek, zkratk klientů, konkrétní postupy a požadavky AD
	12:30	daně, audit	software IDEA
10.4.2015	9:30	právo	obchodní společnosti, orgány společnosti, povinnosti vůči obchodnímu rejstříku apod.
	12:30	právo	obchodní vztahy - smlouvy, odstoupení, reklamace, okamžik realizace, dohody o narovnání, ...
15.5.2015	9:00	ASPI	novinky a tipy na lepší práci s ASPI
	12:00	IT	Praetor – systém spisů, složek, zkratk klientů, konkrétní postupy a požadavky AD
29.5.2015	9:00		účetnictví pro neúčetní
4.9.2015	9:30	Praetor	školení Praetor – pro praxi běžného uživatele
25.9.2015	9:00	účetnictví	účetnictví software Pohoda – účtování praktické rady uživatelům
	13:00	daně	příklady ze zkoušek daňových poradců 2015 + vzorové příklady ze školení
16.10.2015	9:00	daně	DPH v praxi - rizika a problémy
	13:00	daně, audit	dotace - nová judikatura u doměrků, audit
6.11.2015	9:00	audit	audit pro pokročilé – metodika auditu 2015, dotazy k ISA, příprava na auditorskou zkoušku „Auditing II“
	13:00	daně, audit	Dotace - nová judikatura u doměrků, audit
27.11.2015	9:00	přeměny	přeměny, podnikové kombinace - účetnictví, daně, základní principy, problémy
	13:00	oceňování	znalecké posudky - přeměny, vklady, "rekonstrukce" účetnictví pro Policii apod.
11.12.2015	9:00	aktuality	aktuality - změny právních předpisů, DPH, daň z příjmů, další změny na rok 2015
	13:00	aktuality	aktuality - změny právních předpisů, DPH, daň z příjmů, další změny na rok 2015

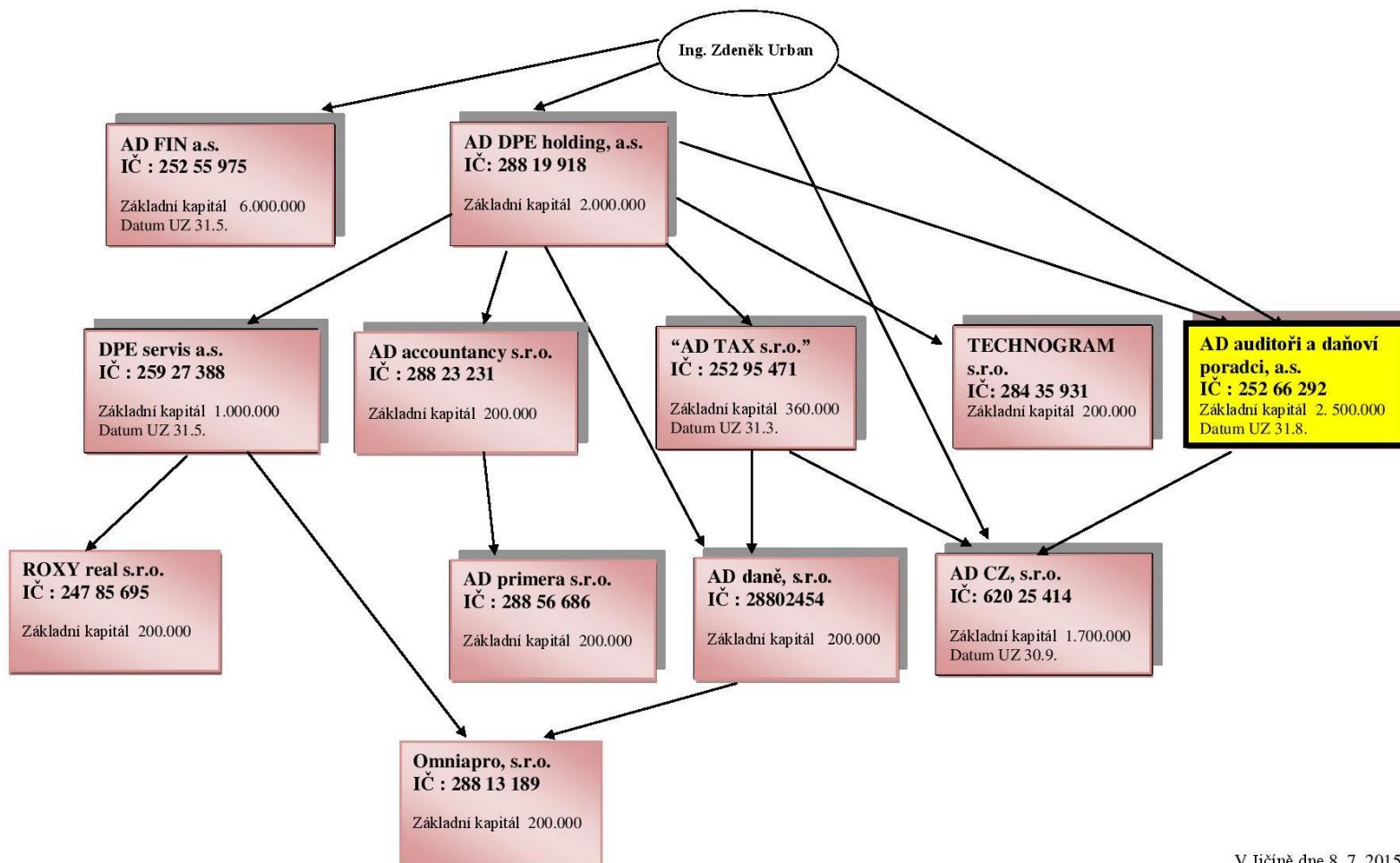
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 9: Nabídka vzdělávacích akcí Komory auditorů ČR na 2.pololetí 2015

Termín	KPV	Téma školení	Místo konání
8.9.2015	5 hodin	práva a povinnosti auditora při zavádění inventarizací	Praha
11.9.2015	7 hodin	NOZ – valná hromada SRO a AS	Praha
18.9.2015	5 hodin	ověřování dotací (školení k Příručce ověřování dotací)	Praha
24.9.2015	7 hodin	Novela zákona o veřejných zakázkách	Praha
29.9.2015	5 hodin	aktuality z oblasti daní a účetnictví	Praha
2.10.2015	5 hodin	aktuality z oblasti daní a účetnictví	Brno
6.10.2015	7 hodin	IFRS – finanční nástroje	Praha
9.10.2015	7 hodin	Novela zákona o účetnictví a související interpretace NÚR	Praha
13.10.2015	5 hodin	práva a povinnosti auditora při zavádění inventarizací	Brno
15.10.2015	7 hodin	Novela zákona o účetnictví a související interpretace NÚR	Brno
16.10.2015	7 hodin	ověřování dotací (školení k Příručce ověřování dotací)	Brno
19.10.2015	7 hodin	audit vybraných finančních institucí	Praha
23.10.2015	7 hodin	NOZ – valná hromada ARO a AS	
3.11.2015	7 hodin	novinky v daních a účetnictví NNO (nestátních neziskových organizací)	Praha
4.11.2015	7 hodin	novinky v daních a účetnictví NNO (nestátních neziskových organizací)	Brno
5.11.2015	7 hodin	novinky v daních a účetnictví NNO (nestátních neziskových organizací)	Olomouc
6.11.2015	5 hodin	analytické testy v auditorské praxi	Praha
10.11.2015	7 hodin	audit vybraných finančních institucí	Brno
11.11.2015	7 hodin	aktuality v dani z příjmů právnických osob	Brno
19.11.2015	7 hodin	IFRS – finanční nástroje	Brno
23.11.2015	7 hodin	aktuality v dani z příjmů právnických osob	Praha
25.11.2015	5 hodin	audit zúčtovacích vztahů (pohledávky, závazky, daně, mzdy)	Praha
27.11.2015	5 hodin	analytické testy v auditorské praxi	Brno
1.12.2015	5 hodin	audit zúčtovacích vztahů (pohledávky, závazky, daně, mzdy)	Brno
2.12.2015	5 hodin	zakázky jiné než audit	Praha
2.12.2015	5 hodin	audit zúčtovacích vztahů (pohledávky, závazky, daně, mzdy)	Ostrava
10.12.2015	7 hodin	aktuality v dani z příjmů právnických osob	Ostrava
11.12.2015	5 hodin	analytické testy v auditorské praxi	Ostrava

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 10: Organizační struktura holdingových společností AD



V Jičně dne 8. 7. 2015

Zdroj: vlastní zpracování