

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Intelektuální kapitál

Vladimír Šimeček

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vladimír Šimeček

Provoz a ekonomika

Název práce

Intelektuální kapitál

Název anglicky

Intellectual Capital

Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině zpracovat teoretická východiska rozebírající problematiku intelektuálního kapitálu. Cílem vlastní části práce je zhodnotit intelektuální kapitál ve zvoleném podniku.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

intelektuální kapitál, nehmotné zdroje, znalostní společnost, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BROOKING, Annie. Intellectual capital. Berkshire House: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 1-86152-408-0.
- BUREŠ, Vladimír. Řízení intelektuálního kapitálu. E+M Ekonomie a management. Liberec: 2003, část 3. ISSN 1212-3609
- HANIYEH, Ismail. Intellectual capital Reporting in knowledge economy. VDM Verlag Dr. Müller, 2010. ISBN 978-3-639-29.
- KARIER, Thomas. Intellectual capital. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-76326-4.
- LIEBOWITZ, Jay. Knowledge management : learning from knowledge engineering. Boca Raton : CRC Press, 2001. ISBN 0-8493-1024-5
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0878-8
- NERMIEN, Al-Ali. Comprehensive intellectual capital management. Hoboken: John Wiley a Sons, Inc, 2003. ISBN 0-471-27506-09.
- TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3

Předběžný termín obhajoby

2015/02 (únor)

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Elektronicky schváleno dne 29. 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 26. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Intelektuální kapitál" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Častově dne 18.3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za pomoc, pochopení a ochotu při přepracování diplomové práce.

Zároveň tímto děkuji majiteli firmy PÍCHA Safety, s.r.o. panu Ing. Petru Píchovi a jeho manželce Ing. Vladimíře Píchové za jejich volný čas, poskytnutí interních materiálů a celkovou spolupráci.

Moje veliké poděkování patří také moji rodině, manželce Janě, dětem Kateřině, Vítězslavovi a Berenice, za jejich upřímnou lásku a podporu při studiu.

Intelektuální kapitál

Intellectual Capital

Souhrn

Diplomová práce „Intelektuální kapitál“ se zabývá základními pojmy a definicí intelektuálního kapitálu v kontextu znalostní společnosti. Intelektuální kapitál je často popisován jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou podniku, přičemž se dělí na tři složky – lidský kapitál, organizační kapitál a strukturální kapitál. Lidský kapitál v sobě zahrnuje lidské dovednosti, znalosti, schopnosti, motivaci a podobné vlastnosti spojené s pracovní silou. Pro organizační kapitál jsou typická intelektuální vlastnictví, databáze, vzory, licence. Strukturální kapitál je spojen se sociální vazbou na zákazníky, jejich loajalitou, dlouhodobým vztahem apod. V současné době se nabízí několik přístupů v oblasti měření intelektuálního kapitálu, avšak neexistuje jednotný systém, který by nabídl jednotné řešení problému. Na teoretickou část diplomové práce navazuje empirická část, která metodickým postupem studuje oblast intelektuálního kapitálu ve společnosti Pícha Safety s.r.o. Výstupem diplomové práce jsou opatření a doporučení pro budoucí směr firmy.

Summary

Diploma thesis of "intellectual capital" deals with the basic terms and definitions of intellectual capital in the context of the knowledge society. Intellectual capital is often described as the difference between the market price and the book value of the company, and is divided into three parts – human capital, organisational capital and structural capital. Human capital includes human skills, knowledge, abilities, motivation and simile activities related to workforce. For the organizational capital are the typical intellectual property databases, the licences. Structural capital is based on the social link to customers, their loyalty, long-term relationship, etc. Nowadays

we have several options of measuring intellectual capital, but there is no system that would offer a proper unified solution to the problem. Theoretical part of the thesis is related to empirical part, which is a methodological procedure of studying Pícha Safety Ltd. intellectual capital. The measures and recommendations for the future direction of the company are in conclusion of the diploma thesis.

Klíčová slova: intelektuální kapitál, nemotné zdroje, znalostní management, data, informace, měření intelektuálního kapitálu, klasifikace intelektuálního kapitálu, konkurenční výhoda

Keywords: intellectual capital, intangible resources, knowledge management, data, information, intellectual capital measuring, classification of intellectual capital, competitive advantage

OBSAH

1	Úvod	5
2	Cíl práce a metodika	6
2.1	Metodika práce	7
3	Literární rešerše	11
3.1	Znalostní ekonomika/společnost	11
3.2	Znalostní řízení/management znalostí	12
3.3	Data, informace, znalosti.....	13
3.3.1	Data	13
3.3.2	Informace.....	14
3.3.3	Znalosti.....	14
3.4	Intelektuální kapitál	19
3.4.1	Definice intelektuálního kapitálu	19
3.4.2	Klasifikace intelektuálního kapitálu.....	24
3.4.3	Měření intelektuálního kapitálu	30
3.4.4	Vykazování intelektuálního kapitálu.....	37
4	Charakteristika zvoleného subjektu	43
4.1	Základní informace zvoleného subjektu	43
4.2	Charakteristika firmy PÍCHA Safety, s.r.o.	44
5	Výsledky zkoumání	47
5.1	Interview	47
5.2	Klasifikace modelu intelektuálního kapitálu.....	52
5.2.1	Lidský kapitál firmy Pícha Safety.....	52
5.2.2	Strukturální kapitál firmy Pícha Safety s.r.o.	56
5.2.3	Vztahový kapitál firmy Pícha Safety	59

6	Zhodnocení současného stavu a návrh pro rozvoj intelektuální kapitálu ve zvoleném podniku	62
6.1	Zhodnocení současného stavu	62
6.2	Návrh pro rozvoj intelektuálního kapitálu ve firmě	68
7	Závěr	71
8	Seznam použitých zdrojů	73
9	Přílohy.....	76
9.1	Seznam obrázků.....	76
9.2	Seznam tabulek.....	76
9.3	Seznam formulářů.....	78

1 Úvod

Intelektuální kapitál se v současné době dostává stále více do popředí zájmu a to i přes skutečnost, že není zcela novou problematikou. Z historického hlediska je patrný posun společnosti z industriální sféry do znalostní. Společnost se neustále vyvíjí kupředu. Data, informace, znalosti a metody jejich zpracování se staly přímou obchodní komoditou. Postupným vývojem studia znalostí, intelektuálního kapitálu, se stala tato problematika jako výchozí a prioritní a dnes je považována za jeden z nejdůležitějších výrobních faktorů. Znalosti a schopnost umět použít znalosti jsou předpokladem pro maximální využití potenciálu podniku, jsou nazývány jako znalostní management. V praxi to znamená dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě. Jak uvádí Vodák a Kuchaříková (2011) úspěšní vedoucí firem si uvědomují, že hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří umí účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním prostředí. Konec 20. století velmi ovlivnil nový fenomén zvaný globalizace. V celospolečenském pojetí způsobila globalizace propojení světových trhů a zapojení národních ekonomik do celosvětových ekonomických vazeb. V jednotlivých odvětvích roste produktivita práce, ale zároveň roste koncentrace rozhodování a konkurence. Možnost komunikovat a obchodovat s celým světem s sebou přineslo rozšíření nabídky, rostoucí kvalitu a dostupnost, ale zároveň novou konkurencí, pro kterou již neplatí geografické členění. Zájmové skupiny se tedy musely zabývat novou konkurencí a hledat nové způsoby, jak lépe zaujmout zákazníky. Začal veliký tlak na vytváření konkurenční výhody, který vedl k transformaci společnosti a ke vzniku nového společenského uspořádání, takzvanou znalostní společnost. Schopnost používat intelektuální zdroje k vytváření nových řešení pro uspokojení lidských potřeb a potřeb zákazníků se stává velkou konkurenční výhodou. Hlavním zdrojem bohatství moderních organizací v nejvýkonnějších a v nejefektivnějších odvětvích jsou intelektuální schopnosti pracovníků firmy.

2 Cíl práce a metodika

Hlavní cíl teoretické části:

- Zpracovat a vymezit pojem intelektuální kapitál z pohledu různých přístupů a podat ucelený přehled o intelektuálním kapitálu.

Dílčí cíl teoretické části:

- Specifikovat pojem "Intelektuální kapitál" a jeho teoretická východiska, pro která jsou charakteristická data, informace a znalosti.
- Vymezit tyto pojmy a poukázat na jejich posloupnosti, provázanost a závislost.
- Popsat metody měření, uchování a vykazování intelektuálního kapitálu, které jsou výchozí pro empirický výzkum.

Hlavní cíl empirické části

- Zpracovat návrh pro rozvoj intelektuálního kapitálu ve zvoleném podniku.

Dílčí cíle empirické části

- Představit českou společnost Pícha Safety s.r.o.
- charakterizovat lidský, strukturální a vztahový kapitál zvolené společnosti.

2.1 Metodika práce

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce byla zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce byla vypracována ze získaných výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Práce byla vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce

2. Syntéza výchozí znalostní báze

Literární rešerše byla zpracována pomocí metody studia a konfrontace názorů autorů na zkoumanou problematiku.

3. Charakteristika zvoleného subjektu

V této části práce byla představena česká společnost Pícha Safety s.r.o. a jeho organizační struktura na základě studia webových stránek a interních dokumentů.

4. Realizace kvalitativního a kvantitativního výzkumu

- Analýza složek intelektuálního kapitálu
- Sběr dat – řízený rozhovor
- Analýza dokumentů
- Interní zdroje firmy – databáze, intranet
- Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů
- Formální dokončení práce

Pro sběr dat bylo využito metody řízeného rozhovoru, který byl zvolen za účelem zjištění názorů dotazovaných respondentů na dosavadní úroveň intelektuálního kapitálu ve firmě. Rozhovor pomocí metody řízeného rozhovoru je interview, ve kterém je seznam otázek nebo témat, které je zapotřebí se zkoumanou osobou

prozkoumat. Rozhovor pomocí metody řízeného rozhovoru má zajistit, aby se dostalo na všechna potřebná témata. Podle Hendla (2005) je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí, získá informace. Zároveň rozhovor s návodem dává tazateli možnost volnosti využití daného času, umožňuje provést rozhovory strukturovaněji a také ulehčuje jejich následné srovnání. Tento rozhovor bude obohacen o prvky problémově zaměřeného rozhovoru, u kterého tazatel uvede problém, ke kterému se stále vrací. Rozhovor se přizpůsobuje povaze problému a je orientován na proces. Hendl (2005) uvádí, že jde o postupné zjišťování, ověřování a analýzu dat, přičemž se pomalu odhaluje jejich podstata a vzájemný vztah.

Kvalitativní výzkum na bázi řízeného osobního rozhovoru byl realizován v listopadu 2014. Řízený rozhovor probíhal v těchto krocích:

- 1) Příprava na strukturovaný rozhovor - sepsání seznamu informací pro sestavení správných otázek vedoucí k dosažení cíle výzkumu.
- 2) Tvorba otázek pro řízený rozhovor – informace byly získány pomocí sedmi otázek, které byly jasně a logicky seřazené. Otázky pro řízený rozhovor byly sestaveny v tomto pořadí:

Otázka 1. Co pro vás znamená pojem intelektuální kapitál?

Otázka 2. Myslíte, že má budování intelektuálního kapitálu nějaký vliv na rozvoj vaší firmy?

Otázka 3. Jaký přístup volíte vůči svým klíčovým zákazníkům?

Otázka 4. Jsou pro vás výstupy ze současného interního systému dostačující?

Otázka 5. Jak pečujete o odbornost vašich zaměstnanců?

Otázka 6. Usměrnujete nějakým způsobem řízení výkonu vašich podřízených?

Otázka 7. Jaké jsou vaše vize do budoucna?

- 3) Zahájení rozhovoru - řízený rozhovor probíhal v prostorách společnosti Pícha Safety s.r.o. v konferenční místnosti, kde byl pouze tazatel a oslovený respondent. Dotazovaný respondent byl seznámen s cílem výzkumu a postupně mu bylo položeno sedm připravených. Všechny odpovědi respondenta, byly tazatelem průběžně zaznamenávány. Celkem se rozhovoru zúčastnili dva respondenti, majitel firmy (respondent A) a obchodní ředitel (respondent B).
- 4) Závěr rozhovoru - při zakončení rozhovoru byla provedena rekapitulace sdělených informací a poděkování za ochotu a strávený čas při rozhovoru. Následně bylo vypracováno vyhodnocení rozhovoru.

Základní podkladové informace o pracovnících firmy byly získány pomocí formuláře, který byl rozeslán pomocí interního systému všem zaměstnancům. Celkem obsahoval 9 otázek, které byly v tomto pořadí:

- 1) Pohlaví
- 2) Věk
- 3) Dosažené vzdělání
- 4) Jak dlouho pracujete pro firmu?
- 5) Máte možnost seberealizace a úspěchu?
- 6) Máte možnost předkládat nové návrhy?
- 7) Jste spokojený(á) s vaším celkovým ohodnocením?
- 8) Dostáváte zpětnou vazbu?
- 9) Jaká je vaše celková spokojenost ve firmě?

V další fázi šetření došlo k analýze jednotlivých složek intelektuálního kapitálu – lidský, strukturální a vztahový kapitál ve zvolené společnosti. Pro získání informací o současném stavu bylo využito možnosti nahlédnutí do firemních dokumentů. Následně byla použita technika sběru dat - analýza interních dokumentů.

Analýza dokumentů

Analýza interních dokumentů proběhla po souhlasu majitele firmy a informace byly získány pouze pro potřeby zpracování této diplomové práce. Po dohodě byl umožněn přístup do databáze zákazníků, do intranetu, do produktové databáze a do databáze školicích materiálů. Analýza finančních dokumentů zahrnuje rozbor interních materiálů a podkladů využívaných ekonomickým úsekem z interní databáze firmy. Vždy se jedná o materiály, které firma Pícha Safety s.r.o. zpřístupnila ke zpracování této diplomové práce. Zdrojem informací jsou také oficiální internetové a intranetové stránky společnosti a osobní zkušenosti majitele firmy.

5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů

Pro agregaci získaných poznatků a tvorbu vlastních návrhů byly nejdříve posouzeny zjištěné informace a na základě těchto výsledků byla navržena opatření pro další rozvoj intelektuálního kapitálu společnosti Pícha Safety s.r.o.

6. Formální dokončení práce

3 Literární rešerše

3.1 Znalostní ekonomika/společnost

Robbins, Coulter (2005) uvádí, že potřebné znalosti shromažďovali už naši dávní předkové. Mládková (2004) popisuje shromažďování znalostí a jejich předávání dalším generacím, zatímco Truneček (2004) dává důraz na problematiku znalostí a jejich rozvíjení. R. Kohoutek (2005), uvádí, že znalosti našich předků se především týkaly rostlin, zvířat, počasí, kmenových pravidel a zvyků. Znalosti byly předávány ústně z člověka na člověka a z generace na generaci. K původním znalostem byly přidávány nové, což lze označit jako učení se ze zkušeností. Zato antické znalosti byly již rozvíjeny daleko více, zejména v oborech medicína, matematika, geometrie, filozofie. Za znalost se považovalo jen to, co šlo objektivně dokázat. Logický důkaz byl tedy potvrzením správné znalosti. Znalosti již byly uchovávané v písemné formě. Ve středověku se znalosti šířily opisováním textů a knih. Hlavním tématem bylo náboženství, zemědělství a politika. Vznikly univerzity a základním názorem pro sdílení a tvorbu nových znalostí se stala diskuse. Předpokládalo se, že potřebné znalosti jsou uloženy hlavně v lidech. Obrat nastal až koncem 16. století, kdy byly položeny základy vědecké společnosti. Důraz je kladen na zkoumání reality, experimenty ověřují kvalitu znalostí. Dnes bychom tento proces nazvali empirickým výzkumem. Znalosti, nebo také informace, se sbírají, systematizují a třídí. Tímto způsobem se začínají vytvářet encyklopedie a tvoří se nový systém pro práci se znalostmi. Stále více lidí si uvědomuje, že mít v rukou znalosti vlastně znamená mít v rukou moc. Zakládají se nové vědecké komunity a vznikají nová odvětví.

Znalostní ekonomika nemá přesnou definici. Znalosti překračují hranice firemní, oborové, ale i hranice kontinentů. Potřebné znalosti většinou není již možné najít na jednom místě, proto se i snižuje závislost organizací na čase a místě. Nové a nové technologie umožňují pracovat virtuálně, což umožňuje organizacím velkou pružnost a efektivitu. Znalostní ekonomika bourá bariéry a přináší spolupráci a integraci původně rozdílných ekonomických sektorů. Tím vznikají nové obory a průmyslové odvětví zaměřená především na nové produkty a služby. Znalostní společnost také

mění výrobní návyky v tom smyslu, že výroba je více zaměřena na zákazníky, jejich informace, znalosti a myšlenky. Finální produkt tak vzniká na základě představ a specifikace požadovaného zboží nebo služby. Ve znalostní ekonomice funguje dynamická tvorba cen. Ceny se přizpůsobují potřebám a možnostem zákazníků. Informační technologie umožňují rychlé a snadné porovnání jednotlivého zboží, proto se mění i způsoby oslovování zákazníků. Podle Trunečka (2004) je pro poslední vývoj podnikání charakteristické to, že se neustále prohlubuje rozdíl mezi účetní hodnotou firem a rozdíl mezi tržní hodnotou firem. Kromě hmotných aktiv mají podniky také aktivity, které nedokážeme zachytit ve finančních výkazech.

3.2 Znalostní řízení/management znalostí

Znalostní řízení a management znalostí jsou dva rozdílné pojmy. Cílem řízení znalostí je zabezpečení znalostí v organizaci, které jsou zapotřebí pro každodenní činnost a to na operativní i strategické úrovni. Řídit lze pouze explicitní znalosti, tacitní znalosti se musí řešit jiným způsobem.

Nová ekonomika bývá kategorizována na následujících úrovních (Bureš, 2007):

1. nadnárodní úroveň,
2. národní úroveň,
3. organizační úroveň,
4. úroveň managementu znalostí.

„Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě, a roste v ní význam a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země“ (Strategie hospodářského růstu ČR, 2004).

Znalostní management je zaměřen na znalostně orientované řízení organizace. Tento přístup k řízení podniku v sobě zahrnuje různé oblasti lidské činnosti, např. umělou inteligence, tvorbu softwaru, atd. Management znalostí nemusí souviset s nějakým

konkrétním tak, jak je tomu u znalostního managementu. Na rozdíl od znalostního managementu, nemá řízení znalostí žádnou souvislost s činností manažerů.

Management znalostí pracuje s databázemi, znalostmi expertů, značkovacími jazyky, které nejsou manažerům společností známy (Bureš, 2007). Vladimír Bureš uvádí (2007): „Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ Druhou částí managementu znalostí jsou například psychologie a sociologie. Rozmanitost českého jazyka dala vzniknout dvěma pojmům, které se v cizojazyčné odborné literatuře vyjadřují jedním výrazem „Knowledge management“ (Katolický, 2006).

3.3 Data, informace, znalosti

Vznik znalostí probíhá v dané posloupnosti: data, informace a znalosti. Samozřejmě lze k těmto základním pojmům přiřadit i další prvky jako jsou moudrost, předvídatost a jiné. Všechny fáze jsou vzájemně provázané, protože bez správných dat nemůže vzniknout informace. Ale platí to i obráceně, informace nemůže vzniknout bez dat. Zároveň znalost nevznikne bez dat a informací. Tyto pojmy jako celek přinášejí spolupráci, slučování a integraci.

3.3.1 Data

Data jsou možné monitorovat smysly, tedy vše co je možné zjistit zrakem, sluchem, čichem, chutí a hmatem. Data jsou všude kolem nás, ať si to uvědomujeme či nikoliv. Charakteristické pro data je možnost jejich kvantifikace a možnost jejich hodnocení. Data odrážejí stav skutečnosti, proto není možné je v čase měnit, ale je pouze možné získávat data nová.

Data lze také hodnotit podle ukazatelů:

- 1) kvantitativní ukazatele

- náklady na pořízení dat
 - množství dat k dispozici (kapacita)
 - rychlost sběru dat
- 2) kvalitativní ukazatele
- přístup k datům v případě potřeby
 - požadavky na správnost dat
 - srozumitelnost.

(Mládková, 2004)

Data existují nezávisle na lidském vědomí. V okamžiku, kdy se do vědomí člověku již data dostanou, stávají se již informací.

3.3.2 Informace

Jsou přímo vázány na lidský faktor. Každý uživatel hodnotí význam jednotlivých informací na základě 4 základních ukazatelů - přesnost, srozumitelnost, relevantnost a včasnost. Podle Liebowitze (1999) jsou validní informace takové informace, které jsou platné a účelné. Jedná se o účelově zpracovaná data vyjadřující vztah mezi daty a jejich interpretací. Hodnotné informace neobsahují chyby a jsou závislé na datech.

3.3.3 Znalosti

Znalosti jsou předpokladem pro použití informací. Cesta k získání znalostí začíná u dat. Po zpracování dostanou určitou míru významu. Získávání znalostí je výsledkem poznávacího procesu. Liebowitz (1999) uvádí, že znalost je informace, která byla zorganizována a analyzována tak, aby byla srozumitelná a použitelná pro řešení problémů nebo rozhodování a učení.

Znalost je informace, kde je navíc přidaná hodnota, schopnost něco uskutečnit. Znalost je výsledkem vlastního poznání, aktivního učení a získaných zkušeností.

Podle Beckmana (1997) znalost spočívá v uvažování o informacích a datech za účelem umožnění aktivního jednání, řešení problémů, rozhodování, učení

a vyučování. V souvislosti s tím Woolf (1990) uvádí, že znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.

Nejčastěji bývají znalosti označovány jako explicitní a tacitní. Znalosti existují ve dvou formách. První dokážeme vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem, druhá zůstává skrytá a je vázaná na podvědomí člověka nebo činnosti, při které ji využíváme.

Typy znalostí

- Explicitní

Hlavní charakteristikou explicitních znalostí je možnost snadného vyjádření pomocí verbálních a neverbálních prostředků. Explicitní znalosti se dají vyjadřovat např. pomocí písma, jazyka. Charakteristické pro explicitní znalosti a explicitní části jednotlivých znalostí je možnost snadného vyjádření této znalosti za použití verbálních a neverbálních prostředků. Explicitní znalosti se dají vyjádřit pomocí písma, jazyka, matematického vzorce nebo notovým zápisem. Takto zaznamenané znalosti jsou často uchovávány ve formě databáze nebo v manažerských informačních nebo znalostních systémech. Nejjednodušší způsob uchovávání explicitních znalostí je zápis na papír. Mohou se také využívat různé kombinace existujících explicitních znalostí k tvorbě úplně nových znalostí. Charakteristické pro tento typ znalostí je možnost jejich opětovného použití. Velkou výhodou explicitních znalostí je jejich snadná komunikace, tedy snadný způsob jejich šíření a sdílení, na druhou stranu to nese i riziko zneužití. Další výhodou explicitních znalostí je možnost jejich distribuce bez potřeby lidského faktoru.

Explicitní znalosti lze vyjádřit běžným jazykem, to znamená, že je lze sdílet, přenášet,

komunikovat a ukládat. Také je můžeme vyjádřit pomocí dat.

Explicitní znalosti obsahují typické znaky:

- lze je formalizovat
- systematicky uspořádat
- vyjadřovat
- dostávají podobu informace
- jsou dobře komunikovatelné
- možnost sdílení

Typické pro tacitní znalosti je vytváření interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice a osobních představ. Jedná se o znalosti, které jsou velmi těžce formulovatelné a je těžké je převést do explicitní formy. Je možné tyto znalosti ještě rozdělit na tacitní a implicitní.

Tacitní znalosti

Tacitní znalosti jsou na rozdíl od znalostí explicitních neuchopitelné. Jedná se ve většině případů o soubor dovedností a zkušeností. Tacitní znalosti bývají spojeny s určitou rutinní činností. Tacitní dovednosti jsou nevědomé a prováděné automaticky. Nositel takové znalosti nemusí o její existenci vůbec vědět a její používání je podvědomé. Společná vazba s osobním charakterem těchto znalostí umožňuje lidem provádět praktické činnosti jako je například učení se, chůze, řízení auta. Podle Trunečka (2005) je toto velmi důležité pro tvorbu konkurenční výhody.

Tacitní znalosti jsou ty znalosti, které jsou uloženy v hlavách jednotlivých zaměstnanců, avšak převedení těchto znalostí do explicitní formy není možné. Zato implicitní znalosti jsou také v hlavách jednotlivých zaměstnanců, ale tyto znalosti můžeme kdykoliv převést do explicitní formy.

Podle Mládkové můžeme interpretovat:

„Tacitní znalosti jsou tím, co vytváří hodnoty a rozhoduje o výkonech organizací. Příkladem, co se stane organizaci, která včas nedocení tacitní znalosti svých zaměstnanců byly americké zbrojařské firmy, které v 90. letech 20. století propustily velké množství expertů. Experti ponechali v databázích organizací své explicitní znalosti – plány raket, složení chemikálií, procesy řešení speciálních situací. Své tacitní znalosti si však odnesli sebou. V polovině 90. let zbrojařské firmy zjistily, že explicitní znalosti jsou samy o sobě bez tacitních znalostí propuštěných odborníků k ničemu“ (Mládková, 2004).

- Implicitní znalosti

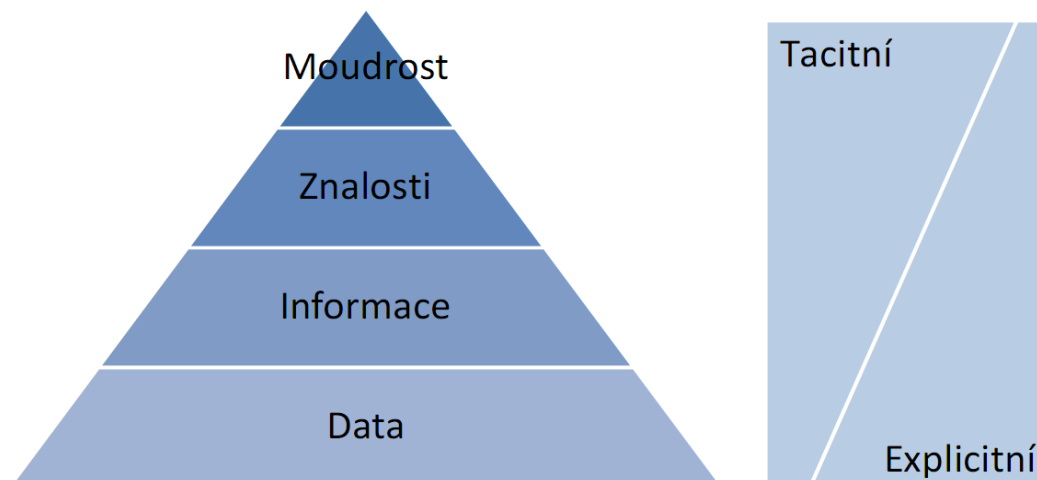
V kategorizaci znalostí se ještě vyskytují znalosti implicitní. Jedná se o znalosti, které mají obdobnou charakteristiku jako znalosti tacitní, s tím rozdílem, že možné je kdykoli a bez znehodnocení převádět na znalosti explicitní. (Bureš, 2002)

Implicitní znalosti lze charakterizovat jako:

- osobní, vázané na subjekt,
- obtížné formalizovat a předat dál,
- získání zkušeností a praxí,
- časem se začnou považovat za něco samozřejmého.

Obrázek č. 1

Charakter vyjádřitelnosti dat, informací, znalostí a moudrosti

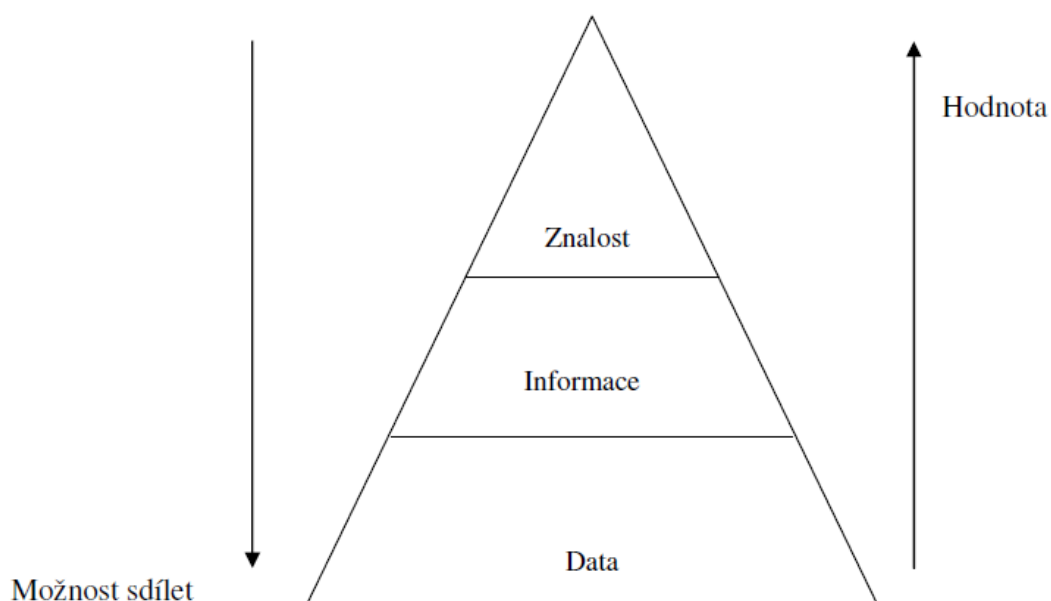


Zdroj: FAUCHER, J.B., LAWSON, 2008

Význam a kvalita znalostí je ohodnocována pomocí činností. Pokud má však znalost charakter tacitní znalosti, nastává problém s její interpretací. Znalost může být také zaznamenaná pro to, aby mohla být skladována či přenesena nebo dokonce vyjádřena pomocí technologií. Pokud bychom se snažili takovou znalost zaznamenat, mohlo by dojít k jejímu poškození. Obecně jsou znalosti uchovávány především v lidské paměti, v dokumentech a pomocí informačních technologií. V níže uvedeném obrázku je patrná vzájemná závislost a propojenost mezi daty, informacemi a znalostmi. Čím výše se nacházíme v uvedeném hierarchickém procesu, tím vyšší je její hodnota. Závislost lze také formulovat tak, že čím níže se nachází, tím je nižší možnost sdílení. Data jsou mnohem lépe přenositelná než znalosti, ale samotná data zase nepřinášejí takovou hodnotu jako znalosti. Informace nemají žádnou hodnotu, jsou hodnotově neutrální. Hodnotu jim přiřazuje teprve člověk v procesu poznání.

Obrázek č. 2

Hodnota informací



Zdroj: (Mládková L. 2004)

3.4 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál v sobě zahrnuje veškerá nehmotná aktiva, kterými organizace disponují. Jde tedy o nehmotnou formu vlastnictví, do nichž patří například různé licence nebo patenty ve vlastnictví organizace, vztahy v samotné organizaci nebo i směrem k zákazníkům nebo obchodním partnerům.

3.4.1 Definice intelektuálního kapitálu

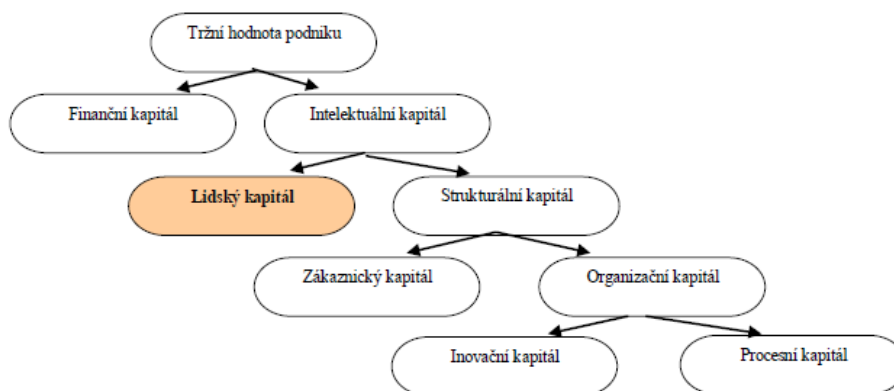
Podle Edvinsona (1997) intelektuální kapitál zahrnuje hodnotu všech vztahů uvnitř organizace i vnějšího okolí organizace. K těmto nehmotným hodnotám patří dobrá

pověst organizace a image obchodní značky (Armstrong, 2002). Barták (2008) uvádí, že „Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace, suma jejich znalostí a dovedností, emoční inteligence, vztahy a hodnoty.“ Do lidského kapitálu patří především schopnosti zaměstnanců a jejich motivace. Tyto faktory potenciálem zaměstnanců, které poskytují organizaci. Lze tedy o nich mluvit jako o investorech, kteří nabízejí svůj potenciál. Reálné využití potenciálu je závislé na pracovních podmínkách, firemní kultuře i osobním rozvoji zaměstnance. Lidský kapitál vlastně znamená kreativitu, vlastní zkušenosti, schopnost týmové práce, schopnost učit se novým věcem, loajalitu a mnoho dalších.

Podle Vodáka a Kucharčikové (2011) představují intelektuální kapitál organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku. Je to schopnost přetvářet znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství (Armstrong, 2002). Bohatství podniku může být například vyjádřeno patenty nebo chráněnými technologiemi. Intelektuální kapitál se zvyšuje výběrem vhodných zaměstnanců. Tento zdroj je však nestálý, proto je potřeba ho správným způsobem vázat na kompetence a možnosti firmy. Intelektuální kapitál je tedy tvořen lidským kapitálem a strukturálním kapitálem, který je někdy také nazýván kapitálem organizačním.

Obrázek č. 3

Proces vytváření hodnoty podniku



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Roos (1997) označuje intelektuální kapitál jako toky znalostí, které slouží k obohacení firemních procesů, které vytvářejí budoucí hodnotu. Tyto znalosti pocházejí z vnitřního i vnějšího prostředí a jsou přímo ovlivňovány svým okolím. Nehmotná aktiva organizace jsou základem konkurenceschopnosti, protože umožňují mnohem pružněji a rychleji reagovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Efektem těchto znalostí bývá dosahování vyšších zisků organizace.

Zcela jiný pohled na věc má Rudolf Kohoutek (2005), který pokládá lidský faktor jako jeden z nejdůležitějšího prvku intelektuálního kapitálu. Hlavním přínosem pro organizace jsou osobnostní a rozumové znalosti, kreativita a výjimečné schopnosti. Kompetence poskytnuté jednotlivým pracovníkům jsou hlavní hybnou silou rozvoje intelektuálního kapitálu organizace. Kohoutek (2005) zdůrazňuje lidský faktor a jeho významný podíl na tvorbě intelektuálního kapitálu jako celku.

Klein a Prusak (1994) definují intelektuální kapitál jako intelektuální materiál, který byl formalizován, osvojen a následně transformován tak, aby posléze produkoval aktiva vyšší hodnoty. Z jiného hlediska lze intelektuální kapitál posuzovat jako potencionální efekt, který vznikne až při spojení s hmotnou složkou kapitálu a tím vytvoří přidanou hodnotu. Tato přidaná hodnota zajišťuje organizaci větší konkurenceschopnost a následného dosahování lepších výsledků jak po materiální, tak i po finanční stránce.

Intelektuální kapitál tvoří zásoby a toky znalostí v organizaci. Intelektuální kapitál organizace v sobě zahrnuje:

Obrázek č. 4

Intelektuální kapitál



Zdroj: Management mania

Existují i jiná pojetí intelektuálního kapitálu - například Sveiby (1997) rozděluje intelektuální kapitál na:

- **Lidský kapitál** - dovednosti, schopnosti a zkušenosti lidí - na úrovni jednotlivců i týmů
- **Strukturní kapitál** - účetně evidovatelné patenty, vzory, licence, software
- **Zákaznický kapitál** - sociální vazby se zákazníky, jejich loajalita apod.

Intelektuální kapitál v praxi: Intelektuální kapitál představuje v obou pojetích především alternativní způsob rozčlenění znalostní báze organizace. Přitom s každou složkou intelektuálního kapitálu lze spojit adekvátní a specifické metody jejího řízení a rozvoje.

Je velmi těžké definovat, co si můžeme pod pojmem intelektuální kapitál představit. Jedná se o souhrn znalostí, které má organizace k dispozici a jejich následné praktické využití. Nejsou to tedy pouze jen znalosti, ale také i schopnosti a ochota zaměstnanců tyto znalosti využívat ve prospěch organizace. Je prokazatelné, že

s růstem intelektuálního kapitálu roste i tržní hodnota celé firmy. Z toho vyplývá jedna z možných definic - intelektuální kapitál je rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou firmy (Sveiby (1997)). Proto růst intelektuálního kapitálu je jedním ze základních předpokladů trvalého růstu schopností a úspěchu organizace. Dělení intelektuálního kapitálu je závislé dle jednotlivých autorů. Nejčastěji užívaným rozdělením je členění na lidský, organizační a zákaznický kapitál. Toto členění vyjadřuje tři základní dimenze, které ovlivňuje vytváření finančního kapitálu a tím i tržní hodnotu firmy.

Obrázek č. 5

Rozdělení intelektuálního kapitálu

Lidský kapitál	Organizační kapitál	Zákaznický kapitál
intelekt	patenty	zkušenosti firemních zástupců
explicitní znalosti, schopnosti a dovednosti	vynálezy	vztahy s kooperujícími složkami uvnitř firmy
struktura systematizovaných koncepčních znalostí, schopností a dovedností	organizační chování, procesy (procesní kapitál, inovační kapitál, kapitál na obnovu a vývoj)	vztahy s obchodními partnery
tacitní znalosti - implicitní a rutinní znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti	model	vztahy s odbornými partnery
emoční inteligence, vztahy, hodnoty	systemy, databáze	vztahy se zákazníky
kompetence, způsobilost k tvorbě hodnot	informační technologie, SW podpora	vztahy s firemními spojenci

Zdroj: BARTÁK, 2008

Podle Stýbla (2001) významný podíl znalostí, který se do organizace dostává, není jen ve formě vzdělání, osvědčení a různých certifikátů, ale je zejména v podobě znalostí plynoucí ze zkušeností, organizačních vazeb a budovaných vztahů s obchodními partnery. Znalosti se tedy do organizace dostávají nejrozličnějšími způsoby, například vzájemnou interakcí.

3.4.2 Klasifikace intelektuálního kapitálu

Intelektuální kapitál jako celek je tvořen lidským kapitálem, vztahovým kapitálem a strukturálním kapitálem. Jestliže je nositelem a uživatelem jednatel, jde o lidský kapitál. Rozvíjí-li jedinec svoje dovednosti ve svém okolí, můžeme hovořit o vztahovém kapitálu. Rozvíjení dovedností v rámci celé organizace, kdy jsou dovednosti používány pro celou společnost, jsou strukturálním kapitálem. Intelektuální kapitál jsou zásoby znalostí a dovedností, které jsou organizaci k dispozici. Mohou být považovány za nehmotné zdroje, které souvisejí s lidmi a společně s hmotnými zdroji tvoří celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál se rozvíjí a mění v čase, kde značnou roli má spolupracující tým. Bureš (2007) uvádí, že dělení intelektuálního kapitálu na strukturální a lidský je velmi významné, protože poukazuje na rozdílnost mezi znalostními aktivy zaměstnanců a strukturou, organizací a jejími procesy. Strukturální kapitál se dále dělí na kapitál zákaznický a organizační. Organizační kapitál je prostým součtem procesního a inovačního kapitálu. Hodnotu pak tvoří rozdíl mezi účetní hodnotou společnosti a skutečnou tržní hodnotou. Z účetního hlediska jsou znevýhodněny ty organizace, kde představuje většinu organizačních zdrojů a aktiv (Bureš 2007). Jinou klasifikaci nehmotných aktiv uvádí Sveiby (1997), podle kterého jsou nehmotná aktiva tvořena kompetencemi zaměstnanců, interní a externí strukturou.

Klasifikace intelektuálního kapitálu

1. lidský kapitál

„Klíčový element ve zvyšování bohatství podniku a zaměstnanců pro zvyšování produktivity, jakožto udržitelné konkurenční výhody“ (Schultz, 1993).

Schwartz (2006) uvádí, že lidský kapitál pomáhá k rostoucí ziskovosti organizace, protože zvyšuje personální produktivitu, která vede k celkové produktivitě organizace. Proto je důležité neustále tyto hodnoty zjišťovat a vyhodnocovat. Jednu část intelektuálního kapitálu tvoří lidský kapitál. Tato složka je spojována s rozdílnou

schopností různých jedinců vytvářet budoucí důchody. Podle Beckera (1993) je lidský kapitál rozhodujícím faktorem tvorby bohatství ve vyspělých zemích. Lidský kapitál se často také označuje za jediný skutečně aktivní kapitál v podniku.

Vymezení lidského kapitálu působí ve třech směrech. Veselý (2006) poukazuje na to, že lidský kapitál nemusí mít produktivní funkci jen na trhu práce, ale investice do něj se může projevit i v jiných oblastech, jako je rodinný či občanský život. Lidský kapitál v sobě obsahuje také osobní vlastnosti a motivaci. V neposlední řadě se lidským kapitálem rozumí znalosti, dovednosti a vlastnosti jedinců, které přispívají k vytváření osobní spokojenosti, společenského blaha a ekonomické prosperity.

Teorie lidského kapitálu zvyrazňuje přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Lidé jsou považováni za jmění, bohatství, aktiva, konkurenční výhodu a ukazuje se, že investice do lidí se vyplatí. Uplatnění teorie lidského kapitálu má pozitivní dopad na vyspělost a ekonomickou konkurenceschopnost organizací. Barták (2008) uvádí, že „Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace, suma jejich znalostí a dovedností, emoční inteligence, vztahy a hodnoty.“ Do lidského kapitálu patří především schopnosti zaměstnanců a jejich motivace. Tyto faktory potenciálem zaměstnanců, které poskytují organizaci. Lze tedy o nich mluvit jako o investorech, kteří nabízí svůj potenciál. Reálné využití potenciálu je závislé na pracovních podmínkách, firemní kultuře i osobním rozvoji zaměstnance.

Z hlediska způsobu vnímání jsou klíčové dva principy, ze kterých teorie lidského kapitálu vychází. Prvním principem je tvrzení, že lidé jsou aktiva, jejichž hodnotu lze zvýšit v procesu investování. Hlavní cíl je stejný jako u investic do jiných aktiv, tj. maximalizace čisté výhody v procesu podstupování rizika při oběti nákladů a dosahování výnosů. V druhém případě se jedná o přístupech z hlediska lidského kapitálu v rámci firmy. Ten je podřízený základním cílům organizace a jejímu poslání a strategickým plánům.

Lidský kapitál z ekonomického hlediska můžeme chápat jako efekt akumulace investic do vzdělání, pracovní přípravy a jiných faktorů zvyšujících produktivitu. Veselý (2006) uvádí, že lidský kapitál je vedení vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na

znalosti a dovednosti, které jsou aktuálními schopnostmi konkrétního člověka a jako takové jsou bezprostředně nepřenositelné (Veselý, 2006). Lidské složky v podniku jsou takové, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což je základem pro jeho přežití. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí perspektivy a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj těch aspektů lidského kapitálu, které pomáhají podniku jít kupředu (Vodák, Kuchaříková, 2007).

Investice do lidského kapitálu

Pokud mluvíme o investici do lidského kapitálu, jedná se hlavně o vzdělávání. Patří sem však i investice do rozvoje mentálních schopností a dispozic lidí, včetně jejich zdraví a dispozic fyzických. Podle Kubátové (2003) jsou pracovníci považováni za samostatné, nezávislé investory svého lidského kapitálu, kteří se nezávisle rozhodují o tom, zda, kolik a v čí prospěch se budou pracovně angažovat. Pracovníci jako nezávislí investoři lidského kapitálu vkládají čas, talent, úsilí a energii a zainteresovanost. Pracovník nenabízí na trhu práce jen své odborné a profesní znalosti a dovednosti, ale také i své fyzické a psychické dispozice. Vzdělávání v rámci organizace má dvě funkce, v první jde o rozvoj způsobilostí všeho druhu (např. kompetence) a v druhé jde o zvýšení výkonnosti.

Obrázek č. 6

Hodnocení kvalitativních parametrů zaměstnanců

Pořadí	Kritérium	Soubor vlastností kritéria
1.	Slušnost	Poctivost, loajalita
2.	Zodpovědnost	Zodpovědnost za svoje jednání, schopnost jednat dle firemních pravidel pro prospěch organizace
3.	komunikativnost	Upřímnost, asertivita, empatie
4.	Odborné znalosti	Znalost, schopnost učit se, kompetentnost
5.	Organizační schopnosti	Schopnost řídit lidi, dělat správná rozhodnutí, řešit problémy

Zdroj: Stýblo (2001)

K těmto základním funkcím můžeme přidat další atributy podle jejich obsahového a procesního charakteru. Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, dovednosti či návyky, by si měli osvojit. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací aktivita směřovat. Stýblo (2001) uvádí, že vzdělávací cíle se uskutečňují prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů, které by měly být SMART, to znamená specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované.

Obrázek č. 7

Výhody a nevýhody vyhodnocování

Výhody vyhodnocování	Nevýhody vyhodnocování
<ul style="list-style-type: none"> ○ přispívá k efektivitě podnikání ○ podporuje vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli podniku ○ stává se prvek zvyšování výkonnosti ○ stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic ○ podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností ○ integruje do procesu vzdělávání i management ○ přispívá ke spolupráci managementu, pracovníků a personálního oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> ○ je náročné na získávání informací a výsledky mohou být posuzovány subjektivně ○ vyžaduje mnoho času, úsilí, finančních prostředků a spoluúčast všech zainteresovaných ve vzdělávání ○ není lehké oprostit dopady vzdělávání od vlivů působení jiných podnikových procesů
Rizika vyhodnocování	
<ul style="list-style-type: none"> ○ hodnocení by nemělo zůstat zaměřené na nejvyšší úroveň vyhodnocování ○ personální oddělení by mělo vědět o názorech účastníků na vzdělávání a měřit, jak bylo vzdělávání vnímáno jejich očima ○ měření dopadu na individuální výkonnost má napomáhat vyhodnocování ○ na vzdělávání by se měly projevit reálné postoje účastníků ○ při vyhodnocování bychom měli využít více než jednoho zdroje údajů 	

Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011)

Přínos pro jednotlivce

Standardní ekonomický model chápe akumulaci lidského kapitálu jako investiční rozhodnutí, kdy se jednotlivce částečně vzdává příjmu během období vzdělávání a školení v zájmu budoucích vyšších výdělků. Je velmi složité měřit vliv vzdělávání a pracovního výcviku na budoucí příjem. Je sporné určit, zda vyšší příjem u vzdělanějších pracovníků je způsoben tím, že absolvovali určitý výcvik nebo zda je to dáno tím, že jednotlivci s vyšší výdělečnou schopností volí účast na dalším vzdělávání. Více vzdělaní pracovníci lépe přijímají změny a jsou více produktivní v porovnání s méně vzdělanými spolupracovníky. Význam vzdělání se také liší v závislosti na nabídce a poptávce. Vzdělání člověku poskytuje šanci na lepší práci, slušný příjem a vyšší společenský status.

Přínos pro zaměstnavatele

Investice do lidského kapitálu a přínos pro zaměstnavatele je jednoznačně založen na ekonomickém růstu, produktivitě, zaměstnanosti a konkurenceschopnosti. Zaměstnavatelé investují do vzdělání svých zaměstnanců s cílem vyšší produktivity, konkurenceschopnosti, vyššího zisku v budoucnosti a získání konkurenční výhody. Podle Kubátové (2003) s navýšením základního jmění nebo zvýšením časového fondu vede investice do vzdělávání ke zhruba třikrát vyššímu růstu produktivity pracovníků. Formální i neformální vzdělávání, které jsou realizovány, jsou perspektivní cestou k dosažení růstu produktivity, míry inovací a růstu konkurenceschopnosti (Kubátová, 2003). Úspěšnost organizací je závislá na lidském kapitálu, proto jsou tyto zdroje předmětem konkurenčního boje mezi organizacemi a vytváření konkurenční výhody.

Přínos pro ekonomiku

Firemní vzdělávání a výcvik zaměstnanců má i svůj přínos pro ekonomiku státu. Stát disponuje vzdělanou a gramotou populací, což přitahuje investory, zvyšuje zaměstnanost a podporuje růst hrubého domácího produktu.

2. strukturální kapitál

Organizační kapitál, který také bývá označován jako kapitál strukturální, se skrývájí veškerá institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích. (Armstrong, 2002). Organizační kapitál jsou institucionalizované znalosti a dovednosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech a příručkách. Někdy se pro něj používá i označení strukturální kapitál, avšak mnozí autoři dávají přednost termínu organizační kapitál, protože jasněji sděluje, že jsou to znalosti a dovednosti, které organizace skutečně vlastní.

Strukturální kapitál bývá často uváděn jako organizační kapitál, jehož podstatou jsou institucionalizované znalosti a dovednosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v nejrůznějších databázích. Vodak a Kucharčíková (2011) uvádí, že obsahem organizačního kapitálu jsou patenty, intelektuální vlastnictví, nejrůznější databáze, informační technologie a kultura organizace. Organizační kapitál zahrnuje značku, intelektuální vlastnictví, procesy, systémy, organizační strukturu, informace v dokumentech a v databázích. Dále je možné tuto složku členit na tři podskupiny, procesní, inovační kapitál a kapitál na obnovu a inovace. Procesní kapitál obsahuje znalosti týkající se procesů organizace, povědomí o procesech v organizaci. Organizační kapitál obsahuje firemní procesy a infrastrukturu, která tyto procesy podporuje. Strukturální kapitál obsahuje vše, co v organizaci zůstane vždy, když zaměstnanci odejdou domů (Bureš, 2007).

3. vztahový kapitál

Základem vztahového kapitálu jsou znalosti vyplývající ze vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Vztahový nebo také společenský kapitál definoval v roce 1996 R. Putnam jako „*rysy společenského života – sítě vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů*“. Světová banka uvádí jinou definici: „*Společenský kapitál se vztahuje k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvalitu a kvantitu sociálních interakcí ve společnosti. Společenský kapitál není jen souhrnem institucí, které jako sloupy podírají budovu*

společnosti – je to tmel, který je udržuje pohromadě.“ Vztahový kapitál obsahuje veškeré vztahy dané organizace se zákazníky, spotřebiteli, zástupci, dodavateli a obchodními partnery. Společenský kapitál se utváří přeměnou znalostí a dovedností ukrytých v hlavách jedinců - tacitních, skrytých znalostí a dovedností. Ty se stávají explicitní a viditelné v procesu řízení znalostí. Primárním úkolem je získávat a přeměňovat tacitní znalosti na explicitní znalosti prostřednictvím interakce mezi lidmi tak, aby se staly společným majetkem organizace.

Meritum project dělí intelektuální kapitál na lidský kapitál, strukturální nebo také organizační kapitál a vztahový kapitál (Meritum project, 2002). Meritum project (2002) uvádí, že lidský kapitál je tvořen znalostmi zaměstnanců organizace. Tyto znalosti, dovednosti a schopnosti lidí zůstávají se zaměstnanci, proto na konci pracovního dne společně s lidmi opouštějí organizaci. Lze říci, že některé znalosti jsou všeobecné, ale některé mohou být naopak jedinečné. Lidský kapitál zahrnuje kreativitu, know-how, zkušenosti, týmovou výkonnost, flexibilitu, motivaci, spokojenost, loajalitu a další faktory. Strukturální kapitál je podle Meritum project (2002) charakterizován jako znalosti, které v organizaci zůstávají i po skončení pracovního dne. Jedná se o procedury, systémy, kulturu, databáze a jiné složky. Podle Meritum project (2002) představuje vztahový kapitál veškeré zdroje, které se vztahují k externím vztahům organizace se zákazníky nebo dodavateli.

3.4.3 Měření intelektuálního kapitálu

Pro budoucí příjmy organizace je důležitým prvkem její intelektuální kapitál. Nastává však problematika správného měření a porovnávání a dalšího rozvíjení intelektuálního kapitálu. Ještě před započítáním měření je potřeba splnit základní předpoklady pro rozvoj intelektuálního kapitálu v organizaci a to následující:

- ✓ široké porozumění významu a hodnotě intelektuálního kapitálu, včetně každé z jeho složek a s tím spojených praktik managementu
- ✓ úspěšná diskuse o povaze tacitních a explicitních znalostí a o tom, jak jsou vytvářeny, vyjadřovány, sdíleny a rozšiřovány v organizaci

- ✓ schopnost překonat bariéru nákladů, úsilí a potřebných znalostí nutných k vývoji systému měření intelektuálního kapitálu podniku

VODÁK; KUCHARČÍKOVÁ, (2011)

Vodak a Kucharčíková (2011) kladou velký důraz na měření hodnoty intelektuálního kapitálu, protože může poskytnout východisko pro tvorbu nové strategie rozvoje lidských zdrojů a také může být základem pro hodnocení efektivity personálního oddělení. Důvodů, proč se na intelektuální kapitál zaměřovat, je však celá řada. Odborná literatura nejčastěji uvádí možnost kontroly. Kontrola je totiž základním parametrem pro úspěšné dosahování cílů. Pomocí měření investic do intelektuálního kapitálu můžeme hodnotit prostředky, které organizace vynaložila na management znalostí. Manažeři musí vědět, jestli byla jejich investice do znalostí úspěšná či nikoli. Výsledky jsou zároveň zpětnou vazbou pro celý management. Měření znalostí však není jednotné, proto zůstává pro management velkou otázkou a zároveň výzvou v této oblasti znalostní měření. Podle Ricceri (2008) se měření intelektuálního kapitálů dělí na čtyři skupiny:

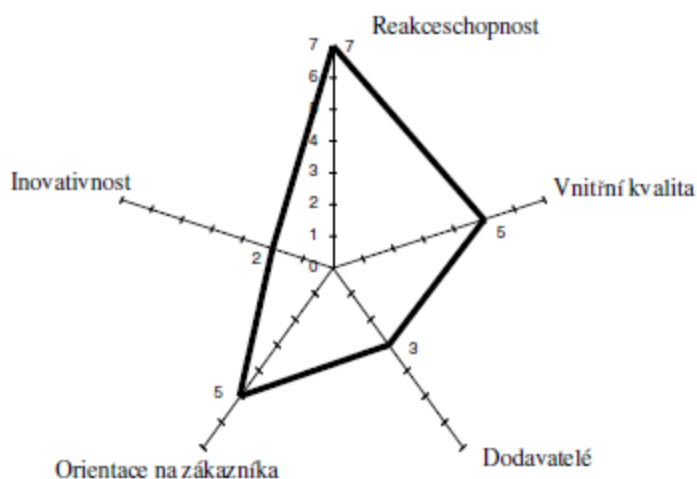
1. přímé metody intelektuálního kapitálu
2. metody tržního oceňování
3. metody návratnosti aktiv
4. metody skórovacích karet

Pavouk

Tento paprskovitý graf ukazuje, jak jednoduchým způsobem sledovat konkrétní přínosy v dané firmě. Pro sestavení tohoto grafu se musí vycházet z jednotného postupu. Nejprve se musí stanovit ukazatel v jednotlivých oblastech přínosů pro organizaci. Mohou to být například orientace na zákazníka, orientace na dodavatelskou síť, vnitřní kvalita, schopnost reakce na změny. K těmto ukazatelům se musí stanovit stupnice v závislosti na prioritách a na cílech. Dále ukazatele ohodnotíme podle stanovené stupnice a zaneseme do grafu (viz. obrázek č. 8). Obecné pravidlo zní, že čím větší plochu graf zabírá, tím lepší má organizace hodnocení. Velkou předností grafu je jednoduchost a možnost sledovat ukazatel v různých časových obdobích. Nevýhodou pak může být nejednotnost ukazatelů a jejich hodnot.

Obrázek č. 8

Pavouk



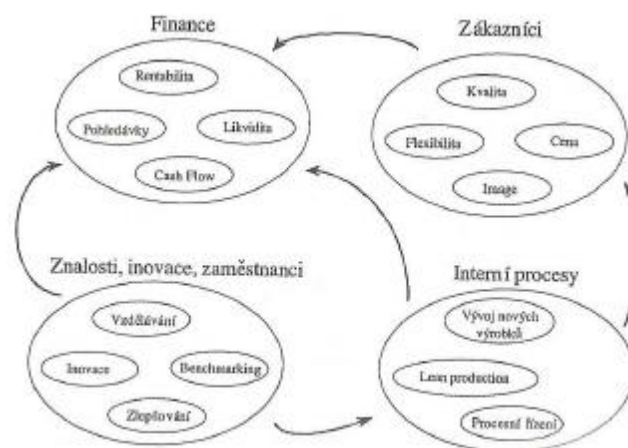
Zdroj: Mládková (2004)

Balanced Scorecard

Základní principy této metody byly dány R. Kaplanem a D Nortonem v roce 1992. Hlavní myšlenkou bylo tvrzení, že pouhé finanční cíle a jejich měření nestačí ke zpracování budoucích vizí a jejich následné implementaci do praxe. Princip balanced scorecard je právě založen na dobré znalosti vizí, cílů a strategií každé organizace. Vize a strategie se vzájemně propojuje, přičemž zároveň sleduje výkony organizace ve čtyřech perspektivách. Podle Šuláka (2006) jsou to perspektivy finanční, zákaznické, procesní a učení se růstu. Balanced scorecard je tedy nástroj, který propojuje strategické cíle s operativními činnostmi a tím umožňuje jejich měření. Každá perspektiva má stanoveny cíle, ke kterým jsou přiřazena měřítka splnění vize a jejich cílové hodnoty. Obvykle se začíná finanční perspektivou, pak zákaznickou a procesní, končí se učením se růst. Hlavním cílem balanced scorecard je propojení všech čtyřech perspektiv a stanovení jednotlivé váhy pro ukazatele. Vzájemná interakce perspektiv je znázorněna v grafu níže.

Obrázek č. 9

Vzájemná interakce perspektiv



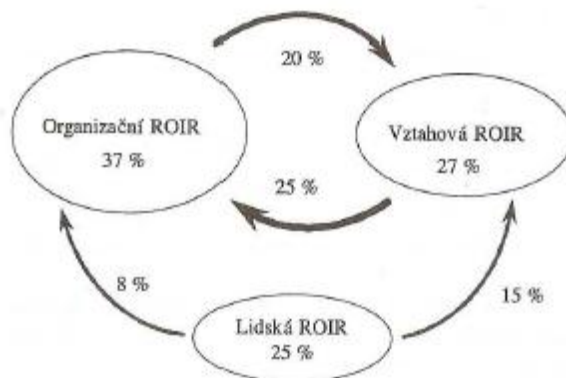
Zdroj: Mládková (2004)

Skandia Navigátor

Metoda skandia navigátor je téměř identická s metodou balanced scorecard. Jsou zde také cíle a výkony rozčleněny do několika oblastí. Rozdíl je v tom, že v metodě skandia navigátor sledujeme výkony v pěti oblastech. Oblasti jsou rozděleny na finanční, zákaznickou, pracovníků, procesů a obnovy a rozvoje. Podle Mládkové (2005) skandia navigátor ukazuje, jak jsou jednotlivé části intelektuálního kapitálu používány v reálných procesech a jaký je jejich význam pro tvorbu hodnoty. Pro tvorbu jednotlivých ukazatelů se používají numerická data. Truneček (2004) poukazuje na to, že data slouží ke značení ukazatelů, zejména k z návratnosti nehmotných zdrojů ROIR (Return on Intangible Resources). Hodnota ROIR je směrodatná při rozhodování, jestli zdroj vytváří hodnotu. Zdroj nevytváří hodnotu, ale hodnotu spotřebovává, pokud je ukazatel menší než jedna. Je-li hodnota ukazatele větší než jedna, dochází k tvorbě hodnoty.

Obrázek č. 10

Návratnost nehmotných zdrojů



Zdroj: Mládková (2004)

Value Chain Scorecard

Tato metoda se snaží zachytit ekonomické procesy, jejichž pomocí je v organizaci vytvářena finanční hodnota. Člení se na: výzkum učení, implementaci a komerční využití. Procesy musí vykazovat pojem kvantifikace, standardizace a musí se dokázat pomocí empirického výzkumu. Tato metoda integruje finanční a nefinanční informace a je možné ji použít jako doplněk k existujícímu finančnímu výkaznictví.

Tobinův ukazatel q

Tobinův ukazatel q ukazuje znalostní vyspělost organizace. Původně sloužil jako ukazatel používaný ve finančním účetnictví. Truneček (2004) uvádí, že tento ukazatel vyjadřoval poměr mezi účetní a tržní hodnotou. Tobinův ukazatel se vypočítá podle vzorce:

$$q = \frac{\textit{tržní hodnota}}{\textit{účetní hdonota (náklady na nahrazení aktiva)}}$$

Zdroj: Truneček (2004)

Určitou nevýhodou tohoto ukazatele může být jeho ovlivnitelnost nebo rozpor mezi tržní a účetní hodnotou. Tržní hodnota je zaměřena na potencionální budoucí zisky, zato účetní hodnota vychází z již vynaložených nákladů.

Intelektuální potenciál přidané hodnoty VAIP (Value Added Intellectual Potencial)

Základní princip této metody je založen na tom, že výsledek práce znalostního pracovníka, není založen na odpracovaných hodinách, ale je dán jeho přidanou hodnotou. Pro výpočet se používá následující vzorec:

$$VAIP = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{lidský kapitál}}$$
$$= \frac{(\text{celkové výnosy z prodaného zboží a služeb} - \text{vstupy jiné než lidské})}{\text{celkové náklady na pracovníky či počet pracovníků}}$$

Zdroj: Truneček (2004)

Nevýhodou tohoto měření intelektuálního kapitálu je to, že může zahrnovat i jiné náklady na práci, než jen náklady tvůrčí činnosti. Naopak velkou výhodou je snadná dostupnost veškerých ukazatelů potřebných pro výpočet.

Mezisoučtová metoda

Účetnictví intelektuálního kapitálu se také nazývá jako mezisoučtová metoda. Podle Trunečka (2004) Renie navrhl vytvoření meziúčtu, na kterém budou uloženy prostředky na konkrétní investici do intelektuálního kapitálu. V rozmezí několika let se pak zpětně ukázalo, zda finance na intelektuální kapitál byly investicí nebo ztrátou. Podle toho byly pak následně zaúčtovány. Tímto způsobem je možné dlouhodobě sledovat různé aktivity. Záleží ovšem na určení doby, kdy budou prostředky vedeny na provizorním účtu.

Monitorování nehmotných aktiv (Intangible Assets Monitor)

Zakladatelem tohoto měření intelektuální kapitálu je Karl Eric Sveiby. Metoda vznikla jako nástroj pro monitorování a vyhodnocování nehmotných aktiv

organizace. Je to soubor nefinančních ukazatelů, které se používají pro sledování činností v různém časovém horizontu, například dnů, týdnů, měsíců a roku. Hlavní podstatou je stanovení několika významových indikátorů pro měření nehmotných aktiv. Mezi nejdůležitější oblasti těchto indikátorů patří růst, obnova, efektivita, stabilita a další faktory organizace. Základem je sledovat ty ukazatele, které jsou nejdůležitějšími znalostními ukazateli. Tento systém umožní nalézt ta nehmotná aktiva, která představují největší růst nebo naopak s tímto růstem nejvíce korelují. Vodák, Kucharčíková (2011) uvádějí, že na základě těchto pozorování by měl být management schopen správně vyhodnotit, která nehmotná aktiva jsou pro organizaci největším přínosem. Následně se na tyto nehmotná aktiva zaměřit a nadále je více podporovat.

3.4.4 Vykazování intelektuálního kapitálu

Pro vykazování intelektuálního kapitálu stále neexistuje celosvětově uznávaná jednotná metoda. Je však několik názorových proudů. V oblasti výzkumu této problematiky se neustále pracuje. Příkladem mohou být jednotlivé státy, např: Irsko (Brennan, 2000), Austrálie (Guthrie, 2000), Kanada (Bontis, 2005) a jiné. Výstupem vývoje a výzkumu v oblasti vykazování intelektuálního kapitálu jsou zpracované metodické postupy. Mezi nejvýznamnější projekty určitě patří Evropa – MERITUM, Dánsko – Danish Guidelines nebo Austrálie a Japonsko (Evropská komise, 2006).

Vykazování intelektuálního kapitálu je důležité hlavně pro zájmové skupiny, protože dává přehled o hodnotě organizace. Součástí vykazování je správná identifikace, měření, budování a prezentace využití znalostních zdrojů společnosti (Evropská komise, 2006). Warden (2003) uvádí, že smyslem vykazování intelektuálního kapitálu je zachytit, řídit a dokumentovat na znalostech založené procesy dané organizace, včetně poskytnutí kvalitativních i kvantitativních informací, jak managementu, tak i relevantním zájmovým skupinám.

Meritum

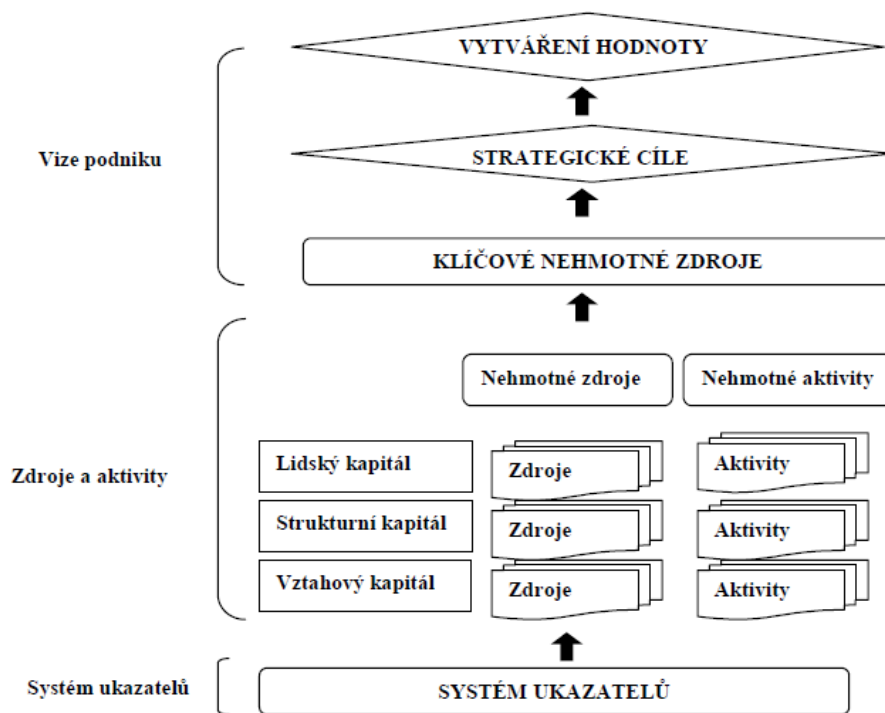
MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation

Management) je jednotný metodický dokument, který byl založen 2002. Hlavním cílem tohoto dokumentu je zvýšení efektivity řízení organizace, vytváření a zpracování reportů a následné plánování. Správné informace totiž umožňují zájmovým skupinám předpokládat vývoj a odhadovat investiční plány a rizika. Tato metodika ukazuje postup pro správnou identifikaci, měření, kontrolu nehmotných aktiv a externí zveřejňování vlastních nehmotných zdrojů. Dokument tvoří tři hlavní části:

- 1) koncepční rámec (problematika nehmotných zdrojů),
- 2) řízení intelektuálního kapitálu (vztahy mezi měřením, vykazováním a řízením),
- 3) zpráva o intelektuálním kapitálu (systém ukazatelů, zdroje a aktivity, vize podniku).

Obrázek č. 11

Model vykazování intelektuálního kapitálu



Zdroj: Meritum Project (2002)

Danish Guideline

Intellectual Capital Statement – The New Guideline, vydalo v roce 2003 dánské Ministerstvo pro vědu, technologie a inovace. Jedná se o dokument, který uceleným způsobem poskytuje organizacím metodický postup v oblasti řízení nehmotných zdrojů a vykazování intelektuálního kapitálu. Danish Guideline je celkem tvořen čtyřmi částmi:

- 1) jednotlivé prvky ICS,
- 2) podrobný popis přípravy ICS,
- 3) vytvoření externí ICS,

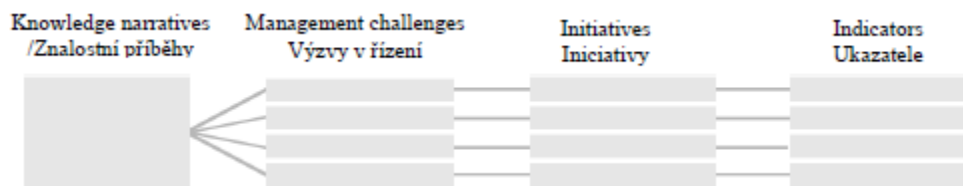
4) organizace práce při vytváření ICS.

(Danish Guideline, 2003)

Danish Guideline je praktickým průvodcem toho, jak řídit a vykazovat intelektuální kapitál. Celý dokument je založen na čtyřech vzájemně propojených částech, které jako celek vyjadřují znalostní řízení společnosti. Jedná se o znalostní příběh (knowledge narrative), výzvy pro management (management challenges), iniciativy (initiatives) a ukazatele (indicators), které jsou zachyceny v níže uvedeném grafu. (Danish Guideline, 2003)

Obrázek č. 12

Model Danish Guideline



Zdroj: Danish Guideline (2003)

Model Skandia

Model Skandia Value Scheme vyjadřuje strukturu intelektuálního kapitálu, která byla vypracována Edvinssonem pro švédskou pojišťovnu Skandia. Jeho model je uveden na obrázku níže. Pojišťovna Skandia v roce 1995 jako první zahrнула do své výroční zprávy část týkající se intelektuálního kapitálu. Tento počín se stal základem pro sestavování výročních zpráv společnosti.

Obrázek č. 13

Model Skandia



Zdroj: Edvinsson L. (1997)

Edvinssonův model Skandia Value Scheme zavádí pojem lidský kapitál, strukturální kapitál a organizační kapitál. Lidský kapitál je považován za kompetence a schopnosti zaměstnanců společnosti. Tato část intelektuálního kapitálu je neoddělitelná od vlastníka. Jsou to především kombinace profesionálních a osobních charakteristik členů týmu. Strukturální kapitál je součástí kolektivní inteligence, kterou je možné určitým způsobem oddělit od jednotlivců i týmu jako celku. Strukturální kapitál se dále dělí na klientský kapitál a organizační kapitál. Klientský kapitál je hodnota pro společnost obsažená ve vztahu se zákazníky a partnery. Organizační kapitál se podle Edvinssona rozděluje na inovační kapitál a procesní kapitál. Inovační kapitál obsahuje zákonná práva (patenty, licenční smlouvy) a zároveň nehmotné výhody, které mohou určovat hodnotu společnosti (nápad, ochranné známky, značky). Procesní kapitál je infrastruktura společnosti (informační technologie, pracovní postupy, atd.). Intelektuální kapitál je reprezentován jako soubor jeho prvků. Interaktivní působení těchto prvků a jejich role v tvorbě hodnoty pro společnost se může značně lišit. Švédský badatel K. Sveiby představil nový model „The intangible assets monitor“, který také vstoupil v širší známost. Pokud

Sveiby (1997) mluví o intelektuálním kapitálu, používá účetní pojem dlouhodobý nehmotný majetek.

Schematický model podle Sveibyho (1997) může být vyjádřen tabulkou, která odráží investice jak do hmotného majetku (zařízení, budovy), tak i do nehmotného majetku. Nehmotný majetek je rozdělen na kompetence pracovníků, vnitřní a vnější strukturu společnosti. Do kompetence autor zahrnuje duševní a intelektuální schopnosti, zkušenosti a vzdělání. Vnější struktura je zaměřena na vztahy se zákazníky a dodavateli. Zejména se jedná o image společnosti, povědomí o značce výrobků. Vnitřní struktura je zaměřena na podporu organizace a zahrnuje patenty, autorská práva, databáze, administrativní a správní systémy, výzkum a vývoj. Každý ze tří nefinančních ukazatelů se hodnotí z hlediska vývoje a inovací, efektivnosti a stability, viz. obrázek č. 14.

Obrázek č. 14

Matice Sveiby

	Kompetence zaměstnanců	Vnitřní struktura	Vnější struktura
Vývoj a inovace	Doba práce v odvětví (let) Úroveň vzdělanosti Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Vnitropodnikový obrat zaměstnanců Klienty, kteří přispívají ke zvýšení kompetence	Investice v informační technologii Klienty, kteří přispívají ke zlepšení struktury	Zisk na zákazníka Vývoj počtu zákazníků Klienty, kteří přispívají ke zlepšení image firmy
Efektivnost	Podíl odborníků Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance Přidaná hodnota na jednoho odborníka Zisk na zaměstnance Zisk na odborníka	Podíl servisních pracovníků Index „Hodnota / postoj zaměstnanci“	Index spokojenosti klientů Tržby na jednoho klienta Index «přínosy/ztráty»
Stabilita	Fluktuace odborníků Průměrný plat Průměrná délka trvání pracovního poměru	Život organizace Fluktuace servisních pracovníků Podíl nových zaměstnanců	Podíl velkých klientů Struktura zákazníka po dobu trvání partnerství Frekvence opakovaných objednávek

Zdroj: Sveiby (1997)

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Základní informace zvoleného subjektu

Název firmy: PÍCHA Safety, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Vznik: 14. 1. 2005

Sídlo: V okruží 2158/12, 130 00 Praha 3 – Žižkov

Jednatel: Ing. Petr Pícha

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

„Ing. Petr Pícha, zakladatel společnosti, začal podnikat jako fyzická osoba Petr PÍCHA - ochranné pracovní pomůcky počátkem roku 1992. Firma se již od počátku zabývá kompletním servisem ochranných pracovních prostředků a pomůcek. Na základě potřeb zákazníků byl rozšířen obor působnosti o zakázkové šití pracovních oděvů a také byl rozšířen sortiment o úklidové, čistící, mycí a dezinfekční prostředky. V lednu 2005 založil Ing. Petr Pícha společnost s ručením omezeným PÍCHA Safety, s.r.o. Tato česká společnost, která je bez podílu zahraničního kapitálu, postupně přebrala veškeré aktivity firmy *Petr PÍCHA* - ochranné pracovní pomůcky. V červnu 2005 prošla společnost úspěšně certifikací shody systému managementu jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 a obdržela certifikát pro výrobu, nákup prodej (velkoobchodní i maloobchodní) a distribuci osobních ochranných prostředků. V květnu 2011 prošla společnost úspěšně recertifikačním procesem a prodloužila tak platnost tohoto certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 do roku 2014. PÍCHA Safety, s.r.o. je dlouholetým členem Hospodářské komory ČR a účastní se výběrových řízení na dodávky osobních ochranných prostředků, které vyhláší podniky, státní instituce a zejména ozbrojené složky (uniformy, obuv,

vybavení a výstroj). Společnost PÍCHA Safety, s.r.o. provozuje obchod s ochrannými pracovními prostředky v Praze, Sedlčanech a také v Mělníku. Tyto prodejny slouží jako vzorkovny a sklady pro prodejce v regionu. Nově se jim podařilo rozšířit své aktivity o internetový obchod na <http://www.oopp.cz/>, kde je na první pohled vidět šíře a rozmanitost nabízeného sortimentu pro práci i pro volný čas. Majitel firmy dbá na profesionální a individuální přístup ke každému zákazníkovi, serióznost, kulturnost prodeje a moderní formy obchodu.“

Zdroj: Propagační leták firmy

4.2 Charakteristika firmy PÍCHA Safety, s.r.o.

Firma PÍCHA Safety s.r.o. je rodinná firma, která působí na českém trhu již od roku 1992. Sídlo společnosti a prodejní sklady jsou v centrální části hlavního města, přesto je firma velmi dobře dostupná s možností pro zaparkování a klidný nákup. V současné době zaměstnává celkem 17 zaměstnanců, z toho je 11 kmenových a 6 externích. Část zaměstnanců je soustředěna přímo v centrále firmy v Praze, kde je také velkoobchodní i maloobchodní prodej. Další zaměstnanci pracují ve firemních prodejnách. Firma má prodejní sklad v Praze a pak ještě dvě prodejny (maloobchodní jednotky), z nichž první je v Sedlčanech a druhá v Mělníku. Obchodní zástupci v rámci České republiky navštěvují své zákazníky. Firma má zpracované velmi sofistikované webové stránky a internetový obchod. PÍCHA Safety je dlouholetým členem Hospodářské komory ČR a úspěšně vstupuje do řady výběrových řízení na dodávky osobních ochranných prostředků, které vyhledávají podniky, státní instituce a zejména ozbrojené složky, které mají požadavky na uniformy, obuv, vybavení a výstroj. I takto velké a specifické zakázky je firma schopna realizovat. Jako výrobce zajišťují zakázkové šití pracovních a profesních oděvů včetně potisků nebo nášivek firemního loga, reklamního textilu opět včetně potisku nebo výšivek. Formou zásilkového velkoobchodu uspokojují zákazníky nejen z celé České republiky.

Ekonomická charakteristika zvoleného subjektu je na základě ekonomických údajů na velmi dobré úrovni. Přes nepříznivé ovlivnění poptávky po zboží způsobené

celosvětovou krizí, se firmě PÍCHA Safety, s.r.o. podařilo udržet podobnou výši zisků, což vedlo k následnému posílení pozice na českém i slovenském trhu. Firma zaznamenala nárůst v oblasti prodeje služeb a servisu v oblasti bezpečnosti práce. Tyto ekonomické výsledky potvrzují pravidlo, že význam intelektuálního kapitálu je obrovský a vytváří konkurenční výhodu na trhu znalostní ekonomiky.

Řízení lidských zdrojů ve firmě zajišťuje přímo majitel firmy pan Ing. Petr Pícha, který je stále ještě v exekutivě firmy. Klade velký důraz na neustálé vzdělávání zaměstnanců na všech pozicích a úrovních firmy. Od roku 2005 přešel na novou organizační strukturu firmy a od této doby zajišťuje plánované vzdělávání svých zaměstnanců a tím významným způsobem přispívá ke zvyšování intelektuálního kapitálu své firmy. Za posledních několik let má jeho firma nulovou fluktuaci zaměstnanců při neustálém zvyšování výkonnosti. Majitel firmy je s danou situací spokojen a lze předpokládat, že analyzovaný lidský kapitál organizace bude i v nejbližší době stabilní. Jeho celý systém řízení umožňuje stanovit a správně vyhodnotit výkony zaměstnanců a výstupy tohoto systému, následně propojit s ekonomickým aspektem, zejména v systému odměňování a dalšího rozvoje. Firma PÍCHA Safety, s.r.o. není závislá na klíčových zákaznících, což je velmi důležité pro stabilitu celé firmy. V případě ztráty jednoho nebo dvou klíčových zákazníků podílejících se velkou měrou na obratu, by se firma mohla dostat do značných finančních problémů. Výrazným prvkem je finanční stabilita, procesy spojené s financováním. Nejvýznamnějším ukazatelem je cash-flow, které je z pohledu firmy základním parametrem pro zdravé fungování firmy. Také z hlediska obratu firmy je pouze 10 % zákazníků vedeno s dlouhodobou splatností. Jedná se o VIP zákazníky, které firma svým způsobem úvěruje. Je to vlastně nutnost, protože většinou jde o zakázkové oděvy a příslušenství, kde je potřeba držet smluvně stanovené minimální zásoby zboží, které je označeno logem VIP zákazníků. Důležitým prvkem celého systému jsou dvě maloobchodní jednotky. Jsou přínosem v rychlém získání hotových peněz, ale především se přes ně prodává zboží, které je již pro velkoobchod neprodejné z důvodu nekompletnosti velikostního sortimentu nebo ukončení výroby dodavatelem. Díky tomuto postupu se ve velkoskladu nekumuluje zboží. Toto výrazně zlepšuje finanční výsledky a zrychluje se obrátka skladových zásob.

Pro ochranu svých obchodních aktivit je firma pojištěna u firmy KUPEG úvěrová pojišťovna a.s., která patří ke kapitálově nejvybavenějším společnostem na českém trhu a současně je leaderem na trhu. Úvěrová pojišťovna pomáhá vybírat správné obchodní partnery, nastavuje kredit limity a vyplácí pojistné plnění v případě nedobytných pohledávek obchodního styku.

5 Výsledky zkoumání

5.1 Interview

1) Co pro vás znamená pojem intelektuální kapitál?

Respondent A: *S tímto pojmem se setkal poprvé zhruba před deseti lety. Tehdy jsem hledal jinou cestu v pokračování firmy, proto jsem se zajímal o nejnovější trendy v podnikání. Nyní intelektuální kapitál vnímám jako věc, na kterou bychom se měli do budoucna více zaměřit.*

Respondent B: *Význam slov intelektuální kapitál v širším slova smyslu jsem začal vnímat až tady na firmě. Určitě to pro mě znamená budování nehmotných hodnot. Přiznávám, že je to pro mě věc poměrně nová a nikde jinde jsem se s intelektuálním kapitálem ani u jiných firem neseťkal.*

Z odpovědí vedení firmy vyplývá, že znají problematiku intelektuálního kapitálu. Respondent A je hlavním iniciátorem a propagátorem zavádění intelektuálního kapitálu a znalostní politiky ve firmě. Respondent B se s pojmem intelektuální kapitál setkal až začátkem působení ve firmě.

2) Myslíte, že má budování intelektuálního kapitálu nějaký vliv na rozvoj vaší firmy?

Respondent A: *Určitě ano! Jedná se přeci o zvyšování hodnot jednotlivců, potažmo zvyšování hodnoty celé firmy. Budování intelektuálního kapitálu má svůj smysl, ale je potřeba začít postupně. Mám na mysli nejprve zhodnotit současnou situaci a teprve poté systematicky jít dál. Určité kroky jsme již podnikli a je to vidět hlavně v upevnění vztahů s našimi top zákazníky.*

Respondent B: *Pozitivní vliv vidím hlavně v kontaktu s našimi zákazníky. Díky našim znalostem se k nám zákazníci vracejí, využívají naše služby a žádají o pomoc s vyřešením situace v oblasti bezpečnosti práce. Opakované nákupy jsou pro nás jakousi zpětnou vazbou, že svoji práci děláme dobře. Zároveň nárůst nových zákazníků svědčí o dobrém trendu.*

Vedení firmy je přesvědčeno o pozitivním vlivu budování intelektuálního kapitálu. Respondent A si je vědom, že zvýšení hodnoty každého jednotlivce vede i ke zvýšení hodnoty celé společnosti. Je to záležitost na delší čas a je potřeba nejdříve zhodnotit situaci a pak teprve podnikat jednotlivé kroky dopředu. Zároveň si uvědomuje vazbu na zákazníky díky znalostem. Respondent B vnímá situaci velmi pozitivně hlavně v kontextu se zákazníky a jejich zpětnou vazbou v podobě opakovaných nákupů služeb. Je přesvědčen o správném vývoji firmy ukazatelem nárůstu nových zákazníků.

3) Jaký přístup volíte vůči svým klíčovým zákazníkům?

Respondent A: *Naši klíčoví partneři jsou zejména dlouholetí zákazníci, se kterými máme velmi dobré až nadstandardní vztahy. Jsme více než jen partneři a víme, že se můžeme jeden na druhého spolehnout. Pevné partnerství se pozná hlavně při řešení problémů, kterým dáváme prioritu.*

Respondent B: *Všechny zákazníky máme rozdělené do skupin dle důležitosti. Hlavními parametry jsou většinou obrát a marže. Naši nejlepší zákazníci mají od nás maximální servis a podporu prodeje. Prosím berte v potaz, že nejsme prodejci zboží, ale jsme poskytovatelé komplexního servisu a v tom je zásadní rozdíl. V tomto bodě vidím veliký, ale opravdu veliký rozdíl mezi námi a naší konkurencí. Jsem pevně přesvědčen, že díky tomuto pojetí, se velmi lišíme od našich konkurentů a zákazníci tuto odlišnost kladně vnímají.*

Vedení firmy se shoduje v tom, že klíčovým zákazníkům poskytují maximální servis a podporu prodeje. Respondent A uvádí, že klíčoví partneři jsou hlavně

dlouholetí zákazníci s velmi dobrými vztahy. Zároveň poukazuje na fakt, že řešení problémů je prioritou pro pevný partnerský vztah. Respondent B popisuje rozdělení zákazníků do skupin dle parametrů, kterými jsou obrat a marže. Pro nejlepší zákazníky uvádí poskytování maximálního servisu a podpory prodeje. Také vyzdvihuje zásadní rozdíl mezi prodeji zboží a poskytovateli servisu. Je přesvědčen, že zákazníci tento rozdíl kladně vnímají.

4) Jsou pro vás výstupy ze současného interního systému dostačující?

Respondent A: *Systém v současném stavu je plně funkční a našim potřebám vyhovující. Avšak firmě se daří a roste, proto se zajímám o sofistikovanější program, který by spojil všechny naše aktivity do jednoho systému. Druhou stránkou je finanční náročnost, proto v nejbližší době ke změně zcela jistě nedojde.*

Respondent B: *V současné době je systém zcela dostačující. S podporou našeho IT oddělení si mohu ze systému vytáhnout veškeré informace, které potřebuji pro svoji práci.*

Podle vedení firmy je současný interní systém dostačující pro všechny požadované potřeby. Respondent A uvádí, že již nyní se zajímá o novější program, z důvodu růstu a dalšího vývoje firmy. V budoucnu by rád spojil všechny operace do jednoho systému. Zároveň uvedl, že z důvodu finanční náročnosti, v krátkém časovém horizontu nový, systém nebude. Respondent B je naprosto spokojený se současným systémem. Pro svoje pracovní potřeby má k dispozici veškeré potřebné údaje.

5) Jak pečujete o odbornost vašich zaměstnanců?

Respondent A: *Naše společnost úspěšně prošla certifikací shody systému managementu jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009 a obdržela certifikát*

pro výrobu, nákup prodej velkoobchodní i maloobchodní a distribuci osobních ochranných prostředků. V rámci tohoto procesu je třeba neustále proškolovat a dodržovat pravidla. V rámci odbornosti a znalostí standardů prochází všichni zaměstnanci pravidelným školením.

Respondent B: Na firmě máme pravidelné porady, jejichž součástí jsou i školení. Ve spolupráci s našimi dodavateli, výrobci ochranných pracovních pomůcek, oděvů a příslušenství, jsou pravidelně pořádány interní školení o zbožíznalství a o evropských standardech. Vynikající spolupráci máme s irskou společností PORTWEST, která nám poskytuje i tzv. video školení a je pak na každém zaměstnanci, jak se k této problematice postaví.

Vedení firmy shodně uvádí, že svým zaměstnancům poskytují pravidelná školení pro zvyšování odbornosti a znalostí. Respondent A poukazuje na certifikaci ČSN EN ISO 9001:2009 spojenou s pravidelným proškolením. Podle respondenta B jsou firmou pořádány pravidelné porady a školení o zbožíznalství a evropských standardech. Dále uvádí, že irská společnost PORTWEST zároveň školí i nabízí možnost video školení.

6) Usměrníte nějakým způsobem řízení výkonu vašich podřízených?

Respondent A: Myslím, že v naší firmě si řídí svůj výkon každý samostatně. Každý je motivován si splnit své úkoly, protože na tom pak závisí i jeho odměna. Zároveň pracujeme jako tým a každý svou dobrou prací může přispět k tomu, abychom se všichni měli dobře.

Respondent B: To je tak trochu zbytečná otázka. Bez plánů, kontroly a řízení podřízených firma dneska nemůže fungovat. Základem je správné nastavení plánů, ke kterým vždy vedeme věcné diskuse. Řekl bych, že v naší firmě máme dobře postavený motivační systém, proto má každý zájem plnit si své povinnosti. Říkám-li motivační systém, nejsou to jen peníze, ale i jistota stabilní práce, odpovídající pracovní zařazení a další nefinanční benefity. Velkou výhodou jsou

také pravidelné porady, kde řešíme problémy a hledáme společná řešení, pomáháme si navzájem najít tu správnou cestu. Každý z nás ví, že pokud se daří firmě, daří se i nám.

Vedení firmy se na způsobu vedení a řízení firmy neshodla. Respondent A si myslí, že svůj výkon si každý zaměstnanec řídí sám a každý má motivaci plnit si své úkoly, protože je na tom závislá jeho odměna. Zaměstnanci pracují týmově za jednotlivce a jednotlivce pro tým. Podle respondenta B je otázka zda usměrňují nějakým způsobem řízení výkonu, zbytečná. Plány, kontrola a řízení podřízených jsou nutné pro správné fungování firmy. Plány a věcná diskuse, jsou dobře nastaveným motivačním systémem naprostým základem. Dle respondenta B nejsou motivací jen peníze, ale i pracovní jistoty, kariérní zařazení a další nefinanční výhody. Také poukazuje na výhody spojené s pravidelnými poradami, kde je možné řešit problémy a hledat řešení. Plně si také uvědomuje, že pokud se daří firmě, daří se dobře i jejím zaměstnancům.

7) Jaké jsou vaše vize do budoucna?

Respondent A: Mé vize jsou jednoznačné a jsou spojené s výhledem naší firmy. Rád bych udržel a dále posílil image naší firmy v České republice a také v okolních státech. Zejména na Slovensku se mám velmi daří. Mojí vizí je postupné předání firmy synovi, který bude pokračovat v tradici naší rodinné firmy.

Respondent B: Firma má veliký potenciál a bude potřebovat nové prostory. Vidím úspěšnou rodinnou firmu, nový moderní sklad a spoustu spokojených zaměstnanců. Udělám vše pro to, abych byl jedním z nich.

Vedení firmy se shodne na velkém potenciálu firmy. Podle respondenta A jsou vize v udržení posílení dobrého jména nejen v České republice. Zároveň je další vizí pokračování rodinné firmy vedenou jeho synem. Vizí respondenta B je nový moderní sklad se spokojenými zaměstnanci, jejichž součástí je i on sám.

5.2 Klasifikace modelu intelektuálního kapitálu

5.2.1 Lidský kapitál firmy Pícha Safety

Data byla získána pomocí formuláře s otázkami, který byl rozeslán pomocí interního systému všem 17 zaměstnancům. Návratnost dotazníků byla 100 %.

1) Složení firmy dle pohlaví

Tab. č. 1:

Složení firmy dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	11	65 %
Žena	6	35 %
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky č. 1 v organizaci pracuje 65 % mužů a 35 % žen.

2) Složení firmy dle věku pracovníků

Tab. č. 2:

Složení firmy dle věku pracovníků

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-28 let	3	18 %
29-38 let	8	47 %
39-48 let	4	23 %
49-více let	2	12 %
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky č. 2 je ve firmě největší podíl **pracovníků ve věku 29-38 let**, což představuje 47 % všech zaměstnanců firmy.

3) Složení firmy dle vzdělání pracovníků

Tab. č. 3:

Složení firmy dle vzdělání pracovníků

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	1	6 %
Středoškolské	10	59 %
Vysokoškolské	6	35 %
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky č. 3 tvoří z hlediska složení firmy dle vzdělání pracovníků největší podíl lidé se středoškolským vzděláním. Jejich podíl tvoří 59 % firmy, dále pak 35 % jsou lidé s vysokoškolským vzděláním a pouze 6 % jsou lidé se základním vzděláním.

4) Jak dlouho pracujete pro firmu?

Tab. č. 4:

Jak dlouho pracujete pro firmu?

Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 2 roky	1	6
2-5 let	7	41
5 a více let	9	53
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 ukazuje, že nejčastěji je délka pracovního poměru ve firmě 5 a více let a tito zaměstnanci tvoří podíl 53 %. Zaměstnanci s délkou pracovního poměru 2-5 let tvoří podíl 41 %. Pouhých 6 % tvoří noví zaměstnanci.

5) Máte možnost seberealizace a úspěchu?

Tab. č. 5:

Máte možnost seberealizace a úspěchu?

Seberealizace a úspěch	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	88
Spíše ano	2	12
Ne	0	0
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku možnosti seberealizace a úspěchu odpovědělo kladně 100 % dotázaných, z toho „ano“ 88 % a „spíše ano“ 12 %. Systém seberealizace a úspěchu se promítá do motivace zaměstnanců a tedy do jejich pracovního výkonu.

6) Máte možnost předkládat nové návrhy?

Tab. č. 6:

Máte možnost předkládat nové návrhy?

Možnost návrhů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	88
Spíše ano	2	12
Spíše ne	0	0
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku možnosti předkládat nové návrhy odpovědělo 100 % dotazovaných kladně, z toho „ano“ 88 % a „spíše ano“ 12 %. Možnosti diskuse a připomínkování jsou základním faktorem pro další rozvoj firmy.

7) Jste spokojený(á) s platovým ohodnocením?

Tab. č. 7:

Jste spokojený(á) s vaším celkovým ohodnocením?

Spokojenost s platem	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	59
Spíše ano	7	41
Ne	0	0
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7 vyjadřuje spokojenost s celkovým ohodnocením zaměstnanců. 100 % dotázaných zaměstnanců je spokojeno s celkovým ohodnocením, z toho „ano“ 59 % a „spíše ano“ 41 %.

8) Dostáváte zpětnou vazbu?

Tab. č. 8:

Dostáváte zpětnou vazbu?

Zpětná vazba	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	17	100
Částečně	0	0
Ne	0	0
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky dostává zpětnou vazbu 100 % dotázaných zaměstnanců a lze usuzovat o správném nastavení zpětné vazby

9) Jaká je vaše celková spokojenost ve firmě?

Tab. č. 9:

Jaká je vaše celková spokojenost ve firmě?

Celková spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velká	16	94
Spíše ano	1	6
Spíše ne	0	0
Σ celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9 zjišťovala, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni. Kladně se vyjádřilo 100 % zaměstnanců, z toho „ano“ 94 % a „spíše ano“ 6 %. Tento výsledek je předpokladem toho, že vedení firmy pečuje o své zaměstnance.

5.2.2 Strukturální kapitál firmy Pícha Safety s.r.o.

Organizační kapitál zkoumané společnosti jsou institucionalizované znalosti a dovednosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech a příručkách. Je známý jako strukturální kapitál, avšak mnozí autoři používají termín organizační kapitál, protože jasněji sděluje, že jsou to znalosti a dovednosti, které organizace skutečně vlastní.

Hlavní rolí vedení je transformace lidského kapitálu do strukturálního kapitálu. Lidský kapitál nelze vlastnit, proto je potřeba pro financování rozvoje společnosti použít strukturální kapitál. Je důležité zpřístupnit databázi všem svým zaměstnancům pro dosažení růstu a osobního rozvoje. Každý zaměstnanec musí přispívat svými znalostmi k formování know-how organizace a přeměňovat tak svoje poznání a vědomosti do strukturálního kapitálu podniku. Strukturální kapitálová aktiva nejsou vedená v tradičním účetním systému, což moc nepřispívá k jeho rozvoji a do budoucna bude zapotřebí tento přístup změnit.

Databáze zákazníků

Databáze zákazníků je jedním z nejdůležitějších prvků pro dosažení úspěchu. Bez kontaktů na zákazníky nemůže správně fungovat žádný obchod a nelze budovat obchodní vztahy. Firma Pícha Safety s.r.o. disponuje velkou databází, která obsahuje komplexní informace o spolupracujících i potencionálních firmách, které jsou obchodními zástupci neustále aktualizovány. Databáze obsahuje detailní informace o každé firmě, například: Jméno, Obec, Ulice, PSC, IČ, DIČ, Telefon, Fax, email, webové stránky, kontaktní údaje, datum založení firmy, název banky a bankovní účet, povolený kredit limit, aktuální obrat, historie obratu, celkovou částku ve

splatnosti a celkovou částku po splatnosti. Součástí databáze je i historie návštěv a obchodních aktivit.

Databáze produktů

Databáze produktů je také velmi důležitou součástí majetku firmy. Produktová databáze slouží jako platforma, která poskytuje kompletní a přesnou informaci o každém produktu. Oficiální informace jsou získávány přímo od dodavatelů jednotlivých produktů. Produkty jsou rozděleny dle jednotlivých typů produktů pro jednoduchou a rychlou orientaci. Do databáze může každý přihlášený uživatel vkládat nové informace a k vloženým produktům přidat svůj názor. Tyto informace jsou zejména cenné pro kolegy a dále pro koncové zákazníky v rámci zkvalitňování služeb a servisu.

Databáze školicích materiálů

Všichni zaměstnanci se řídí etickým kodexem firmy a jsou pravidelně proškolení v interním vzdělávacím programu. Databáze obsahuje množství informací spojených zejména se zbožiznalstvím a platnými EN normami včetně jejich dodatků. Vedení firmy prosazuje názor, že není nutné znát všechny normy, ale je důležité si je rychle a efektivně vyhledat. Součástí této databáze je i množství videoprezentací, které jsou poskytovány dodavatelskými firmami.

Databáze firmy

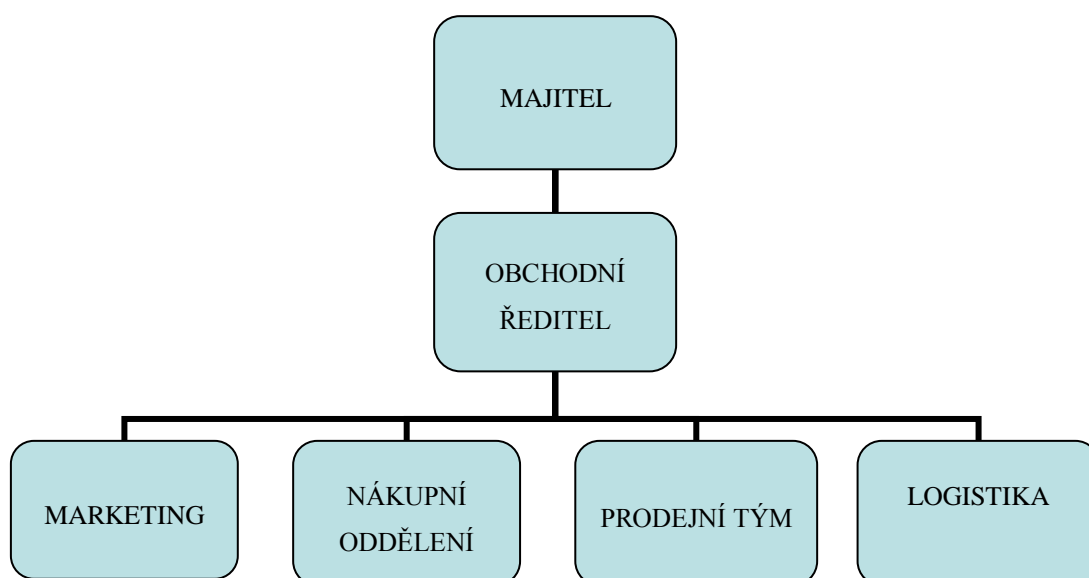
Hlavní databází firmy je ekonomický a účetní systém POHODA. Se svolením hlavní ekonomky firmy byla vytištěna data z výkazu zisku a ztrát za roky 2010-2013. Hlavními ukazateli pro komparaci byly tržby za prodej zboží, náklady vynaložené na prodané zboží a obchodní marže. Dalším sledovaným ukazatelem je výkonová spotřeba, kterou tvoří spotřebované nákupy a služby. Ekonomický a účetní systém POHODA, který je vhodný pro malé střední i větší firmy. Základem systému je propracovaný adresář a řada agend pro komplexní řízení firmy. Systém umožňuje vést účetnictví i daňovou evidenci, účtovat zásoby metodou A i B a zpracovávat mzdy, sledovat saldo a zpracovat finanční analýzu. Zároveň využívá program pro

pobočkové zpracování dat, homebanking, obchodování na internetu i prodej zásob pomocí vestavěné prodejny nebo pomocí modulu pro offline maloobchodní prodej. Důležitým faktorem pro firmu je podpora cizí měny včetně automatického načítání kurzového lístku. Pravidelně je využíván program pro sledování salda a program generující finanční analýzu.

Firma má dlouhodobě neměnnou hierarchii organizační i řídicí struktury. Vztahy vyjadřuje obrázek č. 15.

Obrázek č. 15

Organizační a řídicí struktura firmy od roku 2005 až po současnost:



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Vztahový kapitál firmy Pícha Safety

Pověst organizace je zásadní zejména pro majitele firmy Ing. Petra Píchu. Jedná se o ryze českou rodinnou firmu, která si svojí poctivou prací vybudovala pevnou pozici na českém trhu v oblasti ochranných pracovních pomůcek.

Motto: *"Nechceme být největší prodejce OOPP, chceme mít na Vás dost času"* staví zákazníka vždy na první místo.

Strategie firmy je postavena na sedmi pilířích.

- 1) Kvalita zboží
- 2) Zkušenosti v oboru
- 3) Reference zákazníků
- 4) Velký výběr zboží skladem
- 5) Odbornost zaměstnanců
- 6) Spolehlivost servisu
- 7) Jistota kamenných prodejen

Věrnost a spokojenost zákazníků jsou důležitým ukazatelem toho, že firmě správně plní své poslání. Opakované objednávky jsou výsledkem dobře odvedené práce. Zaměstnanci firmy jsou v neustálém kontaktu se zákazníky a zpětná vazba je motorem ke stálému zlepšování služeb.

Dalším ukazatelem firmy je podíl prodejů stávajících a nových zákazníků. Úspěšná firma musí neustále vyhledávat nové zákazníky pro rozvoj svých aktivit a plánovaný růst.

Budování důvěry a soudržnosti vztahů mezi zákazníky a dodavateli, spokojenost a loajalita zákazníků a schopnost jednání s finančními institucemi, jsou silnou stránkou vybrané organizace.

Analýza výročních zpráv

Uvedená tabulka představuje data z výkazu zisku a ztrát za roky 2010-2013 a je uvedena v tis. Kč.

Tab. č. 10:

Výkaz zisku a ztrát za roky 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	34678	38184	37918	38530
Náklady vynaložené na prodané zboží	25232	28772	28468	28723
obchodní marže	9446	9412	9450	9807

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka záměrně začíná rokem 2010, který znamenal ukončení hospodářské krize a dosažený obrat 34678 Kč je bodem pro porovnávání dalších let. Náklady vynaložené na prodané zboží činí 25232 Kč, z čehož plyne obchodní marže 9446 Kč. Rok 2011 skončil s velkým nárůstem tržeb na částce 38184 Kč při nákladech 28772 Kč a konečnou obchodní marží 9412 Kč. Znatelný pokles tržeb je vidět v roce 2012, ale s menšími náklady a tedy větší obchodní marží v celkové hodnotě 9450 Kč. Tržby za prodej zboží v roce 2013 při nákladech 28723 vynaložených na prodané zboží skončilo obchodní marží 9807.

Výkonovou spotřebu tvoří spotřebované nákupy a služby. Spotřebované nákupy představují hodnotu nakoupeného a již spotřebovaného materiálu, energie a neskladovatelných dodávek. Služby představují hodnotu nakoupených externích služeb. Do výkonové spotřeby vstupuje mnoho faktorů, ale jejich analýza není náplní této práce.

Tab. č. 11:

Tabulka výkonové spotřeby

	2010	2011	2012	2013
Výkonová spotřeba	7243	7158	7331	7174

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát, interní systém firmy Pícha safety

Data výkonové spotřeby korespondují se spotřebovanými nákupy a službami.

6 Zhodnocení současného stavu a návrh pro rozvoj intelektuální kapitálu ve zvoleném podniku

6.1 Zhodnocení současného stavu

Z realizovaného výzkumu společnosti PÍCHA Safety s.r.o. je možné vyvodit závěr, že vedoucí pracovníci, majitel firmy a obchodní ředitel, mají velmi podobný názor na intelektuální kapitál. Majitel firmy je znalý celé problematiky a je iniciátorem změn a zavádění intelektuálního kapitálu ve firmě. Oba mají velmi pozitivní přístup ke změnám, proto by se měli soustředit na priority a stanovit si jasnou a praktickou vizi a tuto vizi sdělit ostatním zaměstnancům v celé firmě. Zároveň analyzovat stávající situaci a provést opatření tak, aby z dostupných zdrojů získali maximum.

Vedení firmy má kladný postoj ke změnám uvnitř firmy. Zastává myšlenku budování intelektuálního kapitálu, který má pozitivní vliv pro zvýšení hodnoty celé firmy a pro zvýšení odborných znalostí a prestiže zaměstnanců v očích zákazníků. Vedení firmy by mělo provést zahajovací audit intelektuálního kapitálu firmy a postupně zavádění znalostní organizace. Svým přístupem zároveň navodit atmosféru pro evaluaci každého zaměstnance a vytýčit jeho osobní cíl rozvoje.

V otázce přístupu ke svým klíčovým zákazníkům se oba respondenti shodli na vynikajícím servisu vůči zákazníkům, avšak majitel firmy poukazuje na dlouholeté vztahy a řešení problémů. Obchodní ředitel vyzdvihuje rozdělení zákazníků do skupin podle obrátů a marže. Vedení firmy by mělo přehodnotit systém a rozšířit hodnocení o více hledisek. Obrát i marže jsou velmi důležité ukazatele, ale mohou zároveň i zkreslovat celkový pohled na zákazníka. Jiným zajímavým ukazatelem může být například potenciál zákazníka.

V otázce výstupů ze současného interního systému nastala 100 % shoda v odpovědích obou respondentů. Systém je v současné době plně funkční

a dostačující, přesto je potřeba sledovat situaci a být připraven pro případný nový sofistikovanější systém. Vedení firmy by mělo v maximální míře využít informační systémy a nástroje pro sdílení informací, které podporují výměnu a strukturování znalostí. S využitím informačních technologií se pokusit identifikovat a klasifikovat intelektuální portfolio vytvořením znalostní mapy. Tímto způsobem pak přesně určit, v jakých lidech a v jakých systémech sídlí požadované znalosti.

Problematika odbornosti zaměstnanců je opět v plné shodě s tím, že vedení firmy se rozhodlo podporovat pravidelná školení a vytvořit větší spolupráci s irskou firmou PORTWEST s cílem zaměřovat se na slabiny znalostí svých zaměstnanců. Vedení by mělo identifikovat a vyplnit mezery způsobené slabými stránkami a tím posílit svoji pozici vůči konkurenci a posílit svůj vztah ke svým dodavatelům a zákazníkům. Zároveň by mělo více motivovat své zaměstnance na účasti na výstavách, veletrzích a pověřit je sběrem informací, které budou zanášeny do databáze firmy.

V otázce řízení výkonu podřízených má vedení firmy určitou slabinu. V této problematice by měl být výkon zaměstnanců vedením firmy vyžadován a důsledně kontrolován. Přestože výsledky firmy jsou velmi dobré, určitě jsou ve výkonech zaměstnanců stále velké rezervy.

Klasifikace modelu intelektuálního kapitálu firmy

Lidský kapitál

Ve firmě je zaměstnáno 65 % mužů a 35 % žen. Firma je nejvíce zastoupena skupinou lidí ve věku 29-38 let, což představuje 47 % všech zaměstnanců firmy. Druhá skupina lidí ve věku 39-48 let tvoří 23 %. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců firmy je v progresivním věku. Lidé s vysokoškolským vzděláním tvoří 35 % firmy a se středoškolským vzděláním 59 % firmy. Vzhledem k dosaženému

vzdělání lidí lze předpokládat, že se jedná o progresivní pracovní tým, který je pravděpodobně ochotný k dalšímu profesnímu vzdělávání. Z hlediska délky pracovního poměru je zastoupeno 53 % zaměstnanců pracujících ve firmě 5 a více let. Toto zjištění je známkou toho, že ve firmě nedochází ke fluktuaci zaměstnanců a zároveň firma poskytuje svým zaměstnancům jistotu pracovního místa. Na otázku možnosti seberealizace a úspěchu odpovědělo kladně 100 % dotázaných. Systém seberealizace a úspěchu se promítá do motivace zaměstnanců a tedy do jejich pracovního výkonu. Lze usuzovat, že vedení firmy se zajímá o zjišťování potřeb a přání zaměstnanců. Na otázku možnosti předkládat nové návrhy odpovědělo také 100 % dotázaných kladně. Možnosti diskuse a připomínkování jsou základním faktorem pro další rozvoj firmy. Výsledky ukazují, že předkládání nových návrhů je firmou kladně podporováno. Spokojenost s celkovým ohodnocením vyjádřilo 100 % dotázaných zaměstnanců, z nichž „ano“ 59 % a „spíše ano“ 41 %. Z tohoto výsledku lze předpokládat, že ve firmě je nastavena vynikající komunikace a vedení firmy je schopno patřičně motivovat svoje zaměstnance. Zpětnou vazbu dostává 100 % dotázaných zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že byla dotázána celá firma, můžeme usuzovat o správném nastavení zpětné vazby. Zpětná vazba tedy funguje od vedení firmy k zaměstnancům, ale i od zaměstnanců k vedení firmy. Ohledně celkové spokojenosti se kladně vyjádřilo 100 % zaměstnanců, z toho „ano“ 94 % a „spíše ano“ 6 %. Tento výsledek je předpokladem toho, že vedení firmy pečuje o své zaměstnance, umožňuje jim seberealizaci, poskytuje pracovní a tím i životní jistotu.

Strukturální kapitál

Firma Pícha Safety je budována již od roku 1992. Firma má dlouhodobě neměnnou hierarchii organizační i řídicí struktury. V současné době je v exekutivě stále majitel a jednatel firmy Ing. Petr Pícha. Jeho podřízeným je obchodní ředitel, který má na starosti marketingové oddělení, nákupní oddělení, prodejní tým a logistiku.

Databáze zákazníků

Firma Pícha Safety má velkou databázi svých zákazníků, která obsahuje komplexní informace o spolupracujících i potencionálních firmách. Tyto informace jsou obchodními zástupci pravidelně doplňovány, proto jsou stále aktuální. Databáze obsahuje detailní informace o každé firmě, frekvenci návštěv a obchodních aktivit. Databáze dává možnost najít různé informace o každé firmě, ale nezobrazuje kategorizaci dle důležitosti zákazníků.

Databáze produktů

Databáze produktů je velmi ceněnou součástí majetku firmy. Produktová databáze poskytuje kompletní a přesnou informaci o každém produktu. Oficiální informace jsou získávány přímo od dodavatelů a jsou rozděleny dle jednotlivých typů produktů pro jednoduchou a rychlou orientaci. Informace jsou důležitým zdrojem pro prodejní tým i pro koncové zákazníky. Správné a dostupné informace jsou dobrou známkou v rámci zkvalitňování služeb a servisu.

Databáze školicích materiálů

Všichni zaměstnanci mají možnost proškolení v interním vzdělávacím programu. Databáze obsahuje množství informací spojených zejména se zbožiznalstvím a platnými EN normami. Součástí této databáze je i množství videoprezentací, které jsou poskytovány dodavatelskými firmami. Velmi aktivní je irská firma Portwest, která má v databázi velké množství materiálů.

Databáze firmy

Hlavní databází firmy je ekonomický a účetní systém POHODA, který je vhodný pro vybranou organizaci. Systém umožňuje vést účetnictví i daňovou evidenci, účtovat zásoby metodou A i B a zpracovávat mzdy, sledovat saldo a zpracovat finanční analýzu. Také obsahuje program pro pobočkové zpracování dat, homebanking, obchodování na internetu i prodej zásob pomocí vestavěné prodejny nebo pomocí modulu pro offline maloobchodní prodej a podporuje cizí měny včetně automatického načítání kurzového lístku. Pravidelně je využíván program pro

sledování salda a program pro sestavení finanční analýzy. Tento systém umožňuje účetnictví i daňovou evidenci, je oborově neutrální a firmě Pícha Safety s.r.o., v plném rozsahu vyhovuje.

Vztahový kapitál

Pověst organizace je pro majitele firmy Ing. Petra Píchu na prvním místě. Ryze česká rodinná firma si svojí poctivou prací vybudovala pevnou pozici na českém trhu v oblasti ochranných pracovních pomůcek a čestné a férové jednání je základním stavebním kamenem tohoto úspěchu.

Motto firmy Pícha Safety s.r.o.: *"Nechceme být největší prodejce OOPP, chceme mít na Vás dost času"* jednoznačně dává najevo, že zákazník je vždy na prvním místě.

Věrnost a spokojenost zákazníků ukazují, že firma správně plní své poslání. Opakované objednávky jsou výsledkem dobře odvedené práce. Otevřená komunikace a zpětná vazba jsou motorem ke stálému zlepšování služeb, Oslovování nových zákazníků a udržování stávajících je velmi důležitá činnost pro rozvoj dalších aktivit a plánovaný růst. Důvěra a soudržnost vztahů mezi zákazníky a dodavateli, spokojenost a loajalita zákazníků a schopnost jednání s finančními institucemi, jsou silnou stránkou vybrané organizace.

Analýza výročních zpráv

Uvedená tabulka č. 12 představuje data z výkazu zisku a ztrát za roky 2010 -2013. Rok 2010 je klíčový pro překonání hospodářské krize a je jakousi startovní čarou pro po krizové období. V roce 2011 je vidět velký nárůst tržeb a celkové oživení. Podíváme-li se na tržby za prodej zboží, v roce 2012 došlo k poklesu tržeb. Výkyv byl způsoben ztrátou státních zakázek. Přesto rok 2012 a rok 2013 jen potvrzují stabilní obraty.

Během posledních tří let vzrůstá počet objednávek, zejména ve prospěch internetových objednávek. Nynější poměr je 70 % klasické objednávky a 30 % přes

internetový portál se stále stoupající tendencí. Z tabulky je patrné, že díky tomu je objem každé objednávky menší, ale naproti tomu je administrativa s tím spojená mnohem jednodušší. Veškeré údaje jsou totiž přímo zadávány samotnými zákazníky a objednávkový systém automaticky vytvoří dodací listy a faktury.

Tabulka č. 12

Výkaz zisku a ztrát za roky 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	34678	38184	37918	38530
Náklady vynaložené na prodané zboží	25232	28772	28468	28723
obchodní marže	9446	9412	9450	9807

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát, interní systém firmy Pícha safety

Výkonovou spotřebu tvoří spotřebované nákupy a služby. Spotřebované nákupy představují hodnotu nakoupeného a již spotřebovaného materiálu, energie a neskladovatelných dodávek. Služby představují hodnotu nakoupených externích služeb. Do výkonové spotřeby vstupuje hodně faktorů a pro důkladnější analýzu jsou potřeba konkrétnější data, avšak tento přehled dává základní představu.

Tab. č. 13:

Tabulka výkonové spotřeby

	2010	2011	2012	2013
Výkonová spotřeba	7243	7158	7331	7174

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát, interní systém firmy Pícha safety

Data výkonové spotřeby korespondují se spotřebovanými nákupy a službami.

6.2 Návrh pro rozvoj intelektuálního kapitálu ve firmě

Z realizovaného výzkumu společnosti PÍCHA Safety s.r.o. je možné vyvodit závěr, že vedoucí pracovníci, majitel firmy a obchodní ředitel, mají velmi podobný názor na intelektuální kapitál. Majitel firmy je znalý celé problematiky a je iniciátorem změn a zavádění intelektuálního kapitálu ve firmě. Oba mají velmi pozitivní přístup ke změnám, proto by se měli soustředit na priority a stanovit si jasnou a praktickou vizi a tuto vizi sdělit ostatním zaměstnancům v celé firmě. Zároveň analyzovat stávající situaci a provést opatření tak, aby z dostupných zdrojů získali maximum.

Vedení firmy má kladný postoj ke změnám uvnitř firmy. Zastává myšlenku budování intelektuálního kapitálu, který má pozitivní vliv pro zvýšení hodnoty celé firmy a pro zvýšení odborných znalostí a prestiže zaměstnanců v očích zákazníků. Vedení firmy by mělo zavést postupné vykazování intelektuálního kapitálu firmy a postupné zavádění znalostní organizace. Svým přístupem zároveň navodit atmosféru pro evaluaci každého zaměstnance a vytýčit jeho osobní cíl rozvoje.

Problematika odbornosti zaměstnanců je opět v plné shodě s tím, že vedení firmy se rozhodlo podporovat pravidelná školení a vytvořit větší spolupráci s irskou firmou

PORTWEST s cílem zaměřovat se na slabiny znalostí svých zaměstnanců. Vedení by mělo identifikovat a vyplnit mezery způsobené slabými stránkami a tím posílit svoji pozici vůči konkurenci a posílit svůj vztah ke svým dodavatelům a zákazníkům. Zároveň by mělo více motivovat své zaměstnance na účasti na výstavách, veletrzích a pověřit je sběrem informací, které budou zanášeny do databáze firmy.

V otázce řízení výkonu podřízených má vedení firmy slabinu. V této problematice by měl být výkon zaměstnanců vedením firmy vyžadován a důsledně kontrolován. Přestože výsledky firmy jsou velmi dobré, určitě jsou ve výkonech zaměstnanců stále velké rezervy.

Vedení firmy by mělo využít expertní metody hodnocení kvalitativních ukazatelů, které charakterizují svéráznost každého konkrétního zaměstnance. Kvalitativní charakteristiky konkrétních zaměstnanců jsou nedílnou součástí intelektuálního kapitálu organizace. Přínos každého zaměstnance do společných výsledků bývá zřetelný v podobě lepší koordinace činností organizace, v rozvoji vztahů se zákazníky, úspěšné plnění svých povinností a v neposlední řadě také zvýšením příjmů organizace. Základem pro tvorbu lidského kapitálu jsou vrozené schopnosti a nadání, které je možné dále rozvíjet pomocí cílených programů pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace.

Vedení firmy by mělo stanovit ukazatele efektivnosti lidského kapitálu. Jedním z nejnákladnějších aktiv současných firem jsou většinou její zaměstnanci. Pro dosažení vytyčených cílů je nutné zaměstnance školit a plánovat jejich rozvoj. Tím se zvyšuje hodnota organizace, ale na druhou stranu i hodnota zaměstnanců na trhu práce. Proto je při plánování investic do lidských zdrojů důkladně zvážit a propočítat jejich efektivnost a případnou návratnost. Firma již patří mezi leadery v oblasti ochranných pracovních pomůcek a své image firmy stále posiluje, proto by vedení mělo uvažovat o novém zaměstnanci, který by měl na starosti implementaci a řízení intelektuálního kapitálu.

Pro rozvoj firmy by bylo dobré nastavení cílů SMART (specific, measurable, attainable, results-focused, time constrained, tj. specifické, měřitelné, dostupné, zaměřené na výsledek a časově vymezené), které motivuje organizaci k činnosti.

Výše uvedená doporučení je možné vytýčit do následujících bodů:

- 1) Identifikovat nehmotná aktiva, zvyšovat jejich viditelnost a měřitelnost
- 2) Zvyšovat transparentnost znalostí a nasazení znalostních technologií
- 3) Zavést postupné vykazování intelektuálního kapitálu
- 4) Usměrnovat intelektuální kapitál profesním rozvojem a výcvikem komunikace na informačních sítích
- 5) Zaměřit se na problematiku řízení výkonu podřízených
- 6) Rozdělit zákazníky v databázi dle kategorií
- 7) Umocňovat znalosti k vyšší přidané hodnotě

7 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku intelektuálního kapitálu a nabízí pohled na problematiku nehmotných aktiv, intelektuálního kapitálu a jejich hodnocení. Nejdůležitějšími složkami intelektuálního kapitálu jsou lidský kapitál, strukturální a vztahový kapitál.

Efektivnost využívání intelektuálního kapitálu velmi závisí na personální práci, protože jednou z hlavních složek je lidský kapitál. Úpravou jednotlivých personálních aktivit lze postupně vytvořit kvalitní potenciál nejen pro podporu intelektuálního kapitálu, ale i technologickou, strategickou a procesní základnu. Jednotlivé složky jsou na sebe vzájemně závislé, proto je potřeba při zavádění a budování intelektuálního kapitálu postupovat v součinnosti.

Ve čtvrté kapitole Charakteristika zvoleného subjektu byla charakterizována společnost Pícha Safety s.r.o. a byly popsány její současné obchodní aktivity. V další navazující části byly uvedeny výsledky zkoumání. Pro získání informací byla zvolena metoda rozhovoru s pomocí návodu s majitelem firmy a obchodním ředitelem. Metoda rozhovoru je vhodná pro každou organizaci a umožňuje vypracovat základní strategii rozvoje firmy a vzdělávání jejich zaměstnanců. Následně byla provedena komparace a zhodnocení odpovědí. Na firmě Pícha Safety byla popsána struktura jednotlivých složek intelektuálního kapitálu. Firma Pícha Safety s.r.o. je v současné době v první desítce českých firem poskytujících kompletní servis ochranných pracovních prostředků a pomůcek, která působí na českém trhu.

Pro zajištění efektivnosti lidského kapitálu bylo doporučeno vedení firmy zaměřit se na investice do lidského kapitálu a jeho vykazování, vytvořit znalostní instituci jako dodatek k výroční zprávě, kontrolovat finanční motivaci zaměstnanců, kvalitu služeb zákazníkům, rozšíření klientské databáze a zachování stávajících zákazníků, stejně tak systém hodnocení i odborné vzdělávání zaměstnanců.

Byla navržena opatření a doporučení pro budoucí směr firmy. Vedení firmy by se mělo soustředit na priority a stanovit si jasnou vizi firmy, analyzovat stávající situaci a provést opatření pro dosažení maximálních výsledků. Dalším doporučením je zahájit audit intelektuálního kapitálu firmy a postupně zavádět znalostní organizaci. Měla by být stanovena jasná pravidla pro evaluaci každého zaměstnance a podpořit jeho další rozvoj, identifikovat slabé stránky, posílit svůj vztah k dodavatelům a zákazníkům, vymezit svoji pozici vůči konkurenci. Nezbytné je i zavést opatření v oblasti řízení výkonu podřízených. V této problematice musí být výkon zaměstnanců vedením firmy vyžadován a důsledně kontrolován. Přestože výsledky firmy jsou velmi dobré, určitě jsou ve výkonech zaměstnanců velké rezervy. Pro dosažení vytyčených cílů je nutné zaměstnance školit a plánovat jejich rozvoj. Tím se zvyšuje hodnota organizace.

Pokud chce firma obstát v náročném konkurenčním prostředí, musí se odlišit od ostatních organizací zejména v přístupu k zákazníkovi a zároveň pracovat na budování konkurenční výhody. Investice do lidského kapitálu je určitý krok k budování konkurenční výhody.

8 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vy. Praha : Rada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. EDVINSSON, Lei. *Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*: HarperBusiness, 1997. 240 s. ISBN 0887308414
3. ROOS, Göran ; ROOS, Johan. Measuring your company. *Long Range Planning*. 1997, vol. 30, no. 3, s. 413-426 . ISBN 14794411.
4. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* 2. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
5. KOHOUTEK, Rudolf . *Osobnost člověka, jeho zdraví a vývoj jeho socializace v evropské společnosti*. vyd. 1. Brno : Institut mezioborových studií Brno, 2005. 234 s. ISBN 80-902936-7-0.
6. KLEIN, Rober; PRUSAK, Laurence. *Characterizing intellectual capital*. vyd.1. New York : Center for Business Innovation, 1994.
7. BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
8. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi..* 1. vyd. Praha : Professional Pulishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
9. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Profesional Publishing, 2005. ISBN 978-80-864-1935-0.
10. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
11. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
12. JÍLEK, Jaroslav. *Návrhy ukazatelů nové (digitální) ekonomiky. Dynamický model nové ekonomiky*. 2002, roč. 80, č. 5, s. 198.
13. SCHULTZ, Theodore W.: Investment in human capital. *The American Economic Review*. 1961, vol. 51, no. 1, s. 1-17. ISSN 1469-1930.
14. SCHULZ, Theodore W.: *Investing in People*. The economics of population quality. Berkeley, University of California Press 1981, 12+173 s.
15. PUTNAM, R. (1996): *Who killed civic America?* Prospect, 1996, March, s. 66-72.
16. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
17. BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
18. BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.

19. RICCERI, F. *Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic management of Knowledge Resources*. 1st ed. New York: Routledge, 2008. ISBN 978-0-203-92930-8 (eb.).
20. STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-12-6.
21. ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem*, Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. ISBN 978-80-7043-612-7.
22. WARDEN, C. Managing and reporting intellectual capital: new strategic challenges for HERO's, 2004, IP Helpdesk Bulletin, No. 8, April-May, available at: www.ipr-helpdesk.org/newsletter/8/pdf/-EN/N08_EN.pdf (accessed 30 October 2006), In BEZHANI, I. Intellectual capital reporting at UK.
23. universities. *Journal of Intellectual Capital*, 2010, vol. 11, no. 2, p. 179–207.
24. FITZ-ENZ, J. The ROI of human capital. Measuring the economic value of employee performance, 2nd ed., New York: AMACOM, 2006 ISBN 0-8144-1332-3
25. SCHWARTZ, D., HERSHEY, E. *Encyclopedia of Knowledge Management*. Pennsylvania: Idea Group Reference, 2006. ISBN 1-59140-573-4.
26. FAUCHER, J.B., LAWSON, R., *Reconstituting knowledge management*. *Journal of Knowledge Management*. Bingley, UK, 2008, ISSN 1367-3270.
27. SVEIBY, K. 1997 *The New Organisational Wealth - Managing and measuring Knowledge-Based Assets*. San-Francisco: Berrett-Koehler Publishing 1997 ISBN 1-57675-014-0
28. BECKER, G. S. 1993. *Human Capital*. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Third Edition. Chicago and London: The University of Chicago Press
29. HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. 80-7367-040-2.

Internetové zdroje

1. EVROPSKÁ KOMISE, *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs* [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006 [cit. 2009-03-15]. Available from: [www.http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006_2977_web1.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006_2977_web1.pdf).
2. MERITUM PROJECT, *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Reports)* [online]. 2002 [cit. 2009-04-02]. Available from: http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf
3. Measuring Intellectual Capital [online]. Available from: [www.http://www.wdc-econdev.com/measuring-intellectual.html](http://www.wdc-econdev.com/measuring-intellectual.html). [cit. 2009-02-01].
4. Leif Edvinsson. www.intellectualcapital.se

5. VESELÝ, A. 2006. *Teorie mnohačetných forem kapitál*. [online]. Praha: FSV UK. [cit. 17.2.2010]. Dostupné na:http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf
6. KUBÁTOVÁ, J. 2003. Pracovníci jako nezávislí investoři lidského kapitálu. In: *Lidský kapitál a investice do vzdělávání*. Sborník z mezinárodní konference 2003. Praha: VŠFS, o.p.s.
7. Management mania
<https://managementmania.com/cs/intelektualni-kapital>

9 Přílohy

9.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Charakter vyjádřitelnosti dat, informací, znalostí a moudrosti.....	18
Obrázek č. 2 Hodnota informací.....	19
Obrázek č. 3 Proces vytváření hodnoty podniku.....	20
Obrázek č. 4 Intelektuální kapitál.....	22
Obrázek č. 5 Rozdělení intelektuálního kapitálu.....	23
Obrázek č. 6 Hodnocení kvalitativních parametrů zaměstnanců.....	27
Obrázek č. 7 Výhody a nevýhody vyhodnocování.....	28
Obrázek č. 8 Pavouk	33
Obrázek č. 9 Vzájemná interakce perspektiv.....	34
Obrázek č. 10 návratnost nehmotných zdrojů.....	35
Obrázek č. 11 Model vykazování intelektuálního kapitálu.....	39
Obrázek č. 12 Model Danish Guideline.....	40
Obrázek č. 13 Model Skandia.....	41
Obrázek č. 14 Matice Sveiby.....	42
Obrázek č. 15 Organizační a řídicí struktura firmy.....	58

9.2 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Složení firmy dle pohlaví.....	52
Tab. č. 2: Složení firmy dle věku pracovníků.....	52
Tab. č. 3: Složení firmy dle vzdělání pracovníků.....	53
Tab. č. 4: Jak dlouho pracujete pro firmu?.....	53

Tab. č. 5: Máte možnost seberealizace a úspěchu?.....	54
Tab. č. 6: Máte možnost předkládat nové návrhy?.....	54
Tab. č. 7: Jste spokojený(á) s vaším celkovým ohodnocením?.....	55
Tab. č. 8: Dostáváte zpětnou vazbu?.....	55
Tab. č. 9: Jaká je vaše celková spokojenost ve firmě?.....	55
Tab. č. 10: Výkaz zisku a ztrát za roky 2010-2013.....	60
Tab. č. 11: Tabulka výkonové spotřeby.....	61
Tab. č. 12: Výkaz zisku a ztrát za roky 2010-2013.....	67
Tab. č. 13: Tabulka výkonové spotřeby.....	67

9.3 Seznam formulářů

Formulář č. 1 66

Formulář

1. Složení firmy dle pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Složení firmy dle věku pracovníků

- a) 18-28
- b) 29-38
- c) 39-48
- d) 49 a více

3. Složení firmy dle vzdělání pracovníků

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete pro firmu?

- a) méně než 2 roky
- b) 2-5 let
- c) 5 a více let

5. Máte možnost seberealizace a úspěchu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne

6. Máte možnost předkládat nové návrhy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne

7. Jste spokojený(á) s platovým ohodnocením?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne

8. Dostáváte zpětnou vazbu?

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

9. Jaká je vaše celková spokojenost ve firmě?

- a) Velká
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne