

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 740

ISSN 1213-4198

thesis
?
IS

Ing. Jana Hornungová

**Model hodnocení ekonomických
a sociálních faktorů výkonnosti
v řízení podnikatelských subjektů**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

Ing. Jana Hornungová

**MODEL HODNOCENÍ EKONOMICKÝCH
A SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ VÝKONNOSTI
V ŘÍZENÍ PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ**

MODEL OF EVALUATION OF THE ECONOMIC
AND SOCIAL PERFORMANCE FACTORS
IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS ENTERPRISES

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Školitel: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Oponenti: prof. Ing. František Freiberg, CSc.
doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Datum obhajoby: 18. dubna 2014

Klíčová slova

Výkonnost, ekonomické faktory, sociální faktory, klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs), Informační a komunikační činnosti, Balanced Scorecard (BSC).

Keywords

Performance, Economic Factors, Social Factors, Key Performance Indicators (KPIs), Information and Communication Activities, Balanced Scorecard (BSC).

Místo uložení práce:

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

© Jana Hornungová, 2014

ISBN 978-80-214-4967-1

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD	5
1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A HYPOTÉZY	6
1.1 Cíle	6
1.2 Hypotézy	6
2 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE	6
2.1 Výzkumné metody	7
2.1.1 <i>Metody empirické</i>	7
2.1.2 <i>Metody logické</i>	7
2.2 Metody sběru dat	8
2.3 Metody analýzy dat	8
3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	9
3.1 Výkonnost	9
3.1.1 <i>Hodnocení výkonnosti</i>	9
3.1.2 <i>Hodnocení ekonomické výkonnosti</i>	11
3.1.3 <i>Hodnocení sociální výkonnosti</i>	11
3.2 Koncepty a modely hodnocení výkonnosti	12
3.3 Vliv sociální výkonnosti na ekonomickou výkonnost podnikatelských subjektů	13
4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	14
4.1 Ekonomická oblast	14
4.1.1 <i>Statistické ověření hypotézy v ekonomické oblasti</i>	14
4.1.2 <i>Ekonomické faktory výkonnosti</i>	14
4.2 Sociální oblast	15
4.2.1 <i>Statistické ověření hypotéz v sociální oblasti</i>	15
4.2.2 <i>Sociální faktory výkonnosti</i>	17
5 MODEL HODNOCENÍ EKONOMICKÝCH A SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ VÝKONNOSTI	18
5.1 Návrh modelu hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti	20
5.2 Zhodnocení podniků dle dosažených výsledků	22
6 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE	23
6.1 Teoretická oblast	24
6.2 Praktická oblast	24
6.3 Pedagogická oblast	24
7 ZÁVĚR	24
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	26
CURRICULUM VITAE	29
STRUKTUROVANÝ PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI	30
ABSTRACT	32

ÚVOD

Hodnocení výkonnosti je v současné době nedílnou součástí řízení podniku, jejíž výsledky jsou důležité nejen pro management podniku, ale i pro ostatní zainteresované strany, které s daným podnikem přicházejí do styku.

V posledních letech je spíše určitou "nutností" zahrnutí některého z nefinančních ukazatelů do oblasti hodnocení výkonnosti podniku. Současná situace na trhu, která je charakteristická čím dál tím více rostoucí konkurencí a neustálým technologickým pokrokem se odráží v tom, že klasické způsoby hodnocení výkonnosti podniku jsou nedostačující. Systém hodnocení výkonnosti se čím dál tím častěji stává nástrojem řízení v podniku, a proto je důležité, aby zobrazoval současný vývoj a směřování podniku na cestě k dosažení určitého cíle. Právě vhodně zvolený soubor nefinančních ukazatelů, který zahrnuje různé oblasti činnosti a který je doplněný tradičními finančními ukazateli, jež zobrazují stránku hospodaření, dokáže významnou měrou přispívat k dosahování určité úrovně výkonnosti a navíc posiluje konkurenceschopnost. Jedním z nejvýznamnějších konkurenčních faktorů dnešní doby je kvalita lidských zdrojů. Často je však stanovení vhodných nefinančních ukazatelů a řízení výkonnosti v této oblasti podniky podceňováno.

Poslední výzkum společnosti Ipsos ukázal, že témata společenské odpovědnosti jsou pro českou populaci velmi zajímavá a atraktivní. Při nákupu zboží a služeb je CSR důležitá pro 75 % české populace, 86 % zaměstnanců považuje za důležité, aby byl jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. Konkurenční výhodu tak mají ty podniky, které jsou schopny aktivně reagovat na měnící se očekávání spotřebitelů a zahrnují právě společensky odpovědné aspekty do svého podnikání. Společensky odpovědné chování přináší podnikům možnost odlišit se od konkurence, stát se pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a pro ostatní žádaným partnerem. Motivovaní zaměstnanci pak lépe odvádějí svůj výkon, mohou podniku dodat nové podněty, jsou k němu loajální a budují také pozitivní vztah k značce (Zítková, 2013).

V oblasti služeb se lze častěji setkat se *strategickým pojetím společenské odpovědnosti*. Takovéto pojetí generuje aktivity, které představují společnou hodnotu (jak pro podnik, tak pro komunitu – společnost) a přímo souvisejí s podstatou podnikání. Důležité je však si uvědomit, že pouhé převzetí globální strategie některé nadnárodní firmy a její nepřizpůsobení potřebám místního trhu s sebou přináší neefektivní zhodnocení prostředků společenské odpovědnosti, bez jakéhokoli dopadu na společnost samotnou (Zítková, 2013).

Dizertační práce je zaměřena na hodnocení ekonomické a sociální výkonnosti podniků, přičemž základním předpokladem by mělo být zvyšování této výkonnosti pomocí moderních metod hodnotového řízení, které právě k jejímu růstu přispívají. Základním principem je nalezení klíčových indikátorů ekonomické a sociální výkonnosti a zjištění, zda právě sociální ukazatele ovlivňují ekonomický úspěch podniku. Práce je zaměřena na strategické pojetí společenské odpovědnosti v oblasti služeb u velkých podniků z Informačních a komunikačních činností.

1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A HYPOTÉZY

Hlavním cílem dizertační práce je navrhnout model hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti v řízení podnikatelských subjektů na základě analýzy zvoleného odvětví. Systém hodnocení faktorů výkonnosti vychází z výsledků dotazníkového šetření.

1.1 CÍLE

V návaznosti na hlavní cíl, byla provedena dekompozice na cíle dílčí, jejichž naplnění je důležitou součástí zpracování dizertační práce. Mezi dílčí cíle se řadí:

- Identifikace faktorů výkonnosti včetně indikátorů, které spadají do ekonomické a sociální oblasti zvoleného odvětví.
- Ověření a popsání vlivu sociálních aspektů výkonnosti na ekonomickou výkonnost podniků.
- Definování postupu hodnocení podnikové výkonnosti v podmínkách zvoleného odvětví.
- Ověření navrženého modelu na vybraném souboru podniků.

1.2 HYPOTÉZY

Předběžnou představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím související předpoklad budoucího chování systému, obecně přibližuje hypotéza (Hendl, 2005). Ke stanoveným cílům dizertační práce a na základě prostudování literárních zdrojů, byly formulovány tyto hypotézy.

- Hypotéza H₁
„Právní forma podniku nemá vliv na výběr systému hodnocení výkonnosti podniku.“
- Hypotéza H₂
„Zavedení odpovědného chování do strategie podniku vede k odpovědnému chování v oblasti pracovního prostředí.“
- Hypotéza H₃
„Existuje vliv společenské odpovědnosti podniků (CSR) na rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu aktiv (ROA).“
- Hypotéza H₄
„Podpora zaměstnavatele mezi vyvážeností pracovního a osobního života zaměstnanců ovlivňuje provozní výsledek hospodaření (EBIT).“

Uvedené hypotézy budou pomocí vhodně zvolených matematicko-statistických metod testovány, přičemž výsledkem je jejich potvrzení či vyvrácení.

2 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Věda je určitý systematický způsob poznání skutečnosti, jehož objektem mohou být předměty, události nebo lidé, zahrnuje poznání, ukazuje nám souvislosti, dozvíme se o příčinách a následcích různých jevů (Hendl, 2005).

V rámci zpracování vědecké práce je vhodné definovat, které výzkumné metody zpracování budou využity, jakým způsobem budou získána vhodná data ke zkoumání a také kterými metodami budou data analyzována.

2.1 VÝZKUMNÉ METODY

Způsob (postup), jakým lze pomocí určitých principů dosáhnout stanoveného poznání skutečnosti, probíhá na základě předem definovaných metod. Slovo „metoda“ pochází z řečtiny ze slov „meta hodos“ a v původním významu znamená „cesta někam“. Metody, používané ve výzkumu, nám dávají návod, jak postupovat. Jedná se tedy o označení pro proceduru, sledovanou při výzkumu. Metody vědecké práce je možné rozdělit do dvou skupin:

- **Metody empirické** – jsou založeny na bezprostředním živém obrazu reality. Jedná se tedy o metody, kterými je možno zjistit konkrétní jedinečné vlastnosti nějakého objektu či jevu v realitě. Obvykle jsou tyto metody rozděleny do podskupin podle způsobu jejich realizace, a to na „pozorování“, „měření“ a „experimentování“.
- **Metody logické** – zahrnují množinu metod, využívajících principy logiky a logického myšlení. Patří k nim trojice tzv. „párových metod“: abstrakce – konkretizace, analýza – syntéza, indukce – dedukce (Disman, 2002).

Pro získání výsledků dizertační práce bude použito kombinace logických metod a metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu vědecké práce.

2.1.1 Metody empirické

Z empirických metod jsou využity převážně metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz. Předmět zkoumání je měřitelný či minimálně určitým způsobem tříditelný. Informace o nich získáváme v co nejvíce formálně porovnatelné podobě a následně analyzujeme statistickými metodami. Výstupem je nakonec soubor přijatých nebo zamítnutých hypotéz.

Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz, nového porozumění, nové teorie. Na začátku výzkumného procesu je pozorování a sběr dat. Následně výzkumník pátrá po pravidelnostech, existujících v těchto datech, pátrá po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry, přičemž výstupem mohou být nově formulované hypotézy (Disman, 2002; Hendl, 2005).

V rámci kombinace kvalitativních a kvantitativních metod při vědeckém zkoumání představuje tzv. "metodologická triangulace" (Hendl, 2005; Pavlica, 2000).

2.1.2 Metody logické

Při zpracování dizertační práce jsou využity převážně logické metody, ke kterým se řadí následující trojice párových metod.

Abstrakce – konkretizace

Abstrakce je myšlenkový proces, při kterém dochází k oddělení nepodstatných vlastností jevu od vlastností podstatných, čímž se ve vědomí vytváří model objektu, obsahující jen ty charakteristiky či znaky, jejichž zkoumání nám umožní získat odpovědi na otázky, které si klademe. S touto metodou pracují spíše teoretické disciplíny.

Koncretizace je opačný proces, kdy vyhledáváme konkrétní výskyt určitého objektu z určité třídy objektů a snažíme se na něj aplikovat charakteristiky, platné pro tuto třídu objektů (Hendl, 2005).

Analýza – syntéza

Analýza je myšlenkový proces rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části. Analýza umožňuje odhalovat různé stránky a vlastnosti jevů a procesů, jejich stavbu, vyčleňovat etapy, rozporné tendence apod. Cílem analýzy je rozeznání systému v každém jevu, jednotlivých vazeb a odhalení zákonitostí fungování systému.

Syntéza znamená postupovat od části k celku. Dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Je to spojování poznatků, získaných analytickým přístupem. Syntéza tvoří základ pro správná rozhodnutí, pomáhá odhalovat vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu. Analýza a syntéza, podobně jako abstrakce a konkretizace, tvoří nedílný celek. Nelze je tedy chápat odděleně, jelikož oba tyto postupy se prolínají a doplňují. Je důležité důmyslně rozebírat jev na menší složky a z nich potom sestavit celek. Není to však pouhé skládání jednotlivých částí, ale je to činnost odhalování nových vztahů a zákonitostí (Hendl, 2005).

Indukce – dedukce

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Induktivní úsudky nám umožňují dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být v praxi více. Typickým východiskem indukce je statistické zpracování a zhodnocení dostatečně reprezentativních souborů údajů, které nám umožní formulaci obecnějších závěrů, platných pro zkoumanou oblast.

Dedukce je způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně známým (k méně obecným). Vycházíme tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikujeme je na jednotlivé, dosud neprozkoumané, případy. Dedukce je proces, ve kterém testujeme, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt (Popper, 1997).

2.2 METODY SBĚRU DAT

Při zpracování dizertační práce byla, pro vymezení teoretických východisek, využita sekundární data, získaná pomocí rešerše literárních zdrojů. Tato data byla podrobena detailní analýze a následně vyhodnocena a porovnána s jednotlivými teoriemi vědeckého poznání. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření, tzv. empirický výzkum. Data byla také doplněna strukturovanými rozhovory s manažery podniků. Hlavní výhodou této metody je možnost získání detailních informací o zkoumané problematice. Slabou stránkou je však časová náročnost získávání dat.

2.3 METODY ANALÝZY DAT

Primární data byla statisticky posouzena především na základě klasifikační a vztahové analýzy, za použití statistického programu IBM SPSS Statistics. Základem bylo využití popisné statistiky, pro analýzu vícerozměrných závislostí byla vybrána faktorová analýza. Dále byla využita kontingenční tabulka pro vyhodnocení slovních dat. V návaznosti na jednorozměrnou explorační analýzu dat byly dále provedeny analýzy vzájemných závislostí hodnot sledovaných charakteristik analyzovaných statistických jednotek, v základu zejména korelační analýza (Hendl, 2005).

Nakonec je v dizertační práci vytvořen model, jakožto hlavní cíl, který je možno dle Janíčka (2007) charakterizovat jako „subjektem účelově vytvořený reálný nebo abstraktní objekt, který obsahuje všechny podstatné charakteristiky primárního objektu, a který se týká určitého zájmu subjektu o tento objekt“.

Modely lze klasifikovat dle několika typů, v dizertační práci je využit tzv. „*popisný model*“, který je vyjádřením aktuální preference "logiky (L)" a jejího vyjádření běžným jazykem (Janíček, 2007).

3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

3.1 VÝKONNOST

Autor Lebas (1995) tvrdí, že výkonnost je o schopnosti, výkonnost je o budoucnosti. K tomuto dále vysvětluje, že výkonnost je o nasazení a řízení správných prvků kauzálních modelů, které vedou k včasnému dosažení stanovených cílů v rámci specifických omezení (podniků či situací).

Jiná definice hovoří o výkonnosti jako o charakteristice, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály (Wagner, 2009).

Výkonnost podniku je tedy objem hodnoty, kterou podnik vytváří za určité časové období. Jeho schopnost je co nejlépe přeměnit a zhodnotit prostředky, vložené do podnikatelské činnosti, přičemž výkonný podnik nemusí vykazovat pouze dobré hospodářské výsledky.

3.1.1 Hodnocení výkonnosti

Výkonnost je zapotřebí určitým způsobem sledovat a zároveň hodnotit, aby mělo smysl se jí v podniku zabývat. Z tohoto důvodu je následující kapitola zaměřena na důležitou činnost v rámci výkonnosti, a tou je její hodnocení. Měření je prvním krokem, který vede ke kontrole a zlepšování. Pokud něco nemůžeme měřit, nemůžeme tomu ani porozumět. A pokud něčemu nemůžeme porozumět, nemůžeme provádět ani kontrolu. A zároveň pokud cokoliv nemůžeme kontrolovat, nemůžeme nic zlepšovat.

V souvislosti s výkonností je tedy důležité zahrnout do této oblasti „*měření výkonnosti*“. Jelikož právě pomocí měření jsme schopni zhodnotit dosahování stanovených cílů a uvědomit si, zda je podnik konkurenceschopný či nikoliv. Jak uvádí Muchiri a kol. (2010), měření výkonnosti je důležitým nástrojem udržitelného řízení. Správně definované ukazatele mohou potenciálně podpořit identifikaci současného a požadovaného výkonu a poskytují nám údaje o pokroku jednotlivých výkonů. Navíc jsou určitou spojnicí mezi strategií a managementem, čímž podporují zavádění a provádění iniciativ, které souvisejí se zlepšováním podniku. S tímto názorem se také ztotožňují Kaplan (1983) a Neely a kol. (2005). Muchiri a kol. (2010) dále uvádí, že měření výkonnosti může pomoci managementu podniku soustředit své zaměstnance a zdroje do konkrétních oblastí, které mají přímý vliv na výkon podniku. Tohoto lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivního využívání správně definovaných ukazatelů výkonnosti, které jsou schopny měřit jak prvky, tak výkon podniku. Podle kolektivu autora Luu (2008) je možno měření výkonnosti dokonce definovat jako "srdce" neustálého zlepšování. Měření výkonnosti není samoúčelné. Cílem není pouze samotné měření, ale cílem by mělo být zlepšování výkonnosti. Měření pomocí určitých ukazatelů proto musí být součástí neustále probíhajícího plánu analyzování, hodnocení a zlepšování provozní výkonnosti (Hammer, 2007).

Důležité je, aby měření mělo určitý charakter zlepšení vykonávání jednotlivých činností, přesměrování zdrojů, změny ukazatelů výkonnosti či dokonce úpravu strategie. Tak, jak se vyvíjejí podnikové priority a konkurenční prostředí, měla by se i vyvíjet hodnotící kritéria, která jsou mnohdy základem pro vyvození závěrů v rámci hodnocení výkonnosti podniku (Kerzner, 2011; Valmohammadi, Servati, 2011; Franceschini a kol., 2007; Pulakos, 2009).

Výkonnostní ukazatele

Měřit a hodnotit výkonnost je možné za předpokladu správně zvolených ukazatelů. Definovat však správné výkonnostní ukazatele je mnohdy velmi náročné. Velké množství podniků velmi často pracuje s nesprávnými ukazateli výkonnosti. Důvodem je skutečnost, že podniky přesně nevědí, co klíčové ukazatele výkonnosti jsou. Škodáková (2009) k tomuto udává velice důležitou skutečnost a tou je, že „jenom aktivita, která je opatřena měřítkem, může definovat výkonnost“. Pro správné stanovení cíle je důležité přesně určit ukazatele¹, pomocí nichž je možno sledovat, jak se procesu daří naplňovat stanovený cíl.

Metrika je základním pojmem, používaným v souvislosti s měřením výkonnosti, ať již na celopodnikové úrovni či na úrovni dílčí oblasti. Metrika je přesně vymezené hodnotící kritérium (kategorizace), které je použito pro hodnocení úrovně sledované proměnné veličiny. Vyjadřuje stav určitého systému, například jeho kvality, efektivnosti a nabývá přitom různých hodnot (Kerzner, 2011; Pulakos, 2009; Marr, 2006).

Učeň (2008) dělí ukazatele (metriky) výkonnosti na:

- ***Tvrdé a měkké metriky;***
- ***Finanční a nefinanční metriky.***

Dle Smitha (2008) dělíme metriky, které můžeme při zkoumání podniků využít, na:

- ***Výsledkové metriky (efektivnosti – effectiveness)*** – jsou zaměřeny na metriky dosažení cílů (Key Goal Indicators – KGI). Představují měřítko úspěchu a ověření úspěchu. Udávají, zda stanoveného cíle bylo dosaženo.
- ***Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factor – CSF)*** – jsou prezentovány prvky, jež jsou nezbytné pro podniky při dosahování svých cílů. Používají se k řízení, ovládnání a monitorování kroků, potřebných k dosažení výsledků. Jakmile jsou známy tyto kritické faktory úspěchu, je zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti jednodušší.
- ***Výkonnostní metriky (účinnosti – efficiency)*** – jsou zaměřeny na měření výkonu a jeho podporu (Key Performance Indicators – KPI). Používají se ke kvantifikaci cílů, jež odráží výkon procesu či služby. Často jsou využity při měření hodnoty, účinnosti, kvality a spokojenosti. Tyto metriky (KPI) musí odrážet podnikové cíle, měly by být klíčem k úspěchu a musí být měřitelné.

Harvey (2005) se k této problematice vyjadřuje v tom smyslu, že bez ohledu na to, které KPIs jsou používány, měly by převážně odrážet strategii a měly by být pravidelně přizpůsobovány měnícímu se podnikatelskému prostředí.

Allio (2006) k metrikám dodává, že dobré (správně zvolené) metriky usnadňují provádění podnikové strategie, naopak špatné (nesprávně zvolené) nebo žádné, mohou dokonce v provádění strategie bránit.

¹ Ekvivalentem tohoto pojmu je také indikátor, měřítko, metrika, přičemž indikátory jsou chápány jako statistiky, míry či parametry, které mohou být použity ke sledování změn. Jsou vyvíjeny syntézou a transformací dat (environmentálních, ekonomických, demografických, vědeckých a technických) do požadovaných informací. Mohou být použity jako parametry pro hodnocení, kontrolu a predikci (Hřebíček, Soukopová, 2008). Pro účely této dizertační práce jsou pojmy indikátor, metrika a měřítko brány jako synonymum.

3.1.2 Hodnocení ekonomické výkonnosti

Východiskem pro měření výkonnosti je tzv. projektivní přístup v hodnocení výkonnosti. Tímto přístupem je myšleno, že výkonnost z hlediska budoucího rozvoje podniku je možné vyvodit na základě uskutečněných a probíhajících činností. Ve vazbě na tuto myšlenku jsou za základní měřítka výkonnosti považovány ekonomické ukazatele, jejichž hlavními představiteli jsou hospodářský výsledek běžného období jako absolutní měřítka podnikové výkonnosti, respektive rentabilita kapitálu, která poměřuje tento výsledek s objemem kapitálu, využitého při činnosti podniku (Wagner, 2011). Výkonnost podniku je tedy v této práci primárně hodnocena z ekonomického hlediska.

V praxi asi nejběžnější a nejpoužívanější metodou je hodnocení finanční a ekonomické výkonnosti podniku pomocí fundamentální nebo technické analýzy, která hodnotí podnik právě z ekonomického hlediska na základě podrobného studia a analýzy účetních výkazů (Fisher, 1992; Chow, Van der Stede, 2006). Otázkou však je, jak tuto ekonomickou výkonnost měřit. Právě v souvislosti se zaváděním systému měření výkonnosti (Performance Measurement System) se jako nejčastější členění ukazatelů jeví dělení přístupů hodnocení výkonnosti pomocí „finančních a nefinančních ukazatelů“, jak se shoduje mnoho českých i zahraničních autorů (Boyd, Gessner, 2013; Yadav a kol., 2013; Ittner a kol., 2003; Brancato, 1995; Dixon a kol., 1990; Pavelková, Knápková, 2009; Synek a kol., 2009). Finanční indikátory lze z hlediska vztahu k hodnotě podniku podle Pavelkové a Knápkové (2009) členit na **klasické (tradiční) ukazatele** a měřítka, která jsou zaměřena na růst hodnoty podniku, tzv. **moderní ukazatele**. Podobně dělí ukazatele také Šulák a Vacík (2005).

3.1.3 Hodnocení sociální výkonnosti

Druhé pojetí hodnocení výkonnosti, v této dizertační práci, je zároveň postaveno na základním pohledu na podnik jako socioekonomický systém. V 90. letech 20. století lze za prvotní impuls považovat tzv. teorii koalice, založenou na úvaze, že podnik jako prvek společensko-ekonomického systému je nositelem cílových představ široké skupiny subjektů (zájmových skupin). Cílů svého trvání tak dosahuje pouze tehdy, pokud uspokojuje cíle všech zájmových skupin, a proto i výkonnost podniku je posuzována z pohledu jeho užítka nejen pro vlastníky ale pro širší spektrum zájmových skupin. Měření výkonnosti respektující uvedený pohled lze tedy považovat za multikriteriální hodnocení (Wagner, 2011).

V současné době závisí přežití podniku nejen na finanční konkurenceschopnosti, neméně důležité je, aby organizace dokázaly prokázat své postavení vůči různým zúčastněným stranám (stakeholderům), které jsou činností podniku ovlivněny. Jinými slovy jde o skutečnost, kdy podniky čelí rostoucímu tlaku svého okolí, aby jednaly sociálně odpovědným způsobem (Bučiuniene, Kazlauskaite, 2012).

V oblasti podnikové politiky a strategie by podle Portera a Kramera (2006), ke kterým se v tomto příklání také Laszlo a Zhexembayeva (2011), měla být sociální odpovědnost podniků začleněna do strategických činností v rámci podnikové strategie. Odůvodněním tohoto je skutečnost, že v rámci zvolené strategie podniku hraje velkou roli konkurenční prostředí, které by právě pomocí sociální odpovědnosti a výkonnosti podniku mohlo být výrazně ovlivněno. Přesto však není zaručeno, že jakýkoliv prospěch podniku zlepší také jeho postavení v rámci konkurenceschopnosti (Porter, Kramer, 2002; Boyd, Gessner, 2013).

Sociálně odpovědný podnik

Výkonnost každé organizace je do značné míry spjata s kvalitou dodávaných výrobků a služeb, jež je významně ovlivňována sociálním klimatem v organizaci. Pro trvale udržitelné podnikání by se podnik měl orientovat na dlouhodobou profitabilitu při zachování vhodných podmínek nejen pro současný život, ale i pro život dalších generací. Společnost tedy musí věnovat patřičnou pozornost nejen ekonomické stránce, ale také dalším aspektům – ochraně životního prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti a společenské (sociální) odpovědnosti.

Podniky, které nedbají o začlenění společensky odpovědného chování (tzn. nejsou společensky odpovědné) do svých strategií, systémů a postupů, pravděpodobně zůstanou pozadu za konkurencí. Stále častěji se zákazníci, zaměstnanci, zainteresované subjekty, investoři, vláda, obchodní partneři a společnost rozhodují nepodporovat společnosti, které se málo zajímají o planetu a spokojený život jejích obyvatel (SGS Czech Republic, 2013). Být společensky odpovědným podnikem s sebou přináší také řadu výhod, mezi které se řadí: snížení provozních nákladů, zvýšení podnikového image a zlepšení pověsti, zvýšení loajality zákazníků a zároveň prodeje (Boyd, Gessner, 2013; Blowfield, Murray, 2008).

Normy sociální výkonnosti

Sociální oblast má také určité typy indikátorů, které je možno využít k měření a převážně hodnocení výkonnosti. K hodnocení sociální výkonnosti se používají většinou nefinanční ukazatele (tzv. měkké ukazatele). U sociální výkonnosti je zapotřebí určit, pomocí kterých norem budou vybrány sociální indikátory. Mezi ty, které zahrnují do svého kontextu sociální oblast, patří:

- ***Společenská odpovědnost organizace (CSR – Corporate Social Responsibility);***
- ***Social Accountability 8000 (SA8000);***
- ***ISO 26000;***
- ***Bezpečný podnik;***
- ***ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;***
- ***IQNet SR 10 – Systém managementu společenské odpovědnosti;***
- ***FE – Friendly employer.***

Vzhledem k tomu, že při zpracování dizertační práce jsem se zaměřila na ekonomické a sociální faktory výkonnosti a při jejich zkoumání jsem vycházela hlavně z konceptu CSR, pozornost byla věnována hlavně těmto částem, které také byly dále zkoumány.

3.2 KONCEPTY A MODELÝ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

V současné době existuje množství konceptů a modelů, které se využívají k měření výkonnosti. Rigby (2010) prezentuje prostřednictvím Bain & Company určitou nutnost výborné informovanosti managementu s tím, že by mělo být žádoucí zvolit správné nástroje řízení a měření výkonnosti.

Na tuto problematiku navazuje autor Katic a kol. (2011), který pokládá za nejvyužívanější modely hodnocení výkonnosti dvě skupiny modelů, kterými jsou:

- ***Modely, zdůrazňující vlastní hodnocení*** – např. model EFQM. Model pomáhá podniku nalézt ty oblasti, ve kterých se může nadále zlepšovat (tzv. sebehodnocení uvnitř podniku), ale umožňuje také srovnání s konkurencí (benchmarking). Někteří autoři jsou přesvědčeni, že v současné době existuje mnoho důkazů o tom, že úspěšná aplikace EFQM nebo jiných podobných modelů,

naplňujících principy TQM (Total Quality Management), přináší pro organizace významné ekonomické a sociální efekty (Marinič, 2008).

- **Modely, určené pro podporu řízení a zlepšování podnikových procesů** – např. výkonnostní pyramida nebo BSC.

Za hlavní funkci těchto modelů považují Katic a kol. (2011) spojení s firemní strategií a rozvoj nefinančních indikátorů. Současná situace s sebou nese určitou nutnost pohlížet právě na zmíněnou firemní strategii jako na kauzální řetězec příčin a důsledků.

Kritické zhodnocení modelů podnikové výkonnosti provedli také Vouldis a Kokkinaki (2011), se kterými se v mnoha modelech ztotožňuje také Franceschini a kol. (2007). Autoři prostřednictvím analýzy stávajících modelů definují tyto modely podnikové výkonnosti:

- **Balanced Scorecard;**
- **EFQM;**
- **ISO 9001:2000;**
- **Performance Prism (Výkonnostní hranol);**
- **Six sigma;**
- **Tableau de Bord.**

3.3 Vliv sociální výkonnosti na ekonomickou výkonnost podnikatelských subjektů

Cílem dizertační práce je nalezení spojitosti mezi výše uvedenými výkonnostmi, tj. ekonomickou a sociální. V podstatě od začátku vzniku koncepce CSR existují jak její příznivci, tak i odpůrci, kteří prezentují svá přesvědčení o správnosti jejich názoru. Mnoho odborníků se začalo věnovat empirickému vlivu CSR na její ekonomickou a finanční výkonnost. Je však zapotřebí hned v úvodu této kapitoly dodat, že dodnes nebylo dosaženo jakékoliv obecné vědecké shody v této otázce a názory mnoha skupin odborníků a vědců se dosti liší.

Jedním z prvních výzkumů v oblasti vlivu CSR na ekonomickou výkonnost je práce Miltona Moskowitz z roku 1972. Autor z 67 společností vybral 14 nejlepších z hlediska úrovně CSR a vypočítal průměrnou míru zhodnocení jejich akcií (Moskowitz, 1972).

Vance (1975) navázal na výzkum Moskowitz a provedl korelační analýzu CSR a růstu ceny akcií. V tomto případě byla zjištěna negativní korelace mezi těmito dvěma uvedenými veličinami.

Heinz (1976) hodnotil korelační analýzu ROE, ROA a marže a vykázal v tomto případě pozitivní korelaci mezi CSR a ROE.

Cochran a Wood (1984) využili ve své práci několik finančních ukazatelů, přičemž jejich závěrem je skutečnost, že nejsilnější korelace existuje mezi CSR a stářím firemních aktiv, tzn. podniky se staršími aktivy dosahují nižšího ohodnocení z hlediska společenské odpovědnosti.

McWilliams a Siegel (2000) ve své ekonometrické studii dospěli k závěru, že CSR nemá žádný dopad na finanční výkonnost podniků.

Zjistit, jak jsou sociální a ekonomická výkonnost spojeny, je dosti složité, jelikož určitou komplikací v tomto případě je nedostatek konsensu (určité shody) metodiky měření, neboť se jedná právě o společenskou odpovědnost. Nicméně jednou z praktických částí dizertační práce je testování vztahu mezi sociální a ekonomickou výkonností, přičemž aktuálně jsou názory na toto propojení rozporuplné.

4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Pro účely dizertační práce jsou výběrovým souborem podniky, splňující tyto dvě podmínky:

- Registrované ekonomické subjekty ze sekce J (dle CZ-NACE) – Informační a komunikační činnosti.
- Podniky s počtem zaměstnanců > 250 .

Primární data byla získána pomocí dotazníkového šetření a řízených pohovorů s kompetentními pracovníky podniků. Dotazník, který byl v rámci primárního výzkumu sestaven, byl navržen na základě informací, které jsem získala prostřednictvím analýzy literárních zdrojů a podnikových zpráv (převážně výročních zpráv). Cílem dotazníkového šetření byla identifikace faktorů výkonnosti a ověření si stanovených hypotéz, které s uvedenou problematikou souvisejí.

V rámci primárního výzkumu bylo tedy osloveno 56 podniků. Celkový počet podniků, které nakonec poskytly svá data a jsou tedy zdrojem informací ke zpracování dizertační práce, je 32. Statisticky se jedná o 57,14% návratnost.

4.1 EKONOMICKÁ OBLAST

4.1.1 Statistické ověření hypotézy v ekonomické oblasti

Hypotéza H_1

V souvislosti s identifikační oblastí a zvolenými systémy hodnocení výkonnosti byla stanovena hypotéza H_1 , která zní:

„Právní forma podniku nemá vliv na výběr systému hodnocení výkonnosti podniku.“

Byl vysloven předpoklad, že zvolená právní forma podnikání nemá vliv na volbu systému hodnocení výkonnosti podniku. K ověření této hypotézy byly použity odpovědi respondentů z dotazníkového šetření na tyto otázky: "Právní forma Vaší společnosti." a "Jaký systém hodnocení výkonnosti podniku je ve Vaší společnosti používán?". K ověření statistické závislosti byla testována nulová hypotéza H_0 , která říká, že náhodné proměnné jsou nezávislé vůči alternativní hypotéze H_1 .

H_0 : Neexistuje vztah mezi právní formou podnikání a systémem hodnocení výkonnosti podniku.

H_1 : Existuje vztah mezi právní formou podnikání a systémem hodnocení výkonnosti podniku.

V tomto případě se jedná o závislost dvou nominálních proměnných (kontingenci). Základem pro zjišťování této závislosti je **chí-kvadrát test o nezávislosti**. Výstup byl získán pomocí statistického softwaru IBM SPSS Statistics. Výsledná hodnota minimální hladiny významnosti byla testována při 5% hladině významnosti ($\alpha = 0,05$). Pokud výsledná hodnota je menší nebo rovna $\alpha = 0,05$, zamítá se H_0 . Na základě výpočtu bylo zjištěno, že hodnota Pearsonovy chí-kvadrát statistiky vyšla 0,534. Tento výsledek je větší než zvolená hladina významnosti ($0,534 > 0,05$). V tomto případě se tedy nezamítá H_0 na 5% hladině významnosti, a současně se zamítá H_1 . H_0 tedy ponecháme, jelikož se tuto hypotézu nepodařilo vyvrátit z toho důvodu, že nebyl prokázán vztah mezi zvolenou právní formou podnikání a zvoleným systémem hodnocení výkonnosti podniku.

- **H_1 BYLA POTVRZENA.**

4.1.2 Ekonomické faktory výkonnosti

Vzhledem k hlavnímu cíli dizertační práce, kterým je model hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti, je jednou z oblastí, která byla zkoumána prostřednictvím dotazníkového šetření, identifikace těchto faktorů. Po prostudování literárních zdrojů a převážně výročních zpráv podniků, byly

stanoveny nejčastější ukazatele ekonomické výkonnosti, které podniky sledují a evidují. Tyto ukazatele jsou uvedeny v otázce z dotazníku č. 11. Podniky následně určovaly, které z těchto ukazatelů v rámci své činnosti sledují a kterým naopak nevěnují pozornost.

Prostřednictvím matematicko-statistické analýzy (v tomto případě přímo na základě faktorové analýzy) byly tyto ukazatele testovány. Faktorová analýza je metoda, s jejíž pomocí se snažíme nahradit vztahy mezi několika vzájemně spjatými proměnnými malým počtem ne přímo pozorovatelných znaků, faktorů. Tím je dána také její primární funkce – redukce dat, tj. redukce proměnných.

Výsledkem faktorové analýzy je tzv. rotovaná matice faktorových zátěží, která slouží k interpretaci zjištěných faktorů. Pomocí této matice byla zjištěna 4 seskupení, působí zde tedy 4 faktory. Tyto faktory se zpravidla označují názvy, které vystihují podstatu toho, co uvedený faktor vyjadřuje. První faktor obsahuje indikátory ROE, ROA a EBIT, přičemž se jedná o ukazatele, zaměřené na zisk, nazvala jsem jej tedy „faktor ziskovosti“. Druhý faktor obsahuje likviditu, provozní a celkové CF, tedy ukazatele, jejichž podstatu tvoří peněžní prostředky. V tomto případě je název, vyjadřující charakteristiku této skupiny, zvolen jako „peněžní faktor“. Třetí skupina obsahuje pouze dva ukazatele, kterými jsou ROI a ROS. U této skupiny je společným znakem to, že jsou často využívány k měření návratnosti a proto také název tohoto faktoru se odvíjí od této charakteristiky. Třetím faktorem je tedy „faktor návratnosti“. U poslední skupiny je rozhodnutí o názvu jednoduché, jelikož se odvíjí pouze od jednoho indikátoru, kterým je zadluženost. Čtvrtý faktor nese tedy název „faktor zadluženosti“. Ukazatel EVA v tomto případě nesytí žádný ze čtyř faktorů (jeho hodnota nedosahuje ani v jednom případě 0,5), z tohoto důvodu tedy není v rámci rotované matice zařazen do některého z faktorů. Z tohoto důvodu není ukazatel EVA, v rámci výsledků rotované matice, zařazen do některého z klíčových ukazatelů.

Zároveň je dopočítána hodnota Cronbachova alfa, která slouží k ověření reliability neboli spolehlivosti, jakožto součást metodologie analýzy položek. Jelikož Cronbachova alfa nabývá hodnot 0 až 1, přičemž hodnota 0 určuje, že jednotlivé sub-ukazatele jsou absolutně nekorelované, je možno říci, že faktory "ziskovosti", "peněžní" a "návratnosti" je možno v rámci faktorové analýzy využít, jelikož proměnné v rámci uvedených faktorů vzájemně korelují. Faktor zadluženosti využít nelze, jelikož je sycen pouze jednou proměnnou.

Nyní zbývá provést poslední krok faktorové analýzy, a tím je konstrukce nové proměnné. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z deseti ukazatelů, které slouží k hodnocení ekonomické výkonnosti, je možné pro vytvoření nové proměnné použít pouze osm položek. Faktorová analýza určuje, že těchto proměnných (indexů) je zapotřebí vytvořit takové množství, kolik jich bylo extrahováno, tzn. v tomto případě tři. Výpočet faktorového skóre je v podstatě výpočet faktorů Ziskovosti, Návratnosti a Peněžního faktoru pro jednotlivé podniky, kdy každé položce je přiřazena váha její faktorové zátěže. Nové proměnné, díky kterým je možné spočítat uvedené faktory pro jednotlivé podniky, jsou následující:

Index faktoru ziskovosti = $ROE * 0,421 + ROA * 0,391 + EBIT * 0,188$.

Index peněžního faktoru = $Likvidita * 0,257 + Provozní CF * 0,372 + Celkové CF * 0,371$.

Index faktoru návratnosti = $ROI * 0,549 + ROS * 0,451$.

4.2 SOCIÁLNÍ OBLAST

4.2.1 Statistické ověření hypotéz v sociální oblasti

Hypotéza H₂

„Zavedení odpovědného chování do strategie podniku má vliv na odpovědné chování v oblasti pracovního prostředí.“

Byl vysloven předpoklad, že podniky se zavedeným odpovědným chováním v rámci své strategie jsou odpovědné v oblasti pracovního prostředí. K ověření této hypotézy byly použity odpovědi respondentů z dotazníkového šetření na tyto otázky: "Je odpovědné chování součástí Vaší firemní strategie?" a "Ve které z těchto oblastí CSR se chováte odpovědně (trh)?".

K ověření statistické závislosti byla testována nulová hypotéza H_0 , že náhodné proměnné jsou nezávislé vůči alternativní hypotéze H_1 .

H_0 : Mezi zavedeným odpovědným chováním v podnikové strategii a odpovědným chováním v oblasti pracovního prostředí neexistuje vztah.

H_1 : Mezi zavedeným odpovědným chováním v podnikové strategii a odpovědným chováním v oblasti pracovního prostředí existuje vztah.

Vzhledem k malým četnostem v kontingenční tabulce pro dvě dichotomické proměnné² a nemožnosti slučování řádků či sloupců (pouze odpovědi "ano", "ne"), byl pro ověření této hypotézy zvolen Fisherův exaktní test.

Pomocí výsledku Fisherova exaktního testu bylo zjištěno, že P-hodnota oboustranného testu = 0,088. Tato hodnota je větší než zvolená hladina významnosti ($0,088 > 0,05$), v tomto případě se tedy nezamítá H_0 na 5% hladině významnosti, a současně se zamítá H_1 . V rámci tohoto ověření ponecháme H_0 , jelikož nebyl prokázán vztah mezi zavedeným odpovědným chováním ve strategii a odpovědným chováním v oblasti pracovního prostředí.

- **H_2 NEBYLA POTVRZENA.**

Hypotéza H_3

„Existuje vliv společenské odpovědnosti podniků (CSR) na rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu aktiv (ROA)“.

Byl vysloven předpoklad, že společenská odpovědnost podniku má vliv na rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu aktiv. V tomto případě bylo vycházeno z tvrzení Heinze (1976), že existuje pouze pozitivní korelace mezi CSR a ROE. Souvislost mezi dvěma intervalovými znaky je měřena pomocí Pearsonova koeficientu lineární korelace. Tyto znaky se vyznačují dlouhou stupnicí měření, z tohoto důvodu by pro takovéto znaky nebylo příliš vhodné vytvářet tabulku třídění II. stupně.

K ověření této hypotézy byla použita odpověď respondentů z dotazníkového šetření, na otázku: "Pracujete v rámci sociální oblasti s některou z uvedených norem, které se vztahují ke společenské odpovědnosti firem (CSR)?" Zroveň byla zjištěna výše ROE a ROA pomocí databáze Amadeus, případně byly údaje doplněny z výročních zpráv podniků. Vzhledem k nízkému počtu podniků, které mají jakoukoliv z uvedených norem zavedenou, došlo ke sloučení odpovědí: "Je zavedena a používána" a "Bude implementována". Tyto odpovědi byly brány jako kladná odpověď na otázku zavedení CSR, ostatní potom jako odpověď záporná. K ověření statistické závislosti byla testována nulová hypotéza H_0 , že náhodné proměnné jsou nezávislé vůči alternativní hypotéze H_1 .

H_0 : Mezi CSR a uvedenými rentabilitami neexistuje statistická souvislost.

H_1 : Mezi CSR a uvedenými rentabilitami existuje statistická souvislost.

Také v tomto případě byla výsledná hodnota minimální hladiny významnosti testována při 5% hladině významnosti ($\alpha = 0,05$). Pokud je tato hodnota menší nebo rovna $\alpha = 0,05$, zamítá se H_0 . V tomto případě dochází k zamítnutí H_1 , jelikož pozorovaná hladina významnosti je větší než minimální hladina

² Tato tabulka obsahuje čtyři políčka a je nazývána "čtyřpolní".

významnosti ($0,100 > 0,05$ a $0,152 > 0,05$). Nezamítá se tedy nulová hypotéza H_0 na 5% hladině významnosti, což znamená, že mezi CSR a uvedenými rentabilitami neexistuje statistická souvislost. CSR tedy nemá vliv na dané rentability.

- **H_3 NEBYLA POTVRZENA.**

Hypotéza H_4

„Podpora zaměstnavatele mezi vyvážeností pracovního a osobního života zaměstnanců ovlivňuje provozní výsledek hospodaření (EBIT).“

Byl vysloven předpoklad, že určitá forma podpory sladění pracovního a osobního života zaměstnanců v podniku má vliv na provozní výsledek hospodaření (EBIT). Podnětem k vyslovení tohoto předpokladu byly rozhovory s několika zaměstnanci a manažery podniků, kde mi bylo řečeno, že právě možnost naplánovat si pracovní dobu podle sebe je ze strany zaměstnanců hodnoceno velmi kladně a odráží se na jejich výkonech. Ověření této hypotézy bylo také provedeno pomocí Pearsonova koeficientu lineární korelace. K ověření této hypotézy byla použita odpověď respondentů z dotazníkového šetření na otázku: "Které společensky odpovědné aktivity Vaše firma vykonává v oblasti pracovního prostředí?" a zároveň byla zjištěna výše EBITu pomocí databáze Amadeus.

K ověření statistické závislosti byla testována nulová hypotéza H_0 , že náhodné proměnné jsou nezávislé vůči alternativní hypotéze H_1 .

H_0 : Mezi vyvážeností pracovního a osobního života zaměstnanců a provozním výsledkem hospodaření neexistuje statistická souvislost.

H_1 : Mezi vyvážeností pracovního a osobního života zaměstnanců a provozním výsledkem hospodaření existuje statistická souvislost.

V tomto případě byla zamítnuta H_0 , jelikož pozorovaná hladina významnosti je menší než minimální hladina významnosti ($0,018 < 0,05$). Nezamítá se tedy alternativní hypotéza H_1 na 5% hladině významnosti, což znamená, že vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců má vliv na rentabilitu aktiv.

- **H_4 BYLA POTVRZENA.**

4.2.2 Sociální faktory výkonnosti

Také v této oblasti bylo cílem zjistit faktory, kterým podniky přikládají největší důraz v hodnocení výkonnosti. Podkladem k určení základního vzorku ukazatelů (a tedy ke stanovení otázek v dotazníkovém šetření) bylo studium literárních zdrojů, jelikož u žádného z podniků nebyla zveřejněna CSR zpráva v rámci jejich reportingu. Vycházela jsem převážně z normy CSR, kde bylo možné sociální faktory výkonnosti identifikovat ze tří oblastí: ekonomické (oblast trhu), sociální (oblast pracovního prostředí) a místní komunity. Tento standard jsem doplnila také ostatními normami, které byly v dizertační práci uvedeny. Vznikl tedy soubor sociálních ukazatelů, které podniky mohou sledovat.

Oblast trhu

Nejdříve byla provedena faktorová analýza indikátorů ekonomické oblasti, čili ukazatelů, které vyplývají v rámci CSR z oblasti trhu. Analýze byla podrobena otázka z dotazníku č. 17. V prvním kroku byl vyhodnocen KMO test (hodnota rovna 0,393), přičemž na základě zjištěné hodnoty by využití faktorové analýzy, v tomto případě, nemělo smysl.

Oblast pracovního prostředí

Pomocí rotované matice vznikly celkem tři faktory. Zároveň pro tyto faktory bylo spočítáno Cronbachovo alfa, které ve všech případech udává, že není potřeba žádný z faktorů vyloučit, jelikož vždy dosahuje minimální hodnoty 0,5.

První faktor obsahuje proměnné, které obecně definují zaměstnaneckou problematiku, proto je nazván „faktor zaměstnanecký“. Celkově je sycen šesti proměnnými.

U druhého faktoru se vyskytují celkem tři proměnné, přičemž dvě jsou zaměřeny na školení, u třetího je možné zahrnutí do této oblasti také. Proto druhý faktor je nazván „faktor školení“. Třetí faktor je také sycen třemi proměnnými, všechny spadají do oblasti pracovního úvazku, z tohoto důvodu je třetí faktor nazván „faktor úvazku“.

Pro vytvoření nové proměnné lze na základě faktorové analýzy využít všechny uvedené ukazatele. V případě indikátorů sociální oblasti byly definovány tři faktory, tzn., že indexů bude stejné množství.

Index zaměstnaneckého faktoru = *Výše platů* * 0,224 + *Struktura zaměstnanců* * 0,208 + *Povaha benefitů* * 0,182 + *Nemocnost* * 0,173 + *Počet hodin školení* * 0,153 + *Počet flexibilních úvazků* * 0,060.

Index faktoru školení = *Počet hodin školení* * 0,236 + *Počet proškolených zaměstnanců* * 0,512 + *Počet zaměstnaneckých stížností* * 0,252.

Index faktoru úvazku = *Míra fluktuace zaměstnanců* * 0,430 + *Počet flexibilních úvazků* * 0,305 + *Počet zaměstnaneckých stížností* * 0,265.

Oblast místní komunity

Pomocí extrakce faktorů v rámci této oblasti byly definovány dva faktory. První je sycen pěti proměnnými, a jelikož obecně zahrnuje aktivity, vykonávané podnikem vůči místní samosprávě, je nazván „faktor aktivity“. Zároveň Cronbachovo alfa potvrzuje vhodnost tohoto faktoru, jelikož míra této veličiny dosahuje hodnoty 0,854. Druhý faktor je sycen čtyřmi proměnnými, které jsou zaměřeny na spolupráci podniku s některou ze složek místní samosprávy. Z tohoto důvodu byl zvolen název „faktor spolupráce“. Cronbachovo alfa opět ani tento faktor z analýzy nevyklučuje, jelikož jeho hodnota dosahuje 0,882.

Posledním krokem je vytvoření nové proměnné, kterou bude tvořit, dle faktorové analýzy, celkem sedm ukazatelů. V oblasti místní komunity jsou vytvořeny dva indexy, spadající pod jednotlivé faktory, které vycházejí z jednotlivých položek a jim přiřazených vah jejich faktorové zátěže.

Index faktoru aktivity = *Úspěšnost projektů financovaných firemní nadací* * 0,405 + *Počet hodin firemního dobrovolnictví* * 0,240 + *Reakce na firemní aktivity* * 0,220 + *Počet spolupracujících škol* * 0,036 + *Poměr výše darovaných prostředků k hrubému zisku* * 0,099.

Index faktoru spolupráce = *Absolutní výše darovaných prostředků* * 0,430 + *Počet stáží organizovaných pro studenty* * 0,233 + *Počet spolupracujících škol* * 0,218 + *Poměr výše darovaných prostředků k hrubému zisku* * 0,119

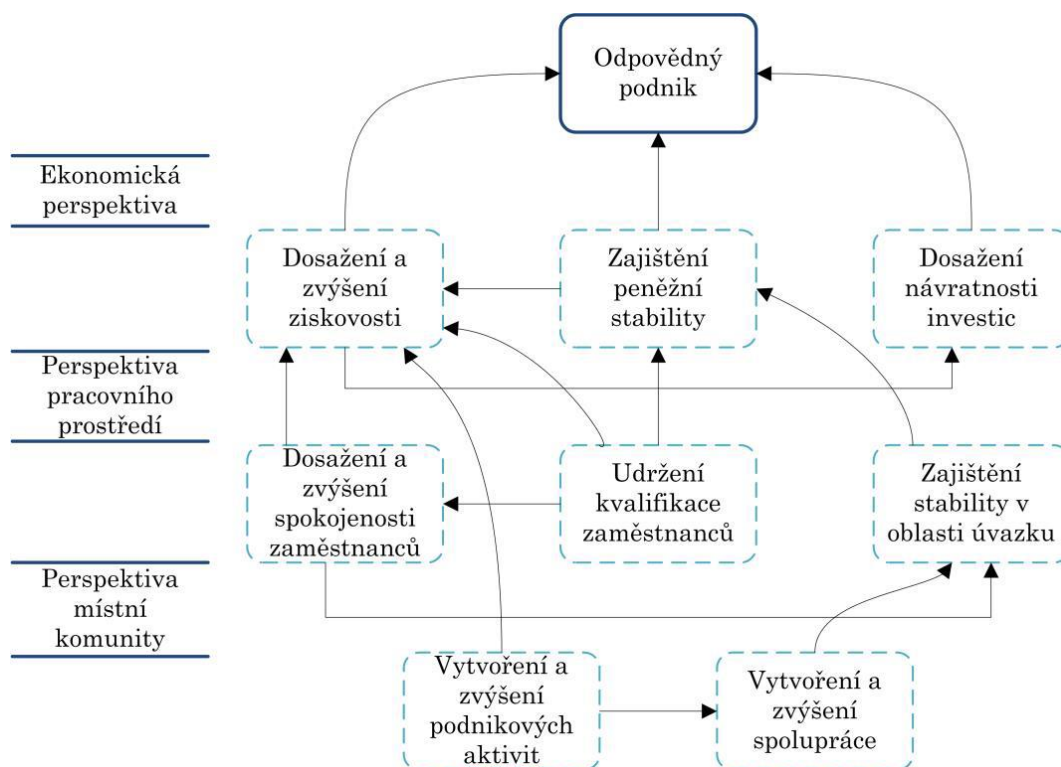
5 MODEL HODNOCENÍ EKONOMICKÝCH A SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ VÝKONNOSTI

Po identifikaci klíčových ukazatelů, které se vztahují k oběma oblastem výkonnosti, následuje návrh modelu, jakožto hlavní cíl dizertační práce. Návrh základního rámce se opírá o model Balanced Scorecard. Dílčí kroky jsou zpracovány v souladu s modelem, doporučeným německou poradenskou společností Horváth & Partners, který by měl obsahovat:

- odvození strategických cílů;
- vybudování vztahu příčiny a důsledků mezi cíli;
- výběr měřítek;
- stanovení cílových hodnot a měřítek;
- určení strategických akcí.

Klasický model BSC zahrnuje čtyři perspektivy, přičemž tento model se opírá o definované faktory výkonnosti v oblastech, které byly vymezeny na základě faktorové analýzy. Tyto faktory lze považovat v otázce výkonnosti podniku za klíčové. Na tomto místě je možno vidět odlišnost filosofie konceptu BSC a jeho využití v navrhovaném modelu. Základním cílem je dosažení strategie prostřednictvím strategických cílů, avšak v rozdílných perspektivách, které jsou v této dizertační práci propojené s CSR. Perspektivami jsou analyzované oblasti, pro které byly určeny faktorové proměnné, tzn. oblast ekonomická, oblast pracovního prostředí a místní komunity. Tento model tedy obsahuje tři perspektivy a s nimi spojené strategické cíle.

Jakmile jsou definovány strategické cíle, je vhodné uplatnění myšlenky BSC, která propojuje perspektivy pomocí kauzálních vztahů mezi jednotlivými oblastmi výkonnosti. K tomuto slouží strategická mapa, která je pro účely této dizertační práce zobrazena pomocí následujícího Obrázku 1. Ke každé nově vytvořené perspektivě jsou tedy vytvořeny strategické cíle a pomocí vazeb mezi nimi je nastíněna propojenost cílů jednotlivých perspektiv.



Obrázek 1: Strategická mapa pro hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Strategická mapa obsahuje osm strategických cílů a čtrnáct vazeb mezi nimi. Při definování jednotlivých vazeb je důležité určit nadřazené cíle a také, pomocí kterých cílů je zajištěno plnění nadřazených cílů.

Vzhledem ke stanoveným strategickým cílům je nutné pro jejich upřesnění definovat ukazatele, pomocí nichž je možné tyto strategické cíle hodnotit. Jak k tomuto dodává Bartoš (2006), strategický cíl je zcela popsán tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota ukazatele. Vzhledem k tomu, že cílové hodnoty by se měly určovat v rámci jednotlivých nebo skupinových rozhovorů managementu podniku a o jejich konečné podobě by se mělo diskutovat a rozhodnout společně, v tomto případě jsou cílové hodnoty indikátorů uvedeny jako průměrné veličiny analyzovaného odvětví.

Posledním krokem je navržení souboru strategických akcí pro zabezpečení splnění stanovených cílů, přičemž právě ty jsou nástrojem jejich realizace. Tyto akce managementu dokáží poskytnout včasné signály o úspěšnosti, případně neúspěšnosti strategie a pomohou podniku poskytnout informaci, na co se má soustředit, aby bylo dosaženo úspěchu strategie také v budoucnu. V neposlední řadě strategické operace tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace celé strategie (Bartoš, 2006).

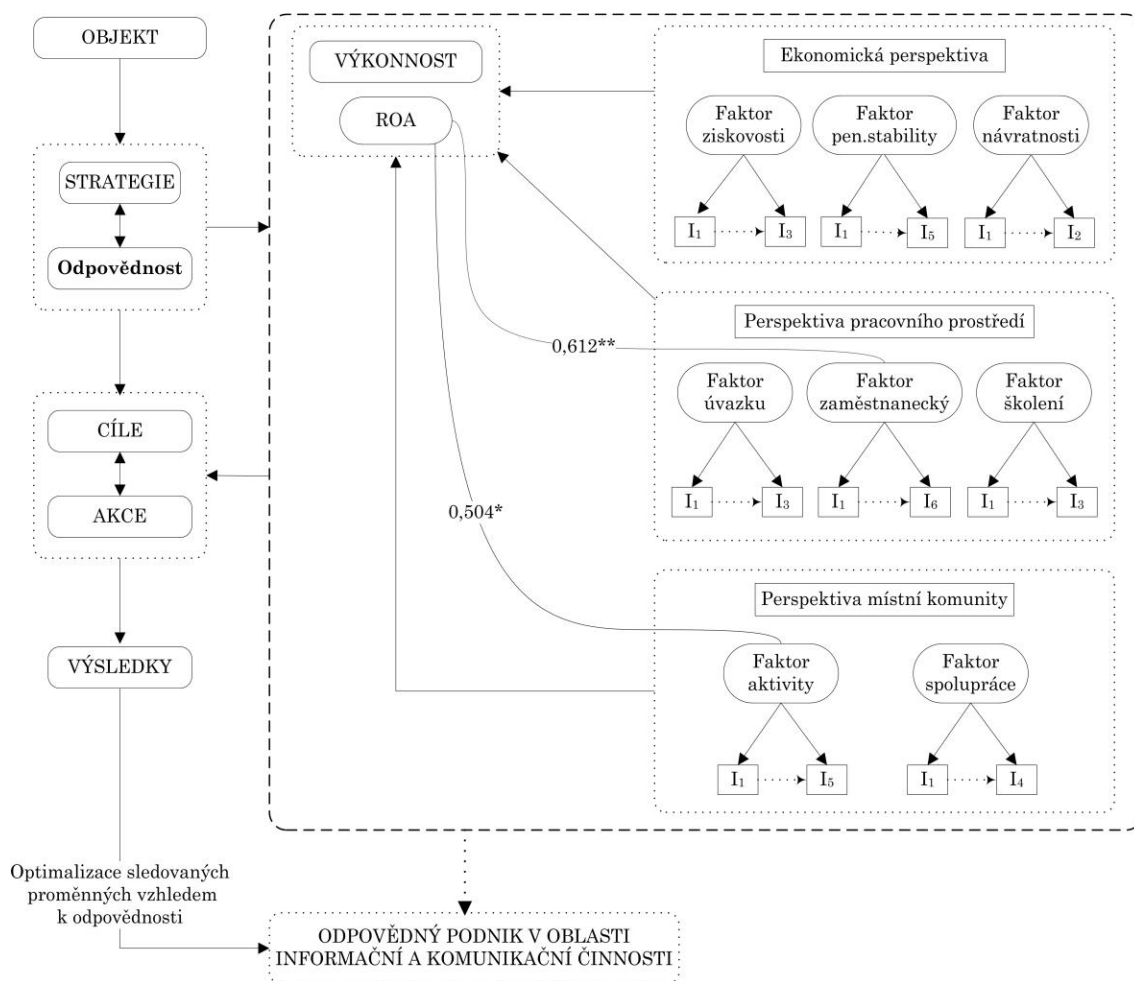
5.1 NÁVRH MODELU HODNOCENÍ EKONOMICKÝCH A SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ VÝKONNOSTI

Samotný model je vytvořen tak, aby byl schopen prezentovat vybraná východiska, směřující k tvorbě systému hodnocení podniku, který je zaměřen primárně na formování a udržení konkurenceschopnosti za využití ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti. Faktorem konkurenceschopnosti je v tomto případě koncept CSR, který se čím dál tím častěji dostává nejen do povědomí veřejnosti, ale také čím dál tím častěji tvoří součást podnikové strategie.

Návrh modelu, který je zobrazen na Obrázku 2, graficky znázorňuje nejen objekt vědeckého zkoumání, ale také sledované proměnné a procesy, které do této struktury procesu modelování vstupují.

Jelikož je celá práce zaměřena na propojení obou výkonností, kdy důraz je kladen na ekonomickou oblast, bylo zapotřebí určit jeden z ekonomických indikátorů, ke kterému se sociální ukazatele vztahují a vykazují alespoň nějaký pozitivní vztah. Vzhledem k ekonomickým výsledkům a srovnáním, nejlepších hodnot dosáhla u podniků rentabilita aktiv, tudíž se jeví jako vhodný zástupce. Na druhou stranu, na základě stanovených hypotéz bylo testováno, zdali mezi podniky, které mají zavedenu některou z norem CSR a rentabilitou vlastního kapitálu a aktiv, existuje nějaký vztah. Tento vztah nebyl prokázán, bylo pouze na základě další z hypotéz prokázáno, že podniky, které podporují sladění pracovního a osobního života svých zaměstnanců, dosahují vyššího EBITu. Vzhledem k tomu, že byly definovány nové proměnné v jednotlivých oblastech, které jsou podpořeny matematickým výpočtem, byly tyto proměnné testovány pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, vůči všem ekonomickým výsledkům (byl zjišťován vztah mezi uvedenými proměnnými a ekonomickými výsledky). Jediný vztah byl zjištěn vůči ukazateli ROA.

Na základě výše zmíněných poznatků byl zvolen ukazatel rentabilita aktiv (ROA) jako hlavní indikátor ekonomické výkonnosti. Nyní je zapotřebí postihnout ty faktory, o kterých je možno říci, že jsou determinanty této ekonomické výkonnosti. Faktory jsou z oblasti sociální a místní komunity. Níže je znázorněn kauzální vztah, reflektující stanovené hypotézy a předvídací výstupy faktorů výkonnosti ve formě celkové výkonnosti, která je prezentována rentabilitou aktiv. Obrázek 2 tedy představuje strukturu procesu modelování, který graficky znázorňuje nejen samotný objekt, ale také sledované proměnné.



Obrázek 2: Návrh modelu hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

objekt – podnikatelský subjekt analyzovaného odvětví (Ω);

$I1$ až $I6$ – systém identifikovaných indikátorů, tj. systém metrik [$\Sigma(OM)$, systém podstatných proměnných, vytvořených na modelovém objektu (OM)];

akce – realizace strategických aktivit;

** – korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01;

* – korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,05.

Model identifikoval dvě proměnné, které přímo ovlivňují výkonnost podniku z pohledu ROA, jsou jimi faktor zaměstnanecký a faktor aktivity. Vazby mezi těmito proměnnými jsou znázorněny hodnotami Pearsonových korelačních koeficientů. U ostatních definovaných faktorů nebyl prokázán přímý vliv na výkonnost podniků, jsou však součástí zprostředkujících mechanismů. Výrazněji se přibližoval ještě faktor školení, v tomto případě byl Pearsonův korelační koeficient roven hodnotě 0,472*, **, u ostatních faktorů byly hodnoty v rozmezí 0,181-0,276.

Z modelu tedy vyplývá, že zásadními generátory výkonnosti jsou dvě proměnné (dva faktory), přičemž u třetího lze také uvažovat o jeho vlivu jako významném.

Uvedený model poskytuje souhrnnou metodiku, jak postupovat při hodnocení výkonnosti.

5.2 ZHODNOCENÍ PODNIKŮ DLE DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ

Z navrženého modelu vyplynula skutečnost, že hlavním ekonomickým ukazatelem, vůči kterému je prokázán vztah ze strany sociální oblasti, je ukazatel ROA, jenž je součástí faktoru ziskovosti. Srovnání podniků, dle jejich dosažených výsledků, je tedy provedeno právě pomocí tohoto faktoru. Tento výběr je zároveň podpořen skutečností, že u faktoru ziskovosti byly zjištěny všechny hodnoty proměnných, které jej sytí. Výpočet byl proveden pomocí nově vytvořené proměnné – indexu faktoru ziskovosti. Jeho součástí jsou ROE, ROA a EBIT. První dva ukazatele byly zjištěny v procentech, poslední však v absolutní hodnotě, proto bylo zapotřebí jej přepočítat tak, aby byl ve stejných jednotkách, jako předchozí dva. K věrohodnějšímu vyjádření byl spočítán EBIT na jednoho zaměstnance a tento výsledek byl vztažen k celkovému EBITu. Tím pádem byl ukazatel vyjádřen v procentech, stejně jako obě rentability a index faktoru ziskovosti mohl být spočítán pro jednotlivé podniky. Pořadí podniků, od nejvyšších vypočítaných hodnot faktoru ziskovosti, je znázorněno v následující Tabulce 1.

Tabulka 1: Hodnocení podnikových výsledků podle faktoru ziskovosti

Pořadí	ROE	ROA	EBIT/zam-ce k celkovému EBITU	Faktor ziskovosti	Podnik
1	1,2097	0,6351	0,000981	75,78%	24
2	0,5866	0,2737	0,003984	35,47%	3
3	0,5558	0,148	0,000582	29,20%	6
4	0,4139	0,1943	0,003058	25,08%	16
5	0,3386	0,2763	0,00034	25,06%	8
6	0,2671	0,2288	0,001832	20,23%	19
7	0,2952	0,1665	0,000741	18,95%	15
8	0,2975	0,1575	0,000516	18,69%	5
9	0,2231	0,128	0,001815	14,43%	28
10	0,1835	0,1533	0,003195	13,78%	4
11	0,154	0,1787	0,003745	13,54%	12
12	0,179	0,0911	0,002358	11,14%	25
13	0,158	0,1124	0,001486	11,07%	27
14	0,1448	0,1125	0,000171	10,50%	13
15	0,172	0,0693	0,001548	9,98%	2
16	0,1581	0,0334	0,002028	8,00%	11
17	-0,0683	-0,015	0,001495	-3,43%	14
18	0	-0,1107	0,001524	-4,30%	9
19	-0,0791	-0,0481	0,002778	-5,16%	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik, který dopadl dle vypočteného faktoru ziskovosti nejlépe, sleduje v jednotlivých oblastech indikátory téměř 100%. U ekonomické oblasti obsadil 4. místo, u sociální oblasti 8. pozici a v rámci místní komunity se jednalo o 5. příčku. Na druhou stranu podnik, který obsadil dle vypočteného faktoru ziskovosti poslední příčku, sleduje v jednotlivých oblastech indikátory již méně. Ekonomická oblast je tímto podnikem zastoupena na 16. místě, u sociální oblasti se jedná dokonce o 24. místo, tzn. téměř na konci seznamu podniků. U místní komunity se tento podnik řadí na 20. příčku. Již zde je možné shledat významný rozdíl ve sledování jednotlivých ukazatelů, přičemž podnik č. 10 je možno zařadit pod polovinu v jednotlivých žebříčcích podniků.

Podnik č. 24, který dopadl v hodnocení nejlépe, dosahuje u průměrného platu nižší hodnoty, toto je však ovlivněno průměrnou mzdou top managementu, který významně tuto hranici navýšil. Na druhou stranu, podnik č. 10, který skončil vzhledem k výsledkům faktoru ziskovosti na posledním místě, je vůči oborovým průměrným hodnotám velmi blízko hranice u výše platů. Otázkou zůstává, zdali průměrná mzda pracovníků je v souladu s výsledky podniku, jelikož ROA je v tomto případě záporné, jeho výpočet vychází ze zisku, který byl v tomto případě také záporný. Na zisk působí výnosy a náklady, přičemž právě mzdové náklady mohou mít významný vliv na hospodaření podniku. Podnik č. 10 by měl zvážit výši mzdy s ohledem na jeho hospodářské výsledky, samozřejmě tento ukazatel není jediným, který se na nákladech podniku podílí. Podnik s nejlepším výsledkem faktoru ziskovosti školí své zaměstnance v průměru více, než ostatní podniky z uvedené oblasti, jelikož průměrný počet hodin školení v tomto podniku je 40 (u oborového průměru je to 28,5 hodin). Vůči tomuto podniku, který se umístil na prvním místě v hodnocení faktoru ziskovosti, a také proti oborovému průměru, podnik č. 10 školí své zaměstnance méně. Vůči prvnímu podniku se jedná o polovinu času, což může být faktor, který výsledky významně ovlivnil. K tomuto je možno doplnit, že v navrženém modelu byly definovány dva faktory, jejichž hodnota Pearsonova korelačního koeficientu byla nad hodnotou 0,5 (tudíž byl prokázán alespoň průměrný vztah mezi ROA a daným faktorem), jeden byl však těsně pod touto hranicí. Tímto faktorem je faktor školení, kde přímý vliv na ROA, vyjádřený hodnotou Pearsonova korelačního koeficientu, byl 0,472^{*}, ^{**}. Vzhledem k tomu, že se jednalo o třetí nejvyšší údaj, který pouze velmi malým rozdílem skončil pod hranicí významnosti, je možno v tomto zhodnocení považovat faktor školení za velmi důležitý faktor.

Co se týče srovnání z hlediska poskytovaných nefinančních benefitů, podnik č. 10 nenabízí tolik variant, jako podnik č. 24 (tj. nenabízí kulturní a společenské akce pro své zaměstnance). Také tento ukazatel může být brán jako ten, který ovlivňuje výši ROA, jelikož spokojení zaměstnanci, jak již bylo několikrát uvedeno, lépe pracují a jejich výkon se odráží na podnikových výsledcích. Zaměstnanci jsou prostřednictvím různých společenských a kulturních akcí bráni jako součást "podnikové rodiny", dochází zde k utužování vztahů na pracovišti. Hodnocení dle počtu flexibilních úvazků nebylo provedeno, jelikož se tento údaj nepodařilo zjistit. Údaje, spadající do faktoru aktivity také nelze v těchto případech srovnávat, jelikož nebyly v rámci dotazníkového šetření zjištěny. Pouze na základě studia výročních zpráv je možno říci, že u podniku č. 24, který dopadl dle zmíněného hodnocení nejlépe, s jeho růstem se rozvíjí také jeho společenská odpovědnost (a s ní spojené aktivity). Uvedená společnost podporuje množství charitativních projektů napříč Českou republikou, které lze – pouze však z mého hlediska – považovat za velmi úspěšné a prospěšné. U podniku, umístěného na posledním místě, nebyly údaje o podpoře komunity zjištěny.

Tato práce poskytuje podnikům z uvedené oblasti doporučenou sadu indikátorů, které by měly být sledovány vzhledem k tomu, že se prokázal vztah dvou faktorů na ekonomickou oblast, přičemž u ukazatelů, které spadají do zaměstnaneckého faktoru, byla síla závislosti větší.

6 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Finálním výsledkem dizertační práce je návrh modelu hodnocení ekonomické a sociální výkonnosti podniků. Výsledky dizertační práce vycházejí z určitého teoretického poznání, tudíž současnou teoretickou oblast významným způsobem obohacují a rozšiřují tak aktuální stav zkoumané problematiky. Dizertační práce je dále zaměřena na konkrétní oblast činnosti. Proto jsou výsledky dizertační práce přínosem právě pro obor Informační a komunikační činnosti z hlediska praktického zaměření. Neméně významný je také vliv dizertační práce na pedagogickou oblast. Jednotlivé přínosy jsou, dle uvedených oblastí, v následujícím textu detailně představeny.

6.1 TEORETICKÁ OBLAST

Z teoretické oblasti jsou brány přínosy dizertační práce ve formě rozšíření poznatků o sociální a ekonomické výkonnosti podniků a jejím hodnocení. Především je práce prospěšná při:

- Zmapování, sumarizaci a uceleném přehledu poznatků o sociálních a ekonomických faktorech výkonnosti podniků.
- Zhodnocení teoretických přístupů a konceptů hodnocení a řízení výkonnosti.
- Analyzování a vytvoření přehledu o dosavadních výzkumech dané oblasti.
- Identifikaci klíčových indikátorů, které v dané oblasti činnosti ovlivňují výkonnost podniku.

Významný přínos pro teorii spočívá v návrhu podrobné metodiky tvorby modelu pro hodnocení výkonnosti podniku vzhledem ke stanoveným podmínkám.

6.2 PRAKTICKÁ OBLAST

Jak již bylo uvedeno, navržený model je vytvořen přímo pro oblast Informační a komunikační činnosti. Z tohoto důvodu je možno za přínosy dizertační práce pro praxi považovat:

- Návrh samotného popisného modelu pro hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti.
- Možnost sledování vývoje výkonnosti podniků.
- V případě využití benchmarkingu je možno srovnat dosaženou výkonnost s jinými podniky na trhu a identifikovat slabá místa své výkonnosti.
- Některé výstupy dizertační práce mohou být využity i v jiných oblastech podnikového řízení, např. při hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Celkovým přínosem pro praktickou oblast je však vytvoření souboru finančních a nefinančních ukazatelů na základě identifikovaných klíčových faktorů výkonnosti.

6.3 PEDAGOGICKÁ OBLAST

Rovněž v pedagogické oblasti lze výsledky dizertační práce využít. Dizertační práce poskytuje ucelený pohled na zkoumanou problematiku a jejich následnou implementaci do českého prostředí. Nové poznatky lze následně využít nejen u stávajících předmětů s ekonomickou tematikou – např. jde o zkvalitnění výuky předmětů Ekonomika podniku či Základy podnikové ekonomiky, ale je možno s těmito údaji pracovat při přípravě předmětů nových. V rámci výuky mohou výsledky práce umožnit studentům lépe poznat finanční i nefinanční měřítka výkonnosti a dále přispějí k pochopení vzájemných souvislostí a vztahů mezi těmito oblastmi.

Výsledky dizertační práce se mohou také využít při zpracování výukového či studijního materiálu jednotlivých předmětů.

Vytvořený model by mohl být nápomocný nejen studentům, ale i pedagogům při výpočtu hodnot jednotlivých ukazatelů, vypracování finančních analýz a srovnání podniků s jinými subjekty.

7 ZÁVĚR

Dizertační práce pojednává o propojení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti v souvislosti s řízením podnikatelských subjektů. Hlavním cílem bylo navržení modelu, který tyto dvě oblasti spojuje a nalezne jejich vzájemný vztah.

V rámci řízení podnikatelských subjektů lze výkonnost hodnotit mnoha způsoby. Jak bylo prokázáno i primárním výzkumem této dizertační práce, převládají spíše tradiční přístupy v hodnocení. Důležité při

řízení podnikatelských subjektů jsou hodnotové cíle, které bývají určovány především vlastníky podniku, ale strategický úspěch daného subjektu stále častěji ovlivňují jeho zákazníci a zaměstnanci. Je tedy určitou "nutností", zahrnout také některý z nefinančních ukazatelů do oblasti hodnocení výkonnosti podniku, což ale v žádném případě neznamená, že klasické přístupy hodnocení výkonnosti ztrácejí na svém významu.

K naplnění hlavního cíle dizertační práce, který spočíval v návrhu modelu, byly identifikovány jednotlivé faktory a ukazatele výkonnosti (tzn. ty, které mají vliv na výkonnost u Informačních a komunikačních činností). K tomuto bylo zapotřebí provést nejen sekundární výzkum, tj. rozsáhlou rešerši literárních zdrojů, ale po důkladné analýze současného stavu poznání následoval výzkum primární, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření a řízených pohovorů.

Po analýze výsledků empirického výzkumu bylo přistoupeno k návrhu modelu, jehož grafické zobrazení určuje postup hodnocení podnikové výkonnosti v podmínkách zvoleného odvětví. Do modelu vstupují jednotlivé části od strategie, přes výběr měřítek až po určení strategických akcí. Zároveň model obsahuje tři perspektivy, které vzešly na základě faktorové analýzy. S každou perspektivou jsou spojeny klíčové indikátory, které jsou také jedním z výsledků primárního výzkumu.

Nakonec bylo v modelu testováno, který ekonomický ukazatel je nejvíce ovlivněn sociálními faktory, pomocí nově vytvořených proměnných. Ukázalo se, že je jím pouze ROA, na který nejvíce působí faktor zaměstnanecký a faktor aktivity a s nimi spojené ukazatele. Je možné i uvedení faktoru školení, který skončil dle Pearsonova korelačního koeficientu těsně pod hranicí 0,5. Podniky by tedy měly dbát o lidský kapitál, zejména se zajímat o motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a zároveň rozvíjet jejich vzdělání, neboť v souladu s informacemi z literárních zdrojů se potvrdilo, že lidský kapitál je významnou složkou, kterou podnik disponuje. Jako další doporučení se ukazuje uvědomění si důležitosti podpory podnikových aktivit vůči komunitě a jejího vlivu na výkonnost podniku. Z výzkumu vyplývá, že aktivita je jedním ze dvou přímých faktorů, který ovlivňuje ekonomickou výkonnost podniku prostřednictvím působení (ať již přímo či nepřímo) ukazatelů výkonnosti zahrnutých v modelu.

Dizertační práce přináší ucelený pohled na uvedenou problematiku, včetně přínosů v teoretické, praktické a pedagogické oblasti. Dizertační práce tímto splnila nejen hlavní cíl, ale také cíle dílčí, současně poskytuje odpovědi na stanovené hypotézy. Zároveň z výsledků této práce je možno poskytnout návrhy k hodnocení výkonnosti v ekonomické a sociální oblasti u podniků z Informační a komunikační činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ALLIO, M. Metrics that matter: seven guidelines for better performance measurement. *Handbook of Business Strategy*, 2006. Vol. 7, No. 3, pp. 255-263. ISSN 0894-4318.
2. BARTOŠ, V. Principiální postup implementace systému měření výkonnosti v českých podnicích. In *3. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik*, [online]. 2006. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/konference/cs/okruhy/rmfr/rocnik-2006/prispevky/dokumenty/Vojtech.Bartos.pdf>.
3. BITITCI, U. S. Measuring your way to profit. *Management Decision*, 1994. Vol. 32, No. 6, pp. 16-24. ISSN 0025-1747.
4. BLOWFIELD, M., MURRAY, A. *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: University Press, 2008. 452 s. ISBN 978-0-19-920909-5.
5. BOYD, N., GESSNER, B. Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management*, 2013. Vol. 20, No. 2, pp. 251-273. ISSN 1352-7606.
6. BRANCATO, C. K. *New performance measures – a research report*. The Conference Board, New York, 1995, Report number 1118-95-RR.
7. BUČIŪNIENĖ I., KAZLAUSKAITĖ R. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, Oxford: Emerald Group Publishing Limited, 2012. Vol. 7, No. 1, pp. 5-24. ISSN 1746-5265.
8. COCHRAN, P. L. WOOD, R. A. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1984. Vol. 27, No. 1, pp. 42-56. ISSN 1948-0989.
9. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
10. DIXON, J. R., NANNI, A. J., VOLLMANN, T. E. *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Companies*. Dow Jones-Irwin, Homewood, 1990.
11. FISHER, J. Use of Non-Financial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, 1992. Vol. 6, No. 1, pp. 31–38. ISSN 1092-8057.
12. FRANCESCHINI, F., GALETTO, M., MAISANO, D. *Management by Measurement. Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007. 242 s. ISBN 978-3-540-73211-2.
13. HAMMER, M.: Jak zlepšit provozní výkonnost. *Moderní řízení*, 2007. Roč. 58, č. 9, s. 32-36. ISSN 0026-8720.
14. HARVEY, J. KPIs – The Broader Strategic Context. *Credit Control*, 2005. Vol. 26, No. 4, pp. 65-66. ISSN 0143-5329.
15. HEINZ D. C. Financial Correlates of a Social Measure. *Akron Business and Economic Review*, 1976. Vol. 7, No. 1, pp. 48-51. ISSN 0044-7048.
16. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
17. HŘEBÍČEK, J., SOUKOPOVÁ, J. *Dobrovolné podnikové zprávy o hodnocení vazeb mezi životním prostředím, ekonomikou a společností*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2008. 61 s. ISBN 978-80-7212-495-4.
18. CHOW, C., VAN DER STEDE, W. The Use and Usefulness of Non-Financial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*, 2006. Vol. 7, No. 3, pp. 1–8. ISSN 1528-5359.

19. ITTNER, C. D., LARCKER, D. F. Coming up Short on Non-financial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 2003. Vol. 81, No. 11, pp. 88-95. ISSN 0017-8012.
20. JANÍČEK, P. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky – hledání souvislostí: učební texty I.* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 736 s. ISBN 978-80-7204-555-6.
21. KAPLAN, R. S. Measuring Manufacturing Performance. A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, 1983. Vol. 58, No. 4, pp. 686–705. ISSN: 0001-4826.
22. KATIC, D., MAJSTOROVIC V., COLAK I. Performance Measurement Review. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 2011, pp. 515-516. ISSN 1726-9679.
23. KERZNER, H. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance.* 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 372 s. ISBN 978-1-118-02652-6.
24. LASZLO, CH., ZHEXEMBAYEVA, N. *Embedded Sustainability. The Next Big Competitive Advantage.* Greenleaf Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-0-8047-7554-0.
25. LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 1995. Vol. 41, pp. 23-35. ISSN 0925-5273.
26. LUU, V. T., KIM, S. Y., HUYNH, T. A. Improving Project Management Performance of Large Contractors Using Benchmarking Approach. *International Journal of Project Management*, 2008. Vol. 26, No. 7, pp.758–769. ISSN: 0263-7863.
27. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-3.
28. MARR, B. *Strategic performance management. Leveraging and measuring your intangible value drivers.* 1. vyd. Elsevier Ltd., 2006. 219 s. ISBN 978-0-7506-6392-2.
29. McWILLIAMS, A., SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 2000. Vol. 21, No. 5, pp. 603-609. ISSN 1097-0266.
30. MOSKOWITZ, M. R. Choosing Socially Responsible Stock. *Business and Society Review*, 1972. Vol. 1, pp. 71-75. ISSN 1467-8594.
31. MUCHIRI, P. N., PINTELON, L., MARTIN, H., DE MEYER, A-M. Empirical analysis of maintenance performance measurement in Belgian industries. *International Journal of Production Research*, 2010. Vol. 48, No. 20, pp. 5905-5924. ISSN 1366-588X.
32. NEELY, A., GREGORY, M., PLATTS, K. Performance Measurement System Design. A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 2005. Vol. 25, No. 12, pp 1228–1263. ISSN 0144-3577.
33. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
34. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
35. POPPER, K. R. *Logika vědeckého bádání.* 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1997. 617 s. ISBN 80-86005-45-3.
36. PORTER, M. E., KRAMER, M. R. The competitive advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 2002. Vol. 80, No. 12, pp. 57-68. ISSN 0017-8012.

37. PORTER, M. E., KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 2006. Vol. 84, No. 12, pp. 78-91. ISSN 0017-8012.
38. PULAKOS, E. D. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley & Sons, 2009. 216 s. ISBN 978-1-405-17762-7.
39. RIGBY, D. *Top 10 Management Tools* [online]. 2010. [cit. 2011-12-19]. Dostupné z: <http://bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>.
40. SGS CZECH REPUBLIC S.R.O. *ISO 26000 – Hodnocení výkonnosti – společenská odpovědnost* [online]. 2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.sgsgroup.cz/cs-CZ/Sustainability/Social-Sustainability/Audit-Certification-and-Verification/ISO-26000-Performance-Assessment-Social-Responsibility.aspx>.
41. SMITH, D. A. *Implementing Metrics for the IT Service Management*. 1. vyd. Van Haren Publishing, 2008. ISBN 978-90-87531-14-0.
42. SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
43. ŠKODÁKOVÁ, P. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů* (dizertační práce). Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009.
44. ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
45. UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálního zlepšení*. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
46. VALMOHAMMADI, CH., SERVATI, A. Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2011. Vol. 60, No. 5, pp. 493-511. ISSN 1741-0401.
47. VANCE, S. C. Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? *Management Review*, 1975, Vol. 64, No. 8, pp. 19-24.
48. VOULDIS, A., KOKKINAKI, A. A Critical review of business performance models and frameworks and their application to sales organization. In *European Conference on Intellectual Capital*, 2011. pp. 475-485.
49. WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
50. WAGNER, J. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století. *Politická ekonomie*, 2011. Č. 6, s. 775-793. ISSN 0032-3233.
51. YADAV, N., SAGAR, S., SAGAR, M. Performance measurement and management framework. Research trends of the last two decades. *Business Process Management*, 2013. Vol. 19, No. 6, pp. 947-970. ISSN 1463-7154.
52. ZÍTKOVÁ, P. *Společensky odpovědné chování přináší firmám možnost odlišit se od konkurence*. ProByznys.info [online]. 2013. [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/inspirace-marketing-a-pr/c1-61164360-spolecensky-odpovedne-chovani-prinasi-firmam-moznost-odlisit-se-od-konkurence>.

CURRICULUM VITAE

Jméno: Ing. Jana HORNUNGOVÁ
Datum narození: 4. října 1984
E-mail: hornungova@fbm.vutbr.cz

Vzdělání

2009 – dosud VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, doktorské studium, obor Řízení a ekonomika podniku.
2007 – 2009 VUT v Brně, Podnikatelská fakulta, magisterské studium, obor Řízení a ekonomika podniku.
2004 – 2007 MZLU v Brně, Provozně-ekonomická fakulta, bakalářské studium, obor Manažersko-ekonomický.
2001 – 2004 Obchodní akademie, Šenov u Nového Jičína.

Pedagogická činnost

Ekonomika podniku, Ekonomika podniku 1, Základy podnikové ekonomiky, Účetnictví, Nákladový management

Vědecká činnost

2012 Specifický výzkum FP – S – 12 – 1: Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů. Spoluřešitelka projektu.
2011 – dosud GAČR, GAP403/11/2085: Konstrukce metod pro vícefaktorové měření komplexní podnikové výkonnosti ve vybraném odvětví, zahájení: 01. 01. 2011, ukončení: 31. 12. 2013. Spoluřešitelka projektu.
2011 Specifický výzkum FP – S – 11 – 1: Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku. Spoluřešitelka projektu.
2010 Přijetí a úspěšné obhájení specifického výzkumu FP – J – 10 – 2: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku: Empirická analýza českých malých a středních podniků (MSP). Spoluřešitelka projektu. Úspěšné obhájení 12/2010.

Akademické stáže v zahraničí

07/2013 Free Mover: krátkodobý zahraniční pobyt v Barceloně (Španělsko) na Universitat de Barcelona. Náplň pobytu: analýza dat k dizertační práci.
10-11/2011 Free Mover: krátkodobý zahraniční pobyt v Barceloně (Španělsko) na Universitat de Barcelona. Náplň pobytu: sběr a analýza dat k dizertační práci.
12/2010 Free Mover: krátkodobý zahraniční pobyt v Nottinghamu (Velká Británie) na Nottingham Trent University. Náplň práce: sběr a analýza dat k dizertační práci.
09/2009 Krátkodobý studijní pobyt v Tampere (Finsko) na TAMK University of Applied Sciences. Náplň práce: sběr a analýza dat k dizertační práci.

Pracovní zkušenosti

- 2012 – dosud Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Pozice: Asistentka
- 2011 – 2012 Amirex Medical, s.r.o. Pozice: Office managerka (starost o účetní a personální agendu společnosti)
- 2006 – dosud Tomáš Koudela (Sur distribution), Brno. Pozice: Externí vedení daňové evidence, přiznání DPH, přiznání daně z příjmu FO

Jazykové znalosti

- Český jazyk rodný jazyk
- Anglický jazyk pokročilá úroveň
- Španělský jazyk mírně pokročilá úroveň
(Osvědčení o absolvování kurzu „Španělština pro dospělé“)

Doplňující údaje

- Osvědčení o absolvování rekvalifikačního kurzu „Jednoduché účetnictví podnikatelů“
- Certifikát o absolvování kurzu „Základů vědecké práce“ na Akademii věd ČR
- Certifikát o absolvování kurzu „Qualitative and Quantitative Research“ v rámci International week
- Certifikát o absolvování kurzu „Doplňující pedagogické studium pro pedagogy (doktorandy) VUT“
- Členka rozvrhové komise fakulty podnikatelské, VUT v Brně
- Členka organizačního výboru International Conference „Trends in Economics and Management for the 21st Century“, Brno

STRUKTUROVANÝ PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

Celkový počet publikací: 27

Článek v recenzovaném časopise, zařazený do databáze SCOPUS

1. MILICHOVSKÝ, F.; HORNUNGOVÁ, J. Methodology for the selection of financial indicators in the area of information and communication activities. *Business: Theory and Practice*, 2013, roč. 14, č. 2, s. 97-102. ISSN: 1648- 0627.
2. HORNUNGOVÁ, J.; MILICHOVSKÝ, F. Profit indicators in performance systems in the czech companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013, roč. 61, č. 2, s. 345-352. ISSN: 1211- 8516.

Článek v recenzovaném časopise ze seznamu RVV

1. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. The Relationship of Environmental and Economic Performance. *Scientia & Societas*, 2013. **Přijato k publikování v č. 4/2013.**
2. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. Vliv finanční krize na malé a střední podniky v České republice. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2010, roč. IV., č. 07, s. 11-17. ISSN: 1802- 8527.
3. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. Dopad environmentální politiky na činnost malých a středních podniků. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 2011, roč. 2, č. 20, s. 16-27. ISSN: 1211- 555X.
4. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. Vliv environmentální výkonnosti podniku na výkonnost ekonomickou. *Acta academica karviniensia*, 2012, roč. 2012, č. 3, s. 46-53. ISSN: 1212- 415X.

5. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. Performance of Enterprises from Information and Communication Activities in Economic and Social Area. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2012, roč. VI., č. 12, s. 128-136. ISSN: 1802- 8527.

Kapitola v odborné knize

1. KOČMANOVÁ, A.; HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. 1. vydání. Brno: CERM, Akademické nakladatelství, s.r.o., 2010. 125 s. ISBN: 978-80-7204-744- 4.

Příspěvek ve sborníku z mezinárodní konference evidovaný v databázi Conference Proceedings Citation Index – Science nebo Social Science & Humanities (dříve ISI Proceedings) společnosti Thomson Reuters (New York, USA)

1. KOČMANOVÁ, A.; HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Impact of economic, social and environmental performance on sustainable development in the Czech Republic*. In the 15th International Business Information Management Conference (IBIMA) Cairo Egypt. 1. The American University in Cairo School of Business: IBIMA USA, 2010. s. 722-730. ISBN: 978-0-9821489-4- 5.
2. DOČEKALOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J.; KOČMANOVÁ, A. *Reporting Complex Corporate Performance*. In *Creating Global Competitive Economies. A 360-degree Approach*. Milano, Italy: International Business Information Management Association, 2011. s. 1671-1675. ISBN: 978-0-9821489-6- 9.
3. KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Corporate Governance and Voluntary Reporting in the Czech Republic Business Companies*. In *Creating Global Competitive Economies*. 1. Milan, Italy: International Business Information Management Association (IBIMA), 2011. s. 1557-1571. ISBN: 978-0-9821489-6- 9.
4. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. Influence of Lean Production to the Social Area of the Enterprise. In *Innovation Vision 2020*. 1. Barcelona: IBIMA, 2012. s. 1730-1735. ISBN: 978-0-9821489-8- 3.

Příspěvek ve sbornících na ostatních mezinárodních konferencích

1. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Problematika sociálních indikátorů v rámci činnosti malých a středních podniků*. In *Aktuální problémy podnikové sféry*. Bratislava 2012: EKONÓM, 2012. s. 215-220. ISBN: 978-80-7454-013- 4
2. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Ekonomické a environmentální indikátory ve vztahu k výkonnosti podniku*. In *IMEA 2012 - 12. mezinárodní konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. 12. Hradec Králové: 2012. s. 138-143. ISBN: 978-80-7435-185- 3.
3. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *PRINCIPY ŠTÍHLÉ VÝROBY V NÁVAZNOSTI NA SOCIÁLNÍ OBLAST*. In *Znalosti pro tržní praxi 2012 Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2012. s. 175-180. ISBN: 978-80-87533-04- 8.
4. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. Economic and Social Performance of Enterprises. In *Trends in Economics and Management for the 21st Century*. Brno: Brno University of Technology, 2012. s. 204-206. ISBN: 978-80-214-4581- 9.
5. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Environmental policy of enterprises and reporting*. In *DRIVE YOUR KNOWLEDGE BE A SCIENTIST*. 8. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2012. ISBN: 978-80-7454-013- 4.

6. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Vybrané ekonomické a environmentální indikátory udržitelného rozvoje v praxi českých podniků*. In Sborník příspěvků z XIV. Mezinárodní konference MEKON 2012. Ostrava: VŠB-TU, Faculty of Economics, 2012. ISBN: 978-80-248-2552-6
7. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Propojení ekonomické výkonnosti podniku s úrovní nezaměstnanosti v České republice*. In Sborník příspěvků z XI. mezinárodní konference IMEA 2011. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. s. 362-367. ISBN: 978-80-7372-720- 8.
8. HORNUNGOVÁ, J., KLÍMKOVÁ, M. *The Economic Impact of the Performance of Enterprise to the Level of Unemployment in the Czech Republic*. In Economics and management. Litva: Kaunas University of Technology, 2011. s. 1101-1107. ISSN: 1822- 6515.
9. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Environmentální politika podniků a reporting*. In Sborník příspěvků IV. Mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. Opava: 2011. S. 982-989. ISBN: 978-80-7248-711- 0.
10. KLÍMKOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v České a Slovenské republice*. In Aktuální pohledy na konkurenceschopnost a podnikání - nové výzvy. Bratislava: EKONÓM, 2011. s. 224-229. ISBN: 978-80-225-3200- 6.
11. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Contexture of Economic Performance of Enterprises and Unemployment in the Czech Republic*. In Modern problems economy, business and management: theory and practice. Iževsk: Státní technická univerzita Iževsk, 2011. s. 116-118. ISBN: 978-5-7526-0520- 8.
12. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M.; KOČMANOVÁ, A. *The Integration of environmental, social and economic performance of the company*. In Brno: VUT FP, 2011. ISBN: 978-80-214-4257- 3.
13. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Možnosti financování a podpor malých a středních podniků v České republice*. In Podnikanie a konkurenceschopnosť firiem 2010. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislavě, 2010. s. 102-107. ISBN: 978-80-225-2978- 5.
14. HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Impact of Economic Crisis on the Activities of Small and Medium-sized Enterprises in the Czech Republic*. Economics and management, 2010, č. 15, s. 75-79. ISSN: 1822- 6515.
15. HORNUNGOVÁ, J. *Vliv "Velké deprese" na činnost menších - rodinných firem*. In "Velká deprese" a její odraz v ekonomické teorii a praxi. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN: 978-80-248-2150- 4.

ABSTRACT

This doctoral thesis focuses on the evaluation both economic and social performance factors in the management of business enterprises. The aim is to introduce a model that is based on the Balanced Scorecard principle. The main focus here is on the economic and social area directly stemming from the theoretical basis of the Corporate Social Responsibility. As a result of this thesis is to introduce not only the compilation of the model for performance evaluation of business enterprises but also the methodology of its implementation as well as creation of a strategic map. In order to do so, it is to define key performance indicators that are linked to the evaluation of the strategic aims in the individual perspectives. Thus, the identification of the economic and social factors is the key prerequisite which has an impact on performance in the area of Information and communication activities in the Czech Republic.