Ing. Marie Pavláková Dočekalová

Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku
Ing. Marie Pavláková Dočekalová

MĚŘENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ, SOCIÁLNÍ, EKONOMICKÉ A CORPORATE GOVERNANCE VÝKONNOSTI PODNIKU

MEASURING OF CORPORATE ENVIRONMENTAL, SOCIAL, ECONOMIC AND CORPORATE GOVERNANCE PERFORMANCE

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Školitel: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
          prof. Ing. Iva Živělová, CSc.
          doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
Datum obhajoby: 7. listopadu 2014
Klíčová slova:
Celková výkonnost podniku, udržitelná výkonnost podniku, environmentální výkonnost podniku, sociální výkonnost podniku, ekonomická výkonnost podniku, výkonnost Corporate Governance, agregovaný indikátor.

Keywords

Místo uložení práce:
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Knihovna FP VUT v Brně
OBSAH

ÚVOD ................................................................................................................................................ 5

1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE ........................................................................................................... 5

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ V DANÉ OBLASTI ............................................... 5

2.1 Agregované indikátory .............................................................................................................. 7

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY ................... 7

3.1 Metody konstrukce agregovaných indikátorů ..................................................................... 8

4 NÁVRH AGREGOVANÉHO INDIKÁTORU PRO MĚŘENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ, SOCIÁLNÍ, EKONOMICKÉ A CORPORATE GOVERNANCE VÝKONNOSTI PODNIKU .................................................................................................................................. 8

4.1 Určení klíčových indikátorů podnikové výkonnosti ............................................................. 8

4.2 Redukce počtu klíčových indikátorů podnikové výkonnosti ................................................. 9

4.2.1 Korelační analýza .............................................................................................................. 9

4.2.2 Faktorová analýza .......................................................................................................... 10

4.3 Konstrukce klíčových indikátorů podnikové výkonnosti a stanovení jejich benchmarků ......................................................................................................................................... 11

4.4 Agregace klíčových indikátorů podnikové výkonnosti do jednoho souhrnného indikátoru ......................................................................................................................................................... 14

4.5 Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech ...................................... 16

5 ZÁVĚR ..................................................................................................................................... 19

6 ZDROJE .................................................................................................................................. 20

CURRICULUM VITAE ................................................................................................................ 22

STRUKTUROVANÝ PŘEHLED VLASTNÍ PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI ........................................... 24

ABSTRACT .................................................................................................................................... 26
ÚVOD

V posledních několika desetiletích probíhal a stále probíhá velmi dynamický vývoj lidské společnosti. V roce 2007 však dochází k rozčarování z euforie v podobě americké hypoteční krize, která se rozšíří v podobě finanční krize během jednoho roku do celého světa a v roce 2008 se již hovoří o celosvětové ekonomické krizi. Obecně názory na krizi lze nalézt na škále od „byla to nehoda“ do „došlo k odhalení vážných problémů“. Zastánci prvního pohledu věří, že šlo o mimorádný a ojedinělý soubor okolností, které se nedaly předpovědět. Dle druhého pohledu krize odhalila zásadní nestabilitu a nedostatek udržitelnosti v globálním ekonomickém a finančním systému. (Lenssen, Bevan a Fontrodona, 2010)

Podniky by se neměly omezovat pouze na přezkoumávání finančních informací o hospodaření společnosti. Stejně tak investoři by při rozhodování neměli zvažovat pouze ekonomické výsledky. Vedle ekonomické výkonnosti by podniky i investoři měli věnovat pozornost také výkonnosti z oblasti environmentální, sociální a Corporate Governance. K větší udržitelnosti a transparentnosti je třeba do systémů měření podnikové výkonnosti začlenit nefinanční ukazatele, které budou vyjadřovat působení podniku na životní prostředí, zaměstnance a další skupiny, které jsou na podniku zainteresované a které podnik svými činnostmi ovlivňuje. Cílem disertační práce je navrhnut a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE.

1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Globálním cílem disertační práce je navrhnut a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE.

Globální cíl je konkretizován dílčími cíli:

A. Vytvoření teoretické základny prostřednictvím kritického zhodnocení rešerše teoretických poznatků týkajících se environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance aspektů výkonnosti podniku prostřednictvím zahraniční a tuzemské odborné literatury a z dostupných databázových zdrojů.

B. Zhodnocení možností využití matematicko-statistických metod k integraci environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnost podniku.

C. Určení environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance indikátorů výkonnosti podniku ve vztahu k celkové výkonnosti podniku.

D. Navrhnut modelu měření celkové výkonnosti podniku.

E. Ověření navrženého modelu pro měření celkové výkonnosti podniku na reálných datech.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ V DANÉ OBLASTI

Z kritické rešerše literatura vyplynulo, že soustředění se podniků pouze na finanční a ekonomickou výkonnost nevede k dlouhodobému úspěchu organizace a udržitelnosti. Do hodnocení společnosti by měl být zahrnut jejich vliv na životní prostředí a společnost, odpovědnost Corporate Governance a další významné aspekty podnikání, které však mohly
nejde finančně vyjádřit. Hlasy volající po alternativních systémech měření výkonnosti, které by zohlednily zmíněné vlivy podniku, v době krize jenom zesílily. V literatuře je v souvislosti s environmentální a sociální výkonností, také uváděna tzv. udržitelná výkonnost podniku (Sustainable Corporate Performance, SCP). Udržitelná výkonnost podniku je založena na konceptu „triple bottom line“, tedy na environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti (Székeley a Knirsch, 2005; Fauzi, Svensson a Rahman, 2010). Celková výkonnost podniku se skládá z environmentální, sociální, Corporate Governance (ESG) a ekonomické výkonnosti (Greenwald, 2010). Z těchto definic tedy plyne, že celková (komplexní) výkonnost podniku je pojem širší než udržitelná výkonnost, neboť navíc zahrnuje výkonnost CG (správy a řízení).

Problematika životního prostředí je stále důležitější pro širokou škálu podnikových zájmových skupin včetně zaměstnanců, zákazníků, akcionářů, potenciálních investorů, věřitelů, státních orgánů a samosprávy, okolní komunitu a širokou veřejnost. Vliv podniku na životní prostředí se posuzuje z pohledu mnohoští škodlivých činností, které na životní prostředí dopadají. Čím lépe se podnik chová k životnímu prostředí, tím vyšší má environmentální výkonnost. Environmentální výkonnost je ale multidimenzionační koncept: činnosti podniku mohou způsobit velké množství vlivů na životní prostředí. Těmito vlivy jsou např. vliv na půdu (využití půdy), spotřeba zdrojů, únik škodlivých látek do ovzduší, vody a půdy. (Lankoski, 2006) Kompletní míra vlivu na životní prostředí vyžaduje identifikaci všech vlivů podniku na životní prostředí.

Sociální výkonnost není obvykle viditelným atributem produktů a služeb. Integrováním sociální dimenze do marketingové komunikace se sociální výkonnost stává viditelnou. Je tedy třeba profesionální komunikace orientované na zájmové skupiny, aby mohlo být využito sociální výkonnosti k získání konkurenční výhody. (Spirig, 2006) Sociální výkonnost je definována sociálními dopady podniku na zájmové skupiny.

2.1 Agregované indikátory


- použitelnost pro shrnutí komplexních či multidimenzionálních problémů, čímž podporují rozhodování,
- snazší interpretovatelnost oproti mnoha samostatným ukazatelům, neboť poskytují celkový obraz,
- zjednodušené srovnávání na základě komplexních měřítek,
- redukce souboru indikátorů a přidání informace nové,
- redukce počtu proměnných, jejichž hodnoty by jinak bylo nutné uvádět.

Za nevýhody lze považovat:

- pokud jsou špatně konstruovány, mohou podávat zavádějící a nerobustní závěry,
- jednoduchá interpretace může vést ke zjednodušeným závěrům,
- proces konstrukce zaehraje rozhodovací etapy: výběr sub-indikátorů, výběr modelu, přiřazení vah sub-indikátorům, řešení problému chybějících hodnot atd.; tato rozhodnutí by měla být transparentní a založena na rigorózních statistických principech,
- výrazná ovlivnitelnost volbou sub-indikátorů a přiřazením vah k sub-indikátorům,
- zvýšené nároky na množství dat, neboť jsou třeba data pro všechny sub-indikátory.

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY

3.1 Metody konstrukce agregovaných indikátorů


4 NÁVRH AGREGOVANÉHO INDIKÁTORU PRO MĚŘENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ, SOCIÁLNÍ, EKONOMICKÉ A CORPORATE GOVERNANCE VÝKONNOSTI PODNIKU

Postup konstrukce agregovaného indikátoru byl proveden v šesti krocích. V prvním kroku byl vytvořen základní soubor environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance klíčových indikátorů výkonnosti (KPIs). Následně byla prostřednictvím dotazníkového šetření ověřována relevantnost těchto KPIs. Cílem třetího kroku byla redukce počtu KPIs, která byla realizována odstraněním duplicitních informací korelační analýzou a dále pomocí faktorové analýzy tak, aby ztráty informací původních KPIs byly co nejmenší. Ve čtvrtém kroku byly KPIs přiřazeny váhy, protože různé ukazatele jsou v podnicích rozdílně důležité, mají různý vliv na celkovou výkonnost podniku a přiřazení vah KPIs se bude více blížit realitě. Váhy byly určeny bodovací metodou, neboť testování expertních metod odhadu vah ukázalo, že jednotlivé metody nepřínáší statisticky významné rozdíly ve výpočtu hodnot klíčových indikátorů výkonnosti. Dále bylo nutné stanovit benchmarky pro redukovaný soubor KPIs za účelem kvantifikace mezery ve výkonnosti podniku. V posledním kroku byly agregací metodami sloučeny KPIs do jednoho agregovaného indikátoru měřicího celkovou výkonnost podniku.

4.1 Určení klíčových indikátorů podnikové výkonnosti


Vztah k okolní komunitě vyjadřuje indikátor SI1 – Vztahy s okolní komunitou. Mezi sociální indikátor týkající se lidských práv jsou zařazeny indikátor SI2 – Rovné příležitosti a SI3 – Lidská práva. Indikátor SI4 až SI7 se vztahují k zaměstnancům. Dodržování nastavených pravidel chování v podniku měří indikátor SI8 – Etický kodex. Zdraví a bezpečnost se týkají
indikátor SI9 – Pracovní úrady a SI10 – Bezpečnost a zdraví zákazníků. SI11 – Spokojenost zákazníků je měřena výdaji na zajištění a zajištění spokojenosti zákazníků.


Plnění strategických cílů měří indikátor výkonnosti Corporate Governance CG1 – Strategie. Indikátor CG2 – Efektivita správy a řízení se vztahuje ke složení, odměňování a kvalifikačním předpokladům správy a řízení. Odmitnu-li korupci, protisoutěžního jednání a soulad s legislativou je důležitým prvkom udržitelnosti, proto je do základního souboru ukazatel zařazen indikátor CG3 – Compliance. Indikátor CG4 – Zapojení do politiky & platby veřejným činitelům a institucím bylo vytvořen na základě přístupů IFAC, DVFA a UNCTAD, které v souvislosti s rizikem korupce doporučují tyto příspěvky měřit a vykazovat. Indikátor CG5 – Společnost se stakeholders je vyjádřena počtem stížností obdržených od stakeholders podniku.

K ověření relevantnosti navržených KPIs a k získání základních poznatů o jejich vlivu na výkonnost podniku bylo provedeno dotazníkové šetření. Výzkum byl zaměřen na podniky skupiny 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení dle CZ – NACE a zároveň na podniky s více než 250 zaměstnanci. Dotaz vytvořený na Registr ekonomických subjektů Českého statistického úřadu byl získán základním souborem, který má rozsah 32 podniků. Byly osloveny všechny podniky ze základního souboru a návratnost dotazníku byla 72 %.

4.2 Redukce počtu klíčových indikátorů podnikové výkonnosti

Redukce počtu klíčových indikátorů výkonnosti je provedena ve dvou krocích. Nejprve jsou prostřednictvím korelační analýzy identifikovány ty klíčové indikátory, které poskytují přibližně stejnou informaci o výkonnosti a úspěchu podniku. Redundantní klíčové indikátory jsou vyřazeny a následně je provedena faktorová analýza, jejímž cílem je další snížení počtu klíčových indikátorů.

4.2.1 Korelační analýza

Účelem korelační analýzy je odhalení multikolinearity mezi klíčovými indikátory výkonnosti (KPIs) a vyřazení redundantních KPIs z modelu. Na přítomnost multikolinearity se usušuje z vysokých hodnot párových korelačních koeficientů, tj. |r| > 0,8. K detekci multikolinearity byl také použit faktor změny variability (Variance Inflation Factor, VIF), který je jednoduše zjistitelný z inverzní matice ke korelační matici. VIF představují diagonální prvky takové inverzní matice (Clark, 2004). Z modelu byl vyřazen ten indikátor, který měl hodnotu VIF charakteristiky vyšší.

Po posouzení hodnot párových korelačních koeficientů a hodnot VIF charakteristik byl základní soubor environmentalních KPIs zredukován na deset ukazatelů. Ze základního souboru byly vyřazeny ukazatele: Spotřeba energií, Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů, Produkce nebezpečných odpadů, Produkce recyklovatelného odpadu, Emise skleníkových plynů, Počet porušení zákonů a předpisů v oblasti životního prostředí a Environmentální investice. Ze sociálních KPIs spolu nejvíce positivně korunil Míra diskriminace a Mzdová diskriminace (r = 0,980), Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti a Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity.
(r = 0,920) a Porušování etického kodexu a Dodržování lidských práv (r = 0,912). Ze základního souboru sociálních KPIs bylo vyřazeno pět KPIs: Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity, Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti, Míra diskriminace, Dodržování lidských práv a Úrazovost – smrtelné úrazy. Základní soubor ekonomických KPIs obsahoval dvacet pět ukazatelů. Po zhodnocení hodnot párových korelačních koeficientů a hodnot VIF bylo rozhodnuto, že Nákupy, Tržby, Rentabilita vlastního kapitálu, Obrat pohledávek a Obrat zásob nebudou vstupovat do dalších fází konstrukce agregovaného indikátoru. Po zhodnocení hodnot párových korelačních koeficientů a hodnot VIF byly odstraněny tyto CG KPIs: Fluktuace představenstva, Celková roční výše odměn a kompenzací členům CG, Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání, Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání, Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí. Redukovaný soubor CG KPIs čítá sedm ukazatelů.

4.2.2 Faktorová analýza

Prvním krokem faktorové analýzy je zhodnocení vhodnosti klíčových indikátorů výkonnosti pro aplikaci faktorové analýzy. Zhodnocení je provedeno na základě Kaiser – Meyer – Olkinovy statistiky (KMO statistika) a Barlettova testu sféricity. KMO statistika by měla nabývat hodnot alespoň 0,60, lépe však 0,70. Do agregovaného indikátoru budou vstupovat pouze KPIs s faktorovou zátěž vyšší než 0,7. Faktorová zátěž představuje korelaci mezi proměnnou a faktorem (komponentou), tj. udává míru spojení proměnné s tímto faktorem.

Tabulka 1: Redukovaný soubor environmentálních KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Environmentální výkonnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin</td>
</tr>
<tr>
<td>• Spotřeba PHM</td>
</tr>
<tr>
<td>• Produkce odpadů</td>
</tr>
<tr>
<td>• Environmentální náklady</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ \alpha = 0,919 \]

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení sociální výkonnosti podniku bude použito celkem šest indikátorů. Bylo zjištěno, že sociální výkonnost ovlivňují dva faktory. Faktor Péče o zaměstnance a zákazníky a faktor nazvaný Etické chování podniku. Spolehlivost tohoto řešení byla ověřena Cronbachovým alfa, jež dosahuje dostatečně vysokých hodnot.

Tabulka 2: Redukovaný soubor sociálních KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Péče o zaměstnance a zákazníky</th>
<th>Etické chování podniku</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva</td>
<td>• Mzdová diskriminace</td>
</tr>
<tr>
<td>• Nemoci z povolání</td>
<td>• Porušování etického kodexu</td>
</tr>
<tr>
<td>• Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení</td>
<td>• Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ \alpha = 0,890 \]

\[ \alpha = 0,925 \]

Zdroj: vlastní zpracování
Do agregovaného indikátoru vstupují dva klíčové indikátory ekonomické výkonnosti Cash Flow a Rentabilita aktiv tvořící jednu komponentu, a proto bude zachován název komponenty – Ekonomická výkonnost. Spolehlivost tohoto řešení byla ověřena Cronbachovým alfa, jež se blíží doporučené hranici 0,7.

Tabulka 3: Redukovaný soubor ekonomických KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ekonomická výkonnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Cash Flow</td>
</tr>
<tr>
<td>• Rentabilita aktiv</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ \alpha = 0,651 \]

Zdroj: vlastní zpracování

Výkonnost Corporate Governance je měřena pěti KPIs, tvořících dvě komponenty.

Tabulka 4: Redukovaný soubor CG KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vztah CG k zájmovým skupinám</th>
<th>Strategie &amp; Compliance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Počet stížností obdržených od stakeholders</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Procento žen v CG</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ \alpha = 0,806 \]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vztah CG k zájmovým skupinám</th>
<th>Strategie &amp; Compliance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Procento dosažených strategických cílů</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ \alpha = 0,839 \]

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Konstrukce klíčových indikátorů podnikové výkonnosti a stanovení jejich benchmarků

V následujících tabulkách 5 až 9 jsou definovány klíčové indikátory výkonnosti, tzn. jejich výpočet, jednotky a informace o jejich preferenci. Symbolicky je typ (preference) klíčových indikátorů znázorněn šipkami. Dále jsou v tabulkách uvedeny benchmarky pro jednotlivé skupiny klíčových indikátorů. Klíčové indikátory výkonnosti jsou konstruovány tak, aby měly stejné jednotky a bylo možné je syntetizovat do agregovaných indikátorů. K relativizaci ukazatelů je použit přístup EMAS, tj. celková roční hrubá přidaná hodnota, celková roční fyzická produkce vyjádřená v tunách nebo počet zaměstnanců. Avšak v některých případech nebylo možné tuto konstrukci použít a byly zvoleny jiné veličiny, konkrétně se jednalo o klíčové indikátory: Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, Podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků; Mzdová diskriminace, Rentabilita aktiv, Počet stížností obdržených od stakeholders, Procento žen v CG, Procento dosažených strategických cílů a Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů. Výhodou relativních ukazatelů je to, že umožňují mezipodnikové srovnání a hodnocení trendů.

Všechny klíčové indikátory výkonnosti jsou konstruovány jako procentní poměry, a proto jejich benchmarky jsou ve stejných jednotkách, tj. procentech.

Pro dosahování dlouhodobého úspěchu by podniky měly operovat na co nejvyšší možné celkové (udržitelné) výkonnosti. Pokud bychom modifikovali definici udržitelného rozvoje uveřejněné ve Zprávě světové komise pro životní prostředí a rozvoj (1987) zřízené OSN, tak podniky by si měly definovat takovou strategii podnikání, která se snaží využívat nejlepší obchodní postupy a praktiky pro splnění a vyvážení potřeb současných a budoucích zainteresovaných stran. To se souběžně komplexfický úkol poskytovat konkurenceschopné výkonnosti v krátkodobém horizontu a zároveň se snažit chránit, udržovat a rozšiřovat lidské a přírodní zdroje potřebné v budoucnu. V této definici je obsažen požadavek neustálého zlepšování (zvyšování) podnikové výkonnosti. Ke zvyšování výkonnosti je vhodným nástrojem benchmarking. Stanovením benchmarků dojde k odhalení nedostatků ve výkonnosti a definování pokroku, který
musí být učiněn pro dosažení žádoucí budoucí úrovni výkonnosti. Benchmarky by však neměly být stanovené na minimální požadované úrovni, ale v souladu s myšlenkou udržitelného rozvoje by měly odrážet „nejlepší praxi“.

Při stanovování benchmarků pro environmentální KPIs vycházíme z industriální ekologie, jež je relativně nový koncept chápající průmyslové systémy v interakci s environmentálními a usilující o optimalizaci průmyslových materiálových toků od surovin, materiálů, komponent přes hotové produkty a vyprodukované odpady až po konečnou likvidaci. Za udržitelné jsou považovány takové materiálové toky, které jsou cyklické, namísto lineárních. Systémy produkce používají obnovitelné zdroje energie, nevznikají polutanty a žádný odpad a zároveň všechny použité materiály jsou recyklovány a znovu využity. (Graedel, 1994; Socolow, 1996; Savaskan, Bhattacharya a Van Wassenhove, 2004) Úzavřené systémy produkce jsou v souladu s přístupem „zero-waste“. Nezávislá organizace Zero Waste Europe v základních principech pro podniky uvádí, že zero-waste podnik by měl získávat alespoň 90 % recyklovaných materiálů a surovin.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Table 5: Definice a benchmarky environměntálních KPIs</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Enviro</strong>nmentalí KPIs</td>
</tr>
<tr>
<td>enviKPI₁, Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>enviKPI₂, Spotřeba PHM (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>enviKPI₃, Produkce odpadů (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>enviKPI₄, Environmental náklady (%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování

Právo na kolektivní vyjednávání je zakotveno v českém právním řádu a dále upraveno řadou mezinárodních standardů. Cílem kolektivního vyjednávání je ochrana práv zaměstnanců v pracovněprávních vztazích. Hübler a Jirjahn (2003) ve své empirické studii na německých datech prokázali, že kolektivní vyjednávání a přítomnost zaměstnaneckých rad má pozitivní vliv na produktivitu práce díky posílení důvěry, spolupráce a poskytnutí mechanismů pro jednání, žádoucí tedy je, aby se všichni zaměstnanci účastnili kolektivního vyjednávání. Je žádoucí stanovovat benchmark k ukazeli Nemoci z povolání nikoliv na úrovni průměrných hodnot, ale je třeba nemoci z povolání zcela vyloučit a cílovou hodnotu stanovit nulovou. Se zdravím a bezpečností souvisí i ukazatel vlivu produktu a služeb na zdraví zaměstnanců, kdy nejlepší možná praxe říká, že u všech produktu a služeb musí být vyhodnocen jejich vliv na zdraví a bezpečnost zákazníků a to v průběhu celého životního cyklu. Spokojenost zákazníků je klíčovým faktorem úspěchu každého podnikání. Benchmark k Výdajům na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků však nelze jednoznačně určit a nelze ani jednoznačně určit preferenci tohoto ukazatele, nelze jednoduše konstatovat, že by měly být co nejvyšší. Rovně odměňování je faktorem ovlivňujícím udělení kvalifikované pracovní síly. Organizace, kde existuje nerovnost v odměňování, se vystavují riziku poškození pověsti a právních sporů týkajících se diskriminace. Průměrnou mzdu je třeba kalkulovat zvážit pro každou profesi, aby nedocházelo ke zkracení v profesi a odvětvích průmyslu, která pro ženy nejsem vhodná (GRI, 2013). Mzdová diskriminace má střídavou preferenci, neboť diskriminace je negativní, ať se týká kteréhokoli pohlaví. Etický kodex odráží hodnoty samotného podniku, je nutné, aby s ním byli seznámeni všechni zaměstnanci a porušování etického kodexu měřené počtem případů porušení etického kodexu na zaměstnance dosahovalo 0 %.
Tabulka 6: Definice a benchmarky sociálních KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sociální KPIs</th>
<th>Výpočet</th>
<th>Typ KPI</th>
<th>Benchmark</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>socKPI1a</td>
<td>Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva v daném roce/průměrný roční počet zaměstnanců (%)</td>
<td>↑ maximalizační</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>socKPI2b</td>
<td>Nemocí z povolání (%)</td>
<td>↓ minimalizační</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>socKPI3c</td>
<td>Podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení (%)</td>
<td>↑ maximalizační</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>socKPI4d</td>
<td>Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků (%)</td>
<td>↓↑ se střídavou preferencí</td>
<td>nelze určit</td>
</tr>
<tr>
<td>socKPI5e</td>
<td>Mzdová diskriminace (%)</td>
<td>↑ se střídavou preferencí</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>socKPI6f</td>
<td>Porušování etického kodexu (%)</td>
<td>↓ minimalizační</td>
<td>0 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování

Benchmarky k ekonomickým KPIs jsou v souladu s požadavkem nejlepší praxe určeny nejlepším podnikem ve skupině, do níž zkoumaný podnik náleží. Jsou jednoduše zjistitelné z účetních závěr, které podniky musí povinně zveřejňovat ve sbírce listin Obchodního rejstříku.

Tabulka 7: Definice a benchmarky ekonomických KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ekonomické KPIs</th>
<th>Výpočet</th>
<th>Typ KPI</th>
<th>Benchmark</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ekoKPI1g</td>
<td>Cash Flow (%)</td>
<td>↑ maximalizační</td>
<td>nejlepší podnik ve skupině</td>
</tr>
<tr>
<td>ekoKPI2h</td>
<td>Rentabilita aktiv (%)</td>
<td>↑ maximalizační</td>
<td>nejlepší podnik ve skupině</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*EBIT = Výsledek hospodaření za účetní období + Daň z příjmů za běžnou činnost + Daň z příjmů z mimořádné činnosti + Nákladové úroky

Zdroj: vlastní zpracování

Podniky by měly transparentně informovat o příspěvících politických stranám. Zapojení podnikatelských subjektů do politiky zvyšuje riziko ovlivňování politiků a korupce, benchmark k indikátoru Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím je tak nastaven na 0 %. Benchmarky k Počtu stížností obdržených od stakeholders a Celkovému počtu sankcí za nedodržení zákonů a předpisů jsou stanoveny na cílovou hodnotu 0 %, protože je odpovědností vedení podniku, aby se tyto stížnosti a sankce nevykyskyovaly. Genderová vyváženost má přispět k udržitelnému růstu podniků. Procento žen v CG má střídavou preferencí, neboť žádoucí je genderová vyváženost, a proto je benchmark stanoven na 50 %. Jediným maximalizačním klíčovým indikátorem v rámci výkonnosti Corporate Governance je Procento dosažených strategických cílů, přičemž benchmark je stanoven tak, že všech definovaných strategických cílů by mělo být za dané období dosaženo.
### Tabulka 8: Definice a benchmarky CG KPIs

<table>
<thead>
<tr>
<th>CG KPIs</th>
<th>Výpočet</th>
<th>Typ KPI</th>
<th>Benchmark</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>cgKPI1, Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím (%)</td>
<td>[(celkové roční příspěvky + hodnota včených příspěvků)/roční přidaná hodnota]*100</td>
<td>↓ minimalizační</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>cgKPI2, Počet stížností obdržených od stakeholders (%)</td>
<td>[celkový počet stížností obdržených od stakeholders (všemi komunikačními prostředky) za rok/celkový počet členů CG]*100</td>
<td>↓ minimalizační</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>cgKPI3, Procento žen v CG (%)</td>
<td>[počet žen v CG/celkový počet členů CG]*100</td>
<td>↑↓ se střídavou preferencí</td>
<td>50 %</td>
</tr>
<tr>
<td>cgKPI4, Procento dosažených strategických cílů za dané období (rok)/celkový počet strategických cílů za dané období (rok)*100</td>
<td>↑ maximalizační</td>
<td>100 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>cgKPI5, Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů (%)</td>
<td>[celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů za rok/celkový počet členů CG]*100</td>
<td>↓ minimalizační</td>
<td>0 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.4 Agregace klíčových indikátorů podnikové výkonnosti do jednoho souhrnného indikátoru

K syntetizaci klíčových indikátorů výkonnosti byla použita aditivní metoda agregace, jež definuje agregovaný indikátor jako součet jednotlivých vážených indikátorů. Hodnoty všech klíčových indikátorů výkonnosti jsou vypočteny bodovací metodou na základě expertního hodnocení. Takto stanovená váha vyjadřuje význam klíčových indikátorů výkonnosti tak, jak jsou v podnicích skutečně vnímány. Váhy však mohou být stanoveny i jinými metodami. Hodnoty váh poskytuje i faktorová analýza, která byla v této práci také využita. Z důvodů, které uvádí ve své práci Hrach a Mihola (2006), není faktorová analýza k určení váh využita, neboť právě váhy přiřazené pouze na základě statistické analýzy neodrážejí reálný význam jednotlivých klíčových indikátorů výkonnosti v podnikové praxi. U agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku je třeba zohlednit preferenci KPIs, ze kterých je složen. Minimalizační KPIs celkovou výkonnost snižují, a proto se jejich hodnoty odčítají, naopak maximalizační KPIs celkovou výkonnost ovlivňují pozitivně, a proto se jejich hodnoty přičítají. V případě KPIs se střídavou preferencí se od celkové výkonnosti odečítá hodnota, která se liší od cílové hodnoty – benchmarku, neboť nežádoucí je jak hodnota nižší, tak hodnota vyšší než stanovená hodnota benchmarkem. Agregovaný indikátor měřící celkovou výkonnost podniku (AI) se vypočte dle vztahu:

\[
AI = 0.045 \times enviKPI_1 - 0.065 \times enviKPI_2 - 0.068 \times enviKPI_3 - 0.066 \times enviKPI_4 + 0.035 \times socKPI_1 - 0.089 \times socKPI_2 + 0.040 \times socKPI_3 - 0.061 \times |benchmark - socKPI_4| - 0.057 \times |benchmark - socKPI_5| - 0.082 \times socKPI_6 + 0.081 \times ekoKPI_1 + 0.034 \times ekoKPI_2 - 0.018 \times cgKPI_1 - 0.074 \times cgKPI_2 - 0.024 \times |benchmark - cgKPI_3| + 0.089 \times cgKPI_4 - 0.072 \times cgKPI_5 \quad [%]
\]

kde
- \( enviKPI_1 \) je Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin [%],
- \( enviKPI_2 \) je Spotřeba PHM [%],
- \( enviKPI_3 \) je Produkce odpadů [%],
- \( enviKPI_4 \) jsou Environmentální náklady [%],
- \( socKPI_1 \) je Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva [%],
- \( socKPI_2 \) jsou Nemoci z povolání [%].
Sociální výkonnost je ovlivněna dvěma faktory, z těchto faktorů jsou konstruovány dva sub-indikátoře sociálních KPIs: Sociální faktor (socKPIs) a Indikátor sociální výkonnosti podniku (SocI). Sociální faktor (socKPIs) je složený ze sociálních KPIs: Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva (socKPI1), Nemoci z povolání (socKPI2), Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení (socKPI3) a Výdaje na zajištění spokojenosti zákazníků (socKPI4).

\[
\text{SocI} = 0.095 \times \text{socKPI}_1 - 0.245 \times \text{socKPI}_2 + 0.109 \times \text{socKPI}_3 - 0.169 \times |\text{benchmark} - \text{socKPI}_4| - 0.157 \times |\text{benchmark} - \text{socKPI}_5| - 0.225 \times \text{socKPI}_6 \quad \%
\]  

Indikátor sociální výkonnosti podniku (SocI) je dánským výkonnostním podnikům, které jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení (socKPI3) a Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků (socKPI4).

Indikátor sociální výkonnosti podniku (SocI) se skládá z vážených sociálních KPIs (socKPIs):

\[
\text{Socfaktor}_1 = 0.153 \times \text{socKPI}_1 - 0.397 \times \text{socKPI}_2 + 0.177 \times \text{socKPI}_3 - 0.273 \times |\text{benchmark} - \text{socKPI}_4| \quad \%
\]  

Indikátor etického chování podniku (Socfaktor2) tvoří dva KPIs – Mzdová diskriminace (socKPI5) a Porušování etického kodexu (socKPI6):

\[
\text{Socfaktor}_2 = -0.411 \times |\text{benchmark} - \text{socKPI}_5| - 0.589 \times \text{socKPI}_6 \quad \%
\]  

Indikátor ekonomické výkonnosti podniku (Ekol) je dánským výkonnostním podnikům, které jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení (socKPI3) a Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků (socKPI4).

\[
\text{Ekol} = 0.708 \times \text{ekKPI}_1 + 0.292 \times \text{ekKPI}_2 \quad \%
\]  

Indikátor výkonnosti Corporate Governance (CGI) je ovlivněn CG KPIs (cgKPIs) násobených příslušnou hodnotou váhy:

\[
\text{CGI} = -0.066 \times \text{cgKPI}_1 - 0.267 \times \text{cgKPI}_2 - 0.085 \times |\text{benchmark} - \text{cgKPI}_3| + 0.322 \times \text{cgKPI}_4 - 0.260 \times \text{cgKPI}_5 \quad \%
\]  

Ve výkonnosti Corporate Governance se projevují dva faktory, z nichž jsou konstruovány sub-indikátor k výkonnosti Corporate Governance – Indikátor vztahu CG k zájmovým skupinám.
(CG_faktor₁) zahrnující Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím (cgKPI₁). Počet stížností obdržených od stakeholders (cgKPI₂) a Procento žen v CG (cgKPI₃) a Índikátor strategie & Compliance (CG_faktor₂) skládající se z Procenta dosažených strategických cílů (cgKPI₄) a Celkového počtu sankcí za nedodržení zákonů a předpisů (cgKPI₅)

\[
CG\_faktor₁ = -0,157 \times cgKPI₁ - 0,639 \times cgKPI₂ - 0,204 \times |benchmark - cgKPI₃| \quad \text{[\%]} \quad (15)
\]
\[
CG\_faktor₂ = 0,553 \times cgKPI₄ - 0,447 \times cgKPI₅ \quad \text{[\%]} \quad (16)
\]

4.5 Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech

Cílem této kapitoly není analyzovat výkonnost konkrétního podniku, ale uvést výstupy navrženého modelu na praktickém příkladu. Podnik XY, s.r.o. se podle klasifikace ekonomických činností CZ –NACE řadí do třídy 27.11 Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů. V době zpracování disertační práce probíhalo hodnocení výkonnosti v podniku XY, s.r.o. v měsíčních cyklech. Vrcholovým ukazatelem výkonnosti je EBIT. Výkonnost je dále hodnocena soustavou KPIs. Výkonnost je dále hodnocena soustavou KPIs. Výpočet ukazatelů a jejich reporting se řídí vnitřní směrnicí, která definuje výpočet ukazatelů, podklady pro výpočty, reporting a zveřejnění ukazatelů, odpovědnost za dodržování směrnic a kontrolu dodržování směrnic. Indikátory výkonnosti jsou stanoveny na základě dohody na úrovni divize. Srovnávají se oproti minulým obdobím se závody, které patří do divize. Vstupní data pro výpočet indikátorů výkonnosti se čerpají převážně z informačního systému SAP R/3.

V grafu 1 je srovnáním ukazatele EBIT s Agregovaným indikátorem celkové výkonnosti (AI) demonstrován rozdíl v hodnocení výkonnosti podniku při použití těchto dvou ukazatelů. Je zřejmé, že ukazatele přináší rozdílné informace o výkonnosti podniku, zatímco EBIT ve sledovaném období významně vzrostl, celková výkonnost měřená agregovaným indikátorem je více konzistentní.

Graf 1: Srovnání ukazatele EBIT s Agregovaným indikátorem celkové výkonnosti podniku XY, s.r.o. v letech 2010-2012

<table>
<thead>
<tr>
<th>Číslo</th>
<th>EBIT (tis. Kč)</th>
<th>Celková výkonnost (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2010</td>
<td>-4 422,00</td>
<td>6,20</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>58 851,00</td>
<td>4,70</td>
</tr>
<tr>
<td>2012</td>
<td>84 832,00</td>
<td>9,47</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastní zpracování
Vedle numerické integrace prostřednictvím matematických agregačních metod lze jednotlivé samostatné indikátory prezentovat dohromady prostřednictvím jednoduchých vizualizačních technik. Výhodou takové vizuální integrace je, že nedochází k zakrývání dílčích informací a zároveň je možné zhodnotit celkovou výkonnost jediným pohledem. Vhodným prostředkem pro vizuální integraci je tzv. AMOEBA graf (také známý jako spider graf, radar graf, v MS Excel nazvaný paprskový graf). Graf 2 znázorňuje druhou úroveň Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti (AI), tzn. čtyří oblasti výkonnosti. Výkonnost podniku je prezentována relativně, tzn. ve vztahu k vypočteným benchmarkům, které tak tvoří 100 %. Tato prezentace celkové výkonnosti umožňuje uživateli si rychle udělat představu, jak jednotlivé oblasti výkonnosti přispívají k celkové výkonnosti. Z grafu je okamžitě zřejmé, že celková výkonnost je v roce 2012 pozitivně ovlivněna sociální výkonností (79,94 %) a výkonností Corporate Governance (70,00 %), naopak velmi nízká je ekonomická výkonnost (5,93 %) a environmentální výkonnost dosahuje záporných hodnot (–73,16 %).

Pro hlubší poznání toho, co negativně ovlivňuje celkovou výkonnost, je třeba analyzovat nižší úrovni Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti (AI), tj. úroveň faktorů výkonnosti a poté samotných KPIs. Graf 3 znázorňuje agregované sub-indikátoře faktorů výkonnosti. V tomto grafu výkonnost není znázorněna relativně, a proto benchmark není na úrovni 100 %. Cílem řízení výkonnosti je minimalizovat vzdálenost mezi hodnotou a benchmarkem, tj. mezera ve výkonnosti by opisovala prstenec na úrovni 0 %. Z grafu je patrné, že tohoto žádoucího stavu dosahuje Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky a Indikátor vztahu Corporate Governance k zájmovým skupinám.
V grafu 4 je prezentována nejnižší úroveň modelu celkové výkonnosti. Výhodou znázornění všech KPIs v jednom grafu je úplné zamezení kompenzace indikátorů. Je zřejmé, že nejhorší hodnoty vykazuje enviKPI1 Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, enviKPI3 Produkce odpadů, ekoKPI1 Cash Flow a cgKPI4 Procento dosažených strategických cílů. Nulovou mezeru ve výkonnosti vykazují KPIs: socKPI1 Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva, socKPI2 Nemoci z povolání, socKPI3 Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení, socKPI6 Porušování etického kodexu, cgKPI1 Přispěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím, cgKPI2 Počet stížností obdržených od stakeholders, cgKPI3 Procento žen v CG a cgKPI5 Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů.
Výše uvedené grafické výstupy navrženého modelu integrujícího environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku seznámí manažery podniku a ostatní uživatele s dosaženou výkonností ve čtyřech úrovni výkonnosti. Grafické vyjádření hodnot indikátorů v kontextu jejich benchmarků činí výstupy modelu přehledné a snadno srozumitelné, neboť je z jediného pohledu zřejmé, které oblasti výkonnosti, faktory výkonnosti i jednotlivé KPIs působí na celkovou výkonnost pozitivně a které negativně. Výstupy modelu mohou jeho uživatelům sloužit jako podklady při rozhodování a řízení výkonnosti podniku. Model celkové výkonnosti umožňuje manažerům identifikovat slabá místa ve výkonnosti, kvantifikovat jejich velikost a vhodnými opatřeními pak eliminovat příčiny slabých míst a tím zvýšit celkovou výkonnost podniku.

5 ZÁVĚR

Disertační práce na téma „Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku“ pojednává o čtyřech složkách výkonnosti podniku, které tvoří celkovou výkonnost podniku. Cílem disertační práce bylo navrhnout a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE.

Pro naplnění hlavního cíle práce byla provedena kritická rešerše zahraniční a tuzemské odborné literatury týkající se environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance aspektů výkonnosti podniku. V metodické části práce jsou popsány metody sběru dat a matematicko-statistické metody použité k integraci environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku. Indikátory výkonnosti byly navrženy na základě syntézy poznatků, které vyplynuly z analýzy přístupů mezinárodních organizací, které se indikátory výkonnosti v souvislosti s podnikovou udržitelností zabývají a dále z výsledků, které přinesl předvýzkum k disertační práci. Tento základní soubor byl dále prostřednictvím dotazníkového šetření předložen k ohodnocení respondentů z podnikové praxe. Informace z dotazníkového šetření tvořily základ pro další postup tvorby modelu.

Modelem integrujícím čtyři složky celkové výkonnosti podniku je Agregovaný indikátor měřící celkovou výkonnost podniku. Využití pokročilých statistických metod, mezi které se víceoměrné statistické metody řadí, se jeví jako správná cesta při modelování a konstrukci agregovaných indikátorů podnikové výkonnosti. Celkem bylo zkonstruováno devět agregovaných indikátorů. Vedle Agregovaného indikátoru měřící celkovou výkonnost podniku (AI), tvoří indikátory odpovídající oblastem výkonnosti, tj. Indikátor environmentální výkonnosti podniku (EnviI), Indikátor sociální výkonnosti podniku (SocI), Indikátor ekonomické výkonnosti podniku (EkoI) a Indikátor výkonnosti Corporate Governance (CGI) a čtyři indikátory, které odpovídají faktorům sociální a Corporate Governance výkonnosti, tj. Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky (Soc_faktor_1), Indikátor etického chování podniku (Soc_faktor_2), Indikátor etického chování podniku (Soc_faktor_3) a Indikátor strategie & Compliance (CG_faktor). Důležitým prvkem, který byl do modelu celkové výkonnosti zahrnut, je benchmarking. V této práci je jako benchmark výkonnosti považována „nejlepší praxe“. Uplatnění benchmarkingu umožňuje identifikaci a kvantifikaci mezer ve výkonnosti. Agregované indikátyory byly aplikovány na reálná data vybraného podniku včetně vizualizace výsledných hodnot.

Přístupy tvorby souhrnných indikátorů s sebou přináší mnoho diskusí, neboť konstrukce jednoho bezrozmezřeného agregovaného ukazatele zahrnuje řadu subjektivních rozhodnutí. Hlavní pozitivum je spalováno ve shrnutí multidimenzionálních jevů a možností rychlého a jasného srovnání sledovaného jevu. Nevhodně plynou z vyjádření komplexních jevů jedinou souhrnnou informací a takové zjednodušení reality může svádět k příliš zjednodušeným závěrům.
Měření výkonnosti je třeba vnímat jako dynamický proces, který musí mít interaktivní zpětnovazební charakter. Zároveň nelze oddělovat měření a řízení výkonnosti, neboť jsou součástí jednoho cyklu. Indikátory výkonnosti by měly být předmětem permanentní diskuse nejen uvnitř podniku, ale i s externími zájmovými skupinami, s čímž úzce souvisí podnikový reporting a přizpůsobení jeho podoby potřebám jednotlivých zájmových skupin. Podnikový reporting a konkrétně reporting udržitelného rozvoje je nepochybně tématem pro další výzkum. Hlavní omezení realizovaného výzkumu spočívá v malém počtu respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Přestože návratnost dotazníku 72 % lze hodnotit jako vysokou, ze statistického pohledu se jednalo o malý soubor. Perspektiva dalšího výzkumu by tedy mohla být v rozšíření základního souboru, realizaci výzkumu v jiných odvětvích, ale i sektorech ekonomiky a komparace výsledků s podniky působícími v zahraničí.

Disertační práce přináší nový pohled na měření výkonnosti podniku s přínosy nejen v teoretické, ale i praktické rovině včetně využitelnosti ve vzdělávací činnosti fakulty.

6 ZDROJE


CURRICULUM VITAE

Vzdělání, odborná příprava a školení
2010 - nyní: Doktorský studijní obor Řízení a ekonomika podniku
  Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
  Disertační práce na téma: Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku

2008 - 2010: Magisterský studijní obor Podnikové finance a obchod
  Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
  Diplomová práce na téma: Ocenění podniku

2005 - 2008: Bakalářský studijní obor Daňové poradenství
  Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
  Bakalářská práce na téma: Využití systému environmentálního managementu v konkrétním podniku

2011: Doplňující pedagogické studium pro pedagogy VUT
2010: Kurz základů vědecké práce v Akademii věd ČR

Pedagogická činnost
Ekonomika podniku 1 – cvičení, bakalářský obor: Ekonomika a procesní management
Ekonomika životního prostředí – cvičení, bakalářský obor: Ekonomika a procesní management
Environmentální management – cvičení, magisterský obor: Řízení a ekonomika podniku
Rozpočetnictví a kalkulace – cvičení, bakalářský obor: Ekonomika a procesní management

Výzkumná činnost
Projekty:
14-23079S Měření podnikové udržitelnosti ve vybraných odvětvích
Poskytovatel: Grantová agentura České republiky
Pozice: člen řešitelského týmu
GAP403/11/2085 Konstrukce metod pro vícefaktorové měření komplexní podnikové výkonnosti ve vybraném odvětví

22
Poskytovatel: Grantová agentura České republiky
Pozice: člen řešitelského týmu
FP-S-12-1 Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů
Poskytovatel: Vysoké učení technické v Brně - Vnitřní projekty VUT
Pozice: spolupřednostařeč
FP-S-11.1.2011 Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku
Poskytovatel: Vysoké učení technické v Brně - Vnitřní projekty VUT
Pozice: spolupřednostařeč
CZ.1.07./2.200/15.0433 Inovace vybraných předmětů v oblasti přípravy, řízení a realizace rozvojových, vzdělávacích a výzkumných projektů
Poskytovatel: Evropská unie – OP VK
Pozice: odborný pracovník
CZ.1.07./2.200/07-0358 Inovace předmětů zaměřených na finanční řízení podniku s důrazem na aplikaci praktických postupů, poznatků a nástrojů
Poskytovatel: Evropská unie – OP VK
Pozice: výkonný pracovník
B/CZ0046/40037 Corporate Key Performance indicators for ESG and Promotion
Poskytovatel: Fond pro podporu výzkumu
Pozice: člen řešitelského týmu

Publikace:
viz. Příloha: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Akademické stáže v zahraničí
11/10/2012 – 21/10/2012: Leeds Metropolitan University, Leeds, UK. Studijní stáž.

Univerzitní aktivity
2013: Člen skupiny pro analýzu procesů na FP VUT v Brně
2008 - nyní: Disciplinární komise FP VUT v Brně
2007 - 2011: Akademický senát FP VUT v Brně

Ocenění vědeckou komunitou
2010 - Cena rektora VUT v Brně
2010 - Cena děkanky FP VUT v Brně
Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, které je zařazeno v Seznamu neimpaktovaných recenzovaných periodik vydávaných v České republice


BOČKOVÁ, N.; DOČEKALOVÁ, M. Využití zdrojů financování VaV v části elektrotechnického průmyslu. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU. 2013. 7(17). p. 17 - 23. ISSN 1802-8527.


Článek ve sborníku, který je evidován v databázi SCOPUS a v databázi Web of Science společnosti Thomson Reuters


Ostatní odborné publikace


**ABSTRACT**

The aim of the doctoral thesis is to design and verify a model measuring complex corporate performance integrating environmental, social, economic and Corporate Governance performance in a selected sector of CZ – NACE. The model was constructed in six steps. A basic set of key performance indicators was designed by a synthesis of findings from preliminary research and analysis of approaches of international institutions that deal with the issue of corporate sustainability. Through a questionnaire survey a relevance of a proposed basic set of key performance indicators was verified. Key performance indicators were verified on a group of companies which have more than 250 employees and belong to a CZ – NACE 27.1 Manufacture of electric motors, generators, transformers and electricity distribution and control apparatus. Subsequently, a reduction of a number of key performance indicators was done by statistical methods so that the explanatory power of the model has been retained as much as possible. In order to model reflect a reality, weights that express an influence of key performance indicators on corporate performance and sustainability were assigned to key performance indicators. Through a literature research benchmarks for a reduced set of key performance indicators were determined in order to quantify a performance gap. Key performance indicators were aggregated into a single aggregate indicator measuring complex corporate performance by an additive method.