



NOVÉ SMERY V MERANÍ FIREMNEJ VÝKONNOSTI

Mariana Strenitzerová¹

1 Úvod

Úspešná firma musí vytvárať, ponúkať a realizovať produkty akceptované zákazníkom, za súčasného zvládnutia finančných procesov. S pomocou najefektívnejších metód riadenia musí zabezpečiť maximálnu efektívnosť svojej činnosti a tak cieľavedome a dlhodobo zvyšovať celkovú hodnotu firmy. Meranie firemnej výkonnosti sa preto stáva kľúčovým a nezastupiteľným nástrojom riadenia. Pri riadení a meraní výkonnosti firmy len tradičné nástroje finančnej analýzy nepostačujú. Nové smery v meraní firemnej výkonnosti umožňujú prepis vízie do stratégie a ďalej do operatívneho riadenia, umožňujú porovnanie s predpokladanými cieľmi v etape, kedy je možné zmeniť skutočnosti, ktoré majú podstatný vplyv na výsledné parametre. Ďalšou výhodou nových prístupov merania je komplexnosť a vysoká objektivita meraní, čo umožňuje ich využitie v medzipodnikovom porovnávaní.

2 Moderná koncepcia merania firemnej výkonnosti

Štandardné ukazovatele pre hodnotenie výkonnosti už dlhšiu dobu neodrážajú cesty nových podnikateľských príležitostí. Dnešná ekonomika kladie nové požiadavky na hodnotenie a meranie výkonnosti firiem. Štandardná metrika pre hodnotenie výkonnosti prijíma ekonomiku perfektných informácií, racionálnych očakávaní a hmotných aktív. Dnes však žijeme v ekonomike nepresných informácií, komplexných vzťahov medzi príčinou a následkom a rastúceho významu nehmotného majetku. Vplyvom súčasnej globalizácie finančných trhov dochádza postupne aj na európskych trhoch ku dvom významným štrukturálnym zmenám:

- väčšina kapitálu, ktorý je dostupný pre spoločnosť, pochádza z finančných inštitúcií. O alokáciách kapitálu viac rozhodujú trhové sily ako úveroví manažéri komerčných bánk a štátom riadených inštitúcií;
- investičné rozhodovacie procesy v spoločnostiach naberajú vyššiu profesionálnu odbornosť. Väčšina finančných inštitúcií riadi svoj kapitál v spoločnostiach prostredníctvom profesionálnych manažérov, ktorí vyžadujú striktné stanovovanie výkonnosti pomocou kvantitatívnych meraní a benchmarkingu.

Podnikateľskú výkonnosť hodnotia rôzni aktéri trhu z rôznych hľadísk:

- **podľa zákazníka** je výkonnou firmou tá, ktorá je schopná predvídať potreby v momente ich vzniku a ponúknuť produkt odpovedajúcej kvality, dodacej lehoty a ceny;
- **z pohľadu manažéra** je výkonnosť firmy vysoká vtedy, keď prosperuje. Má stabilný podiel na trhu, lojálnych zákazníkov, nízke náklady, vyrovnané peňažné toky a jej

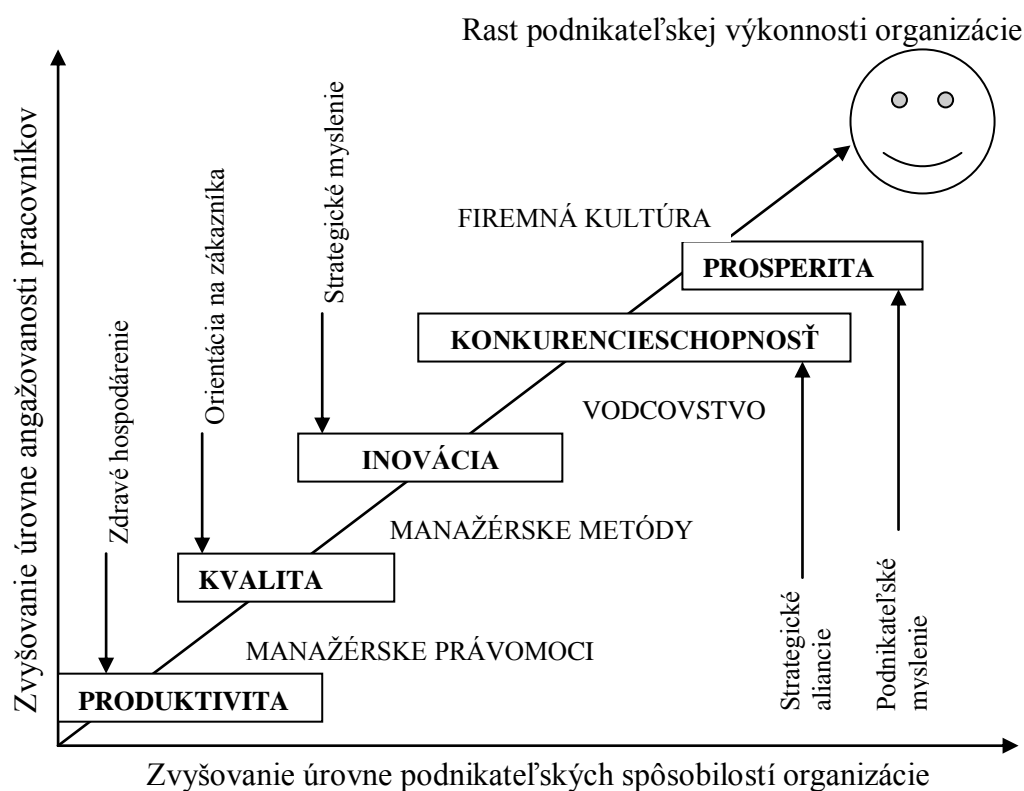
¹ doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3131, fax: 041/5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

hospodárenie je likvidné a rentabilné. Ukazovateľom tejto schopnosti je rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia;

- **vlastníci** chcú dosiahnuť zhodnotenie vloženého kapitálu. Podľa ich názoru je výkonnou tá firma, ktorá je to schopná dokázať v najväčšej možnej miere a v čo najkratšej dobe. Ukazovatele návratnosť investície (ROI), ekonomická pridaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).

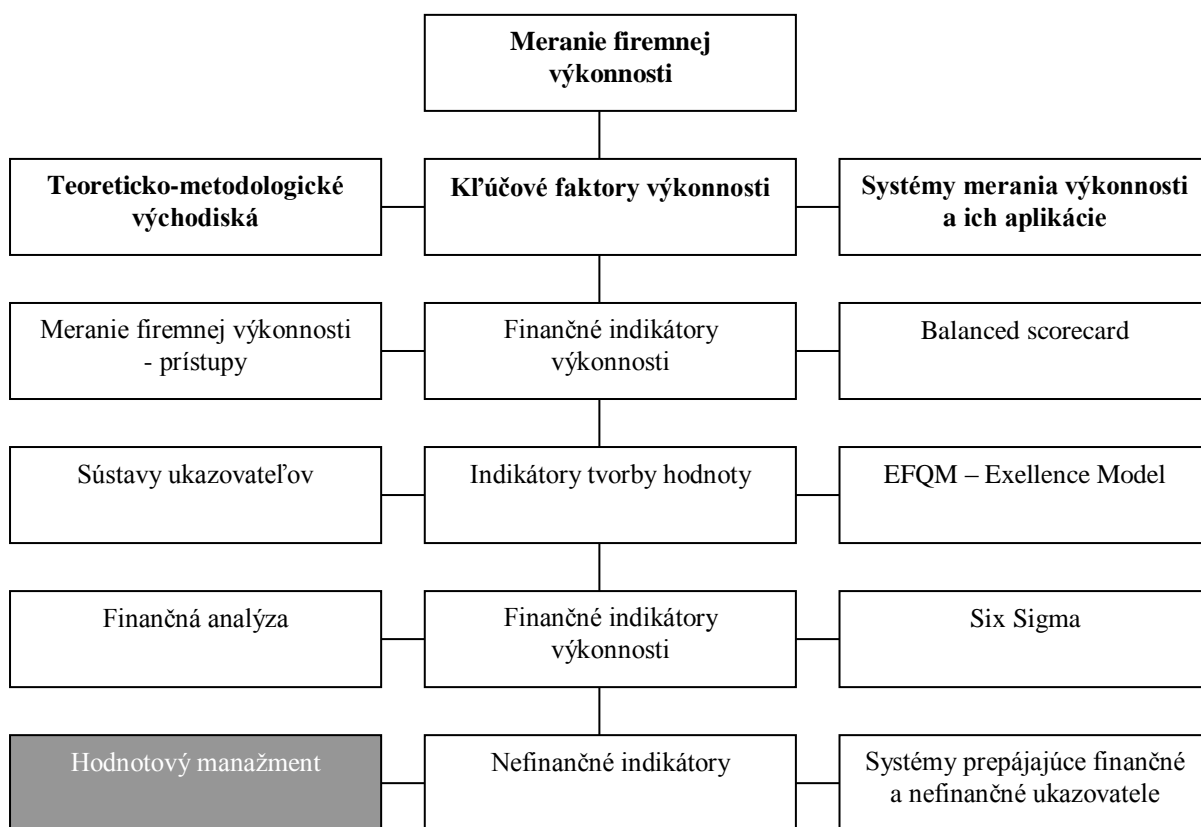
Výkonnosť firiem ovplyvňuje množstvo činiteľov (obr. 1):

- **rozvíjanie efektívneho marketingu**: zakladať svoju konkurenčnú výhodu na trvalom znižovaní cien nie je účinné. Konkurencia spôsobuje nárast potreby efektívneho marketingu, a tým aj nárast nákladov na marketing. Zo strategického pohľadu firmy je marketing stále dôležitejší;
- **zabezpečenie porovnateľnej výroby základne s konkurenčnými subjektmi**: neustále prispôbovať prevádzku tak, aby bola dostatočne hospodárna a umožňovala prispôbiť sa cenovej hladine u porovnateľných výrobkov. Dôležitou požiadavkou je aj zabezpečenie porovnateľnej časovej dimenzie v pružnosti, pohotovosti, v reakcii na požiadavky zákazníkov, vrátane zabezpečenia porovnateľných dodacích dôb a pod. Pre túto skupinu aktivít zameraných na úspory, hospodárnosť, znižovanie nákladov existujú v spoločnostiach nástroje merania v podobe rozpočtov, kalkulácií, účtovníctva a pre vyhodnocovanie potom slúži mnoho kritérií a ukazovateľov. Procesný prístup navyše dovoľuje určiť aktivity, ktoré nepridávajú žiadnu hodnotu, a ktoré je možné odbúrať či nahradiť inými užitočnými aktivitami;
- **nachádzanie a vytváranie konkurenčných výhod (aktívna inovačná politika)**: je zameraná na vytipovanie a využívanie trhových segmentov, kde možno rozvíjať (core business). Predpokladá existenciu inovačnej klímy a trvalého zlepšovania ako súčasť riadenia spoločnosti.



Obr. 1: Cesta k vyššej podnikateľskej výkonnosti organizácie

Meranie firemnej výkonnosti (obr. 2) nadväzuje na *finančnú analýzu* a *analýzu konkurencieschopnosti* v odlišení ich zdrojov a na *znalosti v oblasti finančného riadenia a strategického manažmentu*. Zároveň je východiskom pre nadväzujúcu problematiku *konkurenčnej stratégie a inovačnej výkonnosti*. Výkonnosť firmy ovplyvňuje množstvo hmotných a stále významnejšie pôsobiacich nehmotných faktorov. Medzi týmito faktormi navzájom, ale predovšetkým vo vzťahu k výslednému cieľu firmy (k celkovej výkonnosti), existujú rôzne typy *kauzálnych vzťahov*. *Kľúčové faktory* (value delivers) ovplyvňujú celkovú výkonnosť firmy. Výsledná hodnota je dôsledkom *hodnotového reťazca firmy*, ktorý zahŕňa tak primárne ako aj sekundárne činnosti. Identifikácia, popis, vzájomné väzby, stanovenie a spôsob kvantifikácie a merania jednotlivých elementov hodnotového reťazca je kľúčovým bodom pri návrhu systému merania výkonnosti. Riadenie tak zložitej reality akou je firma, vyžaduje *multidimenzionálny prístup*. Je zrejmé, že túto charakteristiku musí vykazovať aj systém riadenia a merania výkonnosti založený na podchytení a integrácii jednotlivých generátorov (value divers) tvorby hodnoty. Ich prehľad, znalosť ich vlastností a ich charakteristík a princípy konštrukcie jednotlivých systémov sú nevyhnutným predpokladom úspešného využitia v praxi.



Obr. 2: Moderná koncepcia merania firemnej výkonnosti

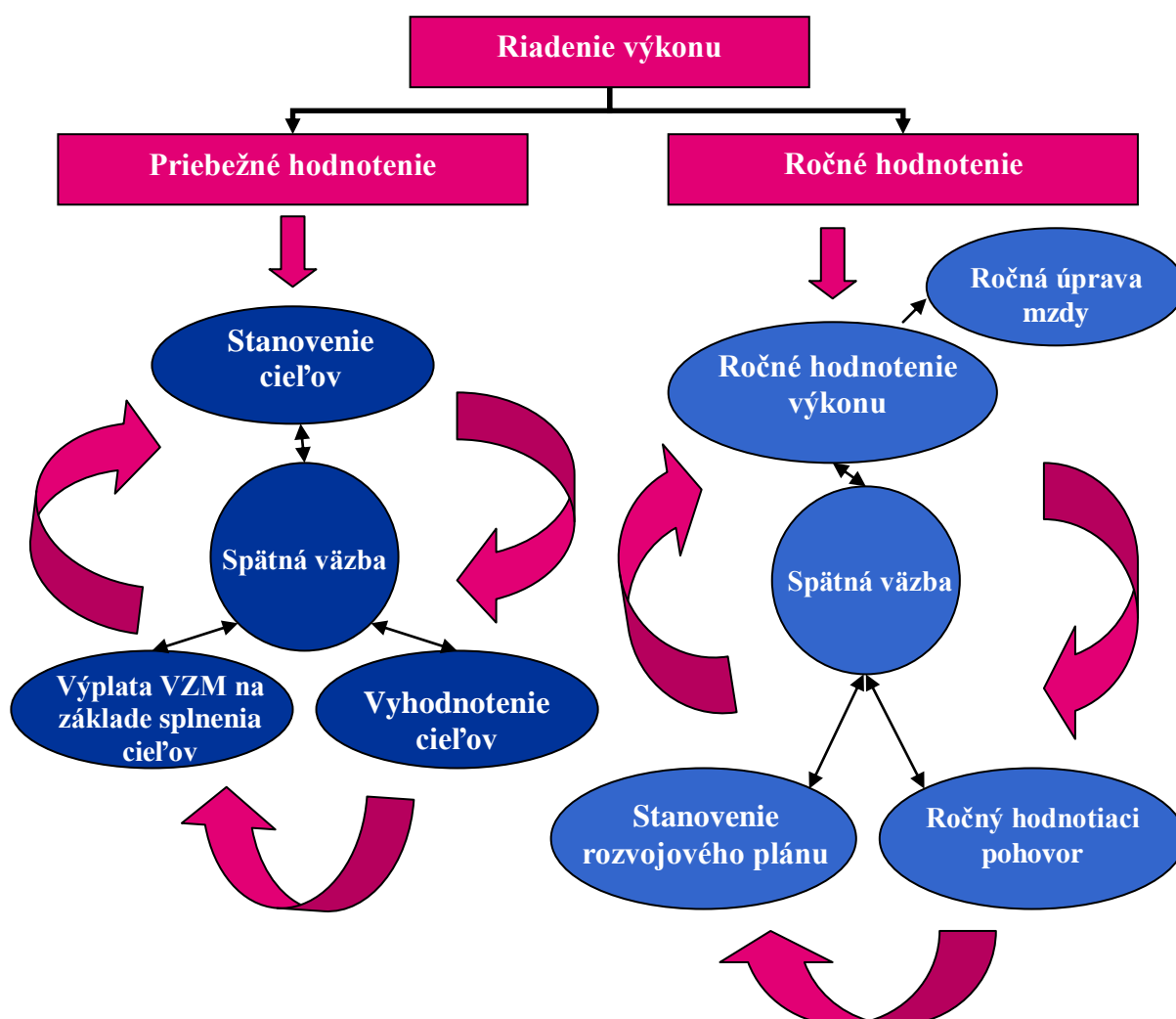
Pri tvorbe všetkých systémov merania a hodnotenia je kľúčovou voľba vhodných ukazovateľov (indikátorov) a ich zodpovedajúcich metrík. Ukazovatele a z nich integrované systémy musia spĺňať nasledovné predpoklady:

- *zmysluplnosť*, jednoznačnosť, vypovedacia schopnosť;
- vysoký stupeň *integrity údajov* a dát;
- *aplikovateľnosť pre spätnú väzbu* a následnú korekciu;
- efektívne *prepojenie strategických cieľov a akceleratorov tvorby hodnoty*.

3 Moderná koncepcia riadenia výkonnosti zamestnancov

Ako už bolo spomenuté v úvode výkonnosť firmy ovplyvňuje množstvo faktorov a jedným z podstatných je aj ľudský faktor. Výkonnosť firmy je vo veľkej miere ovplyvnená výkonnosťou zamestnancov, preto žiadna úspešná firma by nemala podceňovať túto skutočnosť a koncepciu riadenia výkonnosti zamestnancov, jej meraniu, hodnoteniu a riadeniu by mala venovať náležitú pozornosť. Riadenie výkonnosti má veľký potenciál pre zvýšenie výkonnosti firmy ako celku.

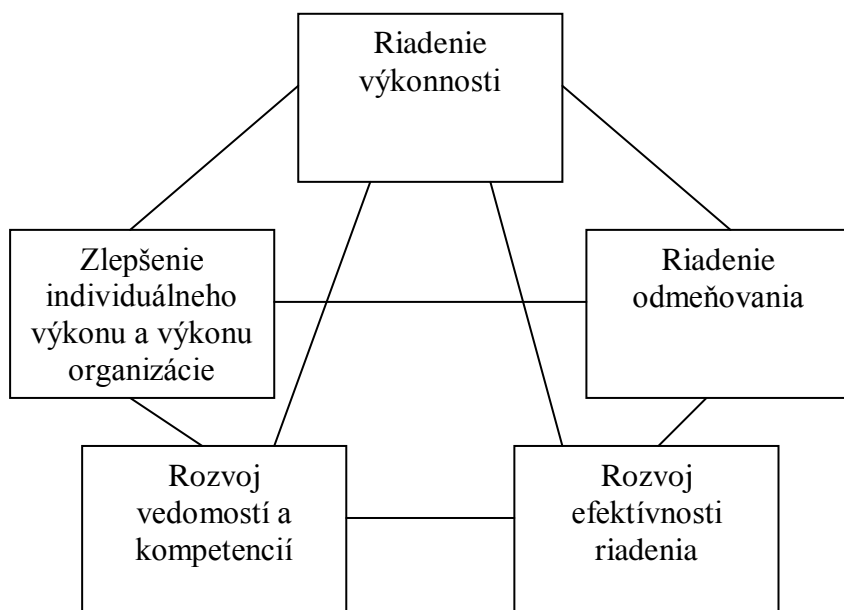
Riadenie ľudských zdrojov má vplyv na výkonnosť firmy a nadväznosť medzi riadením ľudských zdrojov a výkonnosťou firmy možno vyjadriť prostredníctvom tzv. „čiernej schránky“ („black box“). Týmto smerom sa orientuje stále viac výskumných prác, ktoré skúmajú vplyv rozličných oblastí riadenia ľudských zdrojov (nábor a výber, motivácia a odmeňovanie, školenie a pod.). Mnoho prác sa zameriava na vplyv pracovného hodnotenia na ovplyvnenie výkonnosti firmy, napr. vplyv objektívnej spätnej väzby o výkone na výkonnosť jednotlivcov a tímov. Obr. 3 zachytáva štruktúru systému riadenia výkonu v Slovak Telekom, a. s., ktorý veľký dôraz kladie hlavne na vplyv spätnej väzby.



Obr. 3: Štruktúra systému riadenia výkonu v Slovak Telekom, a. s.

Riadenie výkonnosti je integrujúci proces systému riadenia, ktorý je prepojený predovšetkým s výkonnosťou firmy ako celku, ale aj s ďalšími procesmi, ako je rozvoj vedomostí a kompetencií, rozvoj efektívneho riadenia, riadenia odmeňovania a pod. (obr. 4).

Riadenie výkonnosti je kontinuálnym a pružným procesom, ktorý zahŕňa manažérov a tých, ktorých vedú a jednajú pritom ako partneri v rámci systému, ktorý stanovuje, ako môžu najlepšie spolupracovať, aby dosiahli požadované výsledky. Systém sa zameriava viac na plánovanie budúceho výkonu a zlepšenia ako na retrospektívne hodnotenie výkonnosti alebo jednotlivých pracovníkov. Systém je cenný tým, že poskytuje rámec a základ pre kontinuálnu spoluprácu medzi pracovníkom a jeho nadriadeným zameranú na zefektívnenie výkonnosti. Tým sa môže tento proces prejavovať na úrovni vyjasnenia si jednotlivých pracovných problémov a priblíženia možností ich riešenia. Obyčajne tento proces prispieva k synchronizácii pracovného úsilia jednotlivých zamestnancov v rámci úseku vďaka tomu, že si nadriadený prehĺbi a zosťri znalosť toho, čo tento pracovník vykonáva a na plnení ktorých cieľov pracuje. To umožňuje taktiež lepšie rozdelenie práce a zefektívnenie komunikácie a spolupráce medzi jednotlivými pracovníkmi, čím sa zefektívňuje tímová práca ako taká.



Obr. 4: Riadenie výkonu ako integrujúci faktor

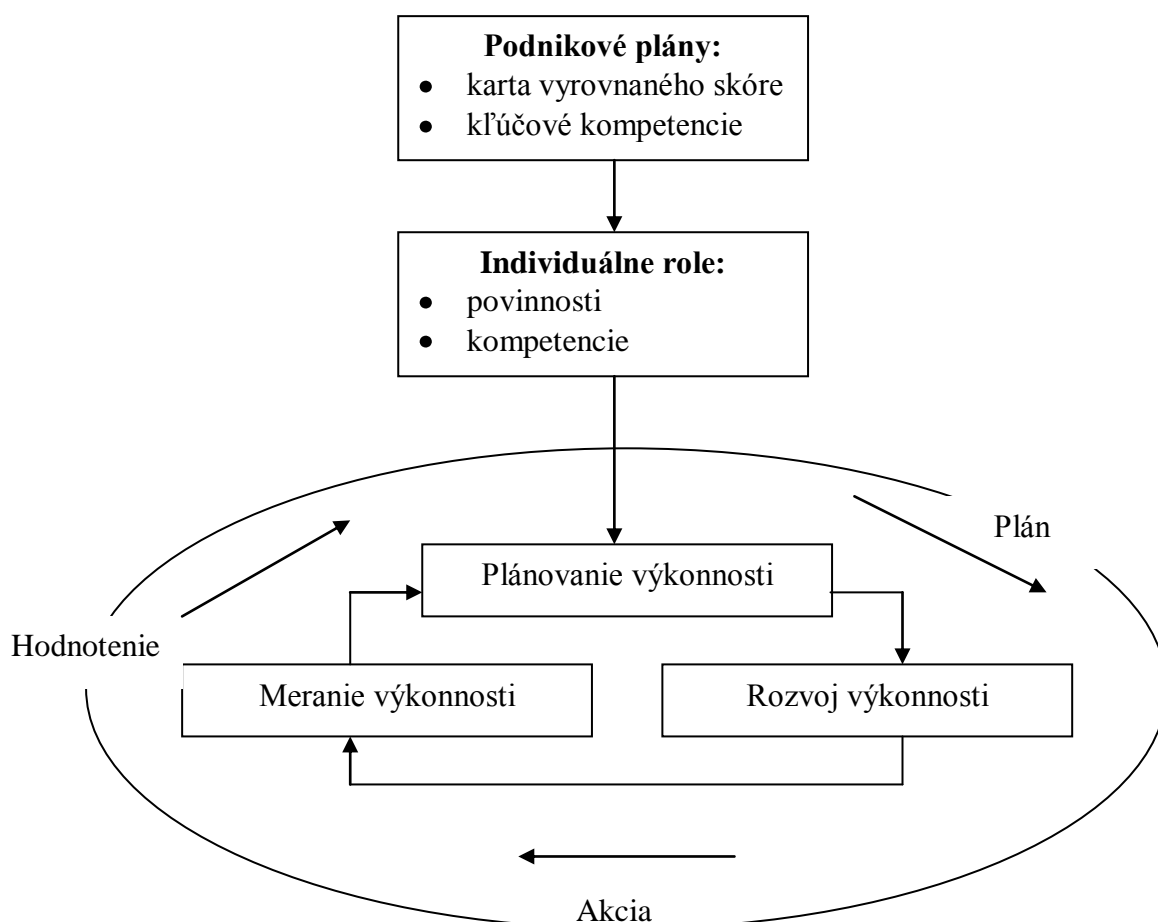
4 Využitie koncepcie BSC

Firmy pôsobiace v úplne konkurenčnom prostredí sa pri svojej činnosti zaoberajú nielen dosahovaním ideálnych finančných parametrov alebo zavádzaním najmodernejších technológií, ale sledujú aj ukazovatele, ktoré dôležitým spôsobom ovplyvňujú ich budúcnosť. Je to preto, že ak chceme dosiahnuť určité finančné ciele (finančná dimenzia), musíme uspokojiť požiadavky zákazníkov (zákaznícka dimenzia). Aby bolo možné uspokojiť požiadavky zákazníkov, je nutné vybudovať a prevádzkovať dokonalo fungujúce procesy (dimenzia procesov). Z toho vychádza požiadavka na kvalitných zamestnancov (dimenzia rastu a rozvoja zamestnancov a organizácie). Z toho vyplývajú štyri základné dimenzie podnikovej činnosti:

- financie (uspokojiť akcionárov);
- zákazníci (uspokojiť a udržať si zákazníkov);
- procesy (zvýšiť efektívnosť a poskytovať vysokú kvalitu);
- rast a rozvoj zamestnancov (rozvíjať a motivovať zamestnancov).

Nepretržitý, sám seba obnovujúci cyklus riadenia výkonnosti zobrazuje obr. 5. Východiskom je tzv. vyvážená sústava ukazovateľov, niekedy nazývaná aj karta vyrovnaného skóre („balanced scorecard“).

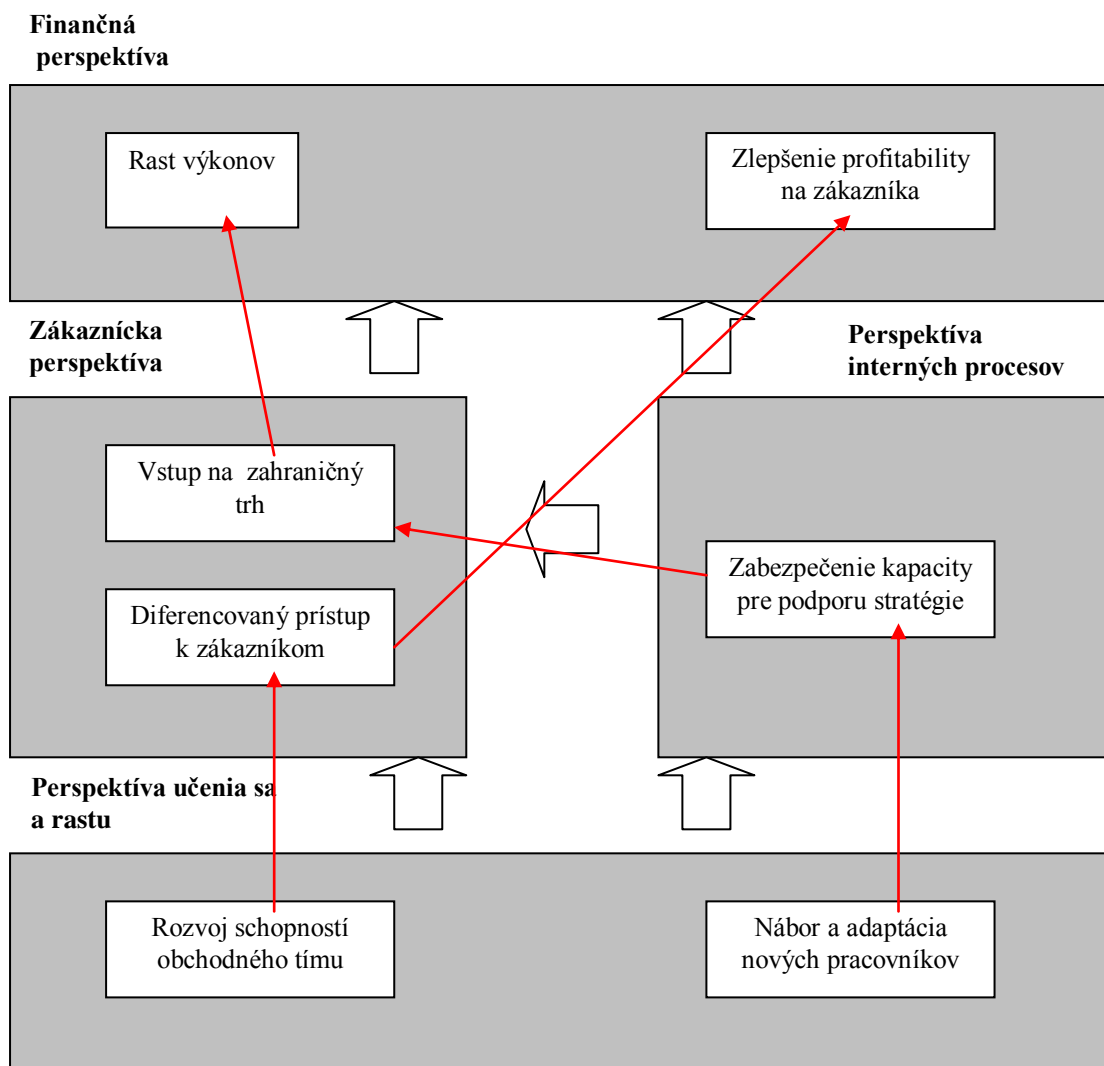
Vyvážená sústava ukazovateľov je metodika, pomocou ktorej sa dosahuje zvýšenie efektivity riadenia a súčasne zosúladienie cieľov podniku s cieľmi jednotlivých pracovníkov na rôznych úrovniach. Jedná sa o rámec pre vytvorenie sústavy ukazovateľov, ktoré poskytujú manažérom rýchly a súhrnný pohľad na podnikateľský proces a súčasne nástroj poskytujúci kritické indikátory o súčasnej a budúcej výkonnosti organizácie. Je to spôsob pohľadu na systémy merania výkonnosti, ktorý prekračuje tradičný pohľad cez finančné ukazovatele alebo ukazovatele produktivity. Oproti klasickému systému riadenia, v ktorom sa používajú prevažne len finančné ukazovatele, je táto vyvážená sústava ukazovateľov zameraná aj na iné dôležité oblasti, ktorých sledovanie má veľký význam pre budúcnosť podniku.



Obr. 5: Cyklus riadenia výkonnosti

Koncepcia BSC umožňuje formulovať zrozumiteľné a merateľné strategické výkonnostné ciele vo všetkých kľúčových oblastiach podnikania. Koncepcia BSC je vhodná na uskutočnenie dekompozície a následné delegovanie strategických výkonnostných cieľov na nižšiu úroveň riadenia vrátane premietnutia týchto cieľov do činnosti výkonných častí spoločnosti. BSC taktiež slúži ako jednoduchý komunikačný nástroj ako dovnútra, tak i smerom k okoliu firmy, ktorý jasne signalizuje, v ktorých oblastiach sa spoločnosti darí a v ktorých nie.

BSC vytvára väzbu medzi stratégiou a operatívnou činnosťou spoločnosti s hlavným dôrazom na strategické riadenie a meranie výkonnosti podniku. Je nástrojom realizácie stratégie firmy a riadenia výkonnosti až do úrovne operatívneho riadenia a rozhodovania. Je založená na súbore vzájomne previazaných strategických výkonnostných cieľov, ktorý stanoví priority v kľúčových podnikateľských perspektívach spoločnosti.



Obr. 6: Príklad BSC v expandujúcej firme

Koncepcia BSC sa presadila, pretože odstraňuje, prípadne obmedzuje typické problémy vznikajúce pri riadení realizácie stratégie a zvyšovaní výkonnosti spoločnosti. V praxi sa ukazuje častý výskyt jedného alebo viacerých symptómov nevhodne nastaveného systému riadenia výkonnosti:

- strategické výkonnostné ciele spoločnosti nie sú stanovené, prípadne sú rôznymi pracovníkmi vedenia spoločnosti rôzne interpretované;
- strategické výkonnostné ciele spoločnosti nie sú zrozumiteľné a merateľné, neboli konzultované a vedenie a pracovníci spoločnosti ich neakceptovali;
- organizácia má definované strategické a výkonnostné ciele, ale nie je rozpracované, akým spôsobom majú byť dosiahnuté a kto je za ich dosiahnutie zodpovedný;
- operatívne/krátkodobé plánovanie spoločnosti je realizované izolovane a nie je previazané procesne ani vecne na dlhodobú stratégiu spoločnosti;
- riadenie výkonnosti spoločnosti je orientované hlavne na dosahovanie krátkodobých efektov;
- neexistuje vhodné prepojenie systému riadenia výkonnosti (a to predovšetkým v oblasti strategického riadenia) na systém hodnotenia výkonu zamestnancov a ich motiváciu (systém odmeňovania);

- podnikový reporting (výkazy a analýzy) neupozorňuje včas na závažné otázky a potenciálne problémy spoločnosti, štruktúra a obsah reportov nezodpovedá reálnym potrebám manažmentu a sústreďuje sa hlavne na finančné ukazovatele;
- nedostatočná integrita údajov dátovej základne, ktoré sú vedené duplicitne v rôznych primárnych aplikáciách informačného systému;
- zamestnanci nižších úrovní organizačnej štruktúry nevedia, čo sa konkrétne od nich očakáva pri realizácii strategických cieľov spoločnosti ako celku;
- súčasné a plánované projekty nie sú zamerané na kľúčové oblasti (procesy, hmotné a nehmotné aktíva a príležitosti a hrozby), v ktorých musí spoločnosť podávať vynikajúcu výkonnosť, aby obstála v konkurenčnom boji ako celok;
- organizačná štruktúra a nastavenie obchodných procesov nezodpovedá strategickým potrebám spoločnosti.

Koncepcia BSC umožňuje riadiacim pracovníkom i zamestnancom nájsť svoju pozíciu v reťazci tvorby hodnoty a identifikovať sa so stratégiou spoločnosti. Manažérom tento spôsob umožňuje získať harmonický pohľad na podnik zo štyroch základných uhlov pohľadu:

- ako nás vidia zákazníci? (uhol pohľadu zákazníka);
- v čom musíme vyniknúť? (interný uhol pohľadu);
- ako môžeme pokračovať v zdokonaľovaní sa a vo vytváraní vyššej pridanej hodnoty? (uhol pohľadu inovácií a učenia sa);
- ako vyzeráme z hľadiska akcionárov? (finančný uhol pohľadu).

Všeobecne podniky používajú ukazovatele výkonnosti k tomu, aby:

- vyjasnili a obnovili stratégiu;
- zdieľali stratégiu v rámci celého podniku;
- zjednotili ciele podnikových jednotiek a jednotlivcov so stratégiou;
- spojili strategické plány s dlhodobými cieľmi a s každoročným rozpočtom;
- určili a zjednotili strategické iniciatívy;
- pravidelne vykonávali kontrolu výkonnosti tak, aby sa o stratégiu poučili a zlepšili ju.

Vyvážené ukazovatele výkonnosti umožňujú spoločnosti zjednotiť svoje riadiace postupy a sústreďujú pozornosť celej organizácie na zavádzanie dlhodobej stratégie. Vďaka vzťahom príčiny a následku, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou rámca daného ukazovateľmi výkonnosti, posilnili zmeny v jednej zložke systému ešte viac skoršie zmeny v iných zložkách.

Bez vyvážených ukazovateľov výkonnosti nie je väčšina organizácii schopná dosiahnuť podobnej jednoty vízie a bežných činností, keď sa snaží zmeniť smer a zavádzať nové stratégie a postupy. Vyvážené ukazovatele výkonnosti poskytujú rámec pre riadené zavádzanie stratégie a zároveň dávajú samotnej stratégii možnosť vyvíjať sa v reakcii na zmeny v konkurenčnom, trhovom, technologickom prostredí, v ktorom sa daná spoločnosť nachádza.

5 Business intelligence vs. riadenie výkonnosti

Využívanie najmodernejších technológií pre spracovanie dát, označované termínom Business Intelligence (BI), nezostalo doménou veľkých spoločností, ale preniká taktiež medzi malé a stredné podniky. Technológia BI prináša možnosť pracovať s tzv. agregovanými dátami, u ktorých je možné uskutočňovať postupné rozklady až do úrovne, ktorá je pre danú úroveň rozhodovania zaujímavá. Veľkou výhodou je poskytovanie požadovaných dát s veľmi

krátkou časovou odozvou vďaka transformačným pravidlám a dopredu uskutočneným výpočtom.

Na oddelenie ľudských zdrojov bolo tradične nahliadané ako na nákladové stredisko alebo podporné oddelenie pre zabezpečenie operatívy (nábor, prijímanie zamestnancov, administrácia benefitov a pod.). Profesionáli v oblasti ľudských zdrojov a výkonní manažéri sa však stále dôraznejšie zasadujú za strategickú pozíciu oddelenia ľudských zdrojov v rámci organizácie. Cieľom je preniknúť k podstate problému ako riadiť, motivovať a zvýšiť výkonnosť firmy. Ľudský kapitál obyčajne predstavuje najväčšiu nákladovú položku, ale na druhej strane aj najväčší príspevok a potenciál organizácie. Kľúčové ukazovatele výkonnosti v oblasti ľudských zdrojov sú dôležitými parametrami celkovej výkonnosti organizácie. Identifikovať, pochopiť ich štruktúru, obsah a detaily je základným predpokladom pre fungujúce riadenie výkonnosti.

HR manažéri sú často obeťami nedostatku potrebných informácií. Bez nich nemajú možnosť komplexne posúdiť mnohé aspekty svojej práce, dôveryhodnosť uplatňovaných metód a postupov. Mnoho HR špecialistov pomáha riešiť aktuálne každodenné potreby na HR oddeleniach a zabezpečuje spracovanie HR dát: spúšťa zostavy v personálnom softvéri, mzdových moduloch, vyberá dáta zo zdrojových systémov a spracováva ich v tabuľkovom softvéri do potrebnej podoby, uskutočňuje ad hoc analýzy, zisťuje príčiny javov a snaží sa porozumieť ich podstate, pripravuje plány a analýzy ako podklady pre mnohé oblasti HR riadenia, chystá prezentácie pre najrôznejšie príležitosti.

Medzi ukazovatele, ktoré sú monitorované a sledované, patrí napríklad počty zamestnancov, odpracovaná doba, úroveň vzdelania, vek, nadčasy, dovolenky a pod.. Tieto ukazovatele sú k dispozícii pre analýzu v súvislostiach, pričom všetky hľadiská sú vzájomne prepojené a poskytujú aj ten najdetailnejší pohľad, ktorý je možné získať postupným zameraním sa na príčiny v štruktúre hodnotených javov od najvyššej úrovne členenia. K sledovaným perspektívam patrí napríklad:

- organizačná štruktúra v komplexnej hierarchickej reprezentácii;
- štruktúra spoločnosti podľa rôznych produkčných hľadísk (napr. podľa technologických skupín, charakteru pracovnej pozície, manažérskych úrovní, príslušnosti k určitému personálnemu útvaru a pod.);
- nákladová štruktúra reprezentovaná ako nákladové strediská;
- štruktúra odmeňovania (tarifné skupiny, úpravy miezd, agregované mzdové kategórie a pod.);
- detailné informácie na individuálnej úrovni (vzdialenosť dochádzania, rodinný stav, pohlavie, jazyk, úroveň a zameranie vzdelania, dochádzka) a mnoho ďalších.

Riešenie BI pre oblasť riadenia výkonnosti v oblasti HR umožňuje:

- získať kontinuálny pohľad na aktuálne výkonnosti dôležitých HR ukazovateľov (headcount, fluktuácia, vekový priemer, vzdelanie, HAY, mzdové compare ratio, atď.) prostredníctvom vyčerpávajúcej multidimenzionálnej analýzy, automatického reportingu, či prehľadnej vizualizácie;
- zabezpečiť jednu verziu pravdy pre všetky parametre HR ako aj spoločné ukazovatele súvisiace s inými oblasťami riadenia;
- priebežne nahliadať na nadchádzajúcu výkonnosť prostredníctvom modelovania budúceho vývoja, simulácie, tvorby odhadov a plánov;
- vybudovať scorecardingový model pre sledovanie HR ukazovateľov a prepojiť riadenie výkonnosti HR so strategickým riadením spoločnosti.

6 Záver

Problematika procesov manažmentu výkonnosti sa v posledných rokoch dostala do popredia záujmu. Poskytuje totiž ďaleko integrovanejší a sústavnejší prístup k riadeniu výkonnosti ako predchádzajúci prístup izolovaných a často neadekvátnych schém hodnotenia výkonu („performance appraisal“) a hodnotenia pracovných výsledkov. Moderné riadenie výkonnosti („performance management“) je totiž založené na princípe vedenia na základe súhlasu alebo zmluvy, skôr ako na vedení prostredníctvom príkazov. Tento prístup kladie dôraz na rozvoj a iniciáciu vlastných pracovných plánov rovnako ako na integráciu záujmov firmy so záujmami jednotlivca. Môže totiž hrať významnú úlohu v zabezpečení mnohých personálnych procesov a celkovo prispieť k efektívnosti firmy.

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management, Grada Publishing, Praha, 1999, 968 str., ISBN 80-7169-614-5
- [2] DOLEŽAL, A.: Balanced Scorecard a zvyšování výkonnosti, Moderní řízení, 9/2008, ISSN 0026-8720
- [3] STRENITZEROVÁ, M., PONIŠČIAKOVÁ, O.: Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov, EDIS, Žilina, 2006, 135 str., ISBN 80-8070-579-8
- [4] STÝBLO, J.: Výkonnost firem, Moderní řízení, 11/2008, ISSN 0026-8720
- [5] WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada Publishing, Praha, 2008, 128 str., ISBN 978-80-247-2361-7