

VÝZKUM K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ

RESEARCH TO EMPLOYEES PERFORMANCE MEASUREMENT

Radim Maňák

EKF VŠB – TUO, Katedra managementu

radim.manak@vsp.cz

Abstrakt:

Následující příspěvek je zaměřen na problematiku měření výkonnosti pracovníků. Role a význam lidských zdrojů v podniku neustále rostou, přičemž právě lidé mohou být jedním z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody. Cílem příspěvku je na základě rešerše poznatků k řešené problematice a vlastního výzkumu prezentovat pohledy na měření výkonnosti lidských zdrojů. Hlavní důraz bude kladen na rozlišení kvantitativních a kvalitativních aspektů výkonnosti a časové hledisko měření výkonnosti.

Abstract:

The following paper is focused on employee's performance measurement. The role and importance of human resources in the company is constantly growing and people can just be one of the most important sources of competitive advantage. The aim of this paper is through realizing a expert resources search in the frame of this issue and own research to present approaches to employee's performance measurement. Emphasis will be placed on the temporal aspect of this measurement and qualitative and quantitative aspects of performance.

Klíčová slova:

Výkonnost, lidské zdroje, časový faktor, kvantitativní a kvalitativní ukazatele

Key words:

Performance, human resources, time factor, qualitative and quantitative indicators

JEL Classification: M12

1 Úvod

Problematika měření výkonnosti lidských zdrojů je velmi aktuální. Zároveň je třeba zdůraznit, že se jedná o problematiku velmi širokou, neboť na výkonnost zaměstnanců lze pohlížet z různých úhlů pohledu. Řada komplexních a holistických přístupů k této problematice přitom poukazuje na skutečnost, že v současnosti je výkonnost chápána komplexním způsobem a nezaměřuje se pouze na kvantitativní ukazatele výstupů pracovní činnosti. V centru pozornosti stojí také další faktory výkonnosti při akcentování významu kvalitativních složek výkonnosti. Tyto složky představují zásadní součást výkonnosti zaměstnanců, jsou ovšem daleko hůře měřitelné než složky kvantitativní. Tato skutečnost ztěžuje pohled na výkonnost jak badatelům v této oblasti, tak praktikům zabývajícím se řízením lidských zdrojů. V následujícím textu budou prezentovány výstupy výzkumů k problematice měření výkonnosti zaměstnanců

2 Metody

V článku budou na základě rešerše odborných pramenů prezentována jak teoretická východiska k měření výkonnosti zaměstnanců, tak výsledky výzkumů k této problematice.

Následně bude prezentován vlastní výzkum autora k této problematice. Cílem výzkumu bylo na základě písemného dotazování identifikovat význam kvantitativních a kvalitativních ukazatelů ve

společnostech, vyhodnotit složky pracovního výkonu v širším pojetí a určit význam faktorů pracovního výkonu z pohledu složek výkonu a časového pojetí výkonu. Základní soubor tvoří společnosti s ručením omezeným se sídlem v Moravskoslezském kraji uvedené v databázi Evropské databanky k 20. 1. 2012, přičemž velikost základního souboru je 6254. Výběrový soubor byl získán na základě systematického výběru, kdy byl pro výzkum zvolen každý desátý prvek základního souboru, první prvek byl zvolen náhodně. Výběrový soubor tvoří 625 respondentů. Distribuce a vyplnění dotazníku bylo realizováno prostřednictvím aplikace Google Apps, přičemž byla zajištěna anonymita respondentů. Odpovědi byly získány od 196 společností, návratnost tedy činí 31,36 %. Jeden dotazník byl z dalšího zpracování vyloučen z důvodu neúplnosti vyplnění.

3 Výsledky práce

3.1 Teoretická východiska

Pro pracovníky je podstatná schopnost zaměstnavatele ocenit a tedy i změřit jejich přínos k podnikání společnosti. Jejich výkon pro firmu je velmi důležitým faktorem (Neumaierová, Neumaier, 2002). Obecně termín měření lidských zdrojů je používán k popisu jakéhokoli úsilí měřit ty části procesu, prostřednictvím kterých lidské zdroje vytvářejí hodnotu pro společnost (Huselid, Barnes, 2003). Konkrétně lze měření výkonu definovat jako (Armstrong, 2011:251): „...měření a monitorování výkonu pomocí měřítek nebo metrik (měřítek v metrické soustavě, kvantitativních měřítek)“.

Problémem měření pracovního výkonu je skutečnost, že ne vždy je snadné pracovní výkon měřit. S rozvojem technologií a se změnami v podobě práce roste význam kvalitativní stránky pracovního výkonu nad stránkou kvantitativní (Koubek, 2004:72). Jak uvádí Armstrong (2011:84), často se klade důraz právě na snadno měřitelné aspekty výkonu, ovšem tyto aspekty nemusí mít klíčový význam, zatímco hůře měřitelné prvky výkonu mohou být podstatné a neopominutelné. Armstrong uvedené podtrhává myšlenkou Levinsona, který již v roce 1970 uvedl: „Čím větší důraz se klade na měření a kvantifikaci, tím pravděpodobněji budou obětovány jemné, neměřitelné prvky úkolu. Kvalita výkonu tak často trpí na úkor kvantifikace“.

Řízení výkonnosti je způsobem řízení a motivace pracovníků na základě cílů, které jsou charakterizovány na základě převážně kvantitativních ukazatelů. Pro řízení výkonnosti jsou předpokladem jasné individuální a organizační cíle založené na finančních ukazatelích, které podporují dosažení strategie firmy, transparentní systém hodnocení, explicitní vztah mezi složkami hodnocené výkonnosti a odpovídající mechanismy odměňování. Pracovní hodnocení je chápáno jako součást řízení výkonnosti. Řízení výkonnosti je prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci (Wagnerová, 2008:32-33). Cílem měření výkonnosti není měřit, ale umožnit zlepšování výkonnosti (Hammer, 2007).

Uvádějí se tři oblasti hodnocení pracovníků. Výstupy představují výkony a výsledky, dalšími jsou vstupy, mezi které jsou často zařazovány kompetence a vše, co pracovník do své práce vkládá. Poslední oblastí je proces, tedy pracovní chování a přístup pracovníka k pracovním úkolům (Hroník, 2006:21).

Šulák, Vacík (2004) uvádějí, že zavádění systému měření výkonnosti sestává ze tří kroků:

- určení cílového stavu,
- specifikace výkonnostních ukazatelů,
- pravidelné monitorování procesů a vyhodnocování výkonnosti organizace.

První krok obnáší vymezení vize firmy, strategických záměrů a následně cílového stavu, který má být ve sledovaném horizontu dosažen. V druhém kroku je třeba stanovit ukazatele výkonu, které respektují strategické cíle a umožňují jejich měřitelnost v čase. Ve třetím kroku se jedná o jejich průběžné vyhodnocování a správnou interpretaci.

Tento proces tedy začíná stanovením cílů, což je kaskádový proces, kdy na základě strategie, podnikové vize a podnikatelského plánu jsou stanoveny cíle společnosti. (Wagnerová, 2008:36) Na základě spotřeby času na pracovní úkol mohou být pro jednotlivce nebo pracovní skupiny stanoveny výkonové cíle. U rutinních prací se výkon měří počtem zpracovaných jednotek, počtem chyb apod.,

v případě poskytování služeb se využívají ukazatele hodnotící jejich úroveň jako např. průměrná doba k vyřízení žádosti. V případě řídicích a kreativních prací se používají komplexní ukazatele. „Měření složité práce pomocí dílčích ukazatelů je nebezpečné, protože člověk se přednostně zaměřuje na to, podle čeho je hodnocen“ (Dvořáková a kol. 2007:219).

Velmi důležité je také časové pojetí měření. Většina systémů měření výkonnosti je zaměřena na současnost, respektive na daný okamžik. Takové pojetí ovšem nezahrnuje strategický výhled do budoucna. V souvislosti s růstem míry nejistoty, nabývá potřeba informací o budoucnosti stále více na významu (Fritz-Enz, 2007). Covey (2009) v této souvislosti rozlišuje současnou produkci žádoucích výsledků (P) a produkční schopnost do budoucna (PS). Základem efektivnosti je pak rovnováha P/PS. Tato rovnováha je obzvláště důležitá v případě lidských zdrojů organizace – zákazníků a zaměstnanců. Organizace by měla jednat se zaměstnanci tak, jak chce, aby oni jednali s nejlepšími zákazníky. Efektivnost tedy spočívá v rovnováze, neboť nadměrná orientace na výsledky vede k opotřebování zdrojů. Ve své další publikaci Covey (2008:355) rozlišuje dosahování výsledků a vytváření potenciálu, který by měl vést k překročení současné úrovně výkonnosti. Hroník (2008) doplňuje, že se od manažerů očekávají nejen okamžité výsledky, ale i vysoká dlouhodobá výkonnost. Likierman (2010) shrnuje, že není podstatné překonat výsledky minulého roku, ale systém měření by měl být schopen posoudit, jak ovlivní současná rozhodnutí výsledky v příštím období.

3.2 Výzkumy k problematice měření výkonnosti zaměstnanců

Význam řešené problematiky potvrzuje také skutečnost, že se výzkumem vlivu řízení lidských zdrojů na celkový výkon podniku zabývalo množství autorů a institucí. Arthur ve svých výzkumech zjistil, že důležitým faktorem výkonnosti firmy je míra oddanosti jejích pracovníků. Výzkum realizovaný Pattersonem a kol. zjišťoval, jaký vliv mají následující faktory na výkon podniku. Jednalo se o postoje pracovníků, kulturu organizace a uplatnění postupů řízení lidských zdrojů. Provedli odhad míry ovlivnění výkonu podniku měřenou pomocí produktivity a zisku na pracovníka (Armstrong, 2002:125):

- spokojenost s prací vysvětlovala 5% rozdílů ve změně ziskovosti a 16% v produktivitě;
- kultura organizace vysvětlovala 10% rozdílů v ziskovosti a 29% rozdílů v produktivitě;
- postupy odpovídající řízení lidských zdrojů vysvětlovaly 19% rozdílů v ziskovosti a 18% v produktivitě.

Tyto výsledky naznačují silný vztah mezi postoji pracovníků, kulturou organizace a postupy řízení lidských zdrojů a výkonem podniku.

Důležitý je i přístup lidí k práci. Insitut of Personnel and Development provedl výzkum postojů k práci, kde byly zjištěny následující údaje:

- v případě výhry v loterii by 39% lidí opustilo práci, většina by ale zůstala
- při uvedení 3 nejdůležitějších věcí, které hledají v práci, 70% respondentů uvedlo plat, 62% zajímavou a rozmanitou práci a 22% jistotu v zaměstnání.

35% respondentů tvrdilo, že už nemohou pracovat pilněji, než pracují a 34%, že pracují velmi pilně.

Sociologický ústav AV ČR (Horáková, 2005) uvádí výsledky výzkumu Naše společnost 2005 z roku 2005, kdy bylo osloveno 1075 respondentů, kterými byli obyvatelé ČR ve věku od 15 let. Výzkum byl zaměřen na spokojenost s jednotlivými aspekty práce. Výstupem bylo zjištění, že nejvyšší míra spokojenosti je se zajímavostí práce (77 %), s délkou práce a směnností (76 %), s využitím odborných schopností (75 %) a se vztahy na pracovišti (74%). Na druhé straně škály se umístily spíše tvrdé faktory jako mzda (47 %) a vyhlídky na zvýšení mzdy (27 %).

Watson Wyatt určil na základě průzkumů podniků 4 hlavní kategorie aktivit a postupů v oblasti lidských zdrojů, které mohou být spojeny se 30 % tvorby přírůstku hodnoty pro akcionáře. Jsou jimi celkové odměny a odpovědnost (16,5 %), vysokoškolsky vzdělaná, flexibilní pracovní síla (9 %), dokonalost získávání a stabilizace pracovníků (7,9 %) a čestnost, poctivost v komunikaci (7,1 %) (Armstrong, 2007:55).

Armstrong (2007) uvádí také následující relevantní výzkumy k problematice výkonu lidských zdrojů. Patterson a kolektiv realizoval v roce 1997 výzkum, který zkoumal vazbu mezi výkonem podniku, kulturou organizace a používáním řady postupů v oblasti lidských zdrojů. Byly zjištěny významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě (19 %, resp. 18 %), které způsobují postupy v oblasti lidských zdrojů. Mezi těmito postupy byly významné získávání pracovníků a rozvoj jejich dovedností a vytváření pracovních úkolů a pracovních míst včetně flexibility, odpovědnosti, rozmanitosti a používání formálních týmů.

Analýza The Workplace Employee Relations Survey z roku 1998 o pracovních vztazích se týkalo zhruba 2000 pracovišť a 28 000 pracovníků. Výsledky potvrdily skutečnost, že existuje silná souvislost mezi řízením lidských zdrojů na jedné straně a postoji pracovníků a výkonem pracoviště na straně druhé.

V roce 2000 byla realizována longitudální studie 12 podniků univerzitou University of Bath. Badatelé identifikovali faktor úspěšných podniků, který nazvali „velká idea“. Podniky měly jasnou vizi a řadu vzájemně propojených hodnot, které byly trvalé, měřené a řízené. Prokázal se vliv pozitivních postojů k politice a praxi lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivace a oddanosti na pracovní výkon.

V letech 2007 a 2008 realizovala organizace Towers Sperrin průzkum Global Workforce Study, do kterého se zapojilo téměř 90 000 pracovníků v 18 zemích. Autoři výzkumu pracují s koncepcí „mezery angažovanosti“, kterou definují jako rozdíl mezi úsilím, které potřebují zaměstnavatelé pro získání konkurenční výhody, a schopností zaměstnavatele vyvolat toto úsilí u podstatné části svých pracovníků. Respondenti byli na základě odpovědí rozděleni do čtyř skupin:

- angažovaní: Zaměstnanci podávají svůj plný výkon, a to v racionální, motivační a emocionální dimenzi.
- zúčastnění: Zaměstnanci jsou částečně angažovaní, s lepšími výsledky v racionální a motivační dimenzi, ale slabšími v dimenzi emocionální.
- nespokojení: Částečně neangažovaní zaměstnanci vykazují horší výsledky ve všech třech oblastech, obzvláště v emocionální.
- neangažovaní: Jedná se o zaměstnance, kteří nejsou s organizací ztotožnění racionálně, emocionálně, ani motivačně.

Pouze 21 % zaměstnanců lze hodnotit jako „angažované“. Nejvíce zaměstnanců (40 %) lze zařadit do kategorie „zúčastnění“, které lze charakterizovat jako schopné, ale ne plně ochotné. 30 % zaměstnanců bylo zařazeno do kategorie „nespokojení“ a 8 % „neangažovaní“ (Towers Sperrin, 2008).

V rámci výzkumu „IBM Global Human Capital Study 2005“ realizovaného společností IBM Business Consulting Services bylo zkoumáno téměř 300 společností. Výsledky byly analyzovány podle velikosti společností, sektorů hospodářství a geografických regionů. V rámci tohoto výzkumu byly identifikovány problémové oblasti, které se týkaly organizací bez ohledu na klasifikační hlediska. Mezi tyto problémové oblasti patřilo používání ukazatelů ŘLZ. Bylo zjištěno, že méně než 50 % organizací měří efektivnost realizovaných programů HRM a méně než 36 % personálních útvarů váže výsledky zjišťování spokojenosti pracovníků na systém odměňování pracovníků personálního útvaru. Dle výzkumu tedy ukazatelé ŘLZ nejsou běžným standardem při zkoumání efektivnosti řízení lidských zdrojů a jeho vlivu na výsledky podnikání (Guryn, 2006).

3.3 Vlastní výzkum autora

Autorem článku byl v roce 2012 realizován výzkum k problematice měření výkonnosti zaměstnanců. V následujícím textu jsou prezentovány stěžejní zjištění.

V první části dotazníku bylo hodnoceno, jak intenzivně jsou monitorovány kvantitativní a kvalitativní ukazatele výkonnosti lidských zdrojů. Respondenti využívali pro hodnocení škálu 1 – 5, přičemž hodnota 1 představovala nejvyšší míru monitorování ukazatelů a hodnota 5 míru nejnižší. Prokázalo se, že se společnosti věnují monitorování a hodnocení kvantitativních ukazatelů ve větší míře

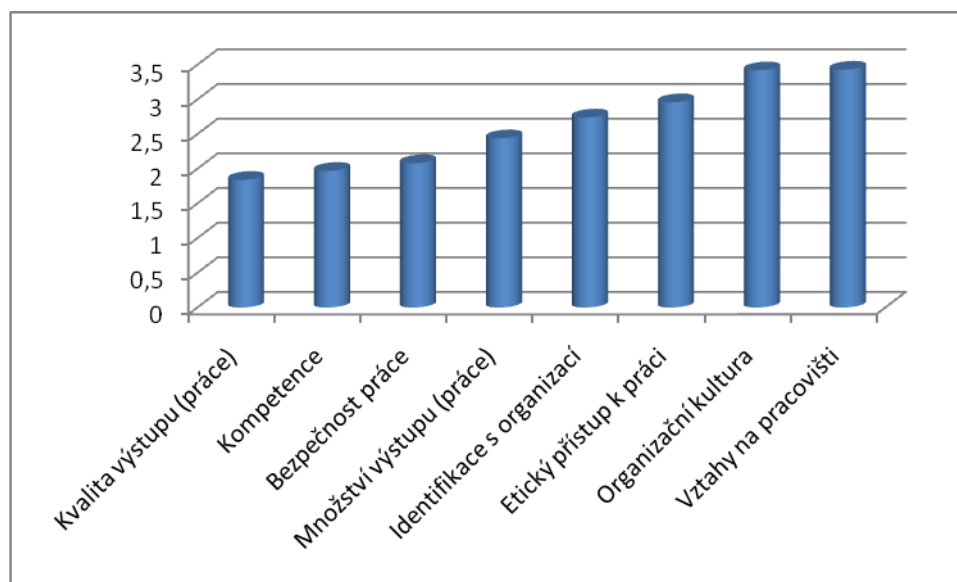
než ukazatelů kvalitativních. Průměrná známka činí v případě kvantitativních ukazatelů 2,86 a v případě kvalitativních 3,53.

Při rozlišení výsledků podle počtu zaměstnanců ve společnostech lze konstatovat, že s růstem počtu zaměstnanců je kladen větší důraz na hodnocení a monitorování kvantitativních ukazatelů. Analogický vztah se ale neprojevuje v případě kvalitativních ukazatelů, kdy jejich monitorování a vyhodnocování je realizováno na velmi podobné úrovni ve všech společnostech.

Respondenti byli také dotazováni, zda jsou v jejich společnostech využívány komplexní přístupy k měření výkonnosti. Některý z přístupů označilo 24 respondentů, což představuje 12,3 % z celkového počtu respondentů. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že převážná většina respondentů žádný komplexní přístup k měření výkonnosti nevyužívá. Mezi uváděné přístupy patřily sociální a etický audit (v 11 případech), Balanced Scorecard (7) a model excelence EFQM (6).

Dále byli respondenti požádáni, aby zhodnotili význam jednotlivých oblastí pracovního výkonu, opět na škále 1 – 5, přičemž hodnota 1 představovala nejvyšší význam dané oblasti a hodnota 5 význam nejnižší. Jak lze vysledovat z grafu 3.3, jako nejvýznamnější se ukázala kvalita výstupu, následovaná kompetencemi a bezpečností práce. Kvalitativní stránka se ukázala jako významnější než stránka kvantitativní.

Graf 1 Oblasti výkonnosti



Zdroj: výzkum autora

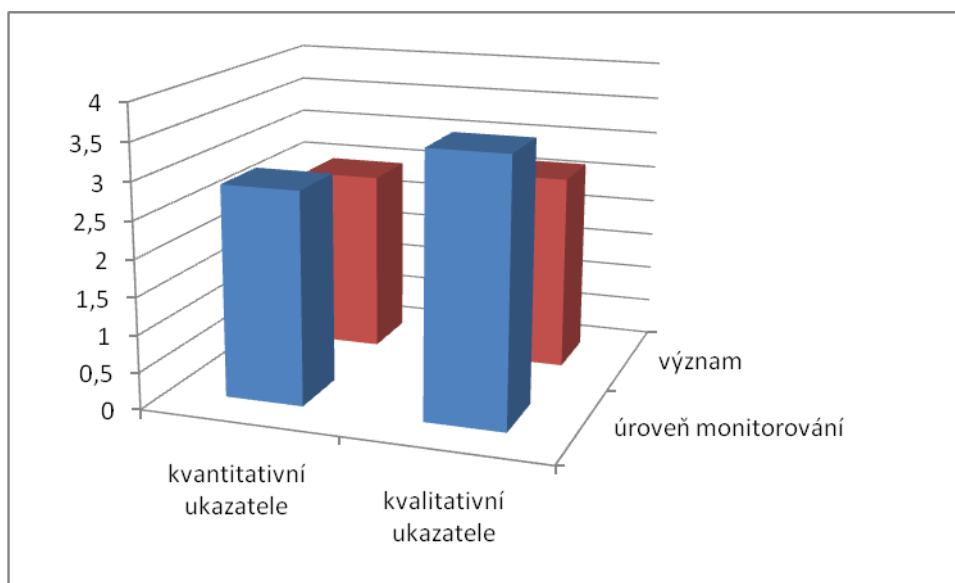
V další části dotazníku bylo zjišťováno, jaký je význam složek výkonu z časového pohledu. Perspektiva budoucích výkonů byla respondenty ohodnocena jako významnější, přičemž získala průměrnou známku 2,03. Oproti tomuto výsledku byly výkony v minulosti a současnosti ohodnoceny průměrnou známku 2,68. Potvrdilo se, že dlouhodobá výkonnost je významnější než aktuální výkon, což koresponduje se strategickým přístupem k řízení lidských zdrojů. Perspektiva budoucích výkonů byla ohodnocena vyšší známkou než výkony v minulosti a současnosti betz ohledu na počet zaměstnanců ve zkoumaných společnostech.

V následující baterii otázek byli respondenti požádáni, aby ohodnotili význam jednotlivých ukazatelů. Tyto ukazatele lze členit na ukazatele kvantitativní a kvalitativní. Ukázalo se, že respondenti hodnotí kvantitativní ukazatele jako významnější s průměrnou známkou 2,45. Význam kvalitativních ukazatelů je nižší, přičemž průměrná známka činí 2,64. Je ovšem třeba zdůraznit, že i přes tuto skutečnost se kvalitativní ukazatele prokázaly jako významné pro měření výkonnosti lidských zdrojů, přičemž např. úroveň schopností a úroveň kompetencí byly ohodnoceny lepší známkou než hodnota prodeje na pracovišti.

Při vyhodnocení významu kvantitativních a kvalitativních ukazatelů podle počtu zaměstnanců jsou výsledky značně rozdílné. Je patrné, že ve společnostech s méně než 10 zaměstnanci a s 10 a více ale méně než 50 zaměstnanci byl zjištěn vyšší význam kvantitativních ukazatelů, zatímco ve společnostech s 50 a více ale méně než 250 zaměstnanci byl vztah mezi skupinami ukazatelů opačný. V případě této skupiny společností je význam kvalitativních ukazatelů podstatně vyšší (1,98) než význam kvantitativních ukazatelů (2,8).

Ná následujícím grafu jsou komparovány hodnoty významu jednotlivých typů ukazatelů a úroveň jejich monitorování.

Graf 2 Význam a úroveň monitorování ukazatelů



Zdroj: výzkum autora

Jak lze pozorovat v grafu 3.5, význam kvantitativních i kvalitativních ukazatelů byl hodnocen lepší známkou než úroveň jejich monitorování a vyhodnocování v organizacích. Lze tedy konstatovat, že respondenti cítí deficit mezi významem těchto ukazatelů a jejich monitorováním v podnicích, přičemž tento deficit je velmi významný obzvláště v případě kvalitativních ukazatelů (význam ohodnocen známkou 2,64, ovšem úroveň monitorování a vyhodnocování pouze známkou 3,53).

4 Diskuze

Informace a výsledky prezentované v tomto článku potvrzují, že současná teorie i praxe pohlíží na výkonnost zaměstnanců komplexním způsobem. Na výkonnost nelze pohlížet jako na jednotlivé, vzájemně izolované ukazatele. Respondenti výzkumu realizovaného autorem navíc vnímají rozpor mezi významem měření v oblasti lidských zdrojů a skutečnou situací v jejich společnostech. Projevila se také absence určitého komplexního přístupu měření výkonnosti lidských zdrojů, obzvláště u malých a středních společností. V této oblasti existuje prostor pro přístupy k měření výkonnosti, které by byly dostatečně komplexní, ale zároveň aplikovatelné v podmínkách malých a středních podniků.

5 Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 802 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

- [4] COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. přel. A. Lisa. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-156-0.
- [5] COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Přel. A. Lisa. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-138-6.
- [6] CULLY, M. a kol. *The 1998 Workplace Employee Relations Survey* [online]. 1998 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.berr.gov.uk/files/file11678.pdf>>.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FRITZ-ENZ, J. Beyond Benchmarking: Value-Adding Metrics. *Cupa-HR Journal* [online]. Knoxville : CUPA-HR, 2007, vol. 58, no. 2 [cit. 2011-09-15]. Dostupný z WWW: <http://www.cupahr.org/newsroom/journal/archive/CUPA-HR_vol_58_2.pdf>.
- [9] GURYN, H. Raport IBM Business Consulting Service „Kapital ludski przewagą konkurencyjną firmy“ – najnowsza analiza kondycji HRM na świecie. *Personel i zarządzanie*, 2006, č. 3. ISSN 1641-0793.
- [10] HAMMER, M. Jak zlepšit provozní výkonnost. *Moderní řízení*, 2007, roč. 42, č. 9. s. 32 – 36. ISSN 0026-8720.
- [11] HORÁKOVÁ, Naděžda. *Spokojenost s jednotlivými aspekty práce* [online]. 2005 [cit. 2011-11-08]. Dostupný na WWW: <www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100530s_eu51115.pdf>.
- [12] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [13] HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno : Motiv Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- [14] HUSELID, M. A.; BARNES, J. E. *Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage* [online]. 2003 [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003HuselidBarnesHRMR.pdf>.
- [15] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [16] LIKIERMAN, Andrew. Pět léček při měření výkonnosti. *Moderní řízení*, 2010, č. 9. ISSN 0026-8720.
- [17] NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [18] ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha : Eupress, 2004. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [19] TOWERS PERRIN. *Global Workforce Study 2007 – 2008* [online]. 2008 [cit. 2009-09-15]. Dostupný z WWW: <www.towersperrin.com>.
- [20] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.