

POHĽAD NA VÝKONNOSŤ PODNIKU A MIERU KONZISTETNOSTI SYSTÉMU MERANIA A HODNOTENIA VÝKONNOSTI

Veronika Korenková

ABSTRACT

Ability of company's success in contemporary competitive environment is required precisely performance management by competent managers, who would follow set vision, priorities and objectives of the company. The system used for measuring and evaluation performance should be dynamic and ensure consistency between strategies, different levels of performance and business results. Integration tendencies of variety experts in measuring and evaluation performance enabled the transition from operational view, through reengineering, controlling up to Corporate Performance Management. The main aim of this paper is to highlight the systematic approach to measuring and evaluation the performance through identification of the consistency of used performance indicators. The consistency in this case is based on the homogenous definition of attributes relating to the performance indicator as a basic element of performance management system.

KEY WORDS

Performance. Consistency. Performance measurement and evaluation. Performance management system.

JEL CLASSIFICATION

M19.

ÚVOD

Vplyvom globalizačných procesov, integračných tendencií a aplikáciou nových poznatkov sa do popredia dostáva zabezpečenie dlhodobej prosperity a využívanie nových metód a konceptov v podnikovom riadení. Manažéri orientujú svoju pozornosť najmä na rozvojové aktivity, výkonnosť podniku a definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré patria medzi hlavné determinanty riadenia podniku. Úspech organizácie závisí aj od miery spôsobilosti a jasne definovaných kompetencií všetkých jej zamestnancov. Ich spoločným záujmom je pri pôsobení v organizácii dosiahnuť synergický efekt. Nejasné

definovanie kompetencií u manažérov, zamestnancov a vlastníkov sa prejaví v zníženej výkonnosti podniku, v nedostatočných výsledkoch, a v neposlednom rade aj v nespokojnosti všetkých zainteresovaných strán (Vetráková, 2002).

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku vnímame vo všeobecnosti ako predpoklad identifikácie miery zhody medzi požadovanou a skutočnou výkonnosťou podniku. Existencia rôznych prístupov k tvorbe systému merania a hodnotenia výkonnosti, ktoré vychádzajú z rôznych pohľadov na výkonnosť, často nezohľadňuje definovanie konkrétnych zodpovedností a právomocí v tomto systéme, ktoré by boli explicitne definované, napríklad v kompetenčnom modeli podniku.

Aby nedochádzalo k zvýšeniu výkonnosti jedného podnikového subsystému na úkor iného, je potrebné aby subjekty, ktoré realizujú meranie alebo hodnotenie výkonnosti v podniku, mali explicitne definované povinnosti, právomoci a zodpovednosti na jednej strane, ale na strane druhej musí ísť o osoby spôsobilé (disponujúce potrebnými vedomosťami, skúsenosťami, sociálne a osobnostne zrelé) vykonávať meranie a hodnotenie výkonnosti podľa potrieb a požiadaviek konkrétneho podniku. Ľudský faktor je prítomný vo všetkých fázach riadenia výkonnosti podniku, preto je potrebné presné vymedzenie odborných, praktických a sociálnych požiadaviek, ktoré sú kladené na subjekty, ktoré majú povinnosti, právomoci a nesú zodpovednosť za meranie a hodnotenie výkonnosti (Verle et al., 2014).

Dôvody vzniku rozmanitých problémov pri riadení výkonnosti vyplývajú najmä z povahy skúmaného objektu merania, ktorý často nie je možné vyjadriť prostredníctvom merateľných veličín, aj zo skutočnosti, že prítomnosť ľudského faktora s jeho prirodzenou tendenciou k subjektívnosti sa zvyčajne objavuje vo všetkých fázach riadenia výkonnosti. Wagner (2009) tvrdí, že spoľahlivosť merania a hodnotenia výkonnosti závisí od kompetentnosti subjektov, ktoré ho vykonávajú. Seková et al. (2013) determinujú kompetentnosť ako pripravenosť subjektov manažmentu – vlastníkov, manažérov a zamestnancov – riadiť a viesť vlastnú prácu a prácu iných tak, aby jej výsledkom bola reálna miera pridanej hodnoty, aby bola organizácia úspešná.

Systém merania a hodnotenia výkonnosti sa vo vyspelých organizáciách považuje za účinný manažérsky nástroj, prostredníctvom ktorého je možné identifikovať príležitosti podporujúce neustále zlepšovanie. Disciplína merania a hodnotenia výkonnosti sa stále vyvíja. Novodobé systémy merania a hodnotenia výkonnosti podniku umožňujú prepájať

strategické ciele s operatívnymi cieľmi tak, aby výsledky takéhoto prepojenia mali podobu zvýšenej celkovej výkonnosti podniku a neustáleho zlepšovania všetkých subsystémov podniku. „Z pohľadu ukazovateľov strategickkej výkonnosti je rozvoj operatívnej výkonnosti determinovaný strategickými ukazovateľmi“ (Gavurová, 2010, s. 31). Vo všeobecnosti rozoznávame dva pohľady na podnikovú výkonnosť, konkrétne finančný pohľad (Mařík, Maříková, 2005; Pavelková, Knápková, 2005) a systémový pohľad na výkonnosť (Nenadál, 2004; Závadský 2005; Michelli, Manzoni, 2010).

1.1 Pohľad na výkonnosť podniku a výkon jednotlivca

Je potrebné rozlišovať riadenie výkonnosti podniku od riadenia pracovného výkonu. Pojem výkonnosť vo všeobecnosti môžeme charakterizovať ako „priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom priebehu tejto činnosti (Wagner, 2009, s. 17). Lesáková (2004, s. 6-7) definuje výkonnosť podniku ako „schopnosť dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách. Výkonný podnik je taký podnik, ktorý prináša prospech všetkým stakeholderom“. V každom systéme výkonnosti sa dajú identifikovať ciele, ukazovatele a pravidlá (metódy a nástroje) merania a hodnotenia. Výkonnosť tak predstavuje mieru dosahovaných výsledkov. Ak chceme výkonnosť merať, musíme ju porovnať s definovanou cieľovou hodnotou výsledku (Závadský, 2005).

Armstrong (1999, s. 178) pod riadením pracovného výkonu rozumie „proces hodnotenia a zlepšovania výkonu založeného na dohode o cieľoch a potrebách rozvoja, na hodnotení výsledkov a výkonu vo vzťahu k týmto potrebám a na dohode o nových cieľoch a plánoch rozvoja na základe tohto hodnotenia“. Úplný proces riadenia pracovného výkonu sa týka nielen výstupov vo forme výsledkov, ale aj aspektov správania sa, ktoré ovplyvňujú spôsob vykonávania úlohy, ktorá podmieňuje výsledok – úroveň dosiahnutého výkonu. Týmto hodnotením je možné identifikovať príležitosti na zlepšenie výkonu. Pracovný výkon je možné najlepšie hodnotiť porovnaním so stanovenými dimenziami kompetencií, a to buď prostredníctvom kompetencií týkajúcich sa konkrétneho zamestnania vo všeobecnosti, alebo individuálnymi kompetenciami, ktoré sa týkajú konkrétnych pracovných pozícií. Výkonom pre účely hodnotenia zamestnancov rozumieme jednotu výsledkov práce, pracovného správania, schopností a kompetencií jednotlivca, ktoré majú vzťah k vykonávanej práci a k podmienkam prostredia, v ktorom sa práca vykonáva.

Medzi zvyšovaním výkonov jednotlivcov a zvyšovaním výkonnosti podniku existuje priama závislosť. Výkonnosťou rozumieme mieru dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, podnikmi a ich procesmi (Nenadál, 2004). Gomes, Scavarda, Martins (2011) ďalej uvádzajú, že výkonnosť podniku predstavuje schopnosť podniku dosiahnuť požadované ciele. Zvyšovať výkonnosť podniku je možné len za predpokladu, že ju najprv zmeriame a zhodnotíme a súčasne hľadáme riešenia na elimináciu problémov, ktoré bránia rozvoju podniku. Dosiahnutá výkonnosť podniku, ktorú je možné merať, je zhmotneným výsledkom práce všetkých zamestnancov podniku a predstavuje „nástroj, využitím ktorého je možné pôsobiť na správanie a konanie osôb ovplyvňujúcich skúmanú činnosť“ (Varcholová et al., 2007, s. 49).

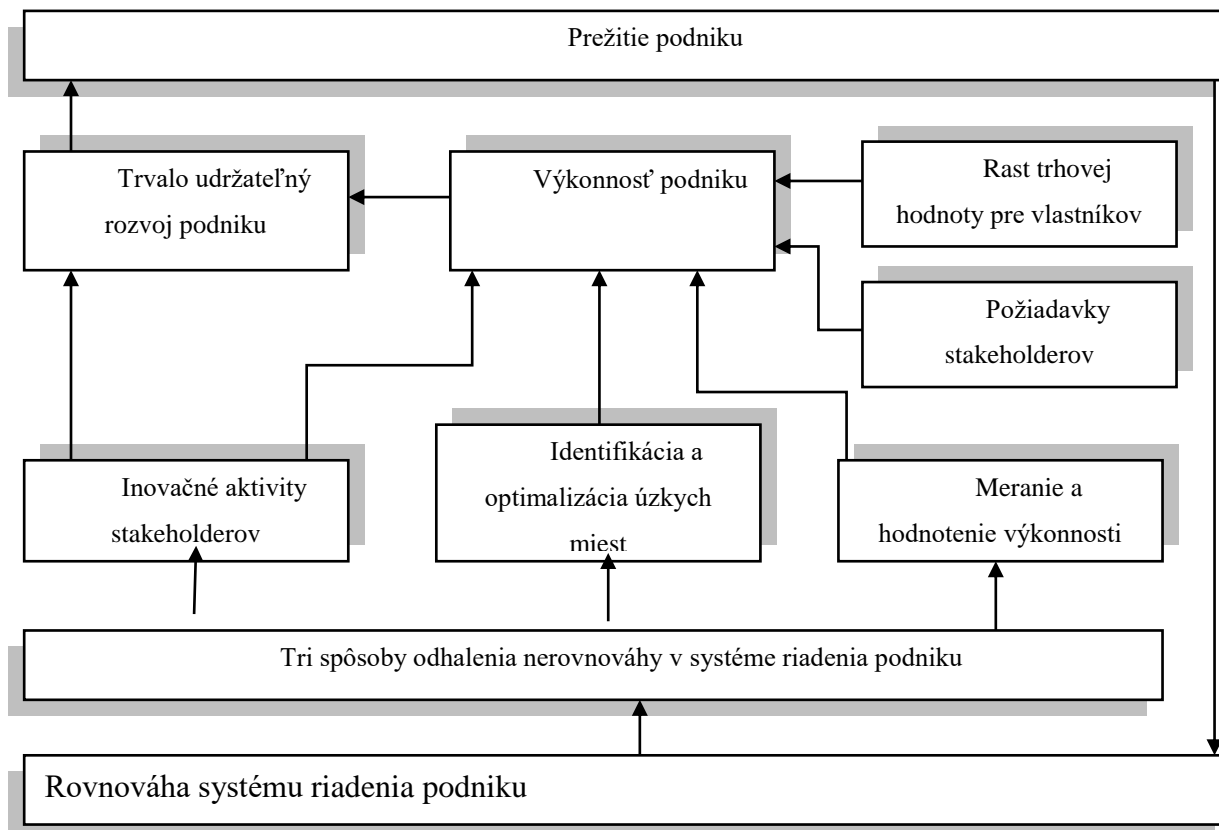
1.2 Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku

Kokavcová et al. (2012) bližšie špecifikujú teoretické východiská pre proces merania a hodnotenia výkonnosti. „Meranie strategickú a operatívnu výkonnosť podniku, výkonu zamestnancov a ostatných zdrojov možno definovať ako zistenie objektívneho stavu výkonnosti zvoleným spôsobom, metódou a prostriedkami merania, s cieľom kvantifikovať hodnoty definovaných ukazovateľov výkonnosti“ (Kokavcová et al., 2012, s. 146).

Meranie výkonnosti podniku musí spĺňať zásady ako validita (dôveryhodnosť údajov), úplnosť a dostatočná podrobnosť merania, dostatočná frekvencia a požadovaná presnosť merania, možnosť odhalenia nedostatkov a správne načasovanie merania, stálosť získaných údajov v čase a zodpovednosť za výsledky merania (Nenadál, 2004; Bititci et al., 2012). Hodnotenie výkonnosti podniku vychádza z procesu jej merania. Hodnotenie výkonnosti reprezentuje hodnotiaci úsudok o tom, či sa cieľové hodnoty dosahujú alebo nie. Prvou činnosťou pri procese hodnotenia je komunikácia hodnôt merania pre subjekt hodnotenia. Nasleduje porovnávanie získaných hodnôt so štandardmi a v závere hodnotenia sú identifikované odchýlky (Kokavcová et al., 2012).

Niektorí autori (Glavan, 2011; Bititci, et al., 2012) považujú za principiálne ciele podniku jeho prežitie alebo udržateľný rozvoj. Od týchto cieľov sa odvíja formovanie sekundárnych cieľov v podobe zvyšovania hodnoty podniku pre vlastníkov a dosahovanie stanovenej úrovne výkonnosti podniku. Existujú štyri základné manažérske koncepcie, ktoré majú významný vplyv na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku, a ktoré korešpondujú s jednotlivými úrovňami, na ktorých je možné meranie a hodnotenie výkonnosti realizovať. Prvou koncepciou je Balanced Scorecard, ako systém strategického merania a hodnotenia

výkonnosti, druhý koncept označujeme Process Performance Management, ako riadenie výkonnosti podnikových procesov alebo riadenie operatívnej výkonnosti. Tretím konceptom je Performance Management, ako riadenie pracovného výkonu a posledný koncept nazývame Stakeholder Management, ako riadenie zainteresovaných strán, ktoré môžu mať rôzne záujmy v konkrétnom podniku a môžu významne ovplyvňovať výkonnosť podniku. Integráciou uvedených konceptov sa vytvára samostatný systém riadenia podnikovej výkonnosti, ktorý môžeme označiť ako Corporate Performance Management (Kokavcová, et al., 2012).



Obrázok 1 Rovnováha systému riadenia podniku

Prameň: Závadská, Závadský, Veselovská, 2016.

Ak vychádzame zo systémového pohľadu na výkonnosť podniku, meranie a hodnotenie výkonnosti tvorí jeden z elementárnych spôsobov odhalenia nerovnováhy v systéme riadenia tak, ako to ilustruje obrázok 1. Významnú úlohu tu tvorí aj dôležitosť procesne orientovaného systému riadenia, ako nástroja na odstránenie nerovnováhy v systéme riadenia, prostredníctvom analýzy jednotlivých procesov a využitím špecifických metód pre analýzu a modelovanie podnikových procesov. Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku s využitím ukazovateľov výkonnosti klasifikujeme popri identifikácii úzkych miest a inovačných aktivitách stakeholderov medzi tri základné mechanizmy, ktoré indikujú výkonnosť podniku

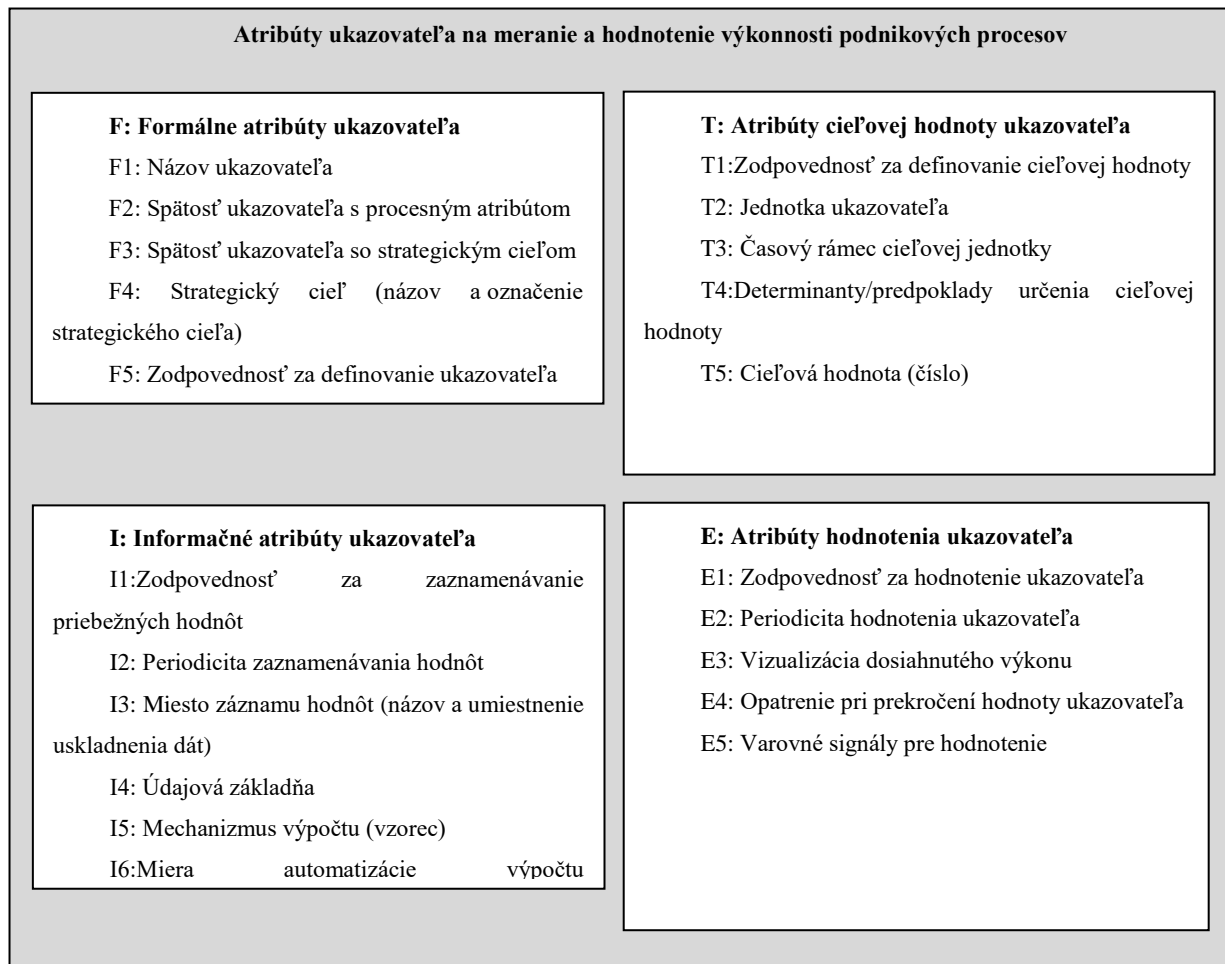
v procesne riadených organizáciách. Základné predpoklady úspešnej organizácie tvorí dôkladné poznanie podnikových procesov až na úroveň jednotlivých činností, identifikovanie ukazovateľov na meranie a hodnotenie výkonnosti a determinovanie vzťahov medzi výkonovými ukazovateľmi (operatívna úroveň), strategickými cieľmi a individuálnymi pracovnými cieľmi zamestnancov.

Autori Tuček a Zámečník (2007, s. 71) tvrdia, že riadenie výkonnosti predstavuje „neustále zlepšovanie podniku prostredníctvom zlepšovania jeho jednotlivých častí. Týmito časťami sa napríklad myslí časť podniku, úroveň riadenia, ľudí, procesov a podobne“. Významnú úlohu pri meraní a hodnotení výkonnosti podniku zohráva fakt, či je systém merania a hodnotenia výkonnosti podniku konzistentný. Konzistentnosť je v takomto prípade založená na homogénnej definícii konkrétnych atribútov vo vzťahu k ukazovateľom výkonnosti, ako základného elementu systému riadenia výkonnosti. Konzistentný systém riadenia výkonnosti pokrýva všetky aspekty výkonnosti organizácie ako celku. Tento systém by mal ponúkať manažmentu rýchly prehľad o výkonnosti organizácie, a do akej miery plní svoje úlohy a stanovené ciele (Ferreira, Otley, 2009).

Odpoveď na otázku ako merať a hodnotiť plnenie výstupov činnosti podniku je spojené s formulovaním kritérií, definovaním meradiel hodnotenia, ktoré by mali mať univerzálny charakter (Lesáková, 2004). Kokavcová et al. (2012) uvádzajú, že výkonnosť ako ekonomická kategória pozostáva z troch prvkov, a to z definovania cieľovej hodnoty, z indikátorov hodnotenia cieľov (ukazovateľ alebo sústava ukazovateľov) a zo systému merania a hodnotenia výkonnosti (množina vlastností ukazovateľa). Zavadský (2005, s. 72) definuje ukazovateľ výkonnosti ako „prevodník kvalitatívneho stavu procesu do stavu jeho kvantifikácie“, pričom každý ukazovateľ sa skladá zo súboru atribútov merania a hodnotenia. Ukazovatele sú obrazom objektívnej reality a práca s nimi by mala byť citlivá a kvalifikovaná.

Každý ukazovateľ na meranie a hodnotenie strategickej alebo operatívnej výkonnosti musí mať definovanú konzistentnú skupinu atribútov. Učeň (2008, s. 21) definuje nasledovné atribúty metrík (ukazovateľov výkonnosti z hľadiska stanovených cieľov) „názov a identifikácia, algoritmus, resp. vzorec (týka sa tvrdých metrík), definícia (týka sa mäkkých metrík), vlastník, dimenzia (merná jednotka, organizačná jednotka, časové obdobie), aktuálna a cieľová hodnota, zdroj dát pre meranie, meranie (postup, periodicita, harmonogram, zodpovednosť a vykazovanie výsledkov), overovanie (postup, spôsob, periodicita, zodpovednosť a vykazovanie výsledkov overovania správnosti merania)“.

Návrh atribútov merania a hodnotenia výkonnosti by mal korešpondovať so systémovým prístupom k ich riadeniu. Z metodologického hľadiska je potrebné diferencovať atribúty do samostatných celkov, ale v konečnom dôsledku sa všetky atribúty integrujú na úroveň jedného ukazovateľa. Závadský, Závadská, Veselovská (2016) klasifikujú atribúty do štyroch skupín tak, ako ilustruje obrázok 2.



Obrázok 2 Štyri skupiny atribútov ukazovateľa výkonnosti

Prameň: Závadská, Závadský, Veselovská, 2016.

„Formálne atribúty charakterizujú formálnu stránku ukazovateľa a sú spoločné pre meranie a hodnotenie. Atribúty cieľovej hodnoty charakterizujú tvorbu a sledovanie cieľových hodnôt ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov. Úlohou informačných atribútov ukazovateľa je zabezpečiť plynulosť a včasnosť tvorby relevantných informácií. Atribúty hodnotenia výkonnosti sa zameriavajú na charakteristiku hodnotenia prostredníctvom daného meradla výkonu“ (Závadský, 2005, s. 75).

Uvedených 21 atribútov, ktoré sú ilustrované na obrázku 2, tvorí jadro metódy Z-MESOT (Measuring and Evaluation Strategic and Operational Targets). Metóda Z-MESOT poukazuje na systematický prístup k meraniu a hodnoteniu výkonnosti, ktorý je založený na atribútoch ukazovateľov výkonnosti. Hlavným praktickým cieľom metódy je zistiť, ktoré zo špecifických atribútov sú v podniku definované v plnom rozsahu. Konzistentnosť systému riadenia sa určuje prostredníctvom Z-MESOT matice, ktorá sa aplikuje na konkrétne podnikové podmienky v súlade s analýzou ukazovateľov výkonnosti. Ide o kvantitatívny prístup, ktorým sa dokáže stanoviť stupeň konzistentnosti systému riadenia výkonnosti. Stupeň konzistentnosti systému sa kvantifikuje pomocou aritmetických výpočtov v Z-MESOT matici. Konzistentné vymedzenie systému je determinované súborom 21 atribútov charakterizujúcich ukazovatele výkonnosti, vrátane požiadavky na meranie a hodnotenie strategických a operatívnych cieľov.

2 CIEĽ A METÓDY

Hlavným zámerom príspevku je poukázať na systémový prístup pri meraní a hodnotení výkonnosti podnikov aplikáciou metódy Z-MESOT, ktorou je možné identifikovať konzistentnosť vytvorených systémov na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku. Aplikáciou metódy Z-MESOT je možné zistiť aj kompetencie v podobe explicitne definovaných zodpovedností za proces merania a hodnotenia výkonnosti. Preto je sekundárnym cieľom príspevku poukázať na konkrétne, vzájomné väzby medzi kompetenciami - ich zložkou v podobe zodpovedností, a systémami využívanými na meranie a hodnotenie výkonnosti podnikov, ktorých ťažiskom je množina kľúčových ukazovateľov výkonnosti.

Materiál a metódy skúmania tvoria základný predpoklad dosiahnutia uvedených cieľov. Prostredníctvom aplikácie vedeckých metód, skúmaním a analýzou teoretických a vecných materiálov získame východiskové a zdrojové informácie. Využili sme kauzálnu analýzu zameranú na odhaľovanie príčinných súvislostí javov so zreteľom na prehĺbenie teoretických poznatkov a praktického pochopenia reality v podnikovej praxi a metódu analýzy a syntézy pri rozdelení súčastí systémov merania a hodnotenia výkonnosti, ktoré je možné následne využiť pri tvorbe integrovaného kompetenčného modelu.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Závadský a Koval'ová (2011, s. 4) uvádzajú, že „realizácia konkrétnych činností je vždy priradená konkrétnemu zamestnancovi, konkrétnym manažérom zodpovedným za výstupy podnikového procesu a jeho stabilitu“. Nevyhnutnou podmienkou dosahovania očakávanej výkonnosti podniku je aplikácia systémového prístupu. Podstata metódy Z-MESOT spočíva v identifikovaní miery konzistentnosti vytvorených systémov merania a hodnotenia výkonnosti, kde hlavnú úlohu zohrávajú atribúty ukazovateľa determinujúce zodpovednosť. Zodpovednosti spolu s povinnosťami a právomocou, ktoré sa vzťahujú na konkrétne pracovné miesto, spolu tvoria dôležité piliere kompetencie a kompetenčného prístupu aj k riadeniu výkonnosti podniku.

Zodpovednosť za definovanie ukazovateľa (obrázok 2, označené ako F5) zvyčajne nesú manažéri vrcholovej úrovne podniku. Ak ide o operatívnu úroveň výkonnosti a ukazovateľ nemeria strategický cieľ, môžu tento ukazovateľ definovať aj vlastníci procesov alebo línioví manažéri.

Zodpovednosť za definovanie cieľovej hodnoty (obrázok 2, označené ako T1) vychádza zo zodpovednosti za definovanie ukazovateľa a zvyčajne platí, že ten, kto definuje ukazovateľ, definuje aj jeho cieľovú hodnotu. V podnikovej praxi to však nemusí byť pravidlom, pretože výber a definovanie ukazovateľa môže byť aj výsledkom tímovej práce. Cieľová hodnota je dôležitá z hľadiska hodnotenia výkonnosti, a to je dôvod, prečo by jej určenie malo byť priradené konkrétnemu zamestnancovi.

Zodpovednosť za zaznamenávanie priebežných hodnôt (obrázok 2, označené ako I1) ustanovuje zodpovedného zamestnanca, ktorý bude priebežné hodnoty zaznamenávať s definovanou periodicitou a na stanovené miesto. Priebežné hodnoty výsledkov, ktoré reprezentujú stav sledovanej oblasti, môžu byť automatizované alebo manuálne.

Zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa (obrázok 2, označené ako E1) je zvyčajne prepojená s atribútom T1, čo v praxi znamená, že „manažér riadi svoje ukazovatele“.

Vzájomné prepojenie a vzťahy medzi uvedenými atribútmi zodpovednosti bude možné analyzovať aplikáciou matice Z - MESOT, ktorou sa dá identifikovať miera konzistentnosti vytvorených systémov merania a hodnotenia výkonnosti. Matica Z - MESOT pozostáva z 21 atribútov ukazovateľov, uvedených na obrázku 2 a z jednotlivých ukazovateľov, ktoré daná organizácia využíva. Z - MESOT matica by mala obsahovať viac než dva ukazovatele z dôvodu zabezpečenia správnosti pri identifikácii miery konzistentnosti systému na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku. Výstup z matice Z - MESOT tvorí zistenie, či sa

ukazovatele zahrnuté do analýzy vyznačujú pozitívnou čiastkovou konzistentnosťou, negatívnou čiastkovou konzistentnosťou alebo čiastkovou nekonzistentnosťou. Miera konzistentnosti definovaných ukazovateľov tvorí jeden z najdôležitejších predpokladov pre rast efektívnosti systému riadenia a pre zvyšovanie výkonnosti podniku ako celku. Zároveň aj definovanie a konzistentnosť v oblasti zodpovednosti v rámci riadenia výkonnosti je dôležité z hľadiska zabezpečenia stability podniku. Ak podniky v praxi používajú konzistentnú a homogénnu sústavu ukazovateľov výkonnosti, odzrkadlí sa to raste efektívnosti podnikového systému riadenia.

ZÁVER

Podnik mnohí prirovnávajú k čiernej skrinke, pretože môžeme naň hľadiť z viacerých perspektív a vždy sa nám zobrazí v inom kontexte. Každá úroveň výkonnosti podniku disponuje svojim súborom ukazovateľov na meranie výkonnosti. Niektoré ukazovatele výkonnosti však môžu byť spoločné pre rozdielne úrovne výkonnosti. Podstatná je ich explicitná definícia, ktorá je nevyhnutným predpokladom pre zabezpečenie konzistentnosti celého systému riadenia. Metóda Z-MESOT slúži manažérom na stanovenie miery konzistentnosti, je nápomocná aj pri definovaní kompetencií za meranie a hodnotenie výkonnosti podniku, ale môže slúžiť aj na vzájomné prepojenie systému riadenia výkonnosti a manažérstva kvality podľa potrieb jednotlivých organizácií.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. 866 s. ISBN: 80-7169-614-5.

BITITCI, U. S., et al. 2012. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. In International Journal of Management Reviews, roč. 3, 2012, ISSN 1460-8545, č. 14, s. 305–327.

FERREIRA, A., OTLEY, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. In Management Accounting Research, Vol. 20, No. 4, 2009, pp. 263-282.

GAVUROVÁ, B. 2010. Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, 2010. 188 s. ISBN 978-80-553-0437-3.

GLAVAN, L. M. 2011. Understanding Process Performance Measurement Systems. In Business System Research, Vol. 2, 2011, ISSN, No. 2, pp. 25-38.

GOMES, R., SCAVARDA, L. F., MARTINS, R. A. 2011. Reviewing and improving performance measurement system: An action research. In International Journal of Production Economics, Vol. 133, 2011, ISSN 0925-5273, pp. 751-760.

KOKAVCOVÁ, D. et al. 2012. Manažment I ako plánovať, organizovať a rozhodovať, historické a moderné aspekty manažmentu. Bratislava : Iura Edition, 2012. 157 s. ISBN 978-80-8078-513-0.

LESÁKOVÁ, L. 2004. Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : EF UMB. 2004. 120 s. ISBN 80-8055-914-7.

MAŘÍK, M. – MAŘÍKOVÁ, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. 2005. ISBN 80-86119-61-0.

MICHELLI, P., MANZONI, J. F. 2010. Strategic Performance Measurement : Benefits, Limitations and Paradoxes. In Long Range Planning, 2010, Vol. 43, ISSN 0024-6301, No. 4, pp 465-476.

NENADÁL, J. 2004. Měření v systémech managementu jakosti. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-210-2831-9.

PAVELKOVÁ, D. – KNÁPKOVÁ, A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. 2005. ISBN 80-86131-63-7.

SEKOVÁ, M. et al. 2013. Manažment II ľudia v organizácii a organizačná kultúra. Bratislava : Iura Edition, 2013. 170 s. 978-80-8078-511-6.

TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. 2007. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesu v praxi. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2007. 206 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

UČEŇ, P. 2008. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VARCHOLOVÁ T. et al., 2007. Meranie výkonnosti podnikov. Bratislava : Ekonóm, 2007. 168 p. ISBN 978-80-225-2421-6.

VETRÁKOVÁ, M. 2002. Komunikácia v práci manažera. Banská Bystrica : EF UMB, 2002. 203 s. ISBN 80-8055-630-X.

VERLE, K. et al. 2014. Managerial competencies and organizational structures. In: Industrial Management & Data Systems, Vol. 114, 2014, ISSN 0263-5577, No. 6, pp. 922-935.

WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZÁVADSKÁ, Z., ZÁVADSKÝ, J. VESELOVSKÁ, L. 2016. Performance indicators of the logistic processes and its consistent definition in the selected manufacturing company. In Carpathian Logistics Congress 2015. Jeseník : TANGLER, LtD., 2016. ISBN 978-80-87294-64-2, s. 27-38.

ZÁVADSKÝ, J. 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Banská Bystrica : EF UMB, 2005. 120 s. ISBN 80-8033-077-9.

ZÁVADSKÝ, J., KOVAĽOVÁ, M. 2011. Operatívna a strategická výkonnosť podnikových procesov. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2011. 84 s. ISBN 978-80-970684-1-7

KONTAKT

Ing. Veronika Korenková

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Ekonomická fakulta

Inštitút manažérskych systémov v Poprade

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad, Slovensko

veronika.korenkova@umb.sk