VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Aplikace metody Balanced Scorecard se zaměřením na řízení lidských zdrojů Balanced Scorecard Method Application With Focus on Human Resources Management

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
10/2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Vojtěch Král / MBA 31

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Ing. Eva Pecháčová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 30.8.2014, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1 Cíl práce:

Aplikace metody Balanced Scorecard se zaměřením na řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti za účelem implementace strategie a vytvoření jednotného rámce pro řízení společnosti a měření výkonnosti.

2 Výzkumné metody:

Rozbor a srovnání dostupné literatury na téma Balanced Scorecard
Rozbor literatury na téma řízení lidských zdrojů
Syntéza metody Balanced Scorecard a řízení lidských zdrojů.

3 **Výsledky výzkumu/práce:**

Sestavení teoretického rámce pro metodu Balanced Scorecard, určení hlavních činností řízení lidských zdrojů a určení hlavních styčných bodů z obou oblastí, tedy identifikace návazností metody BSC a řízení lidských zdrojů. Aplikace teorie na konkrétní popsané prostředí a vytvoření Balanced Scorecard pro danou společnost. Návrh systému hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

4 Závěry a doporučení:

Aktivně využít návrh Balanced Scorecard jako vhodný nástroj pro implementaci strategie a jako podklad pro některé metody řízení lidských zdrojů, jako je hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Navržený soubor cílů a měřítek v praxi dále rozvíjet. Využít vytvořený návrh jakožto podklad pro komplexní řízení společnosti na všech úrovních.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard
Řízení lidských zdrojů
Strategie
Implementace Balanced Scorecard

SUMMARY

1. Main objective:

Application of Balanced Scorecard strategic management system with focus on human resources management in a specific company with the aim to implement strategy and creation of a general framework for the company management and performance measurement.

2. Research methods:

Analysis and comparison of available resources on the Balances Scorecard topic.
Analysis of resources on the topic of human resources management.
Synthesis of the Balances Scorecard method and human resources management.

3. Result of research:

Compilation of theoretical framework for the BSC method, identification of main activities of the human resources management field and identification of main links between BSC and human resources management. Application of the theory on the specific environment and creation of the Balances Scorecard. Proposal of employee evaluation system and employee remuneration strategy.

4. Conclusions and recommendation:

Use the developed Balanced Scorecard framework as a tool for company strategy implementation and as a basis for several methods of human resources management, such as employee evaluation and employee remuneration. Further develop the proposed system of goals and measures in the daily use within the company environment. Use the created proposal as a basis for complex company management on all levels of management.

KEYWORDS

Balanced Scorecard
Human Resources Management
Strategy Implementation
Balanced Scorecard Implementation

JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management
M19 – Other
M54 - Labor Management

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vojtěch Král
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA PE
Studijní skupina:	MBA 31
Název DP:	Aplikace metody Balanced Scorecard se zaměřením na řízení lidských zdrojů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teorie Balanced Scorecard 3. Teorie řízení lidských zdrojů 4. Praktická část - Návaznost řízení lidských zdrojů na metodu BSC 5. Aplikace Balanced scorecard na společnost ABC 6. BSC pro společnost ABC 7. Vybrané nástroje řízení lidských zdrojů dle metody BSC 8. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. Horváth & Partner. *Balanced Scorecard v praxi.* 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9. KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-726-1063-5. TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.
Harmonogram	3/2014 – výběr tématu 7/2014 – zpracování teoretické části 8/2014 – zpracování praktické části 9/2014 – odevzdání práce
Vedoucí práce:	Ing. Eva Pecháčová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1. Úvod....1
1.1. Předmluva....1
1.2. Cíle....2
1.3. Metodika....3
2. Teorie Balanced Scorecard....4
2.1. Filozofie Balanced Scorecard....4
2.2. Vývoj BSC....6
2.3. Důvody pro zavedení BSC....7
2.4. Finanční perspektiva....12
2.5. Zákaznická perspektiva....14
2.6. Perspektiva interních podnikových procesů....17
2.7. Perspektiva učení a růstu....19
3. Teorie řízení lidských zdrojů....22
4. Praktická část - Návaznost řízení lidských zdrojů na metodu BSC....31
4.1. Strategie a plánování lidských zdrojů....32
4.2. Získávání a výběr pracovníků....33
4.3. Řízení výkonu....35
4.4. Hodnocení a odměňování....36
4.5. Rozvoj, učící se organizace....38
4.6. Souhrn vazeb mezi BSC a řízením lidských zdrojů....39
5. Aplikace Balanced scorecard na společnost ABC....42
5.1. Popis společnosti....42
5.2. Finanční perspektiva společnosti ABC....47
5.3. Zákaznická perspektiva....50
5.4. Perspektiva interních podnikových procesů společnosti ABC....53
5.5. Perspektiva učení a růstu....57
6. BSC pro společnost ABC....60
7. Vybrané nástroje řízení lidských zdrojů dle metody BSC....62
8. Závěr....68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní schéma BSC dle Kaplan (2002).....4
Obrázek 2: Vazby mezi klíčovými ukazateli BSC. Zdroj: Kaplan (2002).....9
Obrázek 3: Převádění strategie do konkrétních aktivit. Zdroj: Horváth (2002).....11
Obrázek 4: Měření strategických finančních témat. Zdroj: Kaplan (2002).....12
Obrázek 5: Hodnotová výhoda zákazníka. Zdroj: Kaplan (2002).....14
Obrázek 6: Základní měřítka zákaznické perspektivy. Zdroj: Kaplan (2002).....15
Obrázek 7: Obecný model hodnotového řetězce. Zdroj: Kaplan (2002).....18
Obrázek 8: Rámec měření učení se a růstu. Zdroj: Kaplan (2002).....19
Obrázek 9: Cyklus lidských zdrojů. Zdroj: Armstrong (2007).....23
Obrázek 10: Harvardský systém řízení lidských zdrojů. Zdroj: Armstrong (2007).....23
Obrázek 11: Model celkové odměny. Zdroj: Armstrong (2007).....28
Obrázek 12: Postup stanovení celkové odměny. Zdroj: Armstrong (2007).....29
Obrázek 13: Složky rozvoje lidských zdrojů. Zdroj: Armstrong (2007).....30
Obrázek 14: Organizační schéma společnosti ABC, Zdroj: vlastní.....43
Obrázek 15: Vazby mezi cíli finanční perspektivy. Zdroj: vlastní.....48
Obrázek 16: Vazby mezi cíli zákaznické perspektivy. Zdroj: vlastní.....51
Obrázek 17: Vazby mezi cíli perspektivy interních procesů. Zdroj: vlastní.....54
Obrázek 18: Vazby mezi cíli perspektivy učení se a růstu. Zdroj: vlastní.....58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hybné síly perspektivy učení se a růstu. Zdroj: Kaplan (2002).....20
Tabulka 2: Převod strategie a plánování LZ do BSC. Zdroj: vlastní.....32
Tabulka 3: Převod získávání a výběru pracovníku do BSC. Zdroj: vlastní.....34
Tabulka 4: Převod řízení výkonu do BSC. Zdroj: vlastní.....35
Tabulka 5: Základní ukazatele společnosti ABC, Zdroj: Účetní výkazy ABC.....43
Tabulka 6: Seznam hlavních činnosti v ABC. Zdroj: vlastní.....45
Tabulka 7: Finanční perspektiva společnosti ABC. Zdroj: vlastní.....49
Tabulka 8: Zákaznická perspektiva společnosti ABC. Zdroj: vlastní.....52
Tabulka 9: Perspektiva interních procesů společnosti ABC. Zdroj: vlastní.....56
Tabulka 10: Perspektiva učení se a růstu společnosti ABC. Zdroj: vlastní.....59
Tabulka 11: Souhrn všech perspektiv společnosti ABC.....61
Tabulka 12: Návrh systému popisu pracovních pozic. Zdroj: vlastní.....63
Tabulka 13: Návrh dvoustupňového hodnocení zaměstnanců dle BSC. Zdroj: vlastní. .64

1. Úvod

1.1. Předmluva

Balanced scorecard, neboli vyvážená výsledková tabulka, zkráceně BSC. S tímto názvem jsem se poprvé setkal na přednáškách z manažerského controllingu. Téma mě okamžitě zaujalo. Filozofie této metody na mě zapůsobila jako syntéza většiny doposud poznaných manažerských metod sledování výkonnosti podniku. Zajímavě působila především ona vyváženost, tedy skutečnost, že metoda se nezabývá pouze finančními výsledky podniku, ale dává je na stejnou úroveň jako jiné ukazatele.

Myšlenka této vyváženosti se najednou táhla i dalšími zkoumanými oblastmi v rámci studia, kdy jsem si stále více uvědomoval, že ve všech oblastech je třeba se zaměřit na více perspektiv. Ať se to týká témat jako projektový management, kde potřebujete nejen dosáhnout požadovaného cíle, ale také vést projektový tým, zlepšovat procesy, vzdělávat se, nebo v tématu řízení lidských zdrojů, kde je opět třeba se zaměřit nejen na výkonnost, ale i na jiná kritéria.

Vazbou na řízení lidských zdrojů jsem se začal zabývat i v praxi, kdy jsem narazil na problém podle čeho strukturovat personální pohovory, dle jakých kritérií hodnotit členy týmu. Okamžitě opět vyvstala myšlenka na 4 perspektivy BSC, které se zdály vhodné i pro vedení těchto pohovorů. Ukázalo se užitečným všem pracovníkům připomenout, že existují nějaké finanční výsledky, ale zároveň je třeba udržovat spokojenost zákazníků, zlepšovat interní procesy a snižovat náklady a za tímto účelem se neustále vzdělávat.

Toto spojení strategie a témat z řízení lidských zdrojů mě přimělo k zaměření diplomové práce právě tímto směrem a pokusit se integrovat v mé praxi jak systém strategického řízení a měření výkonnosti, tak i metodiku řízení lidských zdrojů založenou právě na kritériích BSC.

Z této úvahy tedy vzniklo téma: Aplikace metody Balanced Scorecard se zaměřením na řízení lidských zdrojů. Práce tedy v teoretické části obsahuje bližší seznámení s metodou Balanced Scorecard (BSC), dále pak s teorií řízení lidských zdrojů. V praktické části je pak proveden rozbor návazností metody BSC na řízení lidských zdrojů a naopak. Následně je provedena aplikace metody BSC se zaměřením právě na návaznosti na řízení lidských zdrojů v prostředí konkrétní společnosti.

1.2. Cíle

Hlavním cílem diplomové práce je aplikace metody Balanced Scorecard se zaměřením na řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti, která si nepře být jmenována a je uváděna pod názvem ABC. Aplikace spočívá ve vytvoření rámce metody BSC a rámce vybraných nástrojů pro řízení lidských zdrojů. Záměrem není detailní zkoumání jednotlivých měřítek či způsobů měření, ale spíše doporučení vyvážených cílů a předběžný výběr měřítek pro další zpřesňování a rozvoj metody v rámci společnosti ABC.

Motivem pro tento cíl byla praktická potřeba implementace strategie a přiblížení této strategie všem zaměstnancům dané společnosti. Manažeři se často soustředí na dosažení hlavních finančních cílů, aniž by si uvědomovali jejich návaznost na cíle v jiných oblastech a cesta k úspěchu pak často končí cestou do záhuby po realizaci nesmyslných škrtů v nákladech a podobně. Další motivací byla absence návaznosti řízení lidských zdrojů na plnění ostatních povinností. Řada společností má jistě propracovaný systém řízení lidských zdrojů, ale v praxi se setkáváme zvláště u menších a středních podniků se situací, kdy se manažerovi najednou objeví na stole úkol jako například: „Ohodnoť zaměstnance podle jejich výkonu.“ Nebo jen: „Proveď hodnotící pohovory.“ Bez další specifikace či návaznosti. Toto doufáme vyřešit stanovením celkového rámce nástrojů pro řízení, implementaci strategie a propojením s řízením lidských zdrojů.

Abychom dospěli k hlavnímu cíli, je nutné bližší seznámení s filozofií Balanced scorecard, jak tento systém vznikal a jeho základní vlastnosti a možnosti. Původním záměrem metody BSC bylo vytvořit vyváženou metodiku sledování výkonnosti podniku. Tento hlavní parametr je zachován i při implementaci do společnosti ABC a jedním s dílčích cílů je tedy i prozkoumat jednotlivé perspektivy metody BSC, průzkum jednotlivých kritérií pro hodnocení výkonnosti podniku v jednotlivých oblastech pro jejich specifickou aplikaci.

V rámci zkoumání celého systému BSC je kladen specifický důraz právě na vazbu na systém řízení lidských zdrojů. Pro zjištění těchto vazeb je tedy nutné blíže prozkoumat i zásady z oblasti řízení lidských zdrojů a vytvořit tak teoretický rámec i pro tuto oblast.

V praktické části práce pak dochází k aplikaci teoretických poznatků na konkrétní organizaci – společnost ABC. Společnost si nepřeje zveřejňovat přesnou identifikaci a jiné interní data, její název je tedy upraven a informace o společnosti upraveny tak, aby poskytovaly reálný obraz o jejím hospodaření.

Po definování parametrů společnosti a jejích cílů je tedy aplikována teoretická část na tuto situaci, stanovena kritéria pro měření výkonnosti, stanoveny specifické vazby na systém řízení lidských zdrojů.

Výsledkem je pak sestavení hlavního rámce BSC pro společnost ABC, doporučení konkrétních cílů v jednotlivých perspektivách BSC, dále pak měřítek doporučených pro měření výkonnosti společnosti a také doporučení cílových hodnot a hlavních iniciativ směřujících k plnění cílů.

V rámci řízení lidských zdrojů je pak sestaven rámec doporučení pro tvorbu dalších nástrojů pro řízení společnosti tak, aby nebyla oddělena metodika řízení lidských zdrojů od praktického řízení společnosti a aby systém řízení lidských zdrojů směřoval právě k implementaci metody BSC.

Závěrem by měl být ucelený přehled určený manažerům společnosti jako jeden komplexní soubor nástrojů pro praktické řízení společnosti ABC.

1.3. Metodika

V teoretické části je kladen velký důraz na seznámení se s metodou BSC v co nejčistší podobě, jak ji vytvořili její autoři. Při rozboru literatury bylo zjištěno, že většina autorů věnující se problematice BSC se v maximální míře odvolává právě na tvůrce metody. Například Smullen (1997) má autory metody jako jediný zdroj i veškeré příklady se shodují s Kaplan (2002). Jako hlavní zdroj této teoretické části je tedy použito dílo pánu Kaplana a Nortona (Kaplan 2002). Alternativní autoři se již zabývají pouze různými pohledy na implementaci metody. Některé poznatky jsou použity i z díla společnosti Horváth & Partners (Horváth, 2002), což je poradenská společnost založená nestorem finančního controllingu Péterem Horváthem. Tato obsáhlá publikace nabízí právě alternativní pohled na metodu BSC z pohledu controllingu a měření výkonosti, což je v kontrastu s přístupem Kaplana (2002), který sice začal u měření výkonnosti, ale současný pohled je spíše strategický, zaměřený na komplexní manažerský systém. Je tedy provedena literární rešerše, rozbor jednotlivých zdrojů a syntéza získaných informací.

Pro seznámení s teorií lidských zdrojů je pak proveden rozbor literatury z této oblasti. Jakožto hlavní zdroj byla zvolena publikace Michaela Armstronga, který je mezinárodní kapacitou právě v oblasti řízení lidských zdrojů a vycházejí z něj i české učebnice z této oblasti.

Rozborem a srovnáním vybrané literatury je pak provedeno propojení těchto dvou obecných rámců. Jsou identifikovány společné průsečíky a metody, které je vhodné propojit. Cílem propojení je implementovat hlavní zásady řízení lidských zdrojů do metody BSC, jde tedy o syntézu obou oblastí.

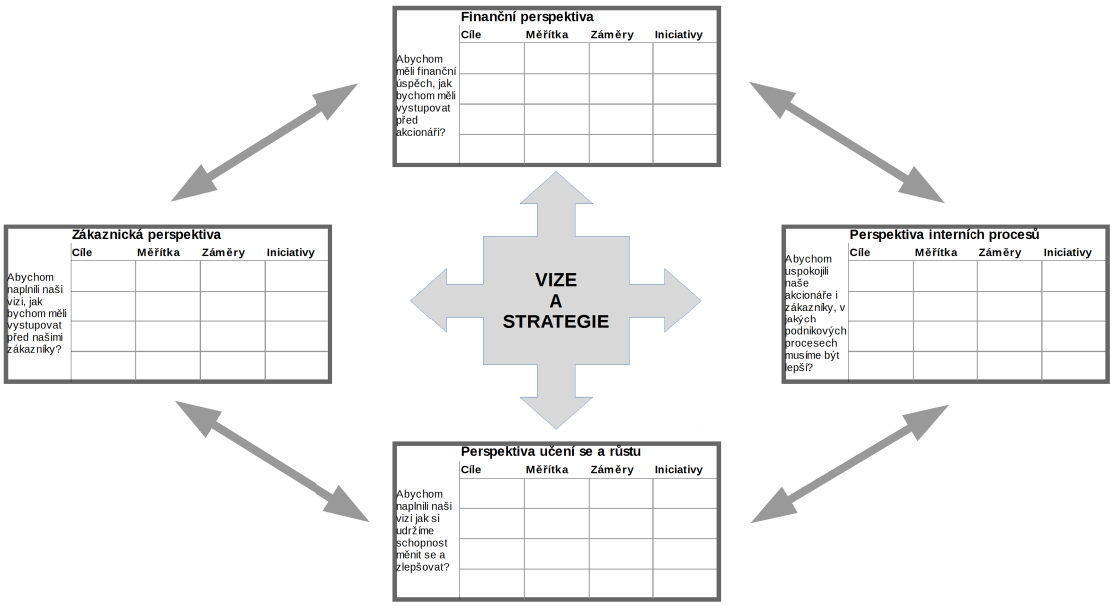
Poslední část práce je již samostatným doporučením autora společnosti ABC na stanovení cílů, měřítek a konkrétních nástrojů řízení. Doporučení vychází z rozboru uvedeném v teoretické části a v kapitole syntetizující metody BSC s řízením lidských zdrojů, dále pak z více jak desetileté praxe autora z prostředí společností podobných společnosti ABC a některé myšlenky jsou konzultovány s jinými pracovníky ABC.

Jak již ale bylo řečeno, cílem práce není dát jediný správný pohled na implementaci metody, ale spíše prvotní návrh, který bude autorem implementován i v praxi a dále rozvíjen.

2. Teorie Balanced Scorecard

2.1. Filozofie Balanced Scorecard

Ještě před zkoumáním vývoje či historie či jiných detailů této metodiky je nutné definovat základní filozofii. Ta vyplývá z řady učebních textů, konkrétně ji uvádějí sami autoři metodiky. Následující obrázek je volně převzat přímo od autorů, Kaplan (2002):



Obrázek 1: Základní schéma BSC dle Kaplan (2002)

Tento základní a zdánlivě jednoduchý model jasně ukazuje 4 perspektivy metody BSC a jejich důležitost pro vizi a strategii podniku. Základem metody je vyváženost těchto perspektiv.

Jak uvádí Kaplan (2002, s. 15), tedy autoři metody, *„informační věk vyžaduje k dosažení úspěchu po výrobních i služby poskytujících firmách nové schopnosti. Schopnost mobilizovat a zužitkovat nehmotná nebo neviditelná aktiva je mnohem více rozhodující, než investování fyzických hmotných aktiv a jejich řízení.“*

Metoda BSC se tedy kromě hmotných aktiv soustředí i na ta nehmotná. Čtyři perspektivy takto zohledňují všechny faktory ovlivňující úspěšnost organizace. Jde o:

- Finanční perspektivu
- Zákaznickou perspektivu
- Perspektivu učení se a růstu
- Perspektivu interních procesů

Aby byla společnost dlouhodobě úspěšná, musí dosahovat vyrovnané výkonnosti ve všech těchto perspektivách. Velký důraz je kladen na slovo „dlouhodobě“. V krátkodobém horizontu je možné uspět i na základě strategie motivované například pouze finančními výsledky, kde je ale upřednostňován krátkodobý nebo okamžitý zisk na úkor dlouhodobého rozvoje. Typickým příkladem tohoto přístupu je omezení nákladů

na inovace. V takovém případě může společnost uspět v krátkodobém horizontu, kdy má k dispozici zajímavý produkt s konkurenční výhodou, ale bez investic do inovací a růstu bude jistě brzo předstižena a v krajním případě i eliminována konkurencí, která přijde s inovativnějším produktem.

Metoda BSC tedy říká, že pro úspěšné řízení firmy je nutné zohlednit jednak tradiční finanční kritéria (finanční perspektiva), ale nezapomenout ani na požadavky zákazníků a udržování dobrých vztahů se zákazníky (zákaznická perspektiva), dále pak je nutné organizaci neustále učit a vzdělávat, ať již prostřednictvím jejích zaměstnanců nebo inovacemi a technologiemi (perspektiva učení se a růstu), a v neposlední řadě je nutné zefektivňovat interní procesy, snižovat náklady a zvyšovat efektivitu (perspektiva interních procesů).

Řada kritérií může jít proti sobě, například investice do vývoje mohou znamenat horší finanční výsledky. Cílem je tedy vyváženost všech zásadních parametrů aby bylo dosahováno úspěchu ve všech uvedených perspektivách.

2.2. Vývoj BSC

Jak uvádí Kaplan (2002, s. 9), metoda BSC byla vyvinuta v rámci výzkumného projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“ v 90. letech minulého století za účelem vytvoření modelu, který nebude tolik akcentovat dosavadní důraz na přístupy měření výkonnosti založené na klasických účetních výkazech. Jak bylo již naznačeno ve filozofii metody, důraz na finanční a účetní výkazy může omezovat potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty právě z důvodu preference okamžitých ekonomických výsledků.

Mezi všemi zkoumanými studiemi zvítězil právě pojem scorecard, který už v té době některé společnosti využívali právě pro měření inovačních procesů. V rámci diskuse autorů byla tato myšlenka rozšířena na pojem vyvážený scorecard, tedy BSC, sestavený ze 4 různých perspektiv.

První publikace této metody přišla v článku „Balanced scorecard – Measures That Drive Performance“, který byl publikován v Harvard Business Review v únoru 1992.

Jak z názvu výzkumného projektu tak i z názvu prvního článku vyplývá, že metoda byla z počátku zaměřena výhradně na měření výkonnosti. Nebyla tedy koncipována jako komplexní managerský systém, jak je vnímána v dnešní době.

Toto rozšíření přišlo v rámci další publikace autorů, tedy v článku „Putting the Balanced Scorecard to Work“, který byl opět zveřejněn v Harvard Business Review v říjnu 1993. V tomto článku již autoři zdůrazňují důležitost výběru kritérií pro hodnocení v rámci BSC a jejich propojení se strategií podniku. Správná volba kritérií a propojení se strategií pak podle autorů vede ke správné identifikaci klíčových procesů podniku.

Po aplikaci metody v praxi se z ní tedy stal nejen systém měřící výkonnost, dále i pomůcka pro tvorbu strategie, ale nakonec i klíčový manažerský systém. Firmy implementující tuto strategii jí tak využívali pro stanovení cílů, alokaci zdrojů, rozpočtování, plánování, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se. Autoři pak toto rozšíření popsali v dalším článku v Harvard Business Review v roce 1996, „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“.

Tento článek pak vyústil v publikaci celé knihy, ze které právě čerpá v teoretické části tato práce. Jde souhrn právě před tím vydaných článků a komplexní pohled na metodu BSC, název knihy je „The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action“, v češtině pak vyšla pod názvem „Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku“.

2.3. Důvody pro zavedení BSC

Jaké jsou vlastně důvody pro zavedení BSC? Je to skutečně všeobjímající manažerský systém, nebo jen líbivá teorie zvyšující tržby poradenským firmám? Zajímavou statistiku a důvody uvádí Horváth (2002, s. 2), který cituje statistku: *„Podle odhadů Garten Group využívalo BSC v roce 2000 již 40% z tisíce největších společností“*. Autor dále uvádí, že 40% podniků indexu DAX 100 (index německé burzy) BSC buď využívají, nebo jsou v procesu jejího zavádění.

Horváth (2002, s. 2) také uvádí osm základních důvodů pro zavedení BSC, mezi které patří:

- *„Nutnost prosazení strategie. Nutnost prosazení strategie do praxe je dnes hlavním důvodem pro zavedení BSC*
- *Kritika klasického systému ukazatelů*
- *Nutnost zpřehlednění reportingu. V řadě podniků panovala nespokojenost managementu s podnikovým reportingem. Agregovaná data nedávala dostatečný přehled o stavu implementace strategie, pouze o finančních ukazatelích.*
- *Nutnost zjednodušení procesu plánování. Stávající systém strategického a operativního plánování na roční bázi je příliš dlouhý na to, aby bylo možné pružně reagovat na novou konkurenční situaci.*
- *Nutnost zlepšení externího reportingu. Empirická studie provedená Ernst & Young v roce 1997 ukázala, že asi jednu třetinu informací využitých při rozhodování o investicích tvoří nefinanční měřítka. Z tohoto důvodu například Deutche Bank zveřejnila nefinanční měřítka dle BSC.*
- *Dominantní postavení finančních veličin pro řízení.*
- *Organizační oddělení útvaru strategie a controllingu. Toto oddělení může způsobit komunikační problémy a rozdílné chápání strategie*
- *Kon TraG jako podnět k zavedení BSC (zákon pro kontrolu a zprůhlednění dění v podniku, platný v Německu).“*

Horváth (2002, s. 8) také definuje BSC jako *„zvláštní druh konkretizace, znázornění a sledování strategií, s jejíž pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie“*.

Zmínka o reportingu není u Horvátha náhodou. Peter Horváth je právě zakladatel oboru reportingu jakožto nástroje pro řízení společnosti. V knize Balanced Scorecard v praxi se tak pokouší o syntézu právě reportingu a metody BSC v komplexní manažerský systém. Je tedy patrné, že systém BSC není alternativou k dosavadním metodám zaměřených především na finanční data, ale spíše jeho rozšířením.

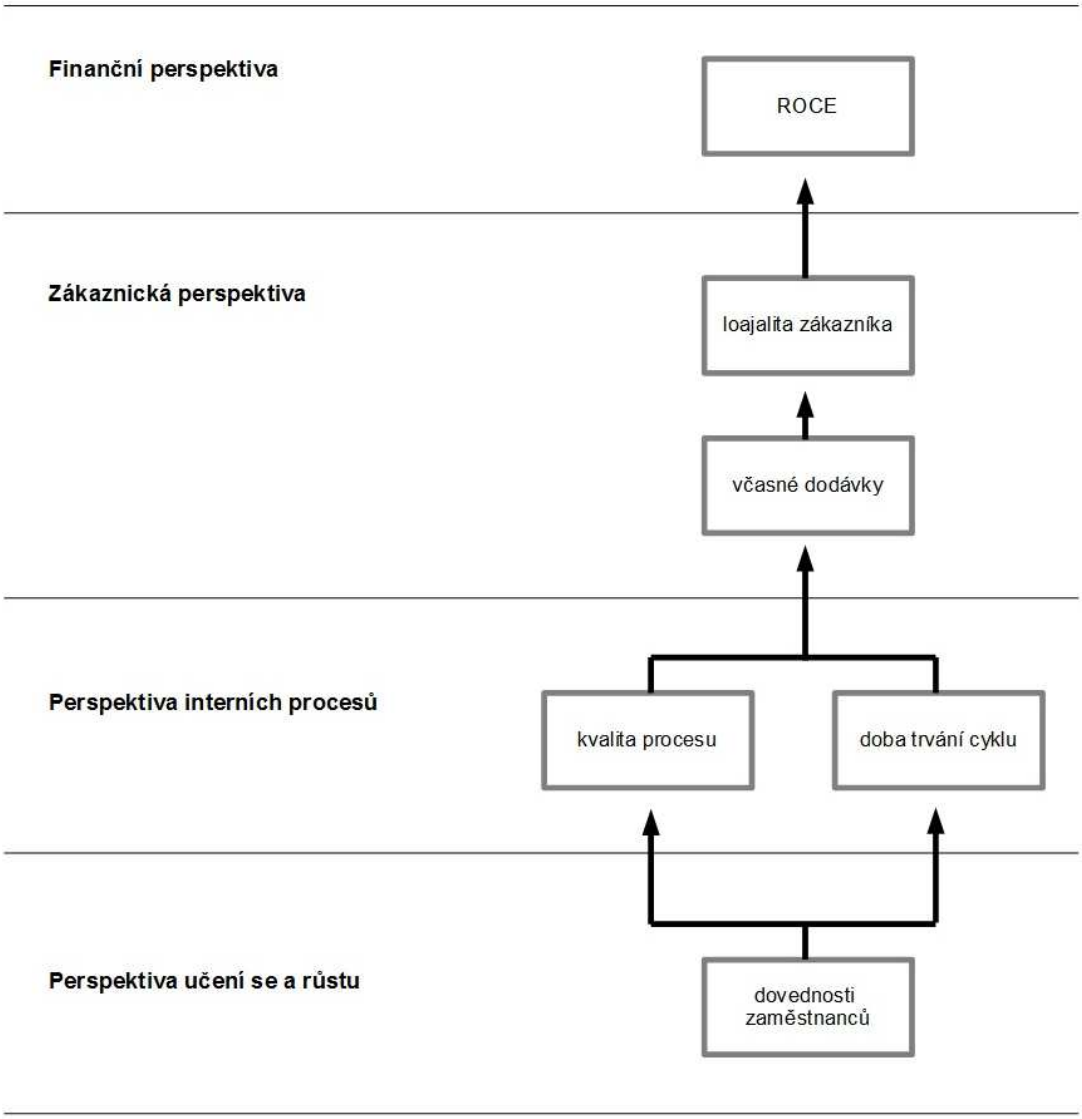
Kaplan (2002, s. 29) odůvodňuje potřebu zavedení BSC z opačného konce a používá hlavní argument *„když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit“*. Jde tedy o důraz na identifikaci klíčových ukazatelů v jednotlivých perspektivách BSC a jejich správné měření a vyhodnocení.

Kaplan i Horváth se shodují právě na důležitosti propojenosti se strategií a prosazení této strategie. Kaplan (2002) zdůrazňuje, že BSC poskytuje manažerům ucelený rámec

převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Autor uvádí na příkladu společnosti Rockwater také důležitost propojení celkové strategie s každodenní činností jejích zaměstnanců. Nestačí vzletné fráze o vizi, misi a strategii, která bývají pronášena na konferencích, když se s nimi neumí ztotožnit jednotlivý zaměstnanci v rámci jejich každodenní činnosti. Právě na tuto oblast budou zaměřeny i další kapitoly soustřeďující se na personální řízení. Kaplan (2002, s. 32) to ilustruje na rozhovoru Normana Chamberse, prezidenta společnosti Rockwater s jedním z jeho projektových manažerů, kde mu manažer na konferenci říká: "*Norme, chci abys věděl, že ti vizi věřím a chci se podle ni řídit. Zrovna tu mám zákazníka, ale nevím, co bych měl dělat, aby to bylo v souladu s tvými představami.*" BSC tady nabízí řešení právě v transformaci vizí do konkrétních měřitelných cílů rozdělených do 4 perspektiv.

Pro správnou implementaci BSC je tedy nutné spojení měřítek s jedinou strategií daného podniku. Kaplan (2002, s. 36) také zdůrazňuje vzájemnou provázanost zvolených měřítek vztahy příčina – důsledek. Příkladem takové provázanosti je následující schéma klíčových ukazatelů napříč 4 perspektivami. Schéma je uvedeno jako Obrázek 2.

Při zavádění BSC je ale třeba také dát pozor na stav organizace, do které BSC zavádíme. Jak upozorňuje Vysušil (2004, s. 24), BSC nelze bezmyšlenkovitě zavést do zbyrokratizované organizace. Autor poukazuje na vývoj BSC a její vrcholovou podstatu, tzn., že je výsledkem a souhrnem dosud používaných metod. Aby ji podnik mohl úspěšně zavést, musí mít funkční základní systémy řízení, jako je finanční řízení a finanční analýza, případně i procesní řízení.



Obrázek 2: Vazby mezi klíčovými ukazateli BSC. Zdroj: Kaplan (2002)

„Správně sestavený BSC vypráví příběh o strategii podnikatelské jednotky. Měl by rozpoznat a explicitně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů. Každé měřítko BSC by mělo být článkem řetězce příčin a důsledků, sdělující význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku“ píše Kaplan (2002, s. 37). Jak toto souvisí s důvody pro zavedení BSC? Příklad krásně vystihuje prospěšnost BSC k formulaci strategie a její prosazení napříč podnikem.

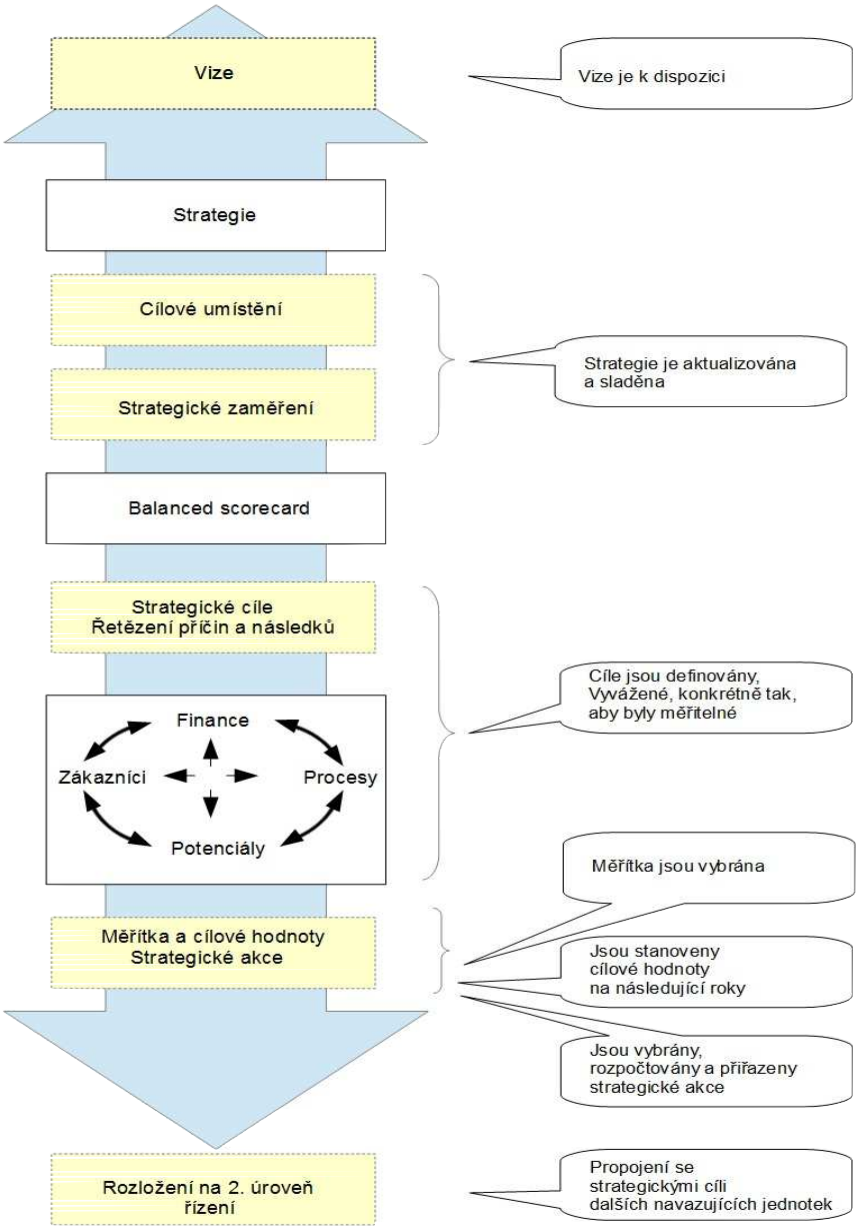
Na základě důvodů Horvátha z pohledu spíše controllingového a Kaplana z pohledu soustředěného spíše na měření výkonnosti jsou hlavní důvody a přínosy zavedení BSC do podniku následující:

- BSC pomáhá formulovat strategii
- BSC pomáhá objevit hybné síly nutné pro splnění výstupních měřítek BSC a tím

identifikovat klíčové firemní procesy

- BSC pomáhá stanovit vazby typy příčina důsledek mezi jednotlivými měřítky a hybnými silami.
- BSC pomáhá implementovat strategii a přiblížit jí od obecných formulací vize blíže každodenním činnostem
- BSC svým důrazem na měřitelnost měřítek se usnadňuje následné řízení každodenních operací
- BSC poskytuje nástroje pro controlling, reporting či obecně zpětnou vazbu, a to jak interně, tak i externě.

Pozici BSC a její přínos pro převádění strategie do konkrétních aktivit znázorňuje pro lepší vizuální názornosti následující schéma:



Obrázek 3: Převádění strategie do konkrétních aktivit. Zdroj: Horváth (2002)

2.4. Finanční perspektiva

I přes skutečnost, že hlavním přínosem BSC je hodnocení nefinančních měřítek, zůstává právě finanční perspektiva hlavním měřítkem, ke kterému směřují ostatní cíle. Důležitým faktorem nicméně stále zůstává klíčový požadavek na vyrovnanost a propojenost jednotlivých perspektiv.

Jak uvádí Kaplan (2002, s. 49), cíle a strategie v oblasti finanční, které můžou společnosti použít mohou být od agresivního růstu až po likvidaci. Autor pro zjednodušení uvádí tři základní fáze, do kterých lze zařadit většinu takových strategií:

- Růst
- Udržení
- Největší výnosy (sklizeň)

V této části jsou brány v úvahu pouze finanční ukazatele, strategie se tedy nesoustředí na růsty tržního podílu, objevování nových trhů a podobně, jak jsou definovány typy strategií například dle Zuzák (2012).

Nicméně i Kaplan (2002, s. 52) připisuje speciálně růstové strategii vliv marketingového mixu, který má vést k rozšiřování nabídky a růstu počtu zákazníků. Autor uvádí, že pro každou výše uvedenou strategii existuje finanční oblast, která tuto strategii podporuje. U růstu je to především růst obratu, který musí být podpořen právě již zmíněným marketingovým mixem. U fáze udržení je to pak především snižování nákladů a zvyšování produktivity. U sklizně je to pak zlepšování využití zdrojů a investiční strategie. Kombinace strategie a finančních oblastí zobrazuje níže uvedené schéma.

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků / služeb	**Snížení nákladů / zvýšení produktivity**	**Využití zdrojů**
Strategie podnikatelské jednotky	**Růst**	Míra růstu prodejů podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum,vývoj (procento prodejů)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotku výstupu a transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Obrázek 4: Měření strategických finančních témat. Zdroj: Kaplan (2002)

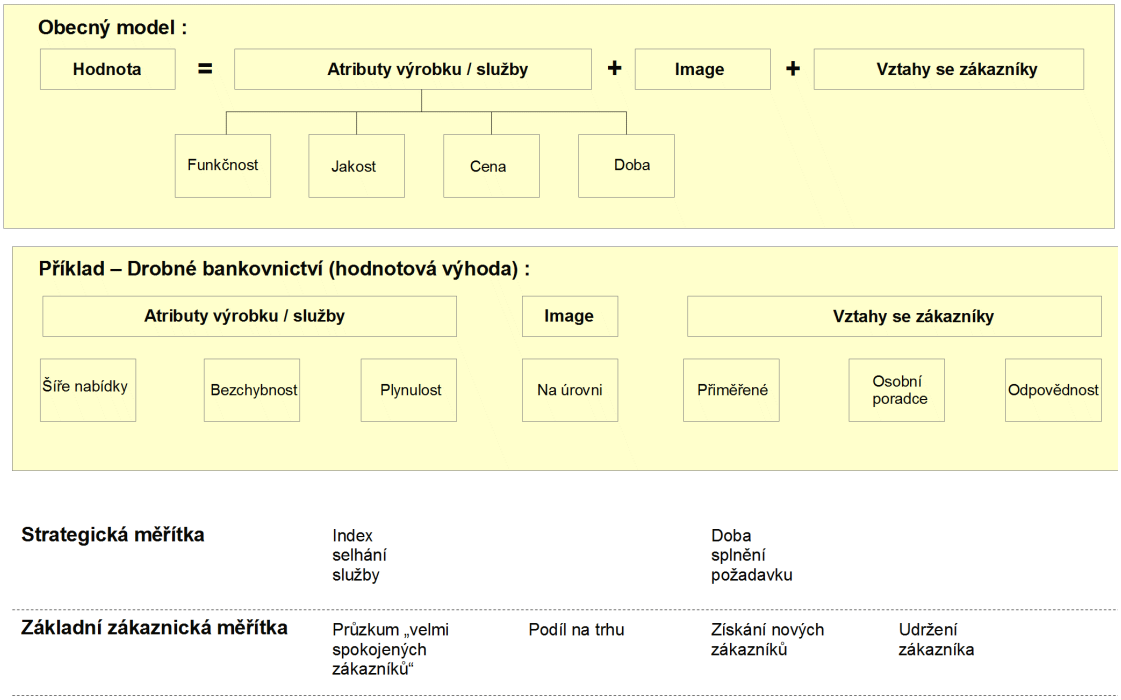
Důležitým a často opomíjeným faktorem při stanovení finančních měřítek může být míra rizika spojená s určitými výnosy. Kaplan (2002, s. 51) uvádí, že některé společnosti zahrnují do finanční perspektivy záměr, který určuje míru rizika. Může jít například o cíl snížit výkyvy v tržbách diverzifikací zákazníků.

2.5. Zákaznická perspektiva

Jak již z názvu perspektivy vyplývá, zaměřuje se na zákazníky, trhy, segmenty, které jsou pro daný podnik důležité. V této části se uplatní klasické metody strategického managementu, které uvádí Zuzák (2012), jako jsou strategické analýzy vnitřního prostředí, které se soustřeďují na určení tržního podílu, rozložení portfolia a podobně. Perspektiva v podstatě supluje marketingově založenou strategii.

Autoři metody BSC popisují cíle perspektivy jako identifikaci zákaznických a tržních segmentů, ve kterých chce společnost podnikat, dále stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů. Mezi tato měřítka může patřit například spokojenost zákazníků nebo jejich loajalita, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost.

Důležitým pojmem v rámci této perspektivy je hodnotová výhoda zákazníka. Tato je graficky znázorněna na Obrázek 5. Podle autorů (Kaplan, 2002, s. 69) hodnotové výhody představují hybné síly pro základní měřítka zákaznické perspektivy, slouží tedy i k identifikaci klíčových procesů v rámci společnosti.



Obrázek 5: Hodnotová výhoda zákazníka. Zdroj: Kaplan (2002)

Při definování cílů a měřítek orientovaných na zákazníky je třeba cíle orientovat tržně a především reálně. Kaplan (2002, s. 61) říká: *„Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivně BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznicky orientovaných cílů. Podniky, které se pokoušejí být pro každého vším, obvykle končí tak, že jsou pro všechny ničím.“* Jinými slovy, v žádném podniku nelze uspokojit všechny zákazníky nebo každému poskytnout produkt přesně na míru. Podniky jsou nuceny správně zvolit ty segmenty, které jsou pro ně klíčové.

Segmentace trhu, tedy výběr skupin zákazníku, kterým podnik nabízí své produkty či služby má dle Kaplan (2002, s. 65) pět základních měřítek, které je možné použít pro všechny typy podniků. Pro větší názornost je tu opět schéma těchto měřítek v rámci grafiky Obrázek 6.

Podíl na trhu	Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek
Získávání nových zákazníků	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky
Udržení zákazníků	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně
Spokojenost zákazníků	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody
Ziskovost zákazníků	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka

Obrázek 6: Základní měřítka zákaznické perspektivy. Zdroj: Kaplan (2002)

Základními měřítky tedy jsou:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků

- Ziskovost zákazníků

Pro měření tržního podílu a k volbě strategie jsou vhodné výše uvedené metody marketingové strategie či strategického managementu. Tržní podíl je možné měřit absolutně, tedy podíl obratu dané firmy na celkovém obratu daného segmentu. Data o celém segmentu obvykle poskytují různé asociace či státní instituce jako je statistický úřad. Kaplan (2002, s. 65) uvádí i možnost pro společnosti s menším počtem zákazníků, kdy je možné měřit procento zakázek od těchto zákazníků. Dalším měřítkem tržního podílu dle tohoto autora je podíl na obratu u těchto zákazníků. Měřítko tedy ukazuje úspěšnost společnosti u klíčových zákazníků. Toto měřítko je možné aplikovat na celý segment, nebo v případě malého počtu zákazníků i po jednotlivých zákaznících.

Jak uvádí Kaplan (2002, s. 66) klíčovou podmínkou pro růst tržního podílu je udržení stávajících zákazníků. Pro většinu typů podniků je toto snadno změřitelná záležitost, zvláště pokud mají své zákazníky jednoznačně identifikované například konkrétním smluvním vztahem. Alternativně k pouhému monitoringu udržení zákazníků lze použít i další měřítka, jako je loajalita zákazníka měřená procentuálním růstem obratu daného zákazníka.

Získávání nových zákazníků je také klíčové pro růst tržního podílu, pro růst obratu a tím i finančních výsledků. Možnost měření toho kritéria je možné procentuálním nárůstem nových zákaznických entit, celkovými prodeji novým zákazníkům.

Jak vyplývá z grafického schématu, spokojenost zákazníků může být považována za jedno z nejdůležitějších měřítek, jelikož přímo ovlivňuje hned tři další, tedy na spokojenosti závisí jak získávání nových zákazníků, tak ziskovost jednotlivých zákazníků, tak i míra udržení zákazníků. Měření toho kritéria je ale zároveň jedno z nejproblematičtějších. Jak píše Kaplan (2002, s. 67) pro udržení loajality zákazníka v dnešní době již nestačí pouze jeho základní spokojenost. Dle průzkumu Jones (1995) může podnik počítat s opakovanými prodeji pouze v případě, označí li zákaznicí svou zkušenost za plně nebo mimořádně uspokojující.

Ziskovost zákazníků je také nutné sledovat a to především z důvodu, že žádné z předchozích kritérií nezaručí finanční úspěch strategie, pokud zákazníci nebudou zisková. Bylo by snadné dosáhnout vysokého tržního podílu a přilákat mnoho nových zákazníků nízkými cenami, ale bez požadavku na ziskovost zákazníků toto postrádá smysl.

2.6. Perspektiva interních podnikových procesů

Měření interních podnikových procesů není novinkou metody BSC, ale její autoři přesto uvádí, že tato perspektiva představuje největší změnu od dosavadních měřítek výkonnosti. Dosavadními měřítky padající do této kategorie jsou kritéria jako:

- sledování jakosti
- vyhodnocení doby cyklu
- doba vyřízení objednávky
- optimalizace nákupu
- plánování výroby

Většina výše uvedených měřítek se zaměřuje na sledování a měření stávající procesů a jejich následné zlepšování. Kaplan (2002, s. 85) klade naopak veliký důraz ne na hodnocení stávajících procesů, ale na zavedení komplexní strategie pro splnění cílů akcionářů (finanční perspektiva) i zákazníků (zákaznická perspektiva). Toto nemusí nutně znamenat jen optimalizaci stávajících procesů, ale spíše objevování nových procesů ve kterých by podnik měl dosáhnout nejlepších výsledků.

Kaplan (2002, s. 87) toto ilustruje na příkladu společnosti Rockwater, která se potýkala s dlouhým trváním cyklu spočívajícím až ve 110 dní trvajícím zpoždění závěrečné platby za dodané služby. Autoři zjistili, že zlepšení stávajících procesů jako školení zaměstnanců, sledování plateb a podobně nepomohlo. Analýzou bylo zjištěno, že zpoždění je způsobeno špatnou komunikací se zákazníky, kteří mají odlišnou představu o dokončení díla. Byl tedy zaveden nový proces s nároky na projektové manažery společnosti Rockwater, kde nově museli sledovat nejen technickou stránku projektu, ale i ekonomickou a byl stanoven systém nepřetržité komunikace se zákazníkem vedoucí ke včasné identifikaci jeho požadavků, včetně požadavků na dokončení.

Z uvedeného také vyplývá, že měřítka a strategie podnikových procesů by se měly definovat až v návaznosti na prozkoumání finanční a zákaznické perspektivy. Toto je v souladu i se schematem příčinných vazeb mezi základními ukazateli BSC, viz Obrázek 2.

Autoři metody BSC, Kaplan (2002, s. 89), uvádějí šablonu hodnotového řetězce interních procesů. Pomocí této šablony může podnik identifikovat skupinu procesů nutných pro vytváření hodnoty a finančních výsledků. Tato šablona je uvedena v grafické podobě jako Obrázek 7.

Obrázek 7: Obecný model hodnotového řetězce. Zdroj: Kaplan (2002)

Obecný hodnotový řetězec se tedy skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu.

A jaká mohou být měřítka pro tyto procesy? V rámci inovací je možné sledovat procento prodejů nových produktů, návratnost nákladů na výzkum a vývoj, doba vývoje nových produktů. Kaplan (2002, s. 93) uvádí i měřítko používané společnosti Hewlet Packard, doba zvratu (BET), které měří čas od začátku vývoje produktu do doby, kdy je produkt uveden na trh a přinese takový zisk, který pokryje náklady na vývoj. Oblast inovací je velmi specifická pro různá odvětví, podniky tedy musí měřítka maximálně přizpůsobit specifikům odvětví.

U provozního procesu, který začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou této služby či produktu, je možné použít měřítka soustřeďující se na čas, kvality a náklady.

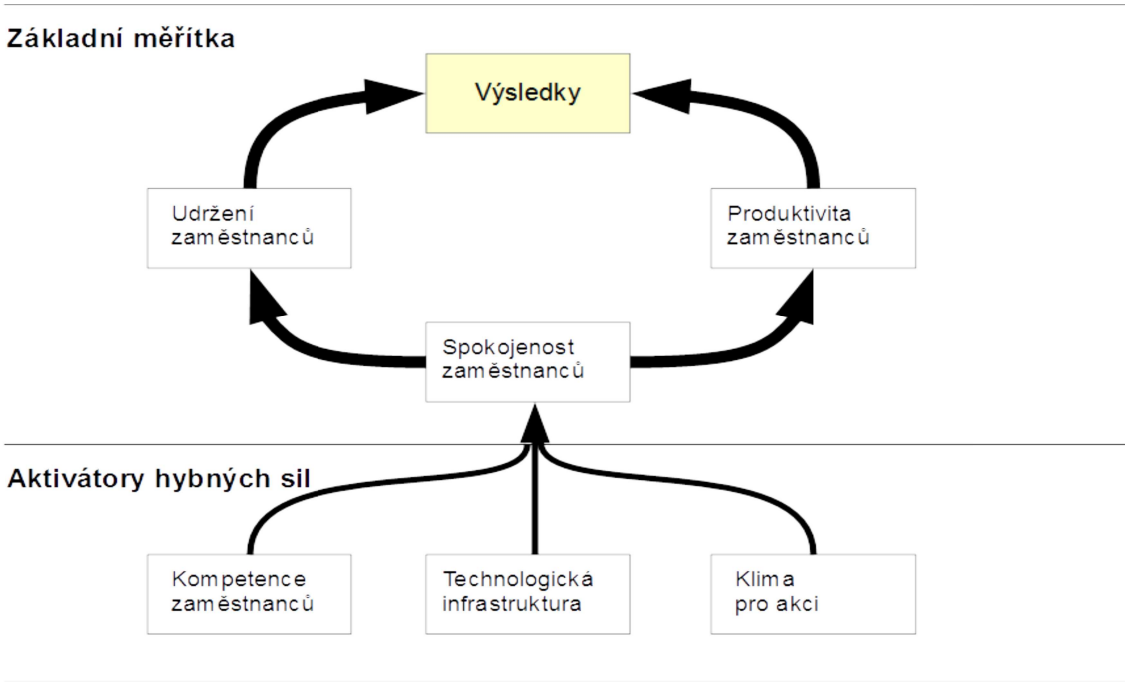
Poslední fází je poprodejní servis, který zahrnuje opravy, reklamace, zpracování plateb a jiné druhy péče o zákazníka, který již zakoupil službu či produkt. Měřítka této oblasti by se tedy měla soustředit jednak na minimalizaci nutných zásahů, prevenci, obecně tedy na kvalitu výrobků a služeb. Druhým měřítkem může opět kvalita, čas náklady spojené s tímto servisem.

2.7. Perspektiva učení a růstu

Předchozí kapitoly definovaly v jakých oblastech musí společnost dosahovat úspěchu, byly identifikovány klíčové hybné síly. Poslední perspektiva BSC pak vytváří podmínky pro realizaci ostatních cílů. Kaplan (2002, s. 112) uvádí, že *„perspektiva učení se a růstu vytváří infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC“*.

Autoři metody BSC, tedy Kaplan (2002, s. 113) vytipovali na základě zkušenosti s implementací BSC tři hlavní oblasti této perspektivy:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost



Obrázek 8: Rámec měření učení se a růstu. Zdroj: Kaplan (2002)

Rámec schopností zaměstnanců zobrazuje Obrázek 8. Měření spokojenosti zaměstnanců je v moderní době opět jednou s klíčových věcí. Při aplikaci BSC do společnosti Rockwater zjistil Kaplan (2002, s. 115), že nejvíce spokojených zákazníků měli právě ti zaměstnanci, kteří uváděli největší spokojenost se zaměstnáním. Z toho plyne jasná návaznost spokojenosti zaměstnanců na spokojenost zákazníků.

Měření spokojenosti zaměstnanců by tedy měla provádět většina firem. Měřítkem spokojenosti bývají většinou dotazníky, které dle Kaplana (2002, s. 115) hodnotí především:

- ztotožnění se s rozhodnutími
- přesvědčení o vykonávání smysluplné práce

- přístupu k informacím umožňujícím vykonávání smysluplné práce
- aktivní podpora tvořivosti a iniciativy
- stupně podpory od nadřízených
- celkové spokojenosti s podnikem

U následného měřítka udržení zaměstnanců je způsob měření nasnadě, tedy procentu obratu klíčových zaměstnanců.

Objektivním výstupním měřítkem všech základních měřítek je pak produktivita zaměstnanců. Ta jde jasně kvantifikovat finančními měřítky aplikovanými na počet zaměstnanců. Měřítko produktivity by ale nemělo stát osamoceně a opět by mělo být logicky provázáno s ostatními měřítky. Produktivitu je tedy nutné sledovat jako výsledek měření spokojenosti a udržení zaměstnanců. Produktivita by měla dávat nejen finanční měřítko, tento důsledek je měřen ve finanční perspektivě, ale měla by dávat zpětnou vazbu na účinnost ostatních měřítek perspektivy učení se a růstu. Změny v produktivitě by měly například odpovědět na otázky:

- Změní se produktivita, když se zlepší spokojenost zaměstnanců?
- Změní se produktivita, když zlepšíme fluktuaci zaměstnanců?

Konkrétními měřítky pak může být například zisk na zaměstnance, obrat na zaměstnance. U obratu na zaměstnance existuje řada omezení, které je patrné například na stavebních firmách. Obří stavební firmy mají často extrémní výši obratu na jednoho zaměstnance. Ta je ale dosahována obrovským poměrem outsourcingu, tedy subdodávek, které jsou realizované jinými entitami. Naopak menší stavební firmy provádějící manuální práce pak mohou mít naopak relativně nízký ukazatel obratu na zaměstnance.

Pro dosažení dobrý výsledků při měření klíčových měřítek v oblasti udržení zaměstnanců, spokojenosti zaměstnanců a produktivity zaměstnanců je nutné nalézt konkrétní cíle v oblasti hlavních hybných sil, které vedou k dosažení kvalitních výsledků. Tyto hybné síly už byly definovány v úvodu kapitoly a podrobněji jsou rozepsány v tabulce níže.

Kompetence zaměstnanců (schopnosti zaměstnanců)	**Technologická infrastruktura** (schopnosti informačního systému)	**Klima pro akci** (motivace, delegování pravomocí a angažovanost)
Strategické dovednosti	Strategické technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úroveň výcviku	Strategické databáze	Strategické zaměření
Úroveň dovedností	Získané zkušenosti	Delegování pravomocí
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální zodpovědnost
		Týmová práce

Tabulka 1: Hybné síly perspektivy učení se a růstu. Zdroj: Kaplan (2002)

V rámci perspektivy učení se a růstu je tedy z pohledu BSC klíčových několik hlavních záležitostí, které vrcholí spokojenými zaměstnanci schopnými dodávat klíčové služby a procesy v souladu se strategií a tyto procesy neustále zlepšovat prostřednictvím vlastního růstu zaměstnanců, tak i růstu celé organizace. Pro dosažení spokojenosti zaměstnanců a celkového růstu společnosti jsou klíčové především:

- Vzdělávání zaměstnanců samotných a vzdělávání a růst celé organizace.
- Kvalitní pracovní prostředí včetně dostatečné podpory efektivních informačních systémů

3. Teorie řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje patří podle ekonomických teorií mezi 3 základní podnikové zdroje:

- Přírodní zdroje, které zahrnují zemědělskou půdu, pozemky, nerostné bohatství, energetické zdroje a podnebí.
- Kapitál, v podobě strojů, úspor a financí, technologií a dalšího majetku, který je potřebný k produkčnímu procesu.
- Lidské zdroje, ke kterým se řadí lidé a jejich znalosti, vzdělání, dovednosti. Obecně jde tedy o předpoklady a vlastnosti lidí potřebné k produkci statků, služeb nebo kapitálu.

Některé zdroje vyčleňují technologie jako samostatný zdroj, jako například Tomšík a kolektiv (2013). Autoři zde uvádí, že technologie jsou zdrojem, který obsahuje technické znalosti, vědu, výzkum a řídící schopnosti lidí a podnikání. Z těchto záležitostí pro účely této práce zařazujeme technické znalosti v podobě patentů, manuálů, dokumentace do kategorie kapitálu, jde o typický příklad nehmotného majetku jak jej zmiňují i autoři BSC. Schopnosti lidí řídit naopak již zařazujeme do lidských zdrojů, jakožto vlastnosti a předpoklady lidí potřebné k další produkci. Tři základní zdroje také odpovídají základním zdrojům ekonomické teorie, které jsou nejčastěji uváděny jako práce, půda a kapitál.

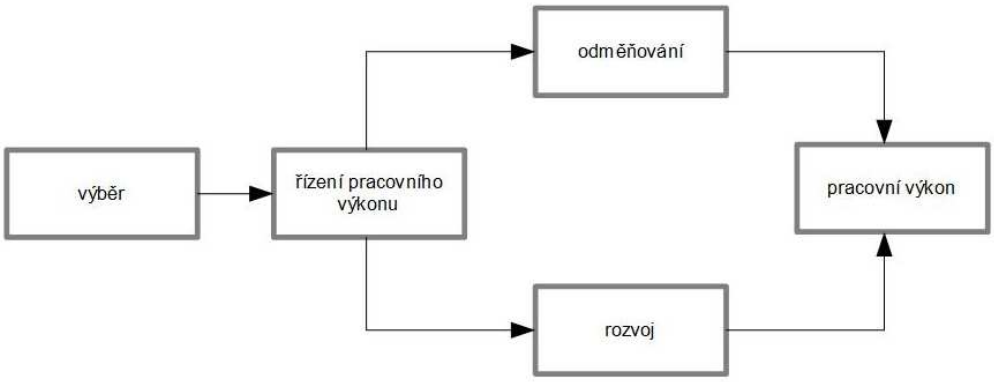
Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2007) následovně: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího , co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Tomšík a kolektiv (2012) pak uvádějí definici: *„Nejnovější pojetí personální práce, které v sobě zahrnuje strategické aspekty, tzn, vedle orientace na vnitřní prostředí podniku, se nezbytně orientuje i na vnější prostředí podniku, které ovlivňují formování a fungování všech podnikových zdrojů, tedy i lidských zdrojů. Nezbytná je také spoluúčast liniových manažerů.“*

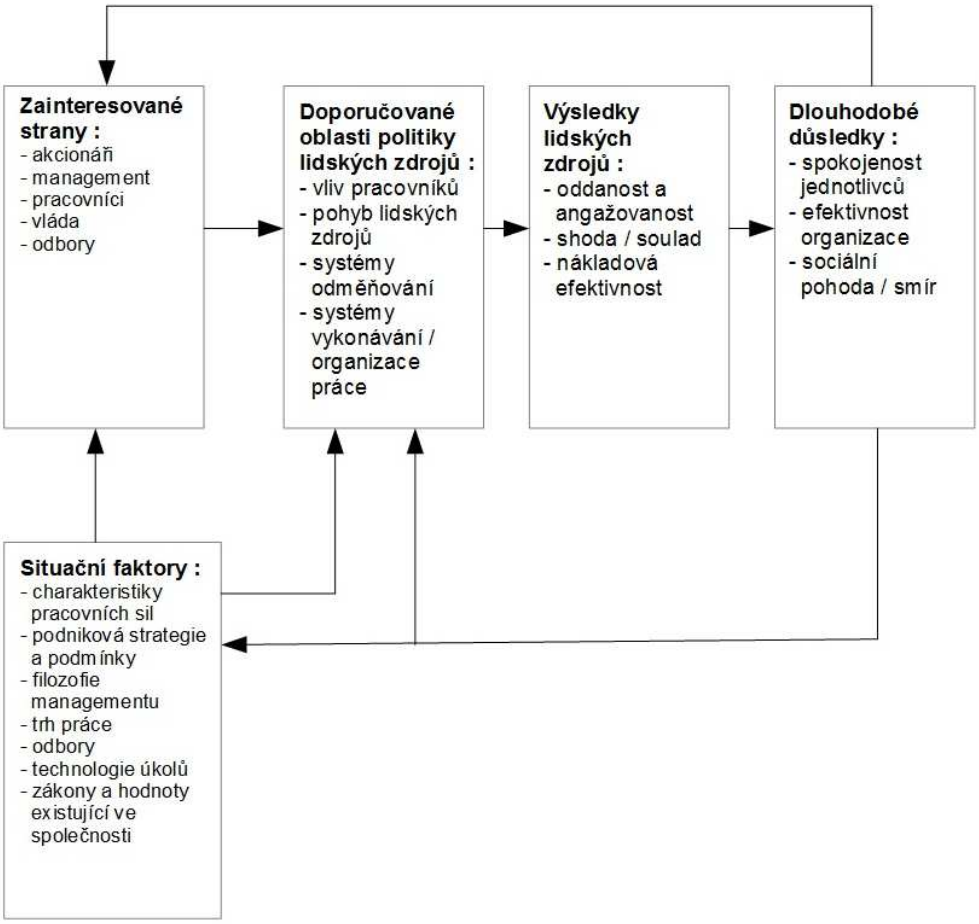
Jak je vidět, jde o relativně rozdílné definice, tudíž i ne jednoznačně definovanou disciplínu. Nicméně oba autoři se shodují na dvou základních modelech řízení lidských zdrojů, které uvádí Armstrong (2007), tedy Model shody a Harvardský sytém.

Model shody si klade za cíl sjednotit systém lidských zdrojů a strukturu organizace. Řízení by mělo být vedeno v souladu se strategií organizace. Model také definuje cyklus lidských zdrojů, který je znázorněn na grafice Obrázek 9.

Oproti modelu shody klade harvardský systém daleko větší důraz na roli liniových manažerů, zaměstnance nebere pouze jako škatulky ve strategii a náklady s nimi spojenými, ale zohledňuje jejich potenciál pro organizaci. Tento systém je již při prvním pohledu na jeho grafické znázornění (Obrázek 10) v daleko větším souladu se systém BSC. Shodným rysem je například snaha o řízení a implementaci strategie na úrovni liniových manažerů a přiblížit tak strategii všem zaměstnancům.



Obrázek 9: Cyklus lidských zdrojů. Zdroj: Armstrong (2007)



Obrázek 10: Harvardský systém řízení lidských zdrojů. Zdroj: Armstrong (2007)

Řízení lidských zdrojů v sobě obsahuje řadu činností z mnoha vědních disciplín, od exaktního měření pracovního výkonu, až po teorie psychologické, sociologické a kulturní. Nelze popisovat všechny činnosti či oblasti nutné pro řízení. V rámci praktické

implementace strategie se budeme soustředit na praktické a běžné činnosti v rámci této oblasti. Teoretickému rámci, který je popisován v rozsáhlém díle Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga, tedy Armstrong (2007), nebude kladena taková důležitost. Mezi tento teoretický rámec patří především následující souvislosti:

- Strategické řízení lidských zdrojů, strategie lidských zdrojů
- Řízení lidského kapitálu
- Faktory ovlivňující strategii, politiku a praxi řízení lidských zdrojů
  - Povaha práce
  - Zaměstnanecký vztah
  - Psychologická smlouva
  - Charakteristiky lidí
  - Motivace
  - Oddanost a angažovanost
  - Kultura organizace
- Organizace, vytváření a rozvoj
  - Vytváření organizace
  - Vytváření pracovních míst a rolí
  - Organizační rozvoj, změna a transformace organizace

Praktické dopady řízení lidských zdrojů pro podniky a organizace pak spočívají především v následujících činnostech, ze kterých je většina definována jako hlavní již v modelu shody:

- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr pracovníků
- Řízení pracovního výkonu
- Odměňování zaměstnanců
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Návaznost jednotlivých oblastí na zkoumanou metodu BSC pak ukazuje další kapitola 4. Podkapitoly uvedené níže mají za cíl uvést především definici a základy jednotlivých vytipovaných personálních činností pro bližší pochopení a správné stanovení cílů, metrik a výstupů pro dané činnosti.

3.1.1. Plánování lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (2007), *„plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.“* Odkaz na strategické cíle opět evokuje souvislost s metodou BSC.

Cíle plánování lidských zdrojů vzniklé syntézou cílů uvedených v Armstrong (2007) a Tomšík (2013) uvádíme následovně:

- Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti.
- Zajistit, aby množství a kvalita interních znalostí, dovedností a kompetencí ve společnosti byla v souladu s potřebami společnosti.
- Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků.
- Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce, tedy zlepšování efektivit a finančních výsledků.

Pro úspěšné plánování je následně třeba zvládnout další činnosti, jako je analýza rolí, analýza schopností a chování.

3.1.2. Získávání a výběr pracovníků

Již z názvu činnosti vyplývá, že jde o proces vyhledání a „nalákání“ pracovníků, vhodných pro danou roli definovanou plánem lidských zdrojů. Tomšík a kolektiv (2013) ještě zdůrazňují, že proces má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Autoři dále uvádí kroky vedoucí k získání zaměstnanců:

- identifikace potřeby obsadit určité pracovní místo
- popis a vymezení pracovního místa
- rozpoznání a vyhledání vhodných lidských zdrojů
- informování o volných pracovních místech v podniku a volba metod získávání resp, nabízení volných pracovnách míst a přesvědčování vhodných jedinců
- jednání s uchazeči
- stanovení dokumentů k získávání přiměřených informací od uchazečů
- organizační a administrativní zajištění všech uvedených činnosti a sestavení seznamu uchazečů pro proces jejich výběru.

Po úspěšném přilákání dostatečného množství uchazečů se zájmem o danou pozici musí zákonitě následovat výběr nejvhodnějších kandidátů a na závěr obsazení pozice nejvhodnějším dostupným kandidátem. Pro výběr opět existuje řada metod, které ale nejsou stěžejní pro tuto práci. Jde například o assessment centra, hodnocení ukázek prací, testy schopností, reference, testy osobnosti a další.

3.1.3. Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu výstižně definuje Armstrong (2007) jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení jedinců a týmů. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo.

Pro pochopení řízení pracovního výkonu je třeba zvážit pět hlavních záležitostí, které uvádí Armstrong (2007), tedy:

- pojetí výkonu – nutnost zvažovat nejen výstupy (výsledky), ale i vstupy (chování), tedy proces, jak se k výkonům dospěje.
- význam hodnot - „žít podle hodnot“, které vyznává daná společnost. Jde o přeměnu hodnot ke kterým se hlásíme v hodnoty které uplatňujeme.
- pojetí propojení cílů – zde jde o propojení individuálních cílů s cíli organizace. Opět tedy odkaz na zkoumanou metodu BSC a nutnost integrace strategie až do osobních cílů pracovníků.
- pojetí očekávání – vytvoření společného a sdíleného chápaní toho, co je třeba udělat ke zlepšení výkonu.
- význam chování založeného na vlastním úsudku – povzbuzování produktivního chování založeného na vlastním úsudku.

Hezké shrnutí principů řízení pracovního výkonu uvádí Egan (1995): *„Většina pracovníků chce určité řízení udávající směr, svobodu, aby mohli dělat svou práci, a povzbuzení, nikoliv kontrolu. Systém řízení pracovního výkonu by měl být systémem kontroly jen výjimečně. Řešením je udělat z něj systém rozvoje založený na spolupráci, a to dvěma způsoby. Za prvé, celý proces řízení pracovního výkonu – koučování, counselling, zpětná vazba, sledování pracovního výkonu, uznání a pod. by měl povzbuzovat k rozvoji. V ideálním případě členové týmu rostou a rozvíjejí se prostřednictvím uvedených interakcí. Za druhé, když se manažeři a členové týmu ptají, co musí být schopni dělat aby udělali více a aby to udělali lépe, posouvají se ke strategickému rozvoji.“*

Je tedy veliký rozdíl mezi řízením pracovního výkonu, který je spojený s růstem, motivací, zlepšováním a následným hodnocením pracovního výkonu, což je již byrokratický systém, který může být spojen s odměňováním.

Armstrong (2007) tedy kompletně odděluje řízení pracovního výkonu od odměňování a v návaznosti na řízen pracovního výkonu používá termín „zkoumání a posuzování pracovního výkonu“ místo termínu „hodnocení“. Naopak Tomšík a kolektiv (2013) přímo navazují s kapitolou hodnocení a odměňování na řízení pracovního výkonu. Z logiky věci jsou tyto tři kapitoly propojené, ale pro praktické řízení se zdá být vhodnější přístup dle Armstronga. V návaznosti na BSC tak rozdělíme tyto dva pohledy, kde hodnocení a odměňování pracovního výkonu slouží spíše k implementaci strategie a prosazení strategie, a samotné řízení pracovního výkonu pak ke každodenním činnostem v rámci perspektivy učení se a růstu.

3.1.4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocením v této kapitole již není myšleno neustálé zkoumání a posuzování pracovního výkonu, ale administrativní činnost vedoucí k formalizovanému výstupu hodnocení zaměstnanců, na kterou lze navázat další činnosti, jako odměňování či rozvoj.

- Hodnotící stupnice. Tato metoda představuje bodovací systém dle Armstronga (2007) a vytváří jednotný celofiremní srovnávací bázi.

Pro hodnocení zaměstnanců je vyvinuta řada nástrojů a metod. Je paradoxem, že obsáhlé dílo Řízení lidských zdrojů, Armstrong (2007) obsahuje v podstatě jednu metodu, tedy bodovací systém. Ten je popsán jako poměrně složitý celofiremní systém podpořený počítačovým systémem. Oproti tomu Tomšík (2013) uvádí řadu metod

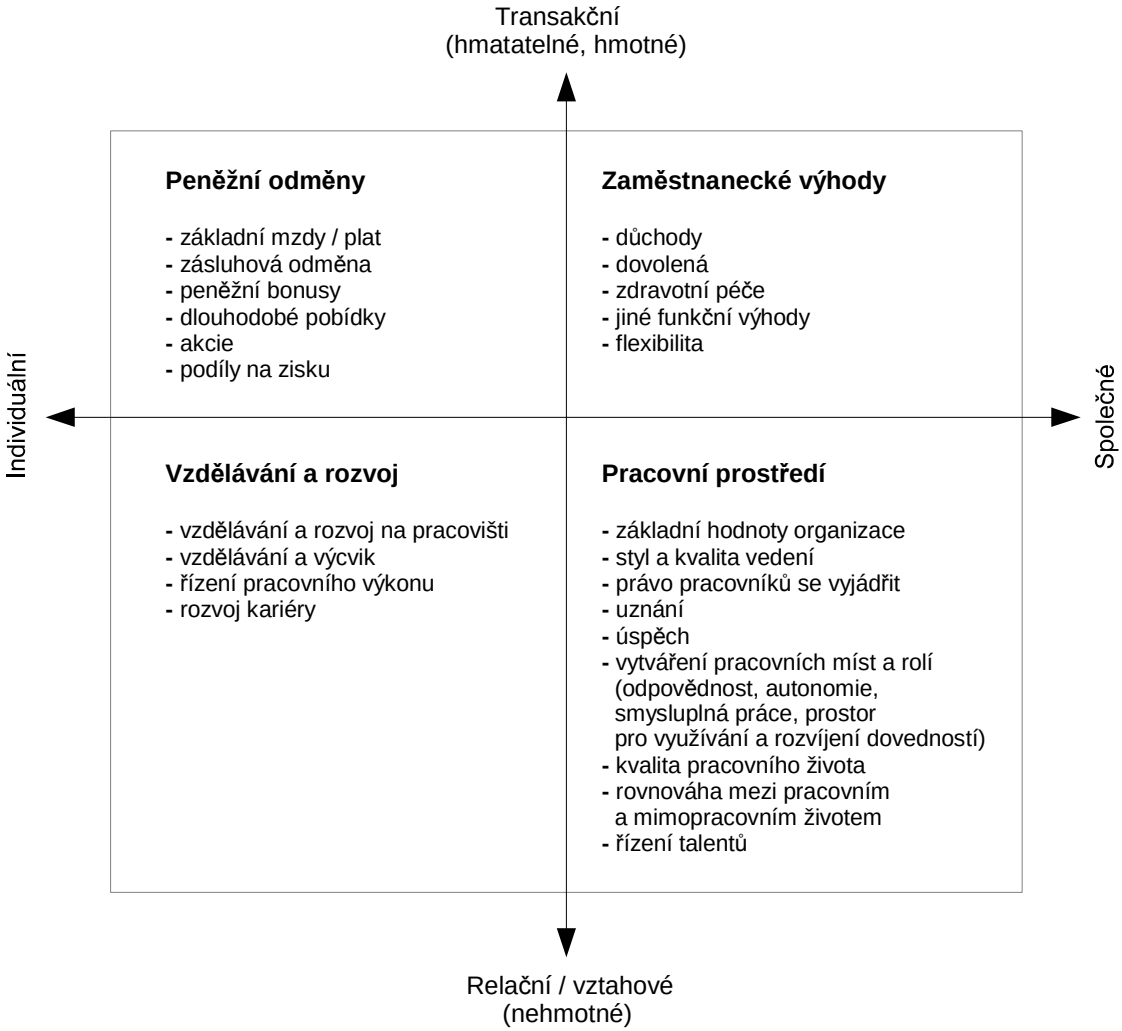
hodnocení:

- Řízení podle stanovených cílů, tedy management by objectives (MBO), kde jde o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na jednotlivých cílech vztažených k určitému období a postupně se vyhodnocuje plnění těchto cílů.
- Srovnání se standardním pracovním výkonem. Tato metoda spadá pod vědecké řízení, srovnává konkrétní pracovní výkon se standardním, tedy daným statisticky či normativně.
- Metoda BARS, tedy Behavioraly Anchored Rating Scales. Je založena na vytváření stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání. Jde o metodu administrativně náročnou především na přípravu, kde je nutné ke každé pozici či skupině pozic přiřadit jasná kritéria, která se následně hodnotí. Výhodou je důraz na zpětnou vazbu pracovníka.
- Metoda kritických případů. Tato metoda zaznamenává pozitivní a negativní kritické případy každého pracovníka. Jde tedy o vysoce administrativně náročnou činnost, kde je nutné časté a pravidelné vedení záznamů (denně, týdně).
- Hodnotitelské zprávy, písemná zpráva o přednostech, slabinách a potenciálu
- Srovnání pracovníků
- Sebehodnocení
- Assessment centre
- Hodnotící rozhovor
- 360 stupňová zpětná vazba. Tuto metodu uvádí i Armstrong (2007) v rámci řízení pracovního výkonu. V tomto případě se pokusíme využít základ této metody společně s metodou BARS pro sestavení hodnotící metody dle BSC.

Pro vedení hodnocení cituje Hroník (2006, s. 19) zajímavé doporučení z provedeného výzkumu, které mimo jiné říká, že i pozitivní hodnocení má malou váhu,kritika vede k defensivě a zhoršení výkonu. Autor naopak uvádí,že pozitivní efekt má konkretizace cílů, formulování cílů hodnoceným nebo týmově.

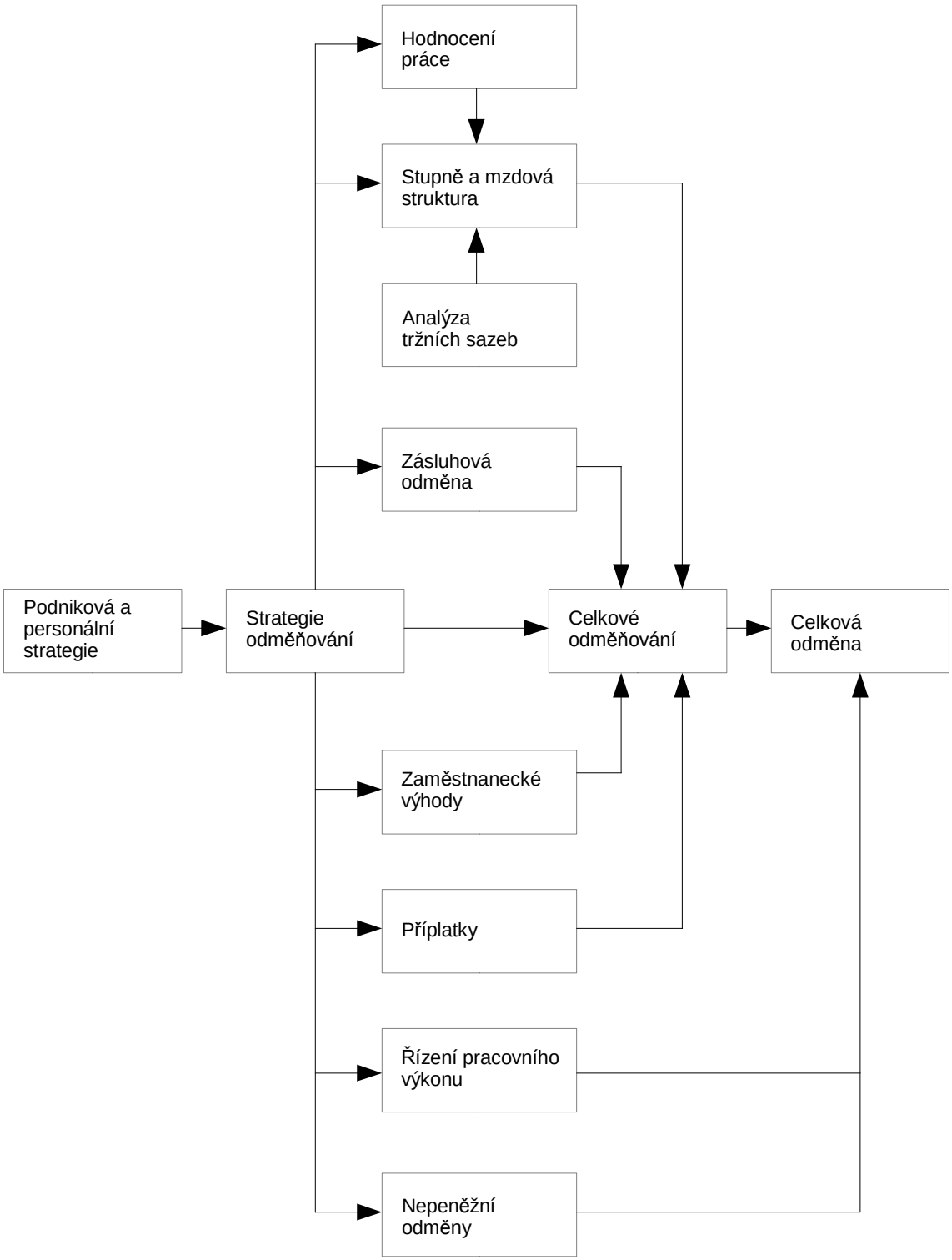
Po změření či vyhodnocení pracovního výkonu, nebo práce pak můžeme některé výstupy použít pro odměňování. Výstupy je ale vhodné koncipovat tak, aby byly použitelné i pro jiné účely, které budou popsány dále, jako je vyhodnocení úspěšnosti strategie, měření výkonnosti dle BSC atd.

Armstrong (2007) definuje řízení odměňování jako formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.



Obrázek 11: Model celkové odměny. Zdroj: Armstrong (2007)

Pro odměňování pracovníků je třeba brát v úvahu model celkové odměny, jak ho uvádí Armstrong (2007), viz Obrázek 11. Při odměňování je tedy třeba vyhodnotit nejen výši finanční odměny, ale i další aspekty, jako jsou zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí. Postup a vazby pro stanovení celkové odměny pak uvádí grafika Obrázek 12.



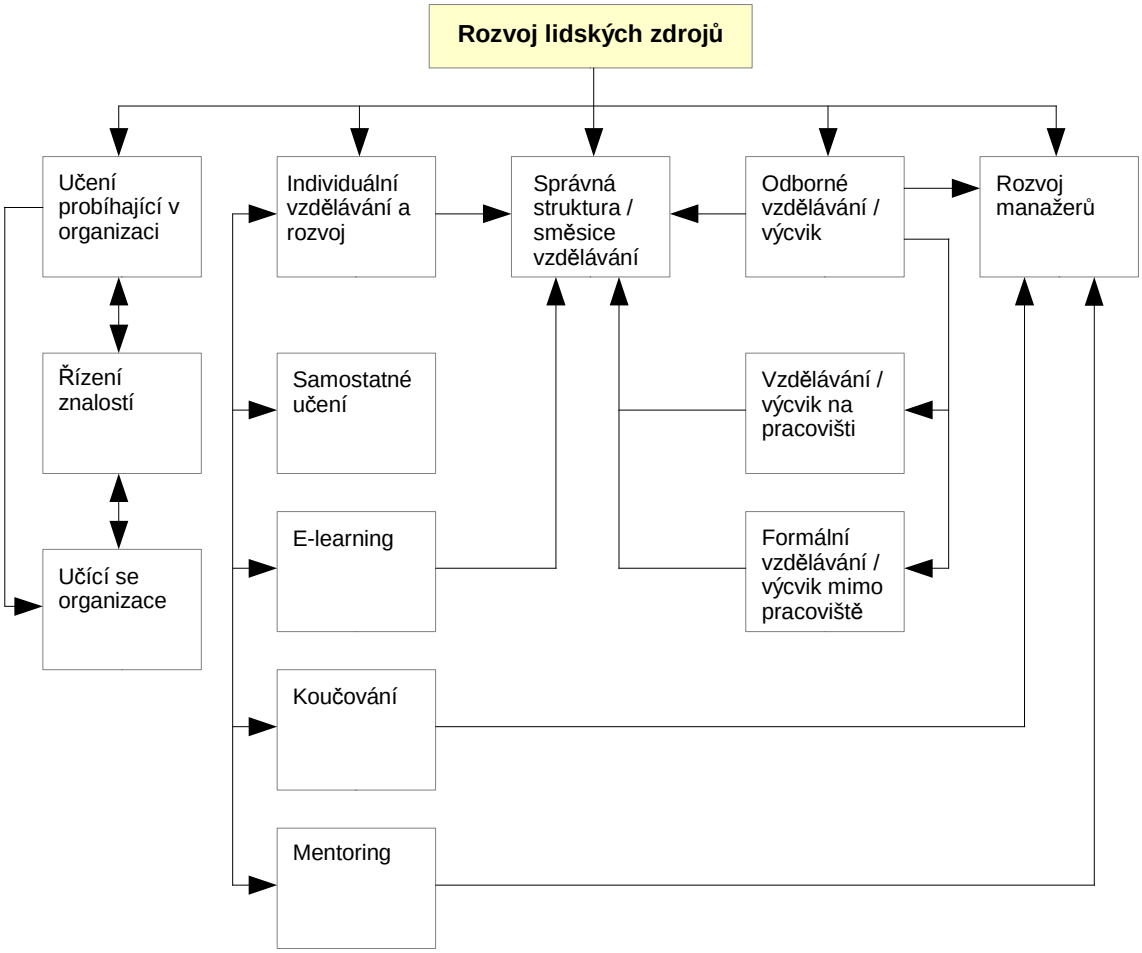
Obrázek 12: Postup stanovení celkové odměny. Zdroj: Armstrong (2007)

3.1.5. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Toto téma spíše než definice vystihuje hlavní cíl rozvoje lidských zdrojů a to je zvýšení schopností lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.

Přehledné schéma jednotlivých složek lidských zdrojů a vazby mezi těmito složkami

udává Obrázek 13.



Obrázek 13: Složky rozvoje lidských zdrojů. Zdroj: Armstrong (2007)

Jak je patrné ze schématu, většina činností je zaměřena na různé druhy vzdělávání zaměstnanců a manažerů. Velmi podstatný je ale i první sloupec, který uvádí činnosti jako Učení probíhající v organizaci, řízení znalostí a učící se organizace. Co si pod těmito pojmy představit? Armstrong (2007) uvádí celkem 7 definic učící se organizace. Jak uvádí, tak většina z nich vychází ze Senge (1990), který termín použil jako první a definoval ho následovně: *„Organizace, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formují s stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“*

Z této i z dalších definic můžeme vyvodit další, že učící se organizace je taková, ve které funguje řízení pracovního výkonu, lidé si jsou vědomi svých cílů a mají motivaci těchto cílů dosahovat. Ke splnění toho nám opět může pomoci BSC, kde si definujeme v oblasti růstu a učení se právě tyto kritéria.

4. Praktická část - Návaznost řízení lidských zdrojů na metodu BSC

Následující kapitoly jsou již zaměřeny na praktickou implementaci znalostí uvedených v předchozích kapitolách. Cílem je maximálně propojit metodu BSC s teorií řízení lidských zdrojů a vytvořit tak rámec pro zavedení BSC a vybraných metod řízení lidských zdrojů do konkrétního podniku menšího rozsahu.

Před definováním strategie pomocí metody BSC je tedy třeba identifikovat styčné body a průniky oblasti řízení strategie a řízení lidských zdrojů. V této kapitole je toto provedeno z pohledu řízení lidských zdrojů a v dalších kapitolách budou tyto závěry zakomponovány do metody BSC.

Z pohledu lidských zdrojů je vybráno 5 základních oblastí, které jsou stěžejní pro práci manažerů v oblasti lidských zdrojů. Tyto oblasti již byly definovány výše, konkrétně jde o:

- Strategie a plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr pracovníků
- Řízení výkonu
- Hodnocení a odměňování
- Rozvoj, učící se organizace

4.1. Strategie a plánování lidských zdrojů

Strategie a plánování lidských zdrojů si klade za cíl následující:

- Získat a udržet si potřebné množství a kvalitu lidských zdrojů.
- Zajistit potřebné množství a kvalitu interních znalostí, dovedností a kompetencí v souladu se strategií.
- Stabilizovat a rozvíjet stav lidských zdrojů bez závislosti na najímání nových.
- Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce, tedy zlepšování efektivit a finančních výsledků.

Veškeré tyto parametry lze porovnat s oblastmi BSC. Pro větší názornost je výsledek srovnání uveden v tabulce.

Strategie lidských zdrojů	Odpovídající oblast BSC	Možnosti měření
Získání a udržení	Perspektiva učení se a růstu - Spokojenost zaměstnanců - Udržení zaměstnanců	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců při pravidelném hodnocení Sledování procenta odchodů Sledování rychlosti obsazení uvolněného pracovního místa
Zajistit potřebné množství znalostí	Perspektiva učení se a růstu - sladit požadavky na vzdělávání z pohledu zaměstnanců i organizace Perspektiva interních procesů - vytvořit prostředí pro sdílení znalostí – učící se organizace - zajistit flexibilitu pracovních pozic, tím je zatraktivnit pro zaměstnance a zároveň umožní migraci zaměstnanců	Sledování a měření spokojenosti zaměstnanců - spokojenost se vzděláním - s flexibilitou pracovní pozice
Stabilizovat a rozvíjet stav lidských zdrojů	Perspektiva učení se a růstu - Udržení zaměstnanců Perspektiva interních procesů - zajistit flexibilitu pracovních pozic, tím je zatraktivnit pro zaměstnance a zároveň umožní interní migraci zaměstnanců	Sledování procenta odchodů Sledování a měření spokojenosti zaměstnanců
Zlepšit využití pracovníků	Perspektiva interních procesů - zefektivňování dílčích procesů - podpora iniciativy pracovníkům - vytvořit prostředí pro sdílení znalostí – učící se organizace Perspektiva učení se a růstu - technologická infrastruktura	Měření dob cyklů Využití informačních systémů Sledování spokojenosti zaměstnanců Využití technologické infrastruktury, zlepšování podpory IS

Tabulka 2: Převod strategie a plánování LZ do BSC. Zdroj: vlastní

4.2. Získávání a výběr pracovníků

Zde opět využijeme informace získané dříve pro vypracování další převodní tabulky mezi řízením lidských zdrojů v oblasti získávání a výběru do metody BSC. Proces získávání a výběru se sestává ze tří fází, tedy:

- Definování požadavků
  - identifikace potřeby obsadit určité pracovní místo
  - popis a vymezení pracovního místa
- Přilákání uchazečů
  - informování o volných pracovních místech v podniku a volba metod získávání resp, nabízení volných pracovnách míst, inzerování, využití agentur a přesvědčování vhodných jedinců
  - rozpoznání a vyhledání vhodných lidských zdrojů
- Vybírání uchazečů
  - stanovení dokumentů k získávání přiměřených informací od uchazečů
  - sestavení seznamu uchazečů pro proces jejich výběru
  - výběr metody pro hodnocení uchazečů a následného výběru
  - jednání s uchazeči, aplikace metody

Návrh jednotlivých kritérií je uveden v následující tabulce.

Získávání a výběr uchazečů	**Odpovídající oblast BSC**	**Možnosti měření**
identifikace potřeby	Perspektiva učení se a růstu - udržení zaměstnanců - produktivita zaměstnanců	Sledování procenta odchodů Sledování produktivity Měření spokojenosti - předvídání možných odchodů
popis a vymezení pracovního místa	Perspektiva učení se a růstu - kompetence zaměstnanců	Sledování spokojenosti - měření spokojenosti - stanovení kompetencí pro každou pozici s důrazem na flexibilitu
informování o volných pracovních místech	-	-
rozpoznání a vyhledání vhodných lidských zdrojů	Perspektiva učení se a růstu - kompetence zaměstnanců	- stanovení kompetencí pro každou pozici s důrazem na flexibilitu
stanovení dokumentů k získávání informací	-	-

Získávání a výběr uchazečů	**Odpovídající oblast BSC**	**Možnosti měření**
sestavení seznamu uchazečů	-	-
výběr metody pro hodnocení uchazeče	Perspektiva učení se a růstu - spokojenost zaměstnanců	Hodnocení uchazeče z pohledu BSC - soulad s pracovní pozicí - soulad se strategií učící se organizace
jednání s uchazeči	Perspektiva učení se a růstu - spokojenost zaměstnanců	Hodnocení uchazeče z pohledu BSC - soulad s pracovní pozicí - soulad se strategií učící se organizace
Výběr uchazeče	Perspektiva učení se a růstu - udržení zaměstnanců - spokojenost zaměstnanců	Měření spokojenosti nových zaměstnanců

Tabulka 3: Převod získávání a výběru pracovníku do BSC. Zdroj: vlastní

4.3. Řízení výkonu

Kapitola řízení výkonu je stěžejní pro BSC, jelikož jde o hlavní oblast propojení strategie s každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků. Zároveň proces řízení výkonu vytváří podmínky pro vznik učící se organizace. V neposlední řadě jde také o klíčové činnosti všech liniových manažerů, na které je tato práce zaměřena.

Jde tedy o co nejlepší implementaci podnikové strategie s jednotlivými činnostmi. V předchozích kapitolách jsme si uvedli opět několik základních oblastí, které je třeba zvážit při řízení výkonu. Opět se pokusíme vytvořit převodní tabulku s možnostmi sledování a měření.

Řízení výkonu	**Odpovídající oblast BSC**	**Možnosti měření**
Pojetí výkonu	Perspektiva učení se a růstu - produktivita zaměstnanců	Hodnocení zaměstnanců - měření výkonu - hodnocení souladu pojetí výkonu se strategií
Význam hodnot	Perspektiva učení se a růstu - spokojenost zaměstnanců	Míra ztotožnění se s rozhodnutími Míra ztotožnění se strategií
Propojení cílů	Perspektiva učení se a růstu	- hodnocení zaměstnanců, ztotožnění se s cíli
Pojetí očekávání	Perspektiva učení se a růstu - spokojenost zaměstnanců	Míra ztotožnění se s rozhodnutími Míra ztotožnění se strategií
Chování dle vlastního úsudku	Perspektiva učení se a růstu - Motivace, delegování pravomocí a angažovanost	Míra spokojenosti s nadřízeným

Tabulka 4: Převod řízení výkonu do BSC. Zdroj: vlastní

Řízení výkonu je natolik důležitá část řízení lidských zdrojů padající na bedra přímo jednotlivým manažerům, že doporučujeme této části věnovat pozornost v BSC jako samostatnému procesu v rámci perspektivy interních procesů.

Dle specifik dané společnosti by tento proces měl směřovávat k:

- Učící se organizace
- Měření produktivity
- program řízení zpětné vazby, koučování, counsellingu

Jde tedy o implementaci procesu, který nějakým způsobem měří růst či rozvoj společnosti. Měřítko produktivity lze použít spíše u průmyslové výroby, manuálních prací a podobně. Měřítko učící se organizace pak spíše u sofistikovanějších činností.

4.4. Hodnocení a odměňování

4.4.1. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců již nelze zařadit mezi metodiku BSC, zde jde už spíše o volbu nástroje pro měření takového hodnocení. Jak je patrné z rozborů ostatních činností lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců lze využít pro řadu jiných činností. Hodnocení samotné například pro kategorie BSC:

- Spokojenost zaměstnanců, nových zaměstnanců
- Udržitelnosti zaměstnanců
- Spokojenost zaměstnanců se vzděláním

Po rozšíření hodnotícího rámce lze samotnou akci hodnocení, která musí být provedena nějakou subjektivní metodou, využít k dalším činnostem:

- Spokojenost zaměstnanců s flexibilitou a zařazením jejich pozice
- Hodnocení ztotožnění se s hodnotami, cíli a strategií
- Míra ztotožnění s rozhodnutími a nadřízenými
- Identifikace klíčových oblastí pro zlepšení, pro inovační procesy
- Identifikace míst pro další rozvoj, podpora prostředí učící se organizace

Bývá běžnou praxí, že hodnocení zaměstnanců probíhá jednou, maximálně dvakrát do roka. S výjimkou hodnocení nových zaměstnanců, kteří by měli mít specifický adaptační proces, během kterého hodnocení probíhá průběžně. Pro většinu organizací je pravděpodobně zbytečné přidělávat si administrativu častějším hodnocením, pokud to neumožňuje povaha organizace a využití automatizovaných systémů.

O to více je třeba dbát na správný výběr hodnotící metody. Jak již bylo nastíněno dříve, pro hodnocení zaměstnanců dle BSC bude použit systém kombinující metodu 360 stupňové zpětné vazby a metody BARS.

4.4.2. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců není v BSC nijak pevně zakotvené, nicméně má vazbu na řadu dalších oblastí. Mezi tyto oblasti patří:

- Finanční perspektiva BSC, jelikož odměňování bývá nemalou složkou celkových nákladů společnosti s vazbou na finanční výsledky
  - Podíl na zisku – zde naopak finanční perspektiva zpětně ovlivňuje odměňování, pokud je v rámci odměn stanoven nějaký podíl na zisku společnosti.
- Perspektiva učení se a růstu
  - Spokojenost zaměstnanců, jelikož základem odměňování je i základní mzda/plat, což je hlavní důvod (nikoliv motivace) pro práci lidí.
  - Motivace, pracovní prostředí, firemní kultura. Toto ovlivňují především nefinanční složky odměňování, jako vzdělávání, kvalita pracovního života apod.

- Perspektiva interních procesů
  - pokud společnost klade důraz na výše uvedenou snahu o implementaci prostředí učící se organizace, je zde opět řada nefinančních odměn v podobě vzdělávání, osobního růstu, uznání, úspěchu apod.

4.5. Rozvoj, učící se organizace

Podobně jako u hodnocení a odměňování není rozvoj pevně zakotven v jednom měřítku BSC, ale prolíná se řadou různých činností. Nejvíce samozřejmě perspektivou učení se a růstu, ale významně ovlivňuje i perspektivu interních procesů.

Jde o systematické vzdělávání celé organizace a vytvoření prostředí učící se organizace, které se vytváří pomocí řízení výkonu. Z hlediska BSC a strategie podniku jde tedy o sladění rozvoje interních procesů, individuálního rozvoje zaměstnanců, vytvoření prostředí učící se organizace. Z pohledu manažerů jde o každodenní práci v následujících oblastech:

- Perspektiva interních procesů
  - vyhodnocování procesu řízení výkonu, průběžné akce vedoucí ke zlepšování výkonů (koučing, counselling, zpětná vazba, optimalizace procesů)
  - zavedení procesu vzdělávání, sdílení zkušeností, viz řízení výkonu
- Perspektiva učení se a růstu
  - vedení dialogu se zaměstnanci, dosažení shody na programu vzdělávání
  - vyhodnocení odsouhlaseného programu vzdělávání, zařazení nově nabytých zkušeností do systému sdílení zkušeností

Systém rozvoje musí přesně navazovat na hodnocení zaměstnanců dle BSC, rozvíjet zaměstnance v souladu s firemními hodnotami a tím rozvíjet celou organizaci. Opět je tedy nutné požadavky na vzdělávání podrobně sledovat v rámci akce hodnocení zaměstnanců.

4.6. Souhrn vazeb mezi BSC a řízením lidských zdrojů

Tato kapitola má za cíl shrnout předchozích několik odstavců a stanovit vazby mezi některými procesy řízeních lidských zdrojů a metodou BSC, tentokrát již čistě z pohledu této metody a z pohledu práce manažerů.

Vzhledem k tomu, že metoda BSC se zabývá především měřením výkonosti dle stanovených cílů, jsou vazby definovány pomocí těchto cílů. Krom těchto měřitelných vazeb ale existují ještě vazby informační, sloužící k implementaci strategie a šíření povědomí o strategii. Ke každé perspektivě tedy uvádíme jednak tvrdé vazby na konkrétní cíle a jednak vazby informační, sloužící k praktické implementaci strategie.

4.6.1. Finanční perspektiva

Finanční perspektiva se váže k odměňování zaměstnanců, které právě může být závislé na finančních výsledcích dané organizace. Odměňování zaměstnanců také ovlivňuje jejich spokojenost, což je klíčový parametr další perspektivy BSC. Hlavní cíl finanční perspektivy tedy lze definovat jako:

- **Dosažení takových finančních výsledků, které umožní zajistit adekvátní odměnu všem pracovníkům, kteří se na dosažení těchto výsledků podíleli.**

Vedlejším cílem pak může být stanovení části pohyblivé složky odměňování pracovníků v návaznosti na finanční výsledky. Toto jednak přispívá ke stimulaci pracovního výkonu, ale v neposlední řadě je to příležitost k průběžnému dialogu se zaměstnanci a přiblížení tak cílů blíže všem zaměstnancům. Dílčí cíl tedy můžeme definovat jako:

- **Provázání finančního úspěchu organizace s částí pohyblivé složky odměňování zaměstnanců za účelem stimulace pracovního výkonu a zvýšení povědomí o finančních cílech a stavu jejich dosahování.**

V oblasti informačních vazeb je pak stěžejní všechny zaměstnance seznámit obecně se strategií a v tomto případě specificky o cílech finančních, ke kterým svou prací přispívají. K tomu je možné využít právě cíl definovaný výše. Pokud by takový cíl nebyl implementován, lze toto definovat jako informační proces v rámci BSC, tedy informovat pracovníky obecně o strategii společnosti, specificky pak o finančních cílech. K tomuto se nabízí využít hodnotící pohovory probíhající v rámci činnosti liniových manažerů ve většině společností. Informační vazbu lze tedy definovat:

- Informování všech pracovníků v organizaci na všech úrovních o finančních cílech společnosti a způsobu, jak mohou k plnění těchto cílů přispět.

4.6.2. Zákaznická perspektiva

K zákaznické perspektivě jsme v předchozích kapitolách o procesech z pohledu řízení lidských zdrojů nenalezli žádnou konkrétní vazbu. Co když se ale na propojení nyní podíváme obráceně, z pohledu BSC? Existuje nějaký cíl pro zlepšení v zákaznické perspektivě, který spadá i do kategorie řízení lidských zdrojů? Již dříve jsme například identifikovali vazbu „Spokojený zaměstnance, spokojený zákazník“. Dále lze z modelu hodnotové výhody zákazníka odvodit, že je třeba budovat kvalitní vztahy se zákazníkem a vytvářet kvalitní image podniku. Měřitelnými cíli spokojenosti zaměstnanců se bude zabývat především perspektiva učení se a růstu. Ze zákaznické perspektivy je tedy nutné zdůraznit obecně hodnotu pro zákazníka, která se skládá z kvality poskytované služby či výrobku, z image společnosti a vztahu se zákazníky. Z tohoto pohledu tedy definujeme

pouze informační vazbu, která vede k informování pracovníků společnosti o těchto cílech a hodnotách. Zákaznicky orientované organizace k tomu pak mohou přiřadit i hodnocení, které ale bude pravděpodobně vycházet ze šetření na straně zákazníků. Toto je specifické pro úzkou skupinu organizací, neuvádíme tedy jakou obecnou možnost.

Hlavní vazbu zákaznické perspektivy na řízení lidských zdrojů tedy lze definovat jako informační v následujícím znění:

- Informování pracovníků organizace o všech složkách hodnotové výhody zákazníka a možnostech jejího ovlivnění ze strany pracovníků a to především v oblasti image společnosti a budování dobrých vztahů se zákazníky.

4.6.3. Perspektiva interních procesů

V případě perspektivy interních procesů jsme již identifikovali například cíle vytvořit prostředí učící se organizace, kde průběžné sledování pracovních výkonů vede k dialogu a průběžnému zlepšování interních procesů. Dále byl identifikován cíl zajistit vyšší míru flexibility zaměstnaneckých pozic a tím snížit závislost společnosti na externích lidských zdrojích. V praxi to znamená, že při výpadku jednoho zaměstnance je schopen jiný zaměstnance v krátkém časovém horizontu tento výpadek nahradit ať již dočasně, nebo permanentně. Cíl v této perspektivě je tedy definován:

- **Vytvoření flexibilního pracovního prostředí s efektivním sledováním zpětné vazby za účelem vytvoření prostředí učící se organizace vedoucí ke zlepšování interních procesů.**

Sledování a měření tohoto cíle pak bude záviset na charakteru konkrétní organizace. Lze měřit až finální zlepšování interních procesů, jako je zkracování dob cyklu, nebo pak sledování zpětné vazby například záznamem pravidelných hodnocení, nebo například počtem inovačních návrhů vzešlých od pracovníků jakožto zpětná vazba.

4.6.4. Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva souvisí s řízením lidských zdrojů pravděpodobně nejvíce. Při větším zjednodušení celého systému by šlo konstatovat, že tato část společně menší částí perspektivy interních procesů v podstatě přestavuje rámec pro řízení lidských zdrojů. V této práci se ale zabýváme skutečností, že BSC a řízení lidských zdrojů se překrývá ve všech oblastech a některé pohledy lze sjednotit v jeden obsáhlý rámec používaný manažery v každodenní praxi.

Jak bylo zjištěno, v rámci perspektivy učení se a růstu jsou klíčová měřítka udržení zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. Pozitivní výsledky v těchto třech oblastech pak vedou k adekvátním výsledkům. Tři měřítka jsou pak podporována hybnými silami kompetence zaměstnanců, technologickou infrastrukturou a prostředím.

Klíčovým článkem je i dle schématu Obrázek 8 spokojenost zaměstnanců. Měření tohoto měřítka bývá relativně obtížné, je závislé na často subjektivních kritériích, ale je natolik podstatné, že by ho měla provádět každá organizace. Hlavní cíl této oblasti definujeme:

- **Dosažení spokojenosti zaměstnanců pomocí výběru kompetentních pracovníků, jejich následné vzdělávání ve shodě a souladu mezi požadavky pracovníků a požadavky a cíli organizace, spolu s tvorbou kvalitního pracovního prostředí a podporou technické infrastruktury.**

4.6.5. Specifické akce

Pro plnění cílů BSC v oblasti lidských zdrojů je dále potřeba vytvořit i systém nástrojů, které práci s lidskými zdroji manažerům usnadní a přispívají k plnění cílů definovaných BSC. Můžeme demonstrovat na příkladu z předchozího odstavce, kde se v definici cíle mimo jiné říká, že je třeba pracovat s kompetentními pracovníky. Jak tohoto dosáhnout a zjistit míru požadovaných kompetencí? Následující akce jsou návrhem na zajištění těchto nástrojů.

- **Vytvoření sytému požadavků na jednotlivé pozice dle BSC.** Tento systém by měl být jednak přípravou pro nábor nových pracovníků, kde existence požadavků na dané konkrétní místo může získání nových pracovníků urychlit. Stejný podklad pak může sloužit pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, za účelem zjištění, zda osoba požadavky splňuje, případně i pro sestavení požadavků pro vzdělávání či posun pracovníka v rámci flexibility organizace. Systém požadavků by měl být rozdělený dle perspektiv BSC, nemá se soustředit pouze na záležitosti týkající se lidských zdrojů. Je to další z nástrojů jak přiblížit strategii organizace blíže jednotlivým osobám. Požadavky na pozice či skupinu pozic by také neměly být statickým dokumentem, ale dokumentem rozvíjeným právě na základě neustálého dialogu na úrovni manažer – podřízený.
- **Vytvoření systému pro hodnocení zaměstnanců.** Zavedení hodnocení je z hlediska BSC nutné pro měření spokojenosti zaměstnanců, což je klíčový prvek perspektivy učení se a růstu. Z pohledu interních procesů jde zas o příležitost získání zpětné vazby ke strategii, cílům, případně i změření ztotožnění se s těmito cíli. Obecně jde také o nástroj implementace strategie. Hodnocení by tedy mělo být také strukturováno dle perspektiv BSC a navazovat na požadavky na jednotlivé pozice. Výsledkem hodnocení je tedy:
  - měření spokojenosti a udržitelnosti zaměstnance
  - hodnocení stavu implementace strategie
  - plán rozvoje či migrace
  - podklad pro učení se a růst celé organizace, identifikace procesů k optimalizaci

5. Aplikace Balanced scorecard na společnost ABC

Následující kapitoly se již zabývají aplikací popsaných metod v prostředí konkrétní organizace. Společnost si nepřeje být veřejně uváděna, bude tedy popisována fiktivním názvem ABC.

Výsledkem aplikace zkoumaných metod bude sestavení vyvážené výsledkové tabulky, tedy Balanced Scorecard pro sledování výkonosti společnosti, včetně výběru hlavních měřítek, targetů a iniciativ.

Pro společnost bude dále navržen rámec nástrojů navazujících na BSC ale zabývající se řízením lidských zdrojů. Ve výsledku by pak celkový vytvořený rámec měl dát manažerům společnosti nástroj k implementaci strategie, dlouhodobému směřování společnosti k definovaným cílům a také k práci s lidskými zdroji.

Návrh Balanced Scorecard je hlavním praktickým přínosem této práce. Jde o návrh autora, vycházející z teoretických poznatků o metodě. Jiné publikované návody na implementaci metody nebyly brány v úvahu.

5.1. Popis společnosti

Jde o akciovou společnost, působící v menším regionálním sídelním útvaru. Z pohledu velikosti jde dle počtu zaměstnanců o malý podnik, ale z hlediska obratu a majetku již o podnik střední velikosti. Klasifikace vychází z doporučení EU, Evropská Unie (2003). Do roku 2009 se zabývala průmyslovou výrobou, která ale byla následně ukončena. Ve společnosti zůstala řada nemovitostí sloužících původně k podnikání, průmyslové prostory (haly, sklady, příslušenství), dále i rozsáhlé kancelářské prostory, pro které již společnosti neměla využití.

Do majetkové struktury společnosti tak vstoupil investor se zájmem o investici do těchto nemovitostí a jejich využití pro podnikání (pronájem, prodej). Společnost tedy prošla restrukturalizací, byl zaveden nový systém řízení, stanoveny hlavní cíle směřující k uspokojení akcionářů. Původní předpoklad spočíval ve velmi rychlém zhodnocení investice a nezabýval se dlouhodobou strategií.

Toto se ukázalo jako poměrně krátkozraké, předpoklad vycházel z rozvíjející se ekonomické situace před rokem 2009 a ze signálů z místního trhu se zájmem o využití největších nemovitostí. Tyto předpoklady se ukázaly jako nereálné.

Z pohledu akcionářů jde tedy o investiční projekt, kdy byla nakoupena společnost vlastnící rozsáhlé nemovitosti a akcionáři očekávají zhodnocení jejich investice formou pravidelných výnosů.

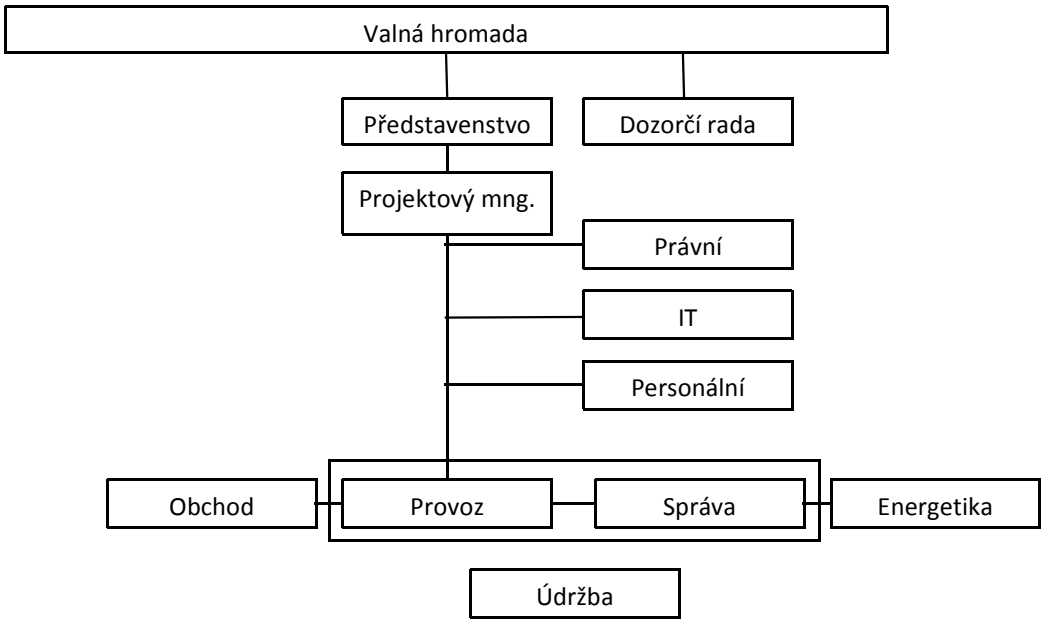
Základní ukazatele společnosti ABC jsou následující, vztahují se k poslednímu uzavřenému kalendářnímu roku, více jich společnost nechce uvádět:

Ukazatel	Hodnota
Počet zaměstnanců	12
Obrat	60 mil Kč
- z toho energie	38 mil Kč
- z toho facility management, řízení, personální	10 mil Kč
- z toho ochrana objektů	1 mil Kč
- z toho údržba a opravy	2 mil Kč

Výnosy	
- tržby z nájmu	8,5 mil Kč
- tržby za energie a služby	30 mil Kč
Majetek	
Nemovitosti	300 mil Kč 68 tis m2
- kanceláře	12 tis m2
- průmyslové prostory	56 tis m2
	Celkem 15 budov

Tabulka 5: Základní ukazatele společnosti ABC, Zdroj: Účetní výkazy ABC

Organizační struktura společnosti se dá popsat jako liniově štábní, i když v praxi pak vykazuje prvky maticové struktury s projektovým zaměřením. Základní schéma společnosti je uvedeno grafice Obrázek 14.



Obrázek 14: Organizační schéma společnosti ABC, Zdroj: vlastní

5.1.1. Hlavní cíle a strategie

Strategie společnosti nebyla nikdy formálně zpracována ve formě uceleného dokumentu, je definována pouze základními cíli. Z dílčích interních dokumentů společnosti ABC lze abstrahovat následující strukturu cílů definující strategii podniku.

Hlavní cíl:

- Zajistit výnos požadovaný akcionáři projektu

Dílčí cíle

- Snížit finanční angažovanost redukováním portfolia nemovitostí
- Snižovat provozní náklady
- Efektivně využívat klíčové nemovitosti

Jak je z definice cílů patrné, jde pouze o finanční cíle, které mají vést k uspokojení akcionářů. Neřeší dílčí cíle z ostatních oblastí, tedy cestu jak k těmto hlavním cílům dospět. Cílem této práce je tedy rozšířit tuto vágně definovanou strategii pomocí metody BSC a to včetně již zmiňovaných nástrojů pro řízení lidských zdrojů.

Ve společnosti je v současnosti zavedena organizační struktura dle grafiky Obrázek 14. Následující tabulka obsahuje výčet hlavních činností realizovaných v dané organizační struktuře.

Jednotlivá oddělení společnosti si pak definovala dílčí cíle, jak výše uvedených hlavních cílů dosáhnout. Jde o následující strukturu:

Obchod:

- Obsazenost, hlavní ukazatel obchodní úspěšnosti. Hodnotí se růst obsazenosti vybraných nemovitostí. Cíl 1% růst měsíčně.
- Objem prodejů, dosažený roční objem prodejů nemovitostí. Cíl 10 mil Kč za rok.

Provoz

- Celkové roční náklady na provoz. Snížení o 10% ročně.
- Udržení definovaného standardu nemovitostí. Subjektivní posouzení

Správa

- Efektivita nákladů na správu, udržení či postupné snižování nákladů na správu, přepočtených na podlahovou plochu spravovaných nemovitostí i v případě růstu obsazenosti.

Energetika

- Úspory, realizace opatření a investic směřující k úspoře nákladů za energie. Cíl každoroční snížení nákladů na energie přepočítané na m2 plochy dané nemovitosti.

Ostatní

- Udržení ostatních nákladů (IT, právní, personální) na stávající úrovni i při zvýšení obsazenosti objektů.

Název	Obsah činností
Obchod	Pronájem nemovitostí
	Prodej nemovitostí
	Prodej nepotřebného majetku
	Inzerce
	Prohlídky
	Telefonické dotazy
	Marketing
	Jednotné dokumenty a formuláře
	Vzory smluv
Provoz	Řešení oprav/ helpdesk
	Zajištění služeb (Úklid, Telekomunikace, Ostraha, Přístupový systém, Orientační systém)
	BOZP
	Revize
	Správa archivu
	Parking
	Recepce
Správa	Platební styk
	Fakturace
	Evidence korespondence
	Účetnictví
	Správa vozového parku a movitého majetku
	Vyúčtování nájmu a služeb uživatelům
	Kontrola plateb, pohledávky
	Evidence smluv
Energetika	Zajištění dodávky energií
	Opravy systémů
	Údržba systémů (topiči)
	Vyúčtování energií a služeb
	Dispečink MaR
	Plánování spotřeb, energetická bilance
Ostatní	Personální a mzdové služby
	Právní služby
	IT služby

Tabulka 6: Seznam hlavních činnosti v ABC. Zdroj: vlastní

Toto rozšíření o roční plány jednotlivých úseků již lze považovat za jistou definici strategie, kterou lze transformovat do metody BSC. Cíle obchodního oddělení lze již nyní považovat za jakousi zákaznickou perspektivu, provoz, správa a energetika pak spadají pod interní procesy.

Ve strategii úplně chybí perspektiva učení se a růstu, tedy i strategie řízení lidských zdrojů. Nicméně pro tvorbu strategie byly použity právě stávající návrhy cílů ze stávajících dokumentů. Horváth (2007, str. 131) upozorňuje, že při takovémto přístupu existuje nebezpečí, že pracovníci přemýšlí v již zajetých kolejí. Toto není pro organizaci typu ABC klíčové. Aktualizace cílů jinou metodou je následně možné provést v rámci aktualizace celé strategie.

5.1.2. Dosavadní nástroje pro řízení

Ve společnosti ABC byl v rámci restrukturalizace z výrobní společnosti na společnost podnikající pouze s vlastními nemovitostmi a majetkem vybudován nový základní systém řízení, který spočíval převážně na projektovém řízení hlavních a dílčích projektů.

Původní informační systémy výrobního závodu byly zrušeny, byl vybudován nový, velmi zjednodušený systém nástrojů, který spočívá hlavní na klíčových dokumentech a systémech:

- **ERP – Enterprise Resource planning** systém, tedy nástroj pro ekonomické řízení podniku. V případě společnosti ABC jde o systém ABRA, který je využíván primárně k vedení účetnictví, manažerského účetnictví a reportingu. Vedení učetnictví je měsíční, reportingové sestavy jsou sestavovány jedenkrát za čtvrtletí pro poskytnutí souhrnných dat manažerům.
- **Provozní evidence výnosů**. V případě společnosti ABC jde primárně o nájemní smlouvy a smlouvy o dodávání energií. Toto je vedeno v jednoduché databázi, poskytující vždy aktuální přehled o zasmluvněných výnosech vždy ke každému kalendářnímu měsíci.
- **Evidence vybraných nákladů**. Toto se týká především majoritní nákladové položky, tedy nákladů na energie. Opět jde o databázi spotřeb energií po jednotlivých objektech. Databáze je aktualizována ke konci každého kalendářního měsíce. Slouží k vyúčtování nákladů jednotlivým zákazníkům, evidenci vlastní spotřeby a sledování případných poruch a úniků.

Další sestavy či jiné požadované výstupy jsou zpracovávány kombinací výše uvedených systémů a jejich výstupů.

5.2. Finanční perspektiva společnosti ABC

5.2.1. Výchozí stav

V oblasti finanční jsou v současnosti stanoveny cíle požadované akcionáři, tedy zajištění výnosů z investice a snížení finanční angažovanosti. Původní předpoklad splnění tohoto cíle nebyl naplněn, ale nedošlo k žádné formální aktualizaci strategie. Neformálně je směřováno k náhradnímu cíli, čímž se stal cíl stabilizace cash flow a zajištění provozního zisku.

Co se týče aktuálního plnění finančních cílů, tak jak je patrné ze základních účetních výkazů, společnosti se zatím nepodařilo dosáhnout kladného cash flow a je stále v provozní ztrátě. Toto je patrné z rozdílu výnosů a obratu.

Klíčovým faktorem zapřičiňující ztrátu jsou vysoké náklady na energie v prázdných prostorech, které negenerují žádné výnosy.

5.2.2. Stanovení cílů, definice vazeb

Základním cílem definovaným akcionáři je zajištění adekvátního výnosu. Ten je stanoven na 8% z hodnoty každé nemovitosti v portfoliu. Jde tedy o ukazatel ROI (return on investment), jelikož hodnota nemovitostního portfolia představuje právě hodnotu investice akcionářů. Tohoto cíle zatím není dosaženo, jde o dlouhodobý cíl, kam má společnost směřovat.

Dílčím cílem, který je již pro společnost na dosah, je pak dosažení stabilního cash flow a dosažení provozního zisku. Obecně vzato jde o strategii růstu. Pro takovou strategii jsou pak hlavní strategická témata definovaná na obrázku 4, patří mezi ně růst prodejů, procento obratu z nových zákazníků, dále zvýšení produktivity a investice, výzkum a vývoj.

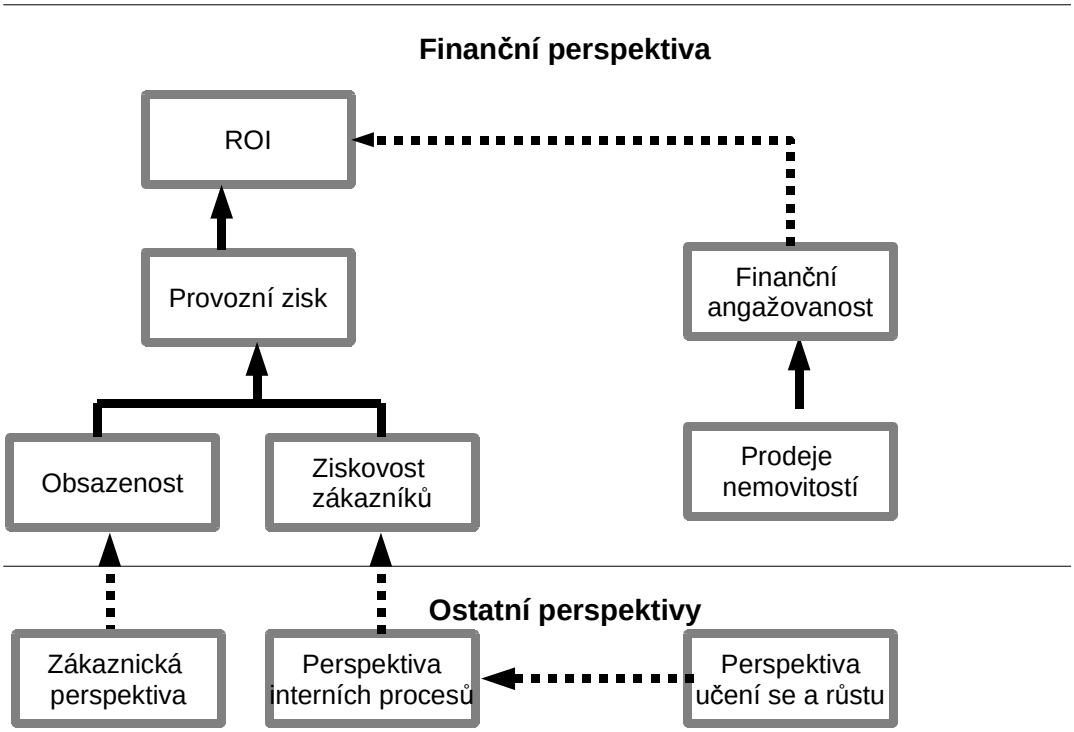
Pro společnost ABC je klíčové zvyšování obsazenosti, tím eliminace nákladů na prázdné prostory a dále investice do úsporných opatření vedoucí ke snížení energetických nákladů. Investice do úsporných opatření (zateplování, energeticky úspornější svícení) má úzkou vazbu na perspektivu interních procesů, kde bude tato oblast řešena podrobněji.

Mezi cíle tedy patří:

- Zajištění výnosnosti vzhledem k hodnotě aktuálního portfolia nemovitostí, ROI.
- Dosažení provozního zisku
- Zvyšování obsazenosti
- Zvyšování ziskovosti zákazníků
- Snížení finanční angažovanosti, prodej nemovitostí

Pro měření výkonosti z finančního hlediska považujeme za klíčové zvyšování výnosů. Toho lze dosáhnout zvýšením prodejů, tedy novými nájemci nebo zvýšení ziskovosti stávajících klientů, při zachování úrovně nákladů. Nový nájemci tedy musí přinášet zisk. Měřit je tedy nutné i celkovou ziskovost projektu.

Vazby mezi jednotlivými cíli lze znázornit na následujícím diagramu (Obrázek 15). Jde o jednoduché definování vazeb příčina – důsledek, jak znázorňuje i Obrázek 2.



Obrázek 15: Vazby mezi cíli finanční perspektivy. Zdroj: vlastní

5.2.3. Výběr měřítek a cílových hodnot

Pro finální výběr měřítek je důležité správně vyhodnotit vazby mezi jednotlivými měřítky a sledovat vazby i do dalších oblastí BSC. Ve firmě ABC doporučujeme pro měření výkonosti ve finanční oblasti tři hlavní měřítka:

- ROI
- Výše provozního zisku
- Finanční angažovanost

ROI a Provozní zisk jsou vybrány i přesto, že sledování výnosu na investici (ROI) je přímým důsledkem dosažení provozního zisku. Vzhledem k současné situaci, kdy není provozního zisku dosahováno, je důležité tento parametr sledovat samostatně.

Dílčí kritéria, kterými jsou zvyšování obsazenosti a zvyšování ziskovosti zákazníků budou podrobněji zkoumány v rámci zákaznické perspektivy BSC.

Finanční angažovanost je pak opět požadavkem akcionářů, který lze nazvat i optimalizací portfolia nemovitostí. Cílem je snížit objem celkové investice na takovou úroveň, které umožní dosažení požadovaného ROI. Nejedná se přímo o vazbu příčina – důsledek, pouze o vazbu která má určitý vliv na výpočet ukazatele (jak vyplývá z definice ROI, pokud se sníží výše investice a zároveň se nesníží roční výnos, dojde k růstu ukazatele).

5.2.4. Řízení lidských zdrojů

Při zaměření na systém řízení lidských zdrojů byly v předchozí kapitole identifikovány

dva cíle. Jednak zajištění dostatečných výnosů pro odměňování, což lze považovat za standardní měřítko podnikání bez nutnosti ho zdůrazňovat v BSC, dále je toto kritérium automaticky splněno při dosažení hlavních cílů v této oblasti, tedy adekvátních výnosů.

Druhým hlediskem bylo navázat systém odměňování na finanční výsledky. Toto hledisko navrhujeme zakomponovat do matice BSC ve finanční perspektivě společně s obecným požadavkem na informování zaměstnanců o hlavních finančních cílech společnosti.

5.2.5. Souhrn finanční perspektivy společnosti ABC

Základní měřítka finanční perspektivy BSC jsou tedy stanovena, máme stanovené i vazby mezi cíli s přesahem do dalších perspektiv. Pro splnění požadavků metody BSC je ještě nutné každému cíli přiřadit cílové hodnoty a hlavní iniciativy, jakými požadovaných hodnot dosáhnout. Návrh pro společnost ABC ve struktuře BSC tedy vypadá následovně:

Finanční perspektiva společnosti ABC

Cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Iniciativa
Dosažené požadovaného dlouhodobého výnosu	ROI, roční	8%	Dlouhodobě zvyšování provozního zisku
Dosažení provozního zisku v co nejkratším časovém horizontu	Kladný provozní výsledek, čtvrtletně	>0	Zvyšování obsazenosti Zvyšování ziskovosti zákazníků Optimalizace nákladů
Dlouhodobé postupné snižování finanční angažovanosti na optimální hodnotu	Objem prodeje nemovitostí za rok	Bude stanovena na základě optimalizace portfolia	Provést optimalizaci portfolia, vybrat klíčové nemovitosti u kterých je reálný požadovaný výnos.
Zavedení systému odměňování závislém na finančních výsledcích společnosti a pravidelné informování zaměstnanců o finančních cílech.	Zaměstnanecká znalost cílů společnosti Procento odměny zaměstnance navázané na finanční úspěchy	Subjektivní hodnocení v rámci hodnoticích pohovorů.	Zavedení systému pohovorů pro hodnocení dle BSC, zavedení sledování pohyblivých složek odměny v závislosti na finančních výsledcích pro další vyhodnocení a stanovené cílové hodnoty.

Tabulka 7: Finanční perspektiva společnosti ABC. Zdroj: vlastní

5.3. Zákaznická perspektiva

5.3.1. Výchozí stav

Jak bylo poukázáno výše, hlavní cíle v oblasti vztahu se zákazníky nebyly přímo stanoveny, cíle byly definovány spíše finančně, tedy růst pronájmů a objem ročních prodejů.

Spokojenost zákazníků sledována nebyla, stejně tak procento odcházejících zákazníků, či jiné zákaznické statistiky.

5.3.2. Stanovení cílů, definice vazeb

V případě společnosti ABC není nutný neustálý růst tržního podílu. Cílový tržní podíl je jasně dán objemem ploch nemovitostí určených k pronájmu. Měření tržního podílu tedy není nutné sledovat.

Jako klíčové v zákaznické perspektivě se jeví růst obsazenosti, tedy získávání nových zákazníků a lze sem i zařadit zvyšování ziskovostí stávajících zákazníků rozšiřováním nájmu či služeb. Dlouhodobě pak bude též klíčové udržení všech získaných zákazníků.

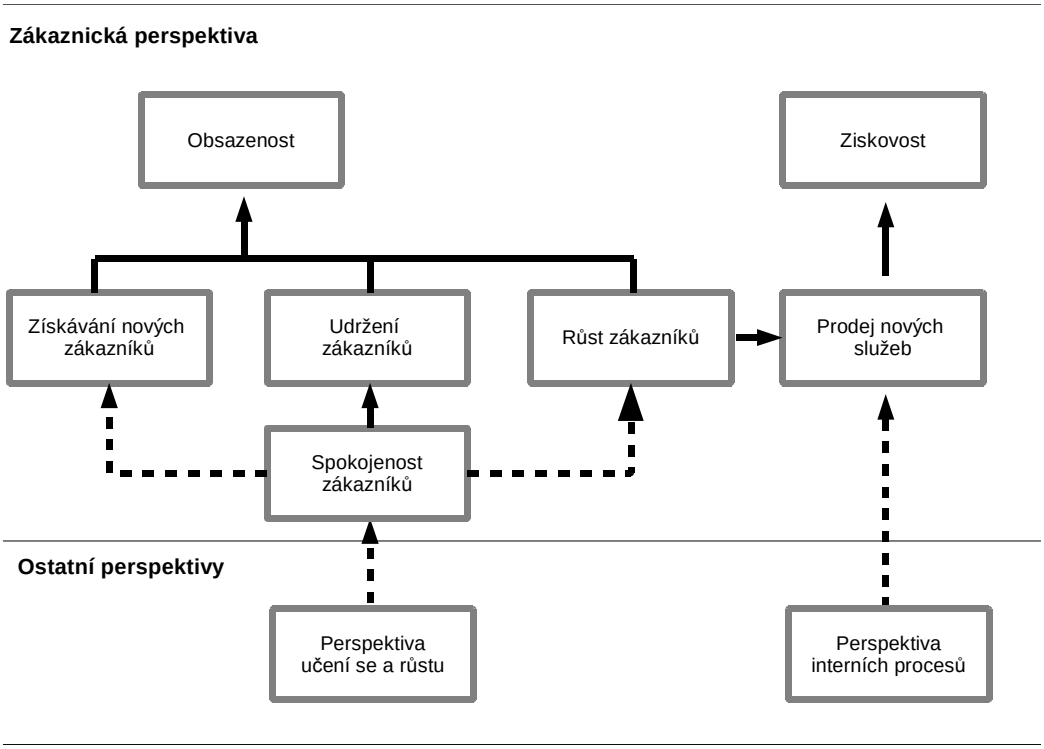
Ziskovost zákazníků je také důležitým měřítkem, nicméně lze ho zařadit až do druhé řady významnosti, kvůli prioritě obsazování prázdných prostor, kde je důležitější eliminace nákladů na tyto prázdné prostory, před dosažením zisku.

Při rozboru výnosové stránky projektu z účetních výkazů byla identifikována další příležitost navýšení výnosů a obratu. Jde o prodej nových služeb, mezi které patří doplňkové služby spojené s pronájmem nemovitostí jako je:

- internetové připojení
- pronájem nábytku
- pronájem zasedacích prostorech
- pořádání konferencí, workshopů

Tyto položky byly ve výnosech zastoupeny jen velmi minoritně, ale představují zajímavou možnost jednak k navýšení výnosů a také k získání případné konkurenční výhody

Pro znázornění vazeb mezi jednotlivými cíli opět použijeme diagram vazeb příčina – důsledek, který vychází z obrázku 6 na straně 15.



Obrázek 16: Vazby mezi cíli zákaznické perspektivy. Zdroj: vlastní

5.3.3. Výběr měřítek a cílových hodnot

Pro společnost ABC je zákaznická perspektiva klíčová, jelikož jde o společnost poskytující služby na velmi konkurenčním trhu pronájmu prostor sloužících k podnikání. Jde tedy o lokální trh, s omezenou, ale velikou nabídkou. Získání nových zákazníků je tedy klíčový faktor úspěchu.

Krom získávání nových zákazníků byla při aplikaci metody objevena nová příležitost, a to prodej nových služeb za účelem zvýšení obratu a výnosů.

Návrh měřítek pro společnost ABC tedy zní:

- Měření obsazenosti, jakožto absolutně klíčové měřítko úspěchu celé společnosti. Sledování obsazenosti v sobě zahrnuje i získávání nových zákazníků, jelikož ti jsou hlavní hybnou silou zvyšování obsazenosti. Cílem je dosáhnout maximální možné obsazenosti, což je dlouhodobý cíl. Efektivnější přístup k měření je každoměsíční nárůst obsazenosti. Toto umožňuje pravidelné sledování trendu a včasné reakce na případné výkyvy. V rámci dosavadního průběhu hospodaření společnosti se za poslední 3 roky podařilo navýšit průměrnou obsazenost z nuly na současných 30%. Odpovídající, mírně ambiciozní cílová hodnota je tedy odhadnuta na 1% měsíčně, tedy 12% ročně.
- Sledování ziskovosti je důležitý faktor vedoucí k úspěchu ve finanční oblasti. Jeho sledování je nutné pro stanovení cenové politiky. Z hlediska měření a přístupu k datům je obtížné měření ziskovosti jednotlivých klientů. To by vyžadovalo přesné přiřazení nákladů každému klientovy, což je z technického pohledu náročné. Jako praktické měřítko se tedy jeví sledování ziskovosti po jednotlivých objektech (budovách).

- Měření spokojenosti zákazníků. Toto kritérium je nutné sledovat dlouhodobě za účelem právě dlouhodobé úspěšnosti a možnosti zavedení včasných opatření k udržení zákazníků. Měření spokojenosti navrhujeme provádět dvěma způsoby. Jednak sledováním počtu odchozích zákazníků (ukončených nájemních smluv) a důvodu jejich ukončení, dále pak pravidelnými průzkumy spokojenosti. Průzkumy spokojenosti lze navíc využít pro další měření spojená se zákazníky.

5.3.4. Řízení lidských zdrojů

Z hlediska řízení lidských zdrojů nebyl identifikován žádný konkrétní měřitelný cíl pro tuto perspektivu. Pouze byla konstatována nutnost informovat pracovníky o cílech v oblasti, hodnotovém řetězci a obecně o důležitosti zákazníků. Toto bude z hlediska BSC implementováno především v perspektivě učení se a růstu.

5.3.5. Souhrn zákaznické perspektivy společnosti ABC

Návrh zákaznické perspektivy společnosti ABC tedy vypadá ve struktuře BSC následovně:

Zákaznická perspektiva společnosti ABC			
Cíl	**Měřítko**	**Cílová hodnota**	**Iniciativa**
Růst obsazenosti	Průměrný měsíční nárůst obsazenosti	1% měsíčně, 12% ročně	Aktualizace obchodní a marketingové politiky, stanovení marketingového mixu
Růst ziskovosti	Měsíční zvýšení ziskovosti po objektech	Růst ziskovosti stejný nebo vyšší ve srovnání s růstem obsazenosti	Aktualizace obchodní politiky
Spokojenost zákazníků	Minimalizace odchodů zákazníků	Nulové procento odchodů z důvodu nespokojenosti	Zavedení sledování ukončených smluv a s tím spojených důvodu s možností zpětného vyhodnocení dat.
	Měření spokojenosti průzkumem	Eliminace vysokého stupně nespokojenosti Postupné snižování jiných stupňů nespokojenosti	Zavedení dotazníkového zjišťování spokojenosti zákazníků

Tabulka 8: Zákaznická perspektiva společnosti ABC. Zdroj: vlastní

5.4. Perspektiva interních podnikových procesů společnosti ABC

5.4.1. Výchozí stav

Toto je první implementace způsobu řízení, který až takto podrobně zkoumá podnikové procesy. U společnosti ABC tedy nelze vycházet z historie, ale je třeba navrhnout nový soubor cílů a měřítek pro tuto oblast. Následně je již možné při vyhodnocování výsledků vycházet z vývoje a cíle i měřítka postupně upřesňovat či měnit.

Interní procesy společnosti ABC nelze sledovat pomocí běžných měřítek výrobních podniků, jako jsou měřítka sledování jakosti, či optimalizace nákupu. Společnost ABC směřuje své interní procesy především ke dvěma cílům:

- Zvyšování výnosů prostřednictvím získání nových zákazníků, jde tedy obchodní procesy.
- Udržení stávajících zákazníků a zvyšování jejich ziskovosti. Servisem, udržením standardu produktu či jeho zvýšením, realizace úsporných opatření apod.

Z hlediska hodnotového řetězce mají obě skupiny procesů podobný model definovaný schématem hodnotového řetězce (viz obrázek 7). Procesy nejsou v současnosti nijak explicitně definovány, ale probíhají jako samozřejmé firemní činnosti. Cílem této části BSC společnosti ABC je tedy především uvědomit si, které procesy jsou pro firmu klíčové a stanovit pro ně cíle a měřítka směřující k neustálému zlepšování.

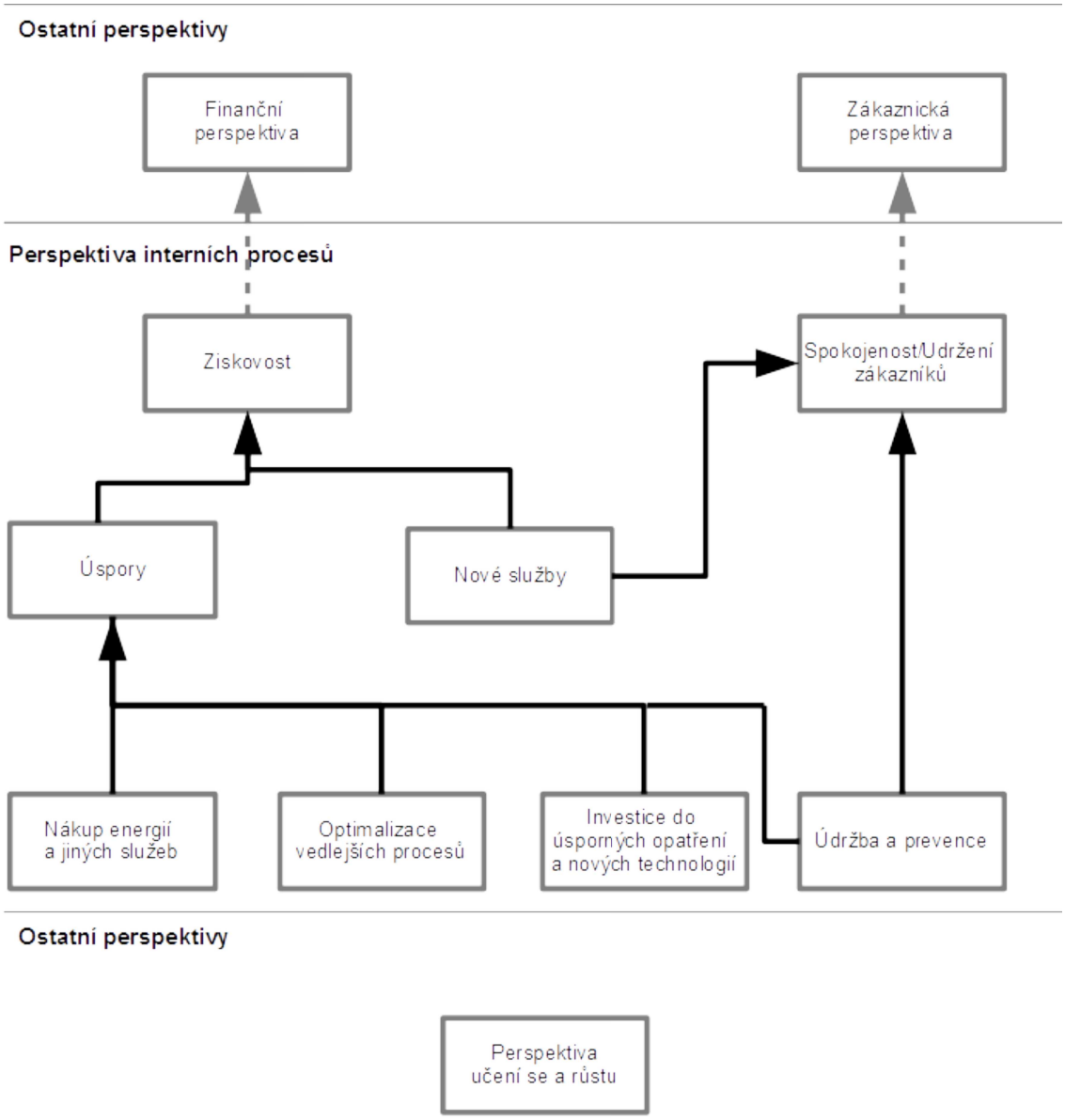
První skupina cílů je již popsána v zákaznické perspektivě, která hledá cesty právě ke zvyšování obsazenosti. Druhou skupinu cílů se pokusíme definovat právě v této části.

5.4.2. Stanovení cílů, definice vazeb

Rozborem hlavních cílů pracovníky společnosti ABC byly identifikovány i některé dílčí cíle vedoucí ke dvěma hlavním cílům oblasti, tedy zvyšování výnosů a spokojenost zákazníků. Mezi takové cíle tedy patří:

- Realizace úspor bez zhoršení kvality služeb
- Optimalizace nákupu (energie, jiné)
- Snižování nákladů na správu a podpůrné činnosti (IT, personální, právní)
- Investice do úsporných opatření a nových technologií
- Rozvoj nových služeb
- Udržení a zvyšování úrovně služeb pravidelnou údržbou
- Prevence nákladů na havárie a opravy pravidelnou údržbou.

Pro volbu vhodných cílů a měřítek je ještě nutné stanovit vazby mezi jednotlivými cíli. Ty jsou znázorněny na následujícím schématu.



Obrázek 17: Vazby mezi cíli perspektivy interních procesů. Zdroj: vlastní

Z uvedených návazností lze pak již vybrat konkrétní cíle vhodné pro měření výkonosti podniku v rámci perspektivy interních procesů BSC ve společnosti ABC. Ziskovost a spokojenost zákazníků je již měřena v perspektivě finanční, respektive zákaznické. Dosažení úspor se pak skládá z dílčích procesů, nemá tedy smysl měřit samostatně, budou měřeny dílčí procesy.

Dalším měřeným cílem bude zavádění nových služeb, jakožto přímá příčina růstu ziskovosti i spokojenosti zákazníků.

5.4.3. Výběr měřítek a cílových hodnot

Zbývá tedy cílům přiřadit měřítka a cílové hodnoty. Efektivní měření uvedených cílů by mohlo být předmětem další práce, nicméně pro první návrh BSC bude použit pouze první návrh vzniklý z názorů pracovníků společnosti ABC.

- Optimalizace nákupu energií a jiných služeb – nelze jednoznačně stanovit podmínku dosahování úspor za každou cenu. Energie jsou majoritním nákladem společnosti ABC nutným pro provoz nemovitostí a je tedy nutné nákupu věnovat zvýšenou pozornost. Výsledná cena je nicméně stanovena trhem a vyjednávací pozice firmy ABC je omezená. Cílem je tedy vytvořit administrativně nenáročný proces každoročně vybírající optimálního dodavatele jednotlivých energií v závislosti na tržní situaci. Obecně lze deklarovat jako každoroční výběr optimálního dodavatele energií a služeb.
- Optimalizace vedlejších procesů si klade za cíl minimalizovat náklady na procesy, které nejsou nezbytné pro podnikání společnosti ABC. Jde tedy o činnosti jako právní podpora, podpora IT a podobně. Opět nelze jednoznačně stanovit cílovou hodnotu bez znalosti historie těchto nákladů, které nebyly sledovány. Pro prvotní hodnocení navrhujeme stanovení stropu těchto nákladů na stávající úrovni a udržení tohoto stropu i při růstu obsazenosti.
- Efektivní realizace úsporných opatření – jde o procesy vedoucí k zavádění nových úsporných technologií a snižování energetické náročnosti při efektivním vynaložení finančních prostředků. Klíčovým kritériem těchto opatření je doba návratnosti, a to především jako požadavek akcionářů. Dílčími měřítky pak mohou být počet realizovaných opatření za rok a finanční objem úspor realizovaných z těchto opatření. Z těchto údajů pak lze následně dopočítávat další ukazatele.
- Údržba nemovitostí vedoucí k zákaznické spokojenosti a dosažení úspor. Toto je vyloženě nákladová položka. Přínosy jsou dány eliminací havarijních oprav nebo oprav obecně a spokojeností zákazníků. Spokojenost zákazníků je měřena v rámci zákaznické perspektivy průzkumem. Pro měření tohoto bodu tedy navrhujeme roční finanční objem havarijních oprav a cílem je pak snižování tohoto objemu oproti předcházejícímu roku za náklady, které jsou nižší než tyto opravy.
- Efektivní zavádění nových služeb je jakýsi druh inovačního procesu orientovaný na zákazníky a vytváření nových produktů či služeb. Měřítko tohoto cíle se zdá být jasné, tedy objem marže realizované prostřednictvím nových produktů, tedy služeb přímo nesouvisejících s pronájmem nemovitostí.

5.4.4. Řízení lidských zdrojů

Z hlediska řízení lidských zdrojů byla identifikována hlavní vazba na tuto perspektivu v podobě cíle *„Vytvoření flexibilního pracovního prostředí s efektivním sledováním zpětné vazby za účelem vytvoření prostředí učící se organizace vedoucí ke zlepšování interních procesů.“*

Tento cíl je v podstatě obsažen v předchozích, lze ho brát jako předpoklad k úspěšné realizaci cílů této perspektivy, který má pak oporu v perspektivě učení se a růstu.

V praxi pak může spočívat například v pořádání workshopů za účelem vytipování vhodných opatření vedoucích k plnění cílů, zaznamenávání těchto workshopů a jejich výsledků pro další použití a vzdělávání organizace jako takové. Pracovníci ABC se dále shodli, že pro vzdělávání celé organizace je klíčové právě zaznamenávání dílčích pokroků. Toto bude podrobněji řešeno v další perspektivě, která má za cíl sledování růstu a zázemí organizace.

5.4.5. Souhrn perspektivy interních procesů společnosti ABC

Návrh perspektivy interních procesů společnosti ABC tedy vypadá ve struktuře BSC následovně:

Perspektiva interních procesů společnosti ABC			
Cíl	**Měřítko**	**Cílová hodnota**	**Iniciativa**
Optimalizace nákupu	Každoroční tendrování	Výběr optimálního dodavatele	Sledování cen energií, zavedení efektivního systému pro tendrování
Optimalizace vedlejších procesů	Finanční náklad na vedlejší procesy	Snížení nebo zachování výše nákladů i při růstu obsazenosti a tržeb	Zavedení systému sledování nákladů na vedlejší procesy.
Investice do technologií a úsporných opatření	Finanční objem realizovaných úspor	Růst efektivity opatření	Sledování nových technologií, systém identifikace vhodných příležitostí
Efektivní údržba	Náklady na havarijní opravy vs. náklady na údržbu	Každoroční snižování nákladů na havárie	Zavedení systému sledování příslušných nákladů, zavedení systému sledování technických rizik
Nové služby	Roční marže realizovaná ze služeb nesouvisejících s pronájmem	Každoroční růst celkového objemu marže	Sledování tržeb z těchto služeb, zavedení systému zjišťování požadavků zákazníků.

Tabulka 9: Perspektiva interních procesů společnosti ABC. Zdroj: vlastní

5.5. Perspektiva učení a růstu

5.5.1. Výchozí stav

Perspektiva učení se a růstu, v jiných materiálech uváděna též jako perspektiva potenciálu (Horváth 2002) se zabývá vytvořením správné infrastruktury umožňující dosažení cílů v ostatních perspektivách.

Vzhledem k původnímu záměru s projektem ABC se cíle v této oblasti opět nedefinovaly a strategie podniku se s nimi nezabývala. Po změně strategie a implementaci BSC je tedy třeba zavést cíle i pro tuto oblast. Vzhledem k zaměření této práce na řízení lidských zdrojů je třeba této kapitole věnovat zvláštní pozornost. Jak vyplývá z předchozích kapitol, perspektiva potenciálu je právě s řízením lidských zdrojů nejvíce propojena.

5.5.2. Stanovení cílů, definice vazeb

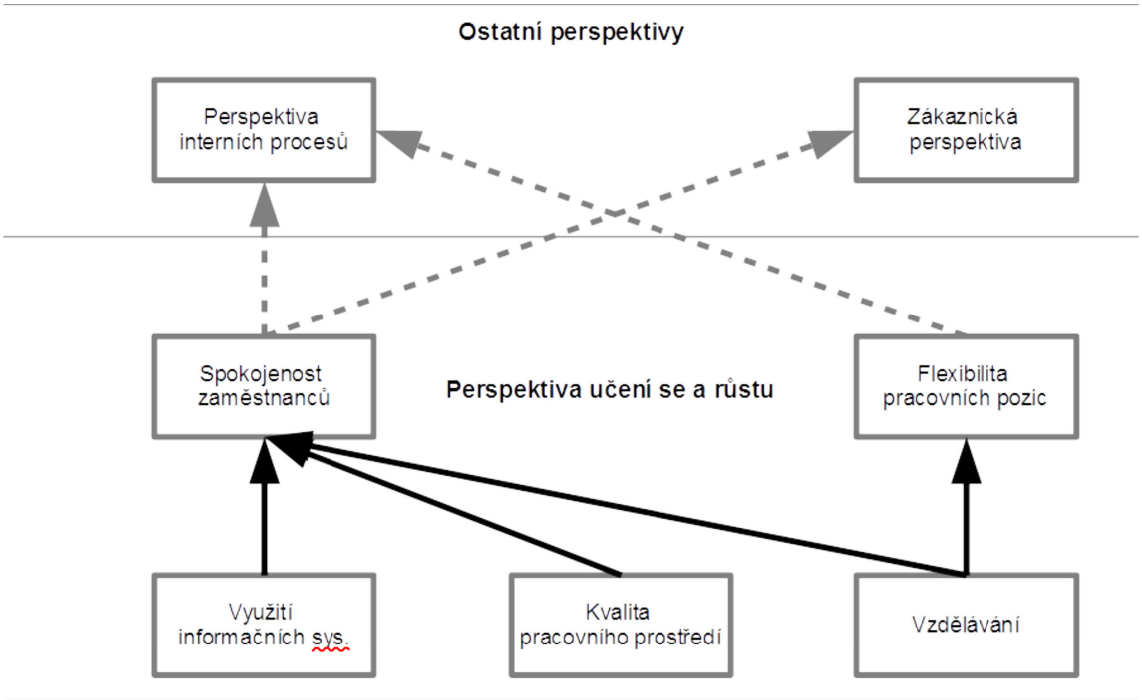
V teoretické části jsme se dozvěděli, že mezi klíčové cíle a hybné síly učení se a růstu patří tři kategorie vedoucí k hlavnímu cíli – spokojenosti zaměstnanců. Tři kategorie jsou kompetence a schopnosti, dále technologická infrastruktura a následně pracovní prostředí.

Tyto cíle jsou pro aplikaci v konkrétní firmě příliš obecné a je nutné je blíže specifikovat. Pro účely společnosti ABC byly v kapitole 4 vytipovány následující cíle a měřítka:

- Spokojenost zaměstnanců jakožto cíl k jejich udržení a kvalitním výstupům v dalších perspektivách.
- Soulad s hodnocením zaměstnance a požadavky na vykonávanou pozici
- Stanovení plánu vzdělávání za účelem vytvoření flexibility pracovních míst
- Efektivní využití informačních systémů, a využití informačních technologií
- Kvalitní pracovní prostředí

Takto definované cíle jsou v souladu s dříve popsaným cílem z hlediska řízení lidských zdrojů pro perspektivu učení se a růstu.

Takto definované cíle opět musíme provázat logickými vazbami příčina – důsledek, jak znázorňuje následující schéma.



Obrázek 18: Vazby mezi cíli perspektivy učení se a růstu. Zdroj: vlastní

5.5.3. Výběr měřítek a cílových hodnot

Z uvedeného navrhujeme pro měření výkonosti v této oblasti vybrat veškerá uvedená měřítka pro další měření přesto, že některá jsou přímými důsledky dílčích měřítek. Vzhledem k situaci, kdy jde o první implementaci metody BSC je nutné mít k dispozici maximum dat, ze kterých dále půjdou zkoumat další souvislosti. Například bude možné se dozvědět, zda jsou zaměstnanci spokojeni, i když třeba v oblasti kvality a vzdělávání nebude dosahováno nejlepších výsledků.

Navrhujeme tedy měřítka a cílové hodnoty:

- Spokojenost zaměstnanců, měřeno průzkumem. Návrh měření bude jedním s cílů této oblasti. Cílovou hodnotu zatím nelze stanovit.
- Flexibilita pracovních pozic. Nutno měřit hodnocením zaměstnanců, zda jsou připraveni i na jinou pozici než aktuálně zastávají. Cílovou hodnotu zatím nelze stanovit.
- Využití informačních systémů. Toto měřítko má za cíl zjistit, zda stávající systémy jsou využívány efektivně, tedy že čas jim věnovaný je menší, než čas věnovaný stejným výstupům bez použití daného systému. Konkrétní měření a cílové hodnoty je opět nutné vyvinout postupně.
- Kvalita pracovního prostředí. Toto měřítko je opět subjektivní, bude tedy hodnoceno průzkumem. Návrh měření bude jedním s cílů této oblasti. Cílovou hodnotu zatím nelze stanovit.
- Vzdělávání je opět obtížně měřitelné. Měřítko by mělo určit, zda je nastaven program vzdělávání v souladu s požadavkem zaměstnance a s požadavkem na danou pracovní pozici a flexibilitu. Musí být tedy implementováno do hodnotícího systému.

5.5.4. Řízení lidských zdrojů

Z hlediska řízení lidských zdrojů byl definován hlavní cíl: *„Dosažení spokojenosti zaměstnanců pomocí výběru kompetentních pracovníků, jejich následné vzdělávání ve shodě a souladu mezi požadavky pracovníků a požadavky a cíli organizace, spolu s tvorbou kvalitního pracovního prostředí a podporou technické infrastruktury.“*

Výběr kompetentních pracovníků lze ztotožnit s výše uvedeným souladem hodnocení zaměstnanců a nárokem na danou pozici. Vzdělávání je taktéž jedním s cílů stanoveným výše, stejně tak kvalitní pracovní prostředí a informační technologie.

5.5.5. Souhrn perspektivy učení se a růstu

Návrh perspektivy učení se a růstu společnosti ABC tedy vypadá ve struktuře BSC následovně:

Perspektiva učení se a růstu společnosti ABC			
Cíl	**Měřítko**	**Cílová hodnota**	**Iniciativa**
Spokojenost zaměstnanců	Průzkum spokojenosti	Zatím nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců
Flexibilita pracovních pozic	Hodnocení zaměstnanců	Zatím nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců
Vzdělávání	Soulad požadavků zaměstnance s požadavkem na pozici a flexibilitu	Nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců
Využití IS	Zatím nestanoveno	Zatím nestanovena	Vyhodnocení efektivního využití informačních systémů
Kvalita pracovního prostředí	Průzkum spokojenosti	Zatím nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců

Tabulka 10: Perspektiva učení se a růstu společnosti ABC. Zdroj: vlastní

6. BSC pro společnost ABC

V předchozích kapitolách byly stanoveny cíle a měřítka jednotlivých kapitol BSC specificky pro společnost ABC. Nyní je vhodný prostor pro souhrn těchto cílů a měřítek pro praktické použití jakožto podklady pro další práci manažerů.

Manažeři společnosti ABC mohou využívat BSC k mnoha dalším účelům. Mezi tyto patří:

- Implementace strategie, seznámení všech zaměstnanců s jednotlivými perspektivami a cíli.
- Definování požadavků na pracovní místo právě pomocí BSC, která pomáhá stanovit cíle pro danou pracovní pozici.
- Hodnocení a odměňování pracovníků právě na základě dosažených výsledků měřených pomocí BSC.
- Uvědomění si vazeb mezi jednotlivými cíli a měřítky.

Pro jednotlivá použití je možné použít různé zobrazení BSC. V přílohách uvádíme 3 návrhy takových zobrazení.

- Souhrn jednotlivých perspektiv, se všemi cíli, měřítky, targety a iniciativami v jedné souhrnné tabulce. Uvedeno níže jako Tabulka 11.
- Základní zobrazení BSC. Toto zobrazení vychází ze samé definice metody, zobrazuje jednotlivé perspektivy, včetně zvolených cílů a měřítek. Zobrazení je vhodné pro prvotní seznámení s cíli a měřítky. Výhodou je pak přehlednost všech perspektiv a měřítek na jedné stránce. Toto zobrazení je uvedeno v příloze 1.
- Zobrazení vazeb mezi cíli BSC. Toto zobrazení znázorňuje vazby mezi jednotlivými cíli BSC tak jak byly definovány v rámci logické posloupnosti příčina důsledek. Toto zobrazené je uvedeno v příloze 2. Znázornění vazeb příčina důsledek je provedeno vždy plnou čarou. Nepřímá vazba která pouze ovlivňuje, ale nelze jí brát jako příčinu a důsledek, je pak znázorněna přerušovanou čarou. Červeně jsou pak odlišeny vazby mezi jednotlivými perspektivami.
- Zobrazení určené pro měření výkonnosti. Toto je vlastní návrh pro společnost ABC, který zobrazuje jednotlivá měřítka, a umožňuje zaznamenávat k nim průběžné výsledky pro průběžné hodnocení výkonosti. Toto je uvedeno jako příloha 3.

Sestavená výsledková tabulka společnosti ABC bude tedy sloužit pro strategické řízení společnosti ABC, ale bude sloužit i jako podklad pro každodenní operativní řízení a řízení lidských zdrojů. Poskytuje přehled nejen manažerům, ale všem pracovníkům společnosti o jejích cílech a opatřeních, jak k těmto cílům dospět. Jak již bylo řečeno, nemá jít o definitivní podobu této metody, cílem je vytvořit prvotní rámec pro další rozvoj této metody ve společnosti ABC a postupné upřesňování způsobu měření jednotlivých cílů. Tento prvotní rozbor slouží uvědomění si hlavních cílů a vazeb mezi těmito cíli.

Finanční perspektiva společnosti ABC			
Dosažené požadovaného dlouhodobého výnosu	ROI, roční	8%	Dlouhodobě zvyšování provozního zisku
Dosažení provozního zisku v co nejkratším časovém horizontu	Kladný provozní výsledek, čtvrtletně	>0	Zvyšování obsazenosti Zvyšování ziskovosti zákazníků Optimalizace nákladů
Dlouhodobé postupné snižování finanční angažovanosti na optimální hodnotu	Objem prodeje nemovitostí za rok	Bude stanovena na základě optimalizace portfolia	Provést optimalizaci portfolia, vybrat klíčové nemovitosti u kterých je reálný požadovaný výnos.
Zavedení systému odměňování závislém na finančních výsledcích společnosti a pravidelné informování zaměstnanců o finančních cílech.	Zaměstnanecká znalost cílů společnosti Procento odměny zaměstnance navázané na finanční úspěchy	Subjektivní hodnocení v rámci hodnoticích pohovorů.	Zavedení systému pohovorů pro hodnocení dle BSC, zavedení sledování pohyblivých složek odměny v závislosti na finančních výsledcích pro další vyhodnocení a stanovené cílové hodnoty.
Zákaznická perspektiva společnosti ABC			
Růst obsazenosti	Průměrný měsíční nárůst obsazenosti	1% měsíčně, 12% ročně	Aktualizace obchodní a marketingové politiky, stanovení marketingového mixu
Růst ziskovosti	Měsíční zvýšení ziskovosti po objektech	Růst ziskovosti stejný nebo vyšší ve srovnání s růstem obsazenosti	Aktualizace obchodní politiky
Spokojenost zákazníků	Minimalizace odchodů zákazníků	Nulové procento odchodů z důvodu nespokojenosti	Zavedení sledování ukončených smluv a s tím spojených důvodu s možností zpětného vyhodnocení dat.
	Měření spokojenosti průzkumem	Eliminace vysokého stupně nespokojenosti Postupné snižování jiných stupňů nespokojenosti	Zavedení dotazníkového zjišťování spokojenosti zákazníků
Perspektiva interních procesů společnosti ABC			
Optimalizace nákupu	Každoroční tendrování	Výběr optimálního dodavatele	Sledování cen energií, zavedení efektivního systému pro tendrování
Optimalizace vedlejších procesů	Finanční náklad na vedlejší procesy	Snížení nebo zachování výše nákladů i při růstu obsazenosti a tržeb	Zavedení systému sledování nákladů na vedlejší procesy.
Investice do technologií a úsporných opatření	Finanční objem realizovaných úspor	Růst efektivity opatření	Sledování nových technologií, systém identifikace vhodných příležitostí
Efektivní údržba	Náklady na havarijní opravy vs. náklady na údržbu	Každoroční snižování nákladů na havárie	Zavedení systému sledování příslušných nákladů, zavedení systému sledování technických rizik
Nové služby	Roční marže realizovaná ze služeb nesouvisejících s pronájmem	Každoroční růst celkového objemu marže	Sledování tržeb z těchto služeb, zavedení systému zjišťování požadavků zákazníků.
Perspektiva učení se a růstu společnosti ABC			
Spokojenost zaměstnanců	Průzkum spokojenosti	Zatím nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců
Flexibilita pracovních pozic	Hodnocení zaměstnanců	Zatím nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců
Vzdělávání	Soulad požadavků zaměstnance s požadavkem na pozici a flexibilitu	Nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců
Využití IS	Zatím nestanoveno	Zatím nestanovena	Vyhodnocení efektivního využití informačních systémů
Kvalita pracovního prostředí	Průzkum spokojenosti	Zatím nestanovena	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců

Tabulka 11: Souhrn všech perspektiv společnosti ABC

7. Vybrané nástroje řízení lidských zdrojů dle metody BSC

Máme tedy zpracovanou BSC pro společnost ABC definující cíle a jejich měřítka v jednotlivých perspektivách. Z hlediska řízení lidských zdrojů jsou některé metody řízení plněny již v rámci některých cílů a iniciativ. Některé nástroje zatím ale nejsou definovány. Z BSC vyplývají některé požadavky na vytvoření příslušných nástrojů pro řízení lidských zdrojů. Mezi tyto požadavky patří:

- Zavedení systému měření spokojenosti zaměstnanců
- Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Tyto nástroje mají následně za cíl zajistit:

- Spokojenost zaměstnanců, možnost jejich udržení, zamezení odchodu zaměstnanců, zajištění kompetencí zaměstnanců pro plnění pracovních povinností a cílů dle BSC
- Flexibilitu pracovních pozic, tedy vzdělávání zaměstnanců za účelem růstu a ošetření rizik při odchodech zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců v souladu s jejich požadavky za účelem plnění pracovních povinností a cílů dle BSC a s požadavky společnosti na flexibilitu a danou pozici.
- Kvalitní pracovní prostředí společnosti.

Pro společnost ABC navrhujeme zavedení ročního hodnocení zaměstnanců spojené s průzkumem jejich spokojenosti a s požadavky na vzdělání. Toto roční hodnocení pak bude sloužit pro stanovení výkonosti společnosti v perspektivě učení se a růstu.

Jedná se o poměrně složitou problematiku, nebudeme se tedy zabývat vytvořením konkrétních výstupů, jako jsou dotazníky spokojenosti, formulář pro hodnocení, apod. Doporučením této kapitoly mají být pouze hlavní body navazující na systém BSC, které se musí zohlednit při realizaci a sestavení konkrétních nástrojů.

Nástroje vytipované v rámci aplikace metody BSC a popsané výše jsou uvedeny v následujících subkapitolách.

7.1.1. Popis pracovních pozic

Tento nástroj byl vyhodnocen jako nutný podklad pro několik činností v rámci řízení lidských zdrojů. Jde především o:

- Efektivní nábor nových zaměstnanců, kdy jsou již v předstihu definovány požadavky na dané pracovní místo a je tedy možné významně urychlit přilákání nových uchazečů.
- Hodnocení zaměstnanců, při kterém popis slouží pro stanovení souladu schopností daného pracovníka s požadavky na danou pozici, případně pro stanovení nutných vzdělávacích programů vhodných pro posun daného pracovníka na jinou pozici v rámci zachování flexibility.
- Vzdělávání zaměstnanců, viz předchozí bod.

Využití a důležitost popisu pracovních pozic jsou tedy jasné. Ale jak takový popis zpracovat? Opět je nutné zdůraznit, že předmětem práce není vytvoření konkrétních popisů, ani nahrazovat práci personalistů, ale ulehčení práce manažerům při výkonu jejich práce. Z tohoto pohledu je tedy nutné stanovit, jak daná pozice přispívá k plnění cílů podniku a k naplnění strategie.

K tomuto stanovení tedy doporučujeme použít strukturu BSC a k popisu pracovních pozic využít jednotlivé perspektivy, a požadavky na dané místo v jednotlivých perspektivách. Ve společnosti ABC je možné při dostatečném zjednodušení stanovit tři typy pracovních pozic – linioví manažeři (facility manager, manager energetiky), výkonní manažeři (vedoucí projektu, executive manager) , údržba (údržbáři, topiči, správci). Na těchto třech typech pozic navrhujeme ilustrovat možnosti požadavků v jednotlivých perspektivách:

Perspektiva	**výkonný management**	**liniový management**	**údržba**
Finanční	Plně zodpovídá za plnění a řízení finančních cílů	Přispívá k plnění finančních cílů	Bere na vědomí
Zákaznická	Řídí, částečně odpovídá	Odpovídá	Bere na vědomí, přispívá k plnění
Interní procesy	Řídí	Odpovídá	Přispívá k plnění
Učení se růst	Odpovídá a řídí	Přispívá k plnění	Bere na vědomí

Tabulka 12: Návrh systému popisu pracovních pozic. Zdroj: vlastní

Výše uvedená tabulka je pouze rámcovým návrhem. Pro praktickou aplikaci je nutné rozepsat popis do konkrétních cílů. Je možné zpracovat pro každou pozici zvlášť s návazností na zodpovědnost za konkrétní cíle s případnou vazbou i na odměňování, nebo definovat obecně pro skupiny pozic. Na základě podrobnějšího popisu pak lze již charakterizovat konkrétní požadavky na schopnosti a kompetence pracovníků.

7.1.2. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců bylo identifikováno nejen jako proces nutný pro stanovení výkonnosti zaměstnanců, ale především jako prostředek pro implementaci BSC a tím i strategie společnosti mezi veškeré pracovníky organizace. Hodnocení si klade za cíl stanovit soulad kompetencí a schopností pracovníka s požadavky na dané místo, plnění cílů dle BSC, ale i znalost těchto cílů. Zpětná vazba pak může sloužit i k aktualizaci BSC, měřítek, čí dílčích cílů. Zpětná vazba dále přispívá k prostředí učící se organizace a může být využita například k identifikaci klíčových procesů, prostoru pro implementaci procesů a podobně. Shrnuto, při hodnocení pracovníků je třeba se zaměřit na:

- Soulad kompetencí s požadavky
- Znalost cílů a strategie
- Příspěvek pracovníka k plnění cílů
- Identifikaci klíčových procesů a prostoru pro zlepšení

Vyhodnocení hodnocení pak musí umožnit následující výstupy:

- Implementaci strategie
- Stanovení plánu rozvoje

- Adekvátní odměňování

Metoda hodnocení již byla navržena v teoretické části a jde o kombinaci metody BARS a 360 stupňové zpětné vazby. Definice touto kombinací není úplně přesná, ale jde o to, zavést do hodnocení 2 různé pohledy. Tedy hodnocení kompetencí a schopností daného pracovníka, čímž se zabývá metoda BARS. Jednotlivá kritéria jsou pak daná popisem pracovní pozice a hodnotí se pouze schopnosti a kompetence. Měřítko hodnocení může být různé, metodiku bodování uvádí přehledně například Hroník (2006, s. 42).

Druhý úhel pohledu má reprezentovat hodnocení z více úhlů. Metoda 360 stupňů uvádí hodnocení různými hodnotiteli z řad nadřízených, kolegů, podřízených, dodavatelů a zákazníků. V případě metody BSC navrhujeme nahradit hodnocení více hodnotiteli hodnocením z pohledu 4 perspektiv BSC.

První část hodnocení tedy uvádí, zda má hodnocený pro pozici schopnosti a kompetence, druhá část pak jak tyto schopnosti a kompetence využívá k plnění cílů.

Obecný návrh pro pozici údržba uvádí následující tabulka:

Perspektiva	**Schopnosti a kompetence**	**Hodnocení**	**Další akce**
Finanční	- hodnocený si je vědom finančních cílů	- není požadována žádná akce	- informování o cílech
Zákaznická	- je si vědom cílů	- kvalitní komunikace se zákazníky	- informování o cílech
		- aktivní zlepšování prostředí pro zákazníky	
Interní procesy	- má kompetence k plnění povinností, technické znalosti, certifikace, zkoušky	- kvalitní provádění údržby	- školení, odborné dovednosti
		- návrhy na zlepšení	- workshopy
		- efektivní nakupování	
Učení se růst	- je si vědom cílů	- efektivní využívá IS	- plán vzdělávání
		- vzdělává se dle plánu	
		- přispívá ke kvalitnímu pracovnímu prostředí	

Tabulka 13: Návrh dvoustupňového hodnocení zaměstnanců dle BSC. Zdroj: vlastní

7.1.3. Návrh systému odměňování pracovníků

Na hodnocení zaměstnanců úzce navazuje sytém odměňování. Zde jsou opět uvedeny základní zásady pro stanovení odměňování a návrh pro společnost ABC. V kapitole 3 bylo zjištěno, že mezi odměňování nepatří jen finanční odměna, ale i další složky hmotného odměňování, jako jsou zaměstnanecké výhody a pak nehmotné složky, tedy vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

Pro systém odměňování v návaznosti na hodnocení zaměstnanců je vhodné použít pouze peněžní odměny a případně i vzdělávání a rozvoj. Program vzdělávání je nicméně přímým výstupem samotného hodnocení.

Z hlediska finančního odměňování lze vycházet z předpokladu využití jednak základní mzdy a dále pohyblivé složky mzdy, neboli odměn. Ostatní peněžní odměny jako přímé podíly na zisku či akciové programy nejsou brány v úvahu. Pro stanovení finanční odměny je tedy klíčový poměr základní složky a pohyblivé složky mzdy. Průzkumem

realizovaném v ČR v roce 2013 bylo zjištěno, že nadprůměrných výsledků v rámci odvětví dosahují společnosti s podílem pohyblivé složky mzdy mezi 11 a 30 procenty (Trexima, 2013). Zdroj dále doporučuje ideální podíl pohyblivé složky mezi 15 a 20 procenty.

Na základě těchto údajů doporučujeme pro společnost ABC následujíc systém finančního odměňování:

- Stanovení celkové maximální finanční odměny zaměstnance.
- Stanovení podílu pohyblivé složky 20% z celkové maximální finanční odměny.
- 50% z pohyblivé složky vázat na první stupeň hodnocení, tedy splnění požadavků na danou pozici spolu s plněním vzdělávacího plánu.
- Zbylých 50% vázat na hodnocení výkonosti v druhé části hodnocení. Plnou výši pohyblivé složky mzdy tedy obdrží zaměstnanec, který splňuje kompetence dané pozice a dosahuje nadprůměrné výkonnosti.
- Nad rámec takto stanovených odměn pak může fungovat roční bonus při dosažení požadovaných finančních výsledků. Při překročení požadovaných cílů navrhujeme až 10% z celkové maximální finanční odměny navíc.

Takovýto systém zaručí:

- Realizaci hodnocení pro stanovení výše odměn
- Informování zaměstnance o dosažených finančních výsledcích
- Přiřazení důležitosti realizovanému hodnoceni.

7.1.4. Průzkum spokojenosti

Průzkum spokojenosti opět navazuje na hodnocení zaměstnanců a souvisí i s odměňováním, jelikož součástí průzkumu spokojenosti musí být i hodnocení pracovního prostředí, které lze považovat za součást komplexního odměňování zaměstnanců.

Průzkum spokojenosti lze provádět samostatným dotazováním, nebo v rámci zpětné vazby při hodnotícím pohovoru. Pro společnost ABC navrhujeme průzkum v rámci zpětné vazby, jelikož za spokojenost je v konečném důsledku zodpovědný přímý nadřízený, který hodnocení provádí. K hodnocení tedy přibude zjišťování následujících informací:

- Souhlas a ztotožnění se se strategií
  - Míra ztotožnění s rozhodnutími nadřízených
  - Míra přesvědčení o smysluplnosti práce
  - Opora v zázemí organizace, informační systémy a další infrastruktura
- Pracovní prostředí
  - Pocit úspěchu z odvedené práce, míra dosahování cílů
  - Uznání od nadřízených
  - Kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a soukromým

životem

Výstup z tohoto průzkumu v rámci společnosti ABC navrhujeme ve dvou rovinách. Jednak jako identifikaci míry spokojenosti pracovníka v souvislosti s rizikem jeho odchodu, tedy zaznamenání odhadu rizika odchodu daného zaměstnance.

Druhá rovina pak spočívá v nápravě případných nedostatků ať již v sebereflexi manažera, nebo v aktivní podpoře nějaké části organizace, například větší podpoře informačních systémů.

7.1.5. Učící se organizace

Definice učící se organizace je definována v předchozích kapitolách. Pro praktické použití doporučujeme na tento pojem nahlížet jako na vytváření prostředí pro růst a vzdělávání organizace jako celku prostřednictvím jednotlivých pracovníků. Syntézou rozboru literatury a praktických zkušeností jsme dospěli k následujícím podmínkám pro vytvářející prostředí učící se organizace:

- **Kvalitní komunikace.** V organizaci musí probíhat aktivní týmová komunikace. Komunikace ale také musí být nějakým způsobem zaznamenána, aby došlo k uchování informací a znalostí.
- **Informační systémy.** Ty slouží ke sběru dat, práci s daty, jejich transformaci v informace a znalosti. Patří sem například prosté ukládání a sdílení dokumentů na společné počítačové síti.
- **Vzdělávání, jeho sdílení a řízení znalostí.** Pod pojmem vzdělávání si nelze představit jen různá školení dovedností a znalostí. Patří sem průběžné nabývání know-how, jako jsou vzorové smlouvy, dokumenty nebo procesy. Tyto je nutné sdílet a řídit pomocí předchozích dvou bodů.

Pro účely společnosti ABC navrhujeme opatření napříč těmito základními podmínkami. Mezi tyto opatření patří:

- Sdílení dat. Většina dokumentů, nástrojů, postupů má být sdílena. Zaměstnanci nemají pro ukládání dat používat své osobní počítače, ale sdílené síťové úložiště. Samozřejmou podmínkou, která je v dnešní tobě ve většině případů splněna, je maximální digitalizace dat, informací a znalostí.
- Pořádání workshopů. Nad rámec běžných porad doporučujeme v pravidelných intervalech pořádat mimořádné porady, či workshopy, zaměřené vždy na určité téma. Workshopy mají směřovat k plnění cílů dle BSC a také ke sdílení informací mezi zaměstnanci. Zaměření workshopů může být například na:
  - Obchod, marketing, smluvní dokumentace, vyhodnocení vzorových smluv, jejich aktualizace.
  - Údržba, identifikace rizik, prostorů pro optimalizaci.
  - Nové služby, inovace, návrhy na zlepšení, identifikace klíčových procesů či problémových procesů.
  - Nákup, energetika, projekty úsporných opatření, zavádění nových technologií.
- Efektivní využívání informačních systémů. Toto je již jedním z cílů BSC.

Při aplikaci těchto opatření tedy nejen přispíváme ke zkvalitnění pracovního prostředí a technické infrastruktury, ale i k plnění cílů definovaných v BSC, speciálně v perspektivě interních procesů. Zároveň opatření přispívají ke vzdělávání zaměstnanců a organizace jako takové. Pořádání workshopů může být stanoveno například i v plánu rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

8. Závěr

V úvodu byl stanoven cíl aplikace komplexního systému řízení Balanced Scorecard (BSC) v prostředí konkrétního podniku za účelem vytvoření rámce nástrojů a opatření pro každodenní manažerskou činnost právě s důrazem na propojení s řízením lidských zdrojů, který v řadě menších a středních podniků stojí úplně odříznut od strategického řízení.

V teoretické části se podařilo identifikovat pojítka mezi komplexním systémem řízení a měřením výkonosti se systémem řízení lidských zdrojů. Tyto spočívají hlavně ve sjednocení pohledu na řízení podniku, který nesměřuje jen k jednomu cíli izolovaně, ale v souvislostech vyrovnaných dílčích cílů ve všech perspektivách BSC. Chceme li být úspěšní, nestačí jen krátkozrace zvyšovat výnosy, je třeba se starat o zákazníky, kteří výnosy generují, je třeba dbát na interní procesy, které produkují hodnotu pro zákazníky, procesy musíme realizovat s lidmi, kteří jsou spokojení, kompetentní a přispívají k růstu organizace. Zaměstnance pak musíme náležitě ohodnotit a odměnit, v souladu s jejich příspěvkem k růstu organizace.

Toto všechno se podařilo rámcově sjednotit v praktické aplikaci metody BSC. Byly stanoveny konkrétní cíle nutné pro úspěch společnosti ABC ve všech perspektivách. Byl navržen i systém měřítek pro sledování a měření těchto cílů. Souhrnně byla tedy vytvořena vyvážená výsledková tabulka, která je prvním návrhem pro implementaci tohoto modelu do společnosti. Tabulka je připravena v několika zobrazení a připravena pro aplikaci v praxi. Nejedná se statický dokument, řadě měřítek chybí historie i aktuální měření. Tyto bude třeba stanovit právě v průběhu implementace nebo v rámci aktualizace metody BSC.

Co je ale již nyní jasné a je považováno za největší přínos, je nalezení vhodné metody implementace strategie, která byla definována pouze rámcovými cíli. Nyní je „napsán příběh strategie“ ve velmi názorné podobě, která může sloužit pro seznámení se se strategií všem pracovníkům společnosti, od výkonných manažerů až po údržbáře. I ten bude nyní v rámci hodnocení seznámen s celkovými cíli „jeho“ organizace a i s přínosy, které může ovlivnit.

Zavedení BSC je tedy jednoznačně doporučeno. Její zavedení pomůže vyjasnit dosud jen vágně definovanou strategii, dále bude sloužit jako prostředek k implementaci této strategie na všech úrovních.

Potvrdil se tedy předpoklad, že metoda BSC je vhodným nástrojem pro implementaci strategie a sestavení jednotného rámce pro řízení společnosti. Nad tento rámec pak byla zpracována doporučení v rámci vybraných oblastí řízení lidských zdrojů, jako je metodika hodnocení zaměstnanců, přístup k popisu pracovního místa z hlediska BSC a návrh systému odměňování v návaznosti na BSC.

Speciálně způsob hodnocení zaměstnanců a na něj navázaný navržený systém odměňování lze opět jednoznačně doporučit, jelikož je to další prvek, který přispěje k provázání strategie s cíli jednotlivých zaměstnanců a je to další příspěvek k možnostem řízení strategie, její implementace a následně dosažení daných cílů. Vytvoření prostředí učící se organizace pak jednoznačně přispívá nejen ke zkvalitnění pracovního prostředí, ale i přímo k plnění cílů definovaných v perspektivě interních procesů.

Celá práce tvoří ucelený přehled určený manažerům společnosti jako jeden komplexní

soubor nástrojů pro řízení společnosti, měření její výkonnosti a soubor nástrojů pro řízení lidských zdrojů využívané liniovými manažery. Manažeři nyní mohou využít definované nástroje lidských zdrojů k praktické aplikaci metody BSC. Toto vyřešilo i v úvodu definovaný problém, kdy manažeři často berou personální práci jako „nutné zlo“ či zbytečnou administrativu. Po propojení s BSC se personální práce manažerů stala jedním z nástrojů implementace strategie.

Soubor nástrojů je koncipován na společnost ABC, nicméně je možné ho s drobnými úpravami použít i pro jiné společnosti menšího a středního rozsahu.

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

EGAN, Gerard. *A clear path to peak performance.* People Management. 1995, Vol. 1 Issue 10, p34.

Evropská Unie. Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků. *In: Official Journal L 124 of 20.5.2003. 2003.* Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm

Horváth & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JONES, Thomas O. a W. Earl SASSER. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review* [online]. 1995 [cit. 2014-08-10]. Dostupné z: http://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect/ar/1

KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-726-1063-5.

SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* 1st ed. New York: Doubleday/Currency, c1990, viii, 424 p. ISBN 03-852-6094-6.

SMULLEN, John. *Balanced scorecards and activity-based management: the practical application.* London: FT Pitman, 1997. ISBN 02-736-3265-5.

TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.

TREXIMA. Optimální výše variabilní složky mzdy? 15 – 20 % mzdových nákladů. In: *HR Monitor [online]*. 2013 [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/variabilni-slozka-mzdy

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku.* Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-82-0.

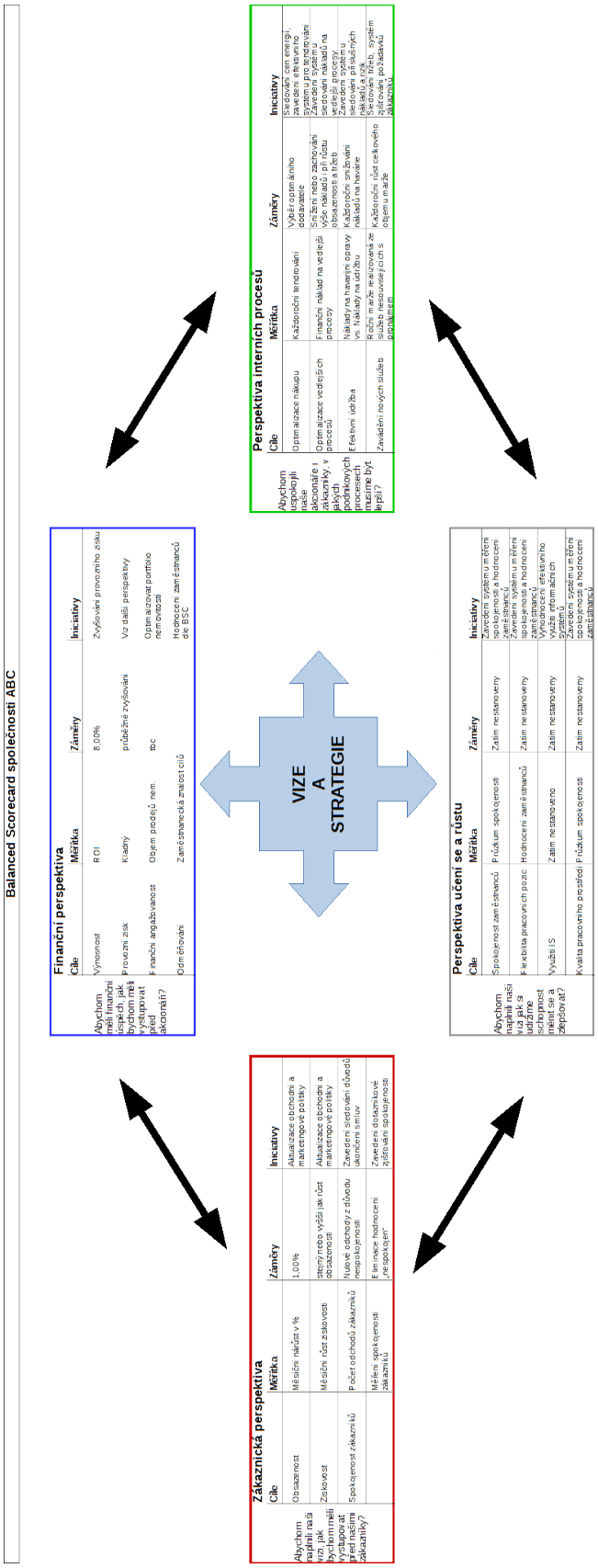
Seznam příloh

Příloha 1 Základní zobrazení Balanced Scorecard společnosti ABC dle Kaplan (2002)

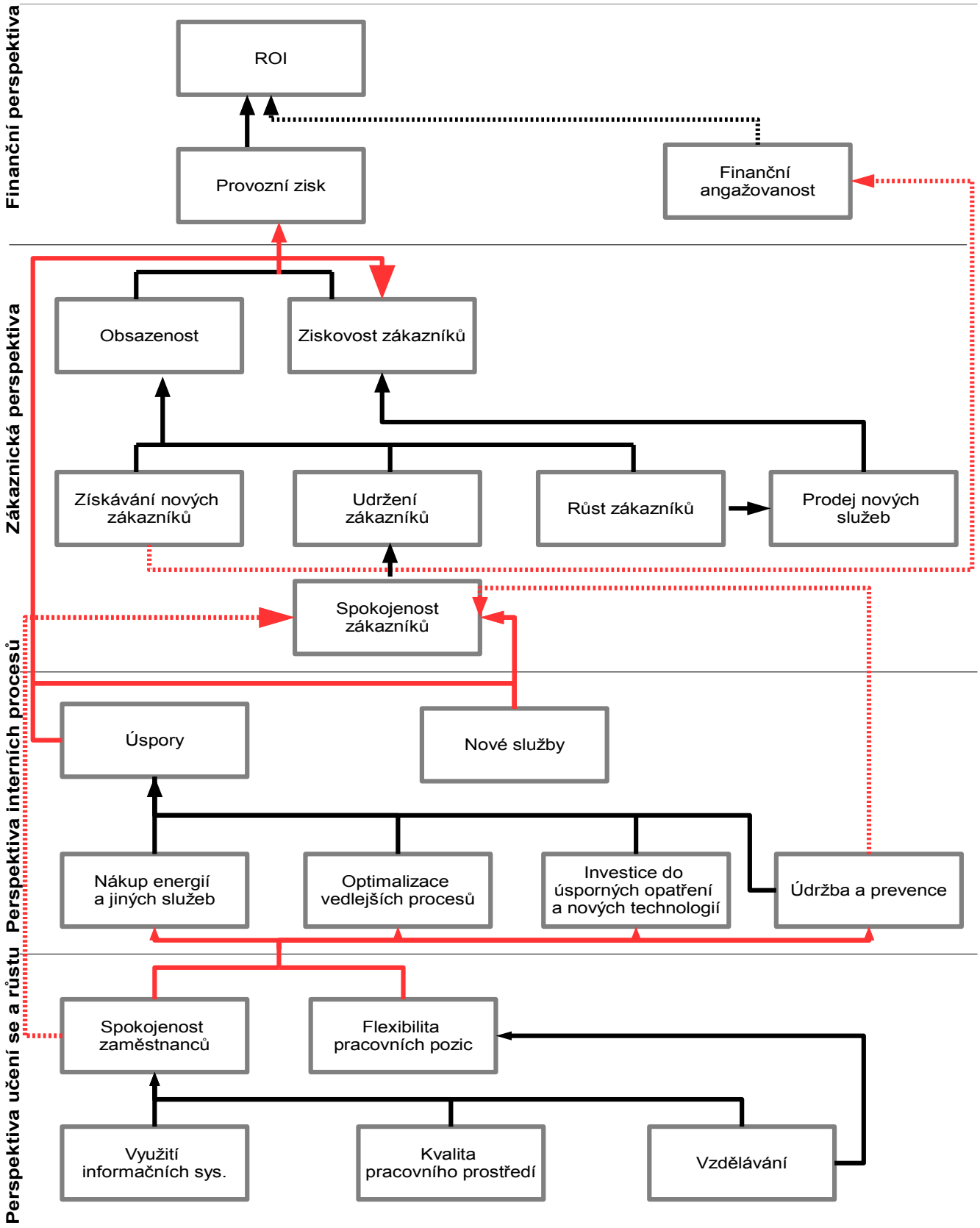
Příloha 2 Zobrazení vazeb mezí cíli společnosti ABC v jednotlivých perspektivách BSC

Příloha 3 Zobrazení Balanced Scorecard společnosti ABC pro záznam měření a vyhodnocení výkonosti

Příloha 1 – Balanced Scorecard pro společnost ABC



Příloha 2 – Vazby napříč BSC společnosti ABC



Příloha 3

	Balanced Scorecard společnosti ABC					Měření 2015					VYHODNOCENÍ	ÚPRAVY BSC
	Cíl	**Měřítko**	**Cílová hodnota**	**Frekvence měření**	**Iniciativa**	1Q/2015	2Q/2015	3Q/2015	4Q/2015	2015		
Finanční Perspektiva	Dosažené požadovaného dlouhodobého výnosu	ROI, roční	8,00%	1x/rok	Dlouhodobě zvyšování provozního zisku							
	Dosažení provozního zisku v co nejkratším časovém horizontu	Kladný provozní výsledek, čtvrtletně	>0	1x/Q	Zvyšování obsazenosti Zvyšování ziskovosti zákazníků Optimalizace nákladů							
	Dlouhodobé postupné snižování finanční angažovanosti na optimální hodnotu	Objem prodeje nemovitostí za rok	Bude stanovena na základě optimalizace portfolia	1x/rok	Provést optimalizaci portfolia, vybrat klíčové nemovitosti u kterých je reálný požadovaný výnos.							
	Zavedení systému odměňování závislém na finančních výsledcích společnosti.	Zaměstnanecká znalost cílů společnosti Procento odměny zaměstnance navázané na finanční úspěchy	Subjektivní hodnocení v rámci hodnoticích pohovorů.	1x/rok	Zavedení systému pohovorů pro hodnocení dle BSC, zavedení sledování pohyblivých složek odměny v závislosti na finančních výsledcích pro další vyhodnocení a stanovené cílové hodnoty.							
Zákaznická Perspektiva	Růst obsazenosti	Průměrný měsíční nárůst obsazenosti	1% měsíčně, 12% ročně	měsíčně Záznam 1x/Q	Aktualizace obchodní a marketingové politiky, stanovení marketingového mixu							
	Růst ziskovosti	Měsíční zvýšení ziskovosti po objektech	Růst ziskovosti stejný nebo vyšší ve srovnání s růstem obsazenosti	měsíčně Záznam 1x/Q	Aktualizace obchodní politiky							
	Spokojenost zákazníků	Minimalizace odchodů zákazníků	Nulové procento odchodů z důvodu nespokojenosti	1x/rok	Zavedení sledování ukončených smluv a s tím spojených důvodu s možností zpětného vyhodnocení dat.							
		Měření spokojenosti průzkumem	Eliminace vysokého stupně nespokojenosti Postupné snižování jiných stupňů nespokojenosti	1x/rok	Zavedení dotazníkového zjišťování spokojenosti zákazníků							
Perspektiva Interních procesů	Optimalizace nákupu	Každoroční tendrování	Výběr optimálního dodavatele	1x/rok	Sledování cen energií, zavedení efektivního systému pro tendrování							
	Optimalizace vedlejších procesů	Finanční náklad na vedlejší procesy	Snížení nebo zachování výše nákladů i při růstu obsazenosti a tržeb	1x/Q	Zavedení systému sledování nákladů na vedlejší procesy.							
	Investice do technologií a úsporných opatření	Finanční objem realizovaných úspor v	Růst efektivity opatření	1x/rok	Sledování nových technologií, systém identifikace vhodných příležitostí							
	Efektivní údržba	Náklady na havarijní opravy vs. Náklady na údržbu	Každoroční snižování nákladů na havárie	1x/rok	Zavedení systému sledování příslušných nákladů, zavedení systému sledování technických rizik							
	Nové služby	Roční marže realizovaná ze služeb nesouvisejících s pronájmem	Každoroční růst celkového objemu marže	1x/rok	Sledování tržeb z těchto služeb, zavedení systému zjišťování požadavků zákazníků.							
Perspektiva učení se a růstu	Spokojenost zaměstnanců	Průzkum spokojenosti	Zatím nestanovena	1x/rok	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců							
	Flexibilita pracovních pozic	Hodnocení zaměstnanců	Zatím nestanovena	1x/rok	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců							
	Vzdělávání	Soulad požadavků zaměstnance s požadavkem na pozici a flexibilitu	Nestanovena	1x/rok	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců							
	Využití IS	Zatím nestanoveno	Zatím nestanovena	1x/rok	Vyhodnocení efektivního využití informačních systémů							
	Kvalita pracovního prostředí	Průzkum spokojenosti	Zatím nestanovena	1x/rok	Zavedení systému měření spokojenosti a hodnocení zaměstnanců							