



Central European Review of Economic Issues

EKONOMICKÁ REVUE



Using the Balanced Scorecard concept for employee remuneration

Marek BOTEK*, Eva PECHÁČOVÁ

Department of Economics and Management of Chemical and Food Industry, Faculty of Chemical Engineering, Institute of Chemical Technology Prague, Technická 5, 166 28 Prague 6, Czech Republic.

Abstract

This article discusses the fairness of rewards and their motivational effects. It employs the idea that in order to drive higher productivity through the feeling of fair reward, it is advisable that employees are acquainted with the factors influencing the amount of the reward. Based on a survey performed in a major telecommunications company, the article illustrates how to break down targets to those for specific employees. This breakdown is realised by means of the Balanced Scorecard concept and thus the acquired balanced set of criteria is used for personal bonus calculations. The benefits of the proposed solution are not only knowledge on individual staff contributions to the objectives of the company, but also the unusual use of metrics instead of objectives by breaking the company down into smaller scale levels.

Keywords

Balanced Scorecard, breakdown of targets, KPIs, metrics, motivation, remuneration, target.

JEL Classification: J3, M2

* botekm@vscht.cz (corresponding author)

Využití konceptu Balanced Scorecard při odměňování zaměstnanců

Marek BOTEK, Eva PECHÁČOVÁ

1. Úvod

Odměňování pracovníků je nedílnou součástí personálního řízení v podniku. *Jeho obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace* (Armstrong, 2009). Tento obecný cíl snad na první pohled vypadá jako samozřejmost a čtenář by s ním bez přemýšlení souhlasil. Při snaze využít jej pro praktickou aplikaci se však může vynořit problém téměř u každého adjektiva. Armstrong danou formulaci více nerozebírá, a proto je obtížné pochopit už význam slova *slušně*. Obtíže však zřejmě vyvolává pouze nejednoznačný překlad. V anglickém originálu je použito slova *fairly* (Armstrong, 2005), a lze tedy předpokládat, že slušným odměňováním myslí odměňování čestné, poctivé, při kterém zaměstnavatel vědomě neopomíjí žádné přínosy zaměstnance. Spravedlivost odměňování pak chápeme tak, že je nestranné. Takto pojímaná slušnost a spravedlnost odměňování je vlastně pouze principem, se kterým mohou odměňovatelé souhlasit či nesouhlasit. Mnohem složitější je odměňovat dle hodnoty zaměstnance pro společnost. Vytvoření měřítek pro posouzení takové hodnoty je velmi složité, snad i nemožné.

Hodnota zaměstnance nespočívá pouze v hmotných a ocenitelných výstupech jeho práce, ale také např. v ochotě pomoci kolegům, zaučit nováčky, reprezentovat firmu ve společnosti a v mnoha dalších neměřitelných aspektech. Problém může být také v tom, zda onu hodnotu zaměstnance sledovat v krátkodobém či delším horizontu, zda zohledňovat minulé výsledky nebo pouze aktuální stav apod. V současnosti se dokonce vedou spory zda, a případně nakolik, by mělo být odměňování navázáno na hodnocení pracovníků (Hroník, 2006; Reissová a Hrach, 2011; Urban, 2001).

Takové názory mohou být dokonce v přímém rozporu s výše uvedeným obecným cílem, pokud bychom hleděli pouze na první část onoho souvětí, tj. *odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci*. Pozornosti však nesmí uniknout závěr oné věty, a sice *aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace*. Lze totiž oprávněně předpokládat, že zaměstnanci

spokojení s obdrženými odměnami budou loajálnější a více motivovaní podávat požadované výkony, které budou zhruba odpovídat jejich výkonovým možnostem v případě zajištění adekvátních podmínek pro výkon. Odměna pak nebude příčinou výkonu, ale pouze jedním z faktorů, které pracovní výkon ovlivňují.

Pokud zůstane zachována poctivost (slušně) a nestrannost (spravedlivě), tj. faktory, které jsou zaměstnanci schopni dosti objektivně posoudit, může být výrazný podíl nezásluhové formy odměny (nevázané na výkon) dokonce pozitivní, vzhledem k značné snaze o rovnostářství, které v České republice panuje (viz míra chudoby, sociální systém, volání po opětovné progresivní dani apod.). Poctivost a nestrannost mohou zaměstnanci posoudit např. dle toho, že zaměstnavatelem nabízené benefity jsou dostupné skutečně všem a ne jenom skupince předem informovaných či jinak privilegovaných. V období přetrvávající hospodářské krize je však patrný ústup od obecně poskytovaných benefitů a velkoryse koncipovaných motivačních systémů v podnicích. Podíl obecně dostupných benefitů na celkové odměně tudíž klesá a naopak roste význam zásluhové odměny, jejíž výši obvykle zaměstnanci nemohou sdělovat třetím osobám. Nemohou tedy ani objektivně porovnat svou odměnu s odměnou svých kolegů. Pro posouzení spravedlnosti a slušnosti odměny by však teoreticky mohli využít znalost očekávané odměny, pokud by byla závislá na známých a neměnných kritériích a bylo by v jejich silách tuto odměnu spočítat nebo aspoň s dostatečnou (subjektivní) přesností odhadnout.

Autoři si v tomto článku kladou za cíl představit, jak pro odměňování a potažmo pro stimulaci zaměstnanců využít techniku Balanced Scorecard (dále BSC), dosud používanou zejména jako nástroj pro měření výkonnosti podniku (Kaplan a Norton, 2002) či k plánování a komunikaci plánů uvnitř společnosti (Stýblo, 2008).

Cílem je na příkladu podrobného popisu způsobu rozpadu strategických cílů do cílů konkrétních zaměstnanců na nižších stupních podnikové hierarchie v rámci existující společnosti poukázat na základní kroky tohoto procesu a na možné obtíže při tvorbě využitelné metodiky pro další společnosti. Tento rozpad do konkrétních cílů jednotlivců, který je

obecně chápán jako v praxi problematicky proveditelný, bude navíc doplněn o návrh metodiky výpočtu systému bonusů z osobních KPIs. Díky tomu je BSC možno využít pro stanovení spravedlivé výše odměny. Spravedlivé v tom smyslu, že zaměstnanec bude objektivně schopen posoudit, které jeho aktivity a jakou měrou přispívají k celopodnikovému výkonu.

Předpokládáme, že zaměstnanci pak budou lépe anticipovat svou odměnu a také svůj přínos pro podnik jako celek, což by mělo přispět k jejich vyšší výkonné motivaci i loajalitě. Tento předpoklad potvrzují nejenom některé motivační teorie, ale také s odstupem času provedené měření výkonnosti ve sledované společnosti.

Úvodní část příspěvku se zaměřuje na analýzu součástí celkové odměny a jejich význam pro zaměstnance, přičemž hlavní pozornost je věnována individuální zásluhové odměně a problémům spjatým s jejím stanovováním. Závěr této části je věnován motivační hodnotě odměn. Třetí, stěžejní kapitola, je věnována konceptu Balanced Scorecard, který je nejprve stručně uveden a následně je prezentována obecná podoba metodiky pro rozpad cílů až do úrovně cílů zaměstnaneckých. Tato metodika byla použita i pro rozpad cílů v analyzované společnosti a celý postup je zde na konkrétních příkladech ilustrován. Ve třetí kapitole je rovněž obsažen popis výpočtu bonusů ze zaměstnaneckých cílů (klíčových indikátorů výkonu), díky kterým lze do odměňování zaměstnanců spravedlivěji promítnout jejich příspěvek k plnění strategických cílů.

2. Principy odměňování

V rámci systému odměňování lze rozlišovat základní peněžní odměnu, zásluhovou odměnu a nejrůznější zaměstnanecké výhody, které nemusí být vázány na aktuální výkon jedince a slouží spíše jako stimulační faktor nebo prostředek udržení loajality zaměstnanců (Armstrong, 2009; Koubek, 2011).

Koubek (2011) chápe základní peněžní odměnu jako množství peněz, které tvoří tarif za určité pracovní místo. Toto množství představuje nejnižší hranici, pod kterou odměna nemůže klesnout, a pro zaměstnance je tedy *jistým* příjmem. Tomuto popisu odpovídá termín zaručená mzda, definovaná § 112 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Jedná se o mzdu nebo plat, který je mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dohodnutý smluvně, vnitřním předpisem, mzdovým nebo platovým výměrem. Jde o mzdu, která nesmí být nižší než minimální mzda a pro zaměstnance, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, či pro zaměstnance, kteří pobírají plat, ji stanovuje stát. (Rozdíly mezi mzdou a platem jsou pro účely tohoto článku marginální a pro podrobnější vzhled do pro-

blematiky odkazujeme na zákoník práce, hlavu jedna, § 109 a dále.)

Výši základní odměny musí zaměstnavatel dodržet i v případě, že pracovník neplní kvantitativní či kvalitativní požadavky. V takovém případě by zaměstnanec logicky neměl mít nárok na zásluhovou odměnu, kterou chápeme jako odměnu za práci nad rámec stanovený dohodou, naopak, pokud neplnění dohodnuté kvality a kvantity pracovních výstupů není zapříčiněno překážkou ze strany zaměstnavatele, může být zaměstnanci uděleno porušení pracovní kázně. Opakované porušování pracovní kázně je pak důvodem pro propuštění zaměstnance (§52, písm. g) zákoníku práce).

Základní (zaručená) odměna tedy může saturovat zejména existenční potřeby, případně potřebu jistoty a bezpečí. Vyjdeme-li z Maslowovy teorie motivace, lidé, kteří mají neuspokojené základní potřeby, by se teoreticky měli orientovat právě na výši této základní odměny. Výše základní odměny by rovněž měla být hlavním rozhodovacím faktorem k úvahám o přijetí daného zaměstnání pro osoby nejisté, které mají obavy, zda budou schopny vykonávat práci na dané pozici tak perfektně, aby dosáhly na zásluhovou odměnu.

Rovněž zaměstnanecké benefity, jsou-li nabízeny všem zaměstnancům bez rozdílu (stravenky, příspěvek na kulturu, sportovní aktivity apod.), představují při rozhodování o přijetí zaměstnání určitý automatický *přívýdělek*, který dále navyšuje hodnotu základní odměny. Tyto benefity se totiž *zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru* (Koubek, 2011). Dlouhodobě a všem zaměstnancům nabízené benefity (týden dovolené navíc, stravenky, služební telefon, atd.) však brzy ztrácejí motivační hodnotu a stávají se hygienickým faktorem ve smyslu Herzbergovy teorie motivace.

Jiné je to v případě, že získání benefitu je podmíněno např. dosažením stanoveného minimálního pracovního hodnocení, resp. pracovního výkonu. V takovém případě je vhodné benefity chápat spíše jako jednu z forem zásluhové odměny, na kterou se v tomto článku zaměříme. Jak již bylo naznačeno, na rozdíl od Armstronga (2009) řadíme do zásluhové odměny kromě finanční odměny i na výkon vázané benefity a odměny nefinanční, např. pochvaly, přesunutí na zodpovědnější práci, delegování rozhodovacích pravomocí apod. Také tato odměna vychází z individuálního výkonu a mnohdy má pro motivaci jedince vyšší význam než finanční zásluhová odměna. Rovněž její nesprávné či neoprávněné poskytnutí může vzbudit značnou nelibost u kolegů odměněného, a to tím více, že na rozdíl od finanční odměny, která by měla být neveřejná, jsou mnohé formy nefinanční odměny dobře identifikovatelné. Zejména u zásluhové odmě-

ny, která bude poskytována dlouhodoběji (příp. trvale), je proto velmi potřebné, aby byla důsledně svázána s výkonem či přínosem jedince. Systém odměňování je totiž velmi významným faktorem mimo jiné pro atraktivitu firmy jako zaměstnavatele (Bednaříková a kol., 2010; Miltacher a Welker, 2010).

2.1 Individuální zásluhová odměna

V případě, kdy práce konkrétního jedince má konkrétní kvantifikovatelné a ocenitelné výstupy, lze odměnu relativně jednoduše svázat s tímto výstupem. Ve skutečnosti se však na výkonu podílí řada faktorů, které jedinec není s to ovlivnit, např. organizace práce, požadavky navazujících podnikových útvarů, situace na trhu apod. Mnohdy je také výstup společným dílem skupiny nebo týmu a konkrétní přínos konkrétního jedince není identifikovatelný. V chemických technologiích pak např. nemůže jedinec vlastním přičiněním zvýšit celkovou produkci a jeho optimální výkon je limitován přesným dodržováním norem. Podle Greca (Greca a Greca, 2011) je v průmyslových zemích patrná tendence omezovat variabilní část mezd, závislou na výsledcích, ve prospěch komplexnějších systémů, které vycházejí z více kritérií pro hodnocení pracovníka a týmu.

V řadě oborů nelze stanovit, že čím delší čas strávený prací, čím více výstupů, čím hodnotnější výstup atd., tím vyšší výkon jedinec prokázal, a tudíž by měl být více odměněn. Někdy může dokonce snaha vykazovat vyšší výkon být kontraproduktivní k zájmům organizace. Je-li např. servisní technik odměňován za počet vykonaných servisních návštěv, je dokonce v jeho zájmu, aby opravy prováděl s minimální, už akceptovanou kvalitou a pouze v požadovaném rozsahu. Tím jednak zkrátí dobu trvání servisní návštěvy a jednak utvoří stav, kdy bude dříve potřebná další oprava. Pokud navíc přijíždí brzy po oznámení poruchy, je pravděpodobné, že majitel poruchového zařízení ho bude zvat opakovaně, aniž by uvažoval o změně servisní organizace. Naopak déle trvající kvalitní oprava s vyřešením i jenom potenciálních ohrožení by sice jednorázově přinesla větší výdaj, ale pro servisní organizaci by byla jistě vhodnější, zejména pokud musí poskytovat bezplatný garanční servis. Podobně je to ve Strakou uvedeném případě, kdy se obchodníci snaží přijmout maximum zakázek bez ohledu na kapacitní možnosti výroby (Straka a Malindžák, 2009).

Ve všech těchto případech je tedy potřebné navázat individuální zásluhovou odměnu na jiná kritéria. V odborné literatuře lze nalézt řadu přehledů tzv. mzdových faktorů, jeden z nich vypracoval i Mezinárodní úřad práce. Goodridge (Koubek, 2011) tyto faktory uspořádal do tří skupin, a sice na:

- vklad pracovníka – např. kvalifikace, dovednosti, kontakty,...

- charakteristiky pracovního procesu – rozhodování, odpovědnost, komunikace, spolehlivost,...
- výstupy – zisk, výkon, produktivita, kvalita, prodej.

Mnohé z těchto faktorů se jeví jako samozřejmé. Všichni pracovníci by např. měli být kvalifikováni, kompetentní pro práci na zastávaných pozicích a měli by se chovat podle pracovních předpisů a obvyklých nepsaných pravidel. Odměnit by se tedy mělo zejména to chování a kvalifikace, které významným způsobem pozitivně vybočují z rámce předpisů a potřeb. Takovým pracovním chováním může být např. ochota přebírat úkoly nad rámec povinností, zaškolování nových kolegů, ale také spolehlivost výkonu, udržování čistoty pracoviště či šetrné zacházení se svěřenými prostředky, pokud to není obvyklé chování všech pracovníků v daném oddělení, útvaru, divizi. Vyšší kvalifikace je pak zdánlivě snadno rozpoznatelná díky dosaženému vzdělání či absolvovaným školením, příp. lepší jazykové vybavenosti. Při odměňování těchto dovednostních či kvalifikačních parametrů je však potřebné zohledňovat optimální kvalifikaci na daném pracovním místě. Existuje řada pozic, pro které neplatí, že absolvované vysokoškolské vzdělání je pro jejich zastávání lepší než středoškolské vzdělání ukončené maturitou, či dokonce i bez ní. Rovněž tak pracovníkova znalost pěti světových jazyků nemusí organizaci přinášet větší prospěch, než kdyby uměl pouze anglicky.

V rámci spravedlivého odměňování lze najít více přístupů, z nichž mnohé propojují odměňování se strategickými cíli organizace. Lawler (Armstrong, 2009) uvádí, že odměna musí vycházet z celkové strategie a napomáhat zdůrazňování strategických cílů, podobně radí provázat odměny se strategickými cíli také Schuster a Zingheim (Armstrong, 2009) nebo Flannery, Hofricht a Platten (tamtéž).

Zatímco navázání odměny na strategické cíle nebývá zpochybňováno, závažným problémem je, jak konkrétně tyto dvě oblasti řízení propojit. Na základě vlastních zkušeností usuzujeme, že v řadě podniků v ČR je odměňování vázáno výhradně na aktuální výkon zaměstnance, v lepším případě pak na taktické, zpravidla roční cíle podniku. Tento názor však nelze podložit odkazem na relevantní publikované studie, přestože snad právě neexistence podobných studií a zejména metodik pro propojení odměny se strategickými cíli jej nepřímou potvrzuje. Další potvrzení názoru, že odměňování se zatím příliš neváže na strategické, ale spíše na aktuální cíle, spatřujeme v diskusi, zda by měla odměna být přímo provázána s hodnocením zaměstnance (viz Reissová a Hrach, 2011). V případě, kdy je hodnocení komplexní a hodnotící kritéria zohledňují nejenom aktuální

situaci, ale také případný dlouhodobější rozvoj, nepovažujeme propojení hodnocení a odměňování za kontraproduktivní. Propojit hodnocení a odměňování navrhují také další autoři (Hroník, 2006; Urban, 2001).

2.2 Motivační hodnota odměny

Pro mnohé profese a pro řadu lidí by odměna měla být jedním z hlavních motivačních faktorů pro setrvání v dané organizaci a podávání pro organizaci optimálních pracovních výsledků. Přestože část této motivace je jistě vnitřní, to znamená, pochází z práce samotné, určitá část je vždy vnější motivací, ergo jde o působení různých stimulačních faktorů, společně obsažených v celkové odměně. Ta je, jak již bylo uvedeno, tvořena základní odměnou, individuální zásluhovou odměnou, finančními i nefinančními benefity a také získávaným vzděláním, kariérním růstem, zkušenostmi a zážitky.

Finanční odměna má jistě v rámci stimulace pracovníků nezastupitelné místo, ale její význam je pravděpodobně tím nižší, čím více je práce motivující sama o sobě (Pinto, 2011; Zani a kol., 2011). Kdybychom vyšli z teorie instrumentality, mohli bychom předpokládat, že čím vyšší by byla odměna (skutečná nebo potenciální), tím vyšší by byl výkon (reálný nebo očekávaný). Tento přístup k odměňování byl typický za taylorismu (Wagnerová, 2008), v současnosti má omezenou platnost, snad jenom na práce nekvalifikované s malou vnitřní motivací.

Mnohem více lze předpokládat působení motivace zaměřené na potřeby. Klasickými reprezentanty jsou např. teorie Alderferova, Maslowova, McClellandova nebo Herzbergova. Všechny tyto teorie předpokládají určité potřeby, které seskupují podle podobnosti do několika bloků. Neuspokojená potřeba pak pudí k chování zaměřenému na její uspokojení (Wagnerová, 2008). Např. neuspokojená potřeba sociálního kontaktu vede k tomu, že člověk takovýto kontakt vyhledává, a proto je např. spokojenější (více motivován) při práci ve skupině, než kdyby měl pracovat sám.

Třetí skupinu teorií motivace lze označit jako teorie zaměřené na proces. Patří sem expektační teorie, teorie cíle či teorie spravedlnosti (Armstrong, 2009). Expektační teorie (Porter a Lawler, 1968) a také teorie cíle pracují s určitým očekáváním a motivačním působením je samotná cesta k cíli, společně s jeho subjektivní hodnotou. Např. u expektační teorie je motivační síla rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku. Teorie spravedlnosti do procesu motivace doplňuje další faktor, a sice subjektivní názor, zda je očekávaná odměna odpovídající vynaložené námaze. Podle této teorie navíc pracovník porovnává vlastní investice a zisky např. s předpokládanými investicemi a zisky kolegů (Wagnerová, 2008).

V případě, že nemá dostatek informací, může snadno dojít k mylnému přesvědčení, které ale považuje za objektivní a podle něho mění, obvykle snižuje, svůj výkon, aby tak své investice přirovnal k dosud nespravedlivě nízkému ohodnocení. Požadavek spravedlivého odměňování dokládají i mnohé provedené výzkumy (Bullinger a Menrad, 2002; Červenka, 2007; Mačernyté-Panomarioviené, 2008; Main a kol., 2008). Pokud tedy zaměstnanci mohou znát výši odměny svých kolegů, měli by rovněž mít snadno k dispozici všechny informace o investicích, které byly pro tuto odměnu vynaloženy. V případě, kdy budou odměny důsledně rozdávány podle obecně známých kritérií, měli by být všichni pracovníci schopni a ochotni akceptovat odměnu svých kolegů a dokonce by je to mělo přimět ke zvýšení vlastního výkonu, aby také oni získali na tuto odměnu nárok. Jedná se tedy o distribuční spravedlnost, kdy je odměna vázána na výkon, a ne na princip rovnosti, který ji stanovuje všem stejně, bez ohledu na pracovní nasazení či efektivitu práce (Cook a Hegtvedt, 1983; Dalajka, 2008).

Teorie ani praxe neumožňují stanovit jedinou obecně platnou teorii pracovní motivace, přestože se objevují stále nové teoretické koncepty, jako např. teorie sebeurčení (Gagné a Deci, 2005; Meyer a kol., 2004) či zmocnění (Kolman a kol., 2008; Perkins a Zimmermann, 1995), obvyklejší je sledovat motivační působení používaných forem odměny, resp. sledovat různé motivační příspěvky (působení) používané odměny. Ukazuje se, že vhodnější je motivovat pozitivními stimuly (Bašistová a kol., 2002) než sankcemi. Pokud jsou totiž lidé stimulováni tresty, snaží se obvykle vyhovět požadavkům na ně kladeným, ale dělají to způsobem, který vyžaduje co nejméně vynaložené energie, a nehledají kreativní řešení, která by mohla zvýšit riziko nesplnění požadavku (Kajanová, 2005). Úkolem motivačního programu organizace pak je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace (Bělohávek, 2003). Obecně lze konstatovat trojí motivační působení určitého stimulujícího podnětu, a to:

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- motivy podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která pak může podporovat pracovní výkon),
- motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. motiv pobavit se s přítelem na pracovišti) (Stýblo, 1992).

Bohužel nelze nalézt jedinou motivační šablonu platnou pro všechny situace (Stýblo, 1992). Řada stimulů dokonce může mít různou motivační hodnotu nejenom interindividuálně, ale také intraindividuálně v závislosti na aktuální situaci daného jedince. Pociť

spravedlivého odměnění by však měl být vždy minimálně podporujícím, když už ne aktivním motivem.

2.3 Shrnutí požadavků na odměňování

Zatímco mzda, resp. plat uvedený v mzdovém výměru nebo jiné smlouvě se zaměstnavatelem má vliv zejména na přijetí či nepřijetí zaměstnání a otázku setrvání v něm, jak plyne zejména z Maslowovy teorie a Bednaříkové sledování atraktivity zaměstnavatele (Bednaříková a kol., 2010), na motivaci k výkonu má podle nás významný vliv míra pocítované spravedlnosti zásluhové odměny. Tento názor se opírá zejména o teorii spravedlnosti a expektační teorii, popsané jejich autory a dalšími badateli, ale také o dříve uvedené studie týkající se požadavků na spravedlivé odměňování.

Ve shodě s provedenými studiemi, které dokazují, že vhodnější je stimulovat odměnami než tresty, a také s ohledem na zákoník práce, který neumožňuje okamžitě sankcionovat nedostatečně výkonného zaměstnance snížením základní mzdy, se orientujeme na zásluhovou složku mzdy, provázatelnou s výkonem.

Vzhledem k tomu, že v mnoha oborech není možné odměnu jednoduše navázat na kvantitativní kritéria vycházející z výsledků práce, navrhujeme odměňování propojit s hodnocením pracovníků na základě stanovených cílů, a to hlavně cílů, které mají jednoznačnou vazbu na strategické cíle společnosti.

3. Využití přístupu Balanced Scorecard

Na základě provedené rešerše přístupů k odměňování doporučujeme využít pro zásluhovou odměnu systém kritérií, která budou pro každého zaměstnance vycházet ze strategických cílů společnosti. Takto definovaným cílům nejlépe odpovídají cíle vytvořené kaskádovitým rozpadem strategických cílů do cílů konkrétních jednotlivců. Vyvážený systém kritérií pro rozpad poskytuje např. Druckerův koncept Management by Objectives (MBO) (Drucker, 1954; Wagnerová, 2008) či novější technika Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan a Norton 2002). Stýblo (2008) navrhuje využít BSC:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Využití pro hodnocení a potažmo spravedlivé odměňování je pak další možnou implikací.

Teoreticky je postup kaskádového rozpadu rozpracován v metodikách implementace BSC do podnikové

praxe (Wagner, 2009), ve skutečnosti však obvykle rozpad končí na úrovni oddělení a další dílčí cíle se již vytvářejí jinými koncepcemi, nebo dokonce intuitivně, pokud se vůbec vytvářejí. Spechbacher a kol. (2003) zjistili výzkumem u 174 vrcholových manažerů v německy mluvících zemích, že 26 % firem používá BSC v neúplné podobě. V 50 % firem našli aplikaci řetězce příčina-důsledek a více než dvě třetiny firem měly odměny a stimulační systém navázaný na BSC. Ovšem jak poznamenávají někteří autoři (např. Feliniak a Kolodziejczyk-Olczak, 2005), ani cíle provázané s BSC pohledy nemusí vždy znamenat, že se realizace strategie stane každodenní rutinou činnosti zaměstnanců.

Historie používání BSC je zatím příliš krátká s rozdílnými (kladnými i zápornými) zkušenostmi (Anand a kol., 2005). Výhodou je např. potřeba hodnotit pouze několik málo kritérií (Akkermans a Oorschut, 2002) či přemostění mezer mezi různými oblastmi díky zapojení finančních i nefinančních kritérií (Bourne a kol., 2000; Kaplan a Norton, 2002). K nevýhodám či limitacím lze zařadit Norreklytovy (Norreklyt, 2000) otázky, zda skutečně existují příčinné vztahy mezi různými kritérii založenými na finančních kalkulacích a skutečnými vztahy ve firmě. V Balanced Scorecard je značný důraz kladen na nefinanční ukazatele, Strack a Vilis (2002) dokonce uvádějí, že BSC je výrazně zaměřená na kvalitativní data a proces selekce a tvorby priorit v klíčových ukazatelích je velmi subjektivní. Rovněž Meyer (2002) uvádí, že problémem BSC je obtížná měřitelnost kvalitativních kritérií. Hudson (Hudson a kol., 2001) dokonce uvádí, že BSC nemá mechanismy pro udržení významnosti definovaných měření. Nelze tedy zatím s jistotou stanovit, jak bude koncept BSC využíván v budoucnu. Implementace BSC je ale jistě inovativní cestou, jak do organizace včlenit strategické povědomí (Anand a kol., 2005; Chen a Jones, 2009; Naro a Travaillé, 2011).

Balanced Scorecard může rovněž těžit ze zkušeností MBO, jehož použití mnohdy nedosáhlo plánovaného cíle, protože sloužilo pouze jako nástroj hodnocení výkonu a chyběl faktor propojení cílů a lidský prvek v konceptu (Bechtell 1996; Landau a Stout 1979; Poister a Streib 1995). Je to pochopitelné, protože i když je MBO vytvořené v souladu s McGregorovou Teorií Y (Anand a kol., 2005), bylo v 60. a 70. letech 20. století zaváděno s cílem propojit hodnocení s výkonem a pomoci manažerům plánovat (Reddin a Kehoe, 1974). Jeho motivační zaměření bylo původně orientované na manažery, kteří úkoly zadávali, a ne na pracovníky, kteří je měli plnit. Na rozdíl od čtyř perspektiv BSC, vyžaduje MBO měření v osmi oblastech (Pugh a Hickson, 1989).

3.1 Návrh metodiky pro rozpad cílů

Vytvořit podrobný a obecně použitelný metodický postup pro kaskádovitý rozpad strategických cílů až na úroveň osobních cílů jednotlivých zaměstnanců je vzhledem k velkým rozdílům v právní formě společností, jejich velikosti, podnikové kultuře či např. motivovanosti zaměstnanců pro změny úkol, který považujeme za téměř nemožný. Podobně komplexní metodika se zatím neobjevila ani v literatuře. Dokonce i články, které se věnují přímo aplikaci BSC, obvykle neposkytují návod, jak tuto aplikaci reálně provést (Al-Najjar a Kalaf, 2012), a uvádějí pouze obecné postupy vycházející z původních Kaplanových (Kaplan a Norton, 2002) doporučení pro implementaci (Ahn, 2005; Agostino a Arnaboldi, 2011) nebo výčet vlastních použitých kritérií, bez metodického uvedení (Bose a Thomas, 2007).

Vzhledem k tomu, že předmětem tohoto článku je poukázat na možnost využít zavedený koncept Balanced Scorecard pro odměňování, představujeme metodiku pro rozpad cílů pouze v obecnější podobě inspirované dříve uvedenými literárními zdroji a ověřované ve sledované společnosti, a to formou komentovaných kroků implementace. Následně bude tento postup ilustrován na konkrétním příkladu, a to společně s problémy, které se při něm objevily. Celý postup rozdělíme do osmi kroků:

- *Iniciovat Program BSC a začlenit jej do projektového portfolia dané organizace*

Iniciace Programu BSC a využití metod projektového řízení po celou dobu trvání tohoto programu zajistí dané implementaci strategie podporu a jasnou prioritu ze strany top managementu organizace a v neposlední řadě i nezbytnou alokaci zdrojů na celou dobu trvání Programu BSC.

- *Definice BSC na úrovni 0 (korporátní úroveň) ve všech perspektivách (zákaznické, finanční, procesní, učení se a růstu)*

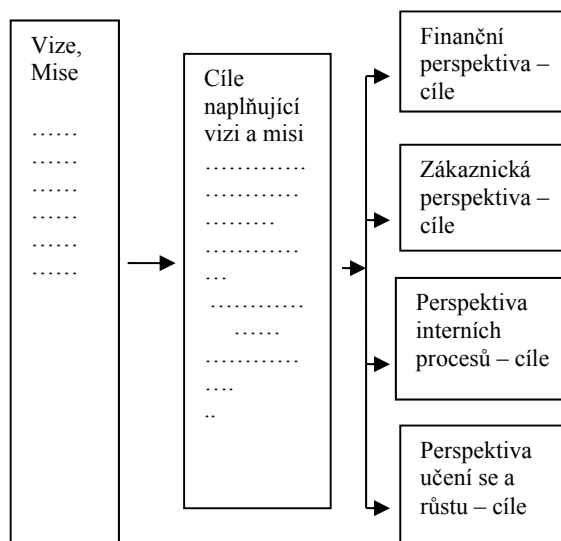
Při definici BSC na korporátní úrovni je velmi důležité dbát na to, aby takto stanovené cíle podporovaly vyslovenou misi a vizi organizace (viz obrázek 1).

- *Definice měřítek, targetů a iniciativ pro stanovené cíle*

Mimo definici měřítek pro stanovené cíle měřítka, tj. jak budeme dosažení daných cílů měřit a zda je vůbec měřit umíme, a je třeba stanovit i frekvenci měření. Pro každé měřítko je nutné definovat tzv. target (žádoucí hodnotu). V neposlední řadě je třeba stanovit iniciativy, kterými zajistíme dosažení cílů (nové projekty, procesní změny).

Aby se jednalo o skutečně dobře vystavěné BSC, je nutné zaměřit se na opravdovou vyváženost počtu a významu cílů, tj. nesoustředit se pouze na finanční cíle a cíle interních procesů, ale nezapomenout rovněž

na zákazníka a učení se a růst. Zejména v posledně uvedené oblasti bývá obtížnější cíle formulovat, ale jejich opomenutí vede k nesprávnému způsobu aplikace Balanced Scorecard.



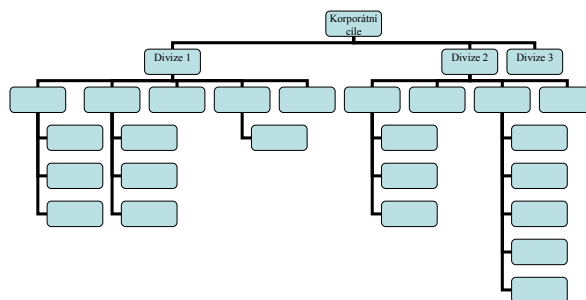
Obrázek 1 Definice BSC na korporátní úrovni

- *Odsouhlasit provedené kroky s top managementem a komunikovat je do firmy*

Tento krok je velmi důležitý pro ztotožnění se jednotlivých zaměstnanců s definovanou strategií, vzhledem k tomu, že z korporátních BSC vzniknou rozpadem i jejich individuální cíle (každý tudíž bude vědět, jakým způsobem podporuje firemní strategii a za co je hodnocen, což je velmi důležité a v samém důsledku i vysoce motivační).

- *Vydefinovat rozpad BSC nulté úrovně do divizních BSC první úrovně společně s top managementem a středním managementem*

Kaskádovitý rozpad korporátních BSC (viz obrázek 2) do divizních BSC je vhodné provést formou tvůrčích workshopů s top managementem a středním managementem organizace. Je důležité dobře promyslet a stanovit divizní cíle (resp. cíle funkčních útvarů, pokud má společnost funkční organizační strukturu), které podporují cíle korporátní. Je třeba držet jasnou



Obrázek 2 Postup kaskádovitého rozpadu cílů

logickou vazbu mezi nadřazeným a podřízeným cílem. Nadřazený cíl implikuje cíl nižší, nikoliv naopak.

Výstupy z workshopů by měly být rozpracované nejenom do podoby seznamu cílů, ale měly by obsahovat rovněž měřítka, targety a iniciativy pro jejich dosažení.

- Pokračovat v rozpadu na nižší stupně řízení stejným způsobem

V rozpadu je třeba pokračovat až na úroveň konkrétních zaměstnanců. Zatímco při definicích cílů pro vrcholové úrovně je u všech jednání a workshopů k dispozici pracovník zodpovědný za program BSC, který ovládá problematiku Balanced Scorecard, pomáhá moderovat diskuse a dohlíží na to, aby byly všechny aktivity provedené správně, v této fázi rozpadu cílů je to už nad možnosti jednoho člověka. Řešením je využít projektový tým, nebo ještě lépe, proškolení patřičné liniové manažery pro implementaci BSC. Patrně vzhledem k problémům při přechodu z relativně mála cílů, metrik apod. na vyšších úrovních na příliš velké množství cílů na úrovni oddělení a konkrétních zaměstnanců proces rozpadu až na nejnižší úroveň tak často kolabuje.

- Promítnout stanovené cíle do hodnocení jednotlivých zaměstnanců

Stanovené cíle pro jednotlivé zaměstnance je třeba ve spolupráci s oddělením HR a jednotlivými liniovými manažery propojit na systém odměňování tak, aby došlo k promítnutí stanovených cílů a způsobu jejich hodnocení do variabilních (motivačních) složek mzdy zaměstnance.

Pro jednotlivé pracovní pozice pak lze modifikovat, případně nově vytvořit job descriptions (popisy pracovních pozic), které v sobě obsahují i definovaná konkrétní KPIs. Takto definovaná popisy pracovních pozic pak např. také usnadňují adaptaci nového zaměstnance v organizaci.

- Stanovit frekvenci aktualizace BSC s ohledem na vývoj, změny strategie a s ohledem na žádoucí frekvenci vyhodnocování jednotlivých individuálních cílů (půlročně, kvartálně)

Stanovení pravidel pro aktualizaci BSC je velmi podstatné, protože turbulence v okolí společnosti, ale i její vlastní vývoj neumožňují, aby se jednou zavedené cíle zakonzervovaly.

3.2 Konkrétní příklad rozpadu strategického cíle přes jednotlivé dílčí cíle až na konkrétní cíl jedince

Vhodným příkladem ilustrujícím obtíže při snaze o důsledný rozpad strategických cílů je nejmenovaná (autorům známá) telekomunikační společnost. Důvodem pro kaskádovitý rozpad cílů zde byla snaha provázat individuální cíle s podnikovou strategií, a tím více motivovat zaměstnance k výkonu. Výhodou bylo,

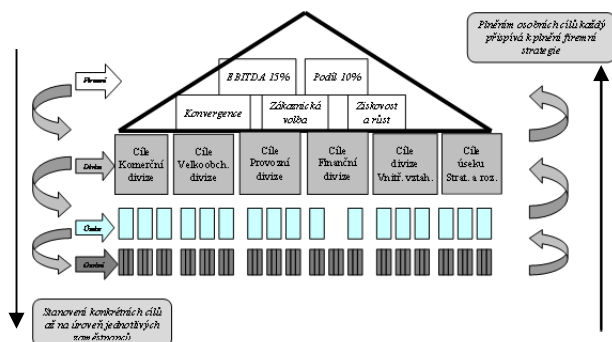
že se v daném období prováděla revize strategie, a tudíž byly náklady na propojení cílů de facto sníženy o náklady na formulaci cílů na nejvyšších úrovních, které by se rovněž musely redefinovat. Další výhodou byla existence fungujícího projektového oddělení, které převzalo nad rozpadem cílů patronát a podílelo se na aktivitách v celém průběhu rozpadu cílů i posléze při vyhodnocování jejich plnění.

3.3 Strategické cíle a měřítka na vrcholové (korporátní) úrovni

Východiskem pro následný rozpad se stal požadovaný konečný stav implementace strategie v dané společnosti. Tento požadovaný stav lze vizualizovat níže uvedeným obrázkem 3.

Na celopodnikové úrovni byly vytyčeny tyto cíle:

- Dosáhnout EBITDA 15 %,
- Dosáhnout podíl na trhu 10 %,
- Umět nabízet konvergentní služby,
- Stát se zákaznickou volbou číslo 1,
- Udržet ziskovost a růst.



Obrázek 3 Proces kaskádového rozpadu cílů

V návaznosti na takto formulovanou korporátní strategii byly vrcholovým managementem ve spolupráci s projektovým oddělením (které vedl jeden z autorů) stanoveny jako korporátní tj. vrcholové metriky následující charakteristiky:

- EBITDA,
- Tržby,
- Hrubá marže,
- Churn (odchody zákazníků),
- Capex (kapitálové náklady, investice),
- Opex (provozní náklady, neinvestiční),
- Zákaznická spokojenost,
- Zaměstnanecská spokojenost.

Zvolení výše uvedených strategických cílů a metrik, kterými bude sledováno jejich plnění, bylo zcela v kompetenci příslušných odborníků na vrcholové úrovni. Projektové oddělení moderovalo ono vybírání cílů tak, aby pokrývaly všechny perspektivy Balanced Scorecard a rovněž aby byly měřitelné a vhodné pro další rozpad. Uvedená telekomunikační společnost má

organizační strukturu koncipovanou tak, že generálnímu řediteli jsou podřízeny jednotlivé divize (Komerční, Technická, Finanční, Provozní a Divize velkoobchodu a vnějších vztahů) v čele s divizními řediteli. Divizní ředitelé mají v podřízenosti úseky, pod nimiž jsou organizována oddělení jako nejnižší organizační stupeň v této společnosti.

Cíle i metriky, targety a iniciativy byly vytvářeny ve spolupráci s top managementem, který s nimi tudíž souhlasil a následně byly uveřejněny v podnikovém časopise, kde byly dále vysvětlovány tak, aby se s nimi mohli seznámit a co nejlépe identifikovat všichni zaměstnanci.

3.4 Interpretace korporátních cílů pro stanovení divizních metrik

Standardním přístupem by pravděpodobně bylo vytvořit na základě uvedených strategických cílů cíle pro nižší úroveň a shora jim určit požadované hodnoty metrik. V optimálním případě by pak byl použit systém MBO, aby se na tvorbě cílů mohli podílet i pracovníci úrovně, která bude muset cíle plnit, čímž by se zvýšila jejich motivovanost.

Ve sledované společnosti se ale rozhodli pro rozpad cílů využít BSC a tím dosáhnout ještě lepší motivovanosti zaměstnanců a také nezaměřit se pouze na finanční ukazatele. Dalším unikátním rozhodnutím bylo nestanovovat pro nižší úrovně cíle, ale pokračovat v rozpadu metrik s tím, že nejprve se zjistí aktuální plnění těchto metrik a potažmo strategických cílů a teprve poté se definitivně stanoví cílové hodnoty metrik. Teoreticky by samozřejmě bylo možné využít pro rozpad všechny výše uvedené metriky, protože např. i Technická nebo Provozní divize ovlivňují výši tržeb, Finanční divize může nepřímo zapříčinit odchod zákazníků, apod. Pro takto podrobný, důsledný rozpad však nebyl ve společnosti dostatečný čas ani prostor. Proto byl pro rozpad na divizní metriky zvolen přístup, kdy následně každá organizační jednotka je hodnocena pouze za naplnění metrik, které ve skutečnosti může přímo ovlivnit. Díky tomu byl další rozpad lépe pochopitelný a realizovatelný zodpovědnými manažery. Níže uvedená tabulka 1 pak obsahuje výčet metrik, které jsou na vrcholové úrovni přímo ovlivňovány jednotlivými organizačními jednotkami.

3.5 Perspektivy BSC pro Finanční divizi a definovaná KPIs

Divizní metriky jsme následně rozpracovali dle konceptu Balanced Scorecard do jednotlivých perspektiv (Finanční, Zákaznická, Interní procesy, Učení se a růst), kde byly poté stanoveny konkrétní metriky (Key Performance Indicators – KPIs) pro měření výkonnosti daných organizačních jednotek. Přestože se v literatuře již objevují i modifikace BSC, např.

Tabulka 1 Přehled divizních metrik (ano představuje metriku, která je danou divizí ovlivňována přímo)

	Ko- merční divize	Tech- nická divize	Fi- nanční divize	Pro- vozní divize	Divize velkoob- chodu a vnějších vztahů
EBITDA	ano	ano	ne	ne	ano
Tržby	ano	ne	ne	ne	ano
Hrubá marže	ano	ne	ne	ne	ano
Churn	ano	ano	ne	ne	ne
Capex	ano	ano	ano	ano	ne
Opex	ano	ano	ano	ano	ne
Zákaznická spokojenost	ano	ano	ano	ano	ne
Zaměstna- necká spokojenost	ano	ano	ano	ano	ano

rozšíření o sociální perspektivu (Bhatnagar a kol., 2004), pro rozpad byla zvolena původní koncepce (Kaplan a Norton, 2002), kterou považujeme za vyhovující. Plněním těchto konkrétních metrik na úrovni lepší, než byla aktuální úroveň, se posléze dojde k naplnění divizních metrik, a tedy i strategických cílů společnosti.

Uvádíme příklad pro Finanční divizi:

Finanční perspektiva

- Zajištění výnosů a controlling (Neuhrazené pohledávky po splatnosti),
- SG&A (Bad Debt).

Zákaznická perspektiva

- Spokojenost zákazníků a kvalita podpory (Kvalita billingu měřená počtem dobropisů a termíny).

Perspektiva interních procesů

- Finanční plánování a billing (Zpracování schválených dodavatelských faktur v daném termínu, úspěšný audit, Reporty v termínu, Řešení troubleticketů, Kvalita a termíny účetní uzávěrky).

Perspektiva učení se a růstu

- Spokojenost zaměstnanců,
- Rozvoj zaměstnanců (Účetní a daňový zákon).

3.6 KPIs pro úseky a oddělení Finanční divize

Stanovená divizní KPIs byla následně rozpracována do úrovně KPIs pro jednotlivé úseky a oddělení.

Jako konkrétní příklad postupu uvádíme rozpracování KPIs pro úseky a oddělení Finanční divize. Tato divize obsahuje úseky Nákup, Rozpočty a plánování, Controlling, Billing a Účetnictví a daně.

Divizní KPI Neuhrazené pohledávky po splatnosti (finanční perspektiva) je relevantní a motivační pouze pro úsek (resp. oddělení), které je může nějakým

způsobem ovlivnit. V tomto případě se jedná o úseky Controlling a Billing, které svým fungováním mohou výši Neuhrazených pohledávek po splatnosti ovlivnit. Ostatní úseky a oddělení tedy toto KPIs ve svých osobních cílech nemají.

KPI Kvalita a počet dobropisů (zákaznická perspektiva) je ovlivnitelné pouze jedním úsekem Finanční divize a tím je úsek Billing. Tento úsek má tedy pro své fungování vytyčeno toto KPI, kdy kvalita je měřena počtem dobropisů, které musí úsek Billing vystavit a splnění termínu je dáno fakturací do 10. dne v měsíci.

Spokojenost a Rozvoj zaměstnanců (zaměstnanec-ká perspektiva) je však ovlivňován každým oddělením, a proto také každé oddělení tuto metriku sleduje.

3.7 Stanovená KPIs pro jednotlivé zaměstnance

Stanovená KPIs z úrovně jednotlivých úseků a oddělení je třeba následně rozpracovat manažery oddělení do úrovně KPIs pro jednotlivé zaměstnance. Z důvodu rozsáhlé complexity problému však nebývá rozpad KPIs z oddělení na jednotlivce podpořen centrálně, a tak v některých případech vše zůstává v kompetenci manažerů. V důsledku toho se kvalita stanovených KPIs pro jednotlivé zaměstnance v závěru velmi liší.

Je samozřejmě vždy snahou zachovat filozofii, že relevantní a motivační je pro daného zaměstnance pouze metrika, kterou může svojí pracovní činností přímo ovlivnit. Při tomto rozpracování na úroveň zaměstnance však v některých případech nebývá přímo dodržena vazba na KPIs stanovené pro oddělení či úsek. Důvodem bývá i to, že ne každý manažer je schopen tuto problematiku uchopit.

Stejná situace nastala i ve sledované společnosti, a proto na tomto místě uvádíme pouze dva příklady využití KPIs oddělení pro tvorbu KPIs jednotlivých zaměstnanců. Oba příklady obsahují ukázkou KPIs Finanční divize.

V prvním případě jde o rozpad úsekového KPI Billing (Kvalita a termín) do KPIs jednotlivců. Toto KPI jsou schopni ovlivnit pouze pracovníci úseku Billing. Pokud předpokládáme, že v tomto úseku pracují 3 pracovníci, kteří se dělí o celkovou agendu vystavených faktur v poměru 30 %, 30 %, 40 %, pak celkové úsekové KPI bude vypočítáno jako vážený průměr dosažených KPIs jednotlivých pracovníků.

Druhý příklad můžeme ilustrovat na případu úsekového KPI Účetní závěrka (kvalita, termíny). Toto KPI je uplatněno pro hodnocení výkonnosti úseků Controlling, Billing a Účetnictví a daně. Těmito úseky je ovlivnitelné, pro každý úsek jiným způsobem a v jiné míře. Jednotliví pracovníci z těchto úseků pak musí dle této logiky být motivováni pro kvalitní a včasné zpracování přijatých dokladů a dobropisů (úsek Controlling), vystavených faktur a dobropisů

(úsek Billing) a pro samotné provedení účetní závěrky (úsek Účetnictví a daně).

Jak již bylo uvedeno, stanovení osobních KPIs bylo zcela v kompetenci manažera daného úseku či oddělení, a proto takto důsledně rozpadlých metrik ve společnosti bylo pouze několik. Většina manažerů stanovila na základě úsekových metrik svým podřízeným cíle, a to direktivně nebo v součinnosti s daným podřízeným (aplikace konceptu MBO).

Při direktivním stanovení cílů či metrik zaměstnanci je patrně potřebné delší vysvětlení požadované cílové hodnoty, resp. jejího významu pro naplňování strategických cílů společnosti. V případě použití konceptu MBO může být naopak potřebný delší čas pro vysvětlení konceptu, nicméně pak už zaměstnanec sám chápe význam jemu stanovených cílů. V obou případech by výsledkem mělo být zaměstnancovo pochopení, že na jeho výkonu závisí výkon celé organizace, resp. že pokud bude jeho výkon efektivně zaměřen na dosahování stanovených cílů, poroste výkon organizace jako celku, a tudíž pravděpodobně i jeho odměna.

3.8 Metodika výpočtu bonusů z osobních KPIs – příklad

Pochopení, že nárůst odměny mohou pozitivně ovlivnit svým výkonem, je jistě důležité, nicméně pro efektivní motivaci k výkonu je ještě mnohem účinnější, pokud zaměstnanec dokáže navýšení odměny přímo anticipovat. Greatbanks a Tapp (2007) ve svém výzkumu zjistili, že možnost mít svůj výkon pod kontrolou a moci ovlivnit svou odměnu díky znalosti bonusů považují zaměstnanci za pozitivní. Pro sledovanou společnost jsme v souladu s tímto předpokladem vypracovali metodiku výpočtu bonusů z osobních KPIs. Tato metodika bývá obvykle vyvinuta ve spolupráci s oddělením řízení lidských zdrojů (resp. jeho ekvivalentem). Tato etapa projektu se vzhledem k nutnosti navrhnout skutečně promyšlený a spravedlivý motivační systém odměňování ukazuje jako velmi obtížná a trvá zpravidla déle, než se původně předpokládá.

Ve sledované společnosti obsahují bonusy následující dílčí složky:

- Osobní invence (20 % bonusu),
- Účast na celofiremních projektech (20 % bonusu),
- Plnění osobních úkolů – KPI (60 % bonusu).

Osobní invence (20 % bonusu)

V rámci této kategorie může manažer vyměřit bonus ve výši 0–100 %, podle aktivity daného zaměstnance a jeho přínosu na zlepšování a zvyšování efektivity přidělené práce a aktivního zapojení do řešení vzniklých problémů.

Účast na celofiremních projektech (20 % bonusu)

Tato část bonusu nemusí nutně činit definovaných 20 %, ale záleží na schválené výši odměny za účast na konkrétním projektu. Tato část bonusů bývá vyplácena průběžně v závislosti na dokončení celých projektů, případně jejich jednotlivých milníků. Bonus pro konkrétního pracovníka (člena projektového týmu) vypočítává příslušný manažer projektu.

Plnění osobních úkolů – KPI (60 % bonusu)

Neměřitelná část (% je individuální)

Její hodnocení závisí na uvážení manažera a může být v rozsahu 0–120 %. Jedná se o hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a plnění definovaných úkolů v daném čtvrtletí. Dále by měla odrážet názor manažera na pracovní morálku daného zaměstnance, jeho chování k zákazníkům (jak externím, tak interním), jeho práci a přínos v rámci pracovního týmu, atd. Procentuální výše bývá určována plně manažerem daného zaměstnance. Pro větší objektivitu tohoto hodnocení mají manažeři k dispozici ilustrativní příklady konkrétního plnění smyšlených osobních úkolů společně s jejich procentuálním hodnocením.

Měřitelná část (% je individuální)

Vychází z hodnot, pomocí kterých je možné objektivně vyjádřit výkonnost konkrétního zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Pro vyhodnocení KPI je doporučeno použít procento plnění za celý tým, protože tím se setrou rozdíly v tom, že např. schopnější zaměstnanec dostává k řešení *složitější* úkoly, a proto by jeho procento plnění mohlo být nízké a naopak. Rozhodnutí o tom, zda se použije individuální hodnocení konkrétních zaměstnanců nebo plnění celé skupiny, je na manažerovi daného oddělení, musí však být použito jednotných podmínek pro celou skupinu, tj. buď všichni individuální, nebo všichni skupinové. Výše měřitelné části odpovídá procentu plnění cíle daného ukazatele. Měřitelná část bonusů se může skládat jednak ze společných hodnot (zákaznické spokojenosti, CAPEX, churn, zaměstnanecká spokojenost) a jednak již z plnění výkonnosti jednotlivých konkrétních procesů, do kterých daný zaměstnanec zasahuje.

Za individuální hodnoty výkonnosti jednotlivých procesů je odpovědný vždy vlastník daného procesu (případně subprocessu, tj. ředitel/manažer daného oddělení). V jeho kompetenci je nastavení mezních hodnot plnění (které by měl schválit jeho nadřízený, v budoucnu zahrneme mezi schvalovatele i interní zákazníky daného procesu) a získání příslušných reportů ze systémů (jedná se většinou o základní reporty nutné k řízení daného oddělení).

Výpočet bonusů pro *nákladová KPIs*, tedy ta, u kterých je překročení 100 % negativní signál (např. CAPEX, churn), se vypočtou tak, že každé procento

nad 100 % se odečte od 100 % bonusu za danou položku a naopak každé procento pod 100 % plnění daného ukazatele se přičte k 100 % bonusu. Dolní hranice bonusu za danou položku je omezena nulou, horní hranice je omezena 120 %, stejně jako u neměřitelné části.

3.9 Potvrzení správnosti zvolené metody

V tomto článku nemohou být prezentována data, která by relevantně potvrdila či vyvrátila úspěšnost zavedení BSC. Je to nemožné jak z hlediska množství měřených KPIs, tak zejména proto, že úspěšnost metody lze odhadnout až s delším časovým odstupem. V delším horizontu však při praktických šetřeních v podnicích není možné zachovat neměnnost dalších významných vlivů (konkurenční prostředí, ekonomické pobídky ze strany vlády, změny daňové politiky, změny v řízení jednotlivých oddělení podniku, atd.). Vzhledem k tomu ani zvýšená výkonnost prokázaná šetřením nemusí mít nutně původ v aplikaci zvolené metodiky či změně odměňování, ale může být zapříčiněná např. snahou udržet si zaměstnání v době hospodářské krize. I přesto věříme, že implementace metody BSC ke zvýšení výkonnosti výrazně přispěla. Dokladem by mohlo být například zpřísnování cílových hodnot některých KPIs. Implementace probíhala v letech 2007 až 2008, poté byly naměřeny aktuální hodnoty KPIs, ze kterých se následně stanovily cílové hodnoty. Tabulka 2 např. ukazuje, jak se vyvíjely hladiny ukazatele plnění stanoveného času na opravy.

Tabulka 2 Hladiny plnění stanoveného času opravy

	Od 1. 4. 2008	Od 1. 3. 2009	Od 1. 1. 2010
Priorita 1	80%	85%	85%
Priorita 2	80%	85%	90%
Priorita 3	85%	90%	90%
Priorita 4	90%	90%	85%
Priorita 5	90%	90%	85%

Zdroj: www.gts.cz

Priorita 1 představuje nejdůležitější opravy, priorita 5 pak ty nejméně důležité. Z tabulky je vidět, že zpočátku byly lépe splňovány časy oprav méně závažných poruch, což je sice logické, ale společnost se musí zaměřit na maximální možné uspokojování zákazníků i u těch nejsložitějších požadavků. Zpřísnění limitů závažnějších oprav a mírné uvolnění limitů těch nejméně závažných je tedy krokem k vyšší výkonnosti. Skutečnost, že zaměstnanci jsou schopni tyto limity plnit, je pak důkazem, že nejsou nereálné.

Zvýšení výkonnosti organizace dokládají i rostoucí hodnoty ukazatele EBITDA, rostly také provozní (EBITDA) marže, volný peněžní tok a tržby, prezentované v tabulce 3.

Tabulka 3 Finanční ukazatele za roky 2009–2011

	2009	2010	2011
EBITDA (mil. EUR)	86,0	91,0	99,0
<i>EBITDA marže</i>	22%	23%	25%
Volný peněžní tok (mil. EUR)	39,6	42,0	50,0
Tržby (mil. EUR)	384,5	387,0	396,0

Zdroj: www.gts.cz

Doplnění těchto dat o patrně nejvíce relevantní informace z komplexního šetření spokojenosti zaměstnanců není možné vzhledem k odchodu spoluautorky článku z pozice projektového manažera pro implementaci BSC v dané společnosti.

4. Závěr

Článek pojednává o možnostech využití konceptu Balanced Scorecard pro efektivní motivaci zaměstnanců při plnění strategických cílů organizace. Rozpracovány jsou teoretické základy problematiky principů odměňování, je zejména zdůrazněn motivační význam odměny pro zaměstnance. Navazuje vysvětlení konceptu Balanced Scorecard, je popsána obecná podoba metodiky pro rozpad cílů z korporátní (celofirmní) úrovně, až do osobních cílů jednotlivých zaměstnanců, prezentována je rovněž metodika výpočtu bonusů z osobních KPIs. Využito je zcela konkrétní praktické aplikace uvedeného postupu v telekomunikační společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že všichni zaměstnanci právem očekávají za své pracovní výkony odměnu. Její absolutní výše a případné další nefinanční benefity ovlivňují nejenom spokojenost, ale taky motivaci k pracovnímu výkonu. Motivační efekt má zejména individuální zásluhová odměna, resp. variabilní část mzdy, a to tím vyšší, čím lépe je pracovník schopen posoudit její přiměřenost. Vhodnou se tedy jeví nejenom obecná znalost kritérií pro odměňování, ale taky význam dílčího výkonu pracovníka pro celopodnikové výkony.

Přestože mnohé pracovní pozice v podniku mají na zisk pouze nepřímý vliv, s využitím konceptu Balanced Scorecard lze stanovit vyvážená kritéria hodnocení zaměstnanců s identifikovatelným vztahem až ke strategickým cílům. Takto stanovená kritéria je pak možné použít pro určení bonusů a tím promítnout do odměňování. I když rozpad strategických cílů až na úroveň cílů, resp. metrik pro konkrétní pracovníky není jednoduchý, jeho přínos je veliký.

Ve sledované telekomunikační společnosti se ukázalo, že zaměstnanci modifikovaný systém odměňování přijali a s odstupem času provedené měření stanovených metrik potvrdilo, že plnění cílů je vyšší, než bylo před změnou.

I přes výhrady uvedené v kapitole 3.9 lze postup prezentovaný autory v tomto článku doporučit pro implementaci vhodného systému, který zajistí motivaci zaměstnanců pro plnění cílů dané organizace. Je však třeba poznamenat, že postup je třeba modifikovat dle specifik dané organizace a citlivě jej uplatnit v rámci stávající podnikové kultury v organizaci.

Literatura

- AGOSTINO, D., ARNABOLDI, M. (2011). How the BSC implementation process shapes its outcome. *International Journal of Productivity and Performance Management* 60(2): 99–114.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410401111101458>
- AHN, H. (2005). How to individualise your Balanced Scorecard. *Measuring Business Excellence* 9(1): 5–12.
- AL-NAJJAR, S. M., KALAF, K. H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to measure a bank's performance: A case study. *International Journal of Business Administration* 3(4): 44–53.
<http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- ANAND, M., SAHAY, B. S., SAHA, S. (2005). Balanced Scorecard in Indian companies. *Vikalpa* 30(2): 11–25.
- ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- BAŠISTOVÁ, A., JASAŇOVÁ, K., SUDZINA, F. (2002). Leadership styles and future managers. In: *Application of Management Theory in Practice*. Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave, 34–39.
- BECHTELL, M. L. (1996). Navigating organizational waters with hoshin planning. *National Productivity Review* 15(2): 23–42.
- BEDNAŘÍKOVÁ, M., LINHARTOVÁ, M., HYRŠLOVÁ, J. (2010). Aspects concerning attractiveness of company as employer. *Scientific Papers of the University of Pardubice* 16(prosinec): 167–178.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2003). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press.
- BHATNAGAR, J., PURI, R., JHA, H. M. (2004). Managing innovative strategic HRM: The Balanced Scorecard performance management system at ITC hotels. *South Asian Journal of Management* 11(4): 92–110.
- BOSE, S., THOMAS, K. (2007). Applying the Balanced Scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* 8(4): 653–665.
<http://dx.doi.org/10.1108/14691930710830819>
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K. (2000). Design implementing and

- updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management* 20(7): 754–771.
- BULLINGER, H., MENRAD, W. (2002). Changes in remuneration practice in production: success factors of sustainable remuneration systems for innovative concepts of work organization. *International Journal of Production Research* 40(15): 3955–3971.
- COOK K. S., HEGTVEDT, K. A. (1983). Distributive justice, equity, and equality. *Annual Review of Sociology* 9: 217–241.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001245>
- ČERVENKA, J. (2007). Percepce práce v ekonomicky aktivní populaci ČR. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- DALAJKA J. (2008). Možné přístupy ke zkoumání spravedlnosti v psychologii. *Československá psychologie* 52(5): 468–479.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper&Brothers.
- FELINIAK, U., KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK, I. (2005). The Balanced Scorecard and managing human resources – the case of employee remuneration. *Management of Organizations: Systematic Research* 36(12): 19–31.
- GAGNÉ, M., DECI, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331–362.
- GREATBANKS, R., TAPP, D. (2007). The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin city council, New Zealand. *International Journal of Operations & Production Management* 27(8): 846–875.
- GRECU, G., GRECU, I. (2011). Evolution of remuneration system. *Economics, Management and Financial Markets* 6(1): 502–551.
- HROŇÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management* 21(8): 1096–1115.
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- CHEN, C. C., JONES, K. (2009). Are employees buying the Balanced Scorecard? *Management Accounting Quarterly* 11(1): 36–44.
- KAJANOVÁ, J. (2005). Motivation in small and medium sized enterprises. *Research papers* 9(1): 41–46.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2002). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.
- KOLMAN L., ZUZÁK, R., RYMEŠOVÁ P. (2008). Competence, knowledge and power. *Scientia Agriculturae Bohemica* 39(2): 148–153.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- LANDAU, M., STOUT, R. (1979). To manage is not to control: Or the folly of type II errors. *Public Administration review* 33(2): 148–156.
- MAČERNYTĚ-PANOMARIOVIENĚ, I. (2008). The right to receive fair remuneration for work in the Republic of Lithuania. *Jurisprudencija* 103(1): 30–36.
- MAIN, B. G. M., JACKSON, C., PYMM, J., WRIGHT, V. (2008). The remuneration committee and strategic human resource management. *Corporate Governance: An International Review* 16 (3): 225–238.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00682.x>
- MEYER, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MEYER, J. P. B., THOMAS, E., VANDENBERGHE CH. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology* 89(6): 91–1007.
- MITLACHER, L., WELKER, A. (2010). Remuneration systems, employer attractiveness and demographic change: An analysis of anaesthetists in German hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare* 3(4): 272–284.
- NARO, G., TRAVAILLÉ, D. (2011). The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research* 12(3): 212–233.
<http://dx.doi.org/10.1108/09675421111187674>
- NORREKLIT, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11(1): 65–88.
- PERKINS, D. D., ZIMMERMAN, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology* 23(5): 569–579.
- PINTO, E. P. (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. *International Business & Economics Research Journal* 10(9): 81–92.
- POISTER, T. H., STREIB, G. (1995). MBO in municipal government: Variation on a traditional management tool. *Public Administration Review* 55(1): 48–56.

- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review* 46(1): 118–126.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. J. (1989). *Writers and Organisation*. London: Penguin Books.
- REDDIN, W. J., KEHOE, P. T. (1974). *Effective MBO for Irish Managers*. Dublin: Mount Salus Press.
- REISSOVÁ, A., HRACH, K. (2011). Personální controlling a řízení personálních procesů. *E+M Ekonomie a Management* 14(1): 70–82.
- SPECHBACHER, G., BISHOT, J., PFEIFFER, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German-speaking countries. *Management Accounting Research* 14(4): 361–387.
- STRACK, R., VILLIS U. (2002). RAVETM: Integrated value management for customer, human, supplier and invested capital. *European Management Journal* 20(2): 147–158.
- STRAKA, M., MALINDŽÁK, D. (2009). Definovanie periódy pre tvorbu výrobných plánov firmy Alfa Folie, a. s. *Acta Montanistica Slovaca* 14(1):121–126.
- STÝBLO, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.
- STÝBLO, J. (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.
- URBAN, J. (2001). Řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. *Personál* 7(12): 7.
- WAGNER, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- ZANI, R. M. a kol. (2011). Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(4): 328–334.

Další zdroje

- AKKERMANS, H., van OORSCHOT, K. (2002). *Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics*. [cit. 30. 01. 2012]. Dostupné z: <<http://www.systemdynamics.org/conferences/2002/proceed/papers/Akkerma1.pdf>>.
- ARMSTRONG, M. (2005). *Handbook Of Employee Reward Management And Practice*. [cit. 05. 08. 2012]. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=h0ywen66HxwC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.
- <http://www.gts.cz> [cit. 07. 03. 2012].
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.