

# Využití BSC pro motivaci zaměstnanců a jejich spravedlivé odměňování

Eva Pecháčová, Marek Botek

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

## Abstrakt

Tento článek si klade za cíl představit konkrétní způsob implementace inovované podnikové strategie, a to prostřednictvím důsledné aplikace metody Balanced Scorecard. Pro implementaci byl zvolen projektový přístup, který je pro provádění takto závažných změn v podnicích velmi vhodný a v případě státní správy, pokud chce změny částečně financovat prostředky z Evropské unie, dokonce nezbytný.

Článek se nesnaží poskytnout návod, jak strategii formulovat, ale zaměřuje se pouze na její úspěšnou implementaci. Vzhledem k tomu, že nelze vytvořit konkrétní model, který by byl jednoduše použitelný u dalšího subjektu pouhou změnou některých faktorů, lze uvedená doporučení chápat jako maximální míru vytvoření návodu pro implementaci podnikové strategie. V článku jsou formulována základní doporučení pro zavedení BSC tak, aby byla použitelná nejenom pro měření výkonnosti, ale také jaké stimulační nástroj.

**Klíčová slova:** strategické řízení, Balanced Scorecard, projektové řízení, KPI, metriky

## Úvod

Mít jasně definovanou strategii je základní předpoklad efektivního řízení podniku v dlouhodobém horizontu. Tato strategie by měla být vytvořena již v začátku podnikání, ale strategické plánování je přesto kontinuální proces (Chang 2005). Rovněž je logické a obecně uznávané, že strategie má být převedena do taktických a operativních plánů, tj. prakticky využívána pro řízení podniku.

Praxe však ukazuje, že řada podniků strategické aspekty podceňuje. Buďto strategii vůbec nemá, nebo ji při řízení nezohledňuje a řídí se pouze taktickými, či dokonce operativními plány.

Přestože se v současném turbulentním prostředí může zdát, že dlouhodobě zaměřený dokument je zbytečný, protože podnikové okolí, trh, ekonomická či politická situace se rychle a razantně mění, strategie napomáhá udržení směru,

což se právě v rozkolísaném prostředí jeví jako významné pozitivum (Veber 2009).

Výhody strategie pro řízení si uvědomuje také telekomunikační průmysl (jenž bývá uváděn jako jeden z typických příkladů dynamicky se rozvíjejících průmyslů) a jeden z významných hráčů na něm. Společnost GTS Novera, a. s., (dnes GTS Czech, a. s.) se v roce 2006 rozhodla svou strategii nejenom aktualizovat, ale také významněji propojit s taktickým řízením a rozvést až do pracovních cílů všech zaměstnanců.

## **Implementace strategie do řízení podniku**

Podle výzkumu citovaného v publikaci Management (Daft 2008, str. 260) pouze 57 % oslovených manažerů různých firem uvedlo, že u nich byla zvolená strategie úspěšně implementována. Vzhledem k tomu, že v případě implementace strategie se jedná o změnu mající dopad do všech oblastí (finančních, procesních, organizačních, kulturních atd.), je téměř nezbytné využívat při ní nástroje projektového řízení. Tento přístup následně umožňuje jednoznačně definovat přínosy a cíle dané změny, její finanční a časovou náročnost, rizika související s implementací strategie a potřebnou organizační strukturu projektu. Strukturovaný přístup umožňuje postihnout všechny klíčové aspekty, které jsou pro úspěch implementace strategie podstatné. Ve státní správě je dokonce projektový přístup pro zavádění změn nezbytnou podmínkou pro financování z operačních programů Evropské unie.

Dalším význam nástrojem, který byl pro implementaci strategie použit, byl systém Balanced Scorecard (BSC). Jde o strategický systém měření výkonnosti podniku a slouží pro manažery na všech úrovních řízení jako podklad pro správné rozhodování, které je vždy založeno na správném vyhodnocení výkonnosti podniku. Tento systém převádí definovanou vizi a strategii podniku do komplexního a uchopitelného systému měřítek ze čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu (Kaplan, Norton 1996; Kaplan, Norton 2005). I když Balanced Scorecard zachycuje krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti (Vysušil 2004; Yuan, Chiu 2009; Atkinson 2006).

Při implementaci strategie je třeba dbát na zachování tzv. kontinua, tj. jednoznačné souvislosti mezi posláním společnosti, jejími hodnotami, vizí a strategií. Následné převedení strategie do tzv. strategické mapy a měření a zaostření pomocí Balanced Scorecard (BSC) vytvářejí prostor pro definici záměrů a iniciativ, a to až do úrovně osobních cílů. Tento koncept následně vede k požadovanému cíli, kdy jsou spokojeni vlastníci firmy, existují nadšení zákazníci, procesy jsou nastaveny účelně a účinně a v neposlední řadě organizace disponuje motivovanými a připravenými zaměstnanci.

## Použitý postup implementace

Ve společnosti GTS Novera, a. s., byl využit tento postup:

1. *Iniciovat program BSC a začlenit jej do projektového portfolia dané organizace*

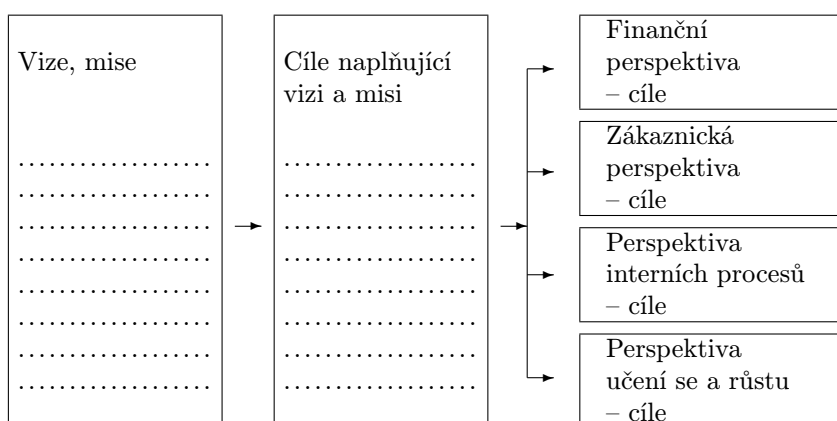
Zahájení Programu BSC a využití metod projektového řízení po celou dobu trvání tohoto programu zajistí dané implementaci strategie podporu a jasnou prioritu ze strany vrcholového managementu organizace a v neposlední řadě i nezbytnou alokaci zdrojů na celou dobu trvání Programu BSC. Při využití principů projektového řízení lze rovněž jako jednu z řízených oblastí programu definovat jasnou komunikační matici, která zajistí vhodnou informovanost správných zaměstnanců v potřebnou chvíli.

2. *Definovat BSC na nulté úrovni (korporátní úroveň) ze čtyř perspektiv (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. Přirozenou tendencí většiny organizací je definovat cíle převážně v oblasti finanční, ale aby se skutečně jednalo o „vyvážený“ systém, je třeba věnovat důkladnou pozornost i perspektivám ostatním, které ve finále zásadním způsobem podmiňují finanční úspěch dané organizace.

Proces definování cílů vycházejících z mise a vize organizace ilustruje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Definice BSC na korporátní úrovni



Zdroj: vlastní

### 3. Definovat měřítka, targety a iniciativy pro stanovené cíle

Dále je třeba definovat pro stanovené cíle v jednotlivých perspektivách konkrétní měřítka, tj. způsob, jak se bude míra dosažení daných cílů měřit, a zda je v současné době vůbec měřit lze. Následně je třeba stanovit i frekvenci měření a pro každý cíl je nutné definovat tzv. target (požadovanou hodnotu). Target je vhodné stanovit mírně ambiciózně, aby byl pro zaměstnance motivační. Příliš ambiciózní hodnota targetu ale může způsobit rezistenci zaměstnanců vůči definovaným cílům.

Již v tomto kroku by měla být zahájena diskuse nad definicí a zahájením iniciativ, kterými se zajistí dosažení cílů. Může se jednat o nové projekty, případně procesní či organizační změny.

Všechny výše uvedené součásti je vhodné zapisovat do tabulek, např. v podobě tabulky č. 1.

Tabulka 1: Definice korporátních BSC

Perspektiva	Cíle	Měřítka	Targety	Iniciativy
Finanční perspektiva	3–5 cílů			
Zákaznická perspektiva	3–5 cílů			
Perspektiva interních procesů	3–5 cílů			
Perspektiva učení se a růstu	3–5 cílů			

Zdroj: vlastní

### 4. Odsouhlasit principy vrcholovým managementem a komunikovat je do firmy

Komunikace odsouhlasených principů vrcholovým managementem do firmy je pro následné možné ztotožnění se jednotlivých zaměstnanců s definovanou strategií velmi důležitá, ne-li klíčová. Z korporátních BSC totiž následně vzniknou kaskádovitým rozpadem i jejich individuální cíle, a každý tak bude zřetelně vědět, jakým způsobem podporuje firemní strategii a za co je hodnocen, což je velmi důležité a v samém důsledku pro zaměstnance i vysoce motivační, a pomáhá jim to principy akceptovat.

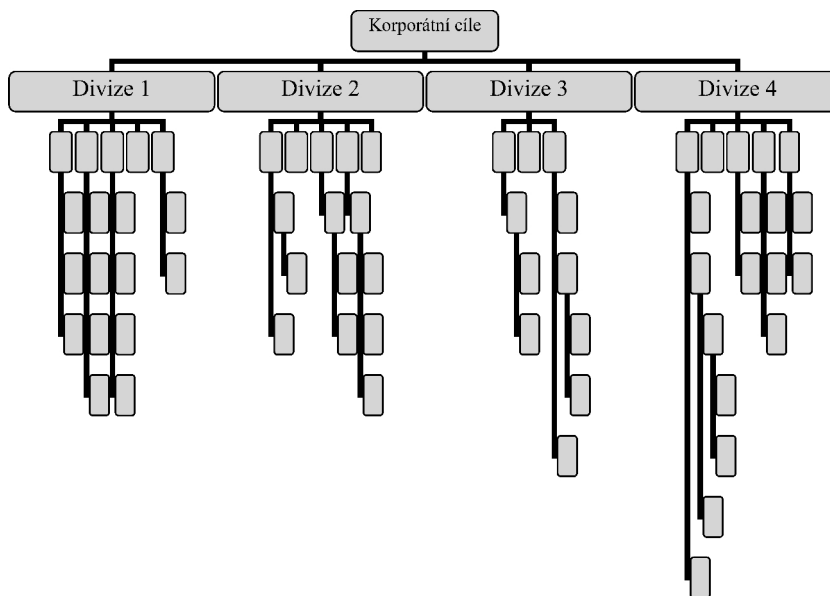
### 5. Definovat rozpad BSC nulté úrovně do divizních BSC první úrovně společně s vrcholovým managementem a středním managementem

Kaskádovitý rozpad korporátních BSC do divizních BSC je vhodné provést formou tvůrčích workshopů s vrcholovým managementem a středním managementem organizace. Jedná se vlastně o první okamžik vtažení

středního managementu do strategických diskusí a tento krok bývá podstatným pro následné fungování celého strategického systému. Je důležité dobře promyslet, projednat a stanovit divizní cíle, které podporují cíle korporátní. Je třeba držet jasnou logickou vazbu mezi nadřazeným a podřízeným cílem v tom smyslu, že nadřazený cíl implikuje cíl nižší, nikoliv naopak.

Postup rozpadu ilustruje obrázek č. 2.

Obrázek 2: Postup kaskádovitého rozpadu cílů



Zdroj: vlastní

6. Pokračovat v rozpadu na nižší stupně řízení stejným způsobem

Následně je třeba pokračovat v rozpadu cílů, metrik, targetů a iniciativ na nižší stupně řízení, jedná se o úkol pro jednotlivé úseky a oddělení, jak jsou nižší organizační celky v dané organizaci nazývány. V rozpadu je třeba pokračovat až na úroveň cílů, metrik, targetů a iniciativ pro konkrétní zaměstnance. Po provedení tohoto úkolu je tedy strategický systém vyvážených ukazatelů vybudován a je jen otázkou dalšího kroku, zda dojde ke ztotožnění se s nastaveným systémem v rámci celé organizace, zda její organizace jako celek přijme a nasměruje se jedním vytyčeným směrem.

7. Promítnout stanovené cíle do hodnocení jednotlivých zaměstnanců

Stanovené cíle pro jednotlivé zaměstnance je třeba ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů a jednotlivými nadřízenými manažery propojit na

systém odměňování tak, aby došlo k promítnutí stanovených cílů a způsobu jejich hodnocení do variabilních (motivačních) složek mzdy zaměstnance. V námi popisované organizaci je variabilní složka mzdy tvořena z 60 % plněním osobních cílů (stanovená KPIs pro daného zaměstnance), z 20 % účastí daného zaměstnance na projektech a z 20 % osobní invencí daného zaměstnance (mimořádné odměny za mimořádné výkony).

8. *Stanovit frekvenci aktualizace systému Balanced Scorecard s ohledem na vývoj, změny strategie a s ohledem na žádoucí frekvenci vyhodnocování jednotlivých individuálních cílů*

Vyhodnocování individuálních cílů probíhá v organizacích zpravidla čtvrtletně nebo půlročně, ale implementace strategie je nikdy nekončící proces. Metodika BSC doporučuje provést každý rok či nejpozději jednou za dva roky revizi stávající strategie, tzv. strategickou smyčku (Kaplan, Norton 2005). Důležité je posoudit nové trendy na trhu, vyhodnotit nové potřeby zákazníků, vyhodnotit pozici konkurentů na trhu, vyhodnotit jejich silné a slabé stránky.

S ohledem na tato nová zjištění je nezbytné revitalizovat strategii a přehodnotit priority. Je třeba aktualizovat strategické cíle, určit strategická témata pro jednotlivé priority, vymezit jejich cíle, měřítka, záměry a iniciativy. Při opomenutí faktu, že jde o nikdy nekončící proces, se strategie zpravidla stává pouze hesly na papíře a nemá reálnou vazbu na skutečný život a výkonnost firmy.

## Diskuse a závěr

K (zásadním) změnám mívají lidé zpravidla odpor, a přitom efektivní řízení lidského kapitálu má pro jejich realizaci klíčový význam. Rovněž zavádění či změny strategie jsou významnou změnou, a proto je pro ně nutné zaměstnance aktivizovat. Optimální je, když si nutnost změny sami uvědomí a přeberou iniciativu (Guest 1987; Kuvaas, Dysvik 2009; Wright, Gardner, Moynihan 2003).

Hlavním úskalím implementace nové (inovované) strategie se pak jeví stanovení KPIs pro jednotlivé zaměstnance. Tento krok je plně v kompetenci středního managementu a je zcela klíčový pro možnost úspěšně naplnit strategii a vhodně motivovat zaměstnance. Odpovědné manažery je proto třeba systematicky vzdělávat, např. formou pravidelných workshopů, na kterých je prováděna osvěta, jakým způsobem uchopit definici osobních KPIs, a provést následné hodnocení zaměstnanců pro účely výpočtu variabilních složek mezd.

Rozhodně můžeme jen doporučit následné zveřejnění „stromu KPIs“ na intranetu dané organizace. Vizibilita kaskádovitého rozpadu celofiremních cílů až do cílů jednotlivých zaměstnanců bývá zaměstnanci vnímána jako jednoznačná spojka mezi cílem organizace a cíli jednotlivce. V současné době existují softwarové aplikace, které tuto vizualizaci velmi dobře podporují a umožňují sledovat plnění definovaných cílů resp. KPIs v jednotlivých obdobích, což vede k větší důvěryhodnosti celého systému v očích zaměstnanců a stává se viditelným motivátorem pro jejich výkony.

## Poděkování

Tento článek byl vypracován v souladu s výzkumným záměrem MSM 6046137306.

## Reference

- ATKINSON, H., 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. In *Management Decision* [online]. **44**(10), 1441–1460 [cit. 2008-12-23]. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=4B55DB9BDD8D556EAD076076ECD27D63?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1580792>
- CHANG, C. M., 2005. *Engineering Management: Challenges in the New Millennium*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. ISBN 0-13-144678-9.
- DAFT, R. L., 2008. *Management*. 8. vydání. Mason: Thomson South-Western. ISBN 978-0-324-53770-3.
- GUEST, D. E., 1987. Human resource management and industrial relations. In: *Journal of Management Studies* [online]. **24**(5), 503–521 [cit. 2010-05-05]. ISSN 1467-6486. Dostupné z: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119470885/abstract>
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2005. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 1996. *Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School. ISBN 0-87584-651-3.
- KUVAAS, B. a A. DYSVIK, 2009. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. In *Human Resource Management Journal*. **19**(3), 217–236 [cit. 2009-12-28]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/122419628/abstract>
- VEBER, J., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VYSUŠIL, J., 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-005-7.
- WRIGHT, P. M., T. M. GARDNER a L. M. MOYNIHAN, 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. In *Human Resource Management Journal* [online]. **13**(3), 21–36 [cit. 2008-10-07]. Dostupné z:

<http://www.ingentaconnect.com/content/irs/hrmj/2003/00000013/00000003/art00003>

YUAN, F-CH. a CH. CHIU, 2009. A hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application. In *Expert Systems with Application* [online]. **36**(1), 333–342 [cit. 2010-02-03]. ISSN 0957-4174. Dostupné z: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V03-4R53W74-H&\\_user=10&\\_coverDate=01%2F31%2F2009&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V03-4R53W74-H&_user=10&_coverDate=01%2F31%2F2009&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view)

## Další použité zdroje

- ADAIR, J. *Leadership: Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
- ADAMS, R., H. ALMEIDA a D. FERREIRA. Understanding the relationship between founder-CEOs and firm performance. In: *Journal of Empirical Finance* [online]. 2009, **16**(1), 136–150 [cit. 2010-02-02]. ISSN 0927-5398. Dostupné z: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VFG-4SMWF9Y-1&\\_user=10&\\_coverDate=01%2F31%2F2009&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1334872662&](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VFG-4SMWF9Y-1&_user=10&_coverDate=01%2F31%2F2009&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1334872662&)
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Přel. M. Henychová, M. Havelka. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CONYON, M. J. a D. LEECH. Top pay, company performance and corporate governance. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* [online]. 1994, **53**(3), 229–247 [cit. 2010-02-11]. ISSN 1468-0084. Dostupné z: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/122367402/abstract>
- COOPER, R. a R. S. KAPLAN. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0-87584-788-9.



- DVOŘÁKOVÁ, P. a P. SUCHÁNEK. Metoda BSC v managementu veřejné správy. In: *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, 2(3-4), 63-72 [cit. 2007-12-05]. ISSN 1336-7137. Dostupný z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/dvorakova.pdf>
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HAINES III, V. Y., S. STONGE a A. MARCOUX. Performance Management Design and Effectiveness in Quality-Driven Organizations. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2004, 21(2), 146-161 [cit. 2009-12-04]. ISSN 1936-4490. Dostupné z: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/121479371/abstract>
- HÁJEK, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. 23.8.2008 [cit. 2008-10-15]. Dostupný z: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=180](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180)
- HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2.
- HOSPODÁŘSKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA HRAT. *Školící materiál k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard* [online].[b. r.] [cit. 2009-01-18]. Dostupný z: [http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea\\_0115d.pdf](http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf)
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, P. a J. A. CAOSLIONE. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.
- PATTERSON, R. P., W. J. MARTIN. On measuring company performance within a supply chain. In *International Journal of Production Research* [online]. 2009, 47(9), 2449-2460 [cit. 2009-07-09]. ISSN 0020-7543. Dostupné z: <http://www.informaworld.com/smpp/content content=a790255219&db=all>
- POWEL, T. C. Untangling the Relationship Between Strategic Planning and Performance: The Role of Contingency Factors. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences* [online]. 1994, 11(1), 124-138 [cit. 2010-01-24]. ISSN 1936-4490. Dostupné z: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/121479746/abstract>
- PŮČEK, M. Management ve veřejné správě. In: *Sborník z 2. mezinárodní vědecké konference Vysoké školy na (euro) cestě k inovacím managementu* [online]. Praha: Oeconomica, 2008 [cit. 2009-01-18]. ISBN 978-80245-1371-3. Dostupný z: <http://fph.vse.cz/att/vysoke-skoly-na-cestek-inovacim-managementu.pdf>

- PŮČEK, M. a kol. *Řízení pomocí Balanced Scorecard* [online]. 2006 [cit. 2010-02-18]. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/vystup/CD11%20-%20%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20pomoc%C3%AD%20Balanced%20Scorecard.doc>
- PŮČEK, M. a kol. Výkonnostní parametry pracovníků. *Řízení rizik a financí* [online]. Vsetín: MEPCO in COM4, 2007 [cit. 2010-02-18]. ISBN 978-80-903960-0-5. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/vystup/CD13%20-%20V%C3%BDkonnostn%C3%AD%20parametry%20pracovn%C3%ADk%C5%AF.xls>
- PŮČEK, M. a kol. Strategická mapa Balanced Scorecard. *Udržitelný rozvoj, environmentální řízení a audity* [online]. Vsetín: MEPCO in COM4, 2007 [cit. 2010-02-18]. ISBN 978-80-903960-1-2. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/vystup/CD10%20-%20Strategick%C3%A1%20mapa%20Balanced%20Scorecard.pdf>
- STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5.
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- THORNE, K. a A. PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: Výběh a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- URBAN, J. Odměňování manažerů metodou balanced scorecard. In: *ManagerWeb.cz: Portál pro management* [online]. 23. 5. 2007 [cit. 2008-02-21]. ISSN 1213-7693. Dostupný z: [http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-21194010-T00000\\_d1-odmenovani-manazeru-metodou-balance-d-scorecard](http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-21194010-T00000_d1-odmenovani-manazeru-metodou-balance-d-scorecard)
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Using the BSC to motivate employees and for a fair remuneration

This article aims to present a way to implement new company strategy. It is realized by application of the method of Balanced Scorecard. There was chosen the project approach to implementation, which is very suitable to carry out such serious changes in the business. In case of government area it is even necessary, if it wants to obtain finance partly of the European Union.

The article does not seek to provide guidance on how to formulate strategy, but focuses only on its successful implementation. Since it is impossible to create a specific model that would be easy to use at another entity just by changing

some of the factors, these recommendations can be understood as the maximum rate of a guidance for the implementation of corporate strategy. The article formulated the basic recommendations for the introduction of the BSC so as to be applicable not only to measure performance, but as an incentive tool, too.

**Keywords:** Strategic Management, Balanced Scorecard, Project Management, KPIs, Metrics

**Kontaktní adresa:**

Ing. Pecháčová Eva, Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Fakulta chemicko-inženýrská, VŠCHT Praha, Technická 5, 166 28 Praha 6, e-mail: [eva.pechacova@gmail.com](mailto:eva.pechacova@gmail.com)

Mgr. Ing. Botek Marek, Ph.D., Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Fakulta chemicko-inženýrská, VŠCHT Praha, Technická 5, 166 28 Praha 6, e-mail: [botekm@vscht.cz](mailto:botekm@vscht.cz)

---

PECHÁČOVÁ, E. a BOTEK, M. Využití BSC pro motivaci zaměstnanců a jejich spravedlivé odměňování. *Littera Scripta*. 2011, 4(2), 289–299. ISSN 1802-503X.

---