

Strategické hodnotenie manažérov prostredníctvom Balanced Scorecard (Gallo, P.)

Strategický systém riadenia Balanced Scorecard je jedným z veľmi dobrých systémov **hodnotenia manažérov**, ktorí zodpovedajú za **plnenie stanovených cieľov a rozvoj organizácie**. Mal by sa stať jedným zo základných systémov hodnotenia každej dobre fungujúcej organizácie a jej pracovníkov. Prečo a ako s týmto systémom zaobchádzať Vám objasníme v nasledovnom príspevku.

Hodnotiaci systém postavený na Balanced Scorecard

Systém Balanced Scorecard má svoju metodiku tvorby, ktorá je veľmi dôležitá aj pre proces hodnotenia. Po objasnení vízie a zostavení strategickej mapy sa vytvorí **tabuľka cieľov**, za plnenie ktorých zodpovedá ten ktorý manažér. Títo manažéri na prvej úrovni BSC sú vlastne pre firmu **strategické kľúčové osobnosti** a firma by k nim aj tak mala pristupovať. Nesplnenie cieľov z ich strany môže mať potom ďalekosiahle dôsledky pre budúci rozvoj firmy.

Ako vyzerá taká tabuľka cieľov a čo by mala zahrňovať je uvedené na obrázku. V prvom rade by tam malo byť porovnanie cieľu so skutočnosťou a vývojom v predchádzajúcich obdobiach. Na základe nich má manažér pridelené body za splnenie cieľa. My používame 10 bodovú škálu, od ktorej sa potom odvíja jeho pohyblivá zložka mzdy, ktorá je špecifickou mierou jeho ohodnotenia z pohľadu strategického rozvoja firmy. Musí byť jednoznačná zodpovednosť, aj keď za jeden cieľ a jeho plnenie môže zodpovedať niekoľko manažérov. Potom sú títo manažéri hodnotení tímovo a ich podiel na splnení cieľa je rovnaký.

Por.	Strategický cieľ	Cieľ	Skut.	%	Min. rc	Trend	Body	% pln.	Poznámka	Prémia BSC v %
F01	Zvýšiť hodnotu firmy	18 662	15 084	81%	53 713	↘	3,6	30%	■■■■	36%
F02	Zvýšiť ziskovosť	22 956	19 190	84%	57 625	↘	6,7	50%	■■■■■	67%
F03	Zvýšiť krycí príspevok	69 851	66 617	95%	46 895	↘	8,1	25%	■■■■■■■	81%
F04	Udržať fixné náklady	46 895	47 427	101%	0	↗	10,0	82%	■■■■■■■■■	100%
F05	Znížiť náklady na kapitál	0	0	100%	0	↘	10,0	25%	■■■■■■■■■	100%
F06	Optimalizovať štruktúru	0	0	102%	0	↗	10,0	30%	■■■■■■■■■	100%

REPORT BSC – v poslednom stĺpci tabuľky môžete vidieť prémie za plnenie cieľov BSC, výšku odmeny v € sa potom stanoví na základe rozhodnutia vedenia podľa pohyblivej alebo fixnej čiastky výšky mzdy v €.

Zložky odmien za vykonanú prácu

Systém odmeňovania pracovníkov býva obyčajne niekoľko zložkový. najčastejšie býva 3 – 4 zložkový a potom odmena za vykonanú prácu má nasledovnú skladbu. **Zložku A** tvorí **fixná** časť, **B – variabilná** výkonová časť za plnenie operatívnych cieľov, **C – variabilná** výkonnosť v priebehu roka / polroka (**fixno-variabilná** zložka), **D – strategická** časť za plnenie cieľov BSC a zložka **E – trhov**á, ktorou oceňujeme pracovníka k externému prostrediu tak, aby sme ho v budúcnosti nestratili v prípade, že sa jedná o kľúčovú strategickú osobu.

Princíp hodnotenia výkonnosti založený na plnení cieľov BSC je veľmi jednoduchý, ale aj veľmi výkonný. Jediným problémom ale je potreba zaviesť systém strategického riadenia postavený na Balanced Scorecard.

Čo tím získame? Veľmi veľa. Vyhodnocovaním plnenia cieľov a tejto pohyblivej zložky odmeny vo forme trendov vidíme, či **výkonnosť manažérov rastie alebo klesá. vidíme aj príčiny**, ktoré vyvolali nesplnenie cieľa. To je ale len jedna stránka tohto procesu. Druhá a tiež veľmi dôležitá stránka je, že vieme navrhnúť systém vzdelávania alebo rozvoja kariéry pre tieto kľúčové osobnosti firmy a dlhodobo sa tiež pripravíť na výchovu nových pracovníkov do týchto manažérskych pozícií.

To bolo len niekoľko aspektov, ktorý systém strategického hodnotenia pracovníkov sebou nesie. Tých aspektov je ďaleko viac.

Napríklad univerzálnosť použitia vo všetkých typoch organizácií nevynímajúc rôzne agentúry, ministerstvá, školy, nemocnice, obce, úrady a pod.

