

Organizace zaměřené na obranu čelí mnoha výzvám, neboť ve světě globalizace i ty nejúspěšnější zjišťují, že musí být efektivněji připraveny na změny. Účinné řídicí procesy jsou zapotřebí pro zavádění strategií a strategických cílů, stejně jako pro jejich realizaci. Informační technologie zaplavila řídicí management daty a vzniklý chaos volá po potřebě změny uvažování.

Balanced Scorecard (BSC) je výkonný nástroj, který napomáhá managementu přeměnit vizi a strategii do reality prostřednictvím sledování klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich transformací do akčních plánů organizace; BSC zahrnuje soubor strategických map umožňujících zvažovat vzájemné souvislosti. Díky transparentnosti vztahů příčina-následek lze implementovat strategii a sdělovat ji jednotně na všech úrovních organizace.

Úvod

Státní organizace a úřady, ale také podniky zaměřené na zisk, dnes v důsledku globalizace čelí změnám dlouhodobých pravidel a i ty nejúspěšnější zjišťují, že nejsou dostatečně adaptabilní. Jejich management je zaplaven daty díky informačním technologiím a ty jej nutí neustále se přizpůsobovat změnám, nutí manažery myslet dynamicky.

Globalizace představuje prudký nárůst interakcí mezi jednotlivci, vládami, nevládními organizacemi, má za následek zvyšování počtu a velikosti nadnárodních korporací, mezinárodních organizací, režimů a regulací. Důsledky globalizace se tak liší od jedné země ke druhé, kde účast v procesech globalizace znamená, že obecně klesá identifikace s národním společenstvím a s národními zájmy. [1]

Ať tak či tak, každý účelově orientovaný systém musí být řízen, ať už jde o státní organizaci, úřad či podnik zaměřený na zisk. Někjaký způsob řízení, i když v různé struktuře a na různém stupni složitosti, má nejen výrobní organizace, ale také banka, dobročinná organizace, reklamní agentura, náboženská organizace atd. Nemusí jít tedy jen o organizaci, která přináší nadhodnotu ve formě zisku. Řízení se může uskutečňovat intuitivně, podvědomě nebo na něm může organizace pracovat uvědoměle a systematicky ho zlepšovat. Je však stále dost organizací, jejichž vedení o systému řízení příliš nepřemýšlí. [2] Avšak moderní organizace potřebuje výkonný systém řízení, jednoznačné priority a srozumitelná pravidla, požadavky a kritéria hodnocení.

Ten, kdo takový systém řídí, potřebuje solidní nástroj řízení a pomůcky, kterými může předvídat a hodnotit chování systému a především ovlivňovat chování lidí. Profesor Truneček uvádí: „Z jiného úhlu se dívá na podnik finanční manažer, jinak bude o podniku uvažovat personalista a zase jinak specialista zabývající se organizační architekturou.“ [3] Pro manažera je však účelné, aby lidé věděli, jaké jsou priority či očekávané změny, jak by strategickým záměrům jejich organizace měli přizpůsobit svou pracovní činnost, či co mají na své práci změnit.

V každé organizaci existuje nějaká forma organizační struktury, kde struktura systému a propojení jednotlivých prvků ovlivňuje vzájemné chování systému. Změní-li se struktura, změní se i chování. Bohužel, při problémech v organizaci prvním krokem obvykle bývá intuitivní

hledání snadných a rychlých řešení: za každým problémem je hledán nějaký viník. Nedostatky přitom mohou být v kterémkoli prvku organizační struktury, i když se jeví jako optimálně fungující. Systémové myšlení říká, **změníte-li správně způsob fungování systému, pak problém vyřešíte, vyměníte-li však lidi, systém zůstane, problém se obvykle trvale nevyřeší**. Přístup řízení je mnohokrát ponechán na schopnostech a dovednostech manažerů, kteří je získávají za pochodu, v průběhu řídicí praxe. Nedobří manažeři používají událostmi orientovaný neboli reakční přístup: objeví se problém a oni jej vyřeší, objeví se další, vyřeší jej atd. Tím se jejich vnímání reality znehodnotí a oni namísto vzorů chování v čase vidí pouze jednotlivé události ačkoli jádro problému je třeba hledat ve vztazích příčina-důsledek. Obecně platí, aby byl v organizaci odhalen původ problémů a změna úspěšně zavedena, lidé musí být informováni, mít motivaci a být schopni komunikovat v prostředí otevřené výměny názorů. [4]

Složitost řízení neustále stoupá. Manažerské myšlení a jednání se vyvíjí v závislosti na změně podmínek, ve kterých se organizace nachází. Teoreticky nejlépe propracovaný a také v praxi nejvíce používaný systémový přístup chápe podnik jako komplexní sociálně-ekonomický organismus, kde důraz je kladen na hledání příčin nedokonalostí a jejich odstraňování v rámci systému jako celku. Od systémového přístupu se pak očekává, že výrazně posune management směrem k exaktnosti a sníží dosavadní velkou míru subjektivity. [5]

Systémové myšlení

Systémové myšlení je specifický způsob pohlížení na svět spolu s příslušnými metodami a nástroji. Je to pohled, který se snaží překonávat určitá omezení našeho myšlení vzhledem k realitě, neboli představuje zjednodušení, které si vytváříme proto, abychom byli vůbec v realitě schopni nalézt smysl. Jinak řečeno, systémové myšlení se snaží překonat omezení našich vlastních mentálních modelů. Na základě našich mentálních modelů totiž běžně odhadujeme, co se může asi ve vnějším světě stát a jaké strategie a činy povedou ke kýženým cílům. Bohužel, často se mýlíme a nepředpokládané důsledky naše úmysly znehodnocují. Hlavní důvody těchto selhání spočívají v tom, že předpoklady, na kterých budujeme naše mentální modely, nejsou s realitou v dostatečném souladu, a že naše odhadování důsledků těchto mentálních modelů správně nepostihuje všechny podstatné důsledky. Systémové myšlení to odstraňuje a zvyšuje tak pravděpodobnost, že opravdu vyprodukujeme naším jednáním a rozhodnutími důsledky, které jsme předem zamýšleli. [6]

Systémové myšlení představuje metodu řešení problémů, která slouží pro vytváření mentálních modelů, jejich kvalitnější simulaci a efektivnější komunikaci. Systémová dynamika se pak zabývá chováním systémů v čase. Systémové modely reprezentují stále se opakující obecné vzory lidského chování a jsou pravzorem chování dynamických systémů nezávisle na oboru - mohou tak stejně dobře platit v managementu, biologii i technických oborech. Systémová dynamika představuje schopnost spíše analyzovat vzory chování, než zaměřovat se na jednotlivé události. Je to prakticky orientovaná disciplína, která napomáhá kvalitnějšímu poznávání okolních systémů, zejména těch, ve kterých se vyskytuje dynamická komplexita a mezi něž lze zařadit jakékoliv sociální systémy od rodiny, přes různé formy organizací, až po celky typu států, nebo globální ekonomiku. Systémové myšlení a systémová dynamika využívají společný jazyk, díky němuž lze popsat strukturu vytvářející chování jakéhokoliv systému v čase. Jsou-li jednotlivé prvky správně definovány, je možné v příslušném software (Powersim Studio, iThink/Stella, Vensim) model simulovat a interpretovat výsledky. [7]

Systémový přístup tedy spočívá v komplexním chápání jevů a v postižení všech vnitřních a vnějších souvislostí, chápe organizaci jako skupinu vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Používají-li manažeři při řešení tento přístup, pak chápou organizaci jako dynamický celek a snaží se předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí; usilují o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí plánování, organizování a kontrolování. [8] Profesor Jan Truneček vysvětluje:

Filozofickým východiskem systémového myšlení je holismus (z řeckého holos - celek), který odmítá analytické chápání struktur a mechanistický přístup k realitě na základě přesvědčení, že vlastnosti celku (systému) jsou kvalitativně odlišné od prostého souhrnu vlastností jeho jednotlivých částí (prvků, subsystémů). Podstatou bytí nejsou jednotlivosti (věci, entity) samy o sobě, ale vnitřní relační vztahy se schopností vytvářet celky (systémy) jako vyšší formy existence. Z tohoto pohledu je každý systém, např. podnik, především souborem relačních vztahů. Na základě vnějších změn a vnitřních iterací systémy mají schopnost se dále vyvíjet a kvalitativně měnit. [9]

Systémový přístup vyvozuje, že způsoby myšlení a metody vedení, které jsou účinné a úspěšné v jednoduchých systémech, nelze bez dalšího přenášet na složité systémy. Složité systémy lze dostat pod kontrolu pouze tehdy, jsou-li nástroje a systémy řízení právě tak rozmanité jako samotný systém, který má být řízen (viz Ashbyho zákon požadované rozmanitosti). Problémové situace v organizaci jsou totiž zpravidla výsledkem vzájemného působení organizačních jednotek uvnitř organizace a interakcí organizace s jejím vnějším okolím. Toto vzájemné působení je příčinou změny. Nejvyšší cíl managementu by měl spočívat v kultivaci vlastností systému, aby nemohly po delší dobu přetrvávat problémové situace. [10]

Každý systém je prvkem nějakého většího systému a chování systému je ovlivňováno chováním jednotlivých prvků. Systémové myšlení pomáhá interpretovat chování systému pomocí jeho vnitřní struktury. V managementu se zdá, že myšlenková setrvačnost v některých případech přetrvává a někteří lidé tvrdohlavě odmítají nové myšlenky, odmítají prostě změnit své vlastní mentální modely. Strnulý mentální model pak brání správnému úhlu pohledu manažera na odstranění problémů. [11] V návaznosti na tyto přístupy byly v minulosti implementovány různé metody systémového řízení, kde ale základní premisou je, že organizace se musí chovat jako adaptivní systém. [12]

Poslání, vize, strategie a strategické řízení

Při posuzování té které organizace či podniku je vhodné vycházet ze čtyř rozhodujících faktorů, kterými jsou: poslání, vize, strategie a strategické řízení organizace. Poslání organizace je determinujícím faktorem. Mělo by obsahovat komplex vnitřních vztahů a vazeb na prostředí, dispozice a omezení, prostě všechny relevantní faktory vztahující se k existenci organizace.

Vize plní funkci motivujícího obrazu budoucnosti a funkci formování identity. [13] Vychází z poslání a popisuje žádoucí podobu organizace v dohledném horizontu. Je většinou rozpracována do systému strategických cílů (goals), což jsou dílčí kroky umožňující se vizi přiblížit a tím naplňovat poslání.

Strategie je volitelný způsob jak naplnit vizi. Musí odpovídat vnitřním možnostem organizace a být v harmonii s vnějším prostředím. Logicky lze vyvodit, že nemá smysl snažit se o něco, co nepřináší užitek nebo čeho není vůbec možno dosáhnout. Nakolik se podaří

správně pochopit interní předpoklady, nakolik dobře odhadnout vývoj prostředí a jak důsledně interpretovat závěry z tohoto poznání, čili realističnost stanovených cílů, určuje kvalitu strategie. [14]

Výsledky té které organizace spočívají v důsledné realizaci přijaté strategie. Podle průzkumu se v průměru realizuje pouze 63 % potenciálu, který je v přijatých strategiích. Tyto ztráty spočívají v chybách strategického řízení při plánování a realizaci strategie a jsou tvořeny faktory, z nichž nejdůležitější jsou nedostatečné nebo chybějící zdroje, špatně komunikovaná strategie, nejasné definování podpůrných akcí k realizaci strategie a nevyjasněná odpovědnost za realizaci strategie. [15]

Strategické řízení - implementace strategie

Strategické řízení je nutnou podmínkou pro to, aby strategie organizace mohla vzniknout a být rozvíjena. Strategické řízení je vrcholným výkonem a není jen otázkou formálních mechanismů, ale především projevem pochopení a zvládnutí pravidel manažerské práce, která má především sociálně-ekonomickou závažnost. Tato část povinností manažerů představuje ty nejvyšší nároky na komplexnost zpracování informací, přípravu rozhodnutí a tvorbu koncepcí, často v podmínkách vysoké neurčitosti a rizik. V tomto smyslu Pavel Vyleřál zmiňuje:

Manažerské rozhodování je založeno v převážné míře na schopnosti manažera v racionálním využívání informací, technologií a metodik ve prospěch cílů a řízení na daném stupni organizační úrovně organizace. Jediné a univerzální řešení platné pro všechny situace neexistuje a ani existovat nemůže, použití nástrojů může však účastníkům procesů poskytnout racionální podklad pro konečné rozhodnutí. [16]

Strategické řízení představuje schopnost získávat a zpracovávat informace, které jsou podkladem při odhadu budoucnosti. Získat a zpracovat všechny užitečné informace znamená zapojit do procesu strategického řízení každého, kdo je schopen se k formulovaným východiskům a závěrům vyjádřit. Klíčovým je to, aby si lidé vysvětlili své představy, sjednotili pojmy a názory a jednoznačně označili důležité skutečnosti, kterými se musí všichni řídící pracovníci zabývat. V zájmu zakotvení strategie musí odpovědní pracovníci a manažeři intenzivně komunikovat dovnitř i ven z organizace. [17]

Bez trvalé aktualizace a zdokonalování strategie nemůže žádná organizace či podnik v budoucnosti přežít. Podmínky, které dříve byly konstantní, se mění se zvýšenou rychlostí. Použití dostupných metod, instrumentů pro strategické řízení často nevyhovuje aktuálním požadavkům, protože běžně dostupné metody představují zpravidla izolovaný, nekomplexní přístup ke strategii.

Jedním z dostupných řešení je uplatnění tzv. **komplexního strategického řízení**, které v sobě zahrnuje pět fází: 1. identifikaci výchozího stavu pro přijetí strategie - definování poslání a vize, 2. pochopení složitosti a dynamiky strategické situace, 3. vypracování návrhu možných strategií, 4. vyhodnocení a konkretizování zvolené strategie, 5. přezkoumání a realizování strategie. Komplexní strategické řízení takto nutí analyzovat strategickou situaci z různých úhlů pohledu, z pohledu všech zájmových skupin, porozumět četným faktorům a hnacím silám v jejich provázanosti a dynamice a kriticky se zabývat zpětnými vazbami a časovými závislostmi. [18]

Komplexní strategické řízení je zárukou, že bude zvolena taková strategie, která bude plně respektovat reálnou strategickou situaci ve vší komplexnosti a která bude mít velké

šance na úspěch při realizaci. Účelné se jeví dodatečné zhodnocení, zda existuje soulad mezi strategií a organizační strukturou a mezi strategií a kulturou dané organizace. To má za cíl zjistit, zda bude možné očekávat hladký, efektivní průběh realizace strategie, nebo zda může realizace strategie narazit na bariéry dosavadní struktury a kultury. [19]

Většina organizací má ambiciózní plány dalšího růstu, ale jen málokteré je dokážou realizovat. Ve studii poradenské společnosti Ernst&Young z roku 1997 s názvem *Measure What Matters* označilo 275 dotázaných manažerů „výkon strategie“ za důležitější než „kvalitu strategie“. Z 39 typů nefinančních dat se „realizace strategie“ umístila z hlediska významu na prvním místě, následována „důvěryhodností managementu“ a „kvalitou strategie“. Podle výzkumu časopisu *Fortune* pouze „méně než 10 % efektivně formulovaných strategií je také efektivně realizováno“. Jinými slovy, většina společností má problémy s realizací vytyčené podnikové strategie. [20]

Podle provedených průzkumů vzniká propast mezi formulováním strategie a její realizací tím, že mezi nimi chybí vazba. Podle těchto průzkumů 95 % zaměstnanců netuší, o čem je strategie organizace nebo tomu nerozumí. **Pokud zaměstnanci, kteří jsou zapojeni v interních procesech neznají strategii, zcela jistě nemohou firmě pomoci s její efektivní realizací.** [21]

V průzkumu uskutečněném v německých podnicích v letech 2003–2004 se ukázalo, že k úspěšnosti strategie přispívá zejména šest nejdůležitějších faktorů: integrovaná koncepce, chování konkurence, vývoj alternativních strategií, IT simulace, zapojení spolupracovníků, pravidelná aktualizace strategie. Výsledkem tedy je, že úspěšnější jsou ty organizace, které dokáží kombinovat a integrovat různé analytické přístupy než organizace uplatňující jeden izolovaný přístup – vývoj alternativních strategií zvyšuje naději na úspěšnost strategií. Přesto omylem obecně přetrvává důvěra ve správnost jediné zpracované strategie. Provedený průzkum také ukázal, že pouze 19 % dotázaných firem používá počítačovou simulaci v analytické fázi přípravy strategie a pouze 4 % firem ji používají při vývoji strategických alternativ. Ačkoli 70 % dotázaných firem označilo zapojení pracovníků jako vysoce důležitý faktor pro úspěšnost strategií, pouze 51 % dotázaných firem informuje své zaměstnance cílevědomě o obsahu strategií. Systematické vzdělávání zaměstnanců ve strategických otázkách probíhá jen ve 42 % dotázaných firem. [22]

Strategické řízení neznamená jenom stanovení správné strategie, ale především musí být obsaženo v **motivačním systému organizace**. To, jakým způsobem mají být hodnoceni a odměňováni pracovníci organizace, zásadním způsobem ovlivňuje jejich chování a tím i budoucnost organizace. Přímo v motivačním systému je obsažena zásadní součást strategie – hodnoty a priority.

Zapojovat spolupracovníky do strategických procesů vytváří předpoklady pro identifikaci zaměstnanců se strategickou orientací firmy a je zdrojem jejich hlubší motivace. Bez takového zapojení zaměstnanců zůstávají nevyužity znalostní potenciály zaměstnanců, kteří dokážou často zachytit slabé signály důležité ze strategického hlediska mnohem dříve než management.

V turbulentním prostředí dneška je pravidelné přizpůsobování strategií změněným podmínkám nevyhnutelné. Důvodem může být vyšší očekávání veřejnosti, změny v rozsahu a struktuře poskytovaných služeb, riziko omezení finančních zdrojů (organizace jako Ministerstvo obrany není imunní vůči pochybnostem o svém hospodaření a dosažených výsledcích) atp. Zásadní je, že by se nemělo čekat se změnou strategie až nastane krizová situace, nýbrž je třeba v organizaci uplatnit nepřetržitý hodnotící proces, který bude včas signalizovat potřebu aktualizace strategie. V této souvislosti lze opět připomenout Ashbyho zákon žádoucí

různosti, který říká, že pouze různost může řídit různost. Na nejružnější výzvy současného světa lze úspěšně reagovat jen tehdy, bude-li řídicí systém organizace vykazovat podobnou různost jakou vykazuje prostředí. [23]

Výše uvedená argumentace dává silný signál pro zavedení metody strategického řízení organizace jakou je **Balanced Scorecard (BSC)**. BSC se odlišuje od dříve používaných metrik zejména tím, že kauzálními vztahy příčina-účinek vzájemně propojuje a vyvažuje ukazatele stanovené pro čtyři různá hlediska (finanční, zákaznické, vnitřních procesů, učení a růstu), ze kterých je posuzována činnost organizace. Vyváženost se pak týká oblastí souvisejících s měřením, řízením a komunikací. Hlavní účel BSC umožňuje zaměřit pozornost a zdroje na to, co má význam pro naplňování poslání té které organizace – jádrem BSC je nejen strategie organizace, ale i schopnost důsledně a efektivně řídit její realizaci.

Pro doplnění je třeba také uvést, že mezi alternativní koncepty řízení se zařadily metody jako např. TQM (Total Quality Management), controlling, reengineering, orientace na projekty a zejména pak procesní řízení, které se stalo imperativem doby. Zavést a rozvíjet systém procesního řízení v souladu s normou ISO 9001:2001 s cílem měřit, optimalizovat a zvyšovat úroveň organizačních struktur bylo i krédem Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky. [24] V následné kapitole si proto dovoluji procesní model okomentovat.

Procesně orientovaná organizace

Procesní řízení organizace je trendem, který se v praxi prosazuje více než 15 let. Procesně řízená organizace a procesně řízené informační a komunikační technologie (ICT) se staly nositelem inovace v řízení. Již na konci minulého století bylo zřejmé, že útvarově řízená organizace narážela na problémy, kde zájmy jednotlivých útvarů mohly být v rozporu s cíli organizace; navíc také nejednoznačná doba reakce organizace na významné podněty či události. Odpovědí na tyto problémy bylo zavádění procesní orientace, kde klíčovými procesy byly: formulace strategie a její prosazení, vývoj nové služby či produktu a definice a optimalizace jednotlivých procesů. [25]

Při implementaci procesního řízení se však ukázalo, že je velmi nebezpečné aplikovat doporučené metodiky a standardy mechanicky. Každou z metodik je nutné přizpůsobit specifickým podmínkám konkrétní organizace či podniku. To si neuvědomují některé organizace, které přistupují k definici podnikových procesů jako k projektu, kterým se instaluje standardní softwarový produkt. Aplikace procesního řízení s vhodným propojením se službami ICT je dlouhodobá aktivita, která naráží na celou řadu kritických faktorů úspěchu a vyžaduje specifické znalosti a dovednosti. [26]

Kvalita procesního řízení je podmíněna řadou kritických faktorů úspěchu. Mezi nejvýznamnější se řadí změna způsobu uvažování manažerů, neboť procesní řízení vyžaduje jiné znalosti a dovednosti než klasické útvarové řízení. Někteří manažeři je nemají a nejsou tím schopni přijmout ani aplikovat nové zodpovědnosti a pravomoci z procesního řízení vyplývající.

Z tohoto pohledu se jeví zavedení metody Balanced Scorecard (BSC) ve spojitosti s aplikací procesního modelu velmi optimálním řešením pro takové komplexní organizace jakou je i Ministerstvo obrany, neboť systém řízení právě za použití zásad BSC dokáže integrovat souhrn strategických cílů, kritických faktorů, klíčových ukazatelů výkonnosti a opatření pro správné strategické řízení.

Balanced Scorecard

BSC představuje strategický systém řízení organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení. Původní koncept byl vyvinut na počátku 90. let Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem na Harvard Business School. Výhodiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení. Metoda BSC dokázala správně nasměrovat organizaci za současného měření (systém, který nelze měřit nelze ani řídit), stanovit pravidla a vytvořit podmínky pro fungování systému řízení, vyvážit celý systém hodnocení výkonnosti a preferovat ukazatele podle specifického zaměření organizace a v souladu se strategií. [27]

Organizace různých typů a zaměření, jako např. organizační složka státu zabývající se obrannou činností – Ministerstvo obrany – potřebuje informace, které popisují vztahy mezi vstupy a výstupy. Potřebuje chápat řízený systém komplexně, není možné se omezovat jen na využívání dílčích ukazatelů. Při uplatnění metody BSC, centrem je vize a strategie a toto centrum je obklopeno čtyřmi perspektivami (finanční, zákaznické, vnitřních procesů, zaměstnanců tj. učení a růstu). BSC právě umožňuje definovat vyvážené cíle z těchto klíčových hledisek či perspektiv (navíc, zákaznickou perspektivu a perspektivu učení se a růstu žádá z předchozích koncepcí řízení – controlling, procesní řízení či reengineering – nebrala v úvahu [28]). Finanční hledisko dává odpověď na otázku, jakých finančních výsledků musí organizace dosáhnout, aby uspokojila své vlastníky (investory). Zákaznické hledisko říká, jakou hodnotovou výhodu musí organizace nabídnout svým zákazníkům, tj. u státní organizace typu ministerstva obrany to odráží komplex vztahů mezi obyvatelstvem, státem a nadnárodními organizacemi typu NATO, EU, OSN, OBSE aj. Hledisko interních procesů definuje procesy potřebné pro vytvoření požadovaných hodnot a výsledků. Perspektiva učení se a růstu zahrnuje infrastrukturu nezbytnou k optimálnímu průběhu interních procesů a zahrnuje vedle znalostí a schopností zaměstnanců také technologie a pracovní klima. [29]

Celé fungování organizace determinují požadavky na výstupy, které určují potřebné parametry interních procesů. BSC při správné aplikaci umožňuje vzájemné propojení měřítek a zjištění příčinné souvislosti, stanovení individuálních i týmových cílů, alokaci zdrojů, rozpočtování, plánování, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se. Díky transparentnosti vztahů příčina-následek lze tedy implementovat strategii a sdělovat ji jednoduše na všech úrovních dané organizace. [30]

BSC je tedy základem **integrovaného manažerského systému**, který určuje priority a kritické faktory úspěšnosti, slaďuje a podporuje následující klíčové procesy organizace:

- ❑ vyjasnění a aktualizace strategie,
- ❑ projednání strategie uvnitř organizace,
- ❑ určení strategických iniciativ,
- ❑ propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií,
- ❑ získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů,
- ❑ stanovení procesu učení a neustálé zlepšování organizace,
- ❑ identifikace a analýza potenciálních rizik,
- ❑ zavedení důsledného řízení rizik.

Teprve propojením jednotlivých cílů organizace, znázorněním řetězců příčin a následků a zohledněním vzájemných závislostí mezi cíli dosáhne organizace uceleného pohledu na per-

spektivu svých strategických možností. Řetězec příčin a následků je vlastně vyjádřením samotné strategie formou strategické mapy, která obsahuje jednotlivé prvky strategie a jejich vzájemné vazby. Znalost všech souvislostí umožňuje modelovat dynamiku strategických scénářů a identifikovat cíle, jejichž splnění nejvíce koreluje s finálním úspěchem organizace. [31]

Pro správné pochopení a zavedení celého systému je nutné si uvědomit, že příčiny a důsledky nepůsobí v klasické lineární vazbě. Důležité je vystihnout vzájemný směr působení měřítka a hybného faktoru a znázornit podstatu – zpětnovazební smyčku. Je nutné si uvědomit, že pokud jeden faktor působí na druhý, tak ve většině případů také druhý působí na první a tímto působením vzniká nová kvalita. Navíc, organizace je složitý systém, který nemůžeme chápat jako uzavřený – postihnout všechny existující vazby je nemožné a s tímto omezením se musí počítat. Pro efektivní zvládnutí řízení organizace proto není nutné být expertem ve všech oblastech jeho fungování, ale vidět souvislosti a být schopen jednotlivé části spojit v produktivní celek – vnitřní vztahy v systémech odhalují uspořádání zpětných vazeb určujících chování. [32]

Dalším nepřehlédnutelným aspektem narušujícím uvažování v lineárních vazbách je **zpoždění**. Naprosto typicky očekáváme, že změna se odehraje rychleji, než je reálně možné. Naše netrpělivost má celou řadu negativních důsledků. Především nedokážeme dostatečně vnímat změny, zapomínáme na časovou setrvačnost, časovou prodlevu mezi realizací nápravného opatření a okamžikem, kdy se projeví výsledek opatření ve změně systému (v měřitelných ukazatelích). Pokračujeme v dalších nápravných opatřeních, i když pro změnu stavu bylo učiněno dost a je nutné čekat, až se změna projeví. Typickou reakcí bývá konstatování, že přijaté opatření zřejmě nefunguje a je tedy potřeba v lepším případě daného řešení použít více, nebo v horším případě vyzkoušet něco jiného. Nebo naopak, někdy věc vzdáváme, protože se zdánlivě nic neděje. Těmto omylům je třeba předejít vizualizací BSC, modelováním zpětných vazeb a zahrnutím jejich zpoždění. [33]

Celou koncepcí BSC tedy musí prostupovat systémové myšlení, které se soustřeďuje na základní organizační principy místo na základní stavební kameny systému (systémy jsou integrované celky, jejichž vlastnosti se nedají redukovat na vlastnosti menších jednotek). Jednotlivé části fungování organizace jsou dávány do kontextu a je s nimi zacházeno jako s celkem. A právě dle těchto principů jsou zobrazovány matice BSC. Takže výsledkem celého procesu sestavování BSC není vystižení všech procesů, ale vytipování a postihnutí důležitých faktorů, které výkonnost organizace utvářejí. Při změně okolních podmínek se pak nutně mění i matice BSC. [34]

Metoda BSC je nejučinnější, je-li použita k vyvolání kvalitativních změn. Záměry k jejich dosažení by měly být nastaveny pro dobu tří až pěti let. Každá organizace potřebuje nositele změn, kteří tvorbu BSC v organizaci pomohou zavést jako nový manažerský systém. Vývoj a zavedení BSC v organizaci musí začít od vrcholového managementu organizace. Hlavní je, aby proces vývoje BSC nebyl ponechán na středním managementu. **Vrcholový management nesmí svou strategii tajit, nýbrž implementovat pomocí centrálního vedení a kontroly.** Zavádění strategie pak začíná učením se a zapojováním lidí (získání maximálního užitku je podmíněno sdílením vize a strategie v celé organizaci). Komunikací strategie a jejím propojováním s osobními cíli se pomáhá vytvářet sdílené chápání mezi všemi spolupracovníky. Složení vrcholového managementu a jeho oddanost jsou nezbytným předpokladem získání užitku z BSC. [35]

Shrnu-li, BSC umožňuje formulovat strategii transparentním způsobem s orientací na její realizaci. Předpokládá formulaci strategických cílů ze čtyřech již zmíněných hledisek

(finanční, zákaznické, vnitřních procesů, zaměstnanců tj. učení a růstu). Tím, že BSC definuje konkrétní ukazatele plnění strategických cílů, zajišťuje jejich měřitelnost, plánovatelnost a kontrolovatelnost. Jednoznačná definice strategie je pak podpořena přiřazením konkrétních činností k jednotlivým strategickým úkolům, určením jejich náročnosti na lidské a finanční zdroje a přiřazením odpovědnosti za jejich dosažení. BSC je tedy východiskem pro zajištění strategické konformity procesů v organizaci a je platformou pro komunikaci strategie napříč organizací – rozkládá strategii do řetězců kauzálních vztahů, měří stupeň dosažení strategie pomocí systému měřítek ze strategicky relevantních oblastí, umožňuje rozklad strategických cílů na vzájemně se doplňující činnosti různých funkčních oblastí, organizačních jednotek a zaměstnanců. [36]

Metoda BSC není statická, ale dynamická. Měla by být neustále hodnocena a aktualizována, aby odrážela nové vnější prostředí a vnitřní dynamiku organizace. Opožděným zavedením či nezavedením metody BSC ztrácí organizace příležitost k získání efektivního a dynamického systému řízení, který má pružně definovány zpětné vazby a měřítko úspěchu.

Zavádění BSC

Ve veřejné správě existuje reálná možnost uplatnit účinné a moderní přístupy řízení jakým je i BSC s cílem alternovat či odstranit řízení jednostranně orientovaná a neefektivní. Zavádění BSC do oblastí veřejné správy a neziskových organizací je však stále doprovázeno značnou skepsí. To je dáno tím, že metoda BSC se přenáší bez nutného přizpůsobení a odpovídající modifikace. Ve veřejné správě lze reálně zavést BSC i přes tvrzení, které uvádí Horváth: „Politici a úředníci státní správy rádi používají argumentu, že činnost státní správy není v žádném případě otázkou strategie, protože hlavním cílem je dobré zabezpečení operativních úkolů.“ [37]

Zavádění BSC do organizace by mělo začít týmovou prací vrcholového managementu. Během procesu tvorby BSC v organizaci se musí vyjasnit strategické cíle a identifikovat kritické hybné síly, které tyto cíle podporují. Strategické cíle musí být odvozovány z vize a zvolené strategie za obecného konsenzu zúčastněných manažerů. Někteří autoři proces vytváření a sjednocování modelů strategie označují za základ BSC - úspěch je pak přímým důsledkem tohoto „prvotního stadia“ vytváření matice BSC. Ta také poskytuje základ pro komunikaci a sdílení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva za realizaci strategie dané organizace. [38] Předpokladem zavádění BSC je, aby zaměstnanci rozuměli strategii a mechanismu dosažení strategických cílů. Základem jsou komunikační a vzdělávací programy na téma strategie a posilování učení se pomocí zpětné vazby o aktuální výkonnosti. Jakmile je strategie pochopena, musejí jednotlivci a týmy převést strategické cíle do osobních a týmových cílů. Angažovanost musí být bezpodmínečně motivována systémem odměňování.

Zavádění BSC lze rozdělit do tří fází, do pilotní realizace, do implementace BSC a nakonec do kontinuální optimalizace. **Pilotní realizace** je nekomplexnější a také časově nejnáročnější částí zavádění BSC. Jejím výstupem je funkční model soustavy scorecardů pro dané jednotky organizace, vč. funkčního prototypu softwarové podpory a integrace do procesů plánování. **Implementace BSC** je zaměřena na přizpůsobení stávající komunikace konceptu BSC a vyjasnění informačních potřeb jednotlivých úrovní řízení. Jejím výstupem je návrh nového systému komunikace, zajištění datové základny pro BSC na úrovni základního systému a přizpůsobení

řídících prvků podle požadavků managementu. **Kontinuální optimalizace** zahrnuje dohled nad projektem implementace softwarové podpory, zakotvení filozofie BSC v nižších úrovních řízení a vedení modifikovaných řídících procesů s využitím BSC. Tady platí, že každá skupina uživatelů BSC má jiné požadavky na informace z hlediska podrobnosti, prezentace i analýz. Navíc se tyto požadavky mění nejen s růstem a vývojem firmy, ale obvykle i v samotném průběhu zavádění BSC, což klade velké nároky na flexibilitu technologie a její otevřenost. [39]

Kancelář strategického managementu (OSM)

Některé organizace dosáhly pozitivního zlomu ve výkonnosti tím, že uplatnily BSC a k tomu příslušné nástroje, které jim umožnily mnohem účinněji řídit a monitorovat realizaci strategie. Ovšem některé organizace dosáhly ještě lepších a déletrvajících výsledků ve výkonnosti tím, že zřídily nový organizační útvar s názvem **Office of Strategy Management (OSM)**, tedy kancelář strategického managementu. Na první pohled se může zdát, že to je jen nový název *útvary strategického plánování*. Oba útvary se však od sebe hodně odlišují. Tradiční útvar strategického plánování usnadňuje proces sestavování střednědobých či ročních strategických plánů, ale nehraje žádnou nebo téměř žádnou roli v řízení realizace strategie.

Úspěšné organizace si tedy uvědomily, že realizace strategie vyžaduje komunikovat strategii a přetlumočit ji do plánů jednotlivých organizačních jednotek a útvarů, napojit na realizaci strategie osobní cíle a motivovat vedoucí a zaměstnance. A navíc si uvědomily i to, že strategie musí být testována, ověřena v praxi a podle potřeby adaptována v souladu se změnami okolního prostředí. OSM se v těchto organizacích stala ústředním koordinačním centrem pro všechny tyto úkoly. Nedělá samozřejmě všechnu práci za všechny útvary, ale usnadňuje celý proces tak, aby se stal realizovatelným napříč celou organizací. [40]

OSM ve skutečnosti zastřešuje všechny štábní útvary. Vytvoření centrálního útvaru pro strategii a její realizaci se může jevit jako nástroj posílení rozhodování shora dolů a potlačení iniciativy zdola. Ve skutečnosti ale tento útvar vyvolává zcela opačný účinek. OSM, jako jednotka s odpovědností za realizaci strategie, je vhodným ústředním cílovým bodem pro myšlenky, které pak pronikají celou organizací. Tyto myšlenky se dostávají na pořad pracovních manažerských porad a nejlepší z nich se přijímají k realizaci a začleňují se do strategií funkčních jednotek. Tak dochází k tomu, že OSM je usnadňujícím a inspirujícím orgánem, nikoli diktujícím a direktivním. [41]

Realizovat strategii obvykle znamená uskutečňovat takové změny, ke kterým může dát souhlas jen vedoucí organizace. Proto **OSM bude fungovat neefektivněji, pokud bude mít přímý přístup k vedoucímu organizace**. Pokud by OSM byla utopena kdesi ve struktuře finančního útvaru nebo útvaru strategického plánování, těžko by získávala pozornost manažerů pro strategické priority. Nejjednodušší řešení je proto umístit OSM v organizační struktuře vedle útvarů přímo podřízených vedoucímu organizace, v podmínkách Ministerstva obrany tedy přímo ministrově či jeho výkonnému náměstkovi.

OSM se může stát významným funkčním útvarem, ale to neznamená, že musí jít o velký útvar. Nejde o to vytvořit v organizaci novou byrokracii. Plně funkční OSM by mělo vystačit se šesti až osmi lidmi. Přitom není nutné, aby to byli špičkoví odborníci získaní za drahé peníze z externích zdrojů. Do OSM se mohou dostat lidé, kteří mají zkušenosti s BSC, se strategickým plánováním nebo s finančními funkcemi, takže vytvoření OSM nemusí představovat přírůstek personálu. Navíc podle zkušeností dochází často k tomu, že činnost OSM umožňuje zeštíhlit

některé manažerské procesy a snížit štábní personál. Nicméně úspěšnost OSM je třeba především hodnotit podle toho, jakou hodnotu pro firmu vytvoří úspěšnou realizací strategie, nikoli podle toho, kolik lidí ušetří. [42]

Kanceláře strategického managementu vznikají většinou z projektových týmů, které zavádějí BSC. Přejímají především nové funkce, které zavedly projektové týmy BSC, postupně však přejímají i některé existující funkce, které dosud byly soustředěny v jiných útvech, nebo tyto funkce kontrolují a koordinují.

OSM by tedy měla plnit následující základní funkce:

1. vytvoření a řízení BSC,
2. napojení dílčích strategií na strategii organizace,
3. přezkoumání strategie a hodnocení výsledků,
4. inovace strategie a vývoj alternativních strategií,
5. komunikace strategie,
6. řízení strategických iniciativ,
7. integrace strategických priorit s ostatními funkčními útvary. [43]

Závěr

Metoda BSC již překročila fázi, která tuto metodu označovala za komerčně výhodnou a módní záležitost. Je dokázáno že organizace, které dobře uplatnily BSC a použily k tomu příslušející nástroje, dosáhly pozitivního vývoje ve výkonnosti. Bohužel, systém strategického řízení ve většině státních organizací, tedy organizací nevytvářejících zisk, podléhá zastaralému mentálnímu modelu a je doposud převážně tvořen procesy prováděnými izolovaně různými útvary s různými liniemi komunikace a reportování. Problém tohoto tradičního přístupu je v tom, že aktivity se provádějí bez koordinace ze strategického hlediska. Tím vzniká propast mezi strategií a procesy v organizaci.

Mnohým zahraničním organizacím, obdobných Ministerstvu obrany, se podařilo zlepšit výkonnost důsledným soustředěním se na realizaci strategie zavedením metody BSC (probíhá s různou intenzitou a úrovní přibližně od r. 1998). Zkušenosti z praxe těchto organizací potvrzují účelnost zavedení BSC, stejně tak i vytvoření kanceláře strategického managementu (OSM), která v organizaci vytváří roli ústřední řídicí a iniciativní jednotky celého strategického managementu. To zajišťuje, že strategie je plně promítnuta na všech řídicích úrovních a do všech navazujících aktivit.

Literatura:

- [1] HUNTINGTON S. P. (2004). *Kam kráčíš, Ameriko*. Rybka Publisher, 2005, str. 269-270.
- [2] TRUNEČEK J. Systémový přístup k řízení organizací. *Moderní řízení* 1/2005, str. 31-33.
- [3] Ibid.
- [4] ŠUSTA M. a NEUMAIEROVÁ I., 2004. *Cvičení ze systémové dynamiky*. VŠE v Praze, str. 12.
- [5] TRUNEČEK J. Systémový přístup k řízení organizací. *Moderní řízení* 1/2005, str. 31-33.
- [6] VOJTOK V. *Co je systémové myšlení*, <www.proverbs.cz/media/art/sys_think.pdf>.
- [7] ŠUSTA M. (2004). *O systémové dynamice a systémovém myšlení*, <www.proverbs.cz/media/art/SM_ST.pdf>.
- [8] DONNELLY J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M., (1997), *Management*, Grada Publishing, str. 43.
- [9] TRUNEČEK J, str. 31-33.
- [10] ESCHENBACH R. a kol, (2004) *Controlling*, ASPI, str. 31-32.
- [11] ŠUSTA M. a NEUMAIEROVÁ I. (2004). *Cvičení ze systémové dynamiky*. VŠE v Praze, str.9 a 14.

- [12] RUMLER G. A., BRACHE A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, str. 11.
- [13] Komplexní přístup ke strategii. *Moderní řízení* 2/2006, str. 18-20. Převzato z PROBST G., MAERZ A., WIEDEMANN CH., *Die Komplexität nicht verdrängen*. io new management 12/2005, str. 10-4.
- [14] Podniková strategie a Balanced Scorecard, <www.proverbs.cz /Šusta/BSC/Podniková strategie a Balanced Scorecard.mht>.
- [15] Propast mezi strategií a výkonností firmy. *Moderní řízení*. 11/2005, str. 21-23. Převzato z MANKINS M. C., STEELE R., Turning great strategy into great performance, *Harvard Business Review* 7/8 2005, str. 65-72.
- [16] VYLEŤAL P. *Nástroje řízení v AČR*. Fakulta ekonomiky a managementu, VVŠ PV Vyškov.
- [17] *Podniková strategie a Balanced Scorecard*, <www.proverbs.cz/\Šusta/BSC/Podniková strategie a Balanced Scorecard.mht>.
- [18] Komplexní přístup ke strategii. *Moderní řízení* 2/2006, str. 18-20. Převzato z PROBST G., MAERZ A., WIEDEMANN CH. *Die Komplexität nicht verdrängen*. io new management 12/2005, str. 10-14.
- [19] Ibid.
- [20] *Balanced Scorecard: od konceptu k realizaci*. Contrast Consulting Praha, <www.contrastconsulting.cz>.
- [21] Kancelář strategického managementu. *Moderní řízení* 1/2006, str. 18-23.
- [22] Strategický management je nutno modernizovat. *Moderní řízení* 1/2005, str. 21-23. Převzato z Behnam, M., Gilbert, U., Kleinfeld, A. Strategisches Management muss „verjüngt“ werden. *New Management* 10/2004, str. 26-31.
- [23] Ibid.
- [24] *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky*, schválená usnesením vlády č. 1140 z 13. 11. 2002.
- [25] VORÍŠEK J. (2006). *Posilování procesní orientace firmy*. moderní řízení.ihned.cz.
- [26] Ibid.
- [27] HORVÁTH a Partners, (2002) *Balanced Scorecard v praxi*, Profess Consulting s.r.o., str. 8-56.
- [28] VYLEŤAL P. *Nástroje řízení v AČR*, Fakulta ekonomiky a managementu, VVŠ PV Vyškov.
- [29] NEUMAIEROVÁ I. a kol. (2005). *Řízení hodnoty podniku*. Profess Consulting, str. 198-200.
- [30] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard, její implementace a úspěšná realizace v podniku*, < www. e-profess. cz>.
- [31] NEUMAIEROVÁ I. a kol. (2005), *Řízení hodnoty podniku*, Profess Consulting, str. 198-200.
- [32] Ibid.
- [33] Ibid.
- [34] Ibid.
- [35] KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000) *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. Přeložil Marek Šusta, str. 193.
- [36] *Balanced Scorecard: od konceptu k realizaci*. Contrast Consulting Praha, <www.contrastconsulting.cz>.
- [37] HORVÁTH and Partners (2002). *Balanced Scorecard v praxi*, Profess Consulting s.r.o., str. 345.
- [38] Ibid.
- [39] Ibid.
- [40] Kancelář strategického managementu. *Moderní řízení* 1/2006, str. 18-23, převzato z KAPLAN R. S., NORTON D. P. The office of strategy management. *Harvard Business Review* 10/2005, str. 72-80.
- [41] Ibid.
- [42] Ibid.
- [43] Ibid.