

EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2., aktualizované a rozšířené vydání



Josef Vodák

Alžbeta Kucharčíková

- intelektuální kapitál podniku a jeho měření
- efektivní investování do lidského kapitálu
- význam vzdělávání pro budoucnost podniku
- vyhodnocování investic do vzdělávání
- kontext talent managementu a vzdělávání

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
doc. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4330. publikaci

Odborní recenzenti:
prof. Ing. Ján Štefánik, PhD.
doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
doc. PhDr. Milan Vinklárik, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Překlad Dagmar Krtičková
Odpovědné redaktorky Eva Modrá, Mgr. Kamila Nováková
Sazba PhDr. Helena Krischke
Počet stran 240
Počet autorských archů 15
Druhé vydání, Praha 2011
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3651-8 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7340-7 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

O autorech	9
Názory odborníků na knihu	11
Předmluva k druhému vydání	13
Úvod	15
1. Východiska	17
1.1 Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu	18
1.2 Vytváření tržní hodnoty podniku.....	20
1.3 Intelektuální kapitál	22
1.3.1 Měření intelektuálního kapitálu	25
1.4 Sociální kapitál	27
2. Lidský kapitál a lidské zdroje	33
2.1 Lidský kapitál	34
2.1.1 Měření a efektivní využívání lidského kapitálu	35
2.1.2 Investice do lidského kapitálu.....	37
2.2 Lidské zdroje	40
2.2.1 Řízení lidských zdrojů	41
2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	44
2.2.3 Personální strategie.....	47
3. Metodika Balanced Scorecard	51
3.1 Charakteristika metodiky Balanced Scorecard.....	52
3.2 Balanced Scorecard a učící se organizace	54
3.3 Perspektivy metodiky BSC	55
3.4 Synergie využívající nehmotných aktiv jako zdrojů	64
4. Podnikové vzdělávání	69
4.1 Kompetence	70
4.2 Znalosti, dovednosti, standardy	74
4.3 Výchova a vzdělávání	76

4.4	Charakteristiky podnikového vzdělávání.....	79
4.5	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	85
4.5.1	<i>Analýza výkonnostních problémů</i>	87
4.5.2	<i>Sběr údajů</i>	91
4.5.3	<i>Analýza údajů</i>	94
4.6	Plánování vzdělávání.....	96
4.7	Realizace vzdělávání.....	99
4.7.1	<i>Cíle vzdělávacího procesu</i>	99
4.7.2	<i>Program</i>	100
4.7.3	<i>Motivace</i>	101
4.7.4	<i>Účastníci</i>	106
4.7.5	<i>Metody vzdělávání</i>	111
4.7.6	<i>Lektoři</i>	117
4.8	Fotografie na dokreslení situace a atmosféry při vzdělávání tréninkovou formou	121
5.	Vyhodnocování vzdělávání	123
5.1	Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání.....	125
5.1.1	<i>Nevýhody a výhody vyhodnocování</i>	126
5.1.2	<i>Rizika vyhodnocování</i>	127
5.1.3	<i>Kdy realizovat vyhodnocování</i>	129
5.1.4	<i>Subjekty vyhodnocování</i>	130
5.2	Rozhodování o realizaci vyhodnocování	132
5.2.1	<i>Kritéria vyhodnocování</i>	135
5.3	Přístupy a modely vyhodnocování vzdělávání	136
5.3.1	<i>Modely vyhodnocování vzdělávání</i>	137
5.3.2	<i>Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování</i>	139
5.3.2.1	<i>Vyhodnocování reakcí</i>	142
5.3.2.2	<i>Vyhodnocování nárůstu vědomostí</i>	146
5.3.2.3	<i>Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce</i>	147
5.3.2.4	<i>Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku</i>	151
5.3.2.5	<i>Vyhodnocování změn v kultuře podniku</i>	155
5.4	Výběr nástrojů vyhodnocování.....	157
5.5	Objektivizace vyhodnocování – aplikace multivariantní analýzy	159
5.5.1	<i>Postup při aplikaci multivariantní analýzy</i>	161
5.6	Posuzování efektivnosti vzdělávacích programů	164
5.6.1	<i>Náklady na vzdělávání</i>	164
5.6.2	<i>Přínosy vzdělávání</i>	166
5.6.3	<i>Faktory ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání</i>	170

5.6.4	<i>Přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání</i>	171
5.6.4.1	<i>Běžné metody</i>	172
5.6.4.2	<i>Metoda 7 kroků</i>	175
5.6.4.3	<i>Statický postup výpočtu efektivnosti investice</i>	176
5.6.4.4	<i>Dynamický postup výpočtu efektivnosti investice</i>	177
5.6.4.5	<i>Systematické posuzování efektivnosti investic do vzdělávání</i>	180
5.7	Propojení strategie a lidského kapitálu	184
5.7.1	<i>Model rozvoje lidského kapitálu</i>	184
5.8	Vliv investic do lidského kapitálu na konkurenceschopnost podniků.....	187
6.	Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků	191
6.1	Vzdělávání v období hospodářské krize.....	192
6.2	Interní marketing podnikového vzdělávání	194
6.3	Kontext talent managementu a vzdělávání	199
Závěr		205
Přílohy		207
Příloha 1:	Klíčové oblasti stanovení vzdělávacích potřeb	207
Příloha 2:	Některé otázky pro rozhovor se zaměstnanci v rámci stanovení vzdělávacích potřeb.....	208
Příloha 3:	Formulář k záznamu skutečností zjištěných v rámci stanovení vzdělávacích potřeb.....	209
Příloha 4:	Matice priorit	210
Příloha 5:	Dotazník k vyhodnocení vzdělávací aktivity a příprava k tvorbě akčního plánu.....	213
Příloha 6:	Záměr a cíle vzdělávací akce	216
Příloha 7:	Dotazník zpětné vazby.....	217
Příloha 8:	Dotazník před začátkem vzdělávacích aktivit	218
Příloha 9:	Sebehodnotící dotazník po vzdělávací aktivitě	219
Příloha 10:	Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě.....	220
Příloha 11:	Východisko ke strukturovanému rozhovoru	221
Příloha 12:	Hodnotící formulář tréninku stanovování cílů:	222
Příloha 13:	Strukturovaný rozhovor se zaměstnancem	223
Příloha 14:	Dotazník zpětné vazby	224
Příloha 15:	Dotazník zpětné vazby	225
Příloha 16:	360° zpětná vazba – dotazník pro kolegu.....	226

Příloha 17: Dotazník k rámcovému vyhodnocení vzdělávacího rozvojového projektu.....	228
Příloha 18: Matice nákladů na vzdělávací vstupy	229
Summary	230
Seznam použitých zkratk	230
Literatura	231
Web	234
Rejstřík	235

O autorech

Doc. Ing. Josef Vodák, PhD.

Vystudoval obor kybernetika na Vysoké škole dopravní v Žilíně (1980). Po ukončení studia pracoval jako odborný asistent výzkumu v oblasti informačních technologií na vývoji softwarových nástrojů. Poté pracoval postupně na různých manažerských pozicích výrobního podniku. Během působení v těchto manažerských funkcích rozvíjel své schopnosti studiem (The Open University, Libra). Absolvoval projekt přípravy trenérů managementu, realizovaný s podporou The British Know How Fund (1993–1999). Dosáhl zde mezinárodního certifikátu londýnské Thames Valley University v tréninku učení a rozvoje. Aktivně působil v různých projektech Phare, WIFI a The British Know How Fund. V současné době působí jako docent na katedře manažerských teorií Fakulty řízení a informatiky Žilinské univerzity. Věnuje se problematice managementu a marketingu. Zaměřuje se na střední podniky s důrazem na výkonnostní management, manažerské vzdělávání a lidský kapitál. Je členem Asociace trenérů managementu SR, působí jako konzultant a lektor rozvoje manažerských dovedností a tvorby podnikové kultury v různých podnicích na Slovensku a v České republice.



Doc. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

V roce 1990 ukončila studium na Vysoké škole ekonomické (dnes Ekonomická univerzita), obor národohospodářské plánování v Bratislavě. Poté pracovala jako ekonomka v oblasti kultury. V letech 1994–1999 absolvovala vzdělávací program realizovaný za podpory The British Council a The Know How Fund. Je držitelkou mezinárodního a několika domácích certifikátů orientovaných na rozvoj manažerských dovedností. Od roku 1995 působila na katedře makro- a mikroekonomiky Fakulty řízení a informatiky na Žilinské univerzitě jako vysokoškolská učitelka a od roku 2005 zde působí jako docentka. Ve výzkumné a publikační činnosti se orientuje především na oblast eko-



nomické teorie, nezaměstnanosti, efektivního využívání výrobních faktorů, efektivního rozvoje a investic do lidského kapitálu a na oblast podnikového vzdělávání. Doktorandské studium a habilitaci absolvovala na Fakultě provozu a ekonomiky dopravy a spojů na Žilinské univerzitě. Zároveň působí jako lektorka manažerských dovedností různých vzdělávacích programů na Slovensku a v České republice i jako konzultantka v oblasti stanovování a analýzy vzdělávacích potřeb firem.

Názory odborníků na knihu

V súčasnom hektickom období, charakterizovanom neustálym množstvom nových informácií a technológií, je často problém správne sa zorientovať a vybrať si potrebné a správne informácie. Inak tomu nie je ani v činnostiach personálnych manažérov. A práve publikácia, ktorú teraz držíte v rukách, je výberom tých správnych informácií, ktoré potrebuje k svojej každodennej činnosti osoba zodpovedná za personálny rozvoj zamestnancov a tím aj firmy. Hodnota tejto publikácie je znásobená praktickými skúsenosťami autorov, pretavených do konkrétnych poznatkov a výstupov, o ktorých sa dočítate na stránkach knihy.

*Ing. Vladimír Kollár, MEng.
personálny riaditeľ PSL, a.s.*

V knihe je vytvorený komplexný a podrobný rozpis faktorov, na ktoré musí myslieť každý manažér, ak chce svoje prostriedky investované do vzdelávania považovať ako návratnú investíciu. Prijemným obohatením publikácie je uvedenie ekonomických termínov, ktoré umožňujú vyhodnocovať vzdelávanie aj z pohľadu ekonomickej návratnosti. Pre manažérov je táto kniha strategický nástroj, ktorý umožňuje zamerať svoje úsilie správnym smerom – k budovaniu rozvinutej firemnej kultúry a dlhodobému rastu.

*Ladislav Gabčo
manažér oddelenia tréningov a vzdelávania
KIA Motors Slovakia*

Veľký prínos vidím v tom, že sa kniha venuje celému cyklu systematického vzdelávania zamestnancov, ako nástroja zvyšovanie ich výkonnosti, ale aj spokojnosti, čo má za následok zvyšovanie ich motivácie, kompetentnosti, znalostí a teda aj zvyšovania hodnoty podniku ako celku.

*Ing. Miroslav Palka
manažér ľudských zdrojov a administratívy
SHP Harmanec, a.s.*

Na tejto publikácii treba vyzdvihnúť nové pohľady, čo sa týka strategického aspektu, uplatnenia dnes modernej filozofie *Balanced Scorecard*, najmä v nadväznosti na zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu formou vzdelávania.

*prof. Ing. Ján Štefánik, PhD.
Trenčianska univerzita A. Dubčeka*

Překládaná monografie je aktuální, jednotlivé fáze podnikového vzdělávání jsou detailně rozpracované, včetně praktických aplikací. Kniha doporučuje metody vyhodnocování vzdělávacích procesů a také pomůcky ve formě navržených formulářů pro praktické uplatnění v podnikové praxi.

*doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
Katedra personalistiky
Podnikohospodářská fakulta VŠE v Praze*

Předmluva k druhému vydání

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou druhé vydání knihy Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Potěšilo nás, že první vydání si v krátké době našlo své místo v knihovnách manažerů, lektorů, studentů i učitelů a stalo se doporučenou literaturou při výuce předmětů z oblasti managementu a andragogiky na vysokých školách. Nové vydání jsme doplnili o některá témata z oblasti intelektuálního a sociálního kapitálu, měření hodnoty lidského kapitálu, měření efektivnosti investic do lidského kapitálu a talent managementu, přičemž jsme zohlednili i mimořádné ekonomické podmínky vzniklé v důsledku ekonomické krize.

Otázkám souvisejícím s intelektuálním kapitálem jsme se věnovali proto, aby si naši manažeři lépe uvědomili, co se za tímto pojmem skrývá a jak je možné ho využít v podnikání. S tím rovněž souvisí potřeba zamyslet se nad způsoby měření a vyhodnocování úrovně intelektuálního kapitálu v podniku.

Při návštěvách severských zemí si uvědomujeme rozdíly v kultuře a kvalitě života (nemáme na mysli jen hmotné statky). Úrovní sociálního kapitálu, o němž sociologové a ekonomové hovoří jako o nejvýznamnějším aspektu naplňování kvality života, se tyto země nacházejí mezi nejlepšími. Jde o ekonomicko-sociální kategorii objevující se v managementu, ekonomii, organizačním jednání, politických vědách a sociologii. Stejně jako fyzický či lidský kapitál i sociální kapitál může významně přispívat k růstu produktivity jednotlivců, skupin a organizací.

Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, je v jeho vlastním zájmu vynaložit úsilí k efektivnímu využívání potřebných vstupů včetně lidského kapitálu. Proto jsme monografii doplnili statí o měření hodnoty a posuzování efektivnosti investic do lidského kapitálu.

V ekonomice postavené na znalostech představují nehmotná aktiva často více než 80 procent hodnoty podniku. Přijetí úvahy o přeměně nehmotných aktiv v hmotné výsledky znamená pro většinu podniků nový způsob myšlení. Jde o vytváření synergií, jejichž zdrojem je využití nehmotných aktiv napříč podnikem či skupinou podniků. Excelentní vedení lidí a vhodná kultura zásadním způsobem ulehčují uskutečnění strategie podniku, přičemž cílem rozvoje lidského kapitálu je jeho systémové sladění s celopodnikovou strategií. Ti, kdo zvládnou tento proces, jehož významným činitelem je útvar lidských zdrojů, si mohou vytvořit úžasnou konkurenční výhodu.

V monografii se věnujeme rovněž efektivnímu vzdělávání jako významnému faktoru zvyšování hodnoty lidského kapitálu a produktivity práce jednotlivců i podniků. Na základě teoretických poznatků, vlastních zkušeností a požadavků manažerů lidských zdrojů jsme navrhli model systematického měření efektivnosti investic do vzdělávání.

Velká většina pracovníků každého podniku je vybavena daleko větší vynalézavostí, schopnostmi, talentem a kreativitou, než jejich současná práce vyžaduje. Zároveň se ukazuje, že manažeři často nevědí jak zajistit, aby tyto schopnosti byly k dispozici podniku. Kontext talent managementu je proto další oblastí, jíž jsme se věnovali.

Vzhledem k období, v němž žijeme, není možné nevzpomenout také otázky související s hospodářskou krizí a vzděláváním zaměstnanců

Budeme velmi rádi, pokud se s námi podělíte o vaše nápady, myšlenky a postřehy k problematice v knize uváděné (e-mail: josef.vodak@fri.uniza.sk; alzbeta.kucharcikova@fri.uniza.sk). Předpokládáme, že takto vzniklá diskuse může přispět ke vzájemnému obohacení. Věříme, že i druhé vydání vás osloví, že v knize najdete témata a oblasti, které vás zaujmou a že poznatky z ní využijete ve svém osobním i profesionálním životě.

Vaši autoři

Úvod

Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky dnes nevládní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.

Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělávání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody. Úspěšné podniky světového formátu svým chováním a dosahovanými výsledky dávají tomuto klasickému managementu zapravdu. Uvědomily si, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, musejí je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků. Jde o to, že právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku. Manažeři na vlastní kůži zjišťují, že lidé jsou skutečně základním předpokladem, alfou a omegou podnikání. Ne vždy se dají získat „hotoví“ zaměstnanci v té skladbě či množství a s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postoji, jaké podnik při své kultuře právě potřebuje. Potom nastupuje potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň.

Personální manažeři se každý rok snaží získat dostatečně vysoký rozpočet pro **rozvoj zaměstnanců** s odůvodněním, že peníze na rozvoj lidských zdrojů jsou tou nejlepší investicí. Když se jich však vedení zeptá, jaký prospěch bude podnik z takových investic mít, jsou často v koncích, protože obvykle neumějí předložit na podporu svých požadavků dostatečné argumenty. Práce oddělení lidských zdrojů dodává podnikání hodnotu, přesnější vyjádření přínosů však často chybí. Personalisté musejí hovořit jazykem top managementu, více rozumět byznysu a svoji přidanou hodnotu přesvědčivým způsobem prokázat. Pak je top management vezme jako sobě rovné do svých řad.

V naší publikaci se věnujeme otázkám spojeným s **efektivním vzděláváním** zaměstnanců a **přístupy k vyhodnocování efektivity** vzdělávacích programů. Jde

o přístupy spojené s prokazováním hodnoty, kterou vzdělávání přináší, a toho, jak touto cestou přispívá k dosahování strategických cílů podniku.

Při jednání o finančním rozpočtu zajímá top management zejména vývoj rozpočtu v příštím roce, jde tedy často o krátkodobé hledisko. Naopak personální manažer se při rozvoji lidských zdrojů zajímá více o hledisko dlouhodobé. Je tomu tak proto, že některé investice do rozvoje zaměstnanců se projeví v delším, často střednědobém horizontu.

Jestliže chtějí být dnešní profesionálové v oblasti lidských zdrojů partnery top managementu, potřebují více prokazovat hodnotu přínosu práce svých oddělení. Měření návratnosti investic do vzdělávání představuje slibný nástroj poskytování údajů o přínosu specifických programů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Vyhodnocování vzdělávacích programů se tak může stát součástí celého systému měření a vyhodnocování výsledků dosahovaných podnikem.

Do budoucna nebude stačit, jak tomu často bylo do současnosti, brát v úvahu pouze náklady na vzdělávání. Bude třeba efektivně vyhodnocovat přínosy vzdělávání. Klíčovou otázkou managementu vždy bude, co dokáže oddělení lidských zdrojů za svěřené peníze pro podnik udělat a jak efektivně to dělá.



Východiska

-
- Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu
 - Vytváření tržní hodnoty podniku
 - Intelektuální kapitál
 - Sociální kapitál
-

Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomit si, že nejsou dokonalé. Proto si úspěšný podnik je vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení. V tomto kontextu také vznikají nové koncepce orientující se na splnění požadavků jednotlivých zájmových skupin.

> 1.1 Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu

Některé podniky zjistily, že v dnešní dynamické době sílících globalizačních tendencí potřebují kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích. Nedílnou součástí takové strategie je i její zajištění ze strany lidských zdrojů.¹ Proto podniky do této oblasti investují značné prostředky. Ze stejného důvodu hledají vhodné přístupy k efektivnímu rozvoji potenciálu vlastních lidí a zajímají se o metody vhodné k vyhodnocování těchto procesů. Publikace se zabývá uvedenou problematikou a navrhuje model rozvoje lidského kapitálu v managementu moderního podniku.

Tento model začíná vyjádřením strategie podniku pomocí metodiky *Balanced Scorecard*, soustřeďuje se na zvyšování hodnoty podniku a na dosažení vysoké efektivity investic do rozvoje lidských zdrojů při naplnění vize a strategie podniku. Úspěšné podniky vytvářejí předpoklady pro hospodárnější způsob výroby, vznikání nových forem organizace práce a metod řízení, plnější uspokojování potřeb obyvatelstva. Významnou měrou se podílejí na tvorbě národního důchodu, zaměstnanosti a technickém rozvoji. Je proto třeba poskytnout jim pro jejich další efektivní růst vhodné nástroje.

Podniky vytvářejí své strategie a doufají, že chování ze strategie vycházející může výrazně ovlivnit jejich úspěšnost. Problémy však nastávají při zavádění strategie do každodenního života. Vznikají především na úrovni středního managementu i ostatních zaměstnanců a při styku se zákazníky.

Ukazuje se, že velmi užitečným nástrojem tvorby a implementace strategie je **metodika *Balanced Scorecard* (BSC)**. Bylo by možné použít i jiné metody a přístupy, například *klíčové faktory úspěšnosti*, *hodnotový management* apod., existuje však více důvodů, proč v praxi použít právě tuto metodiku. Jedním z nich je potřeba pohledu do budoucnosti, směřování k učící se organizaci, ale i potřeba zdůraznit

¹ NORDSTRÖM, K. – RIDDERSTRÅLE, J.: *Funky business*. Grada Publishing, Praha 2005, s. 121