

Mjeriti ili ne mjeriti?

Bez obzira ispitivali menadžere kod nas ili u svijetu doći ćemo do sličnoga zaključka: s vrlo malo poduzeća se upravlja na osnovi cjelovitoga mjerenja. Tek pokoji menadžer raspolaže tekućim izvješćima koja mjere zadovoljstvo zaposlenika, odnose s dobavljačima i kupcima, ali i razinu adaptabilnosti i inovativnosti. Iako ključna za strateški uspjeh, ova područja se rijetko analiziraju, a kamoli mjere. Pritom se menadžeri ne mogu požaliti kako im za to nedostaje alata: uravnotežena matica uspjeha jedan je njih. Osim sastavljanja financijskih izvješća, menadžeri zaziru čak i od pokušaja mjerenja strateški relevantnih područja. Za to ipak postoji nekoliko razloga, odnosno mitova koje treba razbiti.

Mit prvi

Mnogi menadžeri misle kako će mjerenjem tzv. «*hard*» varijabla one «*meke*» jednostavno funkcionirati same po sebi. Stoga je uobičajeno postavljati financijske i operativne ciljeve, dok se za područja odnosa s kupcima, upravljanja ljudskim potencijalima i inoviranja ciljevi rijetko postavljaju. Ovakav stav opasan je zbog više razloga. Ako vrhovno rukovodstvo ne brine o postavljanju mjerila za takve varijable, malo je izgledno da će to učiniti menadžeri na nižim razinama. Na taj način začarani krug se zatvara.

Pa ipak, menadžeri u svojim govorima paradoksalno navode kako su ljudi, kupci i inovacije najveća snaga poduzeća. Financijski uspjeh zaista proizlazi iz unaprjeđenja odnosa s kupcima, jačanja inoviranja, kreativnosti i učenja zaposlenika. Zašto onda ono što je najvažnije ne pokušamo mjeriti?

Mit drugi

Zaokupljen strateškim razmatranjima *top* menadžment nije sklon procesu mjerenja. Takve aktivnosti uobičajeno se smatraju područjem djelovanja odjela financija, proizvodnje ili kontrole kvalitete. Nitko ne tvrdi da se najviši menadžeri trebaju «zakopati» u statistiku, ali trebali bi posvećivati pozornost mjerenju strateških

odrednica poslovanja. Tako sastavni dio dnevnoga reda njihovih sastanaka treba biti razmatranje odgovora na pitanja kako se dobro ostvaruju očekivanja tržišta, odnosno kupaca, koliko su učinkoviti ljudski potencijali, koliki je stupanj efikasnosti poslovnih operacija, koliki je stupanj adaptabilnosti promjenama čimbenika interne i eksterne okoline te kakav je smjer promjena tih čimbenika.

Mit treći

Mjeriti znači gledati unatrag, mišljenja su mnogi menadžeri. Mjerenje se smatra preciznim određivanjem prošlih događaja, a cilj je svakoga poduzeća gledati naprijed. Iako je ova teza istinita za većinu financijskih izvješća, njihova vrijednost ipak može biti perspektivna. Potrebno je stoga izraditi mjerila koja će služiti kao indikatori ranog upozorenja budućih problema. Suvremeno poslovanje često pati od manjka holističkoga pristupa. Stoga kontinuirano praćenje ima veliku važnost. Mjerenjem učinkovitosti prodajnog osoblja može se doći do podataka o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupaca. Također je moguće doći do podataka o kašnjenju isporuka. Stoga ovakvim mehanizmima ranoga upozorenja treba posvetiti veliku pozornost.

Mit četvrti

Mjerenjem se na površinu izvlače inače prikriveni problemi, mišljenja su mnogi menadžeri. Ovakav stav se najčešće ističe pri nastojanju mjerenja, odnosno ispitivanja nekog problematičnog ili osjetljivog područja. Menadžeri stoga mogu smatrati da će ispitivanjem stava zaposlenika prema, primjerice, imidžu poduzeća samo pobuditi njihove negativne osjećaje, bez obzira na činjenicu jesu li oni ranije postojali ili ne. Osim toga, menadžeri su često svjesni mišljenja zaposlenika, ali ne znaju kako se s njime nositi pa problem prikrivaju teškoćama mjerenja neopipljivih varijabla. Svjesni mišljenja zaposlenika ili ne, menadžeri često ne žele previše «talasati» situaciju pa ignoriraju potrebu provođenja istraživanja, pravdajući se preopterećenošću. Takav stav postaje začarani krug. Indiferentnost menadžera samo pojačava stav i mišljenje zaposlenika o njihovoj nemarnosti, što se loše odražava na ostala funkcijska područja. Neznanjem se kratkoročno možete izvući, ali dugoročno problem može postati jedino veći, a nikako manji.

Dobri menadžeri znaju da je potpuna i pravovremena informacija temelj razumijevanja i rješavanja problema. Međutim, iako možete imati apriorni stav o ispitivanoj pojavi, iznenađenja su uvijek moguća. U jednom istraživanju menadžeri su sa strepnjom očekivali rezultate, duboko vjerujući da će male plaće biti glavni «kamen smutnje» između menadžera i zaposlenika. Pa ipak, većina zaposlenika ovaj je problem rangirala tek na peto mjesto ili niže. Sigurnost zaposlenja i novi poduzetnički poduhvati bile su najviše rangirane varijable. Nakon istraživanja odnos menadžera prema zaposlenicima krenuo je sasvim novim pravcem.

Mit peti

Mjerenjem se koči inovativnost i kreativnost. Ovo je najčešći izgovor menadžera protiv pokušaja uvođenja mjernih mehanizama. Menadžeri kreću od misije kojom ističu kvalitetu, inovativnost i predanost zaposlenika kao najveće vrijednosti poduzeća. Na taj način smatraju da su oblikovali strateški okvir djelovanja. Međutim, ovim općenitim riječima stvorili su samo maglu koja otvara prostor improvizaciji i korištenju prečaca pod izlikom kreativnosti. Strateški okvir nije moguće odrediti bez definiranja ciljnog tržišta, potrebnih resursa i kompetencija, uz predviđanje prihoda i povrata na investirani kapital.

Drugim riječima, kreativnost treba usmjeriti u određeno područje. Iako revolucionarna, *serendipiti* otkrića kao nešto čemu se godinama divimo, relativno su rijetka. Usmjerite stoga svoje zaposlenike, recite im što želite i uvedite nenametljive mehanizme za njihovo praćenje. Na taj način izbjeći ćete improvizacije i maglovita rješenja.

Iako menadžeri uporno tvrde da mjerenje nije imanentno ljudskom ponašanju takav proces se zapravo nalazi u suštini procesa menadžmenta. Svaki menadžer djeluje na način da planira ciljeve, organizira radno okruženje, upravlja ljudskim potencijalima tako da ih motivira i vodi te u konačnici kontrolira svaki aspekt nad kojim ima nadzor. Rezultati kontrole tako imaju motivirajući učinak. Poduzeća koja mjere svoje djelovanje i o rezultatima izvješćuju zaposlenike bit će učinkovitija od onih u kojima su zaposlenici prepušteni glasinama i snalaženju.

Uravnotežena matrica uspjeha (engl. *balanced scorecard*) prikladan je alat koji služi mjerenju postojećega poslovanja, ali ukazuje i na potencijale budućega stvaranja nove vrijednosti. Ona služi za opisivanje provođenja strategije, usklađivanje poslovnih jedinica i zajedničkih služba kako bi se ostvarila sinergija, postavili prioriteti za strateške inicijative i usmjeravao proces implementacije strategije. Temeljne značajke BCS matrice su:

- Nijedna zasebna mjera ili pokazatelj ne može dati jasnu i cjelovitu sliku ključnih poslovnih područja;
- Potrebno je dizajnirati uravnoteženu prezentaciju kako financijskih, tako i operativnih pokazatelja;
- Operativni pokazatelji usmjeravaju menadžersku pozornost na unaprjeđenje ostalih područja, a ne samo financijskih;
- Operativni pokazatelji su pokretači sutrašnjih financijskih pokazatelja;
- Uravnotežena matrica smanjuje mogućnost pojave suboptimizacije;
- Matrica predstavlja način jasne operacionalizacije vizije organizacije;
- Organizacijski kontrolni i mjerni mehanizmi snažno utječu na ponašanje menadžera i zaposlenika.

Ne pretjerujte!

Suprotna krajnost od izbjegavanja mjerenja je pretjerivanje. Financijske i konzalting institucije neprestano su u potrazi za novim pokazateljima i mjernim mehanizmima koje često razumiju samo njihovi autori. Međutim, čak se ni njihovi autori ne bave problemom određivanja prioriteta u procesu mjerenja, kao ni učinkovitim uvođenjem mjernih mehanizama.

Broj mjernih mehanizama nije važan, kao ni broj dobivenih pokazatelja. Ono što je važno je cjelovitost slike koja se na taj način dobiva. Mjerni mehanizmi trebaju povezati financijske pokazatelje s pokazateljima zadovoljstva i očekivanja kupaca, raspoloživih strateških kompetencija, kao i područja za rast i inoviranje.

Važno je također imati na umu psihološki čimbenik: u nedostatku informacija ljudi imaju sklonost misliti kako su stvari lošije nego što se čine. U tom slučaju teško ćete biti dobiti pravovremenu i kvalitetnu podršku od onih koje ste «držali u mraku».