

Mitovi i legende o uspješnom upravljanju

Istraživanje Grupe Novations na gotovo 200 kadrovskih menadžera iz velikih kompanija pokazalo je da većina tvrtki koje su primijenile sustav nametnutog vrednovanja (engl. forced ranking) Jacka Welcha pokazuju znakove niske produktivnosti i pada motivacije



Mnoge menadžerske prakse su neučinkovite i teško primjenljive

Hrvatske tvrtke gotovo dva desetljeća preuzimaju nova znanja sa Zapada. Novi programski alati, vještine boljeg upravljanja troškovima, strateško i operativno planiranje, sustavi motiviranja i nagrađivanja zaposlenika te sustavi kvalitete samo su neki elementi provjereno uspješne menadžerske prakse zapadnih tvrtki koje, primijenjene na hrvatsku stvarnost, polučuju isti ili sličan uspjeh svojih zapadnih pandana.

Uostalom, ako takve vještine iznjedre uspješne ličnosti, poput Jacka Welcha, Kaplana i Nortona, a primjenjuju ih vodeće konzultantske kuće, daljnji dokazi nisu potrebni. Međutim, je li tome zaista tako?

Sustavna istraživanja pokazuju drugačiju sliku. Svijet biznisa trebao bi se temeljiti na racionalnosti i traženju dokaza, međutim, i u njemu postoje neki mitovi i legende, vjerovanja da se neke menadžerske prakse mogu primijeniti gotovo u svakoj organizaciji i da će gotovo u svakoj neizbježno polučiti uspjeh. Osobito je to slučaj s menadžerskim alatima koji su u tom trenutku hit na tržištu i izazivaju pomamu vodećih menadžerskih struktura i investitora koji u sljedećem godišnjem izvješću očekuju primjenu hit alata.

Istraživači sa Sveučilišta Stanford **Jeffrey Pfeffer** i **Robert Sutton** napravili su sustavnu studiju menadžerskih praksi za koje istraživanja već dulje pokazuju da su neučinkovite i da se teško primjenjuju.

Između menadžera zvijezda i timskog rada

Jedan je od možda najslavnijih mitova onaj o nametnutom vrednovanju (engl. forced ranking), sustavu nagrađivanja razrađenom u kompaniji **General Electric** pod tadašnjim vodstvom **Jacka Welcha**. U tom sustavu nagrađivanja rad svakog zaposlenika ucrtava se na krivulju zvonastog oblika. Sukladno svom položaju na krivulji, zaposlenici se dijele u tri skupine: 20 posto su A igrači, koji se obilno nagrađuju, bilo novčano ili napredovanjem u karijeri, 70 posto su B igrači, a to je velika većina na čijem radnom učinku još treba poraditi, dok su 10 posto preostalih C igrači, s najnižim radnim učinkom koji su bliže otkazu negoli ostajanju u tvrtki.

Takav sustav nagrađivanja preuzele su mnoge kompanije na Zapadu, a dive mu se i mnogi hrvatski menadžeri. Uostalom, GE je respektabilna multinacionalna kompanija, čiji su menadžeri postali izvršni direktori mnogih vodećih američkih kompanija kao što su 3M, Boeing i Honeywell. Sustav nagrađivanja zvijezda menadžera hvale i mnoge publikacije, kao što je npr. McKinseyjeva publikacija **Rat za talente**. Međutim, sve je više dokaza da primjena tog sustava nagrađivanja čini upravo suprotno - smanjuje produktivnost, uzrokuje demotiviranost zaposlenika i budi nepovjerenje u vodstvo.

Anonimna studija, rađena na stotinu vodećih menadžera američkih tvrtki, pokazala je da je upravo forced ranking sustav nagrađivanja koji je najteže primijeniti u tvrtki, a da se njegovi rezultati smatraju vrlo kontraproduktivnima. Stvaranje zvijezda menadžera, čije plaće uvelike premašuju one njihovih kolega, što prate i ostale pogodnosti poput velikih ureda, službenih automobila, skupocjenih edukacija, postiže kontraučinak u većini kompanija koje se temelje na kulturi timskog rada, kooperativnosti i delegiranju, vjernosti zaposlenika i edukaciji dostupnoj svima sukladno potrebama radnog mjesta.

Velike razlike u primanju demotiviraju

Sve više studija pokazuje da prevelike razlike u primanju, koje su ključni dio takvog sustava nagrađivanja, uzrokuju pad produktivnosti. Istraživanje Poslovne škole **Haas**, koje su na uzorku od 102 kompanije proveli **Douglas Cowherd** i **David Levine**, potvrdilo je da prevelike razlike u primanju smanjuju kvalitetu rada i produktivnost tvrtke.

Istraživanje tvrtke **Novations Group** na gotovo 200 kadrovskih menadžera iz kompanija s više od 2.500 zaposlenika pokazalo je da većina kompanija koja

je primijenila taj sustav pokazuje smanjenje produktivnosti, pad motivacije, pojavu skepticizma, rast nepovjerenja u vodstvo i menadžere, pad kooperativnosti i timskog rada kao i smanjenje dodatnog angažmana zaposlenika.



Istraživanja pokazuju da velike razlike u primanjima demotiviraju

Osim toga, stručnjaci su primijetili pojavu nezdrave interne konkuretnosti, pad kolegijalnosti, skrivanje informacija i veliki odljev radne snage. Hrvatski menadžeri koji žele primijeniti taj sustav u svojim tvrtkama moraju znati da GE posjeduje specifičnu organizacijsku kulturu koju je teško smjestiti u hrvatsku realnost. Prije svega to pretpostavlja poznavanje vlastite organizacijske kulture, ali i prilika na hrvatskom tržištu zapošljavanja. Pitanje je isplativosti ulaganja u zvijezdu menadžera ako se zna da se hrvatski menadžeri na svojim pozicijama zadržavaju u prosjeku tri godine, zbog čega je vjerojatno da će osoba u koju ste uložili mnogo novca svojim odlaskom postati trošak umjesto investicije.

Dugoročnije se pokazalo isplativijim ulagati npr. u stvaranje zvijezda edukacijskih programa, vodećih edukacijskih programa kojima ćete stvarati zvijezde iz generacije menadžera, a ne samo od odabranih pojedinaca. Također, i GE-ovi menadžeri govore da A igrači postaju takvima uz pomoć svojih kolega, a ne gaženjem preko leševa da bi ostvarili svoje individualne ciljeve. A upravo takav površni sustav primjenjuje većina tvrtki.

ČETIRI NAJČEŠĆE MENADŽERSKE ZABLUDE

• Sve što je novo je dobro

Fluktuacija menadžera iz tvrtke u tvrtku uobičajena je pojava u poslovanju. Jednako je tako uobičajeno da novi menadžeri donose ideje i menadžerske alate iz svojih bivših tvrtki koje žele primijeniti na novom radnome mjestu. Međutim, vrlo se često alati koji su uspješno funkcionirali u jednoj tvrtki pokažu neuspješnima na novom radnome mjestu. Osobito je to slučaj kad je menadžer prije radio u drugoj industrijskoj branši, različitoj od nove prema veličini i karakteristikama i zaposlenika i organizacijskih procesa. Poznat je primjer hrvatskoga marketinškog menadžera koji je bio vrlo uspješan u svojoj bivšoj informatičkoj branši, da bi zatim karijeru nastavio u prehrambenoj industriji.

Predložio je primjenu novog sustava nagrađivanja i izvješćivanja u marketingu, sličnog onome koji je izvrsno funkcionirao u njegovoj bivšoj tvrtki. Međutim, u novom okruženju sustav se pokazao neuspješnim. Ponajprije, radilo se o drugačijim proizvodima, drugačijim načinima marketiranja i distribucije te o drugačijoj kulturi zaposlenika koja nije prihvatila novi sustav nagrađivanja. Također, informacijski sustav nije mogao podržati nova marketinška izvješća. Kontračinak je samo potvrdio mišljenje zaposlenika da svaki novi menadžer donosi sa sobom nove promjene koje narušavaju konzistentnost poslovanja i još ih više zatvaraju u odnosu na moguće dobrodošle novosti.

• Ako menadžer postane dioničar, više će raditi u interesu tvrtke

Davanje dionica menadžerskim strukturama u sklopu kompenzacijskog plana postala je uobičajena praksa u brojnim hrvatskim kompanijama. Smatra se da će menadžerima, ako postanu i vlasnici dijela kompanije, biti u osobnom interesu da tvrtka posluje dobro te da će raditi sve što je potrebno kako bi povećali efikasnost i produktivnost, a tako i tržišnu vrijednost tvrtkinih dionica. Međutim, vrlo je malo dokaza da tzv. stock options plan potiče organizacijsku učinkovitost.

Dan Dalton sa Sveučilišta Indiana sažeo je gotovo 220 studija koje su pokušale odgovoriti na pitanje o tome kako davanje udjela u tvrtki utječe na uspješnost poslovanja tvrtke. Analiza je pokazala da nema konzistentnih dokaza u vezi s time. Istraživanja pokazuju da je davanje udjela uspješnije u manjim tvrtkama u osnivanju s naglašenom poduzetničkom aktivnošću i stvaralaštvom nego u velikim konglomeratima. Iako nema čvrstih dokaza, općenito se smatra da su žar pri ostvarenju novog projekta, ali i neizvjesnost u uspjeh poduzetničkog pothvata, mogućnost ostvarenja i osobna ispunjenost poduzetnika ozbiljno jamstvo uspjeha.



Model upravljanja u Toyoti uglavnom ne funkcionira u Americi

• Tko prvi, njemu djevojka (tržište)

Jedan od mitova koji je postao sastavni dio gotovo većine strateških udžbenika odnosi se na fenomen 'first mover advantage' ili na veliku prednost tvrtke ako je prva u industriji ili se pojavi na tržištu s nekim proizvodom. Međutim, nije do kraja potvrđeno osigurava li to što ste prvi na tržištu prednost i koliko dugo. Mnoge hrvatske tvrtke suočile su se s fenomenom da njihov bestseller proizvod vrlo brzo gubi svoju tržišnu nadmoć. Tako danas vodeće ime internetske prodaje Amazon nije bila prva online tvrtka za prodaju knjiga. Katkad tek drugi ili treći dobiva 'djevojku', a i onaj tko nije rano ranio, nego je pričekao da vidi kako tržište diše, našao se u prilici ugrabiti ne samo dvije sreće nego i veliki dio tržišnoga kolača.

• Usporedi se i ugledaj na uspjeh konkurencije

Benchmarking je jedna od vrlo čestih metoda usporedbe kojima se koristi većina naših kompanija. Usporediti se s konkurencijom može biti vrlo korisno, kao i primijeniti neke njezine prakse, što može uštedjeti vrijeme i brzo povećati efikasnost. Međutim, opasnost pri oponašanju jest da tvrtka postane tek loša kopija onoga koga oponaša.

Pfeffer i Sutton navode primjer desetljećima stare usporedbe između američkih i japanskih automobilskih industrija. Američka automobilska industrija najradije se uspoređuje s Toyotom, a mnogi su pokušali kopirati njihov sustav proizvodnje s just-in-time sustavom upravljanja zalihama, zaustavljanjem proizvodnje ako se uoči pogreška, nagrađivanjem inovativnih pristupa radnika, inovativnim i bliskim suodnosima s dobavljačima (keiretsu sustav) i sl.

Iako su neki, npr. General Motors, uspjeli poboljšati svoju produktivnost, većina američkih automobilskih kompanija i dalje zaostaje u produktivnosti za Toyotom. Razlog tome jest i to što američke kompanije vrlo često oponašaju ono što je najvidljivije, a često najmanje važno. Tajna uspjeha Toyote nije samo u tehničkim dostignućima nego i u cjelokupnoj filozofiji menadžmenta i kontinuiranom poboljšanju na razini cijele tvrtke.

www.liderpress.hr

Ratka Jurković
petak, 24.11.2006.