

Detsember 2005

Kuidas mõõta juhi tulemuslikkust?

Juht nagu iga teinegi palgatöötaja seisab üsna sageli olukorra eest, kus ta peab tegelema iseenda ning oma alluvate tulemusnäitajate ja nendega seotud palgasüsteemiga. Tavaliselt kujunevad need küsimused olulisteks teemadeks uuele ametikohale asumisel või iga-aastase eelarve koostamise ning tulemusvestluste läbiviimise perioodil.



Kuna juhi tööd on üsna keeruline standardiseerida ja tüüpiline juht tegeleb väga erinevate küsimustega, siis pole ametijuhendid ja muud juhi töökoha kirjeldusega seotud dokumendid kuigi efektiivsed vahendid juhi tulemuslikkuse määramisel ja tegeliku soorituse võrdlemisel soovituga. Juhi tulemuslikkuse hindamiskriteeriumid on aastakümneid olnud tähtis probleem ja selle küsimuste käsitlemine on olnud seotud ka erinevate juhtimissüsteemide arenguga. Nii näiteks on tasakaalus tulemuskaardi juhtimissüsteemi üheks peamiseks ülesandeks luua organisatsioonis süsteem erinevatest strateegilistest ja alameesmärkidest, mille saavutamine on üheks võimaluseks juhtide edukuse hindamisel. Eesmärgid võivad sealjuures olla seotud nii finantsnäitajate, klientide rahulolu, sisemiste protsesside efektiivsuse kui arendustegevusega. Sidudes juhtide tulemusnäitajate süsteemi organisatsiooni eesmärkidega, suurendatakse juhtide motivatsiooni saavutada ettevõttele olulisi näitajaid.

Mida kõrgemal positsioonil juhid asuvad, seda väiksemaks muutub seatavate eesmärkide arv ning samas muutuvad need üldisemaks. Ettevõtte juhatuse esimehel on sageli ainult omanikuga kooskõlastatud kasumieesmärk, mille saavutamise eelduseks on enamasti turuosa hoidmine-kasvatamine ja efektiivsusnäitajad. Mujal maailmas on üsna levinud ettevõtte juhi palga sidumine aktsia turuhinnaga. Keskastmejuhid peavad arvestama oma valdkonna eesmärkidega ning esmatasandi juhid oma osakonna või meeskonna eesmärkidega üldises eesmärkide hierarhias.

Objektiivsed juhi tulemuslikkuse mõõdikud

Õeldakse, et juhitav on ainult see, mida saab mõõta. Juhi tulemuslikkuse mõõdikuteks ettevõttes on sageli finantsnäitajad. Erinevad uurimused näitavad, et ligi 90% Euroopa ettevõtetest kasutavad tulemuslikkuse mõõtmiseks eelarveliste ja tegelike tulemuste võrdlust.

Võimalikud finantsnäitajad juhi tulemuslikkuse mõõtmiseks võivad olla: ROA (varade tootlus), ROE (omakapitali tootlus), ROI (investeeringu tulusus), ärikasum, EBITDA, EVA, puhaskasumi muutus, müügi käibe muutus, müügi käibe töötaja kohta, kasum töötaja kohta, käibe rentaablus, jm.

Finantsnäitajatel põhineva tulemuste mõõtmise süsteemi loomise etapid on järgmised:

- mõõdetavate valdkondade valik vastavalt kehtestatud strateegia poolt määratletud prioriteetidele
- valitud valdkondade seisu kajastavate finantsnäitajate valik
- soovitud taseme määramine
- kontroll- ja tagasiside aja fikseerimine.

Mõõtmissüsteemi kehtestamisel peaks arvestama mõnede ohtudega, mis sellega kaasnevad. Suurtes organisatsioonides võivad liigselt standardiseeritud ja ainult finantsnäitajatel põhinevad süsteemid põhjustada mitmeid probleeme:

- Keskonnad, milles sama taseme juhid tegutsevad, võivad olla erinevad. Sellest tulenevalt võib erinevates piirkondades olla erinev turu suurus, klientide ostujõud, kvalifitseeritud tööjõud jm. Ühesugused ootused erinevates piirkondades tegutsevatele sama taseme juhtidele võivad olla põhjendamatud ja demotiveerivad. Erinevate tingimustega tulemuspalga süsteem peab samas olema selgelt mõistetav ja õiglane.
- Ettevõtted seavad sageli probleemsete valdkondade või divisjonide juhtideks kõige oskuslikumad ja kogenumad juhid, lootes selle tulemusena parandada nende valdkondade tulemusi. Sageli võivad täna alustatud muudatused tuua esimesi tulemusi alles kuude või isegi mitmete aastate möödudes ning uue juhi tegutsemine võib esialgu finantsnäitajaid isegi halvendada. Nii näiteks saab probleemides ettevõtte finantsnäitajatele avaldada negatiivset mõju uue juhi aus vaade laovarudele või debitorsele võlgnevusele, mida eelmine juht pole suutnud hästi juhtida. Sellises olukorras oleks viga hakata lühiajalistest negatiivsetest finantstulemustest järeldama juhi halba tööd.

Juhi tulemusnäitajate süsteemi kehtestamisel on edu võtmeks selliste mõõdikute valimine, mida juht saab otseselt mõjutada ja nende kujunemist kontrollida. Nii näiteks ei ole soovitatav kasutada investeeringu tulususega seotud näitajaid selliste juhtide puhul, kellel puudub õigus teha otsuseid investeeringute tegemise kohta. Selle asemel oleks võimalik kasutada näiteks kuludel või efektiivsusel põhinevaid näitajaid.

Finantsnäitajate kasutamisel võiks arvestada ka mõõdetava perioodi pikkuse ja tegevuse sesoonsusega. Mõnedel tegevusaladel (näiteks põllumajandus, turba kaevandamine vm.) võivad ilmastikuolud või muud sesoonsed tegurid mõjutada oluliselt kogu majandusharu finantsnäitajaid. Kui juhtidel puudub võimalus lühikese aja jooksul mõjutada tulemusi, siis

väheneb lühiajalisel kasumlikkusel põhineva palgasüsteemi motiveeriv mõju. Lühiajalisel kasumlikkusel põhinev süsteem võib tekitada juhis soovi suurendada kunstlikult kasuminumbrit, „mängides“ kasumiaruandes selliste kuludega nagu amortisatsiooni-, hooldus- ja kvaliteedikulud või vähendades investeringuid erinevatesse arendustegevustesse.

Sesoonsete ja üldise majanduskeskkonna mõjude vähendamiseks võib juhtide hindamisel kasutada võrdlevat hindamissüsteemi (*benchmarking*). Sellisel juhul võrreldakse juhi ja tema kontrollitud organisatsiooni tulemusnäitajaid teiste samaliigiliste organisatsioonide tulemustega. Antud süsteemi eeliseks on juhi poolt kontrollimatute faktorite mõju elimineerimine. Miinuseks selle süsteemi kasutamisel Eestis on väike kohalik majanduskeskkond, mis annab kahjuks vähe võimalusi omavahel võrrelda samal turul tegutsevaid ettevõtteid. Võrdleva hindamissüsteemi puhul on tulemuslikkuse arvutamise võrdlusaluseks võimalik võtta ka oma organisatsiooni keskmisi näitajaid.

Lisaks finantsnäitajatega seotud mõõdikutele võib juhi tulemuslikkust mõõta ka teiste juhi tegevusvaldkonna näitajatega nagu näiteks hilinevad tarnete arv, ümbertöötuste arv, klientide reklamatsioonide arv, toodetud toodete arv, turuosa, kliendi rahulolu indeks, teeninduse ooteaja pikkus, uute toodete turuletoomise aeg, jne. Ligi pooled Euroopa ettevõtted kasutavad ulatuslikult antud näitajaid juhtide tulemuspalga süsteemis.

Kõige olulisemateks juhtide tulemuslikkuse indikaatoriteks on olnud ja jäävad ka edaspidi finantsnäitajad. Finantsnäitajatega mitteseotud mõõdikud võimaldavad aktsionäridel ja juhtidel saada parema ülevaate organisatsiooni strateegiliste valdkondade seisust.

Subjektiivsed juhi tulemuslikkuse mõõdikud

Kolmanda võimalusena võib juhi tulemuslikkust mõõta läbi subjektiivsete mõõdikute. Kuigi selliste mõõdikute kasutamisel peab arvestama subjektiivsusest tulenevate ohtudega, on siin mitmeid positiivseid külgi. Subjektiivne tulemuslikkuse mõõtmise süsteem võimaldab juhtidel tõsta oma efektiivsust juhtidena, võttes arvesse oma juhtidelt, kaastöötajatelt või alluvatelt saadud tagasisidet. Kõige süsteemsemaks viisiks koguda seda informatsiooni on 360° juhtimiskompetentsi analüüsi läbiviimine, kus nii alluvad kui teised juhiga koostööd tegevad kolleegid annavad oma hinnangu juhi tulemuslikkusele järgnevatel valdkondades:

1. **Eestvedamine** – juhi oskus juhtida oma organisatsiooni selgelt formuleeritud eesmärkide poole. Juhi oskus tagada seatud eesmärkidele ja nendest tulenevatele ülesannetele oma alluvate toetus.
2. **Individuaalsed juhtimisoskused** – juhi efektiivsus prioriteetide juhtimisel ja sellest tuleneval tegevuste koordineerimisel oma meeskonnas. Juhi oskus juhtida oma alluvate tööd neid suunates, toetades või neile ülesandeid delegerides.
3. **Meeskonna koostöö ja motivatsioon** – juhi võime ärgitada oma meeskonna liikmeid omavahelisele koostööle positiivses ja motiveerivas keskkonnas.
4. **Info ja kommunikatsioon** – juhi põhjalikkus oma meeskonnas varustamisel olulise infoga ja tagasiside andmisel.
5. **Protsesside täiustamine** – juhi oskus kehtestada oma meeskonna liikmetele tööstandardid ja meeskonna kaasamine muutustesse ning innovatsiooniprotsessi.
6. **Võimekuse ja kompetentsi arendamine** – juhi efektiivsus oma meeskonnaliikmete arengu toetamisel ja oskuste arendamisel.
7. **Võimu ja autoriteedi kasutamine** – juhi oskus juhtida meeskonnas tekkivaid konflikte; juhi võime esindada oma meeskonda organisatsioonis laiemalt.
8. **Koostöö teiste üksustega** – juhi oskus edendada koostööd erinevate meeskondade vahel.

Nendes valdkondade kohta saadud tagasisidet saades on juhil võimalik muuta enda käitumine efektiivsemaks probleemsemates valdkondades ja kasvatada läbi selle oma üldist juhtimiskompetentsi. Sellise tagasiside süsteemi kasutamine eeldab organisatsioonis avatud organisatsioonikultuuri olemasolu, kus juhid ja alluvad julgevad ning oskavad anda ning vastu võtta tagasisidet. Eesti keskmine ettevõtte pole kahjuks veel selleni jõudnud. 360° analüüsi ei ole soovitatav kasutada ainsa või peamise vahendina juhi tulemuslikkuse mõõtmisel, seda peaks pigem käsitlema kui ühte täiendavat infoallikat juhile enda arenguplaani koostamisel.

Kas juhtide tulemusüsteemidest on kasu?

Teoreetiliselt peaksid organisatsioonid, kus on kehtestatud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega kooskõlas olevad tulemuslikkuse mõõdikud, olema edukamad teistest firmadest. Tegelikuses pole see tingimata nii. 2003. aastal ja käesoleval aastal viidi näiteks Hollandis läbi uurimused, kus muuhulgas võrreldi strateegiaga kooskõlas mõõdikutega ettevõtteid teiste firmadega. Uuringu tulemusena ei leitud seost ettevõtte edukuse ja strateegiaga seotud tulemusüsteemi olemasolu vahel. Arvatavasti on põhjuseks fakt, et ettevõttele on võrreldamatult olulisem kehtestada „elav“ ja turutingimustele vastav strateegia. Mõõdikute süsteem üksi ei tee veel organisatsiooni teistest edukamaks. Samas on teada, et töötajate kõige suuremaks innustuseks ja motivatsiooni allikaks on nii organisatsiooni kui terviku kui ka isiklikud saavutused, mis on verstaapideks teel eesmärkide poole. Mõõtmise aitab meil selgemini aru saada oma töö tulemustest.

Dmitri Volov