

Katasztrófa a Scilly-szigetekenél

„Mi az, amiről tudjuk, hogy fontos, de nem tudjuk mérni?”

1707 októberének egyik sötét éjszakáján Nagy-Britannia csaknem egy teljes hajóflottát veszített el a sűrű ködben. Nem heves tengeri csatában. Clowdisley Shovell admirális egyszerűen rosszul határozta meg helyzetüket az Atlanti-óceánon, és a zászlóshajó egy Anglia délnyugati partjainál lévő szigetcsoport, a Scilly-szigetek sziklán darabokra tört. A flotta többi része vakon követte a hajót, zátonyra futott és a sziklákhöz csapódott, sorban egyik a másik után. A veszteség: négy csatahajó és kétezer ember élete.

A tengeri hajózására oly büszke nemzet számára ez a tragikus veszteség meglehetősen szégyenteljes volt. De hogy igazságosak legyünk Clowdisley Shovell emlékéhez, egyáltalán nem volt meglepő. A hosszúsági és szélességi fokokat már az időszámításunk előtti században is ismerték, de 1700 körül még mindig nem sikerült olyan eszközt alkotni, mellyel pontosan mérhető lett volna a hosszúsági fok — senki sem lehetett egészen bizonyos abban, mennyire ment el keleti vagy nyugati irányban. A hivatásos tengerészek, mint amilyen Clowdisley Shovell is volt, csak az átlagsebesség hozzávetőleges becslésével mérhették fel a megtett utat, vagy úgy, hogy egy fadarabot a hajó mellé dobtak, és megmérték, mennyi idő alatt jut el a hajóorrtól a tátig. Sajnos azonban ezek csak nagyon durva becslések, ezért az admirálisnak sem róható fel a mégoly jelentős tévedés.

A katasztrófát nem az admirális nemtörődomsége okozta, hanem az, hogy nem tudott pontosan megmérni valamit, amiről pedig tudta, hogy nagyon fontos — ebben az esetben a hosszúsági fokot.

Hasonló dráma játszódik le ma az üzleti életben: számos cég tisztában van azal, hogy tartós sikerük fenntartása érdekében rendkívül lényeges, mennyire képesek a tehetséges dolgozókat megtalálni és megtartani, ám fogalmuk sincs, miként lehetne ezt eredményesen csinálni.

James Heskett, W. Earl Sasser és Leonard Schlesinger a *The Service Profit Chain* (A szolgáltatási nyereséglánc) című könyvükben rávilágítanak, hogy — üzletágtól függetlenül — csak akkor várható tartós nyereség, ha valaki ki tud építeni egy munkakörnyezetet, amely képes tehetséges munkatársakat vonzani, megtalálni és megtartani. Meggyőző érv. Ám a valós életben dolgozó vezetőt valószínűleg nem is kell meggyőzni. Az utóbbi húsz évben a legtöbb vezető rájött, hogy versenyképességük attól függ, mennyire képesek megtalálni és megtartani a legnagyobb tehetségeket minden poszton. Ezért van az, hogy nehéz munkaerőpiaci körülmények között a cégek szinte bármit megtennének, nehogy beosztottjaik másfelé tekintgessenek. Ha

például a GE-nek dolgozik valaki, egyike lehet annak a huszonháromezer beosztottnak, akinek részvényopciója van saját vállalatában. Az AlliedSignal és a Starbucks cégek dolgozói használhatják cégük házhozzállítási szolgáltatását, ha netán elfelejtkeznének arról, hogy a mamájuknak virágot kell vinni és a tacsukjukat valakinek le kellene vinni sétálni. Az Eddie Bauer cégnél masszörök járnak körbe és a székben megmasszírozzák azokat, akik a számítógép képernyője fölé görnyedve fájlalják a hátukat.

De vajon működnek-e az efféle mézesmadzagok? Tényleg ez lenne az, ami odavonza és aztán ott is tartja a legeredményesebb dolgozókat? Vagy az effajta juttatás mindenkinek jár, a tehetséges beosztottnak csakúgy, mint az „utcai gerilláknak” — ez utóbbi kifejezést a hadsereg használja azon tagjaira, akik boldogan vonulnak vissza az aktív szolgálatból.

Az igazság az, hogy senki sem tudja. Miért? Mert bár minden nagy formátumú vezető és vállalat felmérte már, mennyire fontos, hogy megtalálják, kiválasszák és megtartsák a tehetséges embereket, mégsem sikerült mindeddig pontos mérési módszerrel kidolgozni arra, hogy megállapítsák: cégük mennyire képes mindezenre. Az a néhány rendelkezésre álló mérés — mint például a munkaerő-megmaradást elemző számok, illetve az üresedések betöltésének sebessége, napokban számolva, valamint a dolgozói mélyinterjúk alapján készült felmérések — nem tud megfelelő pontossággal szolgálni. A fentiek ugyanis csak durva mérőeszközök, mint amilyen annak idején a fadarab úsztatása volt a hajó helyzetének meghatározására.

A vállalatok és a vezetők egyaránt jól tudják, segítségre szorulnak; szükségük van egy egyszerű, de pontos mérőműszerre, amely képes megmondani, hogy másokhoz viszonyítva miként teljesít a vállalat vagy egy vezetője a tehetséges alkalmazottak megtalálása és megtartása területén. Mérőműszer nélkül lehet, hogy sok cég és vezető úgy érzi, egyedül maradt — tudja, hová akar menni, de nincsenek meg hozzá a megfelelő emberei.

Új jelenséggé ma már szintén ezt az egyszerű mérőeszközt követeli egy erőteljes réteg: az intézményi befektetők.

Az intézményi befektetők határozzák meg az üzleti élet napirendjét — például a Council of Institutional Investors, (CII, Intézményi Befektetők Tanácsa), amely több mint egy billió dollár értékű részvényt kezel, valamint a California Public Employees Retirement System (CalPERS), amely jókora, 260 millárd dolláros tőkét felügyel. Ők haladnak elöl, a többiek csak követik őket.

Az intézményi befektetőket mindig a végső szám adatok érdeklik, hiszen ők képviselik a tömeges részvényesek rideg hangját, akik követelik az eredményességet és a nyereségességet. Régóta ők azok, akiket nem érdekel más, mint a kőkemény eredmények: például a befektetett eszközök megtérülési rátája, valamint a hozzáadott gazdasági értéktöbblet. Legtöbbjüket távolról sem érintik az úgynevezett „puha” kérdések, mint amilyen például a „vállalati kultúra”. A befektetők szemében a vállalati kultúrának körülbelül ugyanaz a szerepe, mint a közvélemény-kutatásé a volt Szovjetunióban: felületesen érdekes lehet, de alapjában véve teljesen felesleges.

Legalábbis, eddig így volt. Nemrégiben kiderült, kezdenek sokkal nagyobb figyelmet fordítani arra, hogyan kezelik a vállalatok beosztottjaikat. Sőt, a CII és a CalPERS Washingtonban éppen azért találkozott, hogy megvitassák a „helyes munkahelyi gyakorlatot . . . és hogy miként tudják ezek ösztökélni azon vállalatok teljesítményét, amelyekbe pénzt fektetnek. Az alkalmazottak lojalitását az eredményesség egyik segítőtársának minősítették.”

Honnan ez az újkeletű érdeklődés? A befektetők már rájöttek, hogy mindegy, kiről van szó: szoftverfejlesztő tervezőről, kamionosról, könyvelőről vagy szállodai személyzetről, ma már a munka legfontosabb tényezője „az alapvetően emberi feladat: az érzékelés, ítélelhozatal, az alkotás és a kapcsolatépítés.” Thomas Stewart szavait az *Intellectual Capital* (Szellemi tőke) című művéből kölcsönöztük, mert jól kifejezik, hogy egy cég értékének legnagyobb része „az ott dolgozók két füle között elhelyezkedő golyóbisban van”. Ez pedig mindjárt oda vezet, hogy ha valaki elmegy a cégtől, értéket von el vállalatától — melyet legtöbbször egyenesen a versenytárhoz visz át.

Ma már, ha egy vállalat nem figyel alkalmazottaira, az értékeire sem figyel. A befektetők sokszor kénytelenek rádöbbsenni erre a felfedezésre. Tisztában vannak vele, hogy jelenlegi mérőeszközök nagyon gyengén képesek megragadni egy vállalat értékének minden forrását. Például Baruch Lev, a New Yorki Egyetem Stern School of Business pénzügyi-, és számviteli tanszékének professzora szerint a vállalat mérlegében feltüntetett eszközök és követelések most már csak 60 százalékban tükrözik a cég valós piaci értékét — és az eltérés egyre nő. Az 1970-es és 1980-as években a vállalat piaci értékváltozásának 25 százalékát tükrözte a nyereségesség ingadozása. Ma viszont ez a szám mindössze 10 százalékra zsugorodott Lev professzor szerint.

A vállalat igazi értékének forrásai mára már túlmutatnak a nyereség, illetve tárgyi eszközök durva mérőszámain, és egyre jobban előtérbe kerülnek a szürkeálmányokra vonatkozó mérőszámok. Steve Wallman, a Securities and Exchange Commission (Értékpapír és tőzsdebizottság) korábbi elnöke le is írja, mi az, amit keresnek:

Ahogy egyre mélyebbre megyünk, tapasztalhatjuk, hogy a pénzügyi jelentések egyre kevésbé tükrözik a vállalat értékét. Ezáltal a jelentések szerepének jelentősége a vállalat megítélésében folyamatosan csökken. Módszerekre lenne szükségünk, hogy a megfoghatatlan szellemi tőkét, a kutatás-fejlesztés, a vevői elégedettség, a *dolgozói elégedettség* mértékét is mérni tudjuk. (kiemelés tőlünk).

A cégek vezetői, az intézményi befektetők, sőt, még az értékpapír-felügyelet elnöke is — bármerre nézünk, azt találjuk, hogy az embereknek szükségük van egy egyszerű, de pontos mérőeszközre, amivel az egyik munkahely erősségeit összevethetik a másikkal. A Gallup elhatározta, hogy kiépíti a megfelelő mérési módszert.