

## MERANIE

Michael Hammer a Lisa W. Hershman



### Meranie

Pri meraní je potrebné nájsť **správny spôsob, ako meranie vykonávať**. Rozhodovanie, čo by sa malo merať, prostredníctvom prepojenia výstupov s ovplyvňujúcimi faktormi, sa dá považovať za určitú **vedu**. Oproti tomu rozhodovanie o správnych spôsoboch merania zostáva **umením**.

- **Precíznosť**-každý ukazovateľ musí byť jasne a presne definovaný, aby nevznikli žiadne pochybnosti alebo rozpory. Definícia musí vždy obsahovať merné jednotky, rozsah a stupnicu merania.
- **Presnosť**-je dôležité uvedomiť si rozdiel medzi skutočnosťou a tým, čo sa meria a snažiť sa v rámci možností, ktoré sú dané rôznymi obmedzeniami, tento rozdiel prekonať.
- **Nákladovosť**-čím lacnejšie a jednoduchšie je meranie nejakého ukazovateľa, tým lepšie. Treba tiež zvažovať periodicitu, ako často sa daný ukazovateľ meria.
- **Odolnosť**-tvorca nového ukazovateľa musí zvážiť, nakoľko môžu ľudia daný ukazovateľ falšovať alebo manipulovať s výsledkami, prípadne, nakoľko môže nový ukazovateľ podporovať nežiaduce správanie.

### Maximálne výsledky

Osobitnou oblasťou, ktorú treba preskúmať, je **určenie cieľových hodnôt**. Je pekné hovoriť, že musíme byť rýchlejší, lacnejší a lepší, ale ako veľmi rýchlejší, lepší a lacnejší? Nestačí odpovedať, že čo najviac. Nepresné formulácie povedú iba k malým zmenám procesu. Jedinou možnosťou, ako zmeniť proces radikálne, je **zadať tímu náročné a veľmi špecifické výkonnostné ciele**, ktoré jeho členov prinútiť lapať po dychu.

### 6 základných prístupov k definovaniu výkonnostných cieľov

1. **Požiadavky zákazníkov**.
2. **Porozumenie potrebám zákazníkov**-je na vás, aby ste rozumeli svojim zákazníkom lepšie, ako oni rozumejú sa mi sebe. Musíte prísť na to, čo bude pre nich znamenať skutočný významný prínos.
3. **Schopnosť konkurencie-benchmarking**-v odvetví, aj mimo odvetvia. Vaše hodnoty musia byť vyššie ako konkurencia. Konkurenčné hodnoty nesmú tvoriť strop. Je to najnižší možný štandard.
4. **Finančné potreby**-rovnako ako potrebujeme počúvať hlas zákazníka, musíme počúvať aj hlas podniku.
5. **Mimoriadne okolnosti**-majú za následok mimoriadne výkony.
6. **Inšpiratívna vízia**.

### Literatúra

Michael Hammer a Lisa W. Hershman: Rýchlejšie, lacnejšie, lepšie, 2013