

מדדים ניהוליים – מעבר לטכניקה

אבי בניטה
טל: 054-4660641 aviben@bezeqint.net.il

www.avibenita.com

מדדים ניהוליים נהפכו זה מכבר לנושא "חם ביותר" אשר לא יורד מהכותרות בעולם הניהולי. תורות ניהוליות נולדות ונמוגות, אך נראה שנושא המדדים הניהוליים מצליח להחזיק מעמד יותר מכל מרכיב אחר.

יתירה מזו, אם נבחן מקרוב את מרבית התורות הניהוליות, נראה שהמשותף להן הוא הקריאה לעסוק ולהעמיק במדידה הארגונית על צורותיה השונות. גם גישות "רכות" יותר אינן מתנזרות לרוב מהישענות כזו או אחרת על נושא המדידה. גישות ניהוליות רבות (כגון ה-BALANCED SCORECARD, TQM, MBO...) נשענות בחלקן הגדול על נושא המדידה.

לאור זאת, היינו מצפים למצוא ספרות ניהולית רבה העוסקת בנושא על היבטיו השונים. בפועל, ולמיטב ידיעתנו, יש מעט מאוד חומר על מדדים ניהוליים, מעבר להיבטים טכניים כאלה או אחרים, ולדוגמאות בתחומים שונים. מעט מאוד נכתב על מהותם של המדדים הניהוליים ועל המשמעות האמיתית של הטמעתם בארגונים. לא מפתיע לכן שארגונים רבים, המנסים לפתח מערך של מדדים ניהוליים, "מופתעים" פתאום מהקשיים הן ביישום והן במיצוי הפוטנציאל המובטח.

מאמר זה מנסה לשפוך אור קצת אחר על כל הנושא, בהתבסס על ניסיון ייחודי אשר נרכש בפרויקטים רבים של פיתוח והטמעת מדדים.

מהות המדדים הניהוליים

המדדים הניהוליים שייכים לענף רחב הרבה יותר אשר ניתן לכנות בשם "גישות כמותיות בניהול". ענף זה חותר למצות את המידע הטמון בנתונים בעלי אופי כמותי לטובת התכנון, הבקרה והשיפור בארגון. הענף כולל כלים וגישות כגון:-

- סקרי עמדות פנים וחוץ ארגוניים
- ניתוחי PARETTO
- DATA MINING
- גישות של 6sigma
- מערכות EIS
- סימולציות MONTE CARLO
- גישות SPC
- ועוד...

חשוב לכן להבין שמדדים ניהוליים מהווים מרכיב אחד מיני רבים בענף רחב מאוד.

מהו מדד ניהולי?

מדד ניהולי הנו סוג של "מד חום" אשר מוחדר ליישות ארגונית כלשהי, במטרה להבין בצורה ממוקדת ומאוד תמציתית, היבט מסויים של אותה יישות ארגונית. בדומה ל"מד החום" הביתי אשר נותן לנו אינדיקציה על היבט מסויים של בריאות הגוף (במיקרא זה, הטמפרטורה שלו), "מד חום ניהולי" נועד לתת לנו אינדיקציה על היבט מסויים של יישות ארגונית הרלוונטית לנו.

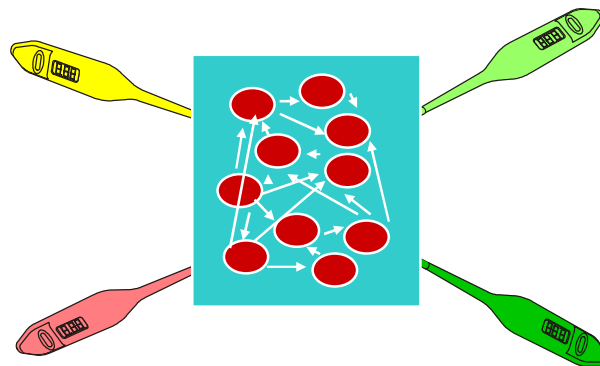
יישות ארגונית עשויה להיות "תהליך" (תהליך גיוס כ"א לדוגמא), "יחידה ארגונית" (אגף משאבי אנוש לדוגמא), "עמדות" (שביעות רצון עובדים לדוגמא), היבט כלכלי (רווחיות הארגון לדוגמא), היבט תפעולי ("עמידה בזמני האספקה לדוגמא), או כל נושא אחר המעניין אותנו. אין למעשה מגבלה לסוג היישות הארגונית אותה נרצה למדוד, והגדרתה תלויה רק ביישום הספציפי.

כל אחת מהישויות הארגוניות לעיל הינה למעשה מערכת מורכבת ביותר, הכוללת מרכיבים רבים עם אינטראקציות רבות ביניהן. המדד הניהולי מתיימר למעשה ל"לדלג" באלגנטיות על מורכבות זו, ולתת לנו מידע בהיר ותמציתי על הנושא הרלוונטי. אם נסתייע שוב באנלוגיה של מד החום הביתי, נראה שהוא סוג של מדד המהווה ניסיון (מוצלח מאוד!) לספק מידע תמציתי ובהיר על היבט מאוד חשוב של בריאות הגוף, המהווה יישות מורכבת מאין כמוה.

דוגמא נוספת המוכרת לכולנו, הוא מדד המחירים לצרכן. זהו למעשה סוג של "מד חום" אשר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מחדירה מידי חודש למשק הישראלי (שהוא ללא ספק יישות מורכבת וכאוטית), במטרה להבין היבט מאוד משמעותי שלו, קרי יוקר המחיה. אין צורך להדגיש עד כמה מד חום זה משפיע על כל אחד ואחד מאיתנו.

באופן סכמאטי, ניתן להמחיש את מהות המדדים הניהוליים כדלקמן:-

המלבן האמצעי מסמל את היישות הארגונית המעניינת אותנו, הכוללת בתוכה מרכיבים רבים עם קשרי גומלין ביניהם. שימוש במספר מדי חום, בא להדגיש שבמקום רבים, מדד ניהולי אחד אינו מצליח לתפוש את כל התמונה, ויש לכן צורך במספר מדדים ניהוליים.



למה מדדים ניהוליים ?

לכאורה התשובה היא טריוויאלית: ע"מ לדעת מה המצב, ולפעול בהתאם, עפ"י הצורך. זהו לרוב הרציונאל הראשוני מאחורי המוטיבציה לפתח מדדים ניהוליים, ואולי די בו כדי להצדיק פיתוח של מדדים ניהוליים.

אך האמת היא, שפיתוח מערך של מדדים ניהוליים משרת הרבה יותר מסתם צורך של בקרה ניהולית.

ניסיוננו מראה שלצד תרומה גלויה זו, טומנים המדדים הניהוליים תרומות "סמויות" בעלות עוצמה ניהולית אדירה, אשר לעתים עולות על התרומה הגלויה :-

המדד כמגדיר את היישות הארגונית

לכאורה מדד ניהולי נועד לסייע בבקרה והבנה של ישות ארגונית אותה מעוניינים למדוד. מניסיוננו עולה שבמקרים רבים, מתרחש תהליך מרתק בו הניסיון לפתח מדדים ניהוליים עבור ישות ארגונית, מוביל בתהליך מעגלי לצורך בהגדרת הישות עצמה.

יש בידי אין ספור דוגמאות להתרחשות מפתיעה זו. אציין לדוגמא, מיקרה בו ארגון גדול עסק בהטמעת תרבות ארגונית בקרב יחידותיו השונות, ואני נקראתי בתום תקופת מה מתחילת הפרויקט, לפתח מדדים להערכת הצלחתו של הפרויקט, קרי עד כמה המהלך מצליח אכן להטמיע את הערכים המוצהרים של הארגון. די הופתענו כולנו למצוא את עצמנו נאלצים להגדיר מהי תרבות ארגונית, ורק לאחר מכן להתעסק בשאלת המדידה, אשר נהפכה די צדדית בדיונים אשר התקיימו.

ברגע שנשאל את עצמנו מהו המדד ל-X, אנחנו מהר מאוד מוצאים את עצמנו מגדירים מהו אותו X שרוצים למדוד ושחשבנו שהוא מובן מאליו?

ברור שתרומת המהלך של פיתוח מדדים ניהוליים, חורג במקרה זה הרבה מעבר לייעודו המקורי. פיתוח מדדים ניהוליים נהפך במקרה זה למהלך אסטרטגי במהותו.

מי שהתנסה בתהליך של פיתוח מדדים, יודע שזהו תהליך "אינטלקטואלי" מרתק, מאחר והוא מחייב זיקוק המהות של הנושא הנמדד :-

- אם לדוגמא, נרצה לקבוע מדד למידה בה הארגון מקיים תרבות של למידה ארגונית, נמצא את עצמנו מהר מאוד עסוקים בשאלה, מהי למידה ארגונית לאותו ארגון (הפקת לקחים? עריכת BENCHMARKING? עריכת סקרי משוּב...?)
- אם לדוגמא, נרצה לקבוע מדד לרמת האיכות של תהליך מסויים, נהיה חייבים להגדיר מה הכוונה במושג האמורפי הזה בהקשר לתהליך המעניין אותנו (חוסר ליקויים? שביעות רצון לקוח? עלויות אי איכות נמוכות?...?)

המדד ככלי להערכה מעצבת

זה מכבר ידוע שמדידה ארגונית יוצרת, לטוב ולרע, התמקדות יתר בנושא הנמדד. ניתן בהחלט לנצל תכונה זו של המדדים ע"מ להדגיש נושאים ולהעברת מסרים בארגון. ככלל, ברגע שמהו נמדד ויש עליו תשומת לב ניהולית, הנושא מקבל משנה תוקף ותשומת לב בקרב דרגי הארגון החשופים לאותו מדד.

בארגון מסויים בו ערכנו סקר שביעות רצון לקוחות מידי חצי שנה, הטקס והציפייה הדרוכה לתוצאות הסקר ולמדדים הנגזרים ממנו ע"י דרגים רבים, היו חלק משמעותי בהטמעת ערכי השרות באותה חברה.

במובן זה, ניתן בהחלט לומר שמדידה ניהולית מסייעת עיצוב התרבות הארגונית ולא רק בבקרתו.

המדד כמשפר את התקשורת בארגון

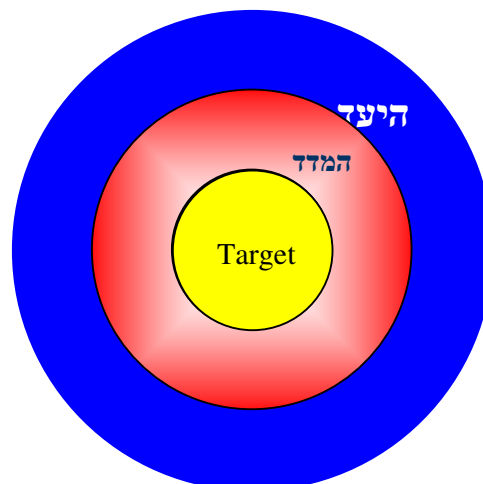
מדדים מוצלחים נהפכים מהר מאוד למושגים סטנדרטיים המובנים ע"י כל אחד בארגון. תקשורת המבוססת על מדדים, הנה מטבע הדברים יותר ממוקדת וחוסכת אנרגיה ניהולית. קחו לדוגמא, את מדד המחירים לצרכן, ותראו עד כמה הוא מקל על התקשורת סביב נושא יוקר המחיה.

המדד TOP45 המציין את אחוז הלקוחות אשר העניקו ציון 4 או 5 (על סולם בין 5 דרגות) בסקר שביעות רצון, נהפך בארגונים בהן יישמנו אותו למושג השגור בפי כל.

המדד ככלי להנעה ארגונית

בגישות כגון MBO או BALANCED SCORECARD, המדד הנו תמיד בן זוגו הנאמן של היעד, והוא אשר עוזר להבהיר אותו ולתת לו ממשות בעיני נושא היעד. מדדים בהיבט זה, הנם מכשיר נוח להצבת מטרות ויעדים בפני דרגי הארגון, ובתור שכאלה, עשויים מאוד לסייע בהנעה להישגים. אין להתפלא לכן שמודלים רבים של תמריצים, מתבססים על מדדים ניהוליים במטרה להניע ולדחוף להישגים.

במודלים מסוג זה, משתמשים המדד מהווה חלק מ"המשולש הקדוש":



סיכונים וקשיים בעבודה עם מדדים

בעוד שהספרות הניהולית מהללת את המדדים ומעודדת את השימוש בהם, מעט מאוד נאמר בה על "איך לעשות זאת?", ועוד פחות על הקשיים והסיכונים הכרוכים בפיתוח ושימוש במדדים.

האם הכול ניתן למדידה? זו שאלה שאנחנו נשאלים הרבה לגביה ע"י מנהלים. תשובתנו היא שעקרונית הכול ניתן למדידה, אך לא הכול כדאי ושווה למדידה! חשוב מבחינה זאת למקד את המדידה רק באותם נושאים משמעותיים בהם המדידה הנה בעלת ערך מוסף אמיתי. יש לעיתים התלהבות יתר סביב נושא המדידה ורצון למדוד "כל מה שזו" בארגון.

באופן פרדוקסאלי, גישה זו מוצאת חסידים רבים דווקא בקרב מנהלים מהתחום הרך (אנשי משאבי אנוש), ולעיתים אנחנו מוצאים את עצמנו דווקא כבלמים לנטייה זו. אין כללים סגורים המנחים על מה כדאי או לא כדאי למדוד, וההחלטה על כך צריכה להתבסס על הקונטקסט המיוחד של הנושא ועל הערך המוסף הצפוי משימוש במדדים לגביו.

- חשוב לזכור בהקשר זה, שמדידה כרוכה בעלויות ישירות (הקמת מערכת המדידה) ועקיפות (תחזוקת המערכת) לא מעטות, וככל שהדיוק הנשאף גבוה יותר, כך עולה בצורה מעריכית עלות המדידה (חוק זה ידוע היטב בהנדסה ומדעים יותר מדויקים).
- ריבוי במדדים עשוי ליצור סוג של "זילות" שלהם בתוך הארגון, ולכן רצוי להיות ברור לגבי היקף המדדים הנחוצים, ע"מ שאותם מדדים אשר יוחלט עליהם, יהיו "יקרי ערך", "דרמטיים" ומשמעותיים בקרב הדרגים השונים.
- התבססות יתר על המדדים כרוכה בסכנה של נטרול וניווון של האינטואיציה ושיקול הדעת הניהוליים. בספרם הקלאסי, "In The Search Of Excellence", מדגישים המחברים, Robert H. Waterman & Tom Peters, שארגונים מצליחים הנם אלה אשר ידעו ליצור את האיזון הנדרש בין מה שהם קוראים לו "גישות רציונאליות" (אליהם שייך השימוש במדדים), לבין גישות יותר רכות המתבססות על אינטואיציה, תקשורת אנושית, ניסיון...וכו'. לגישות האחרונות, הם היו קוראים היום "אינטליגנציה רגשית".
- מדדים רבים לוקים בתסמונת של "חיפוש המטבע מתחת לפנס" כלומר שמודדים מה שקל ויודעים למדוד, ולא בהכרח מה שצריך למדוד. חשוב מאוד לזכור שמדד חייב להיות תקף, במובן שהוא צריך לשקף את מה שהוא נועד לשקף: לעיתים, עדיף לוותר על המדידה מאשר להסתפק "במה שיש". למרות שמדדים ניהוליים לא יצליחו מעולם להדביק את הדיוק והתקפות של מדדים הנדסיים, מאחר ומדובר במערכות מורכבות מאוד עם אין סוף משתנים מתערבים, חשוב לוודא שהמדד הוא אכן מד החום הנכון של אותו אספקט בו אנחנו מעוניינים. ע"מ להתגבר על הקושי בתחום זה, מומלץ לשקול מספר מדדים עבור אותו נושא, במטרה למקסם את הסיכוי למתן ביטוי נאמן לאותו נושא.

היחס "אות לרעש"

במערכות הנדסיות יותר, היחס "אות לרעש" הנמדד בדציבלים, מציינן כד כמה הערך הנמדד משקף את האות (SIGNAL) שמעוניינים בה באמת או "סתם" רעשים (NOISES) אקראיים או אותות אחרים המפריעים לאות הנמדדת.

גם במדדים ניהוליים (ואלי עוד יותר), יש להיות מודע לכך שהערך הנמדד מושפע מרעשים לא מעטים (משתנים מתערבים, שינויים אקראיים, ...). נחיצות במודעות זו עולה עוד יותר כשמשתמשים במדדים לצורך השוואה בין יחידות או לבחון מגמות בין תקופתיות. בעולם האיכות, פותחה גישה ה-SPC (Statistical Process Control) אשר נועדה במיוחד לזיהוי שינויים "אמיתיים" בפרמטרים הנמדדים, וזאת בעזרת מושג "גבולות הבקרה". בגישה זו,

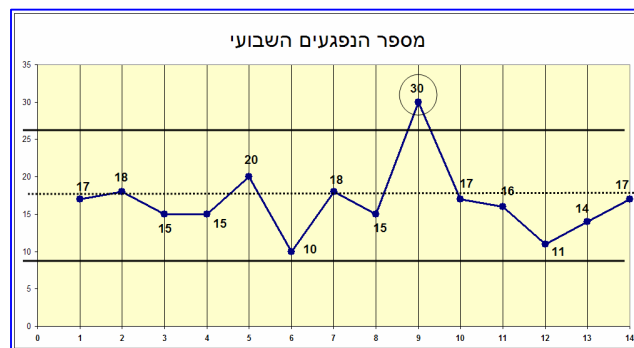
הפרמטר הנמדד מועלה על תרשים (תרשים בקרה) המתוחם ע"י 2 קווים המציינים את תחום השתנותו הטבעית של ערך המדד: רק חריגה מגבולות אלה מציינת אפשרות לשינוי "אמיתי" בתהליך.

כותב מאמר זה פיתח מודל אינטגרטיבי¹ המיישם את עקרונות ה-SPC בבקרת מדדים ניהוליים. לדוגמא, בקרת מדד מספר הנפגעים השבועי בתאונות הדרכים, עשויה להראות כדלקמן ע"ג תרשים SPC:-

בגישת ה-SPC, רק בשבוע ה-9 ניתן להניח שקרא "באמת" משהו. כל השינויים האחרים הנם אקראיים וללא משמעות ניהולית מיוחדת.

לסיכום

מאמר זה נועד לשפוך על היבטים פחות טכניים של אחד הנושאים "החמים" ביותר בעולם



הארגוני. יש עוד הרבה מה לומר על הנושא, אך מטבע הדברים, מסגרת של מאמר אינה יכולה להקיף את כל המרכיבים שלו. מקווה שמעט מהנאמר, יסייע בהסתכלות רב מימדית ומאוזנת יותר על הנושא כולו.