שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

מאי 2012

מדידה ככלי ניהולי
שיח מנכ"לים חברתיים

לילך דורה
תחום ניהול חברתי

שאלות יסוד בתחום?

למה למדוד?

בשביל מי אני מודד?

מה אני מודד? איזה מדדים רלוונטים ליי?

איך אני מודד?

מתי אני מודד?

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

בשביל מי אני מודד?
דוגמאות למדידה ניהולית

רמזור רכבת ישראל: עמידה בזמנים של הרכבת

כמות הנוער בסיכון המועסק בבית קפה

כמות המטופלים שקיבלו אצלנו טיפול

כמות המשפחות הלוות כסף שילדיהם נרשמו לאוניברסיטה

תעסוקה מתמשכת של מתמודדים (פגועי נפש) במשך כעבור 3 שנים מתהליך השיקום

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

למה למדוד?

מדידה מאפשרת לבחון התקדמות, לוודא עשייה ולאתר פערים בין רצוי למצוי

מדידה מאפשרת נראות של דברים בלתי נראים , החצנת תהליכים ותוצאות

מה נוכל למדוד?

- משאבים: כוח אדם, נכסים, מכונות, כסף, טכנולוגיות , ידע
- תהליכים: עבודה, איכות, זמן , תקציב וכיו"ב
- תוצאות בטווח הקצר והארוך של: כמות, איכות, תקציב , זמן

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

מדידה

מאירה היבטים מסויימים

מחשיכה היבטים מסויימים

מעצבת התנהגות

מובילה לשיח מסוים בארגון/מחוצה לו

משנה תפיסת מציאות

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

עוד דוגמאות למדידה ניהולית

ממוצע זמן שיחה עם מטופל טלפונית

היקף הנטישה של מטופלים את מערך הטיפול בארגון

ממוצע הציונים במבחנים בכיתה

היקף השימוש של אנשי ציבור בדפי עמדות שהמכון הכין

המעגל החוזר: כמות הנזקקים/ הנפגעים שחוזרים לעוני/ לאלימות/לשירות המרכז

מעקב אחר שיפור במדדים חברתיים מקובלים: מדד הדמוקרטיה, מדד העוני, מדד האלימות וכיו"ב.

מדידה ככלי ניהולי בארגון

מדידה דורשת משאבים וכלים למדידה

המדידה מהווה אמצעי ולא מטרה

חשיבות המדידה היא המסקנות המופקות בעקבותיה

פרמטרים שנמדדים ומוערכים זוכים לתשומת לב ניהולית גבוהה יותר מאשר הפרמטרים שאינם נמדדים

הפרמטרים אותם נמדוד ואופן מדידתם

ישפיעו על תהליכי הארגון וניהולו

איך למדוד?

שקלול של מספר מדדים העוסקים בהיבטים שונים של המציאות

או שלבים שונים בתהליך

שילוב של מדדים: פיננסיים, כמותיים, חברתיים, תפעוליים ואיכותנים

ממד איכותי: מה אמרו העובדים על תהליכים מסויימים, מה אמרו המוטבים וכיו"ב

סימון מה לא ניתן למדידה

ואיך הוא מקבל מקום נכון בתהליכי קבלת החלטות

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

מתחים במדדים

1

איכות	תקציב	כמות	זמן

קיימת חשיבות גבוהה לתהליך מדידה בהגדרת היעד

יש לוודא שתהליך המדידה הוא סביר ואינהרנטי בעבודה

ושהמאמץ להשקיע בו תואם לתפוקה המצופה

קיימת סכנה במיקוד מוטעה במדד אחד על חשבון האחרים, יש להקפיד לשלב בין מדדים ולאזן בין יעדים

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

מתחים במדדים

2	יעילות	אפקטיביות
3	תהליכים	תוצאות
4	השקעה בכלי המדידה	השקעה בשינוי
5	נראות המדידה	נראות השינוי בעקבותיה

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

הסכנות שבמדידה

הערכה ומדידה כערך יותר מאשר כלי ניהולי

מדידה נוטה לפשט דברים ולעיתים אינה מאפשרת לראות עומקים

התייחסות מוגזמת למספרים...וקושי לאמוד איכות, השפעה ורוח

המדד הופך חזות הכל-"מרב עצים לא רואים את היער"

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

רמות מדידה לאפקטיביות הדרכה/ קבוצות תמיכה
Kirkpatrick, Phillips

הארגון

הפרט

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

נורות אזהרה..

להימנע מהצפה של השטח..

בחינת מורכבות התהליך – עיבוד כלל התהליך מהרגע הראשון ועד האחרון בטרם יוצרים התערבות כלשהי בשוטף ומול אנשים

הערכה ומדידה הם כלים בלבד לשרת מטרה נשגבת מהם..

מיקוד ודיוק

הערכה ומדידה מתוות תשתית ארוכת טווח לארגון
צריך לבחור בעיקר שיכול לחזור על עצמו כל שנה

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

עבודה אישית

מה חשוב לך שיקרה בארגון? ברמת תהליך/תוצאה

מה חשוב לך שיקרה בסביבה?

אילו מדדים יכולים להיות רלוונטיים?

במה מתוכם אתה מוכן להשקיע?

ניהול עם מדידה רלוונטית למנכ"ל מונע חדירה ודרישת מדדים שאינם רלוונטים למנכ"ל

בהצלחה!

שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society