

## מעבר למדידה

מהם המכשולים לניהול ביצועים מצליח? איך ניתן להתגבר על המכשולים?  
וכיצד ניתן לשפר את ניהול הביצועים?

במאמר זה נציג סקר שנערך בנושא ניהול הביצועים בקרב 1,100 מומחים עסקיים מכל התעשיות. הממצאים חשפו את האתגרים העומדים בפני תהליך ניהול הביצועים וכאן נחשוף חלק מן המפתחות לשיפור ביצועי הארגון. כמו כן נסקור את הנושאים הבאים: השפעת הטכנולוגיה על הצלחת ניהול הביצועים, פערים תרבותיים המשפיעים על ניהול הביצועים וטכניקות ניהוליות לגישור עליהם, שלבים בבשלות ארגונים להטמעת תהליך של ניהול ביצועים בארגון.

### חשוב בגדול התחל בקטן

בעבר ניהול ביצועים בארגון טיפוסי כלל אחד משני הדברים הבאים: הראשון: מנהלי כספים שמדדו את מדדי הרווחיות כנגד היעדים. השני: מנהלי משאבי אנוש שדחקו במנהלי היחידות שימדדו את ביצועי עובדיהם. כיום ניהול הביצועים חוצה ארגון ופונקציות אינו נחלתן הבלעדית של מחלקות כספים ומשאבי אנוש. ב 84% מהחברות שהשתתפו בסקר התגלה כי ניהול הביצועים נמצא בלפחות מחלקה אחת בארגון, אך רק בשליש מן הארגונים נמצא כי הנושא מטופל ברמה האסטרטגית וחוצת ארגון.

במקרים רבים למרות שהאסטרטגיה של ניהול הביצועים מיושמת בפועל, היא לא בהכרח מובילה לתוצאות טובות יותר. נמצא כי ברוב המקרים יוזמות ניהוליות בחברות גדולות פחות אפקטיביות מאשר בחברות קטנות יותר. שיתוף הפעולה, תקשורת פנימית והסכמה בנושאים קטנים כגדולים, מורכבים יותר ככל שהחברה גדולה יותר. בחברות גדולות המעוניינות ליישם את אסטרטגיית ניהול הביצועים מומלץ לאחד מחלקות מפתח כדי להימנע מהקשיים הנ"ל. עוד מגלה הסקר כי התיישרות היא מרכיב חשוב לניהול מצליח. חלק מהחברות סיפרו על קשיים ראשוניים בנושאי: רתימת גורמי מפתח בתהליך ושיתוף פעולה, אופטימיזציה של המשאבים וקשירת האסטרטגיה לביצועים. אך למרות קשיים אלו החברות מעוניינות להשתמש באסטרטגיה של ניהול ביצועיים מכיוון שהיא מביאה לתועלות הבאות: גידול ברווחים, שקיפות תזרימית, יתרון תחרותי, גמישות ועבודה יעילה ומהירה יותר כתוצאה מכך.

### שים לב למידע שלך

ישנה חשיבות גדולה לכך שהמחלקות השונות בארגון יוכלו "לדבר" אחת עם השנייה בשגרה ולא רק במהלך עבודה משותפת. ככל שכמות המידע גדלה כך גדל הקושי לברור את המידע הנחוץ. יותר מרבע מהחברות שהשתתפו בסקר ציינו כי מידע לא מדויק מהווה מכשול להצלחת יוזמות של שיפור הביצועים. אך רק כ-47% מהארגונים שציינו כי הם מודאגים מאיכות המידע, מבצעים טיוב ואימות מידע. מידע שאינו וודאי יגרום לתוצאות חשודות. למעשה רק לעיתים רחוקות חברות מתלוננות על כך שיש להם מעט מדי מידע. לכן המטרה העיקרית היא אספקת המידע הנחוץ לארגון ולא כל הצגה של כל המידע הקיים.

## פיתוח תרבות ארגונית

בחברות רבות נמצא כי קיימת התנגדות רבות בקרב העובדים למדידת ביצועיהם, כגון: מחסור בחלוקת מידע ובשיתוף פעולה בין מחלקות, אי לקיחת אחריות על הצלחת מאמץ ניהול הביצועים והיעדר יכולת לתקשר בצורה ברורה את אסטרטגיית הארגון. כדי להתגבר על קשיים אלו על הארגון לפתח תרבות ארגונית של מחויבות ושיתוף פעולה. על המנהלים להסביר באופן ברור את יוזמת ניהול ומדידת הביצועים של הארגון לעובדיהם, על מנת שיוכלו להבין את יתרונותיה, תפקידים במאמץ ואת תרומתה להצלחת הארגון.

## השלב הבא להצלחה

החברות שהשתתפו בסקר ביצעו מגוון של יוזמות ניהול ביצועים בעלות אחוזי הצלחה שונים. שלושת התהליכים השכיחים ביותר הינם: מדידת ההצלחה (הביצועים בפועל) כנגד המטרות (83%), תמצות נתוני ביצועי המחלקה בהיבט תפעולי ופיננסי (80%), מעקב אחר KPI's המרכזיים (78%). פעולות אלו בפני עצמן לא תורמות רבות לחברות להשגת יעדיהן האסטרטגיים. למעשה נמצא כי חברות עם תוכניות ניהול מוצלחות פועלות על פי שלושת השלבים הבאים: בניית יסודות חזקים לדיווח מידע, מעקב אחר המידע על ידי מעקב אחר מדדי ביצוע ושימוש במידע הנחוץ והקריטי להצלחת הארגון.

המחקר מראה שניהול ביצועים בשיתוף עם תהליך מדידה אסטרטגי אמין ובעל יסודות חזקים מוביל להצלחת התהליך ושיפור ביצועי החברה.

## תהליך מדידה אסטרטגי מאוזן במתודולוגיית Balanced Scorecard

גישה זו מקשרת בין יעדי החברה הנגזרים מהאסטרטגיה והחזון לבין גורמי ההצלחה הניהוליים באמצעות מדדי ביצוע. המדדים מוצגים בפרספקטיבות שונות ומוגדרים לכל דרג בארגון, עד לרמת העובד. התהליך מבוצע תוך שיתוף המנהלים והעובדים בקביעת המדדים וקבלת היזון חוזר לרמות ההנהלה השונות. הגישה עוסקת ביישום מערכת מדידה "מאוזנת", הכוללת מדדי ביצוע הנגזרים מהערכים המרכזיים של הארגון (למשל הלקוחות, העובדים, בעלי המניות, חדשנות, השיפור המתמיד, התהליכים).

גישה ניהולית זו מכוונת את ההנהלה לפעול לזיהוי גורמי ההצלחה הקריטיים במטרה לכוון את מאמצי הארגון להשגת היעדים שיביאו להצלחתו. מתוך אותה גישה, יפעל מנהל של כל גוף באותו ארגון להגדיר לעצמו את המדדים הקריטיים הנגזרים מתפקידו ולנהל את תפקוד הגוף עליו הוא אחראי להשגת היעדים שהגדיר. שימוש במערכת מדדים כזו תאפשר למנהל לתקשר את החלטותיו עם הכפיפים, עם הממונה, עם גורמים מקבילים בהיררכיה ועם חברים בצוותי עבודה משותפים. במסגרת זו אנו מבקשים להבליט את המתאם שנוצר בין המבנה הארגוני של החברה למבנה ההיררכי של המדדים שהוגדרו באותו ארגון. בעזרת סרגל הישגים מאוזן ניתן לאחד באופן לוגי בין סוגי המדדים השונים ולקשור את כל המדדים ברמות ההיררכיה השונות לאסטרטגיה של כלל הארגון ועל ידי כך לצור יישור קו ושפה אחידה ומשותפת בין הפונקציות השונות בארגון.

[המאמר מבוסס על כתבה שפורסמה ב - Sascom Magazine](#)