

בחברת תקשורת סלולרית גדולה באירופה נרשמה ירידה במכירות, למרות מסעות השיווק האפקטיביים. לאחר תחקיר קצר התברר כי אנשי המכירות מעודדים לקוחות "להשתיק" את המכשירים הקיימים ולקבל קו חדש עם מכשירים חדשניים, וזאת "כמעט חנם". יתרה מכך, אנשי המכירות כיוונו את פעילותם לארגונים שניתן למכור להם כמויות גדולות של מכשירים וקווים. התברר כי אנשי המכירות מתוגמלים בעיקר על מכירת קווים חדשים ומכשירים חדשים - בכל מחיר. כדי להתגבר על התופעה שונו מדדי הביצוע של אנשי המכירות, והיום הם מבוססים על "ערך לקוח" (Customer Value) - תרומתו של כל לקוח לרווח החברה בשלוש השנים הקרובות. מהלך זה הביא לשיפור משמעותי ברווח החברה.

בחברת ביטוח, מחלקת המכירות של הביטוח האלמנטרי (רכב ורכוש) נמדדה לפי "פרודוקציה" - כמות התקבולים ממכירת הפוליסות, מבלי להתחשב בהוצאות התביעות בגין המכירות. עם שינוי המדדים ל"תרומה לסוכן" גדלו הרווחים.

במשך שנים שימש מדד תפוקת "טון לשעה" כמדד מוביל ליעילות בתעשיית הפלדה בארה"ב. מדד זה גרם לייצור יתר ולעודפים של לוחות פלדה כבדים, ולחוסר בלוחות דקים ולפיגורים באספקתם. נשמע מוכר?

שאלת מדדי הביצוע היא אחת ממאצי הערך המשמעותיים של חברות וארגונים, קטנים כגדולים. מדידה של יחידה ארגונית או של עובד ממלאת כמה מטרות:

בקרה: מדדי ביצוע משמשים לבקרה שוטפת של ההנהלה ומנהלי הביניים.

שידור מדיניות ההנהלה: אם חשוב לארגון זמן תגובה מהיר, יש למדוד זמן זה. אם נפח התרומות ממכירות הוא גורם משמעותי - יש למדוד זאת.

הערכה ותגמול: מדדי ביצוע טובים יכולים לשמש כחלק ממערך התגמול וההערכה של הארגון, להעלות את המוטיווציה בקרב העובדים ולפעול לקידום מטרות הארגון. אגב, התגמול לעובדים לא חייב להיות כספי.

סיוע בקבלת החלטות: להנהלה קל יותר לשקול חלופות החלטה שונות, כך שהחלופה המתקבלת תביא להשבחת ערך הפירמה. אולם, למנהלי ביניים קשה לעתים לראות באופן ישיר את הקשר בין "הפעולה בשטח" לבין מטרות הארגון. מדדי ביצוע מאפשרים לתרגם את מטרות הארגון ללשון אופרטיבית.

יכולת ביזור של קבלת החלטות: מנכ"ל, מוכשר ככל שיהיה, אינו יכול לרכז את כל

ההחלטות בארגון. מדידת הכפיפים לפי מדדי ביצוע מתאימים מאפשרת קבלת החלטות מבוצרת.

למרות חשיבותם, ארגונים רבים מתקשים בהטמעת מדדי ביצוע. מדדים מושלמים, שימדדו רק את התחום שבאחריות המחלקה או העובד הנמדד, יתאימו לכל המקרים ויתאמו את מטרות הארגון - אינם קיימים. ארגון שעסוק בחיפוש אחר מדדים כאלה ימצא עצמו מול שוקת שבורה.

בנוסף לכך, קיימת הטרגדיה של "פער המדדים": לעולם לא יהיה מדד שימדוד באופן מדויק את התוצאות מול מטרת הארגון. באחת מחברות ההיי-טק הישראליות נוכחנו כי מנהלי הפרויקטים נמדדו לפי רווח והפסד הפרויקט. לכאורה זה מדד הגיוני וטוב, שמכריח את מנהל הפרויקט לחשוב באופן עסקי - וככל שרווח הפרויקט יגדל, כן יגדל רווח החברה. אולם, אליה וקוץ בה: התברר שכדי להגדיל את "רווח הפרויקט", מנהלי הפרויקטים הוציאו עבודה במיליוני שקלים לקבלני משנה, מבלי שהיתה להם היכולת להקטין את מצבת כוח האדם. כתוצאה מכך, עובדי הארגון - שנחשבו "יקרים" יחסית - סבלו מאבטלה סמויה, מבלי שהיתה אפשרות להעסיקם בעבודות אחרות או לפטרם. הטרגדיה של "פער המדדים" היא שאין מדד בודד שלא ניתן לעקוף אותו, ואין מדד בודד שמכוון את המנהלים והעובדים בצורה מושלמת להשיג את מטרת הארגון.

מדדי ביצוע הם אינדיקטורים שזקוקים לניהול, להדרכה ולהטמעה. הם חלק ממערך ניהולי, ואינם כלי העומד בפני עצמו. בדוגמא של חברת ההיי-טק לעיל, מנהלי הארגון תיקנו את העיוות כשקבעו כללים ברורים לגבי מה שניתן ומה שלא ניתן להוציא למיקור חוץ (אאוטסורסינג), והחזירו "הביתה" עבודות בעשרות מיליוני דולרים.

ארגון שרוצה ליצור מדדי ביצוע ישימים ומועילים, טוב יעשה אם יאמץ את קווי הדרך הבאים: התחלה צנועה (יש להתחיל במספר מצומצם של מדדים פשוטים, שימדדו את הפרמטרים העיקריים), קביעת מדדים שקל לאסוף את הנתונים הנדרשים להם, וכן קביעת מדדים אפקטיוויים - ששיפורם יקדם משמעותית את מטרת הארגון ויביא

להשבחת ערך הפירמה.

**הכותב הוא פרופ' למינהל עסקים בפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב. מתמחה בניהול טכנולוגיה והשבחת חברות**