

תוצאות ארגוניות: השרדות וצמיחה ארגונית

"If you don't know where you are going, you'll end up someplace else."

Yogi Berra, former MLB player¹

"Since it has been assumed that an organization is defined by the primacy of a type of a goal, the focus of its value-system must be the legitimation of this goal in terms of the functional significance of its attainment for the superordinate system, and secondly, the legitimation of the primacy of this goal over other possible interests and values of the organization and its members."

Parsons, 1956, p. 68.

מבנה הפרק:

- התכלית הארגונית – גישות להבנת מקומו של הארגון בסביבתו המשתנה
- הצלחה ואפקטיביות בראייה של המערכות הפתוחות
- הקו התחתון המשולש (TBL) בראיית הקיימות
- Shared Values בראיית הגלובליזם ומחזיקי העניין
- ecosystem\ Social Impact\ Collective בראיית הרשת
- מדידת תוצאות ארגוניות

• תוצאות ארגוניות אל מול תוצאות אנושיות (מטרות ראשיות או מטרה ראשית ומטרת

משנה?)

• תנודתיות בביצועים

תחילת הרעיון של מדידת תוצאות של פעילות ארגונית הוא בהסתכלות מנקודת מבטו של הארגון וסיומו בחקירת התוצאות הארגוניות מנקודת המבט של מערכת העל שבתוכה הארגון

¹ יוגי ברה היה שחקן בייסבול מוכשר ואח"כ מאמן בקבוצות בייסבול.

פועל. סיומת זאת יוצאת מתוך הנחה שלפירמה ישנו תכלית רחבה יותר מאשר לספק ערך כלכלי למחזיקים במניותיה וכי עליה לספק ערך חברתי וסביבתי בנוסף למגוון מחזיקי העניין בה.

התכלית הארגונית

תיאוריות ארגוניות לאורך ההיסטוריה של חקר ארגונים שותפות לתפיסה באשר למהות התוצאות שארגון צריך לשאוף אליהן מתוקף קיומו (ראה למשל, מהדורות שונות של Daft: Organization Theory and Design עם גרסאות שונות לפרק על אפקטיביות ארגונית). ארגון קם ומתפתח מתוקף הצורך של מקימיו לשתף פעולה עם אחרים לצורך השגת מטרה שהם לא יכולים או רוצים להשיג לבד. עם זאת, לאחר שהארגון מתיצב בתוך סביבה מסויימת, תוקף קיומו הופך להיות תלוי בפונקציה שהוא ממלא עבור המכלול החברתי-עסקי שבסביבתו הוא פועל. נכון, שלאחר זמן סיבת ההקמה נשכחת לכאורה והארגון יכול להפוך לאורגן הקיים לצורך עצמו אך אחת הטענות המשותפות למרבית התיאוריות הארגוניות הינה שהישרדותו של ארגון תלויה רבות בהיותו אפקטיבי, כלומר, בעל יכולת לספק את צרכיו לאורך זמן, בעלות שמאפשרת לו להמשיך להתקיים כמסגרת שלמה. התכלית הארגונית היא זו שהופכת את הדיון מפילוסופי למעשי כי ברגע שנקבעה התכלית נגזרות ממנה המטרות והמדדים לאפקטיביות. מכאן שהמונח 'אפקטיביות' והמונח 'מטרה' הינם שני היבטים של אותה מטבע: תכלית הארגון הינה להשיג מטרות שמקובלות על הסובבים אותו כנדרשות להם ושמקימי הארגון מעוניינים להיענות להן.

בעשורים האחרונים מתפתחת גישה הרואה בתכלית הארגון היבט יותר רחב מאשר מיקסום התועלת לבעלי המניות. גישת הקיימות, המייצגת את תפיסות עולם אלו רואה לארגון מטרות נוספות- חברתיות וסביבתיות, שלמען השגתן 'מותר' לוותר על רווחים והחזר למנייה לטובת תועלות חברתיות וסביבתיות ארוכות טווח. באופן זה מהותה של ה'מטרה' משתנה בהיבטים משמעותיים.

מהי מטרה: מרבית התיאוריות מסכימות כי מטרה הינה תיאור של המצב העתידי המבוקש לארגון. מטרה כספית תתבטא ברווחיות ובהחזר הון למשקיעים. מטרה חברתית תתבטא בתרומת לאיכות החיים של הקהילה ומטרה סביבתית תתבטא בחיזוק העמידות של משאבי הסביבה המתכלים לאורך זמן. הקיימות מייצגת מעבר לכך גם את המטרה של צמיחה היום מבלי לפגוע בפוטנציאל הצמיחה של הדורות הבאים.

המטרה מושגת באמצעות שני היבטים:

תוצרים (outputs): המוצרים והשירותים שהארגון מספק; ברמת הארגון הכולל, אפשר לראותם כגורמים הישירים להכנסה, לרווחיות, וכד'. ברמת תת-היחידה התוצרים הם התרומה של כל יחידה לתוצאה הסופית של הארגון ולשרשרת הערך שלו. ברמת היחיד, התוצרים הם ההתנהגויות, הפעולות והביצועים של האנשים שבתוך הארגון.

תוצאות (outcomes): התועלות שהצרכנים מקבלים מהתוצרים והשירותים שהארגון סיפק להם; באלו כלולים היבטים כמו רמת חיים ואיכות חיים, יצירת מקומות עבודה, השפעות על הקהילה שמסביב וכד'. אלו משפיעים רבות על מיצובו של הארגון בחברה שסביבו, ועל המיתוג שלו. לכן, ארגון צריך להתאים את עצמו באופן אקטיבי לשינויים ולדרישות לתוצאות.

התאמה ארגונית (organization fit)

אחת הגישות הסוציולוגיות המובילות בהסתכלות על ארגונים רואה בהם כלי שירות עבור החברה (גישות פונקציונאליות בהמשך לפרסונס). כך, התוצאה הארגונית נמדדת לא מנקודת מבטו של הארגון אלא מנקודת מבטה של הקהילה והסביבה אותה הוא אמור לשרת. ההצלחה נקבעת עם כך במידה שהארגון מקיים את שליחותו החברתית (סיבת הקיום שלו) ובמידה רבה על בסיס מידת ההתאמה של ערכיו לערכי הסביבה. מידת המענה של הארגון לצרכי ודרישות הסביבה מכתובה את היכולת שלו להמשיך להתקיים. גישות שונות רואות בארגון חלק מסביבה עסקית (ענף, משק, טריטוריה, קהילה) שבה הוא מתמודד על היכולת שלו (מול מתחרים) לשרוד. על-כן, מידת ההתאמה בין הארגון לסביבתו (או לקונטקסט שבתוכו הוא פועל) היא משתנה ומדד חשוב להישרדות ולצמיחה.

מהי הצלחה של ארגון?

הצלחה יכולה להיקשר לתכלית מוצהרת אך יכולות לה גם פנים אחרות וברוב המקרים היא נקבעת מנקודת המבט של הבוחן אותה – כלומר, זהו תהליך פרשני וסובייקטיבי ולא 'עובדתי'. ישנן דרכים רבות להעריך הצלחה של ארגון ולפיכך קביעת עמדה באשר להצלחה, שרידות וצמיחה של ארגון צריכה להישען על מגוון של מדדים ונקודות מבט (Yuchtman & Seashore, 1967):

השוואה פנימית – כלפי עצמי:

בהשוואה לתכנית או לציפיות: הארגון מחשיב את עצמו כמצליח ככל שהוא ממש את התכנית שקבעו לעצמם מנהליו והיעדים שהם העמידו לעצמם הושגו (ניהול לפי יעדים על פי פיטר דרוקר). יעדים אלו יכולים להיות פנטזונים, לא ברי-השגה,

מעוותים בדרכים שונות בה במידה שהם יכולים להיות נמוכים, בלתי מאגרים ושאינם מספיקים להשרדות (כמה 'טוב' הארגון עומד מול יעדיו?).

בהשוואה ליכולות או לפוטנציאל: ככל שהוא מממש את היתרונות של משאביו הפנימיים (בידע, טכנולוגיה, תהליכי ייצור, משאבים כספיים, מוטיבציות) כמנוף לצמיחה (כמה 'טוב' הארגון מממש את הפוטנציאל שבו?)

בהשוואה היסטורית: ככל שביצועיו בהווה טובים יותר מאשר ביצעו בעבר (בניטרול עונתיות או פעולות מיוחדות \ חד פעמיות) השווה לאבדרלוונטיו כאשר הסביבה העסקית מישתנה בלא קשר לפעולות של הארגון (כמה הארגון 'טוב' בהשוואה למה שהוא היה בעבר?).

ביחס למאמץ או השקעה (ROI): ככל שהוא מצליח להחזיר את ההשקעות בכסף או במאמץ או מעבר לכך (כמה 'טוב' הארגון מחזיר למשקיעים בו?)

על בסיס נקודת מבט חיצונית:

מנקודת מבט של מחזיקי עניין שונים: ככל שהוא מצליח לעמוד בציפיות הסותרות של מחזיקי העניין השונים בו. ההתקדמות של הארגון מוערכת ע"י המתעניינים השונים על בסיס מדדים שונים, אינטרסים שונים והרבה פעמים מתחרים או סותרים (כמה 'טוב' עושה הארגון למחזיקי העניין שלו?).

בהשוואה למתחרים או להתפתחויות בענף: ככל שהוא משמר או משפר את מצבו התחרותי בענף שבו הוא פועל ומשיג הישגים התואמים או עולים על קצב הצמיחה של הענף וככל שהוא מצליח להשיג את המשאבים הדרושים לו מהסביבה (bargaining position) כדי לקיים את עצמו בקצב צמיחה המתאים לשלב בחיים שלו (כמה 'טוב' הארגון עושה לעצמו?).

בהשוואה לרמה אידיאלית (raison d'etre): גישה זאת מתבססת על נתוח 'אנליטי' – נייטרלי של הקשר בין הארגון לסביבה שלו מנקודת המבט של הסביבה (סיבת הקיום של הארגון מבחינתה) ומעריך את ההצלחה על בסיס מידת המענה לסיבת קיומו של הארגון עבור הקהילה שסביבו, ובלא להתייחס לקבוצות האינטרס השונות והמטרות שלהם (כמה 'טוב' הארגון עושה לסביבה שלו ביחס למה שהוא צריך לתת?).

בהשוואה למערכת ערכים: ככל שהוא מצליח להתנהל על בסיס מערכת ערכים שהסביבה מאמצת כך שהוא ממשיך לצמוח ומתאים את עצמו להשתנות של מערכות הערכים של הקהילות שסביבו (בדגש על קיימות). מערכת ערכים זו כוללת בד"כ ערכים סותרים או מתנגשים (Cameron & Quinn,) (כמה 'טוב' הארגון מתמודד עם קונפליקטים?)

לכל אחת מהגישות ישנן נקודות תורפה אך גם יתרונות ואפשר לראות שיכולה להיות חפיפה מסויימת ביניהן. לפיכך, שימוש במגוון גישות ובמגוון נקודות מבט היא דרך טובה יותר למדוד הצלחה.

גישות לאפקטיביות

החל משנות השישים של המאה ה-20 ואף לפניכן, הגישות הקלאסיות לאפקטיביות ארגונית מנסחות אפקטיביות במונחים של השגת מטרות (Yuchtman and Seashore, 1967). הן עשו זאת בשתי צורות ראשיות, גישת היעדים - באמצעות הגדרות פורמליות – מרשמיות הנעשות בד"כ על ידי ראשי הארגון והקובעות את האמנה (charter) לאורה מתקיים הארגון, או הגישה הפונקציונאלית, באמצעות גזירה של החוקר מההתנהגות של הארגון – באמצעות הפונקציה שהוא ממלא, ואז המטרה מנוסחת בניתוק מחברי הארגון.

שתי הגישות זכו לביקורות רבות אך נותרו שימושיות בידי חוקרי ארגונים עד ימינו. נראה כי כיום ארגון שמנהליו יציגו לו מטרות שאינן קשורות לקונטקסט שבו הארגון פועל לא יצליחו לשרוד. על פי גישת המערכות הפתוחות, ארגון הוא תת מערכת של מערכת רחבה יותר ועל-כן זכות קיומו נגזרת מחלקו במערכת הכללית. קיומו נגזר ממידת המענה לצרכי המערכת שהוא חלק ממנה ויכולתו לשרוד קשורה בכך גם היא. כך, המטרה הארגונית היא לקיים את חלקו במערך הקיום הכולל באמצעות מענה לצרכיה של הסביבה שלו.

אפריים יוכטמן ושל סטנלי סישור סיכמו חמש הנחות באשר לאפקטיביות ארגונית:

1. הארגון עצמו הוא מוקד מערכת ההתייחסות
2. מערכת היחסים עם הסביבה הינה מרכיב מרכזי בהגדרת האפקטיביות
3. גישה כללית המאפשרת התייחסות למגוון רחב של מורכבויות ארגונית

4. מאפשרת מחד התייחסות לייחוד, לשינוי ולשונות בין ארגונית ומאידך, יכולת להשוות בין ארגונים שונים

5. מספקת הנחיות ברורות יחסית לזיהוי ביצועים ולבחירת פעולות באופן אמפירי \ מעשי

אפקטיביות של מערכות חברתיות על-כן, היא שיקוף של מידת הפונקציונאליות של ההתארגנות בשני היבטים:

אפקטיביות בהשגת המטרות: לארגונים יש לרוב מטרות ברות מדידה כמו היקף תפוקה, נוכחות בשוק, רמת רווחיות, שביעות רצון לקוחות ודומיהן. ארגונים עסקיים מפתחים כלי מדידה כמותיים לבחינת רמת האפקטיביות שלהם ובאמצעותם מקבלי החלטות פנימיים וחיצוניים מחליטים על להסטת משאבים, על השקעות או על חלוקת דיבידנדים.

אפקטיביות בהשגת משאבים נדרשים ושבמחסור: גישה זו מסיטה את המבט אל האופן שבו הארגון מייצר לעצמו את היכולות לפעול להשגת המשאבים הנדרשים לפעולתו. אפקטיביות זו נשענת על כוח המיקוח שלו, על היכולות לחוש את הסביבה ולהבין את המתרחש בה, והיכולות להגיב מהר בהתאמה לשינויים בסביבת הפעולה. גישה זו חשובה במיוחד במצבים שבהם קשה למדוד השגת יעדים ומטרות (למשל בארגונים למטרות חברתיות, ארגוניים ממשליים או ארגונים שיש פער משמעותי בין יצירת התוצר לאפקט שלו – למשל מערכות חינוך והשכלה).

ישנם כמובן יחסי גומלין בין שני סוגי המטרות הללו. יעדים שונים מצריכים משאבים שונים ושינוי ביעדים משפיע על הגדרת המשאבים כמו שמצאי המשאבים משפיע על הגדרת המטרות. לדוגמה, ארגון שמעסיק אנשים ממקצועות מבוקשים מתקשה להשיג את המשאב הזה ועל-כן צריך להתאים את מטרות הפיתוח שלו או את המועדים להספקה שהוא מתחייב עליהם, על בסיס כוח האדם שהוא מצליח להשיג, יחד עם הפניית יותר משאבים ומאמצים לטיפול הן בגיוס כוח אדם והן בשימורו.

מתוך הדיון לעיל צמחו חמישה מודלים לאפקטיביות שביחד 'תופסים' את העושר שישנו בתוך העיקרון:

מודל המטרות: המודל המסורתי הרואה בארגון כסדר רציונאלי של התארגנויות שמטרתו להשיג מטרות (Etzioni, 1960).

המודל המערכתי: מודל תהליכי המבוסס על גישת המערכות הפתוחות שבה הארגון הוא חלק מתהליך מקיף וכולל יותר (הארגון כחלק ממערכת רחבה יותר, Yuchtman and Seashore 1967) ומתיחס להשפעה (impact) שלו על סביבתו.

המודל האסטרטגי: מהווה הרחבה של שני המודלים האחרים בכך שהוא מכליל את הציפיות של קבוצות עניין חיצוניות (גישת מחזיקי העניין)

מודל הערכים המתחרים: תופס את הארגון כמכלול בעל ערכים מתחרים שבו השגת תוצאה מסויימת תבוא תמיד על חשבון הישג אחר (ובכך מכליל למעשה את שלושת מודלים הקודמים, Quinn and Rohrbaugh 1983). גישת הערכים המתחרים מתאימה גם כאשר רוצים להסתכל על ארגונים דרך עדשות של כאוס ומורכבות ולעל כך יורחב עליה בהמשך.

מודל חוסר האפקטיביות: במקביל לפתוח המושג של אפקטיביות מתפתח גם דיון על המושג המשלים – 'חוסר אפקטיביות'. מתוך הגילוי שקל יותר לזהות מקורות לתפקוד כושל של ארגון (גם מסיבות של כלי מדידה מדויקים יותר, גם מסיבות של פוליטיקה ארגונית – יותר קל להשיג הסכמות, וגם מסיבות של תרומה לשיפורים), ניתן להגדיר אפקטיביות ארגונית באמצעות העדרם של של גורמי חוסר אפקטיביות (Cameron, 1984).

מדדי אפקטיביות ממשיכים להיות המובילים בקרב מנהלים של ארגונים למטרות רווח.

להוסיף כאן גם על שבירות : שייכות לאקו סיסטם ויכולות משולבות של מנהיגות אסטרטגית ומנהיגות של חדשנות???

מדידת אפקטיביות

לאור ריבוי הצורות להסתכלות על אפקטיביות נדרשת גישה מרובת משתנים למדידתה. אחת הגישות ליצירת מטריצה של מדידות של אפקטיבית הוצעה עי רוברט קווין וג'והן רוהרבו (Quinn and Rohrbaugh, 1983) לפיה ישנה מערכת ערכים שמשמשת לארגון מגוון האינדיקטורים שאנשים משתמשים בהם לצורך מדידת אפקטיביות. מערכת הערכים מתארגנת על שני צירים, ציר המיקוד (פנים וחץ) וציר המבנה (יציבות מול גמישות) המכילים בתוכם סתירות. כך נוצר מבנה בן ארבעה מודלים:

מודל המערכת הפתוחה (מבנה גמיש וומיקוד חיצוני): המטרות המרכזיות הן צמיחה והשגת משאבים מהסביבה המושגות ע"י גמישות, מוכנות להתראות וחיישנות לסביבה.

המודל הרציונאלי (שליטה ומיקוד חיצוני): המטרות המרכזיות הן יעילות, יצרנות, ורווח והן מושגות באמצעות תכנון מדויק והצבת יעדים, שליטה ובקרה צמודה.

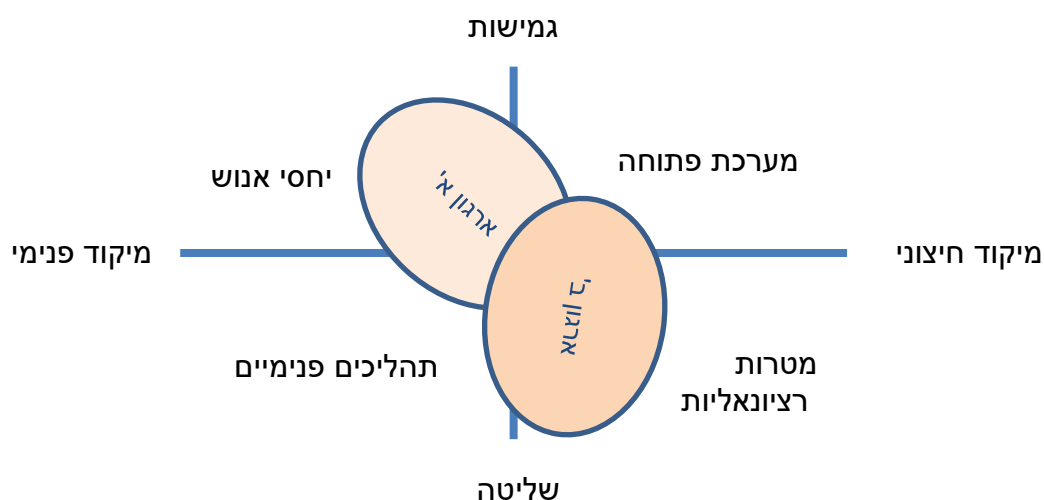
מודל התהליכים הפנימיים (שליטה ומיקוד פנימי): המטרה המרכזית הינה ליצר ארגון יציב המתחזק את עצמו בצורה סדורה ומתאים בעיקר לארגונים מבוססים הרוצים לשמר את מקומם בתחרות ובשוק. הם יעשו זאת ע"י מנגנונים של תקשורת פנים ארגונית יעילה, ניהול מידע ותהליך סדור של קבלת החלטות מבוסס סמכות ואחריות.

מודל משאבי אנוש (גמישות ומיקוד פנימי): הדאגה המרכזית הינה לפיתוח משאבי האנוש שהוא משאב במחסור, באמצעות מתן עצמאות והזדמנויות להתפתחות ולצבירת ידע. הארגון עושה זאת ע"י חיזוק לכידות, והדרכות ופיתוחי עובדים ומנהלים וכן בכלים של ניהול ידע.

ארגונים בשלבי חיים שונים או בענפי משק שונים ימצבו את עצמם במקומות שונים על פני המטריצה על בסיס מתן העדפות לאינדקטורים שונים של אפקטיביות. באיור שלהן מוצגת דוגמא של שני ארגונים שונים שמיצבו את עצמם בצורה קצת שונה על פני המטריצה.

איור מס': מטריצת ערכים סותרים לעיצוב מדדי אפקטיביות

ע"פ, Quinn and Rohrbaugh, 1983



באמצעות מטריצה כזאת אפשר לסווג ארגונים באופן המסייע לעצב מטרות המתאימות למצבם הארגוני ולסביבה העיסקית שלהם. המודל איננו פותר את בעיית השונות בין המטרות והתחרות שביניהן אלא מאפשר להנהלה לבחור איך לתמרן בין המטרות הסותרות.

גורמים המשפיעים על בחירה של קריטריונים לאפקטיביות

מאחר שארגונים אינם יכולים למקסם את כל המטרות במקביל, המנהלים נדרשים לברר לעצמם את הערכים שבאמצעותם יבחרו בין המטרות המתנגשות. ריצ'רד דאפט (1989) מציע ארבעה גורמים המשפיעים על בחירת האיזון בין המטרות:

השפעת המנהיגות: בחירת מטרות משקפת את המבנה של מערכת הערכים של המנהיגות והאופן שבו חזונם יוביל אותם. למנהיגים ישנה השפעה מרחיקת לכת על הקריטריונים של האפקטיביות בארגונים שהם מקימים אך גם כאשר מנהל בכיר נשאר בתפקידו זמן מספיק כדי שהעמדות והערכים שלו יהפכו לדומיננטיים בארגון. ישנם לא מעט מצבים שבהם מתקיים קונפליקט בין יעדים של גורמי השפעה שונים בתוך הקואליציה הניהולית הדומיננטית (בעלים, מחזיקי מניות מיעוט, מנהלים, מחזיקי עניין חיצוניים וכד'). במקרים כאלו השפעת המנהיגות על הקריטריונים לאפקטיביות עשויה להתמסס.

שלב החיים של הארגון: ארגונים נמצאים בשלבי חיים שונים שלאורם הן המטרות והן כלי המדידה יכולים להשתנות. לדוגמא, ארגון קטן וצעיר בשלב הצמיחה ימדד על פי הצלחתו ליצר מוצר ולהשתלט על נישא בשוק ולאגור לעצמו מספיק משאבי קיום. ארגון שסיים את שלב הפריצה שלו ימדד על בסיס מדדי תפוקה ויעילות. בשלב הבגרות ארגון עשוי להימדד על בסיס פיתוח נישות שוק חדשות או מוצרים חדשים, או על בסיס מידת היכולת שלו לגייס כח אדם נדרש למשימות. ארגון ותיק עשוי להימדד גם על בסיס המידה שבה הוא מתאים את עצמו לקהילות שבהן הוא פועל, ותורם להן ערך.

תנאי סביבה: כאשר משתנים תנאי הסביבה יש שצריך לשנות גם את הקריטריונים למדידת אפקטיביות. זאת כאשר משאבים מסויימים הופכים לפחות- נגישים, כאשר לוחות הזמנים מתקצרים באופן מהותי או טעמי הצרכנים משתנים במהרה. אז מדדי האפקטיביות יחזרו להיות קשורים גם ביכולת לגייס משאבים וגם ביכולת לספק שירות איכותי.

יכולת המדידה של מטרות ושל מידת השגתן: כאשר מדובר במטרות המתורגמות למשימות קלות למדידה, ניתן ליצור בקלות יחסית קריטריונים להצלחה שהם ברי מדידה או לפחות ישנן קירובים טובים למדידה. דוגמא לקושי הינה מדידת ההצלחה של קבוצת כדורסל. בעוד המדד של מספר הנצחונות וההפסדים במהלך הליגה הוא פשוט הרי שהמדד הזה לא מספק

הנחיות ברורות באשר למה שצריך לעשות כדי לנצח. ישנם ארגונים רבים שגם מדד ההצלחה עצמו הוא קשה להגדרה או לכימות – כמו ארגוני בריאות, ארגוני השכלה וארגוני בטחון. בחלקם, קל למדוד אי-הצלחות, למשל, תמותת חולים בבית חולים או מספר חדירות מצידה השני של גדר ההגנה המרחבית. מדדים אלו מסמנים את מספר הכשלים אך אי-אפשר לדעת מהם איך להצליח. למרות זאת, דוגמאות אלו מאפשר להרחיב את תחום המדידה של האפקטיבות לסקלה בעלת צד שלילי וצד חיובי לעומת הסקלות האחרות המציעות רצף ממימד ה-0 (אי-הצלחה או אי-כשלון) למימד החיובי בלבד. זאת במקום המקובלה שבה מנהלים מגדירים כשלון כ'אי-השגת המטרה'. דוגמא לרצף כזה היא הדרך שבה דירקטוריונים מגדירים את האופן שבו יחולקו בונסים למנהלים. כך, ייקבע מדד מינימאלי של הצלחה שעד אליו לא ישולמו בונסים. ממנו והלאה יגדל הבנוס ככל שהמענה ליעדים יצליח עד רמת מקסימום מסויימת (לאחרונה מסתמנת מגמה לדרוש החזר בונסים כאשר מתגלה בדיעבד כשל ניהולי).

קיימות ושלוש שורות אחרונות

להלן תרגיל מחשבתי:

איך ניתן לדרג את ביצועי שלוש החברות הבאות (מבוסס על: (Hubbard, 2009)?

חברה א':

בעלי המניות נהנים מהחזרי דיבידנד גבוהים בחמש השנים האחרונות, אבל מערכת היחסים בין הארגון לעובדיו מאד לא בריאה. רמת החיסורים, התחלופה וההיעדרויות גבוה באופן עיקבי וממשיכה לעלות לאורך השנים. הארגון איננו מאד פופלרי בקהילה שבתוכו מפעליו פועלים ומכוח פעולותיהם של נציגי קהילה שונים הרגלוטארים הסביבתיים השונים מעורבים באופן עמוק בחקירת ההתנהלות השוטפת של המפעלים.

חברה ב':

הארגון זכה בתואר 'המעסיק המועדף' שלוש פעמים בעשור האחרון אבל מצבו הפיננסי איננו יציב. משקיעים פוטנציאליים מעריכים כי הנהלת הארגון מוטה לכיוון העדפת תיגמול עובדים בשכר ובתנאים וכי השקעותיו ב'אחריות חברתית' מוגזמות.

חברה ג':

הארגון ידוע בהיותו 'רוק' אבל מאחורי הקמפיין השיווקי ומותגי מתגלים לא פעם פערים בין אופי ההתנהגות בפועל לבין ההצהרות. הארגון לא עומד הקריטריונים שהוא קובע לעצמו

באשר לתהליכי הייצור שלו ועלויות ההיצור שלו גדלות והולכות. הארגון מפסיד לאחרונה כסף ורמת האמון של העובדים יורדת ככל שפחטורי עובדים מתרחשים יותר ויותר.

המונח Triple Bottom Line (TBL) השתרש החל משנות ה-90 של המאה העשרים כביטוי למגמה של הרחבת תחומי התוצאה של ארגונים אל מעבר להיבט הכלכלי-פיננסי. ככל שנקודת מבט גלובאלית חדרה לתוך חדרי הדיונים של הנהלות הארגונים הגדולים ושל גופי שלטון וחברה, כך ניראה יותר ויותר שמשאבי כדור הארץ המתכלים לא יוכלו להחזיק את אוכלוסיית כדור הארץ המתרבה בקצב מהיר מידי. כתוצאה מכך החל להשתלט שיח ניהולי ופוליטי העוסק בהשפעת אוכלוסיית כדור הארץ על משאבי הכדור והאופן שניתן לנהל אותם בראייה כוללת כך שהגלובוס יוכל להמשיך לספק משאבי קיום לאורך זמן. לכן, מנהלים ביותר ויותר ארגונים עסקיים רואים כיום הצלחה ארגונית על בסיס שלושה מימדים במקביל שעשויים להיות קונפליקטים ביניהם:

הממד הכלכלי- פיננסי: מידת ההצלחה הפיננסית של הארגון בראיית בעלי המניות והמשקיעים

הממד החברתי: מידת ההשפעה של הארגון על החברה והקהילה בהיבטים של קיום רווחה מחד ופגיעה (בריאותית, ערכית) מאידך, בכלל זה בעובדי ובמנהלי הארגון עצמם ובאנשים האחרים המושפעים מפעילותו.

הממד הסביבתי ('הירוק'): האופן שבו הארגון מנהל את המשאבים הסביבתיים המתכלים בדרך של מניעת פגיעה ובדרך של הבאת תועלת ושיפור בשימוש בהם.

גישה זאת מרחיבה כמובן את צורת ההסתכלות על הצלחה ארגונית ואפקטיביות ארגונית. היא מזמינה לבחון את הללו דרך עיניים של יותר מחזיקי עניין בעלי אינטרסים שעשויים להיות מתחרים, ומחייבת הרחבת צורת הדיווח ומימדי הדיווח של הארגונים על פעילותם. כך התרחב הדיווח הנדרש מארגונים עסקיים בשתי צורות מרכזיות:

הרחבת הדיווח במאזן הכספי אל מעבר לנתונים כספיים בלבד

הוספת מכשיר דיווח חדש, 'דוח הקיימות' (דו"ח אחריות חברתית)

מכשירי דיווח אלו מוסיפים מידע על השפעותיו של הארגון בהיבטים חברתיים וסביבתיים על אלו הפיננסיים ומאפשרים להעריך את השפעותיו החיוביות והשליליות של הארגון אל מעבר לאחריותו כלפי בעלי המניות שלו.

גישה זו הוסיפה ממד חדש להערכת התוצאות הארגוניות והיא ממד ההשפעה (impact). כך ניתן להסתכל כיום על מערך התוצאות הארגוניות כעל שרשרת המכילה לפחות שלוש חוליות:

התוצרים הארגוניים הישירים (outputs): המוצרים והשירותים שהארגון מספק ללקוחותיו וצרכניו (כפי שהם יוצאים מ'שערי המפעל')

התוצאות הארגוניות (outcomes): הערך שהצרכנים והלקוחות מקבלים מהשימוש בשירותים או במוצרים שרכשו (ערכי המותג, תחושת הערך העצמי, התועלת הישירה הנגזרת מהשימוש במוצר)

השפעה חברתית – סביבתית (impact): ההשלכות החיוביות והשליליות שיש לקיומו של הארגון ולפעולתו על סביבתו החברתית והפיזית (התועלת או הפגיעה בחברה, בבריאות, בסביבה הפיזית).

להוסיף דוגמאות

ROSI

ההחזר על ההשקעה (ROI) מקובל כמדד מרכזי להצלחה ארגונית בראיית בעלי המניות. על בסיס מדד זה פותח לאחרונה מדד מקיף יותר המתייחס להחזר ההשקעה עבור כלל מחזיקי העניין בארגון (Return on stakeholders investments). גישה זו מבוססת על התפיסה כי לחברה עיסקית ישנם יחסי חליפין עם מגוון משקיעים – שהשקעתם איננה דווקא במושגים פיננסיים ולכן הם נקראים מחזיקי עניין – ולא בעלי מניות. התיאוריות העוסקות ביחסי חליפין בין הפירמה לסביבתה מבחינות בין חילופין כלכליים – המבוססים על יחסי עלות-תועלת מוחשיים, לבין חילופין חברתיים, שבהם ההחזר איננו נמדד באופן מוחשי אלא באופן רגשי או ערכי. ההשקעה הבלתי מוחשית נתפסת ע"י מחזיקי העניין כמתן של כבוד והערכה, גיבוי מתמשך, צירוף חברים, הפגנת איכפתיות ותמיכה חברתית וכד'. הם מצפים כי לתמיכתם המתמשכת בפירמה יינתן ערך ביחסה של הפירמה אליהם. ההבדל בין החזר כלכלי להחזר חברתי הוא שהאחרון איננו מגובה בחוזים והסכמים, אין כללים השולטים על אופי ההחזר, התמורה ועיתויה אינם מוגדרים והוא מבוסס על ציפיות למחויבות הדדית. מערכת ציפיות זו מכוונת בעיקר ע"י ערך ההוגנות – הגינות בחלוקת משאבים, הוגנות בתהליכי קבלת החלטות, והוגנות ביחסים בין-אישיים.

גישת ROSI מכוונת הנהלות של חברות לשים לב למקסום ההחזר על השקעה בנכסים מוחשיים ולא-מוחשיים של מגוון מחזיקי העניין בחברה באופן שיחזק ויתמוך את החברה ויתמוך בצמיחה מתמשכת. האינציקלופדיה לאחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי

(זיכלינסקי, 2008) מציגה תועלות בתחומים רבים בהם הגדלת ערך לבעלי המניות, גידול בהכנסות, הגדלת היעילות התפעולית, גידול בנגישות להון, שיפור במשיכת לקוחות, חיזוק מוניטין ושם המותג, גידול בהון האנושי האינטלקטואלי, הקטנת פרופיל הסיכון, שיפור בחדשנות, יתרון בקבלת רשיונות הפעלה וכד'.

מחזיקי העניין ישפטו את פעולת הארגון בהתאם לאינטרסים שלהם ומנקודת המבט שלהם שפעמים רבות שונה מנקודת המבט של מנהלי הארגון. מכאן חשיבותה/של היכולת של מנהלים 'להכנס לנעליהם' של מחזיקי העניין, למפות את האינטרסים שלהם כפי שהם תופסים אותם, לאפיין את התרומות שלהם לארגון ואת תחושת ההחזר הרגשי והערכי שלהם הם עשויים לצפות, להבין את ניגודי העניינים בין המחזיקים השונים ואת מערכות היחסים שביניהם (מבנה הרשת) ולהבין את מערכת הערכים שלהם. מכלל התמונה הזאת יגזרו תחומי התועלת והתכליות של הארגון. ממנה גם יגזר סוג חדש של דיאלוג בין מנהלי הארגון לבין מחזיקי העניין בו – דיאלוג שמטרתו יצירת קואליציה בנונה לטובת צמיחה מתמשכת של הפירמה.

Shared Values בראיית הגלובליזם ומחזיקי העניין

מאמרו פורץ התודעה של גורו הניהול מיקל פורטר (בשיתוף עם מארק קרמר, 2011) נתן ביטוי למגמה מתחזקת והולכת של ארגונים גלובליים לראות את מחזיקי העניין שלהם בראייה כלל עולמית ולא מקומית בלבד. מאמר זה היווה סיום לסדרה של מאמרים מפרי עטו שעסקו בניסיון להבין את החיבור בין עסקים, פילנתרופיה ו'עשיית הטוב'.

לגישתם הארגונים הגלובליים צריכים להפוך ממי שנתפסים כיוצרי הבעיות של הגלובוס (ע"י פגיעה בערכי הטבע, בעובדיהם, ובקהילות שמסביבן) לכאלו שהן חלק מהפתרון של הבעיות שמהווה האוכלוסיה של כדור הארץ על היכולות שלו לשאת את מעמסת הקיום האנושי. הם רואים ברעיון של 'אחריות חברתית' כמס שפתים בלתי מספק ומראים כיצד הסתכלות על מהלכים של שילוב בין מענה לצרכים של הקהילות למענה לצרכים של הארגונים העסקיים הוא שיהווה את הדרך לקיימות הדדית. כך, חיסכון בהוצאות, הגברת היעילות, פיתוח מוצרים חדשים לשווקים חדשים והנעת גלים חדשים של חדשנות יהוו תוצאה של שיתוף פעולה עמוק בין מגזרי החברה השונים (הראשון – המדינתי, השני- העסקי, והשלישי-

החברתי). הערך המשותף (collective shared value) יוגדר על בסיס שלושת נקודות המבט הללו במשולב.

הם הגדירו (עמ' ???):

“policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.”

על פי גישה זו, הארגון העיסקי משלב לליבת העסקים שלו את האתגרים החברתיים והסביבתיים וממנף את משאביו הייחודיים לתועלת כלכלית באמצעות יצירת ערך חברתי. תהליך זה אמור לספק לגיטימציה לנקודת המבט של רווח כלכלי לבעלי המניות כאשר הוא משולב עם ערך חברתי ליתר מחזיקי העניין, ולהקטין את הניגודיות בין הדרישות והצרכים שלהם. כאשר גישה כזאת מוטמעת בתוך ארגון עיסקי אפשר לבחון כל החלטה עיסקית בראיית תרומתה ליצירת ערך חברתי (הערך החברתי של עיצוב המוצר, מגוון האוכלוסיות שהארגון פונה אליהן, יעילות אנרגטית של תהליכי הייצור, פיזור גיאוגרפי של נוכחות פיזית, בחירת ספקים מתוך הקהילות המקומיות, חיזוק רמת ההשכלה המקומית וכד').

למרות הפופולריות שצברה בקרב מנהלים ויועצים לניהול (בעיקר ככלי לרכישה מחדש של לגיטימציה שעסקים איבדו בעשור האחרון) והתועלת שהיא מביאה בפתוח פרקטיקות פעולה, גישה זאת מאתגרת במיוחד כיוון שהיא מעמידה את מנהלי החברות העיסקיות בפני קונפליקטים ניהוליים שהם לפעמים בלתי פתירים, ולא מעמיקה בהבנת התפקיד שיש לארגונים עיסקיים בחברה (Crane, et. Al., 2014).

There are numerous other writers who made important contributions to the body of thinking in this broad area, such as Jed Emerson's blended value,³ Stuart Hart's mutual benefit,⁴ C.K. Prahalad and Hart's bottom of the pyramid,⁵ John Elkington's work⁶ along with Andrew Savitz and Karl Weber's work⁷ on sustainability and the triple bottom line, David Schwerin's and John Mackay's work on conscious capitalism,⁸ and many, many others. We acknowledge these streams of work in our seminars and teaching—the HBR format does not permit footnotes and is not the place for a literature review

4. S. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World," *Harvard Business Review*, 75/1 (January/February 1997): 66-76; S. Hart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); T. London and S. Hart, eds., *Next-Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press, 2010).
5. C.K. Prahalad and S.L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy+Business*, 26 (First Quarter 2002): 1-14.
6. J. Elkington, "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," *California Management Review*, 36/2 (Winter 1994): 90-100. See also: J. Elkington, *The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation* (Oxford: Capstone Publishing, 2001); J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Chichester: Capstone Publishing, 1998).
7. A. Savitz and K. Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success—and How You Can Too* (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2006); B. Willard, *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line* (Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 2002).
8. D. Schwerin, *Conscious Capitalism: Principles for Prosperity* (Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1998); J. Mackey and R. Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2013).

ecosystem\ Social Impact \בראיית הרשת

ביקורות על הגישה של פורטר וקרמר הביאה להתפתחותה של גישה רחבה עוד יותר להערכת ביצועים של ארגונים. בקורת זאת התמקדה בצימצום שבו הם ראו את נקודת המבט על שאלת התרומה לחברה – נקודת המבט של האינטרסים של הפירמה. כך, התפתחה גישה השוקלת את תרומת הארגון העיסקי לחברה מנקודת מבט של החברה בכללה (Crane, et . Al., 2014; Orr & Sarni, 2015).

הגישה של הסתכלות על השפעה על החברה התפתחה גם מערוץ תיאורטי ומעשי אחר - ההשפעה של קרנות פילנתרופיות וגופי מימון של פתרונות לבעיות שהן חברתיות במקור

והמעסיקות גם את המגזר הממשלתי. גישות אלו מסתכלות על הבעייה החברתית כמוקד העניין ועל הדרכים לדעת האם פעילות מסוימת תורמת להתמודדות עם האתגר, ככלים להחלטה על חלוקת המשאבים. גישה זאת מנסה להבין אילו שיתופי פעולה יביאו יותר ערך לפתרון אתגרים חברתיים מסוימים ואיך להעריך את מידת ההתקדמות בהשגת פתרונות כאלו.

תשומת הלב שניתנת לסוגיות חברתיות מובילה בתורה גם להתעניינות ברעיון של השפעה חברתית (Social Impact). זאת מתוך רצון לפתח בסיסי ידע שיסייעו להתמודד עם בעיות חברתיות ולשנות מצבים חברתיים קיימים. יחד עם זאת, הגישה הרווחת ליצירת השפעה חברתית מבוססת כיום בעיקר בצורה של השפעה בודדת (Isolated impact), כלומר מצב בו ארגונים פועלים באופן נפרד לקדם שינוי חברתי, זאת על אף שהמורכבות המערכתית שמקופלת בתוך הסוגיות החברתיות מעלה את הצורך בפיתוח תצורות ארגוניות מערכתיות מורכבות יותר, שיוכלו לקדם השפעה רב ממדית. מה שמתבקש הוא מעבר מהשפעה נפרדת (Isolated Impact) בה הארגון פועל לבדו לקידום פתרון של בעיות חברתיות מערכתיות לעבר השפעה קולקטיבית (Collective Impact) של שיתופי פעולה בין ארגונים ובין תחומיים לקידום משותף של סוגיות חברתיות.

המושג השפעה קולקטיבית צמח מתוך שיח נרחב שעסק בהשפעה חברתית (social impact) ודרכים לשינוי חברתי משמעותי ובר קיימא במטרה להסביר כיצד ניתן להביא לשינוי משמעותי במצוקות יסוד של החברה. עפ"י התיאוריה הדבר מתאפשר כפועל יוצא של הכוחות החברתיים שפועלים במערכת וכפונקציה של מספר השחקנים ומספר המטרות החברתיות. יחד עם זאת, מושגים אלו עדיין נותרו מעורפלים מידי ולכן לא אפשרו לאמוד את השינויים ולהעריך את מידת ההשפעה החברתית שנוצרה.

במאמר שהתפרסם לאחרונה, קנייה וקרמר (2011, Kramer & Kanian) טוענים כי המכנה המשותף שמסביר את הצלחתם של פרויקטים חברתיים משמעותיים הוא האופן שבו נוצרו מסגרות פעולה עם מגוון רחב של משתתפים בתחומים הרלוונטיים להם. לטענתם, בעיות חברתיות עמוקות ומושרשות, אפשר לפתור רק כאשר פועלים מתוך גישה מערכתית כוללת. יתרה מזאת, באופן ספציפי למגזר החברתי הכותבים טוענים כי השחקנים הפועלים בו חייבים לפעול יחד ובשיתוף השחקנים המצויים גם במגזר הראשון (הציבורי) והשני (העסקי), אחרת יתקשו להשיג את מטרותיהם. כלומר, שיתוף פעולה בין-מגזרי הוא תנאי הכרחי להצלחת ארגוני המגזר החברתי. כותבי המאמר מבחינים בין סוגים שונים של שותפויות (Collaborations) וממליצים על מסגרת פעולה מתמשכת למען אג'נדה משותפת של קבוצת שחקנים מרכזים ממגוון תחומים/מגזרים, שמטרתה לפתור בעיה חברתית בשדה חברתי מסוים.

נראה שהמושג collective impact כפי שהומשג לעיל, מאפשר הבנה בהירה יותר של מהי השפעה חברתית, כיצד לקדם השפעה כוללת ובאיזה אופן ניתן לאמוד את מידת השפעתן של יוזמות חברתיות. בהירות זו מתאפשרת דרך 5 מאפיינים שנחוצים להיווצרות השפעה קולקטיבית, כזו שתוכל להתקיים לאורך זמן (Kania and Kramer, 2011):

1. **אג'נדה משותפת** (*common Agenda*): לכל המשתתפים יש חזון משותף לשינוי (*shared vision for change*) כולל הבנה משותפת של הבעיה/הסוגיה החברתית וכן גישה משותפת לגבי מהו הפתרון ומהו השינוי הרצוי.
2. **מידה משותפת** (*Shared Measurement*): פיתוח מדדים משותפים, איסוף נתונים ומדידת תוצאות באופן עקבי ונרחב המבטיח שכלל השחקנים השותפים ייקחו חלק בתהליך המדידה. פעילות זו מאפשרת לאמוד בצורה מהימנה שינויים על פני זמן, תורמת ליצירת אמון ולחיזוק המחויבות המשותפת של כלל השחקנים.
3. **פעילויות הדדיות מחזקות** (*Mutually Reinforcing Activities*): קיים שוני וגיוון בפעילות שייקחו על עצמם השחקנים השונים לקידום הסוגיה החברתית המשותפת. הם יפעלו בהתאם ליכולות, למיומנויות ולאיכויות הייחודיות של כל שחקן. בה בעת השחקנים יפעלו באופן הדדי ובדרך מתואמת עם שאר השחקנים.
4. **תקשורת מתמשכת** (*Continuous Communication*): נדרשת תקשורת פתוחה ועקבית במגוון ערוצים בין כלל השחקנים. באופן שיאפשר בניית אמון, שיתוף בידע, קידום פעילות ומחויבות מתמשכת לדרך משותפת.
5. **שידרה ארגונית** (*Backbone Organization*): יצירה וניהול של השפעה קולקטיבית דורשת צוות מקצועי הפועל בתוך ארגון שדרה נפרד שמטרתו לשמש כשלד תומך לכלל היוזמה. פעילותו אמורה לסייע להפצת הידע בין השחקנים המשתתפים, לתמוך בתיאומים, לפתח פעילויות משותפות, לקדם מדידה משותפת, לאפשר תקשורת ושיח משותף.

לסיכום, כדי להתמודד עם אתגרי החברה בכללה, אנחנו זקוקים לשיתוף פעולה שממקסם את היתרון היחסי של ארבעה מגזרים משמעותיים:

- העסקים למטרות רווח
- השלטון המרכזי והמקומי
- הפילנטרופים
- המגזר השלישי

הערך המשותף שלהם הוא שיביא לרווחת תושבי הגלובוס.

תחילת הרעיון של מדידת תוצאות של פעילות ארגונית הוא בהסתכלות מנקודת מבטו של הארגון וסיומו בחקירת התוצאות הארגוניות מנקודת המבט של מערכת העל שבתוכה הארגון פועל. סיומת זאת יוצאת מתוך הנחה שלפירמה ישנה תכלית רחבה יותר מאשר לספק ערך כלכלי למחזיקים במניותיה וכי עליה לספק ערך חברתי וסביבתי בנוסף למגוון מחזיקי העניין בה. ומכאן נובע שהערכת בצועיו של ארגון יתבססו על מגוון מדדים מורכבים – חלקים ניתנים לביטוי כמותני וחלקם לביטוי איכותני, ואשר יכול להיות ניגוד בכיוון ההתפתחות שלהם (כאשר האחד עולה השני יורד). מורכבות זאת הופכת את הערכת ביצועי הארגון לתהליך פרשני (אך המסתמך על נותנים) וככזה הוא מושפע מנקודת מבטו של המודד.

מדידת תוצאות ארגוניות

כנגזר משנכתב לעיל צריך מערכת רב משתנית למדידה של תוצאות ארגוניות. להלן נעסוק בשאלת המדידה של ביצועי הארגון ונמקד מבט בכמה מהשיטות המרכזיות, הגישה החשבונאית, גישת המכירות \ שיווק, גישות ניהול הידע, ופרספקטיבת הקיימות.

גורמים המשפיעים על שינויים במדדי האפקטיביות Wogganer 1999

שינויי של מערכות מדידת ביצועים ארגוניים

מתי צריך לשנות

איך משנים?

השתנות עצמית

גישות למדידת ביצועים

מדוע מדידת ביצועים חשובה?

הסיבות המעשיות לשימוש במדידה בארגונים ושל ארגונים יכולה להיות מחולקת לחמש קטגוריות מרכזיות (Neely et. al., 1996) בקרת ביצועים, זיהוי תחומים לתשומת לב מיוחדת, שיפור המוטיבציה, חיזוק בתקשורת ולקיחת אחריות.

פרק זה נציג מספר גישות ונקודות מבט למדידת ביצועי הארגון הדרושים תשומת לב מיוחדת. מדידת ביצועי ארגון למטרות כאלו כוללת הן את מדדי היעילות והן את מדדי האפקטיביות של היחידה שאת הביצועיה רוצים להעריך (Neely, Neely and Platts, 2005; Neely, 1999).

כך, מודלים של מדידת ביצועים משלבים בין מבטים פנים –ארגוניים (המאפשרים אינטגרציה בין ביצועי של חלקי הארגון השונים להשגת התוצאות המצופות מהם) וחוץ ארגוניים (המאפשרים אינטגרציה של הארגון עם סביבתו העסקית להשגת היעדים המצופים ממנו).

על אף שחלק זה עוסק באפקטיביות ארגונית כוללת – של הארגון כולו, יוזכרו כאן הכלים המקובלים למדידת ביצועים ולאחר מכן נתמקד בהללו שבוחנים את הארגון בכללו.

מדידת ביצועי ארגון מבוססת על מגוון גישות ותיאוריות שהחלו מנקודת מבט קיברנטית ועד נקודת מבט הוליסטית יותר – הכוללת גם מדדים שאינם פיננסיים. על פי (Simons, 2000) ו- (Franco-Santos et al, 2007) ניתן לתאר כמה גישות הנוגעות לתפקידי המדידה ומידע הנדרשים:

גישת קבלת ההחלטות: שיפור תהליכי תכנון (הצגת יעדים והשגת משאבים למימושם) ותיאום (שילוב בין חלקי הארגון להשגת היעדים) בכוונה ליצור שילוביות בין אסטרטגיות לפעולות היישום.

גישת הבקרה: המשוב שמבטיח שתהליכי ההמרה בתוך הארגון ובינו לבין סביבתו מותאמים וישנה דרך להניע את העובדים ולהעריך את ביצועיהם. בדרך כלל מדובר הם במשוב הן ממעלה ראשונה והן מסדר שני (single and double loop learning).

גישת אותות האזעקה (signals): כלי מעקב לזיהוי התקדמות או נסיגה על בסיס רמזים וסימנים הנשלחים ע"י מנהלים ועובדים בהקשר לערכים, העדפות, וכיווני התמקדות של תשומת לב ואנרגיות שיביאו להצלחה ארגונית.

גישת החינוך והלמידה: מידת היכולת להבין שינויים בהתנהלות הפנימית ובמתרחש מחוץ לארגון והקשר שלו לחלקים השונים של הארגון עצמו.

גישת התקשורת החיצונית: זרימת המידע (משוב) אל וממחזיקי העניין החיצוניים תוך יכולת השוואה לביצועי עבר וביצועי ארגוני השוואה.

נסכם כי מערכת מדידה הוליסטית טובה צריכה לכלול את ההיבטים הבאים (Ittner and Larcker, 1998):

יכולת הסתכלות היסטורית יחד עם יכולת ניבוי או הכללה אל עתיד בר-חיזוי

יכולת לתגמל התנהגות קצרת-טווח רצויה יחד עם התכווננות ארוכת טווח

יכולת תירגום להתנהגויות משנות מציאות

זהוי אותות מקדימים ועידוד נסיינות

שלמות ומגוון המאפשרים ניהול אינטגרטיבי

שיקוף של איכות התהליכים ושל תפקוד בעלי תפקידים

יכולת להעריך נכסים בלתי-מוחשיים

נציין עוד כי לא כל המדדים הנגזרים מהגדרות אלו נמצאו כבעלי מתאם ברור או כנבאים יעילים לביצועים פיננסיים ישירים כמו רווח או מחזור.

מערכת מדדים שלמה תכלול בדרך כלל מדדים לכל שלביו של מעגל הניהול האסטרטגי באופן המקשר הררכיה של נקודות מבט מלמעלה למטה, חזון ארגוני, יחידות עסקיות, תהליכי ביצוע (דרג אופרטיבי) ויחידות הביצוע עצמן. בהשלמה לכך, מערכת מדידה כוללת לא רק מדדים פיננסיים אלא גם מדדים כמותיים אחרים וגם מדדים איכותניים.

גישות מאזנות למדידת ביצועים

לאורך תקופה ארוכה ביותר גישת המדידה היחידה להערכת ביצועי ארגונים הייתה גישה חשבונאית שמדדה את תרומת הערך של הארגון כלפי הבעלים שלו (מחזיקי המניות) במונחים כספיים בלבד. בעשורים האחרונים התבססה גישה מורכבת יותר של מדידת ביצועי הארגון. גישה זו (שמפתחיה הם קפלן ונורטון - Kaplan, and Norton, 1996, 2004) מנסה להתמודד עם הרעיון שמדדים חשבונאיים המבוססים על מאזן אינם מספקים את המידע הנדרש למקבלי החלטות מחוץ לארגון. בעוד המאזן מספק נתונים כספיים על פעילות שהסתיימה, התברר כי ישנם צרכים גם למידע על תחומים שמדדים פיננסיים אינם מכסים היטב, וגם שמדדים המספרים תמונה על העבר אינם עונים על הצורך להבין את הכוונות והתחזיות לעתיד. גליון נתונים מאוזן (balanced score card) הוא על כן כזה המספק מידע על טווח רחב יותר של פעולות ובאמצעות מדידה שמבוססת על נתונים נוספים לאלו הכספיים. קפלן ונורטון יצרו כלי דיווח המבוססים על תפיסת עולם באשר לשרשת הערך שהארגון מייצר. לשיטתם, המדדים צריכים לספק תמונה תקפה על הביצועים הארגוניים לאורך שרשרת הערך ובכך לאפשר למקבלי ההחלטות להבין איך נוצר הערך הסופי ומה כדאי לעשות כדי לשפרו, אם רוצים בכך. האיור להלן מספק את הראייה הזאת שבבסיסה היא מביאה מבט ליניארי על פיו הערך צומח מלמטה למעלה. התוצאה הפיננסית הינה נגזרת של סדרה ארוכה של פעילויות מארבעה סוגים. השניים העליונים בשרשרת יכולים להיחשב כמדדים חיצוניים לארגון – המשקפים את הערכת מקבלי השירותים והמוצרים על פעילות הארגון והתומאות הפיננסיות שלו.

איור מס': גליון ביצועים מאוזן

[ע"פ נורטון וקפלן]



כתוצאה מפעילות זאת נוצרו יותר ויותר שיטות וכלים להערכת ביצועי כוללים של ארגונים. להלן ייסקרו ארבע גישות מובילות, גישה חשבונאית, גישה שיווקים, גישת מדדי הידע וגישת הקיימות.

גישות חשבונאיות למדידה ודיווח על אפקטיביות ארגונית

הגישות החשבונאיות מבוססות על ההנחה שאפקטיביות ארגונית היא נגזרת של תוצרי הארגון ותפקידי כלי המדידה הוא להעריך את התוצרים הללו (בחלק זה נתעלם ממדידת הגורמים הפנים-ארגוניים המשפיעים על השגת התוצרים הללו). תפקידם של כלי המדידה החשבונאים הינם לא רק לשקף באופן גלוי מידע על התוצאות הארגוניות לגורמים פנימיים וחיצוניים המתעניינים בארגון (למשל לצורך בקרה, תכנון או זיהוי סיגנלים) אלא גם לספק חיווי על כיווני ההתפתחות של הארגון, האסטרטגיה שלו, וההשפעות שלו על סביבתו. הכלים החשבונאיים נשענים במידה מרובה על מידע פיננסי אך לפעמים גם על מידע כמותני אחר שעשוי לספק תמונה כוללת יותר. כיום מקובל כי כדי להבין את ביצועי הארגון הי-אפשר

להסתפק במדד יחיד ונדרשים נתונים על כמה קריטריונים במשותף תוך גמישות לשינוי בהתאם להשתנות הנסיבות וצרכי ההערכה (הגישה 'המאוזנת'). חלוקה אחרת למדדים פיננסיים של ביצועים היא כאלו העוסקים בביצועים לטווח הזמן הקצר לעומת הללו הממוקדים בטוח הזמן הארוך. ההבחנות בין שני סוגי המדדים חשובות בשל הצורך של הארגון לנהל ולבקר הן את הצלחותיו הרבעוניות והן את היכולות ההשרדותיות שלו. מדדים חשובנאים מבוססים רבות על הדוחות הכספיים ויכללו בין היתר:

מדדי רווח והכנסה (ליחידות ארגוניות, לגיאוגרפיות \ שווקים, למותגים \ מוצרים \ שירותים וכד'), ביחס ליעדים או למתחרים, יחסי רווחיות מול מחזורי פעילות, ניתוחי רווחיות ויעילות תפעולית, רווחיות והכנסה של מגזרי פעילות שונים, אשראי לספקים וללקוחות, וכד'.

מדדי החזר על השקעה (ROI) וגובה המנופים הפיננסיים: יכולת גיוס כספים, שינויים בהון העצמי והיחס בינו לבין ההון הכללי (ההון הזר), היחס בין התחייבויות קצרות טווח לארוכות טווח, מכפיל רווח ומכפיל הון.

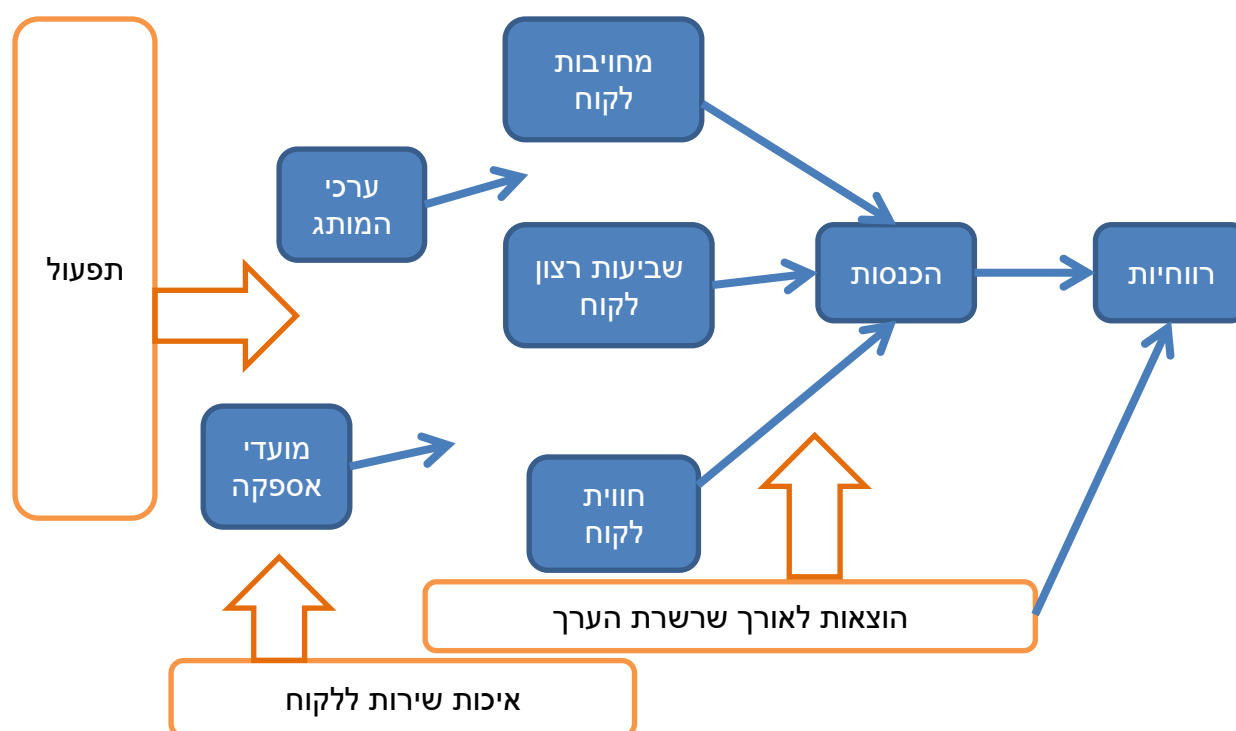
מדדי יציבות וסיכון: אחת הסוגיות שמאד מעניינות את בעלי המניות של החברה הינה רמת הסיכון שיש בהחזקה זו (משקיע בחברה יכול להסיט את השקעתו על בסיס 'תיאבון הסיכון' שלו). מדדים אלו יכללו הון עצמי מול מחזור או רווח, היקף תזרים המזומנים וכיוונו, מדדי נזילות והון חוזר, יכולת 'שירות חוב' על בסיס יכולת החזר של אג"חים (ריבית וקרן) והלוואות אחרות, היבט מיסוי שונים ומדדים אחרים לחיזוי קשיים פיננסיים וכד'.

מחיר מנייה בראיית האטרקטיביות שלה למשקיעים פוטנציאליים, מחזורי מכירה וקנייה בבורסה (סחירות), שיווי מאזני, הערות עסק-חי, רווח למנייה, תשואת דיבידנדים למשקיעים, וכד'.

תקציב כמשקף את תכניות הביצוע של הארגון, היכולת לעמוד בו, לוחות הזמנים הכספיים של הפרויקטים השונים, נקודות החלטה על הזרמות נוספות או (אי-) עמידה ביעדים ונקודות אל-חזור, רמת אי-הוודאות של הכנסות והוצאות מצופות.

הפרספקטיבה השיווקית\ מכירתית להערכת ביצועים ארגוניים

מידת ביצועי המכירה של הארגון מייצגת נקודת מבט מרכזית הכוללת את הערכת ההכנסות של הארגון שמהן נגזרת הרווחיות. באופן מעשי המכירות מייצגות את נקודת הכניסה של התזרים הכספי.



הטבלה משקפת את מגוון המדדים שכדאי להעריך באמצעותם את ההצלחה של ביצועי הארגון כמו, ערכי המותג, עמידה במועדי אספקה, חווית הלקוח במפגשיו עם הארגון ושליחיו, שביעות הרצון של הלקוח ממוצרי ושירותי החברה והאופן שבו כל אלו מתורגמים למכירות ולשולי הרווח של המוצרים והשירותים.

תוצאות הפעילות השיווקית של הארגון

סקרי שירות (לקוח סמוי, סקרי שירות טלפוניים, סקרי שירות פנים- ארגוני – מתוך הנחה שיש קשר בין איכות השירות הפנימי לחיצוני בגלל שאיכות שרשרת השירות הפנימית מעצבת את יכולת המשרת הסופי מול הלקוח מקבל השירות).

מדדי מכירות (למוצר, למוכרן, לתקופה)

KPI's – כלי אבחון להבנת תהליכי המכירה בארגון.

מקובל לחשוב שאיכות תהליך המכירה הינה חשובה מאד להבנת הדרך שבה מוזרם הון לחברה מלקוחות. לכן, למידה על בסיס נתוני מכירה יכולה להוות כלי טוב להבהרת תוצרי הארגון ומידת קבלתם ע"י הסביבה – הלקוחות והצרכנים. מקובל להשתמש במדדים כמו,

צמיחה במכירות: מדד כמותני לקצב הגידול או הקיטון במכירות לתקופה מוגדרת או למספר תקופות (רבעונים למשל). מדד זה יכול לכלול גם השוואה ליעדי מכירה או להצלחות במכירות בהשוואה לתקופת השוואה רלוונטית. בנוסף, במדד זה אפשר להבחין בניפרד בשינוי בכמות הלקוחות לפי גודלם היחסי, לעומת שינוי בכמות היחידות הנמכרות. מדד נוסף יכול להיות הגודל הממוצע של מכירה מבחינת היקף הפריטים או ההיקף הכספי.

הזדמנויות למכירה: מדד המספק תצפית אל העתיד של המכירות של הארגון. המדד הוא בד"כ שיקוף של תכולת המכירה: מכלול של היקף המכירות הצפוי מוכפל בהסתברות הניתנת להתממשות המכירות הללו. מגיעים למדד הזה באמצעות היתוח של השלבים שבהם נמצאים מאמצי מכירות שונים (שלב ההצעה, שלב האישור אצל הלקוח, שלב המימוש \ האספקה, שלב התשלום וכד'). מדד נוסף לבחינת יעילות תהליכי המכירה יכול להיות כמות הסגירה של עסקאות מול כמות ההצעות שנשלחות.

ביצועי המוצרים: מדד המדרג את המוצרים או השירותים השונים לפי היקף המכירות שלהם ולפי מידת התרומה הכלכלית שלהם לחברה. באמצעות כלי כזה ניתן לתעדף אמצעי מכירה לאותם מוצרים בעלי ערך מוסף גבוה או לטפל בקשיי מכירה של מוצרים שמתקשים למכור אותם (כלומר, שאינם עונים היטב לצרכי לקוחות). כאשר שוקלים מה לעשות עם מוצרים בעלי ערך מוסף נמוך יש גם לקחת בחשבון את היקף הכספי של המכירות שלהם (יתכן מוצר בעל ערך מוסף נמוך שהוא מוצר מרכזי בהיקף ההכנסות של החברה או שהוא קשור במכירות של מוצר אחר בעל ערך מוסף גבוה).

שיטות מכירה: מדד הנותן תמונה על היתרון היחסי של שיטות מכירה שונות כמו מכירות טלפוניות, דרך דו"אל, מדלת לדלת, לפי שטחי מכירה בחנויות במיקומים שונים (ברחוב, בקניונים) ועוד. מדידה כזאת תספק לארגון כלים לבחירת תצורות מכירה מועדפות גם על בסיס עלות מעשה המכירה עצמו.

נגישות (reach): מדד המתייחס בסיסי הנתונים הקיימים בחברה שבאמצעותם אפשר להגיע ללקוחות ולקוחות פוטנציאליים עם מסרים שיווקיים. אלו כוללים, מנויים לבלוגים, חברים ברשתות חברתיות, רשומות של כתובות מייל וכד'. התוצאה החשובה של בסיסי הנתונים הללו הם היכולת ליצירת 'לידים'.

מדדי מהירות תגובה: מהירות התגובה לפניות מבחוץ (בשעות) משקפת את יכולת החברה להיות ראשונה בתחרות ולהבטיח שהלקוח מקבל תגובה אפקטיבית המתאימה ללוח הזמנים

של קבלת ההחלטות שלו. מדידה של מהירות ה- follow-up תשקף את יכולת החברה להגיב לפעולות מכירה ואת הנחישות לענות לצרכים של הלקוחות ואת היכולת לספק מידע רלוונטי לשאלות של הלקוח בזמן.

פעילות ברשתות חברתיות: זהו כלי מדידה חדש יחסית שתועלתו עדיין לא התבהרה במחקרים. מדדים כמו רמת חשיפה של הארגון במדיות חברתיות שונות, סוג החשיפה, היקף וכמות הדיאלוגים, מכירות ברשת שנוצרות מדיאלוגים בחדרי צ'אט יכולים לשמש לפיתוח האינטואיציה של הארגון לגבי היעילות של המהלכים החדשים הללו.

פרספקטיבת הידע להערכת ביצועים ארגוניים

בזמננו מידע וידע מהווים יתרון תחרותי. ידע הוא בעל עוצמה רבה יותר לפעמים אפילו מאוצרות טבע, מתעשייה כבדה ומחשבוניות בנק שמנים. לארגונים המצליחים יש נכס שהוא לפעמים בעל ערך רב יותר מנכסים פיזיים או פיננסיים: יש להם הון אנושי. אולם, ארגונים רבים מידי ממשיכים להתייחס אל ידע כאל משאב אישי (השייך לפרט) במקום כאל משאב ארגוני (השייך לארגון). ב'עידן הידע' שבו היכולת לנהל ידע הינה תהליך קריטי להישרדות ארגונית, המדידה של המידה שבה הארגון מצליח להשיג את הידע הדרוש לו ולמנף ממנו הצלחות ארגוניות היא חשובה ביותר. ארגון צריך להעריך את מידת הצורך שלו להשקיע ביצירת ידע מול היכולת לקנות ידע קיים. לצורך כך עליו לעקוב אחרי התפתחות הידע בתחומי העניין שלו באופן שיאפשר לו ליצור יתרון תחרותי מתמשך על בסיס ידע ייחודי הן על התנהגות השוק, הן על טכנולוגיות הייצור והשירות, והן על איכות ההון האנושי. לכן, מדידה של הצלחת הארגון בהשגת הידע הנדרש לו (וגם האופן שבו הוא מממש את הפוטנציאל שבידע הזה) היא כלי המאפשר לזהות עמידות עתידית של ארגון. לכן, כדאי לברר את:

הדרכים שבהן הארגון מצליח להשיג את הידע הנדרש לו (למשל, במונחי אטרקטיביות להעסקת אנשים בעלי המומחיות הנדרשת לו)

באילו היבטים המוצרים והשירותים שלו מבוססים על ידע ייחודי (מגובה בפטנטים?) הנותנים ערך מיוחד לבעלי עניין מסויימים

דרך מקובלת לברר את ביצועיו של ארגון במימד הידע היא באמצעות מדידת מרכיבי הון הידע הנגזרים מידע הנישא ע"י האנשים בארגון (מיומנויות כלליות, ייחודיות, קנייניות וגישות לחיים), מידע תהליכי (ייצור, חומרי גלם, ניהול שינוי טכנולוגי, שחיקת הון אנושי), מידע על

לקוחות (בידול, סיווג, נגישות) ומחדשנות - ראשוניות. ביצועי הארגון הנגזרים ממרכיבי ההון הללו יבואו לידי ביטוי בשני המדדים האחרונים, ייחודיות הלקוחות וחדשנות בהשוואה למתחרים. כלי המדידה המרכזי הוא מידת ההחזר על ההשקעה בהון האנושי. זאת אפשר לעשות ע"י שימוש במדדים² כמו (ראה למשל, Fita-enz, 2000):

מדדי השקעה:

עלויות של פעולות כמו גיוס, הדרכה, רווחה ופתוח אנשים

עלויות גיוס ייחודיות לצורך גיוון תעסוקתי

רמת תיגמול ותמריצים עודפת של אנשי מפתח בתפקידי מפתח

מנגנוני תיעוד, והמרה של ידע סמוי ('תורה שבעל –פה") לידע ארגוני ממוסד ואגור באופן זמין (digital data bases)

השקעה במחקר ופיתוח טכנולוגי ומדעי

מדדי שחיקה

תחלופה ונטישה לעומת יציבות ונוכחות (מספר משרות לא –מאוישות ומשך הזמן לגיוס)

התיישנות ידע ויכולות, ותחלופה כפויה בגלל גיל או קושי ברכישת יכולות חדשות נדרשות

ידע בסיכון ותלות במומחים קריטיים שעזיבתם מסכנת את ביצועי הארגון

מדדי מוטיבציה כמו שביעות רצון, רצון לעזוב, אחוזי קידום, קשרים חברתיים בעבודה

מדדי החזר:

מחזור, הכנסה ורווח למשרת אדם

החזר השקעה על הון אנושי (מחושב על כלל ההכנסה של הארגון פחות הוצאות השכר ביחס לעלות השכר

מרכיב הידע בערכי המותג

² התרגום של המושגים הללו לערכים מדדים עשוי להיות ייחודי לכל ארגון וארגון.

חסכון המתקבל מהארכת המשך הממוצע של ההשתייכות של עובדים קריטיים
לארגון

מדדי חדשנות

יידע ייחודי לעובד ומידת החידוש של ידע לעובד לתקופת זמן

אתגרי חדשנות במוצר ובשירות וכמות פרויקטי ניהול חדשנות בארגון

מרכיבי החדשנות בתפיסת המותג אצל לקוחות רלוונטיים

רמת ציונים במבחני חדשנות ויצירתיות בתהליכי המיון והגיוס

כמות פטנטים וסוגיהם

אחוזי השקעה בפתוח וחדשנות מתוך מחזור עסקים שנתי

פרספקטיבת הקיימות למדידת ביצועי הארגון

מדידת השפעה (impact)

לפי גישת הקיימות מדידת הארגון צריכה להכיל מימדים המשקפים את האופן שבו הארגון צומח תוך כדי תמיכה או לפחות אי-פגיעה בצרכי הקיום ארוכי הטווח של מחזיקי העניין השונים בו (Hockerts, 1999, p. 32).

אם כלי הדיווח שתוארו לעיל עסקו בנקודות המבט של מעריכים פנימיים לארגון יחד עם מחזיקי המניות הרי שכיום ברור שנקודת המבט של מחזיקי העניין בכללם לא פחות חשובה (Srimai, S., Radford, J. and Wright, C. (2011)). לכן, התפתחו כלי מדידה ודיווח העוסקים במנעד רחב יותר של תחומי עניין.

דוח אחריות חברתית – תאגידית

דיווח על אחריות חברתית המשקף במשולב את השפעת הארגון על הכלכלה החברה והסביבה הוא מנגנון יחסית חדש בהווה הארגונית. ארגונים רבים – בעיקר בעלי נוכחות גלובלית עושים זאת מיוזמתם ואחרים עושים זאת מתוך היענות לדרישות חיצוניות (רגולטוריות או של הקהילה) ומתוך רצון לבסס את המותג. בהיותו בראשית דרכו עדיין לא התגבש מנגנון אחיד לדיווח (כמו GRI) וארגונים רבים נענים בצורות חלקיות למודלים דיווח

מקיפים שהוצעו להם. התוצאה היא קושי להשוות ביצועי עבר להווה ולכוונות לעתיד, כמו גם קושי בהשוואה בין ארגונים שונים גם כאשר הם פועלים באותה סביבה עיסוקת.

הממד הכלכלי:	הממד הסביבתי:	הממד החברתי:
☐ נתונים פיננסיים- הכנסות, הוצאות.	☐ פליטות של מזהמים לאויר ולמים.	☐ פיתוח קהילתי ומעורבות בקהילה.
☐ השפעת הפירמה על הכלכלה של האזור בו היא פועלת.	☐ השפעות על הסביבה לאורך מחזור חיי מוצר	☐ זכויות עובדים- גיוון, שכר שווה לעבודה שווה, שכר מינימום, עובדי קבלן, פערי שכר.
☐ השפעת הפירמה על מצבם הכלכלי של עובדיה.	☐ הפרת חוקים וקנסות.	☐ שמירה וטיפול זכויות אדם.
☐ השפעת הפירמה על מצב כלכלי של לקוחות וספקים.	☐ שימוש בנייר.	☐ טיפוח אתיקה ואקטיביות בהעלאת הרף האתי.
☐ רמות סיכון בהשקעות והנפקות של החברה מול משקיעים מוסדיים ומחזיקי מיעוט	☐ מוצרים "ירוקים".	☐ אחריות על התנהלות ספקים בשרשרת אספקה.
☐ טיפול בחובות כלפי ספקים ובחובות אבודים של לקוחות	☐ היקף השקעות של הפירמה בהיבטים סביבתיים - פיזיים	☐ לקוחות

עקרונות הדיווח (GRI-G4)³

מטרת הדיווח הינה לעדכן את המעניינים בארגון על אופן שבו הוא מטפל בסוגיות של השפעה על הסביבה ומה מידת התקדמותו לאור מטרות שהציב לעצמו. הדרך לקבוע את תכני הדיווח מבוססת על העקרונות הבאים:

מחזיקי עניין: הארגון צריך לזהות את מחזיקי העניין המרכזיים שלו ולהבהיר באיזה אופן הוא מגיב לאינטרסים שלהם ולציפיות (הסבירות) שלהם. המענה צריך להתבטא הן בקביעת תחומי הדיווח והן ברמת הפירוט של הדיווח כדי שמחזיקי העניין יוכלו להשתמש בו לצורך

³ מבוסס על: Global Reporting Initiative, 2013 . www.globalreporting.org

קבלת ההחלטות שלהם לגבי הארגון. כל אלו באופן שמחזק את המעורבות והדיאלוג עם מחזיקי העניין ושבונה את האמון שלהם בארגון המדווח.

ההקשר הסביבתי המקיים: הדיווח צריך לעגן את הביצועים של הארגון בהקשר הרחב של הקיימות. כך, הדיווח יכלול את תרומתו של הארגון לשיפור העידי בהיבטים סביבתיים רחבים הרלוונטיים לתחומי הפעילות שלו, המגמות בסביבה החברתית (הסוציו-כלכלית) שבו הוא פועל (לדוגמא, רמות שכר ופערי שכר) והאתגרים האקולוגיים שבסביבתו הפיזית (לדוגמא, זיהום סביבה), המטרות הסביבתיות הלאומיות (לדוגמא, שיפור איכות האוויר) ובראיה גלובלית (לדוגמא, שינויי אקלים). הדיווח אמור לכלול קישור בין האסטרטגיה הארגונית לבין המענה לאתגרים החברתיים והסביבתיים.

איזון בין התקדמות לאתגרים: הדיווח צריך לשלב בין ההצלחות וההתקדמות לבין האתגרים שעומדים לפיתחו ולגבש את יעדי ההתקדמות שלו לקראת הדיווח הבא. במסגרת זו דיווח מלא מספק תחומי תוכן ברורים שבהם חלה התקדמות (כמו שיפור בשכר המינימום או הקטנת טביעת הרגל הסביבתית), יחד עם תחומים שבהם לא חלה התקדמות מספקת (כמו זיהום מים או גיוון תעסוקתי). האיזון הבלתי מוטא (כלומר הכולל גם תוצאות 'טובות' לארגון וגם 'גרועות') יקל על מחזיקי העניין להעריך באופן אמין לאן פניו של הארגון. בנוסף על הדיווח להשתמש בכלים עיקביים וככל האפשר מקובלים, כדי שיהיה ניתן לבצע הן השוואות היסטוריות לגבי הארגון עצמו והן להשוואות לארגונים אחרים רלוונטיים.

הקשר בין מדדי ביצוע לתיגמול בכירים

דוגמא דרך מודלים לתגמול הנהלות בכירות: המדדים שבהם משתמשים כדי לתגמל

מידה בדרך של מחקרים טבעיים

מהספר WHY

הצלחה במונחי מותג

זיכלינסקי, ניר (ערוך וכולב) (2008): **האינציקלופדיה לאחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי** הוצאת זיו-האפט רואי חשבון.

Cameron, K. S. (1984). "The effectiveness of ineffectiveness." *Research in Organizational behavior* 6: 235-285.

Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence, and Dirk Matten(2014): "Contesting the Value of "Creating Shared Value" CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 56, NO. 2 pp. 130-153

Etzioni, A. (1960). "Two approaches to organizational analysis: a critique and suggestion." *Administrative Science Quarterly* 5: 257-258.

Fita-enz, J. (2009): **ROI of Human Capital** Amacom

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement System, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 781-801.

Hockerts K. (1999): "Sustainability radar". Greener Management International **25**: 29–49.

Graham Hubbard (2009): " Measuring Organizational Performance:

Beyond the Triple Bottom Line" Business Strategy and the Environment. 19, pp. 177–191

Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998). "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." *Journal of Accounting Research* 36 (Supplement): 1-35.

R.S. Kaplan, D.P. Norton, (, 1996.): **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA

R.S. Kaplan, D.P. Norton, (2004): **Strategy Maps** Harvard Business School Press.

A. Neely, J. Mills, M. Gregory, H. Richards, K. Platts, M. Bourne, (1996): "Getting the Measure of Your Business, Findlay Publications, Horton Kirby, UK.

Neely, A, Gregory, M. and Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.

Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What next?, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.

Stuart Orr & William Sarni , (2015), "Does the concept of "creating shared value" hold water?", *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 Iss 3 pp. 18 – 29

Talcott Parsons (1956): "Suggestions for a Sociological Approach to a Theory of organizations-I," Administrative Science Quarterly, 1, pp. 63-85

Michael E. Porter and Mark Kramer (2011): "Creating Shared Value" Harvard Business Review Vol. 89 (1-2), pp. 62-77

Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis." *Management Science* 29: 363-377.

Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983): "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis" Management Science, 29, pp. 363-377

Simons, R. (2000): **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Srimai, S., Radford, J. and Wright, C. (2011). Evolutionary Paths of Performance Measurement: An Overview of Its Recent Development, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 662-687.

Dean R. Spitzer (2007): **Transforming Performance Measurement** AMACOM p. 100

Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore (1967): "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness". American Sociological Review

שאלות

תאור מצב כללי

מה מצבו הפיננסי של הארגון? מאזני? תזרימי? התחייבויות?

מהו גרף המכירות שלו?

מהי רמת הרווחיות שלו?

מהם ערכי המותג שלו?

מהם מאפייני מערכת היחסים שלו עם ספקים מרכזיים?

מחזיקי עניין:

מהי השפעתו על רשת מחזיקי העניין בו? על אילו אינטרסים שלהם (של מי?) הוא עונה בהצלחה?

מה רמת הסיכון \ ההזדמנות למשקיעים?

מה רמת מחוייבות הבעלים לארגון? איך היא באה לידי ביטוי?

במה הוא אטרקטיבי לעובדים? מה כותבים עובדים שלו (לשעבר?) ברשתות חברתיות?

מערכת פתוחה ואפקטיביות

באיזו מידה הארגון משיג את יעדיו העסקיים? ביחס למטרותיו? ביחס למקובל בענף?

איך הוא מצליח להשיג את המשאבים להם הוא נזקק לצורך קיומו? מה חסר? מה בעודף?

במה הסביבה העסקית תלויה בארגון ובתוצריו?

מהו השלם שהארגון הוא חלק ממנו ומה הוא תורם לשלם הזה?

באילו היבטים הוא ממלא את יעודו? באילו לא?

הארגון כחלק מרשת או אקו-סיסטם

מה התרומה של הארגון לאקוסיסטם אליו הוא משייך את עצמו? מה תגובת שותפיו אליו?

עד כמה הארגון 'מקיים' (sustainable)?

באיזו דרך הארגון מתחזק את יחסיו עם שותפיו העיסקיים? מה רמת התלות היחסית ביניהם?

איך הארגון מתייחס להשלכות פעולותיו על הדורות הבאים?

מה מידת פתיחות הדיווח שלו בענייני דיווח חברתי \ אחריות תאגידית \ אחריות חברתית?

מידת ההשפעה של הארגון

מהן ההשלכות החיוביות והשליליות של פעילות הארגון על סביבתו החברתית והפיזית?

אילו ביקורות מופנות כלפיו \ נכתבות עליו בתקשורת הציבורית \ חברתית?

שינויי של מערכות מדידת ביצועים ארגוניים

מתי צריך לשנות

איך משנים?

השתנות עצמית