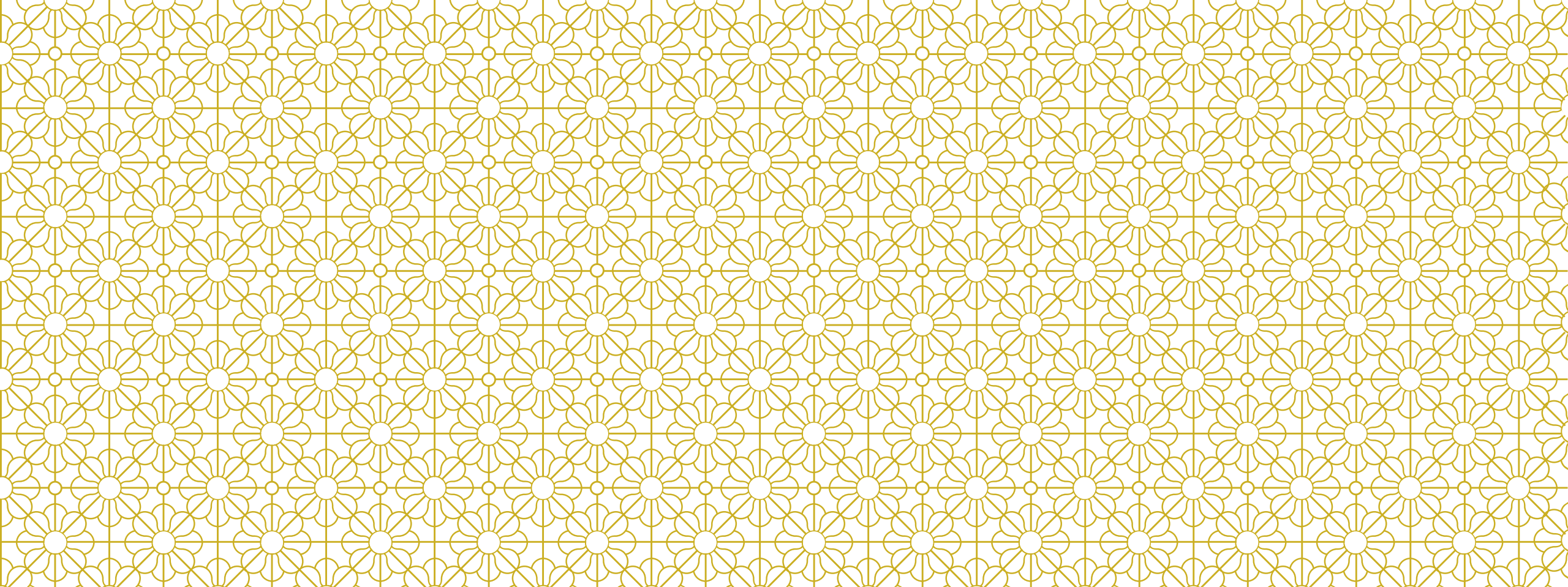




מדדי ביצוע והצלחה

המחלקה לארגון ושיטות
אוקטובר 2017

עיקרי המצגת

1. מהם מדדי ביצוע והצלחה?
2. הגדרת מדד.
3. סוגי מדדים.
4. המטרות העיקריות בבניית מדדים.
5. עקרונות בבניית מדדים.
6. שיטות לבניית מערכת מדדים.
7. תבנית להגדרת מדדי ביצוע והצלחה.
8. דוגמאות למדדים.



מהם מדדי ביצוע ובקרה ?

1. מדד ביצוע והצלחה הוא אחד מכלי הנדסת תעשייה וניהול.
2. מדדי ביצוע והצלחה נקראים כך, משום שהם נועדו למדוד את האופן שבו הארגון קרוב להצלחה ביעדים שהגדיר לעצמו במסגרת זמן נתונה.
3. כלי ניהולי, המאפשר זיהוי נקודות חוזק ונקודות טעונות שיפור בפעילותו השוטפת.



הגדרת מדד:

ערך המייצג את **רמתו של מאפיין מסוים**, כדרך להשוות בין רמות שונות של מאפיין זה בזמנים שונים או במקומות שונים. מדדים **מספקים מידע לחוקרים, למנהלים ולמקבלי החלטות** לגבי השינויים באובייקט הנמדד, כגון: בעלי תפקיד, ארגונים, תהליכים.



סוגי מדדים:

מדדי כמות - במדד זה נשתמש כשנרצה לקבל מידע על שינוי/חוסר שינוי במידה כלשהי באופן יחסי.

לדוגמא מספר סטודנטים נרשמים לשנה"ל, מספר מוצרים מיוצרים בפרק זמן מוגדר. מדד כמותי מציג מידע על **שינוי במספר אירועים כלשהם שהתרחשו**.

מדדי איכות – מסבירים ומאפיינים את **איכות המוצר או התהליך, מתרגמים איכות נמדדת למספר**.

לדוגמא מפעל שמייצר מוצר כלשהו ובו קיימת מערכת מדדי איכות, במקרה זה המדדים יבדקו לא את כמות המוצרים שמיוצרים במפעל אלא את איכותם, או את איכות תהליך הייצור. מדדי איכות נוספים עשויים להיות שביעות רצון ואיכות השירות או המצור- מנקודת מבטו של הלקוח, העובד, בעל העניין וכדומה.

מדדי כמות ואיכות מתחלקים גם ל **מדדי תהליך**-מודדים את שלבי ותוצרי הביניים של התהליך או **מדדי תוצאות**- מודדים את הפלטים של התהליך.

דוגמא למדדים ברשות הדואר:

מדד כמותי יכול להיות משקל הדואר היוצא לחו"ל כל יום- מדד זה ייתן לנו חיווי על כמות הדואר לחו"ל שאנשים שולחים יום- יום, לעומתו מדד שמודד מספר מכתבים לחו"ל שמגיעים ליעדם הוא **מדד איכות** שמודד איכות תהליך טיפול בדואר יוצא לחו"ל, אף על פי ששניהם מודדים כמות או מספר של מכתבים, המשמעות של המידע המדווח היא שונה.

המטרות העיקריות של מדדי ביצוע:

✓ זיהוי מגמות לאורך זמן ואיתור שיפורים וחריגות מהיעד הרצוי.

✓ קבלת החלטות המבוססות על **מידע זמין ועדכני**, על בסיס נתוני העבר.

✓ **השגת שיפור מתמיד** ע"י איתור צווארי בקבוק ומוקדי חוסר יעילות ונקיטת פעולות לשיפורם.

✓ שיקוף ביצועים באמצעות המדדים בכדי **ליצור מוטיבציה** בקרב העובדים.



עקרונות בבניית מדדים:

1. מערכת המדדים תיגזר ותתבסס על יעדי הארגון והמטרות האסטרטגיות של הארגון.
2. המדדים יהיו אובייקטיביים, אינם תלויים בפרשנות סובייקטיבית של המודד או הנמדד.
3. המדדים יתבססו על נתונים מהימנים וקבועים.
4. ניתן לאסוף את המידע עליהם באופן זמין.
5. המדד יהיה יחסי תפוקה ליחידת זמן/לאדם/לגורם. (לדוגמא- במקום מספר פניות, מספר פניות בשעה לנציג).
6. ניסוח מדויק, חד משמעי ומובן לכלל עובדי הארגון.
7. ניהול מערכת המדדים יתבצע על ידי קבוצה מתוך הארגון.
8. מערכת המדדים תשתמש בנתונים הנגזרים מתוך תהליכים קיימים בארגון.
9. המדדים אינם מטרה אלא אמצעי להנהיג שיפור מתמיד בארגון.

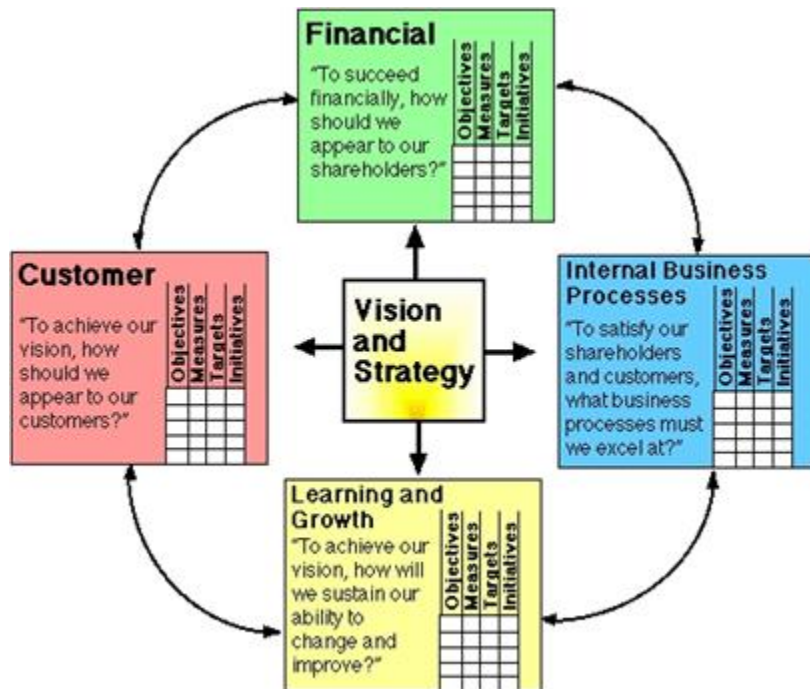
שיטות לבניית מערכת מדדים

מודלים ומתודולוגיות לאפיון מערכות מדדי ביצוע והצלחה

על מנת לבנות מערכת מדדים יעילה שתספק מידע איכותי, נכון ונחוץ, יש לבחון את אסטרטגיית ויעדי הארגון ועל פיהן למקד את המדידה בתהליכים שיווקיים שונים או בגורמים שונים, שישרתו את האסטרטגיה והיעדים. ישנן מספר שיטות לאפיון וניסוח מדדי ביצוע והצלחה לארגונים.

1. סרגל מדדים מאוזן – **Balanced Scorecard** - גישה ניהולית

בנושא מערכת מדדים פותחה בשנות התשעים המוקדמות על ידי שני חוקרים מארה"ב. הגישה עוסקת במערכות ניהול מתקדמות המבוססות על (BSC (Balanced Scorecard שמאפשרות לקשר את המטרות והאסטרטגיה של הארגון עם הפעולות והביצועים העסקיים כגון: פיננסים, שירות לקוחות וכו'.



שיטות לבניית מערכת מדדים

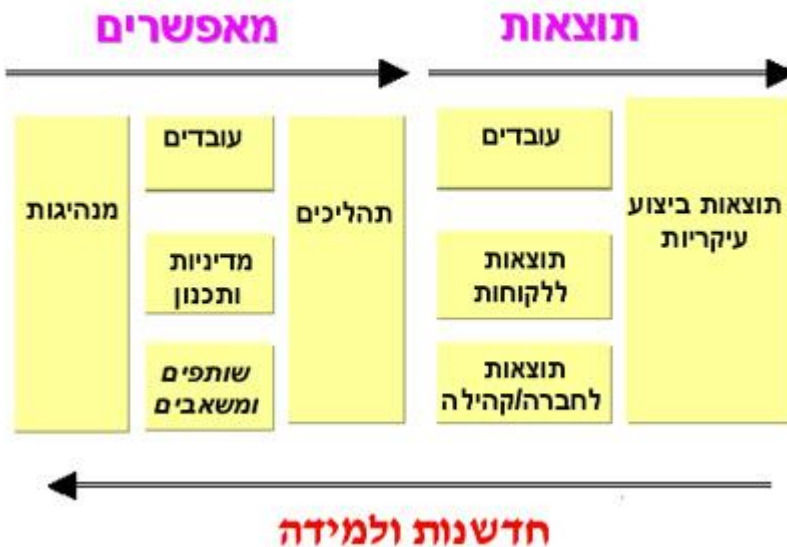
The SMART System .2

Strategic Measurement and Analysis Reporting Technique

שיטה זו פותחה בסוף שנות השמונים, השיטה מציגה את מערכת המדדים בצורה של פירמידה המשקפת מבנה אסטרטגי של ארגון.



מרכיבים עיקריים



(European Foundation for Quality Management) EFQM .3

המודל האירופאי למצוינות הארגונית של ה-EFQM, המהווה מערכת אסטרטגית לקידום האיכות והמצוינות פועל כבר משנות ה-90. מערכת ה-EFQM מציגה באופן מושכל את הקשר שבין התשומות לבין התוצאות בארגון.

תבנית להגדרת מדדי ביצוע והצלחה

שם המדד:		הגדרת שם המדד כולל את הגורם הנמדד ואופן החישוב.
תיאור המדד:		תיאור מפורט של מה מודד המדד, ואיך מבצעים את המדידה.
תהליך / גורם נמדד:		מהו התהליך שמודד המדד.
אופן חישוב המדד:		הדרך בה מחשבים את המדד.
נתונים נדרשים ומקורם:	נתונים	מקורות
	הנתונים המשמשים לבחינת התהליך.	המקורות לאיסוף הנתונים.
תדירות ההפקה:		בכל כמה זמן נאספים הנתונים.
אופן הצגת המדד:		הדרך להצגת הנתונים שנמדדו באופן גרפי וטבלאי.
רזולוציית המדידה והיררכיית מקבלי המדד:		הדרגים המקבלים את ניתוח המדד ובאיזו רמת עומק (תדירות/פירוט).
הגדרת יעד כמותי למדד:		מה נרצה שיהיו התוצאות בסופו של דבר.
תועלת המדידה ומידע ניהולי מופק		- קבלת החלטות המבוססות על מידע זמין ועדכני. - השגת שיפור מתמיד ע"י איתור צווארי בקבוק ומוקדי חוסר יעילות ונקיטת פעולות לשיפורם.



דוגמאות



דוגמא 1: מס' דברי דואר פנימי וחיצוני לעובד

מס' דברי הדואר –פנימי וחיצוני לעובד		שם המדד:						
מדד זה בוחן את היקף /כמויות הדואר הממוצעת לעובד.		תיאור המדד:						
$\frac{\text{משקל שקים שנאספים}}{\text{מספר תקנים ביחידה}}$		אופן חישוב המדד:						
<table><tr><th>נתונים</th><th>אופן מדידה</th></tr><tr><td>משקל שקים נאספים – דואר פנימי</td><td>ממוצע של השבוע השני בחודש הנמדד</td></tr><tr><td>משקל שקים נאספים – דואר חיצוני</td><td>ממוצע של השבוע השני בחודש נמדד</td></tr></table>		נתונים	אופן מדידה	משקל שקים נאספים – דואר פנימי	ממוצע של השבוע השני בחודש הנמדד	משקל שקים נאספים – דואר חיצוני	ממוצע של השבוע השני בחודש נמדד	נתונים נדרשים ואופן מדידתם:
נתונים	אופן מדידה							
משקל שקים נאספים – דואר פנימי	ממוצע של השבוע השני בחודש הנמדד							
משקל שקים נאספים – דואר חיצוני	ממוצע של השבוע השני בחודש נמדד							
אחת ל- 3 חודשים: 9 , 6 , 3 ,12								
המדד יוצג כגרף עמודות הכולל השוואת היחס לחודשים הקודמים ולשנים הקודמות.		תדירות ההפקה:						
		אופן הצגת המדד:						

דוגמא 2: איכות המידע הניתן לפונים.

איכות המידע שניתן לפונים				שם המדד:
המדד נועד לעקוב אחר איכות השירות הניתן לפונים באמצעות בחינת מקצועיות המוקדנים ומתן מענה הולם ומספק לשאלות הפונים.				תיאור המדד:
מדד זה בוחן את איכות השירות מבחינת איכות המידע שניתן לפונים במוקד (מידת דיוק, עדכניות, מקצועיות, מענה לשאלה).				תהליך / גורם נמדד:
✓ מבחנים תקופתיים למוקדנים שיכללו את הנושאים עליהם נדרש לתת מענה. ✓ הפעלת "פונים" מדומים שידרגו את איכות המידע על פי סקלה שתקבע מראש.				אופן חישוב המדד:
נתונים		מקורות		נתונים נדרשים ומקורם:
ציונים של מבחני ידע		לא קיים במערכת		
דירוג של פונה "מדומה"		לא קיים במערכת		
אחת לחודש				תדירות ההפקה:
• ציון במבחן ידע • ממוצע דירוגי פונים "מדומים"				אופן הצגת המדד:
המדד יוצג כגרף לכל מוקדן הכולל השוואה לתוצאות של ה-4 חודשים אחרונים + קו מגמה. כדי לבחון את האיכות המידע כפונקציה של הזמן.				
מקבל		רכזת מוקד מידע ושירות	ראש מנהל תלמידים	רזולוציית המדידה והיררכית מקבלי המדד:
מדידה				
ציון מבחן ידע		✓	✓	
ממוצע דירוגי פונים "מדומים"		✓	✓	הגדרת יעד כמותי למדד:
יש לשאוף שהציון והדרוג של כל מוקדן יהיו מקסימאליים ותהיה התאמה (קורלציה) בין שתי התוצאות.				
▪ מדד זה מאפשר לבצע מעקב אחר תפקוד המוקד, וכן לבחון את עקומת הלמידה של המוקדנים החדשים. ▪ ניתן להשוות בין תוצאות מבחני הידע ודרוג פונה "מדומה", לבחון התאמה / אי התאמה ונקוט פעולות נדרשות בהתאם. ▪ ניתן לאתר מוקדן מצטיין שישמש כחונך, ע"י השוואה בין הציונים והדרוגים של כל המוקדנים. <u>הערה:</u> יש לבצע תקיפות למבחנים.				תועלת המדידה ומידע ניהולי מופק