

הוודאות מעוררת חרדה ועירנות כאחת

"אנו מטפלים בתחושת העמימות על ידי יצירת תחושת סדר מדומיין ודרך קשר אל האובייקטים המציעים מידה של ביטחון", אמר ד"ר ישראל כ"ץ - מרצה בכיר באוניברסיטה העברית ♦ רינת פירסט, צים: "החלטנו על הקמת יחידה ייעודית להגדרת תשתיות מדידת ביצועים ויצירת מתודולוגיה ארגונית. האתגר היה בניהול השינוי ובשיתוף השטח"

יוסי הטוני

"ארגון יכול לעבוד מצוין על בסיס הכללים ולהגיע למקומות רעים", אמר ד"ר כ"ץ. "התנהגות תבונית לא מבטיחה הצלחה. יש לעסוק באופן בו מוגדרים דברים, לעסוק במהות הנתונים הנאספים והאם יש שפה משותפת לכך. יש לזכור שהרבה הכרות שנויות במחלוקת". הוא סיכם באומר, כי "מדידה והערכה חשובות לארגונים, אך הן כרוכות בנכונות למבט לטווח ארוך ובהשקעה ניכרת. ראוי להכיר מלכתחילה במגבלות המדידה וההערכה יחד עם הצורך לשקלל כלים ותהליכים".

רינת פירסט, מנהלת מחלקת תכנון מערכות ובקרה (EPM) בצים, הציגה סיפור לקוח. לחברה, אמרה, יש מחזור של 4 מיליארד דולרים, נפח הובלה שנתי של 2.5 מיליון רגל מעוקב, 700 אלף שטרי מטען, 100

היא הוודאות שמלווה את חיינו היא מעוררת חרדה וערנות כאחת, היא מגבילה ומאתגרת", כך אמר ד"ר ישראל כ"ץ, מנכ"ל צפנת - מכון למחקר פיתוח וייעוץ ארגוני, ומרצה בכיר באוניברסיטה העברית והפתוחה.

כ"ץ היה דובר המפתח במפגש של פורום IBI מבית אנשים ומחשבים, אשר נערך במלון שרתון בתל אביב. המפגש דן בניהול ביצועים, מדידה ארגונית וניהול סיכונים.

לדברי כ"ץ, "אנו מטפלים בתחושת העמימות על ידי יצירת תחושת סדר מדומיין ודרך קשר אל האובייקטים המציעים גשטאלט, תחושת קומפלטיות ומידה של ביטחון. קיים פער בארגונים בין פיתוחים טכנולוגיים

ד"ר ישראל כ"ץ: "מדידה והערכה נועדו לאפשר למידה בתהליך. למשל, מה הקשר בין מה שהמנהל עושה במהלך היום ובין הצלחת הארגון. מדידה והערכה נועדו לאפשר קבלת החלטות מבוססות נתונים, בהנחה שמדידה אחראית תסייע בקידום התוצאות המבוקשות, תוך זיהוי מה שתורם לכך"



אוניות, 6,000 עובדים ו-30,000 לקוחות. בטרם ביצע הפרויקט, אמרה, "היה מצב של ריבוי וכפל דוחות, ויכוחים על עובדות ומספרים, הצבת יעדים מוגבלת, חוסר סטנדרטיזציה, הסתכלות בראייה מקומית, התרכזות במה זמין ולא בחשוב ובגדרש".

לדבריה, "הוחלט על הקמת יחידה ייעודית להגדרת תשתיות מדידת ביצועים ויצירת מתודולוגיה ארגונית. זאת, לטובת פתרונות לטווח ארוך וקצר, ובשיתוף השטח". המערכת שהוטמעה, אמרה, הייתה זו של סאפ. בעקבות הפרויקט, יש לציין יותר ידע על זרוע המכירות, עם אחדות בנתונים בכל הפריסה הגיאוגרפית בחברה. היא סיימה בציינה, כי "האתגר היה בניהול השינוי ובשיתוף השטח מתחילת האפיון של המערכת".

חתמה את המפגש הרצאתו של **יורם לוי**, מנכ"ל מערכות החלטה, שהסביר על תובנות בניהול ביצועים.

לבין מימוש בפועל שלהם, בשל מסורתיות ושמרנות". הגדרות מדידה והערכה, על פי ד"ר כ"ץ, הן: "מדידה היא איסוף שיטתי של נתונים רלוונטיים ביחס לאובייקט, או תהליך, כשמושא המדידה הם גלויים, התנהגותיים ואופרטיביים; והערכה היא תהליך בו מצורפים לנתונים הנאספים פירושים ומשמעויות, המהווה בסיס לנקיטת עמדה והיא משקפת אותה. מדידה והערכה שלובות זו בזו". הרבה מאד החלטות בארגונים, אמר, "לא מתקבלות על בסיס הערכה, כי למנכ"ל יש עמדה מראש".

עילת המדידה, אמר, היא "כי ארגונים הם מערכות מוכוונות משימה ותוצאות. יחד עם זאת, החיים הארגוניים הם הרבה פחות תכליתיים ממה שמוצג. מדידה והערכה נועדו לאפשר למידה בתהליך. למשל, מה הקשר בין מה שהמנהל עושה במהלך היום ובין הצלחת הארגון. מדידה והערכה נועדו לאפשר קבלת החלטות מבוססות נתונים, בהנחה שמדידה אחראית תסייע בקידום התוצאות המבוקשות, תוך זיהוי מה שתורם לכך".