

גישת ה-Balanced Scorecard

אבי בניטה

מהות הגישה

העולם הניהולי עד להופעתן של גישות ניהוליות אחת לתקופה. גישות אלו מנסות, לא אחת, לבדל עצמן מתפיסות ניהוליות אחרות ובכך תורמות את תרומתן הצנועה לבלבול אותו חשים מנהלים מול האפנות הניהוליות השונות. אפנות אלו תוך כדי הבידול העצמי משאירות את המנהלים עם כלים ניהוליים הנותנים מענה לקטעים ניהוליים מוגדרים אך לא לאינטגרציה הכוללת של הניהול.

אחד המקטעים הניהוליים המורכבים ביותר הוא החיבור בין קביעת האסטרטגיה של הארגון ותרגומה לצד האופרטיבי הארגוני. בחיבור זה מונח יותר מאשר ההיבט הפונקציונאלי תכני של הסוגיה. חיבור זה מבטא בין היתר את החיבור בין הבעלים, הדירקטוריון או כל מי שאחראי לאסטרטגיה לבין הצוות הניהולי המתפעל של הארגון וכלל העובדים. לחיבור זה יש השלכות על מוטיבציית הצוות והפרט, התאום והשת"פ בין היחידות הארגוניות השונות ומידת המחויבות שמנהלים ועובדים ייקחו על עצמם בהתייחס ליעדים וההישגים הארגוניים. חלק גדול מההיבטים שצוינו מתייחסים לתרומה הישירה של המשאב האנושי למימוש האסטרטגיה והשגת היעדים של הארגון. החיבור הישיר, המובנה והשיטתי בין המשאב האנושי של הארגון ומערך היעדים שלו נותן ביטוי ומשמעות אמיתי לאמירה הרווחת, שלעיתים נשארת ברמת הסיסמא, על מרכזיותו של המשאב האנושי לארגון וליצירת היתרון התחרותי שלו.

מנקודת המבט של משאבי אנוש נציין שלושה היבטים מרכזיים הרלוונטיים לעניינינו:

- המתודולוגיה של יצירת מערך ה-BSC מאפשרת ביטוי ומעורבות משמעותיים לעובדים ומנהלים.
- האינטגרציה האורכית והרוחבית העומדת בבסיס הגישה מאפשרת את יצירת הקשר והצגת התרומה הישירה של המשאב האנושי להשגת היעדים העסקיים
- יישום המתודולוגיה על ההיבטים השונים של משאבי אנוש מאפשרים מדידה ובקרה של התרומה של משאבי אנוש הנתפסת ככנס לא מוחשי במונחים מדידים וכמותיים בדומה למכלול ההיבטים הנמדדים ומבוקרים בארגון.

ה-B.S.C הנה גישה חדשנית¹ אשר מתרגמת ומשקפת את האסטרטגיה של הארגון למערכת יעדים ומדדים, באופן שמהתבוננות על היעדים והמדדים ניתן לשחזר את אסטרטגיית הארגון. שיטת הדיון וההגדרה של היעדים והמדדים נותנת כלי ניהולי בידי המנהלים לשיתוף ומעורבות של כלל הצוות הניהולי ובמידת הצורך גם של עובדים בתהליך התיכנוני של החברה.

היתרונות הבולטים של הגישה הם ביצירת המחויבות של כלל העובדים ליעדים ולתוצאות תוך הדגשת המקום והגבולות של כל יחידה ארגונית. מערכת זו יכולה לשמש כבסיס להערכת ביצועי הארגון, היחידה והפרט. יש ארגונים בהם לכל עובד יש את ה-SCORECARD שלו. במאמר זה אין אנו ממליצים להגיע לרמת פירוט כזאת. אנו מאמינים כי המיקוד ברמה היחידתית יש בה משום תרומה ליצירת הלכידות הקבוצתית להשגת המטרות הארגוניות. הגישה ואופן מימושה כפי שנציג במאמר נותנים מענה לשלושה עקרונות בסיסיים הנוגעים בין היתר להנעת העובדים בארגון:

- מידת היותה של העבודה משמעותית לארגון, לצוות ולעובד עצמו.
- באיזו מידה משיגה העבודה תוצאות משמעותיות.
- המידה בה מתקיים משוב משמעותי על העבודה ותוצאותיה.

¹ הגישה פותחה ע"י Harvard Prof. Robert Kaplan - מ. היא מיושמת כבר בחלק מהחברות המובילות בעולם.

גישה זו בשילוב עם גישות המתבססות על תהליכי חשיבה בצוותים רב מקצועיים מביאה לידי ביטוי את העקרונות שצוינו לעיל.

היעדים והמדדים נקבעים בו- זמנית עבור ארבעה היבטים מרכזיים :-

- 1 היבט העסקי/ פיננסי.
- 2 היבט הלקוחות החיצוניים.
- 3 היבט התהליכים הפנימיים.
- 4 היבט הצמיחה והלמידה
(Learning & Growth).

ארבעת התחומים הנ"ל מייצגים את מערכת האיזונים של הארגון בכך שרק פעולה בו- זמנית ואינטגרטיבית בארבעתם מבטיחה באמת את הצלחת הארגון. גישה זו התפתחה לאור העובדה שארגונים נטו לרוב, למקד את מאמצייהם רק בחלק מהמרכיבים הנ"ל, לרוב במרכיב העסקי/ פיננסי.

המושג "Balanced" בא להמחיש שעשויים, לכאורה, להיות "ניגוד אינטרסים" בין ארבעת התחומים. זהו בדיוק מהותו ואופיו של כל ארגון, והוא מחייב התמודדות מודעת ומושכלת עם הסתירות לכאורה שיש בין התחומים השונים.

התבוננות בו זמנית על ההיבטים הפיננסיים עסקיים וההיבטים הנוגעים לתהליכים הפנימיים ובעיקר לתהליכי הצמיחה והלמידה של הארגון המייצגים מעמידים באור אחר את התחומים להם אחראים משאבי אנוש בארגונים. גישה זו מחברת את הגורם האנושי- היעדים בתחום והעשיות להוויה המרכזית של הארגון.

מבחינה מעשית, ה- B.SC של הארגון הינו אוסף היעדים והמדדים של החברה אשר נגזרו ישירות מהחזון והאסטרטגיה שלה. לכל אחד ממרכיבי ה- B.SC, משויכים בין 4-5 יעדים ומדדים שונים.

B.SC הבנוי בצורה מאוזנת מבטיח שלחברה מערכת יעדים המשקפת את כלל מערכת האיזונים שלה :-

- טווח קצר מול טווח ארוך.
- תחום "רכים" מול תחומים "קשים".
- "לקוחות חיצוניים" מול "לקוחות פנימיים".
- "איכות התהליך" מול "איכות המוצר".
- השקעה בתשתית ומו"פ לעומת רווחיות.
- ה"מה" מול ה"איך".

למדדים ב-B.Sc יש משמעות הרבה יותר רחבה מאשר אמצעי טכני/ מתמטי להערכת מידת השגת היעד. המדד ב-B.Sc הינו מהות במובן שהוא מבהיר וממחיש מהו באמת היעד אליו מתכוונים. מניסיונו עולה שבמקרים רבים הערך המוסף בא דווקא מהדיון סביב המדד ולא דווקא מניסוח היעד.

מטרות ויישומים

חשוב להבין שה-B.Sc הינו יותר מאשר מערכת של מדידה ובקרה. חברות מתקדמות משתמשות בו כמערכת לניהול האסטרטגיה שלהן, מערכת לניהול ביצועי הארגון. מערכת זו מאפשרת בין היתר :-

תרגום והבהרת האסטרטגיה למונחים אופרטיביים ומדידים : היעדים והמדדים מהווים את הנגזרת האופרטיבית והמוחשית יותר של האסטרטגיה.

יצירת מחויבות כלל ארגונית של מנהלים ועובדים ומיקודם סביב מטרות משותפות ומוסכמות המתבססות על הבנה והפנמה של אסטרטגיית החברה.

מתן **מענה** למערך ה-Trade-off's בין היבטים שונים: באמצעות החלוקה לארבעת התחומים הנ"ל, מאפשר ה-B.Sc לאזן בין :-

• הטווח הארוך לטווח הקצר.

• תוצאות ה"שורה התחתונה" (הרווח) לבין הגורמים לתוצאות אלה (לקוחות, תהליכים פנימיים, צמיחה ולמידה).

אינטגרציה בין כל יחידות והתהליכים בארגון: ה-B.Sc מפותח בגישת TOP-DOWN כשכל יחידה גוזרת את ה-B.Sc שלה בהסתמך על זה של היחידה שמעליה. תכניות הפעולה נגזרות ישירות מתוך היעדים והמדדים ובכך מובטח שהעשייה בארגון תהיה תמיד ממוקדת תוצאה, אינטגרטיבית ונותנת מקום וביטוי לכל יחידה ארגונית כישות עצמאית מחד וחלק ממערך ארגוני שלם מאידך..

יצירת שפה אחידה ומובנת המשפרת את התקשורת בארגון בכל הקשור ליעדיו: חב' תמורות פיתחה מסביב לגישת ה-B.Sc מערכת מובנת של כלים ושפה בה כל הארגון משתמש.

מיקוד המאמצים של הארגון : מערכת היעדים והמדדים מאפשרת למנהלים למקד את מאמציהם בתחומים אשר החברה קבעה כחשובים ביותר בשלב זה. אין הדבר אומר שיש להזניח או אף לפגוע בתחומים האחרים ובעיקר השוטפים.

נקודה זו חשובה מאוד להבהרה וטיפול. במידה ולא מטפלים בא נכון ובזמן היא מהווה את "עקב אכילס" של השיטה כולה. בעיצוב וליווי השיטה, מקדיש תמורות תשומת לב מיוחדת לסוגיה זו.

יצירת מערך שו"ב (שליטה ובקרה): מערך המדדים הנוצרים בשיטה נבנים באופן שיהוו מערכת שו"ב (שליטה ובקרה) וכן תשתית למערכת תומכת החלטה המנצלת את הנתונים הנאספים ממילא, לתמיכה במאמצי התכנון והשיפור.

בהיבט הבקרה, מיישמת חב' תמורות את גישת S.P.C (Statistical Process Control), למעקב תקופתי אחרי פרמטרים קריטיים. בגישה זו, רק שינויים משמעותיים באמת זוכים להתייחסות.

תגמול על בסיס הערכת ביצועים : ה-B.Sc. מהווה תשתית מעולה למערכת תגמול המתבססת על עמידה בהישגים. מערכת תגמול זו ישימה בייחוד לדרג הניהולי, אך ניתן להתאימה גם לכלל עובדי הארגון. בדגש על התמריץ הקבוצתי המתבסס על הערכת ביצועי היחידה הארגונית כלב המערכת המעריכה את ביצועי הפרט.

יישום הגישה

יישום הגישה כולל ארבעה מרכיבים עיקריים :-

תרגום האסטרטגיה ל- יעדים ומדדים לרמת כלל הארגון

מרכיב זה מתבצע ע"י שלוב של עבודת מנחה בשיתוף חברי הנהלת הארגון. בהנחה שלארגון הוגדרו החזון, הייעוד והאסטרטגיה, מתחיל תהליך של פיתוח ה-B.Sc. ברמת הארגון כולו. מנחה התהליך נדרש להבנה מעמיקה בתחום התוכן של אסטרטגיה וההיבטים העסקיים של חברות. יש יתרון להתמצאות בתחום התוכן של הארגון. דרישה זו מקבלת משנה תוקף כשמבצעים את תהליך הגדרת היעדים והמדדים בתחומי הפעילות השונים של הארגון. דרישות אלו הביאו אותנו להנחות תהליכים אלו בצוות של זוג מנחים המשלב יכולות מהתחום "הרך" והתחום ההנדסי סטטיסטי. עפ"י ניסיוננו ניתן להתחיל בתהליך גם אם הארגון לא ממש הגדיר ייעוד, חזון ואסטרטגיה: תהליך פיתוח ה-B.Sc. יכול לכלול אלמנטים המסייעים לבצע את ההבהרות הנדרשות.

פיתוח ה-B.Sc. נערך בתהליך סדנאי מונחה תוך הסתייעות ברשימת מרכיבים מפורטת של ארבעת תחומי ה-B.Sc., אשר נבנתה במיוחד לצורך זה. מול כל אחד ממרכיבים אלה, מתבצע דיון המוביל להכרעות המתורגמות ל:-

- רשימת היעדים (משפטי הצהרה הנגזרים מהאסטרטגיה).
- המדדים אשר מבהירים את היעדים וישמשו בהמשך לבקרת היעדים.
- ההישג במדדים (TARGET).

בסוף התהליך, מתבצע שלב של שקילה בו נבחנת מידת האיזון שנוצרה ע"י היעדים שהוגדרו וכן בוחנת באם כל היעדים אכן נחוצים. שלב זה מסתייע בכלי ממוחשב שפותח ע"י תמורות.

דגש מיוחד ניתן לפיתוח מפרט המדדים, כלי המחייב התייחסות מעמיקה לכל מדד אשר הוגדר ואשר מהווה מניסיוננו תנאי הכרחי למימוש מערך המדידה.

עיצוב והבניית ה-B.Sc של היחידה:

לאחר שה-B.Sc. ברמת החברה מיוצב ומתועד, הוא מוצג ע"י ההנהלה לפרום של הנהלת הביניים, עבורם הוא מהווה אסטרטגיה וקיום מנחים מהם נגזרים היעדים שלהם.

מול כל יחידה בארגון מתבצע תהליך פיתוח B.Sc., בדומה לתהליך מול כל החברה, עם התאמות מסוימות.

מדידת התרומות של משאבי אנוש סובלת מהקושי של הערכת התרומות של נכסים לא מוחשיים כגון מערכות מידע, אקלים ארגוני ונכסים לא מוחשיים אחרים. בעוד שביחס להיבטים העסקיים פיננסיים יש מערך מדדים מוסכם להערכה ובקרה של הביצועים העסקיים בתחום משאבי אנוש אנו עשויים לקבל מגוון של הצעות למדדים בניסוחים שונים המשקפים דגשים ערכיים ונקודות מבט שונות של המעריכים השונים.

קבוצת עבודה הנקראת Human Resources Action Working Group (HRAWG) ניסתה להתמודד עם הצורך ליצור מערך מדדים מוסכם להערכת התרומה של משאבי אנוש בארגון. צוות זה זיהה את המרכיבים הבאים כמרכיבים עליהם יש הסכמה רחבה ביחס לתרומת משאבי אנוש ליעדים המרכזיים של ארגונים:

- **מיומנויות ויכולות אסטרטגיות**- המיומנויות והיכולות והידע לפעול בהתאם לדרישות הנגזרות מהאסטרטגיה.
- **מנהיגות**- היכולות להוביל ולהניע את הארגון לקראת מימוש האסטרטגיה שלו.
- **מודעות תרבותית ואסטרטגית**- ההפנמה של הייעוד והחזון המשותף והערכים הארגוניים הנדרשים למימוש האסטרטגיה.
- **הערכות אסטרטגית – (Strategic Alignment)** – היכולת ליצור מערך של מטרות ותמריצים בהלימה לאסטרטגיה בכל הרמות של הארגון.
- **אינטגרציה ולמידה**- היכולת ליצור שיתוף והעברה של ידע ביחס לאסטרטגיה.

אינטגרציה

בתום פיתוח ה-B.Sc ע"י היחידות השונות, מתחיל שלב של סיכום ואינטגרציה בין כל היחידות במטרה לוודא הרמוניה והעדר סתירות בין היעדים השונים.

כמו כן נבדק באופן שיטתי, באם יעדי היחידה מבטיחים באמת התכנסות ל-B.Sc של כלל החברה והאם היעדים של כל יחידה נותנים מענה לצרכים של יחידות אחרות התלויות בעשיות של אותה היחידה.

תהליכי האינטגרציה מסתייעים בכלים שיטתיים נתמכי מחשב.

תכניות למימוש היעדים

השלבים לעיל עסקו בעיקר בניסוח יעדים ומדדים ברמה הכללית. תכנית מימוש היעדים לוקחת את התהליך קדימה ועוסקת בתכניות אופרטיביות אשר יביאו למימושם.

תכנית המימוש נערכת בטכניקות של צוותים סינרגטיים עפ"י שיטת אדידג'יס או על עבודות מומחה צוותים אלו עוסקים בפיתוח תכניות לפעולה הנותנות מענה בעיקר ליעדים הייחודיים המחייבים פעילות מתואמת בין חלקי הארגון.

על פי תפיסתנו ניתן לפתח בארגון את היכולות להנחיית התהליך השלם באמצעות המנהלים עצמם. ניתן להכשיר קבוצה שתעסוק בהנחיית הצוותים העוסקים בפיתוח והכנת התכניות הנגזרות מהיעדים והמדדים שהוגדרו.

STRATEGIC OBJECTIVES		STRATEGIC INITIATIVES	STRATEGIC MEASURES	
			Lag Indicators (source)	Lead Indicators (source)
FINANCIAL	Dramatically improve operating performance	Business opportunity Identification	Net operating income Combined ratio	NWP Growth by business NWP Premiums Mix by business
CUSTOMER	Select & manage the producer Build relations with target producers by: -providing price competitive offerings -effective loss-reduction activities Terminate relations with unprofitable producers	Producer management process Terminated unprofitable producers	Loss ratio (calendar year) by producer Expense ratio by producer Producer triangle Premium run-off rate	Performance against producer plans Average policy size
INTERNAL	Underwrite the business to be profitable Manage the prevention and control of claims	Upgrade the underwriting process Align claims. Loss control, premium audit &	Loss ratio Expense ratio	Price monitors Underwriting quality survey Claims frequency Claims

	control of claims	underwriting		severity Severity-Control monitors Loss-Control utilization
LEARNING	Upgrade the competencies of our people to support the specialist strategy	Upgrade competencies of our people Provide information technology to support our specialists	NWP per salary \$ Net operating income per salary \$	Competency development plan status Key staff turnover Key staff acquisition