

תוכן עניינים

3.....	הקדמה	
4.....	לוח הישגים מאוזן	1.
4.....	רקע והתפתחות המודל	1.1
5.....	הגדרה ומושגים	1.2
7.....	לוח ההישגים במדידת ההון האנושי	1.3
8.....	ביקורות וחסרונות	1.4
9.....	מודל וקריטריון "סמארט"	2.
9.....	רקע והתפתחות המודל	2.1
9.....	הגדרה ומושגים	2.2
10.....	מודל 'סמארט' במדידה ההון אנושי	2.3
11.....	ביקורות וחסרונות	2.4
12.....	בין שני מודלים למדידת הון אנושי – סיכום	3.
13.....	מקורות	4.

הקדמה

בעבודה זו, התבקשתי לבחון שני מודלים שונים אשר עוסקים במדידה של הון אנושי. כפי שאציג בעמודים הבאים, מדידה של הון אנושי לעולם לא נעשית בנפרד ואינה פעולה בודדת הנטולה הקשר. לחלופין, מטרתה להביא את הארגון לכדי שיפור והגדלת הפוטנציאל והפריון של כלל משאבי הארגון (Baron, 2011). ניתן לומר, כי לאורך ההיסטוריה האורבנית, היחס לעובד חווה אולי את השינויים התפיסתיים הגדולים ביותר, אשר נבעו בעיקר מרוח התקופה והתפיסה הכלכלית של אותם ימים. כך בתחילה, ובעקבות תהליכים כלכליים-חברתיים ואף דתיים, העובד נתפס ככלי, או משאב כמו משאבים אחרים (חומר, מכונות, טכנולוגיה, מבנים וכדומה), אשר הפכה אותו להיות ישות יצרנית במקום העבודה, אשר כל יכולת מדידתה הינה על פי מדדים יצרניים וכספיים (משולם והרפז, 2015).

גם היום, ההסתכלות על העובד הינה בוודאי תועלתנית, אך כיום קיימת ההבנה כי העובד הוא משאב מורכב, וכי לתפיסת רבים, העובד הוא המשאב החשוב ביותר, נוכח יכולתו להשפיע בדרכים רבות על הארגון, ולא רק במונחים כספיים ישירים. כך למשל, עובד בעל תכונות מנהיגותיות, עשוי להדביק את חבריו במוסר העבודה שלו וכך להביא להתייעלות עצומה אשר אינה מתבטאת כלל רק בעבודתו של עצמו, אלא באופן שבו עובדים אחרים עובדים. לעומת זאת, עובד בעל בעיות אישיות וכוננות עזיבה, עלול לא רק לפגוע במשרתו, אלא להביא לאובדן של ידע חשוב בארגון, והתרופפות העבודה של אחרים (שם).

בעבודה זו, ובהתאם להנחיות, ביקשתי לבחון שני מודלים ידועים ומקובלים בתחום משאבי האנוש, אשר מציגים אף מרכיבים דומים למודל, אך באופן שבה הם מוצגים ומאורגנים, מבטאים ערכים שונים ותפיסה אידיאולוגית שונה לתפיסה עסקית בכלל, ויחס להון אנושי בפרט. המודל הראשון, לוח הישגים המאוזן, שנהגה על ידי נורטון וקפלן (Kaplan & Norton, 1995), נתפסת כגישה כלל מערכתית שרק חלק ממנה עוסק בעצם מדידה של הון אנושי, ומבטאת יכולת לבטא את חזון החברה במדדים הקשורים למרכיבים שונים, שלבסוף מייצרים מערכת ניהולית אשר בוחנת את עצמה בכל עת (Valmohammadi & Ahmadi, 2015). מודל 'סמארט' לעומת זאת, אשר נהגה על ידי ג'ורג' דורן (Doran, 1981) הינו המודל השני, מציג כלי שמטרתו לעזור למנהל ומנהלת בארגון, לקבוע מדדים נכונים שיתרמו לארגון בטווח הארוך או הקצר, ובתחומים שונים בארגון, לרבות זה של מדידת ההון האנושי (Ogbeiwi, 2017).

העבודה תחולק לשלושה חלקים. בחלק הראשון יוצג המודל הראשון – לוח הישגים מאוזן, בחלק השני, את המודל השני, העוסק בקריטריון 'סמארט'. בפרק השלישי, החלק האחרון, יעסוק בהבדלים בין המודלים והעדפה של אחד על פני אחר בהתאם לנסיבות, כמו גם המלצה למנהלת משאבי האנוש בבחירה בין המודלים השונים.

כפי שיהיה ניתן ללמוד, שני המודלים, כמו מודלים אחרים, עוברים התפתחויות שונות בהתאם לרוח התקופה והצורך של ארגונים לקבל כלים יעילים לניהול, לבקרה ולשינוי המתחייב מתנאי השוק ושינויי השוק הקיימים. בעזרת עבודה זו אנסה להבין אילו כלים מתאימים לאילו סיטואציות.

1. לוח הישגים מאוזן

1.1 רקע והתפתחות המודל

לוח (או סרגל) הישגים מאוזן, מהווה 'כלי ניהולי' בעיני אחדים, ומערכת כללית הבאה לבחון את ביצועי הארגון, בעיני רבים יותר. לוח ההישגים המאוזן, במקור, בא לתאר למעשה סוג של תרשים, שהיה לכלי עזר פופולארי במיוחד בשנות ה-90, עת התפתחותו של המודל על ידי נורטון וקפלן, אשר נחשבים להוגי המודל, למרות מודלים דומים שהתפתחו באותו זמן. עבודתם של נורטון וקפלן יצא בצורה של מספר מאמרים, אשר התגבשו לכדי ספר בשנת 1996, והולידו מספר התפתחויות של המודל לאורך שנות ה-90 (Lawrie & Cobbold, 2002).

לוח הישגים מאוזן, נחשב לאחד הכלים האסטרטגיים אשר הביאו את התפיסה של ניהול ביצועים אל לב הארגון ולהכרת הארגון בחשיבות של אסטרטגיות, אשר בליבם עומדת גישה ארגונית הקובעת כי על הארגון לבחון את עצמו לפי סט כלים אובייקטיבי ועקבי, ובהתאם למדדים אשר יוכלו לבחון את ביצועי הארגון בנקודות והאספקטים אשר עשויים להוביל את הארגון ממצב של הישרדות בשוק בו הוא נמצא לבין שימוש ביתרונות תחרותיים מובנים או מתפתחים אשר יאפשרו לארגון דריסת רגל בשוק הרלוונטי (Cooper, Ezzamel & Qu, 2017).

לוח ההישגים המאוזן, כפי שכבר צוין, עבר שני שינויים, אשר בעגה האקדמאית נחשבים ל-'דורות' שונים בהתפתחות המודל. למעשה, כך נטען, לוח ההישגים המאוזן, בתחילה, כלל לא היה אסטרטגיה ניהולית, וכי הוא נועד ליצירת רשימות יעילות אשר ציינו פרמטרים כלכליים וכאלו שאינם כלכליים תוך 'הצמדה' לאותם פרמטרים יעדים אשר ניתנים לבחינה ומעקב (Lawrie & Cobbold, 2002). לאורך הדורות, השתנתה תפיסה זו והפך התרשים למודל אסטרטגי של ממש, אשר בעיקרו, עוד לפני שאגע בהגדרה המפורטת של לוח ההישגים המאוזן, בא לסייע לארגונים לדעת כיצד לתרגם מושגים סובייקטיביים וכלכליים כמו 'חזון' אל הגדרות ויעדים פרקטיים, בא לסייע לארגונים לדעת כיצד לתרגם מושגים אלו כדי שהעובד הממוצע בארגון יבין אותם ויבין את השפעתם של מושגים אלו על עבודתו והדרך שהוא צריך לעשות את עבודתו, בא לסייע לארגונים לדעת כיצד לנהל תהליכים בארגון ולסדר מידע ארגוני, ולבסוף, בא לסייע לארגונים לדעת כיצד לבקר את התכנית האסטרטגית עצמה, לשנות אותה ולעצב אותה לטובת הארגון ומטרותיו (Ali, 2019).

במידה רבה, ההבנה על התפתחות המודל גם מבהירה את הנקודות החלשות בו ואת הביקורת על המודל, אשר עיצבה אותו לאורך אותם שנים. הגרסה הראשונה של לוח ההישגים המאוזן, עוסק בליבת המודל, אשר מחלקת את סביבת העבודה לארבעה תחומים עיקריים – התחום הכלכלי, הלקוח, תהליכים עסקיים פנימיים, ולבסוף – למידה וגדילה. תחומים אלו, נחשבו לתחומים פרודוקטיביים אשר הביאו את הארגון להבנה מחודשת לגבי מטרות הארגון (Cooper et al., 2017).

עם זאת, ביקורות על המודל הביעו בעיות הקשורות לקשר בין התחומים ובין היעדים, אשר לא פעם, ובאופן טבעי, חפפו זה את זה, אך לא קיבלה מקום לחפיפה זו במסגרת המודל. זה השינוי העיקרי שהביא עמו 'הדור השני' של המודל, אשר יחד עם ההקשר המחודש של היעדים, נבנו גם יעדים אסטרטגיים, אשר מטרתם הייתה לבחון כיצד שינוי במספר פרמטרים, עשוי להביא לשרשרת