

מדדי מעלה להצלחה

"מה שנמדד – מנוהל" יהווה אולי תרגום למימרה העתיקה: "What gets measured - gets managed". זוהי גם תמצית התפיסה המובילה כיום חברות רבות בעולם המערבי לנהל את תכניות המעורבות החברתית שלהן בצורה מקצועית אשר תבטיח מקסום כפול – הן של הערך המוסף לקהילה, והן של הערך המוסף לפירמה.

בשביל מה למדוד?
רמז: מנשיקות לא קונים במכולת

פעילות חברתית המנוהלת במקצועיות, שואפת להגיע להישגים הן בתחום החברתי והן בתחום העסקי, ויש להציב לה מטרות בכל אחד מהתחומים. המדידה והמעקב אחר ביצועי הפעילות מתבצעים בשני מישורים:

1. המישור הראשון הוא מדידת הביצועים אל מול המטרות החברתיות
2. המישור השני הוא מדידת הביצועים אל מול המטרות העסקיות של התכנית החברתית, אותן מטרות המהוות ערך מוסף לפירמה עצמה

כלי העבודה שלפניכם עוסק אך ורק במדידת הביצועים אל מול המטרות העסקיות של הפעילות החברתית, והוא אינו עוסק במדידת הביצועים אל מול המטרות החברתיות.

המדדים למדידת ההצלחה העסקית מחולקים בכלי העבודה שלפניכם לפי התחומים הבאים: משאבי אנוש, מוניטין והיבטי תדמית, שיווק ומכירות ורישיון לפעול (license to operate) – השגת התמיכה הבסיסית מהקהילה ומהרשויות, הדרושה לקיום הפעילות העסקית של הפירמה). מדדים נוספים אשר עוקבים אחר ניהול הפעילות החברתית עצמה נמצאים תחת הכותרת: הפעילות החברתית.

איך מודדים הצלחה עסקית?
רמז: כלי העבודה המצורף עושה את החיים פשוטים יותר

בכדי למדוד את ההצלחה של הפעילות החברתית, יש להגדיר קודם כל מהן המטרות העסקיות של תכנית המעורבות החברתית, או במילים אחרות – מה יחשב כהצלחה. הטור הימני בכלי העבודה פורש מגוון נפוץ של מטרות בכל אחד מתחומי המדידה.

המדדים להצלחה נבנים על פי המטרות שהוגדרו ומשקפים את מידת ההצלחה בהשגת מטרות אלו. הטור השמאלי בכלי העבודה פורש מגוון נפוץ של **מדדים הנגזרים מהמטרות** באותו תחום.

בכדי להשיג את המטרות שהוגדרו יש לנהל את הפעילות החברתית בצורה מקצועית, הטור האמצעי בכלי העבודה ("**האמצעים**") מתאר, על קצה המזלג, את **העקרונות הבסיסיים לפיהם יש לנהל את הפעילות החברתית** בכדי להשיג את המטרות הרצויות.

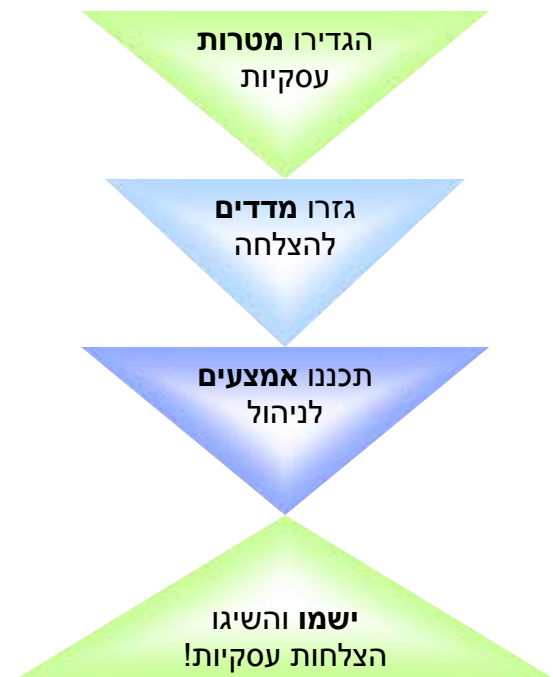
המסמך שלפניכם מהווה תמצית חלקית בלבד מכלי העבודה המלא והמפורט למדידת ההצלחה העסקית. ובכל מקרה יש להתאימו לכל פירמה ופירמה בהתאם לפעילות העסקית, בהתאם למחזיקי העניין ובהתאם לפעילות החברתית.

פירמות שונות נמצאות בשלבים שונים של הטמעת אחריותן החברתית, ולכן יש להן מטרות או שאיפות בדרגות שונות. רוב הפירמות בישראל

כל מסע מתחיל בצעד הראשון
כמה טוב להיות חלוצים!

נמצאות בשלב ראשוני של מדידת ההצלחה העסקית של הפעילות החברתית שלהן, אם בכלל. לכן, התמצית שלפניכם אינה כוללת התייחסות למדדים המתאימים לפירמות בדרגה מתקדמת או בינונית של הטמעת האחריות החברתית שלהן, אלא רק מדדים המתאימים ל"מתחילים". כדי להשאיר את האופק פתוח, כן כללנו בתמצית שלפניכם את המטרות אותן ניתן להשיג בשלבים המתקדמים יותר.

אנו מקווים שתעשו שימוש בכלי המדידה, וכמו תמיד – נשמח לקבל משוב ולהיות לעזר בכל שאלה או הבהרה שתידרש.



מוניטין והיבטי תדמית

בשיתוף עם מחלקות:
יחסי ציבור, דוברות, שיווק, פרסום, משאבי אנוש

מטרות	אמצעים	מדדים
<ul style="list-style-type: none"> הגברת מודעות מחזיקי העניין* למדיניות החברתית ולפעילות הנגזרת ממנה מובילות - מיצוב הפירמה כמובילה בתחום האחריות החברתית 	<ul style="list-style-type: none"> הלימה בין צורכי הקהילה לבין המטרות העסקיות של הפירמה - צריך לשים לב שהתוכנית גם פועלת לטובת הקהילה ולא רק לטובת המטרות העסקיות של הפירמה (ולאיפך!) הטמעה פנים ארגונית – רתימת העובדים והמנהלים למדיניות ולפעילות באמצעות הסברה ושיתוף הטמעה פנים ארגונית – יצירת בסיס אמון בקרב העובדים להפצת המסר החוצה מיתוג – שם, לוגו ופרסום לפעילות החברתית תיקשור החוצה – דיווח על הפעילות בקהילה בפרסומי הפירמה, ודיווח לתקשורת – בצורה שקופה ואמינה ולא דווקא בצורה של פרסום תיקשור החוצה – שילוב הפעילות החברתית בתוכנית יחסי הציבור 	<ul style="list-style-type: none"> איסוף עדויות וציטוטים - תיעוד של מגוון התגובות לפרויקט (כגון התייחסות - עובדים, שותפים עסקיים וגורמים מהקהילה - במכתבים, בטלפונים, בדואר האלקטרוני ובשיחות אגב) כיסוי תקשורת - מעקב אחר פרסומים בתקשורת וחשיפה למעורבות הפירמה בקהילה פרסים - מעקב אחר הכרה ופרסים הניתנים כתוצאה מהפעילות בקהילה מעקב אחר רתימת שותפים עסקיים, ספקים ו/או לקוחות של הפירמה לפרויקט או לעשייה חברתית אחרת בעקבות הפרויקט השוואת הפעילות החברתית והתוצאות שלה בין האתרים והקהילות השונות עריכת סקרים בציבור ביחס למודעות לפעילות בקהילה, שיוכה לפירמה והשפעתה על תדמית הפירמה
<ul style="list-style-type: none"> העצמת המוניטין בניית מודעות למותג שיפור תפיסת החברה בעיני מחזיקי העניין הגברת האמון של מחזיקי העניין בחברה 	 <p>כלי עבודה מתקדם</p>	<p>מתחילים</p>
<p>בינוניים ומתקדמים</p>		

* מחזיקי עניין: כל אלו שעמם באה הפירמה במגע, ופעילותה משפיעה עליהם, או שם משפיעים על פעילות הפירמה, כגון: העובדים, הלקוחות, הספקים, השותפים, המשקיעים, המפיצים, הקהילה, ארגונים חברתיים וסביבתיים ורשויות השלטון

משאבי אנוש

בשיתוף עם מחלקות:
משאבי אנוש, ארגוני העובדים

מדדים	אמצעים	מטרות	
<ul style="list-style-type: none"> • תיעוד מגוון תגובות העובדים לפעילות עליה בהיקף ההתנדבות (מספר מתנדבים + מספר שעות) • עמדות העובדים <u>המתנדבים</u> באשר לגאווה, מוטיבציה, נאמנות והזדהות עם הפירמה • הצהרות העובדים באשר להיכרויות חדשות עם אנשים מהפירמה + שיפור יחסי עבודה עם דרגים אחרים. • שיפור באווירה בפגישות של ארגוני העובדים ושל ההנהלה (עדויות) • הפחתת התנגדויות של ארגוני העובדים • העלאת מספר היוזמות המשותפות לארגוני העובדים ולהנהלה 	<ul style="list-style-type: none"> • תכנית תיקשור הפעילות לעובדים, כולל תיקשור האסטרטגיה (עלון, מייל, פוסטרים, אירועי הוקרה למתנדבים) • שיתוף מרבי של העובדים בגיבוש ובניהול התכנית הנ"ל • בניית צוותי התנדבות הטרוגניים ו"פורום אחריות חברתית" קבוע • תכנית פיתוח וטיפוח התנדבות, כולל הכשרה, העשרה, שימור והוקרה של המתנדבים • שיתוף הארגונים בצוות ההיגוי של הפעילות 	<ul style="list-style-type: none"> • הגברת גאווה, מוטיבציה, נאמנות, הזדהות עם הפירמה • גיבוש והכרות חוצה-ארגון (רוחב ועומק) • הידוק הקשר עם ארגוני העובדים 	מתחילים
 <p>כלי עבודה מתקדם</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ביסוס תרבות ארגונית ערכית • פיתוח כישורים ומיומנויות • פיתוח עבודת צוות • הגברת כושר ייצור ותפקוד יעיל • הקטנת רמת תחלופה • אטרקטיביות בגיוס עובדים • שיפור פוטנציאל הנהגה 	בינוניים ומתקדמים

הרישיון לפעול

בשיתוף עם מחלקות:
המחלקה המשפטית, יחסי ציבור, תפעול

מדדים	אמצעים	מטרות	
<ul style="list-style-type: none"> • איסוף עדויות ומיפוי המצב הקיים ביחס לעמדות של הקהילה ושל הרשויות כלפי הפירמה: 1. פניות הציבור 2. תביעות שהוגשו 3. מעקב אחר הזמן הדרוש להליכי רישוי 4. כספי פיצויים ששולמו 5. כיסוי תקשורת 	<ul style="list-style-type: none"> • הלימה בין צרכי הקהילה ובין המטרות העסקיות של הפירמה • דיאלוג מתמשך עם גורמים בקהילה • תקשור הפעילות בקהילה 	<ul style="list-style-type: none"> • העלאת התמיכה של הקהילה בפירמה • הגברת תמיכת הרשויות בפירמה • מניעת התנגדות לפעילות עסקית מקומית של הפירמה 	מתחילים
<div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;">  <p>כלי עבודה מתקדם</p> </div>		<ul style="list-style-type: none"> • שיפור מערכות יחסי העבודה עם הרשויות • קיצור תהליכי רישוי ואישורים מרשויות • חקיקה מקדמת אינטרסים מסחריים של החברה • חסכון כספי כפועל יוצא מפעילות חברתית • הסרת התנגדויות מניעת הפגנות • הקטנת ביקורת בשימועים ציבוריים • כיסוי תקשורת חיובי 	בינוניים ומתקדמים

מכירות

בשיתוף עם מחלקות: מכירות, שיווק, יחסי
ציבור / דוברות / פרסום, שירות לקוחות

מדדים	אמצעים	מטרות	
<ul style="list-style-type: none"> סקר <u>מודעות</u> של לקוחות ביחס למדיניות החברתית של הפירמה ולפעילות שלה סקר <u>שביעות רצון</u> של לקוחות ביחס למדיניות החברתית של הפירמה ולפעילות שלה מדידת שינוי במכירות לפני ואחרי קמפיין / אירועים ממוקדים, תוך נטרול גורמים מתערבים 	<ul style="list-style-type: none"> תיקשור הפעילות בממשקים מיידיים עם הלקוחות: דיור ישיר, נקודות מכירה, רכבי הפצה וכו' CRM – קמפיין הנגזר מהאסטרטגיה, והמשולב גם בפרסומי הפירמה תכנית יחסי ציבור חיבור למועדון לקוחות 	<ul style="list-style-type: none"> העלאת רמת שביעות רצון הלקוחות הגדלת היקף מכירות 	מתחילים
 <p>כלי עבודה מתקדם</p>		<ul style="list-style-type: none"> יצירת שווקים חדשים חסכון בעלויות פרסום 	בינוניים ומתקדמים

תוכנית המעורבות החברתית

בשיתוף עם כל מחלקות הפירמה

מדדים	אמצעים	מטרות	
<ul style="list-style-type: none"> היקף התנדבות (שעות), מספר מתנדבים, אבחנה בין מנהלים ללא מנהלים) עמדות כלל עובדי הפירמה כלפי הפעילות החברתית משאבים מושקעים בפעילות, כולל כסף, שווה-כסף / מוצרים, שעות התנדבות, מינוף בעזרת שותפים עסקיים מגוון הפונקציות המשתתפות ברמת תכנון וביצוע התפלגות התרומות לפי תחומים (ייעוד) ומידת ההתאמה לאסטרטגיה החברתית של הפירמה 	<ul style="list-style-type: none"> בנית תכנית אסטרטגית לפעילות חברתית של הפירמה: <u>איסוף נתונים</u> על האינטרסים של הקהילה (עמדות, ציפיות, מודעות וצרכים) ועל האינטרסים העסקיים של הפירמה <u>הגדרת מטרות ברורה</u> - יש להגדיר <u>בצורה כתובה</u> כיצד המדיניות של מעורבות חברתית תתרום למטרות העסקיות של הפירמה <u>יצירת התאמה</u> בין צרכי הקהילה לבין המטרות העסקיות של הפירמה - צריך לשים לב שהתוכנית גם פועלת לטובת הקהילה ולא רק לטובת המטרות העסקיות של הפירמה (ולחיפך!) <u>הכנת תוכנית פעולה אסטרטגית</u> לפעילות החברתית, וגזירת נקודות לפעולה מהתוכנית, כולל תכנית פיתוח התנדבות, תכנית הטמעה, הקמת פורום מעורבות חברתית בפירמה ועוד <u>תיקשור פנימה</u> - עירוב כל הדרגים והפונקציות בארגון בהגדרת המטרות ומדידתן - <u>המדדים שמנהלים בארגון יציבו יהיו אמינים בעיניהם ככלי למדידת ההצלחה וההשפעה</u> מאוחר יותר <u>תיקשור החוצה</u> – דיווח על הפעילות בקהילה בפרסומי הפירמה, ודיווח לתקשורת – בצורה שקופה ואמינה <u>ולאו דווקא בצורה של פרסום</u> <u>שיתוף מחזיקי עניין מרכזיים</u> (עובדים, קהילה, לקוחות, רשויות) בתכנון, ליווי ומעקב אחר הפעילות 	<ul style="list-style-type: none"> הגברת התנדבות השגת תקציב לפעילות שיתוף מקסימום פונקציות (אופקי) ומקסימום דרגים (אנכי) איגום משאבי תרומות 	מתחילים
		<ul style="list-style-type: none"> יצירת הזדמנויות עסקיות 	בינוניים ומתקדמים