ניהול משאבי אנוש

הערכת עובדים

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

האם מניסיונכם, אנו חיים בעולם שבו הטובים באמת מתקדמים; משמע, שתהליכי הערכה **אובייקטיבים** – טובים ככל שיהיו - קובעים את גורלנו המקצועי?

אף!

צריך להיות נאיבי מאוד כדי
לענות בחיוב...

ואת מי אנחנו מאשימים בכישלון?

- את שיטת ההערכה כמובן;
- ואז, אנחנו ממהרים להשקיע עוד כסף בשיטות "טובות" לכאורה יותר...
- אבל הפער נשאר בעינו...

אמרנו כסף גדול, הבנו הכל... הערכת העובדים הוא תחום רווי בכסף...

ולכן גם בעייתי,
ושנוי במחלוקת!

הפער הזה - שבין ריטואל ההערכה לתוצאות בשטח - יהיה בבסיס הלימוד שלנו את סוגיית הערכת העובדים

מהי הערכת עובדים
ומהן מטרותיה המוצהרות?

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

הערכת עובדים או הערכת ביצועי עובדים

(Employee performance appraisal או performance evaluation)

היא שיטה, שבה ביצועי העובד בארגון מוערכים (בדרך כלל במונחים של איכות, כמות, עלות וזמן) לרוב על ידי מנהל או מפקח.

לשם הערכת ביצועי העובד, מתבצע תהליך של איסוף, ניתוח ותיעוד מידע, על הערך היחסי של עובד לארגון; ניתוח הצלחותיו וכישלונותיו; נקודות חוזק וחולשה שלו; והתאמתו לקידום או צרכיו בהכשרות נוספות, כחלק מתהליך ניהול ופיתוח הקריירה שלו.

הגדרה נוספת להערכת עובדים היא...

- תהליך ארגוני מתוכנן ומובנה שמטרתו לשפר את ביצועי הפרט ואת ביצועי הארגון כמערכת.
- כלי ניהולי המיועד להעריך את תפקודו ותרומתו של העובד בתקופה שחלפה, ולספק לו משוב על הביצוע (הישגים+חולשות), במטרה לשפר את הביצוע בעתיד.

יש סיבות רבות להעריך עובדים...

מיון והצבה	קביעת שכר	הדרכה
פיטורין	קידום	תגמולים
	משוב לעובד	

Knowledge PRODUCTION

הצרכים הללו גורמים לנו להעריך עובדים כל העת...

באופן פורמלי

VS

ובאופן בלתי פורמלי

Knowledge PRODUCTION

מדוע סוגיית הערכת העובדים כל כך בעייתית?

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

שורש הבעייתיות של הערכת העובדים נעוצים בעובדת קיומם שני סוגי הערכה:

פורמלית

זה מה שמלמדים בדרך כלל באקדמיה בפרק הזה

VS

לא פורמלית

של התרבות הארגונית...

Knowledge PRODUCTION

זו שוב התרבות הארגונית, **טמבל**!

איזו הערכה חשובה יותר?

כמובן זו של התרבות...

אני מזכיר לכם שהתרבות הארגונית מבצעת את ההערכה החשובה ביותר: איזה עובד יישאר בארגון ופולטת את הלא מתאימים לה...

Knowledge PRODUCTION

אם אנו עוסקים בארגון במיטבו...

אזי התרבות הארגונית **קוהרנטית** עם הארגון ומטרותיו ויש **כמעט** התאמה בין המדידה הפורמלית והבלתי פורמלית

אבל מה יקרה, אם הארגון שלנו **אינו** במיטבו, והתרבות הארגונית שלו חזקה?

מה יקרה בארגון ביורוקרטי / צבאי למשל, שבו 'קוד הנאמנות' הוא הערך החשוב ביותר?

לפי מה יקדמו עובדים בארגון הזה?

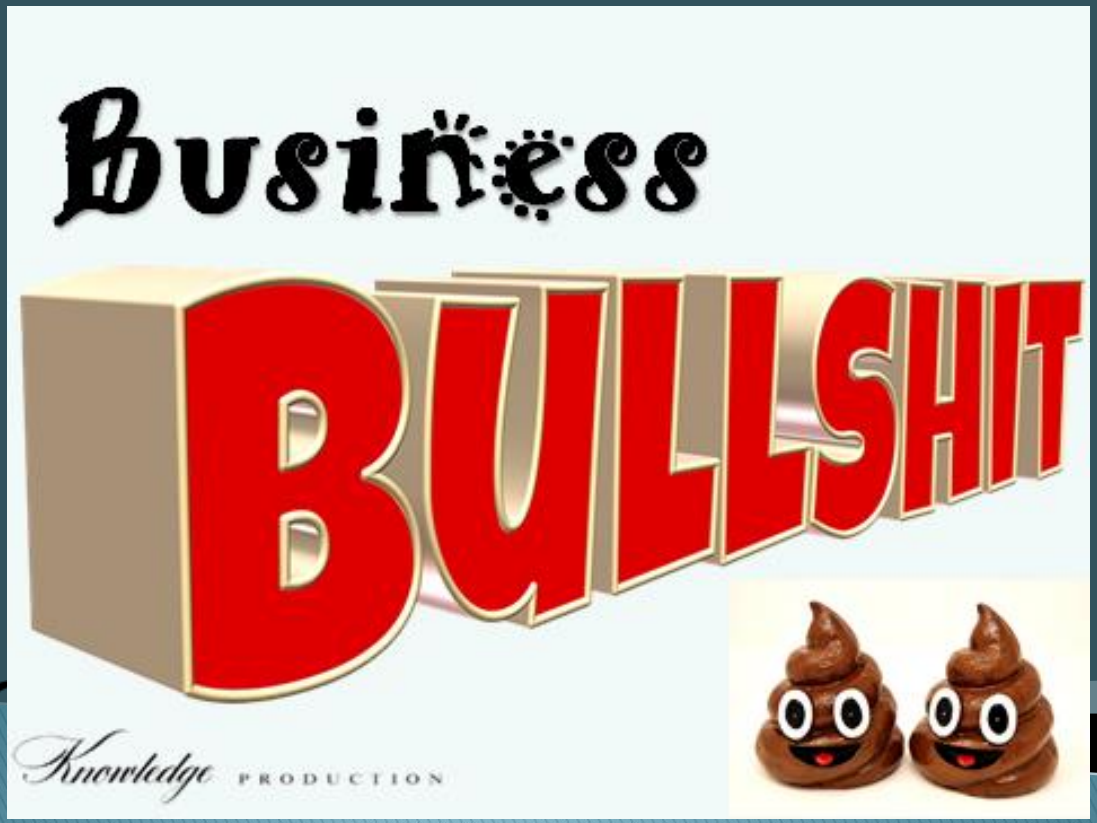
שם, תהפוך ההערכה לסוג של ריטואל לא מחייב; או לכזה ש**עוות** לצורכי התרבות הארגונית

במילים אחרות, ל'מפעל זבל'

כינוי למכלול פעולות הסרק המבוזבזות של מערכת, **שאינן מייצרות ערך**: כשלים ונפל בפס הייצור; בזבוז בחומר, באנרגיה, בזמן, במקום, ובמאמצים פקידותיים וניהוליים.

Knowledge PRODUCTION

כי איפה שיש הרבה כסף; יש גם הרבה 'בולשיט עסקי' ו'ניהול שטויות', בהתאמה!



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

בולשיט עסקי הוא..

אימוץ עולם מונחים ריק מתוכן, תכנית הכשרה ניהולית יקרה בזמן ניהולי (ובכסף); ותהליכי עבודה מיותרים...

הערכה כמשוב לעובדים

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

הערכה כמשוב לעובדים היא סוג של משוב / היזון חוזר

- **משוב** או **היזון חוזר** (Feedback) הוא תגובה שמתקבלת מהסביבה על פעולה שמבצעת **מערכת מורכבת**.
- **המשוב** הוא אחד מארבעת מרכיבי היסוד של כל מערכת (קלט, תהליך, פלט ו-**משוב**).

Knowledge PRODUCTION

הערכת העובדים כמשוב, התפתחה כחלק מהעיסוק בהֶנָעָה (מוטיבציה - Motivation) בתחום ההתנהגות הארגונית:

נזכיר בחטף **שלושה** מודלים שנלמדו בקורס 'התנהגות ארגונית מיקרו'

תיאוריית
הצרכים של
קלייטון אלדרפר

תורת הצרכים
של **דויד**
מקלילנד

תיאוריית
מאפייני
התפקיד של
האקמן ואולדמן

Knowledge PRODUCTION

תיאוריית הצרכים של קלייטון אלדרפר (ERG theory)

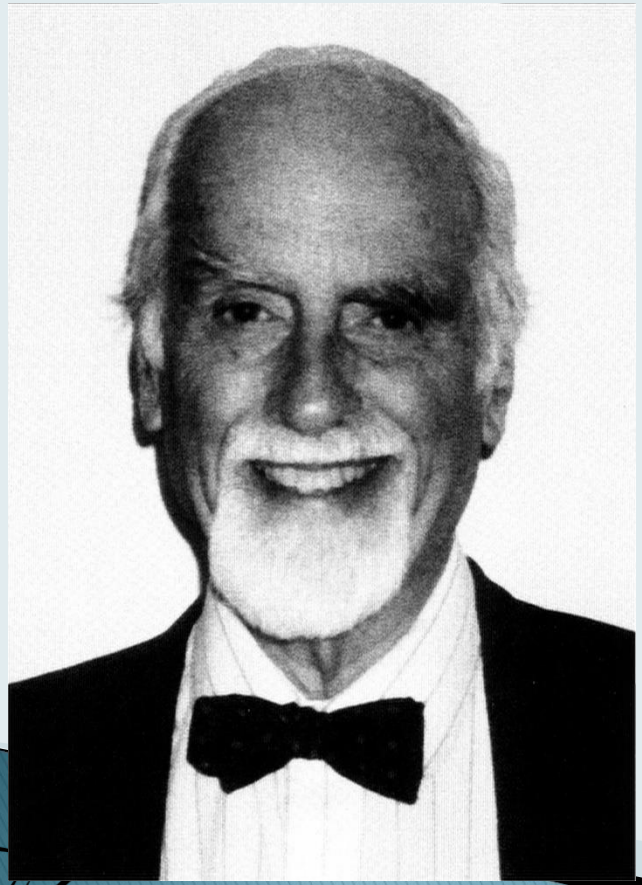
- הסוציולוג האמריקני, **קלייטון אלדרפר** (Clayton Alderfer; 1940-2015).
- הוא הציע ב- 1969 שיפור למודל פירמידת הצרכים של מאסלו, בדמות **תיאוריית ERG**, על שם ראשי התיבות של שלוש קטגוריות הצרכים.

התיאוריה מדברת על הצורך במשוב לעובד על עבודתו, בזמן אמת, על מנת להגביר את תחושת השייכות שלו לארגון.!

נעבור לתיאוריה נוספת העוסקת בצורך:

תורת הצרכים של דויד מקלילנד

(McClelland, 1961)

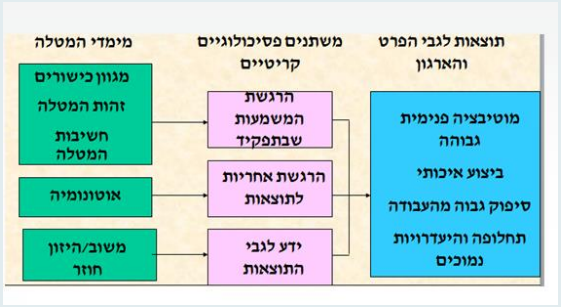


- הפסיכולוג האמריקני דויד מקלילנד הציע תורת צרכים שונה.
- התיאוריה מדברת, בין היתר, על הצורך של העובדים בהישג (Achievement).
- מהצורך הזה נובע רצון עז לקבל משוב, חיובי או שלילי, על ביצועים.

Knowledge PRODUCTION

מודל נוסף שהיכרנו: **מאפייני התפקיד**
(Job Characteristics Model – JCM)

- מודל זה הוצע ב- 1976 על ידי **ריצ'רד האקמן** (Richard Hackman; נפטר ב- 2013) מאוניברסיטת הארוארד; **וגרג אולדמן** (Greg R. Oldham; משמאל) מאוניברסיטת אילינוי.
- המודל עוסק בשאלה, איך תגמול פנימי יוביל לשביעות רצון?, ו"חמשת ממדי המטלה" - שהמשוב ביניהם - מסבירים, איך צריך להגדיר את התפקיד, על מנת שיעורר שביעות רצון בלב העובדים ויגביר את המוטיבציה שלהם.



אחד מחמשת ממדי המטלה - שכל אחד מהם מסביר איך צריך להגדיר את התפקיד - הוא המשוב.

מגוון מיומנויות / כישורים

זהות המשימה

חשיבות המשימה

אוטונומיה

משוב

Knowledge PRODUCTION

נבדיל בין שני סוגי משוב

במבט לאחור
(רֶטְרוֹסְפֶקְטִיבִי)

VS

בזמן אמת

Knowledge PRODUCTION

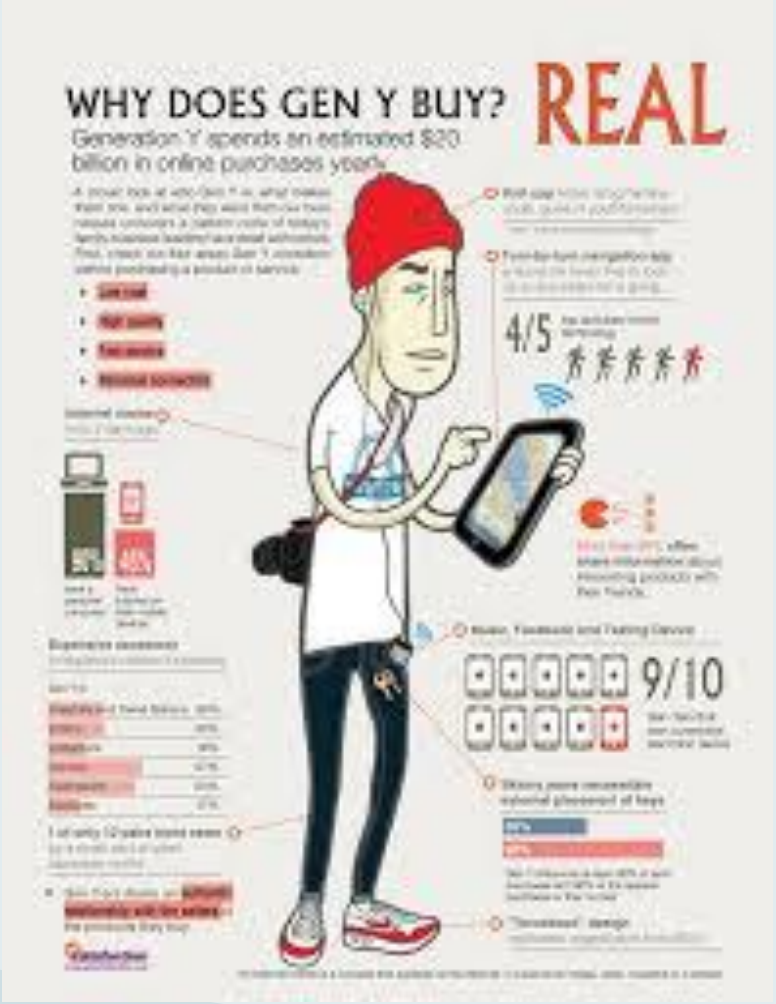
משוב רֶטרוֹספֶקְטִיבִי הוא סוג של ניתוח שאחרי המוות; אולי **אפיק ממנו לקחים לגבי העתיד**;
אבל את הטעויות בעבר הוא **לא** יציל...

משוב בזמן
אמת **מונע**
ממני לטעות;
או מאפשר לי
לנצל הצלחה
ולהגיע
להישגים
גבוהים יותר!

Knowledge PRODUCTION

ואנו הרי יודעים ש...

בעידן הלייקים, לעובדי דור ה-Y, חשוב לקבל **משוב בזמן אמת**!



Knowledge PRODUCTION

האם נכון לספר לעובדים את כל מה שאסף הארגון עליהם, לטוב ולרע?

Knowledge PRODUCTION

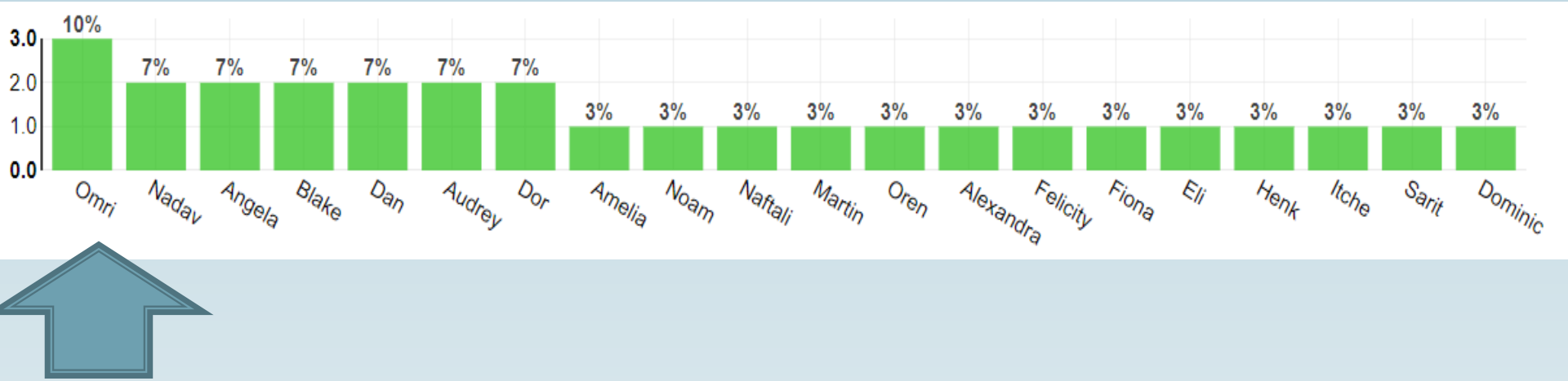
ממש לא! לא נכון שעובדים יראו כל משוב והערכה לגביהם. כך למשל, ניתוחי רשת נשארים בדר"כ נחלתם של הצוות הבכיר בלבד!

Knowledge PRODUCTION

למשל, מה נרוויח מכך שעובד יתויג כחסר עוצמה; או כעובד מנותק?

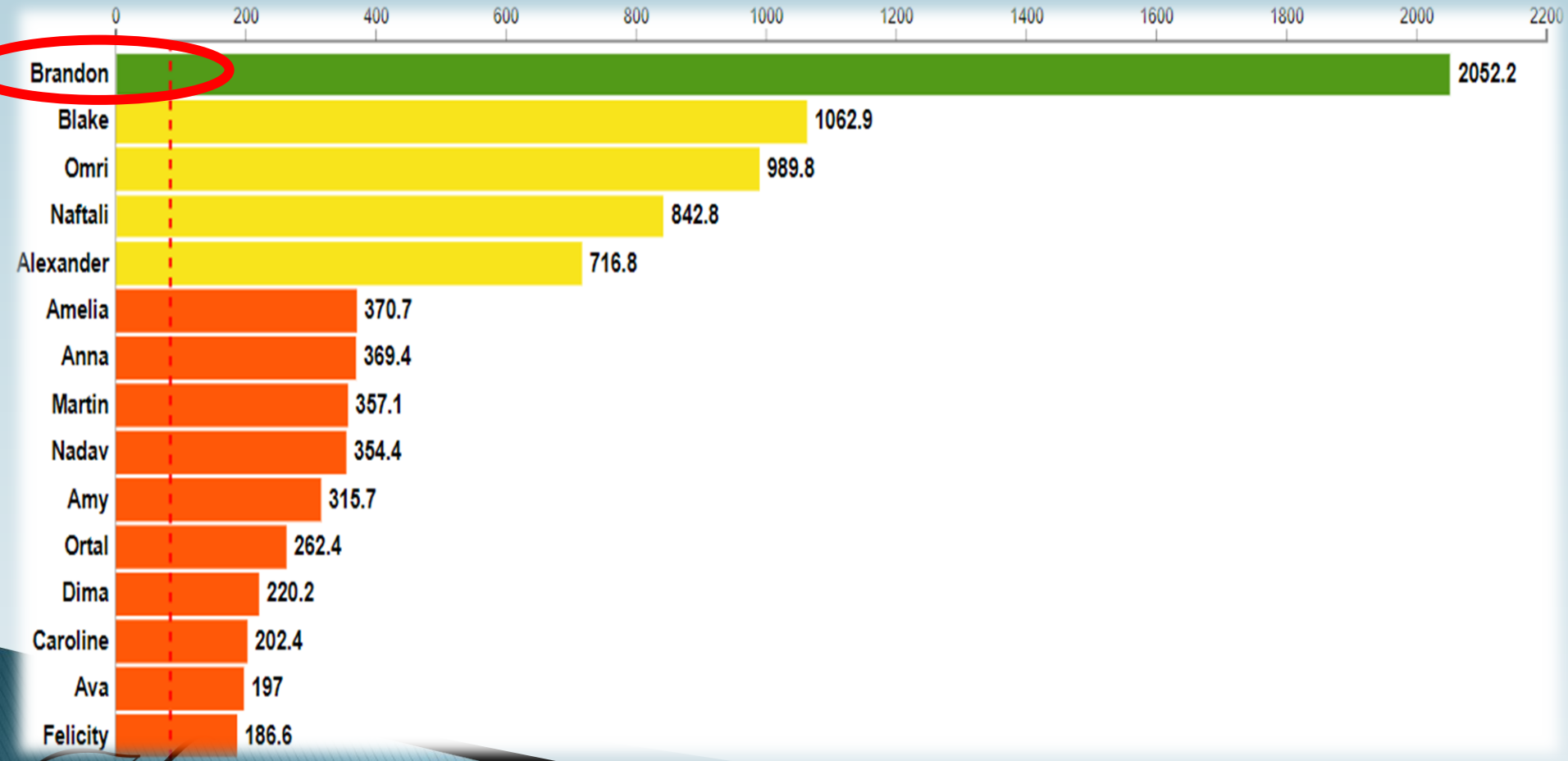
- עובדים מנותקים אינם מחוברים אפילו בקשר עבודה איכותי אחד עם העובדים / המנהלים האחרים בארגון. זה אינו מעיד על רמתם!
- זוהי בעצם **בעיה ניהולית**.
- אם העובד מנותק, הוא איננו יכול להתייעץ עם חבריו, לקבל היזון חוזר על עבודתו ו/או לקבל משוב בטרם יבצע טעות.
- **היעדר המשוב הופך אותם בהכרח לעובדים פחות טובים בפועל (לא בהכרח בכישוריהם)!**

או שהוא מוקד ידע מרכזי – ואולי בלבדי – של הארגון?



Knowledge PRODUCTION

או שנבהיר לו שהוא 'צוואר הבקבוק'
ויש לו מנוף סחיטה מול הארגון?



איך נמדוד ביצועים ונעריך?

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

אפשר להעריך עובדים לפי:

תשומות	תפוקות
מדידה סובייקטיבית של תהליך העבודה: תכונות, יכולת, מיומנות, השקעה וכדומה.	הערכה אובייקטיבית של תוצאות הביצוע

VS

Knowledge PRODUCTION

נתחיל במדידה לפי תפוקות

תפוקות	תשומות
הערכה אובייקטיבית של תוצאות הביצוע	מדידה סובייקטיבית של תהליך העבודה: תכונות, יכולת, מיומנות, השקעה וכדומה.

VS

Knowledge PRODUCTION

מדידה לפי **תפוקות**

- מתמקדת ב**תוצאות**.
- מתעלמת מהדרכים להשגת היעד (האם היו כשרות או רצויות לארגון)
- בעיסוקים פשוטים ושגרתיים קל לעבוד על פי גישת התפוקות;
- אבל, בעיסוקים מורכבים קשה יותר למדוד ביצועים רק על פי תוצאות.

Knowledge PRODUCTION

הקדשנו פרק שלם לאי הוודאות; ואנחנו כבר יודעים שהקשר בין מעשינו לתוצאותיהם בעייתי...

"אם אתה רוצה שאלוהים יצחק - ספר לו על התוכניות שלך"
(וודי אלן)

Knowledge PRODUCTION

אנו יודעים, למשל,

שתכנון הוא הימור, שתלוי במזל!

Knowledge PRODUCTION

לעולם יהיה מרכיב אי הודאות חזק יותר מכל תכנון מדוקדק וביצוע מעולה...

Knowledge PRODUCTION

לא לחינם אמר נפוליאון בונפארט:

"לא גנרלים
מוכשרים, חכמים,
טובים, נאמנים או
אחראיים אני
מבקש, אלא גנרלים
שיש להם מזל"...

(נפוליאון בונפארט)

הגענו למדידה לפי תשומות

תשומות	תפוקות
מדידה סובייקטיבית של תהליך העבודה: תכונות, יכולת, מיומנות, השקעה וכדומה.	הערכה אובייקטיבית של תוצאות הביצוע

VS

Knowledge PRODUCTION

זוהי הערכה במונחים סובייקטיביים

- הערכה של אופן הביצוע ואיכותו, במנותק מן התוצאות...
- אנו משווים את דרך הביצוע של העובדים למה שמכונה: "דרכי תפקוד מיטביות" (best practice)

Knowledge PRODUCTION

נכיר את המושג: פרקטיקה מיטבית או דרכי תפקוד מיטביות (Best Practice)

Best Practice

- היא גישה ניהולית, הבנויה על צבירת מאגר של שיטות מיטביות של עבודה וארגון, שהוכחו כאפקטיביות ו/או כיעילות בארגונים שמצטיינים בתחומם.
- זו דרך השוואתית לאיתור דרכי העבודה הטובות ביותר באמצעות הסתכלות, למידה והשוואה רוחבית.
- אנחנו משווים את דרכי העבודה של עובדינו לאותה פרקטיקה מיטבית.
- **רק שפעמים רבות קיים שוני מהותי בין מה שנקבע כפרקטיקה מיטבית לבין אילוצי השטח...**

Knowledge PRODUCTION

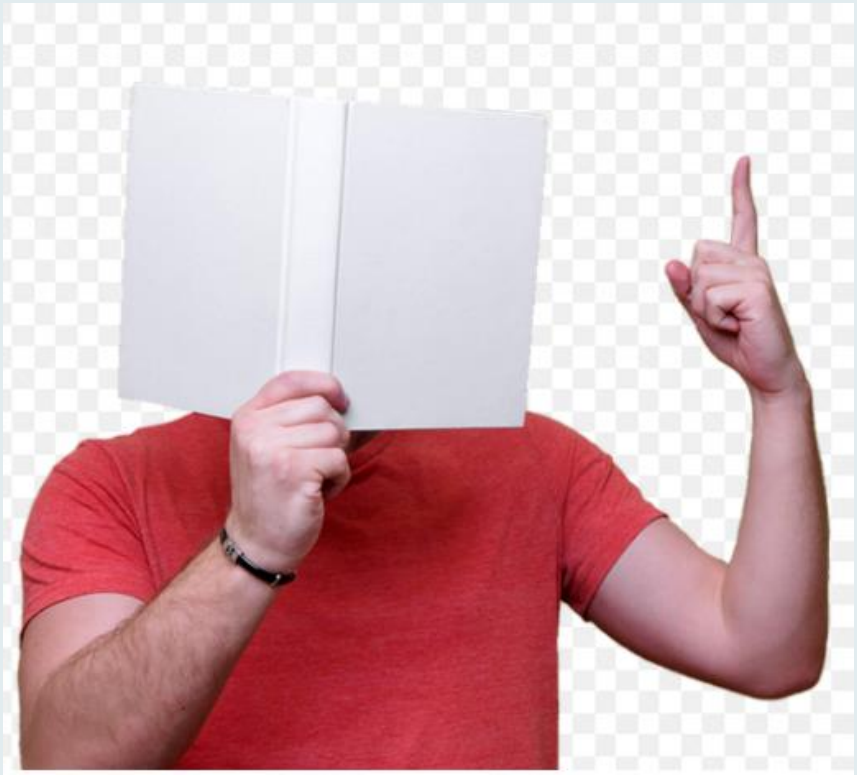
ושוב מצאנו פער, שעלול להעיב על ההערכה הפורמלית...

בחזרה ל**תהליך** ההערכה

Knowledge PRODUCTION

בחינת הסטנדרטים של העבודה נגזרת מניתוח העיסוקים שמבצעת מחלקת משאבי אנוש

ניתוח עיסוקים (job analysis): המשגה



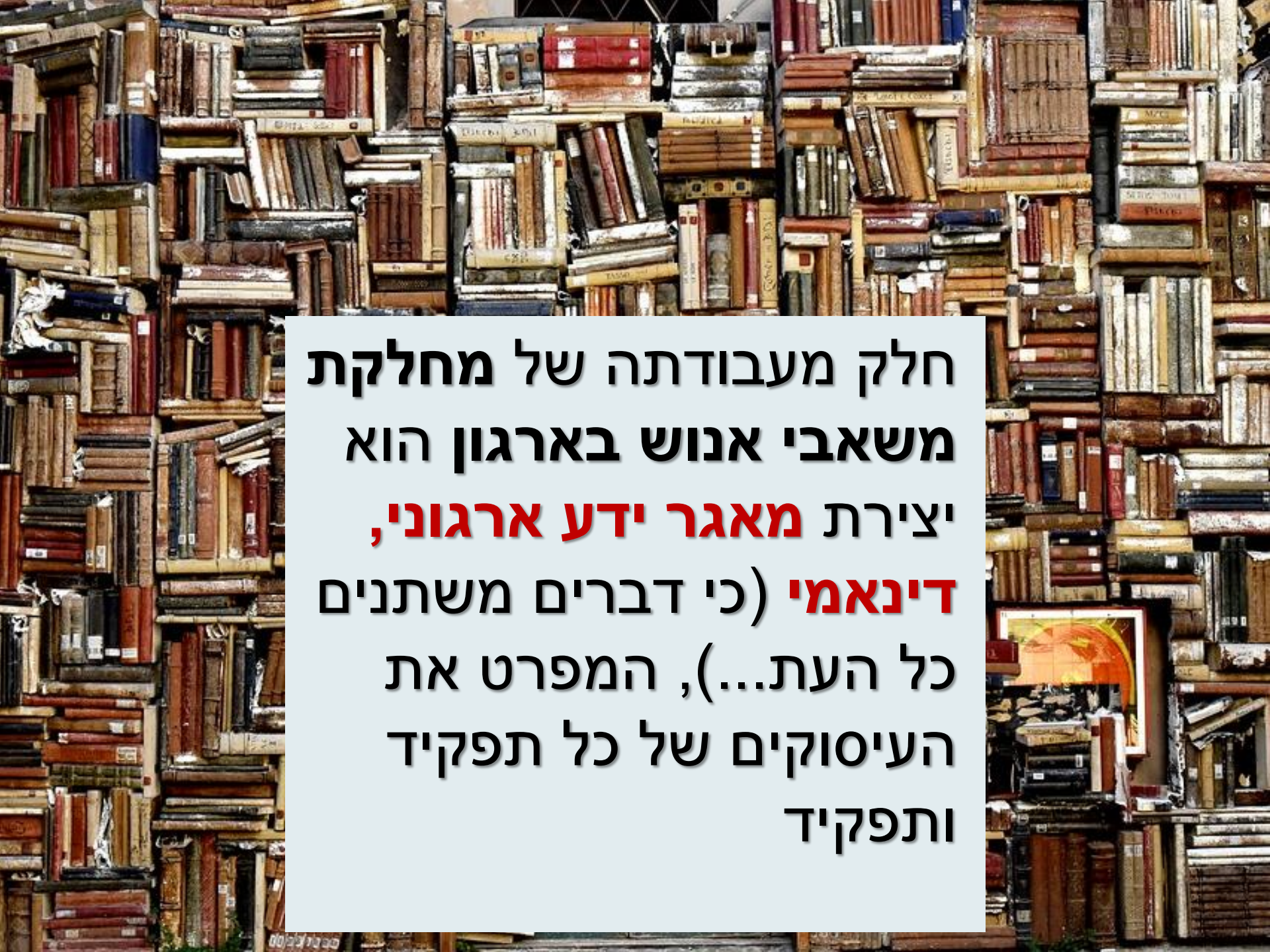
- אחד מתשתיות **הידע** החשובות של הארגון.
- זהו תהליך מוגדר של איסוף מידע מפורט על הפעילויות המבוצעות במסגרת כל תפקיד, לצורך קביעת הנתונים הנדרשים מכל עובד על-מנת לבצע פעילויות אלה ברמה אופטימלית.

Knowledge PRODUCTION

הרחבנו בכך בפרק שעסק במיון עובדים ובגיוסם

"ייצור ידע"

Knowledge PRODUCTION



חלק מעבודתה של **מחלקת משאבי אנוש בארגון** הוא יצירת **מאגר ידע ארגוני, דינאמי** (כי דברים משתנים כל העת...), המפרט את העיסוקים של כל תפקיד ותפקיד

הערכת הביצועים היא אחת ממטרות ארגוניות רבות של ניתוח העיסוקים

- גיבוש קריטריונים לגיוס עובדים לתפקידים שונים;
- לצרכים של מיון עובדים;
- להערכת ביצועים;
- **הערכת ביצועים**, כדי קבוע קריטריונים של ביצוע לצורך הערכה;
- לפיתוח תוכניות הדרכה המותאמות לצורכי התפקיד;
- לקביעת סולמות שכר ותגמולים אחרים לעובדים;
- וכדומה.

Knowledge PRODUCTION

כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה מתודית. עכלו את החומר ועברו לחלק השני של ההרצאה...

Knowledge PRODUCTION

ניהול משאבי אנוש

הערכת עובדים

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

מה למדנו בחלק הראשון?

- המשגנו הערכת עובדים מהי, ומהן מטרותיה.
- הבחנו בפער הגדול שבין קביעות ההערכה הפורמלית לקידום העובדים; ועמדנו על הסיבות לכך.
- נוכחנו כי בארגונים רבים ההערכה הפורמלית היא מפעל זבל אדיר ממדים; שרווי ב'בולשיט עסקי' ו'בניהול שטויות'.
- הבנו את ההבדל שבין הערכה פורמלית לבין הערכה בלתי פורמלית; ואת הדומיננטיות של ההערכה הבלתי פורמלית, שמבצעת תרבות הארגון, שאף פולטת את הבלתי מתאימים לה.
- הרחבנו בסוגיית הערכת העובדים כמשוב; והפרדנו בין משוב בדיעבד למשוב בזמן אמת.

אנחנו נמצאים בפרק
'איך נמדוד ביצועים ונעריך'...

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

למדנו את היכולת להעריך עובדים לפי:

תשומות	תפוקות
מדידה סובייקטיבית של תהליך העבודה: תכונות, יכולת, מיומנות, השקעה וכדומה.	הערכה אובייקטיבית של תוצאות הביצוע

VS

Knowledge PRODUCTION

עתה נעבור לאפשרות להעריך על פי:

מדידה מוחלטת	מדידה השוואתית
התייחסות ישירה למוערך; ומנותקת מהיכרותו עם מוערכים אחרים	השוואה בין מוערכים העוסקים בתחומים דומים

VS

Knowledge PRODUCTION

נתחיל במדידה המוחלטת:

מדידה מוחלטת

התייחסות ישירה למוערך; ומנותקת מהיכרותו עם מוערכים אחרים

VS

מדידה השוואתית

השוואה בין מוערכים העוסקים בתחומים דומים

Knowledge PRODUCTION

על הבסיס הזה התפתחו בפרקטיקה בארגונים הערכות העובדים הקלאסיות

הן ממוקדות במתן משוב לעובד על עבודתו, תוך שיקוף הפרודוקטיביות והאפקטיביות שלו ומיומנותו המקצועיות.

המציאות מלמדת ששיטות ההערכה הללו נשחקות מהר, והערכות העובדים הולכות ועולות מעלה בהתאמה, בלי קשר לביצועיהם בשטח.

פעמים רבות הן הופכות לריטואל, שמלחיץ הן את העובדים והן את המנהלים, ומוביל לתהיות, לגבי הצורך בכלל בקיומן.

Knowledge PRODUCTION

למשל:

תקשורת בינאישית:

1	2	3	4	5
חלש מאוד		בינוני		חזק מאוד

יכולת נטילת סיכונים:

1	2	3	4	5
חלש מאוד		בינוני		חזק מאוד

מקצועיות:

1	2	3	4	5
חלש מאוד		בינוני		חזק מאוד

Knowledge PRODUCTION

מהר מאוד ובאופן טבעי, החלו ההערכות לעלות כלפי מעלה, עד שכולם הפכו למצטיינים...

וזו לא תקלה או התרשלות.

זה מצב טבעי

- ליכולותיהם של אנשים יש סף אובייקטיבי; אבל לא למוטיבציה שלהם.
- אם נתנו לאדם ציון ובמהלך כל התקופה שאחרי הוא הפגין מוטיבציה, האם לא נכון מצידנו לתגמלו בהעלאה בציון?
- שהרי, אם אחת ממטרות המשוב היא מוטיבציה; ואם נרפה את ידיו, מה נרוויח בעצם?

Knowledge PRODUCTION

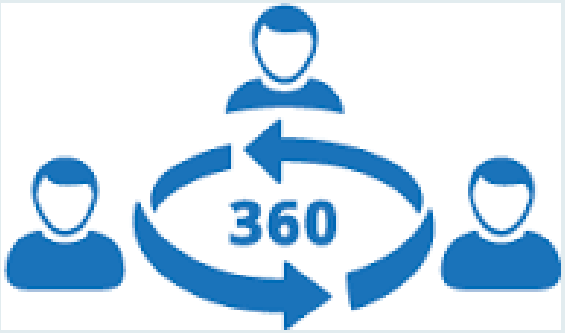
לכן, נסיקת ההערכות כלפי מעלה הלמה דווקא את המטרה המוטיבציונית של ההערכה בטווח הקצר; והפכה לחסרת משמעות בטווח הארוך, כשכולם **"הצטיינו"**...

עם הזמן, השיטה הפכה למטרד...

- כך למשל, אחד הכלים העיקריים של עורכי דין המייצגים עובדים שפוטרו היא 'לנפנף' בהערכות התקופתיות ה"מעולות" לכאורה שלהם. היא גם לא אפשרה להנהלה לאגור מידע על טלנטים ומוקדי ידע.
- כך למשל, שוטרים רבים שנתבעים בבית הדין למשמעת, מציגים הערכות תקופתיות שמסמנות אותם כמצטיינים; ומכתבי הערכה רבים...

Knowledge PRODUCTION

שיטה מתקדמת של מדידה מוחלטת - של כל עובד לעצמו – היא משוב 360



משוב 360 מעלות
(Degree Feedback-360)

- משוב זה מכונה גם: multi source assessment; multi-rater feedback; multi source feedback
- זה משוב הנלקח מכל הסביבה המשימתית של גורם במערכת מורכבת, במטרה לתת מגוון היבטים מחד גיסא...
- ולהקטין ככל האפשר את חלקה של אי הוודאות בהערכה / בתכנון, ולהקטין את הסיכוי להיווצרות תוצאות בלתי צפויות (תב"צים), מאידך גיסא.

Knowledge PRODUCTION

משוב 360 מעלות על עובד יכלול כל מה שבא באינטראקציה ישירה עם העובד...

- הערכה עצמית;
- הערכת כפיפים: משוב ישיר מפקודיו של עובד, עמיתים (עמיתים), ומפקח (ים);
- הערכת מנהלים;
- הערכת עמיתים;
- הערכת הסביבה המשימתית: לקוחות, ספקים, בעלי עניין אחרים וכדומה.
- כל דו"ח וחומר כתוב אחר רלוונטי אודותיו;

Knowledge PRODUCTION

יתרונות...

- תמונה מקיפה מאוד על העובד / המנהל;
- משוב עצמי מצוין לעובד;
- הקשר עם גורמים בסביבה המשימתית תורם לארגון;

Knowledge PRODUCTION

חסרונות...

- עלויות (הרבה כסף)...
- כמו כלי הערכה אחרים, האפקטיביות שלו קטנה עם הזמן ולאחר כשנתיים, גם משוב 360 הוא ההופך לכלי של **"שמור לי ואשמור לך".**
- מאפשר **נקמות אישיות...**

Knowledge PRODUCTION

נעבור למדידה ההשוואתית:

מדידה מוחלטת

התייחסות ישירה למוערך; ומנותקת מהיכרותו עם מוערכים אחרים

VS

מדידה השוואתית

השוואה בין מוערכים העוסקים בתחומים דומים

Knowledge PRODUCTION

קיימות שיטות שונות למדידה השוואתית. למשל:

שיטת הדרוג

שיטת ההשוואה

שיטת ההתפלגות המאולצת

Knowledge PRODUCTION

נתחיל בשיטת הדירוג

שיטת הדירוג

שיטת ההשוואה

שיטת ההתפלגות המאולצת

Knowledge PRODUCTION

שיטת הדירוג

- סידור מדורג של כלל העובדים בקבוצת עבודה, מבעל הביצוע הטוב ביותר ועד בעל הביצוע הגרוע ביותר;
- שיטה זו נהוגה בעיקר בקבוצות מוערכים קטנות.

Knowledge PRODUCTION

סמנו את שלושת העובדים המובילים, לפי הסדר, בכל אחת מהתכונות

יוזמה	פתרון בעיות	יצירתיות	שיפור תהליכים	תמיכה תפעולית
אברהם	משה	יוסף	הדר	ריקי
יצחק	בנימין	יהושע	סלעית	שושנה
יעקב	אהרן	סיגל	משה	שמעון

Knowledge PRODUCTION

הערכת עמיתים (סוציומטריה)

- גם פה, כמו ב- 360, העיקרון הוא, קבלת הערכות מרובות על כל מוערך.
- מעיקרון זה נגזר כוחה העיקרי השיטה - המהימנות הגבוהה שלה, הנובעת מהעובדה שהציון שמקבל אדם מורכב משקלול של מספר הערכות כך שהערכות חריגות - לטוב ולרע - מנוטרלות זו על ידי זו.
- שיטת הערכת עמיתים גם מאפשרת קבלת הערכה לא רק לרוחב אלא גם **כלפי מעלה - כאשר כל עובד יכול להעריך את הממונה עליו**. זאת בניגוד לשיטות הערכת עובדים אחרות בהן הממונה הוא המעריך את העובד.

קיימות שתי שיטות של הערכת עמיתים

אומדן עמיתים
(Peer Rating)

דרוג עמיתים
(Peer Ranking)

VS

מלא או חלקי

Knowledge PRODUCTION

אומדן עמיתים

- בשיטה זו, מוצגת בפני כל חבר בקבוצה מטריצה של ממדי הערכה וסולם הערכה שבהתאם לו הוא נדרש לתת ציון לכל אחד ואחד מחברי הקבוצה (כולל עצמו, למניעת אפשרות זיהוי המעריך).
- בשיטה זו מתקבלת הערכה על כל אחד ואחד מחברי קבוצת ההערכה.
- ניתן גם לשלב את הממונים והכפופים באותה טבלה, כך שכל עובד יכול להעריך את הממונה עליו כמו גם את עמיתיו. ההערכה ניתנת על גבי מספר ממדים האמורים לתת פרופיל מקיף של תפקוד המוערך.

Knowledge PRODUCTION

מגבלות השיטה

- לא תמיד יכולים כולם להעריך את כולם על פני כל הממדים, כך שבחלקם מתקבלות הערכות חסרות העשויות לפגוע בעיקרון המהימנות.
- כתוצאה, חלק מהאנשים לא יקבלו הערכות בחלק מהממדים, מה שיפגע בפרופיל הכללי שלהם.
- היבטים בולטים - לחיוב ולשלילה - אצל אנשים מסוימים עשויים להשליך על ההערכות שהם מקבלים בממדים אחרים (אפקט ההילה). כך לדוגמה, אדם בעל יחסי אנוש גרועים עלול לקבל הערכות נמוכות גם בממדים אחרים, ולהפך

Knowledge PRODUCTION

דרוג עמיתים

- בשיטה זו מתבקש כל עובד לדרג את חבריו לקבוצת ההערכה על פני ממד מסוים (למשל: יכולת ניהול).
- הדרישה יכולה להיות לדרוג כל חברי הקבוצה (דרוג מלא) או רק 3-5 מהם (דרוג חלקי).
- השימושים העיקריים בשיטה זו הם לצרכים מיוניים ו/או מתן הטבות כלשהן. זו שיטה טובה לאתר את הקצה החיובי של קבוצה כלשהי, על פני ממד מסוים. היא גם מהירה לביצוע וקלה לניתוח.

Knowledge PRODUCTION

מגבלות

- קשה לבצע דרוג מלא על קבוצה מעבר לגודל מסוים (מקובל - עד 10 אנשים).
- מנקודה מסוימת, אין משמעות להבדלים במיקום הדירוג. ב
- דרוג חלקי לא מתקבלות הערכות על כל חברי הקבוצה כך שנותרת אינפורמציה חסרה לגבי חלקם

Knowledge PRODUCTION

מבוכה בקורס המשטרה היוקרתי: חשד שקצינים תיאמו הורדת ציון לחבריהם

חשיפה: משתתפים בקורס פו"מ (פיקוד ומטה) טוענים שחבריהם התאגדו כדי לפגוע בציון הסוציומטרי שלהם. במשטרה מאשרים: "לאור טענות שעלו בעניין נפתחה בדיקה". גורם הבקיא בנושא: "זה מביך. אתה לא מצפה לזה בקורס של המצטיינים שבקצינים"

אלי סניור פורסם: 14:52 , 21.03.21

שיטת ההשוואה...

שיטת ההשוואה

שיטת הדרוג

שיטת ההתפלגות המאולצת

Knowledge PRODUCTION

שיטת ההשוואה בין זוגות עובדים

- הערכת העובד באופן יחסי לכל אחד מחברי הקבוצה.
- לגבי כל צמד עובדים, על המעריך להחליט מי מן השניים טוב יותר.
- נהוג בקבוצות מוערכים קטנות.

Knowledge PRODUCTION

נעבור לשיטת ההתפלגות המאולצת

שיטת הדירוג

שיטת ההשוואה

שיטת ההתפלגות המאולצת

Knowledge PRODUCTION

בשל נסיקת ההערכות כלפי מעלה, התפתחה השיטה הגורסת, שיש לחייב את מנהלי הארגון לדרג את עובדיהם **על פי התפלגות ארגונית קבועה מראש**

בשיטה זו, חלק מהעובדים חייבים להיות מוגדרים כבעלי תרומה נמוכה.

שיטת ההתפלגות המאולצת

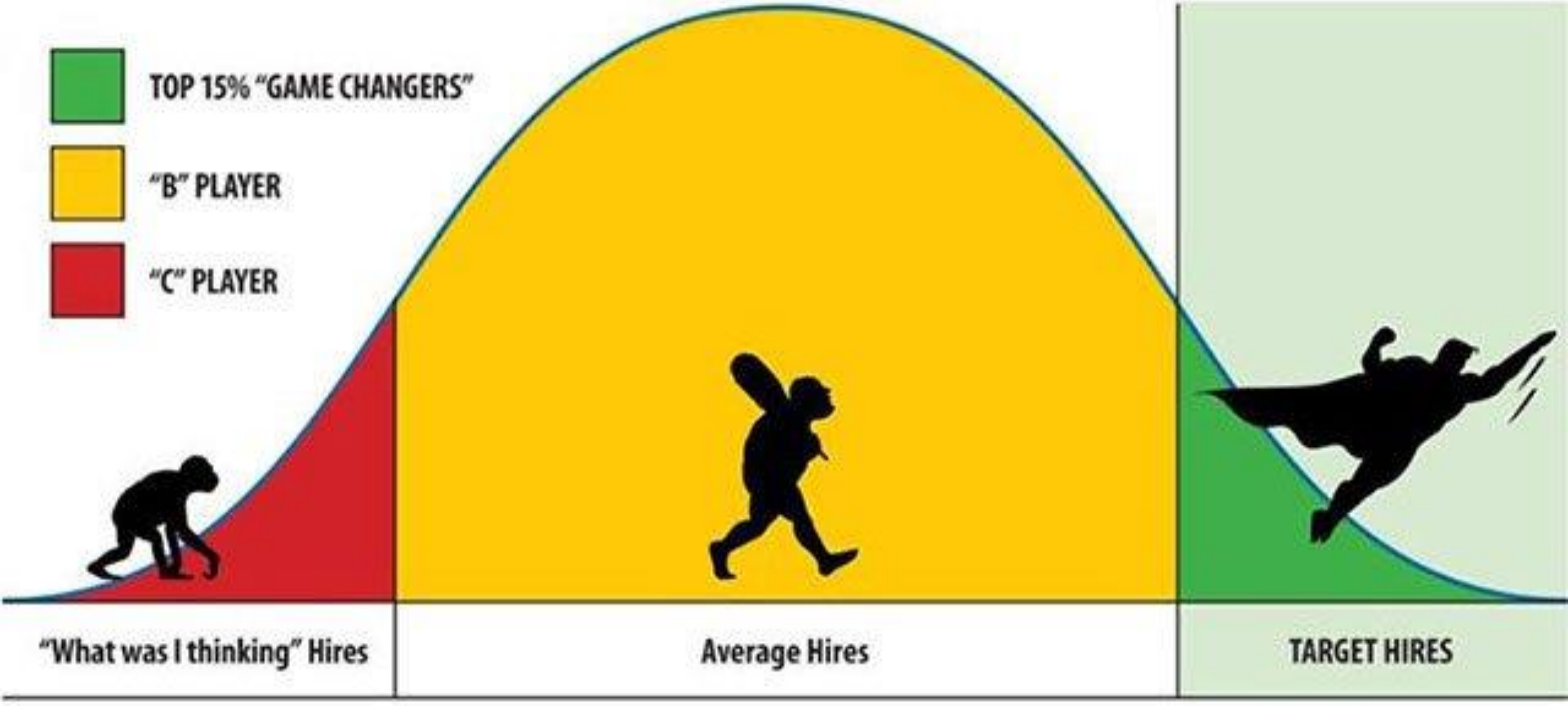
- המעריך נדרש לפזר את המוערכים בין קטגוריות המייצגות רמות ביצוע שונות, בהתאם למכסה, שנקבעת לכל אחת מהן מראש.
- על פי רוב מדובר בחמש קטגוריות שיוצרות התפלגות נורמאלית.

Knowledge PRODUCTION

דוגמא לשיטת ההתפלגות המאולצת

הקטגוריה של רמת הביצוע	האחוז שיש להקצות	מספר העובדים בקבוצה
מצטיין	5%	2
מעל הממוצע	15%	4
ממוצע	60%	18
מתחת לממוצע	15%	4
חלש	5%	2

שיטה זו קרויה **דירוג כפוי** או **הערכה כפויה** (Forced Ranking).



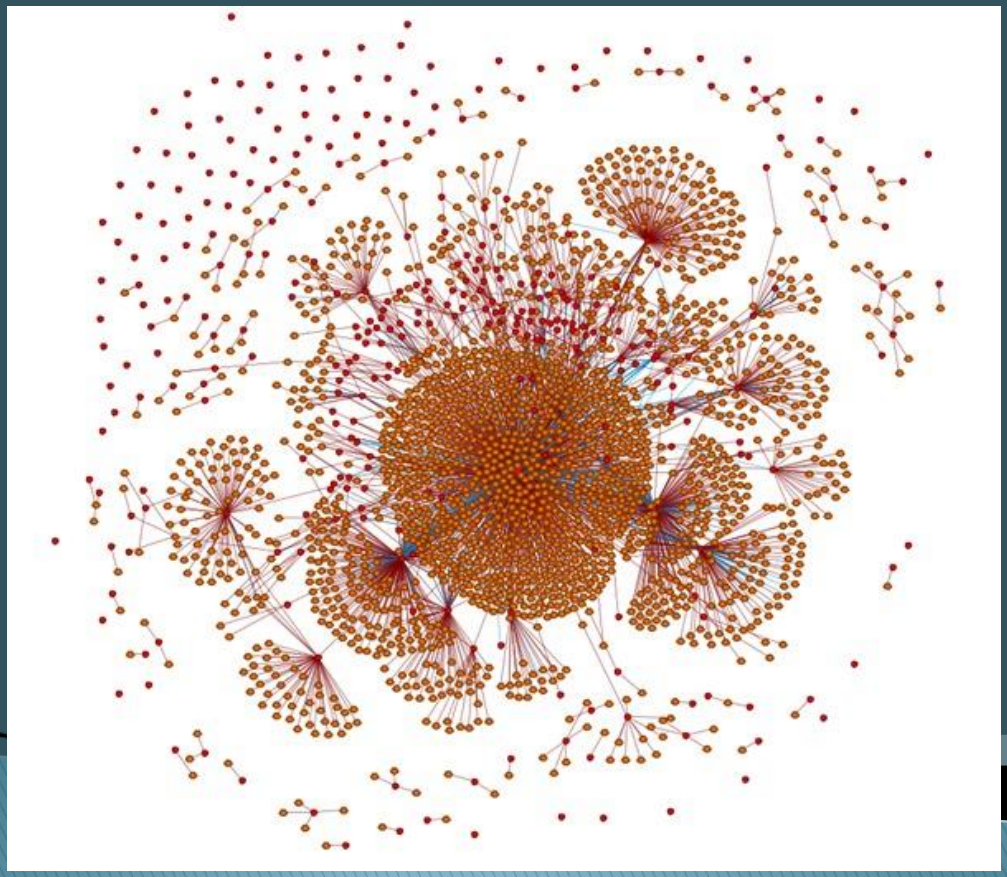
הפרקטיקה הזו שנואה על מנהלים ועל עובדים, שמרגישים שמדובר במעין משחק מול השיטה והמערכת

"אתה ראוי לציון גבוה יותר, אבל אתה יודע, מחייבים אותי לתת גם ציונים נמוכים יותר ואתה הכי צעיר/מבוגר/ממוצע..."

Knowledge PRODUCTION

נעבור לניתוח רשתות - ONA

באבחון הרשתי עסקנו בהרחבה בפרק שעסק באופטימיזציה, בו עברנו על דוח מלא של מערכת ONA



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

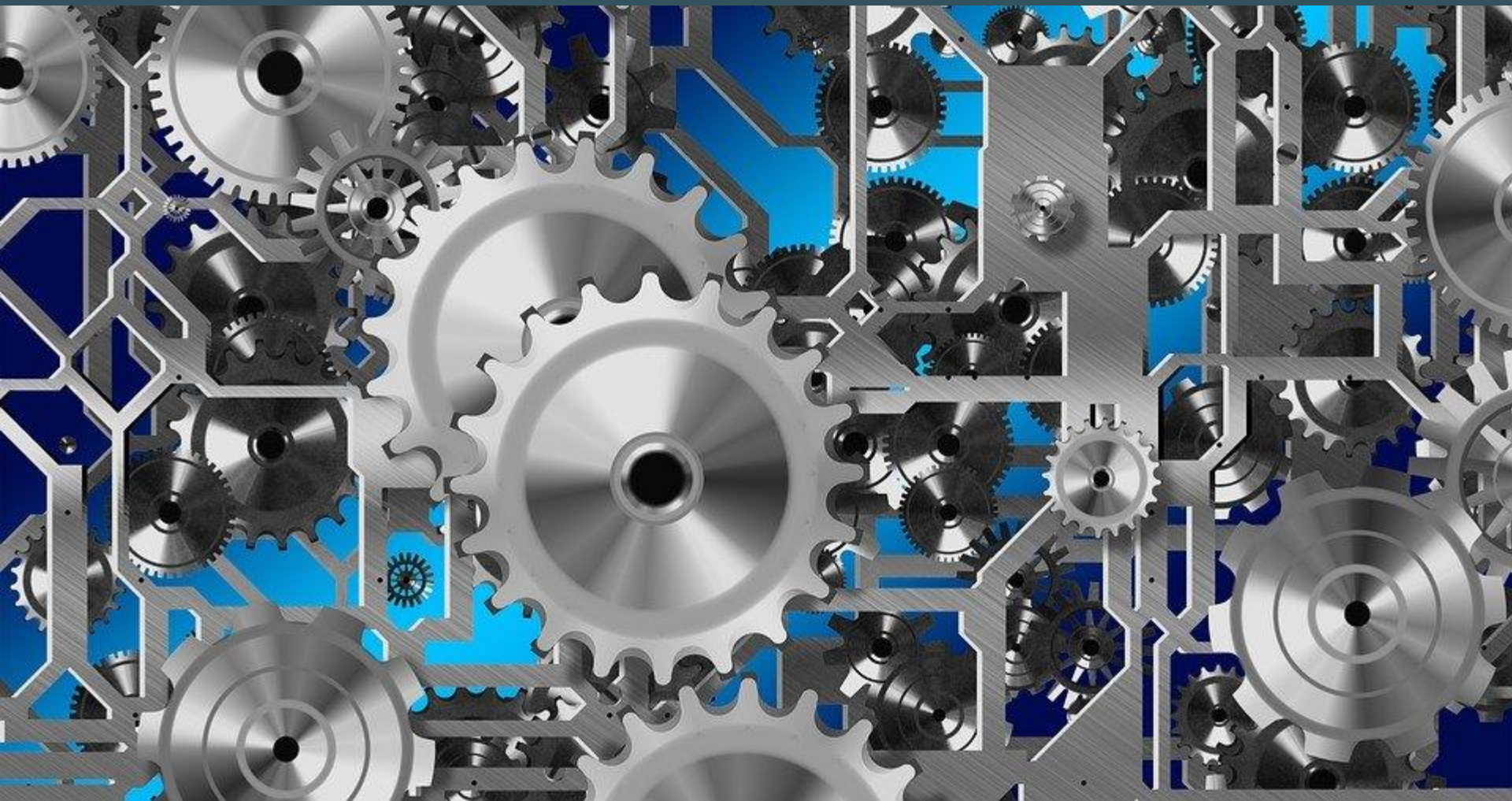
זהו תחום חדש יחסית, השונה מאוד משיטות ההערכה האחרות, בשני תחומים עיקריים:

- הערכה רשתית אינה ממוקדת במשוב על תפקוד העובד בעבר ובהווה, אלא שואפת לאופטימיזציה של תפקוד כלל המערכת, ולשיפור מתמיד בעתיד.

Knowledge PRODUCTION

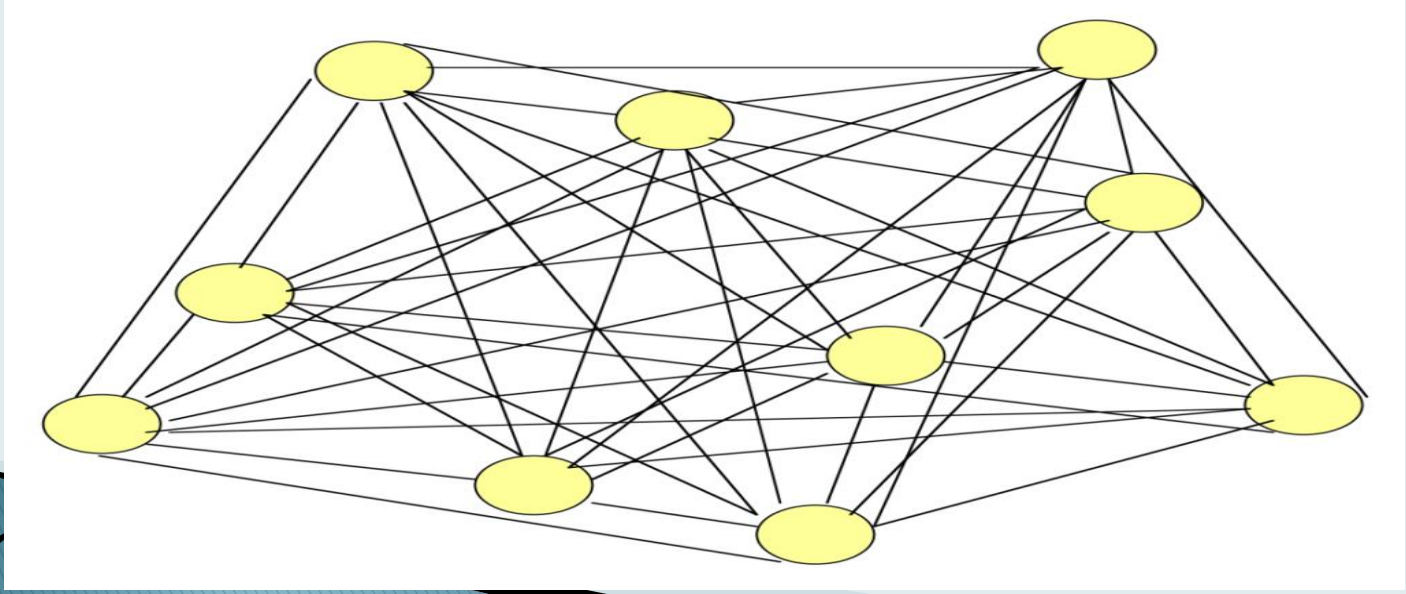
מומלץ לכם בסוף הפרק בסוף החלק הזה לגשת להמחשה של דוח ייעודי המשמש להערכת עובד / מנהל

בניגוד לשיטות הערכה אחרות, הדוח **איננו** דוח למשוב, אלא תמונת מצב למנהל הארגון; והוא מחייב לפעולה את המנהל, יותר מאשר את העובד...



למשל...

- צורך שעולה בעת המשוב - בשיתוף פעולה של עובדים מסוימים לטובת הארגון - מחייב פעולות של רישות/נטוורקינג.
- פעולות אלו מוטלות על כתפי המנהל יותר מאשר על כתפי העובד.



Knowledge PRODUCTION

דוגמה אחרת...

- היות העובד 'צוואר בקבוק' במבנה הארגון ו/או בתהליכי העבודה: מבחינת העובד זהו יתרון, אולם פעמים רבות זהו סיכון אסטרטגי לארגון, שמחייב את המנהל לפעולות לצמצומו של נזק פוטנציאלי.
- מהבחינה הזו, הערכת העובד אינה תלויה באוויר. נובעת ממנה תכנית עבודה משותפת למנהל ולעובד, על מנת להפוך אותו לאופטימלי לתפקידו.

Knowledge PRODUCTION

הטיות אפשריות בהערכה

על הטיות קוגניטיביות למדנו בהרחבה בקורס התנהגות ארגונית מיקרו

אמנה כמה הטיות רלוונטיות...

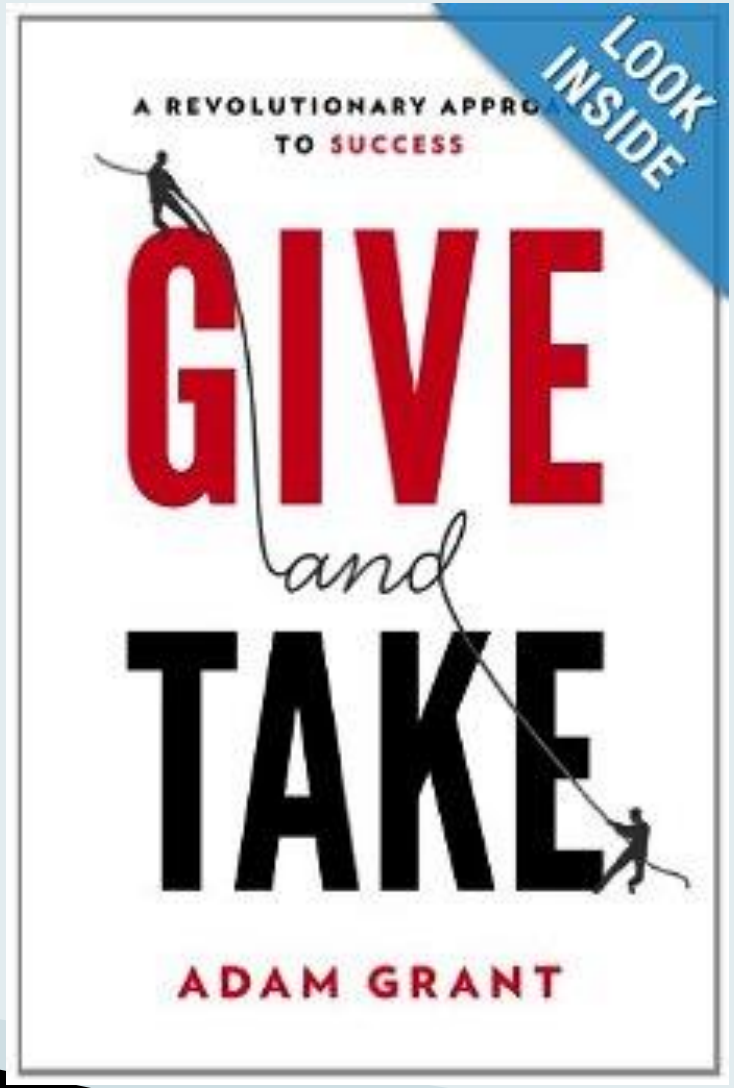
Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

'אפקט הדומה לי'

("Just Like Me Syndrome")

אנחנו מעדיפים,
באופן טבעי, אנשים
עם עמדות, ערכים
ורקעים דומים
לשלנו

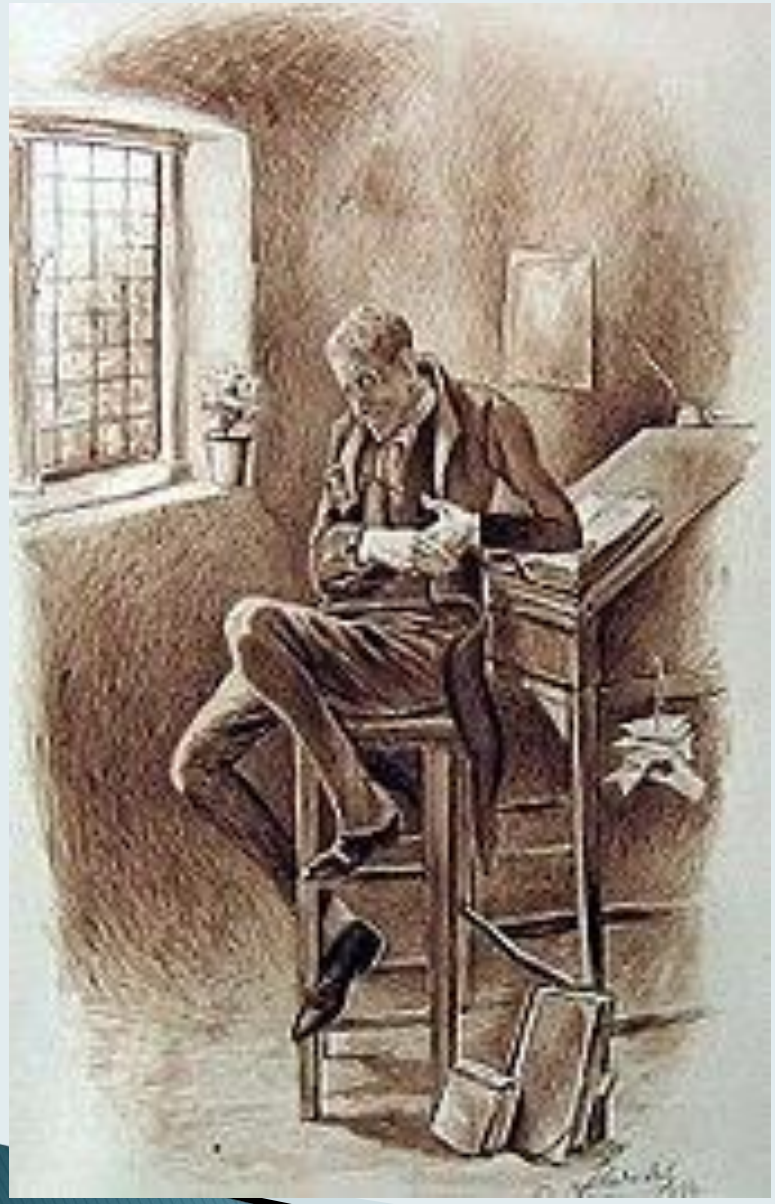


Knowledge PRODUCTION

סְטֶרֵאוֹטִיפִים (Stereotype)

הכללה הנוגעת למאפיינים של אדם, כחלק קבוצה חברתית.

Knowledge PRODUCTION



הטיית האישור / האישוש

- הטיית האישוש היא הנטייה לפרש מידע חדש כך שיתאים לדעות, לתיאוריות, ולאמונות שלנו.
- במילים אחרות, **אנחנו מסננים כל מידע חדש שסותר את דעותינו!**

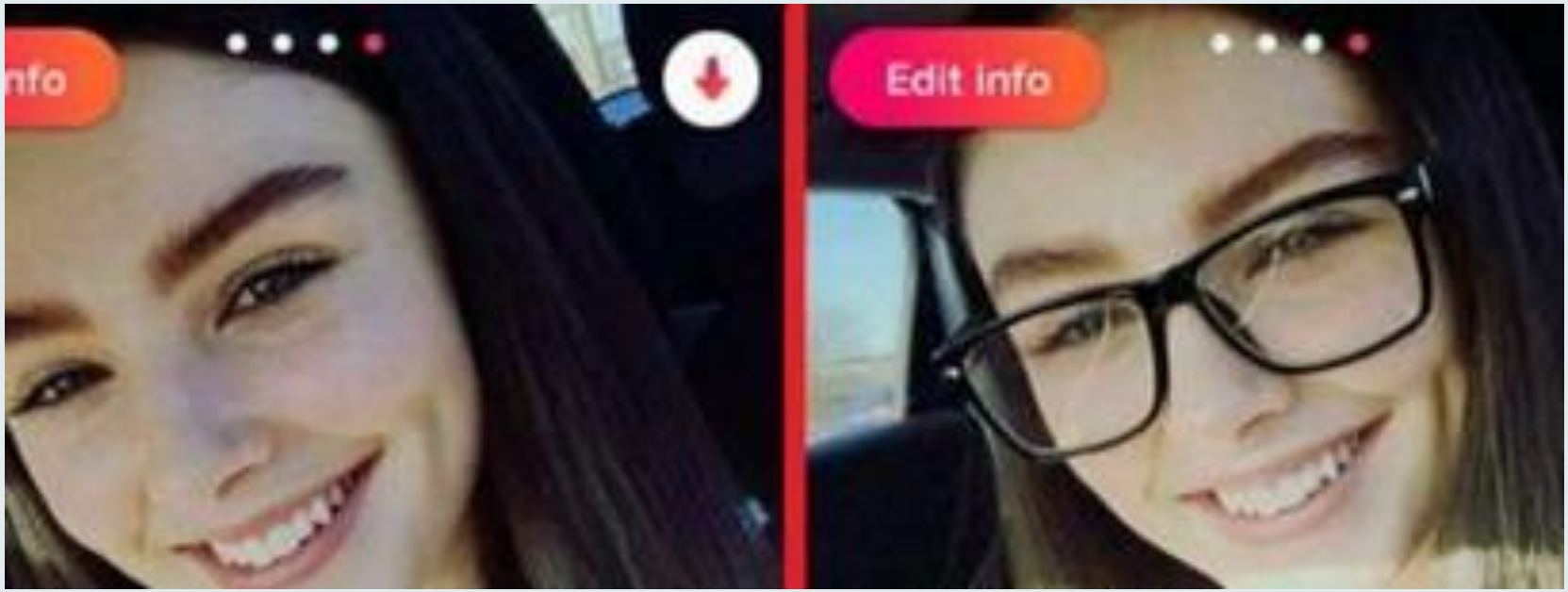
Knowledge PRODUCTION

אפקט ההילה: 'יופי צובע את החסרונות';
ולהיפך...

- קבלת רושם מוטעה על אדם, לטובה או לרעה, **כשמסיקים מתכונה אחת שלו על התנהגותו הכללית.**
- אפקט ההילה מתרחש כאשר מכילים את התכונות החיוביות או השליליות של אדם או של מוצר על דברים נוספים בסביבתו, ובכך "צובעים" אותו ואת סביבתו בגוון אחיד.

Knowledge PRODUCTION

הדוגמה הקלאסית: מי נראית חכמה יותר?



Knowledge PRODUCTION

נטיות אישיות של מעריכים...

- נטייה להקל;
- נטייה להחמיר;
- נטייה להימנע מציוני קיצון;
- נטייה להקצין;

Knowledge PRODUCTION

השפעה לא מודעת של מוערכים אחרים

האם ההערכה שלי תישאר בעינה, גם אם לפני כך, העריך המעריך טלאנט מוכשר במיוחד; או לחלופין, עובד גרוע במיוחד?

סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"