



ד"ר דליה רחמן-מור



פרופ' רון קנת

על השימוש בסימולציה לשיפור אפקטיביות הוראת תהליך הערכת ביצועי עובדים

מאת: פרופ' רון קנת, ד"ר דליה רחמן-מור

הוראת סטודנטים לתואר שני במנהל עסקים מהווה אתגר מיוחד במינו. רוב הסטודנטים מעוניינים ללמוד נושאים חדשים תוך כדי התנסות והבנת המשמעות המעשית של החומר בתחומי הניהול השונים – שילוב דרישות מורכב ולא שגרתי. קשה במיוחד האתגר בהוראת מערכות להערכת ביצועי עובדים ככלי ניהול למימוש חזונו של ארגון.

עובדים במסלול מתמחה בניהול משאבי אנוש בתכנית MBA בבית הספר למינהל עסקים במסלול האקדמי של המכללה למינהל. המאמר כולל רקע על מערכות לניהול הערכת ביצועי עובדים, מציג את עיקרי הסימולציה, מסקנות והמלצות לגבי אפקטיביות השימוש בסימולציה על

סימולציה הוא כלי חדשני יחסית המאפשר לסטודנטים להתנסות בקבלת החלטות עסקיות ושיווקיות בתנאי שוק משתנים. מאמר זה מתאר סימו-לציה ייעודית שפותחה לתחום משאבי אנוש להמחיש תפעול שיטות להערכת ביצועי עובדים. הסימולציה נוסתה בהצלחה בקורסים בנושא הערכת

פרופ' רון קנת, מנכ"ל חברת KPA לייעוץ בשיטות ניהול מתקדמות ופרופסור אורח באוניברסיטת טורינו באיטליה.
ד"ר דליה רחמן מור, מרצה בכירה בבית הספר למינהל עסקים במסלול האקדמי של המכללה למנהל.

מחקרים רבים בדקו את יעילות PM ונמצא ששיטה זו:

מקלה על יישום והטמעה של האסטרטגיה הארגונית על ידי בניית מדדים ותורמתם לביצוע (Schneier, Shaw & Beatty, 1991);

משפרת ביצועים: שיפור ביצועי הארגון (McDonald & Smith, 1995) שיפור תהליכים בארגון (Rummler & Brache, 1990) שיפור ביצועי הפרט (Lane, 1994; Longenecker & Egan, 1995; Fink, 1999; Egan, 1995) ושיפור ביצועי הצוות (Kenett et al., 1994; Lawler, 1994) שינויים בתרבות הארגונית, כגון החדרת ערכים חדשים, שינויים בהגדרת תפקיד והמבנה (Wellins & Schulz Murphy, 1995).

הסימולציה שפותחה משלבת את ניהול הערכת ביצועים עם מערכת הערכה של 360 מעלות וכן עם מודל ליישום האסטרטגיה הארגונית על פי שיטת "גיליון הישגים מאוזן" (BSC - Balanced Scorecard). שיטת BSC אשר הוצגה לראשונה על ידי Kaplan (1992) & Norton, מאפשרת לקשר בין אסטרטגיה ארגונית לבין PM. שיטת ה-BSC מתרגמת את האסטרטגיה הארגונית לפעולה ולמדדים הקשורים ליעדי הארגון. מטרתה העיקרית של שיטת ה-BSC היא ביישום האסטרטגיה הארגונית והטמעתה בארגון וניהולה. שיטת ה-BSC מכילה ארבעה היבטים של מדדי ביצוע: מדדים פיננסיים (כגון תשואה להון), מדדי לקוחות (כגון נאמנות לקוחות), מדדים לתהליכים ארגוניים פנימיים (כגון איכות הביצוע), ומדדים ללמידה וצמיחה (כגון הדרכה לפיתוח מיומנויות). על פי היבטים אלה מוגדרים מדדים חלקם פיננסיים וחלקם התרשמותיים המתארים התנהגויות ואיכויות. על מנת להגיע לביצוע יעיל, על הארגון להצליח בכל ארבעת ההיבטים. על המדדים להיות מותאמים לכל יחידה באופן ספציפי, חלקם משקפים החלטות מהעבר (lag indicators) וחלקם מנבאים תוצאות (lead indicators). מרכיב חשוב במפה האסטרטגית הארגונית הוא קשרי הגומלין בין המדדים בארבעת זוויות ה-BSC.

מעקב אחר מדדי BSC מאפשר למדוד ביצועים של תהליכים, לקבוע סטנדרטים ויעדים שלפיהם ניתן להשוות את הביצועים, וכן לשפר את הסטיות מהיעדים ומהסטנדרטים שנקבעו מראש. התוצאות של הארגונית ב-BSC מהוות בסיס לדינמיות של

בסיס המשוב שהתקבל מהסטנדרטים שהשתתפו בתהליך.

טלם צייט הסה דומה לזה "דיסיו סיסטואציה וסל" הערכת ביצוע עזרה ותורמה תו ומה חשובה ליישום והדרת והזמנר התיאורטי הנלמד בכתה יחידה ל"שטח"

רקע

ארגונים עסקיים וציבוריים רבים מבצעים תהליך של הערכת עובדים (Performance Appraisal) עם דגש על תקשורת פנים ארגונית ופיתוח אישי של העובד (קפלן ואחרים, 2002). ניהול הערכת ביצועים (PM - Performance Management) מהווה הרחבה של PA עם דגש על יישום האסטרטגיה הארגונית ותורמה מוחשית לתוצאות העסקיות. לכן, ארגונים מתקדמים מפעילים מערכת הערכה ממוקדת תהליך המכוונת לפיתוח הארגון וליישום האסטרטגיה למשאבי אנוש בחברה (מייזל ואחרים, 1996; Kenett et al., 1994; Kenett & Maisel, 1990; Kenett & Waldman, 1998). הערך המוסף של ניהול הערכת ביצועים (PM), מעבר להערכת עובדים (PA), הוא בכך שמערכת ההערכה הופכת להיות כלי ניהולי המאפשר הכוונת הפעולות הנחוצות למימוש יעדים אסטרטגיים וחזון הארגון.

Bevan & Thompson (1991) מגדירים מספר מרכיבים ב-PM:

- ☞ החדרת חזון הארגון ושליחות הארגון לכל העובדים - "a shared vision".
- ☞ קביעת יעדים לפרט הקשורים הן לפעילות היחידה והן ליעדי הארגון כולו.
- ☞ הערכות פורמאליות סדירות לבדיקת התקדמות במימוש היעדים.
- ☞ תהליך הערכה לזיהוי פוטנציאל של הפרט, צורכי הדרכה, פיתוח ארגוני.
- ☞ תהליך הערכה לגיבוש תגמול על בסיס תוצאות.

הערכת היעילות של כל התהליך ותורמתו לביצוע הארגון ואפשרות לשינויים והמלצות לשיפורים.

מנהלים, כפיפים ועמיתים לגיבוש תכניות פעולה ולמידה ארגונית. על סמך ניתוח של כ-20 חברות, מתארים Norton & Kaplan (2000) כיצד, באמצעות המדדים של BSC, מוטמעת ומיושמת האסטרטגיה הארגונית בכל דרגי הארגון כולל שיפור התקשורת ושיתוף הפעולה בין כל העובדים מהדרגים השונים בארגון במטרה לממש את יעדי הארגון.

בעשרים השנים האחרונות חלה תנופה רבה בריבוי מקורות ההערכה. למשל, שיטת הערכת 360 מעלות מתייחסת לשימוש, בו זמנית, של מספר רב של מקורות הערכה ממקורות פנים (כגון: ממונה, כפיף ועמיתים וממקורות חוץ (כגון: ספקים, לקוחות). מכאן, יתכנו מספר מקורות ההערכה לארבעת ההיבטים של מדדי הביצוע של BSC. Antonioni (1996) מדווח ש-25% מהחברות משתמשות כיום ביותר ממקור אחד להערכה. Ghorpade (2000) מציין, שכמעט כל החברות המופיעות ב-500 Fortune משתמשות בריבוי מקורות הערכה.

Hoffman (1995) מתאר מספר יתרונות בהערכה ממספר מקורות הערכה:

- קבלת תמונה רחבה יותר ומשמעותית יותר על תפקודו של היחיד לעומת משוב המתבסס על מקור הערכה אחד. בדרך כלל הערכה של הממונה.
- איתור יכולות הארגון
- בדיקת חלחול חזון הארגון, האסטרטגיה הארגונית ויעדיה לכל הדרגים בארגון וגם ללקוחות וספקים מחוץ לארגון
- העלאת המיקוד על שירות לקוחות
- קידום עבודת צוות
- הגדלת מעורבות העובדים במאמצים המכוונים להביא להצלחת הארגון
- איתור חסמים להצלחה ארגונית
- איתור צורכי הדרכה
- קידום, פיתוח אישי ופיתוח קריירה
- צמצום הפליה, חוסר הוגנות והטיות מאחר והערכת העובד נקבעת לא רק על סמך הערכת הממונה

רוב המחקרים בספר שערכו Tornow and London (1998) ובסקר ספרות שערך Ghorpade (2000) מראים, שמשוב המתבסס על ריבוי מעריכים משרת בעיקר את המטרה לאיתור צורכי הדרכה ופיתוח אישי ומסלולי קריירה ופחות - לקבלת החלטות ארגוניות ואדמיניסטרטיביות כגון פיטורין.

Milliman (1995) ואחרים מדגישים במאמרם את שיטת ה-360 מעלות לשיפור השירות הפנימי והחיצוני בארגון. אחת הסיבות לעליה בשימוש במספר מקורות להערכה היא האמונה, ששוב לפיתוח אישי ממספר מקורות משפר את הביצוע. אמנם חלק מהמחקרים הראו על שיפור בביצוע (Atwater, Roush & Fischthal, 1995; Reilly, 1996; Smither & Vasilopoulos, 1996). יחד עם זאת במאמרם של Kluger & DeNisi (1996) שסקר 600 חברות, נמצא שרק שליש מהם דיווחו על שיפור בביצוע כתוצאה משוב של 360 מעלות ואחת הסיבות לכך היא חוסר הדרכה של המנהלים.

חוסר בהדרכה יישומית של מנהלים בארגון יכול להוביל לכך שהן הערכת PM והן הערכת 360 מעלות לא מביאים לתוצאות הרצויות. Flynn (1995) מציין שבמחקר שנערך ב-37 חברות בארצות הברית, 75% מהמנהלים הבכירים ציינו את חשיבות הקשר של ההדרכה להצלחה של שיטת ה-PM Glendinning (2002) בסקרו את הספרות המתארת את היתרונות של ה-PM, מצביע על כך, שיישום לא נכון של השיטה יכול להביא נזק לארגון. הוא מציין שעל מנת שתהליך PM יצליח, חשובה הדרכת המנהלים והעובדים בנושאים הבאים: בהבנת האסטרטגיה הארגונית, במעורבות בתהליך, ראיית התמונה הכללית, אובייקטיביות בהערכה ומודעות להטיות.

בנוסף, יש חשיבות להדרכת מנהלים במשוב הערכה ממספר מקורות. Ghorpade (2000) מציג את הדילמות והפרדוקסים בשימוש במספר מקורות הערכה ומציין את חשיבותה של ההדרכה בהצלחת השיטה בתחומים שונים, כגון: הבנת האסטרטגיה הארגונית, הבנת הקשר בין היעדים לאסטרטגיה הארגונית, באינטגרציה של נתונים ממספר מקורות, הבנת ניתוח העיסוק וההתנהגויות הרצויות להצלחה בתפקיד. הפעלה אפקטיבית של הערכת ביצועי עובדים בכלל ושיטת ה-PM בשילוב הערכת 360 מעלות בפרט מורכבת ביותר. מכאן, חשיבות הדרכת המנהלים והעובדים לביצוע ויישום ניהול הערכת ביצועים. ההכשרה האקדמית של מנהלים בכלל ומנהלי משאבי אנוש בפרט מחייבת לא רק חשיפה למחקרים ותיאוריות שונות אלא גם התנסות בשימוש בשיטות אלה.

השימוש בסימולציה מספק את המרכיב ההתנסותי, בלמידה על ידי הבאת הסטודנט להתמודדות בפירוש

ועיבוד נתוני הערכה על מנת להגיע למסקנות אופרטיביות לגבי מיפוי המשאב האנושי בארגון נתון וקבלת החלטות אופרטיביות ברמת היחיד, היחידה והארגון.

לאוניברסיטאות ומכללות תפקיד מרכזי בהצלחת מנהלים וארגונים והם משמשים ספק חשוב לתעשייה, לארגוני שירות ולארגונים ציבוריים. כספק אחראי חייבים גופים אלה לבחון דרכים ליעל את תהליך ההכשרה של מנהלים ועקב כך לשפר את ה"מוצר" שהם מספקים. המוצר הוא כמוזן חבילת הידע והניסיון שרוכשים הסטודנטים במסגרת הקורסים השונים. הסימולציה המתוארת בהמשך מהווה דוגמא להתייעלות ספק אקדמי בהתחייבויות שלו לסטודנטים ולמעסיקי אותם סטודנטים בהווה ובעתיד.

לפי רמת ביצוע ופוטנציאל. השלכות ההערכה הפרטנית על פיתוח אישי (כגון הדרכה וקידום) ההשלכות של מיפוי המשאב האנושי על החלטות כלל מערכתיות למימוש חזון הארגון (תהליכי קידום, פיטורין, תגמול, צורכי הדרכה, תהליכי גיוס ומיון).

מטרות משניות של הסימולציה למידה והתמודדות בהיבטים הבאים:

- ☞ התנסות בהערכת ביצועי היחידות בארגון
- ☞ התנסות בהערכת ביצועי הארגון

מרכיבי הסימולציה

להלן תיאור קצר של הסימולציה. במהלכה נדרש הסטודנט לבצע הערכת תפקיד מפקח בחברת ביטוח חיים.

הסימולציה מבוססת על חברת ביטוח חיים טיפו-סית שלצורך המשחק נקראה "ישראל ישראלי". לחברה יש סניפים בכל הארץ. הסימולציה מתמקדת בניתוח תוצאות של המפקחים המועסקים בארבע הערים הגדולות: תל-אביב, חיפה, ירושלים, באר-שבע. בכל אחת מארבעת הערים יש ממונה וכל ממונה אחראי על 5 מפקחים. מכאן שבסימולציה יש סך הכל 4 ממונים ו-20 מפקחים. כל מפקח מפעיל כעשרה סוכנים. כל המפקחים מוסרים את הפוליסות והתביעות לאותו רכז שירות של החברה (ראה את תרשים הבא).

מטרות הסימולציה

תלמידי תואר שני במכללה למנהל נחשפים בהרצאות לנושאים ולמחקרים המתוארים בסעיף הקודם. הסימולציה שפותחה באה להשלים ולחזק את הלמידה האקדמית תוך התנסות ולמידה בנושאים הבאים בהערכת ביצועים.

המטרות הראשיות מתמקדות בעיקר בלמידה והתמודדות של תהליך ההערכה הפרטני של עובד בהיבטים הבאים:

- ☞ פענוח ופירוש של נתונים שונים (איכותיים וכמותיים) ממקורות הערכה מרובים, וסיווגם למדדים לפי BSC
- ☞ הערכה פרטנית לכל עובד: איתור עוצמות וחולשות של עובד, עמידתו ביעדי הארגון ומיפוי

אנחנו נפיק את עיתון החברה שלך... הכי טוב

08-6818285

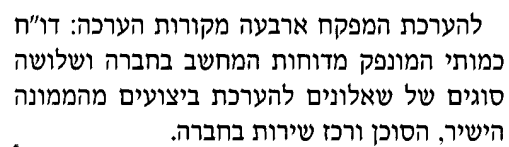
ייזום, הקמת מערכת, כתיבה, עריכה, צילום, עיצוב, הדפסה

www.aterm.org.il

חברות חזותית

שטרן

1110
 1111
 1112



משאבי אנוש

L - היבט למידה וצמיחה

הכשרה התנהגותית - עובר לפחות קורס אחד במיומנויות רכות.

בחברת "ישראל ישראלי" התגמול מורכב משני מרכיבים: תגמול קבוע ותגמול משתנה. התגמול המשתנה נקבע הן לפי ביצועים פיננסיים (כגון: גודל פרמיות) והן לפי התנהגות (כגון: אופן הפעלת הסוכנים).

מקורות הערכה המופיעים בתיקי המפקחים

כפי שצוין לעיל, להערכת המפקח ארבעה מקורות הערכה: שאלון דו"ח כמותי המונפק מדוחות מחשב בחברה ושלושה סוגי שאלונים איכותיים מהממונה הישיר, הסוכן ורכז השירות בחברה.

דו"ח כמותי ומדדי הישגים כמותיים

דו"ח כמותי ויעדים המופיעים בדוחות החברה לכל תקופה של חצי שנה:

לכל מדד כמותי נקבע יעד חצי שנתי ודווחו התוצאות בפועל לאותה תקופה. היעדים שנקבעו למפקח נגזרו מיעדי החברה וסווגו לפי BSC. חושבו שני סוגים של הערכות כמותיות:

א. עמידה ביעדים: לכל מדד כמותי הוגדר טווח היעד שלפיו נקבע ציון המפקח באופן הבא: תוצאות שנמצאות מתחת לטווח (ביצועים מתחת לצפוי) מקבלות ציון 1, תוצאות שנמצאות בטווח (ביצועים כצפוי) מקבלות ציון 2 ותוצאות שנמצאות מעל הטווח (ביצועים מעל לצפוי) מקבלות ציון 3.

ב. מיקום יחסי בהשוואה לכלל המפקחים בחברה: לכל תוצאה חושב היחס באחוזים לרמת הביצוע הממוצעת מכלל המפקחים בחברה.

שאלון להערכת מפקח על ידי ממונה

השאלון מורכב מהיגדים המתארים התנהגות בעבודה שמבוססים על תיאור תפקיד המפקח וערכי החברה. כל ההיגדים מוערכים על סולם הנע מ-1 עד 5 (1- לעיתים רחוקות מאוד, 2- לעיתים רחוקות, 3- לעיתים כן ולעיתים לא, 4- לעיתים קרובות, 5- כמעט תמיד).

לכל מפקח התקבל שאלון שמילא הממונה הישיר המורכב מ-78 היגדים שסווגו בשני אופנים:

א. לפי מימדי התנהגות, כגון: מקצועיות, הפעלת סוכנים, תקשורת ויחסי אנוש, שירות לסוכן כלקוח.

ב. לפי ההיבטים של BSC

בסימולציה נבנו תיקי הערכה ל 20 מפקחים. כל משתתף מקבל תיק הערכה של מפקח מסוים המכיל את תיאור החברה, מקורות ההערכה, דוגמאות לשאלוני ההערכה והישגי המפקח לפי הדוחות הכמותיים המונפקים בחברה וכן הערכותיו משאלוני ההערכה שמילאו הממונה, הסוכנים ורכז השרות.

תיקי ההערכה נבנו על בסיס סימולציות סטטי-סטיות שלקחו בחשבון טיפוסים שונים של מפקחים. הבסיס לסימולציות הסטטיסטיות אינו מוצג למש-תתפים אשר מקבלים רק את תוצאות הדגימה הסטטיסטית - ההערכה בשאלונים והתוצאות הכמותיות.

"הסימולציה סיפקה כלים ליישום בפועל של השיטות השונות להערכת ביצועים ומקורות מורחים"

תיאור חברת הביטוח ישראל-ישראלי:

כרקע לתיאור החברה מתואר שוק הביטוח, השינויים שהוא עובר והאתגרים העומדים בפניו. על סמך ניתוח הארגון והסביבה נקבעו חזון החברה, ערכי החברה, היוזמות האסטרטגיות הנחוצות למימוש החזון וכן יעדי בחברה המסווגים לפי ארבעת ההיבטים של BSC.

תיאור תפקיד המפקח בחברת "ישראל ישראלי" מאחר והמיקוד בסימולציה הוא הערכת המפקח, ישנו תיאור מפורט של תפקיד המפקח כולל ניתוח עיסוק, הקריטריונים ההתנהגותיים לפיהם מוערך המפקח והיעדים הכמותיים.

היעדים הכמותיים הם זהים לכל המפקחים והם נגזרו מיעדי החברה. יעדים אלה סווגו לפי BSC. דוגמא למדדים בכל אחד מההיבטים של BSC:

F - היבט פיננסי

גידול של 10% בפרמיות בשנה.

C - היבט הלקוחות

גידול במספר לקוחות - 20% בשנה.

P - היבט תהליכי בארגון

היקף פיגורים בתשלומי הפרמיות - לא יותר מ-10% מסך הפרמיות.

שאלון להערכת המפקח על ידי סוכן

לכל מפקח מספר סוכנים והשאלון הועבר לכל הסוכנים באחריותו. משאלון הממונה נבחרו 52 פריטים הרלבנטיים גם לסוכן. ההיגדים בשאלון זה סווגו גם הם בשני אופנים:
 א. לפי מימדי התנהגות
 ב. לפי ההיבטים של BSC

שאלון לאיש הקשר בחברה (רכז השרות)

נבחרו 28 פריטים שהופיעו אצל הממונה ונמצאו רלבנטיים גם לרכז השרות. ההיגדים סווגו גם הם בשני אופנים:
 א. לפי מימדי התנהגות.
 ב. לפי ההיבטים ההתרחבותיים של BSC

"הנתונים הנדווחים על שאלון הערכת היצוע"

אסטרטגית משאבי אנוש צריכה לכלול מענה לצורך לפתח כוכבים בארגון, למשל על ידי גיוס מבחון, ולתת מענה הולם למועדים לפרשה, למשל על ידי תכנון קריירה חדשה.

20 המפקחים חולקו לשישה טיפוסים. בכל תיק מפקח, ההערכות ותוצאות של המפקח בחצי שנה אחרונה אשר משקפים את טיפוס המפקח, בנוסף לאקראיות סטטיסטית שיש בכל הערכה.

לכל אחד מששת הטיפוסים הוגדרה רמת ביצוע ממוצעת המשקפת ביצועים ופוטנציאל על בסיס ניתוח פרטני של כל המדדים והפריטים. בנוסף, הוגדרה התפלגות סטטיסטית של נתוני ההערכה המאפיינים את כל אחד מששת הטיפוסים. הנתונים

בתיקים של 20 המפקחים חושבו בעזרת תוכנה ייעודית שפותחה ב-MINITAB. פיתוח עצמי זה מאפשר התאמות עתידיות למודלים שונים.

כדוגמת המחשה איור 1 בהמשך מציג את התוצאות הממוצעות לכוכב ביצוע (D) ולעתודה (C) בא-רבעת צירי ה BSC

תכנון נתוני הסימולציה

המודל ליצירת נתוני הטיפוסים בשאלונים ובדו"ח הכמותי מתבסס על מודל לתכנון אסטרטגית משאבי אנוש שמוצג במאמר של Kenett et al. (1998) ומייזל ואחרים (1996). במאמרים אלה מסווגים העובדים לפי רמת ביצוע בהווה (כצפוי, מעל או מתחת לצפוי) ולפי רמת פוטנציאל מול מודל כישורים (יש או אין). בסיווג זה מתקבלות שש קטגוריות עובדים (ראה טבלה 1).

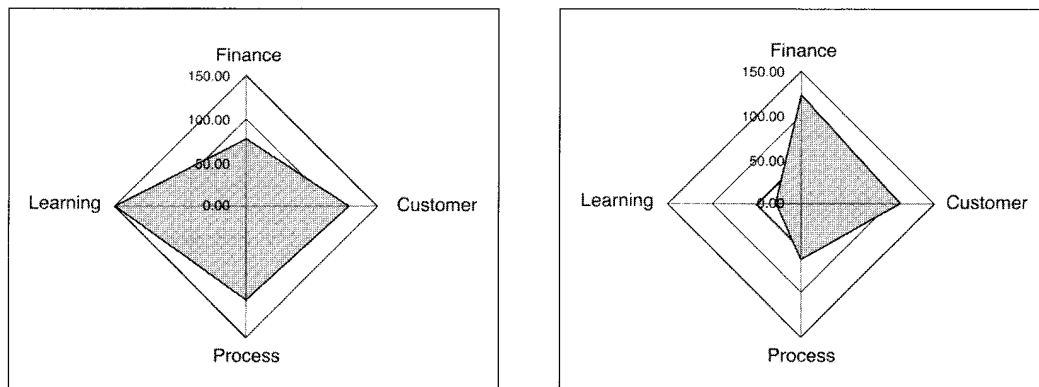
טבלה 1: מיפוי המיקומב האנטי

פוטנציאל			
ביצועים		יש	אין
		מעל	מל
צפוי		כוכבים זוהרים	כוכבי ביצוע
		כוכבים פוטנציאליים	חסמים
מתחת		העתודה	מיועד לפרש

"לצורך בין שלוש התחומים הערכתי נאמן
 גוט מיון"

כוכבים זוהרים - צריכים להיות בעדיפות עליונה לפיתוח ולקידום
 כוכבים פוטנציאליים - מועמדים חזקים לפיתוח, צפוי שביצועם יהיה גבוה אם הפוטנציאל יוערך נכון
 עתודה - בדרך כלל עובדים חדשים שעדיין

איור 1: פרופיל מפקח מסוג כוכב ביצוע (1) ועתודה (C) לפי ממדי BSC



מטלות הסטודנטים

במסגרת הסימולציה מתבקשים הסטודנטים לבצע מספר מטלות.

מטלה מספר 1: ניתוח השאלונים (הערכות איכותיות)

בתיק של כל מפקח ניתן למצוא הערכות הממונה הישיר, רכז שירות וממוצע הערכות הסוכנים למפקח. בנוסף הופק לכל מפקח דו"ח סטטיסטי (ראה טבלאות 2 ו-3) המציין את מספר ההיגדים בכל מימד ממוצע ציוני ההיגדים המרכיבים את המימד, האחוזים של מספר ההיגדים שקיבלו את הערך 5 (הגבוה ביותר) ואחוז ההיגדים שקיבלו את הערך 1 (הנמוך ביותר). המטלה הראשונה התרכזת בניתוח דוחות אלה.

טבלה 2: דוגמא לדוח סטטיסטי איכותיות מסוגות לפי מימדי התנהגות

מפקח 1: 12 שנות ותק

מימדי התנהגות	ממונה ישיר	רכז שירות	סוכנים (ממוצע הערכות הסוכנים)	סטית תקן של הערכות הסוכנים
-				
לדוגמא:				
תקשורת ויחסי אנוש				
ממוצע	3.00	3.78	1.96	0.30
N	9	9	9	9
%-5	0%	0%	0%	0%
%-1	0%	0%	66.7%	100%
-				
-				
ממוצע כללי				
ממוצע	3.69	4.00	3.21	31
N	78	26	52	52
%-5	9.0%	15.4%	23.1%	0%
%-1	0%	0%	13.5%	100%

טבלה 3: דוגמא לדוח סטטיסטי של הערכות איכותיות BSC

מפקח 1: 12 שנות ותק

מימדי BSC	ממונה ישיר	רכז שירות	סוכנים (ממוצע הערכות הסוכנים)	סטית תקן של הערכות הסוכנים
-				
לדוגמא: היבט למידה וצמיחה				
ממוצע	3.35	3.79	3.10	0.31
N	34	14	20	20
5%-	8.8%	0%	30%	0%
1%-	0%	0%	30%	100%

המפקח וההדגשים החשובים בהערכת ביצוע בתפקיד המפקח
גזירת יעדים כמותיים אישיים למפקחים מתוך יעדי הארגון וסיווגם לפי BSC

הבנת הכלים ומדדים להערכה

- א. ניתוח השאלונים האיכותיים לממונה הישיר, לרכז השירות ולסוכן
ב. דיון בסיווג למימדים לפי ה-BSC

"הערכת העובד כנגזרת של היעדים האסטרטגיים בארגון"

התנסות והתמודדות בנייתו ופירוש מידע המורכב מהערכת הממונה הישיר והשאלון הכמותי במטרה להסיק מסקנות לכל מפקח

- א. ניתוח עוצמות וחולשות של המפקח
ב. בדיקת עמידה ביעדים בכל אחד מההיבטים של BSC
ג. השוואה בין התוצאות הכמותיות של עמידה ביעדים לפי סיווג BSC לבין הערכת הממונה לפי סיווג ה-BSC ודיון בסיבות להבדלים ממקורות הערכה השונים
ד. ניתוח המיקום היחסי של המפקח בהשוואה לכלל המפקחים בחברה
ה. השוואת הערכת הממונה והדוח הכמותי לפי עמידה ביעדים והמיקום היחסי על פי הסיווג ל-BSC ודיון בסיבות להבדלים.
ו. מסקנה ראשונית במיפוי המפקח לפי פוטנציאל, וביצוע.

מטלה מספר 2: ניתוח תוצאות הדו"ח הכמותי על סמך תוצאות השאלון הכמותי מתבקשים הסטודנטים לתת הערכות למפקח על פי שני הסיווגים:

- א. עמידה ביעדים בסולם הנע מ-1 עד 3 (1-)
מתחת לטווח היעד, 2- עומד ביעד, 3- מעל לטווח היעד) וממוצע המדדים לכל אחד מארבעת ההיבטים של BSC.
ב. מיקום יחסי באחוזים בהשוואה לכלל מפקחי החברה בהיבט פיננסיים, בהיבט לקוחות, בהיבט למידה וצמיחה. ערך מעל ל-100% מתאר ביצוע מעל הנורמה וערך מתחת ל-100% מתאר ביצוע מתחת לנורמה (השאיפה להגיע לערכים מעל ל-100%). בהיבט התהליכי ערך מעל ל-100% מתאר ביצוע מתחת לנורמה ואילו ערך מתחת ל-100% מתאר ביצוע מעל לנורמה (השאיפה להגיע לביצוע מתחת ל-100%).

מטלה מספר 3: ניתוח תוצאות השאלון האיכותי והדו"ח הכמותי לפי ממונים

לכל ממונה מתבקשים הסטודנטים לנתח את הנתונים של השאלון האיכותי והדוח הכמותי לפי סיווג של BSC. בדוח הכמותי הסיווג ל-BSC הוא הן לפי מידת העמידה ביעדים והן לפי המיקום היחסי של המפקח לעומת אחרים.

תיומנת הסימולציה

התנסות ולמידה בבניית יעדים כמותיים אישיים
א. יישום תהליך של ניתוח עיסוק על תפקיד

בנוסף לתיאור זה ציינו הסטודנטים תרומות נוספות, כגון:

"סימולציה בכיתה כאשר לכל צוות ישנו מפקח מטיפוס שונה תורמת אף היא לניתוח ומיפוי של סוגי טיפוסים שונים במהלך שלב הערכת ביצוע" "הסימולציה סיפקה כלים ליישום בפועל של השיטות השונות להערכת ביצוע ממקורות מרובים"

"הבנת הנתונים של שאלון הערכת ביצוע" "לגשר בין שלושת התחומים הערכת ביצוע גיוס מיון"

"הערכת העובד כנגזרת של היעדים האסטרטגיים בארגון"

"מיפוי העובד לפי פוטנציאל וביצוע"

"הבנת הצורך בהערכת ביצוע"

"יכולת ניתוח טובה עד לרמת הארגון"

"הבנת הפערים בין נקודות השקפה בין נושאי תפקידים שונים קרי הערכת ביצועים הינו תהליך מורכב"

"הסימולציה תרמה להבנת הסיווגים של BSC"

לסיכום, רוב הסטודנטים דיווחו על תהליך למידה ביישום ובהבנה של ניהול והערכת ביצועים לעובד המתבטא באיתור עוצמות וחולשות של העובד, עמידה ביעדים אסטרטגיים ומיפוי המשאב האנושי.

שאלון המשוב כלל גם 9 פריטים על סולם הנע מ-1 עד 5 (1- כלל לא, 2- מעט, 3- המידה בינונית, 4- במידה רבה, 5- במידה רבה מאוד). ניתוח תוצאות המשוב מופיע בטבלה 5.



התנסות והבנה בשיטת הערכת 360 מעלות במטרה לקבלת החלטות לגבי כל מפקח

א. השוואת הערכות הממונה, רכז השירות והסוכנים ודיון בהסברים אפשריים להבדלים בהערכות

ב. מיפוי של המפקח לפי ביצוע ופוטנציאל על פי כל מקורות המידע: הן הערכות כמותיות והן הערכות איכותיות מכל המקורות

ג. המלצות לפיתוח אישי ומסלולי קריירה

התנסות בניתוח ראיה אסטרטגית ומערכתית של הארגון מתוך הערכת ביצועי מפקחים

מתוך קיבוץ ההערכות הבאות לפי ממונים על פי סיווג של BSC:

☞ הערכות איכותיות על המפקחים

☞ מידת עמידה ביעדים

☞ מידת המיקום היחסי של המפקחים

דיון בממצאים ופירושים, המלצות על אסטרטגיות תהליכי גיוס ומיון, איתור צורכי הדרכה ותגמולים.

"מיפוי העובד לפי פוטנציאל וביצוע"

משוב הסטודנטים

הדרך המקובלת שבה בוחנים את אפקטיביות ההוראה היא על ידי משוב מסטודנטים. עם סיום הסימולציה, חולק לסטודנטים שאלון משוב. שאלון זה נגזר ממטרות הסימולציה. 15 סטודנטים מתוך 18 המשתתפים בקורס ענו על שאלון המשוב (83% היענות). המשיבים נתבקשו לתאר בשאלה פתוחה, היבטים בהם תרמה הסימולציה.

כולם ציינו נוסח דומה לזה "דימוי סיטואציה של הערכת ביצוע עזרה ותרמה תרומה חשובה ליישום והבנת החומר התיאורטי הנלמד בסחה וחיברו לשטח"

"הבנת הפערים תפקידים שונים ותהליך מורכב"

טבלה 5: ניתוח שאלון משוב הסטודנטים

דרוג מטרת הסימולציה	פריט	מטרה	ממוצע	חציון	סטית תקן	צינו ערכים 5 - 4
מטרה ראשית		הערכת העובד ומיפוי				
	1	באיזו מידה תרמה לך הסימולציה להעריך האם העובד עומד ביעדים אסטרטגיים?	4.13	4	0.52	93.4%
	2	באיזו מידה למדת דרך הסימולציה כיצד לאתר עוצמות וחולשות של עובד?	4.40	4	0.63	93.4%
	3	באיזו מידה למדת דרך הסימולציה על האופן בו ניתן למפות את המשאב האנושי לפי רמת ביצוע ופוטנציאל?	4.33	4	0.72	86.7%
		השלכות של מיפוי המשאב האנושי על החלטות ארגוניות				
מטרה משנית	4	באיזו מידה למדת דרך הסימולציה על האופן בו ניתן להסיק מהשלכות מיפוי המשאב האנושי על החלטות ארגוניות (כגון: פיטורין, קידום, תמריצים, תגמול, תהליכי גיוס מיון, צורכי הדרכה)?	3.67	4	0.72	66.7%
		הערכת ממונה				
	5	באיזו מידה תרמה לך הסימולציה להעריך האם המנהל עומד ביעדים האסטרטגיים?	4.00	4	0.38	93.4%
	6	באיזו מידה למדת דרך הסימולציה כיצד לאתר עוצמות וחולשות של מנהל?	3.80	4	0.94	73.3%
	7	באיזו מידה תרמה לך הסימולציה להעריך האם הבעיות בארגון נובעות מהמנהל, מהעובד, מהחברה או מגורמים חיצוניים?	3.64	4	0.84	57.2%
	8	באיזו מידה תרמה לך הסימולציה להעריך האם החברה עומדת ביעדים אסטרטגיים?	3.53	4	1.12	53.3%
	9	באיזו ידה למדת דרך הסימולציה לאתר עוצמות וחולשות של החברה?	2.93	3	0.96	26.7%

נ

בהיבטים המתייחסים לממונה ולכלל החברה, הערכות המשוב היו נמוכות יותר מאחר והסימולציה לא סיפקה מספיק נתונים ומידע על מנת לאפשר ניתוח מעמיק והתמקדות ברמת הממונה ברמה הארגונית. למרות זאת, הסימולציה תרמה גם בהיבטים הקשורים להערכת הממונים והחברה הבאה לידי ביטוי בהערכות הגבוהות יחסית במשובים לגבי תהליך הלמידה על הממונה אם כי במידה פחותה גם על החברה. יתכן ותחושה זו של הסטודנטים נובעת מהדיונים הרבים שעלו בכתה על ההשלכות של ההערכות הפרטניות על הערכות הממונים והחברה. בעתיד, על מנת לתת מענה על יישום PM ברמת ממונה וארגון מומלץ להרחיב את הסימולציה ולספק נתונים הן על הממונה והן על הארגון.

מחקרים אקדמיים הראו את החשיבות הרבה שיש לניהול הערכת ביצועים (PM) ככלי ניהולי לתיעול הפעולות בארגון למימוש היעדים וחזון הארגון. כלומר, הקניית יכולות מעשיות בניהול ביצועי עובדים מהווה גורם מרכזי בפיתוח מנהלי העתיד ומהווה תרומה משמעותית לתעשייה בשנים הבאות. יחד עם זאת חלק ניכר מהכישלונות ביישום שיטה זו נבע מחוסר הדרכה של המנהלים. ממונה הסטודנטים עולה, שלסימולציה חשיבות רבה הן בהבנת הכלים והן ביישומם בשטח. מכאן, מומלץ שבתכניות לימודים לקראת תארים אקדמיים בתחומי הניהול יש לכלול גם כלים התנסותיים בנוסף לרקע התיאורטי והמחקרי בתחום. הסימולציה שתוארה לעיל היא כלי התנסותי עם פוטנציאל לסייע באופן משמעותי במאמץ זה.

תודות

הסימולציה פותחה על בסיס תקציב מחקר של המסלול האקדמי של המכללה למנהל. תודה מיוחדת לפרופ' תמיר אגמון שתמך בפרויקט ולפרופ' מיכה אתגר על הערותיו הבונות.

מקורות בעמוד הבא

נמצא שתרומתה הרבה ביותר של הסימולציה היא בהקניית כלים וידע לסטודנטים בהערכת העובד בהיבטים הבאים:

- א. איתור עוצמותיו וחולשותיו
- ב. מיפוי לפי רמת ביצוע ופוטנציאל
- ג. עמידתו ביעדים אסטרטגיים (אחוז הסטודנטים שציין שהסימולציה תרמה ללמידה רבה ורבה מאוד בשלושת היבטים אלה נע בין 87 לבין 93).

הסימולציה תרמה רבות גם להערכה את הממונה על ידי בדיקת עמידתו ביעדים אסטרטגיים ובאיתור עוצמותיו וחולשותיו (אחוז הסטודנטים שציין למידה רבה ורבה מאוד בשני היבטים אלה הוא 93 ו-73 בהתאמה). באמצעות הסימולציה למדו הסטודנטים מהן השלכות מיפוי המשאב האנושי על החלטות ארגוניות (67 אחוז מהסטודנטים ציין שהתרחשה למידה רבה ורבה מאוד). תרומת הסימולציה פחתה במקצת בהערכת ביצועי החברה, אך עדיין תרמה הסימולציה באיתור בעיות בארגון ובעמידה ביעדים אסטרטגיים (אחוז הסטודנטים שציין למידה רבה ורבה מאוד הוא 57 ו-53 בשני היבטים אלה בהתאמה). התרומה הנמוכה ביותר הייתה באיתור עוצמות וחולשות של החברה (אחוז הסטודנטים שציין בתחום זה למידה רבה ורבה מאוד היה רק 27).

מסקנות

המטרות הראשיות של הסימולציה התמקדו בשיטות בהן מבוצעת הערכה פרטנית של העובד ובהבנת התהליך ויישום של ניהול הערכת ביצוע ואמנם מתיאור התוצאות אנו למדים שמטרות אלה מומשו. הערך המוסף של יישום של ניהול הערכת ביצוע בא לידי ביטוי בקשר בין הערכת הביצוע לבין עמידה ביעדים הנגזרים מהאסטרטגיה הארגונית. מטרה זו הושגה בעזרת הסימולציה מאחר והרוב המכריע של הסטודנטים ציין שהסימולציה תרמה במידה רבה ורבה מאוד להבנת קשר זה. על סמך נתוני המשוב הושגו גם המטרות הנוספות בהערכה פרטנית של כל עובד, הן באיתור עוצמות וחולשות העובד, והן במיפוי לפי רמת פוטנציאל וביצוע. באופן כללי ניתן לומר שהתגובות כלפי הסימולציה מצד הסטודנטים חיוביות ביותר ומשתקפות הן בתגובות לשאלה פתוחה והן מתוך עיבוד כמותי של שאלון המשוב.

14. Kenett, R., Waldman, D. and Graves, S. (1994). Process Performance Appraisal Systems: A Working Substitute to Individual Performance Appraisal. *Total Quality Management*, 5, 5, pp. 267-280.
15. Kluger, A. N. and DeNisi, A. (1996). The effect of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
16. Lane, L. M. (1994). Old Failures and new opportunities: public sector Performance Management. *Review of Public Personnel Administration*, Summer, 26-44.
17. Lawler, E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation & Benefits Review*, 26(3), 16-20.
18. Longenecker, C. and Fink, L. (1999) Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, 41 (5), 18-25.
19. Millman, J. F., Zawacki, R. A., Schults, B., Wiggins, S. and Norman, C. A. (1995). Customer service drives 360-degree goal setting. *Personnel Journal*, 74(6), 136-142.
20. McDonald, D. and Smith, A. (1995). A proven connection: Performance management and business results. *Compensation & Benefits Review*, 27(1), 59-62.
21. Norton, D. P. and Kaplan, R. S. (2000). *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Publishing.
22. Reilly, R. R., Smither, J. W. and Vasilopoulos, N.L. (1996). Longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599-612.
23. Rummier, G. A. and Brache, A. P. (1990). *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Scheiner, C. E., Shaw, D. O. and Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: a tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30(3), 279-301.
25. Tornow, W. W. and London, M. (eds.) (1998) *Maximizing the value of 360 degree feedback*, San Francisco: Jossey-Bass.
26. Wellins, R. S. and Schultz Murphy, J. (1995). Reengineering: plug into the human factor. *Training and Development*, January, 33-37.

מקורות:

1. מייזל מ., הכהן מ., ו קנת ד. (1996). תכנון ופתוח משאבי אנוש בעזרת מודל כישורים. משאבי אנוש, 107, 6-13.
2. קפלן א., פרוכטר ד., שטדלר מ., וגולדן נ. (2002). מודל לניהול הערכת ביצועי עובדים. משאבי אנוש, 130, 18-25.
3. Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
4. Atwater L. E., Roush P., Fischthal A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-39.
5. Bevan, S. and Thompson, M (1991). Performance management at the crossroads. *Personnel Management*, 23, November, 36-39.
6. Egan, G. (1995) A clear path to peak performance. *People Management*, 18, May, 34-37.
7. Flynn, G. (1995). Training is the key to successful performance management. *Personnel Journal*, 75(2), 26.
8. Ghorpade, J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, 14(1), 140-150.
9. Glendining, P. M. (2002). Performance management: pariah or messiah. *Public Personnel Management*, 31(2), 161-178.
10. Hoffman, R. (1995). Ten reasons you should be using 360-degree feedback. *HRMagazine*, April, 82-85.
11. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 71-79.
12. Kenett, R., Maisel, M. (1998) Process performance, appraisal and employee development planning in *The Handbook of Total Quality Management*, edited by C. Madu, Kluwer Academic Publishers.
13. Kenett, R. and Waldman, D. (1990). Improve performance by appraisal. *HRMagazine*, July, 66-69.