

10 השאלות שמנכ"ל צריך לשאול לגבי מערכות EPM

מועצות מנהלים אינן אומרות להנהלות באילו מערכות לניהול ביצועי עובדים (Employee Performance Management) כדאי להשתמש, אולם חובתם לשאול את ההנהלה האם נעשה שימוש במערכת אפקטיבית לצורך ניהול הנושא.

בחודש ינואר השנה פרסם ה- HR Magazine מאמר, שבמרכזו תיאור המגמות בתחום ניהול ביצועי העובדים. המאמר ציין כי "מדדים לניהול ביצועי העובדים הם כל כך קריטיים עד שבמספר תעשיות האנליסטים צופים כי קיום מערכות תומכות לנושא יהיה קריטריון של וול-סטריט, ושהגשת דוחות בנושא ניהול הביצועים (שאינם כספיים) תהפוך לנורמה בתוך כ- 5 שנים". למרות זאת, בארגונים רבים רואים המנהלים הבכירים בארגון את הנושא כאחריות מחלקת מש"א ואינם מבינים את חשיבות השימוש במערכת לניהול ביצועי עובדים.

מנכ"לים רבים שואלים את עצמם, האם הארגון שלהם נע בכיוון הנכון, במהירות הנכונה ובאופן יעיל ואפקטיבי? מערכת טובה לניהול ביצועי העובדים (EPM) תבטיח למנכ"ל תשובות חיוביות לשאלות הנ"ל. למרות זאת, בארגונים רבים המערכות הקיימות פשוט אינן מספקות את הסחורה.

מייחסים ללאונרדו דה וינצ'י את המצאת המסוק וזאת בשל סקיצות שנמצאו במחברותיו. אולם, יש לזכור כי למרות החזון הרב שבשרטוט, המסוק של דה וינצ'י לא היה מסוגל להתרומם מהקרקע, בשל חוסר היכולת לבנות מנוע שיספק מספיק כוח למסוק. מערכות EPM דומות לשרטוט של דה וינצ'י. ברוב הארגונים קיימים העיצוב והסקיצות של תהליך ניהולי ומדיניות תומכת, אולם לא קיימת מערכת אפקטיבית המאפשרת את הגשמת החזון. במצב זה, הדבר שחסר לארגון הוא פיסת טכנולוגיה שתאפשר את היישום. המערכת צריכה את המנוע.

- אז מה בדיוק עושות מערכות EPM?** הדבר החשוב ביותר שמערכות EPM עושות הוא לרכז את כל המידע הניהולי לגבי הביצועים במקום אחד, תוך יצירת work flow אוטומטי. מכך נובע שהתהליך מהיר יותר, אמין יותר ולא פחות חשוב - מספק מידע נגיש לכל בעלי העניין במידע. המערכת יוצרת שינוי תרבותי, כיוון שכל עוד היה קיים תהליך "על הנייר", לא היה קורה דבר במידה והוא לא היה נעשה. כך למשל טפסים, נהלים ופעילויות שנכתבו בנוהל לא בוצעו מעולם. במערכת החדשה לא ניתן להתעלם מהדרישות. במידה והחלטנו על פעילות מסוימת, אזי היא חשובה מספיק כדי להיכלל בתהליך ה- work flow, אשר מאלץ את העובדים למלא אחר התהליך בדיוקנות. למערכת יתרונות נוספים, כגון חיבור למערכת ההכשרות וההדרכות, חיבור לתהליכי התכנון ועוד.
- האם אנחנו מושכים לאותו הכיוון?** כל מנהל יודע שיצירת הסנכרון בין האנשים, היחידות, המטרות והאינטרסים הוא פעילות ניהולית מורכבת ועמוסת אתגרים. קיימות שתי מתודות עיקריות ליצירת סנכרון: תרבות והצבת יעדים. מערכת EPM מאפשרת הורדת יעדים לרמת העובד הבודד, אשר נגזרים מיעדי היחידה וכך הלאה. יש לזכור כי ברמת העובד אין מדובר על יעד אסטרטגי, אולם יצירת הקישור בין יעדים אישיים ליעדים ארגוניים יוצרת סנכרון ומאפשרת לכל עובד ליצור תוכנית עבודה מיטבית, שתשפר את יכולת הארגון לעמוד ביעדיו.
- האם אנחנו מסוגלים לשנות כיוון?** המערכת מאפשרת לשנות סדרי עדיפויות, להקצות יעדים ומשאבים בהתאם לסדר העדיפות הנוכחי. כלומר, ברמת העובד, גם אם לא שונתה האסטרטגיה, ניתן לנצל את המשאב בצורה נכונה יותר וזאת מבלי לגרום לעובד להיפגע מעמימות פעולותיו ביחס ליעדי הארגון.

האם אנחנו מפגרים אחרי המתחרים? ישנן שתי סיבות לפיגור אחרי מתחרים: האסטרטגיה אינה נכונה או שהביצוע אינו טוב. EMP לא תעזור לך לבחור אסטרטגיה מנצחת, אך תשמך תפקיד מפתח ביכולת ליישם את האסטרטגיה ולהוציא לפועל את המהלכים החשובים.

- האם אנחנו מתייעלים ומשפרים פרודוקטיביות?** באמצעות מנגנון הצבת היעדים וביצוע תהליכי מעקב ובקרה ניתן לבחון הזדמנויות לשיפור, ולבחון היכן יש צורך בהתערבות מנהלים לצורך יצירת שיפור. בנוסף, בניגוד לתהליך ידני, שאינו מאפשר מעקב ובקרה שוטפת, מערכת EPM מאפשרת לשאוב נתונים הישר מן המערכות התפעוליות של הארגון, ובכך להתייעל בניהול התהליך.
- האם נביס את תחזיותינו?** המערכת מאפשרת מבט קדימה (בניגוד לדיווחים פיננסיים המשקפים את תוצאות העבר) ובכך מאפשרת לראות את מגמות העתיד. כיוון שהמערכת מראה גם הקצאות לגבי עמידה בפרויקטים ומשימות, צופה מחסור בעובדים ומשקפת צווארי בקבוק, היא מאפשרת למנהלים לקבל החלטות מבוססות בשלב מוקדם ולא רק לתקן בדיעבד.
- האם אנחנו יכולים לשמור על העובדים הטובים שלנו?** בדרך כלל, אנחנו חושבים על מערכות למדידת ביצועים כמערכות שעובדים לא אוהבים, כאלו הזוכות להתנגדויות שגורמות לכישלון המהלך. אולם, מחקרים מראים כי זהו לא בדיוק המצב. עובדים אוהבים יעדים ברורים, עובדים מעדיפים שהמנהלים שלהם יכירו את היעדים שמולם, יוכלו לסייע במידת הצורך ולתת משוב מיידית על ביצועים. אם נוסף לכך את העובדה כי התגמול יבוסס על הביצועים, נקבל מצב בו העובדים הטובים והבינוניים יהיו מרוצים מהמערכת. ומה בעניין העובדים הלא טובים? מאלה צריך להיפרד במילא, ללא קשר להטמעת מערכת למדידת ביצועים אישיים.
- כמה קשה ליישם?** לצורך יישום המערכת לא נדרש פרק זמן ארוך משמונה שבועות ועלות הטכנולוגיה נעה בין 20-40 אלף דולר, בהתאם לסוג התוכנה, כמות המשתמשים וכדומה. לצורך הטמעת המערכת נדרשת בעיקר מחויבות ניהולית. יש לזכור כי לא מדובר בפרויקט מורכב כמו ERP.
- האם הטכנולוגיה עובדת?** המספרים מספרים שהיישום עובד. כ- 90% מהפרויקטים הסתיימו בזמן (בניגוד ל- 15% בניהול הידני), חברות מדווחות על הפחתת עלויות אדמיניסטרציה שנתיות של עד כ- \$300,000 והביצועים במדדים שנמדדו בעבר השתפרו ב- 15-25% כתוצאה מהגדלת תשומת הלב הניהולית.
- אז למה זה כדאי לי?** כי בפעם הראשונה בחיי הארגון, לכל עובד יש יעדים שאומרים משהו, ולכל אחד בארגון יש תוכנית פיתוח אישית המשרתת אותו ואת הארגון גם יחד.

מבוסס על מאמר שפורסם על ידי www.creelmanresearch.com.