

הערכת ביצועי עובדים

שתי קלישאות ניהוליות שכיחות טוענות: "מה שאינני מעריך - אינני מנהל" ו"אמור לי כיצד הנך נמדד ואומר לך כיצד תתנהג". ואכן, הערכת ביצועים היא אחד הכלים החשובים ואחת הפרקטיקות הניהוליות המרכזיות, הנתונות בידינו של המנהל לביצוע תפקידו. אחת מן הפונקציות העיקריות אותן ממלא בעל התפקיד הניהולי/מנהיגותי היא להיות המגשר בין צרכי העובד לצרכי ומטרות הארגון. הערכת ביצועי עובדים באופן אפקטיבי, יכולה להוות כלי לגישור זה.

שאלות המפתח שיש לשאול לגבי תהליך הערכת עובדים הן:

1. מהן מטרות הערכת ביצוע?
2. אלו בעיות אופייניות לתהליך ההערכה וכיצד יש להתגבר עליהן?
3. אלו גישות וכלים קיימים לצורך הערכת ביצועי עובדים, ומהי האפקטיבית מביניהן?
4. מהו הקשר בין הערכת ביצוע לבין עלייה במוטיבציה לעבודה?

מהי הערכת ביצועי עובדים

הערכת ביצועי עובדים, כוללת שאילת שתי שאלות מרכזיות:

א. האם העבודה נעשית באופן אפקטיבי?

ב. האם הכישורים והיכולות של העובד מנוצלים באופן מקסימאלי?

הערכת ביצוע של עובדים (Performance Appraisal), מתרחשת באופן מתמיד, בין אם באופן פורמאלי ובין אם באופן בלתי פורמאלי. ארגונים משתמשים במגוון תגמולים על מנת למשוך עובדים להישאר בארגון ולעורר בהם מוטיבציה להשגת מטרותיהם האישיות והמטרות הארגוניות. מנהלים מחלקים תגמולים כגון: שכר, קידום, פרסים והכרה. כדי לתגמל עובדים, יש להגדיר את הדרך בה יחולקו התגמולים. רוב התגמולים קשורים לביצוע בעבודה. כדי לחלק תגמולים אלה באופן הוגן, יש לערוך הערכת ביצוע. אולם, להערכת ביצוע יש גם תפקיד מכריע בהצלחת הארגון. שתי המערכות מנסות להשפיע על התנהגות העובדים. על מנת להשיג אפקטיביות מקסימאלית, נחוץ ליצור קישור בין מערכת הערכת עובדים לבין מערכת התגמולים. כלומר, כדי להגביר תפוקה ויעילות יש ליצור קשר ישיר, בין רמת ביצוע ורמת הישגים, לבין תגמול. כמו כן, כדי שעובד יבצע את תפקידו באופן אפקטיבי, עליו לקבל משוב על ביצועיו - ידיעת תוצאות הביצוע, מסייעת בתהליך השינוי ומגבירה את המוטיבציה.

מטרות הערכת הביצוע

1. לספק בסיס להענקת תגמולים, הכוללים: העלאת שכר, קידום, העברה וכדומה.
2. לשפר את התפוקה: עד כמה ובאיזו רמה השיג העובד את היעדים הקשורים לתפקידו. לשם כך, על כל עובד לדעת מראש מהן התוצאות המצופות ולקבל מידע שוטף על מצב התקדמותו.
3. לתקף את האפקטיביות של תהליך מיון העובדים.
4. להעריך את תוכניות ההכשרה שנעשו עד כה.

5. לזהות עובדים בעלי פוטנציאל גבוה.
6. לזהות את צרכי ההדרכה; מידע על בעיות בביצוע מטלות ברמת הפרט והארגון, מכתוב את צרכי ההדרכה של הארגון.
7. לשפר את יחסי העבודה בין הממונים והכפופים באמצעות מידע עובדתי, סטנדרטים מוגדרים וברורים לכל, בסיס הוגן וללא תלות באפיוני הממונה ובמערכת היחסים האישית. באופן כללי ניתן לחלק את מטרות ההערכה לשניים: ארבעת המטרות הראשונות מתייחסות להערכה לצורך שיפוט - המתמקדת בביצועי עבר, ושלושת המטרות האחרונות מתייחסות להערכה עם אוריינטציה של פיתוח שמטרתה לשפר ביצועים בעתיד.

בעיות בתהליך ההערכה

- בנייה והפעלת מערכת להערכה של ביצועי עובדים היא משימה ניהולית מורכבת. הקשיים נעוצים בהתאמת שיטת ההערכה וכליה לשימושים ספציפיים, בבחירת הגורם המעריך, במיומנותו, בהדרכתו וביכולתו לעבד את המידע ולמסור את תוצאות ההערכה המוערכים. לרוב, המעריכים הם המנהלים הישירים של העובד, וההערכה נעשית על ידי שיפוט סובייקטיבי של המעריך.
- חשוב שההערכה תתמקד בביצוע העבודה ולא בהערכה אישיותית של הפרט. כלומר, כל הערכה צריכה להתמקד בשאלה: כיצד ההתנהגות של העובד משפיעה על ביצוע עבודתו?
- זאת, כיון שהערכה אישיותית הינה פולשנית וסובייקטיבית, ותכונות אופי הינן קשות לשינוי. לעומת זאת, לארגון יש את מלוא הזכות לדרוש סטנדרטים להתנהגות בהם העובד צריך לעמוד. עצם הפעלת ההערכה עלול לעורר חששות מצד המוערכים, המרגישים כי הם עומדים תחת בקרה מתמדת. גם בקרב המעריכים יכולה להיווצר התנגדות מאחר שהיא מבקרת גם אותם: קל לבדוק את מיומנות ההערכה שלהם. הערכה נמוכה של עובדיהם יכולה לשקף תפקוד לקוי שלהם כמנהלים. זאת, בנוסף לחשש, שמשוּב שלילי לעובדים, יביא לתגובה קשה מצידם ולהרעת יחסי העבודה עימם.

עיוותים בתהליך ההערכה יכולים לנבוע ממספר גורמים

1. **גורמים קוגניטיביים:** הנטייה לייחס סיבתיות: אם המעריך מייחס סיבתיות להתנהגות העובד בגורמים חיצוניים, הוא עשוי להסיק כי בנסיבות דומות גם אחרים יתנהגו בדרך דומה. אולם, אם המעריך מייחס את הסיבתיות לגורמים פנימיים, הוא יסיק כי ההתנהגות הנידונה נובעת מאישיות המוערך. ישנם גורמים נוספים כגון "אפקט הראשוניות" - המעריך יחפש נתונים שיחזקו את הרושם הראשוני שגיבש על המוערך. גם מטרת הצפייה מכתובה את הנתונים אליהם יתייחס המעריך.
2. **גורמים לא קוגניטיביים:** משתנים דמוגרפיים, כגון: מין, עדה, גיל והשכלה משפיעים על ערכת העובד. ניסיון ומיומנות בהערכה, והיחסים האישיים בין המעריך ומוערך גם הם יכולים לעוות את תהליך ההערכה.
3. **גורמים ארגוניים:** עמדת המעריך בהיררכיה הארגונית: כל רמה היררכית מנתחת בדרך שונה את הארגון וכתוצאה מכך את ביצועי המוערך. האקלים הארגוני: תקפותו ואמינותו של תהליך ההערכה מושפעים ממידת מחויבותה ותמיכתה של ההנהלה הבכירה בו.

4. **הטיות בשלב השיפוט הסופי:** אפקט ההילה (Effect Halo) מביא לכך שאם המערך גיבש תפיסה כללית על המוערך כחיובי או שלילי, הוא יטה להעריך את הביצועים שלו בגורמים השונים בהתאם לתפיסה זו. כלומר: זוהי נטייה להימנע מהערכות קיצוניות.

על מנת להקטין את העיוותים בתהליך ההערכה, פותחו סולמות הערכה במתכונות שונות, הבוחנים עד כמה ממלא המוערך אחר דרישות העיסוק, באיזה אופן הוא מבצע את משימותיו ובאיזו רמה של הצלחה. דרך נוספת להפחתת הטיות ועיוותים תפיסתיים בתהליך ההערכה היא שימוש בהדרכה. נמצא כי ניתן לתרגל מעריכים כך ששגיאות אופייניות יצומצמו כמעט לחלוטין. השיטה היעילה לכך היא סדנאות המאפשרות למידה פעילה ומתן משוב למעריכים על איכות הערכת הביצוע שלהם. שיטה נוספת למניעת הטיות בתהליך ההערכה היא גיוון מקורות ההערכה. מעריכים מרמות היררכיות שונות בארגון מדגישים מימדים שונים כקריטריונים להערכת ביצועיו של המוערך. קיימים חמישה מקורות אפשריים להערכה:

- הערכת ממונים (הנפוצה ביותר)
- הערכת עמיתים – סוציומטריה
- הערכת כפיפים
- הערכה עצמית
- הערכה חיצונית - מקבלי השירות

גישות ושיטות להערכת ביצוע

ישנן מספר גישות להערכת ביצוע, רובן כוללת שיטות בהן המעריכים מתעדים את השיפוט שלהם באמצעי המבוסס על טופס מסוים:

1. **גישת התפוקות:** מתמקדת בתוצאות התנהגותו של העובד. היא אמורה למנוע מצב פרדוקסאלי, לכאורה, שבו העובד מתפקד באופן חיובי, אך אינו מגיע לתוצאות רצויות. החיסרון של גישה זו נעוץ באותו עיקרון עצמו - היא מתעלמת מהדרך להשגת היעד, וכן מנסיבות מצביות שאינן בשליטת העובד, שיכולות להשפיע על השגת או אי השגת היעד. גישה זו באה לידי ביטוי, למשל, בשיטת ניהול לפי יעדים (Management by Objectives) המבוססת על ניסוח יעדים אישיים, קבוצתיים ומחלקתיים בפרקי זמן מוגדרים, והערכת הביצוע וההישגים לפי מידת השגתם.
2. **גישה המתמקדת בהתנהגויות של העובד:** גישה עונה על הקושי שהתוצאות של עבודת המוערך אינן תלויות רק בו, אלא גם בגורמים חיצוניים. מעבר לכך הדרך בה עובד מתנהג, יכולה להיות חשובה לא פחות מאשר השגת יעדיו. האלמנטים הבסיסיים של כל הגישות ההתנהגותיות, הם תיאור הביצוע. גישה נפוצה היא להציג למערך מספר תיאורים ביצועיים שכל אחד מהם מציג ביצוע חיובי או שלילי, במימד מסוים, ואז לבקש מהמערך לדרג את המידה בה העובד מציג התנהגויות אלו. ניתן גם להציג את ההתנהגויות המוערכות על סולם ממוין ועד רע ולבקש מהמערך לדרג את המוערך על סולם זה.
3. **גישות חדשניות להערכת ביצוע:** אלו גישות אקלקטיות המשלבות מספר גישות להערכה. בנוסף, ההערכה עצמה כלולה בתוך מערכת של עיסוקים רלוונטיים, כגון: הצבת יעדים, תכנון עבודה, משוב של המערך למוערך, הגדרת צורכי התפתחות, תכנון קריירה והחלטה על בונוסים ותגמולים. כתוצאה מכך טפסי ההערכה נעשים מורכבים יותר.

ראיון להערכת ביצוע

משוב למוערך הינו חלק פורמאלי כמעט בכל הערכת ביצוע. רוב המערכות דורשות סוג מסוים של דיון פנים אל פנים, בין המערך למוערך. דיון זה יכול לכלול רק את דרוג המערך, או במערכות מורכבות יותר, יכול לכלול הצבת יעדים, תכנון עבודה, תכנון התפתחות, יעוץ קריירה וכיצד ההערכה יכולה להשפיע על השכר והבונוסים. מפגש ההערכה בין הממונה לעובד הכפוף למרותו, חושף את טיב מערכת היחסים ביניהם. כאשר מערכת זו אינה מבוססת על אמון הדדי, הגינות וכבוד הדדי, עלול מפגש זה לפגוע במערכת יחסי העבודה בארגון. ראיון להערכת הביצוע מאפשר לממונה להסביר את עמדותיו ביחס לדפוסי העבודה וההתנהגות של העובד ולהזמין לחשיבה משותפת על שינויים נדרשים. בראיון ניתנת הזדמנות לתקשורת הדדית פתוחה, בה העובד והממונה מדווחים על דעותיהם, עמדותיהם ותחושותיהם, כמו גם על תלונותיו בנושאים שונים. הצורך בשינוי וביעדים עתידיים נקבע במשותף. בדרך זו התהליך מבוסס על מחויבות גבוהה יותר של שני הצדדים ועל חיזוקה של המשמעת הארגונית.

הערכת עובדים ככלי להגברת מוטיבציה בעבודה

ניתן לעשות שימוש בראיון להערכת ביצוע לצורך יצירת עליה ברמת המוטיבציה של עובדים על ידי שימת דגש על המרכיבים הבאים:

1. **חיזוק חיובי:** הימנעות מחיזוקים שליליים, התמקדות בצדדים החזקים של העובד.
 2. **אפקט פיגמליון:** נבואה שמגשימה את עצמה, שידור ציפיות חיוביות בעת ההערכה.
 3. **חוזת של מחויבות הדדית:** במהלך הראיון העובד והמעסיק מסכימים ביחד על המטרות, כיצד המנהל יסייע לעובד להשיג אותן ומה הן הדרישות מהעובד.
 4. **קישור בין השקעה להצלחה:** הקצאת תגמולים בהתאם לביצוע.
- כאמור במאמר, אחת ממטרות הערכת ביצועי העובדים הינה לספק בסיס להענקת תגמולים בספרות העולמית ומניסיונו עולה, כי מערכת תגמול איכותית היא מערכת המשלבת בתוכה מספר מרכיבים:

- קשר בין היעדים האסטרטגים של הארגון לטקטיקת התגמול.
- קשר ברור בין ביצועי העובד לבין תגמולו.
- מערכת ארגונית אחידה.
- מיקוד הארגון בהשגת יעדיו.
- ביצוע בזמן אמת.
- קישור אוטומטי למערכות הארגון (מכירות, שכר, הנה"ח, מש"א).
- מגוון של שיטות תגמול.
- עדכון קל ומיידי של הגדרות ויעדים חדשים.
- שקיפות לכל עובד בהתאם לרמת ההרשאה.

מערכת תגמול איכותית עוזרת לאנשים לנהל על ידי התמקדות בעיקר. היא מאפשרת מדדים שמנבאים ביצועים עתידיים ולא רק נתונים היסטוריים. בנוסף, "תרבות המדידה" שנוצרת, מעודדת שיחות בונות ותקשורת חיובית, כך שכל המדדים מתיישרים עם האסטרטגיה והמדדים.

[מבוסס על מאמר מאת מעין אמיתי ואפרת אמיתי, מכון מנהיגות - יעוץ לארגונים לומדים.](#)