

מאמר 10 – העתיד של ניהול הערכת עובדים

עדי כתב

מנכל כאל טכנולוגיות סיליקון וקריאטיב ציפס אסיה

מנהלים ועובדים נוטים לעיתים להביט בהערכת עובדים כדבר הגוזל זמן ושאינו עוזר. במקרים כאלה יש מקום לשיפור מאחר וככול הנראה העובדים מודאגים מהערכה שלהם פחות מאשר לגבי הבונוס שלאחר מכן ופחות יותר מללמוד ולהשתפר.

זה לא נושא חדש, אולם בשנים האחרונות בולטות המטרות שמעורב בהם ניסיון וידע מעמיק, יותר עצמאות לקבלת החלטות ופתירת בעיות. אף על פי כן, חברות רבות ובהם החברות הגדולות נוטות עדיין לקיים הערכה של עובדים ולפי תוצאה להעניק בונוס כספי (הקיף מכירות לדוגמא או הערכה של עובדים מקבילים ומהל ישיר).

למעשה שינוי של אופן הערכת עובדים הוא מחוייב. לפיכך איך נשלם בונוס? אם נבטל את מנגנון הערכת העובדים האם העובדים ישענו אחורה בסוף השנה?

חברות גדולות ובהם גנרל אלקטריק לדוגמה מחפשות דרך אחרת חדשה ויעילה להערכת עובדים. בסוף כל שנה המערכת מתפוצצת מנתונים על הערכת עובדים שלמעשה לא משפר את היעילות כמעט והוא נועד בעיקר לחלוקת בונוסים. במקום הערכת עובדים לפי השגת יעדים ניתן לבצעה הערכה לפי משוב ואימון (קואציניג). חברות אחרות כמו נטפליקס, מיקרוסופט וחברות הייטק נוספות מחפשות דרכים חדשות להערכת עובדים על מנת לתת לחברה כלי ניהולי אולם לתת לעובד כלי משוב יעיל ואמיתי. אפשר לומר, כי חברות ממש מנסות דרכים חדשות או רעיונות חדשים בתחום מאחר ומתודולוגיה עדכנית אינה קיימת בתחום. למרות זאת ניתן לראות קווים משותפים.

- חברות מנסות כעת לאסוף נתונים על ידי מערכות מחשב בזמן מאמת על נתוני הביצועים של העובדים. נתונים נאספים על ביצועים ומאפשרים משוב

לעיתים קרובות. זאת בניגוד למשוב שנתי שלא מאפשר עשייה ולמידה תוך כדי העבודה לארוך כל השנה.

- נתוני הביצועים שנאספים ממקורות שונים משמשים פחות ופחות לקביעת בונוסים. יש חברות שאינם מחברות בין ביצועים לבונוסים (לפחות לרוב העובדים), אלא רק במקרה קיצון כלומר ביצועים נמוכים מאוד יפחיתו בונוס אולם נתונים גבוהים מאוד יעלו את הבונוס לעומת עובדים מקבילים בחברה.

- נתוני משוב משמשים להסתכלות קדימה על מנת לאפשר דיון. דיונים כאלה כבר לא מתרחשים אחת לשנה אלא מתי שצריך תוך ליווי מקצועי של מאמנים מקצועיים אשר מאפשרים לעובד משוב וליווי שאינו מהמנהל הישיר שלו וללא קשר לבונוס. באופן כזה ניתן לאפשר לעובד עקומת למידה, תוך משוב אמיתי כל הזמן, ליווי מקצועי ובלי קשר ופחד לגבי בונוס כספי.

איך השנוי שמתגבש משפיע על חברות? זה משתנה מחברה לחברה. יש חברות שמפעילות כמה דרכים למתן משוב לעובדים ויש שפחות. עדיין יש הרבה חברות גדולות שמפעילות מתן משוב שנתי הקשור לבונוס וזה למעשה דרך להערכה שהתגבש לפני למעלה מעשור ואינו עדכני דיו ומתאים לרוב המשרות.

הערכת העובדים בשנים הבאות ישתנה. חברות יפתחו שיטות משלהן לשם השגת ביצועים טובים יותר תוך מתן משוב יותר הדוק לעובדים. משוב המולווה בהדרכה מקצועית, אימון, שאינו מגיע מהמנהל הישיר שיכול להיות אחראי על מכירות לדוגמה ומנהל משוב מכירות לארגון ולעובד עצמו.