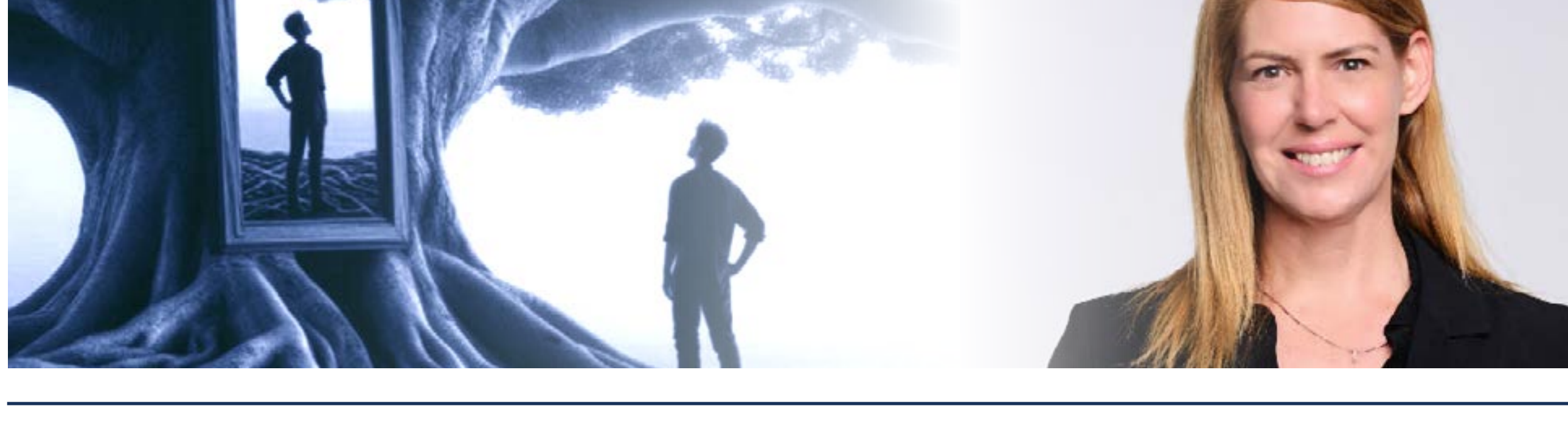


## מראות של צמיחה: הפסיכולוגיה מאחורי הערכת ביצועים מכוונת עתיד

אביב פלד, סמנכ"לית חטיבת אסטרטגיה וייעוץ אירגוני

"Performance appraisal is not about the past, it's about the future." כך טען ג'ק וולץ', המנכ"ל האגדי של ג'נרל אלקטריק, שהפך את החברה לאחת המצליחות בעולם בין השנים 1981-2001. וולץ', שנודע בגישתו המהפכנית לניהול, הבין שהערכת ביצועים היא הרבה יותר מסתם סקירה של הישגי העבר. בעיניו, זהו כלי רב-עוצמה לעיצוב עתיד של העובדים והארגון כאחד.

בעולם העסקי של ימינו, תפיסה זו מקבלת משנה תוקף. הערכת ביצועים אינה רק כלי מדידה, אלא מנוף אסטרטגי לצמיחה, חדשנות ורווחיות. מחקרים מראים כי ארגונים המיישמים גישות חדשניות להערכת ביצועים משיגים תוצאות רשימות: עלייה של עד 20% בפרודוקטיביות, שיפור של 22% ברווחיות, וירידה של עד 30% בשיעורי עזיבת עובדים. שילוב הערכות עם תוכניות פיתוח אישיות מגביר את האפקטיביות, עם עלייה של 25% בביצועים ו-20% במדדי המחברות האירגוניות.



המפתח ליצול מיטבי של כוח ההערכה, טמון בהבנת דינמיקה בין משוב, מוטיבציה וביצועים. מערכת הערכה שבנויה היטב יוצרת מעגל חיובי של שיפור מתמיד: עובדים המקבלים משוב בונה ורלוונטי, מפתחים הבנה טובה יותר של מה מצופה מהם בעבודה, מזהים דרכים לשיפור ומגבירים את תפוקתם. זה מוביל לשיפור איכות העבודה ולעלייה ברווחיות. יתירה מזאת, ביצוע הערכה אפקטיבי לאירגון מאפשר לזהות ולטפח הון אנושי, להתאים תפקידים ליכולות, ולפתח אסטרטגיות ממוקדות לשיפור ביצועים ברמה אישית והאירגונית.

יצירת מערכת הערכת ביצועים אפקטיבית דורשת הבנה של הפסיכולוגיה האנושית ושל דינמיקה באירגונים. הערכת ביצועים היא הרבה יותר מסתם טופס שיש למלא. זוהי "קפת לא רק את ביצועי העובדים, אלא גם את התרבות האירגונית, את תפיסות המנהלים ואת שפע האתגרים הפסיכולוגיים העומדים בפנינו בעת הערכת האחר. אך מה אם המראה הזו אינה משקפת את המציאות כפי שהיא? מה אם ההשתקפות שאנו רואים היא למעשה של עצמנו?

### המראה הפסיכולוגי: יותר ממה שנראה לעין

במחקר שפורסם ב-Journal of Applied Psychology בשנת 2019 חשף תובנה מרתקת: מעריכים נוטים להעניק ציונים גבוהים יותר לעובדים שמציגים תכונות הדומות לשלהם. תופעה זו, המכונה "אפקט הדמיון", היא רק קצה הקרחון של מה שהפסיכולוגים מכנים "אפקט המראה". זהו מושג שמקורו בתורתו של זיגמונד פרויד, המתאר את הנטייה שלנו להשליך תכונות, רגשות או מחשבות שלנו על אחרים. בהקשר של הערכת ביצועים, זה יכול להוביל לתוצאות מפתיעות:

- מנהל אשר מעריך יוזמה עשוי להעניק ציון גבוה יותר לעובד פרואקטיבי, גם אם היוזמה לא תמיד תורמת לתוצאות העסקיות.
- מנהלת המעריכה דיוק עלולה להתמקד יתר על המידה בעמידה בלוחות זמנים, על חשבון יצירתיות או חדשנות.
- עובד שמעריך עבודת צוות עשוי לתפוס את עצמו כמצטיין בתחום זה, גם אם עמיתיו רואים זאת אחרת.

מחקר נוסף שנערך באוניברסיטת הרווארד בשנת 2020 הראה כי כאשר מנהלים מודעים ל"אפקט המראה", הם מסוגלים להפחית את השפעתו ב-30% בממוצע. מודעות זו יכולה וצריכה להיות צעד ראשון וחיוני בשיפור תהליכי הערכה אירגוניים.

### מודלים להערכת ביצועים: מסורת מול חדשנות

לאורך הזמן התפתחו מגוון מודלים להתמודדות עם האתגרים של הערכת הביצועים, כל אחד עם היתרונות והחסרונות שלו. להלן כמה דוגמאות:

- המודל הנפוץ של 360 מעלות מספק תמונה מקיפה ע"י איסוף משוב ממגוון מקורות, מפחית הטיות אישיות אך עלול להיות מורכב ליישום.
- הערכה מבוססת יעדים (MBO) שפותחה על ידי פיטר דרוקר, מתמקדת בתוצאות מדידות, אך עלולה להחמיץ היבטים איכותיים חשובים.
- 'מודל היכולות' מציע מסגרת ברורה להערכה ופיתוח, אך עלול להיות נוקשה מדי בסביבה דינמית.
- לעומתם, הערכה איכותנית מאפשרת גמישות ויואנסים, אך מקשה על ההשוואה בין עובדים.

האתגר האמיתי טמון ביכולת לשלב בין המודלים בצורה המנצלת את היתרונות של כל אחד מהם, תוך התאמה לתרבות האירגונית ולצרכים הייחודיים של כל מקום עבודה.



### המהפכה הדיגיטלית: AI בשירות הערכה

בעידן הדיגיטלי, כלים מבוססי AI מציעים מגוון פתרונות חדשניים לאתגרים מסורתיים בתחום הערכת הביצועים. מספר דוגמאות לכך:

- ניתוח טקסט מבוסס AI מאפשר זיהוי הטיות בהערות מילוליות ומספק תובנות על סגנון ההערכה, למשל באמצעות מערכות המזהות שימוש בשפה שונה בהערכות של גברים לעומת נשים.
- מערכות לקבלת החלטות חכמות מציעות המלצות לפיתוח עובדים על סמך ניתוח הערכות ביצועים והשוואה למסלולי קריירה מוצלחים, מזהות פערי מיומנויות ומציעות קורסים או פרויקטים ספציפיים.

- כלי ניתוח נתוני עובדים (People Analytics) משתמשים ב-Big Data לשם ניתוח מגמות אירגוניות בביצועי עובדים לאורך זמן, מזהים קורלציות בין ציוני הערכה, תחלופת עובדים וביצועים עסקיים.

- פלטפורמות למשוב מתמשך כגון Lattice-15Five, מחליפות את ההערכה השנתית במשוב שוטף ורציף, מאפשרות משוב שבועי ומעקב אחר יעדים בזמן אמת.

עם זאת, חשוב לזכור כי גם מערכות AI עלולות לשקף הטיות אנושיות אם הן מוזנות בנתונים מוטעים. לכן קיימת חשיבות להערכה האנושית ולבחינה הביקורתית של התוצאות, הנשארות קריטיים בתהליך ההערכה.

### הכוח של השאלה "מה שלומך?": מעבר להערכה פורמלית

בתוך כל המורכבות של מודלים ומערכות הערכה, לעתים קרובות אנחנו שוכחים את הכוח של השאלה הפשוטה ביותר: "מה שלומך?".

שאלה זו, כשהיא נשאלת בכנות ובאכפתיות אמיתית, יכולה לשקף יותר מכל טופס הערכה או מערכת על הקשר בין מנהל לעובד. היא פותחת צוהר להבנה עמוקה יותר של מצבו הרגשי והמקצועי של העובד, הרבה מעבר למדדים הכמותיים.

כאשר מנהל שואל "מה שלומך?" ומקשיב באמת לתשובה, הוא מייצר אווירה של אמון ופתיחות. זו הזדמנות לזהות אתגרים לפני שהם הופכים לבעיות, לחגוג הצלחות קטנות, ולהבין את ההקשר הרחב יותר של ביצועי העובד. יתירה מזאת, שאלה זו מדגישה את ההיבט האנושי בניהול, מזכירה לנו שמעבר למספרים ולמדדים, אנחנו עובדים עם אנשים.

שילוב של "מה שלומך?" בשגרת הניהול, לצד כלי ההערכה הפורמליים, יכול ליצור תמונה שלמה יותר של ביצועי העובד ורווחתו. זה מאפשר למנהלים לזהות הזדמנויות לתמיכה, פיתוח והעצמה.

### לקראת עתיד של הערכה הוליסטית

המפתח להערכת ביצועים אפקטיבית טמון בשילוב בין הבנה פסיכולוגית עמוקה, מודלים מוכחים, וטכנולוגיה מתקדמת. הנה כמה דגשים למנהלים המבקשים להוביל את המהפכה בתחום:

1. פתחו מודעות עצמית: היו ערים להטיות האישיות שלכם. השתמשו בכלים כמו יומני רפלקציה או מנטורינג לבחינה עצמית מתמדת.
2. השקיעו בהכשרה: למדו על פסיכולוגיה הערכת הביצועים ועל הכלים החדשניים בתחום. ידע הוא כוח, בעיקר כשמדובר בניהול אנשים.
3. אמצו גישה הוליסטית: שלבו בין מודלים שונים של הערכה כדי לקבל תמונה מקיפה ומאוזנת יותר. שקלו את ההקשר הרחב של ביצועי של העובד, כולל תרומתו לתרבות האירגונית ולעבודת צוות.
4. היעזרו בטכנולוגיה, אך אל תסתמכו עליה לחלוטין: כלי AI אמנם יכולים לספק תובנות מעמיקות, אך השיפוט האנושי והאמפתיה שלכם הם בלתי ניתנים להחלפה.
5. עודדו דיאלוג פתוח: צרו סביבה בטוחה לשיחה כנה על ביצועים ועל ציפיות וחוויות. הערכת ביצועים טובה צריכה להיות תהליך דו-כיווני של למידה והתפתחות.

### לסיכום:

הערכת ביצועים היא הרבה יותר מסתם מספרים על דף. זוהי הזדמנות אמיתית לצמיחה, לשיפור הרווחיות והתפוקה של אירגונים - המאפשרת הבנה עמוקה יותר של עצמנו ועל הסובבים אותנו, כמו גם לבניית אירגונים חזקים, מצליחים ואנושיים יותר - מהשאלה הפשוטה של "מה שלומך?" ועד למערכות הערכה AI מתקדמות, דרך שיפור ביצועים.

"Feedback is the breakfast of champions", כפי שאמר קן בלנצ'רד... כשהערכת ביצועים נעשית נכון, היא מזינה לא רק את הביצועים, אלא גם את הרוח האנושית במקום העבודה. זה הזמן להפוך את הערכת הביצועים מכלי מדידה לכלי צמיחה ולעצב עתיד טוב יותר לאירגונים ולעובדים כאחד.

פירמת הייעוץ TEFEN מתמחה בפיתוח ובהטמעתן של מערכות הערכת ביצועים, המשלבות ניתוח נתונים מתקדמים, לרבות הטמעת אסטרטגיות התייעלות לשיפור ביצועים תפעוליים והעלאת התפוקה האירגונית