



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש

משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש

הערכת ביצועים ושיחת משוב - מה חדש?

מפגש למידה וירטואלי

ספטמבר 2020

רבות נאמר בנוגע להערכות ביצועים ושיחות משוב ככלי ניהולי.

עברנו דרך ארוכה של עשרות שנים - החל ממערכת הערכת עובדים שמתמקדת בתכונות העובד, דרך גישה שמדגישה את התנהגות העובד בתפקידו, ועד לתקופה הנוכחית המאופיינת בשינוי המפכני במטרות, בתהליך, ובמאפייני שיחת המשוב.

המהפכה בתחום הערכת ביצועים נמשכת. ארגונים רבים מחפשים את הדרך הנכונה. **המפגש הציג את "המילה האחרונה" בתחום, המגמות החדשנות הקיימות בארץ ובעולם, תוך התמקדות בנושאים:**

- יצירת תהליך ידידותי ופשוט בעולם אגילי
- מערכת הערכת ביצועים "בלי ציונים" ו-"עם ציונים", עם קישור לתגמול ובלעדיו.
- המשוב - שהוא לב העניין!! התייחסות לפורמט של ה- Feedforward, ולמשמעות של On Going Feedback, דיון בהבדל בין משוב על ביצוע לבין משוב שמטרתו פיתוח אישי.

במפגש זה אנו מביאות בפניכם את מיטב המגמות כמו גם הדילמות בנושא משוב והערכה, דרך 5 סיפורים ארגוניים שונים שמביאים פרספקטיבות מגוונות.

מאחלות לכן הנאה ולמידה מרובה,

ותודה לכל מי שהשתתפה.

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית

מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

תוכן העניינים:

עמודים	תוכן
4-5	הערכת ביצועים - דילמות ואתגרים יישומיים דר' שלומית קמינקא
6-7	עושים אימפקט – ממוקד בביצועים למיקוד באימפקט וצמיחה קרן כהן מנהלת למידה ופיתוח ארגוני מיקרוסופט ישראל
8-10	הערכת ביצועים מחדש: מה בין שיחת ביצוע לשיחת פיתוח? יעל ספיר-זהבי סמנכ"ל משאבי אנוש Tailor Brands
11-13	כל מה שרצית לדעת על Feedforward ויישומי פסיכולוגיה חיובית בהערכת ביצועים הלן דותן גלסברג, סמנכ"לית משאבי אנוש חגית פדרליין יובל, מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה גלובאלית שמיר אופטיקה
14-15	גישה חדשה להערכת ביצועים, מבוססת על תרבות של אמון והתנסות גילי גרונר סמנכ"ל משאבי אנוש באייר ישראל
16-19	מתן משוב במודל Grow, משולב עם פיתוח קריירה גל סגל OD, EMEA & Sr. Manager Talent Management ווסטרן דיגיטל

הערכת ביצועים - דילמות ואתגרים יישומיים | דר' שלומית קמינקא

תמיד אמרנו שמערכת הערכת הביצועים מהווה כלי ניהולי שאי אפשר איתו, אך גם אי אפשר בלעדיו. האמנו שהוא כלי ניהולי עבור המנהלים אך מסתבר, שקיים פער בין תפיסת משאבי אנוש לבין גישת המנהלים בשטח.

אנחנו נמצאים היום בעיצומה של מהפכה בהערכת ביצועים, חיפוש אחר הכלי הניהולי הנכון לעת ז. ניתן היום למצוא מגוון גדול של גישות, תכניות, כלים ותהליכים, מותאמים לתרבות הארגון ולמאפייניו, כולם נותנים ביטוי למהפכה המתרחשת בתחום.

השינוי המהותי שחל, שעומד בבסיס ה"מהפכה", הוא שינוי במטרות:

המטרה המסורתית שמה דגש על הביצוע, על כן מתמקדת ביצירת דיפרנציאציה בין אנשים – לצורך תגמול, קידום ועוד. ההשלכות היישומיות הנובעות מכך – שימוש בהתפלגות כפויה, ציונים, יצירת מדרג, עקומת פעמון.

חל מעבר דרמטי למטרה אחרת – שמים במרכז הערכה את הצמיחה והפיתוח של העובד, כגורם המניע לביצוע. ההשלכות היישומיות שנגזרו מכך – שימוש במונחים חיוביים, העצמה, התייחסות לפוטנציאל של העובד, מינוף הצמיחה והפיתוח של העובד באוריינטציה עתידית.

ההבדל במטרות הוביל לשינויים דרסטיים שמצאו ביטוי בשלושה היבטים עיקריים:

שינוי התהליך – התהליך כיום הוא פשוט, ידידותי, אגילי, קצר ומדויק.

שינוי בשיטת הדרוג – ללא ציונים כמותיים, רק תוכן מילולי.

שינוי במהות המשוב – מעבר מ-Feedback לשיחת Forward, למשוב מתמשך – On going, מכוון עתיד וממוקד בפיתוח אישי.

דגש מיוחד ניתן היום לשיח בין המנהל והעובד, הרבה יותר מבעבר. השימוש ב-Feedforward, מבוסס על איתור רגעי שיא חיוביים, חיזוק הצלחות, העצמת העובד ויצירת מניע לפעולה.

המשוב המתמשך מבוסס על שיחות תכופות – Check ins, בהם קיימת הצבת יעדים מתמשכת והטמעה של תרבות של משוב בארגון.

כתוצאה מכך, התפתחה לאחרונה מגמה של הפרדה בין שיחות ביצוע לבין שיחות משוב, תוך הבחנה במטרה, בתפקיד המנהל נותן המשוב, וכמובן באופי השיחה.

התקופה היום מאופיינת בחיפושי דרך. הדילמות והאתגרים שמעסיקים אותנו כיום הם:

1. שינוי בתפקיד המנהל כנותן משוב לעובד. המנהל היום נתפס כמנטור, כמפתח עובדים, דבר המחייב הדרכת מנהלים שונה לחלוטין.



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

2. התלבטות לגבי הקשר בין הערכת ביצועים לתגמול. מערכת ללא ציונים מקשה כמובן על מדידת הקשר בין הערכת ביצוע לבין תגמול. יש ארגונים שבהם קיימת הפרדה מוחלטת בין הערכה לתגמול, ויש אחרים שדבקים בקיום הקשר תוך יצירת שקיפות לעובדים.
3. הכלי הפך להיות בעל אוריינטציה עתידית - פחות התייחסות לעבר ויותר פיתוח וצמיחה של העובד בעתיד.
4. קיים היום שימוש הולך וגובר של מערכת הערכת ביצועים ככלי למיפוי יכולות של עובדים בארגון.
5. נוצר צורך בפיתוח כלי מדידה חדשים – ניתוח כמותי של תוכן, בהיעדר ציונים כמותיים.
6. פיתוח כלים להערכת צוותים – זו מגמה עתידית שמתווספת להערכת עובדים כיחידים.

עושים אימפקט – ממוקד בביצועים למיקוד באימפקט וצמיחה | קרן כהן | מנהלת למידה ופיתוח

ארגוני | מיקרוסופט ישראל

- החזון של מיקרוסופט: להעצים כל אדם וארגון בעולם להשיג יותר
- תהליך ההערכה מעוצב בהתאם לחזון, ונועד להעצים את החזון
- התרבות של מיקרוסופט מושתת על Growth Mindset: על למידה מתמדת, סטייט אוף מיינד תמידי של הקשבה וסקרנות
- להעצים אותך כדי שתוכל להעצים את העולם בדגש על 4 מימדים: קהילה, גמישות, Growth ו-Wellbeing.

על תהליך ההערכה והפיתוח:

1. להשיג את האימפקט דרך עבודת צוות
2. מיקוד בלמידה ובפיתוח
3. תהליך התגמול נפרד מההערכה והמשוב

לייצר השפעה ב-3 מעגלים:

- התוצאות של ההישגים האישיים שלי כעובד והשפעתן על הצוות, העסק או תוצאות של לקוחות
- התרומה שלי כעובד להצלחתם של אחרים
- התוצאות שלי כעובד על העבודה, הרעיונות או המאמצים של אחרים

המשוב והפיתוח בתהליך

- פיתוח מתמיד של עובדים דרך למידה ורפלקציה עצמית
- Perspectives: כלי שמטרתו לעודד עובדים לקבל פרספקטיבה מעמיתיהם
- לשפה יש משמעות ולכן הבחירה במילה פרספקטיבה, ולא משוב. משוב מכניס אותנו לדריכות
- הפרספקטיבה היא דבר שעובד מיוזמתו מבקש מקולגה כדי לקבל אינפוט על נקודות העיוורון שלהם על איך ניתן לייצר יותר אימפקט
- משוב עמיתים מתמקד במה הדברים שעשיתי טוב ואני יכול להישען עליהם בהמשך הדרך ומה הדברים שכדאי לי To Rethink
- זהו דבר שאני מבקש מקולגות לא פעם או פעמיים בשנה אלא על בסיס מתמיד בכל פעם שעשיתי פרוייקט למשל

הערכת עובדים - CONNECT

שני הנושאים אליהם מתייחס הCONNECT

1. האימפקט של עובד וההזדמנויות שלו לייצר אימפקט משמעותי יותר
2. הזדמנויות למידה ופיתוח

- מינימום שני תהליכי CONNECT בשנה
- דיון שכר בנפרד
- התזמון בהתאם להחלטה ניהולית ולצרכי הביזנס

מטרות מרכזיות:

- לייצר תיאום ציפיות ובהירות בין היעדים האישיים שלי כעובד לבין המשימות של הצוות והמנהל הישיר שלי
- הערכת התרומה וההתקדמות שלי ב-3 המעגלים: האופן בו יצרתי אימפקט
- לראות התקדמות מהשיח האחרון שנעשה
- מיקוד בהזדמנויות למידה ופיתוח

מבנה ה-CONNECT

CORE PRIORITIES: הערכת האימפקט ב-3 המעגלים

LOOKING BACK: על התרומות והאימפקט ובאיזה אופן יכולת אף לייצר אימפקט גדול יותר

GOING FORWARD: יצירת תוכניות ללמידה וצמיחה

לסיכום

- הפוקוס הוא פוקוס על אימפקט, לא על העשייה עצמה
- מה ואיך? מה היה האימפקט, איך השגתי אותו ואיך הוא משפיע על המעגלים השונים
- אימפקט על צוות, על הביזנס,
- גדילה אישית ולא יחסית לאחרים
- GROWTH MINDSET כתפיסת יסוד

הערכת ביצועים מחדש: מה בין שיחת ביצוע לשיחת פיתוח? | יעל ספיר-זהבי | סמנכ"ל משאבי אנוש | Tailor Brands

- סטארט אפ שיושב בישראל, עובד ב-184 מדינות בעולם
- חברה של מיתוג אוטומטי
- כל לוגו שלישי בארה"ב נוצר על ידי החברה
- צוות צעיר
- מוצר B2C
- 45% נשים

מה הבעיה?

- אנשים לא אוהבים תהליך הערכה
- הוא מתיש, מייגע, דורש תשומות ניהוליות HRיות, הוא מרגיש טקסי ולא אותנטי, מאולץ
- אף מנהל ואף עובד לא מחכה לתהליך הזה, ובינינו, גם אף מנהלת משאבי אנוש
- בסיומו נשמעת אנחת רווחה גדולה למרחקים

איך זה שהתהליך עדיין מתקיים?

- כי אנחנו צריכים אותו. כולנו. העובד, המנהל, משאבי אנוש.
- העובד זקוק לוודאות ולמשוב
- המנהל זקוק לנהל ביצועים, לשמר את עובדיו ולקבל סנסינג מהשטח
- הארגון קובע הטבות ומגדיר תקנים, מנהל צוותים, ומנהל את הסיכונים בהתאם לתהליך

וגם אם נניח שנלך לגרסה מקוצרת של 3 שאלות בלבד שנוגעת בהישגים, חוזקות ודגשים לפיתוח המכונה בשם 3X3:

- גם זה לא בא בקלות לרובנו
- לתת סקירת חוזקות שלנו אינה דבר טריוויאלי ולרוב מאתגר אותנו
- אנשים לא תמיד זוכרים דוגמאות כדי לשתף אותם
- לעיתים עליהם לבקש עזרה מחברים או משפחה כדי שיזכירו להם דוגמאות או משפטים שכדאי לכתוב

מה בין שיחת ביצוע לשיחת פיתוח?

- מי מנהל את התהליך? המנהל (שיחת ביצוע) או אני (שיחת פיתוח)?
- תפקיד המנהל: קונקרטי וענייני (ביצוע) או מנטור ותהליכי (פיתוח)
- מיומנויות של פרקטיות וחדות (ביצוע) או מיומנויות רכות יותר (פיתוח)
- ההכנה: לחפש דוגמאות קונקרטיות לקראת השיחה (ביצוע) או לחשוב מה הייתי רוצה (פיתוח)
- משך: אנו מבצעים מידי יום, ושיחת פיתוח היא תהליכית והדרגתית יותר

רב השונה על הדומה, ולכן אלו שני תהליכים נפרדים לחלוטין אצלנו.

למעשה, פיצלנו לשלושה תהליכים:

1. ביצועים: באחריות המנהל. תהליך שבועי בפגישות 1:1 כדי לקבל משוב
2. פיתוח: באחריות העובד. תהליך דו שנתי שמטרתו לייצר תוכנית פיתוח אישית
3. מיפוי: באחריות המנהל ובתמיכת העובד. תהליך דו שנתי שמטרתו לקשור בין מטרות הביזנס לתגמול

שיחת פידבק: מתהליך שנתי לשבועי!

- לא צריך להתאמץ לדבר על שום דבר- הדוגמאות הן כאן ועכשיו, זה היומיום שלנו
- זו שיחה נעימה, שיחת פידבק אינה דרמטית כל כך, והיא בסך הכל מתייחסת לדבר הבא שאני אמור לעשות שבוע אחרי. זה ענייני ונעים, וישים וניתן לשינוי בקלות. שיחה אותנטית וכנה
- ככל שעושים משהו יותר פעמים, נהיים בו יותר טובים (: זה רק נהיה קל יותר עם הזמן
- "מחבבים אותי" VS "מעריכים אותי": כמנהל, אני רוצה שיחבבו אותי וזה עלול לגרום לקושי במתן פידבק. א המיינדסט אליו אנו מכוונים הוא שהשאיפה היא שיעריכו אותנו, ולפעמים זה אומר לתת דגשים משמעותיים לשיפור ולא רק דברים נעימים לאוזן
- אותנטיות. זו מטרת השיחה. השותפות נוצרת מתוך האותנטיות

עם מה יוצאים מהשיחה?

יישור קו:

- מה מצופה ממני?
- איך הולך לי?

עובד אמור לצאת עם תשובה ברורה ל-2 השאלות הנ"ל מידי שיחה.

תיעוד

בהתחלה חשבנו לוותר על התיעוד, שזה יותר מידי

על כן החלטנו לדרוש תיעוד אחת למספר פגישות

אנחנו לא "ראש בקיר": מקפידים יותר על תיעוד במקרי קיצון: עובדים שהם עם ביצועים נמוכים

ואלה שהם כוכבי על

גיימיפיקיישן

פיתחנו משחק קלפים שמטרתו לעזור לפתוח שיחת ביצועים עם שאלות שיניעו את השיחה. יש לו כיום גרסה אנליינית בזכות הקורונה. שאלות לדוגמא:

- איזו תכונה שלך גרמה להכי הרבה בעיות מקצועיות השבוע?
- אם שבוע הבא שלך הוא בניין, כמה קומות יהיו בו?
- מה הדבר שאתה הכי גאה בו בשבוע שעבר?

כל שאלה עוזרת לנו לפתוח את הראש ולהיכנס לשיחת פידבק.

שיחת פיתוח

חייב להיות WIN-WIN בין שאיפות העובד לצרכי הארגון.

- העבודה היא דרך שיפור חוזקות ולא תיקון חולשות
- שיחה זו היא באחריות העובד
- העובד גורם לתוכנית הפיתוח לקרות. באחריותו לקבוע פגישה עם המנהל, לבנות תוכנית, לבצע אותה, לבקש פידבק
- המנהל מזקק את מטרת העובד בהלימה לביזנס, מהווה מנטור לעובד, מוריד חסמים, נותן פידבק אך אינו לוקח אחריות

איך בונים תוכנית פיתוח?

- להגיע לרמת ידע מקסימלית בתוך התפקיד: יכול ללמד אחרים
- להרחיב את התפקיד הנוכחי
- להתקדם לתפקיד חדש
- לשפר כישורים שונים

מיפוי

נעשה אצלנו באמצעות GRID-9 שעוזר לנו לקבל החלטות מושכלות יותר לגבי עובדים בתהליכים שונים

כל מה שרצית לדעת על Feedforward ויישומי פסיכולוגיה חיובית בהערכת ביצועים
הלן דותן גלסברג, סמנכ"לית משאבי אנוש | חגית פדרליין יובל, מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה
גלובאלית | שמיר אופטיקה

שמיר אופטיקה- נעים להכיר:

- 2200 עובדים בעולם
- בארץ 600 עובדים
- 22 מדינות
- פיתוח, שיווק ומכירה של פתרונות אופטיים מתקדמים
- בבעלות משותפת של קיבוץ שמיר ו-Essilor העולמית מ-2011
- יצרנית מובילה של עדשות ותבניות ראייה מתקדמות ואיכותיות

הערכת עובדים בתהליך המסורתי אצלנו נחוותה כך על ידי המנהלים:

- נטל. מנהלים לא אהבו את התהליך
- חסרה שיחת התפתחות
- טפסים ארוכים ומתישים
- התהליך שונה ממדינה למדינה וישנן כאלה שכלל לא עושות
- הימנעות מנהלים משיחות קשות
- מנהלים לא אהבו לדרג עובדים מספרית, כך שנוצרו הבדלים מינוריים בין עובדים בצוות

רצינו משהו אחר... יצרנו את תהליך " i to eye "

התבססנו על הפסיכולוגיה החיובית: חיזוק החוזקות, חקירת הגורמים לאושר ושגשוג, מה בהווה יכול לשמש אותי בעתיד.

התהליך המחודש שלנו מאפשר יצירת רגע משמעותי עם עובד באמצעות **Perfect Vision**:

Feedback שיח שוטף על ביצועי העובד

FeedForward שיחת התפתחות עם העובד, פעם בשנה

SeeTeam הגדרת יעדים וחיזוק הצוות

הרכיבים האלה יוצרים הסתכלות כוללת על עובד, היכן הוא ממוקם, לאן יכול להתקדם

המטרה היא ליצור Moments that Matter עם העובד ולחזק את עבודת הצוות.



הטופס הוא כלי ולא המהות ולכן שחררנו - אין טפסים אחידים, הצענו למנהלים מגוון של טפסים ואפילו אופציה של דף ריק - מה שחשוב זה שהם יגיעו מוכנים לשיחה עם העובד - איך- לשיקולם. מבחינת תיעוד - בשלב הזה, אין לנו מערכת, הטפסים לא מתועדים אך סיכום השיחה כן מתועד ונמצא אצל העובד והמנהל (בתיק אישי).

אז מה זה בעצם FeedForward ?

- גישה חדשה שמנתחת הצלחות ומאפשרת לנו לחזור עליהן
- עוזרת לנו לייצר אבחנה מהם ההישגים שלי
- מבוססת על אירועים אמיתיים שקרו

3 שלבים בתהליך:

1. פרוייקט/אתגר/תקופה שעובד גאה בו
2. מהם התנאים שעזרו לך להצטיין? מה בסביבה ובתנאים הפיזיים עזר לך?
3. התנאים שהוצגו הם מפת ההצלחה שלך. איך אפשר לשכפל אותם ב-2021?
- 4.

באמצעות תהליך זה אנו יוצרים מיפוי של תנאים מעודד הישגים, גאווה והצלחה אישית.

כיוונו את המנהלים לשאול את העובדים שאלות עוצמתיות, פתוחות שמובילות לשיח עם העובד.

וגם במקרה הזה - לשמור על האוטנטיות הניהולית, לשאול שאלות שהמנהל מתחבר אליהן באני מאמין שלו.

מדובר בשאלת שאלות שיבססו את העובדות ותפיסות ביקורת (מי, מה, היכן, מתי)

 <p>שאלות הרחבה</p> <ul style="list-style-type: none">• אלו שמציגות עובדות נוספות ומעודדות ניתוח• למשל: "מה היחסים בין..."	 <p>שאלות היפותטיות</p> <ul style="list-style-type: none">• תעברו על נושאים לא ידועים ושנו (אם אפשר) את כיוון המחשבה.• למשל: "מה היה קורה אם באירוע מסויים היינו מניבים אחרת?"
 <p>שאלות הצדקה</p> <ul style="list-style-type: none">• אתגרו רעיונות ישנים ועודדו רעיונות חדשים• למשל, שאלו: "מדוע אתה חושב כך?"	 <p>שאלות חלופיות</p> <ul style="list-style-type: none">• יכול לסייע להעריך מצב ולעורר מחשבה על יצירת אפשרויות אחרות.• למשל, שאלו: "מה סביר שיניב את התוצאות הרצויות - ומדוע?"

SeeTeam

ישיבת צוות חצי שנתית שמאפשרת לצוות לבחון את אופן עבודתו יחד. מטרתה לחקור ולזהות מהם הגורמים שיכולים לשפר את הצלחת הצוות ולהציב יעדים קדימה. חברי הצוות מתבקשים לחשוב על:

1. הצלחה של הצוות בתקופה/בשנה החולפת
2. אי הצלחה של הצוות בתקופה/בשנה החולפת
3. משהו שראו בצוות אחר והיו רוצים לאמץ

- לכל אחת מהתשובות נדרשת הסתכלות האם ההשפעה היא פנימית (לצוות) או חיצונית (על הארגון)
- מתוך כל זה, הצוות מגדיר לעצמו 2-3 יעדים ארוכי טווח, שמצריכים שיתוף פעולה של חברי הצוות
- הפגישה השניה של ה SeeTeam באותה שנה עוזרת לנו לבחון ולמפות אלו מהיעדים הושגו ואלו לא, מה גרם לעמידה או אי העמידה בהם וכן לבחון את מידת הרלוונטיות של אלה שטרם הושגו

people session

שיחת מיפוי שמתקיימת לאחר שהסתיימו השיחות האישיות עם העובדים. שיחה בה יושבים משאבי אנוש, מנהל ישיר ומנהל עקיף ועושים סריקת צרכים של הצוות והבנה מעמיקה לגביו. מתוך מפגש זה יוצאים תהליכי התפתחות אישית לעובדים, צרכי למידה ועוד.

לסיכום - בין קודש לחול

סתם יום של חול:

פידבק- שגרה יומיומית. לאחר ישיבה, פרזנטציה וכל פעילות אחרת. לא רק דגשים לשיפור, גם מה היה נפלא.

הקודש:

FEED FORWARD-אני מקדיש זמן כמנהל לשבת עם עובד וזה תהליך משמעותי, רגע חשוב לעצור בו ולהסתכל רק קדימה, שיחה פיתוחית.

SEETEAM- הצוות הוא חלק מרכזי, גם צוות מעריך את עצמו.

לשאלות ומידע נוסף מוזמנים לפנות אלינו -

helendg@shamir.co.il

hagitf@shamir.co.il

גישה חדשה להערכת ביצועים, מבוססת על תרבות של אמון והתנסות | גילי גרונר | סמנכ"ל משאבי אנוש | באייר ישראל

החזון של BAYER:

Health for all, Hunger for none

- נודעת כחברת תרופות אך עוסקת בחקלאות ופארמה.
- ערכי החברה: **LIFE**: Efficiency Flexibility Integrity Leadership
- גם הערכת הביצועים מבוססת על LIFE.

מה גרם לנו לייצר תפיסה חדשה של הערכת ביצועים?

- אנחנו חדשניים ולכן רוצים לייצר תהליכים חדשים
- יש לנו את הכוח לשנות את העבודה שלנו ולייצר פיתוח אישי
- למען שיחות טובות יותר, ניהול טוב יותר, הכרה טובה יותר

5 אלמנטים להערכת ביצועים מחודשת:

1. הצבת יעדים אג'ילית
2. פידבק מתמשך לאורך השנה
3. צ'ק אין'ס- מחליף את שיחות המשוב המובנות שהיו בעבר (חצי שנתית ושנתית). כעת גמיש יותר. העובד יזם את השיחה. מתקיימת כ-4 פעמים בשנה
4. Contribution Statement
5. Better Leadership

הצבת יעדים אג'ילית

- העובד מציב את היעדים (3-5)
- המיקוד הוא במה שחשוב, דגש על איך ומה
- אין חיווי מהמערכת למנהל שהעובד מילא את היעדים- כי הכל מבוסס תקשורת אפשר לייצר התאמה של היעדים לאורך השנה, רכיב של גמישות

פידבק- דוגמאות לכלים שהארגון נותן לעובדים ומנהלים לייצר פידבק שוטף

- 2 שאלות: מה הופך את העובד למדהים? מה יהפוך אותנו למדהים יותר?
- פידבק 360
- פידבק על חברי צוות
- Leadership Pulse

צ'ק אין

- 4 פעמים בשנה
- יוזמת העובד, וולונטרי, ללא מעקב ותזכורות
- הפוקוס נקבע על ידי העובד. ישנו בנק שאלות לסיוע עובדים ומנהלים
- אחד מה-4 צ'ק אין'ס יכול להתמקד בשיחה על פיתוח אישי
- השיחות מתועדות דרך המערכת
- מאפשר הרבה מידע שזמין למנהלים ולעובדים לאורך השנה

Contribution Statement

- סקאלה על 4 מימדים של הערכה: Exceptional-Strong-Varied-Lacking
- אין קשר בין זה לבין התגמול- שינוי מהותי בתפיסת העולם
- הבונוס זהה לכל עובד בארץ ובעולם (למעט עטבד שדורג בקטגוריה Lacking שאינו זכאי לבונוס)

Better Leadership

כלים שמאפשרים למנהלים לנהל טוב יותר כגון:

- Leadership Pulse
- Leadership Storytelling YouLab
- Moments That Matter

לסיכום

- החוזק של התרבות הארגונית משתקף בתהליך
- הרבה מאוד אמון בעובדים ומנהלים
- חיבור לערכי הLIFE

מתן משוב במודל Grow, משולב עם פיתוח קריירה | גל סגל
OD, EMEA & Sr. Manager Talent Management | ווסטרן דיגיטל

מטרות תהליך ההערכה:

חיבור של ביצועי העובד עם אסטרטגיית, מטרות וערכי הארגון, חיבור בין הערכה לתגמול, קידום תרבות של משוב ושיחות שוטפות לאורך כל השנה, דגש על פיתוח מקצועי כחלק מהתהליך

- השנה אצלנו מתחילה ביולי כמו בארגונים אמריקאים רבים
- הצבת היעדים מתרחשת באוגוסט-ספטמבר
- ספטמבר, דצמבר, מרץ ויוני- שיחות צ'ק אין
- יש קושי לעמוד ב-4 שיחות בשנה, גם לעובדים וגם למנהלים
- לכן, הערכות מעמיקות יותר נעשות פעמיים בשנה ולאחריהן ניתן גם בונוס
- לאורך השנה מתקיים 1:1 שוטף, פידבק שוטף על בסיס שבועי או דו-שבועי

מה אנו מעריכים?

מה ואיך. מה היו המטרות, האם הן הושגו ואיך הן הושגו.

איך מודדים את האיך?

ע"פ 3 ערכי החברה:

Think Big: היכולת לראות מעבר לכאן ועכשיו, לשאול "מה אם" ולא "למה לא"

Make It Happen: ראיית אתגרים כהזדמנויות והעברת מצוינות ללקוח ואחד לשני

Do It Together: בניית שותפויות חזקות, פנימיות וחיצוניות

- את כל אחד מהערכים פרטנו להתנהגויות אופרטיביות מדידות, שניתן לבחון ביחס לכל עובד
- אנו מצפים ממנהלים לייצר דיפרנציאציה בהערכות, ולגזור את גובה הבונוס בהלימה לגובה ההערכה הניהולית
- כדי לקדם תרבות של מצוינות חשוב לנו להקפיד על דיפרנציאציה. זה עוזר לשמר טאלנטים ולמשוך אותם אלינו

אם אין ציונים, איך עושים Pay For Performance?

- אנו מתבססים על BOX9 שיצרנו לה וריאציה ייחודית לצרכים שלנו
- היא מבוססת על צירי ה-WHAT וה-HOW



- גובה הדירוג בBOX9 מושפע באופן שווה משני הצירים
 - הדירוג מסייע למנהל לקבוע את תגמול העובד
- הצבת יעדים**

אם אתה לא יודע לאן אתה מכוון, איך תדע אם פגעת במטרה?

אנו עובדים על פי מודל SMART

הצבת היעדים כוללת הצבת יעדי ביצוע ויעד פיתוח אחד לפחות אשר מתמקד בידע/SKILL או כישור התנהגותי

יעד הפיתוח חשוב לפחות כמו יעדי הביצוע

שיחות המשוב הרבעוניות- צ'ק אין

- עובד כותב על עצמו הערכה עצמית בהתאם ליעדים שהציב לעצמו: כותב איך התקדם בכל אחת מהמטרות וכן טקסט פתוח על הביצועים וההתפתחות שלו ברבעון-שניים האחרונים
- מנהל קורא את מה שעובד כתב על עצמו ומוסיף תגובותיו לגבי העמידה ביעדים, וכן תגובה כללית לגבי הביצועים וההתפתחות ברבעון-שניים האחרונים
- טופס הצ'ק אין מכיל שאלות שנועדו לכוון את השיחה בהתייחס לביצועים והישגים, תהליכי למידה והתפתחות, תפקיד המנהל בתהליך ועוד
- בשיחת הצ'ק אין מתקיים מעבר משותף על היעדים וניתן משוב באמצעות מודל GROW באותה שיחה מקיימים גם שיחת פיתוח- מבצעים מעקב על התקדמות יעד הפיתוח ותוכנית הפיתוח האישית של העובד

שני מודלים מרכזיים לפידבק:

STAR: Situation \ Task - Action - Result

מודל למשוב קצר וממוקד, בדגש על משוב חיובי, אשר מתייחס למצב או משימה נתונה שבוצעה על ידי עובד, ומתייחס לפעולה של העובד ולתוצאותיה.

מודל GROW

GOAL- CURRENT REALITY- OPTIONS/OBSTACLES - WILL/WAY OUT

מודל שלקוח מעולמות של קואוצ'ינג, מתבסס על שאילת שאלות.

אם ההבנה באה מהעובד באמצעות שאלות, יהיה לו קל יותר לבצע שינוי משמעותי.

- המנהל מגדיר לפני השיחה את מטרת השיחה, מה המשוב המדויק שרוצה לתת, האם יש לו מספיק דוגמאות
- בשיחה עצמה הוא מגדיר את המטרה עם העובד ושואל את העובד שאלות על הפעולות שעשה כדי לשמוע את החוויה שלו לגבי הפעולה והתוצאות שלה
- לאחר מכן בוחנים יחד אילו אפשרויות נוספות יכולות להיות בסיטואציה, ולחפש עוד ועוד אפשרויות, שעובד יציע, ולא המנהל, על מנת ששינוי עתידי יוכל להיות אפשרי
- לסיכום העובד מתבקש לבחור איזו אפשרות נראית לו הכי אפקטיבית וישימה עבורו להמשך, וכאן נוצרת מחויבות של העובד להמשך תהליך
- המנהל בתהליך הוא בתפקיד של coach
- התהליך נבחן בהמשך בשיחות 1:1
- יצרנו "ארגז" של שאלות שמקדמות את השיחה על פי שלבי המודל השונים

הטמעת המודל

- לימוד ספירלי - המודל נלמד בקורס הניהול הבסיסי ולאחר מכן מרעננים ומתרגלים אותו שוב ושוב בתוכניות ניהוליות ופורומים ניהוליים שונים
- ערכה דיגיטלית למנהל חדש- מכילה את הGROW
- בפורומים ניהוליים ובלמידת עמיתים של מנהלים אשר מתקיימים סמוך לשיחות המשוב מתרגלים את המודל ע"י Case studies מעולמם של המנהלים
- בקורס דירקטורים המודל נלמד ומתורגל שוב
- HRBP הם שותפים פעילים שעובדים עם מנהלים על התהליך

פיתוח קריירה והערכת ביצועים

תהליך פיתוח קריירה משולב בתהליך השנתי של הערכת ביצועים.

מודל הAIM הוא מודל לניהול קריירה

(ALIGN, IMPLEMENTATION, MONITORING & ASSES)

ALIGN & ASSES

העובד עושה הערכה עצמית שכוללת את השאיפות שלו, החוזקות, המטרות קצרות וארוכות הטווח שלו לפיתוח אישי, וכותב לעצמו תוכנית פיתוח אישית - IDP. יחד עם המנהל בשיחה הוא מדייק את יעדי הפיתוח ותוכנית הפיתוח. יעד הפיתוח מתועד במערכת ניהול הביצועים

לאורך השנה בשיחות הצ'ק אין נעשה **MONITORING** ומעקב אחרי התקדמות יעד ותוכנית הפיתוח

IMPLEMENTATION

מבוססת על מודל 10-20-70:

70 אחוז מההתפתחות מבוססת התנסות: מעבר תפקיד, קבלת סמכויות חדשות, רוטציה, התנסויות מאתגרות

20 אחוז על חניכה: תהליכי קואוצ'ינג, מנטורינג, תהליכי משוב

10 אחוז על למידה פורמלית

- רוב תהליך הלמידה של עובד חייב להיות מבוסס על התנסות, לעומת הנטייה הטבעית של עובד לחשוב "תשלחו אותי לקורס" (:
- שיחת ה-GROW היא התשתית לשיחת פיתוח הקריירה
- אנו מקדישים חלקים משמעותיים בהכשרה הניהולית לתהליכי פיתוח קריירה ושיחות GROW