



הערכת ביצועים ומשוב מה חדש?



מפגש zoom

28.12.2023

מפגש קהילה לומדת- דצמבר 2023

תוכן העניינים:

עמודים	תוכן
3-4	דור חמישי להערכת ביצועים ומשוב - מה חדש? ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית משאבי אנוש ישראל
5-6	תהליך הערכה ופיתוח כמחולל שינוי של תרבות יפעת אלפסי, מנהלת מערך למידה ופיתוח ארגוני, ומיכל גיברשטיין, מנהלת פיתוח ארגוני מכבי שירותי בריאות
7-8	המסע של HP אינדיגו בהערכת ביצועים - מיקסום הפוטנציאל של העובד והתפתחותו יונית לבדוי, סמנכ"לית משאבי אנוש HP אינדיגו
9-10	משוב למנהלים - מקשיבים. ממשבים. מפתחים. ליטל פריינה, סמנכ"ל פיתוח ארגוני, גיוס ותקשורת פנים ארגונית, הראל ביטוח ופיננסים
11-12	גישה חדשנית להערכת עובדים ומתן משוב התפתחותי סיגל סרור, סמנכ"לית מש"א, קלטורה
13-14	נוהגים קדימה - שיחות פיתוח בסימן חוויה ומחבורות העובד יעל ברק, סמנכ"לית משאבי אנוש, הרץ
15-16	12:30 מדברים פיתוח אישי מיכל הלוי, סמנכ"לית מש"א חגית סהר אורבך, מנהלת מחלקת חווית עובד ופיתוח ארגוני MAX ,

חמישה דורות בהערכת ביצועים | ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית משאבי אנוש ישראל

תהליך הערכת ביצועים- אי אפשר איתנו ואי אפשר בלעדיו. למי הוא שייך? למה הוא משתנה כל הזמן? מדובר בכלי ותיק, משנות ה-70. **בדור הראשון**, שנות ה-70-80, היו טפסים מאוד מורכבים שהתרכזו בעיקר בתכונות עובדים. זה לא החזיק מים. מי אנו שנשפוט את העובדים ונדרג פרמטרים באישיות שלהם? זה גם מאוד לא אפקטיבי. אישיות אינה משתנה. התנהגויות יכולות להשתנות. הערכת ביצועים נועדה לייצר שיפור, ולכן אין רלוונטיות להתעסק באישיות, שאינה משתנה. **הדור השני**, שנות ה-80-90, התייחס להתנהגויות. איך אתה מתנהג בסיטואציות שונות. מנהלים שנים לא אוהבים תהליך של הערכת ביצועים. הטיימינג לא נוח, יש המון שאלות וטפסים וזה מייגע. התהליך נחוה כמועקה וכמשהו לסמן עליו V. חלק מהבעיה היתה שהטופס הגיע פעם בשנה, לרוב בסוף שנה, זמן עמוס במיוחד, שבו המנהל עסוק בתוצאות וביעדים. חלק מהתהליך הוא פורמלי- טופס ומערכת, חלק אינו פורמלי- שיחות שוטפות עם משובים ויעדים, וזה מה שמעניין את המנהלים. משאבי אנוש החליטו להכניס את המטרות והיעדים לתוך הערכת הביצועים, מה שעזר חלקית. **דור שלישי** התמקד ביעדים ותוכניות עבודה.

המהפך של דור 4 (סביבות 2012-2013): מנהלים המשיכו לא לאהוב את הכלי, כמו גם העובדים. היה בו הרבה מן המו"מ על ציונים ולעיתים מוקד של ויכוח והיעדר ה"אני" של העובד וההתפתחות האישית שלו בתהליך. זה התחיל במוטורולה ועבר לאינטל ועוד: בדור הרביעי חל מהפך ויש שינוי בכלים, בצורת המשוב ובתהליך. המשוב הוא משוב מתמשך. **הדור החמישי** הוא דור של ניהול מהלב, POWER SKILLS, העובד הוא טאלנט ומשאב מרכזי שלנו שיש להשקיע בו ולפתח ולטפח. משוב על התפתחות אישית. כשאנו מדברים על דורות, אי אפשר לומר שדור 1,2,3,4 נעלמו מן העולם. הם קיימים עדיין.

הערכת הביצועים החדשה על פי סקר של דלויט מ-2018 מראה ש-80 אחוז מהעובדים רוצים הערכת 360. ההערכה צריכה להיות מתמשכת ולא חד פעמית וה-Engagement הוא בלתי נפרד מהתהליך ומושפע ממנו. דור 4 הוא מהפך: המטרה השתנתה ממטרה מסורתית לעדכנית: צמיחה ופיתוח של עובדים. המונחים הם מונחים חיוביים, לעומת דור 3 שיצר דיפרנציאציה בין אנשים, לצרכי תגמול וקידום. בדור 4 אנו מבינים שפיתוח העובד הוא העסק שלנו והמחר של הארגון. הרבה מאוד סקרים מראים שהיעדר אופק התפתחותי לעובד הינו הגורם מספר אחד לעזיבה. מה שמחזיק אותנו, גם היום במלחמה, זה אופק והתפתחות ושאיפה ומשמעות. הבנו את זה מבחינת תפקיד המנהל ותפקיד משאבי אנוש. לכן כל נושא הערכת ביצועים משתנה. אין ציונים ואין מדרג כשמדברים על פיתוח. כמנהל שמדבר על הביצוע אתה מתייחס לעבר ולמה שהיה- זה שיח מאוד פטרוני, כשאתה חושב על הפיתוח אתה חושב על העתיד ועל מה שיהיה וזה שיח מזמין ופתוח.

יש כאן שינוי במטרה, במהות המשוב, במנהל כקואצ'ר. התהליך הוא אגילי, קצר, מדויק, ידידותי יותר. יש טפסים לעיתים של 3-4 שאלות בלבד! הדירוג אינו השיח המרכזי. המשוב הוא משוב מתמשך ועוסק בפיתוח אישי ומיקוד בעתיד. המנהל כמאמן- הקורונה נתנה לזה PUSH, למקום של ניהול אמפתי, ניהול מהלב. ניהול שאינו רק משימתי. הערכת הביצועים החדשה מכילה מונחים חיוביים ומתבססת על הפסיכולוגיה החיובית. חוזקות, עתיד, אימון ופיתוח. שיח ולא שיחת משוב.

חל שינוי בקשר לתגמול. חלק מהארגונים הוציאו לחלוטין את התגמול מהשיח הזה ומפרידים בין הדברים כדי לייצר שיח אותנטי יותר. כשמגיע זמן התגמול אנו יודעים לומר מי נמצא בקצוות ומי באמצע הפעמון וזה טופס קצר שמנהל ממלא. יש קשר בין התגמול להערכת ביצועים גם אם ניתקנו ביניהם. תוכנית הפיתוח גם תמחיש זאת. אין נתק מהותי. ככל שמכניסים תרבות של שיח והתפתחות אישית, המנהיגות היא אותנטית יותר, למנהלים קל יותר לדבר ולעובדים חשוב וקל יותר לשמוע. כמו כן, הטמעה של ערכי חברה נכנסת לשיח- ולהערכת העובדים. זה כלי חשוב שמאפשר להביא לידי ביטוי ערכים ותרבות ולראות היכן עובד נמצא ביחס אליהם.

לסיכום, ישן מול חדש:

- > פעם בשנה לעומת משוב מתמשך
- > מדידה כמותית פעם בשנה לעומת מדידה מתמשכת וסקרים
- > מיקוד הערכת ביצוע לעומת פיתוח אנשים וקואצינג
- > הערכה מוטה לעומת הערכה שנגזרת ממגוון מקורות ידע
- > תהליך שנחשב כמעמסה ובזבוז זמן לעומת תהליך אגילי ממוקד ואפקטיבי

שיחת הערכה: Feedback VS Feedforward

-> שיחה פטרונית ממוקדת בעבר לעומת שיחה מעצימה מבוססת רגעי שיא חיוביים ומכוונת עתיד.

שיחת משוב לעומת שיחת פיתוח:

בדור החמישי יש הפרדה בין משוב לפיתוח. המטרה, התוכן, התכיפות ותפקיד המנהל שונים לחלוטין. שיחת פיתוח- המנהל הוא קואצ'ר, שואל שאלות אחרות, מקשיב יותר, מתעניין בהיכן העובד רואה את עצמו, מהן השאיפות שלו, מה חסר לו מבחינת כלים ולמידה. זהו שיח שונה ממשוּב ומשיחה על יעדים ומטרות. ברוב המקרים, שיחת הביצוע הפכה לשיחה מתמשכת, ושיחת הפיתוח היא שיחה של פעם או פעמיים בשנה.

דילמות ואתגרים

איך מודדים ומנתחים את המגמות? קיימים יותר כלי AI שעוזרים בתהליך. יש שוני בחיבור של התגמול לשיח ואיך מתקשרים את התגמול והבסיס שלו כיום אם הוא נפרד מהערכת הביצועים. השינוי בתפקיד המנהל מצריך יותר הכשרות לעובדים. נדרשת התאמה לתרבות הארגון והמבנה וכן הערכת 360 מצריכה בשלות רגשית גדולה יותר.

תהליך הערכה ופיתוח כמחולל שינוי של תרבות | יפעת אלפסי, מנהלת מערך למידה ופיתוח ארגוני, ומיכל גיברשטיין, מנהלת פיתוח ארגוני, מכבי שירותי בריאות

קצת עלינו:

- מכבי שירותי בריאות מונה 10,000 עובדים ועובדות שכירים, כ-6,580 עצמאיים
 - 83.4% נשים
 - 66.9% אקדמאים
 - הגיל הממוצע הוא 45.1
 - קבוצת מכבי מכילה את אסותא, מכבי דנט, מכבי פארם, מכבי טבעי, בית בלב, קרן מכבי, ומכבי יזמות וניהול.
- לפני כשנתיים-שלוש התחלנו לפתח תהליך מחודש של הערכת עובדים. הבנו שהזירה משתנה ועלינו להיות פרואקטיביים אל מול כללי המשחק החדשים. הבנו שעובדים רוצים דברים אחרים, המוטיבציות משתנות, ועלינו להיות פרו אקטיביים ולתת מענה לאתגרי העומס והשחיקה, להעמיק את תחושת המחבורות ולהעצים אותם. תמונת העתיד ששמנו לנגד עינינו היתה להפוך את מכבי ממקום עבודה למקום של הגשמה. להעצים את מכבי כארגון שמהווה כר להתפתחות, צמיחה אישית ומקצועית.

בנינו 4 צירים:

- **ציר מנהיגות** שכולל פיתוח שדרה ניהולית
- **Employability** - פיתוח הזדמנויות ארגוניות להתפתחות אישית ומקצועית ולהרחבת הכישורים האישיים
- **משמעות** - חיבור לערך ולמשמעות של העשייה הארגונית
- **Well Being** - איזון כל העולמות של העובד

כתהליך מקדים לבניית התהליך, התחלנו בתהליך של הקשבה והתבוננות גם הקשבה והתבוננות חיצונית על הנעשה בעולם בתחומים האלה אך גם ובעיקר הקשבה לעובדים שלנו ולצרכים שלהם באמצעות קבוצות מיקוד, הקשבה ולארגון ולצרכי באמצעות אפיון צרכים עם ההנהלה הבכירה ולמידה של הזיכרון הארגוני. כלי של הערכה ופיתוח הינו אחת הזרועות למימוש תרבות וכזה הוא צריך לתמוך גם בצרכים של העובדים וגם בהיבטים ובמיקודים הארגוניים. המשימה שלנו הייתה לעצב תהליך הערכה חדש, אבל גם חדשני, שמספר סיפור של תרבות ארגונית בשינוי.

בחרנו להטמיע תפיסת הערכה חדשה, תפיסה "מכביסטית" החותרת למצוינות ואשר מתכללת את המיקודים האסטרטגיים, את ערכי מכבי ואת תפיסת הניהול והמנהיגות. המהות המרכזית של השינוי **בתפיסת הערכה הוא המעבר מתפיסה חד מימדית לרב מימדית** הגדרנו 5 מימדים שדרכם אנחנו בוחנים את האנשים - מוכוונות לתוצאות, מוכוונות לאנשים, מוכוונות לאסטרטגיה, תפיסה וערכים מוכוונות ללמידה והתפתחות. לכל אחד מ 5 המיקודים הגדרנו כ 10 יכולות מפתח המשמשות מסגרת מארגנת בשאלת המשוב, בהערכת המנהל הישיר ובהערכה עצמית.

המעבר לתפיסת הערכה רב ממדית מאפשר לבצע מיפוי של עוצמות ופערים ברמה האישית, היחידתית והארגונית.

מעבר לכך נבנה פרק חדש של התפתחות אישית, שמחזק את אחריות העובד על ההתפתחות האישית שלו ותומך בהטמעת תפיסת שינוי התרבות.

בתהליך החדש, המנהל הישיר מוביל את התהליך ומגדיר מיהו המערך המקצועי שיעריך. המערך המקצועי הינו שחקן חדש בתהליך והערכתו משלימה את הערכת המנהל הישיר. המערך המקצועי יכול להיות מכל דיספלינה שהיה לה קשר לעובד. בנוסף המנהל העקיף משתתף בתהליך.

חילקנו את ההערכה ל-5 פרקים שבכל אחד מהם מוגדר מי נדרש למלא אותו (עובד, מנהל ישיר, מנהל עקיף ומנהל מקצועי): הישגים-הערכה-התפתחות-יעדים-סיכום. כל פרק מכיל שאלות שמתייחסות למכונויות השונות שהגדרנו בארגון (כנ"ל). מערכת SAPית שהותאמה לדרישות שלנו ולתהליך האג'ילי שרצינו לייצר. המערכת מכילה דשבורד, את המשימות שלי ודו"חות.

מרכיבי ההטמעה של התהליך:

- שותפות- עם גורמים שונים (מנהלים ועובדים) לאורך התהליך
 - קמפיין- מבוסס אוכלוסיות
 - הכשרה- במגוון מתודות לפי אוכלוסיות
 - סביבת למידה- במגוון פלטפורמות ארגוניות
 - תמיכה- הכשרת מרכז תמיכה לעובדים
- חיזקנו שיח ביצועים במקביל לשיח התפתחות, גיבשנו תפישת הערכה ברוח של מכבי, והפכנו את מכבי ממקום עבודה למקום של הגשמה, מקום שא.נשים רוצים ויכולים לצמוח בו.

המסע של HP אינדיגו בהערכת ביצועים - מיקסום הפוטנציאל של העובד והתפתחותו | יונית לנדוי, סמנכ"לית משאבי אנוש | HP אינדיגו

קצת עלינו:

- קצת יותר מ-60,000 עובדים בגלובל
- כ-2400 עובדים בישראל על פני 5 אתרים
- עוסקים בעולם של מכונות דפוס דיגיטליות

מה מייחד אותנו?

- > אסטרטגיית טאלנט
- > גישה הוליסטית
- > מתודולוגיה גלובלית
- > דיגיטציה ומערכות בקרה

אסטרטגיית טאלנט: ההצלחה העסקית נמדדת בטאלנט שהוא הדלק של החברה. התהליך של העבודה עם הטאלנט מתמשך לאורך השנה- אם זה בתהליכי למידה של עובדים ומנהלים שמאפשרים לנו לפתח עובדים ולפתח קריירה. תהליך ההערכה שזור כאן גם ונקרא ARC :ANNUAL REVIEW CYCLE

הגישה היא הוליסטית והעבודה היא מנובמבר לנובמבר, כך שבכל רבעון ישנם אירועים חשובים בהקשרי הטאלנט. הגדרת היעדים מתרחשת בינואר, פיתוח העובדים ושיחות קריירה ברבעון השני, ברבעון השלישי עוסקים ב-ARC ובסוף השנה, בדצמבר, שיחת סוף שנה. מעבר לכך יש המון שיחות שאינן פורמליות.

יש משהו מאוד נקי לנהל שיחות פיתוח בנפרד מהישגים והערכות ביצועים. שיחות ההערכה מחוברות לתגמול ושכר.

התפיסה הארגונית בכל הארגון הגלובלי היא שה-Ownership לגבי שיחות פיתוח עובדים ופיתוח קריירה הוא של העובד. התהליך מזמין ומאפשר לעובד לקיים שיח פתוח עם המנהלים שלו, ישירים ועקיפים. מי שצריך להניע את התהליך הוא העובד.

לגבי הערכות 360 בתהליך הערכת ביצועים וכן בשיחות פיתוח קריירה, עובד בוחר 5 אנשים מהם היה רוצה לקבל פידבק. ברגע שתהליך הערכה מתחיל מהעובד הוא נרתם לזה ויודע שזה תהליך שאינו חד צדדי והתמורה שמקבל מהתהליך היא אדירה.

מיינדסט- אנו מעודדים מעברי תפקידים בארגון ומקדמים על פי כישורים ולא על פי ניסיון. 90 אחוז מ-100 גיוסים שביצענו השנה היו ניוזים פנימיים מבוססי כישורים. ההנעה היא משותפת, מצד העובדים ומצד המנהלים.

מיינדסט של "I CAN" הוא משמעותי מאוד. חייבת להיות פרואקטיביות מצד עובדים.

האחריות על המיינדסט שייכת לי:

משאבי אנוש- מוודאים שההזדמנויות הארגוניות מתקיימות, שמתבצעים שינויים ארגוניים ותהליכי Talent Review.

מנהלים- מובילים את התהליך יחד יד ביד עם העובד.

הארגון- מספק את הזדמנויות הגדילה.

ARC- Annual Review Cycle

אנו שמים כרגע את הדגש על התהליך שקורה בסוף השנה, למרות שהתהליך קורה לכל אורך השנה.

יש 5 סוגים שונים של שיחות ש-HP הגדירה שמטרתן לייצר דיאלוג, חלקן באופן פורמלי יותר וחלקן פחות (כמו Check-ins).

המטרות מוצבות בתחילת שנה ובחנות לאורך כל השנה.

ברבעון 3 עובדים מתבקשים להסתכל עליהן מחדש ולתקף אותן לקראת תהליך הערכת ביצועים וכן לבקש מעובדים שמכירים אותו לתת לו פידבק (360).
האחריות היא משותפת למנהל ולעובד. שניהם צריכים להיכנס למערכות ולמלא משוב והעובד ממלא הערכה עצמית.
הבונוס והתגמול מושגת על מה שקורה כל השנה. המערכת משקללת ומציעה למנהל רכיבים של הבונוס והשכר על פי הנתונים.
יש הרבה מאוד מדריכים למנהלים ולעובדים, תוכן ומתודולוגיה כדי לקבל כלים לתהליכים.

דיגיטציה ומערכות - לכל עובד בדשבורד יש את כל התהליך של פיתוח קריירה שלו, המטרות שהוצבו להמשך השנה וכן קצב ההתקדמות שלו אל מול היעדים והפיתוח האישי והמקצועי שלו. למנהלים יש דשבורד הוליסטי החל מתוכנית פיתוח העובד, מעקב אחר עמידה ביעדי התוכנית ועד ניהול ההון האנושי שלו בצוות ברמת איתותי נטישה, Key Talent ועוד.
אחוז הנטישה שלנו כיום עומד על כ-3 אחוזים שהוא נמוך באופן מדהים ומעיד על כך שעובדים מרגישים שיש להם מקום להתפתח ולגדול ומי שמאמין בהם.

משוב למנהלים - מקשיבים. ממשבים. מפתחים. | ליטל פריינה, סמנכ"ל פיתוח ארגוני, גיוס ותקשורת פנים ארגונית, הראל ביטוח ופיננסים

קצת עלינו: קבוצת הראל היא קבוצה של ביטוח ופיננסיים שכוללת כ-6000 עובדים.

עולם העבודה המשתנה והקורונה שהאצה תהליכים, המלחמה שקורית עכשיו ועוד, גרמו לנו להסתכל על מה שקורה בחוץ ומה שקורה פנימה, באסטרטגיה הכללית של הראל ובמשאבי אנוש ספציפית.

הבנו דבר פשוט: כדי שנוכל לעמוד באתגרי החוץ והפנים, אנו מבינים שנצטרך לחזק את השדירה הניהולית שהיא זו שמתמודדת עם היומיום והשינויים הבלתי פוסקים. מכאן החלטנו להשקיע במצוינות ניהולית שמצריכה חיבור ל-DATA, והגדרנו זאת כ**ניהול עסקי אנושי מבוסס נתונים**.

תהליך הערכת עובדים עבר בהראל שינויים רבים. עד 2019 היתה לנו הערכה מאוד מסורתית ומפורטת. ב-2020 התחלנו לעבור ל"מדברים פתוח"- ובשנת 2022 פיצחנו תהליך מרשים שנקרא "מדברים פני(ת)וח" בשיתוף פעולה עם קמפוס הראל ועם רייכמן ויצרנו חיבור בין תהליך ההערכה לבין תהליך ההתפתחות האישית של העובד בארגון. כל מנהל ישב עם העובד בשיחת הערכה ודיבר על פיתוח אישי ומקצועי תוך בחירת קורסים רלוונטיים שיפתחו את העובד ברמה האישית ו.או המקצועית. שביעות הרצון של העובדים היתה מדהימה (6.4 מתוך 7). הצלחה מסחררת. אחרי זה הבנו שעלינו להסתכל על 2023 ולהבין איך מייצרים תהליך דומה במהותו שמשלב הערכה ופיתוח בפוקוס מהותי יותר ובכלים משמעותיים למנהלים שלנו כדי לתת כלים מיטביים למנהלים. בהסתכלות על 2024-2025 אנו מייצרים תוכניות תלת שנתיות שעוסקות בתרבות של פידבק וצ'ק אין שוטף.

מה הולך להשתנות השנה?

הפוקוס: נטו למנהלים. הערכה ומשוב תהיה רק למנהלים. אנו מאמינים שמקום של פידבק צריך להיות תמידי ואין צורך לחכות לזמן מסוים בשנה. אנו מנסים לייצר תרבות של פידבק. זה אחד הכלים המשמעותיים לשיפור ביצועים ברמה המהירה והמשמעותית ביותר. אם ניתן למנהלים כלים מתאימים ונשקיע במקום הזה, הם יוכלו להסב את תשומת ליבם של העובדים שלהם ולבצע זאת איתם באופן שוטף ובתדירות גבוהה. פיתחנו "מודל כשיריות" ניהולי שיהיה חלק מהתהליך. סקר ארגוני ומערכת הערכה יעזרו לנו בתהליך.

משוב של 270: אני כמנהלת יכולה לראות את המשוב שמקבל המנהל שכפוף אליי בסקר הארגוני (עובדים ממלאים) מנהל ממלא על עצמו, המנהל הישיר ממלא על המנהל, מודל כשיריות וסקר ארגוני (הסקר הוא משוב של עובדים). יש כאן תהליך הוליסטי מבוסס נתונים. ככל שניצמד יותר לדאטה נוכל להשתפר ולקדם את הארגון למקומות אליהם אנו רוצים להגיע.

מטרת העל: לייצר דיאלוג שוטף בין המנהל לממונה שלו במגוון נושאים ניהוליים ולהגדיר חוזקות ונקודות לשיפור. כמו כן, להגדיר יעדים של פיתוח אישי ומקצועי שממנה תיגדר תוכנית פיתוח מותאמת אישית. יש כאן "עלייה למרפסת": הזדמנות לעצור לשיחה משמעותית, ובנוסף, הטמעה של מיקודים ושפה, והיצמדות לדאטה.

חיבור הסקר להערכה מאפשר את הרחבת הפריסמה ונקודות המבט, הזדמנות לזיהוי תובנות והזדמנות לזיהוי אזורי פעולה ושיפור.

התהליך הזה מטרתו להוליד תוכנית פיתוח אישית וניהולית מוכוונות צורך. החציון הקרוב או השנה הקרובה, עקב המלחמה, מצריכות מאיתנו ומנהלים בפרט, תוכניות ניהוליות שמייצרות ערך משמעותי מדויק.

גישה חדשנית להערכת עובדים ומתן משוב התפתחותי | סיגל סרור, סמנכ"לית מש"א, קלטורה

קלטורה היא חברת וידאו גלובלית, ציבורית, המונה כ- 700 עובדים. קלטורה מפתחת לאלפי לקוחותיה פתרונות המבוססים על תשתית רחבה ומותאמת לצרכי תקשורת שונים ומגוונים: החל מחוויות חינוכיות אינטראקטיביות, דרך פלטפורמות ארגוניות ליצירת תוכן וניהול אירועים וירטואליים, ועד לפתרונות סטרימינג ו-VOD עבור חברות מדיה וטלקום.

היום נדבר על תהליך ההערכה שיצרנו, ששם בפוקוס את הפיתוח האישי של העובד, האינדיבידואל.

תהליך ה-Stream2 (אנחנו חברת וידאו, סטרימינג, התהליך הוא בזרימה דואלית, דרושים שניים לתהליך) הושק לראשונה לפני חמש שנים והשנה החלטנו לדייק אותו. במהלך אמיץ וקשוב לעובדים שלנו, הבנו שהגיעה העת להתפתחות אבולוציונית בתהליך- ה-Stream2 לא עוד יהיה תהליך ששם פוקוס על הערכת הביצועים. הוא לא יבחן את מידת העמידה ביעדים שכל עובד מגדיר לעצמו ב-OKRs, שכן המדידה והפידיבק הם חלק אינטגרלי בשגרת היום יום הניהולית שלנו- דבר שגם מגובה בתוצאות הסקר הארגוני שלנו. החלטנו שנכון יותר שהפוקוס יהיה שיחה שעוסקת בהלאה וקדימה, ביצירת משמעות ובהתפתחות האישי של העובד. אנחנו מכירים שהנכס החשוב ביותר שלנו הוא ההון האנושי שלנו ומכאן שהאושר האישי והארגוני הם מטרה עליונה שתאפשר את הקיום וההתפתחות העסקית, על אף שאינה מתורגמת באופן ברור לשורת רווח.

התהליך מונה 4 חלקים שמתקיימים במסגרת שיחת פיתוח בין המנהל לעובד.

- OKRs** 1. הגדרה של Objectives, Key, Results **ערכים** - הערכים שלנו בקלטורה: פתיחות, פלקסביליות וקולבוריישן, שזורים כחוט השני גם בתהליך ההערכה השנתי- ה-OKR בשקיפות מלאה, מההנהלה ועד אחרון העובדים, כל אחד יודע מה החיבור והתרומה האישית שלו לביזנס. כל אחד מכיר בערכים ומוצא את המקום בו הוא 'פוגש' בהם בעשייה שלו.
- 3/+3- פערים ופיתוח חוזקות** 3. **פיתוח העובד** 4. התהליך עצמו הוא ללא ציונים וללא מדרג, ההתייחסות הינה הוליסטית ושוויונית והתהליך מקדם את העובד והמנהל יחד ומעצם השיח, מתאפשר מרחב אותנטי ומקרב בין שני הצדדים. התהליך מתקיים פעם בשנה כתהליך גדול ובהמשך השנה מתקיים כצ'ק אין. מרטין זליגמן טען: המהות היא לא לגרום לאנשים להיות פחות אומללים, אלא לסייע להם להגדיל ולהגביר את האושר שלהם. אנו משתמשים בפסיכולוגיה החיובית לאורך התהליך כולו, החל מאופן בניית הטופס שמתמקד בהישגים, בכוחות ה'על'- "Where do you shine? ובאיזה אופן ניתן להשתמש בהם ולשכלל אותם לטובת שאיפות עתידיות והצלחות. במה היית רוצה להתמקד ומה הפעולות הטקטיות שאותן אני אבצע כדי להתקדם לעבר אותם יעדים אישיים. ה-ROI על חוזקות הוא אדיר, לעומת מיקוד בפערים.

מתוך ההבנה שמיתוג תהליך ארגוני הינו קריטי כדי לסחוף עובדים ומנהלים, הכרזנו על "Appreciation week" ארגוני, שבמסגרתו השקנו את שיחות ה-Development, העברנו סקר ארגוני שבו עובדי החברה העריכו אותנו, השקנו אפליקציית Recognition של באדג'ים שפותחה על ידי אחת העובדות שלנו והתבררה כהצלחה ענקית בקרב העובדים, אקט שיצר תחושת הוקרה מדבקות

בחברה. בנוסף, הענקנו 'Well-being long weekend', סופשבוע חופשי ע"ח העבודה, כהערכה לכל העובדים משישי עד שני. כל מהלך שכזה וסך המהלכים הללו יחד, העבירו מסר חזק וחד משמעו לעובד- אתה במרכז, אנחנו רואים אותך, מכירים בחוזקות, במאמצים שלך, בתרומה שלך לחברה ומעריכים אותך על כך. ולא רק אנחנו, גם הקולגות שלך.

היות והתהליך שינה פנים, ציידנו את המנהלים בידע וכלים להובלת השיחות. התחלנו בלהכיר להם את מודל הלמידה וההתפתחות מודל ה-70.20.10, לפיו בנינו את הטופס המנחה את שיחת ההתפתחות, כך שהוא מקדם למידה מגוונת ואופטימלית שמערבת בעיקר למידה מתוך התנסות ממשית- 70% (הרחבת תחומי אחריות, הצטרפות לפרויקט וכדומה) אבל לא רק- 20% מבוססים על למידה מתוך צפייה, מתוך חשיפה (קואצ'ינג, Shadowing וכדומה) ו-10% נוספים מתייחסים ללמידה מסורתית (קורסים, וובינרים וכדומה). המרחב הזה יאפשר לכל עובד לבחור את סגנון וכלי הלמידה וההתפתחות המועדפים עליו- פרסונליזציה בלמידה, מה שמעורר Engagement לתהליך.

במקביל, קיימנו סדנה למנהלים כהכנה לקראת שיחות הפיתוח עם דוד ברקוביץ', ששמה דגש על נושא הפיתוח האישי ובאיזה אופן עלי להשתמש במודל כדי להרחיב את ההתבוננות והשיח סביב נושא השאיפות, החסמים והדחיפה להתקדמות אישית ממשית, שלא נשארת בגדר חלומות ומייצרת מערכת יחסים של פתיחות ואמון.

בנוסף, חברנו לחברת CUEZ שפיתחה כלי מבוסס בינה מלאכותית, סימולטור לשיחת הפיתוח שאנחנו בנינו. כך שהמנהלים לא רק התנסו בשיחת לייב עם שחקן, אלא גם קיבלו דו"ח פידבק וטיפים שיאפשרו להם הכנה מעמיקה ומדויקת לקראת השיחות בפועל, גם הוא מבוסס על הטרימינולוגיה של הפסיכולוגיה החיובית.

ה-Secret Sauce שלנו:

הגדרנו את עצמנו כמעסיק: 'We Build Careers'. העובדים שלנו מרגישים באופן אותנטי שאנו מעודדים ותומכים את בניית ופיתוח הקריירה שלהם על ידי חיזוק כישורים ויכולות.

נוהגים קדימה - שיחות פיתוח בסימן חוויה ומחברות העובד | יעל ברק, סמנכ"לית משאבי אנוש | הרץ

בהרץ 1,000 עובדים בפריסה ארצית.

בנושא שיחות הערכה, הרבה זמן אני מסתובבת עם השאלה: כמה השיחה מייצרת ערך? האם העובד מחכה לשיחה והאם המנהל חווה זאת כעוד משימה?
בסקר קצר שערכנו, קיבלנו תשובות שהראו לנו שעושים "כי צריך".
שאלנו את עצמנו מה אפשר לעשות, איך בונים תהליך שמייצר ערך?
-> מה השינוי שנרצה להוביל?
-> מה המטרות?
-> מה יוצא לעובד ולמנהל?

מטרות ומשמעות התהליך:

-> שגרות ועוגנים שמייצרים חוסן אישי וארגוני
-> תרבות שמאפשרת שיתוף, הקשבה וחיבור לתמונה הרחבה
-> הזדמנות לפיתוח אישי
-> מד דופק לגבי עמידה ביעדים

בחרנו שותף מקצועי לתהליך (חברת לוטם), סקרנו מגמות בשוק ודיברנו עם המנהלים שלנו כדי שנבין יחד איך לבנות מחדש את התהליך.

מגמות השוק לימדו אותנו:

1. עלינו לחפש **מוטיבציות**: מה מניע את העובדים?
2. **פרסונליזציה**: עולם של רשתות חברתיות
3. לראות את **המנהל כמאמן**

בקבוצת המנהלים שאלנו שאלה מאוד ישירה בנושא האפשרות לבטל שיחת הערכת עובדים. המנהלים פה אחד אמרו לא לבטל אך עלה הצורך לפרסונליזציה - טופס הערכה אינו צריך להיות זהה לכל קבוצה ולכל ותק.
שיח פיתוח מקצועי ואישי מחייב הכנה של המנהלים והכשרה.
התבקשנו לשתף אותם בשינויים ובפייולוט.
אחד הדברים החשובים: טופס קצר וממוקד וכן חווית עובד צריכה להיבדק.
שפות: תרגמנו את הטפסים לרוסית וערבית
נגישות: יצרנו גרסת מובייל
טופס קצר שמהווה בסיס לשיחה מעמיקה.
הטופס מתחיל מהעובד ובודק מהם 3 הגורמים שהכי חשובים לו מעבר לשכר ותגמול.
לאחר מכן ישנו דירוג שביעות רצון מהגורמים שאותם הגדיר העובד כחשובים ביותר.
המנהל צריך לראות את הפער בין הרצוי למצוי. יש כאן הפיכה של תהליכים של מחברות לפרסונליים.
עליי כמנהל לפנות באופן שונה מעובד לעובד וזה מצריך מיומנות גבוהה מצד המנהלים כי זה שיח עמוק שמתוך פערים מייצר כלים.
יצרנו תוכנית של יום שלם למנהלים כדי להכשיר אותם לתהליך:
חיברנו אותם לרציונל, למגמות ולתהליך שנעשה עד כה בקבוצות מיקוד עם מנהלים.
בחלק הראשון העברנו הרצאה עם סרט ובחלק השני תרגלנו סימולציות עם שחקנים כדי לתרגל שיח מעמיק של פיתוח.

אנו בעיצומו של התהליך וכבר מזהים עלייה של 10 אחוז במספר ממלאי הטופס.
מילוי במובייל חשוב מאוד, 40 אחוז ממלאים מהנייד.
המלחמה עצרה הרבה דברים והמוטיבציות של כולנו במקום לא פשוט אך אנו ממשיכים בתהליך
ומייצרים מחדש את האנרגיה.
השותפים החשובים ביותר שלנו הם המנהלים וכבר התחלנו לקבל מהם פידבקים מאוד טובים.

קצת עלינו:

- 1800 עובדים
- ותק ממוצע של 6.2 שנים
- 62 אחוזים מהמשרות מאוישות בניוד פנימי
- 70 אחוז ממשורות הניהול מאוישות בניוד פנימי
- 10 אחוז ממצבת כוח האדם הם חרדים וחרדיות
- 55 אחוז מנהלות, 50 אחוז נשים בהנהלה

איך לוקחים פיתוח אישי בתוך תהליך של הערכת ביצועים ופורטים אותו לפרקטיקה?

סקר המחוברות לימד אותנו שעובדים דירגו באופן נמוך יחסית עניין ואתגר וסיפוק בתפקיד וכן את המידה בה הם מרגישים שהם מביאים את עצמם לידי ביטוי. מחקר לינקדאין מ-2019 מראה שאם הארגון היה משקיע בהם יותר בפיתוח האישי, היו נשארים.

רק 14 אחוזים מהמנהלים שלנו היו בוחרים לכתוב תוכנית פיתוח אישי- זה באמת דבר מאוד מורכב.

החלטנו לאמץ תפיסה של OJD: On the job development של הגביר מחוברות ושימור, משמעות בתפקיד וכן שיפור מקצועי ואישי. האחריות לתהליך היא אחריות משותפת: עובד ומנהל.

התהליך שבנינו מורכב מ:

הכנה של המנהל- המנהל מסמן שאלות התפתחות אישית שמפנה ספציפית לעובד עימו מתקיימת השיחה וכן לבחור עבורו מטרות פיתוח אישי מותאמות עבורו והתנסויות אופרטיביות שיכולות לממש אותן

הכנה של העובד- עושה את אותו דבר, מהצד שלו. עונה על השאלות שהמנהל בחר עבורו, בוחר מטרות התפתחות אישית והתנסויות שהיה רוצה.

שיקוף למנהל- רואה את התשובות של העובד והבחירות שלו ומגיע מוכן לפגישה

שיחת פיתוח אישי- שיח משותף על המטרות וההתנסויות וסיכום השיחה

שאלות לדוגמא:

איזה ניסיון חשוב לך לצבור? מה חשוב לך מעבר לעבודה השוטפת? מה ייחשב בעיניך כהצלחה בחצי שנה הקרובה?

מטרות פיתוח אישי: 4 משפחות של מטרות

1. פיתוח ראייה מערכתית וחיזוק נטוורקינג ארגוני
2. פיתוח מיומנויות חקר והדרכה
3. העשרת ידע ומיומנויות מקצועיות
4. פיתוח מיומנויות ניהול והובלה

כשעובד ומנהל בוחרים מטרה לפיתוח אישי, נפתחות אפשרויות של התנסויות לדוגמא שיכולות לחזק את מימוש המטרה.

המנהל מקבל תמונה ברורה של מה הוא בחר עבור העובד ואיך ניתן לממש זאת באופן התנסותי, ומה העובד בחר וההתנסויות שבחר עבור עצמו.

תמונת המציאות שהמנהל רואה לפני השיחה היא חשובה מאוד כדי להגיע מוכן לשיחה כשבשיחה עצמה יש בחירה משותפת של המטרות, ההתנסויות, לוחות הזמנים, ערוצי סיוע למימוש המטרות ועוד.

תוכנית פיתוח כזו מלווה אותם למשך השנה ולמעשה כל חציון מתבצעת שיחה.

קצת נתונים:

92 אחוזים סיימו את התהליך החצי שנתי!
כל הדרגים בארגון לקחו חלק, כולל מנהלים בכירים. כמובן שההתנסויות המוצעות הן שונות.
המטרה הפופולרית ביותר היא של רכישת כלים להעשרת ידע
ראינו שעובדים מוכנים לקחת על עצמם יותר התנסויות כדי לפתח את עצמם
התהליך הוא תהליך מתמשך: קיימנו סדנאות ופורומים ניהוליים, יצרנו קיט ייעודי ושילבנו את
התוכן בכל קורסי הניהול.
בכל שנה יש לנו שבוע פיתוח ארגוני. השנה היה לנו שבוע למידה בנושא פיתוח אישי. שבוע
עשיר בתכנים.
הרבה מאוד סדנאות על העמקת יכולות, אבחון אישי, מפגשים עם מנהלים שמשתפים בסיפור
התפתחות שלו או שלה.