

תהליך

Performance Management
בחברה רב לאומית ורב תרבותית

ד"ר אלון קפלן וצוות גילון-יעד

אתגרים בביצוע
Performance Management
בחברה רב לאומית ורב תרבותית

• סביבת עבודה דינמית

• מסגרת עבודה מולטי מטריציונית

• אחידות בתהליך

• מרכזיות העובד בתהליך

מחקר השוואתי בנושא Performance Management *בחברות רב לאומיות ורב תרבותיות*

מטרות

בחינת פרופיל Performance Management בחברות
היי-טק רב לאומיות ורב תרבותיות.

היקף

תשע חברות היי-טק רב לאומיות ורב תרבותיות הפועלות
בישראל – IBM, אלביט, אינטל, מיקרוסופט, קומפאק,
אורבוטק, סאפיינס, קומברס וסאיטקס.

צירי תוכן לניתוח Performance Management

מעריך בודד	ריבוי מעריכים
הערכה כמותית	הערכה מילולית
הערכת מידת השגת היעדים שהוגדרו	הערכת תכונות, איכויות ויכולות
הערכה רטרואקטיבית	אוריינטציה עתידית
הערכה פרטנית	הערכה קבוצתית
הערכה, שאינה מבוססת על ערכי הארגון	הערכה, המבוססת על ערכי הארגון
הערכה במסגרת היחידה הארגונית	אינטגרציה מעבר לגבולות היחידה

Performance Management בחברות באוריינטציה ישראלית	Performance Management בחברות באוריינטציה אמריקאית
<p>כלי המיועד בעיקר לפיתוח העובד ושיפור התקשורת הפנים ארגונית</p>	<p>כלי ניהולי המיועד למימוש יעדי הארגון – יעדים עסקיים, תרבות ארגונית וכו', המתבסס על שיטת ניהול לפי יעדים</p>
<p>משמש בעקיפין בסיס לתגמול העובד</p>	<p>משמש בסיס ישיר לתגמול העובד</p>
<p>נתפס ככלי באחריות עיקרית של יחידת משאבי אנוש</p>	<p>נתפס ככלי ניהולי כלל ארגוני בתחום אחריותו הישיר של כל מנהל וחלק מהותי מתפקידו</p>
<p>העדר אחידות בתהליכים</p>	<p>קיימת אחידות בתהליכים</p>
<p>קידום העובד אינו מבוסס ישירות על התהליך</p>	<p>משמש בסיס לקידום העובד</p>
<p>שיחת המשוב משמשת בעיקר לשיפור תקשורת ניהולית פנים ארגונית</p>	<p>שיחת הערכה מתבססת על יעדים ותפוקות</p>

מודל Performance Management

בחברה רב לאומית ורב תרבותית

- רציונאל המודל

- מבנה ושלבים

- יישום והטמעה

רציונאל המודל

תהליך Performance Management אפקטיבי לארגון רב לאומי ורב תרבותי מחייב:

1. התמקדות של הארגון בתפוקות ובתוצאות

2. דיאלוג משמעותי בין המנהל לעובד

3. אחידות בתהליך ובכלי בכל הארגון

4. פיתוח אישי של העובד

מבנה טופס הערכת עובד בארגון רב לאומי ורב תרבותי

- הערכת מידת עמידת המוערך ביעדים המוגדרים
- הערכת רמת הביצוע הכללית של המוערך
- תכנית התפתחות אישית למוערך

SMART Analysis

<u>תוצאות</u>	<u>קריטריונים להערכת ביצוע</u>	<u>יעדי ביצוע</u>
		.1
		.2
		.3

הגדרת יעדים: ממוקדים ; מדידים ; ברי ביצוע ; רלבנטיים ; מתוחמים בזמן

Specific! Measurable! Achievable! Relevant! Time Limited!

הערכת ביצוע כללי

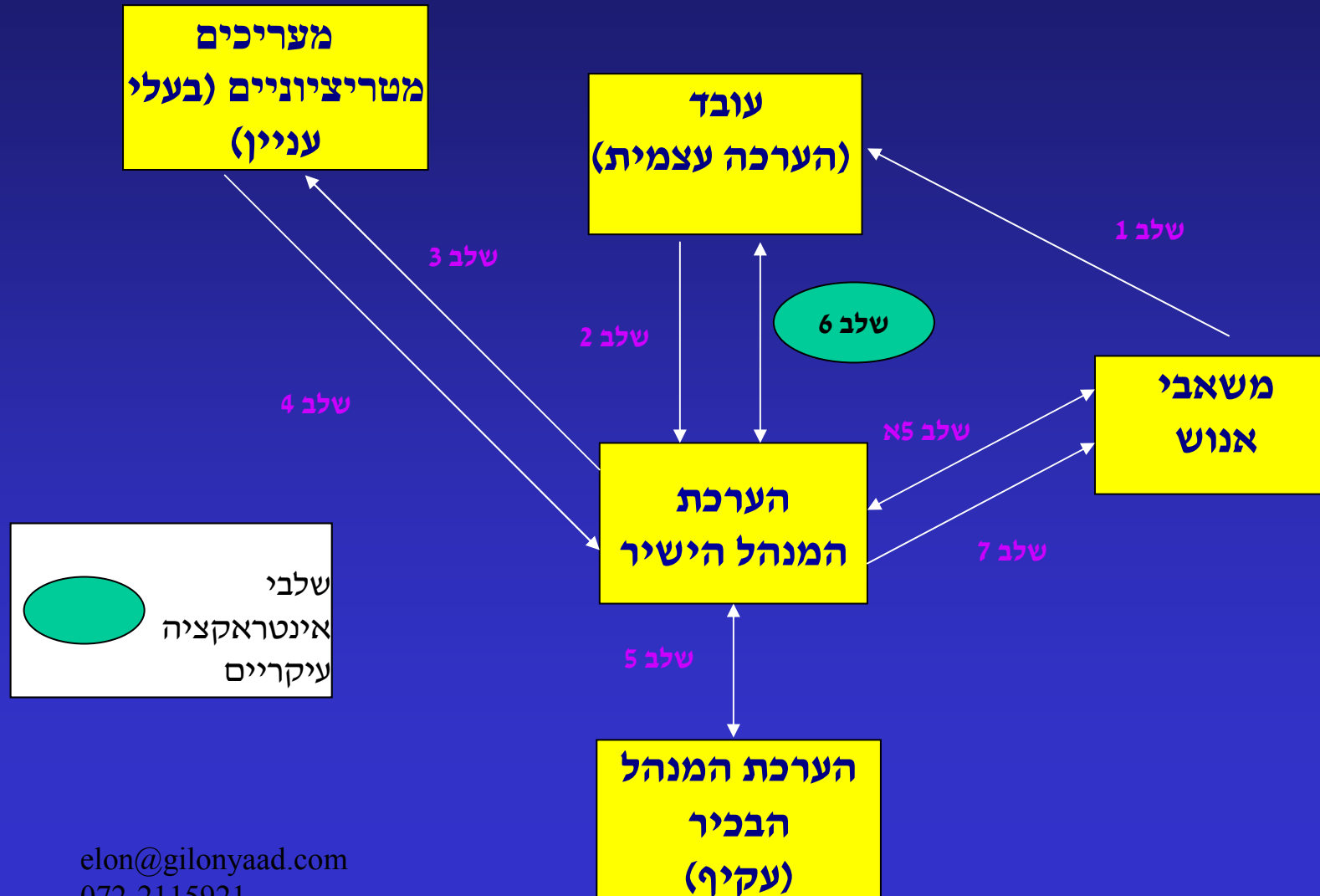
דוגמאות לממדי הערכה:

1. **שביעות רצון הלקוח** - עונה מעל ומעבר על ציפיות לקוחות פנימיים וחיצוניים; נוהג בלקוחות ובשותפים עסקיים בכבוד ובהגינות וכד'.
2. **סגנון עבודה ממוקד בתוצאות** - עושה את כל הדרוש להשגת מטרות החברה; מנהל בקרת הוצאות קפדנית וכד'.
3. **עבודת צוות ויחסי אנוש** - נוהג בכל העובדים והלקוחות בכבוד; בהגינות ובכנות; תורם לעבודה ולשיתוף פעולה בצוות וכד'.
4. **תרומה לסביבת למידה** - משתתף בחניכה ובהדרכה; משתף בידע וכד'.

תכנית התפתחות אישית

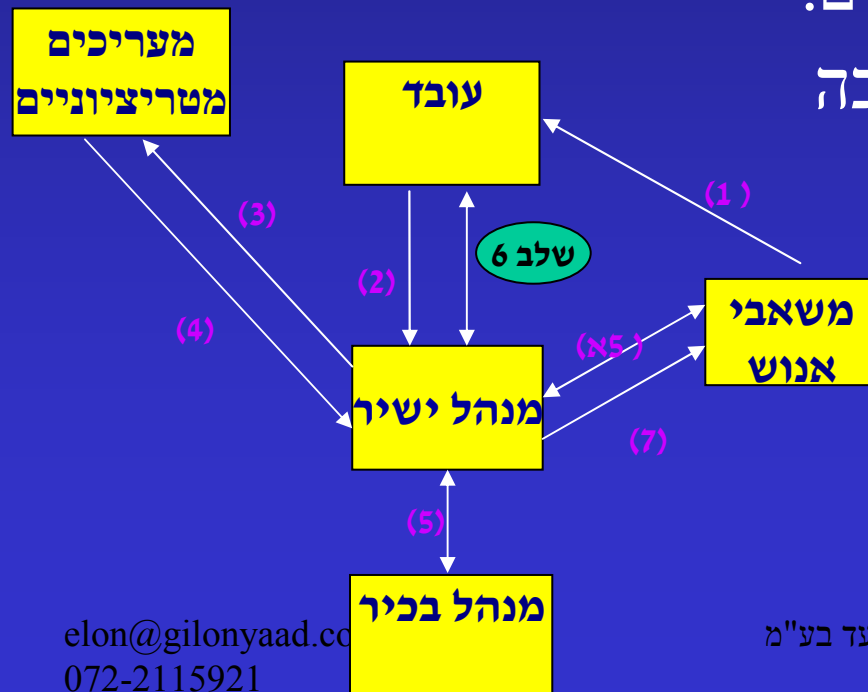
<u>התוצאות הרצויות:</u> שיפור ברמת הביצוע הצפוי בזכות הלמידה תוך כדי ביצוע הפעילויות המפתחות.	<u>פעילויות מפתחות:</u> למידה עצמית, הדרכה, קורסים, הנחיה, משימות לביצוע וכו'.	התחומים שבהם נדרש שיפור בביצועי העובד ובצמיחתו המקצועית.
		.1
		.2
		.3

שלבי תהליך הערכת עובד



שלבי תהליך ההערכה

1. יחידת משאבי אנוש שולחת טופס הערכה למוערך, שממלא הערכה אישית ומצרף רשימת מעריכים פוטנציאלים.
2. המוערך שולח לממונה הישיר טופס הערכה אישית (תוך שבוע).
3. הממונה הישיר שולח טפסי הערכה לשלושה מעריכים מתוך רשימת המעריכים הפוטנציאלים.
4. המעריכים שולחים טפסי הערכה מלאים לממונה הישיר.



שלבי תהליך ההערכה – המשך (1)

5. הממונה הישיר מעריך המוערך על בסיס הכרות אישית, מעריכים נוספים והערכה אישית של המוערך.

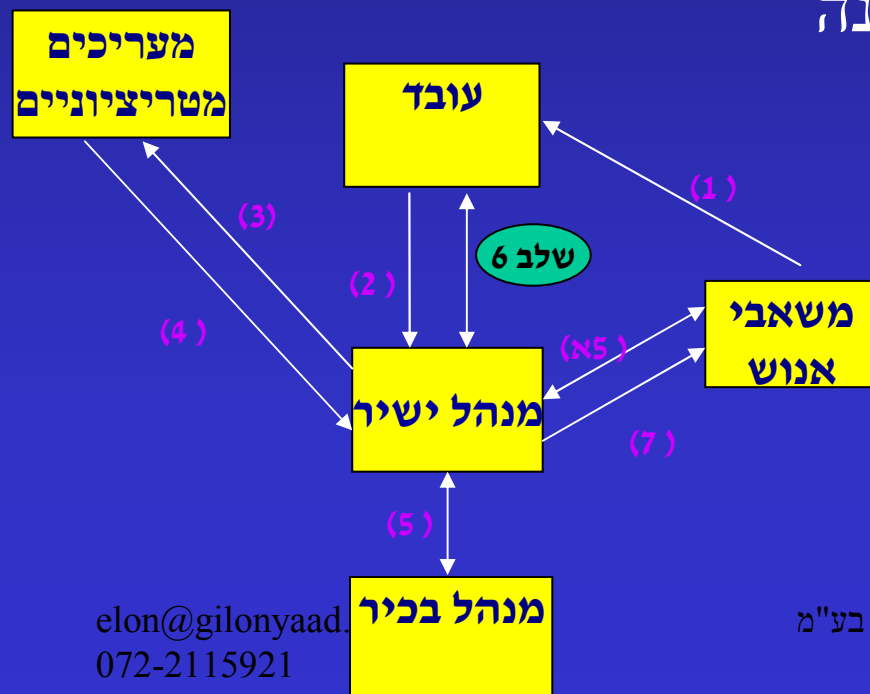
דיון של הממונה הישיר עם המנהל הבכיר בנוגע להערכת המוערך וחתמת המנהל הבכיר על ההערכה

(הערכה נמוכה תחייב את הממונה

הישיר להרכיב תוכנית שיפור

במשותף עם יחידת

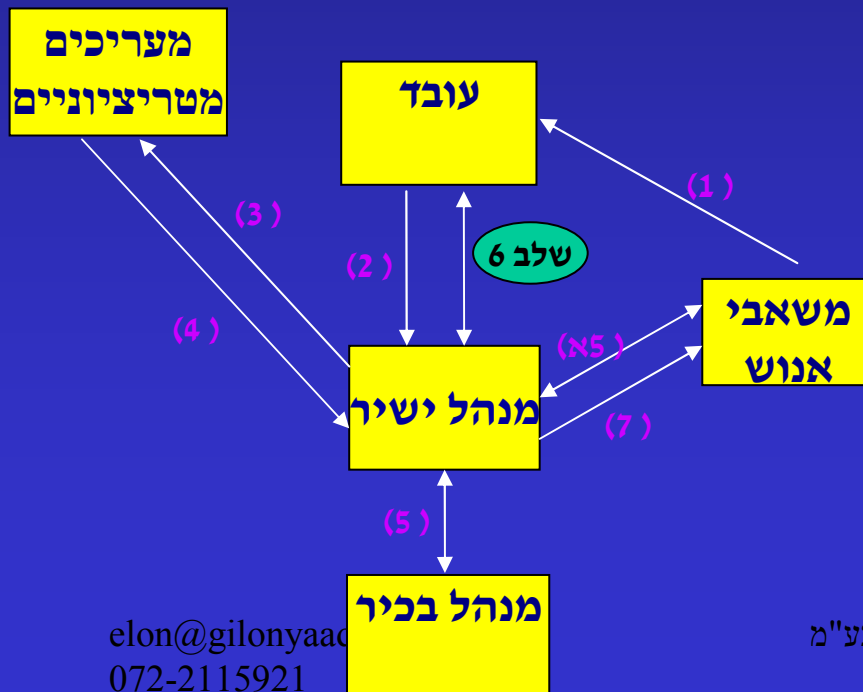
(משאבי אנוש)



שלבי תהליך ההערכה – המשך (2)

6. הממונה הישיר מבצע שיחת משותף

7. הממונה הישיר שולח הערכה חתומה ליחידת משאבי אנוש לשם אחסון בתיק הערכות



ערכו המוסף של מודל
Performance Management
לארגון

- הטמעת תרבות של התמקדות בתפוקות
- מדידת העובד על פי תפוקות המוגדרות באמצעות דיאלוג בין העובד והארגון
- הבניית אחידות בדפוסי הניהול בארגון
- שיפור התקשורת הפנים ארגונית
- שיתוף אקטיבי של העובד בתהליך ההערכה ובשיחת ההערכה

ערכו המוסף של מודל
Performance Management
לארגון - המשך

• פיתוח העובד

בניית תוכנית פיתוח במשותף עם המוערך

• מענה למסגרת עבודה מולטי מטריציונית

הערכת המוערך על ידי מספר רב של מעריכים

קשיים ביישום המודל בחברת היי-טק ישראלית רב לאומית ורב תרבותית

- התנגדות לשינויים
- קושי ביצירת אחידות, בארגון בעל תרבות באוריינטציה ישראלית
- התאמת המודל לצורכי הסביבה הטכנולוגית – עסקית של הארגון, תוך שמירה על התפיסה הגנרית שלו
- הבדלים בין תרבויות לאומיות
- בגרות ניהולית

Appraise right or do not
appraise at all !!!!!