

הערכת עיסוקים ותפקוד עובדים

תאוריות מושגים
אנשים

מצגת 1- הערכת תפקוד עובדים

הגדרת תפקוד

- אוסף התנהגויות שנקיטתן רלוונטית להשגת יעדי חברה או ארגון (קמפבל, 1999). כולל תחומים כגון:
- מומחיות בביצוע המטלות הייחודיות לתפקיד – טייס שמטיס אנשים לאן שצריך בדיוק.
 - מומחיות בביצוע המטלות הלא ייחודיות לתפקיד – טייס שמסביר במהלך הנסיעה איפה אנחנו נמצאים בדיוק (זה דורש מומחיות אב לא מחייב את הטייס.. גם דיילת יכולה לעשות זו)
 - השקעת מאמץ בעבודה-
 - משמעת עצמית-
 - סיוע לעמיתים לעבודה בביצוע תפקידם-
- *הכחולים- תפקוד ישיר
*הירוקים- תפקוד עקיף

שני סוגי תפקוד

- **התפקוד הישיר/ ביצועים בתפקיד** (Task Performance) - כולל את רמת וטיב ביצוע משימות התפקיד. נקבע על ידי המומחיות התפקידית- אם אני מומחית בגיוס זה מה שאני צריכה לדעת לעשות, ובאמת לבצע.
- **התפקוד העקיף/ביצועים בהקשר לתפקיד** (Contextual Performance)- **התנהגויות** שתורמות לאפקטיביות הארגונית בכך שמספקות סביבה שבה ביצוע בתפקיד יכול להתרחש. נקבע על ידי איכויות אישיות, כגון דייקנות בביצוע, עצמאות, אמינות העובד, חברותיות ומוטיבציה.

הגורמים המשפיעים על תפקוד העובד

בתרשים הבא מוצגים מכלול הגורמים המשפיעים על תפקוד העובד. כמעריכים נרצה להעריך את השפעת תשומות העובד על תפקודו ולנכות את השפעת שאר הגורמים.



תשומות עובד (כישורים, אישיות ומוטיבציה)- מה יש באדם עצמו, תפקוד עקיף וישיר שתורם לו לתפקוד. **הלימה בין צרכי עובד לבין תגמולי הארגון**- יש צורך שהארגון יענה על הצרכים שלי. ו אם אין הלימה בין הצרכים שלי למה שהארגון נותן לי- התפקוד ירד. **טכנולוגיה**- למשל אני רופאת נשים, מגיעה אישה לבדיקת אולטרסאונד, אבל אני עובדת במקום נורא שכוח עם ציוד לא הכי מדהים, לעומת זאת רופאה אחרת עובדת בת"א עם ציוד הכי טוב שיש. שתינו למדנו ביחד והידע תואם. האם הרופא מת"א יותר טוב כי הוא מזהה דברים מה ר יותר עקב הציוד? לא. כי הטכנולוגיה פה משפיעה. מי שיש לו ציוד טוב וחדשני יותר, יותר יתקדם ויראה דברים שהשני לא יכול לראות. הטכנולוגיה יצרה פערים. **הרכב הצוות והדינמיקה הקבוצתית**- אם הצוות תומך, ויש הדדיות, אז תפקוד הצוות יעלה. ולהפך- אם הצוות רק רבים, התפקוד שלהם ירד. **סגנון הניהול של המנהל**- יש מנהלים שמעודדים ומאמינים ומשרה אווירה חיובית ומקדם, ו יש כאלה שלהפך וזה תוקע. **אפקט פיגמליון**- אם הניהול הוא פגמליוני, המנהל חושב שהעובד יצליח, העובד יצליח לממש זאת)) **אקלים ותרבות ארגוניים**- יש ארגונים שמעודדים חדשנות ולמידה, ולעומת זאת יש עובדים שנורא רוצים להתקדם ולהיות בחזית, אבל צריך להיאבק בתרבות הארגונית שיעזרו לו ויקדמו... **השפעות מצביות**- היום היה חם, אם הייתי יושבת בכתה ללא מזגן כנראה שהתפקוד שלי לא היה אותו דבר לעומת אם אני יושבת בכתה עם מזגן.

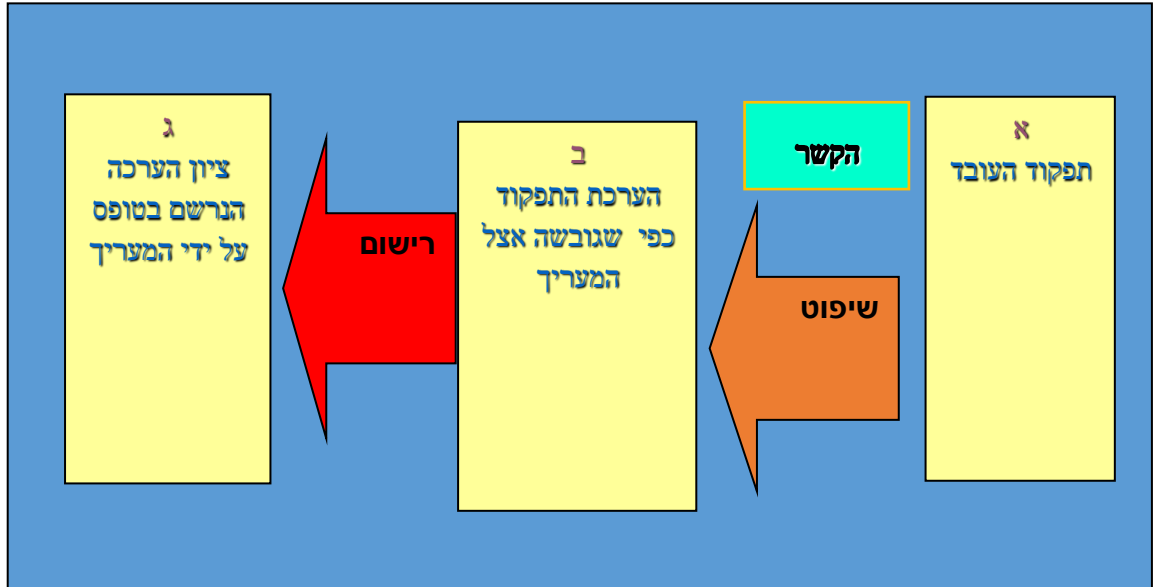
הערכת התפקוד מאפשרת להבחין בין מבצעים מצוינים, בינוניים או חלשים על פני מדדים חיוניים לתפקוד מוצלח בתפקיד המנותח.

מדדים אובייקטיביים של תפקוד אינם זמינים ברוב התפקידים כי בן אנוש לא יכול לבחון כל הזמן. לכן אנו משתמשים בהערכת תפקוד שהיא מדידה סובייקטיבית של תפקוד (תולדה של הליך שיפוטי אנושי). לכן עלול להיות פער בין תפקוד העובד בפועל לבין האופן שבו מעריכים את תפקודו.

הערכת תפקוד

הערכת תפקוד היא תהליך ארגוני פורמאלי(קריטריונים), שיטתי, מתוכנן היטב מראש, במגמה להשיג מידע מהימן ומדויק ככל האפשר ביחס לאופן ביצוע(מטלות העובד) המשימות המוטלות על עובד או קבוצה במסגרת התפקיד, כמו גם ביחס להתנהגות/הרלוונטיות לתפקיד.

תהליך הערכת תפקוד



דוגמא: (יכול להיות גם הפוך)

תפקוד העובד - לצורך העניין משהי שמגיע לה 7.

פה קורה תהליך השיפוט (לפעמים זהו תהליך לא מודע בכלל, זה פשוט קורה ממה ששמים לב) - **הערכת התפקוד כפי שגובשה אצל המדריך** - הוא חושב שמתוך מה שהוא ראה מגיע לה 4. אבל הוא עדיין לא רשם זאת.

עכשיו קורה תהליך הרישום

ציון הערכה הנרשם בטופס ע"י המעריך - ואז הוא מתחיל לחשוב מה יגידו על הציון, ויגיד שלמרות שמגיע לה 4 אני אתן לה 6 וזה סביר. ואז מה שקרה זה שניתן ציון שלא מגיע למישהי.

מודל תהליך הערכת התפקוד

- **ההקשר** הארגוני כולל גורמים בסביבה הפנים ארגונית והחוץ ארגונית.
- תהליך **שיפוט** דן באופן בו מושג מידע לגבי תפקוד וכיצד מידע זה מעובד לכדי שיפוט (למשל תצפיות על העובד, או שאנשים אומרים לי דברים על עובד... אני צריכה לאגד את כל זה לשיפוט שיהיה לי בראש)
- **רישום** ציון ההערכה בטופס מסמל את המסר שהמעריך רוצה לתקשר והוא תלוי במטרות המעריך ובהקשר הארגוני (לעיתים בטעויות).

דוגמא

בית הדין הארצי לעבודה בערעור מס' 433/03 מיום 22 בנובמבר 2005 נדרש בין היתר, לשאלת טופס הערכת עובד המצוי בידי הנהלת המוסד ואשר מולא לא ידיעת העובדת וללא שיתוף פעולה עמה ומבלי שניתנה לה אפשרות להגיב להערכה לה זכתה ובכך נפגעה זכות הטיעון.

*עובדת בבית חולים הלכה לבין דין לענייני עבודה וכל הזמן אומרים שיקדמו אותה ובפועל זה לא קורה. מסתבר שבבית חולים עושים הערכת תפקוד מבלי ליידע את העובדים בכלל, ואז אם יש משהו שלא בסדר היא לא מקבלת ביקורת על כך... ובעקבות המקרה הזה יצאה תקנה שאם יש ארון שיש בו הערכת תפקוד, הארגון מחויב ליידע את העובד שנערכה הערכת תפקוד. הוא לא חייב להביא לו את הטופס ולתת לפחות תמצית.

ניהול תפקוד

ניהול תפקוד הוא תהליך מתמשך של זיהוי, הערכה ופיתוח ביצועי יחידים וקבוצות ויישור הביצועים בהתאמה למטרות האסטרטגיות של הארגון (Aguinis, 2009).
הערכת תפקוד היא חלק ממה שהארגון עושה כדי לנהל את העובדים שלו.

מצגת 2- מערכת להערכת תפקוד

מטרות מערכת להערכת תפקוד

תזכורת: מנבא - קריטריון - התוצאה שאחרי. (להשלים הגדרה כמו שצריך)

- שיפור ביצועים **ברמת העובד - כולל 2 מרכיבים :**
- **ידיעה מוקדמת** מה נדרש מהעובדים
- **משוב** - מידע שוטף לגבי עמידתם בציפיות-חוזקות וחולשות.
- **ברמת הארגון** - שיפור האפקטיביות. למשל אם יש בעיה עקבית במכירות, יש לנו סכמה כללית, ואז נוכל לדעת איך נשפר.
- **איתור צרכי הדרכה** - למשל אם נראה שציונים בתחום מסוים של מקצועיות נמוך, אני יכולה להבין שהמקצועיות אצל אותם אנשים נמוך ואותן נצטרך להוציא להדרכה. (אחרי שנה עשיתי הערכת תפקוד וכך זיהיתי את הצורך).
- **בחירת תקפות שיטות מיון** (הערי' תפקוד משמשת כקריטריון). כלי המיון לתפקיד זה המנבא, והקריטריון זה ההערכה עצמה, שנבדק כל כלי מיון (מקצועיות, אמינות, סדר...).
- **שיפור הצבות בתפקידים וניהול מסלולי קריירה/קידום** - לאחר הערכת תפקוד אפשר להבין שמישהו יכול להתאים עכשיו לתפקיד אחר (הערכת תפקוד תהיה קריטריון כי זו הפעולה שתהיה לאחר המנבא שהוא ההצבה).
- **שיפור בהקצאת גמולים** (הערי' תפקוד משמשת כמנבא) - אם התפקוד יהיה טוב שהוא המנבא, יהיה תגמול.
- **שיפור יחסי עבודה בין ממונים ועובדים** - הערכה יכולה לקרב בין העובד והממונה אבל גם להפך.
- **תיעוד** - הערכת תפקוד זה דבר פורמלי והכל רשום.

*הערכת תפקוד- תעסוק רק בגמולים לא קבועים. (פידבק, בונוס חד פעמי..)

חסרונות מערכת הערכת תפקוד

- **עלויות** במונחי זמן וכסף - פיתוח, העברה, זמן המנהל והעובד
- **התנגדויות מצד מעריכים** - לפעמים לא נעים לתת ביקורת, ואם ההערכה לא הכי טובה אז היחסים יכולים להתערער... ולפעמים אם העובדים מקבלים הערכה שלילית, המנהל עצמו יכול לחשוב שמה זה אומר עליו? איך עד עכשיו הוא לא שם לב לזה... זה מעמיד את המנהל באיזושהי ביקורת.
- **התנגדויות מצד מוערכים** - מי רוצה שכל הזמן יסתכלו עליו ויגידו לו מה לעשות...
- **פגיעה בפריזון העובדים עקב תחושת עומס יתר** - הרבה דרישות בהערכה שגורמות ללחץ במקום לשיפור.
- **חוסר רגישות להשפעה מצבית** - (כל מיני גורמים שמשפיעים על העובד - בשמש למעלה), שנים חשבו שאין רגישות, אבל בזמן האחרון כן יש רגישות - סוג של יתרון דווקא.
- **הטיה בהערכה** - אי אפשר שהערכה לא תהיה סובייקטיבית. הרי המעריך רואה את הדברים בצורה אישית ולא תמיד המוערך יחשוב שזה נכון כלפיו.

תנאים לתפקוד אפקטיבי של המערכת להערכת תפקוד

- עקבית עם האסטרטגיה הארגונית- אי אפשר שנגיד הארגון הוא כמו משפחה, ובהערכה לא יהיה קריטריון שמדבר על עבודה בצוות, עזרה, יחסי אנוש...
Kpi key performance - שרשור היעדים מהתכנית האסטרטגית. לקחת את האסטרטגיה עד שנגיע לקריטריונים ונכתוב אותם לפי האסטרטגית.
- **Balance scorecard** - איך נייצר ממש מדדים שנבדוק אותם. = איזון בין מדדים קשים לבין מדדים רכים. (דוגמא של איזון- כמה מכרת, לבין האם היית נחמד ונעים...).
- משקפת באופן האובייקטיבי ביותר את תפקודו של העובד בתפקיד- לשאול רק על דברים שרלוונטיים לתפקיד שלנו.
- פרקטית- פשוטה, גמישה ומובנת- מפורט וברור, לא סתם שיהיה רשום "יזומה" אלא שיהיה מוסבר כמו שצריך. ומגחינת גמישות, שלא יהיה ספר ורה שאי אפשר לגעת בו, אלא שיהיה נתון לשינוי.
- מבחינה-בין מבצעים מצויינים/בינוניים או נכשלים, על פני מדדים שהם חיוניים לביצוע מוצלח בתפקיד המנותח- אם המערכת נותנת לכולם 100\נכשל- היא לא אפקטיבית. חייב שיהיה הבחנה.
- **בעלת משמעות:**
צריכה להתבסס על העקרונות:
 - א. קשר ישיר בין הישגי העובדים לבין החלטות תעסוקתיות של מנ"א.
 - ב. מתן משווא שכן ידיעת הערכת התפקוד מסייעת לתהליך שינוי ההתנהגות והגברת המוטיבציה.
 - ג. מוערכים דברים הנמצאים בשליטת העובד.

תנאים לתפקוד אפקטיבי של המערכת

מהימנה, תקפה והוגנת

V

נותנים בה אמון

מצגת 3- קריטריונים להערכת תפקוד

הגדרת קריטריונים להערכת תפקוד

קריטריונים להערכת תפקוד אלו הם מרכיבי התפקיד החשובים, שזוהו במהלך **חקר התפקידים** ועובדו לממדים מתאימים לתיאור התנהגות ותוצאות התנהגות רלוונטית בתפקיד.
הקריטריונים משמשים לנו כממדים שעליהם נמדדת **מידת ההצלחה של העובד בתפקידו**.

רצף האלמנטים בדרך להערכת תפקוד:

חקר תפקידים (Job analysis):

תיאור התפקיד ופירוט דרישות מבחינת ידע, מיומנויות, יכולות ומאפיינים פסיכולוגיים (KSAO) הנדרשות לביצוע התפקיד ברמה מיומנת ומשביעת רצון

קריטריונים להערכת תפקוד

תקני ביצוע הניתנים להערכה ויכולים למדוד את הצלחת העובדים בתפקידם

הערכת תפקוד (Performance appraisal):

מתאר את החזקות והחולשות של הפרט, הרלוונטיות לתפקידו.
מורכב מצפייה בתפקוד, **שיפוט ורישום** בטופס ההערכה

קריטריוני ההערכה מודדים :

- ביצועים בתפקיד (Task Performance) -** אופן ביצוע המשימות המוטלות על עובד מסוים במסגרת תפקידו. גם הקריטריונים נרצה לראות ביטוי לביצוע המטלות שלשמש שכתרו אותי וגם של התנהגויות בקריטריונים. למשל המתדלק, אם הוא יודע לשים גם שמן ללקוח אז זו דרישה שרלוונטית.
 - ביצועים בהקשר לתפקיד (Contextual Performance) -**
 - התנהגויות** שתורמות לאפקטיביות הארגונית בכך שמשפקות סביבה שבה ביצוע בתפקיד יכול להתרחש.
 - OCB (organizational citizenship behavior) אזרחות ארגונית.
 - Counterproductive Behavior התנהגות לא נאותה (בינאישית/ארגונית)
 - למשל המתדלק, אם הוא מדבר בנימוס זה התנהגות שתורמת...
- בהתחלה חשבו שמי שעוזר לחבר תמיד ינהג ביושר ויעזור לארגון, ואם מישהו חיובי אז הוא חיובי בכל התנהגות.. אבל אז מצאו במחקרים שזה בכלל לא נכון, ואפשר לדבר על 3 רצפים שונים שצריך להסתכל עליהם :
- אזרחות ארגונית/התנהגויות פרו סוציאליות- עוזר לחבר, יוזם ערבי גיבוש, מתנדב...** (אזרחות ארגונית זה כמו להיות אזרח טוב בארגון, הגדלת ראש, זו התנהגות חיובית, התנהגות פרו סוציאלית יכולה להיות גבוהה או נמוכה).
 - התנהגות לא נאותה(הל"ף)-** אני לא מתנהגת לפי הנורמות המצופות ממני בארגון. דוגמאות להתנהגות לא נאותה בין אישית- לסכסך בין גורמים שונים, לקלל.
 - דוגמאות להתנהגות לא נאותה ארגונית- להעביר כרטיס וקודם ללכת לשתות קפה, לקחת הפסקה ואז להתחיל לעבוד, להגיע לעבודה שתויים.. לצאת באמצע עבודה לקניון...
3. התנהגות עבריינית- זה גם התנהגות לא נאותה, אבל כאן- זה עבירה על חוק מדינה. הצתה, חבלה, העברת פרטים אישיים..

דוגמאות לקריטריונים אפשריים להערכת ביצוע

דוגמאות	סוג הקריטריון
יחידות שיוצר, פריטים שנמכרו, הקף מכירות בשקלים, מספר מכתבים שהודפסו, רווח מעמלות, קהל הקוראים של פרסומת, מסי פניות שטופלו-	תפוקה (כמות)
מסי טעויות (הדפסה, קידוד, ניהול חשבונות, אבחון וכו'), מסי חידושי פוליסה (בביטוח), מסי תלונות וחוסר שביעות רצון של אנשים (לקוחות/עמיתים/כפופים), שיעור הפגמים, עלות העבודות שנדחו/נפגמו. – נבדוק איכות עבודה.	תפוקה (איכות)
מסי ימי היעדרות, מסי ימי פיגור על מוצר שהתחייבנו ללקוח, אורך ושכיחות הפסקות ללא אישור, תחלופת עובדים וכו' . -למשל מנהל נבחן עפ"י כמה עובדים התחלפו לו..	זמן אבוד
הזמן שלוקח לעובד להגיע לביצוע תקני, רמת מקצועיות אליה הגיע בזמן נתון, שיעור עליה במשכורת, משך הזמן הנדרש לקידום וכו' .-למשל אם עובדים בחנות מסוימת, הדרשה להגיע לכמות מכירה מסוימת אחרי כמה זמן.. ופה נבדוק כמה זמן לקח לעובד, באיזה מהירות החליטו לקדם אותה/העלות משכורת..	כשירות להעסקה, ללמידה, לקידום.
דירוג תכונות, יכולות ומיומנויות, ידע וניסיון מקצועי. -שליטה באקסל, דייקנות, יכולת שכנוע	איכויות אישיות
סיוע לאחרים בצוות, התנדבות למשימות לעומת ניצול אחרים, עברות משמעת, חבלה/השחתה/גניבת רכוש, התנהגות תוקפנית, בזבוז זמן, חוסר מאמץ, התעלמות מהנחיות המנהל, שיתוף לא מורשים בחומר מסווג, קללות וכו'.	דירוגי התנהגויות נאותות/ לא נאותות

ציון ההערכה הסופי מסוכם ומחושב באמצעות אחד משני סוגי קריטריונים :

נצטרך לסכום את כל הקריטריונים

- קריטריון מצרפי משוקלל** הוא מדד גלובאלי להצלחה בתפקיד. הציון משקף את התרומה הכוללת של העובד לארגון. רכיבי ההערכה אינם חשובים אלא הציון הסופי בלבד. – ממוצע משוקלל לכל הקריטריונים שיש לנו בטופס. אפשר להחליט על משקלים שונים לכל קריטריון, ובסופו של דבר יש ציון סופי שמבחינ לי בין האנשים השונים. 1-ציון סופי שמראה אנשים, השני- אפשר להביא משקולות, והשלישי- אם קיבלתי ציון גבוה באמינות ונמוך במשהו אחר, אז זה מפצה על משהו אחר)
- קריטריון מרובה** מורכב מסדרה של רכיבים המתארים את הביצוע. כל רכיב נבדל מהאחרים, אם כי תתכן חפיפה מסוימת או זיקה ביניהם.

גישות לניסוח קריטריונים להערכת תפקוד

- **גישת התפוקות (התוצאה)** - המעריכה את תוצאות הביצוע הסופיות (ביחידות זמן). -למשל נעריך כמה בקבוקים ייצרתי בסופו של דבר. **הגישה רלוונטית כדי לראות אם העובד השיג את יעדי הארגון. יתרונות:**
בגישה זו רואים את התוצאות אך לא את התהליך
חסרונות לגישה: בתפקידים מאוד מורכבים קשה לציין תפוקה סופית כי לא תמיד קל לראות את זה (למשל מחנך בבית ספר), נפספס לפעמים דברים. (חסר פה יתרונות וחסרונות מסודר- להשלים מעדן).
- **גישת התשומות (תהליך)** - המודדת התנהגויות בתפקיד ואיכויות אישיות (כולל תכונות, יכולות ומיומנויות וכו'). – בודקת עם איזה תכונות השתמשנו, מוטיבציה, עם מי דיברנו כל התהליך (אבל לא מודד את התוצאות).
יתרונות *רואים את התהליך
*באופן אנושי שאומרים לי תעריכי מישהו, אני לא אגיד באיזה רכב הוא הגיעומה הציונים שלו. אני אגיד מה התכונות שלו וזה טבע אנושי.
חסרונות *לא רואים תוצאה סופית (הגעת כל השיעורים=תהליך, אבל נכשלתי במבחן),
*הסובייקטיביות של העניין- בגישה התפוקות נמדוד באופן אובייקטיבי כמה בקבוקים ייצרתי, כי רואים זאת בפועל, בגישה זו- הרבה פעמים הדבר שאותו מודדים זה סובייקטיבי (כי זו תכונה למשל).
*בגישה זו אנו מאמינים שאם אדם שם את האישיות שלו אז זה כנראה יוביל לתוצאה מסוימת.. לכן אנו מעודדים התנהגות מסוימת- והחיסרון הוא שהקשר בין התכונה לבין התוצאה הסופית, הוא שונה.
דוגמאות: הסבר לחסרונות
(חסרון 1) קריטריון יוזמה, לא כולם יודעים מה זה יוזמה, כל אחד הרי מעריך את זה אחרת...
(חסרון 2) כולם מגדירים אותו דבר למשל כריזמה אבל לא מגדירים באותה מידה עד כמה כריזמה הכרחית לתפקוד של מנהל. וכל אחד נותן לזה משקל אחר.
(חסרון 3)

שיטות להערכת תפקוד: הערכה מוחלטת או הערכה יחסית

- **הערכה מוחלטת** - **בשיטה זו המעריך מתייחס ישירות לתפקודי העובד המוערך ומתעלם מהיכרותו עם מוערכים אחרים.** בכל פריט בסולם המדידה עומדת בפני המעריך השאלה האם המוערך מתאים לתכונה, להתנהגות או לתפקוד המתוארים ומהו הציון המתאר זאת על פני הרצף. השיפוט הוא כנגד אמות מידה מוחלטות. נסתכל רק על המועמד שאני מעריכה ולא על אף אחד אחר.
יתרונות
*ליצר תקנון- ציוני תקן
*מאפשר מידע רב מאוד על כל עובד בפני עצמו
*ומתן משוב
חסרונות:
*באופן יחסי כולם יכולים לקדם 100, ואז את מי אני אקדם?

- **הערכה יחסית** - **מבוססת על השוואה בין מוערכים שונים** המשתייכים לאותה קבוצת עבודה או לאותה רמת היררכיה או המאיישים את אותו תפקיד בארגון. מטרת השיטה היא לדרג את העובדים בארגון, במחלקה או בקבוצה, מבעל התפקוד הטוב ביותר ועד לבעל התפקוד הגרוע ביותר.
אני מסתכלת על כל הקבוצה ומדרגת כל אחד ביחס לשני. תמיד יהיה מישהו שיותר טוב (פחות טוב (בניגוד להערכה מוחלטת ששם כל אחד בפני עצמו).

שיטות להערכה יחסית של תפקוד

- **שיטת הדרוג (Rank Ordering)** - מדרגת את כל העובדים מבעל התפקוד הטוב ביותר ועד הנמוך ביותר.
- **שיטת ההשוואה בזוגות (Paired Comparisons)** - הערכת תפקוד עובדים באופן יחסי לכל אחד מחברי הקבוצה האחרים. לגבי כל זוג על המעריך להחליט תפקודו של מי מהשניים טוב יותר. שיטה שרלוונטית רק לצוותים קטנים מאוד, כי אם לא ההשוואה לא נגמרת.
- **שיטת ההתפלגות המאולצת** - המעריך נדרש לפזר את המוערכים בין קטגוריות המייצגות רמות תפקוד שונות בהתאם למכסות שנקבעו להן מראש(באחוזים). יש הבדל בין הקטגוריה של ה55% ל10%.

3 אילוצים להשתמש בשיטה זו :

- 1) צריך שיהיה לפחות 20 עובדים
- 2) להבין שההבחנה בתפקוד עובדים תהיה הבחנה גסה= הבדל בין מי שב55 .5.
- 3) צריך לשער שהתפלגות העובדים היא נורמלית.

השיטות היחסיות – סיכום

יתרונות	חסרונות
<ul style="list-style-type: none"> • בדי"כ זולות וקלות לפיתוח • מאפשרות הבחנה בין עובדים • מקלות על החלטות אדמיניסטרטיביות (קידום/פיטורין/תגמול) • מבטלות נטיות של מעריכים להקל/להחמיר/למרכז- למעריכים יש נטייה לשים באמצע כי אין להם כוח לחשוב, ובגלל שמכריחים פה לנקוט עמדה אז המנהל חושב ומסדר כל אחד במקום שבאמת מתאים. 	<ul style="list-style-type: none"> • קושי במהימנות ותוקף ולכן גם קושי להגן על ההחלטות מבחינה חוקית- קשה למנהל להגן על מישהו שנמצא במקום כלשהו להבדיל ממישהו אחר... ברגע שיש טופס שממולא ורשום זה יותר קל. • תחושות חוסר הוגנות של עובדים- למה שופטים בין רוני וגל ולא לבין מישהו אחר... • לא מתאימות למשוב ופיתוח העובד <p>*ההחלטה איפה לשים את המכסות זו החלטה של סמנכ"ל משאבי אנוש, לא החלטה שנובעת מחוק טבע או משהו... זו החלטה שרירותית. ולמשל החליטו שבנוסים יהיו רק בסכמה אחת, אז רק מי שנמצא בסכמה הזו יקבל תמיד.</p> <p>*נגיד שאני ועוד מישהו קיבלנו את אותו ציון עם עוד 52 אנשים. ואני משקיעה כמה שאני יכולה, ומישהו אחר לא הכי משקיע אבל עדיין נמצא איתי... זאת אומרת- 50 ומשהו אנשים שנמצאים ביחד אבל יש בניהם שוני והבדל.</p> <p>*יש הרבה פוליטיקה... נגיד שיש 30 מצטיינים, אבל הוחלט שרק 20 יעברו.. וזה נתון למאבקי כוח כי זה יחסי ואי אפשר לתת לכולם.</p>

שיטות להערכה מוחלטת של תפקוד

תבניות (סולמות) הערכה שעוזרות למעריך לבסס את שיפוטיו על קשת רחבה, ככל האפשר, של נתונים רלוונטיים לתפקיד העובד ובכך מצמצמות את הסיכוי להופעתן של שגיאות והטיות בהערכת התפקוד. תבניות (סולמות) ההערכה השונות נבדלות זו מזו בסוג העזרה שהן מציעות למעריך. תבניות מוחלטות/סולם, תמיד יהיה בסוף S (מהמילה scales)

תבניות להערכה מוחלטת של תפקוד

- תבניות גראפיות (Trait-Graphic Scales-GRS)
- תבניות רשימה משוקללת (Weighted Check List Scales)
- תבניות בחירה כפויה (Forced Choice Scales-FCS)
- תבניות מעורבות סטנדרטים (Mixed-Standard Scales- MSS)
- תבניות בעלות עוגנים התנהגותיים (Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS)
- תבניות ציפיות התנהגותיות (Behaviorally Expectations Scales- BES)
- תבניות תצפיות התנהגותיות (Behavioral Observation Scales- BOS)
- תבניות תיאורי התנהגות (Behavioral Description Scales- BDS)

מצגת 4- שיטות

* שמורה במחשב כמצגת- פירוט של עדין.

מצגת 5- דיוק בהערכה

אם רוצים כללי אצבע כדי לדעת אם הערכת תפקוד איכותית או לא. נסתכל על 3 דברים : ושלושתם הכרחיים

- 1) **שתהיה הבחנה בין מוערכים-** אם כל האנשים קיבלו אותו ציון בהערכת תפקוד כנראה שאין הבחנה. כי היא לא הצליחה להגיד מי יותר מצטיין ומי כושל.
- 2) **הבחנה בין מדדים-** אצל כל מוערך. שהציון לא יהיה תואם בכל הפרמטרים.
- 3) **הערכת תפקוד היא שיקוף נאמן של המציאות-** שיהיה קשר גבוה כלל הניתן בין התפקוד האמיתי לבין מה שנכתב בהערכה.

הדגמת חשיבות הדיוק בהערכות:

- חשיפת ליקויים בתפקוד העובדים בכל רמות הארגון- כאשר ההערכה לא מדויקת, אנחנו לא נפנה לשיפור או ייעול.. אם כולם מקבלים 100 כי הערכה לא מדויקת- אני לא אעבוד עם אף אחד..
- באמצעות הערכות אפשר לדעת מה דורש תיקון וכל מה שרלוונטי עבורנו.
- הגנה על הארגון מפני תביעות משפטיות- הערכות תפקוד יכולות לסייע כמנהלי משאבי אנוש למשל- לכסתי"ח... אם מישהו תובע אותנו..

דיוק של הערכה נמדד בארגונים באמצעות המדדים העקיפים הבאים: (רק באמצעות עקיפה נמדוד)

1. **קריטריונים פסיכומטריים** מסורתיים כמהימנות ותוקף. מהימנות ותוקף נמוכים מעידים על חוסר דיוק בהערכה.
2. **מדדים לטעויות** (שגיאות) מעריך המשקפים הטיות תגובה מצדו. העדר טעויות מעריך מצביע על דיוק רב יותר של ההערכה.

הסבר של הקריטריונים:

קריטריונים פסיכומטריים

מהימנות (reliability) היא מדידה מדויקת, ללא טעויות, כאשר הערכים המתקבלים במדידה (בגיליון הערכת תפקוד) זהים לערכי האמתיים של המשתנה (תפקוד). מהימנות היא גם מידת היציבות בתוצאות מדידה המתקבלות בבדיקות חוזרות ונשנות, על אותם מוערכים, בתנאי מדידה דומים ככל האפשר. **משתנה אמיתי + טעות = הערכת תפקוד**. מהימנה = יש מינימום טעויות. ככל שיש פחות טעויות- המהימנות עולה, ולהפך!

מהימנות בין שופטים: 2 שופטים שונים למשל, אני הערכתי את האדם ב-5, והשופט שאיתי מעריך אותה 2... עכשיו נשאלת השאלה- האם זה מעיד על כך שהערכות תפקוד אינן מדויקות? לא כי לא חייב ששניים יסכימו. לכל אחד ונקודת הראות שלו.

מה עלול להפחית ממהימנות ההערכה?

- **גורמי מזל או גורל**- משתנים הפועלים באופן אקראי ללא חוקיות, בדרך כלל חד פעמיים ואינם ניתנים לצפייה מראש או למניעה. (שביתה, הלך המזגן.. וזה גורם לזה שאני לא אתפקד טוב אבל זו טעות כי אמורים להסתכל עליו כל הזמן)
- **גורמים אישיים זמניים**- שהשפיעו על תפקוד הפרט בעת שהוערך אך אינם משפיעים בדרי"כ על פעילותו היומיומית. (מישהו הי החולה, מדוכדך, בהיי, משפיע על התפקוד...)
- **ייצוגיות הדגימה**- כמות התצפיות על תפקוד העובד קטנה מכדי למצות באורח מייצג את כל תחום השתנותם. למשל שביזות יום א' זה כזה במועד של כולנו... אם תמיד נדגום אנשים ביום א' אז תמיד העובד יהיה "בשביזות", או אם נדגום את העובד בשעה 14:00 שזו שעה עייפה... סביר להניח שההערכה לא תהיה הכי מדויקת.

תוקף (Validity)- תוקפה של מדידה הוא המידה שבה היא מודדת את מה שהיא אמורה למדוד. אנו רוצים לבדוק עד כמה גיליון הערכת התפקוד אכן מודד תפקוד ולא דברים אחרים. הערכת תפקוד תבדוק רק מה שהיא. למשל הערכת תפקוד, לא תמדוד אינטליגנציה כי זה לא רלוונטי.

מדדי טעויות (שגיאות) מעריך כוללים

טעויות התפלגות (Distributional errors) – נחשבות כקיימות כאשר התפלגות הערכות התפקוד שונה מההתפלגות (המשוערת) של תפקוד בתפקיד. נסתכל על התפלגות יש רמות תפקוד בציד ה-X, ובציר ה-Y יש את כמות האנשים... יש לנו עקומה משוערת ויש את העקומה שיוצאת.

- **טעויות מתאם (Correlational errors)**- נתמקד בטעות ההילה (Halo error).

הסבר טעויות התפלגות:

- **בית הלל (Leniency)** - מתבטאת בשימוש בערכים מהטווח שמעל לנקודת האמצע בתבנית (סולם) ההערכה. (דוגמה בשקופית הבאה של גלובס זה בית הלל)
- **בית שמאי (Strictness)**- מתבטאת בשימוש בערכים מהטווח שמתחת לנקודת האמצע בתבנית (סולם) ההערכה.
- **הנטייה למרכז (Central tendency)**- נטייה קבועה אצל מעריך להימנע ממתן הערכות קיצוניות. הערכותיו נוטות להתקבץ סביב מרכז התבנית (סולם).
- **צמצום טווח (Reducing range)**- מתבטאת במתן הערכות מאוד דומות זו לזו עם השתנות מועטה בין הערכות.

בעיות בהסקת דיוק הערכה מטעויות (שגיאות) מעריך : (עדיין בהתפלגות)
לפי עדנה- שאלה למבחן בנושא הזה בוודאות!!

- **ההתפלגות האמיתית של תפקודים כמעט תמיד לא ידועה (אין מקור)** זאת אומרת שלא דווקא העקומה שאנו חושבים שהיא הטובה היא באמת הנכונה והטובה.
לכן, אין הצדקה אמפירית להנחה ש:
- א **ההתפלגות נורמלית ומרוכזת סביב נקודת האמצע של התבנית**- יכול להיות שדווקא בית הלל זה הנכון לאחר מעקב ובדיקה של המעריך.
- ב **שכל הקבוצות מתפקדות באותה רמה**- אם לוקחים מראש קבוצה חזקה, אין סיבה להניח שההתפלגות שלה תראה כמו קבוצה חלשה. לכן לא הגיוני לעשות התפלגות ולצפות שכל קבוצה תראה כמו ההתפלגות הזו כי הקבוצות שונות.
- **הערכות בעלות טעויות (שגיאות) מעריך עדיין יכולות להיות מדויקות (1) והערכות ללא טעויות יכולות בכל זאת להיות לא מדויקות (2)-**
* (1) נניח שאני אקח את תפקיד אלוהים ויכולה לשנייה לראות באמת מה התפקוד האמיתי... ויכול להיות שעדיין יהיו טעויות גם להתפלגות זו. מה זה בעצם אומר הפלגות? סך אנשים **מסוים בכל רמה**, נניח שההתפלגות האמיתית היא שנייה גיא הוא הכי גרוע, אח"י יעל, ליאור, שאול... וככה כל העקומה, וזו ההתפלגות האמיתית. אם למשל נחליף את גיא ביעל, האם צורת ההתפלגות תשתנה? לא.
אבל זה לא מדויק כי זה לא נאמן למציאות, החלפתי את יעל (7) בגיא (5) זה אומר שאני יכולה לייצר הערכה שנראית סופר מדויקת ללא שגיאות מעריך אבל היא לחלוטין לא משקפת את המצב התפקודי.
* (2) ויכול להיות שכן אעשה טעות למשל בית שמאי, אבל זה כן ישקף יותר את המצב הקיים.

מצגת 6- מקורות להערכה (טבלה!!!)

א) הערכת ממונים (Superiors):

- כאשר הבוס מעריך את העובד.

יתרונות:

1. לגיטימיות.
2. מתואמת באופן גבוהה עם ביצועי העובד.

חסרונות:

1. עלולה להיות נגועה בהטיות שונות.
2. קושי להעריך במקצועות שהם בניהול עצמי.

ב) הערכת עמיתים (Peers):

- עובדים הנמצאים באותו דרג ארגוני מעריכים זה את זה.

יתרונות:

1. מדויקת ומהימנה יחסית
2. שיעור הצלחה גבוה בניבוי הצלחה עתידית.

חסרונות:

1. שיקולים זרים - "שמור לי ואשמור לך".
2. השפעה מזיקה על האקלים הבין-אישי.

ג) הערכת עובדים (Subordinates):

- מכונה גם הערכה הפוכה. הכפיפים מעריכים את הממונה.

יתרונות:

1. מסייע לפיתוח מנהלים.
2. מעצים עובדים.

חסרונות:

1. האם מהימן ותקף? האם דרגים נמוכים מבינים את הדרישות ממנהליהם?
2. אי נאמנות ועוינות המנהל כלפי כפיפיו, לאחר משוב שלילי.

ד) הערכה עצמית (Self):

- כאשר העובד מעריך את עצמו.

יתרונות:

1. המעריך מתבסס על שפע תצפיות, בניגוד לעובדים שאיתי או הבוס שלי שלא תמיד רואים אותי.
2. המעריך בעל מודעות גבוהה לממדי התפקוד אותם הוא אמור להעריך.

חסרונות:

1. חוסר דיוק:
נטייה להקל- במערב אנשים נוטים פעמים רבות לייחס כישלון לגורמים ולנסיבות חיצוניים, והצלחה לגורמים פנימיים.
נטייה להחמיר - במזרח אנשים נוטים לשים את הקבוצה במרכז ומצניעים הישגים עצמיים.

ה) הערכה חיצונית (External):

- הערכה של לקוחות / ספקים, אנשים מחוץ לצוות על העובד. כל מי שהוא לא עובד של הארגון, שלא מקבל שכר.

יתרון:

1. מדגישה היבטים ספציפיים שלעיתים נעלמים מעיני העובד, העמיתים או הממונה.

חסרון:

1. לא בהכרח מתייחסת לממדים החשובים והעיקריים לתפקוד יעיל. לא תמיד אם ישאלו אותי מה התפקוד של המרצה אני יענה מה שרלוונטי.

ו) הערכת 360 מעלות

ההערכה מתקבלת מכל האנשים המקיימים קשרי עבודה עם המוערך.

יתרונות:

1. קבלת מידע תפקודי רב ורחב מנקודות ראות שונות וממדגמי תפקוד שונים.
2. שיפור תפקוד.
3. המוערכים חשים שההערכה הוגנת ותקפה יותר לעומת הערכה ממקור יחיד

חסרונות:

1. יקר.
2. מסורבל. נשאל רק על אנשים שמאוד חשוב הפיתוח שם. לא על כל עובד ניקיון
3. מחייב הדרכה.
4. אם נעשה באופן אנונימי עלול להגביר שיקולים פוליטיים.

גורמים בסביבה הפנים ארגונית המשפיעים על ההערכה

מאפייני הארגון:

- אקלים ארגוני
- מבנה ארגוני

המעריך:

- איכויות המעריך:
- 1. מאפיינים אישיים
- 2. סגנון קוגניטיבי
- 3. בני לוואי רגשיים (כולל: עמדות, רגשות, מצב רוח, טמפרמנט)
- 4. מטרת והקשר התצפית
- 5. טעויות מעריך בשלב רישום ההערכה בגיליון
- שיקולים פוליטיים של המעריך

המפגש בין המעריך למוערך:

- אינטראקציה במשוב

השפעת הארגון על תהליך ההערכה

אקלים ארגוני

אקלים ארגוני הוא אוסף של תפיסות משותפות לחברי הארגון, המשקפות את האופן שבו הם מתארים ומפרשים את סביבתם הארגונית.

האם עובדים מאמינים למנהלים ולהפך? יש אמון ברמה קונקרטית? עד כמה אנו מאמינים שהמנהלים שלנו נותנים לנו הערכה אמיתית?

אמון (בהקשר של הערכה) (להרחיב פה הסבר לבקש מעדנה)

מוגדר כמידה שבה מעריכים מאמינים שההערכות בארגונם היו או יהיו הוגנות ומדויקות. האם אמון בין המעריכים, העמיתים, גבוה או נמוך? אם מנהל נותן סתם ציון גבוה למישהו או לכל הצוות כדי שיקבלו בונוס, כנראה שאין לו אמון גבוה אליהם... וזה משהו שאפשר לחשוב אי אפשר לוודא את זה.

2 מטרות הערכה: אדמיניסטרטיבי, ופיתוח עובדים.

ככל שהאמון יורד אני אעלה את האדמיניסטרטיבי. וכאשר מדובר על פיתוח עובדים כל המטרה זה רק להראות לעובדים איך הם יכולים להתפתח ולממש את עצמם, ובמקרה זה גם אם יש אמון נמוך, עדיין תהיה רמה מסוימת של דיוק והרעיון הוא שהערכה שלי, הדיוק שלה, הוא פחות משתנה לפי האמון כאשר המטרות הן פיתוח ומשוב. כשהאמון עולה- שניהם עולים, בעיקר הפיתוח.

- **כיצד אקלים שתפני מאוד ישפיע על ההערכה?** אקלים שתפני זה אקלים שכולם מרגישים בארגון שהם משפחה. איך אקלים זה ישפיע על דיוק בהערכה? פה אין בעיה של אמון כי כולם מאמינים אחד בשני. אבל עלול להיות חוסר דיוק בגלל סיבות אחרות שזה סולידריות גבוהה מאוד, וחיפוי אחד של השני, ועיגול פינות...

מבנה ארגוני

למבנה ארגוני יש המון השפעה על איך הערכות ינתנו. נדגים לפי 2 דברים איך המבנה משפיע:

(א) **ביזור- פיזור** (ההפך ממרכזי)- תפקידים מסוימים מיחידה מנהלית גבוהה מועברים ליחידה מנהלית הכפופה לה והיא מקבלת סמכות לקבלת החלטות ולפעולה.

היום אנחנו כבר לא רואים ארגונים ענקיים, לרוב רואים ארגונים עם יחידות משנה, וזה ההפך ממרכזי, לא נראה היררכיה גדולה שהכל מנוקז בה, אפילו רואים פחות תפקידים ויותר משימות. מה שאומר ש2 עובדים שעובדים באותה חברה במקום אחר- התפקידים יכולים להיות שונים. כל זה מוביל לכך שקשה לתת הערכת תפקוד לכולם כי יש יחידה שיותר מול לקוחות ויש כאלה פחות... וכו'. זהו מבנה מבוזר. בגלל שהמבנה שונה, כך גם ההערכה.

(ב) **השטחת ארגונים** (להשלים)

לארגונים כבר אין היררכיות גבוהות. היום הרבה מארגוני ההייטק למשל יש להם ארגון מאוד שטוח, אין הרבה רמות בין המנכ"ל לבין העובד הרגיל.

1. שינוי היחס מנהלים: עובדים שאינם מנהלים (מוטת שליטה גדולה יותר).
2. שינוי מעברי קריירה מאנכי לאופקי.

השפעת המעריך על ההחלטה :

- איכויות המעריך :
- 1. מאפיינים אישיים
- 2. סגנון קוגניטיבי
- 3. בני לוואי רגשיים (כולל : עמדות, רגשות, מצב רוח, טמפרמנט)
- 4. מטרת והקשר התצפית
- 5. טעויות מעריך בשלב רישום ההערכה בגיליון
- שיקולים פוליטיים של המעריך

1. מאפיינים אישיים של המעריך :

דמיון נתפס - אם אני מרגישה שאני דומה יותר למוערך, **ההערכה תהיה גבוהה**.
מין - רואים הבדלים בין גבר ואישה - שבאים לידי ביטוי במחקרים שונים. למשל מרצות נותנות ציונים יותר גבוהים מגברים. אבל אין הבדל משמעותי וחד משמעני.

גזע - מעריכים לבנים ושחורים (אפרו-אמריקנים) מעריכים לבנים קצת יותר גבוה מאשר הם מעריכים שחורים (לבנים עושים זאת במידה בולטת יותר משחורים - הבדל משמעותי. וגם מעריכים שחורים מעריכים לבנים יותר גבוה.

גיל - **אין ממצאים עקביים**. אם המעריך מבוגר/צעיר זה לא משנה... **אבל הניסיון כן**.
אישיות מאוזנת - מישהו שיש לו ביטחון עצמי לפחות ברמה סבירה. אם המעריך הוא חרדתי וכאלה - ההערכות יהיו בהתאם. **נוטה לדייק** אם הביטחון גבוה.
מצפוניות - ממד המאפיין אנשים שהם מאורגנים, עובדים קשה, מתמידים ואחראיים. הם שאפתנים, בעלי תחושת חובה, משמעת עצמית ושיקול דעת. **נוטים לדייק בהערכה**.
נעימות - ממד המאפיין אנשים שהם עוזרים ונותנים אמון. הם אלטרואיסטים, צנועים, רחמנים ונוטים לשתף פעולה. זה ישפיע על **חוסר דיוק בהערכה**. **נוטה להקל**.
ניטור עצמי - בעל ניטור עצמי גבוה - רגיש להשפעות מצביות, ומצד שני כדי למצוא חן בעיני אחרים הם יצטרכו לחרטט קצת... **לא ברורה ההשפעה על הדיוק** כי מצד אחד נוטה למניפולציות בהערכה ומצד שני מתחשב במשתני מצב.

פרפקציוניזם - שואפים לשלמות. גם כשעושים הערה. **ידייקו בהערכה**.
חוללות עצמית - היא המידה שבה מעריכים מאמינים שיש להם את המידע, הכלים והמיומנויות ההכרחיות להערכת תפקודי עובדים באופן מדויק. אם יש **חוללות עצמית גבוהה** - אני מאמינה שהסתכלתי כמו שצריך על המוערך, יש לי את כל הנתונים **כדי שאעריך מדויק**. **וכשהחוללות נמוכה** - אין לי ביטחון כמעריכה, לא מכירה טוב את העובד... **חוסר דיוק**.

*מאפיינים אישיים של המעריך בהקשר לעבודה :

ניסיון ומיומנות בהערכה - **איכות הערכה עולה**.

אחריות המעריך להערכה - אם המעריך צריך להגיע לבוסים שלו, ולהגיד שרוצה לתת בונוס למוערך, ואז הם יתחילו לשאול אותו שאלות - יש למעריך אחריות להסביר למה הוא נתן את ההערכה הזו. ברגע שיודעים שצריך לתת הסבר למישהו - **הדיוק תמיד יעלה**.

ביצוע המעריך בעבודה - אם המנהל עצמו מקבל הערכות גבוהות תפקוד גבוהות לגבי תפקודו, אז גם ההערכות שלו לאנשים תחתיו יהיו **מדויקות**. הוא בטוח בתפקודו כמנהל שראה את הדברים כמו שצריך. **לחץ** - מעריכים בעת לחץ **מדויקים פחות** - נשענים יותר על רושם ראשוני ועושים פחות הבחנות בין מימדי הביצוע.

*מאפייני המוערך קובעים גם כן :

מין - **השפעה משמעותית! (תלוי מי הרוב השולט)** נשים מקבלות הערכות נמוכות יותר מגברים כאשר הן מהוות פחות מ 20% מקבוצת העבודה אך הערכות גבוהות יותר כאשר הן מהוות יותר מ 50% מקבוצת העבודה.

גזע - שחורים מקבלים הערכות נמוכות יותר מלבנים.

גיל - כפיפים מבוגרים קיבלו הערכות נמוכות יותר מכפיפים צעירים

אטרקטיביות - עובדים מושכים (אטרקטיביים) מקבלים הערכות גבוהות יותר לעומת עובדים שאינם אטרקטיביים.

*מאפיינים אישיים של המוערך בהקשר לעבודה :

ביצועי העובד - **מעלים את ההערכה**. **משקל רב יותר ניתן לייחוסים שליליים** מאשר חיוביים של העובדים. **ותק** - אין קשר בין ותק (בעבודה בכלל או במקום הנוכחי) לבין הערכות.

2. סגנון קוגניטיבי של המעריך מודל קוגניטיבי לתהליך הערכת תפקוד :

צפייה בהתנהגות המוערך וקליטת מידע בנוגע לתפקודו יש אנשים שלא מסוגלים לראות כמה דברים בו זמנית. וככה גם אם מסתכלים על התפקוד, לא כולם יכולים לנתח את כל מה שקורה אלא רק נקודות מצומצמות.

קידוד המידע התפקודי שנקלט - גם כשראיתי מידע אני צריכה לקודד את מה שראיתי, לתת פרשנות, אז גם פה אנשים נבדלים בפרשנות שלהם...

אחסון המידע בזיכרון בסכמות ובקטגוריות קוגניטיביות - יש צורך לאחסן הרי את המידע במקום הנכון ובקטגוריות הנכונות. כי יש כל מיני הטיות, למשל במקום שאשים את הברן אדם בחרוץ - יצא לי שהוא מפריע.

שליפת מידע תפקודי מהזיכרון - לאחר שנה למשל אני אשלוף את המידע, האם אני זוכרת מה היה בדיוק בהתחלה ובסוף? מה בדיוק אני זוכרת?

שילוב המידע התפקודי וגיבושו לכדי הערכה - שלב האינטגרציה של כל המידע. איך כל מה שראיתי קודדתי, וזכרתי - בא לידי ביטוי בהערכה בסופו של דבר.

הטיות קוגניטיביות (הכרתיות) המשפיעות על תהליך ההערכה

- **הנטייה "ליישב ניגודים"** - התעלמות מפריטים או הוספת פריטי מידע בעת שלבי קידוד המידע ואחסונו בזיכרון, על מנת לפשט את תפיסת העולם.
- **אפקט ההטמעה (assimilation effect)** - הטמעת עובדות ונתונים חדשים לתוך תבנית קיימת. אפקט ההטמעה נוצר במטרה לחזק התרשמות ראשונית המקבלת משקל יתר ונעשית דומיננטית במהלך תקופת התצפית. עובד ארגון ערב גיבוש, ואני יודעת שיש לו המון קשרים בעבודה - אז אם הוא ידבר הרבה בפני הקפה אני אקח את זה וזה עלול להיטמע ברעיון הכללי שיש לי לגביו שהבן אדם הוא מאוד חברותי ואני כנראה לא אחשוב שאולי הוא סתם פטפטן שרק מדבר במקום לעבוד.
- **אפקט הניגוד** - המעריך מפיך הערכת תפקוד גבוהה או נמוכה מהתפקוד האמיתי שהציג המוערך בגלל שהוא מושפע מהערכות התפקוד הקודמות של המוערך, **המעריך ידאג תמיד שההערכה לא תהיה תמיד אותו דבר**. אם המוערך כפיף שלי 5 שנים, אז אני יודעת כל פעם מה כתבתי, ואם אני מנהלת טובה אני דואגת לקרוא לפני שאני כותבת עליו הערכה - מה כתבתי עליו בשנה שעברה, ואז מה שכצבתי בשנה שעברה ישפיע על מה שאכתוב השנה גם אם התפקוד לא השתנה. אם אני רק קוראת משהו שמנהל אחר כתב - זה פחות ישפיע, אבל אם אני כתבתי בעצמי בשנה שעברה - זה ישפיע.

3. בני לוואי רגשיים של המעריך (כולל : עמדות, רגשות, מצב רוח, טמפרמנט)

רגשות - רגשות מאוד משפיעים על ההערכה. אם אני מחבבת מישהו - ההערכה גבוהה, ולהפך. מה שנשאל, מה קדם למה? האם קודם חיבבתי ואז היה תפקוד טוב או שקודם תפקוד טוב ואז חיבבתי? עמדות ואמונות - מהוות בסיס להסקת מסקנות לגבי תפקוד המוערך ומשפיעות על דיוק המעריך. כל מה שמעריך חושב ומאמין לגביו - כמה הוא חושב שהארגון תומך, כמה הוא מעורב... אם אני מאמינה כמעריכה שמקומה של אישה הוא רק במטבח אז זה ישפיע על הערכת התפקוד שלי.

צינר ועמיתיו מצאו קשר מובהק בין עמדות ואמונות המעריך כלפי מערכת ההערכה (למשל : נוחות המעריך וביטחון) וכלפי הארגון (למשל : מחויבות ארגונית) לבין דיוק בהערכה.

* כל האדומים זה הכל עמדות ואמונות שבדקו שיש אותם למעריכים ורצו לראות איך זה משפיע על הדיוק בהערכה.

מחויבות ארגונית - אמונה חזקה וקבלה של מטרות וערכי הארגון. ככל שאני יותר מחויבת לארגון ואני מאמינה במטרות ובערכים של הארגון - אני גם מאמינה בפרקטיקות שהארגון הזה מיישם כולל הערכת תפקוד. אז אם יש לי מחויבות ארגונית גבוהה - **אני ייטה יותר לדייק**.

נוחות המעריך - תחושת המעריך כי המערכת מאפשרת לו לאסוף את המידע הרלוונטי הנדרש למתן משוב למוערכים. כמה נוח לי לתת את ההערכה כי באמת היה לי זמן לצפות בעובד, האם נוח לי מבחינת נוחות מילוי - שאני מבינה באמת מה רוצים ממני. חוסר נוחות: יש טפסים שמחייבים לכתוב את המספר 5 רק פעם אחת, וחייב שיהיו ציונים שונים בכל הערכה. וזה מגביל. **נוחות עולה - דיוק עולה, נוחות יורדת - דיוק יורד**.

ביטחון - מידת האמון שיש למעריך במערכת ההערכה.

צורך - למעריך צורך לייחס סיבתיות להתנהגות העובד. ניתן להבחין בין ייחוס הסיבה לגורמים חיצוניים (מצביים/סביבתיים) או לגורמים פנימיים (אישיות). כשאני מעריכה בן אדם - אני צריכה לתת ייחוס ולהסביר לעצמי למה למשל הוא לא עשה את כל מה שביקשתי, ולפי התשובה שאני אתן לעצמי - תקבע ההערכה של אותו אדם. **דוגמא**: אם נניח אני מעריך תפקיד של מזכירה, חוה רשמה אותי לאותו קורס פעמיים שזה מחדל, עכשיו - אם אני מעריך את חוה, למה אני אייחס את המחדל הזה? כי היא מבולבלת? או כי צריך שוב את הקורס? שינו את שם הקורס והיא לא ידעה? אם ייחסתי את הטעות שלה לסיבה חיצונית-ההערכה שלה לא תפגע.

מצב רוח - מצב הרוח ישפיע על ההערכה שלי. אם אני עצבנית זה ישפיע על ההערכה שאתן.

4. מטרת והקשר התצפית

למטרת ההערכה השפעה על תשומת לב המעריך לביצועים והתנהגויות מסוימים של המוערך לעומת אחרים. המטרה מנחה אותי על מה להסתכל. נניח אני צריכה להחליט את מי לקדם בתפקיד ניהולי, המטרה שלי היא קידום מישהו, אז אני אחפש דברים שמתאימים לניהול, אבל אני אתעלם מדברים חשובים אחרים- דיוק בהגשה טפסים, עבודת צוות..

5. טעויות מעריך בשלב רישום ההערכה בגיליון

לפעמים בצורה לא מודעת המעריך עושה טעויות לא שם לב לדברים... והטעויות האלו ישפיעו על ההערכה.

שיקולים פוליטיים בהערכה

- אנחנו כותבים הערכה, לפעמים אנחנו לא שמים לב לדברים... אבל יש דברים שאנחנו כן שמים לב אליהם ובכוונה אנחנו כותבים אותם.
- לפני שחקרו- מה שחשבו זה שאדם לא מכונה ולא מושלם ולכן בגלל הטיות קוגניטיביות ורגשות וחוסר תשומת לב- הוא הרבה פעמים היה רוצה לדייק אבל הוא לא מצליח בגלל כל ההטיות וכו'.
- ולכן המחשבה הייתה שאם נפתח עוד ועוד תבניות ונעשה עוד הדרכות ונעזור למכונה הזו שנקראת אדם להיות משופרת- אז ההערכות תהיינה מדויקות.
- ואז בוצע מחקר- שאמרו רגע, מי בכלל אמר שהמעריך רוצה לדייק? הרבה פעמים הוא מחליט ובוחר באופן מודע לא לדייק כי הוא רוצה לשים איזושהי מטרה (במכוון- שיחבבו א ותו, להשיג קידום לעובדיו, להשיג עובד מצטיין לעוד, שקט תעשייתי כלם יהיו מרוצים...) כל מיני דברים שהוא עלול להשתמש בהערכת תפקוד ככלי פוליטי להשיג דברים.
- ולמשל העסקה של בעל מוגבלות- יש למעריך אינטרס לתת הערכה גבוהה כי הוא חייב להעסיק מכסה מסוימת של אנשים בעלי מוגבלות.
- אי דיוק בהערכת תפקוד נובע לעיתים קרובות מעיוותים רצוניים ומכוונים על ידי המעריכים. התנהגות מניפולטיבית כזו נכללת תחת המושג **פוליטיקה ארגונית**. – דוגמה אנשים בעלי מוגבלות.
- הערכות תפקוד עלולות לשמש ככלי פוליטי להשגת מטרת **ארגונית ואישיות (של המעריך)**.
- מטרה ארגונית- למשל לתת הערכה נמוכה לעובד מבוגר שרוצים לפטר.
- פוליטיקה מדינתית מחלחלת לארגונים ומשפיעה גם כן על הערכות התפקוד.

ההתנהגות הפוליטית של ממונים בעת הערכת תפקוד

ממונים מעוותים במכוון הערכות התפקוד כדי :

- להציג **תדמית** מצודדת של יחידותיהם במושגים של יעילות ויכולת ושל עצמם כמנהלים דואגים ומטפלים.
- להשיג **גמולים** ארגוניים לעצמם ולאחרים אשר יש עימם יחסי עבודה קרובים או קשרים חברתיים.
- לשמר **אקלים חיובי** בקבוצת העבודה (למשל, להימנע מתוצאות שליליות למוערכים ועימותים עם עובדים).
- לא תמיד המעריך מודה במטרותיו.
- כאשר להערכות התפקוד יש פן פוליטי, שאלת הדיוק בהערכה (מצגת 5) זוכה לחשיבות נמוכה ביותר.

מודל למוטיבציית המעריך לדייק או לעוות הערכות (מרפי וקבלנד, 1995)

"ניפוח" הערכות התפקוד נובע מהתנהגות סתגלנית והגיונית מנקודת ראות המעריך.

הסיבות:

ברוב הארגונים לא מתגמלים את המעריך עבור הערכה מדויקת.
מעריך אשר דייק בהערכתו יתנסה, בהסתברות גבוהה ביותר, בתוצאות שליליות (עבורו ועבור המוערך).

כיצד נפחית שימוש בהערכות התפקוד ככלי פוליטי?

- נפחית את התועלת שבמתן הערכה לא מדויקת ומנגד נפחית תוצאות שליליות של דיוק בהערכה.
- לאפשר למוערכים להתלונן על אי דיוק.
- לשנות את תהליך ההערכה כדי שיקשה על "ניפוח" הערכות.
- להגדיל קנסות על מעריכים שיתפסו בחוסר דיוק בהערכה ומנגד להגדיל פרסים הכרוכים בדיוק הערכתי למשל, לפרסם בארגון שמות המעריכים המצטיינים בדיוק.
- להגביר אמון במערכת ההערכה.

השפעת הטכנולוגיה על הערכת תפקוד

- מעבר ממבנה ארגוני מכאניסטי למבנה ארגוני אורגאני (היררכיה יותר נמוכה, הרבה שיתוף).
- שינוי הסביבה הטכנולוגית קשור בשימוש גובר **בקבוצות עבודה**, דבר המצריך הערכה שונה של תפקוד.
- העובדים המשתמשים בטכנולוגיה הופכים לעיתים יותר מומחים בעבודתם מהממונים. שינוי זה ביחסי עובד-ממונה עלול להשפיע על הערכות התפקוד. ואז העובד מזלזל בהערכה, והמעריך מרגיש שהחוללות העצמית שלו נמוכה כי אין לו את כל הידע לתת 'ביקורת'.
- **כניסה של תוכנות להערכת תפקוד**. וזה כדי שהמעריך יעשה את ההערכה בקלות יותר.
- הטכנולוגיה מאפשרת לעובדים לעבוד מהבית /מחוץ לארגון ואז התפקוד מנוטר בחלקו/במלואו דרך המחשב. אם הבוס לא רואה, איך הוא ידע להעריך? אז זה אתגר אחד שצריך לחשוב עליו, והאתגר השני זה איך אני רואה מה משתנה לאורך זמן? נגיד אוכל לבדוק כמה העובד היה מחובר למערכת... האם זה טוב ונכון או שלא?

ניטור אלקטרוני של תפקוד

- Electronic performance monitoring EPM הממונים מנטרים באופן אלקטרוני את תפוקות העובד פעולותיו או מיקומו באמצעות רשת המחשב והאינטרנט, מצלמות, הקלטת שיחות וכו'.
- הניטור פוגע בתחושת השליטה של העובדים ולכן מפחית מביצועיהם. הפתרונות אפשריים:
 1. לתת לעובדים שליטה מסוימת על זמן ומקום הניטור.
 2. לא ליידיע את העובדים לגבי הזמן המדויק בו תפקודם מנוטר.

האם מותר למעסיק לקרוא את המיילים שלכם?

הרשאה למעסיק	סוג תיבת הדואר
המעסיק אינו רשאי לעיין או לעקוב אחר הכתוב בה	תיבת דואר אלקטרוני פרטית של העובד (חיצונית למקום העבודה, כמו gmail)
המעסיק ראשי לעקוב ולנטר מידע בתיבה זו. יחד עם זאת, אם העובד עשה שימוש פרטי בתיבה, המעסיק לא רשאי לעיין במידע האישי אלא במקרים חריגים (חשש לפעילות פלילית) ובהסכמתו המפורשת של העובד	תיבת דואר אלקטרוני מקצועית (המעסיק העמיד לרשות העובד)
המעסיק לא רשאי לעיין בתוכנה, אלא במקרים חריגים ובהסכמתו של העובד.	תיבת דואר אלקטרוני מעורבת (מקצועית ואישית)

הערכת תפקוד של צוותי עבודה

- (2004) Colquitt מגדיר צוות עבודה כ"אוסף פרטים העובדים ביחד על מנת להשלים מטלות מסוימות, אשר חולקים אחריות ביחס לתפוקות הכוללות ואשר תופסים עצמם ונתפסים על ידי אחרים כישות חברתית" (ע' 633).
- יש לבחון מסי פרמטרים מרכזיים כמשפיעים על הערכת תפקוד של קבוצות:
 1. **סוג הצוות-** האם הצוות סטטי (קבוע) מבחינת חבריו? (למשל צוות עבודה/שרות) או שהרכב הצוות דינמי (למשל צוות בחדר ניתוח).
 - האם המטלה שגרתית (למשל ישיבת הנהלה) או שהמטלה לא שגרתית (צוות פרויקט).
 - האם הצוות נפגש פנים מול פנים (צוותים עבודה בארגון) או שהצוות וירטואלי (עובד מרחוק כמו צוות ברשת).
- **2.מידת התלות ההדדית-** בביצוע המטלות נקבעת על ידי מהות המטלות שביצוען עסוקים:
 - **מטלה מצרפית (Collaborative)-** כל אחד מחברי הצוות מבצע אותו סוג של מטלה. הם עובדים במקביל. תפוקת הצוות היא הצבר (summation, aggregation) של כלל תפוקות היחידים.
 - **מטלה משולבת (cooperative)-** מחייבת כל חבר צוות לבצע חלק ייחודי אשר רק לו הכישרורים לבצע (לכן אין חבר צוות אחד יכול למלא מקומו של עמיתו או "לפצות" על תפקוד לקוי של עמיתו). כולם עובדים במקביל אך תפקודו של כל אחד תלוי בתפקודם של עמיתיו האחרים.

הערכת התפקוד הצוותי תתמקד ב:

- (1) תפקוד אינדיבידואלי של כל חבר צוות (כמוצע על פי המשגת התפקוד של קמפבל, 1999).
- (2) תפקוד הקבוצה, תוך דגש על הממדים הבאים:

- אוריה (אקלים) התוך צוותית – הן במישור הבינאישי והן בזיקה למטלות המבוצעות
- רמת הלכידות הבין צוותית
- התקשורת בין חברי הצוות
- ביטויי ההתנהגות הנסיגתית (כגון היעדרות, איחורים, תחלופה) התוך צוותים
- איכות פתרון הבעיות והתכנון התוך צוותים
- מידת שביעות הרצון של חברי הצוות מהצוות
- זיקה (מחויבות) של חברי הצוות לצוותים.
- *כשהמטלה משולבת נשתמש בעמיתים כי קשה לראות מה כל אחד עושה

משוב על תפקוד קבוצות

ייתן בשני אופנים:

- משוב אישי להערכת התרומות הדיפרנציאליות של כל אחד מחברי הצוות לתפקוד כולל.
- משוב קבוצתי.

מצגת 10- הטמעת מערכת הערכה בארגון

כל שינוי מעורר התנגדות!

התנגדויות להכנסת מערכת הערכה נובעות מ:

- (א) חשש מהמאמצים שיש להשקיע בכדי להתמודד עם מערכת ההערכה.
 - (ב) חשש מכישלון ההתמודדות עם המערכת למרות המאמצים המושקעים.
 - (ג) חשש כי העלויות הטמונות בהפעלת מערכת הערכה יהיו גבוהות מהתועלות המונבות ממנה
 - (ד) חשש מאיבוד שליטה על המתרחש.
- ההתנגדויות יבוטאו בצורה רגשית, עמדתית או התנהגותית.

המודל של הפסיכולוג הנודע **קורט לוין** מדמה את השינוי להזזת קרחון: ראשית יש לבצע **הפשרה** - לייצר הבנה לגבי הצורך בשינוי ומדוע לא כדאי להישאר במצב הקיים, אחר כך יש **תנועה** לעבר המצב החדש-הטמעת הערכים וההתנהגויות החדשות ולבסוף, **הקפאה מחדש** - קיבוע המצב החדש (כדי שלא תתרחש רגרסיה לישן והמוכר) דרך מיסוד הערכים וההתנהגויות באופן פורמלי כתקנות וחוקים ובאופן לא פורמלי.

שלבם בהטמעת מערכת הערכה בארגון

ניתן ליישם את מודל הקרחון בהתייחס להטמעה של מערכת להערכת תפקוד:

- (א) **הפשרה**-השגת הסכמה להחדרת המערכת מכל הגורמים שעשויים להיות מושפעים ממנה (האמצעים להשגת הסכמה: א. יצירת תחושה שמערכת הערכת תפקוד תיצור הוגנות. ב. עידוד מעורבות פעילה של הנוגעים בדבר. ג. הגברת החוללות העצמית שלהם. ד. יצירת ציפיות חיוביות להתמודדות בהצלחה עם התהליך).
 - (ב) **תנועה**-הפעלתה באורח מדורג ובהתאם לאופי הייחודי של כל יחידה ארגונית.
 - (ג) **הקפאה מחדש**-מיסוד המערכת על ידי תיקון תקנות הקובעות זיקה הדוקה בין איכות התפקוד וטיב ההערכה לבין תגמול בארגון. כמו כן תיקון תקנות ביחס לשימוש בהערכות לצרכי איוש תפקידים.
- לבסוף- ביצוע **בקרה** אחר אפקטיביות המערכת, דיוק ההערכות המופקות באמצעותה והשגת היעדים שנקבעו לעובדים במשוב.