

הערכת עובדים: אובייקטיביות בשיבוץ ובקידום

ד"ר יהושע וייס*

מבוא

שהם מספקים נתונים אובייקטיביים. לכן, יתוארו בתחילה מאפייני הארגון והתרבות הארגונית הרלוונטית לנושא. לאחר מכן, יתוארו הכלים עצמם.

סגל הארגון מאופיין בריבוי קבוצות ותרבויות שונות. הקצונה נחלקת לקצינים בעלי תפקידי ביטחון מסורתיים ולקצינים בעלי תפקידי טיפול וחינוך מסורתיים. בחלוקה זו ישנה גם חלוקה לפי מינים: רוב הקצינים הביטחוניים הם גברים ורוב הקצינים הטיפוליים הן נשים. בקרב הסגל הביטחוני, ישנן קבוצות אתניות שונות על פי ארצות המוצא והרקע התעסוקתי. ישנה קבוצה משמעותית של בני העדה הדרוזית בישראל (כ-26% מכוח האדם בשב"ס הם מבני מיעוטים). ישנם קצינים שהגיעו מצה"ל וממשטרת ישראל ויש כאלו שהגיעו ישירות לארגון והתפתחו בו.

מאפיין נוסף הוא הקביעות המאפיינת ארגון של עובדי מדינה. אין מצב של פיטורין, כל עוד אין הפרה בוטה של הכללים.

הארגון אינו נתפס בעיני הציבור כבעל סטטוס גבוה. עובדה זו משפיעה הן על האווירה בארגון והן על הסגל המגיע לעבוד בשב"ס. התפקיד המרכזי, תפקיד הסוהר, מאויש לרוב על ידי אנשים בעלי השכלה של 12 שנות לימוד, החסרים מקצוע.

מאפייני התרבות הארגונית

לפני תחילת ההטמעה של כלי הערכה חדשים בארגון, נעשה אבחון ארגוני, שבמהלכו עלו מספר מאפיינים של התרבות הארגונית

שירות בתי הסוהר בישראל הציב את פיתוח המשאב האנושי כיעד. זאת, כחלק מאסטרטגיה כללית המכוונת את הארגון. לצורך כך, הוחלט על פיתוח סדרה של פעולות בתחום הערכת עובדים ותהליכי קידום ושיבוץ. פעולות אלו החלו לפני מספר שנים, כאשר הוחלט על הקמת ענף שירכז את הפעולות האלה, והן ממשיכות גם כיום. ההצטרבות הכוללת של הפעולות יצרה מערכת משוכללת המשפרת את המקצועיות, מעודדת מצוינות ומכוונת את הסגל ליעדי השב"ס.

המטרה הראשית של מערכת הערכת עובדים היא שיפור במערכת השיבוץ והקידום (ראה Scmidt & Hunter, 1998). בנוסף, היא מקדמת נושאים אחרים, כמו שיתוף מגזרים רבים בתהליכי הערכה וקבלת החלטות, שקיפות ופיתוח אישי ומקצועי.

מבחינה כלל ארגונית, הכנסת מערכת כזו גורמת לשינויים באקלים הארגוני ובדרך שבה עובדים מתייחסים זה לזה ולמקום העבודה. בהמשך יתואר האקלים הארגוני של שב"ס ויוסבר כיצד מושפעת מערכת הערכת העובדים מהאקלים הארגוני ומשפיעה עליה.

ממבט שטחי נראה, כי החידושים בארגון מתבטאים בהוספת כלי הערכה, ולא היא. השינוי העמוק והמשמעותי הוא שינוי בתהליכי החשיבה וקבלת החלטות בתחום הערכת העובדים, שיבוץ וקידום וברתימת מקבלי ההחלטות לשינוי בתפיסה. כלי הערכה הם נדבך חשוב, ואולי הכרחי בתהליך זה, משום

*ד"ר יהושע וייס – סגן גונדר, ראש ענף מחקר והערכה במח' פיתוח משאבי אנוש, פסיכולוג קליני, חבר סגל במח' לקרימינולוגיה באוני' בר אילן.

אסטרטגיה להטמעת מערכת הערכת עובדים

לאור ההבנה של המורכבויות והאמביוולנטיות לגבי נושא הערכת עובדים, נעשתה סדרה של פעולות בתהליך הטמעת מערכת הערכת עובדים.

1. אותו גורמי הערכה "אובייקטיביים". מתן הערכות לעובדים על ידי גורמים, שלא הייתה להם היכרות מוקדמת, סייע לתחושת ההוגנות בהערכה. ההערכה שהתבצעה על ידי פסיכולוגים וקצינים בכירים, שלא מהיחידה, נחוותה כהערכה של גורמים 'חוץ משפחתיים'.

2. תהליך ההערכה נעשה תוך שקיפות מרבית. לאורך תהליך ההטמעה, הושם דגש על שקיפות רבה ונגישות של העובדים להערכות ולתהליכי ההערכה. לצורך כך, ניתנה חשיבות רבה לנושאי המשוב, כאשר המטרה העיקרית הייתה מתן הסבר לעובד כיצד הוערך ומהם מרכיבי ההערכה.

3. צנעת הפרט. ככל שהכלים מדויקים יותר, כך הם עלולים לחשוף יותר את העובד. חשיפה זו יכולה לקדם את העובד והארגון, אם היא מוגבלת לבדיקת התנהגויות וכישורים הרלוונטיים לעבודה. שמירה קפדנית על חסיון הנתונים ושימוש בהם רק לצרכים מוגדרים מגבירים את האמון במערכת ואת נוחות העובדים. הוחלט, למשל, כי הנתונים הרגשיים יותר יישמרו רק אצל פסיכולוגים ויוצגו על ידם בלבד.

4. שיתוף מרבי של הסגל בבניית מערכת ההערכה. השיתוף נעשה תוך כדי סדנאות, אבחון בעזרת ראיונות, פגישות עם קבוצות של קצינים בצמתים שונים ושיתוף כמה שיותר קצינים בכירים בתהליכי החשיבה המוקדמים ובקבלת החלטות. השיתוף של סגל שב"ס תוך דגש על הקצונה, נעשה כדי שתהיה הפנמה של צורות החשיבה השונות בתהליך הערכת העובדים וכדי שהשינויים יתקבלו. השיתוף נעשה בליווי הסברים והתייחסות לטעינות הרגשית ולצרכים הרגשיים של הסגל להזדהות ולהשתייכות, יחד עם הצורך להכרה בכישורים ובהישגים.

המשפיעים על הערכת עובדים. ערכים משמעותיים בשב"ס הם ההזדהות והמחויבות. עובדים חשים קשר רגשי לבית הסוהר ולגוש בהם הם עובדים, וכן לשירות בכלל. ישנה תחושה של "לוחמים בקו הראשון" בהתמודדות עם אוכלוסיית האסירים הקשה. אנשי הסגל מתייחסים, לעתים קרובות, לסגל בבית הסוהר כאל "משפחת בית הסוהר".

"משפחתיות" זו מלווה במעורבות רגשית רבה בחיי בית הסוהר ונראה שלאווירה ארגונית שבה מוגברת מידת הרגשות, יש השלכות ישירות על נושא הערכת עובדים. תהליך ההערכה דורש מרחק רגשי והוא מעודד ראייה אובייקטיבית ושכלתנית. בתוך אווירה של משפחה, אשר חברה מחוייבים זה לזה, הערכה תיתפס כמעשה הנוגד את האווירה. המעריך יכול להיפתס כ'קר', מתנשא ואף תוקפני. ערכי ההזדהות והמחויבות עלולים להקשות, אם כך, על הכנסת מערכת הערכת עובדים.

עם זאת, קיימת מידה רבה של אמביוולנטיות כלפי ההשלכות של אווירה זו. אנשי סגל מעוניינים בכך, שיכירו ביכולותיהם המקצועיות ובתרומה הייחודית שלהם בעבודה. הם מעוניינים שעבודתם תראה ותהיה מוערכת, אך ישנה תחושה שהדבר לא נעשה דיו וכי ההערכה לעובד מתבססת על קשרים חברתיים-רגשיים ולא ענייניים. במשפחה, קשה להשתחרר מהמעמד שנקבע לכל חבר בה, גם לאחר שנים רבות. יש תחושה של "תקיעות" בתפקיד ובמעמד המוגדר במשפחה ולעתים קרובות, על 'בני המשפחה' להתמודד עם חוסר ההערכה ליכולותיהם ולהישגיהם.

באופן דומה, לאנשי הסגל יש רצון לא רק להימדד על פי השתייכותם למערכת או ליחידה, אלא גם רצון שהישגיהם יוערכו ושמעמדם ייקבע על פי יכולותיהם והתנהגותם. משאלה זו להערכה ולהכרה אובייקטיבית – מעודדת הערכת עובדים על פי קריטריונים אובייקטיביים ואמנם עלה צורך משמעותי בהערכה אובייקטיבית. ואכן, בשל האמביוולנטיות לגבי הערכת העובדים, עלה הצורך ברגישות רבה בהטמעת תהליך הבהתחשבות בעוצמות הרגשיות סביב הנושא.

5. שילוב גורמי פנים וגורמי חוץ בהטמעת השינויים. השינויים העיקריים נעשו, כאמור, סביב התהליך האסטרטגי*, שהובל על ידי יועצים ארגוניים וסביב כניסתה של נציגה חדשה. הובלת השינוי על ידי ראשי הארגון, אשר הביאו עמם תפיסה אחרת ואשר יכלו להבחין במידה רבה של אובייקטיביות בקשיים הקיימים בארגון, תרמה באופן מכריע לשינוי. יחד עם זאת, התהליך האסטרטגי נעשה בידי קציני הארגון וישום התהליך האסטרטגי וכיווני העשייה של הנהלת הארגון נעשו בידי גורמי פנים. מנהל משאבי אנוש יחד עם שאר קציני הארגון, נטלו את היוזמות, התאימו אותן, קידמו אותן והטמיעו אותן.

יש לציין, כי שילוב זה של גורמי פנים וחוץ הוא גורם משמעותי שסייע בהתנעת התהליך וביישומו. ההצלחה של שילוב זה באה לידי ביטוי לא רק בתהליך האסטרטגי ובהובלה של הנהלה חדשה לארגון, כי אם בשילוב של מומחים מחוץ לארגון בפיתוח המערכת ובגיוס גורמי מקצוע חדשים כדי לקדם את התהליך וליישמו.

6. התמקדות ביישום המידע. בהטמעת מערכת הערכת עובדים, יש תמיד דגש על בניית כלים שיפיקו נתוני הערכה אמין. בבניית המערכת בשב"ס, הושם דגש על השימוש בנתוני הערכה. יחד עם בניית כלים חדשים, נעשתה חשיבה והתקיימה עבודה בנוגע לשילוב הנתונים בתהליכי הקידום של אנשי הסגל. כמו כן הוגדרה ומוסדה מסגרת, בה מוצגים נתוני הערכה למקבלי החלטות. הדגש על נושא השקיפות ועל ייסוד תהליכי משותף מהווה שינוי לא פחות קטן מהכנסת כלים חדשים. ההתפתחות המשולבת של פיתוח כלים חדשים יחד עם התפתחות בדרכים לשימוש מושכל בנתונים, סייעה לאמון הנרכש במערכת ולמעמד המרכזי שקיבלו כלי הערכה.

הכנסת כלי הערכה חדשים

מערכת הערכת העובדים לא צמחה יש מאין. היא כלים להערכת עובדים בשב"ס והיא ניסיונות

* ראה מאמריהם של אלטמן ואלרן, 1998.

שונים להכנסת כלים נוספים במשך השנים. חוות דעת מפקד, מרכז הערכה לקצונה והערכת עמיתים בבית הספר להדרכה היו מיושמים בשב"ס. יחד עם זאת, בשלוש השנים האחרונות נוסדו תהליכים ונבנו כלים חדשים, כך שנוסדו מערכת שלמה ותורה שלמה בתהליכי קבלת החלטות לשיבוץ ולקידום.

בין הכלים החדשים, שנתאר להלן, נמנים: מרכז ההערכה, חוות דעת מפקד לקראת דיון מסכם מרכז הערכה, עם חוות דעת מפקד (חו"ד תקופתית-שנתית), הערכת עמיתים (סוציומטרייה וחו"ד ממונה מקצועי). בסעיפים הבאים יתוארו הכלים השונים. מרכז ההערכה יזכה להרחבה רבה יותר, מכיוון שהוא קיים במתכונתו הנוכחית כבר שלוש שנים ומוביל את השינויים. על בסיס נהלי העבודה במרכז ההערכה – נבנו הכלים האחרים.

מרכז ההערכה

מרכז הערכה לקצונה קיים שנים רבות בשב"ס. לאחר התהליך האסטרטגי הוחלט על בניית מרכז הערכה לבחינת מועמדים לתפקידים בכירים: מנהלי בתי סוהר וראשי מחלקה. כן הוחלט, כי תפקיד מנהל האגף יקבל מעמד מרכזי יותר וכי יש צורך במרכז הערכה לתפקיד זה. בניית שני מרכזי ההערכה הללו השפיעו ישירות על מרכז ההערכה לקצונה. כיום ניתן לראות, שהמתכונת של שלושת מרכזי ההערכה: מרכז הערכה לקצונה, למפקדי אגף ולקצונה הבכירה – דומה.

נעשה ניסיון להעתיק את הדגם הזה גם למרכזי הערכה לגיוס לשב"ס, אולם הדבר צלח באופן חלקי בלבד, בין היתר משום שמערכת המיון בלשכת הגיוס מופעלת על ידי לשכת הגיוס ומרכזי ההערכה האחרים מופעלים על ידי מערכת אחרת.

מרכזי ההערכה בודקים את הפוטנציאל של מועמד למלא תפקיד קידומי. לצורך כך נבנה תיאור תפקיד ופרופיל מולו נבחנים המועמדים. תהליך ההחלטה על הפרופיל הרצוי הוא תהליך חשוב ומשמעותי, מכיוון שכרוך בו דיון של קצינים בכירים בשאלות מה חשוב בתפקיד

ומה צריכה להיות דמות הקצין העתידי בארגון.

המתכונת של שלושת מרכזי ההערכה דומה מאוד. מרכז ההערכה נערך במשך יומיים. ביום הראשון נערכים מבחנים פסיכולוגיים. אלו כוללים מבחני אינטליגנציה וכשרים, מבחני אישיות ושאלונים. ביום השני, נערכים מבחני מצב. במבחנים אלה נבדקים המועמדים במטלות קבוצתיות, זוגיות ופרטניות והם מוראינים. שני פסיכולוגים מפעילים את מרכז ההערכה ושני קצינים בכירים, שאינם מכירים את המועמדים, צופים במועמדים במשך היום ומעריכים אותם. בסוף יום מבחני המצב, נערך דיון-מעריכים על כל מועמד. פסיכולוג מסכם את הדיון וכתב חוות דעת על סמך הדיון ועל סמך תוצאות המבחנים הפסיכולוגיים.

ניתן להסביר את יעילותו של מרכז ההערכה ואת האימפקט שלו, גם בעובדה, שהמעריכים הם מנהלי בתי הסוהר. בשיתופם של מקבלי החלטות אלו, הם מחויבים יותר לתוצאות מרכז ההערכה. הם מבינים כיצד פועל הכלי ונותנים בו אמון רב יותר. כמו כן, היכולת שלהם להעריך עובדים באופן כללי משתפרת בעקבות ההשתתפות במרכז ההערכה.

לאחר גיבוש חוות הדעת של מרכז ההערכה, נערך דיון פוטנציאל, הידוע גם כדיון מסכם מרכז הערכה. דיון זה משמעותי ביותר, מכיוון שבו נעשה השימוש המרבי בכל נתוני ההערכה. החלטות המתקבלות בדיון זה הן המשמעותיות ביותר למועמד, שכן אז נקבע אם ולאילו תפקידי קידום יוכל להתקדם. באופן כללי יותר, ניתן לומר שבמעמד זה נקבע עתיד העובד בארגון.

בראש הדיון יושב סגן הנציבה או הרמ"ט (לקצונה בכירה), או רמ"ל משאבי אנוש (למנהל אגף ולקצונה). בדיון מוצגים ההיסטוריה התעסוקתית של המועמד, חוות הדעת של המפקדים (חו"ד תקופתית-שנתית), עבירות משמעת, נתונים מקורסים בבית הספר להדרכה, חו"ד מרכז הערכה, הערכת עמיתים מביה"ס, חו"ד מנהל בית הסוהר וראש המחלקה במטה. לקצונה הבכירה, מתווספת חו"ד המפקד הבכיר יותר – מפקד הגוש או

הרמ"ל. מעבר לכך, למרכז ההערכה תוקף ניבויי משמעותי (ראה Janse Stoop, 2001), והמפקדים נעזרים בו לניבוי הצלחה בתפקיד.

חוות דעת מרכז ההערכה השפעה מכרעת על הדיון בצורות שונות:

1. מפקדים נוטים לפרגן לעובדיהם, לרוב הם ממליצים על קידום לפקודיהם. קיימת נטייה לא לדבר על חסרונותיהם. חו"ד מרכז ההערכה מתארת תכונות התנהגותיות ואישיות ומצביעה על נקודות עוצמה וחולשה. הדבר מחייב את הנוכחים להתייחס הן לנקודות העוצמה של העובד והן לנקודות החולשה שלו.

2. ההמלצה של מרכז ההערכה אינה סופית, אולם היא משמשת כ'בולם זעזועים'. במקרים, שהמפקדים רואים את המועמדים בצורה קיצונית אחרת מחו"ד מרכז ההערכה, נערכות בדיקות מעמיקות יותר ומנסים להבהיר את השוני בתפיסה. הדבר מביא להחלטות שקולות ומדויקות יותר.

3. חו"ד מרכז ההערכה מבהירה התרשמויות במילים. המורכבויות של המועמדים מתוארות בצורה ברורה ומלאה. סתירות התנהגותיות מובלטות ונעשה ניסיון להסביר את המורכבויות והסתירות. תיאורים אלו מסייעים לנוכחים להמשיג את ההתרשמויות הכלליות יותר ולקבל החלטה בביטחון רב יותר.

4. כלי הערכה זה נבנה כדי לסייע למפקד לגבש את חו"ד לקראת דיון מסכם מרכז ההערכה. הכלי מכוון את המפקד להעריך לא רק את ביצועיו ואת תפקודו בעבר ובהווה של העובד, כי אם את היכולת למלא תפקידים בכירים יותר בעתיד. הוא מנחה את המפקד לגבי איסוף המידע וסיווגו לתחומים שונים. אחד המאפיינים הייחודיים של הכלי הוא בכך שאת חוות הדעת יש להציג בעל-פה. הדבר מאפשר למפקדים לשנות את דעתם תוך כדי הדיון לאור הצגת כל נתוני ההערכה.

משוב משולב

לאחר קבלת ההחלטה בדיון המסכם את מרכז ההערכה, נפגש המנהל או המפקד הבכיר עם

המועמד ומוסר לו את ההחלטה. במעמד זה, נוכח גם פסיכולוג ומציג לו את ממצאי מרכז ההערכה. באותה פגישה, יכול המועמד לברר ולהבין את הסיבות שהביאו להחלטה לגביו. הוא גם יכול להבין מה מרכז ההערכה איתר כנקודות לשיפור וכן לשמוע מהמפקד המכיר אותו בעבודה האם יש מקום לשיפור בתחומים אלו.

תהליך משוב זה עבר שינויים במשך השנתיים האחרונות. תחילה, הופנו כל המועמדים לפסיכולוגים לקבלת משוב של מרכז ההערכה לצורך הפיתוח האישי של המועמד. מודל זה לקה בחסר, מכיוון שהמועמד לא ידע מה הוחלט לגבי הפוטנציאל שלו לקידום והאם גם מפקדו מסכים עם ממצאי מרכז ההערכה.

המטרה השתנתה מ"פיתוח אישי" בלבד ל"שקיפות בהחלטות" בנוסף לפיתוח האישי. שקיפות זו גרמה לפתיחות רבה יותר בכלל הארגון ולתחילה של ביסוס נורמה של פתיחות רבה יותר. חשוב לציין, כי התהליך קשה ומורכב וישנן תופעות שליליות נלוות. למעלה מ-50% מהמועמדים אינם מאותרים כבעלי פוטנציאל לקידום וממורמרים על כך. עקב כך, חלה ירידה בשיעור הרצון ובמוטיבציה. יחד עם זאת נראה, שלטווח הארוך מצליח המשוב לעזור למועמדים לסגל לעצמם ציפיות מציאותיות לגבי התפקידים שיוכלו למלא בארגון ולתכנן את מהלכיהם.

לאחרונה החל תהליך נסיוני של העברת המשובים על מרכז ההערכה לקצונה באופן מלא לביצוע על ידי המפקדים.

חוות דעת מפקד [חו"ד] תקופתית-שנתית

לאחר מיסוד ראשוני של מרכז ההערכה ותהליכי קבלת החלטות, הוחלט על הרחבת מאגר נתוני ההערכה על ידי בניית שלושה כלים נוספים: חו"ד מפקד חדשה, הערכת עמיתים וחוו"ד ממונה מקצועי.

חו"ד המפקד הקודמת התבססה על סדרה של פריטים להערכה עם סולמות מספריים

ומקום להערות מילוליות. החלק המשמעותי ביותר בחו"ד היה הציון המסכם וחלק נלווה לסיכום מילולי. נמצא, כי כמעט כל אנשי הסגל הוערכו בציונים הגבוהים ביותר בסולם. אותם המקרים של ציונים מתונים מעט יותר, הצביעו על הנטייה של המפקד לתת ציונים שקולים יותר ולא על כך שהעובד פחות טוב מחברו שהוערך כמצטיין. קבוצת הציונים השכיחה הייתה 11-13 (מתוך 14). בודדים קיבלו ציון 14 (מתוך 14). בעיה זו הביאה לידי כך, שהיה קשה להסתייע בחו"ד המפקד השנתית לצורך קבלת החלטות.

באבחון עלה, כי המפקד הישיר אינו נוטה לתת הערכה שקולה כל עוד הוא רוצה לשמר את רמת המוטיבציה של העובד ואת ערוצי התקשורת הנאותים עמו. המפקד נמצא בסתירה בין רצונו לתת הערכה מדויקת לבין הצורך לשמור על מוטיבציית העובד. מכיוון שאין השלכות ישירות או מדויקות להערכה כזו או אחרת, אין סיבה למפקד לפגוע במוטיבציה של העובד. לכן ניתנו, לעיתים קרובות, הערכות "מנופחות".

בחוו"ד המפקד החדשה הוחלט על מספר דגשים:

1. התמקדות בחו"ד ככלי למתן משוב איכותי לעובד. הכלי נבנה כדי לסייע למפקד להבנות שיחת משוב משמעותית ואיכותית, כאשר הוא מצביע על נקודות העוצמה של העובד ועל הנקודות הדורשות שיפור, וכן מציע את הדרך הנחוצה לסיוע.

2. הושם דגש על תפוקות. על המפקד לתאר באופן מילולי, מהן התפוקות העיקריות שהעובד היה אמור להפיק במשך השנה; מהי רמת ההצלחה ומהן הסיבות לקשיים בהשגת המטרות. הטופס מנחה את המפקד לקבוע ביחד עם העובד יעדים לשנה הבאה וכן ישנה התייחסות לעמידה ביעדים שנקבעו בשנה הקודמת.

3. ישנם טפסים שונים לסוהרים, קצינים וקצינים בכירים. אף כי בכל הטפסים יש מקום רב יותר להערכה מילולית, היחס בין הערכה מילולית למספרית משתנה בין סוגי הטפסים השונים. לסוהרים, שתפקידם ברור יותר, יש

1. חלק אחד נועד לצורכי הממונה המקצועי הישיר למתן משוב על העבודה בתחום המקצועי. בחלק זה יש גם התייחסות מצומצמת לדפוסי עבודה כלליים יותר. הפריטים למשוב בתחום המקצועי ייקבעו על ידי ראש המחלקה המקצועי. הפריטים למשוב בתחום דפוסי עבודה כלליים יילקחו מחו"ד המפקד השנתית.

2. מטרת החלק השני היא לדרג את כל העובדים בתחום המקצועי על פי ההצלחה בתפקיד והפוטנציאל לקידום. דירוג זה ייעשה על ידי הממונה המקצועי הבכיר יותר, אשר יוכל להעריך ולדרג קבוצה רחבה יותר של אנשי מקצוע. לדוגמה: קצין התעסוקה הגושי יעריך את קציני התעסוקה בבתי הסוהר שבגוש שלו וייתן להם משוב על עבודתם המקצועית. ראש מערך התעסוקה יקבל את חוות הדעת, יישב עם קציני התעסוקה הגושיים וידרג את כל קציני התעסוקה.

לסיכום, חו"ד הממונה המקצועי תאפשר העברת מידע איכותי ממעריך, שעד כה לא העביר את התייחסותו לצורך הערכה. זו יכולה לסייע גם בחיזוק המעמד של הממונים המקצועיים.

הערכת עמיתים

הערכת עמיתים מקובלת בזרועות הביטחון בישראל. הכלי להערכת העמיתים (שאלון סוציומטרי) נמצא כתקף ביותר בחיל האוויר הישראלי והוא נהוג בצה"ל (יוגב, 1991), במשטרת ישראל ובארגונים רבים אחרים. שב"ס שקל פעמים רבות בעבר את הכנסת הכלי לשימוש, אך התעוררו התנגדויות רבות והכלי הופעל רק במסגרת קורסים בבית הספר להדרכה. מעניין לציין, כי בשב"ס חל תהליך הדומה לתהליך שחל בצבא ובמשטרה. גם שם היוזמים של הכנסת הכלי היו מפקדים בכירים בעלי ניסיון חיובי בהערכת עמיתים. גם הם נתקלו בהתנגדויות ובחוסר נוחות, גם מצד אנשי מקצוע, ולבסוף נמצא שם הכלי תקף, אמין ושימושי.

יותר פריטים עם סולמות מספריים. לקצינים זוטרים יש חלקים מילוליים רבים יותר ולקצינים בכירים (כולל מנהלי בתי סוהר), כמעט כל חוות הדעת היא מילולית.

4. בוטל הציון הסופי. קיים סיכום מילולי וכן דירוג מילולי המתאר עד כמה הצליח העובד בתפקידו באופן כללי. דירוג זה אמור לסייע בזיהוי הקצוות – אנשי הסגל הנחשבים "כוכבים" או מצטיינים ביותר וכאלה שאינם מצליחים בתפקידם. בקצה התחתון של הדירוג, יש שתי אמרות: "לא עומד בדרישות התפקיד" ו"תפקוד דרוש שיפור", יש שלוש אמרות המתייחסות לתפקוד נאות והצלחה בתפקיד: "הצלחה ברמה ממוצעת", "הצלחה מעל הממוצע", ו"הצלחה רבה". בקצה העליון של הדירוג יש אמרה אחת על הצטיינות בתפקיד: "בהצטיינות יתרה" – בצירוף כוכב.

5. כחלק מתהליך הטמעת הכלי, הועברו מערכת של סדנות לכלל המפקדים המעריכים. סדנות אלו מסייעות למעריכים להכיר את חוות הדעת ולהשתמש בה גם ככלי ניהולי למתן משוב.

חו"ד ממונה מקצועי

ממונה מקצועי אמור לתת חוות-דעת על העובדים הכפופים לו מקצועית. כיום ניתנת חוות הדעת באופן מילולי בראיונות תקופתיים ולא משמשת לצורך קבלת החלטות על העובד. עד כה לא היה כלי מסודר לחו"ד מקצועית והוא נמצא כיום בתהליכי בנייה.

נראה, כי לממונה המקצועי יש יכולת רבה לתעד הערכות אובייקטיביות. זאת, עקב העובדה שמערכת היחסים בין העובד לממונה המקצועי מושתתת על מקצועיות. הממונה המקצועי אמור לבדוק ולבקר את מקצועיות העובד כחלק מתפקידו. בנוסף לכך, לרוב – הממונה המקצועי אינו עובד במחיצה אחת עם העובד.

הוחל בבניית כלי חדש, בעל שני חלקים ושתי מטרות שונות:

היחסי משווה אותו ביחס לציונים של קצינים אחרים ביחידה.

החשש המשמעותי ביותר מפני הכנסת כלי זה הוא שייעשה בו שימוש לרעה, כך שקבוצה של קצינים תתאחד כדי לוודא שאף אחד מהם לא יבלוט לרעה. ייתכן גם כי כל הקצינים ביחידה לא יהיו מעוניינים בכלי ויתנו לכולם הערכות גבוהות, לא מובחנות.

מספר דרכים מסייעות להתמודד עם חסרונות אלו של הכלי, כגון הדרכה מוקדמת, הקפדה על מספר מינימלי של מעריכים לפני שמפיקים ציון גולמי או יחסי, שימוש בהערכות רק לאחר שנעשו שתי מדידות בהפרש של שנה, מתן משוב ועוד. עם זאת, אין ספק שעל הקצינים בארגון למצוא את הכלי בעל ערך ולנצל את ההזדמנות להשמיע את קולם בהערכת עובדים. אם ינצלו היטב את הכלי – הם יוכלו להשפיע בצורה ישירה על שיבוץ וקידום. אם לא יקבלו אותו – הוא לא יהיה תקף ולא יצליח להיטמע.

בשב"ס, נבנה מודל להערכת עמיתים ומודל זה התקבל על ידי הפיקוד הבכיר. תהליך ההטמעה עד לשלב קבלתו בפיקוד הבכיר כלל ראיונות רבים עם קצינים ועם מפקדים בכירים. התהליך כלל גם התמודדות גלויה עם היתרונות והחסרונות והתייחסות לרגשות הלא נוחים שמעוררת הערכת עמיתים. כיום, הכלי נמצא בתחילת פיילוט.

מטרת הכלי בשב"ס היא שיתוף כל דרגות הקצונה בהערכת עובדים ובכך שיתופם בתהליכי קידום ושיבוץ. מעבר לעקרון של שיתוף רחב יותר בתהליכי קידום ושיבוץ, בנוי כלי זה על הערכות מאנשים המכירים בצורה הקרובה ביותר את הקצין. הכלי נבנה כך, שכל הקצינים העובדים יחד ביחידה מעריכים זה את זה בתחומים שונים, כגון: מקצועיות, ניהול ופיקוד, פוטנציאל לקידום ועוד. ההערכה תעשה על ידי עמיתים ופקודים כאחד, באופן אנונימי. סיכום ההערכות מהווה ציון גולמי. נעשית השוואה בין הציונים הגולמיים של הקצינים ונבנה ציון יחסי לכל קצין. הציון

סיכום

שב"ס נמצא בעיצומו של שינוי משמעותי, בכל הקשור להערכת עובדים לצורך שיבוץ וקידום. השינוי החל במיסוד תהליכי הערכה בעקבות הכנסת מרכזי הערכה. כיום נעשית הרחבת הנתונים על ידי הכנסת כלים חדשים כגון חו"ד מפקד שנתית, חו"ד ממונה מקצועי והערכת עמיתים. יש בארגון אמון רב בכלי הערכה וזה מסייע בהכנסת הכלים החדשים, תוך שימוש מושכל בהם. לשינויים אלו השפעות על תחומים רבים. שביעות הרצון של עובד מושפעת מהדרך שבה ממוני מעריכים אותו ומהאפשרויות להתפתחות. תחושת ההוגנות חשובה בבניית אמון. מכאן, שמיסוד תהליכי קבלת החלטות בתחום הקידום, כתהליכים המבוססים על נתונים ממקורות רבים ואמינים, חשוב מאוד לעובדים. השקיפות שבתהליכים אלו מקרינה על פתיחות רבה יותר באופן כללי בארגון.

שיתוף עמיתים ופקודים בהערכה משפיעה על הדרך בה עובדים תופסים את מערכות היחסים במקום העבודה. הערכה הדדית מחייבת לא רק הערכה על סמך קשרים רגשיים "משפחתיים", כי אם מעודדת הערכה אובייקטיבית מקצועית.

מערכת כלי ההערכה מעודדת ביסוס מערכות היחסים על הערכה מקצועית בנוסף להערכה הקשורה לקרבה רגשית. היא עוזרת לזהות את כישוריהם של אנשים בתוך הארגון ולטפחם. המערכת מעודדת שיתוף פעולה עם גורמים רבים – מפקדים, ממונים מקצועיים, עמיתים ופקודים. היא עוזרת להטמיע את ערכי הארגון ולעודד מקצועיות מצוינות. יש לראות בתהליך ההטמעה שינוי ארגוני רחב היקף.

ביבליוגרפיה

אלטמן, מ., אלרון, מ. (1998). מאחורי סורג ובריח – תכנון אסטרטגי בשב"ס. סנטוס, אוגוסט 1998.

יוגב, י. (1991). סוציומטריה בצה"ל. מחלקת מדעי ההתנהגות, צה"ל.

Jansen, P.G.W. & Stoop, B.A.M. (2001). The dynamics of assesment center validity: Results of a 7 year study. Journal of Applied Psychology, 86(4), 741-753.

Schmidt, F., Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Managements of Psychology. Michigan State University.