

התאמת תהליכי ההערכה, המשוב וניהול הביצועים לתקופת מלחמה

זמן מלחמה מפגיש אותנו עם סביבת עבודה שונה מימי שגרה:

- קיבולת הביצועים והפניות ללמידה מוגבלת, ומאופיינת בשונות גבוהה בין עובדים.
- מהות העבודה והיקפה לעתים משתנות: נפח ואופי התפקידים מתעצב מחדש כתוצאה ממחסור בצוות או שינויי מיקוד עסקיים תכופים.
- תפקוד בחירום דורש מיומנויות שונות. התפקוד של העובד בחירום מראה על יכולותיו בחירום, שלא דווקא רלוונטיות לשגרה, ואת מיומנויות החירום ייתכן שטרם פיתח.

כתוצאה מכך עולות מספר דילמות:

- האם תהליך ניהול הביצועים וההערכה שלנו רלוונטי ויכול להגשים את מטרותיו במציאות זו?
- במפת העומסים והמחסור בהון אנושי- האם יש פניות אובייקטיבית להחיל אותו?
- ואחרונה אך חשובה- האם יהיה הוגן ליישם אותו בתקופה זו?



תהליכי המשוב וההערכה נועדו מחד להוות מנוע שיפור וצמיחה עסקי, ומאידך מחוללי מחוברים. הסיכון ביישום לא מותאם בתקופה כה רגישה עלול להיות בעל השלכות בשתי החזיתות בו בעת. לעומת זאת, ביישום מותאם, הם חשובים ומחוללים תחושת מסוגלות וערך, שכל כך חשובה- דווקא עכשיו. ולכן ההמלצה היא למצוא את הדרך ולקיים את התהליך בצורה מותאמת תקופה.



שלושה סוגי ארגונים פנו אלינו בשאלה,
ולכל אחד מהם דגשים מעט שונים.
העקרונות מהם נובעים הדגשים רלוונטיים
לכולם אך אופן היישום וההמלצות משתנים.



**ארגונים שכפופים למטה גלובלי
ותהליכים חוצי ארגון
המוכתבים מלמעלה**

יידרשו לריצוי המנגנונים לצד חתירה
לשמירה על מחוברות ומענה לצרכי
העובדים. זה ידרוש אסרטיביות,
ויצירתיות.



**ארגונים שמנהלים בשוטף
תהליכי הערכת ביצועים ומשוב**

ואינם כפופים למטה ותהליכים
גלובליים - הם בעלי מרחב
התמרון הגדול ביותר לבחירת
והתאמת תהליך.



**ארגונים שטרם השיקו
תהליך בארגון**

יידרשו למיקוד ודיוק הערך - יצירת
מרחב שיח מקדם ואמפתי עם
המנהלים הישירים להחזרת/יצירת
תחושת מסוגלות.



שלוש שאלות חשיבה מומלצות
לפני שמקבלים החלטה/יוצאים לדרך עם תהליך ההערכה השנתית

שאלה מספר 1- כמו תמיד, "למה"

מה מטרת התהליך המקורי? חיבור לתגמול? מיפוי טאלנט? התפתחות וצמיחה? לאור הפרמטרים שמנינו מעלה, שאלו את עצמכם- מהי מטרה טובה וריאלית לתהליך עכשיו? נסו למקד מטרה אחת, או כמה שפחות שיתנו ערך בעת הנוכחית.

שאלה מספר 2- "מה כן?"

לאור המטרה שהגדרתם, בחנו את התשתית הקיימת -עד כמה מה שאתם מודדים ומעריכים רלוונטי לעת הנוכחית? בכלל כן- יעדים מדידים שהוגדרו טרום המלחמה, ומיומנויות שהוגדרו לפיתוח- האם הם רלוונטיים גם כעת? כך למשל, כוכבי השעה בפיתוח מיומנויות בעת מלחמה הם: חוסן אישי, גמישות מחשבתית, אמפתיה וקבלת החלטות מהירה.

3

1

2

שאלה מספר 3 - איך?

3

אחרי שהארגון מתכנן עצמו מחדש סביב תכלית התהליך המעודכנת, נשאר לדייק את האופן שבו ניישם. בכדי לענות על שאלת ה"איך", רתמנו את העקרונות שלנו למנהיגות נוכחת בעת משבר מתמשך.

אמפתיה



השתמשו בעקרון "העובד והאדם במרכז". בעת מלחמה, בזמן שתפיסת הבטחון והמוגנות מתערערת, חשבו האם התהליך שלכם מייצג את האדם כמטרה בפני עצמו או כאמצעי. לדוגמה: בנו את פרוטוקול השיחה באופן ששם משקל רב על הקשבה לצרכי העובד והwell-being שלו.

גמישות

הקלילו ופשטו כמה שניתן. לדוגמה: התאימו את התהליך למשאבים הזמינים שלכן, של העובדים ושל המנהלים. שקלו לרתום כלים פחות "פורמליים" משיחת המשוב המסורתית כתחליף או כתהליך משלים. הקפידו על חווית הוגנות - נסו להימנע מרייטינג, גבשו פתרונות חליפיים במקרה הצורך. זהו מיומנויות והתנהגויות שחשוב לכם לתגמל ותגמלו אותן.

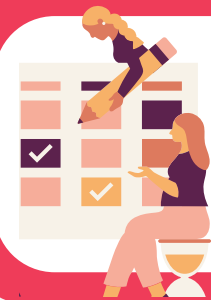
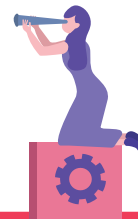


קהילתיות

לדוגמה: סקרו, בדקו, הקשיבו לקהילה שלכם. בכלים פשוטים כמו שיחות או בכלים אנליטיים כסקרים, לפני שמחליטים אם כן ליישם או לא ליישם.

בהירות

השקת או יישום תהליך בזמן המלחמה יכול לגרום להרמות גבה, ציניות ותסכול. דווקא במצב הזה- חשוב להתחבר ל"למה", ולתקשר את מערך השיקולים שהוביל להחלטה ליישם, ובערך לעובדים עצמם.



המשכיות

לדוגמה: המשוב אינו מסתיים במעמד השיחה השנתית/רבעונית. תאמו ציפיות עם המנהלים על אופי ההערכה המתמדת של המטרות והיעדים קצרי הטווח. דוגמה נוספת: זהו את העובדים שזורחים דווקא בחירום לתהליכי ניהול טאלנט עתידיים.

לאחר שתסיימו, שאלו את עצמכם:
מה מהשינויים שעשינו משרת אותנו גם בהמשך הדרך, וניתן להחיל על התהליך גם בעיתות שגרה, כי הוא הוכיח עצמו כמייצר ערך?

זה יהיה "חוסן היום שאחרי" שלכם.
רוצים להתחיל ליישם? פנו אלינו ונעבוד על זה יחד.
בהצלחה!

הפתרונות של AL Consultants לניהול שגרת חירום מיטבית



סדנת משוב
לזמן מלחמה



יעוץ תהליכי
הערכה ומשוב



מנהלים בשגרת חירום
3 מפגשים ממוקדים
למיומנויות ניהול
מותאמות תקופה



מי אנחנו

AL Consultants שותפה אסטרטגית לתהליכי צמיחה פנים ארגוניים, תוך שימת דגש על ההון האנושי במרכז, חדשנות עסקית והחיבור ביניהם.

אנחנו מלווים חברות מרמת האסטרטגיה הפנים ארגונית ועד מתן פתרונות פרקטיים לשמירה על היתרון בשוק ולמיצוי הפוטנציאל העסקי בעולם העבודה הדינמי.

עקבו אחרינו



www.ayalahmi.com

דברו איתנו

055-306-1084 072-240-5043

office@ayalahmi.co.il