

5 מיתוסים שגויים על הערכת בכירים

בתיה גלס | מובילת מקצועית, הערכת בכירים וניהול קריירה, AKT

בחירת האדם הנכון למשימה היא מרכיב מפתח בהצלחת הארגון. איוש המנהיגות הניהולית והמקצועית של הארגון הינה משימה מורכבת אשר מחיר הטעות בה יקר במיוחד.

תהליכי הערכה, משמשים ארגונים כאשר הם נדרשים לאייש תפקיד במועמדים מחוץ לארגון, וכאשר הם נדרשים לתכנן תהליכי ניווד, פיתוח וקידום בכירים בתוך הארגון.

המאמר שלפניכם מסכם 5 אמונות שגויות לגבי תהליכי הערכת בכירים.

5 מיתוסים שגויים על הערכת בכירים

מיתוס 1: כאשר דורשים ממועמדים בכירים לעבור תהליכי הערכה הדבר מעורר אצלם התנגדויות ונתפס כלא מכבד

נכון, באופן בו הם נבנים בדרך כלל, תהליכים אלו מהווים חוויה מתסכלת עבור המועמד הבכיר אשר מרגיש שכבר הוכיח עצמו בתחום. בנייה נכונה של תהליכים כאלו תיצור דווקא חוויה מעשירה ומתגמלת עבורו.

מרבית תהליכי ההערכה המקובלים בישראל כוללים מבחני יכולת שכלית ממוחשבים ומרכזי הערכה קבוצתיים. אם נלווה מועמד בכיר האמור לעבור תהליך הערכה, נראה אותו בדרך כלל עובר את התהליך הבא: בדרך כלל יידרש המועמד להקדיש יום שלם, במועד שלא בהכרח נח לו. בחדר ההמתנה, ייחשף המועמד למועמדים אחרים הממתנים לתהליכי ההערכה שלהם. הפסיכולוג המעריך מומחה בתהליכי הערכה, ובדרך כלל אינו מכיר את העולם המורכב והמציאות היומיומית של הניהול המודרני. במסגרת תהליך ההערכה יעבור המועמד מבחני אישיות השלכתיים - יתבקש לצייר ציור, או יידרש לספר סיפור מתמונות המוצגות לו וכו', פעילויות שהוא מתקשה לקשר ביניהן לבין התפקיד המוצע לו.

אין פלא, שהאופן בו בנויים תהליכי הערכה סטנדרטיים, והכלים בהם הם עושים שימוש, מעוררים התנגדות עזה בקרב בכירים. פעמים רבות אנו שומעים ממנהלים בכירים כי "אם הם שולחים אותי למבחן מיון אני מעדיף להסיר מועמדותי". במקרים אחרים, התוצאה היא חוויה מתסכלת ומרחיקה שעובר המועמד.

תהליך הערכת בכירים צריך להבדל באופן ברור מתהליכי הערכה סטנדרטיים. בתהליכים כאלו יש משמעות עצומה לאופן שבו התהליך מתוקשר למועמד, כמו גם לתוקף הפנים של כלי המדידה, המומחיות של היועץ המלווה והאינטימיות בו הוא נעשה.

בניה של תהליך הערכת בכירים באופן זה, המקובלת בתהליכי הערכת בכירים בעולם, יכולה להיתפס על ידי המועמד כהזדמנות עבורו, המאפשרת לו לתכנן את הצעד הבא שלו בעולם התעסוקתי. כמו גם, כתהליך מושלם של ניהול סיכונים, שכן עליו לקבל החלטות קריטיות לגבי הקריירה שלו.

מיתוס 2: תהליכי הערכה חייבים לכלול דינאמיקה קבוצתית על מנת לשמר תוקף ניבוי גבוה

קיימת תפיסה מקובלת בין אנשי מקצוע, שפעילות קבוצתית ככלי מדידה בתהליכי הערכה, הינה קריטית להעלאת תוקף הניבוי של התהליך. זו שגיאה. האמירה הנ"ל מבוססת על מחקרים אשר התמקדו במיוני מסה, על קבוצות של בעלי תפקידים הומוגניים ולאוכלוסיה בדרג ניהולי נמוך-בנוני. תהיה זו טעות, להסיק מנתונים אלו לגבי הערכת בכירים. המחקרים אינם מתמקדים במחיר האישי והאבחוני שפעילות קבוצתית גובה ממועמד בכיר, המשפיע על נכונותו להתמסר ולהיחשף בתהליך הכולל. חוסר המוכנות להיחשף וחוסר נכונות להתמסר ולהיות פעיל בתהליך, הן תולדה של ההתנגדויות שמעלה הפורמט ומביאות להטיות בתוצאות ההערכה.

תהליכים בחברות גלובליות מובילות אינם כוללים דינאמיקה קבוצתית, אלא ראיון עומק אישי על ידי יועץ הערכה מומחה המכיר את עולם הניהול ואת הארגון על בוריו, שאלוני דיווח עצמי, שאלוני אישיות אובייקטיביים, שאלוני תכנון קריירה ושאלון הערכת עובדים.

מיתוס 3: לא שווה להעביר מועמדים בכירים תהליכי הערכה, הם כל כך מנוסים בראיונות וביצעו בעבר תהליכים דומים, כך שהם מדקלמים מה שכל מעריך מצפה לשמוע

נכון כאשר משתמשים במבחנים מסורתיים ומוכרים, כגון מבחני אישיות השלכתיים, אשר פותחו לפני שנים רבות ומדווחים בספרות המקצועית כבעלי תוקף ניבוי נמוך. לא נכון כאשר את התהליך מלווים יועצי הערכה מקצועיים ומנוסים ששולטים במיומנות הראיון, תכנון קריירה והעולם העסקי.

יועץ הערכה מנוסה, חייב לשלב בין הבנת המיומנויות הנדרשות מהדרג הניהולי הבכיר בארגון היעד, יכולת אבחנית מעמיקה, הכרות עם הסביבה הארגונית בה מתנהל המועמד ועולם הניהול המודרני. במקביל, עליו לעשות שימוש בכלים אשר מאפשרים לו לדון עם המועמד בהתנסויותיו, בתפיסה הניהולית שלו ולצפות בו מקבל החלטות. החיבור בין כל אלו, יביא לאבחון מדויק, גם של מועמדים מנוסים בתהליכי מיון והערכה.

מיתוס 4: אנשי מקצוע מתחום הערכה אינם מבינים את העולם העסקי של מועמדים בכירים

לא בהכרח. אכן, אחת השגיאות השכיחות של אנשי מקצוע בתחום הוא פיתוח מומחיותם בתחום המקצועי, ללא השקעת משאבים מספקת בהבנת הסביבה הארגונית בה מתנהלים המועמדים ועולם הניהול המודרני. היכולת לחוות את העולם העסקי בו פועלים, להבין את הדינאמיקה הייחודית לסביבת עבודתם, הכרות עם האתגרים העומדים בפניהם, הינה קריטית להצלחת התהליך.

במידה והמועמד חש שהוא מתנהל מול מי ש"מבין עניין", הדובר את שפתו ומודע לדרישות והמאפיינים בסביבתו התעסוקתית והעסקית, הוא נוטה להשיל מההגנות המלוות אותו, ולנהל דיאלוג פתוח וכנה. בשלב זה, המועמד משכיל להבין שתהליך זה ישרת גם את הצרכים שלו ועליו מוטלת המשימה למקסם אותו.

מיתוס 5: תהליכי הערכה למועמדים בכירים אינם מספקים לארגון ערך מוסף משמעותי שיצדיק את ההשקעה בהם

כמו כמעט כל דבר בחיים, תלוי איך עושים אותם.

תהליך הערכת בכירים איכותי ומעמיק מקטין את מספר הטעויות שעושים ארגונים בשיבוץ מועמדים לתפקידי המפתח שלהם. טעויות אלו יקרות להחריד ועלותם הופכת את המאמצים שהושקעו בתהליך ההערכה לבטלים בשישים.

בנוסף, תהליכי הערכת בכירים אינם משמשים רק לניבוי התאמה או אי התאמה של מועמד לתפקיד, אלא מהווים כלי חשוב בכניסה נכונה של המנהל לתפקיד וכן לאיתור צרכי הפיתוח שלו לתפקידים עתידיים בארגון. תהליך מסוג זה יכול לבחון התאמה של המנהל למודל כישורי הליבה שנקבע על ידי הארגון, להציב מדדים להתפתחות אישית וארגונית על ציר הזמן ולהוות כלי תומך ומכוון בניהול הקריירה שלו בארגון, בהתאם לצרכים משתנים. כמו כן, ניתן לעשות שימוש בממצאים בצמתים שונים של קבלת החלטות הקשורות באדם ולא רק בכניסה לתפקיד.

על AKT

AKT היא חברת יעוץ למשאבי אנוש. אנו מעסיקים כ-100 יועצים מהמובילים בתחומם ומשרתים למעלה מ-100 לקוחות, מהארגונים הגדולים במשק, הרואים באנשיהם את המשאב המשפיע ביותר על יכולתם להשיג תוצאות.

הלקוחות שלנו סומכים עלינו, שנוייע להם להפיק את המרב מההשקעה שלהם בניהול ההון האנושי בארגון. אנו מספקים להם ייעוץ, שירותים וטכנולוגיה לניהול, פיתוח והעצמת המשאב האנושי.

אנו פועלים ב-7 תחומי התמחות: Talent & Performance, מנהיגות, מציאות תפעולית וטכנולוגית במשאבי אנוש, למידה וניהול ידע, שכר והטבות, ניהול שינויים בארגון ו-Outplacement ליווי תהליכי צמצומים ופרידה מעובדים. במקום בו אנו משלבים את תחומי המומחיות הללו יחד, לקוחותינו מקבלים את התוצאות הטובות ביותר.

למעלה מ-90% מהלקוחות שלנו ממשיכים לעבוד אתנו משנה לשנה. לקוחות אלו מכירים במובילות המקצועית של החברה, בערך הנוצר בשל השילוב של תחומי המומחיות המגוונים הקיימים בה, וביכולת שלנו לבנות שותפות דרך אמיתית וארוכת טווח עימם.

למידע נוסף בקרו באתר שלנו: www.akt.co.il

על LHH

Lee Hecht Harrison (LHH) הינה חברה גלובלית הפועלת ממעל 350 סניפים ביותר מ-60 מדינות. מעל 50% מ-500 החברות הגדולות בכלכלה הגלובלית, ואלפי חברות אחרות, עושות שימוש שוטף בשירותי החברה כאשר הן נפרדות מעובדים ומנהלים. החל משנת 2000 LHH ישראל מלווה בהצלחה ובאופן שוטף את הארגונים המובילים במשק הישראלי. אנו מסייעים לעובדים ומנהלים להגיע למשרה הבאה שלהם.

מחקרים מראים שרבים ממנהלי הפרידה מעובדים, לא עומדים בציפיות ההנהלה לשיפור התוצאות העסקיות. ניהול לקוי של תהליכי פרידה מעובדים יוצר תהליכים ארוכים ויקרים, ומביא לירידה דרמטית בתפוקת הנשאים.

ארגונים רבים משקיעים מאמצים ותקציבים נכבדים בבניית תדמית חיובית בשוק העבודה, בתהליכי איתור וגיוס ובחבילת תגמול אטרקטיבית. מאמצים גדולים גם מופנים לשימור הכישוריות המבטיחים בארגון, ליצירת אוירה חיובית ולהנעת העובדים ושיפור מתמיד בתפוקות. ארגונים מובילים מבינים שפרידה לקויה מעובדים יכולה למחוק בתקופה קצרה את כלל ההישגים בתחומים אלו.

ארגונים נפרדים מעובדים באופן שוטף, ולא רק במסגרת מהלכי צמצום מרוכזים. גופי משאבי אנוש מתקדמים רואים בניהול מקצועי של תהליכי הפרידה מרכיב חיוני במעגל ניהול המשאב האנושי בארגון.

ניהול מוצלח של התהליך מונע חשיפה משפטית של הארגון, שומר על תדמית הארגון בשוק העבודה ועל אוירה חיובית ומוטיבציה בקרב הנשאים.

עובדים שהארגון השקיע בהם בתהליך הפרידה, ניהל אותו נכון וצייד אותם בכלים אשר יאפשרו להם להמשיך לתפקיד הבא, הופכים שגרירים נאמנים של הארגון בשוק העבודה.

למידע נוסף בקרו באתר שלנו: www.lhh.co.il

על הכותבת

בתיה גלס (batiag@akt.co.il), מובילה את תחום הערכת בכירים בחברת AKT. בהכשרתה בתיה היא פסיכולוגית תעסוקתית מומחית.

ב-20 השנים האחרונות התמחתה בתיה בהערכה ומיון בכלל ובהערכת בכירים בפרט, והיא מהווה כיום אחת מבכירות נשות ההערכה בשוק הישראלי. לאורך השנים ליוותה בתיה רבים מהארגונים המובילים במשק הישראלי ביישום תהליכי הערכה ומיון, זיהוי פוטנציאל וכישוריות מובילים בארגון, הערכת בכירים ומנהלים, ניהול וקידומים ובניית תוכניות פיתוח אישיות ומסלולי קריירה.

בתיה מובילה בחברה את תחום ההערכה על מגוון הכלים והשירותים הכלולים בו והצטרפה לחברה על מנת להקים בה את הפעילות. בהובלתה גובשה הצעת הערך שלנו ללקוחותינו והוקם הצוות המקצועי העוסק בתחום. כיום מובילה בתיה צוות רחב בתחום הערכת הבכירים, ותחת הנחייתה המקצועית מתבצעים תהליכי הערכה שונים של מאות מנהלים ובכירים בכל שנה.

טרם הצטרפותה לחברה, ניהלה בתיה במשך 8 שנים את מחלקת ההערכה והייעוץ, לרבות יעוץ קריירה, בחברת "בגישה שונה".

בתיה בוגרת תואר ראשון בפסיכולוגיה ולימודים כלליים מאוניברסיטת תל אביב ותואר שני בפסיכולוגיה תעסוקתית-ארגונית מאוניברסיטת חיפה. מוכרת כפסיכולוגית תעסוקתית מומחית על-ידי הסתדרות הפסיכולוגים בישראל.



AKT Human Capital Solutions

מרכז עזריאלי חולון, בניין B, קומה 8
הרוקמים 26, חולון
טל: 03-6882332 | פקס: 036882331
דוא"ל: info@akt.co.il
מידע נוסף ניתן למצוא בכתובת
www.akt.co.il