

מצפים לשיחת המשוב השנתית? בהייטק הבינו שיש דרכים טובות יותר להערכת עובדים

זניחת שיטת הדירוג הקשיחה, מעבר לשיחות לא פורמליות ותכופות ועד קביעת יעדים משותפת לעובדים ומנהלים: בהייטק מרעננים את המשוב; "מרבית האנשים מגיעים יום יום ועשים את הטוב ביותר שלהם ופתאום הם מקבלים ציון שעשוי להתפרש מאוד חד מימדי, והרי העולם יותר מורכב ואנחנו לא בבית ספר"

מעין מנלה 07:00, 13.12.24 **כלכליסט**

שיחת המשוב השנתית היא מאורע שאף אחד מהצדדים לא ממש מצפה לו. המנהלים שצריכים להעביר משוב 'בונה' או לדרג עובדים על פי כללים נוקשים, לא ששים למשימה. לפעמים הם אף נדרשים למקם את אותם העובדים על גרף 'פעמון' שיקבע מי יפוטרו. העובדים, מצידם מעוניינים בפידבק, הם רוצים לדעת כיצד עבודתם מוערכת אבל הרבה פעמים יוצאים מאוכזבים כאשר הביקורת אינה תואמת את ציפיותיהם. וגם, ציונים ושיחת ביקורת שנתית, גם אם היא **'בונה'**, אינם מסוג הדברים שגורמים באמת לאנשים להשתפר.

לכן, בשנים האחרונות, חברות הייטק רבות משנות את התפיסה והדרך שבה הן מבצעות הערכות עובדים. חלקן מוותרות על **שיחת המשוב השנתית** לגמרי. במקום לנקז את כל השנה למפגש אחד רשמי עם דירוג קשיח, המגמה היא להדגיש שיחות משוב תכופות, גמישות ואישיות ששמות דגש על חוויית העובד ועל שיפור מתמיד.

"הבנו לפני שנתיים ש**המשוב המסורתי** פחות מתאים לנו כי בחברות תוכנה השינויים מאוד גדולים: עובד יכול להתחיל בתחילת השנה פרויקט עם מנהל מסויים, לקבל יעדים ותוך כדי תנועה להתקדם ולעבור לפרוייקט אחר. התנועה מאוד גדולה. דבר שני, השיחות המסורתיות משרתות את הארגון והמנהלים ולא את העובד. אין לעובד מקום להגיד מה חשוב לו בעבודה", אומרת ענבל סינמן, סמנכ"לית HR באלעד מערכות.

לכן, החליטו בחברה לעבור למודל פרסונלי יותר שבו ש העובדים בוחרים את האלמנטים החשובים להם ביותר בעבודתם. השיחות מתמקדות בחוויית העובד ובהיבטים שמעניקים לו משמעות בעבודתו. "זה לא רק על ביצועים, אלא על איך אנחנו כמנהלים יכולים לסייע לעובד למצוא סיפוק ותשוקה בתפקידו", מסבירה סינמן.

תהליכים דומים מתקיימים גם בנטפליקס, שזנחה שיחות משוב רשמיות לטובת שיחות פתוחות ולא פורמליות לאורך כל השנה. המדיניות מאפשרת יצירת דיאלוג כן ומיידי על ביצועים וצמיחה, תוך שמירה על תרבות ארגונית שמעודדת שיפור מתמיד.

במיקרוסופט למשל, החל ביולי 2021 תהליך שנקרא connect והוא חלק חשוב מהתרבות הארגונית שסאטיה נדלה, מנכ"ל החברה, כבר התחיל לפני 10 שנים. התהליך נעשה פעמיים בשנה ומטרתו לתמוך בהתפתחות המקצועית של עובדים, תרומת העובדים להתפתחות הארגונית וכד'. השינוי במדיניות הערכות העובדים בחברה היה חלק משינוי רחב יותר בתרבות הארגונית של החברה.

לפני כן, כמו בחברות רבות אחרות, השיטה הייתה דירוג עובדים כך שימוקמו על עקומת פעמון בהתאם לביצועיהם. השיטה הובילה לכך שהעובדים התחרו זה בזה ולא היו מוכנים

לעבוד יחד. היטיב לתאר זאת אחד העובדים בחברה בכתבה בפורצ'ן: "אם היית בצוות של עשרה אנשים, נכנסת ליום הראשון בעבודה בידיעה שלא משנה כמה טובים כולם, שני אנשים יקבלו ביקורת מעולה, שבעה יקבלו ביקורות בינוניות ואחד עמד לקבל ביקורת נוראית (ולחיות מפוטר). זה מוביל לכך שעובדים מתמקדים בתחרות זה בזה במקום להתחרות בחברות אחרות".

גם בחברת HPE, חברה אמריקאית שמעסיקה מאות עובדים בישראל נהגו בעבר לעשות את תהליך המשוב והערכת העובדים בשיטת ה-Rating, דירוג עובדים בסולם של שלוש דרגות ולפני כן 5 דרגות. "כשדירוג כזה בא בלי מספיק הקשר הוא יכול להיות לא אפקטיבי ואף מזיק. מרבית האנשים מגיעים יום יום ועשים את הטוב ביותר שלהם ופתאום הם מקבלים ציון שעשוי להתפרש מאוד חד מימדי, והרי העולם יותר מורכב ואנחנו לא בבית ספר. עובדים לעתים היו נפגעים משיטת דירוג זו", אומרת כבי טל, מנהלת משאבי אנוש, HPE ישראל.

בחברה היו גם תקופות ללא דירוג כלל ותקופות שהקפידו יותר או פחות על הערכות עובדים כתובות לצד השיחות או על שיחות תקופתיות במהלך השנה. בשנתיים האחרונות חידשה החברה את הגישה וכעת מתקיימות שיחות רבעוניות בין עובדים ומנהלים. "השיחות האלו הן משהו שנערכים ומתכוננים אליו, בוחנים יחד מה היו היעדים של העובד השנה ועד כמה העובד פעם והצליל להשיג זאת ברבעון, מה התקדם ומה עוד נותר לעשות. מסתכלים רחב - מה עשיתי, איך עשיתי זאת וכמובן גם מה הצלחתי להשיג ולהגשים. מצד אחד זה דורש זמן ועבודה מצד כולם, ובאמת ארבע שיחות רבעוניות זה לא מעט. מצד שני זו השקעה בתשתית. זה מאפשר לכולנו להיות יותר ממוקדים וגם לקבל משוב ולהבין איך התרומה שלי נתפסת. האם יש פערים שאני צריך לעבוד עליהם למשל", היא אומרת.

בחברת יאהו (Yahoo) העולמית, זנחו לחלוטין את המשוב השנתי לטובת הערכות פחות פורמליות. כעת החברה מבקשת ממנהליה ליצור מערכת בדיקות ואיזונים משלהם ללא הגדרה של מספר פגישות רצוי. כמו כן, לפחות פעמיים בשנה, מנהלים נפגשים ל'שולחנות עגולים' ובוחנים את החוזקות של העובדים שלהם וכן בעיות בולטות בצוותים.

ליסה מור, מנהלת ה-HR של יאהו אמרה לפורצ'ן שהחלטה לזנוח את המשוב הרשמי הייתה בעקבות האכזבה שחשו העובדים. "הייתה תחושת ציפייה ענקית שמסתיימת באכזבה. רוב האנשים לא מקבלים את מה שהם רוצים. הם לא מקבלים דירוג מוביל; הם לא מקבלים בונוס חריג או העלאה בשכר. אז במקום הרגעים הרגשיים האלה עברנו לביצוע משוב (צ'ק אין) רציף". בסופו של דבר, לאף אחד לא צריכה להיות הפתעה בסוף השנה, היא אומרת.

אנשים, במיוחד צעירים מדור ה-Z אשר רגילים לפידבק מיידי מהרשתות החברתיות, מעוניינים לדעת איפה הם עומדים. לקבל פידבק מהממונים עליהם. אך המעבר למשוב תכוף, סדיר ופחות פורמלי יכול מצד אחד לגרום לכך שצדדים פחות טובים בעבודה ובביצועים פשוט לא מדוברים או מצד שני, לגרום לביקורת להיות נוקבת ולהפוך את האינטראקציה היומיומית ללא נעימה - ביקורת שהושמעה בעבר כלפי מדיניות המשוב התכוף של נטפליקס.

"הקפדה על שיחות תקופתיות מנטרלת את גורם ההפתעה שעלול להיות בשיחה אחת שנתית והפתעות בשיחות הללו הן דבר שכמובן רצוי להימנע ממנו", אומרת טל. "כולנו רוצים להיות במצב שאנחנו יודעים היכן אנחנו עומדים". בנוסף, בחברת HPE מקפידים לכתוב את המשובים. "הכתיבה בשילוב של תכיפות השיחות מסייעת לכולנו להיות חדים יותר, לא לטשטש גם אם יש אזור פחות טוב. הרי זה לא קל לשקף איזורים פחות חזקים והתשתית הזו מסייעת להציף ולהתבונן באומץ גם על מה שצריך לשפר או לשנות", היא אומרת.

לגבי הדירוג, הוא עדיין קיים, בסולם של 4 דרגות אך אין צורך להתאים את העובדים להתפלגות פעמון והכוונה, מסבירה טל, היא לשקף לכל עובד את הסיטואציה שלו.

באלעד מערכות הפכו את התהליך כאמור ליותר פרסולנלי וויתרו על ה'הנחה' של עובדים על גבי גרף פעמון. "המטרה היא שכל מנהל ייקח את הדברים שעולים על התשוקות והרצונות של העובד ויבנה איתו תוכנית עבודה לשנה הבאה. המטרה היא ליצור דיאלוג עם העובד על חוויית העבודה שלו בתוך החברה. זה משהו שבדרך כלל לא מדברים עליו. המנהל של משוב הוא בעולם מאוד רחב, הוא לא נשאר רק בשכר ובקידום מקצועי כמו שאנחנו חושבים הרבה פעמים. זהו כלי לשיפור ביצועים ולהתפתחות", אומרת סינמן.

למרות שביארו וויתרו לחלוטין על שיחות המשוב, נראה כי הן לא צפויות להיעלם בעתיד הקרוב. ברוב רובן של חברות ההייטק בישראל עדיין מקפידים לבצע שיחות משוב בפורמט זה או אחר, בין אם שנתיות או רבעוניות מכיוון שזו עדיין נתפסת כדרך הטובה ביותר לבצע הערכת עובדים, שממנה נגזרות גם שיחות השכר וכן לשפר את ביצועי החברה.

"בעולם של רעשי רקע אינסופיים, שיחות הפידבק הן כמו מגדלור בלב ים – הן מעניקות בהירות, כיוון, והזדמנות לבסס קשר אישי ומשמעותי באופן תדיר. דווקא בעידן שבו תקשורת דיגיטלית שולטת, והאינטראקציות האישיות נדחקות לעיתים הצידה, המשוב האישי הופך לרלוונטי מתמיד", אומרת אומרת לירון פריזנט, VP HR באגמטיקס, חברת הסטארטאפ של ICL.

לדבריה, שיחות פידבק סדירות יוצרות תחושת הערכה ושייכות בקרב העובדים, ומבססות תרבות ארגונית של פתיחות, למידה וצמיחה משותפת. "אצלנו באגמטיקס מאמינים גם בפידבק דו-כיווני, מהעובד למנהל ומהמנהל לעובד. בדרך זו, שיחת המשוב אינה רק כלי לשיפור ביצועים, היא מאפשרת למנהלים לזהות ולממש פוטנציאל חבוי ומהווה מנוע לצמיחה אישית וארגונית.

חשוב לומר, שדווקא בשנה שבה יש לנו לא מעט משרתי מילואים לתקופות ארוכות, שיחות מהסוג הזה הן קריטיות אף יותר. הן מאפשרות לשמוע ולהעביר ציפיות, מייצרות שקיפות ואפשרות לתכנן, למרות הכל, קדימה", היא אומרת.