

הדרך להערכת קצינים ולתגמולם

סא"ל אבי וייצנר

איכות שירותו של קצין מוערכת כיום כמעט באופן בלעדי על-ידי מפקדו – שיטה שצופנת בחובה מידה רבה של אי-דיוק, ומכאן שהיא גורמת נזקים לקצינים כפרטים ולמערכת בכללותה. במאמר זה מוצגת שיטת הערכה אלטרנטיבית, המבוססת על מדדים רבים יותר ואובייקטיביים ככל האפשר

אפיון הצורך

הערכה של ביצועי עובדים היא תהליך של זיהוי הפעולות, המדדים והמרכיבים השונים, שנדרשים לביצוע מוצלח בעיסוק או במשרה מסוימת בארגון. ידיעה של רמת הביצוע מאפשרת מתן משוב לעובד. אם ביצעו הם מתחת לנורמה, הרי מטרת המשוב היא להביא לשינוי בהתנהגותו, כך שתהא תואמת את ציפיות הארגון ממנו; אם ביצעו טובים, תהיה מטרת המשוב לעודדו להמשיך בהתנהגותו – בין היתר על-ידי תגמול.

מערכת הערכה משוכללת מאפשרת לאתר הבדלים בינאישיים, שיכולים לשמש כמידע לצורך קבלת החלטות ביחס לקידום דיפרנציאלי של אנשים בארגון. הצלחתה של שיטה להערכת עובדים מותנית בראש ובראשונה באמון שהעובדים רוחשים לה.

בצה"ל קיימים מספר כלים המשמשים להערכת קצינים ואנשי קבע. כלים אלה משמשים, בין היתר, לקבלת החלטות באשר לקידומם.

ממחקרים ומסקרי עמדות עולה, כי לחלק מאוכלוסיית הקצינים בצבא יש עמדות שליליות כלפי הכלים המשמשים להערכה וזאת מהסיבות הבאות:

א. לכלים אלה (חוות-דעת תקופתית, סוציומטריה, מרכז הערכה ועוד) מגבלות אובייקטיביות, הקשורות להשפעות של גורמים רבים, הפוגמים בבסיס השיפוט האיש, כגון: דעות קדומות, נורמות מהעבר, אופקים צרים, חוסר פתיחות, מצבי רוח, מצב בריאות, אפקטים דוגמת "אפקט ההילה" (אדם שהפגין אומץ לב נתפס גם כבעל כושר אנליטי וכד') ואפקט ההסכמה – הנטייה ללכת שבי אחרי אירוע בולט או אחרי תכונה מרכזית.

ב. בצבא (כמעט כמו בכל ארגון ציבורי בארץ) קיימת מגמה להבטיח קידום אוטומטי עד לרמה מסוימת. עובדה זאת מעודדת ייפוי של חוות-דעת, שאמורות להיות מקצועיות ואובייקטיביות. כתוצאה מכך הולך ונשחק מכשיר זה ומאבד את יכולתו למלא את ייעודו: ליצור דיפרנציאציה.

ג. הכלים הקיימים היום מצביעים בדרך כלל על התנהגות הפרט, על תפקודו ועל תכונותיו בנקודת זמן צרה, ואין בהם כדי לשקף את האיכות הכוללת של עבודת הקצין.

כאשר המערכת הצבאית עושה שימוש אך ורק בכלים אלה ומתעלמת במידה מסוימת מצדדים אחרים היכולים להצביע על האיכות הכוללת של שירות הקצין, הוא עלול לחוש התמרמרות ורגשות קיפוח. אלה עלולים להוביל לירידה במוטיבציה שלו ולפגיעה בתפקודו במערכת.

ברגע שכלי המדידה נתפסים כלא אמינים, עלולה המערכת לקדם קצינים על-פי קריטריונים אחרים, כגון היכרות אישית, חוות-דעת בעל פה של מקורבים ולחצים של מפקדים בכירים יותר. למותר לציין שמדובר בכלי הערכה שמידת האובייקטיביות שלהם מוטלת בספק.

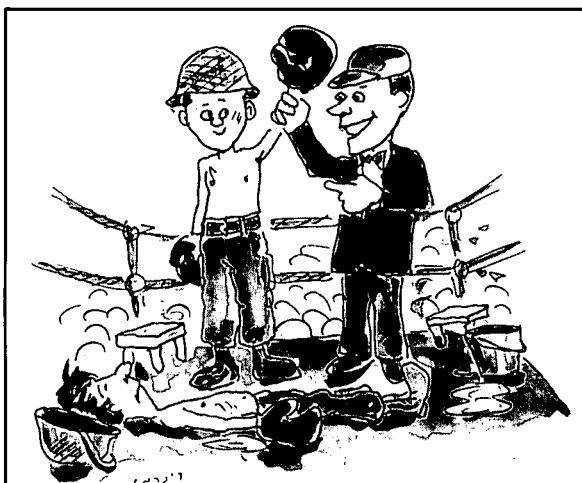
מערכת הערכה צריכה בראש ובראשונה להתבסס על מדגם מייצג של תכונות התנהגותיות ושל תפוקות הקשורות לסוג העיסוק המסוים.

המדידה צריכה לשקף את ביצועיו של העובד ולהבחין בין מבצעים מצליחים לבין מבצעים בינוניים או נכשלים לפי מספר גדול ככל האפשר של מדדים חיוניים.

בספר "מדריך למנהל כוח אדם", שהוצא על-ידי המכון לפירון העבודה והייצור בישראל, מוצגות מספר שיטות להתגבר על מה שמוגדר כטעויות בהערכה. אחת השיטות המוצגות בספר מוגדרת כ"הערכה על בסיס של ריבוי תכונות וריבוי מעריכים". היתרון הבולט של שיטה זו הוא המגוון הגדול של מודדים ושל נושאים

רע"ז ארגון
וכוח אדם
בפרקליטות
הצבאית הראשית
חוסמד למינהל
עסקים





שנמדדים. מגוון זה מצמצם את האפשרות לשנות. במאמר זה אני מציג מודל להערכת קצינים, אשר מתבסס על הכלים הקיימים, אך כולל גם מדדים ופרמטרים נוספים, מתוך מטרה להשיג את מרב הנתונים על איכות שירותו של הקצין במהלך כל תפקידיו בצבא. באמצעות מודל זה קיימת – לדעתי – אפשרות להעריך באופן מדויק יותר את ביצועי הקצינים תוך יצירת אמון הדדי בין הגורמים השונים.

המודל

מטרת המודל היא ליצור כלי הערכה אופטימלי, שישקף באופן המיטבי את איכות תפקודו של הקצין בכל תקופת שירותו. המודל שיתואר להלן הוא פיתוח של שיטת Lawler ומהווה כלי הערכה המרכזי מקסימום מידע על איכות תפקודו של קצין בנקודות זמן ותפקיד שונות.

הפעלת המודל

מבנה בסיסי

צבירת הנתונים לתוך המערכת להערכת קצינים תיעשה באופן שוטף ורצוף.

ציונים של חוות-דעת, של שאלונים סוציומטריים, של מרכזי הערכה ושל סקרי לקוחות יוזרמו בהתאם לתוכנית ולהנחיות המפקדות הממונות.

ציוני הקורסים, האימונים, הביקורות, התעסוקה המבצעית והלימודים יוזרמו באופן שוטף ובהתאם לביצוע.

המערכת תאסוף את הנתונים הגולמיים ותפיק אחת לתקופה/תפקיד – או בהתאם לצורך – ציון/דיווח שישקף את איכות הקצין.



נוסחת החישוב

$$\text{ציון התפקיד} = \underbrace{\text{סוג} \times \text{משך} \times \underbrace{(\text{סיכום ציוני} + \text{סיכום הערכות})}_{\text{ממדים}}}_{\text{מקדמים}} \times \underbrace{\text{הביצוע}}_{\text{ממדים}}$$

$$\text{ציון התפקיד} = \frac{\text{סיכום ציוני תפקיד}}{\text{מספר התפקידים}} = \text{ציון הערכה כולל לתקופת השירות}$$

הכוונה היא ליצור באמצעות המודל שיטת הערכה, שתאפשר מתן ציון לקצין בגין תקופת שירות או ביצוע תפקיד – ציון שישקף באופן האובייקטיבי ביותר את איכות תפקודו בפרק הזמן הנבדק ולאורך כל השירות.

קביעת הציון תיעשה באמצעות שקלול המדדים השונים ותרגומם למספר אחד. באמצעות סיכום של כל הציונים, שצבר הקצין במהלך שירותו, וחלוקת התוצאה במספר התפקידים שביצע אנו מקבלים ציון ממוצע שיש בו כדי לשקף את איכות שירותו ואת תרומתו של הקצין למערכת לאורך זמן.

ניתוח יחידות המערכת

תשומות המערכת

ממדים

1. **ממד הביצוע.** ממד זה משקף את המרכיבים הכמותיים שניתנים למדידה הנוגעים במישרין לאיכות הביצוע של הקצין במהלך התפקיד ובתקופת השירות.

אני מבחין בממד זה במשתנים הבאים:

(א) **אימונים.** כל קצין ביחידה – החל ממפקד היחידה וכלה באחרון המ"מים – יקבל ציון על תפקודו במהלך האימונים. לצורך זה יש להכין לקראת כל אימון טבלת דרישות מפורטת מכל רמה, והציון יינתן בהתאם לעמידה באותן דרישות.

(ב) **תע"ם.** כל הקצינים ביחידה היוצאים לתע"ם יקבלו ציון על תפקודם ועל ביצועיהם במהלך התעסוקה. לשם כך יש לקבוע מדדים מתאימים, שעל-פיהם ניתן יהיה לבחון את ביצועי הקצינים.

(ג) **ביקורות.** ככלל, כל ביקורת שמתבצעת ביחידה תהיה מדד לתפקודו של הקצין הרלוונטי, שהביקורת נעשת בתחומי: לדוגמא: ביקורת אכ"א, אג"א, אג"ס, ב"ס וכו'. יחד עם זאת יש להדגיש שמפקד היחידה יבחן על-פי כל אחת מביקורות אלה.

(ד) **קורסים.** הציון של כל קורס שעובר קצין במהלך שירותו צריך להילקח בחשבון במסגרת ההערכה הכוללת לתפקודו, בין אם היציאה לקורס הייתה במסגרת תפקידו ובין אם לאו.

(ה) **לימודים.** כל ציון שמקבל קצין בלימודיו שמחוץ למסגרת הצבא (למשל באוניברסיטה) יילקח בחשבון במסגרת ההערכה הכוללת, בהנחה שהציון הזה משקף את איכות שירותו של הקצין בתקופת הלימודים.

2. **הממד ההערכתי.** ממד זה מתייחס למכשירי ההערכה הקלסיים שנהוגים היום. מכשירים אלו מספקים הערכות של גורמים שונים ביחס לתפקודו ולהצלחתו של הקצין בתפקידו. במסגרת זו אני כולל את המשתנים הבאים:

(א) **חוות-דעת תקופתית** (הערכת ממונים). זהו כלי ההערכה הנפוץ והמקובל ביותר בצבא ובמגזר האזרחי.

(ב) **שאלון סוציומטרי** (הערכת עמיתים). מדובר בכלי חשוב, שהולך ומבסס את מקומו במסגרת ההערכה הכוללת, שכן הוא מאפשר קבלת פן נוסף לבחינת תפקודו של הקצין. את ההערכה הזאת נותנים כל הגורמים הנמצאים בקשרי גומלין עם הקצין.

(ג) **מרכזי הערכה.** מדובר בחוות-דעת חשובה מאוד של גורמים מקצועיים באשר למידת התאמתו של הקצין לתפקידו. לרוב משתמשים בכלי הערכה זה לפני קידומו של הקצין לתפקיד בכיר.

(ד) **סקר לקוחות.** מדובר בסקר עמדות של גורמים, המקבלים שירותים מבעל התפקיד או מהיחידה שבראשה הוא עומד. מהלקוחות ניתן ללמוד כיצד ממלא הקצין את תפקידו, והאם הוא מצליח להשיג את היעדים הארגוניים.

המקדמים

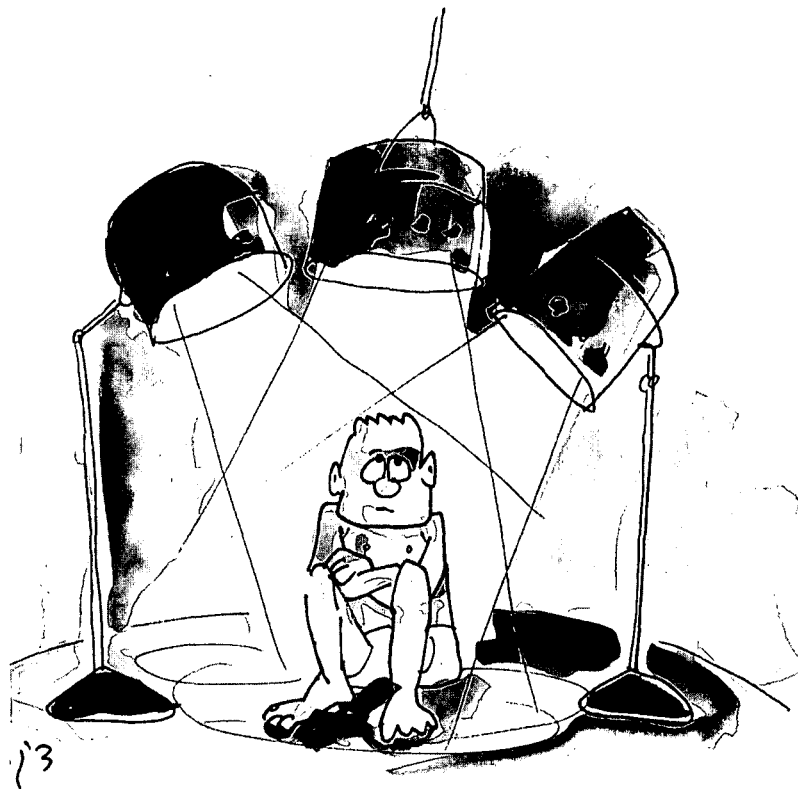
ג' אדמס (1963 J. Adams) ו-ו' ורום (1967 V. Vroom) גי' פיתחו תיאוריות בתחום המוטיבציה. על-פי תיאוריות אלה, מידת המוטיבציה של אנשים בארגון היא פועל יוצא של תחושותיהם באשר להחלטות שהתקבלו לגביהם בארגון.

ג' אדמס פיתח את תורת ההוגנות (Equity Theory), העוסקת בקשר שבין תגמולים לביצוע. אדמס הגדיר הוגנות כמצב שבו היחס שבין תגמולים שמקבל העובד לבין השקעתו בעבודה שווה ליחס זה אצל העובדים האחרים, שעמם יש לו יחסי חליפין ישירים או עקיפים. אם נתרגם זאת לעולם המושגים הצה"לי, הרי קצין יחוש אי צדק, כאשר יעדיפו, למשל, קידומם של קצינים ששירתו רק בתפקידי עורף על פני קצינים ששירתו במשך שנים רבות בתפקידי שדה.

על-פי אדמס, ככל שאי-הצדק נתפס כגדול יותר, כך גדלה המוטיבציה של העובד לתקן אותו. מוטיבציה זו גדולה במיוחד, כאשר אי-הצדק הוא בתחום, שאותו מכנה אדמס כ"יתשלוש חסר", דהיינו שהעובד מרגיש כי הוא מקופח ביחס לאחרים. במצב כזה ינקוט העובד פעולות ממשיות כדי לאזן את מצבו – בין היתר על-ידי שינוי במידת ההשקעה בעבודה, על-ידי דרישה לקבל תפקיד אחר או על-ידי עזיבת הארגון.

ו' ורום, אבי תורת הציפיות (Expectancy Theory), שהיא מודל חלופי להבנת המוטיבציה של הפרט בעבודה, קבע שאדם בוחר לעצמו התנהגות, שלהערכתו תשיג עבורו את התוצאה הטובה ביותר בעיניו. לפיכך קצין, שרוצה מאוד להתמנות לתפקיד בכיר יותר, עשוי להעדיף ביצוע של תפקיד קשה ביחידת שדה – אך רק בתנאי שהוא יהיה משוכנע כי קיים קשר בין הישגיו וציפויי לבין הסיכויים שיקודם בפועל.

המקדמים תפקיד וזמן צורפו לנוסחה כדי למתן עד למינימום את תחושת אי הנחת שנובעת מכך שכלי ההערכה שבנמצא אינם מביאים בחשבון את כלל הביצועים של הקצין – ובכלל זה אותם ביצועים שיכולים לתרום להערכה אובייקטיבית ולהנמיך מאוד תחושות של אי-צדק, כפי שבאות לידי ביטוי בתיאוריות שלעיל.



דוגמא לדירוג תפקידים בחיל השלישות:

רמה	סגן	סרן	רס"ן	סא"ל
דירוג				
1	קמ"ט	.	רמ"ד כ"א	.
2	רל"ש	.	.	.
3	ק' ניהול	.	.	.
4	קמ"ט – חש"ל כ"א	ק' קישור	.	.
5	ע' רמ"ד	ע' קשל"ח	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
10	שליש	שליש בכיר	קשל"ח סדיר	קשל"א/ ר' עתכ"א

בדירוג זה מפגינה הסמכות את מידת החשיבות שהיא מייחסת לכל תפקיד ותפקיד ומאפשרת לקצינים להבין מהו המסלול העיקרי. כמו כן יש בדירוג זה כדי לשדר לקצינים

מקדם התפקיד מתייחס לאופיו של התפקיד שמילא הקצין בתקופה שביחס אליה נכתבה עליו חוות הדעת. הוא נותן משקל לעובדה אם מדובר בתפקיד חשוב, מרכזי, קשה, או שמא מדובר בתפקיד קל וזניח.

מקדם הזמן לוקח בחשבון את משך הזמן שבו שוהה הקצין בתפקידו בעת שממולאת חוות הדעת עליו. ההנחה המסתתרת מאחורי צירופו של מקדם זה היא ששרידות לאורך זמן בתפקיד קשה מצביעה על הצלחה וצריכה לזכות בתגמול נאות.

מכאן שתפקידים של המקדמים הינו כפול:

1. להביא לידי ביטוי את סדרי העדיפויות של המערכת ואת מידת החשיבות שהיא מייחסת ונותנת לכל תפקיד ותפקיד.
2. לנטרל במידת האפשר את תחושות הקיפוח של הפרטים בארגון תוך יצירת מנגנון תגמול והעדפה ישיר לתפקידים, שהמערכת מייחסת להם חשיבות מיוחדת.

מקדם התפקיד

על מנת ליצור דיפרנציאציה בין התפקידים השונים ידרגו כל סמכות/חיל את כלל תפקידי הקצונה שבמסגרתם לפי מידת חשיבותם ומרכזיותם לפי חתך של דרגות. הדירוג ייעשה מהתפקיד הפחות מרכזי – שיקבל את המקדם הנמוך יותר – ועד לתפקיד המרכזי ביותר, שיקבל את המקדם הגבוה ביותר.



(ב) הציון מאפשר לדרג את אוכלוסיית הקצינים בהתאם לאיכותם, מקל על איתור החתך הגבוה והנמוך בתוך אוכלוסייה מוערכת ומאפשר לקצינים עצמם לקבל מידע בכל נקודת זמן על מיקומם/איכותם ביחס לעמיתיהם באותה סמכות ובאותה דרגה.

2. קידום

(א) מקבלי ההחלטות על בסיס הציון יכריעו באשר לקידום של הקצין בהתאם לנתונים שיופקו.
(ב) תימנע האפשרות לקיצורי דרך. קידום הקצינים יהיה חייב להביא בחשבון את הציון, את מסלולי השירות ורקע אחר.

3. שיבוץ

על-פי הנתונים הנמצאים במערכת ניתן יהיה לקבל החלטה באשר לשיבוץ נכון של קצין בהתחשב בהצלחותיו בתפקידים שונים.

4. משוב

(א) כל קצין יוכל לקבל נתונים מהמחשב על מיקומו ביחס לקצינים אחרים באותה דרגה ובאותו החיל.
(ב) ניתן יהיה להציג לקצין את הנקודות החזקות והחלשות בתפקודו לאורך זמן.
(ג) קצינים ידעו שהמערכת מתגמלת אותם בהתאם לתפקידים שהם ממלאים ובהתאם להשקעתם.

שהמערכת תתגמל כראוי את מי שמבצעים תפקידים קשים ומרכזיים יותר.

מקדם זמן

מקדם הזמן הוא אמצעי נוסף העומד לרשות המערכת כדי לדרבן קצינים לפעול בהתאם למטרות וליעדים של הארגון. מקדם זה לוקח בחשבון את משך הזמן (בחודשים) שבו מילא הקצין תפקיד מסוים. ככל שמשך הזמן הזה ארוך יותר, כך צובר הקצין ניקוד גבוה יותר.

מוכר המירוץ של קצינים למלא תפקידים רבים ככל הניתן בתוך פרק זמן קצר ככל האפשר בשל ההנחה שסבב תפקידים חפוז הוא הערובה הטובה ביותר לקידום מהיר. על-ידי הכנסת גורם הזמן כמקדם הערכה משדרת המערכת לקצינים שלצבירת ניסיון יש חשיבות רבה, ושהוא נלקח בחשבון בשיקולי הקידום.

תפוקות

א. ישירות

1. ציון הערכה אופטימלי

(א) הציון מושג באמצעות הפעלת הנוסחה על מכלול הנתונים שייכנסו למערכת. ציון זה משקף למעשה את איכותו הכוללת של הקצין בתקופה האמורה ולאורך שירותו ומקנה ממד השוואתי בין אוכלוסיית קצינים באותה דרגה/תפקיד מבחינת איכותם הכוללת.

1. חיזוק מסלולי השירות

באמצעות הכנסת המקדמים יובהר לקצינים מהו סדר העדיפויות של המערכת, והם יקבלו תמריצים לפעול בהתאם לסדר עדיפויות זה.

2. יצירת קריטריונים להצלחה

יצירת קריטריונים להצלחה בתפקיד, באימונים ובתעסוקה מבצעית. מדובר בקריטריונים כמותיים, מדידים, שיבהירו למפקדים ולקצינים מהם ההישגים הנדרשים. קיומם של קריטריונים כאלה יציג בפני הקצינים יעדים ברורים שיש לשאוף להשיגם ויקדם את מקצועיותם.

3. הגברת האחריות האישית והכוללת

לכל קצין ביחידה יש אחריות על תחום ספציפי, ולמפקד יש אחריות כוללת. מכאן שלציונים של הקצינים יש השלכה גם על ציוניו של המפקד. כתוצאה מכך יש למפקד עניין רב בהצלחת אנשיו.

4. הגברת המוטיבציה

הגברת המוטיבציה ללמוד בקורסים ולהצליח בהם. שילוב ציוני הקורסים בציון הכולל של הקצינים ידרבן אותם לצאת ללימודים ולהצליח בלימודים אלה.

יתרונותיה וחטרונותיה של המערכת

יתרונות

- א. עצם העובדה שמדובר במערכת הערכה כוללת, שניזונה ממרב המידע הרלוונטי ושמתפקדה הערכה אופטימלית ואובייקטיבית.
- ב. כימות ההערכה הכוללת לכדי ציון אחד, המאפשר דירוג של הקצינים ויצירת דיפרנציאציה ביניהם.
- ג. המערכת מביאה לידי ביטוי אלמנטים חשובים כתפקידים ומשך זמן השירות בכל תפקיד ותפקיד, ועל-ידי כך היא מבהירה לקצינים מהם – בעיניה – סדרי העדיפויות ומסלולי השירות הרצויים.
- ד. היכולת לאתר במהירות את הקצינים המובילים בכל חיל ובכל תחום.
- ה. חידוד הצורך לקבוע מדדים כמותיים ברורים להצלחה בתפקיד ובמשימה.
- ו. עידוד הקצונה להשתתף בקורסים, בהשתלמויות ובלימודים ולהגיע בהם להישגים גבוהים ככל האפשר.
- ז. הגברת האכפתיות כלפי כל מה שקורה ביחידה – ובמיוחד בזמן ביקורות.
- ח. מתן אפשרות לכל קצין לדעת בכל רגע מהו מיקומו ביחס לכל הקצינים האחרים המקבילים לו בדרגתם ובמעמדם.

- א. התנגדות צפויה של גורמים במערכת, שיבקשו לשמור לעצמם חופש בחירה מרבי בתחום האיוש של בעלי תפקידים ביחידותיהם.
- ב. הצורך לאסוף נתונים בהיקף עצום על אוכלוסיית הקצינים.
- ג. הצורך לבנות מדדים להצלחה בתפקיד/משימה – נושא בעייתי, שאין לגביו קונסנזוס.

סיכום

במאמר זה הצעתי מודל חלופי ומורכב יותר להערכת הקצינים בצה"ל, וזאת משלוש סיבות עיקריות:
א. אי נחת מכלי ההערכה הקיימים.
ב. העובדה שהחלטות על קידום אינן נשענות במידה מספקת על ציונים אובייקטיביים.
ג. התחושה שכלי ההערכה הקיימים אינם משקפים בהכרח את איכות הביצוע של התפקידים באופן האובייקטיבי ביותר.

מחקרים העלו כי לאי-שביעות רצונם של עובדים (ובמקרה שלנו קצינים) מהדרך שבה מוערכת ומתוגמלת עבודתם יש השלכות מרחיקות לכת על תפקודם ועל מידת ההשקעה שלהם בביצוע משימותיהם.

שימוש במודל המוצע במאמר זה עשוי לתקן את המצב הקיים באמצעות יצירת כלי הערכה אינטגרטיבי, שיגביר את שביעות הרצון ואת מידת ההשקעה של הקצינים המשרתים. המודל בצורתו הנוכחית הוא בבחינת נקודת מוצא בלבד לנושא של הערכת קצינים, והוא טעון, כמובן, המשך בחינה ועבודה לכימות המדדים השונים, לקביעת סדרי עדיפויות בהכשרות ובקורסים, להבהרת מעמדם של הלימודים האקדמאיים, לדירוג התפקידים וכדומה.

ביבליוגרפיה

1. ד"ר גלוברזון אריה, ניהול חבר עובדים, תל-אביב, 1961
2. ישראל, המכון לפירון העבודה והייצור, מדריך למנהל כוח אדם
3. האוניברסיטה הפתוחה, מערכת הערכה של ביצועי עובדים בארגונים

