



שיעור מספר 13 – הערכת עיסוקים

- מטרתה לפתח שיטות וכלים ליצירת מדרג תפקידים בארגון על פי מורכבות העיסוק או תרומתו להשגת היעדים הארגוניים. מהמדרג הזה ייגזר, בהתאמה, מדרג הגמולים לתפקיד. במילים אחרות, הערכת עיסוקים קובעת את הסל הכולל של גמולים חומריים קבועים (משכורת רגילה, פנסיה, ביגוד, ביטוחים, אחזקת רכב וכו').
- גמולים אלו מגיעים לעובד מעצם היותו בתפקיד מסוים ואינם תלויים באופן תפקודו בתפקיד.

עיסוק לעומת תפקוד

- הערכת עיסוקים מתייחסת לעיסוק (Job) מנקודת הראות של דרישות הארגון. תכליתה לקבוע את ערכו היחסי של העיסוק או של התפקיד בארגון לצורך בניית מערכת שכר וגמול.
- המושא של הערכת תפקוד (PA) הוא העובד, הפרט עצמו ולא עיסוקו. הערכת התפקוד מציבה לעצמה כמטרה לחשוף ולפתח את מכלול המידע התורם למידרוג לא מוטה של עובדים בארגון על פי טיב מילוי תפקידם.

שיטות כוללות

מתייחסות למכלול העיסוק

שיטת דירוג עיסוקים Ranking method

- ועדת מעריכים המכירים את כל התפקידים בארגון (מורכבת בד"כ מנציגי המפעל)
- לגבי כל מחלקה בארגון, כל המעריך מסדר כרטיסיות עם פירוט שמות העיסוקים ותיאוריהם על פי סדר החשיבות שנראה לו, מהתורם ביותר ועד הכי פחות תורם.
- מחשבים ממוצעים לפי כל סידורי הכרטיסיות של המעריכים וכך נקבע מיקום העיסוק ביחס למשנהו, או לחילופין מתווכחים עד שמגיעים לקונצנזוס.
- יתרון: חסכונית ופשוטה.
- חסרון: לא מדויקת מאחר ונכשלת לציין בברור את ההבדלים בין התפקידים (לכן מתקשה לשמש כאשר נבחנים עיסוקים רבים). קושי בהכנסת עיסוקים חדשים. כמו כן, הממדים להתייחסות מעורפלים, הדירוג מושפע לא רק מהעיסוק עצמו (אישיות וכו')

שיטת סיווג עיסוקים

בודקות מורכבות (בניגוד לתרומה)

מאפיינים עיקריים:

- ועדה מקבצת את העיסוקים במספר דרגות המתוארות בהגדרות כוללות שנקבעות מראש. הדירוג הוא לפי רמת המורכבות, אחריות, כישורים ומיומנויות.
- העיסוקים המשובצים זוכים אוטומטית בדרגת השכר המתאימה.
- לדוגמא: שתי הגדרות (ביניהן יש הגדרות ביניים)
- הגדרה לעיסוקים הנמוכים ביותר: נדרש ביצוע הוראות פשוטות בלי יכולת בחירה של שיטות ביצוע. פיקוח קרוב ותדיר.

- **הגדרה לעיסוקים הגבוהים ביותר:** נדרשת הבנה יסודית של פעולות וקווי מדיניות המחלקה והארגון. אחריות לתכנון כולל של פעולות המחלקה בהתאם למדיניות החברה.
 - יתרון:** קל, זול ומהיר. פחות סובייקטיבית משיטת הדרוג.
 - חסרון:** קושי בניסוח ההגדרות באופן כללי מספיק ובשיבוץ העיסוקים בתוכן. הבדלי פרשנות של הדרגות
- סקאלת CREPID (נספח 1.1 בספר של צינר) מדגימה את שיטת הסיווג, על פי מורכבות.

דוגמא לשיטת סיווג עיסוקים – שיטת CREPID

- שיטה זו מסווגת עיסוקים על פי רמת המורכבות לתפקידים ניהוליים.
- 0- תשומות, תפוקות, כלים, ציוד ופרוצדורות עבודה מוגדרות היטב.
 - 1- תשומות, תפוקות, כלים וציוד מוגדרים היטב אך יש לעבוד בתפקיד חופש פעולה מסוים לגבי שיטות העבודה.
 - 2- תשומות ותפוקות מוגדרים היטב, אך לעבוד חופש פעולה לקבוע את שיטות העבודה כולל שימוש בכלים וציוד ואת ניהול הזמן בעבודה (למשל: באיזו תקלה אטפל קודם)
 - 3- התשומות מוגדרות. העובד אחראי לפתח ולעצב את האמצעים למילוי המטלה
 - 7- העובד קובע אסטרטגיה, דרישות כספיות, כותב המלצות

בשירות המדינה, נעשה שימוש בסיווג עיסוקים.

שיטות להערכת גורמים ספציפיים

מתייחסות למרכיבי העיסוק (ולא למכלול העיסוק)

שיטת הנקודות

- העיקרון** - דירוג העיסוקים המוערכים על פי מספר גורמים. כל גורם מקבל משקל שונה. ככל שהגורם מורכב או תורם יותר לארגון, משקלו יגדל.
- כל גורם מחולק למספר רמות מוגדרות, המקבלות ניקוד מסוים.
- קביעת הניקוד הכללי לכל עיסוק מתבצעת על ידי סיכום הנקודות של כל פריטי המשנה בכל הרמות.
- ערכה הכספי כל נקודה נקבע כך: תקציב \ (מס' הנקודות של כלל העיסוקים * מספר העובדים)
- יתרון:** שיטתית. מתאים לסוגים רבים של עיסוקים. קל לתפעול, לתיחזוק ולהמרה לדרגות שכר.
- חסרון:** מורכבת, ערך ניקוד ומשקל נתונים לשיפוט שרירותי.
- ראה נספח 1.2 בספר של צינר (2002)

שיטת Hay

בתכלס – גירסה פשוטה ואחידה של שיטת הנקודות

- שיטת Hay מתייחסת לשלושה גורמים בלבד (בעלי אותו משקל): פתרון בעיות, ידע ואחריות, אשר מחולקים ל 8 תת-גורמים הממזים את נושא מידת התרומה או המורכבות עבור כל ארגון.
- היתרון- מאפשר השוואה בין ארגונים (סטנדרטיזציה)

פתרון בעיות	מידת חופש התמרון שיש בתפקיד (בחירה בין חלופות פרשנויות שונות)
	מידת מורכבות החשיבה
ידע	היכולות והמיומנויות הנדרשות על מנת לבצע את מטלות העיסוק
	המומחיות הנדרשת בתיאום ושילוב עבודת אחרים

הצורך להניע אחרים	
מידת האוטונומיה הגלומה בתפקיד (מידת הפיקוח)	אחריות
תרומת התפקיד / העיסוק לתוצרים הסופיים של הארגון	
הערך הכלכלי של יחידת תפוקה הנובעת מהעיסוק	

שיטה המעוגנת בגישת השטחות facets

מיועדת לתת היררכיה אמיתית (אובייקטיבית) ולא שרירותית

מתייחסים לטווח האוטונומיה בעיסוק. ככל שהאוטונומיה רבה יותר יחשב העיסוק ברמה גבוהה יותר (דרגה 13 הכי גבוהה, דרגה 4 הכי נמוכה). האוטונומיה עלולה להיות מוגבלת על ידי 4 גורמים (שטחות)

1. הוראות

2. פיקוח

3. ביקורת

4. מידת היכולת לבצע שינויים

יתרון - נוצר מדרג טבעי שאינו תלוי בשיפוט אנושי. מצמצם הטיות.

חסרון - מגבילה את כוחם של קובעי השכר ולכן מעוררת התנגדות.

עדכוני שכר

מה חשוב לנו?

חשוב – הערכת עיסוקים נוגעת בשכר **הקבוע** בארגון, לא בעדכוני שכר.

- שמירה על הוגנות פנימית בשכר=בתוך הארגון (בין עיסוקים ובתוך עיסוקים)
- שמירה על הוגנות חיצונית בשכר=ביחס לארגונים חיצוניים. למנוע זליגה לארגונים אחרים.
- שמירה על מסגרת התקציב.

איך עושים את זה

- בודקים את טווח השכר בפועל בארגון, בעיסוק מסוים.
 - בוחנים את טווח השכר באותו עיסוק בארגונים אחרים (ע"פ סקר שכר)
 - מגדירים מהו טווח השכר המומלץ לעיסוק בארגון שלנו.
 - מעדכנים את שכר העובדים ביחס לטווח השכר החדש שנקבע (ובהתאם לרמת תפקודם האישית ע"פ הערכת תפקוד).
- נדרשת התאמה בין רמת התפקוד של עובדים לבין המיקום היחסי שלהם בטווח השכר. לכן את התוספות הגדולות ביותר יקבלו מי שנמצאים במקום נמוך מבחינת השכר וגבוה מבחינת תפקוד.

הטמעת מערכת הערכה (מצגת 10)

- מצורף העיתון מראות המשטרה הכולל את הכתבה "מי צריך הערכה תקופתית?" / נצ"מ דר' פיני יחזקאלי. המאמר מתאר התנגדות רבה למערכת ההערכה במשטרה. ככל הנראה המערכת לא הוטמעה כראוי. דמיינו שאתם יועצים ארגוניים או עובדים באגף משאבי אנוש במשטרה. על סמך מצגת 10, כיצד הייתם מצמצמים התנגדויות כלפי מערכת ההערכה במשטרה? הצעה לתשובה:

ככלל, צריך להעיף את המערכת ולהתחיל מהתחלה.

זה יצור אפקט של הודעה בטעות

זה ימנע "להמשיך לעשות דברים על ידי מומנטום"

בראש ובראשונה – אמן

ביקורת על הערכות

תגמול על הערכה מדויקת

תגמול שלילי על הערכה לא מדויקת

מעורבות של דרגי הביצוע בבניית ההערכה

אפשרות למשוב "פתוח"

העשרת ההערכות – למשל התייחסות לתלונות אזרחים על שוטרים (כדרך למנוע הטייה מעלה של שוטרים אלימים)

הטייה כלפי מעלה – לא בעיה, כל עוד הסקאלה גדולה מספיק להכיל את כולם.

אפקט הילה

הדרכה על הטיות בהערכה (הטיית ההילה, מעבר על תיעוד היסטורי מהתקופה האחרונה)

על הבחינה

בשאלות נכון\לא נכון – אפשר לענות על כל השאלות

שאלה פתוחה – תיאורטית.

4 מתוך 4

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>