

2010

קבוצת כדורסל כבואה של דילמות התכנון של תכניות תגמול ישראל יוגב, מנכ"ל משותף - יישום אנשים ותוצאות

עמי יואב, יועץ בכיר בחברת "VIP", המתמחה בעיצוב אסטרטגיות שכר ותוכניות תגמול, פסע כבדות אל דלת ביתו, השעה המאוחרת לא הצליחה להקהות את מערבולת המחשבות והרגשות שהציפה אותו מאז הפגישה היום בצהריים...

באותה פגישה, בחברת תעשייה מהמובילות במשק, לא הצליחו המשתתפים, לאחר שלוש שעות דיון ארוך בהנחייתו של עמי, להגיע לתחילת הסכמות על הקווים המנחים לתוכנית התגמול החדשה לשנת 2010. לאחר הסיבוב הקבוע בחדר הילדים, שישנו כבר, כרגיל, נסה להירגע בכורסתו הנוחה בסלון, תוך שהוא מזפזף בין הערוצים השונים, עד שנזכר – יום חמישי בערב... אליפות אירופה בכדורסל... מכבי ת"א!

עמי גייס את שאריות הריכוז אחרי היום המתיש, ונסה לצפות במשחק המותח שהתפתח לנגד עיניו. המשחק גרם לו, באופן מוזר, דווקא להירגע, למרות המתח, ופתאום מצא עצמו משרבט משפטים ותרשימים על דפי הנייר שהיו מונחים על השולחן בסלון. ככל שהמשחק התפתח והלך, התמלא הנייר, ועם סיומו המוצלח ישב עמי והחל לקרוא ולסדר את הרישומים בתהליך הלוגי והשיטתי אליו הוא כה רגיל.

תחושה עמומה ובלתי ברורה של סיפוק הציפה אותו, התחושה שחלק נכר מהדילמות אתם הוא ולקוחותיו מתמודדים כאשר מעצבים תוכניות תגמול, ואשר "התפוצצו" בפניו בדיון מוקדם יותר היום – מקבלות ביטוי ופתרון מאד מוחשי, פשוט ומובן מאליו כשמדובר בקבוצת כדורסל. האתגר שניצב בפניו היה לנסות ולתרגם את המתבקש מזירת הפרקט באולם הכדורסל לזירת לקוחותיו – ארגונים עסקיים גדולים ומנהלים שנדמה שכבר פגשו כל דילמה ומצאו לה פתרון....

עמי התיישב ליד שולחן העבודה שלו. ראשית רשם את הדילמות השכיחות בעיצוב מערכות תגמול:

- תגמול אישי מול תגמול צוותי או מערכתי
- כמות המדדים עליהם מתגמלת התכנית
- סוג ואופי המדדים
- המקום והתפקיד של יעדים במערכת התגמול
- עדכון ותחזוקת המערכת

בהמשך ניסה עמי להגדיר את הנחות יסוד של מנהלים, שמשפיעות, ברוב המקרים לא במודע, על התייחסותם לדילמות השונות, כמו:

- "תגמול צוותי איננו אפקטיבי, הוא מעודד "טרמפיסטים" ואינו דוחף למצוינות"
- "מה שנמדד – מתוגמל"
- "אי אפשר לתגמל בלי יעדים..."
- "חייבים לתת למנהלים כלי ניהול..."
- "חייבים לשמור על תקציב השכר ולכן צריך לעדכן את התכנית כשהתגמול גבוה..."

למעשה כל דילמה והנחת יסוד, אפשר להמחיש מעולם הכדורסל, ל אם זה עובד בקבוצות כדורסל מצליחות, אולי אוכל להשתמש בזה כדי להנחות את החשיבה של מנהלים בארגונים עסקיים, חשב עמי והתיישב במשנה מרץ לנסח את הדברים, קודם לכל לעצמו:

תגמול אישי מול צוותי

אין ספק שלתגמול אישי, פוטנציאל מניע יותר מתגמול צוותי. הבעיה שכאשר מתגמלים אישית כאשר התפקוד הוא צוותי, הנזק עלול להאפיל על התועלת.

להמחשה: שחקן כדורסל המתפקד כקלע, ונמדד ומתוגמל אישית על כמות הנקודות שצבר, עלול להעדיף זריקות קשות לסל, בהסתברות הצלחה נמוכה, על מסירה ("אסיסט") לשחקן אחר הנמצא בעמדה נוחה מאד לקליעה. במקרה אחר, מה ההשפעה המוטיבציונית על שחקן ספסל, המתוגמל אישית עפ"י דקות המשחק שלו, כאשר הוא מתבקש "לחסל" (ספורטיבית) את הכוכב של היריב בשמירה אגרסיבית שעלולה להוציא אותו מהמגרש תוך זמן קצר ב-5 עברות?

לחילופין, כאשר התגמול הוא צוותי, הסבירות שהחלטות השחקנים והמאמן יתבססו אך ורק על צרכי הקבוצה ברגע הנתון למימוש ההישג הקבוצתי – ניצחון.

כמות המדדים

מנהלים רבים נוטים להכליל בתגמול מספר רב של מדדים, שמבטא בהכרח את המורכבות של הסביבה העסקית והתפקידים. ההנחה הסמויה היא שמדד שלא נכלל בתגמול "יוזנח". אלא שריבוי מדדים מפזר במקום למקד, וכאשר יש הכרח במספר רב של מדדים (מעל 3) לא נכון לבחור מביניהם (מחשש "ההזנחה"), אלא להגדיר מדד "על" שמכיל את התוצאות וההשפעות של כל אחד מהמדדים ברמה הנמוכה יותר

להמחשה- משחק כדורסל מתאפיין בריבוי מדדים: כמות הסלים לפי סיווג (1,2,3 נקודות), אחוזי הקליעה מכל סוג, כמות ריבאונדים (כדורים חוזרים מהסל) בהגנה ובהתקפה, כמות חטיפות כדור מהיריב, כמות איבודי כדור, כמות חסימות קליעה של היריב, כמות עבירות על שחקני היריב, יחס חטיפות ואיבודים, כמות אסיסטים (מסירות לשחקן לקליעה) ועוד.

הסטטיסטיקה נאספת, מנותחת ומשמשת בעיקר לצרכי אימון ושיפור ביצועים, אך לעולם לא לתגמול השחקנים, על בסיס התובנה שהכוונה מפורטת מדי תוך משחק (או over engineering בעולם התגמול) עלולה לייצר קשיחות תפקודית ופגיעה בגמישות הנדרשת להתאמת התפקוד השוטף לזירת המשחק המתפתחת ומשתנה באופן רציף. לכן, תגמול הכדורסלנים מבוסס על תוצאת המשחק ולא על התרומה הפרטנית של כל שחקן במדדים המאפיינים את תפקידו – מדד אחד בלבד, מדד "על" שמושפע כמובן מאוסף התרומות האישיות של כל השחקנים, כל אחד בתחום "התמחותו" ותפקודו במשחק הספציפי

סוג ואופי המדדים

לעיתים אנחנו מתמודדים עם לחץ של מנהלים לשלב בתכנית התגמול מדדים בעיתיים, המשקפים התנהגות, יכולות בסיסיות או הערכות סובייקטיביות.

כאשר נדרשים לשלב בתכנית התגמול מדדים התנהגותיים (נוכחות, איחורים וכו') בדר"כ הבעיה היא במישורים אחרים (גיוס, הכשרה, יחס מנהלים, דפוסי התפקיד ושעות העבודה) ושם גם צריך להיות מקור הפתרון ולא במסגרת תכנית התגמול

יכולות בסיסיות, נכון להביא לידי ביטוי בשכר הבסיס ולא דווקא במערכת התגמול

© יישום מערכות ניהול הנדסה והדרכה בע"מ

www.yissum.com Email: Info@yissym.com

רחוב החרש 29, הוד השרון ת.ד. 7257, מיקוד 45240 טל: 09-7601004, פקס 1539-7601004 עמוד 2

להמחשה: תגמול שחקני הכדורסל, מבוסס על התפיסה לפיה "ערכו הבסיסי" של השחקן (במונחים ארגוניים מטען הידע, הניסיון והיכולות של העובד) בא לידי ביטוי בשכרו הבסיסי ובמענק החתימה, אבל התגמול על ביצועים מותנה באופן מלא אך ורק במדדים תוצאתיים

יעדים

חלק ניכר מתוכניות התגמול, מותנות ברמה זו או אחרת בעמידה ביעדים. חשוב לציין כי גם בארגונים המתקדמים ביותר יעדים מבטאים לא יותר מאשר חיזוי, שגם אם מבוצע בכלים מתקדמים, עדיין משקף מציאות רצויה ותו לא.

קצב התאמת היעדים למציאות תמיד מפגר אחרי המציאות עצמה, ולכן תגמול מבוסס יעדים עלול למקד את המתוגמלים בהשאת היעדים, גם כאשר הסביבה השתנתה. ככל שהמדידה והתגמול יותר אישיים ובתדירות קרובה יותר (חודשית, רבעונית), היכולת ל"נבא" את המציאות קטנה ביחס ישיר. תפקיד יעדים להגדיר כיווני פעילות מתוכננים ולאפשר בחינת המציאות מול היעדים כדי לעצב פעילות מתקנת. ליעדים תפקיד חשוב בעיצוב תכניות התגמול בגזירת המדדים וכימותם, אך שימוש יתר ביעדים בתוכניות תגמול עלול להכביד על יכולת התגובה של ארגונים ולפגוע לאורך זמן במוטיבציה ובאימוץ המתוגמלים והמנהלים במערכת.

להמחשה: יעדי קבוצה (להגיע השנה לגמר אליפות אירופה, פעם 5 ברציפות...), משפיעה על תקציב הקבוצה (תוכנית עבודה שנתית), על הרכב הקבוצה (גיוס top talents) ועל תכנית האימונים. תגמול השחקנים תלוי בהשגת היעד הקבוצתי (מענקי עלייה ל"final four") בסוף העונה, אך בשוטף התגמול מחובר לביצוע הקונקרטי (ניצחון/הפסד במשחק הספציפי) ולא ליעדי הביצוע הפרטניים של כל שחקן.

עדכונים ושינויים – "תחזוקה"

אחת הבעיות הקשות בניהול תכניות תגמול הוא קצב השינויים והעדכונים של התוכנית, ארגונים נוטים לבצע שינויים תכופים, גם כדי לנסות ולהתאים את התוכניות למציאות המשתנה וגם כדי לשמור את תקציב השכר. אך ככל שתדירות העדכון גוברת, נפגעת אמינות התוכנית ובהכרח גם המוטיבציה של המתוגמלים. גם כאן, נדמה שאפשר ללמוד מקבוצות כדורסל. במהלך העונה חלים שינויים בכל ההיבטים – סגל השחקנים, שיטות המשחק, תפקוד השחקנים ומעמדם בקבוצה – הכול כדי להתמודד עם שינויים ואתגרים שהמציאות כופה, אבל מערכת התגמול יציבה!! חוזים נפתחים רק בסיום עונה ולקראת עונה חדשה, כך שהשחקנים יודעים שכל זמן שהם בסגל הקבוצה – כללי התגמול קבועים וידועים, ולפחות בתחום זה מושג "שקט תעשייתי"

בתחושת סיפוק על שהצליח לנסח את הדילמות ולהמחישן ב"מראה" של משחק כדורסל, קם עמי משולחן העבודה, אך משהו היה חסר בתמונה הכוללת. "מדוע מה שככל כך ברור ומובן מאליו בקבוצת כדורסל, איננו כך גם אצל לקוחותיי??"

ההבדל טמון ככל הנראה בגודל וברמת המורכבות של ארגונים עסקיים. קבוצת כדורסל, מונה עד 12 שחקנים, התהליכים מתקיימים בגלוי, בפרקי זמן קצרים מאד, ל"אור זרקורים" ובחשיפה תקשורתית גבוהה. תהליכים בארגונים מורכבים יותר, בדר"כ פחות ברורים ומעריבים כמות גדולה יותר של "שחקנים". מה ששונה באופן מהותי בארגון עסקי מקבוצת כדורסל הוא ה - "Line of sight" או במילים אחרות הקשר בין העשייה לתוצאה.

ככל שהקשר עמום יותר, מורכב ומתקיים בטווחי זמן ארוכים יותר מ – 40 דקות משחק כדורסל, מנהלים נוטים להתמודד עם הקושי בהבנת הקשרים ובתחושת אובדן השליטה, עם כלים מגבירי שליטה, כמו תגמול אישי, ריבוי מדדים הגם שלא תמיד הם נכונים !!!

את המאמץ להעביר את כל תובנותיו למצגת פשוטה וברורה, שתסייע בידו להבהיר את עמדותיו המקצועיות גם בסיטואציות מורכבות, דחה עמי כבר ליום המחרת, או אולי לגליון הבא !!??