

מיון ואבחון עובדים בשיטות מתקדמות מבוססות משחקים

מאת: רם נחמיה, מנכ"ל שונרא



התנהגות במהלך משחק מהווה שיקוף של דפוסי חשיבה, התנהגות ודיבור במצבים נוספים בחיים. בשל כך, משחקים מהווים כלי אבחוני מצויין בידי מנהלי משאבי אנוש לאבחון, מיון והערכת עובדים בכל שלבי ההשמה: גיוס, ניווד רוחבי וקידום. בליווי נכון, משחקים הם תחליף מודרני, מתקדם ומדוייק למרכזי ההערכה המסורתיים. יתרונות מרכז הערכה המשחקי הוא בכך שאין אפשרות להתכונן אליו, ובשל עקרון ההדמייה, כמעט ולא ניתן לזייף בו תוצאות. התוצאות המושגות בתהליך משחקי יהיו מדוייקות ואמינות. מרכז הערכה מבוסס משחקים הוא גם הרבה יותר "ידידותי למשתמש". בזמן במרכזי ההערכה המסורתיים המועמדים מותשים, עייפים ובסך הכל חווים תחושות שליליות, הרי שבמרכז הערכה מבוסס משחקים הם נהנים, מרגישים חופשיים ומביאים לידי ביטוי התנהגות אותנטית.

כתבה ראשונה בסדרה

עקרון ההדמייה

מה אפשר ללמוד מהאופן שבו אנשים משחקים?

בפעילות (Out Door Training) או בקיצור (ODT) ובמרכזי הערכה חדשניים המתבססים על משחקים. על בסיס העקרון המנחה הזה, נגזרים מאפיינים שונים התורמים ללמידה על התנהלותו, אופיו, שפתו ומנגנוני החשיבה של השחקן. העקרון הזה מאפשר לשחקן, או למי שצופה בו, לזהות, לשיים ובמידת הצורך גם לשקף מאפייני התנהגות, דפוסיים, אמירות ושפת גוף של השחקן ואפילו לנתח את מנגנוני החשיבה שלו, ברמת דיוק גבוהה למדי. כך יכול הצופה לזהות כישורי שפה, מנהיגות, תקשורת, עבודה בתנאי לחץ, חשיבה



יצירתית, ניהול משימות ותהליכים ואלמנטים נוספים אצל השחקן.

עקרון ההדמייה מאפשר לייצר

הקשר לדפוסי פעולה של השחקן, במצבים אחרים בחייו האישיים או בארגון. הנחת העבודה היא

משחקים מייצרים הדמייה (סימולציה) של מצבים אמיתיים, באמצעות עולמות תוכן שונים ומגוונים. כאשר אנשים פועלים בתוך או בעזרת סימולציה, הם מתנהלים באופן דומה להתנהלות שלהם בזמן אמיתי, משום שסימולציה מפעילה במוח חלקים מסויימים, שהם למעשה, בדיוק אותם החלקים שפועלים שפועלים במצב "האמיתי", ובשל כך, מתרחש במוח תהליך של למידה. המוח לא מבדיל בין גירוי שנובע ממשחק לבין גירוי שנובע ממצב "אמיתי". כך למשל, טייסים לומדים לטוס באמצעות סימולטורים מכניים וטכנולוגיים, גולשי סקי לומדים לגלוש בסימולטורים (סקימולטורים) ואנשי מכירות לומדים למכור באמצעות סימולציות המבוססות על משחק תפקידים. אם הפעילות ה"אמיתית" היא רגשית ומפעילה את האמיגדלה במוח, גם משחק רגשי יגרום לאמיגדלה לפעול. כך גם לגבי הקורטקס וחלקים אחרים במוח.

עקרון זה, אשר יכונה להלן "עקרון ההדמייה", הוא העקרון המוביל בסדנאות משחקים בארגונים,

בארגון לקבל את ההחלטה הנכונה, למשל בבחירת המועמד המתאים ביותר לקידום בארגון. כך גם בתהליכי גיוס, השמה וניוד רחבי. במקרים רבים, סדנת משחקים תהווה בסיס טוב לאבחון והערכת עובדים, באופן בהיר ומדוייק יותר מאשר מרכזי ההערכה המסורתיים. יתרונות מרכז הערכה המשחקי הוא בכך שאין אפשרות להתכונן אליו, ובשל עקרון ההדמייה, כמעט ולא ניתן לזייף בו תוצאות. התוצאות המושגות בתהליך משחקי יהיו מדוייקות ואמינות.

מרכזי ההערכה המסורתיים הם מיושנים. הם משתמשים בשיטות ידועות, במבחנים מוכרים, שאת כולם ניתן למצוא בגלישה קצרה באינטרנט. כיום קיימים אפילו מכונים שמלמדים מועמדים איך לנהוג במרכז ההערכה, מה להגיד, מה ללבוש. מרכז הערכה מבוסס משחקים הוא המתקדם והחדשני ביותר מסוגו. מאחר וכל משחק יכול להוות את הבסיס לניתוח של כל מאפייני ההתנהגות, המועמדים לא יכולים לדעת מה בודק כל משחק. בשל כך, ההתנהלות שלהם בזמן המשחק תשקף דפוסי חשיבה במגוון תחומים, והצוות שמנתח את ההתנהלות יבחן אותם בהתאם לקריטריונים שידועים רק לו. המשחקים מדמים מצבים אמיתיים מחיי הארגון והעובדים בו, ומביאים לידי ביטוי התנהגות בשעת לחץ, עבודה בצוות, תחרות מול שיתוף פעולה, תקשורת, דפוסי חשיבה ודפוסי התנהגות רבים נוספים. מרכז הערכה משחקי מתאים את המשחקים לצרכי הארגון, ובוחן את המועמדים בהתאם.

האמינות והדיוק של תוצאות מרכז הערכה מבוסס משחקים נובעים משני גורמים מרכזיים: האחד, לא ניתן להתכונן למבחני המיון מראש, משום שהם עושים שימוש במשחקים אשר פותחו במיוחד לצורך זה. המשחקים משתנים מעת לעת ולא ניתן לתכנן מראש את ההתנהגות בזמן המשחק. כך מושגת תוצאה אמינה, מדוייקת ועניינית. המוקד השני הוא חוויית המועמדים בתהליך המיון והקליטה. בשל השימוש

שהמשחק מהווה מיקרוקוסמוס לחיים בכלל, ולכן ניתן להקיש מתוך התנהגויות העולות במשחק על התנהגויות בסביבה אחרת. כך לדוגמה, שחקן אשר לא משתמש בכל המשאבים העומדים לרשותו במהלך משחק מונפול, ייתכן והוא לא משתמש בכל המשאבים העומדים לרשותו בחייו הפרטיים או במהלך עבודתו. מאחר שחלק גדול מההתנהגויות העולות במשחק הוא אוטומטי, הוא משקף נאמנה את תהליכי החשיבה של השחקן.

כללי המשחק תקפים לכל השחקנים, ובמובן זה משחק הוא אוניברסלי. כל השחקנים פועלים באותה המסגרת, בהתאם לאותם הכללים, והכללים ידועים ומוגדרים מראש. בשל כך, התדמית, המצג או התפקיד הארגוני אינם רלוונטיים במהלך המשחק. בנוסף, המשחק מהווה חממה. בפן זה, השחקנים מתנהלים באופן חופשי, ומרשים לעצמם להביא לידי ביטוי התנהגויות שונות, אשר ספק אם היו מתקבלות ביטוי במצבים אחרים. שחקנים מבצעים גם פעולות ומהלכים, השונים מההתנהלות היומיומית שלהם (על אף שהיא קיימת, במגירה כלשהי במוח). בשל העקרון הזה, מרשה לעצמו שחקן כדורסל, קפטן של הקבוצה, לקלל ולגדף בדברי נאצה שחקן מהקבוצה היריבה. התנהגויות העולות בזמן משחק מעידות, במרבית המקרים, על נטיות או דפוסי חשיבה. בשל העובדה שהפעילות נתפסת כ"רק משחק", היא הופכת להיות פחות מחייבת, פחות נוקשה ויותר משוחררת. השחרור שבעצם הפעילות המשחקית, תורם רבות לתחושות של השחקנים ובעקיפין תורם גם לעקרון ההדמייה.

המשחק ככלי אבחון והערכה

משחקים מהווים כלי זיהוי ואבחון למנהלי משאבי אנוש בתהליכי גיוס, ניוד וקידום עובדים. סדנת משחקים מרוכזת לעובדים בעלי פוטנציאל ניהולי תתרום רבות לזיהוי הכישורים והיכולות שלהם, ותעזור למנהלים

להכיר בכוח של מרכז ההערכה החדשני והמודרני המבוסס משחקים.

וגם כאן, כמו בכל דבר אחר בחיים, יש חשיבות גדולה לפנייה לגורם מקצועי ואמין. אופן ההפעלה והניתוח של הפעילות יהווה גורם מכריע בהצלחתו. על מנת להפוך את המשחק לכלי אפקטיבי לניתוח, אבחון והערכה, נדרש ליווי של יועץ מקצועי, מיומן ומנוסה. היועץ חייב להכיר היטב את המשחקים, את אופן השימוש בהם ואת הדפוסים האופייניים העשויים להתגלות במהלכם. על היועץ לשלוט היטב גם בתחומים של ניתוח התנהגות אנושית, הבנה תהליכית וזיהוי פרטים, יחד עם יכולת ליצור היקשים מתוך סיטואציות. יתרה מכך, היועץ חייב להיות רגיש לצרכי המשתתפים ולהתחשב בהם במהלך הפעילות.

במשחקים, המועמדים מרגישים חופשיים יותר, מאויימים פחות ולמעשה מביאים לידי ביטוי התנהגות חופשית יותר. גם כאן, התוצאה היא כמובן דיוק בתוצאות המבחנים. במבחני האבחון המסורתיים המועמדים מותשים, עייפים וברוב המקרים התחושה שלהם היא יותר שלילית מאשר חיובית.

אז למה בכל זאת עדיין מעריכים מועמדים בשיטות מיושנות?

מסיבה אחת פשוטה. הרגל. זה הכל. ארגונים רבים התרגלו לעבוד בשיטות מסויימות, עם מרכזי הערכה מסויימים. והרגל זה, כמו כל הרגל אחר בחיים, הופך להיות דפוס אוטומטי, שלא מאפשר לארגונים לראות חלופות נוספות. כל מה שמנהלים בארגון בכלל, ומנהלי משאבי אנוש בפרט, נדרשים לעשות, הוא

הכותב הוא רם נחמיה, מנכ"ל שונרא-פיתוח מיומנויות ניהול וכישורי חשיבה. **תחומי עיסוק:** מתמחה בפיתוח מיומנויות ניהול וכישורי חשיבה. פיתוח ארגוני, הקניית מיומנויות ניהול וכישורי חשיבה לעובדים ולמנהלים. ניהול בפועל של תחומים מגוונים בארגונים, לרבות ניהול במיקור חוץ, על בסיס פרוייקטים או לתקופה קצובה. מרכז הערכה פנים ארגוני, המתקדם ביותר בארץ, והמבוסס על משחקים.

ניתן ליצור קשר עם רם נחמיה ב- 052-2401988 או ב shoonra.co.il