

גיליון הערכה ומשוב לעובד



פרטי המוערך

מספר זהות מוערך	שם עובד	משרת מוערך	תיאור משרת מוערך
יחידת מוערך	תיאור יחידת מוערך	תיאור איזור עובדים	

פרטי המעריך

מספר זהות מעריך	שם מעריך	משרת מעריך	תיאור משרת מעריך

פרטי המעריך העקיף

מספר זהות מעריך עקיף	שם מעריך עקיף	משרת מעריך עקיף	תיאור משרת מעריך עקיף

מטרות ההערכה והמשוב

1. כלי ניהולי בידי המנהל המסייע לו בפיתוח והכוונה של עובדיו.
2. תיאום ציפיות הדדי בין המנהל למוערך.
3. למידת המוערך על הדרך בה יוכל למצות את הפוטנציאל הקיים בו באופן מיטבי.

תוצאות ההערכה תיחשפנה למוערך, לדרג הניהולי הממונה, למוקד צבירת הנתונים ולנציבות שירות המדינה. השימוש יעשה ברמה האישית לצרכי משוב וברמה הארגונית לצרכי פיתוח הון אנושי תחת נורמות הצגה קבועות ומקובלות. יש להקפיד על חסיון גיליון ההערכה ולא לחשוף את הנתונים והמידע מתוכו, אלא לגורמים מורשים בלבד.

גיליון הערכה ומשוב לעובד לשנת _____



גיליון ההערכה מנוסח בלשון זכר אך מתייחס לשני המינים.
גיליון ההערכה הינו סודי-אישי ויש לשמור על חסיונו.

א | הערכת ביצוע ותפקוד על השנה החולפת (Feedback)

ציין עד שלוש חוזקות לשימור המסייעות למוערך להצלחה בתפקיד/הישגים משמעותיים שהיו למוערך השנה

ציין עד שלושה נושאים לשיפור

ב | הערכת ביצוע - השגת יעדים

פרט את היעדים בהם עסק המוערך במהלך השנה האחרונה והערך את מידת הצלחתו בביצועם.
היעדים נגזרים מתכנית העבודה היחידתית ומסגרת האחריות התפקידית.

הצלחה רבה מאוד (מעל ומעבר למצופה)	הצלחה (עמידה מלאה ביעדים)	הצלחה בינונית (עמידה חלקית ביעדים)	הצלחה מועטה (אי עמידה ביעדים)	מוקדם להעריך לא/רלוונטי	יעדים משימתיים ואישיים
7	6 5	4 3	2 1		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 100px;"></div>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 100px;"></div>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 100px;"></div>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	

* הציון 7 יוצג עבור מצטיינים בלבד

ג | הערכת תפקוד פרטנית

הינך מתבקש להעריך את רמת התפקוד של המוערך, סמן x במקום המתאים בכל אחד מהמימדים הבאים. שים לב, עמודת ציון 7 מיועדת רק עבור מי שנבחר לעובד מצטיין.

במידה רבה 7 6	במידה נאותה 5 4 3	במידה מועטה 2 1	לא רלוונטי	מקצועיות
				<ul style="list-style-type: none"> מגלה ידע מקצועי עדכני מתעדף נכון יעדים ומשימות מקפיד על איכות תוצרי עבודתו מתפקד באופן עצמאי מגלה תודעת שירות גבוהה
במידה רבה 7 6	במידה נאותה 5 4 3	במידה מועטה 2 1	לא רלוונטי	יזממה וחדשנות
				<ul style="list-style-type: none"> מקדם מהלכי שיפור וחדשנות בתחומי אחריותו מזהה צרכים עתידיים ונערך בהתאם מגלה גמישות בהתמודדות עם משימות בלתי מתוכננות מגלה נכונות לבצע משימות נוספות כשנדרש מקדם מצויינות בתחומי אחריותו
במידה רבה 7 6	במידה נאותה 5 4 3	במידה מועטה 2 1	לא רלוונטי	קשרי עבודה יחסי אנוש
				<ul style="list-style-type: none"> יוצר קשרי עבודה טובים עובד היטב בצוות ובממשקים נוספים בארגון ומחוצה לו מטיב להתמודד עם דעות שונות מגלה נכונות לשיתוף ידע בין עמיתים
במידה רבה 7 6	במידה נאותה 5 4 3	במידה מועטה 2 1	לא רלוונטי	ערכי עבודה-הזדהות ומחויבות
				<ul style="list-style-type: none"> מגלה הזדהות עם הארגון / היחידה מגלה מחויבות ומסירות לתפקידו מקפיד על מילוי ההוראות המחייבות, הדיווחים וכללי האתיקה מקפיד על למידה, הפקת לקחים ושיתוף תובנות מקפיד על נוכחות בעבודה כנדרש מהווה דוגמא אישית חיובית בהתנהגותו ובתפקודו
במידה רבה 7 6	במידה נאותה 5 4 3	במידה מועטה 2 1	לא רלוונטי	ניהול
				<ul style="list-style-type: none"> מתווה יעדים ומשימות וקובע מדדי הישג מקפיד על סדרי עבודת מטה (תכנון, סדרי קבלת החלטות, תיאום, סדרי דיווח) מגלה יכולת לקבלת החלטות ניהוליות מנהל את עובדיו בתכליתיות וביעילות מנהל באופן ראוי משאבים ומשימות מפתח מקצועיות את עובדיו מקיים בקרה על ביצועי יחידתו
במידה רבה 7 6	במידה נאותה 5 4 3	במידה מועטה 2 1		מדדים נוספים על פי אשכול מקצועי או תפקוד (מדדי רשות)
				<hr/> <hr/>

ד | הערכה מסכמת

הצלחה רבה מאוד 7	הצלחה 5-6	הצלחה בינונית 3-4	הצלחה מועטה 1-2	1. מידת הצלחת המוערך בתפקידו.		
מגמת שיפור משמעותית 3	מגמת שיפור קלה 1 2	שמר על רמת ביצוע 0	מגמת ירידה קלה -1 -2	מגמת ירידה משמעותית -3	לא רלוונטי	2. מגמת השינוי בתפקודו ובביצועיו של המוערך.
מומלץ בטווח המייד <input type="checkbox"/>	מומלץ ב-2 ל-5 שנים הקרובות <input type="checkbox"/>		לא מומלץ ב-5 שנים הקרובות <input type="checkbox"/>			3. מידת הפוטנציאל למלא תפקיד ניהולי בכיר יותר ביחס לתפקידו הנוכחי.
4. במידה וסומן בתשובה שלעיל "לא מומלץ ב-5 שנים הקרובות": לאיזה תחום/ תפקיד (תנועת רוחב) מומלץ לעובד לעבור במסלול ההתפתחות המקצועית?						

סיכום הערכה

ה | קביעת יעדים עתידיים

שלושה יעדי ביצוע משימתיים (היעדים יגזרו ככל שניתן מתכנית העבודה היחידתית):

1. _____

2. _____

3. _____

שלושה יעדי התפתחות אישיים:

1. _____

2. _____

3. _____

ו | פגישת סיכום ומשוב

סיכום שיחת המשוב

התייחסות המוערך

חתימת המוערך: _____ תאריך שיחת משוב עם המוערך: _____

אישור מעריך עקיף: _____ תאריך אישור מעריך עקיף: _____

הכנה ותכנון השיחה

1. קבע מסר ממוקד אחד - שתיים שלוש נקודות חשובות (לשימור ולשיפור).
2. הכן דוגמאות להתנהגויות רלוונטיות.
3. הודע מראש על מועד השיחה וקיים אותה במועד שנקבע.

פתיחה

1. תנאים פיזיים נאותים - הקפד על פרטיות, שקט והעדר הפרעות.
2. השרה אווירה נינוחה - שיחה חופשית מקדימה ליצירת אווירה המאפשרת דו שיח.
3. הצג את מטרת השיחה - משוב על התפקוד ויצירת דו שיח כבסיס ללמידה. הדגש כי הלמידה היא המטרה לשמה נועד התהליך.

מהלך השיחה

1. תאר התנהגויות חיוביות - פתיחה והדגשת תפקוד והתנהגויות חיוביות יוצרת ביטחון אצל המוערך ומאפשרת לו ללמוד גם תחומים הטעונים שיפור בתיפקודו. הדגש את חשיבות השימור של נקודות החוזק.
2. תאר התנהגויות טעונות שיפור - הצג נושא או שניים עיקריים. התמקד בתחומים הניתנים לשינוי, היעזר בדוגמאות הממחישות את דבריך והמנע משיפוטיות. גלה אמפטיה והבנה לקשיי המוערך. זוהי הזדמנות לעסוק בנושאים שיש לטפל בהם. תרגם את הצורך לשפר לרמה המעשית - הבא דוגמאות העוסקות בהתנהגות ולא באישיות המוערך.

סיום

1. סכם את השיחה - העבר התייחסות כוללת של נקודות חוזק ונקודות טעונות שיפור וציין את ציפיותיך לעתיד מתיפקודו של המוערך. קבעו במשותף יעדים מעשיים לשנה הקרובה. על היעדים להיות ישומיים, שניתן לעמוד בהם וחשובים לך ולמוערך. תן למוערך מקום להעלות ציפיות לשינוי וצרכים (כולל צרכים בהדרכה ולמידה).
 2. בקש מהמוערך לסכם - וודא כי הבין את כוונותיך וכי הוא נכון לשינוי נוכח היעדים שקבעתם לשיפור. צור מחויבות למה שסוכם בשיחה.
 3. קבע המשך קשר למעקב - הגדר את אופן המעקב אחרי היעדים שהגדרתם לשיפור, תוך העברת מסר של אמון ביכולתו להשתפר.
- אפשר למוערך לשאול ולהביע את עצמו. הצע (אם עולה הצורך) קיום שיחה נוספת. הקפד לשמור לאורך כל השיחה על אווירה נעימה.