

# בזביל נעגריז

## הערכת תפקוד וביצוע של עובד בשירות המדינה

עקרונות, הגדרות והנחיות  
למנהל המערך



# בשביל נועמי

## הערכת תפקוד וביצוע של עובד בשירות המדינה

עקרונות, הגדרות והנחיות  
למנהל המערך

אגף תורה וניהול ידע  
מטה ליישום הרפורמה  
נציבות שירות המדינה

החוברת כתובה בלשון זכר אך מיועדת לגברים ונשים כאחד  
כל הזכויות שמורות לנציבות שירות המדינה

# תוכן עניינים

<b>3</b> .....	<b>פתח דבר</b>
<b>4</b> .....	<b>פרק 1: מבוא לתהליך הערכת תפקוד עובדים ומתן משוב</b>
5 .....	הערכת תפקוד וביצוע- הגדרות
8 .....	מטרות הערכת תפקוד וביצוע של עובדים
9 .....	הערכת תפקוד עובדים כחלק ממעגל התכנון השנתי
10 .....	עקרונות יסוד במתכונת החדשה
<b>11</b> .....	<b>פרק 2: היערכות ארגונית וניהולית לתהליך הערכת תפקוד וביצוע</b>
12 .....	שלבי התהליך בראייה כוללת
13 .....	הערכת תפקוד וביצוע- הכנה ארגונית
14 .....	הכנה ארגונית- מפת הערכה- מי מעריך את מי?
15 .....	היערכות שלך, כמנהל מעריך, לתהליך הערכה
16 .....	איסוף נתונים ומילוי של גיליון הערכה
17 .....	עקרונות הצבת יעדים אישיים
18 .....	הצבת יעדים- יעדי ביצוע משימתיים
19 .....	הצבת יעדים- יעדי התפתחות אישיים
<b>20</b> .....	<b>פרק 3: שיחת המשוב</b>
21 .....	מהותה ועקרונותיה
22 .....	מה ההבדל בין שיחה יומיומית לשיחת הערכה תקופתית
23 .....	שלבים
24 .....	שלב "ההכנה לשיחה"
25 .....	שלב "מהלך השיחה"
26 .....	שלב "סיכום שיחת המשוב"
27 .....	סיכום מהלך שיחת משוב
28 .....	עשרת כללי הזהב לביצוע שיחת משוב אפקטיבית
<b>29</b> .....	<b>פרק 4: כלי עזר לביצוע תהליך הערכת תפקוד וביצועים</b>
30 .....	תגובות להתנגדויות לפי סגנון מקבל המשוב
31 .....	הטיות שיפוטיות בהערכה
32 .....	הטיות שיפוטיות בהערכה וכיצד להימנע מהן
33 .....	מילוי גיליון הערכה
35 .....	דוגמא לגיליון הערכה ותפקוד
36 .....	דוגמא לטופס הכנה לשיחה למוערך
37 .....	הנחיות כלליות ומנהליות מרכזיות
38 .....	תרשים זרימה לפי משך זמן לביצוע ותפקידים
39 .....	תרחישים אפשריים לשיחות משוב
45 .....	מידע שימושי

## פתח דבר

### מנהל יקר,

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוגדרה חשיבות רבה לתהליך הערכת תפקוד עובדים וקיום שיחת משוב מקצועית ומובנית. תהליך זה מאפשר שיפור ביצועים ארגוניים כתוצאה מהעצמת המנהיגות הניהולית, העמקת תחושת השותפות והמחויבות של העובדים והיותו גורם מחולל לתהליכי פיתוח מקצועיים ואישיים של מנהלים ועובדים גם יחד.

אוגדן זה נועד לסייע לך לבצע הערכת תפקוד שנתית לעובדיך באופן מקצועי ומיטבי. האוגדן כולל הסברים, הנחיות, דגשים והכוונה לגבי כל שלבי ביצוע התהליך החל מההיערכות לתהליך, ביצוע שיחת המשוב וכלה בבקרת איכות לתהליך. אוגדן זה מלווה בהכשרות ייעודיות לתהליך וסימולציות המותאמות לייחודיות הארגונית לכלל דרגי הניהול.

לצורך הבהרות נוספות ובכל שאלה שתרצה לשאול - אתה מוזמן לפנות אל הגורם הממונה על תהליך הערכת תפקוד עובדים באגף משאבי אנוש במשרד.

אנו נלווה את גורמי משאבי אנוש בתהליך, וניתן מענה לכל צורך תורתי, ניהולי, לוגיסטי או אחר.

אנו מאחלים לך הצלחה רבה ביישום התהליך והפקת מרב התועלת ממנו לרבות תחושת סיפוק והגשמה.

**ד"ר איריס נחמיה**

**אגף תורה וניהול ידע,**

**מטה יישום הרפורמה, נציבות שירות המדינה**



## פרק 1

# מבוא לתהליך הערכת תפקוד עובדים ומתן משוב

## הערכת תפקוד וביצוע - מבוא

מדוע יש צורך בביצוע תהליך הערכה וקיום שיחת משוב?  
נקודת מבט של מנהל:

האם אני  
כמנהל שמעתי מה  
העובדים שלי צריכים ואילו  
תנאים יאפשרו למצות את  
הפוטנציאל שבו?

כיצד אוכל לשפר את  
עמידת העובדים שלי  
ביעדים?

האם אני באמת  
יודעת איך העובד  
שלי מרגיש?

מתי הייתה לי  
הזדמנות לשיחה  
פתוחה וכנה עם  
העובדים שלי?



## הערכת תפקוד וביצוע - מבוא

מדוע יש צורך בביצוע תהליך הערכה וקיום שיחת משוב?  
נקודת מבט של עובד:

אף פעם לא אמרו לי שאני לא בסדר, או במה אני צריך להשתפר...

לא זוכר מתי בפעם האחרונה נאמרה לי מילה טובה על ההשקעה שלי

האם המנהל יודע איך אני מרגיש?

האם העובד יודע מה הממונה שלו חושב עליו ומצפה ממנו?

האם העובד יודע במה עליו להשתפר?

האם העובד יודע מהן הסיבות לקידומו / אי קידומו?

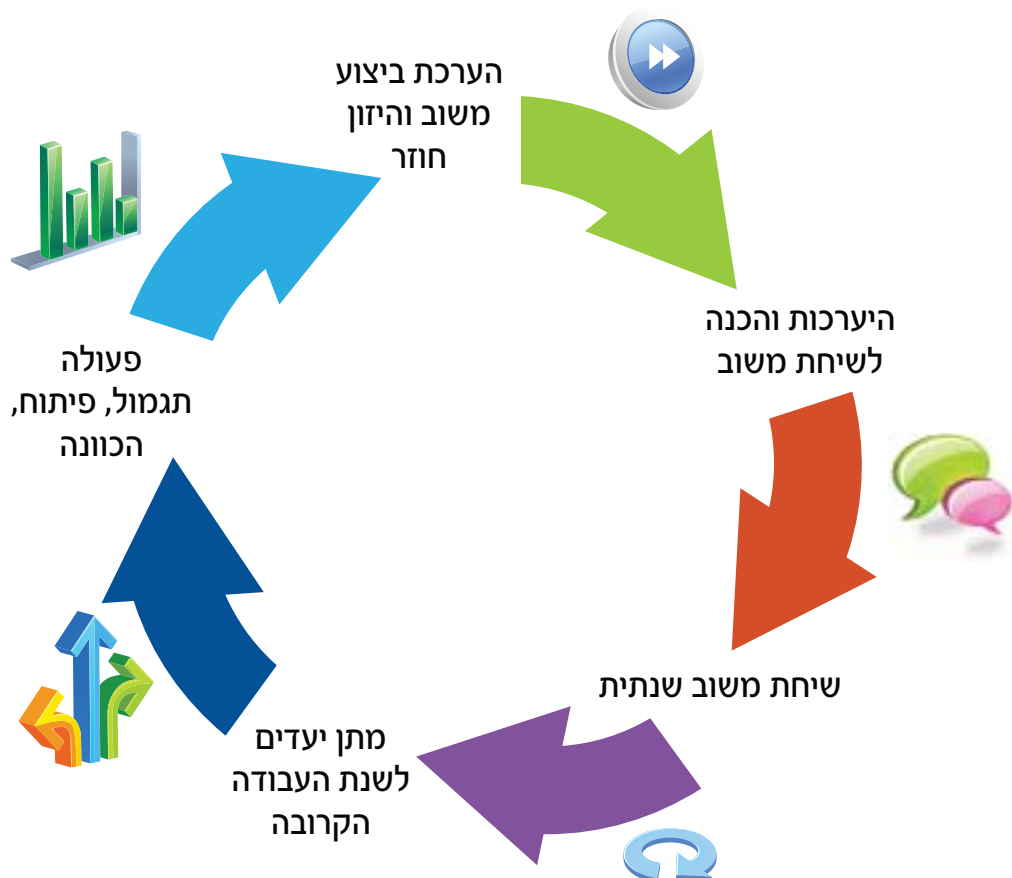
# הערכת תפקוד וביצוע עובדים - הגדרות

## הערכת תפקוד וביצוע של עובדים הינה:

תהליך עיתי שנועד לבחון את מידת ההתאמה שבין התפקוד והביצוע הנדרשים והמצופים מהעובדים לבין תפקודם וביצועיהם בפועל, ולחולל פעולות לשימור הישגים, לצמצום פערים אם ישנם, לשיפור ביצועים ולעידוד מצוינות (פיתוח אישי לרבות הדרכה והכשרה, שינוי וציוות-מחדש למשימות במידת הצורך, תגמול).

## שיחת משוב שנתית הינה:

שיחה מתוכננת ועיתית בין ממונה לעובד, על רמת תפקודו בהווה והכוונה לפעולה עתידית על פי מטרות הארגון וצרכיו האישיים. שים לב, כי ישנה חשיבות רבה לקיומן של שיחות משוב תקופתיות במהלך כל השנה, בכדי לוודא שיש לעובד את הכלים ואת היכולת לעמוד ביעדים שנקבעו לו בהערכה השנתית.





# מטרות הערכת תפקוד וביצוע של עובדים

i

## הליך הערכת תפקוד וביצוע לעובדים נועד בעיקר:

- ✳ לראיית העובד כנכס לארגון.
- ✳ ללמידה ברמה האישית כעובד וכמנהל. ברמת הארגון- הזדמנות לשיקוף תמונת מציאות ולמידה.
- ✳ לשיפור מתמיד, קידום האיכות והמצוינות.
- ✳ לפיתוח ומיצוי יכולות.
- ✳ למיקוד ומוכוונות מטרה.

## הליך זה נעשה באמצעות דיאלוג מובנה בין לבין העובד, במסגרתו אתה תעריך במבט לאחור (Feedback):

- ✳ את רמת התפקוד, הביצוע וההישגים של העובד בשנה החולפת.

## ובמבט לעתיד (Feed forward):

- ✳ תתאם ציפיות.
- ✳ תעצב את המשך התפקוד והביצוע של העובד.
- ✳ תאפשר מתן פתרונות תומכים לעובד למען הצלחתו במילוי משימותיו.

## תועלות צפויות מיישום תהליך הערכה בארגון:



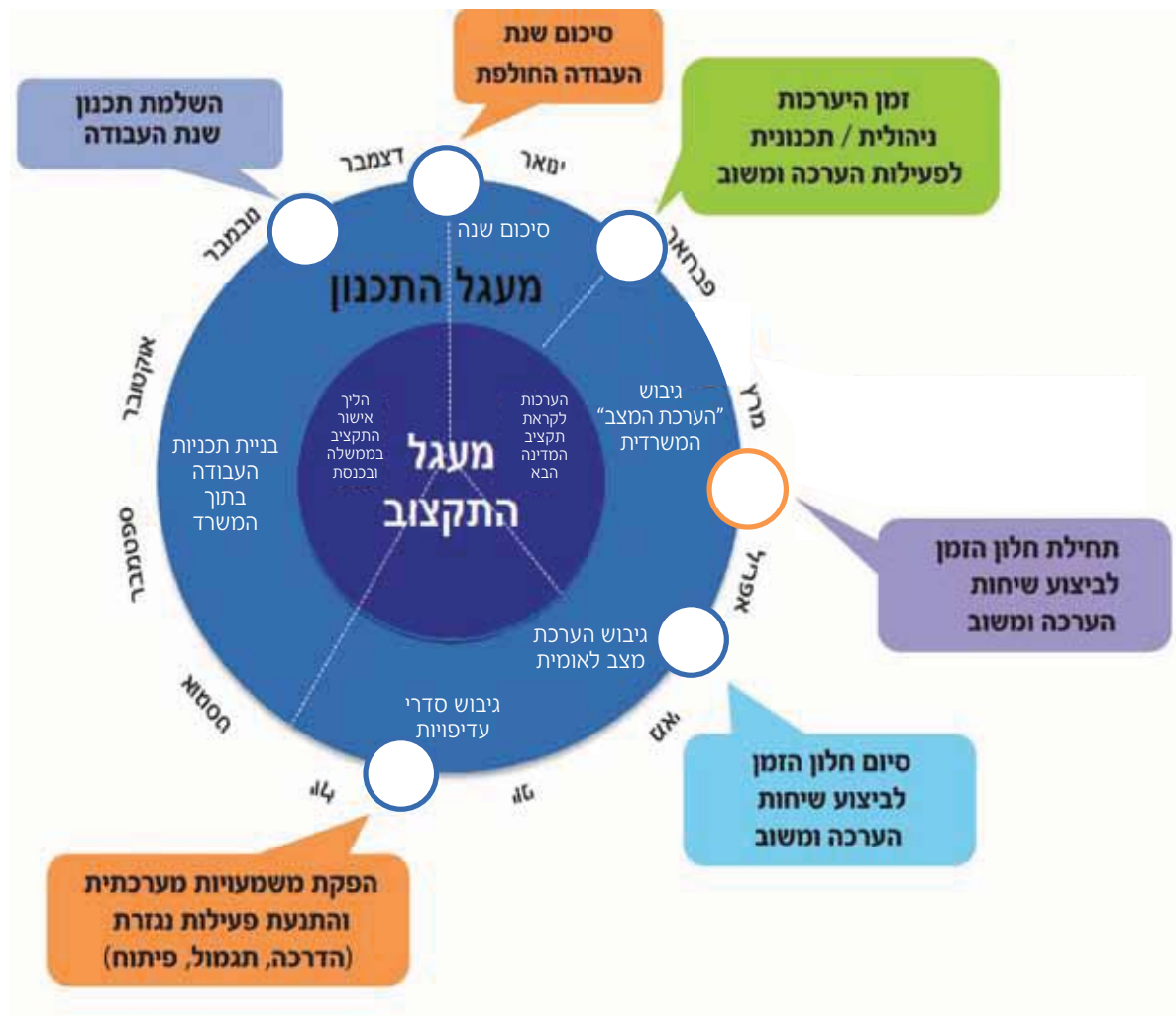
# הערכת תפקוד עובדים כחלק ממעגל התכנון השנתי



תהליך הערכת עובדים במתכונת החדשה מהווה נדבך מרכזי במעגל התכנון השנתי של משרדי הממשלה. לפיכך, הוא מאפשר:

- קבלת תמונה מערכתית התומכת בתהליכי קבלת החלטות ברמה הארגונית והפרטנית.
- התוויה ומימוש של מדיניות ניהול משאבי אנוש המתאימה להשגת היעדים האסטרטגיים של המשרד הממשלתי בפרט ושל שירות המדינה בכלל.
- התאמה טובה יותר של שירות המדינה למציאות המשתנה, ללמידה ארגונית ואחריות ומחויבות הדדית לשיפור מתמיד.

לוחות הזמנים לשלבי התהליך השנתי ישתלבו במעגל התכנון השנתי כדלקמן:



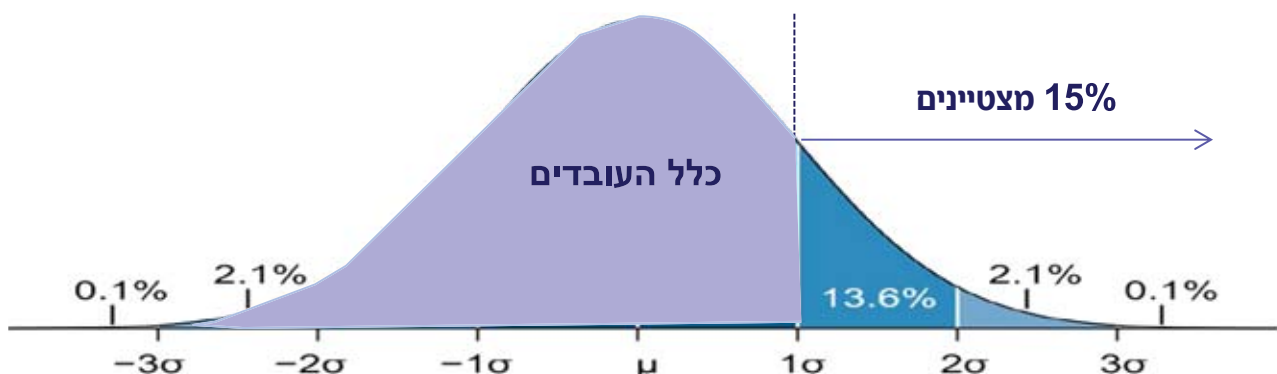
# 8 עקרונות יסוד במתכונת החדשה להערכת תפקוד עובדים



- ✳ **צמיחה שמתחילה בשיחה** - מתן משוב ותיאום ציפיות לעתיד, המחוללים מחד פעילות ארגונית (פיתוח, הדרכה וכד'), ומאיךך ראיית הפרט - מסייעים בתהליך שינוי התנהגות והגברת מוטיבציה.
- ✳ **קשר מובנה בין תכנית העבודה לבין הערכת עובדים** - מתן יעדים משימתיים לעובד, הנגזרים מיעדי המשרד / היחידה.
- ✳ **שיתוף העובד בתהליך הערכה** - היערכות של העובד לשיחת המשוב באמצעות כלי ייעודי המאפשר לו הערכה עצמית טרם שיחת המשוב.
- ✳ **מדברים בשפה אחת** - לעובד מוצגת הערכה המבטאת עמדה משרדית אחת, כלומר תיאום בין כל המערכים (ישיר, עקיף ומקצועי), טרם קיום שיחת המשוב.
- ✳ **ניהול שונות** - כולם מוערכים על פי אותם מדדים, יחד עם זאת, ניתן מקום לקבוע מספר מדדי הערכה המותאמים לכל תפקיד/אשכול מקצועי ספציפי.
- ✳ **מבליטים את המצטיינים** - הערכת תפקוד דיפרנציאלית משמעותה הבהרת מיקומו היחסי של העובד במרחב המשרדי והגבלת סך ההערכות הגבוהות עד ל- 15% מתוך סך המוערכים. כאשר אלו שיכולים לשמש כדוגמה יובלטו לטובה - באופן זה נצליח להשיג מצוינות.
- ✳ **תגמול מבוסס ביצועים** - יצירת קשר ישיר בין רמת הביצוע וההישגים של העובד לבין תגמולים שניתנים לו על סוגיהם השונים (חומריים ולא חומריים).
- ✳ **קידמה טכנולוגית** - הטמעת מערכת טכנולוגית מתקדמת התומכת בתהליך הערכה והפקת לקחים לשם קבלת החלטות והתנעת פעילות ארגונית.



הלכה למעשה: תהליך הערכת תפקוד וביצוע יתבצע אחת לשנה. ההערכות השנתיות יצטברו בתיקו האישי של העובד באופן ממוחשב, וישמשו כלי תומך לקבלת החלטות בניהולו כגון וועדות מכרזים, העברת העובד בין יחידות, שיבוץ לקורסים והשתלמויות, ובעתיד גם כבסיס לקביעת שכר דיפרנציאלי.





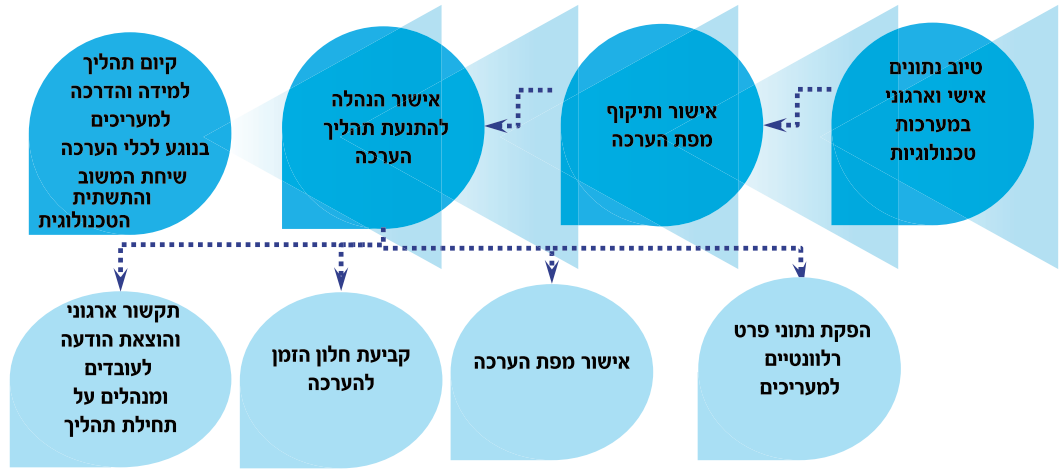
## פרק 2

# היערכות ארגונית וניהולית לתהליך הערכת תפקוד וביצועים

# שלבי תהליך הערכה בראייה כוללת

שלבי התהליך:

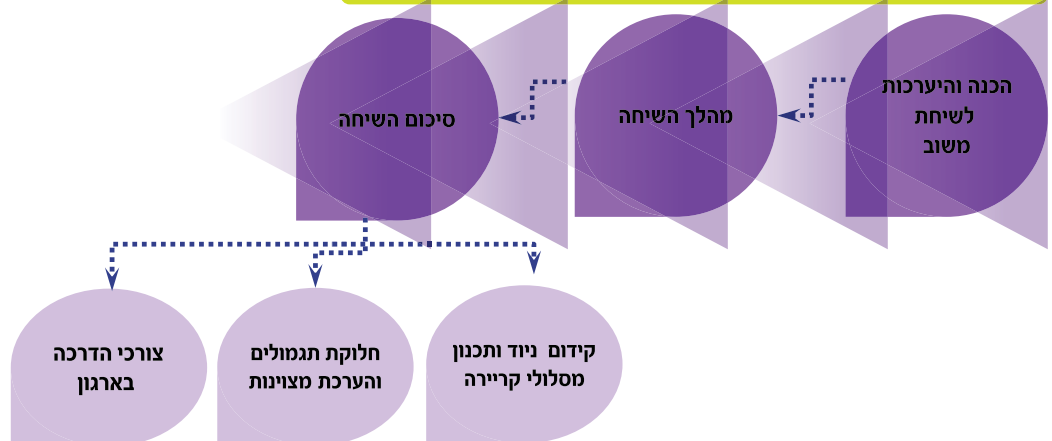
## תהליך ההכנה הניהולי ארגוני



## היערכות של המנהל המעריך טרם השיחה עם העובדים

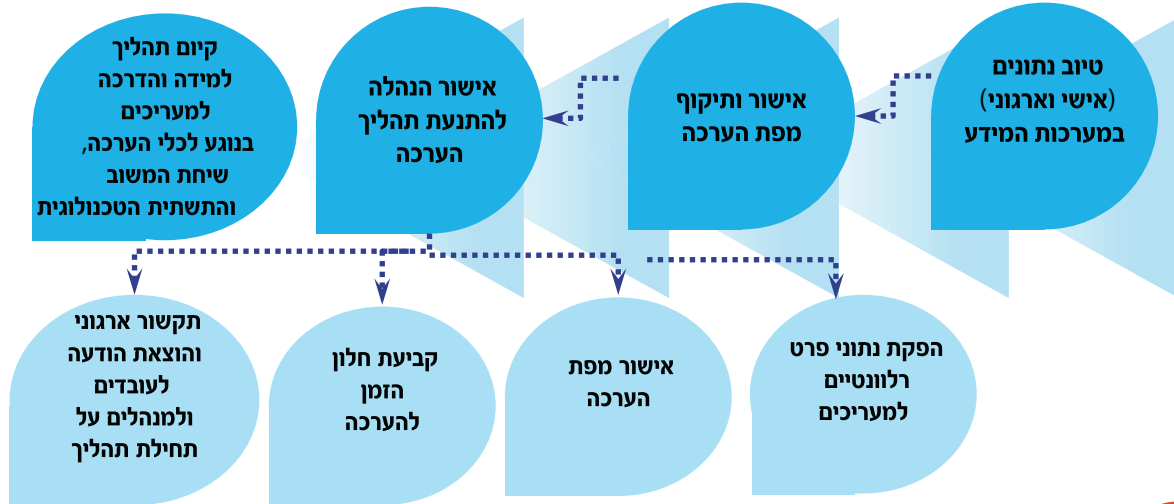


## שיחת משוב



# הערכת תפקוד וביצוע של עובדים - הכנה ארגונית

## 1. תהליך ההכנה הניהולי-ארגוני



דגשים עבור שלב זה:



- ⊗ אישור ותיקוף מפת הערכה: עליך לתקף את מפת ההערכה כפי שהועברה אליך מיחידת משאבי אנוש- כלומר לאשר שאכן רשימת העובדים שהועברה היא הנכונה (ראה הסבר אודות מפת הערכה בעמוד הבא).
- ⊗ הפקת נתוני פרט רלוונטיים למעריכים: עליך לוודא קבלת נתונים רלוונטיים על העובד ממחלקת משאבי אנוש, טרם שיחת ההערכה. נתונים כגון: מיצוי זכויות העובד, תקופת הזמן שנותרה לו טרם החלטה על קביעות וצפי לדרגה, יאפשרו לך לקבל מידע חשוב ותמונה בהירה על העובד לצורך שיחה עניינית ותכליתית.
- ⊗ הכשרה לביצוע תהליך הערכה: לשם פיתוח מסוגלות לבצע את תהליך ההערכה, נכון כי תשתתף בהכשרה ייעודית, תעזר בלומדה ייעודית או בערכת לימוד עצמית, אשר תכנה אותך באופן מיטבי לתהליך. תהליך הכשרה יינתן על-ידי נציבות שירות המדינה ו/או על-ידי יחידת ההדרכה במשרד הממשלתי, באמצעות מדריכים שהוכשרו לכך. יש לברר פרטים אודות המועדים אצל אגף משאבי אנוש במשרד.

שים לב, כי ישנה חשיבות רבה להתחיל בתהליך הערכת תפקוד וביצוע מלמעלה למטה- מהדרג הבכיר ביותר במשרד/ביחידה ועד לאחרון העובדים. סדר הערכה על פי היררכיה מבטא דוגמה אישית, מאפשר ראייה מערכתית, גזירת יעדים ושרשור שלהם מלמעלה כלפי מטה.

שים לב, כי יש באפשרותך להיוועץ במסגרת המשרד, בגורם מקצועי מתחום משאבי אנוש / יעוץ ארגוני, שנועד לתת לך מענה אישי בתקופת ההכנה הניהולית ועד תום ביצוע שיחות המשוב עצמן.

# הכנה ארגונית: מפת הערכה מי מעריך את מי?



## מהי מפת הערכה?

מפת הערכה היא למעשה רשימה, המפרטת את זיקות ההערכה בין כל העובדים במשרד וכל המעריכים. באחריות סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש לאשר אותה אל מול מנהלי היחידות וביחס לנתונים המצויים במערכות המחשוב. עם סיום קביעת "מפת הערכה", כל עובד וכל ממונה יידע מי מעריך אותו. בשלב זה, אתה כמנהל מעריך, תדע את מי מהעובדים עליך להעריך.

## דוגמה למפת הערכה:

נתונים נוספים והערות			שם המוערך	שם המעריך הישיר	שם המעריך העקיף	שם היחידה / האגף
ציון שם המסגרת לאיגום. במידה נדרש איגום יחידות לצורכי הערכה	הערות רלוונטיות להערכה	שם מנהל רלוונטי לחו"ד והערכה (ניהול מטריצ' / ממשק מקצועי / משמעות / אחר)				
אגף בכיר לתפעול			א. ארז	מ. שאול		יחידת ביטחון
			ש. ברוך			
			מ. חיימוביץ			
יחידת ביטחון			ת. שלום	ר. שיבג	ד. כהן	אגף בכיר לתפעול
			ג. חדד			
			ב. לב			
		נמצאת בחופשת לידה	מ. יעקב			
			א. שהם			
			ב. צנג			
			ר. חוץ			
			מ. ברקוביץ			
		ח. בניז				
		ה. לוי				
		ב. מדא				



## הסבר:

- ✪ גיבוש מפת הערכה הוא ברובו תהליך טכני של גיבוש רשימות הנובע מהאיוש במבנה התקן של המשרד. המפה כוללת את רשימת המנהלים הישירים וגם את אלו הנדרשים לתת חוות-דעת תומכת (מנהל עקיף ו/או מקצועי).
- ✪ מפת הערכה מציגה את איגום היחידות הארגוניות הקטנות והבינוניות, למסגרות שתהינה "קבוצות ההערכה".
- ✪ מדוע יש צורך באיגום יחידות: בכדי ליצור בעתיד התפלגות דיפרנציאלית בהערכות העובדים, יש צורך במספר הגדול מ- 20 מוערכים. לפיכך יחידות שמונות מספר קטן של עובדים, יחברו ויאוגמו לקבוצות ההערכה.
- ✪ רציונל האיגום המומלץ הוא קשר ניהולי או דמיון מקצועי בתחומי פעילות המסגרות (רגולציה, מנהלות, שירותים לקהל וכד'), או תמהיל עובדים דומה (כדוגמת חוקרים, מהנדסים ועוד).
- ✪ משמעות הדבר היא שהעובדים בקבוצת האיגום יוערכו באופן יחסי לכלל היחידות שאוגמו יחדיו.
- ✪ תכנון איגום היחידות ייעשה על-ידי סמנכ"ל וסמנכ"ל בכיר מש"א ויפורסם טרם תחילת תהליך ההערכה.

# היערכות שלך כמנהל מעריך לתהליך הערכה

מדד: טיוטת משוב אישית מלאה לכל עובדיך, מתוקפת על ידי הממונים העקיפים, במועד תחילת חלון הזמן להערכה

ההישג הנדרש: מוכנות פרטנית מלאה לשיחת המשוב של המנהל עם עובדיו

## 2. היערכות שלך כמנהל מעריך טרם השיחה עם עובדיך



### פעולות שעליך לבצע בשלב זה:

- ⊗ כנס את עובדיך, הודע להם על קיום תהליך ההערכה ושיחת המשוב הצפויים ובקש אותם להתכונן אליהם באמצעות כלי הערכה עצמית (ראה פרק 4 "כלי עזר", כלי הערכה עצמית עמ' 43).
- ⊗ ברר ו/או עיין במידע ובנתונים רלוונטיים להערכה המתקבלים ממקורות מידע שונים כגון עמיתים, כפופים, שותפי תפקיד ולקוחות.
- ⊗ תכנן את היעדים והמשימות לביצוע של העובד, ככל הניתן כנגזרת מתוכנית היחידה. שים לב! מקצת היעדים יכולים להתגבש במעמד שיחת המשוב, יחד עם העובד, בהתאם להכנת העובד טרם השיחה.
- ⊗ אנו רוצים להבליט את הטובים. לכן, הערכת עובדים דיפרנציאלית, מחייבת שמתוך "קבוצת הערכה" תבחר 15% עובדים מצטיינים מכלל העובדים שלך, ותסמנם במערכת הממוחשבת בטרם ביצוע שיחות המשוב. המערכת הממוכנת תוכננה לבדל את המצטיינים ולפיכך, כאשר אתה ממלא את גיליונות ההערכה על עובדי יחידתך, יש למלא הערכה קודם כל על מצטייני יחידתך (15% עליונים). מנהלי יחידות אשר להם פחות מ-20 מוערכים יקיימו מפגש עם שאר המעריכים בקבוצת האיגום שלהם, וביחד יחליטו על אוכלוסיית 15% המצטיינים שאותה יעבירו לאגף משאבי אנוש, כאשר המנהל המקצועי (אם קיים) ישולב כבר בשלב זה וייטול חלק בקביעת 15% המצטיינים.
- ⊗ העבר את גיליון ההערכה המלא אל המעריך העקיף, בזמן סביר- לפחות שבועיים טרם מועד ביצוע שיחות המשוב. זאת על מנת לאפשר מעבר פרטני על הטיוטות וקיום שיח מנהלים במקרים של צורך לתיאום, שינוי או טיפול באי-הסכמה בין ההערכה שלך לבין הערכת המנהל העקיף ו/או המקצועי. במידה ואין הסכמה בין ההערכה שלך להערכת המנהל העקיף, יש להביא את המחלוקת לדיון אצל סמנכ"ל מש"א.

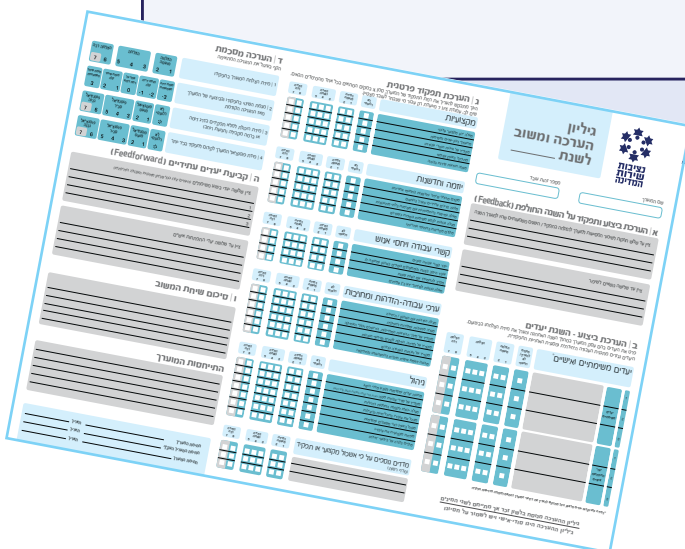


# איסוף נתונים ומילוי של גיליון הערכה



- הערכת תפקוד וביצועים נעשית באמצעות מילוי שאלון הערכה (ממוחשב), בו אתה מתבקש לחוות את דעתך על העובד ולהעניק לו ציון מתאים על פי ביצועיו.
- מילוי שאלון ההערכה יסייע לך:
  - בארגון ההתרשמות מהעובד.
  - באבחנה בין התחומים החזקים של העובד לתחומים הטעונים שיפור.
  - בהכנת שיחת המשוב, הגדרת התחומים החשובים לביצוע והתמקדות בהם במהלך השיחה.
- להלן פירוט של כל חלקי גיליון ההערכה (דוגמא לגיליון הערכה ודגשים למילוי הגיליון ראה בפרק 4 "כלי עזר" עמ' 42-40).

גיליון הערכה ומשוב (חלקים מרכזיים בגיליון)					
<b>הערכת תפקוד</b>					
מקצועיות	יזומה וחדשנות	קשרי עבודה ויחסי אנוש	ערכי עבודה-הזדהות ומחויבות	ניהול	קריטריונים נוספים להערכה
<b>הערכת ביצועים – השגת יעדים בשנת העבודה החולפת לפי שני סוגי יעדים</b>					
יעדים משימתיים			יעדי התפתחות אישית		
<b>הערכה מסכמת (ציון כולל; מגמת השינוי בתפקוד; פוטנציאל לניוד ולקידום) שקלול של חלק א'+ חלק ב'</b>					
<b>סיכום תהליך המשוב וקביעת יעדים עתידיים לשנת העבודה הבאה</b>					
<b>הערכה מילולית של מנהל ישיר</b>					
<b>תיעוד התייחסות המוערך ע"י המנהל המערך</b>					
<b>חתימות (מערך ישיר; מעריך עקיף; מוערך)</b>					



# עקרונות הצבת יעדים אישיים



## הצבת יעדים

אחת המטרות העיקריות של שיחת המשוב היא הצבת יעדים לשנת העבודה הקרובה. הצבה נכונה של יעדים היא הליך מאתגר, ולכן חשוב שהיעדים ינוסחו על בסיס מספר עקרונות לפי שיטת SMART:

### הערכות

### עקרונות הצבת יעדים

יש להגדיר יעד במונחי תוצאות ותפוקות ולא במונחי הפעילות הנדרשת להשגתו.  
יש להגדיר כיוון ליעד, למשל הגברה, שיפור, צמצום...  
**דוגמא:** עליך לצמצם את אחוז היחידות הפגומות ב-2% מהסך כיום.

יעד ספציפי ומוגדר  
Specific



ברור וספציפי כך שאת ביצועו ניתן לייחס למונחי זמן, איכות, שביעות רצון, יעילות ועוד.  
**דוגמא:** עליך לייצר 10 יחידות עד לתחילת החודש הבא.

מדיד  
Measurable



לעובד יש יכולת, סמכות ומשאבים להשיג את היעד.  
**דוגמא:** עליך להעלות המספר הממוצע של לקוחות המקבלים שירות בדלפק מ-6 לקוחות ל-9 לקוחות.

יעד שניתן להשיגו -  
בר ביצוע אך גם  
מאתגר  
Achievable &  
Challenging



יעדי העובדים צריכים להיות מותאמים ליעדי היחידה והארגון ומוגדרים בדרך שתדגיש את תרומתם לארגון.  
**דוגמא:** עליך לקצר את זמן הטיפול הממוצע שלך בבקשה של לקוח מ-14 יום ל-9 ימים.

יעד רלוונטי למבצע  
ומעשי למטרות  
Relevant &  
Realistic goals



יש להגדיר מועדים ומדדים למעקב אחר התקדמות (אבני דרך).  
**דוגמא:** עליך לסיים את הפרויקט עד לסוף הרבעון השני.

תחום בזמן  
Time limited



# הצבת יעדים- יעדי ביצוע משימתיים

- ✪ היעדים המשימתיים נועדו ליצור קשר בין תכנית העבודה לעבודת העובד, לרתום את העובד לתהליכים יחידתיים ואישיים ולהשיג רמת ביצוע גבוהה ביחידה. היעדים המשימתיים יהיו בזיקה לתוכנית העבודה המשרדית וייקבעו על ידך בתיאום עם העובד, באופן הגון ושיטתי.
- ✪ ככלל, ככל שעובד נמצא בדרג בכיר יותר ו/או שעיסוקו הוא בתחום הליבה של המשרד - כך משימותיו תהיינה נגזרת ישירה של תכנית העבודה של המשרד. יחד עם זאת, ישנה חשיבות רבה ליצירת זיקה של עובד, בכל רמה מקצועית, לתפקוד היחידה הארגונית וזאת בכדי ליצור אצל העובד את ההנעה והמוטיבציה הנובעת מהזדהות עם מקום עבודתו.
- ✪ קביעת היעדים המשימתיים דורשת התייחסות משולבת למרכיבים הבאים:



## דוגמא לגזירת יעד ביצוע משימתי לעובד מיעד אגפי:

משימה משרדית ומדד התפוקה שלה: קיום 4 ירידי תעסוקה בהשתתפות אונ' בן גוריון בנגב.  
 משימה נגזרת לעובד ממחלקת מנהל: מתן מענה לוגיסטי מלא ומיטבי ל 4 ירידי התעסוקה שבאחריות מנהלת משאבי אנוש. מדדי הערכת הביצוע: שביעות רצון מנהלת המשימה ביחס לארבעת הירידים את על-פי מדדי שביעות רצון שנקבעו.

שים לב! חשוב לקבוע יעדים אשר נמצאים בהשפעתו הישירה של העובד או של הקבוצה אליה הוא משתייך והם יהוו אינדיקציה לתפקודו.

שים לב! המצב האופטימאלי הוא הצבת יעדים אישיים ומשימתיים המביאים למפגש ציפיות וצרכים הן של המערכת והן של העובד כפרט!

# הצבת יעדים - יעדי התפתחות אישיים



- ✪ מטרתם של יעדי התפתחות אישיים היא להכווין את העובד באופן פרטני ולתת לו כלים מעשיים לשיפור אישי ולהשגת שיפור באופן עבודתו.
- ✪ יעדי התפתחות אישיים יהיו מכוונים לטווחי זמן ארוכים, שכן אלו הם יעדים המתייחסים למרכיבים "רכים" בתפקוד העובד.

✪ דוגמאות ליעדי התפתחות אישיים:

- ★ "הרחבת הידע בתחום דיני עבודה באמצעות השתתפות בשני קורסים בנושא עד סוף שנת העבודה הנוכחית"
- ★ "פיתוח מיומנויות משא ומתן וניהול קונפליקטים באמצעות השתתפות פעילה ולקחת חלק ביישוב סכסוך העבודה המתקיים בעת הנוכחית במשרד"

✪ אמות המידה לתיעדוף היעדים האישיים הן :

- ★ מידת התרומה של היעד האישי לצרכי המערכת בראייה ארוכת טווח.
- ★ מידת ההיתכנות הריאלית לבצעו / לממשו (ביחס הן למשאבי הארגון והן ליכולות העובד).
- ★ מידת ההתאמה של היעד לציפיות מהמוערכ, מהערכת תפקודו ומעמידו בארגון או בשירות המדינה ככלל.



ראה מדריך מתודולוגי לגזירת יעדים משימתיים, מצורף לערכה.



שים לב! אין זה מספיק לקבוע יעדים בין אם משימתיים או התפתחותיים, במסגרת שיחת הערכה. חשוב שלאחר גיבוש היעדים ותוכנית העבודה לשנה הקרובה, תבצע מעקב ובקרה אחר יישום ההחלטות המשותפות שהתקבלו במסגרת שיחת המשוב וביצוען. יש לוודא ולתעד - האם חל שיפור בתפקוד העובד? האם העובד זקוק לכלים ולתמיכה על מנת לעמוד בתוכנית הפעולה שנקבעה? במסגרת זו, חשוב "מה העובד צריך ממני כמנהל בשביל להצליח ולעמוד ביעדים שאני הצבתי לו". מהם התנאים שיאפשרו לו למצות את הפוטנציאל שלו?



# שיחת משוב - מהותה ועקרונותיה



שיחת משוב שנתית הינה דיאלוג מובנה בין המעריך הישיר לבין העובד, בה מציג המעריך את הערכתו לתפקוד ולביצוע של העובד בתקופת הזמן שחלפה, והמוערך מציג את התייחסותו להערכה. זוהי הזדמנות נוספת לברר איך העובד מרגיש ועד כמה הוא שבע רצון מתפקידו, תפקודו ויחסיו עם עמיתים וממונים.

שיחת משוב מוצלחת הינה כאשר המעריך מביע את הערכותיו למוערך באופן תכליתי ובאווירה נאותה ועניינית. המעריך מאפשר למוערך להביע את התייחסותו ויחד הם מגיעים להבנות הרצויות להמשך תפקודו המיטבי והתפתחותו מקצועית של העובד בעתיד.

עם זאת, שיחת משוב היא לרוב שיחה מורכבת הן למעריך והן למוערך משום שהיא נוגעת ברובד עמוק של הפרט, בליבת הזהות האישית והמקצועית שלו ומעלה כתוצאה מתהליך הערכה שאלות כגון: "האם אני איש מקצוע טוב?" "האם אני בעצם כישלון, כי שוב אכזבתי את הממונה" או "האם אני מנהל טוב? האם אני קשוב לעובדיי?". העדר מודעות לרובד עמוק זה יכול להוביל לשיחה המתדרדרת במהרה למשבר ולקונפליקט במקום לשיחה בונה, מעצימה ואפקטיבית. פיתוח מודעות לצד פיתוח מיומנות בניהול שיחת משוב יכולה לסייע לך כמנהל להפיק ערך רב משיחת המשוב.



שינויים בהתנהגות המוערך יתרחשו אם יתקיימו שני התנאים הבאים:

ההישג הנדרש: שיחת משוב אפקטיבית

המשוב שקיבל המוערך יתבסס על התנהגויות ועל אירועים מפורטים וברורים



יקבעו יעדים וצעדים אופרטיביים להשגה בטווח הקצר ובטווח הארוך



תיאום ציפיות, העצמת העובד ושיפור ביצועיו

## שיחת המשוב צריכה להתנהל על-פי 4 תכנים מרכזיים:

2 מהם ההישגים המרכזיים שהיו לעובד בשנה החולפת

1 מהן נקודת החוזק של העובד המסייעות לו במילוי תפקידו

4 מהם היעדים המשימתיים והנושאים למיקוד לשנה הקרובה

3 מהם הדברים שיכולים היו להתבצע טוב יותר בשנת העבודה ונקודות לשיפור

שים לב - שיחת המשוב הינה החלק המרכזי בתהליך ההערכה. עליה להיות מתועדת באופן שישקף בצורה נאותה את תוכן השיחה ובצורה שקופה למקבל המשוב!



# שיחת משוב

## מה ההבדל בין שיחה יומיומית לשיחת הערכה תקופתית?



במהלך ימות השנה, לרוב, אנו נוהגים להתייחס באופן מיידי לאירוע חריג, בין אם הוא חיובי או שלילי.

היות ורוב האירועים בחיי היום יום אינם בהכרח חריגים, מעטים הם האירועים אשר זוכים להתייחסות. אשר על כן, נודעת חשיבות רבה לסיכום תקופתי של מכלול האירועים החריגים והרגילים כאחד.

בנוסף, לרוב אנו מתייחסים לעובדים הנמצאים בקצוות: אלו המוגדרים כבעייתיים או כמצטיינים. עובדים שמבצעים את עבודתם כרגיל אינם מצריכים התייחסות מיוחדת, ולכן הם אינם זוכים בתשומת לב מיוחדת.

שיחת הערכה אישית בה כל עובד מקבל התייחסות לעבודתו באופן פרטני, חשובה להערכת המאמצים וההישגים ולבניית תכנית פיתוח אישית לעובד, שיש בה כדי להגביר את המוטיבציה וההנאה של העובד בעבודה.

### עצות מועילות לתיעוד התרשמותך מהעובד:



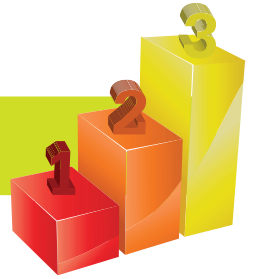
- ✦ תעד את התרשמותך במהלך כל השנה ואל תשאיר זאת לרגע האחרון.
- ✦ לווה את התיעוד בתאריכים, פרטים ודוגמאות.
- ✦ שמור את התיעוד במקום שאינו נגיש ליתר העובדים.



שים לב! תיעוד מקרים חיוביים ושליליים לאורך כל שנת העבודה, מסייע לשיחת הערכה תכליתית ועניינית.

# שיחת משוב שלבים

3. שיחת המשוב



3. סיכום

הצבת יעדים  
לשנה הקרובה,  
סיכום שיחת משוב

2. מהלך השיחה

הצגת מטרת השיחה  
הערכת ביצועי העובד  
דיאלוג  
קבלת משוב העובד

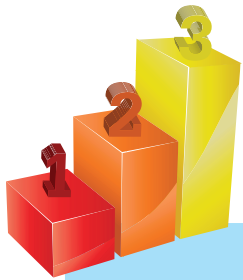
1. הכנה לשיחה

הכנת תוכן שיחת  
המשוב





# שיחת המשוב – "שלב ההכנה לשיחה"



## 1. שלב ההכנה

**שלב ההכנה לשיחת המשוב הוא קריטי להצלחתה! שיחת המשוב יכולה להיות חוויה של התפתחות וצמיחה או חוויה של תסכול ורוגז. אופן ההכנה וניהול השיחה יקבעו לאיזה סוג של חוויה יזכה העובד ותזכה אתה כמנהל.**

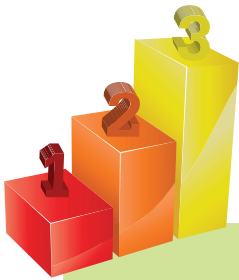
הכנת תוכן השיחה  
היערכות לשיחת  
המשוב



### פעולות שיש לבצע בשלב ההכנה:

- ⊛ הכן את הנקודות החשובות שאתה רוצה להעלות בשיחה והכן דוגמאות.
- ⊛ כתוב לעצמך מהן הנקודות המרכזיות (חזקות לשימור, הישגים במהלך השנה החולפת, נקודות לשיפור, יעדים משימתיים) בכדי שלא תהיה ממוקד במסך המחשב במהלך השיחה. דבר והקשב לעובד עם "העיניים".
- ⊛ היערך לוגיסטית לפגישה; תכנן הזמן (זמן מספק- 30 דק' לפחות), זימון העובדים, מיקום המאפשר פרטיות.
- ⊛ היערך מבחינה בינאישית לפגישה לרבות התנגדויות שצפויות ותסריטי שיחה אפשריים בהתאם לפרופיל העובד עמו תתקיים שיחת המשוב.

# שיחת המשוב – "מהלך השיחה"



שיחת המשוב היא שיחה מורכבת, הדורשת הקשבה נכונה בצד העברת מסרים. בשיחה אפקטיבית, היחסים המקצועיים הבינאישיים בין המנהל לבין העובד נשמרים חיוביים ותפקוד העובד המוערך משתפר בעקבותיה.

## 2. מהלך השיחה

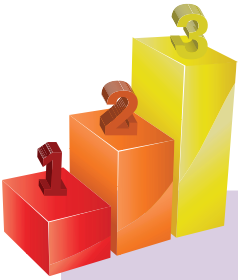
הצגת מטרת השיחה  
הערכת ביצועי העובד  
דיאלוג  
קבלת משוב העובד

### פעולות שיש לבצע במהלך השיחה:

- ✧ דאג לאווירה של פתיחות ו"שבירת קרח" - שמור על קשר עין ופנים ידידותיות.
- ✧ ספר לעובד מהי מסגרת השיחה, מהן מטרותיה ומהם הנושאים שידונו.
- ✧ הקשב לדברי העובד, לציפיותיו ולשאיפותיו תוך תשומת לב ורגישות לתגובותיו.
- ✧ פעל לפי עקרון ה-"סנדוויץ'": החל בנקודות החוזק שאתה מזהה בתפקודו של העובד תוך מתן דוגמאות, ציין הישגים מרכזיים. הוסף שאלות נוספות כמו "מה אפשר לך להצליח?"
- ✧ כעת ציין מהם הנושאים לשיפור בתפקוד המוערך - בחר נושא אחד או שניים בלבד שכן הנכונות של המוערכים לקבל ביקורת מוגבלת.
- ✧ סכם את השיחה במבט לעתיד - הגדר יעדים, וודא משאבים וכלים לביצוע ולוח זמנים.
- ✧ סיים בהבעת הערכה על הדברים הראויים להערכה אצל העובד וצוק בו את האמון שלך בהמשך עבודה משותפת. למשל: "אין לי ספק שיש לך את היכולת להוביל את הפרויקט הזה בהצלחה גדולה."

# שיחת משוב -

## שלב "סיכום שיחת המשוב"



### 3. סיכום שיחת המשוב

השיחה מסתיימת והעבודה רק מתחילה.  
תעד בסיום השיחה את הנקודות העיקריות שהועלו.  
היעדים שהצבתם מחייבים את שניכם.  
ערוך מעקב ובקרה על ביצוע היעדים שהצבת לעובד בתוך 6 חודשים

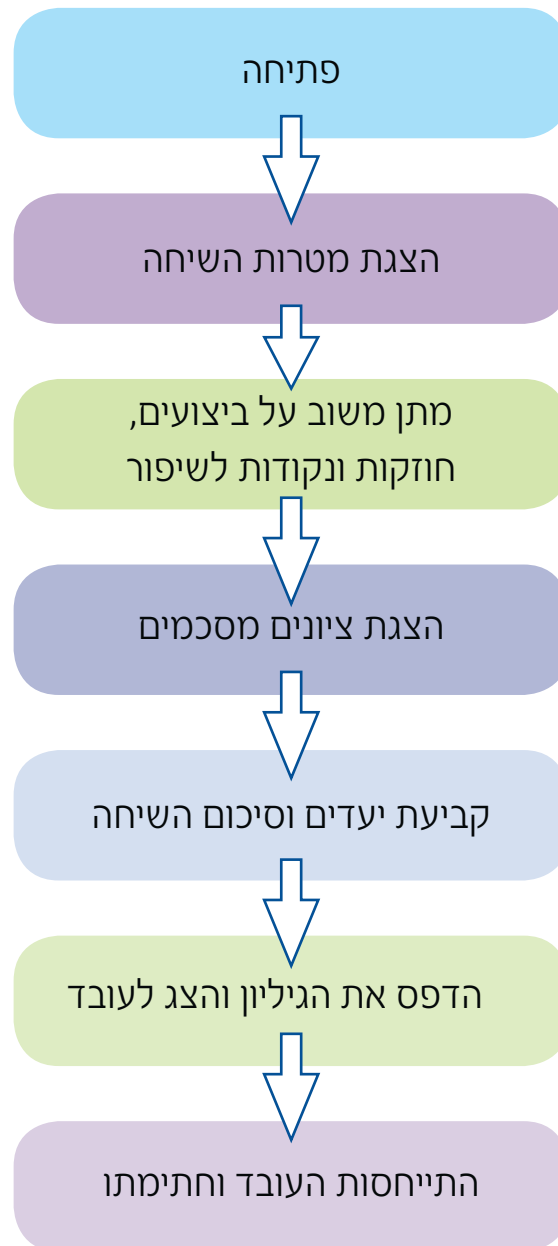
הצבת יעדים  
לשנה הקרובה,  
סיכום שיחת משוב

#### פעולות שיש לבצע בסיכום השיחה:

- ✪ וודא הבנה וסכם את הנקודות לשימור ולשיפור.
- ✪ הכן תכנית פעולה מוסכמת להתמודדות עם נקודות הדורשות שיפור. ניתן להכין תכנית פעולה משותפת עם העובד או לבקש מהעובד להכינה.
- ✪ קבע לוח זמנים לבחינת השינוי- קבעו יחד ל"ז לביצוע היעדים, התהליכים, המשאבים והתמיכה הנדרשת. ללא קביעת מסגרת זמן לבקרה, גם משוב מוצלח עלול להתמוסס.
- ✪ הוסף מידע משמעותי שלא היה ידוע עד כה (במידת הצורך, רשום לך מידע משמעותי שלא היה ידוע עד כה). בהתאם, החלט האם נדרש לעדכן את טיוטת ההערכה והיעדים שגיבשת. (שים לב כי במידה והמידע שקיבלת מהעובד מחייב תיקון מהותי של גיליון הערכה, יש לעדכן את המנהל העקיף ולשקול לבצע שיחת משוב נוספת).
- ✪ תעד את התייחסותו של העובד והחתם אותו על-כך שהדברים הובאו לידיעתו, באמצעות חתימה אלקטרונית (קוד שהועבר לעובד וליחידת משאבי אנוש).

שים לב! במידה ונתקלת באירועים חריגים (כגון שיח אלים) במהלך שיחת המשוב, יש להעבירם לסמנכ"ל משאבי אנוש, בסמוך לאירוע.

# סיכום מהלך שיחת משוב

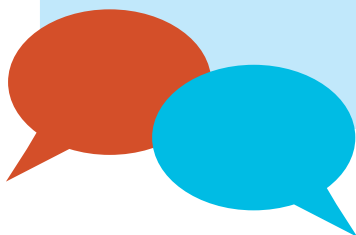


בכל שלב בשיחה  
על המנהל לעצור ולבקש את  
תגובת העובד ונקודת מבטו.

# עשרת "כללי הזהב" לשיחת משוב אפקטיבית

i

- ✪ שיחת משוב מוצלחת הינה כזו אשר בה המערך מעביר את הערכותיו למוערך באופן תכליתי ובאווירה נאותה, חיובית ועניינית.
- ✪ במסגרתה, המערך מאפשר למוערך להביע את התייחסותו ומגיע יחד עמו להבנות מוסכמות לגבי העתיד.
- ✪ יש להימנע בעת קיום שיחת המשוב מכל הפרעה אשר עלולה לשבש את מהלכה.
- ✪ הובלת שיחת המשוב נתונה לאחריותו של המערך. על המערך להיות קשוב לדברי המוערך ולגלות רגישות למצבו.
- ✪ יש להקפיד על כך שהשיחה תהיה בונה ומובילה לשיפור הישגי המוערך.
- ✪ יש להתייחס לתפקוד ולביצוע של המוערך, ולא לתכונות האופי שלו.
- ✪ יש לתת למוערך אפשרות ראויה להתייחס ולהגיב לדברי המערך. עם זאת, יש להימנע מסגנון של מיקוח ומשא ומתן על הציונים שבגיליון ההערכה.
- ✪ יש לסיים את שיחת המשוב בסקירת ההבנות החדשות שנוצרו בשיחה ולגבש החלטות פעולה ברורות וממוקדות אשר ניתן יהיה לקיים מעקב אחר ביצוען.
- ✪ שיחת המשוב אומנם כוללת סקירה של העבר, אך עליה להיות מכוונת לעתיד.
- ✪ ככלל, בתהליך המשוב יש להתמקד במוערך עצמו, בניית תפקודו בתחומים השונים ולא בהשוואה למוערכים אחרים.





# 1. כלי עזר:

## תגובות להתנגדויות לפי סגנון מקבל המשוב

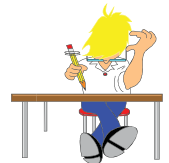
לכל עובד יש את מכלול התגובות המאפיינות אותו. יחד עם זאת, ישנם מספר דפוסים מאפיינים שהיכרות עימם יכולה לסייע בתגובות התמודדות רצויות של נותן המשוב.

### 'התקיף'



עובד המבליט את היותו תקיף וחזק. הסיטואציה חסרת טעם בעיניו והוא אינו מסכים עם התכנים או שאינם מעניינים אותו. עם עובד זה יש לשמור על גישה עניינית ולהעלות נקודות שעשויות להפתיעו. כמו כן, ניתן לשקף למוערך את המצב ולשאול לדעתו.

### 'הנעלם'



עובד הנמנע מלהגיב, שותק ומחכה שהשיחה תסתיים והוא יתרחק מהסיטואציה. עם עובד זה יש לשמור על גישה סבלנית, להאט את קצב מתן המשוב, לעשות הפסקות ולהקפיד להראות למוערך כי יש למנהל עניין בו. יש לברר מה הפיק המוערך מהמשוב להתנהלותו היומיומית.

### 'המאשים'

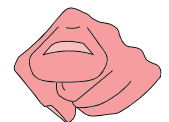
### את עצמו'



עובד המסכים ומקבל את כל מה שנאמר לו בשיחת המשוב ומצטרף לדברים בהאשמה עצמית. נוטה לקחת על עצמו אחריות גדולה ומביע תחושה שמאכזב את המנהל והארגון. בשיחת המשוב יש לשמור על אווירה מקבלת, אך להימנע מלגלוש לגישה חברית על מנת לא להעצים את הקושי. רצוי להעלות נושאים ספציפיים וממוקדים.

### 'המאשים'

### אחרים'



עובד המסכים לרוב עם המשוב שניתן אך נוטה לבצע ייחוס חיצוני ומטיל אשמה על אחרים ועל הסביבה בנושאים הדורשים שיפור. עובד זה נוטה להתגונן ולהיתמם על מנת לנסות לשכנע את המערך בצדקת דבריו. לעובד זה, חשוב להעביר למוערך דוגמאות ספציפיות להתנהגויותיו הדורשות שיפור וכן להימנע מלהיגרר למצב של מיקוח והאשמות הדדיות.

## 2. כלי עזר:

### הטיות שיפוטיות בהערכה



- אפקט ההילה** - מתן הערכה גבוהה / נמוכה כתוצאה מהתרשמות על מצב המוערך בתכונה אחת, מאפילה.
- אפקט הרושם האחרון** - מתן הערכה על סמך אירוע אחרון שהאפיל והשכיח את כל הרשמים הקודמים.
- אפקט אירוע בולט** - מתן הערכה על סמך אירוע בולט כלשהו, שהשפיע משמעותית על כל ההתרחשויות האחרות.
- אפקט הנוחות** - מתן הערכות חיוביות לכל המועמדים מתוך אופי נוח וטוב לב.
- אפקט ההחמרה והביקורתיות** - מתן הערכות נמוכות ומחמירות לכל המועמדים.
- אפקט הדמיון למעריך** - מתן הערכה חיובית כאשר המוערך דומה למעריך (כגון עבר צבאי, השתייכות חברתית, סגנון עבודה, חינוך)
- אפקט הסטריאוטיפ** - יחוס תכונות על סמך דעה קדומה.
- אפקט ההתכנסות למרכז** - נטייה להשתמש בהערכה ממוצעת לכל המוערכים ובכך לאבד את האבחנה ביניהם.
- אי תקינות פוליטית** - נטייה לתת למאפיינים כגון גיל, וותק, מגדר, השכלה, מצב משפחתי, מוצא, דת להשפיע על הערכה באופן מודע או לא מודע.
- קריטריון "מזהם הערכה"** - נטייה לקשר ולשייך מאפיינים מסוימים להתנהגות. למשל: עבודה בשעות נוספות יכולה להיתפס כמדד למוטיבציה, אחריות ומסירות בעוד שבפועל העובד מעוניין להגדיל את הכנסתו או לחפות על עבודה איטית.

**מודעות להטיות והבנייה נכונה של שיחת המשוב  
מסייעת בצמצום השפעתן.  
מידע אודות הדרך להימנע מהטיות ראה בעמ' הבא.**





## 2.1 כלי עזר:

### הטיות שיפוטיות בהערכה כיצד להימנע מהטיות שיפוטיות?

1. התמקד בהגדרת התפקיד ובמשימות העבודה.
2. פתח מודעות להטיות בכלל, ולהטיות שלך בפרט.
3. אסוף ורשום מידע במהלך השנה ועיין בו בעת ביצוע ההערכה.
4. צור שונות בין עובדים- אין עובד דומה למשנהו.
5. השתמש בטווח רחב של סולם הציונים לגבי כל העובדים.
6. דאג לכך שהערכתך לא תושפע מאירוע בודד, אלא תתבסס על ביצועי כל השנה.
7. תעד ביצועים אילו כמו גם התנהגויות והישגים, לאורך כל השנה, ועבור כל עובד.



## 3. מילוי גיליון הערכה

דגשים למילוי גיליון הערכה :



### חלק א': הערכת תפקוד

1. את הערכת התפקוד של העובד הנך מתבקש לבצע ביחס למצופה ממנו בתפקיד ו/או ביחס לבעלי תפקידים דומים. עליך לציין עד 3 חוזקות ועד 3 הישגים מהשנה

החולפת. עליך להעריך את העובד על מדדים המחולקים על-פי שישה אשכולות: מקצועיות; יוזמה וחדשנות; קשרי עבודה ויחסי אנוש; ערכי עבודה - הזדהות ומחויבות; מדדי ניהול; מדדים התואמים את התפקיד / האשכול המקצועי.

2. דגשים למילוי קטגוריה של מדדי ניהול: שים לב כי קטגוריה זו איננה ייעודית רק לסגל הבכיר אלא מיועדת עבור כל עובד בדרג ניהולי, המנהל משאבים ומשימות. בתוך כך, ישנם היגדים המתאימים מבחינת המיומנות הנדרשת, רק למנהלים בדרג בכיר וישנם המתאימים לדרג ניהולי זוטר.

3. דגשים למילוי קטגוריה של מדדים נוספים על-פי אשכול מקצועי או תפקיד: קטגוריה זו נועדה לאפשר לך לבצע הערכה לעובד על בסיס מדדים ייחודיים (שאינם מוזכרים בקטגוריות 1-5) לתפקיד אותו הוא ממלא ו/או על בסיס שיוכו לסקטור מסוים (לדוגמא: מיומנויות אנליזה וסינתזה לעובד במקצועות המחקר).

### חלק ב': הערכת ביצועים

בחלק זה יופיעו 3-5 יעדים מרכזיים או משימות מרכזיות אותם נדרש העובד להשיג בשנה החולפת (יעדים שהצבת לעובד בהערכת התפקוד הקודמת). עליך להעריך את הישגי העובד לפי שני סוגי יעדים (ראה הסבר לתהליך בפרק 2 "עקרונות בהצבת יעדים" עמ' 22-24):

✪ יעדים משימתיים

✪ יעדי התפתחות אישית

1 3 2

### סקאלת הערכה עבור חלק א' וחלק ב':

ככלל, גיליון ההערכה כולל ציונים בסולם של 1 עד 6. ברם, כדי להבטיח הערכה דיפרנציאלית, מתאפשר מתן ציון 7 לאוכלוסייה שהוגדרה כמצטיינת. משמעות כל ציון היא כדלקמן:

✪ 1= במידה מועטה (הציון הנמוך בסולם)- הביצוע בעקביות מתחת לדרישות אף כי הוער ונערכו שיחות משוב בנושא

✪ 2= במידה מועטה- מרבית הביצועים אינם עומדים בדרישות

✪ 3= במידה נאותה- רמת הביצוע לרוב עומדת בדרישות אף כי מתחת לממוצע

✪ 4= במידה נאותה (הציון הממוצע בסולם)- הביצוע עומד בדרישות המצופות

✪ 5= במידה נאותה- רמת הביצוע טובה ואף בחלק מהמקרים עולה על הדרישה המצופה.

✪ 6= במידה רבה- רמת הביצוע טובה מאוד ועולה לעיתים קרובות על הדרישות המצופות.

✪ 7= במידה רבה (הציון הגבוה בסולם)- הביצוע מצוין ובעל ערך מוסף רב לארגון העולה בהרבה מעל הדרישות.

## 3.1 מילוי גיליון הערכה

דגשים למילוי גיליון הערכה :

### חלק ג': הערכה מסכמת

#### 1. מידת ההצלחה בתפקיד:

⊗ שאלה זו משקללת את שני החלקים המרכזיים של גיליון הערכה: הערכת תפקוד והערכת ביצועים

#### 2. מידת השינוי בתפקוד המוערך: בחלק זה עליך להעריך מהי מגמת השינוי שחל בתפקוד המוערך ביחס לשנת ההערכה הקודמת.

עליך לשקול באיזו מידה השינוי בתפקוד המוערך היה:

⊗ שינוי לחיוב- משמע תפקוד העובד השתפר בשנת העבודה החולפת ביחס לשנת ההערכה הקודמת.

⊗ שינוי לשלילה- משמע תפקודו הורע בשנה האחרונה ביחס לשנת ההערכה הקודמת.

⊗ שמר על רמת הביצוע שלו. במקרה והיה מצטיין בשנה הקודמת ולא היה שינוי - ניתן להתייחס לכך בסיכום השיחה.

#### 4. פוטנציאל המוערך לביצוע תפקיד בדרג דומה או ברמה מקבילה (תנועת רוחב):

⊗ בחלק זה של הגיליון עליך להעריך מהי מידת היכולת והמסוגלות של העובד לבצע מעבר לתפקיד אחר בדרג דומה.

⊗ שים לב, מעבר בין תפקידים דורש מהעובד מידה של גמישות ויכולת להסתגל למצבים חדשים ולתנאי אי וודאות; למידה עצמית ונכונות לפתח ולהעמיק את הידע בתחומים נוספים; יכולת להישען על הניסיון הנצבר והכישורים הקיימים תוך התאמתם לתחומי עבודה ופעילות חדשים.

#### 6. מידת פוטנציאל המוערך לביצוע תפקיד בדרג בכיר יותר:

⊗ בחלק זה של הגיליון עליך להעריך את מידת היכולת והמסוגלות של העובד להתקדם בסולם הניהולי לדרג בכיר יותר ביחס לדרג בסולם ההיררכי שבו הוא נמצא בנקודת הזמן הנוכחית.

⊗ לפיכך, עליך לשקול האם יש לעובד את הכישורים, המוטיבציה והמסוגלות למלא תפקיד בדרג בכיר יותר- דבר אשר דורש, לרוב, ניהול משאבים ומשימות בהיקף רחב ובמורכבות גדולה יותר.



# 3.2 דוגמא לגיליון הערכת תפקוד וביצועים

### ד | הערכת מסכמת

חלקו בעיגול את ההערכה המתמאמה

הערכת רכה	הערכת	הערכת	הערכת
7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת
7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

### ה | קביעת יעדים עתידיים (Feedforward)

ציין שלושה יעדים בצבע מושקפים ויעודים יקו מילוי ממוקד העבודה החודשית

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

ציין עד שלושה יעדי החסרות אוששים

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

### ו | סיכום שיהח המושב

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

11 \_\_\_\_\_

12 \_\_\_\_\_

13 \_\_\_\_\_

14 \_\_\_\_\_

15 \_\_\_\_\_

16 \_\_\_\_\_

17 \_\_\_\_\_

18 \_\_\_\_\_

19 \_\_\_\_\_

20 \_\_\_\_\_

חתימת המעריך \_\_\_\_\_

חתימת המעריך נתקף \_\_\_\_\_

חתימת המעריך \_\_\_\_\_

חתימת המעריך \_\_\_\_\_

### ג | הערכת תפקוד פרטנית

חוק מובנה ליעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

מסגרת	מסגרת	מסגרת	מסגרת
7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת
7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

מסגרת	מסגרת	מסגרת	מסגרת
7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת	מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת מסגרת
7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

### מסקאות

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

### יעודה והדגות

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

### קצרי עבודה ורשימת אנשי

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

### ערכי עבודה - הדרגות ומחויבות

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

### נהוג

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

### מדרגים נוספים על כי אפשר לקצוץ או מפקד

1. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

2. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

3. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

4. **מסגרת** - יעוד את דעת המפקד על המוערך סמן x במקום המתאים בכל אחד ממוסדמים הבאים

## גיליון הערכת ומשוב לשנת



שם המוערך \_\_\_\_\_

מספר זהות עובד \_\_\_\_\_

### א | הערכת ביצוע ומפקד על השנה החולפת (Feedback)

ציין עד שלושה חוקים לשיקוי המשיגים לעובד ולצוותה במפקד / רשום עשומעטים שתי לעובד השנה

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

ציין עד שלושה נשאים לשיקוי

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### ב | הערכת ביצוע - השגות יעדים

כרטי את היעדים בהם חסם המוערך במהלך השנה האחרונה והעריך את מדרג האחרונה בכלים.

היעדים נבחרים מתוך המטרות והיעדים המוגדרים במסמך המטרות והיעדים.

### יעדים מושקטים אושיים

יעוד	מסגרת	מסגרת	מסגרת	מסגרת
1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
2	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
3	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

### גיליון ההערכת ממסח בלשון זכר אך מתייחס לשיגי המיני

לפרוהווא יקבעו שישו את המספר הנכון ומתקן אותנו את כינוי המוערך וכנושא לשיגי המוערך

# 4. דוגמא לכלי הכנה של המוערך לקראת שיחת המשוב

טופס הכנה עצמית לשיחת המשוב:

הערכה וקביעת יעדים עתידיים:

ציין עד שלוש חוזקות לשימור המסייעות לך להצלחה בתפקידך

---



---



---

ציין עד שלושה הישגים משמעותיים שהשגת במסגרת תפקידך (התייחס לשנה האחרונה)

---



---



---

ציין עד שלושה נושאים לשיפור ו/או יעדי התפתחות אישיים

---



---



---

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

---



---



---



## 5. הנחיות כלליות ומנהליות מרכזיות



### הנחיות כלליות לביצוע הערכת תפקוד וביצוע של עובדים:

- ✪ ההערכה מתייחסת לתקופה של שנה שלמה - שים לב! מדובר בשנת העבודה הקודמת.
- ✪ הערכה תתייחס למדדי התפקוד והביצוע של המוערך, ולמכלול מדדים אלה גם יחד.
- ✪ יש להקפיד על מילוי מדויק של נקודות ההתייחסות ועל הנאמר בהערכה המילולית וזאת על מנת להבטיח ניהול בונה של שיחת המשוב עם המוערך.

### הנחיות מנהליות:

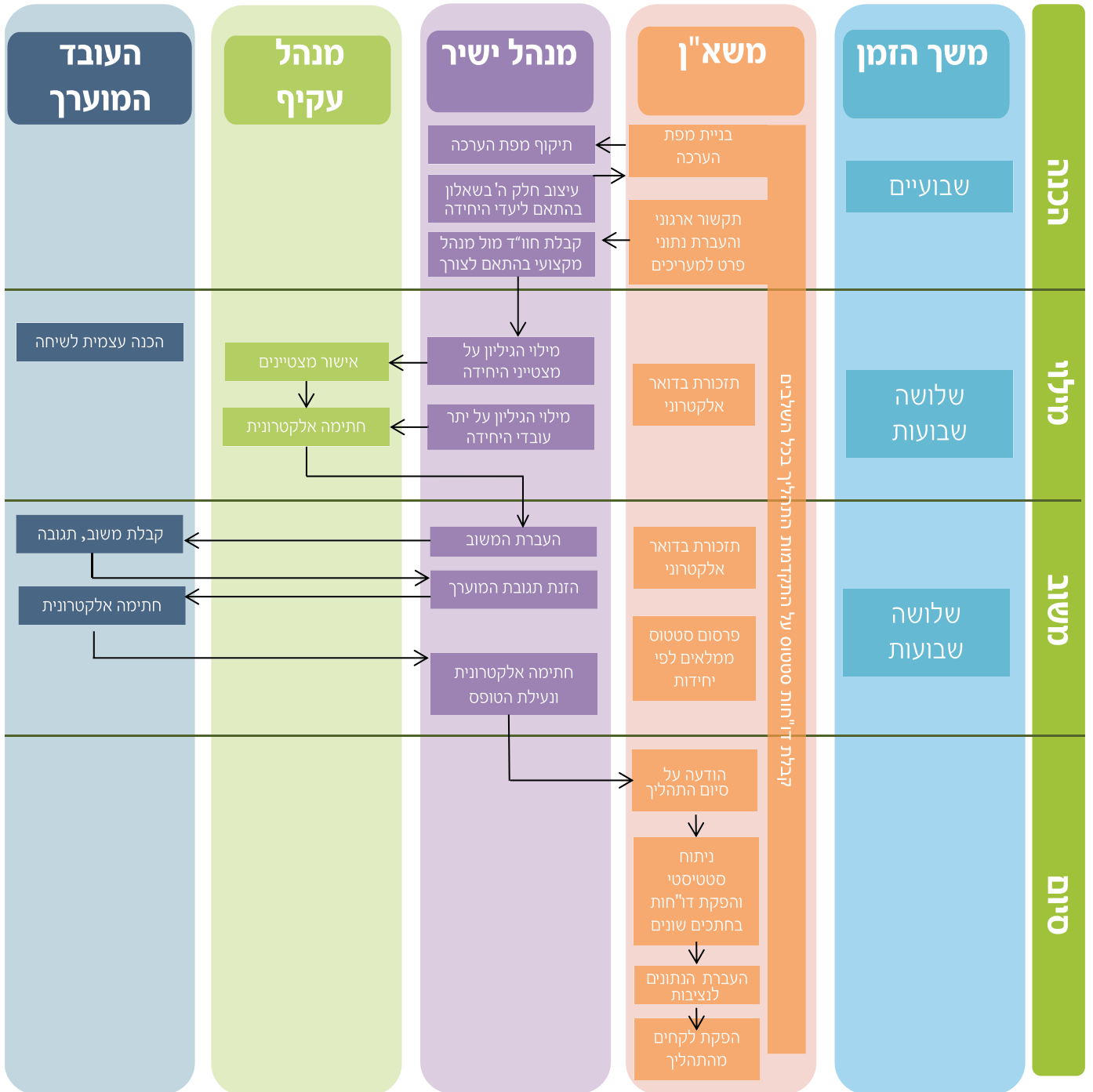
- ✪ תהליך הערכת ביצועים ותפקוד של העובדים יתקיים אחת לשנה בכל שירות המדינה.
- ✪ התהליך יתייחס לכלל המנהלים והעובדים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- ✪ כל ממונה נדרש להשתתף בהכשרה ראשונית ובריענון שנתי בנושא הערכה ומשוב עובדים.
- ✪ על מנת ליצור את המודעות לחשיבות נושא ההערכה והמשוב, כל ממונה שהינו מעריך ישיר נדרש לקיים שיחת הסברה מכינה עם כלל עובדיו.
- ✪ כל ממונה כמעריך ישיר ימלא אחת לשנה גיליון הערכה ומשוב עובד לכל העובדים הכפופים אליו. המעריך הישיר יעביר את הגיליון, לאחר מילוי, אל המעריך העקיף בתוך שבועיים.
- ✪ כל ממונה עקיף ימלא את חלקו בגיליון ההערכה והמשוב, כמעריך עקיף.
- ✪ מעריך רשאי למלא גיליון הערכה על עובדים הכפופים אליו לפחות חצי שנה.
- ✪ המנהל הישיר יערוך שיחת משוב במסגרתה יקבל העובד את ההערכה, יגיב אליה בכתב ובעל פה, ויחתום על גבי הטופס במעמד המשוב.
- ✪ לתהליך ההערכה בכללותו מוקצה פרק זמן של חודשיים.

הנחיות מנהליות נוספות ניתן למצוא בתקשי"ר.



# 6. תרשים זרימה לפי משך זמן וגורמים

## Work flow - הערכת עובדים נציבות שירות המדינה





כלי עזר

תרחישים  
אפשריים  
לשיחה והצעות  
להתמודדות עם



## מה יקרה אם...? בעיות אפשריות בשיחה

### התרחיש:

מה יקרה אם העובד מתווכח איתי על דוגמאות שהצגתי בשיחה?  
או הצגתי דוגמא להתנהגות והעובד טוען שלא כך קרה

### מה אני יכול להגיד / לעשות?

- ✪ הקשב לעובד וברר האם הדוגמא שהבאת אכן שגויה. בכל מקרה אל תאפשר דיון על נושא משני שהובא באמצעות דוגמא אלא היצמד למהות כשהדוגמאות הן כלי עזר עבורך לבסס את הערכה.
- ✪ פעולת מניעה- לדבר מראש על הבעייתיות שבדוגמאות.
- ✪ ויתור- הצגת אירוע אחר, "הדוגמא היא רק להמחשה ולא העיקר".
- ✪ במידה והדבר נכון, לומר לעובד כי "צורת ההתייחסות שלך ממחישה גם היא את הבעייתיות עליה אני מדבר". יש להסביר לעובד שתגובתו כעת מאפיינת את הקושי שדיברת עליו.



## מה יקרה אם...? בעיות אפשריות בשיחה

### התרחיש:

מה יקרה אם אקבל תגובה פסיבית?  
כלומר, העובד אינו מגיב, אינו מקבל ואינו מתנגד.  
שים לב, כי יתכן וההתנהגות מעידה על חשש שמתבטא בהתנגדות, או  
לחילופין - שתיקה המעידה על מצוקה. !

### מה אני יכול להגיד / לעשות?

- ✪ מתן לגיטימציה לתחושות העובד - "זו אינה סיטואציה קלה, וחשוב לי מאוד לשמוע את עמדתך. היא חשובה לי".
- ✪ להיזהר מציניות.
- ✪ הקרנת חמימות, חיוך- שבירת המתח.
- ✪ שתיקה והמתנה במקרים שאתה חש שהעובד צריך לסדר מחשבות או צריך כמה דקות של הפסקה ברצף השיחה.
- ✪ הנח את הרשום בטופס בצד ועודד שיחה חופשית ונינוחה טרם חזרה למסלול שיחת המשוב הרשמי.



## מה יקרה אם...? בעיות אפשריות בשיחה

### התרחיש:

מה יקרה אם העובד מתכחש לכל הנאמר?  
כלומר העובד כופר בכל הנאמר- מתנגד ומכחיש את כל החלק המתמקד  
בנושאים שהיו יכולים להתבצע טוב יותר בשנה שחלפה, או נקודות חולשה  
שצוינו במשוב

### מה אני יכול להגיד / לעשות?

- ✪ לומר לעובד "אין אדם מושלם"- לכל אדם חוזקות וחולשות והמטרה היא ללמוד ולהתפתח.
- ✪ להציע לעובד לעשות לרגע היפוך תפקידים, ולומר לו - "בוא תנסה להבין איך זה נראה מנקודת הראות שלי. האם אתה מוכן לעשות הערכה לעצמך בהקשר לנושאים או אירועים עליהם אני מדבר?".
- ✪ לומר לעובד "אני לא מבין את תגובתך- האם ההתכחשות שלך לנושאים והדוגמאות, נובעים מכך שאתה רואה את המציאות העובדתית שונה או את הפרשנות שאני נתתי לה כפי שהיא מתבטאת במשוב?".



### במקרים חריגים:

יש להחזיר את גיליון ההערכה למעריך העקיף וליידע אותו ואת גורמי משאבי אנוש לשם בירור מעמיק יותר.

## מה יקרה אם...? בעיות אפשריות בשיחה

### התרחיש:

מה יקרה אם שיחת הערכה חוזרת על עצמה?  
כלומר בכל שיחה, בכל שנה, חוזרות אותן נקודות לשיפור ושום דבר לא קורה

### מה אני יכול להגיד / לעשות?

- ✪ הצבת יעדים והתחייבות למדידתם בתום תקופת ניסיון מוגדרת, מחייבת אותך לקחת אחריות מלאה.
- ✪ חלוקת המטלות לנקודות בקרה רבות יותר, במשכי זמן קצרים - כלומר **לא להמתין עד להערכת העובדים בשנה הבאה**. למשל לקבוע כי המועד הקרוב למדידה ולמשוב יהיה בסוף הרבעון הקרוב.
- ✪ טרם שיחה ברר עם עצמך היטב האם היעדים שנתת אכן היו ברי השגה ותלויים ישירות בעובד. אם כן - ברר עם העובד מדוע לא הושגו יעדים אלו, ובמידת הצורך - ציין שאתה רואה זאת בחומרה.
- ✪ שים לב, במידה והיעדים שהצבת לקו בחסר ולא היו ברי השגה - הפגן מקצועיות והגינות וציין זאת בפני העובד. זו אינה הפגנת חולשה - אלא ביטחון וחוסן ניהולי!



## מה יקרה אם...? בעיות אפשריות בשיחה

### התרחיש:

מה יקרה אם העובד טוען: "לא ראית אותי, על מה אתה מסתמך?"  
כלומר, העובד מעלה טענה שהמנהל לא מכיר אותו ואת עבודתו.

### מה אני יכול להגיד / לעשות?

- ✪ להציג לעובד את המידע שאספת מגורמים נוספים: מנהל עקיף, מנהל מטריציוני, ממשקים, לקוחות.
- ✪ לבקש מהעובד את גרסתו.
- ✪ אם השתכנעת כי אכן היה חסר לך מידע הנדרש לצורך ביסוס ההערכה - הפסק את השיחה וציין כי היא תחודש לאחר שתערוך בירור נוסף ותשלם את המידע החסר.



## מידע שימושי

### מידע שימושי:

הליך הערכת תפקוד וביצוע של עובדים מבוצע בהתאם להנחיות המפורטות במסמכים הבאים: 

הוראות תקש"ר:  
 ✪ תקש"ר, פרק 74.1  
 "עובדים/צוותים בעלי  
 הישגים מיוחדים בשירות  
 המדינה"  
 ✪ תקש"ר, פרק 93.3,  
 "הערכה ומשוב עובדים".

✪ לרשותך עומדים כלי עזר  
 נוספים לביצוע הערכה:  
 לומדה ללימוד עצמי,  
 סרטוני המחשה, חוברת  
 הדרכה לעובד. כלים  
 אלו ניתן למצוא באתר  
 האינטרנט של נציבות  
 שירות המדינה.

✪ דוח ועדת הרפורמה  
 לשיפור מנגנוני ניהול ההון  
 האנושי בשירות המדינה,  
 יוני 2013.

✪ מדריך לתכנון שנתי ההון  
 האנושי במשרד ממשלתי,  
 המטה ליישום הרפורמה  
 בניהול ההון האנושי  
 בשירות המדינה, אוקטובר  
 2012.





נציבות  
שירות  
המדינה

אגף תורה וניהול ידע • מטה יישום הרפורמה  
נציבות שירות המדינה