



8 עקרונות יסוד במתכונת החדשה להערכת תפקוד עובדים

מהלך שיחת הערכה ומשוב איך עושים את זה נכון?

חלק א' הערכה במבט לאחור

- **דאג לאווירה שקטה ונעימה** שמור על קשר עין ופנים ידידותיות.
- **התחל בהסבר לעובד** מהי מסגרת השיחה, מהן מטרותיה ומהם הנושאים שידונו.
- **הקשב לדברי העובד** לציפיותיו ולשאפותיו תוך מתן תשומת לב, כנות ורגישות.
- **פתח את השיחה בתיאור נקודות החוזק שאתה מזהה בתפקודו של העובד** תוך מתן דוגמאות, ציין הישגים מרכזיים שהיו בשנה האחרונה. הוסף שאלות נוספות כמו "ספר לי על שלושה דברים בהם אתה גאה שעשית השנה", "מה סייע לך להצליח?"
- **נושאים לשיפור** ציין שניים-שלושה נושאים לשיפור בתפקוד העובד. שאל אותו - "מהם הדברים שלדעתך היית יכול לעשות טוב יותר ומה יסייע לך, על מנת לבצע את תפקידך בצורה טובה יותר?"
- **סכם שלב זה** - מהי הערכה המצרפית (תפקוד + ביצוע) הבאה לידי ביטוי במידת ההצלחה של המוערך בתפקידו, תוך הבעת הערכה ואמון בעבודה משותפת בעתיד.
- **הקפד להקשיב להתייחסות העובד ממקום כנה ופתוח** ורשום לעצמך נקודות חשובות שעלו בשיחה על ידי העובד, ייתכן ויתגלו אי הסכמות בינך לבין העובד. זכור: אינך חייב להסכים עם כל דבריו של העובד אך עדיין עליך להקפיד לכבד אותו ואת דעתו.

חלק ב' - קביעת יעדים ותיאום ציפיות במבט לעתיד

- **סכם את הנקודות לשימור ולשיפור.**
- **הכן תוכנית פעולה מוסכמת להתמודדות עם נקודות הדורשות שיפור.** זכור - עם קביעת יעדים לשיפור גם אתה כממונה נדרש לקחת אחריות בחניכה, בהכוונה להכשרות/השלמת ידע, בקביעת אבני דרך לבקרה ועוד.
- **קבע לוח זמנים לבחינת השינוי** קבע יחד עם העובד לוח זמנים להשגת היעדים. קבע עמו מהם התהליכים, המשאבים והתמיכה הנדרשת לו לביצוע המשימות. שים לב, כי ללא קביעת מסגרת זמן לבקרה, גם משוב מוצלח עלול ל"התמוסס" ולא להביא לשיפור אמיתי.
- **תעד את התייחסותו של העובד והחתם אותו על-כך שהדברים הובאו לידיעתו** באמצעות חתימה אלקטרונית (קוד שהועבר לעובד וליחידת משאבי אנוש).
- **סכם שלב זה ב"מהי השורה תחתונה"** מהי הערכה המצרפית (תפקוד + ביצוע) הבאה לידי ביטוי במידת ההצלחה של המוערך בתפקידו, תוך הבעת הערכה ואמון בעבודה משותפת בעתיד.
- **במידת הצורך, עדכן את טיוטת ההערכה והיעדים שגיבשת.** שים לב כי במידה והמידע שקיבלת מהעובד מחייב תיקון מהותי של גיליון הערכה, יש לקבל את הסכמת המנהל העקוף ולאחריה לבצע עם העובד השלמה לשיחת המשלב.

חלק א' הערכה במבט לאחור

01

צמיחה שמתחילה בשיחה

מתן משוב ותיאום ציפיות לעתיד, המחוללים מחד פעילות ארגונית (פיתוח, הדרכה וכד'), ומאידיך ראיית הפרט. מסייעים בתהליך שינוי התנהגות והגברת המוטיבציה אצל העובד.

02

קשר מובנה בין תכנית העבודה לבין הערכת ביצועי עובדים, מתן יעדים משימתיים

לעובד, הנגזרים מיעדי המשרד / היחידה.

03

שיתוף העובד בתהליך הערכה

היערכות של העובד לשיחת המשוב באמצעות כלי ייעודי המאפשר לו הערכה עצמית טרם שיחת המשוב.

04

מדברים בשפה אחת

לעובד מוצגת הערכה המבטאת עמדה משרדית אחת, כלומר תיאום בין כל המערכים (ישיר, עקיף ומקצועי), טרם קיום שיחת המשוב.

05

ניהול שונות

כולם מוערכים על פי אותם מדדים, יחד עם זאת, ניתן מקום לקבוע מספר מדדי הערכה המותאמים לכל תפקיד/אשכול מקצועי ספציפי

06

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.

07

תגמול מבוסס ביצועים

יצירת קשר ישיר בין רמת הביצוע וההישגים של העובד לבין תגמולים שניתנים לו על סוגיהם השונים (חומריים ולא חומריים).

08

קידמה טכנולוגית

הטמעת מערכת טכנולוגית מתקדמת התומכת בתהליך הערכה והפקת לקחים לשם קבלת החלטות והתנעת פעילות ארגונית.

מעריכים אותך בשביל העתיד

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים בשירות המדינה

תמצית עקרונות הערכה ומתן משוב

נציבות שירות המדינה



להרחבה ולעיון בכלל חומרי ההדרכה בנושא, ניתן לגשת לאתר נציבות שירות המדינה << מצוינות ארגונית>> הערכת עובדים>> מדריכים ומידע. המדריך כתוב בלשון זכר, אך מיועד לגברים ונשים כאחד.

תועלות צפויות מיישום תהליך הערכה בארגון:

- לארגון**
 - כלי מדידה לשיקוף המצב הארגוני
 - שיפור ביצועי הארגון וושירות המדינה כולה
 - מצוינות ארגונית כערך מוביל
 - שיפור האקלים הארגוני
- למנהל**
 - הבהרת דרישות וציפיות
 - הצבת יעדים ומעקב אחריהם
 - שיחה פתוחה ומיטבית בינך ובין העובד
- לעובד**
 - התייחסות מכבדת ונעימה לצרכי העובד ולתחושותיו
 - תיאום ציפיות, הכוונה, יעוץ והנחייה
 - מעורבות והזדמנות להביע דעתו ורעיונותיו
 - פיתוח אישי ושיפור פעילות העובד



תהליך הערכת תפקוד וביצוע נועד:

- לקידום אקלים ארגוני של שיח ופתיחות
- לפיתוח ומיצוי יכולות העובד
- לשיפור וקידום המצוינות הארגונית
- לראות את העובד כנכס לארגון
- ליצירת תמונת מציאות ארגונית אשר תשמש כבסיס לקבלת החלטות
- להצבת יעדים מקצועיים ואישיים

שלוש הפעולות המרכזיות בתהליך הערכת העובד הם:



1 שלב ההערכות הארגונית
ההערכה ע"י משאבי אנוש בחירת אחוז מצטיינים למשרד והערכים על בסיסם ייבחרו המצטיינים בחירת העובדים המצטיינים ידי מנהלי היחידות ואישורים ביצוע הדרכות למנהלים המעריכים

2 שלב מילוי ההערכות
מילוי גליונות ההערכה ע"י הממונה הישיר הערכת ביצוע ועמידה ביעדי השנה החולפת הערכת תפקוד העובד על פי סט היגדים הגדרת יעדים עתידיים לעובד לשנת העבודה הבאה ביצוע התייעצות התייעצות עם מעריך מקצועי, היכן שנדרש שליחת הגיליון לאישור הממונה העקיף במקרה של אי הסכמות בין מנהל עקיף למנהל ישיר - קיום שיח והגעה להחלטה מוסכמת אישור הגיליון בידי הממונה העקיף

3 שיחת משוב והערכה
היערכות לוגיסטית לשיחת המשוב - קביעת מועד ומקום לשיחה וזימון העובד היערכות תוכנית לשיחת המשוב - בחירת הנקודות העיקריות להדגשה בשיחה, הכנת השיחה בהתאם למאפייני העובד המוערך היערכות העובד המוערך הממונה הישיר העובד הממונה הישיר העובד הממונה הישיר תיעוד התייחסות העובד וחתימה אלקטרונית באמצעות קוד סודי

4 שיחת משוב והערכה
המשך ליווי וחניכה לעובד ובקרה על התקדמותו ביצוע שיחות עתידיות להבטחת התקדמותו ועמידתו ביעדים מתן תגמול והוקרה למצטיינים מתן תשומת לב ניהולית מיוחדת לבעלי הערכות נמוכות מאוד שימוש בכלי הדרכה ולמידה לשם שיפור ביצועי העובד

הכנה לתהליך ההערכה

- כנס את העובדים שלך והודע להם על תהליך ההערכה. בקש מהם להתכונן אליו באמצעות טופס ההכנה לעובד הנמצא בהמשך חוברת זו.
- הפנה את העובדים לעיון בחומרי ההדרכה הקשורים לתהליך הערכת ביצועי עובדים, הנמצאים באתר נציבות שירות המדינה - מצוינות ארגונית << הערכת עובדים >> מדריכים ומידע.
- תכנן את היעדים והמשימות לביצוע של העובד כנגזרת מתוכנית העבודה של היחידה.
- בחר מי מעובדיך ראויים להיות מצטיינים ולשמש כמודל לחיקוי עבור שאר עובדי היחידה. יש לבחור עובדים על בסיס הערכים שנקבעו על ידי ההנהלה ובהתאם לאחוז המצטיינים שנקבע לכל הארגון. יחידות המכילות פחות מ- 20 עובדים יאוגמו יחד לקבוצת איגום, ובחירת המצטיינים של הקבוצה תיעשה תוך תיאום בין כלל המנהלים.
- העבר את גיליון ההערכה המלא אל המעריך העקיף לפחות שבועיים טרם מועד ביצוע שיחות המשוב. במקרה של מחלוקת בינך לבין המנהל העקיף יש לקיים שיח לליבון הסוגיות העומדות בבסיס המחלוקת ולהגיע להחלטה המוסכמת על שניכם.

הכנה לתהליך ההערכה הכנה לשיחת המשוב

- הכן את הנקודות החשובות שאתה רוצה להעלות בשיחה והכן דוגמאות.
- כדי שלא תהיה ממוקד במסך המחשב במהלך השיחה, כתוב לעצמך מהן הנקודות המרכזיות הקשורות בעובד (חוזקות לשימור, הישגים במהלך השנה החולפת, נקודות לשיפור, יעדים משימתיים).
- היעריך לוגיסטית לפגישה; תכנן את הזמן המספק (30-60 דק'), דאג לשלוח זימונים לעובדים ביומן הארגוני, בחר מיקום המאפשר פרטיות ושקט על מנת למנוע הסחות דעת במהלך השיחה - ובכדי לתת לעובד את מלוא הקשב הראוי.
- היעריך מבחינה אישית לפגישה, לרבות חשיבה על אופן התמודדות עם התנגדויות שאתה צופה ותסריטי שיחה אפשריים, בהתאם לפרופיל העובד עמו תתקיים שיחת המשוב.

שים לב! שיחת משוב תקופתית מוצלחת, מבוססת על הכנה יסודית ומקיפה, הן מבחינת תכנים והן מבחינת אופן ביצוע השיחה.

