

# בשביל נועמי

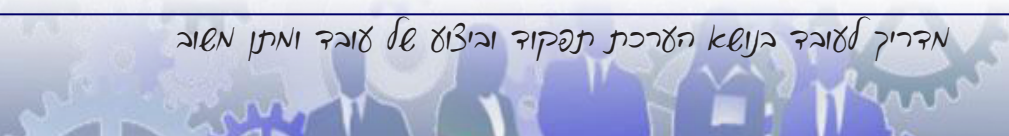
## הערכת תפקוד וביצוע של עובד בשירות המדינה

עקרונות, הגדרות והנחיות  
לעובד המוערך

אגף תורה, מחקר וניהול ידע  
מטה ליישום הרפורמה  
נציבות שירות המדינה

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

מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב



# תוכן עניינים

**5 פתח דבר** .....

**7 פרק 1: מבוא לתהליך הערכת תפקוד וביצועים** .....

9..... הערכת תפקוד וביצוע- מבוא

10..... הערכת תפקוד וביצוע- הגדרות

11..... מטרות הערכות ביצוע ותפקוד של עובדים

12..... 8 עקרונות יסוד במתכונת החדשה להערכת תפקוד וביצוע

13..... איסוף נתונים ומילוי של גיליון הערכה

**15 פרק 2: היערכות לתהליך הערכה ולשיחת המשוב** .....

17..... שלבי תהליך ההערכה- עובד

18..... שיחת המשוב- מהותה ועקרונותיה

19..... שיחת המשוב- שלבים

20..... שיחת המשוב - "שלב ההכנה לשיחה"

22..... שיחת המשוב- "מהלך השיחה"

24..... שיחת המשוב- שלב "סיכום שיחת המשוב"

25..... השגת יעדי המשוב

**27 פרק 3: כלי עזר** .....

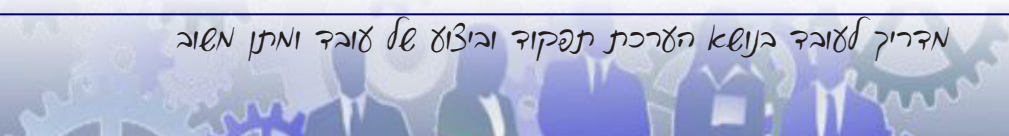
29..... דוגמה לגיליון הכנה לקראת שיחת הערכה

30..... דוגמה לגיליון הערכת תפקוד וביצועים

31..... תרשים זרימה לפי משך זמן וגורמים

32..... מידע שימושי

מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב



## פתח דבר

### עובד יקר,

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוגדרה חשיבות רבה לתהליך הערכת תפקוד עובדים וקיום שיחת משוב מקצועית ומובנית. תהליך זה נבנה כך שיתרום להעצמתך ולחיזוק ההבנה והקשר בינך ובין הממונה שלך. יתר על כן, כוחו של התהליך הוא בשיפור ביצועים אישיים והעמקת תחושת הערך, השותפות והמחויבות שלך.

תהליך זה, הוא כלי חשוב כמחולל תהליכי פיתוח מקצועיים ואישיים של מנהלים ושל עובדים גם יחד. זהו ערוץ תקשורת פורמאלי בינך ובין המנהל הממונה והארגון, לכן חשוב כי תנצל הזדמנות זו ותגיע לשיחת הערכה מוכן בצורה הטובה ביותר מבחינתך.

מדריך זה נועד לסייע לך ללמוד על תהליך הערכה השנתי ולהתכונן לתהליך באופן מקצועי ומיטבי. המדריך כולל הסברים, הנחיות, דגשים והכוונה לגבי השלבים בתהליך החל מההיערכות לתהליך ועד לסיכום שיחת המשוב.

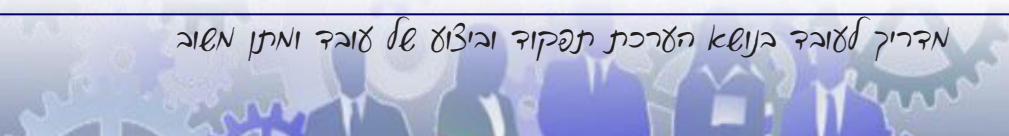
אנו מאחלים לך הצלחה רבה בתהליך והפקת מרב התועלת ממנו לרבות תחושת סיפוק והגשמה.

### ד"ר איריס נחמיה

אגף תורה, מחקר וניהול ידע,

מטה יישום הרפורמה, נציבות שירות המדינה

מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב

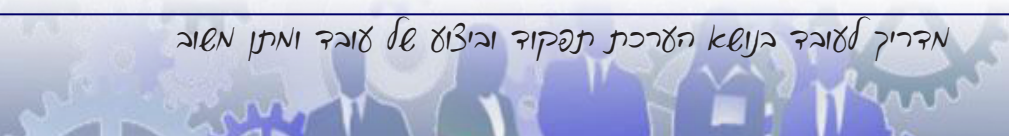




## פרק 1

# מבוא לתהליך הערכת תפקוד עובדים ומתן משוב

מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב





## הערכת תפקוד וביצוע - מבוא

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

האם אני יודע מהם היעדים שלי ושל הארגון לשנה הבאה?

זה הזמן להעלות רעיונות טובים ויוזמות שיש לי

כיצד אני יכול לשפר את עבודתי

מתי הייתה לי הזדמנות לשיחה פתוחה וכנה עם המנהל שלי?



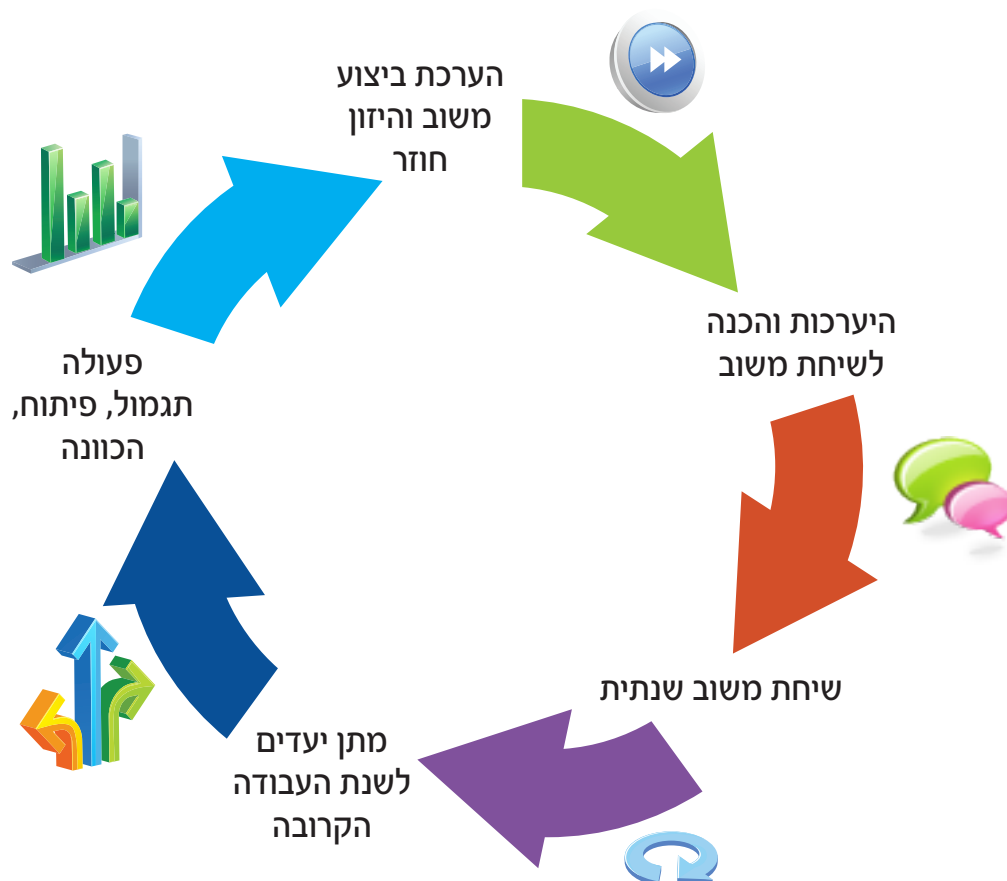
# הערכת תפקוד וביצוע עובדים - הגדרות

## 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 משב שנתית הינה:

שיחה מתוכננת ועיתית בין ממונה לעובד, על רמת תפקודו בהווה והכוונה לפעולה עתידית על-פי מטרות הארגון וצרכיו האישיים של העובד. זכור! השיחה מהווה עבורך הזדמנות.



# 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 בינך לבין הממונה שלך, במסגרתו הממונה יעריך אותך במבט לאחור (Feedback):

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

## ובמבט לעתיד (Feed forward):

- ✳ יתאם עמך ציפיות.
- ✳ יעצב את המשך התפקוד והביצוע שלך.
- ✳ יאפשר לך כלים ומתן פתרונות תומכים למען הצלחתך במילוי משימותייך.

## תועלות צפויות מיישום תהליך הערכה בארגון:



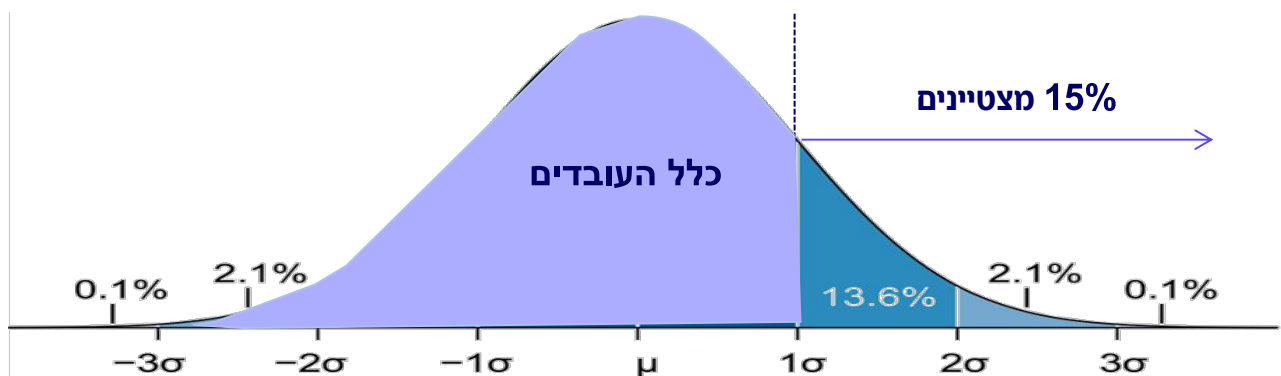
# 8 עקרונות יסוד במתכונת החדשה להערכת תפקוד עובדים



- ❖ **צמיחה שמתחילה בשיחה** - מתן משוב ותיאום ציפיות לעתיד, המחוללים מחד פעילות ארגונית (פיתוח, הדרכה וכד'), ומאידך בראיית הפרט - מסייעים בתהליך שינוי התנהגות והגברת מוטיבציה.
- ❖ **קשר מובנה בין תכנית העבודה לבין הערכת עובדים** - יינתנו לך יעדים משימתיים, הנגזרים מיעדי המשרד / היחידה / תיאור התפקיד.
- ❖ **שיתוף העובד בתהליך הערכה** - היערכות של העובד לשיחת המשוב באמצעות כלי ייעודי המאפשר לו הערכה עצמית טרם שיחת המשוב.
- ❖ **מדברים בשפה אחת** - תוצג לך הערכה המבטאת עמדה משרדית אחת, המבטאת תיאום בין כל המעריכים (ישיר, עקיף ומקצועי), טרם קיום שיחת המשוב.
- ❖ **ניהול שונות** - כולם מוערכים על פי אותם היגדים, יחד עם זאת, ניתן מקום לקבוע מספר מדדי הערכה המותאמים לכל תפקיד/אשכול מקצועי ספציפי.
- ❖ **מבליטים את המצטיינים** - אם תצטיין - ידעו על זה!  
הערכת תפקוד דיפרנציאלית משמעותה הבהרת מיקומו היחסי של כל עובד במרחב המשרדי והגבלת סך ההערכות הגבוהות עד ל- 15% מתוך סך המוערכים. כאשר מי שהתאמץ ויכול לשמש כדוגמה יובלט לטובה - כך נצליח להשיג מצוינות.
- ❖ **תגמול מבוסס ביצועים** - יצירת קשר ישיר בין רמת הביצוע וההישגים שלך לבין תגמולים שיינתנו לך בעתיד, 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 בתיק האישי שלך באופן ממוחשב, וישמשו כלי לקבלת החלטות הקשורות בפיתוח קריירה, לצורכי הדרכה והענקת תגמולים (כגון וועדות מכרזים, העברה בין יחידות, שיבוץ לקורסים והשתלמויות, ובעתיד - כבסיס לקביעת תגמולים כספיים ולא חומריים כאחד).



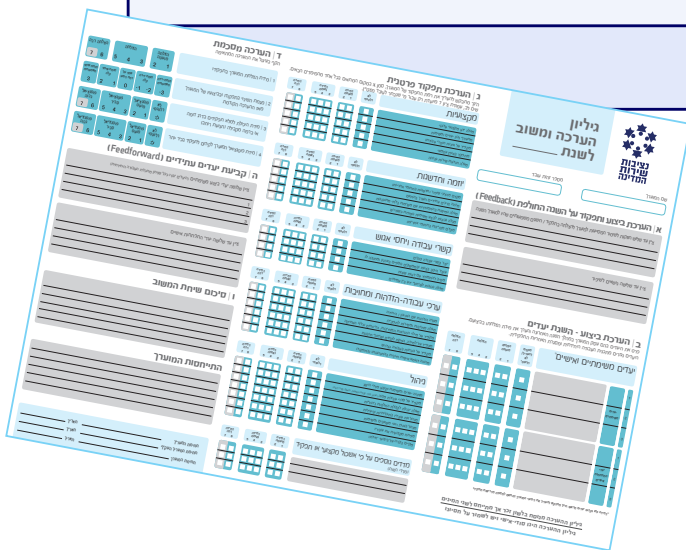
# איסוף נתונים ומילוי של גיליון הערכה



הערכת תפקוד וביצועים נעשית באמצעות מילוי שאלון הערכה (ממוחשב), בו הממונה הישיר שלך מתבקש לחוות את דעתו עלייך ולהעניק לך ציון מתאים על פי ביצועיו.

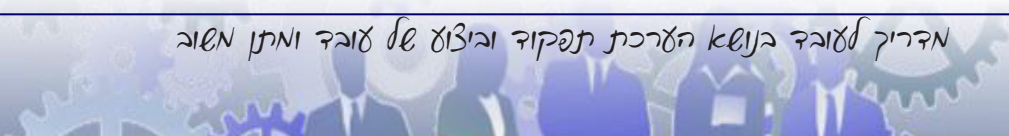
להלן חלקי גיליון ההערכה (ראה דוגמא לגיליון הערכה בפרק "כלי עזר" עמ' 30).

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





מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב

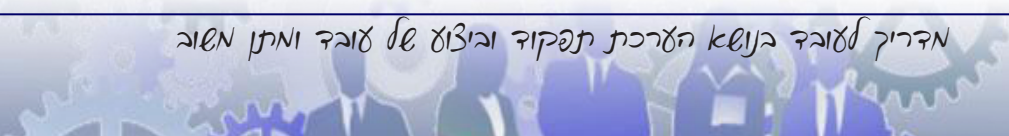




## פרק 2

# היערכות לתהליך הערכה ולשיחת המשוב

מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב





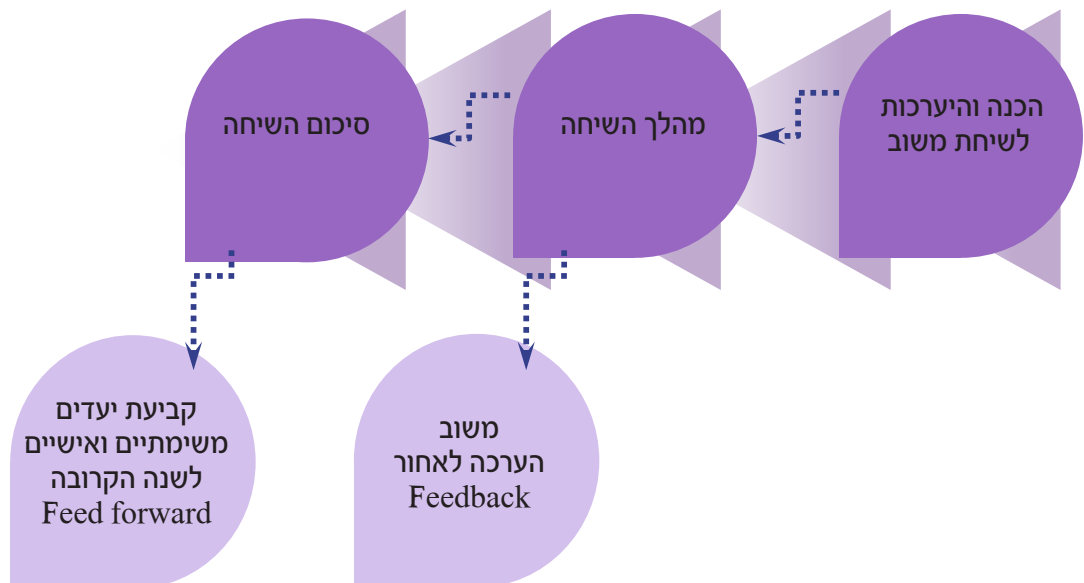
# שלבי תהליך הערכה בראייה כוללת

שלבי התהליך:

## 1. היערכות של העובד טרם שיחת ההערכה והמשוב



## 2. שיחת משוב





שיחת משוב שנתית הינה דיאלוג מובנה בינך ובין הממונה שלך. במסגרתה, מציג הממונה את הערכתו לתפקוד ולביצוע שלך בתקופת הזמן שחלפה. זוהי הזדמנות בשבילך לספר כיצד אתה מרגיש ועד כמה אתה שבע רצון מתפקידיך, מתפקודך ומיחסייך עם עמיתים וממונים. שיחת משוב מוצלחת הינה כזו המאפשרת להעריך אותך באופן תכליתי ובאווירה נאותה ועניינית. שיחה שבה ניתנת לך האפשרות להביע את התייחסותך ויחד עם הממונה להגיע להבנות בנוגע לתפקודך ולהתפתחותך המקצועית בעתיד.



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

**1** מהן נקודות החוזק שלך המסייעות לך במילוי תפקידיך

**2** מהם ההישגים המרכזיים שהיו לך בשנה החולפת

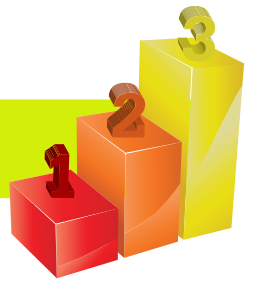
**3** מהם הדברים שיכולים היו להתבצע טוב יותר בשנת העבודה ונקודות לשיפור

**4** מהם היעדים המשימתיים שלך והנושאים למיקוד לשנה הקרובה

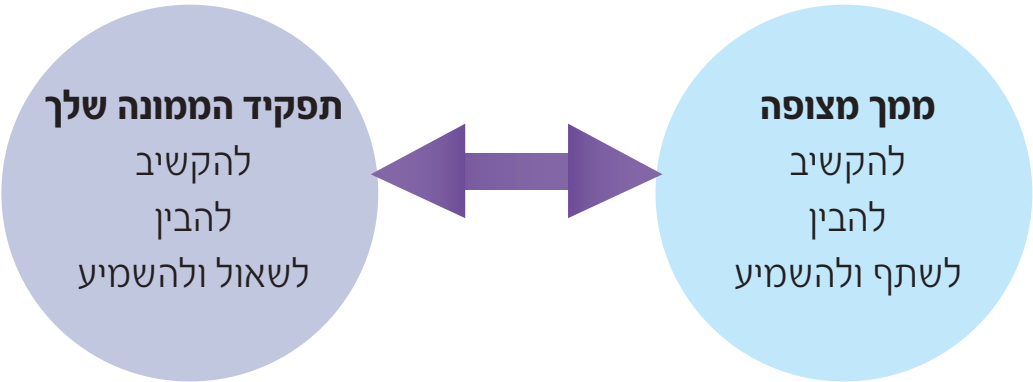
# שיחת משוב

## שלבים

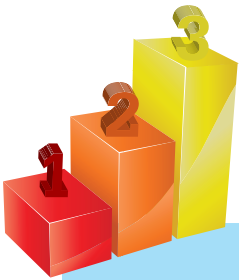
### 3. שיחת המשוב



### עקרון מנחה: דיאלוג גלוי ופתוח



# שיחת המשוב – "שלב ההכנה לשיחה"



## 1. שלב ההכנה

שלב ההכנה לשיחת המשוב הוא קריטי להצלחתה!  
ניתנת לך הזדמנות לתת ביטוי לעמדותיך,  
תחושותיך ויכולותיך בהתמודדות עם התפקיד,  
נצל אותה!

הכנה עצמית  
לקראת המשוב

## שים לב! גם הממונה שלך מכין את עצמו לשיחת המשוב איתך

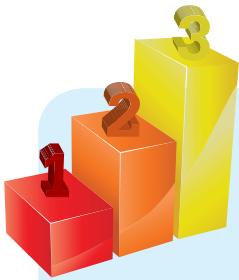


### פעולות שיש לבצע בשלב ההכנה:

- ✦ ודא שאתה יודע את מועד השיחה ומיקומה ולוח הזמנים שלך פנוי במועד זה.
- ✦ ככל שההכנה שלך למשוב תהיה מקצועית יותר, כך תפיק ממנה את המיטב.
- ✦ נצל את ההזדמנות לשוחח על הנושאים שחשובים לך עם הממונה.
- ✦ השתדל להתמקד בנושאים העיקריים שרלוונטיים לעבודתך ואל תפריז במספר הנושאים לשיחה.
- ✦ כדאי לבחור להתייחס לנושאים ברי שינוי. אמנם, חשוב לשתף בתחושות אבל הדגש בשיחת המשוב הוא על נושאים שניתן לשנות ולשפר.
- ✦ היזהר מיצירת בלבול וסתירות בין נושאים שונים. הצג את עמדתך בצורה ברורה.
- ✦ התמקד בעצמך ובעבודה שלך ולא בעמיתך לעבודה. הימנע מהשוואות מיותרות ולא רלוונטיות.

## שיחת המשוב -

# "שלב ההכנה לשיחה" - המשך



### כתיבת הנקודות לקראת שיחת המשוב:

בכדי להגיע לשיחה מוכן וממוקד, כתוב את הנקודות שהחלטת להעלות בשיחה, תוך התייחסות לנקודות חוזק בהן אתה בולט, הישגים משמעותיים שהשגת במהלך השנה החולפת, נקודות לשיפור ויעדים משימתיים שאתה מציב לעצמך. בנוסף חשוב שתתייחס:

### במבט לאחור לשאלות הבאות:

באיזו מידה השגתי את היעדים של תפקידי?  
במה הייתה לי חוסר הצלחה?  
מהם הדברים שעזרו לי להצליח? מה הדברים שהפריעו לי להצליח?  
ממה אני שבע רצון בעבודתי? ממה אני שבע רצון?



### במבט לעתיד לשאלות הבאות:

באלו תחומים הייתי רוצה להתפתח?  
מה אני מצפה מעצמי בשנה הקרובה?  
איזו עזרה אני צריך מהמנהל שלי כדי להשיג את יעדיי לשנה הקרובה?  
אילו רעיונות והמלצות, לשיפורים בעבודה, הייתי רוצה להעלות בשיחה?

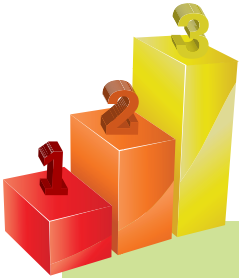
### רשום לעצמך דוגמאות!

זכור כי חשוב, להביא דוגמאות מוחשיות מאירועים ספציפיים, שיעזרו לך להסביר ולחזק את עמדתך.  
שים לב כי לרשותך גיליון הכנה לקראת שיחת משוב (ראה פרק 3 כלי עזר עמ' 29).



# שיחת המשוב – "מהלך השיחה"

## 2. 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.

קבלת משוב  
והערכת ביצועים  
דיאלוג  
מתן משוב למנהל

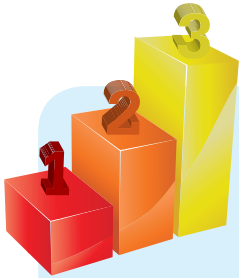
### פעולות שיש לבצע במהלך השיחה:

- ✦ שמור על דו שיח גלוי ופתוח, הקפד להקשיב, לשמוע ולשאול.
- ✦ ודא שאתה מבין את דבריו ועמדותיו של הממונה שלך ובקש הסבר אם אינך מבין או מסכים.
- ✦ הבע את עמדתך בכנות ביחס להערכה המוצגת, בצורה מכבדת ועניינית.
- ✦ נסח בבהירות את טיעוניך בצורה עניינית והיעזר בנקודות שרשמת בגיליון ההכנה לקראת שיחת הערכה.
- ✦ השתדל להימנע מהכללות והיזהר מפני עיוותים והגזמות.
- ✦ נצל את המשוב לעיסוק בך ובעתידך, השאר נושאים אחרים לשיחות השגרתיות.
- ✦ השתדל לסיים את השיחה באווירה נעימה ובאופן ענייני עם הצעה שלך לכיווני פעולה ויעדים להמשך.



## שיחת המשוב -

# "מהלך השיחה" - המשך



במהלך שיחה, כתוצאה ממחשבות, רגשות ודעות מוקדמות נוצרים "מסננים", שפוגעים במידע שאנחנו שומעים.

**מסנן "ההטיה האישית"** - נטייה לשמוע ולזכור את מה שרוצים לשמוע.

**מסנן "הדובר"** - מונע שמיעת מסר בעקבות תפיסת אופיו וזהותו של המדבר.

**מסנן "הסחת הדעת"** - פגיעה בריכוז ומחשבות מסיחות דעת, פוגעים בקשב ובלמידה מתכני המשוב.

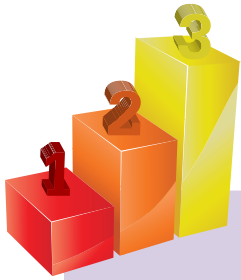


### דרכים להתמודדות עם המסננים ולקבלת משוב בצורה אפקטיבית:

- ✪ דע שהשיחה היא הזדמנות ללמוד משהו חדש. עם מודעות זו, עשויה להיות לשיחה תוצאה מועילה.
- ✪ בקש מהמנהל דוגמאות ספציפיות להבהרת המשוב. הדבר יקל עליך להבין את כוונתו.
- ✪ אם עולות לך מחשבות בזמן השיחה - רשום לעצמך נקודות במהלכה. ההתנהגות עליה אתה מקבל משוב ומה ההתנהגות הרצויה.
- ✪ השתדל להאזין בקפידה והקשבה מלאה, לפני שאתה מתחיל לדבר.
- ✪ קח אחריות על מעשיך והימנע מהתגוננות. המשוב נועד לשיפור ולא לשיפוט.
- ✪ לקראת שיחת ההערכה התמקד במסרים שמועברים ולא בציונים שבטופס ההערכה. המסרים בשיחה ילמדו אותך הרבה יותר מהמספרים היבשים.
- ✪ סכם את השיחה, במיוחד את דברי המנהל. סיכום יעזור לך לוודא שהבנת את כוונות המנהל והמסרים המרכזיים עברו.

## שיחת משוב -

# שלב "סיכום שיחת המשוב"



### 3. סיכום שיחת המשוב

בחירה מושכלת של יעדים  
משמעותיים וברי השגה, חשובה לא  
פחות מדרך השגתם!

סיכום שיחת משוב  
וצעדי המשך

#### פעולות שיש לבצע בסיכום השיחה:

- ✦ מקד את כוונות המנהל בהצעת היעדים לציפיות ברורות מוכוונות פעולה.
- ✦ ברר עם עצמך כיצד משתלבות ציפיות הארגון ממך עם שאיפותיך מעצמך ומניהול הקריירה האישית.
- ✦ הכן תכנית פעולה מוסכמת להתמודדות עם נקודות הדורשות שיפור.
- ✦ תעדף את היעדים שנקבעו מן היעד המרכזי עד להכי פחות חשוב לפי:
  - ★ מידת התרומה לעבודתך
  - ★ מידת היכולת הריאלית לבצעו
  - ★ התאמת היעד לציפיותיך מעצמך ומעתידיך בארגון
- ✦ אם ניתן, פרוט את היעד האישי לרשימה של יעדי משנה שיתארו שורה של שלבים ופעולות מוגדרים ומוכווני ביצוע.
- ✦ ודא קיומם של מפגשי בקרה ומתן סיוע וכלים בכדי שתוכל לעמוד ביעדים.
- ✦ נסח את התייחסותך בקצרה לצורך מילוי גיליון הערכה.
- ✦ חתום חתימה אלקטרונית בטופס הערכה, באמצעות הקוד האישי שהועבר אליך (במידה ולא קיבלת קוד אישי, יש לפנות למחלקת משאבי אנוש).

שים לב, חתימה אלקטרונית אינה מביעה בהכרח הסכמה עם עמדת המנהל אלא הבנה כי הכתוב בגיליון הערכה, הובא לידיעתך במסגרת שיחת המשוב.



# השגת יעדי המשוב

ההכנה למשוב, אופן ניהולו, והאווירה בו, הינם בעלי השפעה מהותית על מידת הצלחתו מבחינתך. נשתמש לצורך ההדגמה במצבי תחרות - קיימות ארבע תוצאות אפשריות לתחרות בין שני גורמים:

## Win - Lose

אתה מרגיש טוב, אמנם קיבלת מידע "תמיד ידעתי שאני טוב...".  
המנהל חש שפספס ושלא העביר את המסרים החשובים לו.

## Win - Win

זוהי שיחת משוב מוצלחת. אתה למדת על תפקודך וההשלכות של תפקודך. השיחה עוררה אצלך נקודות למחשבה, והובילה לרצון לפעול לשינוי. קיימת הבנה מלאה של שני הצדדים גם על התוכן, גם על התכנית לפעולה בהמשך וגם על התחושה. המנהל חש ויודע שהשיג את יעדו.


אתה כעובד חש רע, לא למדת דבר. המנהל יוצא עם תחושה שנכשל בהשגת יעד המשוב, לא אמר את מה שרצה להגיד ולא הובן.

במצב זה, אתה מרגיש מאוכזב, פגוע ואינך חש שלמדת משהו. המנהל, מצדו, מרגיש שהעביר את המסרים.

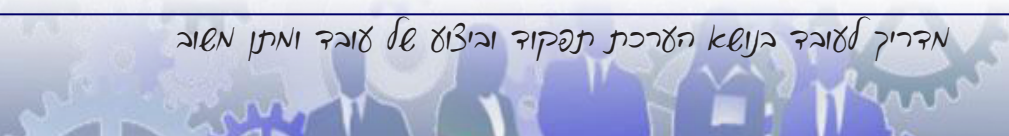
## Lose - Lose

## Lose - Win



האחריות להשגת יעדי המשוב ומצב ה-Win-Win מוטלת גם עליך! 

מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב





מדריך לעובדי בנושא הערכת תפקוד וביצוע של עובד ומתן משוב



# גיליון למילוי כהכנה 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)

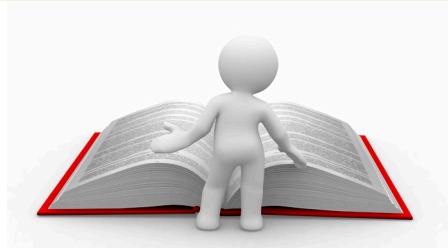
---



---



---



לתשומת ליבך, כלי זה מיועד עבורך לצורך הכנה לשיחת המשוב. בשיחה תתבקש להציג את עיקרי הדברים שכתבת. גם הממונה שלך עונה על שאלות אלה לקראת השיח.





# 3.2 דוגמא לגיליון הערכת תפקוד וביצועים



### ד | הערכת מסכמת

היקף: כשנתי, את ההערכה והמסכמת

תחלקה רבית	תחלקה	תחלקת עובדים	ממוצע
7 6	5 4 3	2 1	3.8

- מסכמת הערכת הממוצעת
- ממוצע השיעור במסכמת הביצועים של המוערך
- ממוצע הערכת הממוצעת של המוערך
- ממוצע הערכת הממוצעת של המוערך

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### ה | קביעת יעדים עתידיים (Feedforward)

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### ו | סיכום שיחת המשוב

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### ז | הרחבת המוערך

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### הערכת תפקוד פרטנית

היקף: כשנתי, את ההערכה והמסכמת

מקצוע	מקצוע	מקצוע	מקצוע	מקצוע	מקצוע	מקצוע	מקצוע
7 6	5 4 3	2 1	7 6	5 4 3	2 1	7 6	5 4 3

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

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

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### ב | הערכת ביצוע - השגת יעדים

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### ג | הערכת תפקוד פרטנית

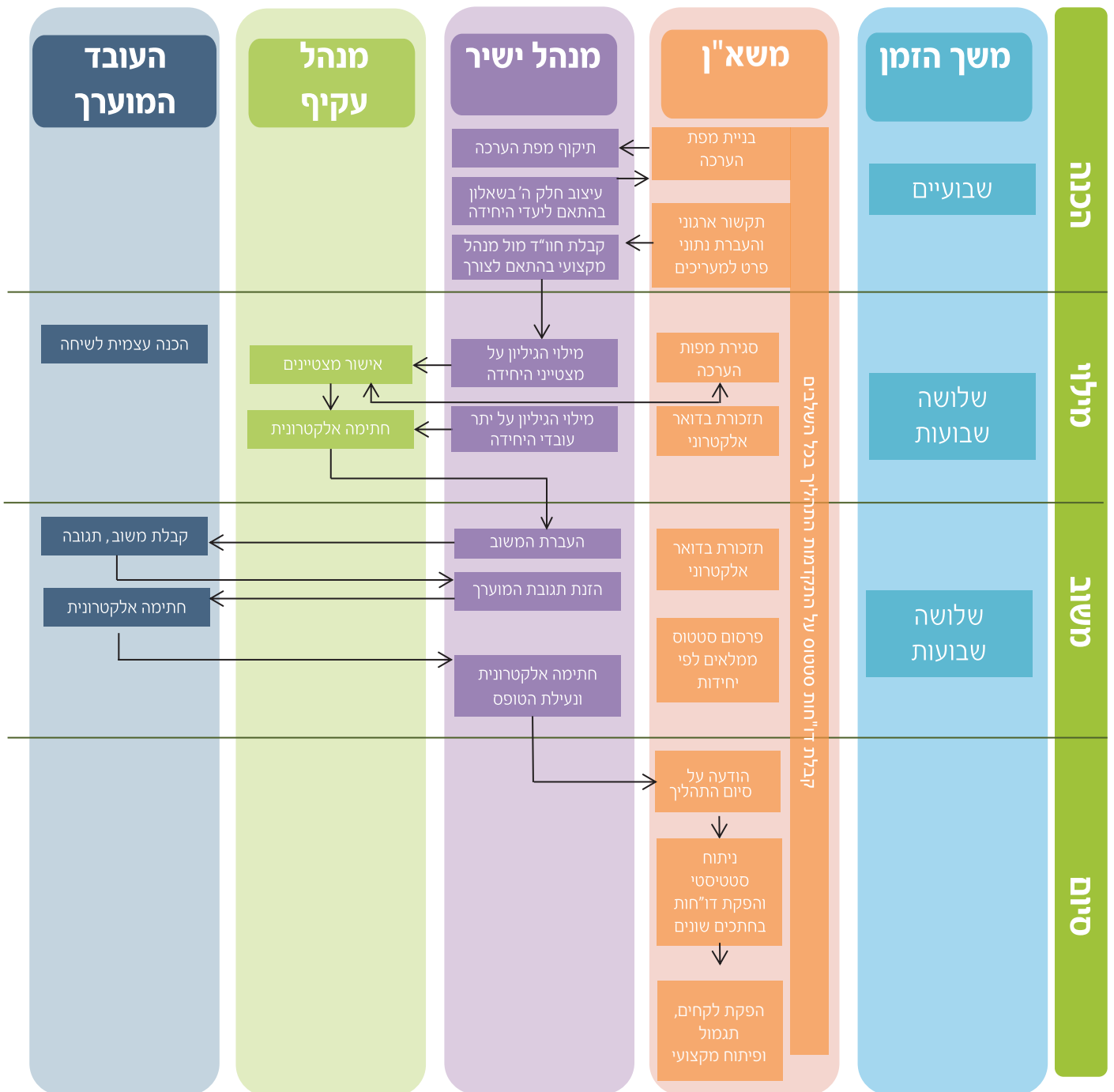
ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

### ד | הרחבת המוערך

ציון: שילוח: יערי ביצועים (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע) (ממוצע)

## 6. תרשים זרימה לפי משך זמן וגורמים

### Work flow - הערכת עובדים נציבות שירות המדינה





## מידע שימושי

מידע שימושי:

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 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.

