



בעזיל ניעגיל

הערכת תפקוד וביצוע של עובד בשירות המדינה

תמצית עקרונות הערכה ומתן משוב

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

להרחבה, ראה חוברת מפורטת למנהל המעריך באתר נציבות שירות המדינה
החוברת כתובה בלשון זכר אך מיועדת לגברים ונשים כאחד

מטרות התהליך

תועלות צפויות מיישום תהליך הערכה בארגון:



תהליך הערכת תפקוד וביצוע נועד:

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

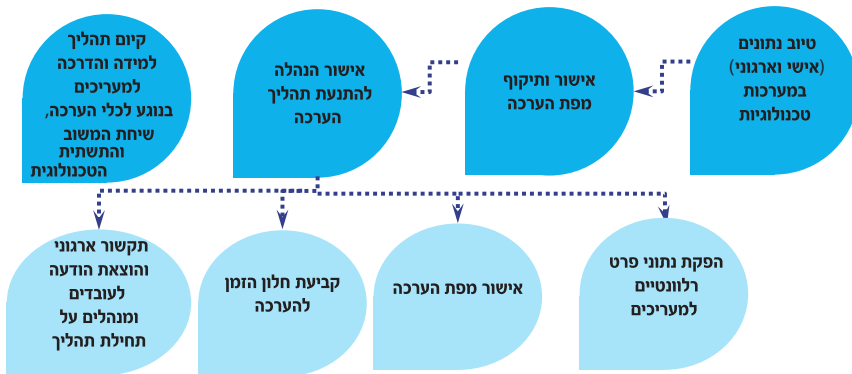
שלוש הפעולות המרכזיות בתהליך הערכת העובד הם:



שלבי תהליך הערכה בראייה כוללת

שלבי התהליך:

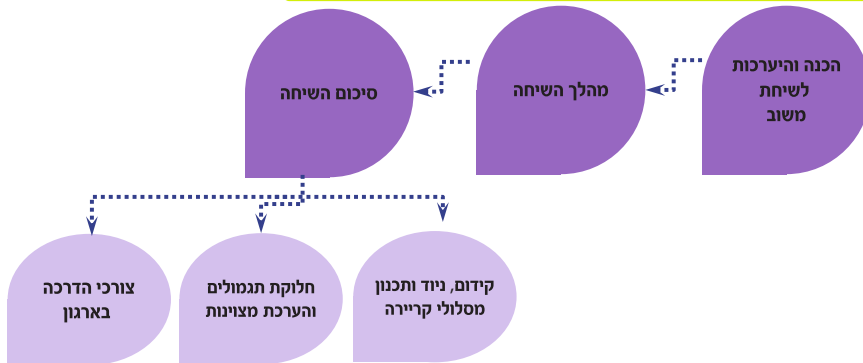
1. תהליך ההכנה הניהולי-ארגוני



2. היערכות של המנהל המעריך טרם השיחה עם העובדים



3. שיחת משב



הכנה לתהליך ההערכה ושיחת המשוב

הכנה לתהליך ההערכה

1. כנס את העובדים שלך והודע להם על תהליך ההערכה. בקש מהם להתכונן אליו, והכוון אותם להיערך בגישה 3*3 (שלושה דברים שאתה גאה בהם, שלושה דברים שהיית יכול לעשות טוב יותר, שלושה דברים שאתה מעוניין לקחת על עצמך כיעדים לשנה הקרובה).
2. עיין במידע ובנתונים רלוונטיים להערכת העובד ממקורות שונים.
3. תכנן את היעדים והמשימות לביצוע של העובד כנגזרת מתוכנית היחידה.
4. בחר 15% עובדים מצטיינים מכלל העובדים ביחידתך וסמן אותם במערכת הממוחשבת. שים לב, כי במצב שבו ישנם פחות מ-20 מוערכים ביחידה, יתקיים מפגש מנהלים של כל המעריכים בקבוצת האיגום לצורך בחירת 15% המצטיינים מקבוצת האיגום.
5. העבר את גיליון ההערכה המלא אל המעריך העקיף לפחות שבועיים טרם מועד ביצוע שיחות המשוב. שים לב, כי במידה ואין הסכמה בין ההערכה שלך להערכת המנהל העקיף, יש להביא את המחלוקת לדיון אצל סמנכ"ל מש"א לשם הכרעה.

הכנה לשיחת המשוב

1. הכן את הנקודות החשובות שאתה רוצה להעלות בשיחה והכן דוגמאות.
2. בכדי שלא תהיה ממוקד במסך המחשב במהלך השיחה, כתוב לעצמך מהן הנקודות המרכזיות הקשורות בעובד (חזקות לשימור, הישגים במהלך השנה החולפת, נקודות לשיפור, יעדים משימתיים).
3. היעריך לוגיסטית לפגישה; תכנן את הזמן המספק (30-60 דק'), דאג לשלוח זימונים לעובדים, בחר מיקום המאפשר פרטיות ושקט.
4. היעריך מבחינה בינאישית לפגישה לרבות התנגדויות שצפויות 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

מהלך שיחת הערכה ומשוב איך לעשות את זה נכון?

1. דאג לאווירה של פתיחות ו"שבירת קרח" - שמור על קשר עין ופנים ידידותיות.
2. התחל בהסבר לעובד - מהי מסגרת השיחה, מהן מטרתיה ומהם הנושאים שידונו.
3. הקשב לדברי העובד, לציפיותיו ולשאיפותיו תוך תשומת לב, כנות ורגישות.
4. פעל לפי עקרון ה-"סנדביץ'":
 - ⊕ החל בנקודות החוזק שאתה מזהה בתפקודו של העובד תוך מתן דוגמאות, ציין הישגים מרכזיים. הוסף שאלות נוספות כמו "ספר לי על שלושה דברים בהם אתה גאה שעשית השנה", "מה אפשר לך להצליח?"
 - ⊕ ציין שניים-שלושה נושאים לשיפור בתפקוד העובד. שאל אותו - "מהם הדברים שלדעתך היית יכול לעשות טוב יותר?"
5. 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.
6. הקפד להקשיב להתייחסות העובד ממקום כנה ופתוח, אך מאידך - אל תפעל מתוך מקום של ריצוי ושאיפה להימנעות מאי-הסכמה על הערכת התפקוד.

חלק א' - הערכה במבט לאחור

1. וודא הבנה של דבריך, וסכם את הנקודות לשימור ולשיפור.
2. הכן תכנית פעולה מוסכמת להתמודדות עם נקודות הדורשות שיפור. זכור, שכמונה - עם קביעת יעדים לשיפור גם עליך לקחת אחריות: בחניכה, בהכוונה להכשרות / השלמת ידע, בקביעת אבי דרך לבקרה ועוד.
3. 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.
4. תעד את התייחסותו של העובד והחתם אותו על-כך שהדברים הובאו לידיעתו באמצעות חתימה אלקטרונית (קוד שהועבר לעובד וליחידת משאבי אנוש).
5. במידת הצורך, עדכן את טיוטת ההערכה והיעדים שגיבשת. שים לב כי במידה והמידע שקיבלת מהעובד מחייב תיקון מהותי של גיליון הערכה (שינוי קבוצת השיוך מתפקוד טוב כ"רוב העובדים" למצטיינים), יש לקבל את הסכמת המנהל העקיף ולאחריה לבצע עם העובד השלמה לשיחת המשוב.

חלק ב' - קביעת יעדים ותיאום ציפיות במבט לעתיד

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 המעריכים (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.

