

## מדריך למנהל/ת להערכת ביצועים

### מנהל/ת יקר/ה,

מדריך זה נועד לסייע לך לבצע הערכת ביצועים שנתית לעובדיך באופן מקצועי ומיטבי. המדריך כולל הסברים, הנחיות, דגשים והכוונה לגבי שלבי ביצוע התהליך החל מהיערכות לתהליך ביצוע שיחת המשוב וכלה בבקרת איכות על התהליך.

לצורך הבהרות נוספות הנך מוזמן לפנות אלינו לאגף משאבי אנוש. אנו מאחלים לך הצלחה רבה ביישום התהליך והפקת מרב התועלות ממנו.

### מדוע יש צורך בביצוע תהליך הערכת ביצועים ומשוב?

#### נקודת מבט של המנהל:

- כיצד אוכל לשפר את עמידת העובדים שלי ביעדים?
- האם אני כמנהל שמעתי מה העובדים שלי צריכים? ואלו תנאים יאפשרו למצות את הפוטנציאל שלהם?
- האם אני באמת יודע איך העובד שלי מרגיש?
- מתי הייתה לי הזדמנות לשיחה פתוחה וכנה עם העובדים שלי?

#### נקודת מבט של העובד/ת:

- אף פעם לא אמרו לי במה אני צריך להשתפר?
- לא זוכר מתי נאמרה לי מילה טובה על ההשקעה שלי?
- האם המנהל יודע איך אני מרגיש?

### הערכת ביצועים-הגדרות:

#### הערכת תפקוד וביצוע של עובדים הינה:

תהליך תקופתי 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).

#### שיחת משוב שנתית הינה:

שיחה מתוכננת ותקופתית בין ממונה לעובד, על רמת תפקודו בהווה והכוונה לפעולה עתידית על פי מטרות הארגון וצרכיו האישיים.

### הערכה של ביצועי עובדים ומנהלים היא תהליך תקופתי שיש לו כמה מטרות:

- לבחון את התפקוד והביצוע של עובד בשנה החולפת ביחס לדרישות התפקיד.
- למקד את היעדים להתפתחות המקצועית והאישית של העובד במסגרת תפקידו לשנה הבאה.
- לקבל תמונה ארגונית המשקפת את מימוש ההון האנושי ומסייעת לאתר את צרכי הפיתוח.

### הערכת עובדים נותנת מענה על שתי שאלות מרכזיות:

- באיזו מידה העבודה נעשית באופן אפקטיבי.
- עד כמה הכישורים והיכולות של העובד מנוצלים באופן אפקטיבי.

### ישנם שני היבטים שאנחנו רוצים למדוד במסגרת התהליך:

- **ההיבט הביצועי** - מתמקד בתוצאות של פעולות העובד: באיזו מידה עמד במשימותיו, ומהם ההספק, היעילות והאיכות של התוצרים.
- **ההיבט ההתנהגותי** - מתמקד בהתנהגויות של העובד. מקובל להעריך התנהגויות הנחשבות כתורמות לפרודוקטיביות של הארגון. למשל מקצועיות, יוזמה וחדשנות, קשרי עבודה ויחסי אנוש, וכן ערכי עבודה כמו הזדהות ומחויבות לארגון וניהול. דפוסי התנהגות אלו מעודדים שיתוף פעולה, תיאום ועבודת צוות וכתוצאה מכך שיפור כללי בביצועי הארגון.

### תועלות צפויות מיישום תהליך הערכת הביצועים:

#### לארגון

- כלי מדידה לשיקוף המצב הארגוני
- שיפור ביצועי הארגון
- מצוינות ארגונית
- שיפור האקלים הארגוני

#### למנהל

- הבהרת דרישות וציפיות
- הצבת יעדים ומעקב אחריהם
- שיחה פתוחה ומיטבית בינך לבין העובד

#### לעובד

- התייחסות מכבדת ונעימה לצרכי העובד ולתחושותיו
- תיאום ציפיות, הכוונה, ייעוץ והנחייה
- מעורבות והזדמנות להביע את דעתו ורעיונותיו
- פיתוח אישי ושיפור פעילות העובד

### איך עושים את זה נכון?

#### שלב א' - הכנה לתהליך ההערכה:

- **כנס את העובדים** והודע להם על תהליך ההערכה. בקש מהם להתכונן אליו.
- **תכנן את היעדים והמשימות** לביצוע של העובד כנגזרת מתוכנית העבודה של האגף.
- **הכן את הנקודות החשובות** שאתה רוצה להעלות במשוב ותן דוגמאות.

- **היערך מבחינת לוגיסטיקה** : תכנן זמן לפגישה, בחר מיקום המאפשר פרטיות ושקט על מנת למנוע הסחות דעת במהלך השיחה.
- **היערך מבחינה אישית** לפגישה, לרבות חשיבה על אופן התמודדות עם התנגדויות שאתה צופה ותסריטי שיחה אפשריים, בהתאם לפרופיל העובד עמו תתקיים שיחת המשוב.

**שלב ב' - 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 ולשאיפותיו** 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.
- **נושאים לשיפור** ציין שניים-שלושה נושאים לשיפור בתפקוד העובד. שאל את העובד מה הם הדברים שלדעתך היית יכול לעשות טוב יותר ומה יסייע לו, על מנת לבצע את תפקידו בצורה טובה יותר?
- **סכם שלב זה.**
- **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 עלייך להקפיד לכבד אותו ואת דעתו.

**חלק ג' קביעת יעדים ותיאום ציפיות במבט לעתיד**

- **סכם את הנקודות לשימור ולשיפור**
- **הכן תכנית 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 זמני להשגת היעדים. קבע עמו מהם התהליכים, המשאבים והתמיכה הנדרשת לו לביצוע המשימות. שים לב, כי ללא קביעת מסגרת זמן לבקרה, גם משוב מוצלח עלול להתמוסס ולא להביא לשיפור אמיתי.
- **תעד את התייחסותו של העובד.**
- **סכם שלב זה.**

