

### תיאור תהליך הערכת עובדים בבג"ט

» **מטרה:** שיפור מתמיד של ביצועי העובדים, בדרך להשגת מטרת המחלקה והארגון.

» לתהליך הערכת עובדים שני שלבים:

**שלב ראשון:** "תהליך הערכת העובד"  
**שלב שני:** "תהליך שיחת המשלב"



### מטרת המצגת

» הכרות עם תהליך ההערכה והמשוב, ומטרותיו.

» מתן כלים בסיסיים למנהלים, לקראת ביצוע הערכת עובדים ושיחת משוב.

» הצגת טופס הערכת עובדים ואופן המילוי.



בית הספר לטכנולוגיה בירושלים  
 JERUSALEM COLLEGE OF TECHNOLOGY

## תהליך הערכת עובדים

### השתלמות למנהלים

### תשע"ג

מנחה: נחמיה אליצור  
 מנהל פסאני אגוז, סיסטמית ארגונית



1

### 8 סיבות עיקריות לשגיאות אפשריות בתהליך:

1. אפקט ההילה - הנטייה להעריך עובד בצורה דומה בכל תחומי הערכה.
2. סטריאוטיפים - נטייה להדביק תווית לעובד.
3. אפקט החנינה - נטייה להעריך גבוה יותר במצב של התלבטות.
4. נטייה להעריך גבוה או בינוני - מניעת דיפרנציאציה בהערכת העובדים.
5. מגבלות זיכרון - נטייה לשכוח או לזכור התנסויות עם העובד באופן סלקטיבי.
6. השפעת האירוע החריג - נטייה ליצור הערכה על סמך אירוע חריג אחד (חיובי או שלילי).
7. השפעת הדמיון למערך - נטייה טבעית להעריך בצורה חיובית אנשים הדומים לנו.
8. צורך רגשי של המנהל- רצון להיות פופולארי/אהוב בעיני העובדים /או לא לפגוע בעובד

### "שלב ראשון: תהליך הערכת העובד"

❖ המנהל "עוצר" את שגרת העבודה המשותפת שלו עם העובד ומעריך, את פעילות העובד.

❖ תהליך ההערכה נעשה בעזרת טופס הערכה מקצועי ובו פרמטרים שונים המביאים לידי ביטוי את משתני הביצוע המתאימים לתחום העיסוק של הארגון ואת ערכי הארגון ועקרונות הפעולה המיטיבים שלו. ההערכה כוללת מתן הערות מילוליות וציונים "כמותיים"

❖ לפני מתן המשלב רצוי להכין את העובדים ו"לרתום" אותם לחשיבות הנושא: כדאי לקיים אירוע מקדים לעובדים ובו הסבר על התהליך-מטרותיו, מבנהו והיתרונות הגלומים בו לעובדים עצמם.

### מטרות התהליך:

» **ברמת המערכת:** בקרה על ביצועים, שיפור בתהליכי מדידה, הצבת יעדים ממוקדים לשיפור, אפיון צרכי הדרכה ופיתוח, השפעה על מסלולי קידום, אופציות ניד וכו'

» **ברמת מנהלים:** הבהרת מוקדים לשיפור אישי, יצירת בסיס מידע לקבלת החלטות.

» **ברמת הפרט:** תחושת שייכות ואכפתיות מצד המערכת, פתיחת ערוצי תקשורת, הבניית ציפיות הדדיות.



### הגדרה נכונה של יעדי שיפור

- פרוט התוצאות הרצויות והסכמה עליהן.
- תכנון פעילויות להשגת התוצאות האלה לפי ל"ז.
- הצבת יעדים אתגריים, משמעותיים וברי השגה.
- גישה אופרטיבית-קונקרטי (התייחסות להתנהגויות נראות, מדידות ו"נקודתיות").



### שלב שני: שיחת המשוב

- המפגש הוא פורמאלי ומובנה
- תהליך תקשורת הוא דו סטרי ומבוסס על דיאלוג
- התייחסות המערך היא להתנהגויות המוערך ולא למשתנים אישיותיים שלו.
- בסיום התהליך מושגות התוצאות האלה:
- א. תיאום ציפיות על ממדי הצלחה וביצוע מיטביים
- ב. הסכמה על יעדים לשיפור בביצועי העובד
- בתום השיחה נערך תיעוד של השיחה כולה והסיכום שלה.



### טכניקות אפשריות להתמודדות עם הטיות ושגיאות בתהליך:



1. ריבוי מעריכים.
2. הישענות נדרשת על עובדות ודוגמאות.
3. רישום של אירועים חריגים (לחיוב ולשלילה).
4. הגדרה מחייבת של שנות בציונים ובהערכות
5. הערכת תהליך ההערכה על ידי המנהל של המנהל

" שפה היא לא מה שאתה אומר,  
אלא איך מבינים את מה שאתה אומר. "



### עוד טיפים:

- **הקשבה פעילה**- פראפרזה, תשאל ועימות
- **יהיה כן וישיר** - היישר את עינך ואמור את המשוב בצורה ברורה וחד משמעית.
- **הימנע מהכללות ממקרה אחד לאחר** - מחק את המילים "תמיד" או "אף פעם" מהמשוב.
- **יקיים דו שיח** ולא מונולוג.
- **דבר בשם עצמך** בלבד.
- **המנע "מניצחון"** על מקבל המשוב.
- **יהפגן כבוד**, חשוב כל הזמן על תחושותיו של מקבל המשוב.
- **בחן היטב את עצמך**, לפני שאתה מותח ביקורת על אחרים.

### אז איך עושים את זה?

1. מבטיחים את קיומם של תנאים פיזיים מתאימים.
2. נותן המשוב מדריך בתחילת השיחה את מטרת התהליך.
3. המערך מצג אינפורמציה ממוקדת ועניינית - מקפיד על מתן דוגמאות.
4. המשוב הוא תיאור ולא שיפטי.
5. משוב להתנהגויות הניתנות לשליטה.
6. נעשה שימוש ב"טכניקת הסנדוויץ'" - *אתחיל את פנל'אית ח'ול'אית, צור'אית ל'אית, הור'אית שיכור'אית ו'ואסי'אית נקודות החונק.*
7. מאפשרים למוערך להעלות נושאים שעליהם הוא מעוניין לשוחח.




**דוגמאות למשפטים בהם כדאי להשתמש כאשר נותנים משוב:**



אל תאמר...	אמר...
הצגת טענות	אנאמל טענותי אותך שפחת עם אלתוך, עבד איתי, וסגלנותי הובדו שמוגנת כלתו ראויים להערכת.
חתימות עלן לאררים ממש נרועה	החבטאות עלך אמסול בפי... מועה בו. אני מבינה שישקח לתת שירות >... שכל היום מבק אונך ושכל טיפל שאחת נרוע לו אינו מטיב את רצוני, אב... .
את לא יודעת לתת שירות ולכן התקוות נאלמים לרבות הפון וכן	הלקוח נאמן להמפון יסוים לו שאת ענה לאמפויכ. מה ליערך נתון לעשות כדי לקבו את פון והמבטפ !
כולם חושבים שבפון השארין העבודה לא מנמיכה אותך	אני מודיש שמא שיקל עבדו אובדת עיניו במבוד, אני מודק ! יש משהו שאת יכולה לעשות לשינוי הדבר !
יש משה דברים שאיננו רוצה לעשות קי עליהם, על מנת שישכיל לשמר אותם בעתיד.	קודם כל רחשו לי פנין 2 דברים משה טובים שאוהבי לאוהבה... רעיתי רמיון 3 נקודות לשיפור...

**מבנה טופס הערכת עובדים**



- » עמידה ביעדים
- » יעדים לשנה הבאה
- » יכולת למידה
- » יכולת מקצועית ואיכות ביצוע
- » שמירה על נהלי עבודה והתנהלות אישית
- » מתן שירות פנימי וחיצוני
- » התנהלות בצוות
- » פוטנציאל ניהולי ומקצועי (ללא מנהלים)
- » או היבטים ניהוליים (למנהלים)
- » ריכוזי ציוני הערכות כלליות
- » סיכום שיחת הערכה

**מושגים מרכזיים:**



- » רשימת יעדים בתקופה הנדונה - יעדים שניתנו במשוב הקודם
- » רשימת יעדים לשנה הקרובה
- » נקודות חוזק – התנהגויות שאנו רוצים לשמר אצל העובד
- » נקודות לשיפור – התנהגויות המצריכות שיפור
- » הצלחות והישגים עיקריים – התנהגויות מיוחדות הראויות לציון לשבח
- » אי הצלחות – התנהגויות מיוחדות שהביאו לאי הצלחה של משימה או פרויקט

**בהצלחה!!!**



17

**התמודדות עם התנגדויות**

**התנגדות מקפץ המשוך**

**הגובה שאיננו רוצים**

ימתן לנטימניה – יזו אינה סיטואציה קלה. יסלונה עפנות יתקרת חמיסות, חידך, יילטבור את הקרתי. ילקבוע מועד חדש למשהו.

**התנגדות לביצוע שינוי**

יחנדי יעדים רואלים ולא לקים מודי. ימטב את התפועל ששטמ מאצורי הטרך בשינוי יחנשו את התועלת בשינוי לשבד ולחידה.

**רוב על דוגמאות**

יבחר דוגמא אחרת יפעלת מניעה – לדבר מראש על סורת השימוש בדוגמאות ועל הכעיותות בן. יחנדר על דוגמאות אישיות ושימוש בדוגמאות כלליות.

**חילוקי דעות בתגישת העולם**

יבב את ענו ותחשבו על האתר. יאל מדיכס לייכוחים אדיאופניים