

הובלת תהליכי הערכה ומשוב

הטמעת תרבות של שיח ושיפור ביצועים
ברשות המקומית
7.2024



מטרות תהליך הערכת עובדים



מיקוד בשיפור ביצועים ויעילות עבודה

חיזוק תחושת המסוגלות
בקרוב העובדים ✓

הצבעה על פערי ביצוע בין
הנדרש ובין המתרחש בפועל
וסיוע במיקוד התחומים שבהם
על העובד או היחידה
להשתפר ✓



קידום מצוינות ומוטיבציה מקצועית

זיהוי יכולות ופיתוח מקצועי אישי ✓

מעודד למידה ושיפור ✓

שימור הישגים ומיצוי של יכולות
וכישורים אישיים של עובדים ✓



שיפור יחסי עבודה ושיח פתוח בין מנהלים לעובדים

יצירת אמון ושקיפות בתהליך
ההערכה ✓

יצירת שיח פתוח, מעצים
ומקדם בין עובדים למנהלים ✓

מתן במה המאפשרת לעובדים
להביע תחושות, רעיונות ודעות ✓

מטרות תהליך הערכת עובדים



ברמת הרשות

✓ העלאת תפוקות ושיפור ביצועים של העובדים

והמנהלים

✓ העמקת המעורבות והמחויבות של העובדים

✓ יצירת תמונת מציאות המשקפת את איכות

הביצוע של העובדים ברשות ומאפשרת קבלת

החלטות



ברמת העובד

✓ למידה והעצמה של העובד,

בזכות התמקדות בהישגים

ובהצלחות מצד אחד

ובתחומים הנדרשים בהם

שיפור מצד שני



מה נמדוד בהערכת עובדים ✓=

עמידה בדרישות
התפקיד



הקפדה על נהלים והנחיות
מקצועיות

ניצול כישורים
ויכולות



יכולת העובד למצות את כישוריו
בתפקיד

ביצועי העובד



עמידה ביעדים שהוגדרו



מי מעריך את העובד?

תהליך הערכה בסיסי

הערכת גורם ממונה/מנהל ישיר

הערכה עצמית

תהליך הערכה מתקדם

הערכת עמיתים

הערכת לקוחות



אפשרויות ומשאבים
מוגבלים לתגמול
עובדים מצוינים

ותק רב של
עובדים ברשות

קושי במציאת
אפיקי קידום
לעובדים

ניהול הכשרות
והדרכה כהליך רה-
אקטיבי, המגיב
לבקשות עובדים

עלייה בדרגה
האישית וברמת
השכר בלא קשר
הדוק לאיכות
הביצועים



אתגרים...

סכנות...

עובדים נעלבו
מהערכה
שניתנה להם

ועד העובדים
מתנגד לתהליך

המנהלים אינם
מיומנים בניהול
שיחות עם
העובדים

ביצועי העובד
מושפעים גם
מגורמים
שאינם תלויים
בו

ניתנו ציונים
גבוהים לעובדים
"חלשים"



משולש ניהולי

ראש.ת.
הרשות

מתן עידוד להובלת תהליך מורכב
ובעל משמעויות נרחבות לעיצוב
התרבות הארגונית ברשות.

מנהל.ת.
הון אנושי

הגורם המקצועי שמוציא את
הפרויקט מהכוח אל
הפועל, מנהל
הון אנושי מרכז את מלאכת הארגון
של הפיתוח
וההטמעה של התהליך.

מנכ"ל.ית

הסמכות הניהולית שמובילה את
התהליך, מקבלת
החלטות מקצועיות וארגוניות
ומעבירה מסר לעובדי הרשות על
חשיבות התהליך.

שלבים בהטמעת תהליך הערכת עובדים

משרד הפנים



מקומות أماكن Places

ניהול המרחב המוניציפלי



שלבים בהטמעת תהליך הערכת עובדים

ברשויות המקומיות



שלב 1 - בדיקת היתכנות



בחינת המצב הנוכחי והערכת ההיתכנות של תהליך
הערכת עובדים ברשות. #

ניתוח צרכים והזדמנויות, זיהוי חסמים ומכשולים
אפשריים. #

יצירת תמונת מצב כוללת של הארגון והיכולות הקיימות בו #

שלב 2 – רתימת שותפים

זיהוי השותפים הפוטנציאליים בתהליך (מנהלים, עובדים, גורמי מקצוע חיצוניים).



ועדת היגוי.

פיתוח תקשורת ושיתוף פעולה עם השותפים להבטחת מחויבות והשתתפות פעילה.

הצגת מטרות התהליך והיתרונות הצפויים לכלל השותפים.



שלב 3 - בניית שיטה וכלים

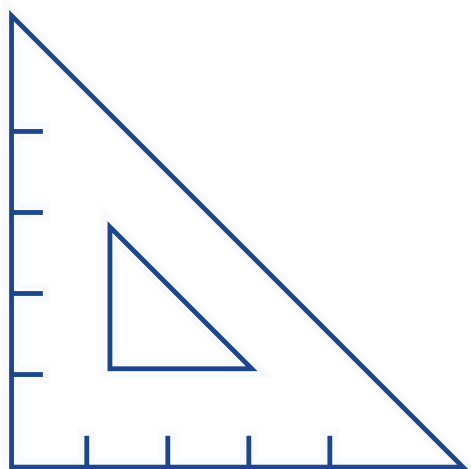
פיתוח כלים מדויקים ואמינים להערכת ביצועים ויכולות אישיות. #

הגדרת מדדים ברורים ואובייקטיביים להערכת העובדים. #

יצירת כלי הערכה מותאמים לצרכי הארגון. #

יצירת מפת מוערכים. #

הגדרת לוחות זמנים ודרך תקשור התהליך בארגון. #



שלב 4 – מתן כלים יישומיים למנהלים ולעובדים



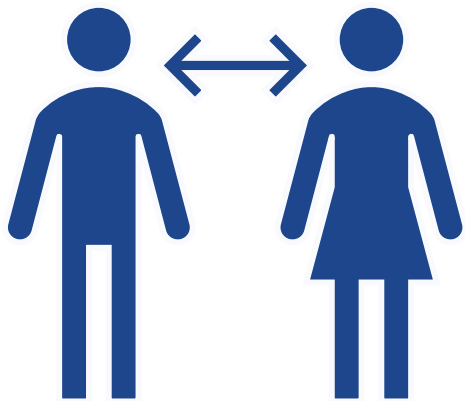
הדרכות והכשרות למנהלים ולעובדים בנושא תהליך
ההערכה. #

פיתוח כישורי מתן משוב ושימוש בכלי הערכה. #

חניכה אישית. #



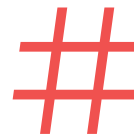
שלב 5 – קיום שיחות המשוב



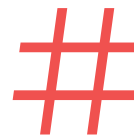
הכנה לקראת שיחות המשוב: איסוף נתונים וניתוחם.



ניהול שיחות משוב בצורה אפקטיבית ועניינית.



שימוש בשיחות המשוב לפיתוח אישי ומקצועי של העובדים.



שלבים בהטמעת תהליך הערכת עובדים

ברשויות המקומיות



תודה על ההקשבה ובהצלחה

משרד הפנים



מקומות أماكن Places
ניהול המרחב המוניציפלי

