

# מתווה לתהליך הערכת ביצועי עובדים

## לפני שיוצאים לדרך

יש להגדיר מהם היעדים המרכזיים של התהליך: האם המטרה היא שיפור ביצועי העובדים, פיתוח מקצועי, או תכנון מסלול קריירה לעובדים? הגדרת המטרות תסייע בהתאמת הכלים והמדדים להערכת ביצועים ותבטיח שהתהליך יתמקד בערכים החשובים לארגון.

כדאי לחבר את הועד המנהל, או לפחות ליידע אותם שאתם עומדים להתחיל תהליך כזה.



### התנעה

01

מפגש התנעה עם הצוות המוביל או הנהלת הארגון, שמטרתו להבהיר את התהליך ואת מטרותיו, לחבר את המנהלים ולתאם איתם ציפיות ביחס לתהליך. במפגש זה יש לגבש יחד מהם הקריטריונים שלאורם מעריכים את העובדים בארגון. לשם כך, תוכלו לחשוב יחד על כמה שאלות: מה מאפיין עובד שמצליח בתפקידו? איך חשוב לנו שהעובדים שלנו יתנהגו? מה זה אומר 'להיות מקצועי' בארגון שלנו? וכיו"ב.

#### כמה דוגמאות לקריטריונים נפוצים בהערכת ביצועים:

- עמידה ביעדים אישיים (מתוכנית העבודה, או יעדים שנקבעו במהלך השנה)
- מקצועיות
- יחסים בין אישיים
- שירותיות
- מחויבות
- ניהול – להערכת מנהלים

בשלב זה יש להחליט גם על היקף ההערכה: האם היא כוללת רק את הערכת הממונים, או גם הערכה עצמית של העובדים או הערכתם את המנהלים - בהתאם לערכי הארגון ולמידת ההשקעה הרצויה.

החלטה חשובה נוספת היא על חיבור הערכת הביצועים לתהליכים ארגוניים אחרים, כגון תוכניות עבודה (משם אפשר לגזור את היעדים האישיים), תוכנית הדרכה (הכשרות שיותאמו לצרכים שעולים בשיחות) או תגמולים וקידום.

### בניית טופס הערכה

02

טופס ההערכה הוא מסמך אחיד שמסייע לממונים בארגון להעריך את העובדים, והוא בנוי על סמך הקריטריונים שקבעתם בשלב ההתנעה.

# מתווה לתהליך הערכת ביצועי עובדים

## 02 בניית טופס הערכה (המשך)

### כשאתם בונים את הטופס, קחו בחשבון מספר שיקולים:

#### סוג הטופס: כמותי או איכותני

- טופס כמותי כולל היגדים עם ציונים מספריים, ומאפשר השוואת ביצועים ותמונת מצב רחבה לאורך זמן.
- טופס איכותני מבוסס על שאלות פתוחות למנהל ומאפשר התבוננות מעמיקה דרך נקודת המבט הייחודית שלו.

#### בחירת סקאלה

- אם הטופס הוא כמותי, יש להחליט על סקאלה מספרית להערכה (למשל 1-5 עם ערך מילולי לכל דרגה).
- אם הטופס הוא איכותני, אפשר לבחור סקאלה מילולית של רצף היגדים לבחירה (למשל – עומד ביעדיו מעל למצופה < עומד ביעדיו > עומד ביעדיו לעתים קרובות וכו').

#### פלטפורמה ותיעוד דיגיטלי

- ניתן להשתמש בכלים דיגיטליים חינוכיים ופשוטים לתיעוד ההערכות, כמו Excel או Google Docs, תוך הקפדה על אבטחת מידע. קיימות גם מערכות ייעודיות בשוק שמאפשרות ניהול תהליכי הערכה מאובטחים.

## 03 תקשור והכנת המעריכים

לאחר שהטופס מוכן, יש להציגו בפני הממונים המעריכים, ולקיים הכשרה שתכלול:

- הכרות עם תהליך ההערכה הארגוני שבניתם, והציפיות מהמעריכים.
- כיצד להשתמש בטופס: מה משמעות ההיגדים השונים בטופס, איך למלא אותו, איך לנסות להימנע מהטיות.
- כיצד להעריך את ביצועי העובדים: על אלו נתונים להתבונן, איך לתרגם את התנהגות העובדים לסעיפי ההערכה השונים, איך למדוד עמידה ביעדים.
- איך לקיים שיחת הערכה אפקטיבית.

לאחר שמתקשרים למעריכים, יש לתקשר לכל עובדי הארגון את התהליך, את מטרתו, את טופס ההערכה, ואת המצופה מכל אחד מהמוערכים. שימו לב שפעמים רבות התחלת תהליך הערכת ביצועים עלול ליצור התנגדות וחשש, ולכן חשוב לשמור על שקיפות ולתת מענה לשאלות וחששות.

## 04 שיחות הערכה

חשוב לוודא שכל עובד ומנהל בארגון מקבלים הערכה. מומלץ לקיים את שיחות ההערכה בתקופה מוגדרת לכל הארגון (משך שבוע עד חודש). כדאי לעודד את המעריכים לקבוע את השיחות ולבצע אותם, ולבדוק שהן אכן קורות. חשוב שכל שיחה תסתיים בהגדרת יעדים אישיים למוערך ותיעוד שלהם, על מנת שאפשר יהיה לעקוב אחריהם לאורך השנה.

## 05 שיחות מעקב - אמצע שנתי

כחצי שנה לאחר שיחות המשוב השנתיות, חשוב לקיים שיחה נוספת – קצרה יותר – שמטרתה לבחון יחד את ההתקדמות ביעדים שהוגדרו בסוף השיחה הקודמת. אם יש צורך לעדכן או לשנות אותם, זה הזמן. אין צורך בטופס הערכה נוסף בשיחה זו, אלא רק בבדיקת היעדים שנקבעו בסוף השיחה השנתית. בשיחת ההערכה השנתית שתתקיים בעוד חצי שנה, תוכלו להתבונן על היעדים שעודכנו בשיחה זו.

## מתווה לתהליך הערכת ביצועי עובדים

### טיפ להצלחה

**תתמידו.** מדובר בתהליך מחזורי שמתקיים שנה אחר שנה, ולרוב לוקח זמן להטמיע אותו היטב. לכן חשובה העמידה בתחנות שהגדרתם ושתקשרתם בארגון, והחזרה עליהם מדי שנה (ללא שלב ההתנעה ובניית הטופס).

**שנה ראשונה – פיילוט ללמידה.** כדאי לעשות למידה מתהליך ההערכה בתום השנה הראשונה, ולהטמיע את המסקנות בשנה שלאחר מכן.

**התאימו לשנה הקלנדרית במידת האפשר.** נסו לתזמן את מועד ההערכות והשיחות לסוף השנה או לתחילתה, כדי לחבר בקלות את היעדים לתוכנית השנתית, ולהדגיש את ההתבוננות על ביצועי השנה כולה.

**שמרו על סודיות הטפסים המלאים.** העובדים זכאים לפרטיות המידע אודותם, והדבר חיוני כדי לבנות את האמון הנדרש על מנת שהתהליך יצליח.