



Lotem  
Sensing

## הערכה ומשוב- במועצה האזורית אשכול



## 1. מטרת התהליך

## 2. המשתתפים בתהליך

1. מי מעריך? דרגים/תפקידים

2. מי מוערך? דרגים/תפקידים

3. בקרה ניהולית?

## 3. מבנה תהליך ושאלוני ההערכה:

- מרכיבים בסיסיים ווריאציות לאוכלוסיות
- ציונים וסוגי סולמות
- דוחות

## 4. הכשרה ותקשורות

נתונים

שפה

דיאלוג

1. **קיום דיאלוג פתוח**, אמיתי, הוגן וכן בין מנהל לעובד
2. **מתן יחס אישי והעצמה** לעובד, יצירת אווירה של **אמון והוגנות**
3. **הזדמנות להוקיר** עבודה טובה/שיפור משמעותי
4. **סיכום השנה שחלפה** והתוויית דרך לשנה הבאה
5. **ביסוס האסטרטגיה הארגונית** באמצעות הצבת **יעדים רב שנתיים** המשורשרים לכל עובד
6. **בסיס ליצירת שפה**, הבהרת **ציפיות** והנחלת **תרבות ארגונית**
7. **שימוש במשוב ככלי ניהולי להכוונה והתפתחות** העובד
8. **קבלת תמונה רחבה** ובסיס **נתונים** על תפקוד הפרט, היחידה והארגון
9. **יצירת שיפור מתמשך** בביצועי הארגון על פי יעדים מוגדרים מראש

# מי משתתף?

	חלופה מוצעת	חלופה נוספת/ עתידיה	
	מנכ"ל, מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות		<b>דרג/תפקיד המעריך</b>
	<b>העובדים בקמפוס (כולל מרכז חוסן ומרכז קהילתי)</b> מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות	הרחבת המשתתפים לעובדי שטח: סייעות,	<b>דרג תפקיד המוערך</b>
	מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות, עובדים		<b>הערכה עצמית</b>
	לא קשיחה, אך יש הרשאות צפייה		<b>בקרה ניהולית</b>
	שאלה: איזה סיוע אני צריך מהמנהל שלי כדי לייצר לי תנאים מיטביים לביצוע תפקידי	בעתיד: משוב מובנה של כפיפים למנהלים, אנונימי – ממוצע של הערכת כפיפים מגיע למנהל	<b>הערכה 180: מכפוף למנהל</b>
	משתתפים, בתהליך מותאם לשיח על קליטה		<b>עובדים חדשים</b>
	הצבת יעדים בלבד		<b>מנהלים חדשים</b>

להחלטה  
בהתאם למטרות  
הנבחרות

מיפוי ארגוני:  
מוטיבציה,  
פוטנציאל  
קידום, סיכון  
עזיבה

הערכה כללית-  
ציון מסכם  
-דירוג לקבוצות  
-ציון על עובדים  
(בשוליים) שנדרש  
שיפור בביצועיהם

משוב אל מול  
התנהגויות  
רצויות

הערכה על  
עמידה ביעדים/  
הישגים  
של השנה  
החולפת

תיעוד סיכום  
שיחת המשוב

זיהוי צרכי  
הדרכה

תכנית פיתוח  
אישית  
יעד אחד לפיתוח  
אישי

הצבת יעדים/  
משימות לשנה  
הבאה



# ציונים וסוגי סולמות

# משוב אל מול התנהגויות רצויות

## מיפוי עוצמות ואזורים לשיפור/פיתוח



### דוח למנהל

מוערך		מעריך		
הערות	ביצוע	הערות	ביצוע	פרמטר
	עוצמה		עוצמה	בעל הבנה וידע, מקצועי בתחומו
	עוצמה		כנדרש	פתוח לקבל ביקורת ומוכן ללמוד ממנה
	כנדרש		לשיפור / התפתחות	מגדיל ראש כשצריך
	לשיפור / התפתחות		לשיפור / התפתחות	לוקח אחריות בביצוע תפקידו

היתרונות:

- מיקוד השיחה והמסרים
- ללא ציונים- מסיר התנגדות למשוב

הערות ודוגמאות	עוצמות 2 עד 4		לפחות 2 נושאים לשיפור		כיצד תעריך את ביצועי העובד בנושאים הבאים:
	עוצמה	כפי שנדרש בהתאם לתפקיד	נושא לשיפור	נושא	
הוסף כאן הערות	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		מתעדף היטב מטלות, מנהל זמן תוך אבחנה בין עיקר לטפל
הוסף כאן הערות	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		יסודי, מבצע בקרה על משימותיו ומוודא שלא השאיר "קצוות פתוחים"
הוסף כאן הערות	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		מייצר יחסי עבודה של אמון ושתוף פעולה עם מגוון לקוחות ובעלי תפקידים בישובי המועצה

# היגדים נבחרים

לשיפור	עוצמה	
		מבצע עבודתו באופן מדויק ואיכותי
		עומד ביעדי תכנון וביצוע- תקציב/עלויות ולוחות זמנים
		מתעדף היטב מטלות, מנהל זמן תוך אבחנה בין עיקר לטפל
		מתעדכן מקצועית, מהווה מקור ידע ונחשב כבעל ידע נדרש בתחום עיסוקו
		מזהה סיכונים ובעיות בטרם התרחשותם, "מרים דגלים" ומגיב בהתאם
		לומד מהצלחות ומכשלונות, פתוח לקבלת משוב מקצועי ובין-אישי ומיישם השלכותיו
		יסודי, מבצע בקרה על משימותיו ומוודא שלא השאיר "קצוות פתוחים"
		משקיע מעל ומעבר לנדרש, גם מעבר לתחומי אחריותו, מגלה נחישות ומחויבות להצלחה
		מבטא מחויבות לעבודה בנוכחות גבוהה, הקפדה על משמעת וזמנים
		בונה יחסי אמון, קשר בין אישי וקשרי עבודה טובים עם עמיתים בצוות ובמועצה
		מייצר יחסי עבודה של אמון ושתוף פעולה עם מגוון לקוחות ובעלי תפקידים בישוב המועצה
		אדיב ושירותי בהתייחסותו ובתשובותיו לעמיתים במועצה
		זמין ושירותי לתושבים-לקוחותיו
		מייצר סביבו אווירה חיובית, מאפשרת ומקדמת
		עובד בשיתוף פעולה עם הצוות: מגבה, מסייע ומשתף בידע
		עובד בשיתוף פעולה עם עובדים מאגפים שונים בעת הצורך: מגבה, מסייע ומשתף בידע
		נוקט יוזמות ומעלה פתרונות ורעיונות יצירתיים לשיפור לייעול
		מתמודד היטב עם מצבים חדשים שלא נתקל בהם
		גמיש, מטמיע היטב ובמהירות שינויים וחדושים
		מוביל ומיישם תחומים ורעיונות חדשים - חושב מחוץ לקופסא
		מעצים את עובדיו: חונך אותם, ומקדם את התפתחותם
		נותן משוב בונה ומשמעותי המעודד למידה
		מציב סטנדרטים גבוהים לביצוע ויוצר מוטיבציה למצוינות
		מהווה דוגמה אישית ומקצועית לעובדיו.
		פעיל ביצירת תאום ושיתוף יעיל בין יחידים וצוותים אחרים. עובד בתאום עם יחידות אחרות לקידום מטרות משותפות.
		מעודד את עובדיו לשתף פעולה עם יחידות אחרות לקידום מטרות משותפות.
		מעודד את עובדיו לגילוי יוזמה ולתהליכי למידה, שיפור וחדשנות
		מייטיב לנהל משימות: מציב יעדים ברורים, מתעדף משימות ומבצע בקרה
		רותם את חברי הצוות ומגייס מוטיבציות לעשייה ולשינוי

# ציון עובדים (בשוליים) שנדרש שיפור בביצועיהם



## האם ביצועי המוערך דורשים שיפור משמעותי?

ביצועים הדורשים שיפור משמעותי יכולים להתבטא בפער בין ציפיות התפקיד לבין הביצוע בהיבטים כגון:  
מקצועיות, משמעת: כולל היעדרויות, הספקים ותפוקות, שירותיות, יחסים בין אישיים  
במידה וכן יש:

- 1- לעדכן את מנהלת מש"א טרם השיח עם המוערך
- 2- להעביר את המסר למוערך בשיחת המשוב

## □ ביצועי המוערך אינם מספקים, נדרש שיפור משמעותי

אם סימנת כן, יש לפרט ולתת דוגמאות וכן להציב בהמשך יעדים ברורים ומדידים לשיפור

דוגמאות

# הצבת יעדים/משימות לשנה הבאה



פעילויות עיקריות שיבוצעו	מיקודים להשגת המטרה	מטרה רב שנתית
טקסט פתוח	טקסט פתוח	גלגלת- בחירה <u>מ11</u> <u>המיקודים של המועצה:</u> בחירה של 1- 3 יעדים
הקמת קבוצות עם אלמנטים טיפוליים במרכז חוסן ובישובים	פיתוח עבודה קבוצתית	מוגנות וחוסן
		יעד לפיתוח אישי-חובה למילוי בהערכה עצמית ובהערכת מנהל

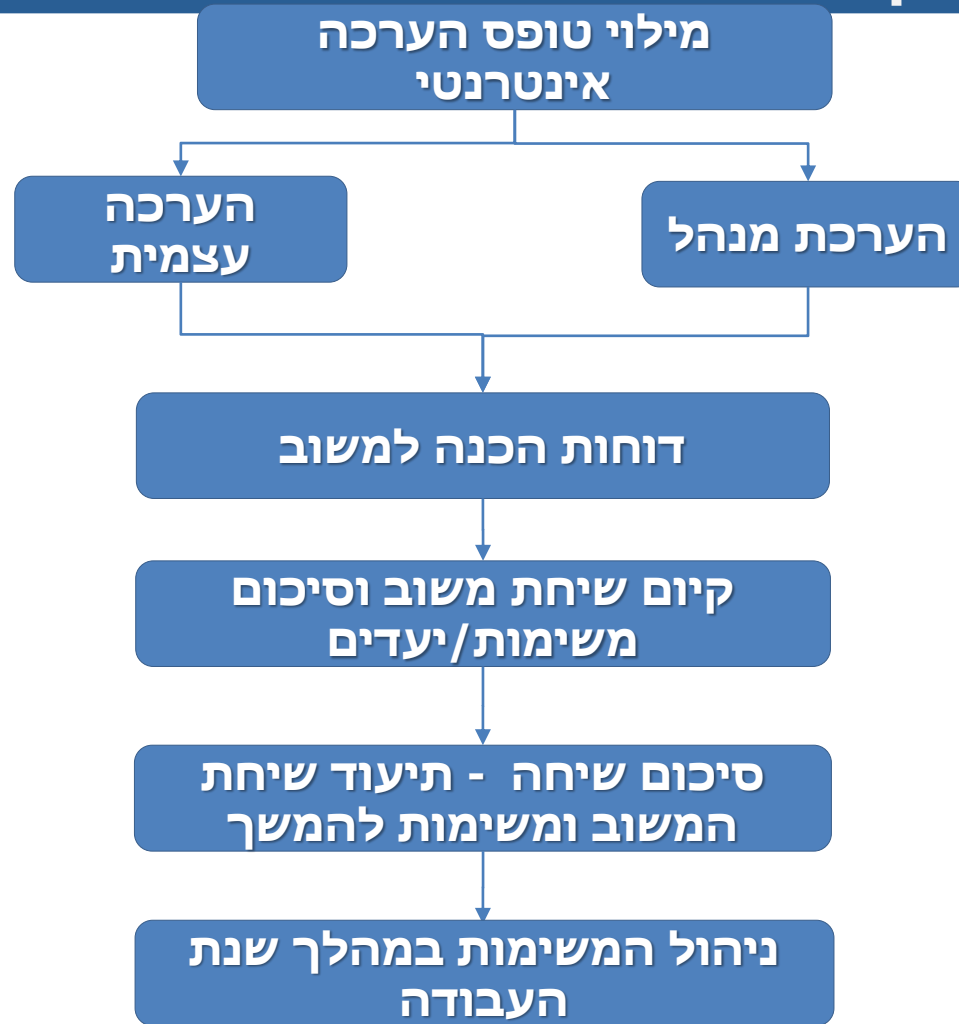
דוגמא

- 1. קיימות** – מועצה הפועלת לחיזוק הקיימות והקטנת המפגעים הסביבתיים ושומרת באופן מיטבי על ערכי הטבע, הנוף והמורשת ואיכות הסביבה
- 2. תשתיות קהילתיות** - קיום תשתיות קהילתיות יציבות ומתפקדות בכל יישוב
- 3. מעורבות** - עשייה של תושבים.ות לתחושת משמעות ושייכות (אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים, הגיל השלישי)
- 4. סל שירותים אופטימאלי** - תוך מיצוי מרבי של מסגרות התקציב
- 5. כלכלה עצמאית** - מועצה הנהנית מכלכלה עצמאית ויציבה ומייצרת חוסן כלכלי לתושביה
- 6. פעילות וכלכלה חקלאית** - כמאפיין בולט של אשכול
- 7. דור העתיד** - לצמוח ולגדול במרחב חינוכי משמעותי ואיכותי
- 8. ניידות** - מועצה בה מתאפשרת ניידות וחיבור זמין לסביבה הקרובה והרחוקה (תשתיות – כולל תקשורת)
- 9. זהות אשכולית** - משותפת חזקה ומלוכדת
- 10. צמיחה דמוגרפית** - מועצה הצומחת דמוגרפית באופן מתמיד
- 11. מוגנת וחוסן** - תושבים.ות בתחושת מוגנות וחוסן (ביטחוני, קהילתי וכלכלי)

# התהליך השלם - שלבים ולו"ז



# תהליך הערכה – מבט על





1. **מחויבות הנהלה**
  - **ביצוע התהליך על ידי מנהלים בכירים**
  - **בקרה על ביצוע התהליך על ידי המנהלים בכמות ובאיכות**
  - **Walk the talk**
2. **תקשור הרציונל לרתימת מנהלים ועובדים**
3. **הכשרה למנהלים למיומנות ניהול השיחה**
4. **היבטים טכניים**
  - **נתוני עובדים מאומתים ומאושרים**
  - **תמיכה טכנית וחניכה ע"י צוות מש"א**



# תודה