



גיליון הערכה ומשוב לשנת

שם המוערך

מספר זהות עובד

א | הערכת ביצוע ותפקוד על השנה החולפת (Feedback)

ציין עד שלוש חזקות לשימור המסייעות למוערך להצלחה בתפקיד / הישגים משמעותיים שהיו למוערך השנה

ציין עד שלושה נושאים לשיפור

ב | הערכת ביצוע - השגת יעדים

פרט את היעדים בהם עסק המוערך במהלך השנה האחרונה והערך את מידת הצלחתו בביצועם. היעדים נגזרים מתכנית העבודה היחידתית ומסגרת האחריות התפקידית.

יעדים משימתיים ואישיים*		מוקדם להע' ריך/לא רלוונטי	הצלחה מועטה	הצלחה	הצלחה רבה
		2 1	5 4 3	7 6	
1	יעדים משימתיים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	יעדי התפתחות אישיים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*כמידה ולא נקבעו יעדים מראש, הינך מתבקש להעריך את ביצועי המוערך בהתאם למצופה

גיליון ההערכה מנוסח בלשון זכר אך מתייחס לשני המינים
גיליון ההערכה הינו סודי-אישי ויש לשמור על חסיונו

ג | הערכת תפקוד פרטנית

הינך מתבקש להעריך את רמת התפקוד של המוערך, סמן x במקום המתאים בכל אחד מהמימדים הבאים. שים לב, עמודת ציון 7 מיועדת רק עבור מי שנבחר לעובד מצטיין.

מקצועיות

מגלה ידע מקצועי עדכני	מתעדף נכון יעדים ומשימות	מקפיד על איכות תוצרי עבודתו	מתפקד באופן עצמאי	מגלה תודעת שירות גבוהה	לא רלוונטי	כמידה מועטה	כמידה נאותה	כמידה רבה
						2 1	5 4 3	7 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

יזומה וחדשנות

מקדם מהלכי שיפור וחדשנות בתחומי אחריותו	מזהה צרכים עתידיים ונערך בהתאם	מגלה גמישות בהתמודדות עם משימות בלתי מתוכננות	מגלה נכונות לבצע משימות נוספות כשנדרש	מקדם מצוינות בתחומי אחריותו	לא רלוונטי	כמידה מועטה	כמידה נאותה	כמידה רבה
						2 1	5 4 3	7 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

קשרי עבודה ויחסי אנוש

יוצר קשרי עבודה טובים	עובד היטב בצוות ובמשקים נוספים בארגון ומחוצה לו	מטיב להתמודד עם דעות שונות	מגלה נכונות לשיתוף ידע בין עמיתים	לא רלוונטי	כמידה מועטה	כמידה נאותה	כמידה רבה
					2 1	5 4 3	7 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ערכי עבודה-הזדהות ומחויבות

מגלה הזדהות עם הארגון / היחידה	מגלה מחויבות ומסירות לתפקידו	מקפיד על מילוי ההוראות המחייבות, הדיווחים וכללי האתיקה	מקפיד על למידה, הפקת לקחים ושיתוף תובנות	מקפיד על נוכחות בעבודה כנדרש	מהווה דוגמא אישית חיובית בהתנהגותו ובתפקודו	לא רלוונטי	כמידה מועטה	כמידה נאותה	כמידה רבה
							2 1	5 4 3	7 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ניהול

מתווה יעדים ומשימות וקובע מדדי הישג	מקפיד על סדרי עבודת מטה (וכגון: סדרי קבלת החלטות, תיאום, סדרי דיווח)	מגלה יכולת לקבלת החלטות ניהוליות	מנהל את עובדיו בתכליתיות וביעילות	מנהל באופן ראוי משאבים ומשימות	מפתח מקצועית את עובדיו	מקיים בקרה על ביצועי יחידתו	לא רלוונטי	כמידה מועטה	כמידה נאותה	כמידה רבה
								2 1	5 4 3	7 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

מדדים נוספים על פי אשכול מקצועי או תפקיד (מדדי רשות)*

לא רלוונטי	כמידה מועטה	כמידה נאותה	כמידה רבה
	2 1	5 4 3	7 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*לכתי חולים מדדי אקרדיטציה הינם חובה

ד | הערכה מסכמת

1 | מידת הצלחת המוערך בתפקידו

הצלחה מועטה	הצלחה	הצלחה רבה
1	3 4 5	6 7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 | מגמת השינוי בתפקודו ובביצועיו של המוערך מאז ההערכה הקודמת

מגמת ירידה משמעותית	מגמת ירידה קלה	שמר על רמת ביצוע	מגמת שיפור קלה	מגמת שיפור משמעותית
-3 -2 -1	0	1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 | מידת הפוטנציאל למלא תפקיד ניהולי בכיר יותר ביחס לתפקידו הנוכחי

לא מומלץ ב-5 השנים	מומלץ בין 2-5 השנים הקרובות	מומלץ בטווח המיידי
1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 | כמידה וסומן בשאלה שלעיל תשובה א (לא מומלץ ב-5 השנים הקרובות): לאיזה תחום/תפקיד (תנועת רחב) מומלץ לעובד במסלול ההתפתחות המקצועי?

ה | קביעת יעדים עתידיים (Feedforward)

ציין שלושה יעדי ביצוע משימתיים (היעדים יגזרו ככל שניתן מתכנית העבודה היחידתית)

ציין עד שלושה יעדי התפתחות אישיים

ו | סיכום שיחת המשוב

התייחסות המוערך

חתימת המערך

תאריך

חתימת המוערך

תאריך

גיליון הערכה ומשוב לשנת _____



המלצות לעריכת שיחת משוב

הכנה ותכנון השיחה

1. קבע מסר ממוקד אחד - שתיים שלוש נקודות חשובות (לשימור ולשיפור).
2. הכן דוגמאות להתנהגויות רלוונטיות.
3. הודע מראש על מועד השיחה וקיים אותה במועד שנקבע.

פתיחה

1. תנאים פיזיים נאותים - הקפד על פרטיות, שקט והעדר הפרעות.
2. השרה אווירה נינוחה - שיחה חופשית מקדימה ליצירת אווירה המאפשרת דו שיח.
3. הצג את מטרת השיחה - משוב על התפקוד ויצירת דו שיח כבסיס ללמידה. הדגש כי הלמידה היא המטרה לשמה נועד התהליך.

מהלך השיחה

1. תאר התנהגויות חיוביות - פתיחה והדגשת תפקוד והתנהגויות חיוביות יוצרת ביטחון אצל המוערך ומאפשרת לו ללמוד גם תחומים הטעונים שיפור בתיפקודו. הדגש את חשיבות השימור של נקודות החוזק.
2. תאר התנהגויות טעונות שיפור - הצג נושא או שניים עיקריים. התמקד בתחומים הניתנים לשינוי, היעזר בדוגמאות הממחישות את דבריך והמנע משיפוטיות. גלה אמפטיה והבנה לקשיי המוערך. זוהי הזדמנות לעסוק בנושאים שיש לטפל בהם. תרגם את הצורך לשפר לרמה המעשית - הבא דוגמאות העוסקות בהתנהגות ולא באישיות המוערך.

סיום

1. סכם את השיחה - העבר התייחסות כוללת של נקודות חוזק ונקודות טעונות שיפור וציין את ציפיותיך לעתיד מתיפקודו של המוערך. קבעו במשותף יעדים מעשיים לשנה הקרובה. על היעדים להיות ישומיים, שניתן לעמוד בהם וחשובים לך ולמוערך. תן למוערך מקום להעלות ציפיות לשינוי וצרכים (כולל צרכים בהדרכה ולמידה).
2. בקש מהמוערך לסכם - וודא כי הבין את כוונותיך וכי הוא נכון לשינוי נוכח היעדים שקבעתם לשיפור. צור מחויבות למה שסוכם בשיחה.
3. קבע המשך קשר למעקב - הגדר את אופן המעקב אחרי היעדים שהגדרתם לשיפור, תוך העברת מסר של אמון ביכולתו להשתפר.

אפשר למוערך לשאול ולהביע את עצמו. הצע (אם עולה הצורך) קיום שיחה נוספת.

הקפד לשמור לאורך כל השיחה על אווירה נעימה.

פרטי המוערך

מספר זהות	שם משפחה	שם פרטי	תואר המשרה	דרגה נוכחית	מתח דרגות	יחידה + יחידת משנה	ותק בתפקיד
-----------	----------	---------	------------	-------------	-----------	--------------------	------------

פרטי המעריך

מספר זהות	שם משפחה	שם פרטי	תפקיד	פרק הזמן שמשמש כממונה על המוערך
-----------	----------	---------	-------	---------------------------------

פרטי המעריך העקיף

מספר זהות	שם משפחה	שם פרטי	תפקיד	פרק הזמן שמשמש כממונה על המוערך	מידת ההיכרות עם המוערך						
					<table border="1"> <tr> <td>במידה רבה</td> <td>במידה בינונית</td> <td>במידה מעטה</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

מטרות ההערכה והמשוב

1. כלי ניהולי בידי המנהל המסייע לו בפיתוח והכוונה של עובדיו.
2. תיאום ציפיות הדדי בין המנהל למוערך.
3. למידת המוערך על הדרך בה יוכל למצות את הפוטנציאל הקיים בו באופן מיטבי.

הנחיות למעריך

4. חובת הממונה המעריך לקיים שיחת משוב עם כל מוערך בניהולו.
5. הערכה מתייחסת לפרק הזמן של השנה האחרונה.
6. זכור להתחיל את מילוי ההערכה בעובד המצטיין של יחידתך ולאחר מכן מלא את הגיליונות של יתר העובדים. וודא שהציונים מבטאים את הצטיינותו ביחס לשאר.
7. הערכה תמולא רק במידה והמעריך ממונה על העובד מעל חצי שנה.
8. חשוב להקפיד על שימוש בכל טווח הציונים, על מנת שתתקבל תמונה מהימנה על המוערך.
9. תהליך ההערכה, מתן המשוב יתבצעו תוך חודש וחצי מקבלת גיליון זה.
10. שים לב כי במקרים חריגים, כגון סירוב המוערך לחתום על הגיליון, יש להעביר את גיליון ההערכה למנהל העקיף וליידע אותו ואת גורמי משאבי אנוש לשם בירור מעמיק יותר.

תוצאות ההערכה תיחשפנה למוערך, לדרג הניהולי הממונה, למוקד צבירת הנתונים ולנציבות שירות המדינה. השימוש יעשה ברמה האישית לצרכי משוב וברמה הארגונית לצרכי פיתוח הון אנושי תחת נורמות הצגה קבועות ומקובלות.