



נובה
מקצוענות מתנדבת

מדריך למישוב אפקטיבי

ינואר 2014



מבנה ההדרכה



* רקע - תהליך משוב מהו?

.....

* הנחיות להכנת המשוב

* דגשים להעברת משוב אפקטיבי

מהו משוב?



* משוב הינו תהליך במסגרתו מקבל אדם חוות דעת על תפקודו המקצועי והאישי

בארגון

* המשוב ניתן על ידי ממונה לכפוף לו: במקרה של עמותות לעובדים ולעיתים אף

למתנדבים*

* משוב הוא כלי המתבסס על קריטריונים ברורים וידועים מראש למקבל המשוב

ולמעביר המשוב שהוגדרו על ידי הארגון

* משוב יכול להינתן גם לקולגה או אפילו למנהל. עם זאת, מדריך זה יתמקד במשוב לעובדים או למתנדבים

מדוע יש צורך במשוב?



- * שיקוף ציפיות המנהלים לדרגי השטח
- * בדיקת שביעות הרצון של הפעילים והעובדים בארגון
- * העברת ביקורת מקצועית לשימור ושיפור של הדרג הניהולי בארגון לכפופים לו
- * מאפשר התייעלות פנים וחוץ ארגונית על בסיס מידע עדכני מפעילי העמותה

דוגמא – תהליכי מישוב של סטודנטים בנובה

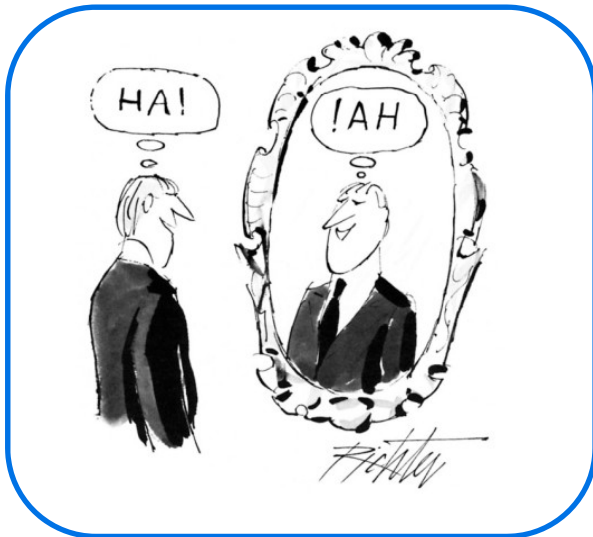
משוב הוא חלק מרכזי בתהליך החניכה של סטודנטים בארגון. בסיום סמסטר א' ובסיום השנה האקדמית נובה מקיימת תהליכי מישוב לסטודנטים שלה, זאת כדי לפתח את הסטודנטים מבחינה מקצועית ואישית. תהליך המישוב מאפשר לעמוד את תיאום הציפיות בין הארגון לסטודנט ולבדוק אם היעדים שהוצבו לסטודנטים לכל חלק בשנה האקדמית מומשו. (ראו שקפים 19-21)

המטרה הראשונית של המשוב



להיות כלי לפיתוח מקצועי ואישי של העובד!

כלי לשיקוף יכולותיהם
של לעובדים



הצבת יעדים והישגים
נדרשים לעובדים



יחס אישי לעובד מדרג
ניהולי מחזק את התקשורת
הפנים ארגונית



משוב הינו גם מרכיב חשוב בתהליך הלמידה הארגוני



אבחון צרכי הדרכה ופיתוח עובדים



זיהוי בעיות ואתגרים פנים ארגוניים



הערכת ביצועי העובדים למימוש מטרות הארגון



זיהוי ומיפוי צרכי הפרט בארגון



להרחבה כנסו לקישור "[הערכה ומשוב – מחזון למציאות](#)", של חברת נירם גיתן

דוגמאות למשוב- עמותת עמיחי



חזון העמותה

עמיחי"י דוגלת בזכותו של כל אדם לחיות בכבוד, ללא תלות במוגבלויותיו מתוך האמונה כי חוסנה של חברה נמדד ביכולה לחיות בשוויון עם השוני.

העמותה חותרת ליצירת שינויי עמדות בחברה לקבלה והכלה של אנשים עם מוגבלויות.

עמיחי"י מפתחת ומממשת רצף שירותים משולבים בקהילה לאנשים עם נכות התפתחותית, לאורך כל מסלול חייהם מינקות ועד זקנה.

עמיחי
לחיות בשוויון עם השוני

מדוע פנתה עמיחי לנובה?

- * צמיחה מהירה בעמותה דרשה היערכות מבחינה ניהולית וארגונית
- * רצון לחזק את הקשר של פעילים לעמותה ולחזונה

תוצרים עיקריים

- * שינוי מבנה ארגוני בעמותה, הוספת מנהל משאבי אנוש ומנהל תפעול
- * נבנו הגדרות תפקידים חדשות לפונקציות שונות בארגון
- * הושג דגש על פיתוח עובדים: פעילויות לטובת העשרה מקצועית ואישית של עובדים, יצירת אופק קידום, בדיקת שביעות רצון ועוד.

תהליך המשוב מתייחס רק לעובד - ראשית העובד את הטופס ומעניק לעצמו ציון, במקביל ממלא המנהל את אותו טופס ומעניק גם הוא ציון. בפגישה מגיעים שני הצדדים עם הטפסים מלאים ובודקים האם ישנה הלימה בין האופן בו רואה את עצמו העובד, לבין האופן בו רואה אותו המנהל. (ראו שקפים 22-30)

משוב למנהל
בעמיחי

משוב לרכז
בעמיחי

משוב למדריך
בעמיחי

מבנה ההדרכה



* רקע - תהליך משוב לחברים בעמותה

* הנחיות להכנת המשוב

* דגשים להעברת משוב אפקטיבי

תהליך המישוב צריך להיות נהיר וברור לעובד



בתקופה שלפני המישוב עצמו:

* ככל שהקריטריונים על בסיסם ממושב העובד ברורים יותר, כך הסיכוי להצלחת

תהליך המישוב גדלים

* שיתוף העובדים מבעוד מועד על "תבנית המשוב", יוכל לתרום לשקיפות ולהבנת

הקריטריונים על בסיסם יעשה וימדד תהליך המישוב.

* לבדוק האם העובד עמד בקריטריונים שהוצבו לתפקיד על ידי הארגון

במהלך המישוב עצמו:

* כדאי להגדיר ציפיות מתהליך המישוב בתחילת השיחה עצמה, ולהבהיר לעובד את

הערכים המצופים ממנו ומהארגון

הקריטריונים להצלחה בתפקיד צריכים להיות ידועים מראש לעובד, ועל בסיסם יבנה המשוב



הערכת התפקוד של ממושב כוללת מספר נושאים קבועים המשקפים את איכות פעילותו בארגון. לכן, מומלץ לכל ארגון ליצור לעצמו קריטריונים שבהם ירצה לבחון את העובדים והמתנדבים שלו

דוגמא – קריטריונים למישוב סטודנטים בנובה

ביצוע

- * **השקעה** - פעיל ברמה הנדרשת מהצוות.
- * **יזמה** – יוזם ומוציא לפועל רעיונות.
- * **עמידה בלו"ז** - מגיש את משימותיו בהתאם ללו"ז המוגדר.

יחסי אנוש ועבודת צוות

- * **עבודת צוות** – משתף פעולה ברוח חיובית עם חברי הצוות.
- * **קבלת משוב** - פתוח לקבלת משוב ולומד ממנו. מתחקר ומשפר.

מיומנויות מקצועיות

- * **מיקוד** – יודע להבחין בין עיקר ותפל.
- * **יצירתיות וחדשנות** – מפגין חשיבה יצירתית בעבודתו.
- * **ביסוס טענות** - מבסס את עבודתו על מקורות מידע מקיפים ומהימנים.
- * **יכולת אנליטית** - מפגין יכולת ניתוח וחשיבה אנליטית.
- * **הבנת צרכי לקוח** - מבין ומכוון את עבודתו בהתאם לצורך הלקוח.

נוכחות

- * **נוכחות בישיבות** - היעדרות מישיבות צוות ופגישות עם העמותה.

כללים להכנת משוב מקצועי בארגון



- * חשוב מאוד שמעביר המשוב המוביל יהיה אדם בעל סמכות בארגון ועם זיקה למקבל המשוב (פעיל ותיק או עובד בשכר)
- * מומלץ למנות אדם שיהיה אחראי בארגון על שמירה, עיבוד והפקת לקחים מין המשובים המועברים
- * רצוי לקבוע תאריכים קבועים להעברת משובים בלוח הזמנים השנתי של הארגון
- * יש להכין טופס מסודר להעברת משוב על פי הצרכים הארגוניים שהוגדרו על ידי הנהלת הארגון

מבנה ההדרכה



* רקע – תהליך משוב לחברים בעמותה

* הנחיות להכנת המשוב

* דגשים להעברת משוב אפקטיבי

מבנה אפשרי לשיחת משוב



- 1 פתיחה**
 - * הצגת מטרת המשוב
 - * הצגת הקריטריונים להערכה
 - * להציע למקבל המשוב לסכם נקודות מרכזיות
- 2 מישוב עצמי**
 - * לבקש ממקבל המשוב למשב את עצמו (להכין אותם לפני)
 - * להשתמש כמה שאפשר בדיאלוג ולנסות לראות האם אפשר שהדברים יגיעו ממקבל המשוב
- 3 ניתוח משותף של דוגמאות ספציפיות**
 - * נושאים לשימור – שתי נקודות מרכזיות (עד שלוש לכל היותר)
 - * נושאים לשיפור – שתי נקודות מרכזיות (עד שלוש לכל היותר), עדיפות לנקודות הניתנות לשיפור
- 4 סיכום**
 - * מה הציפיות ממחר בבוקר – כדאי להעביר לרמת משימות ספציפיות שיובילו לשיפור
 - * לתת מקום למקבל המשוב להתייחס לתהליך שעבר ואף לדבר בצורה חופשית על הארגון, תפקידו והציפיות שלו מהמשך
 - * לסיים בטוב, להביע שוב הערכה על עבודתו ו/או ואמונה בכישוריו. המטרה היא לעורר במקבל המשוב מוטיבציה לחולל שינוי.

עקרונות מנחים למשוב אפקטיבי



- * **הקצאת זמן ייעודי ללא הפרעות – אין לחץ של זמן לסיים את המשוב מהר**
- * **הקשבה ודיאלוג – יצירת אווירה פתוחה המאפשרת נכונות ללמידה**
- * **בונה - להתייחס למעשים וביצועים הניתנים לשינוי ולא לתכונות אישיות**
- * **ספציפי - שימוש בדוגמאות נקודתיות ולא באמירות כלליות**
- * **מאוזן – להתמקד בדברים החיוביים לצד הדברים שיש לשפר**
- * **ממוקד - בחירת שני נושאים עיקריים לשיפור**
- * **הצגת חלופות חיובית – הצגת דרכי פעולה להמשך מרגע סיום המשוב!!!**

משוב טוב הוא כזה שבסופו - הציפיות מובנות, המוטיבציה עולה, תחושת מסוגלות התחזקה והכלים העומדים לרשות חבר העמותה מובנות.

איך אני מרגיש בעמדה של מעביר המשוב?



מצד אחד...

- * לא כיף להיות בעמדה של הכועס, ה"רע"
- * הכנסה של מתח לעבודה ביני לבין חבר העמותה, עלולה לפגוע במוטיבציה

מצד שני...

- * אני מאפשר למקבל המשוב להתפתח
- * אני מבטיח לעצמי שהמטרה העיקרית תושג (תפוקת חבר העמותה תגבר והעמותה תקבל ערך גבוה יותר בפעילות שהיא מקדמת)
- * אני מעביר למקבל המשוב, שהעמותה הינה גוף מקצועי
- * הרצון בהערכה ורצון ללמוד מניעים את רוב האנשים

בשורה התחתונה:

אני רוצה להביא את מקבל המשוב לתפקוד הטוב ביותר במסגרת עבודתו ופעילותו

פערים בתפיסה בין נציג העמותה לעובד או מתנדב



בירור הסיבה לפער:



מקבל המשוב אינו מודע לאופן בו הוא מבצע בפועל ו/או לפער בין הביצוע לדרישות התפקיד

מקבל המשוב תופש אחרת את הדרך הרצויה לבצע את התפקיד

מקבל המשוב אינו מצליח ליישם את אופן הביצוע הרצוי

פתרונות:

לתת דוגמאות ספציפיות

להסביר את המהות, ליצור דיאלוג כדי להגיע להבנה

לתת כלים כמה שיותר תכליתיים ליישום

"מלכודות בדרך" - תגובות של מקבל המשוב



תגובות אפשריות ממקבל המשוב:

* תגובה מתגוננת - "אני לא חושב שיש לי מה להשתפר, אני עושה את המקסימום"

* תגובה מאשררת - "מסכים עם הכול" (עובר ליד האוזן)

* תגובה מתחמקת - "זה לא אני! אני לא באמת יכול להשפיע"

פתרונות:

* להקשיב. להיות פתוח. לא לתקוף חזרה. לנסות להבין מה עומד מאחורי ההתנגדות ולהתייחס בהתאם.

* להמחיש על ידי דוגמאות נוספות ולקדם דיאלוג על הנושא.

* בחן את עצמך: יתכן וכדאי לסגת מעמדתך, אך לעיתים יש להציב גבול ברור למקבל המשוב גם אם אינו מסכים לו.

"מלכודות בדרך" - תגובות של מעביר המשוב



מעביר המשוב:

* משוב מתחמק - "בסה"כ אתה בסדר גמור זה רק כמה דברים קטנים".

* משוב ביקורתי - "הכל לא טוב...".

פתרונות:

* להפריד את הפן המקצועי מהפן האישי בשיחה. כלומר, אם מקבל המשוב התחבב מאוד על הצוות המנהל אין הדבר סותר ביקורת כדי להשתפר, ולהפך אם מדובר באדם שהתחבב פחות הביקורת צריכה להיות עניינית.

* לדאוג שהמשוב יהיה תמיד מאוזן עם גישה חיובית. יש להסתכל על הדברים מעיניו של מקבל המשוב ולנסות לעורר בו מוטיבציה לשינוי.



דוגמא למשוב סטודנטים של נובה

1. משוב לסטודנט בנובה



משוב סוף סמסטר - ר"צ לסטודנט

חשוב למלא את התאים הצבועים באפור:
 1. פרטי הסטודנט (מצד ימין למעלה)
 2. הציון בעמודות "הציון הנבחר" ו"פרט דוגמאות"
 3. תא המלצת ר"צ לציון בחלק "סיכום משוב כמותי"
 4. סיכום משוב איכותי - לשיחה שלכם עם הסטודנטים
 יש להעזר במחון בצד שמאל על מנת להחליט על הציון הנדרש

שם פרטי	שם משפחה

אנא דרג/י את הסטודנט/ית בציון המתאים, עפ"י הביצוע במשך תקופת ההערכה, יש לפרט דוגמאות בכל סעיף

המשוב

1. מיומנויות

1	2	3	4	5	פרט דוגמאות	ציון נבחר (1-5)	הסבר	מיקוד	1
מתקשה לראות את העיקר, עסוק מדי בפרטים ומתקשה לראות את התמונה המלאה	זקוק לעיתים תכופות למיקוד מהמנחה, אך יודע לראות את העיקר לאחר הכוונה מהמנחה	זקוק למיקוד לעיתים קרובות מהמנחה על מנת להתרכז בעיקר הנשאים והמשימות	יודע להתמקד בעיקר ומבין בצורה טובה את הנדרש ממנו, אך עדיין מבזבז זמן על נושאים שאינם מרכזיים	קולט במהירות וביעילות את עיקר הנשא וכן את מה שנדרש ממנו			יודע להבחין בין עיקר ותפל	מיקוד	
אינו מסוגל להציע פתרונות מיוחדים לבעיות, אינו מסוגל להתקדם אם הפתרונות השגרתיים אינם עובדים	מתקשה לצאת מאופן החשיבה השגרתי ומתקשה להתאים את הפתרונות יצירתיים של שאר חברי הצוות	יודע להתייעץ עם אנשים אחרים, יזרחם עם הצעות מקורות של חברי הצוות	יודע להתמודד עם בעיות בלתי צפויות ופתרון בעיות בצורה טובה	בעל חשיבה מקורית, מציע פתרונות חדשים אשר פותרים בעיות או מקדמים נושאים בצורה לא שגרית.			מפגין חשיבה יצירתית בעבודתו	יצירתיות וחדשנות	2
מתקשה להבדיל בין עובדות ודעות, אינו מצליב נתונים ומאמת מידע	משתמש רק במקורות המידע הנגשים והבורים ביותר, אינו דואג להצלבת נתונים ואימות המידע	מבצע את משימותיו על בסיס מספר מקורות מידע. עושה מאמץ להצלבת ואימות הנתונים רק כאשר מתבקש לכך.	מבצע את משימותיו על בסיס מספר מקורות מידע. לעיתים עושה מאמץ להצלבת ואימות הנתונים.	מבצע את משימותיו על בסיס מספר מקורות מידע. מתאמץ להשיג נתונים נוספים לאימות ולצלבת המידע שבדין			מבסס את עבודתו על מקורות מידע מקיפים ומהימנים	ביסוס טענות	3
אינו מסוגל לנתח מצבים פשוטים, נדרשת השקעה רבה מצד ר"צ	אינו מסוגל להתמודד עם נתונים מורכבים ורבים מדי, מאבד את היכולת לחשיבה מסודרת במקרים אלו	מסוגל לחשיבה מסודרת גם במקרה של ריבוי נתונים, אך זקוק להדרכה והנחיה מצד גורם אחר	יסודי בניתוח המטלות, אך אינו מסוגל להעמיק עד הסוף במקרים השונים	בעל חשיבה מסודרת, יסודי בניתוח המשימה לעומק, לוקח בחשבון את כל הפרמטרים ומסיים תהליך כולל ניתוח וניסוח מסקנות			מפגין יכולת ניתוח וחשיבה אנליטית	יכולת אנליטית	4
פועל ללא הבנה עמוקה של הלקוח וצרכיו ולעיתים ממשיך לפעול בצורה לא מכוונת צרכי הלקוח למחות הכוונת ר"צ	פועל ללא הבנה עמוקה של הלקוח ולכן נדרשת הכוונה מתמדת של ר"צ	מבין ופועל בהתאם לצרכי הלקוח, אך נדרשת הכוונה לעיתים קרובות מצד ר"צ	מבין ופועל בהתאם לצרכי הלקוח, אך נדרשת הכוונה של ר"צ מדי פעם	פועל בהתאם לצרכי הלקוח ומתוך הבנה עמוקה של הנדרש לטובת הפחיקט			מבין ומכוון את עבודתו בהתאם לצורך הלקוח	הבנת צרכי לקוח	5

2. משוב לסטודנט בנובה



2. ביצוע								
1	2	3	4	5	פרט דוגמאות	ציון נבחר (1-5)	הסבר	
אינם מבצע את המוטל עליו גם לאחר העחת ר"צ	באופן קבוע יש צורך לדרבן אותם לפעולה, אך אז מבצע את הדרש ממנו	יש להעיר לו לעיתים קרובות על מנת לקבל ממנו את ההשקעה המצופה ממנו	פעיל ברמה הנדרשת מהצוות, לעיתים לאחר העחת מהמנחה	פעיל ברמה הנדרשת מהצוות ואף יותר מכך, ללא צורך בהעחת מהמנחה			פעיל ברמה הנדרשת מהצוות	השקעה
מעולם אינם מבצע מטלות מיוזמתו, ללא פנייה מהר"צ	רק פעם אחת יזם וביצע ללא שדרש לכך	לעיתים רחוקות יזם ומבצע משימות ללא שדרש לכך	יזם ומבצע משימות ללא שדרש לכך	יזם ומבצע משימות ללא שדרש לכך באופן תדיר			יזם ומוציא לפועל רעיונות	יזומה
תמיד מאחר משימותיו	לעיתים קרובות מאחר בהגשת משימותיו	כמחצית מהפעם לא סיים בזמן את משימותיו	לעיתים רחוקות מאחר בהגשת משימותיו	מגיש משימותיו בהתאם ללוח המוגדר ואף פעם אינם מאחר			מגיש את משימותיו בהתאם ללוח המוגדר	עמידה בלוח"ז
3. יחסי אנוש ועבודת צוות								
1	2	3	4	5	פרט דוגמאות	ציון נבחר (1-5)	הסבר	
אינם יודע לעבוד בצוות, יוצר אוירה לחוצה/ תחרותית/ לא נעימה (נו')	אינם מסוגל לעבוד עם אנשים אחרים, עובד בעיקר לבד	עובד עם אנשים כאשר מחייבים אותו	עובד עם אחרים בצורה חיובית, יודע לעבוד בצורה טובה בצוות	תורם לאווירה נעימה בצוות, משתף פעולה ואף משמש כמנהיג חיובי			משתף פעולה ברוח חיובית עם חברי הצוות	עבודת צוות
אינם מוקל לקבל משוב, לוקח ביקורת כאישית, ולא כמקצועית, נעלב.	אינם מוקל לקבל משוב, מצדיק את עצמו אך בחוסר ברירה את משנה את עבודתו בהתאם	מוקל לקבל משוב ולתקן את עבודתו לעיתים רחוקות ובעקבות לחץ חברתי או לחץ מהמנחה	מוקל לקבל משוב וקשה לו לקבל משוב מחברי הצוות, אך מנסה ללמוד ולשפר את עבודתו.	פתוח לקבלת משוב על עבודתו ע"י חברי הצוות, משתף פעולה, לומד ממנה ומשפר את עבודתו			פתוח לקבלת משוב ולומד ממנו מתחקר ומשפר	קבלת משוב
4. נוכחות								
1	2	3	4	5	פרט דוגמאות	ציון נבחר (1-5)	הסבר	
נעדר ללא הודעה מוקדמת, מלזל בזמנם של אחרים	נעדר לעיתים קרובות ללא הודעה מוקדמת או בהודעה של הרגע האחרון	נעדר מדי פעם בהודעה של הרגע האחרון	נעדר ממעט ישיבות, שלא מסיבות מוצדקות	אינם נעדר מאף ישיבה, אלא מסיבות מוצדקות ומנסה לקבוע מועד בו יוכל לנכוח			היעדרות מיישבות צוות ופגישות עם העמותה	נוכחות בישיבות
סיכום משוב איכותי (לשיחת המשוב עם הסטודנט)								
								ציון את הערכתך
								3 נקודות לשימור
								3 נקודות לשיפור (כולל דוגמאות מהשטח)
								צעדים משותפים של ראש הצוות וחבר הצוות



דוגמא למשובים של עמותת עמיח"י

1. שאלון הערכת מדריך



שם העובד המוערך: _____
 תפקיד: מדריך בעמותת עמיחי"י, במסגרת: _____

חלק א' - הערכת מדריך

בחלק זה הנך מתבקש להעריך את תפקודו של המדריך בתחומי ההערכה הנדרשים ממנו ושהובהרו בהגדרות התפקיד.
 לכל תחום רשימת התנהגויות המתארות את הדרישות מהמוערך.

תחומי הערכה	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	בכלל לא	לא רלוונטי
עבודה עם חניכים						
1 עבודה שוטפת ויחס לחניכים	5	4	3	2	1	
2 שמירה מפני התרחשותם של מפגעים ותאונות	5	4	3	2	1	
סה"כ בתחום עבודה עם חניכים						
יחסי אנוש ועבודה בצוות						
1 משתף פעולה עם אחרים	5	4	3	2	1	
2 משרה אווירה טובה בסביבת העבודה	5	4	3	2	1	
סה"כ בתחום יחסי אנוש ועבודה בצוות						
תוכנית עבודה ונהלים						
1 עמידה בלוחות זמנים ועבדה על פי היעדים	5	4	3	2	1	
2 קיומם של נהלים במהלך משמרת	5	4	3	2	1	
3 מעקב אחר ביצוע	5	4	3	2	1	
4 הגעה למשמרות ומתן הודעה מוקדמת לאי-הגעה	5	4	3	2	1	
סה"כ בתחום תוכנית עבודה ונהלים						
דיווחים						
1 ממלא דו"חות בתדירות מתבקשת	5	4	3	2	1	
2 ממלא את הדו"חות בפירוט ואיכות הנדרשים	5	4	3	2	1	
סה"כ בתחום מחויבות ומעורבות						

נושאים בולטים לחיוב	נושאים הניתנים לשיפור

2. שאלון הערכת מדריך



חלק ב' - פוטנציאל לקידום

השיחה התקיימה בתאריך _____

חתימת המנהל _____

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	בכלל לא
5	4	3	2	1

1. הערך את המידה בה העובד משקיע מאמצים ללמוד ולהתפתח, בעל ידע ויכולת מקצועית ואישית המאפשרים את קידומו, מגלה נכונות לקחת אחריות ובעל שיקול דעת וראייה מערכתית

בהחלט כן	כן	בספק	כנראה שלא	בהחלט לא
5	4	3	2	1

2. האם למוערך פוטנציאל למלא בעתיד תפקיד בכיר יותר?

1. שאלון הערכת מנהל:



חלק א' – הערכה בתחומי הערכה

שם העובד המוערך: _____
 תפקיד: מנהל בעמותת עמיחי, במערך: _____
 תקופת הערכה: _____

בחלק זה הנך מתבקש להעריך את תפקודו של הרכז בתחומי ההערכה הנדרשים ממנו ושהובהרו בהגדרות התפקיד. לכל תחום רשימת התנהגויות המתארות את הדרישות מהמוערך.

תחומי הערכה	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	בכלל לא	לא רלוונטי
ממשקים ארגוניים וחץ ארגוניים						
1	5	4	3	2	1	
אני מבטא עצמי בבהירות בכתב ובע"פ						
2	5	4	3	2	1	
אני יוזם תקשורת אפקטיבית, ומתקשר את תוכניות ופעילות המסגרות שבאחריותי						
3	5	4	3	2	1	
אני מפגין ידע ובקיאיות בתחומי ומהווה סמכות בו						
4	5	4	3	2	1	
אני מטפל בתלונות הלקוחות ו/או גורמים חיצוניים מיידית ובצורה נאותה, ומדווח בצורה שוטפת לממונה עלי						
סה"כ ממשקים ארגוניים וחץ ארגוניים						
ידע וחדשנות						
1	5	4	3	2	1	
אני משיג את המידע הדרוש מגורמים שונים.						
2	5	4	3	2	1	
יוזם רעיונות חדשים						
סה"כ ידע וחדשנות						
ניהול מקצועיות והנעת עובדים						
1	5	4	3	2	1	
אני דואג להכוונה והדרכה נכונה של עובדים חדשים						
2	5	4	3	2	1	
מגדיר משימות ויעדים, מנהל מעקב ובקרה						
3	5	4	3	2	1	
מאציל סמכויות בצורה ברורה ואפקטיבית						
4	5	4	3	2	1	
לומד ומתפתח ומסוגל לאתר קשיים ולמצוא פתרון						
5	5	4	3	2	1	
מבצע הערכת עובדים פעמיים בשנה						
6	5	4	3	2	1	
אני מפתח את העובדים הרלבנטיים לקראת תפקידים מוגדרים						
7	5	4	3	2	1	
אני בונה תוכניות עבודה מאתגרות לעובדים ונוהלי עבודה לביצוען						
8	5	4	3	2	1	
אני צופה תקלות מראש ואיני נוטה לכבות שרפות						
9	5	4	3	2	1	
אני יוזם ומניע את עובדי, תוך שיתוף הכפופים לי בתהליך קבלת ההחלטות.						
סה"כ בתחום ניהול והנעת עובדים						

2. שאלון הערכת מנהל



יישום תוכנית העבודה, ארגון ומעקב					
1	2	3	4	5	עמידה בלוחות זמנים ועבודה על פי היעדים
1	2	3	4	5	קביעת סדר עדיפות ומתאם פעולות באופן הגיוני
1	2	3	4	5	מקיים מעקב אחר ביצוע תוכנית העבודה והתקציב
1	2	3	4	5	מתפקד כראוי במצב של ריבוי משימות ובמצבי לחץ
1	2	3	4	5	אני מפיק לקחים באופן שוטף
1	2	3	4	5	סה"כ בתחום יישום, ארגון ומעקב
מחויבות ומעורבות					
1	2	3	4	5	משתתף באירועים ולוקח חלק בפעילויות העמותה
1	2	3	4	5	אני מקבל ומבצע ברצון משימות נוספות שהן מעבר לתפקידי ותחומי אחריותי
1	2	3	4	5	אני מבין ותומך במדיניות העמותה ובהסברתה לעובדים
1	2	3	4	5	אני מפתח פעילויות נוספות עבור לקוחות העמותה
סה"כ בתחום מחויבות ומעורבות					
משמעת והקפדה על נהלים					
1	2	3	4	5	מקפיד על בצוע הנהלים
1	2	3	4	5	דיווחי אמינים ומדויקים
1	2	3	4	5	גמיש לבעיות בלתי צפויות
1	2	3	4	5	אני מבצע החלטות הממונה עלי גם כאלה שאינן לרוחי
סה"כ בתחום משמעת והקפדה על נהלים					
יחסי עבודה ויחסי אנוש					
1	2	3	4	5	אני עובד בשיתוף פעולה ותורם לאיכות עבודת הצוות
1	2	3	4	5	אני נמנע מסיכסוכים עם אנשים הבאים עימי בקשרי עבודה
1	2	3	4	5	אני מגבש ומלכד את קבוצת העבודה שלי ומבצע פעילויות בתחום זה
1	2	3	4	5	אני משיג הישגים בעבודה תוך שמירה על אוירה נעימה
1	2	3	4	5	סה"כ יחסי עבודה ויחסי אנוש
נושאים הניתנים לשיפור			נושאים בולטים לחיוב		

3. שאלון הערכת מנהל



חלק ב' - עמידה ביעדי תוכנית העבודה האישית לשנה שחלפה

שיעור ביצוע פעולות מתוכנית העבודה

(ממוצע שיעור ביצוע של שנת העבודה בתקופת הערכה):

חלק ג' - קביעת יעדים מרכזיים לשנה הבאה

השיחה התקיימה בתאריך _____ חתימת המנהל _____

1. שאלון הערכת רכז מסגרת



שם העובד המוערך: _____

תפקיד: רכז בעמותת עמיחי"י, במסגרת: _____

תקופת הערכה: _____

חלק א' – הערכה בתחומי הערכה

בחלק זה הנך מתבקש להעריך את תפקודו של הרכז בתחומי ההערכה הנדרשים ממנו ושהובהרו ב הגדרות התפקיד. לכל תחום רשימת התנהגויות המתארות את הדרישות מהמוערך.

לא רלוונטי	בכלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	תחומי הערכה
						ממשקים ארגוניים וחוף ארגוניים
	1	2	3	4	5	1 אני מבטא עצמי בבהירות בכתב ובע"פ
	1	2	3	4	5	2 אני יוזם תקשורת אפקטיבית, ומתקשר את תוכניות ופעילות המסגרות שבאחריותי
	1	2	3	4	5	3 אני מפגין ידע ובקיאיות בתחומי ומהווה סמכות בו
	1	2	3	4	5	4 אני מטפל בתלונות הלקוחות ו/או גורמים חיצוניים מיידית ובצורה נאותה, ומדווח בצורה שוטפת לממונה עלי
	1	2	3	4	5	סה"כ ממשקים ארגוניים וחוף ארגוניים
						עבודה עם חניכים
	1	2	3	4	5	1 עבודה שוטפת ויחס לחניכים
	1	2	3	4	5	2 שמירה מפני התרחשותם של מפגעים ותאונות
	1	2	3	4	5	סה"כ בתחום עבודה עם חניכים
						ניהול מקצועיות והנעת עובדים
	1	2	3	4	5	1 מנחה ומדריך כראוי את המדריכים, נותן משוב
	1	2	3	4	5	2 מגדיר משימות ויעדים, מנהל מעקב ובקרה
	1	2	3	4	5	3 מאציל סמכויות בצורה ברורה ואפקטיבית
	1	2	3	4	5	4 לומד ומתפתח ומסוגל לאתר קשיים ולמצוא פתרון
	1	2	3	4	5	5 בודק בהתמדה שביעות רצון הכפיפים
	1	2	3	4	5	6 אני צופה תקלות מראש ואיני נוטה לכבות שרפות
	1	2	3	4	5	7 אני יוזם ומניע את עובדיי
	1	2	3	4	5	סה"כ בתחום ניהול והנעת עובדים

2. שאלון הערכת רכז מסגרת



יישום תוכנית העבודה, ארגון ומעקב					
1	2	3	4	5	עמידה בלוחות זמנים ועבודה על פי היעדים
1	2	3	4	5	קביעת סדר עדיפות ומתאם פעולות באופן הגיוני
1	2	3	4	5	מקיים מעקב אחר ביצוע
1	2	3	4	5	אני מתפקד כראוי במצב של ריבוי משימות ומצבי לחץ
1	2	3	4	5	אני מפיך לקחים באופן שוטף
1	2	3	4	5	סה"כ בתחום יישום, ארגון ומעקב
מחויבות ומעורבות					
1	2	3	4	5	משתתף באירועים ולוקח חלק בפעילויות העמותה
1	2	3	4	5	מעורב ומזדהה גם מעבר לתחום אחריותו
1	2	3	4	5	אני מקבל ומבצע ברצון משימות נוספות שהן מעבר לתפקידי ותחומי אחריותי
1	2	3	4	5	אני מבין וצומוך במדיניות העמותה ובהסברתה לעובדים
1	2	3	4	5	סה"כ בתחום מחויבות ומעורבות
משמעת והקפדה על נהלים					
1	2	3	4	5	מקפיד על בצוע הנהלים, הסדר והנקיון
1	2	3	4	5	דיווחיו אמינים ומדויקים
1	2	3	4	5	יוזם רעיונות חדשים וגמיש לבעיות בלתי צפויות
1	2	3	4	5	אני מבצע החלטות הממונה עלי גם כאלה שאינן לרוחי
1	2	3	4	5	סה"כ בתחום משמעת והקפדה על נהלים
יחסי עבודה ויחסי אנוש					
1	2	3	4	5	אני עובד בשיתוף פעולה ותורם לאיכות עבודת הצוות
1	2	3	4	5	אני נמנע מסיכסוכים עם אנשים הבאים עימי בקשרי עבודה
1	2	3	4	5	אני מגבש ומלכד את קבוצת העבודה שלי ומבצע פעילויות בתחום זה
1	2	3	4	5	אני משיג הישגים בעבודה תוך שמירה על אוירה נעימה
1	2	3	4	5	סה"כ יחסי עבודה ויחסי אנוש

נושאים הניתנים לשיפור	נושאים בולטים לחיוב

3. שאלון הערכת רכז מסגרת



בכלל לא	במיד ה מועט ה	במיד ה בינוני ת	במידה רבה	במידה רבה מאד
1	2	3	4	5

1 הערך את המידה בה העובד משקיע מאמצים ללמוד ולהתפתח, בעל ידע ויכולת מקצועית ואישית המאפשרים את קידומו, מגלה נכונות לקחת אחריות ובעל שיקול דעת וראייה מערכתית

בהחלט לא	כנראה שלא	בספק	כן	בהחלט כן
1	2	3	4	5

2 האם למוערך פוטנציאל למלא בעתיד תפקיד בכיר יותר?

חלק ב' - פוטנציאל לקידום

השיחה התקיימה בתאריך _____ חתימת המנהל _____