



2025

תהליך הערכת עובדים

חוברת מקיפה הכוללת את שלבי התהליך,
כלים פרקטיים לפיתוח ולמידה, ייעוץ והכוונה

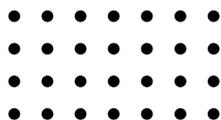
04-9127468 , 052-8014365 , משרד:



געתון 19, קומה 5, בניין עיריית נהריה



Tami_ra@nahariya.muni.il



תהליך הערכת עובדים לשנת 2025

הקדמה:

בעיריית נהריה אנו רואים בהון האנושי את עמוד התווך של העשייה העירונית – לא רק בשגרה, אלא גם בתקופות מאתגרות של חירום ומשבר. לאורך השנים קיימנו תהליך של משוב לעובדים, אך באופן חלקי וידיני, בעיקר בשולי המציאות המורכבת שעברנו כארגון וכמדינה – ממשבר הקורונה, דרך אירועי ביטחון לאומיים ועד למלחמת "חרבות ברזל" והמתיחות מול הצפון.

השנה בחרנו לעשות שינוי עמוק ומהותי: להרחיב את תהליך ההערכה לכלל עובדי העירייה, באופן דיגיטלי, אחיד, מקצועי ומקיף. את טופס ההערכה בנינו מתוך שיח פתוח עם מנכ"ל העירייה, התאמה לצרכים העדכניים של הרשות, ובשיתוף מנהלים ומנהלות מכלל הדרגים. כחלק מתהליך החשיבה, למדנו ממודלים ישראליים ובינלאומיים, מתוך רצון אמיתי להתמקצע ולהביא תהליך משמעותי ומדויק – כזה שמקדם שיח, התפתחות והוקרה.

שמנו לנגד עינינו עיקרון אחד פשוט, אך קריטי: מה שלא פשוט – פשוט לא קורה! לכן יצרנו טופס נגיש וידידותי לשימוש. כלי ניהולי שמאפשר שיח פתוח, כנה ואפקטיבי, ולא רק סימון "וי".

כעת, לאחר שלמדנו, ניסינו ודייקנו – אנו שמחים לשתף את התהליך עם כלל הרשויות המקומיות. עבור אלה שעדיין לא מיישמים הערכת עובדים סדורה, אנו מקווים שחוברת זו תוכל לשמש השראה, כלי עבודה ופתח לשיח עמיתים. נשמח להארות, תובנות וכל הצעה לשיפור – כדי שכולנו יחד נוכל לחזק את המגזר הציבורי ולממש את הפוטנציאל הטמון באנשיו.

בהצלחה לכולנו!

**לכל שאלה בנושא ניתן לפנות לתמי רבן בנייד: 052-8014365

חיזוק המבנה הארגוני באמצעות תהליך המשוב:

אחת התרומות המרכזיות של תהליך המשוב בעיריית נהריה היא ביסוס וחיזוק המבנה הארגוני של הרשות. שיחת המשוב מאפשרת לעובד להבין באופן ברור את מקומו בארגון – למי הוא כפוף ישירות, מהם תחומי האחריות שלו, ומהן הציפיות ממנו. בהירות זו יוצרת סדר ניהולי, מצמצמת כפילויות או חוסר תיאום, ומביאה ליעול התהליכים הפנימיים.

המשוב מהווה הזדמנות לקיים שיח אישי בין המנהל לעובד, שבו ניתן לא רק להגדיר מטרות ויעדים, אלא גם להבהיר גבולות סמכות ותחומי אחריות – מרכיבים קריטיים בכל ארגון מבוסס. תהליך זה עוזר לזהות פערים בהבנת התפקיד או במבנה הכפיפויות, ולתקן אותם בזמן אמת, תוך חיזוק הקשר הישיר בין מנהלים לכפיפים.

יתר על כן, כאשר כלל העובדים לוקחים חלק בתהליך סדור של משוב – ובמיוחד כשהתהליך מלווה בטופס דיגיטלי אחיד, פשוט וידידותי – נוצר תיאום ציפיות כולל, המגביר את תחושת הסדר והארגון במערכת כולה. כך המשוב אינו רק כלי לפיתוח אישי, אלא אבן יסוד לבניית תרבות ארגונית יציבה וברורה.

בסופו של דבר, תהליך המשוב מחזק את המבנה הארגוני בכך שהוא מצייר מפת כפיפויות ברורה, מחדד את קווי התקשורת הניהולית, ותורם להגברת האפקטיביות הניהולית והתחושתית בקרב העובדים. ארגון שבו לכל עובד ברור היכן הוא עומד – הוא ארגון חזק, מסודר ומוכן לצמוח קדימה.



חשוב לזכור כי מרבית עובדי העירייה מועסקים במעמד של עובד קבוע, בהתאם להוראות תקופת הניסיון, סיווג התפקיד והתחולה של ההסכמים הקיבוציים ברשויות המקומיות. עובדה זו מעניקה לעובדים יציבות תעסוקתית, אך גם יוצרת מורכבות משפטית ורגולטורית בכל הקשור לסיום העסקה. לכן, כאשר עולה קושי חריג או צורך מהותי בהצפת סוגיות של אי-התאמה משמעותית, יש להפעיל שיקול דעת רב, לנהוג בזהירות יתרה, ולפנות להתייעצות מקצועית עם אגף משאבי אנוש לפני כל פעולה או מסקנה אופרטיבית.

כפיפות העובדים להסכמים הקיבוציים, לוועד העובדים ולהסתדרות מחייבת את הארגון לפעול באחריות, בשקיפות ובתיאום – לא רק כצעד משפטי נדרש, אלא גם כחלק ממחויבות לערכים של הגינות ויחסי עבודה תקינים.

1

מצגת הדרכה למנהלים:

קיימנו פגישות לקראת התחלת תהליך המשוב ברשות עם חמישה מנהלים בכל סבב על מנת לדייק את התכנים. הודגשו מספר מסרים חשובים:

1. חיבור לסלוגן: "הזדמנות לצמיחה אישית וארגונית":

הוסבר כי מהות התהליך היא תהליך של צמיחה – הן ברמה האישית של העובד והן ברמה הארגונית הכוללת. בשנים האחרונות הרשות קידמה עובדים מבפנים, מה שיצר תחושת משמעות ושייכות. המוטו שמוביל אותנו: "אותם עובדים – עם יותר אחריות, יותר מחויבות". הכוונה היא להעצים את העובדים הקיימים, להכיר ביכולותיהם, ולרתום אותם לעשייה משמעותית מתוך תחושת ערך.

2. רגישות לתהליך ולרקע האישי:

הודגש כי ישנם עובדים ותיקים, חלקם מעל 30 שנה ברשות, שמעולם לא חוו תהליך של משוב אישי. ייתכן שיצופו תחושות, תסכולים או צרכים שלא קיבלו מענה בעבר. על כן יש לגשת לתהליך ברגישות, בהקשבה, ובלב פתוח.

3. נוכחות מלאה – בלי ניידים:

אחת מההנחיות הברורות הייתה להניח את הטלפונים בצד ולהתמסר לשיחה. שיחת המשוב דורשת נוכחות מלאה, הקשבה אמיתית ומרחב שקט ובלתי מופרע. זהו זמן מוקדש לעובד, ואין להקל בכך ראש.

4. התמקדות בחוזקות, לצד נקודות לשיפור:

מומלץ לפתוח את השיחה בטון חיובי, להאיר את חוזקותיו של העובד, ולהביע הערכה על מאמציו. עם זאת, חשוב גם להעלות נקודות לשיפור – אך לעשות זאת מתוך כבוד, בנועם, ובאופן שיאפשר לעובד לחשוב כיצד הוא יכול להתקדם ולהתפתח לקראת שיחת המשוב הבאה. המנהלים הישירים הם אלו שמכירים את עובדיהם בצורה העמוקה והמדויקת ביותר, והם המפתח למשוב משמעותי ובונה.



לחצו כאן להורדת המצגת להדרכת מנהלים

2

קייט הדרכה ככלי עזר למנהלים:

הקייט המצורף מהווה כלי עזר יישומי למנהלים לקראת קיום שיחות הערכת עובדים. מדובר בערכה מקצועית ומעשית שנועדה להקל על ההיערכות לשיחה, לתמוך במנהלים לאורך הדרך, ולסייע בניהול נכון, רגיש ומדויק של תהליך המשוב.

הקייט כולל עקרונות להובלת שיחה אפקטיבית, טיפים לניהול שיח בונה, כלים להתמודדות עם תגובות מורכבות, הנחיות טכניות (מיקום, תזמון, משך), דגשים לשפת גוף ושאלות מנחות – לצד רשימת היגדים מנוסחים בשפה ברורה וממוקדת, שנועדו לסייע למנהלים לדייק את ההתבוננות בעובד ולנסח משוב קונקרטי, מחובר לשטח ועם פוטנציאל ממשי לשיפור.

הגישה שמובילה את ההדרכה שמה דגש על שיח מכבד, נגיש, פתוח ומקדם – כזה שמחזק את הקשר שבין המנהל לעובד, מעודד אמון הדדי ומאפשר צמיחה אישית וארגונית כאחד.

זהו מדריך מלווה – לא רק מה לקרוא, אלא עם מה להגיע לשיחה.



לחצו כאן להורדת קייט הדרכה למנהלים

אחד מהיסודות המרכזיים להצלחת תהליך המשוב הוא הטופס הדיגיטלי – הכלי שבאמצעותו נאספים הממצאים, מתבצע תיעוד מקצועי ונוצר רצף ארגוני ברור של הערכת עובדים. הטופס עבר מספר סבבי שדרוג והתאמה, כחלק מתהליך שיתופי שכלל את הנהלת העירייה והמנהלים הבכירים ברשות.

במהלך תקופה של מספר שבועות, זומנו מנהלים בקבוצות קטנות – חמישה בכל סבב – לפגישות ממוקדות. בפגישות אלו הוצג בפניהם התהליך המלא, הוסברו המסרים המרכזיים, ונערכה סקירה יסודית של הטופס הדיגיטלי, שורה אחר שורה. המנהלים התבקשו להביע את דעתם, להעיר הערות ולהציע שיפורים בהתאם להיכרותם הקרובה עם השטח והעובדים. בעקבות המשוב שקיבלנו, נערכו שינויים והתאמות בטופס – הן ברמת השפה, הן ברמת המבנה והדגשים, כך שיהיה מדויק, רלוונטי, ובעיקר – נגיש וידידותי למשתמש.

לתהליך השיתופי הזה הייתה תרומה קריטית בהעמקת תחושת הבעלות של המנהלים על התהליך. הטופס לא "הונחת מלמעלה", אלא גובש יחד, מתוך הקשבה הדדית ומקצועיות. בכך יצרנו לא רק טופס מותאם, אלא גם מחויבות גבוהה יותר של הדרג הניהולי להובלת המשוב ולהצלחתו.

זהו ביטוי ממשי לחזון של הרשות – לקדם תהליכים ארגוניים מתוך שותפות, דיאלוג ותחושת אחריות משותפת.



תקשור לעובדים – חיבור, הרגעה והכנה מיטבית:

תהליך המשוב הוא תהליך רגיש, במיוחד כאשר מדובר בעובדים שחווים אותו לראשונה או שלא עברו תהליך דומה במשך שנים רבות. כדי להבטיח "נחיתה רכה" ולהפחית תחושות של חשש, בלבול או לחץ – בוצע מהלך תקשור יזום ומושכל מול כלל העובדים.

במסגרת זו, נשלח לעובדים סרטון קצר וברור שבו הועברו המסרים המרכזיים של התהליך בצורה בהירה, אישית ומחברת. מטרת הסרטון הייתה להסביר לעובדים מה צפוי לקרות, למה נועד המשוב, ומה הערך שהם יכולים להפיק ממנו – גם מבחינה מקצועית וגם מבחינה אישית.

המסר המרכזי היה שהמשוב איננו מבחן, שיפוט או איום – אלא הזדמנות. הזדמנות לשיח אישי עם המנהל הישיר, לשיקוף תהליכים, להתייחסות לתחושות, לצרכים ולהצלחות – והכל באווירה בונה ומכבדת.

הודגש כי מדובר בשיחה בגובה העיניים, שנועדה לחזק את הקשר בין העובד למנהל, לבנות אמון ולהוות נקודת פתיחה להמשך צמיחה והתקדמות מקצועית.

העובדים קיבלו את הסרטון לפני קיום שיחות המשוב, כך שנוצר מרחב הכנה רגשי ונפשי, שהפחית חששות ואפשר להם להגיע לשיחה בתחושת ביטחון ובשלות. ניכר כי עצם ההשקעה בתקשור מראש שידרה לעובדים שהרשות מתייחסת לתהליך ברצינות ובכבוד – ושהעובד במרכזו.



ייעוץ והכוונה, תובנות והפקת לקחים

במהלך כל שלבי התהליך – מההיערכות לקראת השיחה, דרך קיומה ועד שלב הניתוח והלמידה – מלווה את המנהלים מנהלת אגף משאבי אנוש בייעוץ, בהכוונה ובתמיכה מקצועית. הליווי כולל מענה לשאלות, התמודדות עם דילמות, חיזוק מיומנויות ניהול שיחה ומתן כלים להובלת תהליך משמעותי. כמו כן, ניתן סיוע ממוקד לכל יחידה או אתר שבהם המשוב לא התקיים במועדו, מתוך מחויבות להצלחת התהליך בכלל הרשות.

עם סיום שיחות המשוב, יחל שלב ההעמקה והלמידה – שלב חשוב להשלמת התמונה הארגונית. בשלב זה ייאספו הנתונים שעלו מהשטח, ינתחו תכני השיחות ויוסקו מסקנות מערכתיות. המידע שיתקבל יבחן את רמות ההתפתחות, האתגרים, המגמות והחוזקות – ברמת העובד, הצוות והיחידה.

המסקנות שיגובשו יתורגמו לתהליכי פיתוח אישיים וארגוניים, לבניית מענים מותאמים, וליזום מהלכים שיחזקו את ההון האנושי. דגש יושם גם על איתור עובדים שהמנהלים זיהו בהם פוטנציאל, ועל בניית מסלולי התפתחות מקצועית שיאפשרו להם לממש את יכולותיהם באופן מיטבי בתוך הארגון.

כך יהפוך המשוב מכלי ניהולי נקודתי – למנוף מתמשך **ולהזדמנות להתפתחות אישית ומקצועית!**

כשנרגנים לעולם נקרא אנשים -

נלא עם כווננו אור מעצמו יורכ.

לא נהלא נוצמיתנו נאישיג ונאכזאניג!