

קידום תהליכי הערכה ומשוב מכילים

חוברת ידע וכלים



תוכן עיניינים

3.....	הקדמה	01
4.....	אתגרים	02
10.....	פתרונות	03
11.....	פתרון 1: עקרונות ניהוליים	04
13.....	פתרון 2: דחיפות קלות לשינוי התנהגות	05
18.....	פתרון 3: שיח הערכה מכיל והוגן	06
	נספחים:	07
21.....	א' - כלי לקיום שיחת הערכה הוגנת	
23.....	ב' - הצעה לתהליך הטמעה בארגון	



מנהלת יקרה,

חוברת הידע והכלים הזאת נועדה לסייע לך בהתאמת תהליכי משוב והערכה הוגנים ומכילים עבור כלל העובדות והעובדים בארגון שלך.

מה בחוברת:

למה צריך לחשוב מחדש על תהליכי משוב והערכה בארגונים שיש בהם תמהיל עובדים.ות מגוון, ומהם האתגרים של המנהלת, העובדת והסביבה הארגונית.

מה כדאי לאמץ – סל הפתרונות המוצע:

- « עקרונות ניהול שתומכים ומגדילים את השפעת הסביבה והשיח הניהולי על ההוגנות.
- « הטמעת דחיפות קלות (Nudges): עיצוב סביבה ארגונית לשינוי התנהגות.
- « כלי לקיום שיחת הערכה מכילה והוגנת – שינוי בשיח עובדת-מנהלת.

איך עושים את זה? הצעה לתהליך הטמעה ארגוני.



לתשומת ליבך!



הידע והכלים המוצעים בחוברת אינם מהווים תחליף לתהליך הערכה קיים, אלא הם בגדר הצעה להתאמת תהליכים וכלי הערכה קיימים לארגון מכיל. תהליך הערכה מובנה (הכולל הכנה לשיחת הערכה ולאחר מכן ביצוע, סיכום ותיעוד שלה) וקיומם של נהלים, שאלונים סטנדרטיים והכשרת מנהלים. ות הם תנאי בסיסי לשימוש בחוברת הזאת.

5

נספחים

4

עיצוב סביבה

3

אימוץ עקרונות הניהול

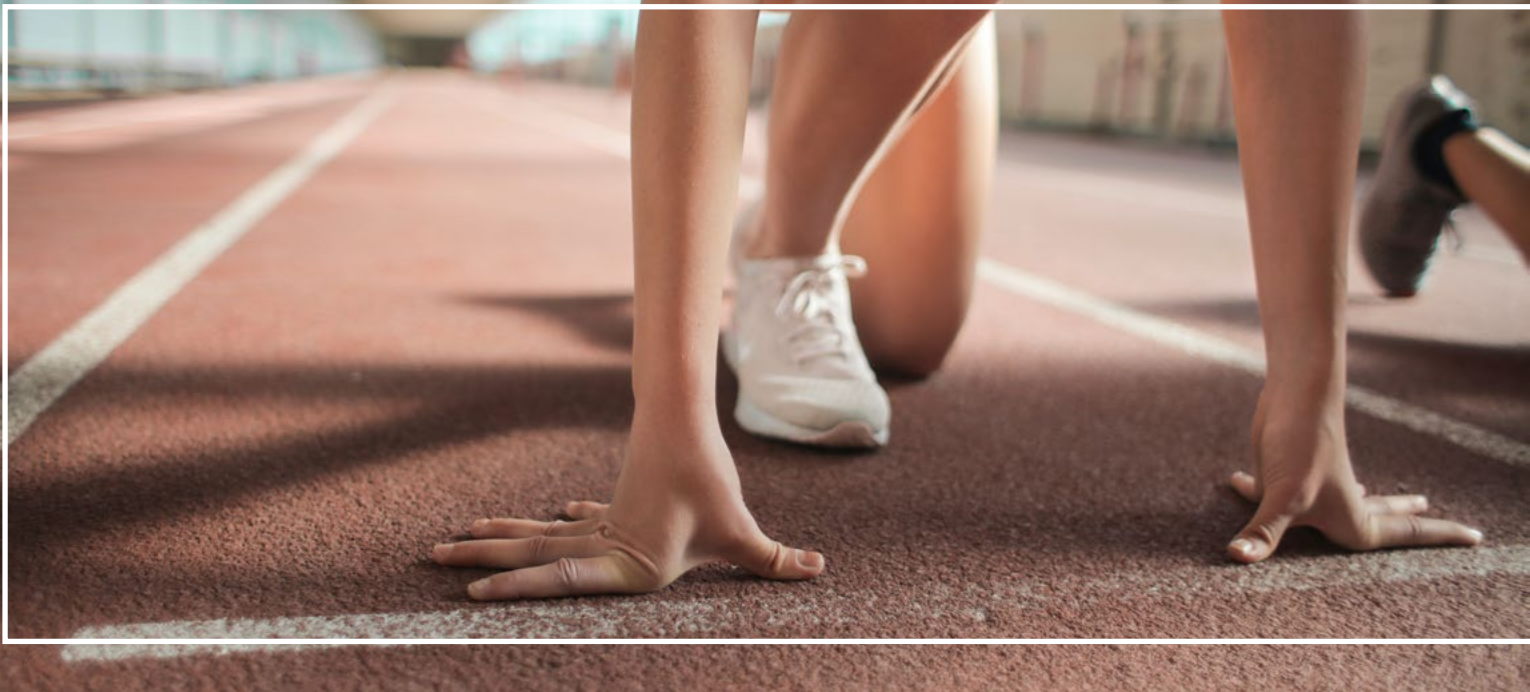
2

שינוי שיח

1

הקדמה





משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - אתגרים

רגע, למה בכלל צריך את זה?

"אחיי לנב לטמב לפמנבל ללי בלא לא תקלי
איתי, בליחת בפעורכב פוא סתאוק מתח עלי
ביקותי ממה וצד ארודצע חדל. בוסמלתי
ונסאצתי. אני מנימה לפעובדכ לפוא לא
תקלי איתי קלורכ גמ אפיותי חודית"
(מ', עובדת מהחברה החרדית)

"פייתי ווצב אקבל פעורכב
אמיתית. לא ווצב ליסלו אותי
כ אני צובייה, אבל גמ לא
יעלו לי פנחות פנמה צב טאו
אסויב"
(ס', עובדת מהחברה הערבי)

מחקרים שסקרו אלפי עובדים ועובדות מראים כי **קבוצות גיוון נוטות לתפוס תהליכי משוב והערכה וההחלטות הנגזרות מהם כלא הוגנים**. תהליך משוב והערכה הוגן צפוי לשפר את היחסים בין עובדים. ות לדרג הניהולי, להגביר את תחושת הסיפוק שלהם ולהקטין את הסיכוי שיעזבו. כאשר התהליך אינו הוגן, היכולת של הארגון לזהות טאלנטים מקבוצות גיוון ולסייע בהתפתחותם נפגמת.

את החוברת הזאת פיתחנו כדי לסייע למנהלות ולמנהלים ולאנשי ונשות מקצוע בתחום משאבי האנוש להבין את חוויית המשוב וההערכה מנקודת מבטם של עובדים. ות מקבוצות הגיוון, לבחון נקודות עיוורון נפוצות ולפעול ליצירת פתרונות שיתרמו לתהליך הקיים בארגון.

5

נספחים

4

שינוי שיח

3

עיצוב סביבה

2

אימוץ עקרונות הניהול

1

הקדמה



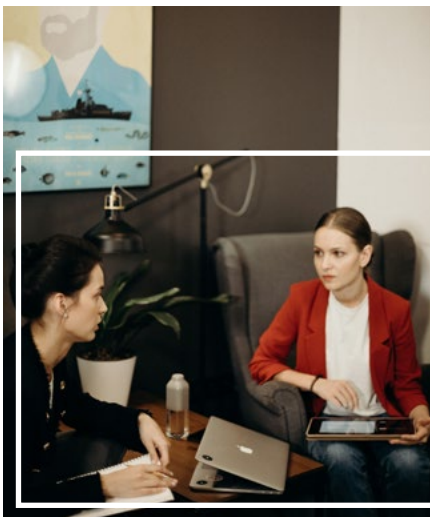
משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - אתגרים

אתגרים בשיח בין מנהלת לעובדת.

שיחת ההערכה העומדת בליבו של תהליך ההערכה מציבה לא מעט אתגרים. האינטראקציה המרכזית הזאת בין עובדת למנהלת עלולה לעורר לא פעם רגשות ועמדות שליליים הן בקרב מנהלים. וזוהן בקרב עובדים. וזו בארגון.

היכולת לתת הערכה מעודדת צמיחה מחד גיסא אך אותנטית מאידך גיסא נתפסת כמיומנות ניהולית מאתגרת מבחינת מנהלות ומנהלים רבים. הערכת עובדת מקבוצת זהות שונה מזו של המעריכה (מגדרית או אתנית) מוסיפה עוד מורכבויות לתמונה: המחשבה על האופן שבו ההערכה תיתפס בצד השני, ההשלכות על כלל הצוות ובעיקר החשש שהערכה שלילית תיתפס כהערכה לא עניינית המונעת מאפליה או מסטריאוטיפים. החשש הזה מוביל פעמים רבות לניטור עצמי מוגזם ולהימנעות ממתן משוב כן.

בנוסף לכך למרות השאיפה לאובייקטיביות, שיפוט של אדם מקבוצה שונה מזו של המעריכה מייצר הטיית בתהליך קבלת החלטות בין אם במודע ובין אם לא.



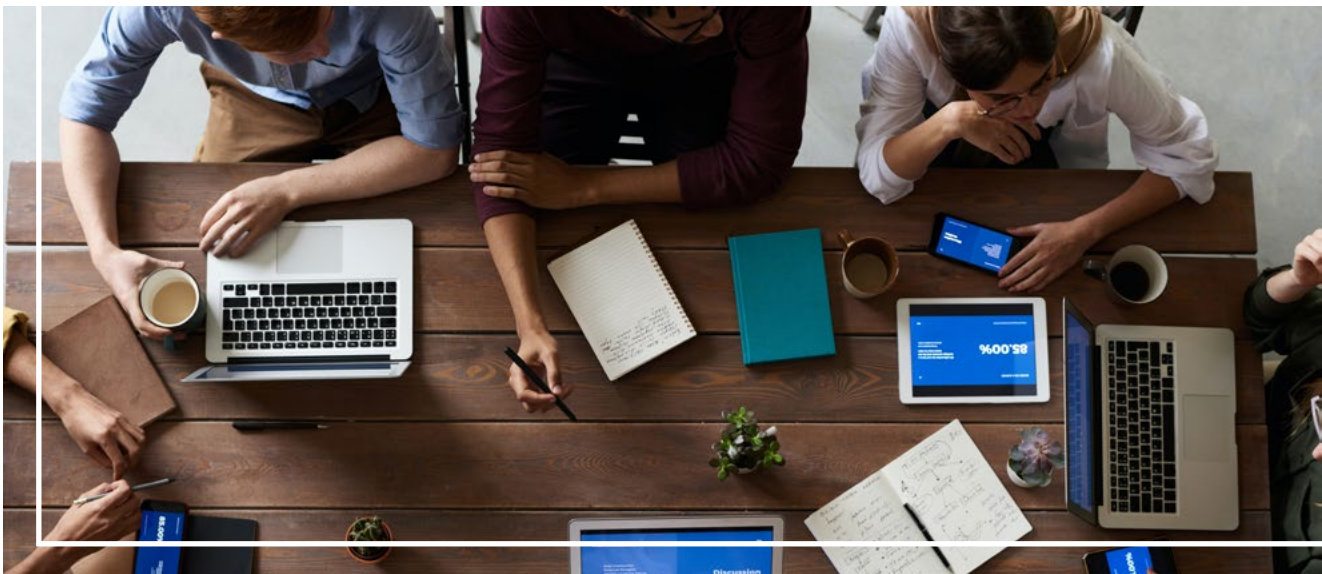
הטיה ספציפית שממנה נרצה להימנע בתהליך ההערכה היא הטיה בייחוס, כלומר נטייה לייחס טעויות או ביצוע כושל של עובדת לגורמים קבועים פנימיים ("היא חסרת אחריות ולכן ההזמנה לא הגיעה") ולא לגורמים חיצוניים שקשורים לסיטואציה ("חברת השליחויות תמיד מאחרת בהזמנות"). מחקרים מראים כי נטייה זו נפוצה יותר כלפי עובדים. וזו מקבוצת זהות שונה משלנו.

חשוב לציין כי בכל ארגון האתגרים שונים מעט. הניתוח הנוכחי מבוסס על תמונה רחבה שעולה מעבודת ייעוץ והכשרה ומראיונות רבים שקיימנו עם עובדים. ומנהלים. וזו בארגונים שונים.



משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - אתגרים

מלבד ההטיות שיש לנו כלפי קבוצות מסוימות, חשוב שנבחן את הסטריאוטיפים הספציפיים שיש לנו כלפי כל קבוצה. מודל נפוץ לחקר עם סטריאוטיפים מצביע על שני סוגי סטריאוטיפים עיקריים המנוגדים זה לזה לעיתים קרובות: סטריאוטיפים של יכולת ומצוינות לעומת סטריאוטיפים של נעימות וחברותיות.



למשל נשים, ישראלים יוצאי אתיופיה ואוכלוסיות הגיל השלישי נוטים להיתפס באופן סטריאוטיפי כחברותיים יותר מאשר בעלי יכולות. לעומת זאת לגברים או לעולי ברית המועצות לשעבר משויכים לרוב סטריאוטיפים הקשורים ליכולות גבוהות ולמצוינות.

במודע או שלא במודע מנהלים.ות מושפעים.ות מסוגי הסטריאוטיפים הללו ומפתחים.ות בהשפעתם ציפיות מסוימות לתפקוד של עובדים.ות מקבוצות שונות. לדוגמה עובד מקהילת יוצאי אתיופיה ייבחן על פי מידת הידידותיות שלו ולא דווקא על פי יכולותיו וכישוריו המקצועיים. כך, למעשה, סטריאוטיפים מטים קריטריונים להערכה לטובת עובדים ועובדות מקבוצות שנתפסות כבעלות יכולת ומצוינות.

לחצו כאן כדי לבחון את מידת ההטיה שלכם. ומאפיינים מכלילים שאתם מייחסים.ות לקבוצות שונות.



משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - אתגרים

האתגרים שצוינו לעיל מקשים על מנהלים ורבים.ות לקיים שיחת הערכה אפקטיבית ומשמעותית ודוחפים אותם פשוט לסמן וי על התהליך ולהמשיך הלאה. ללא פעולה אקטיבית של פיתוח מודעות וכלים להתמודדות עם סכמות לא מודעות, יתקשו מנהלים.ות לבצע תהליכי הערכה הוגנים של קבוצות שונות, והעובדים ירגישו בכך.

שיחות משוב והערכה עלולות לעורר חשש ופחד בקרב עובדים.ות מקבוצות גיוון בישראל (ערבים, חרדים, יוצאי הקהילה האתיופית, אנשים עם מוגבלות ועוד) מאשר בקרב קבוצת הרוב.

על פי הפסיכולוגיה החברתית פחד הוא שילוב בין תפיסת איום גבוהה תפיסת מסוגלות נמוכה להתמודד עם אותו איום. **עובדת שתופסת את ההשלכות של שיחת הערכה שלילית כאיום ואת המסוגלות שלה לנהל שיח משמעותי עם המנהלת כנמוכה עלול לחשוש ואף לפחד מהתהליך, דבר שיפחית מהאפקטיביות של שיחת הערכה (חשוב להבהיר כי מדובר בתפיסת המסוגלות להתמודד עם הסיטואציה ולא במסוגלות העצמית הכללית של העובדת).**

בארגונים רבים יש לשיחות הערכה קשר ישיר להחלטות על תגמול בדמות קידום או שכר. מימד זה מגביר את החשש של עובדים והעובדות מקבוצות גיוון מפני השלכות השיחה, כיוון ששיעור העסקתם במשק הישראלי נמוך משיעורם בכלל האוכלוסייה, והם חוששים לאבד את מקום עבודתם.



משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - אתגרים

אתגר נוסף הוא הייחוס לאפליה: עובדת עלולה לייחס מסרים שליליים העולים בשיחה לשיקולים זרים של אפליה על רקע כזה או אחר. הנטייה הזאת, בין אם מוצדקת ובין אם לא, צפויה לפגוע במרקם היחסים שלו. עם המנהלת ולאוורך זמן גם בתחושת השייכות לארגון.

על פי מחקרים, הנטייה לתפוס ביקורת שלילית כנגועה באפליה מתגברת בשני מקרים: כאשר יש קשר בין שיחות הערכה עם עובדים. ות מקבוצות גיוון לתגמול ולשכר וכאשר בצוות יש רק עובדת. אחד מקבוצת הגיוון, שכן מקור ההשוואה היחיד שלו. הוא עובדים מקבוצת הרוב.

בנוסף לכך יש לזכור כי העקרון של שיחת משוב והערכה והציפיות ממנה אינן בהכרח נתפסות תרבותית באותו האופן בכל הקבוצות. לעיתים קרובות יש לעובדים. ות מקבוצת גיוון פחות ניסיון והיכרות עם שיחות ותהליכי הערכה הנהוגים בצבא, בשנת שירות או בתפקידים בתנועות נוער כפי שיש לעובדים מקבוצת הרוב. כמו כן השילוב של תפיסות תרבותיות המכבדות יחסי סמכות וחששות מפני השיחה עלול לייצר שיח מרצה ולא אותנטי מצידו של העובדת. שאין בו הזדמנות אמיתית לצמיחה ולהתפתחות.



1

אימוץ עקרונות הניהול

עיצוב סביבה

שינוי שיח

נספחים



משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - אתגרים

אתגרי הסביבה הארגונית

על פי מחקרים בפסיכולוגיה חברתית, תופעות לא שוויוניות במקומות עבודה נתפסות כתוצר ישיר של שני סוגי חסמים מרכזיים: הראשון, כפי שתואר בפרק הקודם, קשור לרגשות ולעמדות של מנהליות ועובדיות הארגון, והשני קשור לסביבה הארגונית ולמערכות התומכות שבמסגרתן עובדים. אלו פועלים, מקיימים אות אינטראקציות ומקבלים את החלטות.



מערכות ארגוניות הן כל התהליכים, הטפסים והפעולות המרכיבים את הסביבה הטכנולוגית והפיזית שבה מתקבלות החלטות ארגוניות בכלל והחלטות הנוגעת להערכת עובדים. ות ולתגמול בפרט.

מחקרים בכלכלה התנהגותית מראים כי עריכת שינויים והתאמות בסביבה הארגונית הקיימת של העובדים. ות יכולה לעודד שינוי בהתנהגותם מבלי שיהיה צורך לשנות את עמדתם. השינויים האלה נקראים **דחיפות קלות** (Nudges) – הטמעה של חיזוקים חיוביים והצעות עקיפות לפעולה במערכות הארגון הדוחפות לשינוי ההתנהגות הרצוי.

פרופ' איריס בונה מבית הספר למדיניות ציבורית באוניברסיטת הרווארד חקרה את הנושא לעומק, וכך היא כותבת:

"Our minds are stubborn beasts. It's very hard to eliminate our biases, but we can design organizations to make it easier for our biased minds to get things right."

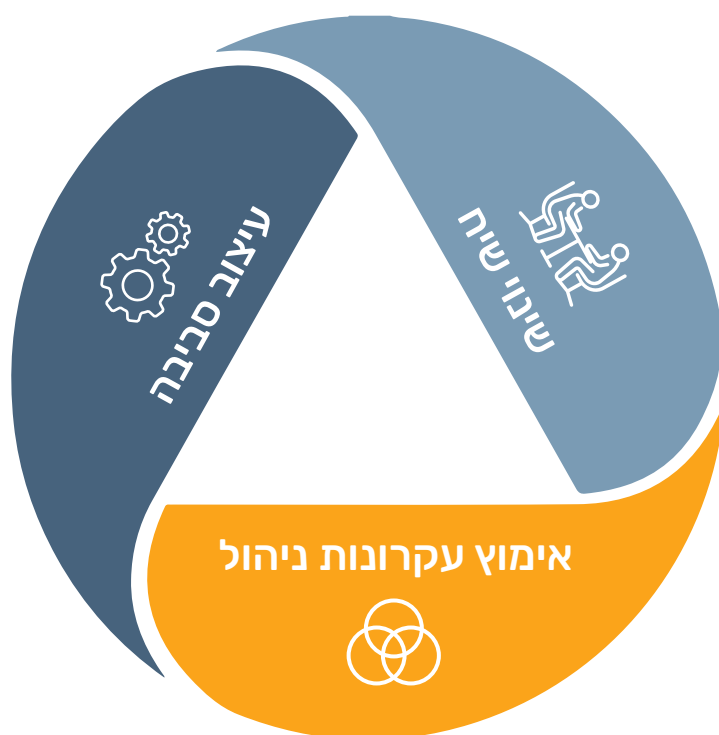


משוב והערכה מנקודת מבט של גיוון - פתרונות

אנו באקורד מאמינים כי כדי להתמודד עם שני סוגי החסמים שהוצגו לעיל ולהוביל לתהליכי הערכה הוגנים יותר עבור כל העובדות והעובדים נדרשת התערבות ארגונית הוליסטית.

לפיכך אנו מציעים סל פתרונות הכולל:

- 1 **עקרונות ניהול** שתומכים ומגדילים את השפעת הסביבה והשיח הניהולי על ההוגנות.
- 2 **עיצוב הסביבה** הארגונית באמצעות הטמעת דחיפות קלות שיעודדו שינויי התנהגות רצויים.
- 3 **שינוי שיח מנהלת-עובדת** - כלי פרקטי לשינוי התפיסות השליליות של מנהלים.ות ועובדים.ות ולניהול שיחת הערכה הוגנת.



מרכז אקורד מאמין במחקרי אפקטיביות ובהתאמת פתרונות למציאות הארגונית. אל תהססו לפנות אלינו לסיוע במדידת אימפקט של עקרונות מוטמעים וכן לבחינה משותפת ולהתאמת התוכן המופיע בחוברת זו למציאות הארגונית שלכם.ן.





אימוץ עקרונות ניהול

העקרונות הניהול המוצעים בפרק זה מבוססים על מחקר אקדמי במעבדה ובשדה הארגוני ומשקפות את ליבת התפיסה הניהולית של תהליכי משוב והערכה הוגנים.

1. הערכה בשגרה

אחת המגמות הבולטות בתחום תהליכי משוב והערכה בארגונים היא קיום שיחות משוב באופן שוטף בשגרת עבודה, ולא אחת לחצי שנה או שנה. עבור עובדים. ות מקבוצות גיוון המגמה הזאת חשובה במיוחד מכיוון שכשהם מקבלים משוב באופן שוטף, שיחת הערכה אינה נתפסת כאירוע מאיים ולא צפוי. שיח שגרת, אותנטי וקונסטרוקטיבי, בין מנהלת לעובד. ת יגביר את היכולת של העובד. ת להתמודד עם ביקורת לאורך זמן ויאפשר לשני הצדדים לזהות הזדמנויות להתפתחות ולצמיחה. אימוץ עקרון של הערכה בשגרה יפחית את חשש העובד. ת מפני קשר ישיר בין הערכה לתגמול ואת הסבירות לייחוס ביקורת שלילית לאפליה כלשהי.

2. אחריותיות

עודדו את המנהלות והמנהלים לקבל אחריות על החלטות שלהם והבהירו להם כי ייתכן שיידרשו להצדיק אותן לפני קולגות או מנהלים בכירים בארגון. הבהירו להם. שאם תזהו דפוסים לא הוגנים של קידום עובדים, הם. י ידרשו להסביר את מסקנות תהליך ההערכה או את החלטות הנגזרות ממנו. את העקרון הזה אפשר ליישם למשל בצוות היגוי ארגוני או במחלקת משאבי אנוש, והיא מעודדת מנהלים. ות לקיים תהליך הערכה שיטתי הוגן ואובייקטיבי יותר ולהימנע מאפליה. המחקרים מראים כי יישום עקרון כזה מצמצם את ההטיות הנובעות משיקולים שאינם קשורים לביצועי העובד. ת.



3. הגדרת קריטריונים ברורים ואחידים להערכה

מחקרים רבים מראים כי קריטריונים עמומים של תהליך הערכה משאירים פתח להטיות ולסטריאוטיפים. לעומת זאת כשהקריטריונים ברורים ואחידים לכולם, פוחת הסיכוי שמנהלים יערבו שיקולים לא רלוונטיים בהערכה ובכך יפגעו במוטיבציה של העובדים, בהזדמנויות הצמיחה שלו.ה או בהחלטה על תגמול.

מערכת הקריטריונים צריכה לכלול ממדי ביצוע מגוונים כמו השגת יעדים, התנהלות, יחסי אנוש ועוד, ויש להחיל אותה על כל העובדים והעובדות בארגון. קריטריונים מגוונים יפחיתו את ההטיה לטובת קבוצה זו או אחרת ויעניקו למנהלת מנעד רחב יותר להערכת העובדים.

שימו לב, בתהליך זה חשוב להימנע מהצבת קריטריונים שעלולים לגרום לאפליה (כגון ותק).



4. קידום שקיפות



שקיפות מאפשרת לעובדים גישה חופשית למידע שבכוחו לחשוף הטיות או אי סדרים בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון. שקיפות בקריטריונים שמובילים לקידום או לתפקיד חדש מחייבת את המנהלת לפעול באופן הוגן וללא שיקולים זרים של קרבה חברתית או העדפה כזו או אחרת שעלולים להדיר קבוצות מיעוט בארגון. שקיפות גם מצמצמת את מרווח הפרשנות של העובדים ואת אי הוודאות שלו ולכן מפחיתה את הסבירות שעובדים ות מקבוצות גיוון יחשדו באפליה כלפיהם. קידום שקיפות עלול להיות תהליך מורכב,

ועל כל ארגון לדון בעקרון ולהחליט אילו סוגים של מידע הוא מוכן לחשוף.





דחיפות קלות לשינוי התנהגות

דחיפות קלות התומכות בתהליך הערכה הוגן

מהן אותן דחיפות קלות (nudges)?


שינויים שאנחנו יוצרים בסביבה הארגונית המניעים עובדים. לקבל החלטה או לפעול בדרך רצויה בהתאם ליעדים הארגוניים. לדוגמה, שינוי ברירת המחדל של מכונת הצילום לצילום דו צדדי תפחית באופן משמעותי את צריכת הנייר גם ללא שינוי תודעתי מקדים בקרב העובדים.ות.

למה להשתמש בדחיפות קלות?

הטמעה של דחיפות קלות בסביבה הארגונית צפויה לצמצם בחירות שמקורן בהטיות חשיבה אוטומטיות ובקיצורים קוגניטיביים ולהוביל לקבלת החלטות הוגנות יותר בזמן אמת.

מדוע כדאי לאמץ דחיפות קלות ככלי משלים?

- 1 כי הן משפיעות בזמן אמת, כלומר בזמן קבלת ההחלטה.
- 2 כי הן משנות התנהגות, גם אם המודעות להטיות ולסטריאוטיפים היא חלקית.
- 3 כי הן עוזרות למערכות ארגוניות להיות הוגנות ומקצועיות יותר.

שימו לב, הדחיפות הקלות המוצעות כאן הן גבריות. אנו ממליצים להתייעץ איתנו כדי להתאים את הדחיפות הקלות הנכונות לארגון שלכם ולמדוד את האפקטיביות שלהן בשינוי ההתנהגות 

הנה חמש דחיפות קלות מעולם הכלכלה ההתנהגותית שאפשר להטמיע בארגון ובכך להבטיח קבלת ההחלטות אובייקטיבית יותר בתהליכי הערכה.



1. הצהרה:

הוספת הצהרת התחייבות לשיפוט הוגן כלפי כל העובדים. **בראש** טופס ההערכה.

עצם החתימה קובע רף מוסרי ומקצועי, מגן על המנהלת מפני הטיות הייחוס הטבועות בו ונוטע בו. תחושת אחריות אישית להתנהלות הוגנת במתן ההערכה.

איך זה עובד? הוסיפו בראש טופס הערכה סטנדרטי כגון זה את המשפט שלהלן:

טופס סיכום שיחת הערכת עובד.ת

בטופס זה תתבקשו למלא:

1. הערכת היבטים שונים של תפקוד העובד.ת (על פי קריטריונים שנקבעו מראש וחלים על כל העובדים.ות)
2. התאמת העובד.ת לתפקיד
3. כיווני פיתוח עבור העובד.ת

אני מתחייבת. למלא את שאלון ההערכה ללא פניות, מתוך שאיפה לאובייקטיביות וכוונה להימנע מכל אפליה או דעה קדומה ביחס לעובד/ת

חתימה: _____

פרטי העובד.ת:

שם משפחה	שם פרטי	ת.ז.	תאריך
תפקיד	מחלקה	תפקיד ביחס לעובד.ת	תקופת הממשק עם העובד.ת

פרטי המעריך.ה:

שם משפחה	שם פרטי	ת.ז.	תאריך
תפקיד	מחלקה	משך עבודה בארגון	ותק בתפקיד



2. מניעת הטיה מבנית בשאלוני המשוב – שאלונים בסקאלה של 1-6 לכל היותר.



סולם הערכה (סקאלה) על ציר של 1-10 מגביר את השפעתם של סטריאוטיפים הקשורים למסוגלות ולמצוינות. כפי שהוסבר בפרק "האתגרים", קבוצות גיוון רבות מתמודדות עם תיוג סטריאוטיפי שעל פיו חבריהן ידידותיים או נעימים יותר מאשר בעלי יכולת ומצוינות. לכן, בהערכה על פי סקאלה של 1-10, קבוצות אלו יקבלו באופן מובהק פחות הערכות 10 מאשר קבוצת הרוב או קבוצות המזוהות עם מצוינות. מעבר לסקאלה של 1-6 מנתק את הקישור בין המספר 10 למצוינות, מרחיב את טווח הביצועים בכל קטגורית ציון ומקל על ממלאת השאלון להעניק את הציון הגבוה ביותר לעובדים. מקבוצות שאינן מזוהות באופן סטריאוטיפי עם מצוינות ביצועית. מחקרים הוכיחו כי המעבר לסקאלה צרה מצמצם באופן מובהק את הפער בין הקבוצות השונות.

מחקרים נוספים בתחום הוכיחו כי ככל שטווח ההתלבטות של ממלאת שאלון המשוב גדל, כך הטיות לא מודעות משפיעות יותר, וככל שהטווח קטן, כל נקודה נתפסת כמשמעותית יותר, ולכן כדי להצדיק אותה גוברת הביקורת העצמית של ממלאת השאלון.

דחיפות קלות לשינוי התנהגות

3. הטמעת דד ליין של עד שלושה ימים ממועד קיום שיחת המשוב ועד למילוי הטפסים המסכמים.

ככל שמועד מילוי המשוב מתרחק ממועד קיום השיחה, כך גדל הסיכוי שההערכה שתתקבל תושפע יותר מסטריאוטיפים ומדעות קדומות מאשר מהמידע שעלה במהלך השיחה. דחיפה קלה כמו תזכורת במערכת פנימית או במייל תעודד את המנהלים. וזאת לסכם את תובנותיהם. בסמוך למועד השיחה ותבטיח שיפוט אובייקטיבי יותר.

4. הוספת שדה חובה של כיווני פיתוח מקצועי של העובד.ת:

מומלץ להוסיף לשאלון שדה חובה ובו התייחסות של המנהל. לפיתוח מקצועי או לקידום של העובדים. וזאת. כך יוכל הארגון להבטיח שכל המנהלים. וזאת. יפעלו לטובת בניית אופק מקצועי לכל העובדים. וזאת. ושכל העובדים. וזאת. יקבלו הזדמנות להתפתח או להתקדם בארגון ללא קשר להשתייכותם הקבוצתית.



דחיפות קלות לשינוי התנהגות

5. תזכורות:

הטמיעו במערכות הארגוניות או במיילים תזכורות למנהלים. **ות המעריכים.ות** באשר לחשיבות האובייקטיביות והמקצועיות שלהם. ושלחו אותן במיילים לפני שיחות המשוב וההערכה.

התזכורות האלה, שאינן תלויות בפעולות המנהלת. המעריכה, יגבירו את השקיפות ביחס לתהליך ההערכה ולמטרותיו ויפחיתו את אי הוודאות של עובדים. ות מקבוצות גיוון שלרוב מכירים פחות את שלבי התהליך ואת מאפייניו. כדי שהתזכורת תהיה אפקטיבית יותר כדאי לנסח אותה כקריאה ברורה לפעולה (לדוגמה, נא לא לשכוח למלא את ההצהרה עד תום הדד ליין) ולקצר אותה לראשי תיבות (כפי שאפשר לראות ב**נספח א'**, הצעה לראשי תיבות רלוונטיות – ל.ב.ש.ל.ם).



כדאי שלכל שלב בתהליך ההערכה תנוסח תזכורת קצרה. להלן רעיונות שאפשר לשלב בתזכורות:

מטרת שיחת ההערכה תיאור המטרה הארגונית, הציפייה לדיאלוג, תפקידה של השיחה בתהליך הכולל ועוד.

הכנה לקראת השיחה / מילוי שאלון מקדים להזכיר למנהלת את חשיבות ההכנה, להזמין אותה למלא את השאלון בכנות ובפתיחות ולשאול היכן תתקיים השיחה ומתי.

כלי לניהול שיחת הערכה ומשוב הוגנת ומכילה: ל.ב.ש.ל.ם

לקחת פרספקטיבה

לפני השיחה, שאלו את עצמכם מה הצד השני עומד לומר.

בהכנה לקראת שיחת המשוב יש נטייה להניח הנחות לגבי הסיבה להתנהגות טעונת שיפור של העובד.ת. כפי שהזכרנו [בפרק "האתגרים"](#), יש נטייה לייחס התנהגויות מסוימות של עובדים.ות מקבוצות גיוון בעיקר לגורמים פנימיים וקבועים (כמו אופי), ופחות להשפעות סביבתיות. לכן רצוי לעצור לפני השיחה ולשאול מה לדעתך העובד.ת חושב.ת על האירוע/ התנהגות הרלוונטיים לשיחה? מה הוא או היא מצפה לשמוע? כיצד הוא או היא מעריכים את עצמם?

היכולת לקחת פרספקטיבה, כלומר להיכנס לנעליו של האדם מולנו, עוזרת לנו לנער את הפרשנות האוטומטית שלנו. ברגע שניצור פרשנויות אלטרנטיביות ונהפוך אותן לשאלות לקראת השיחה, נוכל להפחית באופן משמעותי את השפעת הטיות הייחוס, שאותה הזכרנו גם בניתוח האתגרים.



בשורה התחתונה: לפני שיחת המשוב הכינו שאלה אחת לפחות לבירור הסוגיות הרלוונטיות והעלו אותה לפני העובד.ת מעמדה סקרנית ולא שיפוטית.

לדוגמה:

התנהגות: אי-עמידה בלוחות זמנים

פרשנות מיידיית של המנהל.ת: זה לא מעניין אותו / הוא מזלזל בי.

מה העובד.ת היה.תה אומר.ת? יש עומס עבודה גדול. סדרי העדיפויות בין כל המשימות לא ברורים לי.

השאלה שצריכה להישאל: מה מקשה עליו.ה לעמוד בזמנים? האם סדר העדיפויות בין המשימות השונות ברור לו.ה?

בדיקת הבנה

ודאי שהעובדת מבינה ומכירה את תהליך ההערכה ואת מטרותיו לא כל העובדים.ות. מבינים באותו אופן את הנורמות והכללים בארגון. למשל עובדים.ות מקבוצות גיוון שנתקלים בתהליך ההערכה בפעם הראשונה לא בהכרח מכירים קודים ודפוסי התנהגות בלתי פורמליים הנהוגים בארגון. לדוגמה, אם בארגון מצופה ממנהלת ומעובדת לקיים שיח הערכה הדדי ופתוח, יש להבהיר זאת לעובדת.ות.



שורה תחתונה: שקפו לעובדת.ות בתחילת עבודתן.ה ושוב שבוע לפחות לפני השיחה את מטרת התהליך ואת הציפיות ממנו בשיחה באופן ברור.

במהלך שיחות המשוב וההערכה:

שאלה ערכית

פתחו את שיחת המשוב בשאלה על ערכים

כפי שהזכרנו קודם לכן, שיחות משוב עלולות לעורר בקרב עובדים.ות מקבוצות גיוון חשש כי סוגיות הקשורות לזהותן.ה ולסטריאוטיפים שליליים כלפי הקבוצה שלהן יבואו לידי ביטוי בשיחה. חששות כאלה עלולים לפגוע במיוחד בתפיסת הערך העצמי של העובדת.ות ולכן כדאי להיעזר בשלב הזה בטכניקה פסיכולוגית שנקראת אישור עצמי (Self-affirmation).

אישור עצמי הוא טכניקה המאפשרת לעובד להציף בשיחה היבטים בזהות שלו שהוא גאה בהם, למשל ערכים. השיח הזה מייצר חוסן פסיכולוגי ועוזר לעובדת.ות להתמודד עם ביקורת לגבי התפקוד שלהן.ה בהמשך השיחה. מחקרים מראים כי שימוש בטכניקה הזאת עוזרת לאנשים לבקר את עצמם ולהבין את האחריות שלהם לתוצאות.

שורה תחתונה: בקשו מהעובדת.ות לציין בתחילת שיחת המשוב שלושה ערכים חשובים ומשמעותיים שלאורם הוא או היא מתנהלים בעבודה.



להימנע מייזום התייחסות לזהות

הימנעו מהתייחסות לזהות האחרת של העובד.ת.

התעניינות בשונות של העובד.ת מבחינה אישית, חברתית או תרבותית היא לרוב דבר חיובי. עם זאת התעניינות כזאת של המנהל.ת המעריכ.ה בתחילת שיחת משוב עלולה לשדר לעובד.ת, גם אם לא במודע או במכוון, שהמנהל.ת לא רואה אותו.ה כאינדיבידואל אלא כחלק מקבוצה מסוימת, דבר שעלול להוביל לאפליה.

שורה תחתונה: יש להימנע ככל האפשר מהתייחסות ישירה להשתייכות הקבוצתית של העובד.ת, אלא אם הנושא עולה ביוזמת העובד.ת או אם ההקשר קריטי לדיון בסוגיה מסוימת.



מסרים של אמונה

שדרו שאתם מאמינים.ות ביכולת ההתפתחות של העובד.ת:

עובדים.ות רבים.ות מקבוצות גיוון נוטים פחות להאמין שקיים עבורם אופק קידום והתפתחות בארגון בשל מיעוט מודלים לחיקוי, מודעות לאפליה, נורמות ארגוניות ועוד. מסרים של אמונה ביכולת השינוי וההתפתחות של העובד.ת בכל שיחה ובעיקר בשיחה שיש בה ביקורת שלילית מגבירים את תפיסת המסוגלות העצמית של העובד.ת, מפיגים את חששותיו.ה ומפחיתים את השפעת הייחוס לאפליה.

כדי להגביר את האמונה של העובד.ת ביכולותיו.ה אפשר לתת כדוגמה סיפורי הצלחה של עובדים.ות מקבוצת זהות דומה.



שורה תחתונה: אם אתם מאמינים ביכולת ההתפתחות של העובד.ת, חשוב מאוד שתעבירו את המסר הזה בצורה ברורה במהלך השיחה.

לפורמט מלא של שיחת משוב ראו [בספח א'](#) בעמוד הבא

נספח א': כלי פרקטי לקיום שיחת משוב והערכה

סט שאלות מנחות לשיחת הערכה מותאמת לקבוצות גיוון:

שילוב שאלות מהטבלה שלהלן במסגרת שאלון קיים לשיחת משוב והערכה יתרום להגברת ההוגנות של המנהלת ולתחושה נעימה יותר של העובד.ת.

שאלות ודגשים אפשריים	עקרון פסיכולוגי	שלב בשיחה
<p>1. אספו מידע ופרספקטיבות רחבות ככל האפשר כדי לבחון את עצמכם ולהפחית השפעת סטראוטיפים והטיות.</p> <p>2. ודאו שהערכת העובד.ת מתקיימת על פי קריטריונים אחידים של הארגון. אם אין כאלה, הרכיבו רשימת קריטריונים שהייתם דורשים מכל העובדים.ות בארגון.</p> <p>3. הימנעו מהתייחסות לזהות העובד.ת, אלא אם הוא או היא מעלים את נושא בשיחה, והימנעו ככל האפשר מהנחת הנחות או מקביעת עובדות.</p>	<p>לקיחת פרספקטיבה, להיכנס לנעליו של האחר כדי להפחית השפעת הטיות וייחוס לאפליה</p>	<p>רגע לפני...</p>
<ul style="list-style-type: none"> • מטרת השיחה • הנגזרות שלה (אם יש) • הציפייה לאופי שיח (פתוח/משתף ממוקד צרכים/מכוון עמידה ביעדים וכו'). • מסגרת זמן (אם לא נסיים בזמן, האם נקבע פגישה נוספת?) 	<p>הפחתת חשש והגברת ודאות</p>	<p>פתיחה: הקדישו דקה לתת רקע לשיחה</p>
<ul style="list-style-type: none"> • מה חשוב לך בעבודה כאן? ספרי/ לי על מקרה שזה בא לידי ביטוי... • אילו ערכים חשוב לך להביא לידי ביטוי בעבודה? ספרי/ לי על מקרה שזה בא לידי ביטוי... • האם יש בארגון שלנו ערך שאתה מתחברת אליו במיוחד? ספרי/ לי על מקרה שזה בא לידי ביטוי... 	<p>אישור עצמי כבונה חוסן להתמודדות עם תוכן השיחה</p>	<p>שאלת פתיחה</p>



נספח א': כלי פרקטי לקיום שיחת משוב והערכה

סט שאלות מנחות לשיחת הערכה מותאמת לקבוצות גיוון:

שאלות ודגשים אפשריים	עקרון פסיכולוגי	שלב בשיחה
<p>שאלו:</p> <ul style="list-style-type: none"> איך היה עבורך למלא את הטופס? האם הכול היה מובן? האם היו שאלות שהתקשית לענות עליהן? 	<p>חוסר היכרות עם תהליכי הערכה</p>	<p>בתחילת השיחה, במקרה שהעובדת מילאה טופס הערכה עצמית מקדים</p>
<p>בהתייחסות שלכם להתנהגות הדורשת הערכה, שלבו שאלות המאפשרות להבין את ההקשר:</p> <ul style="list-style-type: none"> מה אפשר לך ליצור קשר טוב כל כך עם הלקוח? / להקדים את לוחות הזמנים / לנסח הצעה לשינוי שאחרים עדיין לא חשבו עליה? מה מונע ממך / מקשה עליך לעמוד בלוח"ז / ליצור קשר עם לקוח וכו'. זהו יחד עם העובדת. משאבי פיתוח רלוונטיים: מאמרים, מנטור/ית, קורסים, הדרכות ועוד. 	<p>הפחתת השפעת הטיית הייחוס על שיקול הדעת שלכם.</p>	<p>במהלך השיחה:</p>
<ul style="list-style-type: none"> סכמו באופן ברור את השורות התחתונות ואת הצעדים הבאים כדי להגביר את הוודאות של העובדת. הדגישו מסרים של אמונה ביכולת ההתפתחות והצמיחה של העובדת: ראיתי אותך עושה את זה בעבר ויש לי בר אמונה בר/ ביכולת הלמידה שלך/ ברצון שלך להתפתח וכו'. 	<p>הגברת הוודאות ביחס להמשך ויצירת אמונה בשינוי</p>	<p>סיכום השיחה וצעדים להמשך</p>



נספח ב': הצעה לתהליך הטמעה ארגוני

ברוח הדברים המובאים בחוברת, גם הטמעת הידע בנושא גיוון תהליך ההערכה אמורה להשתלב בתהליכים קיימים במערכת בהובלת הסוכנים המקצועיים בתוכה (לדוגמא, מנהלת מש"א, צוות הערכה). להלן המלצה לתהליך הטמעה (אין להתייחס לכל שלב או שאלה כמחייבת אלא כהמלצה בהתאם לצורך הנקודתי ולתרבות הארגונית).



אפשר לראות את המודל הזה כתהליך מעגלי. כדאי שהערכת הביצועים בסיום התהליך והתוצאות של תהליך ההתאמה יובילו לתובנות חדשות על התאמות נוספות, שבתורן יצריכו החלטה מחודשת, הגדרה מעודכנת של הצלחה וכן הלאה.

אז איך נעבוד עם המודל המוצע? כדי לתכנן את התהליך לפרטי פרטים, נציע בכל שלב להתייחס לארבעה היבטים: שותפים/בעלי עניין, שאלות מפתח, משימות ולו"ז.



נספח ב': הצעה לתהליך הטמעה ארגוני

שלב 01 - ההחלטה לצאת לדרך

מטרת השלב: קבלת החלטה על תחילת התהליך והגדרת צוות מוביל.

בעליות עניין:

1. מי חייבת להסכים? חברי.ות הנהלה בכירה.
2. עם מי כדאי להתייעץ על ההחלטה? עם הנהלת יחידות מערכות מידע והדרכה.

שאלות מפתח:

1. איזו בעיה בארגון יעזור התהליך לפתור? איך הבעיה הזאת באה לידי ביטוי?
2. מה ייחשב להצלחה (במונחים של גישה ניהולית)?
3. האם התזמון מתאים לביצוע שינויים (תחילת משבר או התאוששות ממנו, חילופי הנהלות, לו"ז שנתי ועוד)?
4. מי צריך להיות בצוות המבצע של התהליך (מיהם בעלי העניין)?
5. מהם המשאבים הנדרשים לתכנון ולביצוע ההתאמות?

משימות ולו"ז:

1. קביעת מועד סופי לאישור.
2. קביעת מועדי פגישות ושיחות והכנת רשימה של נתונים הנדרשים לבניית התהליך.
3. הכנת הפרזנטציה.



נספח ב': הצעה לתהליך הטמעה ארגוני

שלב 02 - הגדרת ההצלחה

מטרת השלב: ניתוח המצב המצוי אל מול המצב הרצוי: הגדרת הצלחה ומדדי ביצוע (KPI)

בעליות עניין:

1. מי חייבת להסכים? נציגי הנהלה/ צוות מש"א רלוונטי/ אנשי ונשות מערכות מידע ועוד.
2. עם מי חשוב או כדאי להתייעץ לגבי ההחלטה? אנשי ונשות מקצוע מהתחום/ עמיתים/ נציגות של מנהלותים מנוסותים, עובדותים ותיקים ועוד.

שאלות מפתח:

1. איך נדע שהצלחנו? (שאלה כללית, פתוחה לרעיונות ולביטויים מעוררי השראה).
2. האם השגנו את היעדים הכמותיים שהגדרנו למדדי ההצלחה? (רצוי להשוות אותם לנתונים קיימים).

יעד כמותי	דוגמאות למדדים
עלייה של X%	מילוי שאלונים בתוך יומיים ממועד הפגישה
עלייה של X% בדיווח עצמי	שביעות הרצון של העובדים. מתהליך ההערכה החדש
עלייה של X% הדיווח עצמי	תחושת העובדים כי התהליך הוגן ומשקף את המציאות
עלייה של X%	תחושת העובדים שיש להם אופק בארגון ומוטיבציה ללמוד ולהשתפר

משימות ולו"ז:

1. מועד סופי להגדרת מדדים וכלי מדידה (אפשר לשלב ראיונות איכותניים עם נציגות מש"א)
2. קביעת מועדי פגישות ושיחות והכנת רשימה של ניתוח נתונים ליצירת תשתית נתונים להשוואה.
3. הכנת מערך תקשור של KPI למנהלים. ות המעריכים. ות.



נספח ב': הצעה לתהליך הטמעה ארגוני

שלב 03 - בחירת כלים להתאמה

מטרת השלב: ניתוח השינויים הנדרשים להתאמת הכלים (בתחום הסביבה הארגונית ובתחום השיח הניהולי)

סביבה ארגונית (שאלונים, טפסים, תזכורות, ניהול מידע)	שיח עובדת מנהלת (כלים: הכשרות, מסמכי הדרכה, נהלים, הנחיות ניהוליות ועוד)	
חייבים.ות להסכים: מנהלת. מערכות מידע	חייבים.ות להסכים: מחלקת הדרכה.	בעליות עניין
כדאי להתייעץ עם: צוות מש"א/ מומחיות.ים חיצוניות.ים/ נציגות מנהלים ועובדים.ות.		
<ol style="list-style-type: none"> האם קיימת חתימת הצהרה? האם קיימת הטיה מבנית בשאלוני המשלב בשל סקאלת תשובות צרה? האם המערכת קובעת דד ליין לסיכום שיחה? מהו טווח הזמן שבין קיום השיחה לסיכום שלה? האם קיים שדה חובה למילוי כיווני פיתוח מקצועי? תזכורות: האם קיימות די תזכורות במערכת המידע? האם אפשר לשפר אותן כדי שיכילו גם מידע המגביר את הבנת התהליך? 	<p>עד כמה מוטמעים בהכשרות ובקווים המנחים לניהול שיחת הערכה חמשת הדגשים ל.ב.ש.ל.ם?</p> <p>לקיחת פרספקטיבה בדיקת הבנה</p> <p>שאלת ערכים בתחילת המשלב להימנע מהתייחסות לזהות מסרים של אמונה ביכולת ההתפתחות</p> <ol style="list-style-type: none"> האם קיימת בהכשרות התייחסות להערכה בשגרה? האם קיים תרגול של שיח מנהלת עם עובדת.ת מקבוצות זהות שונות? האם ההכשרה מאפשרת שיח פנימי על האתגרים של שיחה מסוג זה? 	שאלות מפתח
	<ol style="list-style-type: none"> באילו תחומים הקריטריונים להערכה בהירים/ מעורפלים/ מצריכים האחדה? אילו ביטויים נוספים בתהליך הקיים מגבירים אחריותיות (למשל מנגנון בקרה עצמית)? עד כמה מובן ושקוף תהליך המשלב וההערכה? האם יש מנגנונים והכשרות המעודדים הערכה בשגרה? 	
	<ol style="list-style-type: none"> קביעת מועד סופי לזיהוי תשתיות טעונות תיקון וגיבוש הצעות לתיקון הכנת פרזנטציה המסבירה את בחירת ההתאמות הנדרשות אישור השינויים בדרג קבלת החלטות מומלץ לחלק את האחריות בתוך הצוות המוביל בהתאם להיקף התשתיות 	משימות ולו"ז



נספח ב': הצעה לתהליך הטמעה ארגוני

שלב 04 - הטמעת כלים

מטרת השלב: הטמעת שינויים בהכשרות, דחיפות קלות ועקרונות ניהול

סיבה ארגונית	שיח עובדת מנהלת	
חייבים.זו להסכים: מנהלת. מערכות מידע	חייבים.זו להסכים: מחלקת הדרכה.	בעליות עניין
כדאי להתייעץ עם: משתמשי קצה (מנהלות.ים מעריכות.ים ועובדים.ות)	כדאי להתייעץ עם: מבצעי.ות ההדרכות בפועל	
מי אנשי התוכן האחראיים להתאמות בטפסים, לתזכורות ולשאלונים, ומה נדרש לקבלת אישור סופי? האם קיימות הגבלות/הנחיות טכניות שאנשי התוכן אמורים להיות מודעים להן לפני תחילת ביצוע ההתאמות?	אילו עדכונים יש להכניס ליעדי הלמידה בהכשרות? מהם הידע והחוויה המקדימה הנדרשים למנהלת. כדי להבין את השינוי ולנהוג בהתאם בזמן אמת? אילו שינויים אנחנו יודעים לבצע ולאילו שינויים נדרשת התייעצות מקצועית? אילו התאמות ושינויים נדרשים במסמכי ההדרכה ובהנחיות הכתובות?	שאלות מפתח
1. קביעת מועד סופי להחלת השינוי בהתאם ללו"ז תקשור. 2. קבלת רשימת משימות ולו"ז ממחלקת מערכות מידע. 3. הכנת מצגת/הדרכה/דף הנחיות למנהלים.זו לעבודה עם התשתיות החדשות	1. גיבוש הסכמות על ההתאמות יחד עם מחלקת ההדרכה. 2. תרגום בפועל של ההתאמות לכלי ההדרכה הקיימים או פיתוח חדשים 3. תיאום מועד הכשרת מכשירים.זו על פי הכלים והגישה המותאמת. 4. תכנון הכשרת מנהלים.זו על ידי צוות ההדרכה.	
	אישור המלצות לשינויי מדיניות,	



נספח ב': הצעה לתהליך הטמעה ארגוני

📈 שלב 05 - יישום והערכת KPI

מטרת השלב: מדידת ביצועים, מדידת תוצאות, קביעת התאמות חדשות

בעליות עניין:

1. מי חייבת להסכים למדידת התהליך ולליווי שלו? השותפים לביצוע: מש"א, הדרכה, מנהלת מערכות מידע
2. עם מי כדאי להתייעץ על ההחלטה? עם ההנהלה.

שאלות מפתח:

1. באיזה אופן יתבצעו המעקב אחר היישום והליווי שלו (ועדת היגוי, צוות מצומצם, נקודות ביקורת ועוד)?
2. האם תמונת הביצוע משקפת את השינוי הרצוי שהוגדר בתחילת הדרך?
3. מה למדנו על נגישות התהליך לקבוצות גיוון?
4. מה למדנו על תוכן הערכת העובדים. ות מקבוצות גיוון? האם התמונה השתנתה ביחס לשנים קודמות?
5. באילו מדדים הצלחנו ובאילו הצלחנו פחות? כיצד אפשר להבין אותם מנקודת מבט של קבוצות הגיוון?
6. אילו התאמות נוספות נרצה להכניס למערכת בעקבות הניסיון הראשון?

משימות ולו"ז:

1. קביעת פרק זמן לאיסוף, לעיבוד ולניתוח הנתונים לצורך למידה.
2. תיאום פגישות עיבוד והסקת מסקנות בפורום בכיר והגדרת שינויים נוספים להטמעה.
3. תקשור הממצאים למעגלים רחבים יותר.
4. ביצוע שינויים נוספים.





בהצלחה!

לפרטים נוספים צרו קשר:

achordemployment@mail.huji.ac.il

