



## המדריך לניהול משאב

הופק ע"י פורום מנהלי מחלקות | מ.א. עמק המעיינות | יולי 2023

משוב הוא כלי משמעותי לפיתוח ולמידה בארגון וחלק מרכזי בהתפתחות האישית והצמיחה כוללת. אנו מאמינים כי משוב לעובדים מאפשר פיתוח אישי, דיוק בביצועים וקידום מטרות המועצה מחד, ומאידך - נותן תחושה של משמעות ושייכות.

חוברת זו היא פרי עבודה משותפת של מנהלי המחלקות במועצה האזורית עמק המעיינות במסגרת פורום לומד לאורך השנה ומפגש הערכות מקצועית לתהליכי המשוב השנתי בארגון. תודות גדולות לכולכם על השותפות והעשייה החשובה והמשמעותית.

### הפראטריס שהיו הכי חשובים לעובדים במקום העבודה:

- הערכה והוקרה.
- אפשרויות ללמוד ולהתפתח בתפקיד.
- היכולת להיות מעורב ולהשפיע מעבר לתפקידי.
- גמישות בשעות העבודה.
- יכולת לעבוד גם מרחוק.
- עצמאות ואוטונומיה בתפקיד.
- תקשורת פתוחה וטובה עם המנהלים שלי.
- אווירה ותמיכה בצוות.
- היכולת לפתח חברויות בעבודה.

### האיומנויות הנדרשות לעולם העבודה החדש (לזמם 2022):

- שימוש מיטבי באמצעים טכנולוגיים.
- תקשורת תמיידית בערוצים שונים (דיגיטליים ולא דיגיטליים).
- התאמה פרסונלית.
- בניית אמון, להאמין באמת באנשים.
- מנהיגות גמישה, קשובה ורותמת לקרובים ולרחוקים ממך.
- יכולת להתאים את עצמך לשינויים מהירים בסביבה.
- ענוה ולמידה מתמדת.

### שיתופי פעולה ועבודת משקים:

- שיח אותנטי, אפקטיבי וישיר עם לקוחות ועובדים.
- ניהול יעיל, ממוקד ומדויק.
- רתימת חוכמת ההמונים (התבונה הקולקטיבית) לקבלת החלטות מהירה וגמישה.
- "שחרור" תוך שמירה על קשר ו"תחושת דופק".
- יכולת ליצור סיפור גם ללקוחות / עובדים רחוקים.



## המהפכה החמישית - 4 מחצות חדשות בעולם העבודה ואיך אתאימים אותם לאופי השנתי:

1. **ההתנערות הגדולה** - היקפים גדולים שלא נראו בהיסטוריה של התפטרות ממקומות עבודה. בארה"ב בשנת 2021, 4.5 מיליון אמריקאים עזבו את מקום העבודה. בישראל 2022 - 73% מהעובדים חושבים באופן פעיל לעזוב את מקום העבודה. גם במדינות מתפתחות וגם במדינות שאינן מתפתחות. אנשים לא עוזבים בהכרח כדי לשנות תנאי שכר. הסיפור הוא דרישה לחוזה פסיכולוגי אחר: ארגון מכבד, הגון ושקוף יותר. שרואה את כלל הצרכים שלי.  
ההתאמות הנדרשות:  
(1) שיח מכבד, בונה, ללא ציניות. (2) יותר בהירות - לדבר פשוט בלי סיסמאות. תכלס. אמיתי.
2. **השטחת ההיררכיה** - עובדים מצפים ליחס שוויוני ושותפות בקבלת החלטות. כחלק מתהליכי המחאות בעולם. התנהגויות מסוימות במקום העבודה שבעבר "נבלעו" / התקבלו כבר לא מתקבלות למשל הערה סקסיסטית נחשבת הטרדה מינית. מנהל מתפרץ וצועק נחשב התעמרות.  
ההתאמות הנדרשות:  
המנהל כמנטור. העובד מצפה שישתפו אותו יותר. רוצה להיות חלק מתהליכי קבלת החלטות.
3. **גמישות וניהול היברידי** - עבודה מכל מקום בשילוב עם עבודה במשרד. אי אפשר לצעוד לאחור מתובנותיה של תקופת הקורונה. יש ציפיה לגמישות במרכיבים הבסיסיים של מקום העבודה. האתגר לנהל עובדים שיכולים לעבוד מכל מקום בשל סוג המשימה לבין עובדים שחייבים לעבוד מהמשרד/ סביבה פיזית.  
ההתאמות הנדרשות:  
התמקדות בתפוקות בתוצרים. המעסיק דורש להציג תפוקות, תוצרים כשעובד עובד מרחוק. איך מנהלים את הגמישות הזאת. מעסיקים שנותנים גמישות היברידית שואלים את העובד בחזרה "איזה ערך אתה נותן לארגון?". סגנון הניהול משתנה לניהול תפוקות בקצב מהיר יותר.
4. **Me myself & I** - העובד מחפש משמעות במקום העבודה. עבודה טובה היא לא רק מקום העבודה שהולכים אליו, היא מגדירה זהות אישית. חשוב לעובדים להרגיש שהמקום תורם להתפתחות אישית וצבירת ניסיון מקצועי. איזה ניסיון, קשרים וכלים מקום עבודה נותן לעובדים, וגם שאלות ערכיות ומוסריות - מה הארגון נותן לעולם? אילו ערכים מובילים אותו?  
ההתאמות הנדרשות:  
(1) התפתחות וחזון אישי - לעזור לעובד לכוון את המצפן שלו, איך הוא יכול להתפתח, איך ישיג את המטרות שלו?  
(2) מדידה שאיננה יחסית - עובדים לא רוצים שישוו אותם לאחרים. הם רוצים להרגיש שמעריכים אותם ביחס לעצמם.

## מאפי

- מידע שעוזר לעובד. ת לבחון עד כמה ההתנהגויות שלו מאפשרות לו להשיג את המטרה המצופה ממנו.
- אילו התנהגויות אפקטיביות הוא נדרש לשמר אותן?
- אילו התנהגויות בלתי אפקטיביות / מתחת לנדרש ונדרש לשפר?
- כיצד הוא יכול להתפתח בתפקיד.
- (פרגון או ביקורת - אמירה כוללת ולא מפורטת. משוב - אמירה המכוונת ללמידה).

**האתגר בשיחות המשוב השנתיות בשנת 2023** הוא לייצר שילוב בין העצמת העובד וראית הצרכים ההתפתחותיים שלו, לצד מיקוד במיומנויות שיעזרו לו במסגרת ביצוע תפקידו, לצלוח את אתגרי עולם העבודה "החדש".



## תוצאות מעבודת הוות של הצובד מקבל המווה:

- ידיעת מצבו ביחס לציפיות הממונה.
- הזדמנות ללמוד על חזקות, הישגים, לצד טעויות ונקודות לשיפור.
- קבלת הכרה והערכה להישגיו.
- חיזוק תפיסת מסוגלות.
- חיזוק תחושת המשמעות.
- קבלת הכוונה לשיפור.
- חיזוק מוטיבציה להמשך הדרך.
- הזדמנות לבטא צורך בעזרה.
- הזדמנות לשאול שאלות ולהעלות רעיונות.
- הזדמנות לשתף את המנהל בנוגע לצרכיו, תחושותיו בעבודה ובצוות, קשיים, והתקשורת ביניהם.

## תוצאות מעבודת הוות של המנהל נותן המווה:

- כלי להעלאת המוטיבציה והאפקטיביות של העובדים.
- הזדמנות לבחון, לארגן, לחדד ולסדר מחשבות ומסרים לעובד.
- הבהרה, תיעודף וחידוד ציפיות ויעדים להמשך.
- מקטין חיכוך בעקבות תיאום הציפיות.
- הזדמנות להביע הערכה ויחס.
- הזדמנות לשמוע, ללמוד, לאסוף מידע "מהשטח" ולקבל תמונת מאקרו על המתרחש במחלקה.
- המחשת ערך הדיאלוג והשותפות.
- כלי עזר לקבלת החלטות בנוגע לעתיד העובד ובכלל.
- הקניית ביטחון לעובד והגברת האמון.
- Modeling של תקשורת ופתרון בעיות.
- קבלת משוב על תפיסת היחסים, איך העובד תופס אותי כמנהל ושיפור התקשורת עם הצוות ועם המנהל.

## חששות, רזישויות ומובסיס בהס אלזל המנהל להיתפל לקרות אתן המווה:

- טראומת עבר (משוב מאד לא מוצלח).
- רתיעה מההשלכות של המשוב יעביר את היחסים, העובד יתפקד פחות טוב (אפקט הזכוכית המגדלת).
- רתיעה מנטל האחריות ביום שאחרי (גם המנהל נדרש בעקבות המשוב לעמוד בסיכום אליו הגיעו).
- רתיעה מנקיטת עמדה ניהולית חדה.
- חשש מפגיעה רגשית בעובד.
- קושי לאמץ את "שפת המשוב": שפה עניינית, התנהגותית, מיומנויות הקשבה.
- חשש מלהיתפס כחסר יכולת לתגמל, להשפיע או לתקן.
- העובד יסרב להסכים, לא יבין.
- העובד יהפוך את השיחה לשיחת טענות, משוב למנהל, לארגן.
- העובד למרות תיאום הציפיות יצפה בעקבות השיחה לדון בתנאי עבודתו.





## אסא ותרבות ארזונית:

כדי לחזק את התרבות הארגונית בחרנו 6 ערכי ליבה אותם אנו מעוניינים לחזק במסגרת תהליך המשוב: שותפות // מצוינות // חדשנות // מיקוד // גמישות // אמון.

ערך	איך הוא בא לידי ביטוי בהתנהגות המצופה מהעובד.ת
שותפות	משרה תחושת ביטחון
	קשוב לשותפים לפרויקט, כפיפים ועמיתים
	תקשורת בגובה העיניים עם עובדים ועמיתים
	משתף כפיפים, עמיתים, לקוחות בקבלת החלטות
	מתחשב בצורכי אחרים
	מציע עזרה לאחרים
	הדדיות - מייעץ ומתייעץ בנושאים שונים עם כפיפים ועם עמיתים
	משרה אוירה טובה שמאפשרת תקשורת מכבדת ונעימה
מצוינות	מנהיגות והובלה
	התעקשות וחתיירה מתמדת להשגת המטרה
	התמודדות ופיצוח אתגרים
	חשיבה עתידית
	דיוק ביצועי ומחשבת
	אחריות מרחיבה (הגדלת ראש)
	חתיירה מתמדת להשגת היעדים
חדשנות	סקרנות
	ראיה לטווח ארוך
	פתיחות מחשבתית והקשבה
	חשיבה מחוץ לקופסה



איך הוא בא לידי ביטוי בהתנהגות המצופה מהעובד.ת	ערך
עיסוק מתמיד ביצירת פתרונות לסיטואציות ניהוליות/ מקצועיות ורצון להתפתח יצירתיות	חדשנות (המשך)
הבחנה בין עיקר לטפל יכולת התמקדות בפרטים הקטנים ורבים מיקוד בעבודה בשעות העבודה עבודה ביעילות לפי תוכנית עבודה רמה גבוהה של ריכוז במטלות	מיקוד
יוזמה וסיוע לעובדים אחרים/ לקוחות ללא קיבעון בדרכי חשיבה או סגנון עבודה פתיחות לסייע בעוד תחומים מעבר לתפקיד זמינות לעבודה גם מעבר לשעות המקובלות התנסות כל הזמן בדברים חדשים במסגרת התפקיד התאמה לצרכים/ מצבים משתנים נכונות לעשות משימות מעבר להגדרת התפקיד	גמישות
ניתן לסמוך עליו (אין צורך לבדוק) סומך על אחרים (מנהל/ עמיתים/ כפיפים) ומייחס להם כוונות טובות אחריות ומחויבות כלפי הארגון מסירות ונאמנות לארגון, למחלקה לעמיתים "עמידה במילה" / בהתחייבות פתיחות - למשל שיתוף בהצלחות ובכישלונות	אמון



- הכנה מראש לקראת התהליך - העובד (לאפשר לעובד לבוא מוכן - לקיים שיחת הכנה איך הולך להתקיים המשוב, לשלוח מראש את שאלון המושב) המנהל (להכין את הנושאים והדוגמאות מראש).
- לשבת בצורה שלא מייצרת היררכיה והקטנה של העובד (למשל לשבת ליד העובד. תבמהלך השיחה).
- לקיים את הפגישה במשרד כדי לשמור על מסגרת עניינית.
- לציין שהנושאים העולים בפגישה הם דיסקרטיים. רק מה שיסוכם ביחד יעבור הלאה אם נדרש.
- לשמור על קשר עין עם העובד. תבמהלך השיחה.
- פגישת הכנה משותפת לגבי מטרת המשוב והאופן בו יעשה.
- תיאום הפגישה ביומן מספיק זמן מראש, כך שלעובד יהיה זמן להתכונן.
- להימנע מביטולים ודחיות.
- להימנע מהפרעות במהלך הפגישה.
- לדאוג למקום שקט ונעים, שולחן מסודר. מחשב וטלפון מכובים.
- כיבוד קל אבל גם לא עודף "פירוטכניקה".

### אכנה השיחה:

- הצגת מטרת השיחה (ומה לא) ומבנה (שימור, שיפור, התייחסות העובד וסיכום משותף).
- שאלות פתיחה המתמקדות בתחושות הכלליות של העובד במקום העבודה, בתפקיד, בצוות.
- שימוש בקובית don-שיח עם ערכי הליבה – על פי צורך.
- סיכום החלטות ברור ובדגש קדימה.

### תבנית גנרית להעברת משוב אפקטיבי לשימור:

- ציון הישג ראוי / תפקוד בולט לטובה.
- המחשה: ביסוס התנהגותי ע"י דוגמאות קונקרטיות הממחישות את האמירה מתוך ההתנהגות של העובד.
- תרומה: השלכות ומשמעויות ההישג או התפקוד על העבודה, על התוצאות, על המחלקה, על הצוות, על החברה (להתאים לפי העניין).
- הבהרת ציפייה להמשך באותו קו.

### תבנית גנרית להעברת משוב אפקטיבי לשיפור:

- ציון הישג חסר או תפקוד טעון שיפור.
- המחשה: ביסוס התנהגותי ע"י דוגמאות קונקרטיות הממחישות את האמירה מתוך ההתנהגות של העובד.
- מחיר: השלכות ומשמעויות ההישג החסר או התפקוד הלקוי על העבודה, על התוצאות, על המחלקה, על הצוות, על החברה. להתאים לפי העניין.
- הגדרת רף ציפייה ברור להישג נדרש או תפקוד נדרש בהמשך.
- ויזואל הבנה.



## כאלו זה"ב למושב אפקטיבי:

- המשוב - אינו בגדר "הפתעה" לעובד. הכנה לקראת הפגישה. שיתוף במבנה המשוב, הנושאים עליהם הוא ניתן מסר אחד ברור, ספציפי, ממוקד וחד משמעי, שלא ניתן לפרשנויות.
- המידע עליו מתבסס המשוב חייב להיות בדוק ומאומת היטב. מפורט, להביא דוגמאות קונקרטיות של ההתנהגות הטעונה שיפור או שימור, ומנומק.
- להתייחס לגופו של עניין, פעולות והתנהגויות ולא לתכונות או אישיות של העובד.ת.
- דיאלוג, הקשבה לתגובות העובד. לגלות עניין ואכפתיות.
- המשוב חייב להיות מדוד. על המנהל לשקול את גובה הרף שהוא מציב לשיפור. כמו שאין להפריז ולהיסחף בדברי שבח שאין להם אחיזה במציאות.
- הבנת המשמעות - המשוב צריך לתת תמונה רחבה, להסביר את המשמעות, המחיר של המצב הקיים מבחינת העבודה, הביצועים של הצוות, של המחלקה. חשוב גם להסביר את התרומה האפשרית של השימור, להראות את השפעה לטובה, את המשקל.
- צעדי התקדמות - סימון יעד: חובה להבהיר היטב ובצורה מאד ברורה את הציפייה לשיפור, לתאר בצורה מוחשית את ההתנהגות המצופה, את ההישג הנדרש. יש לוודא שהמסר הזה נקלט והובן כהלכה.
- אחריות משותפת - חשוב להבהיר שהשיפור הנדרש הוא באחריות העובד תוך תמיכה של המנהל. יש לקבוע את המנגנון ואת התדירות של הבקרה שתיעשה על היישום.
- משוב הוא רק פסוק ראשון. חיוני להקפיד על נוכחות ניהולית בעקבותיו: חיזוקים - תיקונים, בהתאם להתפתחויות תוך שמירה על "מרחק ניהולי" מותאם לעובד, לנושא המשוב, לגודל האתגר ולנסיבות.
- חשוב לתת לעובד לסכם כדי לוודא שהנושא הובן כראוי.

## טיפים לצירוף התנגדויות:

- (1) העובד מתווכח על הדוגמאות שהוצגו בשיחה, מתנגד לכל מה שיש לשפר
  - מסר שכולנו בני אדם - לכל אחד יש מיומנויות שהן החוזקות שלו ומיומנויות שניתן לשפר (לא לדבר על תכונות), המטרה היא ללמוד ולהתפתח ולא להאשים.
  - תארו לעובד את הדברים מנקודת מבטכם ובקשו שיבצע הערכה לעצמו באותו הקשר.
  - בררו האם ההתכחשות לדוגמאות נובעת מכך שהוא רואה את העובדות אחרת או שהוא אינו מסכים עם הפרשנות.
  - ציינו שבשיחה יש תחושה שסוטים מהמהות של הנושא והדוגמא הייתה רק דרך להמחיש את הנקודה עליה רציתם לדון ביחד.
  - אם זה ממשיך, עדיף לעזור ולעבור לנושא הבא, ולסכם "ציינתי את הנושא בנושא לשיפור".
- (2) תגובות קצרות / פאסיביות
  - שימוש בשאלות פתוחות "מה לדעתך נכון לעשות במצב כזה?"
  - אחרי שאלה פתוחה חשוב לתת זמן. אל תפחדו משתיקה. הרבה אנשים מרגישים אי נעימות במצבי שתיקה ומתחילים לדבר כדי לצמצם את תחושת אי הנעימות. דווקא מתוך שתיקה עולים דברים חשובים.
  - גלו אמפטיה! יש חרדה לקראת שיחת משוב.
  - שימוש בשאלות עקיפות, שאלות שמזמינות לשתף תחושה לדוג': "לאחרונה אתה יותר שקט בישיבות צוות", "לאחרונה אתה לא יוצא עם כולם להפסקת צהריים".
- (3) העובד טוען שלא באמת ראייתם אותו ואתם מסתמכים על דברי אחרים
  - הציגו את המידע שנאסף. אם השתכנעתם שחסר מידע, הפסיקו ואת השיחה בנושא וקבעו מועד אחר להשלמת המידע החסר.
  - אם בשיחה מסתבר שהאחריות עליכם - קחו אחריות. זו לא הפגנת חולשה, זה חוסן ניהולי והפגנת דוגמא אישית של לקיחת אחריות.
- (4) העובד הופך את שיחת המשוב לשיחת שכר
  - הקשיבו. עיצרו. חידרו על מטרות המשוב: שיפור התפקוד ברמה האישית והמחלקתית.



## שאלון אנונימי ועקרים לחלוקה לקראת אספה

יש לענות על השאלות לפי המצב המצוי בהתאם לסרגל ההערכה שלהלן:

1 - במידה מעטה מאוד 2 - במידה מעטה 3 - במידה בינונית 4 - במידה רבה 5 - במידה רבה מאוד

**באיזו מידה אתה פונה אל מנהל לצורך קבלת משוב והכוונה כיצד לפעול?**

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**באיזו מידה המנהל שלך מסייע לך ללמוד מטעויות ולהשתפר?**

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**באיזו מידה המנהל שלך מקיים איתך שיחות אישיות שמטרתן פיתוח אישי ומקצועי?**

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**באיזו מידה אתה פונה למנהל שלך לקבלת סיוע בעניינים האישיים שלך?**

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**באיזו מידה המנהל שלך משתף אותך בתהליכי קבלת החלטות?**

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



באיזו מידה המנהל שלך מסייע לך לפתח את חוזקותיך ולשפר את חולשותיך?

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

באיזו מידה אתה מרגיש בנוח להשמיע את עמדותיך באופן כללי?

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

באיזו מידה אתה חש כי התקשורת בינך ובין המנהל שלך מאפשרים לכם לעשות שיחה על בעיה/ נושא קשה?

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

באיזו מידה ברורות לך המשימות והציפיות ביחס לעבודך היומיומית?

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

באיזו מידה המנהל מגדיר לך יעדים כמותיים מדידים?

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

באיזו מידה מתקיימת מדידה שוטפת ותקופתית של עמידה ביעדים?

5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



תאריך

שם העובד

מה אני צריכה מהמנהלת שלי כדי להרגיש מאושרת בעבודה?

---

---

---

---

---

שימור

---

---

---

---

---

שיפור

---

---

---

---

---



**התייחסות העובד לנושאים שעלו**

---

---

---

---

---

**מה אני מביאה איתי (או הייתי רוצה להביא) למקום העבודה // לצוות // לאקלים הארגוני מעבר לתפקיד המוגדר שלי?**

---

---

---

---

---

**סיכום (המשך תהליך, לו"ז)**

---

---

---

---

---

**חתימת המנהל.**

---

**חתימת העובד.**

---

