



### מעבר לעבודה על פי תפוקות

חידוד המטרות של העובד לתקופה הקרובה	01 חידוד מטרות	
חידוד התפוקות של העובד לאור המטרות	02 חידוד תפוקות	
תרגום התפוקות למשימות מפורטות	03 תרגום למשימות	
בקרה והפקת לקחים בתדירות גבוהה	04 בקרה	

התמקדות בתפוקות ולא רק במספר השעות שהעובד מבצע והקצבת המשימות בפרקי זמן קצרים תגביר את המועילות, תוך עידוד שגרה חדשה ותקשורת שוטפת בין המנהל וחברי הצוות



בארגונים רבים עבודה מרחוק מגבירה את הצורך בהערכת יעילות ובמעקב אחר ביצועים. זאת בשל הסיבות הבאות:

- חווית תקשורת מורכבת יותר, מחזקת את הצורך בקבלת מידע על התקדמות
  - תחושת חוסר שליטה ובקרה בעבודה במודל העבודה מרחוק, בשל הריחוק הפיזי ושעות עבודה גמישות יותר
  - מעבר לעבודה שאינה סביבת העבודה הטבעית של העובד מדגיש את היעדר היכולות לבצע מדידה
- הערכת יעילות ככלל והערכת יעילות של עבודה המתבצעת מרחוק בפרט, דורשת הגדרת תפוקות וביחידת העמידה בהן.

### משמעות המעבר להתמקדות בתפוקות

התמקדות בתפוקות, תוך הגדרת יעדים ברורים וברי השגה, רמת התוצר הנדרשת ולוחות הזמנים, מאפשרת מעקב ובקרה עקביים ומדויקים, הרמת דגלים מוקדמת והערכות אובייקטיביות. על התפוקות להיגזר מתוך תכנית העבודה השנתית.

בעבודה על פי תפוקות על שני הצדדים להתחייב לבהירות ולשיתוף – המנהל מתחייב לעדכן את העובדים בשינויים ובמשימות המוטלות עליהם, בעוד שהעובד מתחייב לבצע את



המשימות ולעמוד ביעדים בזמן. במידה ומסתבר לעובד כי לא יוכל לעמוד ביעד מסוים או לספק תוצר בזמן ובגימור שנקבע, עליו להרים דגל באופן ברור, לשתף את מנהלו בסיבות לכך ולקבל יחד החלטות כיצד לפעול.

כדאי לקבוע מסגרות זמן קצרות ותחומות, המאפשרות התכנסות לתוצרים נדרשים, מיקוד בעיקר והגברת מוטיבציה.

שימו לב שהתפוקות הנדרשות נשמרות קבועות, ללא שינויים תכופים, על מנת לאפשר יציבות והמשכיות.

### על תפוקות כמותיות ותהליכיות

ניתן לחלק את התפוקות לשני סוגים:

1. **תפוקות כמותיות** - תפוקות שקל לחשוב עליהן בתור תפוקות כמותיות, או שניתן לתרגם אותן לתפוקות כמותיות. למשל:
  - מספר קריאות לקוחות שטופלו ב-SLA הרצוי
  - מספר הדרכות שבוצעו
  - מספר טיפולים בקריאות למחשוב
2. **תפוקות תהליכיות** - תפוקות הנובעות מהשלמת אבן דרך במשימות ממושכות, בהן המדידה מתבצעת על פי ההתקדמות בשלבים בתהליך. למשל:
  - סיום שלב היערכות
  - ביצוע מחקר
  - הגדרת מדדים לפרויקט
  - ביצוע התקשרות, רכש לפרויקט
  - כתיבת מסמך ייזום, כתיבת החלטת ממשלה
  - הגדרת תכנית עבודה שנתית, הגדרת שינויי מדיניות, שינוי תהליכי עבודה
  - שדרוג מערכות
  - ביצוע מהלך דגל של הארגון וכדומה.



### מיישמים עבודה לפי תפוקות

למעבר לעבודה על פי תפוקות מומלץ לפעול על פי השלבים הבאים:

#### 1. חידוד המטרות של העובד לתקופה הקרובה

- אילו הישגים מצופים מהעובד? לדוגמא, כתיבת נוהל או מדריך ברור ושלם שיתקבל בשביעות רצון גבוהה בקרב קהל היעד
- מה ייחשב כהצלחה של העובד? לדוגמא, קבלת משוב חיובי מקהל היעד, עמידה בזמנים וכד'
- מהם לוחות הזמנים המוגדרים למשימה?

#### 2. חידוד התפוקות של העובד לאור המטרות

- מהן התפוקות הנדרשות מהעובד, תוך הגדרת לוחות זמנים עבור הגעה לתפוקה?
- אילו תפוקות ניתן לתרגם למדדים כמותיים? לאילו מדדים?
- אילו תפוקות הן תפוקות תהליכיות? מהם השלבים הנדרשים בכל תפוקה כזו? מהם לוחות הזמנים לאבני הדרך עד להגעה לביצוע וסיום התוצר הנדרש?
- מהן המשמעויות של אי עמידה בתפוקה מסוימת?
- האם יש תלות בין תפוקות שונות?

#### 3. תרגום התפוקות למשימות מפורטות

- כל משימה צריכה לכלול (ראו דוגמא מטה) -
  - התוצאות הנדרשות ממנה
  - אופן המדידה
  - לוחות הזמנים
- מומלץ להתייחס למשימות המתאימות לפרקי זמן של עד שבועיים, ובמידת הצורך, לפרק משימה לתתי משימות.
- תוצאת התכנון צריכה להיות תכנית עבודה אישית מותאמת לכל עובד/ת לתקופה הקרובה.

#### 4. בקרה והפקת לקחים בתדירות גבוהה

- מומלץ לבצען לכל הפחות אחת לשבוע (בכפוף לאופי הפעילות ביחידה), על מנת לאפשר התאמה ותגובה מהירה לצווארי הבקבוק ולפערים שאולי נוצרו. בעת ביצוע התהליך ניתן להיעזר בשאלות מנחות, כגון:
  - האם הושגה התפוקה הנדרשת / האם התקדמות בתפוקה היא בהתאם לנדרש?
  - האם כל המשימות בוצעו במועד?
  - האם איכות המשימות מספקת?
  - במידה ונוצרו פערים, מה הסיבה לכך? מה ניתן לשפר?
  - מהן ההצלחות שניתן ללמוד מהן?



דוגמא:

תכנית עבודה עבור ישראל ישראלי, נכון לתאריך XXX				
תפוקה	משימות	תוצאה נדרשת	אופן מדידה	מועד סיום
עדכון נהלי היחידה	כתיבת נהלי יחידה	חוברת נהלים מלאה כתובה	הגשת החוברת לעמית ואישור שלו שכל הסעיפים הנדרשים כלולים	בסוף החודש הנוכחי
	תיקוף נהלי היחידה	אישור ועדת ההיגוי על הנהלים	קבלת אישור בכתב מי"ר ועדת ההיגוי	באמצע החודש הבא

**התמקדות בתפוקות** ולא רק במספר השעות שהעובד מבצע והקצבת המשימות בפרקי זמן קצרים תגביר את המועילות, תוך עידוד שגרה חדשה ותקשורת שוטפת בין המנהל וחברי הצוות.

