



**משרד
הבריאות**
האגף לבריאות הנפש



יזמה דרך הלב
צרכנים נותני שירות

עלון מידע וכלים ישומיים העסקת צרכנים נותני שירות - הצבת יעדים ומשוב

הצבת יעדים מבהירה לעובד מה נדרש ממנו במסגרת תפקידו, ובכך מסייעת לכוון את אופן תפקודו הן לטווח הקצר והן לטווח הארוך. כאשר אנו מציבים יעדים, אנו מגדירים גם לעצמנו, כמעסיקים, מהם הדברים החשובים והמהותיים לנו ביותר.

ככל עובד אחר, כך גם הצרכן נותן השירות - צנ"ש (עובד בעל ידע מניסיון), זקוק לשיחת משוב תקופתית כדי לדעת כיצד הארגון מעריך אותו ומה נדרש ממנו על מנת לשפר את ביצועיו. כאשר מדובר בעובד בעל ידע מניסיון, ישנן סוגיות ייחודיות, אשר הופכות צורך זה לבלוט אף יותר. בעלון זה תוכלו להכיר גורמים המסייעים לעובד לעמוד ביעדים וכלים יישומיים לביצוע שיחות משוב יעילות.

עובד שיקום בעל ידע מניסיון משקיע מאמצים רבים ביצירת זהותו המקצועית כעובד שיקום בנוסף לזהותו כמתמודד. באפשרותו של המנהל לסייע בכך כבר בראשית ההעסקה באמצעות הגדרת תפקיד ברורה ויעדים לביצוע, בהתחשב בהתאמות שנעשו לתפקיד, אם קיימות. רצוי להתייחס לכל הרבדים והחלקים בתפקיד, גם למה שנראה למנהל כ"מובן מאליו". בשלבי הקליטה לעבודה ובהמשך ההעסקה, מהווה המשוב כלי יעיל ביותר להבהרה נוספת של הציפיות מהעובד, כמו גם שיקוף של תחומים חזקים בתפקוד העובד, הבנת הפערים הקיימים בין הציפיות לבין הביצוע וחשיבה מחודשת על אמצעים אפשריים לגישור על פער זה.

צעדים בהם ניתן לנקוט על מנת להקל על הקונפליקט התפקידי (ניתן לחזור עליהם בכל שלב):

הגדרת יחסי עבודה בין המנהל לצנ"ש

הקונפליקט התפקידי הוא דילמה משותפת למנהל ולעובד הצרכן נותן השירות. המנהל חווה קונפליקט בין זהותו כאיש שיקום / טיפול לבין תפקידו כמנהל, והצנ"ש חווה קונפליקט בין היותו צרכן ומקבל שירות שיקומי / טיפולי לבין היותו נותן שירות - איש שיקום. על רקע זה, עולה הצורך בהגדרת יחסי עבודה בעלי גבולות ברורים ככל שניתן.

יצירת מרחב פתוח לשיח על קשיים והזדמנויות

מומלץ ליצור מרחב לשיח פתוח בין המנהל לצנ"ש בשיחה תקופתית על הקשיים המתעוררים אצל הצנ"ש מעצם העבודה עם מתמודדים, אתגרים בעבודה עם צוות שיקום, ועל הקשיים המתעוררים אצל המעסיק. באווירה מקבלת ונטולת שיפוטיות ירגיש הצנ"ש בטוח להעלות את הקשיים ולשמוע ביקורת על עבודתו, במטרה משותפת לשפר, להשתפר ולאתר הזדמנויות לקדם ולהתקדם. בדרך זו יהיה המעסיק מודע לקשיים של הצנ"ש, במידה וקיימים, ויוכל לקבל ממנו פרספקטיבה ייחודית על העבודה במסגרת.

התאמות

יש חשיבות רבה לבירור עם העובד הצנ"ש בנוגע להתאמות להן הוא זקוק לביצוע תפקידו (במידה ויש צורך כזה). מנהלים נדרשים לקבוע אילו התאמות הם יכולים לאפשר במקום העבודה. מטרת ההתאמות היא לאפשר לעובד הצנ"ש להביא לידי ביטוי את יכולותיו והערך המוסף הטמון בידע מהניסיון, ובכך גם לאפשר שילוב מוצלח ועמידה ביעדים.

משוב הוא תוצר של תהליך מדידה והערכה של ביצועי עובדים בארגון בתקופת זמן מוגדרת. התהליך מיועד לבחון את מידת ההתאמה בין ביצועי העובד לבין הציפיות ממנו, כפי שהוגדרו בתוכנית היעדים של הארגון ליחידותיו השונות. המשוב מתייחס לתפקוד העובד והתנהגותו ולא לתכונותיו האישיות. הוא מתמקד בהישגיו, בפוטנציאל הקידום שלו, בתרומה שלו, בהשתלבות שלו בארגון וכד'. ביצוע שיחת משוב תקופתית חשובה הן לארגון והן לעובד. עבור הארגון, תהליך ההערכה מאפשר לבחון באופן שיטתי את ביצועי העובד כדי להביא למיצוי מיטבי של יכולותיו, להניע את העובד ולשמרו. זהו ערוץ לתקשורת ישירה המתבססת על קריטריונים ענייניים וגלויים. בנוסף לכך, זוהי הזדמנות מצוינת לברר עם העובד האם מתקיימים כל התנאים הנדרשים לו לביצוע תפקידו באופן מיטבי.

לעיתים הקשיים שעולים בכל הנוגע להצבת יעדים וקיום שיחת משוב תקופתית במסגרות שיקום מקבלים מימד נוסף כאשר מדובר בעובדים שהם צרכנים נותני שירות (בעלי ידע מניסיון). מצב זה עשוי ללכוד את המנהל בסבך של דילמות ולבטים: מה אני יכול לדרוש מהעובד? מה גבול האחריות שלי? מהן ציפיות הארגון שלי ביחס לתפקודם של עובדים שהם צרכנים נותני שירות? מה האיוון הנכון בין המחויבות שלי ללקוחותי לבין המחויבות שלי לעובדים שלי?

יתרה מזאת, צוותי הניהול במסגרות שיקומיות מחזיקים לרוב בשני סטאטוסים שונים: היותם אנשי מקצוע בתחום בריאות הנפש והיותם מנהלים ומעסיקים. מצב זה עלול ליצור **קונפליקט תפקידי** פנימי אצל מנהלים, כלומר מצב של אי הלימה או מתח בין הציפיות המקצועיות של מנהל מעצמו כאיש מקצוע שמטרתו לסייע / לטפל / לחתור למען רווחה נפשית לבין תפקידו הניהולי.

הצבת גבולות

במערכת היחסים המרובעת מנהל - צנ"ש - צוות - לקוחות, עלולות להיווצר אי הבנות ופריצת גבולות. כפי שצוין לעיל, יש להגדיר את יחסי העבודה בין המעורבים, תוך שימת דגש על הגבולות הנדרשים על מנת לייצר מערכות יחסים יעילות, פונקציונאליות ורצוי גם נעימות. האחריות על הגדרת הגבולות המתאימים ושמירתם היא משותפת לעובד הצנ"ש ולמעסיק, שכן כך ניתן ליצור גבולות ברורים ומוסכמים אשר ישרתו את התפקיד אותו הצנ"ש מתבקש למלא.

חשובה האבחנה בין התאמות ל"הנחות" בתפקיד. הנחות הן הקלות שהמנהל מאפשר לצרכן נותן שירות, כשהוא אינו לוקח בחשבון את מוכנות המערכת להתמודד עמן. מתן "הנחות" או "הקלות" עלול להוביל להתמודדות עם תחושה של עומס על המערכת. חשובה הבנייה של מערכת שיקולים וחשיבה מקדימה לפני מתן התאמות ובדיקה בזמן נתון את היכולת של המערכת להיענות לאלו. שיקולים אלו כוללים את מידת יציבות הצוות, מידת הפניות של המנהל, גישתו הניהולית ועוד. שיחת משב מאפשרת את פתיחת הנושא לשיח במקרה שהצנ"ש אינו יודע לאילו התאמות הוא זקוק, ובמקרים אחרים מאפשרת בחינה מחדש וריענון ההתאמות. דוגמאות להתאמות: גמישות בשעות העבודה, קליטה הדרגתית יותר מהמקובל, משב בתדירות גבוהה יותר.

מה עשוי לסייע לעובד הצנ"ש לעמוד ביעדים שהוגדרו?

- מומלץ למסור לעובד הנחיות לביצוע משימה בע"פ ובכתב.
- בדקו האם ניתן לפרק מטלות לתתי-מטלות.
- בפעמים הראשונות לביצוע המשימה מומלץ לקיים עם העובד תדריך קצר לפני תחילת המשימה: מהו סדר הפעולות הרצוי, באילו עזרים או ציוד להשתמש. על מנת להסיר ספק ולוודא הבנה, ניתן להדגים או לבצע יחד עימו את המשימה המצופה. מומלץ להפנות את תשומת לבו לטעויות נפוצות ולדרך הנכונה להימנע מהן.
- חשוב להגדיר לעובד לוח זמנים מצופה להטמעת הביצוע ולברר עמו האם יצליח לעמוד במשימה בלוח הזמנים שנקבע.
- אם העובד מתריע שלא יצליח, דונו עמו על לוח זמנים מותאם, במסגרת מה שנוח לארגון ולעמידה ביעדים שלכם כמנהלים.
- במצב שבו מספר אנשים נותנים הנחיות או מדריכים את אותו עובד, יש להסביר לעובד ממי יקבל הנחיות ומתי. אם ניתן, רצוי שיהיה אדם אחד מרכזי אליו יכול העובד לפנות ואשר מכוון את העובד.
- כדאי לקבוע פגישת משב תקופתית על מנת לבחון את העמידה ביעדים שהוצבו וכדי להציב יעדים חדשים.

מה ניתן לעשות כאשר העובד הצנ"ש אינו עומד ביעדים שהוגדרו?

- כאשר קיים פער בין ביצועי העובד והתנהלותו לבין היעדים והציפיות שהגדרתם לו, חשוב לבחון את התמונה המלאה ולראות גם את החוזקות והביצועים הטובים של העובד.
- בשיחת המשב שקפו לעובד את המצב כפי שאתם רואים אותו, עודדו שיח פתוח והעבירו את המסר כי אתם "בעדו" ומעוניינים לבדוק איתו מה ניתן לעשות ולמה הוא זקוק כדי לעמוד ביעדים.
- לפני קיום השיחה - כדאי לבדוק האם ייתכן שההתאמות שניתנו קשורות לאי-עמידה ביעדים. ניתן לחשוב על התאמות חלופיות שיעזרו לעובד לעמוד ביעדיו, תוך התחשבות בצרכי הארגון ולקוחותיו. שימו לב, כי במשך תקופת ההעסקה ייתכנו שינויים בתפקוד העובד, שכתוצאה מהם ההתאמות שניתנו לו בתחילת ההעסקה אינן מתאימות לו עוד.
 - במהלך השיחה - בררו עם העובד כיצד הוא תופס את תפקודו, הציגו את נקודת מבטכם ואת הפער שאתם רואים (במידה וקיים), שאלו אותו האם הוא זקוק להתאמות אחרות מאלו שנקבעו, כדי לגשר על הפער. בררו כיצד התגבר על קשיים דומים בעבר ומה עזר לו להצליח.
 - תאמו שוב ציפיות באופן ברור ומדויק.
 - ציינו היכן אתם רוצים לראות את השינוי והגדירו כיצד תוכלו לדעת שחל שינוי. כלומר, כיצד תדעו שהיעד הושג או שחל שינוי בביצוע, בהתנהלות או בתוצר.
 - תעדו את עיקרי השיחה בכתב והעבירו העתק גם לעובד.



כיצד להתמודד עם החשש שהעובד עלול להיפגע מהמשוב?

- צרכנים נותני שירות הם אנשים אשר עמדו לא פעם בפני אתגרים ומצבים לא פשוטים, שעמם נאלצו להתמודד. כל עוד המשוב ניתן בצורה מכבדת ומתוך רצון ונכונות להקשיב לעובד ולפתח אותו, אין סיבה לחשוש מאמירת הדברים או להימנע ממתן משוב. הגיעו מוכנים לשיחה והחליטו מהם המסרים שתוצאו להעביר לעובד.
- חשוב לזכור כי כמנהלים עליכם לחשוב על טובת המסגרת שאתם עומדים בראשה ומעל לכל על טובת מקבלי השירות שלכם. העסקת צנ"ש מבוססת על כישוריו, לכן ניתן ורצוי לדרוש ממנו כמו מכל עובד אחר במסגרת, בהתחשב בהתאמות שנעשו לתפקיד.
- חשוב לזכור כי אתם מהווים סמכות ניהולית ומקצועית ולא טיפולית במקרה הזה. מתפקידכם לנהל את העובד ולא לטפל בקשיים שאינם קשורים למקום העבודה. ניתן להפנות את העובד לגורמי תמיכה שונים העומדים לרשותו, בהם יוכל להיעזר.

מומלץ לקיים שיחות משוב בתדירות גבוהה יחסית, לפחות בשלבי ההעסקה המוקדמים. בהמשך ההעסקה ניתן לבחון מחדש את הצורך בכך ולהוריד את תדירות מפגשי המשוב בהדרגה לתדירות המקובלת בארגון. שיחת משוב, המבוצעת באופן פתוח ומכבד, תאפשר לעובד להרגיש שווה לשאר העובדים ותשפר את ביצועיו ואת תחושת השייכות שלו לצוות ולארגון.

טיפים לשיחת משוב מוצלחת

- הגדירו מראש זמן, מקום ואת אורך השיחה.
- ודאו כי המועד שבו נערך המשוב נוח לעובד ותנו לעובד מספיק זמן על מנת להתכונן לשיחה, כדי שיוכל לחשוב מה הנקודות שחשוב לו להעלות בהזדמנות זו.
- שדרו לעובד מסר מרגיע: הסבירו את מטרת השיחה, ציינו כי אתם מקיימים שיחת משוב עם כל העובדים, וכי טבעי שיתרגש כפי שכל עובד מתרגש לקראת קבלת משוב.
- הציגו את המשוב כהזדמנות ללמידה: "אני מעביר לך משוב כי אני איתך ולא כי אני מולך".
- המשוב מתייחס לתקופה מוגדרת והוא מבוסס על אופטימיות ויכולת לשינוי ולשיפור.
- הכנת תוכן: בדקו את ביצועי העובד בתקופת הזמן שהגדרתם, השתמשו בנתונים, הכינו דוגמאות ספציפיות לפיהן אתם נותנים את המשוב.
- קביעת מטרות: הגדירו לעצמכם בכתב את מטרות השיחה, רצוי במושגים מדידים. אילו התנהגויות של העובד ברצונכם לשמר / להגביר - לדוגמא: "את תמיד מגיעה לעבודה בזמן, זה מצוין וכל הכבוד", ואילו התנהגויות ברצונכם לשנות - לדוגמא: "לעיתים את משאירה מסמכים על השולחן במשרד, דבר שעלול לפגוע בפרטיות הלקוחות שלנו".
- חשוב שהמשוב יתבסס על הערכה תפקודית - יש להתמקד בתפקודים ספציפיים וברורים ולא באמירות מופשטות שלא ניתן להמחיש אותן. לדוגמא: "הזמן שלוקח לך לכתוב דו"ח נראה לי ארוך מדי", לעומת "את עובדת לאט".
- השתדלו לקיים דיאלוג הכולל הקשבה והתייחסות למה שנאמר על ידי העובד, ולא מונולוג. תנו לעובד להגיב על כל סעיף ומשם המשיכו.
- יש לוודא שהאינפורמציה נקלטת ומובנת לעובד.
- אין טעם לתת משוב על דברים שלא ניתנים לשינוי. הביקורת צריכה להיות על התנהגויות שמקבל המשוב יכול לשפר.
- רצוי להתחיל את השיחה בהכרה בחוזקות, ולאחר מכן לתת משוב על דברים פחות טובים עם הזדמנות ללמידה.
- המשוב, בייחוד בחלקים השליליים שלו, צריך להיות תיאורי ולא לבוא מעמדת שיפוט. לדוגמא: "בזמן העבודה אתה מדבר בטלפון שיחות פרטיות ומעשן יותר מדי. העבודה בכלל לא חשובה לך. אין לך בכלל מוסר עבודה. כך זה לא יכול להמשך". לעומת: "נראה לי שחלק ניכר מזמן עבודתך מנוצל לפעולות אחרות כמו שיחות בטלפון".
- הביקורת צריכה להיות על ההתנהגות ולא על האדם. לדוגמא: "זה ממש בלתי אפשרי לעבוד איתך. אתה חייב להשתפר", לעומת: "שמתי לב לכך, שבהתייחסותך לדיירים אתה עונה בקוצר רוח. מה לדעתך ניתן לעשות?".
- שיחת משוב היא הזדמנות ליצור/ לגלות יכולות שלא באות לידי ביטוי - "הבנתי שאת שולטת יפה בתכנת אקסל, מדוע אינך משתמשת בה לצורך מיון המשימות? לדעתי שווה לנסות זאת".
- כדי להשיג שיפור בביצועים, חשוב ששיחת המשוב תסתיים בהצבת יעדים חדשים.

בכל דילמה והתלבטות תוכלו להתייעץ ולהיעזר בצוות הליווי למנהלים ולצוותים.

חלק משיטות העבודה והכלים שהוצעו אינם ייחודיים להעסקת צנ"שים, ועשויים להתאים לכל עובד/ת.

מקורות:

- (1) תכנית צרכנים נותני שירות, יוזמה דרך הלב (2016) - "מודל ליווי מנהלים וצוותים".
- (2) המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה, הג'וינט ישראל - תבת (2015) - "שילוב אנשים עם מוגבלות במקום העבודה, המדריך המלא למעסיק".
- (3) לזר, מ. (2006) - "הערכת עובדים - מטרות ושיטות".

שירות ייעודי לליווי מנהלים וצוותים המעסיקים צרכנים נותני שירות

בשנים האחרונות תפסה העסקת צרכנים נותני שירות תאוצה, והפכה לחלק משמעותי בתחום השיקום. על מנת לאפשר את שילובם האופטימלי של צרכנים נותני שירות בעבודה, ניתן לקבל תמיכה מכוונת למנהלים, לצוותים וליזמים בכל הנוגע למתן מענה לצרכים הייחודיים של העסקה מסוג זה.

על הרקע הזה, פיתחה תכנית "צרכנים נותני שירות" המופעלת באמצעות "יוזמה דרך הלב" שירות המותאם במיוחד לליווי מנהלים וצוותים, בשיתוף ובמימון משרד הבריאות.

מטרת השירות היא לספק לצוות הניהולי מרחב למידה, חשיבה והבנייה של תהליכי השילוב וההעסקה של צנ"שים / עמיתים מומחים. תכנית הליווי מותאמת לארגון הפונה, בהתאם למטרותיו, צרכיו, ניסיונו בהעסקת צנ"שים, צוותו וההתמודדויות השונות הניצבות בפניו.

אופי הליווי מותאם למסגרת הפונה והאפשרויות כוללות פגישות פרטניות, סדנאות בנושאים מגוונים (למנהלים, צוותים מקצועיים, צוותים בלתי מקצועיים), קבוצות למידה, ליווי בבניית תפקיד לעמית מומחה, מפגשי הסברה בנושאים שונים ועוד. ניתן לקבל את השירות בכל אחד משלבי ההעסקה- הכנה, איתור וגיוס, מיון, קליטה ושילוב, שימור עובדים, קידום, סיום העסקה.

ניסיון העשייה בשטח מלמד כי לליווי מנהלים וצוותים, הכולל תהליכי הכנה לצוותים, הטמעת החזון ותרגומו לפרקטיקה במסגרות המעסיקות, השפעה מכרעת על ההצלחה בקליטתם של צרכנים נותני שירות כעובדים במסגרות שיקומיות. לכך יש גם תמיכה מחקרית.

הליווי אינו כרוך בתשלום או באישור.

הכתוב מנוסח בלשון זכר אך מיועד לנשים ולגברים כאחד



למידע נוסף

דניאל קיסרי - אחראית תחום ליווי מנהלים וצוותים אזור השרון והצפון

Danielle.yozma@gmail.com | 050-3772139

בלה יופה - אחראית תחום ליווי מנהלים וצוותים אזור המרכז והדרום

Bella.yozma@gmail.com | 050-3772138

נשמח לקבל הצעות / בקשות לנושאים בהם מומלץ להתמקד בעלוני הבאים.

ליווי מנהלים וצוותים - תכנית "צרכנים נותני שירות"

מבית "יוזמה דרך הלב" המפעילה גם את תכניות "יוזמה", "סוקרי איכות" ו"אופק משפחתי".