אגף בכיר
בקרת ניהול ההון האנושי

מודל הערכת ביצועי עובדים
"בשביל העתיד"

מקבץ שאלות ותשובות
ותובנות יישומיות

מהדורה שניה - מרץ 2021



תוכן עניינים

פתח דבר 3
עקרונות יסוד במודל הערכת תפקוד וביצוע "בשביל העתיד" 4
שלבי תהליך הערכת ביצועי העובדים 5
נושאים מרכזיים בתהליך הערכת ביצועי עובדים 6
הובלת התהליך במשרד 6
מערכות טכנולוגיות תומכות 9
מפות הערכה 10
מעריך ישיר – עקיף - מקצועי 11
מצבים ואוכלוסיות מיוחדות 12
מצטיינים 16
גיליון ההערכה 18
הגדרת יעדים 19
..... 20
שיחת משוב 20
הערכת עובדים – היום שאחרי 21
למידע נוסף 22

פתח דבר

מנהלים נכבדים,

תהליך הערכת ביצועי עובדים הינו תהליך משמעותי וחשוב בהיבטי ניהול ההון האנושי.

מתן משוב לעובד באופן שמשקף לו בצורה מהימנה את הערכת תפקודו וביצועיו בשנה החולפת, יחד עם הכוונה ליעדים עתידיים וכיווני התפתחות אישיים ומקצועיים, הם המפתח להובלת הארגון אל עבר השגת יעדיו בהצלחה.

קיום שיחות המשוב השנתיות מעודדות תרבות ארגונית של שיח ופתיחות בין ממונה לעובד ומאפשרות תיאום ציפיות הדדי, הכוונה והעצמה לעובד ולמנהל כאחד.

מעבר לכך, המידע המצרפי שנצבר מכלל הערכות הביצועים הנערכות בארגון, מספק לסמנכ"ל או למנהל האדמיניסטרטיבי תמונה ארגונית ייחודית אודות מצב ההון האנושי במשרד או בבית החולים, מסמן אזורים הדורשים טיפול ומאפשר לתת מענה רוחבי לנושאים שונים.

לאור הדברים הללו, ברור כי ישנה חשיבות עליונה לביצוע התהליך בצורה המיטבית על מנת למצות אותו כראוי ולהביא לערך המירבי.

מסמך זה מאגד בתוכו נהלים, הנחיות, המלצות ותובנות שעלו לאורך שנות ההפעלה של התהליך, והוא מהווה למעשה את החכמה הנצברת מן התהליך. מטרת המסמך הינה לתת לסמנכ"ל למינהל ולמשאבי אנוש, למנהל האדמיניסטרטיבי, למנהל משאבי אנוש, למומחה התוכן ולמנהלים המעריכים את מירב המידע הדרוש להם לשם הפעלת התהליך בצורה נכונה ומוצלחת במשרדים, ביחידות הסמך ובבתי החולים. מתוך תפיסה הרואה חשיבות רבה בלמידה הארגונית המתמדת, וכיאה לתהליך שהינו דינמי ומתפתח, אנו שואפים להוסיף ולהרחיב את המסמך לאורך הזמן כך שישמור על עדכניותו ויקיף את כלל הנושאים שעלו ועולים מהפעלת התהליך בשטח.

ברצוני להודות על השותפות לממונים, לרפרנטים במשרדי הממשלה ובמערכת הבריאות, לד"ר איריס נחמיה שהובילה ועיצבה תהליך זה, למנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה ולצוות עובדיו, להנהלות המשרדים ולמומחי התוכן, ולצוות אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי. תודה והערכה מיוחדת לגב' עינת אל-נתן ולגב' בתאל יששכר מיחידתי אשר ערכו והכינו מסמך זה ככלי עזר ליישום מוצלח של התהליך.

אני תקווה כי מסמך זה יסייע בידכם במשימה חשובה זו, בה הצלחתכם היא הצלחתנו, והצלחת כלל אזרחי מדינת ישראל. בשביל העתיד, של כולנו.

בברכה,

מוטי אהרוני
סגן נציב שירות המדינה
בקרת ניהול ההון האנושי

עקרונות יסוד במודל הערכת תפקוד וביצוע "בשביל העתיד"

1. הערכה כתהליך מחולל



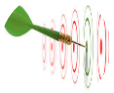
הערכת ביצועי עובדים הינה כלי ניהולי ששימוש נכון בו עשוי להפיק תועלות רבות לעובד, למנהל ולארגון בכללותו. הערכת הביצועים מאפשרת שיקוף של תפיסת הארגון את ביצועי העובד ביחס לציפיות ממנו מחד, ותיאום ציפיות והכוונה לקידום הפעילות מאידך. נתוני הערכת הביצועים משמשים את הארגון כמידע תומך בהחלטות שונות, כגון החלטות בדבר מסלולי ניהול קריירה (לרבות עתודה ניהולית), מתן תגמולים, התמודדות במכרזים, בחירת מצטיינים משרדיים, קיצור פז"מ, איתור צרכי הדרכה רוחביים בארגון, וכן בהיבטים של טיפול בבעלי הערכת ביצוע נמוכה. לאור זאת, הערכת ביצועי העובדים נתפסת כאירוע מחולל, בעל השפעה רבה על התפתחות העובד במהלך עבודתו בארגון.

2. צמיחה המתחילה בשיחה



חלק חשוב במודל "בשביל העתיד" הוא שיחת המשוב המתקיימת עם העובד. שיחת המשוב השנתית הינה הזדמנות למפגש בין העובד והמנהל, במסגרתו מתקיים שיח על ביצועי השנה החולפת ונערכים תיאום ציפיות והגדרת יעדים לקראת השנה הקרובה. ביצוע שיחת המשוב באווירה טובה ומצמיחה מאפשרת העברת מסרים הדדית ומגדילה את הפתיחות בין הצדדים. משום כך, מושם דגש רב על הכנה נכונה לשיחה, הן מצד המנהל והן מצד העובד.

3. מיקוד ביעדים והשגת תוצאות



במסגרת הערכת ביצועי העובדים מוגדרים לעובד יעדים משימתיים הנגזרים מתכנית העבודה השנתית של היחידה ויעדי התפתחות אישיים לקראת השנה הבאה, וכן נמדדים ביצועי העובד ועמידתו ביעדים שנקבעו לו בשנה הקודמת. באופן הזה נוצרת זיקה חזקה בין תהליך הערכת הביצועים לבין תכניות העבודה, במטרה לקדם עמידה ביעדי תכנית העבודה השנתית. הוספת הרובד של יעדים ותוצאות, הופך את שיחת המשוב למשמעותית יותר הן עבור המנהל והן עבור העובד

4. מוקירים מצוינות



הערכת הביצועים הינה הערכה דיפרנציאלית, שנועדה לשקף את התפלגות רמת המיומנויות והביצועים של העובדים ביחידה ובארגון. עובדים שנבחרו כמצטיינים זוכים להוקרה מצד הארגון באמצעים חומריים ובאמצעים שאינם חומריים, ומשמשים דוגמא וסמל לכלל עובדי הארגון במטרה לקדם את השאיפה למצוינות בארגון.

5. קידמה טכנולוגית



תהליך הערכת ביצועי העובדים מתבצע במערכת ממוחשבת ונתוני העובד נשמרים לאורך השנים. באופן זה מתאפשרת השוואה בין הערכות העובד לאורך תקופת עבודתו, וכן ביצוע ניתוחים שונים לזיהוי פערים וחוזקות ברמת היחידה והארגון. בכך נתוני הערכות ביצועי העובדים משמשים בסיס לתכנית פעולה לשיפור ניהול ההון האנושי.

שלבי תהליך הערכת ביצועי העובדים

שלב ההיערכות

מטרה: הכנת התשתית האנושית הארגונית והמחשובית הנדרשת על מנת לבצע את הערכות ביצועי העובדים.

תהליכים:

- בניית מפת ההערכה[1] –על אנשי משאבי אנוש לוודא כי נתוני המפה מעודכנים בהקשר של המעריכים הרלוונטיים ואופן ההערכה הנדרש.
- ביצוע סדנאות הדרכה- על כלל המנהלים במשרד לעבור הכשרה בנוגע לתהליך הערכת עובדים על מנת להכיר את העקרונות והרציונל של המתודולוגיה וכן בכדי לקבל כלים לבצע את הערכת הביצועים ושיחת המשוב בצורה מיטבית.
- בחירת מצטיינים[2] - הנהלת המשרד בוחרת ערכים מרכזיים שהיא רואה בהם מגדירים את מושג ההצטיינות המשרדי, ומנהלי היחידות בוחרים את המצטיינים של כל יחידה לאור ערכים אלו ובהתבסס על ביצועיהם של העובדים.
- היערכות טכנולוגית – יש לוודא כי קיימת התשתית המחשובית הנדרשת לקיום ההערכות.
- תקשור ופרסום – פרסום המהלך למנהלים ולעובדים על ידי אגפי הדרכה ומשאבי אנוש.

לו"ז: שלב ההיערכות מתרחש בחודשים ספטמבר עד דצמבר.

שלב חלון הזמן להערכות ביצועים

מטרה: ביצוע הערכות ביצועים ושיחות משוב לכלל עובדי הארגון

תהליכים:

- מילוי גליונות ההערכה ע"י המנהלים הישירים
- אישור מנהלים עקיפים לגליונות ההערכה
- ביצוע שיחות משוב עם העובדים
- מעקב של משאבי אנוש אחר קצב התקדמות התהליך במשרד לשם עמידה בחלון הזמן.

לו"ז: חלון הזמן להערכות פתוח בחודשים ינואר – מרץ.

שלב תוצאות התהליך

מטרה: שימוש בנתוני הערכות העובדים לשם קידום ופיתוח ניהול ההון האנושי במשרד

תהליכים:

- ביצוע מהלכי הוקרה למצטיינים
- קביעת תקופת הערכה מיוחדת לעובדים שנמצאו בעלי ביצועים נמוכים ביותר[3]
- שימוש בנתוני ההערכה באופן שוטף כנתונים תומכי החלטה בסוגיות שונות כגון: בחירת עתודות ניהול, מועמדות במכרזים, בחירת מועמדים לפרסי ההוקרה, החלטות בדבר פעילויות הדרכה, וכיו"ב.
- ניתוח נתוני BI של הערכות ביצועי העובדים, זיהוי הפערים המשרדיים ובניית תכנית עבודה לצמצומם[4]

[1] ראה הרחבה בנושא מפת הערכה
[2] ראה הרחבה בנושא מצטיינים
[3] ראה הרחבה בנושא תקופת הערכה מיוחדת
[4] ראה הרחבה בנושא נגזרות התהליך

נושאים מרכזיים בתהליך הערכת ביצועי עובדים



הובלת התהליך במשרד

שאלה: מי הם הגורמים במשרד הקשורים להפעלת התהליך?

תשובה: תהליך הערכת ביצועי עובדים הוא תהליך משמעותי ובעל השפעה רחבה על הארגון בהיבטים שונים, דבר המביא לכך שישנם מספר רב של גורמים הקשורים בהפעלת התהליך:

- *<u>הנהלת המשרד והמנכ"ל:</u>* אחריות ניהולית כוללת לקיום תהליך הערכת עובדים במשרד, אחריות על קביעת מדיניות בנושאים הנתונים לשיקול דעתו של המשרד (למשל: אחוז המצטיינים מקרב העובדים, פרמטרים לבחירת מצטיינים, וכו')
- *<u>הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש / המנהל האדמיניסטרטיבי:</u>* הגורם המקצועי הבכיר והגורם המוגדר כ"אחראי" לקיום התהליך
- *<u>מומחה התוכן:</u>* נציגו של האחראי במשרד להפעלת התהליך בשטח וכן לקשר עם נציבות שירות המדינה
- *<u>אגף משאבי אנוש:</u>* אחריות על הפעלת התהליך במערכת המרכב"ה, שימוש בנתוני ההערכות לצורך שיפור ניהול ההון האנושי
- *<u>אגף הדרכה במשרדים:</u>* אחריות על תיאום הדרכות למנהלים המעריכים. שימוש בנתוני ההערכות למיפוי צרכי הדרכה.
- *<u>אגף המיחשוב והמנמ"ר:</u>* אחריות על המוכנות הטכנולוגית לתהליך והתמיכה הטכנית במשתמשים

שאלה: מי הוא מומחה התוכן? מה תפקידיו ומי מתאים לשמש בתפקיד זה?

תשובה: מומחה התוכן הוא נציג מטעם האחראי במשרד (הסמנכ"ל למינהל ולמשאבי אנוש או המנהל האדמיניסטרטיבי) אשר מתפקידו לוודא את הפעלת והתקדמות התהליך תוך שיתוף כלל הגורמים הרלוונטיים במשרד. מומחה התוכן הוא הכתובת למתן מענה מקצועי לכלל המנהלים והעובדים בארגון בשאלות הקשורות בתהליך, וכן לתקשור והפצה יזומה של מידע אודותיו. בנוסף, מומחה התוכן הוא גם נציגו של האחראי במשרד לקשר עם הנציבות בכל הנוגע להפעלת התהליך.

על פי רוב מומחי התוכן מגיעים מאגפי משאבי אנוש או הדרכה. עליהם להיות בעלי היכרות טובה עם הארגון והתרבות הארגונית, בעלי יכולת הובלת תהליכים והנעה ובעלי יכולת ניהול יחסים בין אישיים טובים.

שאלה: אילו הדרכות קיימות על מנת להפעיל את התהליך במשרד?

תשובה: ישנן מספר הדרכות המיועדות לגורמים המפעילים את התהליך במשרד:

קהל יעד במשרד	מטרה	תכנים	גורם מטה אחראי
מומחה תוכן משרדי	הכשרת מומחי תוכן חדשים להובלת התהליך במשרד	הרציונל ומטרות התהליך, שלבי התהליך, הפעולות הנדרשות להפעלת התהליך בכל אחד מן השלבים	אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, נש"מ
נציגי משאבי אנוש	שימוש במודול מרכב"ה להערכת עובדים	בניית מפות הערכה, הפצת מכתבים למנהלים ועובדים לאורך התהליך	מרכב"ה
נציגי משאבי אנוש, נציגי מיחשוב	יצירת קו תמיכה ראשוני למנהלים מעריכים בתוך המשרד	היכרות עם פורטל הערכת עובדים, תקלות ופתרונות נפוצים, תמיכה תשתיתית, תמיכה אפליקטיבית	מרכב"ה

שאלה: איך מתאמים הדרכות למומחי תוכן?

תשובה: בשנה הראשונה לתהליך ממנה כל משרד נציג אחד או יותר אשר ישמש כמומחה תוכן. מומחי התוכן מזומנים ע"י הנציבות להדרכות לקראת הפעלת התהליך. בשנים לאחר מכן, במידה ומתחלף מומחה התוכן או נוסף מומחה תוכן חדש, יש לעדכן את האחראי על תהליך הערכת ביצועי עובדים באגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנש"מ או את רפרנט המשרד בנש"מ על מנת שיזמנו אותו להדרכה.

שאלה: איך מתאמים הדרכות במרכב"ה?

תשובה: יש למפות את קהלי הידע הנדרשים להדרכות ולתאם בסיוע מנהל הלקוח של מרכב"ה למשרד. בשנה הראשונה נדרשים כלל העובדים המאיישים את הפונקציות הרלוונטיות לקבל הדרכה. בשנים לאחר מכן נדרשת השלמה של ההדרכה רק במקרה שהתחלפו האנשים המאיישים את הפונקציות.



הדרכות למנהלים המעריכים

שאלה: מי אחראי על ההדרכות למנהלים?

תשובה: עם סיום הטמעת מודל הערכת עובדים והמעבר לשלב הפעילות השוטפת אנו מעבירים את אחריות ביצוע הדרכות למנהלים חדשים אליכם המשרדים/בתי החולים. אגף בקרת ניהול ההון האנושי בשיתוף אגף בכיר רווחה ולמידה ארגונית הכינו עבורכם לומדות, מצגות, מערכי שיעור על מנת שתוכלו להעביר את ההדרכות בצורה מיטבית. את כלל החומרים תוכלו למצוא באתר נציבות שירות המדינה :
https://www.gov.il/he/departments/general/employee_evaluated

שאלה: אילו הדרכות קיימות למנהלים המעריכים?

תשובה: ישנן מספר סוגי הדרכות למנהלים:

קהל יעד	מטרה	תכנים	גורם מטה אחראי
מנהלים מעריכים חדשים- חובה	הכנה לביצוע תהליך ההערכה בצורה מיטבית	עקרונות תהליך ההערכה, מילוי גיליון ההערכה, הגדרת יעדים, הכנה וביצוע שיחת משוב	אגף הדרכה במשרדים/בבתי חולים
מנהלים מעריכים בשנה השניה ואילך	העמקה בהיבטים יישומיים של הערכת העובדים	שיפור יכולות המנהלים בהקשרים של קביעת יעדים וקיום שיחת המשוב, בהתבסס על סימולציות וסיפורי מקרה משנים קודמות	אגף הדרכה במשרדים/בבתי חולים



שאלה: באיזו מערכת מתבצעת ההערכה?

תשובה: הערכת העובדים מתבצעת במערכת המרכב"ה. בניית התשתית על ידי משאבי אנוש מתבצעת במערכת הליבה של מרכב"ה וביצוע ההערכות על ידי כלל המנהלים בפורטל האינטרנטי של מרכב"ה (משמש גם כפורטל נוכחות)

שאלה: האם נדרשת היערכות טכנולוגית לקראת ביצוע ההערכות?

תשובה: כן. לקראת הטמעת תהליך הערכות העובדים יש לוודא מוכנות טכנולוגית:

- לוודא כי לכל המנהלים המעריכים יש כרטיסים חכמים. הגישה לפורטל ההערכה מתבצעת באמצעות כרטיסים חכמים.
- לוודא כי נתוני המבנה הארגוני מהם נגזרת מפת ההערכה עדכניים ומטוייבים
- לוודא כי כתובות המייל של כל העובדים מעודכנות
- לדאוג לאישור השתלטות של מרכב"ה על מחשבי המנהלים לצורך תמיכה בתהליך ההערכה

שאלה: האם כל המנהלים המעריכים צריכים גישה למערכת הליבה של מרכב"ה?

תשובה: לא. הערכת העובדים מתבצעת באמצעות פורטל מרכב"ה (פורטל ESS) ומנהלים צריכים גישה לפורטל בלבד.

שאלה: באילו תקופות בשנה הפורטל זמין לכניסת מנהלים?

תשובה: תקופת ביצוע ההערכות היא ברבעון הראשון של שנת העבודה. בתקופה זו גליונות ההערכה פתוחים למילוי ולתיעוד ביצוע שיחת המשוב.

בכל שאר השנה המערכת זמינה למנהלים ובאפשרותם לצפות בגליונות ההערכה אותם מילאו. כמו כן, המערכת מאפשרת תיעוד של אירועים מיוחדים (חיוביים או שליליים) שהתרחשו לאורך השנה, כך שיהיו זמינים למנהל בעת מילוי גליונות ההערכה בעת שחלון הזמן פתוח וישמשו כבסיס להערכתו.

שאלה: היכן ניתן לצפות בתוצאות ההערכה, ממוצעי ציונים וכו'?

תשובה: במהלך תקופת חלון הזמן, כל מנהל יכול לראות בצורה מרוכזת את נתוני ההערכות שנתן לעובדיו. בנוסף, למנהלים עקיפים ישנו דשבורד המאפשר להם לראות במרוכז את ציוני ההערכות של המנהלים הכפופים להם.

עם סיום תהליך ההערכה מתוייקת ההערכה בתיקו האישי של העובד וניתן לצפות בו במסגרת תיק העובד. כמו כן, לכל מנהל יש גישה להערכות אותן מילא והוא יכול להדפיס או לשלוח אותן לעובד וכל עובד יכול לצפות בגליונות הערכות הביצועים שמולאו לו בפורטל המידע לעובד.

בנוסף, כל נתוני ההערכה מועברים למערכת BI שמאפשרת ראיה אגרגטיבית של הנתונים, השוואת ממוצעים בין יחידות, לפי מגדר, מגזר, ועוד.

שאלה: למי יש גישה לנתוני ההערכות במערכת ה-BI?

תשובה: כלל נתוני המשרד חשופים למנכ"ל המשרד ולסמנכ"ל למינהל ולמשאבי אנוש, או לנציג מטעמו. בנוסף, כל מנהל יכול לראות את נתוני ההערכה של כל העובדים הנמצאים תחתיו בכל רמות ההיראכיה.



מפות הערכה

שאלה: מה זו מפת הערכה ומה היא כוללת?

תשובה: מפת הערכה היא טבלה במערכת מרכב"ה המייצגת את תמונת המצב הארגונית ומגדירה מי המנהל הישיר ומי המנהל העקיף של כל אחד מהעובדים. היכן שרלוונטי ניתן להגדיר לעובד גם מעריך מקצועי. בנוסף, במפת ההערכה מוגדרות קבוצות איגום למנהלים אשר להם פחות מ-20 עובדים (ר' פירוט בפרק מצטיינים). מפת ההערכה בנויה בהתבסס על נתוני הכפיפויות במבנה הארגוני בתקן, תוך אפשרות לביצוע שינויים כדי לוודא התאמה של הנתונים למציאות הארגונית המתקיימת בפועל במשרד.

מפת ההערכה מגדירה גם סוגי הערכה מיוחדים עבור עובדים שהדבר רלוונטי לגביהם. כך למשל במפת ההערכה מגדירים עובדים עבורם לא תתבצע הערכת ביצועים ורק ייקבעו יעדים עתידיים (למשל, עבור עובדים חדשים), עובדים עבורם תתבצע רק הערכה על השנה החולפת ולא ייקבעו יעדים עתידיים (למשל, עבור עובדים שעתידים לסיים את תפקידם בקרוב), עובדים עבורם ימלאו היגדים מיוחדים שנקבעו מראש (למשל: היגדים לסגל הבכיר, היגדים לאחיות), ועובדים שנבחרו להיות מצטיינים ועבורם תפתח האפשרות לתת ציון 7.

ההגדרות שנקבעות במפות ההערכה קובעות כיצד ייראו גליונות ההערכה שייפתחו אצל המנהלים, ולכן ישנה חשיבות גדולה לדיוק בבניית המפה.

שאלה: מי בונה את מפות ההערכה?

תשובה: מפת ההערכה נבנית על ידי אנשי משאבי אנוש – מומחה התוכן המשרדי והיכן שנדרש גם על ידי אנשי משאבי אנוש נוספים כפי שמנחה ומגדיר הסמנכ"ל. את המפה מאשר באופן סופי הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש.

שאלה: האם ניתן לשמור את מפת ההערכה משנה לשנה?

תשובה: ככלל, מפת ההערכה נגזרת בכל שנה מחדש מנתוני התקן. לכן, טרם פתיחת המפה חשוב לוודא כי נתוני המבנה הארגוני מעודכנים ובמידה ונדרשים תיקונים יש לבצע אותם במסגרת התקן על מנת שהנתונים המעודכנים יופיעו במפה, ובכך לצמצם את הצורך בביצוע תיקונים ושינויים במפת

ההערכה עצמה. במקרים מיוחדים בהם אין אפשרות לטייב את נתוני התקן, ובכפוף לאישור מיוחד מנציבות שירות המדינה, תינתן אפשרות לבצע העתקה של מפת ההערכה משנה קודמת.

שאלה: האם שינויים שמבוצעים במפת ההערכה משפיעים על נתוני התקן?

תשובה: לא.



מעריך ישיר – עקיף - מקצועי

שאלה: מי ממלא את גיליון ההערכה של העובד ומקיים את שיחת המשוב?

תשובה: לכל עובד קיים גיליון הערכה אחד. גיליון זה נמצא אצל המנהל הישיר של העובד והוא זה שממלא את ההערכה ומקיים את שיחת המשוב[5].

שאלה: האם המעריך העקיף נותן הערכה משלו?

תשובה: לא. מעריך עקיף מקבל את גיליון ההערכה שמילא הממונה הישיר ובסמכותו לאשר או שלא לאשר את ההערכה, אך הוא אינו מוסיף הערכה משלו. הסיבה לכך היא העקרון לפיו הארגון מדבר אל העובד ב"קול אחד" אותו מוסר המנהל הישיר לעובד והוא מייצג את חוות דעתו של הארגון על העובד.

שאלה: מה קורה כאשר הממונה הישיר אינו בקיא בתחום המקצועי של העובד?

תשובה: לעיתים נדרש להגדיר לעובד "מעריך מקצועי". מעריך זה אינו מנהל את העובד מבחינה הירארכית, אך הוא ממונה על הפן המקצועי בעבודתו (כמו למשל במקרה של עובד במחוז המנוהל הירארכית בידי צוות המחוז אך מנוהל מקצועית בידי גורמי המקצוע במטה). במקרה כזה יגדירו נציגי משאבי אנוש את המעריך המקצועי במסגרת מפת ההערכה. כאשר הוגדר לעובד מעריך מקצועי, חובה על המנהל הישיר להיוועץ במעריך המקצועי לקראת מילוי ההערכה ולקבל את חוות דעתו לגבי נושאים בהם חסר לו מידע בכדי לבצע את ההערכה, ולסמן בגיליון ההערכה הממוחשב שהתקיימה היוועצות כזו.

שאלה: מה קורה כאשר קיימת אי-הסכמה בין ממונה ישיר ועקיף?

תשובה: כאשר הממונה העקיף אינו מסכים עם הערכת הממונה הישיר הוא דוחה את הגיליון ועליו לנהל שיח עם הממונה הישיר על מנת ללבן את חילוקי הדעות ולהגיע להסכמה. כאשר קיימת סתירה מהותית בהערכותיהם של הממונה הישיר והממונה העקיף, ולא ניתן להגיע להסכמה, הנושא ייבחן על-ידי מנהל בכיר יותר ביחידה או אצל הסמנכ"ל למנהל ולמשאבי אנוש בטרם מתן המשוב לעובד.

[5] לגבי מקרים חריגים, ראו את הפרק "מצבים ואוכלוסיות מיוחדות"



מצבים ואוכלוסיות מיוחדות

כאשר באים לקבל החלטה בדבר אופן ההערכה לעובד במצב מיוחד, צריך לזכור מספר עקרונות בסיסיים:

1. זו זכות בסיסית של כל עובד לנהל שיחת משוב אחת לשנה (לכל הפחות) עם הממונה עליו
2. תהליך ההערכה והמשוב כולל שני חלקים: הערכה לאחור (feed back) וקביעת יעדים לעתיד (feed forward)
3. בכל החלטה שנקבל נשקול כיצד נדאג לשמור על זכויותיו של העובד ולהימנע מפגיעה אפשרית בו

לאור תנאים בסיסיים אלו ניתן לבחון את המקרים לגופם:

שאלה: האם מבצעים הערכה לעובד חדש בשירות המדינה?

תשובה: כן, אך ייתכן ותידרש התאמה של אופן ההערכה.
ככלל, נדרש קשר ניהולי של שישה חודשים על מנת שמנהל יוכל להעריך עובד בהערכת ביצועים אחורנית. באישור סמנכ"ל ניתן לבצע הערכה אף לאחר שלושה חודשי עבודה. במידה והעובד נמצא פחות מהזמן המינימלי, תבוצע לו שיחת משוב עם הגדרת יעדים עתידיים בלבד (יש לעדכן זאת במפת ההערכה).

שאלה: כיצד מבצעים הערכה לעובד שעבר תפקיד בתוך המשרד או ממשרד אחר?

תשובה: במידה והעובד נמצא בתפקידו הנוכחי פחות משלושה חודשים, המנהל הנוכחי ממלא את טופס ההערכה תוך היוועצות במנהל הקודם בנוגע להערכת תפקוד העובד בשנה החולפת. במידה והעובד נמצא בתפקידו הנוכחי מעל שלושה חודשים המנהל הנוכחי ממלא את ההערכה, אך מומלץ כי יקיים היוועצות עם המנהל הקודם בנוגע להערכת תפקוד העובד בשנה החולפת, כך שתשקף את תפקוד העובד לאורך השנה כולה. בכל מקרה המנהל הנוכחי מגדיר לעובד יעדים עתידיים, חותם על ההערכה ומציין בסיכום הערכה את שמו ותפקידו של המנהל איתו התייעץ ומבצע את שיחת המשוב. ככל שהדבר מתאפשר ומוסכם הן על המנהל והן על העובד ניתן לצרף את הממונה הקודם לחלק הראשון של שיחת המשוב שבו מתבצע משוב על תפקוד העובד בשנה החולפת.

שאלה: ומה קורה אם המנהל חדש?

תשובה: בדומה למקרה של עובד שעבר תפקיד – מנהל חדש ביחידה שנמצא בתפקידו פחות משלושה חודשים ימלא את טופס ההערכה תוך היוועצות במנהל היחידה הקודם בנוגע להערכות התפקוד של העובדים בשנה החולפת. במידה והמנהל נמצא בתפקידו הנוכחי מעל שלושה חודשים הוא רשאי למלא את ההערכה כולה בעצמו, אך מומלץ כי יקיים היוועצות עם מנהל היחידה הקודם בנוגע להערכת התפקוד של העובדים בשנה החולפת, כך שתשקף את תפקודם לאורך השנה כולה. בכל מקרה המנהל

החדש מגדיר יעדים לעובדי היחידה, חותם על ההערכות ומציין בסיכום הערכה את שמו ותפקידו של המנהל איתו התייעץ ומקיים את שיחות המשוב. ככל שהדבר מתאפשר ומוסכם הן על המנהל והן על העובד ניתן לצרף את הממונה הקודם לחלק הראשון של שיחת המשוב שבו מתבצע משוב על תפקוד העובד בשנה החולפת

שאלה: יש לנו מנהל שעומד לעזוב לפני פתיחת חלון הזמן להערכות. איך כדאי לנו להיערך?

תשובה: על מנת שלא לפגוע בזכותם של העובדים לקבלת משוב על שנת העבודה, יש לוודא כי כחלק מתהליכי העזיבה ימלא המנהל גיליון הערכה ידני לעובדיו טרם עזיבתו. לקראת פתיחת חלון הזמן יש להגדיר את המנהל החדש של היחידה כמנהל הישיר של העובדים, והוא יקליד את ההערכות שנתן קודמו אל תוך המערכת, יציב יעדים עתידיים ויקיים את שיחת המשוב עם העובדים. חשוב לציין בסיכום ההערכה כי הציונים ניתנו על ידי המנהל הקודם שעזב.

שאלה: האם מבצעים הערכה לעובד שעומד לקראת סיום התפקיד או פרישה?

תשובה: בוודאי. זו זכותו של העובד לקבל משוב על ביצועיו בשנה החולפת. במידה ונותרה לעובד תקופת זמן משמעותית בטרם יסיים את תפקידו (3 חודשים ויותר) יש להגדיר לו גם יעדים, בהתאמה לתקופת הזמן שנותרה עד עזיבתו. במידה והעובד צפוי לסיים את תפקידו בתוך שלושה חודשים ממועד ההערכה לא יוגדרו לו יעדים עתידיים (יש לציין זאת במפת ההערכה). בכל מקרה תתקיים לעובד שיחת משוב.

שאלה: כיצד מבצעים הערכה לעובד/ת בחופשת לידה?

תשובה: ככלל אגף משאבי אנוש יכולים לצפות יציאת עובדת לחל"ד ולחל"ת, על כן מצופה כי הנושא יטופל מראש. ניתן למלא לעובד/ת גיליון באופן ידני עוד לפני פתיחת חלון הזמן להערכות ולקיים את שיחת המשוב בטרם היציאה לחל"ד. לאחר פתיחת חלון הזמן, יש להזין את נתוני הגיליון לתוך המערכת וכן לסרוק את הגיליון המקורי לתוכה.

במידה ולא התקיימה היערכות מוקדמת, על המעריך למלא את גיליון ההערכה במהלך חלון הזמן ולקבל את אישור הממונה העקיף. אם מתאפשר, ניתן לקיים שיחת משוב במהלך החופשה (טלפונית – בתנאי שקיימת הסכמה של העובדת לכך ומקפידים על כך שהמעמד יהיה מכבד כלפי העובד/ת או באם מתקיימת הזדמנות שהעובד/ת מגיעים למשרד במהלך החופשה למשל לשם סידורים). במידה ולא התאפשר לקיים את השיחה במהלך החופשה, יש לקיים את השיחה עם חזרת העובד/ת לעבודה. לשם כך יש לתאם עם הנציבות לפתוח את חלון הזמן באופן מיוחד.

שאלה: ואם המנהלת נמצאת בחופשת לידה?

תשובה: גם במקרה כזה, מכיוון שיציאה לחל"ד או לחל"ת היא דבר שניתן לצפות מראש, על משאבי אנוש לטפל בנושא עוד בטרם יציאתה של המנהלת לחופשת הלידה. עליהם לתת לה למלא טפסים ידניים על העובדים שלה, ולדאוג ששיחת המשוב תתבצע בטרם יציאתה לחופשה. לאחר פתיחת חלון הזמן, אגף משאבי אנוש יוכלו להזין את נתוני הגיליון לתוך המערכת וכן ייסרקו את הגיליון המקורי לתוכה.

במידה ולא התקיימה היערכות מוקדמת, תבצע המנהלת את ההערכות ושיחות המשוב עם שובה מהחופשה. לשם כך יש לתאם עם מהנציבות לפתוח את חלון הזמן באופן מיוחד.

שאלה: איך מבצעים שיחת משוב טלפונית כאשר נדרש?

תשובה: שיחת המשוב צריכה להתקיים במפגש פנים מול פנים בין המנהל לעובד.

במקרים מיוחדים בהם לא ניתן לקיים את השיחה (כגון עובד/ת הנמצא בחל"ת/חל"ד) בהסכמתם של המנהל והעובד ובאישור של מנהל משאבי אנוש ניתן יהיה לקיים את שיחת המשוב טלפונית ולציין בסיכום הערכה שהמשוב הועבר בצורה הזו.

להלן מספר דגשים לניהול שיחה טלפונית:

א. יש לתאם מועד מוסכם ונוח לשיחה ולדאוג שמשאבי אנוש יעבירו לעובד את הקוד האישי
ב. לקראת שיחת המשוב המנהל ישלח טופס הכנה לשיחת משוב וגיליון הערכה ריק למייל שזמין לעובד
ג. במהלך השיחה יש לשמור על העקרונות של שיחת משוב סטנדרטית: מתן דוגמאות, הקשבה לתגובת העובד וכו'
ד. בסיום השיחה יש לשלוח לעובד את טופס הערכה המלא להתייחסותו בתוך פרק זמן קצר ככל הניתן ולא יותר מיומיים
ה. יחד עם התייחסותו ימסור העובד את הקוד האישי לנעילת הגיליון
ו. לאחר נעילת הגיליון המנהל ישלח לעובד את הגיליון הסופי

שאלה: מה עושים במקרים בהם אין מנהל עקיף?

תשובה: זהו פער ארגוני שתהליך טיוב מפת ההערכה מציף ומצריך חשיבה במסגרת הנהלת המשרד. עם זאת, בהיעדר הגדרה של מנהל עקיף במפת ההערכה ניתן לבחור באחת מהחלופות הבאות:

א. מנהל בכיר יותר באותה יחידה ישמש כממונה עקיף.
ב. מנהל אחר באותה יחידה, אשר מכיר את העובדים בצורה מספקת, ישמש כממונה עקיף, הגם שלא מתקיים קשר היררכי בינו ובין המנהל הישיר
ג. המנהל הישיר ימלא את שתי הפונקציות.

שאלה: האם מעריכים סטודנטים?

תשובה: כן. על אף היותם עובדים זמניים, ממלאים לסטודנטים גליונות הערכה ומבצעים להם שיחות משוב, בכדי שיהיו להם הערכות להציג במידה ויהיו מעוניינים להתמודד במכרזים פנימיים (בהתאם להנחייה המאפשרת לסטודנטים הנמצאים במאגר הסטודנטים לגשת למכרזים פנימיים לאחר 18 חודשי עבודה). עם זאת, סטודנטים אינם יכולים להיבחר כמצטיינים בתהליך ההערכה, והם אינם נמנים על האוכלוסיה ממנה מחשבים את אחוזי המצטיינים.

שאלה: האם מעריכים עובדים במשרות אמון?

תשובה: תלוי במצבו של העובד. עובדים במשרת אמון שהינם עובדי מדינה במינוי בפועל עוברים את תהליך ההערכה. כמו כן, גם עובדים במשרת אמון שאינם עובדי מדינה במינוי בפועל אך השלימו כבר שלוש שנים או יותר בתפקידם עוברים תהליך הערכה ומשוב, וזאת בכדי שיהיו להם הערכות להציג במידה ויהיו מעוניינים להתמודד במכרזים פנימיים (בהתאם להנחייה לפיה עובדים במשרת אמון יכולים להתמודד למכרזים פנימיים לאחר שהשלימו שש שנות עבודה).
עובדים במשרת אמון שאינם עובדי מדינה במינוי בפועל וטרם השלימו שלוש שנים בתפקיד – לשיקול דעת המשרד האם לקיים להם תהליך הערכה או לא.

בכל מקרה, עובדים במשרת אמון שאינם עובדי מדינה במינוי בפועל, אינם יכולים להיבחר כמצטיינים בתהליך ההערכה, והם אינם נמנים על האוכלוסייה ממנה מחשבים את אחוזי המצטיינים.

שאלה: האם מעריכים עובדים במילוי מקום?

תשובה: כן, בהתאם להנחיות הכלליות שהוגדרו בראשית הפרק. קרי, במידה והם נמצאים בתפקיד לפחות שלושה חודשים תבוצע הערכת תפקוד לאחור ובמידה וצפוייה להם תקופת עבודה עתידית של לפחות שלושה חודשים נוספים ייקבעו להם יעדים עתידיים.

שאלה: האם מעריך ישיר שמועסק במילוי מקום יכול לבצע הערכות לעובדים?

תשובה: בוודאי. הוא המנהל באותו הרגע. עם זאת, עליו להתייעץ עם המנהל הקודם, מנהל עקיף וגורמים מקצועיים נוספים שיכולים לסייע בהערכת התפקוד בשנה החולפת.

שאלה: האם מעריכים עובדים עונתיים?

תשובה: כן. יש להעריכם עפ"י חלקיות המשרה בה הם עבדו בשנה החולפת וכן לקבוע להם יעדים בהתאם לחלקיות המשרה הצפויה בשנה הקרובה. במידה והעובדים העונתיים לא ינכחו בתקופת חלון זמן ההערכות, ניתן לבקש לפתוח את החלון באופן חריג וכמובן ניתן תמיד להעריך באופן ידני ולסרוק את הגיליון למידע האישי של העובד.

שאלה: האם מעריכים רופאים?

תשובה: בשלב זה רופאים אינם מוערכים במסגרת מודל "בשביל העתיד". ביחידות בהן מתקיים תהליך הערכה לרופאים, יש להמשיך ולקיים את ההערכה במתכונת הקיימת.

שאלה: כיצד מעריכים עובד שנמצא בשני חלקיות משרה עם שני מעריכים שונים?

תשובה: ראשית, כבר בשלב בניית מפות ההערכה יש לקבוע מי יהיה המנהל הישיר שיעריך את העובד בפועל. עם זאת על המנהל המעריך להתייעץ עם המנהל השני- עליהם לקבוע יחד יעדים עתידיים ולהעריך את העובד על השנה החולפת כך ששתי המשרות יבואו לידי ביטוי בהערכה.

שאלה: מתי בוחרים את המצטיינים?

תשובה: קיימות שתי אפשרויות לניהול תהליך בחירת המצטיינים:

אפשרות ראשונה – בחירת המצטיינים לפני פתיחת חלון הזמן. המנהלים המעריכים מעבירים את שמות המצטיינים בכל קבוצת איגום (ר' להלן) טרם פתיחת חלון הזמן, בכדי שאנשי משאבי אנוש יציינו אותם במפת ההערכה ולאחר מכן יפתחו את חלון הזמן להערכות כאשר בגליונות ההערכה של העובדים המצטיינים תיפתח האפשרות לתת את הציון 7.

אפשרות שניה – בחירת מצטיינים לאחר פתיחת חלון הזמן ושימוש בגליונות טיוטה. עם פתיחת חלון הזמן פותחים לכל המנהלים גליונות טיוטה להערכות ככלי תומך החלטה בבחירת המצטיינים. גליונות הטיוטה אינם מאפשרים מתן ציון 7 למצטיינים, ואין אפשרות להעביר את הגליונות לאישור ממונה עקיף. לאחר מילוי גליונות הטיוטה וקבלת ההחלטה בדבר המצטיינים, מעבירים המנהלים המעריכים את שמות המצטיינים בכל קבוצת איגום בכדי שאנשי משאבי אנוש יציינו אותם במפת ההערכה ולאחר מכן נפתח חלון הזמן להערכות האמת. לאחר פתיחת חלון הזמן בשנית תתווסף לגליונות של העובדים שנבחרו כמצטיינים האפשרות לתת ציון 7, והמנהלים יוכלו להמשיך בביצוע התהליך ולהעביר את הגיליונות למנהל העקיף. הנתונים שהוזנו לגליונות הטיוטה יוצגו בגליונות הרגילים ולמנהל תהיה אפשרות לתקן ולשנות אותם.

שאלה: האם המצטיינים הם אחוז בעלי הציונים הגבוהים ביותר במשרד?

תשובה: לאו דווקא. בחירת המצטיינים נעשית לא רק על בסיס הציון, אם כי בוודאי שצריכה להיות הלימה ועל המצטיינים להיות בעלי ציונים גבוהים.

שאלה: אם כך, על איזה בסיס בוחרים עובדים למצטיינים?

תשובה: עובד מצטיין הוא עובד שהמנהל רואה בו כמופת ודוגמא לשאר העובדים. עובד מצטיין נבחר, כמובן, על בסיס תפקודו וכישוריו. בנוסף, עובדים מצטיינים הם עובדים המראים הצטיינות בתחומים וערכים שהנהלת המשרד בחרה בהם כערכים מובילים לשנה זו, גם אם בתחומים אחרים ייתכן ויכולותיהם היו פחותות במעט.

שאלה: כמה עובדים מצטיינים נבחרים כל שנה?

תשובה: כל משרד קובע מה יהיה אחוז העובדים שיוגדרו כמצטיינים, ובתנאי שלא יעלה על 15% אחוזים מקרב כלל עובדי המשרד.

שאלה: האם כל מנהל בוחר מצטיינים מתוך העובדים שלו?

תשובה: מנהל שיש לו 20 עובדים ישירים או יותר יכול לבחור מצטיינים בהתאם לאחוז שנקבע על ידי ההנהלה. מנהלים שמעריכים מספר נמוך יותר של עובדים יאוגמו יחד במפת ההערכה לקבוצת איגום. גודלה של קבוצת האיגום לא יפחת מ-20 עובדים מוערכים. האיגום של המנהלים יתבצע על בסיס שיוך היראכי או דמיון מקצועי. המנהלים בקבוצת האיגום יקיימו ביניהם שיח לבחירה של מצטיינים מקרב הקבוצה בהתאם לאחוז שנקבע על ידי ההנהלה.

שאלה: אילו עובדים זכאים להיבחר כמצטיינים?

תשובה: ככלל, אוכלוסיית המצטיינים צריכה לייצג את תמהיל האוכלוסיה במשרד, בהיבטי מיגדר, מידרג, השתייכות יחידתית, ייצוג הולם, וכו'. עם זאת, יש לשים לב כי סטודנטים, מתמחים ועובדים במשרת אמון שאינם עובדי מדינה במינוי בפועל אינם יכולים לקבל הצטיינות, ואינם נמנים על האוכלוסייה ממנה מחשבים את אחוז המצטיינים.

בנוסף, עובד יהיה זכאי לקבל הצטיינות רק אם הגדירו לו יעדים בשנה הקודמת ובשנת הערכה הנוכחית ימלאו לו גילון הערכה מלא הכולל הערכה ומשוב על תפקודו בשנה החולפת. לכן, עובדים שהוגדר להם גיליון עם יעדים עתידיים בלבד אינם זכאים להיבחר כמצטיינים.

שאלה: האם ניתן לבחור שנה אחרי שנה באותו עובד להיות עובד מצטיין?

תשובה: בוודאי! מי שהוא עובד מצטיין הגיוני שגם בשנה הבאה יראה ביצועים ויכולות מעולים, וייבחר שוב להיות עובד מצטיין. לפיכך, אנו נצפה לראות מידה רבה של חזרתיות של עובדים מצטיינים משנה לשנה, שאם לא כן אז ישנה סכנה שתואר ההצטיינות ניתן כחלק מסבב בין העובדים ולא כהוקרה על תפקוד גבוה למי שראוי לכך.

שאלה: מהו התגמול אותו מקבל עובד מצטיין?

תשובה: עובדים מצטיינים מקבלים תגמול חומרי לצד תגמול שאינו חומרי.

תגמול חומרי - במשרדים בהם מופעל המודל זו השנה השניה ואילך מקבל כל עובד 2000 ₪ בפעימה אחת למשכורתו. במשרדים שזו השנה הראשונה שלהם בתהליך מקבלים העובדים המצטיינים שי סמלי בדמות שובר ע"ס 75 ₪.

תגמול שאינו חומרי - ישנן דרכים רבות ומגוונות להבעת הוקרה והערכה לעובדים המצטיינים, ביניהן ניתן למנות: מכתב הוקרה אישי ממנכ"ל המשרד, הדפסת ספרי מצטיינים, יום פעילות למצטיינים עם מנכ"ל המשרד, ציון בטקס הרמת כוסית, וכיו"ב. כל משרד בוחר את הדרך המתאימה לו להביע הוקרה לעובדים המצטיינים שלו. ניסיון העבר מראה כי התגמול שאינו חומרי והעלאת המצטיינים על נס במסגרות שונות במשרד, משפיעים על העובד בצורה חזקה יותר מאשר התגמול החומרי, אשר אינו גלוי לעיני כל הארגון, וההשפעה שלו הינה מקומית וזמנית.

**לתשומת הלב: עובדים מצטיינים אשר לא הושלם להם תהליך ההערכה ולא בוצעה עמם שיחת משוב לא יקבלו את המענק.

שאלה: האם כל העובדים (מהשנה השניה ואילך) מקבלים מענק הצטיינות זהה?

תשובה: בסיס המענק זהה לכלל העובדים המצטיינים מהשנה השניה ואילך. עם זאת, לעובדים המועסקים בחלקיות משרה המענק משולם בהתאם ליחסיות המשרה וכן במידה והעובד הועסק רק בחלק משנת העבודה עליה קיבל את ההצטיינות, המענק ישולם בהתאם לחלק היחסי של השנה בו הוא עבד.



גיליון ההערכה

שאלה: מהו המבנה של גיליון ההערכה?

תשובה: גיליון ההערכה בנוי משישה פרקים המתייחסים הן להערכה אחורנית (feed back) והן להצבת יעדים עתידיים (feed forward). הפרקים כוללים התייחסות מילולית לנקודות החוזקה ולנקודות לשיפור אצל העובד, הערכת ביצועים בהתייחס ליעדים שהוצבו לעובד בשנה הקודמת, הערכת תפקוד על בסיס סט היגדים, הערכה מסכמת אודות מידת השיפור בביצועי העובד ופוטנציאל הקידום שלו, קביעת יעדים לשנה הקרובה וסיכום שיחת המשוב.

שאלה: מהו סולם ההערכה?

תשובה: הציונים בגיליון נמצאים בסולם של 1-6. לעובדים שהוגדרו כמצטיינים נפתחת האפשרות לתת גם ציון 7.

שאלה: מה הם התחומים המרכיבים את הערכת התפקוד?

תשובה: גליון ההערכה כולל סט היגדים לבחינת תפקודו של העובד. ההיגדים מחולקים לאשכולות הבאים:

מקצועיות, יוזמה וחדשנות, קשרי עבודה ויחסי אנוש, ערכי עבודה – הזדהות ומחוייבות, ניהול.

שאלה: האם רק עובדים שמנהלים עובדים בפועל נמדדים על ההיגדים באשכול הניהול?

תשובה: לאו דווקא. ישנם עובדים שאינם מנהלים עובדים אולם אופי עבודתם מצריך יכולות ניהול, כגון ניהול פרוייקטים, תקציבים ו/או ניהול ספקים. גם עובדים אלו יש להעריך על היגדים רלוונטיים באשכול הניהול, בתנאי שישנם לפחות ארבעה היגדים שנמצאו רלוונטיים להערכת העובד. עובדים שעבורם יש פחות מארבעה היגדים רלוונטיים, לא יוערכו כלל על אשכול הניהול, ועל המנהל לסמן במערכת דילוג על האשכול.

שאלה: האם קיימים היגדים מיוחדים לאוכלוסיות ספציפיות?

תשובה: ההיגדים בגיליון ההערכה הינם גנריים לכלל עובדי שירות המדינה ובוחנים את תפקודם כעובדים. עם זאת, הוגדרו שלוש אוכלוסיות ייחודיות להן הוגדר סט היגדים ייעודי:

- מנהלים בסגל הבכיר ובסגל הבכיר המוביל
- בבתי החולים: עובדים הנמצאים על יד מיטת החולה (היגדים המותאמים לדרישות האקרדיטציה)
- בבתי חולים: אחיות (היגדים המותאמים לדרישות האקרדיטציה)

שאלה: איך מחושב ממוצע הציונים בגיליון?

תשובה: הציון הכללי בגיליון ההערכה מורכב מציון הערכת הביצוע של היעדים המשימתיים של השנה הקודמת (משקל של 30% מהציון הכולל) וציון הערכת התפקוד על פי סט ההיגדים (משקל של 70% מהציון הכולל)



הגדרת יעדים

שאלה: אילו יעדים צריך להגדיר לעובד?

תשובה: לכל עובד מוגדרים עד שלושה יעדי ביצוע משימתיים הנגזרים מתכנית העבודה של היחידה ועד שלושה יעדי התפתחות אישיים המכוונים להתפתחותו המקצועית והאישית של העובד.

שאלה: האם לכל עובד חייבים להגדיר יעדים? ומה עם עובדים שמבצעים תפקידים מאוד פשוטים או טכניים?

תשובה: בוודאי. כל עובד נדרש לבצע משימות ולעמוד ביעדים. הגדרת יעדים במסגרת הערכת העובד מסייעת לתיאום ציפיות עם העובד בנוגע לפעילות הנדרשת ממנו במהלך השנה ותורמת לתחושת המחוברות של העובד כאשר הוא רואה את הקשר של היעדים שלו ליעדים הכלליים של המשרד.

שאלה: ואם מנהלים מתקשים להגדיר יעדים לתפקידים שאינם תפקידי ליבה?

תשובה: ככלל, היעדים נגזרים מתכנית עבודה השנתית של המשרד. על כן רצוי להיצמד אליה בקביעת היעדים לכל עובד ובאופן בו כל היעדים יובילו למימוש תכנית העבודה באופן מיטבי. נציבות שירות המדינה הפיקה "מדריך לגזירת יעדים" המפרט את עקרונות הצבת היעדים. כמו כן כולל המדריך מאגר של יעדים גנריים אפשריים לתפקידים שאינם תפקידי ליבה כגון: מערכות מידע, מזכירות, תחזוקה וכו'. ניתן למצוא את המדריך באתר הנציבות.



שיחת משוב

שאלה: מתי מתקיימת שיחת המשוב?

תשובה: שיחת המשוב מתקיימת לאחר שהמנהל העקיף אישר את גיליון ההערכה.

שאלה: מה הן ההכנות הנדרשות לקראת שיחת המשוב?

תשובה: יש לתאם מועד ומקום לביצוע שיחת המשוב. חשוב לוודא שהתנאים יאפשרו קיום שיחה בצורה רצינית ומכבדת. יש לזמן את העובד לשיחה מבעוד מועד ולאפשר לו להיערך אליה כנדרש. בנוסף, יש להתכונן לשיחה בהיבטי התוכן, למקד נושאים עיקריים לדיון ושיח ולהכין דוגמאות רלוונטיות היכן שנדרש על מנת לבסס את התייחסות המעריך על עובדות.

שאלה: ואיך העובד יכול להתכונן?

תשובה: ישנו טופס הכנה לשיחת המשוב אותו העובד מתבקש למלא לקראת השיחה על מנת שיוכל להעלות נקודות חשובות עבורו במהלך השיחה. הטופס נשלח לכל העובדים ע"י משאבי אנוש, ובנוסף, באחריותו של כל מנהל להעביר את הטופס לעובדים הישירים שלו לקראת מועד שיחות המשוב.

שאלה: האם ניתנת לעובד המוערך אפשרות להגיב על ההערכה?

תשובה: כן. בסיום שיחת המשוב העובד מוסר את התייחסותו והיא מתועדת בגיליון הממוחשב.

שאלה: כיצד העובד חותם על ההערכה הממוחשבת?

תשובה: חתימת העובד מתבצעת על ידי מסירת קוד סודי שנשלח אליו באופן אישי עם פתיחת התהליך. מסירת הקוד וחתימת העובד משמעותה כי התקיימה שיחת המשוב והדברים הובאו לידיעתו של העובד, גם אם אינו מסכים עם כל מה שנכתב בהערכה.

יש לשים לב – הקוד האישי הוא סודי, ואין להעבירו למנהל של העובד או לכל גורם אחר מלבד העובד עצמו!

שאלה: מה קורה אם העובד מסרב לחתום?

תשובה: במקרה זה, ולאחר שהוסבר לעובד כי אין בחתימתו כדי להביע הסכמה, אלא רק אישור כי השיחה התקיימה והדברים הובאו לידיעתו, ניתן לסגור את ההערכה ע"י בחירה באפשרות "סרב לחתום" במקום מסירת הקוד הסוד

שאלה: מה קורה אם העובד מסרב להגיע לשיחת המשוב?

תשובה: עובד המסרב להתייצב לשיחת המשוב עלול לפגוע בזכותו להיות מיודע על תוכן ההערכה שניתנה לו ובזכותו לתגובה על הדברים. לכן יש לעשות את מירב המאמצים להגיע להסכמה עם העובד לקיים את שיחת המשוב, לרבות מעורבות אישית של הממונה במשרד. היה והעובד עומד בסירובו

להתייצב לשיחת המשוב, יש לרשום בחלק של סיכום השיחה כי העובד סירב להתייצב לשיחה ולפרט את כל המאמצים שנעשו בכדי להביאו לשיחה. לאחר מכן יש לסגור את הגיליון בסטטוס "סרב לחתום". הגיליון יתויק בתיקו האישי של העובד "

שאלה: האם ניתן לשלוח את הגיליון לעובד לאחר סיום שיחת המשוב?

תשובה: על גיליון הערכה להיות נגיש לעובד ללא התניה כלשהי. עם סיום שיחת המשוב על המנהל לשלוח לעובד את הגיליון דרך המערכת. כמו כן, בכל שלב של השנה יכול העובד לפנות למנהל או ליחידת משאבי אנוש ולקבלו



הערכת עובדים – היום שאחרי

שאלה: סיימנו את כל ההערכות במשרד. מה עכשיו?

תשובה: עם סיום ההערכות יש לתת את הדעת על שתי קבוצות אוכלוסיה הנמצאות בקצוות:

- קבוצת המצטיינים – מתן הערכה והוקרה בלתי חומרית לקבוצת המצטיינים. פירוט נוסף בפרק "מצטיינים" במסמך זה.
- בעלי ההערכות הנמוכות במשרד – נכנסים לתקופת הערכה מיוחדת.

שאלה: מי נכלל בתקופת הערכה מיוחדת?

תשובה: בהקשר של תקופת הערכה מיוחדת יש לתת תשומת לב ל-4% בעלי ההערכות הנמוכות במשרד. מתוכם, עובדים שהערכת תפקודם מסתכמת בממוצע ציונים של 3-2 נכנסים באופן ישיר לתקופת הערכה מיוחדת, ולגבי שאר העובדים הנכללים ב-4% הנמוכים בסמכות הסמנכ"ל לקבוע האם להכניסם לתקופת ההערכה המיוחדת או לא בהתבסס על נתונים תומכים כגון ציוניהם בשנים קודמות, ממוצע המעריך הישיר ועוד.

שאלה: מה כולל תהליך ההערכה המיוחדת?

תשובה: במסגרת תהליך ההערכה המיוחדת מתקיימת שיחה עם העובד בה מוגדרים לו יעדים לתקופה קצובה (בד"כ חצי שנה) ומוגדרים הכלים והמשאבים הארגוניים שיינתנו לעובד על מנת לסייע לו בעמידה ביעדים שהוצבו לו. כעבור התקופה שהוגדרה נבחנים ביצועי העובד. במידה וחל שיפור משמעותי הוא חוזר למעגל הערכת העובדים השנתית של המשרד, במידה ולא חל שיפור ניתן להגדיר לו תקופת בחינה נוספת, לנייד אותו לתפקיד אחר או אף להתחיל הליך פיטורין על רקע אי התאמה. כל הפרטים אודות תקופת הערכה מיוחדת נמצאים בהנחיית נציב 9.2 –תקופת הערכה וביצועי עובדים

שאלה: ומה עם אלו שלא נכללים על אוכלוסיות המצטיינים ותקופת ההערכה המיוחדת?

תשובה: לאורך השנה מומלץ כי המנהלים יקיימו שיח שוטף עם העובדים, יעקבו אחר התקדמות העמידה שלהם ביעדים שהוצבו להם, ויתנו להם את התמיכה והכלים הנדרשים לשם כך.

בנוסף, כאשר מנהל נתקל באירוע שהוא חושב שיהיה רוצה להתייחס אליו בתהליך ההערכה בשנה הבאה, מומלץ לתעד את האירוע במערכת התיעוד למעריך שנמצאת בפורטל הערכת עובדים. תיעוד זה יסייע לבסס את הערכות העובדים על דוגמאות מאירועים שקרו לאורך השנה כולה.

שאלה: האם לתוצאות ההערכה יש השפעה על תהליכים אחרים?

תשובה: תהליך הערכת עובדים מסייע לארגון לקבל תמונה על מצבם של העובדים בארגון. נתוני ההערכות עשויים לשמש כנתונים תומכי החלטה במגוון של החלטות ארגוניות. נציבות שירות המדינה הנחתה להשתמש בנתוני ההערכות בעת החלטה בדבר קבלה למשרה (עובד המגיע לועדת בוחנים עם גליונות ההערכה של השנתיים האחרונות), בחירת עובדים למסלולי עתודה לניהול, החלטה בדבר קיצורי פז"מ, המלצה על עובדים לקבלת פרסי הוקרה ובעת קביעת דרגה לפרישה. מעבר לתהליכים הכלליים שהנציבות קבעה שלנתוני ההערכה תהיה השפעה עליהם, ישנם משרדים אשר קבעו לעצמם תהליכים נוספים בהם לוקחים בחשבון את נתוני ההערכות, כמו למשל החלטות בדבר אישור ימי הכשרה ועוד.

למידע נוסף

שאלה: יש לי עוד שאלה, למי אפשר לפנות?

תשובה: בשאלות כלליות יש לפנות אל רפרנט המשרד בנש"מ . בשאלות הנוגעות למערכת המרכב"ה יש לפנות אל מרכז התמיכה של מרכב"ה או אל מנהל הלקוח.

שאלה: איפה אני יכול למצוא חומרים שקשורים לתהליך?

תשובה: חומרים נוספים ניתן למצוא באתר הנציבות בכתובת:
https://www.gov.il/he/Departments/Topics/employee_evaluatione