



נציבות
שירות
המדינה

מטה יישום
הרפורמה

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים
במשרדי ממשלה וביחידות הסמך
**חלופות להערכת תפקוד וביצוע
בהתייחס לשנת העבודה 2013**



מודל מקצועי חדש יוצא לדרך!

ירושלים, ניסן תשע"ד, מאי 2014

תוכן עניינים

2	פתח דבר
5	הערכת תפקוד וביצוע של העובדים
5	רציונל
5	מטרות
6	עקרונות גנריים לתהליכי הערכת תפקוד וביצוע של עובדים
7	המתכונת החדשה להערכה ומשוב בראי הרפורמה
7	הנחיות ועקרונות כלליים
8	שלבים מרכזיים בתהליך יישום הרפורמה:
12	דגשים לניהול תהליך הערכת התפקוד והביצוע
12	מימדי ההערכה
12	גורמי ההערכה
13	הצבת יעדים
14	שיחת המשוב
16	נספחים
17	נספח 1- כלי הערכת תפקוד וביצוע במתכונת מיוחדת לתקופת ביניים
17	נספח 2- אופן תפעול כלי הערכת תפקוד וביצוע בגרסה מיוחדת במערכת מרכז"ה
18	תוכן
18	מהות העדכון
19	ביצוע סימון להערכת עובד
21	הפקת רשימת האוכלוסיה המוערכת
22	נספח 3- מעגל התכנון השנתי ותקופת הזמן המיועדת להערכת תפקוד וביצוע של עובדים

הנדון: הנחיות לביצוע הערכת תפקוד ומשוב לעובדים בשירות המדינה

שלום רב,

השנה, התחלנו ביישום מודל הערכת תפקוד ביצועים חדש ששמו "**בשביל העתיד**", במשרדי תכנית "נחשון". את מלא התכנים הרלוונטיים לנושא, תוכלו למצוא באתר הנציבות, בקישור הבא: <http://www.csc.gov.il/Units/Reform/Pages/EmployeeEvaluated.aspx> אנו ממליצים לעיין בחומרים מקצועיים אלו וללמוד את תוכנם.

ההחלטה להתמקד בנושא זה, במסגרת יישום הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, נובעת מהחשיבות הרבה לתהליך הערכה ומשוב אפקטיבי, ומשמעותו ביחס לתהליכי מיצוי פוטנציאל והעצמת ההון האנושי בשירות המדינה.

בכדי להצליח בתהליך יישום המודל, הוחלט כי המודל יישום **במלואו** בששת משרדי "תכנית נחשון", וכשלב ביניים – **בכלל משרדי הממשלה**, לקיים תהליך שיחה ומשוב מובנה (ראה הסבר בהמשך על גישת ה-3*3), המשמש כתשתית למעבר למימוש המודל ההערכה המלא.

אנו רואים בקיום תהליך ההערכה בגישת 3*3 אבן דרך ובסיס משמעותי מאוד לכניסה למודל הערכה המלא, בעיקר משום שיישומו מבטא את השינוי התרבותי וניהולי אותה בכוונתנו להוביל. בנוסף, יש לתת דגש ייחודי לקביעת יעדים משימתיים לכל עובד ועובדת בשירות המדינה עד לתום שנה זו (גם אם נותרו חודשים ספורים לסיומה), זאת – בזיקה למשימות הארגון ותיאור התפקיד הספציפי של העובד/ת.

בראייה תהליכית, בחודשים הקרובים (עד סוף רבעון 3 שנת 2014), בכוונתנו לבחור את 15 משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים שייכנסו **לגל הטמעה שני של "משרדי נחשון"**, כשפעילות ההטמעה על כלל מרכיבי הרפורמה - תיושם בהם במהלך 2015. **יודגש**, כי אחד הקריטריונים לבחירת המשרדים לתכנית זו, הוא קיום **תשתית תרבותית, ניהולית ומקצועית** במשרד / ביחידת הסמך, כאשר **ביצוע שיחת משוב שנתית והערכות לכל עובדי המשרד הינו תנאי יסוד וביטוי לכך**.

ד"ר איריס נחמיה – ראש אגף תורה וניהול ידע במטה הרפורמה, תעמוד לרשותכם לכל שאלה בנושא או צורך בסיוע.

אבקש לדווח לח"מ על גמר ביצוע הערכות לכל עובדי משרדכם בהתאם למדריך זה, **לכל המאוחר עד סוף יולי 2014**. הדיווח נדרש לציין את מספר העובדים במשרד / יחידה, פוטנציאל המוערכים (לא כולל עובדים זמניים או עובדים בפחות מחצי משרה), וסך מספר העובדים לגביהם נערכה שיחת משוב בהתאם להנחיות המפורטות בהמשך.

בברכת עשייה מוצלחת והערכה

רון צור
ראש מטה יישום הרפורמה

פתח דבר

הליך הערכה ומשוב העובדים מהווה מרכיב יסודי ומרכזי בניהול ההון האנושי בארגון. ההליך מהווה תשתית חיונית למגוון של תכליות הן ארגוניות והן אישיות, והוא נדרש במכלול תחומי הפעילות הקשורים לניהול ולפיתוח של העובד. במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה אותה מוביל נציב שירות המדינה, נודעת חשיבות רבה לתהליך הערכה ומשוב אפקטיבי ויעיל הואיל וזהו הליך ממדי שיש בו בכדי להעצים באופן ניכר את המנהיגות הניהולית כמו גם להעצים את יכולותיו והישגיו של הפרט.

עיקרי המצב הקיים:

תהליך הערכת התפקוד והביצוע של העובדים בשירות המדינה מבוצע מזה מספר שנים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך על בסיס מתכונת שנבנתה בשעתו בשיתוף המשרדים וגורמים מקצועיים נוספים. הספרות המקצועית מלמדת כי לרוב, מידי מספר שנים, יש צורך לעדכן את המתכונת הנהוגה לנוכח שחיקתו ובהתחשב בצרכים ובמציאות המשתנה. אנו למדים על שחיקתו של כלי הערכה בשירות המדינה לאור ניתוח נתוני¹ הערכת התפקוד והביצוע של העובדים בשירות המדינה לשנת 2011. מהנתונים עולה כי הציון הממוצע של ההערכה על-פי מתכונת הערכה הקיימת, עומד על ציון של 9.62 בסקאלה שבין 3-²11. יתר על כן, בסקר שנערך בדבר קיום שיחת משוב לשנת 2011, נמצא כי, אחוז גבוה של העובדים (44%) אינם זוכים כלל לשיחת משוב והערכה שנתיית- ראוי לציין כי, נתון זה השתנה באופן משמעותי בהערכת תפקוד עובדים לשנת העבודה 2012, על כך יפורט בהמשך.

הערכת התפקוד והביצוע בראי הרפורמה:

אגף תורה וניהול ידע, בנציבות שירות המדינה בשיתוף עם אגף בכיר לאיכות ולמצוינות, ערך עבודת מטה שכללה בחינה מחודשת של מתכונת הערכה הנוכחית, לאור הניסיון שנצבר במהלך השנים, לרבות כלי הערכה הקיימים למול כלי הערכה אחרים שנבנו בשירות המדינה ומחוצה לה בשנים האחרונות. בתום עבודת המטה הוחלט על גיבוש מתכונת הערכת תפקוד וביצוע חדשה וכפועל יוצא מכך נבנתה מתכונת הערכה חדשה העונה על צרכי שירות המדינה בראי הרפורמה (הערכת כשירויות וניהול למצוינות).

מתכונת זו נבחנה במספר יחידות ארגוניות בארבעה משרדי ממשלה שונים ולאחר תהליך מעמיק של הפקת לקחים ותובנות, היא נמצאה מתאימה ליישום ולהטמעה. המתכונת החדשה תיושם, החל מחודש אפריל, 2014 באופן **הדרגתי, והיא תיתמך במערך ממוחשב מקיף** בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך עד לשנת 2016. תהליך ההטמעה, ילווה בהכשרות והדרכות ייעודיות, תוך בקרה על: אופן יישום התהליך, השימוש בכלי הערכה וכן על

¹ מדיווחי משרדי הממשלה שהועברו לנציבות שירות המדינה.

² ציון 11 מוגדר כציון חריג המעיד על הצטיינות ומחייב מתן הסברים ואף אסמכתאות לקביעת ציון זה.

מידת השפעתו ככלי לקבלת החלטות בנושאי פיתוח אישי וארגוני. בנוסף, יבחן המערך הממוחשב ככלי המאפשר ביצוע אפקטיבי של תהליך הערכה והמשוב.

נקודת מוצא לתהליך:

נקודת המוצא לתהליך הערכה הינה הצורך בחיזוק ובמקרים מסוימים אף להנחלה של תרבות ארגונית התומכת בשיח (דיאלוג) ותיאום ציפיות בין מנהל מעריך לבין העובד המוערך על-ידו. אשר על כן, מוצעת בזאת, מתכונת הביניים אשר תתמקד בביצוע של שיחת המשוב. במסגרת המסמך יוצגו עקרונות, הנחיות וכלים לביצוע הערכה ושיחת המשוב באופן אפקטיבי, זאת כאמור עד להטמעה מלאה של המתכונת החדשה-דהיינו עד לשנת 2016.

ניתוח נתוני הערכת תפקוד עובדים בשירות המדינה בשנת 2013 (הערכה לשנת העבודה 2012) מצא כי חל גידול ניכר במספר העובדים אשר זכו בשנת 2013 לשיחת הערכת תפקוד (הערכה על שנת העבודה 2012). למעשה, כ-78% מכלל עובדי המדינה, זכו השנה לשיחת הערכה ומשוב. אנו משערים כי הגידול במספר שיחות הערכה חל כתוצאה מתהליך מקיף להעלאת המודעות לחשיבות הערכת תפקוד עובדים ותועלותיו ככלי ניהולי לפיתוח אישי וארגוני. עיקר ההסברה נעשתה לסמנכ"לים למנהל ולמשאבי אנוש וכן להנהלות של משרדי ממשלה. בנוסף, נמצא כי שימוש בכלי הערכה שנבנה במיוחד והוצע כמתכונת ביניים (עד להטמעה מלאה של כלי הערכה במתכונת מלאה), תרם להעלאת המוטיבציה לביצוע הערכות בקרב מנהלים וכן קידם את שינוי התרבותי בדבר ניהול מבוסס יעדים.

מטרת מסמך זה, להציע חלופות ליישום תהליך הערכת התפקוד והביצוע של העובדים בתקופת הביניים, מעתה ועד למועד הטמעת המתכונת החדשה בכלל שירות המדינה.

מטה הרפורמה ובו אגף תורה וניהול ידע, יעמוד לרשותם של הסמנכ"לים הבכירים למנהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך וכן למנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים בכל הנוגע לחשיפת תוכן הרפורמה על פרטיו, על השינויים הצפויים במנגנוני ניהול ההון האנושי בכלל וכן בכל הנוגע להיועצות ולהדרכה בנושא הערכת התפקוד והביצוע בפרט.

ניתן להתקשר עם האגף בטלפונים: 02-6705273 ובדוא"ל irisne@civil-service.gov.il

נשמח לשיתוף הפעולה עמכם,

בברכה,

ד"ר איריס נחמיה,

ראש אגף תורה וניהול ידע,

מטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה

הערכת התפקוד והביצוע של העובדים

רציונל

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים הינה תהליך עיתי שנועד לבחון את מידת ההתאמה שבין התפקוד והביצוע הנדרשים והמצופים מהעובדים לבין תפקודם וביצועיהם בפועל.

הערכת התפקוד והביצוע הינה כלי מרכזי לקביעת יעדים אישיים ומשימתיים לשיפור הישגיו, דבר המאפשר בין היתר למנהלים לתכנן ולנהל את משימותיהם באפקטיביות וביעילות.

הערכה מאפשרת קבלת החלטות הקשורות במיצוי היכולות של העובדים תוך הכרה במרחב האפשריות, במגבלות ובקשיים הקיימים או הצפויים. ניתן לסכם ולומר כי, ביצוע הערכה באופן מיטבי, תוך הקפדה על העקרונות המנחים, עשויה יוביל לפיתוח מקצועי וניהולי, לשיפור ביצועים, העלאת שביעות רצון המנהלים והעובדים ובסופו של דבר יצירת תרבות ארגונית התומכת ומעודדת מציאות.

מטרות

הליך ההערכה ומשוב לעובדים, נועד להשיג מספר מטרות הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט:

שיפור ביחסי העבודה בין המנהלים לבין העובדים: מערכת ההערכה המשקפת את תפקוד העובד וביצועיו באופן אובייקטיבי, ולא על רקע שיקולים לא ענייניים, עשויה לשפר את היחסים שבין העובד לבין הממונים עליו. מערכת שכזו תורמת ליצירת אקלים של אמון הדדי, תקשורת טובה ושיתוף פעולה.

שיפור ביצועים: הערכת תפקוד וביצוע מלמדת באיזו מידה השיג העובד את היעדים להם נדרש במסגרת תפקידו. מידע זה חשוב לעובד שכן הוא מעוניין לדעת באיזו מידה מאמציו נשאו פרי, מה נחשבת כרמת ביצוע גבוהה בעיני הארגון ומהן הפעילויות המוליכות לרמה זו. מבחינת הארגון מידע זה חשוב לשם הערכת רמת הישגים היחסיים והמוחלטים של העובד והערכת סיכוייו של העובד להשתפר ולהתקדם.

איתור צורכי הדרכה: איסוף מידע על רמת התפקוד והביצוע, מאפשר לארגון להגדיר את צורכי ההדרכה ברמת הפרט והצוות ובהתאם לכך לבנות תכניות הדרכה בכדי לשפר מיומנויות, ידע, מוטיבציה ועמדות.

תקפות שיטות מיון עובדים: ההערכה מספקת מידע על הסתגלותו ורמת תרומתו של העובד לארגון. דבר אשר מאפשר לארגון ללמוד האם בתהליך המיון אכן גויס העובד המתאים לתפקיד.

שיפור בהצבות בתפקידים ובניהול מסלול קריירה: הערכות תפקוד והביצוע עשויות לשמש כקריטריונים במעקב אחר מערכת ההצבה והפיתוח של העובד (פוטנציאל קידום). מערכת זו עשויה לשמש גם באיתור עתודה ניהולית, כמו גם לסייע לעובד בתכנון הקריירה העתידית שלו בארגון.

שיפור בהקצאת תגמולים (חומריים ובלתי חומריים): בהתבסס על הערכה פורמאלית, ניתן לבנות מפתח לפיו יוקצו התגמולים השונים ולהצמידם לרמת תפקודו וביצועיו של העובד. עקרון זה הינו בעל חשיבות רבה, שכן הוא יכול לשנות באופן אקטיבי את ההתנהגות של העובד ואף להגביר את המוטיבציה שלו בעבודה.

תיעוד: מערכות הערכה מאפשרות לבסס את ההחלטות בתחום ניהול ההון האנושי מבחינה מנהלית, חוקית ומשפטית.

עקרונות גנריים לתהליכי הערכת תפקוד וביצוע של עובדים

אמות המידה האתיות לביצוע הערכת תפקוד וביצוע של עובדים הן:

- הליך הערכה והמשוב יבוצע באופן מובנה וינוהל בכללים **מקצועיים**.
- התהליך ינוהל באופן **אחיד** וההערכה תבוצע לכלל עובדי הארגון.
- גיליון ההערכה הינו חסוי, הנתונים והמידע ישמרו ב**דיסקרטיות** ויחשפו לגורמים מורשים בלבד: למוערך, לדרג הניהולי הממונה ולמוקד צבירת נתוני ההערכה.
- **השימוש** בהערכה יעשה ברמה האישית לצרכי משוב וברמה הארגונית לצרכי קידום ופיתוח ההון אנושי (ככלי תומך החלטה בלבד).
- ההערכה והשימוש בתוצאות יעשו על פי **כללים אתיים** מוסכמים וידועים.
- תהליך ההערכה והמשוב מתבסס על עקרונות של **פתיחות ושקיפות** בארגון.
- חובתו של כל ממונה לספק משוב לעובדיו וזכותו של כל עובד להיות מיועד להערכה לה זכה.
- המעריכים והמוערכים הינם שותפים פעילים בקביעת מטרות התהליך ואופן ביצועו.
- **שיחת המשוב הינה חלק אינטגרלי מרכזי מתהליך ההערכה – עליה להתקיים ועל תכניה להיכתב בידיעת מקבלי המשוב.**

המתכונת החדשה להערכה ומשוב בראי הרפורמה

הנחיות ועקרונות כלליים³

- תהליך הערכה והמשוב יבוצע פעם בשנה ויתייחס לשנה הקלנדרית הקודמת.
- בתהליך ההערכה והמשוב ישתתפו כלל המנהלים והעובדים במשרד וביחידות הסמך, ללא יוצא מן הכלל.
- כל ממונה יבצע הערכה ויקיים שיחת משוב לכל העובדים שבניהולו הישיר וכן ייתן את התייחסותו הנדרשת כמעריך עקיף.
- לצורך הערכת עובד על ידי מנהלו, יידרש קשר ניהולי של לפחות חצי שנה. ובמקרים חריגים בסמכותו של הסמנכ"ל למנהל ולמשאבי אנוש להתיר ביצוע ההליך לאחר שלושה חודשים בלבד.
- במקרים בהם התחלפה הסמכות המעריכה, ימלא המנהל בפועל הערכה על עובדיו, כאשר באפשרותו להתייעץ עם המנהל היוצא לגבי נושאים בהם הוא חסר במידע.
- ההערכה והמשוב יתבצעו על ידי טופס אחד, אחיד, ללא קיצורים או תוספות.
- הערכה והמשוב לעובד יינתנו אך רק על ידי המנהל הרלוונטי ולא על ידי מי מטעמו.
- דעתו של מקבל המשוב בנוגע להערכה תירשם בגיליון הערכה במעמד המשוב.
- כל הנתונים יצברו במערכת ממוחשבת שתנוהל על פי הרשאות ותיועד לצרכים כמפורט בהמשך.
- כל מנהל יהיה רשאי להפיק את נתוני הערכות התפקוד והביצוע של עובדיו המוגדרים ככפופיו (בכל הרמות) באותה נקודת זמן.
- הערכת תפקוד וביצוע של עובד חייבת להיקבע כעמדת המשרד/הארגון. אשר על לכן, כל סתירה מהותית בהערכה בין זו של הממונה הישיר לבין זו של הממונה העקיף, תבחן על-ידי הסמנכ"ל למנהל ולמשאבי אנוש/המנהל האדמיניסטרטיבי, בטרם מתן המשוב לעובד.

³ כפי שיוטמעו במהלך שנת 2014 במשרדי ה"נחשון", ובמהלך השנים 2015-2016 בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך

- אפשרות חתימה של סמכות מקצועית (נוספת לזו של המנהל הישיר והעקיף) על גיליון ההערכה לפני מתן המשוב, תתווסף על פי החלטת הסמנכ"ל למנהל ולמשאבי אנוש/המנהל האדמיניסטרטיבי ותיקבע מראש. בכל מקרה אחר הגיליון הגנרי יהיה הגיליון הקביל.
- ההערכות הנצברות תשמשנה לבניית 'פרופיל אישי' של נתוני הערכה לכל אחד מן העובדים.
- הפרופיל יוצג בדיונים הרלוונטיים (ניוד או תגמול) על ידי הגורמים המוסמכים.
- השימוש בנתונים יעשה על פי כללים מוסכמים ואחידים בכל המשרדים/יחידות הסמך.
- ככלל, רצוי כי השימוש הארגוני בנתוני הערכת העובדים יעשה על בסיס שתי הערכות לפחות.
- השוואה בין עובדים בדיונים לצורך קבלת החלטות תיעשה מול פרמטרים אחידים, קבועים ומוסכמים מתוך גיליונות ההערכה והמשוב.

שלבים מרכזיים בתהליך יישום הרפורמה:

שלב ראשון- שבוע במהלך שנת 2013 ונדרש להתקיים גם השנה

הנחת היסוד לשינוי תרבותי הנדרש - קיום דיאלוג בין מעריך למוערך.

הערכת תפקוד תתבצע באחת משלוש הדרכים שתפורטנה להלן ובלבד שהמתכונת תהיה זהה בכלל הארגון. חשוב לציין, שכל המתכונות המוצעות הן זמניות עד להטמעת המתכונת החדשה בכלל משרדי הממשלה/יחידות הסמך.

המתכונות מוצגות על פי סדר עדיפות:

א. מתכונת נוכחית הנהוגה בשירות המדינה- המתכונת וכלי ההערכה והמשוב הקיים כיום בשירות המדינה ונתמך על-ידי מערכת מרכז"ה. ישנה עדיפות לשימוש במתכונת זו.

ב. מתכונת מקומית- המתכונת וכלי הערכה שגובשו על-ידי המשרד/יחידת הסמך הממשלתית ובתנאי שאושרו על-ידי הגורמים המתאימים והם נתמכים על-ידי מערכת ממוחשבת שנבנתה לצורך כך (דוגמת משרד החוץ, סקטור הסיעוד בבי"ח רמב"ם).

ג. מתכונת מיוחדת- בהעדר כלי הערכה מקומי ובכדי לתת מענה למשרדי ממשלה/יחידות הסמך להטמיע תרבות של שיחת משוב עד ליישום והטמעה של המתכונת החדשה להערכה ולמשוב, גובשה

גרסה זמנית לתקופת הביניים, המבוססת על נגזרת צרה של כלי הערכת תפקוד במתכונת החדשה.

להלן פירוט אודות הכלי במתכונת מיוחדת זו וההנחיות לתפעולו במערכת מרכב"ה:

1. כלי הערכה במתכונת זו, נועד לתת מענה בטווח הקצר, לקיום שיחת משוב והערכת תפקוד

העובד, כולל תיאום ציפיות, הערכת הישגים וקביעת יעדים לשנת הפעילות הבאה.

2. הערכת התפקוד והביצוע תתבצע באופן ידני על פי תבנית ייעודית. (ראה נספח מס' 1- כלי

הערכת תפקוד וביצוע גרסה מיוחדת- מספר מדף להזמנת הגיליון מהמדפיס הממשלתי הוא

6212).

3. הערכת התפקוד והביצוע תתויק ותתועד בתיק העובד הנמצא במערכת מרכב"ה. לשם כך

נבנה על-ידי מפתחי מערכת המרכב"ה תהליך טכני ייעודי שנועד לתת מענה ופתרון ביניים

ספציפי לצורך זה. (ראה נספח מספר 2- אופן תפעול כלי הערכת התפקוד והביצוע, בגרסה

המיוחדת במערכת מרכב"ה).

שלב שני- שנת 2014

הנחת היסוד לקביעת יעדים לשנת העבודה הבאה כחלק מתהליך ההכנה לביצוע ההערכה והמשוב במתכונת החדשה באופן מלא.

כלל משרדי הממשלה ובתי החולים הממשלתיים

א. הליך הערכה והמשוב יתבצע תתבצע ככלל ברבעון הראשון של שנת העבודה- בתקופה שבין חודש פברואר לבין חודש אפריל בכל שנה ותתבסס על הערכת התפקוד והביצוע השנתית של המשרד/יחידת הסמך וגיבוש תכניות העבודה לשנת הפעילות הבאה. (נספח 3- מעגל תכנון שנתי).

ב. הערכה תתבצע על שנת העבודה הקלנדרית הקודמת וקביעת יעדים אישיים ומשימתיים לשנת העבודה הבאה. (לדוגמא: משרד יעריך עובד בשנת העבודה 2014 לגבי תפקודו וביצועיו בשנת העבודה הקודמת (2013) ויקבע לו יעדים לשנת העבודה הנוכחית 2014).

ג. הליך הערכה והמשוב יתקיים על-פי בחירה במתכונת קיימת/מקומית/מיוחדת ובלבד שכלל המשרד יוערך על-בסיס מתכונת זו.

ד. יודגש, כי גם אם תהליך הערכת העובדים יחל כעת בכדי לעמוד בהנחיה זו – נדרש לקבוע יעדים משימתיים לכל עובד ועובדת עד תום שנה זו.

משרדי נחשון⁴

א. הערכה מתבצעת בימים אלו במתכונת ההערכה והמשוב החדשה על גבי המערכת הממוחשבת הייעודית שפותחה, אופיינה והותאמה למתכונת זו.

ב. התבצעו הדרכות למשרדים וליחידות הסמך וכן מתקיים ליווי של מנהלים מעריכים הן להטמעת המתכונת החדשה והן לתפעול המערכת הממוחשבת.

ג. הנחיות מפורטות בדבר עקרונות ההערכה חדשה "בשביל העתיד", ניתנה באופן ייחודי למשרדי הנחשון עם כניסתם למתכונת ההערכה החדשה.

7. עד תום רבעון 3 שנה - ייבחרו 15 משרדים נוספים לגל הטמעה שני של "תכנית נחשון".

⁴ הרחבה תורתית בדבר מתכונת הערכה חדשה ועקרונות פעולה יינתנו בסמיכות לתחילת הערכת התפקוד במתכונת החדשה
אגף תורה וניהול ידע, מטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה

שלב שלישי- שנת 2015:

השלמת ההטמעה של תהליך ההערכה ביתר משרדי הממשלה/יחידות הסמך. המודל לתהליך

ההטמעה:



דגשים לניהול תהליך הערכת התפקוד והביצוע

מימדי ההערכה

תהליך הערכת התפקוד והביצוע מספק שלושה סוגים מרכזיים של מידע:

- ✓ מידע על כישורים ויכולות - **מדדי תשומה**
- ✓ מידע על הישגים, ביצועים ועמידה ביעדים - **מדדי תפוקה/תוצאה**
- ✓ מידע על פוטנציאל עתידי - **מדדי פוטנציאל**

בהתאם לכך, התכנים המרכזיים הנבחנים בתהליך ההערכה הם:

1. הערכת תפקוד- הערכת מיומנויות והתנהגויות, הנבחנות באופן בו הן באות לידי ביטוי בתפקודו של המוערך. הערכה זו כוללת לרוב את עולמות התוכן הללו:

- ✓ מקצועיות
- ✓ קשרי עבודה ויחסי אנוש
- ✓ יוזמה וחדשנות
- ✓ ערכי עבודה (מוטיבציה, הזדהות ומחויבות)
- ✓ ניהול

2. הערכת ביצוע – הערכת מידת השגת היעדים שהוצבו בפני המוערך. כאשר ישנה חלוקה בין:

- ✓ יעדים משימתיים- הנגזרים מתכולת התפקיד של העובד ומתכנית העבודה היחידתית ומתמקדים בתחומי העשייה של המוערך.
- ✓ יעדי התפתחות אישיים- המתמקדים במיומנויותיו האישיות של המוערך.

3. הערכה מסכמת- בוחנת את מידת הצלחת המוערך בתפקידו, מגמת השינוי והשיפור בביצועיו ופוטנציאל הקידום.

גורמי ההערכה

בתהליך ההערכה מעורבים ישירות שני גורמים בארגון:

- **מנהל ישיר** של המוערך אשר ממלא את גיליון ההערכה ומעביר את שיחת המשוב.
- **מנהל עקיף** של המוערך אשר מקבל את הגיליון המלא להתייחסות טרם שיחת המשוב.

הצבת יעדים

יעדי ביצוע משימתיים - בניית יעדי ביצוע משימתיים דורשת התייחסות משולבת למרכיבים הבאים:

- ✓ היכולות האישיות של המוערך
- ✓ חיבור לתכנית העבודה היחידתית
- ✓ הגדרת התפקיד של המוערך
- ✓ הציפיות של המעריך מהמוערך וציפיותיו מעצמו

שילוב מיטבי של מרכיבים אלו יוביל לגיבוש תכנית ריאלית של יעדי ביצוע משימתיים.

יתר על כן, מומלץ כי בטרם שיחת המשוב, המוערך יציע יעדים משימתיים בעצמו, אשר ישמשו כמצע לשיחת המשוב. כך תגבר ההלימה בין תפיסת המוערך לציפיות המעריך.

יעדים אישיים - יעדי ההתפתחות האישיים יהיו מכוונים לטווחי זמן ארוכים, שכן אלו הם יעדים המתייחסים

למרכיבים "רכים" בתפקוד העובד. אמות המידה לתעדוף היעדים האישיים הן:

- ✓ מידת התרומה של היעד האישי לעבודה.
- ✓ מידת היכולת הריאלית לבצעו.
- ✓ מידת ההתאמה של היעד לציפיות מהמוערך, מעיסוקו ומעתידו בארגון.

עקרונות כלליים לתהליך גזירת יעדים לעובד:

- יש לגבש יעדים אשר יאתגרו את המוערך בעבודתו, אך לא יתפסו על ידו כבלתי אפשריים להשגה.
- בתום התהליך המשותף עם המוערך, על המעריך למקד את כוונותיו ולהציג ציפיות ברורות המכוונות לפעולה.
- רשימת היעדים תהיה מנוסחת באופן המתווה פעולה ברורה ומוגדרת.
- יש לתעדף את היעדים לתקופה הנדונה, ברשימה מצומצמת, החל מן היעד המרכזי עד לפחות מרכזי.

שיחת המשוב

שיחת המשוב הינה דיאלוג מובנה בין המעריך לבין המוערך, בו מציג המעריך הישיר את הערכתו בכל הקשור לתפקוד ולביצוע של המוערך במהלך השנה החולפת והמוערך מציג את התייחסותו להערכה. שיחת משוב מוצלחת הינה כאשר המעריך מביע את הערכותיו למוערך באופן תכליתי ובאווירה נאותה ועניינית, מאפשר למוערך להביע את התייחסותו ומגיע להבנות מוסכמות לגבי העתיד.

עקרונות בסיסיים בביצוע שיחת משוב:

1. שיחת המשוב הינה שיחה אישית, לכן מטעמי אפקטיביות, יעילות וצנעת הפרט יש לקיימה במקום הראוי לכך.
2. יש לתאם את שיחת המשוב עם המוערך מבעוד מועד בכדי לאפשר לו להיערך לכך.
3. יש להקצות לשיחת המשוב זמן מספק- 30-60 דקות.
4. יש להימנע בעת קיום שיחת המשוב מכל הפרעה אשר עלולה לשבש את מהלכה כגון: מענה לשיחות טלפון או טיפול מקביל בנושאים נוספים.
5. יש להתכונן מראש לשיחת המשוב עם המוערך בהסתמך על גיליון ההערכה, להתמקד בנושאים העיקריים ולבסס את התייחסות המעריך על עובדות ודוגמאות רבות ככל האפשר.
6. יש להסביר למוערך את מטרות שיחת המשוב.
7. הובלת שיחת המשוב נתונה לאחריותו של המעריך לכן נדרש להקפיד על יצירת אווירה נאותה ועניינית בעת קיום השיחה. על המעריך להיות קשוב לדברי המוערך ולגלות רגישות למצבו.
8. יש להקפיד על כך שהשיחה תהיה בונה ומובילה לשיפור הישגי המוערך.
9. יש להתחיל את שיחת המשוב מהנקודות החיוביות בגיליון ההערכה, ולשבח את המוערך עליהן, ולאחר מכן יש לעבור על נקודות אשר טעונות שיפור.
10. בהצגת הנקודות טעונות השיפור יש להקפיד על התייחסות לנקודות הבולטות ביותר, תוך התמקדות באלה אשר המוערך יכול לשפר.
11. יש להתייחס לתפקוד ולביצוע של המוערך ולא לתכונות האופי שלו.

12. יש לתת למוערך אפשרות ראויה להתייחס ולהגיב לדברי המעריך, עם זאת יש להימנע מסגנון של

מיקוח ומשא ומתן על הציונים שבגיליון ההערכה.

13. יש לסיים את שיחת המשוב בסקירת ההבנות החדשות שנוצרו בשיחה ולגבש החלטות פעולה

ברורות וממוקדות אשר ניתן יהיה לקיים מעקב אחר ביצוען.

14. שיחת המשוב כוללת סקירה של העבר אך עליה להיות מכוונת לעתיד.

נספחים

נספח 1- דוגמא לכלי הערכת תפקוד וביצוע במתכונת מיוחדת לתקופת ביניים

לתשומת ליבכם!

- מספר מדף להזמנת גיליון הערכה ומשוב מהמדפיס הממשלתי בגרסת ביניים למשרדי הממשלה
וליחידות הסמך הוא 2612
- מספר המדף להזמנת גיליון הערכה למתמחים/תחומיים ולרופאים מומחים עד שנתיים הוא: 2613
- מספר המדף להזמנת גיליון הערכה למומחים מעל שנתיים ולרופאים מנהלים הוא: 2614

מספר ת.ז. עובד			גיליון הערכה ומשוב לשנת _____
שם המוערך			
א הערכה וקביעת יעדים עתידיים			
בין עד שלוש חודשות לעיסוק המסייע למוערך להפחית בחקירה			
בין עד שלוש השנים הסמוכות של המוערך להתייחס לשם האחרון			
בין עד שלוש השנים לעיסוק המסייע למוערך להפחית בחקירה			
בין עד שלוש יעדי ביצוע ספציפיים (היעדים יבאו בכל עתיד מתבנה העבודה החדשה)			
הערכה מילולית / סיכום הערכת			
ב הערכת המנהל העיקרי			
ג התייחסות המוערך			
ד חתימות			
גיליון ההערכה מטופל בלשון זכר אך מתייחס לשני המינים		החיסה המוערך	החיסה המוערך
גיליון ההערכה הינו סודי-איש ויש לשמור על חסינו		החיסה המוערך	החיסה המוערך

דף מידע

חדש במרכב"ה

מודול:	משאבי אנוש	תאריך: 21.07.2013
נושא:	נוהל לסימון אינדיקציה להערכת עובד עבור כלל האוכלוסייה (כולל אחיות)	
רשימת תפוצה:	משתמשי תיק עובד	

מר. 2013-18334

תוכן

1. [תוכן](#) 18
2. [מהות העדכון](#) 18
3. [ביצוע סימון להערכת עובד](#) 19
4. [הפקת רשימת האוכלוסייה המוערכת](#) 21

מהות העדכון

בהמשך להנחיית נציב שירות המדינה נוספה אפשרות לסימון הערכות עובדים ללא הזנת גיליון הערכה. בנוסף ניתן לקבל רשימת האוכלוסייה המוערכת(כשאלתא שמורה בשאלתת אד-הוק).

שים ♥ - דו"ח מתבסס על קובץ שטוח ולכן יציג רשימת האוכלוסייה המוערכת נכון לאתמול.

ביצוע סימון להערכת עובד

1. בחר בתפריט **משאבי אנוש** ⇨ **פונקציות נוספות** ⇨ **הערכות עובדים** ⇨ **יצירת הערכה בודדת** (קוד טרנזקציה PHAP_CREATE_PA).
- יתקבל החלון הבא:

גירסה מתוכננת 01			
סוג אובייקט VA			
זיה.אוב.	קיצור אוביי.	שם אובייקט	תא. התחלה
01000551	גיליון הערכה	גיליון הערכה ומשוב כולל מדדי ניהול	01.01.1900
01000776	גיליון הערכה	גיליון הערכה ומשוב ללא מדדי ניהול	01.01.1900
01000777	גיליון הערכה	גיליון הערכה ללא חו"ד ממונה עקיף+מדד נהול	01.01.1900
01000842	סיום תקופת נ	סיום תקופת נסיון	01.01.1900
01000918	הארכת תקופת	הארכת תקופת נסיון	01.01.1900
01000920	גיליון הערכה	גיליון הערכה ללא חו"ד ממונה עקיף+ללא נהול	01.01.1900
01152703	תבנית הערכה	תבנית הערכה חדשה	01.01.1900
01153131	משוב EIC: יו	משוב EIC: דוגמה	01.01.2006
01155879	דיווח הערכת	דיווח הערכת עובדים	01.01.1900

2. בחר אפשרות דיווח הערכת תפקוד וביצוע של עובדים.

3. לחץ על לחצן לאישור.

יפתח המסך הבא:

The screenshot shows a web-based form titled "דיווח הערכת עובדים לשנת 2013" (Employee Evaluation Report for 2013). At the top, there is a navigation bar with icons for various functions like home, search, and reports. Below the title, there is a section labeled "ביצוע" (Execution) which contains a table with the following columns:

ממשלה : הערכת ומשוב	דיווח הערכת עובדים לשנת 2013
סטטוס הערכה	בהכנה
רצערך הישר	בב מודעי טל
עובד מערך	מד מור ידידיה
רצערך העקוף	
תקופות הערכה	עד 01.01.2013 31.12.2013

4. בחר מעריך ישיר, עובד מוערך ומעריך עקיף (אם קיים).

5. רשום תאריכי תוקף.

6. לחץ על לחצן ביצוע

יפתח המסך הבא:

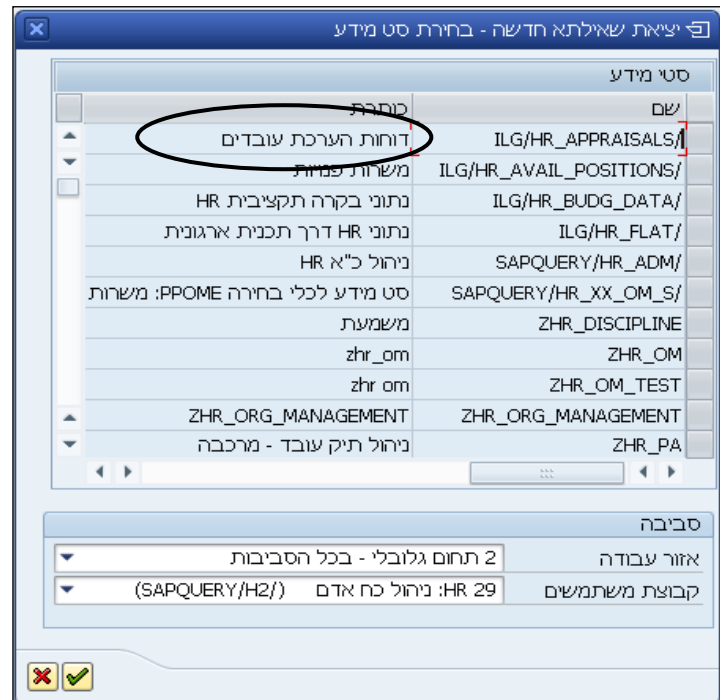
7. רשום תאריך הערכה.

8. לסגירת הערכה לחץ על לחצן הושלם.

הפקת רשימת האוכלוסיה המוערכת

1. בחר בתפריט **משאבי אנוש** ⇨ **ניהול כח אדם** ⇨ **מנהלה** ⇨ **מערכת מידע** ⇨ **שאלתת אד-הוק** (קוד טרנזקציה S_PHO_48000510).

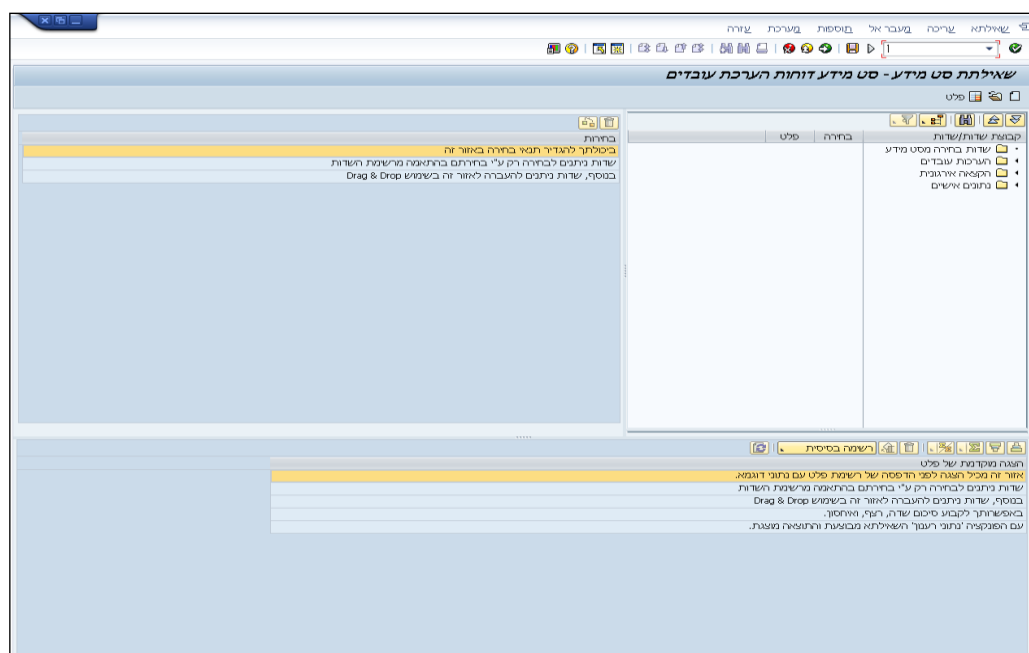
יתקבל החלון הבא:



2. סמן את סט המידע **דוחות הערכת תפקוד וביצוע של עובדים** (ILG/HR_APPRAISALS/).

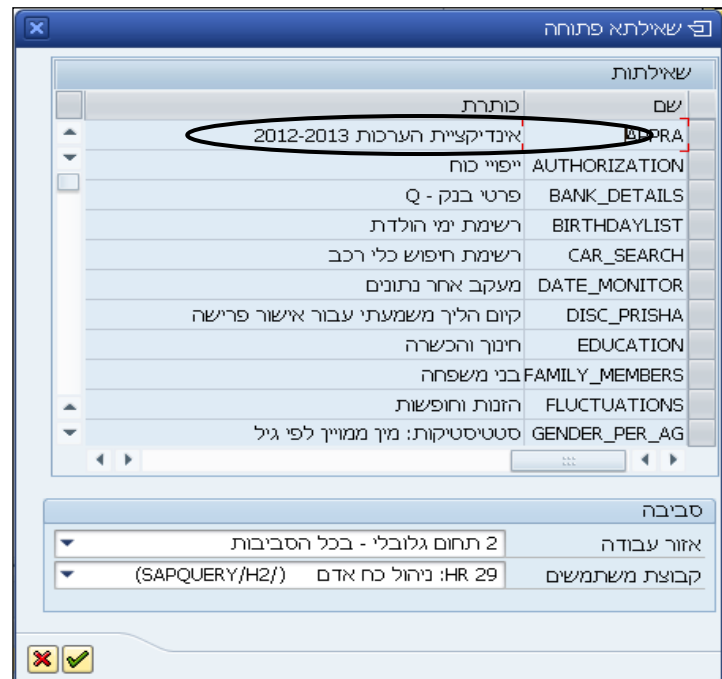
3. לאישור לחץ על לחצן .

יתקבל המסך הבא:



4. לחץ על לחצן **פתיחת שאלתת**.

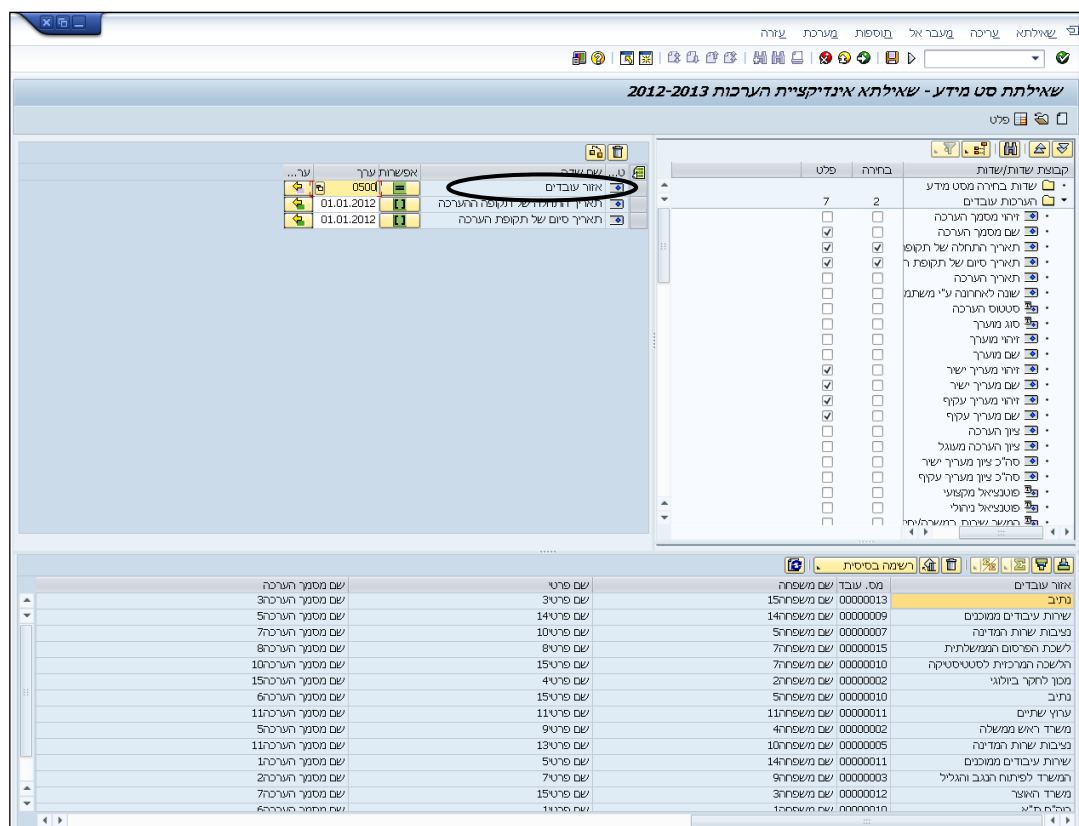
תפתח הרשימה הבאה:



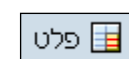
5. בחר אפשרות אינדיקציית הערכות 2012-2013.

6. לאישור לחץ על לחצן .

יפתח המסך הבא:



7. בשדה אזור עובדים הזן קוד אזור עובדים רלוונטי.



8. לקבלת רשימת האוכלוסייה המוערכת לחץ על לחצן .

נספח 3- מעגל התכנון השנתי ותקופת הזמן המיועדת להערכת תפקוד וביצוע של עובדים

