

נוהלי מינהל משאבי אנוש

שירות בתי הסוהר



בתוקף מתאריך: 09.12.1997
ת' עדכון אחרון: 14.06.2020
עמוד מס' 1 מתוך 18 עמודים

פרק משנה: סיווג וקידום
מס' הנוהל: 02-3030

חוות דעת תקופתית

1. כללי

- 1.1 חוות דעת תקופתית הנה הערכה שיטתית של התנהגויותיו ותפקודו של הסוהר, קצין או נגד, הנערכת ע"י מפקדו. הערכה זו מאפשרת השוואה בין מוערכים שונים ומתן מידע על תפקודו של המוערך בתפקיד ובתקופה מסוימת בהתאם למצופה ממנו בתפקיד הנוכחי.
- 1.2 חוות הדעת הינה כלי פיקודי האמור לסייע למפקד להניע, לקדם ולפתח את פקודיו.
- 1.3 חוות הדעת משמשת כלי עזר בידי מקבלי ההחלטות בארגון למיון ולקידום.
- 1.4 בשל השפעותיה של חוות הדעת על מעמדו של הסוהר, על קידומו ועל המשך שירותו בארגון נקבעו כללים בעניין אופן הכנתה והגשתה.
- 1.5 חוות הדעת היא חסויה ומשמשת את המעריך, המוערך ומקבלי ההחלטות. הטיפול בחוות הדעת ייעשה ע"י מי שהוסמך לכך מתוקף תפקידו (מפקד מעריך, מפקד מעיר, קצין מש"א) בלבד.

2. מטרה

לפרט את אופן ביצוע חוות דעת תקופתית אודות אנשי הסגל בשב"ס.

3. הגדרות

- 3.1 מוערך - איש סגל שלגביו ממולאת חוות הדעת, עד דרגת גנ"מ (כולל).
- 3.2 מפקד מעריך/ מעריך - מפקדו של המוערך ובלבד שדרגתו דרגת קצין או דרגת התקן של התפקיד, בו משמש, הנה דרגת קצונה.
- 3.2.1 נגדים המשרתים בתפקידי אחראי גזברות, מנהל מרפאה או מפקד צוות, אף אם אינם מוצבים בתקן קצונה, יוכלו להעריך את פקודיהם.
- 3.2.2 בכל מקרה אחר בו נדרש כי נגד יעריך את פקודו, תועבר פנייה בנדון לעיון ואישור רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א.
- 3.3 מפקד מעיר/ מעיר - מפקד בכיר הממונה פיקודית על המפקד המעריך. במקרים חריגים ובאישור רמ"ל מש"א - מפקד בכיר הממונה מקצועית.
- 3.4 לא ישמש ר' אגף/ ממ"ז גורם מעיר לנגדים המשרתים ביחידות שטח. נגדים הכפופים ישירות לכפיפי ר' האגפים והממ"זים יוערכו ללא גורם מעיר.
- 3.5 נציב שב"ס ישמש כגורם מעיר רק למפקדי יחידות ולקצינים בדרגת גנ"מ. יתר הקצינים והנגדים הכפופים ישירות לכפיפי הנציב יוערכו ללא גורם מעיר.
- 3.6 התפלגות מובנית - פיזור מובנה בתוך המערכת של הציונים הסופיים בחוות הדעת, בהתאם לגודל

פרק משנה: סיווג וקידום		נוהל מס': 02-3030	
הנהל:		בתוקף מתאריך: 09.12.1997	
		ת' עדכון אחרון: 14.06.2020	
		עמוד מס' 2	מתוך 18 עמודים

קבוצת ההערכה שתחת המפקד המעריך.

3.7 קבוצת הערכה - קבוצת האנשים אליה מושווה המוערך בחוות הדעת.

4. השיטה

4.1 קבוצת הערכה מונה את כלל פקודי המעריך. קבוצות הערכה יופרדו לפי דרגת התקן לקצינים, נגדים, גורמי פיקוד, סוהרי חובה וחריגים.

4.2 מפקד אשר לו מטה ופיקוד שטח (ממ"ז, מפקד יחידה, מג"ד ומפקדי יחידות מיוחדות) - יופרדו המפקדים לקבוצת פיקוד נפרדת מגורמי המטה.

4.3 עובדים סוציאליים יוערכו לפי תפקידם ולא לפי דרגת התקן שלהם. עו"סים אגפיים יוערכו בקבוצת נגדים. כל שאר העובדים הסוציאליים יוערכו בקבוצת קצינים.

4.4 ייתכנו מעריכים עם מספר קבוצות מוערכים שונות, לדוגמה: מפקד משמרת יעריך בתהליך חו"ד בנפרד את סוהרי החובה והקבע.

4.5 קבוצת חריגים - מפקד שעבר תפקיד ועליו למלא חו"ד הן על פקודיו הנוכחיים והן על פקודיו הקודמים, המוערכים לא יוכנסו לאותן הקבוצות, אלא יופרדו לקבוצת "מכסה נפרדת". במקרים חריגים ביותר, הכוללים שילוב של מספר אוכלוסיות ששונות מהותית אלו מאלו ונמצאות תחת אותו מפקד ישיר ובאישור רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א בלבד, יתאפשר לקצין מש"א שימוש בקבוצת "מכסה נפרדת" גם למקרים נוספים. לא תתאפשר יותר מקבוצת חריגים אחת למפקד.

4.6 סולם הערכה - חוות הדעת תינתן על סולם הערכה בן 6 רמות, כשכל רמה מחולקת לתתי רמות (כאשר 1 משמעו תת הרמה הנמוכה ביותר ברמה זו, ויתר תתי הרמות בסדר עולה):

- 4.6.1 התפקוד ראוי לציון מיוחד (רמה אחת)
- 4.6.2 התפקוד עולה על דרישות התפקיד (3 רמות)
- 4.6.3 התפקוד תואם את דרישות התפקיד (3 רמות)
- 4.6.4 התפקוד תואם חלקית את דרישות התפקיד (2 רמות)
- 4.6.5 התפקוד מתחת לדרישות התפקיד (3 רמות)
- 4.6.6 התפקוד כלל לא תואם את דרישות התפקיד (2 רמות)

5. ביצוע חוות דעת – הנחיות כלליות

5.1 חוות דעת תקופתית, המבטאת את אופן תפקוד הסוהר בתקופת ההערכה תשמש למטרות הבאות:

כלי לפיתוח אישי של הפרט: הכרת העוצמות והחולשות התפקודיות של הפקוד, לצורך שיפור ביצועים.

5.1.1 כלי הערכה כסיוע בקבלת החלטות ארגוניות: קידום/ שיבוץ בתפקיד/ סיום שירות וכדומה.

5.1.2 כלי פיקודי להנעת עובדים, לפיתוחם ולהגברת המוטיבציה.

5.2 חוות הדעת על הסוהר תשקף את תפקודו במובן הביצועי - משימתי, החברתי, המקצועי, האישיותי והארגוני במסגרת המשימות שהוטלו עליו, במהלך התקופה אליה מתייחסת חוות הדעת.

פרק משנה: סיווג וקידום		נוהל מס': 02-3030	
הנוהל:		בתוקף מתאריך: 09.12.1997	
		ת' עדכון אחרון: 14.06.2020	
		עמוד מס' 3	מתוך 18 עמודים

5.3 על המעריך להתייחס לכלל ההיבטים הנוגעים לתפקוד הסוהר במהלך השנה האחרונה ולא למקרים בודדים או מיוחדים, אלא אם הם מבטאים גישה או התייחסות כללית של הסוהר לתפקידו.

5.4 כללי הגשה

5.4.1 חוות דעת תקופתית תבוצע במרוכז לכל המוערכים, אחת לשנה, ברבעון הרביעי של כל שנה.

5.4.2 תנאי הכרחי ומקדים למילוי חו"ד הינו תקופת היכרות של 4 חודשים לפחות בין המעריך למוערך, בהם שירת המוערך תחת פיקוד המעריך, כשלפחות שלושה מהם ברצף.

5.4.3 על אף האמור בסעיף 5.4.2 לעיל, במקרים חריגים ובאישור רמ"ל מש"א, ניתן יהיה למלא חוות דעת כאשר משך ההיכרות והתפקוד בפועל נעים בין 3 ל 4 חודשים.

5.4.4 עבור סוהר המועסק במשרה חלקית, תיידרש תקופת היכרות של 6 חודשים לפחות כתנאי הכרחי ומקדים, כמפורט בסעיף 5.4.2 לעיל.

5.4.5 היה ולא התמלא תנאי מהתנאים לעיל: היכרות המעריך ו/או שירות בפועל תחת פיקודו, ינתב קצין מש"א את חו"ד למפקד ישיר קודם או למפקד בכיר יותר, בעל היכרות מספקת עם המוערך (בהתאם לסעיפים 5.4.2, 5.4.3). במידה והדבר אינו אפשרי יסמן ק. מש"א במערכת כח אדם הממוחשבת, כי לא ניתן למלא את חוות הדעת מסיבת "חוסר היכרות מספקת". באחריות הגורם המעריך לעדכן את המוערך בדבר אי מילוי חוות דעת ולתעד את העדכון או את ביצוע הריאיון והחתמת הגורם המוערך במערכת הממוחשבת.

5.4.6 חוות הדעת תמולא ע"י המעריך, אישית, ותינתן על ידו לפקודו באופן אישי וללא נוכחות של אחרים בחדר.

5.4.7 חוות הדעת התקופתית תמולא במערכת כ"א הממוחשבת.

5.4.8 **מגזרים מקצועיים** - באחריות המפקד המעריך לשתף את המפקד המקצועי (בהתאם לאוגדן תיאורי תפקיד) בכתיבת חוות הדעת עבור המגזרים המקצועיים.

5.4.8.1 המעריך יציין במפורש בחוות הדעת כי נכתבה בשיתוף המפקד המקצועי.

5.4.8.2 במצב בו אין הסכמה בין המפקד המקצועי לבין המפקד הישיר – באחריות המפקד הישיר העלאת הנושא למפקדו (בשיתוף פעולה של המפקד המקצועי).

5.4.8.3 לא יחתום המפקד המעריך את חוות הדעת התקופתית במערכת כח אדם הממוחשבת בלא שהיא מכילה את חוות דעתו המקצועית של המפקד המקצועי.

5.4.9 **סוהרי ביטחון** - מנהלי אגפים יהיו שותפים למפקד המשמרת בכתיבת חוות דעת לסוהרי האגף. המעריך יציין על גבי חוות הדעת כי נכתבה בשיתוף המפקד מקצועי.

5.4.10 **חו"ד לקצינים בדרגת תג"ד** - עבור קצין בדרגת תג"ד לא ימולא טופס חו"ד עם ציון אלא יבוצע ראיון הערכה, שמטרתו למשב את הקצין על תפקודו בשנה החולפת, תוך ציון נקודות לשימור ולשיפור, מתוך הכרה בחשיבות המשוב ככלי לפיתוח הפקודים.

פרק משנה: סיווג וקידום		נוהל מס': 02-3030	
הנוהל:		בתוקף מתאריך: 09.12.1997	
		ת' עדכון אחרון: 14.06.2020	
		עמוד מס' 4	מתוך 18 עמודים

טרם תחילת מילוי הערכה למוערכים, על המפקד המעריך למלא מפת הערכה למפקד (ראה נספח א' – "מפת הערכה למפקד"). על גבי טופס זה תרוכזנה כלל הערכות קבוצת ההערכה של המעריך. הטופס מאפשר מבט קבוצתי על המוערכים ושומר על ההתפלגות המובנית של ההערכות. מפת הערכה תיחתם ע"י המפקד המעיר טרם תחילת המילוי הממוחשב של קבוצת הערכה. באחריות קצין מש"א ביחידה העברת מפות הערכה לכלל המפקדים המעריכים ביחידה, כולל מכסות ההתפלגות המובנית בהתאם לגודל הקבוצה.

6.1 **נתונים אישיים** - על המפקד המעריך לאמת את נתוניו האישיים של הסוהר המוערך ע"י אישור בשדה הממוחשב המיועד לכך. באחריות המפקד המעריך לאמת נתונים אלו ולתקנם במידת הצורך.

6.2 **התפלגות הציונים הסופיים** - תהיה מובנית לכל קבוצת הערכה ותיקבע בהתאם לגודל הקבוצה (ראה נספח ב' - "מכסות להערכה לפי כמות עובדים").

6.3 **ממדי הערכה** - בחלק זה על המעריך לדרג את תפקודו של המוערך בכל אחד מממדי הערכה המופיעים בחוות הדעת, בהתייחס למצופה מהמוערך לפי תפקידו:

ביצוע

יכולות למידה וחשיבה

מחויבות לארגון

יכולות אישיות

יכולות בין אישיות

פיקוד/ ניהול – חובה למלא לקצינים, רשות לנגדים

ציון סופי/ מידת הצלחה

6.3.1 דירוג הממדים יתבצע על סולם בן שש רמות, כשכל רמה כוללת 1-3 תתי רמות (ראה נספח ב').

6.3.2 התפלגות ממדי הערכה - הציונים בממדי ההערכה השונים יהיו בהלימה לציון הסופי בחוות הדעת, כך שהציון המסכם יהיה בטווח שבין כלל הציונים בממדים השונים.

6.4 **נקודות עוצמה ונקודות חולשה** - על המפקד המעריך לבחור לפחות שלוש נקודות עוצמה ושתי נקודות חולשה עבור כל סוהר מתוך הרשימה הממוחשבת. ניתן להוסיף נקודות נוספות מהרשימה הממוחשבת או לפרט במלל חופשי.

6.5 **סיכום הערכה** - על המפקד המעריך לסכם את תפקודו של הסוהר בשנה החולפת במלל חופשי. שדה זה הנו שדה חובה ומיועד לאפשר למעריך לרכז את סך התרשמותו מתפקודו של הסוהר, וכן להציב יחד עם המוערך יעדים לשנה הבאה.

7. תיקון התפלגות מובנית ע"י מפקד יחידה

7.1 בהתאם לשיקול דעת, ולאור הבנה כי התפלגות מובנית עשויה לעיתים להחמיר עם תפקודם של חלק מהמוערכים, רשאי מפקד יחידה (ר' אגף/ ממ"ז עבור מפקדת המחוז/ מפקד ביס"ר/ מפקד יחידה מיוחדת/ מג"ד בנחשון) להורות על תיקון ציון בהתפלגות לפי מכסות שייקבעו ע"י רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א.

7.2 יחידות בכפיפות ישירה לנציב - בסמכות רמ"ל מש"א לאשר שינוי מכסות בהתאם למכסות שייקבעו.

פרק משנה: סיווג וקידום		נוהל מס': 02-3030	
הנוהל:		בתוקף מתאריך: 09.12.1997	
		ת' עדכון אחרון: 14.06.2020	
		עמוד מס' 5	מתוך 18 עמודים

7.3 הליך תיקון התפלגות מובנית:

- 7.3.1 במהלך מילוי מפות הערכה למפקד, ירכז קצין מש"א מחוז/ יחידה בקשות של כלל המפקדים המעריכים לתיקון התפלגות עבור מוערך בקבוצת הערכה שלהם.
- 7.3.2 לאחר סיום מילוי כלל מפות הערכה ביחידה, וטרם התחלת מילוי חוות הדעת, יעביר קצין מש"א מחוז/ יחידה למפקד היחידה את כלל הבקשות.
- 7.3.3 באחריות מפקד היחידה קיום דיון בהשתתפות קצין מש"א, סגן מפקד היחידה וכל גורם רלבנטי אחר.
- 7.3.4 פרוטוקול הדיון, הכולל נימוק לבחירת הסוהרים, יישלח לממ"ז/ ר' האגף, לרמ"ח תכנון ופיתוח מש"א ולקצין מש"א במחוז/ נציבות/ נחשון.
- 7.3.5 באחריות קצין מש"א יחידתי תיקון ההתפלגויות הרלבנטיות בהתאם לפרוטוקולים ולבקשות שיתקבלו, על ידי העברת המוערכים הרלבנטיים לקבוצת הערכה נפרדת של "תיקון מכסות". בקרה תבוצע ע"י ק. מש"א מחוז.

8. שיחת משוב

- 8.1 רק לאחר גיבוש וכתובת כלל חוות הדעת של קבוצת הערכה, יחל המפקד המעריך במתן משובים לסוהרים המוערכים.
- 8.2 בכל שיחת משוב יוצגו בפני המוערך הישגיו ויכולותיו למול התחומים הטעונים שיפור, ותגובשנה במשותף דרכי הפעולה אותן ינקוט כדי להשתפר באותם תחומים.
- 8.3 כמו כן, יוצג בפני המוערך מיקומו בדירוג הקבוצתי וידונו האמצעים בהם יוכל לשפר את מיקומו.
- 8.4 במהלך הפגישה יתאפשר למוערך להעלות את השגותיו להערכה ואלו יוקלדו לטופס חוו"ד הממוחשב. המוערך יתבקש לחתום דיגיטלית באופן אישי ע"י שימוש בסיסמה אישית. חל איסור על מתן הסיסמה למעריך/ לסוהר אחר לצורך חתימה.
- 8.5 שיחת המשוב הינה הזמן בו ניתנת למוערך ההזדמנות להעלות בקשות ושאלות לגבי המשך התפתחותו בארגון.
- 8.6 המעריך יסכם את ההחלטות בסיכום הערכה מילולית. בכדי להתכונן כיאות למתן המשוב, מומלץ להסתייע ב"מדריך למתן משוב" (ראה נספח ג').
- 8.7 בסיום תהליך הערכה כולו יינתן עותק של חוות הדעת למוערך באמצעות המערכת הממוחשבת לדואר האלקטרוני ו/או באמצעות ק. מש"א ביחידה.

8.8 תגובת המוערך

- 8.8.1 המוערך מחויב להגיב על חוות הדעת ולחתום ע"י הזנה אישית של הסיסמה הדיגיטלית במקום המיועד לכך. החתימה מאשרת את קיום הפגישה. בנוסף, ניתנת אפשרות למוערך להביע השגות לגבי תוכן חוות בחלון ההזנה "מלל מוערך".
- 8.8.2 במידה ולמוערך ישנן השגות חריפות על תוכן חוות הדעת, הוא יוכל לבקש בנתיבי פיקוד להגיע לראיון אצל המפקד המעיר, בטרם יעיר המפקד על חוות הדעת. יש לציין מפורשות בגוף חוות הדעת בקשה זו.
- 8.8.3 היה וסירב המוערך לחתום על חוות הדעת, הנושא יתועד בתהליך חוות הדעת במערכת כח אדם הממוחשבת.

פרק משנה:	סיווג וקידום	נוהל מס':	02-3030
הנוהל:	חוות דעת תקופתית	בתוקף מתאריך:	09.12.1997
		ת' עדכון אחרון:	14.06.2020
		עמוד מס'	6
		מתוך	18
		עמודים	

9. מפקד מעיר

למפקד המעיר שני תפקידים בתהליך חוות הדעת:

9.1 **בקרה על ההערכה:** המוקד בתפקיד זה הוא המוערך. חוות הדעת תועבר למפקד המעיר, לצורך קבלת הערכתו לגבי תקפות הערכה.

המפקד המעיר יתבקש לציין עד כמה ההערכה מחמירה/ משקפת/ מקלה עם המוערך, בסולם בן 5 רמות. בכל מקרה של חוסר הסכמה עם חוות הדעת שניתנה (מקלה/ מחמירה), על המפקד המעיר לזמן את המוערך לראיון רשמי, כך שלא ניתן יהיה לסיים את מטלת חוות הדעת עד חתימתו של המוערך בראיון זה עם המפקד המעיר. היה וסרב המועמד לחתום בראיון מפקד מעיר, יתעד המעיר בחוות הדעת "סרב לחתום" ויסיים מטלה.

9.2 **משוב למעריך:** המפקד המעיר, בהיותו מפקדו של המעריך, אמון גם על פיתוחו של המעריך כמפקד. על המפקד המעיר להתייחס לכלל ההערכות של המעריך ולתת לו משוב על תהליך ההערכה: מילוי כל חלקי הטופס ובהתאם להנחיות ולמכסות ההערכה, האם קיימת נטייה להקלה/ החמרה, מהם השיקולים המקצועיים המנחים אותו בכתיבת חוות הדעת, האם ישנם נושאים חוזרים ואחרים המקבלים התייחסות פחותה יותר. בכל מקרה שהמפקד המעיר מזהה מגמה כזו אצל המעריך, עליו לציין זאת בפניו. מילוי חוות דעת באופן משקף ומקצועי הנו חלק ממטלות הפיקוד של כל מפקד ומשמש כחלק ממרכיבי ההערכה שלו עצמו.

9.3 ייתכנו מקרים בהם לא יהיה מפקד מעיר למוערך כמפורט להלן ובמקרים כאלו תמולא חוות הדעת ע"י המעריך ללא מעיר:

9.3.1 כאשר דרגת התקן של המעיר הינה רב גונדר ודרגת הכתף של המוערך נמוכה מגנ"מ,

אלא אם כן הוא מפקד ביס"ר.

9.3.2 כאשר דרגת התקן של המעיר הינה גונדר ודרגת הכתף של המוערך נמוכה מכלאי.

9.3.3 מצב בו מידת ההיכרות בין המפקד המעיר למוערך אינה מספקת על מנת להעיר.

9.4 חוות דעת הגורם הממונה המעיר הנה בעלת חשיבות ומוצגת בכל צומת החלטה בו נדון הקצין/ סוהר, בדגש על חוות דעת ממונה מעיר אשר אינה בהלימה לחוות דעת ממונה ישיר (גורם מעריך).

10. היעדרות מהיחידה בזמן חוות דעת שנתית

10.1 ככלל, סוהר שנעדר מהיחידה בזמן מתן חוות דעת שנתיות ייכלל במניין חוות הדעת של אותו המפקד לטובת חישוב ההתפלגות המובנית, ותיכתב עליו חוות דעת. חוות הדעת תישמר כטיטה במערכת. לאחר חזרת הסוהר ליחידה, יזמנו המפקד לראיון בהתאם לסעיף 8 בנוהל. חוות הדעת תיכנס לשימוש בעת קבלת החלטות ארגוניות, רק לאחר סגירת כל התהליך ע"י גורם מעיר, בהתאם לסעיף 9 בנוהל.

פרק משנה :	סיווג וקידום	נוהל מס' :	02-3030
הנוהל :	חוות דעת תקופתית	בתוקף מתאריך :	09.12.1997
		ת' עדכון אחרון :	14.06.2020
		עמוד מס' 7	מתוך 18 עמודים

10.2 לחילופין, במקרים בהם יש חשיבות מיוחדת בחוות דעת, לצורך קבלת החלטות בשנת העבודה הנוכחית, רשאים מפקדיו של הסוהר הנעדר למלא עבורו טופס חוות דעת ידני (ראה נספח ד'), שעליו יחתום הסוהר ידנית, מחוץ ליחידה. חוות דעת זו תיסרק למערכת.

10.3 במקביל, תוזן למערכת חוות הדעת.

10.4 סיום המטלה ייעשה ע"י הסדרת החתימה האלקטרונית בבחירת "הסוהר אינו יכול לחתום" ובחירת הסיבה "חוות הדעת נחתמה ידנית". בסיום תנותב חוו"ד למפקד המעיר בהתאם לסעיף 9 בנהל.

10.5 במקרים חריגים בהם צפויים שינויים בשיבוץ/ היעדרות המעריך/ מוערך, ובכפוף לאישור רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א, רשאים מפקדים למלא חוו"ד ידנית בהתאם כמפורט בסעיף זה, במועד חריג במהלך השנה.

11. ביצוע תיקונים בחוות דעת תקופתיות

11.1 במקרים בהם עולה צורך לבצע תיקון בחוו"ד, בסמכות קצין מש"א יחידה לעדכן כל נתון שניתן על ידי המעריך בחוות הדעת, למעט הציון הסופי.

11.2 במידה ויש צורך לתקן את הציון הסופי לאחר שהסתיים התהליך הממוחשב, תעביר היחידה לאישור רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א בקשה מפורטת ומנומקת של מבקש השינוי (הגורם המעריך או הגורם המעיר). הבקשה תועבר באמצעות קצין מש"א מחוז/ נחשון/ נציבות או באמצעות קצין מש"א יחידתי ביחידות המיוחדות/ מרכז ההדרכה הארצי "ניר".

11.3 ניתן אישור רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א לתיקון הציון הסופי בחוות הדעת, יבוצע התיקון ע"י קצין מש"א מחוז/ נחשון/ נציבות/ יחידות מיוחדות/ מרכז ההדרכה הארצי "ניר".

11.4 מחיקת חוות דעת שניתנה לסוהר תבוצע על ידי מנהלן המערכת, אך ורק לאחר שניתן אישור רמ"ח תכנון ופיתוח מש"א.

11.5 החלטת רמ"ח תו"פ תועבר למוערך באמצעות ק. מש"א מחוז/ יחידה.

12. פיקוח ובקרה

בקרה בנושא תבוצע ע"י רמ"ח תו"פ.

13. אחריות ביצוע

ברמת היחידה : מפקד יחידה

ברמת המחוז : קצין מש"א מחוזי

ברמת הנציבות : רמ"ל מש"א

14. נספחים

נספח א' - "מפת הערכה למפקד"

נספח ב' - "מכסה להערכה לפי כמות עובדים"

נספח ג' - "מדריך למתן משוב"

פרק משנה: סיווג וקידום				נוהל מס': 02-3030			
הנוהל:				בתוקף מתאריך: 09.12.1997			
				ת' עדכון אחרון: 14.06.2020			
				עמוד מס'	8	מתוך	18 עמודים

נספח ד' - "טופס חוות דעת תקופתית למילוי ידני בהערכה מיוחדת"

15. עדכונים קודמים:

,16.01.2019 ,05.12.2017 ,10.05.2012 ,07.01.2009 ,04.05.2008 ,04.12.2003 ,01.11.2002 ,15.11.1999

נוהלי מינהל משאבי אנוש

שירות בתי הסוהר



בתוקף מתאריך: 09.12.1997

ת' עדכון אחרון: 14.06.2020

עמוד מס' 10 מתוך 18 עמודים

פרק משנה: סיווג וקידום

מס' הנוהל: 02-3030

נספח ב'

מכסה להערכה לפי כמות עובדים

תפקוד ראוי לציון מיוחד	התפקוד עולה על דרישות תפקיד			התפקוד תואם את דרישות התפקיד			התפקוד תואם חלקית את דרישות התפקיד		התפקוד מתחת לדרישות התפקיד			התפקוד כלל לא תואם את דרישות התפקיד		מס' סוהרים בקבוצת ההערכה
1	3	2	1	3	2	1	2	1	3	2	1	2	1	
0-0	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	1
0-0	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	2
0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	3
0-1	0-1	0-2	0-1	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	4
0-1	0-1	0-2	0-2	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	5
0-1	0-1	0-2	0-2	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	6
0-1	0-1	0-2	0-3	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	7
0-1	0-1	0-2	0-3	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	8
0-1	0-1	0-2	0-3	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	9
0-1	0-1	0-2	0-3	0-2	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	10
0-1	0-2	0-2	0-3	0-2	0-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	11
0-1	0-2	0-2	0-3	1-3	1-3	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	12
0-1	0-2	0-2	0-3	1-3	1-3	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	13
0-2	0-2	0-2	1-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	14
0-2	0-2	0-2	1-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	15
0-2	0-2	0-2	1-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	16
0-2	0-2	0-2	1-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	17
0-2	0-2	0-2	1-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	18
0-2	0-3	0-3	1-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	19
0-2	0-3	0-3	1-4	1-3	1-3	1-3	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	20

נוהל מס': 02-3030				פרק משנה: סיווג וקידום	
בתוקף מתאריך: 09.12.1997				הנוהל: חוות דעת תקופתית	
ת' עדכון אחרון: 14.06.2020					
עמוד מס' 11 מתוך 18 עמודים					

0-2	0-3	0-3	1-4	1-3	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	21
0-2	0-3	0-3	1-4	1-3	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	22
0-2	0-3	1-4	2-4	2-3	1-3	1-3	1-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	23
0-2	0-4	1-4	2-4	2-3	1-3	1-3	1-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	24
0-3	0-4	1-4	2-4	2-3	1-3	1-3	1-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	25
0-3	0-4	1-4	2-5	2-3	1-3	1-3	1-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	26
0-3	0-4	1-5	2-5	2-3	1-3	1-3	1-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	27
0-3	0-3	1-5	2-5	2-4	1-3	1-3	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	28
0-3	0-5	1-5	2-5	2-4	1-3	1-3	1-2	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	29
0-3	2-5	2-5	2-5	1-4	1-4	1-3	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	30
1-3	2-5	2-5	2-5	1-4	1-4	1-4	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	31
1-3	2-5	2-6	2-5	1-4	1-4	1-4	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	32
1-3	2-5	2-6	2-6	1-4	1-4	1-4	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	33
1-3	2-6	2-6	2-6	1-4	1-4	1-4	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	34
1-4	2-6	2-6	2-6	1-4	1-4	1-4	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	35
1-4	2-6	2-6	2-6	1-4	1-4	1-4	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	36
1-4	2-6	2-6	2-6	1-5	1-4	1-4	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	37
1-4	2-6	2-6	2-6	2-5	2-5	1-4	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	38
1-4	2-6	2-7	2-6	2-5	2-5	1-4	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	39
1-4	2-7	2-7	2-6	2-5	2-5	1-4	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	40
1-4	2-7	2-7	2-7	2-5	2-5	1-4	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	41
1-4	2-7	2-7	2-7	2-5	2-5	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	42
1-4	2-7	2-8	2-7	2-5	2-5	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	43
1-4	2-8	2-8	2-7	2-5	2-5	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	44
1-5	2-8	3-8	2-7	2-5	2-5	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	45
1-5	2-8	3-8	3-7	2-6	2-5	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	46
1-5	2-8	3-8	3-7	2-6	2-6	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	47
1-5	2-8	3-8	3-8	2-6	2-6	2-5	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	48
1-5	2-8	3-8	3-8	2-6	2-6	2-6	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	49
1-5	2-8	3-9	3-8	2-6	2-6	2-6	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	50
1-5	3-9	3-9	3-8	2-6	2-6	2-6	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	51
1-5	3-9	3-9	3-9	2-6	2-6	2-6	0-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	52

נוהל מס': 02-3030				פרק משנה: סיווג וקידום			
בתוקף מתאריך: 09.12.1997				הנוהל: חוות דעת תקופתית			
ת' עדכון אחרון: 14.06.2020							
עמוד מס' 12 מתוך 18 עמודים							

1-5	3-9	3-9	3-9	2-7	2-6	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	53
1-5	3-9	3-9	3-9	2-7	2-6	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	54
1-6	3-9	3-9	3-9	2-7	2-6	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	55
1-6	3-9	3-9	3-9	2-7	2-6	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	56
1-6	3-10	3-10	3-9	2-7	2-6	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	57
1-6	3-10	3-10	3-9	2-7	2-7	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	58
1-6	3-10	3-10	3-10	2-7	2-7	2-6	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	59
2-6	3-10	3-10	3-10	2-7	2-7	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	60
2-6	3-10	3-10	3-10	2-8	2-7	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	61
2-6	3-10	3-11	3-10	2-8	2-7	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	62
2-6	3-10	4-11	3-10	2-8	2-8	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	63
2-6	3-10	4-11	3-11	3-8	3-8	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	64
2-6	3-11	4-11	3-11	3-8	3-8	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	65
2-7	3-11	4-11	4-11	3-8	3-8	2-7	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	66
2-7	3-11	4-11	4-11	3-8	3-8	2-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	67
2-7	3-11	4-12	4-11	3-8	3-8	2-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	68
2-7	3-11	4-12	4-11	3-8	3-8	3-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	69
2-7	3-12	4-12	4-11	3-8	3-8	3-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	70
2-7	3-12	4-12	4-11	3-9	3-8	3-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	71
2-7	4-12	4-12	4-12	3-9	3-8	3-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	72
2-7	4-12	4-12	4-12	3-9	3-9	3-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	73
2-8	4-12	4-12	4-12	3-9	3-9	3-8	1-2	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	74

פרק משנה :	סיווג וקידום	נוהל מס' :	02-3030
הנוהל :	חוות דעת תקופתית	בתוקף מתאריך :	09.12.1997
		ת' עדכון אחרון :	14.06.2020
		עמוד מס' 13	מתוך 18 עמודים

נספח ג'

מדריך למתן משוב

משוב הנו אחד הכלים המצויים בידי המפקד להשפיע על סביבתו : פקודיו, עמיתיו, ממוניו ועוד.

מטרת המשוב : להשפיע

משוב בא במטרה להשפיע על מקבלו. ההשפעה יכולה להיות בכיוון של תיקון טעויות, בירור נושאים לא ברורים, מניעת תהיות, מניעת טעויות עתידיות, פרגון על ביצוע טוב, חיזוק התנהגויות חיוביות ועוד.
המטרה – להשפיע – מכתיבה גם את הדרך. בכדי ליצור את ההשפעה הרצויה כמפקד, אין די בהצגת העובדות, אלא יש לעשות זאת בדרך שתקל על מקבל המשוב לקבלו, ותסייע למפקד ליצור את האפקט הרצוי.

נביא כאן מספר המלצות למשוב אפקטיבי :

מבנה המשוב : "עקרון הסנדוויץ'"

הכנה

טרם העברת המשוב דאג להכין את עצמך מבחינת : מקום בו ניתן לשבת בנחת, זמן מתאים, ציוד נדרש. כמו כן, עבור שוב על חוות הדעת ומקד לעצמך את המסרים העיקריים אותם ברצונך להדגיש למוערך.

פתיחה

פתח בחיוב : בכדי ליצור אווירה חיובית ולגייס שיתוף פעולה, התחל מתחום חיובי, מעוצמותיו של העובד, מדברים המעידים על שיפור. הקפד שיהיו אלו דברי אמת!

המשך המשוב

עבור לדברים אותם יש לשפר. כאן הקפד על הכללים הבאים :

1. התמקד בהתנהגות ולא באדם. התנהגות ניתן לשנות, טבע אדם פחות (יש הבדל בין "התנהגות לא שקולה במקרה מסוים" לבין "אדם לא אחראי").
2. התייחס להתנהגויות קונקרטיות, ספציפיות וניתנות לשינוי.
3. הבא דוגמאות מהעבר אך התמקד בעתיד ("מעתה אני מצפה שתתנהג...") "אז איך אנחנו ממשיכים מכאן הלאה?").
4. המנע מ"הפגזה". יש מידה מסוימת של ביקורת שאדם יכול לספוג ברגע נתון. באם הצטברו מספר דברים כנגד המוערך, בחר את המרכזיים שבהם.
5. אפשר דו שית. הנח למוערך להביע את דעתו בחופשיות. אווירה של דו שיח מאפשרת פתיחות רבה יותר.
6. תן מקום לחיובי לצד השלילי.
7. חד משמעיות. בסופו של דבר, התמקד במסר המרכזי אותו רוצה להעביר. האחריות על הבנת המסר היא עליך כמפקד ולכן וודא עם המוערך כי הבין את הנקודות לשיפור ולחיזוק. ניתן לבקשו לחזור עליהן ו/או להציע מה בדעתו לעשות בכדי להשתפר.

פרק משנה: סיווג וקידום		נוהל מס': 02-3030	
הנוהל:		בתוקף מתאריך: 09.12.1997	
		ת' עדכון אחרון: 14.06.2020	
		עמוד מס' 14	מתוך 18 עמודים

סיום



סיים בחיוב: שיחה שמסתיימת באווירה חיובית מותירה חותם אופטימי. גם אם המשוב היה קשה, מצא "אור בקצה המנהרה" בו ניתן להיאחז. משפטים מתאמים יכולים להיות: "אני סומך עליך שאם תיישם את מה שדיברנו עליו, תצליח", "אם תמשיך בכיוון החיובי שהראית בזמן האחרון, יהיה בסדר" ועוד.

מפקד זכור!

המשוב הנו "פסק זמן" מהשגרה וזמן לשבת ולדבר עם פקודך על תפקודו בעבודה ועל הקשר ביניכם. חשיבותו של המשוב הינה הן למפקד – ככלי ניהולי ומשפיע, והן למוערך כהזדמנות לפיזור עמימות, בירור ציפיות וקבלת היזון חוזר, הן על עוצמותיו והן על המקומות בהם עליו להשתפר. נצל הזדמנות זו בחכמה!

פרק משנה: סיווג וקידום	נוהל מס': 02-3030
הנוהל: חוות דעת תקופתית	בתוקף מתאריך: 09.12.1997
	ת' עדכון אחרון: 14.06.2020
	עמוד מס' 15 מתוך 18 עמודים

נספח ד'

	מינהל מש"א	מחוז / מינהל / אגף	יחידה	תאריך	טופס חוות דעת תקופתית למילוי ידני בהערכה מיוחדת		שירות בתי הסוהר
---	------------	--------------------	-------	-------	---	---	-----------------

מפקד! הנך מתבקש להעביר למוערך את חוות דעתך על תפקודו במהלך השנה, ציין עוצמות וחולשות, הערך את תפקודו תוך התייחסות לממדי ההערכה של ביצוע, יכולות למידה וחשיבה, מחויבות לארגון, יכולות אישיות, יכולות בין אישיות, פיקוד וניהול.

א. פרטים

פרטי המוערך	מס' אישי	שם משפחה	שם פרטי	דרגה	תפקיד
פרטי המערך	מס' אישי	שם משפחה	שם פרטי	דרגה	תפקיד
ותק בתפקיד _____			ותק תחת מפקד _____		

ב. משוב על ביצועי העובד במהלך השנה האחרונה

נקודות עוצמה	נקודות לשיפור
סיכום הערכה: תיאור כולל של התנהגותו ותפקודו של המוערך בשנה האחרונה	

פרק משנה: סיווג וקידום					נוהל מס': 02-3030				
הנוהל:					בתוקף מתאריך: 09.12.1997				
					ת' עדכון אחרון: 14.06.2020				
					עמוד מס' 16 מתוך 18 עמודים				

ג. הערכת רמת תפקוד:

תפקוד כלל	תפקוד מתחת	תפקוד תואם חלקית	תפקוד תואם	תפקוד עולה על	תפקוד ראוי
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3
1	2	3	1	2	3

תגובת המוערך למשוב:

חתימת המוערך:

חתימת המפקד:

ד. התייחסות המפקד המעיר לחוו"ד:

פרטי המפקד המעיר	מס' אישי	שם משפחה	שם פרטי	דרגה	תפקיד
הערות:					
חוו"ד מקלה עם הסוהר	1	חוו"ד מקלה עם הסוהר	2	חוו"ד מקובלת	3
חוו"ד מקלה עם הסוהר	4	חוו"ד מקלה עם הסוהר	5	חוו"ד מקלה עם הסוהר	5

חתימת המפקד המעיר:

פרק משנה: סיווג וקידום	נוהל מס': 02-3030
הנוהל:	בתוקף מתאריך: 09.12.1997
	ת' עדכון אחרון: 14.06.2020
	עמוד מס' 17 מתוך 18 עמודים

נספח ה'

רשימת נקודות חוזקה ונקודות לשיפור לשימוש בחו"ד

נקודות חוזקה:

ביצוע	למידה וחשיבה	מחויבות לארגון	יכולות אישיות	יכולות בינאישיות	פיקוד/ניהול
משימתיות	גמישות מחשבתית	השקעה	בגרות	שיתוף פעולה בצוות	יוזמה
יסודיות	פתיחות לדעות ולביקורת	מוטיבציה	סף תסכול גבוה	הקשבה לאחר	הנעת עמיתים (ופקודים)
התמודדות עם לחץ ועומס	ידע מקצועי	מסגרתיות	אחריות	יצירת אווירה טובה	הובלת משימות
חיישנות	יכולת למידה	לויאליות	אמינות	רעות	אסרטיביות
עצמאות	חיפוש מתמיד אחר למידה בתחומי או בתחומים נוספים	פועל בהתאם לנהלים ולפקודות	שליטה עצמית	תרומה למשמרת/ צוות מעבר לנדרש	דוגמה אישית
חריצות	פתרון בעיות	עשייה מעבר לנדרש בתפקיד	ערכיות	השקעה בגיבוש הצוות	קבלת החלטות
הגדלת ראש	יצירתיות	ממלכתיות		פתרון קונפליקטים	(עבודת מטה)
הבחנה בין עיקר לטפל					(האצלת סמכויות)
					(פיתוח פקודים)

נקודות לשיפור:

ביצוע	למידה וחשיבה	מחויבות לארגון	יכולות אישיות	יכולות בינאישיות	פיקוד/ניהול
מהירות על חשבון איכות	גמישות מחשבתית	השקעה	בגרות	שיתוף פעולה בצוות	יוזמה
איכות על חשבון הספק	פתיחות לדעות ולביקורת	מוטיבציה	סף תסכול	הקשבה לאחר	הובלת משימות
התמודדות עם לחץ ועומס	ידע מקצועי	מסגרתיות	אחריות	יצירת אווירה טובה	הנעת עמיתים (ופקודים)
חיישנות	פתרון בעיות	לויאליות	אמינות	רעות	אסרטיביות
חוסר/עודף עצמאות	יצירתיות	פועל בהתאם לנהלים ולפקודות	שליטה עצמית	תרומה למשמרת/ צוות	דוגמה אישית
הבחנה בין עיקר לטפל		ממלכתיות	ערכיות	השקעה בגיבוש הצוות	קבלת החלטות
				פתרון קונפליקטים	עבודת מטה
					(האצלת סמכויות)
					(פיתוח פקודים)

פרק משנה: סיווג וקידום				נוהל מס': 02-3030			
הנוהל:				בתוקף מתאריך: 09.12.1997			
				ת' עדכון אחרון: 14.06.2020			
				עמוד מס'	18	מתוך	18 עמודים