

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
מערכת הבריאות



י"ז באדר ב' התשע"ד
19 במרץ 2014

בר 1162-2014
חוזר מס 7/2014

אל: מנהלי בתי חולים ממשלתיים - דואל

הנדון: הערכת רופאים לשנת העבודה 2013 במערכת הבריאות הממשלתית

רקע

הליך הערכה ומשוב רופאים מהווה מרכיב יסודי ומרכזי בניהול ההון האנושי במערכת הבריאות הממשלתית. ההליך מהווה תשתית חיונית למגוון של תכליות הן ארגוניות והן אישיות, והוא נדרש במכלול תחומי הפעילות הקשורים לניהול ולפיתוח של הרופא במהלך שנות עבודתו. לתהליך הערכה ומשוב אפקטיבי ויעיל נודעת חשיבות רבה, שכן יש בו כדי להעצים באופן ניכר את המנהיגות הניהולית כמו גם את יכולותיו והישגיו של הפרט.

נקודת המוצא לתהליך הערכה הינה הצורך בחיזוק ובהנחלה של תרבות ארגונית התומכת בדיאלוג ובתיאום ציפיות בין מנהל מעריך לבין הרופא המוערך על ידו.

שיפור ההון האנושי והניהול הרפואי במערכת הבריאות הממשלתית הינם נדבכים מרכזיים ברפורמה אותה מובילה נציבות שירות המדינה. עד כה לא התקיימה במערכת הבריאות הממשלתית הערכת רופאים אחידה, סדורה ומובנית כפי שקיימת לגבי כלל עובדי המדינה. לאור האמור וכחלק מיעדי נציבות שירות המדינה למימוש התכלית הנ"ל, הוחלט כי החל משנה זו תתבצע הערכת רופאים סדורה במערכת הבריאות הממשלתית.

רציונל

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

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

הערכה מאפשרת קבלת החלטות הקשורות במיצוי היכולות של הרופאים תוך הכרה במרחב האפשרויות, במגבלות ובקשיים הקיימים או הצפויים. ביצוע הערכה באופן מיטבי, תוך הקפדה על העקרונות המנחים, עשוי להשפיע על פיתוח מקצועי וניהולי, שיפור ביצועים, העלאת שביעות רצון המנהלים והרופאים ובסופו של דבר יצירת תרבות ארגונית התומכת ומעודדת מצוינות.

לאחרונה החלו בתי חולים ממשלתיים בתהליך קבלת תו איכות ובטיחות בינלאומי מטעם הארגון האמריקאי Joint Commission International-JCI. תהליך זה, המתבצע ביותר מ-100 ארצות בעולם, הינו תהליך המחייב את בתי החולים לעבוד בצורה בטיחותית ומסודרת תוך הקפדה על סטנדרטים בינלאומיים ומקומיים במטרה לשפר את איכות ובטיחות הטיפול. אחד הסטנדרטים הנבחנים בתהליך ההסמכה (אקרדיטציה) הינו ביצוע הערכות

עובדים לכלל עובדי ביה"ח. מכאן נודעת חשיבות נוספת לביצוע הערכות סדורות ואפקטיביות לרופאים בהיותן אבן יסוד בתהליכי שיפור איכות ובטיחות הטיפול.

מטרות התהליך

הליך הערכה ומשוב לרופאים נועד להשיג מספר מטרות הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט:

- ♦ לספק כלי רב ממדי למתן משוב עיתי סדור לרופאים על מנת לעודד למידה והתפתחות אישית.
- ♦ להוות כלי תומך לאיתור שיטתי של רופאים ומנהלים מצטיינים לצורך פיתוחם.
- ♦ לשמש כלי להעברת מסרים ארגוניים באשר לדמותו הרצויה של הרופא בבית החולים.
- ♦ לספק כלי למתן משוב למנהל המחלקה על הרופאים במחלקתו.
- ♦ לאפשר יצירת דיאלוג מובנה עם הרופא אשר בו ניתן לסכם הישגים, קשיים, ציפיות וכדומה ולעצב את המשך התפקוד והביצוע.
- ♦ להעריך את איכות הרפואה במחלקות בית החולים, נקודות לשימור ונקודות לשיפור בתהליכי הטיפול הרפואי, ולהביא לשיפור מתמיד באיכות הטיפול.

אמות מידה אתיות לביצוע הערכה

- ♦ הליך ההערכה והמשוב יבוצע באופן מובנה וינוהל בכללים מקצועיים.
- ♦ התהליך ינוהל באופן אחיד וההערכה תבוצע לכלל הרופאים בביה"ח.
- ♦ גיליון ההערכה הינו חסוי, הנתונים והמידע יישמרו בדיסקרטיות וייחשפו לגורמים מורשים בלבד: למוערך, לדרג הניהולי הממונה ולמוקד צבירת נתוני ההערכה.
- ♦ השימוש בהערכה ייעשה ברמה האישית לצרכי משוב וברמה הארגונית לצרכי קידום ופיתוח הון האנושי (ככלי תומך החלטה בלבד).
- ♦ ההערכה והשימוש בתוצאות ייעשו ע"י 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 היא חלק אינטגרלי מרכזי מתהליך ההערכה – עליה להתקיים ועל תכניה להיכתב בידיעת מקבלי המשוב.

הנחיות ועקרונות כלליים

- ♦ החל משנה זו יתקיים בבתי החולים תהליך סדור של הערכה ומשוב שנתיים לרופאים ללא יוצא מן הכלל ע"פ המתכונת שתפורט בהמשך. באופן חד פעמי, תבוצע הערכת העובדים בשנה זו בין התאריכים 1.7.14 עד 1.9.14.
- ♦ תהליך ההערכה והמשוב יבוצע פעם בשנה וייתחס לשנה הקלנדרית הקודמת וקביעת יעדים אישיים ומשימתיים לשנת העבודה הבאה (לדוגמא: הרופא יוער בשנת העבודה 2014 לגבי תפקודו וביצועיו בשנת העבודה הקודמת (2013) ויקבעו לו יעדים לשנת העבודה הנוכחית (2014)).
- ♦ לצורך כך, יתקיים תהליך הטמעה של מודל ההערכה לרופאים מעריכים החל מיום 1.5.14 ועד 1.7.14. תהליך זה יכלול הכשרות וסדנאות ייעודיות למעריכים שיבוצעו באחריות משותפת של מטה יישום הרפורמה ואגף בכיר (מערכת הבריאות). להרחבה בעניין זה – ראה נספח א' למסמך.
- ♦ החל משנת 2015, הליך ההערכה והמשוב יתבצע ברבעון הראשון של שנת העבודה בתקופה שבין חודש פברואר לחודש אפריל בכל שנה.
- ♦ **תהליך ביצוע הערכת רופאים ומתן המשוב הינו באחריות מנהל בית החולים.** בתאריך ה- 1.5 של כל שנה יעביר מנהל בית החולים דיווח בכתב לנציב שירות המדינה ולמנכ"ל משרד הבריאות על סטטוס ביצוע המשוב. (בשנת 2014 בלבד יועבר הדיווח האמור בתאריך 1.10.14).
- ♦ בתהליך ההערכה והמשוב ישתתפו כלל הרופאים בביה"ח.
- ♦ כל ממונה יבצע הערכה ויקיים שיחת משוב לכל הרופאים שבניהולו הישיר וכן ייתן את התייחסותו הנדרשת כממונה עקיף.
- ♦ לצורך הערכת רופא ע"י מנהלו יידרש קשר ניהולי של לפחות חצי שנה. במקרים חריגים בסמכותו של מנהל ביה"ח 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 חסר לו מידע.
- ♦ ההערכה והמשוב יתבצעו ע"י טופס אחד, אחיד, שנבנה ייעודית לרופאים כפי שיפורט להלן, ללא קיצורים או תוספות.
- ♦ ההערכה והמשוב לרופא יינתנו אך ורק ע"י המנהל הרלוונטי ולא ע"י מי מטעמו.
- ♦ במידה שהרופא נמצא ברוטציה – ההערכה תבוצע הן ע"י מנהל המחלקה בה מבצע רוטציה והן ע"י מנהל מחלקת האם.
- ♦ דעתו של מקבל המשוב בנוגע להערכה תירשם בגיליון ההערכה במעמד המשוב.
- ♦ כל מעריך ישתתף בהכשרה ראשונית ובריענון שנתי בנושא הערכה ומשוב שייערכו ע"י יחידות מערכת הבריאות, ע"מ להקנות לו את הידע והכלים הדרושים לביצוע אפקטיבי ויעיל של התהליך.
- ♦ כל הנתונים יצברו במערכת ממוחשבת שתנוהל ע"י הרשאות.
- ♦ כל מנהל יהיה רשאי להפיק את נתוני הערכות התפקוד והביצוע של עובדיו המוגדרים ככפפיו (בכל הרמות) באותה נקודת זמן.
- ♦ הערכת תפקוד וביצוע של עובד חייבת להיקבע כעמדת הארגון. לכן, כל סתירה מהותית בהערכה בין זו של הממונה הישיר לבין זו של הממונה העקיף תיבחן ע"י מנהל ביה"ח בטרם מתן המשוב לרופא.

מתכונת ההערכה

לאור החשיבות של הערכת התפקוד והמשוב לרופאים גובשה מתכונת הערכת תפקוד וביצוע ייעודית לרופאים מתמחים, רופאים תחומיים ולרופאים מומחים עד שנתיים. מדי שנה יוערכו הרופאים ע"י מנהליהם בכל אחד משבעת תחומי ההערכה הבאים: ידע ותפקוד מקצועי, התעדכנות מקצועית, פעילות בתחום המחקר, יחס למטופלים ובני משפחותיהם, קשרי עבודה ויחסי אנוש, משמעת ואתיקה ותפקודם בארגון. סולם ההערכה מורכב מחמש רמות של ציונים. הציון הגבוה ביותר הינו 5 (יוצא מן הכלל) והציון הנמוך ביותר הינו 1 (לא עומד בדרישות התפקיד). ההערכה והמשוב לרופאים אלו יבוצעו ע"י הגיליון המצורף בנספח ב'.

בהתייחס לרופאים מומחים מעל שנתיים ולרופאים מנהלים (מנהלי שירות, יחידה, מרפאה, מכון, סגן מנהל מחלקה ומנהל מחלקה), במטרה להטמיע תרבות של שיחת משוב, גובש כלי לביצוע דיאלוג מובנה, אשר נועד לתת מענה לצורך במשוב והערכת תפקוד העובד, כולל תיאום ציפיות, הערכת הישגים וקביעת יעדים לשנת הפעילות הבאה. הגיליון לביצוע ההערכה והמשוב לרופאים אלו מצורף בנספח ג'.

נתוני ההערכה יעובדו, וכל מנהל מחלקה יקיים על בסיסם שיחת משוב שנתית עם כל רופא במחלקה. בשיחה זו יסומנו יעדים להשגה לשנת העבודה הבאה. מדי שנה תיבדק העמידה ביעדים אלה.

הפקת לקחים

בתום תהליך המשוב לרופאים לשנת 2013 (שיבוצע בשנה זו), יבוצע תהליך של סיכום והפקת לקחים מובנית לשם למידה ארגונית, ייעול ושיפור. תוצאות הפקת הלקחים ייושמו בהליך הערכת רופאים בשנת 2015 (בהתייחס לשנת 2014), לרבות עדכון כלי ההערכה.

בברכה,

יוני דוקן



מנהל אגף בכיר (מערכת הבריאות) בפועל

ד"ר איריס נחמיה

א'ר'ס נחמיה

ראש אגף תורה וניהול ידע

העתק:מר משה דיין - נציב שירות המדינה, נציבות שירות המדינה
 מר רון צור - ראש מטה יישום הרפורמה , נציבות שירות המדינה
 פרופ' רוני גמזו - המנהל הכללי, משרד הבריאות
 ד"ר בועז לב - משנה למנהל הכללי (רפואי), משרד הבריאות
 פרופ' ארנון אפק - ראש מנהל הרפואה, משרד הבריאות
 מר דב פסט - סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, משרד הבריאות
 ד"ר ליאוניד אידלמן - יו"ר הר"י, ההסתדרות הרפואית בישראל
 עו"ד לאה ופנר - מזכ"ל, ההסתדרות הרפואית בישראל
 ד"ר נמרוד רחמימוב - יו"ר אר"מ וסגן יו"ר הר"י, ארגון רופאי המדינה
 מנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי חולים ממשלתיים - דואל
 מנהלי משאבי אנוש בבתי חולים ממשלתיים - דואל
 עו"ד הרולד בר - מנהל תחום בכיר שכר ויחסי עבודה, משרד הבריאות
 גבי מיכל הורן - מנהלת תחום (ענייני עובדים ותקן), נציבות שירות המדינה
 חברי הנהלה
 רפרנטים במערכת הבריאות נשמ

נספח א' - פעילות "בשביל העתיד"

הטמעת מודל הערכת רופאים חדש בבתי החולים הממשלתיים

נספח זה מציג את המתווה הכללי לתהליך הטמעת מודל הערכת רופאים חדש במערכת הבריאות הממשלתית.

מהי **מטרת** פעילות ההטמעה?



הטמעת **מודל שיחת משוב והערכה חדש**, המייצג תפיסה מקצועית אשר רואה בהערכת הרופאים אירוע מחולל לתהליכי פיתוח אישיים, קידום מצוינות רפואית והטבת העמידה ביעדים המשימתיים של מערכת הבריאות הממשלתית.

מהו **ההישג הנדרש** של פעילות ההטמעה?



יצירת מסוגלות¹ בקרב כ- 800 הרופאים המנהלים **בכל בתי החולים הממשלתיים**, לביצוע תהליך משוב והערכת רופאים באופן מיטבי ובהתאם למטרות הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

מהי **התוצאה המצופה** מפעילות ההטמעה?



כל רופא במערכת הבריאות יעבור שיחת משוב והערכת ביצועים **מובנית**, מקצועית והגונה.
במסגרת שיחה זו, בנוסף להערכה מסכמת על השנה שחלפה, יוגדרו לכל רופא יעדי התפתחות אישיים ויעדים משימתיים מדידים וברי השגה לשנת 2014 הנגזרים מתכנית העבודה של המחלקה/בית החולים.
יעדים אלו, יהוו בסיס **לתהליך מחולל פעולות פיתוח הון אנושי** (הדרכה, פיתוח, תגמולים).

מי **קהל היעד** להטמעה?



כלל הרופאים המעריכים בבתי החולים, ושתי קבוצות למיקוד - חברי ההנהלה הבכירה בבית החולים והצוות המקצועי במשאבי אנוש והדרכה האמונים על התהליך בבית החולים.

מיהו **הגורם האחראי** לפעילות ההטמעה?



- באחריות ניהולית משותפת – יוני דוקן, מנהל אגף בכיר (מערכת בריאות) ורון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה - נושאים באחריות כוללת לתהליך ההטמעה.
- ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה וניהול ידע משמשת כסמכות מקצועית עליונה בנושא הערכת העובדים.

¹ מסוגלות משמעה – ידע, מחויבות, ומוכנות תשתיתית הולמת

- באחריות משותפת – מיכל הורן, מנהלת תחום בכירה (ענייני עובדים ותקן) וענת אסרף-חיות, ראש אגף הדרכה במטה הרפורמה, נושאות באחריות לתהליך ההדרכה והטמעת הידע.

מי הגורם האחראי לקיום תהליך ההטמעה **בבית החולים?**

- האחריות הניהולית הכוללת לקיום תהליך הערכת עובדים בכל בית חולים היא של **מנהל בית החולים**.
- **המנהל האדמיניסטרטיבי** מוגדר כגורם המקצועי הבכיר וכנושא באחריות לקיום התהליך, במסגרת הגדרתו כ"אחראי". מתוקף סמכותו – משמש כגורם מנחה לכל שלבי תכנית ההערכה, ובדגש על שלב ההטמעה.

מהו **הרעיון המארג** שיעמוד בבסיס תכניות ההדרכה שיבוצעו?



תהליך ההדרכה ייתן מענה לשלושה מרכיבים נדרשים ליצירת המחויבות והעברת הידע הנדרש למנהלים:

- **למה מבצעים הערכת עובדים?** תיאור רציונל, חשיבות, תועלות ומתודולוגיית הערכה.
- **מה התהליך שיש לבצע?** החל משלבי ההיערכות הכלל-ארגונית, דרך הערכות פרטניות של הרופא המעריך ועד ביצוע שיחת המשוב על כל דגשה.
- **איך לבצע את שיחת ההערכה והמשוב בצורה נכונה?** לימוד ותרגול כלי ההערכה ותהליך ההערכה לרבות סימולציות הממחישות תגובות אפשריות בעת ביצוע שיחת המשוב.

מהי **המתודולוגיה להדרכות** שתבוצע בפעילות ההטמעה?



- יתקיים מפגש מנהלים להתנעת התהליך – נציבות שירות המדינה עם הנהלת בתי החולים, להצגת מטרות, תכנים, משימות ולוחות זמנים לתהליך.
- יבוצעו הדרכות וסדנאות ייחודיות במשך יום שלם לסגל ההנהלה הבכיר, לצוותי משאבי האנוש בבית החולים הנושאים באחריות המקצועית לתהליך.
- כלל המעריכים יעברו סדנה במשך יום שלם במסגרתה ידונו הרופאים בחשיבות תהליך הערכת עובדים, ידעו כיצד עליהם להתכונן ולהיערך כדי לבצע את התהליך באופן מיטבי, ויכירו את כלי ההערכה.
- הסדנאות לכלל המעריכים יבוצעו על ידי צוות מדריכים חיצוניים.
- לרשות כל המעריכים יעמדו אמצעי הדרכה ולמידה עצמית, נוסף על הסדנא, לרבות, לומדה למעריך, חוברות הנחיה, סרטוני הדרכה. אמצעים אלו יועלו לאתר נציבות שירות המדינה ויאפשרו הורדה וצפייה.

מהו **לוח הזמנים** לפעילות ההטמעה?



מה?	מתי?	מי אחראי לכך?
מפגש התנעה עם הנהלות בתי החולים	תחילת מאי	יוני דוקן
תכנון לוי"ז וגאנט סדנאות משרדי בהתייחס לכמות המעריכים, הפיזור הגיאוגרפי ואילוצי זמן	השלמת התכנית – עד ה 10/4/14 ואישורה על ידי יוני דוקן ורון צור	המנהל האדמיניסטרטיבי של כל בית חולים
חלון הזמן לקיום ההיערכות, לרבות סדנאות ההכשרה למעריכים	1/7/2014 – 1/5/2014	אגף בכיר מערכת הבריאות + מטה הרפורמה
חלון הזמן לביצוע שיחות המשוב עם הרופאים	1/9/2014 – 1/7/2014	מנהל בית החולים



לכמה מנהלים ואיפה ייערכו סדנאות ההטמעה?

הסדנאות ייערכו בכל רחבי הארץ ובשאיפה – "בבתי הלקוח". תכנון פרטני יושלם בהמשך.

מה הקישורים למידע רלוונטי לתהליך ההטמעה?



- ✓ [דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה](#), יוני 2013.
- ✓ [חוברת למעריך](#), נציבות שירות המדינה אגף תורה וניהול ידע, 30/12/2013.
- ✓ [חוברת למוערך](#), נציבות שירות המדינה אגף תורה וניהול ידע, 30/12/2013.
- ✓ [תפיסת יסוד של הערכת תפקוד וביצוע של עובדים במשרדי ממשלה וביחידות הסמך](#), נציבות שירות המדינה אגף תורה וניהול ידע, 30/12/2013.

נספח ב'

גיליון הערכה ומשוב לרופאים מתמחים/תחומיים/מומחים עד שנתיים לשנת 2013**סוג ההערכה (סמן X בשורה המתאימה)**

- ☐ רופא מתמחה
- ☐ רופא תחומי
- ☐ רופא ראשי (מומחה)

פרטי המוערך

שם:	מס' זהות :	תאריך תחילת עבודה:
תואר המשרה:	דרגה נוכחית:	ותק בתפקיד:
היקף משרה:	מקצוע התמחות:	שנת ההתמחות:
שם המוסד:	שם המחלקה:	תאריך ההערכה:

פרטי המערך

שם:	מס זהות:	תפקיד:	פרק הזמן שמשמש כממונה על המוערך:
-----	----------	--------	----------------------------------

פרטי המערך העקיף

שם:	מס זהות:	תפקיד:	פרק הזמן שמשמש כממונה על המוערך:
מידת ההיכרות עם המוערך:			
במידה מועטה	בינונית	רבה	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

הנחיות למילוי הטופס

חלק א': בחלק זה את/ה מתבקש/ת להעריך את ביצועי המוערך על פי 6 תחומי ביצוע. בכל שאלה יש להעריך את רמת הביצוע של העובד באותו התחום.

בסיום כל מדד תתבקש לתת הערכה מסכמת שאינה מהווה ממוצע של ההיגדים.

חלק ב': חלק זה מיועד לסיכום תהליך המשוב וקביעת יעדים עתידיים.

מדדי ביצוע						לא	לא עומד בדרישות התפקיד	מתחת לדרישות התפקיד	עומד בדרישות התפקיד	מעבר לדרישות התפקיד	יוצא מן הכלל
						1	2	3	4	5	
ידע ותפקוד מקצועי											
מפגין ידע כללי בתחום המומחיות											
מבצע את עבודתו באופן שיטתי, מאורגן ומתוכנן											
מגלה יצירתיות וגמישות בגישה לבעיות ופתרון											
מהווה סמכות מקצועית בתחומו											
מקפיד על נהלי זהירות ובטיחות											
מגלה מידה ראויה של עצמאות במילוי תפקידו											
מקבל ביקורת ומשוב מקצועי											
מקפיד על תיעוד תוכניות הטיפול											
פועל ביעילות במצבי לחץ ובנסיבות בלתי צפויות											
יזום ומיישם מהלכים לשיפור, לחיסכון וחדשנות											
הערכה מסכמת לידע ותפקוד מקצועי											
הערות:											

מדדי ביצוע					
לא רלוונטי	לא עומד בדרישות התפקיד 1	מתחת לדרישות התפקיד 2	עומד בדרישות התפקיד 3	מעבר לדרישות התפקיד 4	יוצא מן הכלל 5
מחקר					
					משתתף בביצוע מחקרים
					מפרסם מאמרים מקצועיים בארץ ובחו"ל
					יוזם מחקרים
					מוביל מחקרים/צוות מחקר
הערכה מסכמת למחקר					
הערות:					

מדדי ביצוע						לא רלוונטי
מנ	מכבר	עומד	מתחת	לא עומד	התפקיד	
5	4	3	2	1	התפקיד	
יחס למטופלים ובני משפחותיהם						
רגיש וקשוב לצרכי המטופל ובני משפחתו תוך גילוי אדיבות וסבלנות						
מנחה את המטופל ובני משפחתו לגבי תוכנית הטיפול						
הערכה מסכמת ליחס למטופלים ובני משפחותיהם						
הערות:						

מדדי ביצוע						ללא רלוונטי
יוצא מן הכלל	מעבר לדרישות התפקיד	עומד בדרישות התפקיד	מתחת לדרישות התפקיד	לא עומד בדרישות התפקיד	1	2
הערכה מסכמת לעבודת צוות וממשקי עבודה הערות:						

מדדי ביצוע						לא רלוונטי
מנ הכלל	יוצא מן הכלל	מערב לדרישות התפקיד	עומד בדרישות התפקיד	מתחת לדרישות התפקיד	לא עומד בדרישות התפקיד	
5	4	3	2	1		
משמעת ואתיקה						
						מקפיד על לוחות זמנים בביצוע עבודתו
						מקפיד על נוכחות בעבודה כנדרש
						מקפיד על דיווחים ועדכונים מהימנים
						מקפיד על ההוראות המחייבות וכללי אתיקה
						מתאם היעדרויות וחופשות מראש ובהתחשב בעבודה
הערכה מסכמת למשמעת ואתיקה						
הערות:						

מדדי ביצוע					
לא רלוונטי	לא עומד בדרישות התפקיד 1	מתחת לדרישות התפקיד 2	עומד בדרישות התפקיד 3	מעבר לדרישות התפקיד 4	יוצא מן הכלל 5
					תפקוד בארגון
					מגלה נכונות לביצוע תפקידים ומטלות מעבר לנדרש
					מגלה הזדהות עם הארגון/יחידה
					מגלה מוטיבציה להצלחה והתקדמות בתפקיד
					מקבל ומיישם הנחיות ונהלים, הוראות וכללי עבודה
					הערכה מסכמת לתפקוד בארגון
הערות:					

מדדי ביצוע	יוצא מן הכלל 5	מעבר לדרישות התפקיד 4	עומד בדרישות התפקיד 3	מתחת לדרישות התפקיד 2	לא עומד בדרישות התפקיד 1	לא רלוונטי
מדדים התואמים את התפקיד (מדדי רשות)						
הערכה מסכמת למדדים התואמים את התפקיד						
הערות:						

חלק ב' – סיכום תהליך המשוב וקביעת יעדים עתידיים

ציין עד שלוש חזקות המסייעות למוערך להצלחה בתפקיד

1.	
2.	
3.	

ציין עד שלושה הישגים משמעותיים של המוערך (התייחס לשנה האחרונה)

1.	
2.	
3.	

ציין עד שלושה נושאים לשיפור (יעדי התפתחות אישיים)

1.
2.
3.

ציין עד שלושה יעדי ביצוע משימתיים (היעדים יגזרו ככל שניתן מתכנית העבודה היחידתית)

1.
2.
3.

הערכה מילולית / סיכום השיחה

--

התייחסות המנהל העקיף

התייחסות המוערך

ביצועי המוערך בשנת העבודה האחרונה מנקודת ראותו + עמדתו להערכה
(הערכה, הצלחות, ציפיות, בעיות, וכדומה)

שם המעריך	_____	חתימה	_____	תאריך	_____
שם המעריך העקיף	_____	חתימה	_____	תאריך	_____
שם המוערך	_____	חתימה	_____	תאריך	_____

נספח ג'

גיליון הערכה ומשוב לרופאים מומחים מעל שנתיים

ולרופאים מנהלים

סוג ההערכה (סמן X בשורה המתאימה)

☐ רופא ראשי קבוע

☐ סגן מנהל _____

☐ מנהל _____
פרטי המוערך

שם:	מס' זהות :	תאריך תחילת עבודה:
תואר המשרה:	דרגה נוכחית:	ותק בתפקיד:
היקף משרה:	שם המוסד:	שם המחלקה:
תאריך ההערכה:		

פרטי המערך

שם:	מס' זהות:	תפקיד:	פרק הזמן שמשמש כממונה על המוערך:
-----	-----------	--------	----------------------------------

פרטי המערך העקיף

שם:	מס' זהות:	תפקיד:	פרק הזמן שמשמש כממונה על המוערך:
מידת ההיכרות עם המוערך:			
במידה מועטה	בינונית	רבה	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

הערה: השאלון מנוסח בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד, אך מתייחס לנשים ולגברים כאחד.

הערכה וקביעת יעדים עתידיים**ציין עד שלוש חזקות המסייעות למוערך להצלחה בתפקיד**

1.
2.
3.

ציין עד שלושה הישגים משמעותיים של המוערך (התייחס לשנה האחרונה)

1.
2.
3.

ציין עד שלושה נושאים לשיפור ו/או יעדי התפתחות אישיים

1.
2.
3.

ציין שלושה יעדי ביצוע משימתיים (היעדים יגזרו ככל שניתן מתכנית העבודה היחידתית)

1.
2.
3.

הערכה מילולית / סיכום השיחה

--

התייחסות המנהל העקיף

--

התייחסות המוערך

ביצועי המוערך בשנת העבודה האחרונה מנקודת ראותו + עמדתו להערכה
(הערכה, הצלחות, ציפיות, בעיות, וכדומה)

שם המערך	_____	חתימה	_____	תאריך	_____
שם המערך העקיף	_____	חתימה	_____	תאריך	_____
שם המוערך	_____	חתימה	_____	תאריך	_____