



## נציבות שירות המדינה

### הודעות

הודעה פא/6

י"ז בחשוון התשפ"א (4.11.2020)

### הודעה מס' פא/6 הערכה ומשוב לעובדים

1. פרק משנה 93.3 לתקשי"ר עוסק בתהליך הערכה ומשוב לעובדים.
2. חלק מיעדי הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוא יישום מערכת חדשה להערכת עובדים, מתוך מגמה לחזק את המצוינות בשירות המדינה ולקדם הליכי התייעלות של עובדים, המבוססים על מדידה שיטתית של תפקוד העובדים.
3. בשנים האחרונות, בוצע תהליך הדרגתי להטמעה של מודל חדש ומערכת ממוחשבת חדשה לתהליך הערכת הביצועים והמשוב לעובדים.
4. תהליך הערכת ביצועי העובדים מתבצע מדי שנה בין החודשים ינואר למרץ. בחודשים אלו ממלא כל מנהל גיליונות ממוחשבים אודות התפקוד והביצועים של העובדים הכפופים לו, ולאחר אישור הגליונות בידי הממונה העקיף, מקיים הממונה הישיר שיחת משוב עם כל אחד ואחד מן העובדים.
5. שינוי המודל, כמו גם המעבר מהערכה על גליונות נייר להערכה במערכת ממוחשבת, הביאו למספר שינויים במתכונת ההערכה. בין היתר ניתן למנות:
  - א. שינוי סולם ההערכה והגדרת הציונים בין 1 ל-7;
  - ב. מתן דגש לעובדים המראים תפקוד וביצוע יוצאי דופן, הגדרתם כמצטיינים במסגרת התהליך ומתן מענק הצטיינות;
  - ג. מיקוד בתוצאות, הגדרת יעדים משימתיים ואישיים כחלק מן התהליך ומדידת העמידה ביעדים משנה לשנה;
  - ד. טיפול בעובדים שהראו תפקוד נמוך במיוחד, ומתן הזדמנות לשיפור הישגיהם במסגרת "תקופת הערכה מיוחדת";
  - ה. גיליון ההערכה משקף את חוות הדעת הארגונית על העובד בקול אחיד, המבטא הערכה אחת המוסכמת על הממונה הישיר והממונה העקיף.
6. התיקון לתקשי"ר בהתאם לנ"ל כלול בדפי ההחלפה המצורפים להודעה זו. כמו כן מצורפת הנחית נציב שירות המדינה מס' 9.2 בנושא תקופת הערכה וביצועי עובדים.

פרופ' דניאל הרשקוביץ  
נציב שירות המדינה

תיקונים בהחלפת דפים

להכניס את הדפים שכותריהם			להוציא את הדפים שכותריהם			אסמכתא
93.315	-	93.311	93.321	-	93.311	פא/6 פסקאות: 93.312-93.315; 93.321(ב)-93.323; 93.331
(דף אחד)			(דף אחד)			
93.346	-	93.331	93.345	-	93.332	פא/6 פסקאות: 93.332; 93.341-93.342; 93.344
(דף אחד)			(דף אחד)			

### 93.3 - הערכה ומשוב עובדים

93.31 הגדרות וחלות / 93.32 מטרות ההערכה  
והמשוב / 93.33 מתכונת ההערכה והמשוב /  
93.34 שמירת גיליונות ההערכה והמשוב

#### 93.31 - הגדרות וחלות

93.311

- "הערכת עובד" - הינה תהליך מובנה של גיבוש חוות דעת על תפקודו וביצועיו של עובד על-ידי מעריך ישיר ועל-ידי מעריך עקיף;
- "שיחת משוב" - הינה דיאלוג מובנה בין המעריך הישיר לבין העובד (המוערך) אשר בו מציג המעריך הישיר את ההערות הנ"ל בפני המוערך, מאפשר לו להביע את התייחסותו ומגיע לסיכום מוסכם באשר לשיפור תפקודו וביצועיו של המוערך בעתיד;
- "מעריך ישיר" - עובד הממונה על העובד המוערך והבא עמו בקשר התכוף ביותר בענייני עבודה; היו מספר עובדים כאלה, יהיה המעריך הגבוה מהם בדרגה (ראה פסקה 93.331(ג));
- "מעריך עקיף" - עובד הממונה ישירות על המעריך הישיר, אלא אם קבע האחראי במשרד/ביחידת הסמך דבר אחר, בהתאם לנסיבות העניין.

93.312

אחת לשנה יתקיים בכל שירות המדינה תהליך של הערכה ומשוב עובדים באמצעות גיליון הערכה ומשוב אחיד וממוחשב.

93.313

- הוראות הנחיה זו חלות על כל עובדי שירות המדינה המועסקים במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך, ובבתי החולים הממשלתיים וכן על עובדי לשכת מנכ"ל שאינם מועסקים במינוי בפועל ונמצאים בתפקידם מעל שלוש שנים, למעט עובדים המפורטים בסעיף הבא ולהם לא תבוצע הערכת עובד שנתית במסגרת הערכת עובדים "בשביל העתיד":
- (א) עובדים המועסקים במשרות אמן אשר אינם מאיישים את המשרה במינוי בפועל;
  - (ב) צוערים לשירות המדינה הנמצאים בתקופת ההכשרה;
  - (ג) עובדים הנמצאים בהשעיה עקב הליך משמעת או פלילי;
  - (ד) עובדים אשר לגביהם קיימים הסכמים קיבוציים או סיכומים ייחודיים עם נציבות שירות המדינה בנושא הערכה ומשוב של עובדים;
  - (ה) עובדים שאינם מועסקים כעובדי מדינה (כגון עובדי קרן מחקרים, נותני שירותי מחשוב וכיו"ב).

93.314

גיליון הערכה ומשוב שנתי הממוחשב יהיה הגיליון היחיד בו יוערך העובד (למעט עובד בתקופת ניסיון, בעניינו ראה פסקה 93.331(ה)).

93.315

גיליון ההערכה והמשוב יהווה אחד מאמצעי העזר המרכזיים בעת קבלת החלטות בנושאים הקשורים בניהול משאבי האנוש, בכלל זאת: העברת עובד למשרה אחרת, קידומו בדרגה, קיצור פז"מ, התמודדות במכרזים פנימיים ובין משרדיים, מעבר תקופת ניסיון, הענקת כל הטבה הניתנת לשיקול דעת, הבעת הוקרה, מתן המלצה, נקיטת אמצעי משמעת, פיטורים או הוצאה לקצבה. במקרים אלה יש לשקול את הצעדים המוצעים לאור התוכן של גיליון/ות ההערכה והמשוב.

## 93.32 - מטרות ההערכה והמשוב

93.321

- (א) להעריך את רמת התפקוד והביצוע של העובד;
- (ב) לאפשר יצירת דיאלוג מובנה עם העובד אשר בו ניתן לסכם הישגים, קשיים, ציפיות וכו', ולעצב את המשך התפקוד והביצוע;
- (ג) להעניק משוב תכליתי לעובד, אשר יאפשר לו לשפר את התפקוד והביצוע;
- (ד) לאפשר מתן פתרונות תומכים לעובד למען הצלחתו במילוי המשימות;
- (ה) לחזק את תודעת ההישגיות בקרב העובדים והמנהלים;
- (ו) להוות אמצעי מרכזי בתכנון, בניהול ובפיתוח משאבי האנוש;
- (ז) להוות מרכיב חשוב בקידום האיכות והמצוינות הארגונית.

93.322 - 93.323

פסקאות מבוטלות

## 93.33 - מתכונת ההערכה והמשוב

93.331

הוראות למילוי גיליונות ההערכה וביצוע שיחות המשוב מפורסמות בחוברת "הערכת תפקוד וביצוע של עובד בשירות המדינה - מדריך למנהל המעריך" ובעלון "תמצית עקרונות הערכה ומתן משוב". הוראות הפעלה למשרדים וליחידות הסמך פורסמו בחוזר נציבות שירות המדינה ובמקבץ שאלות ותשובות. עדכונים להוראות אלה יפורסמו מעת לעת על-ידי אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

(א) כל ממונה כמעריך ישיר ימלא בין החודשים ינואר עד מרץ בכל שנה "גיליון הערכה ומשוב" ממוחשב לכל אחד מהעובדים אשר בניהולו, וכל ממונה עקיף יאשר בתקופה האמורה את גיליון ההערכה והמשוב, כמעריך עקיף;

(ב) רשאי למלא גיליון הערכה ומשוב ממונה מרמת תפקיד שמתח הדרגות של משרתו הינו 17-19 בדירוג המינהלי, 38-40 בדירוג המח"ר ומקביליהן (סמכותו של האחראי במשרד/ביחידת הסמך/בבית החולים הממשלתי לקבוע רמה אחרת של מתח דרגות בהתאם לנסיבות העניין);

(ג) יש למלא גיליון הערכה ומשוב על מוערך שהיה בניהולו של המעריך מעל שישה חודשים. במקרים חריגים בסמכותו של האחראי במשרד להתיר מילוי גיליון הערכה ומשוב גם על מוערך שהיה בניהולו של המעריך בין שלושה חודשים לשישה חודשים, ככל שיש לדעתו של המעריך אפשרות להעריך את תפקוד העובד על פרק הזמן שבו עבד;

(ד) כאשר המוערך נמצא פחות משישה חודשים בניהולו של המעריך הישיר יש לפעול לפי הכללים הבאים:

1. עובד חדש שתפקידו הקודם לא היה בשירות המדינה - הממונה ימלא עבור העובד יעדים עתידיים בלבד, ולא יבצע הערכת תפקוד וביצוע. על אף האמור לעיל, בסמכותו של האחראי במשרד להתיר הערכת תפקוד וביצוע גם למוערך שהיה בניהולו של המעריך בין שלושה חודשים לשישה חודשים;

2. עובד חדש שתפקידו הקודם היה בשירות המדינה (באותו משרד או במשרד אחר), או עובד קיים שיש לו ממונה חדש ומתקיימים ביניהם קשרי עבודה פחות משלושה חודשים - המעריך יקבל מן הממונה הקודם של העובד את חוות דעתו על תפקודו וביצועיו של העובד, ככל שהדבר מתאפשר, וימלא זאת בגיליון, תוך ציון מפורש כי ההערכה ניתנת בהסתמך על חוות הדעת של הממונה הקודם בציון שמו ותפקידו. המעריך הישיר יגדיר לעובד יעדים עתידיים ויקיים עמו את שיחת המשוב. במידה ולא מתאפשר לקבל מן הממונה הקודם חוות דעת כנדרש, ימלא המעריך יעדים עתידיים בלבד ויקיים עם העובד את שיחת המשוב;

3. עובד חדש שתפקידו הקודם היה בשירות המדינה (באותו משרד או במשרד אחר), או עובד קיים שיש לו ממונה חדש ומתקיימים ביניהם קשרי עבודה במשך תקופה של מעל שלושה חודשים אך פחות משישה חודשים - מומלץ כי המעריך הישיר יקבל מן הממונה הקודם של העובד את חוות דעתו על תפקודו וביצועיו של העובד, ככל שהדבר מתאפשר, על מנת שההערכה תשקף בצורה המלאה ביותר את תפקודו של העובד לאורך כל השנה שעברה. המעריך ימלא הערכת תפקוד וביצוע בגיליון, תוך ציון מפורש כי ההערכה בוצעה בשילוב

חוות הדעת של הממונה הקודם בציון שמו ותפקידו. המעריך יגדיר לעובד יעדים עתידיים וייקיים עמו את שיחת המשוב.  
(ה) גיליון הערכה ומשוב ימולא על עובד גם בעת הארכת תקופת ניסיון או בעת סיום תקופת ניסיון.

93.332  
פסקה מבוטלת

#### 93.34 - שמירת גיליונות הערכה והמשוב

93.341 - 93.342  
פסקאות מבוטלות

93.343  
גיליון הערכה ומשוב הינו מסמך שמור ויש לנהוג בו בהתאם לנהלי הטיפול במסמכים מסווגים (ראה סעיף 62.34). כל מידע המצוי בקובץ ממוחשב וכן כל התכתבות בעניין גיליונות הערכה והמשוב והציונים שנקבעו בהם, או ההמלצות שנכללו בהם, יהיו בסיווג שמור.

93.344  
גיליונות הערכה ומשוב של עובד יתויקו בתיקו האישי השמור במשרד/ ביחידת הסמך/ בבית החולים הממשלתי. יחד עם זאת רשאי האחראי במשרד/ביחידת הסמך להחליט על שמירת הגיליונות במרוכז.

93.345  
לכל עובד זכות לעיין בגיליונות הערכה והמשוב שלו. הנוהל שנקבע בפסקה 93.125 יחול בשינויים המחוייבים לפי העניין.

93.346  
יש לצרף עותק/ים של גיליונות הערכה ומשוב של העובד בכל פנייה בעניינו אל נציבות שירות המדינה, בכל אחד מהנושאים הבאים:

- (א) השתתפות במכרז על משרה פנויה ;
  - (ב) השתתפות בתוכניות הבין-משרדיות לפרסי הצטיינות ;
  - (ג) העמדה בפני בית דין למשמעת ;
  - (ד) אישור פיטורים ;
  - (ה) אישור פיצויי פיטורים ;
  - (ו) הוצאה לקצבה לפני גיל 67 ;
  - (ז) הארכת שירות לאחר גיל 67 ;
  - (ח) אישור יציאה לחופשה ללא משכורת.
- (פא/6)(ס/8)



הערכה ומשוב עובדים	הנחיות נציב שירות המדינה
תקופת הערכה וביצועי עובדים	תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2

## **תקופת הערכה וביצועי עובדים**

### **1. רקע**

- הליך הערכת תפקוד וביצוע ומתן משוב לעובדים מהווה מרכיב יסודי ומרכזי בניהול ההון האנושי בארגון. להליך זה מספר מטרות חשובות:
- א. לבחון את מידת ההתאמה שבין התפקוד והביצוע הנדרשים והמצופים מהעובד לבין התפקוד והביצוע בפועל ולהעניק לעובד משוב תכליתי ומקצועי במטרה לצמצם פערים ככל שקיימים כאלה.
  - ב. לקבוע יעדים אישיים ומשימתיים שיסייעו להוביל לשיפור הישגיו ותפקודו של העובד ולאפשר מתן פתרונות תומכים לעובד למען עמידתו ביעדים.
  - ג. ליצור דיאלוג מובנה בין המנהל והעובד אשר בו ניתן לסכם הישגים, קשיים וציפיות, ולעצב את המשך התפקוד והביצוע.
  - ד. לחזק את תודעת ההישגיות והשאפה למצוינות בקרב העובדים והמנהלים.
  - ה. לאפשר מנגנון הערכה ותגמול דיפרנציאליים בהתבסס על תפקודם וביצועיהם של העובדים בארגון.
  - ו. להוות אמצעי מרכזי בתכנון, ניהול ופיתוח ההון האנושי, בין היתר בהיבטים של מעבר בין תפקידים, ניהול קריירה, איתור עתודה ניהולית, איתור צרכי הדרכה, הכשרה ופיתוח, ועוד.

### **2. מטרה**

- א. להנחות את משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים בנוגע לאופן ביצוע תהליך הערכת ביצועי העובדים וההיערכות הנדרשת עבורו.
- ב. להנחות בנוגע לאופן הניהול והמעקב אחר תפקוד עובד בעל הערכת ביצועים נמוכה במיוחד, וכן בנוגע לתגמול לעובדים שהוגדרו כמצטיינים.

### **3. הגדרות**

- אחראי** - לעניין תהליך הערכת ביצועי עובדים, סמנכ"ל למינהל ולמשאבי אנוש או מנהל אדמיניסטרטיבי כמפורט בסעיף [03.25](#) לתקשי"ר.
- גיליון הערכה ומשוב** - גיליון ממוחשב בפורמט ממשלתי אחוד על גבי מערכת המרכב"ה או העתק מודפס של גיליון זה, שמשמש לתהליך הערכת העובדים.
- חלון הזמן** - תקופת הזמן המוגדרת מדי שנה על-ידי נציבות שירות המדינה למילוי גיליונות ההערכה וביצוע שיחות המשוב. תקופה זו מתקיימת בדרך כלל בין תחילת חודש ינואר לסוף חודש מרץ.
- פתיחת חלון הזמן** - המועד אותו מגדירה נציבות שירות המדינה מדי שנה לתחילת מילוי הגיליונות וקיום שיחות המשוב.
- סגירת חלון הזמן** - המועד אותו מגדירה נציבות שירות המדינה מדי שנה אשר עד אליו נדרש להשלים את מילוי הגיליונות וקיום שיחות המשוב לכלל העובדים.
- הערכת עובד** - כהגדרתו בפרק משנה [93.3](#) לתקשי"ר.

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

שיחת משוב - כהגדרתו בפרק משנה 93.3 לתקשי"ר.

מעריך ישיר - כהגדרתו בפרק משנה 93.3 לתקשי"ר.

מעריך עקיף - כהגדרתו בפרק משנה 93.3 לתקשי"ר.

#### 4. תחולה

- א. הנחיה זו מחליפה את הנחיה מס' 9.1 (תקופת הערכת ביצועים מיוחדת משרדי נחשון, ספטמבר 2017) ואת הנחיה מס' 7.2 (נוהל לבחירת עובדים מצטיינים במסגרת תהליך הערכת עובדים "בשביל העתיד", נובמבר 2015).
- ב. הוראות הנחיה זו חלות על כל עובדי שירות המדינה המועסקים במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך, ובבתי החולים הממשלתיים וכן על עובדי לשכת מנכ"ל שאינם מועסקים במינוי בפועל ונמצאים בתפקידם מעל 3 שנים למעט עובדים המפורטים בסעיף הבא להלן.
- ג. לעובדים הבאים לא תבוצע הערכת עובד שנתית במסגרת הערכת עובדים "בשביל העתיד":
  - 1) עובדים המועסקים במשרות אמון אשר אינם מאיישים את המשרה במינוי בפועל;
  - 2) צוערים לשירות המדינה הנמצאים בתקופת ההכשרה;
  - 3) עובדים הנמצאים בהשעיה עקב הליך משמעת או פלילי;
  - 4) עובדים אשר לגביהם קיימים הסכמים קיבוציים או סיכומים ייחודיים עם נציבות שירות המדינה בנושא הערכה ומשוב של עובדים;
  - 5) עובדים שאינם מועסקים כעובדי מדינה (כגון עובדי קרן מחקרים, נותני שירותי מחשוב וכיו"ב).
- ד. עובד המועסק בהיקף של שליש משרה בחודש או פחות מכך, תבוצע לו הערכה במתכונת מיוחדת ללא מתן ציונים על תפקודו אלא הערכה מילולית בלבד. את ההערכה יש לבצע באופן ידני על טופס המיועד לכך - טופס מדף 2612<sup>1</sup> ולתיק בתיקו האישי.

#### 5. הוראות כלליות

- א. תהליך הערכת ביצועי עובדים יבוצע אחת לשנה בין תחילת חודש ינואר לסוף חודש מרץ.
- ב. הערכת התפקוד והביצוע של העובדים תבוצע על גבי גיליון ממוחשב ותנוהל בפורטל המרכב"ה.
- ג. הובלת התהליך במשרדים, ביחידות הסמך ובבתי החולים הממשלתיים תתבצע על-ידי נציגים מיחידת משאבי אנוש אותם ימנה האחראי. נציגים אלו נקראים "מומחי תוכן" והם אחראים למתן מענה פנים משרדי לכל סוגיה שעולה במסגרת תהליך

<sup>1</sup> ניתן גם להדפיס את הטופס מאתר נציבות שירות המדינה בכתובת:  
<https://archive.csc.gov.il/DataBases/Forms/Documents/2612.pdf>



<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

הערכת הביצועים וכן עליהם להיות בקשר שוטף עם נציבות שירות המדינה לשם קבלת הנחיות פרטניות ועדכונים.

ד. מידע מפורט יותר אודות תהליך הערכת הביצועים, תשובות לשאלות נפוצות והנחיות לטיפול במקרים מיוחדים נמצאים בקובץ שאלות ותשובות בנושא הערכת ביצועי עובדים אותו מפרסמת נציבות שירות המדינה והמתעדכן מעת לעת, המצורף לנוהל זה.

#### **6. היערכות שנתית לתהליך**

על מנת להבטיח כי תהליך הערכת ביצועי עובדים יתנהל על-פי לוחות הזמנים אותם מגדירה נציבות שירות המדינה, על האחראי במשרד לוודא כי כלל שלבי ההיערכות המפורטים להלן מבוצעים מבעוד מועד, ובכל מקרה לפני הגיע מועד פתיחת חלון הזמן.

#### **א. מפת ההערכה השנתית**

1) מפת הערכה שנתית (להלן: המפה) הינה טבלה המגדירה עבור כל עובד מי המעריך הישיר שלו ומי המעריך העקיף. נוסף לכך מוגדרים במפה הנתונים הבאים, ככל שהדבר נדרש:

א) היגדים נוספים לאוכלוסיות שהוגדרו לכך מראש, כגון אחיות, סגל בכיר וכיו"ב;

ב) אופני הערכה ייחודיים כגון הערכה ללא ממונה ישיר, מתן יעדים עתידיים בלבד וכיו"ב;

ג) סימון העובדים המצטיינים במסגרת תהליך הערכת הביצועים (ר' להלן);

ד) סימון עובדים המוחרגים מהאוכלוסייה לחישוב ההצטיינות (ר' להלן);

ה) קבוצות איגום (ר' להלן).

2) האחראי במשרד, או מי מטעמו, ידאג בכל שנה לוודא את נכונות הנתונים במערכת וככל שיידרש ידאג לעדכן את הנתונים כך שהמפה תשקף בצורה מהימנה את המציאות הארגונית.

3) קבוצות איגום. במפת ההערכה יוגדר אילו מנהלים נמצאים יחד באותה קבוצת איגום.

א) הגדרת קבוצות האיגום נעשית בכדי לייצר קבוצות מוערכים בגודל המאפשר מבחינה סטטיסטית לייצר התפלגות דיפרנציאלית בין הערכותיהם;

ב) במקרים חריגים ובאישור נציבות שירות המדינה, תינתן האפשרות ליצור קבוצת איגום קטנה מ-20 עובדים מוערכים;

ג) אין הגבלה על המספר המקסימלי של מוערכים בקבוצת איגום;

ד) מומלץ לאגם יחד מנהלים המשתייכים לאותה יחידה ארגונית רחבה יותר או שקיים דמיון מקצועי בתחומי פעילות המסגרות שלהם (רגולציה, מנהלות,

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

שירותים לקהל וכדומה) או שקיים אצלם תמהיל עובדים דומה (כדוגמת חוקרים, מהנדסים וכיו"ב);

ה) בחירת העובדים המצטיינים תתבצע במסגרת קבוצות האיגוס כמפורט להלן:

- בסיום עדכון הנתונים במפה יש לאשר אותה בידי נציג משאבי אנוש לאחר מכן בידי האחראי במשרד;

- ככל שמתבצעים בארגון שינויים לאורך תקופת חלון הזמן, ניתן לעדכן את מפת ההערכה בשינויים אלו עד למועד סגירת חלון הזמן.

## **ב. בחירת מצטיינים**

- 1) אחד הגורמים המשמעותיים בתהליך הערכת ביצועי העובדים הינו ציון לשבח של עובדים שעבודתם מאופיינת בביצועים ברמה גבוהה במיוחד והשגת תוצאות מעולות כמו כן, יילקח בחשבון הצטיינות בערכים שהמשרד הגדיר כחשובים באותה שנה.
  - 2) בכל משרד, יחידת סמך או בית חולים תיבחר קבוצה של עובדים שיוגדרו כעובדים מצטיינים. קבוצת העובדים המצטיינים תהווה עד 15% מכלל עובדי המשרד, יחידת הסמך או בית החולים, אשר מוערכים במסגרת תהליך ביצועי העובדים.
  - 3) מנכ"ל המשרד או מנהל בית החולים יקבעו את אחוז המצטיינים בקרב יחידות הארגון, ובלבד שאחוז זה לא יעלה על 15%. מומלץ להותיר לכל הפחות 3%-5% שימשו כטווח בטחון ויאפשרו גמישות לאור שינויים ארגוניים שעשויים להתרחש עד תום מועד חלון הזמן (כגון עזיבה של עובדים המשפיעה על מספר המצטיינים המקסימלי). כמו כן, השארת טווח ביטחון שכזה תאפשר להנהלת הארגון לתת הצטיינות לעובדים הראויים לכך ברמה הכלל-ארגונית מתוך מבט מערכתי על פעילות הארגון ועמידה ביעדיו.
  - 4) תהליך הערכת ביצועי עובדים זו הזדמנות טובה לארגון להביע ולתת דגש לערכים החשובים לו ואשר אותם הוא מעוניין לקדם בקרב עובדיו. לכן מומלץ שלקראת תהליך הערכת הביצועים הנהלות הארגונים יתכנסו ויגדירו מה הם הערכים שהם רואים כערכים מובילים עבור עובדי הארגון ואשר ישמשו כבסיס לבחירת המצטיינים.
  - 5) מנהלים הנמנים על קבוצת איגוס יבחרו את מצטייניהם באופן כזה שמספר המצטיינים לא יעלה על האחוז אותו קבעה ההנהלה ברמה המשרדית (ובכל מקרה לא יותר מ-15%) מקרב אוכלוסיית המוערכים באותה קבוצה.
- א) מחלקת משאבי אנוש תעדכן כל קבוצת איגוס בהקצאה המספרית של מקסימום המצטיינים של הקבוצה;

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

(ב) מומלץ כי יתקיים שיח בין המנהלים בקבוצת האיגום על מנת להגיע להסכמה בבחירת העובדים המצטיינים בקבוצה;

(ג) במקרה של מחלוקת בין המנהלים בנוגע לבחירת המצטיינים בקבוצה, תובא המחלוקת להכרעת סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש או המנהל האדמיניסטרטיבי.

(6) בעת בחירת עובד מצטיין על המנהל להביא בחשבון את ביצועיו של העובד בשנה החולפת, כמו גם את תפקודו בהתאם לקריטריונים המרכיבים את גיליון ההערכה. במשרדים בהם הגדירה ההנהלה קריטריונים וערכים מובילים בראייה ארגונית יש להביא אותם בחשבון בעת בחירת המצטיינים.

(7) לא ניתן לבחור כמצטיין עובד הנמנה על אחת או יותר מן האוכלוסיות הבאות:

- סטודנטים;
- מתמחים;
- עובדים במשרות אמון שאינם מועסקים בדרך של מינוי בפועל;
- עובדים אשר בעניינם הליך משמעותי או פלילי כמפורט בפסקה [74.112](#) (ב) לתקשי"ר.

(8) החל מהשנה השנייה להטמעת התהליך במשרד או בבית החולים ניתן לבחור כמצטיינים רק עובדים שהוגדרו להם יעדים בשנה הקודמת ואשר הם נמדדים עליהם במסגרת ההערכה הנוכחית.

(9) כל משרד או בית חולים רשאי להגדיר לעצמו הליך פנימי לבחירה ואישור מצטיינים, ובתנאי שהוא עומד בכללים ובלוחות הזמנים שנקבעו על-ידי נציבות שירות המדינה.

(10) בכל מקרה, רשימת המצטיינים הסופית תובא לאישורו של סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש או המנהל האדמיניסטרטיבי, אשר יידע בהחלטתו את המנכ"ל. הסמנכ"ל למינהל ולמשאבי אנוש או המנהל האדמיניסטרטיבי הוא האחראי לפיקוח על תקינות הליך בחירת המצטיינים בארגון, והוא רשאי שלא לאשר הכללת עובדים ברשימת המצטיינים באם סבר כי הליך בחירתם אינו תקין או שעלה ספק לגבי נימוקי בחירתם.

(11) על רשימת העובדים המצטיינים הסופית לשקף את המגוון והשונויות של העובדים במשרד, יחידת הסמך או בית החולים, ועל כן ישנה חשיבות לכך שהרשימה תכלול עובדים בדרגים שונים, לרבות השייכים לסגל הבכיר בשירות המדינה, עובדי מנהל ועובדים מקצועיים, ותבטא את עקרון הייצוג ההולם של כל קבוצות האוכלוסייה העובדות במשרד, ביחידת הסמך או בבית החולים.

(12) על מנת לשמור על עקרוניות של שקיפות ופתיחות, יחד עם הרגישות הנדרשת לתהליך בכללותו ולנושא המצטיינים בפרט, יש לשמור על כללי הפרסום וההסברה להלן:

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

א) מדי שנה סמוך למועד פתיחת חלון הזמן תפרסם ההנהלה לכלל המנהלים והעובדים את הערכים המובילים והעקרונות בבחירת המצטיינים בארגון ;

ב) לאחר קביעת רשימת המצטיינים הסופית, יעודכן כל מנהל יחידה בנפרד מי הם העובדים שנבחרו כמצטיינים מיחידתו ;

ג) עדכון העובדים המצטיינים בדבר הצטיינותם יתבצע במועד שיחת המשוב בלבד, ולא לפני כן ;

ד) עם סגירת חלון הזמן וסיום כלל שיחות המשוב יפרסמו משאבי אנוש לכלל העובדים והמנהלים בארגון את רשימת המצטיינים המלאה. ככל הניתן מומלץ לפרסם גם את הנימוקים לבחירה.

#### **ג. הדרכה למנהלים**

- 1) תהליך הערכת ביצועי העובדים נועד, כאמור, להביא לדו שיח בין ממונה ועובד על מנת לשקף לעובד את מידת שביעות הרצון מתפקודו ומביצועיו, על מנת לחזק את נקודות החוזקה ולשפר את נקודות החולשה ולהביא לשיפור בתפקודו וביצועיו של העובד.
- 2) על מנת להשיג יעדים אלו, ישנה חשיבות גדולה לאופן בו הממונה ממלא את הגיליון ומקיים את שיחת המשוב. הערכה בלתי נכונה ומתן ציונים שאינם משקפים את תפקודו של העובד (לצד הגבוה או הנמוך של הציונים) כמו גם קיום שיחה באווירה שאינה נאותה ומכבדת, עלולות לפגוע בהשגת היעדים ואף להסב נזק.
- 3) על מנת לסייע למנהלים לקיים את תהליך ההערכה והמשוב באופן שישגי את היעדים, קבעה נציבות שירות המדינה כי על כל ממונה שמבצע את התהליך בפעם הראשונה לעבור הדרכה מקיפה בה מוסברים העקרונות של התהליך וניתנות הדגמות על אופן ביצוע תקין ולא תקין של התהליך. באחריות המשרד לבצע הדרכה למנהליו. מומלץ להיעזר באמצעי ההדרכה שפותחו על-ידי אגף בכיר הדרכה רווחה והשכלה בנציבות שירות המדינה.
- 4) בכל שנה בתקופת ההיערכות לתהליך על האחראי במשרד או מי מטעמו למפות את המנהלים החדשים שנכנסו במהלך השנה וטרם ביצעו את התהליך בשנים קודמות ולוודא שהם יעברו את ההכשרה הנדרשת לפני פתיחת חלון הזמן.

#### **ד. היערכות טכנולוגית**

- 1) אחד היתרונות של המודל החדש הוא ביצוע התהליך על גבי מערכת מרכזית ממוחשבת - מערכת המרכזת ה"ה. בכך, מתאפשרים ניהול ובקרה טובים יותר בעת חלון הזמן, וכן מתאפשר עם סיום תקופת ההערכה להשתמש בנתונים להפקת תובנות ולקביעת פעולות לשיפור הן ברמת הפרט והן ברמת כלל המשרד.
- 2) השימוש במערכת ממוחשבת מצריך היערכות מקדימה עוד בטרם נפתח חלון הזמן, על מנת שניתן יהיה לבצע את תהליך ההערכה והמשוב כנדרש.

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

- (3) בהיבטי תשתיות ורשת יש לוודא כי לכלל המעריכים יש גישה למערכת הערכת העובדים באמצעות הרשת, בדגש על יחידות קטנות ומרוחקות.
- (4) בהיבטי חומרה, מאחר והכניסה וההזדהות במערכת הערכת הביצועים נעשית על-ידי כרטיס חכם, יש לוודא כי לכלל המנהלים המעריכים יש כרטיסים חכמים בתוקף וכן קוראי כרטיסים המתחברים למחשבים.
- יש לוודא הזמנת כרטיסים עבור מנהלים חדשים, וכן עבור מנהלים שפג תוקף הכרטיס החכם שברשותם;
- באופן מיוחד יש להיערך להזמנת כרטיסים מבעוד מועד בארגונים בהם מנהלים אינם משתמשים בכרטיסים חכמים באופן שוטף, כמו למשל בבתי חולים.
- (5) מודל התמיכה הטכנית במנהלים המעריכים
- קו התמיכה הראשוני למנהלים המעריכים מתקיים במשרד או בבית החולים עצמו. תמיכה אפליקטיבית (הסבר על המערכת, מה צריך לעשות בכל מסך, בעיות בתוכנה עצמה) ניתנת על-ידי מומחי התוכן. תמיכה תשתיתית (התחברות למערכת, בעיות רשת) ניתנת על-ידי אנשי המיחשוב של הארגון שהוכשרו לכך על-ידי מרכז"ה;
- בבעיות שאינן נפתרות באמצעות קו התמיכה הראשוני, על מומחה התוכן או התומך התשתיתי במשרד לפנות למוקד התמיכה של מרכז"ה לקבלת מענה.

## **7. תהליך ההערכה** **א. מילוי גיליון ההערכה**

גיליון ההערכה בנוי מחמישה פרקים כמפורט להלן:

- (1) משוב מילולי כללי - משוב מילולי אודות נקודות החוזקה והחולשה של העובד.
  - (2) הערכת ביצוע - מידת העמידה ביעדי השנה הקודמת.
  - (3) הערכת תפקוד - הערכת העובד על-פי סט היגדים אחיד לכלל שירות המדינה, בארבעה תחומי הערכה: מקצועיות, יוזמה וחדשנות, קשרי עבודה ויחסי אנוש וערכי עבודה - הזדהות ומחויבות.
- לעובדים המנהלים עובדים אחרים או שיש בעבודתם היבטים של ניהול (כגון ניהול פרויקטים, ניהול תקציבים וכו') יש למלא גם תחום הערכה חמישי - מדדי ניהול.
- כל מנהל יכול להוסיף עד שלושה היגדים נוספים המשקפים את תפקודו של העובד בהיבטים הנוגעים לתפקידו הספציפי של העובד.
- נציבות שירות המדינה בוחנת ומגדירה סטים של היגדים נוספים לאוכלוסיות רחבות של תפקידים בעלי מכנה משותף, בכדי לאפשר הערכה

הנחיות נציב שירות המדינה	הערכה ומשוב עובדים
תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2	תקופת הערכה וביצועי עובדים

רוחבית תוך התאמה ספציפית לתפקידים נבחרים. עד כה הוגדרו היגדים מיוחדים לעובדים בסגל הבכיר, אחיות ועובדים הנמצאים על-יד מיטת החולה בבתי החולים. במסגרת מפת ההערכה מגדירים מומחי התוכן לאילו עובדים ייפתחו ההיגדים הנוספים הללו באופן אוטומטי בגיליון ההערכה.

- הערכה כללית - הערכה מסכמת על מידת תפקודו וביצועיו של העובד, מגמת השיפור משנים קודמות ומידת התאמתו לקידום עתידי.

- יעדים עתידיים - קביעת עד שלושה יעדים משימתיים (הנגזרים מתכנית העבודה של היחידה) ועד שלושה יעדי התפתחות אישיים לקראת השנה החדשה. יעדים אלו ימדדו במסגרת גיליון ההערכה של השנה לאחר מכן.

4) סולם ההערכה מורכב משבע רמות של ציונים. הציון הנמוך ביותר הינו 1 ("במידה מועטה") והציון הגבוה ביותר הינו 7 ("הצטיינות יתרה"). הציון 7 פתוח לשימוש רק עבור עובדים שהוגדרו כמצטיינים בתהליך. עבור שאר העובדים הציון הגבוה האפשרי הוא ציון 6.

5) את גיליון ההערכה ממלא הממונה הישיר של העובד אשר מכיר היטב את תפקודו וביצועיו ויכול להעיד עליהם.

א) במקרים בהם עובדים מנוהלים באופן מטריציוני על-ידי שני מנהלים, מנהל ישיר (הירארכי) ומנהל מקצועי, ימלא המנהל הישיר את גיליון ההערכה תוך היוועצות במנהל המקצועי. יש להגדיר במפת ההערכה מי המנהל המקצועי עמו יש להיוועץ, ועל המנהל הישיר לציין על גבי הגיליון באופן מפורש כי התקיימה היוועצות עם מנהל מקצועי בצירוף שמו ותפקידו.

ב) בכל מקרה של היוועצות עם גורם נוסף, יש לציין באופן מפורש על גבי גיליון ההערכה כי בעת מילוי הגיליון התקיימה היוועצות שכזו ולציין את שם הגורם איתו התקיימה ההיוועצות ותפקידו.

6) ככלל, נדרש קשר ניהול של שישה חודשים ומעלה במהלך שנת העבודה החולפת על מנת שמנהל יוכל לבצע הערכה על תפקודו וביצועיו של העובד. במקרים חריגים, ובאישור האחראי במשרד, ניתן לאפשר קיום הערכה גם כאשר התקיים קשר ניהולי של בין שלושה לשישה חודשים בין הממונה והעובד.

7) כאשר המוערך נמצא פחות משישה חודשים בניהולו של המעריך הישיר יש לפעול לפי הכללים הבאים:

א) עובד חדש שתפקידו הקודם לא היה בשירות המדינה - הממונה ימלא עבור העובד יעדים עתידיים בלבד, ולא יבצע הערכת תפקוד וביצוע.

ב) עובד חדש שתפקידו הקודם היה בשירות המדינה (באותו משרד או במשרד אחר), או עובד קיים שיש לו ממונה חדש ומתקיימים ביניהם קשרי עבודה פחות משלושה חודשים - המעריך יקבל מן הממונה הקודם של העובד את חוות דעתו על תפקודו וביצועיו של העובד, ככל שהדבר מתאפשר, וימלא זאת בגיליון, תוך ציון מפורש כי ההערכה ניתנת בהסתמך על חוות הדעת של הממונה הקודם בציון שמו ותפקידו. המעריך הישיר יגדיר לעובד יעדים

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

עתידיים ויקיים עמו את שיחת המשוב. במידה ולא מתאפשר לקבל מן הממונה הקודם חוות דעת כנדרש, ימלא המעריך יעדים עתידיים בלבד ויקיים עם העובד את שיחת המשוב.

ג) עובד חדש שתפקידו הקודם היה בשירות המדינה (באותו משרד או במשרד אחר), או עובד קיים שיש לו ממונה חדש ומתקיימים ביניהם קשרי עבודה במשך תקופה של מעל שלושה חודשים אך פחות משישה חודשים – מומלץ כי המעריך הישיר יקבל מן הממונה הקודם של העובד את חוות דעתו על תפקודו וביצועיו של העובד, ככל שהדבר מתאפשר, על מנת שההערכה תשקף בצורה המלאה ביותר את תפקודו של העובד לאורך כל השנה שעברה. המעריך ימלא הערכת תפקוד וביצוע בגיליון, תוך ציון מפורש כי ההערכה בוצעה בשילוב חוות הדעת של הממונה הקודם בציון שמו ותפקידו. המעריך יגדיר לעובד יעדים עתידיים ויקיים עמו את שיחת המשוב.

ד) להערכת העובד ישנן השלכות רחבות על היבטים שונים בחייו של העובד בארגון ובשירות המדינה בכללותו. הערכה לא מדויקת עלולה לגרום נזק לשירות או לעובד המוערך ולעתים לשניהם גם יחד. לכן, מעריך הממלא גיליון הערכה חייב לשקול היטב את הערכתו ועליו לשאוף להערכה אובייקטיבית ומאוזנת, ללא הגזמה לחיוב או לשלילה וכן להימנע מהשפעה שאינה עניינית מכל סוג שהוא. עליו לשקול את תפקודו וביצועיו של העובד המוערך במהלך כל תקופת ההערכה ולהתבסס על נתונים ודוגמאות. כמו כן, עליו להקפיד על כך שהערכה חיובית או שלילית של העובד בחלק מגורמי ההערכה לא תשפיע על הכנות והאובייקטיביות של הערכתו ביתר הגורמים.

ה) במסגרת גיליון ההערכה יש להגדיר יעדים עתידיים לכל עובד אשר צפוי לעבוד תקופת זמן משמעותית (שלושה חודשים ומעלה) במהלך השנה הבאה, לרבות עובדים המבצעים פעולות פשוטות וטכניות. הגדרת יעדים מסייעת לתיאום ציפיות עם העובד בנוגע לפעילות הנדרשת ממנו במהלך השנה ותורמת לתחושת המחויבות של העובד כאשר הוא רואה את הקשר של היעדים שלו ליעדים הכלליים של המשרד. את היעדים יש להגדיר בהתאם למודל S.M.A.R.T<sup>2</sup> כך שיהיו ספציפיים, ברי מדידה, ניתנים להשגה, רלוונטיים לתחומי התפקיד של העובד ותחומים בזמן. מנהלים המתקשים בהגדרת יעדים יכולים להסתייע במדריך לגזירת יעדים אשר נכתב על-ידי נציבות שירות המדינה ומופיע באתר האינטרנט שלה.

<sup>2</sup> להרחבה על מודל סמרט ניתן לראות באתר נציבות שירות המדינה בקישור :  
[https://www.gov.il/he/departments/topics/employee\\_evaluation](https://www.gov.il/he/departments/topics/employee_evaluation)



<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

ו) המעריך הישיר יעביר את גיליון ההערכה והמשוב אל המעריך העקיף.

### **ב. אישור ממונה עקיף**

1) במסגרת מודל הערכת עובדים הממונה העקיף אינו מוסיף הערכה או הערות משלו אלא מאשר או לא מאשר את ההערכה של הממונה הישיר. בכך, אנו נוצר מצב שגיליון ההערכה מכיל הערכה אחת המשקפת את חוות הדעת הארגונית על העובד ומשקללת את חוות הדעת של הממונה הישיר, הממונה העקיף והיכן שנדרש גם של ממונה מקצועי (כפי שהוסבר לעיל).

2) למעריך העקיף ישנה אחריות להקפיד על כך שהממונים אשר כפופים לו יתנו לעובדיהם הערכה אובייקטיבית, שקולה ומאוזנת. אשר על כן על הממונה העקיף לקרוא בשימת לב את גיליונות ההערכה המובאים לאישורו.

א) באופן מיוחד יש לשים לב לגיליונות הערכה בהם הציונים גבוהים במיוחד, נמוכים במיוחד, או במקרים בהם הממונה משתמש באותו הציון לאורך כל ההיגדים בשאלון.

ב) בנוסף, במקרים בהם הממונה העקיף יודע כי קיים מתח ביחסי העבודה בין הממונה הכפוף לו לבין אחד מהעובדים שלו, עליו לבחון בשימת לב יתרה את גיליון ההערכה של אותו עובד על מנת לוודא כי הממונה הישיר הצליח לשמור על איזון ואובייקטיביות בהערכתו את העובד, וכי ההערכה אכן משקפת נאמנה את תפקוד העובד, על אף מערכת היחסים ביניהם.

3) כאשר ממונה עקיף מסכים עם תוכן ההערכה ומתרשם כי היא אובייקטיבית ומאוזנת, הוא מאשר את הגיליון במערכת ומחזיר אותו אל הממונה הישיר לצורך קיום שיחת משוב.

4) כאשר קיים פער בין חוות דעתו של הממונה הישיר כפי שבאה לידי ביטוי בגיליון ובין חוות דעתו של הממונה העקיף, על הממונה העקיף לדחות את הגיליון ולהחזירו אל הממונה הישיר. במצב כזה על שני הממונים לקיים ביניהם הידברות בכדי להגיע להערכה מוסכמת בנקודות המחלוקת, אותה יעדכן הממונה הישיר ויעביר בסופו של דבר לאישור הממונה העקיף.

5) במידה והממונה הישיר והממונה העקיף לא מצליחים ליישב את הפער ולהגיע להסכמה משותפת, עליהם לפנות לסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש או למנהל האדמיניסטרטיבי ליישוב המחלוקת.

### **ג. שיחת המשוב**

1) שיחת משוב הינה כלי ניהולי חשוב ביותר, אשר על כן נדרש המעריך הישיר להקפיד על ניהולה באופן תכליתי ויעיל ולקיימה באווירה מכבדת ועניינית.



<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: ט"ז בחשוון התשפ"א, 2 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

- (2) שיחת המשוב הינה שיחה אישית המתקיימת בין הממונה הישיר והעובד בלבד. חשוב מאוד לשמור על מסגרת אישית של השיחה על מנת לאפשר שיח בונה המכוון לשיפור הישגי העובד המוערך.
- (3) במקרים בהם מערכת היחסים בין הממונה הישיר והעובד אינה מיטבית, וקיים חשש שיהיה קושי לשמור על שיחה עניינית באווירה נאותה, ניתן לצרף לשיחה גורם ניטרלי כגון נציג משאבי אנוש בהסכמתם של העובד והמנהל. תפקידו של הגורם הניטרלי לוודא כי השיח מתקיים בצורה נאותה ושאינן פוגעות כלפי מי מהצדדים.
- (4) בשל האופי האישי של השיחה, חשוב לתכנן היטב את התנאים הפיזיים לקיומה - לבחור מקום שיאפשר את הפרטיות הנדרשת לשיחה מסוג זה, לשריין פרק זמן ראוי לשיחה (הזמן המומלץ בין 30 ל-60 דקות) ולזמן את המועמד מבעוד מועד באופן שיכבד את מעמד השיחה ויאפשר לו להיערך אליה כראוי.
- (5) על הממונה הישיר להיערך לשיחה ולהכין לפניו את עיקרי המסרים המרכזיים אותם ירצה להעביר לעובד וכן דוגמאות ועובדות עליהן נסמך בעת מילוי גיליון ההערכה.
- (6) גם העובד נדרש להתכונן לשיחה, להכין לעצמו נקודות חשובות שהוא מעוניין להעלות בפני הממונה הישיר במעמד זה ולחשוב אילו יעדים הוא היה מציב לעצמו לקראת השנה הבאה כך שיוכל לקיים שיח משמעותי עם הממונה. ניתן להיעזר בטופס ההכנה לעובד לקראת שיחת המשוב המופיע באתר נציבות שירות המדינה.
- (7) ככל שהממונה והעובד מעוניינים, העובד רשאי לשלוח את הטופס לעיונו של הממונה טרם קיום השיחה, אולם אין לאלצו לעשות כן, ויש לאפשר לעובד להגיע עם הטופס ולהציגו רק במעמד שיחת המשוב עצמה.
- (8) מהלך השיחה ינוהל על-ידי המנהל באווירה עניינית ונעימה ובאופן המכוון לשיפור תפקודו של העובד. יש לפתוח את השיחה בהתייחסות לנקודות החיוביות בתפקודו של העובד. בהצגת הנקודות הטעונות שיפור יש להתמקד באלה אשר המנהל מעריך כי הן ניתנות לשיפור על-ידי העובד. בכל מקרה, יש להקפיד להתייחס לתפקודו וביצועיו של העובד ולא לתכונות האופי שלו.
- (9) על שיחת המשוב להתנהל כדו שיח בין הממונה והעובד כאשר במהלך כל השיחה ניתנת לעובד ההזדמנות להביע את עמדתו ולמצות את זכות התגובה שלו ככל הניתן. עם זאת, יש להימנע מסגנון של מיקוח ומשא ומתן על הציונים שבגיליון ההערכה.
- (10) כאשר ידוע מראש כי עובד או מנהל עתיד להיעדר לתקופה ממושכת במהלך תקופת חלון הזמן (כגון עקב יציאה לחופשת לידה או חופשה ללא משכורת),

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

יש להיערך לכך מראש ולמלא לעובד/ת גיליון באופן ידני עוד לפני פתיחת חלון הזמן להערכות ולקיים את שיחת המשוב בטרם תקופת ההיעדרות. לאחר פתיחת חלון הזמן, על מומחה התוכן להזין את נתוני הגיליון לתוך המערכת וכן לסרוק את הגיליון המקורי לתיק האישי.

א) במידה ולא התאפשר למלא את הגיליון ולקיים את השיחה לפני ההיעדרות, על המעריך למלא את גיליון ההערכה במהלך חלון הזמן ולקבל את אישור הממונה העקיף;

ב) אם מתאפשר, ניתן לקיים שיחת משוב במהלך החופשה בין אם באופן טלפוני או בשיחת וידאו (ר' כללים לניהול שיחת משוב טלפוני להלן) ובין אם בכל הזדמנות אחרת שנקרית לפגישה בין המנהל לעובד;

ג) במידה ולא התאפשר לקיים את השיחה במהלך החופשה, יש לקיים את השיחה עם חזרת העובד/ת לעבודה. לשם כך יש לתאם עם נציבות שירות המדינה לפתוח את חלון הזמן במערכת הממוחשבת באופן מיוחד.

11) במקרים מיוחדים בהם לא ניתן לקיים את שיחת המשוב במתכונתה הרגילה (כגון עובד הנמצא בחופשת לידה/חופשה ללא משכורת) ניתן יהיה לקיים את השיחה באופן טלפוני או בשיחת וידאו בתנאי שהן המנהל והן העובד מסכימים לכך ושהתקבל אישור של מנהל משאבי אנוש לקיום השיחה באופן טלפוני/ בשיחת וידאו.

א) על המנהל לדאוג לתאם מועד שיהיה נוח לעובד לקיים את השיחה, ולדאוג כי העובד יקבל לידיו את הקוד הסודי המשמש כחתימה (ר' להלן). לקראת שיחת המשוב המנהל ישלח לעובד את טופס ההכנה לשיחת משוב וגיליון הערכה ריק על מנת שיהיה זמין לעובד לעיון במהלך השיחה.

ב) גם בשיחת משוב טלפונית או בשיחת וידאו יש להקפיד על אורח נאותה ועניינית ולנהל את מהלך השיחה בדומה לשיחת משוב רגילה כפי שהוסבר לעיל.

ג) בחלק של סיכום שיחת המשוב יש לציין כי השיחה נערכה באופן טלפוני או בשיחת וידאו ולתאר באופן מדויק את הנסיבות.

ד) עם סיום השיחה יש לשלוח לעובד את טופס הערכה המלא להתייחסותו. העובד רשאי למסור התייחסות במהלך השיחה עצמה או לאחריה. יש להשתדל

למסור את התייחסות בתוך פרק זמן קצר ככל הניתן ובכל מקרה לא יותר מיומיים ממועד קיום השיחה. יחד עם התייחסותו ימסור העובד למנהל את הקוד האישי לנעילת הגיליון. לאחר נעילת הגיליון המנהל ישלח לעובד את הגיליון הסופי.

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

12) עובד המסרב להתייצב לשיחת המשוב עלול לפגוע בזכותו להיות מיוודע 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.

#### **ד. התייחסות המוערך וחתימתו**

- 1) עם תום שיחת המשוב, ימסור המוערך את התייחסותו לדברים שנאמרו ושכתובים בגיליון ההערכה, וההתייחסות תתועד במקום המיועד לכך בגיליון.
- 2) על המנהל לאפשר לעובד מרחב מספק כדי לנסח את תגובתו כראוי. ככל שהדבר מתאפשר מומלץ כי המנהל יגיש לעובד העתק של גיליון ההערכה כפי שמילא אותו ויעזוב את החדר למספר דקות על מנת לאפשר לעובד להתעמק בתוכן ההערכה ולהכין את תגובתו.
- 3) במידה והעובד חש כי נדרש פרק זמן ארוך יותר לצורך ניסוח התגובה, ניתן לאפשר לו לקחת עימו את גיליון ההערכה ולמסור את תגובתו במועד מאוחר יותר, ובכל מקרה לא יותר משני ימי עבודה מיום קיום שיחת המשוב.
- 4) תגובת העובד תהיה עניינית ומכבדת. על התגובה להיות קשורה לנושאים שעלו בהערכה או לנושאים נוספים הקשורים לתפקודו וביצועיו של העובד בשנה החולפת. אין להשתמש בתגובת המוערך במסגרת גיליון ההערכה על מנת להתייחס לנושאים כלליים יותר בקשר שבין העובד למנהל או לארגון.
- 5) את התגובה יכתוב העובד בלשונו. אין להביא תגובה מאת עורך דין, חבר ועד או כל נציג אחר בשם תגובת המוערך.
- 6) חתימת העובד על הגיליון מתבצעת באמצעות קוד סודי בן 4 ספרות. מסירת הקוד מאשרת כי תוכן גיליון ההערכה והמשוב הובא לידיעתו של המוערך במסגרת שיחת המשוב, זאת גם אם אינו מסכים לתוכן ההערכה.
- 7) יובהר כי הקוד הסודי הינו אישי והא יימסר לעובד בלבד באופן אוטומטי דרך המערכת הממוחשבת להערכת עובדים או על-ידי האחראי או מי מטעמו. בכל מקרה אין רשות לאף גורם, מלבד העובד עצמו, להעביר את הקוד הסודי למנהלו של העובד או לכל גורם אחר.
- 8) עם הזנת הקוד הסודי במקום המיועד לכך בגיליון, הגיליון יינעל לעריכה ולא יהיה ניתן לבצע בו שינויים.
- 9) במידה ועובד הגיע לשיחת המשוב ומסרב למסור את הקוד הסודי שברשותו, ניתן לסגור את הגיליון על-ידי סימון "סרב לחתום".

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

10) עם סיום שיחת המשוב וסגירת הגיליון במערכת הממוחשבת יתויק גיליון ההערכה בתיקו האישי הממוחשב של העובד.

#### **ה. תגמול לעובדים מצטיינים**

- 1) העובדים שנבחרו כמצטיינים בתהליך הערכת ביצועי עובדים יתוגמלו במענק מצוינות חד פעמי בגין שנת הערכה החולפת, ששיעורו והתנאים לתשלומו יקבעו מעת לעת על-ידי נציב שירות המדינה והממונה על השכר במשרד האוצר.
- 2) תגמול זה אינו חליף לתהליכי ההוקרה על הישגים מיוחדים בהתבסס על פרק [60](#) או פרק משנה [74.1](#) לתקשי"ר
- 3) המענק ישולם לעובדים שנבחרו כמצטיינים במשרדים בהם מבוצעת הערכת ביצועי עובדים במתכונת "בשביל העתיד" זו השנה השנייה ואילך, הואיל ובשנה הראשונה להטמעת המודל נקבעים יעדי העובדים ורק בשנה השנייה ואילך העובדים מוערכים על-פיהם.
- 4) התגמול ישולם באופן חלקי במקרים הבאים:


- כאשר עובד הועסק בחלקיות משרה במהלך שנת העבודה עליה ניתנה לו ההצטיינות, ישולם לו מענק בהתאם לחלקיות המשרה, ובכל אופן לא מעל ל-100%;
- כאשר בחלק מהשנה עליה ניתנה ההצטיינות לא חלה הפסקה ביחסי עובד-מעביד בין המדינה לעובד (למשל, עקב חל"ת), ישולם לעובד המענק באופן חלקי בהתאם לתקופת העבודה;
- היעדרויות אחרות מהעבודה, שאין בהן כדי ליצור הפסקה ביחסי עובד-מעביד, למשל עקב מחלה, חופשת לידה או שירות מילואים פעיל, לא יגרעו מזכות העובד לקבל את מלוא המענק;
- התשלום ישולם גם לעובד לשעבר, אשר בעת תשלום המענק כבר לא מתקיימים לגביו יחסי עובד-מעביד עם המדינה.

#### **ו. תקופת הערכת ביצועים מיוחדת**

##### **1) כללי**

א) בשירות המדינה כמו בכל מערכת אנושית גדולה ומורכבת, קיימים מקרים בהם עובדים אינם תורמים כנדרש למערכת, יעילותם נמוכה מאוד וכך גם תפוקות עבודתם. במקרים קיצוניים, פער תפקודי מובהק, אשר בא לידי ביטוי בין השאר, באי עמידה ביעדים אישיים והערכת תפקוד נמוכה, כמו גם היבטים אישיים והתנהגותיים קיצוניים – עשויים להוות עילה להגדרת אי התאמתו של העובד לתפקידו בשירות המדינה כמפורט בתקשי"ר פרק משנה [82.2](#), כאמור בפסקה [82.211](#)(א).

ב) תקופת הערכה מיוחדת נועדה להסדיר את אופן הניהול והמעקב אחר תפקוד עובד שציון הערכת העובד שלו ממוקם בחלק התחתון של התפלגות

 הנחיות נציב שירות המדינה	הערכה ומשוב עובדים
תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2	תקופת הערכה וביצועי עובדים

הציונים של המשרד מתוך מטרה לסייע לו לשפר את רמת התפקוד שלו באופן משמעותי, כך שתהלוך את המצופה ממנו בתפקידו.

ג) ככל שעובד אינו מראה שיפור ברמת התפקוד בתוך פרק הזמן שהוגדר, ובהתקיים תנאים מסוימים, ניתן לטפל בו באמצעים נוספים כגון ניווד בשירות, ובמקרים חריגים ביותר אף מיצוי תהליך פיטורים מסיבת אי התאמה.

ד) ההנחיות להלן מתייחסות לעובדים אשר סיימו בהצלחה את תקופת הניסיון בתפקידם הנוכחי. עובדים הנמצאים בתקופת ניסיון ותפקודם מוערך כנמוך, יבוצעו עבורם הליכים כמפורט בנוהל תקופת ניסיון.

## 2) כניסת עובדים לתקופת הערכה מיוחדת

א) עובדים שהציון המסכם שלהם בגיליון הערכת העובדים נמוך או שווה ל-3 נדרשים להיכנס לתקופת הערכה מיוחדת.

ב) בנוסף, יש לבחון את כניסתם של עובדים שהציון המסכם שלהם בגיליון הערכת העובדים גבוה מ-3 אך נמצא ב-4% של הציונים הנמוכים מתוך כלל המשרד.

ג) בסמכותו של האחראי במשרד לקבל החלטה האם עובד הנמנה כאמור בנסמן ב) לעיל ייכנס לתקופת הערכה מיוחדת או לא, בהתחשב בהערכות ביצועים של שנים קודמות, בחינת ממוצעי ההערכות של אותו המנהל ובשים לב לנסיבות מיוחדות או חריגות.

ד) טרם קביעת עמדה, על האחראי לברר עם הממונה הישיר והעקיף את הסיבות להערכת התפקוד הנמוכה שניתנה לעובד, ולבחון נתונים משלימים העומדים לרשותו העשויים להעיד על פערי תפקוד אצל העובד.

ה) עם השלמת גיבוש רשימת העובדים הנכנסים לתקופת הערכה מיוחדת, מתוך בחינת הנתונים ברמת כלל הארגון ולאחר בחינת המקרים הפרטניים, על האחראי במשרד להודיע לממונים הישירים על כניסתם של עובדיהם לתקופת הערכה מיוחדת ולהנחותם בדבר המשך התהליך הנדרש להתבצע מול עובדים אלו.

## 3. מהלך תקופת הערכה מיוחדת

א) ככל שהאחראי במשרד קבע כי על העובד להיכנס לתקופת הערכה מיוחדת, יזומן העובד לשיחה אישית עם הממונה הישיר ועם האחראי או נציג מטעמו.


ב) יש לקיים את השיחה סמוך ככל הניתן למועד סיום תהליך הערכת ביצועי עובדים במשרד, ולא יאוחר מסוף הרבעון השני של השנה (חודש יוני).

ג) בפתח השיחה יסביר הממונה לעובד כי הערכת התפקוד שלו ממוקמת בין ההערכות הנמוכות, ועל כן הוא נכנס לתקופת הערכה מיוחדת שמטרתה להביא לשיפור בתפקודו תוך מתן כל הכלים הנדרשים לכך.

<b>הערכה ומשוב עובדים</b>	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>תקופת הערכה וביצועי עובדים</b>	<b>תאריך: י"ז בחשוון התשפ"א, 4 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2</b>

- ד) במהלך השיחה ידונו הממונה והעובד בהערכת התפקוד הנמוכה שקיבל העובד ובנסיבות ובגורמים שהביאו אליה, ויגבשו מתווה פעולה אשר ייתן הזדמנות הוגנת לעובד להראות שיפור בהישגיו וביצועיו, תוך שימוש במגוון הכלים התומכים שבידי הממונה או המשרד לתת, כגון: חניכה וליווי אישיים, הדרכה והשלמת פערי ידע, וכו'.
- ה) במסגרת השיחה יציב הממונה לעובד בין שניים לארבעה יעדים משימתיים ו/או אישיים בהתאם למודל S.M.A.R.T כך שיהיו ספציפיים, ברי מדידה, ניתנים להשגה, רלוונטיים לתחומי התפקיד של העובד ותחומים בזמן.
- ו) הממונה יחד עם האחראי במשרד יגדירו את משך תקופת הזמן עד להערכה חוזרת של ביצועיו של העובד ועמידתו ביעדים שנקבעו לו. תקופה זו תיקרא "תקופת הערכה מיוחדת" והיא לא תפחת משישה חודשים ולא תעלה על שנה.
- ז) באחריות הממונה הישיר לתעד את כל מהלך השיחה, השיקולים, הנימוקים וההחלטות אשר נתקבלו בה, לרבות היעדים אשר ניתנו לעובד והכלים התומכים אשר סוכם כי יינתנו לעובד על מנת לסייע לו לעמוד ביעדיו, ולהעביר העתק מן התיעוד לאחראי במשרד ולעובד, וכן לתיקו בתיק האישי של העובד.
- ח) בהסכמת העובד, כבר בשלב תחילת תקופת הערכה המיוחדת יימסר עדכון לוועד העובדים על ממצאי ההערכה של העובד והפעולות שיינקטו על-ידי הארגון בכדי לאפשר לו לשפר את תפקודו
- ט) במידה ועובד מסרב להגיע לשיחת הכניסה לתקופת הערכה, הוא יאבד את זכותו להביע עמדה, למסור נימוקים או להשתתף בקבלת ההחלטות בנוגע לתקופת הערכה המיוחדת שלו, והחלטת המשותפת של הממונה והאחראי במשרד תוגש לו כהחלטה מוגמרת המחייבת אותו.
- י) לאורך תקופת הערכה המיוחדת חלה אחריות על הממונה הישיר לספק לעובד את כל הכלים על מנת לעמוד ביעדיו בהצלחה, כפי שנקבע בשיחת הכניסה לתקופת הערכה המיוחדת, ועוד ככל שימצא לנכון.
- יא) על המנהל לבחון באופן שוטף את התקדמות העובד בדרך אל השגת היעדים, לשקף לו את הפערים ולהנחות אותו לפעולה בהמשך.
- יב) על הממונה הישיר לתעד את כל המאמצים שנעשו וכל הכלים שניתנו לעובד לאורך תקופת הערכה המיוחדת בכדי להביא להצלחתו.
- יג) לאורך תקופת הערכה המיוחדת על האחראי במשרד להנחות וללוות את הממונה הישיר ככל שיידרש ולוודא כי מתקיים תהליך רציף של הערכת הישגים, הכוונה והדרכה.

#### 4. סיום תקופת הערכה המיוחדת


 הנחיות נציב שירות המדינה	הערכה ומשוב עובדים
תאריך: ט"ז בחשוון התשפ"א, 2 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2	תקופת הערכה וביצועי עובדים

עם סיום תקופת הערכה המיוחדת יתקיים דיון והערכת מצב משותפת של מנהלי העובד (מנהל ישיר, עקיף, מנהל מקצועי) וה"אחראי" וייבחנו ביצועי העובד ועל-פיהם יוחלט כמפורט להלן:

- (א) היה וחל שיפור משמעותי ומספק ביחס לביצועי העובד אותם נדרש לשפר - יחזור העובד למעגל הערכת הביצועים השנתית של כלל עובדי המשרד;
- (ב) היה ולא חל שיפור משמעותי ומספק ביחס לביצועי העובד אותם נדרש לשפר - יוכל האחראי לשקול האם להאריך את תקופת ההערכה המיוחדת, או לנקוט בפעולה ניהולית אחרת לרבות ניוד העובד או פתיחה בהליך סיום ההעסקה בהתאם לנוהל פיטורים מחמת אי התאמה.
- (ג) הצלחת העובד בתקופת ההערכה המיוחדת קשורה בחלקה בפעולות מצד הממונים עליו. לפיכך, האחראי והממונה העקיף יבחנו את תפקודו של הממונה הישיר והשפעתו על תוצאות תקופת ההערכה המיוחדת של העובד.
- (ד) הממונה הישיר יזמן את העובד לשיחת סיכום תקופת הערכה מיוחדת בה יימסר לו החלטת המנהלים והנימוקים אליה.
- (ה) במידה ומועד שיחת סיכום תקופת ההערכה המיוחדת מתרחש בסמוך למועד שיחת המשוב הבאה, ניתן לאחד את שני המופעים ולקיים שיחה אחת. במקרה כזה השיחה תכלול חלק אחד המתייחס להחלטות שהתקבלו בנוגע לתקופת הערכה מיוחדת וחלק נוסף המתייחס לגיליון ההערכה השנתי הרגיל.
- (ו) החלטת הממונים והאחראי בנוגע לתוצאות תקופת ההערכה המיוחדת יימסרו לעובד בכתב ויתויקו בתיקו האישי.

## 5. הנחיות נוספות

- (א) תפקוד נמוך של העובד יכול לנבוע ממספר סיבות וביניהן: היעדר יכולות וכישורים אישיים ההולמים לדרישות התפקיד; היעדר ידע, כלים מספיקים, חניכה, הכוונה ו/או תיאום ציפיות; מערכת יחסים לקויה בין המנהל לעובד ו/או מערכת יחסים לקויה בין העובד לסביבתו הישירה (קולגות או מקבלי שירות);
- (ב) היעדר מוטיבציה, במידה המתחייבת לצורך מימוש המשימות ונורמות העבודה הנדרשות לתפקיד בו הוא מכהן. ישנה חשיבות רבה לאיתור מקור בעיית התפקוד בכדי למקד את מאמצי הסיוע ולהביא לשיפור ביצועיו והעלאת המוטיבציה של העובדים שרמת תפקודם הוערכה כנמוכה במשרד. האחריות לכך מוטלת הן על המנהל הישיר של העובד והן על ה"אחראי" במשרד.

 הנחיות נציב שירות המדינה	הערכה ומשוב עובדים
תאריך: ט"ז בחשוון התשפ"א, 2 בנובמבר 2020 מספר הנחיה: 9.2	תקופת הערכה וביצועי עובדים

ג) יובהר, כי אין חובה לבצע תהליך של תקופת הערכה מיוחדת בטרם נקיטת כל פעולה ניהולית אחרת לרבות הליך סיום העסקה לפי נוהל פיטורי אי התאמה.

ד) ככל שמופיעות התנהגויות בעלות אופי משמעותי מומלץ להתייעץ בהקדם עם גורמים משפטיים וביניהם האחראים על המשמעת במשרד ובנציבות שירות המדינה באשר לדרכי הטיפול בהתנהגויות אלו.

#### 6. שימוש בנתוני ההערכה

א) תוצאות ההערכה תיחשפנה למוערך, לדרג הניהולי הממונה, ליחידת משאבי אנוש במשרד ולנציבות שירות המדינה. יש להקפיד לשמור על חסיון הנתונים והמידע הנמצאים בגיליונות ולא לחשוף אותם אלא לגורמים המורשים בלבד, מחמת רגישות הנתונים ופרטיות העובדים.

ב) גיליון ההערכה והמשוב, בהיותו המקור המעיד בצורה הישירה ביותר על תפקודו והישגיו של העובד, יהווה אחד מאמצעי העזר המרכזיים בעת קבלת החלטות בנושאים הקשורים בניהול ההון האנושי והטיפול בפרט, בכלל זאת בעת: בחינת מועמדות לתפקיד במסגרת ועדת בוחנים, העברת עובד למשרה אחרת, קידומו בדרגה, הענקת כל הטבה הניתנת לשיקול דעת, הבעת הוקרה, מתן המלצה, נקיטת אמצעי משמעת, פיטורים או הוצאה לקצבה. במקרים אלה ואחרים יש לשקול את ההחלטות לאור התוכן של גיליונות ההערכה של העובד.

ג) בנוסף, ברמת כלל הארגון בחינה של נתוני כלל ההערכות במשרד בחתכים שונים עשויה להצביע על צרכים מערכתיים. על יחידת משאבי האנוש לבצע ניתוח של הנתונים גם ברמה הכללית, לזהות צרכים מערכתיים ולהיערך למתן המענה הנדרש לשם פיתוח ההון האנושי.

ד) עוד ישמשו נתוני הערכות עובדים ככלי לזיהוי צרכים בהיבטי הדרכה והכשרה הנדרשים לעובדים על מנת לשפר את תפקודם ולהשיג את יעדיהם.

ה) נציבות שירות המדינה תשתמש בנתוני הערכות עובדים בראייה כלל ממשלתית כבסיס לקבלת החלטות ולשיפור תהליכים לצורך פיתוח ההון האנושי.