

**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**מערכת הבריאות**

יא' בשבט התשנ"ז  
19 בינואר 1997

אל: המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי חולים שהם יחידות סמך  
מר אלישע שחף - מנהל אגף משאבי אנוש במקצועות הבריאות, משרד הבריאות

הנדון: קידום עובדים בדרגים הפרא-רפואי והמרפאים בעיסוק על פי כללי המצוינות  
- הוראות ביצוע

**כללי**

1. הסכמי התפקוד של העובדים בדרגים הפרא-רפואי והמרפאים בעיסוק אימצו כללי קידום על פי מצוינות שנקבעו בזכ"ד מיום 2.4.94 כדלהלן:
  - א. במשרות בהן קיים מתח של רמות גמול יהיה משך השהייה ברמת הגמול התחילית 36 חודשים. עליה לרמת הגמול הגבוהה במתח מותנית בהמלצת הממונה.
  - ב. ניתן לקצר פרק הזמן הנ"ל כדלהלן:
    - (1) לעובדים מצטיינים, שהם לא יותר מ-15% מהעובדים אשר הינם פוטנציאל לקידום בשנה מסוימת, משך השהייה יהיה שנה וחצי.
    - (2) לעובדים טובים מאד, שהם לא יותר מ-25% מהעובדים אשר הינם פוטנציאל לקידום בשנה מסוימת, משך השהייה יהיה שנתיים.
2. על פי הזכ"ד הנ"ל ניתנה אפשרות לעכב קידום ברמת גמול בהסתמך על הערכת העובד, אך נקבע כי "במידה וסך העובדים שלא יועלו ברמת גמול כעבור 3 שנים אצל מעסיק מסויים יעלה על 20% - יובא הנושא לדיון בועדה פריטטית קבועה בה נציג המעסיק ונציג ארגון העובדים".
3. בהוראות הביצוע ליישום הסכמי התפקוד נאמר כי הפעלת הכללים הנ"ל מותנית בקיומה של "מערכת הערכת עובדים" שיטתית ויחודית למקצועות הפרא-רפואיים.

4. ועדה משותפת של המעסיקים ונציגי העובדים גיבשה לאחרונה את טופסי ההערכה ואת הכללים העיקריים לביצוע הקידום ע"פ מצויינות.

#### טופסי הערכת ביצועי עובדים

5. הועדה המשותפת החליטה לאמץ את המתכונת של טופס ההערכה שגובש לגבי סקטור האחיות, תוך התאמתו למקצועות הפרא-רפואיים (מצ"ב כנספח טופס הערכת ביצועי עובד - דרוגים פרא-רפואיים, ובו הוראות למילוי הטופס ולשקלול ציוני ההערכה).
6. בטופסי ההערכה יוערכו העובדים שלא מתפקדים בתפקידי ניהול, על-פי 4 נושאי הערכה עיקריים ואילו עובדים בתפקידי ניהול על פי 5 נושאי הערכה, כולל מיומנויות ניהול. לצורך הערכת העובדים עובד בתפקיד ניהולי הוא עובד אליו כפוף לפחות עובד מקצועי אחד.

#### הגדרת עובדים המועמדים לקידום

7. הגדרת עובדים מועמדים לקידום בשנה מסויימת, לגביהם תבוצע ההערכה ודיון בועדת קיצור פז"מ, תהיה על פי מועד קבלת רמת גמול נוכחית וקידום רמת גמול גבוהה יותר במתח רמות הגמול של המשרה.
8. ככלל, הערכת ביצועים לצורך קיצור פז"מ תבוצע אחת לשנה. עובדים אשר סיימו באותה שנה (החל מהראשון לחודש ינואר ועד יום 31 לדצמבר) מחצית זמן השהייה (כלומר 18 חודשים) יוגדרו כמועמדים לקידום ולדיון בועדה. הועדה תקבע ע"פ המכסות מי מהעובדים יקודם לאחר 18 חודשים, מי מהם יקודם לאחר 24 חודשים ומי יקודם במועד. יצויין כי דיון לגבי קיצור פז"מ של עובד יבוצע פעם אחת בלבד לגבי משך השהייה ברמת גמול מסויימת.
9. כידוע, מספר העובדים בדרוגים הנדונים בכל יחידה (בית חולים, מחוז וכד') קטן יחסית ומספר העובדים שהם פוטנציאל לקידום כנ"ל הוא קטן אף יותר, על כן נוצר צורך במספר החלטות ספציפיות למגזר זה. הוחלט כי קבוצת ההתייחסות תהיה כל עובדי הדרוגים הפרא-רפואיים (כולל מרפאים בעיסוק) ביחידה מסויימת, ולא עובדי תחום מקצועי זה או אחר. מתוך סך כל העובדים המדורגים בדרוג הפרא-רפואי תוגדרנה גם המכסות.

כן הוחלט כי תבנה טבלת עזר אשר לפיה יקבעו המכסות ביחידה וכדלהלן:

מספר העובדים להם יקוצר הפז"מ		מספר העובדים הפרא רפואיים ביחידה שהם פוטנציאל לקידום בשנה מסויימת
ב-12 חודשים	ב-18 חודשים	
-	-	עד 4 (כולל) *
1	1	5
2	1	6-8
2	2	9-10
3	2	11-13
4	2	14-15
4	3	16-17
5	3	18-21
5	4	22-23
6	4	24-25
7	4	26-28
7	5	29-31
8	5	32-33
9	5	34-35
25%	15%	36 ומעלה

\* כאשר יהיו ביחידה עד 4 עובדים (כולל), שהם פוטנציאל לקידום בשנה מסוימת, תועבר ההחלטה לגבי קיצור פז"מ לוועדה מרכזית.

10. יש לודא כי בהחלטות לגבי קיצור פז"מ השיקולים יהיו אובייקטיביים והוגנים במידת האפשר וכי לא יקופח עובד בגלל השתייכותו לקבוצת עובדים מקצועית זו או אחרת מהקבוצות המרכיבות את הדרוגים הפרא-רפואיים.

#### ועדות קיצור פז"מ

##### א. ועדה יחידתית

1) ביחידה בה יהיו בשנה מסויימת 5 עובדים ומעלה שהם פוטנציאל לקידום, תוקם ועדה לקיצור פז"מ אשר בסמכותה יהיה להחליט, על פי טופסי ההערכה ובהתאם למכסות שלעיל.  
חברי הועדה יהיו:

- נציג ההנהלה
- נציג כח אדם
- האחראים ביחידה לתחומים המקצועיים (פיזיותרפיסט אחראי, קלינאי תקשורת אחראי, מרפא בעיסוק אחראי וכד') שעובדיהם מועמדים לקיצור פז"מ ולדיון בוועדה.

- (2) החלטות תתקבלנה ברוב קולות של חברי הועדה.  
(3) לא ישתתף בוועדה היחידתית עובד המועמד לקידום בקיצור פז"מ.

#### ב. ועדות מרכזיות

- (1) יחידות בהן פחות מ-5 עובדים המועמדים לקידום בשנה מסוימת, יעבירו את טופסי ההערכה של מועמדיהן לאגף משאבי אנוש במקצועות הבריאות במשרד הבריאות. האגף יקים 4 ועדות מרכזיות (א. בתי חולים כלליים; ב. גריאטריים; ג. פסיכיאטריים; ד. משרד ראשי ומחוזות).  
(2) הרכב של ועדה מרכזית: נציג אגף משאבי אנוש, המפקחים/האחראים הארציים על התחומים המקצועיים. לא הגיעה הועדה המרכזית להחלטה מוסכמת - תועבר ההכרעה לוועדת ערעור בהרכב מזכ"ל האיגודים הפרא-רפואיים בהסתדרות הכללית, מזכירת איגודי המרפאים בעיסוק והדיאטניות והממונה על מערכת הבריאות בנש"מ.

#### קיצור פז"מ לגבי מועמדים בשנים 1995, 1996 ו-1997

11. כעקרון, קידום העובדים על פי כללי מצוינות, כמפורט לעיל, יבוצע לגבי כל שנה בנפרד. מחזור ההפעלה הראשון של המערכת יבוצע לגבי השנים 1995 ו-1996 וזאת עכב האיחור שחל בהפעלתה.  
הגדרת העובדים המועמדים לקידום (כמפורט בסעיף 7 לעיל) יהיה לגבי כל שנה בנפרד, אך הועדות תהיינה משותפות לשתי השנים. לעובדים הזכאים לכך יוענקו רמות הגמול רטרואקטיבית ולא לפני 1.1.95.  
12. המחזור השני, שבו יוערכו וידונו עובדים המועמדים לקידום בשנת 1997, יופעל, על פי הכללים המפורטים בחוזר זה בחודש ספטמבר 1997.

#### אחריות הפעלה ובקרה

13. האחריות להפעלה תקינה של הליך הערכת ביצועי העובדים ושל פעילות הועדות ברמה היחידתית הינה על מנהל כח האדם בבית החולים. האחריות לפעילות הועדות המרכזיות הינה על מנהל אגף משאבי אנוש במשרד הבריאות.  
14. דיווח:  
קיצור פז"מ במחצית, ידווח בסוג דרגה ע"פ סמל מס' 19.  
קיצור פז"מ בשליש, ידווח בסוג דרגה ע"פ סמל מס' 21.

15. תחום הפרט במערכת הבריאות בנציבות שירות המדינה יבצע בקרה על תקינות הפעלת הליכי קיצור פז"מ.

16. עובדי מערכת הבריאות בנש"מ ישמחו לענות לשאלותיכם בנושא, אם וכאשר תתעוררנה.



צבי וינר

הממונה על מערכת הבריאות

העתק: עו"ד ש. הולנדר - נציב שירות המדינה  
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה  
מנהלי כח אדם של בתי החולים שהם יחידות סמך  
מר י. ברגר - סמנכ"ל בכיר, משרד הבריאות  
מפקחות ארציות במשרד הבריאות במקצועות הדרוג פרא-רפואי  
גב' ד. קלישבסקי - מזכ"ל איגודי המקצועות הפרא-רפואיים  
גב' ר. אלבגלי - מזכירת איגודי המרפאים בעיסוק והדיאטניות  
עובדי מערכת הבריאות, כאן



## טופס הערכה ביצועי עובד (דירוגים פרא-רפואיים) לצורך קיצור פז"מ

תאריך: \_\_\_\_\_

שם העובד/ת המוערך/ת: \_\_\_\_\_

תפקידו/ה: \_\_\_\_\_

שם המעריך/ה: \_\_\_\_\_

### הוראות למילוי הטופס

לפניך טופס המורכב מקריטריונים להערכת ביצועי עובד/ת בתחומי הפעילות השונים המרכיבים את תפקידו/ה, במשך תקופת זמן מוגדרת, לצורך קיצור פז"מ לקבלת דרגה.

הינך מתבקש/ת לקרוא היטב את ההיגדים, ולציין באופן מדויק ככל הניתן - עד כמה מאפיין היגד זה את המוערך/ת.

קיימת אפשרות כי ההיגד אינו רלבנטי למוערך/ת - במקרה זה, נסמן 0 כתגובה. הסקלה הינה הדרגתית וערכיה נעים מ-1="כלל לא מאפיין", ועד 10="מאפיין ביותר". אם ההיגד בכלל לא מאפיין את המוערך/ת - נסמן 1, ונעלה בסקלת הערכים עד למספר 10 - שמשמעותו כי ההיגד מאפיין ביותר את המוערך/ת.

אנו מודעים לכך שלא כל המוערכים מקבלים בכלל ההיגדים ערכים הנעים סביב המספר 10, כמו גם שלא כל המוערכים מקבלים בכלל ההיגדים ערכים הנעים סביב המספר 1. לכן, קיימת חשיבות רבה לדיוק במתן ערך מסוים לפעילות מוגדרת.

יש לענות על כל ההיגדים בפרקים 1 עד 4. פרק 5 מיועד לעובדים בתפקידי ניהול, כלומר עובדים אליהם כפוף לפחות עובד מקצועי אחד.

[illegible]

בנוסף:

כיצד היית מעריך/ה את עובד/ת, בסך כל ביצועי/ה לאורך התקופה המוגדרת לצורך קיצור הפז"מ, בסקלה בין 1 ל - 10?

במידה וקיימים תחומים נוספים שלא צוינו, או הערות נוספות, לחיוב או לשלילה, שברצונך להוסיף - אנא פרט/י:


הוראות לקידוד וחישוב ציון המוערך על הטופס

- 1. הטופס מורכב עבור עובד/ת מ-4 קבוצות נושא (נושאים 1 עד 4), ועבור עובד/ת בתפקיד ניהולי מ-5 קבוצות נושא (נושאים 1 עד 5, כולל). העמוד האחרון אשר כולל מספר שאלות פתוחות, מתייחס לשתי האוכלוסיות, ואותו ימלא המערך בכל מקרה.
- 2. המערך יסכם את הציונים המתקבלים בכל קבוצת נושא בנפרד, ויחשב ממוצע לכל נושא בנפרד (1 עד 4 או 5, בהתאמה לאוכלוסיה.
- 3. המסקלות המצויינים ליד כל קבוצת נושא הינן בהתאמה גם כן:

20%	25%	ידע מקצועי	1. ידע מקצועי
20%	20%	פיתוח אישי ומקצועי	2. פיתוח אישי ומקצועי
25%	35%	התנהגות מקצועית	3. התנהגות מקצועית
15%	20%	התנהגות אישית	4. התנהגות אישית
20%	----	מיומנות ניהוליות	5. מיומנות ניהוליות
100%	100%	סה"כ	

4. עפ"י המשקלות המצויינים בסעיף 3 לעיל, כל ציון ממוצע של תחום יוכפל במשקל המתאים לו. סה"כ הציון המתקבל למוערך יהיה עפ"י תפקידו, ולפיכך עפ"י מספר התחומים הרלבנטיים לו. בכל מקרה הציון המתקבל הינו 100%.