

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
מערכת הבריאות



י"ג בתמוז התשס"ו
9 ביולי 2006

בר 2006-942
תיק

אל: מר דב פסט - סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, משרד הבריאות
מנהלים אדמיניסטרטיבים בבתי חולים ממשלתיים - דוא"ל

הנדון: הטמעת המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים במערכת הבריאות
הממשלתית

סימוכין: חוזר האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מיום 31/8/05

בהמשך לחוזר האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה שבסמך ובהתחשב בעובדה שהטמעת המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים ביחידות מערכת הבריאות הממשלתית, מחייבת המשך היערכות כפי שהדבר בא לידי ביטוי לאחרונה, החליט נציב שירות המדינה לאפשר דחייה של יישום ההנחיות האמורות בחוזר שבסמך, זאת בהתאם למפורט להלן:

רופאים: יוקם צוות עבודה בהשתתפות נציגי נש"מ, נציגי משרד הבריאות ונציגי הר"י/אר"מ, במטרה לבנות מתכונת הערכה ייחודית לרופאים. תאריך היעד לסיום עבודת הצוות 31/12/06, במטרה לקיים את תהליך הערכה והמשוב במהלך החודשים ינואר – מרץ 2007.

אחיות, פארא-רפואיים, ביוכימאים והרנטגן (דירוגים להם הסכם קיבוצי בנושא הערכה לקיצור פז"מ): תימשך ההידברות עם הסתדרות האחיות וכן עם ארגוני העובדים בדירוגים אלו, במטרה לבנות עבורם מתכונת ייחודית להערכה ומשוב, בשיתוף משרד הבריאות. תאריך היעד לסיום הינו 31/12/06 במטרה לקיים את תהליך ההערכה והמשוב במהלך החודשים ינואר – מרץ 2007.

יתר הדירוגים: (מנמ"ש ודירוגים להם אין הסכם קיבוצי בנושא הערכה וקיצור פז"מ) :
 ליחידות מערכת הבריאות אשר טרם קיימו את תהליך ההערכה והמשוב בדירוגים אלו, ניתנת האפשרות לקיים את פעולות ההדרכה לממונים המעריכים וכן את פעולות ההסברה לעובדים במהלך החודשים אוגוסט – דצמבר 2006 וכן, לקיים את תהליך ההערכה והמשוב במהלך החודשים ינואר מרץ 2007, בכלל זאת הקלדת הנתונים למערכת המחשוב.

פרסי הצטיינות: השנה תתבצע הענקת פרסי הצטיינות לעובדים במערכת הבריאות הממשלתית, בהתאם למתכונת הישנה שהיתה נהוגה עד לשנת 2005.

לשאלות ולהבהרות נוספות, נא לפנות לח"מ.

ב ב ר כ ה,

יוסי קינר

סגן נציב שירות המדינה (מערכת הבריאות)

ב ב ר כ ה,

מאיר אהרונוב

מנהל האגף לאיכות ומצוינות
 בשירות המדינה

העתק:

מר שמואל הולנדר - נציב שירות המדינה
 מר יעקב ברגר - המשנה לנציב שירות המדינה, נש"מ
 מנהלי בתי חולים - דוא"ל
 מר אריה פנחסי - מנהל אגף משאבי אנוש, משרד הבריאות
 מר יוני דוקן - סגן מנהל אגף בכיר (מערכת הבריאות), נש"מ
 מנהלי משאבי אנוש בבתי חולים ממשלתיים - דוא"ל
 עובדי מערכת הבריאות - כאן



ירושלים, כ"ו באב התשס"ה
31 באוגוסט 2005
אמ-783

אל: הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה
סגני מנהלי יחידות הסמך למינהל ומשאבי אנוש

שלום רב,

**הנדון: הנחיות הפעלה להטמעת המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים
במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
סימוכין: חוזרנו מיום 10.1.05**

בהמשך לחוזרנו שבסימוכין, הפעלנו את המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים במסגרת יישומי חלוץ בשישה ארגונים ממשלתיים. בעקבות יישומי חלוץ אלה הפקנו לקחים ויישמו שיפורים. בהתאם לכך אנו מעבירים אליכם בזאת את הנחיות הפעלה העדכניות להטמעת המתכונת בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

א. הנחיות כלליות:

1. החל מחודש ינואר 2006 תופעל בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך מתכונת שנתית חדשה להערכה ומשוב עובדים, אשר מחליפה את מתכונת ההערכה הקיימת כפי שהיתה נהוגה עד היום.

תהליך ההערכה והמשוב יתקיים מידי שנה בחודשים ינואר – מרץ. יישום המתכונת החדשה לא יחול בשלב זה על עובדים אשר לגביהם קיימים הסכמים קיבוציים, בהם נכלל נושא ההערכה. בהקשר זה ינוהל משא ומתן עם ארגוני העובדים הרלוונטיים לשם התאמת מערכת ההערכה ההסכמית למתכונת ההערכה והמשוב החדשה.

2. היחידה למשאבי האנוש במשרד/ביח' הסמך תכין רשימה שמית של כל הממונים המעריכים – הישירים והעקיפים, בהתאמה לשמות העובדים אשר יוערכו ע"י כל אחד מהם ותיידע את הממונים על חובתם השנתית כאמור למלא גיליונות הערכה ולקיים שיחות משוב עם העובדים אשר בניהולם.

3. במהלך חודש דצמבר בכל שנה תעביר היחידה למשאבי האנוש לכל הממונים – המעריכים הישירים את גיליונות ההערכה והמשוב, בהתאם למספר העובדים אשר בניהולם, וכן את החוברת "ערכת הסברה והנחיות לממונים המעריכים" שדוגמתה מצ"ב.

4. רשאי למלא גיליון הערכה ומשוב ממונה מרמת תפקיד שמתח הדרגות של משרתו הינו 17-19 בדירוג המינהלי, 40-38 בדירוג המח"ר ומקביליהן ומעלה. (בסמכותו של האחראי במשרד/יח' הסמך לקבוע רמת מינימום אחרת של מתח דרגות, בהתאם לנסיבות העניין).

5. המשרד/יח' הסמך יקיים פעולות הדרכה וסדנאות לממונים המעריכים לרבות רענון שנתי על אופן מילוי גיליון ההערכה וקיום שיחת המשוב. בפעולות ההדרכה ובסדנאות יש להקפיד על העברת המסרים הקשורים בתפיסה הניהולית המודרנית המיוצגת במתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים ואת עצם היותה מרכיב חשוב בחתירה המתמדת לקידום המצוינות הארגונית. כמו כן יש להדגיש במשנה חשיבות את חובתם של הממונים-המעריכים לשקף באופן מדויק ככל שניתן את רמת התפקוד והביצוע של המוערכים, כמו גם לנהל שיחות משוב אפקטיביות ויעילות. המצגת הרשמית המחייבת אשר הנכם מתבקשים להעבירה במסגרת פעולות ההדרכה לכל הממונים המעריכים, מצוייה כקובץ מקור באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה, במדור איכות ומצוינות - צלמית "הערכה ומשוב עובדים". סיסמה להורדת הקובץ ניתן לקבל באגף לאיכות ומצוינות. יובהר בזאת כי אין לעשות במצגת זו שינויים מסוג כלשהו. מצ"ב הצעה לתכניות הסברה והדרכה לממונים המעריכים.

6. המשרד/יח' הסמך יביא לידיעת העובדים את דבר המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים ויסביר את משמעות המהלך וחשיבותו.

7. לנוכח השונות בעולמות התוכן בהם עוסקים הארגונים הממשלתיים הוחלט לאפשר לכל ארגון לקבוע (אם ימצא לנכון) מדד מוסדי נוסף בכל תחום הערכה בגיליון ההערכה והמשוב של עובדיו. מדדים אלה הרלוונטיים לתחום היעודי של הארגון יהיו כאלה אשר אינם מופיעים בגיליון ההערכה והמשוב כמדדים שנקבעו ע"י נציבות שירות המדינה. המדדים המוסדיים יקבעו מראש ע"י יחידת משאבי האנוש בכל משרד/יח' סמך באישור האחראי, זאת כאמור באופן אחיד עבור כל עובדי הארגון. במידה ובמשרד/יח' הסמך לא נתקבלה החלטה לקבוע מדדים נוספים, יש להבהיר לממונים המעריכים שאין למלא את השורות הריקות בגיליון ההערכה והמשוב.

8. תהליך מילוי גיליונות ההערכה לניהול המשוב יתבצע בהתאם להנחיות המפורטות בפרק משנה 93.3 בתקשי"ר המעודכן, בנושא הערכה ומשוב עובדים אשר יפורסם בימים הקרובים וכן עפ"י העקרונות הניהוליים והמקצועיים המפורטים "בערכת ההסברה וההנחיות לממונים המעריכים".

9. יודגש כי כל הטיפול בנושא הערכה ומשוב עובדים יעמוד בסטנדרטים מחמירים של אבטחת מידע ושמירה על צנעת הפרט.

10. הנכם מתבקשים להזמין מהמדפיס הממשלתי עותקים של החוברת " ערכת הסברה והנחיות לממונים המעריכים" (בהתאם למספר הממונים המעריכים במשרדיכם) וכן גיליונות הערכה ומשוב (כמספר העובדים אשר יוערכו במשרדיכם בשנה הקרובה).

11. תהליך ההערכה ומשוב העובדים יבוצע בהתאם ללוח הזמנים המצ"ב.

ב. הנחיות בנושאי מחשוב ועיבודים סטטיסטיים :

משרדים/יח' סמך אשר בהם קיימת מערכת ממוחשבת מתאימה לנושא הערכה ומשוב עובדים, יוכלו לפעול כדלקמן :

1. היחידה למשאבי האנוש/האמרכלות ביחידה המינהלית תקליד את הנתונים מגיליונות ההערכה וסיכום שיחות המשוב במחשב.
2. גיליונות ההערכה יעברו עיבודים סטטיסטיים ותכניים ע"י היחידה למשאבי האנוש, במהלך החודשים **ינואר עד אפריל** בכל שנה – במקביל לקצב הגעתם ליחידה. מטרת העיבודים האמורים היא לאפשר ניתוח הנתונים שהתקבלו מגיליונות ההערכה והמשוב לטובת ביצוע אפקטיבי ויעיל של הפעילויות הרלוונטיות בתחום ניהול משאבי האנוש.
3. מידע אשר יתקבל מהעיבודים הסטטיסטיים בכל משרד יכלול את התחומים הבאים :
 - ☐ פריסת הציונים שניתנו ע"י המעריך הישיר למוערך.
 - ☐ הפערים בין ההערכות של המעריך הישיר לבין ההערכות של המעריך העקיף.
 - ☐ התפלגות של מעריכים "מקלים" ומעריכים "מחמירים".
 - ☐ התפלגות מוערכים אשר זוהתה התקדמות בהישגיהם, בהשוואה לשנים קודמות.
 - ☐ התפלגות מוערכים אשר זוהתה נסיגה בהישגיהם, בהשוואה לשנים קודמות.
 - ☐ התפלגות מוערכים אשר זוהתה תרומה גבוהה בהישגיהם (עשירון עליון).
 - ☐ התפלגות מוערכים אשר זוהתה תרומה נמוכה בהישגיהם (עשירון תחתון).
 - ☐ התפלגות מוערכים שזוהו כבעלי פוטנציאל לקידום מקצועי או ניהולי.
 - ☐ ריכוז המלצות פעולה לביצוע בהתאם לתחומיהם, מתוך סיכומי שיחות המשוב.
4. המידע שיתקבל מהעיבודים הסטטיסטיים יועבר לידיעת הממונים המעריכים וכן למנהלי היחידות הנוגעים בדבר, במהלך החודשים **אפריל עד יולי** בכל שנה. התוצאות מגיליונות ההערכה המעובדים תוצגנה בחתכים שונים ומגוונים בהתאם לצורך. לדוגמא : נתונים אישיים ; רמה מקצועית ; רמה קבוצתית ; רמה יחידתית, רמה אזורית ; רמה משרדית ארצית וכו'.

5. שיטת החישוב בעיבודים הסטטיסטיים תתבצע כמפורט להלן :

- א. סיכום ההערכה של **מקבץ מדדים בתחום הערכה מסויים** יהיה שווה % 80 וסיכום **ההערכה המסכמת** של אותו תחום יהיה שווה % 20.
- ב. כל **מדד** יקבל משקל סגולי יחסי מתוך ה- % 80 של מקבץ המדדים בתחום ההערכה המסויים, זאת בהתאם למשקלו הסגולי כפי שבא לידי ביטוי מסיכום גיליונות ההערכה של כלל הממונים.
- ג. **סיכום תחומי ההערכה של כלל מקבצי המדדים** יהיה שווה % 80, וסיכום ההערכה הכללי יהיה שווה % 20.

ג. הנחיות בדבר שימושים ומימשקי פעולה

1. כללי:

גיליון הערכה ומשוב עובדים שנתי יהיה הגיליון היחיד בו יוערך העובד מידי שנה (למעט עובד בתקופת ניסיון, בעניינו ראה סעיף 4 בהמשך). גיליון זה ישמש עבור כל פעילויות ניהול משאבי האנוש.

חשוב לציין כי גיליון ההערכה והמשוב יהווה אחד מאמצעי העזר המרכזיים לקבלת ההחלטות הקשורות בפעילויות הנ"ל. כך לדוגמא יוכלו לשמש כאמצעי עזר גם דו"חות נוכחות בעבודה, מידע משכר עידוד, דוחות תפוקה וכו'.

2. קידום בדרגה וקיצור פז"מ:

לצורך קידום בדרגה וקיצור פז"מ יגישו הממונה הישיר והממונה העקיף טופס המלצה מתאים (ראה מצ"ב) ובו המלצה לקידום בדרגה במסלול רגיל או במסגרת קיצור פז"מ, תוך ציון אחת מתקופות הקיצור הבאות: **3 חודשים / 6 חודשים / 9 חודשים / 12 חודשים**. בפני הוועדה אשר דנה בנושא קיצורי הפז"מ יעמוד גיליון ההערכה והמשוב השנתי, המלצת הממונה וכן אמצעי עזר נוספים שהמשרד/יח' הסמך ימצא לנכון לעשות בהם שימוש כאמור לעיל.

3. מכרזים:

ככלל יש לצרף לטופס בקשה למכרז שני גיליונות הערכה שנתיים אחרונים על מועמד למשרה. בשנת 2006 שהינה השנה הראשונה בה מופעלת המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים בכל משרדי הממשלה ויח' הסמך, יש לצרף לטופס הבקשה למכרז רק גיליון הערכה ומשוב אחד. במשרדי ממשלה ויחידות סמך אשר השתתפו ביישומי החלוץ בשנת 2005, יצורפו לטופס הבקשה למכרז כבר משנת 2006, שני גיליונות הערכה ומשוב.

4. תקופת ניסיון:

גיליון הערכה ומשוב ימולא בסיום כל תקופת ניסיון של עובד לרבות בהארכת תקופת ניסיון.

5. פרסים על הישגים מיוחדים (פרק 74 בתקשי"ר):

הממונים ביחידות המשרד/יח' הסמך יוכלו להמליץ על עובדיהם לקבלת פרסים על הישגים מיוחדים בהם: **פרס מנכ"ל; פרס מנכ"ל – גמול מיוחד; פרס המשרד; פרס מצטיין**, כל אלה ע"ג טופס חדש המצ"ב.

האמרכלות ביחידה המינהלית/היחידה למשאבי האנוש תצרף להמלצות הממונים את גיליונות ההערכה והמשוב של אותה שנה וכן אמצעי עזר נוספים שהמשרד/יח' הסמך ימצא לנכון לעשות בהם שימוש כאמור לעיל, ותעבירם אל הוועדות היחידתיות/המשרדיות לפי העניין.

(הוראות התקשי"ר המתייחסות להליכי בחירת "צוותים" בעלי הישגים מיוחדים בכל התוכניות, תשארנה בעינן).

6. מיצובו של גיליון ההערכה והמשוב בעתיד

המגמה בעתיד, עם הפעלת מערכת "המרכבה" בנושא הערכה ומשוב, היא לקבוע שעצם קיומו של גיליון הערכה ומשוב שנתי עדכני לעובד, יהווה תנאי סף לביצוע כל הפעילויות הקשורות בניהול משאבי האנוש לרבות: הארכת חוזה, העלאה בדרגה, הענקת פרסי הצטיינות, יציאה להדרכה וכו'.

ד. סיכום

הטמעת המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים מחייבת ראייה מערכתית רב שנתית, מדובר בתהליך ניהולי ארוך ומורכב אשר במסגרתו יופקו לקחים ויתבצעו עדכונים ושיפורים.

תשומת ליבכם לשינויים בהוראות התקשי"ר בנושא הערכה ומשוב עובדים אשר תפורסמה כאמור, בימים הקרובים.

נספחים:

- לוח זמנים לשלבי ההיערכות וההטמעה של המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים.
- כנס הסברה למעריכים – סדר יום מוצע
- תכנית הדרכה למעריכים – סדר יום מוצע
- טופס המלצה לקידום בדרגה.
- טופס המלצה על מועמדות לפרס על הישגים מיוחדים במשרד/יחידת סמך.

ב ב ר כ ה,

מאיר אהרונוב
מנהל האגף לאיכות ומצוינות
בשירות המדינה

העתק: מר שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ומנהלי יח' הסמך
מר קובי הבר, הממונה על התקציבים, משרד האוצר
ד"ר ירון זליכה, החשב הכללי, משרד האוצר
הממונה על שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר
מר יעקב ברגר, המשנה לנציב שירות המדינה
מר מוטי אהרוני, סגן נציב למשרדי הממשלה ויח' הסמך, נש"מ
מר יוסי קינר, סגן נציב למערכת הבריאות, נש"מ
גבי הניה מרקוביץ, מנהלת אגף בכיר תכנון ובקרה, נש"מ
גבי מאירה עזר, מנהלת אגף בחינות ומכרזים, נש"מ
גבי רויטל ויצמן, מנהלת אגף בכיר, מערכות מידע, נש"מ
מר אופיר בניהו, מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה, נש"מ
חברי הנהלת נש"מ
הממונים על משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
הממונים על ניהול איכות, במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
הרפרנטים בנציבות שירות המדינה

נספח

לוח זמנים לשלבי ההיערכות וההטמעה של המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים

מס'	השלב	מועד הביצוע
1.	הקמת מערכת ממוחשבת תואמת. (במשרדים וביחידות סמך בהם הדבר ניתן).	ספטמבר 2005 – דצמבר 2005
2.	קביעת רשימת הממונים המעריכים (הישירים והעקיפים), בהתאמה לרשימת המוערכים על ידם.	תחילת ספטמבר 2005
3.	הזמנת החוברת "ערכת הסברה והנחיות לממונים המעריכים" וכן גיליונות הערכה ומשוב עובדים, מהמדפיס הממשלתי.	תחילת ספטמבר 2005
4.	סדנאות הערכה ומשוב למעריכים	ספטמבר 2005 – דצמבר 2005
5.	הסברת מודעות לעובדים.	ספטמבר 2005 – דצמבר 2005
6.	הפצת גיליונות הערכה ומשוב לממונים – המעריכים הישירים.	דצמבר 2005
7.	מילוי גיליונות הערכה ומשוב ע"י הממונים – המעריכים הישירים והמעריכים העקיפים, וכן קיום שיחות משוב.	ינואר 2006 – מרץ 2006
8.	החזרת גיליונות ההערכה והמשוב ליחידה למשאבי אנוש/האמרכלות היחידתית.	ינואר 2006 – מרץ 2006
9.	הקלדת גיליונות ההערכה והמשוב ע"י היחידה למשאבי האנוש וביצוע העיבודים הסטטיסטיים (במשרדים שנערכו לכך).	ינואר 2006 – אפריל 2006
10.	העברת דו"חות סטטיסטיים לידיעת הממונים המעריכים וכן למנהלי היחידות.	אפריל 2006 – מאי 2006
11.	הפקת לקחים משרדית	מאי 2006 – אמצע יוני 2006

המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים

כנס הסברה למעריכים

סדר יום מוצע

08.30 – 09.00	התכנסות והרשמה
09.00 – 09.45	המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים – הרציונאל ודרכי ההטמעה במשרד: הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש
09.45 – 10.30	מצגת בנושא "מטרות ועקרונות היסוד של המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים": נציג המשרד/מנחה חיצוני
10.30 – 11.00	הפסקה
11.00 – 11.30	הערכה ומשוב – נסיון ההטמעה באחד ממשרדי החלוץ: נציג משרד חלוץ
11.30 – 12.00	סרטון בנושא הערכה ומשוב עובדים
12.00 – 12.30	שאלות ותשובות – הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש

המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים

תכנית הדרכה למעריכים

סדר יום מוצע

התכנסות	08.30 – 09.00
המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים במשרד : מנהל אגף משאבי אנוש במשרד	09.00 – 09.30
מצגת בנושא המתכונת החדשה להערכה ומשוב עובדים : נציג המשרד/מנחה חיצוני	09.30 – 10.15
הפסקה	10.15 – 10.30
מצגת בנושא הערכה ומשוב (המשך) :	10.30 – 11.15
סדנא* בנושא "הערכה ומשוב – הלכה למעשה": מנחה חיצוני	11.15 – 12.30
הפסקה	12.30 – 13.00
המשך הסדנא	13.00 – 15.00
סיכום	15.00 – 15.30

* רצוי שהסדנא תהיה משולבת בתרגול באמצעות טלויזיה במעגל סגור