



מתווה בקרה לתקופת הערכה מיוחדת

יולי 2020

כ"ב תמוז, תש"ף
14 יולי, 2020

אל: הסמנכ"לים הבכירים להון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים

שלום וברכה,

מתווה בקרה לתקופת הערכה מיוחדת

א. כללי:

1. מטרת תהליך הערכת העובדים "**בשביל העתיד**" הינה להביא לשיפור וקידום ביצועי העובדים ולהשבחת ההון האנושי בשירות המדינה.
2. בשירות המדינה כמו בכל מערכת אנושית גדולה ומורכבת, עולים מקרים בהם עובדים מקבלים הערכות ביצוע נמוכות על תפקודם המקצועי, הממוקמות בחלקה התחתון של התפלגות הציונים במשרד/ בית חולים ולכן נכנסים לתקופת הערכה מיוחדת.
3. מתווה בקרה לתקופת הערכה מיוחדת ([הנחיית נציב 9.1](#)) בא לתת בידי "האחראי" במשרד/ בית חולים ולמנהל הישיר של העובד את הכלים לבנות לעובד תכנית לשיפור ביצועים אשר תביא להעלאת רמת תפקודו והישגיו באופן משמעותי, כך שתהלוך את המצופה ממנו.
4. תכנית שיפור הביצועים תכלול בין היתר: תיאום ציפיות, הגדרת יעדים ומשימות ברורים וברי השגה, קיום תהליכי השלמת ידע, ליווי וחניכה ועוד. ככל שעובד אינו מראה מגמת שיפור מספקת ברמת התפקוד, יש לשקול להאריך את תקופת הערכה המיוחדת ולבצע עדכון והתאמות בתכנית כך שתביא לשיפור משמעותי, בתוך פרק הזמן שהוגדר.
5. בהתקיים ולמרות כל הפעולות שננקטו לא חלה התקדמות בביצועי העובד, לרשות האחראי ארגז כלים ניהולי הכולל: שינוי בתפקיד, ויסות וניוד בשירות למשרה אחרת, ובמקרים חריגים לאחר שמוצו האפשרויות אף ביצוע תהליך סיום העסקה בהסכמה ([הנחיית נציב מס' 8.6](#)) או פיטורים מסיבת אי התאמה ([הנחיית נציב מס' 8.5](#))

ב. הגדרות

"אחראי" - לעניין נהל זה סמנכ"ל בכיר הון אנושי ומנהל, ומנהל אדמיניסטרטיבי בבתי חולים ממשלתיים.

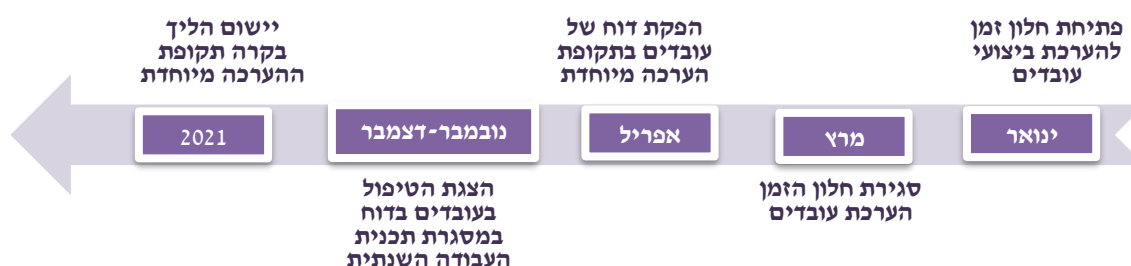
ג. מטרה

מטרת המתווה לקבוע את הבקרה אחר, יישום נהל תקופת הערכה מיוחדת, במסגרתה ייבחן "האחראי" במשרד/ בית חולים את תפקודיהם של העובדים שממוקמים מבחינת ביצועיהם בחלק התחתון של התפלגות ההערכות ביצועים של המשרד, באופן שיביא בזמן מוגדר לשיפור ברמת תפקודם באופן משמעותי, כך שתהלוך את המצופה מהם בתפקידם.

ד. תחולה

1. מתווה זה מתייחס לכלל העובדים במשרד / בית חולים שהתקיים עבורם תהליך הערכת עובדים "בשביל העתיד"
2. מתווה זה אינו חל על עובדים הנמצאים בתקופת ניסיון [\(הנחיית נציב מס' 1.10\)](#).

ה. מתווה הבקרה



1. ככלל אגף הבקרה לניהול ההון האנושי, בנציבות שירות המדינה, פועל מול אגף מערכות מידע לקידום פיתוח של מערכת מקוונת לניהול תקופת הערכת מיוחדת, והמשרדים/ בתי חולים ידרשו לעדכן על תכניות הפעולה לטיפול בעובדים הנ"ל במסגרת המערכת בנקודת זמן שיוגדרו במתווה הבקרה. עד ליישום הפתרון הטכנולוגי תתבצע הבקרה על הערכה מיוחדת באופן ידני.
2. בתום סגירת חלון הזמן וסיום תהליך הערכות ביצועי עובדים, בחודש אפריל בכל שנה (**השנה בשל מגפת הקורונה נדחה לחודש יולי), יפיק אגף הבקרה דוח מרוכז על כל העובדים שנכנסו להליך המחייב תקופת הערכה מיוחדת.
3. הדוח יכלול עובדים שהציון המסכם שלהם בגיליון הערכת העובדים **נמוך או שווה ל – 3 בלבד**.

הדוח יחולק לשני חלקים - עובדים בסגל הבכיר ועובדים מסגל מסד עד תיכון.

- בסמכותו של "האחראי" במשרד/ בית חולים לקבוע על סמך הנתונים העומדים לפניו כי עובדים מסגל מסד עד תיכון, שהציון המסכם שלהם בגיליון הערכת העובדים גבוה מ-3 אך נמצא ב-4% של הציונים הנמוכים מתוך כלל המשרד, יכנסו גם הם לתקופת הערכה מיוחדת. זאת בהתחשב בהערכות ביצועי העובד/ת בשנים קודמות, בחינת ממוצעי ההערכות של אותו המנהל ובשים לב לנסיבות מיוחדות או חריגות.
- באחריות "האחראי" במשרד /בית החולים לדון בעובדים בסגל הבכיר המופיעים בדוח, יחד עם מנכ"ל המשרד/מנהל בית חולים ומינהל הסגל הבכיר, על מנת לקבוע אלו עובדים יכנסו לתקופת הערכה מיוחדת. זאת בהתחשב במכלול הנתונים של העובד/ת ובהתאם לדרך מינויו (דוגמת: מינוי ממשלה, סגל בכיר מוביל בהתאם להחלטת ממשלה 2464, סגל בכיר וכד').

4. הדוח יועבר על ידי אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי - לסמנכ"לים להון אנושי, למנהלים האדמיניסטרטיביים, למנהלי משאבי אנוש, לממונים על המערכות: סגל בכיר, משרדי הממשלה, בריאות וביטחון וחופי ולרפרנטים של המשרד בנציבות שירות המדינה.

5. על מנת להבטיח את יישום הנוהל בהצלחה, "האחראי" במשרד/ בית החולים מתבקש לעדכן ולטייב את רשימת העובדים בתקופת הערכה מיוחדת ולעשות ככל שביכולתו כדי לבנות תכנית פעולה לשיפור ביצועים לקידום כל אחד ואחת מהם, באמצעות הכלים העומדים לרשותו לשימור: הכשרה, חניכה, ויסות, שינוי בתפקיד ועוד ובמידה ומוצו האפשרויות, לשקול סיום העסקה בהסכמה או בשל אי התאמה.

6. למתווה זה מצורף טופס מובנה לניהול ותייעוד שיחת הכניסה של העובד לתקופת הערכה מיוחדת ולסיומה. באחריות יחידת משאבי אנוש במשרד/ בבית החולים לוודא, כי לכל עובד הנמצא בתקופת הערכה מיוחדת, ממולא טופס זה על ידי המנהל הישיר ולאחר מכן נסרק לתיקו האישי.

במסגרת הליך הבקרה המידע המדווח בטפסים ישולב במערך המדידה הכולל על נושא זה (ראה סעיפים 9 – 11).

7. תשומת ליבכם כי נתוני הערכת עובדים המופקים הינם רגישים ביותר ויש לנקוט בכל אמצעי הזהירות הדרושים על מנת שלא תתבצע פגיעה בצנעת הפרט בעת הטיפול בהם.

8. במסגרת הצגת תכנית העבודה השנתית בפני הממונים על המערכות: משרדי הממשלה, בריאות, ביטחון וחופי, בין שאר הנושאים המוצגים, "האחראי" במשרד/ בית חולים יסקור את הפעולות אשר ננקטו לטיפול בעובדים בתקופת הערכה מיוחדת ואילו פעולות נוספות מתוכננות בשנה הקרובה.

9. **בקרה מדידה והערכת ביצועים** - אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, יבצע במהלך שנת 2021 הליך בקרה לבדיקת מידת יישום הנוהל ואת האיכות והאפקטיביות של ניהול תקופת הערכה מיוחדת במשרדים/ בתי החולים בהם מתבצעת הערכת "ביצועי עובדים" בשביל העתיד" בתחומים הבאים:

א. תכנית לשיפור ביצועים

- **קיומה של תכנית לשיפור ביצועים** לכל אחד מהעובדים בתקופת הערכה מיוחדת בהתאם לכלים העומדים לרשות המנהל.
- **הצגת תכנית הטיפול בתכנית העבודה השנתית** בעובדים הנמצאים בתקופת הערכה מיוחדת.

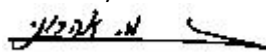
ב. **ארגז כלים ניהולי** - אחוז השימוש בכלי הניהול (השלמת פערי ידע, באמצעות ליווי וחניכה, הדרכה והכשרה, שינוי תפקיד, ויסות או ניווד, וסיום העסקה בהסכמה או בשל אי התאמה) העומדים לרשות המנהל בטיפול בעובדים בתקופת הערכה מיוחדת.

ג. **שיפור בציוני הערכת עובדים** - שיפור בהערכת הביצועים של העובדים הנמצאים בתקופת הערכה מיוחדת.

10. עד ליישום פתרון טכנולוגי לדיווח ובקרה על תהליך תקופת הערכה מיוחדת, יעשה שימוש בקובץ דיווח באקסל לבקרה, מדידה והערכת ביצועים, אשר יועבר למשרדים/בתי חולים בהמשך עם הנחיות מפורטות.

11. כארגון הנמצא בשיפור מתמיד, מתווה בקרה זה, ייבחן לאחר שתי שנות הפעלה, יופקו לקחים ויבוצעו התאמות ככל הנדרש.

בברכה,



מוטי אהרוני
סגן נציב שירות המדינה

העתקים: פרופ' דניאל הרשקוביץ - נציב שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ומנהלי בתי החולים הממשלתיים
מר אילן רם - מנהל מינהל הסגל הבכיר, נש"מ
מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, נש"מ
מר יוני דוקן, מנהל אגף בכיר הממונה על מערכת הבריאות, נש"מ
גב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר, הממונה על מערכת הביטחון והחוץ, נש"מ
ד"ר איריס נחמיה, מנהלת אגף בכיר, מדיניות תכנון אסטרטגי, נש"מ
מנהלי משאבי הון אנושי, משרדים, בריאות בטחון וחץ
רפרנטים במערכת משרדים, בריאות בטחון וחץ
יחידת בקרת ניהול ההון האנושי

נספח א' : טופס מובנה לניהול שיחה כניסה לתקופת הערכה מיוחדת ולסיומה.

שיחת כניסה לתקופת הערכה מיוחדת

תאריך: _____

פרטי העובד/ת :

אגף/יחידה

מספר זהות

שם

תקופת הערכה מיוחדת:

מתאריך: _____ עד תאריך: _____

****תקופת הערכה מיוחדת לא תפחת משישה חודשים ולא תעלה על שנה, ניתן לבצע הארכה לתקופת הערכה קיימת**

קביעת יעדים משימתיים:

למעריך/ה (למילוי על ידי מנהל/ת ישיר/ה): קבע/י בין 2-4 יעדים משימתיים ו/או אישיים לעובד/ת בתקופת הערכה מיוחדת במסגרת תכנית לשיפור הביצועים. היעדים הארגוניים והמחלקתיים/יחידתיים מהווים את הבסיס לגזירה של היעדים האישיים והמשימתיים עבור העובד/ת במחלקה/יחידה

פעילות מסייעת (התנסות/ חניכה/ הכשרה ורכישת ידע ועוד)	שיטת מדידת היעד	יעד משימתי/אישי	
			1
			2
			3
			4

ההתייחסות מנהל/ת ישיר/ה

חתימה

תאריך

שם

ההתייחסות אגף משאבי אנוש :

שיחת סיכום תקופת הערכה מיוחדת

תאריך: _____

פרטי העובד/ת:

שם

מספר זהות

אגף/יחידה

הערכת מידת עמידה ביעדים משימתיים/ אישיים:

למעריך/ה (למילוי על ידי מנהל/ת ישיר/ה): אנא הערך/י באיזה מידה עמד/ה העובד/ת ביעדים המשימתיים ו/או האישיים שנקבעו לתקופת הערכה המיוחדת. על פי סולם הערכה הבא:

מוקדם להעריך/ לא רלוונטי		הצלחה מועטה (אי- עמידה ביעדים)		הצלחה בינונית (עמידה חלקית ביעדים)		הצלחה (עמידה מלאה ביעדים)	
1	2	3	4	5	6		

הערות	הערכת מנהל ישיר (1-6)	יעד משימתי/אישי	
			1
			2
			3
			4

☐ העובד/ת סיים/ה בהצלחה תקופת הערכה מיוחדת (ניכר שיפור משמעותי בתפקודו/ה)

☐ לא חל שיפור משמעותי בתפקוד העובד/ת, המלצות אחרות:

ההתייחסות המנהל הישיר:

שם

תאריך

חתימה

ההתייחסות אגף משאבי אנוש:

שם

תאריך

חתימה