

| | |
|---|----------------------------------|
| הנחיות נציב שירות המדינה | מילוי משרות והעסקת עובדים |
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |

בחינת התאמת עובד בתקופת ניסיון

1. כללי

- א. ביום 30.6.2013 החליטה הממשלה לאמץ את עיקריו של דו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה (החלטה מס' 481). כחלק מן ההיערכות הארגונית בנציבות שירות המדינה ליישום הדו"ח והמלצות הרפורמה, עלה הצורך לבחון באופן מעמיק ושלם את נושא תקופת הניסיון בקרב עובדים חדשים המגיעים מחוץ לשירות המדינה ומתוכו.
- ב. בעקבות המלצות ועדת הרפורמה, מינה נציב שירות המדינה צוות בין-משרדי לגיבוש תפיסה ערכית שתעמוד בבסיס מדיניות תקופת הניסיון בשירות המדינה.
- ג. דו"ח ועדת הרפורמה קבע כי יש לעשות שינוי בתקופת הניסיון, במטרה לאפשר את "קיומו של תהליך ניסיון הכולל בדיקת התאמה לצורכי המדינה - מקצועי, אפקטיבי ובעל תוקף לניבוי, בדבר התאמת העובד לקליטה לשירות המדינה כעובד המועסק לתקופה שאינה קצובה בזמן".
- ד. מיסוד תהליך תקופת הניסיון עתיד לסייע בהשבחת ההון האנושי שנקלט לשירות המדינה, תוך מתן כלים הן למנהלים והן לעובדים לבחינת ומדידת התאמת העובד החדש לתפקיד בפרט ולשירות המדינה ככלל.

2. מטרת ההנחיה


מתן כלים לבחינת ומדידת התאמת העובד לתפקיד בפרט ולשירות המדינה ככלל. עבודה על-פי ההנחיה תאפשר הן למנהל והן לעובד, מיצוי מיטבי של תקופת הניסיון.

3. תחולה

הנחיה זו תיכנס לתוקף מתאריך ט' בסיוון התשע"ו (15.6.2016). באשר לעובד המצוי במהלך תקופת הניסיון במועד זה, יש להחיל עליו את ההנחיה בהתאם לשלב בו הוא נמצא לפי ציר הזמן המפורט להלן ככל הניתן ובשינויים המחויבים.

4. אבני דרך בתהליך

- א. **כינון תהליך וקביעת אבני דרך בתהליך** - בהתאם להוראות התקשי"ר משך תקופת הניסיון לעובד מחוץ השירות הינו שנתיים ולעובד מתוך השירות הינו חצי שנה עם אפשרות להארכת התקופה בחצי שנה נוספת. על מנת למצות את תקופת הניסיון, הוחלט על **כינון תהליך וקביעת אבני דרך בתהליך**.
- במסגרת אבני הדרך ניתן יהיה לבחון בצורה מיטבית את התאמת העובד, תוך ביצוע מעקב על תפקודו והתקדמותו ביחס ליעדים שנקבעו לו, ולאפשר לו כניסה מיטבית לתפקיד ככל שסיים את תקופת הניסיון בהצלחה.

| | |
|---|---------------------------|
|  הנחיות נציב שירות המדינה | מילוי משרות והעסקת עובדים |
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |

ב. על האחראי במשרד או ביחידת הסמך או מי שהוסמך מטעמו ועל הממונה הישיר במשרד לבחון את התאמתו של העובד לתפקיד במשך כל תקופת הניסיון בשים לב לאבני הדרך שנקבעו. במהלך תקופת הניסיון על הממונה הישיר לבצע מנגנון מובנה להערכת תפקוד העובד תוך מילוי גיליונות הערכה ומשוב ייעודיים לכך בהתאם להוראות פסקאות 13.824 ו-13.832 לתקשי"ר. בנוסף, עליו לקיים שיחות משוב עם העובד על תפקודו והתקדמותו בעבודה בהתאם לציפיות, ולמסור על כך דיווח בכתב למנהל היחידה ולאחראי.

ג. במידת הצורך יבוצע תהליך של חניכה לעובד. באחריות הממונה לבחון את הצורך בביצוע חניכה או למנות חונך מטעמו.

ד. מנהל משאבי אנוש או מי שהוסמך מטעמו ילווה את הליך תקופת הניסיון של העובד ויוודא כי הוא נעשה כהלכה על-פי אבני הדרך ובאופן מתועד.

ה. ההחלטה הסופית בדבר אי התאמת העובד לתפקיד במהלך תקופת הניסיון תהיה בידי האחראי בהתאם לכללי התקשי"ר, תוך קיום תהליך מובנה הכולל כינונה של ועדת התאמה בהתאם לאמור לעיל.

ו. יודגש כי במקרה הצורך, ובהתאם להחלטת האחראי, ניתן לכנס את ועדת ההתאמה במועדים אחרים מאלה הקבועים באבני הדרך ובלבד שיש מידע מספק על תפקוד העובד.

ז. להלן יפורטו אבני הדרך עבור בחינת התאמת עובד מחוץ לשירות, ואבני הדרך עבור בחינת התאמת עובד מתוך השירות. זאת בהתאם לכללים הקבועים בתקשיר בכל הקשור להגדרות, למשכי הזמן, לרבות האפשרות בדבר הארכת תקופת הניסיון.

5. אבני הדרך המומלצות העיקריות בתהליך עבור עובד מחוץ לשירות על ציר הזמן:

א. **חודש ראשון לתפקיד** - בחלק זה יבוצעו שלבי העבודה הבאים:

(1) **הודעה לעובד על היותו בתקופת ניסיון** בהתאם להוראות פסקה 13.811 לתקשי"ר.

(2) **הכרות של העובד עם התפקיד ומערך הציפיות הנדרש** - הכרות עם הגדרת התפקיד, דרישות התפקיד וגיבוש תכנית עבודה לתקופת הניסיון, תיאום צפיות עם הממונה, קביעת יעדים לשנת העבודה הקרובה.

ב. **3 חודשים** -

צומת בקרה - הממונה יבצע שיחה תקופתית עם העובד במסגרתה תיבחן עמידתו של העובד ביעדים שהוגדרו לעובד ומתן משוב והכוונה מהממונה. השיחה תתועד ותתויק בתיק העובד (להלן - "שיחה תקופתית").

| הנחיות נציב שירות המדינה | מילוי משרות והעסקת עובדים |
|---|---------------------------|
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |

ג. 6 חודשים -

- (1) **צומת בקרה** - בצומת זה תבוצע הערכת עובד על-ידי הממונה ויקבעו יעדים לחצי השנה הקרובה, וישוקפו לעובד הנושאים המרכזיים לשיפור ולשימור לאור תפקוד העובד בחצי שנה האחרונה.
- (2) **צומת החלטה** - כינוס ועדת התאמה, ובסיומה החלטת האחראי האם להמשיך בתקופת הניסיון. ככל שיש כוונה לסיים את ההעסקה, יש לפעול בהתאם להוראות התקשי"ר (להלן - "צומת החלטה").

ד. 12 חודשים -

- (1) **צומת בקרה** - בצומת זה תבוצע הערכת עובד שנייה על-ידי הממונה, בהתאם לביצועי העובד בשנה האחרונה.
- (2) **צומת החלטה** - כינוס ועדת התאמה.
- ה. **18 חודשים - צומת בקרה** - בצומת זה תבוצע שיחה תקופתית.
- ו. **22 חודשים** - תקופת היערכות לקראת סיום תקופת הניסיון.
 - (1) **צומת בקרה** - בצומת זה תבוצע הערכת עובד שלישית.
 - (2) **צומת החלטה - ועדת התאמה** - כינוס ועדת התאמה, בוועדה זו יוצגו הביצועים של העובד לאורך כלל תקופת העסקה ותינתן הערכת הממונה על ביצועיו, התאמתו לתפקיד, התאמתו לשירות הציבורי והיכולת של העובד להתפתח לתפקידים שונים בעתיד במשרד ומחוצה לו. בסיום הוועדה יחליט האחראי באילו מן הערוצים הבאים יש לפעול:

(א) **התאמת העובד לתפקיד ולשירות המדינה** - החלטה על התאמת העובד וסיום תקופת הניסיון בהצלחה. מתן דגשים ויעדים לשיפור בחודשיים הנותרים לתקופת הניסיון.

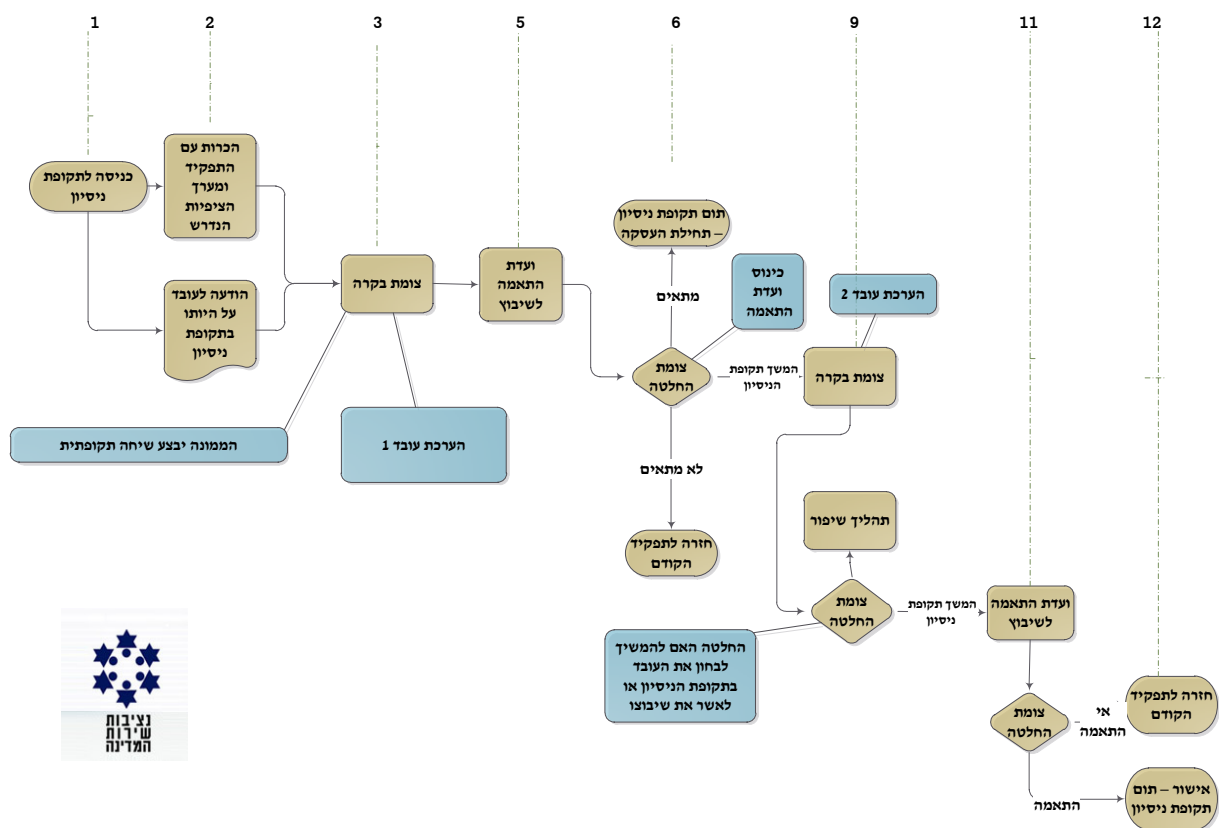
(ב) **אי התאמת העובד לתפקיד ולשירות המדינה** - ככל שיש כוונה לסיים את העסקת העובד יש לפעול לפיטוריו בהתאם להוראות התקשי"ר.

ז. **24 חודשים** - תום תקופת הניסיון בשים לב להחלטות שהתקבלו בסעיף 3 כאמור לעיל, ובהתאם לכללי התקשי"ר.

ככל שמתקיימת סיבה חריגה להארכת תקופת הניסיון, באישור גורם מוסמך בנציבות. יש לקיים את המשך התהליך ובחינת התאמת העובד עד לסוף תקופת הארכה.

הליך קבלה רשמי - הכולל מכתב קבלה רשמי מאת מנכ"ל המשרד.

| | |
|---|---------------------------|
| הנחיות נציב שירות המדינה | מילוי משרות והעסקת עובדים |
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |



| | |
|---|----------------------------------|
| הנחיות נציב שירות המדינה | מילוי משרות והעסקת עובדים |
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |

7. כינונה של "ועדת התאמה" ואופן פעולתה.

א. במסגרת עבודת מטה שנעשתה, הוחלט כי בטרם קבלת החלטה סופית על-ידי האחראי במשרד או ביחידת הסמך בדבר התאמתו של העובד לתפקיד, יכנס האחראי במשרד או ביחידת הסמך ועדה אשר תסייע בידו להחליט בדבר התאמתו של העובד לתפקיד.

ב. בנוסף לאחראי או מי שהוסמך לכך על ידו, הרכב הוועדה יכלול שני מנהלים בכירים שימונו ע"י מנכ"ל המשרד. מרכז הוועדה - מנהל משאבי אנוש או מי שהוסמך לכך על ידו.

ג. הממונה הישיר של העובד יופיע בפני הוועדה, ויציג בפניה את המלצתו המנומקת באשר להתאמת העובד.

ד. מובהר, כי החלטת הוועדה היא בגדר המלצה לאחראי ואין בה כדי לגרוע מסמכות האחראי כמפורט בתקשי"ר בהתבסס על נימוקים ענייניים.

ה. ועדת ההתאמה תתכנס במספר צמתי החלטה (ראה להלן "אבני הדרך") ותפקידה יהיה לבחון את ההתאמה של העובד לתפקיד ולשירות המדינה לאור תפקוד העובד במסגרת תקופת הניסיון.

ו. שיקולי הוועדה: על הוועדה לדון בצורה סדורה ומבוססת הכוללת בחינת התאמת העובד לצורכי הארגון והתפקיד, הכוללת בחינת התאמת העובד לצורכי הארגון והתפקיד, בין היתר על-פי ממדים אלה: יכולת מקצועית, פוטנציאל למידה, ערכי עבודה- הזדהות ומחויבות, קשרי עבודה ויחסי אנוש. לפיכך, על הוועדה להתייחס להערכת תפקוד וביצוע של העובד לרבות לציוני הערכה ומיקומו ביחס לעובדים אחרים ביחידה הקולטת (האם הוא מעל או מתחת לממוצע היחידתי) כשיקול משמעותי במסגרת ההמלצה. ניתן לזמן את העובד לשיבת הוועדה או לחלקה, בכפוף לשיקול דעת הוועדה.

ז. יובהר למען הסר ספק, כי בטרם קבלת החלטה סופית בדבר אי התאמת העובד לתפקיד, יש לפעול בהתאם לכללי התקשי"ר (לגבי עובד מחוץ לשירות - סעיפים 13.82, 82.22 לתקשי"ר, ולגבי עובד מתוך השירות - סעיף 13.83 לתקשי"ר).

8. בקרה, מדידה והערכת ביצועים

א. כללי

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי יבצע בקרה על יישום הנחיית נציב זו על משרדי הממשלה ויחידות הסמך. הבקרה תתבצע על-ידי בחינת מידת השגת המטרות והיעדים של מדיניות הנציבות באמצעות מדדים מוסכמים, זיהוי חסמים

| | |
|--|----------------------------------|
| הנחיות נציב שירות המדינה  | מילוי משרות והעסקת עובדים |
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |

ופערים במימושה (ברמת המשרדים/יחידות הסמך או בכלל שירות המדינה) והמלצות לפעילויות מתקנות, כפי שיפורט בהמשך.

ב. מדדים

- (1) בכדי לבחון את מידת השגת המטרות והיעדים שנקבעו לעיל, הוגדרו מדדי הצלחה עיקריים. תיאור מפורט של מדדים אלה, אופן ותדירות חישוב כל מדד מצוינים בתבנית הדיווח המצורפת בנספח א' להנחיה זו (להלן - "תבנית הדיווח").
- (2) הצלחה, פירושה עמידה בנורמות אותן הגדירה הנציבות. חישוב המדדים יתבצע בכל אחד ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך ויאפשר שיקוף המגמה ברמת כל מדד על ציר הזמן והשוואת מידת ההצלחה בין המשרדים.
- (3) להלן ארבעת המדדים שנקבעו לבחינת אופן יישום מדיניות תקופת הניסיון לעובדים בשירות המדינה, בהתאם להנחיית נציב זו, ומדידת האפקטיביות של השפעותיה:

א) ביצוע אבני הדרך לאורך תקופת הניסיון של עובדים מתוך שירות המדינה ומחוצה לה: אחוז הביצוע של כל אחת מאבני הדרך כנדרש לאורך התהליך, במסגרת תקופת הניסיון.

- ב) תקופת ניסיון ככלי ניבוי להצלחת העובד בתפקידו:**
- (1) רמת המתאם בין הערכת העובדים (מחוץ/מתוך השירות) בתום תקופת הניסיון ובין ההערכה כשנה לאחר סיום תקופת הניסיון.
 - (2) רמת המתאם בין הערכת העובדים החדשים (מחוץ/מתוך השירות) בתום תקופת הניסיון ובין ההערכה כחמש שנים מתום תקופת הניסיון.

ג) תקופת ניסיון ככלי ניבוי להתקדמות העובד בשירות המדינה: אחוז העובדים (מחוץ/מתוך השירות) שעברו לתפקיד אחר (תפקיד רוחבי/תפקיד אנכי) בשירות לאחר 5 שנים.

ד) סקר מנהלים ועובדים - עמדות מנהלים ועובדים לגבי אפקטיביות תקופת הניסיון.

ג. שגרות דיווח ובקרה

תכלית שגרות הדיווח לאפשר לאחראי במשרד/יחידת סמך ולמנהל משאבי האנוש יכולת בקרה עיתית וסדורה אחר יישום הנחיות הנציב וכן לאפשר להנהלת הנציבות להעריך את מידת יישום המדיניות ולבצע פעילויות מתקנות ככל שיידרש. הבקרה נגזרת בשים לב ליעדי המדיניות כאמור לעיל, אשר בעיקרה הינה כדלקמן:

- (1) הפעלה מיטבית של תקופת הניסיון ככלי ניהולי להכשרת העובד לארגון ולתפקיד תוך התקדמותו של העובד בתפקיד וחיזוק חיבור העובד לארגון ולתפקיד.
- (2) חיזוק האחריות הניהולית והתפעולית ביחסי מנהל-עובד באמצעות שימוש באבני הדרך במהלך תקופת הניסיון.
- (3) הפעלת תקופת הניסיון ככלי לניבוי הצלחת העובד בתפקיד לאורך זמן.

א) שגרות דיווח במערכת ממוחשבת:
עד להשלמת פיתוח ההתאמות הנדרשות במערכת מרכז"ה, על האחראי לוודא כי נתוני תקופת הניסיון מתועדים בתיקו האישי של העובד וכן בתבנית הדיווח. (ראה נספח א').
עם השלמת הפיתוח על האחראי לוודא כי נתוני תקופת הניסיון מוזנים

| הנחיות נציב שירות המדינה | מילוי משרות והעסקת עובדים |
|---|---------------------------|
| תאריך: ט"ו באייר התשע"ו, 23 במאי 2016 מספר הנחיה: 1.10 | תקופת ניסיון |

במערכת מרכב"ה בהתאם למדיניות, כאמור לעיל ובהתאם להנחיות תהליך העבודה במערכת.

(ב) שגרות הדיווח והבקרה:

- (1) **בקרה שוטפת** - על האחראי לוודא עמידה בהוראות ההנחיה מתוך שירות המדינה לתפקיד ובקליטת עובדים חדשים מחוץ לשירות המדינה ולמלא באופן שוטף את תבנית הדיווח.
- (2) **דוח הערכת מצב תקופתי (משרדי)** - אחת לחציון מנהל משאבי אנוש יוודא כי כלל נתוני העובדים הנמצאים בתקופת הניסיון מדווחים בתבנית הדיווח.
- (3) **דוח בקרה מסכם - דוח יישום מדיניות תקופת ניסיון שנתי (מערכתית)¹** - אחת לשנה יעביר האחראי את תבנית הדיווח לרפרנט המשרד ולאגף הבקרה בנציבות, עד חודש מסיום השנה (בחודש ינואר).

ד. סמכות ואחריות

- (1) באחריות האחראי במשרד ליישם את הבקורות להנחיה כשם שמופיעות בפרק זה.
- (2) רפרנט המשרד בנציבות שירות המדינה יהווה מנחה מקצועי ויסייע למשרדים וליחידות הסמך שבתחומי אחריותו לקיים תהליכי ניהול, דיווח ובקרה אחר יישום המדיניות והנחיית הנציב.
- (3) אגף הבקרה בנציבות שירות המדינה, כגורם המטה המקצועי בתחום זה, יסייע לבסס תהליכים אלה ולפתח תשתיות בקרה תומכות.
- (4) אי עמידה ביישום המדיניות תחייב בדיקה פרטנית והפעלת תכנית פעולה בהתאמה (תכניות שיפור, לקיחת סמכות וכד').

נספחים



נספח א' - דוח
תקופת ניסיון.xlsx

¹ מערכתית - כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך מלבד מערכת הביטחון
עמוד 8 מתוך 8