

הנחיות נציב שירות המדינה	
הנעת עובדים	<b>תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018</b> <b>מספר הנחיה: 7.3</b>

## **נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל - תוכנית הרצה**

### **1. כללי**

א. נושא תגמול והוקרת עובדים מהווה אחד מהאלמנטים המרכזיים בתחום טיפוח המשאב האנושי בארגון והגברת המוטיבציה. חשיבות הנושא קיבלה ביטוי בדו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה<sup>1</sup>.

ב. נוהל זה מציג שני מנגנונים כחלק ממכלול פעילויות שנועדו להטמיע מערכת הוקרת עובדים בשירות המדינה, הראשון, הוקרות שאינן חומריות אשר תוכלנה לשמש את המנהלים בהתאם לשיקול דעתם והשני, מענק שווה כסף בסכום של 250 ₪ הניתן ככלי למנהלים המאפשר להם להעניק הטבות שוות כסף לעובדים לאור תפקודם במהלך השנה. באחריות הסמנכ"ל למנהל והון אנושי לקבוע את אמות המידה לחלוקה בין שני סוגי ההטבות באופן שנתי ולפרסמן באופן שקוף לכלל עובדי ומנהלי המשרד.

ג. מנגנון כלי הוקרה והערכה מעניק למנהל את הסמכות והעצמאות לקבוע את אופן ההוקרה לעובדיו, בהתאם לשיקול דעתו הניהולית ובתיאום עם הגורמים הרלוונטיים במשרד, בכפוף לכללי שקיפות ומנגנוני בקרה אשר יפורטו בנוהל זה.

### **2. הגדרות בהנחיה זו**

"סמנכ"ל" - סמנכ"ל למנהל והון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך או המנהל האדמיניסטרטיבי בבתי החולים הממשלתיים, לפי העניין;

"מנהל" - מעריך ישיר כהגדרתו בפסקה [93.311](#) לתקשי"ר;

"מנהל בכיר" - מעריך עקיף כהגדרתו בפסקה [93.311](#) לתקשי"ר.

### **3. תחולה**

תוקף הנחיה זו, בכל הנוגע לתמריצים החומריים שנקבעו בה, הוא עד ליום 31.12.2020. בתום תקופה זו, תבוצע בחינה משותפת של נציבות שירות המדינה ואגף השכר במשרד האוצר, בדבר אפקטיביות של דרכי ההוקרה החומריות והליך הענקתם.

### **4. מטרה**

א. חיזוק הגמישות הניהולית - מנהל ישיר יוכל להעניק לעובד/ת מוערך/ת סל של דרכי הוקרה על-פי שיקול דעתו.

ב. מתן מענה מהיר וגמיש להוקרת ביצועיו ותפקודו של עובד.

ג. שיפור המוטיבציה של העובדים.

<sup>1</sup>קיום מערכת לקידום ולעידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במימוש משימות המשרדים ויחידות הסמך. המערכת תפעל בשילובם של המרכיבים הבאים: תרבות ארגונית וערכית הולמת, רגולציה מתואמת ותומכת ומנגנוני תמריץ חומריים ולא חומריים אפקטיביים. מתוך לוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, 25.06.2013, עמ' 25.

הנעת עובדים	 <b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל</b>	<b>תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018</b> <b>מספר הנחיה: 7.3</b>

## 5. מנגנון ראשון - דרכי הוקרה לא חומריות

להלן דוגמאות אפשריות לסל אופציונלי של דרכי הוקרה שאינן חומריות לשימושם של המנהלים לטובת העובדים ובשיתופם, על-פי שיקול דעתו של מנהל ובתיאום עם הגורמים הרלוונטיים הנוגעים לעניין. יובהר כי אין המדובר ברשימה סגורה ומנהל רשאי להעניק הוקרה שאינה חומרית לעובד גם בדרכים אחרות ברוח המוצע בנוהל זה ובשים לב לאמות המידה, ולקריטריונים הקבועים בנוהל זה.

א. **הצגת פרויקט או עבודה של עובד** - עובד אשר השלים פרויקט בצורה מרשימה, או שמבצע בצורה יוצאת דופן את עבודתו, יזכה להציג את עבודתו באחד מהפורומים הבאים:

✓ 'קפה עם המנכ"ל': העובד יוזמן להיפגש עם המנכ"ל ולהציג לו באופן אישי את עבודתו. המפגש יוכל להתבצע במספר אופנים - קפה, ארוחת ערב, מפגש אישי וכיו"ב.

✓ 'במת מצטיינים': העובד יציג את עבודתו בפני פורום הנהלה.

✓ הצגה בפני כלל עובדי המשרד: העובד יציג את עבודתו לכלל העובדים במסגרת יום עיון, ערב הוקרה וכיו"ב.

✓ הצגה לגורמים חיצוניים: העובד יציג את עבודתו לגורמים חיצוניים, הן בעת ביקור שלהם במשרד/יחידת סמך והן בליווי של גורמים מהמשרד/יחידת סמך בביקורים ביחידות אחרות.

ב. **שולחן עגול** - יצירת מנגנון שנתי של שולחן עגול הדן בסוגיה הנמצאת על סדר היום של המשרד/יחידת סמך בו ייקח חלק העובד אשר נמצא ראוי להוקרה כאמור.

✓ הדיון יתבצע על-ידי מספר עובדים שונים מרבדים שונים במשרד/יחידת סמך.

✓ בשולחן עצמו לא יינתן משקל לתפקידים ודרגתם של המשתתפים, וכל רעיון ידון על-ידי כל הגורמים בשולחן, באופן פתוח, שוויוני מקצועי וענייני.

ג. **יום תכניות עבודה שנתי** - "הבמה שלך" - יום בו העובדים מהאגפים השונים יוכלו להציג לכלל העובדים את תכניות העבודה של האגפים שלהם.

ד. **פרסום בניוזלטר/פורטל** - ככל שישנו ניוזלטר/פורטל של הארגון, מדי פעם יפורסם במסגרת הניוזלטר פועלו וחריצותו של עובד מסוים הזכאי לכך. הסמנכ"ל יקבע קריטריונים שונים לבחירה - עובד אשר סיים פרויקט שירותי, חדשני וכיו"ב.

ה. **תחומי תוכן** - להעניק לעובד מצטיין או עובד הראוי לכך, להיות שותף להיות אחראי על תחום תוכן חשוב/מעניין יותר, במסגרת תיאור התפקיד. (לדוגמא, לתת לרפרנט באגף שוק ההון להיות אחראי על חברה גדולה וחשובה יותר, להעניק תיקים מעניינים וברי חשיבות עליונה לפרקליט מצטיין וכן הלאה).

הנעת עובדים	 הנחיות נציב שירות המדינה
נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל	תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3

ו. **מדריכים אישיים** - הסמנכ"ל יבנה קאדר של מדריכים מבין עובדי המצטיינים של המשרד/יחידת סמך בעבר ובהווה. מדריכים אלה יוצמדו לעובדים חדשים, ויסייעו בהכרת המערכת הארגונית תוך חניכתם לתוך תרבות ארגונית של מצוינות. להרחבה על כך ראו במסמך המדיניות העוסק בחניכה בשירות המדינה:

<http://csc.gov.il/Units/Reform/Documents/Initiation.pdf>

ז. **עצמאות לעובד** - מתן מרחב תמרון בבחירת שיטות העבודה לשם מימוש היעדים שנקבעו על-ידי ההנהלה, בתיאום עם הממונה.

ח. **תעודת הוקרה בחתימת שר / מנכ"ל / מנהל היחידה**

ט. **הובלת נושאים משרדיים** - מתן תחומי אחריות לעובדים אשר מנהלי הארגון מזהים כעובדים הראויים לתגמול זה באמצעות שילובם בתחומים מקצועיים בעלי רמת מורכבות גבוהה יותר והובלת פרויקטים שונים לרבות פרויקטים רוחביים במשרד, הכול במסגרת תיאור התפקיד הצמוד למשרה. (אפשר לשלב סעיף זה עם סעיף ה' לעיל)

## 6. מנגנון שני - תכנית הרצה המקנה מענק שווה כסף בסכום של 250₪ - "סל הטבות"

א. הסמנכ"ל יקצה מענק סל הטבות לעד 20% מכלל העובדים בארגונו כאמור, מתוך התקציב המיועד לכך במשרד.

ב. התקציב השנתי של סל הטבות יהיה בסך של עד 250₪ לעד 20% מעובדי המשרד. הסכום יועבר לעובדים באמצעות ספק אשר יבחר על-ידי נציבות שירות המדינה, בכפוף לתנאי ההתקשרות<sup>2</sup> תקציב סל הטבות יהיה חלק מתקציב הרווחה ולא תינתן כל תוספת תקציב נוספת בגין סל הטבות המוזכר לעיל.

ג. אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה (להלן - "אגף ההדרכה") ינהל את תהליך רכישת ההטבה מול הספק הזוכה ויבצע את ההזמנות על-פי דיווחים רבעוניים של כל משרד.

ד. כל משרד יבצע עד לתום הרבעון הראשון בכל שנה העברה תקציבית לסעיף הגבייה של אגף הדרכה, בהתאם למספר הזכאים למענק שבארגונו.

ה. אחת לרבעון תועבר לאגף הדרכה ולרפרנט הרלוונטי בנציבות שירות המדינה רשימת העובדים של כל משרד הזכאים למענק.

ו. לצורך הקצאת סל הטבות, הסמנכ"ל יחליט על חלוקת הסל בין כל המנהלים הישירים כך שכל מנהל יוכל להחליט באופן אוטונומי לגבי הזכאות למענק לעובדי יחידתו. באחריות הסמנכ"ל לוודא ביזור וחלוקת הסל בין המנהלים או לאגם

<sup>2</sup> לתקופת הפיילוט עד ליום 31/12/2020 הספק שנבחר הוא החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ (מועדון "טוב").

הנעת עובדים	 <b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל</b>	<b>תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018</b> <b>מספר הנחיה: 7.3</b>

מספר יחידות יחד, כדי ליצור קבוצות ייחוס אחידות בגודלן, ככל האפשר. בכל מקרה גובה ההקצאה לא יעלה על 20% מהעובדים בכל היחידות המאוגמות.

ז. באחריות הסמנכ"ל להעביר את רשימת הזכאים למענק, עד לתום כל רבעון לידי אגף ההדרכה. אגף ההדרכה יעביר במרוכז את שמות הזכאים לספק בהזמנה אחידה, לצורך הזנה במערכת הספק.

ח. ככלל, המענק יוענק בדרך של סכום כספי לשימוש העובד בהטבות והמנהל יהיה רשאי להעניק סכום זה אך ורק מתוך סל ההטבות של הספק ומבלי לקבוע אופי ההטבה. הסכום אינו נתון לפיצול ולחלוקה ומיועד עבור העובד בלבד.

#### **7. יוזם מענק ההטבה**

א. מנהלים הישירים יבחרו אלו עובדים מיחידתם יקבלו את המענק, ינמקו את החלטתם ויעבירו את רשימת המומלצים על ידם בצירוף הנימוקים לסמנכ"ל.

ב. כל עובד רשאי להמליץ על הענקת הטבה לעובד אחר - לשם כך עליו לפנות למנהל הישיר של העובד המומלץ על ידו ולנמק את הצעתו.

#### **8. קריטריונים תומכי החלטה לבחירה**

א. המנהל רשאי להעניק את ההוקרה, החומרית ושאינה חומרית, בהתאם לשיקול דעתו. להלן קריטריונים תומכי החלטה בהן יוכל להיעזר לנימוק החלטתו:

- ✓ עובד אשר השלים פרויקט משמעותי.
- ✓ עובד בעל מוטיבציה יוצאת דופן, עובד "מגדיל ראש".
- ✓ עובד משתפר.
- ✓ עובד היוצר סביבת עבודה נעימה וחברית / מצטיין בשיתוף פעולה.
- ✓ יוזמות מיוחדות להתייעלות, לשיפור השרותיות, או בתחומים אחרים התורמים לפעילות היחידה.
- ✓ מתן דוגמא אישית.

ב. מלבד הקריטריונים שפורטו לעיל, רשאי הסמנכ"ל לקבוע, בתיאום עם מנהלי היחידות במשרד או ביחידת הסמך, קריטריונים נוספים לבחירת העובדים שיזכו להטבות כאמור, ברוח עקרונות הנחייה זו. הקריטריונים שייבחרו לצורך מתן ההטבות צריכים להיות שקופים ומפורסמים במלואם לעובדי המשרד באמצעות שליחת דואר אלקטרוני בתפוצת כלל העובדים בתחילת השנה, בטרם יחולקו התמריצים לאותה שנה. קריטריונים אלה יהיו נתונים למנגנוני בקרה וסקיפות ראויים הן לעובדי המשרד/יחידת הסמך סמנכ"ל המשרד והן לנציבות שירות המדינה והממונה על השכר ככל שהמשרד יידרש לכך.

הנחיות נציב שירות המדינה	
הנעת עובדים	<b>תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018</b> <b>מספר הנחיה: 7.3</b>

ג. חשוב להדגיש כי ההטבות מיועדות לכלל העובדים, בין אם הוגדרו כמצטיינים ובין אם לאו.

#### 9. אופן הענקת ההוקרה

א. מנהל אשר החליט להוקיר אחד מעובדיו באמצעות הכלים המוצעים בנוהל זה, יגיש לסמנכ"ל את החלטתו על נימוקיה, לרבות סוג ואופן ההוקרה שהוא מעוניין להעניק, מוקדם ככל האפשר כך שההוקרה תינתן קרוב ככל הניתן לפעילות או להישג הזוכה להכרה.

ב. הסמנכ"ל יבחן את החלטת המנהל ונימוקיו - יבדוק האם ההחלטה עומדת בקריטריונים שנקבעו למתן ההוקרה, ויודא כי אינה נגועה בשיקולים זרים. על הסמנכ"ל לבחון את ההחלטה גם בראי החלטות קודמות של המנהל.

ג. סמנכ"ל רשאי לבטל או לשנות את החלטות המנהל רק במידה והחליט כי בחירת המנהל אינה עומדת בקריטריונים והתנאים שנקבעו בהתאם לנוהל זה, לרבות-היקף העובדים הזכאים, או קיומם של שיקולים שאינם ענייניים בבחירה.

ד. במקרה בו הסמנכ"ל הוא המנהל המחלק את ההטבות לעובדיו, תוגש ההחלטה לאישור סמנכ"ל עמית אשר יבחן אותה בהתאם לקריטריונים והתנאים המפורטים בנוהל זה, כאמור בסעיף ג' לעיל.

ה. ככל שהחליט הסמנכ"ל לבטל את החלטת המנהל למתן ההטבה לעובד, יודיע על כך למנהל בתוך 3 ימי עבודה.

ו. לא התקבלה התנגדות הסמנכ"ל בתום התקופה האמורה בסעיף ה' לעיל, רשאי המנהל לבשר לעובד על קבלת ההטבה. יש להקפיד לבשר לעובד על מתן ההטבה במועד סמוך ככל האפשר לקיומה של העילה למתן ההטבה.

ז. על כל מנהל תחול חובת שקיפות כך שההחלטה למתן הוקרה על נימוקיה תפורסם לכלל העובדים במשרד או ביחידת הסמך, בלוח המודעות ובפורטל הארגוני, וכן במייל הפנימי, בניוזלטר וכיו"ב.

ח. ככל שהוענקה לעובד הוקרה חומרית, יהיה העובד זכאי לממש אותה במשך שנה ממועד הענקתה, בהתאם לתנאי ההתקשרות מול הספק ובכפוף לה.

#### 10. בקרה, מדידה והערכת ביצועים

##### א. כללי

הבקרה תתבצע על-ידי בחינת מידת השגת המטרות והיעדים של מדיניות הנציבות באמצעות מדדים מוסכמים, זיהוי חסמים ופערים במימושה (ברמת המשרדים/יחידות הסמך או בכלל שירות המדינה) והמלצות לפעילויות מתקנות, כפי שיפורט בהמשך בהנחיית אגף בקרה.

הנחת עובדים	 <b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>
<b>נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל</b>	<b>תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018</b> <b>מספר הנחיה: 7.3</b>

## ב. מדדים

בכדי לבחון את מידת השגת המטרות והיעדים שנקבעו לעיל, הוגדרו מדדי הצלחה עיקריים. חישוב המדדים יתבצע בכל אחד ממושרדי הממשלה ויחידות הסמך ויאפשר שיקוף המגמה ברמת כל מדד על ציר הזמן והשוואת מידת ההצלחה בין המשרדים.

1) להלן שני המדדים שנקבעו לבחינת אופן יישום מדיניות כלי ההערכה לעובדים בשירות המדינה, בהתאם להנחיית נציב זו, ומדידת האפקטיביות של השפעותיה:

(א) שימוש בכלי ההוקרה המוצעים בנוהל

1. אחוז השימוש בכלים - אחוז העובדים מכלל עובדי המשרד אשר הוענקה להם הוקרה משני הרבדים - חומריות ושאינן חומריות.
2. אחוז העובדים שקיבלו את ההטבה ואינם נכללים ב-15% מהמצטיינים בשנה החולפת.

(ב) אקלים ארגוני

1. בחינת תחושת הנעה, העצמה ויעילות ארגונית בקרב מנהלים.
2. בחינת תחושת הכרה, שייכות ארגונית, שביעות רצון ומוטיבציה בקרב עובדים.

## ג. שגרות דיווח ובקרה

תכלית שגרות הדיווח לאפשר לאחראי במשרד/יחידת סמך ולמנהל משאבי האנוש יכולת בקרה עיתית וסדורה אחר יישום נוהל זה וכן לאפשר להנהלת הנציבות להעריך את מידת יישום המדיניות ולבצע פעילויות מתקנות ככל שיידרש. הבקרה נגזרת בשים לב ליעדי המדיניות כאמור לעיל.

(א) בקרה שוטפת -

על הסמנכ"ל לוודא עמידה בהוראות ההנחיה ולשלוח לאגף הדרכה שירות המדינה ולרפרנט הממונה בנציבות עד ליום 31 בדצמבר בכל שנה:

1. דיווח על כמות ההטבות שחולקו ודיווח אודות הסך הכולל של הכספים בהם השתמש לטובת יישום הנוהל.
2. במסגרת הדיווח השנתי לעיל תועבר רשימת ההתנגדויות (במידה והיו) של הסמנכ"ל להחלטות המנהל והנימוקים לכך.
3. יש לשלוח את רשימת שמות האנשים אשר קיבלו את ההטבה, לרפרנט המתאים בנציבות שירות המדינה.

הנעת עובדים	 הנחיות נציב שירות המדינה
נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל	תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3

**ב) סקר מנהלים/עובדים תקופתי** - במועד שייקבע יועבר סקר בקרב מדגם של סמנכ"לים להון אנושי/מנהלים ישירים ועובדים אשר יבחן את אפקטיביות כלי ההוקרה

**ג) דוח יישום מדיניות** - בסיום כל שנה אגף הדרכה יפיק דו"ח המפרט את רשימת העובדים אשר קיבלו את סל ההטבות ותשלח אותו לאגף השכר במשרד האוצר.

**ד) דוח מסכם** - אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי יבחן את אפקטיביות מנגנוני ההוקרה (חומריים ולא חומריים) כחלק ממדד (כפי שיגובש), אשר ישקף את מכלול הכלים הקיימים לתגמול והוקרה של עובדים.

**ה) בקרת הספק שנבחר למתן ההטבות בפועל** - בתום השנה יודא אגף הדרכה כי ההטבות שניתנו באמצעות הספק, נוצלו במלואן, ובמידה ותיוותר יתרה לזכות המשרדים, היא תועבר לזכות המשרד עבור השנה העוקבת.

	<b>הנחיות נציב שירות המדינה</b>	<b>הנעת עובדים</b>
<b>תאריך: ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018</b>	<b>נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל</b>	
<b>מספר הנחיה: 7.3</b>		

## נספח א'

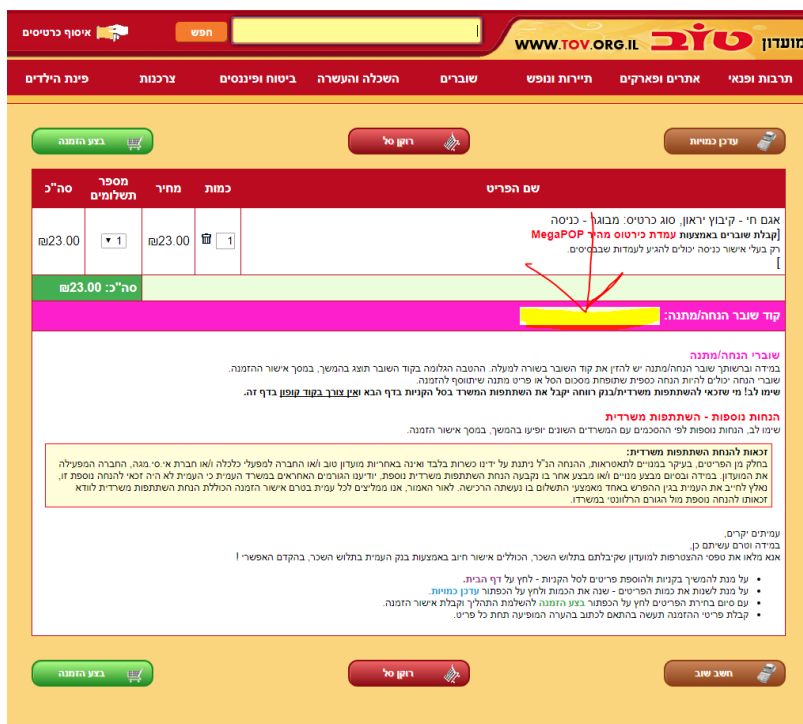
## דוגמה למכתב לעובד/ת

עובד/ת יקר/ה,

אנו שמחים להודיעך כי במסגרת "כלי הוקרה לעובד/ת" החליטה הנהלת המשרד להעניק לך סכום של 250 ₪ לפעילות תרבות ופנאי למימוש באמצעות הספק אשר נבחר לשם כך. הספק אשר נבחר כאמור הוא "מועדון טוב".

### נהלי מימוש ההטבה:

- סכום ההטבה** יהיה 250 ₪ שתהיה ניתנת למימוש למשך שנה מיום מכתב זה וכל עוד העסקתך בתוקף.
- זכאות:** ניתן לממש את ההטבה בעת רכישת כל אחד מהפריטים המוצעים באתר הספק והכל בכפוף לתנאי ההתקשרות מולו.
- תהליך המימוש:**
  - עם קליטת פרטיך בקובץ הזכאים במערכת מועדון טוב ישלח אלייך המועדון דוא"ל עם קוד הטבה (קופון).
  - בעת ביצוע הרכישה באתר תוכלי להחליט אם ברצונך לממש את הטבת ההצטיינות לאותה הרכישה. למימוש ההטבה ברכישה עליך להקליד את קוד הקופון שקיבלת בתיבה המיועדת לכך ב"סל הזמנות" (ראה דוגמה להלן):



The screenshot shows the MegaPOP website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'תרבות ופנאי', 'אתרים ופארקים', 'תיירות ומפגש', 'שופרים', 'השכלה והעשרה', 'ביטוח ופיננסים', 'צרכנות', and 'פינת הילדים'. Below this is a search bar and a 'הוסף לסל' button. The main content area shows a shopping cart with one item: 'אגם חי - קיבוץ יראון, סוג כרטיס: מבוגר - כניסה'. The price is 23.00 ₪. Below the cart, there's a section for 'קוד שובר הנחה/מתנה:' with a red arrow pointing to the input field. The page also contains various notices and terms of service in Hebrew.

- לאחר הקלדת קוד הקופון יתעדכן שדה המחיר והמחיר החדש שיופיע יהיה כבר בניכוי שווי ההטבה הגלומה בקופון. לאחר לחיצה על כפתור "בצע הזמנה" יופיע המסך הבא: "טופס ההזמנה". לתשומת לב !!! במסך "טופס ההזמנה" מופיעות הנחות שניתנו עבור "השתתפויות משרדיות" אם היית זכאי/ת להן. ההנחה עבור ההשתתפות המשרדית מופיעה במלל נפרד (בצבע ירוק) והיא מופחתת לאתר הפחתת שווי הקופון.
- אם לאחר מימוש הקופון נותרה לך יתרה למימוש ישלח אלייך בסיום ההזמנה, דוא"ל עם קופון חדש למימוש בהזמנה הבאה. כך לדוגמה אם שווי ההטבה המקורית עומד על 250 ₪ ורכשת פריט שמחירו לעמית רק 100 ₪ ישלח אליך עם סיום ההזמנה דוא"ל עם קוד קופון חדש ששווי למימוש 150 ₪ להזמנות הבאות.
- ניתן יהיה לממש את ההטבה עד למיצוי מלא של היתרה ולתקופה של שנה ממועד מכתב זה בלבד.