


הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל - עדכון

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 המדינה¹.

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 הנחייה זו, בכל הנוגע לתמריצים החומריים שנקבעו בה, הוא עד ליום כ"ז בטבת התשפ"ב (31.12.2021). בתום תקופה זו, תבוצע בחינה משותפת של נציבות שירות המדינה

¹ "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 דו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, 25.06.2013, עמ' 25.

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

ואגף השכר במשרד האוצר, בדבר אפקטיביות של דרכי ההוקרה החומריות והליך הענקתם.

4. מטרה

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

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

ג. שיפור המוטיבציה של העובדים.

5. מנגנון ראשון - דרכי הוקרה לא חומריות

להלן דוגמאות אפשריות לסל אופציונלי של דרכי הוקרה שאינן חומריות לשימוש 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.

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

ב. שולחן עגול - יצירת מנגנון שנתי של שולחן עגול הדין 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 ניזולטר/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 לפרנט באגף שוק ההון להיות אחראי על חברה גדולה וחשובה יותר, להעניק תיקים מעניינים וברי חשיבות עליונה לפרקליט מצטיין וכן הלאה).


ו. מדריכים אישיים - הסמנכ"ל יבנה קאדר של מדריכים מבין עובדיה 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:

<https://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, הכולל במסגרת תיאור התפקיד הצמוד למשרה. (אפשר לשלב סעיף זה עם סעיף ה' לעיל)

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

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 שובר שי שייכש על-ידי המשרד.

ג. **נציבות שירות המדינה תקיים בקרה על ההוצאה הכספית ועל רשימת העובדים של כל משרד הזכאים למענק ואשר הוענק להם שובר השי (להלן בסעיף 10).**

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

ה. ככלל, המענק יוענק בדרך של שובר כספי לשימוש העובד בהטבות והמנהל יהיה רשאי להעניק סכום זה אך ורק מתוך סל הטבות של הספק שנבחר על-ידי המשרד ומבלי לקבוע אופי ההטבה. הסכום אינו נתון לפיצול ולחלוקה ומיועד עבור העובד בלבד.

7. יוזם מענק ההטבה

א. המנהלים 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".

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

✓ 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 ושקיפות ראויים הן לעובדי המשרד/יחידת הסמך סמנכ"ל המשרד והן לנציבות שירות המדינה והממונה על השכר ככל שהמשרד ידרש לכך.


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, ויוודא 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.

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

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.


ב. מדדים

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

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

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 לרפרנט 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.

(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 בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי יפיק

דו"ח המפרט את רשימת העובדים אשר קיבלו את סל ההטבות ותשלח אותו לאגף השכר במשרד האוצר.

הנחיות נציב שירות המדינה	הנעת עובדים
 תאריך: י"ג בתמוז התשע"ט, 16 ביולי 2019 ז' באדר התשע"ח, 22 בפברואר 2018 מספר הנחיה: 7.3	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל מהדורה: 2

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