



## נציבות שירות המדינה

### הודעות

הודעה פג/12

י"ג באייר התשפ"ג (4.5.2023)

### הודעה מס' פג/12

#### הערכה ומשוב לעובדים

1. בעקבות עבודת מטה שנערכה בנציבות שירות המדינה, נערכו תיקונים בתקשי"ר בפסקה 93.313, בנושא הערכת עובדים "בשביל העתיד". במסגרת התיקון הוחלט כי לעובדים המועסקים במשרות אמון, אשר אינם מאיישים את המשרה במינוי בפועל, תבוצע הערכת עובד שנתית במסגרת הערכת עובדים "בשביל העתיד", והם אף יוכלו להיבחר כעובדים מצטיינים במסגרת התהליך. בכל לשכת נבחר או מנכ"ל ניתן לבחור עד עובד מצטיין אחד מבין אלו שמועסקים במשרות אמון שאינם במינוי בפועל המועסקים מתחת לשלוש שנים.

2. התיקון לתקשי"ר בהתאם לנ"ל כלול בדף ההחלפה המצורף להודעה זו.

פרופ' דניאל הרשקוביץ  
נציב שירות המדינה

תיקונים בהחלפת דפים

להכניס את הדפים שכותרותיהם				להוציא את הדפים שכותרותיהם				אסמכתא
93.315	-	93.311	(דף אחד)	93.315	-	93.311	(דף אחד)	פג/ (פסקאות 93.313, 93.331)

### 93.3 - הערכה ומשוב עובדים

93.31 הגדרות וחלות / 93.32 מטרות ההערכה  
והמשוב / 93.33 מתכונת ההערכה והמשוב /  
93.34 שמירת גיליונות ההערכה והמשוב

#### 93.31 - הגדרות וחלות

93.311

- "הערכת עובד" - הינה תהליך מובנה של גיבוש חוות דעת על תפקודו וביצועיו של עובד על-ידי מעריך ישיר ועל-ידי מעריך עקיף;
- "שיחת משוב" - הינה דיאלוג מובנה בין המעריך הישיר לבין העובד (המוערך) אשר בו מציג המעריך הישיר את ההערכות הנ"ל בפני המוערך, מאפשר לו להביע את התייחסותו ומגיע לסיכום מוסכם באשר לשיפור תפקודו וביצועיו של המוערך בעתיד;
- "מעריך ישיר" - עובד הממונה על העובד המוערך והבא עמו בקשר התכוף ביותר בענייני עבודה; היו מספר עובדים כאלה, יהיה המעריך הגבוה מהם בדרגה (ראה פסקה 93.331(ג));
- "מעריך עקיף" - עובד הממונה ישירות על המעריך הישיר, אלא אם קבע האחראי במשרד/ביחידת הסמך דבר אחר, בהתאם לנסיבות העניין.

93.312

אחת לשנה יתקיים בכל שירות המדינה תהליך של הערכה ומשוב עובדים באמצעות גיליון הערכה ומשוב אחיד וממוחשב.

93.313

הוראות הנחיה זו חלות על כל עובדי שירות המדינה המועסקים במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך, ובבתי החולים הממשלתיים וכן על עובדי לשכת מנכ"ל למעט עובדים המפורטים בסעיף הבא ולהם לא תבוצע הערכת עובד שנתית במסגרת הערכת עובדים "בשביל העתיד":

- (א) צוערים לשירות המדינה הנמצאים בתקופת ההכשרה;
- (ב) עובדים הנמצאים בהשעיה עקב הליך משמעת או פלילי;
- (ג) עובדים אשר לגביהם קיימים הסכמים קיבוציים או סיכומים ייחודיים עם נציבות שירות המדינה בנושא הערכה ומשוב של עובדים;
- (ד) עובדים שאינם מועסקים כעובדי מדינה (כגון: עובדי קרן מחקרים, נותני שירותי מחשוב וכיו"ב).

(פ/12)

93.314

גיליון הערכה ומשוב שנתי הממוחשב יהיה הגיליון היחיד בו יוערך העובד (למעט עובד בתקופת ניסיון, בעניינו ראה פסקה 93.331(ה)).

93.315

גיליון ההערכה והמשוב יהווה אחד מאמצעי העזר המרכזיים בעת קבלת החלטות בנושאים הקשורים בניהול משאבי האנוש, בכלל זאת: העברת עובד למשרה אחרת, קידומו בדרגה, קיצור פז"מ, התמודדות במכרזים פנימיים ובין משרדיים, מעבר תקופת ניסיון, הענקת כל הטבה הניתנת לשיקול דעת, הבעת הוקרה, מתן המלצה, נקיטת אמצעי משמעת, פיטורים או הוצאה לקצבה. במקרים אלה יש לשקול את הצעדים המוצעים לאור התוכן של גיליון/ות ההערכה והמשוב.

### 93.32 - מטרות ההערכה והמשוב

93.321

- (א) להעריך את רמת התפקוד והביצוע של העובד ;
- (ב) לאפשר יצירת דיאלוג מובנה עם העובד אשר בו ניתן לסכם הישגים, קשיים, ציפיות וכו', ולעצב את המשך התפקוד והביצוע ;
- (ג) להעניק משוב תכליתי לעובד, אשר יאפשר לו לשפר את התפקוד והביצוע ;
- (ד) לאפשר מתן פתרונות תומכים לעובד למען הצלחתו במילוי המשימות ;
- (ה) לחזק את תודעת ההישגיות בקרב העובדים והמנהלים ;
- (ו) להוות אמצעי מרכזי בתכנון, בניהול ובפיתוח משאבי האנוש ;
- (ז) להוות מרכיב חשוב בקידום האיכות והמציאות הארגונית.

93.322 - 93.323

פסקאות מבוטלות

### 93.33 - מתכונת ההערכה והמשוב

93.331

הוראות למילוי גיליונות ההערכה וביצוע שיחות המשוב מפורסמות בהנחיית נציב מס' 9.2. הוראות הפעלה למשרדים וליחידות הסמך פורסמו במקבץ שאלות ותשובות. עדכונים להוראות אלה יפורסמו מעת לעת על-ידי אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.  
(פג/12)

- (א) כל ממונה כמעריך ישיר ימלא בין החודשים ינואר עד מרץ בכל שנה "גיליון הערכה ומשוב" ממוחשב לכל אחד מהעובדים אשר בניהולו, וכל ממונה עקיף יאשר בתקופה האמורה את גיליון ההערכה והמשוב, כמעריך עקיף ;
- (ב) רשאי למלא גיליון הערכה ומשוב ממונה מרמת תפקיד שמתח הדרגות של משרתו הינו 17-19 בדירוג המינהלי, 38-40 בדירוג המח"ר ומקביליהן (סמכותו של האחראי במשרד/ביחידת הסמך/בבית החולים הממשלתי לקבוע רמה אחרת של מתח דרגות בהתאם לנסיבות העניין) ;
- (ג) יש למלא גיליון הערכה ומשוב על מוערך שהיה בניהולו של המעריך מעל שישה חודשים. במקרים חריגים בסמכותו של האחראי במשרד להתיר מילוי גיליון הערכה ומשוב גם על מוערך שהיה בניהולו של המעריך בין שלושה חודשים לשישה חודשים, ככל שיש לדעתו של המעריך אפשרות להעריך את תפקוד העובד על פרק הזמן שבו עבד ;
- (ד) כאשר המוערך נמצא פחות משישה חודשים בניהולו של המעריך הישיר יש לפעול לפי הכללים הבאים :
  1. עובד חדש שתפקידו הקודם לא היה בשירות המדינה - הממונה ימלא עבור העובד יעדים עתידיים בלבד, ולא יבצע הערכת תפקוד וביצוע. על אף האמור לעיל, בסמכותו של האחראי במשרד להתיר הערכת תפקוד וביצוע גם למוערך שהיה בניהולו של המעריך בין שלושה חודשים לשישה חודשים ;
  2. עובד חדש שתפקידו הקודם היה בשירות המדינה (באותו משרד או במשרד אחר), או עובד קיים שיש לו ממונה חדש ומתקיימים ביניהם קשרי עבודה פחות משלושה חודשים - המעריך יקבל מן הממונה הקודם של העובד את חוות דעתו על תפקודו וביצועיו של העובד, ככל שהדבר מתאפשר, וימלא זאת בגיליון, תוך ציון מפורש כי ההערכה ניתנת בהסתמך על חוות הדעת של הממונה הקודם בציון שמו ותפקידו. המעריך הישיר יגדיר לעובד יעדים עתידיים ויקיים עמו את שיחת המשוב. במידה ולא מתאפשר לקבל מן הממונה הקודם חוות דעת כנדרש, ימלא המעריך יעדים עתידיים בלבד ויקיים עם העובד את שיחת המשוב ;
  3. עובד חדש שתפקידו הקודם היה בשירות המדינה (באותו משרד או במשרד אחר), או עובד קיים שיש לו ממונה חדש ומתקיימים ביניהם קשרי עבודה במשך תקופה של מעל שלושה חודשים אך פחות משישה חודשים - מומלץ כי המעריך הישיר יקבל מן הממונה הקודם של העובד את חוות דעתו על תפקודו וביצועיו של העובד, ככל שהדבר מתאפשר, על מנת שההערכה תשקף בצורה המלאה ביותר את תפקודו של העובד לאורך כל השנה שעברה. המעריך ימלא הערכת תפקוד וביצוע בגיליון, תוך ציון מפורש כי ההערכה בוצעה בשילוב חוות הדעת של הממונה הקודם בציון שמו ותפקידו. המעריך יגדיר לעובד יעדים עתידיים ויקיים עמו את שיחת המשוב.