



משאבי אנוש

הערכת עובד	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 14 - 70
עמוד 1 מתוך 7	בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

1. מטרה:
 - 1.1. לפרט את התהליך להערכת עובד בסגל המנהלי במכללה
2. מסמכים ישימים:
 - 2.1. חוברת מאפייני עיסוק של המכללה
3. הגדרות:
 - 3.1. אין
4. שיטה:
 - 4.1. הערכת עובד תבצע ע"י מנהל המחלקה לגבי כל עובד במחלקתו, אחת לשנתיים.
 - 4.2. שלב ההערכה יכלול את השלבים הבאים (ראה נספח תרשים זרימה) והוא באחריות מנהל המחלקה לגבי עובדיו:
 - 4.2.1. מילוי טופס הערכה יתבצע בין ה 1 ליוני עד 1 יולי בכל שנת עבודה לעובדים הרלוונטיים.
 - 4.2.2. קיום שיחת הערכה עם העובד לא יאוחר מ 31 ביולי בשנת עבודה והחתמת העובד על טופס ההערכה לגבי העובדים הרלוונטיים.
 - 4.2.3. העברת טופס ההערכה למנהל מש"א לא יאוחר מ 5 אוגוסט בכל שנת עבודה לעובדים רלוונטיים.
 - 4.3. מזכירת מש"א תסרוק את הטופס ותתייק את ההערכה בתיקו האישי של העובד.
 - 4.4. הערכת עובד תבצע ע"י מנהל המחלקה תוך שימת דגש לנקודות הבאות:
 - 4.4.1. תפקוד העובד לאורך זמן.
 - 4.4.2. תרומת העובד למחלקה ולמכללה.
 - 4.4.3. תרומת העובד בעבודתו מעבר לעובדים אחרים במחלקה.
 - 4.4.4. יש לתת את הדעת על הדגשים המופיעים בתחילת טופס ההערכה.
 - 4.5. פרק זמן מינימאלי להערכת עובד הכפוף למנהל מחלקה יהיה לאחר שנה מיום קבלתו לעבודה. במידה והגיע העובד ממחלקה אחרת למחלקה הנוכחית האחריות על מילוי הערכה תהייה על מנהל המחלקה הקודם.
 - 4.6. קידום עובד:
 - 4.6.1. ועדת מש"א לא תדון בעובד לקידום בדרגה במידה ולא תועבר חוות דעת עדכנית.
 - 4.6.2. קידום עובד בדרגה ייקח בחשבון את חוות הדעת שמולאה ע"י מנהל המחלקה על העובד.
 - 4.6.3. חוות דעת נמוכה עשויה לעכב קידומו של עובד בדרגה.
 5. אחריות:
 - 5.1. אחריות על קיום נוהל זה היא על מנהלי המחלקות ומחלקת מש"א.
 6. נספחים:
 - 6.1. טופס 70-14/01 – גיליון הערכת עובד
 - 6.2. תרשים זרימה – תהליך להערכת עובד



משאבי אנוש

הערכת עובד	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 14 - 70
עמוד 2 מתוך 7	בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

הסבר והנחיות למעריך

השאלון המועבר מיועד להערכת ביצוע לעובד הכפוף לך.

הנחיות כלליות להערכת העובד:

1. בהערכת העובד יש להתבסס על השוואת הביצוע לעובדים בולטים לחיוב המשמשים בתחומי תפקיד דומים לאלו של העובד, (במקרה של תחומי תפקיד ייחודיים, יש להתייחס לעובד עצמו).
2. בהערכת הביצוע יש להבחין בין מאפייני העיסוק השונים ולהתייחס לכל מאפיין באופן בלתי תלוי במאפיינים האחרים. עובד יכול לבלוט במאפיין אחד ועם זאת, להיות חסר במאפיין אחר.
3. ההערכה צריכה להתייחס להתנהגותו האופיינית של העובד. יש להיזהר מהטיית ההערכה עקב אירוע חריג (חיובי או שלילי).
4. יש להקפיד על צנעת הפרט בכל שלבי הערכה.
5. המלצתך תיבחן, ע"י מנכ"ל המכללה, ואישור או תיקון יוחזר אליך לשיחת עדכון עם העובד.

הנחיות לשיחת הערכה / משוב

כללי "עשה" ו"אל תעשה" בזמן העברת משוב:

1. חשוב לדאוג לתנאים פיזיים הולמים- זמן מוגדר ללא הפרעות (חשוב שהטלפון לא יצלצל באמצע ושאנשים לא יכנסו ויצאו מהחדר בו מועבר המשוב) ואווירה נינוחה.
2. יש לקבוע מראש את מועד השיחה וליידע את העובד כדי שגם הוא יוכל להתכונן אליה.
3. הקשבה – חשוב מאוד להיות פנוי באופן מלא לעובד בזמן העברת המשוב (להקשיב בין השורות, לשפת הגוף, להימנע מפרשנויות ומריכוז בעצמי כמנהל).
4. כדאי לאפשר לעובד לדבר ראשון.
5. יש להתחיל את המשוב מהדברים החיוביים ורק לאחר מכן לגעת בנקודות אותן יש לשפר.
6. רצוי להביע נכונות לסייע בתהליך וכוונה להשתתף בו.
7. ההערכה חייבת להיות עניינית ולא אישית.
8. בביקורת יש להתייחס למעשה ולא לעושה, להתייחס להתנהגות ולא לתכונה.
9. משוב צריך להיות תיאורי ולא שיפוטי.
10. בביקורת יש לכלול דוגמאות ספציפיות ולהימנע מהכללות.
11. רצוי להשתמש בשפת עתיד ולא בשפת עבר.
12. יש לשים דגש על למידה ושיפור ולא על הכישלון ועונשו.



משאבי אנוש

הערכת עובד	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 14 - 70
עמוד 3 מתוך 7	בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

גיליון הערכת עובד

שם העובד/ת:	שם המעריך/ה:
תאריך תחילת עבודה:	תפקיד המעריך:
מחלקה:	תאריך ההערכה:
תפקיד:	הערה:

תיאור התפקיד:

מדרג הביצועים:

- 5 - ממלא את תפקידו מעל ומעבר למצופה.
- 4 - ממלא אחר הצפיות בצורה טובה ומשביעת רצון.
- 3 - ממלא אחר הצפיות ממנו.
- 2 - ביצועים לא עקביים הנופלים לעיתים מדרישות התפקיד.
- 1 - ביצועים נופלים באופן קבוע מדרישות תפקיד זה.
- 0 - לא רלוונטי

הערכת ביצועים:

הערכה כללית:

נושא	ממלא את תפקידו מעל ומעבר למצופה	ממלא אחר הצפיות בצורה טובה ומשביעת רצון	ממלא אחר הצפיות ממנו	ביצועים לא עקביים הנופלים לעיתים מדרישות התפקיד	ביצועים נופלים באופן קבוע מדרישות תפקיד זה	לא רלוונטי
מקצועיות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
תכנון וארגון	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
קבלת החלטות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
יזמה וחדשנות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
איכות שרות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
מנהיגות*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* ימלא לעובדים בעלי תפקיד בניהול עובדים/צוות



משאבי אנוש

הערכת עובד	
נוהל מספר: 14 - 70	מהדורה: 1
בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009	
עמוד 4 מתוך 7	
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

הערכות שונות:

ביצועים נופלים באופן קבוע מדרישות תפקיד זה	ביצועים לא עקביים הנופלים לעיתים מדרישות התפקיד	ממלא אחר הציפיות ממנו	ממלא אחר הציפיות בצורה טובה ומשביעת רצון	ממלא את תפקידו מעל ומעבר למצופה	נושא
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מבין את ההוראות שמקבל ומבצען בדיוקנות לשביעות רצון הממונים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מקפיד על סביבת עבודה נקייה ומסודרת
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מגלה נכונות ללמוד תפקידים נוספים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מגלה יוזמה לשיפור תהליכים והתייעלות
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	נוכח בעבודה באופן עקבי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	עומד בלוחות זמנים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מגלה יחס של כבוד כלפי חבריו לעבודה
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	נכון לעזור לעובדים אחרים ולהדריכם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	תורם לעבודת צוות ולאווירה בארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	בעל פוטנציאל לקידום מקצועי

שתי הערכות הבאות ימולאו לגבי עובדים בתפקידי ניהול צוות או תחומי אחריות מקצועית

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	משמש סמכות מקצועית בתחום עיסוקו
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מצליח להפעיל עמיתים וכפיפים להשגת המשימה

הערכה מסכמת

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	חוות דעת כללית של הממונה על ביצועי העובד
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	המלצת הממונה לקידום בדרגה של העובד



משאבי אנוש

הערכת עובד	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 14 - 70
עמוד 5 מתוך 7	בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

סיכום והמלצות המעריך:

התייחסות העובד לגיליון הערכה:

אישור העובד: עברתי על המסמך ושוחחתי על תוכנו עם המנהל שלי. חתימתי מהווה אישור להבנת השיחה והכתוב בטופס.

תאריך:	חתימת העובד:
תאריך:	חתימת הממונה המעריך:

הערות הממונה על המעריך:

--

תאריך:	חתימת הממונה על המעריך:
--------	-------------------------

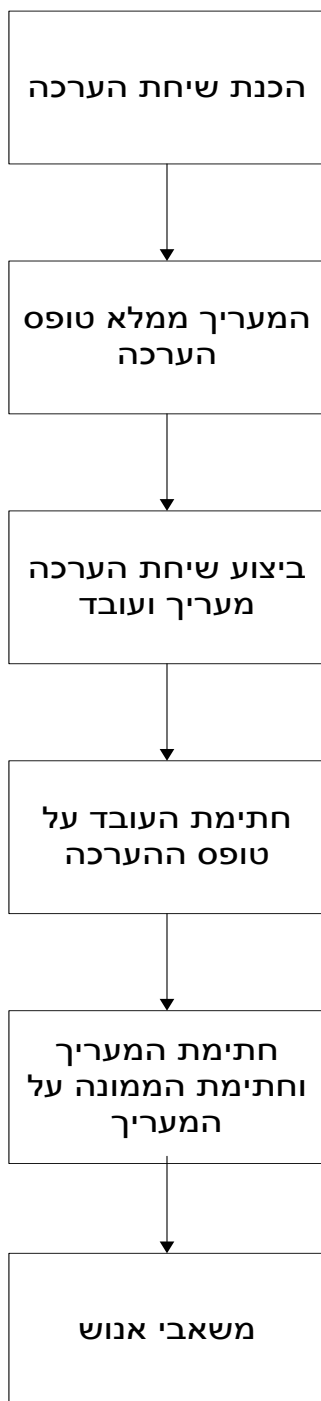
טופס 70-14/01



משאבי אנוש

הערכת עובד	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 14 - 70
עמוד 6 מתוך 7	בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

תהליך הערכת עובד





משאבי אנוש

הערכת עובד	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 14 - 70
עמוד 7 מתוך 7	בתוקף מתאריך: 14 יוני 2009
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 82 מיום 14 יוני 2009	

[טבלת שינויים שבוצעו בנוהל]

מהדורה חדשה	תאריך ביצוע עדכון	סעיף/ים מושפעים	תיאור עדכון/נימוקים
01-ללא שינוי מהדורה	12 יולי 2010	הסבר והנחיות למעריך, סעיף 5, ההמלצה תיבחן ע"י מנכ"ל המכללה	תוקן בהתאם למבדק פנימי מיום 16 יוני 2010
01	21 יולי 2010	טופס 70-14/01	הכנסת מדרג הביצועים בכל ההערכות במקום מספרים. בהתאם להצעה של סמנכ"ל הכספים.
01	06 פברואר 2013	סעיף 4.1 – חוות דעת תמולא אחת לשנתיים – עדכון סעיפים הבאים בהתאם. סעיף 4.6.1 – חדש. התניה בקידום עובד בתלות המצאות של חוות דעת עדכנית	השינויים לאור תובנות והתאמה למציאות התפעולית לאחר הניסיון שהצטבר בנושא מיום הפעלת הנוהל לראשונה ביוני 2009 ולאחר ביקורת מבקרת המכללה בנושא בשנת 2012. השינוי אושר בישיבת הנהלה מס' 01/2013 מיום 4/2/13
01	06/08/15	צמצום שאלות לטבלה אחת – "הערכות שונות"	התייעלות בעריכת הטופס באדיבותו של מנהל המחשוב