

שאלון הערכת ביניים לתהליך הקליטה – (1 חודש)

רכז / מנהל משאבי אנוש,

השאלון להלן הינו כלי עזר לשיחת משוב שעליך לבצע עם עובד חדש, כחודש לאחר קליטתו. מטרת שיחה זו, היא לבחון את תהליך הקליטה והחניכה של העובד היושב מולך, וזאת על מנת לבצע שינויים ושיפורים במידת הצורך.

השאלות המופיעות בשאלון הינן שאלות מנחות לשיחה, הנוגעות לשלושה נושאים מרכזיים בתהליך: אדמיניסטרציה, היבט מקצועי והיבט חברתי / תרבותי. חשוב לגעת בכל הנושאים המופיעים בשאלון, אך יחד עם זאת, חשוב לשמור על דיון פתוח עם העובד ולשמוע את אשר על ליבו גם בנושאים נוספים שהוא מעלה.

יש להבהיר לעובד כי מדובר בשיחה לצורך שיפור ושינוי, ולכן חשוב לשמוע את דעתו ולעבור על הנושאים ב"יסודיות".

אנו ממליצים להחל את השיחה בהיבט החברתי/תרבותי כך שהשיחה תהיה יותר פתוחה ובהמשך להיכנס לסוגיות המקצועיות ורק לבסוף לנושא האדמיניסטרטיבי.

צוות משאבי אנוש

שאלון הערכת ביניים לתהליך הקליטה – (1 חודש)

שם העובד/ת: _____ תאריך קליטה: _____ תאריך שיחה: _____

ההיבט החברתי/ תרבותי

• **השתלבות בצוות ובארגון:**

- האם קיימת אצל העובד הרגשת שייכות ליחידה/חברה?
עד כמה הוא מרגיש שהשתלב חברתית?
האם עבודה נעשית תוך שיתוף פעולה ועזרה הדדית?
האם חברי הצוות זמינים לשאלות ועזרה?

• **תקשורת פנים ארגונית**

- האם ערוצי המידע בצוות ובארגון מספקים ויעילים?
האם מתקיימות פגישות צוות על בסיס קבוע?

ההיבט המקצועי

• **חניכה:**

- האם קיימת התאמה בין התכנים בתוכנית החניכה לבין הידע הקיים איתו הגיע העובד?
האם התוכנית ברורה ומובנת, בהיבטים של חלוקת אחריות, יעדי התקדמות, משוב, מקורות לימוד, חלוקת זמן.
האם מתקיימות פגישות חניכה על פי התוכנית?
האם תדירות הפגישות מספקת?

האם יש לעובד למי לפנות כאשר מתעוררות שאלות ובעיות בנושאים
מקצועיים?
האם התחיל להשתלב במשימות הצוות? והאם קיבל כבר משימות תחת
אחריות?

• **מנהל ישיר:**

האם מזדמן לו להפגש עם מנהלו הישיר בנושאים מקצועיים?
האם העובד חש בנוח לפנות למנהלו בנושאים מקצועיים?

אדמיניסטרציה

מתוך הנחה כי הנושאים האדמיניסטרטיביים כבר טופלו, יש לערוך בירור מהיר בנושאים
הבאים:

- **עמדת עבודה** - מחשב, ריהוט וציוד, טלפון, תג וכו'.
- **תנאים נילווים** - טלפון נייד, רכב / ליסינג / הסעות, מחשב נייד.
- **משכורת ותנאים סוציאליים** – כניסת משכורת לחשבון, קבלת תלוש, פגישה עם יועץ פנסיוני.

סיכום הדיון

האם יש נושאים נוספים שברצונך להעלות?

באם יש נקודות לבדיקה וטיפול מידי

לטיפול מול:	פירוט	נושא

שם: _____

שיחת הערכה בתום 3 חודשי עבודה ראשונים

שם העובד: _____ תאריך תחילת עבודה: _____
מחלקה: _____ תאריך שיחת הערכה: _____

הערכה מקצועית:

- כיצד אתה מעריך את השתלבותך המקצועית:

- האם ישנם נושאים עליהם דברו איתך בראיון העבודה או הובטחו לך כי בהם תעסוק ואינם ממומשים ומדוע:

- האם ישנם נושאים בהם אתה מרגיש שאתה מעוניין להשתלב ולא ניתנה לך ההזדמנות:

- היכן לדעתך אתה עדיין מרגיש קושי מקצועי ומעוניין כי מנהלך יחזק תחום זה:

- האם ישנם נושאים המפריעים לך מקצועית אצל מנהלך או חבריך לצוות:

הערכה חברתית:

- כיצד אתה מעריך את השתלבותך החברתית:

- האם ישנן בעיות חברתיות מסוימות בהן לדעתך יש צורך לדון ולטפל:

הערכת עובד לאחר שנת עבודה\ שנתיים עבודה

תקופת הניסיון בת 30 חודש, טופס זה ימולא לאחר 10 חודשי עבודה ופעם נוספת לאחר 22 חודשי עבודה.
לאחר 1 שנת עבודה תערך שיחת הערכה בהשתתפות ממש"א, רא"ג ורת"ח ושיחה נוספת לאחר שנתיים.

להחזיר טופס ממולא וחתום בהקדם. (לפי נוהלי חברה, כאשר לא מוחזר טופס, יש להוציא הפסקת עבודה)

פרטי העובד	שם	תחילת עבודה	סיום תקופת ניסיון

תאור תפקיד המוערך	חלק א' - ימולא ע"י ממונה ישיר

סעיפים לא רלוונטיים לעובד מוערך, אין צורך למלא.

מס	הבטי תפקוד	פחות מרוב העובדים בתפקידים דומים		כמו רוב העובדים בתפקידים דומים		יותר מרוב העובדים בתפקידים דומים		הערות
		1	2	3	4	5	6	
1	יכולת מקצועית - רמת ביצוע, שקול דעת ורמת ידע ועדכניות ידע מקצועי	1	2	3	4	5	6	
2	איכות והספק - שיפור איכות, עמידה בלוח"ז, תדירות טעויות, עמידה בלחצים	1	2	3	4	5	6	
3	יוזמה ויצירתיות - הצעות יעול וחדושים, קידום יוזמות, חדשנות, יצירתיות, שיפור תהליכים	1	2	3	4	5	6	
4	עבודת צוות - שיתוף פעולה עם עמיתים וממונים, השתלבות ותרומה לקבוצה	1	2	3	4	5	6	
5	מחויבות אירגונית - שינוי ושיפור ופתרון בעיות, משמש דוגמא אישית, השקעה מעבר למקובל	1	2	3	4	5	6	
6	מתן שרות - הענות ללקוחות פנים וחוז, איכות השרות	1	2	3	4	5	6	
7	מוטיבציה לשיפור עצמי - השקעה בפיתוח אישי ומקצועי, מוטיבציה ללמוד ולהתפתח	1	2	3	4	5	6	
8	יכולת ניהול עובדים - רגישות לצרכים, הצבה בהתאם לכישורים, השקעה בפיתוח והכשרה, התמודדות במצבי לחץ בינאישי, הצבת משימות ומעקב ביצוע, השגת יעדים	1	2	3	4	5	6	

חלק ב' - סיכום הערכה

הערכה כללית מילולית:

פחות מרוב העובדים בתפקידים דומים		כמו רוב העובדים בתפקידים דומים		יותר מרוב העובדים בתפקידים דומים	
1	2	3	4	5	6

החלטה לסיום תקופת ניסיון (לסמן בעיגול)		כן		לא	
שם מעריך	חתימה	תאריך		שם ראש אגף	חתימה
		תאריך			

הערכת עובד קבלן לאחר שנת עבודה לאחר שנתיים עבודה

תקופת עבודת עובד קבלן בת 9 חודש, לאחר 8 חודש יש להחליט על העברתו לעובד חברה או הפסקת עבודתו.

להחזיר טופס ממולא וחתום בהקדם.

סיום 36 חודש	תחילת עבודה	שם	
			פרטי העובד

	תאור תפקיד המוערך
--	-------------------

חלק א' - ימולא ע"י ממונה ישיר

סעיפים לא רלוונטיים לעובד מוערך, אין צורך למלא.

מס	הבטי תפקוד	פחות מרוב העובדים בתפקידים דומים		כמו רוב העובדים בתפקידים דומים		יותר מרוב העובדים בתפקידים דומים		הערות
		1	2	3	4	5	6	
1	יכולת מקצועית - רמת ביצוע, שקול דעת ורמת ידע ועדכניות ידע מקצועי	1	2	3	4	5	6	
2	איכות והספק - שיפור איכות, עמידה בלוי"ז, תדירות טעויות, עמידה בלחצים	1	2	3	4	5	6	
3	יוזמה ויצירתיות - הצעות יעול וחידושים, קידום יוזמות, חדשנות, יצירתיות, שיפור תהליכים	1	2	3	4	5	6	
4	עבודת צוות - שיתוף פעולה עם עמיתים וממונים, השתלבות ותרומה לקבוצה	1	2	3	4	5	6	
5	מחויבות אירגונית - שינוי ושיפור ופתרון בעיות, משמש דוגמא אישית, השקעה מעבר למקובל	1	2	3	4	5	6	
6	מתן שרות - הענות ללקוחות פנים וחץ, איכות השרות	1	2	3	4	5	6	
7	מוטיבציה לשיפור עצמי - השקעה בפיתוח אישי ומקצועי, מוטיבציה ללמוד ולהתפתח	1	2	3	4	5	6	

חלק ב' - סיכום הערכה

הערכה כללית מילולית:

פחות מרוב העובדים בתפקידים דומים		כמו רוב העובדים בתפקידים דומים		יותר מרוב העובדים בתפקידים דומים	
1	2	3	4	5	6

החלטה להמשך עבודה (לסמן בעיגול)		כן		לא	
	שם מעריך		חתימה		תאריך
	שם ראש אגף		חתימה		תאריך

תאריך:

טופס סיכום תקופה

שם המנהל:

שם העובד:

אורך תקופת הניסיון:

• התרשמות כללית מהשתלבות העובד:

• נקודות לשימור / חיוביות:

• נושאים לשיפור:

• פערי ידע:

• השתלבות חברתית:

התרשמות / חוות דעת כללית של עובד

המלצות להמשך:

צבירת חופשה

דוד שי, חילן טק בע"מ

חוק חופשה שנתית מטיל על המעביד את החובה להוציא את עובדו לחופשה שנתית. "החובה למתן חופשה מוטלת על המעביד, והוא חייב לתיתה תוך המועד הקבוע בסעיף 6 לחוק, ואם אינו ממלא את חובתו הוא עובר עבירה שהוא נענש עליה", כך פסק בית הדין הארצי לעבודה¹. קביעת מועד החופשה היא בסמכותו של המעביד, ובהתאם לסמכות זו הוא מוציא לעתים את כל העובדים לחופשה מרוכזת, מבלי לשאול את פיו של כל עובד. מעבר לכך נהוג לתאם את מועד החופשה עם צרכיו ורצונותיו של העובד, באופן שמשתלב עם צרכיו של המעביד: "מובן כי ככל זכות וחובה יש להפעיל גם את החובה האמורה באופן סביר ויחסי עבודה טובים מחייבים הבנה והתחשבות הדדיים גם בעניין החופשה, והמעביד יביא בחשבון ככל האפשר גם את רצון העובדים בנדון"².

בהתאם לכך, יש לעובד גמישות מסוימת בקביעת מועד יציאתו לחופשה. סעיף 6(א) לחוק חופשה שנתית קובע את מועד ניצולה של הזכות לחופשה: "החופשה תינתן בחודש האחרון של שנת העבודה שבעדה היא ניתנת, או במשך שנת העבודה שלאחריה". בהתאם לכך, את זכות החופשה בגין שנת 2006 יש לממש עד סוף שנת 2007. במונחי זכות חופשה ניתן לנסח את הכלל: בסוף שנה רשאי עובד להישאר עם זכות חופשה השווה לזכות שצבר בשנה זו, אך לא יותר מכך. אם המעביד קיים את חובתו, ואפשר לעובד לצאת לחופשה, אך העובד לא מימש זכות זו, רשאי המעביד למחוק את היתרה העודפת, ללא כל תמורה לעובד.

סעיף 7(א) לחוק חופשה שנתית פותח פתח לצבירת חופשה גדולה יותר, וכך נאמר בו: "אין החופשה ניתנת לצבירה; ואולם רשאי העובד בהסכמת המעביד, לקחת רק שבעה ימי חופשה לפחות ולצרף את היתרה לחופשה שתינתן בשתי שנות העבודה הבאות". מעביד הרוצה בכך, רשאי להתיר לעובדו צבירה מוגדלת של זכות חופשה: העובד חייב לצאת לשבעה ימי חופשה בשנה, ולדחות את ניצול יתרת החופשה לשתי השנים הבאות. לפי סעיף 6(א) וסעיף 7(א), עובד שהחל לעבוד בשנת 2006 ומעוניין לדחות את ניצול חופשתו ככל האפשר, רשאי, בהסכמת המעביד, שלא לצאת כלל לחופשה בשנת 2006, לצאת לחופשה של שבוע בכל אחת מהשנים 2007 ו-2008, כך שבשנת 2009 תעמוד לזכותו זכות החופשה שנצברה בארבע השנים 2005–2009, ובה יהיה חייב לנצל את היתרה הנגררת משנת 2006 וכן שבוע על חשבון הזכות שנוצרה בשנת 2008.

למחוקק יש עניין מובהק ביציאתו של העובד לחופשה, ולכן קבע בסעיפים 6 ו-7 מגבלות על צבירת החופשה. החובה להוציא את העובד לחופשה חלה על המעביד, אך החוק אינו מחייב את המעביד לכפות את החופשה על העובד. על המעביד לפעול ליציאת העובד לחופשה, אך אם העובד מסרב לעשות זאת, סעיף 6(א) מתיר למעביד למחוק יתרת חופשה שלא נוצלה, בתום שנה לאחר השנה שבה נוצרה הזכות לחופשה (למשל: זכות לחופשה בגין שנת 2006 ניתן למחוק ב-1 בינואר 2008).

¹ דב"ע לא/3-1 ישראל בראדון נ' שמחה גירד, ניתן ב-2.2.71. להלן פס"ד בראדון
² פס"ד בראדון

בית הדין הארצי לעבודה עמד בהרחבה על משמעותם של סעיף 6 וסעיף 7 :

"מטובתם של העובד והמעביד כאחד שהעובד ייטול את חופשתו מדי שנה בשנה, ויחליף כוח, וישוב רענן לעבודתו. על-כן קבע המחוקק בסעיף 6 לחוק את החובה ליתן את החופשה תוך פרק זמן מוגדר, וברצותו למנוע מהעובד לדחות את לקיחת החופשה, אסר המחוקק בסעיף 7 לחוק צבירת חופשה בלתי-סבירה, אפילו בהסכמת המעביד. אם צבר בניגוד לחוק מקפח העובד את זכותו לחופשה שהיה עליו לקחת במועד הנכון, וזוהי הסנקציה המוטלת עליו על-ידי החוק כדי להביאו לכך שייקח את החופשה במועדה. אולם כאמור אין הוא יכול "לקחת" מה שלא ניתן לו, ואין הוא יכול לצבור מה שאינו יכול "לקחת". לשון אחרת, סבורים אנו שצבירה חייבת להיות מדעת, מרצון מפורש לדחות את לקיחת החופשה שניתנת לו, מעבר לזמן המותר על-פי החוק. אין רצוננו לומר שיש להביא בחשבון ידיעה או אי-ידיעה של הזכות, הניתנת על-פי החוק, אלא שאין לייחס לעובד רצון לצבירה על-ידי שתיקה ואי-עמידה על זכותו לצאת לחופשה. כיוון שהחובה ליתן את החופשה וקביעת מועדה הם על המעביד, מזכותו של העובד לחכות עד שהמעביד יתן לו את החופשה המגיעה לו על-פי החוק, אך אין כפיה מתיישבת עם יחסי עבודה תקינים, ומכל מקום בוודאי ובוודאי שאין להעניש את העובד על שלא נקט באמצעי כפיה. מאידך, אם ניתנה החופשה והעובד מסרב לקחתה, או אינו לוקח אותה מסיבה התלויה בו, ואינה סבירה, הוא מקפח את זכותו לחופשה, כפוף לכך שבהסכמת המעביד הוא זכאי לצבור חופשה באופן הקבוע בסעיף 7 לחוק. לא הוכח מתן החופשה, וסירובו של העובד לקחתה, או אי-לקיחתה מסיבה התלויה בו והיא בלתי-סבירה, אין לראות באי-לקיחת החופשה צבירה בלתי חוקית, וכוותור על חופשה או על חלק הימנה."³

סעיף 7 מוסיף על החובה, החלה על המעביד, להוציא את העובד לחופשה, גם חובה, החלה על העובד, לנצל זכות זו, בהגבילו את זכותו של העובד לצבור ימי חופשה. בית הדין הארצי לעבודה הכיר בזכותו של המעביד למחוק צבירת חופשה העולה על זו המותרת לעובד לפי סעיף 7: "התנהגות לפנים משורת הדין תוך הפניית דרישות לא מעטות לניצול ימי חופשה הצבורה הבלתי חוקית אינה מונעת בעד המעביד לעמוד בסופו של דבר על זכותו החוקית ולמחוק יתרת חופשה צבורה בלתי מנוצלת"⁴.

בהתחשב בכך שסעיף 7 מתנה את הצבירה בהסכמת המעביד, הרי פירוש סביר של הסעיף הוא שלצבירה העולה על האמור בסעיף 7 אין המעביד רשאי להסכים, וחובה עליו למחוק אותה (בלשון בית הדין "אסר המחוקק בסעיף 7 לחוק צבירת חופשה בלתי-סבירה, אפילו בהסכמת המעביד"). סעיף 7 משלים את סעיף 6: המעביד רשאי למחוק כבר צבירה החורגת מזו שמאפשר סעיף 6, אך הוא חייב למחוק צבירה החורגת מזו שמאפשר סעיף 7, כאשר צבירה זו נובעת מהחלטה של העובד. הימנעות ממחיקה זו, היא כמצוטט לעיל, "התנהגות לפנים משורת הדין".

³ פס"ד בראדון

⁴ עע 1365/04 זאב אפיק נ' מדינת ישראל – משרד התשתיות, ניתן ביום 13.12.05.

החוק אינו אוסר על המעביד לתת לעובד חופשה זו מכוח הסכם בינו ובין העובד, ובכך עלול סעיף 7 להתרוקן מתוכנו. הסכמה של המעביד שלא למחוק חופשה שנצברה מעבר למה שמתיר סעיף 7, או פדיון חופשה בכסף קודם לסיומם של יחסי עובד-מעביד, עלולים לתמוך בטענה שהמעביד לא נתן לעובדו חופשה לפי חוק זה.

אם הצבירה מעבר למה שמתיר סעיף 7 נבעה ממחדל של המעביד, ואף אם הצבירה מעבר למה שמתיר סעיף 6 איננה עקב בקשה של העובד אלא נבעה ממחדל של המעביד, הרי שהמעביד לא נתן לעובדו חופשה לפי חוק זה, מחדל שסעיף 28 מגדירו כעבירה שדינה קנס. במקרים אלה אין המעביד רשאי למחוק את יתרת החופשה החריגה. פסק דין של בית הדין הארצי לעבודה עוסק בשאלה באשמת מי נוצרה יתרת החופשה החריגה, כבסיס להחלטה האם למחוק אותה: "השאלה המרכזית שעמדה לדיון בפני בית הדין האזורי היתה עובדתית גרידא, לאמור - בעטיו של מי לא ניצל המבקש את ימי החופשה שעמדו לרשותו. בית הדין האזורי קבע - בין השאר על יסוד עדות המבקש עצמו - כי לא היה מצב בו המבקש ביקש לצאת לחופשה ולא התאפשר לו"⁵.

סוף דבר: חוק חופשה שנתית מטיל על המעביד חובה – להוציא את העובד לחופשה, ונלווית לכך זכות – לקבוע את מועד החופשה, במסגרת הגבולות שקובע סעיף 6. חוק חופשה שנתית מקנה לעובד זכות – לצאת לחופשה שנתית, ונלווית לכך חובה – לנצל את החופשה שהמעביד מעניק לו, ולא לחרוג מהגבולות שקובע סעיף 7.

⁵ ברע 1366/02 ולנטיין שור נ' רשות העתיקות, ניתן ביום 2.10.02.