


מהדורה : 03	מס. נוהל : מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך : 12 ינואר 2012	סטאטוס : עדכון	מנהלי
עמוד 1 מתוך 7	שם הכותב : מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

## 1. כללי

המכללה מעוניינת לעודד מצוינות בקרב עובדיה ולתגמל אותם על פי כללים שיקבעו מפעם לפעם. כמו כן מעוניינת המכללה לזהות תחומים שבהם קיימת אי שביעות מרמת הביצועים ולערוך פעילויות לשיפור התהליך.

## 2. מטרות

מטרות הנוהל הם :

- (א) לזהות ולתגמל עובדים מצטיינים.
- (ב) לזהות ולתגמל קבוצות מצטיינות.
- (ג) לזהות חולשות ולערוך פעולות תיקון.

## 3. מסמכים ישימים ודרישות חוק

- הנחיות הנהלה בנושא הענקת פרסי הצטיינות לעובדים.

## 4. הגדרות

4.1. **ועדה להענקת פרסי הצטיינות לעובדים** - ועדה שחבריה הם ראש מנהלת ארגון מינהל וכספים, מנהל הכספים, שני נציגים של עובדים מנהליים, נציג הסגל האקדמי ונציג הסטודנטים.

4.2. **סקר שביעות רצון שירותי מינהל** - סקר הנערך אחת לשנה בקרב הסטודנטים ובקרב חברי הסגל האקדמי, ובו הנשאלים נותנים הערכה על איכות השירות המנהלי הניתן על-ידי כל עובדי המינהל ביחידות השונות של המכללה.

4.3. **קבוצה** - מונה לפחות 4 עובדים.


4.4. **רשימת שיוך עובדים לקבוצות** - רשימה המפרטת את שיוך כל עובד מכללה לאחת מהקבוצות המפורטות בסעיף 6.3.

4.5. **רשימת שיוך עובדים לתהליכים** - רשימה המפרטת את שיוך כל עובד מכללה לאחד מהתהליכים על-פי הגדרות המערכת לניהול האיכות.

4.6. **ציון עובד** - תהליך המתקיים אחת לשנה ובו מוערך כל עובד מינהל במכללה על-פי תרומתו לתהליך אליו הוא משויך, תרומתו ליחידה אליה הוא משויך, תרומתו האישית ותרומתו המיוחדת בפעילות יוצאת דופן למען המכללה.

4.7. **עובד מצטיין** - עובד המשתייך לעד 7% מהעובדים שקיבלו את הציון הגבוה ביותר באותה שנה.



מהדורה : 03	מס. נוהל : מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך : 12 ינואר 2012	סטאטוס : עדכון	מנהלי
עמוד 2 מתוך 7	שם הכותב : מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

4.8. קבוצה מצטיינת - יחידה שהציון (כפי שנקבע בסעיף 6.5 ד') הממוצע של כל עובדיה הוא הגבוה ביותר באותה שנה.

#### 5. אחריות

האחריות להפעלת הנוהל היא בידי נשיא המכללה.

#### 6. שיטה

6.1. אחת לשנה ימנה נשיא המכללה ועדה להענקת פרסי הצטיינות לעובדים (להלן "הועדה"). הועדה תכלול את ראש מנהלת ארגון מינהל וכספים, מנהל הכספים, שני נציגים של העובדים המנהליים, נציג הסגל האקדמי ונציג הסטודנטים (הלקוחות). מומלץ שכחברי ועדה ימונו עובדים שזכו בפרס הצטיינות בשנה הקודמת.


6.2. פרסי הצטיינות יחולקו אחת לשנה, על פי ביצועי העובדים בשנה"ל שהסתיימה ב-30 בספטמבר שבשנה הקודמת. התקופה לגביה יוערכו העובדים בכל שנה היא התקופה שמתחילה בראשון לאוקטובר ומסתיימת ב-30 בספטמבר.

6.3. אחת לשנה ימפו ראש מנהלת ארגון מינהל וכספים, מנהל הכספים ויו"ר הועדה לניהול האיכות את השתייכות כל העובדים במכללה (א) לקבוצות (ב) לתהליכים ויעבירו את המיפוי לועדה.

השיוך לקבוצות יערך לפי הסיווג הבא (אחת לשנה יעודכן הסיווג) :

- ארגון ומנהל,
- ע. רמ"ח
- מדור שכר לימוד והנהלת חשבונות
- מזכירות אקדמית,
- מזכירות מחלקה,
- מערכות מחשבים ומערכות מידע,
- ספריה,
- מהנדסים וטכנאי מעבדה,
- לבורנטים,
- משק ואחזקה,
- דיקנט הסטודנטים ומעונות,
- מכינה ולימודי המשך,
- המכללה הטכנולוגית להנדסאים.



מהדורה : 03	מס. נוהל : מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך : 12 ינואר 2012	סטאטוס : עדכון	מנהלי
עמוד 3 מתוך 7	שם הכותב : מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

החלוקה לתהליכים תהיה על פי ההגדרות של המערכת לניהול האיכות. עובד ישויך רק לתהליכים שהשפעתו עליהם משמעותית. עובד שמידת מעורבותו בתהליך מסוים קטנה, לא ישויך לאותו תהליך.

השיוך יכול את קביעת המשקלות, לכל עובד בנפרד, בגורמי הערכה השונים בהתאם למפורט בסעיף 6.5 שלהלן.

6.4. הועדה תדון ברשימות השיוך ותאשר אותם. הרשימה המאושרת תועבר למחלקת משאבי אנוש.

6.5. מחלקת משאבי אנוש תעביר לוועדה את רשימת כל העובדים הזכאים להיות מועמדים לפרס ההצטיינות, לפי סדר יורד של ציוניהם הסופיים.

זכאות העובדים לקבלת פרס הצטיינות תקבע על פי הקריטריונים הבאים :

א. כל העובדים שלהם ותק של יותר משנתיים במכללה, למעט חברי הנהלה. לעניין זה לא יהיה הבדל בין עובדי אורט לעובדי עמותה.

ב. עובדים שקבלו פרס הצטיינות בשנה מסוימת לא יוכלו להיות מועמדים בשנתיים שלאחריה.


ג. חברי הועדה לא יוכלו להיות מועמדים באותה שנה.

ציוני העובדים יחושבו על פי הגורמים הבאים :

א. גורם תהליכי (משקלו 40%) : המערכת לניהול איכות תיחס לכל תהליך, על פי מדדי ביצוע שנקבעו מראש, ציון בתחום שבין אפס לאחד. ציון העובד בגורם התהליכי,  $P$ , יקבע על פי ממוצע ציוני התהליכים אליהם משויך העובד. לעובד שעדיין לא משויך לתהליך כלשהו לא יהיה ציון תהליכי ומשקל הגורם יועבר באופן יחסי לגורמים האחרים.

ב. גורם יחידתי (משקלו 30%) : גורם זה מבוסס על סקרי שביעות רצון משירותי המנהל הנערך אחת לשנה במהלך חודש מאי. המכללה עורכת שני סקרים, האחד בקרב הסטודנטים והשני בקרב חברי הסגל האקדמי. שני הסקרים מיחסים ציון כולל לכל יחידה בסולם (5-1). ציון העובד בגורם היחידתי,  $D$ , יקבע על פי ממוצע הציונים הכוללים של היחידה אליה שייך העובד בשני הסקרים. לעובד ששיך ליחידה שלגביה יש התייחסות רק באחד הסקרים, משקל הגורם היחידתי יוקטן ב-6%. במקביל יעלה משקל הגורם התהליכי ב-3.5% והגורם האישי יעלה ב-2.5%. עד אשר יופעל הגורם התהליכי, יגדל הגורם האישי ב-6%. לעובד ששיך ליחידה שלגביה אין התייחסות בסקרים, משקל הגורם היחידתי יקטן ב-12%. במקביל משקל הגורם התהליכי יגדל ב-7% ומשקל הגורם האישי יגדל ב-5%. עד אשר יופעל הגורם התהליכי, יגדל הגורם האישי ב-12%. הציונים שיקבל העובד בגין הסקרים ללא הציון הינום לפי הממוצע הכללי של הציונים באותם הסקרים.



מהדורה: 03	מס. נוהל: מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך: 12 ינואר 2012	סטאטוס: עדכון	מנהלי
עמוד 4 מתוך 7	שם הכותב: מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

ג. גורם אישי (משקלו 30%): המכללה עורכת תהליך הערכה אישי על ידי ממונים לכל עובדיה. לעובד המוערך ע"י שני ממונים, ישיר ועקיף, ייקבע הציון הכולל ע"י שקלול הערכות שני הממונים, כאשר יינתן משקל של 75% להערכת הממונה הישיר ו-25% להערכת הממונה העקיף. אם לעובד אין ממונה עקיף, אזי ציון הגורם האישי יהיה הציון שיקבל מהממונה הישיר. בתום התהליך מיוחס לכל עובד במכללה ציון בסולם (6-1). הציון האישי, E, יקבע על פי ציון זה.

אם לעובד אין ציון ממונה ישיר כתוצאה מכך שהממונה עזב את המכללה, אזי הציון יורכב מאחת מהחלופות הבאות:

1. הממונה שעזב ימלא את טופס חוות דעת. במקרה כזה לאמור מעלה הציון יורכב בהתאם.

2. אם הממונה שעזב לא יאות למלא הטופס, אזי ציון העובד יתחלק כדלהלן:  
50% - ציוני הממונה הישיר שניתנו בשנה הקודמת.

50% - ציון הממונה העקיף.

אם לעובד אין ציונים הן של הממונה הישיר והן של הממונה העקיף שעזבו, אזי ציונו יורכב מאחת מהחלופות הבאות:

1. הממונים שעזבו ימלאו את הטפסים. במקרה כזה הציון יורכב כאמור לעיל (כאשר יש שני ממונים).

2. אם רק אחד מהממונים שעזב ימלא טופס, אזי:

- אם הממונה הישיר מילא הטופס – הציון יורכב מ-75% ציון ממונה זה ו-25% ציון הממונה העקיף מהשנה הקודמת.

- אם הממונה העקיף מילא הטופס – הציון יורכב מ-50% ציון הממונה הישיר בשנה קודמת ו-50% ציון הממונה העקיף שעזב.


3. אם אף אחד מהממונים לשעבר לא ימלא טופס, אזי: הציון יורכב מאחת החלופות הבאות:

א. חוות דעת משנה קודמת של שני הממונים – הציון יורכב כאמור מעלה (כאשר יש שני ציונים משני ממונים).

ב. במידה והעובד אינו מסכים לאמור בסעיף א. לעיל הציון יינתן ע"י גורם המכיר באופן הטוב ביותר את עבודתו של העובד. הציון שיינתן לו יהיה הציון של העובד בגורם זה (האישי).

ד. גורם תרומה מיוחדת (בונוס של 3%, מעבר ל 100%): גורם תרומה מיוחדת, C, נועד לתת בונוס נוסף לעובד שעשה במהלך השנה פעילות יוצאת דופן למען המכללה. כתרומה ייחודית תחשבנה פעילויות של עובד או קבוצת עובדים אשר לפחות שני חברי הנהלה,



מהדורה : 03	מס. נוהל : מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך : 12 ינואר 2012	סטאטוס : עדכון	מנהלי
עמוד 5 מתוך 7	שם הכותב : מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

באופן בלתי תלוי, ציינו אותן לשבח במהלך שנה"ל. ציון הגורם ייקבע ע"י הוועדה בתחום  
0 עד 1.

ציון העובד יקבע על פי הנוסחה הבאה :

$$S = w_P P + 0.25 w_D (D - 1) + 0.2 w_E (E - 1) + 0.03 C$$

כאשר  $w_P$ ,  $w_D$  ו- $w_E$  הם המשקלות שנקבעו לאותו עובד בגורמים התהליכי,  $P$ ,  
היחידתי,  $D$  והאישי,  $E$  בהתאמה.

הרשימה שתוכן על ידי מחלקת משאבי אנוש לוועדה תכלול פרוט מלא של כל הציונים  
והמשקלות שיוחסו לכל עובד ואת הציון הסופי. כמו כן תכין מחלקת משאבי אנוש  
רשימות ממוצעי ציוני עובדים בחלוקה לפי יחידות (לפי סעיף 6.3).

6.6. הוועדה תבחן את רשימת העובדים ותקבע על סמך ציוני העובדים את המועמדים לקבלת  
הפרסים. לאחר קביעת המועמדים, הוועדה תבחן באם הוגשו תלונות (כמסגרת המערכת  
לניהול איכות ו/או לתיקם האישי דרך משאבי אנוש) במהלך שנת העבודה הרלוונטית, נגד  
אחד המועמדים. באם נמצא שהוגשו תלונות, הוועדה תבחן באם הן מוצדקות. עובד שקבל  
לפחות תלונה אחת מוצדקת, לדעת חברי הוועדה, תבוטל מועמדותו. במקומו יצורף לרשימת  
המועמדים, העובד הבא בתור בדירוג, אשר לא הוגשה נגדו תלונה מוצדקת. לאחר קבלת  
רשימה סופית של מועמדים ללא תלונות מוצדקות, תקבע הוועדה את מקבלי הפרסים. חבר  
וועדה לא ישתתף בבחינת התלונות של עובדים הכפופים לו ישירות וכן של ממונה ישיר שלו.

6.7. זכאות היחידות לקבלת הפרס תקבע על פי הקריטריונים הבאים :

א. יחידה שהציון (כפי שנקבע בסעיף 6.5 ד') הממוצע של כל עובדיה הוא הגבוה ביותר באותה  
שנה.

ב. קבוצה שקבלה פרס הצטיינות בשנה מסוימת לא תוכל להיות מועמדת בשנתיים  
שלאחריה.


6.8. הוועדה תחלק את הפרסים הבאים :

א. פרסי הצטיינות כספיים אישיים ותעודת הצטיינות יינתנו לעד 7% מהעובדים שקיבלו את  
הציון הגבוה ביותר. גובה הפרסים יקבע אחת לשנה על ידי נשיא המכללה.

ב. פרסי הצטיינות קבוצתיים ותעודת הוקרה יינתנו לשתי הקבוצות שממוצע ציוני העובדים  
שלהם הוא הגבוה ביותר באותה שנה. לצורך חישוב הממוצע יובאו בחשבון ציוני כל  
העובדים ביחידה ללא קשר לזכאותם לפרס הצטיינות אישי. פרסי הצטיינות  
הקבוצתיים יינתנו בצורת תקציב לפעילות חברתית מתאימה. גובה התקציב יקבע אחת  
לשנה על ידי נשיא המכללה.

ג. פרסי עידוד כספיים אישיים ותעודת ציון לשבח לשני העובדים שהשתפרו בשיעור הגדול  
ביותר ביחס לשנה קודמת. גובה הפרסים יקבע אחת לשנה על ידי נשיא המכללה.



מהדורה : 03	מס. נוהל : מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך : 12 ינואר 2012	סטאטוס : עדכון	מנהלי
עמוד 6 מתוך 7	שם הכותב : מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

6.8. המלצות הוועדה תעבורנה לאישור נשיא המכללה. במידה ולנשיא המכללה אין הסתייגויות, רשימת מקבלי הפרסים תאושר סופית.


6.9. כל הפרסים והתעודות יחולקו בטקס חגיגי על ידי נשיא המכללה.

6.10. ביחידות שתקבלנה הערכות נמוכות יחסית יערך דיון פנימי שבמהלכו הם יזהו את החולשות וימליצו בפני נשיא המכללה על פעולות מתקנות. הפעולות המתקנות יכולות לכלול גם השתלמויות והכשרות שונות.

## 7. הגדרת התהליך

פעילות מס'	הפעילות	אחראי ביצוע	מועד אחרון לביצוע	מסמכים
1	קביעת תקציב לפרסים השונים ולפעולות מתקנות	נשיא המכללה	30.5	תקציב המכללה
2	מינוי ועדה	נשיא המכללה	30.12	כתבי מינוי
3	מיפוי עובדים, קביעת משקלות בגורמי הערכה, הכנת רשימות שיוך והעברתם לאישור הועדה	ראש מנהלת ארגון מנהל וכספים	30.11	רשימת שיוך למחלקות, רשימת שיוך לתהליכים משקלות גורמי הערכה לכל עובד
4	דיון בוועדה ברשימות השיוך ואישורם	יו"ר הועדה	31.12	רשימות שיוך מאושרות
5	העברת ציוני תהליכים למשאבי אנוש	יו"ר הועדה לניהול האיכות	31.12	רשימת ציוני תהליכים
6	העברת ציוני סקרי שביעות הרצון למשאבי אנוש	ראש מנהלת ארגון מנהל וכספים	31.12	רשימת ציוני סקרים
7	העברת ציוני הערכות אישיות למשאבי אנוש	ראש מנהלת ארגון מנהל וכספים	31.12	רשימת ציוני הערכות אישיות
8	העברת רשימות הציונים של העובדים הזכאים למועמדות לפרס הצטיינות לוועדה	ראש מנהלת ארגון מנהל וכספים	30.1	רשימת עובדים זכאים לפי סדר יורד של ציוני עובדים ורשימת ממוצעי ציונים לפי יחידות קבוצות
9	עבודת הועדה : קביעת הזכאים לפרסים (כולל בחינת תלונות)	יו"ר הועדה	31.3	דו"ח עבודת הועדה, רשימת ציוני הערכה לכל העובדים והקבוצות, המלצות לחלוקת פרסים, המלצות לפעולות תיקון
10	בחינת ההמלצות ואישורם	נשיא המכללה	31.4	רשימות מקבלי הפרסים, פניה ליחידות לפעולות שיפור
11	טקס חלוקת פרסים	ראש מנהלת ארגון מנהל וכספים	31.5	המחאות, תעודות הצטיינות אישיות, הוקרה קבוצתית וציון לשבח למשתפרים
12	דיונים ביחידות בהם אותרו חולשות והמלצות לפעולות מתקנות	ראש היחידה	31.7	המלצות לנשיא המכללה (העתק ליו"ר הועדה לניהול האיכות)



מהדורה : 03	מס. נוהל : מנ-001-ע-12	 המכללה האקדמית להנדסה <b>אורט בראודה</b> ORT BROUDE COLLEGE
תאריך : 12 ינואר 2012	סטאטוס : עדכון	מנהלי
עמוד 7 מתוך 7	שם הכותב : מר צביקה קרני	נוהל עידוד המצוינות

### 8. מדד

8.1. עמידה בלוח"ז : ממוצע ימי איחור בכל פעילות (ביחס למועדים שבטבלה).

### 9. חתימות

תפקיד	שם	תאריך	חתימה
כותב	מר צביקה קרני	16.1.12	
בודק	מר שמעון הקר	16.1.12	
מאשר	פרופי דוד שויחט	12/1/12	

