

מדריך למנהל | מדיניות

תאריך: 1.3.79
פרק : 3.1
עמוד : 1
נושא : עקרונות ביחסי עבודה

3.1.1 כיבוד הפרט

1. ההתחשבות בכבודו של הפרט ובזכויותיו הינה אחת מעקרונות היסוד של יבמ.
2. זכויותיו ודעותיו של כל פרט בחברה - יכובדו.
3. גילוי רגישות לצרכי העובד הינו אחד הסימנים לניהול בעל איכות.
4. על המנהל לגלות עירנות לביצוע יוצא דופן ולטפל בכך בצורה הולמת.

3.1.2 אי הסכמה ונאמנות

1. יש לכבד עובד אשר אמונתו הכנה עומדת בסתירה לאמונת מנהלו; אין להאשימו בשל כך בחוסר נאמנות או חוסר אחריות.
2. יבמ זקוקה לעובדים שאינם יראים להביע ספק, שאינם חוששים לנקוט עמדה ולהביע דברי בקורת על דברים שעבר זמנם או הוראות שאינן כהלכה.
3. מנהל חייב לעודד מחשבה יוצרת וביקורת. העדרם של מרכיבים אלה גורם להתאבנות.
4. יש לתת לעובד כל ההזדמנויות על מנת שיוכל להסביר ולהבהיר את עמדתו.
5. משנתקבלה ההחלטה הסופית חייב העובד לתת לה את תמיכתו המלאה ולתרום להצלחתה.

3.1.3 הזדמנויות שוות

1. יבמ שואפת לקיים מדיניות תעסוקה מלאה לכל עובדיה, שרמת הביצוע שלהם משביעת רצון.
2. החברה מאמינה במתן הזדמנויות שוות לכל עובדיה ועובדותיה וכן לפונים לעבוד בה בלא התחשבות בדת, צבע, גזע, מין, לאום או גיל.

3.1.4 תקשורת

1. זכותו של כל עובד לדעת בכל עת "היכן הוא עומד", בכל הקשור לנושאים העשויים להשפיע באופן ישיר או עקיף על התפקיד אותו הוא ממלא. נראה גם פרק "תכנון יעוץ והערכה" להלן.

מדריך למנהל | מדיניות

תאריך: 1.3.79
פרק : 3.1
עמוד : 2
נושא : עקרונות ביחסי עבודה

2. החברה מעודדת בקורת יוצרת.
3. חובה חלה על המנהלים לערוך פגישות מחלקתיות (פרטים ראה פרק - 7).

3.1.5 טיפול הוגן בעובדים

1. הטיפול בעובדים הינו אתגר חשוב למנהל.
2. הנך חייב להכיר ולגלות עניין בעובד כפרט ולטפל בו בהגינות ובאובייקטיביות.
3. בטיפול בעובדיך, מן הראוי:
 - א. לתת קרדיט כשהדבר מגיע;
 - ב. לעזור לעובד בבעיותיו האישיות כשהוא פונה אליך;
 - ג. להסביר מדיניות והחלטות לעובדים הכפופים לך.

3.1.6 טעויות

1. נקודת המוצא היא שכל אדם - בכל דרג - עלול לטעות.
2. את יחס החברה לטעות קובעים שני דברים:
 - א. האם הטעות היא תוצאה של הזנחה, חוסר עניין, חוסר תשומת לב וכוי, או האם הטעות נעשתה בשוגג ואחרי מאמץ לבצע עבודה;
 - ב. יחסו של העובד לפני הטעות ואחריה.
3. כל טעיה ממדיניות החברה (כגון: האיטור להתחרות בצורה בלתי הוגנת, איטורים בדבר קבלת מידע סודי של מתחרים וכוי) - תגרור אחריה צעדים משמעותיים.

3.1.7 הבעת דעות

1. עובד המבקש להתבטא בקשר לנושא השנוי במחלוקת - אל לו לחשוש שהדבר ישפיע על מעמדו בחברה.
2. העקרונות המנחים את החברה בנושא זה:

מדריך למנהל | מדיניות

תאריך: 31.12.86
פרק: 3.4
עמוד: 3
נושא: תכנון יעוץ והערכה

4. למנהלים יש להוסיף יעדי ניהול עובדים.

3.4.5 בדיקת שלבי התקדמות

1. בדיקת שלבי ההתקדמות בהגשמת היעדים תעשה לעיתים מזומנות, לפחות אחת ל-3 חודשים.
2. יש להקפיד על בדיקה זו בעיקר כאשר המנהל חש התדרדרות ברמת ביצועי העובד.
3. בהזדמנות זו יש לעדכן את היעדים: להוסיף או לגרוע מהם במידת הצורך.

3.4.6 הערכת ביצוע

1. על המנהל להעריך - לפחות אחת ל-12 חודש - באיזו מידה השיג העובד את יעדיו.
2. המנהל היסיר יוועץ במנהלו ורק לאחר מכן יעביר לעובד את הערכתו.
3. ההערכה צריכה להתייחס להישגי העובד ביעדי התפקיד.

3.4.7 ציוני ההערכה

משמעות ציוני ההערכה: ראה טופס אי "תכנון הערכה ויעוץ".

3.4.8 תכנית שיפור

1. מנהל המבחין כי עובד אינו עומד בדרישות הבסיסיות של התפקיד - יזמין את העובד אליו.
2. המנהל יכין לקראת הפגישה המשותפת (מנהל-עובד) את ההערכה, בה יפרט במה אין העובד עומד בדרישות התפקיד ומדוע ביצעו אינם משיגים רצון.
3. המנהל יכין עם העובד תכנית, שמטרתה - שיפור הביצוע.
4. התכנית תכלול יעדים מפורטים מאד בלוויית סיוע ומעקב של המנהל.

מדריך למנהל | מדיניות

תאריך: 31.12.86
פרק : 3.4
עמוד : 4
נושא : תכנון יעוץ והערכה

5. במקרים של בצועי עובד שאינו משביע רצון, יש לערב את המנהל ואת אגף כח אדם.
6. אם תוך פרק זמן סביר (בין 3 ל-6 חודשים, אך לא יותר מ-6 חודשים) לא שופרו ביצועי העובד, על אף הדרכה והכוונה הולמים, יש לתאם פרישתו מהחברה בהתאם לחוק ולנוהלי החברה. (ראה פרק 10 - עזיבה ופרישה).

3.4.9 תכנית פיתוח העובד

1. על המנהל לגלות ערנות לשאיפות העובד ולשקול שחיי התעניינותו ביחס לצרכי החברה, להזדמנויות המצויות ולכישוריו.
2. בהתאם לכל אלה יכין המנהל תכנית מפורטת של פיתוח והדרכה לשנתיים הקרובות.

3.4.10 אחריות וזכויות

1. העובד:
 - א. לכל עובד הזכות לבקש ואיון הערכה או עדכון.
 - ב. זכותו של העובד לא לקחת חלק פעיל בתכנון הקעדים או בפגישה עצמה, ואין לכפות זאת עליו.
2. המנהל הישיר:
 - א. על המנהל מוטלת חובה לקיים את התכנית לגבי כל עובד בהתאם לנוהלים.
 - ב. המנהל הישיר חייב להביא את כל הפרטים לידיעת העובד.

3. המנהל בדרג שני: