



31 אוגוסט 2025

ז' אלול תשפ"ה

**אל:** סמנכ"לים בכירים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך מנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים חשבים וסגני חשבים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך, במערכת הבריאות, הביטחון והחוץ הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ביחידות הסמך, במערכת הבריאות, הביטחון והחוץ הממונים על המצוינות במשרדי הממשלה ביחידות הסמך, במערכת הבריאות, הביטחון והחוץ

## **הנדון: תמרוץ והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה – כלי**

### **ניהולי למתן תווי שי גמישים לעובדים**

(ספטמבר 2025)

#### **1. מבוא**

- 1.1. תגמול והוקרת עובדים הם מהאבנים המרכזיות בבניית תרבות ארגונית מטפחת, מחוברת ומגבירת מוטיבציה. חשיבות הנושא קיבלה ביטוי בדו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה<sup>1</sup>, ובאה לידי ביטוי במגוון כלים ומנגנונים להוקרה בשירות המדינה<sup>2</sup>. במטרה לחזק תרבות ארגונית המוקירה מצוינות, יוזמה, ומסירות בשירות המדינה בגמישות ניהולית – הוחלט לקדם הבעת הוקרה לעובדים באמצעות תווי שי.
- 1.2. מדיניות התמרוץ וההוקרה בנוהל זה, אינה מחליפה מנגנוני תגמול פורמליים (כגון מענק הערכת עובדים), אלא מוסיפה אמצעי תגמול ככלי ניהולי יומיומי, גמיש ושקוף.
- 1.3. נוהל זה נועד להנחות את המנהלים, בנושא מדיניות מתן תגמול גמיש ומידי לעובדים על הישגים משמעותיים אישיים ומקצועיים. זאת תוך מתן סמכות ועצמאות לקבוע את אופן ההוקרה בהתאם לשיקול דעתם הניהולי, בתיאום עם הגורמים הרלוונטיים במשרד ובכפוף לכללי שקיפות ומנגנוני בקרה.
- 1.4. אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית ואגף האצת מצוינות בנציבות שירות המדינה בשיתוף חטיבת שכר, תנאי שירות וגמלאות באגף החשב הכללי (להלן: "חטיבת השכר"), עדכנו את המדיניות בנושא כדלקמן:
  - 1.4.1. עודכן תהליך יישום הנוהל ומימושו תוך צמצום הבירוקרטיה.
  - 1.4.2. מדיניות השוויון והגיוון הורחבה ודווקה – נוהל זה נועד לשמש כלי להוקרה עבור כלל העובדים, ולא רק עבור עובדים שסווגו כמצטיינים בהערכות עובדים או במסגרת חוזר כלי ההוקרה.
  - 1.4.3. מתן סמכות וגמישות ניהולית – מתן סמכות עם אחריות לסמנכ"לים ולמנהלי דרג הביניים בהתאם לסעיף 5 בנוהל זה.

#### **2. מטרות הנוהל**

- 2.1. חיזוק המוטיבציה של העובדים והגברת תחושת המחברות לארגון;
- 2.2. מתן תגמול גמיש ומהיר כהוקרה על הישגים יוצאי דופן;
- 2.3. עידוד סגנון ניהולי מבוסס גמישות ומהימנות, תוך שמירה על מנגנוני פיקוח ובקרה;
- 2.4. קידום תרבות ארגונית המבוססת על שקיפות, הוקרה פנימית והערכה הדדית.

<sup>1</sup> "קיום מערכת לקידום ולעידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במימוש משימות המשרדים ויחידות הסמך. המערכת תפעל בשילובם של המרכיבים הבאים: תרבות ארגונית וערכית הולמת, רגולציה מתואמת ותומכת ומנגנוני תמרוץ חומריים ולא חומריים אפקטיביים". מתוך דו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, 25.06.2013, עמ' 25.

<sup>2</sup> ראו [הרחבה על מנגנוני הוקרה בלתי חומריות וכלים נוספים בשירות המדינה](#).  
<sup>3</sup> חוזר זה יחליף את הנהלים הקודמים שפורסמו לגבי חוזר כלי הוקרה והערכה למנהל בשירות המדינה. האמור בחוזר זה יגבור על כל האמור בהוראות ובחוזרים קודמים שפורסמו בעניין זה כמפורט [בנספח 2](#).



### 3. הגדרות

- 3.1. **סמנכ"ל** – סמנכ"ל הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך או המנהל האדמיניסטרטיבי בבתי החולים הממשלתיים, לפי העניין;
- 3.2. **"מנהל יחידה"** – מנהל אגף מקצועי או יחידת שטח המונה כ-5 עובדים ומעלה. יחידות קטנות יותר יאוגדו על ידי הממונה לצורך הפעלת החוזר.

### 4. קריטריונים לזכאות

- 4.1. ניתן לתגמל בהתאם לנוהל זה עד 20% מהעובדים במשרד בכל שנה (לפי מרכבה, נכון ל-1 בינואר).
- 4.2. העובדים הזכאים לתגמול הם, כדלהלן: עובדי מדינה פעילים 4 (כולל סטודנטים, עובדים במינורי בפועל), עם ותק של 4 חודשים ומעלה. התגמול וההוקרה מיועדים לכלל העובדים, ללא תלות בתוצאות הערכת העובד השנתית.
- 4.3. עובד שהורשע בהליך משמעתי או פלילי, או עם הליך משמעתי או פלילי פתוח, לא יוכל להיות נשוא להוקרה ותגמול גם אם עומד באחד מהקריטריונים להוקרה המפורטים לעיל.
- 4.4. התגמול וההוקרה מיועדים לעובדים שבלטו באחד או יותר מהקריטריונים שהמפורטים, כדלקמן:
- ✓ הובלת מהלך משמעתי או פרויקט.
  - ✓ יוזמות לשיפור תהליכים, שירות או חדשנות.
  - ✓ שיפור ניכר בתפקוד ובביצועים.
  - ✓ שיתוף פעולה יוצא דופן או תרומה לאווירה חיובית ביחידה/בארגון.
  - ✓ יוזמות יוצאות דופן בעתות חירום או משבר.
  - ✓ יוזמות מיוחדות להתייעלות, לשיפור השירותיות, או בתחומים אחרים התורמים לפעילות היחידה.
  - ✓ דוגמה אישית ומחויבות לערכי הארגון.
- 4.5. הקריטריונים לבחירה, בהתאם לסעיף 4.4 להלן, יופצו לכלל עובדי הארגון ע"י הסמנכ"ל, ובהתאם לכך הבחירה תעשה ע"י מנהל היחידה, בשקיפות מלאה.

### 5. דרכי יישום

- 5.1. **אחריות להפעלת הנוהל**
- 5.1.1. הסמנכ"ל, באמצעות ממונה הרווחה וממונה המצוינות, יוביל את יישום הנוהל במשרד.
- 5.2. **רכישת תווי שי**
- 5.2.1. מידי שנה, ירכשו ממוני הרווחה **תווי שי דיגיטליים בלבד** בשווי של עד 400 ₪ לעובד, עבור עד 20% מכלל העובדים במשרד (על בסיס נתוני מרכבה ליום 1 בינואר).
- 5.2.2. רצוי לבצע רכישה מרוכזת ולהזיל עלויות בהתאם לעדכון "חוזר רווחה- סל הרווחה" מיום 01.05.2022, ובהתאם לעדכוני מעת לעת.
- 5.3. **הנחיות למנהלי היחידות**
- 5.3.1. ממוני הרווחה/המצוינות ינחו את מנהלי היחידות באשר ליישום הנוהל ויעבירו להם את המידע הבא:
- 5.3.1.1. מספר העובדים שניתן להוקיר בכל יחידה (עד 20%).
- 5.3.1.2. הקריטריונים המוסכמים להוקרה שנקבעו במשרד.

<sup>4</sup> כהגדרתם בהוראות התקש"יר: [02.2](#) סוגי העובדים בשירות המדינה, [02.3](#) הזכויות הסוציאליות של העובדים לסוגיהם, [02.5](#) – נושאי משרות אמן אישיות בלשכת ראש הממשלה, השרים וסגני השרים.

<sup>5</sup> על פי [סעיף 06.4 בתקש"יר](#) בעת הבחירה על העובד להיות עם ותק של 4 חודשי אכשרה.



5.3.2. ניתן לקבוע מועדים מרוכזים להענקת ההוקרה לאורך השנה, אך רצוי לתזמן את הענקת השי בסמוך להישג/תרומה בגינם ניתנת ההוקרה, כדי לשמור על אפקטיביות התמרוץ.

#### 5.4. בחירת עובדים והגשת המלצות

5.4.1. מנהל היחידה רשאי לבחור עובדים לפי הקריטריונים שפורסמו ולשלוח בקשה מרוכזת לסמנכ"ל, על פי [נספח 1](#) הכוללת:

5.4.1.1. רשימת העובדים.

5.4.1.2. אישור קצר כי הבחירה בוצעה בשקיפות ובהתאם לקריטריונים.

5.4.1.3. ניתן לשלב הסבר על בחירה בעובדים נוספים לסוגי הוקרות אחרים.

#### 5.5. אישור סמנכ"ל

5.5.1. הסמנכ"ל יאשר או ידחה את בקשות מנהלי היחידות. בפני הסמנכ"ל עומדת האפשרות לקבוע כי העדר תגובתו במהלך 14 יום תתפרש כאישור בחירת המנהלים.

5.5.2. אישור או דחייתו של הסמנכ"ל תבחן בראי החלטות קודמות של מנהלי היחידות, ובעמידה בתנאים המצטברים שנקבעו למתן ההוקרה וכי הבחירה בעובד/ים נעשתה מנימוקים ומשיקולים ענייניים בלבד).

5.5.3. סמנכ"ל רשאי להתערב בהחלטות אם יימצא כי הבחירה אינה בהתאם להוראות הנוהל, אינה מבוססת על שיקולים ענייניים או שהעובד הנבחר מצוי בהליך משמעותי או פלילי<sup>6</sup>.

#### 5.6. פומביות ההוקרה

5.6.1. מנהל היחידה יפרסם את שמות העובדים שזכו להוקרה, בצירוף נימוק קצר (באימייל, פורטל ארגוני או לוח מודעות), לטובת שקיפות והשראה פנימית.

#### 5.7. תיעוד בתיק האישי

5.7.1. עותק ההחלטה על מתן ההוקרה יתויק בתיקו האישי של העובד ביחידת משאבי אנוש.

### 6. אופן העברת השי וכללי מיסוי

6.1. הדיווח יתבצע באמצעות מערכת מיצוי הזכויות.

6.2. השי יחולק לכלל העובדים שנבחרו במפגש עם מנהל היחידה או באמצעות אמצעים דיגיטליים, כהוקרה על עמידתם במשימה הרלוונטית.

6.3. הדיווח למחלקת השכר בחשבות ייעשה בסמוך לחלוקת השי, בטבלת אקסל עם פרטי העובדים (שם פרטי, שם משפחה, ת.ז, סכום השי) שנבחרו להוקרה. תהליך זה יהיה בתוקף עד לפיתוח החיבור הישיר בין מערכת מיצוי זכויות רווחה לבין מערכת השכר החדשה בסיגמא.

6.4. זקיפת הטבה – לפי אירוע 247, קוד תיאום 17, קוד זקיפה 38 "זק.ע. מצטיין".

6.5. התשלום יהיה חייב בזקיפת הטבה בגילום מלא, בכפוף ל"[חוזר רווחה - עדכון סל הרווחה](#)" מיום 01.05.2022 וכן בהתאם ל[הוראת תכ"ס 13.5.1 אופן יישום כללי המס במגזר הציבורי](#).

### 7. מנגנוני בקרה והערכת אפקטיביות

7.1. להלן המדדים שנקבעו לבחינת אופן יישום מדיניות כלי ההוקרה לעובדים בשירות המדינה, בהתאם לנוהל זה:

7.1.1. שיעור מימוש תקציב מתוך סל הרווחה.

7.1.2. גיוון בעובדים המקבלים – ייצוג הולם ומתן הוקרה לכאלו שאינם בהכרח מצטיינים שנתיים בהערכות עובד או במסגרת נוהל הוקרה על הישגים מיוחדים.

<sup>6</sup> למען הסר ספק, עובד שנמצא בהליך בירור משמעותי או פלילי, או הורשע ב-5 השנים הקלנדריות האחרונות בעברות משמעות או בעברות פליליות או שקיבל התראה או נזיפה לפי סעיף 31 לחוק שירות המדינה משמעת – לא יהיה זכאי להוקרה על פי חוזר זה.



**7.2.** באחריות אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית להעביר לאגף האצת מצוינות בנציבות שירות המדינה, בחודש פברואר של כל שנה קלנדרית דו"ח יישום ומימוש תקציב זה מתוך מערכת מיצוי זכויות, בהתייחס לכל משרד בעבור השנה הקודמת.

**7.3.** באחריות חטיבת השכר להפיק דו"ח בחודש פברואר של כל שנה קלנדרית המציג את פילוח העובדים שקיבלו את ההטבה, תוך התייחסות לשאלה האם עובדים אלו קיבלו גם את מענק ההצטיינות של הערכת עובדים בשנה זו, ולהעבירו לאגף האצת מצוינות בנציבות שירות המדינה.

**7.4.** באחריות אגף האצת מצוינות בנציבות שירות המדינה לבחון את האפקטיביות של השימוש בכלים:

**7.4.1.** אחת לשלוש שנים תיעשה עבודת פילוח הנתונים, בהצלבה לציוני הערכת עובדים ולהוקרות נוספות שניתנו לעובדים בכלל שירות המדינה, על מנת לזהות מגמות של שיפור ותמרוץ הצטיינות בשירות המדינה.

**7.4.2.** אחת לשלוש שנים יערך ניתוח מקיף של תחושת ההנעה, המחברות והיעילות הארגונית בקרב מנהלים ועובדים במשרדים, באמצעות הפעלת כלי הוקרה זה.

**7.5.** בשאלות לגבי הפעלת הנוהל ניתן לפנות אל אגף האצת מצוינות בכתובת המייל:

[excellence@csc.gov.il](mailto:excellence@csc.gov.il)

**"אם אינך יכול לעשות דברים גדולים, עשה דברים קטנים בצורה גדולה"**

אלברט שווייצר

בברכה,

רו"ח אלי ביתן  
סגן בכיר לחשב הכללי  
משרד האוצר

עמרי דגן  
ראש המדרשה הלאומית  
נציבות שירות המדינה

אופיר בניהו  
מנהל אגף בכיר למידה  
ורווחה ארגונית  
נציבות שירות המדינה

העתק:

פרופ' דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה  
רו"ח יהלי רוטנברג, החשב הכללי, משרד האוצר  
עו"ס תהילה מזרחי, מנהלת תחום בכירה (רווחה), נציבות שירות המדינה  
מר מאיר לויתן, מנהל תחום שכר ותנאי שירות, משרד האוצר  
מר אלמוג שרב, מנהל אגף האצת מצוינות, נציבות שירות המדינה  
חברי הנהלה נציבות שירות המדינה  
מנהלי יחידות השכר במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, מערכות הבריאות, החוץ והביטחון



**נספח 1- טופס דיווח והמלצה מנהלית להוקרת עובדים**

בהתאם להוראות סעיף "בחירת עובדים והגשת המלצות" בנוהל הוקרה ותמרוץ עובדים לאורך שנת העבודה (ספטמבר 2025), על מנהל היחידה לאשר ולהגיש טופס זה כחלק מהליך הבחירה להוקרת העובדים.

**הוספת לוגו המשרד / יחידת הסמך**

**מוגש כחלק מנוהל הוקרת עובדים – בהתאם לנוהל שנתי**

שם המנהל/ת: \_\_\_\_\_  
תפקיד: \_\_\_\_\_  
יחידה/אגף: \_\_\_\_\_  
שנה קלנדרית: \_\_\_\_\_

**חלק א': רשימת העובדים – מצ"ב רשימת העובדים, לפי סדר א"ב, המומלצים להוקרה לשנה זו (סעיף 5.4.1.1 לנוהל)**

שם פרטי	שם משפחה	ת.ז.	הקריטריון הנבחר	תחום ההישג/תרומה	חודש מיועד להענקה
ישראל	ישראלי	123456789	הובלת פרויקט	הטמעת פרויקט XX בהצלחה מרובה	ספטמבר 2025

**חלק ב': אימות עמידה בתנאי הסף והליך הבחירה - נא סמך/י ☒ לציון עמידה בתנאים הבאים:**

- ☐ בחירת העובדים נעשתה בהתאם לקריטריונים שנקבעו בנוהל ונמסרו מראש לכלל העובדים.
- ☐ הבחירה בוצעה בשקיפות ובתיאום עם הגורמים הרלוונטיים ביחידה / אגף.
- ☐ העובדים שנבחרו לא הורשעו ואינם מצויים בהליך משמעתי או פלילי, לפי הידוע לי במועד מילוי הטופס.
- ☐ הרשימה המצורפת מהווה רשימה סופית ומלאה של העובדים המומלצים להוקרה לשנה זו.
- ☐ צורף מכתב הסבר נוסף בנוגע לעובדים שנבחרו לסוגי הוקרה אחרים (אם רלוונטי).
- ניתן לצרף פירוט נוסף (רשות): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

אישור וחתימת המנהל	אישור וחתימת סמנכ"ל הון אנושי (לשימוש משרדי בלבד – סעיף 5.5 לנוהל)
שם מלא: _____	שם מלא: _____
חתימה: _____	חתימה: _____
תאריך: _____	תאריך: _____



נספח 2- מהדורות קודמות של חוזר זה

מהדורה	תאריך פרסום	שם המסמך	תיאור השינוי
1.	22.02.2018	<a href="#">חוזר כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3</a>	פרסום הנוהל
2.	16.07.2019	<a href="#">חוזר כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3</a>	תיקון מנגנון שני-תכנית הרצה
3.	12.06.2022	<a href="#">חוזר כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3</a>	הארכת הנוהל
4.	26.08.2025	חוזר כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3	עדכון הנוהל ופרסומו