

# גמישות ועצמאות ניהולית

היערכות לאצילת סמכויות

מור לשם, מנהלת תחום בכיר הון אנושי  
(משאבי טבע ותשתיות)

צאלה דיוק, מנהלת תחום בכיר הון אנושי  
(מטה)





# גמישות ניהולית



# מטרת העל

## הפחתת הבירוקרטיה וחיזוק הגמישות הניהולית והעצמאות התפקודית של יחידות הסמך ומשרדי הממשלה

התאמת היכולות של שירות המדינה, לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, באמצעות יצירת תרבות, הנהגה ומכניזם מערכתי הפועלים באופן רציף וקבוע, להתאמת שירות המדינה על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים העובדים בו, לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל.





# מתווה ה"רמזור" רמות אצילה משתנות





# תהליך העבודה

קבלת אישורים  
תחילת עבודה  
במתווה החדש

הצגת תכניות  
העבודה  
ואישורן

בחינת  
מוכנות  
והדרכות  
למשרדים

היערכות פנים  
נציבותית



# תכניות עבודה בעידן אצילת הסמכויות





**היציאה לעבודה תהיה לאחר אישור תכנית העבודה השנתית**  
**לניהול ההון האנושי, על ידי נציבות שירות המדינה**



# גמישות ניהולית



אישור תכניות עבודה

ביצוע תכנית העבודה

ריענון ודיוק  
נהלים הנחיות

בחינה, בקרה והמלצות  
לשינוי-  
תהליך פנימי

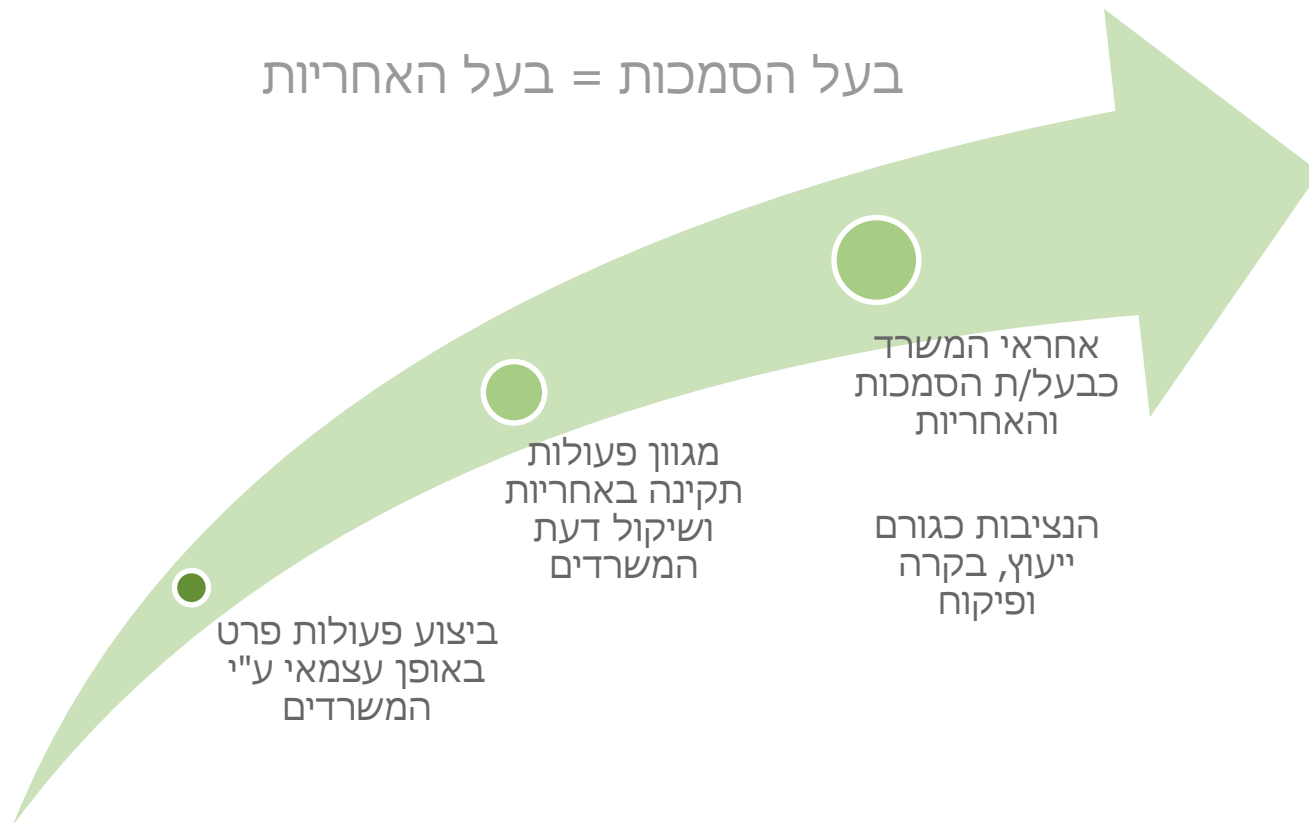
תהליך בקרה של  
השינויים אל מול  
הכללים





# אחריות הסמנכ"לים בעידן של אצילה

בעל הסמכות = בעל האחריות



# מתווה העבודה במשרד באצילת ביצוע פעולות תקינה מלאה

## **תפקיד יחידת ההון האנושי במשרד/יחידת הסמך**

בחינת צרכים ובקשות פנים ארגוניות לשינויי תקינה, המלצה, אישור או דחיית בקשות בהתאם לכללים המפורטים במסמך הכללים ולמדיניות נציבות שירות המדינה.

## **תפקיד האחראי במשרד/יחידת הסמך**

בחינת בקשות לשינויים והחלטה לאשר או לדחות את הבקשה.  
על האחראי לנמק ולתעד את הסיבות לאישור /דחיית הבקשה.

## **כללים ופרמטרים לבחינת שינויים**

יחידת ההון האנושי במשרד/ ביחידת הסמך תעביר לאחראי המלצה מנומקת בכתב ביחס לכל שינוי, תוך התייחסות לכללים ולמגוון שיקולים מקצועיים, משפטיים ופנים ארגוניים שונים במידת הצורך.



## פרמטרים לבחינה

ערך שיפור השירות  
לציבור בהתייחס  
לבקשה



משמעויות  
טכנולוגיות  
לבקשה



משמעויות בלתי  
פורמליות  
לבקשה



משמעויות  
כלכליות  
ותקציביות



משמעויות  
ארגוניות  
לבקשה





# מכוון להגשת בקשה לשינוי ארגוני

**המשרד:**

**יחידה:**

**מועד הגשת הבקשה:**

**מורכבות תהליך השינוי:** כחלק משינוי ארגוני משרד/אגף/יחידתי

**פירוט הבקשה על ידי המשרד:**

1. **תמצית השינוי המבוקש - תיאור והגדרה של השינוי הדרוש.**
2. **רקע על היחידה המקצועית:**
  - א- תפקידים סטוטוריים של היחידה וחוקים/תקנות מכוחם היא פועלת.
  - ב- תחומי הפעילות של היחידה (נושאים בהם היא עוסקת).
  - ג- תפיסת ההפעלה של היחידה ותהליכי העבודה.
  - ד- היקף הפעילות של היחידה ושינויים שחלו בהיקפי הפעילות (במונחי תקציב,
  - ה- כ"א, כמות פעולות, כמות תיקים ובכלל זה פירוט כמותי באחוזים של היקף כל משימה וכו').
  - ו- חולשות בתהליך העבודה ושל המבנה הארגוני הקיים.
  - ז- תרשים מבנה ארגוני קיים בפירוט רמות המשרות וההיררכיה הארגונית.
  - ח- סטטוס איוש משרות קיימות – האם ישנן משרות פנויות, משרות שאינן בסמיכות להגשת הבקשה.
  - ט- מידע נוסף הרלוונטי לצורך הכרת מהות פעילותה של היחידה, ככל שישנו.
3. **רקע על השינוי**
  - א- המטרות, מענים לפערים קיימים והיעדים שהשינוי אמור להשיג.
  - ב- במידה ונעשה במסגרת שינוי ארגוני כולל יש להציג את תפיסת ההפעלה וכיצד השינוי משרת את השינוי.
  - ג- היקף השינוי - הצגת תרשים מבנה ארגוני מבוקש בפירוט רמות המשרות וההיררכיה הארגונית והשינויים מהמצב הקיים.
  - ד- מסלולי קריירה כתוצאה מהשינוי הארגוני.
  - ה- שינויים והתאמות בתחומי האחריות של המשרות בעקבות השינוי.
  - ו- התאמות/שינויים/חידושים צפויים בעיסוקים קיימים או עיסוקים חדשים
4. **תפוקות צפויות –**  
השפעתו הצפויה של שינוי התקן על תוצרי העבודה של היחידה כגון - הרחבת כמות הנושאים תחת טיפול היחידה, צמצום זמני טיפול בתיקים.
5. **כלים לביצוע השינוי –**  
פירוט הכלים אשר עומדים לרשות היחידה עבור ביצוע השינוי כגון: תקציב "עודי", תשומות, תהליכי עבודה, הכשרות וכו'.
6. **חלופות אפשריות –** החלופות האפשריות לצורך השגת מטרת השינוי – במידה וישנן.
7. **היסטוריית התקינה –** המועד האחרון בו בוצע שינוי ארגוני בתקן מושא השינוי או ביחידה ארגונית אליה הוא שייך.
8. **כל חומר/נימוק/הסבר אחר** שיש בו רלוונטיות לביצוע השינוי.
9. **האם השינוי נדון/הוצג במסגרת תהליך אישור תוכניות העבודה של השנה הנוכחית?**

## תיעוד הטיפול בבקשות התקינה

**חלה חובה לעדכן עבור כל שינוי נימוקים מלאים במערכת המרכב"ה.**

## אישור שינוי תקן על ידי האחראי

- הוצאת מסמך תשובה לדורש השינוי בדבר ההחלטה בבקשתו. הודעה זו תתועד גם היא במערכת מרכב"ה.
- יחידת ההון האנושי תבצע ותפעיל במערכת מרכב"ה את שינוי התקן שאושר על ידי האחראי ובכך ייצא השינוי המבוקש מן הכוח אל הפועל.
- מועד שינוי התקן ותחולתו יהיו לאחר אישור האחראי. במקרים חריגים בהם מבוקש אישור לתחולה רטרואקטיבית של שינוי התקינה, יש להגיש בקשה מנומקת לבחינת הרפרנט/ית בנש"מ. מובהר כי אישור רטרואקטיבי יהיה לתקופה שלא תעלה על שלושה חודשים וינומק.



## נספח 12 - טופס החלטה על יצירת שינוי תקינה

טופס החלטה על יצירת / שינוי תקינה  
(את הטופס החתום יש לתייך כנספח במשרה במרכבה)

מחוז הבקשה: יצירת תקן / המרת תקן / שדרוג תקן / ביטול תקן

מועד יצירת / שינוי התקן: \_\_\_\_\_

נתיבי המשרה	מצב קיים (אין צורך למלא ביצירת משרה חדשה)	השינוי המבוקש
תואר המשרה (יש להקפיד על אובייקטיביות מגדרית)		
מספר המשרה		
תואר העיסוק		
מספר העיסוק (יש לוודא שהעיסוק בתוקף)		
מתח הדרגות של העיסוק		
יחידה ארגונית (כולל מסי היחידה)		
סעיף תקציבי (מספר ושם הסעיף)		
משרת ממונה (כולל מספר משרה ומתח דרגות)		

במקרים ליצירת / שינוי התקן: (חובה לפרט בהרחבה תוך התייחסות להשפעה על המבנה הארגוני, ההיררכיה הארגונית, השלכות חרחב אפשריות ומשמעויות אחרות שישנן או עלולות להיות לשינוי זה)

---

---

### פרמטרים נוספים לבחינה:

1. נבדק כי לא בוצע שינוי בתקן זה בשנה האחרונה? כן / לא.  
במידה ובוצע שינוי כאמור, מדוע מבוקש שינוי נוסף כעת?
2. נבדק כי השינוי הינו במסגרת מכסת העלויות לשינויי תקינה של היחידה? כן / לא. עלות מתוכננת: \_\_\_\_\_
3. האם המשרה מאוישת? כן / לא
4. ככל שמדובר במשרה מיועדת למכרז – האם קיים פוטנציאל מועמדים? כן / לא
5. האם נבחנו אפשרות לסמן את המשרה לאובלסיות הגיוון התעסוקתי? כן / לא

חוות הדעת של בעלי התפקידים ואישור הגורם המוסמך (בהתאם לרמת הסיווג)			חתימה
אחראית תקינה		תאריך	
מנהל/ת משאבי אנוש			
סמנכ"ל/ת			

# מתווה העבודה במשרד באצילת ביצוע פעולות תקינה חלקית

## תפקיד יחידת ההון האנושי במשרד/יחידת הסמך

עדכון נתונים בהתאם למדיניות התקינה המובאת בתקשי"ר, בהנחיות הנציבות  
ובמסמך הכללים.  
טיוב נתונים מתמיד אשר יאפשר למערכות המידע להציג נתונים רלוונטיים.



# טבלת הפעולות לשינויי תקינה

קבוצה	פעולה	הדרג המאשר
יחידה ארגונית	יצירת יחידה ארגונית חדשה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
יחידה ארגונית	שינוי כפיפות היחידה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
יחידה ארגונית	ביטול יחידה ארגונית	מנהל/ת אגף ההון האנושי
יחידה ארגונית	עדכון שם יחידה ארגונית	אחראי/ת תחום תקינה
יחידה ארגונית	עדכון מנהל יחידה ארגונית	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	יצירת משרה*	סמנכ"ל הון אנושי
משרות	שדרוג משרה	סמנכ"ל הון אנושי
משרות	המרה משרה	סמנכ"ל הון אנושי
משרות	ביטול משרה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שנמוך משרה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שינוי שיוך של משרה לעיסוק (ללא מסלול קידום) באותו תחום עיסוק	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	קידום במסלול קידום	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שינוי שיוך משרה לעיסוק במסגרת מסלול קידום	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שינוי תואר משרה	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי חלקיות משרה	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי כתובת	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי שיוך ליחידה ארגונית	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי כפיפות	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי טכני בלבד של שדה פטור ממכרז למשרה	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	הוספת מגבלות איש	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי שיוך לעיסוק ארצי	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	החזרת משרה לתחילת מסלול הקידום	אחראי/ת תחום התקינה
משרות	מימוש משרה לאחר מכרז (פעולה, לא שינוי)	אחראי/ת תחום תקינה

\*משרת סטודנט, חניכים, מועסקים חיצוניים, ומתנדבים באחריות אחראי/ת תחום תקינה. אין לחרוג מכמות המשרות המאושרות בחוק התקציב.

פטור ממכרז הינו ע"פ הנהלים, אישור ההפעלה הינו טכני בלבד.

# טבלת הפעולות לשינויי תקינה

קבוצה	פעולה	הדרג המאשר
עיסוקים	שינוי דרגות (בתוך מדרגים)(שדרוג/שנמוך)	סמנכ"ל הון אנושי
עיסוקים	שינוי דירוג	סמנכ"ל הון אנושי
עיסוקים	עדכון מטלות (התאמה מהותית של מטלות התפקיד)	סמנכ"ל הון אנושי
עיסוקים	יצירת עיסוק חדש במסגרת המסלול הירוק	מנהל/ת אגף ההון האנושי
עיסוקים	עדכון מטלות- התאמת נוסח מגדרי או ניסוח ושינוי לשוני	מנהל/ת אגף ההון האנושי
עיסוקים	שינוי תנאי סף במסגרת המסלול הירוק	מנהל/ת אגף ההון האנושי
עיסוקים	יצירת עיסוק עבור מתנדב/ סטודנט/ מתמחה	אחראית/ת תחום תקינה
עיסוקים	ביטול עיסוק קיים	אחראית/ת תחום תקינה
עיסוקים	שינוי קבוצת עיסוקים	אחראית/ת תחום תקינה
עיסוקים	עדכון שם עיסוק	אחראית/ת תחום תקינה

לא כולל סדרות ארציות ולא כולל עיסוקים אליהם משויכות משרות.



## סדרות ארציות

- **שינוי פטור ממכרז** (ביצוע טכני לאחר אישור הגורמים המוסמכים כגון: וועדת שירות, חקיקה, החלטת ממשלה).
- **שינוי סעיף תקציבי** (בכפוף להוראות חוק התקציב).
- **שינוי חלקיות משרה** (כפוף לצרכי המשרד וללא שינוי במבנה הארגוני).
- **שינוי כתובת גיאוגרפית של משרה.**
- **הוספת מגבלות איוש לאוכלוסיות ייצוג הולם** (הוספה בלבד הסרה/שינוי באישור הנציבות).
- **החזרת משרה למסלול קידום עם התפנות המשרה לצורך איוש.**
- **מימוש משרה לאחר מכרז.**



# התחומים שאינם מאושרים לביצוע שינויי תקינה





# מתווה פעולה בהעדר אחד/ת מבעלי/ות התפקידים במדרג הסמכויות





# מדרג הסמכויות



# משרדים ללא אצילה

## סמכות רפרנט/ית הנציבות

- ▶ אין שינוי ממצב קיים
- ▶ הגשת בקשות לאישור רפרנט/ית
- ▶ ביצוע פעולות ע"י רפרנט/ית



# משרדים באצילה חלקית

“

## סמכות מנהל/ת תחום תקינה

- ▶ שינוי כפיפות
- ▶ הוספת מגבלת איוש
- ▶ שינוי שיוך לעיסוק ארצי
- ▶ מימוש משרה לאחר מכרז
- ▶ יצירת עיסוקים
- ▶ למתנדב/סטודנט/מתמחה
- ▶ ביטול עיסוק קיים
- ▶ שינוי קבוצת עיסוקים
- ▶ עדכון שם עיסוק
- ▶ עדכון שם יחידה
- ▶ עדכון מנהל/ת יחידה
- ▶ שינוי תואר משרה
- ▶ שינוי סעיף תקציבי
- ▶ שינוי חלקיות משרה
- ▶ שינוי כתובת
- ▶ שינוי שיוך ליחידה ארגונית

# משרדים באצילה מלאה

## סמכות סמנכ"ל/ית ומנהל/ת מש"א

- ▶ יצירת יחידה ארגונית חדשה
- ▶ שינוי כפיפות יחידה
- ▶ ביטול יחידה ארגונית
- ▶ יצירת/ביטול משרה
- ▶ שדרוג/שנמוך/המרת משרה
- ▶ שינוי שיוך משרה לעיסוק
- ▶ החזרה/קידום במסלול קידום
- ▶ יצירת עיסוק חדש במסגרת ה"מסלול ירוק"
- ▶ שינוי דירוג
- ▶ עדכון מטלות בעיסוק משרדי



# מכסה ועלויות לשינויי תקינה ודרגות אישיות

לצורך ביצוע התאמות נדרשות במבנה הארגוני  
ותגמול עובדים בדרגה אישית, מהן נגזרות  
עלויות שכר, הוגדר מנגנון ניקוד המוקצה מידי  
שנה למשרד/ יחידת סמך.



## עיקרי מדיניות התקינה

- מטרתם העיקרית של שינויי התקן היא להתאים את המבנה הארגוני של היחידה או המשרד למצבים ולהיערכויות בגין הוספת סמכויות/ אחריות, איחוד או שינוי של פונקציות אם בעקבות חקיקה, החלטות מנהליות או צרכים משתנים.
- שינויי תקן אינם תחליף לתוספות שכר ולא באים כדי לפתור תביעות שכר. לפיכך, שינויי התקינה יכולים להיות אך ורק בשיעור נמוך ומבוקר, שאם לא כן, כל שינוי של תקן שאינו נובע משינוי ממשי במבנה ובפונקציה, סופו להשליך על כל הארגון בשינויים נוספים שילכו ויתעצמו. שינוי תקן שגוי מוציא את מערכת התקן כולה משיווי המשקל ומחייב תיקוני עיוותים.
- ככל שמספר שינויי התקן יקטן וככל ששינויי התקן יהיו מתוכננים, מבוקרים ומבוססים וינבעו משינויים ממשיים במבנה, כך יקטן הצורך בשינויי תקן ובתיקון העיוותים והאיזונים שהופרו.



## אופן חישוב המכסה

בהתבסס על הנוסחה הבאה:

$$\underline{M = (T - k) * H}$$

**M** = מכסת שינויי תקינה השנתית

**T** = מספר משרות בחוק התקציב

**K** = מספר משרות לא מזכות

**H** = האחוז המאושר בהתאם להחלטת הממשלה - בשנים

האחרונות עמדה על 2%

ניתן לבצע שינויי תקינה הנושאים בחובם הגדלת  
תקציב השכר של המשרד, בכפוף לכיסוי תקציבי.

## פירוט המשרות שאינן מזכות (K): (שיוך להסכם)

- משרות במסלול קידום, שעם התפנותן חוזרות לתחילת המסלול
- משרות אמון
- משרות בהן מועסקים עובדים על פי שעות (דוגמת סטודנטים, סוקרים ומאבטחים) או על פי תפוקות (דוגמת סופרי ועדי גיטין)
- מתמחים בעריכת דין
- מלגאים
- משרות בעלות מתח ארוך (למעט במערכת הבריאות)



מכסה שנתית של עלויות לשינויי תקינה ולדרגות אישיות נקבעת בתחילת כל שנת עבודה לאחר הצגת תכניות עבודה וכוללת את 2% מתוך תקן המשרד המתקצב והמאושר לשנת התקציב.

במסגרת אישור תכנית העבודה רשאי נציב שירות המדינה (או מי מטעמו) לאשר ניצול יתרות משנים קודמות לאחר הסבר על הסיבה והצורך בצבירה. יובהר כי לא יאושרו עלויות מעבר למכסה שאושרה ע"י הנציב במסגרת תכנית העבודה.

במקרה שבו במהלך השנה נוספו תקנים תוספתיים לתקציב המשרד, תיקבענה רמות המשרות בהתאם לצורך, באישור נפרד, ומשרות אלו יילקחו בחשבון רק בשנה העוקבת לצורך חישוב המכסה.

# כללים







ככלל תיגבה עלות בגין ביצוע פעולות אלה – שדרוג משרה, המרת משרה, מתן דרגה אישית. זיכוי של עלות יינתן בגין שנמוך של משרה. קידום במסלול קידום קיים לא ייכלל בחישוב.

העלות/הזיכוי ירשמו בעת הפעלת השינוי. עלות נגזרת מן המדרג בו נמצאת דרגת השיא במתח הדרגות של המשרה החדשה וזיכוי נגזר מהמדרג בו נמצאת דרגת השיא של המשרה הקיימת.

משרה אשר יוצאת ממסלול קידום תחויב בעלות לפי רמת המדרג של המשרה שתקבע.

משרה אשר תשוך למסלול קידום במתח דרגות גבוה מרמת השיא הנוכחית שלה תחויב בעלות עם השיוך. בתוך המסלול לא יגבו עלויות.

# כללים





קיזוז עלויות- במקרה שבו נגבו עלויות בגין דרגה אישית ולאחר מכן המשרה שודרגה תגבה עלות השדרוג בקיזוז העלות של הדרגה האישית. הקיזוז יתבצע במהלך 12 החודשים מיום החישוב של העלות הקודמת באותה משרה.

נציבות שירות המדינה רשאית לפטור מעלויות במסגרת ביצוע שינויים ארגוניים משמעותיים או שינויי תקינה בעלי מאפיינים רוחביים.

שינויים מחייבים שהונחו על ידי נש"מ במסגרת סדרות ארציות לא יילקחו בחשבון לצורך גביית עלות.

ניתן לבצע שינויי תקינה הנושאים בחובם הגדלת תקציב השכר של המשרד בכפוף לכיסוי תקציבי.

# כללים



# אופן חישוב גביית עלויות התקינה

עלויות שינוי תקינה בהתאם למדרג

העלות	דרגת השיא אליה משודרגת / מומרת המשרה
3	מדרג בכיר
1	מדרג תיכון
0.75	מדרג מירב
0.5	מדרג מסד (36-39)
0.25	מדרג מסד (עד דרגת שיא 37)



# אופן חישוב גביית עלויות התקינה

עלויות בגין מתן דרגה אישית

העלות	דרגת העובד (המיועדת)
1	מדרג בכיר
0.75	מדרג תיכון
0.5	מדרג מירב
0.5	מדרג מסד (37-39)
0.25	מדרג מסד (עד דרגת שיא 38)



# יחידה ארגונית

## 1. משרד מעוניין לבטל יחידה ארגונית. מה עליו לבדוק בטרם יוכל לבצע זאת?

- א. שאין ביחידה משרות מאוישות.
- ב. נחתם הסכם עם ההסתדרות על סגירת יחידה.
- ג. האם משויכת לסדרה ארצית או הסכם תפקודי.
- ד. תשובות א' ו-ג נכונות.

## 2. בבואך ליצור יחידה חדשה/לשנות מבנה ארגוני במשרד אילו מבין השיקולים עליך לקחת בחשבון:

- א. שישנם יותר מ 10 עובדים שצריך לאייש ביחידה שבראשה עומד סגל בכיר.
- ב. תמיכה במבנה הארגוני המשרדי ועונה על האתגרים מולם הוא ניצב בצורה אופטימלית.
- ג. השפעת חלוקת האחריות בין היחידות הארגוניות במשרד.
- ד. תשובות א' ו ב' נכונות.
- ה. תשובות ב' ו ג' נכונות.

# משרות

## 1. מהן הסייגים בשדרוג משרה אחת מבין משרות דומות?

- א. ניתן לשדרג עד דרגה 22 מנהלי, כולל.
- ב. נדרש לקיים הליך בחירה בין העובדים המהווים פוטנציאל לתפקיד זה ביחידה.
- ג. העלאת מתח הדרגות הצמוד לדרגות המשרה אפשרית ברמה אחת בלבד.
- ד. המשרה ממוקמת באותה יחידה מנהלית.
- ה. כל התשובות נכונות.

## 2. איזה הליך יש לבצע בהמרת משרה פנויה לחלוטין למשרה ברמה גבוהה יותר?

- א. על פי כללי איוש משרה המפורטים בתקשיר, פסקה 10.232.
- ב. הליך בחירה למועמדים פוטנציאליים.
- ג. העברה משרדית.
- ד. מכרז פנימי, ללא יחידות סמך.

## 3. משרד מעוניין לבטל משרה. מה עליו לבדוק בטרם יוכל לבצע זאת?

- א. מדרג המשרה, האם המשרה סטאטוטורית או מיועדת לייצוג הולם.
- ב. האם המשרה מאוישת או נמצאת בהליך מכרזי.
- ג. האם המשרה משויכת לעיסוק ארצי.
- ד. כל התשובות נכונות.

# עיסוקים

## 1. שינויים במסגרת המסלול הירוק בתנאי הסף ניתן לבצע במדרגים הבאים:

- א- כולם מלבד עיסוקים המתארים משרות הנמנות על הסגל הבכיר.
- ב- מירב ותיכון.
- ג- מסד ומירב.
- ד- לא ניתן לבצע שינויים בתנאי הסף.

## 2. משרד מעוניין לבצע שינויים בתיאור מטלות העיסוק, מה מהבאים אינו נכון?

- א- בראש המטלות יוגדר בקצרה תמצית התפקידים העיקריים.
- ב- יש לכתוב את המטלה באופן שתכלול התייחסות לשני המינים.
- ג- המטלות יופיעו על פי סדר ביצוען.
- ד- בסוף שורת המטלות תופיע השורה "ביצוע מטלות נוספות בהתאם להנחיית הממונה".

## 3. האם משרד יכול ליצור עיסוק עם דירוג אלטרנטיבי?

- א- לא ניתן.
- ב- כן, אך רק בדירוגי מח"ר-מהנדסים, הנדסאים/טכנאים – מהנדסים.
- ג- כן, ניתן ליצור דירוגים אלטרנטיביים.
- ד- תשובת ב ו- ג נכונות.





# שאלות הערות הארות



# תודה רבה