



ירושלים, כ"ח בטבת התשס"ח  
6 בינואר 2008

שמ 2008-33

**אל:** הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך  
האחראים על איכות ומצוינות שאינם סמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש

שלום רב,

**הנדון: מיצוב תפקיד מנהל תחום/ממונה איכות ומצוינות  
במשרדי הממשלה וביחידות הסמך**

האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בשיתוף עם האגף לאיכות ומצוינות בשירות  
המדינה השלים עבודת מטה למיסוד תפקיד "מנהל תחום/ממונה איכות ומצוינות במשרדי  
ו'ח' סמך".

**א. רקע:**

בהמשך לפרסום פרק 60 בתקשי"ר בנושא איכות ומצוינות בשירות המדינה, מוסד לראשונה בשנת  
2001 תפקיד הממונה המשרדי על ניהול איכות ומצוינות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.  
ברוב משרדי הממשלה/יחידות הסמך מונו לתפקיד זה עובדים בנוסף על תפקידם הקבוע בתקן.  
לאור הניסיון שנצבר במהלך השנים ולנוכח רמת האחריות והיקף המשימות להן נדרש בעל תפקיד  
הממונה, הוחלט למצב מחדש את התפקיד ודרישותיו ולקבוע אותו במסגרת תקן מלא.

**ב. מטרות השינוי:**

- הגברה משמעותית של היכולת לקדם נושא חשוב זה.
- חיזוק ההתמקצעות של בעל התפקיד בהשוואה לתפקידים מקבילים בארגונים חיצוניים.
- התייעלות וחיסכון תקציבי על-ידי הפחתת היקף ההסתייעות במקורות חיצוניים לשם שיפור  
ופיתוח ארגוני.
- מניעת ניגוד עניינים הקיים במילוי שני תפקידים במקביל.
- הידוק שיתוף הפעולה וההכוונה המקצועית של האגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות  
המדינה.

**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך**

**ג. מדיניות תקנון המשרה:**

- נקבע כי כל משרד/יחידת סמך אשר יקצו מתוך מקורותיהם משרה המיועדת לנושא האיכות והמצוינות, תיבחן רמתה בהתאם לקריטריונים הבאים:
1. במשרד/יחידת סמך בהם מועסקים מעל 1000 עובדים, תיקבע משרה של מנהל תחום (איכות ומצוינות), במתח דרגות 40-42 מח"ר/מהנדסים.
  2. במשרד/יחידת סמך אשר בהם מועסקים בין 500 ל-1000 עובדים, תיקבע רמת משרה של ממונה (איכות ומצוינות), במתח דרגות 39-41 מח"ר/מהנדסים, אלא אם כבר מוסדו בהם תשתיות איכות ומצוינות משרדיות ויחידתיות עיקריות בהיקף נדרש שיקבע ע"י האגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה.
  3. במשרד/יחידת סמך אשר בהם מועסקים פחות מ-500 עובדים – תיקבע רמת משרה של ממונה (איכות ומצוינות) במתח דרגות 39-41 מח"ר/מהנדסים.

**ד. דגשים:**

**(1) כפיפות מנהל התחום/הממונה על איכות והמצוינות**

במסגרת המדיניות לקידום איכות ומצוינות בשירות המדינה ובהתאם להוראות פרק 60 לתקשי"ר, נתונה האחריות למכלול הפעילויות הקשורות לקידום הנושא במשרד וביחידת סמך בידי הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש או בידי בעל תפקיד מקביל אחר אשר מונה על-ידי המנכ"ל/מנהל יחידת הסמך, כאחראי לנושא.

לפיכך נקבע כי בעל התפקיד ימשיך לפעול בכפיפות שלהלן:

- כפיפות מנהלית מלאה – לסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרד/ ביחידת הסמך או לבעל תפקיד מקביל אחר שמונה על ידי המנכ"ל כאחראי מטעמו לקידום האיכות והמצוינות.
- כפיפות מקצועית לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

**(2) מחויבות לתיאור ודרישות התפקיד העדכניים**

- ככלל, תיאור התפקיד ודרישות התפקיד, יחייבו מעתה ואילך את כל ממלאי תפקיד זה, בין אם במשרה מלאה ובין אם בנוסף על תפקיד אחר בתקן, למעט במקרים בהם לא ניתן בשלב זה, מסיבות שונות, למצב את התפקיד.

בנסיבות אלה יישאר בתוקף המיצוב הקיים, וזאת בתנאי שהמשרד/יחידת הסמך יגדירו מראש, בתיאום עם האגף לאיכות ומצוינות, את משך הזמן עד ליישום המתכונת החדשה, אך לא מעבר ל- 24 חודשים ממועד פרסום מסמך זה.

**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך**

**(3) הליך בחירת המועמדים לתפקיד**

קליטת עובדים למשרות תתבצע באמצעות מכרזים, כמתחייב מהוראות החוק והתקשי"ר.  
נציג האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה יהיה יו"ר/חבר בועדת הבוחנים לבחירת העובד לתפקיד.

**(4) הערכת תפקוד מנהל התחום/הממונה על איכות ומצוינות**

נציג האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, יהיה שותף בהערכת הישגיו המקצועיים של מנהל התחום/הממונה על איכות ומצוינות, לאורך כל תקופת הניסיון ובקביעת התאמתו למילוי התפקיד דרך קבע, על-פי פרמטרים מוסכמים וידועים מראש.

מצ"ב נוסח ודרישות תפקיד "מנהל תחום/ממונה איכות ומצוינות" במתכונת שנכנסת לתוקף עם פרסום מסמך זה.

אנו רואים חשיבות רבה במיצוב מחדש של התפקיד ומעודדים את משרדי הממשלה ויחידות הסמך להקצות לנושא עובד במשרה מלאה.

בברכה,

מוטי אהרוני  
סגן נציב שירות המדינה

**העתק:** מר שמואל הולנדר- נציב שירות המדינה  
המנהלים הכלליים של משרדי הממשלה  
מנהלי יחידות הסמך  
מר יעקב ברגר, המשנה לנציב שירות המדינה  
מר יוסי קינר, סגן נציב שירות המדינה (מערכת הבריאות)  
מר מאיר אהרונוב, סגן נציב שירות המדינה (איכות ומצוינות)  
מר ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות, נש"מ  
מנהלי משאבי אנוש, במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
הממונים על איכות ומצוינות, במשרדי ממשלה וביחידות הסמך  
הרפרנטים באגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך

**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך**

**תפקיד "מנהל תחום/ממונה איכות ומצוינות"**

1. מופקד על קידום האיכות והמצוינות במשרד/יח' הסמך בהתאם להחלטות הממשלה, הוראות התקשי"ר, ההנחיות המקצועיות של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, והנחיות האחראי לקידום האיכות והמצוינות במשרד/יח' הסמך.
2. מייעץ להנהלה הבכירה ולמנהלים בדרגים השונים בנושא קידום איכות ומצוינות במשרד/יח' הסמך וביחידותיהם לרבות: ניהול ידע, תכנון אסטרטגי, גיבוש יעדים ומדדים וגיבוש תכניות עבודה, לרבות נושאים נוספים הקשורים לייעוץ ארגוני.
3. מנחה ומכוון מקצועית וארגונית יועצים ארגוניים/יועצים לניהול שעמם התקשר המשרד/יח' הסמך, ומרכז את עבודת התיאום והמעקב הנדרשת.
4. אחראי על מתן תמיכה והנחיה מקצועיות שוטפות בתחום איכות ומצוינות (הן למרכזי האיכות והמצוינות היחידתיים באופן פרטי והן לפורום מרכזי האיכות והמצוינות שיוקם ויופעל במשרד/יח' הסמך).
5. מופקד על יוזם, פיתוח, הקמה ומיסוד של התשתיות המשרדיות והתשתיות היחידתיות לקידום איכות ומצוינות.
6. מרכז את ועדת ההיגוי המשרדית/יח' הסמך לקידום איכות ומצוינות וכן את הוועדה להצעות שיפור האיכות והמצוינות (בהתאם לפרק 60 בתקשי"ר).
7. מופקד על גיבושן של תכניות עבודה שנתיות ורב - שנתיות לקידום איכות ומצוינות ומרכז את עבודת המטה ליישומן.
8. יוזם ומפתח סקרי משוב תקופתיים שונים ואחראי על הפעלתם ובקרתם המקצועית של כלל סקרי המשוב במשרד/יח' הסמך.
9. יוזם פעולות הסברה שונות לנושא איכות ומצוינות (ומשתתף בתכנון וביצוע לצד אחרים), להגברת המודעות לנושא זה בקרב מנהלים ועובדים במשרד/יח' הסמך.
10. פועל לגיבושה של תכנית הדרכה שנתית בנושא איכות ומצוינות, בשיתוף עם הממונה על ההדרכה במשרד/יח' הסמך, ובהתאם להנחיות המקצועיות של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
11. אחראי להקמה, תחזוקה, וניהול מקצועי שוטף של מוקד ידע מקצועי בתחום איכות ומצוינות.
12. יוזם פיתוח והטמעה של מנגנוני הערכה והפקת לקחים ומנגנוני בקרה אחר קידום איכות ומצוינות.

**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך**

13. מופקד על גיבוש של דוחות תקופתיים בנושאי קידום איכות ומצוינות.
14. יוזם הפעלת תכניות משרדיות של הנעה לשיפור והוקרה על הישגי שיפור, לרבות הצעות שיפור.
15. משתתף בצוותי חשיבה מקצועיים ובפורמים בין-משרדיים שיוזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
16. ממלא כל תפקיד אחר/נוסף אשר יוטל עליו ע"י האחראי לקידום איכות ומצוינות במשרד/ביח' הסמך.

**מדינת ישראל**  
**נציבות שירות המדינה**  
**האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך**

**דרישות סף מחייבות לתפקיד "מנהל תחום/ממונה איכות ומצוינות"**

**1. השכלה**

- בעל תואר ראשון בתחום מדעי החברה/הנדסת תעשייה וניהול ובוגר קורס יעוץ ארגוני מוכר ע"י הגורמים המוסמכים, בהיקף 350 שעות לפחות.<sup>1</sup>
- או : בעל תואר שני בתחומים : יעוץ ארגוני, התנהגות ארגונית, פסיכולוגיה ארגונית, לימודי עבודה, סוציולוגיה ארגונית, הנדסת תעשייה וניהול ( במקרה זה רצוי בוגר קורס יעוץ ארגוני בהיקף 350 שעות לפחות).

**2. ניסיון**

- לבעלי תואר ראשון : בהתאם לדרישות התקשי"ר (4 שנים לדרגה 40 ו-3 שנים לדרגה 39) מתוכן שנתיים לפחות בייעוץ ארגוני ו/או קידום איכות ומצוינות.
- לבעלי תואר שני : בהתאם לדרישות התקשי"ר (3 שנים לדרגה 40 ושנתיים לדרגה 39), מתוכן שנה אחת לפחות בייעוץ ארגוני ו/או קידום איכות ומצוינות, או "פרקטיקום".

**דרישות נוספות**

- סיום בהצלחה קורס יעודי בנושא איכות ומצוינות המבוצע ע"י נציבות שירות המדינה, במהלך השנתיים הראשונות למילוי התפקיד ;
- שליטה ברמה גבוהה בעברית ובאנגלית כדי קריאת ספרות מקצועית באנגלית ;
- ידע ויכולת מוכחים בתפעול משרד ממוחשב ומקוון ;
- יכולת הבעה בכתב ובע"פ ;
- בעלת יוזמה ויכולת בליווי שינויים ארגוניים.

---

<sup>1</sup> עובד שבמועד הרשמי של אישור התקן החדש ע"י נש"מ הינו בעל תואר שני כלשהו (שלא נכלל בתחומי סעיף 1 הנ"ל), ובנוסף לכך : כבר ממלא את התפקיד 3 שנים לפחות לשביעות רצונו המלאה של המשרד/יחידת הסמך והאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, יוכל להתמודד על התפקיד גם אם טרם סיים את הקורס לייעוץ ארגוני הנדרש.