

תפקוד מערך ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ במשרדי הממשלה

שבט תש"פ, פברואר 2020

אל: הסמנכ"לים הבכירים להון אנושי ומנהל במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
שלום רב,

הנדון: תפקוד מערך ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

בהסכם קיבוצי אשר נחתם בין נציבות שירות המדינה להסתדרות בשנת 1969 הסכימו הצדדים להפעלת מנגנון לייעול השירות הציבורי, להעלאת פריון העבודה, לקידום ולשיפור יחסי העבודה בשירות הציבורי וליצירת תנאים להעלאת איכות החיים בעבודה באמצעות הנהגת שיטות שכר-עידוד בעבודות השונות בהן קיימת אפשרות וכדאיות להפעלתן.

הצדדים הסכימו כי מנגנון שכר- עידוד בשירות המדינה יביא לפעולות יעול בתהליך קבוע ומתמיד המחייב מאמצים רצופים של העובדים בשירות המדינה להגברה הדרגתית של הפריון, התפוקה, שיפור השירות לציבור. זאת על בסיס ההנחה ששכר עידוד (או פרמיה) הוא תוספת שכר שתשולם לעובדים ביחידה שתפוקת עבודתם גבוהה מעבר למכסות שנקבעו ובכך עובדים שיהיו מעוניינים לקבל את התוספת, יגדילו את התפוקות ויבצעו משימות מעבר ליעדים שנקבעו להם על ידי הארגון.

באמצעות הוועדה המרכזית למועצות ייצור בשירות המדינה הוקמו יחידות (מועצות ייצור/יחידות תגמול תמרוץ) משרדיות שמטרתן להביא למימוש ההסכם הקיבוצי. במקביל, נציבות שירות המדינה, עיגנה בתקשי"ר (פרק 27.7) את מהות העיסוק ואת פירוט תפקידי המשרדים ביחידות תגמול תמרוץ בכל רמות ההיררכיה המשרדיות.

לאורך השנים נכנסו משרדים רבים למנגנון שיטות שכר - עידוד כחלק מתפיסה של הנעת עובדים מחד גיסא ורצון להעלות את הפריון המשרדי מאידך גיסא.

מסמך זה יפרט את עיקרי השינויים שחלו במערך או"ש תגמול תמרוץ, המבנה הארגוני המומלץ, שאלון התפקוד להערכת המבנה הארגוני ורמות המשרות החדשות ואת אופן היישום וההטמעה של השינויים הארגוניים. מסמך זה מתבסס על סיכום הוועדה לסדרת תגמול תמרוץ במשרדי הממשלה וביחידות הסמך והמלצותיה. הוועדה התקיימה בשנת 2014 בראשות סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש במשרד הבינו והשיכון דאז, מר משה סוברנו ובהשתתפות מנהלת היחידה לתגמול תמרוץ במשרד האוצר, הגב' אתי שגיא.

הסדרת תפקוד מערך ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ במשרדי הממשלה יסייע ליחידות ההון האנושי בייעול השימוש בכלי או"ש ושכר העידוד.

אני תקווה כי מהלך זה יסייע בהגברת האפקטיביות הארגונית.

בברכה,



אבי חליבה

הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך

העתק:

פרופ' דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה
גב' אילה גונן אשרי, הממונה על מערכת הביטחון
מר יוני דוקן, הממונה על מערכת הבריאות
גב' אתי שגיא, סגנית בכירה לממונה על השכר (תגמול ותמרוץ)
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה
מנהלי ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
רפרנטים, נציבות שירות המדינה

עיקרי השינויים שחלו במערך תגמול תמרוץ

אחד השינויים המרכזיים שחלו במערך תגמול תמרוץ הינו גידול בכמות כח אדם המטופל, במורכבות השיטות ובשינויים דינמיים בתפיסות ההפעלה של שיטות תגמול תמרוץ במשרדי הממשלה.

מתוך סיכום תוצאות של הפעלת שכר עידוד לשנת 2018 ניתן ללמוד על הגידול בהיקפי הפעילות בתחום וההשלכות הכלכליות של ניהול או חוסר ניהול בתחום.

סך עלות תשלומי פרמיית שכר עידוד בשירות המדינה ב - 2018 עמד על כ-587 מיליוני ₪.

בשנת 2018 עלו סך הוצאות הפרמיה בכ-11% ביחס לשנת 2017.

מספר משרות הזכאים לשכר עידוד בשירות המדינה ב-2018 עמד על כ-34 אלף מתוך כ-73 אלף עובדים במשרדי הממשלה ובתי החולים הממשלתיים. בשנת 2018 עלה מספר המשרות הזכאיות לשכר עידוד בכ-5% ביחס לשנת 2017. גידול בכח אדם המועסק בשירות המדינה, משפיע בהתאמה על גידול בהיקפי ומורכבות הטיפול ביחידות תגמול תמרוץ.

היחידות מטפלות באופן ישיר ב - 34 אלף זכאים, ובנוסף ישנם כ - 40 אלף עובדים מחושבים במודלים שחלקם אינם זכאים לפרמיה אך נבדקים מכיוון שהראייה היא יחידתית אגפית ועוסקת בניתוח תהליכי עבודה על מכלול העובדים במשרדים.



ממוצע תשלום פרמיה למשרה בחודש (כולל פרמיית חופשה והכשרה) עומד על כ-1,428 ש"ח, שהם כ-10% מהשכר הממוצע למשרה מלאה. סכום זה מהווה רכיב לתשלום בפנסיה צוברת.

השכר הממוצע למשרה מלאה של העובדים המקבלים שכר עידוד עומד על כ-13,775 ש"ח. בשנת 2018 עלה שכרם של העובדים המקבלים שכר עידוד בכ-1% ביחס לשנת 2017.

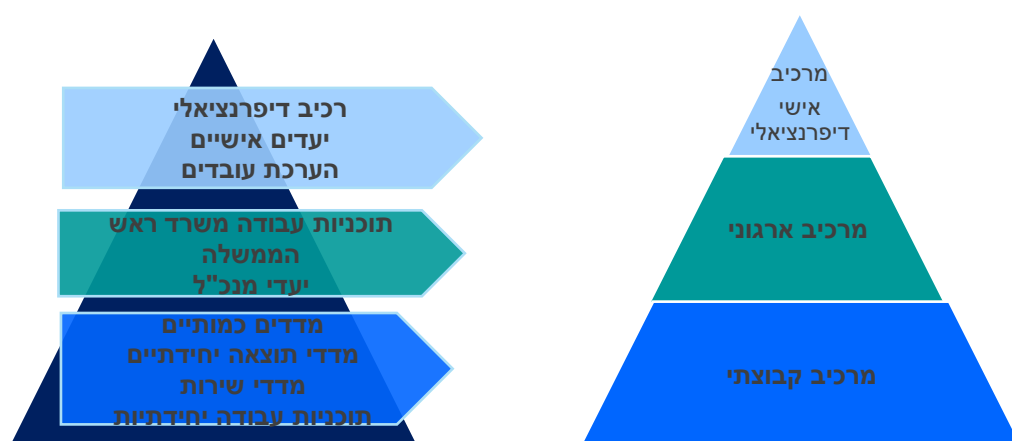
יחידות תגמול תמרוץ מטפלות בכ-1500 שיטות שכר עידוד אותם מפעילים הממונים על תגמול תמרוץ במשרדי הממשלה

מגמות וחדשנות בשכר עידוד

היחידה לתגמול ותמרוץ באוצר רואה חשיבות גדולה בהכנסת מתודולוגיות חדשות ומתאימות באופן אופטימלי לאוכלוסיות העובדים השונות. כמו כן, היחידה פועלת לטובת שינוי התפיסות המקובלות כיום לתגמול ותמרוץ בשירות המדינה, הן בשכר העידוד והן בשיטות לתגמול דיפרנציאלי, מתוך שאיפה להכניס מגוון מתודולוגיות לתגמול עובדים, אשר יסייעו בהיבטים האלה:

- שינוי ההסכם הקיבוצי ומנגנוני התפעול הפריטטיים, אשר יאפשרו גמישות ואפקטיביות בעת הפעלת השיטות הנהוגות בשירות המדינה.
- הטמעת מגוון מתודולוגיות למדידה, הנעה ותגמול עובדים - המותאמות לאוכלוסיות ולגופים השונים.
- צמצום ופישוט של שיטות התגמול ותהליכי העדכון.
- מעבר משיטות תגמול מוטות תפוקות לשיטות תגמול המוטות תוצאות בהתאם ליעדים של איכות, שירות ותוכניות עבודה.
- מדידת יעילות באופן המבטא תפוקות ו/או תוצאות בעלות ערך לארגון ולא עומס עבודה.
- התמודדות עם השינויים בסביבת העבודה של העובדים (שילוב טכנולוגיות, שינויים ארגוניים ועוד).

מבנה אופטימלי לשיטת תגמול אפקטיבית



אתגרים בפעילות המערך בשירות המדינה

מסמך התפקוד של סדרת או"ש תגמול תמרוץ לא עודכן מזה מספר שנים ואינו נותן מענה לסוגיות ולאתגרים עימם מתמודדים כיום מנהלים ועובדים ביחידות מערך תגמול תמרוץ כמפורט להלן:

מודל להגדרת התפקוד הארצי לא עודכן משנת 2014

שיטות ההפעלה הקיימות נשענות על תפיסות הפעלה ישנות שלא עודכנו מזה זמן רב, דבר המשפיע על אופן יישום של ההסכם הקיבוצי ועל אפקטיביות השימוש בכלי.

חוסר אחידות בתיאורי התפקיד

היעדר אחידות בתיאורי התפקיד במשרדי הממשלה ויחידות הסמך הוביל לשונות בתיאורי התפקיד, תחומי העיסוק ובמשימות בהם עוסקים עובדי היחידה במשרדים השונים.

חוסר אחידות בדרישה להשכלה והכשרה מקצועית

מכיוון שאין אחידות בתיאורי התפקיד, נוצרה שונות גבוהה ברמות ההשכלה וההכשרה המקצועית של עובדי היחידות.

שונות גדולה באופן הפעלת היחידות בשירות המדינה

כיום, ניתן למצוא שוני בין המשרדים בכלי המדידה ובכלי איסוף הנתונים לחישוב שכר העידוד. כך ניתן למצוא משרדים בהם איסוף הנתונים ממוחשב לעומת משרדים בהם איסוף נתונים מתבצע באופן ידני - דבר המחייב הגדלת כח האדם העוסק במשימת חישוב שכר העידוד במשרד. שונות זו משפיעה על הנתונים המתקבלים ועל תהליכי הבקרה המבוצעים.

עדכון שיטות המדידה

שיטות מדידה של פריון עבודה אמורות להתעדכן בהתאם לשינויים בטכנולוגיות, שינויים בהרכב או ביכולות של כח האדם. בנוסף, הוראות התקשי"ר מחייבות את בדיקת עדכניות השיטות אחת לארבע שנים לפחות. בפועל, עדכוני השיטות אינם מתקיימים כנדרש ולעיתים אינם מתקיימים כלל.

קושי באיוש התפקיד על ידי עובדים בעלי השכלה מתאימה

כל האמור לעיל הוביל ליצירת מחסור בכח אדם מתאים ביחידות ולהסטת הפעילות המקצועית למיקור חוץ על ידי חברות חיצוניות. הסטה זו הובילה לפגיעה בעדכניות ובאפקטיביות שיטות התמרוץ ולקושי בפקוח על היחידות הנמדדות.

העדר טיפול במשימות או"ש ותקינת כח אדם במשרדים

על רקע המחסור בכח אדם, איוש התפקידים בעובדים שאינם בעלי השכלה מתאימה, ריבוי שיטות החישוב והיעדר תמיכה טכנולוגית בתהליכי העבודה, נוצר מצב שבו משימות או"ש אינן מבוצעות או מבוצעות באופן חלקי ביותר. כתוצאה מכך התקבעו תהליכי עבודה מיושנים, נפגע הפריון של משרדי הממשלה ונפגעו גם תהליכי היעול והשיפור.

כפיפות ארגונית/מקצועית

היחידה כפופה ארגונית לסמנכ"ל בכיר להון אנושי ומנהל במשרד ומונחית מקצועית על ידי מנהלת יחידת תגמול ותמרוץ באוצר. כפיפות זאת מייצרת קושי בביצוע מהלכים לעדכון שיטות, כמחויב על פי ההסכם הקיבוצי.

עיקרי ההמלצות

מניתוח הממצאים האמורים עולה כי יש לבצע שינויים משמעותיים במערך יחידות תגמול ותמרוץ כפי שיפורט להלן:

יש להתאים את המבנה הארגוני של היחידות לאתגרי התקופה ולתהליכי העבודה העדכניים. בנוסף, יש להתאים את כח האדם הקיים לשינויים האמורים. שינוי יחידת תגמול ותמרוץ במשרדים, הפיכתה ליחידה לארגון ושיטות ותגמול ותמרוץ והסדרת התחום כתחום מקצועי תוביל לשיפור והעלאת הפריון בשירות הציבורי.

ההמלצות המובאות להלן נשענות על עקרונות המפתח הבאים:

ביסוס תחום תגמול ותמרוץ כפרופסיה מקצועית

כיום קיים פער ברמת ההתמקצעות והיחס הארגוני לתחום תגמול ותמרוץ. לפיכך נדרשת קפיצת מדרגה ברמת ההתמקצעות של ההון האנושי בתחומים אלו, בדגש על הדרישות המקצועיות ומיתוג התפקידים, תנאי הסף הדרושים ומיצוב מקצועי של העוסקים בתחום.

התמחות

ישנה חשיבות רבה להתמחות בתחום ארגון ושיטות (להלן: "או"ש") ולפיכך, יש לשאוף לתגבור היחידות בתקנים בהתאם למבנה הארגוני המומלץ ולאיוש המשרות בבעלי תפקידים שהם בעלי ניסיון מקצועי רלוונטי בתחום או"ש או הנדסת תעשייה וניהול.

על מנת לאפשר לעובדי יחידות תגמול ותמרוץ לעסוק בנושאים נוספים רלוונטיים לתפקידם, יש לפעול לצמצום העומס החישובי הקיים כיום בפעילות יחידות תגמול ותמרוץ. צמצום העומס הקיים היום בתחום של חישוב שכר תגמול ותמרוץ יכול להתקיים במידה ותבצע פעילות רוחבית בשני היבטים:

- צמצום כמות השיטות במשרדים והאצלת סמכויות מהרגולטור ליחידות בשטח, לצורך עדכון ותחזוקת השיטות.
- מחשוב תהליכי העבודה בתחום והקמת מערכות מידע תומכות בביצוע חישובי שכר.

שינוי שם התפקיד

כחלק ממיצוב התחום כפרופסיה מקצועית, ישונה שם התפקיד ועובדי תגמול ותמרוץ יוגדרו מעתה כעובדי ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ, בהתאם למבנה הארגוני והתקינה המומלצת (ראה נספח א').

משימות מרכזיות

יחידת ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ תבצע את מכלול הדיסציפלינות של או"ש והנדסת תעשייה וניהול במטרה לסייע בהעלאת הפריון המשרדי, כל זאת בהתאם לתפיסת ההון האנושי המובלת על ידי סמנכ"ל בכיר לניהול

הון אנושי ומנהל במשרד. היחידה תתמוך ותסייע לארגון וליחידותיו בכל הקשור לבחינת מבנים ארגוניים ותקינה, שיפור שיטות שכר העידוד וייעול תהליכי עבודה, החדרת מדדי איכות ושירות וניתוח וכתובת המלצות לייעול תהליכי עבודה.

תחומי עיסוק עיקריים של עובד או"ש (פירוט נרחב בנספח א')

- ארגון ושיטות: סיוע בבחינה וגיבוש המלצות למבנה ארגוני ותקינה, בדיקות ארגוניות, ייעול תהליכי עבודה ושיפורם.
- מדידת ביצועים.

תגמול ותמרוץ עובדים

ביצוע חישובים ועדכון שיטות תגמול ותמרוץ. מדידת תפוקות ואיכות העבודה במשרד באמצעות בחינת עמידה בתוכניות עבודה ויעדי שירות.

תכנון פונקציונאלי

ליווי וסיוע בביצוע פרוגרמות, תכנון מיקום יחידות לפי עוצמות קשרים וסיוע לצד התכנון של תהליך ביצוע של פרויקטים בתחום בנייה ושיפוץ ביחידה.

דרישות השכלה וניסיון לתפקידי ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ

כדי שמשימות התפקיד יבוצעו באופן מקצועי ומהימן, יוגדרו דרישות ההשכלה הרלוונטיות לביצוע התפקיד כמפורט להלן:

תואר ראשון: השכלה אקדמית בהנדסת תעשייה וניהול.

תואר שני: מנהל עסקים, כלכלה, לימודי עבודה וייעוץ ארגוני - יתרון.

ניתן יהיה לקבל אישור להעסקה בחוזה מומחים/מהנדסים, בהתאם לתנאי העסקת מומחים ומדיניות הנציבות בנושא.

במשרדים בינוניים ומעלה, מומלץ להגדיר משרה אחת עם דרישות השכלה בכלכלה (תקן אחד בלבד) שאינו תקן מנהל היחידה.

מבנה ארגוני מומלץ ותקינה

על פי עקרונות התפיסה החדשה, עולה כי יש לבצע שינויים משמעותיים במבנה יחידות ארגון ושיטות - תגמול ותמרוץ. לצורך שמירה על אחידות בין משרדים שונים בעלי היקפי פעילות דומים, הוחלט לקבוע כללים אחידים למבנים ארגוניים ולהגדרת רמות המשרה ביחידות ארגון ושיטות - תגמול ותמרוץ.

המבנה הארגוני ביחידת ארגון ושיטות - תגמול ותמרוץ יקבע בהתאם לגודל המשרד בו היא פועלת ולמורכבותו. גודל המשרד ומורכבותו יקבעו על בסיס שאלון התפקוד המפורט בנספח ב' ובהתאם למודל היישום שיפורט להלן.

* מומלץ שבכל יחידה יתווסף כח עזר סטודנטיאלי.

המשרדים יסווגו לשלושה טיפוסים בהתאם לפרמטרים הבאים:

- **גודל המשרד (מספר עובדים) :**
 - משרד קטן: עד 599 עובדים.
 - משרד בינוני: מ - 600 עובדים ועד 1999 עובדים.
 - משרד גדול: 2000 עובדים ומעלה.
- **מספר אגפים בכירים.**
- **סוג המודלים: שכר עידוד / דיפרנציאלי.**

התרשימים שיובאו להלן מתארים את אופן שיבוץ התקנים בהתאם לגודל המשרד.

משרדים גדולים ומורכבים:

לקראת שנת העבודה 2021 ניתן לבחון את שדרוג משרתו של מנהל יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ במשרדים גדולים ומורכבים, למשרה במתח דרגות 43-41. זאת בכפוף לעמידה בשלושה תנאים מצטברים:

- ביצוע פעולות לצמצום ועדכון מבנה השיטות על פי העקרונות שנקבעו על ידי היחידה לתגמול תמרוץ במשרד האוצר.
- מחשוב תהליכי תגמול תמרוץ.
- ביצוע פרויקט או"ש, תקינה ומבנים ארגוניים בהיקף משמעותי.

משרדים גדולים ובינוניים:

מבנה הארגוני המומלץ של יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ במשרדים בינוניים:



משרדים קטנים:

מבנה הארגוני המומלץ של יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ במשרדים קטנים:



ככל שתתווסף משרה ליחידה, היא תמוקם ותוגדר בהתאם להמלצת המודל המתאר את המבנה הארגוני כמפורט לעיל.

כפיפות

יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ תהייה בכפיפות ארגונית וניהולית לסמנכ"ל בכיר להון אנושי ולמנהל במשרד ותונחה מקצועית על ידי מנהל/ת יחידת תגמול ותמרוץ במשרד האוצר.

במשרדים גדולים ומורכבים או משרדים בהם יש יחידות פיתוח ארגוני יישקל נושא הכפיפות לגופו של עניין על ידי נציבות שירות המדינה ובהתייעצות עם יחידת תגמול ותמרוץ במשרד האוצר.

בתהליך הבחירה לאיוש משרות ביחידות ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ יהיו שותפים נציגי יחידת תגמול ותמרוץ באגף הממונה על השכר במשרד האוצר.

הערכת עובד מטריציונית

במסגרת מתן הערכת עובד למנהל יחידת ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ תילקח בחשבון חו"ד מקצועית של יחידת תגמול ותמרוץ במשרד האוצר. סמנכ"ל בכיר להון האנושי ומנהל יעריך את מנהל יחידת ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ כמנהל ישיר ויתחשב, בין היתר, בחו"ד של מנהלת יחידת תגמול ותמרוץ במשרד האוצר. כשתגובש מדיניות כוללת בנושא הערכה מטריציונית ומימוש מערכת מחשבתית תומכת, יוחל תהליך הערכה מטריציונית גם במערך ארגון ושיטות - תגמול ותמרוץ.

כחלק מההתפתחות המקצועית של מנהלי היחידות לארגון ושיטות - תגמול ותמרוץ, מומלץ להתחיל בניהול יחידת ארגון ושיטות תגמול ותמרוץ במשרדים קטנים (מטיפוס 3) כתפקיד ניהולי ראשון, ולהתנייד או להתקדם לתפקיד ניהול שני ביחידות בינונית וגדולות לאחר צבירת ניסיון ניהולי ומקצועי בתחום.

אופן יישום השינוי

לאור האמור לעיל תפורט להלן תכנית הפעולה ליישום השינוי, המתארת את ההתאמות הנדרשות בתפיסת ההפעלה, במבנה הארגוני ובפרופיל המשרות, של יחידות ארגון ושיטות ותגמול ותמרוץ במשרדים.

תהליך השינוי נשען על העקרונות הבאים:

- יישום השינוי יתבצע בהדרגה, בהתאם לעמידה בכל תנאי התפקוד.
- לצורך אישור יישום מודל הסדרה במשרד, יוקם צוות יישום בראשות נציבות שירות המדינה ובשיתוף אגף הממונה על השכר בו יהיו חברים מנהלת תחום פרופסיית ההון האנושי, נציגים מטעם האגף הבכיר למשרדי ממשלה ויחידות הסמך, מנהל/ת יחידה לתגמול ותמרוץ באוצר וגורמי מקצוע בתחום בהתאם לצורך, כמפורט להלן.

קידום בדרגה

בסמכות הצוות לבחון את עמידת המשרד בפעולות הנדרשות לצורך שינוי מתח הדרגות במשרת מנהל היחידה.

פעולות הנדרשות למימוש תהליך השינוי:

- מילוי שאלון תפקוד על ידי המשרד.
- כתיבת תכנית פעולה הכוללת לו"ז למימוש התוכנית על כל שלביה, לרבות הגדרת תפיסת הפעלה חדשה.
- הטמעת השינויים הנדרשים ביחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ:
 - שינוי מבנה ארגוני.
 - עדכון הגדרת התפקיד (ארגון ושיטות).
 - התאמת תכולת העיסוק בפועל להגדרת התפקיד החדשה.
 - שינוי תואר המשרה וחיזוק הנחייה המקצועית שתבוא לידי ביטוי גם בתהליך הערכת עובדים.
- קבלת אישור צוות היישום למימוש המבנה הארגוני.

נספחים

נספח א' - תיאורי תפקיד

הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום בכיר/ה ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

שם התפקיד:

מנהל/ת תחום בכיר/ה ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

כפיפות ארגונית:

סמנכ"ל בכיר להון אנושי ולמנהל

דרוג מח"ר: 43-41

ליבת התפקיד:

ממונה תחום ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ. אחריות על:

שיפור יעילות ואפקטיביות ארגונית על בסיסי ידע ומיומנות בתחום ארגון ושיטות (תהליכים, נהלים, מבנה ארגוני, בחינה תפעולית). שיפור שיטות ותהליכי עבודה, התייעלות ארגונית וחיסכון במשאבים, במטרה להעלות הפרייון וליישם שיטות עבודה אפקטיביות.

אחריות על מנגנוני התגמול והתמרוץ בארגון בכפוף להנחיות נציבות שירות המדינה ויחידת תגמול תמרוץ במשרד האוצר.

תיאור התפקיד:

- אחריות על ביצוע פעולות בתחום ארגון ושיטות, שמטרתן שיפור שיטות ותהליכי עבודה בארגון, החדרת נושא פרייון העבודה, מדידת תפוקות ואיכות העבודה במשרד / ביחידת הסמך
- שותפות בהובלת שינויים ארגוניים, מתוך זווית ראייה מקצועית ממוקדת תהליכים, מבנים ארגוניים, תקינה ותפיסת הפעלה המכוונת להתייעלות ומיצוי משאבים על בסיס מתודולוגיות ארגון ושיטות.
- בחינת שיטות עבודה על בסיס מתודולוגיות מתחום ארגון ושיטות, כתיבה ועדכון נהלים ארגוניים.
- אחריות על יישום ופיתוח מערך מנגנוני התגמול והתמרוץ במשרד, כולל עדכון תהליכים לצורך תשלום שכר עידוד.
- אחריות על ביצוע סקרים מוקדמים בנושאי ארגון ושיטות, שכר-עידוד, אפקטיביות המדידה, קשר בין יעדי הארגון למערך התמרוץ המשרדי. אחריות על עיבוד וניתוח תוצאות תהליכי העבודה והסקרים והצגת התובנות הארגוניות המתקבלות. ניתוח תוצאות וממצאים שוטפים של שיטות התגמול והתמרוץ במשרד.
- אחריות על דיווח תקין של חישובי היעילות והפרמיה המבוססים על חישוב השיטות כפי שאושרו להפעלה בוועדות ההיגוי ומועצות הייצור תוך התחשבות בכללים וההנחיות בנושא שכר-עידוד בשירות המדינה.
- אחריות על הפעלת חברות ייעוץ חיצוניות, בתחום פיתוח, בנייה וביצוע עדכונים בשיטות התמרוץ ובגורמי האיכות, כתוצאה משינויים בתהליכים, בטכנולוגיה, בציוד וכדומה.
- אחריות על הכנת ניירות עמדה בנוגע להשפעת מערכות תגמול ותמרוץ על השגת היעדים, הפרייון והיעילות המשרדית.
- אחריות על ועדות ההיגוי המקצועיות ומועצות הייצור במשרד. קיום מעקב אחר ביצוע ההחלטות שנתקבלו.

- ליווי תהליכי תכנון פונקציונלי, ביצוע פרוגרמות, תכנון מיקום יחידות לפי עוצמות קשרים וליווי הצד התכנוני של תהליך ביצוע של פרויקטים בתחום בניה ושיפוץ במשרד / יחידת הסמך.
- הובלת צוותים מקצועיים ומנהליים שיש להן השלכה על ארגון ושיטות, שיפור תהליכי עבודה, פירון העבודה במשרד, שילוב יעדי הנהלה ומנכ"ל וכן זמני עבודה ותפוקות.
- ניהול צוות עובדי האגף, ובכלל זה גיבוש יעדי היחידה, קביעת תכנית העבודה, הגדרת משימות וסדרי עדיפויות, הקצאת תשומות כח אדם, הנחייה מקצועי של העובדים וניהול מעקב ובקרה אחר עבודתם.

השכלה

- השכלה אקדמית (תואר ראשון) בהנדסת תעשייה וניהול.
- רצויה התמחות בניתוח מערכות מידע ו/או ניהול פרויקטים ושיטות ו/או ניהול הייצור.
- רצוי תואר שני במנהל עסקים, כלכלה, לימודי עבודה וייעוץ ארגוני.

ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 5 שנות ניסיון בתחומי ארגון ושיטות או תגמול תמרוץ או מדידת ביצועים או תכנון פונקציונאלי.
- לבעלי תואר שני - 4 שנות ניסיון בתחומי ארגון ושיטות או תגמול תמרוץ או מדידת ביצועים או תכנון פונקציונאלי.

כישורים מקצועיים/ניהוליים

- הכרת החוקים והתקנות בנושא שיטות שכר-עידוד בשירות המדינה.
- ידע במערכות ממוחשבות.
- יכולת הנעה, הובלה וניהול של תהליכי ארגון ושיטות.
- כושר ניהול וארגון.
- כושר קבלת החלטות.
- התנהלות במספר פרויקטים במקביל מול ממשקים מרובים.
- יכולת עבודה עצמאית, כתיבה, הצגת מסמכי עמדה.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה.

הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

שם התפקיד:

מנהל/ת תחום ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

כפיפות ארגונית:

מנהל/ת תחום בכיר/ה ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

דרוג מח"ר: 40-42

ליבת התפקיד:

ביצוע פעולות בתחום ארגון ושיטות, שיפור שיטות ותהליכי עבודה, החדרת נושא פריון העבודה, מדידת ביצועים, מדידת תפוקות ואיכות העבודה במשרד / ביחידת הסמך, ביצוע סקרי שירות והפעלה של מנגנוני תגמול ותמרוץ בארגון בכפוף להנחיות נציבות שירות המדינה ויחידת תגמול תמרוץ במשרד האוצר.

תיאור התפקיד:

- ביצוע פעולות בתחום ארגון ושיטות, שמטרתן שיפור שיטות ותהליכי עבודה בארגון, החדרת נושא פריון העבודה, מדידת תפוקות ואיכות העבודה במשרד / ביחידת הסמך וביצוע סקרי שירות.
- ליווי שינויים ארגוניים, מתוך זווית ראייה מקצועית ממוקדת תהליכים, מבנים ארגוניים, תקינה ותפיסת הפעלה המכוונת להתייעלות ומיצוי משאבים על בסיס מתודולוגיות ארגון ושיטות.
- בחינת שיטות עבודה על בסיס מתודולוגיות בתחום ארגון ושיטות, כתיבה ועדכון נהלים ארגוניים.
- מימוש והפעלת מנגנוני התגמול והתמרוץ במשרד, כולל עדכון תהליכים לצורך תשלום שכר עידוד.
- ביצוע סקרים מוקדמים בנושאי ארגון ושיטות, שכר-עידוד, אפקטיביות המדידה, קשר בין יעדי הארגון למערך התמרוץ המשרדי. עיבוד וניתוח תוצאות ניתוח תהליכי העבודה והסקרים והצגת התובנות הארגוניות המתקבלות. ניתוח תוצאות וממצאים שוטפים של שיטות התגמול והתמרוץ במשרד.
- דיווח תקין של חישובי היעילות והפרמיה המבוססים על חישוב השיטות כפי שאושרו להפעלה בוועדות ההיגוי ובמועצות הייצור תוך התחשבות בכללים וההנחיות בנושא שכר-עידוד בשירות המדינה.
- הפעלת חברות ייעוץ חיצוניות, בתחום פיתוח, בנייה וביצוע עדכונים בשיטות התמרוץ ובגורמי האיכות, כתוצאה משינויים בתהליכים, בטכנולוגיה, בצידוד וכדומה.
- הכנת ניירות עמדה בנוגע להשפעת מערכות תגמול ותמרוץ על השגת היעדים, הפריון והיעילות המשרדית.
- ריכוז ועדות ההיגוי המקצועיות ומועצות הייצור במשרד. קיום מעקב אחר ביצוע ההחלטות שנתקבלו.
- ליווי תכנון פונקציונלי, ביצוע פרוגראמות, תכנון מיקום יחידות לפי עוצמות קשרים וליווי הצד התכנוני של תהליך ביצוע של פרויקטים בתחום בניה ושיפוץ במשרד / יחידת הסמך.
- השתתפות בצוותים מקצועיים ומנהליים שיש להן השלכה על ארגון ושיטות, שיפור תהליכי עבודה, פריון העבודה במשרד, שילוב יעדי הנהלה ומנכ"ל וכן זמני עבודה ותפוקות.הובלת צוותים מקצועיים ומנהליים שיש להן השלכה על ארגון ושיטות, שיפור תהליכי עבודה, פריון העבודה במשרד, שילוב יעדי הנהלה ומנכ"ל וכן זמני עבודה ותפוקות.

השכלה

- השכלה אקדמית (תואר ראשון) בהנדסה תעשייה וניהול.
- רצויה התמחות בניתוח מערכות מידע ו/או ניהול פרויקטים ושיטות ו/או ניהול הייצור.
- רצוי תואר שני במנהל עסקים, כלכלה, לימודי עבודה וייעוץ ארגוני.

ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 4 שנות ניסיון בתחומי ארגון ושיטות או תגמול תמרוץ או מדידת ביצועים או תכנון פונקציונאלי.
- לבעלי תואר שני - 3 שנות ניסיון בתחומי ארגון ושיטות או תגמול תמרוץ או מדידת ביצועים או תכנון פונקציונאלי.

כישורים מקצועיים/ניהוליים

- הכרת החוקים והתקנות בנושא שיטות שכר-עידוד בשירות המדינה.
- ידע במערכות ממוחשבות.
- התנהלות במספר פרויקטים במקביל מול ממשקים מרובים.
- יכולת עבודה בצוות.
- יכולת תיאום וארגון.
- יכולת עבודה עצמאית, כתיבה, הצגת מסמכי עמדה.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה.

הגדרת תפקיד מרכז/ת בכיר/ה ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

שם התפקיד:

מרכז/ת בכיר/ה ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

כפיפות ארגונית:

מנהל/ת תחום ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ

דרוג מח"ר: 39-41

ליבת התפקיד:

ביצוע פעולות בתחום ארגון ושיטות, שיפור שיטות ותהליכי עבודה, החדרת נושא פריון העבודה, מדידת ביצועים, מדידת תפוקות ואיכות העבודה במשרד / ביחידת הסמך, ביצוע סקרי שירות והפעלה של מנגנוני תגמול ותמרוץ בארגון בכפוף להנחיות נציבות שירות המדינה ויחידת תגמול תמרוץ במשרד האוצר.

תיאור התפקיד:

- ביצוע פעולות בתחום ארגון ושיטות, שמטרתן שיפור שיטות ותהליכי עבודה בארגון, החדרת נושא פריון העבודה, מדידת תפוקות ואיכות העבודה במשרד / ביחידת הסמך..
- ליווי שיוניים ארגוניים, מתוך זווית ראייה מקצועית ממוקדת תהליכים, מבנים ארגוניים, תקינה ותפיסת הפעלה המכוונת להתייעלות ומיצוי משאבים על בסיס מתודולוגיות ארגון ושיטות.
- בחינת שיטות עבודה על בסיס מתודולוגיות בתחום ארגון ושיטות, כתיבה ועדכון נהלים ארגוניים.
- מימוש והפעלת מנגנוני התגמול והתמרוץ במשרד, כולל עדכון תהליכים לצורך תשלום שכר עידוד.
- ביצוע פעולות מכינות לפני הפעלת שיטות שכר עידוד לרבות: הכרת המבנה ודרך התפקוד של היחידות, שיפור שיטות עבודה, החדרת נושא פריון העבודה, מדידת תפוקה ואיכות.
- ביצוע סקרים מוקדמים בנושאי ארגון ושיטות, שכר-עידוד, אפקטיביות המדידה, קשר בין יעדי הארגון למערך התמרוץ המשרדי. עיבוד וניתוח תוצאות ניתוח תהליכי העבודה והסקרים והצגת התובנות הארגוניות המתקבלות. ניתוח תוצאות וממצאים שוטפים של שיטות התגמול והתמרוץ במשרד. שילוב תכנית העבודה המשרדית בשיטות התמרוץ של ההנהלה והעובדים.
- דיווח תקין של חישובי היעילות והפרמיה המבוססים על חישוב השיטות כפי שאושרו להפעלה בוועדות ההיגוי ובמועצות הייצור תוך התחשבות בכללים וההנחיות בנושא שכר-עידוד בשירות המדינה.
- ריכוז ועדות ההיגוי המקצועיות ומועצות הייצור במשרד. קיום מעקב אחר ביצוע ההחלטות שנתקבלו.
- ליווי תכנון פונקציונלי, ביצוע פרוגרמות, תכנון מיקום יחידות לפי עוצמות קשרים וליווי הצד התכנוני של תהליך ביצעו של פרויקטים בתחום בניה ושיפוץ במשרד / יחידת הסמך.
- השתתפות בצוותים מקצועיים ומנהליים שיש להן השלכה על ארגון ושיטות, שיפור תהליכי עבודה, פריון העבודה במשרד, שילוב יעדי הנהלה ומנכ"ל וכן זמני עבודה ותפוקות.

השכלה

- השכלה אקדמית (תואר ראשון) בהנדסה תעשייה וניהול.
- רצויה התמחות בניתוח מערכות מידע ו/או ניהול פרויקטים ושיטות ו/או ניהול הייצור.
- רצוי תואר שני במנהל עסקים, כלכלה, לימודי עבודה וייעוץ ארגוני.

ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 3 שנות ניסיון בתחומי ארגון ושיטות או תגמול תמרוץ או מדידת ביצועים או תכנון פונקציונאלי.
- לבעלי תואר שני - שנת ניסיון אחת בתחומי ארגון ושיטות או תגמול תמרוץ או מדידת ביצועים או תכנון פונקציונאלי.

כישורים מקצועיים/ניהוליים

- הכרת החוקים והתקנות בנושא שיטות שכר-עידוד בשירות המדינה.
- הכרות עם מערכות ממוחשבות.
- התנהלות במספר פרויקטים במקביל.
- יכול ניהול ממשקים מרובים.
- יכולת עבודה בצוות.
- כושר ניהול וארגון.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה.

נספח ב - שאלון תפקוד

שאלון תפקוד יחידות במערך ארגון ושיטות תגמול תמרוץ:

1. נתונים כלליים ואישור נתוני השאלון

שם המשרד/יחידת הסמך _____

תאריך _____

- נא לצרף תרשים מבנה ארגוני של המשרד (כדוגמת הפורמט הקיים באתר המשרד/ יחידת סמך)
- נא לצרף תרשים מבנה ארגוני של יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ (תואר המשרה +שם העובד)

תואר משרה	שם בעל התפקיד	חתימה
סמנכ"ל בכיר/ה להון אנושי ולמנהל		
מנהל/ת יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ		

2. היקף כח האדם במשרד/ביחידת הסמך בשנים 2018-2019 בהתאם לחוק התקציב

שנה	סה"כ משרות		
	תקן	סטודנט	עובדי מיקור חוץ
2018			אחר
2019			
ממוצע דו שנתי			

3. היקף תקציב המשרד בשנים 2018-2019

שנה	היקף תקציב משרדי	היקף תקציב תגמול תמרוץ	סה"כ תקציב באחריות מנהל/ת יחידת ארגון ושיטות תגמול תמרוץ
2018			
2019			
ממוצע דו שנתי			

4. פיזור גיאוגרפי במשרד/ביחידת הסמך (כגון מחוזות, סניפים וכדומה)

שם המחוז/סניף וכתובתו	מספר עובדים במחוז/סניף
סה"כ מחוזות/סניפים	

5. סוג המודלים ומספר השיטות במנגנון תגמול תמרוץ

שם היחידה	סוג המודל	מספר השיטות

6. שינויים ארגוניים בהיקף משמעותי שנעשו בחמש השנים האחרונות, בהם היתה מעורבות של היחידה (העברה למשרד אחר/מיזוג יחידות/הקמת יחידות/ ועוד)

השינוי הארגוני
הקמת יחידה חדשה
סה"כ שינויים ארגוניים

7. פרויקט או"ש משמעותיים שבוצעו ביחידה

פרויקט או"ש-שינוי ארגוני	
סה"כ שינויים ארגוניים	

8. הערות כלליות:

נושאים נוספים המשפיעים על היקף ומורכבות פעילות יחידת ארגון ושיטות ותגמול תמרוץ הייחודיים למשרד/ליחידת הסמך:

9. פירוט העובדים המועסקים ביחידה לארגון ושיטות ותגמול תמרוץ:

שם העובד	יחידה ארגונית	מס' עובדי היחידה	מס' עובדים במשרד	מס' המשרה בתקן	משרה תואר	דרגות מתח	תואר משרת ממונה ומתח דרגות ממונה ישיר	תחומי אחריות ואחוז העיסוק בתחומי הליבה			השכלת עובד	קורסים רלוונטיים שסיים העובד
								או"ש	תגמול תמרוץ	מדידת ביצועים ותכנון פונקציונלי		
צביקה ישראלי (דוגמה)				81000000	מרכז/ת או"ש תגמול תמרוץ	38-40		50%	40%	10%	תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול	

סה"כ עובדי ארגון ושיטות תגמול תמרוץ: _____

הערה: נא למלא את הטבלה באופן שתשקף כפיפיות של עובדי או"ש תגמול תמרוץ למנהל יחידת או"ש תגמול תמרוץ, כאשר יש משרה כזו