



נציבות שירות המדינה

מסמך כללים והנחיות
ביצוע שינויי תקינה
במסגרת תכנית העבודה המשרדית – פיילוט

מובילים שינוי בשביל העתיד

פיילוט לשינויי תקינה במשרדי הממשלה

ממשיכים ביישום רפורמה בשירות המדינה
בשביל העתיד של כולנו

ירושלים, אייר תשע"ח, מאי 2018



נציב שירות המדינה



אייר תשע"ח
מאי 2018

חוזר נציב שירות המדינה

מסמך כללים והנחיות – ביצוע שינויי תקינה במסגרת תכנית העבודה המשרדית (פיילוט)

מנהלות ומנהלים יקרים,

בשנה האחרונה ניהלה נציבות שירות המדינה פיילוט חלוצי וראשון מסוגו בתחום ניהול התקן. במסגרת כך, משרדי ממשלה קיבלו לראשונה את הסמכות לניהול שוטף של נושאי תקן הנוגעים בליבת פעילותם המקצועית, וזאת תוך דיאלוג שוטף ואינטנסיבי ברמה המקצועית והתכנונית בין יחידות הפיילוט לבין הנציבות.

היציאה לביצוע הפיילוט הינה פרי של שיתוף פעולה חוצה משרדים ויחידות, אשר פעלו יחדיו על מנת להגביר את האפקטיביות של אגפי משאבי אנוש ביחידות הפיילוט. בנוסף, במהלך תקופה זו התבצעה למידה מתמשכת בסוגיות הליבה של עבודת התקן, אשר אפשרה לעדכן את מסמך הכללים המצורף כעת, כבסיס לתורת תקן כתובה ומוסכמת, אשר צפויה לשמש את כלל שירות המדינה בהמשך.

חוברת זו משלבת ידע שנצבר בעקבות מאמצים רבים ומשותפים של כלל העוסקים במלאכה, ומשקפת קפיצת מדרגה בין חלקו הראשון של הפיילוט, לבין זה מולו אנו ניצבים כעת.

אנו רואים בעצם האצילה והרחבתה כעת כאשרור לאמון הרב שניתן ביחידות הפיילוט בתחילת הדרך, אותו אנו מבקשים לחזק כיום.

אני מאחל לכולנו המשך עבודה מקצועית ואיכותית, אשר תצמיד בשנים הקרובות את המגזר הציבורי כולו קדימה.

אהוד פראוור

מ"מ נציב שירות
המדינה

פתיח למסמך הכללים לביצוע שינויי תקינה במסגרת תכנית העבודה המשרדית

פיילוט אצילת הסמכויות הינו אחד מתהליכי הדגל ברפורמה אותה מובילה נציבות שירות המדינה. במסגרתו, מועצם תפקידם של אגפי משאבי אנוש במשרדי הממשלה המשתתפים בפיילוט כגורמי המקצוע המובילים את תהליכי העבודה הנוגעים לניהול כוח העבודה בשירות המדינה.

בד בבד, נציבות שירות המדינה מעמיקה את השיח המקצועי עם יחידות הפיילוט ומכינה את הקרקע לקראת שינוי במהות פעילותה, והתמקדות בסוגיות רחב אסטרטגיות הנוגעות לניהול ההון האנושי במגזר הציבורי. ארבעה השיגים עיקריים עלו מהפיילוט בשלב הראשון :

1. הוכחה אחריותיות (Accountability), וכך גם ציות (compliance), של המשרדים אשר מאפשר את ביסוס האמון להעמקת האצלת הסמכויות.
2. משרדי הפיילוט הפגינו מחויבות, נחישות, שיתוף פעולה והירתמות לתהליך. נוצרה תחושת מסוגלות של המשרדים, ועמדתם היא כי הם "בשלים" להרחבת האצילה ומצפים לכך.
3. שיתוף פעולה מקצועי מעולה ורציף בין יחידות נש"מ ומנגנון תהליכי מוצלח למעקב, בקרה ולמידה
4. רמת המקצוענות עלתה באופן בולט הן במשרדים והן בנש"מ בשל פעילות במשטר האצילה

בנוסף, השלב הראשון בפיילוט זה הציף סוגיות מקצועיות ותהליכיות רבות, אשר לימדו את כלל המעורבים בו רבות בנוגע למהות המקצועית ותכני העבודה בתחום התקן. למידה זו נכרכה בקשיים רבים מטבע הדברים, וכעת אנו מבקשים לעשות שימוש בידע החדש לצורך הרחבת האצילה ומימוש הפוטנציאל אשר נגלה בפנינו בנקודת זמן זו.

עם הרחבת הפיילוט אנו ממשיכים במימוש החזון שהתווה על ידי ועדת הרפורמה בשירות המדינה שבראשות נציב שירות המדינה הקודם, מר משה דיין, ובכוונתנו להבטיח כי הערך הגלום במהלך ימומש באופן מיטבי, לרווחת היחידות המעורבות בפיילוט, נציבות שירות המדינה וציבור אזרחי המדינה ומקבלי השירותים הממשלתיים.

בנקודה זו, ברצוני להודות לגורמים רבים וטובים אשר לקחו חלק בתהליכי העבודה לקראת הפיילוט ובמהלכו עד כה באגף בכיר תכנון אסטרטגי, באגף בכיר בקרה, ביחידת הממונה על משרדי הממשלה, ביחידת הממונה על מערכת הבריאות, ביחידת הממונה על מערכת הביטחון, במחלקה המשפטית, באגף בכיר מערכות מידע במטה הרפורמה, וכך גם במרכבה ובמשרדי המטה השותפים לנו – משרד רה"מ, משרד האוצר ומשרד המשפטים. על כך – תודתי העמוקה.

ברכת הצלחה רבה לכולנו!

ד"ר איריס נחמיה ,

ראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה

אליהו קמחי

תוכן עניינים

6.....	רקע ומסגרת משפטית
9.....	הפיילוט - הנחיות ותהליכי עבודה
13.....	מתווה העבודה
18.....	תקינה - הגדרות, כללים וסייגים
38.....	נספחים

אחד מהנושאים העיקריים בהם דנה ועדת הרפורמה עסק **באצילת**¹ סמכויות מנציבות שירות המדינה למשרדי הממשלה והקמת מערך בקרה בנציבות. באופן כללי, מטרת אצילת הסמכויות מנציבות שירות המדינה למשרדי הממשלה היא להביא, מחד, להפחתת הבירוקרטיה ולהגדלת הגמישות הניהולית של משרדי הממשלה, ומאידך, למקד את פעילותה השוטפת של הנציבות – מעיסוק בנושאים טקטיים ופרטניים לעיסוק בנושאים אסטרטגיים, בקביעת מדיניות וכללים, בפיקוח ובקרה על ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה, ובתהליכי תכנון בעלי השפעה ארוכת טווח על עיצוב כוח העבודה בשירות המדינה.

אחת מהמלצותיה המרכזיות של ועדת הרפורמה עסקה בהעברת ביצוע שינויי תקינה למשרדי הממשלה ויח' הסמך.

ועדת הרפורמה המליצה לפעול לשינוי המצב הקיים, בו נציבות שירות המדינה בוחנת ומאשרת כמעט כל הצעה לשינוי תקינה במשרדי הממשלה, תוך הבחנה בין שינויי תקינה מהותיים, בעלי השפעה משמעותית על המבנה הארגוני של המשרד (כגון: הקמת אגף חדש), לבין שינויי תקינה פרטניים טכניים, בעלי השפעה מצומצמת על המבנה הארגוני (כגון: שינוי כפיפות משרה בודדת, שינוי סעיף תקציבי).

בתאריך ה- 7 לספטמבר 2016 ועדת ההיגוי לרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, קיבלה החלטה כי יחל פיילוט בתחום האצילה בתקן.

לאישור ועדת ההיגוי קדמה עבודת מטה רוחבית בנציבות, שקבעה את מתווה הפיילוט בתחום התקינה, לרבות הסמכויות ועקרונות הפעולה.

תכנית האצילה כפי שתפורט במסמך זה, מבוססת רובה ככולה על פירוט העקרונות ומסגרות העבודה כפי שנכתבו בדוח וועדת הרפורמה בהתייחס לסמכויות האישור בתחום התקינה.

¹ **הבהרה** - השימוש במונח "האצלה" ביחס לסמכויות התקן מתייחס לתהליך אישור תכנית העבודה השנתית של המשרדים, במסגרתו מאשר נציב שירות המדינה אחת לשנה שינויי תקינה מסוימים, בכפוף לתנאים ולתבחינים שייקבעו לכל משרד וביחס לכל שנת תקציב, ואין הכוונה לאצילת סמכויות במובן המשפטי, אשר הינה בניגוד לחוק המינויים.

המסגרת המשפטית

סעיף 13 לחוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט-1959 (להלן – "חוק המינויים"), קובע כי הליך אישור התקן בשירות המדינה הינו על פי הצעת השר או מי הוסמך לכך על ידיו, ואישור הנציב. בסעיף 14 לחוק המינויים נקבע, כי תקן טעון אישור נציב השירות.

הגדרת "תקן" בחוק המינויים מצומצמת יחסית וכוללת רק "רשימת משרות בשירות המדינה, על הדרגות הצמודות להן, רשימה לכל יחידה מיחידות משרד" (סעיף 13). יחד עם זאת, הן בחיי המעשה והן בפסיקת בתי המשפט ניתנה פרשנות מרחיבה למונח "תקן". אישור התקן על ידי הנציבות כולל עניינים שונים הנוגעים למבנה הארגוני של המשרד הממשלתי ובהם: כמות המשרות, דירוג המשרות, מתח הדרגות הצמוד למשרות, תארי המשרות, תיאורי המשרה, תנאי הסף ותנאים נוספים, חלקיות המשרה, מיקום כל משרה במבנה הארגוני וכפיפותה וכיוצ"ב. גם בפסיקת בית הדין הארצי לעבודה ניתנה פרשנות מרחיבה למונח "תקן" ככולל מספר היבטים:

(א) **היבט תפקודי:** התקן משקף את התפקוד הנדרש ממלא המשרה. היבט זה מוצא ביטוי בתיאור המשרה כפי שהוא נקבע על-ידי הארגון. במסגרת זו נקבע לא רק שמה של המשרה (תואר המשרה) אלא גם תיאור מפורט של דרישות בתפקיד, רמת המשרה, סמכויות, כפיפות וזיקות לנושאי משרות אחרים.

(ב) **היבט כמותי:** מושג ה"תקן" יכול לתאר לא רק משרה בודדת אלא גם סדרה של משרות בעלות מאפיינים זהים או דומים. כך, למשל, יקבע התקן את מספר מנהלי מחלקות באגף נתון או את מספר הקלדניות או מספר הנהגים במקום העבודה.

(ג) **היבט ארגוני:** תיאור התפקיד כולל, כאמור, הגדרת סמכויות של נושא המשרה, תיאור מיקומו במערך הארגוני וזיקתו למשרות אחרות. משמעות הדברים היא שמעבר למשמעות התקן כמתייחס אל המשרה הבודדת, יש בו, בפועל, ביטוי למערך ארגוני שלם. תקן המשרה הוא אבן יסוד אחת מיני רבות, אשר שילובן יחדיו יוצר מבנה ארגוני הרמוני האמור לפעול כגוף חי ומתואם בין חלקיו.

(ד) **היבט תקציבי:** אך מובן הוא שתקן משקף גם – ואולי בעיקר – מסגרת תקציבית לקיומה של המשרה הבודדת ולקיומן של כל המשרות במסגרת הארגון. תקן דורש הקצאת משאבים תקציביים וארגוניים. תקן ותקציב כרוכים זה בזה ולמעשה הם שני צדיו של אותה מטבע.

(עס"ק 1003/04 רשות השידור נ' אגודת העיתונאים; ר' גם עס"ק 26/07 מדינת ישראל - המשרד להגנת הסביבה נ' הסתדרות ההנדסאים והטכנאים; ע"ע 770/06 דניאל סנה נ' מדינת ישראל).

התקן נקבע באופן מקצועי והוא פררוגטיבה בלעדית של המעסיק. התקן נועד לאפשר לארגון לבצע משימותיו בצורה תכליתית ויעילה במסגרת אילוצים נתונים, כדי להבטיח את הגשמת מטרותיו ותכניות העבודה של הארגון. התקן נקבע על פי ההליך הקבוע בחוק המינויים ובמנותק מענייניו של העובד הממלא או עתיד למלא את התפקיד. שיקולים הקשורים למאפייניו האישיים של האדם המאייש את המשרה או עתיד לאייש אותה כגון, כישוריו, השכלתו או שאיפותיו המקצועיות, אינם נלקחים בחשבון בעת קביעת התקן אלא רלוונטיים רק בעת שלבי איוש המשרה.

סעיף 48 לחוק המינויים קובע את רשימת סמכויות הנציב הניתנות לאצילה לאחר, באישור ועדת השירות. רשימת הסמכויות הניתנות לאצילה, אינה כוללת את סמכות אישור התקן.

יחד עם זאת, כמפורט בהמלצות ועדת הרפורמה, הוועדה המליצה להבנות את תהליך אישור התקן במסגרת אישור תכנית העבודה השנתית של המשרד מול הנציבות ואגף התקציבים במשרד האוצר, כך שאחת לשנה יאשר הנציב את המבנה הארגוני של המשרד, על בסיס מסגרת התקנים והדרגות הצמודות להן. במסגרת הליך זה ייתן הנציב גם אישור למשרד הממשלתי, בכפוף לתנאים ולתבחינים שיקבע באופן פרטני לכל משרד וביחס לכל שנת תקציב, לבצע שינויים פרטניים מסוימים בתקן במהלך השנה, ללא צורך באישור פרטני של הנציבות לכל שינוי ושינוי.

בהתאם למתווה זה, נקבע פיילוט בו יינתן אישור מראש למשרדי ממשלה שייבחרו לביצוע שינויי תקינה פרטניים מסוימים במהלך השנה, ללא צורך בקבלת אישור פרטני נוסף לכל שינוי על ידי הנציבות.

לצורך יישום הפיילוט, מפורט הליך האישור לשינויי התקינה במסמך זה, לרבות התנאים והמגבלות לכל נושא בו יינתן אישור.

הפיילוט - הנחיות ותהליכי עבודה

תקופת הפיילוט

פיילוט אצילת הסמכויות החל במרץ 2017, ונקבע במקור לתקופה של שישה חודשים. על בסיס הניסיון והתובנות שגובשו במהלך תקופה זו, הוחלט להאריך את תקופת הפיילוט לשנת העבודה הנוכחית. בתקופה זו נמשיך בלמידה מהשטח אשר על בסיסה יבוצעו התאמות נוספות במסמכים הנוגעים לכללי האצילה וניהול התקן בעתיד.

מתווה העבודה וכללי פעולה במשרד המשתתף בפיילוט

מבנה חוק התקציב

תקציב המדינה בנוי לפי 4 רמות הפירוט הבאות:

דוגמה	מספר ספרות בחוק התקציב	רמה
משרד ראש הממשלה	2	סעיף
נציבות שירות המדינה	4	תחום פעולה
מטה	6	תכנית
מטה - שיא כוח אדם	8	תקנה

תקציב המדינה מכיל התייחסות לכלל ההוצאה הצפויה לפי נושאים, תוך פירוט עד רמת התקנה, ובהתייחס לתקציב כספי וכמויות כ"א. תקציב כ"א עבור כל תכנית מחולק לפחות ל-2 תקנות – שיא כוח אדם ועבודה בלתי צמיתה. במקרים רבים, תכנית בתקציב המדינה מתייחסת ליחידות ארגוניות מרכזיות בתוך המשרדים (לדוג' – נציבות שירות המדינה קיימות תכניות עבור המטה ועבור תכנית "צוערים לשירות המדינה").

עבור שינוי המבוקש במהלך השנה בין רמת התכנית ומעלה, נדרשים המשרדים לאישור ועדת הכספים של הכנסת, עבור שינוי המבוקש ברמת התקנה נדרש יידוע של ועדת הכספים של הכנסת, המבוצע באמצעות אגף התקציבים במשרד האוצר.

ככל שישנם פערים בין התקנות המרכיבות את תקציב משרדי הפיילוט במודול הפיננסי במרכ"ה לאלו המופיעות במודול ה-HR. בטווח הקצר באחריות המשרדים לבצע טיוב הנתונים והתאמת התקנות בשני המודולים, ובהמשך יוקם ממשק אוטומטי לשם כך.

באחריות סמנכ"ל המשרד לעדכן את התקנות כ"א במערכת HR בהתאמה למערכת FM ומעל הכל בהתאמה לחוק התקציב.

אישור תכנית עבודה שנתית ומסגרת השינויים המותרת

הכניסה לפיילוט מושתתת על מודל תכנון ההון האנושי באמצעות הצגת תכנית עבודה שנתית ומותנית באישורה על ידי נציב שירות המדינה.

כחלק משלבי הכנה לאישור נציב יש לאשר את תכנית העבודה על ידי הרפרנט של המשרד ואישור הממונה בנש"מ. כמו כן, יש לבצע תיאום ואישור תקציב המשרות בשיאי כוח אדם ובעב"צ ע"י הרפרנט בנש"מ והרפרנט באגף התקציבים, בליווי נציג צוות מאקרו.

תכנית העבודה נגזרת מתוכנית העבודה הכללית של המשרד והערכת המצב בהתאם להנחיות התכנון של נציב שירות המדינה המפורסמות מידי שנה².

בנוסף למודל ההצגה הקיים, וכחלק מאישור התכנית על ידי הנציב, תקני המשרד יחולקו לארבעה מדרגים, המכילים בכל מדרג לפחות שתי רמות של מתח דרגות (בהתאם לדירוג המקצועי)³. על בסיס חלוקה זו וטרם יציאה לפיילוט - יגובש "צילום תמונת מצב קיים", ולאחר הכללת השינויים המבוקשים (כמותית ומבנית) – נתונים הללו יהוו כנקודת מוצא לתיעוד וחישוב שינויים בתקופת הפיילוט.



התוקף לנקודת המוצא יינתן במעמד אישור תכנית העבודה ע"י נציב שירות המדינה.

² ראו לדוגמה מסמך הנחיות לתכנון לשנת 2018 בקישור הבא:

https://www.gov.il/BlobFolder/reports/human_capital_planning_guidelines_2018/he/human_capital_planning_guidelines_2018.pdf

³ ראו נספח 6 "טבלאות מדרג שירות המדינה"

צילום המצב יכול התייחסות לארבעה נתונים מרכזיים :

סה"כ תקני משרות המאושרים למשרד לשנת העבודה הקרובה - מספר שיאי כוח האדם וחודשי עבודה, בפירוט סטאטוס מצבת התקינה וסטאטוס האיוש במשרד, בפורמט הבא :

תכנית בחוק התקציב	נושא	על פי חוק התקציב בשנת העבודה (על שינויו)	מספר המשרות על פי המצבה בתקן	מספר משרות מאושרות	סה"כ
שם התכנית	מספר שיאי כוח אדם				
	מספר משרות עב"צ *				
	אחר (לפי תפוקות/שעות – סטודנטים, מאבטחים וכו')				
	סה"כ				
סה"כ					

* עב"צ – יש לפרט את מספר המשרות העב"צ ולא מספר חודשי עבודה

מכסה שנתית של עלויות לשינויי תקינה ולדרגות אישיות נקבעת בתחילת כל שנת עבודה לאחר הצגת תכניות עבודה וכוללת את 2% מתוך תקן המשרד המתוקצב והמאושר לסוף שנת העבודה הקודמת. במסגרת אישור תכנית העבודה רשאי נציב שירות המדינה (או מי מטעמו) לאשר ניצול יתרות משנים קודמות. יובהר כי לא יאושרו עלויות מעבר למכסה שאושרה ע"י הנציב במסגרת תכנית העבודה (אופן חישוב העלויות מפורט בנוהל כללים לחישוב וניצול עלויות, עמוד 34).

עבור משרדים חדשים המצטרפים לפיילוט – בהתאם לאישור תכנית עבודה חדשה על ידי ממלא מקום נציב שירות המדינה ובכפוף ליתרת המכסה שלא נוצלה.

שינויים נוספים במסגרות התקינה, מעבר לאלו שנקבעו במעמד אישור תכניות העבודה – יחייבו אישור נציבות שירות המדינה (על פי הכללים הנהוגים) כל עוד הם מתקיימים במסגרת תקציב השינויים המאושר.

מתווה העבודה

הוועדה המלווה לפיילוט מטעם נציב שירות המדינה

תפקידי הוועדה המלווה

- כתיבת קודקס לתורת התקן, בהתבסס על הלמידה והתובנות מהפיילוט, ותוך מתן ביטוי לתוצרים של צוותי מדיניות במסגרת "עץ הדעת", לעבודת הרפרנטורה ולפעילויות נוספות.
- גיבוש הכללים וההנחיות במסגרת תהליכי העבודה במודל אישור ביצוע שינויי תקינה על ידי משרדי הפיילוט.
- ניסוח דרישות להתאמות במערכות המידע ולתשתית מיכון אשר תבטיח בקרה נאותה בכפוף לעקרונות ולכללים שייקבעו.
- הסדרת תהליכי העבודה החדשים וממשקי העבודה של נציבות שירות המדינה אל מול המשרדים בעידן אצילת התקן.
- הגדרת התנאים ההכרחיים למוכנות המשרדים ולהערכת סיכונים אפשריים בתהליך, לשם הצלחת אצילת התקן בשלב הרחבת הפרויקט.
- הפקת לקחים מהפיילוט לקראת הרחבתו למשרדים נוספים.
- איתור אתגרים חסמים וצווארי בקבוק והכנת התשתית להסדרת הממשקים בין גורמי מטה ובעלי העניין בעניין תקינה ומבנים ארגוניים.
- הגדרת תהליך טיוב הנתונים במשרדי הממשלה ועדכון המשרות בהתאם לעקרונות האצילה כפי שיאושרו על ידי הנציב.
- בחינת הצורך בתיקון חקיקה או הרחבת הפיילוט במסגרת המשפטית הקיימת.
- עדכוני מערכות ותהליכי התכנון והבקרה בהון האנושי.
- המלצה לנציב שירות המדינה על הוצאת משרד ממסגרת הפיילוט.

הרכב הוועדה המלווה

ראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי בנש"מ - יו"ר, ממונה בנש"מ על משרדי הממשלה או מי מטעמו, הממונה בנש"מ על מערכת הבריאות או מי מטעמו, הממונה בנש"מ על מערכת הביטחון או מי מטעמה, מנהל אגף בכיר הדרכה והשכלה או מי מטעמו, מנהל אגף בכיר גיוס ומיון בנש"מ או מי מטעמה, יועץ המשפטי נש"מ או מי מטעמו, מנהל/ת תחום פרופסיית ההון האנושי בנש"מ, נציג/ת מערכות מידע, מרכז הוועדה, בנוסף לאלו – נציג/ת אגף תקציבים, נציג/ת הממונה על השכר והסכמי עבודה, נציג/ת משרד המשפטים, נציג/ת אגף בכיר ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.

הוועדה המקצועית – מטעם הוועדה המלווה

תפקידי הוועדה המקצועית

- מהווה את הזרוע הביצועית של הוועדה המלווה, לצורך בחינה שוטפת של התקדמות הפיילוט, דיון בסוגיות שוטפות והבניית הממצאים השוטפים לצורך דיוני הוועדה המלווה.
- קיום קשר שבועי רציף עם המשרד / יחידת הסמך לצורך קבלת תמונת מצב שוטפת על קידום ויישום הפיילוט.
- הערכת הפעילויות ויצירת המלצות לעקרונות לפעולה ומסד כללים לתהליכי עבודה במודל אצילה בתחום התקן, עבור הוועדה המלווה.
- סיוע בגיבוש דרישות להתאמות במערכות המידע ולתשתית מיכון אשר תבטיח בקרה נאותה בכפוף לעקרונות והכללים שייקבעו.
- סיוע בהגדרת התנאים ההכרחיים למוכנות המשרדים וסיכונים אפשריים בתהליך, לשם הצלחת אצילת התקן בשלב הרחבת הפרויקט.
- דיווח לוועדה המלווה לפרויקט.
- בחינת צרכים מהשטח, שיתוף הגורמים המקצועיים וגיבוש המלצות יישום בהתאם לכך עבור הוועדה המלווה.

הרכב הוועדה המקצועית

נציג אגף בכיר תכנון אסטרטגי – יו"ר, רפרנטים מאגף בכיר משרדי הממשלה, אגף בכיר מערכת הבריאות, אגף בכיר מערכת הביטחון; נציג/ת אגף בכיר בקרה על ניהול ההון האנושי; נציג/ת אגף בכיר מערכות מידע, נציג אגף בכיר השכלה והדרכה; נציג/ת הלשכה המשפטית; בנוסף לאלו – מעת לעת וע"פ הצורך יזומנו נציגי המשרדים המשתתפים בפיילוט.

ועדת שינויים משרדית – תקנון פעולה

תפקיד ועדת התקינה המשרדית

- הוועדה תפעל כוועדה מייעצת לאחראי. תפקידה הוא לבחון צרכים ובקשות פנים ארגוניות לשינויי תקינה, בהתאם לכללים שקבעה נציבות שירות המדינה ומפורטים במסמך זה, ולהמליץ לבעל הסמכות להחלטה במשרד על השינויים הנדרשים.
- טרם ההחלטה על שינויי תקינה, תחול על המוסמך להחלטה במשרד ("האחראי") חובת היועצות עם יו"ר הוועדה והתייחסות להמלצותיה.

סמכויות הוועדה המשרדית

להמליץ ל"אחראי" לאשר או לדחות בקשות לשינויים בתחום התקן שיעלו במשרד בתקופת הפיילוט.

הרכב הוועדה המשרדית

- הוועדה תמונה על ידי ה"אחראי" במשרד.
- מנהל/ת משאבי אנוש – יו"ר, הגורם המופקד על תחום התקינה (אם קיים) – חבר, מנהל בכיר מתוך המשרד/יחידת הסמך/חבר (בהתאם להחלטת המשרד), נציג/ת הלשכה המשפטית – חובה בכל דיון העוסק בתנאי סף.

כללים ופרמטרים לשיקול דעת הוועדה

הוועדה המשרדית תבחן את הבקשות לשינוי התקן ותעביר לאחראי המלצה מנומקת בכתב ביחס לכל שינוי, תוך התייחסות לכללים שיפורטו בהמשך מסמך זה ולמגוון שיקולים מקצועיים, משפטיים ופנים ארגוניים שונים במידת הצורך, רשאית הוועדה להגדיר פרמטרים וקריטריונים ברורים ושקופים נוספים לאלו שנקבעו - לצורך בחינת הבקשה. בין השאר, הפרמטרים לבחינה יתייחסו להיבטים אלו:

- משמעויות ארגוניות לבקשה (השפעות הבקשה על המבנה הארגוני של היחידה, השלכות רוחב ארגוניות במשרד או במשרדי ממשלה אחרים, השלכות על תהליכי עבודה, על סביבת העבודה ועוד).
- משמעויות כלכליות ותקציביות
- משמעויות בלתי פורמליות לבקשה (השפעת הבקשה על בעלי תפקידים ספציפיים, על התרבות הארגונית והיבטים רכים נוספים).
- משמעויות טכנולוגיות לבקשה.
- ערך שיפור השירות לציבור בהתייחס לבקשה (האם לבקשה יש ערך ישיר לטיב השירותים הניתנים לציבור).
- אפשרות סימון המשרה לאוכלוסיות הייצוג ההולם.

תיעוד החלטות הוועדה המשרדית והמלצות ל"אחראי"

- המלצות הוועדה המשרדית לאחראי וסיכומי הפרוטוקולים החתומים של דיוני הוועדה יופצו לאחר הדיון לגורמים הבאים: ה"אחראי" במשרד, כל חברי הוועדה, רפרנט המשרד בנש"מ.

כל המידע והחומרים הנוגעים לעניין שינוי התקן, לרבות סיכום דיון הוועדה והמלצותיה – יתועדו במערכת המידע ובפורמט שהוגדר לעניין זה, לצורך כך, יש לעדכן עבור כל שינוי נימוקים מלאים במערכת המרכב"ה.

אימוץ ההמלצות או חריגה מהן ע"י ה"אחראי"

- במידה והאחראי מתנגד או מסתייג מהמלצת הוועדה, חובתו לנמק ולתעד את הסיבות לדחיית ההמלצה, טרם קבלת החלטה החורגת מזו שהועברה לעיונו. העתק ממכתבו המנמק את החלטתו – יועברו ליו"ר ועדת שינוי התקינה במשרד, כל חברי הוועדה, רפרנט המשרד/יחידת הסמך בנש"מ ויאורכב בשדה ייעודי במרכב"ה. אושר שינוי תקן ע"י ה"אחראי" – יש לבצע את הפעולות הבאות:

- הוועדה תוציא הודעה לדורש השינוי בדבר השינוי המאושר. הודעה זו תתועד גם היא במערכת המידע.
- אגף משאבי אנוש יבצע במערכת מרכב"ה את שינוי התקן שאושר על ידי ה"אחראי" ובכך ייצא השינוי המבוקש מן הכוח אל הפועל.
- מועד שינוי התקן ותחולתו יהיו לאחר אישור ה"אחראי". במקרים חריגים בהם מבוקש אישור לתחולה רטרואקטיבית של שינוי התקינה, יש להגיש בקשה מנומקת לבחינת הרפרנט/ית ולאישור הממונה הרלוונטי בנש"מ. מובהר כי אישור רטרואקטיבי יהיה לתקופה שלא תעלה על שלושה חודשים וינומק.
- במידה ו"האחראי/ת" לא אישר את השינוי המבוקש, על הוועדה להוציא הודעה לדורש השינוי על דחיית הבקשה שלו. הודעה זו תתועד גם היא במערכת המידע.

סמכות הנציבות לבטל החלטות שהתקבלו על ידי המשרד תוך חריגה מהתנאים וכללי העבודה שנקבעו במסגרת פיילוט האצילה

במקרים המפורטים מטה בסמכות נציבות שירות המדינה להורות על שינוי או ביטול החלטות על שינויי תקינה בפרק זמן של עד 60 יום מיום גילוי החריגה:

1. החלטות שהתקבלו בניגוד לכללי מנהל תקין.
2. החלטות על שינויי תקינה שנתקבלו בניגוד לאישור הנציב לביצוע שינויי התקינה ובניגוד לכללים המפורטים במסמך זה.
3. החלטות על שינויי תקינה אשר להן השלכות משמעותיות על המבנה הארגוני של היחידה, החורגות מהסייגים המפורטים בפרק הכללים, או השלכות רוחביות על התקינה ביחידות ממשלתיות בשירות במדינה, או השלכות תקציביות חריגות אשר לא נלקחו או לא נבחנו במסגרת השיקולים להחלטה על שינוי התקין.

ביטול החלטות שהתקבלו בניגוד לאישור הנציב או לכללים המפורטים:

יובהר כי בסמכות הממונה על המערכת הרלוונטית בנציבות שירות המדינה לבטל כל החלטה שהתקבלה ע"י המשרדים במהלך הפיילוט בניגוד לכללים המפורטים במסמך זה, ו/או בניגוד לכל דין.

במקרה כזה, שהחלטת המשרד שהתקבלה במסגרת הפיילוט בוטלה על ידי הנציבות, והעובד קיבל בגינה תשלום או הטבה שאינו זכאי להם, העובד יחויב בהשבת תשלום היתר בהתאם להוראת תכ"מ 13.6.2 "החזר חובות בגין תשלומי יתר ששולמו לעובדים". יובהר, כי יש להחתים עובד שמשרתו שודרגה במהלך הפיילוט בהתאם לנוסח תצהיר העובד⁴ (החתמת העובד על נוסח זה תהיה תקפה לתקופת הפיילוט בלבד, החלטה ביחס לעתיד תקבע בנפרד).

במקרים בהם בוטל שינוי בתקן אשר ביצעה אחת מיחידות הפיילוט על ידי הממונה בנציבות והמשרד סבור כי יש מקום לשקול מחדש את החלטת הנציבות אזי על המשרד להגיש את טענותיו המרכזיות לנציבות שירות המדינה באמצעות הרפרנט המשרדי, תשובה תינתן ככל הנדרש בתיאום הלשכה המשפטית.

⁴ ראה בנספח 4 למסמך זה את נוסח ההצהרה

תקינה - הגדרות, כללים וסייגים

נציבות שירות המדינה תעניק אישור לביצוע שינויי תקינה למשרדים הנבחרים המשתתפים בפילוט בהתאם להגדרות, הכללים והסייגים שיפורטו להלן. הכללים מהווים את דרך הפעולה המקובלת והמאושרת ביחס לכל נושא בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, ללא קשר לפילוט. הסייגים הם הרלבנטיים לתקופת הפילוט.

מושגי בסיס בנושאי ניהול התקן

עיסוק – תיאור עיקרי המטלות והסמכויות במסגרת התפקיד, וכן הגדרת תנאי הסף והכישורים הנדרשים לצורך מילוי התפקיד. בכלל זה, בעיסוק נקבעים מדרג שירות המדינה, דירוג ומתח דרגות ושיוכו לקבוצת העיסוקים הרלוונטית.

קבוצת עיסוקים – סדרת עיסוקים בעלי קשר המבוסס על מקצוע או אופי מטלות דומה. סדרה ארצית – קבוצת עיסוקים אליה משויכים תפקידים רוחביים בשירות המדינה השייכים לאותו תחום מקצועי. עיסוקים אלה מנוהלים באופן מרוכז על פי כללים אחידים ע"י הנציבות.

משרה - יחידה תקציבית הכוללת מספר מטלות אשר יש קשר ארגוני ונושאי ביניהם, המותאמת להיקף משימות שנועדו למימוש על-ידי עובד אחד (100% משרה). המשרה קשורה בקשרים ארגוניים של ממונה וכפיפים ומייצגת מיקום במבנה ההירארכי במשרד/יחידות הסמך. המשרה מקושרת לעיסוק המגדיר בין היתר את מתח הדרגות, תיאור המטלות ודרישות המשרה.

יצירת משרה – מענה לצורך ארגוני המגובה במקור תקציבי. ביטול משרה – הסרה מבסיס התקציב לשם התאמה לצורך ארגוני או כמענה להתכנסות לחוק התקציב.

שדרוג משרה – העלאת מתח הדרגות של משרה קיימת, באותו תחום עיסוק, אם בשל גידול בהיקפי הפעילות, אם בשל צורך בתיקון מבנה ארגוני ואם מכל סיבה אחרת, בהתאם למדיניות הנוהגת בשירות המדינה.

שנמוך משרה – הורדת מתח הדרגות של משרה קיימת, באותו תחום עיסוק, אם בשל שינוי בהיקפי הפעילות, אם בשל צורך בתיקון מבנה ארגוני ואם מכל סיבה אחרת, בהתאם למדיניות הנוהגת בשירות המדינה.

המרת משרה – יצירת משרה חדשה על חשבון משרה קיימת אחרת, בתחום עיסוק שונה, ללא תוספת תקציב, וזאת בשל צורך ארגוני ובהתאם למדיניות הנהוגה בשירות המדינה. יחידה ארגונית - יחידה בעלת יעוד, תחומי פעילות וסמכויות, בראשה עומדת מנהל/ת ומוקצים לה משאבים, ובכלל זה תקציב להעסקת עובדים.

תפקודים על פי הסכמיים קיבוציים: רשימת התפקידים בדירוג מקצועי מסוים, כפי שהוגדרו במסגרת הסכם. בין היתר קובע ההסכם את היררכיית התפקידים, מתחי הדרגות ומשכי זמן שהייה בכל דרגה במתח הדרגות בדירוג המקצועי.

משרות אמון – משרות אשר המינוי להן נעשה על-פי שיקול דעת שר, מנכ"ל או מוקבל מנכ"ל בהתבסס על כללי התקשי"ר וההנחיות בנושא ועל בסיס מידת האמון האישי שהוא רוחש לנושא המשרה.

מדרג שירות המדינה – סיווג כלל המשרות בשירות המדינה להיררכיה ארגונית כלל ממשלתית המבוססת על ארבעה מדרגים – בכיר, תיכון, מרב, מסד.
מכסת שינויי תקינה – לצורך ביצוע התאמות נדרשות במבנה הארגוני ותגמול עובדים בדרגה אישית, מהן נגזרות עלויות שכר, הוגדר מנגנון ניקוד המוקצה מדי שנה למשרד/יחידת הסמך.

תכולת ביצוע שינויי תקינה

במסגרת הפיילוט הוגדרו הפעולות אשר הסמכות לביצוען ניתנה למשרד/יחידת הסמך ע"י מנציבות שירות המדינה בכפוף לתנאים ותבחינים שנקבעו, עבור כל פעולה הוגדר מנגנון האישור והדרג המאשר.

הגורם המאשר – הפונקציה הארגונית אשר לה תינתן הרשאת אישור הפעלת השינוי המבוקש (סמנכ"ל משא"ן, מנהל אגף משא"ן, מנהל תחום תקינה). יובהר כי גם כאשר ההרשאה להפעיל שינוי התקן ניתנת לגורמים מלבד הסמנכ"ל, כל שינוי הינו באחריותו.
וועדת תקינה משרדית – וועדה המייעצת לסמנכ"ל במקרים בהם השינוי מחייב, בהתאם לקריטריונים שיפורטו בהמשך, קיום דיון מקדים, וגיבוש המלצות עבור הסמנכ"ל להון אנושי במשרד. עם סיום הדיון בוועדה ייכתב פרוטוקול שישלח כהמלצה לסמנכ"ל ויאורכב במרכב"ה כמפורט במסמך זה.

מודל לבחינת שינוי ארגוני המוצג בנספח 2 הינו כלי עזר להבניית השיח בין העוסקים בתחום התקינה על פי עקרונות תורתיים סדורים. יצוין, כי ניתן ומומלץ לגבש נהלי עבודה פנים משרדיים על בסיס המודל, ולהתאימו באופן ספציפי לשינויים אותם מבקשים אגף משאבי אנוש והיחידה המקצועית לבצע.

יובהר כי גם במקרים בהם לא נדרשת התייחסות מפורטת לשינוי המבוצע, יש צורך לפרט את הנימוקים בקצרה בשדה המיועד לכך במרכב"ה, לשם תיעוד היסטוריית השינויים, ובהתאם למורכבות השינוי.

להלן טבלת כלל הפעולות הניתנות להפעלה במסגרת שינוי התקן ובחלוקה ל גורם המאושר להפעיל את השינוי כולל פעולות המחייבות התכנסות לוועדה משרדית.

קבוצה	פעולה	דרישה לוועדה משרדית (ועדה גוררת טופס דיווח)	סמכות הפעלה במערכת
יחידה ארגונית	יצירת יחידה ארגונית חדשה	לא	סמנכ"ל
יחידה ארגונית	שינוי כפיפות היחידה	לא	מנהל אגף משא"ן
יחידה ארגונית	ביטול יחידה ארגונית	לא	מנהל אגף משא"ן
יחידה ארגונית	עדכון שם יחידה ארגונית	לא	מנהל תחום תקינה
יחידה ארגונית	עדכון מנהל יחידה ארגונית	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	יצירת משרה ⁵ ⁶	כן	סמנכ"ל
משרות	ביטול משרה	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שדרוג משרה	כן	סמנכ"ל
משרות	שנמוך משרה	לא	מנהל אגף משא"ן
משרות	המרת משרה	כן	סמנכ"ל
משרות	שינוי תואר משרה	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי סעיף תקציבי	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי חלקיות משרה	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי כתובת	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי שיוך ליחידה ארגונית	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי כפיפות	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי טכני בלבד של שדה פטור ממכרז למשרה ⁷	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	הוספת מגבלות איוש	לא	מנהל תחום תקינה

⁵ משרת סטודנט, מתמחים, חניכים, מועסקים חיצוניים, ומתנדבים ללא דרישה ועדה משרדית ובאחריות מנהל תחום תקינה

⁶ אין לחרוג מכמות המשרות המאושרות בחוק התקציב.

⁷ פטור ממכרז הינו ע"פ הנהלים, אישור ההפעלה הינו טכני בלבד

קבוצה	פעולה	דרישה לוועדה משרדית (ועדה גוררת טופס דיווח)	סמכות הפעלה במערכת
משרות	שינוי שיוך של משרה לעיסוק (ללא מסלול קידום) באותו תחום עיסוק	כן	סמנכ"ל
משרות	שינוי שיוך משרה לעיסוק במסגרת מסלול קידום	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	שינוי שיוך לעיסוק ארצי ⁸	לא	מנהל תחום תקינה
משרות	החזרה/קידום במסלול קידום	לא	מנהל אגף משא"ן
משרות	מימוש משרה לאחר מכרז (פעולה, לא שינוי)	לא	מנהל תחום תקינה
עיסוקים	יצירת עיסוק עבור מתנדב/ סטודנט/ מתמחה	לא	מנהל תחום תקינה
עיסוקים	ביטול עיסוק קיים ⁹	לא	מנהל תחום תקינה
עיסוקים	שינוי דרגות (בתוך מדרגים)	כן	סמנכ"ל
עיסוקים	שינוי דירוג ¹⁰	כן	סמנכ"ל
עיסוקים	עדכון מטלות (התאמה מהותית של מטלות התפקיד)	כן , למעט במקרים של התאמה מגדרית/שינוי לשוני – לא נדרשת ועדה, בסמכות מנהל תחום תקינה	סמנכ"ל
עיסוקים	שינוי קבוצת עיסוקים	לא	מנהל אגף משא"ן
עיסוקים	עדכון שם עיסוק	לא	מנהל אגף משא"ן
עיסוקים	שינוי תנאי סף	לא כלול בשלב הפיילוט	

8 ככלל סדרות ארציות אינן בפייילוט, השינוי ניתן לביצוע לאחר אישור רפרנט

9 לא כולל סדרות ארציות ולא כולל עיסוקים אליהם משויכות משרות

10 עבור שינוי סדר הדירוגים – לא נדרשת ועדה, בסמכות מנהל תחום תקינה

התחומים שאינם מאושרים לביצוע שינויי תקינה במשרדים בתקופת הפיילוט:

1. עיסוקים ותנאי סף: הסמכות לקביעת תנאי הסף נותרת בשלב זה בידי נש"מ. כחלק מתהליך התייעוד המשרד ינמק את השיקולים להגדרת דרישות הסף. נש"מ מחויבת לאשר/לדחות את תנאי הסף תוך שבעה ימי עבודה. בימים אילו מתבצעת למידה והפקת תובנות מתהליכי העבודה והסוגיות הנוגעות לכתיבת עיסוקים ותנאי סף לטובת כתיבת תורת התקן וגיבוש המלצות לנציב על ידי הוועדה המלווה. באישור וועדת ההיגוי, להוסיף לרשימת הפעולות לגביהן ניתן אישור ביצוע למשרדים במסגרת תכנית העבודה השנתית ובכפוף לתנאים שייקבעו.
2. מדרגי שירות המדינה: במסגרת הפיילוט תואצל האפשרות לערוך שינויים במדרגים הבאים בלבד: מסד, מירב, תיכון (ראה נספח 6). הסמכות תינתן לביצוע תקינה בתוך כל מדרג, ללא אפשרות לשדרוג ממדרג אחד למדרג גבוה יותר. שינויי תקינה בין מדרגים מחייבים אישור נש"מ וככלל אמורים להתבצע במסגרת אישור תכנית העבודה השנתית.
3. סגל בכיר: סמכות לשינויי תקינה במשרות הסגל הבכיר אינה מואצלת לרבות שדרוג משרות ושיוכן לרמת סגל בכיר. הסמכות לעניין זה היא של הממונה על המשרד/יחידת הסמך בנציבות שירות המדינה, בתיאום עם מינהל הסגל הבכיר.
4. משרות אמון לא כלולות בפיילוט אישור ביצוע שינויי תקינה.
5. סדרות ארציות ותפקודים הסכמיים –
 - אין לערוך שינויי תקינה במשרות, בעיסוקים וביחידות ארגוניות, המשויכות לסדרות ארציות או לתפקודים הסכמיים, למעט קידום עובדים בתוך מסלול קידום מאושר.
 - אין לבצע שינויי תקינה במשרות ובעיסוקים משרדיים העוסקים בתחומי אחריות שהוגדרו בסדרות ארציות ובתפקודים הסכמיים, לרבות עיסוקים משרדיים שאושרו כחלופה לסדרה ארצית.
 - אין לערוך שינויי תקינה במשרות שמקורן בתפקודים הסכמיים. בקשות לשינויים כאמור, יועברו לבחינה ואישור של הרפרנט והממונה בנש"מ כמקובל היום.
6. מבנה ארגוני: הפיילוט לא יכלול שינויים רחבים במבנה הארגוני של המשרד/יחידת הסמך. לצורך סייג זה, שינויים רחבים הינם שינויים ברמת הנהלת המשרד/יח' הסמך, או שינויים בעלי השלכות על שלוש יחידות ומעלה. שינויים אלו יתבצעו בכפוף למסגרת אישור תכנית העבודה השנתית של הארגון בלבד. במקרים חריגים, תהליכי שינוי ארגוני רחבים שיתוכננו לאחר אישור תכנית העבודה השנתית, ייבחנו על פי תהליך העבודה המקובל טרם האצילה ויחייבו בחינת הרפרנט ואישור הממונה בנש"מ בכפוף למסגרת הנורמטיבית, לנימוקים ענייניים, לאישור תקציבי ולאישור מאזן המדרגים החדש הנוצר בעקבות שינויים אלה.

7. משרות תוספתיות : הפיילוט לא יכלול יצירת משרות, עיסוקים ויחידות חדשות, כפועל יוצא של תוספת תקציבית של משרות שמשמעותה הגדלת מספר התקנים המאושרים ליחידה. שינויים אלו יידונו במתכונת הנהגה עד כה.
- עם זאת ככל שבמועד אישור תכנית העבודה ע"י נציב שירות המדינה הוצג אישור תוספת למשרות חדשות והממונה והרפרנט אשרו כי קיימת בשלות ליצירת המשרות, תינתן האפשרות לביצוע מראש של שינוי התקן.
- לא תאושר חריגה מתקן המשרות המאושר בחוק התקציב.
8. במסגרת הפיילוט לא ניתן לבצע שינויי תקינה, שהוגשו בשנה האחרונה לנש"מ ונדחו על ידי הרפרנט ו/או הממונה בנש"מ.

יחידות ארגוניות

- מרכיבי היחידה הארגונית, בהתאם לפרקטיקה הנוהגת בעבודת התקן בשירות המדינה :
- מספר היחידה – מספר היחידה במערכת המרכב"ה (מתחיל בספרה 6).
 - תואר היחידה – שם היחידה כפי שהוא מופיע במרכב"ה.
 - תוקף יחידה – תאריך יצירת היחידה ותאריך ביטולה.
 - משרת מנהל היחידה הארגונית.
 - כפיפות ארגונית – לאיזו מסגרת ארגונית בכירה יותר היא שייכת במבנה הארגוני.
 - משרות משויכות - המשרות הפועלות במסגרת היחידה הארגונית.

שינויי תקינה ביחידה ארגונית

1. יצירת יחידה ארגונית חדשה
2. שינוי ביחידה – שינוי שם, שינוי כתובת, שינוי משרת מנהל, העברת משרות בין יחידות
3. ביטול יחידה ארגונית
4. מיזוג יחידות ארגוניות - איחוד בין מספר יחידות ארגוניות תחת מנהל אחד
5. פיצול יחידה ארגונית ליותר מיחידה ארגונית אחת

כללים לשינויים ביחידה ארגונית

1. יש ליצור יחידה ארגונית לכל קבוצת עובדים בעלי תחום פעילות מובחן, בראשה עומד מנהל.
2. יצירת יחידות תהיה בהתאם לתחומי הפעולה והסמכויות שהוגדרו למשרד, אם בחקיקה, אם בהחלטת ממשלה ואם בדרך אחרת.

בבחינת ביצוע שינויים ביחידה ארגונית, המשרד ייתן דעתו על הנושאים הבאים :

- א. האם וכיצד השינוי ביחידה הארגונית תומך במבנה הארגוני של המשרד ומאפשר לו לענות על האתגרים מולם הוא ניצב בצורה אופטימלית.

- ב. האם קיימות יחידות מקבילות במשרדים אחרים, אשר ניתן ללמוד מהרכבן הפנימי ומיקומן בתוך המבנה הארגוני של המשרד בו הן פועלות.
- ג. כיצד החלוקה ההיררכית של משרות בתוך היחידה תומכת במטרותיה.
- ד. כיצד השינוי משפיע על חלוקת האחריות בין היחידה הארגונית בנידון ליחידות אחרות במשרד.
- ה. האם וכיצד צפוי השינוי להשפיע על השירות הניתן ללקוחות היחידה והמשרד.

סייגים לשינויים ביחידות ארגוניות

1. לא ניתן לערוך שינוי תקן ביחידה ארגונית המשויכת לסדרה ארצית או להסכם תפקוד.
2. לא ייווצרו יחידות אשר עוסקות בתחומי פעולה החופפים בתחומי אחריותן וסמכויותיהן ליחידות אחרות במשרד.
3. לא ניתן לבטל יחידה ארגונית המכילה משרות מאוישות.
4. לא ניתן לבטל יחידה ארגונית שהשלכותיה פגיעה בשירותים הניתנים לציבור.
5. לא ניתן לבטל יחידה ארגונית שביטולה סותר הוראת חוק, החלטת ממשלה או הסכם קיבוצי.
6. לא ניתן לשנות כפיפות של יחידות שבראשן משרה בסגל הבכיר.

משרות

- מרכיבי המשרה, בהתאם לפרקטיקה הנוהגת בעבודת התקן בשירות המדינה :
- מספר המשרה – מספר המשרה במערכת המרכב"ה. מתחיל בספרה 8.
 - תואר משרה – שם המשרה (בזיקה לעיסוק).
 - תוקף משרה – תאריך יצירת המשרה, ותאריך ביטולה.
 - סעיף תקציבי – מקור התקציבי של המשרה בהתאם למכסת התקנים המאושרת בחוק התקציבי, תקני שיא ח אדם, תקני עב"צ ושעות עבודה.
 - חלקיות משרה – החלק היחסי מתוך יחידה תקציבית לצורך המשרה.
 - כתובת – מיקום גיאוגרפי העיקרי שבו פועלת המשרה.
 - שיוך ליחידה ארגונית – היחידה הארגונית שבמסגרתה פועלת המשרה.
 - פטור ממכרז – האפשרות לסווג משרות שאותן ניתן לאייש ללא קיום מכרז.
 - מגבלות איוש – יעוד המשרה לאחת מאוכלוסיות שהוגדרו על פי החלטת הממשלה ומדיניות נש"מ לייצוג הולם.
 - הגדרת משרת מנהל/ת מקצועי/מנהלי – המשרה הממונה על המשרה, בהיבט המינהלי ו/או המקצועי.
 - שיוך להסכם – שיוך המשרה להסכם קיבוצי מסוים או הסדר של נש"מ.

- שיוך לעיסוק – תחולת תחומי העיסוק של המשרה, ובכלל זה דירוג המשרה, מתח דרגות¹¹ המשרה, מטלות המשרה, דרישות הסף והמאפיינים הרצויים מהמועמדים לצורך איושה.

כלל שינויי התקינה האפשריים במשרות¹²

- יצירת משרה
- ביטול משרה
- שדרוג משרה
- שנמוך משרה
- המרת משרה
- שינוי תואר משרה
- שינוי סעיף תקציבי למשרה
- שינוי חלקיות משרה
- התאמת מגבלות איוש למשרה
- התאמת פטור ממכרז למשרה
- שינוי כפיפות המשרה
- שינוי שיוך ליחידה ארגונית
- הגדרת משרה כמנהל יחידה
- שינוי שיוך לעיסוק (לרבות עיסוקים משרדיים, ארציים ושדרוג במסלולי קידום) מימוש משרה לאחר מכרז

¹¹ במקום בו מוזכר מתח דרגות לפי המח"ר – הכוונה היא גם לדירוגים מקצועיים מקבילים

¹² רמת המשרה ותפקידיה נגזרים מהעיסוק אליו היא משויכת. עם זאת, ברמה המהותית, קביעת רמת המשרה ותפקידיה נקבעים במסגרת הדיון על המבנה הארגוני ואפיון המשרה ולכן ההתייחסות ליצירת משרות, או שינוי ברמתן או תפקידיהן, יבוא בפרק זה העוסק במשרות.

אמות מידה לקביעת רמות המשרה של יחידות ומשרות:

רמת המשרה נגזרת ממורכבות המטלות אשר בסמכותה ומאופן השתלבותה בהיררכיה הארגונית. להלן אמות מידה ומכוונים לשקול דעת בעת יצירת מבנה ארגוני וקביעה של רמת משרה: יובהר, כי עקרונות ואמות מידה אלו, אינם בלעדיים ולא נוצרת מתוכם בלבד זכות לבעל תפקיד כלשהו להשתייך לדירוג כזה או אחר.

מדרג שירות המדינה	מסד	מרב	תיכון	בכיר
סוג משרה	מקצועי	מקצועי	ניהולי	כללי ניהולי ¹³
"מרחק" היררכי ממנכ"ל	4 רמות ניהוליות ומעלה (לא כולל סגל מינהלי לבכירים כגון מזכירות, נהג וכד')	3 רמות ניהוליות	2-3	1 מוביל, לחילופין - 2 בכיר שאינו מוביל
קביעת כללים והנחיות עבודה והתוויות מדיניות	_____	מקב אחר יישום כללים	שותפות והובלת תהליכי תכנון אסטרטגי בתחום האחריות	התוויות מדיניות של היחידה ושותפות בקביעת מדיניות של המשרד/יחידת הסמך
ניהול עובדים/תהליכים/מנהלים	עבודה אישית	ניהול מספר עובדים מצומצם	ניהול תהליכים מורכבים + ניהול מספר מצומצם של עובדים	ניהול יחידות ואגפים + ניהול תהליכים רוחביים
רמת מורכבות המשימות	פשוטה	בינונית	גבוהה	גבוהה מאוד
מוטת ההשפעה בתוך המשרד של המשרה	_____	בינונית – היקף השפעה רחב, עם עצמת השפעה נמוכה	גבוהה – היקף השפעה רחב, השפעה בינונית	גבוהה

¹³ בימים אילו מתקיים תהליך של בחינת תנאי סף לבכירים

אחריות על משימות בתכנית עבודה	מנוהל – ביצוע משימות	ניהול ויזמת משימות	ניהול ויזמת משימות	תכנון וניהול של מספר משימות מרכזיות בתכנית עבודה של היחידה הארגונית	תכנון וניהול תכנית עבודה של יחידה ארגונית אחת לפחות	אחריות כוללת על התכנון, אישור וניהול תקציב ותכניות עבודה של מספר יחידות ואגפים
היקף שליטה על משאבים אחרים מלבד הון אנושי	ללא	נמוך	נמוך	בינוני	בינוני	גבוה
מורכבות הממשקים עם גורמים חיצוניים	נמוכה	בינונית	בינונית	בינונית	בינונית	גבוהה

כללים ליצירת תפקידי סגנים (שאינו שייך לסגל הבכיר)

1. משרת סגן מופקדת על תחום אחריות מובחן נוסף על המטלות הנוספות כממלא/ת מקום המנהל וסגנו/סגניתו.
2. יצירת משרת סגן תתאפשר ביחידות ברמת תחום ומעלה בהן לפחות חמישה כפיפים מקצועיים) לא כולל משרת המנהל/ת ומשרת רכז/ת לשכה.
3. מתח דרגות של משרת הסגן יהיה נמוך ברמה אחת ממתח הדרגות של משרת הממונה אלא אם נקבע אחרת בהסכמים או בתפקודים או בהנחיות נש"מ.
4. לא תתאפשר יצירת משרה או שינוי תקן ליותר מסגן אחד באגף, אלא באישור נש"מ.
5. באגפים בהם קיימות משרות אחרות במתח דרגות הנמוך ברמה אחת ממשרת המנהל לא תתאפשר יצירת משרה של סגן אלא באישור נש"מ.
6. באגפים בהם קיימת משרת סגן לא תתאפשר יצירת או שינוי תקן של משרה אחרת ברמת הסגן אלא באישור נש"מ.

כללים לשדרוג והמרת משרה (בהתאם לכללים המפורטים בפסק 04.3 בתקשי"ר)

שדרוג משרה (באותו תחום עיסוק)

העלאת מתח הדרגות של משרה קיימת, באותו תחום עיסוק, אם בשל גידול בהיקפי הפעילות, אם בשל צורך בתיקון מבנה ארגוני ואם מכל סיבה אחרת, בהתאם למדיניות הנוהגת בשירות המדינה. במסגרת מכסת שינויי התקינה המאושרת למשרד, ניתן לשדרג רמת משרה בהתקיים כל התנאים שלהלן:

1. חל שינוי באחד או יותר מהנושאים הבאים:
 - גידול בהיקפי פעילות התפקיד ובסמכויותיו
 - הורחבו מטלות התפקיד או מורכבותן
2. רמת האחריות הנובעת מתכולת התפקיד עלתה.
3. תיאור התפקיד הקיים עוסק באותו תחום מקצועי ובאותו סוג מטלות של תיאור התפקיד טרם השדרוג.
4. אין שינוי מהותי בדרישות הסף. כלומר, לא יחול שינוי בתנאי ההשכלה או בתנאי הניסיון מלבד שנות הניסיון.
5. המשרה ממוקמת באותה יחידה מינהלית או ביחידות מינהליות מקבילות לה, ובאותו מרחב גיאוגרפי.
6. המשרה המשודרגת שייכת לאותו דירוג מקצועי; לא ניתן לבצע מעבר בין דירוגים, מלבד מדירוג מינהלי לדירוג מקצועי.
7. מתח הדרגות של המשרה לא שונה במהלך 12 החודשים שקדמו למועד השדרוג.
8. במשרה מאוישת העלאת מתח הדרגות הצמוד למשרה בדרגה אחת בלבד.
9. העובד/ת המאויש/ת את המשרה המשודרגת, נקלט/ה לשירות המדינה כדן, רשאי/ת להתמודד במכרז פנימי (כאמור בפסקה 11.411 בתקשי"ר) ועונה על תנאי הסף של המשרה המשודרגת.
10. שדרוג משרה אחת מבין משרות דומות באותו תחום עיסוק (במדרג התיכון ועד דרגה 43 בדירוג המח"ר ומקבילותיה [כולל]) באותה יחידה מחייב הליך בחירה מבין פוטנציאל המועמדים, על פי כללי המכרז הפנימי (ראה פסקה 04.323 ב' בתקשי"ר).

המרת משרה מאוישת (לתחום עיסוק שונה)

יצירת משרה חדשה על חשבון משרה קיימת אחרת, בתחום עיסוק שונה, ללא תוספת תקציב, וזאת בשל צורך ארגוני ובהתאם למדיניות הנהוגה בשירות המדינה.

קיימות שתי אפשרויות להמרת משרה:

(א) דרגת השיא הצמודה למשרה החדשה זהה לדרגת השיא במשרה הקיימת או נמוכה ממנה;

(ב) דרגת השיא הצמודה למשרה החדשה גבוהה מדרגת השיא במשרה הקיימת.

במסגרת מכסת שינויי התקינה המאושרת למשרד, ניתן להמיר משרה קיימת במשרה אחרת בכפוף לתנאים שלהלן:

1. המרת המשרה תיעשה רק במקרה של צורך חיוני ובהיעדר מקור תקציבי אחר.
2. העובד/ת המאוישת את המשרה הקיימת נקלט/ה לשירות המדינה כדין, רשאי/ת להתמודד במכרז פנימי ועונה על תנאי הסף של המרת המשרה.
3. ניתן להמיר משרה עד מדרג תיכון ודרגה 43 במח"ר או מקבילותיה, במקרים חריגים רשאי נציב שירות המדינה לאשר המרת משרה מעבר לדרגה זו.

אופן ביצוע המרת משרה (04.333 בתקשי"ר):

(א) המרת משרה קיימת ומאוישת לתחום עיסוק שונה, כאשר דרגת השיא הצמודה למשרה החדשה זהה לדרגת השיא במשרה הקיימת או **נמוכה** ממנה, תעשה בדרך של העברה משרדית (בהתאם לאמור בפרק משנה בתקשי"ר 11.2) או בדרך מכרז פנימי כמפורט בסעיף הבא.

(ב) המרת משרה קיימת ומאוישת לתחום עיסוק שונה, כאשר דרגת השיא הצמודה למשרה החדשה **גבוהה** מדרגת השיא במשרה הקיימת תיעשה באמצעות מכרז פנימי (כאמור בפרק משנה 11.4 בתקשי"ר), כאשר פרסום המשרה יהיה מוגבל לעובדי המשרד שבו נמצאת המשרה, או לעובדי יחידת הסמך שבה נמצאת המשרה. אם הליך זה לא יעלה מועמדים, המשרה החדשה תבוטל.

(ג) המרת משרה קיימת פנויה לחלוטין בין אם במתח דרגות זהה או שונה תעשה בדרך של

איוש משרות פנויות (כאמור בפרק משנה 10.21 בתקשי"ר).

ראו תרשים זרימה להבחנה בין שדרוג להמרת משרה בנספח 3

כללים לשינויים נוספים במשרות

- תואר המשרה:
 - יבטא את עיקר מהות התפקיד.
 - ככלל יהיה תואר לתואר העיסוק.
 - יפנה לנשים ולגברים כאחד (לדוגמא: מנהל/ת).
- חלקיות משרה - חלקיות המשרה לא תעלה על 100% ולא תפחת מ-25%.
- המשרה תשוך ליחידה הארגונית בהתאם לאופי הפעילות ותהליכי העבודה.

- פטור ממכרז - המשרה תסומן כמשרה שאינה פטורה ממכרז, אלא אם נפטרה מחובת המכרז בהתאם להוראות הדין. כגון: משרות אמון, משרות שהמינוי להן באמצעות ועדה לאיתור מועמדים, משרות שהמינוי להן הוא בסמכות הממשלה בכפוף לאישור ועדת המינויים.
- מגבלת איוש - ניתן לייעד משרה לאוכלוסיות שחלה עליהן חובת הייצוג ההולם לצורך עמידה ביעדי הייצוג ההולם. לא ניתן להסיר ייעוד משרה אלא באישור נש"מ.
- שיוך להסכם - המשרה תשויך להסכם רק במקרה בו נתקבל אישור נש"מ או במקרה שהתקן שלה נגזר מהסכם קיבוצי.
- אין ליצור משרה או להמיר משרה ברמה השווה לרמת משרת הממונה עליה. באופן דומה לא תהיה שווה למשרות הכפופות אליה.
- אין לבטל משרה סטטוטורית או רכיבים ממנה, המתחייבת מכוח חוק או מכוח החלטת ממשלה.
- אין לבטל משרה מאוישת.
- אין לבטל משרה הנמצאת בהליך מכרז.
- אין לשנות משרה או רכיבי משרה באופן שיסתור הוראת חוק, החלטת ממשלה, או הסכם קיבוצי.
- אין לשנות משרה או רכיב משרה באופן המבטל סמכות סטטוטורית.
- כל השינויים כפופים להוראות התקשי"ר.

סייגים לשינויים במשרות במסגרת הפיילוט

ככלל, לא ניתן לבטל משרה ולאחר מכן ליצור משרה חדשה ברמה גבוהה יותר, שלא בדרך של שדרוג והמרת משרה על פי ההוראות.

סייגים ליצירת משרה במסגרת הפיילוט

- אין ליצור משרה שרמתה היא 42-44 מח"ר ומעלה.
- יצירת המשרה תעשה בכפוף לקיום מקור תקציבי - אין לחרוג מחוק התקציב.
- אין ליצור משרות אמון.
- אין ליצור משרות בסדרה ארצית או בתפקוד רוחבי או בתפקוד הסכמי.
- יצירת המשרה לא תסתור הסכם קיבוצי.
- אין ליצור משרה שהמקור התקציבי לה הוא תוספת ייעודית שאושרה על ידי אגף התקציבים ובלבד שאושרה בתכנית העבודה על ידי הנציב.

סייגים לביטול משרה במסגרת הפיילוט

- לא ניתן לבטל משרות שרמתן היא 42-44 ומעלה.
- אין לבטל משרה המיועדת לאיוש לאוכלוסיות מיוחדות.

- אין לבטל משרות ליבה המשויכות לעיסוקים ארציים.
- אין לבטל משרה מאוישת או הנמצאת בהליך מכרזי.

עיסוקים¹⁴

מרכיבי העיסוק, בהתאם לפרקטיקה הנוהגת בעבודת התקן בשירות המדינה -

- מספר העיסוק – מספר העיסוק במערכת המרכב"ה. מתחיל בספרה 5.
- תואר עיסוק – שם התפקיד.
- סיווג לעיסוק ארצי או משרדי – האם העיסוק הוא עיסוק רוחבי לכלל משרדי הממשלה (ארצי) או ייחודי למשרד.
- תוקף עיסוק – תאריך תחולה ותאריך ביטול.
- קבוצת עיסוקים – שייכות לתחום הרחב של התפקיד, בהתאם לאופי הפעילות.
- דרוג – בהתאם להוראות פסקה 24.2 בתקשי"ר.
- מתח הדרגות – טווח הדרגות הצמוד למשרה שבו יכול עובד המאייש את המשרה להתקדם.
- תיאור התפקיד – רשימת המטלות העיקריות הנדרשות בעיסוק.
- דרישות סף – התנאים ההכרחיים המינימליים הנדרשים לביצוע התפקיד (השכלה, ניסיון ורישיונות).
- דרישות נוספות – דרישות הכרחיות לביצוע התפקיד, שלא ניתן לבחון אותן בשלב המקדים לבדיקת המועמדים (למשל- ידיעת שפה).
- מאפיינים רצויים – היבטים שאינם הכרחיים אך בעלי תרומה משמעותית לאיוש המשרה על ידי מועמד מתאים ביותר לביצוע מיטבי של התפקיד. תיאור המועמד האידיאלי- אל מול מאפיינים אלו יבחן המועמד.
- הערות – מידע נוסף הרלוונטי לעיסוק, להליך המיון, לאופן האיוש, או לסוג העבודה.

כללים לשינויים בעיסוק

1. תואר העיסוק - תואר העיסוק ייקבע בהתאם לכללים המפורטים ביחס לתואר המשרה.
 2. דירוג -
- ככלל, עיסוקים חדשים למשרות במדרג מירב ומעלה ייקבעו בדירוג המח"ר, החל מרמת מרכז, כלומר ממתח דרגות 17-19 בדירוג המינהלי ו 38-40 בדירוג המח"ר. אין לקבוע דירוג מינהלי למשרה ברמה 18-20 (מנהלי) ומעלה (כולל), בין אם

¹⁴ בהתאם לכללים ולגבולות הגזרה המפורטים במסמך זה, הגדרת תנאי הסף בעיסוקים לא תאושר לביצוע על ידי משרדי הפיילוט, אלא תועבר המלצה לאופן ניסוח דרישות הסף לרפרנט המשרד. ייקבע SLA ונוהל לאופן הגשת הבקשה ולתהליך הבחינה והאישור.

ביצירת עיסוק חדש ובין אם בשינוי עיסוק קיים. יובהר, כי חריגים לכך יובאו לבחינת רפרנט ואישור ממונה נש"מ.

- דירוג המשרה ייקבע בהתאם לכללים המופיעים [בפרק משנה 24.2 בתקשי"ר בנושא חלות הדירוגים](#).

- לא ניתן ליצור עיסוקים עם דירוגים אלטרנטיביים אלא באישור נש"מ, מלבד דירוגי מח"ר-מהנדסים, הנדסאים/טכנאים – מהנדסים. לא ניתן לשנות דירוג מקצועי למינהלי במתח דרגות גבוה מ 18-20 ומקביליו (כולל).

3. מתח הדרגות-

- מתח הדרגות ייקבע בהתאם למיקומה ההיררכי של המשרה.
- ככלל, מתח הדרגות יכול 3 דרגות, אלא באישור של נציבות שירות המדינה.

4. קבוצת עיסוקים-

- יש לשייך את העיסוק לקבוצת עיסוקים בהתאם לאופי התפקיד.
- לא ניתן ליצור קבוצת עיסוקים חדשה אלא באישור נש"מ.

5. תיאור המטלות -

- בראש המטלות יוגדר בקצרה תמצית התפקיד והמסגרת הנורמטיבית ממנה שואב סמכות.
- תיאור המטלות יכול את המטלות העיקריות המוטלות על נושא המשרה, הסמכות שמכוחה הוא פועל, וכן התייחסות למסגרת הארגונית במסגרתה הוא פועל ולממונה.
- תיאור המטלות ייכתב בשם פעולה (עיסוק, טיפול, ניהול וכיו"ב) כך שיכלול התייחסות לשני המינים, כמפורט בחוזר נש"מ בנושא.
- המטלות יופיעו על פי סדר חשיבותן.
- בסוף שורת המטלות תופיע השורה "ביצוע מטלות נוספות בהתאם להנחיית הממונים".

6. דרישות הסף-

דרישות הסף מגדירות את המינימום הנדרש וההכרחי לביצוע התפקיד. קביעת ההשכלה והניסיון שבלעדיהם לא ניתן לבצע את התפקיד.

הגדרות:

השכלה: ההשכלה הנדרשת לתפקיד נגזרת מתחומי העיסוק של המשרה, כפי שייקבעו בתיאור התפקיד, ושבלעדיהם לא ניתן לבצע את התפקיד.

ניסיון מקצועי: הרקע והמומחיות התעסוקתיים והמקצועיים הנדרשים ממועמד למשרה, הנגזרים מתחומי העיסוק של המשרה, כפי שייקבעו בתיאור התפקיד ושבלעדיהם לא ניתן לבצע את התפקיד ;

- קביעת שנות הניסיון הנדרשות למשרה תהיה בהתאם להוראות [פסקה 11.131 בתקשי"ר](#).
- נדרשת הלימה בין פירוט המטלות ותחומי האחריות המנוסחים בתיאור התפקיד, לבין קביעת תנאי הסף. בכלל זה, יש להדגיש, כי דרישת ניסיון בניהול עובדים כתנאי סף תופיע רק במשרות שבהן מוגדרים תחומי אחריות ניהוליים בתיאור התפקיד. בתפקידי ניהול ראשון אין לדרוש תנאי סף של ניסיון ניהולי קודם.
- הנתונים הרצויים יכילו את ההשכלה, הניסיון, הכישורים והתכונות הרצויות מהמועמד האידיאלי, שלאורם אמורים להיבחן המועמדים למשרה.
- ניתן לדרוש ניסיון כללי בתפקיד למשרות עד מתח דרגות 39-41 (מח"ר) כפי שמוגדר בתקשי"ר. במשרות בכירות יותר יש לפרט את תחומי הניסיון הספציפיים הנדרשים במשרה.

סייגים לשינויים בעיסוק:

- לא ניתן ליצור עיסוק במתח דרגות של הסגל הבכיר או לשנות את מתח הדרגות של העיסוק למתח דרגות המקביל לסגל הבכיר.
- לא ניתן ליצור עיסוק בתחומי הפעילות של הסדרות הארציות והתפקודים ההסכמיים.
- לא תינתן אפשרות לשנות תקן מדירוג מקצועי לדירוג מינהלי או להוסיף דירוג אלטרנטיבי מינהלי במתח דרגות גבוה מ 20-18 ומקביליו (כולל).
- במשרות בדירוג המח"ר, בהן נדרשת השכלה אקדמית כללית, יש לציין בהערה בעיסוק שרשאים להתמודד גם הנדסאים או טכנאים מוסמכים, בכפוף לעמידה בשאר תנאי המכרז (בהתאם להודעת נשי"מ עה/13).
- מתח דרגות של כל עיסוק חדש שייצור המשרד יהיה של 3 דרגות.
- אין להציע דרישת סף להשכלה הנמוכה מ 12 שנות לימוד במשרות מינהליות, למעט בתפקידים שטיבם עבודת כפיים.
- בדיון על דרישות סף לעיסוקים חדשים או עדכון עיסוקים קיימים, תתקבל חוות דעת היועץ המשפטי או מי מטעמו, תוך הנמקה כתובה ביחס לדרישות הסף המאושרות. ניתן להתייעץ עם היועץ המשפטי בנציבות במידת הצורך.

מכסת שינויי תקינה

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 חקיקה, החלטות מינהליות 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 שינוי התקן יקטן וככל ששינויי התקן יהיו מתוכננים, מבוקרים ומבוססים וינבעו משינויים ממשיים במבנה, כן יקטן הצורך בשינויי תקן ובתיקון העיוותים והאיזונים שהופרו.

כללי חישוב העלויות והמכסה השנתית

- מכסה שנתית של עלויות לשינויי תקינה ולדרגות אישיות נקבעת בתחילת כל שנת עבודה לאחר הצגת תכניות עבודה וכוללת את 2% מתוך תקן המשרד המתוקצב 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 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.
- ככלל תיגבה עלות בגין ביצוע פעולות אלה – שדרוג משרה, המרת משרה, מתן דרגה אישית. קידום במסלול קידום קיים לא ייכלל בחישוב.
- נציבות שירות המדינה רשאית לפטור מעלויות שינויי תקינה 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.

אופן חישוב המכסה היא לפי הנוסחה הבאה

$$M = (T - k) * H$$

M = מכסת שינויי התקינה השנתית

T = מספר משרות בחוק התקציב

K = מספר משרות לא מזכות

H = האחוז המאושר בהתאם להחלטת הממשלה עומד על 2%

פירוט המשרות שאינן מזכות (K)

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

טבלת עלויות שינויי תקינה

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

טבלת עלויות בגין מתן דרגה אישית

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

סייגים לתקופת הפיילוט-

ניתן יהיה לבצע שינויי תקינה במדרג התיכון בניצול של עד 30% מהמכסה שהוקצתה לביצוע שינויי תקינה ודרגות אישיות במהלך הפיילוט

הרשאות במערכת

לצורך פעילות מלאה במסגרת פיילוט שינויי תקינה במערכת המרכב"ה, ייפתחו טכנית הרשאות ליחידות הפיילוט. חלק מהפעולות שעליהן תהיה הרשאה טרם הואצלו בשלב זה ליחידות הפיילוט, או לפונקציות ספציפיות באגפי משא"ן בהן, ולכן יש לראות בפתירתם פתרון טכני אשר נועד לאפשר ביצוע פעולות אשר כן כלולות בפיילוט בלבד. באחריות משרדי הפיילוט לוודא כי כלל השינויים המתבצעים על ידן נכללים במסגרת סמכויותיהן כמוגדר במסמך זה, תוך התאמת הפונקציה המפעילה להגדרות הסמכות המאושרת להפעלת כל שינוי.

בתוך כך, על יחידות הפיילוט לוודא כי לא מבוצעים שינויים הנוגעים למשרות בדרג הבכיר, לרבות במקרים בהם לא קיימת חסימה במערכת לביצוע השינוי. כמו כן, שינויים אשר באחריות הסמנכ"ל בלבד להפעיל, לא יופעלו על ידי כל גורם אחר (וכנ"ל עבור מנהל אגף משא"ן).

יודגש כי אין לראות בעובדה כי לא קיימת חסימה טכנית לביצוע שינוי מסוים במרכב"ה ע"י יחידות הפיילוט באופן טכני, אינה מהווה כאישור מהותי לסמכותה של היחידה לביצוע השינוי. סמכויות היחידה הינן אך ורק בהתאם למפורט בחוברת זו. בכל מקרה של סתירה או ספק בנוגע לפער בין ניהול ההרשאות במרכב"ה לבין כללי הפיילוט, יגברו הכללים המופיעים בחוברת זו.

נספחים

נספח 1 - נספח בקרה, מדידה והערכת ביצועים

כללי

תכליתה של הבקרה להוות כלי ניהולי המספק מענה לשאלה "האם ובאיזו מידה הצלחנו?" מה השגנו? מהו הפער? באיזו מידה אנו מקיימים את הנורמות הנדרשות? בדרך פעולתו, מערך הבקרה בוחן את המציאות לאור אמות המידה הקיימות בחוק ו/או הוגדרו ע"י הנציבות (מדיניות הנציב, תורות מקצועיות, הנחיות לתכנון ותוכנית העבודה מאושרות), אופן יישומן ומידת הצלחתן. בדרך זו, מאתגר מערך הבקרה את המערכת שבתוכה הוא פועל ומתקף את אמות המידה עצמן. תהליכים אלה מהווים גם גורם מחולל משמעותי, המזין את התורה המקצועית ותורם לתהליכי קבלת החלטות, שינויי מדיניות ועדכון התכנון.

בכדי לאפשר מענה לשאלה זו, מלווה המהלך ב"חליפת בקרה" המספקת מעטפת של מרכיבי הבקרה. בפרט, נשענת החליפה על המטרות והיעדים שהוגדרו למהלך אצילת התקן וכנגזרת מהם מגדירה מדדי הצלחה קונקרטיים, ושגרות (תהליכי) בקרה ניהוליות שיבוצעו באחריות הגורמים השונים המעורבים בתהליך.

מטרת פיילוט אישור ביצוע שינויים בתחום התקן

ביסוס נקודת עבודה מיטבית, המאפשרת איזון בין השגת גמישות ניהולית ועצמאות תפקוד מרבית של המשרד בניהול תקניו והמבנה הארגוני שלו, לבין הבטחת קיומם של הליכי מנהל תקין ושמירת מסגרת התקציב המאושר בתחום התקינה.

מתווה המוכנות לפיילוט שינויי תקינה למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

לאחר שבוצע פיילוט לחמישה משרדי ממשלה, פורסם דוח בקרה מסכם, ונציב שירות המדינה אישר כניסת משרדים ממשלה ויחידות סמך נוספים כדלהלן לאור המלצת הממונה על משרדי הממשלה ואגף בכיר לתכנון אסטרטגי ובהתקיים התנאים הבאים:

- א. איוש בעלי תפקידים קריטיים (סמנכ"ל למינהל ומשאבי, מנהל משאבי אנוש- מומחה תקן);
- ב. חוות דעת הממונה על משרדי הממשלה באשר להתנהלות בתחום התקינה בהתייחס לניסיון המצטבר;
- ג. מסוגלות מספקת של בעלי התפקידים בתחום התקינה;
- ד. מחויבות מספקת של ההנהלה (מנכ"ל/סמנכ"ל);

ה. עמידה בחוק התקציב ;

ו. טיוב נתונים.

להלן המשרדים ויחידות הסמך שהומלצו ואושרו להשתלב בפיילוט :

- א. המשרד לשירותי דת
- ב. הנהלת בתי המשפט
- ג. השירותים הווטרינריים
- ד. מינהל התכנון
- ה. משרד החינוך
- ו. משרד החקלאות ופיתוח הכפר
- ז. משרד הכלכלה והתעשייה
- ח. משרד התחבורה והבטיחות בדרכים
- ט. משרד התקשורת
- י. רשות הגבלים עסקיים
- יא. רשות התעופה האזרחית
- יב. השירות המטאורולוגי

מתן אישור הנציב מראש לביצוע שינויי תקינה למשרדי הממשלה – המלצת סגן נציב שירות המדינה (בקרת ניהול ההון האנושי)

במסגרת מוכנות המשרדים לאצילה, המשרדים יאשרו את תוכנית העבודה בפני הנציב ויבוצע גם מבדק רמת ידע בתחום התקינה כתנאי סף למתן ההסמכה. המבדק יתקיים לאחר ביצוע הדרכה מקצועית לכל העוסקים בתחומי התקינה ויחול על בעלי העניין הבאים : הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש, מנהלי משאבי אנוש, עובדי משאבי אנוש המופקדים על נושאי התקינה במשרדים וכן לרפרנטים בנציבות שירות המדינה המופקדים על המשרדים אשר בפיילוט..

יעדי הפיילוט בתחום התקן

- קיום עקרונות לפעולה ומסד כללים עדכני בכל עת, לתהליכי עבודה במודל אצילה בתחום התקן ;
- קיום מערכות מידע ותשתיות מיכון אשר יבטיחו בקרה נאותה בהלימה לעקרונות ולכללים התורתיים ;
- מיקוד המשרדים בביצוע מהלכי תקינה, תוך שיפור הגמישות הניהולית והעצמאות התפקודית של המשרד בניהול תקניו והמבנה הארגוני שלו לצד מיקוד הנציבות בעיסוק במדיניות ואסטרטגיה ;
- הבטחת קיומם ויישומם של העקרונות והכללים לניהול תקין של מסגרת התקנים בכל משרד ;
- הבטחת יישומם והטמעתם של תהליכי העבודה וממשקי העבודה של נציבות שירות המדינה ואגף התקציבים אל מול המשרדים בעידן אישור מראש לביצוע שינויי תקינה ;

- שיפור וייעול תהליכי התקינה לצמצום הבירוקרטיה – שיפור רמת השירות;
- קיום תהליכי חניכה שוטפים של המשרדים לצורך שיפור איכות תהליכי התקינה;
- בחינה, חידוד והבניית תורת התקן.

מדדי ההצלחה

בשלב זה הוחלט על מיקוד בשני מדדים עיקריים. מדדי ההצלחה יחושבו לכל משרד בנפרד.

1. מדד ציות ומינהל תקין, המורכב משני המדדים הבאים:

- א. עמידה במכסות – רמת העמידה של המשרד בכמות תקני כוח האדם (שיא כ"א ועב"צ) בהתאם לחוק התקציב ובמכסה לביצוע שינויי תקינה.
מדד זה יחושב על-ידי הרפרנט במועד תכנית העבודה וייבדק על-ידו אחת לרבעון.
- ב. עמידה בכללים ובסייגים – מדד איכותני של הוועדה המקצועית, אשר בוחנת את איכות כלל השינויים שבוצעו במשרד, בהתבסס על דיווחי רפרנט על משרדו (ניתוח לוג שינויים).
כל רפרנט ידווח אחת לשבוע בדיוני הוועדה המקצועית.

2. מדד שביעות רצון של מחזיקי העניין – מדד זה יחושב אחת לשנה באמצעות סקר עמדות.

- א. סקר העמדות יהווה שקלול של שביעות הרצון של שלושה סוגים של מחזיקי עניין:
- א. סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרד/מנהל משאבי אנוש/מומחה תקן
- ב. לקוחות פנימיים של המשרד מעבודת משאבי האנוש
- ג. מחזיקי עניין בנציבות שירות המדינה

שגרות בקרה

שגרות הבקרה יתבססו על המנגנונים הבאים:

1. בקרה שוטפת של הרפרנט ושל ועדת השינויים המשרדית – ועדת השינויים המשרדית הינה גוף שתכליתו לבצע בחינה של שינויים מהותיים ולהוות גורם מייעץ לסמנכ"ל באישור שינויים בתחום התקינה. ועדה זו תנתח את מהות השינוי, הרציונל והצורך הארגוני, נימוקים וכיו"ב. באחריות המשרד לארכב את פרוטוקול הוועדות המשרדיות במערכת מרכז"ה ולקשר אותו לאובייקט הנידון בפרוטוקול (יחידה ארגונית/משרה/עיסוק). לפיכך, ועדה זו מהווה אחד ממנגנוני הבקרה ברמת המשרד.

בנוסף, באחריות רפרנט המשרד לבצע בקרה שוטפת אחר לוג השינויים ופרוטוקול הוועדה המשרדית לשם זיהוי והצפת פערים וגיבוש תמונת מצב מסכמת של שינויי התקינה במשרד.

2. דיוני הוועדה המקצועית – פורום זה, אשר מוסד בפיילוט אישור מראש לביצוע שינויי תקינה, מהווה גורם הבקרה המאבחנת לשינויי תקינה במשרדים. בדיוני הפורום יוצגו פערים ותובנות מכל משרד אחת לשבוע (ע"י רפרנט המשרד) ופערים מערכתיים יידונו ברמת הצוות המקצועי. תכליתה של בקרה זו לזהות את סיבת השורש לפערים חוזרים ונשנים (אם ברמת משרד מסוים ואם ברמה מערכתית חוצת-משרדים), לנתח סיבה זו ולהציע חלופות ופתרונות.
3. דיוני הוועדה המלווה – פורום זה, אשר מוסד בפיילוט אישור מראש לביצוע שינויי תקינה, מהווה מנגנון בקרה מעצבת של תהליך שינויי התקינה. בפני פורום בכיר זה יועלו לדיון פערים מערכתיים שנידונו בוועדה המקצועית והמלצות לתיקון ליקויים, שינוי מדיניות/תורה/כלליים בתחום התקן. החלטות שיתקבלו בפורום זה יאפשרו "סגירת מעגל" ותהליך של שיפור מתמיד. דיוני הוועדה יתקיימו אחת לשבועיים.

נספח 2 - מודל לשינוי ארגוני מעודכן (מסמך הכוונה)

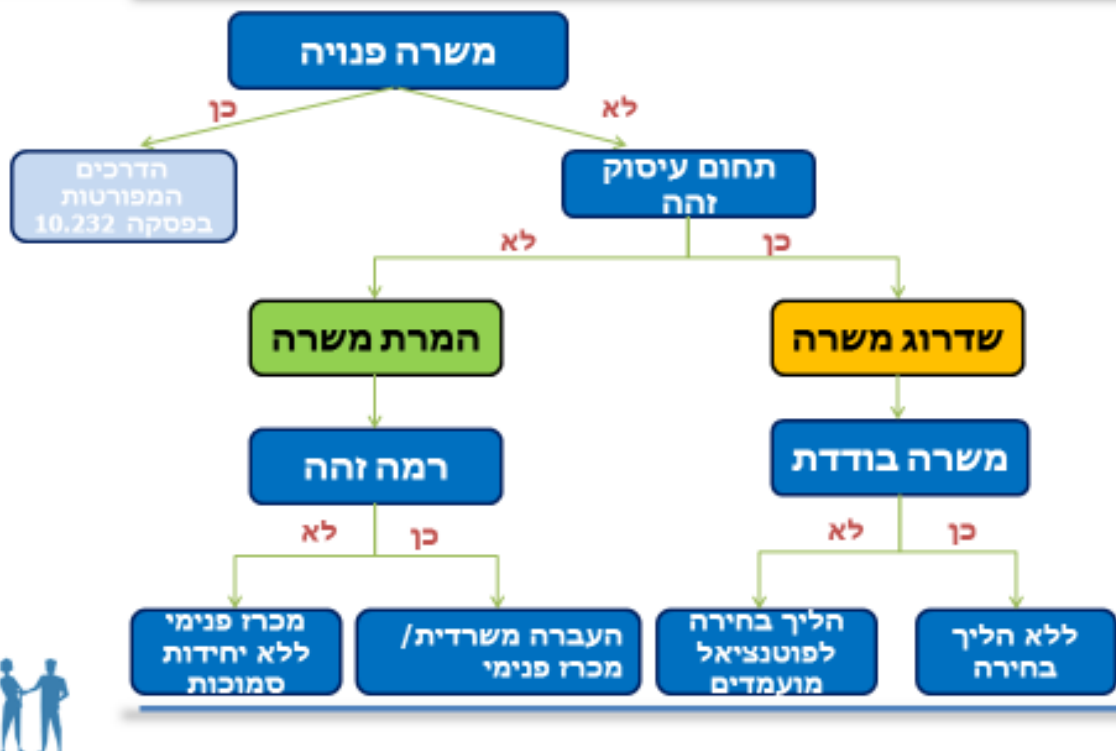
מסמך זה נועד לסייע בהבניית תהליך העבודה בין אגף משאבי אנוש ליחידות מקצועיות. מודל זה מבוסס על מודל העבודה שהנחה את הנציבות בבחינתה בקשות לשינויים שהוגשו לה על ידי משרדים עד כה. זהו בסיס לדיאלוג על צרכי היחידות לשינויי תקינה, אשר מרכז את הנושאים אותם נדרשת יחידה משרדית לבחון יחד עם אגף משאבי אנוש. יצוין, כי המסמך מתווה עקרונות כלליים לתהליך, וכי עומק הנימוקים להן תידרש יחידה מקצועית בפועל תלוי בעומק השינוי המבוקש על ידה.

להלן פירוט ההיבטים הרלוונטיים:

1. **תמצית השינוי המבוקש** – תיאור והגדרה של השינוי הדרוש.
2. **רקע על היחידה המקצועית:**
 - א. תפקידים סטטוטוריים 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, כ"א, כמות פעולות, כמות תיקים וכו').
 - ה. חולשות בתהליך העבודה ושל המבנה הארגוני הקיים.
 - ו. מידע נוסף הרלוונטי לצורך הכרת מהות פעילותה של היחידה, ככל שישנו.
1. **רקע על השינוי** –
 - א. המטרות והיעדים שהשינוי אמור להשיג
 - ב. היקף השינוי
 - ג. שינויים והתאמות בתחומי האחריות במשרד בעקבות השינוי
 - ד. תקנים דומים באותה היחידה, המשרד או בכלל נציבות שירות המדינה מהם ניתן ללמוד בעת עיצוב השינוי
2. **תפוקות צפויות** – השפעתו הצפויה של שינוי התקן על תוצרי העבודה של היחידה (כגון – הרחבת כמות הנושאים תחת טיפול היחידה, צמצום זמני טיפול בתיקים וכו').
3. **כלים לביצוע השינוי** – פירוט הכלים אשר עומדים לרשות היחידה עבור ביצוע השינוי (כגון תקציב ייעודי, תשומות, תהליכי עבודה וכו'). (כגון תקציב ייעודי, תשומות, תהליכי עבודה וכו').
4. **חלופות אפשריות** – החלופות האפשריות לצורך השגת מטרות השינוי.
5. **היסטוריית התקינה** – המועד האחרון בו בוצע שינוי ארגוני בתקן מושא השינוי או ביחידה הארגונית אליה הוא שייך, ותוכן השינוי.
6. **דוגמאות רוחביות למקרים דומים** – בחינה במערכת המרכב"ה, מול הנציבות ומול משרדים אחרים של מקרים מהם ניתן ללמוד על נושאים רלוונטיים לצורך ביצוע השינוי.
7. **השפעות רחב** – ההשפעות אשר ייתכן וייגררו בעקבות השינוי, או לחילופין, סיבת הייחודיות של שינוי זה ביחס למקרים דומים אחרים בגינה נשללת אפשרות להשפעת רחב



מכרז, שדרוג והמרת משרות



נספח 4 - נוסח הצהרת עובד שמשרתו שודרגה במהלך הפיילוט

הצהרת עובד/ת

1. אני, [שם העובד/ת, ת.ז.], עתיד/ה לשמש מיום [תאריך תחילת הדרגה] בתפקיד [תואר המשרה], בתקן [מספר משרה], לאחר ששודרגה המשרה בה אני מכהן.
2. ידוע לי, שדרגה זו, ניתנה לי כשדרוג משרה מאוישת במסגרת פיילוט אישור לביצוע שינויי תקינה על ידי המשרדים במסגרת תכנית העבודה המשרדית, וכי לנציב שירות המדינה סמכות לשנות את ההחלטה על מתן הדרגה אם ימצא ששדרוג המשרה נעשה בניגוד לכללים המפורטים במסגרת מסמך הפיילוט, המצורף למסמך זה כנספח א', וזאת בהחלטה מטעמו
3. בכל מקרה בו בתוך 90 ימים ממועד מתן הדרגה, יחליט הנציב על שינוי או ביטול ההחלטה על שדרוג המשרה, אני מאשר לנכות משכרי כל הטבה או תשלום שניתנו לי בגין שדרוג המשרה כאמור. על גובה הניכוי אקבל הודעה, והוא יתבצע בחודש העוקב להודעה זו.
4. ידוע לי שאוכל לערער על הניכוי בפני הוועדה להשבת חובות עובדים במטה השכר בחשכ"ל.
5. למען הסר ספק, יובהר כי אין בדברים האמורים כדי לפגוע או לייתר את סמכותו של נציב שירות המדינה לקבל כל החלטה בנוגע לדרגה או הטבה שניתנו לי כפועל יוצא מהפיילוט גם לאחר התקופה האמורה, וזאת, בכפוף להוראות כל דין.
6. לנציב שירות המדינה ולוועדה להשבת חובות עובדים, קיימת הסמכות לבצע השבה לאחור, אף במקרים בהם העובד לא חתם על הצהרה הנ"ל, בהתאם להוראות התכ"ם.

שם	ת.ז.	תאריך
----	------	-------

נספח 5 – מטריצת הידע הנדרש

מטריצה זו מציגה את תחומי הידע אשר נדרשים מכל גורם בתהליך ניהול התקן, על פי הפונקציה הארגונית המתאימה לו, לצורך פעילות אופטימלית בתחומי אחריותו.



סוג ידע / פונקציה ארגונית	מנהל תחום תקינה	מנהל אגף משא"ן	סמנכ"ל משא"ן/מנהל אדמיניסטרטיבי
תורתי	מומחיות	מומחיות	בקיאות
תהליכי עבודה	מומחיות	מומחיות	בקיאות
מרכב"ה/טכני	מומחיות	בקיאות	היכרות

הפונקציה הארגונית המובילה את הציר



להלן פירוט של הצירים השונים והידע הנדרש עבורם בכל פונקציה ארגונית

ציר	נושא	מנהל תחום תקינה	מנהל אגף משא"ן	סמנכ"ל משא"ן/מנהל אדמיניסטרטיבי
ציר תורתי	תוכן האצילה	מומחיות	מומחיות	היכרות

ציר תהליכי עבודה	מה (הואצל)	שליטה מלאה והכרת התכנים שהואצלו במסגרת מסמך האצילה.	שליטה מלאה והכרת התכנים שהואצלו במסגרת מסמך האצילה	שליטה בסיסית והכרת התכנים שהואצלו במסגרת מסמך האצילה
	תהליך ניתוח השינוי הארגוני (איך לממש את האצילה)	שליטה מלאה בעבודה עם מודל השינוי הארגוני, יכולת לזהות את הנקודות המשמעותיות לבחינה עבור כל שינוי, הבנת ההבדל בתהליכי העבודה שהוגדרו לשינויים לפי רשימת סיווג השינויים שהואצלו והכללים והסייגים הרלוונטיים בכל סוגיה.	שליטה מלאה בעבודה עם מודל השינוי הארגוני, יכולת לזהות את הנקודות המשמעותיות לבחינה עבור כל שינוי, הבנת ההבדל בתהליכי העבודה שהוגדרו לשינויים לפי רשימת סיווג השינויים שהואצלו.	הכרת העקרונות המרכזיים של מודל השינוי הארגוני, ויכולת ליישם אותם במבט ביקורתי על שינויים מוצעים
	מבנה ארגוני ותחומי העיסוק של היחידות	שליטה בדרך בה בנויות היחידות והבנת המשמעות שבשינוין והיחסים ביניהן. שליטה בתחומים בהם עוסקות היחידות והבנת ההשלכות של כך על צרכי התקן	שליטה מלאה בדרך בה בנויות היחידות והבנת המשמעות שבשינוין והיחסים ביניהן. שליטה מלאה בתחומים בהם עוסקות היחידות והבנת ההשלכות של כך על צרכי התקן	שליטה בדרך בה בנויות היחידות והבנת המשמעות שבשינוין והיחסים ביניהן. שליטה בתחומים בהם עוסקות היחידות והבנת ההשלכות של כך על צרכי התקן
	ראייה רוחבית ומתכללת של המשרד וצרכיו	הבנה בסיסית של צרכי המשרד כמכלול	הבנת משמעות השינויים הנדרשים ברמת המקרו (ברמת יכולת הארגון לעמוד במשימתו) והמיקרו (התקן אשר שונה)	הבנת משמעות השינויים הנדרשים ברמת המקרו (ברמת יכולת הארגון לעמוד במשימתו) והמיקרו (התקן אשר שונה)
	שגרות ותהליכי עבודה	יכולת ליישם שגרות עבודה משותפות עם יחידות מקבלות שירות.	יכולת להבנות, להנחות ולהטמיע שגרות עבודה משותפות עם יחידות מקבלות שירות. יכולת בקרה על טיב שגרות העבודה (כגון – זיהוי צווארי בקבוק, נושאים הנופלים בין הכיסאות, SLA סביר וכו').	הכרת שגרות העבודה שנקבעו מול יחידות מקבלות שירות. יכולת להציג ליחידות שותפות את תהליכי ושגרות העבודה. יכולת בקרה על טיב שגרות העבודה (כגון – זיהוי צווארי בקבוק, נושאים הנופלים בין הכיסאות, SLA סביר וכו').

	ניהול תקציב כוח האדם	בקיאות שליטה מלאה בערכים הנוכחיים ואופן החישוב של עלויות התקינה. הכרת תקנות התקציב ויכולת עבודה על בסיסן.	מומחיות הכרת הערכים הנוכחיים ואופן החישוב של עלויות התקינה. יכולת קבלת החלטות הנגזרות מעלויות בראייה רוחבית. שליטה מלאה בתקנות התקציב.	בקיאות הכרת הערכים הנוכחיים ואופן החישוב של עלויות התקינה. יכולת קבלת החלטות הנגזרות מעלויות בראייה רוחבית. בקיאות בתקנות התקציב.
		מומחיות הכרת כל הדרישות שהוגדרו באצילה. יכולת להסיק מסקנות על פי דוחות בקרה.	בקיאות הכרת כל הדרישות שהוגדרו באצילה. יכולת להסיק מסקנות על פי דוחות בקרה.	היכרות הכרה כללית של דרישות הדיווח והבקרה באצילה. יכולת להסיק מסקנות על פי דוחות בקרה.
מרכב"ה/טכני	פעולות בסיסיות לניהול התקן במרכב"ה	מומחיות שליטה בכל מסכי הטרנזקציות ובדרישות צירוף המסמכים הנדרשים (אילו מסמכים נדרשים, כיצד טכנית מצרפים), היכרות עם הדוחות הקיימים והשימוש בהם לניתוח ועיבוד הנתונים	בקיאות הכרת כל מסכי הטרנזקציות ובדרישות צירוף המסמכים הנדרשים (אילו מסמכים נדרשים, כיצד טכנית מצרפים), היכרות עם הדוחות הקיימים והשימוש בהם לניתוח ועיבוד הנתונים	היכרות הכרת מסכי האישור של השינויים בסטטוס "תכנון" ויכולת תחקור על בסיסם וזיהוי תקלות, צווארי בקבוק וכו'
	פעולות משלימות לניהול התקן במרכב"ה	מומחיות ניקיסה (בהנחה שתתבצע התאמה לצרכי היחידות) – יכולת תחקור ועבודה על המבנה הארגוני	בקיאות ניקיסה (בהנחה שתתבצע התאמה לצרכי היחידות) – יכולת תחקור ועבודה על המבנה הארגוני	היכרות ניקיסה (בהנחה שתתבצע התאמה לצרכי היחידות) – יכולת תחקור על המבנה הארגוני

נספח 6 - מדרגי שירות המדינה

ישנם ארבעה מדרגים משותפים לכל הדירוגים בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ואלו הם: בכיר ומוביל, תיכון, מירב ומסד. בכל מדרג לפחות שני מתחי דרגות המתורגמים לכלל הדירוגים. קביעה של ארבעה מדרגים מאפשרת שיקוף מבנה הירארכי של הארגון ברמת המאקרו, ציון מיקום משרה בודדת במבנה הארגוני ברמת המיקרו (חשוב בייחוד למועמדים לאיוש משרות), יצירת שפה אחידה, שיפור יכולת ניהולית ומהווה פוטנציאל לניידות עובדים. להלן מדרגי שירות המדינה:



המדרגים נבחנים ביניהם בארבעה מימדים:

תחום	מסד	מירב	תיכון	בכיר
תכנון והתווית מדיניות			X	X
יישום	X	X	X	X
סמכות		X	X	X
ניהול עובדים		X	X	X

תכנון והתווית מדיניות: תפקידים במדרג תיכון ומדרג בכיר בלבד, שליבת התפקיד תכנון מדיניות וקביעת אסטרטגיה בעלי השפעה על הארגון ועל השירות לציבור. כגון: סמנכ"ל תכנון מדיניות, מנהל/ת אגף א' תכנון אסטרטגי.

יישום: תפקידים המתמקדים בביצוע ויישום מדיניות, החל ממדרג מסד ועד למדרג בכיר. כגון: רכז/ת לשכה או ראש ענף תיאום ובקרה במדרג מסד, מרכז/ת בכיר/ה משאבי אנוש במדרג מירב, עוזר ראשי בלשכה משפטית, מנהל/ת אגף רכש ולוגיסטיקה במדרג תיכון, מנהל/ת מחוז במדרג בכיר.

סמכות: תפקידים המתאפיינים בסמכות החלטה, כגון: רשמים בסגל בכיר, סמנכ"לים בכירים לניהול הון אנושי ומנהל, רפרנטים בנש"מ לניהול הון אנושי או מנהלי משאבי אנוש במדרג תיכון. **ניהול עובדים:** ניהול מקצועי ומנהלי של עובדים, ובכלל זה קבלת החלטות לגבי בחירת עובדים, הגדרת משימות בתכנית עבודה ותיעדופן, ביצוע הערכת עובדים, אישור חופשות ודוחות נוכחות עובדים וכדומה. מימד זה משתלב עם מימדים אחרים, מתאים למדרג מירב, תיכון ובכיר. למשל מנהל מחלקת יישומים במדרג מירב המנהל מספר מתכנתים, או מרכז/ת נהגים או מנהל/ת לשכה המנהל/ת מספר רכזי/ות לשכה.

המימדים מסייעים באפיון ליבת התפקיד. יחד עם זאת, המציאות אינה חד מימדית ותפקידים רבים משלבים תמהיל של מספר מימדים. למשל: חשב במשרד ממשלתי משלב **ניהול** יחידת החשבות על יחידותיה, **סמכות** כמקבל החלטות וגורם מאשר, **ויישום** כמבצע מדיניות החשב הכללי והוראות החוק והתכ"מ. דוגמה נוספת היא סמנכ"ל בכיר/ה להון אנושי ומנהל – לתפקיד סמכות קבלת החלטות ואישור, מימד ניהולי לרבות ניהול עובדים במדרג תיכון וכן מימד יישומי לביצוע מדיניות הנציבות שירות המדינה על פי הוראות החוק, התקשי"ר וכדומה.

טבלה מלאה – כלל הדירוגים עבור כל המדרגים

מסד													דרוג משרה מקובץ לדרו"ח למ"ס לשימוש נש"מ בלבד	דרוג משרה	שם דרוג משרה\ דרגה עד
130	120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	דרוג משרה עם * : דרגה מ-		
		23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	001 מינהל	01	מינהל
		23	21,22	20	19	18	17	16	15	14	13	17+	099 בתי חולים מינהל	99	
													052 שוליות עמ"	52	
			15, 16	14	13	12		11	10				008 טל רנטגן מוסמך	08	רנטגן
46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	011 מח"ר	11	מח"ר
46	45	44	42, 43	41	40	39	38	37	36				11, 12, 13 בתי חולים	98	
		888											089 חסו	89	
		ר.א.ג. בכ3											382 קברניטי גלובלי	L1	
			ר.ת.ח. בכ3, ר.א.ג. בכ3	ר.ת.ח.3									383 קברניטי לא גלובלי	L2	
46	45	44	43	42	41	40	39	38					012 מהנדסים	12	מהנדסים
	45	44	43	42	41	40	39	38	37				013 הנדסאים/טכנאים	13	טכנאים
			מפקח/מיג ראשענף ד			י.מ. ב1							061 מפקחים ימיים	61	
		6א, 5א	4א	3א	2א	1א							021 משפטים	21	משפטים
		5א	4א	3א		ב							022 פרקליטים	*22	
		5א	4א	3א		ב							025 סגנונים ציבוריים	*25	
											שנב		081 משפטים מתמח	81	
	ש.על	ש.ש.מ	ש.ש"ל										082 מוקבלים לשופטים	82	
			א46										987 משפטים-חדש	C2	
		2א	1א, א	ב	ג.ד	ה.ו.ז.ח.ט							024 עובדים סוציאליים	24	עו"ס
46		44	43	42	41	40	39	38	37	36			027 עיתונאים	27	עיתונאי
						ש40							028 עיתונאי הרשות	28	
12	11	10	9	8	6,7	ד3,3			1				031 רופאים	31	רופאים
	11	10	9	8	6,7	3							032 וסרנירים	32	
		6א	5א	4א	3א	2א	1א						033 ביוביסאי-מיקורב	33	ביוביסמא
		6א	5א	4א	3א	2א	1א	א	זמ				034 רוקחים	34	
	21	20	18, 19	17, 16	15	14	13		12				038 אחיות לברה"צ	38	אחיות
	19	17, 18	16		15	14	13		12	11			039 אחיות	39	
					ממ"מ, מוסמך, מ"א, מדר, מפקח, חמורה, מפקחא, מפקחב								041 הוראה	41	הוראי-מפקח
			רמה4										321-א נספח	F5	
			רמה4										322-ב נספח	F6	
					רמה4, 14								323-ג נספח	F7	
													325-ה נספח	F9	
													327-ז נספח	G2	
			רמה4										328-ח נספח	G3	
	1א	א	ב	ה, 2, 1, 100, ד									043 עובדי מחקר	*43	מחקר
		10	9	7, 8	6	5	4		3				020 פסיכוסטטיסטים	20	פארה
			9	7, 8	6	5	4		3				047 פארארפואיים	47	
		10	9	7, 8	6	5	4		3				049 מרפאים בעיסוק	49	
												ש.נב, תואר שני, #	071 סטודנטים לפי שש	71	סטודנטים
												מינהל, מקצועי	525 אזרח נתק	N1	
	15	14	13	12	11	10	9	6					רשות הבכאוו-202	J3	כבאי

סגל בכיר

מדרג ניהול	דרגה	דרוגים ושוות דרגות אפשרי	תנאי	דרגה	תואר המשרה
סגל בכיר	130	מח"ר, מהנדסים	מקסימלית	46	מנהל מערך
		מוקבל לשופט	מקסימלית	ש.על	
		עיתונאים	מקסימלית	46	
		רופאים	מקסימלית	12	
	120	מח"ר, מהנדסים, הנדסאים/טכנאים	מקסימלית	45	
		מוקבל לשופט	מקסימלית	מ.ש.מ	
		רופאים	מקסימלית	11	
		אחיות	מקסימלית	21	
		עובדי מחקר	תחילית	1א	
		כבאים	כל הטווח	15	
		מינהלי	מקסימלית	23	
		מח"ר, מהנדסים, הנדסאים/טכנאים	מקסימלית	44	
		חסוי	מקסימלית	888	
		קרביטי גלובלי	מקסימלית	ר.א.ג. בכ3	
		משפטים	מקסימלית	א6	
		פרקליטים/סניגורים	תחילית	א5	
		מוקבלים לשופטים	מקסימלית	שש"ל	

	2א	מקסימלית	עובדים סוציאליים	110	
	44	מקסימלית	עיתונאים		
	10	מקסימלית	רופאים		
	6א	מקסימלית	ביוכימאים		
	19	מקסימלית	אחיות		
	20	מקסימלית	אחיות לברה"צ		
	א	תחילית	עובדי מחקר		
	10	מקסימלית	פרה-רפואיים		
	14	מקסימלית	כבאים		

סגל תיכון

מדרג ניהול	דרגה	דרוגים ושווה דרגות אפשרי	תנאי	דרגה	תואר המשרה
סגל תיכון	100	מינהלי	מקסימלית	22	מנהל אגף
		טכ' רנטגן מוסמך	מקסימלית	16	
		מח"ר, מהנדסים הנדסאים/טכנאים	מקסימלית	43	
		קרביטי	מקסימלית	ר.תח. בכ, 3 ר.אג	
		מפקחים ימיים	מקסימלית	ר. ענף ד	
		משפטנים	מקסימלית	4א	
		פרקליטים/סניגורים	תחילית	4א	
		משפטנים חדש	מקסימלית	4א6	
		עובדים סוציאליים	מקסימלית	1א	
		עיתונאים	מקסימלית	43	
		רופאים	מקסימלית	9	
		ביוכימאים	מקסימלית	5א	
		אחיות לברה"צ	מקסימלית	19	
		אחיות	מקסימלית	18	
		מפקחים	מקסימלית	רמה 4	
		עובדי מחקר	מקסימלית	ב	
		פרא רפואיים	מקסימלית	9	
		כבאים	מקסימלית	13	
		מינהלי	מקסימלית	21	
		בתי חולים מינהלי	מקסימלית	20	
		טכ' רנטגן מוסמך	מקסימלית	14	

מנהל מחלקה	42	מקסימלית	מח"ר, מהנדסים הנדסאים/טכנאים	90	
	ממ"ד 42	מקסימלית	חוקרי ממ"ד		
	ר. תח3	מקסימלית	קרביטי		
	מפקחים יג	מקסימלית	מפקחים ימיים		
	א3	מקסימלית	משפטנים		
	א3	תחילית	פרקליטים/סניגורים		
	ב	מקסימלית	עובדים סוציאליים		
	42	מקסימלית	עיתונאים		
	8	מקסימלית	רופאים		
	א4	מקסימלית	ביוכימאים		
	17	מקסימלית	אחיות לברה"צ		
	16	מקסימלית	אחיות		
	רמה 4	מקסימלית	מפקחים		
	ה1, 100, 2	תחילית	עובדי מחקר		
	8	מקסימלית	פרה-רפואיים		
	12	מקסימלית	כבאים		

סגל מירב

תואר המשרה	דרגה	תנאי	דרוגים וטוות דרגות אפשרי	דרגה	מדרג ניהול
מנהל תחום	20	מקסימלית	מינהלי	80	
	19	מקסימלית	בתי חולים מינהלי		
	13	מקסימלית	טכ' רנטגן		
	41	מקסימלית	מח"ר, מהנדסים, אקדמאי, עיתונאים הנדסאים/טכנאים		
	40	מקסימלית	מח"ר בתי חולים		
	א2	מקסימלית	משפטנים		
	ד	מקסימלית	עובדים סוציאליים		
	7	מקסימלית	רופאים		
	א3	מקסימלית	ביוכימאים		
	15	מקסימלית	אחיות		
	מדר, א"מ, מוסמך, מ"מ, מורה, מפקח ב	מקסימלית	הוראה		
	רמה 4, רמה 14	מקסימלית	מפקחים		
	6	מקסימלית	פרה-רפואיים		
	11	מקסימלית	כבאים		
	19	מקסימלית	מינהלי		סגל מירב
	18	מקסימלית	בתי חולים מינהלי		
	12	מקסימלית	טכ' רנטגן		
	40	מקסימלית	מח"ר, מהנדסים, עיתונאים הנדסאים/טכנאים		
	39	מקסימלית	מח"ר בתי חולים		

מרכז	1א	מקסימלית	משפטנים	70	
	ב	תחילית	פרקליטים/סניגורים		
	ט	מקסימלית	עובדים סוציאליים		
	3ד	מקסימלית	רופאים		
	3	מקסימלית	וטרינרים		
	2א	מקסימלית	ביוכימאים		
	14	מקסימלית	אחיות		
	5	מקסימלית	פרה-רפואיים		
	10	מקסימלית	כבאים		

סגל מסד

מדרג ניהול	דרגה	דרוגים ושווה דרגות אפשרי	תנאי	דרגה	תואר המשרה
סגל מסד	60	מינהלי	מקסימלית	18	מרכז
		בתי חולים מינהלי	מקסימלית	17	
		מח"ר, מהנדסים, הנדסאים/טכנאים, עיתונאים	מקסימלית	39	
		מח"ר בתי חולים	מקסימלית	38	
		ביוכימאי	מקסימלית	1א	
		אחיות	מקסימלית	13	
		פרה-רפואיים	מקסימלית	4	
		כבאים	מקסימלית	9	
	50	מינהלי	מקסימלית	17	
		בתי חולים מינהלי	מקסימלית	16	
		טכ' רנטגן	מקסימלית	11	
		מח"ר, מהנדסים, הנדסאים/טכנאים, עיתונאים	מקסימלית	38	
		מח"ר בתי חולים	מקסימלית	37	
		ביוכימאי	מקסימלית	א	
		כבאים	מקסימלית	6	
			מינהלי	מקסימלית	
	בתי חולים מינהלי		מקסימלית	15	
	טכ' רנטגן		מקסימלית	10	

רכז	37	מקסימלית	מח"ר, עיתונאים הנדסאים/טכנאים,	40
	36	מקסימלית	מח"ר בתי חולים	
	1	מקסימלית	רופאים	
	ומ	מקסימלית	ביוכימאי	
	12	מקסימלית	אחיות	
	3	מקסימלית	פרה-רפואיים	
	#	מקסימלית	סטודנטים	
	15	מקסימלית	מינהלי	30
	14	מקסימלית	בתי חולים מינהלי	
	36	מקסימלית	מח"ר, עיתונאים	
11	מקסימלית	אחיות		
עובד/פקיד	14	מקסימלית	מינהלי	20
	13	מקסימלית	בתי חולים מינהלי	
	35	מקסימלית	מח"ר	
	שנב	מקסימלית	משפטנים	
	#, שנג, תואר שני	מקסימלית	סטודנטים	
	13	מקסימלית	מינהלי	10
	+17	מקסימלית	שוליות	
	34	מקסימלית	מח"ר	

התפלגות דרגות לפי המדרג – מערכת הבריאות

טבלת מדרגים במערכת הבריאות

מדרג שירות המדינה	סגל בכיר	סגל תיכון	סגל מירב	סגל מסד	הערות
1-5	6	7	8	9	10
דירוג מח"ר / מהנדסים / טכנאים/הנדסאים במשרד הבריאות	44, 45	42	41	40	39, 38 ומטה 37
דירוג מינהלי במשרד הבריאות	23, 24	22	21	20	19
דירוג מח"ר / מהנדסים / טכנאים/הנדסאים - בתי חולים	44, 43	42, 41	40	39	38, 37 ומטה 36
דירוג מינהלי - בתי חולים	23	22	21	20	19
דירוג רופאים	10, 11, 12	9	8	7	6
דירוג אחיות ברי"צ	20, 21	18, 19	16, 17	15	14
דירוג אחיות בתי חולים	17	16	15	14	13
דירוג רוקחים	6א	5א	4א	3א	2א
דירוג בל"מ	6א	5א	4א	3א	2א
דירוג רנטגן	15	14	13	12	11
דירוג מר"ע, פיזיו ופרא-רפואי	10	9	7, 8	6	5
דירוג עו"ס	2א	1א	א, ב	ג, ד	ה-ט
דירוג משפטים	6א, 5א	4א	3א	2א	1א

דרוג משרה מקובץ לדרו"ת למ"ס לשימוש נש"מ בלבד		דרוג משרה	דרוג משרה עם * : דרגה מ-		מסד								מירב		תיכון		בכיר	
					10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	
01	מינהל	01	מינהל 001		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
		99	בתי חולים מינהל		13	14	15	16	17	18	19	20	21	21,22	23			
		52	שוליות 052		17+													
		22	עמ"י															
08	רנטגן	08	טל רנטגן מוסמך 008					10	11		12	13	14	15,16				
11	מח"ר	11	מח"ר 011		34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
		98	בתי חולים 11,12,13					36	37	38	39	40	41	42	43	44	46	
		89	חסוי 089															
		L1	קברניט גלובלי 382															
		L2	קברניט לא גלז 383															
12	מהנדסים	12	מהנדסים 012															
13	טכנאים	13	הנדסאים/טכנאים 013					37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
		61	מפקחים ימיים 061															
21	משפטים	21	משפטים 021															
		*22	פרקליטים 022															
		*25	סגורים ציבוריים 025															
		81	משפטים מתמח 081															
		82	מוקבלים לשופטים 082															
		C2	משפטים חדש 987															
24	עו"ס	24	עובדים סוציאליים 024															
27	עיתונאי	27	עיתונאים 027															
		28	עיתונאי הרשות 028															
31	רופאים	31	רופאים 031															
		32	וטרינרים 032															
33	ביוכימא	33	ביוכימא-מיקרובי 033															
		34	רוקחים 034															
39	אחיות	38	אחיות לברה"צ 038															
		39	אחיות 039															
41	הורא+מפקח	41	הורא 041															
		F5	מפקחים נספח א-321															
		F6	מפקחים נספח ב-322															
		F7	מפקחים נספח ג-323															
		F9	מפקחים נספח ה-325															
		G2	מפקחים נספח ז-327															
		G3	מפקחים נספח ח-328															
43	מחקר	*43	עובדי מחקר 043															
47	פארה	20	פיזיותרפיסטים 020															
		47	פארארופאים 047															
		49	מרפאים בעיסוק 049															
71	סטודנטים	71	סטודנטים לפי שיע 071															
		N1	אזרח ותק 525															
J3	כבאי	J3	רשות הכבאות-202															