



נוהל תמרוץ והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה

01 מרץ 2023

ח' אדר תשפ"ג

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

הנדון: נוהל תמרוץ והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה – כלי ניהולי למתן תווי שי גמישים לעובדים (פברואר 2023)

1. מבוא:

- 1.1 נושא תגמול והוקרה עובדים מהווה אחד מהאלמנטים המרכזיים בתחום טיפוח המשאב האנושי בארגון והגברת המוטיבציה של עובדי הארגון והמחויבות הארגונית. חשיבות הנושא קיבלה ביטוי בדו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה¹, ובאה לידי ביטוי במגוון כלים ומנגנונים להוקרה בשירות המדינה². כלי זה מהווה **רובד נוסף** לתמרוץ והוקרה ואינו מחליף כלים אחרים כגון: תגמול-תמרוץ, שכר עידוד ועוד.
- 1.2 החוזר³ נועד להנחות את המנהלים, בנושא מדיניות מתן תגמול גמיש ומידי לעובדים על הישגים משמעותיים אישיים ומקצועיים. לפיו, למנהל היחידה ניתנת הסמכות והעצמאות לקבוע את אופן ההוקרה לעובדיו, בהתאם לשיקול דעתו הניהולית ובתיאום עם הגורמים הרלוונטיים במשרד, בכפוף לכללי שקיפות ומנגנוני בקרה אשר יפורטו בנהל זה.
- 1.3 אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית ואגף האצת מצוינות בנציבות שירות המדינה בשיתוף חטיבת שכר, תנאי שירות וגמלאות באגף החשב הכללי (להלן: "**חטיבת השכר**"), עדכנו את המדיניות בנושא כמפורט להלן:
 - 1.3.1 הנוהל עוסק בהוקרה באמצעות תווי שי;
 - 1.3.2 הגדרת סמכויות בין סמנכ"לי הון אנושי ומנהלי יחידות לצורך חלוקת תווי שי;
 - 1.3.3 פירוט אופן החלוקה של תווי שי כתגמול גמיש;
 - 1.3.4 פירוט דרכי בקרה והערכת האפקטיביות של השימוש בכלי זה.
- 1.4 מטרות הנוהל:
 - 1.4.1 שיפור המוטיבציה של העובדים;
 - 1.4.2 מתן מענה מהיר וגמיש להוקרת ביצועיו ותפקודו של עובד;
 - 1.4.3 חיזוק הגמישות הניהולית - מנהל יחידה יוכל להעניק לעובד/ת מוערך/ת הוקרה זו על-פי שיקול דעתו;
 - 1.4.4 הטמעת תרבות ניהולית שקופה כלפי עובדי היחידה לגבי מוטיבציות להוקרת עובדים.

2. הגדרות

סמנכ"ל – סמנכ"ל הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך או המנהל האדמיניסטרטיבי בבתי החולים הממשלתיים, לפי העניין;

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

² ראו **הרחבה על מנגנוני הוקרה בלתי חומריות וכלים נוספים בשירות המדינה**.
³ חוזר זה יחליף את הנהלים הקודמים שפורסמו לגבי נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל בשירות המדינה. האמור בחוזר זה יגבור על כל האמור בהוראות ובחוזרים קודמים שפורסמו בעניין זה כמפורט **בנספח 1**.



נוהל תמרון והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה

"מנהל יחידה" – מנהל אגף מקצועי או יחידת שטח המונה כ-5 עובדים ומעלה. יחידות קטנות יותר יאוגמו על ידי הסמנכ"ל תחת ממונה עקיף שיהווה את מנהל היחידה לצורך ניהול זה.

3. קריטריונים לזכאות

- 3.1. הנוהל מאפשר חלוקת תווים עד ל-20% מעובדי המשרד בכל שנה.
- 3.2. תנאי סף מצטברים לבחירת העובדים הזכאים להוקרה:
 - 3.2.1. עובד מדינה פעיל⁴ (כולל סטודנטים, עובדים במינוי בפועל).
 - 3.2.2. תקופת אכשרה בשירות המדינה של 4 חודשים ומעלה על פי [סעיף 06.4 בתקש"ר](#) בעת הבחירה.
- 3.3. סמנכ"ל יקבע בתיאום עם מנהלי היחידות במשרד או ביחידת הסמך, קריטריונים רוחביים לקידום ערכים מרכזיים לארגון באותה שנה, ברוח עקרונות הנחייה זו.
- 3.4. בהתאם לקו המנחה שפורסם על ידי סמנכ"ל, הבחירה בעובדים למתן כלי ההוקרה תהיה בסמכותו של מנהל היחידה.
- 3.5. בבחירת העובד יש לציין קריטריונים שסייעו בבחירת העובד, אשר יועברו לסמנכ"ל ובהמשך גם בתפוצה לשאר עובדי היחידה. להלן הצעה לקריטריונים תומכי החלטה:
 - ✓ עובד אשר השלים פרויקט משמעותי.
 - ✓ עובד בעל מוטיבציה יוצאת דופן, עובד "מגדיל ראש".
 - ✓ עובד אשר שיפר את ביצועיו.
 - ✓ עובד היוצר סביבת עבודה נעימה וחברית / מצטיין בשיתוף פעולה.
 - ✓ יוזמות מיוחדות להתייעלות, לשיפור השרותיות, או בתחומים אחרים התורמים לפעילות היחידה.
 - ✓ מתן דוגמה אישית.
- 3.6. הקריטריונים שייבחרו לצורך מתן ההוקרה⁵ צריכים להיות שקופים ומפורסמים במלואם לעובדי המשרד באמצעות שליחת דואר אלקטרוני בתפוצת כלל העובדים בתחילת השנה, בטרם יחולקו התמריצים לאותה שנה.
- 3.7. חשוב להדגיש כי ההוקרה מיועדת לכלל העובדים, בין אם הוגדרו כמצטיינים בתהליך הערכת עובדים ובין אם לאו.

4. דרכי יישום

- 4.1. הסמנכ"ל, באמצעות הממונה על הרווחה והממונה על מצוינות, יפעילו ניהול זה בארגונים.
- 4.2. אחת לשנה, ירכשו ממוני הרווחה/המצוינות במשרדים, תווי שי דיגיטליים בעלות של 250 ₪ עבור עד 20% מעובדי המשרד (מספר העובדים במרכבה לפי התאריך הקובע - הראשון בינואר בכל שנה קלנדרית).
- 4.3. יובהר כי ניתן למנף את שווי תו השי באמצעות קנייה מרוכזת וזאת עד לתקרה הנקובה לעובד ב"נוהל רווחה - עדכון סל הרווחה" מיום 01.05.2022 המתעדכן מעת לעת.
- 4.4. ממוני הרווחה/המצוינות יעבירו למנהלי היחידות את ההנחיות הבאות לבחירת העובדים:
 - 4.4.1. מספר העובדים תחת כל מנהל יחידה, שניתן להעניק להם את שי ההוקרה לאורך השנה בחישוב עד 20% מהעובדים של כל יחידה, העומדים בקריטריונים המפורטים בסעיף 3.2 בנוהל זה.
 - 4.4.2. העברת המלצה לקריטריונים תומכי החלטה לבחירת העובדים.

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

⁵ קריטריונים אלה יהיו נתונים למנגנוני בקרה ושקיפות.



נוהל תמרוץ והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה

- 4.5. ניתן לפרסם מועדים קבועים לאורך השנה לצורך בחינה מרוכזת של ההמלצות על העובדים להוקרה זו. חשוב להדגיש כי ישנה חשיבות למתן שי ההוקרה בסמוך ככל הניתן לעמידה במשימה או תהליך שעליו מוקירים, ולכן ישנה אפשרות להעניק את התווי השי לאורך כל השנה.
- 4.6. מנהל היחידה אשר החליט להוקיר את עובדיו באמצעות הכלי המוצע בנוהל זה, יגיש לסמנכ"ל בכתב את הפרטים הבאים:
- 4.6.1. רשימה של העובדים הרלוונטיים שבהם בחר.
- 4.6.2. מכתב המלצה על כל עובד תוך התייחסות לסיבות לבחירתו להוקרה זו. ניתן לשלב במכתב זה הסבר על בחירה של עובדים נוספים לסוגי הוקרות אחרים.
- 4.7. הסמנכ"ל יבחן את המלצות מנהלי היחידות בהתאם להנחיות הבאות:
- 4.7.1. ההחלטה בבחירת העובדים תבחן בראי החלטות קודמות של מנהלי היחידות, ובעמידה בתנאים המצטברים שנקבעו למתן ההוקרה (קרי, שקיימים נימוקים לבחירה בעובד ושההחלטה אינה נגועה בשיקולים זרים).
- 4.7.2. סמנכ"ל רשאי לבטל או לשנות את החלטות המנהל רק במידה והחליט כי בחירת המנהל אינה עומדת בקריטריונים ובתנאים שנקבעו בהתאם לנוהל זה, לרבות - היקף העובדים הזכאים, או קיומם של שיקולים שאינם ענייניים בבחירה.
- 4.7.2.1. החליט הסמנכ"ל לאשר/לבטל את החלטת המנהל למתן ההטבה לעובד, יודיע על כך למנהל תוך 14 ימי עבודה. חוסר תגובה מצד הסמנכ"ל עד מועד זה תהווה אישור אוטומטי לבחירת העובדים.
- 4.8. עם קבלת אישורו של הסמנכ"ל, יעביר מנהל היחידה באמצעות הדואר אלקטרוני לכלל העובדים ביחידה, פרטים לגבי זהות העובדים שקיבלו את ההטבה והסיבות לכך. פרסום זה ניתן לשלב גם בלוח המודעות, בפורטל הארגוני, בניוזלטר וכיו"ב.
- 4.9. במידה ואושר מתן השי לעובד, יתויק עותק של מכתב ההחלטה בתיקו האישי של העובד ביחידה למשאבי אנוש בארגון.

5. אופן העברת השי וכללי מיסוי

- 5.1. הדיווח של המשרדים על מימוש זכאות זו מתוך סל הרווחה, יתבצע באמצעות מערכת מיצוי הזכויות.
- 5.2. השי יתקבל במעמד אישי של העובד ומנהלו, כהוקרה על עמידתו במשימה הרלוונטית.
- 5.3. עד ל-10 בדצמבר בכל שנה קלנדרית, יש להעביר דיווח לאגף משכורת באמצעות טבלת אקסל המכילה את הפרטים הבאים (שם פרטי, שם משפחה, ת.ז, סכום השי) מי הם העובדים שנבחרו להוקרה. חשב השכר ידווח במערכת השכר באמצעות אירוע 247, קוד תיאום 17 וקוד זקיפה 38 "זק.ע.מצטיין".
- 5.4. התשלום יהיה חייב בזקיפת הטבה בגילום מלא, בכפוף ל"נוהל רווחה - עדכון סל הרווחה" מיום 01.05.2022 וכן בהתאם להוראת תכ"ס 13.5.1 אופן יישום כללי המס במגזר הציבורי.

6. מנגנוני בקרה, מדידה והערכת ביצועים

- 6.1. בכדי לבחון את מידת יישום ההנחיה, הוגדרו מדדי הצלחה עיקריים. הצלחה פירושה עמידה בנורמות אותן הגדירה הנציבות. להלן המדדים שנקבעו לבחינת אופן יישום מדיניות כלי ההוקרה לעובדים בשירות המדינה, בהתאם לנוהל זה:
- 6.1.1. אחוז העובדים מכלל עובדי המשרד אשר הוענק להם מענק בשווי כספי.
- 6.1.2. אחוז העובדים שקיבלו את המענק הכספי ואינם נכללים ב-15% מהמצטיינים בשנה החולפת.



נוהל תמרוץ והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה

- 6.2. באחריות אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית להעביר לאגף האצת מצוינות, בחודש פברואר של כל שנה קלנדרית דו"ח יישום ומימוש תקציב זה מתוך מערכת מיצוי זכויות, בהתייחס לכל משרד בעבור השנה הקודמת.
- 6.3. חטיבת השכר תפיק דו"ח בחודש פברואר של כל שנה קלנדרית המציג את פילוח העובדים שקיבלו את ההטבה, תוך התייחסות לשאלה האם עובדים אלו קיבלו גם את מענק ההצטיינות של הערכת עובדים בשנה זו.
- 6.4. בחינת האפקטיביות של השימוש בכלים :
- 6.4.1. אחת לשלוש שנים תיעשה עבודת פילוח הנתונים, בהצלבה לציוני הערכת עובדים ולהוקרות נוספות שניתנו לעובדים בכלל שירות המדינה, על מנת לזהות מגמות של שיפור ותמרוץ הצטיינות בשירות המדינה.
- 6.4.2. אחת לשלוש שנים יעשה ניתוח של תחושת הנעה, מחוברות ויעילות ארגונית בקרב מנהלים ובקרב עובדים במשרדים, באמצעות מימוש כלי הוקרה זה.
- 6.5. בשאלות לגבי הפעלת הנוהל ניתן לפנות אל אגף האצת מצוינות בכתובת המייל: excellence@csc.gov.il

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

בברכה,

רו"ח אלי ביתן
סגן בכיר לחשב הכללי
משרד האוצר

עמרי דגן
ראש המדרשה הלאומית
נציבות שירות המדינה

אופיר בניהו
מנהל אגף בכיר למידה
ורווחה ארגונית
נציבות שירות המדינה

העתק:

פרופ' דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה
רו"ח יהלי רוטנברג, החשב הכללי, משרד האוצר
עו"ס תהילה מזרחי, מנהלת תחום בכירה (רווחה), נציבות שירות המדינה
מר עמי אייכלברג, מנהל תחום שכר ותנאי שירות, משרד האוצר
גב' מעיין מילגרום, מנהלת תחום פרויקטים, נציבות שירות המדינה
חברי הנהלה נציבות שירות המדינה
מנהלי יחידות השכר במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, מערכות הבריאות, החוץ והביטחון



נוהל תמרוץ והוקרה לעובדים על הישגים לאורך שנת העבודה

נספח 1- מהדורות קודמות של נוהל זה

מהדורה	תאריך פרסום	שם המסמך	תיאור השינוי
1.	22.02.2018	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3	פרסום הנוהל
2.	16.07.2019	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3	תיקון מנגנון שני-תכנית הרצה
3.	12.06.2022	נוהל כלי הוקרה והערכה למנהל- הנחייה 7.3	הארכת הנוהל