

הגברת הגמישות והעצמאות הניהולית

במשרדי הממשלה, יחידות הסמך ויחידות
מערכת הבריאות

מסמך כללים והנחיות ביצוע שינויי תקינה
במסגרת תכנית העבודה השנתית



נציבות
שירות
המדינה



נכתב ונערך על ידי:

גב' יפעת יהודאי - מנהלת תחום בכיר הון אנושי (משאבי טבע ותשתיות) אגף בכיר משרדי
הממשלה ויחידות הסמך
גב' דנה גולדברג - מנהלת תחום בכיר הון אנושי, אגף בכיר מערכת הבריאות

ירושלים, חשוון תשפ"א, נובמבר 2020

חשוון תשפ"א
נובמבר 2020

ברכת נציב שירות המדינה

אחד הנושאים המשמעותיים בחזוננו הוא צמצום רגולציה, הפחתת בירוקרטיה והגדלת הגמישות הניהולית. במסגרת זאת, הושלם בהצלחה פיילוט אצילה בתחום התקן שהחל בשנת 2017, בו השתתפו שבעה עשר משרדי ממשלה ויחידות סמך, והתקיים תהליך אצילה של סמכויות ביצוע התקן בבתי החולים הממשלתיים. לאור דו"ח הבקרה של אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות, בו הומלץ על בשלות ראויה ועל הצורך בהרחבת אצילת הסמכויות, החלטנו להרחיב את מתן אצילת סמכויות הביצוע בתחום התקן להנהלות משרדי הממשלה, יחידות הסמך והמרכזים הרפואיים הממשלתיים. נושא זה הוא אחד מעמודי התווך החשובים בהחלטת הממשלה על רפורמה בשיפור הניהול של ההון האנושי בשירות המדינה, והוא משלים את המהלך שהחל בנציבות שירות המדינה עם אצילת הסמכויות בתחום הפרט.

בהתאם למפורט בחוברת זו, אנו מאשרים למעשה למשרדי ממשלה, יחידות הסמך והמרכזים הרפואיים הממשלתיים שיקבלו הסמכה מהנציבות, לבצע שינויי תקינה במסגרת תכנית העבודה המשרדית במהלך השנה, וללא צורך בקבלת אישור פרטני נוסף של הנציבות לכל שינוי. זאת עבור מרבית המשרות הקיימות במערכת משרדי הממשלה, יחידות הסמך והמרכזים הרפואיים הממשלתיים. הדבר מחייב אחריות, רגישות ומקצועיות רבה. אני משוכנע שההכנות, המתווה והליווי לפני האצילה ובהמשכה, אשר באחריות האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך והאגף הבכיר למערכת הבריאות, בשיתוף אגפים נוספים בנציבות שירות המדינה, יבוצעו ברמה ראויה ומקצועית.

מהיכרותנו את הנהלות משרדי הממשלה, יחידות הסמך והמרכזים הרפואיים הממשלתיים אנו סמוכים ובטוחים כי לרשותכם עומד כוח אדם מיומן ומקצועי בעל בשלות ומוכנות ליישום מוצלח של האצילה.

הגם שאנו נמצאים בתקופה שפוקדת את העולם ואת מדינת ישראל מגיפת הקורונה, הליך מתן סמכויות האצילה בתקופה זאת הוא קריטי, והוא מאפשר להנהלות המשרדים והיחידות להתאים את הארגון הדינמי והמשתנה לצרכים המתאימים להמשך הפעלת היחידות בהליך פשוט יותר, מובנה, ובלוחות זמנים קצרים יותר, והכל על פי כללי המינהל התקין. זאת ההזדמנות להודות במיוחד לעורכות המסמך ולכל השותפים שלקחו חלק בהכנות ובתהליך העבודה לגיבושו של מסמך הנחיות, סדור ומובנה המאגד את ההנחיות, התורה, התכנון והבקרה. תודות למנהלים ולעובדים ביחידות הבאות שכל אחד מהם תרם את חלקו: אגף בכיר משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אגף בכיר מערכת הבריאות, אגף בכיר מערכת הבטחון והחוץ, אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, המחלקה המשפטית, אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע, ולכל הנהלות משרדי הממשלה ויחידות מערכת הבריאות, שהממשקים והניסיון המשותף

שצברנו יחדיו נטעו בנו את תחושת הבטחון, המקצועיות, האמון והשותפות שיש על מי לסמוך במתן סמכות האצילה לניהול יעיל ואפקטיבי של ניהול ההון האנושי למען מתן שירות איכותי יותר לאזרחי מדינת ישראל. אני מאחל לכולנו הצלחה במשימה זו שחשיבותה רבה ביותר. בטוחני כי בע"ה יהיה בכך כדי להביא לייעול עבודת הממשלה ולשיפור השירות שאנו מעניקים לאזרחי מדינת ישראל.

בברכה,



פרופ' דניאל הרשקוביץ

תוכן עניינים

5.....	רקע
6.....	המסגרת המשפטית
8.....	משרדי הממשלה ויחידות הסמך
9.....	הנחיות ותהליכי עבודה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
11.....	מתווה העבודה
	תורת התקן במשרדי הממשלה ויחידות הסמך - הגדרות, כללים
20.....	וסייגים
37.....	בתי החולים הממשלתיים
38.....	הנחיות ותהליכי עבודה בבתי החולים
41.....	מתווה העבודה
46.....	כללים ופרמטרים לבחינת וביצוע שינויים
58.....	סמכות הנציבות לביטול סמכויות והחלטות
59.....	מערכות מידע
60.....	נספחים

רקע

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

לאחר פיילוט שנמשך כשלוש שנים במשרדי ממשלה ויחידות סמך, בו נבחנו הכללים והתהליכים, וכן, תהליך אצילת סמכויות ביצוע התקן בבתי החולים, ולאחר קיום דוח בקרה מדידה והערכת ביצועים על פיילוט אצילת התקן, החליט נציב שירות המדינה לסיים את הגדרת התהליך כ"פיילוט" ולאפשר אצילת סמכויות לכלל המשרדים והיחידות כפי שיפורט במסמך זה בהמשך.

תכנית מתווה האצילה כפי שתפורט במסמך זה (להלן - "מתווה האצילה"), מבוססת על פירוט העקרונות ומסגרות העבודה כפי שנכתבו בדוח ועדת הרפורמה בהתייחס לסמכויות האישור בתחום התקינה ולאור משובים שוטפים ובחינה מתמידה של תחומי האצילה ודרך ביצועה.

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 ביטויו 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, כפיפיות 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. לפיכך, סמכויות נציב שירות המדינה בנושא התקן, אינן ניתנות לאצילה לאחר.

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

בהתאם למתווה זה, נקבע כי יינתן אישור מראש למשרדי ממשלה וליחידות מערכת הבריאות שיקבלו הסמכה מנציבות שירות המדינה לביצוע שינויי תקינה מסוימים במהלך השנה, ללא צורך בקבלת אישור פרטני נוסף לכל שינוי על ידי הנציבות.

הליך האישור לשינויי התקינה במסגרת מתווה האצילה מפורט במסמך זה, לרבות התנאים והמגבלות לכל נושא בו יינתן אישור.

משרדי הממשלה ויחידות הסמך



הנחיות ותהליכי עבודה במשרדי הממשלה ויחידות

הסמך

אישור תכנית עבודה שנתית ומסגרת השינויים המותרת

העבודה במתווה האצילה מושתתת על מודל תכנון ההון האנושי באמצעות הצגת תכנית עבודה שנתית ומותנית באישורה על ידי נציב שירות המדינה.

שלבי ההכנה לאישור תכנית העבודה השנתית על ידי הנציב כוללת:

- אישור תכנית העבודה על ידי רפרנט/ית המשרד.
- הצגת תכנית העבודה לממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך וקבלת אישורו.
- אישור נציב שירות המדינה.

תכנית העבודה של אגפי ההון האנושי במשרדים נגזרת מתוכנית העבודה הכללית של המשרד והערכת המצב בהתאם להנחיות התכנון של נציבות שירות המדינה המפורסמות מידי שנה².

כחלק מאישור התכנית תקני המשרד יחולקו לארבעה מדרגים, המכילים בכל מדרג לפחות שתי רמות של מתח דרגות (בהתאם לדירוג המקצועי)³. על בסיס חלוקה זו בפתיחת כל שנה - יגובש "צילום תמונת מצב קיים", ולאחר הכללת השינויים המבוקשים (כמותית ומבנית) - נתונים הללו יהוו כנקודת מוצא לתיעוד וחישוב שינויים בשנת העבודה. התוקף לנקודת המוצא יינתן לאחר אישור תכנית העבודה ע"י נציב שירות המדינה.

² ראו לדוגמה מסמך הנחיות לתכנון לשנת 2020 בקישור הבא:

https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/work_plans_2020

³ ראו נספח 5 – מדרג שירות המדינה

צילום המצב יכלול 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	מספר המשרות על פי המצבה בתקן	מספר משרות מאוישות	סה"כ
שם התכנית	מספר שיאי כוח אדם				
	מספר משרות עב"צ ⁴				
	אחר (תפוקות/שעות – סטודנטים, מאבטחים)				
	סה"כ				

מכסה שנתית של עלויות לשינויי תקינה ולדרגות אישיות נקבעת בתחילת כל שנת עבודה לאחר הצגת תכניות עבודה וכוללת את 2% מתוך תקן המשרד המתוקצב בחוק התקציב והמאושר לסוף שנת העבודה הקודמת. המכסה מחושבת בצורה אוטומטית בתוך מערכת עלויות התקינה במרכב"ה. לשם חישוב נכון של המכסה על המשרדים לדאוג לטיוב נתונים מתמיד. במסגרת אישור תכנית העבודה רשאי נציב שירות המדינה לאשר גרירה של יתרה משנים קודמות. לרשות המשרדים עומדת מערכת עלויות תקינה המאפשרת מעקב בזמן אמת אחר ניצול המכסה והיתרות. יובהר כי לא יאושרו שינויים אשר להם משמעות של עלויות מעבר למכסה שאושרה ע"י נציבות שירות המדינה במסגרת תכנית העבודה (אופן חישוב העלויות מפורט בנוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות- נספח 3).

כלל השינויים במסגרות התקינה, בין אם במסגרת אישור תכנית העבודה ובין אם שינויים מעבר לאלו שנקבעו במעמד אישור תכניות העבודה ויאושרו על ידי הנציבות, יתקיימו במסגרת תקציב השינויים המאושר. שינויים שלא אושרו במסגרת תכנית העבודה השנתית על ידי הנציב יחייבו אישור פרטני של נציבות שירות המדינה.

⁴ עב"צ – יש לפרט את מספר המשרות העב"צ ולא מספר חודשי עבודה.

מתווה העבודה

עבודת הנציבות

הוועדה המקצועית

תפקידי הוועדה המקצועית

- ליווי עבודת המשרדים על פי מתווה האצילה בכפוף לכללים המפורטים במסמך זה ולבקרה שוטפת על ביצוע השינויים.
- בחינה שוטפת של צרכים מהשטח ובחינת ביצוע השינויים על ידי המשרדים, דיון בסוגיות שוטפות לשם גיבוש המלצות להתאמת מדיניות. והמלצה על כללים לתהליכי עבודה במודל אצילה בתחום התקן.
- סיוע בגיבוש דרישות להתאמות במערכות המידע ולתשתית טכנולוגית אשר תבטיח עבודה יעילה ובקרה נאותה בכפוף לעקרונות והכללים שייקבעו.

הרכב הוועדה המקצועית

נציג/ת אגף בכיר משרדי הממשלה ויח' הסמך - יו"ר, רפרנטים מאגף בכיר משרדי הממשלה, אגף בכיר מערכת הבריאות, אגף בכיר מערכת הביטחון, נציג/ת אגף בכיר אסטרטגיה ומדיניות, נציג/ת אגף בכיר בקרה על ניהול ההון האנושי, נציג/ת אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע, נציג אגף בכיר השכלה והדרכה. הוועדה תזמן אליה נציגים נוספים על פי הצורך.

מתווה הסמכויות

משרדי הממשלה ויחידות הסמך יסווגו על פי רמת מוכנותם לאחר שיעמדו בתהליך בחינה אשר יכלול בין היתר טיוב נתונים, מבדק מקצועי וסקר מעריכים. במקביל לתהליך היערכות המשרדים יערכו הדרכות והכשרות למשרדים ובסוף התהליך יקבלו אישור לצאת לדרך והרשאות מתאימות על פי רמת הסיווג שתיקבע.

רמות הסיווג

1. משרד באצילת ביצוע פעולות תקינה מלאה - למשרד סל פעולות רחב אשר הוא מוסמך לבצע על פי הכללים המפורטים במסמך זה.
2. משרד באצילת פעולות תקינה חלקית - למשרד סל פעולות חלקי אשר הוא מוסמך לבצע על פי הכללים המפורטים במסמך זה.

3. משרד ללא אצילת פעולות תקינה - בקשות לשינויים יועברו לאישור רפרנט/ית המשרד בנציבות שירות המדינה.

מתווה העבודה וכללי פעולה במשרד באצילת ביצוע פעולות תקינה מלאה

תחולת מתווה האצילה

למשרד תינתן האפשרות לבצע סל רחב של פעולות ושינויי תקינה על פי המפורט בטבלה בעמוד 14.

תפקיד יחידת ההון האנושי במשרד / יחידת הסמך

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

תפקיד האחראי במשרד / יחידת הסמך

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

כללים ופרמטרים לבחינת שינויים

יחידת ההון האנושי במשרד/ ביחידת הסמך תעביר לאחראי המלצה מנומקת בכתב ביחס לכל שינוי, תוך התייחסות לכללים שיפורטו בהמשך מסמך זה ולמגוון שיקולים מקצועיים, משפטיים ופנים ארגוניים שונים במידת הצורך. האחראי רשאי להגדיר פרמטרים וקריטריונים ברורים ושקופים נוספים לאלו שנקבעו - לצורך בחינת הבקשה. הפרמטרים לבחינה יתייחסו, בין השאר, להיבטים אלו:

- משמעויות ארגוניות לבקשה (השפעות הבקשה על המבנה הארגוני של היחידה, השלכות רחב ארגוניות במשרד או במשרדי ממשלה אחרים, השלכות על תהליכי עבודה וממשקי 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 הגיוון התעסוקתי.

תיעוד הטיפול בבקשות

המלצות יחידת ההון האנושי לאחראי ומסמכי החלטת האחראי (אישור או דחיה) לרבות נימוקים להחלטה וכל המידע והחומרים הנוגעים לעניין שינויי התקן, כולל בקשת שינוי התקן – יתועדו ויאורכו במערכת מרכז"ה בפורמט שהוגדר לעניין זה.

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

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

אושר שינוי תקן ע"י ה"אחראי" – יש לבצע את הפעולות הבאות:

- הוצאת מסמך תשובה לדורש השינוי בדבר ההחלטה בבקשתו. הודעה זו תתועד גם היא במערכת מרכז"ה.
- יחידת ההון האנושי תבצע ותפעיל במערכת מרכז"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 בנש"מ. מובהר כי אישור רטרואקטיבי יהיה לתקופה שלא תעלה על שלושה חודשים וינומק.

מתווה העבודה וכללי פעולה במשרד באצילת ביצוע פעולות תקינה חלקית

תחולת מתווה האצילה

למשרד ברמת הסיווג החלקית למשרד תינתן האפשרות לבצע סל מצומצם של פעולות ושינויי תקינה המוגדרים בסמכות אחראי/ת תחום התקינה בטבלת הסמכויות המפורטת בעמוד 14.

תפקיד יחידת ההון האנושי במשרד/ יחידת הסמך

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

מתווה העבודה במשרדים ללא אצילת ביצוע פעולות תקינה

משרדים אשר לא הוסמכו למתווה האצילה יגישו את הבקשות לשינויי התקינה לאישור רפרנט/ית המשרד בנציבות שירות המדינה באמצעות מערכת ה-CRM.

תכולת ביצוע שינויי תקינה

להלן מפורטות הפעולות אשר הסמכות לביצוען ניתנה לדרג המאשר במשרד/ יחידת הסמך ע"י נציבות שירות המדינה בכפוף לתנאים ותבחינים שנקבעו במתווה האצילה.

הדרג המאשר - הפונקציה הארגונית אשר לה תינתן הרשאת אישור הפעלת השינוי המבוקש (סמנכ"ל משא"ן, מנהל אגף הון אנושי, מנהל תחום תקינה). יובהר כי גם כאשר ההרשאה להפעיל שינוי תקן ניתנת לגורמים מלבד האחראי, כל שינוי שיבוצע הינו באחריותו. כאמור, משרדים אשר יעמדו בתבחינים לקבלת מתווה אצילת ביצוע פעולות תקינה מלאה יפעלו על פי הטבלה המצורפת במלואה. משרדים אשר יסווגו באצילת ביצוע פעולות תקינה חלקית יוכלו לבצע שינויים אשר מצוין לגביהם שהם בסמכות אחראי/ת תחום התקינה. שאר השינויים וכן כלל השינויים במשרדים אשר להם לא ניתנה סמכות ביצוע פעולות תקינה יועברו לאישור רפרנט/ית המשרד בנציבות שירות המדינה.

טבלת הפעולות לשינויי תקינה⁵

קבוצה	פעולה	הדרג המאשר
יחידה ארגונית	יצירת יחידה ארגונית חדשה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
יחידה ארגונית	שינוי כפיפות היחידה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
יחידה ארגונית	ביטול יחידה ארגונית	מנהל/ת אגף ההון האנושי
יחידה ארגונית	עדכון שם יחידה ארגונית	אחראי/ת תחום תקינה
יחידה ארגונית	עדכון מנהל יחידה ארגונית	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	יצירת משרה ⁶ ⁷	סמנכ"ל הון אנושי
משרות	שדרוג משרה	סמנכ"ל הון אנושי
משרות	המרה משרה	סמנכ"ל הון אנושי
משרות	ביטול משרה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שנמוך משרה	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שינוי שיוך של משרה לעיסוק (ללא מסלול קידום) באותו תחום עיסוק	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	קידום במסלול קידום	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שינוי שיוך משרה לעיסוק במסגרת מסלול קידום	מנהל/ת אגף ההון האנושי
משרות	שינוי תואר משרה	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי סעיף תקציבי	אחראי/ת תחום תקינה

⁵ האמור על השינויים בעיסוקים לא חל על מערכת הבריאות.

⁶ משרת סטודנט, מתמחים (שאינם מתמחים ברפואה) חניכים, מועסקים חיצוניים, ומתנדבים באחריות אחראי/ת תחום תקינה.

⁷ אין לחרוג מכמות המשרות המאושרות בחוק התקציב.

קבוצה	פעולה	הדרג המאשר
משרות	שינוי חלקיות משרה	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי כתובת	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי שיוך ליחידה ארגונית	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי כפיפות	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי טכני בלבד של שדה פטור ממכרז למשרה ⁸	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	הוספת מגבלות איוש	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	שינוי שיוך לעיסוק ארצי	אחראי/ת תחום תקינה
משרות	החזרת משרה לתחילת מסלול הקידום	אחראי/ת תחום התקינה
משרות	מימוש משרה לאחר מכרז (פעולה, לא שינוי)	אחראי/ת תחום תקינה
עיסוקים	שינוי דרגות (בתוך מדרגים)(שדרוג/שנמוך)	סמנכ"ל הון אנושי
עיסוקים	שינוי דירוג ⁹	סמנכ"ל הון אנושי
עיסוקים	עדכון מטלות (התאמה מהותית של מטלות התפקיד)	סמנכ"ל הון אנושי
עיסוקים	יצירת עיסוק חדש במסגרת המסלול הירוק	מנהל/ת אגף ההון האנושי
עיסוקים	עדכון מטלות- התאמת נוסח מגדרי או ניסוח ושינוי לשוני	מנהל/ת אגף ההון האנושי
עיסוקים	שינוי תנאי סף במסגרת המסלול הירוק	מנהל/ת אגף ההון האנושי
עיסוקים	יצירת עיסוק עבור מתנדב/ סטודנט/ מתמחה	אחראי/ת תחום תקינה
עיסוקים	ביטול עיסוק קיים ¹⁰	אחראי/ת תחום תקינה
עיסוקים	שינוי קבוצת עיסוקים	אחראי/ת תחום תקינה
עיסוקים	עדכון שם עיסוק	אחראי/ת תחום תקינה

8 פטור ממכרז הינו ע"פ הנהלים, אישור ההפעלה הינו טכני בלבד.
9 עבור שינוי סדר הדירוגים- בסמכות אחראי/ת תחום תקינה.
10 לא כולל סדרות ארציות ולא כולל עיסוקים אליהם משויכות משרות.

סדרות ארציות

שינויים במשרות השייכות לסדרה ארצית יתבצעו בהתאם לרשימת הפעולות המפורטות **ברשימה** הבאה למעט סדרת העובדים הסוציאליים ומשרת ראש היחידה המשויכת לסדרה ארצית אשר אינן ניתנות לשינויים במסגרת מתווה האצילה ואין לעשות בהן שינויים. כמו כן, קידום ב"מסלול קידום" יישאר **בסמכות הנציבות** עבור כל הסדרות.

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

שינויים בתחום תנאי הסף במסגרת אישור ביצוע שינויי תקינה¹¹

במסגרת מתווה האצילה מוגדרים שני מסלולים אלטרנטיביים לאישור עיסוק: מסלול מהיר "ירוק" - עיסוקים משרדיים ברמת מסד ומירב שנכתבים על פי הקריטריונים שפורטו מעלה. אישור העיסוק בסמכות המשרד על פי טבלת הסמכויות המפורטת מעלה ובבקרה שוטפת של הנציבות.

מסלול ירוק - בהתקיים התנאים המפורטים להלן בסמכות המשרד לאשר את

העיסוק:

- מדרג העיסוק הוא מסד או מירב.
- דירוג המשרה הוא מנהלי/ מח"ר.
- נבחרה השכלה כללית (12 שנות לימוד או BA בהתאם לרמת המשרה).
- נקבעו שנות ניסיון בהתאם למוגדר בטבלה בנספח 8.
- הוגדר ניסיון בתחום העיסוק על האשכול/ תת האשכול המקצועי אליו משויך העיסוק.
- תנאי הסף נכתבו על פי התבנית, לרבות משפטי ניסיון מקצועי מובנים.

מסלול רגיל - עיסוקים ארציים, סגל תיכון ומעלה, דירוגים אחרים. או במקרים בהם המשרד מבקש לחרוג מהקריטריונים. **אישור העיסוק יהיה על ידי נציבות שירות המדינה, באמצעות**

רפרנט/ית המשרד.

¹¹ למעט במערכת הבריאות.

דרישות השכלה בכתיבת עיסוק במסגרת המסלול הירוק:

- ככלל, למשרות במדרג המסד תקבע כדרישת סף השכלה של 12 שנות לימוד למעט משרות שדורשות רישוי מקצועי על פי דין או על פי פרופסיה מקצועית.
- חריגים לעניין זה, תפקידים שטיבם עבודת כפיים בה ניתן לקבוע השכלה הנמוכה מ- 12 שנות לימוד, על פי הוראות התקשי"ר.
- ככלל, במשרות בדרג המירב תקבע כדרישת סף השכלה של תואר ראשון כללי, למעט במשרות שדורשות רישוי מקצועי על פי דין או על פי פרופסיה מקצועית המחויבות בהשכלה ספציפית.

דרישות ניסיון מקצועי בכתיבת עיסוק במסגרת המסלול הירוק:

- עבור ביצוע שינויים בתנאי הסף במסגרת מתווה האצילה לביצוע פעולות התקינה למשרדים שימצאו מתאימים לכך, הוגדרה טבלה חלופית לצורך קביעת שנות הניסיון למשרות בדירוג המח"ר, מנהלי וטכנאים/הנדסאים - ראה נספח מס' 8.
- למעט בתפקידים המחויבים בהשכלה וניסיון ספציפיים מתוקף רישיון או פרופסיה מקצועית, קביעת הדרישות ובדיקת העמידה בשנות הניסיון תהיה כדלקמן:
- במשרות בדירוג המסד, הניסיון הנדרש יהיה ככלל ניסיון תעסוקתי כללי. או ניסיון באשכולות העיסוקים הרלוונטיים לעיסוק וזאת בהתאם לטבלת האשכולות הכוללת משפטים מובנים המגדירים את דרישות הניסיון לכל תת אשכול - ראה נספח 7.
- במשרות בדירוג המירב הניסיון ייגזר בהתאם לאשכול העיסוק הרחב אליו משויך התפקיד או לתת האשכול, וזאת בהתאם לטבלת האשכולות.
- טבלה זו תעודכן מעת לעת על ידי נציבות שירות המדינה.
- במקרים בהן נדרשות דרישות מיוחדות של הניסיון המקצועי יובא העיסוק לאישור נציבות שירות המדינה באמצעות רפרנט/ית המשרד.

קבוצת עיסוקים-

- במסגרת מתווה אצילת סמכויות ביצוע שינוי תקינה הוקמה קטגוריה חדשה בקטלוג העיסוקים- "אשכולות תנאי סף". תחת קטגוריה זו נפתחו אשכולות עיסוקים המורכבים מתתי אשכולות.

התחומים שאינם מאושרים לביצוע שינויי תקינה במשרדים:

1. עיסוקים ותנאי סף - בימים אלו מפותח מודל חדש לכתיבת עיסוקים. בשלב הביניים עיסוקים חדשים יועברו לאישור נש"מ לצורך שמירה על אחידות מבנה העיסוק. חריגים מכך יהיו העיסוקים העומדים בתנאי המסלול הירוק.
 2. סגל בכיר - הסמכות לשינויי תקינה במשרות הסגל הבכיר אינה מואצלת לרבות שדרוג משרות ושיוכן לרמת סגל בכיר. הסמכות לעניין זה היא של הממונה בנציבות שירות המדינה, בתיאום עם מנהל מינהל הסגל הבכיר. במסגרת מתווה האצילה תינתן האפשרות לערוך שינויים במדרגים הבאים בלבד: מסד, מירב, תיכון. כאשר שינויים במדרג התיכון לא יהוו יותר מ-30% מסך השינויים באותה שנה, כל זאת בכפוף לכללים שנקבעו במסמך זה.
 3. משרות אמון - שינויים במשרות אמון יתבצעו באישור נציבות שירות המדינה בלבד.
 4. סדרות ארציות ותפקודים הסכמיים - משרת ראש היחידה המשויכת לסדרה ארצית וכן כלל המשרות במסגרת סדרת העובדים הסוציאליים אינן מואצלות ואין לעשות בהן שינויים. כמו כן, קידום ב"מסלול קידום" יישאר **בסמכות הנציבות** עבור כל הסדרות.
 5. מבנה ארגוני - מתווה האצילה 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 יוכלו להתבצע על ידי המשרד בכפוף לאישור תכנית העבודה השנתית של המשרד בלבד. במקרים חריגים, תהליכי שינוי ארגוני רחבים שיתוכננו לאחר אישור תכנית העבודה השנתית, ייבחנו על פי תהליך העבודה המקובל טרם מתווה האצילה ויחייבו בחינת הרפרנט/ית ואישור הממונה בנש"מ בכפוף למסגרת הנורמטיבית, לנימוקים ענייניים, לאישור תקציבי ולאישור מאזן המדרגים החדש הנוצר בעקבות שינויים אלה.
 6. משרות תוספתיות - שינויים ארגוניים כנגזרת של משרות תוספתיות במהלך השנה שלא אושרו במסגרת אישור מבנה ארגוני בהצגת תכנית העבודה השנתית יבחנו ויאושרו על ידי נציבות שירות המדינה. ככלל על יחידות ההון האנושי לפעול מול רפרנט/ית המשרד בנציבות שירות המדינה לאישור מבנים ארגוניים עבור יחידות המשרד. אישור מבנה ארגוני יכול שיהיה עקרוני ומימושו יהיה בכפוף להימצאות מקורות תקציביים.
- שינוי ארגוני מכל סוג יהיה במסגרת עמידה בחוק התקציב.

7. שינויי תקינה שלא אושרו על ידי נציבות שירות המדינה - לא ניתן לבצע שינויי תקינה, שהוגשו בשנה האחרונה לנש"מ ונדחו על ידי הרפרנט/ית ו/או הממונה בנש"מ. לאחר שנה, בתנאי שחל שינוי מהותי בנימוקים שהוגשו בזמנו לרפרנט/ית בנש"מ, ניתן יהיה לבחון את השינוי.

מתווה פעולה בהיעדר אחד/ת מבעלי/ות התפקידים במדרג

הסמכויות

אחד מתנאי הסף לקבלת סמכויות מנציבות שירות המדינה לביצוע שינויי תקינה כוללת קיומן של פונקציות קריטיות אשר נושאות באחריות לביצוע הסמכויות המואצלות – סמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש/סמנכ"ל ניהול הון אנושי, מנהל/ת יחידת ההון האנושי/משאבי אנוש ואחראית/ת על תחום התקינה.

במידה ואחת מהפונקציות הללו לא מתקיימת או לא מאוישת, הסמכויות של בעל התפקיד החסר יועברו לבכיר יותר בשרשרת הסמכויות- מאחראית/ת תחום תקינה למנהל/ת הון אנושי; ממנהל/ת הון אנושי לסמנכ"ל;

ככל שמשרת הסמנכ"ל במשרד או ביחידת הסמך איננה מאוישת, השינויים שבסמכות הסמנכ"ל יעברו חזרה לסמכות הנציבות. חריג מכך, שינויים שהוגדרו בסמכות אחראית/ת תחום התקינה יישארו בסמכות המשרד. במקרה כזה משרד המסווג באצילת ביצוע פעולות תקינה מלאה יפעל על פי מתווה אצילת ביצוע פעולות תקינה חלקית.

בעת חילוף של בעל תפקיד אחד או יותר - באחריות המשרד לדווח על כל שינוי כאמור לממונה/רפרנט בנש"מ. על בעל התפקיד הנכנס לעבור תהליך קבלת הסמכה בטרם יקבל סמכויות בהתאם לתפקידו בהתאם למתווה לבחינה מחודשת של מוכנות לאצילת סמכויות בשל תחלופת בעלי תפקידים¹².

ביחידות בהן אין תקן סמנכ"ל הון אנושי הסמכות תהיה בידי ראש היחידה.

¹² <https://www.gov.il/BlobFolder/policy/directive-18-2019/he/directive-18-2019.pdf>

תורת התקן במשרדי הממשלה ויחידות הסמך - הגדרות, כללים וסייגים

בפרק זה הוכזו הכללים המקצועיים בעולם התקן מהווים את "תורת התקן" ומגדירים את דרך הפעולה המקובלת והמאושרת ביחס לכל נושא. כללים אלו חלים על כלל המשרדים ויחידות הסמך ויש לפעול על פיהם.

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 במשרה מלאה. 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 - הסרת משרה מתקן היחידה לשם התאמה לצורך ארגוני או כמענה להתכנסות לחוק התקציב.

שדרוג משרה - העלאת מתח הדרגות של משרה קיימת, באותו תחום עיסוק, אם בשל שינוי או הרחבת סמכויות או אחריות, אם בשל צורך בתיקון מבנה ארגוני ואם מכל סיבה אחרת, בהתאם למדיניות הנהוגה בשירות המדינה.

שנמוך משרה - הורדת מתח הדרגות של משרה קיימת, באותו תחום עיסוק, אם בשל שינוי או צמצום סמכויות או אחריות, אם בשל צורך בתיקון מבנה ארגוני ואם מכל סיבה אחרת, בהתאם למדיניות הנהוגה 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 עומד/ת מנהל/ת ומוקצים לה משאבים, ובכלל זה תקציב להעסקת עובדים.

תפקודים על פי הסכמים קיבוציים - רשימת התפקידים בדירוג מקצועי מסוים, כפי שהוגדרו במסגרת הסכם. בין היתר קובע ההסכם את היררכיית התפקידים, מתחי הדרגות ומשכי זמן השהייה 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.

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.

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 שיש פערים בין התקנות המרכיבות את תקציב המשרד במודול הפיננסי במרכב"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.

בחינת שינויים ארגוניים

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 יחידת ההון האנושי והיחידה המקצועית לבצע.

יובהר כי גם במקרים בהם לא נדרשת התייחסות מפורטת לשינוי המבוצע, בכל מקרה, יש צורך לפרט את הנימוקים בקצרה בשדה המיועד לכך במערכת הפעולות והנימוקים במרכב"ה, לשם תיעוד היסטוריית השינויים.

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:

1. האם וכיצד השינוי ביחידה הארגונית תומך במבנה הארגוני של המשרד ומאפשר לו לענות על האתגרים מולם הוא ניצב בצורה אופטימלית.
2. האם קיימות יחידות מקבילות במשרדים אחרים, אשר ניתן ללמוד מהרכבן הפנימי ומיקומן בתוך המבנה הארגוני של המשרד בו הן פועלות.
3. כיצד החלוקה ההיררכית של משרות בתוך היחידה תומכת במטרותיה.

4. כיצד השינוי משפיע על חלוקת האחריות בין היחידה הארגונית בנידון ליחידות אחרות במשרד.
5. 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 או במשרדי ממשלה ויחידות סמך אחרות, ללא נימוקים מיוחדים לכך או החלטת ממשלה ייעודית.
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 - המבטא את עיסוקה המרכזי
- תוקף משרה - תאריך יצירת המשרה, ותאריך ביטולה.
- סעיף תקציבי - מקור התקציבי של המשרה בהתאם למכסת התקנים המאושרת בחוק התקציבי, תקני שיא כוח 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 בהתאם לכללים.
- 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 - למשרות אשר לא מזכות במכסת עלויות תקינה (אמון, מסלולי קידום ועוד) בהתאם לנוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות.
- שיוך לעיסוק - תחולת תחומי העיסוק של המשרה, ובכלל זה דירוג המשרה, מדרג המשרה, מטלות המשרה, דרישות הסף, הכישורים והמאפיינים הרצויים מהמועמדים לצורך איושה.

כלל שינויי התקינה האפשריים במשרות¹³

- 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.

¹³ 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, מובא בפרק זה העוסק במשרות.

כללים לשינויים במשרות

- תואר המשרה:
- יבטא את עיקר מהות התפקיד ויהיה תואם לשם העיסוק.
- יפנה לנשים ולגברים כאחד (לדוגמא: מנהל/ת).
- חלקיות משרה - חלקיות המשרה לא תעלה על 100% ולא תפחת מ-25%.
- המשרה תשוּיך ליחידה הארגונית בהתאם לאופי הפעילות ותהליכי העבודה.
- פטור ממכרז - המשרה תסומן כמשרה שאינה פטורה ממכרז, אלא אם נפטרה מחובת המכרז בהתאם להוראות הדין או התקשי"ר. כגון: משרות אמון, משרות שהמינוי להן באמצעות ועדה לאיתור מועמדים, משרות שהמינוי להן הוא בסמכות הממשלה בכפוף לאישור ועדת המינויים.
- מגבלת איוש - יש לבחון ייעוד משרה לאוכלוסיות שחלה עליהן חובת הייצוג ההולם לצורך עמידה ביעדי הייצוג ההולם. לא ניתן להסיר ייעוד משרה אלא באישור נש"מ.
- אין לבטל משרה המיועדת לאיוש לאוכלוסיות הגיוון אלא באישור נש"מ.
- שיוך להסכם - המשרה תשוּיך להסכם רק במקרה בו המשרה אינה נמנית על המשרות המזכות במכסת עלויות תקינה על פי נוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות או במקרה שהתקן שלה נגזר מהסכם קיבוצי.
- ככלל, לא ניתן לבטל משרה ולאחר מכן ליצור משרה חדשה ברמה גבוהה יותר, שלא בדרך של שדרוג והמרת משרה על פי ההוראות.
- 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 מכרזי.
- יצירת המשרה או שינויים בה לא יסתרו הוראת חוק, החלטת ממשלה, או הסכם קיבוצי.
- יצירת משרה חדשה על ידי המשרד במסגרת מתווה האצילה היא בכפוף לאישור הנציב על השינויים הארגוניים במשרד בתהליך תכנית העבודה השנתית.
- יצירת או ביטול משרה שרמתה היא 44-42 מח"ר ומעלה באישור נש"מ בלבד.
- יצירת המשרה תעשה בכפוף לקיום מקור תקציבי - אין לחרוג מחוק התקציב.
- יצירת משרות אמון יעשו בהתאם לחוזרים בנושא ובכפוף לאישור נש"מ.

- יצירת משרות בסדרה ארצית או בתפקוד רוחבי או בתפקוד הסכמי באישור נש"מ בלבד.
- אין לבטל משרות ליבה המשויכות לסדרות ארציות.
- כל השינויים כפופים להוראות התקשי"ר.

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 שינוי או הרחבת סמכויות או אחריות, 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:
 - שינוי או הרחבת סמכויות התפקיד.
 - 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 שינוי מתח הדרגות.
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 המאייש/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 (עד המדרג 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. במשרה מאוישת העובד/ת המאייש/ת את המשרה הקיימת נקלט/ה לשירות המדינה כדיון, 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.

אופן איוש משרה בתהליך של 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 11.2ר) 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).

6 ראו תרשים זרימה להבחנה בין שדרוג להמרת משרה בנספח

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 לפחות 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.
7. לא תתאפשר יצירת משרת סגן ביחידות ארגוניות המשויכות לסדרה ארצית או להסכם תפקוד אלא בהתאם לאמור בהסכם התפקוד או באישור נציבות שירות המדינה.

אמות מידה לקביעת רמות של יחידות ומשרות

רמת המשרה נגזרת ממורכבות המטלות אשר בסמכותה ומאופן השתלבותה בהיררכיה הארגונית.

להלן אמות מידה ומחווניים 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
		מקצועי	ניהולי	מקצועי	ניהולי	
סוג משרה	מקצועי	מקצועי	ניהולי	מקצועי	ניהולי	כללי ניהולי
"מרחק" היררכי ממנכ"ל	4 רמות ניהוליות ומעלה (לא כולל סגל מינהלי לבכירים כגון מזכירות, נהג וכד')	3 רמות ניהוליות	3 רמות ניהוליות	2-3	2-3	1 מוביל, לחילופין - 2 בכיר שאינו מוביל
קביעת כללים והנחיות עבודה והתווית מדיניות	—	שותפות בתהליכי תכנון אסטרטגי בתחום האחריות	מעקב אחר יישום כללים	שותפות והובלת תהליכי תכנון אסטרטגי בתחום האחריות	קביעת כללי עבודה ליחידות הכפופות. הובלת תהליכי תכנון אסטרטגי בתחום האחריות	התווית מדיניות של היחידה ושותפות בקביעת מדיניות של המשרד/יחידת הסמך
ניהול עובדים/ תהליכים/ מנהלים	עבודה אישית	ניהול תהליכים לא מורכבים	ניהול מספר עובדים מצומצם	ניהול תהליכים מורכבים + ניהול מספר מצומצם	ניהול עובדים ומנהלים + ניהול תהליכים	ניהול יחידות ואגפים + ניהול תהליכים רוחביים

מסד	מרב		תיכון		מדרג שירות המדינה
	מקצועי	ניהולי	מקצועי	ניהולי	
מקצועי	מקצועי	ניהולי	מקצועי	ניהולי	סוג משרה
			של עובדים		
פשוטה	בינונית	בינונית	גבוהה	גבוהה	רמת מורכבות המשימות
---	בינונית - היקף השפעה רחב, עם עצמת השפעה נמוכה	נמוכה - רמת היחידה בלבד	גבוהה - היקף השפעה רחב, השפעה בינונית	בינונית	מוטת ההשפעה בתוך המשרד של המשרה
מנוהל - ביצוע משימות	ניהול ויוזמת משימות	ניהול ויוזמת משימות	תכנון וניחול של מספר משימות מרכזיות בתכנית עבודה של היחידה הארגונית	תכנון וניחול תכנית עבודה של יחידה ארגונית אחת לפחות	אחריות על משימות בתכנית עבודה
ללא	נמוך	נמוך	בינוני	בינוני	היקף שליטה על משאבים אחרים מלבד הון אנושי
נמוכה	בינונית	בינונית	בינונית	בינונית	מורכבות הממשקים עם גורמים חיצוניים

עיסוקים

מרכיבי העיסוק, בהתאם לפרקטיקה הנוהגת בעבודת התקן בשירות המדינה -

- מספר העיסוק - מספר העיסוק במערכת המרכז"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. מדרג - סיווג כלל המשרות בשירות המדינה להיררכיה ארגונית כלל ממשלתית המבוססת על ארבעה מדרגים - בכיר, תיכון, מרב, מסד.
- רמת המשרה - 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 כישורי המועמד האידיאלי - אל מול מאפיינים אלו יבחן המועמד.
- הערות - מידע נוסף הרלוונטי לעיסוק, להליך המיון, לאופן האיוש, או לסוג העבודה.

כללים לכתיבת עיסוק

מבנה העיסוק -

1. תואר העיסוק - תואר העיסוק ייקבע בהתאם לכללים המפורטים ביחס לתואר

המשרה:

- יבטא את עיקרי התפקיד.
- יבטא במידת האפשר את הדרג הארגוני.
- יפנה לנשים ולגברים כאחד.

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 ביצירת עיסוק חדש ובין אם בשינוי עיסוק קיים. יובהר, כי חריגים לכך יובאו לבחינת רפרנט/ית ואישור ממונה בנש"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).

• דירוג אלטרנטיבי יקבע על פי דרישות הסף המחייבות. לדוגמא - במשרה בה נדרש תואר בהנדסה לצד תואר אקדמי אחר דירוג המשרה יהיה מח"ר ואלטרנטיבי מהנדסים.

• בעיסוקים בהן קיימת דרישת השכלה כללית אין להוסיף דירוג אלטרנטיבי הנדסאים/טכנאים.

3. מדרג שירות המדינה -

• רמת המשרה ושיוכה למדרג הרלוונטי תקבע בהתאם למיקומה ההיררכי של המשרה.

• ככלל, כל רמה כוללת מתח של שלוש דרגות, אלא באישור של נציבות שירות המדינה.

4. קבוצת עיסוקים -

• יש לשייך את העיסוק לקבוצת העיסוקים התואמת 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 יכלול 5-6 מטלות העיקריות המוטלות על נושא המשרה.
- תיאור המטלות יהיה רחב ככל הניתן ללא פירוט יתר וללא הגדרות שגרות עבודה.
- 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 הממונה".
- יש להקפיד על ניסוח בהיר וחד משמעי, שפה ברורה ללא סלנג, קיצורים וראשי תיבות.
- יש להקפיד על היקף תפקיד סביר בהתאם לחלקיות המשרה.

6. דרישות הסף-

- דרישות הסף מגדירות את המינימום הנדרש וההכרחי לביצוע התפקיד ולא מגדירות את היקף, תחולת העבודה או מתארות את פרופיל המועמד האידיאלי. תנאי הסף יבטאו ההשכלה, הניסיון והרישיונות (או דרישה אחרת הנגזרת מהחוק) **שבלעדיהם לא ניתן לבצע את התפקיד.**
- בניסוח תנאי הסף יש להקפיד על ניסוח מדויק, ברור וחד משמעי ככל הניתן. יש לנסח תנאים הניתנים לבדיקה אובייקטיבית ומוחלטת על ידי הצגת אסמכתאות (תעודות השכלה, רישיונות, אישורי העסקה, קורסים וכד'). יש להימנע מתנאי סף הניתנים לפרשנות שונה על מנת להבטיח את קיומו של עיקרון השוויון.
- דרישות סף במשרות הנמנות על הסגל הבכיר יש לכתוב בהתאם לנוהל בעניין אבני דרך ואמות מידה לקביעת תנאי סף המשרות בסגל הבכיר בשירות המדינה.

6.1. השכלה

- ההשכלה הנדרשת לתפקיד נגזרת מתחומי העיסוק של המשרה, או מתוקף חוק/ חובת רישוי, כפי שייקבעו בתיאור התפקיד, ושבלעדיהם לא ניתן לבצע את

התפקיד.

- משרות בדירוג המח"ר, בהן נדרשת השכלה אקדמית כללית, יש לציין בהערה בעיסוק את סעיף 39 לחוק ההנדסאים/טכנאים על פיו רשאים להתמודד גם הנדסאים או טכנאים מוסמכים, בכפוף לעמידה בשאר תנאי המכרז (בהתאם להודעת נש"מ עה/13).

6.2. רישיונות

- דרישה לרישיון תקבע ביחס למקצועות שהחוק מחייב הסמכה ורישוי לעוסקים בהם (כגון: רפואה, עריכת דין, עבודה סוציאלית, ראיית חשבון וכדומה) או מקצועות שאופי המשימות בהן מחייב רישיון (נהג, עבודות חשמל וכדומה).
- בכל מקרה בו לא נדרש רישיון על פי חוק אין לדרוש רישיון. במקצועות בהם מתבצע רישום בפנקס מקצועי יש לדרוש **רישום** בפנקס המקצועי הרלוונטי להשכלה הנדרשת.

6.3. ניסיון

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

- ככלל, קביעת שנות הניסיון הנדרשות למשרה תהיה בהתאם להוראות [פיסקה 11.131 בתקשי"ר](#) ועל פי חוזרי אגף בחינות ומכרזים בנושא.
- 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. כמו כן, 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 ככלל אין לדרוש תנאי סף של ניסיון ניהולי קודם. כמו כן, יש להתאים את רמת הדרישות לרמת התפקיד כך שלא יקבעו דרישות סף ברמה זהה לדרישות המשרה אלא ברמה המספקת לביצוע התפקיד.
- במשרות עד מתח דרגות 39-41 (מח"ר) ומקבילותיהן ניתן לדרוש ניסיון כללי

בתפקיד כפי שמוגדר בתקשי"ר. במשרות בכירות יותר יש לפרט את תחומי הניסיון הספציפיים הנדרשים לביצוע המשרה.

7. נתונים נוספים רצויים שאינם מהווים תנאי סף -

- קריטריונים נוספים התורמים לביצוע התפקיד כגון ניסיון והשכלה בתחומים ספציפיים, ידע נוסף, שפות וכו' שאינם מהווים תנאי סף אך יכולים להוות יתרון בביצוע התפקיד ויכולים לסייע במשיכה ובסינון טוב יותר של מועמדים לתפקיד.
- מאפיינים כדוגמת כישורים ומיומנויות התורמים לביצוע התפקיד, אך קשיים קושי להגדירם כתנאי סף מאחר ואינם ניתנים להוכחה אובייקטיבית על ידי המצאת אסמכתאות, ניתנים למדידה ולהערכה באמצעות הליך מיון - בחינות בכתב, מרכז הערכה וראיון/ וועדת בוחנים.
- הנתונים הרצויים יכלו את ההשכלה, הניסיון, הכישורים והתכונות הרצויות מהמועמד האידיאלי, שלאורם אמורים להיבחן המועמדים למשרה.
- 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.
- מתח דרגות של כל עיסוק חדש שייצור המשרד יהיה של 3 דרגות.
- אין להציע דרישת סף להשכלה הנמוכה מ 12 שנות לימוד במשרות מינהליות, בהתאם לפסקה 11.131 בתקשי"ר.

בתי החולים הממשלתיים



הנחיות ותהליכי עבודה בבתי החולים

מבנה חוק התקציב

תקציב מערכת הבריאות, כפי שמופיע בחוק התקציב (ספר התקציב), מחולק ל-3 סעיפים:

- סעיף 24 - מפרט את התקנות התקציביות של משרד הבריאות, היחידות המנהליות של המשרד (מכונים, מעבדות ולשכות הבריאות), בתי החולים הגריאטריים וכן פירוט על תקנות מרכזיות המחולקות מתקציב משרד הבריאות לכלל המערכת כגון: תקנה מרכזית של צמצום הגבלות מכאניות (תקני קשירות בפסיכיאטריה) הכשרות רופאים, הכשרות סיעוד וכדומה.
- סעיף 93 - מפרט את התקציב של בתי החולים הפסיכיאטריים.
- סעיף 94 - מפרט את התקציב של בתי החולים הכלליים.

כל סעיף בחוק התקציב מחולק לתחומי פעולה, תכניות ותקנות, כאשר הפירוט בכל שורה מכיל התייחסות להיבטים של תקציב כגון: הוצאה מתוכננת, הוצאה מותנית בהכנסות, כמות תקני שיא כ"א, כמות חודשי עבודה וסה"כ משרות בחודשי עבודה המאושרים בעבור אותה תקנה.

התקנות הרלוונטיות לכמויות של כ"א מחולקות לפי שיא כ"א ועב"צ - עבודה בלתי צמיתה.

דוגמה: תקנה מספר 94020101 - שכ"א רופאים בית חולים רמב"ם.

הסבר: 94 - מציין את שם הסעיף - בתי חולים ממשלתיים.

9402 (שילוב של 4 ספרות ראשונות) - מציין את התחום - בי"ח רמב"ם.

940201 (שילוב 6 ספרות ראשונות) - מציין את התכנית - בי"ח רמב"ם-הוצאות שכר.

94020101 - שילוב 8 ספרות המציין את התקנה עצמה - שכ"א רופאים רמב"ם.

תקציב המדינה מעוגן ומאושר במסגרת חוק התקציב המפרט את התקציב המאושר לכלל משרדי הממשלה לאותה שנה (או במקרים אחרים, בהם נקבע תקציב דו-שנתי).

תוספות ושינויים הנדרשים במהלך השנה מחייבים אישור של ועדת הכספים בכנסת בטרם יכנסו כתוספת למסגרת חוק התקציב. אגף תקציבים במשרד האוצר מרכז את כלל השינויים הנדרשים מול ועדת הכספים (על"ש-על שינויו).

במערכת מרכב"ה קיימת רמת חלוקה נוספת לסעיפי חודשי עבודה-עב"צ:

1. עב"צ בסמכות נציבות - מפרט את סך חודשי העבודה וכמות המשרות בחודשי העבודה המאושרת לכל משרד, בהתאם לחוק התקציב.
2. עב"צ בסמכות משרד - מדובר בתקנים וכמויות של משרות המשויכים לסעיפים של חודשי עבודה, בהם החלוקה נקבעת ומתוכננת מתוך תקנות מרכזיות של משרד הבריאות, כגון: סטאז'רים לרפואה, סטאז'רים לרוקחות, קרן קליטה ועוד.

כחלק מפרויקט לאיחוד מערכת מרכב"ה HR יחד עם המודול הפיננסי של משרד האוצר, מתקיים תהליך אשר לפיו, כלל התקנות התקציביות שיופיעו במערכת מרכב"ה יהיו מסונכרנות עם חוק התקציב, כפי שמופיעות במערכות האוצר. לאור החלוקה הסקטוריאלית במערכת הבריאות אשר בחלקה אינה באה לידי ביטוי בחוק התקציב, יינתן לכך מענה באמצעות חלוקה למרכזי קרנות שיאפשרו הפרדה בין רמות החלוקה והרזולוציות המופיעות בחוק התקציב לבין צרכי מערכת הבריאות.

אישור תכנית עבודה שנתית ומסגרת השינויים המותרת – 2% שנתית

העבודה במתווה האצילה מושתתת על מודל תכנון ההון האנושי באמצעות הצגת תכנית עבודה שנתית ומותנית באישורה על ידי נציב שירות המדינה.

אגף בכיר מערכת הבריאות בנציבות שירות המדינה מיסד והבנה בשנים האחרונות, כחלק מתפיסת הרפורמה והצורך בחיזוק יכולות ניהול ההון האנושי בקרב סגלי הון אנושי במערכת הבריאות, תהליך של אישור תכניות עבודה שנתיות. תהליך זה שיפר באופן ניכר את תהליכי התכנון והניהול של ההון האנושי ויצר תשתית איתנה לקראת הרחבת אצילת הסמכויות ליחידות מערכת הבריאות, תוך אישור תכנית עבודה שנתית לכלל יחידות מערכת הבריאות ע"י נציבות שירות המדינה.

במסגרת תהליך אישור תכניות העבודה השנתיות, כלל יחידות מערכת הבריאות יציגו את כיווני הפעולה המתוכננים שבכוונתם לבצע בתחומי שינויי תקינה ודרגות אישיות, ככל שכבר קיימת תכנית כזו, תוך ידיעה שעליהם לעמוד במכסה שנתית של 2% לביצוע ומימוש השינויים הנדרשים. ככל שיועלה צורך במסגרת אישור תכנית העבודה של בית חולים לחרוג מהמסגרת של 2%, אשר יאושר ע"י נציב שירות המדינה, נש"מ תעדכן את המכסה המוגדרת לאותו בית חולים במערכת עלויות שינויי תקינה במרכב"ה בהתאם.

במהלך שנת 2020 עלתה לאוויר במרכב"ה מערכת עלויות שינויי תקן, מערכת זו מחשבת באופן אוטומטי את מכסת השינויים המאושרת לכל משרד/בית חולים והיא אינה מאפשרת לבצע חריגה מהמכסה המוגדרת ומהווה למעשה בקרה חוסמת למימוש 2% שנתי. חריגות ממסגרת 2% אשר אושרו בתכנית העבודה, יעודכנו ע"י נש"מ במערכת ובכך תתווסף התוספת למכסה המחושבת במערכת.

אופן חישוב 2% עלות שינויים

הניקוד של 2% עבור ביצוע שינויי תקינה ודרגות אישיות נגזר מתוך סך מקורות העסקת כ"א של המשרד/בית חולים המאושרים בחוק התקציב, בהתאם לדוגמה הבאה:

בית חולים x - סך משרות מאושרות בשכ"א מאושרים - 1,000

סך משרות מאושרות בעב"צ (חודשי עבודה) - 100

סך מקורות העסקה מאושרים - 1,100

סה"כ ניקוד במסגרת 2% $\leq 2\% * 1100 = 22$ נקודות שנתיות לשינויי תקן ודרגות אישיות.

נוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות מצ"ב כנספח 4.

הבהרה - ככל שהיחידה תבצע שינויים שלא סוכמו בתכנית העבודה באופן שיביא למימוש המכסה במלואה - לא ניתן יהיה לממש שינויים מעבר לכך, גם אם מדובר בשינויים שאושרו במסגרת תכנית העבודה.

תיעוד הטיפול בבקשות

טופס החלטה על יצירת/שינוי תקינה (נספח 12) ובו הנימוקים להחלטה, טופס מדף חתום וכל המידע והחומרים הנלווים (כגון: אסמכתאות לעמידה בקריטריונים תיפקודיים) הנוגעים לשינויי התקן, כולל בקשת שינוי התקן – יתועדו ויאורכו במערכת מרכב"ה כצירופות לאובייקט. כמו כן, יש להקפיד לעדכן עבור כל שינוי נימוקים מפורטים וכן את שמו של מבצע השינוי בשדה הייעודי במרכב"ה, לצורך תיעוד היסטוריית השינויים.

בקרה

אגף בכיר מערכת הבריאות בנציבות שירות המדינה יבצע בקרה שוטפת על יישום הוראות מסמך זה.

מתווה העבודה

מתווה הסמכויות

בתי החולים יסווגו על פי רמת מוכנותם לאחר שיעמדו בתהליך בחינה אשר יכלול בין היתר טיוב נתונים, סקר מעריכים ומבדק מקצועי. במסגרת היערכות היחידות ייערכו הזרכות והכשרות ובסוף התהליך, ככל שיעמדו בו בהצלחה, יקבלו בתי החולים אישור האצלה¹⁴ והרשות מתאימות על פי רמת הסיווג שתיקבע.

רמות הסיווג

1. **בית חולים באצילת ביצוע פעולות תקינה מלאה** - בתי חולים אשר יעמדו בהצלחה בתבחינים לקבלת מתווה אצילת סמכויות, יסווגו ברמת סיווג 1 ויוכלו לבצע את מלוא השינויים המפורטים בטבלת מדרג הסמכויות המופיעה בעמוד הבא.
2. **בית חולים באצילת ביצוע פעולות תקינה חלקית** - בתי חולים שלא יעמדו בהצלחה מלאה בכלל התבחינים ויידרשו למקצה שיפור בטווח הזמן הקצר, יסווגו ברמה 2 ויוכלו לבצע שינויים אשר מצוין לגביהם בטבלת מדרג הסמכויות שהינם בסמכות מנהל/ת משאבי אנוש ואחראי/ת התקינה בלבד. יתר השינויים יועברו לאישור רפרנט/ית היחידה בנציבות שירות המדינה.
3. **בית חולים ללא אצילת פעולות תקינה** - בתי חולים אשר לא עמדו בהצלחה בתבחינים. במקרה זה, כלל השינויים של בתי החולים ברמת סיווג 3 יועברו לאישור רפרנט/ית היחידה בנציבות שירות המדינה, למעט השינויים המפורטים בטבלת מדרג הסמכויות המפורטת בעמוד הבא ומסומנים בכוכבית (אחראי/ת תקינה*).

הבהרה - ניתן יהיה לסווג ברמות סיווג שונות סקטורים שונים באותו בית חולים. ככל שבבית חולים מסוים לא יעמדו בהצלחה כל הסקטורים בכלל התבחינים, הסקטורים שיעמדו בהם בהצלחה יסווגו ברמת סיווג 1 ויוכלו לפעול בהתאם לרמה זו, ואילו הסקטורים שלא יעמדו בהם בהצלחה - יסווגו ברמת סיווג 3 ולא יוכלו לחדש את האצילה.

יודגש, כי גם כאשר הסמכות לאישור שינוי התקן ניתנת לגורמים מלבד המנהל/ת האדמיניסטרטיבי/ת, כל שינוי תקן המבוצע ביחידה הינו באחריותו/ה.

¹⁴ למען הסר ספק יובהר כי השימוש במונח "האצלה" ביחס לסמכויות התקן מתייחס לתהליך אישור תכנית העבודה השנתית של המשרדים, במסגרתו מאשר נציב שירות המדינה אחת לשנה שינוי תקינה מסוימים, בכפוף לתנאים ולתבחינים שייקבעו לכל משרד וביחס לכל שנת תקציב, ואין הכוונה לאצילת סמכויות במובן המשפטי, אשר הינה בניגוד לחוק המינויים. הכל כמפורט בפרק המסגרת המשפטית לעיל.

תחולת האצילה

- (א) היקף האצילה בתחום התקן -
1. כלל הדירוים - עד מדרג מירב (כולל).
 2. דירוג רופאים ואחיות - עד מדרג תיכון (כולל)¹⁵.
- (ב) ניתן לבצע שינויי תקינה אך ורק על פי הכללים והקריטריונים הקבועים בלוחות התיפקוד של כל דירוג, לרבות לגבי המכסה המותרת ליצירת כל תפקיד. בהתייחס לבקשות שחורגות מהכללים, הקריטריונים או המכסה כאמור לעיל יש לפנות אל הרפרנט/ית בנש"מ.
- (ג) תפקידים אשר אינם מופיעים בלוחות התפקוד אינם נכללים במסגרת האצילה. אין ליצור או לבצע בהם שינויים ללא אישור הרפרנט/ית (האמור לא חל על תפקידים אשר הוסדרו במסגרת חוזרי אגף בכיר מערכת הבריאות).
- (ד) יצירת משרה חדשה תיעשה בכפוף לקיומו של מקור תקציבי (שכ"א או עב"צ) בלבד. אין לחרוג מחוק התקציב.
- (ה) שינויי התקינה יבוצעו על ידי היחידה על פי לוחות הזמנים בהתאם להחלטת הנהלת בית החולים, אך לא יאוחר מסוף אותה שנת עבודה. ככל שיעלה צורך לחרוג ביישום התכנית מעבר לאותה שנה, יש ליידע את רפרנט/ית נש"מ.

¹⁵ מצ"ב כנספח 10 טבלת ההקבלות במערכת הבריאות בה מפורטים המדרגים.

טבלת מדרג הסמכויות המפרטת את מכלול הפעולות המואצלות

קבוצה	פעולה	סמכות אישור
יחידה ארגונית	יצירת יחידה ארגונית חדשה בסקטור מנמ"ש ופרא בלבד ¹⁶	מנהל/ת משאבי אנוש
יחידה ארגונית	שינוי כפיפות היחידה	מנהל/ת משאבי אנוש
יחידה ארגונית	ביטול יחידה ארגונית	מנהל/ת משאבי אנוש
יחידה ארגונית	עדכון שם יחידה ארגונית	מנהל/ת משאבי אנוש
יחידה ארגונית	עדכון מנהל/ת יחידה ארגונית	מנהל/ת משאבי אנוש
משרות	יצירת משרה	מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת
משרות	שדרוג משרה	מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת
משרות	שנמוך משרה	מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת
משרות	המרת משרה	מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת
משרות	ביטול משרה	מנהל/ת משאבי אנוש
משרות	שינוי תואר משרה שאינו התאמת נוסח מגדרי	מנהל/ת משאבי אנוש
משרות	שינוי סעיף תקציבי	מנהל/ת משאבי אנוש
משרות	שינוי שיוך ליחידה ארגונית	מנהל/ת משאבי אנוש
משרות	יצירת משרות סטאז'רים, קרן קליטה, מילגאים, תורני חוץ וסטודנטים בלבד ¹⁷	אחראי/ת תקינה
משרות	התאמת נוסח מגדרי של תואר המשרה	אחראי/ת תקינה
משרות	מימוש משרה לאחר מכרז	אחראי/ת תקינה
משרות	שינוי חלקיות משרה ¹⁸	אחראי/ת תקינה*
משרות	שינוי כתובת	אחראי/ת תקינה*
משרות	שינוי כפיפות ¹⁹	אחראי/ת תקינה*
משרות	שינוי טכני של שדה "פטור ממכרז" למשרה ²⁰	אחראי/ת תקינה*
משרות	הוספת מגבלות איוש לצורך גיוון תעסוקתי	אחראי/ת תקינה*

¹⁶ ככל שישנה בתקן יחידה רפואית בתחום זה המאושרת על ידי נש"מ.

¹⁷ בכפוף לקיומו של תקציב מאושר ע"י הגורם המוסמך לכך.

¹⁸ למעט במשרות ניהוליות כפי שמפורט בהמשך הפרק תחת "כללים ודגשים בעת יצירת ושינוי משרות".

¹⁹ למעט כפיפותם של "חמשת התפקידים", מנהל משאבי אנוש, היועץ המשפטי ומבקר הפנים – עבורם נדרש אישור נש"מ.

²⁰ פטור ממכרז הינו על פי הכללים בלבד, אישור השינוי הינו טכני בלבד וכפוף לכללים.

הגורמים האחראים בהתאם למדרג הסמכויות

אחד מתנאי הסף לקבלת אצילת סמכויות התקן מנציבות שירות המדינה הינו קיומן של פונקציות קריטיות אשר נושאות באחריות לביצוע הסמכויות המואצלות - מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת, מנהל/ת משאבי אנוש ואחראי/ת תקינה, שתפקידו מפורטים בהמשך (להלן - "הפונקציות").

ככל שאחת הפונקציות הללו אינה קיימת או אינה מאוישת - הסמכות של בעל התפקיד החסר תועבר לבכיר יותר בשרשרת הסמכות (למשל: מאחראי/ת תקינה למנהל/ת משאבי אנוש; ממנהל/ת משאבי אנוש למנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת).

ככל שמשרת המנהל/ת האדמיניסטרטיבי/ת בבית החולים אינה מאוישת, השינויים שבסמכות המנהל/ת האדמיניסטרטיבי/ת יעברו חזרה לסמכות הנציבות וזאת למעט שינויים שהוגדרו בסיווג 3 (אחראי/ת תקינה*) אשר יישארו בסמכות אחראי/ת התקינה ביחידה.

בעת חילוף של בעל תפקיד אחד או יותר – באחריות היחידה לדווח על כל שינוי כאמור לממונה / רפרנט/ית בנש"מ. על בעל התפקיד הנכנס לעבור תהליך קבלת הסמכה בטרם יקבל סמכויות בהתאם לתפקידו בהתאם למתווה לבחינה מחודשת של מוכנות לאצילת סמכויות בשל תחלופת בעלי תפקידים.²¹

תפקיד אחראי/ת התקינה -

- א) ככל יחידת משאבי אנוש בבית חולים יקבע תפקיד ייעודי של אחראי/ת התקינה.
- ב) אחראי/ת התקינה יהיה הגורם המקצועי האמון על כלל עבודת התקינה בבית החולים.
- ג) בבתי החולים בהם לא ניתן יהיה ליצור תפקיד ייעודי של אחראי/ת תקינה ניתן יהיה להגדיר לאחר אישור נש"מ, מספר עובדים שיהיו אחראי תקינה סקטוריאליים כחלק מתפקידם הקיים. במקרה זה, מנהל/ת משאבי אנוש ישמש הגורם המרכז את תחום המומחיות ועבודת התקינה מול נש"מ.
- ד) אחראי/ת תקינה בבית חולים יקבל הסמכה מקצועית בכתב מאת הממונה על מערכת הבריאות בנש"מ.

תחומים שאינם מואצלים ונדרשים לאישור נש"מ

1. עיסוקים ותנאי סף.
2. פתיחת יחידות ארגוניות רפואיות במבנה הארגוני.

²¹ <https://www.gov.il/BlobFolder/policy/directive-18-2019/he/directive-18-2019.pdf>

3. משרות בסגל בכיר- הסמכות ליצירת משרות או לשינויי תקינה במשרות הסגל הבכיר אינה מואצלת לרבות שדרוג משרות ושיוכן לרמת סגל בכיר. הסמכות לעניין זה היא של הממונה על מערכת הבריאות בנציבות שירות המדינה, בתיאום עם מינהל הסגל הבכיר.
4. שינויים רחבים במבנה ארגוני – לא ניתן לבצע שינויים רחבים במבנה הארגוני של בית החולים. שינויים רחבים הינם שינויים ברמת הנהלת בית החולים, או שינויים בעלי השלכות על שלוש יחידות ומעלה. במקרים חריגים, תהליכי שינוי ארגוני רחבים שיתוכננו לאחר אישור תכנית העבודה השנתית, ייבחנו על פי תהליך העבודה המקובל טרם האצילה ויחייבו בחינת הרפרנט/ית ואישור הממונה בנש"מ בכפוף למסגרת הנורמטיבית, לנימוקים ענייניים ולאישור תקציבי.

כללים ופרמטרים לבחינת ולביצוע שינויים

שינויי התקינה שיואצלו בהתאם להנחיות מסמך זה, יאושרו על ידי הגורמים המוסמכים בבית החולים לאחר קבלת המלצה מקצועית מאחראי/ת התקינה. ההמלצה תהיה בכתב ומנומקת ביחס לכל שינוי, תוך התייחסות לכללים שפורטו במסמך זה ולמגוון שיקולים מקצועיים, משפטיים ופנים-ארגוניים שונים במידת הצורך (מצ"ב טופס "החלטה על יצירת/שינוי תקינה" כנספח 12). הגורם המוסמך לאשר יפרט וינמק החלטתו ע"ג טופס זה.

המנהל/ת האדמיניסטרטיבי/ת או מנהל/ת משאבי האנוש רשאים להגדיר פרמטרים וקריטריונים ברורים ושקופים נוספים לאלו שנקבעו - לצורך בחינת הבקשה.

הפרמטרים **לבחינת בקשה לשינוי תקן** יתייחסו בין היתר להיבטים אלו:

- משמעויות ארגוניות לבקשה (השפעות הבקשה על המבנה הארגוני של היחידה, השלכות רוחב ארגוניות בבית החולים או בבתי חולים אחרים, השלכות על תהליכי עבודה/ 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 הגיוון התעסוקתי.

כללים ודגשים בעת יצירת ושינוי משרות

1. **מועד שינוי התקן ותחולתו** - יהיו לאחר אישור ה"אחראי/ת". 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.
2. **תוקף העיסוק** - טרם ביצוע שינוי כלשהו בתקן על אחראי/ת התקינה לוודא כי העיסוק בתוקף, גם בתפקידים הפטורים ממכרז. **אין לשייך משרה לעיסוק שאינו בתוקף**. ככל שמדובר בעיסוק שיש בו צורך ואינו תקף, יש לפנות למחלקת תקינה וניתוח עיסוקים במשרד הבריאות לצורך בחינת העיסוק.

3. **שינוי בחלקיות משרה** - בסמכות היחידה לבצע את השינוי הנדרש בחלקיות המשרה למעט ביחס לבעלי התפקידים הבאים אשר יועסקו במשרה מלאה בלבד, בהתאם לחוזרנו בנושא "חלקיות משרה בתפקידי ניהול במערכת הבריאות הממשלתית" מיום 21/1/19:
- (א) מנהל/ת בי"ח, סגנית מנהל/ת בי"ח, אח/ות ראשית, מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת, מנהל/ת כספים (להלן - "חמשת התפקידים");
- (ב) משרות ניהוליות לרבות ראשי סקטורים בביה"ח, רופאים בתפקידים מרמת מנהל/ת שירות ומעלה, אחיות בתפקידי ניהול (כגון: אחראית מחלקה, סגנית אח/ות ראשית), וראש ההיררכיה בתחומו בתיפקוד המנמ"ש (כגון: מנהל/ת משא"ן, מנהל/ת קבלת חולים, מנהל/ת אפסנאות וכדומה).
4. **הבחנה בין שדרוג משרה להמרת משרה** -
- (א) שדרוג משרה (פרק 04.32 בתקשי"ר) - משמעותו העלאת מתח הדרגות של משרה קיימת מאוישת, באותו תחום עיסוק, אם בשל גידול בהיקפי הפעילות, אם לצורך תיקון מבנה ארגוני ואם מסיבה אחרת. במקרה זה העלאת מתח הדרגות הצמוד למשרה יהיה ברמה אחת בלבד וכן, יש לוודא כי מתח הדרגות של המשרה לא שונה במהלך 12 החודשים שקדמו למועד השדרוג.
- (ב) המרת משרה (פרק 04.33 בתקשי"ר) - יצירת משרה חדשה על חשבון משרה קיימת ומאוישת אחרת, בתחום עיסוק שונה, ללא תוספת תקציב, וזאת בשל צורך ארגוני ובהתאם למדיניות הנוהגת בשירות המדינה.
5. **שדרוג משרה אחת מבין משרות דומות באותו תחום עיסוק (משרה מיועדת למכרז)** - שדרוג משרה אחת מבין משרות דומות באותה יחידה מחייב הליך בחירה מבין פוטנציאל המועמדים, על פי כללי המכרז הפנימי, בהתאם לפסקה 04.323 בתקשי"ר.
6. **תואר המשרה** - יהיה תואר לתואר העיסוק אליו המשרה משויכת ויפנה לנשים ולגברים כאחד.
7. **ריכוז/ניהול תחום** - בכל תפקיד אשר מתייחס לריכוז/ניהול תחום, יש לציין בתואר המשרה גם את התחום הספציפי שבסמכות בעל התפקיד (למשל: רכז תחום X, אמרכל תחום Y וכדומה).
8. **משרות תוספתיות (שהתווספו במהלך השנה, לאחר מועד אישור תכנית העבודה השנתית)** - ככל שמדובר בתוספת של משרות תחיליות למבנה ארגוני קיים – יצירת המשרות תהיה בסמכות היחידה. בכל מקרה אחר - יש לפנות לאישור הרפרנט/ית בנש"מ.

9. **פטור ממכרז** - המשרה תסומן כמשרה שאינה פטורה ממכרז, אלא אם פטורה מחובת המכרז בהתאם להוראות הדין או התקשי"ר (כגון: משרות אמן, משרות שהמינוי להן באמצעות ועדה לאיתור מועמדים, משרות שהמינוי להן הוא בסמכות הממשלה בכפוף לאישור ועדת המינויים).
10. **מגבלת איוש** - יש לבחון ייעוד משרה לאוכלוסיות שחלה עליהן חובת הייצוג ההולם לצורך עמידה ביעדי הגיוון התעסוקתי. לא ניתן להסיר מגבלת איוש במשרה שסומנה לצורך גיוון תעסוקתי אלא באישור נש"מ וכן לא ניתן לבטל משרה המיועדת לאיוש לאוכלוסיות הגיוון.
11. **ביטול משרה** - ניתן לבטל משרה לצורך התאמה לחוק התקציב. לא ניתן לבטל משרה ולאחר מכן ליצור משרה חדשה ברמה גבוהה יותר, שלא בדרך של שדרוג והמרת משרה על פי ההוראות.
12. **יחסיות לממונה** - אין ליצור משרה או להמיר משרה ברמה השווה לרמת משרת הממונה עליה.
13. **משרה סטטוטורית** - אין לבטל משרה סטטוטורית או רכיבים ממנה, המתחייבת מכוח חוק או מכוח החלטת ממשלה.
14. **משרה מאוישת / בהליכי מכרז** - אין לבטל משרה מאוישת וכן אין לבטל או לבצע שינויים במשרה הנמצאת בהליכי מכרז.
15. **הלימה להוראות** - אין לשנות משרה או רכיבי משרה באופן שיסתור הוראת חוק, החלטת ממשלה, או הסכם קיבוצי.
16. **שינויי תקינה שלא אושרו** - לא ניתן לבצע שינויי תקינה שהוגשו בשנה האחרונה לנש"מ ונדחו על ידי הרפרנט/ית ו/או הממונה על מערכת הבריאות בנש"מ. לאחר שנה, אם חל שינוי מהותי בנימוקים כפי שהוגשו בעבר לרפרנט/ית בנש"מ ונענו בשלילה, ניתן יהיה לבחון את השינוי פעם נוספת.
17. **כפיפות להוראות התקשי"ר ולכל דין** - על כל שינוי המבוצע להיות כפוף ובהתאם להוראות התקשי"ר, הסכמים קיבוציים רלוונטיים וכל דין.

כלל השינויים במסגרות התקינה, בין אם במסגרת אישור תכנית העבודה ובין אם שינויים מעבר לאלו שנקבעו במעמד אישור תכניות העבודה ויאשרו על ידי הנציבות, יתקיימו במסגרת תקציב השינויים המאושר. שינויים שלא אושרו במסגרת תכנית העבודה השנתית על ידי הנציב יחייבו אישור פרטני של נציבות שירות המדינה.

יישום שינויי תקינה על פי לוחות התפקוד

להלן דגשים והבהרות לגבי אופן יישום שינויי תקינה עפ"י לוחות התיפקוד השונים.

הערות כלליות

1. **חוזרי מערכת הבריאות** - האצילה כוללת גם את חוזרי אגף בכיר מערכת הבריאות בנש"מ השונים שאינם במסגרת לוחות התפקוד, כגון: קרימינולוגים קליניים/ אמברולוגים/מזכירה מחלקתית/הנדסה רפואית ועוד, ושינויים שהתפרסמו. באחריות היחידה להתעדכן מעת לעת בחוזרים המתפרסמים באתר נש"מ.
2. **תפקודים עדכניים** - לוחות התפקוד העדכניים במקצועות הרפואיים והפרא-רפואיים מפורטים בפרק 23.1 בתקשי"ר. תפקוד מנמ"ש מפורסם באתר נש"מ תחת חוזרי אגף בכיר מערכת הבריאות. תפקוד העו"ס במערכת הבריאות רצ"ב בנספח 11 למסמך זה. באחריות היחידות להתעדכן מעת לעת בתקשי"ר ובפרסומי האגף.
3. **יצירת משרות סגנים** - מתח דרגות של משרת הסגן יהיה נמוך ברמה אחת לפחות ממתח הדרגות של משרת הממונה, ויקבע בכפוף להסכמים, לתפקודים או להנחיות נש"מ. בסמכות היחידה לפתוח יותר מתפקיד סגן אחד אך ורק אם קיימת הגדרה מפורשת לכך בתפקוד.
4. **הבחנה בין ממונה על משרות לבין ממונה על כפיפים** - בחלק מהתפקודים הקריטריון המצוין בתפקוד הוא ממונה על מספר כפיפים מסוים ואילו באחרים ממונה על היקף משרות מסוים - יש לתת את הדעת לכך שלא בהכרח מדובר באותו ההיקף. כמו כן, כאשר מצוין ממונה על משרות - הכוונה היא לכמות המשרות בחלקיות מצטברת ולא למספר המשרות האבסולוטי ללא קשר לחלקיות.
5. **עיסוק** - יש לוודא כי העיסוק שנבחר תואם הן את מתח הדרגות והן את הקריטריונים המפורטים בלוח התיפקוד לאותו עיסוק בתיאור התפקיד.

רופאים

קישור לתפקוד רופאים באתר נש"מ –

<https://www.gov.il/he/departments/general/doctors-functions>

(א) **שינוי עיסוק של רופא/ה מומחית לעיסוק של רופא/ה מומחית בכירה** - בסמכות

היחידה לבצע את השינוי בהתקיים כי:

1. הרופא/ה בעל 2 תעודות מומחה בתחומים קליניים בלבד ;
2. שתי תעודות המומחה מדווחות כנדרש במרכבה תחת "רישיונות" בתיק העובד ;
3. התעודות מצורפות כצרופה למדף.

עם התפנותה של משרת רופא/ה מומחה/ית בכירה, יש לוודא שינוי המשרה והעיסוק מרופא/ה מומחה/ית בכירה לרופא/ה מתמחה/מומחה/ית.

(ב) **רופא/ה תחומית** - מספר התקנים המקסימלי של רופאים תחומיים לא יעלה על 5%

משיא כ"א רופאים המאושר לבית החולים, ולא יעלה על תקן רופא תחומי אחד במחלקה. במקצועות במצוקה או במחלקות בהן קיימים קשיים משמעותיים בגיוס רופאים, ניתן יהיה לקבוע 2 משרות (בהתאם לחוזרינו "[העסקת רופא תחומי שאינו מומחה בבית חולים](#)" מיום 26/05/2009). כל חריגה מהאמור לעיל תובא לאישור הרפרנט/ית.

(ג) **סגנית מנהלת מחלקה** - ניתן לקבוע במחלקה בה 4 רופאים לפחות. כמו כן, נדרש לצרף בנספחים את המלצת מנהלת המחלקה ואישור מנהלת ביה"ח.

(ד) **מנהלת שירות** - יש לפעול בהתאם לחוזרינו בנושא "[מנהלי שירות – הוראות ביצוע לעניין אופן קביעת התפקידים, פרסום, איוש וקידום](#)" מיום 2/6/12 ובנושא "[מנהלי שירות – היערכות ליישום הפעימה השנייה](#)" מיום 2/6/14, תוך הקפדה על הדגשים הבאים:

1. תחום השירות ייקבע על פי שיקול דעתו המקצועי של מנהלת בית החולים בהתאם לתחומי המומחיות ולצורך.
2. תחום השירות המוגדר יהיה ממוקד ומובחן מתחום המחלקה/המכון בהם נקבע התפקיד וכן מיחידה מקצועית/שירות הקיימים בבית החולים.
3. ככלל, תפקידי מנהלי השירות ייקבעו רק במסגרות הבאות: מחלקה, מכון, מרפאות קהילתיות וכן ביחידה מקצועית עם מיטות.
4. המשרות ייקבעו בחלקיות מלאה בלבד.
5. סך תפקידי מנהלי השירות באותה מחלקה לא יעלה על 20% מסך משרות הרופאים בשיא כח-אדם (בחלקיות צבורה) באותה מחלקה.

(ה) מנהל/ת מחלקה אמבולטורית - יש לפעול בהתאם לחוזר נש"מ בנושא "[שינויים במערך התפקידים ברפואה האמבולטורית בבתי"ח לבריאות הנפש](#)" מיום 23/12/15.

סיעוד

קישור לתפקוד סיעוד באתר נש"מ -

<https://www.gov.il/he/departments/general/nurses-functions>

(א) **מדריכות ומדריכים קליניים** - ניתן ליצור תפקידי מדריכה קלינית בהתאם להקצאה שניתנה לכל בית חולים בחוזרי נש"מ ומינהל הסיעוד בנושא. הנחיות ליצירת משרות מדריכות קליניות קיימות בחוזרים הבאים "[הדרכה קלינית של סטודנטים/ות בסיעוד](#)" מיום 10/7/18 ו"[הדרכה קלינית של סטודנטים/ות בסיעוד – תיקון](#)" מיום 1/1/19.

(ב) **מתאמות ומתאמי נושא** - ניתן לפתוח בחלקיות של לפחות חצי משרה ובחלקיות מצטברת – לדוגמה: אם לבית חולים יש הקצאה של 6 מתאמות נושא וכולן בחלקיות של חצי משרה, אזי ניתן לפתוח 12 משרות מתאמות נושא בחצי משרה כל אחת ובלבד שלא תקבע יותר ממשרת מתאם נושא אחת עבור כל נושא. בנוסף, יש לציין את הנושא בתואר המשרה.

(ג) **מרכזת חטיבתית/ בכירה במתח דרגות 15-17** - הכוונה למרכזת אגפית/חטיבתית בכירה וניתן ליצור תפקידים אלו גם באגפים הרפואיים הקיימים ובכפוף לקריטריון התפקודי של עד 5 בבית חולים אא'.

(ד) **הבחנה בין מרכזת/ בכירה תחום מקצועי לבין מרכזת/ קורס עצמאי בבית ספר לסיעוד** (שניהם במתח דרגות 15-16) - מרכז תחום מקצועי מרכז תחום נושאי באחד מהתחומים המצוינים בלוח התפקוד וייתכן שגם ירכז הסבת אקדמאיים או קורס על בסיסי בנוסף, בעוד מרכז קורס עצמאי מרכז קורס של הסבת אקדמאיים או קורס על בסיסי בלבד ללא ריכוז תחום/נושא.

רוקחים

קישור לתפקוד רוקחים בתקשי"ר –

<https://archive.csc.gov.il/Takshir/Pages/chap.aspx?chap=404#23.13>

יצירת תפקיד סגן ניהולי - ניתן לקבוע סגן לתפקיד ניהולי ביחידה בה יש לפחות 4 משרות מלאות של רוקחים/עוזרי רוקחים.

בכ"מ

קישור לתפקוד בכ"מ בתקשי"ר –

<https://archive.csc.gov.il/Takshir/Pages/chap.aspx?chap=404#23.14>

(א) **מרכז תחום קורונה** – מדובר בתפקיד זמני. לצורך יצירתו/ביצוע שינוי יש לפנות לאישור רפרנט/ית.

(ב) **יצירת תפקיד סגן ניהולי** - ניתן למנות סגן לתפקיד ניהולי בתנאי וקיימות במעבדה/יחידה לפחות 8 משרות.

(ג) **מרכז תחום** – יש לציין בתואר המשרה את תחום הריכוז (בהתאם לצרכי בית החולים).

(ד) **תפקידים במעבדות להפריה חוץ גופית** – פתיחת ושינוי תפקידים חדשים בסקטור בכ"מ בתחום המעבדות להפריה חוץ גופית תיעשה בהתאם לחוזרי נש"מ הבאים: חוזר נש"מ בנושא " [פתיחת תפקידים חדשים בסקטור הבכ"מ – מעבדות להפריה חוץ גופית](#)" מיום 25/1/15 וחוזר נש"מ בנושא " [פתיחת תפקידים חדשים בסקטור הבכ"מ – מעבדות להפריה חוץ גופית – הבהרה](#)" מיום 22/11/15.

מרב"ע

קישור לתפקוד מרב"ע בתקשי"ר –

<https://archive.csc.gov.il/Takshir/Pages/chap.aspx?chap=404#23.17>

מדריכי פעילות (מדריכים ומעסיקים למקצוע) ומרפאים באומנויות ביחידות לריפוי בעיסוק –

בהתאם לחוזר משרד הבריאות בנושא "כח אדם ביחידות ריפוי בעיסוק במרכזים לבריאות הנפש" מיום 27/6/16, יובהר כי הכמות המירבית של מדריכי פעילות ומרפאים באמנויות שתועסק בבי"ח על תקני מרפאים בעיסוק לא תעלה על 20% מתקני מרפאים בעיסוק בבית החולים.

פרא רפואי

קישור לתפקוד פרא רפואי בתקשי"ר –

<https://archive.csc.gov.il/Takshir/Pages/chap.aspx?chap=404#23.18>

- (א) **דיאטנים** - ניתן למנות סגן לתפקיד ניהולי ביחידות בהן 5 משרות שלמות ומעלה של דיאטנים.
- (ב) **טכנולוגים רפואיים** – לא ניתן לקבוע תפקיד טכנולוג רפואי אחראי על כלל הטכנולוגים הרפואיים במוסד. ניתן להגדיר תפקיד טכנולוג רפואי אחראי יחיד (בכל אחת מהרמות) עבור כל אחד מהתחומים המפורטים בלוח התפקוד.

עו"ס

לתפקוד העובדים הסוציאליים במערכת הבריאות – ראו נספח 11 במסמך זה.
אין להשתמש בלוח התפקוד הקיים בפסקה 23.25 בתקשי"ר עבור תפקידים במערכת הבריאות.
מרכז נושא ח'ו'י- התפקיד ייקבע עבור הנושאים המופיעים בתפקוד בלבד. כמו כן, ככל שמעוניינים לקבוע יותר ממתאם אחד לנושא, נדרש אישור רפרנט/ית נש"מ.

מנמ"ש

קישור לתפקוד מנמ"ש באתר נש"מ-

https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/human_capital_functions/he/function_sm1996.pdf

א) קריטריונים בתפקוד –

1. בכל מקום בו מוגדר "משרה" – הכוונה למשרה תקנית שלמה.
 2. בכל מקום בו מוגדר "שיא כ"א" – הכוונה לשיא כ"א ומשרות בחודשי עבודה כמופיעים בתקנות התקציב של השנה הרלוונטית.
 3. יש לשים לב למכלול הקריטריונים המוגדרים בלוח התיפקוד עבור כל אחד מהתפקידים (בד"כ קיימים מספר קריטריונים, כגון: מספר המיטות בביה"ח, היותו כללי או לא-כללי, היקפי פעילות עפ"י התחום הספציפי ועוד) ולמכסה המקסימלית למספר בעלי התפקיד.
- ב) מערכים משולבים –** בהתאם לתפקוד, ככל שיוחלט על ידי הגורם המוסמך, לשלב יחידות אירגוניות נפרדות למערך משולב, ניתן יהיה לקבוע את משרת מנהל/ת המערך המשולב בדרגה גבוהה מזו של מנהלי היחידות האירגוניות הנפרדות. בעת יצירת מערך משולב יש לבחון את המבנה הארגוני של היחידה המשולבת במלואו, ולבחון את ההשלכה על תפקידים נוספים במערך (מעבר למשרת המנהל/ת).
- ככל שמדובר ביצירת מערך משולב של למעלה מ-2 יחידות ארגוניות נפרדות, נדרש אישור נש"מ.
- ג) יחידת משכורת-** למען הסר ספק, בעת בחינת העמידה בקריטריון התיפקודי לצורך ביצוע שינויים ברמות משרה ביחידה זו יילקחו בחשבון כמות המשכורות של עובדי מדינה בלבד, ללא עובדי תאגיד.
- ד) שירותי מינהל בקבלת חולים-** בכל שינויי תקן בהתאם לקריטריון של כמות הקבלות, נדרש לצרף אסמכתא כנספח במרכב"ה המעידה על כך (כגון אישור ממשרד הבריאות).
- ה) כוח עזר-** ביצירת/שינוי תפקידי כח עזר יש לפעול בהתאם לתמהיל הבא: בבי"ח כללי ניתן לאשר עד 50% מסך תקני כוחות העזר ככח עזר מיומן, בבי"ח פסיכיאטרי/גריאטרי ניתן לאשר עד 60% מסך כוחות העזר ככח עזר מיומן.
- ו) ספרנות -** יש לפעול בהתאם לחוזר משרד הבריאות בנושא "[עדכון מדרג תפקידי ספרנות/מידענות בבתי החולים](#)" מיום 9/3/16.
- ז) מערכות מידע –** בכל בקשה לשינוי / יצירת תפקיד בתחום זה יש לפנות לרפרנט/ית בנש"מ.
- ח) מבקרי פנים –** יצירת ושינוי משרות מבקרי פנים בבתי החולים תיעשה בהתאם לחוזר נש"מ בנושא "[מינוי מבקרי פנים בבתי החולים הממשלתיים](#)" מיום 23/3/14.
- ט) תפקידי הנדסה רפואית –** יצירת ושינוי תפקידים בתחום ההנדסה הרפואית תיעשה בבתי החולים הכלליים בהתאם לחוזר נש"מ בנושא "[שינויים במערך התפקידים בשירותי](#)

ההנדסה הרפואית בבתי-חולים כלליים" מיום 14/7/15, ובבתי החולים הגריאטריים בהתאם לחוזר נש"מ בנושא "שירותי ההנדסה הרפואית בבתי החולים הגריאטריים" מיום 16/10/17.

פסיכולוגים

קישור לתפקוד פסיכולוגים בתקשי"ר (סעיף 23.212)-

<https://archive.csc.gov.il/Takshir/Pages/chap.aspx?chap=405>

(א) יש לפעול בהתאם לחוזר אגף בכיר מערכת הבריאות בנש"מ בנושא "עדכון זרישות מומחיות לפסיכולוגים ואיחוד עיסוקים" מיום 3/11/19.

(ב) המרת משרת מומחה למתמחה – בהתאם לחוזר נש"מ בנושא "העסקת פסיכולוגים מתמחים" מיום 10/2/19, יובהר כי ככלל, תקני המדינה של פסיכולוגים מוקצים לטובת העסקת פסיכולוגים מומחים בלבד. ביחידות המעוניינות לקלוט מתמחים מעבר למשרות המלגאים, תתאפשר המרת תקן של פסיכולוג מומחה לפסיכולוג מתמחה בהתקיים התנאים המצטברים הבאים:

1. פורסם מכרז למומחה אשר לא העלה מועמדים;
2. המלצת הפסיכולוג הארצי של משרד הבריאות.

מובהר כי עם סיום העסקת המתמחה יומר תקן המשרה חזרה לפסיכולוג מומחה.

קרימינולוגים קליניים

יש לפעול בהתאם לאמור בחוזר נש"מ בנושא "[מדרג תפקידי הקרימינולוג/ית הקליני/ת](#)" מיום 5/11/18.

משפטיים

יש לפעול בהתאם לחוזר "[שינויים במתח דרגות היועצים המשפטיים של המרכזים הרפואיים הממשלתיים](#)" מיום 17/7/19.

שינוי ביחידה ארגונית

כללים ודגשים בעת יצירת ושינוי יחידות

1. **יחידות חופפות** - אין ליצור יחידות אשר עוסקות בתחומי פעולה החופפים בתחומי אחריותן וסמכויותיהן ליחידות אחרות בבית החולים.
2. **יחידה ארגונית מאוישת** - לא ניתן לבטל יחידה ארגונית המכילה משרות מאוישות.
3. **חיוניות לציבור** - לא ניתן לבטל יחידה ארגונית שעצם ביטולה מהווה פגיעה בשירותים הניתנים לציבור.
4. **הלימה להוראות** - לא ניתן לבטל יחידה ארגונית שביטולה סותר הוראת חוק, החלטת ממשלה או הסכם קיבוצי.
5. **שינוי כפיפות** - לא ניתן לשנות כפיפות של יחידות שבראשן משרה בסגל הבכיר.

פרמטרים לבחינת שינויים ביחידות ארגוניות

אצילת הסמכות מתייחסת ליחידה ארגונית בסקטור מנמ"ש ופרא בלבד, זאת ככל שישנה בתקן יחידה רפואית בתחום זה המאושרת ע"י נש"מ. לדוגמא: אם קיימת ברישיון ובתקן ביה"ח יחידת "טיפול נמרץ – רופאים" שאושרה ע"י נש"מ, וככל שיש צורך בכך, ניתן לפתוח יחידת "טיפול נמרץ – פרא".

הפרמטרים **לכחינת בקשה לשינוי יחידה ארגונית** יתייחסו בין היתר להיבטים אלו:

- רישיון בי"ח.
 - האם וכיצד השינוי ביחידה הארגונית תומך במבנה הארגוני של היחידה ומאפשר לו לענות על האתגרים מולם הוא ניצב בצורה אופטימלית.
 - האם קיימות יחידות מקבילות בבתי חולים אחרים, אשר ניתן ללמוד מהרכבן הפנימי ומיקומן בתוך המבנה הארגוני של היחידה בה הן פועלות.
 - כיצד החלוקה ההיררכית של משרות בתוך היחידה תומכת במטרותיה.
 - כיצד השינוי משפיע על חלוקת האחריות בין היחידה הארגונית בנידון ליחידות אחרות בבית החולים.
 - האם וכיצד צפוי השינוי להשפיע על השירות הניתן ללקוחות היחידה ובית החולים.
- ביצוע השינויים במערכת המרכז"ה יתבצע על ידי אחראי/ת התקינה, בכפוף לאישור הגורם המוסמך כפי שהוגדר בטבלת מדרג הסמכויות.

סמכות הנציבות לביטול סמכויות והחלטות

סמכות הנציבות לבטל החלטות שהתקבלו על ידי המשרד/ בית החולים תוך חריגה מהתנאים וכללי העבודה שנקבעו במסגרת מתווה האצילה

במקרים המפורטים מטה בסמכות נציבות שירות המדינה להורות על שינוי או ביטול החלטות על שינויי תקינה :

1. החלטות שהתקבלו בניגוד לכללי מינהל תקין.
2. החלטות על שינויי תקינה שנתקבלו בניגוד לכללים המפורטים במסמך זה.
3. החלטות על שינויי תקינה אשר להן השלכות משמעותיות על המבנה הארגוני של היחידה, החורגות מההנחיות המפורטות במסמך זה.
4. החלטות על שינויי תקינה אשר להן השלכות רחביות על התקינה ביחידות ממשלתיות/בתי החולים אחרים בשירות במדינה.
5. החלטות על שינויי תקינה אשר להן השלכות על לוחות התפקוד ההסכמיים.
6. החלטות על שינויי תקינה אשר להן השלכות תקציביות חריגות אשר לא נלקחו או לא נבחנו במסגרת השיקולים להחלטה על שינוי התקן.

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 / היחידות בניגוד לכללים המפורטים במסמך זה ו/או בניגוד לכל דין.

במקרה כזה, בו השינוי בוטל 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".

סמכות הנציבות לבטל את אצילת הסמכויות שניתנה למשרד / ליחידה

יודגש כי מתווה האצילה, המאפשר גמישות תפקודית למשרדים / ליחידות בעולם התקינה, אינו מהווה אצילת סמכות התקן, המוקנית לנציב, על פי דין, כמפורט לעיל, ולכן לנציבות שירות המדינה סמכות מלאה לבטל את הסמכויות שניתנו למשרד / ליחידה על פי שיקול דעתה.

מערכות מידע

בימים אלו מסתיים תהליך ארוך ומורכב של פיתוח, עליה לאוויר והטמעה של מערכות חדשות הנוגעות לתהליך התקינה אשר פותחו במרכז"ה בליווי צמוד של אגף בכיר משרדי הממשלה ויחידות הסמך ואגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע בנציבות שירות המדינה המשמשות את כלל משתמשי התקינה במרכז"ה.

מערכת עלויות תקינה עלתה לאוויר בינואר 2020. המערכת מחשבת את המכסה באופן אוטומטי השקוף למשרד ולנציבות. היא מאפשרת תכנון ניצול המכסה על ידי צפייה בזמן אמת בדוח ניצול עלויות, עלות שינויים מתוכננים ויתרות.

מערכת פעולות תקינה ונימוקים עלתה לאוויר ביולי 2020 ומשנה לחלוטין את שיטת העבודה של המשרדים, מסייעת ומקלה על התהליך ומאפשרת הפעלת שינויים במסך אחד ומאפשרת הענקת הרשאות על פי תפקיד. במקביל, היא מאפשרת אמצעי בקרה וניהול סיכונים עבור נציבות שירות המדינה מאחר והיא תוכננה לשקף בצורה נוחה את השינויים שהופעלו על ידי המשרדים. כמו כן, המערכת מבצעת בדיקות תורתיות ברקע ואף חוסמת שימוש בניגוד להוראות ולנהלים או בניגוד להרשאות ההפעלה.

הרשאות במערכת

לצורך פעילות מלאה במסגרת מתווה אצילת שינויי תקינה במערכת המרכז"ה, ייפתחו הרשאות ליחידות ההון האנושי על פי רמת סיווג המשרה. באחריות המשרדים ובתי החולים לוודא כי כלל השינויים המתבצעים על ידם נכללים במסגרת סמכויותיהן כמוגדר במסמך זה, תוך התאמת הפונקציה המפעילה להגדרות הסמכות המאושרת להפעלת כל שינוי.

לסמנכ"ל ההון האנושי ולמנהל/ת האדמיניסטרטיבי/ת תינתן האפשרות להעניק הרשאות לבעלי התפקידים ביחידה על פי שיקול דעתו ובאישור נציבות שירות המדינה.

בתוך כך, על המשרדים לוודא כי לא מבוצעים שינויים הנוגעים למשרות בדרג הבכיר, לרבות במקרים בהם לא קיימת חסימה במערכת לביצוע השינוי.

נספחים

נספח 1 - נספח בקרה, מזידה והערכת ביצועים

(א) מטרת מתווה האצילה 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 מינהל תקין ושמירת

מסגרת התקציב המאושר בתחום התקינה.

(ב) דוחות בקרה בנושא אצילת סמכויות תקינה - משרדי ממשלה ומערכת הבריאות

במהלך שנת 2020 אגף הבקרה פרסם שני דוחות בקרה על אופן יישום אצילת התקן במשרדי הממשלה ומערכת הבריאות (קישור).

בעקבות דוח הבקרה, נציב שירות המדינה אימץ את המלצות הדוחות והוחלט להחיל את מתווה האצילה על כלל משרדי הממשלה ומערכת הבריאות ולהרחיב את התחומים בהם ייתכן אישור ביצוע שינויי תקינה, בכפוף לכללים שייקבעו.

(ג) סקר מוכנות למתווה אצילת סמכויות תקינה

מרכיבי סקר המוכנות:

(א) סקר מעריכים - אגף הבקרה יעביר סקר מעריכים באמצעות סקר במערכת

ממשל זמין לממונים ולרפרנטים עבור כל משרד/יחידת סמך ובית חולים

(ב) טיוב נתונים - יבוצעו שתי פעולות לבדיקת איכות המידע:

1. בדיקת איכות טיוב הנתונים באמצעות מערכת מהו"ת, דוחות תקינה ופרט

הקיימים במרכב"ה, בהתאם לנוהל בקרת טיוב נתונים, חריגים ושגויים

במערכת מרכב"ה במסגרת סקר המוכנות לאצילת סמכויות בתחום התקן.

2. בדיקת עמידה ביישום נוהל טיוב סעיפים תקציביים - התאמה בין חוק

התקציב במודול התקציבי לבין התקנות במודול משאבי אנוש במערכת

מרכב"ה

(ג) מבדק ידע - יבוצע מבדק ידע באמצעות לומדה / מבדק אינטרנטי: לסמנכ"לים

להון אנושי, למנהלי משאבי אנוש, למנהלי תחום תקינה ולכל עובדי יחידות

משאבי אנוש העוסקים בתחום התקן. ציון מעבר המבדק - 80 ומעלה.

במסגרת סקר המוכנות למתווה האצילה, המשרדים ובתי החולים ייבדקו על ידי

מרכיבי הסקר ויסווגו לשלושה קטגוריות בהתאם "**למודל הרמזור**".

ירוק - המלצה למתווה אצילה מלאה.

צהוב - המלצה למתווה אצילה מלאה/ חלקית בהתניה לצמצום פערים בתקופת

זמן מוגדרת.

אדום - המלצה לאי מתן אצילה בשלב זה, ולגיבוש תוכנית טיפול לצמצום פערים.

ד) מדד למתווה אצילת התקן

במועד שייקבע, ולא יפחת משנה מיום התחלת מתווה האצילה, יבדקו מדדי הבקרה הבאים, במסגרת דוח בקרה.



ה) שגרות בקרה

שגרות הבקרה יתבססו על המנגנונים הבאים:

1. בקרה שוטפת של הרפרנט/ית על פעילות התקינה המשרדית -

- א. באחריות המשרד לארכב את תיעוד פעולות התקינה המשרדיות במערכת מרכז"ה ולקשר אותו לאובייקט הארגוני הנידון במערכת.
- ב. באחריות רפרנט/ית המשרד לבצע בקרה שוטפת אחר לוג השינויים לשם זיהוי והצפת פערים וגיבוש תמונת מצב מסכמת של שינויי התקינה במשרד.

2. **דיוני הוועדה המקצועית** - פורום זה, מהווה גורם הבקרה המאבחנת לשינויי תקינה במשרדים. בדיוני הפורום יוצגו פערים ותובנות מכל משרד אחת לשבוע 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.

נספח 2 - מודל לעיצוב/גיבוש שינוי ארגוני (מסמך הנחיה)

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 תיזרש 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.
3. **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.
4. **תפוקות צפויות -** השפעתו הצפויה של שינוי התקן על תוצרי העבודה של היחידה (כגון - הרחבת כמות הנושאים תחת טיפול היחידה, צמצום זמני טיפול בתיקים וכו').
5. **כלים לביצוע השינוי -** פירוט הכלים אשר עומדים לרשות היחידה עבור ביצוע השינוי (כגון תקציב ייעודי, תשומות, תהליכי עבודה וכו').
6. **חלופות אפשריות -** החלופות האפשריות לצורך השגת מטרות השינוי.
7. **היסטוריית התקינה -** המועד האחרון בו בוצע שינוי ארגוני בתקן מושא השינוי או ביחידה הארגונית אליה הוא שייך, ותוכן השינוי.
8. **דוגמאות רחביות למקרים דומים -** בחינה במערכת המרכב"ה, מול הנציבות ומול משרדים אחרים של מקרים מהם ניתן ללמוד על נושאים רלוונטיים לצורך ביצוע השינוי.
9. **השפעות רחב -** ההשפעות אשר ייתכן וייגררו בעקבות השינוי, או לחילופין, סיבת הייחודיות של שינוי זה ביחס למקרים דומים אחרים בגינה נשללת אפשרות להשפעת רחב

נספח 3 - נוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות

<https://www.gov.il/BlobFolder/policy/directive-22-2020/he/directive-22-2020.pdf>

נספח 4 - נוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות - בתי חולים

נוהל שיטת חישוב מכסה ועלויות תקינה ודרגות אישיות

טבלאות עלויות ביצוע שינויי תקינה ומתן דרגות אישיות:

א. טבלת עלויות שינויי תקינה:

עלות	המדרג אליו המשרה משודרגת/מומרת
3	מדרג בכיר
1	מדרג תיכון
0.75	מדרג מירב
0.5	מדרג מסד (רמות שיא 50/60)
0.25	מדרג מסד (רמה 40 ומטה)

ב. טבלת עלויות בגין מתן דרגה אישית:

עלות	המדרג אליו תשוּיך הדרגה האישית של העובד
1	מדרג בכיר
0.75	מדרג תיכון
0.5	מדרג מירב
0.5	מדרג מסד (רמות שיא 50/60)
0.25	מדרג מסד (רמה 40 ומטה)

* רמת המדרג הינה בהתאם לטבלת ההקבלות במערכת הבריאות.

שיטת חישוב המכסה השנתית לשינויי תקן ודרגות אישיות:

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

M = מכסת שינויי התקינה השנתית

T = מספר משרות בחוק התקציב

K = מספר משרות לא מזכות

H = האחוז המאושר בהתאם להחלטת הממשלה - עומד על 2%

*** המכסה מחושבת לפי סך מקורות העסקה המאושרים בחוק התקציב -
שיא כ"א + חודשי עבודה (סמכות נציבות בלבד)**

פירוט המשרות שאינן מזכות במכסה * (K):

*** (משרות המשויכות להסכם ע"י נש"מ)**

- משרות בהן מועסקים עובדים שעתיים (כגון סטודנטים, סוקרים וכיוצ"ב)
- משרות במסלול קידום, שעם התפנותן חוזרות לתחילת המסלול
- מלגאים (כגון מתמחים בפסיכולוגיה, מתמחים ברוקחות, רופאים-קרן קליטה וכיוצ"ב)
- תורני חוץ
- משרות אמן
- מתמחים בעריכת דין

כללים:

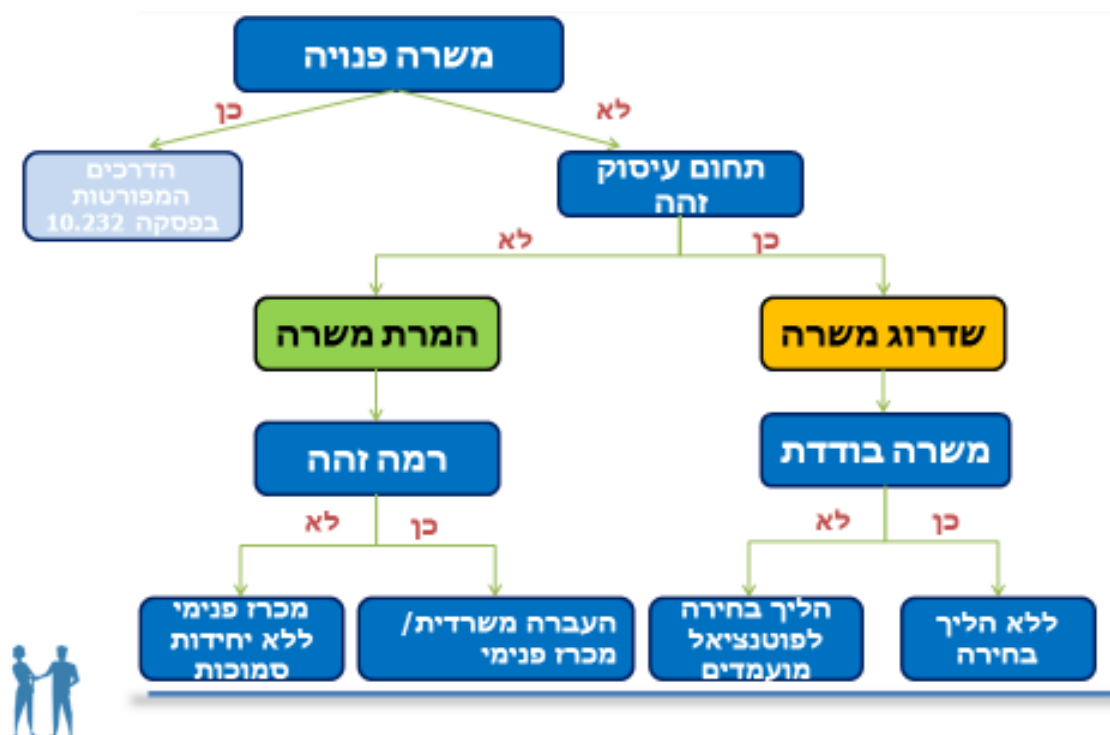
- המרת משרה פנויה / שדרוג משרה בודדת -
אין לבטל משרה לשם יצירה או שדרוג משרה אחרת!
יש לבצע את ההמרה/השדרוג באמצעות ביצוע השינויים על המשרה הקיימת.
 - המרת משרה מאוישת / שדרוג מבין משרות דומות -
 - יש ליצור משרה למכרז ללא סעיף תקציבי.
 - לאחר סיום תהליך האיוש יש לקשר בין המשרה החדשה למשרת העובד הנבחר והמיועדת לביטול בדרך של "מחליף עבור" (סוג קשר A311 בשדה - יחסים במשרה).
 - יש להזין את מס' המשרה המיועדת לביטול ולהוסיף את מס' הסעיף התקציבי.
 - במשרה של העובד שעתידה להתבטל יש להסיר את הסעיף התקציבי ולסמן אותה כמיועדת לביטול.
 - לאחר סיום תקופת הניסיון של העובד שפינה משרה זו, יש לבטלה.
 - העלות תיגבה עם ביצוע השינוי על המשרה או עם ביצוע פעולת ה - "מחליף עבור" (מימוש משרה לאחר מכרז).
 - ביטול משרה שלא בדרך של "מחליף עבור" כתוצאה של שדרוג או המרה משמעה ביטול משרה לשם התאמה לצורך ארגוני או כמענה להתכנסות לחוק התקציב.
- אופן דיווח הנימוקים המבניים לשינויי משרה במרכב"ה:
- 410 - שדרוג משרה בודדת (ע"פ סעיף 04.323 א' בתקשי"ר)
 - 420 - שדרוג מבין משרות דומות (ע"פ סעיף 04.323 ב' בתקשי"ר)
 - 430 - המרת משרה ברמה זהה לתחום עיסוק שונה (סעיף 04.333 א' בתקשי"ר)
 - 440 - המרת משרה ברמה שונה לתחום עיסוק שונה (סעיף 04.333 ב' בתקשי"ר)
 - יש להקפיד על דיווח נימוקים נכונים במערכת כדי למנוע גביית עלויות מיותרות.

נספח 5 - מדרג שירות המדינה

מדרג שירות המדינה



נספח 6 - תרשים זרימה להבחנה בין שדרוג משרה להמרת משרות



נספח 7 - טבלת אשכולות (עיסוקים)

הערות כלליות:

- **דירוג המשרה ודרישת ההשכלה** - נקבעים על סמך ניתוח העיסוק והגדרת המטלות, הסמכויות והכישורים הנדרשים.
- **מספר שנות הניסיון** - למשרות בפיילוט האצילה נקבעות ע"ס טבלה חלופית לצורך קביעת שנות הניסיון למשרות בדירוג המח"ר, מנהלי וטכנאים/הנדסאים. ראה נספח מס' 7 למסמך הכללים – בדירוגים אחרים שנות הניסיון בהתאם להוראות פסקה 11.131 בתקשי"ר.
- סוג הניסיון נגזר ע"י שיוך העיסוק החדש לאשכול ותת אשכול וקביעת הניסיון המקצועי על סמך רמת המשרה בטבלה
- **במקרה שלא ניתן לשייך את המשרה לאשכול, או שעל פניו המשרד משוכנע שיש לקבוע ניסיון אחר לתפקיד, אישור המשרה ע"י הרפרנט של המשרד.**
- **כאשר תת האשכול שייך לסדרה ארצית – יש להשתמש בתיאור עיסוק ארצי – יצירת עיסוק משרדי בתחומים אלו באישור רפרנט נציבות בלבד.**

קווים מנחים לקביעת תנאי הסף

פירוט הניסיון הנדרש מירב		פירוט הניסיון הנדרש מסד		
39-41	38-40	16-18	15-17	14-16
ניסיון באשכול או תת אשכול (פירוט בטבלת האשכולות לעיל)	ניסיון באשכול או תת אשכול (פירוט בטבלת האשכולות לעיל)	ניסיון כללי או ע"פ אשכול (פירוט בטבלת האשכולות לעיל)	ניסיון כללי (פירוט בטבלת האשכולות לעיל)	אין דרישת ניסיון

פירוט הניסיון הנדרש <u>מירב</u>		פירוט הניסיון הנדרש <u>מסד</u>			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת- האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 (*) 36-38	14-16				
					חשב	סדרה ארצית	חשבות/ חשבוניות	כלכלה וכספים ככלל למשרות באשכול זה תידרש השכלה אקדמאית שאינה כללית אלא במקצועות : כלכלה, מנהל עסקים, חשבוניות.
ניסיון בתקצוב או בקרה תקציבית	ניסיון בתקצוב או בקרה תקציבית	לאקדמאי שאינו כללי לא נדרש ניסיון. לאחרים ניסיון בבקרה תקציבית	לאקדמאים לא נדרש ניסיון. לאחרים ניסיון בבקרה תקציבית		מנהל תקציב, בקר תקציב		תקצוב ובקרה תקציבית	
ניסיון בתמיכות כספיות	ניסיון בתמיכות כספיות	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי		מנהל תמיכות, אחראי תמיכות		ניהול תמיכות	
						סדרה ארצית	תמחור ועלויות	
ניסיון בתכנון וניתוח כלכלי	ניסיון בניתוח כלכלי	לאקדמאי שאינו כללי לא נדרש ניסיון. לאחרים ניסיון בניתוח כלכלי	לאקדמאים לא נדרש ניסיון. לאחרים ניסיון בניתוח כלכלי				תכנון וניתוח כלכלי	
ניסיון בניתוח ובחינת דוחות כספיים	ניסיון בכלכלה וכספים	לאקדמאי שאינו כללי לא נדרש ניסיון.	לאקדמאים לא נדרש ניסיון. לאחרים ניסיון בניתוח פיננסי				תכנון וניתוח פיננסי	

• במשרות ברמה 36-38 לבעלי תואר אקדמאי לא נדרש ניסיון

פירוט הניסיון הנדרש מירב		פירוט הניסיון הנדרש מסד			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת- האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 36-38 (*)	14-16				
						סדרה ארצית	גזברות וגבייה	כלכלה וכספים
						סדרה ארצית	תשלומים וניחול ספקים	
						סדרה ארצית	שכר והטבות	
						סדרה ארצית	ניהול כספי כללי	
ניסיון בשירות פרונטלי/טלפוני. (*)	ניסיון בשירות פרונטלי/טלפוני	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי		נציג שירות טלפוני, כרוז למסגד, רכז בכיר רכב		שרות ותמיכת לקוחות פרונטאלי / טלפוני	שירות לציבור
ניסיון בשירות פרונטלי/טלפוני או BO	ניסיון בשירות פרונטלי/טלפוני או BO	ע"פ רוב אין משרה בתת האשכול בדרג זה. אחרת, ניסיון בשירות לציבור	ע"פ רוב אין משרה בתת האשכול בדרג זה. אחרת, ניסיון בשירות לציבור				תמיכה בדרג שני - " מוקד עֶרְפִי "	
ניסיון בפיתוח וניהול הדרכה, ניסיון בתחום המודרך	ניסיון בהדרכה, ניסיון בפיתוח הדרכה ניסיון בתחום המודרך	ניסיון בהדרכה	ניסיון בהדרכה		מפתח תוכניות, מדריך	לא זוהו בשלב זה משרות ממשלתיות בתחום זה	הדרכה והכשרה של הציבור	
ניסיון במתן שירות פרונטלי/ BO /פנ"צ / מעקב ובקרה	ניסיון במתן שירות פרונטלי/ BO / פנ"צ / מעקב ובקרה	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי		ראש ענף פניות ציבור		פניות הציבור	

- בתפקידים הכוללים ניהול צוות עובדים של 5 עובדים ומעלה, יש לדרוש ניסיון ניהולי קודם של שנה של צוות עובדים בתחום האשכול המקצועי

פירוט הניסיון הנדרש <u>מירב</u>		פירוט הניסיון הנדרש <u>מסד</u>			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת- האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 36-38 (*)	14-16				
					מנהל/ת לשכה	סדרה ארצית	מזכירות / מנהלה	אדמיניסטרציה
ניסיון בניהול, הובלה ותיאום פרויקטים/ משימות	ניסיון בתיאום ומעקב בפרויקטים/ משימות	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי		מרכזת תיאום מעקב ובקרה		תיאום, מעקב ובקרה, וניהול פרויקטים ומשימות	
לא קיים	לא קיים	ניסיון תעסוקתי בקלדנות	ניסיון תעסוקתי כללי (**)			בחינה במיון	קלדנות	

• נדרשת בחינה מקצועית מהירות/מיומנות הקלדה.

פירוט הניסיון הנדרש <u>מירב</u>		פירוט הניסיון הנדרש <u>מסד</u>			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת- האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 36-38 (*)	14-16				
ניסיון בתפקידי אכיפה / פיקוח	ניסיון בתפקידי אכיפה / פיקוח	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי			מנהלית ופוליטית ייתכנו דרישות שונות בכישורים	אכיפה ופיקוח מנהלי	פיקוח, אכיפה, בקרה ואסדרה
ניסיון בתחום המפוקח	ניסיון בתחום המפוקח	לא סביר קיום משרה בתת האשכול בדרג זה. אחרת ניסיון בתחום המפוקח	לא סביר קיום משרה בתת האשכול בדרג זה.			היות והם מהווים יועץ מקצועי נדרש ניסיון בתחום המפוקח לכל אורכו	פיקוח מקצועי	
ניסיון באיסוף וניתוח מידע או מודיעין	ניסיון באיסוף וניתוח מידע או מודיעין	ניסיון באיסוף מידע	ניסיון באיסוף מידע				חקירה (search), איסוף ומודיעין	
ניסיון ברישוי /בקרה או פיקוח בתחום הרישוי	ניסיון ברישוי /בקרה או פיקוח בתחום הרישוי	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי				רישוי	
ניסיון בבקרה /פיקוח רישוי בתחום המבוקר	ניסיון בבקרה /פיקוח רישוי בתחום המבוקר	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי				בקרה	

- רגולציה באשכול אסטרטגיה ומדיניות
- **בקרה:** מעקב שיטתי אחר תהליכי הביצוע ותוצאות הפעילות על ידי השוואתם לתקנים שנקבעו.
- **פיקוח:** השגחה על הביצוע בעת העשייה באופן המאפשר תיקון סטיות או טעויות במקום.

פירוט הניסיון הנדרש <u>מירב</u>		פירוט הניסיון הנדרש <u>מסד</u>			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת- האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 (*) 36-38	14-16				
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו				חשמל ואלקטרוניקה	הנדסה וטכני
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו			מרכז שירותי תחזוקה וצמה	מכונות	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו				אווירונאוטיקה	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו				תעבורה	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו				חומרים	

ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו			מערכות	הנדסה וטכני
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו			כימיה	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו		מהנדסי מערכות מדידה	אדריכלות ותכנון ערים	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו			בניין ותשתיות	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו			מזון	
ניסיון בתת האשכול	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ניסיון תעסוקתי כללי	הנדסאי/ טכנאי - ניסיון בתת האשכול מהנדס - ללא ניסיון	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי - לא נדרש ניסיון ברמה זו			הנדסה חקלאית	

- במידה ורוצים ניסיון ספציפי יותר בתת האשכול - הדבר אומר יציאה מהמסלול הירוק.

פירוט הניסיון הנדרש <u>מירב</u>		פירוט הניסיון הנדרש <u>מסד</u>			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת-האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 36-38 (*)	14-16				
לא קיים	לא קיים	לא קיים	לא קיים – לוודא			לבחינה נוספת	מדען ראשי	מדע ומחקר
ניסיון בפיתוח שיטות סטטיסטיות, או ניסיון בניהול פעילות ניתוח או מחקר סטטיסטי	ניסיון בניתוח ועיבוד סטטיסטי	ניסיון בניתוח ועיבוד סטטיסטי					סטטיסטיקה	
ניסיון בניהול מעבדה מחקרית או יישומית בתחום עבודת המעבדה	ניסיון בעבודה במעבדה מחקרית או יישומית בתחום עבודת המעבדה	ניסיון בעבודה במעבדה מחקרית או יישומית	ניסיון כללי				מעבדה	
ניסיון בתחום המדע הנחקר	ניסיון בתחום המדע הנחקר	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי – לא נדרש ניסיון ברמה זו	לא קיים		חוקר אקלים, גיאוגרף		חוקרים במדעי הטבע החיים ומדעים מדויקים	
<u>ניסיון בתחום המדע הנחקר</u>	<u>ניסיון בתחום המדע הנחקר</u>	משרות אלו ידורגו בדירוג מקצועי – לא נדרש ניסיון ברמה זו	לא קיים – לוודא				חוקרים במדעי החברה הרוח	

פירוט הניסיון הנדרש מירב		פירוט הניסיון הנדרש מסד			דוגמאות לעיסוקים הנמצאים בתת- האשכול	הערות	תת-אשכול	אשכול
39-41	38-40	16-18	15-17 36-38 (*)	14-16				
ניסיון בניהול מידע וידע	ניסיון בארגון ואיסוף מידע	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי				מידענות – ארגון ואיסוף מידע	ניהול מידע וידע
ניסיון בניהול מידע וידע	ניסיון בניהול מידע וידע	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי				ספרנות	
ניסיון בניהול מידע וידע	ניסיון בניהול ושימור ידע ארגוני	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי			סדרה ארצית	ניהול ושימור ידע ארגוני	
ניסיון בניהול מידע וידע או בשירות	ניסיון בהעמדת מידע לרשות הציבור או בשירות	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי			סדרה ארצית	העמדת מידע לרשות הציבור	
ניסיון בתקשורת ושיווק	ניסיון בשיווק	ניסיון בשיווק	ניסיון תעסוקתי כללי			חלק מסדרה ארצית של מקצועות הדוברות	שיווק	
ניסיון בתת האשכול – כתיבה או עריכה בהתאם לעיסוק הספציפי	ניסיון בתת האשכול – כתיבה או עריכה בהתאם לעיסוק הספציפי	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי				כתיבה ועריכה	תקשורת ושיווק
ניסיון בניו מדיה	ניסיון בניו מדיה	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי			חלק מסדרה ארצית של מקצועות הדוברות	ניו-מדיה	
ניסיון ביחסי ציבור, קשרי ממשל דוברות והסברה.	ניסיון ביחסי ציבור, קשרי ממשל דוברות והסברה.	ניסיון תעסוקתי כללי	ניסיון תעסוקתי כללי			חלק מסדרה ארצית של מקצועות הדוברות	יחסי ציבור וקשרי ממשל, דוברות והסברה	

נספח 8 - טבלת שנות ניסיון מסלול ירוק

שנות ניסיון בהתאם להשכלת המועמד					השכלה מינימלית נדרשת			
MA	BA	הנדסאי	טכנאי	12 שנות לימוד	השכלה	דירוג	מתח דרגות	
0	0	0	0	0	12 שנות לימוד	מנהלי	14-16	רכז
0	0	0	0	לא ניתן	אקדמי כללי	מחר	35-37	
0	0	לא ניתן	לא ניתן	לא ניתן	אקדמי ספציפי	מחר ספציפי		
0	0	0	0	לא ניתן	תעודה	הנדסאי טכנאי		
0	0	0	0	1	12 שנות לימוד	מנהלי	15-17	רכז בכיר
0	0	0	0	לא ניתן	אקדמי כללי	מחר	36-38	
0	0	לא ניתן	לא ניתן	לא ניתן	אקדמי ספציפי	מחר ספציפי		
0	0	0	0	לא ניתן	תעודה	הנדסאי טכנאי		
0	0	1	1	2	12 שנות לימוד	מנהלי	16 18	ראש ענף
0	1	2	2	לא ניתן	אקדמי כללי	מחר	37-39	
0	0	לא ניתן	לא ניתן	לא ניתן	אקדמי ספציפי	מחר ספציפי		
0	0	1	2	לא ניתן	תעודה	הנדסאי טכנאי		
0	1	2	2	3	12 שנות לימוד	מנהלי (פנימי)	17-19	מרכז
1	2	3	3	לא ניתן	אקדמי כללי	מחר	38-40	
0	1	לא ניתן	לא ניתן	לא ניתן	אקדמי ספציפי	מחר ספציפי		
0	1	2	3	לא ניתן	תעודה	הנדסאי טכנאי		
1	2	3	3	4	12 שנות לימוד	מנהלי (פנימי)	18-20	מרכז בכיר
2	3	4	4	לא ניתן	אקדמי כללי	מחר	39-41	
1	2	לא ניתן	לא ניתן	לא ניתן	אקדמי ספציפי	מחר ספציפי		
1	2	3	4	לא ניתן	תעודה	הנדסאי טכנאי		

הבהרות לגבי שינויים בשנות הניסיון הנדרשות במסגרת הפיילוט ביחס לתקשי"ר

1. במשרות בדירוג המנהלי הופחתו שנות הניסיון הנדרש ביחס לתקשי"ר ונקבעה אחידות לגבי ההקלה בשנות הניסיון: טכנאי והנדסאי שנה פחות מ 12 שנות לימוד, תואר ראשון שנתיים פחות תואר שני שלוש שנים פחות.
2. במשרות בדירוג המחר, כאשר ההשכלה היא השכלה כללית הופחת הניסיון הנדרש ביחס לתקשי"ר והוגדרה אחידות כאשר לטכנאי והנדסאי נדרשת שנת ניסיון נוספת ולבעלי תואר שני שנה פחות
3. במשרות בדירוג המח"ר, כאשר נדרשת השכלה ספציפית ולא כללית נדרשת שנה פחות של ניסיון – כך שברמה של ראש ענף לא יידרש ניסיון
4. במשרות בדירוג הנדסאי וטכנאים נדרשת השכלה מקצועית ספציפית בלי קשר לרמת ההשכלה, אם ההשכלה המתקדמת היא באותו מקצוע ניתן לאפשר הפחת בדרישה לשנות ניסיון (לדוגמא משרה של הנדסאי בניין שנגש אליה מהנדס בניין)
5. למשרות בדרג המסד ומירב אין צורך בניסיון ניהולי קודם של אנשים, למעט במשרות בהן בפועל יש ניהול של 5 עובדים לפחות - אז יש לדרוש 1 שנת ניסיון בניהול צוות עובדים
6. במשרות בהן נדרש ניסיון מקצועי ייחודי שאין לו תחליף השכלתי (למשל כלבן) השכלה עוזפת לא תוכל לפטור את הצורך בניסיון מקצועי

נספח 9 – 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 (מה הואצל)	מומחיות שליטה מלאה והכרת התכנים שהואצלו במסגרת מסמך האצילה.	מומחיות שליטה מלאה והכרת התכנים שהואצלו במסגרת מסמך האצילה	היכרות שליטה בסיסית והכרת התכנים שהואצלו במסגרת מסמך האצילה
	תהליך ניתוח השינוי הארגוני (איך לממש את האצילה)	מומחיות 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	מומחיות שליטה מלאה בעבודה עם מודל השינוי הארגוני, יכולת לזהות את הנקודות המשמעותיות לבחינה עבור כל שינוי, הבנת ההבדל בתהליכי העבודה שהוגדרו	היכרות הכרת העקרונות המרכזיים של מודל השינוי הארגוני, ויכולת ליישם אותם במבט ביקורתי על שינויים מוצעים

	לשינויים לפי רשימת סיווג השינויים שהוצעו.	שהוצעו והכללים והסייגים הרלוונטיים בכל סוגיה.		
בקיאות	מומחיות	בקיאות	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 בבה 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		
מומחיות	מומחיות	בקיאות	ראייה רוחבית ומתכללת של המשרד וצרכיו	
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)	הבנה בסיסית של צרכי המשרד כמכלול		
בקיאות	מומחיות	בקיאות	שגרות ותהליכי עבודה	ציר תהליכי עבודה
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, הכיסאות, SLA סביר וכו').	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').	יכולת ליישם שגרות עבודה משותפות עם יחידות מקבלות שירות.		
בקיאות	מומחיות	בקיאות	ניהול תקציב כוח האדם	

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

נספח 10 - טבלת ההקבלות במערכת הבריאות

קישור לטבלה באתר נש"מ: <https://www.gov.il/he/departments/policies/gradeparallels-healthsystem>



מדרגים במערכת הבריאות - עדכני ל-5.3.20 עמוד 1 מתוך 2

המיקום	מדרג שירות המדינה	סגל בכיר	סגל תיכון		סגל מירב		סגל מסד			
			90	100	70	80	30	40	50	60
במשרד הבריאות	רמת מדרג	110-130	42	43	40	41	37	38	39	
	דירוג מח"ר / פסיכולוגים / מהנדסים / טכנאים / הנדסאים	44, 45								
	דירוג מינהלי	23, 24	21	22	19	20	16	17	18	15 ומטה
בבתי חולים	דירוג מח"ר / פסיכולוגים / מהנדסים / טכנאים / הנדסאים	דרגה 44 ומנהלים אדמיניסטרטיביים בכל דרגה	* 42, 43	41	39	40	36	37	38	
	דירוג מינהלי	דרגה 23 ומנהלים אדמיניסטרטיביים בכל דרגה	* 21, 22	20	18	19	14	15	16	17 ומטה
	דירוג אחיות בריה"צ									
	דירוג אחיות	מנהלות סיעוד	18, 17 *	16	** 15	14	12	13		



המשך מדרגים במערכת הבריאות - עדכני ל-5.3.20 עמוד 2 מתוך 2

המיקום	מדרג שירות המדינה	סגל בכיר	סגל תיכון		סגל מירב		סגל מסד		
			90	100	70	80	40	50	60
במשרד הבריאות ובבתי חולים	דירוג רופאים	10, 11, 12	8	* 9	3	6, 7			
	דירוג רוקחים	6א	4א	5א	2א	3א	1א	א	
	דירוג בכ"מ	6א	4א	5א	2א	3א	1א		
	דירוג רנטגן ראשי רנטגנאי ראשי במשרד הבריאות	6א	14	15, 16	12	13	10	11	
	דירוג מרפאים בעיסוק, פיזיותרפיסטים ופרא-רפואי	ראש השירות במשרד הבריאות	9	7, 8	6	5	4	3	
	דירוג עו"ס במשרד הבריאות	עו"ס ראשית במשרד הבריאות	1א	א, ב	ג	ד	ה	ו, ז, ח, ט	
דירוג משפטים	דירוג משפטים	6א, 5א	4א	3א	2א				

הערות:

- הדרגות המופיעות בטבלה מתייחסות לדרגת השייך במתח דרגות המשרה.
- בטור ההערות מפורטים תפקידים להם מוגדרת רמת מדרג ללא תלות במתח דרגות המשרה.
- סגנים לתפקידים אלו יוגדרו ברמת מדרג אחת פחות מזו של מנהליהם.
- עובד הזכאי עפ"י מתח דרגות משרתו לשייך למדרג גבוה יותר מהשייך שנקבע למשרתו בטור ההערות - שיוכי יקבע לפי המדרג הגבוה ביניהם.

נספח 11 - תפקוד העובדים הסוציאליים במערכת הבריאות

הערות	קריטריונים	תואר משרה	מתח רמות גמול
	<p>1. ביחידה לעבודה סוציאלית ג' יהיה עו"ס אחד לפחות.</p> <p>2. ביחידה לעבודה סוציאלית ב' יהיו שני עו"ס לפחות.</p> <p>3. ביחידה לעבודה סוציאלית א' יהיו שלושה עו"ס לפחות.</p>	עובד/ת סוציאלי/ת	יא - ט
	<p>יקבע לעו"ס אשר בתחום טיפולו מס' רשויות מקומיות</p> <p>עצמאי בתחום קליני אשר תחומו יוגדר ע"י מנהל/ת היחידה בהנחיית מנהל/ת השירות</p>	<p>עו"ס מיון ואבחון</p> <p>עו"ס לזקן</p> <p>עו"ס מרחבי</p> <p>עו"ס קהילתי</p> <p>עו"ס עצמאי</p> <p>עו"ס גמילה מאלכוהול וסמים</p> <p>עו"ס יחידי</p> <p>עו"ס יחידי בתחנה</p>	י - ח
<p><u>הנושאים:</u> <u>בי"ח כללי:</u> דיאליזה, אונקולוגיה, שיקום תפקודי, שיקום תעסוקתי, התפתחות הילד, אלימות במשפחה, ילדים בסיכון, נוער חריג, ניצולי שואה, שע"ח, לב, רפואה דחופה, ועדה להפסקת הריון, אפוטרופסות.</p> <p><u>בי"ח גריאטרי:</u> מתנדבים, שיקום תפקודי, ניצולי שואה, אפוטרופסות, אלימות במשפחה, שע"ח.</p> <p><u>בי"ח פסיכיאטרי:</u></p>	<p>מרכז/ת בתחום טיפולו אחד הנושאים בתחום בית חולים- מחוז-מרחב</p>	מרכז נושא	ח - ו



<p>מתנדבים, דיור מוגן, שיקום תעסוקתי, שיקום תפקודי, נוער חריג, התמכרות, טיפול בניצולי שואה, אפוטרופסות, אלימות במשפחה, ילדים בסיכון, שע"ח. <u>מרפאות בריה"צ:</u> המשך טיפול ומעקב</p>			
		<p>עו"ס יחידי במוסד אישפוז אחראית לשירות טיפולי ייחודי</p>	<p>ח – ו</p>
<p>תפקיד אחד בביה"ח מנהל/ת יחידה שאינו/ה ראש סקטור בביה"ח</p>	<p>על כל 6 תקנים מלאים של עו"ס ניתן לקבוע משרה זו ממונה על 1-5 עו"סים במשרות שלמות ממונה על 1-5 עו"סים במשרות שלמות משתתפת/ת בצוות רב מקצועי בלשכת בריאות</p>	<p>מדריכה מנהל/ת מחלקה עבודה סוציאלית ג' (ראשי) מנהל/ת יחידה לעבודה סוציאלית ג' (יחידה*) מרכז/ת אחראית מחלות ממושכות ושיקום סגנית מנהל/ת יחידה עבודה סוציאלית ב'</p>	<p>ז – ה</p>
<p>תפקיד אחד בביה"ח מנהל/ת יחידה שאינו/ה ראש סקטור בביה"ח</p>	<p>ממונה על 6-10 עו"ס במשרות שלמות ממונה על 6-10 עו"ס במשרות שלמות</p>	<p>מנהל/ת מחלקה עבודה סוציאלית ב' (ראשי) מנהל/ת יחידה לעבודה סוציאלית ב' (יחידה*) סגנית מנהל/ת מחלקה עבודה סוציאלית א'</p>	<p>ז – ו</p>
<p>תפקיד אחד בביה"ח מנהל/ת יחידה שאינו/ה ראש סקטור בביה"ח</p>	<p>ממונה על 11-29 עו"ס במשרות שלמות ממונה על 11-29 עו"ס במשרות שלמות</p>	<p>מנהל/ת יחידה לעבודה סוציאלית א' מנהל/ת יחידה לעבודה סוציאלית א' (יחידה*)</p>	<p>ה – ג</p>

	עו"ס אשר בתחום פיקוחו לפחות שני מחוזות או מחוז משולב עם בית חולים	סגנית מנהל/ת מחלקה עבודה סוציאלית א'א מפקח מרחבי	
	ממונה על 30-59 עו"ס במשרות שלמות	מנהל/ת מחלקה לעו"ס א' מפקח ארצי	ד - ב
תחולה מיום: 1.1.2018	ממונה על 60 עו"סים במשרות שלמות ומעלה	מנהל/ת מחלקה לעו"ס א' בכיר מנהל שירות	ג - א
		מנהל/ת שירות ארצי גדול	ב- א 1

הערות:

במניין מספר המשרות ביחידה לעבודה סוציאלית יילקחו בחשבון גם עובדי תאגיד.

בכל מקום שמספר עובדים הוא קריטריון לקביעת הרמה של התפקיד, הכוונה למשרות מלאות או מצטברות לאותה כמות של משרות מלאות.

סגן מנהל יקבל רמה אחת פחות מזו של המנהל. לא יקבע יותר מסגן אחד.



נספח 12 - טופס החלטה על יצירת שינוי תקינה

טופס החלטה על יצירת / שינוי תקינה

(את הטופס החתום יש לתייך כנספח במשרה במרכבה)

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

מועד יצירת / שינוי התקן: _____

נתוני המשרה:

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

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

פרמטרים נוספים לבחינה:

- נבדק כי לא בוצע שינוי בתקן זה בשנה האחרונה? כן / לא . במידה ובוצע שינוי כאמור, מדוע מבוקש שינוי נוסף כעת?

2. נבדק כי השינוי הינו במסגרת מכסת העלויות לשינויי תקינה של היחידה? כן / לא.
עלות מתוכננת: _____
3. האם המשרה מאוישת? כן / לא
4. ככל שמדובר במשרה מיועדת למכרז – האם קיים פוטנציאל מועמדים? כן²² / לא
5. האם נבחנה אפשרות לסמן את המשרה לאוכלוסיות הגיוון התעסוקתי? כן / לא

חתימה	תאריך	חוות הדעת של בעלי התפקידים ואישור הגורם המוסמך (בהתאם לרמת הסיווג)	
			אחראי/ת תקינה
			מנהל/ת משאבי אנוש
			מנהל/ת אדמיניסטרטיבי/ת

²² ככל שקיים פוטנציאל מועמדים – יש לקיים הליך בחירה למשרה.