



משטרת ישראל
אגף התכנון והארגון



-בלמ"ס-

נוהל זה הותר לעיון על פי חוק חופש המידע

מספר: 02.01.01	תת-פרק: כללי	פרק: תכנון

נהלי אג"ת

שם: תהליך עבודת המטה

תאריך פרסום: 19/11/2019
תאריך תחילה: 19/11/2019
תאריך ביטול:
נוסח: 1

תוכן העניינים

1. כללי
2. מטרות הנוהל
3. הגדרות ומונחים
4. אחריות וסמכות
5. מסמך עבודת המטה
6. שלבים בעבודת המטה

1. כללי

- א. עבודת המטה (להלן: "עמ"ט") היא כלי ניהולי ארגוני שנועד לסייע למקבלי ההחלטות בתהליכי הגיבוש והמימוש של המדיניות בתחום מוגדר ולהשיג את מטרות והיעדים שנקבעו לארגון באופן מיטבי.
- ב. מטרת העמ"ט היא להמליץ לפיקוד על ביצוע פעולה מסויימת כגון שינוי כפיפות, שינוי מבנה ארגוני, התייעלות בתהליך עבודה.
- ג. על בסיס אישור של הפיקוד הבכיר את המלצות העמ"ט - הגורמים המוסמכים באג"ת מגבשים פקודת ארגון או מסמך אחר שתכליתם להנחות את יחידות המשטרה כיצד לפעול בעניין הנוגע.

2. מטרות הנוהל

- א. להגדיר את הליך העמ"ט על שלביו השונים.
- ב. לקבוע את האחריות והסמכות של בעלי תפקידים במ"י הנוגעים להליך העמ"ט.

3. הגדרות ומונחים

- א. **דפ"א** – דרך פעולה אפשרית.
- ב. **דפ"ן** – דרך פעולה נבחרת מתוך מס' דרכים אפשריות.
- ג. **ייעוד** – קביעת תכלית לדבר.
- ד. **כפיפות מקצועית** – כפיפות שבה הפרט או היחידה כפופים לגוף המקצועי הממונה עליהם בנושאים מקצועיים כגון הנחיה, הכשרה ובקרה.
- ה. **כפיפות פיקודית** – כפיפות שבה הפרט או היחידה כפופים לגוף הממונה עליהם, הנושא באחריות לכל תחומי פעילותה של היחידה הכפופה לו.
- ו. **מבנה ארגון** – שם כולל למערך מורכב ומוגדר של תפקידים וקשרי הגומלין ביניהם. מבנה הארגון משמש בסיס להגדרת אופי הפעילות הארגונית של היחידה, ולהגדרת תפקידים ותחומי סמכויות, והוא מנתב בתחום באופן רשמי את פעילות היחידה לרבות היקף כוח האדם, האמצעים הנדרשים ופריסת היחידה. מבנה הארגון נגזר מתפיסת ההפעלה ומתפיסות ארגוניות.
- ז. **מדיניות** – מכלול עקרונות שמהם נגזרות ההחלטות הנוגעות לפעילות הארגון בתחום מסוים. המדיניות היא דרך פעולה או שיטה שנועדו לסייע בהשגת יעדי הארגון, בקביעת קדימויות ובקבלת החלטות באופן יעיל ומועיל, מתוך מתן מענה לשינויים ולהתפתחויות.
- ח. **מסמך מנחה** – מסמך המורה ליחידות המשטרה הרלוונטיות לעמ"ט בדבר דרכי יישום של העמ"ט.
- ט. **פקודת ארגון** – מסמך המשמש התחייבות ארגונית ליישום עבודת מטה שאושרה בידי פיקוד משטרת ישראל (להלן: "פק"א") ומסכם את המשמעויות הארגוניות והמשאביות של עבודת המטה. בין היתר יפורטו בו ייעוד ותפקידים, עקרונות הארגון וכן תקינה ופריסה של היחידה הנוגעת;
- י. **שינוי ארגוני** – הקמת יחידה חדשה, מיזוג בין יחידות, פיצול יחידות, שינוי מעמד, כפיפות או ייעוד ותפקידים של יחידה וכן שינוי במבנה הארגוני של יחידה;

4. אחריות וסמכות

בעל התפקיד	אחריות וסמכות
המפכ"ל/סמפכ"ל	<ul style="list-style-type: none"> • ליזום ביצוע עבודות מטה לצורך קידום הארגון. • לאשר עבודות מטה, לפי העניין. • להכריע בסוגיות שיש עליהן מחלוקת בין ר' אג"ת לבין ראשי אגפים ומפקדי מחוזות.
ר' אג"ת או מי מטעמו	<ul style="list-style-type: none"> • לקבוע עפ"י סדרי העדיפויות של הארגון שנקבעו בתכנית העבודה השנתית ועפ"י נושא העמ"ט הנדרש - נציג מהאגף שירכז את העמ"ט • לאשר או לדחות דפ"ן ולהנחות בהתאם. • לאשר עבודות מטה שאינן מחייבות אישור מפכ"ל/סמפכ"ל • להציג למפכ"ל/סמפכ"ל את משמעות העמ"ט • להביא להכרעת המפכ"ל/סמפכ"ל סוגיות שאין עליהן הסכמה עם אגפים ו/או מחוזות • לשמש אחראי ליישום העמ"ט לאחר אישור העמ"ט
רמ"ח באג"ת	<ul style="list-style-type: none"> • למנות רמ"ד או קצין מטעמו להוביל עבודת העמ"ט • לקבוע שותפים מהאגפים ומהמחוזות להכנת העמ"ט • לעקוב אחר התקדמות ביצוע העמ"ט בהתאם לגאנט שייקבע. • להעלות סוגיות שבמחלוקת להחלטת ר' אג"ת • לאשר את עקרונות העמ"ט • לפקח אחר יישום החלטות והנחיות הפיקוד שנקבעו בעקבות העמ"ט • לאשר פק"א או מסמך אחר שנכתב על יסוד המלצות העמ"ט, עפ"י העניין
רמ"ד ממונה או קצין ממונה להכנת העמ"ט (להלן: "קצין ממונה")	<ul style="list-style-type: none"> • לנהל עמ"ט לריכוז נתונים ואיסוף מידע, בשיתוף עם גורמי מטה ונציגי יחידות • לגבש דפ"אות ודפ"ן, בסיוע השותפים לעמ"ט • להציג מסמך מסכם של העמ"ט ולערוך מיפוי של סעיפי המחלוקת עם גורמים אלה • לכתוב פק"א או מסמך אחר על בסיס המלצות העמ"ט שתכליתם להנחות את יחידות המשטרה בעניין הנוגע

5. מסמך עבודת המטה

מסמך עבודת המטה כולל את הנושאים האלה:

- א. רקע - פירוט הצורך לערוך בחינה ארגונית לרבות הגדרת מחוללי העמ"ט, פערים במצב הקיים
- ב. הגדרת גבולות העמ"ט לרבות הגדרת הבעיה או ההזדמנות
- ג. מיפוי מצב קיים – איסוף נתונים ומיפוי בעלי עניין
- ד. תיאור מצב קיים, לרבות הצגת הנתונים שנאספו
- ה. הגדרה ומיקוד הבעיה שהעמ"ט תיתן לה מענה
- ו. הגדרת מטרת העמ"ט.
- ז. הנחות לתכנון
- ח. גיבוש דפ"אות

- ט. ניתוח יתרונות וחסרונות של הדפ"אות
- י. המלצה על דפ"ן
- יא. סיכום העמ"ט וגיבוש נייר מטה (פק"א, מסמך ארגוני)
- יב. פיקוח ובקרה על יישום העמ"ט

6. שלבים בעבודת המטה

א. מינוי קצין ממונה לעמ"ט ונציגים שותפים :

- 1) ר' אג"ת או מי מטעמו ימנה נציג מהאגף שירכז את העמ"ט. הנציג ייבחר על פי נושא העמ"ט ותחום עיסוקו, בין השאר על יסוד סדרי העדיפויות של האגף.
 - 2) הרמ"ח הנוגע ימנה רמ"ד או קצין מטעמו להובלת העמ"ט (קצין ממונה).
 - 3) הרמ"ח הנוגע יגדיר את מטרות העמ"ט ומשימות העמ"ט.
 - 4) הרמ"ח הנוגע ייקבע לוחות זמנים לביצוע.
 - 5) בחירת נציגים מאגפים אחרים הנוגעים לנושא העמ"ט:
- א) הרמ"ח הנוגע יקבע את הנציגים השותפים מהאגפים ומהמחוזות.
- ב) הפצה של כתב מינוי ע"י ר' האגף ובו פירוט שמות הנציגים השותפים לעמ"ט, ולחלופין הפצת מסמך צוות תכנון ע"י רמ"ח תכנון, הכל לפי העניין ;
- ג) הקצין הממונה יפנה לאגפים השונים או ליחידות השטח כדי לקבל נציג מטעמם.
- ב. **גיבוש מסמך העמ"ט** - בעת גיבוש העמ"ט, יעשה הקצין הממונה על העמ"ט את הפעולות האלה :
- 1) איסוף וניתוח נתונים ובחינת מצב קיים.
 - 2) איתור בעיות וממצאים במצב הקיים.
 - 3) ניתוח תהליכים ושיטות עבודה של נושא העמ"ט.
 - 4) עריכת השוואה מול ארגונים אחרים.
- ג. **גיבוש חלופות (דפ"אות) וניתוחן :**
- 1) גיבוש חלופות - הצגת דפ"אות על בסיס הניתוחים שבוצעו בשלב הקודם.
 - 2) ניתוח חלופות - שלב זה כולל את אלה : ניתוח תהליכי לרבות בחינת מודלים של כדאיות כלכלית או ארגונית.
- ד. **בחירת חלופה מועדפת (דפ"ן) וגיבוש המלצות :**
- בעמ"ט נבחנות ומנותחות הדפ"אות שבוצעו בשלב הקודם ומתוכן נבחרת הדפ"ן.
- ה. **כתיבת מסמך העמ"ט :**
- בשלב זה נכתב מסמך העמ"ט המציג את העבודה שנעשתה, כולל סיכום ההמלצות, הצגת הדפ"אות שנבחנו והדפ"ן. ההמלצות יכללו את המשאבים הנדרשים ליישום העמ"ט.
- ו. **הצגת העמ"ט לרמ"ח הנוגע :**
- העמ"ט יוצג לרמ"ח הנוגע כדי לקבל את אישורו בנוגע לעקרונות העמ"ט.

ז. הצגת העמ"ט לר' אג"ת :

- (1) העמ"ט יוצג לר' אג"ת כדי לקבל את אישורו.
- (2) ר' אג"ת או מי מטעמו מוסמך לדרוש ביצוע של השלמות ותיקונים לפני אישור העמ"ט.
- (3) הקצין הממונה יבצע את התיקונים הנדרשים, כאמור, ויביא המסמך המתוקן לאישורו של ר' אג"ת.

ח. הצגת העמ"ט לגורמי הפיקוד במשטרה

- (1) לאחר אישור העמ"ט ע"י ר' אג"ת, יוצג העמ"ט לגורמי הפיקוד הנוגעים. לקראת ההצגה יישלח העמ"ט לגורמי הפיקוד וישמש מצע לדיון.
- (2) אם לגורמי הפיקוד יש השגות או אי הסכמות בנוגע לעמ"ט - יוחזר העמ"ט לקצין הממונה כדי לבצע השלמות ותיקונים כנדרש.
- (3) הקצין הממונה יעביר את התיקונים לאישור של ר' אג"ת לפני העברת העמ"ט לגורמי הפיקוד במשטרה.
- (4) אם עדיין נותרו השגות ואי הסכמות הן יועברו להכרעת המפק"ל/סמפק"ל.

ט. אישור או הכרעת המפק"ל/סמפק"ל :

- (1) העמ"ט, לרבות הסתייגויות של גורמי הפיקוד יועברו למפק"ל/סמפק"ל לפני הדיון שיתקיים בנושא העמ"ט.
- (2) המפק"ל יאשר את העמ"ט או יחזירו לר' אג"ת כדי לבצע השלמות ותיקונים כנדרש.
- (3) העברת העמ"ט לאישור המשרד לביטחון הפנים תיעשה לפי העניין.

י. יישום העמ"ט :

יישום העמ"ט ייעשה באחת מן הדרכים האלה :

- א) פרסום פק"א או מסמך ארגוני הנוגע לשינוי במבנה הארגוני ולתהליכי העבודה.
- ב) עריכת השינויים הנדרשים תבוצע במערכות המחשב לניהול התקינה והתקציב.
- ג) הפקת מסמך המנחה את יחידות המשטרה בדבר דרכי היישום של העמ"ט.

יא. פרסום פק"א :

אם המלצות העמ"ט דורשות שינוי ביעוד, בתפקידים, בתהליכים, במבנה הארגוני של היחידה, או בכפיפות - יש צורך לגבש פק"א המתאימה לשינויים הנדרשים.

יב. פרסום מסמך מנחה :

אם אין צורך בהכנת פק"א, יגובש מסמך המנחה את יחידות המשטרה בדבר דרכי היישום של העמ"ט.