

כ"ה באלול התשע"ב  
12 בספטמבר 2012  
ש.כ. 2012-36005

#### RFI - בקשה לקבלת הצעות מחיר לביצוע עבודה בתחום תחזוקת שיטות שכע"ד בשירות המדינה

1. כללי

מנהל הרכש הממשלתי באמצעות יחידת תגמול תמרוץ שבאגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר (להלן - המזמין) מעוניין להקים מאגר של חברות יועצים להקמה, פיתוח, תחזוקה, עדכון וליווי מקצועי לשיטות שכר עידוד ושיטות תגמול ותמרוץ במשרדי ממשלה ויחידות סמך וגופים נתמכים (להלן - המאגר).

על מנת לייעל את אופן ההתקשרות של המשרדים עם חברות הייעוץ ולצמצם את התלות של החברות במשרדים, אשר השפיעה על האובייקטיביות והמקצועיות בפיתוח ועדכון השיטות המופעלות במשרדים, החליט משרד האוצר לרכז במכרז מרכזי את כל חברות הייעוץ למתן השירותים שלעיל.

מטרת פניה זו היא לקבל מידע הנדרש למזמין הנוגע לתעריפי העבודה הנדרשת מהחברות אשר יכנסו למאגר.

#### להלן תמצית הבעיות שנוצרו לאורך השנים:

- פער עבור אותו שירות במשרדים שונים יוצר חוסר כדאיות כלכלית למעסיק ושונויות שאין בה היגיון ברמת המאקרו.
- בזבוז משאבי כ"א של עובדים רבים במשרדים היות וכל משרד מבצע בתחום עדכוני שיטות פחות או יתר את אותו המכרז.
- משרדים הבוחרים באופן קבוע את אותן החברות על מנת שביצוע עדכוני השיטות במשרד יהיה לפי הנחיות המשרד. מצב זה יצר לחץ על החברות לייצר שיטות פחות מאתגרות ופגע באופן משמעותי באיכות העדכונים במשרדים.
- בזבוז משאבי כ"א ביחידה לתגמול ותמרוץ באוצר ששותפה לכל ההליך במשרדים.
- לחצים של מנהלים בכירים וועדי עובדים על חברות הייעוץ לא לייצר עדכונים על מנת שהפרמיה לא תפחת.

### היתרונות במעבר למשרד האוצר:

- הלקוח העיקרי הינו המשרד, דבר אשר יביא להתאמה בין המדיניות של המשרד בנושא תגמול ותמרוץ לביצוע העבודה בשטח.
- ראייה מערכתית ואחידה של ניהול חברות הייעוץ בתחום המדובר עבור המדינה.
- עלות אחידה לכל משרדי הממשלה בביצוע השירותים הנדרשים.
- צמצום השפעת המשרדים על חברות הייעוץ, דבר שיוביל לקבלת שיטות מקצועיות ואובייקטיביות יותר.
- יכולת להגדיר סדרי עדיפויות לחברות בביצוע העבודה במשרדים.
- חיזוק שיטות התגמול ככלי ניהולי.
- חסכון משמעותי בשעות כ"א של כל העוסקים בנושא במשרדים ובמשרד האוצר.

### היחידה לתגמול ותמרוץ ותפקידיה

- היחידה לתגמול ותמרוץ שנקראה בעבר "היחידה להנדסת ייצור וניהול", הוקמה בנציבות שירות המדינה על רקע הסכם קיבוצי שנחתם בשנת 1969 בין המדינה להסתדרות העובדים, מתוך מגמה להגדיל את היעילות והפיריון בשירות המדינה בתמורה להפעלת שיטות תמרוץ לעובדים.
- היחידה כוללת מהנדסי תעשייה וניהול העוסקים בפיתוח המדיניות בתחום תגמול ותמרוץ בשירות המדינה ובבקרה והנחייה מקצועית של היחידות להנדסת תעשייה וניהול במשרדי הממשלה השונים.
- בתאריך 31.3.10, בעקבות החלטת ממשלה מספר 1578 (חכ"ס/51), הועברה היחידה מנציבות שירות המדינה לאגף שכר והסכמי עבודה במשרד האוצר, מתוך מגמה לרענן ולחדש את הנושא. בעקבות הרצון לשנות תפיסות וגישות בתחום התמרוץ הרכב היחידה שונה וכעת היחידה כוללת מהנדסים וכלכלנים.

### תפקידי היחידה המרכזיים:

- מתן ייעוץ להנהלות ולמשרדי הממשלה בכל נושאי הנדסת תעשייה וניהול.
- הובלת המדיניות בתחום מודלים לתגמול ותמרוץ, שמטרתם העלאת פרוץ העבודה, ושיפור איכות השירות בגופים הנמדדים.
- שילוב מדדי תמרוץ חדשים לאוכלוסיות שעדיין לא מכוסות בשיטות שכע"ד.
- השתתפות במועצות ייצור ובוועדות מקצועיות הקשורות בפיתוח, בנייה ועדכון של שיטות ייעול ושכר עידוד.
- פיקוח מקצועי על עבודתן של היחידות להנדסת ייצור במשרדי ממשלה בהפעלת שיטות שכר עידוד ומדידת עבודה.
- ביצוע ביקורות על השיטות הפועלות בשירות המדינה.
- אישור פעולות ודוחות הקשורים בהפעלת שיטות שכר עידוד, הנהגת שינויים בהן או ביצוע מחקרי עבודה בכפוף לעקרונות ונהלים קיימים.
- פיקוח על עבודת החברות העוסקות בפיתוח מודלי שכר עידוד.

### מטרת מערכת מדידה ותגמול:

- העלאת פרוץ העבודה, התפוקה, וייעול השרות הציבורי תמריץ לשיפור השרות והאיכות בארגון.
- יצירת כלי ניהולי מתגמל למנהלי המשרדים המאפשר להכתיב סדרי עדיפויות ולהגדיר יעדים להגשמת מטרות המשרד והיחידות.
- בסיס לשיפור שיטות.
- מצע לשינויים ארגוניים.
- הקמת בסיס מידע ניהולי לדרגים השונים.
- תגמול כספי הולם לעובדים בגין התייעלות.
- כלי להקצאת משאבי אנוש.
- שמירת תקן כ"א ביחידות המכוסות בשיטות תמרוץ.

## 2. המידע המבוקש

- 2.1 המידע המבוקש נוגע לתעריפי העבודה הנדרשת מהחברות אשר יכנסו למאגר בנושא שכר העידוד ושיטות תגמול ותמרוץ נוספות, לרבות הקמה ועדכון של שיטות, בדיקות עדכניות, ביצוע התאמה בשיטות, ביצוע בקורות אחר שיטות שכע"ד ואחר החישובים השוטפים, בדיקת תהליכים ונושאים הנדסיים נוספים, תקינת כ"א, ובכלל זה הנושאים הבאים:
- 2.1.1 לימוד הסביבה הארגונית ותהליכי העבודה, כולל מחקר עבודה וראיונות עם עובדים ומנהלים, בדיקת הסטטיסטיקות של שיטות קיימות וכדומה. חובה לנהל ראיונות עם כל קבוצות המחקר. בעבודות ארציות/מחוזות יש להגיע לכל הקבוצות שבפילוט ולעיתים אף מעבר לכך, לפי דרישת העבודה.
- 2.1.2 פיתוח ו/או עדכון מודלים להצגת יעילות היחידות; ליווי השיטות המעודכנות/ המפותחות ותיקונם במידת הנדרש בתום חצי שנה מתחילת ההפעלה בפועל של השיטות. באחריות החברה לבחון את ממצאי ההפעלה במשך ששת חודשים הראשונים ולבצע התאמה במידת הצורך במסגרת העלות של פיתוח השיטה.
- 2.1.3 תכנון ו/או עדכון שיטות שכר עידוד ושיטות תגמול ותימרוץ נוספות ליחידות בהתאם לנהלים וההנחיות המקצועיות של הוועדה המרכזית למועצות ייצור בשרות המדינה. ההנחיות מופיעות באתר משרד האוצר, אגף שכר, יחידת תגמול ותמרוץ-  
<http://www.mof.gov.il/Sachar/IncentiveCompensationUnit/Lists/List3/Attachme>  
<https://www.mof.gov.il/Sachar/IncentiveCompensationUnit/Lists/List3/Attachme/1/1/20%20נהלים%20והנחיות.pdf>, ההנחיות מתעדכנות מעת לעת.
- 2.1.4 ביקורות תקינות דיווחי שכר עידוד ביחידות, ו/או בדיקות עדכניות של השיטות.
- 2.1.5 הכנת גיליונות עבודה אלקטרוניים (Excel) וטפסי דיווח כולל שימוש בפקודות מאקרו, בהתאמה למערכת הקיימת; הכנת דוחות מסודרים של השיטות אשר אושרו וועדת היגוי כמו כן, מתן הדרכה ליחידות על השיטה שאושרה.
- 2.1.6 ביצוע סקרי היתכנות לשכר עידוד/מערכות תגמול ותימרוץ חלופיות ביחידות אשר אין להן עדיין כיסוי בשיטות שכר עידוד/תימרוץ.
- 2.1.7 השתתפות בדיונים בוועדת היגוי מקצועית, במועצת ייצור ובפורום מנהלים במידת הצורך.
- 2.1.8 פיתוח מודלים של תגמול דיפרנציאלי, היינו, תגמול המתחלק דיפרנציאלית לפי קבוצות שונות של עובדים, הנקבעות לפי ביצועיהם, כאשר שיעור גודלה של כל קבוצה הינו קבוע, ראה .
- 2.1.9 ביצוע עבודות נוספות על פי שעות. העבודות תבוצענה על פי היקף עבודה שישוכם ויאושר מראש עם יחידת תגמול ותימרוץ במשרד האוצר ועל פי מחיר לשעת עבודה בהתאם למחיר שיקבע במכרז. העבודות תהיינה בתחומים נשוא מכרז זה, כגון: בדיקות ארגוניות, ניתוח ואפיון תהליכי עבודה, כתיבת מסמכי תהליך ותרשימי זרימה, בחינות של אפקטיביות ועדכניות.

### 3. מתכונת הביצוע של המכרז העתידי

- 3.1 יחידת תגמול ותימרוץ באוצר תרכז את כל תכניות העבודה במכלול השירותים הנדרשים במכרז זה, של משרדי הממשלה והגופים ותנתב את העבודה לחברות בהתאם לצורכי המשרדים.
- 3.2 העבודה תתבצע על ידי המציע/ים, על פי תכנית עבודה שתקבע על ידי יחידת תגמול ותמרוץ, בהתאם לנהלים וההנחיות ושל שיטות שכע"ד בשירות המדינה וצורכי המשרדים.
- 3.3 תכנית העבודה תכלול את הנושאים והיחידות שיטופלו, הפעולות הנדרשות ואת לוחות הזמנים לביצוע הפעולות.
- 3.4 הפעולות יבוצעו על-ידי הצוות אשר הוצע ע"י המציע/ים הזוכה/ים.
- 3.5 פעילות המציע/ים – הזוכה/ים תבוצע בהנחיית יחידת תגמול ותמרוץ ובליווי מקצועי של מנהלי יחידת הנדסת ייצור במשרד/יחידה
- 3.6 המציע – הזוכה ידווח על תוצאות פעילותו למנהלת יחידת תגמול ותמרוץ.
- 3.7 מתכונת ביצוע הייעוץ וקביעת העלויות ייקבעו על סמך סוג העבודה הנדרשת ועל סמך גודל הקבוצה בה מתבצעת העבודה, כפי שמפורט בנספח א'.

### 4. עלויות

- 4.1 ספק השירות יפרט את הערכת העלויות של העבודה המפורטת בטבלה בסעיף 4.3 להלן כאשר יוסבר אופן חישוב העלות.
- 4.2 הערכת העלויות תחתם ע"י סמנכ"ל הכספים של החברה.

4.3 הערכת העלויות תכלול פירוט נפרד לכל סעיף בטבלה הבא:

מחיר לעבודה כולל מע"מ	גודל קבוצה נבדקת (מספר עובדים לרבות עובדים אשר אינם זכאים לשכר עידוד)	הגדרת העבודה	סעיף במסמך הפנייה
	עד 10	בניית שיטות שכר עידוד חדשות עפ"י הנהלים וההנחיות בשירות המדינה (סעיף 2.1.3). הצגת דוח שלב א' – איפיון תהליכי העבודה + עיקרי השיטה המוצעת. דוח שלב ב' – פיתוח השיטה, עם מחקרי עבודה	2.1 א'
	10-20		
	20 ומעלה		
	<u>מחוזות</u>		
	עד 10		
	10-20		
	20 ומעלה		
	<u>מודל ארצי</u> (מעל 10 קבוצות) עד 10 עובדים בקבוצה		
	10-20 עובדים בקבוצה		
	20 עובדים ומעלה		

מחיר לעבודה כולל מע"מ	גודל קבוצה נבדקת (מספר עובדים)	הגדרת העבודה	סעיף במסמך הפנייה
	עד 10	בניית שיטות שכר עידוד חדשות עפ"י הנהלים וההנחיות בשירות המדינה. הצגת דוח שלב א' – איפיון תהליכי העבודה + עיקרי השיטה המוצעת. דוח שלב ב' – פיתוח השיטה, ללא מחקרי עבודה	2.1ב'
	10-20		
	20 ומעלה		
	<b>מחוזות</b>		
	עד 10		
	10-20		
	20 ומעלה		
	<b>מודל ארצי</b> (מעל 10 קבוצות) עד 10 עובדים בקבוצה	עדכון שיטות שכר עידוד קיימות עפ"י הנהלים וההנחיות בשירות המדינה. איפיון תהליכי העבודה + הצגת שיטה - בדוח אחד עם מחקרי עבודה	2.2א'
	10-20		
	20 ומעלה		
	<b>מחוזות</b>		
	עד 10		
	10-20		
	20 ומעלה		
	<b>מודל ארצי</b> (מעל 10 קבוצות) עד 10		
	10-20		
	20 ומעלה		
	20 ומעלה		

סעיף במסמך הפנייה	הגדרת העבודה	גודל קבוצה נבדקת (מספר עובדים)	מחיר לעבודה כולל מע"מ
2.2 ב'	עדכון שיטות שכר עידוד קיימות עפ"י עפ"י הנהלים וההנחיות בשירות המדינה. איפיון תהליכי העבודה + הצגת שיטה - בדוח אחד ללא מחקרי עבודה	עד 10	
		10-20	
		20 ומעלה	
		<b>מתוזות</b>	
		עד 10	
		10-20	
		20 ומעלה	
		<b>מודל ארצי</b> (מעל 10 קבוצות)	
		עד 10	
		10-20	
		20 ומעלה	
2.3	ביצוע בדיקת עדכניות של שיטות שכר עידוד	לפי שיטת של שכר עידוד, יהא גודל הקבוצה אשר יהא	
2.4	ביצוע תקינת כ"א ביחידות המשרד	עד 10	
		10-20	
		20 ומעלה	
2.5	עריכת סקר היתכנות לבחינת כיווי שכר עידוד ביחידות שאינן מכוסות	עד 10	
		10-20	
		20 ומעלה	
2.6	התאמת שיטה - הגדרת מדדי איכות וטיב בשיטות שכר עידוד והבאה להפעלתם לרבות מעקב אחר יישומן. תיקון קל בשיטות: התאמת בסיס או תיקון מדדים ספורים.	לפי שיטת של שכר עידוד, יהא גודל הקבוצה אשר יהא	

מחיר לעבודה כולל מע"מ	גודל קבוצה נבדקת (מספר עובדים)	הגדרת העבודה	סעיף במסמך הפנייה
	יהא גודל הקבוצה אשר יהא.  מחיר לקבוצת חישוב	ביצוע ביקורות  2.7.1 תקינות דיווח ביחידות.  2.7.2 ביקורת על חישובי שכע"ד במשרדים (ביקורת עד שלושה חודשים אחרונים)	2.7
	אחוז הנחה מתעריף חשכ"ל, לפי הקריטריונים המ.צ.ב.	שעת ייעוץ גלובלית :  יועץ 1 יועץ 2 יועץ 3 יועץ 4 יועץ 5	2.8

- מס' העובדים הקובע הינו ביום הזמנת העבודה.

נכתב על –ידי:

נספח א'

לכבוד  
מנהל הרכש, משרד האוצר

מענה בקשה לקבלת מידע ( RFI ) - עבור הקמה, פיתוח, תחזוקה, עדכון ולייווי מקצועי לשיטות שכר עידוד ושיטות תגמול ותמרוץ במשרדי ממשלה ויחידות סמך וגופים נתמכים, במענה לבקשה לקבלת מידע שפרסם מנהל הרכש במשרד האוצר, אנו מגישים מידע על אודות פעילותינו

1 פרטים על החברה:

א. שם החברה \_\_\_\_\_

ב. פרטי איש הקשר לעניין מענה לפנייה זו \_\_\_\_\_

ג. ניסיון בתחום הקמה, פיתוח, תחזוקה, עדכון ולייווי מקצועי לשיטות שכר עידוד ושיטות תגמול ותמרוץ

ד. כמות ארגונים בהם החברה עסקה בהקמה, פיתוח, תחזוקה, עדכון ולייווי מקצועי לשיטות שכר עידוד ושיטות תגמול ותמרוץ.

ה. גודל הארגון להם ניתן השירות

ו. ציין את השנה בה ניתן השירות

ז. שמות הבעלים (במקרה של חברה או שותפות)

2. תיאור הצוות המקצועי שעומד לרשות החברה לצורך השירות

3. אין בפניה זו משום התחייבות כלשהי של המדינה לפרסם מכרז בנושא פנייה זו, ואין בהיענות לה כדי להקנות יתרון במכרז כאמור, אם יפורסם, ואין בה כדי להבטיח עמידה בתנאי הסף או בכל תנאי אחר לעניין מכרז כאמור.
4. לאחר שלב ה-RFI תחליט המדינה אם לפרסם מכרז, ואת תנאיו, בין אם לאור תוצאות ה-RFI ובין אם מכל סיבה שהיא, וזאת בהתאם לשיקול דעתה הבלעדית ובכפוף לכל דין.
5. אם תחליט המדינה לפרסם מכרז כאמור, היא תהיה רשאית לדרוש במכרז שירותים שונים מאלה שהוצגו בפניה זו, ותהא רשאית להציב תנאים נוספים או שונים מאלה שהוצגו בפניה זו, על פי שיקול דעתה הבלעדי.
6. משרד האוצר יהיה רשאי לבקש הבהרות, השלמות או מידע נוסף מכל מי שנענה לבקשה זו או מגופים אחרים, והכל כפי שיראה לנכון.
7. כל גוף העונה לפניה זו מצהיר כי הוא מסכים שהמדינה תוכל להשתמש במידע שיימסר על ידו, כולו או חלקו, לצרכי הכנת המכרז, הנספחים והמפרטים למכרז או לכל צורך אחר שהיא תראה לנכון.
8. גוף שיבחר לענות לפניה זו מצהיר כי הוא מוותר מראש על כל טענה, לרבות בעניין קניין רוחני, ו/או תביעה ו/או דרישה מאת נציבות שירות המדינה ומשרד האוצר ו/או מאת מי מטעמו ו/או מאת המדינה ו/או מאת מי מטעמה בגין מידע, כולו או חלקו, שהגוף סיפק במסגרת תשובתו לפניה זו או במסגרת בקשות ההבהרה בעקבותיה ככל שיהיו.
- 9. נציגי המשרד האחראיות לבקשה זאת :**

# 1. יועצים לניהול (מקצועות שונים) – תעריפים לתשלום

שם ההודעה: תעריפי התקשרות עם נותן שירותים חיצוניים	
פרק ראשי: ניהול תקציבי שכר, גמלאות וכוח אדם	פרק משני: העסקת נותני שירותים חיצוניים
מספר הוראה: 13.9.2	מספר הודעה: ה. 13.9.2.1
מספר הוראה: 13.9.2	מהדורה: 05
תעריף מרבי	סוג יועץ
עד 301 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.1. יועץ 1</b></p> <p>יועץ העונה על שלושת התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.1.1. בעל תואר מהנדס או בעל תואר שני או שלישי;</p> <p>1.1.2. בעל ניסיון מקצועי מעל 10 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ;</p> <p>1.1.3. בבעלותו משרד או שהוא שותף במשרד המעסיק לפחות 3 יועצים (עובדים מקצועיים) אשר עבודתם מתבצעת במשרד שבבעלותו (או במשרד בו הוא שותף).</p>
עד 267 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.2. יועץ 2</b></p> <p>יועץ העונה על אחת משתי החלופות הבאות:</p> <p>1.2.1. יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.2.1.1. בעל תואר מהנדס או בעל תואר שני או שלישי;</p> <p>1.2.1.2. בעל ניסיון מקצועי מעל 7 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p> <p>או</p> <p>1.2.2. יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.2.2.1. בעל תואר אקדמאי ראשון;</p> <p>1.2.2.2. בעל ניסיון מקצועי מעל 10 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>
עד 185 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.3. יועץ 3</b></p> <p>יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.3.1. בעל תואר אקדמאי;</p> <p>1.3.2. בעל ניסיון מקצועי של 5-10 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>

תעריף מרבי	סוג יועץ
עד 139 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.4. יועץ 4</b></p> <p>יועץ העונה על אחת משתי החלופות הבאות:</p> <p>1.4.1. יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.4.1.1. בעל תואר אקדמאי;</p> <p>1.4.1.2. בעל ניסיון מקצועי עד 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p> <p>או</p> <p>1.4.2. יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.4.2.1. בעל תואר מקצועי מוכר;</p> <p>1.4.2.2. בעל ניסיון מקצועי מעל 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>
עד 105 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.5. יועץ 5</b></p> <p>יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:</p> <p>1.5.1. בעל תואר מקצועי מוכר;</p> <p>1.5.2. בעל ניסיון מקצועי עד 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>

## נספח א – טבלת שינויים שבוצעו בהודעה

תיאור עדכון/נימוקים	סעיף/ים מושפעים	תאריך ביצוע עדכון	מהדורה חדשה
עדכון תעריפים	כל ההודעה	26.04.2011	03
הוספת תעריף מתכנן מומחה	2.1	13.09.2011	04
עדכון תעריפים	כל ההודעה	08.08.2012	05