



מדינת ישראל - משרד האוצר
אגף השכר והסכמי העבודה, אגף מערכות מידע

בקשה לקבלת מידע (RFI)
מערכת לניהול מערך שכר העידוד ושיטות תגמול
ותמרוץ בשירות המדינה

מסמך זה הינו רכוש מדינת ישראל
כל הזכויות שמורות למדינת ישראל (c)
המידע הכלול בו לא יפורסם, לא ישוכפל, ולא יעשה בו שימוש מלא, או חלקי,
לכל מטרה שהיא מלבד מענה על מכרז מרכזי זה.

1. כללי

- 1.1. ממשלת ישראל, באמצעות אגף השכר והסכמי העבודה משרד האוצר (להלן "הפונה/המדינה") מעוניינת לבחון אפשרות לפתח ו/או לרכוש מערכת לניהול מערך שכר העידוד ושיטות תגמול ותמרוץ בשירות המדינה ומזמינה את הספקים השונים להגיש מענה לבקשה לקבלת מידע (להלן "הפנייה").
- 1.2. הפונה שואפת כי כלל ניהול ובקרת תהליכי שכר העידוד ושיטות התגמול והתמרוץ בשירות המדינה, יבוצעו וינהלו באמצעות מערכת אחת אחידה. (להלן "המערכת/המוצר").
- 1.3. המערכת אמורה לשרת את הפונה. כמו כן, המערכת עשויה לשרת את היחידות לתגמול ותמרוץ במשרדי הממשלה.
- 1.4. המערכת תאפשר חישוב הפרמיה, לצורך תשלומה לעובדי המשרד עבור הישגיהם, תשמש לבקרה ובחינת הישגי קבוצות העובדים במשרדים וכן קבלת דוחות ניהוליים בחתכים שונים להנהלות המשרדים וליחידה לתגמול ותמרוץ במשרד האוצר.

2. מטרת פרסום ה-RFI

- 2.1. מטרתו של הליך זה הינו קבלת מידע מגופים הרואים עצמם מתאימים לספק מערכת דומה למערכת המבוקשת (להלן "המשיבים") וזאת ב 2 חלופות אפשריות:
 - 2.1.1. מערכת המבוססת על מערכת הפועלת בלוגיקה דומה (לאו דווקא בנושא שכר עידוד) עם אפשרות לבצע התאמות/פיתוח נוסף באופן שיענה בצורה מיטבית על צרכי הפונה.
 - 2.1.2. מערכת שתפותח לצורך זה על בסיס מערכת קיימת.
- 2.2. במסגרת הפנייה מפורטים מספר שירותים אותם שוקלת הפונה לכלול במסגרת מסמכי מכרז עתידי, ואליהם נדרשת התייחסות. יובהר כי המשיבים רשאים לפרט במסגרת המענה מידע באשר לשירותים נוספים הקשורים למערכת המבוקשת ואשר לדעתם, רלוונטיים למטרות זו.
- 2.3. יצוין כי הזמנה זו איננה מהווה מכרז או הזמנה להציע הצעות, אלא פנייה מוקדמת לקבלת מידע בלבד, על פי תקנה 14א לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993.

3. שכר העידוד ושיטות התגמול

- 3.1. שכר עידוד מקובל כאמצעי ארגוני ליצירת הנעה, להגדלת תפוקות ולביצוע משימות מעבר ליעדים שנקבעו על ידי הארגון. בעבור הישגים אלו הארגון נכון לשלם תגמול מעבר לשכרו הבסיסי של העובד.
- 3.2. במשרדי הממשלה השונים ויחידות הסמך מופעלות כיום שיטות תמרוץ שונות באמצעותם מתוגמלים כ- 40,000 עובדים מתוך כ- 60,000 עובדים בשירות הציבורי, כאשר חישובי ההישגים, המהווים בסיס לחישוב שכר העידוד בכל משרד, מבוצעים ע"י היחידות לתגמול ותמרוץ בכל גוף, באמצעות כלי מחשוב שונים ונפרדים.
- 3.3. כיום במשרדים השונים קיימות ארבע סוגי שיטות חישוב אפשריות המהוות בסיס לחישוב גובה הפרמיה שתינתן עבור עובד:
- שיטת חישוב אישית - הפרמיה מחושבת לעובד לפי הישגיו האישיים.

דף 3 מתוך 27

- שיטת חישוב קבוצתית - אחוז הפרמיה הראשונית זהה לכל העובדים הכלולים בקבוצה, אשר מחושבת על סמך תפוקה כוללת והישגים של כלל הקבוצה.
 - שיטת חישוב משולבת - חלק מהמדדים מחושבים ברמה קבוצתית וחלקם ברמה האישית. מצורפת בנספח א' דוגמה לשיטת חישוב זו.
 - שיטת חישוב דיפרנציאלית – קביעת אחוז פרמיה לחלוקה דיפרנציאלית. שיטת חישוב זו יכולה להיות אישית או קבוצתית. מצורפת בנספח ב' דוגמה לשיטת חישוב זו.
- 3.4 יש לציין כי בכל משרד ממשלתי קיימות שיטות שונות של שכר עידוד.
נדרש עדכון של כל שיטה בתדירות הקבועה בנוהל (כיום 4 שנים).
- 3.5 חישובי שכר העידוד במשרדים השונים, מבוצעים היום בעיקר באמצעות קבצי Excel או באמצעות מערכות שהמשרד רכש או פיתח בעצמו. התוצאות מתקבלות מידי חודש ומועברות ליחידת המשכורת לתשלום או ישירות למל"מ.

4. תיאור היעדים המרכזיים המתוכננים למערכת

- 4.1 ניהול מרכזי, אחיד, מדויק ואמין של חישובי שכר עידוד בשירות המדינה, על פי הכללים שנקבעו בנהלים ובהנחיות להפעלת שיטות שכר-עידוד בשירות המדינה, ותמיכה בשינוי ועדכון של השיטות בהתאם להנחיות.
- 4.2 תמיכה וייעול של העבודה השוטפת במשרדים השונים.
- 4.3 ייעול עבודת עובדי יחידות התגמול והתמרוץ בקליטת נתונים ובחישובים השוטפים כולל הפקת דוחות והפנייתם לטיפול במעקב ובקרה על השיטות שבתחום אחריותם.
- 4.4 תמיכה במקבלי החלטות וקובעי מדיניות והנחיות לצורך שיפור וייעול הישגי קבוצות העובדים בכל המשרדים.
- 4.5 כלי בקרה ליחידת תגמול ותמרוץ, באגף הממונה על השכר באוצר, לצורך ביצוע תפקידה הרגולטורי של היחידה.
- 4.6 הצגת תמונה כוללת ברמת כלל שירות המדינה.

5. יכולות המערכת

- 5.1 להלן יפורטו יכולות בסיסיות אותן שוקלת הפונה לכלול במסגרת השירותים המבוקשים. יכולות נוספות מפורטות בחלק ג' לשאלון להלן.
- 5.1.1 המערכת תספק מענה לביצוע כל ההגדרות וכל הפעילויות (אשר יוגדרו כדינאמיים) ע"י משתמש הקצה ללא תלות בגורמי IT, לצורך ניהול ותחזוקת השיטות הקיימות, הקמת שיטות חדשות והתאמות לשינויים בנהלים.
- 5.1.2 המערכת תתממשק למקורות מידע שונים לצורך איסוף נתוני עובדים, נוכחות, תפוקות, ונתוני שכר ולצורך העברת חישוב הפרמיה לתשלום למערכת השכר, וכן לצורך העברת מידע למערכות התחקור המתקדם.
- 5.1.3 המערכת תתמוך בתהליכי ניהול ובקרת שכר עידוד בשירות המדינה (כגון: אישור השיטות, תכניות עבודה וכדו').

דף 4 מתוך 27

- 5.1.4. המערכת תתמוך בתהליכי העבודה במשרדים השונים כגון: קליטת נתונים, ביצוע חישובים, והעברתם למערכות השכר.
- 5.1.5. המערכת תתמוך בגזירת תוכנית עבודה לעדכון שיטות במשרדי הממשלה.
- 5.1.6. המערכת תפיק דוחות לצורך עבודה שוטפת, בקרה וניהול לעובדים ביחידות הקצה השונות, עובדי יחידות תגמול ותמרוץ במשרדים, והנהלת המשרדים בדרגים השונים.
- 5.1.7. המערכת תפיק דוחות ניהוליים ברמת כלל שירות המדינה.
- 5.1.8. המערכת תנהל הרשאות, ברמות היררכיות שונות, ותתמוך בתהליכי אבטחת המידע וצנעת הפרט.
- 5.2. המשיבים יתבקשו במסגרת המענה להתייחס לחלופות הבאות:
- 5.2.1. קיום מענה במסגרת המערכת שברשותם ליכולות המבוקשות, בצורה מלאה או חלקית.
- 5.2.2. מורכבות הפיתוח הנדרש כדי להתאים מערכת קיימת לבקשות הפונה.
- 5.3. כל משיב רשאי לכלול יכולות נוספות שלא צוינו במסמך זה, ואשר לדעתו, רלוונטיות למטרות שהוגדרו.

6. תנאים כלליים

- 6.1. פנייה זו אינה בבחינת הזמנה להציע הצעות ואינה חלק מהליכי המכרז, לפיכך אין בה כדי ליצור מחויבות כלשהי כלפי מי מהמשיבים לה. הפנייה נועדה לקבלת מידע בלבד, ובעקבותיה תשקול הפונה את המשך פעולותיה בהתאם לשיקולים מקצועיים וענייניים.
- 6.2. אין בהליך זה כדי ליצור התחייבות כלשהי מצד משרד האוצר לצאת למכרז או לשתף גורם כזה או אחר במכרז עתידי אם וכאשר יפורסם, וכי אין בהליך זה כדי ליצור התחייבות או הבטחה כלפי המשתתפים ו/או אדם ו/או גוף כלשהו.
- 6.3. הפונה שומרת על זכותה להשתמש במידע אשר יתקבל בעקבות הפנייה מהמשיבים ללא תמורה לצורך גיבוש ועדכון השירותים המבוקשים, לצורך הרכבת רשימת ספקים פוטנציאליים ולצורך בחינת האפשרות לפרסום מכרז בנושא – הכול לפי שיקול דעתה הבלעדי. כמו כן תהיה רשאית הפונה, על פי שיקול דעתה הבלעדי, להעביר את המידע שיתקבל לכל גורם, לביצוע כל מטרה חוקית. למשיב לא יהיו טענות בגין זכויות יוצרים או כל זכות אחרת.
- 6.4. אם יתקיים הליך מכרז בעתיד, תהא הפונה רשאית לשנות או להוסיף צרכים, תנאים ודרישות – הכול לפי שיקול דעתה המקצועי ובהתאם לצרכיה.
- 6.5. אין בהליך זה כדי למנוע מהפונה להקים את המערכת בכל דרך אחרת, לרבות פיתוח העצמי, שימוש בכלים הקיימים ברשותה וכיו"ב.
- 6.6. הפונה שומרת לעצמה את הזכות לפנות, ככל שיידרש, למי שיענה על פנייה זו, כולם או חלקם, בבקשה להשלמת מידע והבהרות, להצגת מצגות והדגמות, לביצוע פיילוט, לביקור באתרי לקוחות אשר יוצגו על ידי המשיבים ו/או לבקר במשרדי המשיבים שיענו לפנייה זו.
- 6.7. הפונה רשאית לקיים פגישות עם מי מהמשיבים או עם כולם, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי. הפגישות ייערכו במשרדי הפונה בירושלים או בת"א. לפגישות יוזמנו נציגי משרדי הממשלה או כל נציג אחר ע"פ שיקול דעת הפונה. במסגרת הפגישות יתבקש כל משיב להציג ולהדגים את יכולותיו, להציג את המערכת המשמשת אותו לצורך מתן השירותים המבוקשים.

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 5 מתוך 27

- 6.8. המשיב רשאי, בנוסף למענה המבוקש, למסור לפונה קוד משתמש 'Demo' לרשות נציגי הפונה לתקופה של חודשיים מיום הגשת המענה, וזאת לצורך בחינה נוספת של המערכת ברשותו.
- 6.9. במידה וייערך מכרז לפיתוח המערכת, המשיבים יידרשו להגיש את כל המסמכים שיידרשו במסגרת מסמכי המכרז, ולעמוד בכל התנאים שייקבעו. המידע שהגיש משיב (אם הגיש) במסגרת המענה לפנייה זו, לא ייחשב כמידע שהוגש במענה למכרז, ולא ייעשה שימוש במידע במענה לצורך שקלול או התייחסות להליך המכרזי העתידי.
- 6.10. כל ההוצאות הכרוכות בהכנת המענה לפנייה זו ובהגשתו, הנן באחריותם הבלעדית של המשיבים מוסרי המידע בלבד ועל חשבונם. יודגש, כי המשיבים לא יהיו זכאים לכל פיצוי או שיפוי או להחזר ו/או תשלום כלשהו מהפונה בגין הגשת המענה לפנייה זו. לפונה לא תהיה כל אחריות בקשר למענה זה.
- 6.11. המשיבים יהיו מנועים מלהפנות כנגד הפונה או מי שאליו תעביר את המידע שיתקבל, טענה או דרישה או תביעה כל שהיא בדבר זכויות כלשהן הקשורות ו/או הנובעות מתשובתם לפנייה זו או מהחומר או המידע שיצורף למענה (לרבות בדבר שימוש בהם).
- 6.12. משיב, המגיש מענה לשאלון המצורף, מסכים לכל תנאיו ומתחייב שלא יהיו לו תביעות או דרישות מאת הפונה או כל משרד ממשלתי אחר או חברה ממשלתית בקשר לשימוש במידע שיימסר על ידו במענה לשאלון זה.
- 6.13. ככל שהמידע שיימסר במסגרת המענה כולל מרכיבים שהם בגדר סוד מסחרי או סוד מקצועי של המשיב, יצוין הדבר במפורש, תוך ציון החלק החסוי.
- 6.14. משיב, המגיש מידע במענה לפנייה זו, מתחייב בכך שבמסגרת המידע שהגיש ו/או כל שימוש שיעשה בו כאמור לעיל, לא תיפגענה זכויות, לרבות זכויות יוצרים או סוד מסחרי של צד שלישי. המשיב לבדו יישא באחריות לכל דרישה או תביעה שמקורה בטענה כי במסגרת שימוש במידע שהוגש הופרו זכויות צד שלישי כאמור, והוא ישפה את הפונה מיד עם הצגת דרישה בגין כל סכום שיידרש ו/או יתבע לשלם מחמת תביעה או דרישה כאמור לעיל, לרבות הוצאות ושכ"ט עו"ד.
- 6.15. מסמכי פנייה זו הנם רכושה של הפונה והם מושאלים למשיבים לשם הכנת המענה לפנייה והגשתה בלבד. אין המשיבים רשאים להעתיק, לשכפל או לעשות שימוש כלשהו במסמכי פנייה זו לכל מטרה אחרת.
- 6.16. הפונה שומרת על זכותה לשוב ולהיוועץ בפונים או במי מהם בכתב או בעל פה, לרבות באמצעות פגישה ישירה או כנס, לשם קבלת מידע נוסף בתחום.

7. **אופן הגשת המענה**

- 7.1. המענה לפנייה יוגש במייל לידי איש הקשר מר פלג זאבי במייל Pelegz@mof.gov.il עד **התאריך 22/11/2016 בשעה 13:00**.
- 7.2. הפונה רשאית, בכל עת, לדחות את המועד האחרון להגשת המענה או להגשת שאלות הבהרה או פרסום המענה להן, וכן לשנות הוראות ותנאים הנוגעים להליך זה, והכל לפי שיקול דעתה הבלעדי.
- 7.3. את המענה יש להגיש באמצעות קובץ WORD פתוח. בנדון המייל ירשם "מענה לבקשה לקבלת מידע (RFI) - מערכת לניהול מערך שכר העידוד".
- 7.4. המענה יוגש בעברית.
- 7.5. המענה יהיה בסדר השאלות המפורט בשאלון המצורף להלן.

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 6 מתוך 27

- 7.5.1 פרטים כלליים לגבי המשיב.
- 7.5.2 פרטי לקוחות עבורם בוצעו פרויקטים דומים.
- 7.5.3 תכונות כלליות הנדרשות מהמערכת – המשיב יתבקש לפרט האם התכונות הנדרשות קיימות במערכת ברשותו / מורכבות ההתאמות / משמעות הפיתוח.
- 7.5.4 פרטים נוספים רלוונטיים (מלל חופשי).
- 7.6 במידה ומצורפים נספחים יש למספר אותם בהתאם למספור השאלה בצירוף אות לפי הסדר (לדוגמה - א7,ב7,ג7 וכו'). בעותק הדיגיטלי, יש לנתב את הנספח אוטומטית במסגרת קובץ הWORD אל הנספח במסגרת עמודת ההערות.
- 7.7 המשיבים רשאים להפנות שאלות הבהרה בקשר למענה עד 27/9/2016 למייל המפורט לעיל. באם התשובה לשאלה תחייב זאת, המענה יפורסם בקובץ מרכזי באתר האינטרנט של משרד האוצר בכתובת www.mof.gov.il.

שאלון

חלק א' - פרטי המשיב

	שם המשיב (בשפת המקור)
	צורת התאגדות (חברה / שותפות / עמותה)
	מספר זיהוי של הישות המשפטית
	מקום רישום
	מקום מרכז הפעילות
	שנת הקמת ההתאגדות
	מספר עובדים ישירים (נכון ל 12/2015)
	התמחות עיקרית של ההתאגדות
	מספר סניפים (יש לציין מיקום הסניפים)
	אתר אינטרנט

	שם איש הקשר מטעם המשיב
	תפקיד בחברה
	טלפון
	כתובת מייל

חלק ב' - פירוט לקוחות מרכזיים, עיקרי השירות המסופק ללקוחות

נא תאר לקוחות להם סופקו תהליכי פיתוח / פרויקטים דומים לשירות המבוקש. בפירוט הלקוחות.
יש לשים דגש על גופים הכפופים להנחיות הממונה על השכר.
ניתן להוסיף פרטים חלקיים במקרים של סוד מסחרי / בטחוני.
ניתן לשכפל את הטבלה להלן בהתאם לפרויקטים / לקוחות המוצגים. כמו-כן, ניתן להוסיף פרטים נוספים בנספח נפרד.

	שם הלקוח
	שם איש קשר
	טלפון של איש הקשר
	כתובת מייל של איש הקשר
	המגזר אליו שייך הלקוח (ציבורי, חברה פרטית, בנק, חברת ביטוח וכו')
	תיאור הפרויקט שבוצע
	תיאור התשתית והטכנולוגיה,
	רלוונטיות הפרויקט המוצג לצרכי הפונה
	מועד תחילת השימוש במערכת

חלק ג' - תכונות המערכת המוצעת

בחלק זה מפורטות תכונות מסוימות אותן שוקלת הפונה לבקש במסגרת פיתוח המערכת העתידית. על המשיב לפרט אם התכונות קיימות במערכת הקיימת ברשותו (באופן מלא או חלקי) או לפרט את מורכבות הפיתוח במקרה ואין ברשותו את המערכת / התכנה לא קיימת במערכת הקיימת ברשותו. יובהר כי המשיב רשאי לפרט תכונות דומות ממערכות שאינן עוסקות בשכר עידוד, אם לדעתו תכונות אלה עשויות לתרום למענה לתכונה הנדרשת. ניתן להרחיב את התאים בטבלה ו/או להוסיף שורות על פי צורך.

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		קיימת של המשיב		
		לא	כן	
		חלקי	מלא	
מאפיינים כלליים – גמישות המערכת				
שיטות שכר העידוד בשירות המדינה מתעדכנות באופן שוטף וקבוע כך שהמערכת נדרשת לתת מענה ליכולת עדכון והחלפת שיטה ע"י ממונה הנדסת ייצור ושכר עידוד במשרד ללא סיוע חיצוני של גורמי חוץ וללא תלות בגורמי IT. גמישות המערכת תושג באמצעות:				
1.	הגדרה פרמטריאלית של השיטות, המדדים, הפרמטרים, הקבוצות, תדירות החישוב וכדומה.			
2.	שימוש במחולל נוסחאות עבור חישוב ציוני המדדים השונים.			
3.	שימוש במחולל נוסחאות לצורך בקרה ואיתור חריגים.			
4.	מחולל דוחות.			
5.	תמיכה דינאמית בתהליכי עבודה.			
ניהול ותחזוקת מודלים ושיטות לחישוב שכר עידוד				
6.	המערכת תנהל ותתעד את מאגר שיטות שכר העידוד הנהוגות בממשלה			
7.	המערכת תתמוך בשיטות חישוב קבוצתית / אישית / משולבת / דיפרנציאלית			
8.	המערכת תתמוך בהקמה ועדכון שיטות שכר עידוד חדשות, שיטות תחליפיות, וביצוע שינויים בשיטות קיימות. ללא סיוע			

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 10 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
	של גורם חיצוני וללא תלות בגורמי IT			
9.	מערכת תאפשר מעבר אוטומטי מקו תשלום זמני לקו תשלום קבוע בתום תקופה מוגדרת.			
10.	המערכת תשמור על ההיסטוריה של נתוני השיטה לפני העדכון.			
11.	המערכת תשמור היסטוריה של שינויים בשיטות, במדדים, בדיווחים, בחישובים ובקבוצות ותאפשר לצפות בנתונים אלו.			
12.	המערכת תנהל סטאטוסים במחזור החיים של שיטה: הקמה, אישור, עדכון, הפעלה, ת. סיום תוקף וכו'. וכן סטאטוסים של הרכיבים השונים בשיטה בתקופות שונות.			
13.	המערכת תשמור סטאטוסים, תאריכי תוקף, פרטים על מעדכן הנתונים ותאריך העדכון			
ניהול עובדים וקבוצות עבודה				
14.	המערכת תאפשר הקמה ועדכון של קבוצות שכר עידוד ואת שיוכן לקבוצות במבנה הארגוני של כל המשרד.			
15.	המערכת תאפשר לשייך קבוצות עבודה לשיטה, ולהעביר קבוצת עבודה משיטה לשיטה.			
16.	המערכת תאפשר לשייך עובדים לקבוצת עבודה, לשייך עובד למספר קבוצות עבודה ולהעביר עובדים מקבוצה לקבוצה.			
17.	המערכת תאפשר הגדרת מדדים ופרמטרים ייחודיים לקבוצת העבודה, מדדי איכות אישיים בקבוצת חישוב, ומדדים ופרמטרים לצורך חלוקת הפרמיה באופן דיפרנציאלי בין העובדים בקבוצה.			
קליטת נתונים תקופתיים				

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 11 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
18.	המערכת תאפשר קליטת דיווחים, קליטות חוזרות של דיווחים וביצוע תיקונים בתוני הדיווחים.			
19.	המערכת תתממשק למערכות הקיימות במשרד, במידה שניתן, על מנת לקבל או להעביר נתוני נוכחות וביצועי עובד עובדים, נתוני תפוקות והישגים, נתוני שכר וכל מידע אחר כפי שיוגדר.			
20.	המערכת תאפשר קליטה ידנית של התפוקות וההישגים תוך הצגת כל המידע הרלוונטי כגון: תפוקות בסיס, רשימת העובדים בקבוצה, רשימת השעות המושקעות וסטטיסטיקה של השנה האחרונה.			
21.	המערכת תבצע בדיקות ובקרה על תקינות הנתונים ושלמותם, ותפיק התרעות על תפוקות חריגות או שעות חריגות.			
22.	המערכת תפיק דוחות סטאטוס לגבי נתוני שעות ותפוקות.			
23.	המערכת תתמוך בתהליך אישור הדיווחים.			
ביצוע חישובים והעברתם למערכת מל"מ				
24.	המערכת תבצע חישובים בהתאם לשיטות התמרוץ התקפות בהתאם למועדים השונים לחישוב.			
25.	המערכת תבצע חישוב פרמיה עבור כל תקופה נדרשת, ע"פ כל סוגי קווי התשלום הקיימים בשירות המדינה, כולל קווי חישוב זמניים והפרשים.			
26.	חישוב השיטה יתבצע בכל תקופה רלוונטית בשליטת הלקוח (לדוגמה - בסיס חודשי, תלת חודשי, תלת חודשי נע, חצי שנתי נע, מעבר בין שנים ושנתי)			
27.	המערכת תאפשר הגדרת תקופות חישוב שונות לכל אחד מהמדדים שהוגדרו			

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 12 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
	בשיטה. (לדוגמה – מדדים כמותיים המחושבים על בסיס חודשי ומדדים מסתכמים המחושבים על בסיס חצי שנתי / שנתי, החישוב לצורך תשלום מתבצע מידי חודש).			
28.	המערכת תספק פתרון לחישוב תקופת למידה לעובד, תקופת הסתגלות לקבוצה ותקופת מעבר לעובד או לקבוצה.			
29.	המערכת תספק פתרון לקליטה וחישוב של מענקים נוספים בתדירות חצי שנתית או בכל תדירות אחרת שתיקבע כגון: מענק עידוד חופשה ומענק הכשרה.			
30.	המערכת תאפשר לשנות הגדרות ופרמטרים לכל התקופות או לתקופה ספציפית. שינוי עבור קבוצת עובדים או פרמטרים אישיים לעובד בקבוצה. כל שינוי כזה יתועד וישמר במערכת ויהיה ניתן לצפות בו.			
31.	המערכת תספק בסוף כל חישוב את שעות הפרמיה המחושבות לעובד בכל קבוצת חישוב אליה הוא שייך וזאת על פי בסיס השיטה שאליה הוגדר			
32.	המערכת תתמוך בביצוע של חישובים וחישובים חוזרים, תוך הצגת פערים וניתוחם.			
33.	תהליך החישוב יכלול תהליכי אישור ובקרה גמישים לשינוי.			
34.	המערכת תתמוך בתלות בין חישובים ובסדר ביצוע החישובים. לדוגמא: בחישוב של מדד במספר שלבים התלויים זה בזה, בחישוב של מדד כתלות בחישובים של מדדים או גורמי חישוב אחרים.			
35.	המערכת תוכל לבצע חישובים עתידיים ותחזיות.			
36.	המערכת תאפשר השלמה של נתונים במקרים של חוסר בנתונים בהתאם לכללים הקבועים בנהלים.(חישוב			

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 13 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
	ממוצעים / הכנסת ערך קבוע במקום נתונים החסרים / פיזור משקל יחסי של מדד בין יתר המדדים.			
37.	המערכת תתמוך בביצוע חישובים רטרואקטיביים ובביצוע חישובים שונים במקביל כגון: חישוב על פי שיטה חדשה במקביל לחישוב לאותה קבוצה על פי שיטה ישנה / על פי פרמיית מעבר.			
38.	המערכת תאפשר רמות חישוב שונות (מחלקתי, ארגוני, משרדי, ממשלתי).			
39.	המערכת תבצע חישוב הפרשי תגמול כתוצאה מתיקון דיווח שגוי / עדכון נתונים / שינויים בשיטה וכדו'.			
תמיכה בתהליכים				
40.	המערכת תתמוך בתהליכים הבאים: תהליך הקמה ועדכון של השיטות, תהליך אישור השיטות, תהליכי קליטה והפקה של ממשקים נכנסים ויוצאים, תהליכי בקרת נתונים ובקרת חישובים ואישורים.			
41.	התמיכה בתהליך תהיה ברמה הרוחבית של כלל הממשלה, ברמת המשרדים, ברמת היחידות במשרדים וברמת בעל התפקיד המשתמש במערכת.			
42.	המערכת תתמוך בשלבים שונים בתהליכים, בכל הרמות. שישמר במערכת (פרטים מי אישר ומתי וכדו').			
43.	המערכת תתמוך בשינוי שיטות חישוב.			
44.	המערכת תתמוך בשינויים רגולטוריים.			
דוחות ותחקור				
45.	המערכת תפיק דוחות באמצעות מחולל דוחות לצורך בקרה, ניהול ועבודה שוטפת, לעובדים ביחידות הקצה השונות, עובדי הנדסת ייצור במשרדים, והנהלת המשרדים			

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 14 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
	בדרגים השונים.			
46.	המערכת תפיק דוחות באמצעות מחולל דוחות בחתכים על פי המבנה הארגוני של היחידות המקבלות שכר עידוד.			
47.	המערכת תפיק באמצעות מחולל דוחות ניהוליים ברמת כלל שירות המדינה (כולל גידול/קיטון בפריון הממשלתי (תפוקות ותשומות).			
48.	המערכת תכיל מספר דוחות קבועים המוגדרים מראש.			
49.	המערכת תאפשר יצירת דוחות בחתכים שונים ולכל תקופת זמן על פי דרישות מיידיות, ע"י משתמש הקצה, ללא תלות במפתחים.			
50.	המערכת תאפשר הפקה של דוחות בפורמט אקסל ו/או וורד או קובץ במבנה מוגדר.			
51.	הפעלת הדוחות במערכת ורמת חשיפת הנתונים למשתמשים השונים תהיה בהתאם להרשאות שיקבעו.			
סימולציות				
52.	המערכת תאפשר הפקת סימולציות לצורך קבלת החלטות לפני אישור של שיטה או ביצוע שינויים בשיטה.			
53.	תתאפשר סימולציה על מירב הפרמטרים במערכת.			
54.	המערכת תאפשר הפעלת הסימולציות על אובייקטים קיימים במערכת ו/או על אובייקטים שיוקמו לצורך הסימולציה בלבד.			
ניהול הרשאות				
55.	הפעלת המערכת תתאפשר מכל מחשב במשרדי הממשלה באמצעות זיהוי כרטיס חכם.			

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 15 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
56.	כל משתמש במערכת יקבל את כל המידע הנדרש לו ויוכל לבצע את כל הפעולות במסגרת תפקידו.			
57.	חלק מההרשאות תקבענה ע"י היחידה לתגמול ותמרוץ בכל משרד, וחלק מההרשאות תקבענה ע"י היחידה לתגמול ותמרוץ בממונה על השכר במשרד האוצר.			
58.	המערכת תנהל את מערך ההרשאות של נותני ההרשאות.			
59.	המערכת תתעד את ההרשאות שניתנו (מי נתן, איזו הרשאה, מתי, למי וכדו').			
60.	המידור על הנתונים יהיה ברמת שיטה וברמת כל מדד ויכלול לגבי כל נתון שנתנה לגביו הרשאה למשתמש או לקבוצת משתמשים, איזה פעולות מותרות לביצוע: צפיה / הוספה / עריכה / ביטול / הזנת ערכים תקופתיים.			
61.	המערכת תתמוך בניהול הרשאות ברמת המסכים, כפתורי הפעולה, והדוחות.			
62.	המערכת תתמוך בניהול הרשאות בשלבים השונים של התהליכים (הזנת נתונים, הפעלת חישובים, אישורים וכדו').			
63.	יישום ההרשאות במערכת יתבצע באמצעות הגדרת תפקידים במערכת. לכל תפקיד יוגדרו ההרשאות המתאימות. משתמש יוכל לקבל מספר תפקידים במערכת.			
ממשק משתמש				
64.	המערכת תפעל בדפדפן, תינתן עדיפות לתשתית (אם קיימת) שתאפשר את ממשק המשתמש באמצעות דפדפן ובאמצעות גיליון אלקטרוני. יש לציין את הדפדפנים הנתמכים ע"י המערכת.			
65.	ממשק המשתמש של המערכת יהיה בעברית.			

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 16 מתוך 27

מספור	מאפייני המערכת	קיים במערכת		פירוט נוסף והערות (התאמות נדרשות, ישימות הפיתוח, מורכבות הדרישה)
		לא	כן	
			מלא	
66.	משתמשי המערכת יקבלו עזרה באמצעות מדריך למשתמש ובאמצעות מסכי עזרה והסברים במערכת.			
67.	המערכת תנגיש למשתמשים השונים את הנהלים, ההנחיות והחלטות של הוועדות השונות.			
68.	המערכת תאפשר שימוש בתבניות מוגדרות מראש המותאמות לכל אחד מסוגי המדידה הנמצאים בשיטה			
69.	המערכת תאפשר שכפול של תבניות, שכפול של שיטות ובניית שיטה בהתבסס על תבנית.			
70.	בעת ביצוע שינויים לצורך הגדרת שיטה על בסיס תבנית, תינתן למשתמש אפשרות להוסיף, לשנות ולבטל מדדים המצויים בתבנית ולקבוע חישובי קו ומדרגה דינאמיים.			
71.	המערכת תאפשר העלאה של קבצים וצפייה בהם, יצירת מסמכים על פי תבניות והפקת דוחות. לצורך כך על המערכת לתמוך בקישוריות ליישומי office, דואר אלקטרוני וניהול מסמכים.			
72.	המערכת תכלול מודול ניהול (מסכים ודוחות).			

הערות נוספות

בחלק זה רשאי המשיב להוסיף התייחסויות נוספות הרלוונטיות, ככל וימצא לנכון לנושא שאינן באות לידי ביטוי בשאלות לעיל. בין היתר מבוקשת התייחסות לנושאים הבאים:

1. מתודולוגיית העבודה של החברה
2. צוות עבודה מוצע – מספר אנשי צוות ותפקידם
3. תשתית וטכנולוגיה
4. רמת שירות (SLA) / סוגי רמת שירות שהחברה מספקת
5. מידע נוסף

נספחים

1. נספח א' – דוגמא לשיטת שכר עידוד המשלבת מדידה קבוצתית ומדידה אישית – שיטת שכר עידוד במינהל היהלומים במשרד הכלכלה.
2. נספח ב' – דוגמא לשיטת חישוב דיפרנציאלית – שיטת התגמול במשרד לביטחון פנים.

נספח א' – דוגמא לשיטת שכר עידוד המשלבת מדידה קבוצתית ומדידה אישית

עקרונות שיטת שכר העידוד – מינהל היהלומים :

1. מסגרת היישום

- השיטה : קבוצתית - קו תשלום לפי תקרה של 20% ביעילות 133%.
- תקופת החישוב : אחת לחודש, לפי ממוצע נע תלת-חודשי.
- קבוצת החישוב : עובדים השייכים לקבוצת החישוב.
- חלוקת התמורה : לעובדים המועסקים בפעילות וזכאים לתשלום עפ"י הנהלים.
- בסיס החישוב : לפי שעות מושקעות בפועל ע"י העובדים המועסקים בפעילות.
- גורמי השיטה : - גורם יעילות ביצוע עבודה ישירה – E1
- גורם עמידה בתוכנית עבודה – E2.
- גורמי הטיב : גורמי טיב "כופל" לפי הנחיות נהלי הפעלת שיטת שכר"ד – בשירות המדינה.

2. מבנה השיטה

#	תיאור המדד/גורם בשיטה	משקל הגורם בשיטה	נוסחת חישוב אחוז הפרמיה הראשונית
E1	גורם המבטא את יעילות הביצוע	80%	$P_1=0.606*(E1-100\%)$
E2	גורם עמידה בתוכנית עבודה	20%	$P_2=0.606*(E2-100\%)$
סה"כ :		100%	

הערות :

אחוז הפרמיה הראשונית יחושב לפי "המשקל היחסי" של תוצאות P1,P2.
יעילות מוסכמת 125%.

3. הנוסחה לחישוב יעילות הביצוע

$$E_1 = \frac{Z_0}{t} \sum \frac{W_i \times Q_i}{Q_{i0}}$$

$$E_1 = \frac{\text{זמן מושקע בתקופת הבסיס}^*}{\text{זמן מושקע בתקופת החישוב}} \sum \left[\begin{array}{l} \text{כמות מיוצרת} \\ \text{בתקופת החישוב} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{המשקל היחסי} \\ \text{של סוג} \\ \text{התפוקה} \end{array} \right] \frac{\text{כמות מיוצרת}}{\text{בתקופת הבסיס}}$$

4. חישוב התמורה – פרמיה סופית P

הפרמיה הסופית מחושבת לפי:

$$P = (0.8 * P1 + 0.2 * P2) * Q$$

כאשר:

P1 - % הפרמיה הראשונית לגורם יעילות הביצוע.

P2 - % הפרמיה הראשונית לגורם תכנית עבודה.

Q - גורם טיב על בסיס המדדים האיכותיים.

P - פרמיה סופית.

$$0.50 \leq Q \leq 1.0$$

$$0\% \leq P \leq 20\%$$

5. E2 – גורם עמידה בתוכנית עבודה

- (1) תכנית העבודה לשנת מוצגת ומאושרת ע"י הנהלת המשרד.
- (2) תכנית העבודה תכלול את רשימת מטרות היחידה בפירוט לפי משימות.
- (3) המשימות מתוך תכנית העבודה השנתית יגזרו ויוגדרו בחתך רבעוני (4 רבעונים לכל שנה). תכנית העבודה הרבעונית תאושר ע"י הגורם המוסמך/מנכ"ל המשרד.
- (4) ההישג לעמידה בתוכנית העבודה לרבעון שיחושב, ישמש לחישוב ההישגיות במהלך 3 חודשי החישוב העוקבים לרבעון האחרון (וזאת עד לחישוב ההישג של תכנית העבודה לרבעון הבא).
- (5) לכל אחת מהמשימות תקבע רמת החשיבות של המשימה: גבוהה, בינונית או נמוכה.

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 21 מתוך 27

(6) בחינת הביצוע אל מול התכנון :

- בסיום כל רבעון ידווחו ע"ג גיליון תכנית העבודה הרבעונית, הביצוע בפועל ביחס לכל אחת מהמשימות שנקבעו בתוכנית העבודה וזאת בצירוף כל יתר הדיווחים הנדרשים לחישוב שכר העידוד ליחידה.

- לכל משימה יחושב % הביצוע = ביצוע בפועל

- יעד כמותי

- לכל רמת חשיבות (גבוהה, בינונית וגבוהה) יחושב ממוצע % הביצוע.

- הציון הסופי יחושב כך :

$$\text{ציון סופי} = \frac{\% \text{ ביצוע של קבוצת חשיבות "נמוכה"} \times 1 + \% \text{ ביצוע של קבוצת חשיבות "בינונית"} \times 1.25 + \% \text{ ביצוע של קבוצת חשיבות "גבוהה"} \times 1.75}{3}$$

4

חישוב ההישגיות בגורם עמידה בתוכנית עבודה

ההישג לעמידה בתוכנית העבודה הרבעונית יקבע עפ"י הנוסחה הבאה :

ההישג (E2)	% ביצוע (X2)
133%	90% ויותר
100%	70% ופחות

נוסחת חישוב ההישגיות :

$$E_2 = (1.65 * X - 0.155)$$

.6 E1 - גורם יעילות הביצוע

המערכת הממוחשבת במינהל היהלומים הינה מערכת "אגף". תקופת הבסיס הינה אוקטובר 2013 - ספטמבר 2014.

#	פעילות	מקור הדיווח	התפלגות ב - %	זמ"ק	כמות בסיס
1	מספר רשימוני יבוא- יהלומים מלוטשים וגלם ואבני חן *	דו"ח לוג פירוט נתוני יבוא לתקופה (עובדי משרד בלבד)	65.0%	0.27	1893
2	מס' תעודות קימברלי אשר הופקו במינהל היהלומים	דו"ח הפקת יצוא קימברלי לתקופה	13.3%	0.24	424
3	מספר ביקורות שבוצעו בחברות השילוח	טפסים חתומים ע"י מבצע הביקורת בקלסר מינהלה	0.7%	1.36	4
4	מספר ביקורות עומק שבוצעו	טפסים חתומים ע"י מבצע הביקורת בקלסר מינהלה	1.0%	0.84	9

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 22 מתוך 27

#	פעילות	מקור הדיווח	התפלגות ב - %	זמ"ק	כמות בסיס
5	שעות מושקעות	מערכת נוכחות	20.0%	0.24	645

7. מדדי טיב כופלים

כל המדדים הינם אישיים

#	מדדי איכות	משקל
Q1	עמידה ביעד אישי של בדיקת רשימונים	50%
Q2	עמידה ביעד אישי של ביצוע בדיקות עומק יזומות	20%
Q3	עמידה ביעד אישי של ביצוע ביקורות בחברות השילוח	20%
Q4	ציון הערכת ממונה	10%

Q1 - עמידה ביעד אישי של בדיקת רשימונים

מטרת המדד	חלוקת עומס העבודה בנושא בדיקות הרשימונים בין כל המעריכים של המשרד (כלומר, ללא מעריכי מיקור חוץ)
פרוט המדד	$\text{סה"כ רשימונים שנבדקו ע"י עובד משרד} / \text{סה"כ רשימונים שנבדקו ע"י כל עובדי משרד} = \% \text{ בדיקות רשימונים אישי}$
תדירות המדד	חודשית, לפי ממוצע נע תלת-חודשי
מקור המידע	דו"ח לוג פירוט נתוני יבוא לתקופה
גבולות המדד	ערך עליון (1.0)
	מספר מעריכי המשרד $\frac{100\%}{100\%}$
	ערך ממוצע (0.75)
	מספר מעריכי המשרד $\frac{100\% * 0.75}{100\%}$
	ערך תחתון (0.5)
	מספר מעריכי המשרד $\frac{100\% * 0.5}{100\%}$
נוסחת החישוב	$Q1 = X1 * \text{מספר מעריכי המשרד}$ $X1 = \% \text{ בדיקות רשימונים אישי}$

Q2 - עמידה ביעד אישי של ביצוע בדיקות עומק יזומות

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 23 מתוך 27

הרתעת הסוחרים ביהלומים. מניעת הברחות. שיפור האכיפה למען פעילות מסחרית רק עם מדינות שהתקבלו כחברות באמנת קימברלי וממלאות אחר התנאים והדרישות.						מטרת המדד
חודשית, לפי ממוצע נע תלת-חודשי.						תדירות המדד
טפסים חתומים בקלסר מינהלה						מקור המידע
4 לעובד	ערך תחתון (0.5)	7 לעובד	ערך ממוצע (0.75)	10 לעובד	ערך עליון (1.0)	גבולות המדד
$Q2 = 0.083333 * X2 + 0.01677777$						נוסחת החישוב
$X2 =$ מספר בדיקות עומק שביצע העובד בחודש						

Q3 - עמידה ביעד אישי של ביצוע ביקורות בחברות השילוח

מטרת הביקורת בחברות השילוח הינה לבחון התאמה בין הניירת לבין תכולת החבילה לקראת יצוא שיתבצע בערב (לאחר שעות העבודה של מינהל היהלומים). כיום ישנן 3 חברות שילוח: "מלכה עמית", "ברינקס", די טו די (העובד יבצע כל פעם ביקורת בחברה אחרת).						מטרת המדד
חודשית, לפי ממוצע נע תלת-חודשי.						תדירות המדד
טפסים חתומים בקלסר מינהלה						מקור המידע
0 לעובד	ערך תחתון (0.5)	1 לעובד	ערך ממוצע (0.75)	2 לעובד	ערך עליון (1.0)	גבולות המדד
$Q3 = 0.25 * X3 + 0.5$						נוסחת החישוב
$X3 =$ מספר ביקורות בחברות השילוח שביצע העובד בחודש						

Q4 - ציון הערכת ממונה - מעריכים

פירוט המדד		ציון הערכת ביצועי העובד לפי שיקולו של המפקח על היהלומים.
תדירות המדד		רבעונית
גבולות המדד	ערך עליון (1.0)	ערך תחתון (0.75)
	ציון 1	ציון 0.75

נספח ב' – דוגמא לשיטת חישוב דיפרנציאלית
1. הגורמים בשיטת שכר העידוד – שיטת התגמול במשרד לביטחון פנים

#	תיאור	תקרת הפרמיה בגורם	משקל הגורם בשיטה W_i
E1	עמידה ביעדי המשרד	2.0%	20%
E2	עמידה בתכניות העבודה היחידתיים	3.0%	30%
E3	עמידה ביעדים: תגמול דיפרנציאלי בין יחידתי	2.0%	20%
E4	תגמול דיפרנציאלי לפי תוצאות ביצוע השוואתיות בין עובדים	3.0%	30%
	סה"כ	10.0%	

2. עמידה ביעדי המשרד (כלל משרדי) - גורם E1

פירוט היעדים נכון לתאריך כתיבת הדוח. היעדים יכולים להשתנות משנה לשנה לפי החלטת המשרד.

#	המדד	יח' הספירה	תחום ההשתנות של X ואחוז הפרמיה בגורם	אחוז פרמיה בגורם
E ₁₁	תחושת ביטחון אישי של הציבור	גידול בתחושת הביטחון האישי בציבור	גידול $X = 0.50\% \leftarrow P_{11}$ קיטון $X = 0.00\% \leftarrow P_{11}$	0.50%
E ₁₂	מספר הנפגעים מאלומות	הקטנת מספר הנפגעים מאלומות	קיטון $X = 0.50\% \leftarrow P_{12}$ גידול $X = 0.00\% \leftarrow P_{12}$	0.50%
E ₁₃	גניבות רכוש מדירה ומחוץ לדירה	הקטנת מספר הגניבות מדירה ומחוץ לדירה	קיטון $X = 0.50\% \leftarrow P_{13}$ גידול $X = 0.00\% \leftarrow P_{13}$	0.50%
E ₁₄	מספר הנפגעים מאלומות ובריונות מקוונת	הקטנת מספר הנפגעים מאלומות ובריונות מקוונת	קיטון $X = 0.50\% \leftarrow P_{14}$ גידול $X = 0.00\% \leftarrow P_{14}$	0.50%

מקורות המידע

יח' ספירה	מקורות הדיווח
גידול בתחושת הביטחון האישי בציבור	תכניות העבודה של המשרד במערכת "תמר", המנוהלות, מפוקחות ומבוקרות על ידי אגף תכנון, תקצוב ובקרה
הקטנת מספר הנפגעים מאלומות	תכניות העבודה של המשרד במערכת "תמר", המנוהלות, מפוקחות ומבוקרות על ידי אגף תכנון, תקצוב ובקרה
הקטנת מספר הגניבות מדירה ומחוץ לדירה	תכניות העבודה של המשרד במערכת "תמר", המנוהלות, מפוקחות ומבוקרות על ידי אגף תכנון, תקצוב ובקרה

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 25 מתוך 27

מקורות הדיווח	יח' ספירה
תכניות העבודה של המשרד במערכת "תמר", המנוהלות, מפוקחות ומבוקרות על ידי אגף תכנון, תקצוב ובקרה	הקטנת מספר הנפגעים מאלימות ובריונות מקוונת

3. עמידה ביעדים יחידתיים - E2

#	המדד	יח' הספירה - x	נוסחאות המרה לאחוז פרמיה	תחום ההשתנות של X ואחוז הפרמיה בגורם	אחוז פרמיה בגורם
E ₂₁	עמידה בתוכנית עבודה יחידתית	אחוז עמידה בתכנית עבודה יחידתית (*)	0.1*x-0.06	$P_{21}=3.0\% \leftarrow X \geq 90\%$ $P_{21}=0.0\% \leftarrow X \leq 60\%$	3.00%

(*) מומלץ לתת מקדם ערך לתכנית העבודה היחידתית לפי הרכב הפיתוח בתוכנית העבודה.

מקורות המידע

#	יח ספירה	מקורות הדיווח
E ₂₁	אחוז עמידה בתכנית עבודה יחידתית	תכניות העבודה של המשרד במערכת "תמר", המנוהלות, מפוקחות ומבוקרות על ידי אגף תכנון, תקצוב ובקרה

4. עמידה ביעדים: דיפרנציאלי בין יחידות - E3

#	הפעילות טיפול ב: ...	יחידת' הספירה	אחוז פרמיה בגורם
E ₃₁	עמידה בתכניות העבודה שנקבעו בתחילת השנה ליחידה הרלוונטית	אחוז העמידה של היחידה בתכניות העבודה שנקבעו לה בתחילת השנה יחסית לאחוז העמידה של שאר יחידות המשרד.	2.00%

מקורות המידע

#	יח' ספירה	מקורות הדיווח
E ₃₁	אחוז העמידה של היחידה בתכניות העבודה שנקבעו לה בתחילת השנה יחסית לאחוז העמידה של שאר יחידות המשרד	תכניות העבודה של המשרד במערכת "תמר", המנוהלות, מפוקחות ומבוקרות על ידי אגף תכנון, תקצוב ובקרה

5. ציון הערכה אישית: דיפרנציאלי בין עובדים - E4

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 26 מתוך 27

#	המדד	תחום ההשתנות של אחוז הפרמיה בגורם	הערות	אחוז פרמיה בגורם
E ₄₁	ציון הערכה אישית של העובד על ידי הממונה.	לא מוגבל	כל עובדי המשרד ידורגו על סקאלה אחת	3.00%

6. שיטת קביעת ציון התשלום היחידתי הדיפרנציאלי (E3)

- א. כל יחידות המשרד ידורגו על פני סקאלה אחת, לפי הישגיהן בעמידה בתכנית העבודה היחידתית שאושרה על ידי הנהלת המשרד.
- ב. היחידות תדורגנה על פי ההתפלגות הבאה: 10% מהיחידות עם אחוז העמידה הגבוה בעמידה בתכניות עבודה מבין כל היחידות תקבלנה ציון 3.5, 20% מהיחידות שאחריהן מבחינת אחוזי העמידה בתכניות עבודה תקבלנה ציון 3.0, 40% שאחריהן תקבלנה ציון 2.0, 20% הבאים ציון 1.0, ו-10% הנמוכים ביותר יקבלו ציון 0.5.

ציון	אחוז מיחידות המשרד	מיקום באחוז עמידה בתוכנית העבודה
3.5	10	הגבוהים ביותר
3.0	20	במקום שני מבחינת גובה אחוז העמידה בתכ"ע
2.0	40	במקום שלישי מבחינת גובה אחוז העמידה בתכ"ע
1.0	20	במקום רביעי מבחינת גובה אחוז העמידה בתכ"ע
0.5	10	הנמוכים ביותר

- ג. ייקבע סל תשלום שהוא 2 אחוזים מסה"כ שעות הביצוע בתקופת החישוב של הזכאים, מוכפל בערך שעת תשלום שכר ממוצעת של הזכאים במשרד. ממוצע עמידה בתכנית עבודה לשנת 2014, יתוקף מול הנתון החציוני (84%), ותתקבל החלטה על הסף התחתון, לעמידה בתכנית העבודה שממנו והלאה יחולק כל הסל. עבור הישג נמוך מהסף התחתון, לדוגמא -ציון עמידה - 82% הסל יוכפל ביחס 82/84.
- ד. יחושבו נקודות הזכות לחלוקה: מספר המשרות בקבוצה מוכפל בציון הדירוג של הקבוצה, וחישוב סה"כ סכום נקודות הזכות של כל הקבוצות.
- ה. העובדים יתוגמלו לפי אחוז המשרה בפועל שביצעו בתקופת החישוב. היקף משרה ממוצעת מלאה - 160 שעות. עובד שביצע פחות מ-160 שעות יתוגמל לפי אחוז השעות שביצע יחסית ל-160.
- ו. ערך המנה יחושב כחלוקת סה"כ סל התשלום בסה"כ נקודות הזיכוי.
- ז. התשלום לעובד ביחידה: היקף המשרה בפועל X ציון הדירוג של הקבוצה X ערך המנה.
- ח. עודף מסל התשלום שלא יחולק, יועבר לחלוקה לעובדים בחלק הדיפרנציאלי האישי של השיטה.

7. שיטת קביעת התשלום האישי הדיפרנציאלי (E4)

- א. כל עובדי המשרד ידורגו על פני סקאלה אחת של ציוני ההערכות האישיות כאשר ציוני המעריכים השונים ינורמלו.

מדינת ישראל – משרד האוצר
אגף השכר והסכמי עבודה, אגף מערכות מידע

דף 27 מתוך 27

- ב. העובדים ידורגו על פי ההתפלגות הבאה: 10% בעלי הציון הנמוך יקבלו ציון 0.5, 20% בעלי הציון הגבוה יקבלו ציון 2.0, 70% כל היתר, בעלי ציון הביניים יקבלו ציון 1.0.
- ג. ייקבע סל תשלום שהוא 3 אחוזים מסה"כ שעות הביצוע בתקופת החישוב של הזכאים, מוכפל בערך שעת תשלום שכר ממוצעת של הזכאים במשרד.
- ד. יחושבו נקודות הזכות לחלוקה: מספר משרות הזכאים במשרד מוכפל בציון הדירוג של הזכאי, וחישוב סה"כ סכום נקודות הזכות של כל הקבוצות.
- ה. העובדים יתוגמלו לפי אחוז המשרה בפועל שביצעו בתקופת החישוב. היקף משרה ממוצעת מלאה - 160 שעות. עובד שביצע פחות מ-160 שעות יתוגמל לפי אחוז השעות שביצע יחסית ל-160.
- ו. ערך המנה יחושב כחלוקת סה"כ סל התשלום בסה"כ נקודות הזיכוי.
- ז. התשלום לעובד: שורש ריבועי של היקף המשרה בפועל X ציון הדירוג של העובד X ערך המנה.