

**מטרת ההוראה**

1. עיגון אופן ניהול שכר העידוד ביחידות צה"ל:

1. עקרונות כלליים המתחייבים בכל שיטות שכר העידוד.
2. הכללים המאפשרים להפעיל ביחידה מערכת שכר עידוד.
3. תהליך אישור שיטת שכר עידוד ותחילת הפעלתה.
4. תהליך אישור החישוב התקופתי והעברתו לתשלום.
5. שיטת ביצוע שינויים ועדכונים בשיטה שאושרה.
6. הגופים העוסקים בנושא שכר עידוד, סמכויותיהם ויחסי הגומלין ביניהם.

כללי

2. שכר עידוד הוא מרכיב אפשרי בשכרם של העובדים הנותן ביטוי כספי להתייעלותם ולשיפור בביצועיהם.
3. מרכז תע"ץ נושא באחריות המטה בצה"ל בנושא שכר עידוד לעובדי צה"ל, ובכלל זה ייצוג צה"ל בוועדה לקשירת השכר לתפוקה ומתן הנחיות למופ"ת על ביצוע תשלום שכר עידוד לאחר אישורה של שיטת שכר עידוד חדשה או תיקונה של שיטה קיימת.

הגדרות

3. "ועדה לקשירת השכר לתפוקה" ביחידות צה"ל (להלן – "הוועדה") – ועדה הבוחנת ומאשרת בכל הנושאים הקשורים לשכר עידוד ביחידות צה"ל. הרכב הוועדה:
 1. יושב ראש – מינוי אישי של משהב"ט-ראש היחידה לאע"צ במשהב"ט.
 2. נציג הסתדרות העובדים החדשה.
 3. נציג המכון לפריון העבודה והייצור.
 4. נציג צה"ל.

4. תפקידי הוועדה:

1. קביעת שיטת שכר עידוד או ביצוע שינויים בשיטה קיימת.
2. טיפול שוטף בכל הבעיות המתעוררות הקשורות לשכר עידוד, כולל אישור חישובי התייעלות תקופתיים המוגשים ע"י היחידות.
3. הנחייה לגבי שינויים ועדכונים אשר ידרשו מפעם לפעם, ביוזמת המפקדה הממונה, הרלוונטית לאותה יחידה.
4. ביצוע ביקורות, ישירות או באמצעות מרכז תע"ץ, בתאום עם המפקדה הממונה, לגבי תקינות הפעלת שכר העידוד ביחידות, הן בתחום נכונות ועדכניות השיטות והן בתחום אמינות מערכת הדיווח.
5. ריכוז הפעילות בכל הקשור למועצות הייצור.

שם הוראה: שכר עידוד	מספר: 52-11	כותב ההוראה: מדור שכר
עמוד 1 מתוך 3	תאריך עדכון אחרון: 13/08/2025	

עקרונות מומלצים להפעלת שכר עידוד ביחידות צה"ל

5. הפעלת שיטת שכר עידוד ביחידה, תתבצע בכפוף להסכם העבודה הקיבוצי ולתקנון מועצות הייצור של הסתדרות העובדים החדשה.

6. התייעלות העובדים נמדדת על בסיס מדדים החשובים להשגת יעדי הארגון, כגון:

1. פריזון העבודה (תפוקה).
 2. שיפור האיכות.
 3. עמידה בלוחות זמנים ובתוכניות העבודה.
 4. שיפור השירות.
 5. הקטנת צריכת חומרים וחלקי חילוף.
 6. הקטנת ההיעדרויות מן העבודה בקרב העובדים.
 7. מניעת תאונות עבודה.
 8. גורמים נוספים שיקבעו לכל יחידה לפי אופייה ואופי פעילותה.
7. משמעות ההתייעלות היא האפשרות לבצע יותר משימות באותם משאבים, או ביצוע משימות מוגדרות תוך חסכון במשאבים, ותוך שיפור מתמיד ברמת האיכות והשירות, ובמקביל להשגת יעדי הארגון.

תנאים להפעלת שיטת שכר עידוד

8. ככלל, ניתן לפתח שיטת שכר עידוד ליחידה צבאית העונה לתנאים הבאים:

1. עיסוק היחידה בתחומי הייצור, שיקום, אחזקה, אחסנה או כל עיסוק אחר העונה לעקרונות המפורטים להלן.
2. העובדים האזרחיים מהווים לפחות מחצית מהעובדים בקבוצת העבודה לגביה מפותחת שיטת שכר עידוד.
3. השעות המושקעות בעבודות מחזוריות או בעבודות שניתן למדדן בשיטה הנדסית מהוות לפחות מחצית מסך כל השעות המושקעות בקבוצת העבודה.
4. היחידה פועלת לפי תוכנית עבודה מתוכננת ומפורטת, הכוללת נתונים כמותיים של פעולות/מוצרים שיש לבצע בכל חודש.
5. ביחידה קיימת מערכת דיווח שעות מושקעות ותוצרת גמורה. חישובי שכר עידוד יתבססו על מערכת נתונים זו ולא תתקיים מערכת דיווח נפרדת לצורכי שכר עידוד.
6. קיימת כדאיות כלכלית מוכחת להפעלת השיטה.

שם הוראה: שכר עידוד	מספר: 52-11	כותב ההוראה: מדור שכר
עמוד 2 מתוך 3	תאריך עדכון אחרון: 13/08/2025	



נוהל הפעלת שיטת שכר עידוד או ביצוע שינוי בשיטה קיימת

11. יחידה המבקשת להפעיל מערכת שכר עידוד ועונה לקריטריונים המפורטים לעיל, תפנה במסמך, באמצעות הרשות המוסמכת במפקדה הממונה עליה, לועדה לקשירת השכר לתפוקה, תוך פירוט הנושאים הבאים:
 1. היחידה או המסגרת הארגונית המתוכננת להיכלל בשיטה המוצעת.
 2. מספר העובדים ביחידה (אזרחים, חיילים בשרות סדיר ובשמ"פ) לגביהם תופעל השיטה.
 3. פירוט עקרונות השיטה המוצעת והמדדים החשובים ליעדי הארגון שיכללו בשיטה המוצעת, ובכלל זה פירוט של מערכת הדיווח והחישוב, כולל בעלי התפקידים העוסקים בכך.
 4. הערכה ראשונית לכדאיות כלכלית להפעלת מערכת שכר עידוד ביחידה.
 5. סימולציית חישוב רטרואקטיבית לשנה הקודמת למועד הגשת ההצעה.
12. נציגי היחידה והסמכות, אשר בעניינם דנה הוועדה יופיעו לפניה בעת קיום הדיון. בתום הדיון בנושא תעביר הוועדה את המלצתה לסמכות/הזרוע הרלוונטיים.
13. יחידה המבקשת לבצע שינוי במערכת שכר עידוד שאושרה להפעלה בעבר, תפנה אף היא לועדה בשיטה שפורטה לעיל, ותוך ציון הנתונים הרלוונטיים לשינוי המבוקש מתוך הנתונים שפורטו לעיל.
14. באם תאשר הוועדה הפעלת/שינוי שיטת שכר העידוד, יועבר האישור לסמכות/זרוע, ליחידה הנדונה ולמרכז תע"ץ.

אישור חישובי התייעלות תקופתיים

15. בתום כל תקופת חישוב, בהתאם לשיטה שאושרה, תעביר היחידה את חישובי התייעלות התקופתיים לאישור הוועדה. לאחר בחינת התוצאות תעביר הוועדה את החלטתה לסמכות ולמרכז תע"ץ- ענף ארגון ושכר.

נהלים שונים בתשלום שכר עידוד

16. שכר עידוד לא נחשב חלק מהשכר הפנסיוני של העובד לכל דבר ועניין.
17. עובד, העובר מיחידת רישום אחת ליחידת רישום אחרת, או מיחידת משנה אחת ליחידת משנה אחרת, ובשתי היחידות מופעלים כללים שונים לגבי תשלום שכר עידוד, יפסיק מיום מעברו לקבל שכר עידוד בהתאם לכללים הנהוגים ביחידה ממנה עבר, ויהיה כפוף לכללי שכר העידוד הנהוגים ביחידתו החדשה.

רמ"ד אחראי לעדכונים ושינויים: רמ"ד שכר ופנסיה

שם הוראה: שכר עידוד	מספר: 52-11	כותב ההוראה: מדור שכר
עמוד 3 מתוך 3	תאריך עדכון אחרון: 13/08/2025	