



ההון האנושי בשלטון המקומי | תמונת מצב

יונתן טיקוצקי | מנהל תחום (תכנון ופיתוח הון האנושי ברשויות) | אוגוסט 2020

דרגי הביניים ברשויות המקומיות

מינהל הפיתוח במשרד הפנים אחראי ליצירת תנאים מאפשרים לפיתוח אסטרטגי, כלכלי וארגוני ברשויות המקומיות. במסגרת זו, מוביל המינהל תהליך של פיתוח ידע מקצועי בנוגע לתחומים אלה. אחד הכלים המפותחים במינהל הוא דו"ח מצבת כח אדם ושכר, שמטרתו יצירת כלי לקבלת החלטות מבוססות נתונים אודות פיתוח ההון האנושי ברשויות.

המסמך שלפניכם מהווה פרסום ראשון של ניתוח נתוני הדו"חות ומתמקד באוכלוסיית המנהלים בדרגי ביניים ברשויות (מנהלי מחלקות עד אגפים).

דרג הביניים מהווה שדרת ניהול מרכזית ברשויות המקומיות. מנהלים אלה הם הדרג המרכזי המבצע את מדיניות הרשות (כפי שנקבעת על ידי נבחרי הציבור וההנהלה הבכירה), והציר המרכזי בתהליכים מחוללי שינוי ברשויות. משום כך, יש חשיבות לפיתוח דרג זה ברשות המקומית. המסמך מציג אתגרים מרכזיים בנושא - שכר, תחלופה ומגדר.

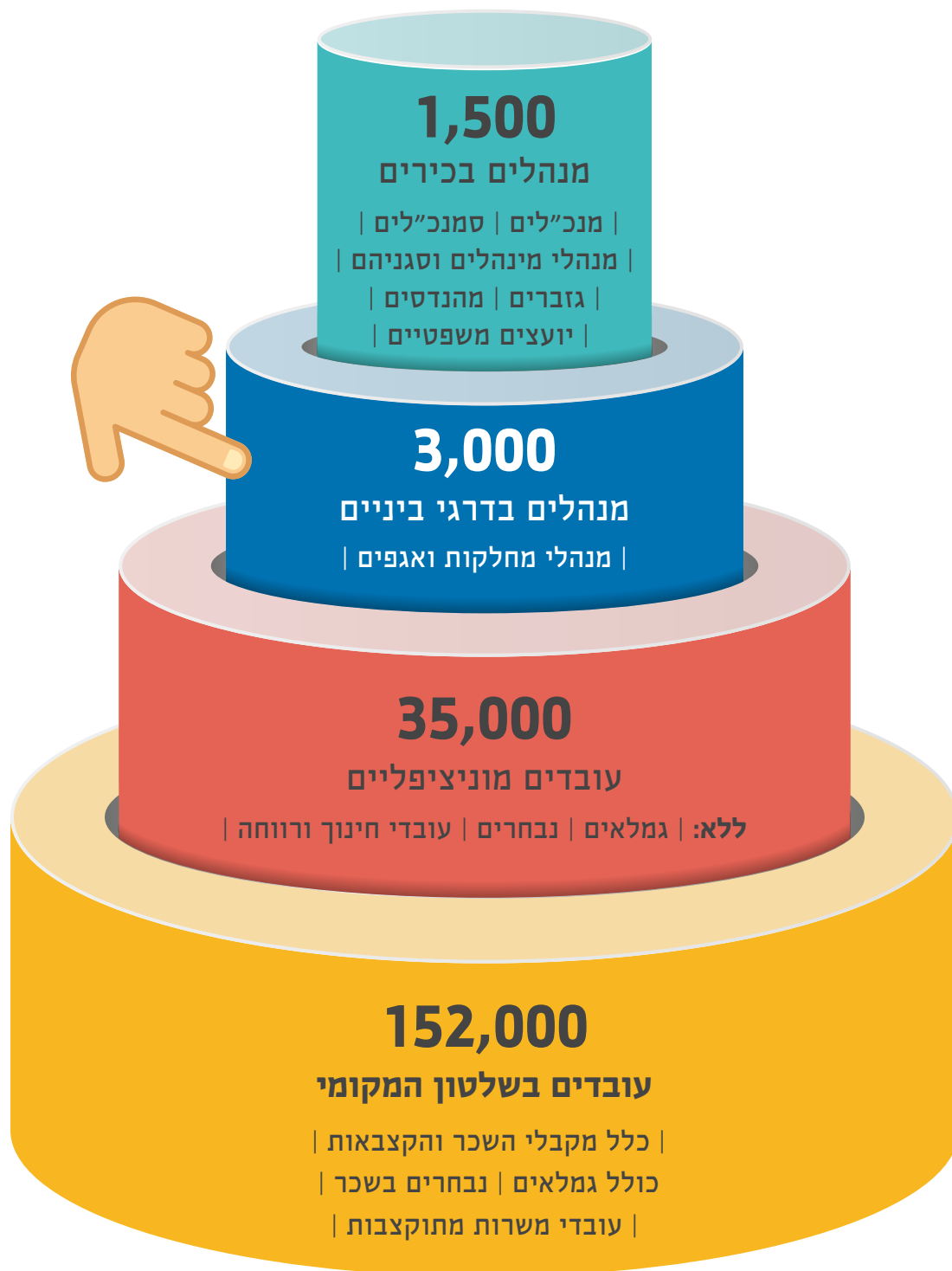
הניתוח מבוסס על נתוני דו"חות המצבת הנכונים לדצמבר 2018 של כ-190 רשויות מקומיות (הדו"חות אינם מבוקרים), ניתוח הדו"חות הכספיים וכן ניתוח נתוני מערכת "שחמט", מערכת בקרה לאישור חוזים אישיים המנוהלת על ידי אגף בכיר לבקרת הון האנושי ברשומ"ק.

בימים אלה משלים המשרד את מיחשוב מערכת הגשת דו"חות המצבת ואיגום הנתונים מתוכם. לאור זאת, הנתונים המוצגים בדו"ח הינם משוערים ומבוססים על תמונת המצב כפי שידועה למשרד בעת פרסום המסמך.





מבנה כללי - ההון האנושי ברשויות המקומיות



3,000

מנהלים בדרגי ביניים

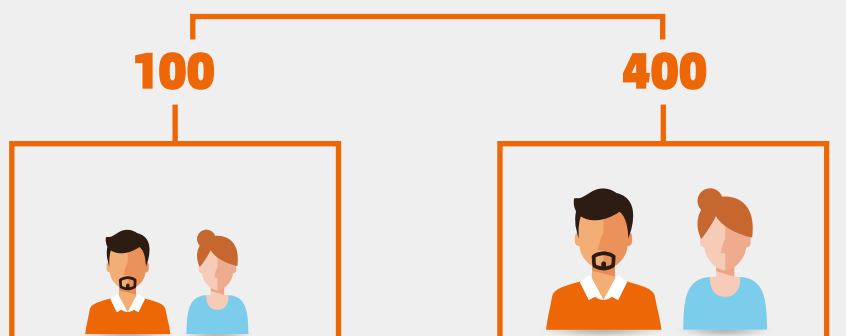
דרג הביניים



על אף שהיה ניתן לצפות לכמות כפולה כמעט של מנהלי אגפים, במרבית הרשויות דרג זה אינו קיים, ומנהלי המחלקות כפופים ישירות למנכ"ל.

אחת המשמעויות היא מוטת שליטה מבוזרת מדי למנכ"ל הרשות.

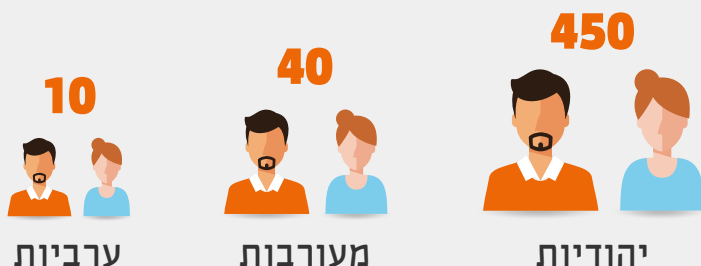
מתוכם רק **500** מנהלי אגפים



< עד 30,000 תושבים

> מעל 30,000 תושבים

רובם מועסקים ברשויות גדולות ו/או רשויות יהודיות



דרג מנהלי המחלקות מהווה נקודת כניסה לתפקידי ניהול ברשויות המקומיות. גם כאן ניתן לראות כי ישנם מעט מדי מנהלי מחלקות ברשויות וכי מרביתם מועסקים ברשויות היהודיות.

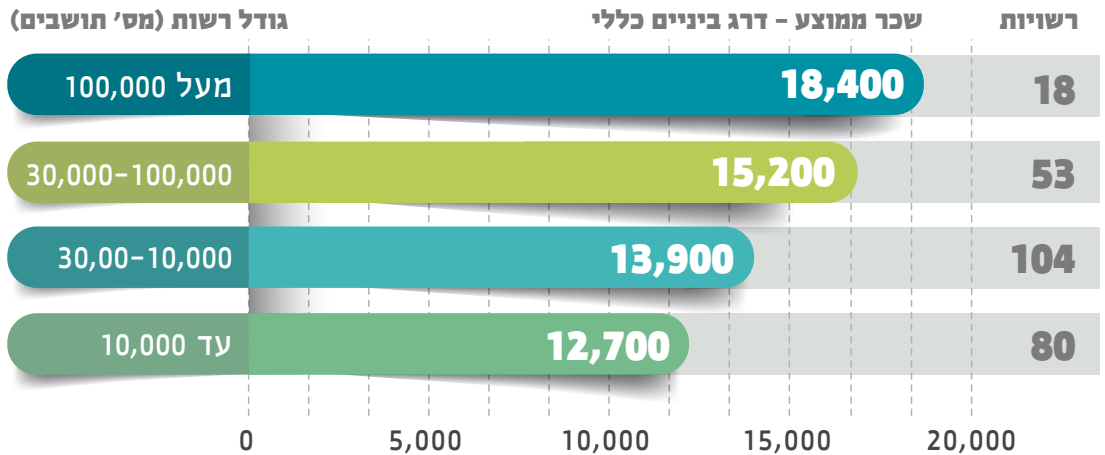
מנהלי מחלקות **2,200**



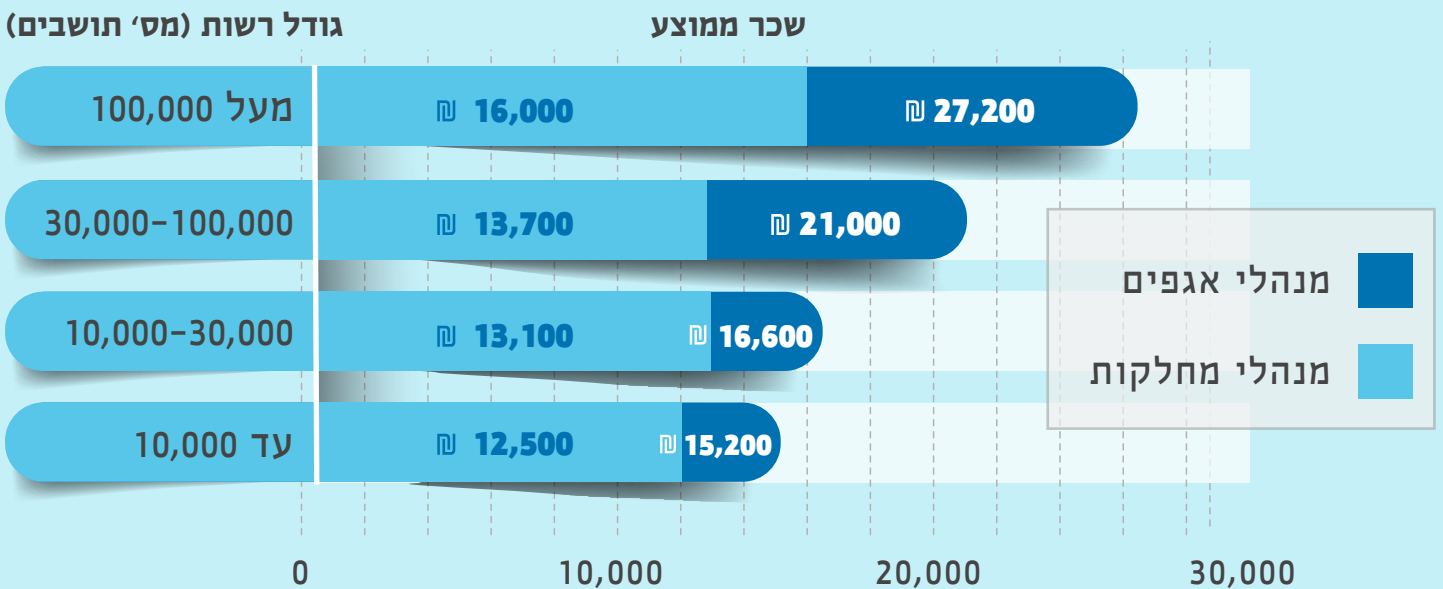


שכר

שכר העובדים ברשויות נגזר, בין השאר, מגודל הרשות בהתאם להסכמים הקיבוציים ולהנחיות הממונה על השכר במשרד האוצר.



מעבר לפערים אלה, ניכרת עלייה בפערי השכר בין מנהלי האגפים למנהלי המחלקות, ככל שהרשות גדולה יותר.



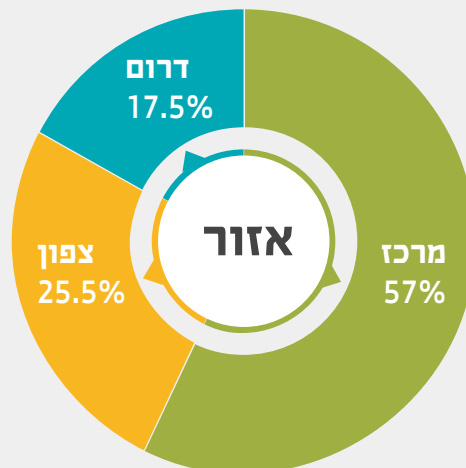
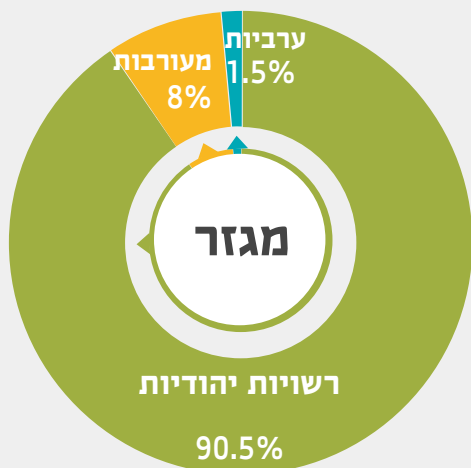
נקודה נוספת היא השכר הנמוך יחסית, המוצע למנהלי מחלקות בעת הכניסה לתפקיד. שכרם הממוצע של מנהלי מחלקות חדשים (עד 3 שנים בתפקיד):
ברשויות קטנות מ-10,000 תושבים: 9,600 ₪.
ברשויות עם 10,000-30,000 תושבים: 11,800 ₪.



רענון ותחלופה

שיעור התחלופה של מנהלים בדרגי הביניים בחוזים אישיים עומד על כ-7% בלבד בשנה (כ-200 מתוך כ-3,000 מנהלים מכהנים)

רוב המנהלים החדשים נקלטו באזור המרכז ברשויות יהודיות:



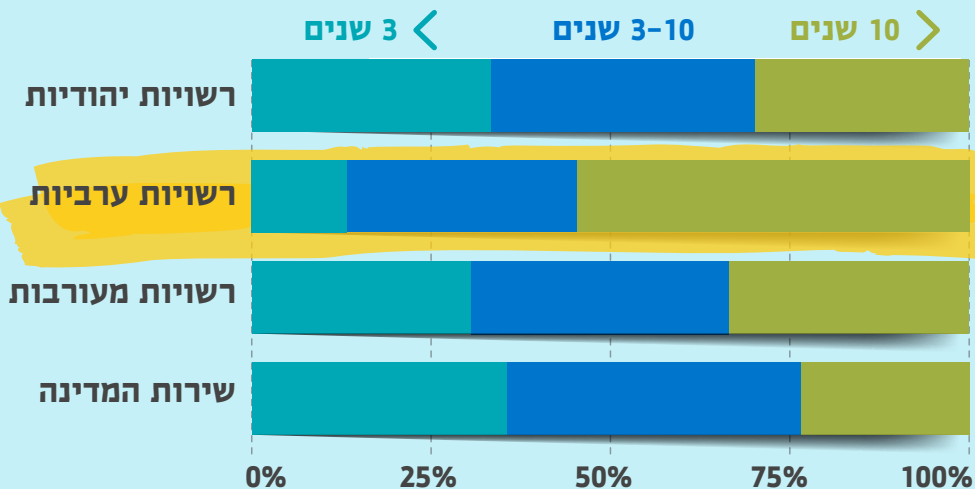
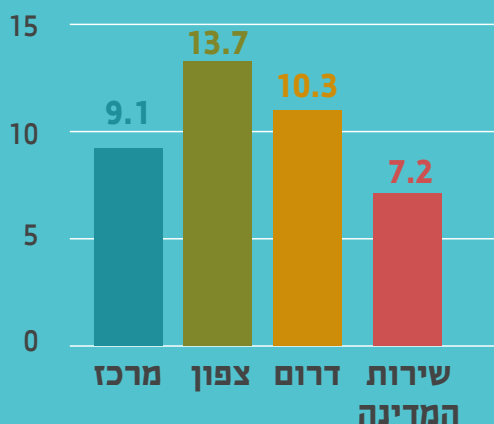
מהנתונים עולה כי ברשויות פריפריאליות ושאין יהודיות לא קיימת כמעט תחלופה בדרגי הביניים.

* אזורים:

דרום: מתייחס למחוז הדרום | צפון: מתייחס למחוזות הצפון וחופה | מרכז: מתייחס למחוזות המרכז, תל אביב, ירושלים ויו"ש.

וوتק בתפקיד לפי מגזר ושנים

ממוצע שנים בתפקיד:



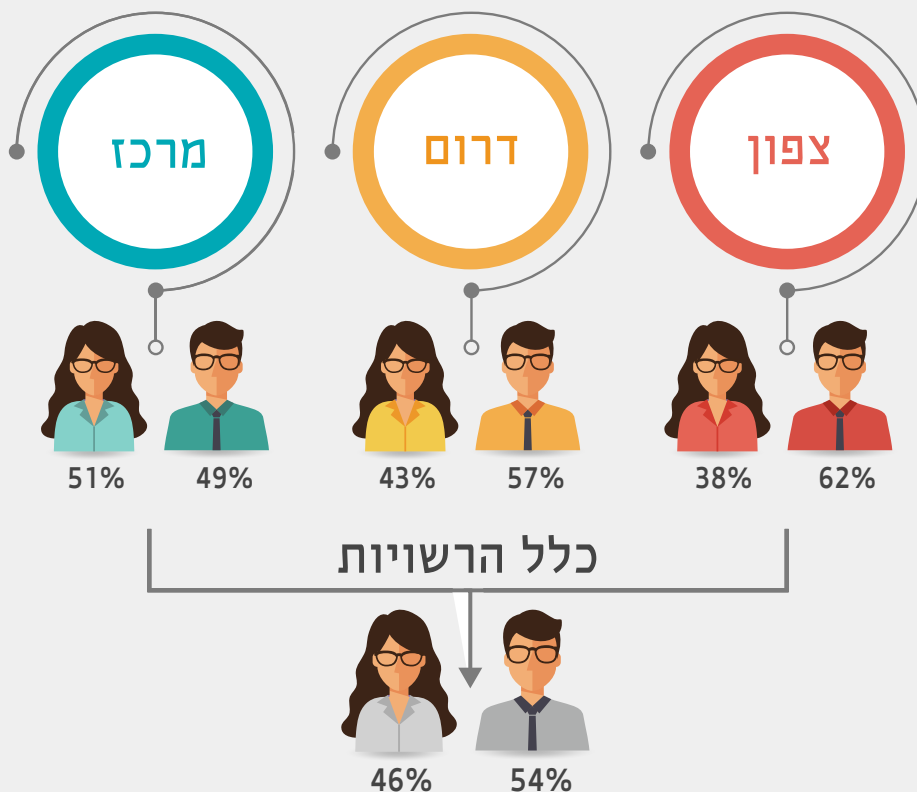
באופן כללי, נראה כי הרשויות הערביות מתאפיינות בשיעור עובדים וותיקים גבוה יותר (56%) ושיעור עובדים חדשים נמוך יותר (16%) ביחס לכלל הרשויות וכן לשירות המדינה. לשם השוואה, שיעור מנהלי התחומים בעלי וותק של למעלה מ-10 שנים בשירות המדינה הוא 24%.

* נתונים: נתוני שירות המדינה מתייחסים למנהלי תחומים | מקור: אגף תכנון אסטרטגי, נציבות שירות המדינה.



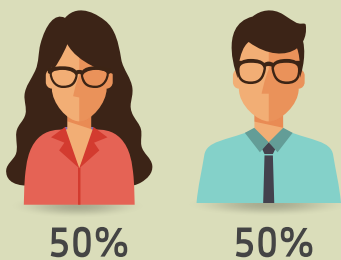


מגדר

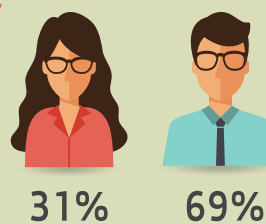


עם העלייה בהיררכיה הארגונית
שיעור הנשים יורד.

מנהלי מחלקות



מנהלי אגפים



תובנות

דרג הביניים הוא דרג משמעותי ביותר בארגון. דרג זה מממש את מדיניות ההנהלה הבכירה, מניע את העובדים ומחולל את התהליכים שהרשות רוצה לקדם. מהדו"ח עולה בבירור כי רשויות רבות נעדרות דרג ביניים כמעט לגמרי, וההשלכות לכך יכולות להיות קריטיות מבחינת יכולת התפקוד של הרשות.

בהתאם לנתונים שהוצגו, שכבת הביניים כמעט ואינה קיימת במרבית הרשויות (בוודאי אלו הנמצאות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית). כאשר מוסיפים על כך את השכר הנמוך, קצב התחלופה האיטי והיעדר הגיוון - ניתן להבין את מצבן של רשויות רבות בישראל. רשויות אלה מתקשות לקיים שגרות ארגונית, פיתוח כלכלי ייזום וחדשנות ולממש את מטרתן - מתן שירות ראוי לתושביהן.

