ניהול אסטרטגי של ההון האנושי בשרות המדינה

אוגדן למנהל הבכיר

נציבות שירות המדינה
אגף תורה, מחקר וניהול ידע

האוגדן כתוב בלשון זכר אך מיועד לגברים ונשים כאחד.
בכל מקום המוזכר סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש הכוונה גם למנהל האדמיניסטרטיבי בבית החולים
כל הזכויות שמורות לנציבות שירות המדינה.
אוגדן למנהל הבכיר בשירות המדינה- מהדורה 02. תאריך עדכון: פברואר 2016

דבר נציב שירות המדינה

מנהל/ת יקר/ה,

השקתו של אוגדן זה מהווה צעד נוסף ב"מסע הארוך" של יישום הרפורמה במנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. אוגדן זה מהווה "שפה חדשה" בשיח המנהלים המופקדים על ההון האנושי בשירות המדינה. התברכנו בתקשי"ר המהווה קודקס ייחודי של הכללים והנהלים הנוגעים לניהול ההון האנושי בשירות המדינה. לתקשי"ר חשיבות רבה. מבלי לגרוע מכך, אוגדן זה בא ליתן מענה לרובד נוסף של תחומי פעילותו של המנהל.

אין המדובר במערך כללים של מותר - אסור, עשה ואל תעשה - אלא בעקרונות תורתיים המהווים את יסודות ניהול ההון האנושי. בכך, מסמן האוגדן את אחת ממגמותיה של הרפורמה. המגמה על-פיה נציבות שירות המדינה תמצב עצמה כגוף מטה מקצועי ומכוון בתחום המבנה הארגוני וניהול ההון האנושי. סמוך אני ובטוח כי מנהל שישתית את התנהלותו על אדנים תורתיים הנגזרים משיטות ניהול מודרניות ועדכניות ימצה את פוטנציאל הניהול שבו טוב יותר; וכפועל יוצא את הפוטנציאל הגלום בעובדים שתחת אחריותו.

בכוונת מכוון, האוגדן נכתב בצורה תמציתית וקצרה ביותר - ובכך גדולתו. הוא מהווה תוצר של עמל רב ובחינה מקצועית של הדברים.

ברכותיי לכל מי שנטל חלק במלאכה ותודה מיוחדת לד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה וניהול ידע במטה הרפורמה.

בברכה,

משה דיין
נציב שירות המדינה

פתח דבר

האוגדן כחלק מיישום הרפורמה בניהול ההון האנושי

ב-18 בדצמבר 2011 קיבלה הממשלה החלטה להקמת ועדה בראשות נציב שירות המדינה לצורך גיבוש תכנית מפורטת לביצוע רפורמה בניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה (החלטת ממשלה מספר 3993). ב-30 ביוני 2013 אישרה הממשלה בהחלטה 481 את דוח ועדת הרפורמה אשר פרט את תכנית יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

מטרת העל של תכנית הרפורמה היא ליצור תרבות, מסוגלות מערכתית ומכניזם פעילות קבוע לצמצום הפער שבין צורכי הציבור, המשק והחברה בישראל לבין היכולות של שירות המדינה לתת להם מענה. מטרת התכנית שגובשה בדוח הוועדה היא להתאים את מערך שירות המדינה, על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, והאנשים העובדים בו, לצרכים המשתנים של הציבור בישראל.

בבסיס ההחלטה על יישומה של רפורמה בשירות המדינה עומדת ההכרה כי פיתוח ההון האנושי ומיצוי הפוטנציאל שבו, הם בעלי משמעות מהותית להבטחת עתידה של המדינה, וכי אנשים – הם אלו המניעים ומובילים שינוי.

אוגדן זה מהווה אחד מן הכלים המקצועיים והניהוליים שמטרתם יצירת תשתית ידע אחידה ומרוכזת של הפעילויות שבתחום אחריותם של סמנכ"לים בכירים למינהל ומשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים, ומהווה מרכיב חשוב במענה לשלושה מההישגים הנדרשים מהרפורמה, אשר פורטו בדוח הוועדה:

- איוש משרדי הממשלה בסמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש שהינם ברמה אישית ומקצועית מיטבית ובעלי סמכות, ידע והכשרה, ההולמים את האתגרים ואת תחומי האחריות שהוגדרו להם, ובפרט אחריותם לניהול ההון האנושי.

- מיצוב תפיסת התפקיד של ניהול משאבי האנוש כתחום מקצועי מובהק בעל משמעות אסטרטגית. כמן כן, גיבוש מבנה ארגוני המתייחס להתמחויות השונות, תוך מתן הסמכה לעוסקים בכל תחום התמחות, בהתאם לתכולות האצלת הסמכויות ולתהליכי העבודה הנגזרים מהם.

- קיום מערכת כללים, הנחיות ופעולות המאפשרות לשירות המדינה ולמשרדי הממשלה ללמוד מניסיון פעילותם כמערכת ומניסיונם של העובדים בו, לשמר, למצות, להנגיש ולהטמיע ידע, הנדרש לפעילותם המיטבית.

ביצירת אוגדן זה הושקעה חשיבה רבה, ונערך תהליך כריית ידע יסודי במשך מספר חודשים, אשר אפשרו להגיש באופן מרוכז תמצית ניסיון וידע מקצועי רב בניהול הון אנושי, שנאסף בשנים האחרונות.

אני מבקש להודות לד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה, מחקר וניהול ידע, אשר ריכזה ביסודיות ומקצועיות את תהליך יצירת אוגדן זה.

רון צור
ראש מטה יישום הרפורמה

דבר ראש אגף תורה, מחקר וניהול ידע

מנהל/ת יקר/ה

אוגדן זה מוקדש לך ככלי עזר במילוי תפקידך, והוא כולל מידע חיוני ועדכני בנושא ניהול אנשים ותהליכים במרחב ההון האנושי הקיים בשירות המדינה. האוגדן התהווה כאסופה של תובנות והמלצות בעיצוב מדיניות משאבי האנוש, ומכיל מגוון כלים מקצועיים ומעשיים שהוכיחו את ערכם בסביבה הדורשת "קשב ניהולי" מורכב. אגף התורה וניהול הידע מתכנן לשקף באוגדן את שינויי המדיניות הצפויים מתוקף יישום הרפורמה, ויפעל לעדכן באופן רציף את השינויים והמגמות המתהווים בסביבה התעסוקתית, המקומית והבינלאומית, בה שירות המדינה פועל.

למנהלים החדשים המצטרפים אספר כי כאשר עליסה הגיעה לראשונה לארץ הפלאות ונקרתה לצומת דרכים, תהתה היא עם החתול המחייך לאן עליה לפנות? ענה לה החתול "תלוי לאן ברצונך להגיע, ואם אינך יודעת - אז זה לא ממש משנה לאן תפני..." (לואיס קרול)
ברי לי כי כניסה לתפקיד חדש מלווה בהתרגשות גדולה ובמחשבה תחילה "לאן אני רוצה להגיע?" לאור זאת יצרנו ועיצבנו את האוגדן כמורה דרכים בכניסה חדשה של מנהל לתפקיד. מורה דרכים זה מציע הכרות מהירה אך מעמיקה עם הסביבה, מסייע בהצבת מטרות ובקרת יעדים, עוזר בניסוח אתגרים ופתרון בעיות ותומך בכלי ניהול ומנהיגות של המשאב האנושי.

אני תקווה כי תחווה את האוגדן ככלי עזר מקצועי, בעל ערך והשפעה ניכרים, וכי תראה בו מורה דרך ואבן בניין חשובה בבניית הצלחתך כרועה - שיש לו ניגון משלו, הקשוב לניגונם של אחרים - הם משאבי האנוש בארגונך.

בברכת איחולי הצלחה בתפקיד,

ד"ר איריס נחמיה
ראש אגף תורה, מחקר וניהול ידע, מטה הרפורמה

שותפים בכתיבת האוגדן

שמות כותבי הפרקים באוגדן הם:
מר רון צור, ד"ר איריס נחמיה, מר מאיר אהרונוב, גב' ענת אסרף, גב' מירב בוכריס-אסולין, גב' גבי אשכנזי, גב' עינת אל נתן, מר נאדר אלקאסם, מר רן בר, מר דב פסט, עו"ד טלילה שחל-רוזנפלד,גב' נילי ליפשיץ, עו"ד יוסי גוילי, גב׳ רינה צזנה, גב׳ מירב קדם.

נוסף על אלו פעלו רבים וטובים ותרמו תרומה רבה לעיצוב האוגדן ותכניו, ובהם (לפי סדר הא-ב):
עו"ד רון דול, ד"ר אמנון בן-משה, מר אופיר בניהו, גב' איילה גונן-אשרי, עו"ד אבי חליבה, עו"ד איילה ליפץ-הוניגמן, גב' אילת נהר-צדק, מר סאלח שנאן, מר רונן שפירא, עו"ד תהילה פרץ, גב' ברוריה אטיאס, גב' לאה בוצר, גב' מלכי אסולין, מר אריה אהרון, מר רוני פרקין, גב' אילנה חן, גב' נלי מירון, גב' דנה סבוראי, מר הראל עזר, גב' שרון כהן, רו"ח אורלי גרטי-סרוסי, מר רפי להבי, גב' תמי שור, מר צחי מושקין, גב' חיה עמר, מר מתן רוטמן, עו״ד ענבר בן מנדה.
תודה מיוחדת למר חיים עטייה שסייע בהכנסת הקישורים לפרקי התקשי"ר הרלוונטיים.

ולבסוף, תודה לצוות של חברת ALD בראשות מר ישי סקלן שליוו את כתיבת האוגדן לכל אורך הדרך ולסטודיו OMG I'm Branding שעשו עבודת מופת בעיצובו.

תוכן עניינים

#		
#	מבוא - מטרת האוגדן למנהל הבכיר	13
1	סביבת הפעולה של המשרד הממשלתי	15
2	תחומי אחריות הסמנכ"ל הבכיר להון אנושי ועקרונות תהליך הכניסה לתפקיד	27
3	עקרונות תכנון ההון האנושי	45
4	עקרונות בהובלת שינויים ויצירת שיתופי פעולה	77
5	איכות ומצוינות בשירות המדינה	101
6	עקרונות בניהול יחסי קו - מטה	127
7	עקרונות האתיקה בשירות המדינה	143
8	עקרונות בפיתוח הון אנושי ותכנון קריירה	153
9	הערכת תפקוד וביצועים לעובדים בשירות המדינה	171
10	עקרונות ניהול יחסי עבודה במשרד הממשלתי	207
11	עיקרי תורת התקן	217
12	תהליך גיוס ומיון עובדים	233
13	קליטת עובדים	251
14	עקרונות בניהול ידע	277
15	עקרונות בניהול הדרכה והכשרה	289
16	ייצוג הולם בשירות המדינה	307
17	רווחת עובדים	319
18	זכויות וחובות עובדים בשירות המדינה	339
19	משמעת וטיפול בתלונות	375
20	סיום העסקה	391
21	התקשרויות ורכישות	407

מטרת האוגדן למנהל הבכיר

מטרת האוגדן

האוגדן משמש כלי ניהולי המרכז את עיקר התפיסות ושיטות העבודה בתחומי הפעילות שבהם נדרשת הובלה או מעורבות פעילה של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש ו/או המנהל האדמיניסטרטיבי בבתי החולים.

אוכלוסיית היעד לאוגדן

האוגדן פונה לסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש ו/או המנהל האדמיניסטרטיבי.לחדשים שביניהם - יעניק האוגדן היכרות וסקירה של התפיסות והתהליכים הקריטיים בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, ועבור הוותיקים שביניהם - יאפשר השוואה לתהליכים המתבצעים במשרדו לאלו הנדרשים להתקיים בראייה הכלל מערכתית.

החוברת כתובה בלשון זכר אך מיועדת לגברים ונשים כאחד.

הרעיון המנחה לכתיבת האוגדן

האוגדן מציג סקירה מ"מבט-על" של עבודת הסמנכ"ל, לצורך יצירת תשתית אחידה לביצוע פעולות ותהליכים במשרדי הממשלה. כל זאת, מתוך שאיפה ליצור כלי פשוט ותמציתי, אשר יאפשר חשיפה לעיקר מידע הנדרש לצורך ביצוע מטלות מקצועיות וניהוליות, וכן הפנייה למקורות מידע רחבים יותר, בהם ניתן לעשות שימוש במידת הצורך.

יודגש, כי התכנים והפרקים השונים המופיעים באוגדן יתעדכנו מעת לעת באחריות אגף תורה וניהול ידע במטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה.

מדריך לקריאת האוגדן

האוגדן מחולק למספר פרקים ראשיים הכוללים ארבעה עד חמישה פרקי משנה כל אחד.

בסוף כל פרק קיים דף המכיל
קישורים להרחבה ומידע רלוונטי

01

סביבת הפעולה של המשרד הממשלתי

המימד הפורמאלי והתרבות הארגונית

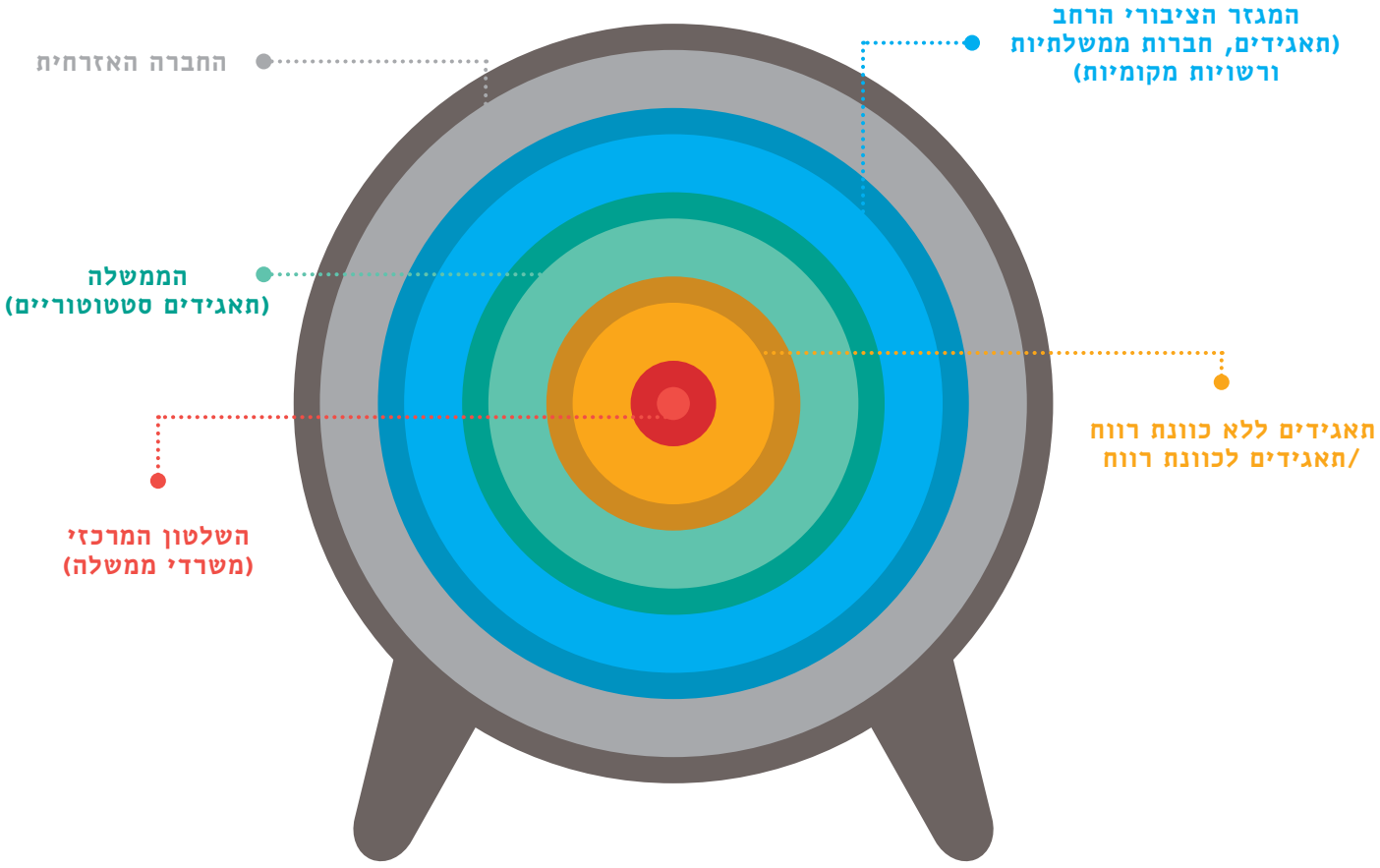
מפגש עם הסביבה הארגונית בשירות המדינה

סביבת העבודה הממשלתית כוללת מרחב שלם של גופים המושפעים מפעולות המשרדים, ככלל, ובפרט מפעולות שיתוף הפעולה הממשלתי שאיכויותיו ניכרות ומהוות מודל עבודה למרחב כולו. לכל אחד מהגופים יש משימות שונות אך המטרה של כלל הגופים זהה - מתן שירות לתושבי מדינת ישראל, למשק לחברה ולכלכלה.

משימות משרדי הממשלה אינן עומדות בפני עצמן, אלא מהוות חלק מהמטרה התפקודית הכוללת. משרד אחד או גוף אחד, מוצלח ככל שיהיה, אינו יכול לעמוד במטרת העל הממשלתית לבדו, וכך גם ביחס למשימות פרטניות המחייבות שיתוף פעולה בין-משרדי.

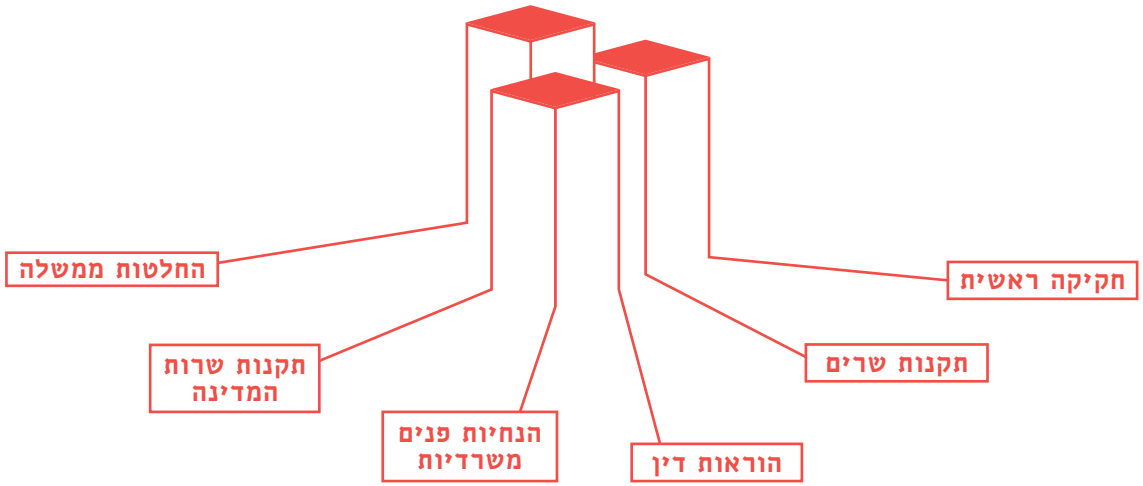
לאור זאת, האתגר העומד בפני כל אחד מהמשרדים הינו לדבוק במשימותיו שהוגדרו, תוך יצירה והפעלה של שיתוף פעולה מוצלח בין משרדי ממשלה לבין הגורמים השונים, באופן שיאפשר את מימושן בהצלחה.

התרשים שלהלן מבטא את השותפים במרחב העשייה הממשלתי:

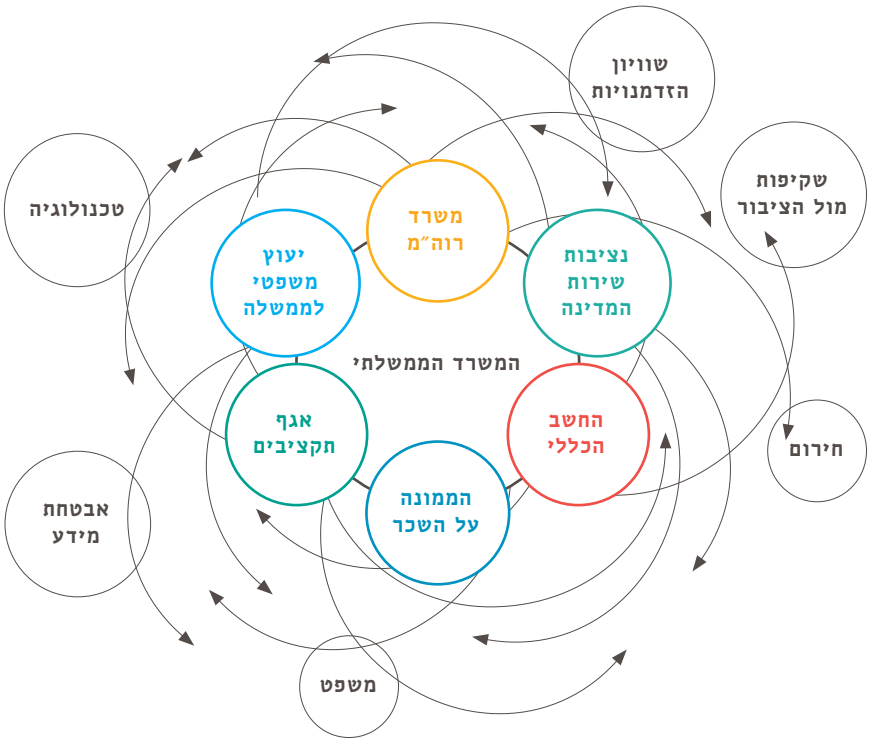


מקורות סמכות ומניעים לפעולה

הדרג המיניסטריאלי והמקצועי במשרדי הממשלה פועלים בהתאם למדיניות, הוראות והנחיות המועברות מהרשות המבצעת, מהרשות המחוקקת והרשות השופטת.



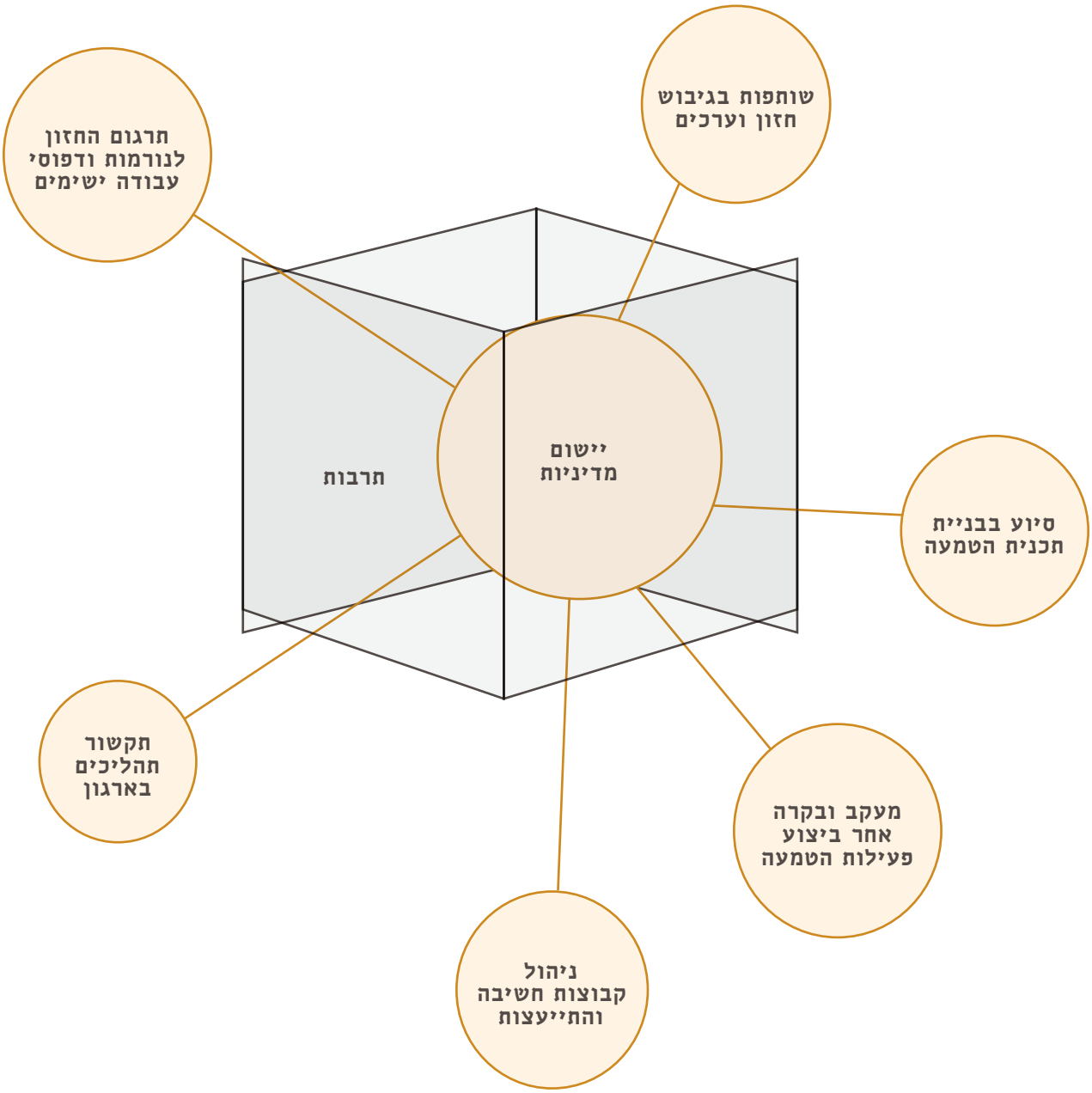
המשרד הממשלתי מוקף בשחקנים בעלי עוצמות משתנות ונדרש למלא אחר הנחיות והחלטות רוחביות בנושאים שונים.



תרבות ארגונית

ככלל, תרבות ארגונית היא הארגון הלא פורמאלי המורכב מכללים, ערכים, אמונות, דפוסי התנהגות וידע נסתר. התרבות הארגונית היא הגורם המרכזי המניע או המעכב את השינויים בארגון. לכן, בעת קבלת החלטות ארגוניות יש להתייחס קודם כל למימד הא-פורמאלי הכולל את אמונות ודעות האנשים ולאחר מכן למימד הפונקציונאלי והפורמאלי בארגון.

התמודדות עם התרבות הארגונית קודמת ליישום המדיניות.



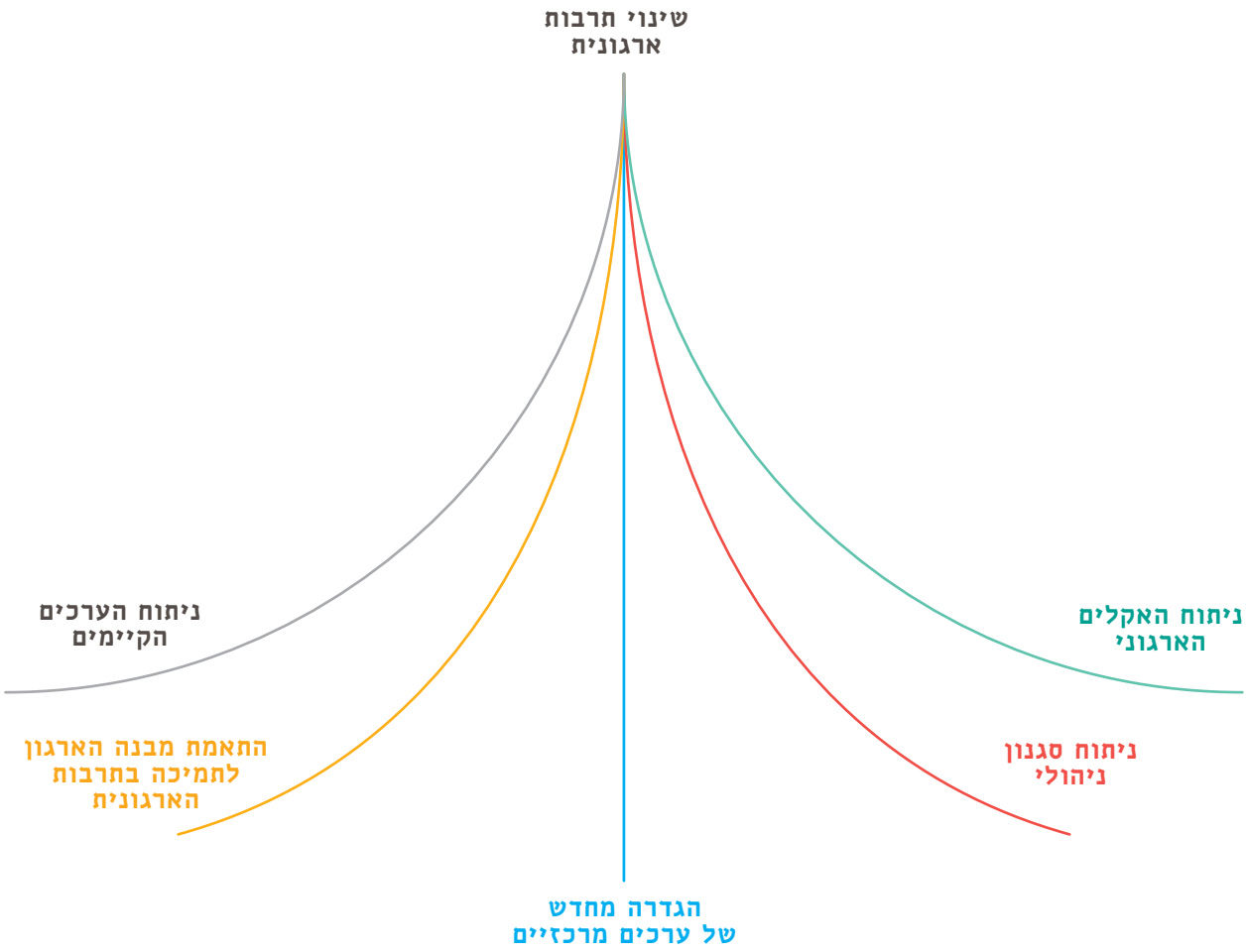
הרפורמה בשירות המדינה ושינוי התרבות הארגונית

הרפורמה בניהול ההון האנושי, כוללת התייחסות ופעילויות בהקשר של שינוי בתרבות ארגונית בשירות המדינה:

חיזוק האתוס בשירות המדינה - העמקת בהירות החיבור הערכי המשותף בין העובדים בשירות המדינה וזיהוי השייכות לעשייה איכותית, ייחודית ויוקרתית.

קוד אתי - יצירתו של קוד אתי לשירות המדינה. ערכי היסוד שייקבעו והקוד האתי ישקפו את ערכי השירות ויוטמעו בקרב המנהלים והעובדים במדינה.

יצירת שפה משותפת - יצירה של אונטולוגיה (שפה משותפת) המסייעת לניהול ידע ארגוני על ידי בחינה שיטתית ומסודרת של הידע הקיים בארגון ומחוצה לו, איתור ידע חסר וזיהוי ידע קיים שאינו מנוהל.



מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013 חלק שני, עמוד 77.

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פסקה 03.251, "ניהול משאבי אנוש במשרדים.

- Schein. E. (1993) Organizational Culture and Leadership. In Classics of Organization Theory.

- אתר משרד ראש הממשלה.
- מדריך התכנון הממשלתי, ספטמבר 2010.

02

תחומי אחריות הסמנכ"ל הבכיר להון אנושי ועקרונות תהליך הכניסה לתפקיד

תחומי אחריות של הסמנכ"ל

הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש נושא באחריות ובעל סמכות מקצועית עליונה במשרד לנושא ניהול ההון האנושי על כל היבטיו, מטעם נציב שירות המדינה ובהתאם להוראות החוק, כללי המנהל התקין והנחיות נציבות שירות המדינה. זאת, תוך מתן מענה מיטבי להתפתחויות ולשינויים בסביבה בה בפועל הארגון. במסגרת תפקידו מופקד על:

ניהול תהליכי תכנון אסטרטגי של מערך ההון האנושי במשרד, גיבוש תכניות העבודה להון האנושי בהתאם למעגל התכנון השנתי וקיום מערך בקרה הערכת תפוקות ותוצאות.

ניהול מערכת יחסי העבודה במשרד, לרבות שותפות בכינון הסכמי עבודה מפעליים, תחזוקה וביצוע הסכמים קיימים, קיום שיח שוטף עם נציגות העובדים ברמה פנימית, אזורית וארצית (הסתדרות).

ניהול תקציב ההון האנושי, לרבות שיאי כוח האדם ותקציב השכר ותקציבי מערך ההדרכה הנלוות, הרווחה, הפיתוח הארגוני, פיתוח העובדים, תגמול ותמרוץ, גיוס, מיון, שימור ופרישה של עובדי המשרד.

התוויית המדיניות המשרדית לניהול ההון האנושי כנגזר ממדיניות שנקבעה על ידי נציבות שירות המדינה, ומאפייניו הייחודיים של המשרד.

ניהול תהליכי הפיתוח הארגוני, לרבות למידה והדרכה, ניהול הידע האנושי, פיתוח מנהלים, ניהול קריירה, ניהול מצוינות, הערכת עובדים, מנגנוני תגמול ותמרוץ.

המבנה הארגוני ותקינה שבסמכות המשרד, לרבות היבטי יעוץ ארגוני, ארגון ושיטות, תהליכי עבודה וממשקים פנימיים ובין-יחידתיי.

תחומי אחריות של הסמנכ"ל

בנוסף לתחומי הליבה של אחריותו בתחום ההון האנושי, חלק מהסמנ"כלים אחראים גם על היבטים מנהליים ושוטפים נוספים לרבות:

- תפעול המשרד
- רכש, נכסים ולוגיסטיקה
- ארגון
- תחבורה
- מערכת מידע
- קידום מצוינות
- ניהול מערכות מינהל
- מעמד האישה
- חירום
- ביטחון

מרכיבי תהליך כניסה לתפקיד 'בכותרת'

מתוקף החשיבות הרבה של התפקיד, על הסמנכ"ל הביר למנהל ומשאבי אנוש לבסס את הרושם הניהולי והמקצועי הראשוני ולהיערך באופן מיטבי לקראת כהונתו בתפקיד זה, לרבות, היכרות עם מאפייני התפקיד, תחומי האחריות וסמכויותיו.

אלה יבוצעו באופן המיטבי תוך התייחסות למרכיבים הבאים:

הכרת סביבה פנימית וחיצונית לארגון

- הכרת ארגון העל - המשרד,יחידות הסמך והוועדות
- הכרת ממשקים גנריים במשרד: יועמ"ש, חשב, ראשי אגפים ומחוזות, מערכות מידע
- הכרת ממשקים גנריים ממשלתיים: אג"ת, נש"מ, חשכ"ל, הממונה על השכר

הכרת תהליכי עבודה 360°

- תהליכי עבודה שוטפים (360° – רגולציה – משרד, שת"פ עם משרדים אחרים, עבודת מטה רוחבית ובתוך האגף פנימה)
- תהליך התכנון והתקצוב במשרד

יצירת "מצפן" חדש וריענון החזון, הערכים, והדגשים המקצועיים בהתייחס לתפקידי האגף

- בחינת חזון האגף וערכיו המוצהרים
- גיבוש כיווני פעולה ודגשים מקצועיים עדכניים
- עדכון מדיניות, תהליכי עבודה

תכנון וביצוע חפיפה לתפקיד

- קריאת חומרי רקע
- תיאום עם המנכ"ל
- תיאום עם הסמנכ"ל היוצא
- מפגש עם מנהלים בארגון
- מפגשי למידה
- תצפית על פעילויות

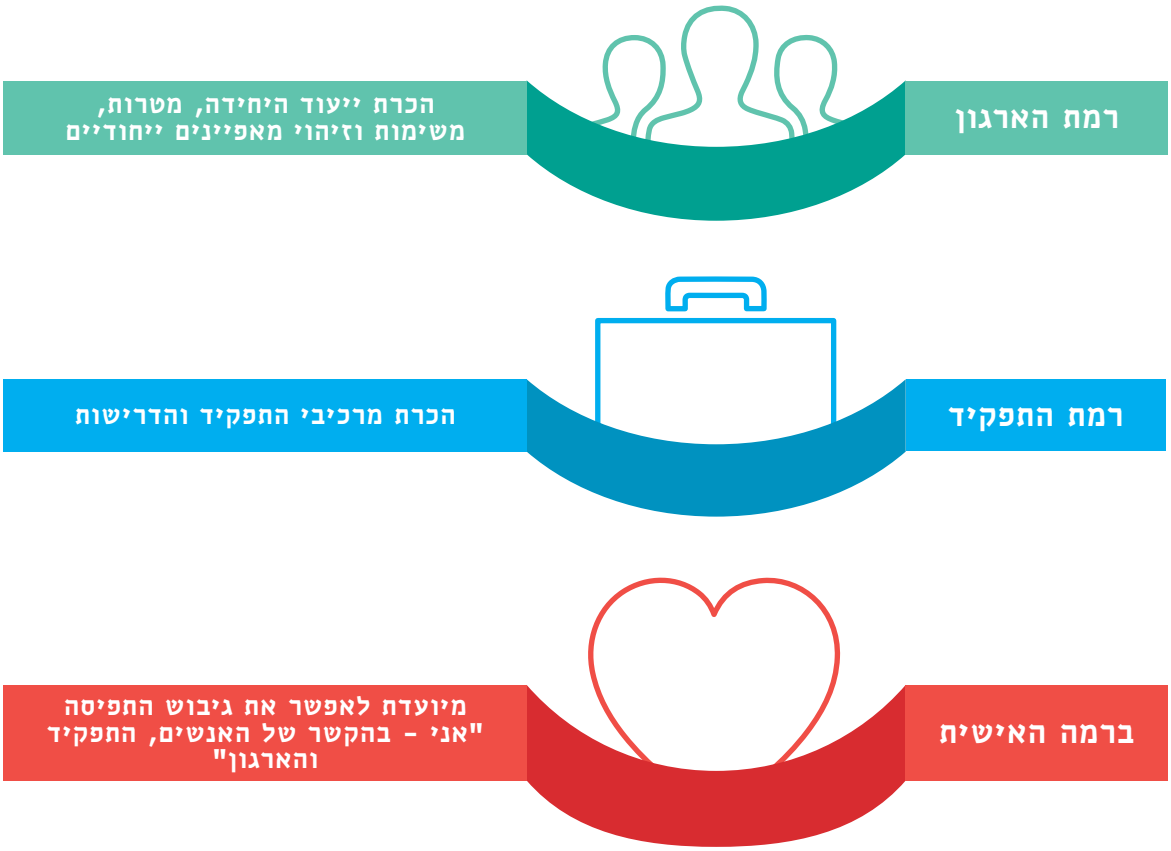
100 ימים ראשונים לכניסה לתפקיד

- תיאום ציפיות עם המנכ"ל
- שיחות אישיות עם בכירים במשרד
- שיחת כניסה לתפקיד עם עובדי האגף – תיאום ציפיות
- דיון הנהלה ראשון בנושא שבהובלתך

חפיפה בין הסמנכ"ל היוצא והנכנס

זהו שלב שנועד להניח את היסוד המקצועי להעברת האחריות. בשלב זה ההישג הנדרש הוא העברת מלוא הידע והניסיון המצטבר הנדרש לצורך ביצוע התפקיד – מהסמנכ"ל היוצא אל הסמנכ"ל הנכנס.

העברת הידע מתחלקת לשלוש רמות:



תקופת החפיפה הינה תקופה מעצבת בעלת חשיבות מכרעת להצלחת המנהל הנכנס לתפקיד, בין היתר, כי:

- זהו חלון זמן ייחודי בו קיימת מחויבות רשמית ומקצועית של הסמנכ"ל היוצא, להעברת הידע הנדרש להצלחתך
- "אין הזדמנות שניה לרושם ראשוני"

תקופת החפיפה - סיכונים והזדמנויות

העברת ידע בין דורי (מיוצא - לנכנס)

תקופה זו טומנת בחובה הזדמנויות רבות, לצד מספר סיכונים:

ניהול תהליכי הפיתוח הארגוני, לרבות הדרכה, ניהול הידע האנושי, פיתוח מנהלים, ניהול קריירה, ניהול מצוינות, הערכת עובדים, מנגנוני תגמול ותמרוץ

-

ההזדמנות ללמוד מבעל ניסיון והיכרות עמוקה עם הארגון, אתגריו ואנשיו

הזדמנות

מצה ככל שתוכל את הלימוד מקודמך בתפקיד. זכור - הוא יודע יותר, ומלקחיו תוכל ללמוד הרבה גם אם תבחר שלא לאמצם

סיכון

ידע רשמי גלוי, ידע סמוי

הידע הסמוי, (שאינו מוגדר במילים ובאופן רשמי), מבוסס על כישורים או התנסות, ובעל משמעות רבה להצלחתך- לא פחות מהידע הגלוי והרשמי

-

דווקא בעת סיום תפקיד קיימת נכונות רבה לשתף בידע הסמוי, המבוסס על מיומנויות, תובנות, אינטואיציה והאמון שקודמך השקיע וזכה לו ביחסים בתוך ומחוץ לארגון

הזדמנות

"הדבר החשוב באמת - סמוי מן העין.... ", מתוך 'הנסיך הקטן', אנטואן דה סנט-אכזופרי

היה מודע לכך והתמקד בו בעת חפיפה

סיכון

המימד הרגשי בתקופת חילופי בכירים

חילופי בכירים מאופיינת כתקופה של אי-וודאות, רגישה ואף מלחיצה עבור היחידה, המנהלים והעובדים

-

עת חילופי בכירים יש הזדמנות לשנות ולרענן תהליכי עבודה, מדיניות ואף את מידת התפקוד של עובדים ביחידה

הזדמנות

כבר מצעדיך הראשונים במשרד שדר אופטימיות, הקשבה, פתיחות

ושקיפות רבה.

תכנון, ביצוע וסיכום לתקופת חפיפה

תקופת החפיפה היא הזדמנות פז שיש למצות ולנצל עד תום. לצורך מיצוי מיטבי של תקופת החפיפה, נדרש תכנון מקדים מדוקדק לפרטי פרטים.

לרוב, נמצא הלימה ישירה בין מידת ההשקעה בתכנון תקופת החפיפה לבין מידת האפקטיביות של תקופת החפיפה עצמה.

האחריות הפורמאלית לתכנון תקופת החפיפה היא של הסמנכ"ל היוצא, אך האחריות הממשית היא של המנהל הנכנס.

שלב התכנון

- תיאום ציפיות עם המנכ"ל, ועם נציב שירות המדינה או הגורם המנחה מטעמו
- תיאום עם הסמנכ"ל היוצא, תוך הגדרת סדר עדיפות ברור לחפיפה
- תכנון מפורט של פעילויות הלמידה
- תיאום מועדים למפגשי חפיפה ונוכחות בפעילויות בעלות משמעות

שלב הביצוע

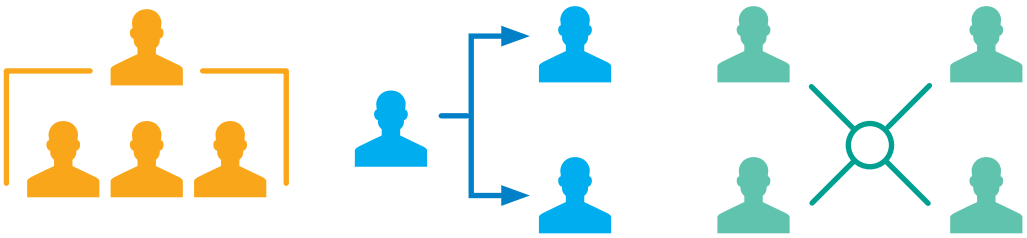
- הפקת מידע באמצעות תצפית ונוכחות בדיונים / פעילויות משמעותיות
- הפקת מידע באמצעות עיון בחומרים ומסמכים רלוונטיים
- קיום מפגשי למידה עם בעלי תפקידים משמעותיים ביחידה
- קיום מפגשי למידה עם הסמנכ"ל היוצא

שלב הסיכום

- תיעוד מסודר של כל מה שבוצע בחפיפה
- סיכום תהליך החפיפה ודגשים להמשך, כולל תיאום השלמות במידת הצורך
- היה ממוקד כל העת בידע ומידע ההכרחיים לצורך קבלת האחריות עם סיום תפקידו של הסמנכ"ל היוצא

מקורות מידע להכרת הארגון

היכרות טובה, מעמיקה ואפקטיבית של הארגון, מרכיביו, האתגרים העומדים בפניו כמו גם חוזקותיו וחולשותיו הינה תנאי הכרחי להצלחה בתפקיד.



היכרות עם הארגון מחייבת איסוף מידע ממקורות שונים אשר נעשים בשלושה צמתים עיקריים:

מקורות מידע לא אנושיים

תפקידו החדש של המנהל היוצא עלול להשפיע על זמינותו לחפיפה. בנוסף – לעיתים קיימים אינטרסים המשפיעים על העברת הידע

מקורות מידע אנושיים

הידע הסמוי, (שאינו מוגדר במילים ובאופן רשמי), מבוסס על כישורים או התנסות, ובעל משמעות רבה להצלחתך – לא פחות מהידע הגלוי והרשמי

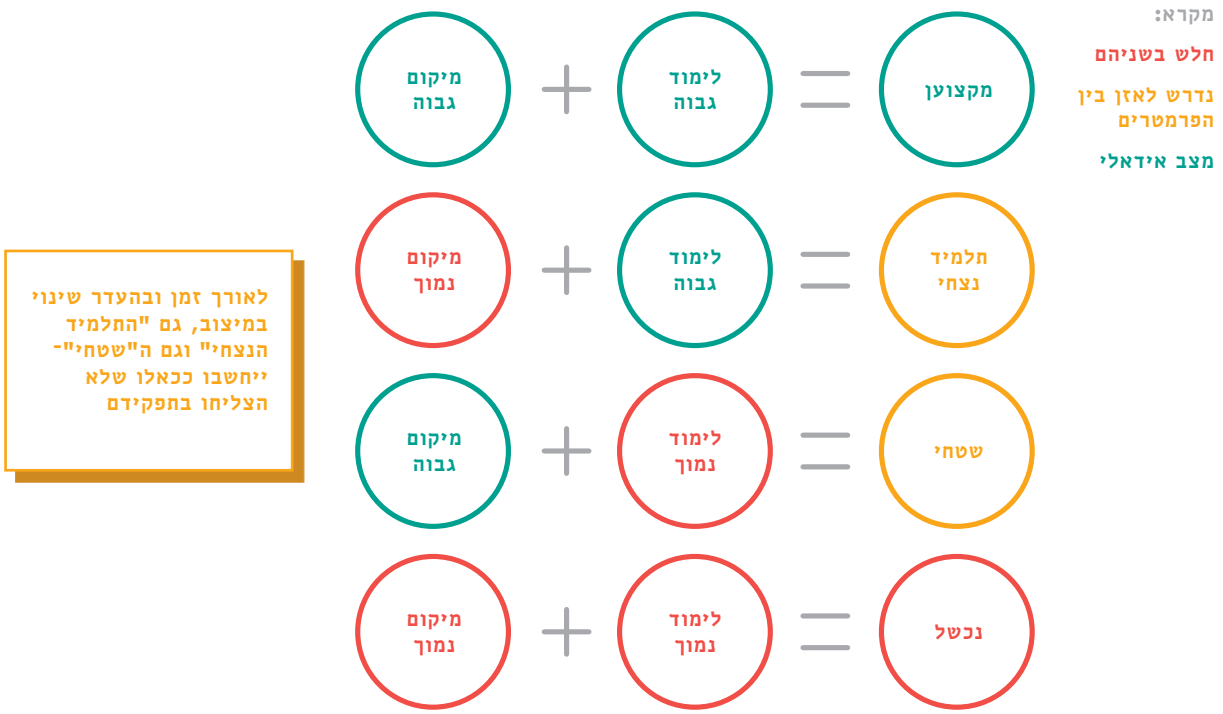
כמה מילים על 100 הימים הראשונים התמקמות מול למידה

ב 100 הימים הראשונים ,הכניסה לתפקיד היא תהליך שמתבצע בשני צירים מרכזיים:

"התמקמות" – על סמנכ"ל משאבי אנוש להתמקם תודעתית כמנהל בכיר במשרדו, להיתפס כבעל יכולת מקצועית וסמכות המאפשרת לו להתמודד עם האתגרים הכרוכים בטיפול בתחומים אשר תחת אחריותו.

"למידה" - כבעל תפקיד חדש עליך ללמוד את תפקידך החדש לעומק ובצורה יסודית ולא להיתפס כ"שלפן" או אדם לא יסודי הממהר לתת תשובות ללא בסיס עובדתי או בקיאות בתוכן. יחד עם זאת, הימצאות בעמדה של "לומד" תקופה ארוכה מידי – עלולה להתפרש כחולשה וכפסיביות מצד הגורמים השונים במשרד ומחוצה לו.

תהליך כניסה מיטבי לתפקיד משלב בתוכו בצורה מאוזנת את שני אלו.
ישנם 4 סוגים של מנהלים בכניסה לתפקיד:



מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- אתר משרד ראש הממשלה- החלטות ממשלה.
- התכנית למדיניות חברתית ולמינהל לסגל הבכיר - מחזור כ"א. עבודת גמר. מדריך לכניסה לתפקיד בכיר במשרדי הממשלה.
- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013. חלק שלישי עמוד 187.

- אתר נציבות שירות המדינה.
- 90 ימי חסד אסטרטגיות חיוניות להצלחה למנהלים חדשים בכל הרמות מאת: מייקל ווטקינס.
- Ulrich, D. (2013). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק משנה 63.2 "נוהל העברת עובדים".

- אתר תקנות כספים ומשק (תכ"ם), החשב הכללי, משרד האוצר.
- אתר אגף השכר והסכמי עבודה, משרד האוצר.

03

עקרונות תכנון ההון האנושי

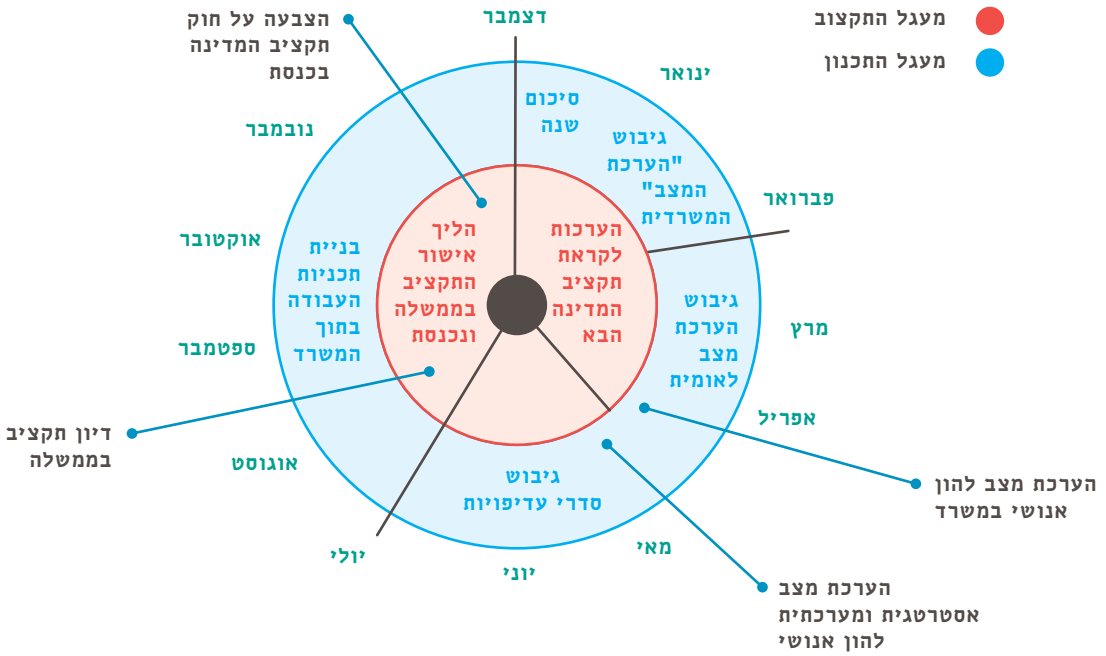
יסודות תהליך התכנון להון האנושי

תכנון רב שנתי ומעגל התכנון השנתי

ככלל, ממשלת ישראל עובדת על-פי מעגל התכנון והתקצוב השנתי (ראה מטה). המשמש כבסיס לתיאום, יצירת שפה משותפת והמשגה להיבטים שונים בתכנון תכניות עבודה שנתיות בממשלה. המעגל מהווה חלק מתהליך הטמעת יכולת תכנון והגדרת מדדי ההתארגנות, התפוקה והתוצאה בעבודת הממשלה. בהמשך להחלטת ממשלה 4028 מיום 25 בנובמבר 2011, נקבע כי נציבות שירות המדינה תשתלב במעגל התכנון השנתי בתיאום עם אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה ותגבש הנחיות ליחידות משאבי האנוש בבניית תכנית העבודה הנגזרת.

בהתאמה, ייבנו תכניות עבודה לניהול ההון האנושי כמרכיב בתכניות העבודה המשרדיות. בתכניות אלו, אשר יבנו הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש, יכללו הנגזרות המקצועיות מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות, ומההנחיות לתכנון והערכת מצב שתעביר נציבות שירות המדינה הערכת מצב משרדית מתחום ההון האנושי וכן מצרכים שונים העולים אד-הוק מעולמות התוכן שבתחום סמכות ואחריות הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש.

כחלק ממעגל התכנון ייערך תהליך של סיכום שנת עבודה בתחום ההון האנושי שבו יבואו לידי ביטוי תהליכי בקרה ודיווח על ביצוע מול תכנון, תחקיר אירועים מרכזיים והפקת תובנות שיוטמעו במסגרת הערכת המצב ובתכניות העבודה הבאות. התכנון השנתי והרב שנתי משמשים, בין השאר, כתשתית לביסוס הערכת המצב.



יסודות תהליך התכנון להון האנושי

על איזה צורך עונה התכנון האסטרטגי?
האסטרטגיה נועדה לחבר בין יעוד, מדיניות ומטרות-על ובין הפעולות המעשיות של הארגון וזאת על ידי הגדרת כיווני פעולה ודרכי הביצוע המתוכננות לצורך השגתם.
המטרה לתכנן את העתיד ואז לקבוע את הצעדים שעלינו לבצע בכדי להגיע אליו.
בשלבי התכנון השלב הראשון הערכת מצב משרדית.

הערכת מצב – בראייה כללית

הבסיס לכל תהליך תכנון טמון בשאלה "מה מבקשים להשיג?" ובשאלה "איך נכון להגיע לכך, בהתייחס לסביבה בה אנו פועלים?" הערכת המצב היא הכלי המרכזי המסייע בגיבוש תשובה לשאלות אלו.

מטרת הערכת המצב:

- **גיבוש תמונת מצב**
- **בחינת סדרי עדיפויות**
- **קביעת כיווני שינוי**
- **איתור מקורות פנימיים שאינם מקדמים את סדר העדיפויות והקצאתם מחדש**

פיתוח הערכת מצב מושתת על שני יסודות מרכזיים: זיהוי ואיסוף כלל המידע הכמותי והאיכותי העדכני וניתוח של המידע ומשמעויותיו ביחס ליעדי המשרד ומשימותיו.

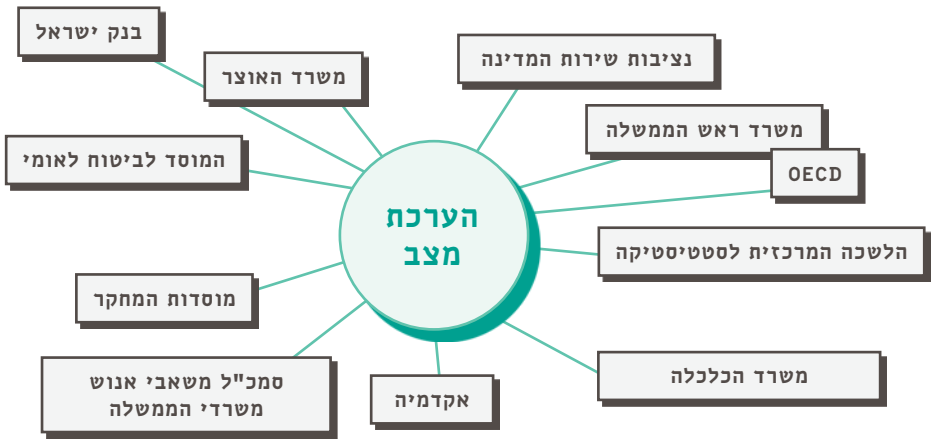
מקורות מידע להערכת מצב

הערכת המצב תתבסס על אבני בניין לתכנון אסטרטגי להון אנושי וכן תהיה מוכוונת למגמות הרלוונטיות בעולם, למגמות האזוריות, להיבטי משק וחברה וכמובן - מגמות ייחודיות הרלוונטיות לייעוד המשרד ומשימותיו.

הערכת מצב להון אנושי

ברמה מערכתית

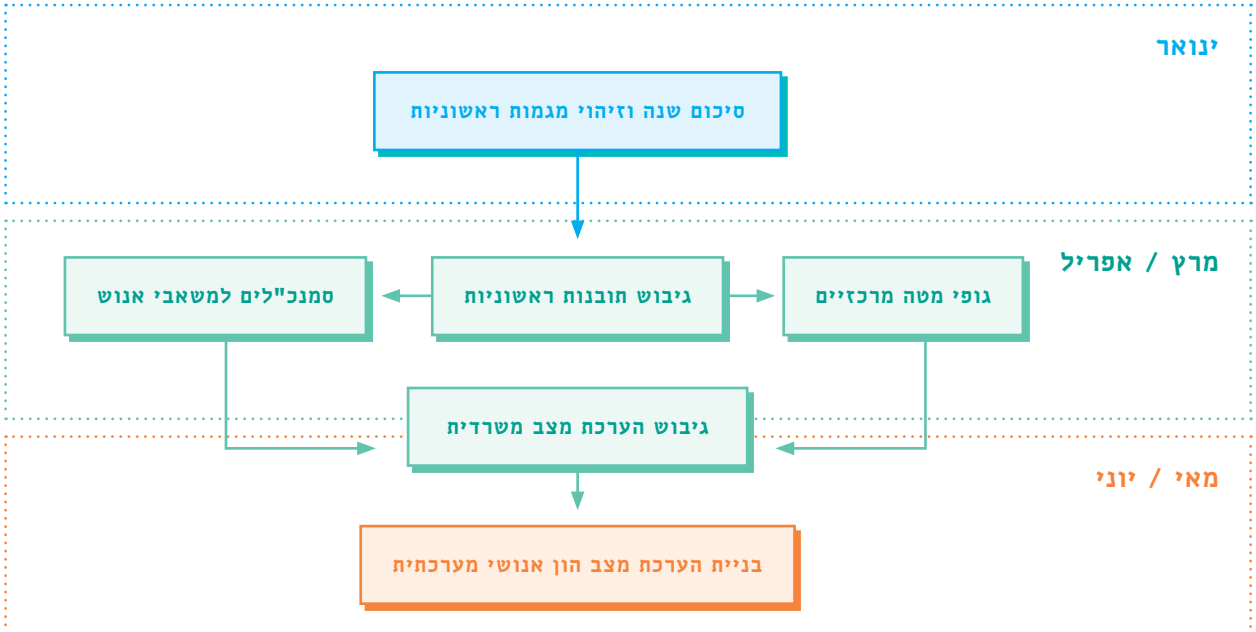
לצורך גיבוש הערכת המצב, נדרש לערוך תהליך איסוף נתונים סדור, ממקורות שונים. על בסיס תהליך האיסוף נדרש לבצע תהליך הערכה. איסוף הנתונים נעשה הן ברמה משרדית והן ברמה מערכתית על ידי נציבות שירות המדינה.



ברמה משרדית

בראייה מערכתית, הערכת המצב להון אנושי אותה מרכזת נציבות שירות המדינה היא תהליך משולב, המשתף את עיקר משרדי המטה המרכזיים בשירות המדינה מחד ואת הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש מאידך.

ברמת המשרד, הערכת המצב הינה שלב ראשון בגיבוש תכנית העבודה למשאבי אנוש המשרדית עליה אמון הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש.



תוצר: תשתית לתכנון שנת עבודה בהתייחס למגמות, אילוצים וסדרי עדיפות ברורים.

תכנון תכנית עבודה שנתית

הערכת המצב הממשלתית והמשרדית משפיעה על תכנית העבודה השנתית מבחינת קביעת יעדי מדיניות, התארגנות המשרד לביצוע משימות ולעיצוב הכלים. משוב המשתמשים והציבור ומדידת התוצאות וההערכה של התפוקות, משפיעות הן על הערכת המצב והן על התכנון השנתי לשנים הבאות.

תהליך בניית תכנית עבודה שנתית של המשרד:

תהליך בניית תכנית עבודה הון אנושי

תכנית עבודה מפרטת את **שלבי העשייה** בכדי לעבור **מהמצוי לרצוי.**

תמונת הון אנושי נוכחית:

כיצד משרדי נראה כיום?

- תנועות
  - קליטה
  - שינויים
  - עזיבות
  - ....
- תרבות ארגונית
  - רווחה
  - סכסוכי עבודה
  - ....
- תמהיל הון אנושי
  - גיוון תעסוקתי
  - השכלה
  - ....
- הכשרות
- מבנה ארגוני

תמונת הון אנושי עתידית:

כיצד משרדי צריך להראות כדי לממש את ייעודו?

מקורות לבניית תמונת הון אנושי נוכחית:

תוכנית עבודה – הון אנושי

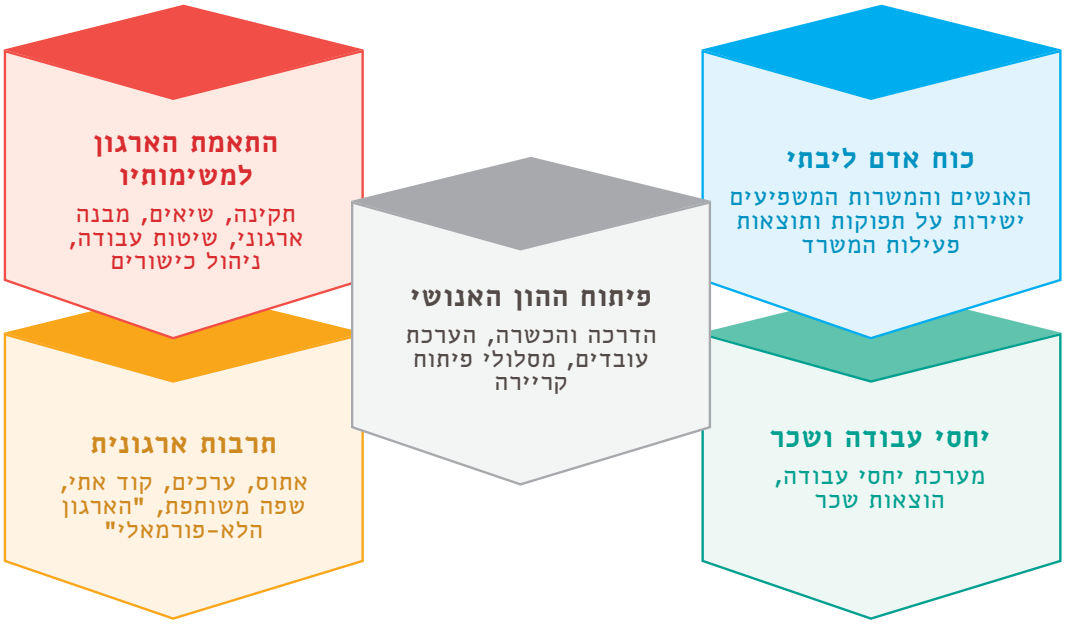
מקורות לבניית תמונת הון אנושי עתידית:

תוכנית עבודה – הון אנושי

אבני הבניין בבניית תכנית עבודה שנתית להון האנושי

* **על-פי הגדרה ("אבן-בנין" היא תחום ידע גנרי, יכולת או מומחיות יסוד)**

בניית תכנית עבודה משרדית של משאבי האנוש, יתייחס לחמישה "אבני בניין" בניהול ההון האנושי:



יסודות תהליך התכנון להון האנושי

פיתוח ההון האנושי

תכלית הפעילות - מיצוי הפוטנציאל של ההון האנושי של המשרד, באופן ההולם לצורכי המשרד ויעדיו המשימתיים. תהליכי פיתוח ההון האנושי כוללים תהליכי הכשרת עובדים, ניהול מסלולי קריירה, ניוד וקידום עובדים ועוד. בהקשר זה - המצב האופטימאלי אליו יש לשאוף הוא הנקודה שבה נוצרת חפיפה בין צורכי המשרד, יכולות האנשים העובדים בו ורצונותיהם האישיים כפרטים.

התאמת הארגון למשימותיו

תכלית הפעילות - צמצום הפער שבין הצרכים הנובעים מהמשימות (או מאילוצים) לבנייה וארגון "כוח העבודה" של המשרד. ביחס שבין משימות המשרד ומבנהו הארגוני, המצב האופטימאלי אליו יש לשאוף הוא התאמה מלאה.

במסגרת הערכת המצב השנתית של משאבי האנוש ותכנון תכנית העבודה, נדרשת בחינת ההתאמה בין המשימות למול מבנהו הארגוני של המשרד ויחידותיו, מסלולי העסקת עובדיו ומרכיבים נוספים הנמנים תחת "כוח העבודה" של המשרד (לרבות יועצים).

מרכיבים לתכנון בהתייחס לצרכים הנגזרים מהמשימות:

הקצאה פנימית של שיאי כוח אדם (בין אם על-ידי ויסות פנימי, ובין אם באמצעות הגדרת צרכים להצגת דרישות למשרד האוצר / נציבות)

- תקינה (החל מרמה מבנית, ועד הגדרת התקינה הבודדת)
- הגדרת מקצועות וכישורים נדרשים
- הכשרה ייעודית ורכישת ידע

כוח אדם ליבתי

- תכלית הפעילות - הבטחת התאמה רב-שנתית בין כמות ואיכות המשרות ו/או כוח האדם המהווה את אוכלוסיית העובדים בעלת כישורים המוגדרים כיכולות הליבה של המשרד ומשפיעים ישירות על היכולת לעמידה ביעדיו המשימתיים.
- "הסוד" בניהול ממוקד במשאבים תומכי ביצועים הוא מיקוד בכישורים, משרות או עובדים, אשר משפיעים ישירות על היכולת של המשרד לבצע את משימותיו הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך.

יחסי עבודה ושכר

תכלית הפעילות:

א. בקרה ושליטה בהוצאות השכר.
ב. שימור הגמישות הניהולית ורציפות פעילות שוטפת, תוך שמירה על מערכת יחסי עבודה תקינה עם ארגון העובדים היציג במשרד.

הוצאת השכר במשרד, הינה פועל יוצא של מספר מרכיבים, שבחלקם חיצוניים למשרד (הסכמי שכר ארציים, סולמות שכר מקצועיים וכד'), ובחלקם נובעים ממרכיבים פנים משרדיים (כמות העובדים והתמהיל המקצועי במשרד, קצב קידום עובדים בדרגות, הסכמים מפעליים ועוד).

מערכת יחסי העבודה היא מרכיב חשוב בתוך מערכת השיקולים הרלוונטיים לשינויים מבניים עמוקים במשרד, הנובעים לעיתים מתהליכי בחינה אסטרטגיים אותם מובילים מנכ"לים עם כניסתם לתפקיד, או בשל שינוי מהותי ביעדים המשימתיים של המשרד.

יכולות האנשים העובדים בו ורצונותיהם האישיים כפרטים.

תרבות ארגונית

תכלית הפעילות:

אבחון ה"אקלים הארגוני" (נורמות, אתיקה, תחושות-מעצבות-התנהגות).

זיהוי מגמות וטיפול מקצועי ב"מימדים הרכים" של הארגון, לא פחות (אם לא יותר) מטיפול בממדים הגלויים והפורמאליים שלו.

"אבני בניין" אלו, נדרשות להיות היסוד לכל שלבי התכנון האסטרטגי שבמעגל התכנון : הערכת המצב, התכנון השנתי והרב-שנתי וסיכום שנת עבודה

תכנון, תקצוב, הון אנושי ומה שביניהם

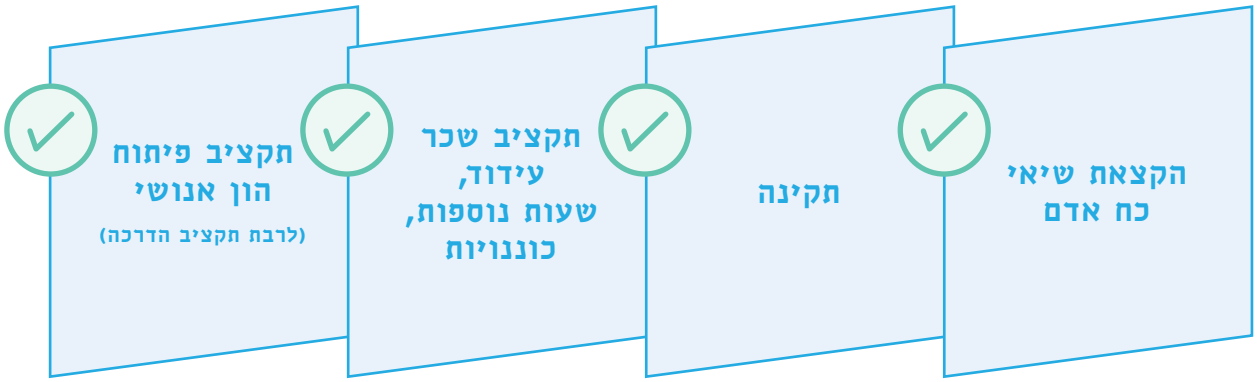
ניהול תקנים ושיאים

תקן של משרד על כל יחידותיו, טעון אישור של נציב שירות המדינה. אישור התקן נעשה על-פי הצעת תקן המוגשת על-ידי המשרד (חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, ס' 14).

שיא כוח האדם, על-פי הגדרה הוא כמות המשרות המאושרות לאיוש, כפי שהופיע בחוק התקציב, מתוך סך המשרות המאושרות בתקן המשרדי.

תקציב השכר של המשרד הוא סך התקציב המופיע בתקנה ייעודית לצורך מימון עלות הוצאת השכר במשרד, על כל כלל מרכיביו.

סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש נדרש לתכנן מספר מרכיבים בעלי קשר ישיר לתקציב המשרד, בהתייחסותו לצרכים הנגזרים מהמשימות המשרדיות:



במהלך גיבוש תוכנית העבודה, קביעת סדרי עדיפויות והקצאת משאבים פנים משרדיים, יש להטמיע את מרכיבי התקציב הנגזרים מהמשימות המשרדיות ולהחיל אותם במסגרת תוכנית העבודה המשרדית הכוללת.

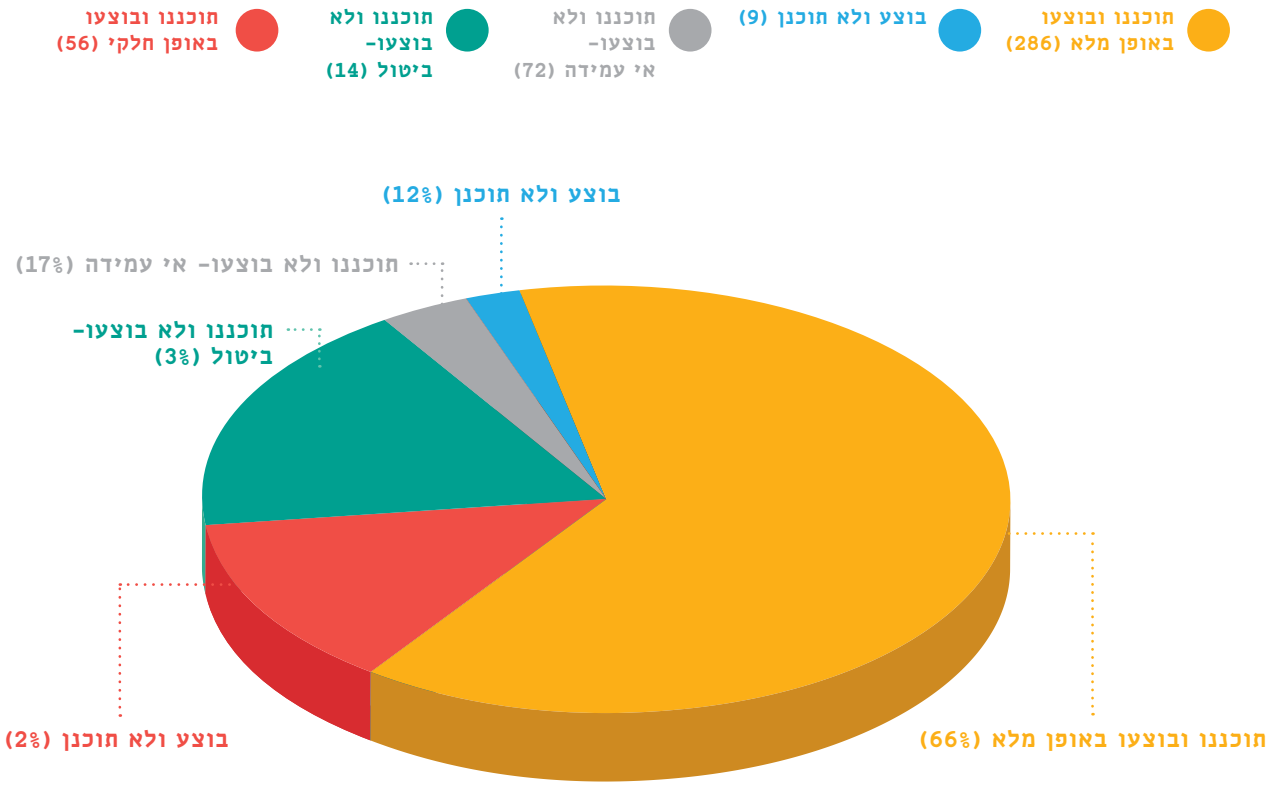
תכנון התקן ושיאים יעשה בצורה מקיפה ככל הניתן, בהתחשב באבחון מצב קיים, זיהוי מגמות עתידיות והיערכות יעילה בכל הקשור למשרות חדשות בעקבות מהלכי פרישה, שינויים ארגוניים ועוד.

סיכום שנה – תכנון מול ביצוע

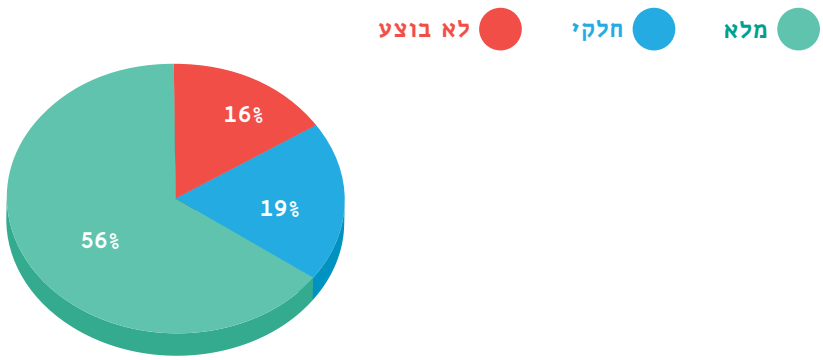
בסיום השנה ייערך סיכום אשר נדרש לכלול שלושה מרכיבים: דיווח תכנון מול ביצוע, סיבות לאי-ביצוע או ביצוע חלקי, תובנות משנת העבודה.

דיווח תכנון מול ביצוע:
סטאטוס המשימות יכול להיות בסטאטוסים הבאים:

סטטוס משימות ומספר המשימות בקטגוריה



נקודת ייחוס- תכנון מול ביצוע כלל ממשלתי לשנת 2012:

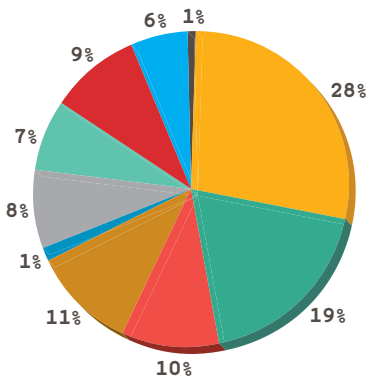


אוגדן למנהל הבכיר בשירות המדינה- מהדורה 02. תאריך עדכון: פברואר 2016

סיכום שנה – סיבות לפער בין התכנון לביצוע

דיווח סיבות לפערים - תכנון מול ביצוע:

סטאטוס המשימות יכול להיות בסטאטוסים הבאים:



סך הכל משימות:

תקציב	39
כח אדם	19
מדד בוטל	10
שיתוף פעולה עם גורמי חוץ	15
מחשוב	2
שיתוף פעולה בין אגפים	11
עיקוב בקבלת החלטה ניהולית	10
החלטה ניהולית	13
תכנון לא נכון	8
Force majeure	1

תובנות סיכום שנה

כארגון לומד, לחלק התובנות ערך גדול מאוד בסיכום השנה. ללא מיצוי ההבנה והלקחים ביחס למשימות שבוצעו או לא בוצעו בשנה שחלפה, הארגון לא יוכל לשפר את ביצועיו באופן מיטבי. ככלל, גם אם הן נובעות מאירוע ספציפי - את התובנות נכון לכתוב באופן גנרי כדי לאפשר את יישומן גם בעתיד באירועים / בתכנון או ביצוע משימות.

את התובנות שיעלו מסיכום ביצוע המשימות נדרש לכתוב בתבנית קבועה אשר תכלול את ההקשר, מה מומלץ ו"זאת כדי ש..."

ראה דוגמא:

ההקשר	מה מומלץ	וזאת, כדי ש...
בעת תכנון פרויקט	יש לערוך אבחנה בין משימות בלתי תלויות למשימות מותנות במשאבים	בכדי לאפשר בהירות למקבלי החלטות בדבר משמעויות ישירות לפער בין תכנון להקצאה, במהלך השנה

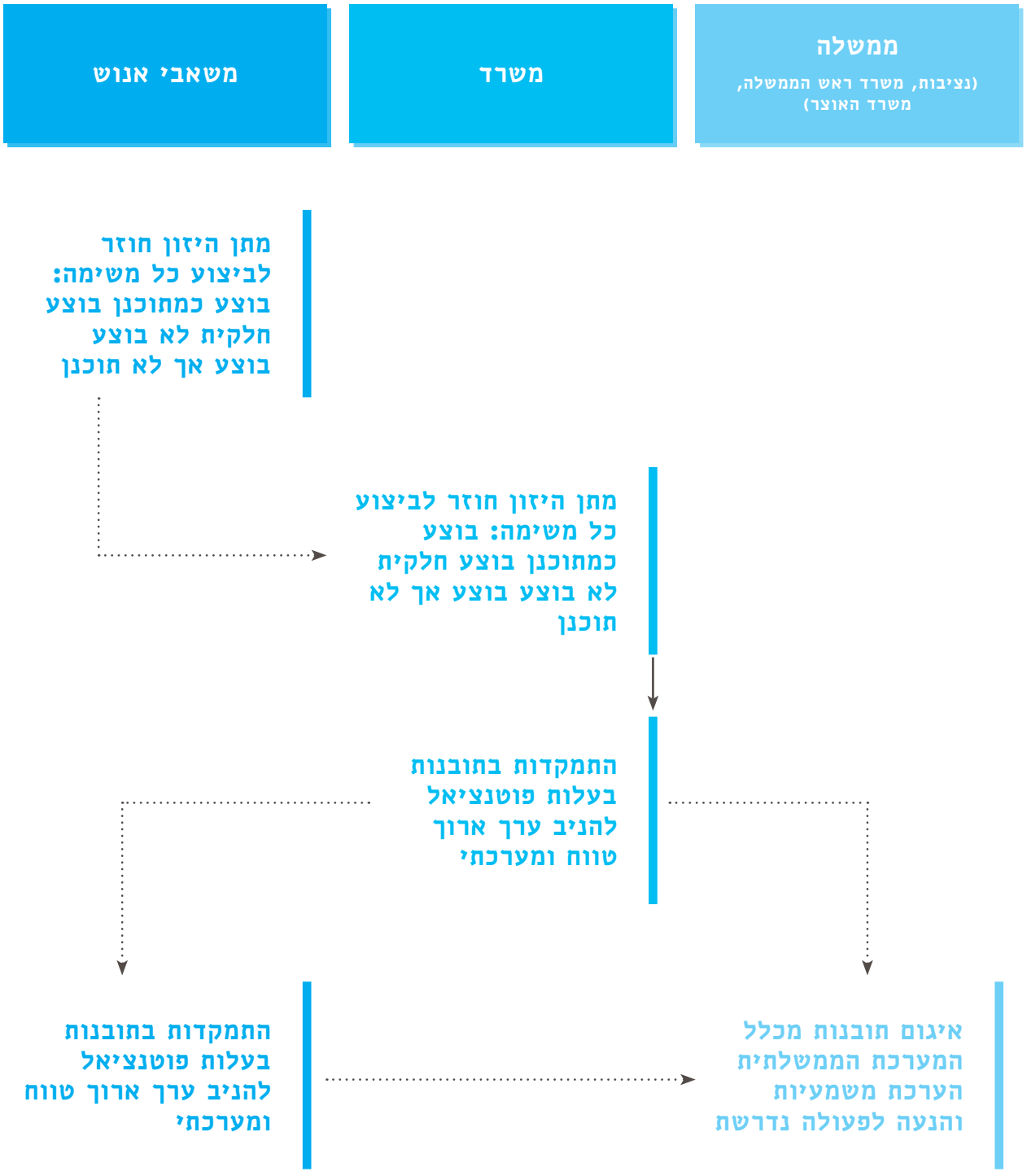
לתובנה שנכתבה, יש לצרף את נתוני הקשר, כדי לאפשר, בעת הצורך, להעמיק ללמוד מניסיון העבר.

קישור התובנה למשימות מוגדרות

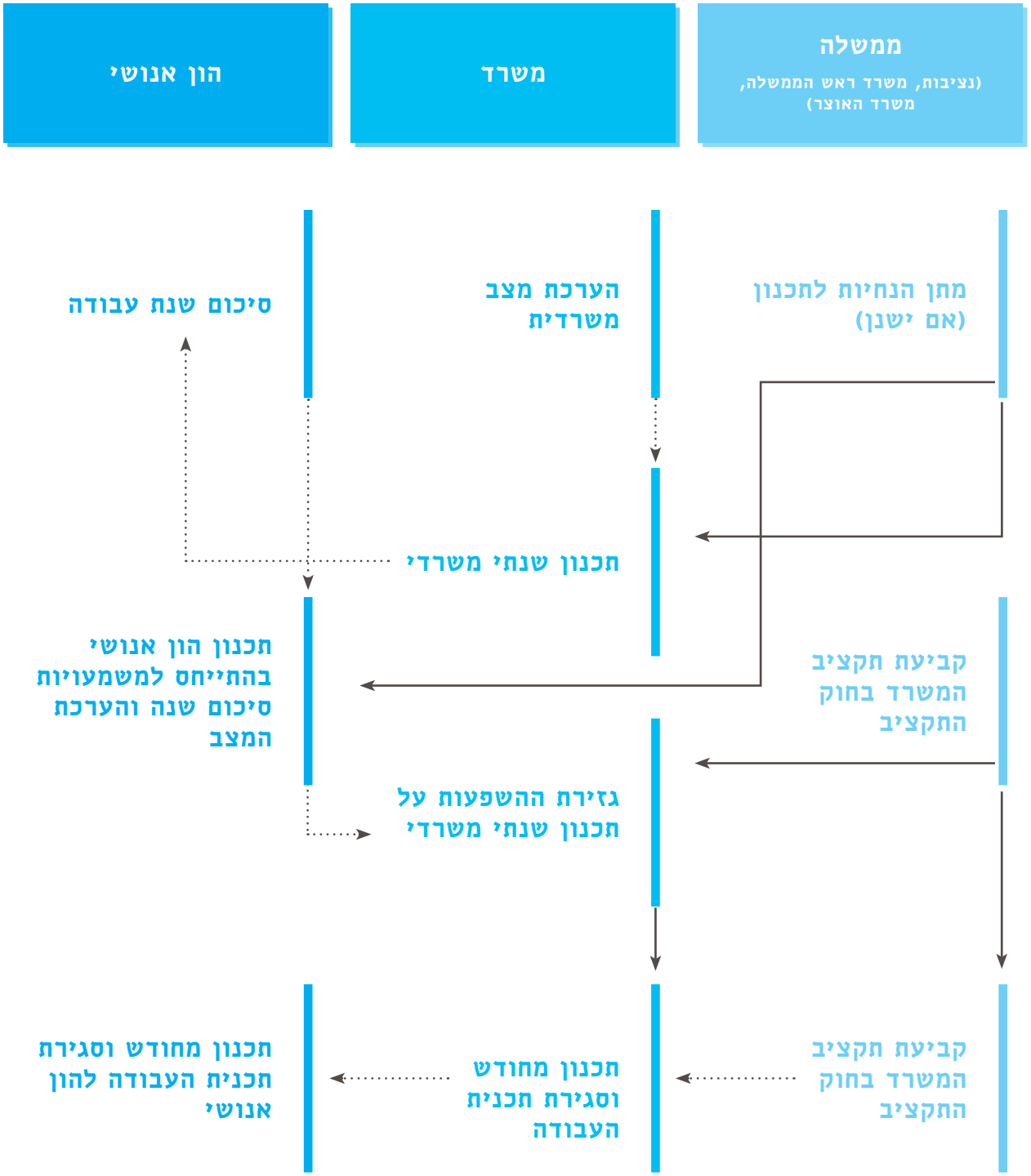
אנשי קשר רלוונטיים לתובנה

תפוצה רלוונטית לתובנה

סיכום שנת עבודה וגיבוש תובנות מערכתי



תהליך עיצוב הערכת המצב - נש"מ / המשרד הממשלתי



מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013, חלק ראשון עמודים 9-10.

- מדריך לתכנון שנתי ההון האנושי במשרד ממשלתי, לשנת 2016.
- מודל חמשת אבני הבניין לניהול הון אנושי, רון צור. חלק שני עמודים 6-8.

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פסקה 03.251(ב) "ניהול משאבי אנוש במשרדים"
- תקשי"ר, פרק משנה 04.1 "חלות".

- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2011). Managing human resources. Cengage Learning.

04

עקרונות בהובלת שינויים ויצירת שיתופי פעולה

הובלת שינויים

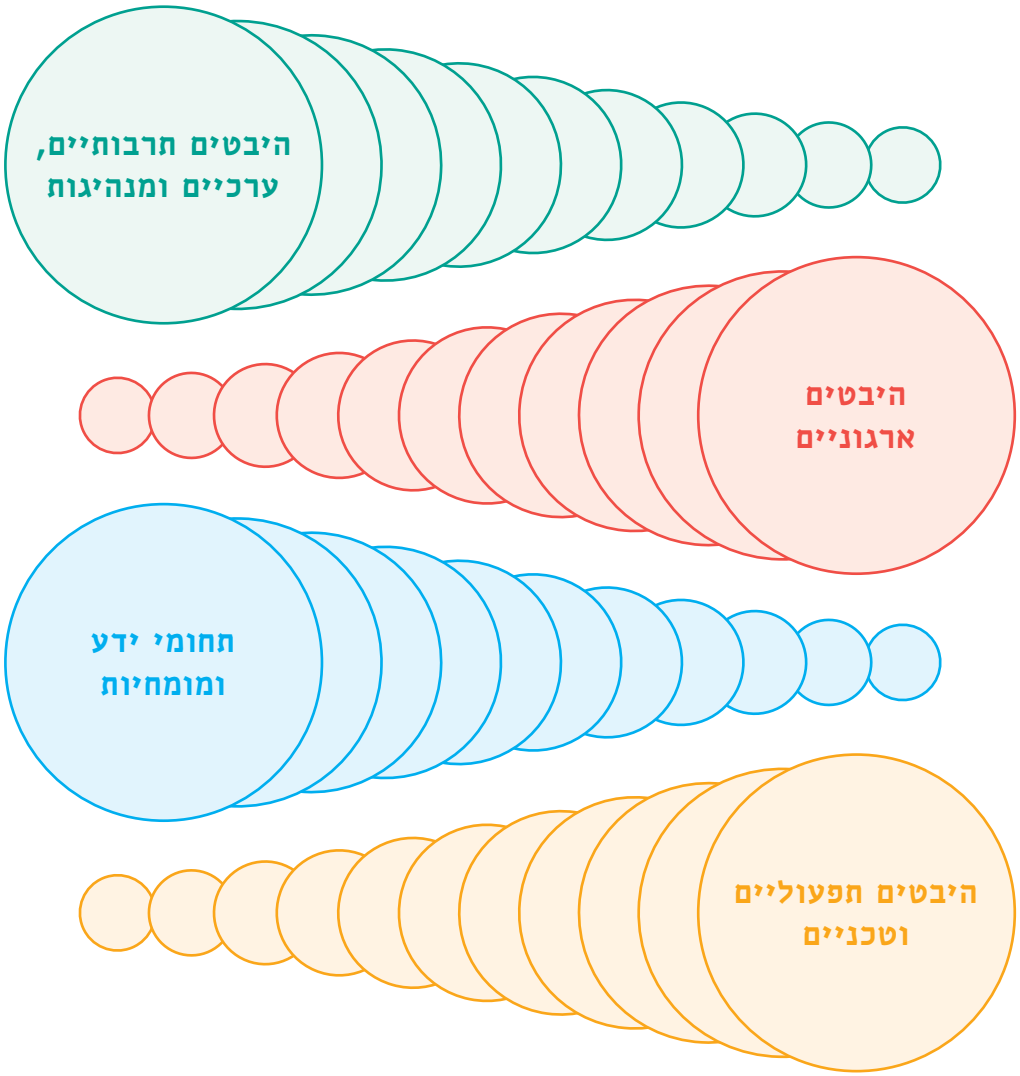
"לא ניתן לעשות את אותו דבר שוב ושוב, ולצפות לתוצאה אחרת" (אלברט איינשטיין)

הצורך בשינוי מתעורר לרוב, כתוצאה משינוי כלשהו שחל בסביבה החיצונית או הפנימית בארגון.

סביבה חיצונית - לאור איום שנוצר על יעדי הארגון או על משאבים חיצוניים עליהם הוא מסתמך בפעילותו, ובמקרה אחר - לאור הזדמנות שנוצרה לארגון ביחס לאלו.

סביבה פנימית - לאור שינוי ביכולות של הארגון, שינוי בעדיפות, בחוזקות או בחולשות שלו.

פרק זה משמש כ"ארגז כלים" המכיל מגוון מודלים פרקטיים להובלת שינויים הנוגעים להון אנושי ולשינויים ארגוניים. ישנם מספר היבטים להם יש להיות מודע בתכנון תהליך שינוי ארגוני. בהמשך, יוצגו מודלים שונים להובלת שינויים בתחומים אלו.



פעולות המנהיג בהובלת שינוי, פרופ' ג'ון קוטר

מחבר הספר "להוביל לשינוי". אחד המומחים המוערכים בעולם בתחום המנהיגות בעסקים.

פעולות רצויות של מנהיג לצורך יצירת שינוי:

1. יצירת תחושת דחיפות מניעת השאננות שגורמת לכל יוזמה לגווע, והחדרת תחושת דחיפות
2. הקמת קואליציה מנחה הרכבת קבוצה חזקה להובלת שינוי
3. פיתוח חזון ואסטרטגיה פיתוח חזון משכנע וברור שיסייע להכוונת מאמצי השינוי
4. הפצת החזון הפצת מסר בהיר ופשוט והקפדה על תקשורת דו-סטרית
5. האצלת סמכויות לאנשים נוספים מתן תפקידים הקשורים בתהליך השינוי לעובדים בהתאם למיומנויותיהם, ורתימתם להפצת השינוי
6. השגת הישגים בטווח הקצר השגת תוצאות נראות לעין, חד משמעויות וכאלו שקשורות באופן מובהק למהלך השינוי
7. גיבוש ההישגים והמשך השינויים ליווי השינוי באופן עקבי ורציף תוך שמירה על תנופת השינוי
8. מיסוד גישות חדשות בתרבות עיגון הנהלים החדשים לנורמות ולערכים של הארגון

שלבי השינוי הארגוני

שלושת שלבי השינוי, קורט לוין

קורט לוין הינו פסיכולוג יהודי גרמני אשר פיתח מודל שינוי.

המודל של פרופ' גון קוטר שהוצג בעמוד הקודם **עוסק בפעולות של המנהיג בהובלת שינוי**, בעוד שהמודל של קורט לוין **עוסק בשלבי השינוי שהארגון עובר.**

רתימת העובדים לתהליך השינוי

"פסימיסט רואה קושי שבהזדמנות. אופטימיסט רואה את ההזדמנות שבקושי" (וינסטון צ'רצ'יל)

עבור העובדים תהליך של שינוי דומה מאוד לתהליך של פרידה, אבל ויציאה לדרך חדשה. הם נדרשים לעבור מספר שלבים ביניהם התעלמות, כאב, ריקנות, געגועים לישן, פרידה, התחדשות, יציאה לדרך חדשה.

על פי מודל המעורבות של דר' דאגלס מקגרגור (פסיכולוג אמריקני, שפיתח בשנות השישים של המאה ה-20 את אסכולת יחסי אנוש בניהול), יש הלימה בין רמת שיתוף העובדים בתהליך יצירת המחויבות שלהם ורמת המחוייבות שלהם למקום. בשל כך יש לרכז מאמץ ולפעול לשיתופם. בהתייחס למודל של קורט לוין, השיתוף מתייחס לשלב ההפשרה ובהתייחס למודל ג'ון קוטר - לשלב הפצת החזון.

שינוי באמצעות מנהיגות מעוררת השראה

מנהיגות מעוררת השראה היא אחד מיסודות ההצלחה לכל מהלך שינוי, והיא בעלת ערך גבוה יותר כלל שעומקו של השינוי גדול יותר ומאתגר.

מודל לחיקוי והזדהות

"וַיֹּאמֶר אֲלֵיהֶם מִמֶּנִּי תִרְאוּ וְכֵן תַּעֲשׂוּ" (שופטים ז', יז')

- **מתן דוגמה אישית סיוע לעובדים**
- **הפגנת דבקות בהשגת מטרות ועמידה ביעדים**

הנעה באמצעות השראה

"לפעול מתוך כח של ייעוד ולא מתוך כורך של גורל" (הרב סולובייצ'יק)

- **נכונות לקחת סיכונים ולהתמודד עם אתגרים**
- **מתן דגשים להצלחה בביצוע המשימה**
- **אזכור והכוונה לשאלות העוסקות ביעוד**

אתגור

"אני אסיר תודה לכל מי שאמר לי 'לא'– הם הסיבה שעשיתי זאת בעצמי" (אלברט איינשטיין)

- **איתגור אינטלקטואלי ומקצועי**
- **אי קבלת המובן מאליו**
- **עידוד למידה והתפתחות**
- **עידוד חשיבה ביקורתית**

התייחסות אישית

"ואהבת לרעך כמוך" (רבי עקיבא)

- **אהבת אדם**
- **חניכת העובדים**
- **מתן מרחב פעולה**
- **חיבור בין מטרות ושאיפות אישיות למטרות הצוות/הארגון**
- **עידוד ברגעי קושי**

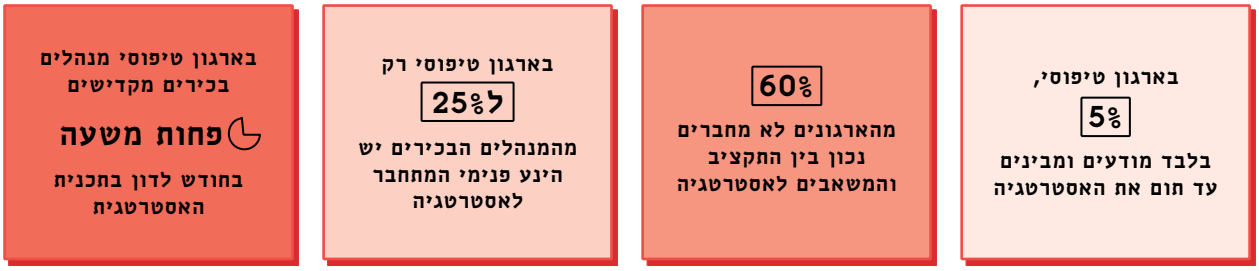
ניהול סיכונים בתהליך הובלת שינויים

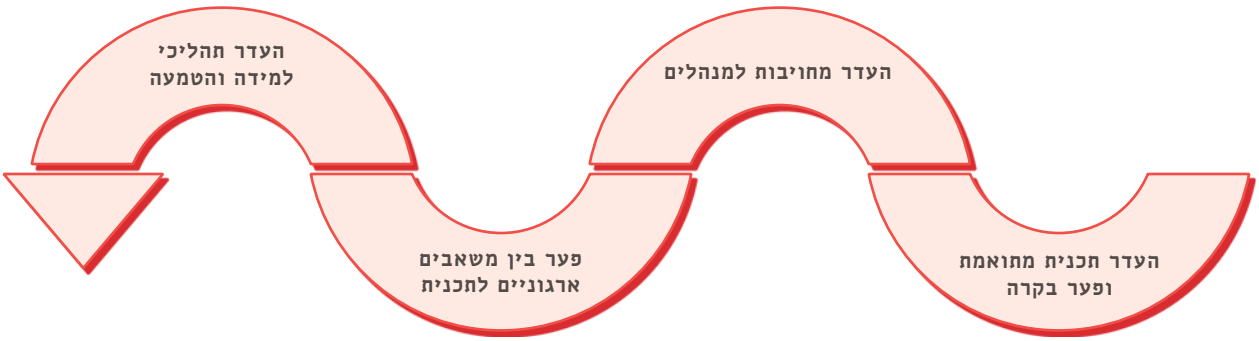
ניהול סיכונים בתהליך שינוי - ע"פ נורטון וקפלן

מתוך מאמרם שנכתב בשנת 2005 : ""Creating the office of strategy management וספרם משנת 2008 The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.

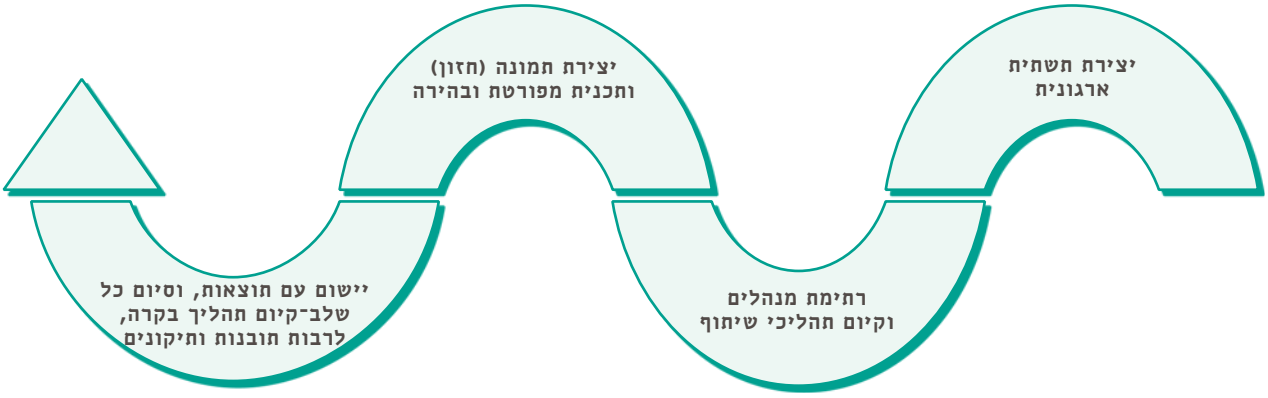
נורטון וקפלן, דוקטורים מביה"ס למנהל עסקים בהרווארד, פיתחו מודל של מדידת ביצועי ארגונים שעוסק בחזון ובאסטרטגיה נוסף למדדים הכלכליים - Balanced Scorecard.

ראה מטה את הנתונים המופיעים במחקרם, המעידים על החסמים בהובלת שינויים אסטרטגיים בארגונים:





כיוונים למענה ולהפחתת משמעותם של חסמים אלו:



רמת היכולת הארגונית בהובלת שינוי

אחת הדרכים למדוד את רמת היכולת הארגונית בהובלת שינוי היא באמצעות בחינת הבשלות של תהליכי הפיתוח של המשאב האנושי בארגון (מודל PEOPLE CMM ככל שהשלב בו הארגון נמצא גבוה יותר, כך רמת הבשלות ליישום השינוי גבוהה יותר, ורמת הסיכון בהובלת השינוי קטנה יותר).

חוסר עקביות בביצוע תהליכים

חוסר עקביות בביצוע תהליכים

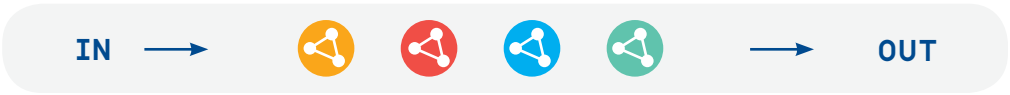
שלב 1
ראשוני

יצירת יחידות עבודה יציבות ובקרה על מחויבות

שלב 2
מנוהל

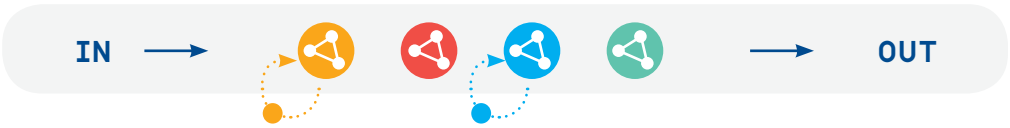
פיתוח תהליכים, כלי מדידה והכשרה

שלב 3
מוגדר



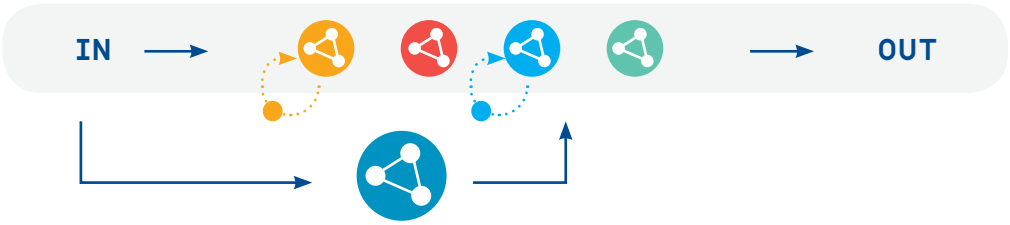
עמידה ביעדים כפי שנקבעו (לתהליכים אשר חוזרים על עצמם)

שלב 4
הדיר, עקבי ומדיד



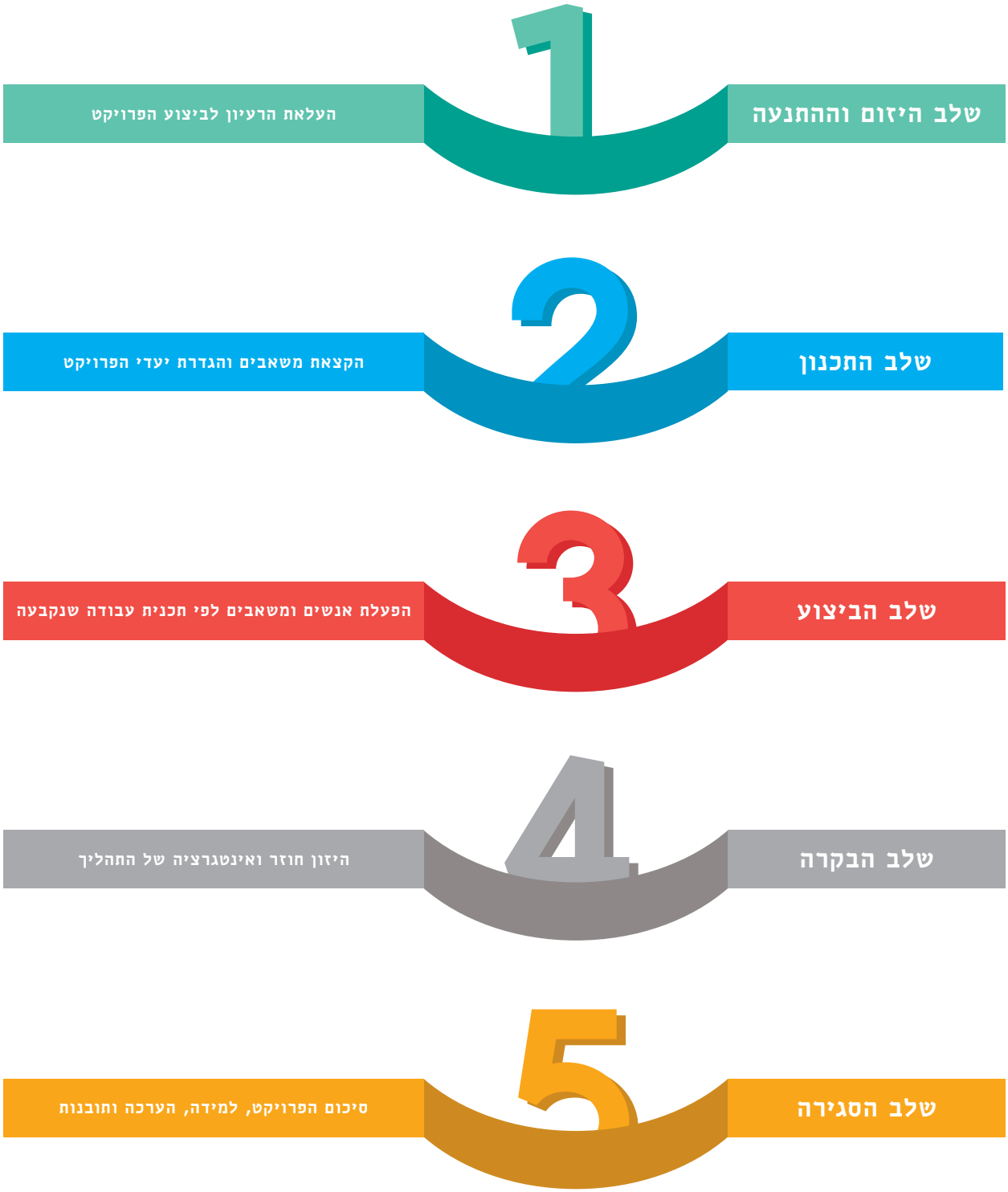
יישום פרואקטיבי של שיפורים וקיום תהליכים ארגוניים של שיפור מתמיד

שלב 5
אופטימיזציה



הובלת פרויקטים נקודתיים

שלבים גנריים בהובלת פרויקט

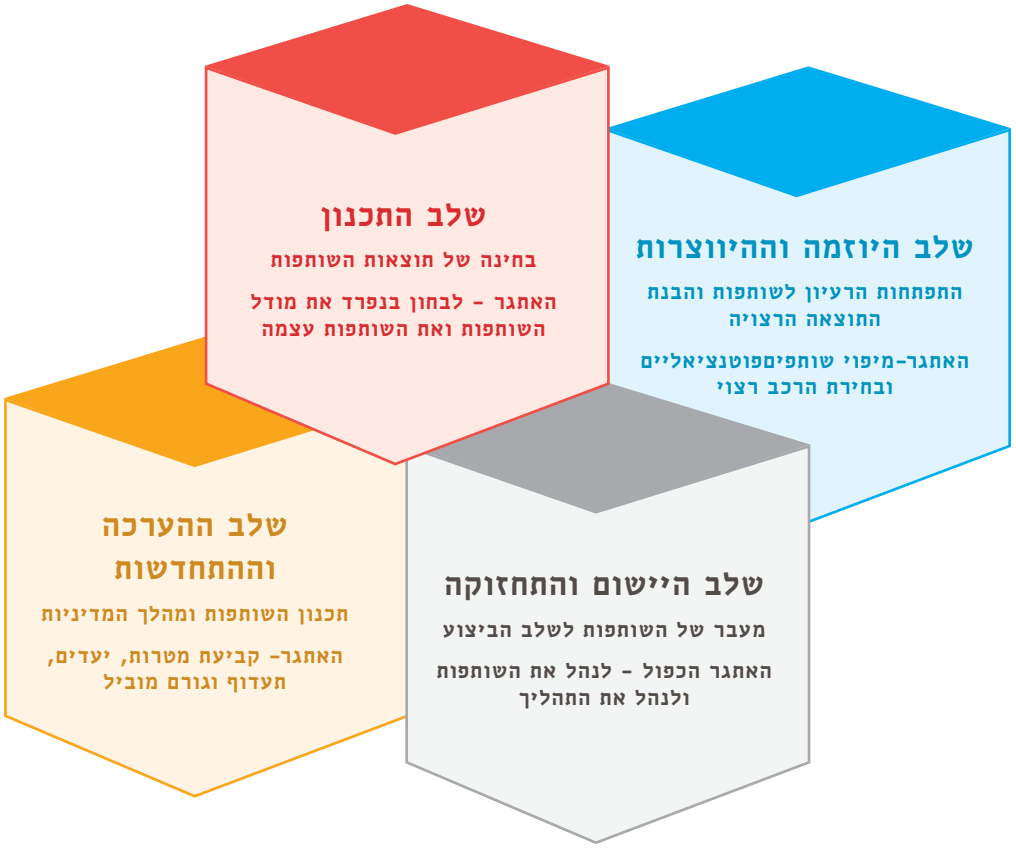


סוגי שותפים ושלבים בשותפות

"המדליק נר מנה, הנר דולק וחברו אינו חסר" (במדבר רבה, פרשה י"ג)

סוגי שותפים

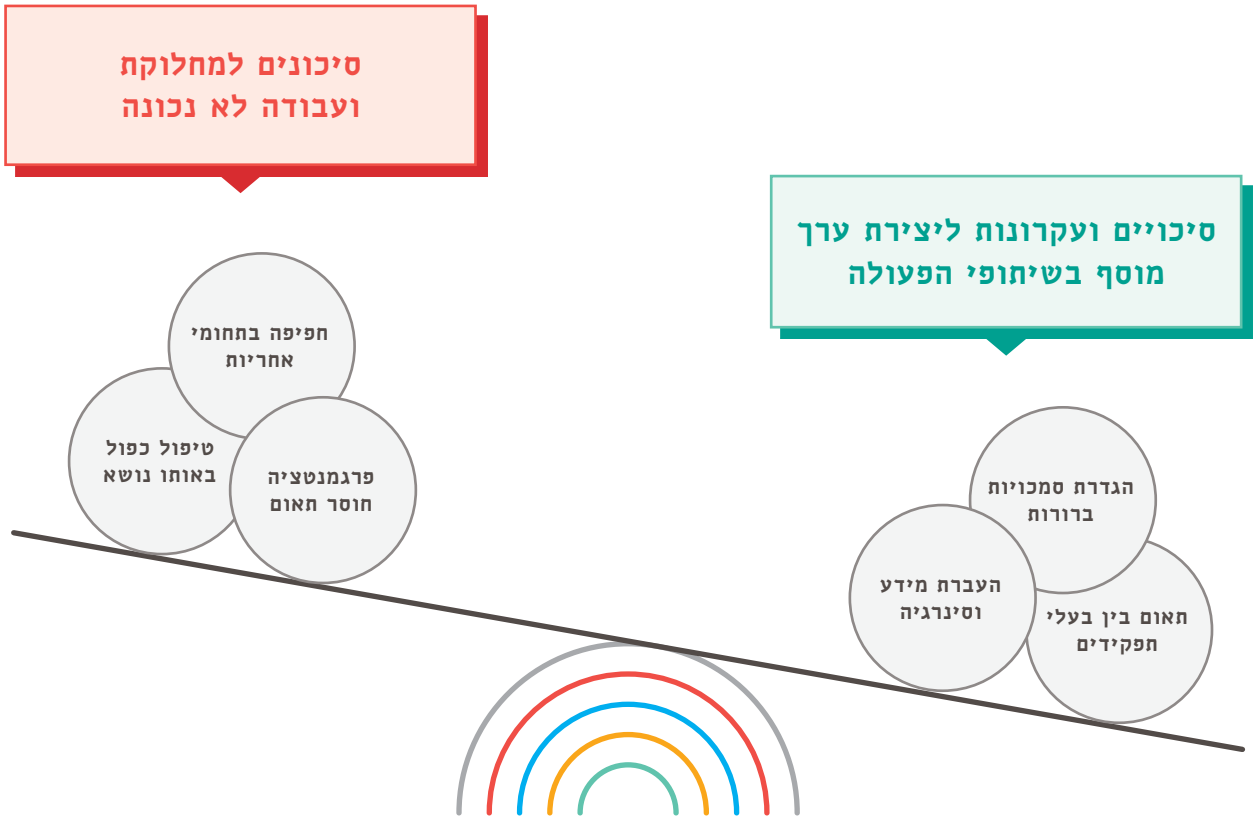
שלבים בשותפות



שיתופי פעולה-
יתרונות וחסרונות, סיכונים וסיכויים

- בהתמודדות עם בעיות מורכבות נדרשת גישה משולבת
- תיאום יכול ליצור יתרון לגודל
- פיצול מרובה וחפיפה בין תכניות מבזבזת משאבים ומחייבת תיאום רב

- כל גוף מבקש לשמור על העצמאות שלו
- קיים קושי לסנכרן ולתאם פעילויות, שגרת התנהלות ונהלים ארגוניים
- לכל אחד מהגופים יש מטרות ולחצים שונים המשפיעים באופן שונה על האופן שבו נתפסת המשימה



שיתוף פעולה בתוך המשרד ובין משרדים

ט טוֹבִים הַשְּׁנַיִם, מִן-הָאֶחָד: אֲשֶׁר יֵשׁ-לָהֶם שָׂכָר טוֹב, בַּעֲמָלָם. כִּי אִם-יִפֹּלוּ, הָאֶחָד יָקִים אֶת חֲבֵרוֹ; וְאִילוֹ, הָאֶחָד שֶׁיִּפּוֹל, וְאֵין שֵׁנִי, לַהֲקִימוֹ. יא גַּם אִם-יִשְׁכְּבוּ שְׁנַיִם, וְחֹם לָהֶם; וּלְאֶחָד, אֵיךְ יֵחָם. יב וְאִם-יִתְקְפוֹ, הָאֶחָד--הַשְּׁנַיִם, יַעַמְדוּ נֶגְדּוֹ; וְהַחוּט, הַמְשֻׁלָּשׁ, לֹא בִמְהֵרָה, יִנָּתֵק. (קהלת פרק ד')

על מנת לייצר שיתוף פעולה פורה בתוך המשרד ומחוצה לו נדרש להבין את מיקומם של "השחקנים המרכזיים" בתוך המשרד ומחוצה לו. כלומר, קיים פער בין בין הסמכויות הפורמאליות לביו דרכי הפעולה בפועל שנגזרים מהממד הלא פורמאלי.

ישנה חשיבות גדולה להבנת תפיסת התפקיד, האמונות והדעות של "השחקנים" השונים בארגון ואלו החיצוניים המשפיעים עליו, וללמוד את דרכי הפעולה של כל אחד מאלו.

האתגר הינו יצירת שיתוף פעולה אפקטיבי ופורה המתייחס לכך.

המפתח לביסוס שיתוף פעולה פורה הוא הבנת תפיסת התפקיד של השותפים הסובבים אותך.

הגדרת תפקיד

קביעה פורמאלית של הנדרש מבעל התפקיד: מבחינת משימות הליבה, הכשירות הנדרשת ויכולותיו, הגדרת גבולות הסמכות והאחריות בינו לבין בעלי תפקידים משיקים.

תפיסת תפקיד

מושג מפתח, הכולל את מכלול האמונות והתפיסות של הפרט כלפי תפקידו וכלפי האופן שבו הוא משפיע על עצמו ועל זולתו (ביטמן, מרום, עטר ולהב, 1993)

עקרונות ביצירת קואליציה ושיתופי פעולה:

- הבנת האינטרסים היסודיים והמיידים
- הבנת תפישת התפקיד של השחקנים
- הבנת הערך המוסף של כל שחקן בכל נקודת זמן
- יצירת קואליציה אד הוק לנושא ובנקודת זמן, תוך שימור מסגרת של מחויבות כוללת למשימה.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- האתר הרשמי של מודל CMMI – הסבר על מודל People CMM

- לוין, קורט (1989) יישוב קונפליקטים ומאמרים בתורת השדה. הוצאת כתר
- קוטר, ג (2003). להוביל לשינוי. הוצאת מטר

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק משנה 70.1 "הנהגת שינויים ארגוניים"

- Robert S. Kaplan & David P.Norton (2005) Creating the office of strategy management
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (2008), The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage

05

איכות ומצוינות בשירות המדינה

מצוינות ארגונית

- קידום המצוינות הארגונית בשירות המדינה הינו יעד מרכזי אשר מפאת חשיבותו עוגן בהחלטות ממשלה ובהוראות פרק מיוחד בתקשי"ר, הכולל מנגנונים ותהליכים ניהוליים תומכים.

- **מצוינות ארגונית מבטאת חתירה מתמדת למימוש הפוטנציאל הארגוני, תוך הצבת רף עולה של סטנדרטים וציפיות עצמיות וכן מודעות להזדמנויות ולאילוצים שמציבה הסביבה הארגונית.** המצוינות מהווה ערך יסוד מוביל אשר לאורו נדרש לפעול כל ארגון המבקש להבטיח את הצלחתו לאורך זמן. דרישה זו חיונית במשנה תוקף כאשר מדובר בארגון ציבורי המופקד על מיצוי זכויותיו ומימוש חובותיו של הציבור.

- מנהיגות מיטבית על כל שדרותיה הינה גורם הכוח המחולל והמניע לקידום המצוינות הארגונית על מימדיה השונים. המנהיגות נדרשת להגדיר את **"המצפן הארגוני"** וליצור מחויבות ערכית ושותפות מעשית לא רק של המנהלים אלא גם של כלל העובדים בארגון.

- קידום אפקטיבי של המצוינות הארגונית כולל הנחלת ערכים, נורמות, גישות ומתודולוגיות ובהן:

- **שותפות פנים ארגונית, למידה ארגונית, שיפור מתמיד,** וכן בנייה והפעלה של מנגנונים וכלים מסייעים למנהלים ולעובדים. כמו כן, נדרשת השקעה מקיפה, מאוזנת ושיטתית אשר תוצאותיה ניתנות להערכה **באופן מדורג,** ולאורך זמן.

- אשר על כן, חתירה מתמדת למימוש הפוטנציאל הארגוני מחייבת הנהגת **גישה ניהולית אסטרטגית** אשר תבטיח קידום מערכתי מתמשך ויציב של המצוינות הארגונית. גישה זו צריכה להתבסס על **"אמות מידה"** מוכרות, תקפות ומקובלות לאפיון מכלול מימדי המצוינות הארגונית כמערכת אינטגרטיבית אשר כל ארגון השואף להצלחה נדרש כאמור להשקיע בהם ואף למדוד על פיהם את הישגיו.

- במגמה להתמודד בהצלחה עם אתגר זה אימץ האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה את אמות המידה של מערכת ה-EFQM (European Foundation for Quality Management) המבוססת על מודל הפרס האירופאי היוקרתי למצוינות ארגונית.

- אמות המידה לאפיון מימדי המצוינות הארגונית כאמור, הינן הבסיס גם לתכנית הפרס הלאומי למצוינות ארגונית במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל, המנוהלת על ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

- אחד מהיתרונות העיקריים של המערכת הינו מתודולוגיה המאפשרת הערכה ארגונית עצמית תקופתית (Self-Assessment). הערכה זו מהווה תשתית לאיתור מערכתי ואינטגרטיבי של תחומי החוזק הארגוניים ושל התחומים הטעונים שיפור, וכן בסיס לתכניות השיפור והחדשנות השנתיות והרב-שנתיות.

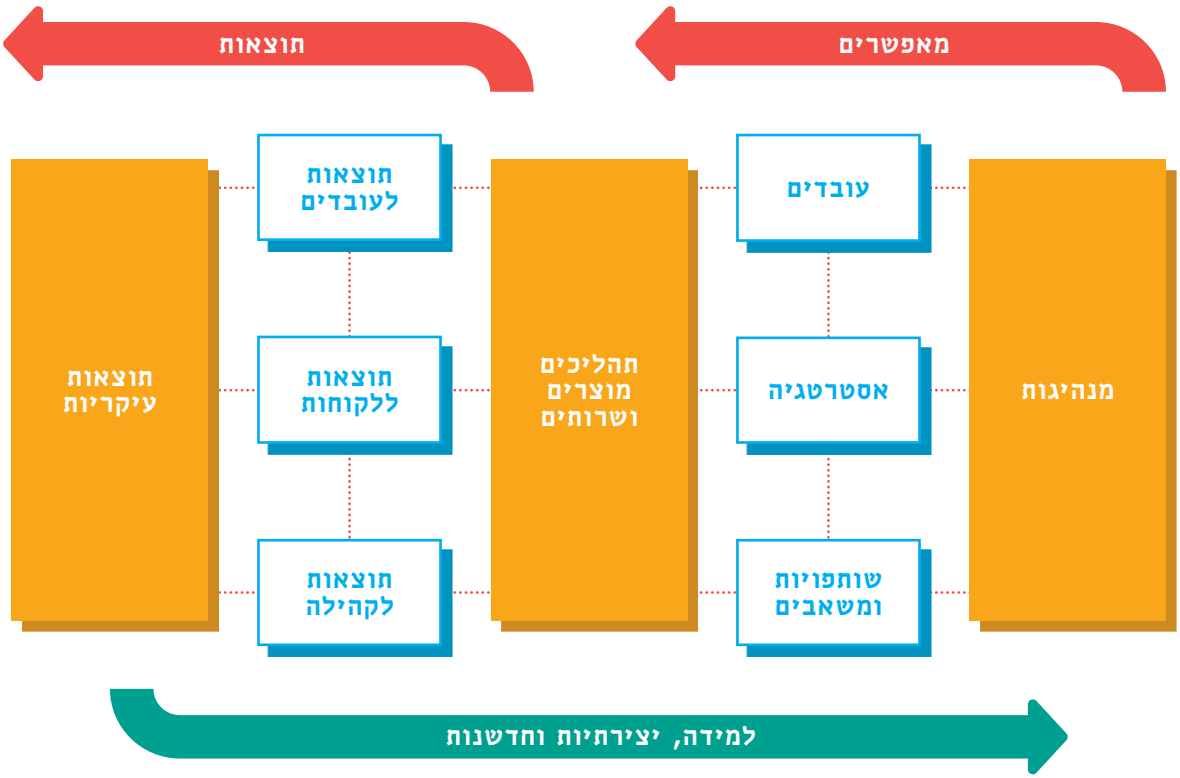
* מנהל שמתח הדרגות של משרתו בתקן הינו 42-44 בדירוג המח"ר ומעלה, ומקביליהן בדירוגים המקצועיים.

המערכת למצוינות ארגונית

כחלק מהנחלת נושא המצוינות הארגונית, אימצה נציבות שירות המדינה את המערכת למצוינות ארגונית ה-EFQM (European Foundation for Quality Management) המבוססת על מודל הפרס האירופי היוקרתי למצוינות ארגונית.

אחד מהיתרונות העיקריים של המערכת הינה מתודולוגיה המאפשרת הערכה ארגונית עצמית תקופתית (Self Assessment) , המהווה תשתית לאיתור מערכתי ואינטגרטיבי של תחומי חוזק ארגוניים מול תחומים טעוני שיפור. תשתית זו מהווה בסיס לתכניות שיפור שנתיות ורב-שנתיות. המערכת מאפשרת שילובם והטמעתם של מהלכים מאוזנים לפיתוח ארגוני הן במימד ההתנהגותי והן במימד הארגוני-משימתי.

להלן תרשים המתאר את תשעת מימדי המערכת:



מימדי מערכת המצוינות

מימדי המאפשרים:

מנהיגות

הגדרה: בארגונים מצוינים, המנהיגים מעצבים את העתיד ומבטיחים את הגשמתו, הם מהווים מודל לחיקוי בכל הקשור לערכים ולאתיקה של הארגון, ומשרים אמון בכל עת. המנהיגים גמישים ומאפשרים לארגון להקדים ראות ולהשיג, בתזמון הנכון, את הצלחתו המתמשכת.

1. מנהיגים מפתחים יעוד, חזון, ערכים ואתיקה ומהווים מודל לחיקוי בתרבות של מצוינות.
2. מנהיגים מגדירים, מנטרים, סוקרים ומובילים את פיתוח מערכת הניהול והביצוע של הארגון.
3. מנהיגים מקיימים תקשורת רצופה עם בעלי העניין החיצוניים.
4. מנהיגים מחזקים יחד את עובדי הארגון ואת תרבות המצוינות.
5. מנהיגים מבטיחים את גמישות הארגון וביצוע השינוי בו באופן אפקטיבי.

אסטרטגיה

הגדרה: ארגונים מצוינים מיישמים את היעוד והחזון שלהם באמצעות פיתוח אסטרטגיה הממוקדת בבעלי העניין. מדיניות, תכניות, יעדים ותהליכים מפותחים ופרושים בכל רבדי הארגון, זאת על מנת להוציא לפועל את האסטרטגיה.

1. אסטרטגיה מבוססת על הבנת הצרכים והציפיות של בעלי העניין והסביבה החיצונית.
2. אסטרטגיה מבוססת על הבנת הביצועים הפנימיים והיכולות.
3. אסטרטגיה ותמיכה במדיניות מפותחות, נסקרות ומעודכנות.
4. אסטרטגיה ותמיכה במדיניות מוסברות, מוטמעות ומנוטרות.

הון אנושי

הגדרה: ארגונים מצוינים מעריכים את עובדיהם ויוצרים תרבות המאפשרת השגת תועלת הדדית של המטרות הארגוניות והאישיות, הם מפתחים את יכולות ההון האנושי ומקדמים הגינות ושוויון. הארגונים מבטיחים תקשורת, תגמול והכרה בדרך שמניעה ובונה מחויבות, ולכן מאפשרת להון האנושי להסתייע במיומנויות ובידע שלהם לטובת הארגון.

1. תכניות משאבי האנוש תומכות באסטרטגיה הארגונית.
2. הידע והיכולות של העובדים, מפותחים.
3. עובדים נערכים, מעורבים ומועצמים.
4. עובדים מקיימים תקשורת אפקטיבית בכל רבדי הארגון.
5. עובדים זוכים לתגמול, להכרה ולטיפול נאות.

שותפויות ומשאבים

הגדרה: ארגונים מצוינים מתכננים ומנהלים שותפויות חיצוניות, ספקים ומשאבים פנימיים, זאת על מנת לתמוך באסטרטגיה, במדיניות ובביצוע אפקטיבי של התהליכים. הארגונים מנהלים באופן אפקטיבי את השפעתם על הסביבה והחברה.

1. שותפים וספקים מנוהלים לשם תועלת מתמשכת.
2. כספים מנוהלים באופן המבטיח הצלחה מתמדת.
3. מבנים, ציוד, חומרים ומשאבים טבעיים מנוהלים באופן מתמשך.
4. טכנולוגיה מנוהלת במגמה לתמוך ביישום האסטרטגיה.
5. מידע וידע מנוהלים במגמה לתמוך באופן אפקטיבי בקבלת ההחלטות ובבניית יכולות הארגון.

תהליכים, מוצרים ושירותים

הגדרה: ארגונים מצוינים מעצבים, מנהלים ומשפרים תהליכים, מוצרים ושירותים כדי להעלות את "הערך" ללקוחות ולבעלי עניין אחרים.

1. תהליכים מעוצבים ומנוהלים לשם יצירת ערך מיטבי ללקוחות.
2. מוצרים ושירותים מפותחים לשם יצירת ערך מיטבי ללקוחות.
3. מוצרים ושירותים מקודמים ומשווקים באופן אפקטיבי.
4. מוצרים ושירותים מיוצרים, מועברים ומנוהלים.
5. יחסי ספק-לקוח מנוהלים באופן המשפר ערך.

מימדי מערכת המצוינות

מימדי התוצאות:

תוצאות ללקוחות

הגדרה: ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או אף עולות על הצרכים והציפיות של לקוחותיהם.

ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של מדדי ביצוע ומצייני ביצוע רלוונטיים, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם והמדיניות התומכת בה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של לקוחותיהם.
2. קובעים לתוצאות העיקריות יעדים ברורים, בהתבסס על הצרכים והציפיות של לקוחותיהם, התואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של קבוצות ספציפיות של לקוחות.
4. מציגים תוצאות חיוביות או טובות ומתמשכות ללקוחות, במשך שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מצייני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתידיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

א) מדדי תפיסה
ב) מצייני ביצוע

תוצאות להון האנושי

הגדרה: ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או אף עולות על הצרכים והציפיות של ההון האנושי.

ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של מדדי ביצוע ומצייני ביצוע רלוונטיים, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם והמדיניות התומכת בה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של ההון האנושי שלהם.
2. קובעים יעדים ברורים לתוצאות העיקריות, בהתבסס על הצרכים והציפיות של ההון האנושי שלהם, אשר תואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של קבוצות ספציפיות של ההון האנושי בארגוניהם.
4. מציגים תוצאות חיוביות או טובות ומתמשכות להון האנושי, במהלך של שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מצייני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתידיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

א) מדדי תפיסה
ב) מצייני ביצוע

תוצאות לקהילה

הגדרה: ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או עולות על הצרכים והציפיות של בעלי עניין רלוונטיים בקהילה.

ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של מדדי תפיסה ומצייני ביצוע רלוונטיים, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם והמדיניות התומכת בה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי עניין חיצוניים רלוונטיים.
2. קובעים יעדים ברורים לתוצאות לקהילה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי עניין רלוונטיים בקהילה, אשר תואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של בעלי עניין רלוונטיים בקהילה.
4. מציגים תוצאות חיוביות או תוצאות טובות ומתמשכות לקהילה, במהלך של שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מצייני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתידיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

א) מדדי תפיסה
ב) מצייני ביצוע

תוצאות עיקריות

הגדרה: ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל אשר התואמות או עולות על הצרכים והציפיות של בעלי העניין העיקריים.

ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של תוצאות כספיות ולא כספיות, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי העניין.
2. קובעים יעדים ברורים לתוצאות העיקריות, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי העניין, אשר תואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת רמות הביצוע של הארגון בתחומים ספציפיים וכן לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של בעלי העניין.
4. מציגים תוצאות עיקריות חיוביות או טובות ומתמשכות, במהלך של שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מצייני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

א) תוצאות ארגוניות
ב) מצייני ביצוע עיקריים

מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית

- תפיסת המצוינות הארגונית אשר אומצה על-ידינו כאמור ממוקדת באסטרטגיה ניהולית הדוגלת בחתירה מתמדת למימוש הפוטנציאל הארגוני.

- לאור הניסיון שנצבר במהלך השנים, עלה הצורך לעדכן את המדיניות המקצועית בנושא על מנת להבטיח את חיזוק הזיקה שבין מכלול מימדי המצוינות הארגונית לבין המנגנונים והתהליכים התומכים בקידומם.

- בהתאם לכך גובש **מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית** אשר נועד לסייע בהנבטה ובהטמעת המנגנונים והתהליכים החיוניים להבטחת הצלחה ארגונית הן ברמה המשרדית והן ברמה היחידתית. במתווה הצעדים נעשתה אבחנה בין הרמה המשרדית לבין הרמה היחידתית במטרה ליצור מחויבות מנהיגותית ישירה של כל דרגי הניהול הבכירים לנושא.

- המתווה מכיל מקבץ של דגשים מתוך מכלול מימדי המצוינות הארגונית וכן הליכי ייסוד ומשמעויות יישומיות. לפיכך, קידום המצוינות הארגונית נתון לאחריותו ולסמכויותיו של מנכ"ל המשרד/מנהל יחידת הסמך וכן של כל מנהלי היחידות בארגון, ולענין מתווה הצעדים נקבע כי יהיו מנהלים הנמנים על הסגל הבכיר בשירות המדינה.

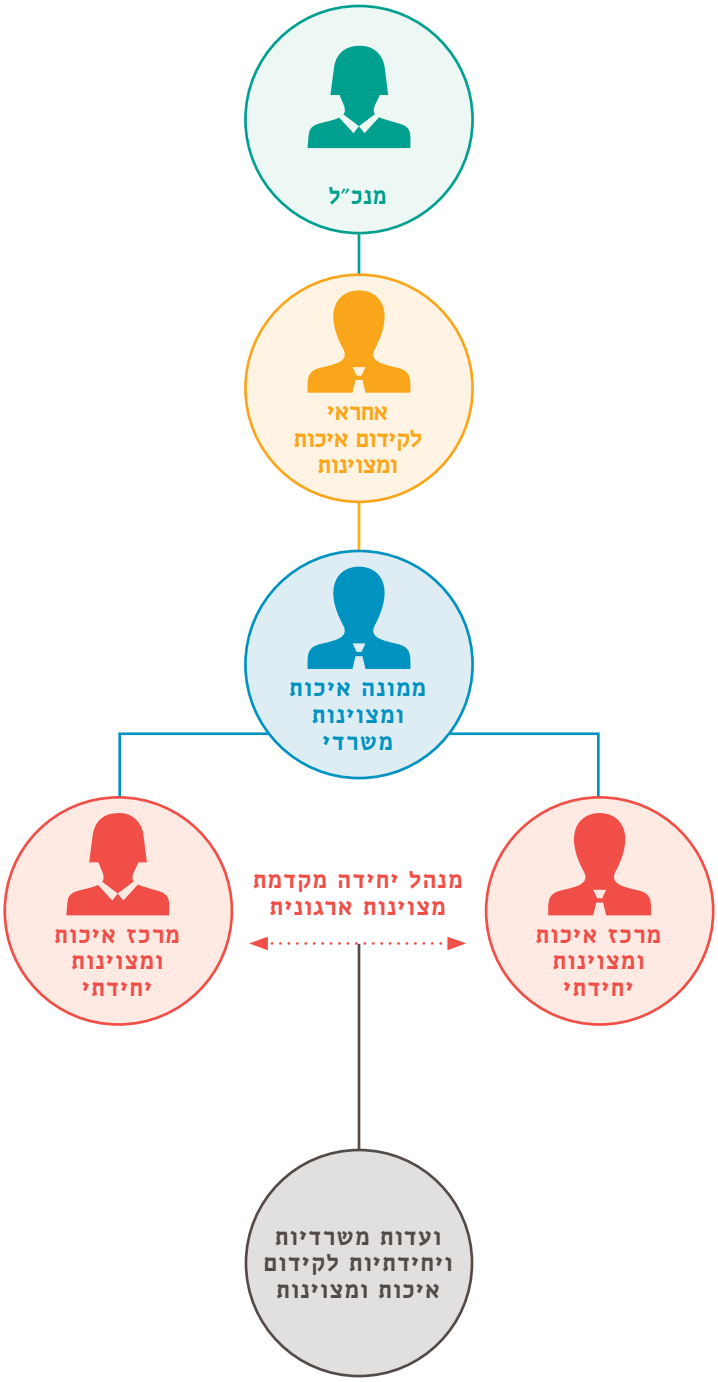
מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית

מימד המצוינות	הדגש	הליכי היסוד
מנהיגות	מחויבות הנהלה	1. הובלת פיתוח ייעוד, חזון וערכים ארגוניים. 2. הכרזה על חשיבות קידום המצוינות הארגונית התומכת בתרבות של שותפות, למידה ארגונית ושיפור מתמיד. 3. הובלת סדרי הערכת מצוינות ארגונית עתית ולאורם המרצת מהלכי שיפור ויוזמות של חדשנות. 4. סקירה עתית על מצב קידום המצוינות הארגונית.
אסטרטגיה	מצפן ארגוני	1. מיפוי עדכני של בעלי העניין. 2. גיבוש מסמך אסטרטגי הממוקד בבעלי העניין. 3. הגדרת המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים, וכן תהליכי המפתח לקיומם. 4. קביעת יעדי ביצוע ובניית מערך מדדי ביצוע לתהליכי המפתח, וכן למוצרים ולשירותים העיקריים.
הון אנושי	העצמה	1. ייזום, הסברה, הנחלה והכשרה בנושא קידום המצוינות הארגונית. 2. ניהול תכניות פיתוח אישיות ומקצועיות למנהלים ולעובדים בהתבסס על הערכת ביצועים ובהתאם לצרכים הארגוניים. 3. השתתפות מקיפה במהלכי שיפור וביוזמות של חדשנות. 4. ניהול סדרי עידוד והוקרה.

מימד המצוינות	הדגש	הליכי היסוד
שותפויות ומשאבים	יכולות	1. ייזום שיתופי פעולה פנימיים וחיצוניים מוסיפי "ערך". 2. תיעדוף שיטתי של משאבים לקידום המצוינות הארגונית. 3. ניהול המאפשר ומעודד שיתוף של מידע וידע התומכים בקבלת ההחלטות. 4. הסתייעות בכלי ניהול ובקרה לשימוש אפקטיבי ויעיל במשאבים.
תהליכים, מוצרים ושירותים	הפעלה	1. הטמעת סדרי עבודת מטה. 2. יצירת מנגנונים ללמידה ארגונית ופיתוח תהליכי למידה ארגונית. 3. ניהול תהליכי המפתח, המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים באופן אפקטיבי ויעיל בהתבסס על היעדים ובהתאם למדדי הביצוע. 4. יישום סדרי הערכת מצוינות ארגונית עתית ולאורם מהלכי שיפור ויוזמות של חדשנות.
תוצאות: לקוחות; הון אנושי; קהילה; עיקריות	הישגים	1. הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו למימד.

מבנה פונקציונאלי של המערך

בהמשך להחלטות הממשלה והוראות התקשי"ר - פרק 60, ולצורך קידום איכות ומצוינות במשרד/יחידת סמך, נקבעה היערכות פונקציונאלית של בעלי התפקידים כדלקמן:



בניית מערך לקידום איכות ומצוינות במשרד

שלבים ראשונים בבניית מערך לקידום איכות ומצוינות במשרד / ביחידת הסמך

- הסברת הנושא למנכ"ל המשרד / מנהל יחידת הסמך ולהנהלה.
- הסברת הנושא למנהלי היחידות הנמנים על הסגל הבכיר במשרד / ביחידת הסמך.
- מינוי ועדת היגוי משרדית לקידום המצוינות הארגונית והפעלתה.
- מינוי ממונה משרדי לקידום המצוינות הארגונית ושילובו בהכשרה כלל-שירותית.
- דרישה ממנהלי היחידות לפעול להטמעת "הליכי הייסוד לקידום המצוינות הארגונית" ביחידותיהם, ובכלל זאת, מינוי ועדות היגוי יחידתיות לקידום מצוינות ארגונית וכן מינוי מרכזי מצוינות ארגונית יחידתיים (בנוסף על תפקידם).
- קיום הסברה לחברי ועדת ההיגוי המשרדית וועדות ההיגוי היחידתיות.
- שיתופם של מרכזי המצוינות הארגונית היחידתיים בהכשרה כלל-שירותית.
- גיבושן של תכנית עבודה משרדית ותכניות עבודה יחידתיות לקידום המצוינות הארגונית (על ידי ועדות ההיגוי, בהתאמה), והטמעת יתר הליכי היסוד ברמה המשרדית וברמה היחידתית.

תכניות ותחרויות

במסגרת הפעילויות לקידום המצוינות הארגונית, מופעלות בשירות המדינה תכניות ותחרויות לעידוד ולהוקרת מנהלים, עובדים, צוותים, יחידות וארגונים, כמפורט בהוראות התקשי"ר בפרק 60 ובפרק 74.

במסגרת זו נכללות התכניות הבאות:

- תכנית הפרס הלאומי – מדרג המצוינות הארגונית במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל.
- תכנית אות ההוקרה ליחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה בשירות המדינה.
- תכנית הפרס לצוותי שיפור בשירות המדינה.
- תכנית אות החדשנות בשירות המדינה.
- תכנית האות ליקירי שירות המדינה.
- תכנית אות המצוינות לסגל הבכיר בשירות המדינה.
- תכנית אות המצוינות לסגל התיכון בשירות המדינה.
- תכנית אות המצוינות לסגל העובדים בשירות המדינה.
- תכנית אות המצוינות לצוותי משימה בשירות המדינה.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- תקשי"ר, פרק 60 "איכות ומצוינות בשירות המדינה"
- תקשי"ר, פרק משנה 74.1 הוקרת עובדים בעלי הישגים מיוחדים

החלטות ממשלה (רשימה חלקית):

- החלטה מס' 937, קידום האיכות והמצוינות הלאומית, מיום 28 פברואר 1993
- החלטה מס' 2069, קידום האיכות והמצוינות בישראל, מיום 7 נובמבר 1993
- החלטה מס' 2630, קידום האיכות והמצוינות בישראל, מיום 24 פברואר 1994
- החלטה מס' 497, הקמת האגף לאיכות ולמצוינות בשירות המדינה, מיום 20 ספטמבר 1996

- חוזר נש"מ: מתווה לקידום איכות ומצוינות במשרד/ביחידת הסמך - רענון הנחיות, מיום 11 נובמבר 2007
- מתווה לתכנית עבודה לקידום איכות ומצוינות לשנת 2009, מספר 2008-955 מיום 08 דצמבר 2008

- המלצות דוח ועדת קוברסקי לרפורמה בשירות הציבורי, 1989, חלק א'
- המלצות דוח ועדת קוברסקי לרפורמה בשירות הציבורי, 1989, חלק ב'

06

עקרונות בניהול
יחסי קו - מטה

יחסי קו ומטה

"פיתחנו אמצעי תקשורת המאפשרים לאדם על כדור הארץ לשוחח עם אדם על הירח. ואף על פי כן לעיתים קרובות אם אינה מסוגלת לשוחח עם בתה, אב עם בנו, עובדים עם ההנהלה..." (האדלי ריד, מתוך הספר "תקשורת: שיטות עבור כל סוגי המדיה")

ניהול השלוחות בשטח מהווה אתגר מורכב עבור המטה במשרדי הממשלה וביחידות השונות בשירות הציבורי. הדבר מצריך איזון נכון בין הקפדה על קיום הנהלים ועמידה בהם ובין גמישות מחשבתית ויצירתיות במתן שירות מיטבי לאנשי השטח וסיוע בפתרון בעיותיהם.

מעל הכול – טיב התקשורת, מנגנוני השיח והחלפת הדעות, כמו גם הכבוד של כל צד לאחריותו ותפקידו, הם שיבטיחו תפקוד מיטבי של המערכת על כל מרכיביה.

פעמים רבות, אנשי השטח סבורים כי אנשי המטה יושבים במשרד ואינם מבינים את הקושי העצום הכרוך במגע היומיומי עם הציבור או בעשייה ב"נקודת הקצה".

מנגד, פעמים רבות אנשי המטה סבורים כי אנשי השטח אינם צייתנים ואינם ערים לחשיבות הרבה של הנחיות המטה, הנובעות מראיית הרוחב האסטרטגית.

על מטה המשרד מוטלות שתי משימות: להציב מטרות ולתת הנחיות לגורמי השטח. במקביל, על המטה לדאוג לרווחת עובדי ומנהלי השטח ולאפשר להם לבצע את משימותיהם בצורה המיטבית. משימות אלו צריכות להתבצע בצורה מאוזנת ושקולה.

ניהול שלוחות - עקרונות ליישום בשטח

1. ביקורים של המטה בשטח
2. ביצוע מפגשים מקצועיים וחברתיים בין המטה והשטח
3. קיום מערכות שקופות של פיקוח ובקרה
4. מענה מהיר ומקצועי לבקשות של יחידות השטח
5. יצירת אקלים של שירות פנים ארגוני
6. מעבר מנהלים מהמטה לשטח ולהיפך
7. עמידת המטה בהנחיותיו
8. חיזוק מנהלי השטח

על מנת שהארגון ישכיל לנהל את השלוחות בצורה מיטבית, עליו להתנהל כגוף אחד הממוקד בהשגת המטרה המשותפת - הצלחת הארגון.

יש לחתור לביצוע פעילויות שיוצרות שיתוף פעולה בין המטה והשטח - ביקורים הדדיים בשטח ובמטה, מפגשים משותפים, שקיפות של המטה ביחס לעמידה שלו במדדים וכו'.

יש להקפיד לייצר תקשורת פתוחה בגובה העיניים עם מנהלי השטח ולנהל איתם שיח פתוח על ההנחיות היוצאות מן המטה.

עם זאת, לצד השיח הפתוח, יש להקפיד על שמירה של מעמד המטה כגורם המנחה את גורמי השטח והנחיותיו מחייבות. ניתן לקיים שיח על ההנחיות האלו וניתן להציג משמעויות שעולות מן השטח כתוצאה מהנחיה זו או אחרת, אך במקביל יש לבצע את הנחיות המטה כל עוד לא הוחלט אחרת.

הבנת המורכבות של תפקיד מנהלי השטח

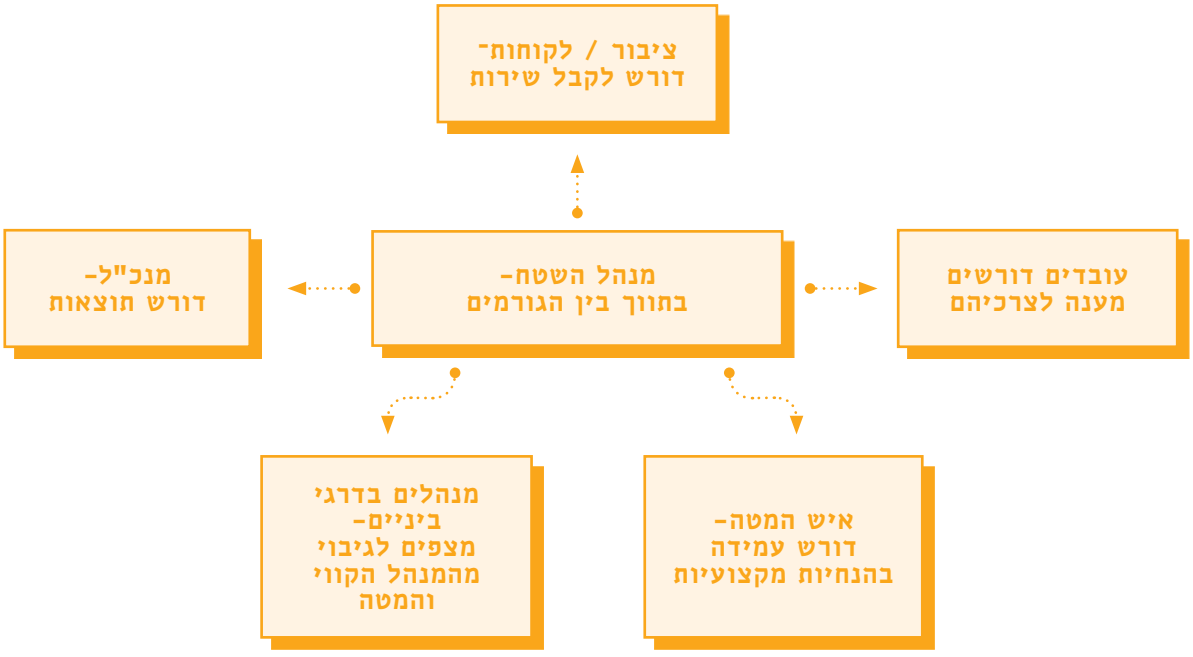
למנהלי השטח יש מקדם חיכוך גבוה ביותר עם גורמים רבים במקביל:

הלקוח (הציבור - כפרטים או גופים מוסדיים הנדרשים למענה מטעם יחידות הקצה של המשרד): מצפה לקבל שירות מיטבי מגורמי השטח של שירות המדינה. במידה והשירות שהוא מקבל אינו לשביעות רצונו מהעובד המטפל בו, הוא דורש התערבות של מנהל השטח.

העובד: מצפה להבנה מצד הארגון למורכבות התפקיד שלו. כאשר מתקבלת הנחייה שנתפסת כמנותקת מהמציאות אותה הוא חווה מהממשק עם הציבור, הוא דורש התערבות של מנהל השטח.

איש המטה (גורם מנחה מקצועי): מצפה לתפקוד תוך הפגנת ראייה כוללת מצד מנהל השטח. כאשר הוא אינו מקבל דיווחים בהתאם להנחיותיו, הוא דורש התערבות של מנהל השטח.

המנכ"ל: מצפה לתוצאות טובות מצד יחידות השטח. כאשר הוא אינו שבע רצון מהתוצאות, הוא דורש הסברים ממנהל השטח.



אנשי השטח כנותני שירות וכמקבלי שירות

אנשי השטח כנותני שרות

לאנשי השטח מקדם חיכוך יומיומי גבוה עם הציבור (הלקוחות), והשפעה מכרעת על איכות השירות אותו הציבור יקבל. עובדי הקו – מהווים את פני הארגון בעיניהם של הציבור ככלל, ולקוחות המשרד / הארגון, קובעים במידה רבה את דעתם של הלקוחות על הארגון.

אנשי השטח כמקבלי שירות

אנשי השטח אינם רק מונחים על ידו. יש לראותם כלקוחות פנימיים של אנשי המטה בארגון, הזקוקים לשירות גם לגבי נושאים הקשורים בעבודתם באופן ישיר, וגם בנושאים הקשורים בתנאי עבודתם. אנשי המטה מהווים את פני הארגון בעיניהם של אנשי השטח, ויש קשר ישיר בין מידת שביעות הרצון מטיב הקשר עם אנשי המטה ובין מידת המוטיבציה ואיכות השירות אותו הם מספקים (כדוגמא לכך – פער באמצעים מקשה פיזית על מתן שירות, או עובד המוטרד משאלה הנוגעת לנושא אישי הממתין להתייחסות המטה).

הבנת המורכבות של תפקיד מנהל מקצועי במטה

מהו ניהול מַטְרִיצִי?

מבנה ארגוני שבו מתקיים מצב בו ישנם עובדים בעלי 'נאמנות כפולה': מצד אחד – למשימה או מטלה מוגדרת שהוטלה עליהם ומונחית על ידי גורם מנחה מקצועי (לרוב מנהל בערוץ המטה), ומצד שני – ליחידה האורגנית שלהם, בכפיפות היררכית ישירה למנהל היחידה.

למה זה מורכב?

ניהול מטריצי הוא מורכב ומאתגר, ולא מעט מנהלים טוענים כי אף קשה יותר מניהול היררכי. מנהל במטה, לרוב מוגדר כבעל סמכות מקצועית ונושא באחריות משימתית, כאשר את מימוש אחריותו המקצועית ומשימותיו הוא נדרש לממש באמצעות הנחיית עובדי שטח, שאינם כפופים לו ישירות.

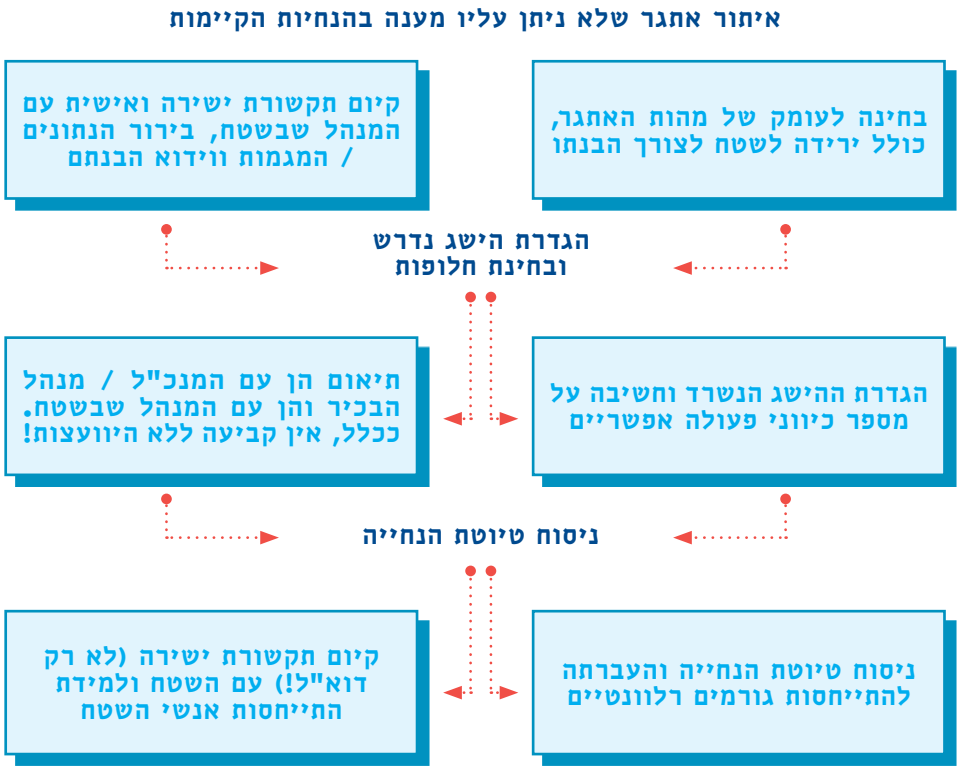
גם עובד שטח, המונחה ממנהל שטח ישיר וממספר גורמי מטה מצוי בקושי מובנה הנובע מקונפליקט בסדר העדיפות לביצוע משימות המגיעות ממספר ערוצים (ערוץ ניהולי היררכי וערוץ גורם מטה מנחה).

מתווספות לכך בעיות ניהול בממדים אישיים הנובעות ממצבים בהם לעובד המונחה על ידי יותר ממנהל אחד. כדוגמא פשוטה: כששני המנהלים (הישיר והמנחה המקצועי) מזמינים את העובד לישיבות שונות בעיתוי זהה, לאיזו מהן ילך?

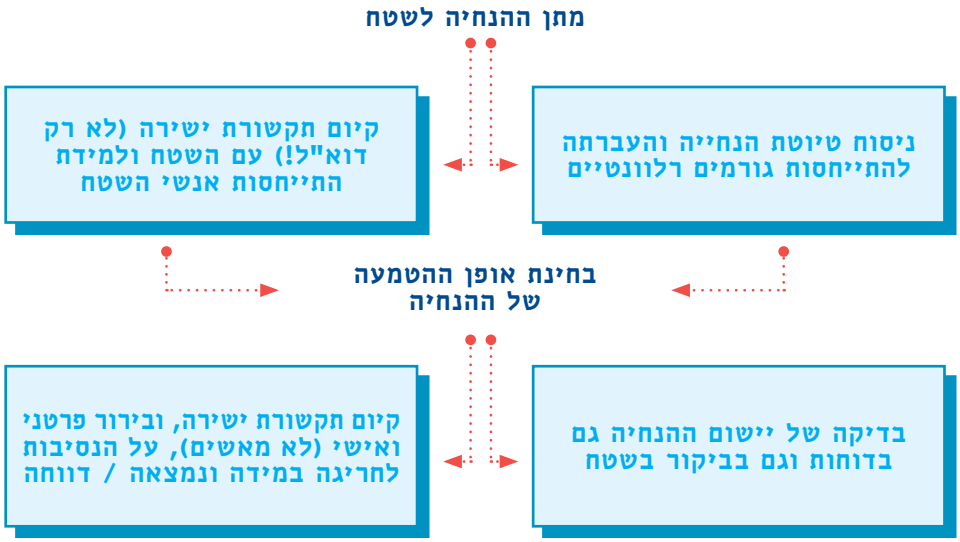
ככלל, הפתרון מבוסס על שני עקרונות משולבים: א. להבהיר את הכפיפות של כל עובד למנהל אחד בלבד - ההיררכי הישיר, כאשר בכל קונפליקט הנובע מזיקות עבודה שונות - הוא מכריע. ב. לקבוע כנורמה ניהולית הנובעת מהמנכ"ל, כי סדר העדיפויות המשימתי נקבע במטה הארגון, ולמשימות המוטלות על השטח על ידי גורמי מטה מקצועיים – האחריות לביצוען מוטלת על ראש יחידת השטח (הגורם ההיררכי הבכיר, כדוגמא - מנהל המחוז) וכלשונן, ומידת הצלחתם בתפקידם נמדדת קודם כל בכך.

ניהול השלוחות בשטח – מתן הנחיות לשטח על ידי גורם מנחה מקצועי

טרם מתן ההנחיה



בזמן מתן ההנחיה ולאחריה



מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- Nitin Nohria and Sumantra Ghoshal, (John Wiley & Sons, 1994) - Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations.

07

עקרונות האתיקה בשירות המדינה

מבוא – דילמות אתיות

זהות אישית וזהות מקצועית – הילכו יחדיו?

מה את/ה היית עושה?

- חושבים שלא נמסרה לכם כל האמת
- מטילים ספק בצדקת המשימות שמקבלים
- חושבים שהממונה שוקל שיקולים זרים
- מטילים ספק במשימות שמבקשים מכם לא לבצע

א) מבצע/ת בלי לשאול בכלל
ב) שואל/ת ובמקביל מבצע/ת
ג) מבצע ואחר כך שואל/ת
ד) חשיבה אתית לפני ביצוע

העלאת המודעות לאתיקה בשירות הציבורי

במטרה להגיע למצב הבשלות הארגונית הרצוי בתחום האתיקה, תחילה יש לאפיין וללמוד את המצב הקיים בארגון (דעות העובדים, הנורמות המושרשות בתחום האתי ועוד). לאחר מכן, נדרש ליצור חזון ערכי ולהטמיע אותו בארגון על ידי הכשרת המנהלים, מינוי ועדות ויועצים וביצוע חשיבה משותפת בתחום האתיקה (פורומים, שולחנות עגולים ועוד).

מודל להתמודדות עם דילמה אתית

כל עובד נתקל במהלך ימי חייו בדילמות כאלו ואחרות. על הארגון מוטלת החובה לתת לגיטימציה לחשיבה על דילמות אתיות מצד העובדים ולברך על כך, שכן הדבר מצביע על קיום חשיבה אתית ועל כך שהעובדים יידעו לשמור על עצמם ועל הארגון מפני התנהלות לא תקינה. על אף שאין מדובר במדע מדויק, להלן מודל המבנה תהליך חשיבה מסודר במקרים של דילמות אתיות ומעניק מספר קווים מנחים לבחינת הפתרון:

שאלות מנחות על מנת לוודא שקיבלתי את ההחלטה הנכונה:

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- ועדה לגיבוש קוד אתי לשירות המדינה בראשות עו"ד מייק בלאס.
- קוד אתי לפרקליטי המדינה (אוגוסט 2013), כלל 15.
- החלטת ממשלה מס' 481 מיום 30.6.2013.
- אתר נציבות שירות המדינה, קוד אתי 1987.

- Caron, D. J., & Giauque, D. "Civil servant identity at the crossroads: new challenges for public administrations." International Journal of Public Sector Management 19.6 (2006): 543-555.

- חוק לשכת עורכי הדין, תשכ"א-1961 ס' 53-80, 98יג(3) ו-109(4).
- כללי לשכת עורכי הדין (אתיקה מקצועית), תשמ"ו-1986.
- ס' 16א לחוק בתי המשפט [נוסח משולב], תשמ"ד-1984.
- כללי אתיקה לשופטים, התשס"ז-2007 .
- פרופ' אסא כשר, "אתיקה, משפט ושיפוט", ספר שמגר - מאמרים ב', עמ' 433, 434.

- By Susan Jackson s., Schuler, r., & Werner, S (2012), Managing Human Resources. 11th , South Western cengage learning.

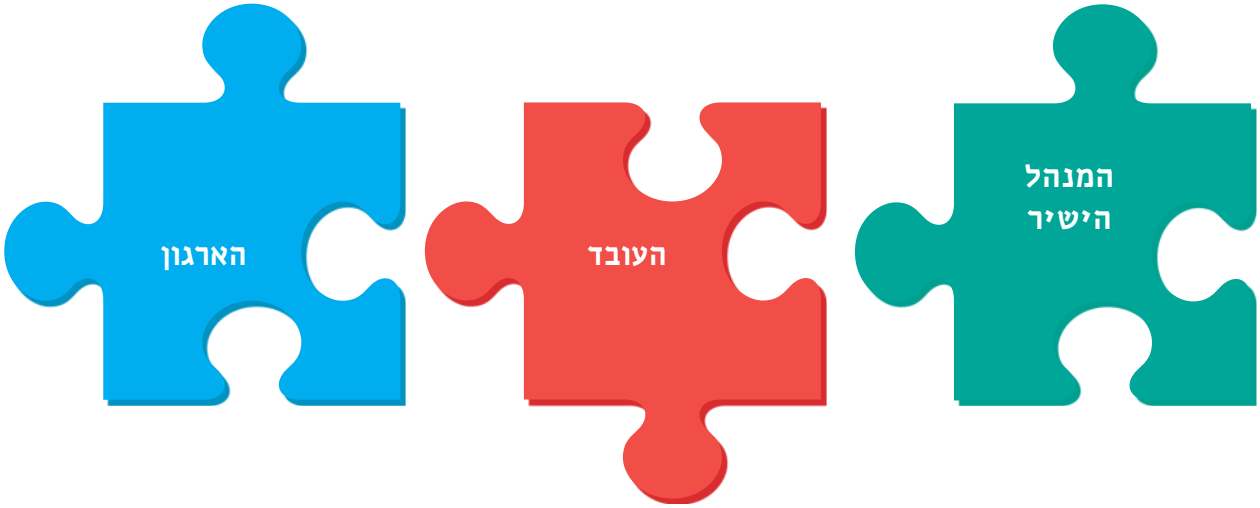
08

עקרונות בפיתוח הון אנושי ותכנון קריירה

מתגובתיות והיעדר תכנון – לתהליכי התפתחות עובדים ופיתוח קריירה בראי הרפורמה

"קריירה היא רצף בלתי פוסק של כל ההתנסויות הקשורות לעבודה במהלך החיים" (ארתור ורוסו)

פיתוח קריירה



האחריות לפיתוח הקריירה של העובדים בארגון, היא אחריות משותפת של העובד, המנהל והארגון. הארגון והמנהל הישיר נדרשים לספק לעובד תנאים ואפשרות להתפתחות אישית ומקצועית, ואילו העובד נדרש לגלות פרואקטיביות ולקחת אחריות אישית על התפתחותו בארגון.

אחריות המנהל והארגון ליצירת תנאים וכלים להתפתחות אישית באה לידי ביטוי, בין היתר, ביחסי הגומלין של המאפיינים הבאים:

הבסיס לתכנון פיתוח מקצועי וניהולי של עובדים

בתום תהליך הערכת העובדים השנתית, משרד נדרש לבחון את מיקומו של כל עובד בארגון בהקשר של פיתוח קריירה על פי שני קריטריונים: הביצועים הנוכחיים שלו והפוטנציאל שלו לקידום.

מודל Nine boxes הנו מודל שמטרתו לבחון את המיקום של כל עובד בהתאם לקריטריונים אלו. בהתאם למיקום של כל עובד ניתן לבחון את מידת מיצוי הפוטנציאל שלו בארגון ואת ערוצי הפיתוח בכיוון המקצועי או בכיוון הניהולי.

בקוביות השונות, הוצגו ההמלצות הגנריות לפעילות ביחס לכל עובד. יודגש – מיפוי זה מותנה בתהליך הערכת עובדים מובנה ומקצועי, המשמש כבסיס לבניית מפת התפקוד והפוטנציאל של ההון האנושי בארגון, ביחס אליו נדרש המשרד בהובלת סמנכ"ל משאבי אנוש לבסס המלצות אישיות וארגוניות.

קידום רוחבי והיררכי

בשירות המדינה ישנם שני סוגי קידומים בשירות המדינה: קידום רוחבי ("קפיצה למרחק") וקידום ניהולי ("קפיצה לגובה").

עובדים ומנהלים רבים בשירות המדינה שצברו ניסיון רב בתפקיד מסוים והגיעו לרמת מיומנות גבוהה. אחת הדרכים לקדם עובדים ומנהלים אלו היא על ידי קידום לתפקידים רוחביים והיררכים, בתוך המשרד או בין משרדים.

הקידום תורם לפיתוח הפרט תוך שהוא מאפשר ריענון, חשיפה לעולמות תוכן ובעלי תפקידים מגוונים, הרחבה והעמקת הידע המקצועי ותרגול של כישורים ומיומנויות בינאישיות בסביבות ארגוניות שונות, המשפרים את המסוגלות של הפרט ותורמים לו כאדם, כאיש מקצוע וכמנהל.

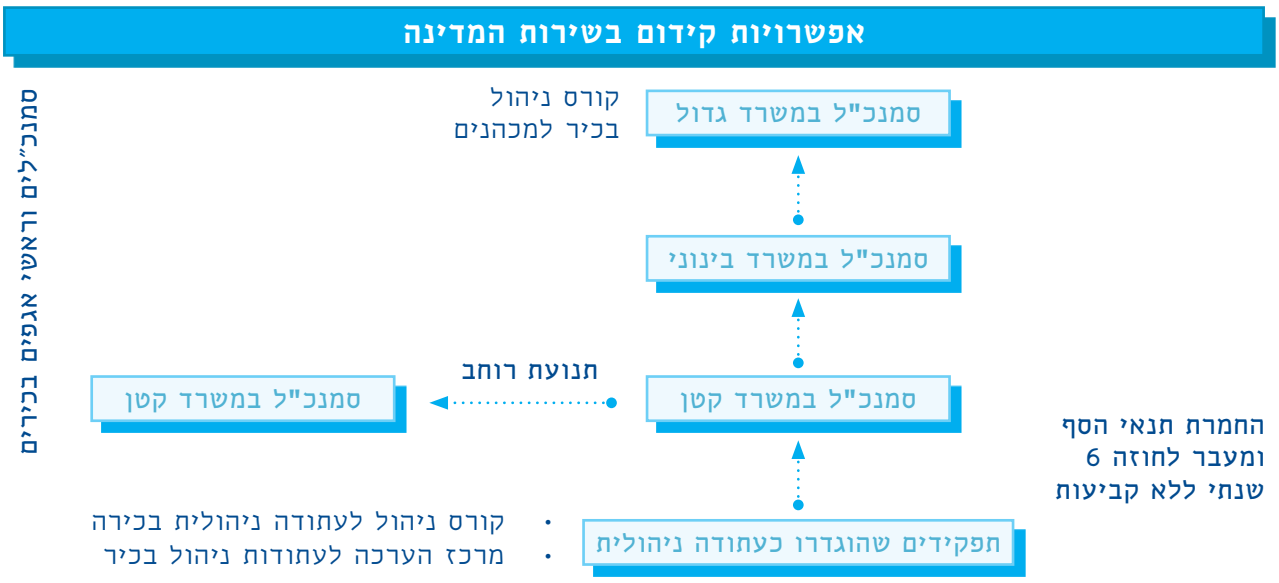
כמו כן, הקידום תורם למערכת הממשלתית במובנים רבים כגון; ריענון שורות, מוביליות ידע וניסיון בין משרדי, התחדשות מקצועית ותפיסתית, הטבת שיתופי פעולה רוחביים ורישות.

עתודות ניהוליות, סגל בכיר וסגל מוביל

הדרג הניהולי בשירות המדינה בעל תפקיד מפתח בטיוב השירותים לאזרח. הוא השכבה שאמונה על הוצאה לפועל של המדיניות הממשלתית. לפיכך, ישנה חשיבות של חיזוק המסוגלות של קבוצה זו להתמודד עם אתגרי התפקיד.

לפיכך נקבע בהחלטת ממשלה 2464 כי יחולו מנגנוני ניהול כדלקמן:

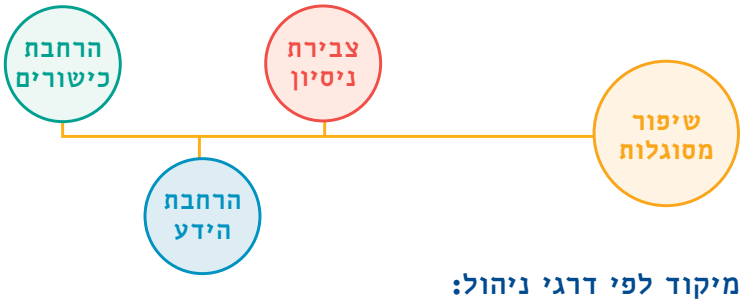
- כהונה קצובה - תקופת כהונה מוגדרת וקבועה מראש- שש שנים ללא קביעות- שעם סיומה יחולו על העובד מנגנוני ניהול כאמור בהחלטת הממשלה 2464.
- מעברי רוחב - מוביליות בתפקידי סגל בכיר וורסטיליות במעברים וקידומים, גם תפקידים שונים בסגל הבכיר וגם תפקידי רוחב משיקים או גנריים.
- תהליכי הכשרה ופיתוח - תהליכי פיתוח אישיים הנגזרים מתהליך המיפוי ומהערכת הפוטנציאל: תהליכי פיתוח קבוצתיים שיפותחו במדרשה הלאומית לממשל, מנהיגות וניהול.



תפיסת ההכשרה של ניהול כמקצוע

אחד הנושאים המרכזיים הוא בניית עמוד השדרה הניהולי בשירות המדינה: כלומר איכותי ומקצועי של הדרג הניהולי והגדרת מדיניות אחידה ומחייבת להכשרת מנהלים.

תפיסת ההכשרה לפרק הניהול עונה על 3 היבטים:



מיקוד לפי דרגי ניהול:

דירוגי הניהול מחולקים ל-3 רמות: ניהול בסיסי, ניהול מתקדם וניהול בכיר.

תפיסת ההכשרה:

- **לדרג ניהול בסיסי** - הכשרה משולבת, בהנחיית נציבות שירות המדינה, בשיתוף משרדי הממשלה שתאפשר שילוב של תכנים גנריים עם "השלמה חיילית" הרלוונטית לכל משרד.
- **לדרג ניהול מתקדם והסגל הבכיר** - הכשרה מקצועית וערכית באופן אסטרטגי ומרוכז, שתנוהל בידי נציבות שירות המדינה מנהל הסגל הבכיר, באמצעות המדרשה הלאומית לכלל הסגל הבכיר ועתודות הניהול הבכיר.

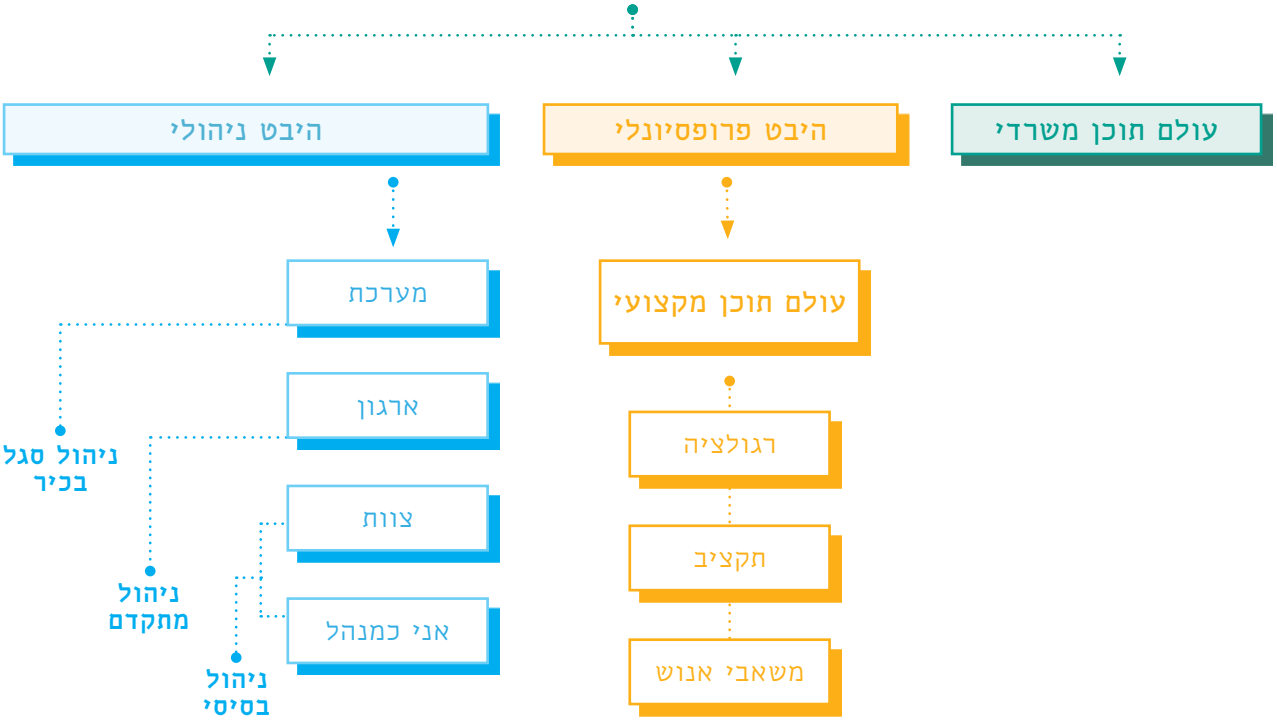
ההכשרה תתמקד בפיתוח היכולות לפי פרופיל המנהל בשירות המדינה כאשר המיקוד בתחומי התוכן ישתנה בין רמות הניהול השונות.

ההכשרה בניהול הבסיסי תתמקד בתפיסת הניהול של המנהל עצמו ובניהול הצוות שלו. הכשרה לניהול מתקדם תתמקד בהיבטים הארגונים. הכשרה לניהול בכיר תתמקד בהבנת המערכת הרחבה, במנהיגות ובהובלת שינויים מערכתיים.

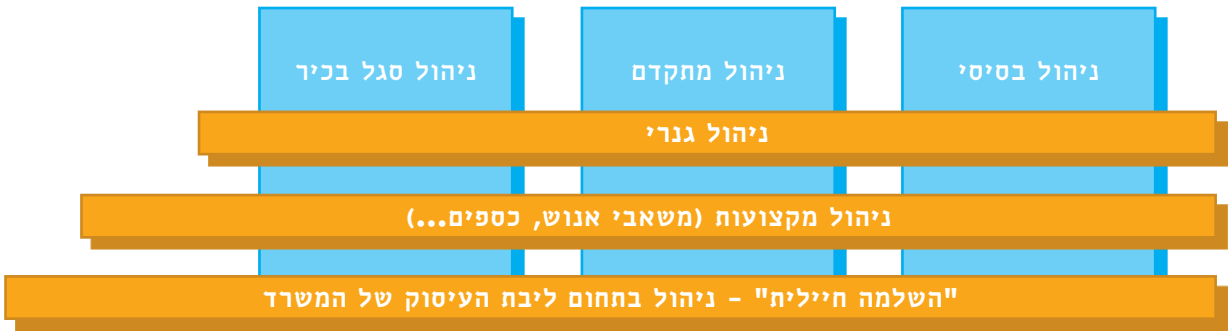
בנוסף, להכשרות הגנריות העוסקות בניהול , כל מנהל צריך לעבור הכשרה העוסקת בתחום התוכן המקצועי אליו הוא שייך וכן השלמה ייעודית העוסקת באתגרים הניהולים הרלוונטים לארגון.

מיקוד הדרכתי לפי דרגי הניהול

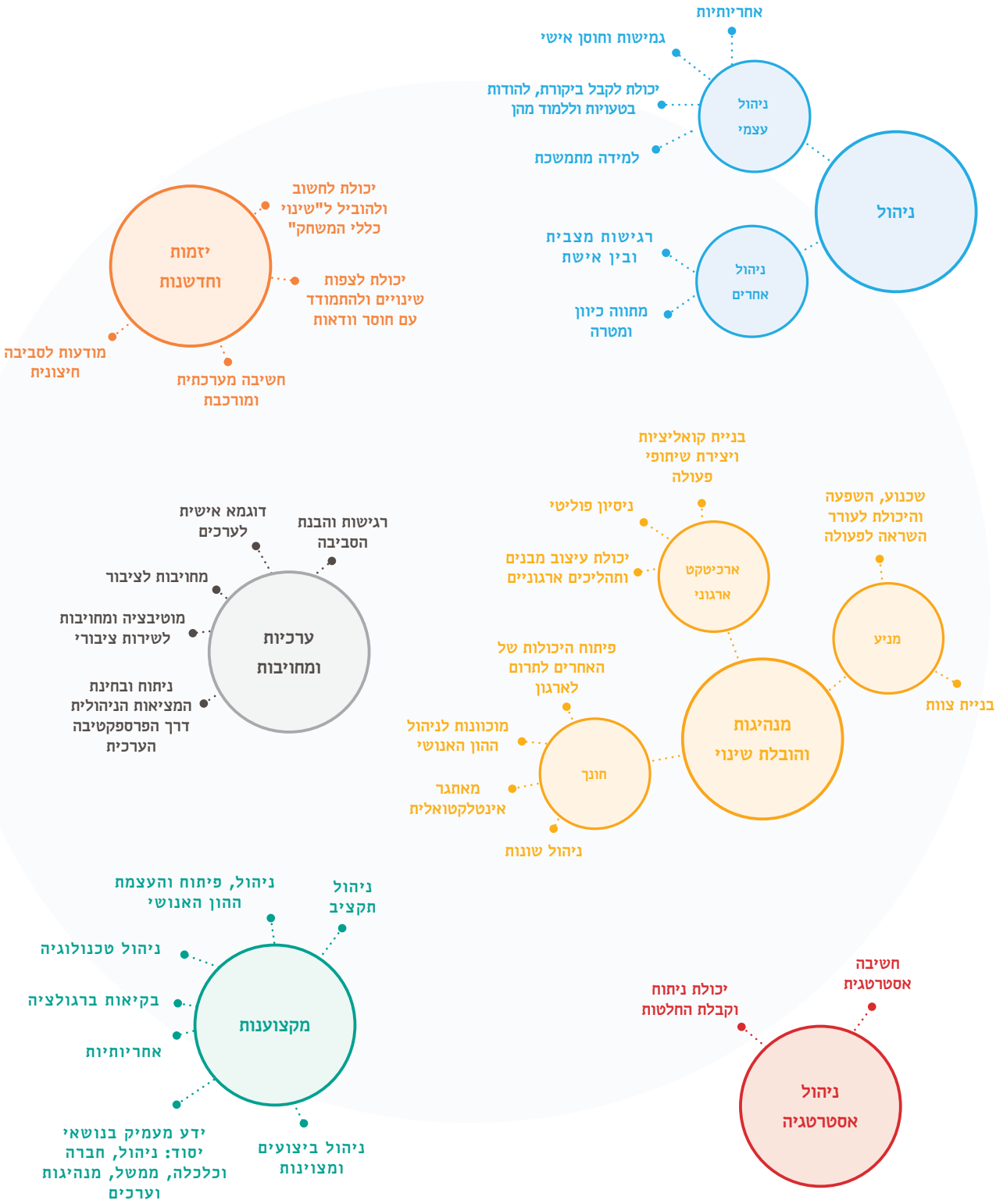
כל מנהל יוכשר הן בהיבט הניהולי גנרי והן בהיבט המקצועי ובנוסף ייחשף לאתגרים הייחודים למערכת בה הוא פועל



מכלול מרכיבי ההכשרה למנהל:



פרופיל המנהל בשירות המדינה:



דגש על התפתחות, ולא רק על תנועה-
דגשים על המימד המוטיבציוני וה"ברק בעיניים"

"פיתחו לי פתח כחודו של מחט ואני אפתח לכם כפתחו של אולם" (לפי חז"ל, מספר מקורות).

רבות נכתב אודות החשיבות שבהנעה פנימית של עובדים, יסודות מוטיבציה שמניעה אנשים, השתדלות שהיחיד מבצע מתוך רצון, הזדהות עם היעוד והמשימה, תחושת ערך ואמונה בנכונות הדרך והעשייה, בתפיסת פיתוח עובדים ומנהלים בשירות המדינה, אנו מייחסים חשיבות עליונה להינע הפנימי של העובדים והמנהלים. תפקידנו כמערכת היא ליצור ולטפח את הגורמים ל"ברק בעיניים" וחדוות העשייה, לזהות את העובדים בעלי ההינע הפנימי הנמוך ולדעת ליצור את התנאים שיאתגרו אותם, יבססו בהם תחושת ערך ויאפשרו להחזיר את תחושה הרצייה והלהט. בנוסף - עלינו לזהות את אלו בעלי המוטיבציה הגבוהה וליצור את התנאים שיאפשרו למצות אותה ולנתב אותה לכיוונים נכונים הן בראיית הפרט והן בראיית המערכת.

כלים ליצירת "ברק בעיניים":

- הכוונה- על ידי ניהול מבוסס יעדים תוך מתן דגש ליצירת אתגר מקצועי
- יצירת אופק קידום מקצועי או ניהולי למצטיינים
- עידוד למעורבות מצד העובד - על ידי שיתוף
- קיום תהליכי משוב והערכה תקופתית
- תמריצים לתפקוד גבוה – חומריים ולא חומריים
- עידוד ערך המצוינות בארגון ROLE MODELING

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013, חלק ראשון עמודים 23-27.
- החלטת ממשלה 3993 לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). Career management. Sage.

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק משנה 04.3 "שדרוג והמרה של משרות מאוישות"".
- תקשי"ר, פרק 74 "הנעת עובדים".

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. Human Resource Management Review, 16(2), 125-138.

09

הערכת תפקוד וביצועים לעובדים בשירות המדינה

הערכת תפקוד וביצוע עובדים – מבוא

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים הינה:

תהליך עיתי שנועד לבחון את מידת ההתאמה שבין התפקוד והביצוע הנדרשים והמצופים מהעובדים לבין תפקודם וביצועיהם בפועל.

כלי מרכזי לקביעת יעדים אישיים ומשימתיים להכוונת פעילותו ושיפור הישגיו של העובד, דבר המאפשר למנהלים, בין היתר, לתכנן ולנהל את משימותיהם באפקטיביות וביעילות.

שיחת משוב הינה:

שיחה מתוכננת ועיתית בין ממונה לעובד, על רמת תפקודו בהווה והכוונה לפעולה עתידית על פי מטרות הארגון וצרכיו האישיים.

מודל ניהול מבוסס יעדים הינו מודל שמהותו קביעת יעדים כלל ארגוניים, שמהם נגזרים היעדים הייחודיים לכל יחידה בתוך הארגון ולאחריהם היעדים האישיים שנקבעים לכל עובד בעבודתו – יעדים משימתיים ויעדי התפתחות אישית.

חלק משמעותי ממודל ניהול מבוסס יעדים הוא הליך הערכת תפקוד וביצוע של עובדים אשר מהווה מרכיב יסודי ומרכזי בניהול ההון האנושי בארגון.

במסגרת הרפורמה, נמצאה חשיבות רבה להליך אפקטיבי של הערכת תפקוד וביצוע של עובדים אפקטיבי. זאת משום שזהו הליך שיש בו בכדי לענות על שתי נקודות מרכזיות ברפורמה: להעצים באופן ניכר את המנהיגות הניהולית וכן להעצים את יכולותיו והישגיו של עובד המדינה ומשרת הציבור.

ההליך מהווה תשתית חיונית למגוון של תכליות הן ארגוניות והן אישיות, והוא נדרש במכלול תחומי הפעילות הקשורים לניהול ולפיתוח של העובד.

נקודת המוצא לתהליך הערכה הינה הצורך בחיזוק תרבות ארגונית התומכת בשיח ותיאום ציפיות בין מנהל מעריך לבין העובד המוערך על ידו.

הצורך בביצוע תהליך הערכה וקיום שיחת משוב

נקודת המבט של המנהל:

האם העובד יודע מה הממונה שלו חושב עליו ומצפה ממנו?
האם העובד יודע במה עליו להשתפר?
האם העובד יודע מהן הסיבות לקידומו או אי קידומו ?

נקודת המבט של העובד:

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים – מטרות

הליך הערכת תפקוד וביצועי עובדים נועד בעיקר:

- לראיית העובד כנכס לארגון
- ללמידה ברמה האישית כעובד וכמנהל.
  ברמת הארגון - הזדמנות לשיקוף תמונת המציאות ולמידה
- לשיפור מתמיד, קידום האיכות והמצוינות
- לפיתוח ומיצוי יכולות
- למיקוד ומוכוונות מטרה

הליך זה נעשה באמצעות דיאלוג מובנה בינך לבין העובד, במסגרתו אתה תעריך במבט לאחור (Feedback):

- את רמת התפקוד, הביצוע וההישגים של העובד בשנה החולפת

ובמבט לעתיד (Feed forward):

- תתאם ציפיות
- תעצב את המשך התפקוד והביצוע של העובד
- תאפשר מתן פתרונות תומכים לעובד למען הצלחתו במילוי משימותיו

תועלות צפויות מיישום תהליך הערכה בארגון:

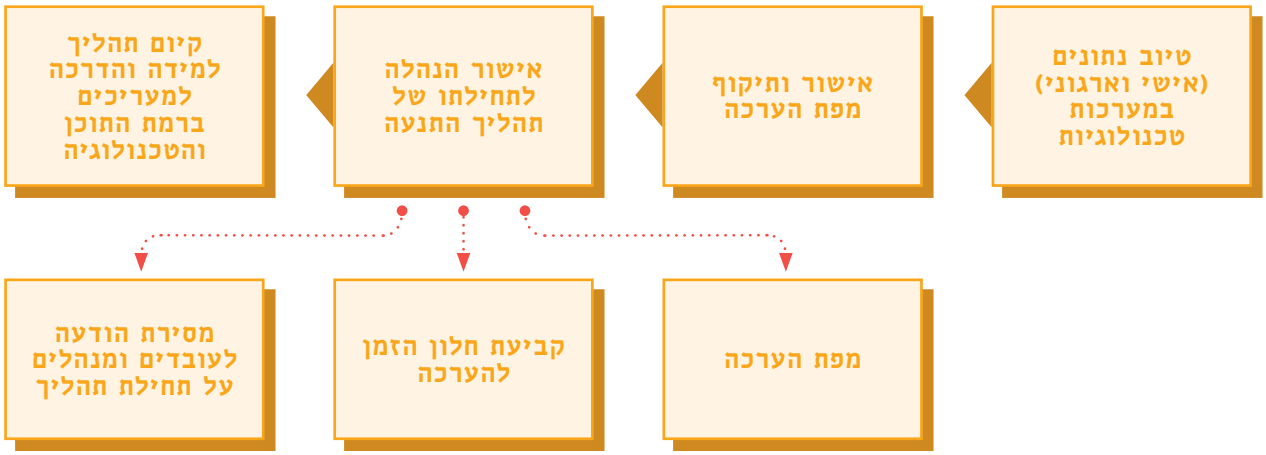
- הבהרת דרישות וציפיות
- קביעת יעדים
- קבלת מידע
- תקשורת דו-סטרית מיטבית בינך ובין העובד

- מתן כבוד, ותחושה נעימה של הקשבה והתייחסות לצרכי העובד ולתחושות
- תיאום ציפיות, הכוונה, ייעוץ והנחייה
- מעורבות והזדמנות להביע דעתו ורעיונותיו
- פיתוח אישי

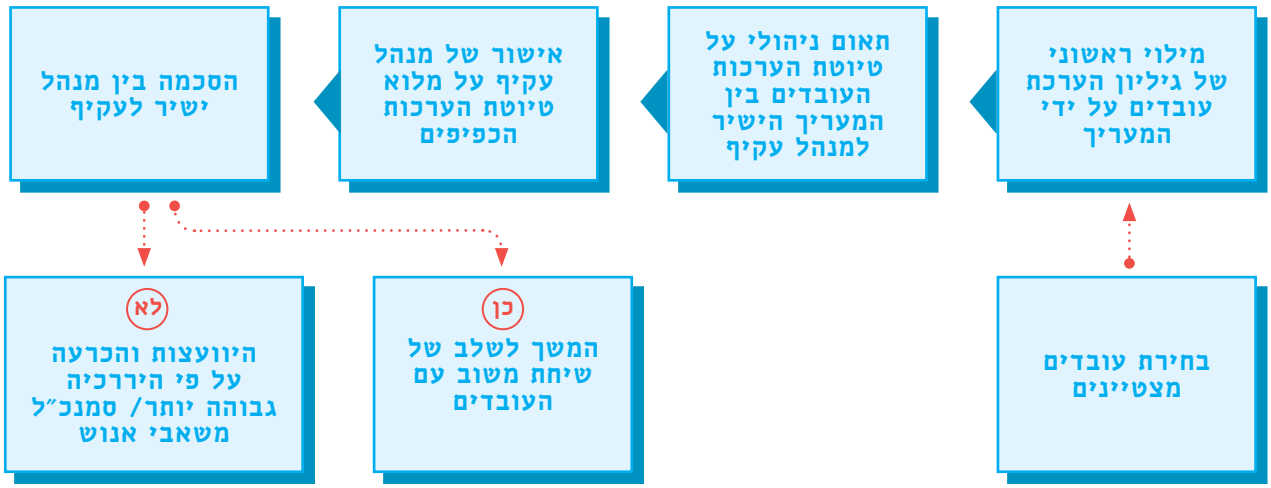
- כלי מדידה ושיפור ביצועים
- מענה טוב יותר לאתגרי הארגון
- מתן תגמולים הולמים לביצוע
- אקלים ארגוני נעים

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים– שלבי התהליך

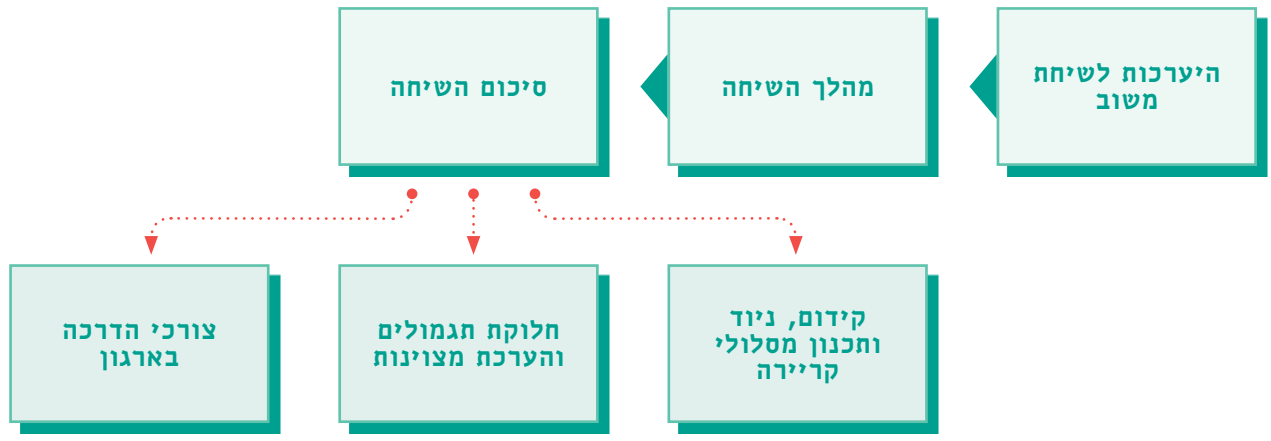
1) תהליך ההכנה הניהולי-ארגוני



2) היערכות של המנהל המעריך טרם השיחה עם העובדים



3) שיחת משוב



מפת הערכה – מי מעריך את מי?

מהי מפת הערכה?

מפת הערכה היא למעשה רשימה, המפרטת את זיקות ההערכה בין כל העובדים במשרד וכל המעריכים. באחריות סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש, לאשר אותה אל מול מנהלי היחידות וביחס לנתונים המצויים במערכות המחשוב. עם סיום קביעת "מפת ערכה", כל עובד וכל ממונה ידע מי מעריך אותו. ובמידה והוא מנהל בדרג מעריך - את מי מהעובדים הוא צריך להעריך. בשלב זה, אתה כמנהל מעריך - תדע את מי מהעובדים עליך להעריך.

דוגמה למפת הערכה

שם האגף / היחידה	שם המעריך העקיף	שם המעריך הישיר	שם העובד המוערך	נתונים נוספים והערות		
				שם המנהל הרלוונטי לחוו"ד והערכה (מנהל מטריצי / ממשק מקצועי משמעותי / אחר)	הערות רלוונטיות להערכה	ציון שם המסגרת לאיגום, במידה ונדרש איגום יחידות לצרכי הערכה
יחידות ביטחון	ד. כהן	ר. שאול	א. ארז			אגף בכיר לתפעול
			ל. שאול			
			ת. שלום			
			י. חדד			
אגף בכיר לתפעול		ר. גביש	ב. לב	מ. מרקוביץ		יחידת ביטחון
			י. כהן			
			ע. פלד			
			צ. איסלר			
			א. נזר			
			מ. ברקו		נמצאת בחופשת לידה	
			ר. שאול			

הסבר:

- גיבוש מפת הערכה, ברובה היא תהליך טכני של גיבוש רשימות הנובע מהאיוש במבנה התקן של המשרד. המפה כוללת את רשימת המנהלים הישירים וגם את אלו הנדרשים למסור חוות-דעת תומכת (מנהל עקיף ו/או מקצועי).
- מפת הערכה מציגה את איגום היחידות הארגוניות הקטנות והבינוניות, למסגרות שתהיינה "קבוצות ההערכה".
- מדוע יש צורך באיגום היחידות: בכדי ליצור בעתיד התפלגות דיפרנציאלית בהערכות העובדים, יש צורך במספר הגדול מ-20 מוערכים. לפיכך יחידות שמונות מספר קטן של עובדים, יחוברו ויאוגמו לקבוצות ההערכה.
- רציונל האיגום המומלץ הוא קשר ניהולי או דמיון מקצועי בתחומי פעילות המסגרות (רגולציה, מנהלות, שירותים לקהל וכד'), או תמהיל עובדים דומה (כדוגמת חוקרים, מהנדסים ועוד).
- משמעות הדבר היא שהעובדים בקבוצת האיגום יוערכו באופן יחסי לכלל היחידות שאוגמו יחדיו.
- תכנון איגום היחידות יעשה על ידי מנכ"ל וסמנכ"ל בכיר מש"א ויפורסם טרם תחילת תהליך ההערכה.

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים– הכנה ארגונית

ההישג הנדרש:
מוכנות כלל ארגונית וניהולית לקיום תהליך הערכת תפקוד עובדים

מדד:
מוכנות מלאה; ניהולית, תכנונית וטכנולוגית לקיום שלב שיחות המשוב לכל עובדי הארגון במועד תחילת חלון הזמן להערכה

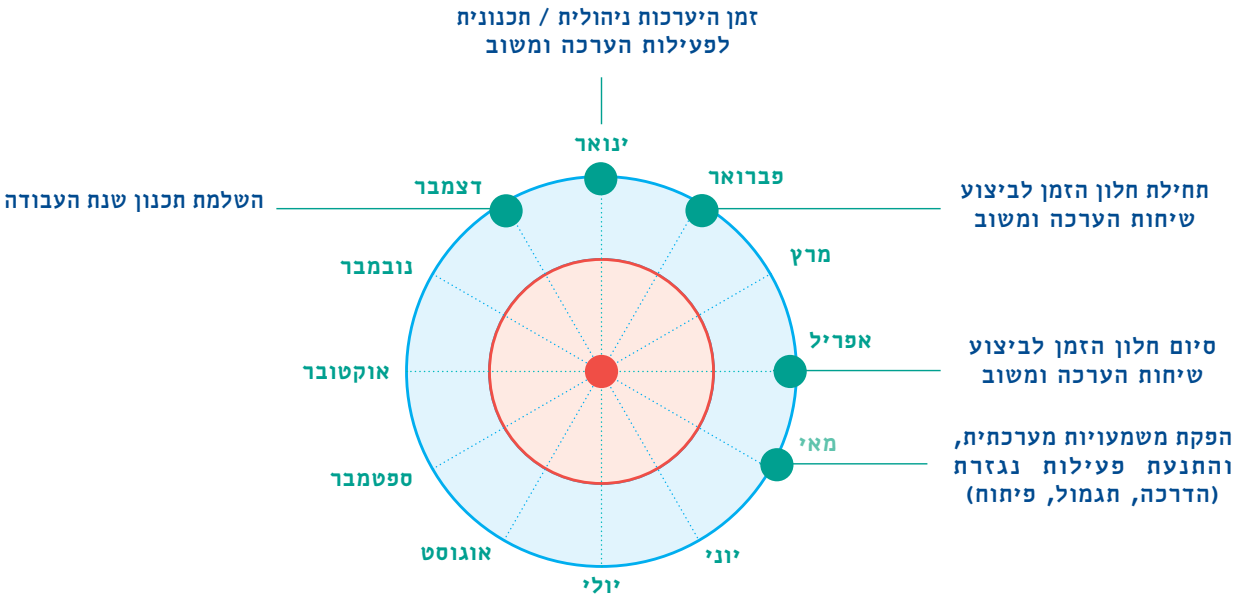
דגש לשלב טיוב נתונים:

השלב יכלול טיוב נתונים אישיים וארגוניים במכלול מערכות ארגוניות כגון מרכב"ה, מל"מ ועוד.

דגשים לשלב קיום תהליך הלמידה וההדרכה:

המשרד יגדיר פונקציה מקצועית מתחום משאבי אנוש/יעוץ ארגוני למתן מענה פרסונאלי למנהלים ולמערך הארגוני בתקופת ההכנה הניהולית ועד תום ביצוע שיחות המשוב עצמן.

לוחות הזמנים לשלבי התהליך ישתלבו במעגל התכנון השנתי כדלקמן:



אופן ביצוע הערכת תפקוד

דגשים לשלב מילוי ראשוני של גיליון ההערכה:

טרם תחילת מילוי טיוטות המשובים, מומלץ לאסוף מידע תומך החלטה מגורמים רלוונטיים (כגורם מקצועי / מנהל מטריצי) .

החלק החשוב ביותר אליו יש להתייחס במילוי טיוטת המשוב הוא תכנון היעדים המשימתיים והאישיים לעובד לשנה הקרובה. תכנון נכון ליעדים אלו, עם מדדים כמיתים ובהירים, יבסס את הערכת העובד לשנה הבאה!

מילוי ראשוני של גיליון הערכת עובדים לכל המוערכים יתבצע בראש ובראשונה עבור העובדים אותם מעריך המנהל כמצטיינים.

דגשים לשלב קבלת אישור ממנהל עקיף:

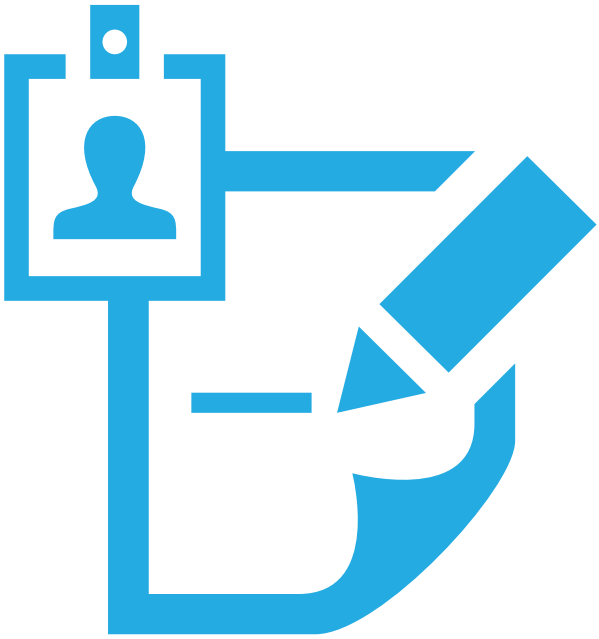
המעריך הישיר יעביר את גיליון ההערכה והמשוב לאחר מילויו אל המעריך העקיף, לפחות שבועיים בטרם תחילת חלון הזמן לשיחות המשוב, זאת על מנת לאפשר מעבר פרטני על הטיוטות וקיום שיח מנהלים במקרים של צורך לתיאום, שינוי או טיפול באי-הסכמה.

דגשים לשלב ההיערכות הפרטנית:

האחריות הניהולית הכוללת לקיום תהליך הערכת עובדים במשרדי הממשלה הוא של מנכ"ל המשרד.

הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש מוגדר כגורם המקצועי הבכיר וכנושא באחריות לקיום התהליך, במסגרת הגדרתו כ"אחראי". ומתוקף סמכותו - משמש כגורם מנחה לכל שלבי תכנית ההערכה, ובדגש על שלב זה.

אגף תורה, מחקר וניהול ידע בנציבות שירות המדינה, יעמוד לרשות המשרדים לצורך מענה תורתי, תפיסתי או תהליכי לגורמים המקצועיים במשרד ובראשם הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש.



איסוף נתונים ומילוי שאלון

מילוי שאלון הערכה

הערכת ביצועים נעשית באמצעות מילוי שאלון הערכה (ממוחשב) בו מתבקש המנהל הממונה לחוות דעה ולהעניק ציון מתאים לעובד על פי ביצועיו בהתאם לתפקידו. לפירוט ראה חוברת למנהל המעריך, נציבות שירות המדינה, אגף תורה, מחקר וניהול ידע.

גיליון הערכה ומשוב (חלקים מרכזיים בגיליון):

8 עקרונות יסוד במתכונת החדשה להערכת תפקוד עובדים

1. צמיחה שמתחילה בשיחה

מתן משוב ותיאום ציפיות לעתיד, המחוללים מחד פעילות ארגונית (פיתוח, הדרכה וכד'), ומאידך ראיית הפרט – מסייעים בתהליך שינוי התנהגות והגברת מוטיבציה.

2. קשר מובנה בין תכנית העבודה לבין הערכת עובדים

מתן יעדים משימתיים לעובד, הנגזרים מיעדי המשרד / היחידה.

3. שיתוף העובד בתהליך הערכה

היערכות של העובד לשיחת המשוב באמצעות כלי ייעודי המאפשר לו הערכה עצמית טרם שיחת המשוב.

4. מדברים בשפה אחת

לעובד מוצגת הערכה המבטאת עמדה משרדית אחת, כלומר תיאום בין כל המעריכים (ישיר, עקיף ומקצועי), טרם קיום שיחת המשוב.

5. ניהול שונות

כולם מוערכים על פי אותם מדדים, יחד עם זאת, ניתן מקום לקבוע מספר מדדי הערכה המותאמים לכל תפקיד/אשכול מקצועי ספציפי.

6. מבליטים את המצטיינים

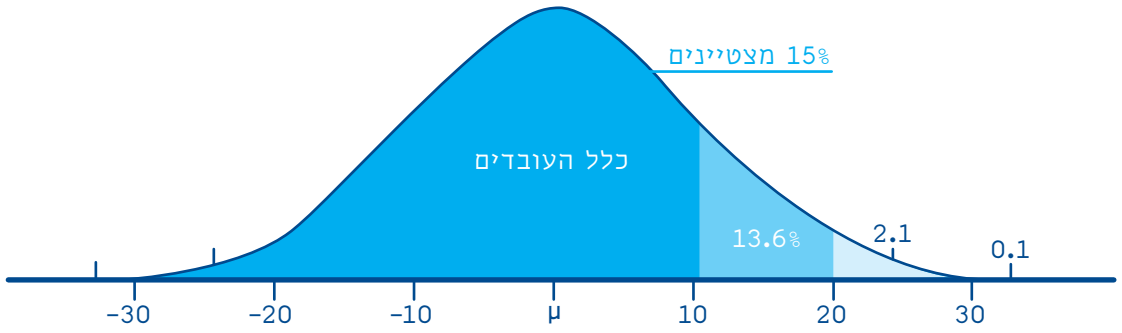
הערכת תפקוד דיפרנציאלית משמעותה בהרת מיקומו היחסי של העובד במרחב המשרדי והגבלת סך ההערכות הגבוהות עד ל- 15% מתוך סך המועכרים. כאשר אלו שיכולים לשמש כדוגמה יובלטו לטובה - באופן זה נצליח להשיג מצוינות.

7. תגמול מבוסס ביצועים

יצירת קשר ישיר בין רמת הביצוע וההישגים של העובד לבין תגמולים שניתנים לו על סוגיהם השונים (חומריים ולא חומריים).

8. קידמה טכנולוגית

הטמעת מערכת טכנולוגית מתקדמת התומכת בתהליך הערכה והפקת לקחים לשם קבלת החלטות והתנעת פעילות ארגונית.



הלכה למעשה: תהליך הערכת תפקוד וביצוע יתבצע אחת לשנה. ההערכות השנתיות יצטברו בתיקו האישי של העובד באופן ממוחשב, וישמשו כלי תומך לקבלת החלטות בניהולו כגון וועדות מכרזים, העברת העובד בין יחידות, שיבוץ לקורסים והשתלמויות, ובעתיד גם כבסיס לקביעת שכר דיפרנציאלי.

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים – הצבת יעדים

הצבת יעדים

יעדי ביצוע משימתיים

- יעדי ביצוע משימתיים דורשים התייחסות משולבת למרכיבים הבאים :
- חיבור לתכנית העבודה היחידתית / משרדית
- הגדרת התפקיד של המוערך
- יכולות האישיות של המוערך
- הציפיות של המעריך מהמוערך
- ציפיות של המוערך

יעדים אישיים

יעדי ההתפתחות האישיים יהיו מכוונים לטווחי זמן ארוכים, שכן אלו הם יעדים המתייחסים למרכיבים "רכים" בתפקוד העובד. אמות המידה לתעדוף היעדים האישיים הן:

- מידת התרומה של היעד האישי לצורכי המערכת בראייה ארוכת טווח
- מידת היתכנות הריאלית לבצעו / לממשו (ביחס הן ליכולות הארגון והן ליכולות העובד)
- מידת ההתאמה של היעד לציפיות מהמוערך, מהערכת תפקודו ומעתידו בארגון או בשירות המדינה ככלל.

עקרונות בהצבת יעדים על פי מודל SMART

עקרונות של הצבת יעד	הערכות
יעד ספציפי ומוגדר (S) specific	יש להגדיר יעד במונחי תוצאות ותפוקות ולא במונחי הפעילות הנדרשת להשגתו יש להגדיר כיוון ליעד, למשל, הגברה, שיפור, צמצום וכו'.
מדיד, אפשרי לבדוק אם מומש (M) measurable	ברור וספציפי כך שביצועו ניתן לייחס למונחי זמן, איכות, שביעות רצון, יעילות ועוד
יעד שניתן להשיגו - בר ביצוע (A) available	לעובד יש יכולת, סמכות ומשאבים להשיג יעד
יעד רלוונטי למבצע ומעשי למטרות (R) relevant	יעדי העובדים צריכים להיות מותאמים ליעדי היחידה והארגון ומוגדרים בדרך שתדגיש את תרומתם לארגון
תחום בזמן (T) time	יש להגדיר מועדים ומדדים למעקב אחר התקדמות (אבני דרך)

שימו לב: המצב האופטימאלי הוא הצבת יעדים אישיים ומשימתיים המביאים למפגש ציפיות וצרכים הן של המערכת והן של העובד כפרט!

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים – שיחת המשוב

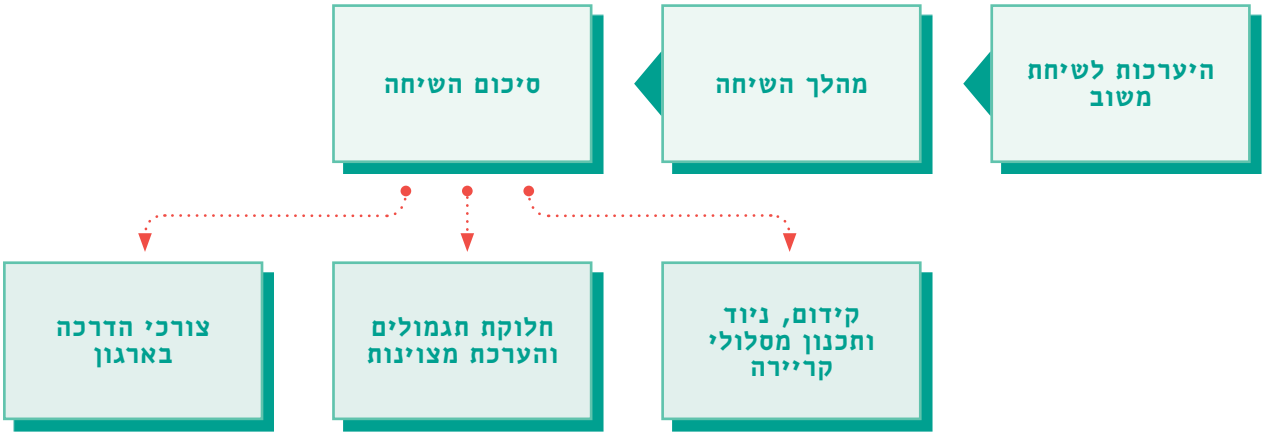
ההישג הנדרש:
מתן משוב מקצועי והגון לעובד על תפקוד בשנה החולפת ותיאום ציפיות ומשימות לשנה הקרובה

מדד:
קיום שיחה משוב מקצועית, הגונה ומובנית לכל עובד בארגון, באופן שיאפשר תהליכי פיתוח ושיפור אישיים, והבטחת העמידה ביעדים המשימתיים של הארגון כאחד

אזכור:

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים-שלבי התהליך

3) שיחת משוב



שיחת משוב

שיחת המשוב הינה דיאלוג מובנה בין המעריך לבין המוערך. בתחילה, מתאפשר לעובד להציג את הערכתו האישית לביצועיו וכן את ציפיותיו לשנה הקרובה. הממונה מציג את הערכתו בכל הקשור לתפקוד ולביצועיו של המוערך במהלך השנה החולפת, ואת ציפיותיו לגבי השנה הקרובה. לבסוף – המוערך מתבקש לתת את התייחסותו להערכה ולמשימות שהוגדרו. הצלחת המנהל בהעברת המסרים בעת שיחת משוב תלויה, בין השאר, בהקפדה על שיחה מובנית ומקצועית.

במהלך ההיערכות למשוב וביצוע, יעשה מיקוד ב-3 תכנים עיקריים על פי כלל 3*3 הן מנהל ישיר והן עובד יתייחסו באמצעות 3 דוגמאות לכל אחד מהנושאים הבאים:

← מה הם ההישגים המרכזיים שהיו לעובד בשנה החולפת ונקודות החוזק שלו

← מה הדברים שיכולים היו להתבצע טוב יותר ונקודות לשיפור

← תאום הציפיות, יעדים אישיים ומשימתיים ונושאים למיקוד לשנה הקרובה

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים – שיחת המשוב

שיחת משוב

הערכות לשיחת המשוב	מהלך השיחה	סיכום שיחת משוב
פעולות מבוצעות: הודעה לעובדים על קיום שיחת משוב ובקשה להתכונן אליה חשיבה על הנקודות החשובות במהלך השיחה בחירת נקודות קונקרטיות ברות שינוי ושיפור בחירת דוגמאות להמחשת עמדתך הניהולית עיון במידע ובנתונים רלוונטיים להערכה היערכות לוגיסטית לפגישה היערכות מבחינה בינאישית לרבות תרחישי שיחה היוועצות עם גורמים רלוונטיים (במידת הצורך)	**פעולות מבוצעות:** הגדרת מסגרת השיחה והמטרות הקשבה לדברי העובד, לציפיותיו ולשאיפותיו בתבנית. תוך כדי השיחה, לאחר הקשבה לעובד, ואם התווסף מידע משמעותי שלא היה ידוע עד כה, חשוב לעדכן את טיוטת ההערכה והיעדים שגובשו, ככל שנדרש לעשות זאת. ציין 3 נושאים נוספים על פי עקרון 3*3: ציון ההישגים המרכזיים, נקודות חיוביות וחוזקות של העובד מהם 3 הדברים שעליהם להתבצע טוב יותר והנקודות הנדרשות לשיפור תאום ציפיות ו-3 נושאים למיקוד בשנה הקרובה	**פעולות מבוצעות:** תיעוד התייחסותו של העובד רישום יעדים, משימות לביצוע, או תכניות פעולה מוסכמות שנוספו – לרבות לו"ז, תהליכים ומשאבים נדרשים. יש לוודא שהמידע על אירועים חריגים במהלך שיחת המשוב יעובר לסמנכ"ל משאבי אנוש, בסמוך לאירוע.

שימו לב: שיחת המשוב הינה החלק המרכזי בתהליך ההערכה. עליה להיות מתועדת באופן שישקף בצורה נאותה את תוכן השיחה ובצורה שקופה למקבל המשוב!

עשרת "כללי הזהב" לשיחת משוב אפקטיבית

1. שיחת משוב מוצלחת הינה כזו אשר בה המעריך מעביר את הערכותיו למוערך באופן תכליתי ובאווירה נאותה, חיובית ועניינית.
2. במסגרתה, המעריך מאפשר למוערך להביע את התייחסותו ומגיע יחד עמו להבנות מוסכמות לגבי העתיד.
3. יש להימנע בעת קיום שיחת המשוב מכל הפרעה אשר עלולה לשבש את מהלכה.
4. הובלת שיחת המשוב נתונה לאחריותו של המעריך. על המעריך להיות קשוב לדברי המוערך ולגלות רגישות למצבו.
5. יש להקפיד על כך שהשיחה תהיה בונה ומובילה לשיפור הישגי המוערך.
6. יש להתייחס לתפקוד ולביצוע של המוערך, ולא לתכונות האופי שלו.
7. יש לתת למוערך אפשרות ראויה להתייחס ולהגיב לדברי המעריך. עם זאת, יש להימנע מסגנון של מיקוח ומשא ומתן על הציונים שבגיליון ההערכה.
8. יש לסיים את שיחת המשוב בסקירת ההבנות החדשות שנוצרו בשיחה ולגבש החלטות פעולה ברורות וממוקדות אשר ניתן יהיה לקיים מעקב אחר ביצוען.
9. שיחת המשוב אומנם כוללת סקירה של העבר, אך עליה להיות מכוונת לעתיד.
10. ככלל, בתהליך המשוב יש להתמקד במוערך עצמו, בניתוח תפקודו בתחומים השונים ולא בהשוואה למוערכים אחרים.

הערכת תפקוד וביצוע של עובדים– הנחיות כלליות

הנחיות כלליות לביצוע הערכת תפקוד וביצוע של עובדים:

- ההערכה מתייחסת לתקופה של שנה שלמה.
- הערכה תתייחס למדדי התפקוד והביצוע של המוערך, ולמכלול מדדים אלה גם יחד.
- יש להקפיד על מילוי מדויק של נקודות ההתייחסות ועל הנאמר בהערכה המילולית וזאת על מנת להבטיח ניהול בונה של שיחת המשוב עם המוערך.

הנחיות מנהליות:

הליך הערכת ביצועים ותפקוד של העובדים יתקיים אחת לשנה בכל שירות המדינה. במהלך השנה תתקיים שיחה רבעונית ו/או חצי שנתית כדי לוודא עמידה של העובד ביעדים שנקבעו לו.

התהליך יתייחס לכלל המנהלים והעובדים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

כל ממונה נדרש להשתתף בהכשרה ראשונית ובריענון שנתי בנושא הערכה ומשוב עובדים.

על מנת ליצור את המודעות לחשיבות נושא ההערכה והמשוב, כל ממונה שהינו מעריך ישיר נדרש לקיים שיחת הסברה מכינה עם כלל עובדיו.

כל ממונה כמעריך ישיר ימלא אחת לשנה גיליון הערכה ומשוב עובד לכל העובדים הכפופים אליו. המעריך הישיר יעביר את הגיליון, לאחר מילוי, אל המעריך העקיף בתוך כשבועיים.

כל ממונה עקיף ימלא את חלקו בגיליון ההערכה והמשוב, כמעריך עקיף.

מעריך רשאי למלא גיליון הערכה על העובדים הכפופים אליו לפחות 3 חודשים ובכל מקרה עליו לקבוע יעדים עתידים לעובד.

המנהל הישיר יערוך שיחת משוב במסגרתה יקבל העובד את ההערכה, יגיב אליה בכתב ובעל פה, ויחתום על גבי הטופס במעמד המשוב.

לתהליך ההערכה בכללותו מוקצה פרק זמן של חודשיים.

הטיות שיפוטיות נפוצות הערכה

אפקט ההילה- מתן הערכה גבוהה / נמוכה כתוצאה מהתרשמות על מצב המוערך בתכונה אחת, מאפילה.

אפקט הרושם האחרון- מתן הערכה על סמך אירוע אחרון שהאפיל והשכיח את כל הרשמים הקודמים.

אפקט אירוע בולט- מתן הערכה על סמך אירוע בולט כלשהו, שהשפיע משמעותית על כל ההתרחשויות האחרות.

אפקט הנוחות- מתן הערכות חיוביות לכל המועמדים מתוך אופי נוח וטוב לב.

אפקט ההחמרה והביקורתיות- מתן הערכות נמוכות ומחמירות לכל המועמדים.

אפקט הדמיון למעריך- מתן הערכה חיובית כאשר המוערך דומה למעריך (כגון עבר צבאי, השתייכות חברתית, סגנון עבודה, חינוך)

אפקט הסטריאוטיפ- יחוס תכונות על סמך דעה קדומה.

אפקט ההתכנסות למרכז- נטייה להשתמש בהערכה ממוצעת לכל המוערכים ובכך לאבד את האבחנה ביניהם.

אי תקינות פוליטית- נטייה לתת למאפיינים כגון גיל, וותק, מגדר, השכלה, מצב משפחתי, מוצא, דת להשפיע על הערכה באופן מודע או לא מודע.

קריטריון "מזהם הערכה"- נטייה לקשר ולשייך מאפיינים מסוימים להתנהגות. למשל: עבודה בשעות נוספות יכולה להיתפס כמדד למוטיבציה, אחריות ומסירות בעוד שבפועל העובד מעוניין להגדיל את הכנסתו או לחפות על עבודה איטית.

מודעות להטיות והבנייה נכונה של שיחת המשוב מסייעת בצמצום השפעתן.

כיצד להימנע מהטיות שיפוטיות?

התמקד בהגדרת התפקיד ובמשימות העבודה.

פתח מודעות להטיות בכלל, ולהטיות שלך בפרט.

אסוף ורשום מידע במהלך השנה ועיין בו בעת ביצוע ההערכה.

צור שונות בין עובדים - אין עובד דומה למשנהו.

השתמש בטווח רחב של סולם הציונים לגבי כל העובדים.

דאג לכך שהערכתך לא תושפע מאירוע בודד, אלא תתבסס על ביצועי כל השנה.

תעד ביצועים אילו כמו גם התנהגויות והישגים, לאורך כל השנה, ועבור כל עובד.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- חוברת למנהל המעריך, נציבות שירות המדינה אגף תורה, מחקר וניהול ידע

- מדריך לתכנון שנתי ההון האנושי במשרד ממשלתי, המטה ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק 74.1 "עובדים/צוותים בעלי הישגים מיוחדים בשירות המדינה"
- תקשי"ר, פרק 93.3 "הערכה ומשוב עובדים"

- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013, חלק שלישי עמודים 123-127

10

עקרונות ניהול יחסי עבודה במשרד הממשלתי

פיתוח הסגל הבכיר בשירות המדינה

"מרבית הנושאים הנוגעים ליחסי עבודה, מטופלים על ידי ההנהלה באופן רציונאלי, בעוד שלמעשה נושאים אלו הנם אמוציונאליים בעיקרם" (פיטר דרוקר, הוגה דעות אמריקני יליד אוסטריה, אבי תורת הניהול המודרנית.)

ביסוד נושא ניהול מערכת יחסי עבודה, עומדים שני עקרונות יסודיים:

א. תפיסת קשר מבוסס על ניהול מערכת יחסים ולא תקשורת מאולצת סביב ניהול משברים.

ב. הכרה בצורך לקיום מערכת יחסים שוטפת, המבוססת על אמון ותקשורת מכבדת ופתוחה.

מערכת יחסי העבודה במשרד מבטאת את הזיקות והקשר בין שלושה גורמים:
הנהלה, עובדים וועד העובדים

ככלל - הציר המרכזי ביחסי העבודה, אשר סביבו מתרחשים ומוכרעים עיקר הדברים, הנו ציר יחסי הנהלה – עובדים. ככל שטיב הקשר והאמון הנרכש בין הנהלת הארגון לבין העובד כפרט והעובדים ככלל טוב יותר, כך מערכת יחסי העבודה תהה תקינה וחיובית. במקום בו העובדים חשים כי מושקעת לגביהם חשיבה, זכויותיהם מתקיימות, וננקטים מאמצי פיתוח ומיצוי פוטנציאל סדורים ומתמשכים כחלק מהתרבות הניהול בארגון - מערכת יחסי העבודה תמתן (ובמקרים אחרים אף תבטל) את התנאים ליצירת סכסוכי עבודה.

חשוב לזכור, כי במקרים רבים הבעיות המדווחות ומוצגות כמוקד לאי-הסכמה אינן הבעיות היסודיות המציקות לעובדים. ובאותו עניין, ייתכן ונמצא כי מאחורי תלונות על תנאים ראויים לשיפור – ישנם נושאים ספציפיים ואמוציונאליים, הנוגעים לכבוד, אמון, ותחושת הערכה.

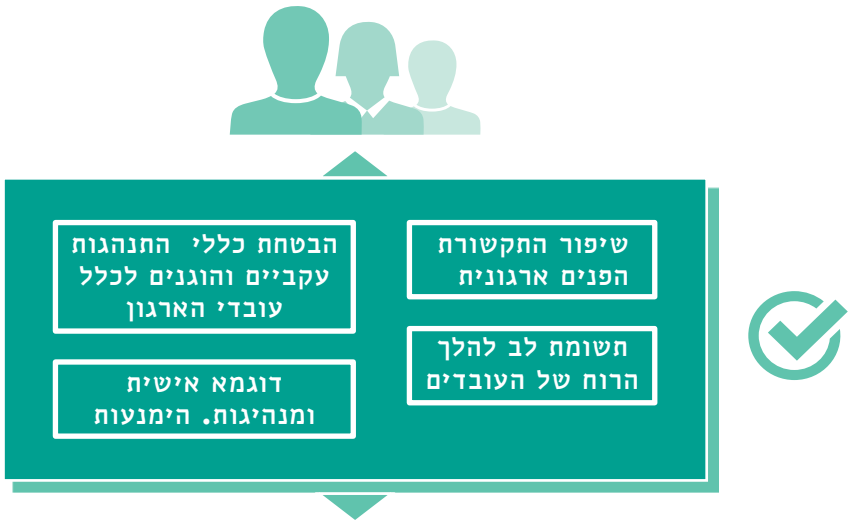
בציר הקשר עם ועד העובדים קיים מדרג: יידוע היוועצות, תיאום והסכמה. המעבר לרובד הסכמי, מחייב את אישור נציב שירות המדינה והממונה על השכר.

לטפל בבעיות, עוד כשהן קטנות

הדרך שבה המנהלים מטפלים בתלונה ההתחלתית תשפיע על חומרת מצב הבעיה ותוצאותיה. לכן בעת ניהול בעיות שעלולות להוביל לסכסוך עבודה, חשוב לנסות לפתור אותן תוך הקפדה על תקשורת נכונה לצורך הבנת שורש הבעיות.

מניעת פתרון הסכסוך
קושי בהתנהלות התקינה

באופן מובנה, מעסיקים נמצאים בעמדת כוח ביחס לעובדים. זו מערכת שאינה שוויונית ומטילה אחריות גדולה על המנהלים בהתייחס לתלונות מצד העובדים. הכרזה על סכסוך עבודה היא אחת הדרכים לקרוא תיגר על ההנהלה והסמכות בארגון, אולם יש לברר האם בבסיס קריאת התיגר מצויה תחושה של העובדים כי אחריותם של המנהלים לדוגמא אישית, לקיום תקשורת נאותה או לייזום פיתוח והשקעה בהם לוקה בחסר .



גורמים ארגוניים התורמים
למניעת סכסוכי עבודה

דרכים מעשיות לישוב סכסוכים

דרכי פעולה לישוב סכסוך עבודה, סוגיה אישית או קבוצתית

ישנן דרכים רבות ליישב סכסוכים בין עובדים ובין מנהלים להלן מפורטות הדרכים השכיחות:

חשוב לזכור שפתרון יעיל של סכסוכי עבודה יוביל לא רק לשקט ולרגיעה בארגון אלא יכול למנף את המחלוקות ולגרום להתפתחות העובדים, ללמידה ולצמיחה.

בעת ישוב הסכסוכים בעבודה על המנהל להקפיד על מספר כללים:

- טיפול בסכסוך באופן מידי "גם אם תתעלם זה לא יעלם".
- שמירה על פרספקטיבה ללא מעורבות אישית.
- נטרול רגשות שליליים במטרה להרגיע את הצדדים ולהביא להידברות.
- זיהוי מוקדם של מצבי אי-הבנה.
- מניעת מצב של "פיזור סיסמאות".
- הצורך להיוועצות עם נציבות שירות המדינה והממונה על השכר כבר מהשלבים הראשונים להתהוות הסכסוך.

חשיבה מראש על ראיית הרוחב, ובחינת הצורך להיוועצות עם נציבות שירות המדינה והממונה על השכר כבר מהשלבים הראשונים להתהוות הסכסוך.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- ירחון משאבי אנוש, ניהול אנשים ועסקים, גיליון 301-302, ינואר פברואר 2013, עמודים 18-28, נדנדת האיזון ביחסי עבודה (צביקה אברמוביץ)

- אתר משרד האוצר, אגף השכר והסכמי עבודה

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק 05 "קביעת תנאי עבודה"
- תקשי"ר, סעיף 91.19 "נקיטת צעדים למניעת הפרעה בעבודה ודיווח לנציבות השירות המדינה"

- Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual
- Kearney, R. C., & Mareschal, P. M. (2014). Labor relations in the public sector. crc Press

11

עיקרי תורת התקן

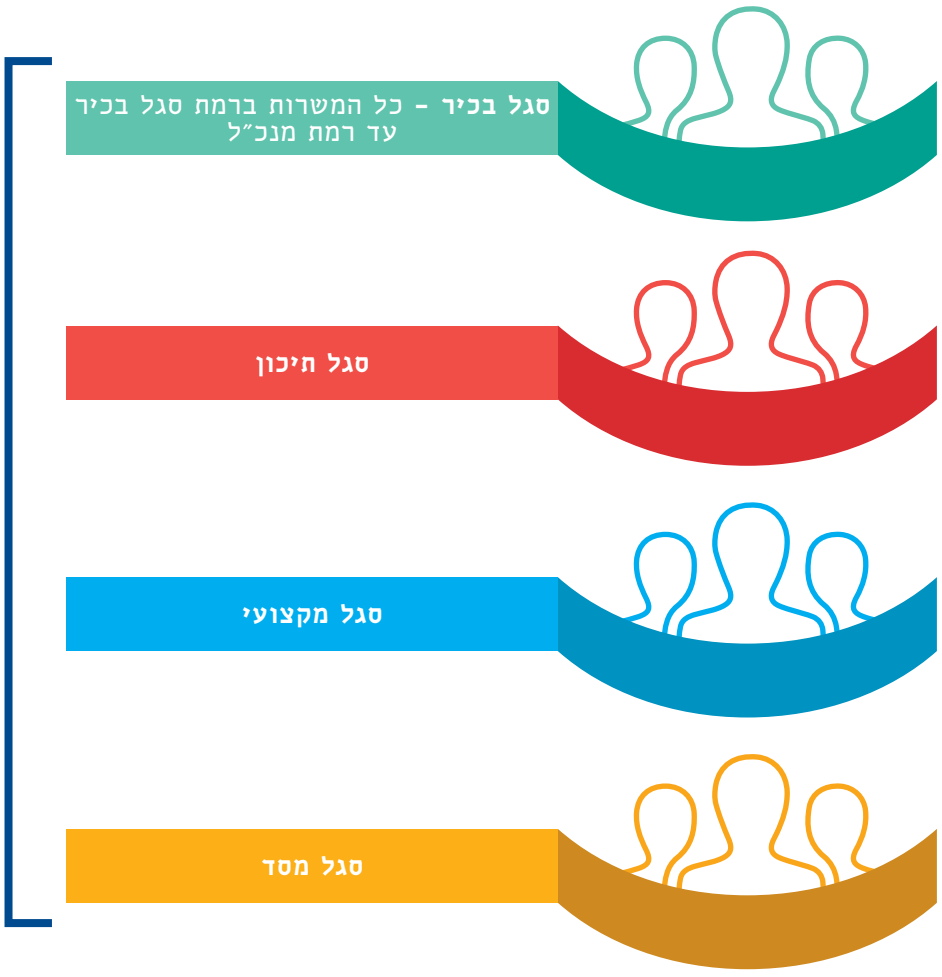
תורת התקן - מבנה הארגון

גיבוש התפיסה התורתית בתחום התקינה הוא אחד מן התהליכים המרכזיים ופורצי הדרך, המתבצעים במטה ליישום הרפורמה. מטרת התהליך היא גיבוש קוהרנטי וסדור של תהליכי התקינה וחלוקת הסמכויות בין נציבות שירות המדינה ליחידות הארגוניות, שתביא למיקוד הנציבות בפעילות מטה מחד ותעניק גמישות ניהולית ליחידות הארגוניות מאידך.

בפרק זה נציג נושאים ותפיסות בתחום מבנה הארגון:

1. **דרוג שירות המדינה**- נבנה במטרה להביא לשפה אחידה ובהירה בשירות המדינה. הדירוג מביא לידי ביטוי את רמת המשרה בהיררכיה הארגונית. לכל דרגה בשירות המדינה ישויכו הדירוגים והדרגות המתאימות.

רמות המשרה יחולקו ל-4 מדרגים



בניית דרוג שירות המדינה יאפשר בהירות פנים ארגונית בשקילה בין דרוגים, במעבר תפקידים בעלי דרוגים שונים. וכן תאפשר בהירות מול האזרח והמועמדים לשירות המדינה.

תורת התקן - מבנה ארגוני

2. **שיוך משרה למדרג** – קיימים מספר רב של ממדים המשפיעים על מיקום המשרה. מכל המדדים יבחרו המדדים המשפיעים ביותר.

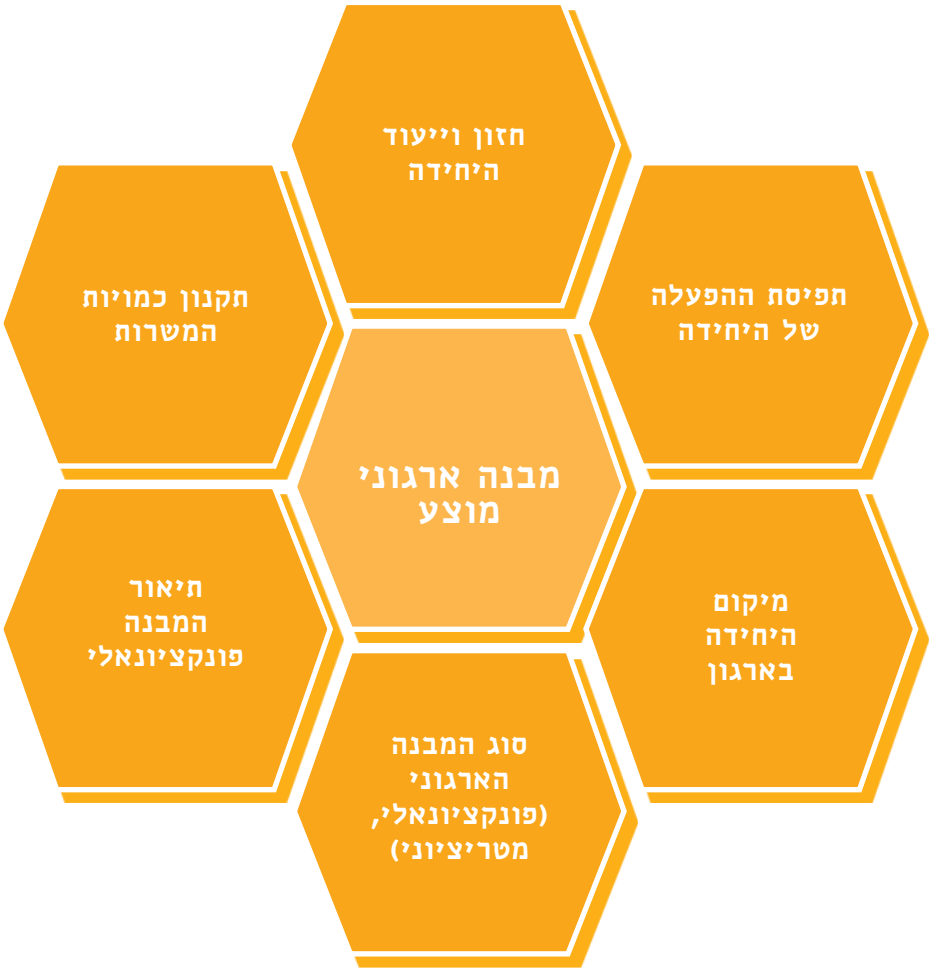
דוגמאות לפרמטרים:

תורת התקן - אבחון ארגוני

3. הבניית תהליך ניתוח שיטתי להגדרת מבנה ארגוני -

קיימות שיטות שונות לאבחון ארגוני להלן מוצגת התפיסה הקלאסית:

התוצר של תהליך הניתוח הוא מסמך מתומצת לתיאור היחידה המכיל את הרכיבים הבאים:



תורת התקן- ניתוח עיסוקים

4. ניתוח עיסוקים

ניתוח עיסוקים - כלי לתיאור מהות ותכולת הפעילויות של העיסוק, לעיתים כולל גם פירוט הכישורים הנדרשים לביצוע התפקיד.

קיימות שיטות רבות לניתוח עיסוקים בבניית תורת התקן. אנו נבנה ונתאים את התפיסה המתאימה לשירות המדינה.

להלן דוגמאות לתפיסות ניתוח עיסוקים:

א). ניתוח מילולי קלאסי

ניתוח איכותי כולל תיאור מילולי של העבודה ומאפייני התפקיד (מיקום, תנאים, היררכיה וכד').
מול זה דרישות העיסוק כגון: השכלה וידע קודם.
בדרך כלל מנתח העיסוקים יבצע את הניתוח דרך תצפית, ראיון או שאלון.

ב). ניתוח כמותי DOT

ניתוח המנתח כ-20,000 עיסוקים על פי 3 קטגוריות.
בכל קטגוריה נקבעת רמת העיסוק מ-1 עד 9.
הקטגוריות הם: נתונים, אנשים ועצמים.
דוגמאות למאפיינים בכל קטגוריה:

אנשים- אינטראקציה/ פיקוח/ שכנוע/ הדרכה/ ניהול/ יעוץ

נתונים- שימוש בסמלים/ מילים/ ניתוח/ סינתזה

עצמים- תפעול/ יצור/ תכנון

בניתוח זה יש אחידות וסדר עם זאת יש הרבה מידע שלא נכנס כאן ואין פה פן אישי.

ג). ניתוח על פי פוטנציאל הנעה בעבודה

שיטה זו באה לבחון את רמת המוטיבציה שהעיסוק מעודד.
לדוגמה: מגוון הכישורים הנדרשים, כמה התפקיד מאפשר ראייה כוללת, משמעות התפקיד וכד'.
על פי תפיסה זו, במידה ונמצא תפקיד ללא יכולת הנעה יש לשנות את תכולת והגדרת התפקיד.

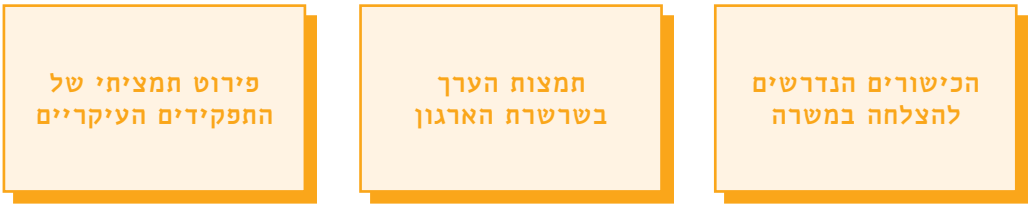
הבניית המודל לכשירות ניהולית

5. הבניית מודל לכשירויות ניהוליות – הגדרה של מספר רכיבי ניהול ויצירת סולם דירוג מורכבות לכל אחד מהרכיבים. במסגרת הכישורים הנדרשים, תיווצר אבחנה בין דרישות מקצועיות לבין דרישות ניהוליות לתפקיד, כשהאחרונים ייגזרו באופן אוטומטי על ידי ניתוח רכיבי הניהול, רמת המורכבות והשכבה ההיררכית אליה המשרה משויכת.

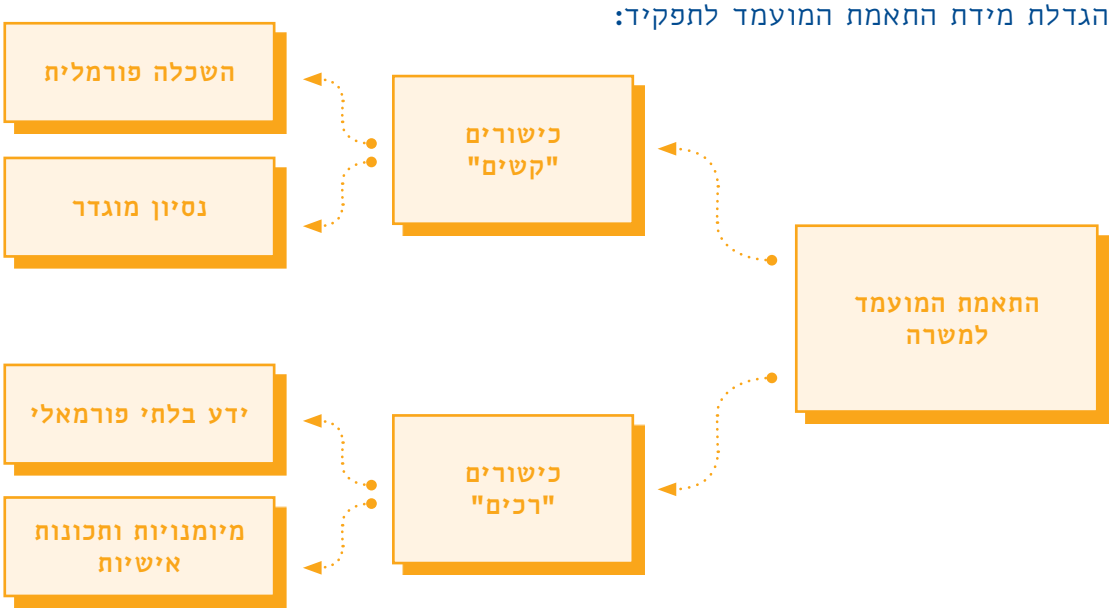
ניתוח המשרה

6. הוספת כישורים רכים כמכווני גיוס –

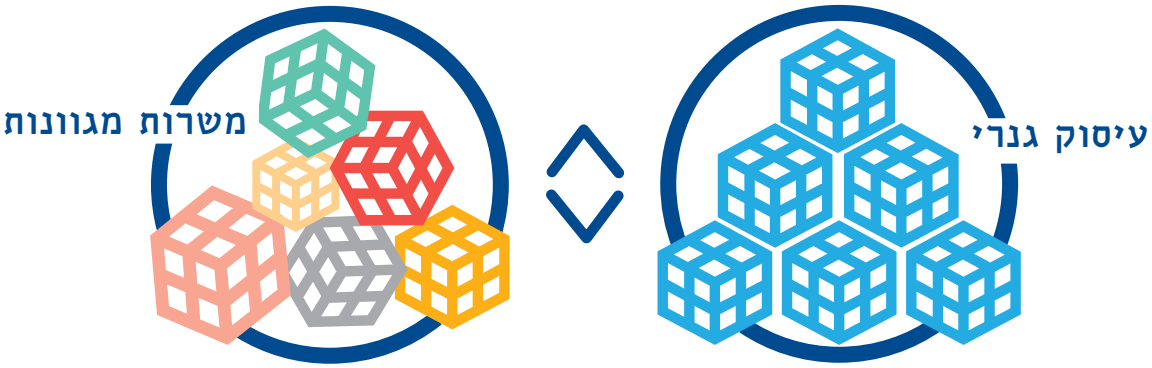
המרכיבים לניתוח משרה:



הגדלת מידת התאמת המועמד לתפקיד:



הערכת עיסוקים



7. הערכת עיסוקים (Job Evaluation) – הגדרת דרך שיטתית ליצירת סולם כתשתית למבנה השכר בארגון, באמצעות הערכת כל אחד מהעיסוקים בארגון וקביעת המקום המתאים לו בסולם השכר. דרך זו מחייבת הגדרת אמת מידה משותפת לפיה ניתן להשוות בין העיסוקים השונים. הערכת עיסוקים מבטיחה עקביות ואחידות במבנה הארגוני.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט - 1959.
- כללי שירות המדינה (מינויים) (מכרזים, בחינות ומבחנים), התשכ"א-1961

- תקשי"ר 11.42, "מכרז פנימי"
- תקשי"ר 11.43, "מכרז בן-משרדי"
- תקשי"ר 12, "מכרז פומבי"
- תקשי"ר 11.421, תקשי"ר 12.111, "היערכות הנדרשת בטרם פרסום מכרז"
- תקשי"ר 11.421, תקשי"ר 12.1, "פרסום המכרז"
- תקשי"ר 11.45, תקשי"ר 12.3, תהליך המיון

- תקשי"ר 4.03, תקשי"ר 4.11, תקשי"ר 10.02, "אישור משרה ובחירת ערוץ גיוס"
- תקשי"ר 11.1, תקשי"ר 11.4, תקשי"ר 12, "פרסום מכרז, מיון מועמדים ובחירת זוכה"
- תקשי"ר 54.1, "קליטה במקום העבודה"
- תקשי"ר 54.123, "בקרה ופיקוח על תהליך מיון וקליטה"
- תקשי"ר 11.4, תקשי"ר 12, "הליכי מכרז"

12

תהליך גיוס ומיון עובדים

תהליך גיוס ומיון

תהליך גיוס ומיון מועמדים הינו יסוד קריטי ומהותי בדרך להצלחתו של ארגון. בשנים האחרונות גוברת המודעות לעובדה שהצלחתו והמשכיותו של ארגון תלויה בעובדיו, ובהתאמתם לאופי הארגון ולצרכיו הן מבחינה מקצועית והן מבחינה אישית. בהתאם לכך, ביצוע התהליך נעשה באופן מקיף ומעמיק, תוך התמקדות גם בפן האישי של העובד, בנוסף למדדים מקצועיים ולנתונים כמותיים.

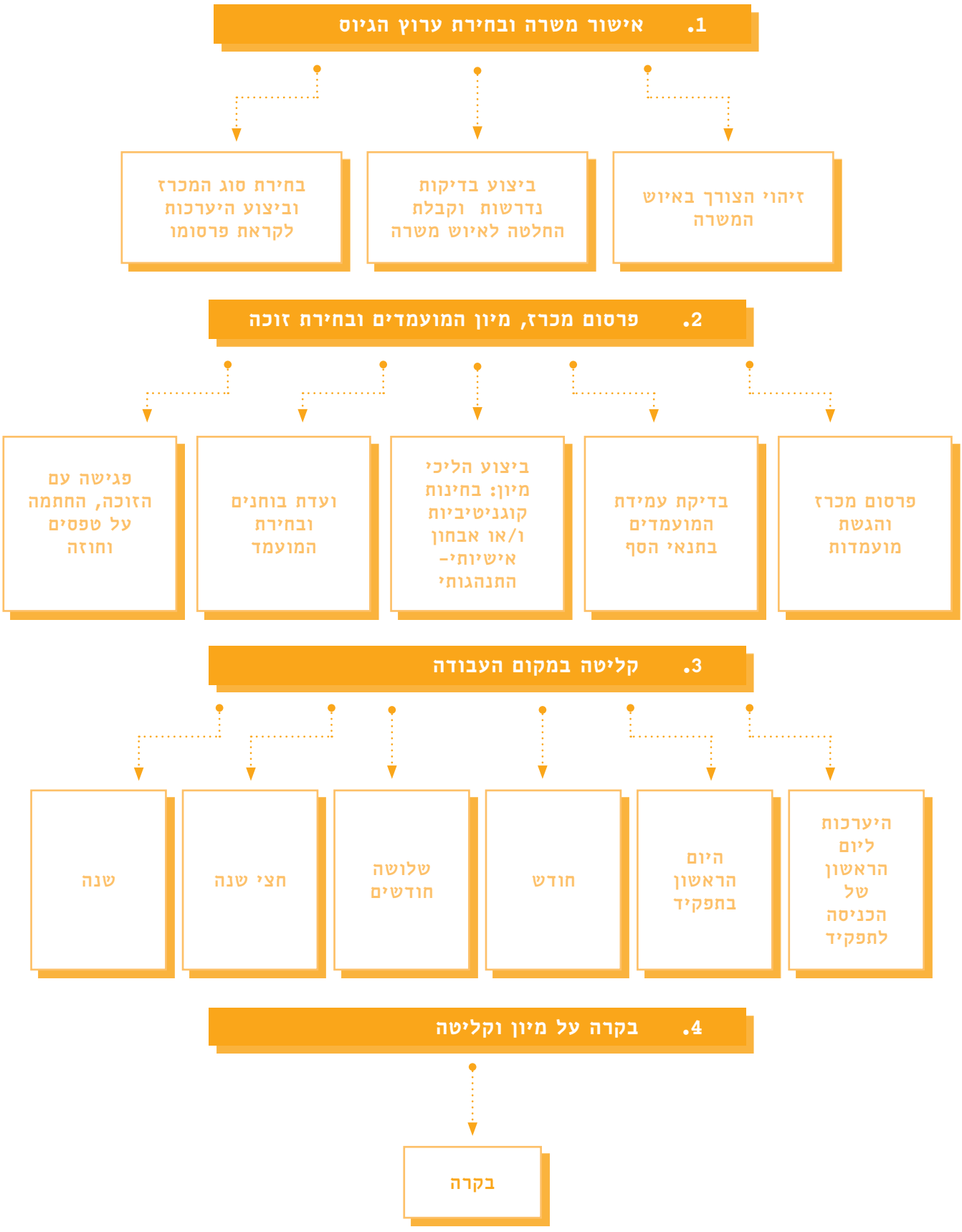
גיוס ומיון תעסוקתי הינו תהליך של איתור מועמדים פוטנציאליים שמתוכם יכולה המערכת הממשלתית לבחור עובדים שיתאימו לצרכיה, ובאופן המבטיח התאמה מלאה בין צורכי המשרה וכישוריו של המועמד למשרה. על התהליך להיות שיטתי ומתוכנן היטב מחד, מאידך עליו לאפשר גמישות ואפשרות לביצוע שינויים והתאמות בהתאם לסוג ואופי המשרה. אלו מאפשרים את גיוס המועמד המתאים ביותר, לצורך יעילות ופוריות הדדיים לארגון ולעובד.

מידי שנה הופך, תחום הגיוס למורכב יותר ודורש התמחות בתחומים שונים כאשר הטכנולוגיה מהווה ציר מרכזי בניהול ההליכים.

תהליך הגיוס והמיון בשירות המדינה כפוף להנחיות נציבות שירות המדינה ולתקני כוח אדם הפנויים במשרדי הממשלה. התהליך מתבצע בכפוף לחוקי העבודה השונים, לרבות אלה המחייבים למניעת אפליה ולשוויון הזדמנויות (ראה פירוט בהמשך).

הערה: תהליך הגיוס והמיון מצוי בעיצומה של רפורמה וצפוי להתעדכן בהתאם לדוח הרפורמה.

שלבי התהליך



אוגדן למנהל הבכיר בשירות המדינה- מהדורה 02. תאריך עדכון: פברואר 2016

תהליך גיוס ומיון – אישור משרה וערוצי גיוס

1. אישור משרה ובחירת ערוץ הגיוס

ההישג הנדרש:
איוש המשרה על ידי העובד המתאים ביותר ובאופן המהיר ביותר אפשרי

מדד:
עד 20 ימי עבודה ממועד הגשת הבקשה לאישור המשרה ועד למועד לאישורה על ידי סמנכ"ל

איוש משרה במשרד ממשלתי

בקשה לאישור משרה: תהליך איוש משרה פנויה או חדשה במשרד ממשלתי מתחיל בפניית ממונה משאבי אנוש ו/או בפניית מנהל היחידה המקצועית לסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש לשם אישור המשרה.

ביצוע בדיקות טרם אישור הסמנכ"ל

לפני אישור הבקשה על ידי הסמנכ"ל, ממונה משאבי אנוש במשרד מבצע את הבדיקות הבאות:

- התאמת תיאור התפקיד ודרישות הסף לצרכים העכשוויים והעתידיים של המשרה
- בחינת הצורך בביצוע מכרז כוח אדם
- בדיקת עמידה במדדי התכנון (דוגמת מועד סיום תפקיד העובד הקודם)
- בדיקת מועדי וזמני הכשרה והתבססות בתפקיד

בהתאם לממצאי הבדיקה סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש בשיתוף עם ממונה משאבי אנוש בוחנים את ההצדקה לאיוש המשרה, ובהתאם לממצאיהם מחליטים האם לאשר או לדחות את הבקשה לאיוש המשרה. בין יתר הנושאים יינתן דגש לתכנון ומיצוי שיאי כוח האדם של המשרד.

קבלת החלטה לאיוש משרה ויציאה למכרז

ככלל, מינוי עובד למשרה במשרד ממשלתי מבוצע באמצעות מכרז כוח אדם פנימי, ובמקרה שלא נמצא מועמד מתאים - באמצעות מכרז בין-משרדי ו/או מכרז פומבי להחלטת המשרד.

עם קבלת ההחלטה, נערכת פנייה לצורך קבלת אישור נציבות שירות המדינה. הפנייה מנוסחת על ידי סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, בשיתוף עם ממונה משאבי אנוש ומנהל היחידה המקצועית, ומפרטת את הצורך באיוש המשרה ודרישותיה.

בחירת ערוצי גיוס

גיוס של עובדים בעידן העכשווי מחייב שימוש בערוצי גיוס חדשים. בנציבות שירות המדינה בוחנים את המגמות הקיימות בשוק הגיוס, לרבות מתן דגש על חווית המועמד, מעבר מאיתור מועמדים "פאסיבי" לאיתור "אקטיבי", התחשבות בצורכי המועמדים ועוד. לכן ישנה חשיבות יתרה בהתאמת ערוצי הגיוס והפרסום לאוכלוסיית המועמדים. פרסום בערוצים נוספים, מלבד באתר ובעיתונים, יוביל לחשיפת המשרה בקרב קבוצות איכות. לדוגמה ניתן לפרסם בלוחות מודעות במוסדות אקדמיים (עבור מקצועות מסויימים), להשתתף בירידי תעסוקה ולפרסם ברשתות החברתיות. פרסום אקטיבי יגדיל את הסיכוי לקבלת מועמדים איכותיים ומנוסים למשרות הנדרשות

תהליך גיוס ומיון – היערכות למכרז

ההישג הנדרש:
היערכות יעילה ומקיפה לפרסום המכרז

הליכי מכרז

מטרת שיטות המכרזים לגיוס עובד למשרה בשירות המדינה, היא להביא למינויו של מועמד בעל הנתונים הטובים ביותר למשרה הספציפית, תוך מתן הזדמנות שווה לכל המתמודדים.

בשירות המדינה הוגדרו 3 סוגי מכרזים:

מכרז פנימי: מכרז בו הפנייה לקבלת הצעות ולאיוש המשרה מופנית לעובדי המשרד ויחידות הסמך בלבד. במקרה שבו לא אותר מועמד מתאים באמצעות המכרז הפנימי, יקבע סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש את המשך תהליך איתור המועמד המתאים: באמצעות מכרז בין-משרדי ו/או באמצעות מכרז פומבי, או באמצעות מסלולי איוש אחרים (ראה פירוט בהמשך). מכרזים אלו מבוצעים באישור נציבות שירות המדינה.

מכרז כוח אדם בין-משרדי: מכרז בו הפנייה לקבלת הצעות ולאיוש המשרה מופנית לעובדים המועסקים בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

מכרז כוח אדם פומבי: מכרז בו הפנייה לקבלת הצעות ולאיוש המשרה מופנית לכלל הציבור.

ההיערכות הנדרשת בטרם פרסום המכרז

בהכנת המכרז משתתפים כל הגורמים הרלוונטיים לרבות סמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש, ממונה ישיר וממונה משאבי אנוש.

ההיערכות למכרז כוללת התייחסות, בין היתר, לנושאים הבאים:

- תאור המשרה ומספר המשרה (שימוש בהגדרת תפקיד קיימת, עדכונה (אם נדרש) או יצירת הגדרת תפקיד חדשה (ראה פירוט בהמשך). שיוך המשרה לקטלוג העיסוקים משליך על הגדרת הליכי המיון עבור המשרה ועל כן יש לכך חשיבות יתרה
- הגדרת/תיקוף תנאי סף ותנאים נוספים למילוי המשרה בהתאם לתקן המאושר למשרד בדיקת הנחיות ייחודיות לתפקיד (ביטחון/בטיחות או אחר)
- החלטה בדבר קיום "יום זרקור מועמדים" שיתקיים בין הניגשים מועמדים לצורך מתן מידע רלוונטי על אודות תפקיד ומשרד (אם רלוונטי)
- פרטי אנשי קשר ודרכי התקשרות לשאלות הבהרה
- תאריך אחרון להגשת המועמדות
- בהמשך יישום הרפורמה (נכון ל-2014 מדובר בתהליך עתידי) צפויה חלוקת המשרות לסדרה ארצית ומשרות ליבה ייחודיות למשרה כדלקמן:
- משרה בסדרה ארצית - אין סמכות למשרד לשנות את תיאור המשרה
- משרות ליבה ייחודיות למשרד - אגף תוא"ר יפרסם אמות מידה וקריטריונים ומשרד עצמאי לקבוע את תיאור משרה.

פרסום מכרז – תהליך גיוס ומיון

2. פרסום מכרז, מיון המועמדים ובחירת זוכה

ההישג הנדרש:
חשיפה בקרב המועמדים הפוטנציאליים בעלי התאמה לדרישות המשרה

פרסום מכרז

נציבות שירות המדינה ביצעה רפורמה בתחום הגיוס והמיון במסגרתה מוכנו הליכים מרכזיים. כיום, ישנה מערכת גיוס מקוונת אשר באמצעותה מתפרסמים רוב מכרזי כוח אדם. המערכת מאפשרת פרסום יומיומי של המשרות הפנויות בשירות המדינה, ובכך מושגים יתרונות רבים כגון: שקיפות, נגישות לציבור, תשתית נוחה, קלה וידידותית להגשת מועמדות, בדיקה יעילה ומהירה של המועמדויות ועוד.

ערוצי הפרסום

המכרז יתפרסם באתר של נציבות שירות המדינה. בנוסף, ישנו פרסום קבוע בשני עיתונים יומיים בשפה העברית ובעיתון נפוץ בשפה הערבית, המיידע את הציבור על קיומם של המכרזים באתר נציבות שירות המדינה

הגשת מועמדות למכרז

כאמור, כיום המשרות מתפרסמות באתר של נציבות שירות המדינה, מערכת הגיוס מאפשרת לאזרח לבצע חיפוש ע"פ פרמטרים שונים, דוגמת סוג מכרז, משרד ממשלתי, משרה מיועדת, מיקום גיאוגרפי ועוד. המועמד נדרש להקים פרופיל אישי במערכת אשר באמצעותו יציע את מועמדותו, באופן מקוון, ולמגוון משרות שהולמות את כישוריו וניסיונו התעסוקתי.

תהליך גיוס ומיון – מיון ובחירת זוכה

ההישג הנדרש:
הליך מיון המבטיח זיהוי המועמדים המתאימים ביותר ובחירתם

תהליך המיון

לאחר המועד האחרון להגשת המועמדויות למכרז, יחידת משאבי האנוש בודקת את עמידת ההצעות שנתקבלו בהתייחס לדרישות תנאי הסף שהוגדרו.

מערכת הגיוס המקוונת מאפשרת למשרד לנהל את ההתכתבות עם המועמדים אונליין, באמצעות הפרופיל האינטרנטי והמייל.

הצעות שעמדו בתנאי הסף מאושרות ומגובשות לרשימה סופית של מועמדים, אשר יוזמנו לביצוע שלב המיון הבא - הליכי המיון.

בחינות קוגניטיביות / אבחון אישיותי-התנהגותי

הליכי המיון נועדו לבדוק האם התכונות, הכשרים והידע הנדרשים למילוי המשרה הפנויה אכן מצויים ברמה הנדרשת אצל המועמדים.

נציבות שירות המדינה מבצעת את הליכי המיון והאבחון באמצעות מכוני מיון חיצוניים המומחים בתחום הגיוס והמיון התעסוקתי.

במרבית המקרים, המועמדים למכרזים נדרשים לעמוד בשני שלבי מיון, כאשר נעשה שימוש בכלי מיון שונים, דוגמת (מבחני כישורים ממוחשבים, דינמיקה קבוצתית, מבחני אישיות, ראיון עם פסיכולוג, מבחני ידע ועוד.

בסוף שלבי המיון השונים תיכתב חוות דעת אינטגרטיבית על כל מועמד המסתמכת על המידע והנתונים שנאספו בכלל שלבי המיון

כלל התפקידים בשירות המדינה מופו וסווגו לחמישה אשכולות עיסוקים (מנהלי - מילולי, מנהלי - מספרי, מדעי הטבע - מחקר, טיפולי, טכני - תפעולי - ביצועי). כאשר התפקידים בכל אשכול קובצו לפי דרגותיהם לחמש רמות תפקיד: החל מתפקיד ביצועי זוטר ועד תפקיד ניהולי בכיר. נציבות שירות המדינה מתאימה לכל מכרז הגדרות מיון, הכוללים את שלבי וכלי המיון הנדרשים.

במכרז פנימי, האחראי במשרד רשאי לבקש כי המועמדים ייבצעו הליכי מיון למכרז הפנימי להבחן בבחינות בכתב ו/או במרכזי הערכה לפני הופעתם בוועדת הבוחנים. במכרז בין משרדי ופומבי ביצוע הליך מיון הינו חובה והמועמדים מוזמנים להליכי מיון ואבחון בהתאם למאפייני התפקיד.

בסוף התהליך 8 המועמדים בעלי הציונים הגבוהים ביותר יעמדו בפני ועדת בוחנים.

ההוראות בעניין מבחנים ובחינות במכרזים נקבעו בכללי שירות המדינה (מינויים) (מכרזים, בחינות ומבחנים), התשכ"א-1961 והתיקונים להם.

ייצוג הולם

אגף בכיר בחינות ומכרזים מקיים נהלים סדורים על מנת להבטיח ייצוג הולם תוך קידום נושא גיוון והכלה (Diversity/Inclusion) באמצעות הפעלת מנגנונים מתאימים עבור אוכלוסיות זכאיות בנושא גיוס ומיון תעסוקתי. לפירוט נוסף אודות ייצוג הולם ראה פרק ייצוג הולם בשירות המדינה.

תהליך גיוס ומיון – מיון ובחירת זוכה

ועדת הבוחנים

כל המועמדים שהגישו מועמדותם ונבחנו, יוזמנו להופיע בפני ועדת הבוחנים הבוחרת את המועמד המתאים לתפקיד.

הרכב ועדת הבוחנים נקבעת לפי כללים המפורטים בתקשי"ה. ועדת בוחנים באה לשרת את המגמות העיקריות הבאות:

- לבסס את הבחירה של מועמד למשרה פנויה על הידע והניסיון המצטברים של קבוצת אנשים, להבדיל מידע וניסיון של גורם מחליט יחיד;
- לבחור את המועמד על-ידי חלוקת ההכרעה בין קבוצת אנשים, ולהביא להגברת השקיפות באמצעות הוספת נציג מחוץ למשרד במכרז פנימי ובין משרדי, ונציג מחוץ לשירות המדינה במכרז פומבי.
- לקבוע דפוסים של דרכי בחירה אשר מבוססים על עקרונות הצדק הטבעי והנעדרים תופעות של שרירות ומשוא פנים.

בדרך כלל נציגי הוועדה מנהלים ראיון עם המועמדים, בודקים את התאמה לתפקיד מבחינת אישיות וכישורים מקצועיים ובוחרים את המועמד המתאים.

בימים אלה שוקדת נציבות שירות המדינה על בחינת הרכב ומטרות ועדת הבוחנים.

בחירת המועמד הזוכה

ועדת הבוחנים תחליט על מועמד כשיר, או מועמדים כשירים, לפי התרשמותה מן המועמד ותוך מתן תשומת ליבה לגילויונות ההערכה והמשוב השנתיים (במכרז פנימי/בין משרדי), לתוצאות המבחנים ולחוות הדעת האינטגרטיבית - אם התקיימו.

ההחלטה בדבר המועמד הכשיר תתקבל בפה אחד או על-פי רוב.

לאחר קבלת החלטה בוועדת הבוחנים לעניין זהותו של הזוכה, יודיע סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש למועמד על זכייתו באמצעות מכתב רשמי.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט - 1959.
- כללי שירות המדינה (מינויים) (מכרזים, בחינות ומבחנים), התשכ"א-1961

- תקשי"ר 11.42, "מכרז פנימי"
- תקשי"ר 11.43, "מכרז בן-משרדי"
- תקשי"ר 12, "מכרז פומבי"
- תקשי"ר 11.421, תקשי"ר 12.111, "היערכות הנדרשת בטרם פרסום מכרז"
- תקשי"ר 11.421, תקשי"ר 12.1, "פרסום המכרז"
- תקשי"ר 11.45, תקשי"ר 12.3, תהליך המיון

- תקשי"ר 4.03, תקשי"ר 4.11, תקשי"ר 10.02, "אישור משרה ובחירת ערוץ גיוס"
- תקשי"ר 11.1, תקשי"ר 11.4, תקשי"ר 12, "פרסום מכרז, מיון מועמדים ובחירת זוכה"
- תקשי"ר 54.1, "קליטה במקום העבודה"
- תקשי"ר 54.123, "בקרה ופיקוח על תהליך מיון וקליטה"
- תקשי"ר 11.4, תקשי"ר 12, "הליכי מכרז"

13

קליטת עובדים

תהליך קליטה

איכות ההון האנושי, פריון העבודה של העובדים ומידת מחויבותם, הם גורמים משמעותיים אשר מכתיבים את אופיו ויכולתו הביצועית. לפיכך, השקעה בעובדים חדשים היא השקעה אסטרטגית ולטווח ארוך.

מכאן, גם חשיבותה הרבה של קליטה מוצלחת של כצעד ראשון בדרך המשותפת. מודל הקליטה מבוסס על שלושה מעגלים:

ארגונית
היכרות עם הארגון, מבנה ארגוני,בעלי תפקידים ומטרת העל הארגונית

אישית
פן חברתי וצרכים אישיים

מקצועית
הבנת התפקיד והמשימות והכשרה מקצועית

הבסיס להשתלבות מהירה של עובד בארגון הינו תהליך קליטה מתוכנן היטב, מובנה ומותאם לעובד. לצורך ההיערכות יש לדאוג למעקב נתונים מסודר מתהליך הגיוס עד אשר יעבור לגורמים המתאימים ביחידה הקולטת.

תהליך הקליטה מורכב ממספר שלבים וכולל טפסים יעודיים תומכים. ערכת קליטה מובנת אשר נמסרת לעובד מראש תקל את הליך הקליטה ע"י הענקת כלים ומידע בסיסי. ערכת הקליטה תכיל: ריכוז מידע רלוונטי, אנשי קשר, טפסים חיוניים, התייחסות לנושאי חפיפה, הצגת גורמים ותהליכים מרכזיים בארגון ועוד. ערכת קליטה טובה תהווה מסגרת מלווה של תהליך הקליטה

שלבי התהליך

3. קליטה במקום העבודה

פעולות המבוצעות בשלב היערכות ליום הראשון של הכניסה לתפקיד:

- וידוא קבלת כל הטפסים והחוזה כתנאי לתחילת עבודתו של העובד
- וידוא הכנת עמדת עבודה לרבות סידור מקום עבודה.
- דרישה למחשב, ציוד ועוד
- פגישה עם המועמד, סקירת תנאי העסקה ושכר (סימולציה)
- דרישה לכרטיס עובד מהיחידה המטפלת
- סיווג בטחוני (אם רלוונטי)
- מינוי חונך, ווידוא קיום תכנית הכשרה והתבססות בתפקיד.

פעולות המבוצעות בשלב היום הראשון בתפקיד:

- שיחת קליטה עם הממונה הישיר
- פגישה עם ממונה משאבי אנוש+ ליווי העובד החדש על ידי נציג מאשבי אנוש
- קבלת מדריך קליטה. הודעה לעובדים על הצטרפות עובד חדש.
- העברת פרטים ליח' שכר.
- תדריך בטחוני (אם רלוונטי)
- קבלת כרטיס כניסה למשרד והסדר חניה (אם רלוונטי)

תהליך קליטה - טרם הכניסה לתפקיד

הבסיס להשתלבות מהירה של עובד בארגון נדרש להיות תהליך קליטה מתוכנן היטב, מובנה ומותאם לעובד. במסגרת פגישות הקליטה מקבלים העובדים החדשים סקירה על הארגון, על הפעילויות השונות, תכניות משאבי אנוש, בעלי תפקידים מרכזיים ונהלים עיקריים. נושאי ההכוונה הארגונית יכללו בין היתר: תולדות ואופי המשרד, הפילוסופיה הארגונית, חזון וייעוד, מבנה הארגון, הטבות במקום העבודה, מדיניות ארגונית ונהלים, זכויות וחובות בשירות המדינה, סיור והכרת אנשי מפתח. תיאור התפקיד, תיאום ציפיות מלא לגבי מהות התפקיד, הגדרותיו הטכניות, מסלולי הקידום בו יעזרו לעובד לגבש הערכה חיובית כלפי הארגון והתפקיד. עובד היודע מראש "לאן הוא נכנס" - יפעל בנוחות גדולה יותר, יביא לידי ביטוי את יכולותיו מהר יותר, ויימנעו הפתעות או אכזבות לאחר זמן מה בו הוא מבצע בפועל את תפקידו. מעורבות ההנהלה הבכירה בתהליך הקליטה, חשובה לבניית מערכת יחסים של אמון, הערכה ומחויבות, למידת אחריות העובד כלפי הארגון ואחריות הארגון כלפיו.

תהליך קליטה - טרם הכניסה לתפקיד

טרום קליטה:

פגישה עם ממונה משאבי אנוש.
סקירת תנאי העסקה ושכר (סימולציה)

סיכום וחתימה.
טפסים ומסמכים רלוונטים (ידנית או דוא"ל).
מסירת חוברת מידע אודות המשרד.

הכנה לממונה הקולט (ע"י משא"נ): העברת מידע מתהליך הגיוס ודגשים להמשך, בדיקת נושאים שדורשים השלמות, בחירת חונך.

שיחה טלפונית עם העובד (ע"י הממונה ישיר) לווידוא סגירת קצוות פתוחים ולו"ז לטיפול עד מועד תחילת עבודה.

הכנות מנהלתיות (כשבועיים לפני הקליטה): מיפוי הכנות נדרשות (משאבי אנוש), משלוח הודעות קליטה לממשקים (בטחון, תקשוב), ווידוא פינת ישיבה, מחשב, ציוד משרדי וכו'.

תיאום שיחות קליטה (מנכ"ל, סמנכ"ל, משאבי אנוש, בנא"מ, בטחון, ממונה ישיר וחונך).

הכנה לחונך (מנהל ישיר): מידע רלוונטי לגבי העובד החדש, תאום ציפיות לגבי התהליך והכנת תוכנית חניכה. הכנת תוכנית קליטה הכוללת יעדים ומדדים לבחינה.

הערה: על ממונה משאבי אנוש לוודא כי ההכנות הנ"ל הסתיימו טרם הגעת העובד ליום הראשון בעבודה. עבור מי שנמנה על סגל בכיר מוביל וסגל ביכה, ווידוא יבוצע ע"י סמנכ"ל משאבי אנוש.

תהליך קליטה – מסמכים

מסמכים למילוי בטרם תחילת העבודה:

העובד נדרש למלא טפסים רבים ולהמציא מגוון רחב של מסמכים המוכיחים את נתוניו האישיים. ללא המצאת המסמכים הארגון אינו רשאי להתחיל את תהליך הקליטה. על מנת להקל על העובד ועל הארגון ממונה משאבי אנוש מוסר לעובד רשימה המרכזת את כל הטפסים והאישורים הנדרשים. לאחר קבלת הטפסים מהעובד, ממונה משאבי אנוש משלים את עריכת חוזה העסקה, בהתאם לדרישות נציבות שירות המדינה והמשרד, מול הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש, מול הלשכה המשפטית, מול הממונה ועוד.

טפסים למילוי על ידי העובד החדש

- שאלון אישי
- כרטיס עובד
- בקשת הצטרפות לקרן פנסיה
- בקשת הצטרפות לקרן השתלמות
- הצהרה בעניין חישוב קצובת הבראה
- טופס הצהרה- ביטוח הדדי
- הצהרה בדבר מידע פלילי משמעתי (אם רלוונטי)
- הצהרה חוק שירות המדינה (סיווג פעילות מפלגתית)
- טופס הצהרה- חברות בארגון עובדים
- טופס בקשה לתשלום מיסי ועד עובדים
- שאלון בחינת ניגוד עניינים

מסמכים להעברה על ידי העובד

- תעודות השכלה
- השתלמויות וקורסים
- תעודת שחרור מצה"ל
- הפניה לבדיקות רפואיות
- זכאות לגמול השתלמות
- ניסיון עבודה קודם ואישורי העסקה
- רישיון נהיגה ורישיון רכב

מסמכי תנאי העסקת העובד (למילוי על ידי ממונה משאבי אנוש)

- הודעה בדבר פירוט תנאי העבודה
- הודעה על הפרשת תשלומים עבור תנאים סוציאליים

תהליך קליטה – היום הראשון בתפקיד

ההצטרפות לארגון עבור העובד היא התחלה חדשה. לעיתים, ההתחלה החדשה מביאה עמה חוסר ודאות, שאותו יכול המשרד להפיג על ידי קשר וליווי אישי קרוב לאורך כל שלבי הגיוס עד היום הראשון בעבודה. ועל כן, ביום הראשון בתפקיד, העובד ייפגש עם ממונה משאבי אנוש, עם הממונה ישיר ועם החונך האישי.

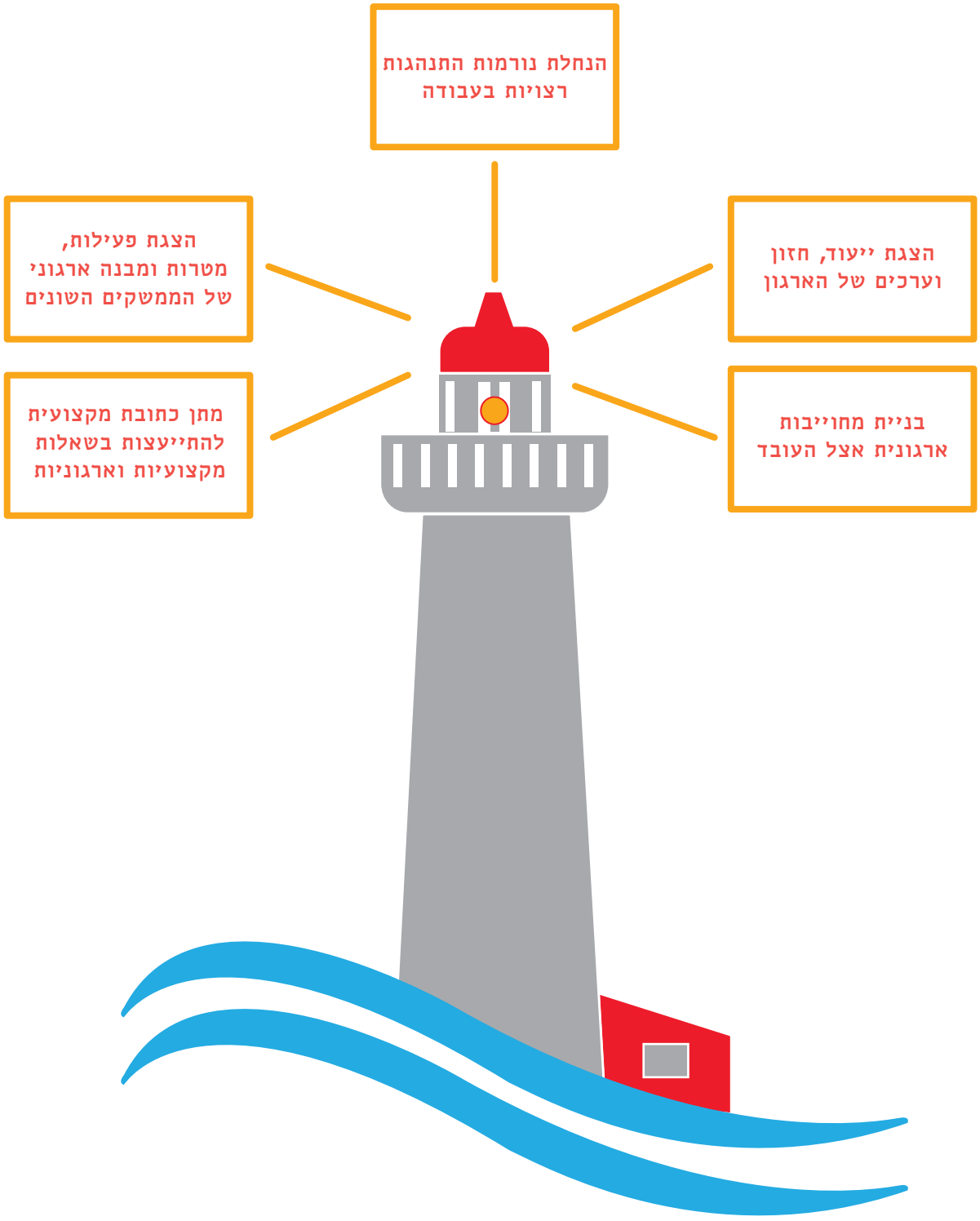
מפגש עם ממונה משאבי אנוש

בשיחה ידונו דגשים לגבי תפקידו של העובד ממספר היבטים:

- אדמיניסטרטיביים - כגון מערכות דיווח שעות, מיקום שעוני נוכחות וכללי "החתמת" הכרטיס.
- ניהוליים - כגון שיטת הערכת העובד, נהלים, ערכי הארגון ועוד
- ארגוניים - כגון תהליך טיפול, גורמים אחראים ודרכי פניה במקרים של תלונות, נהלים למניעת הטרדה מינית, הצעות לשיפור ועוד.
- תרבותיים - סקירה על נורמות ו"כללי טקס", היכן נהוג לאכול וכו'.
- אם נדרש, העובד יעבור תדריך בטחוני על ידי הגורם שמורשה לכך במשרד.

שיחת קליטה

לשיחות הקליטה חשיבות מיוחדת כחלק מהרושם הראשוני ההדדי הן של העובד והן של ממשקי הארגון.



תהליך קליטה – היום הראשון בתפקיד

אוריינטציה ותקשורת

העובד יקבל רשימה של פרטי אנשי קשר עיקריים לפניות בהקשרים שונים, כגון:

- תמיכה של מערכות מידע (Help-Desk)
- טלפונים ניידים (אם רלוונטי לעובד)
- אספקת ציוד משרדי
- ביטחון

מפגש עם ממונה ישיר

השיחה עם הממונה הישיר נדרשת להתקיים תוך הבטחת הפרטיות במהלכה, הקדשת פרק זמן נאות וללא הפרעות בזמן קיומה. מומלץ לפתוח את השיחה בהצגה אישית של המנהל את עצמו ולאחר מכן להזמין את העובד החדש להציג את עצמו ואת תחושתו בפתיחה. הממונה הישיר יסביר על אודות היחידות השונות בארגון מזווית מקצועית ועל אודות הממשקים הקיימים עם היחידות השונות בהקשר של העבודה. יש חשיבות להציג בפני העובד גם היבטים לא פורמאליים ותרבותיים אשר יסייעו לו להשתלב בצורה נאותה בתפקידו. בנוסף, על הממונה הישיר לתאר לעובד את תכנית החניכה שהוכנה עבורו ויציג בפניו את החונך האישי (בחלק מהמקרים ממונה ישיר ישמש כחונך בעצמו).

לאחר השיחה האישית עם הממונה תתבצע פגישה בין החונך לבין העובד.

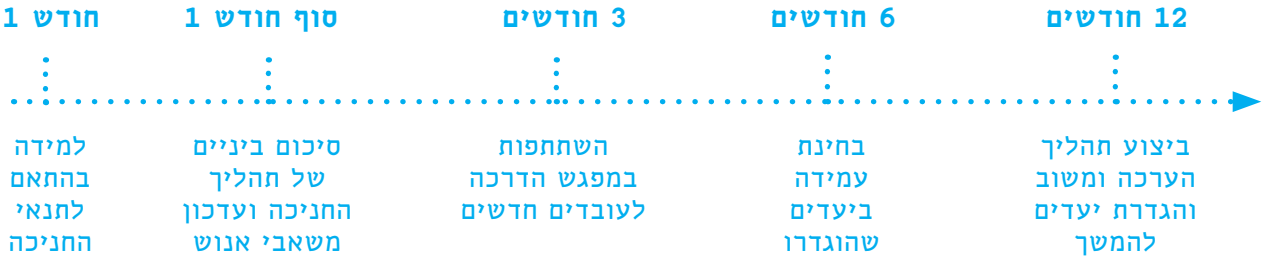
מפגש עם החונך

חשוב להגדיר את מטרות החונך. תפקיד החונך מתפצל לשניים- מקצועי וחברתי. בחלק מהמקרים ישנם שני חונכים בעלי תפקידים שונים. החונך הראשון שתפקידו לסייע לעובד החדש להשתלב בתחום המקצועי של העיסוק. ובנוסף, חונך אשר תפקידו לסייע לעובד להשתלב מבחינה חברתית ומערכתית במהלך כל התקופה הראשונה של העובד במשרד. יש להדגיש, כי במרכזו של המפגש הראשון בין החונך לנחנך - תובהר על ידי החונך מחויבותו האישית והמקצועית ללמד, ליצור את התנאים ולאפשר לעובד להיקלט בהצלחה בארגון. ראה בהמשך הפרק, פירוט אודות תהליך החניכה.

הממונה הישיר יציג את העובד החדש לכלל העובדים ביחידה, תוך מתן אזכור הסיבות החיוביות לבחירתו.

תהליך קליטה – חודשים ראשונים ועד שנה

לאחר קבלת הפנים ושלב ההיערכות הראשונית בקליטה, העובד נכנס לרובד נוסף המאפשר תהליך מובנה והדרגתי של חניכה וליווי עד לעצמאות מלאה של העובד. תהליך הדרגתי ומובנה מאפשר לעובד לקלוט וללמוד בצורה סדורה מחד, ולארגון להפיק תועלת מהעובד בהתאם לרמת ההתקדמות מאידך. להלן תיאור שלבים ופרקי זמן מומלצים:



חודש ראשון

- למידה בהתאם לתכנית החניכה
- ארגון סביבת העבודה, התמצאות במשרדים ובמתקנים
- היכרות עם עובדי המחלקה והממשקים כולל מבנה ארגוני ובעלי תפקידים
- הצגת עולם התוכן של התפקיד והמשרד
- הגדרת מטרות ותכניות עבודה אישיות קצרות טווח
- מעקב ומשוב ע"י החונך: סיכום יומי וסיכום שבועי
- מעקב ומשוב מנהל: פגישות מעקב עם העובד בתום שבוע ובתום חודש ובהתאמה שיחות עם החונך

סוף חודש ראשון

- ביצוע בקרה על תהליך החניכה ע"י משאבי אנוש
- הסבר על תלוש שכר ראשון

חודש שלישי ואילך

- למידה בהתאם לתוכנית החניכה
- סיוע בהוצאה לפועל של תכנית העבודה האישית
- פגישת מעקב ומשוב - חונך (שבועית)
- פגישת מעקב ומשוב - מנהל (חודשית)
- משאבי אנוש פגישות מעקב ומשוב עם מנהל, חונך ועובד חדש
- סיכום ביניים של תהליך החניכה ועדכון משאבי אנוש

כעבור שישה חודשים

- בחינת עמידה ביעדים שהוגדרו
- סיוע בבניית תכנית לששת החודשים הבאים על פי היעדים שהוגדרו ע"י המנהל.
- כתובת להתייעצות בשאלות מקצועיות וארגוניות
- השתתפות במפגש הדרכה לעובדים חדשים

כעבור שנה

- מילוי טופס הערכה ע"י ממונה ישיר ועקיף וקיום משוב, הפקת לקחים ותובנות להמשך
- בחינת עמידה ביעדים שהוצבו לעובד בכניסה לתפקיד
- הגדרת יעדים להמשך

תהליך קליטה – חניכה וליווי

ההישג הנדרש:
תהליך החניכה נחשב מוצלח אם בסופו העובד מסוגל לעמוד בביצועים הנדרשים בעבודה וביעדים שהוגדרו לו ומסוגל לקחת אחריות על המשך הפיתוח המקצועי שלו.

החניכה הינה מערכת יחסים המכוונת להתפתחות אישית ומקצועית, במסגרתה עובד מנוסה בתחום כלשהו מסייע בהנחייתו של העובד החדש. תהליך החניכה מובנה, שיטתי, מסודר המחייב תכנית עבודה ברורה ומערכת יחסים בין חונך ונחנך המאפשרת למידה מתוך אינטראקציה "אחד על אחד" עם החונך, תוך כדי חוויה ותרגול. החניכה היא יותר ממתן סיוע או מענה על שאלות. החניכה היא קשר בין אישי מתמשך של למידה, דיאלוג ואתגר.

חניכה אפקטיבית מבוססת על אחריות משותפת של החונך והנחנך ומאפשרת גיבוש תפיסת תפקיד ובניית יעדים אישיים, שימור מוטיבציה לצד גילוי הבנה לצרכי המערכת, תחושת מסוגלות ויכולת להמשך למידה עצמאית, ידע ויכולת מקצועית.

כל אחד ואחת מאתנו היה בתחילת דרכו עובד חדש. מניסיוננו, אנו יודעים כי בתחילת הדרך עולות שאלות רבות בנושאים שונים ונדרש פרק זמן על מנת להכיר את העובדים, כללי הארגון ואופן התנהלותו. כמו כן, קיים קושי להבין את כלל החומרים המקצועיים לצורך השגת תפוקות מידיות. ככל הניתן, יש לגלות הבנה ורגישות למצב ולסייע לעובד הנקלט למצות את תקופתו הראשונה בארגון, מתוך הבנה כי תקופה זו היא חולפת ולכן נדרשת הבנה וגילוי אורך רוח.

תהליך קליטה – דגשים לתפקידי החונך והעובד

תפקידי החונך במהלך החניכה

תפקידו של החונך הוא לסייע בהבניית הזהות המקצועית-ארגונית של העובד הנקלט, מתוך שלוש נקודות מבט:

אישית-הומניסטית	מקצועית-ארגונית	ביקורתית-הוראתית
מתן תמיכה אישית ורגשית	העברת ידע מקצועי	שיקוף ועזרה בהצבת יעדים
סיוע בהתערות והשתלבות בארגון	שיתוף בניסיונו המקצועי על נגזרותיו היומיומיות	סיוע בשאילת שאלות ובמציאת פתרונות

תהליך קליטה – דגשים לתפקידי החונך והעובד

תפקידי העובד במהלך החניכה

המרכיבים המרכזיים להצלחת התהליך היא המוטיבציה, המחויבות והאחריות של העובד לקיים את חלקו בחניכה. לכן יש להעביר מסר חשוב זה לעובד בדגש על:

- קבלת תכנית חניכה ווידוא ביצוע לפי לוח זמנים שנקבע ומול גורמים רלוונטיים
- גילוי אחריות ופתיחות בלמידה עצמאית ובלמידה עם החונך
- עדכון והצפה של בעיות ואבני נגף בהן הוא נתקל
- ליזום פניה לבעלי תפקידים האחראים על נושאים בהם ירצה להעמיק ידיעותיו

על העובד ליזום ולדרוש תשובות לשאלות הבאות:

- כיצד המטלות אשר עליך לבצע משתלבות בתכניות העבודה והיעדים של האגף והארגון?
- מהן השפעות תפקידך על תפקידים אחרים, וכיצד תפקידים אחרים משפיעים עליך?
- לפי אילו קריטריונים תוערך עבודתך?
- כיצד תוכל להתקדם ולהתפתח בתוך המערכת?

תהליך קליטה – בקרה

4. בקרה על מיון וקליטה

אפקטיביות החניכה בהקשר של תהליך החניכה:

מדידה ובקרה רציפה של אפקטיביות תהליך חניכת העובד החדש חשובה לביצוע בקרה ולאיתור פערים בידע הנדרש. משוב שביעות רצון לתהליך ההכשרה יעזור לבחון את האפקטיביות של תהליך החניכה ויאפשר לעובד לחוות את חוות דעתו על תהליך הגיוס והקליטה ביחידה. ניתוח המשובים ברמה הארגונית ובחינת היחידות שמעורבות בקליטת העובד החדש מאפשרת למצוא מגמות שטוענות שיפור ביחידות השונות בהיבטים שונים.

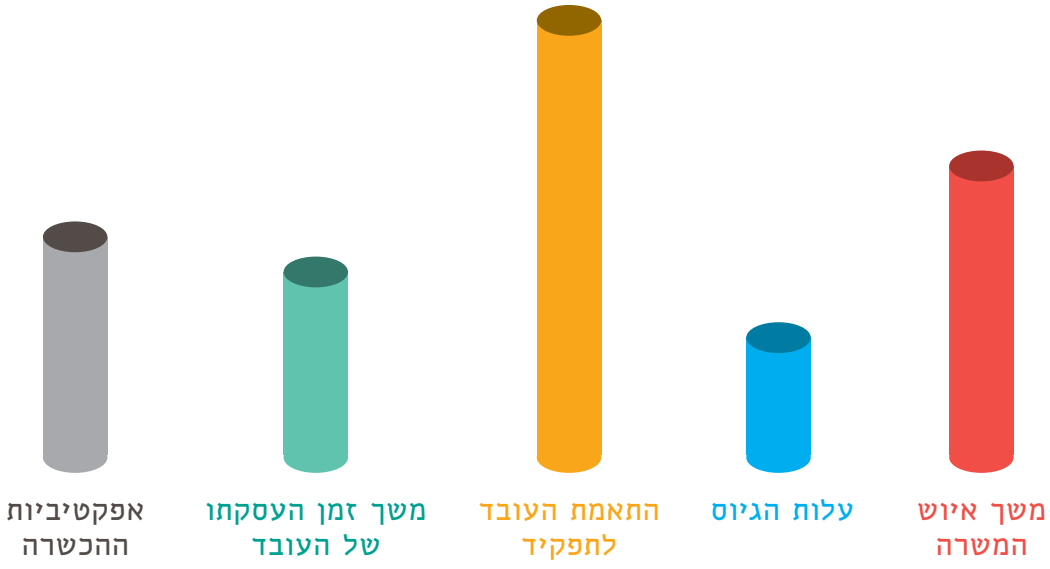
מדידת יעילות ואפקטיביות של תהליך גיוס, מיון וקליטה:

ישנה חשיבות רבה בקביעה והצבה של לוחות זמנים ומדדים כמותיים למדידת יעילות ואפקטיביות ערוצי הגיוס ומנגנוני קליטת המועמדים לעבודה. המדידה תתמקד ב- 3 היבטים,

להלן מספר מדדים להמחשה:

תהליך קליטה – בקרה

היבט הבדיקה	צד העובד	צד המשרד
אדמיניסטרציה ולוגיסטיקה	דוגמאות: • שימוש בכרטיס עובד • ביצוע נכון של דיווחי נוכחות • קבלת טלפון נייד והסבר	דוגמאות: • עמדת עבודה • כרטיס עובד • טלפון נייד
משאבי אנוש	דוגמאות: • היכרות עם זכויות וחובות	דוגמאות: • העברת מידע על זכויות וחובות, • מדריך קליטה מקיף וברור
מקצועי	דוגמאות: • אופן ביצוע תפקיד, • התאמה לתפקיד	דוגמאות: • הכשרה • חונך מלווה



מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- תקשי"ר 54.1, "היערכות לקליטה"
- תקשי"ר 14.2, "שאלון אישי"
- תקשי"ר 13.6, וגם 11.995, "ניגוד עניינים"
- תקשי"ר 28.3, "קצובת נסיעה"
- תקשי"ר 42.812, "חברות בארגון עובדים"

- תקשי"ר 54.1, "קליטה במקום העבודה"
- תקשי"ר 54.123, "בקרה על תהליך מיון" וקליטה
- תקשי"ר 54.1, "כניסה לתפקיד"
- תקשי"ר 54.13, "הכשרת העובד"
- תקשי"ר 54.123, "בקרה"

- תקשי"ר 55.1 , "קרן השתלמות"
- תקשי"ר 42.3 , "סיוג פעילות מפלגתית"
- תקשי"ר 02.7 , "הודעה על פירוט תנאי עבודה"
- תקשי"ר 02.722 , תקשי"ר 02.3, "הפרשות תשלומים ותנאים סוציאליים"

- הוראת תכ"ם 13.7.2 , הפקדות לקופת גמל

14

עקרונות בניהול ידע

עקרונות בניהול ידע

בכל ארגון קיים ידע רב החיוני לפעילות השוטפת ולהתפתחות של הארגון. חלק מן הידע הזה הוא ידע גלוי, או מפורש, הנמצא במקומות פורמליים, כגון מסמכים, נהלים ופרסומים של הארגון. אולם, חלק גדול מן הידע הוא ידע סמוי הנמצא בראשיהם של האנשים העובדים בארגון. הנסיון והתובנות שצברו האנשים בארגון לאורך הדרך הם ידע בעל ערך רב. איתור, תיעוד והפצה של הידע הסמוי הינם האתגר המשמעותי במאמצי ניהול הידע בארגון.

ניהול ידע הוא אסטרטגיה ניהולית שנועדה למצות באופן מושכל את הידע הקיים בארגון ולייצר ידע חדש, במטרה לשפר את פעילות הארגון ולסייע לו לממש את החזון והיעדים הארגוניים בצורה יעילה. לשם כך, נדרשת פעילות מתמשכת ושיטתית של הטמעת תהליכי ניהול ידע שונים לתיעוד ושימור הידע הקיים, לשיתופו בקרב כלל עובדי הארגון ולעידוד יצירה של ידע חדש וקידום החדשנות הארגונית.

כחלק מהטמעת ניהול ידע בארגון יש לקדם תרבות ארגונית המעודדת ומוקירה למידה ארגונית ושיתוף בידע, ולייצר תשתיות ארגוניות וטכנולוגיות תומכות.

מהן התועלות בניהול ידע בארגון?

- רציפות והמשכיות – יכולת לשמר את הידע הקיים ולייצר זיכרון ארגוני המבוסס על משאבי ידע בארגון ומחוצה לו.
- למידה מנסיון העבר – לא צריך "להמציא את הגלגל" כל פעם מחדש.
- התייעלות בעבודה – חסכון בזמן של חיפוש מידע, מניעת עבודה כפולה וחזרה על טעויות עבר.
- קבלת החלטות מבוססת מידע – כל המידע הארגוני זמין ונגיש בזמן אמת בצמתים בהם נדרשת קבלת החלטות.
- מצוינות ארגונית – מאפשר לארגון למנף את ההון האנושי ולשפר באופן מתמיד את רמתם המקצועית של העובדים על ידי השלמת פערי הידע הנדרשים להם לשם ביצוע מטלותיהם.
- עידוד חדשנות – למידה ארגונית ושיתוף בידע ותובנות מעודדים חשיבה יצירתית ומצמיחים רעיונות חדשים וחדשניים.
- הגברת השקיפות – ניהול הידע הפנים ארגוני מאפשר פרסום מידע מהימן ומדוייק יותר אודות התנהלות הארגון.

תפקידי ההנהלה בניהול הידע בארגון

להנהלת הארגון יש תפקיד מרכזי בהובלת פעילות ניהול הידע, בהיבטים שונים:

מחויבות ההנהלה

על ההנהלה לתת "רוח גבית" לפעילות ניהול הידע ולהראות דוגמא אישית באימוץ ויישום תהליכי ניהול ידע.

תרבות ארגונית

על ההנהלה לטפח בארגון תרבות המעודדת ומוקירה שיתוף בידע, למידה וחדשנות, ולקדם תפיסה של ארגון לומד.

חזון ארגוני

ההכרה בחשיבות הידע הארגוני ובלמידה מנסיון כאמצעי הכרחי לשיפור פעילות הארגון צריכה לבוא לידי ביטוי בחזון הארגון ובערכיו המרכזיים, ולהיות משולבת באופן מהותי בפעילות הליבה של הארגון.

הקצאת משאבים

על ההנהלה לשים במקום גבוה בסדר העדיפויות הקצאה של משאבים הנדרשים למימוש פעילות ניהול הידע.

ניהול ידע במעגל חיי העובד

תהליכי ניהול הידע רלוונטיים במיוחד בנקודות זמן שונות במעגל חיי העובד:

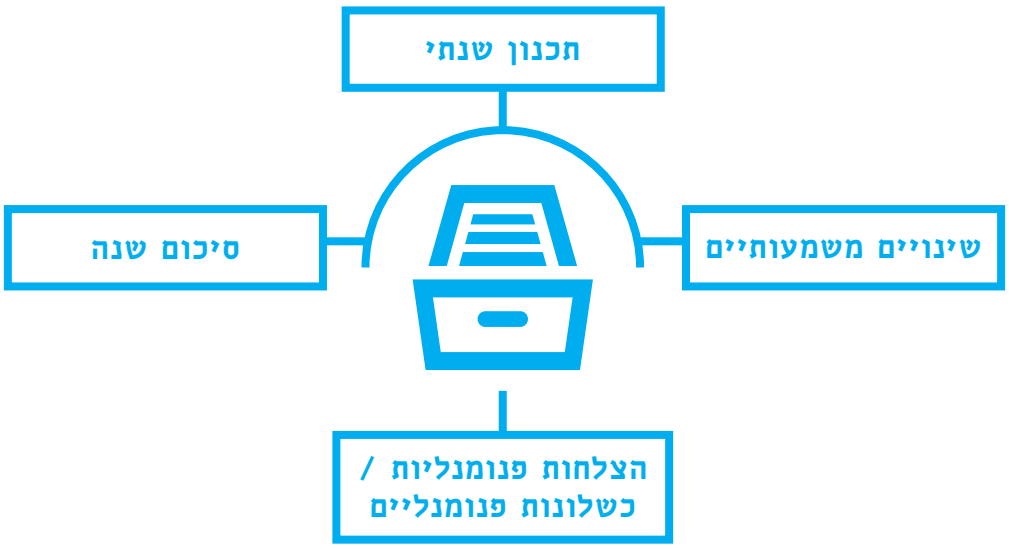
במעגל חיי העובד ישנה חשיבות קריטית לתהליכי ניהול הידע בתקופת **קליטת העובד.** חשוב שמידע וידע הרלוונטיים לתפקיד יהיו זמינים לעובד החדש בצורה נוחה וקלה להתמצאות, זאת על מנת לקצר את משך זמן ההסתגלות, ולאפשר לעובד להיכנס לעבודה משמעותית בתפקיד מהר ככל הניתן.

במהלך תקופת עבודתו, ישנה חשיבות בפיתוח הידע אצל העובד, הן בהעשרה ממקורות חיצוניים, כגון תהליכי הכשרה שונים, הן בתהליכי שיתוף בידע ובתובנות בין עמיתים ותהליכי יצירת ידע חדש, והן בפיתוח מסלולי מומחיות בהם העובדים מפתחים את מומחיותם והופכים למוקדי ידע בארגון.

לקראת **עזיבתו של העובד** את התפקיד, בין אם מדובר בפרישה, במעבר לתפקיד אחר בארגון או בעזיבה מכל סיבה אחרת, ישנה חשיבות מכרעת לתיעוד המידע, הידע והנסיון שצבר העובד, כדי שניתן יהיה להעבירם לדורות הבאים של העובדים אחריו ובכך לוודא את ההמשכיות הרציפה של פעילות הארגון, ולוודא שידע שחשוב לארגון לא נעלם מהמערכת יחד עם עזיבת העובד.

ניהול ידע במעגל חיי הארגון

תהליכי ניהול הידע רלוונטיים במיוחד בנקודות זמן שונות במעגל חיי העובד:



במהלך **סיכום שנת עבודה** חשוב לאגום ידע ותובנות על התנהלות הארגון בשנה החולפת, לתעד אותם למטרות שימוש עתידי, ובעיקר להפיק מהם לקחים מחוללי פעולה לשיפור פעילות הארגון באופן מיידי. הפקת תובנות עשוייה לסייע בתהליך **התכנון השנתי** ולהפוך את ניהול הידע לחלק אינטגרלי מתהליך התכנון המשרדי.

לאורך השנה, הארגון עשוי לחוות חוויות שישפיעו ויעצבו את דמותו. בין אם מדובר ב**שינויים ארגוניים משמעותיים** ובין אם מדובר ב**הצלחות פנומנליות** או מנגד **כישלונות פנומנליים**, כאשר הארגון מבצע הליכים סדורים של הפקת לקחים ותובנות מאותם אירועים, ומטמיע את הלקחים בפעילותו השוטפת, הרי שהוא מבטיח את שיפור פעילותו לאורך הזמן.

ניהול הידע כולל תהליכים, מתודולוגיות וכלים מגוונים, שכולם מכוונים למטרה אחת, והיא שיפור היעילות והאפקטיביות של הארגון באמצעות שימוש מושכל בידע.

בין המתודולוגיות והכלים לניהול ידע ניתן למנות:

- תחקיר
- קהילות ידע
- שימור ידע פורשים
- מאגרי מומחים
- קפה ידע
- שיתוף בשיטות מיטביות (best practices)
- בלוג מומחים
- ויקי ארגוני
- רשתות חברתיות ארגוניות
- חקר מקרה

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- תקן ישראלי (ת"י 25006)
- מודל ניהול ידע במגזר הציבורי, Arora 2011

- מודל SECI –Nonaka & Takeuchi 1995
- מודל "Inukshuk"– קנדה – McIntyre. Girard & 2010

- תקשי"ר, חלק 5 "הדרכה והשתלמות".

- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013 .
  חלק שלישי: עמודים 184-188

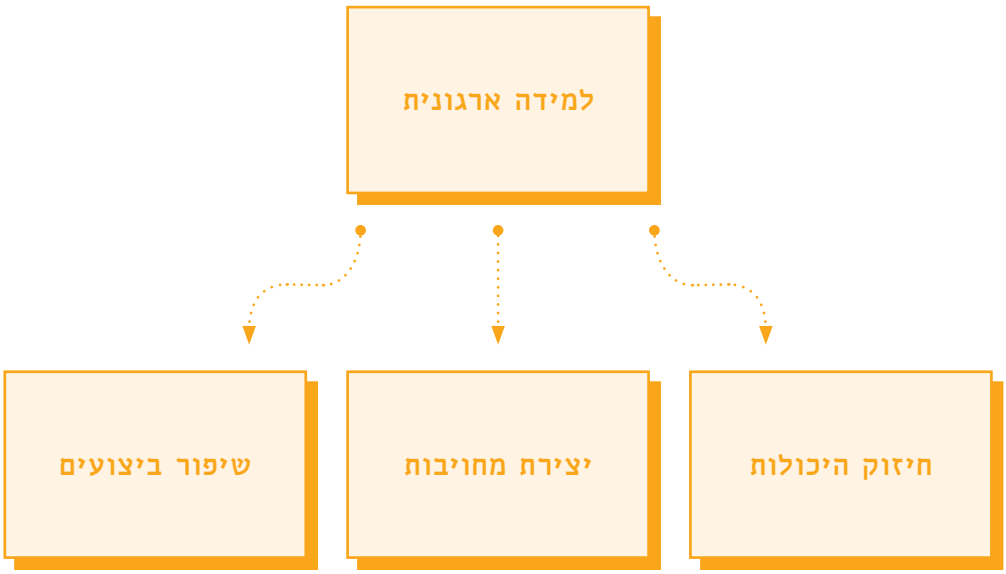
15

עקרונות בניהול הדרכה והכשרה

הדרכה והכשרה

"המטרה של הארגון היא לאפשר לאנשים רגילים לעשות דברים בלתי רגילים" (פיטר דרוקר, הוגה דעות אמריקני יליד אוסטריה, אבי תורת הניהול המודרנית)

למידה מתמשכת היא אחד הכלים המרכזיים בהעשרה והעצמת ההון האנושי.
הנחת היסוד בבסיס טענה זו היא כי למידה משפיעה הן על היכולות והן על המחויבות של העובדים והיא קשורה ישירות ליכולת של הארגון להשיג את מטרותיו ולשפר את הביצועים וההישגים שלו.



תחום ההדרכה אמון על הפיתוח המקצועי של עובדי הארגון ועל סיוע לארגון במימוש יעדיו המקצועיים ושיפור ביצועיו.

מחקרים רבים מוכיחים כי ארגון אשר משכיל ליצר תהליכי למידה מתמשכים ומדידים משפר בצורה ניכרת את התוצאות הארגוניות הן בטווח הקצר והן בראייה הרב שנתית.

לאור זאת, על הארגון להתנהל כ"ארגון לומד" (פיטר מ. סנג'י), ארגון שעבודתו כרוכה בלמידה מתמדת אשר מפיק לקחים ושוקד על שיפור ביצועים מתמיד הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון כולו.

הדרכה והכשרה כמנוע לצמיחה

"לו היו לי שמונה שעות לכרות עץ, הייתי מקדיש שש מהן להשחזת הגרזן" (אברהם לינקולן, כיהן כנשיא ארצות הברית בין השנים 1861-1865, אחד האישים המשפיעים בתולדות ארצות הברית)

סטיבן קובי, יועץ בעל שם עולמי בנושא של אפקטיביות אישית וארגונית, מציין בספרו "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים" כי ארגונים עוסקים רוב הזמן בדברים הדחופים (**ייצור** מוצרים/שירותים) ואינם משקיעים די זמן בפיתוח וחיזוק **אמצעי הייצור**, כלומר המשאב האנושי. לדבריו, על מנת לשפר את האפקטיביות האישית והארגונית נדרש לגלות יוזמה ולהקדיש זמן "להשחזת הגרזן", כלומר ל**חיזוק יכולות אנשי הארגון ושיפור ביצועיו** לטווח ארוך. תכנית ההדרכה וההכשרה היא מנוע לצמיחה של הארגון, ויש לה תפקיד מרכזי בפיתוח העובד וחיזוק תחושת המסוגלות האישית והארגונית. עובדי הארגון הינם המשאב החשוב ביותר של הארגון ועל כן חשוב להשקיע בפיתוח ובטיפוח של היכולות והמיומנויות שלהם גם אם חלק מהתוצאות יבואו לידי ביטוי בטווח הארוך ולא בטווח הקצר.

סוגי הדרכה שמוגדרים בתקשי"ר

- **הכשרה**
  הכשרה מקצועית המוגדרת על ידי המעסיק כחיונית למילוי תפקידו של העובד (או תפקיד אותו הוא מיועד למלא) כמתחייב מדרישות המשרה ובהתאם למסלול הקידום של העובד.

- **השתלמות**
  שיפור הרמה המקצועית והשלמת מיומנויות. עדכונים והשלמת ידיעות או הרחבתן בנושאים ותחומים שיש בהם כדי לעלות את הרמה המקצועית של העובד למילוי תפקידו.

- **השכלה כללית**
  רכישת השכלה פורמלית בין אם היא נדרשת לתפקיד או נועדה לתרום להעלאת הרמה הכללית של העובד.

מימוש בפועל של תכנית ההדרכה בארגון

ההדרכה מסייעת לארגון לגשר על הפער בין הרצוי למצוי ולעשות את הדרך מהמקום שבו הוא נמצא למקום שאליו הוא רוצה להגיע, ברמת הפרט, ברמת היחידה וברמת הארגון.

הלמידה הינה תהליך ארגוני מתמשך ועקבי שמלווה את הפרטים לאורך מחזור החיים הארגוני תוך כדי הכשרה לתפקיד, צמצום פערי ידע ופיתוח מסוגלות אישית ומקצועית. הדרך לעשות זאת היא באמצעות בניית תכנית הדרכה שנותנת מענה בד בבד לצרכים שעולים מהשטח ולצרכים שנגזרים מהיעדים והאתגרים האסטרטגיים. תכנית הדרכה אפקטיבית צריכה להתבסס על תהליך מקיף של אבחון צרכים שנועד לזהות פערים בין תפקוד רצוי לתפקוד קיים. איסוף הנתונים יעשה ממקורות שונים, כגון: ראיונות, שאלונים וקישור לתהליכים נוספים בארגון (לדוגמא תהליך הערכת עובדים). תהליך ניתוח הנתונים וקביעת סדרי העדיפויות יתבסס על ראייה מערכתית פרואקטיבית שנגזרת ממדיניות המשרד.

אז איך בונים תכנית הדרכה?

1. **איתור צרכי למידה ממקורות שונים**
2. **איסוף, עיבוד וניתוח של החומרים**
3. **בניית תכנית עבודה כולל תקצוב**
4. **הצגת התכנית לאישור הגורמים הרלוונטיים**
5. **פרסום התכנית**
6. **שיבוץ עובדים לקורסים לאור מסלולי פיתוח**
7. **הוצאה לפועל של תכנית ההדרכה השנתית**
8. **הערכת הביצוע של תכנית העבודה**

מימוש בפועל של תכנית ההדרכה בארגון

תכנית ההדרכה כנגזרת מיעדים שנתיים וממעגל התכנון- בראי הרפורמה, ישנו קשר הדוק בין תכנית ההדרכה וההכשרה לבין הראייה האסטרטגית של הארגון (מעגל התכנון השנתי והיעדים האסטרטגיים) על מנת שתכנית ההדרכה תוכל לתת מענה לצרכים הארגוניים ולהוביל לשיפור ביצועים.

הדרכה כיוזמת ולא כמגיבה- ניתוח הסביבה הארגונית והשינויים הצפויים בתוך הארגון ומחוצה לו וגיבוש תכנית הדרכה שנותנת מענה לאתגרים, לאור ניתוח זה.

תפישת ההדרכה כחלק מפיתוח ההון האנושי- ההדרכה אינה עומדת בפני עצמה וחייבת לתת מענה לצרכים ולתכניות הפיתוח של ההון האנושי, מתוך ראייה אינטגרטיבית שבוחנת את הצרכים המיידים של העובד ובד בבד את הצרכים הנדרשים לצורך פיתוחו בעתיד. הדבר מאפשר בניית תכנית אישית לכל עובד לאור ביצועיו ולאור הפוטנציאל שלו (מטריצת 9 קוביות).

אחידות בהעברת תכנים גנריים- נציבות שירות המדינה כגוף תורתי ומנחה שמפתח תכנים רוחביים גנריים. בכך מתאפשרת אחידות בהעברת תכנים ויכולת איגום הידע הנצבר. התכנים הרוחביים יותאמו לצרכים הספציפיים ולייחודיות של כל משרד.

חיזוק מערך ההכשרות המקצועיות- המיקוד של תכנית ההדרכה צריך להיות על הכשרה שתסייע לכל עובד לבצע את תפקידו ולהשיג את יעדיו. בהתאם לכך במסגרת תכנית ההדרכה אחוז ההדרכות שעוסקות בהכשרה לתפקיד צריך להיות גבוה משמעותית מאחוז ההדרכות מסוג השכלה כללית והשתלמות.

חיזוק המקצועיות והאפקטיביות של מערך ההדרכה- ביצוע למידה מתמדת של תהליכי הערכת הדרכה לפי מודלים מקצועיים תוך הפקת לקחים, זיהוי תובנות ושיפור מערך ההכשרות בהתאם.

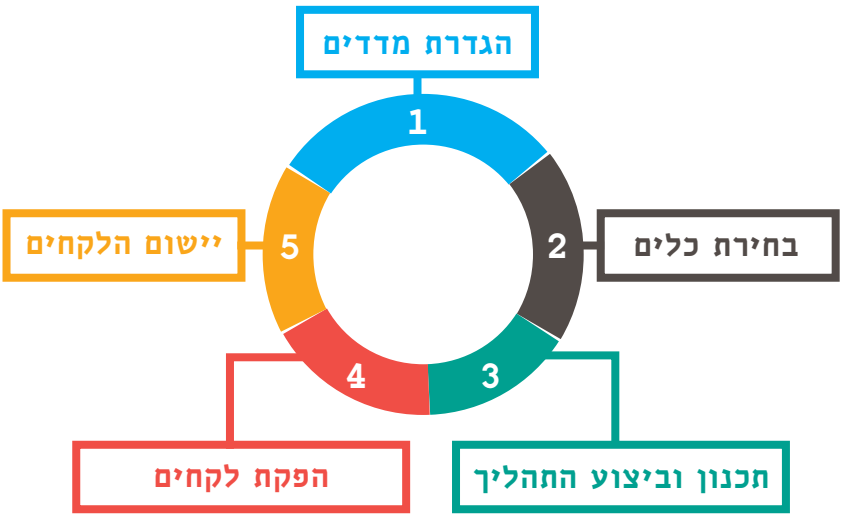
שילוב מתודולוגיות למידה חדשניות- כגון: למידה מרחוק, קהילות ידע, לומדות, עזרי הדרכה מתקדמים.

הערכת אפקטיביות

תהליך ההדרכה הינו תהליך אשר מושקעים בו משאבי זמן וכסף רבים, במטרה לשפר את התוצאות הארגוניות. על מנת לבחון את מידת האפקטיביות של התהליך, יש לבחון באיזו מידה כל תהליך הדרכה בנפרד ובאיזו מידה כל תכנית ההדרכה כמכלול משיגים את מטרותיהם ותורמים לשיפור התוצאות הארגוניות. לשם כך, נדרש לבצע תהליך ארגוני מסודר של הערכת אפקטיביות לפי מודלים מקובלים בתחום.

התהליך כולל:

הגדרת מדדים להצלחת תכנית ההדרכה, בחירת כלים בהם תבוצע המדידה (כגון שאלונים, שביעות רצון מנהלים, שיפור תוצאות וכו'), תכנון וביצוע תהליך הערכת אפקטיביות, הפקת לקחים לאור המסקנות מתהליך ההערכה ויישום הלקחים.



הערכת האפקטיביות מתבצעת בשלוש רמות:

- **הערכה ממוקדת-** הערכה של מופע הדרכה ספציפי.
- **הערכה מערכתית-** הערכה של תכנית הדרכה מערכתית (למשל, הערכה של כלל ההדרכות שהתבצעו במסגרת פיתוח המנהלים לאורך השנה).
- **הערכה רוחבית-** הערכה שנועדה לבחון סוגיות הנוגעות לכלל ההדרכות. למשל: באיזו מידה באים לידי ביטוי ערכי הארגון בהדרכות השונות? בכל הרמות יש חשיבות לשימוש בשאלונים גנריים עם מתודולוגיה אחידה על מנת לייצר בסיס השוואתי לבחינת האפקטיביות לאורך זמן.

מודל KIRKPATRICK להערכת אפקטיביות הדרכה

דולנד קירקפטריק- פרופסור באוניברסיטת ויסקונסין, מייסד מודל הקרוי על שמו. המודל בוחן את השפעות ההדרכה הן ברמת הפרט (שביעות רצון, ידע נצבר, יישום בפועל) והן ברמת הארגון (התרומה לתוצאות הארגוניות, החזר ההשקעה). המודל הינו מודל של ארבעה שלבים הירכיים, כאשר בשנת 1996, הוסיף חוקר בשם פיליפס נדבך נוסף למודל - בחינת ההחזר על ההשקעה בהדרכה- ROI. ביצוע כל שלב הינו תנאי הכרחי למעבר לשלב הבא. רק מהרמה השלישית של הפנמת הידע והשימוש בו בפועל נעשית בחינה של מידת היישום של החומר הנלמד במסגרת התפקיד של העובד, ולכן זו נקודת המפנה בבחינת אפקטיביות ההדרכה. לאחר שינוי בהתנהגות הארגונית ניתן למדוד את התרומה לארגון ולבחון תרומה זו לאור ההשקעה.

החזר השקעה ROI
איך עומד ביחס להשקעה?

תרומה להשגת היעדים הארגוניים?
איך תרם לתוצאות הארגוניות?

יישום
האם וכיצד יישמתי?

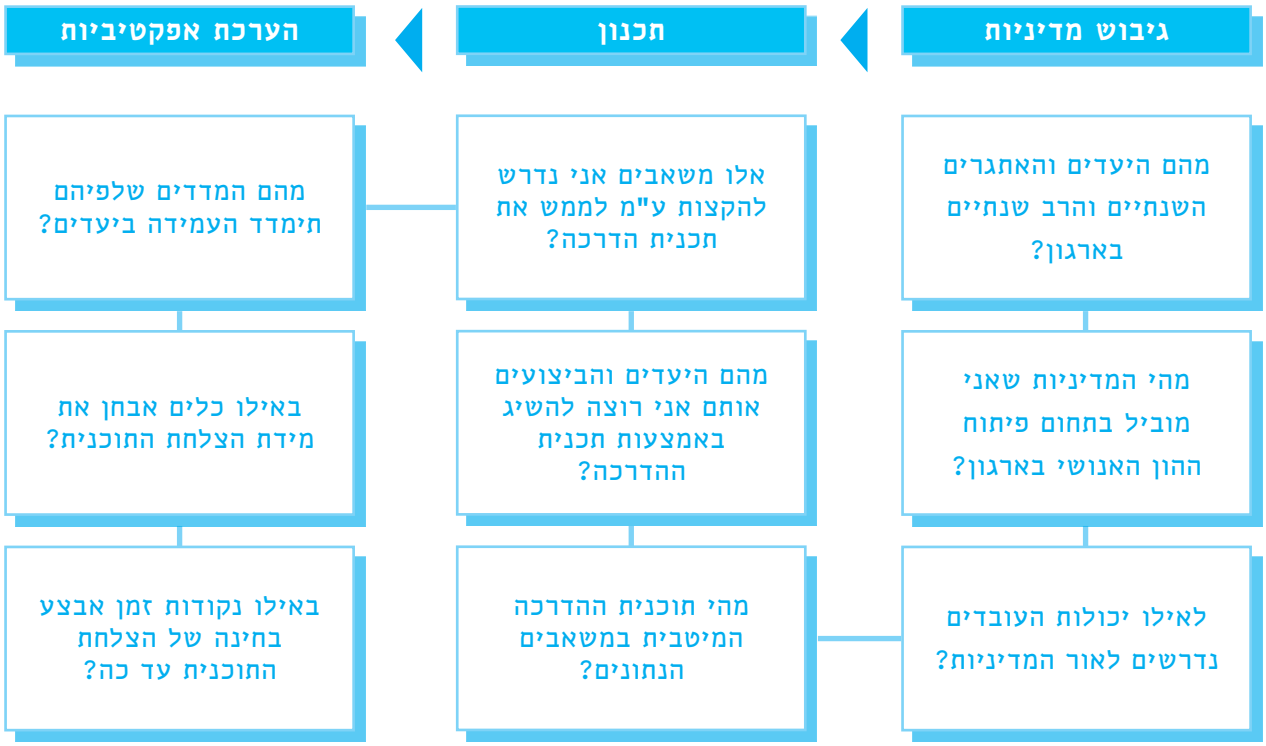
נקודת המפנה במודל

למידה
למה למדתי?

שביעות רצון
איך היה?

"לחיות את המתרחש" - מעורבות סמנכ"ל בתוכנית ההדרכה

סמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש על פי התקשי"ר הוא זה שנושא באחריות כוללת לתכנון וארגון ההדרכה במשרד. כדי שתכנית ההדרכה בארגון תהיה אפקטיבית ותיתן מענה לצרכיו של הארגון, נדרשת מעורבות גבוהה של סמנכ"ל משאבי האנוש במשרד בהובלת תוכנית ההדרכה. מעורבות שכזו תאפשר לסמנכ"ל "לחיות את המתרחש" בארגון ולהשפיע בזמן אמת על תהליכי ההדרכה והלמידה בארגון.



גיבוש מדיניות- הסמנכ"ל עומד בראש ועדת ההדרכה המשרדית שתפקידה גיבוש מדיניות, פיקוח ובקרה על פעולות ההדרכה המתבצעות במשרד. הסמנכ"ל יגבש מדיניות בתחום פיתוח והכשרת ההון האנושי בארגון לאור היעדים והאתגרים לטווח קצר ולטווח ארוך בארגון, בשיתוף הממונה על ההדרכה במשרד, ויגדיר מהן היכולות הנדרשות מהעובדים לאור המדיניות ולאור היעדים והאתגרים הארגוניים.

תכנון- הסמנכ"ל יגדיר את המשאבים העומדים לרשות ההדרכה ואת יעדי ההדרכה במשרד, וינחה את צוות ההדרכה במשרד בגיבוש תוכנית הדרכה מיטבית לאור היעדים, הצרכים והמשאבים.

הערכת אפקטיביות- הסמנכ"ל יאשר את המדדים והכלים בהם יבוצע שימוש בהערכת האפקטיביות של התוכנית, ויגדיר נקודות בקרה בהן יוצגו בפניו הממצאים של הערכת התוכנית בשלביה השונים.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יוני 2013. חלק שלישי: עמודים 184-188
- מדריך התכנון הממשלתי, ספטמבר 2010.

- קובי, ס. (2001). שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד. הוצאת אור-עם.

- האתר הרשמי של מודל Kirkpatrick

- "Organizational Behavior" by S.P. Robbins and T.A. Judge 10th edition

16

ייצוג הולם בשירות המדינה

ייצוג הולם בשירות המדינה

"אינך יכול לקחת אדם אשר במשך שנים היה נתון בכבלים, לשחרר אותו מכבליו, להציב אותו על קו הזינוק ולומר לו: "הנה, עכשיו אתה חופשי להתחרות יחד עם כל האנשים האחרים", אינך יכול להאמין שהנך נוהג בהגינות באותו אדם... אין אנו מחפשים שוויון זכויות כפשוטו, אלא גם שוויון ביכולות, לא רק שוויון כזכות אלא שוויון כעובדה ושוויון בר-קיימא." (נשיא ארה"ב לינדון ב' ג'ונסון, יוני 1965)

שוויון הוא אחד מעקרונות היסוד של החברה במדינת ישראל. עיקרון השוויון אינו רק איסור על אפליה אלא מטיל חובה מוסרית על כל אזרח במדינה לפעול על מנת להשיג עיקרון זה:

"עקרון השוויון אינו מתמצה באיסור אפליה אלא מטיל חובה לנקוט במקרה הצורך פעולה אקטיבית להשגת שוויון מהותי. ההעדפה המתקנת אינה חריג לעקרון השוויון אלא נגזרת הכרחית ממנו ואחת הערובות המרכזיות להגשמתו". (הנחיית היועץ המשפטי לממשלה 1.1503).

השופט חשין התייחס אף הוא לנושא השוויון:

"עם השנים הצטבר מארג חוקים רחב במשפט הישראלי אשר עוסק בביעור ההפליה הבלתי חוקית כנגד נשים, כגון חוק שוויון הזדמנויות בעבודה ואח'. דברו המפורש של החוק נועד להצהיר על הצורך לעקור מחיינו נהגים פסולים שדבקו בנו... בעניין זה לא די ב"שב ואל תעשה"...בעניין דנן, השר לא הוכיח כי עשה כל מאמצים לחיפוש אישה שתתאים לתפקיד, ועל כן הוא הפר את החובה שהייתה מוטלת עליו." (כב' השופט מ' חשין, בג"צ 2671/98).

לאור דברים אלו נקבעה חובת ייצוג הולם לאוכלוסיות מסוימות הסובלות מתת-ייצוג בשוק התעסוקה. הייצוג ההולם נזכר במסגרת חוקים כגון "חוק שוויון הזדמנויות בעבודה", "חוק החברות הממשלתיות", "חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות" ו"חוק שיווי זכויות האשה". דבר החקיקה המרכזי המסדיר את חובת הייצוג ההולם בשירות המדינה הוא "חוק שרות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959 ", הקובע, בסעיף 15א(א) כי:

"בקרב העובדים בשירות המדינה, בכלל הדרגות והמקצועות, בכל משרד ובכל יחידת סמך, יינתן ביטוי הולם, בנסיבות הענין, לייצוגם של בני שני המינים, של אנשים עם מוגבלות, של בני האוכלוסיה הערבית, לרבות הדרוזית והצ'רקסית, ושל מי שהוא או שאחד מהוריו נולדו באתיופיה".

נציבות שירות המדינה ומשרדי הממשלה הונחו לפעול על מנת ליישם את הוראות החוק לייצוג הולם של המגזרים השונים במסגרת שירות המדינה.

יתרונותיה של העסקה רב-גונית בשירות הציבורי

ייצוג הולם הוא ביטוי לרצון לבצע העדפה שמתקנת אפליה ועוולות חברתיות. על מנת להבטיח את ההצלחה של ביצוע מדיניות של העדפה מתקנת, צריך לשים לב למאפיינים הבאים:

- מקדמת היכרות וסובלנות בין קבוצות הרוב והמיעוט
- מייצרת סביבת עבודה פתוחה, שוויונית ועשירה המשפרת את עבודת הארגון ומגדילה את היצירתיות והחדשנות
- מעלה את רמת השייכות וההזדהות של כלל העובדים עם הארגון, מגבירה את מחויבותם של העובדים
- מסייעת בהתאמת השירות הניתן לקבוצות אוכלוסייה שונות, באמצעות שילוב נקודת המבט של אותן קבוצות בקרב העובדים האמונים על מתן השירות לאזרח
- מסייעת בהגדלת המוביליות החברתית של קבוצות מוחלשות ותורמת לצמצום הפערים בחברה
- מחזקת את תחושת השייכות של אזרחים מקבוצות שונות למדינה ולמוסדותיה
- משפרת ומשנה את תדמית הארגון פנימה (בקרב העובדים) והחוצה (בקרב החברה כולה)

ייצוג הולם – כללים מנחים ליישום

- **מניעת נזק** - מניעת מצב שבו משרדי הממשלה מפסידים מועמדים איכותיים, ומצב שבו אזרחים רבים יפסידו אפשרות תעסוקה במשרדי הממשלה.
- **אמינות ואחריות** - נציבות שירות המדינה אחראית על בחירת המועמדים הטובים ביותר מבחינה מקצועית. חסמים בקליטה לשירות המדינה עלולים לפגוע באמון האזרחים במערכת הממשלתית.
- **צדק, הגינות ושוויון** - עקרונות אלה מעמידים הזדמנויות שוות לכלל האזרחים. החסמים בקליטה עלולים לפגוע בערכים חשובים אלו.

אפיקים בהם פועלת נציבות שירות המדינה לשם השגת ייצוג הולם

איתור וגיוס מועמדים לשירות המדינה - הקצאת משרות ייעודיות לאוכלוסייה מועדפת במאגר המשרות, התקנת דרכי איתור אקטיביות וייחודיות לצורך איתור אוכלוסיות ייחודיות ועידודן להגשת מועמדות למשרות בשירות המדינה.

התאמת הליכי המיון והקבלה לכלל המועמדים - התאמה (תרבותית) והנגשה (פיזית) של הליכי המיון לאוכלוסיות המנויות בחוק, שילוב בוחנים בני אוכלוסיות מועדפות בוועדות הקבלה.

השתלבות בשירות - גיבוש מודלים ופתרונות קצרי טווח וארוכי טווח שיסייעו לעובדים בתהליכי הקליטה, יקדמו את השתלבותם בשירות ויעודדו קידום עתידי למתאימים.

מניעת אפליה והעלאת מודעות לחשיבות הייצוג ההולם - פעילות יזומה במשרדי הממשלה לשם מניעת אפליה, הגברת המודעות והסובלנות לאחר להטמעת חשיבות שוויון ההזדמנויות, הייצוג ההולם והעסקה מגוונת על יתרונותיה ואתגריה.

קביעת מנגנוני מעקב, בקרה ואכיפה לשם עמידה ביעדי הייצוג ההולם

טיפול במועמדים ועובדים בעלי מוגבלויות

מועמדים ועובדים בעלי מוגבלויות הם אוכלוסייה שיש לה צרכים מיוחדים שמשמעותם באה לידי ביטוי בעיקר בהתאמת תהליכי המיון והתאמת סביבת העבודה.

"חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות" (התשנ"ח-1998), קובע איסור (החל גם על המדינה כמעביד) על הפליית אדם מחמת מוגבלותו. יש לשים לב ש"אפליה" כוללת גם אי ביצוע התאמות הנדרשות מחמת צרכיו המיוחדים של אדם עם מוגבלות אשר יאפשרו את העסקתו.

שירות המדינה מכיר במוגבלות בהסתמך על מה שקבע המוסד לביטוח לאומי, ועל סמך תיעוד רשמי של הביטוח הלאומי שאותו על העובד להציג בפני הגורם המטפל במשרד.

טיפול במועמדים ועובדים בעלי מוגבלויות

אופן הטיפול באדם בעל מוגבלות מוכרת יינתן במקרים הבאים:

התאמה לסוג המוגבלות בשלב הבחינות - על המועמד לפנות לנציבות בליווי האישורים המתאימים. אם יש אישור מתאים יקבל הקלה מתאימה.

ועדת קבלה - הוועדה תאפשר נגישות למקום שבתה עבור כל מועמד שזקוק לכך.

התאמה לסביבת העבודה לאחר תהליך הקבלה - באחריות המשרד לספק ציוד אישי מתאים על פי סוג המוגבלות הפיסית של העובד, וביצוע התאמות נגישות למבנה בו העובד נמצא. ישנם מקרים שבהם להערכת המשרד התאמת מבנה הינה בעייתית. במקרים כאלה על המשרד לפנות לנציבות בכדי שתנחה את המשרד כיצד לטפל במקרים אלה.

התאמת ביצוע התפקיד - ישנם מקרים שבהם שינוי באופן ביצוע התפקיד יאפשר לעובד בעל מוגבלות לבצע אותו מחד ומבלי לפגוע בעבודה המתבצעת מאידך.

* בימים אלו נעשית עבודה מקיפה בנציבות שירות המדינה לגיבושם של מדיניות, כללים מנחים וצעדים אופרטיביים להגברת הייצוג ההולם בשירות המדינה.

להרחבה:

ייצוג אנשים עם מוגבלות בשירות המדינה, 2014

דו"ח ייצוג הולם לבני האוכלוסייה הערבית, לרבות הדרוזים והצ'רקסים בשירות המדינה – לשנת 2014

דו"ח ייצוג הולם לבני קהילת יוצאי אתיופיה בשירות המדינה – לשנת 2014

דו"ח הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה, יוני 2014 (וועדת שטאובר)

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- חוק שרות המדינה (מינויים) תשי"ט 1959
- חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התשנ"ח-1998)

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק 35.2 - שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות בשירות המדינה
- תקשי"ר, פרק 16.6- "העסקת מתנדבים"
- תקשי"ר, פסקה 03.271 "הממונה על מעמד האישה במשרדים"
- תקשי"ר, פסקה 4.323 "התנהגות עובדי המדינה בשירות בחוץ-לארץ"

- תקשי"ר, פסקה 11.933 "הזמנת מועמדים מלשכת העבודה של שירות התעסוקה או מלשכה פרטית העוסקת בהפניית מועמדים לעבודה"
- תקשי"ר, פסקה 13.332 "הוראות נוהל"
- תקשי"ר, פסקה 35.215 "איסור הפליה של אנשים עם מוגבלות - חובת הייצוג ההולם"
- תקשי"ר, פרק 16.6 "העסקת מתנדבים"

- טופס מדף 2297 התנדבות בשירות המדינה (פרק משנה 16.6 בתקשי"ר)
- החלטות ממשלת ישראל 2579 ו-4436 בעניין ייצוג הולם לבני האוכלוסייה הערבית
- החלטה מספר 1665 בעניין ייצוג הולם לבני הקהילה האתיופית

17

רווחת עובדים

רווחת העובדים

רווחה תעסוקתית מוגדרת כמערכת של תנאים פיזיים ומנטאליים, הטבות ושירותים מעל ומעבר לתגמול שכרי, המכוונת לצרכים רגשיים, חברתיים ובריאותיים אשר נדרשים להינתן מעבר לתגמול הישיר לעבודה. הזכאות להטבות ושירותים אלה מוקנית לעובד מתוקף השתייכותו לתפקיד ו/או מקום עבודה מסוים או חברות באיגוד מקצועי. היא מסייעת לו לבצע את פעולותיו בסביבה בריאה וחברותית ומאפשרת לו הפקת תועלת משירותים המגברים את מחויבותו ואת הזדהותו עם הארגון.

"האחראים על הרווחה בשירות המדינה מטפלים במשאב החשוב ביותר בארגון - ההון האנושי, אשר קובע את טיבו ואת טבעו של הארגון. בכדי להשיג את המטרות והיעדים העומדים בבסיס השירות הציבורי, מחובתו של השירות לדאוג לרווחתם של העובדים וזאת על מנת ששירות המדינה יוכל לשמר במסגרתו את העובדים האיכותיים ביותר, בצד מתן אפשרות לעובדים למצות באופן מלא את הפוטנציאל הטמון בהם". (מתוך חוזר 2/2014 תכנית עבודה לשנת 2014 ודו"ח ביצוע לשנת 2013 - בתחום הרווחה במשרדים).

ביסוד מקצוע הרווחה התעסוקתית עומדת ההנחה שהארגון מהווה קהילת עבודה הבנויה מפרטים-עובדי המדינה, וכי ההשקעה בעובד ובצרכיו האישיים, תוביל באופן בלתי נמנע, לתרומה לארגון כולו.

תרומת פעולות הרווחה לארגון

יחידת הרווחה הארגונית נדרשת לנקוט בשוויון בין עובדי הארגון, דואגת להעניק אוזן קשבת, מגוון הטבות, שירותים ופעילויות שמטרתם להקל על חיי העובד הן בעבודה והן מחוצה לה.

מטרת פעילויות הרווחה הינה לדאוג לרווחתו השוטפת של העובד ולסייע לו בהתמודדות בעת משבר, תוך גיוס וניצול המשאבים הדרושים לכך, הן במסגרת מקום העבודה והן בסיוע סוכנויות טיפול מחוץ למקום העבודה.

תרומת פעולות רווחה

- סיוע לדרג הניהולי
- שיפור יחסי עובדים - ממונים
- העלאת רמת שביעות רצון העובד
- העמקת ערך השייכות וההזדהות למקום העבודה
- שיפור השירות למען קידום תדמית הארגון

רווחת העובדים

תחומי אחריות עיקריים של נציבות שירות המדינה בנושאי רווחה:

- **גיבוש תפיסת הרווחה וקביעת מדיניות הרווחה בשירות המדינה-** עיצוב מטרות ויעדי הרווחה בשירות לרבות גיבוש קריטריונים ונהלים לפיתוח ולהפעלת תחום הרווחה בשירות המדינה.
- **גיבוש עבודת מטה בנושא הרווחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.**
- **הנחיה מקצועית-** של הממונים על הרווחה, הכשרתם וטיפוחם, תוך עידוד מנגנון הלמידה מעמיתים ויצירת תיאום בין פעילות הרווחה במשרדים השונים.
- **קביעת סדרי עדיפויות-** לניצול יעיל ומקצועי של המשאבים בתחום הרווחה בשירות המדינה.
- **מתן מידע, הכוונה וייעוץ מקצועי למשרדי הממשלה-** בנושאי הרווחה השונים.
- **ביצוע מעקב ופיקוח-** אחר תכניות העבודה המשרדיות בתחום הרווחה.
- **קביעת סל רווחה-** אחיד {מינימלי} המשותף לכל המשרדים.

קהלי היעד של שירותי הרווחה

כלל העובדים: שירותי רווחה התומכים במעגל חייהם של העובדים, נושאי בריאות וספורט, פעולות גיבוש משרדי.

עובדים במצבי מצוקה ומשבר: על פי בקשת העובד, בתיאום עם המנהל הישיר של העובד (בהסכמת העובד). השירותים יכללו ליווי ותמיכה רגשית וסוציאלית (באחריות עו"ס), תיווך וסיוע מול גורמי תמיכה נוספים, גיבוש הקלות בתנאי והסדרי עבודה בשירות.

גימלאים: השירותים לגימלאים יכללו פעולות לשמירת קשר, ובהם: שני ימי נופש לעובדים (סל אחיד) עם אופציה להגדלה (לעוד יום נוסף - ע"ח המשרד עצמו).

משפחות העובדים: הכוונה לבני משפחה מקרבה ראשונה. שירותי הרווחה יתמכו בעובדים הנזקקים לסיוע בגין משבר במשפחה. בנוסף יתקיימו פעולות כלליות, כגון: קייטנות לילדי עובדים, ימי גיבוש עם המשפחות.

כמו כן ניתן להפעיל באמצעות שירותי הרווחה פעילות בעלות גוון ערכי של תרומה לחברה, לקהילה ולציבור.

מרכיבי שירותי הרווחה

תחומי הליבה של שירותי הרווחה

הרכיבים המנויים להלן מצויים במרכז תפיסת הרווחה בכלל, ובשירות המדינה בפרט, והם מהווים ביטוי לקשר המשולש שבין העובד, המשרד ושירות המדינה. השירותים הנגזרים מתחומי ליבה אלו הם הבסיס לפעילות השנתית ואינם תלויים בתקציב, בתכנית עבודה או בסדרי עדיפויות אגפיים/משרדיים.

א. קשר רציף בכל מעגלי החיים על פי סל הרווחה (ראה פירוט)

ב. מענה בעתות מצוקה, שירות לעובד, סיוע ותמיכה

סיוע ותמיכה בעובדים (בעיקר בעתות מצוקה), תיווך בין העובדים לגורמי הקהילה השונים, סיוע באמצעות: בנק יהב, קרן מיכאל, קרן גמלאים, קרן ימי מחלה, ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה ועוד (יש לנהל תיק עובד בנושאי הטיפול בפרט), ליווי ומעקב אחר עובדים נעדרים, חולים ומאושפזים.

- לפרט - סיוע סוציאלי (ע"י מיקור חוץ), סיוע מקצועי לעובדים אשר נקלעו למצוקה (כגון: מחלות קשות, שכול, אובדן וכו'), מפגשים עם עובדים סוציאליים.

- לקבוצות - מענה במצבי לחץ ובמצבי טראומה קבוצתיים (אירועים המשפיעים על קבוצת/ות עובדים): מות עובד, התאבדות, מחלה קשה, הטרדות קשות ועוד מצבי קיצון המחייבים התערבות מקצועית.

ג. ימי זיכרון לאומיים, טקסים וחגים

ציון ימי זיכרון לאומיים בטקס בהשתתפות ראש הארגון/היחידה

ד. התנדבות ותרומה לקהילה

התנדבות עובדי המדינה בקהילה או בנושא שהוכרז כיעד לאומי, בהתאם להוראות החוזר בנושא, עד שמונה שעות בשנה.

סל רווחה בסיסי אחיד

הרכיבים המפורטים להלן, והתמחור המצורף להם, מהווים רף תחתון אחיד של שירותי רווחה לכלל עובדי המדינה, וככאלה הינם מחייבים. בשלב זה לא נקבע רף עליון לשירותי הרווחה - המשרדים יכולים להוסיף על רכיבי החובה בהתאם לשיקול דעתם ולתקציב המשרד. יש לתת קדימות לרכיבים הוגעים לטיפול בפרט.

א. חגים וימי זיכרון

- יום הזיכרון לשואה ולגבורה
- יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל
- יום הזיכרון ליצחק רבין
- טקס הרמת כוסית לכבוד ראש השנה (חובה)
- טקס הרמת כוסית לכבוד חג הפסח (חובה)
- שי לעובדים ולגמלאים בראש השנה ובפסח
- ציון חג נוסף (אחד לפחות): חנוכה, ט"ו בשבט, פורים, שבועות, סיגד וכן חגים של בני הדתות האחרות.

ב. עידוד ספורט ואורח חיים בריא

- ספורט במקום העבודה: פעילות ספורט במסגרת משרדית, כפי שקיימת היום, שעה בשבוע בשעות העבודה (הוראות סעיף 06.51 בתקשי"ר). תינתן אפשרות לפעילות ספורט, שעה בשבוע, גם מחוץ לכתלי המשרד, בתחילת יום העבודה או בסופו.
- תחרויות ספורט, במסגרת הליגה למקומות עבודה, בכפוף להוראות 06.51 בתקשי"ר ולהוראות התכ"ם.
- אירועי ספורט שונים כגון: יום ההליכה העולמי, הפנינג ספורט, אירועי מרתון וכו'

ג. רפואה מונעת

- בדיקות תקופתיות לבני 46 ומעלה, אחת לשנתיים.
- בדיקות תקופתיות לספורטאים במסגרת הליגה למקומות עבודה , אחת לשנה.

- אופציונאלי: ייזום פעולות במסגרת רפואה מונעת כגון: בדיקות ראייה, תרומת דם וכד'.

ד. פעילויות לקידום בריאות שתי סדנאות לפחות, לבחירה מבין הנושאים הבאים:

- גמילה מעישון
- תזונה נבונה
- אורח חיים בריאציון אירועי בריאות כמו: יום הספורט העולמי, יום ללא עישון וכו'.

ה. פעילויות בנושאי פרט ומשפחה שתי סדנאות לפחות, לבחירה מבין הנושאים הבאים:

- כלכלה נבונה
- הורים לילדים עם מוגבלות
- אלימות במשפחה
- משפחות חד הוריות
- התמודדות בגיל ההתבגרות
- בני "דור הסנדוויץ"
- התמודדות עם הגיל הרך
- התמודדות עם אובדן

ו. אבלות ושכול

- ליווי וסיוע לעובד בעת אבל.
- למשפחתו של עובד שנפטר, או בן משפחה מדרגה ראשונה שנפטר, או גמלאי שנפטר, תינתן ערכת אבל.
- במקרה של פטירת עובד או גמלאי, יגיע ללוויה הממונה המשרדי על הרווחה (או נציג אחר מטעם משאבי אנוש) ויביא עמו זר פרחים, מטעם המשרד.
- אופציונאלי: במקרה של פטירת עובד ניתן להזמין גלגל אבל לטקס הלוויה. כל משרד יקבע, מראש, מדיניות ברורה בנושא, וינהג באופן שווה לכולם.

ז. ציון אירועים בחיי העובד

- שי ליום הולדת של עובד
- שי לכבוד נישואי עובד
- שי לכבוד הולדת בן/בת

ח. ציון אירועים במשפחת העובד

- שי לילדי עובדים העולים לכתה א'
- שי לילדי עובדים המציינים בת/בר מצווה
- שי למשרתים בצה"ל/בשירות לאומי (לכל שנת שירות)
- סבסוד קייטנות לילדי העובדים

ט. פעילויות לעובדים ולמשפחותיהם

- יום העובד או אירוע משפחות
- פעולות רווחה שונות לגיבוש חברתי (מעבר לפעילות המוסדרת בנוהל לביצוע השתלמויות למטרות הדרכה, רווחה וגיבוש חברתי – חוזר מס' 7)

י. טיפול בפורשים ושמירת הקשר עם הגמלאים (פיסקה 82.565 בתקשי"ר) שמירת הקשר עם הגמלאים, בהתאם להוראות הפיסקה הנ"ל.

- טקס פרישה (ראו גם הוראת תכ"ם בנושא מסיבות פרישה)
- שי לפורש (ראו גם הוראת תכ"ם בנושא)
- נופשון לגמלאים
- טיול/יום כיף לגמלאים
- סדנאות/ימי עיון/הרצאות /פעילות במועדון

יא. מנויים למוסדות תרבות שונים

- מנוי למוסד תרבות אחד, לפי בחירת העובד

להיות שם למען העובדים – עזרה בעת צרה

מרכיב מרכזי בטיפול ברווחת העובדים הוא **להיות שם למען העובדים** כאשר הם זקוקים **לעזרה** יותר מתמיד - כגון בעת מצוקה כלכלית או בעת מחלה ממושכת.

לצורך כך, ישנן מספר קרנות סיוע אשר מטרתן הינה לסייע לעובדים או גמלאים השרויים במצוקה.

סיוע לעובדים הנמצאים במצוקה כלכלית

- הפניית עובדים במצוקה לטיפול באמצעות ועדות ייעודיות בנציבות שירות המדינה
- הפניית עובדים במצוקה לגורמי הקהילה השונים כגון: מחלקת הרווחה בעירייה, המתנ"סים השכונתיים, לשכות הבריאות המחוזיות וכדומה
- הפניית עובדים במצוקה להלוואות בבנק ולקרנות המצוקה שבחברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ

על המערכת להיות קשובה ורגישה לצרכיו של העובד ובמידה וניכר כי העובד זקוק לסיוע (מחלת או מות בן משפחה, תקופת גירושין), יש לשקול פניה גם אם העובד אינו פונה מיוזמתו. זאת מעבר למקרים הבאים:

- שמירת הקשר עם עובדי המשרד הנעדרים ממושכות מפאת מחלה, כולל עריכת ביקורי בית
- בחינת הזכויות המגיעות לעובדים מתוקף מחלתם והסברתם לעובדים
- מתן סיוע ותמיכה לעובדים ובמידת הצורך הפנייתם לגורמים הרלוונטיים שיכולים לסייע להם ובכלל זה: קרן ימי מחלה המנוהלת במשותף על ידי נציבות שירות המדינה והסתדרות עובדי המדינה, ועדה בנציבות שירות המדינה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה הבוחנת התחשבות בנסיבות אישיות ומשפחתיות וליווי העובד ומשפחתו בתקופת אבל

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- נציבות שירות המדינה אגף הדרכה, השכלה ורווחה
- חוזר 2/2014 תכנית עבודה לשנת 2014 ודו"ח ביצוע לשנת 2013 - בתחום הרווחה במשרדים

- בר- גל, ד. וגל, ג'. (1999). דו"ח מחקר: מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל. מוגש למרכז לפיתוח על שם ספיר, אוניברסיטת תל אביב
- ברקלי נ. וברקוביץ' ר. (2007). מה שגלוי בתלוש השכר ומה שמעבר לו - מערכת ההטבות הנלוות לשכר בישראל. מינהל מחקר ותיכנון, המוסד לביטוח לאומי

- תקשי"ר פרק 06.4 "פעולות חברה ותרבות"
- תקשי"ר פרק 82.5 "פעולות לשמירת הקשר עם הגמלאים".
- תקשי"ר, פסקה 82.564 "טקס הפרישה"
- תקשי"ר, פסקה 82.565 "שמירת קשר עם גמלאים"
- תקשי"ר פרק 33.2 (סעיף 33.28) "קרן ימי מחלה"

18

זכויות וחובות עובדים בשירות המדינה

זכויות וחובות עובדים בשירות המדינה

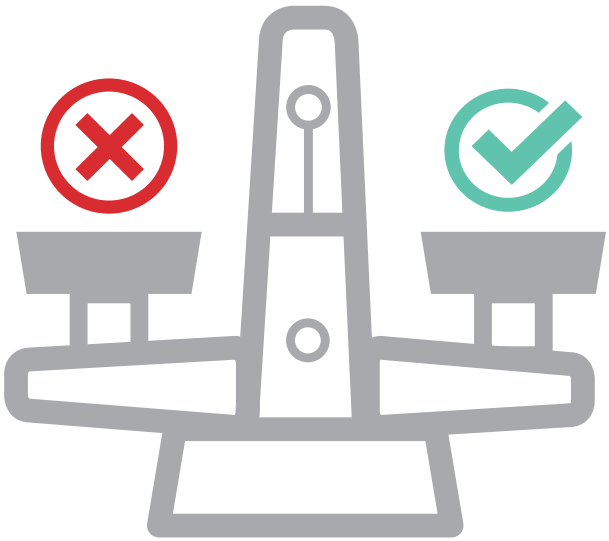
הענקת זכויות לעובדים תלויה במגוון רחב של מאפיינים כגון ותק, דרגה, עבודה בארץ או בחו"ל, תנאי העסקה (חוזה אישי, שעתי, גלובלי ועוד), סטטוס העובד (סגל מוביל ובכיר, עובד קבוע, שעתי, סטודנט, מתנדב, גמלאי ועוד).

חובות העובדים מתייחסות לאותם הדרישות כלפי המשרד בהן העובדים חייבים לעמוד - הן בראייה משימתית (מטלות הנובעות מתכנית העבודה המשרדית ותיאור התפקיד), והן חובות שוטפות הנובעות מתוקף היותם עובדי מדינה - כגון דיווחי נוכחות, כללי משמעת ואתיקה ועוד.

כללי הענקת הזכויות והחובות מפורטים בתקשי"ר בהודעת נציבות שירות המדינה, הנחיית נציב ובחוזרי יחידות, ומוגדרות בדרך כלל בנהלים פנימיים של המשרד, הכוללים הנחיות אופרטיביות למיצוי הזכויות וביצוע החובות וכן טפסים מובנים למילוי ולהגשה.

אגף משאבי אנוש על יחידותיו השונות, לרבות יחידת השכר, רווחה והממונה לשוויון מגדרי, הם הגופים שהוסמכו לטפל במיצוי זכויות וחובות העובדים במשרד.

העמודים הבאים מביאים לפניכם הסברים על מספר כללים עקרוניים שמאפשרים את מיצוי זכויות העובד וקיום חובותיו.



התקשי"ר – תקנון שירות המדינה

התקשי"ר מתפרסם על-ידי נציבות שירות המדינה.

ההוראות בתקשי"ר מבוססות על חוקי מדינת ישראל, על הסכמים שנחתמו עם העובדים ועל הודעות שמפרסמת נציבות שירות המדינה.

לאחרונה, כונן גוף תורתי בנציבות שירות המדינה שתפקידו לעצב את המדיניות והדוקטרינה לניהול ההון האנושי - ממנה ייגזרו ההנחיות וכללי תקשי"ר.

התקשי"ר חל על כל סוגי העובדים בשירות המדינה כמפורט בפסקה 01.021 בתקשי"ר.

נציבות שרות המדינה מפרסמת מעת לעת הודעות שנוגעות לעדכונים ותיקונים לתקשי"ר בנושאי זכויות וחובות העובדים. הגורמים האחראים חייבים להביא לידיעת העובדים כל עדכון שהתפרסם.

מיהו "גורם אחראי"?

אחראי, על פי הגדרתו בתקשי"ר, הוא "מנהל כללי של המשרד, סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, מנהל יחידת סמך, סגן מנהל יחידת סמך למינהל ומשאבי אנוש או בעל תפקיד אחר שהמנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך מינה אותו להיות 'אחראי';" (תקשי"ר, 01.111)

ישנה חשיבות רבה בהכרת תחומי האחריות והסמכות. אי ידיעה עלולה להביא לטעויות שיש להן השלכות על זכויות העובד, לרבות משמעויות כספיות ומשפטיות, או אי מיצוי זכויות וחובות העובדים.

עיקרי זכויות וחובות העובדים

זכויות עיקריות של עובדים	חובות עיקריות של עובדים
זכויות יסוד הנוגעות לכבוד האדם וחירותו	זכויות יסוד הנוגעות לכבוד האדם וחירותו
מסגרת שעות עבודה, מכסות ימי חופשה וימי מחלה	מסגרת שעות עבודה, מכסות ימי חופשה וימי מחלה
זכאות להטבות ותנאים סוציאליים על פי חוקים והסכמים	זכאות להטבות ותנאים סוציאליים על פי חוקים והסכמים
כללים לזכאות להחזרי הוצאות ונסיעות בתפקיד	כללים לזכאות להחזרי הוצאות ונסיעות בתפקיד
זכות לפנות אל הגורמים המוסמכים לטיפול באירועים חריגים	זכות לפנות אל הגורמים המוסמכים לטיפול באירועים חריגים
פעילות ספורט במסגרת המשרד	פעילות ספורט במסגרת המשרד
תנאים שמאפשרים עבודה פרטית ופעילות התנדבותית	תנאים שמאפשרים עבודה פרטית ופעילות התנדבותית
זכות לסביבת עבודה מכבדת וללא הטרדות מיניות	זכות לסביבת עבודה מכבדת וללא הטרדות מיניות

זכויות עובדים – פנייה להתייעצות

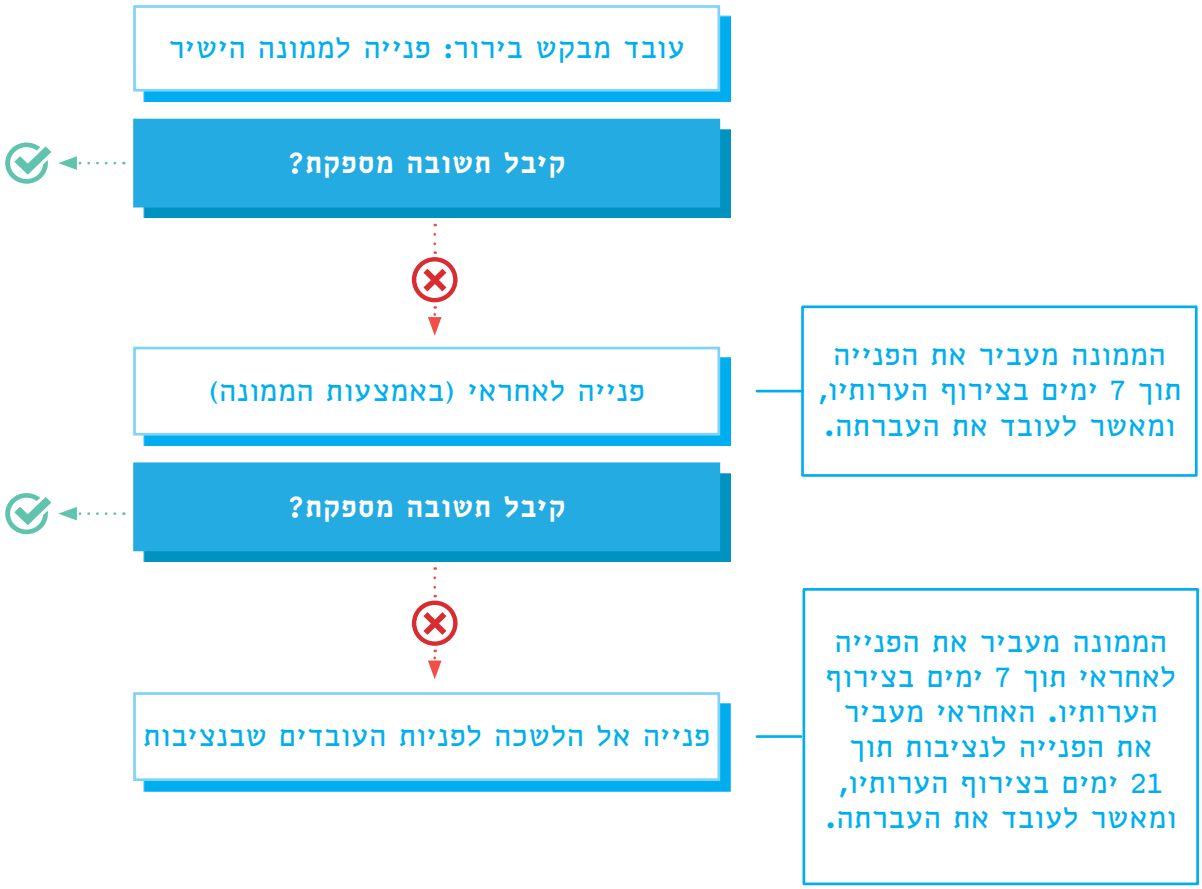
פניית עובד אל הלשכה לפניות עובדים

מתן מענה ופתרון בעיותיו של העובד בשירות המדינה נדרש להתבצע, בדרך כלל, במסגרת היחידה או המשרד, בהם הוא מועסק.

בארגון גדול ומסועף, שמערכות הניהול שלו מסובכות, יש מקום לכך שאותן פניות ותלונות של עובדים אשר לא באו על פתרונן בדרך המקובלת במסגרות המשרדיות, יקבלו טיפול מרכזי.

לשם כך קיימת בנציבות שירות המדינה לשכה לפניות עובדים שתפקידיה העיקריים להשיב על שאלות של עובדים בעניין זכויותיהם וחובותיהם, להדריך את הפונים אליה בדבר הדרכים הנכונות לטיפול בענייניהם ולטפל בתלונות של עובדים.

לאחר שהעובד פנה לגורמים במשרד ביכולתו לפנות ללשכה לפניות עובדים:



זכויות עובדים – פנייה להתייעצות

פניית עובדים אל האגף לשיוויון מגדרי- בנציבות שירות המדינה

בנוסף ללשכה לפניות עובדים, יכולים עובדי ועובדות המדינה לפנות אל האגף לשוויון מגדרי בנושאים בעלי השלכות מגדריות (כגון: זכויות הורות, אפליה בגין מין, בגין טיפולי פוריות, והתייעצות לגבי הגשת מועמדות למכרזי כוח אדם והגשת השגות על מכרזים כאמור) וכן בתלונות על הטרדה מינית ו/או התנכלות על רקע הטרדה מינית.

האגף לקידום ושילוב נשים , משיב על שאלות של עובדים בעניין זכויותיהם וחובותיהם, מדריך את הפונים אליה בדבר הדרכים הנכונות לטיפול בענייניהם, מעניק סיוע נקודתי במידת הצורך ומטפל בתלונות של עובדים.

כמו כן, בכל משרד יש ממונה על השוויון המגדרי, אליו/ה ניתן לפנות להתייעצות.
יודגש כי ניתן לפנות לאגף לשוויון מגדרי גם ללא פניה קודמת לגורמים במשרד.

זכויות וחובות – הכרת דרוגים, דרגות וסוגי עובדים

מה כדאי לדעת כשמטפלים בנושאים שקשורים ביחסי עבודה בהקשר הפרט

סמנכ"ל בכיר המעוניין לקיים התייעצות. מחד- יוועץ עם נציבות המדינה, ומאידך הוא יקבל ייעוץ מטעם הממונה על השכר באגף התקציבים של החשב הכללי באוצר, במקרים רבים, טיפול בנושאי יחסי עבודה ידרוש תיאום עם גופים אלה.

הסמנכ"ל נדרש לטפל במקרים שונים, ועל כן עליו **להכיר את הדירוגים** (כגון: דירוג האקדמאים, עובדי הוראה, רופאים, ועוד) **ואת הדרגות** (לרבות "דרגה מקבילה", דרגת שיא") כפי שמתוארות בפרק 01.111 בתקשי"ר, **ואת סוגי העובדים המועסקים.** ישנם סוגי התקשרות שונים עם עובדים. כגון שעתי, כתב מינוי, הרשאה/זמני, חוזה מיוחד, מועסק בחו"ל ישראלי או מקומי. לכל סוג ישנם התנאים הייחודיים לו. הדילמות המקצועיות הנוגעות לפרט מגוונות ודורשות בקיאות בתחומים אלו.

ראה דוגמה: כיצד לנהוג על מנת לשמור זכויות של עובד שנגזרות מתוקף היותו בדרוג מקצועי אחד, במקרה שבו עבר העובד לתפקיד אחר, שבו לא קיים אותו הדירוג המקצועי של העובד?

הכלל שעל פיו כדאי תמיד לנהוג הוא "אם יש ספק - אין ספק". מומלץ תמיד לפנות לנציבות שרות המדינה בכל עניין שדורש בירור.

חובות עובדים – כללי התנהגות ומשמעת

אופן הטיפול של סמנכ"ל בנושאי משמעת מורכב מכמה רבדים:

דוגמא אישית ותרבות ארגונית- הדבר המשפיע ביותר הוא התרבות הארגונית, והמסרים הנורמטיביים הנקלטים מחברי ההנהלה.

הדרכה- הדרכת העובדים על אודות כללי התנהגות ומשמעת.

לימוד- ניתוח מקרים שקרו, הפקת לקחים והנחלתם לארגון.

הרתעה- טיפול נקודתי על פי הצורך

מהי עבירת משמעת?

עובד המשרד חייב להקפיד על משמעת בהתאם לחוק. עבירה על המשמעת הינה:

- עשיית מעשה, או התנהגות הפוגעת במשמעת שירות המדינה.
- "אי קיום המוטל על עובד המדינה, על-פי חוק או תקנה,או הוראה כללית / מיוחדת שניתנה לו כדין, או התרשלות בקיום המוטל עליו כאמור."
- התנהגות בלתי הוגנת במילוי תפקידו.
- התנהגות שאינה הולמת עובד מדינה, או עלולה לפגוע בתדמיתו או בשמו של שירות המדינה.
- הרשעה בעבירה שיש עמה קלון.

(סעיף 17 לחוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג – 1963)

כללי לבוש והופעה הולמת - זכות שהיא גם אחריות

לעובד ישנה הזכות להתלבש על פי טעמו, אלא אם נקבע קוד לבוש ייחודי לתפקיד. יחד עם זאת, חובתו של כל עובד להקפיד על לבוש שהולם עובד מדינה, כמשרת ציבור, ובהתחשב בסביבת העבודה. לדוגמה: עובד ועובדת המקבלים קהל יקפידו במיוחד להיות בעלי הופעה מסודרת (תקשי"ר, פרק 61.162).

הטרדה מינית והתנכלות

הטרדה מינית והתנכלות

ההטרדה המינית וההתנכלות הקשורה בה פוגעות בכבוד האדם, בחירותו, בפרטיותו ובשוויון בין המינים; לכן הן התנהגויות אסורות על פי חוק בכל מקום ובכל דרך שהיא.

ההטרדה וההתנכלות יכולות להתבצע ע"י גברים ונשים כאחד ולהיות מופנית לבני שני המינים.

המעשים הבאים אסורים גם אם נעשו באופן חד פעמי:

- סחיטה באיומים לביצוע מעשה בעל אופי מיני.
- מעשה מגונה (מעשה לשם ביזוי, גירוי או סיפוק מיני, שנעשה ללא הסכמת המתלונן).
- התייחסות משפילה או מבזה המופנית לאדם ביחס למינו (כלומר: להיותו גבר או אישה), למיניותו או לנטייתו המינית.

המעשים הבאים אסורים רק כאשר מתקיימות כל הנסיבות הבאות (במצטבר):

- התייחסויות המתמקדות במיניות או הצעות חוזרות בעלות אופי מיני.
- האדם, שההתייחסויות או ההצעות מופנות אליו, הראה למטריד (בבירור- במלים או בהתנהגות) שהוא אינו מעוניין בהן.
- המטריד ממשיך בהתייחסויות/בהצעות גם לאחר שאותו אדם הראה שאינו מעוניין.

במקרים בהם ההתייחסויות או ההצעות נעשות תוך ניצול יחסי מרות (למשל בין עובד והממונה עליו, בין מורה ותלמיד, בין מטופל ומטפל)- עצם הפניות החוזרות מהוות עבירה, גם אם האדם אליו מופנות ההתייחסויות או ההצעות לא הראה שאינו מעוניין בהן.

התנכלות אסורה:

- פגיעה שמקורה בהטרדה מינית או בתלונה או בתביעה שהוגשה בגין הטרדה מינית.

מה לא ייחשב כהטרדה מינית:

- כל סוג של אינטראקציה שאינה מינית, וחיזורים הנעשים ברוח טובה, מתוך הסכמה הדדית ורצון חופשי.

לאן ניתן להגיש תלונה על הטרדה מינית:

החוק מציע למתלוננת שלוש אפשרויות טיפול, שניתן לנקוט בכולן או בחלקן:

- דין משמעתי: ניתן לפנות לממונה על שוויון מגדרי במשרד. אם המתלונן/ת מעדיף/ה שלא לעשות זאת, ניתן לפנות למנהלת האגף לשוויון מגדרי או לאגף המשמעת בשירות המדינה.
- בניגוד לעבירות משמעת אחרות, הממונה על מעמד האישה היא הגורם היחיד המוסמך
- לטפל בנושא הטרדה מינית במשרד, ואסור לה לדווח על המקרים המובאים בפניה
- לגורמים אחרים במשרד (לרבות הסמנכ"ל והמנכ"ל).

הטרדה מינית והתנכלות

לאן ניתן להגיש תלונה על הטרדה מינית (המשך):

- דין פלילי: ניתן להגיש תלונה במשטרה.
- תביעה אזרחית (נזיקית) בבית משפט (או בבית הדין לעבודה אם ההטרדה התרחשה בסביבת העבודה): ניתן לתבוע פיצויים בגובה עד 120,000 ש"ח ללא הוכחת נזק, וכן פיצויים נוספים על נזקים מוכחים. ניתן לתבוע את המטריד עצמו, וגם מעביד שלא נקט באמצעים הראויים למניעת הטרדה ו/או התנכלות או לטיפול בתלונה.

התיישנות – עד מתי ניתן להעמיד לדין או להגיש תביעה בגין הטרדה מינית והתנכלות:

- בהליך משמעתי: מועד ההתיישנות אינו נספר מיום האירוע, ותלוי בקיום התנאים המפורטים בסעיף 64 לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג-1963. לכן, במקרים מסוימים ניתן להגיש תלונה בגין הטרדה מינית שנים רבות לאחר האירוע.
- בהליך פלילי: ניתן להעמיד לדין פלילי עד 5 או 10 שנים לאחר האירוע, בהתאם לסוג העבירה.
- בהליך אזרחי (תביעה נזיקית): ניתן להגיש תביעה עד שלוש שנים לאחר האירוע.

מניעת הטרדה מינית:

- הסמנכ"ל למינהל בשיתוף עם הממונה על שוויון מגדרי במשרד צריכים לדאוג לקיום הדרכות תקופתיות מדי שנתיים בנושא החוק למניעת הטרדה המינית, ע"י גורמים שאושרו ע"י האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה. בהדרכות אלה צריכים להשתתף כל עובדי ועובדות המשרד.
- בכל קומה ובכל מבנה של המשרד יש לתלות את הכרזות שהפיקה נציבות שירות המדינה בנושא, ולוודא שמופיעים בהם פרטי ההתקשרות עם הממונה על שוויון מגדרי.
- במקרה בהם מגיעים למשרד אנשים ששפת אמם אינה עברית (למשל עובדי המשרד, עובדי קבלן, מקבלי שירותים וכו'), יש לתלות גם את הכרזות בשפות הרלוונטיות.
- יש לטפל בכל מקרה שנודע במשרד, ואין להמתין לתלונה רשמית. למשמשים בתפקיד ניהולי קיימת חובת דיווח על הטרדה מינית והתנכלות לממונה על שוויון מגדרי במשרד.
- במהלך הטיפול בתלונה יש למנוע פגיעה נוספת במתלונן/ת, ולדאוג למניעת המשך המעשים, בתיאום עם נציבות שירות המדינה.

חובות עובדים – יחסי אמון

נוכחות בעבודה

עובד המשרד אינו רשאי להיעדר מן העבודה ללא רשות. עובד היוצא בתפקיד מחוץ למשרד, נדרש לקבל לשם כך אישור מהממונה הישיר.

עובד רשאי להיעדר מן העבודה, בשל הסיבות הבאות וזאת לאחר שיידע את הממונה עליו:

- חופשה/ בחירה
- שירות מילואים
- אבל
- מתן עדות בבית משפט/בית הדין
- מחלה/ הצהרה
- לידה
- תאונת עבודה

העובד חייב לספק את האישור המתאים לכל מקרה של היעדרות.

הזכות לחופשת מחלה, לרבות בגין מחלת ילד, הורה או בני זוג עומדת לכל עובד בכפוף להוראות התקשי"ר כמפורט בפרק 33.2.

כללים לגבי מתנות ואיסור קבלת טובות הנאה

ככלל, עובד אינו רשאי לקבל מתנות או טובות הנאה (כגון הנחות, הזמנות למופעים).

בסמכותה של הועדה המשרדית לטיפול בקבלת מתנות להחליט מה ייעשה במקרה של הענקת מתנה לעובד, לרבות לתת היתר לקבלת מתנה.

כל עובד חייב לפנות לוועדה המשרדית לטיפול בקבלת מתנות אם הוא מבקש שתוקנה לו מתנה שקיבל, ולפעול על פי הנחיות הועדה.

עובד יוכל לקבל מתנה אישית (כפי שמוגדר בתקשי"ר 42.731), לדוגמה, כאשר מדובר במתנה מהעובדים במשרד בגין אירוע אישי.

זכויות עובדים – שבוע העבודה

ארגון תומך משפחה

שירות המדינה הוא ארגון תומך משפחה. דוגמא לנושא הנוגע לכך, היא פעילות נציבות שירות המדינה, יחד עם ארגוני העובדים, לקיום "שעון גמיש" שיאפשר לעובד לשמור על סדר יום תקין במקום העבודה יחד עם צרכים הנוגעים להתנהלות היומיומית של משפחתו.

שבוע העבודה

היקף משרה מלאה בשבוע עבודה בן 5 ימים יהיה 42.5 שעות, ובמקרים מיוחדים – בשבוע עבודה בן 6 ימים יהיה 45 שעות. משרה בשירות המדינה כפופה להוראות חוק שעות עבודה ומנוחה, ולהיתרים שמפורטים בפרקי התקשי"ה.

הקלות לאוכלוסיות עובדים

ישנן אוכלוסיות עובדים שמוקנות להם הקלות במסגרת המשרה, והם:

- הורים לילדים
- עובדים שקיבלו אישור לזמן הסתגלות (לדוגמה מעבר מאזור אחד בארץ לאזור אחר)
- זכויות שמוקנות לעובד בתקופת ניסיון (לדוגמה: עובד שזכה במכרז פנימי - תקופת הסתגלות, יכולת לקבל שעות מקוצרות, אש"ל).

זכויות עובדים – ימי חג, מועד, מנוחה וחופשה

ימי עבודה מקוצרים

לכלל העובדים יש ימים שבהם עובדים פחות שעות, על פי סוג האוכלוסייה:

- קיצור יום עבודה בגין ההגדרה כהורה עובד (לנשים ישנה זכות לקבלת תגמול שעות עודפות)
- ימי חגים (על פי דתו של העובד)
- ערבי חג- זכאות לשעות עודפות (שעות נוספות בתגמול של 100%)
- צומות (ימי צום)- על פי דתו של העובד קיצור יום העבודה (אישור אישי עד שעתיים, ובאישור האחראי).
- ימי מועד ומנוחה- כל עובד זכאי לימי מועד ויום מנוחה בשישי, שבת או ראשון על פי בחירתו:
- ליהודי- חייב את יום השבת.
- 2 חופשות מרוכזות ו-3 ערבי החגים.
- חלים על כלל העובדים יום הכיפורים, ראש השנה וחג השבועות שבהם המשרדים סגורים.

זכאות לימי חופשה

מכסת ימי חופשה לעובד נקבעת על פי היקף המשרה, דירוג/דרגה, סוג המשרה, והותק (כמפורט בתקשי"ר בפרק 33). הגורמים שמשפיעים על מספר הימים שהעובד זכאי בפועל על פי המכסה הם:

- מספר הימים שהוא עובד בפועל בשבוע.
- מספר החודשים בשנה.

מכסה חשובה לחישוב ניצול ימי החופשה, לפדיון ימי החופשה ולצבירה. למכסת ימי חופשה יש רף עליון. מנכ"ל המשרד או מנהל יחידת סמך יכולים לאשר צבירה רבה יותר ממה שנקבע על ידי הרף העליון.

עובד רשאי להיעדר, לפי בחירתו, בשני ימים מסוימים במשך השנה. פרוט ההנחיות על אודות ימי בחירה ניתן למצוא בפרק 32.4 בתקשי"ר.

ארגון תומך משפחה. דוגמא לנושא הנוגע לכך, היא פעילות נציבות שירות המדינה, יחד עם ארגוני העובדים, לקיום "שעון גמיש" שיאפשר לעובד לשמור על סדר יום תקין במקום העבודה יחד עם צרכים הנוגעים להתנהלות היומיומית של משפחתו.

זכויות עובדים – עבודה פרטית

עבודה פרטית

בפרק 42.4 בתקשי"ר נכתב: "עובד אינו רשאי לעבוד בכל עבודה, גם אם אינה מכניסה שכר, ואין הוא רשאי לעסוק בכל צורה שהיא בשום עסק, אם יש בכך משום התנגשות אינטרסים עם תפקידו או עם עבודתו בשירות או אם עלול להיווצר מצב כזה. במקרה של ספק אם קיימת התנגשות כזו אם לאו, תכריע נציבות שירות המדינה".

שירות המדינה מאפשר, עיסוק בעבודה פרטית לצד עבודה בשירות המדינה, במקרים מסויימים ובתנאי שאין ניגוד עניינים או הפרעה כלשהי למהלך העבודה בשירות.

קיים מנגנון מסודר שמאפשר לעובדי המדינה לבקש אישור לעבודה פרטית. אישור שכזה יכול להינתן על ידי האחראי במשרד, המנכ"ל או באמצעות הוועדה המרכזית למתן היתר לעבודה פרטית - תלוי במקרה וברמת המורכבות של הבקשה (להרחבה על סמכויות האישור ראו בתקשי"ר פסקה 42.412).

1. עובד מבקש בירור: פנייה לממונה הישיר
2. האחראי מבצע בדיקה עם היועץ המשפטי
3. הבקשה מאושרת לאחר הבדיקה או התייעצות עם הנציבות
4. נמסרת הודעה לעובד ולגורמים רלוונטיים נוספים
5. העובד מדווח על שינוי או נערך להגשת בקשה לקראת תום תקופת האישור הקיים

לדוגמה, רופא מומחה הרוצה לעסוק בפרקטיקה פרטית, רשאי לעשות זאת על-פי אישור המנהל הכללי של משרד הבריאות או מי שהוסמך לכך על ידו ואושר על-ידי נציבות שירות המדינה, למעט אם יש בכך משום **התנגשות אינטרסים** עם תפקידו או עם עבודתו בשירות, או אם עלול להיווצר מצב כזה.

הנציבות או המשרד רשאים בכל עת לבטל היתר לעבודה פרטית גם לפני תום המועד שנקבע, אם הדבר נדרש לאור צורכי העבודה או אם נתגלו עובדות המצדיקות לנהוג כך, או במקרים שבהם יתברר שההיתר ניתן שלא בהתאם להוראות.

זכויות עובדים – עבודה פרטית

אחריות המנהל האחראי

העובד מגיש את הבקשה באמצעות האחראי ביחידה או המנכ"ל. תהליך אישור או דחיית הבקשה יכלול פעולות כגון:

- מילוי הבקשה על ידי העובד ועל ידי האחראי על גבי טופס שמיועד לכך ("מדף 2740").
- קבלת חוות דעת היועץ המשפטי.
- במקרה של חילוקי דעות בין האחראי ליועמ"ש, ניתן לפנות לוועדה המרכזית למתן היתר לעבודה פרטית.
- במקרה שאושרה הבקשה, יפיץ הגורם המאשר את עותקי טופס הבקשה בהתאם לרשימת תפוצה מקובלת וכן לחשב המשרד.
- במקרה שהוחלט על דחייה, האחראי יודיע לעובד על דחיית* הבקשה במכתב נפרד ויפרט בו את הנימוקים להחלטה.

אחריות העובד

היתר לעבודה פרטית יינתן לתקופה שלא תעלה על חמש שנים.

חידוש האישור הוא באחריותו הבלעדית של העובד (ולפני מועד פקיעת תוקף האישור).

כמו כן, במקרה שהעובד עבר לתפקיד אחר או שחלו שינויים בתנאי ההעסקה שלו - תוקף האישור יפוג ועל העובד להגיש בקשה לאישור חדש.

עובד שבקשתו להיתר לעבודה פרטית לא אושרה, רשאי לערער על כך בפני הוועדה המרכזית למתן היתר לעבודה פרטית.

זכויות עובדים – התנדבות ופעילות ספורט

פעילות התנדבותית

התנדבות היא ערך חשוב ופעילות התנדבותית היא מבורכת ומבטאת את ערכי הערבות ההדדית בחברה הישראלית. יחד עם זאת, לעובדים בשירות המדינה ישנם כללים שמטרתם להבטיח שהעבודה במסגרת השירות לא תיפגע, גם כשהדברים אמורים בפעילות התנדבותית.

אין צורך בקבלת היתר לפעילות התנדבותית שאינה במסגרת עיסוק בעסק שמטרתו היא רווחה, במוסד ציבורי או ביטחוני, כגון שמירה במשמר האזרחי, עבודה במגן דוד אדום וכדומה.

תמיד כדאי להתייעץ עם היועץ המשפטי במשרד או עם גורמים בנציבות שירות המדינה, על מנת לוודא שאין סתירה עם הוראות התקשי"ר בדבר ניגוד אינטרסים או מגבלת השעות (באופן זהה לזה של היתר לעבודה פרטית). מידע מפורט ניתן למצוא בפסקה 42.404 בתקשי"ר.

פעילות ספורט

- **פעילות במסגרת שעות העבודה**

במגמה לעודד עובדים לעסוק בפעילות ספורט עובדים אשר מעוניינים בכך יוכלו לעשות הפסקה של עד שעה אחת בשבוע שתוקדש לפעילות ספורט. פעילות כזו תתבצע במקום העבודה בלבד.

- **פעילות מחוץ לשעות העבודה**

עובדים שמשתתפים בפעילות ספורט קבוצתית במסגרת הליגה למקומות עבודה זכאים (בתנאים מסוימים) להקלות כגון: סיום יום העבודה חצי שעה מוקדם יותר פעם בשבוע לצורך אימוני קבוצת הספורט, הכרה בימי ההשתתפות ב"ספורטיאדה" או ב"מחוזיאדה" כימי עבודה (לרבות תשלומי קצובת אש"ל והוצאות נסיעה).

בכל מקרה לא ישולמו שעות נוספות בגין פעילות ספורט. בנוסף, האחראים במשרדים יוכלו לקבוע את הרכב קבוצות הספורט לפי השתתפותם של העובדים במסגרת קבוצות ספורט (לפי המפורט בפסקה 6.520(ו) בתקשי"ר).

זכויות עובדים – פעילות פוליטית

פעילות פוליטית / מפלגתית

"חוק שירות המדינה" (סיוג פעילות מפלגתית ומגבית כספים), התשי"ט-1959 קובע את הכללים שעל פיהם חייבים לנהוג. עובד מדינה יכול להיות חבר במפלגה, אך פעילותו הפוליטית תהיה מוגבלת על פי הכתוב בחוק.

חלק מהוראות החוק נוגע אך ורק לעובדים בדרגה מסוימת, בדירוג מסוים או בתפקיד מסוים. לדוגמה, עובד מדינה שדרגתו היא אחת מארבע הדרגות העליונות בכל סולם דירוג, לא יהיה חבר ב"גוף בוחר", כלומר - גוף מפלגתי כגון "מרכז מפלגה" שתפקידו או אחד מתפקידיו לבחור מועמדים כגון: לכנסת, לתפקידי שר או ראשות הממשלה.

התקשי"ר מרחיב עוד יותר בעניין זה (פרק 42.3 – סיוג פעילות מפלגתית) ואוסר על פעילות כגון אסיפה, הרצאה או פעילות דומה מטעם מפלגה, או על בסיס של השתייכות מפלגתית, או בעלת אופי מפלגתי בכל במשרד ממשלתי, במוסד או במתקן ממשלתי, בשעות העבודה או לאחריהן.

בין הפעילויות שעליהן ישנן מגבלות שחלות על עובד מדינה:

- איסור לארגן או להשתתף באסיפה פומבית בעלת אופי מדיני.
- איסור לקיחת חלק בתעמולת בחירות לכנסת או לרשויות המקומיות.
- איסור על עובדים בעלי סמכות מינהלית או מקבלי קהל לארח או לנאום ב"חוג בית".

יחד עם זאת, ישנן פעילויות שמותרות לעובדי המדינה, ובהן:

- להציג מועמדות לוועידת ההסתדרות, לוועידת "נעמת", למועצת הפועלים וכן למוסדותיה האחרים של ההסתדרות הכללית.
- לכהן כיו"ר או כחבר בוועדת קלפי בבחירות לרשויות המקומיות או לכהן כמזכיר הוועדה.
- בכפוף לאישור היועץ המשפטי במשרד, עובד יוכל להגיש את מועמדותו לראשות רשות מקומית או למועצה של רשות מקומית.

תרומות ומגביות

לעובד המדינה אסור להתרים, לגבות או לקבל כספים שנתרמו לאיזו מטרה למעט כספים שמועברים לאוצר המדינה ובמסגרת תפקידו, למעט מקרים מיוחדים שהממשלה תאשר לטובת מטרה ציבורית כלשהי.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- תקשי"ר, פרק משנה 01.0 "פרסום התקשי"ר, חלותו ותוקפו". פסקה 01.111 "כללים, הגדרות ופירושים"
- תקשי"ר, פרק משנה 02.3 "הזכויות הסוציאליות של העובדים לסוגיהם"
- תקשי"ר, פרק 61.162 "התנהגות בעת קבלת קהל"
- תקשי"ר, פסקה 11.460 "סדרי העבודה של ועדת בוחנים"
- תקשי"ר, פרק 31 "זמני עבודה"
- תקשי"ר, פרק 33. "חופשות". פרק משנה 33.2 "חופשת ימי מחלה"
- תקשי"ר, פרק משנה 03.4 "פניות עובדים בענייני עבודה". פרק משנה 03.3 "יחסי המשרדים והיחידות עם נציבות שירות המדינה
- תקשי"ר, פסקה 6.520(ו) "פעולות ספורט בשירות המדינה"
- תקשי"ר, פרק משנה 26.12 "נסיעות בתפקיד"
- תקשי"ר, סעיף 15.14 "מתן הצהרת אמונים". סעיף 15.15 "טקס מתן הצהרת האמונים ומסירת כתב המינוי"
- תקשי"ר, פרק 21 "קביעת דרגה בעת כניסה לשירות". פרק 22 "הוראות כלליות". פרק 23 "קביעת דרגה והתקדמות בדרגה בעיסוקים מסוימים בדירוגים המקצועיים"
- תקשי"ר, סעיף 31.11 "שעות העבודה ביחידות המשרדיות". סעיף 31.15 "שעות עבודה של הורה"
- תקשי"ר, פרק משנה 91.1 "נוכחות בעבודה"

המשך בעמוד הבא

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- תקשי"ר, פרק משנה 42.7 "פרסים, מתנות וטובות הנאה". פסקה 42.731 "טובות הנאה מותרות". פרק משנה 42.3 "סיוג פעילות מפלגתית". פרק משנה 42.4 "עבודה פרטית, עבודה נוספת ופרקטיקה פרטית". פסקה 42.281 "איסור שאלות על השתייכות מפלגתית". סעיף 42.21 "מילוי הוראות ותפקידים". פסקה 42.404 "הוראות כלליות והגדרות". פרק משנה 42.8 "התרמות גביית כספים ומתן חסות"
- תקשי"ר, פרק משנה 32.5 "ימים שבהם מוקטן מספר שעות העבודה"
- תקשי"ר, פרק משנה 13.6 "עריכת הסדרים למניעת ניגוד עניינים"
- תקשי"ר, סעיף 17.18 "סיוג פעילות פוליטית ומדינית"
- תקשי"ר, פרק משנה 40.2 "עבירות משמעת"
- תקשי"ר, פרק משנה 43.4 "הטרדה מינית". פסקה 43.472 "הליך תלונה אצל מעביד וטיפול באחריות מעביד"
- תקשי"ר, סעיף 25.61 "תוספת מעונות"
- תקשי"ר, סעיף 44.18 "פעולות התנדבות במשמר האזרחי"
- חוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג – 1963 (סעיף 17)
- חוק שירות המדינה (סיוג פעילות מפלגתית ומגבית כספים), התשי"ט-1959
- טופס מדף 2740 בקשה להיתר עבודה פרטית (פרק משנה 42.4 בתקשי"ר)

19

משמעת וטיפול בתלונות

מידע שימושי בנושא הפרק

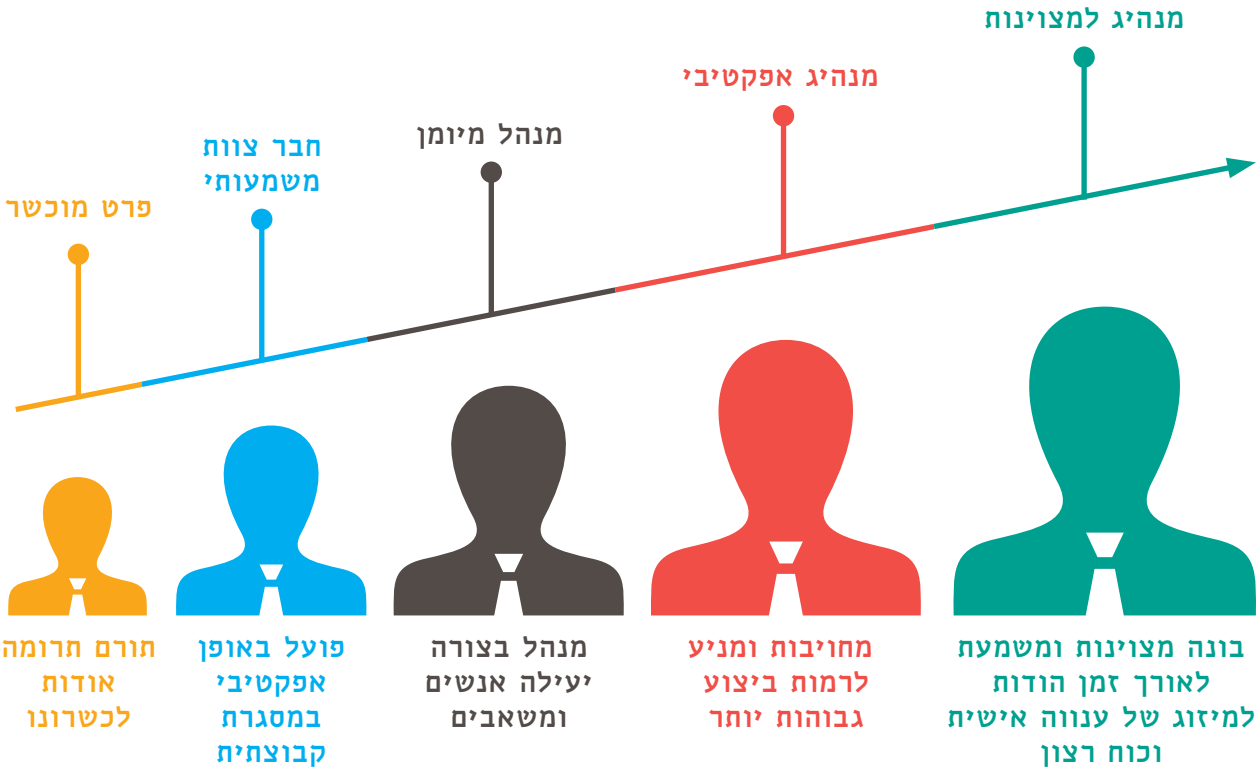
ג'ים קולינס, מחבר רב המכר "גלגל התנופה" וחוקר בתחום המצוינות בארגונים, כתב בספרו כי על "מנת להפוך ארגון למצוין, נדרש תחילה להנהיג תרבות של משמעת ומצוינות בארגון."

ישנם מספר שלבים בהנהגת תרבות של משמעת ומצוינות בארגון:

- **אנשים ממושמעים** - נדרשים מנהיגים למצוינות הממזגים ענווה אישית וכוח רצון.
- **חשיבה ממושמעת** - במסגרתה הארגון מקיים אמונה בלתי מעורערת ביכולתו להצליח ובו זמנית מתנהל בשקיפות גם לגבי סוגיות טעונות שיפור בהתנהלותו.
- **פעולה ממושמעת** - תוצאות מצוינות ומתמשכות הנובעות מבניה של תרבות שבה פועלים אנשים בעלי משמעת עצמית שנוקטים פעולה ממושמעת.

תרבות של משמעת דורשת כפילות- דרישה בלתי מתפשרת לפעול לפי שיטה עקבית לצד מתן אמון באנשי הארגון והענקת חירות ואחריות בתוך מסגרת הכללים.

האתגר המשותף לכולנו בתחום המשמעת הינו **להנהיג** תרבות של משמעת ומצוינות בשירות הציבורי שנובעת מתוך מצוינות אמתית וחתירה משותפת להצלחת השירות.



משמעת וטיפול בתלונות

אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה אמון על הטמעתם ואכיפתם של ערכי המשמעת וטוהר המידות בשירות המדינה, במטרה לשמור על אמון הציבור בעובדי המדינה, על תדמיתו של השירות הציבורי ורמתו, תוך שיתוף פעולה הדוק עם הסמנכ"לים למנהל במשרדי הממשלה. תפקיד המשרד הוא לקיים תרבות של משמעת, שקיפות והגינות במשרד. קיומה של תרבות כזו תצמצם במידה רבה בעיות משמעת בקרב העובדים.

עם זאת, במקרים שבהם עולים חששות או שהתקבלו תלונות בדבר ביצוע עבירות משמעת, אגף המשמעת בנציבות יבדוק מקרים כאלה תוך שקיפות ושיתוף פעולה מלא עם המשרד.

אגף המשמעת מורכב משני גופים עיקריים: גוף הממונה על ביצוע חקירות וגוף הממונה על תביעות לבית הדין המשמעתי.

הערה: המידע שנמצא באוגדן מתאר את הנושא בכללותו. על מנת להתעמק בטיפול בסוגיות משמעת, מומלץ להיעזר בנהלים, ההנחיות והחוזרים המפורטים שנמצאים באתר האינטרנט של אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה.

עבירות משמעת

הזכות לשרת את המדינה ואזרחיה מחייבת כל עובד בשירות המדינה למלא את תפקידו בכבוד, על ידי שמירה על כללי התנהגות ואתיקה שנהוגים בשירות המדינה.

מחויבות זו חלה על מנהלים ועובדים כאחד, ומבוססת על קיום אמון הדדי. יחד עם זאת, באחריות המנהלים לוודא כי אין כאלה שעושים שימוש לרעה באמון זה, שאינם פועלים על פי כללי המשמעת של שירות המדינה ופוגעים בטוהר המידות של השירות הציבורי ובתפקודו התקין.

חוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג 1963, מגדיר עבירת משמעת של עובד:

- עשה מעשה, או התנהג, באופן ש**פגע במשמעת** שירות המדינה.
- לא קיים את המוטל עליו כעובד המדינה על פי **נוהג, חוק או תקנה**, או הוראה כללית או מיוחדת שניתנו לו כדין, או התרשל בקיום המוטל עליו כאמור
- התנהג **התנהגות שאינה הולמת** את תפקידו כעובד המדינה או התנהג התנהגות העלולה לפגוע בתדמיתו או בשמו הטוב של שירות המדינה.
- התנהג התנהגות בלתי הוגנת במילוי תפקידו או בקשר אתו.
- השיג את מינויו בשירות המדינה במסירת ידיעה כוזבת או בהעלמת עובדה הנוגעת לעניין, או בשימוש באיומים או בכוח או **באמצעים פסולים** אחרים.
- **הורשע** על עבירה שיש עמה **קלון**.

עבירות משמעת

בכל מקרה של תלונה או חשד שהתבצעה עבירת משמעת, יתקיימו בירור ובדיקה או על ידי הגורם האחראי במשרד או על ידי אגף המשמעת בנש"מ, ועל פי הנחיות נש"מ.

בהתאם לכללי הצדק הטבעי שהם אבן יסוד בשיטת המשפט המינהלי שלנו, לא ניתן לפגוע בעובד (לרבות כזה שנחשד בביצוע עבירת משמעת) מבלי שניתנה לו הזדמנות להשמיע את גרסתו.

לאחר שנעשתה הבדיקה יוחלט על דרכי הטיפול: במקרים קלים במיוחד יסתיים ההליך בהערה בכתב או בעל פה של הממונה, על פי כללי התקשי"ר. במקרים חמורים יותר, אך שאינם מצדיקים לדעת התובע בנש"מ הגשת תובענה לבית הדין, יסתיים ההליך בנזיפה או התראה על ידי המנכ"ל או הסמנכ"ל לפי סעיף 31 לחוק. בכל המקרים האחרים הם יסתיימו בהגשת כתב תובענה לבית הדין.

עבירה קלה

בסמכות הממונה הישיר על העובד להעיר לו בעל פה או בכתב על משמעת לקויה. גם מתן ההערה מחייבת מתן שימוע לעובד, שכן ההערה נרשמת בתיקו האישי. מידת הפגיעה בעובד במקרה זה היא פחותה, אינה פוגעת בזכויותיו והוא אינו מחויב לדווח עליה כ"עבר משמעתי" גם במקרה שבו יתמודד במכרז.

נזיפה/התראה

בסמכות השר או המנכ"ל או הסמנכ"ל הבכיר לתת לעובד התראה או נזיפה, בכפוף לשימוע. מידת הפגיעה בעובד במקרה זה היא גבוהה, שכן הדבר נחשב ל"עבר משמעתי", ירשם בתיקו האישי של העובד ויובא בחשבון במקרים בהם התיק האישי נבחן, כגון התמודדות במכרז.

דין משמעתי

פתיחת חקירה משמעתית כנגד העובד. במקרה שבו יוחלט כי יש ראיות, תוגש תובענה כנגד העובד לבית הדין. מידת הפגיעה בעובד היא גבוהה יותר שכן להרשעה בדין משמעתי יש השלכות חמורות יותר על העובד מאחר ובית הדין למשמעת מוסמך על פי החוק במקרה של הרשעה להטיל עליו אמצעי משמעת שיכולים לפגוע בו מבחינה כלכלית ומעמדית (הפקעת משכורת והורדה בדרגה) או אף להביא לפיטוריו משירות המדינה תוך פגיעה אפשרית גם בזכויות הפנסיה שלו.

הטרדות מיניות והתנכלויות

- סחיטה באיומים לביצוע מעשה בעל אופי מיני.
- מעשה מגונה הנעשה לשם ביזוי, גירוי וסיפוק מיני הנעשה ללא הסכמת המתלונן/ת.
- התייחסויות חוזרות המתמקדות במיניות או הצעות בעלות אופי מיני, לאחר שנשוא ההתייחסויות הראה/תה למטריד בבירור שאינו/ה מעוניין/נת בהן.
- במקרים של יחסי מרות – עצם הפנייה החוזרת בעלת האופי המיני מהווה עבירה, גם במקרה שבו נשוא ההתייחסויות לא הראה/תה ש אינו/ה מעוניין/נת בהן.

מה לא יחשב כהטרדה מינית:

כל סוג של אינטראקציה שאינה מינית, וחיזורים הנעשים ברוח טובה, מתוך הסכמה הדדית.

לפירוט נוסף בנושא הטרדות מיניות והתנכלויות ראה פרק "זכויות וחובות עובדים"

השעיה או העברה זמנית לעבודה אחרת

"חוק שירות המדינה" (משמעת), תשכ"ג 1963, מסמיך את נציב שירות המדינה להשעות או להעביר זמנית לעבודה אחרת עובד מדינה שהוגשה נגדו קובלנה על עבירת משמעת או שהתחילה נגדו חקירה פלילית של המשטרה בעבירה שלדעת הנציב יש עמה קלון.

החוק מסמיך את השר ואת מנכ"ל המשרד להשעות עובד בהשעיה דחופה או להעבירו לעבודה אחרת באותו משרד במקרים שבהם קיים יסוד סביר להניח שהעובד מעל בתפקידו או השתמש בו לרעה ביודעין, או שהעובד הפר את המשמעת הפרה זדונית וחמורה, או שעבר עבירה פלילית שיש עמה קלון, והשר או המנכ"ל סבורים כי המשך עבודתו של העובד יביא לפגיעה חמורה בשירות המדינה.

קיימים שיקולים רבים אותם יש להביא בחשבון, במקרים בהם נשקלת השעיה/העברה של עובד בעקבות הגשת קובלנה או בעקבות תחילתה של חקירה פלילית, וביניהם:

- אופי העבירה, היקפה וחומרתה
- קיומו של חומר ראייתי לביסוס החשד
- תפקידו של העובד, מעמדו ומקומו בהיררכיה של מקום העבודה
- מידת הקשר בין תפקידו של העובד לבין העבירה המיוחסת לו
- מידת ההשפעה של הישארות העובד בתפקידו על אמון הציבור בשירות המדינה
- התנהגות קודמת של העובד
- מידת החשש שהעובד יבצע עבירות נוספות במילוי התפקיד, אם לא יושעה או יועבר לתפקיד אחר
- הבעת חרטה או התנצלות כנה על ידי העובד
- נסיבות אישיות מיוחדות של העובד
- חשש כי עצם ההשעיה של העובד, עלולה לפגוע בטובת החקירה

הליך שימוע לעובד בטרם השעיה/העברה

מטרת השימוע היא להבטיח הליך תקין והוגן כלפי העובד, על ידי כך שבפני בעל הסמכות להשעות או להעביר את העובד מתפקידו, תעמוד תמונה מקיפה של כלל הנסיבות והנתונים הרלבנטיים, לרבות גרסת העובד ועמדתו.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- חוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג 1963
- נציבות שירות המדינה - אגף המשמעת
- נוהל השעיה והעברה זמנית לעבודה אחרת על ידי נציב שירות המדינה

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, פרק 46 - השעיה
- תקשי"ר, סעיף 61.36 "טיפול בתלונות"

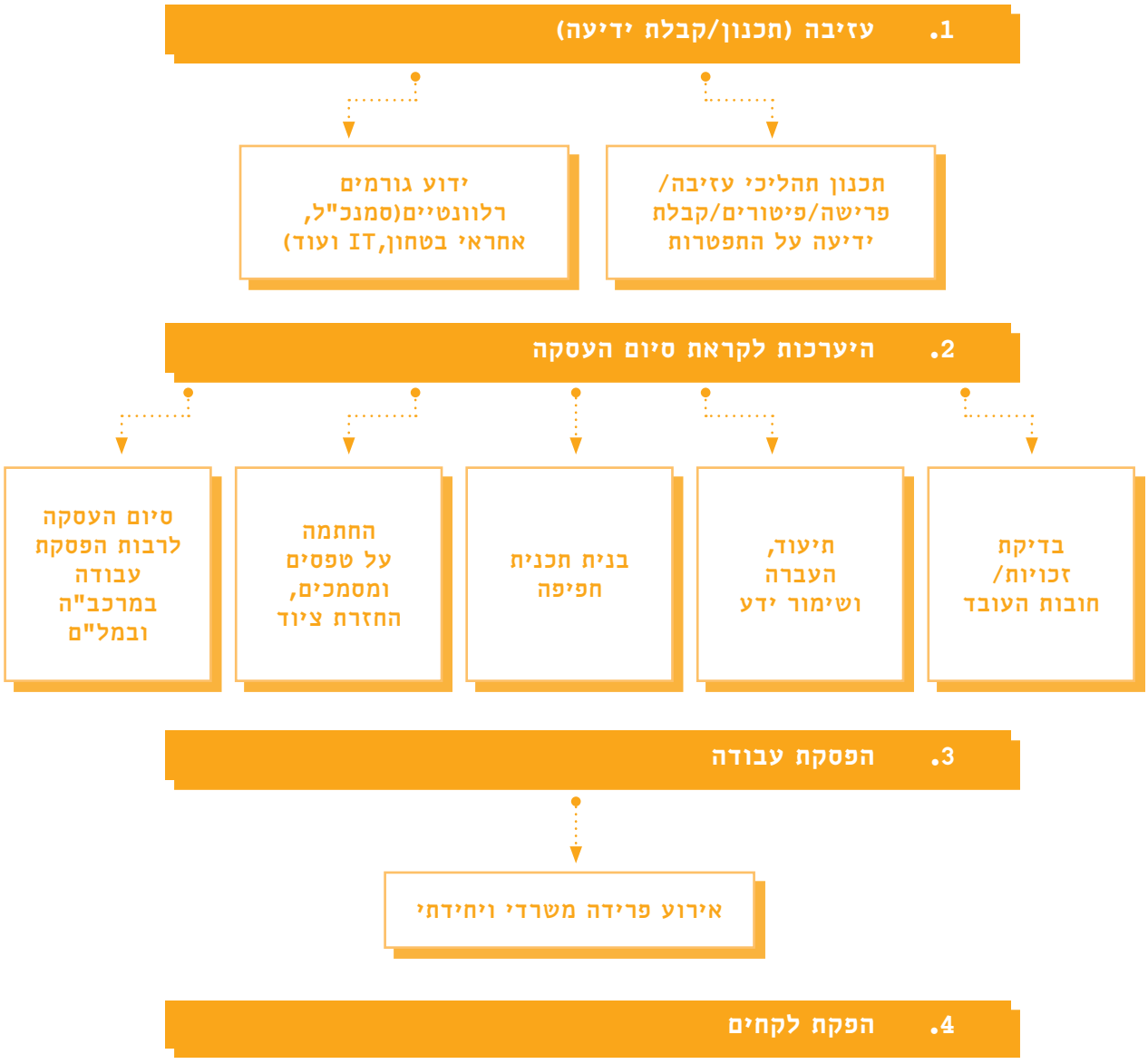
20

סיום העסקה

סיום העסקה

סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש הוא גורם חיוני לנושא מורכב ורגיש זה.

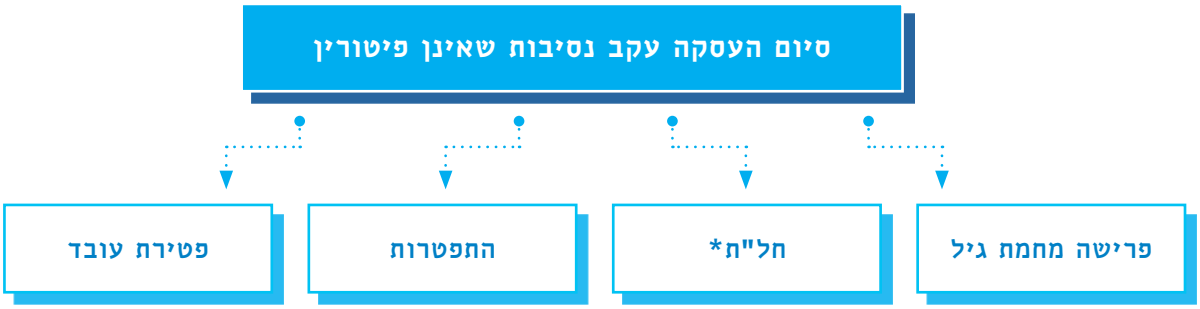
סיום העסקה של עובד בשירות המדינה יכול לנבוע מנסיבות שונות, כגון: יציאה לגמלאות או פרישה מרצון, התפטרות, וחלילה פטירה של העובד. סיום העסקה יכול לנבוע גם מהחלטה יזומה של המשרד. להחלטה זו השלכות רבות על המערכת והאדם נשוא ההחלטה, שיש להתייחס אליה בכובד ראש ובמלוא הרצינות. יובהר, כי יש חשיבות עליונה לקיום תהליכי סיום העסקה באופן אנושי ומקצועי כאחד, תוך התחשבות ברגישות הרבה הכרוכה בתהליך זה עבור העובר אותו. ככלל, תהליך סיום העסקה הוא אירוע הפרידה של ארגון מעובד ששירת את הארגון נאמנה, ויש לוודא כי הפרידה נערכת באופן המכבד את האדם והשירות. בנוסף, בנקודה זו יידרשו להתקיים תהליכי העברת ידע נאותים בכדי להבטיח את הרציפות התפקודית של המשרד.



סוגים שונים של סיום העסקה

סיום העסקה עקב נסיבות שונות

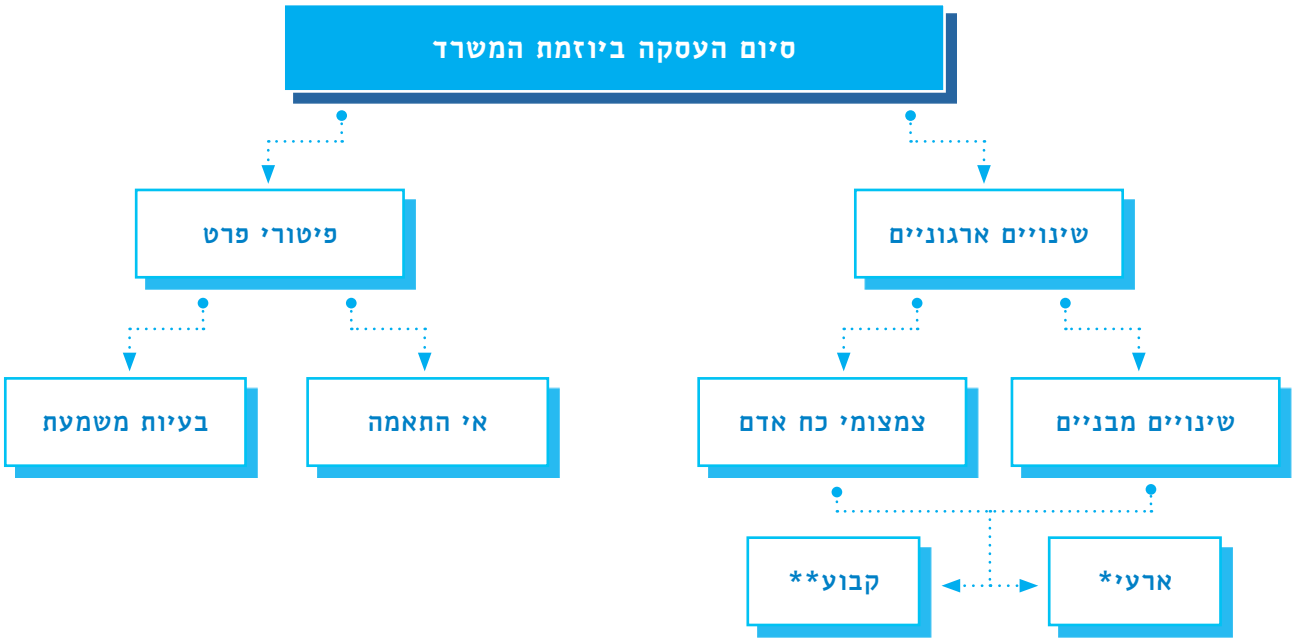
סיום העסקה עקב נסיבות שונות, כגון פרישה לגמלאות, פרישה מוקדמת, סיום העסקת העובד, או חלילה פטירה של העובד. מדובר בתהליכים שיש בהם מורכבות רבה הן עבור העובד והן עבור בני משפחתו, ויש לוודא כי תהליכי סיום ההעסקה מבוצעים בצורה האנושית והמקצועית ביותר, תוך שמירה על זכויות העובדים ובני משפחותיהם.



* הערה: חל"ת זו לא פרישה, אלא אירוע נפרד המחייב היערכות אחרת (מינוי זמני, חזרה של העובד, או במקרים רבים - התפטרות).

סיום העסקה ביוזמת המשרד

סיום העסקה של עובד בשירות המדינה מסיבות אישיות או ארגוניות, הוא אירוע בעל משמעות אישית כבדה לעובד ולמערכת כאחד. בנושא זה, יש לעיין בהוראות התקשי"ר, בשים לב לשינויים בהוראות במידה ויבוצעו.



* הערה: ארעי - בעת תקופת הניסיון או תקופת העסקה קצובה.
** הערה: קבוע - במהלך תקופת שירותו ולאחר תקופת הניסיון

טיפול בתהליך פרישת עובד

גיל הפרישה לגמלאות בשירות המדינה הינו 67. ישנם מקרים בהם תתבצע יציאה לגמלאות בגיל מוקדם יותר, ביוזמת העובד או ביוזמת המעסיק. הטיפול בעובד הפורש לגמלאות הוא חלק בלתי נפרד מהמחויבות של שירות המדינה לעובדים המסורים ששירתו את הציבור במסירות במשך שנים רבות.

שיחה אישית- בפרק זמן של לפחות שנה לפני הפרישה, או בעקבות פנייה של העובד עצמו, יש לזמן את הפורש לשיחה אישית עם האחראי על פרישת עובדים. השיחה תעסוק בקביעת הזכויות המגיעות לו ולא פחות חשוב- הסבר על ההיבטים הרחבים הכרוכים בפרישה והכנת העובד לקראת הצפוי לו.

העברת ידע- על המשרד להיערך לקראת הפרישה הצפויה של העובדים ובמיוחד עובדי הליבה של המשרד באמצעות יצירת מסמך שימור ידע פורשים לתפקידים מרכזים, רשימת מלאי של מה עושים, איך עושים דברים, ומה הם הממשקים. את מסמך שימור הידע מומלץ ליצור בעזרת מומחה שימור הידע המשרדי השייך לצוות משא"ן ויורכב משאלות המפתח הדרושות לכל תפקיד. שאלות אלו יאפשרו לארגון להתמקד בלכידת הידע הנדרש לקראת פרישת העובדים והכנת תיק חפיפה. על המשרד לבצע הליך חניכה סדור בין דורות של בעלי תפקידים.

(למידע נוסף ראה פרק ניהול ידע)

מפגשים מאורגנים להכנת הפרישה- במרוצת השנה שלפני הפרישה העובד יוזמן למפגשי הכנה לפרישה המאורגנים על ידי נציבות שירות המדינה. המפגשים יוקדשו למתן מידע על זכויות שונות ולהכנה מנטאלית לקראת הפרישה.

טיפול בתהליך פרישת עובד

טקס פרישה- במועדים קבועים שהנהלת המשרד תקבע יתקיימו טקסי פרישה משרדיים. בנוסף, בסמוך ליום הפרישה יערך טקס פרידה יחידתי מהעובד על ידי חבריו לעבודה בתיאום ועד העובדים.

שמירת קשר עם גמלאים- גמלאי המשרד נותרים חלק בלתי נפרד ממשפחת השירות הציבורי, והמשרד יקיים קשר שוטף עימם.

הארכת שירות

גיל הפרישה החובה במדינה הוא גיל 67 לגבר ולאשה, אך יחד עם זאת, נציב שירות המדינה רשאי, לבקשת המשרד, באישור ועדת שירות המדינה ובהסכמת העובד, להרשות את המשך העסקתו של עובד מעבר לגיל פרישת חובה, בתנאים מסוימים. יובהר, כי הארכות שירות מעבר לגיל פרישת חובה יאושרו במשורה ורק במקרים בהם קיימים צרכים ניהוליים שלא ניתן ליתן להם פתרון אחר. **(מתוך מסמך מדיניות בנושא הארכת שירות מעבר לגיל פרישת חובה, מרץ 2014).**

הגמלאים כחלק ממשפחת השירות הציבורי

יש חשיבות עליונה בשמירה על קשר עם גמלאי השירות הציבורי, שהקדישו את מיטב שנותיהם לשירות הציבורי - ערכית ועניינית כאחד.

אנו רואים בגמלאים חלק בלתי נפרד מקהילת השירות הציבורי, ועל אנשי משאבי האנוש מוטלת החובה והזכות להיות אמונים על המשכיות הקשר עם הגמלאים והפורשים (שמירת קשר עם גמלאי השירות הציבורי לאחר פרישתו).

הליך טכני של סיום העסקה כהתפטרות או פיטורין

התפטרות

- התפטרות של עובד משירות המדינה תהיה על פי הודעה מוקדמת בכתב שהעובד יעביר למנהל משאבי אנוש באמצעות מנהל היחידה.
- מנהל משאבי האנוש יאשר לעובד בכתב את מועד תחילת עבודתו ואת מועד סיום עבודתו לאחר שיתאם זאת עם העובד ועם מנהל היחידה. בנוסף – יצוינו מספר ימי החופשה העומדים לרשות העובד וזכויות נוספות.
- עובד רשאי לבקש לבטל את התפטרותו כל עוד לא הגיע התאריך שנקבע לסיום שירותו, אך אין חובה להסכים לבקשתו. האחראי רשאי לאשר את ביטול הודעת התפטרותו אם טובת השירות מצדיקה זאת ואם נעשו שינויים בעקבותיה שהינם בלתי הפיכים.

פיטורים

- עובד שפוטר זכאי להודעה מוקדמת בכתב ובה יצוין יום הוצאת ההודעה ויום הכניסה לתוקף של הפיטורים.
- ההודעה תינתן בכתב בלבד על ידי מי שמוסמך לכך (האחראי), בהודעה יפורטו סיבת הפיטורים והזכויות של העובד (גמלאות, פיצויי פיטורים, מספר ימי חופשה לפדיון וכו').
- המשרד רשאי להודיע לעובד כי הוא מוותר על נוכחותו בפועל בתקופת ההודעה המוקדמת או בחלק ממנה, כאשר ישולם לעובד סכום השווה לשכרו הרגיל עד סוף התקופה.
- חובה להודיע לעובד המפוטר על זכותו להגיש ערר על פיטורין לנציב שירות המדינה (רק לעובד שסיים תקופת ניסיון).

נסיבות מיוחדות שיש לשקול בטרם פיטורים

1. סייגים על פי דין לפיטורים

בטרם קבלת החלטה על פיטורים יש לבחון האם ההחלטה אינה עומדת בניגוד לסייגים על-פי חוק או התקשי"ר (למשל, פיטורי עובדת בהריון, פיטורים בשל שירות מילואים וכו'). במקרה של ספק יש להתייעץ עם הלשכה המשפטית במשרד/ארגון על מנת לוודא חוקיות של הפיטורים.

2. סיווג סוג ההליך

עוד, בטרם קבלת החלטה על פיטורים, יש לבחון, בתיאום עם היועצים המשפטיים (של המשרד/היחידה ו/או נציבות שירות המדינה), לפי הצורך, את סוג ההליך ההולם במקרה דנן: פיטורים מינהלים (אי התאמה), פטורי משמעת או אחר.

3. מצב בריאותי

במידה ואי התאמתו של העובד מקורה בראש ובראשונה בשל חשד למצב בריאותי לקוי, יש למצות תחילה את המסלול הרפואי ולהפנות את העובד לוועדה רפואית לצורך קביעת כושרו הרפואי לשירות. לניהול הליכי הפיטורים יש לפעול לפי הנחיות נש"מ וכללי התקשי"ר.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- נציבות שירות המדינה - מדריכים לפורש לגימלאות
- משרד האוצר, אגף שוק ההון - מדריך הפנסיה

- נוהל נש"מ - הודעה מס' שע/14: פיטורי עובד מסיבת אי התאמה
- הלשכה המשפטית משנת 2009
- הודעת נש"מ שע/14

- הוראות תקשי"ר: תקשי"ר, חלק 8 "פרישה מן השירות וזכויות פרישה".
- תקשי"ר פרק 82.2: פיטורים
- 33.24
- 82.17
- 85.83
- 85.84
- 85.321

- חוק המשמעת - סיום של ההעסקה:
- 82.23
- 82.31

21

התקשרויות ורכישות

מכרזים

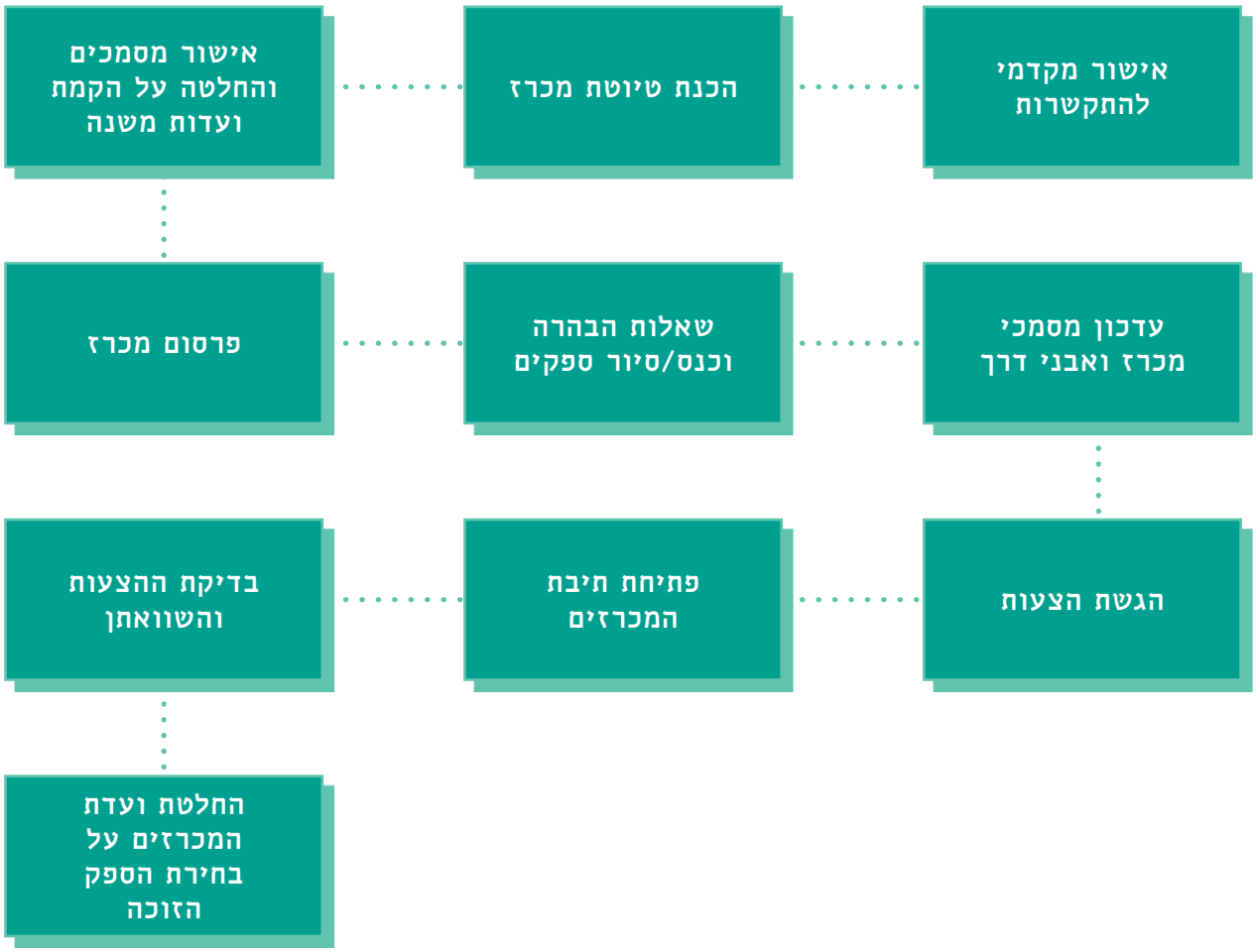
התקשרויות ורכישות מתבצעות על פי האמור בחוק חובת המכרזים, תשנ"ב-1992, ובתקנות חובת המכרזים, תשנ"ג-1993(תח"ם), בתקנון כספים ומשק (תכ"ם) ובנוהלי המשרד.

דרך המלך לעריכת התקשרויות לביצוע עסקאות בטובין או במקרקעין, לביצוע עבודה או לרכישת שירותים היא באמצעות מכרז פומבי, על סוגיו. זאת בהנחה שלא קיים מכרז מרכזי בנושא (יפורט בהמשך). העקרונות המרכזיים העומדים בבסיס הרגולציה בדיני המכרזים הינם מניעת שחיתות, הגברת התחרות בשוק, מתן שוויון הזדמנויות לכל, שקיפות , מינהל תקין וטוהר מידות. התקנות מעניקות 'ארגז כלים' של סוגי הליכים תחרותיים לשימוש המשרדים, כדוגמת מכרז מסגרת, מכרז דו שלבי, מכרז עם הליך מיון מוקדם (PQ), מכרז עם הליך תחרותי נוסף (B&F) ומכרזים מקוונים.

מדרג הליכי התקשרות (תקנה 21 לתח"ם) העומדות לרשות המשרד:

מכרז פומבי רגיל

מכרז שבו הפנייה לקבלת הצעות נעשית בהודעה לציבור המתפרסמת לפי תקנה 15 בתח"ם



התקשרויות ורכישות

1. **מכרז פומבי מוגבל (מכרז עם מו"מ/ממוכן מהיר)**

- **מכרז עם משא ומתן** - מכרז שבו מנוהל משא ומתן עם מתמודדים במכרז שהצעותיהם נמצאו מתאימות (בהתאם לתנאים שנקבעו מראש במכרז).

- **מכרז ממוכן מהיר** - יערך לצורך התקשרות שיתקיימו בה אחד התנאים:
  - התקשרות הנדרשת בדחיפות למניעת נזק של ממש.
  - שוויה של ההתקשרות אינו עולה על 400,000 אלף שקלים חדשים.

2. **מכרז סגור**

פנייה לקבלת הצעות מתוך רשימת מציעים פוטנציאליים (מאגר ספקים), המנוהלת לפי תקנה 16, ובהתאם לעילות המנויות בתקנה 4 לחת"ם.

3. **פנייה תחרותית לקבלת הצעות**

פנייה לקבלת הצעות מתוך רשימת מציעים פוטנציאליים (מאגר ספקים), המנוהלת לפי תקנה 16, בהתקשרות עם יועצים לביצוע עבודה לפי תקנה 5 לתח"ם.

4. **התקשרות בפטור ממכרז**

- פטור מעריכת מכרז ניתן על פי הוראות תקנה 3 לתח"ם.

- המשרד יעדיף לבצע התקשרויות בדרך של מכרז פומבי רגיל גם במקום שהותר לו לפי התח"ם לבצע התקשרויות שלא באופן זה.

- החלטה של ועדת המכרזים לבצע התקשרויות שלא בדרך של מכרז פומבי/הליך תחרות אחר, תעשה ככל שמוצדק וסביר בנסיבות העניין לבצע שלא בדרך של מכרז פומבי/הליך תחרותי אחר.

- פרסום החלטות ונימוקים בנוגע להתקשרות שלא באמצעות מכרז.

כאשר קיים מכרז מרכזי הנערך על ידי אגף החשב הכללי במשרד האוצר, מחוייב המשרד לרכוש באמצעות המכרז המרכזי, אלמלא כן ההתקשרות טעונה אישור ועדת הפטור המרכזית. מכרזים מרכזיים נערכים על מנת למצות את כוח הקנייה של כלל משרדי הממשלה ולחיסכון בתקציבי הרכש של המשרדים. המשרדים מבצעים רכישה מהספקים אשר זכה במכרז המרכזי.

מכרזים

התקשרות בהליך מקוצר

המשרד רשאי לבצע התקשרות לרכישה בהליך מקוצר בפטור ממכרז, ברכישות חד פעמיות בשווי של עד 50,000 שקלים חדשים, לרבות רכישות מקופה קטנה, לפי תקנה 3(1) לתח"ם והוראת התכ"ם מס' 7.8.3.

מדרגות רכישה בהליך מקוצר:

סכום הרכישה	אופן ההתקשרות
עד 200 ש"ח/ קופה קטנה	פנייה בעל פה לספק
201 - 3,000 ש"ח	פנייה בעל פה לספק
3,001 - 10,000 ש"ח	פנייה בכתב, בנוסח אחיד, ל-2 ספקים לפחות
10,001 - 50,000 ש"ח	פנייה בכתב, בנוסח אחיד, ל-3 ספקים לפחות

ועדת מכרזים

מנכ"ל המשרד רשאי למנות יותר מועדת מכרזים אחת והוא יקבע את חלוקת הסמכויות ביניהן. (על כל חבר ועדת מכרזים לעבור הכשרה בדיני המכרזים תוך שנה ממועד מינויו) ההחלטות על ההתקשרויות, סוג ההליך, אישור מסמכי ההליך, בדיקת הצעות, החלטה על זוכה ועוד- נעשים על ידי ועדת המכרזים. וזאת בהתאם לסמכויות המנויות בתקנות:

ועדת מכרזים משרדית	ועדה שמטפלת בהתקשרויות שמבצע המשרד או יחידה במשרד ומאשרת התקשרויות במכרז (ללא הגבלת סכום) והתקשרויות בפטור ממכרז עד ש"ח150,000.
ועדת פטור משרדית	ועדה שבמסגרת סמכויותיה מטפלת בבקשות להתקשרות בפטור ממכרז - מסכום של 150,000 ועד 4 מיליון ש"ח*
ועדת הפטור	ועדה במשרד האוצר שבסמכותה לאשר בקשות להתקשרות בפטור ממכרז - בסכום של למעלה מ-4 מיליון ש"ח*
ועדת מכרזים בין משרדית	ועדה שמטפלת בנושאים משותפים למספר משרדים
ועדת מכרזים מיוחדת	ועדה שמטפלת במכרזים מרכזיים או בעניינים מיוחדים כגון ועדת תקשוב

* בכפוף לחריגים המנויים בתח"ם

קשר עם חשבות

חשבות המשרד מעורבת בשלבים השונים של תהליך ביצוע הרכש:

ככל שתיידע את החשב מוקדם יותר על התהליכים שברצונך להוביל ותשתף אותו בצמתי קבלת ההחלטות כך מידת שיתוף הפעולה צפויה להיות גבוהה יותר ויעילה.

אישור וחתימה על הזמנות רכש תהיה על פי חוק נכסי המדינה, תשי"א-1951 ובאמצעות מנגנון האישורים (אישורים הנדרשים עבור כל הזמנת רכש), לפי הסדר הבא אחראי נכסים בחשבות - בהזמנת נכסים בלבד.

- אחראי ערבויות וביטוחים (אם רלוונטי).
- בודק בחשבות.
- מאשר לוגיסטי (מקצועי).
- גורם מאשר בחשבות.

כתנאי להגשת הצעה למכרז ובעת חתימה על חוזה ההתקשרות תהיה ועדת מכרזים רשאית לקבוע כי הספק יעביר לידי המזמין ערבויות שיניחו את דעתו (ערבות מכרז וערבות ביצוע, בהתאמה).

- ערבות הצעה - ערבות המוגשת עם הגשת הצעה למכרז.
- ערבות ביצוע - ערבות המוגשת על ידי סַפָּק שזכה במכרז או על ידי ספק שנבחר בלא מכרז.

הערבות תופקד בידי חשב המשרד ותישמר בהתאם להוראות השמירה על מסמכים כספיים.

מידע שימושי בנושא הפרק

להלן קישורים למידע שימושי בנושא הפרק

- חוק חובת המכרזים, תשנ"ב-1992, ותקנות חובת המכרזים, תשנ"ג-1993(תח"ם)
- תקנות חובת המכרזים (העדפת תוצרת הארץ), תשנ"ה-1995.
- אתר משרד האוצר, מנהל הרכש
- אתר האינטרנט הממשלתי (אתר מינהל הרכש הממשלתי): ובו מידע על מכרזים ותכנית עבודה של מינהל הרכש, מידיני מכרזים, מידע על הכשרות והדרכות,
- מאגרי ספקים של המשרדים, רכש ירוק, מערכות טכנולוגיות ועוד.
- תקנון כספים ומשק (תכ"ם)- פרק 1
- תקנון כספים ומשק (תכ"ם)- פרק 7