



יישום המבנה הארגוני החדש באגף משאבי אנוש

כ ל ל י

1. מבקר העירייה ערך דוח ביקורת על פעילות אגף כח אדם בשנת 1998, אשר המלצותיו הובאו לדיון בהנהלת העירייה בתחילת שנת 1999. בשנת 2000, על בסיס מסקנות והמלצות הדוח, בוצעו בפועל שינויים פרסונליים וארגוניים.
2. מטרת הביקורת הנוכחית היתה בדיקת יישום המבנה הארגוני החדש באגף משאבי אנוש לאור החלטת הנהלת העירייה בשנת 2001, ובדיקת סטטוס הפעילויות שבוצעו באגף במסגרת יישום השינוי.
3. הביקורת בוצעה באגף משאבי אנוש במהלך החודשים אוגוסט 2002 – ינואר 2003.
4. לשם ביצוע הביקורת נערכו 30 ראיונות:
 - א. 17 ראיונות באגף משאבי אנוש;
 - ב. 5 ראיונות ביחידות השייכות לחטיבת משאבי אנוש ומינהל;
 - ג. 8 ראיונות עם לקוחות האגף.
5. כמו כן נאספו מסמכי עבודה של האגף ואומתו נתונים עם מסמכי תוכניות העבודה של האגף.
6. הנושאים שנבדקו:
 - א. השינוי בתפיסת משאבי אנוש, במבנה האגף, מערך התפקידים ותהליכי עבודה.
 - ב. תחומי הפעילות של האגף ותיאורי התפקידים של בעלי התפקידים באגף משאבי אנוש.
 - ג. מהות השינוי בכל תחום, השלכותיו וסטטוס השינויים שבוצעו באגף.

**מ מ צ א י ם****פ ר ק א****מבנה ארגוני ואסטרטגיה ניהולית לפני השינוי באגף משאבי אנוש ולאחריו****7. אסטרטגיה ותפיסה ניהולית טרם השינוי**

- א. אגף משאבי אנוש, במתכונתו הקודמת "אגף כח אדם", היה כפוף ישירות למנכ"ל העירייה. עיקר עיסוקו היה קבלת עובדים ושיבוצם, הבטחת זכויותיהם ובקרה על מילוי חובותיהם.
- ב. המבנה הארגוני של האגף כלל יחידות שטיפלו בנושאים שוטפים הכרחיים. כלי הביצוע היו שיטות ידניות מיושנות וטיפול נקודתי ללא מבט על כלל צרכי המערכת. הקשר עם היחידות בוצע על ידי מספר רכזים אשר היוו רפרנטים לטיפול היחידות. כל רכז היווה רפרנט למספר יחידות עירוניות והיה אחראי על מספר נושאים מכלל הטיפול בנושאי ניהול כח אדם ביחידות הללו. עיקר עיסוקו היה במתן דרגות ותוספות שכר. בנוסף היתה לרכזים מעורבות מעטה במכרזים. בנושאי רווחה, חופשות וחל"ת, תקנות ות"ש, ביקורת נוכחות, פנסיה וגמלאות לא היו מעורבים כלל.
- ג. הטיפול בכח אדם היה תוך ראייה ממוקדת ביחידה, ללא ראייה מערכתית ומדיניות אחידה. קבלת החלטות של הרכזים לא היתה מערכתית אחידה אלא ספציפית לאותו רכז ותלויה ביכולתו המקצועית ובתפיסת עולמו.
- ד. על פי דיווחי לקוחות האגף תפקד אגף כח אדם כגוף מבצע בכ- 90% מפעילותו. הטיפול שניתן היה פרטני, לכל עובדי העירייה. הנושאים שבאחריותו היו בעלי אופי תפעולי דוגמת: קליטה וניוד עובד במערכת, כלל הטיפול בנושא דרגות כולל קידום בדרגות וקיצורי פז"מ.
- האגף תפס את עצמו כגורם מחליט ומבצע בעיקר בטיפול תחזוקה בפרט, וככזה נתפס על ידי היחידות כגורם ריכוזי, בירוקרטי וטכני במהותו.
- ה. אופי הפעילות נשא פטרוניזם מקצועי, שבמסגרתו האגף ניהל בעצם את היחידות ומנהלי היחידות נדרשו לקבל את אישורו ביחס לכל ההחלטות הקשורות להעסקת עובדיהם. מרבית הפעילות בוצעה ללא שיתוף של נציגי היחידות וללא היכרות מעמיקה של צרכי השטח האמיתיים.
- ו. מנהלי היחידות היו נטולי סמכות בנוגע לתנאי העסקה, קידום, דרגות, חופשות וכד' והיוו בעיקר גורם מתווך בין העובדים לגורמי הסמכות באגף כח אדם.
- ז. מרבית תהליכי העבודה בוצעו באופן ידני, וללא תמיכה ממוחשבת.
- ח. כל שפורט לעיל בתוספת חוסר בשקיפות ובשיתוף בידע, הובילו לחוסר מעורבות ומחויבות של עובדי כח אדם ומנהלי היחידות בשטח וכן לחוסר בקיאות בתקנות, בזכויות ובתנאי העסקה וכדומה.



8. אסטרטגיה ותפיסה ניהולית לאחר השינוי

א. התפיסה המובילה את האגף החל משנת 2000 היא: אגף משאבי אנוש כיחידת מטה, מנחה ומבקרת, המהווה סמכות מקצועית, בעלת הידע המקצועי בתחום משאבי אנוש ומספקת כלים וסיוע מקצועי נדרש. בחינת כלל הטיפול במשאבי אנוש היא מערכתית ומתבצעת ברמה העירונית, כאשר ההתייחסות הראשונית לכל נושא היא ברמת מדיניות. האגף כפוף לחטיבת משאבי אנוש ומינהל.

ב. מטרת הנהלת האגף לטווח הארוך: לעצב אגף משאבי אנוש מגובש אשר יהווה יחידת מטה טהורה, שעיסוקה בתכנון ועיצוב מדיניות ובמתן כלים לשטח לביצועה. זאת תוך כדי ביצוע תהליך ביזור סמכויות נרחב, שינוי וייעול תהליכי עבודה קיימים ומעורבות בנושאים אסטרטגיים ברמה כלל עירונית.

במועד עריכת הביקורת, שלב המעבר נמצא בעיצומה של ההטמעה. על פי המדווח לביקורת על ידי מנהל האגף, כ- 60% מפעילות היחידה מתרכזת בעיצוב תורה ותכנון אסטרטגי ו- 40% הנותרים הם נושאים תפעוליים, טיפול בפרט בפועל, שמרביתו מתוכנן להעברה לטיפול השטח במהלך הביזור.

הנושאים שאינם מתוכננים לעבור לטיפול היחידות וישארו בריכוז: פרישה, תקנות ותנאי שירות וחלק מהנושאים בתחום רווחה.

ג. על פי המדווח לביקורת על ידי מנהלים ועובדים באגף, המבנה הארגוני החדש נבנה על מנת לתמוך בתפיסה המערכתית החדשה. התפקידים עוצבו באופן שונה תוך התמחות בתחום טיפול אחד לכלל יחידות העירייה. באופן הזה העובדים בתחום משאבי אנוש נחשפים לכלל הסוגיות הקשורות לתחום טיפולם ברמה מערכתית כוללת כלל עירונית ויכולים לפתח את הידע הרחב והמקיף ביותר בנושא. המטרה הינה שיהיו מסוגלים לספק פתרונות כוללים, תוך הבנה מערכתית לנעשה בתחומם בעירייה ולקיימה בחשבון את הנתונים האופטימליים הנדרשים למתן שירות מיטבי.

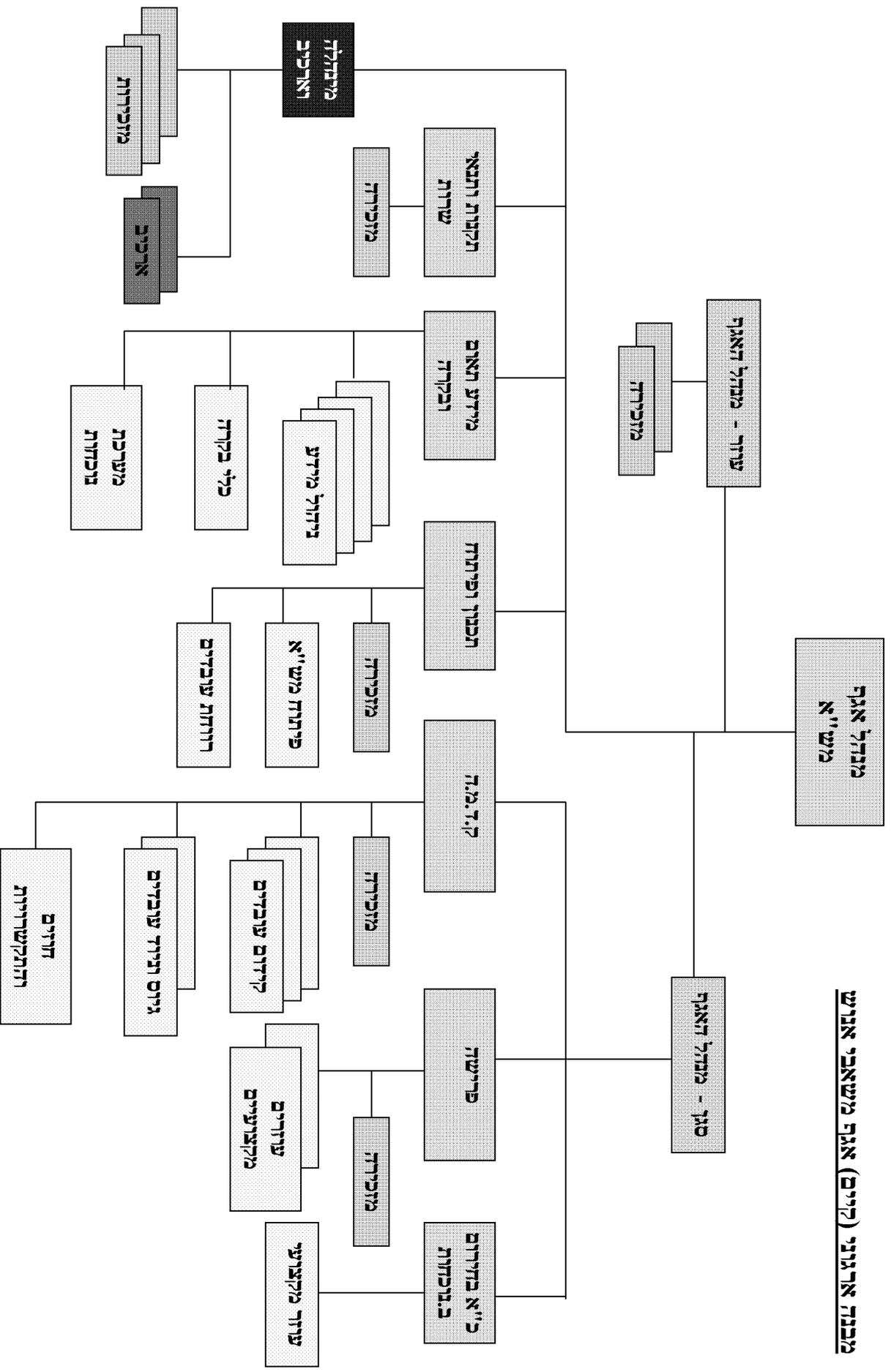
ד. מישורי השינוי:

1) **מהות ואופי עבודת האגף** - מעבר מאגף כח אדם מבצע טכני בעיקרו: יחידת מנגנון בירוקרטית, המטפלת בפועל בכל עובדי העירייה, לאגף משאבי אנוש מתכנן: יחידת מטה, האחראית על גיבוש מדיניות כוללת ועקבית בניהול משאבי אנוש, תוך כדי מתן הנחיות לביצוע, תמיכה מקצועית וכלי עבודה נדרשים, כולל מעורבות מקצועית בשינויים ארגוניים המבוצעים בכלל יחידות העירייה, תכנון והובלה בכל הקשור למתכונות העסקה וסיוע בנושאים אסטרטגיים כלל עירוניים.



- (2) **מבנה האגף ומערך תפקידים** - מעבר ממבנה סקטוריאלי התומך בפעילות של נציגי האגף ביחידות השונות, למבנה פונקציונלי התומך בפעילות תכנונית והתמחות מקצועית, כאשר הטיפול הניתן על ידי העובדים הוא לכלל היחידות בנושא מסויים. פונקציית הרכזים בוטלה ונבנו תפקידי מטה על פי תחומי האחריות.
- (3) **סגנון ניהולי של הנהלת האגף** - על פי דיווחי האגף ולקוחותיו, אגף כח אדם במתכונתו הקודמת היה ריכוזי. החלטות היו מתקבלות באגף, מוקלדות ומבוצעות על ידו, כל פעולה שבוצעה בתחום נדרשה לאישור ולחתימת מנהל האגף (בניגוד לדעה של חוסר אחידות ביצוע).
- הנהלת האגף הנוכחית מנהלת מדיניות של שיתוף באחריות והעברת סמכויות ליחידות הקו, העצמת מנהלים וסגלי משאבי אנוש.
- (4) **מהות עבודת האגף מול סגלי משאבי אנוש והיחידות השונות** - הטיפול במספר נושאים בוזר לשטח. המשמעות היא מתן סמכות ואחריות למנהלים ולסגלי משאבי אנוש לביצוע הטיפול מתחילתו ועד סופו, ללא תלות ומעורבות של אגף משאבי אנוש, בכפוף להנחיות הניתנות מהאגף ביחס לכל נושא ובקבלת סיוע מקצועי נדרש. לסגלי משאבי אנוש ניתנה סמכות לטפל ישירות בעובדים בגיבוי של הנחיות מפורטות, כלי עבודה ממוחשבים ואחרים על מנת להעצים את מנהלי היחידות וסגלי משאבי אנוש, לתת כלי בקרה ולשפר את השירות הניתן לעובדים.

מבנה ארגוני (קיים) אגף משאבי אנוש





פרק ב

ק.ד.מ.ה – תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

9. יחידת ק.ד.מ.ה (קידום, דרגות, מכרזים, התקשרויות) הוקמה כיחידה חדשה במסגרת המבנה הארגוני החדש של אגף משאבי אנוש.
- הקמת היחידה מהווה את השינוי המהותי ביותר במספר מישורים: המבנה הארגוני של האגף, תפיסת ניהול משאבי אנוש, אופן הטיפול וחלוקת האחריות בין אגף משאבי אנוש והיחידות בשטח.
10. עיקר הטיפול בעובדי העירייה, במתכונת הקודמת של האגף, רוכזה על ידי שלושה רכזי כח אדם, כל אחד על פי תפיסתו. יחידת ק.ד.מ.ה הוקמה תוך כדי ביטול פונקציות הרכזים ואיחוד כל נושאי הטיפול בתחום אחריותה.
11. יחידת ק.ד.מ.ה כפופה לסגן מנהל אגף משאבי אנוש.
- היחידה כוללת מנהל ושישה עובדים הכפופים אליו ישירות: מזכירה, שני עובדים בתחום גיוס ומיון עובדים, עובד אחד בתחום חוזים והתקשרויות, שני עובדים בתחום קידום עובדים.
12. פעילות היחידה כוללת טיפול בפרט מקליטה ועד פרישה (למעט פרישה ופיצויים). הטיפול הוא פונקציונלי כאשר כל אחד מבעלי התפקידים ביחידה מטפל בנושא מסויים לכל יחידות ועובדי העירייה. הנושאים המטופלים ביחידה: גיוס, ניווד וקידום עובדים, חוזים והתקשרויות.
13. בניית היחידה תוכננה כך שרוב הדברים יבוצעו על ידי יחידות השטח ומיעוט הדברים, החריגים, יגיע לטיפול יחידת ק.ד.מ.ה. בפועל, נושאים רבים עדיין לא בוזרו ומבוצעים ביחידה, בין היתר, מאחר שהם תלויים בגורמים אחרים מחוץ לאגף, למשל: היתרי עבודה פרטית, הסמכות מפקחים, חוזים והתקשרויות, וחלקם אף אינם מכוונים לביזור. כתוצאה, היחידה מבצעת מטלות רבות כיחידת מטה ומטלות רבות ביצועיות לכלל עובדי העירייה. הדבר יוצר עומס רב על היחידה וצווארי בקבוק בתהליכי עבודה מרכזיים.
14. לצוות הביקורת דווח כי השינוי שבוצע ביחידת ק.ד.מ.ה הינו מהותי אולם איטי, רק בפברואר 2002 הושלם מהלך איוש המשרות ביחידה, כשמונה חודשים לאחר תחילת יישום השינויים הפרסונליים באגף.

גיוס וניוד עובדים

15. כפיפות
- א. תחום גיוס וניוד עובדים כפוף למנהל יחידת ק.ד.מ.ה.
- ב. 2 עובדים בתחום גיוס וניוד עובדים: מרכז נושא ועוזר.



16. תיאור תפקיד

גיוס עובדים לעירייה כולל מבחני התאמה, מכרזים וועדות, ניווד עובדים מיחידה ליחידה.

17. תחומי אחריות

א. גיוס עובדים לעירייה בהתאם לבקשות היחידות. אחריות זו כוללת:

(1) הכנת המשרה לפרסום מכרז חיצוני או פנימי (למשרה שנדרש פרסום מכרז עבודה).

(2) מיון קורות חיים ו/או איתור מועמדים ממאגר מועמדים לניוד.

(3) הכנת חומר לוועדות (כולל 'ועדת חריגים'), זימון מועמדים לוועדות, זימון ועדות, ריכוז פרוטוקולים.

ב. ניווד עובדים:

(1) ריכוז נתוני עובדים המבקשים לעבור מיחידה ליחידה, או שנדרשת הצבה חדשה עבורם עקב שינויים ארגוניים.

(2) ביצוע התאמה בין מפרטי המשרות הפנויות ונתוני העובדים הנמצאים במאגר.

(3) הצבת העובדים אשר נמצאו מתאימים.

18. מהות השינוי בתחום גיוס מיון וניוד עובדים

הטיפול בתחום גיוס וניוד עובדים מבוצע בראייה מערכתית כוללת, תוך התחשבות בכל המאפיינים והנתונים הכלליים העירוניים הרלוונטיים לקבלת החלטות ביחס לגיוס עובד מסויים וניודו במערכת.

א. מהות השינוי המבני בתחום גיוס ומיון עובדים:

(1) תחום גיוס וניוד עובדים הוכפף ליחידת ק.ד.מ.ה בעוד שבעבר בעלי התפקידים אשר טיפלו בתחום היו כפופים ישירות למנהל אגף כח אדם.

(2) במתכונת הקודמת של האגף, טופל התחום על ידי 2 בעלי תפקידים: רכז מכרזים ורכז קליטה וניוד עובדים. במבנה החדש מרוכז הטיפול ב'כתובת אחת' אשר ברשותה כלל האינפורמציה הנדרשת לטיפול בשני התחומים גם יחד.

ב. מהות השינוי בתחומי הטיפול בנושא גיוס וניוד עובדים:

(1) ריכוז שני תחומי טיפול, מכרזים וקליטה וניוד עובדים, אשר יש ביניהם זיקה כתחום מרכזי אחד, מאפשר ביצוע יעיל תוך כדי ראייה מערכתית ואפשרות להצלבת נתונים וקיצור תהליכים.



(2) למרות שאין שינוי מהותי בתחומי הטיפול בגיוס עובדים, קיימת הקפדה רבה יותר על ביצוע הטיפול ומתן שירות מקצועי בתחנות השונות בתהליך, כדוגמת: ביצוע בדיקה קפדנית של עמידה בתנאי סף על ידי רכז גיוס וניוד עובדים, והעברת קורות חיים לביצוע ראיונות על ידי מנהל היחידה.

ג. מהות השינוי בעבודה של מרכז התחום מול סגלי משאבי אנוש: תהליך גיוס עובדים לעירייה הינו תהליך משותף לאגף משאבי אנוש וליחידה הרלוונטית בשלבים השונים בתהליך, כיום ובעבר:

(1) ראיונות למועמדים

- (א) העברת רשימה של המועמדים אשר ניגשו למכרז, כולל טבלה מסכמת של פרטי המועמדים והתאמתם לתפקיד, ממרכז גיוס וניוד עובדים למנהל היחידה/מנהל משאבי אנוש/סגלי משאבי אנוש ביחידה.
- (ב) ביצוע ראיונות עם מועמדים אשר עונים על דרישות המשרה על ידי מנהל היחידה הרלוונטית ונציג משאבי אנוש ביחידה.
- (ג) העברת סיכום הראיונות לרכז גיוס וניוד עובדים באגף משאבי אנוש ושליחת מכתב תשובה על ידי הרכז למועמדים אשר אינם עונים לדרישות המשרה.

(2) פרסום מכרז

- (א) העברת מפרט תפקיד ממנהל יחידה/מנהל משאבי אנוש/סגלי משאבי אנוש לרכז גיוס וניוד עובדים. הליך פרסום המכרז באחריות רכז גיוס וניוד עובדים ומותנה באישור מפרט התפקיד על ידי אגף ארגון ותקינה.
- (ב) ביצוע מעקב אחר תהליך המכרז על ידי רכז גיוס וניוד עובדים.

(3) ועדת חריגים

- (א) עקב אילוצי תקציב הוחלט על בדיקת כל בקשה לאיוש משרה על ידי ועדת חריגים. היחידה אחראית למלא בקשה לאיוש משרה בתוספת פירוט סיבות התפנות המשרה וההנמקות לאיוש ולצרף התייחסות אגף ארגון ותקינה ואגף תקציבים לבקשה.
- (ב) בקשה לוועדת חריגים מוגשת באמצעות מנהל ק.ד.מ.ה לאחר התייחסויות הגורמים הרלוונטיים.

(4) תנאי העסקה ותוספות שכר

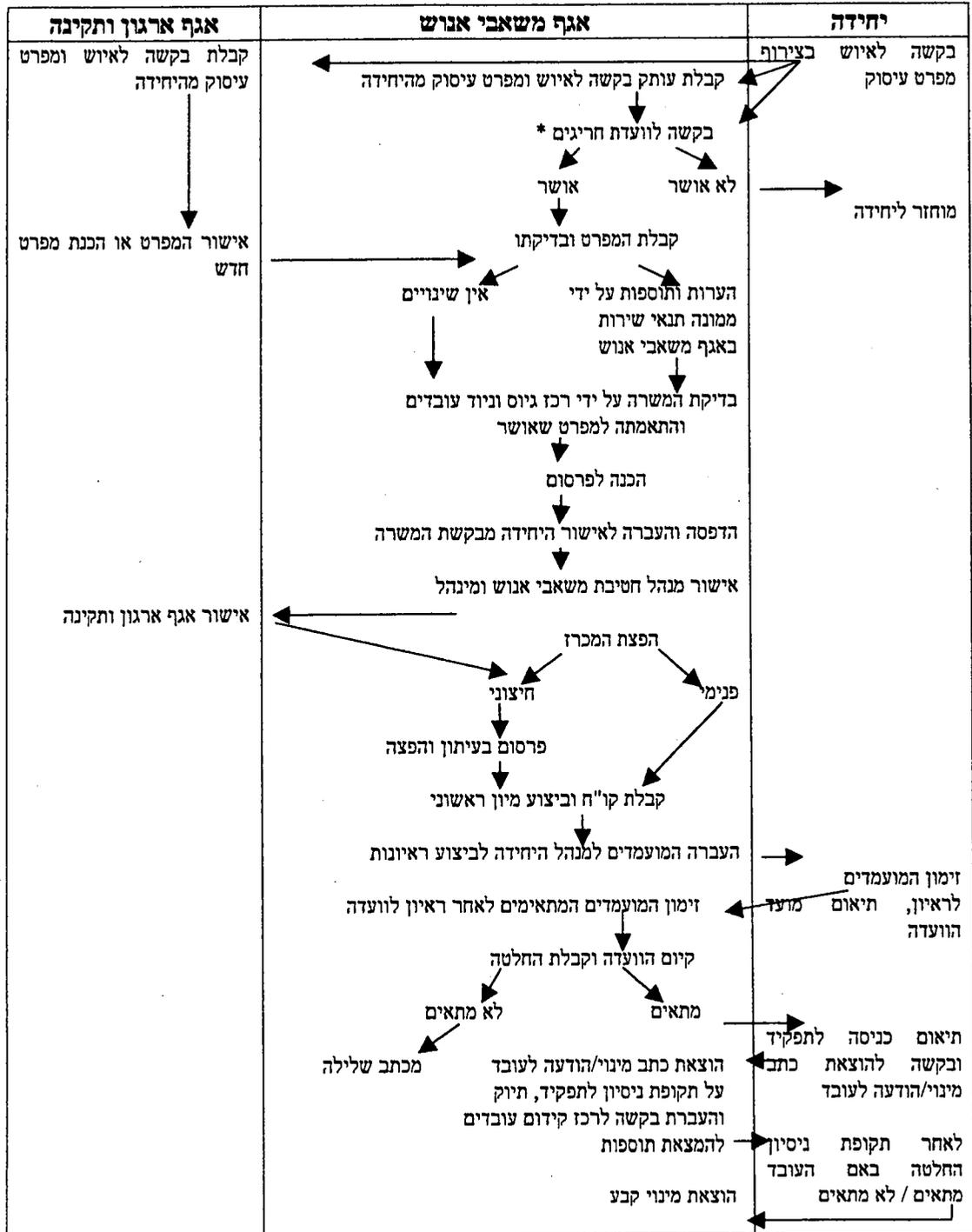
- (א) מנהל היחידה/מנהל משאבי אנוש אחראי להציג למועמד את תנאי ההעסקה לתפקיד אליו הוא מועמד.
- (ב) תוספות שכר למשרה מועברות על ידי רכז קידום עובדים למנהל היחידה לקראת ראיונות ועדת מכרזים.



- (5) איוש משרות באמצעות חברות כח אדם
העסקת עובדים באמצעות חברות כח אדם באחריות ובסמכות היחידות. רכז גיוס
וניוד עובדים עוסק בתקנים עירוניים בלבד.
- (6) מבחנים
- (א) סגלי משאבי אנוש אחראים על תיאום מבחנים, מעקב אחר תוצאות המבחן
והעברתן לרכז גיוס וניוד עובדים.
- (ב) במידה ומתקבלת תוצאה שלילית לאחר בחינת העובד ומנהל היחידה
הרלוונטית מעוניין בעובד בכל זאת, העובד ייבחן בשנית.
- אמנם, הממשקים המתוארים לעיל, התקיימו בטרם השינוי באגף משאבי אנוש
אולם, בעקבות חלוקת התפקידים המחודשת ובניית יחידת ק.ד.מ.ה ותחום גיוס וניוד
עובדים במתכונתו הנוכחית, מתקיים שיתוף פעולה טוב יותר בין היחידות לבין
מרכז התחום.
- דוגמא לשיתוף פעולה טוב: צירוף מרכז תחום גיוס וניוד עובדים לראיונות
למועמדים באגף הפיקוח, על פי בקשת מנהל האגף.
- ד. השינוי בתהליכי עבודה בתחום גיוס עובדים:
- (1) קיצור משך זמן התהליך - בתהליך גיוס עובדים צומצמו 'תחנות' אשר היו שותפות
לתהליך, כתוצאה מטיפול בתחום ע"י רכז גיוס ומיון ולא ע"י שני גופים.
- (2) העמקת הבקרה לאורך התהליך - לביקורת נמסר כי באמצעות קביעת זמני תקן
לכל אורך התהליך תועמק הבקרה. לדוגמא: הדפסת המפרט - עד יומיים, הפצת
המפרט, איסוף הבקשות ורישומן - עד 14 יום וכו'.
- (3) מטרת הנהלת האגף בשינוי תהליכי העבודה הינה שיפור השירות לעובד. לכן, הוצע
משך זמן התהליך ל- 2.5 חודשים. בפועל, בדגימה שבוצעה על ידי הביקורת נדגם
משך זמן של עד ל- 8 חודשים (ראה טבלה סעיף ה' 7 בהמשך).
- (4) מבחני התאמה - מבחני התאמה לתפקיד נערכו בעבר ביחידת השירות הפסיכולוגי
בעירייה ובנציבות שירות המדינה. לאחר השינוי באגף, בוטלה יחידת השירות
הפסיכולוגי ומבחנים נערכו בנציבות שירות המדינה בלבד, ונכון למועד עריכת
הביקורת, החלו בבדיקת האפשרות להתקשרות עם חברות פרטיות חיצוניות
אחרות. בישיבת אימות ממצאים מסרה הנהלת האגף כי נושא מבחני התאמה בוטל
לשנת 2003 בשל אילוצי תקציב.



(5) להלן תהליך איוש משרה באמצעות מכרז, בפועל, נכון למועד ביצוע הביקורת:



- התחנות אשר בוטלו הינן התחנות אשר אוחדו בנושא על ידי גורם מרכז אחד. תהליך העבודה מפורט בסעיף 18 ג. ד..

* החל מתחילת שנת 2002, בשל אילוצי תקציב והקפאת איוש משרות, הוכללה התחנה הנ"ל בתהליך העבודה.



(6) תקנון זמנים בתהליך, כפי שהוצע על ידי האגף:

זמן	הפעילות	מבצע
0 יום	העברת בקשת הצעת מפרט ובמקביל העברת פרטים	יחידה
5-10 ימים	אשרור מפרט/הכנת מפרט	תקינה
3-8 ימים	רישום הבקשה וביצוע פעולות לפרסום תוך קבלת האישורים המתאימים	מרכז גיוס וניוד
עד 5 ימים	ביצוע תוספות והערות	
2 ימים	הדפסת המפרט	
14 ימים	הפצת המפרט, איסוף הבקשות ורישומן	
2 ימים	בדיקת עמידה/אי עמידה בתנאי הסף	יחידה
עד 7 ימים	זימון המועמדים לראיון, תיאום מועד הוועדה, החזרת "תיק המועמדים"	
3 ימים	בדיקה נוספת וזימון לוועדה	מרכז גיוס וניוד
14 ימים	קיום ועדת המכרזים	
3 ימים	בחירת המועמד, רישום פרוטוקול ושליחת הודעות	
1 יום	פנייה בבקשה להוצאת כתב מינוי/הודעה	יחידה
זמן מקסימלי לתהליך הוא: 2.5 חודשים זמן מינימלי – סביר לתהליך הוא: 2 חודשים		

(7) הביקורת ערכה מדגם אקראי של 50 פניות של היחידות לאגף משאבי אנוש, לאיש

משרה על ידי מרכז מתוך סך הפניות שטופלו באגף במהלך 2002. להלן הממצאים:

מס' פנייה	תאריך קבלת הפנייה	תאריך תחילת ההליכה	תאריך סיום ההליכה	מס' פנייה	תאריך קבלת הפנייה	תאריך תחילת ההליכה	תאריך סיום ההליכה
1.	22/11-18/11	לא פורסם	בוטל	4 ימים			
2.			21/4-10/1				3 חודשים + 11 יום
3.	23/12-20/12	12/2-23/12	פרסום פומבי	3 ימים			חודש + 20 יום
4.	23/12-20/12	12/2-23/12	פרסום פומבי	3 ימים			חודש + 20 יום
5.	23/9-13/9	12/2-23/9		10 ימים			7 חודשים + 16 יום
6.	3/12-3/12	7/3-3/12		באותו יום			4 חודשים + 22 יום
7.	12/11-12/11	12/2-12/11		יום			5 חודשים + 9 ימים
8.	6/9-6/9	8/1-6/9		באותו יום			8 חודשים + 22 יום
9.	29/10-29/10	8/1-29/10		באותו יום			4 חודשים + 9 ימים



20/2-20/9 5 חודשים	20/2 -8/1 חודש + 12 יום	8/1-18/10 חודשיים + 21 יום	18/10-20/9 28 יום	10. מנהל מדור תצפיות
	21/4-8/1 3 חודשים + 13 ימים	8/1-9/12 חודש		11. מרכז/ת תחום בכיר מידע וסיעוד
21/4-31/12 3 חודשים + 21 יום	21/4-24/1 חודשיים + 28 ימים	24/1-31/12 24 ימים	31/12-31/12 באותו יום	12. מנהל פרויקט
27/2-31/12 חודש + 27 ימים	27/2-24/1 חודש + 3 ימים	24/1-31/12 24 ימים	31/12-31/12 באותו יום	13. מנהל מסדי נתונים D.B.A
7/3-31/12 חודשיים + 7 ימים	7/3-24/1 חודש + 14 ימים	24/1-31/12 24 ימים	31/12-31/12 באותו יום	14. רכז פרויקטים גיאוגרפיים
27/2-31/12 חודש + 27 ימים	27/2-24/1 חודש + 3 ימים	24/1-31/12 24 ימים	31/12-31/12 באותו יום	15. תוכניתן בכיר
27/2-31/12 חודש + 27 ימים	27/2-24/1 חודש + 3 ימים	24/1-31/12 24 ימים	31/12-31/12 באותו יום	16. תוכניתן
המכרז בוטל	-	-	18/12-18/11 חודש	17. קצין ביטחון אזורי א'
21/4-3/12 4 חודשים+18 ימים	21/4-10/1 3 חודשים+11 ימים	10/1-3/12 חודש ושבוע	3/12-3/12 באותו יום	18. מנהל מדור תכנון רמזורים
7/3-26/7 7 חודשים + 9 ימים	7/3-10/1 חודש + 25 ימים	10/1-19/8 4 חודשים + 22 ימים	19/8-26/7 24 ימים	19. מנהל מדור פיקוח ופינויים
2/5-6/12 4 חודשים + 26 ימים	2/5-10/1 3 חודשים + 22 ימים	10/1-11/12 חודש	11/12-6/12 5 ימים	20. רופא מומחה
מאושר מ"מ פנימי ועדה 17/7	-	-	11/12-11/12 באותו יום	21. אחראי ספרייה
21/4-17/12 4 חודשים + 4 ימים	21/4 -22/1 3 חודשים	22/1-9/1 13 ימים	9/1-17/12 23 ימים	22. מרכז/ת תחום בכיר לאבטחת איכות בסיעוד
21/4-17/12 4 חודשים + 4 ימים	ועדה ב - 21/4	9/1-אין פרסום	9/1-17/12 23 ימים	23. אחראי תחום מקצועי א'
21/4-27/12 3 חודשים + 25 ימים	21/4-22/1 3 חודשים	22/1-9/1 13 ימים	9/1-27/12 13 ימים	24. אחראי תחום מקצועי א'
	24/4-אין ועדה	24/4-9/1 3 חודשים + 15 ימים	9/1-27/12 13 ימים	25. מנדי/ת קליני/ה
26/6-27/12 6 חודשים	26/6-24/4 חודשיים + יומיים	24/4-9/1 3 חודשים + 15 ימים	9/1-27/12 13 ימים	26. מרכז/ת תחום יחודי השתלות מח עצם
21/4-6/1 3 חודשים + 15 ימים	21/4-12/2 חודשיים + 9 ימים	12/2-9/1 חודש + 3 ימים	9/1-6/1 3 ימים	27. אחראי/ת סקטור פארה רפואי



מספר תיק	תאריך תחילת העבודה	תאריך סיום העבודה	מספר ימים	תיאור העבודה
2/5-1/1 4 חודשים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-9/1 22 ימים	9/1-1/1 9 ימים	28. מנהל היחידה להרדמה באשפוז יום
2/5-27/12 4 חודשים + 5 ימים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-9/1 22 ימים	9/1-27/12 13 ימים	29. רופא מומחה ביילוד וגניקולוגיה
27/2-10/1 חודש + 17 ימים	27/2-24/1 חודש + 3 ימים	24/1-10/1 14 ימים	10/1-10/1 באותו יום	30. ראש צוות יישומים מחשב מרכזי
התפקיד בוטל	-24/1	24/1-10/1 14 ימים	10/1-10/1 באותו יום	31. סגן מנהל אגף תפעול
המשרה בוטלה	-24/1	24/1-10/1 14 ימים	10/1-10/1 באותו יום	32. מנהל מע' מניכות הכנסה ומע' פיננסיות
21/4-10/1 3 חודשים + 11 ימים	21/4-24/1 חודשיים + 28 ימים	24/1-10/1 14 ימים	10/1-10/1 באותו יום	33. מנהל מע' מידע ביח' השירות
2/5-27/12 4 חודשים + 5 ימים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-27/12 14 ימים	34. רופא מומחה בכירורגיה
2/5-27/12 4 חודשים + 5 ימים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-27/12 14 ימים	35. רופא מומחה במחלות עיניים
2/5-31/12 4 חודשים + יומיים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-31/12 10 ימים	36. רופא מומחה בכירורגיה
2/5-31/12 4 חודשים + יומיים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-31/12 10 ימים	37. רופא מתמחה בכירורגיה
2/5-31/12 4 חודשים + יומיים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-31/12 10 ימים	38. רופא מתמחה ברפואה פנימית
2/5-10/1 3 חודשים + 22 ימים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-10/1 באותו יום	39. רופא מומחה במחלות אף אוזן גרון
2/5-10/1 3 חודשים + 22 ימים	2/5-31/1 3 חודשים + יומיים	31/1-10/1 21 ימים	10/1-10/1 באותו יום	40. רופא מתמחה ברפואת ילדים
מעוכב עקב שינוי ארגוני	-	-10/1	10/1-1/1 10 ימים	41. ממנה בטיחות וגיחות בעבודה
לא ניגשו מועמדים	-7/3	7/3-3/1 חודשיים + 4 ימים	3/1-17/12 17 ימים	42. מהנדס ביקורת חשבונות
21/4-17/12 4 חודשים + 4 ימים	21/4-20/2 חודשיים	20/2-3/1 חודש + 17 ימים	3/1-17/12 17 ימים	43. מהנדס אזורי
27/2-15/1 חודש + 12 ימים	27/2-24/1 חודש + 3 ימים	24/1-15/1 9 ימים	15/1-15/1 באותו יום	44. מנהל רשת



מספר מקרה	תאריך תחילת טיפול	תאריך סיום טיפול	תאריך תחילת טיפול	תאריך סיום טיפול	תיאור מקרה
45	7/3-15/1	7/3-24/1	24/1-15/1	15/1-15/1	מתאם פרויקטים וישומים באותו יום
46	27/2-17/1	27/2-24/1	24/1-17/1	17/1-17/1	אחראי פיתוח תשתיתי באותו יום
47	23/5-17/1	23/5-7/3	7/3-17/1	17/1-17/1	בוחר ראשי מערכות משולבות באותו יום
48	7/2-17/1	7/2-24/1	24/1-17/1	17/1-17/1	מנהל תמיכה באותו יום
49	המכרז בוטל	-22/1	22/1-12/9	12/9-10/9	מנהל מדור ריהוט יומיים 4 חודשים + 10 ימים
50	2/5-20/12	2/5-31/1	31/1-23/12	23/12-20/12	מנהל מחלקה פנימית 4 חודשים + 12 ימים 3 ימים

8) לפי דיווחי האגף, משך טיפול מקסימלי מוצע נקבע ל- 2.5 חודשים. להלן ניתוח ממצאי הטבלה למשך זמן טיפול כולל ממועד פניית היחידה ועד קיום ועדת המכרזים:

- (א) 1 מקרה: 8 חודשים.
- (ב) 2 מקרים: 6-7 חודשים.
- (ג) 17 מקרים: 4-5 חודשים.
- (ד) 7 מקרים: 3-4 חודשים.
- (ה) 9 מקרים: 1-3 חודשים.
- (ו) 1 מקרה: עד חודש.
- (ז) סה"כ 10 מקרים טופלו במשך זמן שנקבע לתהליך על ידי האגף.
- (ח) 27 מקרים טופלו במשך זמן גבוה מהזמן המקסימלי המוצע שנקבע לתהליך.
- 9) משך הזמן המוצע שנקבע מתאריך הפנייה ועד תחילת הטיפול - 8 ימים. ב- 12 מקרים עברו יותר מ- 10 ימים עד לתחילת הטיפול.
- 10) משך הזמן מתחילת הטיפול ועד פרסום המכרז: ב- 20 מקרים נדגם משך זמן שמעל לחודש ימים, כאשר משך הזמן המירבי שנדגם הינו - 4 וחצי חודשים, כשמשך הזמן המקסימלי המוצע לטיפול שנקבע הוא כחודש ימים.



ה. השינוי בתהליכי העבודה בתחום ניווד עובדים:

הביקורת מציינת כי על פי דיווח הנהלת האגף, מאגר המשרות ותהליך ניווד עובדים גובשו ואושרו על ידי האגף, אך עדיין לא מיושמים.

19. יתרונות השינוי הארגוני

א. ריכוז תחום גיוס וניוד עובדים תחת כתובת אחת הוביל להסדרת ולקיצור תהליכי עבודה בתחום.

ב. מנהל יחידת ק.ד.מ.ה האחראי על תחום גיוס וניוד עובדים, מבצע תהליכי בקרה ומעקב מרכזיים.

20. חסרונות השינוי הארגוני

א. למרות שגובש תהליך עבודה חדש על ידי אגף ארגון ותקינה ומועד פרסום הנוהל נקבע עד ל- 1/7/01, נכון למועד עריכת הביקורת (ינואר 2003), הנוהל טרם פורסם.

(1) תהליכי העבודה בתחום אינם ברורים די הצורך, נכון למועד עריכת הביקורת (ינואר 2003). לדוגמא, תחילת התהליך המוצע נקבע כמועד שליחת הבקשה ע"י היחידה, כאשר בפועל, היחידה עשויה להפנות טופס בקשה לאיוש משרה לוועדת החריגים בטרם שליחת הבקשה לאגף משאבי אנוש ולאגף ארגון ותקינה.

(2) כמו כן, מתבטא הדבר בעבודה בתחנות בטווחי זמן ארוכים יותר מאלו המוגדרים בתהליך העבודה המוצע.

ב. תחומי טיפול אשר עדיין לא קיבלו ביטוי בתהליך השיפור והשינוי:

(1) לביקורת דווח כי נושאים היכולים להיות מבוצעים על ידי אגף משאבי אנוש ביחידות, כדוגמת: מינוי עובדים וביצוע מכרזים, טרם בוזרו ליחידות.

(2) נושא תכנון מכרזים טרם הוסדר, ובמצב הקיים, מנהלי יחידות אינם מעבירים לרכז מיון וגיוס תחזית שנתית/תקופתית של משרות מתפנות, דבר המונע תכנון המכרזים והוועדות באופן היעיל ביותר וכמובן מונע תכנון ניווד פנימי.

ג. על פי ממצאי הביקורת, משך הזמן בתהליך ארוך עד לכ- 8 חודשים.

ד. תהליכי העבודה בתחום אינם נתמכים במערכת ממוחשבת מתאימה, לדוגמא: לא קיימת מערכת למעקב אחר מכרזים כך שניתן יהיה לדעת מה סטטוס התהליך בכל שלב. כיום מבוצעים מעקבים אך לא בצורה מסודרת.



21. סטטוס תחומי השינוי והביזור

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

א. נושאי ביזור ויעדים מרכזיים בתחום - סטטוס ביצוע

(1) תהליך קליטת עובד חדש:

תהליך הקליטה נבחן וגובש תהליך קליטה חדש. בתהליך החדש שולבו שני תחומים נוספים: קליטת כח אדם בחירום וביצוע חוק הודעה לעובד (תנאי עבודה) התשס"ב – 2002 באשר לתנאי העסקתו.

(2) הטמעת תהליך המכרזים תוך קיצור לוו"ז נוכחי ומתן שקיפות בכל רגע נתון:

(א) גובש תהליך עבודה חדש – בוצע.

(ב) נקבעו זמני תקן לתהליך החדש – בוצע באופן חלקי.

(ג) מונה מרכז לתהליך המכרזים – בוצע.

(ד) תחילת התהליך המוצע מוגדרת עם הצגת הדרישה על ידי היחידה – בוצע.

(3) ביזור ועדת מכרזים:

(א) הוקמה ועדה לבחינת הנושא, הוגש דוח מסכם – בוצע באופן חלקי.

(ב) ועדת מכרזים מתקיימת בראשות הסמנכ"ל/המנכ"ל/ראש העיר בהתאם לדרג המשרה. קיימת כוונה לקיים ועדה גם ברמה מינהלית/חטיבתית/יחידתית לשם העצמת המנהל וביזור סמכויות.

(4) מבחני התאמה:

(א) מופו תפקידים והוגדרו פרופילים לצורך מבחני התאמה – בוצע.

(ב) נבחרה חברה חיצונית לביצוע פיילוט – בוצע.

(ג) בתקופת ביצוע הביקורת נערך פיילוט לעריכת מבחני התאמה ממוכנים ביחידות עצמן.

(5) בניית תהליך מובנה לניוד עובדים כולל מאגר משרות – נבנה ואושר ע"י הנהלת האגף, עדיין לא מיושם.

(6) תכנון שנתי/תקופתי של מכרזים על ידי מנהל היחידה – לא מיושם.

**חוזים והתקשרויות****22. כפיפות**

- א. תחום חוזים והתקשרויות כפוף למנהל יחידת ק.ד.מ.ה.
ב. עובד אחד בתחום: אחראי חוזים והתקשרויות.

23. תיאור תפקיד

ריכוז הטיפול במתן קביעות לעובד, חוזים, הסמכות, משרות חולפות, היתרי עבודה פרטית ואישורים לעובד.

24. תחומי אחריות

- א. ריכוז תהליך מתן קביעות לעובד - כולל: קבלת כתבי מינוי מהיחידות, הוצאת תדפיס נתוני עובד ומילוי טפסים מתאימים, אישור והעברה לאישור מנהל יחידת ק.ד.מ.ה ואישור סגן מנהל האגף, עדכון המינוי במערכת הממוחשבת לאחר אישורו על ידי סמנכ"ל חטיבת משאבי אנוש ומינהל וגובר העירייה, השתתפות בוועדת קביעות כמזכירת הוועדה.
- ב. ריכוז תהליך אישור חוזים - קבלת חוזים מיחידות העירייה, בדיקת החוזה ואישורו, העברה לאישור גורמים נוספים, העברת החוזה החתום ליחידה בסיום התהליך.
- ג. הסמכות - אחריות על תהליך מתן הסמכה לעובד, כגון: הסמכות לעובדי ארנונה לבדיקת מונים בבתי התושבים, הסמכות לוטרינרים וכיו"ב. אחריות זו כוללת: העברה לאישור גורמים מתאימים (לדוגמא: העברת בקשה לתעודת יושר ליועץ המשפטי), הפקת כתב הסמכה, העברה לאישור ראש העירייה או סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל בהתאם לעניין, שליחת כתב ההסמכה ליחידה וביצוע מעקב על התהליך.
- ד. ריכוז תהליך השאלת עובד - כולל השתתפות בדיוני הסכם השאלות, ריכוז טיפול אדמיניסטרטיבי וטיפול בחידושי השאלות.
- ה. טיפול באישור יציאה לחל"ת - בסמכות היחידה לאשר לעובד יציאה לחל"ת עד לתקופה של שנה, אישור תקופה נוספת מבוצע על ידי אגף משאבי אנוש.
- תחומי הטיפול של אחראי חוזים והתקשרויות במקרים של בקשות לחל"ת שמעבר לשנה כוללים: ריכוז הבקשות, הפקת תדפיס אישי לעובד המבקש, בדיקת טפסי הבקשה, העברת הטפסים למת"ש ועדכון במערכת משאבי אנוש במקרים בהם מנהל היחידה אישר ולא אותרו בעיות בתהליך.
- ו. אישורי עבודה פרטית - קבלת בקשות מהיחידות ובדיקתן, הפקת תדפיס אישי של העובד וגליונות נוכחות ל- 6 החודשים האחרונים. במידה והעובד עומד בקריטריונים שנקבעו, אישור הבקשה והעברה לאישור מנהל יחידת ק.ד.מ.ה וסגן מנהל אגף משאבי אנוש, הפקת



אישור לעבודה פרטית כולל הגבלת האישור בזמן לאחר אישור גורמים נוספים (היועץ המשפטי, ועדת כספים והמועצה).

ז. הפקת אישורים וטיפול בבקשות מיוחדות של עובדים

(1) הפקת אישורי העסקה שונים כגון: אישור הפסקת עבודה, אישור לפורשים, אישור לגמול השתלמות, הפניה לחברת ביטוח, אישור העסקה לקרובי משפחה, אישור על עובד המועסק בעירייה (לחלק מהיחידות אושרה הסמכות להפקת אישורים אלה).

(2) טיפול בבקשות מיוחדות של עובדים כולל העברת המסמכים הרלוונטיים לגורמים המטפלים כדוגמת בקשה לדחיית מילואים.

ח. בקרה על יישום חוק חברות כח אדם – ביצוע בדיקה, אחת לחודש, בהתאם לדוחות מיחידת המיחשוב, שלא עברו 9 חודשים להעסקת עובד כח אדם, זאת במסגרת יישום חוק חברות כח אדם.

ט. בקרה על יישום נושא משרות חולפות.

י. נושאים שונים:

(1) בניית תהליך מובנה לניוד עובדים - נבנה מאגר מועסקים ממוחשב לעובדים שאינם עובדי עירייה, עדכון המאגר באחריות סגלי משאבי אנוש ביחידות, בקרה ומעקב על עדכון המאגר באחריות רכזת חוזים והתקשרויות.

(2) ריכוז נושא ישיבות צוות ביחידת ק.ד.מ.ה - אחריות על ביצוע מעקב אחר סטטוס משימות אשר הוטלו על אנשי הצוות.

(3) ריכוז מתנדבים בשעת חירום - ריכוז מתנדבים עירוני בשעת חירום, כולל מעקב אחר היחידות בשטח וויסות המתנדבים.

(4) אחריות על ריכוז נושא מערכת קישורית - במסגרת השינויים המבוצעים על ידי אגף משאבי אנוש נבנית מערכת שתהווה ממשק בין מערכת משאבי אנוש למערכת office, במערכת זו יימצאו אישורים, מסמכים, טפסים (כדוגמת טופס קביעות), הסכמים סטנדרטים שניתנים לשימוש על ידי היחידות.

25. מהות השינוי בתחום חוזים והתקשרויות

א. מהות השינוי המבני בתחום חוזים והתקשרויות:

(1) תחום זה טופל על ידי רכז כח אדם במתכונת הישנה של האגף. לאחר השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש נבנה תפקיד "אחראי חוזים והתקשרויות" בכפיפות למנהל יחידת ק.ד.מ.ה.

(2) ריכוז הטיפול בחוזים והתקשרויות תחת כתובת אחת ביחידת ק.ד.מ.ה הוא אמצעי להשגת יעדים באגף לשיפור השירות הניתן בתחום משמעותי זה.



- ב. מהות השינוי בתחומי הטיפול בנושא חוזים והתקשרויות:
- 1) התפקיד מאפשר יצירת אחדות בטיפול בחוזים הקיימים ובתהליך העבודה מול יחידות העירייה השונות.
 - 2) כפועל, נראה כי אחראי חוזים והתקשרויות מטפל בנושאים רבים שאינם קשורים זה לזה בהכרח. לביקורת נמסר על ידי מרכז התחום ולקוחות האגף על עומס עבודה גדול וצווארי בקבוק בתחנה זו. הביקורת מצביעה על שילוב של גורמים כסיבות לעומס ולצוואר הבקבוק בתחום:
 - א) אין תהליך ממוחשב לביצוע מעקב ובקרה בנושא.
 - ב) קיימת תלות בגורמי חוץ בתהליך העבודה.
 - ג) קיים עומס במשימות בתחנה זו.
- ג. מהות השינוי בעבודה של מרכז התחום מול סגלי משאבי אנוש:
- 1) עיקר הפעילות בתחום זה לא בוזרה ליחידות, לפיכך אופי העבודה מול סגלי משאבי אנוש נותר דומה לעבודה במתכונת הקודמת. נושא אישורים לעובד בוזר לחלק מהיחידות.
 - 2) ממשקי העבודה בנושאים שלא בוזרו כוללים: העברת הבקשות והמסמכים הנדרשים על ידי היחידות וריכוז התהליך על ידי אחראי חוזים והתקשרויות עד לאישור הבקשה/ החוזה על ידי הגורמים הרלוונטיים. לדוגמא:
 - א) מתן קביעות לעובד - העברת כתבי מינוי לקביעות על ידי סגלי משאבי אנוש לאחראי חוזים והתקשרויות. זימון עובדים לוועדת קביעות על ידי סגלי משאבי אנוש.
 - ב) ביצוע בקרה על תהליך 'מתן קביעות לעובדים' על ידי אחראי חוזים והתקשרויות באמצעות דוחות חריגה.
 - ב) אישור עבודה פרטית - האחריות על העברת הבקשה לעבודה פרטית חלה על סגלי משאבי אנוש. ריכוז התהליך, עד לאישור הבקשה, באחריות אחראי חוזים והתקשרויות.
 - 3) בתוכנית העבודה לשנת 2003, כפי שגמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף, מתוכנן ביזור סמכויות נוספות לסגלי משאבי אנוש כדוגמת: ועדת קביעות.
- ד. השינוי בתהליכי עבודה בתחום חוזים והתקשרויות:
- ריכוז הטיפול בידי בעל תפקיד אחד - אחראי חוזים והתקשרויות, גרם לקיצור משך זמן התהליך, אם כי לא באופן משמעותי.



26. יתרונות השינוי הארגוני

- א. השינוי בתחום חוזים והתקשרויות עשוי לתרום להסדרת תהליכי העבודה ולקיצור זמן הטיפול, אם כי כפי שנמסר לביקורת על ידי לקוחות האגף, לא באופן משמעותי, שכן הטיפול בחוזים, על פי הדיווח, נמשך עד לכ- 5 חודשים.
- ב. הכפפת התחום למנהל ק.ד.מ.ה מאפשרת ביצוע בקרה שוטפת ויעילה.

27. חסרונות השינוי הארגוני

- א. חסרה מערכת ממוחשבת למעקב אחר תהליכי עבודה, לדוגמא: מעקב אחר היתר עבודה פרטית, מעקב אחר תהליך קביעות, מעקב אחר חוזים וכו'.
- ב. בתחום חוזים והתקשרויות קיימים תחומי טיפול אשר לא בוזרו ואשר תכנון ביזורם מתמשך זמן רב, כדוגמת ביזור והטמעת אישורים לעובד.

28. סטטוס תחומי השינוי והביזור

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

- א. נושאי ביזור ויעדים מרכזיים בתחום - סטטוס ביצוע

(1) תהליך קביעות לעובד

- (א) הפיכת תהליך הקביעות לתהליך מובנה בקרה שיחייב החלטה בפרקי זמן מתוקננים ההולמים את המתחייב מהתקשי"ר - בשלבי ביצוע.
- (ב) הבניית תהליך הערכת עובד בתהליך הקליטה ומתן קביעות - בשלבי ביצוע.
- (ג) ביזור ועדת הקביעות ליחידות ולמינהלים על מנת לקצר תהליכים ולהפוך את הקביעות למכשיר ניהולי - בשלבי ביצוע.
- (ד) עריכת טקס רשמי למתן קביעות אחת לשלושה חודשים - בשלבי ביצוע.

(2) סטנדרטיזציה של חוזים והתקשרויות

היות וחוזי העבודה מודפסים ביחידות השונות - אין אחידות בפורמט החוזה ועובדי משאבי אנוש נאלצים לבדוק את תוכנו של כל חוזה המועבר לאישור. לצורך יצירת אחידות בחוזים רוכזו כל סוגי החוזים, נבדקו ועברו עריכה לשונית. יחידות השטח יתודרכו לצורך התאמת החוזה לסוג העסקה - בשלבי ביצוע.

(3) מתן אישור לעבודה פרטית

נבחנו תהליכי העבודה בנושא ונקבעו תהליכי עבודה חדשים - היחידות ימלאו יותר פרטים בטופס בקשה להיתר עבודה פרטית וכן יוציאו תדפיס אישי של העובד ויעבירו למשאבי אנוש - בשלבי ביצוע, גובש נוהל עבודה הטעון אישור הנהלת האגף.



- (4) גיבוש מדיניות בנושא העסקת קרובי משפחה
- (א) נבחנו תהליכי עבודה בנושא ונקבעו תהליכי עבודה חדשים – בוצע חלקית.
- (ב) בחינת האפשרות לביזור הנושא – בוצע חלקית.
- (5) ביזור והטמעת אישורים לעובד
- נבחנו כל סוגי האישורים, נעשה פיילוט בשטח בחלק מהיחידות לגבי ביזור אישורים ממוחשבים - נושא זה בתהליך ביצוע ומתוכננת המשך הפעילות בנושא.

קידום עובדים

29. **כפיפות**
- א. מרכז תחום קידום עובדים כפוף למנהל יחידת ק.ד.מ.ה.
- ב. למרכז התחום כפופה עובדת.
30. **תיאור תפקיד**
- ריכוז תחום קידום עובדים: דרגות כפז"מ, קיצור פז"מ, דרגות אישיות, תוספות למיניהן, מינוי ממלא מקום.
31. **תחומי אחריות:**
- א. **קידום דרגות** - טיפול בבקשות היחידות למתן דרגה לעובד, לרבות דרגות בקיצור פז"מ, דרגות ספיגה, דרגות השכלה, מינוי ממלא מקום ואישור הבקשה במידה והעובד עונה על התנאים הנדרשים (מתן דרגות בוזר ליחידות, הטיפול מבוצע בנושאים אשר עדיין לא בוזרו כגון: דרגה בקיצור פז"מ מעל ל-8+ ובמקרים חריגים).
- ב. **תוספות שכר** – לכל משרה קיים סמל תפקיד שלפיו נקבעות התוספות. לחלק מהמשרות באופן ממוחשב, ולחלק מהיחידות עדכון התוספות נעשה באופן ידני למערכת הממוחשבת על ידי מרכז קידום עובדים. כל שינוי במשרה ושדרוג המאושר על ידי אגף ארגון ותקינה, עובר ליחידת קידום עובדים. הרכוז מוציאה מכתב ומפיקה כתב מינוי הכולל תוספת שכר (החל מתאריך 1/4/99 הוחלט על הקפאת תוספות שכר, ניתנות דרגות לעובדים לפי הנוהל אך לא ניתנות תוספות שכר).
- ג. **טיפול באישורים חריגים לעובד** – כולל אישור תוספות ספיגה, אישור לשינוי שעות עבודה.
- ד. **מינויים** - טיפול בבקשות היחידות למינוי קבע ומינויים זמניים, כולל בדיקת הבקשה ואישורה.
- ה. **ביגוד** - הפקת דוחות וטיפול בזכאות לתלושי ביגוד.
- ו. **כרטיסי נוכחות** - אחריות על הזמנת כרטיסי נוכחות לעובדים וחלוקתם.



32. מהות השינוי בתחום קידום עובדים בעקבות השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש

א. השינוי המבני

הטיפול בקידום עובדים בוצע על ידי רכזי כח אדם בכפיפות למנהל האגף, במתכונת הקודמת. לאחר ביצוע השינוי הארגוני באגף רוכז הטיפול בקידום עובדים תחת פונקציה ייעודית לכך והוכפף למנהל יחידת ק.ד.מ.ה.

ב. השינוי בתחומי טיפול

- (1) תחום קידום עובדים הינו התחום הראשון שטופל במסגרת ביזור הסמכויות באגף.
- (2) הסמכויות למתן ולעיכוב דרגה עד לדרגה שנקבעה, כולל הוצאת מכתב לעובד ועדכון במערכת הממוחשבת, בוזרו ליחידות ואינם בתחומי טיפול פונקציית קידום עובדים.
- (3) באחריות מנהל היחידה הרלוונטית לאשר ולבצע מתן דרגה לעובד בפז"מ מלא.
- (4) הטיפול באישור דרגות בקיצור פז"מ שמעבר לדרגה +8 אינו בסמכות מנהל היחידה והוא מבוצע על ידי מרכז קידום עובדים.

ג. השינוי בעבודה של בעלי התפקידים בתחום מול סגלי משאבי אנוש

(1) נושאים אשר בוזרו ליחידות

- (א) עיקר ממשק העבודה בין רכז כח אדם באגף כח אדם, אשר היה אמון על הטיפול בקידום עובדים, ופקיד כח אדם ביחידות, בעבר, התבטא בהעברת טפסי בקשות על ידי פקיד כח אדם ביחידה לאגף כח אדם, וביצוע ההנחיות, הפקת אישורים מתאימים ועדכון המערכת הממוחשבת על ידי אגף כח אדם.
- (ב) ביזור סמכויות ליחידות יצר ממשקי עבודה שונים הכוללים הפקת האישורים ועדכון המערכת על ידי סגלי משאבי אנוש באופן עצמאי. לדוגמא: מתן דרגה בפז"מ מלא או בקיצור פז"מ - פקיד כח אדם ביחידה, במתכונת הקודמת, העביר טופס בקשה למתן דרגה לרכז כח אדם באגף כח אדם. במתכונת הנוכחית, לאחר אישור מתן הדרגה על ידי מנהל היחידה, הפקת מכתב המינוי לעובד ועדכון המערכת הממוחשבת בדרגה החדשה מתבצעים על ידי סגלי משאבי אנוש.

(2) נושאים אשר לא בוזרו ליחידות

ממשקי העבודה בתחומים אשר לא בוזרו נותרו במתכונתם הקודמת, וכוללים העברת טפסי בקשה על ידי סגלי משאבי אנוש לאגף משאבי אנוש, כגון: בקשה לאישור שינוי שעות עבודה, מתן דרגה בקיצור פז"מ מעבר לדרגה +8 וכיו"ב. באגף משאבי אנוש מבוצעים התהליכים הנדרשים לאישור הבקשה, הפקת האישורים המתאימים והעברתם לסגלי משאבי אנוש.



33. יתרונות השינוי

- א. אישור דרגה לעובד ומתן הדרגה בפועל על ידי מנהלי היחידות מהווים כלי ניהולי מרכזי ואמצעי להעצמת סמכויותיהם.
- ב. העשרת תפקיד – בעלי התפקיד בתחום קידום עובדים חשים כי הטיפול בקידום עובדים במתכונת הנוכחית, שיתופם בצוותי שיפור והשינוי הארגוני בכללותו תרמו להעשרת התפקיד בעצם הכנסת תכנים ומשמעויות חדשות.

34. חסרונות השינוי

- א. חוסר בכלים מערכתיים מתאימים לביצוע העבודה. קיימת תלות של האגף במת"ש המפחיתה מיכולת התכנון המערכתי.
- ב. היעדר אמצעים מספקים לביצוע בקרה שוטפת. עיקר הבקרה מבוצע באמצעות דוחות חריגים.

35. סטטוס תחומי השינוי והביזור

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

א. דרגות:

- 1) מתן דרגה בפז"מ מלא בוזר ליחידות, לרבות הסמכויות לאישור דרגה, דיווח ועדכון מתן דרגה לעובד, הוצאת מכתב לעובד - בוצע.
- 2) תוספת שהייה - עובד שנמצא בדרגה מסויימת מעל ל- 3 שנים ואינו מתאים לקידום, יקבל 'תוספת שהייה בתפקיד' שמשמעותה תוספת של 50% מהתוספת שהייה ניתנת לו עבור הדרגה שהייה אמור לקבל - בוזר ליחידות.
- 3) סמכות לעיכוב דרגה לעובד הנתמך במערכת הממוחשבת – בוזר ליחידות.
- 4) קיצור פז"מ עד לדרגה 8 ביחידה לפי ההוראות שניתנו על ידי אגף משאבי אנוש. (נכון למועד הביקורת, בשל אילוצים תקציביים, אין אישור לקצר פז"מ ודרגות ניתנות רק בפז"מ מלא) – בוצע.
- 5) ביזור תוספות ספיגה - מבוצע במתכונת ניסיונית במינהל השירותים החברתיים. נקבעו רמות התוספות והוגדרו קריטריונים וכללים לביצוע ומועדים נתונים למתן תוספות. המגבלות והרשאות הפעולה הוכנסו למערכת השכר הממוחשבת בשיתוף מת"ש והנושא מטופל בדיווח ישיר של היחידה למערכת השכר. התחום מתוכנן לעבור לטיפול כלל היחידות בשנת 2003.



6) כאמצעי בקרה על ביזור הסמכויות בוצעו הרשאות מתאימות במערכת הממוחשבת, לדוגמא: באם פקיד כח אדם ינסה לעדכן דרגה לעובד שלא על פי הכללים - המערכת הממוחשבת לא תאפשר לו לבצע זאת.

36. נושאים אשר מתוכננים להיות מבוזרים

(כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף ועובדיו).

- א. דרגות השכלה - מתן דרגות בעקבות שינוי השכלה מבוצע בחלק מהיחידות. קיימת כוונה לבזר לכל יחידות העירייה, כפי שנמסר על ידי רכז קידום עובדים - בתכנון.
- ב. מינוי ממלא מקום - תפקידים שאין לגביהם צורך במכרז, היחידה יכולה למנות עובד לתקופת נסיון של חצי שנה, שלאחריה מודיעים לרכות קידום עובדים שהמינוי הצליח ומבקשים מינוי קבע. האפשרות לבזר את הטיפול בנושא זה ליחידות נמצא בבחינה, נכון למועד עריכת הביקורת.
- ג. זכאות לדרגה - סקטורים מסויימים זכאים לדרגה (לדוגמא: שרתי בית ספר זכאים לדרגה לאחר 8 שנים). נכון למועד עריכת הביקורת, לא נעשה באופן אוטומטי. מתוכנן למחשב את דרגות הזכאות כך שיינתנו באופן אוטומטי.
- ד. תוספות שכר - המטרה היא להפוך את התוספות לתוספות מחושבות כך שהתפקיד יקבע את התוספות, לדוגמא: עובד רווחה מקבל אחרי שנה 20%, אחרי שנתיים 10% נוספים - תוספות אלה יינתנו באופן אוטומטי על ידי המחשב מבלי צורך לעדכן באופן ידני. באופן כזה, לפי סמל התפקיד, יידעו המנהל ופקיד כח אדם מהן התוספות לתפקיד.
- ה. ביזור קיצור פז"מ מדרגה 8 ומעלה.
- ו. ביזור דרגה אישית.

* בנוגע לסעיפים 36 ה', ו' - הכנת עבודת המטה הסתיימה במלואה ב-2002. הנושאים לא בוזרו עקב הנחיות מנכ"ל העירייה על אי מתן קיצורי פז"מ ודרגות אישיות. הנהלת האגף מסרה לביקורת כי ברגע שהוראה זו תבוטל, הנושאים יבוזרו.

37. נושאים אשר לא יבוזרו

(על פי רכז קידום עובדים)

יישום הסכמים - הסכמים עם ארגון העובדים או ארגון העובדים הסוציאליים מבוצע וימשיך להיות מבוצע ביחידת קידום עובדים.



פרק ג

תכנון ופיתוח – תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

תכנון ופיתוח

38. כפיפות:

- א. תחום תכנון ופיתוח כפוף ישירות למנהל אגף משאבי אנוש.
- ב. בתחום 2 בעלי תפקידים: מנהל יחידת תכנון ופיתוח ואחראית רווחה. מתוכננות שתי פונקציות נוספות האמורות להיות כפופות למנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש - פקידה וראש מדור תכנון. במצב הנוכחי תקני משרות אלו מוקפאים.

39. תיאור תפקיד:

פעילות מקיפה בתחום תכנון ופיתוח המשאב האנושי של עיריית תל אביב - יפו; בכלל זה, אפיון אסטרטגי של עתודת ההון האנושי ופיתוחו על פי צרכים ספציפיים בגיבוי תהליכי הערכה, תוכניות הדרכה וטיפול ברווחת העובד.

40. תחומי אחריות:

א. פיתוח ניהולי - תכנון, פיתוח וקידום מנהלים, הכשרת המנהלים לתפקיד תוך כדי התאמתם לתפקידים בתנאים משתנים.

(1) יצירת הגדרות תפקידים. בעיריית תל אביב-יפו, נכון למועד הביקורת, 42 מנהלי אגפים, 220 מנהלי מחלקות, כ- 1,000 מנהלי מדורים. בניית פרופיל לכל אחד מהדרגים. הגדרות התפקידים משמשות גם לנושא פיתוח מנהלים: גיוס, הכשרה, הדרכה ומסלולי קידום.

(2) איתור מנהלים פוטנציאליים.

(3) בחינה ויישום נושא הרוטציה של המנהלים.

(4) תכנון מסלולי הכשרה, הדרכה והערכה לדרג הניהולי.

ב. ריכוז וביצוע פעילות לעידוד איכות ומצויינות - עובדים מצטיינים: כתיבת נוהל עובד מצטיין, ריכוז הוועדה לבחירת העובד המצטיין וטיפול תוכנית אתגר.

ג. מבחני מיון ומרכזי הערכה - אחריות על תכני המבחנים המבוצעים למועמדים.

ד. עיצוב צרכים להכשרות - סיוע למרכז ההדרכה בבניית תוכניות ההדרכה ותכנים לקורסים המשמשים גם ככלי לפיתוח ולתכנון.

ה. ריכוז נושא ההטרדה המינית - הכנסת תכנים בנושא ההטרדה המינית לכל הקורסים העירוניים, פרסום והפצת ידע בנושא.



- ו. ריכוז והפצת המידע למנהלים - הכנה והפצת דף מידע שבועי בנושאי משאבי אנוש ונושאים כלליים. בעתיד ישולב דף המידע באתר האינטראנט העירוני.
- ז. הערכת עובדים - בניית כלים לביצוע הערכה.
- ח. מחקר וניתוח כח אדם - אפיון אוכלוסיות מוגדרות עבור כלל העירייה, בניית כלים לעריכת תכנון אסטרטגי לתהליכים מרכזיים כדוגמת פרישה. כולל: איסוף נתונים ממקורות פנים ארגוניים וממקורות חוץ (ועדות כנסת, ועדה לקידום מעמד האישה, ועדת המסחר והתעשייה, מנהיגים ברשת, מי"ל ועוד).
- ט. טיפול ברווחת הפרט - ניהול הפעילות בתחום הרווחה וביצוע בקרה על ביצועי אחראית הרווחה בטיפול בבעיות אישיות של עובדים.

41. מהות השינוי בתחום תכנון ופיתוח בעקבות השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש

א. שינוי מבני

- 1) הקמת יחידת תכנון ופיתוח - היחידה הוקמה לאור ההכרה בצורך של קיום פונקציה שתעסוק באופן מערכתי בתחום פיתוח עובדים, תכנון וקידום קריירות, הערכה והדרכה ונושאים אחרים הקשורים בתכנון ופיתוח. היחידה הוקמה בנובמבר 2001.
- 2) כפיפות - יחידת תכנון ופיתוח כפופה למנהל אגף משאבי אנוש.

ב. השינוי בתחומי הטיפול

- 1) לתחומי הטיפול של היחידה יצקו תחומים שלא נכללו בפעילות האגף במתכונתו הקודמת או שהטיפול בהם היה בלתי מספק, כגון: רווחה, הגדרות תפקידים של בעלי תפקידים בעירייה, תכנון קריירה, פיתוח ניהולי, הערכת עובד ועוד.
- 2) לשם טיפול בתחומים אשר הוגדרו באחריות היחידה נבנו כלים, טפסים, גובשו נהלים חדשים ועודכנו נהלים קיימים.

ג. השינוי בעבודת תכנון ופיתוח מול סגלי משאבי אנוש

יחידת תכנון ופיתוח עובדת בעיקר מול הדרג הניהולי ביחידות השטח. ממשקי העבודה עם סגלי משאבי אנוש מתבצעים בעיקר בתחום הרווחה.

42. יתרונות השינוי

- א. הקמת יחידת תכנון ופיתוח מהווה חוליה מרכזית בתהליך השינוי באגף. היחידה הינה פועל יוצא של המדיניות והתפיסה החדשה באגף ותומכת באופן שוטף בהשגת היעדים.
- ב. באופן עקבי לתפקידה כיחידה מתכננת המספקת אבני יסוד לכלל הפעילויות הנדרשות בפעילויות משאבי אנוש, עיקר הממשקים והעבודה השוטפת של היחידה מבוצע מול היחידות השונות בתוך האגף ובתוך החטיבה כדוגמת: יחידת ק.ד.מ.ה, יחידת פרישה, מרכז הדרכה וכיו"ב.



ג. הכפפת עובדת הרווחה ליחידת תכנון ופיתוח מאפשרת הידוק בקרה על תהליכי העבודה בתחום, שיפור ומיסוד תהליכים חדשים.

ד. לדברי הנהלת האגף, נעשתה חשיבה מקפת ופותחו כלים בתחומים חשובים לניהול מתוכנן ומסודר של עובדים במערכת, לתגמולם והנעתם ולרענון המערכת, כדוגמת: הערכת עובדים, רוטציה בתפקידים, מסלולי הכשרה והדרכה למנהלים. יחד עם זאת הביקורת מציינת כי יש להביא בחשבון את הקושי ביישום מנגנונים כדוגמת הנ"ל בארגון ציבורי כעיריית תל אביב - יפו ולהתאים את היעדים והמשאבים המושקעים בתחומים הללו לרמת היישום ולמסגרת התועלת האפשריים בפועל.

ה. החומרים המופצים בדף המידע חשובים לתמיכה ולשיפור עבודת יחידות הקו וכוללים נושאים מקצועיים, חומרים אקדמאיים, חומרים מגופים מקצועיים בתחום כגון המ"ל ואוניברסיטאות בתחום ומתודולוגיות עבודה תומכות תהליך. לביקורת נמסר מהנהלת האגף על משובים חיוביים מהשטח לגבי אפקטיביות ומידת העניין של החומר המופץ בדפי המידע. עוד דווח כי בבדיקת אפקטיביות אקראית שבוצעה על ידי מנהל תכנון ופיתוח, נמצא כי טווח הזמן העובר מרגע העברת דף המידע במערכת הממוחשבת ועד פתיחתו על ידי אחרון הקוראים הוא בין שעתיים וחצי לשלוש. יחד עם זאת מציינת הביקורת את הערות לקוחות האגף בנושא שקיימים מקרים בהם דפי המידע נפתחים אבל לא נקראים, וכן לעיתים החומר המופץ הינו תיאורטי מדי ואינו קונקרטי די צורכו ליישום בעבודה השוטפת.

43. חסרונות השינוי

א. הביקורת מצאה כי עיקר תוכניות קידום ופיתוח מתוכנן ומבוצע ביחס לדרג הניהולי הבכיר בלבד. בתגובה נמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף כי למרות שאיפות האגף ליישם תוכניות פיתוח לכלל העובדים – פעמים רבות הדבר בלתי אפשרי בארגון ציבורי כדוגמת העירייה הכבול באילוצי תקשי"ר, הסכמים קיבוציים וועדי עובדים חזקים ואילוצי מדיניות עירונית (כדוגמת הוראה להקפאת תקנים).

ב. הממשק שמתקיים עם מרכז ההדרכה אינו מספק די צורכו כבסיס הנדרש לעבודת התכנון והביצוע של היחידה.

44. סטטוס תחומי השינוי והביזור

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

נושאים אשר מתוכננים לביצוע בשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף, ולא ניתנים לאימות עד לפרסום תוכנית העבודה לשנת 2003:



א. פיתוח ניהולי

- 1) יחידת תכנון ופיתוח יחד עם אגף ארגון ותקינה יצרו פרופיל של "מנהל אגף" - מתוכנן דיון והצגת הנושא בפורום מנכ"ל במחצית הראשונה של 2003 - בשלבי ביצוע.
- 2) סקר מקיף בין מנהלי אגפים ומנהלי מינהלים לבדיקת הערכתם לתפקיד "מנהל אגף", פרופיל אישיותי נדרש והתחלת עיצוב תפיסה מחדש של תפקיד מנהל אגף - מתוכנן לביצוע במחצית הראשונה של 2003.
- 3) המשך בניית פרופיל "מנהל אגף" ובניית פרופיל "מנהל מחלקה" - מתוכנן לביצוע במחצית הראשונה של שנת 2003.
- 4) פותח מסלול הכשרה והדרכה למנהל, כולל: השתלמויות וקורס ניהול בכיר/ניהול ביניים - כולל מבנה קורס, יעדים לקורס - בתכנון, אין מועד לביצוע.

ב. רוטציה בתפקידים

בשיתוף אגף ארגון ותקינה, נעשתה פעולת חשיבה בנושא רוטציה, הוצעו מספר מעגלי ייחוס אפשריים לביצוע מעגלי רוטציה עם חלופות שונות. נמסר על ידי הנהלת האגף כי מתוכנן להיות מוצג בפורום מנכ"ל - בשלבי ביצוע.

ג. הערכת עובדים

בניית כלים להערכת עובד כחלק ממתן משוב לעובד - בוצעו סקרים מקדימים, על סמך בחינה מעמיקה של לקחי העבר, התקבלה החלטה לבנות כלי הערכה רק לדרג מנהל אגף ומעלה, מתוכנן להקים צוותים לדיון בנושא, הוחלט על סדנאות משוב למנהלי חטיבות בינואר 2003 - בשלבי ביצוע.

ד. איכות ומצוינות

- 1) תכנון והפקת תוכנית אתגר - בוצע.
- 2) תכנון והפקת פרס עובד מצטיין - גובש והופץ נוהל עבודה חדש, התקיימו טקסי פרס עובד מצטיין - בוצע.
- 3) נבחן נושא תחום לימודים אקדמאיים וקישורו לתגמול והצטיינות. כתוצאה הוכנסו סייגים למתן אישורים בוועדה ללימודים אקדמאיים, הוגדרו קריטריונים לרמות מצוינות נדרשות כתנאי ליציאה ללימודים אקדמאיים, הוגש לאישור מנהל אגף משאבי אנוש. מתוכנן ליישום ב- 2003 - בשלבי ביצוע.

ה. רווחה

ראה סטטוס ביצוע בפירוט תחום הרווחה להלן.



רווחה

45. כפיפות

- א. תחום הרווחה כפוף למנהל יחידת תכנון ופיתוח.
 ב. הטיפול בתחום מבוצע על ידי אחראית רווחה ומנהל היחידה לתכנון ופיתוח.

46. תיאור התפקיד

טיפול בבעיות עובדים בתחום האישי, החברתי והבריאותי, לשם הגברת תחושת השייכות והביטחון בעבודה.

47. תחומי אחריות

א. טיפול פרטני בעובדים

- 1) טיפול בכל הקשור לבעיות אישיות של עובדים שיש להן זיקה לעבודה.
 2) טיפול בבעיות בריאותיות של עובד - מחלות, תאונות עבודה, תאונות דרכים וכו'.
 3) הטיפול במחלת עובד, תאונות עבודה, תאונות דרכים, מבוצע מבחינה פורמלית ביחידה על ידי סגלי משאבי אנוש. עובדת הרווחה מטפלת ומיעצת לעובד במקרים של בעיות חריגות. הטיפול כולל: מעקב אחר עובדים בחופשת מחלה, קשר עם מרפאת בריאות העובד, טיפול בהיעדר ימי מחלה, ניהול 'קרן ימי מחלה' והקצבה לעובדים נזקקים.
- ב. מתן מענה לצרכי העובד - מעקב ואיתור עובדים הזקוקים לסיוע עקב מצב בריאותי, משפחתי, כלכלי, תפקודי וכו', סיוע לעובדים נזקקים באמצעות הלוואות ומענקים, סיוע לעובדים הזקוקים לטיפול רפואי מיוחד על ידי השתתפות במימון הטיפול הרפואי באמצעות 'קרן ימי מחלה', סיוע לעובדים על ידי מתן אפשרות לפדיון ימי חופשה במקרים חריגים.
- ג. טיפול והתערבות במצבי משבר אישי של העובד - בעיות משפחתיות: נישואין, גירושין, הורים מבוגרים, מחלות בני משפחה, פטירת בני משפחה, בעיות בעבודה, קשיי תפקוד והסתגלות.
- ד. פטירת עובד - טיפול בשאירי עובדים שנפטרו בתקופת השירות (עקב השירות או במהלך השירות): סיוע למשפחת העובד בכל הקשור בסידורי הלוויה, ביקור במהלך השבעה יחד עם נציג היחידה בה עבד העובד, הדרכת המשפחה באשר לזכויותיה בפגישה ייעודית לכך. כמו כן סיוע למשפחות של גימלאים שנפטרו.
- ה. ריכוז הטיפול במסגרת ועדת 'קרן ימי מחלה' וקרן 'עזור לעזור'.



1. שירותי רווחה כלליים - פעילויות רווחה עירוניות יזומות על ידי עובדת הרווחה.
- (1) פעילות קבוצתית - סדנאות לשיפור התפקוד והעשרה אישית (פעילות גופנית, תקשורת אסרטיבית, התמודדות עם לחצים וכו'), קייטנה לילדי העובדים (דרך מחלקת הספורט), ימי כיף לנשים.
- (2) פעילות קהילתית בתחום הבריאות - הפצת מידע ועלוני הדרכה בנושאים בריאותיים, הרצאות בתחום הבריאות, סקרים רפואיים, מבצעי בריאות בבתי העירייה, סדנאות לשמירת הבריאות.
- (3) שירותי צרכנות - השגת הסכמים והסדרים עם גופים חיצוניים להנחות בקניות לעובדי העירייה.
2. פרסום פעילות האגף להגברת מודעות בקרב מנהלים ועובדים ועדכון שוטף: פרסום בעיתון משאבי אנוש ומינהל ובעיתון ארגון העובדים, פרסום פעילות בתחום משאבי אנוש, פרסום פעילויות לרווחת העובדים.
- ח. נושאי הרווחה בביה"ח איכילוב מטופלים על ידי עובדת הרווחה בביה"ח. נושאי רווחה מינהליים מטופלים על ידי עובדת הרווחה בעיריית ת"א: מחלה, חופשה, שארים, בקשות לקרן ימי מחלה (בהתאם לדוח סוציאלי של עובדת הרווחה באיכילוב).

48. השינוי בתחום הרווחה בעקבות השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש

- א. מהות השינוי המבני
- (1) תחום הרווחה, במתכונת הקודמת, היה כפוף למנהל אגף משאבי אנוש. במסגרת רה-ארגון אגף משאבי אנוש, עובדת הרווחה הוכפפה ליחידת תכנון ופיתוח באגף.
- (2) המטרה בהכפפת העובדת לתחום תכנון ופיתוח ארגוני היתה לשפר את היכולות למתן שירות לעובד, ובעת עריכת הביקורת גם מנהל היחידה עוסק בטיפול ברווחה.
- (3) היבט נוסף של שיפור השירות לעובד באמצעות השינוי המבני הוא הכנה ורענון נהלים ודרכי עבודה בתחום וכן הידוק הבקרה על תהליכי עבודה על ידי מנהל תכנון ופיתוח ארגוני.
- ב. מהות השינוי בתחומי הטיפול
- (1) הטיפול בפורשים, אשר היה חלק מתחומי הטיפול של אחראית הרווחה טרם השינוי, הוצא מתחום הרווחה ורוכז כולו בפונקציה ייעודית - אחראי פרישה, ומטופל בצורה מסודרת יותר.
- (2) ריכוז הטיפול בפורשים בידי פונקציה ייעודית ולא על ידי עובדת הרווחה, הינו היבט נוסף של הרצון לשפר את השירות הניתן לעובד בעירייה.



ג. מהות השינוי בתהליכי עבודה

לא ניתן להצביע על שינויים בתהליכי עבודה בתחום.

ד. השינוי בעבודת בתחום הרווחה מול סגלי משאבי אנוש

(1) סגלי משאבי אנוש אחראים על הקשר עם העובד, כולל ביקורי בית (במקרים חריגים עובדת הרווחה מבצעת ביקורי בית). בעבר עובדת הרווחה היתה מבצעת ביקורי בית.

(2) סגלי משאבי אנוש מחויבים לדווח לעובדת הרווחה על היעדרויות חריגות ובעיות של עובדים יותר מאשר בעבר, וזאת על מנת לשפר את השירות לעובד מחד, ומאידך, לשם ביצוע מעקב אחר עבודת סגלי משאבי אנוש.

(3) הטיפול בשארים בוצע על ידי עובדת הרווחה ללא שיתוף היחידות בתהליך. במתכונת הנוכחית, יש נציג של היחידה הרלוונטית בוועדה הייעודית לכך.

(4) מנהלי וסגלי משאבי אנוש פונים בבעיות בנושא הרווחה גם למנהל תכנון ופיתוח. טרם השינוי, פנו סגלי משאבי אנוש לעובדת הרווחה. המשמעות היא שיפור השירות לעובד בכך שכעת קיימת כתובת נוספת לפניות. סגלי משאבי אנוש דיווחו לביקורת כי הם נוטים לפנות למנהל תכנון ופיתוח יותר מאשר לעובדת הרווחה, היות והפנייה אליו מזרזת ומשפרת את הטיפול בבעיה.

(5) אופן העבודה ומרבית תחומי הטיפול מבוצעים היום כבעבר ומתוארים להלן:

(א) הנחיות עבודה

העברת הנחיות לעבודה, נהלים, כללים בנושאים שונים הקשורים לרווחת העובד על ידי אחראית רווחה למנהלי היחידות, למנהלי משאבי אנוש, לסגלי משאבי אנוש.

(ב) החלפת מידע

קבלת מידע בנושאי בעיות בריאות, בעיות משפחתיות ובעיות אישיות של עובדים מסגלי משאבי אנוש ביחידות, הנדרש לצורך איתור בעיות, בדיקה ודרכי טיפול אפשריות, כדוגמת מידע בנושאים הבאים: עובד הגעדר מעל 20 יום, עובד הגעדר מהעבודה לעיתים קרובות בשל מחלה, עובד שנפגע בתאונת עבודה, עובד שנפגע בתאונת צד ג', סיום ימי מחלה, עובדים שקרוביהם נפטרו, עובדים שנפטרו בשירות, עובדים המועמדים לפרישה מוקדמת שזקוקים להכוונה ולייעוץ.

(ג) מתן מידע וגיבוי מקצועי לסגלי משאבי אנוש ביחידות בנושאי רווחה והנחייתם על ידי עובדת הרווחה להמשך טיפול נדרש בעובד.



(ד) טיפול בעובד

- (1) הטיפול השוטף בעובד מבוצע ביחידה על ידי סגלי משאבי אנוש והוא כולל: הוצאת אישורים ומסמכים מתאימים לטיפול בבעיית העובד, קשר מול העובד, דיווח לעובדת הרווחה על בעיות חריגות וכדומה.
- (2) עובדת הרווחה מבצעת המשך טיפול מול גורמים פנים עירוניים וגורמי חוץ וכן מטפלת במקרים בהם יש צורך בהתערבות מקצועית-טיפולית. לדוגמא: עובד הנעדר עקב מחלה/תאונה - באחריות פקיד כח אדם לעקוב אחר היעדרותו של העובד, לדאוג להמצאת אישורי המחלה ולדווח על היעדרות לעובדת הרווחה במקרים חריגים המפורטים בהנחיות משאבי אנוש. מנהל היחידה אחראי לדאוג לשמירת קשר ותמיכה בעובד. עובדת הרווחה במשאבי אנוש מסייעת בייעוץ והכוונה במקרה של היעדרות ממושכת עקב מחלה. דוגמא נוספת: טיפול בעובד הנעדר עקב מחלת ילד מבוצע על ידי פקידי כח אדם. עובדת הרווחה מטפלת בהיעדרות עובד במקרה ומדובר בילד מעל גיל 16 ואשר לגביו העובד אינו זכאי להיעדר על חשבון ימי המחלה שלו.

49. יתרונות השינוי

- א. על פי דיווחי אחראית רווחה ולקוחות האגף, הצבת עובדת הרווחה בכפיפות למנהל יחידת תכנון ופיתוח, תרמה לשיפור השירות לעובד. דבר זה בא לידי ביטוי בקבלת סיוע ניהולי ומקצועי, בתהליכי בקרה ומעקב, ביכולת קידום נושאים וקבלת החלטות.
- ב. ביזור סמכויות לסגלי משאבי אנוש בתחומי משאבי האנוש השונים תרם לשיפור גם בתחום הרווחה. לסגלי משאבי אנוש מעורבות ומחויבות גבוהות יותר כיום, ודבר זה מתבטא ביוזמה ומחויבות בטיפול בנושאי הרווחה בעובד.
- ג. ריכוז הטיפול בפורשים ביחידה ייעודית לכך שיפר את הטיפול בנושא.

50. חסרונות השינוי

- א. חלוקת התפקידים בין מנהל היחידה לעובדת הרווחה אינה ברורה - למרות שמנהל היחידה אינו מוסמך לטפל בעובד טיפול פרטני סוציאלי, נוהג לעשות זאת ולזמן עובדים לשיחות אישיות.
- במרבית המקרים סגלי משאבי אנוש פונים למנהל תכנון ופיתוח או למנהל חטיבת משאבי אנוש, על מנת לזרז את הטיפול. בעיות אישיות של עובדים מופנות במרבית המקרים ללשכות הרווחה.



- ב. למרות הכפפת היחידה ליחידה לתכנון ופיתוח, הטיפול בנושאי הרווחה הינו פסיבי וניתן כתגובה על פניות העובדים או גורמים מקשרים אחרים ולא מבוצע באופן פרואקטיבי, הכולל הקדשת משאבים לאיתור יזום של בעיות עובדים.
- ג. תחומים אשר באחריות עובדת הרווחה ואשר היו צריכים להיות מטופלים על ידי גורמים אחרים באגף נותרו תחת טיפולה גם לאחר השינוי, לדוגמא: טיפול בתאונות צד ג' היה יכול להיות מטופל, לטענת עובדת הרווחה, על ידי יחידת תנאי שירות.
- ד. תכנון מול ביצוע - למרות שבתוכניות העבודה לשנים 2001, 2002, קיים תכנון לבצע תוכניות הדרכה בתחום הרווחה לסגלי משאבי אנוש – טרם בוצעו הכשרות, ותהליכים בתחום הרווחה שהוחלט כי יבוצרו – בכל זאת לא בוצרו ברובם.
- ה. לקוחות האגף ציינו כי אחראית רווחה אינה מגלה רגישות מספקת לעובדים ולכן, לרוב, העובדים אינם פונים אליה.
- בקר סגלי משאבי אנוש התחושה כי עובדת הרווחה אינה מטפלת במקרים המגיעים אליה, אלא מנחה את סגלי משאבי אנוש באפשרויות הטיפול.
- לביקורת נמסר כי באגף מודעים לחוסר שביעות הרצון הקיים במערכת מהטיפול בנושאי רווחה. לפיכך מתוכנן שינוי משמעותי בנושא במהלך שנת 2003.
- ז. עובדת הרווחה דיווחה על עומסי עבודה רבים המקשים על ביצוע עבודתה. על פי דיווח אחראית הרווחה, בתקופה שבין 1/12/2002-1/1/2002 נידונו 25 בקשות של עובדים לקרן ימי מחלה ו-55 בקשות לקרן עזור לעזור.
- ז. נושאים אחרים שטופלו על ידי עובדת הרווחה בחודש יוני 2002:

הנושא	טופל	סה"כ עובדים
ריכוז הטיפול בפרט	פניות עובדים	76
	פניות חדשות	46
	המשך טיפול בפניות מחודש קודם	30
בעיות בריאות	מחלה	19
	תאונות עבודה	4
	תאונות דרכים מחוץ לעבודה	11
	מעקב אחר עובדים בחופשת מחלה מעל 20 יום	52
	קשר למרפאת בריאות העובד (דר' ...)	41
	היעדר ימי מחלה	13
	טיפול מול קרן ימי מחלה	4
	סה"כ ימים מהקרן:	160
טיפול והתערבות במצבי משבר אישי של העובד	תפקוד בעבודה	3
	בעיות אישיות	3



הנושא	טופל	סה"כ עובדים
טיפול והתערבות במצבי משבר במשפחה	בעיות בין בני זוג (נישואין, גירושין) ילדים	3
	מחלה של בן משפחה	8
	היעדר ימי מחלה עקב מחלת בן משפחה	2
	פטירת קרוב משפחה	4
	מכתבי תנחומים	סה"כ מכתבים: 31
סיוע כלכלי לעובד	מצוקה כלכלית	13
	דיור	1
	בדיקת זכויות (ביטוחים)	3
	קרן 'עזור לעזור'	10
סיוע בתהליכי פרישה (הדרכה, ייעוץ, הפניה, מיצוי זכויות וכו')	פרישה מוקדמת עקב מחלה	5
	פרישת גיל	
	פניות גימלאים	2
פטירת עובד	עקב שירותו (תאונת עבודה)	
	בעת שירותו (במקום עבודתו)	
	שלא בשירות (בביתו)	1
	פטירת גמלאים	1
	הדרכה לשאירים	2
עדכון מידע על זכויות עובדים	לסגל משאבי אנוש ביחידות	הופץ חוזר זכויות האישה בעבודה
	לכלל עובדי העירייה	
רווחה קהילתית	קידום בריאות עובדים	יום בריאות אגף מזרח, 150 עובדים
	העשרה אישית	
	תנאי סביבת העבודה	

ממצאי הטבלה מראים כי מרבית הנושאים המטופלים ע"י עובדת הרווחה הינם בעיות בריאות: מחלה, תאונות עבודה, תאונות דרכים, מעקב אחר עובדים בחופשת מחלה, קשר למרפאת בריאות העובד, היעדר ימי מחלה, טיפול מול קרן ימי מחלה - בחודש יוני 2002 טופלו סה"כ 144 פניות בנושאים אלו. לשם השוואה, בנושאי טיפול והתערבות במצבי משבר אישי של העובד: תפקוד בעבודה ובעיות אישיות טופלו רק 6 פניות, טיפול והתערבות במצבי משבר במשפחה טופלו 17 פניות.

51. סטטוס תחומי השינוי והביזור

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

נושאים אשר מתוכננים לביצוע בשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף, ונדרשים לאימות עם פרסום תוכנית העבודה לשנת 2003:



- א. שיפור השירות לעובד על ידי הגברת רמת הידע של הזכויות ותנאי העבודה בנושאי מחלה, ימי מחלה, תאונות עבודה ופטירת עובד בשירות באמצעות הכנת ורענון נהלים ודרכי עבודה - בוצע באופן חלקי. מנהל תכנון ופתוח עדכן נוהלי עבודה בתחומים הנ"ל. הנהלים בתהליך אישור והטמעה.
- ב. קידום רווחת העובדים על ידי הרצאות, בדיקות וסדנאות - בוצע. התקיים יום בריאות באגף בריאות הציבור, כמו כן התקיים יום ללא עישון בעירייה.
- ג. ביזור סמכויות לסגלי משאבי אנוש - תחום הרווחה נתפס כתחום באחריות מנהלי היחידות עוד טרם השינוי הארגוני באגף. יחד עם זאת, על פי יעדי תוכנית העבודה לשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי מנהל תכנון ופיתוח, מיועדת פעילות לחיזוק הקשר והטיפול מנהלים-סגלי משאבי אנוש - עובדים להגברת המודעות ולשיפור השירות, גם באמצעות נאמני רווחה בכל יחידה, כאשר עובד הרווחה ימשיך להיות גורם מקצועי מסייע, מנחה ומטפל במקרים חריגים.
- (1) בניית אוגדן נושאי רווחה אשר יסייע למנהל/לסגל משאבי אנוש בטיפול הנדרש בעובדים - מתוכנן לביצוע בשנת 2003.
- (2) הדרכות לחיזוק סגלי משאבי אנוש בתחום הרווחה - מתוכנן לביצוע בשנת 2003.

פ ר ק ד

תקנות ותנאי שירות - תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

52. כפיפויות
- א. תקנות ותנאי שירות כפופים ישירות למנהל אגף משאבי אנוש.
- ב. למנהלת היחידה של תקנות ותנאי שירות, עובדת אחת המשמשת כמזכירה.
53. תיאור תפקיד
- אחריות כוללת על תחומי התקנות, הסכמי השכר וכללי העבודה בנושאי משאבי אנוש, לרבות פרסום, עדכון והפצת החומר האמור.
54. תחומי אחריות
- א. טיפול כוללני:
- (1) מתן תמיכה מקצועית בנושאי נהלים, תקנות, זכויות, התמצאות בתקשי"ר, התמצאות בכללי הפעילות בשלטון המקומי וכדומה, עבור סגלי משאבי אנוש ועובדי אגף משאבי אנוש.
- (2) אחריות לעדכון ולפרסום כל הסכמי השכר שנחתמים ונוגעים לכלל עובדי העירייה.
- (3) עדכונים בנוגע לשינויי זכויות בתקשי"ר, פרסומם, בדיקתם והטמעתם בארגון.



- 4) אחריות לפרסום פנימי של כל המידע הנוגע להוראות האגף (למעט הפרסומים השייכים ליחידת ק.ד.מ.ה).
- ב. טיפול פרטני מול פקידי משאבי אנוש:
- 1) אחריות לטיפול בותק של עובדים - הכרה בותק שכר לעובדים חדשים ובעיקר לעובדים מקצועיים ותיקונים בותק של כלל עובדי העירייה.
- 2) העברה מדירוג לדירוג: מעבר לדירוג עקב שינוי בהשכלה.
- ג. טיפול פרטני עבור כלל עובדי העירייה:
- טיפול וחתימה על הסכמי 'רציפות זכויות' לגמלה: מימוש זכויות פנסיה של עובדי עירייה שעברו לקרן פנסיה אחרת או של עובדים שהגיעו לעירייה ממקום עבודה אחר.
- ד. טיפול פרטני בחריגים בנושאי דרגות, תוספות ותשלומים רטרואקטיביים.
- ה. קשרים עם יחידות באגף ובחטיבה:
- 1) היחידה מקיימת ממשק עבודה רחב עם יחידת ק.ד.מ.ה. כולל סיוע מקצועי והעברת אינפורמציה על פי הצורך, כדוגמת סיוע בביזור תחומים נוספים לביה"ח איכילוב, כולל השתתפות בישיבות.
- 2) סיוע ושיתוף מידע עם יחידת מת"ש.
55. מהות השינוי ביחידת תקנות ותנאי שירות בעקבות השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש
- א. בתחומי הטיפול
- 1) מלבד הטיפול בחל"ת, כמעט ואין הבדל בין תפקיד היחידה כיום לבין תפקידה טרם הביזור.
- הטיפול בחל"ת (חופשה ללא תשלום) של כלל עובדי העירייה הועבר ל:
- א) חל"ת לתקופה של עד שנה, עד לדרגת מנהל המחלקה, מטופל ביחידות.
- ב) חל"ת לתקופה של מעל שנה וטיפול בדרג של מנהל המחלקה ומעלה, מטופל בק.ד.מ.ה.
- ב. בעבודה של בעלי התפקידים ביחידה מול סגלי משאבי אנוש
- למעט העברת הטיפול בחל"ת מתחום אחריותה, אופן העבודה של היחידה מול סגלי משאבי אנוש מבוצע באופן הדומה למתכונת הקודמת.
- ג. בתהליכי העבודה
- בתהליכי העבודה של היחידה, כיום, ישנה מעורבות גבוהה יותר של יחידת ק.ד.מ.ה ויחידת פרישה.



56. יתרונות השינוי הארגוני

- א. שינוי בתפיסה ומעבר לגישה פרואקטיבית: הזנת היחידות בידע רציף ואיכותי, כולל הכשרת היחידות למתן מענה למירב הנושאים בטיפול בתחום תקנות ותנאי שירות, באופן בו היחידה תטפל אך ורק בחריגים ובסוגיות מורכבות.
- ב. שקיפות, שיתוף בקבלת החלטות ומתן סמכויות נרחבות יותר של סגלי משאבי אנוש, הביאו לתחושת אחריות רבה יותר, למידת שביעות רצון גבוהה יותר, לבקיאות של הסגלים בזכויות עובדים ולשיפור השירות לעובד.
- ג. על פי הדיווחים לצוות הביקורת, התחום שבזר זוכה לטיפול מהיר יותר.

57. חסרונות השינוי הארגוני

- קיימים נושאים רבים אשר תוכננו לעבור לטיפול השטח או לטיפול יחידות אחרות ובכל זאת, עד למועד ביצוע הביקורת, נותרו בטיפול היחידה.

58. סטטוס תחומי השינוי והביזור

- (על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).
נושאים אשר מתוכננים לביצוע בשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף, ונדרשים לאימות עם פרסום תוכנית העבודה לשנת 2003.

א. טיפול בתחום הותק

היה אמור לעבור ליחידת ק.ד.מ.ה ובשלב מאוחר יותר לסגלי משאבי אנוש. הדבר הותנה בתמיכה מיחשובית. תחום זה לא נכנס לתוכנית העבודה של אגף המיחשוב ונשאר באחריות יחידת תקנות ותנאי שירות - בתכנון, אין מועד מדוייק לביצוע.

ב. טיפול בשמירה על 'רציפות זכויות'

היה אמור לעבור ליחידת פרישה, טרם הועבר; בתוכנית העבודה לשנה הנוכחית, תוכנן להוציא חוברת בנושא - עדיין בתכנון.

(1) העברה מדירוג לדירוג - אמור לעבור ליחידת ק.ד.מ.ה, בליווי הוראות כתובות - בתכנון.

(2) טיפול בחל"ת (חופשה ללא תשלום) של כלל עובדי העירייה הועבר ל:

(א) חל"ת לתקופה של עד שנה, עד לדרגת מנהל המחלקה, מטופל ביחידות - בוצע.

(ב) חל"ת לתקופה של מעל שנה וטיפול בדרג של מנהל המחלקה ומעלה, מטופל בק.ד.מ.ה - בוצע.



- (3) הפקת מדריך למשתמש (חוזרים, הודעות) וחלוקתו ב-2002 : רוכזו כל ההודעות הרלוונטיות, הוכן דף פתיחה, בוצעו עריכה ועיצוב, הוכן אוגדן 'דמה' לעיון ולחות דעת סגלי משאבי אנוש. בוצע באופן חלקי.
- (4) המשך הפקת אוגדן תנאי שירות : הסתיימה בניית פרק השכר, בוצעה התקשרות להמשך הפעילות והחלה פעילות לבניית פרק הטבות סוציאליות. בוצע באופן חלקי.
- (5) תחזוקת האינטראנט בנושאי תקנות ותנאי שירות על ידי עדכון האינפורמציה אחת לחודש. לא נעשתה פעילות בעירייה ולפיכך לא יושם באגף משאבי אנוש. לא בוצע כלל.
- (6) אגודות מקצועיות ורשיונות מקצועיים - קביעת כללים, קריטריונים ותהליכי עבודה על ידי פרסום מצע מאושר: הוגש נייר עבודה בנושא ומתוכנן המשך פעילות - בוצע באופן חלקי.
- (7) תמיכה בגיבוש מדיניות להעסקת פנסיונרים על ידי פרסום מצע מאושר: הוחל בגיבוש מדיניות - בוצע באופן חלקי.
- (8) תמיכה בגיבוש מדיניות להעסקת מתנדבים חניכים על ידי פרסום מצע מאושר, תוכנן למחצית השניה של שנת 2002 – לא בוצע.
- ג. נושא רציפות זכויות - נעשה ידנית. אין תיעוד ממוחשב להסכמים שנחתמו עם מעבידים שונים ואלו הסכמים תקפים לכל עובד ועובד. מיחשוב הנושא בביצוע - מתוכנן להסתיים במחצית הראשונה של שנת 2003.
- ד. החזרי פיצויים בגין תקופת העסקה קודמת. לא ממוחשב - בתכנון.

פ ר ק ה

מידע, תיאום ובקרה – תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

59. כפיפויות
- א. תחום מידע, תיאום ובקרה כפוף למנהל אגף משאבי אנוש.
- ב. למנהל יחידת מידע, תיאום ובקרה 6 עובדים, מתוכם: 4 עוסקים בניהול מידע, אחד אמן על כלי בקרה ואחד אחראי על מערכת נוכחות.
60. תיאור תפקיד
- א. ניהול המידע, שילוב טכנולוגיות מידע, הבנת תהליכים וייעולם, שילוב מנגנוני בקרה כחלק אינטגרלי בתהליכי העבודה תוך התמקדות בצרכי המשתמש. כמו כן, ניהול המידע, בקרה ותיאום מול מערכות אחרות בארגון כדוגמת שכר.
- ב. מערכת נוכחות - בדיקת קליטת נתוני דיווחי נוכחות כולל בדיקת תקינות הנתונים, העברה לאישור היחידות וביצוע שינויים.



61. תחומי אחריות

- א. תחזוק המערכות הממוחשבות התומכות בפעילות אגף משאבי אנוש הכוללות: מערכת נוכחות, מערכת משאבי אנוש, מערכת תקנים וממשק עם מערכת ההדרכה הממוחשבת (גזירת נתוני עובדים כגון: נוכחות, דירוג, דרגה, תאריך תחילת עבודה).
- ב. ניהול פרטי המידע של עובדים כולל עדכון נתוני כח אדם למערכת הממוחשבת.
- ג. קביעת השיטות לקשרי הגומלין בין הנתונים.
- ד. בניית כלים מיחשוביים לעבודה השוטפת ושילוב המידע הרלוונטי בתהליכי העבודה הממוחשבים.
- ה. אחריות על ניהול מערכת הנוכחות העירונית (מערכת גדולה המשפיעה על 40% משכר העובד), כולל: ניהול החוקה, אחריות על הסכמי הנוכחות, לרבות תפעול המערכת וטיפול בתקלות של שעונים מול חברת התחזוקה החיצונית, פיתוח והגדרת דרישות נוספות ודוחות על פי הצורך, החדרת שיפורים והטמעת כלי בקרה, הפקת דוחות, איסוף נתוני הנוכחות, תחזוקת הקשר בין היחידות השונות (מאחר שהמערכת מתופעלת ביחידות השונות) והעברת הנתונים למערכת המידע של ניהול נוכחות.

62. מהות השינוי בתחום בעקבות השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש

- א. מהות השינוי המבני
- 1) היחידה הוקמה במתכונת חדשה במקום יחידת מת"ד כיחידת מידע, תיאום ובקרה.
 - 2) בוצעה הגדרה וחלוקת תפקידים מחודשת לשלושה תחומים: ניהול מידע, מערכת נוכחות וכלי בקרה.
- ב. תחומי הטיפול
- 1) הרכב תחומי הטיפול הנוכחי דומה למתכונת הקודמת. אולם, קיים שוני ברמת ההתמקצעות בעיסוק ובפיתוח והטמעת כלי בקרה כדוגמת תחום תיאום נוכחות עובדים: מבוצעת בקרה על נתוני הנוכחות בתדירות גבוהה יותר, מופקים דוחות בקרה בתדירות יומית וחודשית, מבוצע מדגם נוכחות בכל חודש.
 - 2) על פי מדיניות האגף, במסגרת העצמת המנהל וסמכויותיו, מופקים כיום יותר דוחות למנהלים לצורך בקרה על עובדי היחידות עליהם הם אחראיים. כגון: דוח עובדים אשר חרגו מימי החופשה, המחלה או שקיימת לגביהם חריגה בשעות עבודה, עובדים אשר נותרו להם מעל X ימי חופשה וכיו"ב – הפקת דוחות אלו באחריות מתאם מערכת נוכחות.



ג. שינוי בעבודה מול סגלי משאבי אנוש

1) התפיסה הניהולית באגף משאבי אנוש גורסת כי יש לספק תמיכה מקצועית בשטח וכלים לביצוע העבודה בפועל. דבר זה מתבטא בפעילות ממוחשבת נרחבת. לפיכך, אפיון צרכי השטח, קבלת משוברים, הורדת הנחיות וכדומה מהווים נתח גדול יותר מפעילות היחידה יחסית לעבר.

2) עיקר ממשקי העבודה מול סגלי משאבי אנוש בנושאים תפעוליים בא לידי ביטוי בתחום תיאום מערכת נוכחות. מתאם מערכת נוכחות מנהל קשרי עבודה עם פקידי כח אדם ביחידות, אם כי חשוב להבהיר כי אין שינוי במהות קשרים אלו בעקבות השינוי באגף משאבי אנוש וביזור הסמכויות ליחידות:

א) העברת גליונות נוכחות לפקידי כח אדם לבדיקה ושינוי. שינויים מבוצעים על ידי פקידי כח אדם באישור מנהל המחלקה, כאשר פקידי כח אדם יכולים לעדכן בדוחות עד 5 חודשים אחורה מבחינת הזמן.

ב) בסוף כל חודש מעביר מתאם מערכת נוכחות לפקידי כח אדם דוח שמרכז את תנועות הנוכחות על מנת שיוכלו לבצע בקרה ומעקב.

ד. שינוי בתהליכי עבודה

בתחום תיאום מערכת הנוכחות פועלים לעדכון נוכחות עובד נכון ליום אתמול, כך שיוכלו להתעדכן בנתוני הנוכחות של העובד מיום האתמול כבר בבוקר שלמחרת.

63. יתרונות השינוי הארגוני

א. ריכוז המיחשוב של אגף משאבי אנוש לניהול מידע, שילוב טכנולוגיות מידע בכלל המערכת, הבנת תהליכים וייעולם, תיאום, שילוב מנגנוני בקרה כחלק אינטגרלי בתהליכי העבודה, כל זאת תוך התמקדות בצרכי המשתמש.

ב. המערכות הממוחשבות תומכות בביצוע תהליכי עבודה תקינים, מאחר שההתרעות שהן מספקות על מועדי סיום תהליכים שונים (אחזקת רכב, היתרי עבודה פרטיים ועוד) מאפשרות התארגנות מתאימה ומתוכננת מבעוד מועד. כמו כן, מערכות אלו מספקות מידע מרוכז, עדכני ושוטף בנוגע לנושאים מהותיים בארגון, דבר המסייע למנהלי היחידות לשליטה ובקרה על הנעשה בארגון.

ג. הנהלת האגף מטמיעה תהליכי מעקב ובקרה על פעילות היחידות והעובדים במיוחד בתחום תיאום מערכת נוכחות, הדבר בא לידי ביטוי במספר רב יותר של מדגמי נוכחות ודוחות.



64. חסרונות השינוי הארגוני

א. אכיפת דיווח נוכחות

(1) לפונקציית כלי הבקרה ייעוד כפול שעיקרו פיתוח והטמעת כלי בקרה לשימוש סגלי משאבי אנוש בשטח ופיתוח והטמעת כלי בקרה עבור אגף משאבי אנוש לביצוע בקרה על סגלי משאבי אנוש. מדיווחים לצוות הביקורת עולה כי תשומת הלב וסדר העדיפות שניתן לתחום בקרת האגף על ביצועי השטח הינם נמוכים יחסית לחשיבות הנושא.

(2) שונות בתיעוד ובדיווחי נוכחות - כיום, אין אחידות בנושא זה. קיימים שעונים המתעדכנים מיידית, לעומת עובדים אשר אינם מחתימים כרטיס כלל (עובדי נקיון, שרתים ומזכירות בית ספר, ספרנים); בבית חולים איכילוב קיימת מערכת נוכחות שונה מזו של עיריית תל אביב - יפו.

65. סטטוס תחומי השינוי והביזור

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

נושאים אשר מתוכננים לביצוע בשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף, ונדרשים לאימות עם פרסום תוכנית העבודה לשנת 2003.

א. גיבוש חוקה לגמול השתלמות - בוצע.

ב. אחזקת רכב - שיפור תהליך באספקטים הבאים: שילוב בקרה מובנית בתהליך בדיקת הזכאות לאחזקת רכב. בחינה האם כל התנאים הבסיסיים וההכרחיים מתקיימים (כגון, רשיון בתוקף, בעלות על הרכב, ביטוח חובה בתוקף). במידה ואחד התנאים אינו מתקיים, מופסקים התשלומים ונגקטים מספר צעדים: יצירת הודעה בתלוש השכר, מתן תזכורת לעובד לפני מועד הסיום, התרעה ב'תזכרון חריגון' לאיש משאבי אנוש כחודש לפני תאריך התפוגה. כשמועד הסיום עובר, ניתן סטטוס חריג. בוצע.

ג. ביטוחי רכב - שיפור תהליך העבודה מול החברה המבטחת על ידי איתור מבוטחים מבוטלים שקיבלו החזר כספי מהחברה. בוצע.

ד. קצובת נסיעה לעובדים - טיפול בקצובת הנסיעה על ידי יצירת מדד אחיד והטמעת תהליכי בקרה כך שעובדים מאותו מקום מגורים יקבלו אותה קצובת נסיעה, על ידי הגדרת תעריפים מתאימים לסמלי היישוב ועל ידי הפסקת קצובת נסיעה בכל מעבר ושינוי כתובת. בוצע.



- ה. היתרי עבודה פרטית – עדכון פריטי המידע ביחס להיתרי עבודה של עובדים. לאחר קבלת אישור להיתר העבודה, רישום המידע במערכת ועדכון פרטי ההיתר (מתי ניתן, למשך איזו תקופה וכדומה). המערכת הממוחשבת תומכת בביצוע תקין, מאחר והיא מאפשרת לתת התרעה של כחצי שנה לפני מועד סיום ההיתר והיא מאפשרת לספק מידע על כמות העובדים בהיתרי עבודה פרטית. בוצע.
- ו. טופס עדכון פרטים אישיים לכלל עובדי העירייה
- 1) הפקת טופס לעובד המכיל את כל הפרטים הידועים עליו כאשר העובד יכול לשנות, לעדכן ולהוסיף פרטים.
 - 2) במקביל לכך מקבל העובד מזכר המפרט מה הם ההדגשים והפרטים החשובים בטופס זה ומה משמעותם לחיוביות העבודה.
 - 3) יצא מזכר לסגלי משאבי אנוש על מבנה הטופס וחשיבותו, כולל הנחיות ברורות לפעולה, על מנת שיוכלו לבקר את התהליך.
 - 4) נבנה כלי בקרה על כמות העובדים להם ניתן הטופס, כולל על ידי מי הוחזר הטופס ועל ידי מי לא - בוצע.
- ז. מדגם נוכחות – כחלק מתהליך העבודה שולב כלי הקרוי מדגם נוכחות בסדר גודל של כ- 100 עובדים. אחת לחודש בתאריך מוגדר, מוסכם וידוע לכל, מופק מדגם נוכחות המופץ ליחידות השונות. באחריות היחידות לוודא שהמדגם תקין, להעיר הערות, להוסיף עובד או סוג של עובדים שמעוניינים לקבל עליהם אינפורמציה. בוצע במלואו, עבר לתפוצת מנכ"ל.
- ח. תקנים – נבנה ונמצא בשימוש דוח לסגלי משאבי אנוש, המידע ביחס לאוסף השינויים שבוצעו בתקנים של כלל עובדי היחידות השונות.
- ט. חישוב מספר ימי עבודה בשבוע על פי חוקה מותנה בסמלי תפקיד ויחידות - בוצע.
- י. הגדרת זכאות לביגוד על פי סמלי תפקיד ויחידות - בוצע.
- יא. העברת דיווחים מדיווח ישיר למת"ש לדיווח באמצעות מערכת משאבי אנוש ונוכחות - תוכנן למחצית השנייה של שנת 2002 – לא בוצע (מותנה בעבודה של מת"ש שעדיין לא בוצעה).
- יב. הקמה וניהול מאגר מועסקים – נמצא בתהליך של שיפור מידע.
- יג. מערכת שכר חדשה - השתלבות באפיון וליווי והקמת סימולטור שכר – הוקפא.
- יד. מאגר מועמדים פנימיים – תוכנן להיות משולב בתהליך העבודה עד דצמבר 2002 – לא בוצע.



- טו. מכרזי כח אדם – הקמת מערך מיחשוב כולל לניהול תהליך המכרז – קיים אפיון תהליך לעובד אשר זכה במכרז ואמור להיכנס לעבודה - בשלבי ביצוע.
- טז. השלמת מידע שחסר במערכת בנושא קורסים, השתלמויות ולימודים – הקמת תשתית לקליטת נתונים ממערכת ההדרכה. הוגדרה טבלת קורסים המסווגת על פי נושאים אשר ניתן להשתמש בה לקידוד הקורסים ברשומות העובדים, הוצג בפני מנהל אגף משאבי אנוש ומנהל מרכז הדרכה – מתוכנן ליישום במחצית הראשונה של 2003.
- יז. פיתוח כלי מידע למנהלים – מתוכנן ליישום במחצית הראשונה של 2003.
- יח. שימוש באינטראנט ככלי בסיסי להפצת מידע – מתוכננת הצגת האתר של חטיבת משאבי אנוש והאגף במהלך ינואר - פברואר 2003.
- יט. הפקה עצמית של דוחות על ידי יחידות – מתוכנן ביצוע בדיקה ביחס לאופן השימוש בשטח על מנת לשפר דוחות קיימים ולהרחיב את מאגר הדוחות הניתנים – מתוכנן לביצוע במחצית הראשונה של 2003.

פ ר ק ו

פרישה – תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

66. **כפיפויות**
- א. יחידת פרישה כפופה לסגן מנהל אגף משאבי-אנוש.
- ב. למנהל יחידת פרישה 2 עובדים, מזכירה ועוזרת מקצועית.
67. **תיאור תפקיד**
- אחראי על יחידת הפרישה העירונית, על תהליך הטיפול ביציאה לפנסיה ואישור הזכויות לגמלאות כמתבקש בחוק (פנסיה, קצבה, פיצויים על שנים שלא נושאות זכויות לקצבה, מחלה ועוד). ממונה על פרישה וגמלאות מסוגים שונים: פרישה מטעמי גיל; פרישה מוקדמת מטעמים ארגוניים, מטעמים אישיים, מטעמי בריאות; התפטרות, פיטורים, עובד הנפטר בשירות; הפסקת שירות של עובד המועסק בחוזה אישי.
68. **תחומי אחריות**
- א. אחראי לגיבוי תהליך הפרישה בפעילות מינהלית, ארגונית ורווחתית ביחידות השונות.
- ב. אחראי על אישור תשלומי פיצויים למפוטרים, למתפטרים ולמפסיקי עבודה מסיבות שונות.
- ג. מתן סיוע, הדרכה והנחיה לסגלי משאבי אנוש בתחום.
- ד. טיפול בתביעות שארים ותובעים שונים לזכות פנסיונית של עובדי עת"א כמתבקש מהחוק (ידועים בציבור, יתומים ועוד).



- ה. ניהול מו"מ עם עובדים בנוגע להסדרי פרישה.
- ו. טיפול במימוש זכויות פנסיוניות הנובעות מהסכמי רציפות שנובעים מהסכמים עם גופים משתתפים שונים.
- ז. טיפול בהיבטים שונים של הקפאת זכויות.
- ח. מתן חוות דעת למנהלים ולבעלי תפקידים שונים במקרים של שינויים ארגוניים הכרוכים גם בהפסקת עבודה ו/או בפרישת עובדים.
- ט. קשר עם גופים מקבילים בממשלה וברשויות העירוניות (בעיקר חיפה וירושלים).
- י. אחראי על תכתובות עם מוסדות חיצוניים בנושא פנסיה וגמלאות.
- יא. ריכוז ועדת הפרישה מהשירות - המוסד הפורמלי שמאשר זכויות לקצבה, גמלאות ופיצויים.

69. מהות השינוי בתחום הפרישה בעקבות השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש

- א. תחומי הטיפול
- (1) תחום הפנסיה לא בוזר, אך הוחדרו שינויים רבים.
 - (2) כיום, הטיפול בפורש לפנסיה מתחיל 14 חודשים לפני פרישתו.
 - (א) תהליך הפרישה מתחיל בהפצת דוח התרעה ליחידות המציין מי עומד לפרוש (באופן דומה לתזכרון חריגון).
 - (ב) בתגובה לדוח על המנהל לספק תשובות מה הוא עומד לעשות עם המשרות המתפנות (צריך לדווח לק.ד.מ.ה).
 - (ג) כמו כן, על מנהל היחידה לזמן את העובד, לקיים עימו שיחה ולוודא האם מוצו כל זכויותיו של העובד ומה מצב גמול ההשתלמות שלו.
 - (ד) 9 חודשים לפני מועד הפרישה מופקת התרעה שניה, באמצעות דוח ממוכן.
 - (ה) 6 חודשים לפני המועד, מופקת התרעה שלישית, באמצעות דוח ממוכן.
- (3) כלל הטיפול בתחום הפרישה השתנה, ולהלן טבלה מרכזת המראה את ההבדלים לפני השינוי ולאחריו:

מידע נמסר - בניית מצגת והעברתה, חוברת ניתנת לכל עובד	חוסר במידע
טיפול פרואקטיבי. תכנון וטיפול מבעוד מועד. התעניינות בעובד ובצרכיו - מתן מענה פרטני.	טיפול פסיבי, במועד האחרון. במקרים רבים המנהל הישיר לא היה מודע כלל למועדי הפרישה של עובדיו, ולעיתים הנושא טופל סמוך מאוד למועד הפרישה ואף אחריו.



התמצאות בכל הזכויות המגיעות, ללא 'טובות' של ועדת פרישה	העובד אינו מודע ומיודע לזכויותיו
שקיפות מלאה	חוסר שקיפות
מתן ייעוץ אישי - במסגרת הקורס, מכינים חוברת לזכויות אישיות של כל פורש וניתנת תמונה של פרופיל הפרישה האישי של אותו עובד.	
מדריך לפורש - הרחבה ופירוט מלאים של כל האינפורמציה המצויה במצגת.	חסרה הכנה לפרישה - המנהל, ולא הפורש, קיבל זימון לקורס פרישה. כך ידע העובד על פרישתו.
זימון הפורש למנהל היחידה והכנת תיק פרישה עבורו, 6-9 חודשים לפני הפרישה.	
ועדת פרישה - מתכנסת 3-4 פעמים בשנה. פורשי גיל מזומנים לוועדה רבעון לפני הפרישה. פרישה לא סדורה - עפ"י הנסיבות.	
פרישה לא סדורה - ניסיון להטמיע דיווח של המנהל 14 חודשים מראש, על עובדים בעייתיים/ חולים/ בעלי פוטנציאל לפרישה מוקדמת.	
הוצאת דוחות ריכוזיים חודשיים של פורשים בפרישות בלתי סדורות. ריכוז ברמה פרטנית של אלו העתידים להיות מטופלים. פנייה למרכז ההדרכה בבקשה שיזמנו גם עובדים אלו לקורסים.	בזימון לקורסים, פורשים רבים לא זומנו, בעיקר אלו בפרישות לא סדורות.
משרד הפרישה כיום מעורב בתכני הקורס; אחראי על מתן אינפורמציה מירבית; קביעת פאנל וייעוץ אישי; מתן מידע לפורשי פרישה בלתי סדורה - פרופיל ונתונים פרטניים. זימון הפורשים לקורס נעשה בשיתופו.	משרד הפרישה - הטיפול בקורס נעשה על ידי מרכז ההדרכה עפ"י הבנתו. למשרד הפרישה לא היה קשר לקורס, למעט התייצבות ביום ההתחלה, מתן תמצית הזכויות ומענה לשאלות. אין מעורבות בקביעת משתתפי הקורס. באופן כללי, מעורבות מזערית ופסיבית.
ביצוע כנס פורשים ומתן הסבר על תמונת הפרישה הכוללת. הכנס מתקיים שנה לפני מועד הפרישה, ובתוספת לקורס הפרישה.	
סל אישי לפרישה - לאפשר השתתפות דיפרנציאלית בקורס ומתן אפשרות להמרת השעות לקורסים אחרים (אנגלית, מחשבים).	
מובעת שביעות רצון מהטיפול בנושא, הטיפול מבוצע תוך כדי תכנון ומתן מענה במישורים השונים המורכבים בנושא.	באופן כללי - חוסר שביעות רצון; חוסר במידע; חוסר באקט פרידה ממקום עבודה, לאחר השקעה רבה מצידם.



ב. עבודה של בעלי התפקידים ביחידה מול סגלי משאבי אנוש

- (1) באופן כללי, מצויים גורמים רבים המעורבים בתהליך הפרישה: העובד הפורש; סגלי משאבי אנוש ומנהלי כח אדם ביחידות; מנהלים ביחידות העירייה; אגף משאבי אנוש: ק.ד.מ.ה, תקנות ותנאי שירות, פרישה, עובדת רווחה, מנהל האגף וסגן מנהל האגף; מת"ש: יחידת הפנסיה ומנהל מת"ש; מרכז הדרכה: מנהל המרכז ורכזת קורסים; ארגון העובדים: יו"ר, סגן יו"ר, מזכ"ל ונציגי ועדים; יו"ר ארגון הגמלאים: הממונה על קשר עם יחידות העירייה; מחלקת אירועים (הפקת מסיבת פורשים).
- (2) ממשק עבודה פעיל מול מרכז ההדרכה:
 - (א) גיבוש פוטנציאל משתתפי קורס הכנה לפרישה עפ"י דוח פורשי גיל שנתי וזימונם, כולל זימון מרצי עת"א לקורס בשיתוף עם יחידת מת"ש ויחידת פרישה וחברת ת..
 - (ב) ביצוע קורס ההכנה לפרישה, הכולל 8 מפגשים, בתדירות של מפגש לשבוע.
 - (ג) מפגש כחלק מפעילות הקורס 'פנל זכויות אישיות' בשיתוף עם יחידת הפרישה ומת"ש, כולל טיפול יחידי בכל פורש (פירוט זכויות, הסבר נהלים וסידורים כספיים במת"ש וכדומה).
- (3) ממשק עבודה עם יחידת הפרישה (פעילויות א'-ג' כולל, מתואמות ומסונכרנות עם מרכז ההדרכה):
 - (א) קבלת רשימות משתתפים בקורס ההכנה ממרכז ההדרכה.
 - (ב) פנייה ליחידות / לסגלים לקבלת פירוט תקופות שירות והיקף העסקה. קבלת הנתונים והכנת פרופיל נתוני הפרישה לפנל בקורס הכנה לפרישה ולוועדת הפרישה.
 - (ג) קיום שיחה אישית עם הפורש בפנל זכויות אישיות המתקיים במהלך הקורס. הפורש מקבל את נתוניו בכתב.
 - (ד) שליחת מכתב פרישה לעובד בחתימת רה"ע והודעה לפורש. מתן העתקים לק.ד.מ.ה ולממונה על תקנות ותנאי שירות.
 - (ה) מתן תשובת ביניים לעובד באם פנה ישירות לסמנכ"ל משאבי אנוש.
 - (ו) זימון העובד לקבלת פרופיל פרישה ראשוני, עבור אלו שלא משתתפים בקורס.
 - (ז) הכנת פרטי מועמד לפרישה לוועדת הפרישה מהשירות, דיווח לסגלי היחידות על החלטות הוועדה, זימון העובדים באמצעות הסגלים לקבלת נתונים על תוצאות והחלטות הוועדה.

- (ח) קבלת מועדי פרישה מסגלי היחידות.
- (ט) עריכת חשבון פנסיה והעברתו למת"ש.
- (4) סגלי משאבי אנוש ביחידות
- (א) קבלת העתק מכתב פרישה.
- (ב) העברת תקופות והיקף שירות.
- (ג) תיאום של זימון העובד ליחידת הפרישה לקבלת נתוני / פרופיל פרישה.
- (ד) קבלת אישור להגשת מועמדים לוועדת פרישה ו/או הגשת מסמכים- סיכומי ראיון למועמדים לפרישה יזומה על ידי העובד / ההנהלה.
- (ה) קבלת דיווח על תוצאות ו/או החלטות ועדות הפרישה.
- (ו) סיכום מועדי פרישה עם העובד וההנהלה והעברתם ליחידת הפרישה.
- (5) ממשק עבודה עם מת"ש
- (א) השתתפות בפנל הפורשים ומתן מידע בנושאי שכר, קרנות הפנסיה, זיכויי והטבות מס.
- (ב) יחידת הפרישה מוסמכת לקבוע את זכויות וזכויות הפורש, בעוד שיחידת מת"ש אחראית לתרגם זאת למונחים כספיים. כיום, יחידת פרישה ממלאת טופס ידני לאישור גמלאות ומעבירה זאת ליחידת מת"ש, המשלימה את החלק המספרי ומזינה זאת למחשב. באופן דומה מטפלים בזכאות לפיצויים. ממשק זה תקין, אם כי אינו ממוכן ופרימיטיבי באופיו. בהתאם לדוח מחשב ולפי טיפול בסדרי עדיפויות, ב-24 לחודש מעבירים הנחיות למת"ש ולמת"ב, על מנת שיעבור בזמן לחודש העוקב. אם היתה תוכנה ממוחשבת ותיק ממוכן, העבודה היתה יעילה יותר.
- (ג) הפקת חשבון פנסיה סופי וביצוע תשלומי שכר, מענקי הפרישה, פדיונות חופשה ומחלה, טיפול באישורי השחרור לקרנות הפנסיה, לקופות הגמל וחסכון.
- (6) בתאריך 14/10/2002 התקיים כנס לכל סגלי משאבי אנוש בנושא הפרישה והוזמנו אליו גם מנהלים, פקידי כח אדם ומנהלי היחידות.
- ג. תהליכי העבודה – (פירוט בסעיף א' וב')
- יצירת תהליך פרישה יחידותי לעובד וליחידה ומתן אפשרות של תכנון מוקדם למנהל היחידה ביחס לעובד הפורש וביחס לקבלת החלטות לגבי התפקיד שהתפנה.



70. יתרונות השינוי הארגוני

- א. תכנון תחום הפרישה במונחים שנתיים תורם באופן ניכר לתכנון משאבי האנוש הכלל עירוניים. תכנון מוקדם של פרישה מאפשר:
- (1) תכנון משרות - מנהלי היחידות מסוגלים לקבל החלטות ביחס למשרות מתפנות בעוד מועד: האם הם מעוניינים לבטל משרות או לבצע שינוי ארגוני.
 - (2) העברת אינפורמציה מוקדמת ליחידת ק.ד.מ.ה ביחס למשרות מתפנות, דבר המאפשר תכנון, נידוד וקידום עובדים.
 - (3) בדיקה של אלמנטים שונים בקביעת חק לצרכי שכר על ידי ממונה תקנות ותנאי שירות מבעוד מועד.
 - (4) מתן מידע מוקדם ליחידת הרווחה שנדרשת לעיתים לנקוט פעולות על מנת שלא יאבדו זכויות פנסיוניות, כדוגמת הפעלת קרן ימי מחלה.
- ב. העלאת מידת שביעות הרצון והקטנת תחושת הניכור של הפרט, על ידי שיפור בהכנת הפרט לפרישה (שיפור הקורס, כנס שנתי, מידע זמין ואמין, יצירת תרבות של הגנות, שקיפות ואמות מידה אחידות).
- ג. תשתית להיערכות ותכנון לטיפול בפרישה ובפורשים תאפשר שיפורים:
- (1) מנקודת ראות ניהולית-ארגונית - היחידה מעורבת ומאפשרת ניצול חלון לרענון מערכי כח אדם, צמצום משרות (הקפאה, ביטול, איוש, שיקולים כלכליים, מעורבות המנהלים), אפיון משרות מחדש וכד'.
 - (2) מנקודת ראות ברמת הפרט - שיפור ברמת הפרט בדרך הטיפול בפורש.
- ד. השינוי מאפשר היערכות לחפיפה מסודרת ובזמן לתפקידים המתפנים.
- ה. הסדרת התהליך מבחינה תוקית והתאמת הנהלים למצב הקיים.
- ו. ייעול וטיוב הנובעים משיפור תשתיתי בשיטות העבודה (ביזור), בקרה ומיכון תהליכים.

71. סטטוס תחומי השינוי והביזור:

- (על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).
- נושאים מתוכננים לביצוע בשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף, ונדרשים לאימות כשתפורסם תוכנית העבודה לשנת 2003.
- א. בוצעו שינויים משמעותיים בתחום הפרישה, אולם הצד המינהלי לא שונה, נכון למועד הביקורת.
- ב. התקבלה החלטה אסטרטגית על ידי מנהל האגף האומרת כי תחום הפרישה לא יבוזר, למעט מספר פעולות תהליכיות והחדרת שינויים.



- ג. בניית תוכנית הכנת הפרט לפרישה וקבלת אישור ליישומה על ידי כתיבת והצגת תהליך פרישה משופר – בוצע באופן חלקי. לשם כך הוחל בעיבוד ויישום תוכנית מפורטת בתיאום עם מרכז ההדרכה, הכוללת הרצאות, פאנל וייעוץ אישי.
- ד. קורס פרישה מתקיים פעמיים בשנה בביצוע מרכז הדרכה. יחידת מת"ש ויחידת פרישה משתתפות בהרצאות. משתתפי הקורס: פורשי גיל ופורשים בפרישות בלתי סדורות, כחצי שנה לפני מועד הפרישה. מנהל היחידה מעוניין לשנות זאת לעד 14 חודשים לפני מועד הפרישה. הקורס כולל 8-9 מפגשים, המחולקים למפגשים אינפורמטיביים ומועברים על ידי גורמים מקצועיים (כגון: ממונה פרישה, עובדת רווחה של העירייה, סדנאות, מפגש עם בני זוג בבית מלון ועוד) – בוצע.
- ה. בניית תוכנית לגורמים המקצועיים – מנהלי וסגלי משאבי אנוש ביחידות ומת"ש על ידי הפצת חוזר/קובץ הנחיות לסגלי משאבי אנוש. התקיימו מפגשים לסגלי משאבי אנוש בנושא מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת וכן התקיימו הרצאות בנושא פרישה בקורס סגלי משאבי אנוש – בוצע. היישום מתוכנן לשנת 2003.
- ו. בחינת יישום מחולל ממוחשב (סימולטור) לעיתויים אופטימליים לפרישה לפרט ולהנהלה, על ידי כתיבת מסמך אפיון השימוש והטמעה במערכת ממוחשבת – התקיימו דיונים בנושא מיכון תהליכי פרישה ומודל אופטימלי. ממצאי הביקורת מעלים כי למרות שתכנון ובחינת היישום נסתיימו – לא נעשתה כל פעולה אופרטיבית במהלך 2002 לקידום הנושא לשלב הביצוע, היות וסימולטור שכר מהווה חלק ממערכת השכר ולא ניתן היה לצאת למכרז על מערכת שכר – בוצע באופן חלקי.
- ז. תכנון, עיצוב והפקת חוברת מידע לפורש, על ידי הפקת והפצת החוברת – בוצע.
- ח. בניית מצגת ממוחשבת הכוללת אינפורמציה מעובדת וברורה בתחום הפנסיה. העברת המצגת על ידי מנהל היחידה בקורס והעברת כל המידע הגדרש – בוצע.
- ט. המשך יישום מעבר לפנסיה צוברת על ידי כתיבת נהלים ומערכי טיפול חדשים כמתבקש, לרבות הפצת הנחיות למנהלי ולסגלי משאבי אנוש ביחידות. ההטמעה כוללת הפקת לקחים מתהליך הטיפול – בוצע.
- י. נעשה שינוי בתהליך הכנת ועדות הפרישה, הבא לידי ביטוי בכך שהוועדה אוספת נתונים על הפורשים המבקשים הטבות בוועדה. כך, הוועדה מגיעה מוכנה יותר ביחס לפורש ומתאפשרת לוועדה היכולת לשקול את צרכי הפורש ובקשותיו בהלימה גבוהה ביותר מול החלטותיה. למעשה, הוועדה איכותית יותר ועונה על צרכי הפורש מעבר למוגדר בחוק ולגדרש פורמלית בוועדה – בוצע.
- יא. נוהלי הפרישה – טרם שוננו. מתוכנן לביצוע בשנת 2003.



פרק ז

כח אדם בחירום, ביקורת נוכחות – תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

72. כפיפויות

- א. כח אדם בחירום וביקורת נוכחות עובדים, כפופים ישירות לסגן מנהל אגף משאבי אנוש.
- ב. למנהל היחידה של כח אדם בחירום וביקורת נוכחות עובדים, עובד המשמש כעוזר מקצועי.

73. תיאור תפקיד

אחריות כוללת על תחום המטה בנושא כח אדם בחירום, לרבות איוש כח אדם ואחזקתו. כמו כן טיפול בביקורות נוכחות, כולל הקניית ידע למנהלים, מעקב אחר ביקורות נוכחות הן למנהלים והן בקרה על עבודת מנהלי היחידות.

74. תחומי אחריות

- א. טיפול כולל בתחום כח אדם בחירום, לרבות תכנון איוש של עובדים, כתיבת נהלים וכדומה.
- ב. הגברת המודעות בנושאי נוכחות והיעדרות לעובדים ולמנהלים, על ידי מתן הדרכות בנושא זה, הסכמי איסוף שעות וכדומה.
- ג. ביצוע ביקורות נוכחות בשטח, תוך דגש על יחידות בהן שעות העבודה אינן שגרתיות, למשל, תברואה. הביקורת מבוצעת על ידי עוזרו המקצועי פעמיים ביום.
- ד. בדיקת גיליונות נוכחות גולמיים, המצויים אצל רכזי כח אדם ביחידה וכוללים דיווח של העובדים בנוגע לסיבות להיעדרות, איחורים וכן הלאה.
- ה. ביצוע ביקורות נוכחות בהתאם לבקשה של מנהלים וממונים.
- ו. בדיקת גיליונות נוכחות ממוחשבים, אחת לשבוע-שבועיים. תכיפות הביצוע במגמת ירידה.
- ז. בקרה ומעקב על ממצאי ביקורות הנוכחות הקודמות - דוח הביקורת מתויק בתיק ת"ת, תיק דואר יוצא ותיק יחידה. על-פי תיק ת"ת, לרוב לאחר כחודשיים, מבוצע מעקב ובקרה על ביצוע המלצות הביקורות הקודמות.

75. מהות השינוי ביחידת כ"א בחירום וביקורת נוכחות בעקבות שינוי ארגוני באגף משאבי

אנוש

א. בתחומי הטיפול

- (1) בוצע ביזור סמכויות בביקורת נוכחות, כך שאת מרבית עבודת מעקב הנוכחות מבצעים מנהלים ועובדים בתוך היחידות.
- (2) כח אדם בחירום - לאחר השינוי הארגוני והטלת האחריות והתכנון על מנהל היחידה הגיעה רמת איוש כח אדם ל-98%, כתיבת נהלים, העלאת רמת הידע של משתמשי



מערך כח אדם בחירום, כולל הפקת חוברת, מתן הדרכות, התאמת תוכנה מיחשובית לטובת הנושא.

ב. בתהליכי העבודה – לצורך ביצוע ביקורות נוכחות, קיבלו המנהלים את הסמכויות הנדרשות. כמו כן הם היו אמורים לקבל כלים לבדיקה, דבר הנעשה באופן חלקי ביותר: בעבר, נדרשו 3 ימים על מנת להוציא דוח נוכחות למנהל, בעוד שכיום הדוח מופק כמעט On-line. יחד עם זאת, לא פותחו כלים לשימוש בקרת נוכחות שוטפת של נוכחות עובדים.

76. יתרונות השינוי הארגוני

- א. האגף נוטל חלק באחריות על הקצאת וטיפול בכ"א בחירום, כחלק מההיערכות העירונית בנושא.
- ב. תפיסת העבודה לשנת 2002/3 של האגף נותנת עדיפות ברורה ומוחלטת לנושא כ"א בחירום. המצב בביקורת נוכחות מושפע מסדר העדיפויות העליון שניתן ע"י הנהלת האגף לנושא כ"א בחירום.
- ג. ביזור הסמכות הנוגעת לביצוע ביקורות נוכחות למנהלי היחידות השונות, הינו כלי ניהולי חשוב מאד עבורם ומקל על החיכוך בין אגף משאבי אנוש ויחידות העירייה השונות.

77. חסרונות השינוי הארגוני

- א. אופן ביצוע ביקורות נוכחות על ידי מנהלי היחידות אינו מלא: ביזור הסמכות של ביצוע ביקורות נוכחות ומעקב אחריהן למנהלי היחידות השונות נעשה באופן חלקי. קיים קושי של המנהלים לבצע ביקורות על עובדיהם וטרם ננקטו אמצעים מספקים על מנת להכשיר ולהבשיל את מנהלי היחידות לטפל בתחום זה, על אף חשיבותו ככלי ניהולי מרכזי.
- ב. באופן כללי, ביצוע מעקב על ביקורות נוכחות הנעשות על ידי מנהל היחידה, זוכה לתשומת לב מועטה והיקף הפעילות ירד באופן ניכר ביותר. כמו כן, אמורה להתבצע ביקורת על מנהלים, אך הדבר נעשה במינן נמוך ביותר.

78. סטטוס תחומי השינוי והביזור:

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

א. ביקורת נוכחות

- (1) טיפול בביקורת נוכחות הועבר למנהלי היחידות השונות ולעובדים בהן.
- (2) פיתוח כלי בקרה למנהלים לשימוש ובקרה שוטפת של נוכחות עובדים, על ידי סט כלים לבקרת נוכחות - לא בוצע.



- (3) בחינת נוהל נוכחות עובדים והתאמתו למציאות הקיימת, על ידי כתיבת נוהל חדש, עדכני ומאושר - לא בוצע.
- (4) עובדים אשר אינם מחתימים כרטיס נוכחות ממוחשב מדווחים, בגיליון נוכחות גולמי, על ימי היעדרות, תוך ציון תאריך וסיבת ההיעדרות, כולל קבלת אישור הממונה. בפועל, הדבר מבוצע אחת לחודש - בוצע.

ב. תחום כח אדם בחירום

- (1) הביצוע הועבר ליחידות השונות, מנהל היחידה פועל ומתערב במקרה הצורך כשנוצרת בעיה או עקב פנייה.
- (2) נכתבו נהלים להסדרת הפעילות בתחום - בוצע.
- (3) תכנון איוש רוב העובדים והמנהלים במערך כח אדם בחירום. בעבר אחוז האיוש עמד על 50% וכיום עומד על 98% - בוצע.
- (4) העלאת רמת הידע של משתמשי מערך כח אדם בחירום, על ידי הפקת חוברת מדריך למשתמש וקיום יום השתלמות לכ-30 מפעילי מערך כח אדם בחירום. כמו כן, יידוע מלא וכולל של כל אחד מהגורמים בנוגע לתפקידו בחירום. בוצע.
- (5) בחינה, שיפור והתאמת המערך הממוחשב לצרכי העירייה, על ידי דוחות היזון בין מערך הרגיעה למערך החירום - בוצע באופן חלקי.
- (6) שיפור הממשקים עם מערך כח אדם בשוטף ומשרד העבודה, על ידי פעילות משותפת בנושא עם משרד העבודה - בתהליך ביצוע.
- (7) הסדרת תחום המתנדבים - בוצע (כ-3,000 מתנדבים).

פ ר ק ה

ארכיב ומינהלה - תפקידים וסטטוס ביצוע השינויים

79. כפופות

- א. ארכיב משאבי אנוש כפוף למנהל אגף משאבי אנוש.
- ב. לממונה ארכיב ומינהלה כפופים שני עובדי ארכיב.

80. תיאור תפקיד

אחריות על תיקים אישיים של עובדי העירייה כולל: רישום, מיון, תיוק והוצאת תיקים.



81. תחומי אחריות

א. מינהלה

- (1) הזמנת ציוד משרדי, ריהוט וכיו"ב – ביצוע הזמנה מול אגף רכש ולוגיסטיקה לאחר בדיקת הבקשה לרכישה מול מלאי קיים ואישור מנהל אגף משאבי אנוש והחשב היחידתי.
- (2) בדיקת חשבונות והעברה לתשלום להנה"ח. לדוגמא: בדיקת חשבונות לציוד שהוזמן מאגף רכש ולוגיסטיקה מול הציוד שהתקבל, אישור והעברה להנה"ח, בדיקת חשבונות שהתקבלו ממתנ"ס באשר לכיבוד שהוזמן בעת כנס שנערך במקום.
- (3) עבודה מול גורמים עירוניים לשם סיוע בארגון אירועים הנערכים על ידי אגף משאבי אנוש. לדוגמא: הגדרת צרכים ותיאום ספקים בכנס עובדים מצטיינים.

ב. ארכיב

- (1) אחריות על מיון, רישום ותיוק מסמכים המועברים לתיקים האישיים של עובדי העירייה.
- (2) אחריות על הוצאת והכנסת תיקים.

ג. סיוע למנהל תכנון ופיתוח ארגוני בנושא בחירת עובד מצטיין.

82. מהות השינוי בתחום הארכיב

א. מהות השינוי בתחומי הטיפול

לתפקיד אחראי ארכיב נוספו תחומי טיפול נוספים הקשורים בתפקידו החדש כממונה מינהלה. תחום המינהלה טופל על ידי אחראית מזכירות והועבר לממונה ארכיב לאחר שינוי ארגוני באגף.

ב. מהות השינוי בעבודה של מרכז התחום מול סגלי משאבי אנוש

עם ביזור הסמכויות לסגלי משאבי אנוש ומתן תמיכה מיחשובית לנושאים המבוזרים, קיימת דרישה מועטה יותר לקבלת תיקים מארכיב משאבי אנוש.

ג. השינוי בתהליכי עבודה

לא קיים שינוי בתהליכי עבודה. בנקודה זו של השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש, נכון למועד עריכת הביקורת, קיים תכנון עתידי לשינוי בתהליכי עבודה.

83. יתרונות השינוי הארגוני

ביזור הסמכויות לסגלי משאבי אנוש בנושאים אחרים תרם להפחתת התלות של היחידות בארכיב ולהפחתת עומס העבודה בנושא.



84. הסרונות השינוי הארגוני

חסרה מערכת ממוחשבת אשר תאפשר:

- א. רישום התיקים אשר נמצאים בארכיב. כיום, לא ניתן לדעת את מספרם המדויק של התיקים אשר נמצאים בארכיב.
- ב. מעקב אחר תיוק מסמכים. נכון למועד עריכת הביקורת, המעקב מבוצע בצורה ידנית.

85. סטטוס תחומי השינוי והביזור:

(על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף).

- א. ביזור סמכויות האגף לא נגע לתחומי הטיפול באחריות של הארכיב, ולא קיים תכנון לביזורם.
- ב. שירות מהיר ללקוחות עד ל- 24 שעות להוצאת תיקים במקום 48 שעות הנהוגות - התבצע חלקית. נבחן נוהל העבודה הקיים בתיקיית אגף משאבי אנוש.
- ג. תיוק מבוקר של החומר הקיים לפי הנושאים ולפי צרכי המערכת – התבצע חלקית, קיים צוות המגבש מדיניות בנושא תיוק מבוקר.
- ד. הכנסת מערכת ממוחשבת – אין יעד לביצוע.

פ ר ק ט

סיכום ממצאי הביקורת ביחס למישורי השינוי השונים שיושמו באגף

86. על פי דיווח המנהלים והעובדים באגף, תהליך השינוי באגף משאבי אנוש כלל מהלך מורכב של עיצוב תפיסת עולם חדשה בתחום גיהול משאבי אנוש, הרואה באגף משאבי אנוש יחידת מטה טהורה, שעיסוקה בתכנון ועיצוב מדיניות ובמתן כלים לשטח לביצועה. זאת תוך כדי ביצוע תהליך ביזור סמכויות, שינוי ויעול תהליכי עבודה קיימים ומעורבות בנושאים אסטרטגיים ברמה כלל עירונית, אשר בעבר לאגף לא היתה נגיעה כלל.

יחד עם זאת, ממצאי הביקורת מעלים כי קיימים מקרים בהם לא עמדו באבני דרך שתוכננו לביצוע. בקרב הנהלת האגף רווחת ההסכמה כי המהלך עדיין לא מוצה וישנם נושאים רבים להטמיע ולשפר. הנהלת האגף מסרה לביקורת כי היא מודעת לעבודה הרבה שיש לעשות בתחום הביזור בתוך האגף.

87. הנהלת האגף יישמה שינוי במבנה הארגוני של האגף ובמערך התפקידים באופן התומך באסטרטגיה החדשה וביישומה. יחד עם זאת, ממצאי הביקורת מעלים כי לחסרונות המבנה הפונקציונלי ישנן השלכות על יעילות הפעילות במתכונת החדשה, כדוגמת:



- א. חלוקת העבודה היא נושאית ולא סקטוריאלית, דבר שמצמצם את תחומי הפעילות והגיוון של בעלי התפקידים.
- ב. המעבר להתמחות פונקציונלית של בעלי תפקידים יצר בעיה של גיבוי. אם המומחה לנושא איננו, אזי לא ניתן לטפל בנושא.
- ג. בשל ההתמחות הפונקציונלית נוצרה בעייתיות של ריבוי גורמים מטפלים. לשם המחשה - בתהליך קליטת עובד יש למלא את הטפסים הבאים: טופס הצהרה על עבודה לצורך ותק המועבר לתקנות ותנאי שירות; הצהרה על ותק להבראה מועברת לקידום עובדים; בקשה לכתובת לשם תשלומי נסיעה מועברת ליחידת מת"ב; חוזה עבודה לאחר החתמת העובד מועבר לחוזים והתקשרויות.
- ד. בנוסף, קיימים בעלי תפקידים אשר המטלות עליהם הם מופקדים רבות יותר מהמטלות של בעלי תפקידים אחרים באגף. לדוגמא: יחידת ק.ד.מ.ה, כפי שדווח לביקורת על ידי הלקוחות, הינה היחידה העמוסה ביותר. לקוחות האגף העידו על: קשיים בהשגת מנהל יחידת ק.ד.מ.ה; זמן תגובה ארוך מאוד בתחנת 'חוזים והתקשרויות', חוזה עשוי להגיע חתום כעבור 4-5 חודשים.
- תחומי אחריות רבים בתחנת 'גיוס וניוד עובדים', בעיקר בתחום המכרזים.
88. הטמעת תפיסת התפקיד החדשה ומערך התפקידים של אגף משאבי אנוש בקרב עובדי האגף ובקרב כלל יחידות העירייה:
- א. על פי עדויות לקוחות האגף לביקורת, תחושתם כי חלק מהשינויים מבוצע בצורה מהירה מדי, במקום באופן מבוקר והדרגתי. דבר זה מקשה לדעת הלקוחות על עובדי האגף ועל הסגלים בשטח.
- ב. העשייה הרבה והשינויים המבוצעים בו זמנית במספר רב של תחומים – מובילים, כפי שנמסר לביקורת ע"י עובדי האגף ולקוחותיו, לתחושה של חוסר גיבוש באגף, שבמסגרתו לא ברור פעמים רבות על איזה תחום ואיזו משימה מופקד מי מעובדי האגף, לעיתים דבר זה לא ברור לעובדי האגף וללקוחותיו כאחד.
- ג. בנוסף, ביחס להטמעת השינוי בקרב עובדי האגף עצמו, לביקורת דווח כי לא נעשו די פעולות להטמעת התפיסה החדשה והשינוי המבני בקרב עובדי האגף. למרות מידת שיתוף העובדים הגבוהה יותר כיום, דווח על אי הסכמות עם הגדרות תפקידים מחודשות ותהליכי ביזור בקרב בעלי תפקידים באגף. על פי הדיווחים לביקורת, עובדי אגף משאבי אנוש שותפו בקורסים ובימי עיון שניתנו לסגלי משאבי אנוש.



ד. המהלך הנ"ל לווה ברענון כח האדם באגף ובהחזרת כוחות צעירים העובדים בשיטות חדשות, ובעלי נכונות ומוטיבציה ליצירת שינויים. יחד עם זאת צוין בפני הביקורת כי כח האדם הותיק שלא הוחלף - לא הותאם די הצורך לתפקוד הרצוי במסגרת החדשה.

89. לביקורת דווח על ידי הנהלת האגף כי ההחלטות על נושאי הביזור, סדרי עדיפויות והובלת התהליכים מבוצעות בשיתוף מנהלי וסגלי משאבי אנוש ומנהלי היחידות במסגרת צוותי שיפור רב תחומיים. בהתאם לזאת דווח על חברות בצוותי שיפור רבים הן מצד עובדי האגף והן מצד סגלי משאבי אנוש.

יחד עם זאת, קיימת תחושה בקרב לקוחות, לפיה העבודה שהועברה לסמכותם היא טכנית בעיקרה, מאחר שרוב הנושאים שבזורו נוגעים לתחומי קידום עובדים, דרגות וקיצור פז"מ שהינם טכנים וקשורים לשכר. מצב זה מוביל לעיתים תחושות של חוסר שביעות רצון ואי עיסוק בדברים משמעותיים לטעמם - "ביזור לכאורה" כפי שמכנים זאת לעיתים לקוחות האגף.

90. תהליך הביזור מתבצע על פי מתודולוגיה ברורה ועקבית שעיקרה - העברת נושא לטיפול השטח מלווה תמיד במתן תשתיות, מידע, ידע וכלים.

א. בשלב ראשון מתקבלת החלטה על הנושא שיבזור.

מבוצע גיבוש מדיניות באמצעות צוותים רב תחומיים הכוללים גורמים מהאגף ומהיחידות השונות.

בניית 'מדריך הפעלה' שלם הכולל: הנחיות וכללים ברורים לטיפול בנושא, קריטריונים לביצוע, כלי עזר לעבודה כדוגמת כלים מיחשוביים, טפסים ומנגנוני בקרה תומכי תהליך העברת הנושא לטיפול השטח.

ב. על אף האמור לעיל, מלקוחות האגף דווח לביקורת, כי קיימים מקרים בהם המידע הנדרש לביצוע אינו שלם וזמין דיו, ולעיתים הנושאים המבזורים מועברים לטיפולם טרם נתקבל מידע שלם וקריטריונים ברורים לביצוע, המתעדכנים רק בשלב מאוחר יותר. כמו כן, נמסר כי קיימים מקרים בהם עדכונים של הוראות עבודה וסמכויות של סגלי משאבי אנוש מגיעים אל השטח באיחור, לא באופן עדכני ולעיתים רק לאחר פניות שלהם לביורורים. בנוסף, הם חשים כי זרימת המידע נתקלת בחסמים. למשל, סגלי משאבי אנוש לא עודכנו שעובדים בחוזי בכירים זכאים למענק יובל, סגלי משאבי אנוש לא עידכנו במערכת הממוחשבת ולא בוצע חישובי ותק עבור עובדים אלה. המידע אינו מחלחל מהר ודברים מתגלים בדיעבד.

ג. היחידות טוענות כי קיימים מקרים בהם הן אינן מקבלות הנחיות ברורות לביצוע השינויים. באגף משאבי אנוש, לעומת זאת, מושמעת הטענה ההפוכה הגורסת כי סגלי משאבי אנוש נוטים לאפסן את ההנחיות המועברות אליהם ולהתקשר לאגף משאבי אנוש לקבלת הנחיות



בעל-פה. למרות זאת, קיימת הסכמה באגף, כי יש להעביר את ההנחיות באופן מרוכז כאוגדן אשר ישמש את סגלי משאבי אנוש. לשם כך, נבנה בתוך אתר האינטראנט של העירייה אתר של האגף, בו ניתן יהיה לקבל לפי נושאים את כל ההנחיות והחוזרים שהועברו על ידי האגף.

בנוסף, נטען בפני הביקורת על ידי עובדי אגף משאבי אנוש כי תהליך הביזור התרכז בעיקר בביזור סמכויות לסגלי משאבי אנוש בשטח. לעומת זאת, ביזור סמכויות לעובדי האגף עצמו בוצע לטענתם לא במידה מספקת וקיימים עדיין תהליכי עבודה הדורשים חתימות ואישורים של מנהלי יחידות ומנהל האגף. קיימת ציפייה בקרב עובדי האגף לקבל סמכות מאשרת לנושאים בהם הם מטפלים ואותם הם מבצעים.

91. הובלת נושאי המשאב האנושי בכלל העירייה באמצעות הסכמים והסכמות עם גורמים משמעותיים (חיצוניים ופנימיים למערכת), הובלת היבטים של משאבי אנוש בתהליכי הפרטה כדוגמת: גבעת השלושה, תאגיד המים, בריאות השן ויובל חינוך, ובהסדרת תחום מתכונות העסקה בעירייה, בכלל זה, על פי דיווח מנהל האגף:

א. הסדרת תחום עובדים במשרות חולפות המהווים 12%-13% מכלל עובדי העירייה באמצעות הסכם קיבוצי שנחתם עם ההסתדרות, כולל קביעת קריטריונים, כללים והנחיות מחייבות למנהלי היחידות.

ב. הסדרת הטיפול בנושא חוק חברות כח אדם כולל בדיקת נחיצות עובדים, הפסקת העסקת עובדים, הוצאת שירותים לגורמים חיצוניים וקליטת עובדים כעובדים קבועים.

ג. נותני שירותים חיצוניים - הסתיימה בחינת הנושא וגובשו המלצות כולל הנחיות לביצוע התקשרות עם חברות חיצוניות, פרקי זמן לביצוע התקשרות, אופן קליטה בעירייה – הכל במטרה להפחית את שיעור נותני השירותים החיצוניים המועסקים בעירייה ולקבוע כללים ברורים למסגרות העסקתם על מנת להבטיח ריחוק של יחסי עובד מעביד ולהקטין את התקציבים בנושא. לדוגמא, באגף המיחשוב הוביל האגף מהלך של הפחתת נותני שירותים חיצוניים מועסקים על ידי בדיקת נחיצות וקליטה בחוזים אישיים - שיעור הנשמ"ים הופחת מ- 50% מכלל עובדי האגף ל- 20%-25%.

ד. עובדי עירייה-נש"מים - עובדי עירייה המקבלים תוספות בגין עבודה שאיננה עבודתם העיקרית בעירייה. הנושא הוסדר, ניתנו הנחיות וכללי בקרה תוך התניה של בדיקת חלופות כלכליות. זאת על מנת להפחית את שיעור המועסקים במתכונת זאת ולאפשר ביצוע מעקב על העלויות בתחום זה.

ה. חוזי גיל - הסדרת הנושא מול השירות המשפטי - הנושא בביצוע, כולל קביעת התניות להעסקת עובדים מעל גיל 50, בעיקר בשל המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת.



ו. העסקת פנסיונרים - כיום מבוצע באופן ריכוזי, לא ניתן לעשות זאת מבלי לקבל אישור מאגף משאבי אנוש. הנושא נבחן בעת ביצוע הביקורת במטרה לעבור לטיפול היחידות עם אילוצים וכלים לביצוע.

92. פיתוח ויישום כלי ניהולי בסיסי למנהלי משאבי אנוש ולסגלי משאבי אנוש ביחידות:

א. 'תזכרון חריגון' - כלי ניהולי הכולל תזכורות והנחיות ביחס ל- 20 פרמטרים מרכזיים בטיפול בעובד, כולל: שעות נוספות - דוח שעות נוספות והתפלגות התשלומים לשעות נוספות, התראה על מתן דרגה בפז"מ מלא, יתרות ימי חופשה של עובדים, ימי הולדת, ותק לקביעות, ותק במשרה חולפת, בקרת נוכחות: איחורים, חיסורים ודיווח ידני, שינויים בפרטים אישיים, היעדרות ממושכת ופרישת גיל.

ב. בנוסף, לאור ההצלחה בנושא תזכרון חריגון, המשובים מהשטח ודרישות מנהלים, פותח תזכרון במתכונת דומה עבור מנהלי היחידות; נכון למועד הביקורת מיושם במתכונת ניסיונית.

ג. לקוחות האגף דיווחו לביקורת על שביעות רצון גבוהה מכלי עבודה מרכזי זה, שהוכח ככלי יעיל אשר עונה על צרכיהם האמיתיים. באמצעותו ניתן לתכנן, להיערך מבעוד מועד, לבצע בקרה, לתת מענה מדויק ובסה"כ להעניק שירות טוב יותר לעובד.

93. הקניית תורה, כלי מידע ותשתיות:

א. חוברות מידע בנושאים שונים:

(1) הופצה חוברת מידע לעובד החדש;

(2) הופצה חוברת מידע לעובד הפורש;

(3) בתחילת שנת 2003 יופץ תקנון משמעת עירוני מחודש;

הוחל בפעילות יצירת:

(4) מדריך קצובת נסיעה;

(5) מדריך כ"א בחירום;

(6) אוגדן תנאי שירות - פרק השכר וזכויות סוציאליות הסתיים. הנושא הוקפא מטעמים

תקציביים אולם מתוכנן לביצוע בשנת 2003;

(7) פרק הסדרי נוכחות והסדרי עבודה ותיעוד מערכת נוכחות;

(8) כמו כן מתוכנן להפצה לשנה הבאה ספר הדרכה לסגלי משאבי אנוש.

ב. בניית אמנת שירות להפעלה בשנת 2003.

ג. הפצת דף מידע שבועי הכולל מאמרים בתחום, עדכון על התרחשויות רלוונטיות במשק במגזרים שונים בעולם העבודה, שיטות עבודה וכלי עזר למנהלים.



לביקורת נמסר מהנהלת האגף על משובים חיוביים מהשטח לגבי אפקטיביות ומידת העניין של החומר המופץ בדפי המידע. עוד דווח כי בבדיקת אפקטיביות אקראית שבוצעה על ידי מנהל תכנון ופיתוח, נמצא כי טווח הזמן העובר מרגע העברת דף המידע במערכת הממוחשבת ועד פתיחתו על ידי אחרון הקוראים הוא בין שעתיים וחצי לשלוש. יחד עם זאת מציינת הביקורת את הערות לקוחות האגף בנושא, שקיימים מקרים בהם דפי המידע נפתחים אבל לא נקראים, וכן לעיתים החומר המופץ הינו תאורטי מדי ואינו קונקרטי די צורכו ליישום בעבודה השוטפת.

7. פיתוח כלים ממוחשבים לביצוע עבודה שוטפת, קבלת מידע ותמיכה מקצועית וביצוע בקרה, כדוגמת: חוקה ממוחשבת למתן דרגות ופז"מ; חוקה ממוחשבת לגמולי השתלמות, אחזקת רכב, מתן שאילתות נוספות והגדלת יכולת היחידות להפיק דוחות רבים באופן עצמאי.

לביקורת דווח על ידי לקוחות האגף על חוסר בתמיכה ממוחשבת לחוזים הסטנדרטיים שיצר אגף משאבי אנוש. מאגף משאבי אנוש נמסר כי מתוכננת תמיכה ממוחשבת לנושא זה. חוסר במערכות ממוחשבות דווח גם בתחומים נוספים כגון: גיוס וניוד עובדים וארכיב משאבי אנוש.

ה. תיעוד, פרסום ועדכון בסיסי המידע המקצועיים ותומכי תהליך במערכת האינטראנט העירונית - בתכנון.

1. טיוב הידע המקצועי באמצעות: שדרוג סביבת העבודה של סגלי משאבי אנוש: חומרה ותוכנה, רישות כלל הסגלים ב- OUTLOOK, מתן קורס מיחשוב לכל הסגלים בשטח, קורסי משאבי אנוש מקצועיים, ימי עיון בנושאים ספציפיים כדוגמת פרישה וכנסים. על פי המדווח לביקורת על ידי גורמים באגף ואימות מול תוכניות העבודה, בוצעו 3 קורסים של ניהול משאבי אנוש - 2 התחילו בשנת 2001 והסתיימו בשנת 2002 וקורס אחד התחיל בשנת 2002 ויסתיים בשנת 2003. ניתנו 2 ימי עיון בשנת 2002: בנושא פרישה ובנושא סגנונות תקשורת, כמו כן בוצע כנס אחד כללי לסגלי משאבי אנוש. לפי דיווח סגלי משאבי אנוש, נכון למועד איסוף הממצאים, קורסי משאבי אנוש מקנים כלים תיאורטיים אך פחות מעשיים לעבודה השוטפת היום יומית. עם סיום עבודת הביקורת (ינואר 2003) דווח לביקורת על סיום קורס משאבי אנוש האחרון אשר הקנה ב- 80% מתכניו כלים מעשיים לעבודה השוטפת היומיומית.

סגלי משאבי אנוש חשים כי אומנם הם קיבלו השתלמויות, אך הם נזקקים להשתלמויות בתדירות גבוהה יותר.



94. ביצוע בקרה על מידת הטמעת הביזור ביחידות ויישומו כנדרש:
 בכל תהליך ביזור קיים צד מקבל, צד מבזר ומוצר. במידה ואין צד שמוכן לקבל, לא ניתן לבצע את השינוי והמוצר נותר בידי הצד הנותן.
- א. על פי הדיווחים לצוות הביקורת על ידי מנהלי ועובדי האגף ניתן להבחין באופן כללי בחוסר בשלות מצד מנהלי היחידות לקבלת השינויים, לאור יחסיהם האישיים עם עובדיהם. לדוגמא: כאשר הם נדרשים להעניש עובדים או לא לתגמלם באמצעות עיכוב דרגה או אי הענקת קביעות וכן במקרים בהם נדרשים לבצע ביקורות נוכחות. בפועל הדבר גורם ליישום חלקי של השינויים. אולם יחד עם זאת לא התקיימה בקרת ביצוע במידה מספקת על ידי האגף.
- ב. עוד יצויין כי, למרות שנטען בפני הביקורת על ידי הנהלת האגף כי הוגדרו אבני דרך לביצוע בקרה תהליכית על מידת ההטמעה וההפנמה של נושאים שבזרו (בהתאם לדיווח מנהל ק.ד.מ.ה הוגדר טווח של 6-8 חודשים לביצוע בדיקה), מדיווחי לקוחות ועובדים באגף נראה כי מתחילת תהליך הביזור ועד למועד ביצוע הביקורת - לא בוצעו תהליכי בקרה כנ"ל. יוצא דופן אחד בו נעשתה בקרה הוא נושא חל"ת וחל"ד וזאת מאחר שהבחינו כי מגיעות פניות רבות בנושאים הללו לטיפול האגף.
95. פיתוח שוטף של 3 המערכות הממוחשבות המשמשות כבסיס התמיכה והמידע המרכזי לפעילות האגף: מערכת כח אדם, מערכת שכר ומערכת נוכחות והעמקת הממשקים ביניהן.
 באופן כללי הביעו לקוחות האגף שביעות רצון גבוהה משדרוג סביבת העבודה, מהתהליך המתמשך של טיוב המערכות, השימוש הרב והתוצרים המופקים.
96. עבודה שוטפת של האגף מול סגלי משאבי אנוש ומנהלי היחידות תוך שיתוף פעולה:
 אגף כח אדם תפקד בעבר כיחידת קו והיה אמון על ביצוע כלל הנושאים הקשורים לכח אדם. עקב כך, סגלי משאבי אנוש ומנהלי היחידות היוו בעיקר גורם מתווך ומסייע. השינוי הארגוני הוא תוצאה של מדיניות ליצירת שיתוף פעולה פורה ומלא בין האגף למנהלי ולסגלי משאבי אנוש. תפיסה זו נובעת מתוך הכרה והבנה כי דעתם חשובה לביצוע השינוי ולהטמעתו, כמו גם יצירת שיתוף פעולה הלוקח בחשבון את משוב הלקוח, באשר לשינוי ולמידת השפעתו על העובד.
 שיתוף פעולה זה נעשה באמצעות:
- זימון מנהלי משאבי אנוש ביחידות לדיונים ולישיבות שוטפים על בסיס שבועי.
 - שיתוף סגלי משאבי אנוש בדרגים שונים בישיבות חטיבת משאבי אנוש ומינהל בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל.
 - הקמת צוותי שיפור, כאשר כל צוות כולל מנהלים, נציגי משאבי אנוש ביחידות ונציגי אגף משאבי אנוש.



• פגישות עבודה – פגישות עבודה תכופות ובנוסף גם במשרדי היחידות עצמן.

יחד עם זאת הביקורת מציינת כי:

א. הרכב סגלי משאבי אנוש מאופיין בשונות רבה מיחידה ליחידה. בחלק מהיחידות, בעיקר ביחידות קטנות, סגלי משאבי אנוש משמשים בתפקידים נוספים. השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש ובתפיסת ניהול משאבי אנוש לא נגע למנהלי ולסגלי משאבי אנוש, הרכב הסגלים נותר כפי שהיה טרם השינוי.

ב. לסגלי משאבי אנוש הובטח ביצוע בחינה של כל מערך סגלי משאבי אנוש. המהלך החל בשיתוף עם חברה חיצונית ואגף ארגון ותקינה, אולם עקב מגבלות תקציביות התהליך הופסק. בדיקה זו נועדה בנוסף לקבוע מפתחות תקינה של כח אדם לטיפול על פי מספר קריטריונים, כולל: מספר עובדים ביחידה, פיזור גיאוגרפי והטרונגניות אוכלוסיית העובדים. לשנת 2003 תוכננה הקצאה תקציבית לקידום הנושא אולם היא בוטלה. לפיכך, במצב הקיים, ישנה שונות רבה בין סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות שבמקרים רבים לא ניתן להסבירה. לדבר זה השלכות על שונות בדרכי העבודה של האגף מול היחידות השונות, מידת המעורבות הניתנת ליחידות, מידת השיתוף ושקיפות המידע. כמו כן, הפסקת המהלך בראשיתו יצרה פער בין ציפיות סגלי משאבי אנוש ביחידות ובין ציפיות הגורמים באגף משאבי אנוש. מחד, ההבטחה לבחינת מערך הסגלים תורגמה בשטח להבטחה לשדרוגם, מאחר שנוספו להם אחריות וסמכות ולפי תפיסתם גם עומס עבודה; מאידך, בעיני גורמי אגף משאבי אנוש, השינוי נתפס במבנה העבודה ולא בעומס, דבר שאינו מחייב שדרוג או תגמול נוסף בהכרח.

בסיכום, כתוצאה מביצוע המהלך כמפורט, נוצרו בקרב עובדים רבים במערך סגלי משאבי אנוש ביחידות תחושות אי ודאות, אכזבה, תסכול וחוסר שביעות רצון. לצוות הביקורת נמסר כי הנהלת האגף מודעת לחשיבות מהלך זה להשלמת תהליך הטמעת תפיסת העולם החדשה של ניהול משאבי אנוש בעירייה.

97. עיצוב מחדש והעשרת עיסוקי סגלי משאבי אנוש:

א. למרות שלא בוצעה בחינה של הרכב סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות ולא בוצעה התאמה לפעילות במבנה החדש, בוצע עיצוב מחדש של מבנה התפקיד ותחומי הטיפול. תחומי האחריות כיום כוללים:

- (1) קליטת עובד ביחידה, כולל: מילוי טפסי קליטה ובדיקתם מול מסמכים רשמיים (תעודת זהות, תעודות השכלה וכו'), החתמת העובד על הסכם עבודה וכו"ב.
- (2) בדיקת דוחות נוכחות עובדים וביצוע עדכונים בהתאם.
- (3) ביצוע בירורי שכר מול מת"ש או אגף משאבי אנוש.



- (4) טיפול בהתקשרויות עם נותני שירותים והעברת נתוני הנוכחות שלהם לחברה דרכה הם מועסקים.
- (5) קידום עובדים - העברת הבקשה לאישור המנהל הישר, עדכון במערכת, הפקת מכתב לעובד.
- (6) טיפול בנושאי רווחה - טיפול בבעיות אישיות של עובדים תוך כדי קבלת הנחיות מאחראית רווחה. כדוגמא: מעקב אחר היעדרויות ממושכות של עובדים, דיווח לעובדת הרווחה על היעדרות העובד לשם קבלת הנחיות להמשך טיפול, העברת הודעה על פטירת עובד לאגף משאבי אנוש וביצוע ביקור בבית המשפחה וכיו"ב.
- (7) תאונת עבודה - העברת הטפסים הנדרשים לגורמי חוץ כדוגמת הביטוח הלאומי ולגורמי פנים ועדכון במערכת הממוחשבת.
- (8) עדכון פרטים אישיים לעובד במערכת הממוחשבת - כגון: כתובת, טלפון, נסיעות, הולדת ילד, העברת העתק לתיק האישי.

ב. הביקורת מצאה כי קיימת שונות בתפיסת התפקיד ותחומי הפעילות של סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות וכי המודעות לתהליך הביזור והשפעתו נתפסת באופן שונה ביחידות העירייה. זאת מאחר וחלק מהנושאים בוזר לכל יחידות העירייה בעת ובעונה אחת, בעוד שחלק אחר בוזר ליחידות מסוימות בלבד. לדוגמא, מתן תוספת ספיגה ומינוי ממלא מקום עד חצי שנה שבזרו במתכונת ניסיונית אך ורק למינהל השירותים החברתיים.

ג. השינוי המשמעותי בתהליך הביזור הוא בהעצמת המנהלים בניהול עובדיהם, במתן אחריות וסמכויות רבות יותר לסגלי משאבי אנוש בטיפול בעובדים ובהגדרת עיקר עיסוק עובדי אגף משאבי אנוש בתכנון, קביעת מדיניות וטיפול בחריגים.

הנהלת האגף טוענת כי, השינוי מתבטא במבנה משימות שונה שנדרש מהסגלים בשטח, שעיקרו עבודה ממוחשבת תחת מילוי טפסים ידני שהיה נהוג בעבר. יחד עם זאת, לצוות הביקורת נמסר על ידי לקוחות האגף, כי שינוי זה גרם לעומס גדול יותר על סגלי משאבי אנוש ביחידות ולתוספת מטלות. הנהלת האגף סבורה כי השינוי הוא שינוי אמיתי ואינו בהכרח שדרוג ותגמול נוסף.

98. אימוץ גישה שירותית:

א. השינוי הארגוני של אגף משאבי אנוש והפיכתו לאגף מטה, ביזור סמכויות והעברת אחריות לסגלי משאבי אנוש ולמנהלים בשטח, שינוי התרבות הארגונית לתרבות השמה במקד מצוינות ומקצועיות, והתופסת את הלקוח במרכז ואת העובד בלב המערכת - מבטאים גישה שירותית ומכוונת לקוח / עובד.



ב. אימוץ גישה שירותית זו בא לידי ביטוי במספר אופנים:

- (1) טיפול ישיר בעובד על ידי סגלי משאבי אנוש בשטח, באופן מתוכנן, שלם ושיטתי, לרבות התרעות מבעוד מועד, מתן תזכורות על נושאים הדורשים טיפול וכדומה (כדוגמת 'תזכרון חריגון').
- (2) קיצור זמן תגובה בחלק מהתהליכים, בחלקו עדיין בתכנון ביצוע.
- (3) העלאת מודעותם של הסגלים לזכויות העובדים ודאגה למימושם הלכה למעשה.
- (4) הנהגת מדיניות חדשה של "דלת פתוחה" על ידי הנהלת האגף במתכונתה הנוכחית. משמעותה: יום בחודש המוקדש לפגישות עם עובדים, אשר במסגרתו יכול עובד שבעייתו לא נפתרה על ידי מנהלו הישיר או על ידי עובדי האגף לבקש להיפגש עם מנהל האגף. פגישה זו מתואמת תוך 24 שעות.
- (5) יצירת התמחויות דרך הקמת יחידות לטיפול ייעודי בנושאים ספציפיים, תוך התמחות מעמיקה ובקיאות רבה של בעלי התפקידים בתחום, כגון: יחידת פרישה המטפלת בעובד במכלול ההיבטים הקשורים לפרישה.
- (6) היכולת לקשור את ביצועי העובד ואיכות עבודתו לתגמולים או לעונשים, באמצעות מתן סמכויות הנדרשות לכך למנהלים הישירים של העובדים ביחידות, כדוגמת הסמכות להעניק דרגה בקיצור פז"מ או לעכב דרגה.

למרות המצוין לעיל, לקוחות האגף הביעו בפני הביקורת חוסר שביעות רצון מזמן התגובה האיטי ומחוסר סובלנות המופגנת כלפיהם לעיתים מעובדי האגף במהלך העבודה מולם ובמתן השירות. סגלי משאבי אנוש דיווחו לביקורת כי למרות התחושה הכללית הטובה ביחס לשיתופם על ידי האגף וביחס לשיפור השירות הניתן להם, הם נדחים פעמים רבות על ידי העובדים כאשר הם פונים אליהם בבקשת סיוע, בבקשה שוטפת או בבעיה מיוחדת מהסיבה שהם נדרשים לבצע משימות רבות ופרוייקטים שונים.

99. הסדרת ממשקים ברמת התיאום וחלוקת העבודה בין האגף ויחידות אחרות בחטיבת משאבי אנוש ומינהל:

למרות קיום קשרי עבודה ומידת שיתוף פעולה בין אגף משאבי אנוש ליחידות הרלוונטיות בחטיבת משאבי אנוש ומינהל באשר לתהליכי העבודה של האגף, ההבדלים בתפיסות העולם בין האגף ליחידות אלו, בגישה לניהול משאבי אנוש ובדרכי העבודה, מקשים על האגף ביישום המדיניות החדשה המערכתית הכוללת בניהול משאבי אנוש:

א. תחום ההדרכה הינו משמעותי ליכולת תכנון וניהול כולל של תהליכי קליטה, חניכה, פיתוח מקצועי, נידוק וקידום. הטיפול בתחום מבוצע ביחידה אחרת בחטיבת משאבי אנוש ומינהל - "מרכז ההדרכה". הממשק הקיים בין אגף משאבי אנוש ומרכז ההדרכה אינו מספק. במצב



הנוכחי, התחום אינו מנוהל מתוך ראייה כלל מערכתית ותפיסת הדרכה כוללת ואין בסיס מידע מלא, ממוחשב ועדכני ביחס לקורסים, להדרכות ולהכשרות שעובדי העירייה עברו ונדרשים לעבור. בסיס מידע זה הכרחי לקבלת החלטות אפקטיבית ביחס לקידום וניוד עובדים, לצורך תכנון כולל של מסלול פיתוח לעובדים ואף משפיע על שכר ותנאי העסקה. כיום מתקבלות רשימות ידניות בלבד, הכוללות נתונים שמיים של מסיימי הקורסים בשנה הקודמת.

- ב. תפיסת העולם והגישה המנחה את הפעילות במת"ש מאופיינות בריכוזיות ואינן תואמות את תפיסת העולם של אגף משאבי אנוש. אלמנטים אלו מקשים על מימוש היעדים ששם לו האגף למטרה, כמו קבלת החלטות בעת קבלה לעבודה, קידום עובדים ופרישה. באם היתה שקיפות מידע בין הממשקים ניתן היה לתכנן ולבצע תהליכים כוללים של התייעלות וצמצומים, תוך ביצוע הערכות כספיות ומאזני עלות תועלת. ליקויים נוספים בממשק באים לידי ביטוי בכך, שאגף משאבי אנוש מאשר לעובד ומעביר למת"ש, אך אין בקרה חוזרת שמת"ש אכן מבצעים את השינוי המבוקש. כך עשוי להיווצר מצב בו לדוגמא, עבור עובד שעבר ממשרה למשרה, האגף מעביר בקשה למת"ש לתוספות שכר, אך אינו מבצע מעקב על ביצוע. כתוצאה, קורה שהעובד מקבל את משכורתו ללא התוספות האמורות ולהיפך.
- ג. לאגף ארגון ותקינה שתי זרועות: תקינה וארגון ושיטות. ראייה מערכתית של תכנון משאבי אנוש מחייבת ממשק יעיל וחשיבה מחודשת ביחס לשיתוף בין האגפים בנושאי שכר עידוד, תמריצים ותגמולים, שינוי רמות תקינה ועוד.

100. נכון למועד עריכת הביקורת מנהלי וסגלי משאבי אנוש תופסים את אגף משאבי אנוש כגוף מטה אשר מתכנן מדיניות ניהול משאבי אנוש עירונית, כגוף מייעץ, מכוון ומעביר הנחיות לפעולה, תוך ביצוע מעקב ובקרה.

פ ר ק י

סיכום – סטטוס ביצוע השינויים

101. הביקורת בדקה את סטטוס הנושאים לטיפול תוך כדי ביצוע הבחנה בין נושאים שהוגדרו כתהליכי ביזור ובין נושאים שהוגדרו כשינוי ושיפור תהליכי עבודה, מבנה ומערך תפקידים.
- הנושאים רוכזו בטבלה על פי הנושא הנבחן, פעולות כלליות שבוצעו בתחום וסטטוס ביצוע על פי תחומי הפעילות באגף.
- סטטוס הביצוע הוגדר באומדנים הבאים: בוצע, בוצע חלקית, לא בוצע ובתכנון.
- סטטוס הביצוע נקבע על פי דיווחי הנהלת ועובדי האגף, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ועם לקוחות האגף.



סטטוס שהוגדר בתכנון מתייחס לנושאים מחוכננים לביצוע בשנת 2003 כפי שנמסר לביקורת על ידי הנהלת האגף. יש לבצע אימות עם פרסום תוכנית העבודה לשנת 2003.

102. להלן סיכום ממצאי הטבלה המוצגת בפרק הנוכחי:

תהליכי ביזור	שינוי ושיפור תהליכי עבודה, מבנה ומערך תפקידים
בוצע - 6 נושאים	בוצע - 39 נושאים
בוצע חלקית - 5 נושאים	בוצע חלקית - 21 נושאים
לא בוצע - 0 נושאים	לא בוצע - 7 נושאים
בתכנון - 4 נושאים	בתכנון - 1 נושאים



מטעים	פעילות שבוצעו בהחמ"ם	שינוי תהליך מבחני התאמה	נישא בהתן	החום
<p>בוצע חלקית נושא התאמת עובדים מופנה ונבדק, נבנו מבחנים מותאמים למספר תפקידים בעירייה ואף בוצע פיילוט מול חברת מ. בשל קיצוץ תקציבי בוטל לחלוטין תהליך מבחני התאמה בעירייה</p>				
<p>בוצע חלקית מאגר מעסקים נבנה ומעדכן בשוטף. בתוכנית עבודה 2003 מוכוון בדיקת נושא וגיבוש הצעה לביזור נייד עובדים</p>	<p>בניית תהליך מוכנה לנייד עובדים, כולל בניית מאגר מעסקים</p>			
<p>לא בוצע</p>	<p>תכנון שנתו ותקופתו של מכרזים ע"י מנהל הרוחדה</p>			
<p>בוצע חלקית - הנושא בוטל בשנת 2003</p>	<p>אין שינוי משמעותי</p>	<p>עבודה מול סגלי משאבי אנוש</p>		
<p>בוצע חלקית הסתיימה העבודה בנושא. אופן היישום יוגבש בשנת 2003</p>	<p>ביזור מבחני התאמה ביזור ועדת המכרזים</p>	<p>ביזור סמכויות</p>		
<p>בוצע</p>	<p>ריכוז וטיפול בהחזום בכפיפות ליחידת ק.ד.מ.ה.</p>	<p>שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת</p>		
<p>בוצע</p>	<p>ריכוז וטיפול בהחזום תוך ראייה כלל מערכות</p>	<p>תחומי טיפול ואחריות</p>		
<p>בוצע</p>	<p>קיצור תהליכי עבודה</p>	<p>תהליכי עבודה</p>		
<p>בוצע</p>	<p>ביחידות לחן בוחדה הסמכות למתן אישורים לעובד מבוצע ע"י סגלי משאבי אנוש באופן עצמאי</p>	<p>עבודה מול סגלי משאבי אנוש</p>		
<p>בוצע חלקית</p>	<p>תהליך קביעת לעובד</p>	<p>ביזור סמכויות</p>		
<p>כל סוגי החוזים אותרו ומופנ ונמשכת עבודה נוספת</p>	<p>סטנדרטיזציה של חוזים והתקשרויות</p>			
<p>בוצע חלקית</p>	<p>ביזור והטמעת אישורים לעובד</p>			
<p>בוצע חלקית</p>	<p>גיבוש מדיניות בנושא העסקת קרובי משפחה</p>			
<p>גובש נוהל בנושא, הופצו חוזרים לכלל המנהלים והסגלים, ממוכנן ביזור למנהלים</p>				
<p>בוצע</p>	<p>מתן אישור לעבודה פרטית</p>			
<p>הסתיימה העבודה וגובש נוהל אשר פועל בשיגרה</p>				



שטחים	פעולות שבוצעו במחוז	נשא בדיקת	תחום
בוצע	הכפפת הטיפול ליחידת ק.ד.מ.ה.	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת	
בוצע	ריכוז הטיפול במחוז על ידי פונקציה ייעודית לכך	תחומי טיפול ואחריות	
בוצע	ביזור סמכויות במחוז	תהליכי עבודה	
בוצע	ביזור סמכויות תרם לקיצור תהליכי העבודה	עבודה מול סגלי משאבי אנוש	
מבוצעת תוכנית ייעוץ ובקרה באמצעות ביקורים תקופתיים ביחידות	בבית סמכויות תרם לקיצור תהליכי העבודה במחוזים אשר בודרו ניתנה הסמכות לאישור ולפעולה ליחידות ולסגלי משאבי אנוש. במחוזים אשר לא בודרו, נותרו ממשקי העבודה כבעבר		
בוצע	ביזור סמכויות לאישור מתן דרגה לעובד בפ"מ מלא כולל: דוח, הוצאת מכתב לעובד ועדכון במערכת הממוחשבת, כולל חוספת שרייה	ביזור סמכויות	
בוצע	ביזור סמכות עיכוב דרגה לעובד		
בוצע	הרחבת הביזור למתן דרגה לדרוגים מקצועיים		
מתוכנן לשנת 2003	ביזור אישור דיווח מתן דרגות אישיות		
מתוכנן לשנת 2003	הקמת יחידת תכנון ופיתוח והכפפתה למנהל האגף בכפיפות ליחידת רווחה	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת	
בוצע	ליחידה הוגדרו תחומי טיפול חדשים עם הקמתה: - פיתוח ניהולי כולל פרופיל תפקיד, סקר, קורסים ומסלולי הכשרה והדרכה, הערכת עובדים - איכות ומצוינות וכו"ב	תחומי טיפול ואחריות	
-	מתבטא במחוז רווחה בעיקר, ראה פירוט היחידה בסעיף הבא	תהליכי עבודה	
-	המחוז מטופל באופן ריכוזי באגף	עבודה מול סגלי משאבי אנוש	
-	לא רלוונטי	ביזור סמכויות	
בוצע	הכפפת אחריות הרווחה ליחידת תכנון ופיתוח	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת	
בוצע	טיפול בפורשים העבר ליחידת הפרישה	תחומי טיפול ואחריות	
בוצע חלקית	בניית הטמעת נהלים חדשים	תהליכי עבודה	
מתכנן	קביעת נאמני רווחה לטיפול בחלק מהנשאים הקשורים ברווחה העובד		
בוצע חלקית	פעילות נאמני רווחה כלל עירונית		
בוצע	בניית אגודת רווחה	עבודה מול סגלי משאבי אנוש	
מתכנן	שיחזור היחידות כנציגים בוועדת שארים		
בוצע	טיפול בפניות סגלי משאבי אנוש גם ע"י מנהל היחידה		
מתכנן	ביזור תחומי טיפול לנאמני רווחה ביחידות	ביזור סמכויות	



מסמכים	פעולות שבוצעו בתחום	אין שינוי	נשא נבחן	תחום
בוצע	הטיפול בחל"ת מבוצע ע"י סגלי משאבי אנוש ויחידת ק.ד.מ.ה.	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת		
בוצע חלקית	הפקת מדריך למשתמש וחלוקתו	תחומי טיפול ואחריות		
הופק מדריך למשתמש בשנת 2003				
חיבתו הפצה לכלל סגלי משאבי אנוש				
בוצע חלקית	הפקת אוגדן הנאי שירות			
הפרקים שחונכנו לשנת 2002 בוצעו				
לא בוצע	העברת הטיפול על רציפות זכויות			
לא בוצע	תמיכה בגיבוש מדיניות להעסקת מתנדבים חניכים			
בוצע חלקית	עבודות מקצועיות ורשימות מקצועיים			
נעשתה עבודה בנושא, ייבתן שוב לקראת שנת 2003				
בוצע חלקית	תמיכה בגיבוש מדיניות להעסקת פנסיונרים			
בוצע חלקית	ללא שינוי	עבודה מול סגלי משאבי אנוש		
נקבע נוהל עבודה האומר כי ייערכו מפגשים ביחידות עצמן לצורך רענון מידע והדרכות				
בוצע	ביזור הסמכות לטיפול בחל"ת ע"י לשנה	ביזור סמכויות		
הוכנה חוברת הדרכה, ביזור מחוכנו לשנת 2003	העברת הטיפול בתחום הוותק			
בוצע	הקמת יחידת פרישה לטיפול בעובד באופן שונה מהטיפול שניתן במתכונת הקודמת ע"י פנסיה וגמלאות	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת		
בוצע	הסדרת תהליך הטיפול בפריש, כולל: טיפול בפריש שנה וחצי לפני מועד הפרישה, ועדת פרישה, חוכרת לפריש, ייעוץ אישי לפריש, קורסי פרישה וכו'	תחומי טיפול ואחריות		
בוצע	יצירת תהליך פרישה ייחודי לעובד ולחידה	תהליכי עבודה		
בוצע	מתן אפשרות לתכנון מוקדם למנהל החידה			
בוצע	יצירת ממשקי עבודה עם גורמים בתוך ומחוצ לאגף			
בוצע	מעורבות רבה יותר של סגלי משאבי אנוש בתהליך הפרישה	עבודה מול סגלי משאבי אנוש		
-	נושאים בתחום לא מתוכננים לביזור	ביזור סמכויות		



מסמך	פועלות שבוצעו בתחום	נשאל בתוך	תחום
בוצע	במסגרת חלוקת תפקידים המחודשת, מטפלים בעלי התפקידים בתחום גם כ"א בחדרים	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת	
בוצע	- הטיפול בביקורת נוכחות השטח - טיפול כ"א בחדרים	חדומי טיפול ואחריות	
לא בוצע	לאור ביזור הסמכויות היחידה אמונה על ביצוע בקרה על המנהלים בנושא ביקורת נוכחות, בכלל זה: פיתוח כלי בקרה לשימוש המנהלים, כתיבת עורל נוכחות עובר	תהליכי עבודה	
בוצע	מיסוד תהליכי עבודה בתחום כ"א בחדרים: כתיבת נהלים חדשים בתחום, הפקת חוכרת מזרזר, השתלמויות למפעילי מערך כ"א בחדרים, טיפול במתנדבים		
	איך שינוי	עבודה מול סגלי משאבי אנוש	
בוצע	ביזור הסמכויות בבקרה נוכחות	ביזור סמכויות	
בוצע	- שינוי שם היחידה ממרכז תיעוד ודיווח - למידע תיאום ובקרה - חלוקת תפקידים מחודשת ביחידה	שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת	
בוצע	ריכוז המיחשוב של אגף משאבי אנוש לניהול ידע שילוב טכנולוגיות מידע בכלל המערכת, הבנת תהליכים ויישולם, תיאום, שילוב מעגלני בקרה כחלק אינטגרלי בתהליכי עבודה	תחומי טיפול ואחריות	
בוצע	שיפור ויצירת אחרות בתהליכי עבודה באגף משאבי אנוש: ביטוחי רכב, חישוב מספר ימי עבודה כשבת ע"פ חוקה, קצובת נסיעה לעובדים, היחר עבודה פרטית, טופס עדכון פרטים אישיים לכלל עובדי העירייה	תהליכי עבודה	
בוצע	שילוב מעגלני בקרה בתהליכי עבודה: מדגם נוכחות, תשלום אחזקת רכב, גיבוש חוקה לגמול השתלמות, הגדרת זכאות לכניגור, טיפול במערכת הנוכחות		
בוצע חלקית	שיפור והתאמת המערך הממוחשב לצרכי העירייה ע"י דוחות היזון בין מצב ריצעה למערך חדרים		
לא בוצע	העברת דיווחים מדידות ישיר למח"ש לדיוח באמצעות מערכת משאבי אנוש וגיבחות		
לא בוצע	מערכת שכר חדשה		
לא בוצע	מאגר מועמדים פנימי		
בוצע חלקית	הקמת ניהול מאגר מועסקים		
בוצע חלקית	מכרזי כ"א		

מחוז	נשא נבחן	פועלות שבוצעו בתחום	מסמכים
		השלמת מידע חסר במערכת בנושא קורסים, השתלמות ולימודים	מתכונן לשנת 2003 - גביש אופן העבודה בין מח"ב ומרכז ההדרכה
		פיתוח כלי מידע למנהלים	בוצע - גביש דוח תוכרון חריגון למנהלים שהועבר לקבוצת מנהלים לצורך פייילוט, בשנת 2003 הדוח נפץ באופן קבוע
		שימוש באינטראנט ככלי בסיסי להפצת מידע	בוצע חלקית הוקם אתר אינטרא-נט חטיבתי, עורכן מידע באתר של האגף, נמשך ערכון של נושאים חסרים
		מיסוד מעגנוני בקרה למעקב אחר עבודת סגלי משאבי אנוש	בוצע
		במסגרת חלוקת תפקידים מחודשת הוספת תחום הטיפול במינהלה ליתודה זו	בוצע
		עבודה מול סגלי משאבי אנוש	בוצע חלקית
		שינוי תחומי טיפול ואחריות	בוצע חלקית
		שינוי ארגוני וחלוקת תפקידים מחודשת	בוצע חלקית
		עבודה מול סגלי משאבי אנוש	-
		ביזור סמכויות	-

* על פי דיווחים, אימות עם תוכנית העבודה של האגף לשנת 2002 ולקוחות האגף. נושאים מתוכננים לביצוע בשנת 2003, כפי שנמסר לביקורת על ידי המנהל האגף, ונדרשים לאימות כשתפורסם תוכנית העבודה לשנת 2003.



מסקנות

פרק א'

כללי

103. הביקורת מלווה את פעילות המערכת העירונית בתחום המשאב האנושי החל משנת 1998, בעת בה פעל האגף כאגף כ"א, דרך הקמת חטיבת משאבי אנוש ואגף משאבי אנוש (בשנת 1999) ועד תהליכי השינוי והשיפור באגף משנת 2000 ואילך. כתוצאה מהתפתחות התהליכים התגבשו מהלכים ושינויים באגף, כפי שהוצגו להנהלת העירייה ובאו לידי ביטוי במבנה הארגוני החדש, שהוצג לאישורה וקיבל את ברכת הדרך בחודש יוני 2001.

הביקורת רואה באישור שניתן על ידי הנהלת העירייה להיכנס לתהליך השינוי - הישג מערכת, כלל עירוני, בעל חשיבות רבה ברמה האסטרטגית. אישור הנהלה כזה יוצר, לדעת הביקורת, מחוייבות של הנהלת העירייה לאפשר לאגף משאבי אנוש להוביל את המהלך עד להבאתו לסיומו המוצלח. מחוייבות זו צריכה לבוא לידי ביטוי על ידי תמיכה ברמה האסטרטגית והקצאת המשאבים הדרושים לביצוע מחד גיסא, והפעלת פיקוח ובקרה על התקדמות ויישום התהליך מאידך גיסא.

104. תהליך השינוי באגף משאבי אנוש כלל מהלך מורכב של עיצוב תפיסת עולם חדשה בתחום ניהול משאבי אנוש, הרואה באגף משאבי אנוש יחידת מטה, שעיסוקה בתכנון ועיצוב מדיניות ומתן כלים לשטח לביצועה, זאת תוך כדי:

- ביצוע תהליך ביזור סמכויות, שינוי ויעול תהליכי עבודה קיימים ומעורבות בנושאים אסטרטגיים ברמה כלל עירונית אשר בעבר לאגף לא היתה נגיעה כלל.
- שיתוף סגלי משאבי אנוש בתכנון ובביצוע מהלכי השינוי הארגוני ובתהליך ביזור הסמכויות. העצמת מנהלי היחידות וטיוב מקצועי של סגלי משאבי אנוש, כולל מתן כלי בקרה תומכי תהליך.

יחד עם זאת, ממצאי הביקורת מצביעים באופן כללי על כך שהמהלך עדיין לא מוצה וישנם נושאים להטמיע ולשפר. קיימים מקרים בהם לא עמדו באבני הדרך שתוכננו לביצוע, תהליכים בוצעו באופן חלקי או מצויים בעיצומו של טיפול. הנהלת האגף רואה במהלך השינוי הארגוני תהליך מתמשך הדורש משך זמן ביצוע והטמעה, ומדגישה כי נדרשת פעילות רבה נוספת להשגת היעדים ולמימוש החזון.



105. קיימים מספר גורמים מרכזיים לקשיים בביצוע הנושאים המתוכננים, בהטמעת השינויים ובביזור התחומים שהוחלט לבזרם:
- א. קושי הנובע מהצורך בשיתוף הפעולה הנדרש במערכת ציבורית ליישום שינויים מסוג זה, בשל היותה כבולה לחוקים ותקנות, להסכמים קיבוציים, להוראות תקש"ר וכדומה, שלא מתחדשים ומשתנים בקצב שבו המערכת שואפת לקדם את עצמה.
 - ב. תלות בתהליכי העבודה בגורמים חיצוניים לאגף ובמשקים עם יחידות אחרות בעירייה.
 - ג. חוסר בכלים מיחשביים, הנדרשים לתכנון ופיתוח, לביצוע שוטף של תהליכי העבודה ולמעקב ובקרה.
 - ד. טיפול במספר נושאים רב בו זמנית, וכתוצאה - נושאים רבים שביצועם מתמשך.
 - ה. עומסי עבודה וצווארי בקבוק.
 - ו. אילוצי תקציב.

להלן עיקרי המסקנות על פי תחומי הפעילות ויחידות אגף משאבי אנוש:

פ ר ק ב ' : יחידת ק.ד.מ.ה

106. הקמת יחידת ק.ד.מ.ה כיחידה חדשה באגף משאבי אנוש מהווה את השינוי המהותי ביותר באגף במספר מישורים: המבנה הארגוני של האגף, תפיסת ניהול משאבי אנוש, אופן הטיפול וחלוקת האחריות בין אגף משאבי אנוש והיחידות בשטח.
107. הקמת היחידה משקפת את התפיסה הניהולית הביזורית באגף ומשרתת את מטרותיה ויעדיה, כדלקמן:
- א. התמחות וידע מקצועי - ביחידה זו קיימת התמחות ספציפית של בעלי התפקידים בתחום המטופל על ידם. נערך איוש מחדש של חלק מהמשרות, ונקלטו עובדים בעלי ידע מקצועי.
 - ב. ראייה מערכתית
- תחומי הטיפול של היחידה שהם גיוס וניוד עובדים, קידום עובדים וחוזים והתקשרויות נתפסים בראייה מערכתית כוללת. אולם, הטיפול בפועל, נכון למועד עריכת הביקורת, למעט תחום חוזים והתקשרויות עדיין נקודתי וסקטוריאלי, אינו מבטא די הצורך את התפיסה המערכתית ולא מספק מענים מדויקים לצרכים העירוניים הכלליים.
- (1) גיוס וניוד עובדים
- (א) ניוד העובדים אינו מתבצע ברמה מערכתית. כתוצאה, אין מיצוי של פוטנציאל ההון האנושי הקיים במערכת העירונית, קיימים מקרים רבים

שבהם עובדים מוצבים בתפקידים שאינם מתאימים להם וחשים חוסר שביעות רצון הבא לידי ביטוי בתפוקות עבודה נמוכות.

(ב) נבנה ואושר תהליך מובנה לניוד עובדים, אך נכון למועד עריכת הביקורת אינו מיושם בשל:

- (1) היעדר כלים מיחשוביים.
- (2) הוחל בתהליכי מיון עובדים שהופסקו, בעיקר בשל בעיות תקציביות.
- (3) סיבה נוספת לליקויים בקידום תהליכי המיון - עומסי עבודה וצווארי בקבוק.

(2) קידום עובדים - קידום עובדים ביחידת ק.ד.מ.ה מתמקד בטיפול במתן דרגה בנושאים שעדיין לא בוזרו ליחידות מול כל עובדי העירייה. להערכת הביקורת לא נעשה שימוש די הצורך בנתונים הכלליים הירוקים המתקבלים ומתרכזים ביחידה זו בראייה מערכתית כוללת.

(3) חוזים והתקשרויות - הטיפול בתחום מבטא היטב את התפיסה המערכתית באמצעות הפעילות המרכזית שבוצעה - יצירת אחדות בחוזים לכל יחידות העירייה.

ג. גישה שירותית

קיימת פעילות ביחידה לשיפור השירות ללקוח: בין היתר באמצעות קיצור תהליכי עבודה, גיבוש נהלים ויכולת מתן מענה מקצועי ללקוח ע"י בעלי תפקידים המתמחים בתחומם. ביחידה זו מתקיימים קשרי גומלין עם יחידות השטח באופן שוטף ויוזימי. למעשה, מרבית ממשקי העבודה של האגף עם סגלי מש"א מבוצעים ביחידה זו. הביקורת מסיקה כי בסה"כ מתקיימים קשרי גומלין תקינים, אם כי קיימות השגות של הלקוחות ביחס לזמינות טלפונית של מנהל היחידה ועובדיה.

(1) גיוס וניוד עובדים - אין שיפור ברמת השירות הניתן ללקוחות בנושא בקריטריון של משך זמן טיפול. אולם קיים שיפור באיכות הטיפול, בהקפדה על ביצוע טיפול ושירות מקצועי, בבחינת עמידה בדרישות סף ובסינון המתבצע בקורות החיים המועברים ליחידות.

(2) קידום עובדים - קיים שיפור משמעותי בשירות בתחום, בקריטריונים של זמן תגובה ואי תלות בביצוע של היחידות באגף. לאחר ביזור הסמכויות בתחום קידום עובדים, עוסקים בעלי התפקידים בתחומים התפעוליים ובנושאים חריגים אשר נדרשת לגביהם מומחיות ייחודית.



(3) חוזים והתקשרויות - אין שיפור ברמת השירות הניתן ללקוחות בנושא, בקריטריון של משך זמן טיפול. הביקורת מצביעה על עומסי עבודה וצווארי בקבוק בתהליכי העבודה בתחום זה; תהליך אישור חוזים, לשם דוגמא, אורך עד ל- 5 חודשים עפ"י דיווחים לצוות הביקורת.

יחד עם זאת, יצירת חוזים אחידים ופשוטים והעברת דוגמאות לחוזים ליחידות השטח, מאפשרים ביצוע עצמאי של היחידות וקיצור משך הטיפול ביחידה עצמה.

ד. תהליכי עבודה

ביחידה ניכרים עומסי עבודה רבים וצווארי בקבוק בתהליכי עבודה, אשר עיקרם בתחנות חוזים והתקשרויות וגיוס עובדים. בין היתר בשל העובדה שנושאים אשר תוכננו להיות מבוזרים בתחומים אלו נותרו, נכון למועד עריכת הביקורת, בטיפול היחידה מהסיבות הבאות:

(1) תלות בתהליכי עבודה בגורמים חיצוניים לאגף ובממשקים עם יחידות אחרות בעירייה.

(2) תכנון לקוי של לוח זמנים לביצוע עקב הערכה מוטעית של השפעת משך זמן העבודה של גורמים חיצוניים לאגף ושל יחידות אחרות בחטיבה ובעירייה על עבודת האגף.

(א) גיוס וניוד עובדים - התפיסה של יצירת גוף אחד המאגד בתוכו את הטיפול במכרזים ובקליטה וניוד, נתמכת בפועל בתהליך עבודה שלם וכולל של הטיפול בגיוס וניוד עובדים מתחילתו ועד סופו. כתוצאה צומצם מספר התחנות בתהליך והפעילות בתחנות התייעלה.

יחד עם זאת, תוכניות האגף באשר לקיצור משך הזמן בתהליכי העבודה בתחום גיוס וניוד עובדים - עדיין לא מומשו והביקורת מצביעה על זמן תגובה בפועל, הארוך פי שניים ואף שלושה מהמוצע.

(ב) קידום עובדים - ביזור הסמכויות ליחידות השטח בתחום הביא לקיצור תהליכי עבודה באופן משמעותי ביותר, היות וסגלי משאבי אנוש מוסמכים לאשר, לבצע ולעדכן פעילויות בתחום באופן עצמאי ואינם תלויים באגף משאבי אנוש.

(ג) חוזים והתקשרויות - בעל התפקיד בתחום חוזים והתקשרויות מטפל במגוון נושאים. עפ"י ממצאי הביקורת, תחומי הטיפול הרבים יוצרים עומס, התלות בגורמים נוספים בעירייה יוצרת צווארי בקבוק ועיכוב במשך הטיפול בכלל הנושאים.



ה. מידת הטמעת השינויים הארגוניים ותהליכי העבודה

מידת הטמעת השינויים הארגוניים בתהליכי העבודה של היחידה הינה חלקית, כדלקמן:

(1) גיוס וניוד עובדים

(א) תהליך גיוס עובדים באמצעות מכרז גובש ואושר ע"י הנהלת אגף משאבי אנוש אם כי טרם קיבל אישור סופי ולא נכנס לפעילות באופן רשמי; יחד עם זאת, הוצג בפני חלק מסגלי משאבי אנוש ביחידות. חלק מעובדי האגף ולקוחותיו רואים עצמם מחוייבים לתהליך, קיימת אי בהירות ביחס לתהליך העבודה המחייב.

(ב) הטיפול בתחום ניוד עובדים מבוצע באופן פאסיבי ולא נעשים מאמצים אקטיביים לניוד עובדים. תהליך ניוד עובדים אשר נבנה ואושר ע"י הנהלת האגף עדיין לא מיושם.

(ג) תכנון מכרזים, כלי תכנוני חשוב ביותר לפעילות בתחום גיוס וניוד עובדים, אינו מוסדר ומונע אפשרויות להיערכות אגף משאבי אנוש כראוי לצורך קיצור משך הזמן בתהליכי עבודה כמו גם לתכנון ניוד פנימי.

(2) קידום עובדים - ביזור הסמכויות בתחום קידום עובדים הינו התחום הראשון שטופל במסגרת השינוי הארגוני באגף. אולם, טרם נערכה בקרה על מידת יישום הנחיות האגף, למרות החלטת הנהלת האגף לבצע בקרת הטמעה לכל נושא שיבוזר כעבור כ- 6 חודשים.

(3) חוזים והתקשרויות – ביזור סמכויות לאישור חל"ת וחל"ד הינם הנושאים היחידים שבוצעה עבורם בקרת הטמעה, וזאת עקב פניות רבות של היחידות לאגף משאבי אנוש בנושאים אלו.

ו. כלים ובקרה

(1) חסרה מערכת ממוחשבת לתמיכה בתהליכי עבודה ובקרה בתחומי הפעילות השונים בתחום. ניהול המידע מתבצע באופן ידני בתוכנות שאינן ייעודיות לכך כדוגמת OFFICE. כתוצאה מכך תהליכי מעקב ובקרה מבוצעים באופן חלקי ולא מספק וניהול המידע והידע בנושאים הללו אינו יעיל.

תהליכי העבודה בתחומי הטיפול מאופיינים לרוב כתהליכים המושתתים על מספר גורמים, לאו דווקא מהאגף, שלוקחים חלק בתהליך. כפועל יוצא, נדרשים מעקב ובקרה על הביצוע בתחנות ולפיכך נדרשת תמיכה מתאימה לתהליך מסוג זה של זרימת עבודה.

- (2) יחד עם זאת קיים שיפור בניהול הפעילות בתחומים ביחידה ובבקרת ביצוע ע"י מנהל היחידה.
- (3) לאור ביזור סמכויות בנושאים קידום בדרגה, כולל אישור מתן דרגה, עיכוב או מתן דרגה בקיצור פז"מ, מנהלי היחידות מחוייבים לבצע תהליכי מעקב ובקרה על מנת שיוכלו לקשור את ביצועי עובדיהם ואיכות עבודתם לתגמולים או לעונשים – אישור מתן דרגה או עיכובה.

ז. נושאי השינוי והביזור

עיקר הנושאים שבזורו או מתוכננים לביזור באגף משאבי אנוש מטופלים ע"י בעלי תפקידים ביחידה זו.

נושאים אשר מתוכננים להישאר בתחום טיפולה של יחידת ק.ד.מ.ה הם מקרים פרטניים יוצאי דופן, או מקרים אשר תידרש עבורם מומחיות ייחודית בכל אחד מתחומי הפעילות ובנוסף, נושאים שבהם מחוייב טיפול ריכוזי כפועל יוצא מנוהלי העירייה, כגון: היתרי עבודה פרטית.

- (1) סטטוס תחומי השינוי והביזור בגיוס וניוד עובדים
- עיקר נושאי השינוי והביזור בתחום בוצעו באופן חלקי ומתוכננים בתוכנית העבודה לשנת 2003.
- (2) סטטוס תחומי השינוי והביזור בקידום עובדים
- מרבית הנושאים בוצעו באופן חלקי ומתוכננים בתוכנית העבודה לשנת 2003.
- (3) סטטוס תחומי השינוי והביזור בחוזים והתקשרויות
- (א) מרבית הנושאים המטופלים בתחום זה עדיין לא בזורו ליחידות, התכנון לביזורם מתמשך זמן רב.
- (ב) אישורים לפרט הינו הנושא היחיד שבזור בתחום ובאופן חלקי. כלומר, רק חלק מהיחידות מוסמך להפיק אישורים.

פרק ג': תכנון ופיתוח

108. הקמת יחידת תכנון ופיתוח במסגרת השינויים הארגוניים באגף מבטאת את תפיסת העולם החדשה באגף משאבי אנוש, לפיה הטיפול במשאב האנושי בעירייה צריך להתבצע לא רק כתחזוקה שוטפת אלא להתבסס על חשיבה מסודרת ותכנון כולל המקיף מסלולי פיתוח שונים כדוגמת: הדרכה, העשרה, הנעה וקריירה.

א. התמחות וידע מקצועי – הטיפול בתכנון ופיתוח המשאב האנושי בעיריית תל אביב מבצע תוך התמחות ובקיאות רבה של העוסקים בכך במסגרת היחידה.



ב. ראייה מערכתית

- (1) הפעילות ביחידה מתקיימת מתוך ראייה כלל מערכתית ומעורבות בנושאים אסטרטגיים שלא היוו חלק מפעילות האגף במתכונתו הקודמת, כגון מאפייני ונתוני כ"א בעירייה, באמצעות יצירת הגדרות תפקידים ומתן מענה כולל לצרכי כ"א כגון תוכניות הכשרה והדרכה, כולל האפשרות לניוד מנהלים במערכת (רוטציה בתפקידים).
- (2) ניהול ממשקי עבודה רחבים הכוללים פעילות מול גורמים בתוך האגף (ק.ד.מ.ה, פרישה) ומחוצה לו (הדרכה), דבר המאפשר העברת נתונים מכל צידי הממשק, תוך ראייה של מכלול תחומי משאבי אנוש ולא ראייה צרה של צרכי יחידה ספציפית. המשמעות – ניהול משאבי אנוש על בסיס איתור צרכים, פיתוח עובדים, תכנון, קידום, הערכה והדרכה.

ג. גישה שירותית

- (1) הקמת יחידת תכנון ופיתוח מהווה פריצת דרך בשיפור השירות לעובד, הנתפס כגורם אשר יש לפתח ולתכנן את קידומו במערכת. פעילות היחידה משקפת את הגישה השירותית שפותחה באגף ומטרתה לאפשר פיתוח אישי למנהלים ולעובדים כולל הכשרות, הדרכות, תכנון קריירה, רוטציה בתפקידים וכיו"ב.
- (2) ביחידה פותחו כלים לשיפור השירות הניתן לעובד, כגון: תחרות עובד מצטיין, הפצת עלוני מידע למנהלים וכיו"ב.

ד. תהליכי עבודה

- (1) פיתוח תהליכי עבודה לניהול עובדים, תגמולם והנעתם במערכת, כגון: הערכת מנהלים, רוטציה בתפקידים וכיו"ב. אם כי קיים קושי בהטמעת תהליכים אלו, הן בשל מאפייני העירייה כארגון ציבורי והן בשל חוסר בשלות וקשיים של מנהלים ליישם.
- (2) ביחידה גובשו תהליכי עבודה הכוללים פעולות הפצת מידע למנהלים בנושאים מקצועיים הקשורים בעבודת המנהל. אם כי על פי ממצאי הביקורת, חלק גדול מהחומר המועבר תיאורטי ואינו ניתן ליישום בעבודה.

ה. מידת הטמעת השינויים הארגוניים ותהליכי העבודה

קיים קושי בהטמעת השינויים המבוצעים ע"י יחידה זו במערכת העירונית. הביקורת מציינת כי נבחנים מספר רב של תחומים בו זמנית ומבוצעים תהליכי עבודה רבים במקביל, היות וקיים קושי בהטמעת השינויים שהינם בבחינת שינויים מרחיקי לכת בעירייה. רצוי

- לפעול באופן מבוקר ולבצע בקרת הטמעה באופן שוטף, כדוגמת ביצוע בקרה בתקופה קצובה שנקבעה מראש ביחס לאפקטיביות פרופיל מנהל אגף אחיד בעירייה.
1. **כלים ובקרה** – בשלב הנוכחי עיקר הפעילות בתחום הינו תכנון ופיתוח. הביקורת מצביעה על החשיבות של פיתוח כלים ובקרה בשלב הבא.
2. **נושאי השינוי והביזור** – פרט לנושאים הקשורים לאיכות ומצויינות, מרבית הנושאים בתחום זה בוצעו חלקית ומתוכננים לביצוע בשנת 2003.

פרק ד': רווחה

109. תחום הרווחה הינו אחד התחומים הבודדים שבו לא בוצעו כמעט שינויים והטיפול בו נותר כפי שהיה עוד טרם השינוי. לביקורת נראה כי פריצת הדרך שביצע אגף משאבי אנוש בתפיסה ובניהול המשאב האנושי פסחה על תחום הרווחה שנשאר מאחור, מהסיבות הבאות:
- א. הגורם האנושי.
- ב. כישלון בביצוע הנדרש כתוצאה מהצורך בשיתוף הפעולה שנדרש במערכת ציבורית ליישום שינויים מסוג זה, בשל היותה כבולה לחוקים ותקנות, להסכמים קיבוציים, להוראות תקשי"ר, לארגון עובדים וכדומה, שלא מתחדשים ומשתנים בקצב שבו המערכת שואפת לקדם את עצמה.
- ג. **התמחות וידע מקצועי** - הטיפול בתחום נשאר ריכוזי והוא מבוצע באגף משאבי אנוש. הטיפול בכל עובדי העירייה ניתן ע"י עובד רווחה אחד, שהינו עובד ותיק במערכת, עובדה שיש בה, לדעת הביקורת, כדי להשפיע על מצב קידום הטיפול בתחום הרווחה באגף.
- ד. **ראייה מערכתית** - תפיסת רווחת עובדי עיריית תל אביב-יפו נותרה בלתי מספקת כפי שהיתה והיא מוגבלת לטיפול במקרים של מחלה או פטירה.
- תפיסה זו מתייחסת לעובד שנותר תפוקות ולכן יש צורך לטפל בהיעדרות שלו עקב מחלה ופטירה, ואינה רואה את העובד כאדם במערכת שיש לטפל במכלול צרכיו.
- הביקורת מדגישה כי נדרשים שינויים מהותיים בתחום הרווחה.
- ה. **גישה שירותית** - הטיפול הניתן בתחום הרווחה הינו פסיבי ואינו מבוצע באופן פרואקטיבי המחייב הקדשת משאבים לאיתור צרכי העובדים. מדיווחי הלקוחות עולה כי חלקם אינם מודעים לשירותים הניתנים ע"י פונקציה זו. עיקר הנושאים המטופלים ע"י עובדת הרווחה הינו בעיות בריאות, מחלה ופטירה.
- ו. **תהליכי עבודה** - הצעד היחיד שבוצע בתחום הינו הכפפת עובדת הרווחה למנהל תכנון ופיתוח, זאת במטרה לשפר בכל זאת את הטיפול בתחום.



- ז. מידת הטמעת השינויים הארגוניים ותהליכי העבודה - השינוי המשמעותי ביותר בתחום הרווחה - הכפפת הטיפול בתחום ליחידת תכנון ופיתוח, הוטמע במידה מספקת בקרב לקוחות האגף. קיימת מודעות בקרב לקוחות האגף ביחס להכפפת הטיפול בתחום ליחידת תכנון ופיתוח. מעבר לזאת לא בוצעו שינויים. לפיכך, הדיון בהטמעתם אינו רלוונטי.
- ח. כלים ובקרה - הבקרה על הפעילות ותהליכי העבודה בתחום חלקית ולא מספקת.
- ט. נושאי השינוי והביזור - מרבית הנושאים בתחום הרווחה אינם בתכנון לביזור.

פרק ה': תקנות ותנאי שירות

110. באופן כללי מצביעה הביקורת על שינוי מועט ביחידה, אשר עיקרו בגישה פראקטיבית הכוללת הזנת היחידות בידע רציף ואיכותי, הכשרת היחידות למתן מענה למירב הנושאים בטיפול בתחום תקנות ותנאי שירות.

א. התמחות וידע מקצועי - בעלי התפקידים ביחידת תקנות ותנאי שירות הינם בעלי ידע מקצועי נרחב הכולל הבנה מעמיקה בזכויות ובתנאי העסקת עובדים. הטיפול בתחום מחייב התמחות ייחודית של העוסקים בו ולפיכך אינו מיועד לביזור וישאר כתחום המנוהל ע"י המטה - אגף משאבי אנוש.

ב. ראייה מערכתית

1) הטיפול בתחום מבוצע מתוך ראייה כלל מערכתית של תקנות, הסכמים וכללי העבודה במערכת העירונית, כולל עדכון ופרסום זכויות העובדים מתוקף תקשי"ר והוראות אגף משאבי אנוש.

2) בנוסף, קיום קשרי גומלין הדוקים של היחידה עם יחידות אחרות באגף משאבי אנוש כדוגמת ק.ד.מ.ה ופרישה, משפר את היכולת לבחון את הטיפול בפרט תוך ראייה כוללת של מכלול הנושאים הקשורים בו.

ג. גישה שירותית - הביקורת מצביעה על שיפור בשירות הניתן בתחום תקנות ותנאי שירות, הבא לידי ביטוי במתן שקיפות בנושאי זכויות עובדים לסגלי משאבי אנוש וכתוצאה - שיפור יכולתם למתן שירות טוב יותר לעובד.

יחד עם זאת, 3 אוגדנים: מדריך למשתמש, רציפות זכויות ואוגדן תנאי שירות, המכוונים להעברת מידע מקצועי וכללי והמיועדים לשיפור השירות ללקוחות האגף בתחום באופן משמעותי - טופלו עד היום באופן חלקי.

ד. תהליכי עבודה - קיימת מעורבות רבה יותר של גורמים באגף, כדוגמת ק.ד.מ.ה ופרישה, בתהליכי עבודה בתחום תקנות ותנאי שירות. כתוצאה, תהליכי העבודה נעשים תוך שיתוף פעולה בין הגורמים השונים ולבסוף השירות הניתן לעובד טוב יותר.



ה. כלים ובקרה – הביקורת מצביעה על חוסר מהותי בתמיכה מיחשובית בתחום. דבר זה קריטי בנושא טיפול בתחום הוותק, רציפות זכויות והחזרי פיצויים בגין תקופת העסקה קודמת.

ו. נושאי השינוי והביזור

- 1) הטיפול בחל"ת וחל"ד בוזר ליחידות השטח והועבר ליחידת ק.ד.מ.ה. נושאים אחרים אשר תוכננו לעבור לטיפול יחידות השטח או יחידות באגף משאבי אנוש נותרו בטיפול היחידה בעיקר מסיבות של חוסר משמעותי בתמיכה מיחשובית.
- 2) עדיין קיימים נושאים רבים אשר בוצעו שינויים לגביהם באופן חלקי או מתוכנן שינוי לשנת 2003.

פרק ו': מידע, תיאום ובקרה

111. יחידת מידע, תיאום ובקרה הוקמה במתכונת חדשה במקום יחידת מת"ד. הרכב תחומי הטיפול נותר כפי שהיה טרם השינוי, אם כי קיים שוני מהותי בתפיסת מערכות המידע ככלי הכרחי לביצוע העבודה השוטפת, מעקב ובקרה, ההתמקצעות בתחום, מידת פיתוח כלי בקרה מיחשוביים וניהול המידע והידע, כדלהלן:

א. התמחות וידע מקצועי – ליחידה הוגדרו שלושה תחומי פעילות עיקריים: ניהול מידע, מערכת נוכחות וכלי בקרה. בעקבות כך בוצעה חלוקת תפקידים מחודשת, התמחות והתמקצעות של בעלי תפקידים בתחומים אשר בטיפולם.

ב. ראייה מערכתית – היחידה אמונה על ניהול הידע, שילוב טכנולוגיות מידע, ניהול מערכת הנוכחות העירונית, תוך הבנת תהליכים וצרכים כלל עירוניים.

ג. גישה שירותית –

1) ניהול המידע ושילוב טכנולוגיות המידע בוצעו תוך התמקדות ומתן מענה לצרכי המשתמש. מבוצעת פעילות שוטפת מול מנהלי וסגלי משאבי אנוש הכוללת אפיון צרכי השטח, קבלת משוברים, העברת הנחיות וכיו"ב.

2) קיימת שביעות רצון גבוהה בקרב לקוחות האגף מתהליך טיוב המערכת, מהכלים המיחשוביים שפותחו ומהתוצרים שניתן להפיק מהמערכות הממוחשבות.

ד. תהליכי עבודה - במסגרת השינויים אשר טופלו ע"י היחידה שופרו תהליכי עבודה בתחומים חשובים רבים: ניהול עובדים באופן כללי ובפרט בתחום משאבי אנוש באמצעות 'תזכרון חריגון', עדכון פרטים אישיים לעובד, מדגם נוכחות, חוקה לגמול השתלמות, אחזקת רכב, ביטוחי רכב, תשלום קצובת נסיעה לעובד, היתרי עבודה פרטית, הגדרת זכאות לביגוד וכיו"ב.



ה. **מידת הטמעת השינויים הארגוניים ותהליכי העבודה** - יחידת מידע, תיאום ובקרה אמונה על פיתוח כלים לבדיקת הטמעת השינויים שבוצעו. להערכת הביקורת, תשומת הלב וסדר העדיפות הניתנים לנושא בקרת האגף על ביצועי השטח הינם נמוכים יחסית לחשיבות הנושא. הביקורת מצאה כי לא מבוצעת בקרת הטמעה במידה מספקת מהסיבה העיקרית שלא אוייש תפקיד אחראי כלי בקרה. איוש זה הוקפא בשל אילוצים תקציביים ומשום הקושי בהשגת שיתוף הפעולה הנדרש לביצוע מהלכים כדוגמת המהלך הנדון, משום שהמערכת העירונית כבולה לחוקים, תקנות, אילוצים והגבלות שלעיתים אינם עולים בקנה אחד עם הצרכים הספציפיים של היחידות המרכיבות אותה.

ו. כלים ובקרה

- 1) מנגנוני בקרה בתהליכי עבודה משולבים בכל כלי מיחשובי הניתן ע"י היחידה כחלק אינטגרלי בתהליכי העבודה.
 - 2) בתחום מערכת הנוכחות ניכרים תהליכי מעקב ובקרה תכופים.
 - 3) נושא השונות בתיעוד ודיווחי נוכחות של יחידות השטח, לא קודם מהסיבות שפורטו בסעיף ה' למעלה ובשל התלות בתהליכי העבודה בגורמים חיצוניים לאגף.
- ז. **נושאי השינוי והביזור** - מרבית הנושאים אשר הוגדרו לביצוע עבור יחידה זו - בוצעו נותרו מספר נושאים אשר בוצעו באופן חלקי או מתוכננים לביצוע בשנת 2003.
- הביקורת מבקשת להדגיש בנושא סימולטור שכר, כי למרות שהסתיימו תהליכי אפיון ובחינת יישום המערכת, הנושא לא בוצע. לנושא זה יש השלכה ב- 3 מישורים קריטיים:
1. חוסר יכולת תכנון שכר ברמה כלל עירונית ויחידתית, כולל הסכמי שכר.
 2. חוסר יכולת לכצע הדמיות שכר ברמת הפרט וכתוצאה מכך - חוסר יכולת תכנונית ברמת הפרט בכל אחד משלבי מחזור החיים של העובד במערכת, פגיעה באיכות השירות שנותן האגף לעובדים ופגיעה ביכולת קבלת החלטות של מנהלים. לדוגמא: בקליטת עובד - חוסר יכולת לומר לעובד כמה הוא עומד להשתכר; ובתהליך הפרישה - חוסר יכולת לומר לעובד מה יינתן לו כגמלה.
 3. חוסר יכולת לבצע בקרה על השכר, לאמוד את ההשפעות עקב תנועות עובדים וכו'.

פ ר ק ז': פ ר י ש ה

112. מידת שביעות הרצון מהשינוי שבוצע בתחום הפרישה גבוהה ביותר מבין השינויים שבוצעו באגף משאבי אנוש. קיימת שביעות רצון גבוהה בקרב לקוחות ואף עובדי האגף מאופן הטיפול בתחום:

א. התמחות וידע מקצועי

- 1) עם הקמת היחידה, לאחר השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש, אוישו חלק מהתפקידים ביחידה בעובדים חדשים, היות ונדרשת התמחות מעמיקה וידע מקצועי נרחב במכלול ההיבטים הקשורים בפרישה ולא רק טיפול בנושא פנסיה או גמלאות.



2) לטיפול בתחום הפרישה נדרשת מומחיות ייחודית. לכן, התקבלה החלטה ע"י הנהלת האגף כי תחום זה לא יבוזר וישאר בטיפול במטה.

ב. ראייה מערכתית

תכנון הפרישה כפי שמבוצע כיום במונחים שנתיים מאפשר תכנון טוב יותר בתחום משאבי אנוש של כלל העירייה, כולל תכנון משרות, העברת אינפורמציה ליחידות באגף משאבי אנוש לשם תכנון נIOD וקידום עובדים, בדיקת ותק וכיו"ב.

ג. גישה שירותית

1) תהליך פרישה מסודר הכולל קביעת זמנים מדויקים שיפר את השירות הניתן למנהלי היחידות באמצעות שיתוף היחידה בתהליך הפרישה של העובד, תכנון משרות ביחידה וכו'.

2) כמו כן, תהליך הפרישה החדש שיפר את השירות הניתן לעובד הפורש באמצעות מתן שקיפות באשר לזכויותיו וחובותיו, מידע זמין ואמין, יצירת תרבות של הוגנות, קורסי הכנה לפרישה, כנס שנתי לפורשים וכו'.

ד. **תהליכי עבודה** – תהליכי העבודה ביחידת פרישה שופרו באופן משמעותי. קיימת תוכנית ברורה לטיפול בפורשים, כולל אבני דרך וזמנים בתהליך הפרישה:

1) הטיפול בפורש מתחיל 14 חודשים לפני מועד פרישתו.

2) ביצוע כנס פורשים, כשנה לפני מועד הפרישה.

3) זימון הפורש לוועדת פרישה.

4) זימון הפורש למנהל היחידה והכנת תיק פרישה 6-9 חודשים לפני הפרישה.

5) השתתפות בקורס פרישה, כחצי שנה לפני מועד הפרישה.

6) קבלת אוגדן מידע המאגד את כל הזכויות לפורש.

ה. תוכנית הפרישה מאפשרת:

1) קבלת החלטות של מנהלי היחידה באשר לאיגוש המשרה המתפנה, והיערכות לחפיפה מסודרת לתפקידים המתפנים.

2) תכנון משאבי אנוש כלל עירוני, כולל תכנון נIOD וקידום עובדים.

3) שיפור בהכנת הפרט לפרישה.

4) מתן שקיפות מלאה לעובד הפורש ולמשפחתו באשר לתנאי הפרישה.

5) התמצאות של הפורש בזכויותיו כפורש.



1. **מידת הטמעת השינויים הארגוניים ותהליכי העבודה** – נעשו מאמצים להטמעת תהליכי העבודה החדשים בנושא פרישה, בין היתר באמצעות קיום יום עיון ייעודי לנושא הפרישה, כנס פורשים, הפקת אוגדן לעובד הפורש וכיו"ב. הביקורת מצאה כי השינויים בתחום הפרישה הוטמעו במידה טובה בקרב עובדי האגף ולקוחותיו. יחד עם זאת, הביקורת מצביעה על החשיבות הרבה שיש לשינוי נוהלי הפרישה ולהפצתם באופן רשמי, דבר המתוכנן לביצוע בשנת 2003.
2. **כלים ובקרה** - יישום מחולל ממוחשב (סימולטור) לעיתויים אופטימליים לפרישה לפרט ולהנהלה הוקפא עקב ביטול יישום נושא סימולטור שכר. הביטול נבע כתוצאה מהתלות בתהליכי העבודה בגורמים חיצוניים לאגף, מממשקים עם יחידות אחרות בעירייה ומאילוצים תקציביים.
3. **נושאי השינוי והביזור** - התקבלה החלטה ע"י הנהלת האגף כי תחום הפרישה לא יבוזר. בוצעו שינויים בתחום הפרישה ומתוכננים שינויים נוספים בשנת 2003.

פרק ח': כח אדם בחירום, ביקורת נוכחות

113. הקמת יחידת כ"א בחירום, ביקורת נוכחות במתכונתה הנוכחית משקפת את התפיסה הניהולית החדשה באגף לפיה:
 - א. האגף נוטל חלק באחריות על הקצאת וטיפול בכח אדם בחירום, כחלק מההיערכות העירונית לטיפול במציאות הביטחונית בארץ.
 - ב. ביקורת נוכחות מבוצעת ע"י היחידות באופן שוטף ומבוקרת ע"י אגף משאבי אנוש.
 - ג. **התמחות וידע מקצועי**
 - 1) תחומי הטיפול הנוספים ליחידה בתחום כח אדם בחירום מטופלים היטב, ביסודיות ובשיטתיות, תוך התמחות וידע מקצועי נרחב בנושא.
 - 2) הטיפול בביקורת נוכחות מבוצע בעיקר ע"י יחידות השטח ולכן מחייב ידע מקצועי של מנהלי היחידות. האחריות על העברת הידע והדרכת הגורמים הרלוונטיים ביחידות מוטלת על עובדי היחידה.
 - 3) באופן כללי, לאור העדיפות הברורה המיוחסת לתחום כח אדם בחירום ע"י הנהלת האגף, הטיפול בתחום ביקורת נוכחות חלקי ובלתי מספק.
7. **ראייה מערכתית**
 - 1) כח אדם בחירום מטופל מתוך ראייה מערכתית כוללת של נתוני כח אדם בעירייה אשר עשויים לסייע בשעת חירום.
 - 2) בנוסף, מטופל התחום מתוך הכרה ומחויבות של אגף משאבי אנוש ליטול חלק בהיערכות הכלל עירונית למצבי חירום באמצעות טיפול בכח אדם בחירום.



(3) הפקת לקחים, שיפור תהליכים מביצוע הבקרה על ביצוע ביקורת נוכחות של מנהלי היחידות, אמורים להיות מתוך ראייה כוללת של הנעשה ביחידות העירייה השונות, אולם בפועל מתקיימת בקרה נקודתית. למנהל היחידה אין תמונה שלמה וכוללת על הטיפול בתחום ביחידות ולא מתבצעת הפקת לקחים ברמה כלל עירונית.

ה. גישה שירותית

(1) תחום כח אדם בחירום מבטא גישה שירותית יסודית של האגף ולקוחותיו בתחום. ניתנו מענים כוללים לצרכי הלקוחות כולל מתן סיוע והיענות לפניות הלקוחות בכל עת. הסדרת הפעילות באמצעות גהלים כתובים, איוש המערך ברמה של 98%, הפקת חוברת מדריך למשתמש ומתן הדרכות וכדומה.

(2) תחום ביקורת נוכחות זוכה לתשומת לב מועטה.

ו. תהליכי עבודה

(1) קיים תהליך עבודה שלם וכולל לטיפול בנושא כח אדם בחירום.
 (2) לעומת זאת, תחום ביקורת נוכחות כמעט ואינו מטופל ביחידה, לא קיים תהליך עבודה מוסדר לטיפול בתחום, ביקורת נוכחות ביחידות מבוצעת במידה מועטה ביותר ולא מספקת.

ז. מידת הטמעת השינויים הארגוניים ותהליכי העבודה

(1) תהליכי העבודה בתחום כח אדם בחירום הוטמעו במידה טובה, גויסו מתנדבים למערך החירום ובוצעו פעולות הטמעה מצד יחידת כח אדם בחירום הכוללות הפקת אוגדן כח אדם בחירום וקיום כנסים והדרכות.
 (2) ביזור הסמכויות בתחום ביקורת נוכחות הוטמע באופן חלקי. מנהלי היחידות אינם מבצעים ביקורת נוכחות על עובדיהם במידה מספקת ויחידת ביקורת נוכחות אינה מבצעת בקרת ביצוע באופן שיטתי ומסודר.

ח. כלים ובקרה

(1) בתחום כח אדם בחירום, שיפור והתאמת המערך הממוחשב לצרכי העירייה - בוצע באופן חלקי.
 (2) למרות שבזרו סמכויות בתחום ביקורת נוכחות ומרבית עבודת המעקב אמורה להתבצע ע"י מנהלים ועובדים בתוך היחידות, תוך בקרה של יחידת ביקורת נוכחות באגף משאבי אנוש, הרי בפועל:

(א) היקף פעילות הביקורת המבוצעת ע"י מנהלי היחידות נמוכה.



(ב) אגף משאבי אנוש לא פיתח כלים לשימוש המנהלים לצורך ביקורת נוכחות שוטפת.

(ג) יחידת ביקורת נוכחות אינה מבצעת ביקורת על מנהלים במידה מספקת.

ט. נושאי השינוי והביזור - מרבית הנושאים בוצעו, אם כי נותרו נושאים אשר דורשים המשך טיפול.

פרק ט': ארכיב ומינהלה

114. תחום ארכיב משאבי אנוש לא זכה לתשומת לב במהלך ביצוע השינויים הארגוניים באגף משאבי אנוש. תהליכי העבודה נותרו כפי שהיו טרם השינוי, בעיקר בשל אילוצים תקציביים.

א. התמחות וידע מקצועי - לא בוצע שינוי מהותי בתחום הארכיב ולפיכך, הידע המקצועי והמיחשובי אשר נדרשים אליו בעלי התפקידים בתחום, בשלב זה, אינו שונה מהנדרש במתכונת הקודמת בטרם השינוי הארגוני.

ב. גישה שירותית - למרות המצוין למעלה, התלות של היחידות בתחום זה פחתה והדרישה לקבלת תיקים מארכיב משאבי אנוש פחתה, בעקבות ביזור הסמכויות הכולל באגף ליחידות השטח.

ג. תהליכי עבודה - לא בוצע שינוי בתהליכי העבודה ביחידה, אם כי דווח על תכנון לביצוע שינויים.

ד. כלים ובקרה

(1) כיום לא מבוצע רישום מסודר של תיקים אשר נמצאים בארכיב ותכולתם.

(2) תהליכי מעקב ובקרה אחר תיוק מסמכים מבוצעים בצורה ידנית ולא במערכת מעקב ייעודית לכך.

(3) קיימים תיקים כפולים לעובד: ביחידתו ובאגף משאבי אנוש. במצב זה קיימים מקרים שבהם חסר מידע ותיעוד באחד התיקים. בדר"כ נוצר מצב שבתיק האישי אשר בתיקיית משאבי אנוש, קיימים פחות מסמכים באשר לעובד מאשר בתיק האישי שנמצא ביחידתו.

ה. נושאי השינוי והביזור - לא קיים תכנון לבזר סמכויות בתחום הארכיב. קיימים נושאים לתכנון ולביצוע בשנת 2003.



להלן עיקרי המסקנות הכלליות:

115. בוצע שינוי במבנה הארגוני של האגף ובמערך התפקידים באופן התומך באסטרטגיה החדשה וביישומה. אולם לא ניתנו מענים מספקים די הצורך להשלכות חסרונות המבנה הפונקציונלי על יעילות הפעילות במתכונת החדשה, כדוגמת צמצום תחומי הפעילות והגיוון בפעילות נושאי התפקידים, בעיית גיבוי ומילוי מקום בהיעדר בעל התפקיד המומחה לתחום, ריבוי גורמים מטפלים, עומסי עבודה וצווארי בקבוק בעיקר בתחומי גיוס וניוד עובדים וחוזים והתקשרויות.
116. הטמעת תפיסת התפקיד החדשה, מערך התפקידים והשינויים בתהליכי העבודה בקרב עובדי האגף ובקרב כלל יחידות העירייה הינה חלקית ודורשת תשומת לב רבה יותר. לא נעשו די פעולות להטמעת התפיסה החדשה והשינוי המבני בקרב עובדי האגף ולקוחותיו, דבר הפוגם ביכולת ההזדהות של גורמים אלו עם השינויים ובמידת קבלתם. חלק גדול מהשינויים בוצעו באופן מהיר מדי ורב חזיתי ולא באופן מבוקר והדרגתי, דבר המקשה על עובדי האגף ולקוחותיו גם יחד. דבר זה בא לידי ביטוי אף בכך שלעיתים לא ברור במדויק ללקוחות האגף כמו גם לעובדיו, על איזה תחום ואיזו משימה מופקד מי מהעובדים.
117. קיימת אי בהירות כללית ביחס למסגרת תוכנית השינוי ולמטרתה הסופית. משום שהתהליך ממושך ומורכב, מאבדים, לעיתים, עובדי האגף ולקוחותיו את התמונה הכוללת, מאבדים אוריינטציה ביחס לסטטוס ביצוע המהלך בכללו ומתקשים לסמן בדיוק מהם היעדים הסופיים ומתי מתוכננים להסתיים. כתוצאה, מאחר שרוב הנושאים שבזרזו בשלב זה נוגעים לתחומי קידום עובדים, דרגות אישיות וקיצור פז"מ שהינם טכניים וקשורים לשכר, קיימת תחושה בקרב הלקוחות של חוסר שביעות רצון משום שהעבודה שהועברה לסמכותם היא טכנית בעיקרה והם אינם עוסקים בדברים המשמעותיים לטעמם - "ביזור לכאורה" כפי שמכנים זאת לעיתים לקוחות האגף.
118. תהליך הביזור מתבצע על פי מתודולוגיה ברורה ועקבית שעיקרה, העברת נושא לטיפול השטח מלווה תמיד במתן תשתיות, מידע, ידע וכלים בצורת 'מדריך הפעלה' שלם הכולל: הנחיות וכללים ברורים לטיפול בנושא, קריטריונים לביצוע, כלי עזר לעבודה כדוגמת כלים מיחשוביים וטפסים ומנגנוני בקרה תומכי תהליך. יחד עם זאת, לעיתים המידע אינו מחלחל מהר דכברים מתגלים לסגלי משאבי אנוש בשטח בדיעבד. יש לתת מענה למקרים בהם עדכונים של הוראות עבודה וסמכויות של סגלי משאבי אנוש מגיעים אל השטח באיחור, לא באופן עדכני ולעיתים רק לאחר פניות שלהם לכירורים.
119. ע"י הנהלת האגף מבוצעת פעילות תכנון משאבי אנוש בהיקף נרחב, באמצעות קיום משא ומתן ביחס להסכמים והסכמות עם גורמים משמעותיים חוץ עירוניים וארגון העובדים בעירייה. דבר זה מתבטא בעיקר במעורבות ובהובלת תחום משאבי אנוש בתהליכי הפרטה כדוגמת גבעת השלושה,



תאגיד המים, בריאות השן ויובל חינוך, ובהסדרת תחום מתכונות העסקה בעירייה, בכלל זה: הסדרת תחום עובדים במשרות חולפות, הסדרת הטיפול בנושא חוק חברות כח אדם, גותני שירותים חיצוניים, עובדי עירייה-נש"מים, חוזי גיל, העסקת פנסיונרים וחוזי בכירים (אשר מתוכנן לטיפול בשנת 2003).

120. הנהלת האגף ביצעה פעולות מקיפות לטיוב הידע המקצועי ולביסוס מקצוענות ומצוינות של סגלי משאבי אנוש, באמצעות: שדרוג סביבת העבודה של כלל סגלי משאבי אנוש: חומרה ותוכנה, רישות כלל הסגלים ב- OUT LOOK, מתן קורס מיחשוב לכל הסגלים בשטח, קורסי משאבי אנוש מקצועיים, ימי עיון בנושאים ספציפיים כדוגמת פרישה וכנסים. יחד עם זאת, הביקורת מציינת כי יש לתת את הדעת למשובי סגלי משאבי אנוש כי קורסי משאבי אנוש מקנים כלים תיאורטיים אך פחות מעשיים לעבודה השוטפת היום יומית, וכי הם נזקקים להשתלמויות בתדירות גבוהה יותר.

121. קיימת שביעות רצון גבוהה מפיתוח ומיישום כלי ניהולי - 'תזכרון חריגון', למנהלי משאבי אנוש ולסגלי משאבי אנוש ביחידות. כלי זה נתפס ככלי עבודה מרכזי, שהוכח ככלי יעיל העונה על צרכיהם האמיתיים של הלקוחות. באמצעותו ניתן לתכנן, להיערך מבעוד מועד, לבצע בקרה, לתת מענה מדוייק ובסה"כ להעניק שירות טוב יותר לעובד.

122. לאור ההצלחה בנושא 'תזכרון חריגון', המשוייב מהשטח ודרישות מנהלים, פותח תזכרון במתכונת דומה עבור מנהלי היחידות. כיום מיושם במתכונת ניסיונית.

123. הביקורת מצביעה על חשיבות תפיסת הנהלת האגף את מערכות המידע ככלי הכרחי לביצוע העבודה השוטפת, מעקב ובקרה. תפיסה זו תורגמה הלכה למעשה בשינוי מבנה היחידה האמונה על התחום, בהתמקצעות במתן השירותים ובניהול המידע ושילוב טכנולוגיות המידע תוך מתן מענה מדוייק ככל האפשר לצרכי המשתמש. הדבר מתבטא בעיקר בפיתוח שוטף של המערכות הממוחשבות המשמשות כבסיס התמיכה והמידע המרכזי לפעילות האגף: מערכת כח אדם, מערכת שכר ומערכת נוכחות והעמקת הממשקים ביניהן. כמו כן פיתוח כלים מיחשוביים והפקת תוצרים מגוונים. באופן כללי מביעים לקוחות האגף שביעות רצון גבוהה משדרוג סביבת העבודה, מהתהליך המתמשך של טיוב המערכות, השימוש הרב והתוצרים המופקים. יחד עם זאת מצביעה הביקורת על חוסר משמעותי בתמיכה מיחשובית. חוסר זה קריטי לביצוע השינויים המתוכננים, להטמעתם במידה הנדרשת ולביצוע מעקב ובקרה.

124. הקניית תורה, כלי מידע ותשתיות:

א. הופצו חוברות מידע בנושאים חשובים: חוברת מידע לעובד החדש וחוברת מידע לעובד הפורש. יחד עם זאת 3 אוגדנים המיועדים לשיפור השירות באופן משמעותי, טופלו עד היום באופן חלקי.



ב. הפצת דף מידע שבועי הכולל מאמרים בתחום, עדכון על התרחשויות רלוונטיות במשק במגזרים שונים בעולם העבודה, שיטות עבודה וכלי עזר למנהלים. דף מידע זה הינו כלי עבודה חשוב, אולם נראה כי הפוטנציאל הטמון בו אינו ממוצה דיו בייחוד לאור משובי הלקוחות כי החומר המופץ הינו תיאורטי מדי ואינו קונקרטי די צורכו ליישום בעבודה השוטפת.

ג. באגף בוצעה פעילות ענפה בפיתוח כלים ממוחשבים לביצוע עבודה שוטפת, קבלת מידע ותמיכה מקצועית וביצוע בקרה, מתן שאילתות נוספות והגדלת יכולת היחידות להפיק דוחות רבים באופן עצמאי.

יחד עם זאת הביקורת מצאה כי קיים חוסר בתמיכה ובכלים מיחשוביים הפוגע ביעילות ביצוע העבודה ובקצב שינוי ושיפור תהליכים. חוסר משמעותי במערכות ממוחשבות נמצא בתחומים של חוזים והתקשרויות, גיוס וניוד עובדים וארכיב משאבי אנוש.

125. ביצוע בקרה על מידת הטמעת הביזור ביחידות ויישומו כנדרש - בכל תהליך ביזור קיים צד מקבל, צד מבזר ומוצר. במידה ואין צד שמוכן לקבל, לא ניתן לבצע את השינוי והמוצר נותר בידי הצד הנותן.

לפיכך מציינת הביקורת כי יש להתייחס במשנה תוקף לחוסר בשלות מצד מנהלי היחידות לקבלת השינויים, לאור יחסיהם האישיים עם עובדיהם, דבר הגורם ליישום חלקי של השינויים. נושא זה דורש תשומת לב בסדר עדיפות גבוה בייחוד נוכח העובדה כי לא התקיימה בקרת ביצוע במידה מספקת על ידי האגף.

126. הביקורת מצאה כי תפיסת מדיניות הנהלת האגף ועובדיו ליצירת שיתוף פעולה פורה ומלא בין האגף למנהלי וסגלי משאבי אנוש, מתורגמת בפועל לעבודה שוטפת של האגף מול סגלי משאבי אנוש ומנהלי היחידות תוך שיתוף פעולה אמיתי, הלוקח בחשבון את משוב הלקוח, באשר לשינוי ומידת השפעתו על העובד.

שיתוף פעולה זה נעשה באמצעות פורומים שונים: זימון מנהלי משאבי אנוש ביחידות לדיונים וישיבות שוטפים על בסיס שבועי; שיתוף סגלי משאבי אנוש בדרגים שונים בישיבות חטיבת משאבי אנוש ומינהל בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל; הקמת צוותי שיפור, כאשר כל צוות כולל מנהלים, נציגי משאבי אנוש ביחידות ונציגי אגף משאבי אנוש; פגישות עבודה תכופות ובנוסף גם במשרדי היחידות עצמן. יחד עם זאת הביקורת מציינת כי:

א. הרכב סגלי משאבי אנוש מאופיין בשונות רבה מיחידה ליחידה. בחלק מהיחידות, בעיקר ביחידות קטנות, סגלי משאבי אנוש משמשים בתפקידים נוספים. השינוי הארגוני באגף משאבי אנוש ובתפיסת ניהול משאבי אנוש לא נגע למנהלי וסגלי משאבי אנוש. הרכב הסגלים נותר כפי שהיה טרם השינוי. דבר זה משפיע על שונות במידת השיתוף של



הסגלים השונים בתהליכים, שונות במידת השפעתם על התהליכים ושונות במידת מעורבותם וקבלתם את השינויים.

ב. האגף החל במהלך לבחינה של כל מערך סגלי משאבי אנוש ולבניית מפתחות תקינה של כח אדם לטיפול על פי מספר קריטריונים, כולל: מספר עובדים ביחידה, פיזור גיאוגרפי והטרוגניות אוכלוסיית העובדים, אולם התהליך הופסק עקב מגבלות תקציביות. לפיכך, במצב הקיים ישנה שונות רבה בין סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות שבמקרים רבים לא ניתן להסבירה. לדבר זה, כאמור, השלכות על שונות בדרכי העבודה של האגף מול היחידות השונות, מידת המעורבות הניתנת ליחידות, מידת השיתוף ושקיפות המידע. כמו כן, הפסקת המהלך בראשיתו יצרה פער בין ציפיות סגלי משאבי אנוש ביחידות ובין ציפיות הגורמים באגף משאבי אנוש.

ג. בסיכום, כתוצאה מביצוע המהלך כמפורט נוצרו בקרב עובדים רבים במערך סגלי משאבי אנוש ביחידות תחושות אי ודאות, אכזבה, תסכול וחוסר שביעות רצון. לצוות הביקורת נמסר כי הנהלת האגף מודעת לחשיבות מהלך זה להשלמת תהליך הטמעת תפיסת העולם החדשה של ניהול משאבי אנוש בעירייה. יחד עם זאת מציינת הביקורת כי למרות זאת, סדר העדיפות שניתן למהלך הנדון ושילובו בשלב כה מאוחר בתהליך השינוי הארגוני, אינם עומדים בקנה אחד עם חשיבותו לשם ביצוע יעיל של השינוי הארגוני, והשלכות אי ביצועו משפיעות באופן ישיר על ביצוע, יישום והטמעה מוצלחים.

להערכת הביקורת, אין מודעות מספקת בקרב הנהלת האגף לפער הציפיות ולתחושות הקשות בקרב סגלי משאבי אנוש בשטח.

127. עיצוב מחדש והעשרת עיסוקי סגלי משאבי אנוש - למרות שלא בוצעה בחינה של הרכב סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות ולא בוצעה התאמה לפעילות במבנה החדש, בוצע עיצוב מחדש של מבנה התפקיד ותחומי הטיפול.

א. הביקורת מצאה כי קיימת שונות בתפיסת התפקיד ותחומי הפעילות של סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות וכי המודעות לתהליך הביזור והשפעתו נתפסת באופן שונה ביחידות העירייה. זאת מאחר וחלק מהנושאים בוזר לכל יחידות העירייה בעת ובעונה אחת, בעוד שחלק אחר בוזר ליחידות מסויימות בלבד. לדוגמא, מתן תוספת ספיגה ומינוי ממלא מקום עד חצי שנה שבוזרו במתכונת ניסיונית אך ורק למינהל השירותים החברתיים.

ב. השינוי המשמעותי בתהליך הביזור הוא בהעצמת המנהלים בניהול עובדיהם, במתן אחריות וסמכויות רבות יותר לסגלי משאבי אנוש בטיפול בעובדים ובהגדרת עיקר עיסוק עובדי אגף משאבי אנוש בתכנון, בקביעת מדיניות ובטיפול בחריגים.



הביקורת מצאה כי קיים פער בתפיסת מהות התפקיד החדש של סגלי משאבי אנוש בין הנהלת האגף, שלדידה השינוי מתבטא במבנה משימות שונה שנדרש מהסגלים בשטח, שעיקרו עבודה ממוחשבת תחת מילוי טפסים ידני שהיה נהוג בעבר, ובין לקוחות האגף שלטענתם השינוי גרם לעומס גדול יותר על סגלי משאבי אנוש ביחידות ולתוספת מטלות. הביקורת מציינת כי חרף מאמצי הנהלת האגף להטמיע את השינוי כשינוי מהותי ומתקדם שאינו מחייב בהכרח שדרוג ותגמול נוסף, קיים עדיין פער בתפיסה בין הנהלת האגף וסגלי משאבי אנוש.

128. פעילות האגף על כלל מישוריה מבטאת תפיסה שירותית ומימושה הלכה למעשה, בעיקר באמצעות: טיפול ישיר בעובד על ידי סגלי משאבי אנוש בשטח, באופן מתוכנן, שלם ושיטתי, לרבות התרעות מבעוד מועד; מתן תזכורות על נושאים הדורשים טיפול וכדומה (כדוגמת תזכורות חריגון), קיצור זמן תגובה; העלאת מודעותם של הסגלים לזכויות העובדים ודאגה למימושן הלכה למעשה; הנהגת מדיניות "דלת פתוחה" על ידי הנהלת האגף במתכונתה הנוכחית; יצירת התמחויות דרך הקמת יחידות לטיפול ייעודי בנושאים ספציפיים; יצירת קישוריות בין ביצועי העובד ואיכות עבודתו לתגמולים או לעונשים, באמצעות מתן סמכויות הנדרשות לכך למנהלים הישירים של העובדים ביחידות כדוגמת הסמכות להעניק דרגה בקיצור פז"מ או לעכב דרגה.

129. הביקורת מצאה כי קיימת שביעות רצון ניכרת בקרב לקוחות האגף, ביחס לשיתופם ולשיפור בשירות הניתן להם. יחד עם זאת לא ניתנו עדיין מענים לטענות לקוחות בנוגע לחוסר אדיבות של עובדי האגף, במקרים מסויימים, ולזמן תגובה איטי, בעיקר במקרים בהם הם נדחים פעמים רבות על ידי העובדים, כאשר הם פונים אליהם בבקשת סיוע בטיפול שוטף או בבעיה מיוחדת, מהסיבה שהם נדרשים לבצע משימות רבות ופרוייקטים שונים.

130. הסדרת ממשקים ברמת התיאום וחלוקת העבודה בין האגף והיחידות האחרות בחטיבת משאבי אנוש ומינהל: למרות קיום קשרי עבודה ומידת שיתוף פעולה בין אגף משאבי אנוש ליחידות הרלוונטיות בחטיבת משאבי אנוש ומינהל באשר לתהליכי העבודה של האגף - ההבדלים בתפיסות העולם בין האגף ליחידות אלו, בגישה לניהול משאבי אנוש ובדרכי העבודה, מקשים על האגף ביישום המדיניות החדשה המערכתית הכוללת בניהול משאבי אנוש:

א. תחום ההדרכה הינו משמעותי ליכולת תכנון וניהול כולל של תהליכי קליטה, חניכה, פיתוח מקצועי, ניווד וקידום. הטיפול בתחום מבוצע ע"י "מרכז ההדרכה". במצב הנוכחי, התחום אינו מנוהל מתוך ראייה כלל מערכתית ותפיסת הדרכה כוללת ואין בסיס מידע מלא, ממוחשב ועדכני ביחס לקורסים, להדרכות ולהכשרות שעובדי העירייה עברו ונדרשים לעבור. בסיס מידע זה הכרחי לקבלת החלטות אפקטיבית ביחס לקידום וניוד



עובדים, לצורך תכנון כולל של מסלול פיתוח לעובדים המשמש גם כגורם משפיע על שכר ותנאי העסקה. הממשק הקיים בין אגף משאבי אנוש ומרכז ההדרכה אינו מספק.

ב. תפיסת העולם והגישה המנחה את הפעילות במת"ש מאופיינות בריכוזיות ואינן תואמות את תפיסת העולם של אגף משאבי אנוש. אלמנטים אלו מקשים על מימוש היעדים ששם לו האגף למטרה, כמו קבלת החלטות בעת קבלה לעבודה, קידום עובדים ופרישה. באם היתה מידה רבה יותר של הסכמה, שיתוף פעולה ושקיפות מידע בין הממשקים – ניתן היה לתכנן ולבצע תהליכים כוללים של שינוי ושיפור כדוגמת סימולטור שכר, התייעלות וצמצומים כלל עירוניים, תוך ביצוע הערכות כספיות ומאזני עלות תועלת.

ג. לאגף ארגון ותקינה שתי זרועות: תקינה וארגון ושיטות. ראייה מערכתית של תכנון משאבי אנוש מחייבת ממשק יעיל וחשיבה מחודשת ביחס לשיתוף בין האגפים בנושאי שכר עידוד, תמריצים ותגמולים, שינוי רמות תקינה ועוד.

131. הביקורת מצאה כי מנהלי וסגלי משאבי אנוש תופסים את אגף משאבי אנוש כגוף מטה אשר מתכנן את מדיניות ניהול משאבי אנוש העירונית, כגוף מייעץ, מכוון ומעביר הנחיות לפעולה תוך ביצוע מעקב ובקרה. מהלך ביזור הסמכויות ליחידות תרם לשיפור הפעילות גם בתחומים אשר לא בוזרו, היות ומידת המעורבות והמחויבות של המנהלים וסגלי משאבי אנוש התעצמה באופן כללי. סגלי משאבי אנוש מדווחים על תחושות הזדהות, שביעות רצון, שיפור במקצועיות ובבקיאות בזכויות העובדים.



ה מ ל צ ו ת

כ ל ל י

132. לאור מסקנות הביקורת והחשיבות שהיא מייחסת להמשך ביצוע השינויים הארגוניים בתחום משאבי אנוש ועל רקע מחוייבות הנהלת העירייה למהלך, מומלץ להעמיד לרשות הנהלת האגף את המשאבים הדרושים להשלמת התהליך.

להערכת הביקורת, באם לא יינתנו הכלים והמשאבים הנדרשים בשלב זה – ייפגם תהליך השינוי כולו.

מתן המשאבים והתמיכה הנדרשת להמשך יישום השינויים יאפשרו סיום מהיר ומוצלח, כך שכבר בטווח הקרוב יהווה השינוי עבור כלל העירייה מודל לחיקוי ליישום שינויים ארגוניים ביחידות נוספות בעירייה. זאת בתנאי שהידע הנצבר יתועד בכל שלב משלבי התהליך לתורה מסודרת וכוללת, שתהא נחלת הכלל ולא נחלת הפרט:

א. מערכות מידע, תמיכה מיחשובית וכלים מיחשוביים.

החוסר המשמעותי בתחום מערכות המידע קריטי לביצוע השינויים המתוכננים, להטמעתם במידה הנדרשת ולביצוע מעקב ובקרה.

לפיכך מומלץ לספק את המשאבים הנדרשים בנושא זה בסדר עדיפות גבוה, הן בהחלפת המערכות הבסיסיות המיושנות (פותחו בשנת 1984) המשמשות את האגף בפעילותו והן בפיתוח ויישום מערכות וכלים חדישים, המסוגלים לספק מענים מדוייקים לצרכי מערך משאבי אנוש כיום, ולתמיכה בתהליך.

לצורך ביצוע כל שפורט לעיל, יש לרתום את הנהלת אגף המיחשוב על כל הסקטורים המקצועיים שלו, במחוייבות לקידום ולסיום התהליך באגף משאבי אנוש, בתחומים שתחת אחריותם.

יש להקצות את המשאבים הדרושים לאגף משאבי אנוש ו/או לאגף המיחשוב ו/או לגורמים מקצועיים רלוונטיים.

מחוייבות הנהלת העירייה צריכה להתבטא באישור תקציב ובהנחיה להיכנס לתהליך עבודה בתחום המערכות הממוחשבות. הביקורת סרקה את תוכנית העבודה לשנת 2003 ומצאה כי לא הוקצו לאגף המיחשוב המשאבים הדרושים לקידום הפרוייקט באגף משאבי אנוש. זאת למרות שדרישה כזאת הוצגה בדיוני תקציב לתוכנית עבודה לשנת 2003. הביקורת ממליצה להנהלת העירייה לשקול שוב, למרות מצב התקציב העירוני, את סדר העדיפויות שנקבע לפרוייקטים בשנת 2003, ולתת לפרוייקט את מקומו לפי חשיבותו בעיקר בשל



מחוייבות ההנהלה לנושא. בכלל זה מומלץ על הקצאת התקציב הנדרש ליישום סימולטור שכר.

בנוסף, הביקורת ממליצה להעניק את המשאבים והכלים הנדרשים לטובת מיחשוב נושאים המגיעים ישירות למערכת השכר אך מדווחים ידנית למערכת כח אדם ומערכת הנוכחות, כדוגמת תוספות ארציות ומקומיות. מומלץ להעניק סדר עדיפות גבוה לטיפול הנדרש משום הקושי הקיים עקב הקישוריות ליחידות ולמערכות שונות. סיום מהיר ומוצלח של הנושא יאפשר העמקת בקרת השכר וחסכון משמעותי בזמן עבודה.

ב. בחינת מערך סגלי משאבי אנוש.

לא ניתן להשלים בהצלחה את השינוי המבני והתפיסתי בניהול משאבי אנוש בעירייה ללא תהליך שינוי מקביל ותומך במערך סגלי משאבי אנוש ביחידות השונות. אי השלמת המהלך שהוחל והופסק עקב אילוצים תקציביים, גורמת ללא ספק להפסד של השיפורים והשינויים שבוצעו במהלך השינוי הארגוני עד כה.

לפיכך מומלץ על המשך מואץ של תהליך בחינת מערך סגלי משאבי אנוש, כולל הקצאת משאבים כספיים וכח אדם, לטובת סיום הבחינה ויישום הפתרונות המועדפים למערך סגלי משאבי אנוש בעירייה.

133. במידה ויוקצבו המשאבים הנדרשים להשלמת תהליך השינוי הארגוני בתחום משאבי אנוש, ניתן יהיה להערכת הביקורת לערוך בדיקה נוספת בשנת 2004 שעיקרה כימות תוצאות התהליך, הן מבחינת החסכון הכספי הכולל למערכת העירונית כתוצאה מהשינוי, והן מבחינה איכותית של מימוש פוטנציאל ההון האנושי של העירייה ואיכות מתן השירות.

134. ממשקים - הדרכה, מת"ש וארגון ותקינה.

א. יש לשקול דרכים להידוק הממשק שבין אגף משאבי אנוש לבין מרכז ההדרכה:

- (1) ראוי לבחון את האפשרות להכפיף תחום הדרכה לאגף משאבי אנוש.
- (2) יש ליצור בסיס מידע עדכני, ממוחשב וכולל של כל ההדרכות וההכשרות שעובדי העירייה עברו ונדרשים לעבור. בסיס מידע זה חיוני לשם קבלת החלטות אפקטיבית ביחס לקידום וניוד עובדים, לתכנון כולל של מסלול פיתוח לעובדים המשמש גם כגורם משפיע על שכר ותנאי העסקה.

ב. מומלץ להדק את הממשק בין אגף משאבי אנוש ומת"ש, באמצעות:

- (1) יצירת שקיפות מידע בין השניים, כפי שצויין לעיל, באמצעות הענקת המשאבים והכלים הנדרשים למיחשוב המערכות הממוחשבות וכן על ידי צמצום הפערים בתפיסות המובילות ביחידות הללו.



- (2) יצירת מנגנוני בקרה מוטמעים בתוך תהליכי העבודה בין שני גופים אלה, שיספקו משוב מהימן ועדכני על ביצוע השינויים המבוקשים.
- ג. יש לבחון את ממשקי העבודה בין אגף משאבי אנוש ואגף ארגון ותקינה בנושאי שכר עידוד, תמריצים ותגמולים, שינוי רמות תקינה וכו'.
- מומלץ לשקול את האפשרות לאחד את פעילות האגפים בנושאים אלו בכפופות לאגף משאבי אנוש.
135. במישור המבנה הארגוני, מערך התפקידים, תחומי אחריות וחלוקת עומסים, ממליצה הביקורת לספק מענים בסדר עדיפות גבוה לתחומים: גיוס וניוד עובדים וחוזים והתקשרויות ביחידת ק.ד.מ.ה ולתחומים רווחה וארכיב ומינהלה.
- א. מומלץ לבחון לעומק וליישם שינויים ושיפורים כוללים בתפיסה, במבנה, בתחומי אחריות ופעילות, בתהליכי עבודה, בהנחיות ונהלים וכד' בתחומי הרווחה וארכיב ומינהלה באופן עקבי, התואם את כלל השינויים שבוצעו באגף.
- ב. מומלץ לבצע מדידת עומסים בתחומים גיוס וניוד עובדים וחוזים והתקשרויות ולווסת את זרימת העבודה בהתאם לתוצאות הבדיקה.
136. מומלץ לבצע פעולות הטמעה, רענון ואוריינטציה ביחס לתפיסה החדשה, מערך התפקידים, השינויים בתהליכי העבודה, המטרות הסופיות של המהלך כולו וכן אבני הדרך לביצוע והיעדים הספציפיים במונחי לוחות זמנים, בקרב עובדי האגף ולקוחותיו.
137. מומלץ לבצע סקר לקוחות ביחס לנושאי השינוי והביזור, כולל נושאים שעלו במהלך הביקורת כדוגמת:
- א. מידת זרימת המידע ועדכון הוראות עבודה מהאגף לסגלי משאבי אנוש.
- ב. מידת הסובלנות במענה ע"י עובדי האגף.
- ג. זמינות עובדי האגף.
- ד. מקצועיות מתן הפתרונות.
- ה. יחידות בהן מידת העומסים וצווארי בקבוק רבים במיוחד.
- ו. אפקטיביות ההדרכות, דפי מידע וכדומה.
- ולספק את המענים הנדרשים בהתאם לתוצאות סקר הלקוחות.



138. הקניית תורה, כלי מידע ותשתית:

- א. יש לקדם ולהביא לסיום בשנת 2003 את שלוש חוברות המידע שהוחל בביצוען.
- ב. יש לייעל את דף המידע השבועי ככלי עבודה יישומי וקונקרטי לעבודה השוטפת של סגלי משאבי אנוש. כלי זה חשוב שיכיל פחות מאמרים אקדמאים ארוכים ויותר מודלים, מתודולוגיות עבודה ומידע מהמתרחש בעולם העבודה.

139. נושא פיתוח המערכות הממוחשבות נדון בהרחבה ברמה אסטרטגית בתחילת פרק ההמלצות. יחד עם זאת מומלץ באופן נקודתי לתת מענה בסדר עדיפות גבוה לחוסר המשמעותי בפתרונות מיחשוביים הולמים בתחום גיוס וניוד עובדים, חוזים והתקשרויות, קידום עובדים וארכיב משאבי אנוש.

140. יש לבנות תוכנית כוללת מסודרת עפ"י אבני דרך ולו"ז בשנת 2003 לביצוע בקרה על מידת הטמעת נושאי השינוי והביזור ביחידות השונות ויישומם כנדרש.

141. הביקורת פירטה בהרחבה בראשית פרק ההמלצות את החשיבות בביצוע ובסיום בחינת מערך משאבי אנוש ואת הנדרש לביצוע הפרוייקט.

הביקורת מחזקת את ידיה של הנהלת אגף משאבי אנוש במאמציה ליישם שינוי אמיתי, שאינו כרוך בהכרח בשדרוג ותגמול נוסף.

יחד עם זאת מומלץ לטפל בפער הציפיות ובתחושות הקיימות בקרב סגלי משאבי אנוש, בטווח המידי, באופן שוטף ותוך כדי ביצוע הבחינה הכוללת והפתרון הנדרש במערך סגלי משאבי אנוש.

ההמלצות על פי תחומי הפעילות ויחידות אגף משאבי אנוש:

142. התמחות וידע מקצועי

היות והתפיסה הניהולית החדשה באגף משאבי אנוש והמבנה הארגוני שהוקם בעקבותיה מבטאים גישה של התמחות ספציפית של בעלי התפקידים בתחום המטופל על ידם, ממליצה הביקורת:

א. בהמשך לפעולות שנעשו באגף לגיוס עובדים בעלי בסיס מקצועי רחב, יש לוודא המשך ההדרכה, הכשרת העובדים והעשרתם המקצועית בתחום המטופל על ידם, באופן שוטף, עקבי ומעמיק על מנת להקנות להם ידע מקצועי מקיף בתחום. כמו כן, אפשרות להיחשף לתקנות וחוקים חדשים/מעודכנים בתחומים בהם הם עוסקים באמצעות חומר תיאורטי מפרסומים מקצועיים, חוברות מדריך למשתמש, דפי מידע רבעוניים/חודשיים, מקורות אינטרנט, הדרכות והשתלמויות בתחום. בדרך זו יש לפעול גם ביחס לסגלי משאבי אנוש.

ב. תחום הרווחה - כאמור, יש להעביר לסדר עדיפות גבוה את הטיפול בתחום הרווחה, כולל:

(1) טיוב מקצועי של בעלי התפקידים העוסקים בתחום.



(2) לפעול למינוי נאמני רווחה ביחידות, שיקבלו הנחיות לטיפול בחלק מהנושאים הקשורים בתחום זה. יש להדריך נאמני רווחה אלו, להכשירם לטיפול בנושאי רווחה ולהקנות להם ידע מקצועי מקיף בתחום.

(3) גיבוש תהליכי עבודה חדשים בתחום הרווחה, והידוק הבקרה בתחום.

ג. יש לתת מענה הולם ולהסדיר את הפעילות בתחום ביקורת נוכחות. מאחר והטיפול בביקורת נוכחות מבוצע על ידי יחידות השטח, נדרש ממנהלי היחידות ידע מקצועי נרחב. יש לפעול להדרכת והכשרת מנהלי היחידות ולהטמיע דרכי עבודה ומנגנונים הנדרשים להבטיח פעילות יעילה בתחום.

ד. במידה ויבוצעו שינויים מיחשוביים בארכיב משאבי אנוש, יתעורר הצורך בהכשרת העובדים ובהקניית ידע בעבודה בסביבה ממוחשבת.

143. ראייה מערכתית

יש לפעול להמשך ביסוס הפעילות המתבצעת באגף תוך ראייה מערכתית כוללת, ולספק מענה לצרכים העירוניים הכלליים.

צורך זה ניכר במיוחד בתחומים בהם הפעילות מבוצעת מנקודת מבט סקטוריאלית ונקודתית: גיוס וניוד, קידום ורווחה.

דבר זה צריך להיעשות תוך ביסוס מנגנונים להעברת נתונים יחידתיים וכלל עירוניים בין היחידות באגף לצרכי: תכנון, הכשרה, קידום, ניוד ופיתוח המשאב האנושי במערכת העירונית.

144. גישה שירותית

א. יש להמשיך ולפעול לשיפור השירות ללקוחות האגף באמצעות חיזוק פעולות שיפור שנעשות באופן שוטף ביחידה ובמיוחד שיפור תהליכי עבודה ובקרה ומתן כלים מיחשוביים.

ב. יש ליישם ולהטמיע שינויים מתוכננים באגף כדוגמת נוהלי עבודה, תהליכי עבודה בתחומים השונים כחלק מתהליך שיפור השירות; בעיקר יש לפעול ליישום והטמעת תהליך איוש משרה באמצעות מכרז, להטמעת נוהלי העבודה בתחום הרווחה, ליישום תוכניות לקיצור תהליכי עבודה בארכיב משאבי אנוש.

ג. יש להמשיך ולפעול לשיפור רמת השירות הניתנת כדוגמת:

(1) עריכת סקר שביעות רצון בקרב לקוחות, בין היתר לבחון את שביעות הרצון מתהליכים חדשים כגון תהליך הפרישה, מידת שביעות הרצון מהמערכות המיחשוביות וכדומה.

(2) באמצעות הפצת האוגדנים בתחום תקנות ותנאי שירות שעדיין לא הופצו: מדריך למשתמש, אוגדן תקנות ותנאי שירות, אוגדן רציפות זכויות.



- (3) הקדשת תשומת לב רבה יותר לתחום ביקורת נוכחות תוך הגברת השירות למנהלי היחידות בתחום באמצעות מתן כלים והנחיות לביצוע בקרה ותמיכה שוטפת.
- (4) יש להמשיך בטיוב המערכות הממוחשבות בהתאם לצרכי המשתמשים - מנהלי וסגלי מש"א ועובדי האגף – ולתמיכה בתהליכי עבודה ובקרה בפעילותם.

145. תהליכי עבודה

- ביחידות בהן אובחנו עומסי עבודה רבים וצווארי בקבוק בתהליכי עבודה ובעיקר בתחנות גיוס וניוד עובדים וחוזים והתקשרויות – מומלץ לפעול במישורים הבאים:
- א. מומלץ לבחון את עומסי העבודה בכל אחת מהפונקציות ביחידה ובעיקר בפונקציית חוזים והתקשרויות, לאתר את גורמי העומס ולפעול להקטנתם, כדוגמת: בחינת משך זמן התגובה בתחנות השונות בתחום גיוס וניוד עובדים בפועל, איתור הגורמים למשך זמן התגובה הארוך וגיבוש דרכי פעולה לקיצור משך זמן התגובה.
- ב. יש לבצע בחינת תהליכים מעמיקה בתחום ולגבש שיטות ותהליכי עבודה חדשים בהתאם לאבחון התהליכים הבעייתיים.
- ג. יש לקדם ביצוע השינויים המתוכננים בתחומים השונים.
- ד. קידום ביזור הנושאים שהוסכם על ביזורם, בתחנות חוזים והתקשרויות וגיוס עובדים, שבהן ניכרים עומסי העבודה הרבים ביותר ביחידה.
- ה. יש לפתח את העובדים ולספק כלים לקביעת סדר עדיפויות וניהול זמן כנדרש.
- ו. התאמה ויישום של מערכת ממוחשבת ייעודית לתמיכה בתהליכי עבודה ובקרה בתחום.

146. באופן כללי, על מנת לשפר את תהליכי העבודה, מומלץ על חיזוק ממשקי העבודה מול גורמים בתוך האגף באמצעות ביסוס מנגנוני העברת נתונים בין היחידות ושימוש בנתונים הללו, כמו גם הידוק הממשקים עם היחידות הרלוונטיות בחטיבה.

147. הטמעת השינויים הארגוניים - יש להעביר לסדר עדיפות עליון ביצוע בקרה על מידת הטמעה של השינויים המבוצעים:

- א. מומלץ להגדיר אבני דרך בתהליכים השונים לביצוע בקרת הטמעה ובעיקר בנושאים אשר כוזרו לשטח בשלבים מקדימים של ביצוע השינויים באגף, כדוגמת: ביזור סמכויות בתחום קידום, ביקורת נוכחות.
- באופן זה, יש לבחון את תהליך הפרישה במתכונתו החדשה כעבור פרק זמן סביר שייקבע על ידי האגף, על מנת לבחון את יעילותו והטמעתו בקרב מנהלי היחידות והפורשים עצמם.
- ב. בתחומים בהם לא בוצעו שינויים מהותיים אשר מחייבים בדיקת הטמעה, יש לקבוע אבני דרך וזמנים לבקרת השינויים המתוכננים.



148. כלים ובקרה - בהמשך להמלצה הכללית באשר למיחשוב תהליכי עבודה ובקרה בתחומים השונים

באגף, מומלץ על:

א. בחינת והטמעת מערכות ממוחשבות לביצוע מעקב ובקרה על תהליכי עבודה לתחומים השונים באגף משאבי אנוש כגון גיוס וניוד עובדים, חוזים והתקשרויות, קידום עובדים, פרישה, תקנות ותנאי שירות, ארכיב ומינהלה וכיו"ב.

ב. פיתוח כלים ניהוליים ומיחשוביים לשימוש היחידות לבקרה על פעילות עובדיהן וכלים לשימוש אגף משאבי אנוש לבקרה על הפעילות המבוצעת על ידי יחידות השטח, כגון: פיתוח כלים למנהלים לצורך ביקורת נוכחות שוטפת כמו גם פיתוח כלים מיחשוביים לשימוש יחידת ביקורת נוכחות לשם ביצוע בקרה על מנהלי היחידות.

149. תחומי השינוי והביזור - על מנת לזרז ולקדם את הנושאים לביזור ולשינוי, בפועל מומלץ:

א. להקצות גורם במערכת שיטפל בתכנון של ביזור הנושאים בתחום זה ליחידות, תוך הגדרת זמן קצוב לתכנון ולביצוע הביזור.

ב. למפות את תחומי השינוי והביזור והסטטוס הנוכחי שלהם ולפעול לביצוע תחומי השינוי והביזור באופן מלא, שלם וכולל.