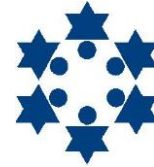


מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
בקרת ניהול ההון האנושי



י"ח באייר תשע"ז
14 במאי 2017

0491-0023-2017-006115

אל: הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש, במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
המנהלים האדמיניסטרטיביים במערכת הבריאות

שלום וברכה,

הנדון: פיצול תפקיד סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרדים גדולים - הלכה
למעשה - והמשך פעילות לקראת פרופסיה מקצועית בתחומי הרכש, הנכסים
והלוגיסטיקה

רקע

במסגרת הפרופסיה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, ביצע אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, תהליך בחינה של השפעת פיצול תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש לשני בעלי תפקידים – סמנכ"ל להון אנושי וסמנכ"ל לתפעול ולוגיסטיקה, במשרד המשפטים.

מטרת התהליך היה להעריך תחילה את מידת ההצלחה של תפקיד סמנכ"ל לתפעול ולוגיסטיקה ופיצולו מסמנכ"ל הון אנושי במסגרת פיילוט ובחינת ההשלכות וההשפעות על משרדים נוספים.

לצורך זאת, הוקם צוות עבודה משותף שכלל נציגים מאגף בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה ונציגים מאגף התפעול והלוגיסטיקה, במשרד המשפטים.

אחד האתגרים עסק ביכולת לשקף את תמונת המצב בתחומי הרכש, תפעול ולוגיסטיקה טרם הפיצול ובהקבלה את רמת הביצועים הנוכחית. במהלך העבודה גובשה תפיסה מקצועית אשר אפשרה להציג את המגמות ותמונת המצב במסגרת הדוח שנבנה המצ"ב לעיונכם.

עיקרי הממצאים

ממצאי הדוח מצביעים על מגמה חיובית כוללת בנושאים הבאים:

- א. בהיבטי כוח האדם - שינוי חיובי שחל ברמת המקצועיות ובתדמית אנשי הרכש, התפעול והלוגיסטיקה.
- ב. מוכוונות לשירות - שינוי תודעתי ותפקודי השם את ה"לקוחות" במוקד העשייה.
- ג. שינוי והתאמת תפיסת הפעלה למאפייני המשרד – מיקוד המטה במדיניות, אסטרטגיה וקידום תהליכים רוחביים משמעותיים ובמקביל מתן עצמאות ניהולית ותפקודית לדרג המבצע בשטח.
- ד. שיפור תהליך התכנון - מעבר ממודל של "כיבוי שריפות" למודל פרואקטיבי המבוסס על תכנון מקדים, בהתאם לתפיסת מדריך התכנון הממשלתי.
- ה. השפעה על עבודת המטה - חיזוק יכולות עבודת המטה בממשקים פנימיים וחיצוניים תוך קיום שגרות ניהול יעילות ואפקטיביות.

1. בהיבטי שיפור התפקוד - הטמעת תפיסת פעולה של "הופכים כל אבן" מתוך מטרה לזהות חסמים, פערים וכשלים ולתת לזה מענה בשיפור תהליכים, בשינויי תפיסה ועוד.
2. **בהיבט איכות הביצועים של מערך התפעול והלוגיסטיקה** – קיימת שביעות רצון גבוהה של הלקוחות (מנהלים ואמרכלים).

אחד המהלכים המשמעותיים שנלמדו מהתהליך שבוצע הוא שניתן לקבוע מערך מדדי בקרה והערכת ביצועים לתחומי הליבה אשר מבטאים הלכה למעשה עמידה באמנת שירות SLA בין גורמי הרכש, התפעול והלוגיסטיקה לבין מקבלי השירות – יחידות המשרד.

לאחר בחינת המודל, תמיכה והערכה מצד גב' אמי פלמור, מנכ"לית משרד המשפטים, אימוץ הדוח והפיכתו לתוכנית עבודה יישומית במשרד המשפטים באמצעות אמנת שירות, הצגתו בפורום בראשות הנציב, אישר הנציב את עיקרי המלצות הצוות ובכלל זה קריטריונים לפיצול תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש כדלקמן:

הקריטריונים לפיצול יתבססו בעיקר על המרכיבים הבאים:

- א. כמות העובדים בארגון.
- ב. רמת הביזור: פריסה גיאוגרפית ומספר היחידות/המחוזות האוטונומיות
- ג. גודל התקציב התפעולי המנוהל (ציוד, נכסים, רכש, אחזקה, תקשורת, בינוי, שוטף ועוד.
- ד. שונות – נושאים ייחודיים המאפיינים את המשרדים השונים

לאור האמור, סוכם שההתייחסות לגודל המשרד תהיה בהתאם למדיניות שנקבעה במינהל הסגל הבכיר, לגבי משרדים גדולים (מעל 2000 עובדים). יכול שהנתון המספרי שהוא הדומיננטי ישונה בעתיד לאור ייחודיות המשרד/ מורכבותו ו/או הצלחת השינוי.

בהתאם לאמור לעיל, ובהתחשב בכך שכבר קיימים בשירות המדינה משרדים/בתי חולים המתפקדים בפיצול כגון: משרד המשפטים, משרד החינוך, הנהלת בתי המשפט, משרד ראש הממשלה, משרד החוץ, בבי"ח שיבא תל השומר, בית חולים רמב"ם. – **למשרדים אלו יתווספו המשרדים הבאים:**

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. רשות המיסים בישראל. מערך הכבאות הארצי - המשרד לביטחון פנים. רשות האוכלוסין, ההגירה ומעברי הגבול.

הערות:

- א. לגבי משרד הבריאות ומערכת בתי החולים - משרד הבריאות ומספר בתי חולים עומדים בקריטריונים ובשל מאפייניהם הייחודיים, יתקיים לגביהם דיון בנפרד במועד המתאים ולאור ההחלטות שיתקבלו יחל תהליך היישום גם במערכת הבריאות.
- ב. יישום הפיצול במשרדים שהתווספו – כאשר המשרה פנויה ו/או התפנתה על ידי בעל התפקיד – הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש.

הכרה בתחומי הרכש, תפעול ולוגיסטיקה כפרופסיה מקצועית

במסמך מנובמבר 2014 "פרופסיית משאבי אנוש מהלכה למעשה", מופיע בעמוד 7 הציטוט הבא באופן הבא:

"מיצוב תפישת התפקיד של **ניהול משאבי האנוש** כתחום מקצועי מובהק, בעל משמעות אסטרטגית, וגיבוש מבנה ארגוני המתייחס להתמחויות השונות תוך מתן הסמכה לעוסקים בכל תחום התמחות, בהתאם לתכולות האצלת הסמכויות ותהליכי העבודה הנגזרים מהם".

בדומה לכך החלפת נושא "ניהול משאבי אנוש" ב"ניהול גורמי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה" במציאות הקיימת משמרת את הרציונל של הציטוט ללא צורך בכל שינוי. כלומר: בעתיד הקרוב תחל עבודה להכנת מסמך נוסף "פרופסייה מקצועית לנושא הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מהלכה למעשה" בהתאם למאפיינים הרלוונטיים לנושא זה (ו/או בשם תואר תפקיד אחר כפי שיקבע).

המשמעויות של יכולת מימוש היעוד, התפקידים והמשימות של ארגונים כנגזרת מרמת היעילות והאפקטיביות של המעטפת הלוגיסטית התומכת, ברורה ומחייבת שינוי יסודי הנוגע לראייה האסטרטגית של עולם הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, למודל ההתארגנות המבני והתפקודי בתוך המשרדים, להתמחויות המקצועיות, לתורה ולתפיסת ההפעלה, לממשקים עם עולם ההון האנושי ועוד.

בדומה להכרה בהון האנושי [כפרופסייה מקצועית](#) מתחייבת הכרה דומה בעולמות הרכש, תפעול ולוגיסטיקה. עולמות אלו מחייבים מומחיות והתמקצעות הבאים לידי ביטוי במודל ההתארגנות המבני, בתהליכי וממשקי העבודה, בתפיסות ההפעלה, בפרופילי המשרות, בהכשרות והדרכות, בכלים התומכים ועוד.

מאחר שמדובר בנושאים שחלק ניכר מתורת ההפעלה שלהם נתון לחשב הכללי, ימונה צוות משותף רב תכליתי אשר יעסוק בנושאים אלו ובנושאים נוספים כפי שיופיעו בכתב המינוי. מאחר שנושא זה משיק לנושאי "עץ הדעת" יבוצע תיאום משותף עם אגף בכיר תורה, מחקר וניהול ידע. אנו במאמץ להחיש את הקמת הצוות והגדרת משימותיו.

ברצוני להביע הערכה רבה לשותפים הרבים שהיו בתהליך העבודה, נציגי נציבות שירות המדינה ונציגי משרד המשפטים, ובמיוחד למר מופיד גאנס, סמנכ"ל לתפעול ולוגיסטיקה במשרד המשפטים, שהיה גורם משמעותי בגיבוש ובעיצוב המודל הלכה למעשה, רתם את כל עובדי יחידתו. ניסיונו העשיר והמעשי בתחום באו לידי ביטוי בתובנות שגיבשנו ועל כך הערכתי המלאה.

מצ"ב דוח בקרה מסכם – פיצול תפקיד הסמנכ"ל במשרד המשפטים - כמודל ראשוני



דוח בקרה מסכם -
משרד המשפטים.pdf

בברכה,

מוטי אהרוני

סגן נציב שירות המדינה

העתק: עו"ד משה דיין – נציב שירות המדינה
מר רוני חזקיהו – החשב הכללי, משרד האוצר
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
מנהלי בתי החולים במערכת הבריאות הממשלתית
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ובמערכת הבריאות
הרפרנטים במשרדי הממשלה ובמערכת הבריאות
יחידת בקרת ניהול ההון האנושי, נציב ושירות המדינה



נציבות שירות המדינה

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי

דוח בקרה - מסכם פיצול תפקיד הסמנכ"ל משרד המשפטים בהיבטי תפעול ולוגיסטיקה

לראות, להבין, לעצב

ירושלים, חשוון התשע"ז, נובמבר 2016

דוח מס' 6, 2016

גרסה א' 1





תוכן עניינים

1	תוכן עניינים
2	פתח דבר
3	פרק 1: מבוא
3	1.1 רקע
4	מטרת הדוח
4	עיקרי התהליך שבוצע
5	פרק 2. מתודולוגיה
5	2.1 האתגר - הגדרת הצלחה
6	2.2 כלי המדידה
6	2.2.1 כללי
6	2.2.2 ראיונות וקבוצות מיקוד
6	2.2.3 פיתוח מדדים כמותיים (KPI's)
9	2.2.4 בניית והרצת סקר שביעות רצון
9	פרק 3. ממצאים
9	3.1 עיקרי מודל ההתארגנות החדש
17	3.2 ממצאי המדדים (דשבורד)
17	3.2.1 מדד רכש ומכרזים
19	3.2.2 מדד תפעול ולוגיסטיקה
21	3.2.3 מדד נכסים ודיוור
22	3.3 ממצאי הסקר
26	פרק 4. סיכום, תובנות והמלצות
26	4.1 כללי
26	4.2 התייחסות לתהליך הפיילוט
27	4.3 נציבות שירות המדינה
29	נספחים
30	נספח 1 – בניית מדדי בקרה להצלחת פיילוט פיצול תפקיד סמנכ"ל בכיר להון אנושי
34	נספח 2- פירוט הנוסחאות והמשקולות למדדים
38	נספח 3 – שאלות סקר האמרכלים והמנהלים
38	3.1 סקר אמרכלים
43	3.2 סקר מנהלים



פתח דבר

אגף הבקרה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה הינו גורם המטה המקצועי המוביל תהליכי בקרה, מדידה והערכת ביצועים של נציבות שירות המדינה, בנושאים שנציבות שירות המדינה מופקדת עליהם מכוח חוקים, תקנות, החלטות ממשלה, הסכמי שחר, תקשי"ר, נהלים והנחיות ובכלל תחומי ניהול ההון האנושי אשר הסמכויות בעניינם מואצלות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

במסגרת הפרופסיה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוחלט על בדיקת היתכנות פיצול תפקיד הסמנכ"ל להון אנושי ולתפעול ולוגיסטיקה בשני משרדי ממשלה גדולים.

ב-1 בספטמבר 2014 אושר מתווה לפיילוט ונוצרו שני התפקידים¹.

דוח זה בא להציג את השפעת הפיצול בהיבטי תפקוד ולוגיסטיקה כשנתיים לאחר הפיצול בפועל וקליטתו של הסמנכ"ל לתפעול ולוגיסטיקה במשרד המשפטים.

אחד המהלכים המשמעותיים שנלמדו מהתהליך שבוצע אשר עיקריו צוינו בדוח הבקרה, הוא שניתן לקבוע מערך מדדי בקרה והערכת ביצועים לתחומי הליבה, אשר מבטאים הלכה למעשה אמנת שירות (SLA) בין יחידות התפעול והלוגיסטיקה לבין מקבלי השירות – יחידות המשרד. התוצאה המצופה ממגמה זו הינה, שיפור השירות וההון האנושי במשרד.

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי יפיק דוח משלים לדוח זה, אשר יציג את תמונת המצב בתחומי ניהול ההון האנושי.

אנו בטוחים שהדוחות יהיו תשתית לקבלת החלטות ליישום פיצול תפקיד הסמנכ"ל גם במשרדי ממשלה אחרים, בעלי היקפים גדולים כפי שיקבע בעתיד על פי אמות מידה ראויות ומקצועיות.

ברצוני להודות לכל השותפים למלאכה- למר מופיד גאנס סמנכ"ל תפעול ולוגיסטיקה במשרד המשפטים, לגברת דליה גנין יועצת ארגונית המלווה את חטיבת תפעול ולוגיסטיקה, למר סמי גריידי ראש אגף רכש ומכרזים במשרד המשפטים, לגברת טליה מנשה מאגף הבקרה לניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה ולמר אילן רובין יועץ מחברת מטריקס המלווה את פעילות האגף.

בברכה

מוטי אהרוני

סגן נציב שירות המדינה

¹ ראה נספח מספר 1



פרק 1: מבוא

1.1 רקע

בעקבות החלטות הממשלה מספר 3993 מיום 18.12.11 בנושא "שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה", והחלטה 481 מיום 30.6.2013 בנושא "הרפורמה בהון האנושי בשירות המדינה", הוקמה ועדת היגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש בראשותו של סגן נציב שירות המדינה מר מוטי אהרונים ובמקביל לפעילותה הוקם צוות בין משרדי בראשותו של מר אבי חליבה. הן הצוות והן הוועדה נדרשו לסוגיית מעמדו של הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

הצוות הבין-משרדי בראשות מר אבי חליבה המליץ על הפרדת תחום המנהל מתחום משאבי אנוש, וקבע שיש להגדיר תפקיד ומבנה ארגוני של תחום מנהל מערך המשאבים החומריים והתפעול. ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש אימצה המלצות אלו ובחרה במשרד המשפטים כמשרד פיילוט לבחינת האפקטיביות של מהלך הפיצול. ההחלטה על ביצוע פיילוט במשרד אחד נבעה לאור הסתייגויות שעלו בדבר החלשת הסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש.

משרד המשפטים נבחר לשמש כמודל לפיילוט פיצול תפקיד הסמנכ"ל מכיוון שהמשרד הוא מהגדולים מבין משרדי הממשלה, אחראי על מספר יחידות סמך ועל ארגונים ייחודיים, ובעל היקף פעילות גדול ומורכב במיוחד.

בחודש אוקטובר 2014 פוצל תפקידו של סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש במשרד המשפטים לשני תפקידים נפרדים וחדשים:

- סמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי
- סמנכ"ל בכיר לתפעול ולוגיסטיקה

הגורמים עליהם נשען הרציונל שעמד בבסיס השינוי הארגוני היה:

- מוטת שליטה אפקטיבית
- מורכבות ומגוון עולמות התוכן המקצועיים
- היקפי הפעילות הגדולים
- כמות היחידות ופריסה גאוגרפית רחבה
- ובעיקר, במסגרת הרפורמה בניהול ההון האנושי, הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש, יקבל העצמה ואחריות רחבה בכל הקשור בניהול ההון האנושי.

היכולת לספק מענה מקצועי ואפקטיבי בכלל התחומים המקצועיים חייבה הסדרה מבנית ותפקודית אחרת.



מטרת הדוח

בחינת והערכת מידת ההצלחה של הפיצול בתחומי התפעול והלוגיסטיקה.

עיקרי התהליך שבוצע

הקמת צוות עבודה משותף להכנת דוח הבקרה שכלל את נציגי נש"מ ואת נציגי התפעול והלוגיסטיקה במשרד המשפטים.

ריכוז הכנת הדוח היה באחריות הגברת טליה מנשה מנציבות שירות המדינה ואילן רובין מחברת מטריקס קונסלטינג.

התקיימו סדרת פגישות עם "מובילי תחומי הפעילות" השונים בעולם התפעול והלוגיסטיקה במשרד המשפטים (לוגיסטיקה, רכש, דיור, תחבורה, אחזקה ועוד).

גובשה תפיסה מקצועית לבניית הדוח אשר אושרה אצל סגן נציב שירות המדינה וראש אגף בכיר לבקרה מר מוטי אהרוני והן אצל סמנכ"ל בכיר לתפעול וללוגיסטיקה במשרד המשפטים, מר מופיד גאנס.

התקיימו פגישות שוטפות להצגת תוצרי ביניים בפורום סמנכ"ל בכיר לתפעול וללוגיסטיקה במשרד המשפטים וקבלת משובים שוטפים.

תודה מיוחדת לגברת דליה גנין יועצת ארגונית המלווה את חטיבת תפעול וללוגיסטיקה ולמר סמי גריידי ראש אגף רכש ומכרזים, על הפתיחות ושיתוף הפעולה המלא במהלך העבודה.



פרק 2. מתודולוגיה

2.1 האתגר - הגדרת הצלחה

מהלך הפיצול בוצע באוקטובר 2014 מבלי שהייתה קיימת בידינו תמונת מצב מהימנה המאפשרת להעריך את רמת הביצועים של מערך התפעול והלוגיסטיקה "במצב אפס", טרם ביצוע הפיצול.

יחד עם זאת, בשיחות עם גורמים שונים בארגון לרבות מנהלים בכירים בתחומי התפעול והלוגיסטיקה של המשרד, ישנה הסכמה גורפת שרמת שביעות הרצון מתפקוד המערך הלוגיסטי לא הייתה גבוהה טרם הפיצול.

החלטנו להשתמש באמנת השירות שנבנתה במשרד לתחומי התפעול והלוגיסטיקה כאמצעי להערכת רמת הביצועים.

האתגר המרכזי היה לבנות מדדי ביצוע (KPI's)² אשר יאפשרו לשקף את רמת הביצועים בעולמות התוכן השונים המוגדרים באמנת השירות, על בסיס בסיסי נתונים קיימים.

הרצנו במקביל סקר שביעות רצון שנבנה באופן אשר יעריך את מידת שביעות הרצון של מנהלים ואמרכלים מסוגי השירותים השונים המופיעים באמנת השירות.

הערכנו כי:

אם מדדי ה KPI's יצביעו על הישגים גבוהים למול אי שביעות רצון של הלקוחות, אזי נורמות השירות שהוגדרו בתחומי התפעול והלוגיסטיקה אינם מתאימות לציפיות.

אם מדדי ה KPI's יצביעו על הישגים נמוכים למול אי שביעות רצון של הלקוחות, אזי רמת הביצועים של מערך התפעול והלוגיסטיקה נמוכים למרות השינוי הארגוני.

אם מדדי ה KPI's יצביעו על הישגים גבוהים למול שביעות רצון גבוהה של הלקוחות, אזי נורמות השירות שהוגדרו בתחומי התפעול והלוגיסטיקה מתאימות לציפיות ובכלל, רמת התפקוד הנוכחית בתחומי התפעול והלוגיסטיקה משביעת רצון.

השילוב בין פיתוח יכולת מדידה של מרכיבי אמנת השירות וסקר שביעות רצון לקוחות, יאפשר להעריך את רמת הביצועים הקיימת של מערך התפעול והלוגיסטיקה ולקבוע באיזו מידה ניתן לזקוף את כלל מרכיבי העשייה בתפיסת ההתארגנות החדשה כמשפיעים על **מידת ההצלחה** של המערך.

חזרה עיתית על התהליך תאפשר בעתיד להעריך מגמות על-פי המדדים השונים ולקבוע באיזו מידה מיסוד וביסוס שינויים ארגוניים ותפקודיים משפיעים לחיוב על המערך כולו.

² key performance indicator



2.2 כלי המדידה

2.2.1 כללי

לבחינת העמידה במטרות פיננסי תפקיד הסמנכ"ל במשרד המשפטים, השתמשנו במספר כלים:

לימוד מסמכי הרקע

ביצוע ראיונות ודיונים בקבוצות מיקוד

פיתוח מדדים כמותיים (KPI's)

בנייה והרצת סקר שביעות רצון בקרב אמרכלים ומנהלים במשרד המשפטים

2.2.2 ראיונות וקבוצות מיקוד

על מנת לבדוק את אופן ביצוע פיננסי תפקיד הסמנכ"ל במשרד המשפטים התקיימו מספר ראיונות עם אנשי מפתח במשרד המשפטים. מטרת הראיונות הייתה לגבש תמונת מצב איכותנית בנוגע לאופן ביצוע הפיננסי ולהשפעותיו. אנשי המפתח איתם התקיימו ראיונות:

מר מופיד גאנץ - סמנכ"ל בכיר תפעול ולוגיסטיקה

הגברת דליה גנין - יועצת ארגונית המלווה את חטיבת תפעול ולוגיסטיקה

מר סמי גריידי - ראש אגף רכש ומכרזים

מר גיל גריפלר - ממונה תחבורה ארצי

מר עוזי נעים - מנהל תחום נכסים ודיוור

מר יוסי כהן - מנהל אגף תפעול ולוגיסטיקה

מר אורי סויסה - מנהל אגף כנסים, טקסים והשתלמויות

התקיימו מפגשים נוספים עם עובדים ברמות שונות בחטיבת תפעול ולוגיסטיקה ובמסגרת פורומים שונים בכדי ללבן סוגיות מקצועיות בתחומי תוכן מובחנים.

2.2.3 פיתוח מדדים כמותיים (KPI's)

כחלק מהיכולת להעריך את רמת הביצועים המושגת ע"י חטיבת תפעול ולוגיסטיקה במשרד המשפטים הוחלט לפתח מדדי KPI's הניזונים מנתונים קיימים. הרעיון המארגן נשען על אמנת השירות שנבנתה ע"י חטיבת תפעול ולוגיסטיקה מתוך הבנה שהאמנה משמשת כ"מצפן" לתיאום ציפיות בין החטיבה ובין הלקוחות בתחומי השירותים השונים שהיא מספקת. נקבעו ארבעה מדדים מרכזיים ולכל אחד מהם מספר מרכיבים משוקללים:

2.2.3.1 מדד רכש ומכרזים

מרכיבי המדד

ביצוע מזומנים – מידת הניצול התקציבי בכל רבעון. נקבע יעד שונה בכל רבעון.

הזמנת רכש - משך הזמן החולף ממועד הדרישה עד לקבלת הזמנה חתומה. עמידה ביעד של 80% מההזמנות בתוך 14 ימים ו- 20% מההזמנות עד 28 ימים.

מכרזים – משך הזמן בין אישור הוועדה ליציאה למכרז עד לפרסומו, יעד המשתנה בהתאם לסוג המכרז.



2.2.3.2 מדד תפעול ולוגיסטיקה

מרכיבי המדד

מדד תפעול ולוגיסטיקה מורכב **מתשעה סוגי שירותים**. לכל סוג שירות נקבעו שני יעדים לעמידה בזמן לטיפול בשירות. 80 אחוז מהאירועים בכל סוג שירות יתבצעו תוך עמידה ביעד המגדיר את משך הזמן לשירות בדרך כלל וב- 20 אחוז מהאירועים היעד יגדיר משך זמן למקרים מורכבים ו/או בעייתיים יותר.

לדוגמא: ב- 80 אחוז מהאירועים בהם נדרש הוספת שלוחה קווית, יינתן מענה בתוך 4 ימי עבודה. ב- 20 אחוז מהאירועים, יינתן מענה בתוך 5 ימי עבודה. משמע, בכל מקרה השירות יינתן בתוך לכל היותר 5 ימי עבודה.

סוגי השירותים:

הוספת שלוחה קווית
הנפקת מכשיר סלולרי
מפגע חירום
מפגע ניקיון, תברואה, בטיחות
ניקיון חדרים
שבר בחדרים/שצ"פ
שבר טלפון נייד
שטחים ציבוריים
תקלה בטלפון קווי

2.2.3.3 מדד נכסים ודיוור

מרכיבי המדד

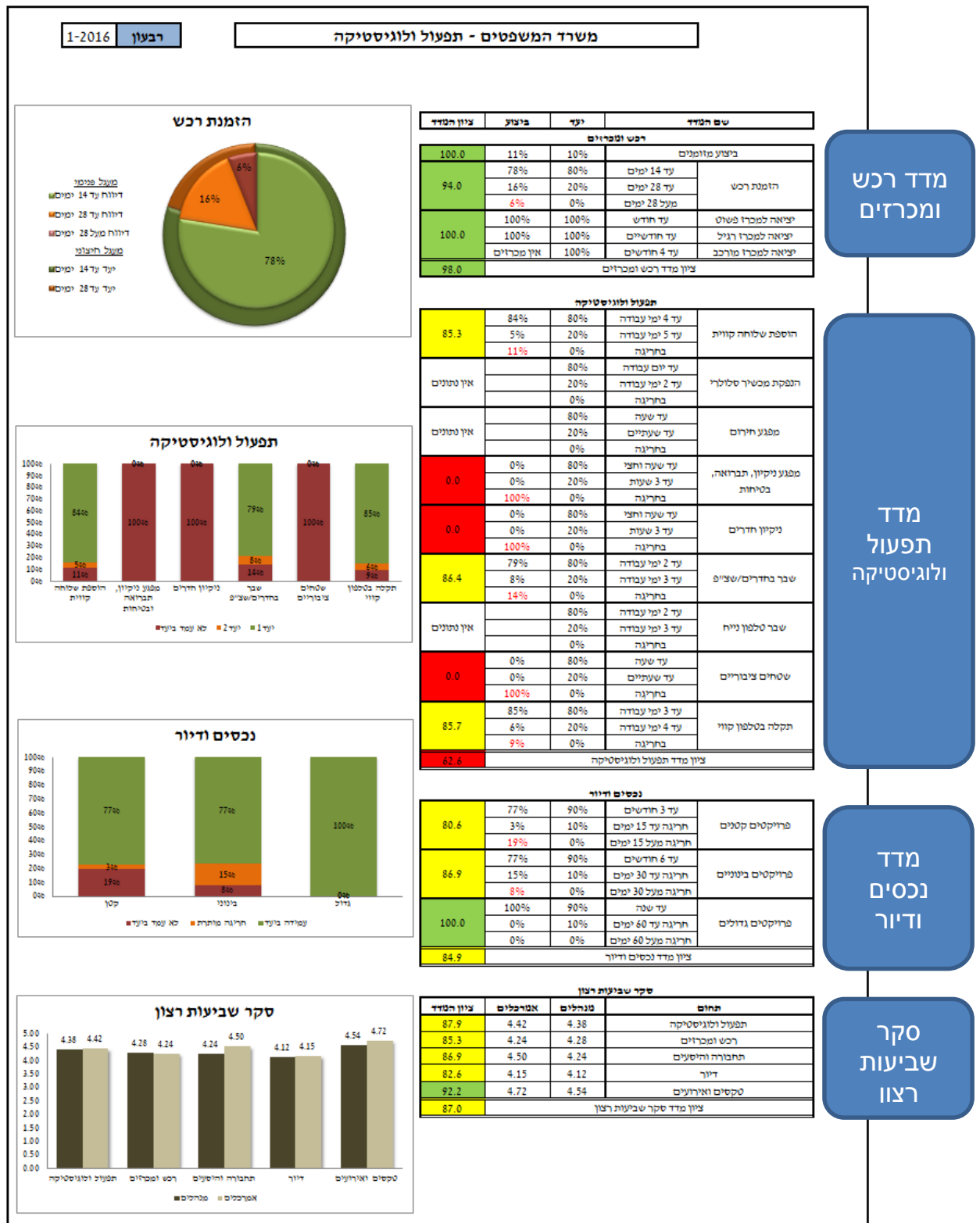
במדד נכסים ודיוור נבדק משך זמן הביצוע של פרויקטים שסווגו על פי גודלם. נקבע "תקן" של משך הזמן לביצוע כל סוג פרויקט. נקבעו שני יעדים להערכת רמת הביצועים בנושא נכסים ודיוור. היעד הראשון - ביצוע של לפחות 90% מהפרויקטים במסגרת זמן ה"תקן". היעד השני – מותרת לכל היותר חריגה של עד 10% מהפרויקטים בהתאם ליעד החריגה המוסכם.

הפרויקטים סווגו בהתאם לגודל:

פרויקטים קטנים – פרויקט המוערך בכ- 50 אלף ₪
פרויקטים בינוניים – פרויקט המוערך בעד 150 אלף ₪
פרויקטים גדולים – פרויקט המוערך ביותר מ-150 אלף ₪

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

תצוגת הדשבורד:



לפירוט הנוסחאות והמשקלות ראה נספח מספר 2



2.2.4 בניית והרצת סקר שביעות רצון

בכדי להעריך את "תפיסת המציאות" בתחומי התפעול והלוגיסטיקה מנקודת מבטם של המנהלים והאמרכלים, בנינו סקר שביעות רצון אשר יוכל לשקף בצורה טובה את רמת הביצועים המוערכת על ידם.

כפי שהוצג בסעיף 2.1 לעיל, רצינו לבחון את **מידת ההלימה** שבין תוצאות מדדי ה KPI's בתחומי התפעול והלוגיסטיקה השונים ובין רמת שביעות הרצון של המנהלים והאמרכלים מאותם שירותים. הסקר בוצע במהלך חודש מאי ונשלח ל-63 אמרכלים ו-145 מנהלים (פירוט שאלות הסקר ראה נספח 3).

הסקר התמקד בחמישה תחומים:

1. תפעול ולוגיסטיקה
2. רכש ומכרזים
3. תחבורה
4. נכסים ודיור
5. טקסים ואירועים

פרק 3. ממצאים

3.1 עיקרי מודל ההתארגנות החדש

התמחות ומקצוענות הנשענים על תחומי ידע פרופסיונאליים.

במגזרים אחרים בעיקר במגזר העסקי קיימת הבנה כי רמת איכות התפעול והלוגיסטיקה יקבעו את רמת הרווחיות בעסק, רמת התחרותיות, שביעות רצון האזרח ובגופי הביטחון אף סיכויי ההצלחה בשדה הקרב. בגופים אלה ניתן דגש על **מקצוענות ומומחיות בתחומי התפעול והלוגיסטיקה המשפיעים על הישגיהם.**

ממצאי הפיילוט מצביעים על שינוי **בבסיס מודל ההתארגנות החדש** הבא לידי ביטוי במארג שלם של פעולות שונות:

- שינוי מבני ותפקודי התומך תפיסת הפעלה חדשה מכוונת לקוחות
- דרישות הסף ודרישות הניסיון שהוגדרו למשרה החדשה "סמנכ"ל בכיר תפעול ולוגיסטיקה" מכוונים באופן חד משמעי לאיוש באמצעות מומחים בתחום המקצועי.
- איוש בעלי תפקידים במשרות חדשות תוך מתן דגש מקצועי לתחומי העיסוק
- פיתוח מסלולי הכשרה במיקוד לוגיסטי וברמה אקדמית
- ניהול תהליך שיטתי של שיפור תהליכים, שגרות ניהול וביצוע וטיפול בממשקים.

**עקרונות והנחות יסוד בבסיס מודל ההתארגנות החדש**

מבנה ארגוני התומך את היעוד, תפקידים ותפיסת ההפעלה המעודכנת.

מבנה האגפים מבוסס התמחויות (רכש ומכרזים, לוגיסטיקה, טקסים ואירועים ועוד).

המודל מוכווך לקוח תוך יישום תפיסת הפעלה מרחבית הנשענת על מנהלי מרחבים הפועלים למול האמרכלים ביחידות השונות

התאמת היקף התקנים להיקף המשימות.

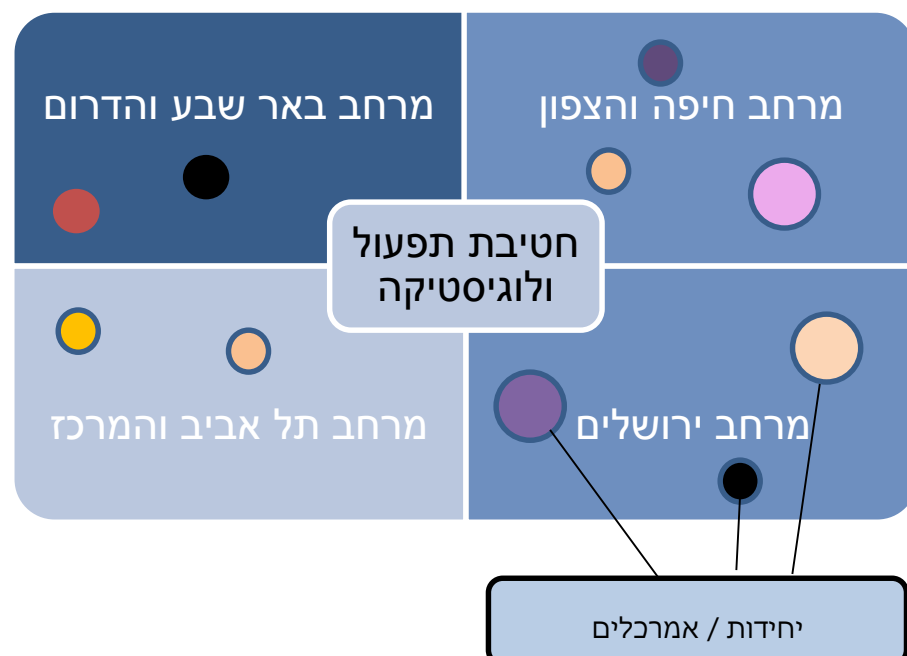
גיבוש תפיסת הפעלה לוגיסטית חדשה

תפיסת ההפעלה הלוגיסטית שגובשה, ממקדת את העשייה של מטה החטיבה בנושאים הקשורים למדיניות, ניהול מכרזים מערכתיים, מכרזי מסגרת ונושאים או משאבים בעלי משמעות רחבה או רגישות גבוהה לביצועי הארגון כולו.

הרעיון המארגן הוא **המטה יתמקד במדיניות** ובנושאים משמעותיים המהווים "מכפילי כח" ארגוניים **והיחידות יספקו מענה תפעולי ולוגיסטי שוטף** באמצעות האמרכלים.

יצירת שלוש רמות תפקוד: מטה, מרחב ויחידות הקצה. יצירת גמישות תפקודית תוך העצמת יחידות הקצה באמצעות מתן עצמאות תפעולית.

תיאור סכמתי של מודל ההתארגנות החדש

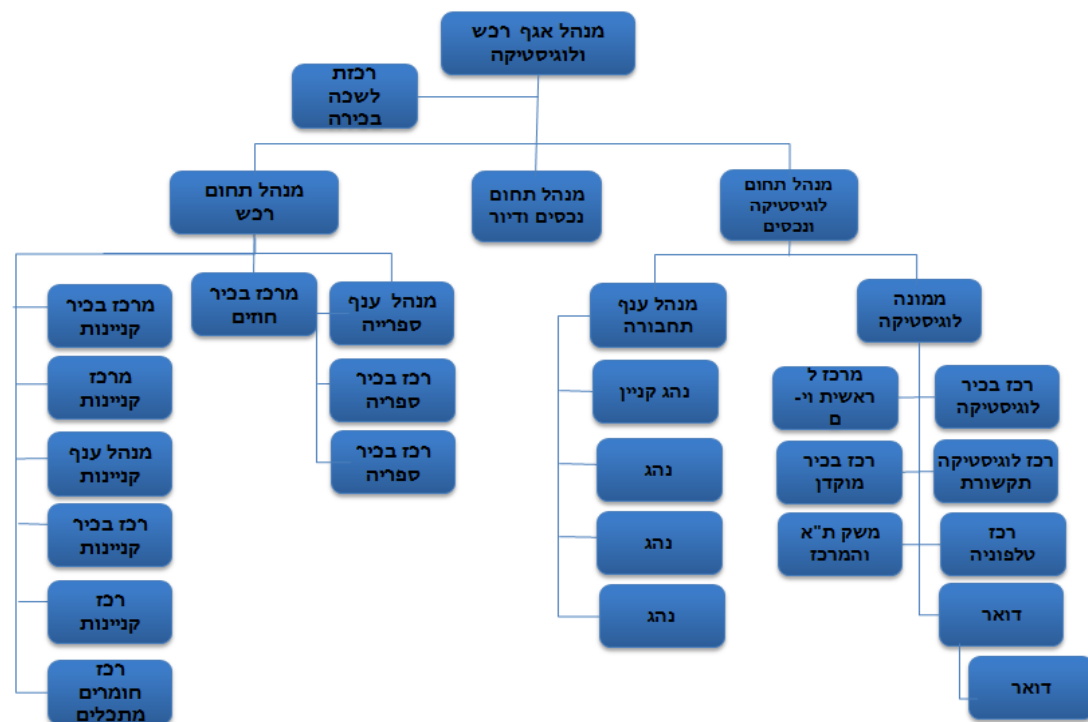


תפיסת ההפעלה ומודל ההתארגנות החדש "משחררים" את יחידות הקצה מתלות יומיומית ושוטפת במטה בכל נושא עד רמת "שקית החלב". לכך, יש יתרונות משמעותיים ביכולת למקד את

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

העשייה במטה לנושאים תפעוליים ולוגיסטיים משמעותיים בד בבד עם יכולת היחידות לתפקד עצמאית.

אחת הבעיות המרכזיות הקיימת כרגע במודל המיושם בפיילוט הוא הצורך של האמרכל לתת מענה לשני "מנהלים". סמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי וסמנכ"ל בכיר לתפעול ולוגיסטיקה. נדרשים כישורים אישיים ברמה גבוהה כדי לדווח לשני מנהלים בו זמנית ונדרשת במקביל תשומת לב ומיומנות מצד הסמנכ"לים להפעיל בצורה מושכלת את האמרכל.

מבנה ארגוני ישן (קודם לפיצול)





אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

מעבר למודל עבודה ב"סלים תקציביים" המספקים גמישות תפקודית ועצמאות יחסית ליחידות הקצה.

שיפורים שבוצעו בהמלצתנו תוך כדי בניית דוח הבקרה:

שינוי מודל הגדרת הנורמות באמנת השירות ממודל של "ערך יחיד" למודל הנשען בכל תחום על שני ערכים (נורמות). הנורמה ב- 80 אחוז מהמקרים תהיה X וב- 20 אחוז הנותרים לא יותר מ- Y תיקוף ועדכון המרכיבים המגדירים את הנורמה בכל נושא.

עדכון הערכים עבור הנורמות בכל תחומי הפעילות.

פיתוח מדדים המאפשרים יכולת מדידה

פיתוח תשתיות תומכות

פיצול תפקיד הסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש ויצירת תפקיד סמנכ"ל בכיר לתפעול ולוגיסטיקה כלל גם מהלך משמעותי שממשיך להתבצע גם עתה לפיו מתקיים תהליך של מיסוד וביסוס תהליכי עבודה חדשים, שיפורים ביכולות השליטה והבקרה ועוד שתכליתם לשפר את היעילות והאפקטיביות של מערך התפעול והלוגיסטיקה ובכלל זה:

מעבר מ"כבוי שריפות" לתכנון ארוך טווח ;

פיתוח יכולות לביצוע הערכת מצב לוגיסטית במטרה לשפר את יכולת קבלת ההחלטות ;

תכנון ארוך טווח ותכנון תוכנית עבודה שנתית בהתאמה להנחיות מדריך התכנון הממשלתי ;

ניהול תוכניות העבודה במערכת תמ"ר ;

תוכניות עבודה מפורטות ברמת כל אגף/יחידה מקצועית ;

ביצוע תהליכי בקרה חציוניים קפדניים על מימוש תוכניות העבודה המקצועיות ובקרה ממוקדת בנושאים מרכזיים שהוגדרו מראש ;

פיתוח, בנייה ושיפור כלים ותהליכי עבודה.

יצירת מוקדי התמחות חדשים הובילה לטיפול משמעותי בשיפור תהליכים. בכלל, שיפור התהליכים הוגדרה כמשימה מרכזית בשנת העבודה הנוכחית.

מבוצע מהלך שיטתי לשיפור והסדרת תהליכי עבודה בתפעול, לוגיסטיקה, דיור, אירועים וטקסים, רכש והתקשרויות ועוד.

כך למשל נבנו בדיור נהלים וכלים לייזום וניהול פרויקטים בתחום שיפור ושדרוג תשתיות בינוי ובתחום הרכש מעבר מרכז תגובתי לרכש מתוכנן ומרכזי המבוסס על כלים לחיזוי הצרכים (בעבר תכננו רק הוצאות קשיחות כמו חשמל, ארנונה וכד').

הקמת **פורטל מידע** המיועד לעובדי המשרד ולאמרכלים הכולל מידע עדכני בתחומי התפעול והלוגיסטיקה, קישורים, נהלי עבודה, חוזים ועוד.



מיסוד והסדרת שגרות ניהול

הסדרת שגרות הניהול כחלק בלתי נפרד ממודל ההתארגנות החדש, שימשה מנוף משמעותי לשיפור ביצועי מערך התפעול והלוגיסטיקה.

תכנון ובקרה

תהליך התכנון והבקרה מבוצע על פי שעון הפעילות של מדריך התכנון הממשלתי. שנת 2015 הייתה שנה ראשונה שתוכנית העבודה נבנתה על פי עקרונות מדריך התכנון הממשלתי.

בוצע תהליך תכנון מעמיק Top Down ו Bottom Up ברמת כל מנהלי היחידות, התוכנית נבחנה ותוקפה בפורום מנהלים בחטיבה ולבסוף הוצגה גם לפורום אמרכלים לתיאום ציפיות.

קיימת תוכנית עבודה מפורטת לכל אגף ובכל תחום תוכן המבוססת על משימות, לוחות זמנים ותפוקות.

כל הפעילות מבוצעת במערכת תמ"ר.

מתבצע תהליך בקרה חציוני על תוכניות עבודה בפורום המנהלים בחטיבה, לרבות פרוטוקול מסודר של החלטות. בנוסף מבוצע תהליך בקרה ממוקד בתדירות גבוהה יותר, בנושאים מרכזיים במשימות שהוגדרו כמשימות ליבה.

ניהול שוטף

מוסדו שגרות ניהול התומכות ומבטיחות את איכות ניהול העשייה השוטפת:

- דיון לו"ז שבועי – מטרתו לתאם ולסנכרן את כלל הגורמים ביחס ל"אירועים" השבועיים
- דיון הנהלה חטיבתי אחת לשבועיים
- דיונים נושאים אד הוק, בהתאם לצורך
- פגישות עבודה אישיות של מנהל החטיבה עם כל מנהל בחטיבה אחת לחודש.
- כל הפגישות והדיונים מסוכמים בפרוטוקול מובנה על בסיס מערכת מעקב החלטות Action Base המוטמעת בחטיבה, כאשר לכל מנהל יש גישה ישירה למערכת.
- מנכ"לית המשרד מקיימת ישיבות מטה עיתיות, בהם משתתף מנהל החטיבה ומייצג את הנושאים הרלוונטיים לחטיבה.
- באופן עיתי מתקיים פורום מנכ"לית עם כל מנהלי היחידות הארציות ופורום המטה (כולל מנהל החטיבה).

הסדרה ושיפור תהליכים

כחלק בלתי נפרד ממודל ההתארגנות החדש נעשית פעילות רבה בניהול מרכזי שתכליתה לשפר תהליכים, לחסוך בבירוקרטיה, לקצר פעילויות כפולות ולמנוע "צווארי בקבוק" כל זאת מתוך



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

הבנה שהמערכת התפעולית והלוגיסטית חיונית ליכולתו של משרד המשפטים על יחידותיו המקצועיות לממש את תפקידיו באופן מיטבי.

שנת 2016 הוכרזה בחטיבה, כשנה של פעילות ממוקדת בהסדרה, פישוט וטיוב תהליכים.

התקציב המנוהל ע"י חטיבת תפעול ולוגיסטיקה הינו בהיקף של מאות מיליוני ₪ בשנה. **הסדרה של התהליכים מאפשרת למצות את התקציב באופן מיטבי תוך הספקת שירות איכותי ללקוחות.** דוגמאות:

בעבר תכננו כחלק מתוכנית עבודה שנתית, רק הוצאות קשיחות (חשמל, ארנונה וכד.). הזמנות הוקמו רק כמענה לדרישה ספציפית ביחידות.

הוקמה תוכנית רכש בת שני שלבים.

בשלב הראשון התקיימו פגישות עם מנהלים ואמרכלים. בפגישות הוגדרו "סלים תקציביים" לנייר צילום, ציוד משרדי ועוד. הוגדרו 10 סלים תקציביים. לכל סל נקבע תקציב.

בשלב השני, פורטים את הסלים לתוכנית בהתאם ללוח השנתי במסגרת פגישות עבודה עם רפרנט הרכש.

הגורם הדורש רכש ביחידה, מכין דרישה במערכת ERP מודול רכש המשיק למרכבה. הקניין מקים את ההזמנה מתוך הסל שאושר בשלבים המקדימים.

כל המהלך הזה מחייב גם את דורשי הרכש **לתכנן** מראש ומאפשר **בקרה** על איכות התכנון. במקביל, **זמני התגובה וההספקה התקצרו משמעותית.**

בוצעו מהלכי שיפור משמעותיים לשיפור עבודת ועדת המכרזים.

מתבצעות ישיבות הכנה לוועדת המכרזים במטרה למנוע "ישיבות נוספות ומיותרות".

במהלך הישיבה, נרשם פרוטוקול הישיבה ומשתתפי הישיבה חותמים על הפרוטוקול בתום הישיבה. אין יותר הפצה של הפרוטוקול לפורום המשתתפים לתיבות הדוא"ל שלהם, מה שיצר בדרך כלל קבלת הערות והסגות נוספות טרם חתימה.

מעבר למכרזי מסגרת ארציים.

ישנה מגמה לעבור ממכרזים מקומיים למכרזים ארציים. לדוגמא: הסעדה.

מכרז יועצים לכתובת מכרזים במטרה לשפר את איכות המכרזים.

הכנת תכנית אב ליחידות המשרד בראייה ארוכת טווח לאיגום היחידות בנכסים מרכזיים בסטנדרטים מתאימים לעידן הנוכחי.

שיפור איכות כוח האדם בתחומי התפעול והלוגיסטיקה

מינוי סמנכ"ל בכיר לחטיבת תפעול ולוגיסטיקה בעל רקע מקצועי רלוונטי ובעל ניסיון רב בארגונים בעלי הקיפי פעילות ומורכבויות ברמה הארצית, **מכיר בעצם מהות התפקיד כפרופסיה בפני עצמה** בעלת חשיבות דרמטית ליכולת מימוש יעדי ותפקידי משרד המשפטים.

ככלל, ניתן להבחין שכבר משלהי שנת 2014 חל מהפך משמעותי בתפיסת הפיתוח המקצועי הייעודי אותה הוביל מופיד במסגרת תפקידו החדש.



שיפור רמת האיתור, מיון וקליטת כח אדם מתאים למאפייני המשרות החדשות.
פתיחת מסלול תואר ראשון בלוגיסטיקה לעובדי המשרד. מדובר ב"קפיצת מדרגה" ביכולות
המקצועיות האישיות.
ביצוע כנסים מקצועיים בשיתוף האמרכלים.
גיבוש תוכנית הדרכה והכשרה בעלת מאפיינים ייעודיים לצורכי המשרד.



3.2 ממצאי המדדים (דשבורד)

3.2.1. מדד רכש ומכרזים

ביצוע רבעון 1 בשנת 2016 :

ציון המדד	ביצוע	יעד	מרכיב	
100.0	11%	10%	ביצוע מזומנים	
94.0	78%	80%	עד 14 ימים	הזמנת רכש
	16%	20%	עד 28 ימים	
	6%	0%	מעל 28 ימים	
100.0	100%	100%	עד חודש	יציאה למכרז פשוט
	100%	100%	עד חודשיים	יציאה למכרז רגיל
	אין מכרזים	100%	עד 4 חודשים	יציאה למכרז מורכב
98.0	ציון מדד רכש ומכרזים			

ברבעון הראשון בשנת 2016 ניכר כי כמעט בכל הפרמטרים הנבדקים במדד רכש ומכרזים ישנה עמידה מלאה ביעד שנקבע ועל כן הוא בתחום הירוק. החריגה היחידה הינה ברכיב "הזמנת רכש" המתייחס למשך הזמן ממועד הדרישה עד לקבלת הזמנה חתומה. ברכיב זה קיימת חריגה של 6% מהיעד שנקבע.

ביצוע רבעון 2 בשנת 2016 :

ציון המדד	ביצוע	יעד	מרכיב	
100.0	39%	30%	ביצוע מזומנים	
94.5	81%	80%	עד 14 ימים	הזמנת רכש
	15%	20%	עד 28 ימים	
	4%	0%	מעל 28 ימים	
100.0	100%	100%	עד חודש	יציאה למכרז פשוט
	100%	100%	עד חודשיים	יציאה למכרז רגיל
	100%	100%	עד 4 חודשים	יציאה למכרז מורכב
98.2	ציון מדד רכש ומכרזים			

ברבעון השני של שנת 2016 אין שינוי משמעותי בתוצאות המרכיבים של מדד "הזמנת רכש" וניכרת עמידה של 98.2% ביעדי המדד הנמצא בתחום הירוק. כמו כן חל שיפור בחריגה במרכיב הזמנת רכש בו קטן הפער מכ-6% לכ-4%, שיפור של 33%.

ביצוע רבעון 3 בשנת 2016 :

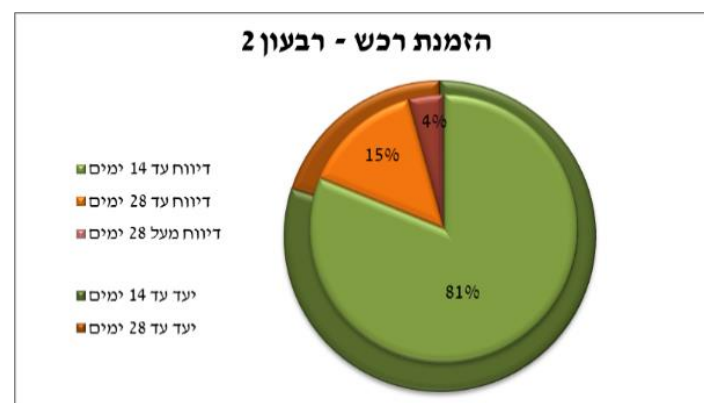
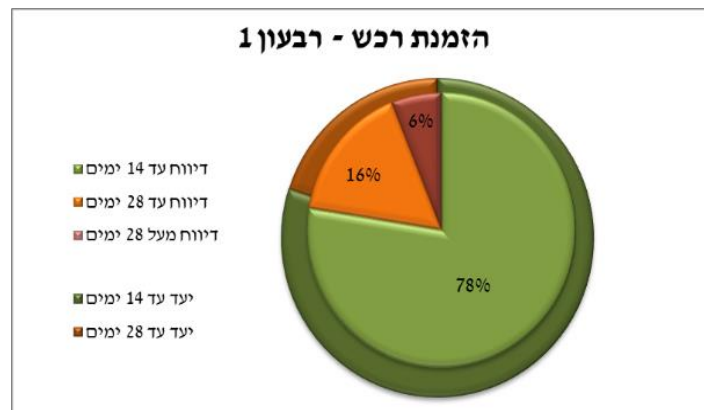
ציון המדד	ביצוע	יעד	מרכיב	
70.2	35%	50%	ביצוע מזומנים	
94.5	81%	80%	עד 14 ימים	הזמנת רכש
	15%	20%	עד 28 ימים	
	4%	0%	מעל 28 ימים	
100.0	100%	100%	עד חודש	יציאה למכרז פשוט
	100%	100%	עד חודשיים	יציאה למכרז רגיל
	100%	100%	עד 4 חודשים	יציאה למכרז מורכב
88.2	ציון מדד רכש ומכרזים			



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ברבעון השני של שנת 2016 שני המרכיבים של המדד "הזמנת רכש" ו"יציאה למכרז" נשארו ללא שינוי מהרבעון הקודם, זאת בעוד שמרכיב "ביצוע מזומנים" חלה ירידה בביצוע מכ-39% לכ-35% ובנוסף יעד הביצוע עלה ל- 50% בהתאם ליעד הדיפרנציאלי שנקבע לרבעון זה. בעקבות השפעות אלו ציון מדד רכש ומכרזים ירד מ-98.2 ל-88.2 ירידה של כ-11% ועבר לתחום הצהוב.

התפלגות מרכיב הזמנת רכש לפי רבעונים:





3.2.2 מדד תפעול ולוגיסטיקה

ביצוע רבעון 1 בשנת 2016 :

מרכיב	יעד	ביצוע	ציון המדד
הוספת שלוחה קווית	עד 4 ימי עבודה	84%	85.3
	עד 5 ימי עבודה	5%	
	בחריגה	11%	
הנפקת מכשיר סלולרי	עד יום עבודה	80%	אין נתונים
	עד 2 ימי עבודה	20%	
	בחריגה	0%	
מפגע חירום	עד שעה	80%	אין נתונים
	עד שעתיים	20%	
	בחריגה	0%	
מפגע ניקיון, תברואה, בטיחות	עד שעה וחצי	80%	0.0
	עד 3 שעות	20%	
	בחריגה	100%	
ניקיון חדרים	עד שעה וחצי	80%	0.0
	עד 3 שעות	20%	
	בחריגה	100%	
שבר בחדרים/שצ"פ	עד 2 ימי עבודה	80%	86.4
	עד 3 ימי עבודה	20%	
	בחריגה	14%	
שבר טלפון נייד	עד 2 ימי עבודה	80%	אין נתונים
	עד 3 ימי עבודה	20%	
	בחריגה	0%	
שטחים ציבוריים	עד שעה	80%	0.0
	עד שעתיים	20%	
	בחריגה	100%	
תקלה בטלפון קווי	עד 3 ימי עבודה	80%	85.7
	עד 4 ימי עבודה	20%	
	בחריגה	9%	
ציון מדד תפעול ולוגיסטיקה			62.6

ברבעון הראשון של שנת 2016 ישנם שלושה מרכיבים שאין לגביהם נתונים: הנפקת מכשיר סלולרי, מפגע חירום ושבר טלפון נייד. בשלושה רכיבים: "מפגע ניקיון, תברואה, בטיחות", "ניקיון חדרים", "שטחים ציבוריים", ישנה חריגה מלאה מהיעד כאשר ציון כל אחד מרכיבים אלו הינו 0. בשלושת הרכיבים הנותרים הציון הוא בטווח שבין 85 ל-87. ציון מדד תפעול ולוגיסטיקה המשוכלל הינו 62.6 ונמצא בתחום האדום.



ביצוע רבעון 2 בשנת 2016 :

מרכיב	יעד		ביצוע	ציון הממד
הוספת שלוחה קווית	עד 4 ימי עבודה	80%	81%	86.3
	עד 5 ימי עבודה	20%	6%	
	בחריגה	0%	13%	
הנפקת מכשיר סלולרי	עד יום עבודה	80%		אין נתונים
	עד 2 ימי עבודה	20%		
	בחריגה	0%		
מפגע חירום	עד שעה	80%		אין נתונים
	עד שעתיים	20%		
	בחריגה	0%		
מפגע ניקיון, תברואה, בטיחות	עד שעה וחצי	80%	0%	0.0
	עד 3 שעות	20%	0%	
	בחריגה	0%	100%	
ניקיון חדרים	עד שעה וחצי	80%	1%	1.2
	עד 3 שעות	20%	0%	
	בחריגה	0%	99%	
שבר בחדרים/שצ"פ	עד 2 ימי עבודה	80%	76%	85.7
	עד 3 ימי עבודה	20%	10%	
	בחריגה	0%	14%	
שבר טלפון נייד	עד 2 ימי עבודה	80%		אין נתונים
	עד 3 ימי עבודה	20%		
	בחריגה	0%		
שטחים ציבוריים	עד שעה	80%	0%	0.0
	עד שעתיים	20%	0%	
	בחריגה	0%	100%	
תקלה בטלפון קווי	עד 3 ימי עבודה	80%	84%	86.7
	עד 4 ימי עבודה	20%	7%	
	בחריגה	0%	9%	
ציון מדד תפעול ולוגיסטיקה				
65.7				

ברבעון השני של 2016 לא קיים שינוי משמעותי מהרבעון הראשון. במרכיבים "הוספת שלוחה קווית", "שבר בחדרים/שצ"פ", "תקלה בטלפון קווי" חל שיפור קטן. המדד תפעול ולוגיסטיקה גדל מציון משכולל של 62.6 ל-65.7, עלייה של כ-5%. גם ברבעון השני המדד נמצא בתחום האדום.

ביצוע רבעון 3 בשנת 2016 :

טרם התקבלו נתונים לגבי רבעון זה



3.2.3 מדד נכסים ודיוור

ביצוע רבעון 1 בשנת 2016 :

מרכיב	יעד	ביצוע	ציון הממד
פרויקטים קטנים	עד 3 חודשים	90%	80.6
	חריגה עד 15 ימים	10%	
	חריגה מעל 15 ימים	0%	
פרויקטים בינוניים	עד 6 חודשים	90%	86.9
	חריגה עד 30 ימים	10%	
	חריגה מעל 30 ימים	0%	
פרויקטים גדולים	עד שנה	90%	100.0
	חריגה עד 60 ימים	10%	
	חריגה מעל 60 ימים	0%	
ציון מדד נכסים ודיוור			84.9

ברבעון הראשון בשנת 2016 ניכר כי בשני המרכיבים של הממד "פרויקטים קטנים" ו"פרויקטים בינוניים" ישנו פער בין היעד לבין הביצוע. ציון הממד במרכיבים אלו נמצא בתחום הצהוב. במרכיב "פרויקטים גדולים" ישנה עמידה מלאה ביעד שהוצב. ציון מדד נכסים ודיוור המשוכלל הינו 84.9 והוא נמצא בתחום הצהוב.

ביצוע רבעון 2 ו-3 בשנת 2016 :

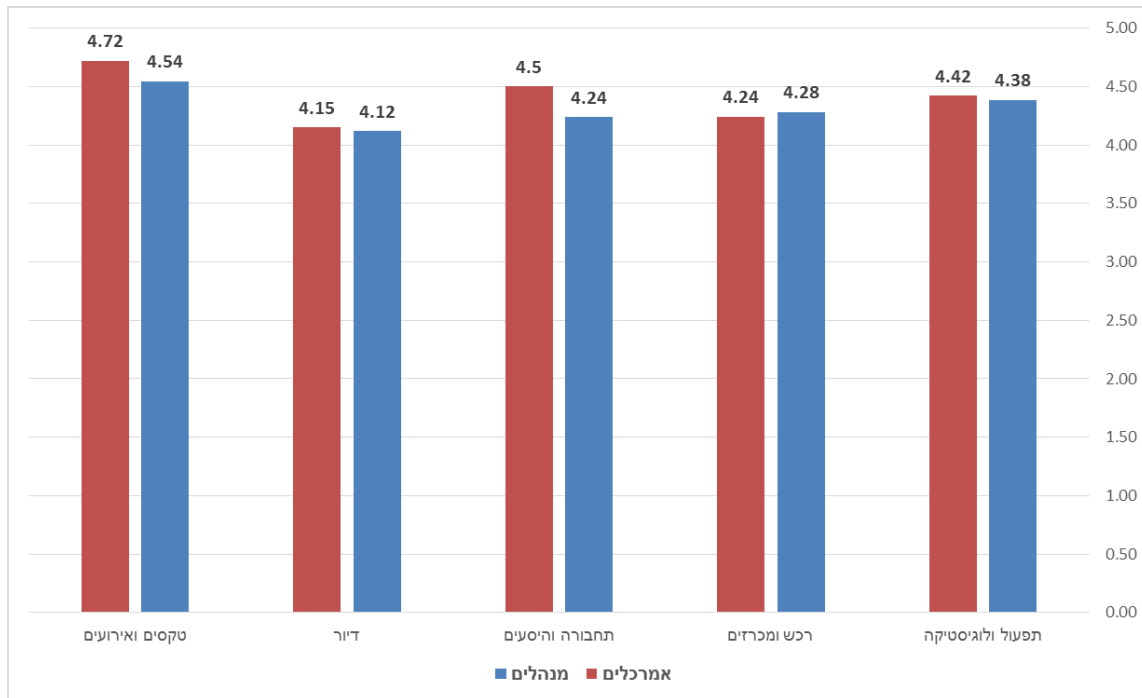
לא קיימים נתונים לגבי רבעונים אלו



3.3 ממצאי הסקר

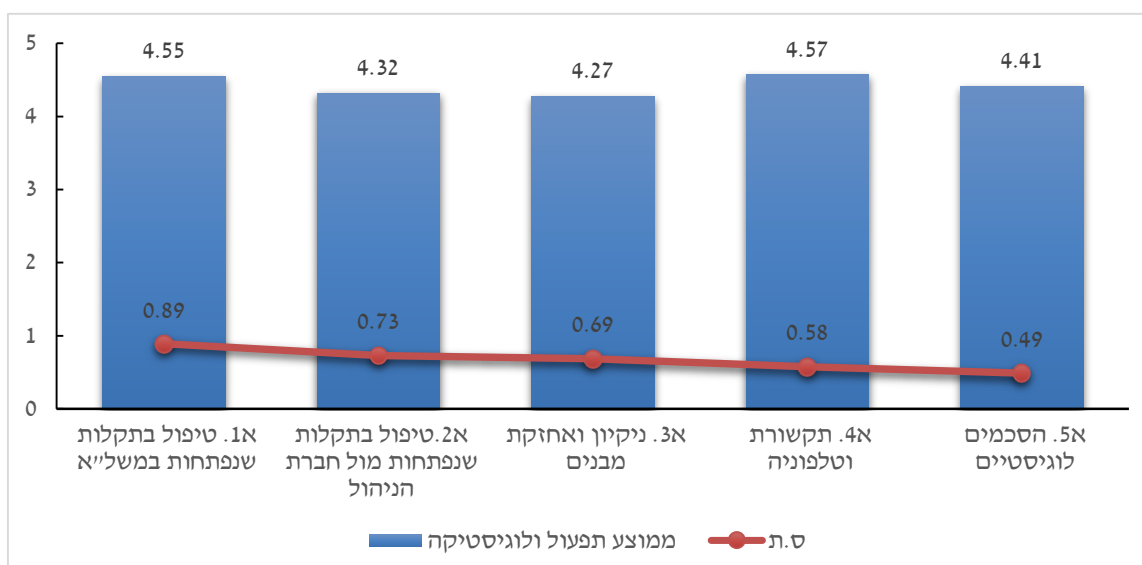
להלן מוצגים ממצאי סקר שביעות רצון שנערך בתאריך 30.5.16 עליו ענו 32 מנהלים ו-25 אמרכלים במשרד המשפטים.

תרשים 1: תוצאות סקר שביעות רצון לפי תחומים



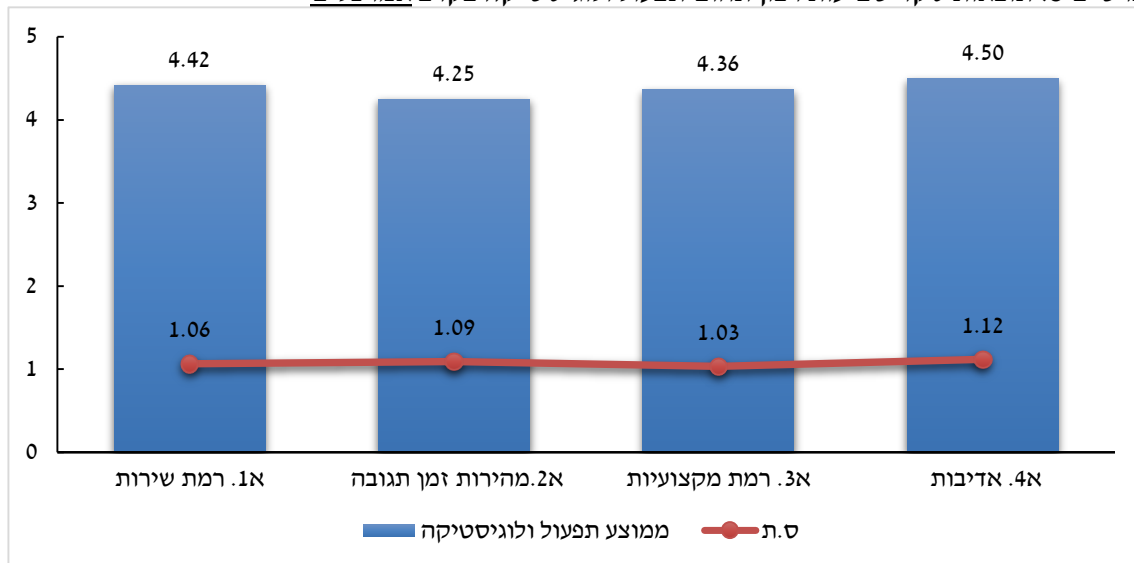
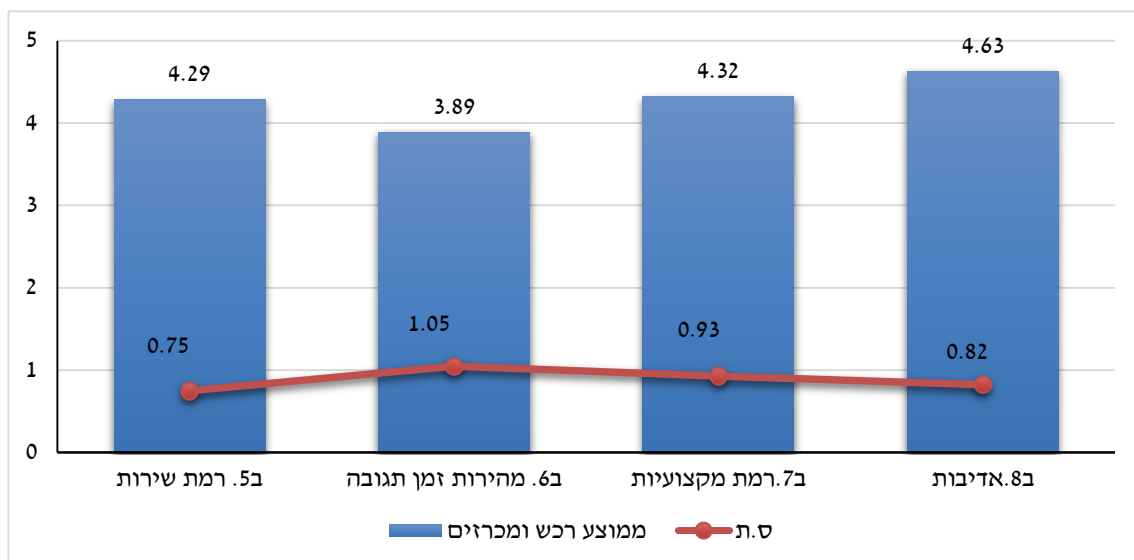
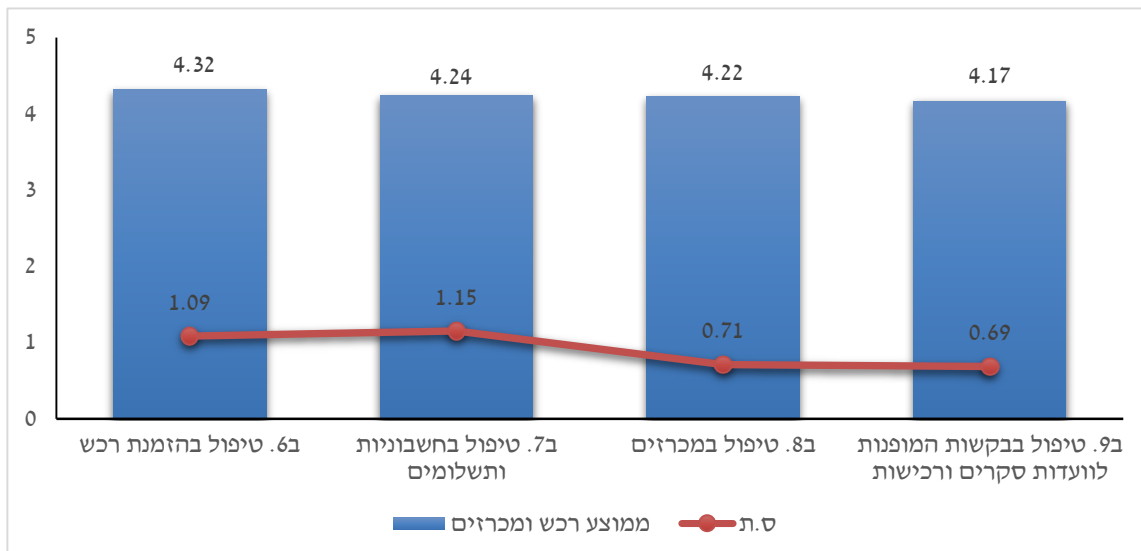
מהתרשים עולה כי רמת שביעות הרצון בכל אחד מחמשת התחומים: תפעול ולוגיסטיקה, רכש ומכרזים, תחבורה, נכסים ודיור, טקסים ואירועים גבוהה. לא נמצא הבדל משמעותי ברמת שביעות הרצון של אמרכלים ומנהלים, זאת מלבד תחום תחבורה והיסעים בו יש הפרש של 6% בין שביעות רצון האמרכלים והמנהלים.

תרשים 2: תוצאות סקר שביעות רצון תחום תפעול ולוגיסטיקה בקרב מנהלים



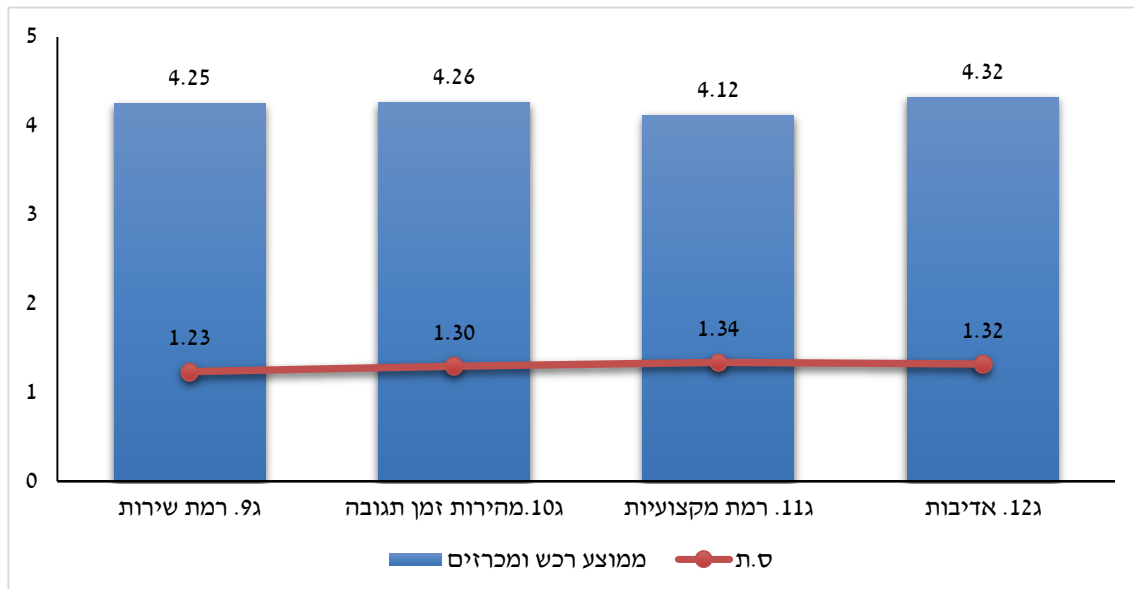


אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

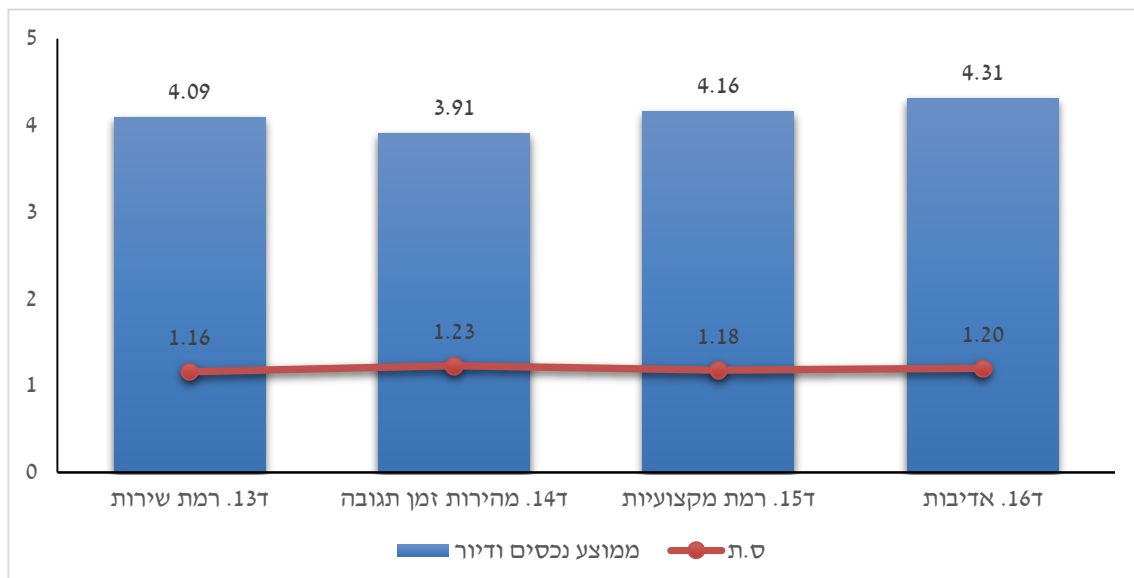
תרשים 3: תוצאות סקר שביעות רצון תחום תפעול ולוגיסטיקה בקרב אמרכליםתרשים 4: תוצאות סקר שביעות רצון תחום רכש ומכרזים בקרב מנהליםתרשים 5: תוצאות סקר שביעות רצון תחום רכש ומכרזים בקרב אמרכלים



תרשים 6: תוצאות סקר שביעות רצון תחום תחבורה והיסעים בקרב מנהלים

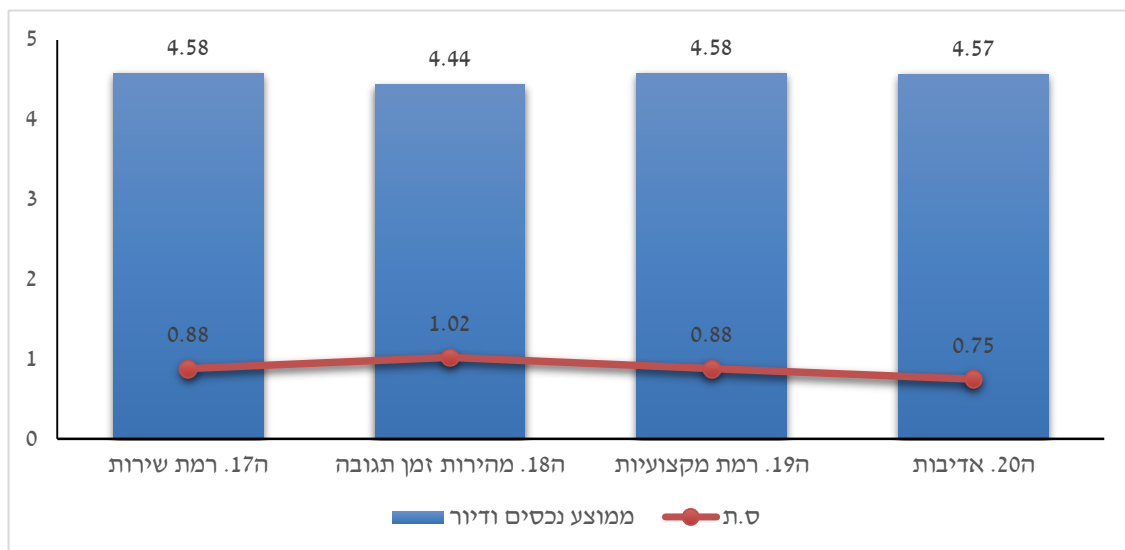


תרשים 7: תוצאות סקר שביעות רצון תחום הדיור בקרב מנהלים

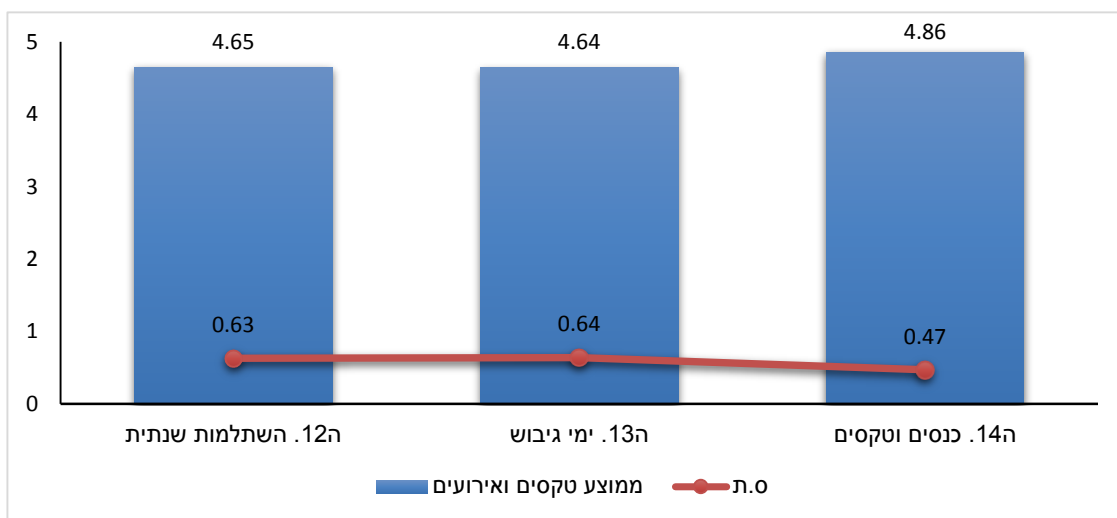




תרשים 8: תוצאות סקר שביעות רצון תחום רכש ומכרזים בקרב מנהלים



תרשים 9: תוצאות סקר שביעות רצון תחום רכש ומכרזים בקרב אמרכלים





פרק 4. סיכום, תובנות והמלצות

4.1 כללי

משרד המשפטים נמצא בפריסה ארצית של עשרות יחידות ייחודיות ומקצועיות הכוללות בסה"כ כ- 5000 עובדים.

רמה מקצועית גבוהה ותפיסה שירותית מתקדמת בתחומי התפעול והלוגיסטיקה מאפשרת למשרד יכולת תפקוד ועמידה ביעדים ובתפקידים לשביעות רצונם של המנהלים, האמרכלים והעובדים.

אין ספק, שמודל ההתארגנות החדש של חטיבת התפעול והלוגיסטיקה ותפיסת ההפעלה המעודכנת לצד השקעה רבה בתחומי שיפור המקצועיות, שיפור בתהליכים, פיתוח יכולות תכנון ובקרה, מיסוד שגרות ניהול ועוד, כל אלה יוצרים **שינוי משמעותי לחיוב באיכות השירותים התפעוליים והלוגיסטיים** במשרד המשפטים.

תוכניות העבודה העוסקות בביסוס המבנה הארגוני החדש ותפיסת ההפעלה המעודכנת, עדיין בעיצומן. עיקר העשייה ממוקד בשיפור תהליכים בכל תחומי הליבה המקצועיים.

4.2 התייחסות לתהליך הפיילוט

תכנון הפיילוט

כאשר ארגון (במקרה זה, נש"מ) מחליט לבצע פיילוט, הוא בעצם מקבל החלטה לבצע "ניסוי" או חקר מקדים כבסיס לקבלת החלטות בראייה כלל מערכתית. תכנון מוקדם מאפשר לוודא שבסופו של התהליך ניתן יהיה לוודא שהפיילוט אכן עסק בכל הסוגיות המשמעותיות ושניתן לקבל החלטות.

רצוי היה לבנות תוכנית פיילוט מוסכמת מראש ולהציגה לאישור להנהלת המשרד ולנציבות שירות המדינה גם יחד. עצם בניית התוכנית הייתה מאפשרת לוודא שכלל מרכיבי הפיילוט מקבלים ביטוי בתוכנית הן מבחינת המהות והן בהיבט לוחות זמנים מתוכננים.

התוכנית מהווה "פלטפורמה" לביצוע בקרה על אופן התקדמות הפיילוט ומהווה אמצעי לביצוע פעולות התערבות כאשר נדרשות כאלה.

יתירה מזאת, כאשר ניגשים לביצוע פיילוט, רצוי לשקף את "מצב האפס" ביציאה לדרך באמצעות מדדים מוסכמים, כך שניתן יהיה להציג את רמת השיפורים או אי השיפורים באופן יחסי. לצערנו, לא קיימת "תמונת אפס" מבוססת.

היישום – שינוי מבני ותפקודי

תכניות היישום נוגעות כמעט בכל מימד ארגוני כאשר בחלקן מייצרות שינוי משמעותי חיובי.

יש לציין את השינוי החיובי שחל **בתדמית** אנשי התפעול והלוגיסטיקה כיחידה מקצועית מוכוונת שירות העושה ככל יכולתה לתת מענה מקצועי ואיכותי לצורכי הלקוחות.



שינוי תפיסת ההפעלה ממודל של "כיבוי שריפות" למודל פרואקטיבי המבוסס על תכנון מקדים וניהול מושכל.

גישה של "הופכים כל אבן" מתוך מטרה לזהות חסמים, פערים, כשלים ולתת לזה מענה בשיפור תהליכים, בשינויי תפיסה ועוד.

חיזוק יכולות עבודת המטה בתחום הממשקים הפנימיים והחיצוניים כבסיס לשיפור יכולת המענה של חטיבת התפעול והלוגיסטיקה.

יצירת מבנה ארגוני עצמאי לתפעול ולוגיסטיקה, אפשר מיקוד והתמחות מקצועיים תוך מיצוב הנושא כנושא מרכזי העומד בפני עצמו.

תוצאות מדדי ה KPI's שפותחו בתחומי העשייה השונים מצביעים (למעט מספר חריגים) על רמה גבוהה של ביצועים ונמצאים בהלימה גבוהה לממצאי סקר שביעות הרצון של המנהלים והאמרכלים. נתונים אלה מצביעים אם כך, שמצרך מהלכי השינוי המבוצעים מאז נובמבר 2014 אכן מייצרים שינוי חיובי מאוד.

אין ספק, שניתן להגדיר את חלקו של הפיילוט בתחומי התפעול והלוגיסטיקה כהצלחה יחד עם זאת, יש לזכור כי פיצול תפקיד הסמנכ"ל יצר גם תפקיד חדש נוסף, סמנכ"ל בכיר לניהול הון אנושי. על מנת להשלים את "התמונה השלמה", מומלץ לבחון את השפעת הפיצול גם על שיפור הביצועים בתחומי העשייה הרלוונטיים לו.

המלצות

הכנת תוכנית "השלמות" למהלכים שנמצאים בעשייה או טרם בוצעו בכדי לתחום את מהלך מיסוד וביסוס הארגון החדש, תוך הגדרת לוחות זמנים.

הפיכת "שולחן העבודה למנהלים" (דשבורד) שפותח על-ידי אגף הבקרה בנציבות שירות המדינה, לכלי ניהולי המאפשר הערכת רמת הביצועים וניתוח מגמות בתחומי התפעול והלוגיסטיקה.

הרחבה בעתיד של מדדי ה KPI's לתחומי ליבה נוספים.

4.3 נציבות שירות המדינה

• פרופסיה

במסמך מנובמבר 2014 "פרופסיית משאבי אנוש מהלכה למעשה" שהושקעו בו משאבים רבים, מופיע בעמוד 7 הציטוט הבא באופן הבא:

"מיצוב תפישת התפקיד של ניהול משאבי האנוש כתחום מקצועי מובהק, בעל משמעות אסטרטגית, וגיבוש מבנה ארגוני המתייחס להתמחויות השונות תוך מתן הסמכה לעוסקים בכל תחום התמחות, בהתאם לתכולות האצלת הסמכויות ותהליכי העבודה הנגזרים מהם".

אנו סבורים כי החלפת נושא "ניהול משאבי אנוש" ב"ניהול התפעול והלוגיסטיקה" הייתה משמרת את הרציונל של הציטוט ללא צורך בכל שינוי. כלומר: ראוי יהיה לטעמינו, שבעתיד הקרוב יוכן מסמך נוסף "פרופסיית התפעול והלוגיסטיקה מהלכה למעשה".



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ההבנה כי תחומי התפעול והלוגיסטיקה מהווים את העורף המשרדי המספק מעטפת תומכת למימוש יעדי ותפקידי המשרד, הבנה זו הכוללת בתוכה תקציבים ומשאבים רבים **מחייבת** פיתוח תשתית פרופסיונאלית, מקצועית ומתודולוגית המכילה כלים, סטנדרטים ושיטות עבודה.

הישגי הפיילוט במשרד המשפטים תומכים באופן מובהק בהמלצות שלעיל.

- תכנון פיילוט ארגוני

- מומלץ כי כל החלטה ליציאה לפיילוט ארגוני תלווה **בתוכנית מפורטת** שתוכננה מראש

- מומלץ כי ביציאה לדרך יבנה **מסמך "תמונת מצב האפס"**

- מתן כלים למשרד לבצע דוח שנתי

ביצוע דוח בקרה בתחום ניהול ההון האנושי המשלים את תמונת הפיילוט

לסיכום, השינוי הארגוני שבוצע במשרד המשפטים, בשיתוף יחידת אגף בכיר (משרדי הממשלה ויחידות הסמך) ובסיועה של גב' חני דורי מנהלת תחום הפרופסיה, ללא שום ספק נכון. היקפי הפעילות של המשרד הן בתחומי ניהול ההון האנושי והן בתחומי התפעול והלוגיסטיקה מחייבים יצירת מבנה ארגוני מתאים ונפרד.

יחד עם זאת ברור הוא שפרופסיה קיימת בשתי עולמות התוכן ואחד האתגרים היותר גדולים הוא לבסס ולמסד את התשתית המקצועית התורתית בתחומי התפעול והלוגיסטיקה באמצעות גורם ממשלתי בר סמכא, במטרה למצות את המשאבים והתקציב תוך קיום רמת שירות גבוהה בכל המשרדים ויחידות הסמך.



נספחים



נספח 1 – בניית מדדי בקרה להצלחת פיילוט פיצול תפקיד סמנכ"ל בכיר להון אנושי

ו' אלול תשע"ד

01 ספטמבר 2014

אל: גב' אמי פלמור הרץ
מנכ"לית משרד המשפטים

שלום רב,

הנדון: בניית מדדי בקרה להצלחת פיילוט פיצול תפקיד סמנכ"ל בכיר להון אנושי

רקע:

1. ניהול ההון האנושי עבר בשנים האחרונות תמורות רבות. העיסוק המסורתי במשאבי אנוש התבטא באוריינטציה של מתן שירותים, התפיסה העכשווית מתייחסת למעורבות תחום משאבי האנוש בתכנון האסטרטגי וביישום המדיניות הכוללת של הארגון. מנהלי משאבי אנוש, המופקדים על ניהול ההון האנושי בארגון, נדרשים להוביל שינויים ארגוניים ולבחון נושאים בראייה מערכתית ומתכללת. הם מחויבים לכישורי ניהול, לידע מקצועי ליכולת ניתוח וקבלת החלטות, למתן שירות מקצועי, יעיל, זמין ואיכותי והכל על מנת להוביל את הארגון במימוש יעדיו ומטרותיו.
2. מתוך הכרה בחיוניות פעילותן המקצועית של יחידות משאבי אנוש, ובהתאם להחלטת הממשלה מספר 3993 מיום 18.12.11 בנושא שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה, ועדת הפרופסיה בראשות הח"מ, נמצאת בשלבי סיום לעיצוב מחדש של אגפי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. בצד עבודתה של הוועדה לקידום אגפי משאבי אנוש, נציבות שירות המדינה החלה בבדיקת היתכנות לביצוע פיילוט לפיצול תפקידו של הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנושי לשני תפקידים:
 - ✓ סמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי;
 - ✓ סמנכ"ל לתפעול ולוגיסטיקה או סמנכ"ל בכיר למשאבים.
3. בנייר עמדה שגובש ע"י הצוות לבחינת מעמדו של הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש בראשות מר אבי חליוה, סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, משרד לשירותי דת, הצוות סבר שיש מקום לשקול במשרדים גדולים ומורכבים הפרדה בין תחום המינהל לבין תחום ההון האנושי. הצורך בפיצול התפקיד נבע משתי סיבות עיקריות:
 - ✓ תחומי פעילות שונים, מגוונים ורבים לנושא בעל תפקיד אחד;
 - ✓ במסגרת הרפורמה בניהול ההון האנושי, הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש, יקבל העצמה ואחריות רחבה בכל הקשור בניהול ההון האנושי.
4. לאור האמור לעיל, ולאור היקף פעילותו הרחב של הסמנכ"ל להון האנושי, ועדת הפרופסיה המליצה לנציב שירות המדינה לאמץ את המלצת משרד המשפטים ולאשר את הפיצול. בדיון שהתקיים אצל הנציב הוצגה המלצתנו יחד עם המלצת המשרד אשר קיבל אישור לפיצול ולאור האמור להלן תיאור התפקיד לסמנכ"ל בכיר לניהול הון אנושי מאושר.
5. יחד עם זאת, מאחר שמדובר בפיילוט שישפיע על עתיד **המשרד** ועל כיווני פעולה עתידיים לגבי **משרדים אחרים**, אנו נמצאים בתהליך של גיבוש מדדי בקרה שלאורם נבחן את מידת עמידת הפיילוט במשרד המשפטים במדיניות שנקבעה, במטרות המצופות וכן יתאפשר לבצע הליך של תחקור והפקת לקחים לצורך ביצוע שינויים ביישום העתידי.

**מטרות מרכזיות של מהלך פיצול תפקיד הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש:**

- ✓ העצמת תפקיד סמנכ"ל לניהול ההון האנושי כחלק מהנהלת המשרד, וכשותף אסטרטגי להשגת יעדיו ומטרותיו של המשרד.
- ✓ יישום מדיניות נציבות שירות המדינה בתחום ההון האנושי בהתאם לאסטרטגיה שנקבעה.
- ✓ שיפור בתהליכי ניהול ההון האנושי בהיבטי יעילות ואפקטיביות.

הישג מבוקש:

1. לאור האמור לעיל, **אבקש לרתום את מרצכם ולסייע לנו כמושא הפיילוט לגבש את עיקרי מדדי ההצלחה הנגזרים מתחומי האחריות של סמנכ"ל בכיר לניהול הון אנושי, זאת על מנת לקיים מערך בקרה ולהפיק לקחים.**
2. היכולת שלנו לקיים בקרה ולהפיק לקחים תבוצע באמצעות מדידה עקב הסיבות הבאות (הרחבה ניתן לראות בפרק מדידה במדריך התכנון הממשלתי):
 - ✓ **מדידה מגדירה מה אנחנו רוצים להשיג ומהווה בסיס חיוני לניהול.** מדידה מחייבת את הנהלת המשרד לפרוט את החזון הערטילאי לתהליך סדור של קביעת מטרות ויעדים בני-השגה, תוך הגדרת השלבים והמדדים שיובילו להגשמתם. בנוסף על כך, מדידה מעריכה את יכולות המשרד בניהול מטרותיו ומשום כך מהווה בסיס לאחריותיות (Accountability) בתחום ההון האנושי.
 - ✓ **מדידה מגדילה את המיקוד בהשגת תוצאות בממשלה.** עד לא מזמן משרדי הממשלה התנהלו על בסיס תשומות כשהשאלה המרכזית שעמדה לנגד עיניהם הייתה: "איזה תקציב יועמד לרשות המשרד בתחילת הדרך?". קידום החשיבה התוצאתית בממשלה נועד להעמיד במרכז את השאלה "איזו תוצאה נשיג בסוף הדרך".
 - ✓ **מדידה יוצרת בסיס עובדתי רחב ומוסמך של "מה עשינו".** כאשר יש למשרד תוכנית עבודה הכוללת מדדי הצלחה, יש בידי מנהלי היחידות שלו כלי ניהולי אפקטיבי רב-שנתי למעקב ובקרה, ואמצעי להצגת הישגיהם.
 - ✓ **מדידה יוצרת בסיס להערכה ולימוד לצורך שינוי והתאמה.** האפשרות למדוד את ביצועי המשרד מעניקה למנהליו יכולות חשובות לקיים הערכה מושכלת של התוכניות, לצורך ביצוע שינויים או לימוד לעתיד.

מתודה:

1. המטרות המרכזיות והמשניות אשר נמצאות בתוקף אחריותו וסמכותו של הסמנכ"ל הבכיר לניהול הון אנושי, הן הבסיס לגיבוש מדדי הצלחה לתפקודו ולפיכך גם ליכולת לביצוע בקרה איכותית על פעולתו. לפיכך, על מנת להתחיל ולגבש את מדדי ההצלחה יש לפנות לשני מישורים:
 - ✓ באופן כללי, לחלץ מדדים להצלחה מהמטרות המרכזיות שנקבעו במדיניות ובתחומי האחריות האחרים המופיעים בתיאור התפקיד של הסמנכ"ל הבכיר לניהול ההון האנושי (מצ"ב נספח א'-תיאור תפקיד);
 - ✓ באופן ספציפי, לבצע מיפוי של תחומי אחריותו של הסמנכ"ל הבכיר לניהול ההון האנושי (מצ"ב נספח ב' – תחומי האחריות), ולקבוע סדרי עדיפויות לגבי הפעלתם על ציר הזמן לשם בקרה.

1. דוגמא לגיבוש מדדים בתחום בניית עתודה מקצועית וניהולית:

- קיומו של מאגר עתודה ניהולית פנים ארגוני;
- מספר תכניות הכשרה לעתודה ייעודית וניהולית מתוך המשרד, לרבות שיעור המשתתפים באותן תכניות;
- הגדרה וטיפול של אוכלוסיית מנטורים (מתוך המשרד ומחוצה לו) למשתתפים בעתודה ולמנהלים וכפועל יוצא מספר הפורומים בהם החונכים התכנסו בינם לבין עצמם ובינם לבין החונכים;



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

- שיעור המנהלים המקיימים שיתוף פעולה מקצועי עם מנהלים אחרים בתוך המשרד.
- הערה: על מנת לבחון הצלחה בכל אחד ממדדי התפוקה הנ"ל יש להתקין משימות, שלבי התארגנות, תיאור מדד וערך מועד.
- 2. עקרונות והמלצות לכתיבת מדדים:
 - ✓ **אין להתחייב למה שאינו בר השגה** – הצבת מדדים לא ריאליים תגלה במוקדם או במאוחר. עדיף לנהל סיכונים בצורה מושכלת, מאשר לקבוע יעד בלתי סביר;
 - ✓ **וידוא שהמדד ניתן למדידה** – הקפדה על זמינות המידע תאפשר מדידה והבהרה מדויקת אודות מה ואיך מודדים. כל מדד נדרש להיות בר-חישוב (כמותי) או הערכה (איכותי) בהשקעת משאבים סבירה. יש לאמוד את הנתונים הנדרשים ואת רמת הנגישות להשגתם;
 - ✓ **ניסוח המדד בצורה נכונה** – הגדרה נכונה של התפוקות והתוצאות תבהיר לאן אנחנו רוצים להגיע. יש לנסח את שלבי ההתארגנות באופן שיאפשר לקבוע אם בוצעו או לא. הגדרת תפוקות ותוצאות תחל לרוב במילים "מספר", "שיעור" או "כמות". למדדים יש גם ערך נראותי-הסברתי. לפיכך, מומלץ שהמדדים יהיו מנוסחים בפשטות, ככאלה "המסבירים את עצמם" ומובנים למתבונן הסביר;
 - ✓ **מגוון מדדים יאפשר הערכה טובה יותר** – הגדרת מדדים מגוונים מעולמות תוכן שונים תביא ליצירת תמונת מצב אינטגרטיבית ורחבה יותר מזו שיוצר כל אחד מהמדדים בפני עצמו;
 - ✓ **הבחנה בין תפוקות לבין תוצאות** – תפוקות משקפות את מה שהממשלה עושה, תוצאות – את השינוי בסביבה כתוצאה מכך. תוצאות אינן נמצאות רק בשליטת הממשלה.
- 3. קטגוריות אפשריות למדדים:
 - ✓ **כמות** – לדוגמה: מספר תיקים, אישורים, תביעות, מבחנים ומפגשים;
 - ✓ **זמן** – לדוגמה: זמן ממוצע לתחילת הטיפול, למתן שירות;
 - ✓ **עלות** – לדוגמה: עלות ממוצעת לתהליך ולציוד ביחס לתקציב נתון;
 - ✓ **ליקויים** – לדוגמה: שיעור התלונות או הליקויים ביחס להיקף הפעילות;
 - ✓ **שביעות רצון** – לדוגמה: מידת שביעות הרצון של לקוחות. הנהלת המשרד, מנהלי יחידות, עובדים.
- 4. כלי מדידה אפשריים לתהליך:
 - ✓ שאלונים וסקרים;
 - ✓ כלי תשאול תבניתיים (טפסי בקרה ומשוב);
 - ✓ מאגרי נתונים של תהליכים ארגוניים (פרוטוקולים, הערכות וחוות דעת, מאגרי תובנות ועוד);
 - ✓ קבצים ודוחות (פרויקטים, טבלאות מעקב תכניות ופעילויות ועוד);
 - ✓ מערכות מידע יישומיות האוגרות נתונים ויכולות לשמש מעטפת בינה עסקית ליצירת מדדים;
 - ✓ מערכות ייעודיות לניהול בקרה ומדידת ביצועים; ועוד..

**אבני הדרך ליישום מדדי ההצלחה**

1. הממונה על הסמנכ"ל הבכיר לניהול ההון האנושי ועל הסמנכ"ל למינהל ותפעול, מתבקש לערוך תיאום ציפיות עם בעלי התפקידים שייבחרו למשרות החדשות, ולגבש מדדי הצלחה בהתאם לעקרונות כמפורט לעיל, ולהעבירם לח"מ לאחר חודש מיום מינוי של בעל התפקיד, לצורך בקרה והפקת לקחים.
2. קיימת חשיבות לקביעת אבני דרך מאחר ובכוונת אגף בקרת ניהול ההון האנושי, להיות שותפים, להתרשם מקרוב אחר ההתקדמות ובכלל זה לבקר במשרדכם במהלך הפיילוט והכל לטובת המשרד ולשאר משרדי הממשלה שייבחרו בעתיד לפעול על פי המתכונת שאושרה למשרדכם.
3. המנהלים בנציבות שירות המדינה ישמחו לסייע ולשתף פעולה ככל שיידרש, כל אחד בתחומו.
4. לסיכום, אנו סבורים שגיבוש מדדי ההצלחה ובקרה על תוצאותיהם, תאפשר למשרד ולנציבות שירות המדינה יכולת תיקוף המודל לצרכים העתידיים בניהול ההון האנושי, בשירות המדינה. הצלחתכם בתהליך זה היא הצלחתנו.

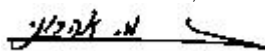


נספח ב'



נספח א'

בברכה,



מוטי אהרוני

סגן נציב שירות המדינה

העתק:

עו"ד משה דיין – נציב שירות המדינה

מר רונן גורביץ – מנהל אגף א' (משאבי אנוש), משרד המשפטים
 גבי אביבה יצחקי – מנהל אגף א' (משאבי אנוש), משרד המשפטים
 חברי ההנהלה והממונים, בנציבות שירות המדינה
 מר אבי חליבה-סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, משרד לשירותי דת
 הרפרנטים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
 גבי חני דורי – מנהלת תחום (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נש"מ
 גבי חן דנוך – מנהלת תחום (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נש"מ

**נספח 2- פירוט הנוסחאות והמשקולות למדדים**

לצורך הדו"ח חושבו ארבעה מדדים: רכש ומכרזים, תפעול ולוגיסטיקה, נכסים ודיור וסקר שביעות רצון.

1. מדד רכשים ומכרזים

ציון המדד נבנה כממוצע פשוט בין ציוני שלושה רכיבים: ביצוע מזומנים, הזמנת רכש ומכרזים.

ביצוע מזומנים**תדירות החישוב:**

רבעוני

רף עמידה ביעדים:

רבעון 1: ניצול של לפחות 10% מהתקציב השנתי

רבעון 2: ניצול של לפחות 30% מהתקציב השנתי

רבעון 3: ניצול של לפחות 50% מהתקציב השנתי

רבעון 4: ניצול של לפחות 82% מהתקציב השנתי

אופן החישוב:

חושב אחוז הניצול מהתקציב השנתי

$$\text{ציון: } \frac{\text{אחוז ביצוע}}{\text{רף הביצוע (יעד)}}$$

הזמנת רכש

לכל אחת מהזמנות הרכש נמדד "משך הזמן" ממועד הדרישה עד לקבלת הזמנה חתומה.

תדירות החישוב:

רבעוני

רף עמידה ביעדים:

"משך הזמן" בלפחות 80% מההזמנות ברבעון עומד ביעד של עד 14 ימים

"משך הזמן" עבור עד 20% מההזמנות ברבעון עומד ביעד של עד 15 עד 28 ימים

אופן החישוב:

חושב אחוז הביצוע לכל יעד שנקבע

חישוב אחוזי הביצוע להזמנות רכש עד 14 ימים

חישוב אחוזי הביצוע להזמנות רכש מ 15 ועד 28 יום

במידה ו-100% מההזמנות הרכש עומדות בשני היעדים, ניתן ציון 100. בכל מקרה אחר, אחוזי

הביצוע שוקללו לפי הנוסחה הבאה:

$$\text{min}(0.8, \text{אחוז הביצוע עד 14 ימים}) + \text{min}(0.2, \text{אחוז הביצוע בטווח 15-28 ימים})$$

אופן החישוב מסכם את המינימום שבין היעד לאחוז הביצוע בפועל בכל אחת מקבוצות הזמנות

הרכש (עד 14 יום, ו-15-28 יום).

**מכרזים**

לכל אחד מסוגי המכרזים נקבע "משך זמן" לביצוע בין אישור הוועדה ליציאה למכרז עד לפרסומו באופן הבא :

<u>סוג המכרז</u>	<u>יעד</u>
מכרז פשוט	עד חודש (30 ימים)
מכרז רגיל	עד חודשיים (60 ימים)
מכרז מורכב	עד 4 חודשים (120 ימים)

תדירות החישוב:

רבעוני

רף עמידה ביעדים:

100% מהמכרזים עומדים ביעד

אופן החישוב:

לכל סוג מכרז חושב אחוז ביצוע להליך המכרז בהתאמה ליעד שנקבע
נותח תמהיל המכרזים בכל רבעון על פי הכמויות בכל סוג ונקבעו משקלות בהתאם לתמהיל
הציון הסופי נקבע כממוצע משוקלל של אחוזי הביצוע

2. תפעול ולוגיסטיקה

פרק התפעול ולוגיסטיקה מכיל תשעה סוגי שירותים אליהם נתייחס.
לצורך עיבוד הנתונים, בוצע סיווג מחדש לתקלות בהתאם לרשימת סוגי השירותים האפשריים המופיעים בטבלה שלהלן.
לכל אחד מסוגי השירותים, בוצעה עבודת התאמה למול אמנת השירות במטרה לתקף ולעדכן את היעדים כפי שנקבעו באמנה.

תדירות החישוב:

רבעוני

רף עמידה ביעדים:

לכל סוג שירות, נקבעו שני יעדים כדלקמן :

80% מהאירועים יטופלו בתוך פרק הזמן המוגדר כיעד 1

20% מהאירועים יטופלו בלא יותר ממשך הזמן שנבקע כיעד 2

<u>סוג השירות</u>	<u>יעד 1</u>	<u>יעד 2</u>
הוספת שלוחה קווית	עד 4 ימי עבודה	עד 5 ימי עבודה
הנפקת מכשיר סלולרי	עד יום עבודה	עד 2 ימי עבודה
מפגע חירום	עד שעה	עד שעתיים
מפגע ניקיון, תברואה ובטיחות	עד שעה וחצי	עד 3 שעות
ניקיון חדרה	עד שעה וחצי	עד 3 שעות
שבר בחדרים/שצ"פ	עד 2 ימי עבודה	עד 3 ימי עבודה



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

שבר טלפון נייד	עד 2 ימי עבודה	עד 3 ימי עבודה
שטחים ציבוריים	עד שעה	עד שעתיים
תקלה בטלפון קווי	עד 3 ימי עבודה	עד 4 ימי עבודה

אופן החישוב:

חושב אחוז ביצוע לכל סוג שירות

חישוב אחוזי העמידה "במשך הזמן" שנקבע ליעד 1

חישוב אחוזי העמידה "במשך הזמן" שנקבע ליעד 2

במידה ו-100% מהשירותים עומדים בשני היעדים, ניתן ציון 100. בכל מקרה אחר, אחוזי הביצוע שוקללו לפי הנוסחה הבאה:

$$\min(0.8, 1 \text{ ביעד } 1) + \min(0.2, 2 \text{ ביעד } 2)$$

אופן החישוב מסכם את המינימום שבין היעד לאחוז הביצוע בפועל בכל אחד מהיעדים (יעד 1 ויעד 2)

נותח תמהיל השירותים בכל רבעון על פי הכמויות בכל סוג שירות ונקבעו משקלות בהתאם לתמהיל

הציון הסופי נקבע כממוצע משוקלל של אחוזי הביצוע

3. נכסים ודיוור

על פי אמנת השירות, נקבעו לכל אחד משלושת סוגי הפרויקטים, "משך זמן" הביצוע בהתאם לתכנון והחריגה המותרת לכל אחד מהם באופן הבא:

סוג פרויקט	יעד	חריגה מותרת
פרויקט קטן	עד 90 ימים	עד 15 ימים נוספים
פרויקט בינוני	עד 180 ימים	עד 30 ימים נוספים
פרויקט גדול	עד 360 ימים	עד 60 ימים נוספים

במדד זה, בשל חוסר בנתונים, חושבו נתוני שנת 2015 כנתוני הרבעון הראשון ב-2016.

תדירות החישוב:

רבעוני

רף עמידה ביעדים:

לפחות 90% מהפרויקטים יבוצעו תוך עמידה ביעד

לכל היותר 10% מהפרויקטים יבוצעו במסגרת החריגה המותרת

אופן החישוב:

חושב אחוז ביצוע לכל סוג פרויקט

חישוב אחוזי העמידה "במשך הזמן" שנקבע כיעד

חישוב אחוזי העמידה "במשך הזמן" שנקבע כחריגה מותרת

במידה ו-100% מהפרויקטים בשני היעדים, ניתן ציון 100. בכל מקרה אחר, אחוזי הביצוע שוקללו לפי הנוסחה הבאה:

$$\min(0.9, \text{אחוז העמידה ביעד } 1) + \min(0.1, \text{אחוז העמידה בחריגה מותרת } 2)$$



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

אופן החישוב מסכם את המינימום שבין היעד לאחוז הביצוע בפועל בכל אחד מהיעדים (יעד והחריגה המותרת)
נותח תמהיל הפרויקטים על פי הכמויות בכל סוג פרויקט ונקבעו משקלות בהתאם לתמהיל הציון הסופי נקבע כממוצע משוקלל של אחוזי הביצוע

סקר שביעות רצון

סקרי שביעות רצון הועברו למנהלים והאמרכלים ובחנו את שביעות רצונם בחמישה תחומים: תפעול ולוגיסטיקה, רכש ומכרזים, תחבורה והיסעים, דיור וטקסים ואירועים. על הסקרים השיבו 38 מנהלים ו-25 אמרכלים.

אופן החישוב:

חושב הציון המשוקלל בין ממוצע ציוני המנהלים לממוצע ציוני האמרכלים לכל אחד מהתחומים הציון המשוקלל הוכפל ב-20 בכדי לקבל ציון בסולם 0-100
ציון המדד חושב כממוצע פשוט בין הציונים המשוקללים

בכל אחד מהמדדים נעשתה חלוקה לצבעים המבטאים את איכות תוצאת החישוב:

צבע	ניקוד
ירוק	91-100
צהוב	71-90
אדום	0-70



נספח 3 – שאלות סקר האמרכלים והמנהלים

3.1 סקר אמרכלים:

חטיבת התפעול והלוגיסטיקה – סקר לאמרכלים

כחלק משאיפה למצוינות ולשירות איכותי, חטיבת התפעול והלוגיסטיקה ביצעה בשנה החולפת מספר שינויים ארגוניים ותפיסתיים.

אנו מעוניינים לקבל ממוך משוב על רמת שביעות רצון מתחומי עיסוק מרכזיים.

דעתך חשובה לנו, אנא הקדשי מספר דקות מזמנך למילוי שאלון קצר זה.

סקלת התשובות נעה בין 1-5, לפי המדרג הבא:

0 - לא רלוונטי	1 - שביעות רצון נמוכה מאוד	2 - שביעות רצון נמוכה	3 - שביעות רצון בינונית	4 - שביעות רצון גבוהה	5 - שביעות רצון גבוהה מאוד
----------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------

במידה וניתן ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים.

הסקר הינו אנונימי ונועד לצורך שיפור הביצועים ומתן שירות איכותי יותר.

בברכה,

מופיד גאנס

סמנכ"ל בכיר תפעול ולוגיסטיקה

*מציין שדה נדרש

תפעול ולוגיסטיקה *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1				



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

תקלות, זמן תגובה,
מענה)

ניקיון ואחזקת
מבנים (מיזוג אוויר,
מעליות, הסקה,
ריצוף וכו')

תקשורת וטלפוניה
(מרכזיות, מודמים,
טלפונים ניידים,
שירות לרטי"נים וכו')

הסכמים לוגיסטיים
(מכונות צילום,
פקסים, תמי-בר,
מכונות ביול וכו')

יש להתייחס לסעיף טיפול בתקלות בהתאם לגורם ממנו מקבלים את השירות (משל"א / חב' ניהול / שניהם).

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבתפעול ולוגיסטיקה ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

רכש ומכרזים *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
טיפול בהזמנת רכש	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
טיפול בחשבוניות ותשלומים	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

טיפול במכרזים

טיפול בבקשות
המופנות לוועדות
סקרים ורכישות

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שברכש ומכרזים ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

תחבורה *

שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון נמוכה מאוד
5	4	3
2	1	לא רלוונטי

היסעים (שאטלים,
הסעת בעלי
תפקידים, מרצים
וכו')

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבתחבורה ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים



נכסים ודיור *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

שיפוץ והתאמות

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבנכסים ודיור ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

טקסים ואירועים *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי	
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

השתלמות שנתית

ימי גיבוש

כנסים וטקסים

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבטקסים ואירועים ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים



שביעות רצון כללי *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד
1	2	3	4	5	לא רלוונטי
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

מהי מידת גמישות המענה הלוגיסטי במצבים מיוחדים * ?

הערך את מידת התמיכה של המענה הלוגיסטי בתחומי הליבה המקצועיים שבאחריותך * .



3.2 סקר מנהלים:

חטיבת התפעול והלוגיסטיקה – סקר למנהלים

כחלק משאיפה למצוינות ולשירות איכותי, חטיבת התפעול והלוגיסטיקה ביצעה בשנה החולפת מספר שינויים ארגוניים ותפיסתיים.

אנו מעוניינים לקבל ממך משוב על רמת שביעות רצונך מתחומי עיסוק מרכזיים.

דעתך חשובה לנו, אנא הקדש/י מספר דקות מזמנך למילוי שאלון קצר זה.

סקלת התשובות נעה בין 1-5, לפי המדרג הבא:

0 - לא רלוונטי	1 - שביעות רצון נמוכה מאוד	2 - שביעות רצון נמוכה	3 - שביעות רצון בינונית	4 - שביעות רצון גבוהה	5 - שביעות רצון גבוהה מאוד
----------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------

במידה וניתן ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים.

הסקר הינו אנונימי ונועד לצורך שיפור הביצועים ומתן שירות איכותי יותר.

בברכה,

מופיד גאנס

סמנכ"ל בכיר תפעול ולוגיסטיקה

*מציין שדה נדרש

תפעול ולוגיסטיקה *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

רמת השירות

מהירות וזמן התגובה

רמת המקצועיות

אדיבות



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבתפועול ולוגיסטיקה ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

רכש ומכרזים *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת השירות				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
מהירות וזמן התגובה				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת המקצועיות				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
אדיבות				

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שברכש ומכרזים ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

תחבורה והיסעים *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת השירות				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
מהירות וזמן התגובה				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת המקצועיות				



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה



אדיבות

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבתחבורה והיסעים ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

דיוור *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת השירות				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
מהירות וזמן התגובה				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת המקצועיות				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
אדיבות				

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבדיוור ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

טקסים ואירועים *

שביעות רצון נמוכה מאוד	שביעות רצון בינונית	שביעות רצון גבוהה מאוד	שביעות רצון גבוהה מאוד	לא רלוונטי
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
רמת השירות				



אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	מהירות וזמן התגובה
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	רמת המקצועיות
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	אדיבות

במידה וניתן לאחד או יותר מהנושאים שבטקסים ואירועים ציון 3 ומטה הנך מתבקש לפרט ולהסביר בהתייחס לכל אחד מהנושאים

מהי מידת גמישות המענה הלוגיסטי במצבים מיוחדים * ?

הערך את מידת התמיכה של המענה הלוגיסטי בתחומי הליבה המקצועיים שבאחריותך * .