

ירושלים, כ"ו בתמוז תשע"ח
09 ביולי 2018

0491-0002-2018-078030
חוזר מס' 32/2018

אל: סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויח' הסמך
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויח' הסמך

שלום רב,

הנדון: חפיפת עובדים בשירות המדינה

1 כללי -

1.1 במסגרת יישום הרפורמה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוחלט על הקמת צוות כחלק מתכנית "עץ הדעת", אשר יגבש מדיניות בנושא הליכי חפיפה בשירות המדינה. מטרת החפיפה נחלקות לשניים: ברמת הארגון וברמת העובד. ברמת הארגון, מטרת החפיפה היא הכרת ייעוד הארגון, מטרותיו ומשימותיו. כמו כן, החפיפה מאפשרת את שימור הידע הקיים, בכך שהוא מועבר מעובד אחד לעובד אחר ושיפור ביצועים בטווח הארוך. ברמת העובד, החפיפה מאפשרת הכרת מרכיבי התפקיד והבנת דרישותיו, וכך מביאה לקיצור עקומת הלמידה של העובד החדש ולכניסה מהירה ונינוחה לתפקיד.

1.2 תכנית חפיפה הינה תהליך קצר טווח, אשר תכליתו העיקרית היא העברת ידע ואחריות בין עובד עוזב לעובד נקלט.

1.3 במסגרת תכנית העבודה השנתית לניהול ההון האנושי על המשרד להיערך לקראת פרישת עובדים עתידית ועזיבות שאינן צפויות. החוזר שלהלן ינחה אודות הכנת תיק חפיפה עבור העובד הנקלט במשרה, וכן יגדיר זמני חפיפה בעת כניסת עובד למשרה חדשה, כאשר תעשה הבחנה בין עובד חדש בשירות המדינה לבין עובד מתוך השירות.

2 מטרה -

2.1 הסדרת מנגנון של סיום וכניסה לתפקיד אשר יבטיח העברה מיטבית, הן לעובד והן לארגון, של הידע הנדרש לצורך מילוי התפקיד, תוך הגדרת לוח זמנים לביצוע החפיפה.

2.2 שמירה על הרציפות התפקודית של הארגון.

3 תחולה -

- 3.1** הנחייה זו חלה על כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- 3.2** הנחייה בנוגע לחפיפת עובדים במערכת הבריאות, המתייחסת למאפייניה ותפקידיה הייחודיים, תופץ בנפרד.
- 3.3** האחריות על מיפוי חילופי העובדים במשרד וביצוע תהליך החפיפה הינם על סמנכ"ל ההון אנושי.
- 3.4** הנוהל יחול על האוכלוסיות הבאות:
- 3.4.1 עובדים המסיימים העסקתם בעקבות גיל פרישה
 - 3.4.2 עובדות/עובדים העתידות לצאת לחל"ד
 - 3.4.3 עובדים המגישים בקשה לחל"ת ארוך (ארבעה חודשים ומעלה)
 - 3.4.4 עובדים אשר עוברים למשרה אחרת בשירות המדינה (אם בעקבות זכיה במכרז, ואם בכל דרך אחרת)
 - 3.4.5 עובדים המסיימים העסקתם בשירות המדינה

4 הגדרות -

- 4.1** העובד העוזב - כל אדם אשר מועסק במשרה בשירות המדינה ומסיים את תפקידו בנסיבות המתוארות בסעיף 3.3 לעיל.
- 4.2** העובד הנקלט - אדם המיועד להיכנס לתפקיד בשירות המדינה במקום העובד העוזב, שאייש את אותו התקן לפניו.

5 תיק החפיפה - תיק החפיפה הינו תיק מקצועי, הכולל את ליבת המידע והידע המקצועיים, התפעוליים והניהוליים, לרבות ממשקי עבודה הנדרשים לביצוע התפקיד של העובד בתפקיד (גם במצב בו העובד החדש מגיע מתוך הארגון).

5.1.1 כתיבת התיק תחולק באופן דיפרנציאלי לפי תפקידים, כך שתפקיד בעל מאפיינים שיטתיים-קבועים יצריך תיק חפיפה גנרי ובאחריות הממונה לוודא יצירתו, בעוד שתפקיד ייחודי יצריך תוספות והיבטים הייחודיים לו בתיק החפיפה. על הוספת חלקים אלו אמון העובד העוזב ובאחריות הממונה לוודא השלמתם טרם עזיבת העובד.

5.1.2 חודשיים טרם תאריך העזיבה (במידה ומועד עזיבת העובד ידוע), וללא קשר למועד הגעתו של המחליף המיועד, אגף משאבי אנוש יפנה את העובד העוזב לתבנית תיק החפיפה (נספח א' לחוזר זה).

- 5.1.3 זמן סיום הכתיבה הרצוי הינו כחודש לפני סיום התפקיד.
- 5.1.4 לאחר סיום כתיבת תיק החפיפה על-ידי העובד העוזב, עליו להעבירו להערות ו/או אישורו של הממונה הישיר ולתקן את תוכן הדברים בהתאם להערותיו.
- 5.1.5 בסיום הכתיבה והאישור יעביר העובד העוזב גרסה סופית של תיק החפיפה לממונה, וכן עותק לאגף משאבי אנוש לטובת תיעוד וריכוז חומרי החפיפה השונים.
- 5.1.6 במשרדים ויחידות סמך בהם קיים אחראי ניהול ידע, מומלץ להיעזר בו לטובת כתיבת תיק החפיפה.
- 6 חפיפה פנים מול פנים - סדרת פגישות הנערכות בין העובד העוזב והעובד הנקלט, בהן מועברים תכנים וידע ארגוני בנוסף להעברת תיק החפיפה הכתוב.**
- 6.1** תהליך חפיפה פנים מול פנים איננו אוטומטי לכל משרה/עובד עוזב, ונחיצותו תיבחן בידי האחראי במשרד. (מומלץ לבחון הנ"ל בעזרת מודל הערכת סיכונים המפורט להלן בסעיף 8 וכן בנספח ב' לחוזר זה).
- 6.2** לאורך כל תקופת החפיפה האחריות לביצוע התפקיד תהיה של העובד העוזב, אשר יוסיף להחזיק בכל סמכויות המשרה. מומלץ כי החלטות שיתקבלו במהלך התקופה, אשר להן השלכות ארוכות טווח, יתקבלו בהתייעצות בין העובד העוזב לעובד הנקלט, במידה וקיימת מחלוקת ביניהם תתקבל החלטה בהכרעת הממונה.
- 6.3** חפיפה פנים מול פנים בסגל הבכיר – מומלץ כי החפיפה תתקיים כאשר העובד העוזב עדיין ממלא את תפקידו וכל סמכויות המשרה באחריותו, והעובד הנקלט מצוי לידו, אולם בסמכות מנכ"ל המשרד לקבל כל החלטה אחרת.
- 6.4** **משך חפיפה פנים מול פנים** – להלן יוצגו טווחי החפיפה המקסימליים. משך החפיפה בפועל של עובדים עד דרגה 22 בדירוג המנהלי ומקבילותיה נתון לשיקול סמנכ"ל ההון האנושי, אך לא מעבר למספר הימים המקסימליים הר"מ:
- 6.4.1 מנכ"ל המשרד –
- 6.4.1.1 בהתאם להחלטת ממשלה מיום 28.4.2013, וכן סעיף 63.228 בתקשי"ר – עד 21 יום.
- 6.4.2 סגל בכיר –
- 6.4.2.1 משך החפיפה המומלצת היא 5 ימי עבודה. באפשרות מנכ"ל המשרד להחליט על חפיפה עד 10 ימי עבודה.
- 6.4.2.2 בעת מעבר עובד מתוך המשרד/יחידת סמך – החפיפה תתבצע כאשר העובד הנקלט למשרה עדיין מאייש את משרתו הקודמת.

6.4.3 עובדות/עובדים העתידות לצאת לחל"ד וכן עובד היוצא לחל"ת של ארבעה

חודשים לפחות –

6.4.3.1 העובד העוזב ימלא את סעיפי תיק החפיפה הנוגעים למשימות השוטפות

ולאנשי הקשר הרלוונטיים לביצוע המשימות.

6.4.3.2 היחידה תקבל הקצאה של 1-5 ימי עבודה על מנת לאפשר תקופת חפיפה

עוד בטרם עזיבת העובד הקבוע, במהלכה יתודרך העובד המחליף על המשימות השונות.

6.4.3.3 בתום תקופת חל"ד או חל"ת וחזרת העובד הקבוע, תתבצע תקופת חפיפה

בת 1-2 ימי עבודה עם העובד שהחליפו.

6.4.4 יתר האוכלוסיות –

6.4.4.1 בעת קליטת עובד מחוץ לשירות המדינה – עד 10 ימי עבודה.

6.4.4.2 בעת מעבר עובד ממשרד או יחידת סמך אחרים בשירות המדינה – עד 5

ימי עבודה.

6.4.4.3 בעת מעבר עובד מתוך המשרד/יחידת סמך – עד 5 ימי עבודה. החפיפה

תתבצע כאשר העובד הנקלט למשרה עדיין מאייש את משרתו הקודמת (במקרים אלו לו"ז החפיפה יתואם בין הממונים של העובד העוזב והעובד הנקלט).

7 תקציב –

7.1 תהליך חפיפה פנים מול פנים יעשה ע"ח ימי עבודה של העובד הנקלט, לאחר קליטתו

למשרד, כאשר מתקיימים יחסי עבודה בין המדינה לבין העובד הנקלט.

7.2 החליט האחראי כי ישנו צורך בחפיפה "פנים מול פנים" במשרה מסוימת, אזי השעות

לכך יילקחו מתוך תקציב המשרד, ע"ח תקציב משרה פנויה (200%). במקרה ואין באפשרות המשרד להעביר את תהליך החפיפה כר"מ אולם ישנו צורך בהעברת החפיפה, המקרה ייבחן באופן פרטני ע"י רפרנט המשרד בנש"מ.

7.3 הנ"ל אינו חל בעת חפיפת מנכ"ל.

8 תהליך העבודה – במסגרת תכנית אסטרטגית לניהול ההון האנושי -

8.1 על מנת לקבוע אמות מידה לתפקידים בהם יש צורך בחפיפה, נבנה **כלי הערכת**

סיכונים (נספח ב' לחוזר זה) הניתן ליישום על כלל עובדי המשרד. כלי הערכת סיכונים הינו כלי תומך לקבלת החלטות, המאפשר בחירת מועמדים מומלצים לשימור ידע וחפיפה.



- 8.2** באמצעות כלי זה ניתן לבחון מספר פרמטרים, כמו הקשר של ידע העובד לתהליכי ליבה בארגון, משך זמן הלמידה ומספר האנשים המכירים את המידע. לכל פרמטר ניתן ציון מסוים ככל שהציון גבוה יותר, כך עולה הצורך בשימור ידע העובד והעברת חפיפה לתפקיד.
- 8.3** מומלץ כי מציון 3 במודל הערכת סיכונים ייכתב תיק חפיפה ומציון 5 מוצע לשקול לקיים בנוסף חפיפה פנים מול פנים.

9 שלבי החפיפה המומלצים -

- 9.1** בניית תיק החפיפה על-ידי העובד העוזב – באחריות העובד העוזב לכתוב תיק חפיפה המאגד ומשמר את הידע שצבר, עד חודשיים טרם עזיבתו.
- 9.2** העברת תיק חפיפה – העובד העוזב יעביר לעובד הנקלט את תיק החפיפה לקריאה.
- 9.3** פגישה עם ממשקים שונים - על העובד העוזב להכין סדרת פגישות עם העובד הנקלט, בעיקר מול הממשקים העיקריים הרלוונטיים לעבודתו. העובד העוזב יוביל את הפגישות, ויוודא שהעובד הנקלט יכיר ויבין את החומרים.
- 9.4** חפיפה ארגונית – העובד העוזב יכיר לעובד הנקלט את המסגרת והתרבות הארגונית של המשרד. בנוסף, יכיר לעובד הנקלט את מנהלי הארגון.
- 9.5** חפיפה על מערכות ומקורות מידע ייחודיות – העובד העוזב יסביר לעובד הנקלט על אודות מערכות ומקורות המידע הרלוונטיים לו, ויוודא כי העובד הנקלט יודע להתמצא במערכות אלו.
- 9.6** פגישות עם גורמים שונים – העובד העוזב יקבע פגישות לעובד הנקלט עם גורמים שונים בארגון.
- 9.7** מהן המשימות הבאות שעל העובד הנקלט לבצע – העברת המשימות של העובד העוזב לעובד הנקלט, תוך כדי סקירת הפרויקטים הקיימים והחדשים של העובד הנקלט.





בברכה,

אילה גונן-אשרי
הממונה על מערכת הביטחון

העתק:

מר אהוד פראוור - מ"מ נציב שירות המדינה
גב' אילה גונן אשרי - הממונה על מערכת הביטחון, נציבות שירות המדינה
מר יוני דוקן - הממונה על מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה
הנהלת הנציבות
רפרנטי הון אנושי, נציבות שירות המדינה



נספחים

נספח א' - תבנית לבניית תיק חפיפה

תקציר:

א. מבנה המסמך:

1. המסמך ייבנה ממספר פרקים בעלי מבנה זהה, כאשר שם הפרק הינו הפרויקט עליו הפרק מפרט.
2. תוכן העניינים של המסמך יהווה את רשימת כלל הפרויקטים שבאחריות בעל התפקיד.
3. כל שם של פרויקט מהווה הבסיס, ממנו מתחילה רשימת סעיפים שמילואם מקיף את תיעוד כל פרטי המידע הקשורים לפרויקט לפי הפירוט בסעיף הבא.

ב. תכולות התיעוד הנדרשות בתיק חפיפה:

1. מידע כללי על התפקיד:
 - א. תיאור מפורט של תכני התפקיד
 - ב. פירוט תהליכי עבודה מקובלים
 - ג. נהלים, טפסים והנחיות
 - ד. מיקום בעץ הארגוני
2. לכל פרויקט/משימה:
 - א. רקע כללי על מהות הפרויקט
 - ב. רשימת כלל המשימות שתוכננו והסתיימו
 - ג. רשימת פערים ומטלות מתוכננות כולל תאריכי יעד וחשיבות המימוש
 - ד. רשימת המסמכים האחרונים הנמצאים בשימוש
 - ה. רשימת התיקיות המקושרות לכל פרויקט מתוך מאגרי המידע וספריות התוכן השונות
 - ו. מקורות מידע רלוונטיים פנים וחוץ ארגוניים
 - ז. רשימת אנשי הקשר ודרכי התקשורת המשותפים לכל פרויקט
 - ח. טיב העבודה עם כל איש קשר – נקודות לתשומת לב
 - ט. מומחי תוכן רלוונטיים פנים וחוץ ארגוניים
 - י. רשימת המשימות הממתינה למידע מעמיתים, שם העמית ותאריך צפוי לקבלת המידע.
 - יא. רשימת החובות לעמיתים, שם העמית, דחיפות ותאריך הנדרש למסירה.
 - יב. בתפקידים טכנולוגיים – רשימת כלל המערכות הנמצאות בשימוש ואופן השימוש בהן

תבנית תיק החפיפה:

א. מידע כללי

שם התפקיד: _____
שיוך ליחידה במשרד: _____
מנהל ישיר: _____
מנהל עקיף (אם יש): _____

ספר על תחום עיסוקך ועל מומחיותך:

מהם חומרי הרקע שלדעתך מומלץ לקרוא לפני הכניסה לתפקיד? (ניתן לצרף כנספח או להפנות למקום שבו הם שמורים, דוגמאות לחומרי רקע שעשויים להיות רלוונטיים: נהלים, מדריכים, חוזרים דוחות וכו').

ספר באופן כללי ותמציתי על המשימות השוטפות והפרויקטים העיקריים אותם אתה מבצע כיום במסגרת תפקידך (בכדי להיזכר בפעולות רלוונטיות היעזר ביומן הפגישות שלך, ביעדים שהוצבו לך בהערכת עובד, חשוב על ועדות בהן אתה חבר וכו').
שים לב: בהמשך המסמך יהיה מקום לפרט ולהרחיב על כל משימה או פרויקט.

1. _____

2. _____

ב. תיעוד פרויקטים ומשימות שהסתיימו

ספר באופן כללי על משימות ופרויקטים מרכזיים שעליהם עבדת במסגרת תפקידך הנוכחי ושהטיפול בהם הסתיים.

שם הפרויקט או המשימה: _____



הסבר בקצרה על הפרויקט או המשימה.

מה היה תפקידך?

היכן שמור החומר הרלוונטי לפרויקט? ככל האפשר, צרף קישור למקום המדויק שבו הוא נמצא.

מהות החומר (דוחות מסכמים, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור במידה ויש

ג. אנשי קשר

צור רשימה של אנשים שלדעתך מומלץ לפגוש כחלק מתהליך החפיפה, והסבר מדוע הם חיוניים לתהליך העבודה. חשוב על אנשים רלוונטיים מן היחידה שלך, מיחידות אחרות במשרד, ממשרדים אחרים ומארגונים חיצוניים.

שם: _____

תפקיד / ארגון: _____

סיבת ההמלצה: _____

פרטי יצירת קשר: _____

שם: _____

תפקיד / ארגון: _____

סיבת ההמלצה: _____

פרטי יצירת קשר: _____

שם: _____

תפקיד / ארגון: _____

סיבת ההמלצה: _____

פרטי יצירת קשר: _____





ד. פרויקטים עכשוויים

שם הפרויקט: _____

רקע כללי

שלבים ואבני דרך מרכזיות

תאר את השלבים שהושלמו, את הסטטוס הנוכחי ושלבים עתידיים לפרויקט. במידה וקיים גאנט זמנים, אנא צרף אותו כנספח למסמך.

תיאור תפקידך בפרויקט

הסבר מה מהות תפקידך במסגרת הפרויקט, ופרט את תהליכי העבודה ואת הפעולות אשר נמצאות תחת אחריותך.

רשימת אנשי קשר חיוניים לפרויקט

ציין את שמות האנשים מהארגון ומחוצה לו, שהינם בעלי תפקיד במסגרת הפרויקט. בנוסף, הוסף ככל הניתן שמות בעלי מומחיות וידע, שסייעו או עשויים לסייע לפרויקט.

שם: _____

פרטי קשר: _____

תפקיד בפרויקט: _____

שם: _____

פרטי קשר: _____

תפקיד בפרויקט: _____





מסמכים רלוונטיים לפרויקט

פרט את מיקומם של המסמכים החיוניים להמשך הטיפול בפרויקט. אנא דייק בשם ובמיקום התיקיות, כדי לאפשר גישה קלה אליהם. ככל שהדבר מתאפשר, צרף קישור למיקום התיקיה.

סוג המסמך (דוח מסכם, חומר רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור במידה ויש

מערכות מידע

פרט אודות המערכות הממוחשבות הייחודיות שמשמשות אותך בפרויקט. הסבר בקצרה על תפקיד המערכת בפרויקט, והפנה למקור שממנו ניתן ללמוד כיצד להשתמש במערכת (מדריך, איש קשר, איש תמיכה ועוד).

מקורות מידע חשובים

תאר את מקורות המידע החוץ ארגוניים שתורמים לביצוע הפרויקט, במידה וקיימים כאלה. לדוגמא: אתרי אינטרנט, ספרות מקצועית, כתבי עת ועוד. ככל שהדבר מתאפשר, אנא צרף קישור.

תיאור מקור המידע	קישור

המשך הטיפול בפרויקט

פרט בסעיפים הבאים את המידע שיכול לסייע בהעברת הטיפול בהמשך הפרויקט בצורה הטובה ביותר.

משימות לביצוע עתידי הנמצאות תחת אחריותך

המשימה	תאריך יעד לביצוע	סטאטוס נוכחי	הערות





התחייבויות של שותפים לפרויקט כלפיך

הערת	שם השותף לפרויקט	תאריך יעד לביצוע	המשימה

טיפים, תובנות והערות נוספות

האם יש לך תובנות מאופן התנהלות הפרויקט עד כה? תן טיפים, המלצות או הערות אחרות אשר טרם באו לידי ביטוי בסעיפים הקודמים.

ה. משימות שוטפות

ספר על המשימות השוטפות שבאחריותך. הקפד למסור פרטים שיסייעו בהעברה קלה של התפקיד.

שם המשימה: _____

תדירות (אם רלוונטי): _____

הסבר בקצרה על המשימה ועל תהליך העבודה.

ממשקים ושותפים לביצוע המשימה (פנים וחץ ארגוניים).

מסמכים רלוונטיים:

קישור במידה ויש	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	שם התיקיה	סוג המסמך (דוח מסכם, חומר רקע ועוד)

מידע חשוב נוסף (המלצות, טיפים ועוד)

קריית בן-גוריון, רחוב קפלן 3, ירושלים, המען למכתבים: ת"ד 34076 ירושלים 91340

טלפון: 02-6705206 פקס: 02-5605338

נש"מ ברשת: www.csc.gov.il



חפשו אותנו גם בפייסבוק - נציבות שירות המדינה



ו. אנשי קשר נוספים

אם קיימים אנשי קשר נוספים שאיתם אתה עובד, ולא פירטת עליהם בפרקים הקודמים, אנא כתוב את פרטיהם כאן.

שם מלא	תפקיד	ארגון/יחידה	טלפון נייד	טלפון במשרד	מייל	הערות מיוחדות

ז. מידע ארגוני

שים לב! זה המקום לתת "צידה לדרך" לארגון. נשמח לשמוע, על סמך ניסיוןך, כיצד היית ממליץ לממשיך התפקיד שלך בפרט ולארגון בכלל, להמשיך את פעילותם.

תאר עד שלושה נושאים שעובדים היטב ברמת הארגון, והיית ממליץ לשמר אותם.

תאר עד שלושה נושאים ברמת הארגון שלדעתך יש מקום לשפרם.

לאור ניסיוןך, מה היית ממליץ למחליפך לעשות כדי להתנהל בצורה מוצלחת בארגון?





מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
משרדי הממשלה ויחידות הסמך



מה החזון שלך לגבי התפקיד שאותו מילאת: כיצד היית ממליץ לפתח או להרחיב אותו ואילו שינויים היית ממליץ לבצע במסגרתו?

ח. רשימת נספחים ומסמכי עזר

ציין את שמות המסמכים המצורפים לתיק חפיפה זה (למשל, מסמך הגדרת תפקיד ועוד)

1. מסמך הגדרת תפקיד (לדוגמא)

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____





נספח ב' - מודל הערכת סיכונים

שם העובד:		מחלקה:		ציון הערכה סופי:	
תחום/מדד	1-2 נק'	3-5 נק'	6-8 נק'	9-10 נק'	ציון
משך זמן בתפקיד (יותר משני תפקידים בארגון) - תוספת נקודה	עד חצי שנה	עד שנה	מעל שנתיים	מעל 5 שנים	1
הקשר בין הידע של העובד לתהליכי ליבה בארגון	ישנו קשר בחלק מתחומי משימותיו	ישנן משימות מליבת התהליכים של הארגון	מירב המשימות שייכות לתהליכי הליבה של הארגון	כל משימותיו שייכות לתהליכי הליבה של הארגון	2
האם קיימים תהליכי עבודה שיפגעו מאבדן הידע	ללא פגיעה	ישנם תהליכים שעבודתם תפגע מעט	פגיעה קריטית בתהליך עבודה	פגיעה קריטית בתהליך או יותר או במשימה מליבת המשימות של הארגון	3
מספר אנשים המכירים את המידע/ עד כמה הידע נדיר בארגון?	הידע מצוי במקומות רבים בארגון	הידע מוכר אצל עובדים אחרים במחלקה	ישנו ידע הקיים אצל עובד נוסף	ישנו ידע הקיים אצל העובד עצמו בלבד	4
רמת התייעוד הקיימת כרגע בארגון – ספרות, הדרכה, מצגות	קיימת ספרות ומצגות הדרכה	קיימת ספרות על הנושא	קיים מידע בסיסי ולא עדכני	אין תיעוד לנושא	5
מה תהיה העלות של שיקום תחום הידע – אם יאבד?	לא בטוח שיושקעו משאבים	עלות מועטה בתהליך שיבוצע בעת הצורך	עלות בינונית הדורשת תכנון למימוש	עלות בינונית-גבוהה (יועץ/חברה חיצונית)	6
משך הלמידה הנדרש עבור ידע זה? האם ניתן ללמוד באופן עצמאי/נדרשת הדרכה מקצועית-חיצונית?	לימוד עצמי עד כשבוע	לימוד עצמי עד כחודש/ מעבר של הכשרה חיצונית עד כשבועיים	עד 2 חודשי הכשרה – לימוד עצמי ו/או צורך בהכשרה חיצונית	מעל לחודשיים הכשרה - הכשרה פרטנית ממקור מידע שלא נגיש לארגון באופן קבוע/גיוס העובד שפרש/חברה מקצועית לתחום	7
האם אני רוצה לפתח את התחום בהמשך?	לא	במסגרת תוכנית העבודה	יוקצו משאבים מחוץ לתוכנית העבודה	מדובר בתחום חשוב לארגון שיש לפתחו ולקדמו	8





69-80 (ציון מנורמל 5)	56-68 (ציון מנורמל 4)	40-55 (ציון מנורמל 3)	24-39 (ציון מנורמל 2)	8-23 (ציון מנורמל 1)
<p>• הידע הנמצא בידי העובד קריטי לתפקוד הארגון, אבדנו יפגע בחלק מתהליכי העבודה אליהם מקושר העובד ושחזור וחלק מהמידע לא יהיה ניתן לשחזור.</p>	<p>• הידע הנמצא בידי העובד חשוב מאוד, אבדנו יפגע בחלק מתהליכי העבודה אליהם מקושר העובד ושחזור המידע עלול להיות יקר.</p>	<p>• הידע הנמצא בידי העובד חשוב ואבדנו עלול להוביל לפגיעה או עיכוב בחלק מתהליכי העבודה אליהם מקושר העובד. קיים חשש כי חלק מהידע שאבד יהיה קשה לשחזור.</p>	<p>• הידע הנמצא בידי העובד חשוב אך אבדנו לא אמור להשפיע על תהליכי העבודה המתקיימים בארגון. קיים חשש כי חלק מהידע שאבד יהיה קשה לשחזור.</p>	<p>• הידע הנמצא בידי העובד חשוב אך אבדנו אינו מוביל לפגיעה או עיכוב בתפקודו של הארגון. סביר כי ניתן לשחזר את הידע שיאבד בעת הצורך ובעלות נמוכה</p>

