


ניהול ההון האנושי	 הנחיות נציב שירות המדינה
ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)	תאריך: כ"ז בשבט התשע"ז, 23 בפברואר 2017 מספר הנחיה: 03.22

ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)

1. במהלך השנים האחרונות הלכה והתעצמה התפיסה לפיה קידום גיוון תעסוקתי של ההון אנושי בארגונים באופן המשקף את הפסיפס החברתי, מועיל לאפקטיביות ולרלוונטיות שלהם ואף הכרחי בהיבטים ציבוריים וערכיים. לפיכך ובהתאם לעבודת מטה נרחבת בנושא, במסגרת צוות "עץ הדעת", הוחלט לקדם תפיסה זו בשירות המדינה. במהלך זה, שירות המדינה מצטרף למדינות מובילות אחרות¹ בחיזוק רלוונטיות שירותיו לפסיפס החברתי הרחב כאמור, המאפיין את האזרחים - מקבלי שירותיו.

2. תפיסת הגיוון התעסוקתי של ההון האנושי רואה בהבדלי תרבות, שפה ואישיות בקרב עובדי שירות המדינה כהזדמנות ליצירת מארג חברתי עשיר, יצירתי ויעיל יותר. יוסבר, כי בנוסף על סוגיית הייצוג ההולם אשר מקדמת את שילובן של אוכלוסיות מוגדרות הסובלות מאפליה או נמצאות בתת-ייצוג, תפיסת הגיוון התעסוקתי של ההון האנושי מסתכלת על שונות חברתית רחבה יותר (דת, מין, גיל, רקע סוציו-אקונומי, מוצא, נטייה מינית, מוגבלות פיזית וכדומה) ורואה בקיומה כהכרחית לשיפור התוצאות של כלל שירות המדינה. אימוץ תפיסה זו חותרת לשינוי של תרבות ארגונית.

3. נושא זה ינוהל הן על-ידי הנהלות המשרדים ובראשן סמנכ"לי מינהל ומשאבי אנוש, והן באמצעות הנחייה מקצועית של נציבות שירות המדינה, לרבות בהיבטים רוחביים על כלל שירות המדינה.

4. בשנה האחרונה התקבלו מספר תיקוני חקיקה והחלטות ממשלה, כמפורט להלן:

א. [החלטת ממשלה מספר 1958 \(אתפ/10\)](#) מיום ט"ו באב התשע"ו (19.08.2016), אשר אימצה את המלצות [דו"ח הצוות למיגור גזענות נגד יוצאי אתיופיה](#), מנחה למנות עובד בכל משרד ממשלתי וגוף סטטוטורי אשר יהיה אחראי על מניעת גזענות וייעוץ למנכ"ל משרדו בנושא זה².

ב. במסגרת תיקון מס' 17 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959 ([להלן - "חוק המינויים"](#))³, נקבע בין היתר כי בכל משרד ממשלתי ויחידת סמך ימונה ממונה על ייצוג הולם, אשר:

- (1) יקבל פניות של עובדים ושל המשרד או יחידת הסמך בנושא ייצוג הולם;
- (2) ייזום פעולות להגברת המודעות לייצוג הולם והמידע לגביו וליישומו בקרב הממונים והעובדים, בשיתוף הגורמים הנוגעים בדבר;
- (3) ייתן ייעוץ והדרכה בדבר חובות המשרד או יחידת הסמך לפי סעיף זה;
- (4) ימלא כל תפקיד אחר שיטיל עליו נציב שירות המדינה בקשר ליישום סעיף זה.

¹ כגון בריטניה, קנדה, ניו-זילנד ואירלנד.

² בתחום זה בלבד, יהיה כפוף מקצועית ליחידה למניעת גזענות במשרד המשפטים.

³ ס"ח תשע"ו 2577, מיום 16.8.2016.

ניהול ההון האנושי	 הנחיות נציב שירות המדינה
ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)	תאריך: כ"ז בשבט התשע"ז, 23 בפברואר 2017 מספר הנחיה: 03.22

ג. עוד נקבע כי לשם הבטחת עמידה ביעדי ייצוג הולם לפי סעיף זה, רשאי נציב שירות המדינה לנקוט אמצעי אכיפה, לרבות בתחומי התקן, הגיוס וניהול כוח האדם, או להורות על אמצעים אחרים שיקבע.

ד. במסגרת תיקון מס' 19 לחוק המינויים⁴, תוקן סעיף 15א לחוק ולאוכלוסיות הזכאות לייצוג הולם בשירות המדינה נוספו גם אוכלוסיית החרדים והעולים החדשים⁵.

5. אימוץ תפיסת גיוון תעסוקתי של הון אנושי לצד ההחלטות המחייבות המפורטות לעיל, מצריכים בשלב ראשון מינוי מידי לתפקיד זמני של ממונה משרדי על גיוון תעסוקתי (להלן - "הממונה"). בחירת ממונה מקרב עובדי המשרד תתבצע בהתאם לתיאור התפקיד והליך הבחירה (כמפורט בנספח א), בדרך של הטלת תפקיד לתקופה שאורכה עד שנה. הממונים יהיו כפופים מקצועית לנציבות שירות המדינה האגף למדיניות ותכנון אסטרטגי.

6. בתקופה זו (עד שנה), תגבש נציבות שירות המדינה תהליך אסטרטגי להטמעת תפיסת גיוון תעסוקתי של הון אנושי, תוך פיתוח כלים יישומיים, הדרכות והכשרות נדרשות, לרבות בחינת איחוד נושא הגיוון התעסוקתי במסגרת נושא השוויון המגדרי - הן במשרדים עצמם על-ידי יצירת תקן אחד המתכלל את הטיפול בשני הנושאים, והן בנציבות, במסגרת אגף לגיוון תעסוקתי, הכולל את נושא השוויון המגדרי.

7. תפקיד זה יבוצע בנוסף על תפקידו/ה, בדרך של הטלת תפקיד תוך קבלת דרגה נוספת אישית לתקופת התפקיד (זמנית).

8. דגשים לגבי תיאור תפקיד הממונה:

א. מהות - הממונה יעסוק בקידום גיוון תעסוקתי של הון אנושי ויכולל עיסוק בייצוג הולם. נושא שוויון מגדרי וקידום נשים אינן חלק מתפקיד הממונה בשלב זה עד להחלטה בדבר איחוד התפקידים כאמור בסעיף 6 לעיל. נדרש שיתוף פעולה מלא ותיאום עם הממונה במשרד על שוויון מגדרי וקידום נשים בקביעת והוצאה לפועל של תכנים לכלל עובדי ועובדות המשרד במהלך השנה.

ב. דרישות מקצועיות - הממונה יידרש למלא אחר הנחיות נש"מ בנושא גיוון תעסוקתי של הון אנושי.

ג. כפיפות - הממונה יהיה כפוף מינהלית לסמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש במשרד, ומקצועית לאגף למדיניות ותכנון אסטרטגי בנציבות שירות המדינה. והוא יהיה מחוייב לדווח לסמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש.

⁴ הערת שוליים: ס"ח תשע"ז 2589, מיום 22.12.2016

⁵ זאת לצד אוכלוסיות זכאיות נוספות: בני שני המינים, אנשים עם מוגבלות, בני האוכלוסייה הערבית, לרבות הדרוזית והצ'רקסית, מי שהוא או אחד מהוריו נולדו באתיופיה.

ניהול ההון האנושי	 הנחיות נציב שירות המדינה
ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)	תאריך: כ"ז בשבט התשע"ז, 23 בפברואר 2017 מספר הנחיה: 03.22

ד. ערוצי דיווח שוטף - הממונה ידווח על כלל פעולותיו לסמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש ולנציבות שירות המדינה; בנושאים הקשורים למניעת גזענות ידווח גם ליחידת תיאום המאבק בגזענות במשרד המשפטים.

ה. בחירת הממונה - הממונה יבחר באמצעות ועדת בחירה.

ו. אורך המינוי - עד שנה לכל היותר, רק למינוי הראשון.

ז. דרישות התפקיד וכן תחומי האחריות והסמכות - מפורטים בתיאור התפקיד בנספח א המצ"ב.

ח. תגמול הממונה - הממונה יהיה זכאי לדרגה נוספת מיום כניסתו לתפקיד ועד לתום תקופת הפיילוט כפי שהוגדרה (למען הסר הספק, הדרגה תינתן לאחר שנה, בתחולה רטרואקטיבית).

ניהול ההון האנושי	 הנחיות נציב שירות המדינה
ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)	תאריך: כ"ז בשבט התשע"ז, 23 בפברואר 2017 מספר הנחיה: 03.22

נספח א

ממונה על שוויון וגיוון תעסוקתי של הון אנושי

(כל האמור להלן בלשון זכר מתייחס לשני המינים באופן שווה)

תיאור תפקיד

ממונה על שוויון וגיוון תעסוקתי של הון אנושי. תפקיד זה יבוצע נוסף על תפקידו, בדרך של הטלת תפקיד תוך קבלת דרגה נוספת אישית לתקופת התפקיד (זמנית). הממונה ישמש גם ממונה משרדי למניעת גזענות לפי החלטת ממשלה מספר 1958 (אתפ/10) מיום ט"ו באב התשע"ו (19.8.2016).

1. באחריות הממונה יישום חקיקה רלוונטית, החלטות ממשלה והנחיות נציב שירות המדינה בתחום הגיוון התעסוקתי.

2. מיפוי המצב הקיים במשרד בנושא גיוון תעסוקתי של הון אנושי, בשיתוף פעולה עם הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש, כולל מיפוי אקלים ארגוני ועמידה ביעדי ייצוג הולם בכלל הדרגות. איתור חסמים בהטמעת יעדי ייצוג הולם בכלל הדרגות והתפקידים וניתוחם, לרבות חסמי גיוס, איתור ומיון, חסמי התפתחות לתפקידים ניהוליים, חסמים גיאוגרפיים ועוד. גיבוש והוצאה לפועל של תכנית עבודה שנתית להסרת החסמים והתמודדות עם האתגרים להטמעת גיוון תעסוקתי של הון אנושי. ביצוע בקרה שוטפת אחר מימוש תכנית העבודה.

3. גיבוש תכנית שנתית להעסקת עובדים עם מוגבלות משמעותית.

4. העלאת וקידום המודעות לגיוון תעסוקתי של הון אנושי במשרד, על-ידי העברת מידע רלוונטי לכלל העובדים בדגש על דרגי ניהול. בתוך כך, אחריות על ייזום, ארגון וביצוע פעולות הדרכה, הכשרה ייעודית והסברה בתחומים שבטיפולו, ובתחומים שמהווים חסמים על רקע שוויון וגיוון תעסוקתי של הון אנושי.

5. מהווה כתובת משרדית להגשת פניות ותלונות בנושא גיוון תעסוקתי של הון אנושי, לרבות גזענות והעברתן לטיפול הגורמים המוסמכים; ריכוז הפעילות המשרדית בנושא מניעת גזענות; ייעוץ למנכ"ל המשרד בתחומים מקצועיים של מניעת גזענות.

6. סיוע בנושא תכנון כוח אדם לצורך יישום חובת האיתור האקטיבי. קבלת מידע רלוונטי מאגף משאבי אנוש - לרבות משרות העומדות להתפנות ונתוני עובדים, לצורך ביצוע איתור אקטיבי של עובדים מתאימים למשרות פנויות ולעידוד עובדים מקרב אוכלוסיות ייצוג הולם להתמודד במכרזים ובוועדות איתור. פועל ליישום כללי התקשי"ר, החוק והפסיקה בנושא ייצוג הולם והעדפה מתקנת לאוכלוסיות שתחת טיפולו.

ניהול ההון האנושי	 הנחיות נציב שירות המדינה
ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)	תאריך: כ"ז בשבט התשע"ז, 23 בפברואר 2017 מספר הנחיה: 03.22

7. עבודה בתיאום עם הנהלת המשרד הבכירה ומנהלי היחיד ויוזם תהליכים משרדיים פרו-אקטיביים להטמעת גיוון תעסוקתי של הון אנושי בכל הדרגות. השתתפות בוועדות משרדיות רלוונטיות (כגון: ועדת הדרכה, ועדת קידום בהתאם למכסות שינויי תקינה, ועדת רכב, חלוקת כונוניות), ובדיקת שילוב עובדים מקרב אוכלוסיות ייצוג הולם בוועדות פנים משרדיות. במסגרת התפקיד ובהתאם לצורך, ריכוז צוותי עבודה ותקציב פעולה.
8. גיבוש בשיתוף עם הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש דו"ח שנתי ותכנית עבודה והגשתם לנציבות שירות המדינה אגף בכיר למדיניות ותכנון אסטרטגי.
9. הכפיפות המנהלית היא לסמנכ"ל בתחום זה, וכפיפות מקצועית לאגף למדיניות ותכנון אסטרטגי בנציבות שירות המדינה.⁶ הממשק מול הנציבות יורכב מדיווחים אחת לרבעון של הממונה לנציבות שירות המדינה (דיווח על דו"ח מצב, שליחת תכנית העבודה המתוכננת, דיווח הכולל בקרה על התכנית וכדומה) וכן ממפגש מקצועי אחת לארבעה חודשים לפחות בו יסופקו תכנים וחומרים מקצועיים לממונה (הכשרה מקצועית, שולחנות עגולים וכדומה).
10. ביצוע משימות נוספות בתחום זה, כפי שתנחה נציבות שירות המדינה.

דרישות המשרה:

א. תנאי סף:

- השכלה אקדמית (תואר ראשון), רצוי תואר שני.
- עובד המכהן דרך קבע (נבחר כדין וסיים תקופת ניסיון) במשרה במתח דרגות 42-40 מח"ר ומעלה או בדירוגים מקבילים, והמועסק בשירות המדינה במשך שלוש שנים לפחות.
- תינתן עדיפות לעובדי משאבי אנוש כחלק מתפיסת הפרופסיה במשאבי אנוש.

ב. דרישות רצויות:

- היכרות מעמיקה עם תחום גיוון תעסוקתי של הון אנושי ומוטיבציה גבוהה לקידום הנושא.
- בקיאות בהחלטות הממשלה והחקיקה הרלוונטית.
- יכולת חשיבה אסטרטגית אינטגרטיבית ותרגומה לכדי תכנית יישומית.
- ניסיון בייזום, ארגון וביצוע פרויקטים ו/או פעולות הדרכה ו/או פעולות הסברה.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה ברמה גבוהה.
- כושר ארגון, תיאום ובקרה גבוה.
- יכולת לקדם פרויקטים ולהניע תהליכים בתוך המשרד.

⁶ התפקיד מיועד לעובד אשר יבצע אותו בנוסף לתפקידו הקבוע במסגרת הטלת תפקיד לתקופה של עד שנה.

ניהול ההון האנושי	 הנחיות נציב שירות המדינה
ממונה גיוון תעסוקתי של הון אנושי (Diversity)	תאריך: כ"ז בשבט התשע"ז, 23 בפברואר 2017 מספר הנחיה: 03.22

- יחסי אנוש גבוהים ויכולת הנעת ועבודת צוות.
- ניסיון מעשי בעבודה עם תוכנות לניתוח ועיבוד מידע.
- ניסיון במשאבי אנוש בשירות המדינה.
- ניסיון בתחום העיסוק של המשרה כמתואר בפירוט המטלות בתיאור המשרה.
- אסרטיביות, יוזמה אישית, דיסקרטיות ויכולת ניהול זמן.

ג. הערות:

- לצורך איוש התפקיד יתבצע פרסום פנימי במשרד או ביחידת הסמך. בוועדת הבחירה ישתתפו מנכ"ל ו/או סמנכ"ל המשרד, סמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש מהמשרד, אחראי גיוון תעסוקתי של הון אנושי בנציבות שירות המדינה (יו"ר).
- על העובד שיבחר לעבור בהצלחה קורס הסמכה לממונים ולממונות על שוויון וגיוון תעסוקתי של הון אנושי שיאורגן על-ידי נציבות שירות המדינה (מעבר הקורס הוא תנאי לשיבוץ דרך קבע בתפקיד בכפוף למשך הקדנציה שייקבע בהמשך).
- מובהר בזאת כי המינוי הוא לתקופה של עד שנה בלבד.
- על העובד לעבוד בממשק עם הממונה על שוויון מגדרי במשרד.