



נציבות שירות המדינה
המטה ליישום הרפורמה
אגף תורה, מחקר וניהול ידע

מסמך מדיניות בנושא **רווחה**

ירושלים, שבט התשע"ו פברואר 2016



מסמך זה גובש כחלק מתוכנית 'עץ הדעת' לגיבוש וכתיבת
מדיניות בתחום ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ראש הצוות

גב' ברוריה אטיאס, מנהלת תחום בכירה (רווחה), נציבות שירות המדינה
מר גדעון שלום, סמנכ"ל בכיר ומנהל האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים

צוות המדיניות

מר שמואל רזניקוביץ, מנהל אדמיניסטרטיבי, מרכז גריאטרי דורות נתניה
גב' נעמי עיני, פסיכולוגית חינוכית, בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית
גב' אילנה חן, מנהלת תחום רווחה, משרד הבריאות
גב' נלי מירון, מנהלת תחום רווחה ופרט, הנהלת בתי המשפט
גב' יעל עוז, מנהלת תחום רווחה, המרכז למחקר גרעיני שורק

ליווי מקצועי

ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
גב' עיינה אדלר, מנהלת תחום בכיר מדיניות וקשרי חוץ, נציבות שירות המדינה

צוות בקרה

גב' אפרת לוי-רחנברג, סגנית מנהל אגף בכיר בקרה
גב' טליה מנשה, מנהלת תחום - בקרת ניהול ההון האנושי אגף בכיר בקרה

עריכה

גב' עדית הילה נחמן, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה

תוכן עניינים

4.....	תקציר מנהלים
5.....	פתח דבר
6.....	רקע היסטורי
9.....	המצב הקיים
9.....	המצב הקיים בשירות המדינה
12	סקירת ספרות
14.....	בחינה השוואתית בארץ ובעולם
14	תפיסת הרווחה בעולם
17.....	תפיסת הרווחה בארגונים עסקיים בישראל
19	הגדרת הבעיה
20.....	המטרה
21.....	הקריטריונים לבחינת החלופות
21.....	הקריטריונים הנורמטיביים
22.....	הקריטריונים הביצועיים
22.....	ניקוד הקריטריונים
23.....	החלופות
23.....	חלופה א'
24.....	חלופה ב'
24.....	חלופה ג'
25.....	דיון בחלופות לפי הקריטריונים
25.....	בחירת החלופה המועדפת
26.....	יישום החלופה הנבחרת
28.....	מענה לאתגרי היסוד
30.....	מרכיבי שירותי הרווחה
33.....	תמחור סל שירותים בסיסי אחד
35.....	פרק בקרה ומדידת ביצועים
38.....	סיכום
39.....	נספחים:
39.....	נספח א'
40.....	נספח ב'
45.....	נספח ג'
57.....	נספח ד'
61.....	נספח ה'

תקציר מנהלים

פרק 06.4 לתקשי"ר קובע כי הנהלת משרד רשאית להשתתף בהוצאות לפעולות חברה, תרבות וספורט, הכוללות שי לחגים, טיולים, מסיבות, אירועי ספורט וקייטנות.¹ עוד נקבע בתקשי"ר, כי על כל משרד להקצות סכומי כסף עבור טקסי פרישה ושי לפורשים ופעילויות לגמלאים.² סכומי השי והסכומים אשר מתוקצבים לפעולות רווחה, חברה ותרבות לעובדים פעילים ולגמלאים, מפורסמים על-ידי אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה.³ המשרד רשאי לבצע פעולות רווחה נוספות ככל שמאפשר זאת התקציב.⁴

עיקר פועלם של שירותי הרווחה היום הוא – לדאוג לרווחתו השוטפת של העובד ולסייע לו בהתמודדות בעת משבר, תוך גיוס וניצול המשאבים הדרושים לכך, הן במסגרת מקום העבודה והן בסיוע סוכנויות טיפול מחוץ למקום העבודה.

השונות הארגונית, התקציבית והתפיסתית בין המשרדים מובילה לקשיים בהפעלת שירותי הרווחה, ובהן: העדר מדיניות אחידה לטיפול בתחום הרווחה והעדר אחידות בשירותים לפרט, תפקוד שאינו עדכני, הכשרה מקצועית בלתי מספקת שתוצאתה טיפול חסר בפרט, מיצוב נמוך של נושא הרווחה במבנה המשרדי והעדר מחויבות מספקת לתחום מצד השדרה הניהולית.

לאור קשיים אלו ובמסגרת יישום דו"ח הרפורמה, ביום 6.8.2014 מינה נציב שירות המדינה צוות לגיבוש מסמך מדיניות בנושא רווחה (ראה: נספח א'). בהתאם לכתב המינוי, בכתובת מסמך המדיניות נדרש הצוות להתייחס לנושאים הבאים:

1. גיבוש החזון ועקרונות תפיסת הפעלת מערך הרווחה בשירות המדינה.
 2. הגדרת הרכב והיקף שירותי הרווחה לעובדים, כולל הגדרת הלקוחות וסלי השירותים.
 3. בניית כלים לבדיקת רמת שביעות הרצון של מקבלי השירות ורמת מיצוי השירותים על ידם.
- עבודת הצוות כללה סקירה של שירותי הרווחה במדינות שונות בעולם ובמגזר העסקי בישראל, ובחינת התפיסות השונות להפעלת מדיניות רווחה ארגונית. הצוות בחן מספר חלופות למדיניות בנושא רווחה לפי קריטריונים נורמטיביים וקריטריונים ביצועיים. לאחר בחינת החלופות הצוות המליץ על מודל משולב להפעלת שירותי רווחה, שעיקרו קביעת מדיניות

¹ פרק 06.4 לתקשי"ר

² סעיף 82.56 לתקשי"ר

³ סימן 06.412(א) לתקשי"ר

⁴ סימן 06.415(ג) לתקשי"ר

וסטנדרטים בנושא רווחה על ידי נציבות שירות המדינה, לצד הענקת סמכויות ביצוע נרחבות יותר למשרדים עצמם.

לצד גיבוש תפיסת הרווחה וקביעת המודל המומלץ להפעלתו, הצביע הצוות על עקרונות מנחים ליישום החלופה הנבחרת. בין היתר גובש סל רווחה בסיס אחד לכלל העובדים בשירות המדינה.

פתח דבר

מערכת הרווחה במקום העבודה מוגדרת כ"מערכת של תשלומים כספיים ושירותים בעין, המוענקים לעובדים מתוך מטרה מוצהרת להקל על בעיות בתחום הרווחה ולשמש משענת של ביטחון סוציאלי בתקופת העבודה ואחריה".⁵ ככזו, מהווה מערכת הרווחה מרכיב מרכזי בהבטחת הביטחון הסוציאלי ורווחתם הנפשית והפיזית של העובדים.

היקפה של מערכת הרווחה משתנה ממדינה למדינה ומארגון לארגון. בין הגורמים המשפיעים על היקף סל השירותים הניתן לעובד:

מבנה מדינת הרווחה – ככלל, במדינות ליברליות יספקו מקומות העבודה שירותי רווחה נרחבים יותר לעובדים. הטענה העומדת בבסיס הדברים היא שמקומות העבודה מגיבים למדיניות המדינה בה הם פועלים, ומשלימים אותה. משמע, במדינות בעלות אופי סוציאלי-דמוקרטי המספקות שירותי רווחה נרחבים לאזרחים ("מדינות רווחה"), יקבלו העובדים ממקום העבודה סל שירותים מצומצם. לעומת זאת, במדינות ליברליות יותר, יציעו מקומות העבודה סל שירותים רחב יותר, כהשלמה לסל השירותים המצומצם שמספקת המדינה.⁶

מערכת היחסים בין המעביד לעובד – מעבר לשיקולים הומניטריים, מהווים גם שיקולי תועלת מנוע לצמיחה של מערכת רווחה במקום העבודה, מתוך הנחה שהשקעה בעובדים תוביל לעליה בתפוקות ובלואליות, תשמור על כוח העבודה ותמשוך כוח עבודה חדש ואיכותי.⁷ יש

⁵ עמנואל שטראוס, ג'וני גל ודוד בר גל, "מערכות רווחה במקומות עבודה בישראל: ממצאי מחקר", חברה ורווחה, גיליון כ"ב (3), תשס"ג, ע"מ 271.

⁶ Esping- Andersen, G. The Three Words of Welfare Capitalism, (Cambridge: Polity press, 1990).
⁷ Gordon, D.M., Edwards, R., and Reich M., Segmented Work, Divided Working, (Cambridge: Cambridge University Press, 1982); Wallace, J.E, Organizational and Professional commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, p. 228.

אף הטוענים שהקמת מערכות רווחה במקומות עבודה נועדה גם למנוע את הצורך בארגוני עובדים ולצמצם את כוחם.⁸

גורמים פנים-ארגוניים – אימוץ מערכות רווחה מסוגים שונים נובע מתפיסתו של מקום העבודה, ומצרכיו הארגוניים. כך, לדוגמא, יינתן ביטוח נרחב יותר במקומות עם סיכון גבוה לתאונות עבודה.⁹

רווחה בשירות המדינה – למה?

- מחזקת הזדהות העובד עם הארגון ומטרותיו
- מבססת "גאוות יחידה" ביחס לארגון ולשירות המדינה בכלל
- מחזקת תחושת סולידריות ושייכות כלפי הארגון
- מביאה לשיפור בשביעות הרצון בעבודה, מחזקת מחויבות ומוטיבציה

רקע היסטורי

רווחה בסוף שנות ה-70 ושנות השמונים

תחילתו של תחום הרווחה בשירות המדינה, היה במשרד התקשורת בשנת 1959. בהמשך, התרחב התחום גם אל מס הכנסה, ביטוח לאומי, אגף המכס וכו'. נציבות שירות המדינה לקחה על עצמה את הטיפול בתחום הרווחה, כיחידת מטה, בשנת 1978, ביזמת נציב שירות המדינה דאז ד"ר אברהם פרידמן וסגנו דוד פרלשטיין.

הגוף הראשון אשר מינה קצינת סעד כאחראית על תחום הרווחה בארגון היה מס הכנסה. קצינת הסעד, עובדת סוציאלית במקצועה, בנתה את מודל העבודה של שירותי הרווחה אשר עיקרו היה הטיפול בפרט. בשלב מאוחר יותר, מונתה באגף המכס קצינת סעד נוספת אשר הקימה צוות של "מקשרי רווחה" כזרוע מסייעת לטיפול בעובדים בשטח (במחוזות השונים). מודל זה הועתק למשרדים נוספים אשר להם מספר מחוזות או סניפים ברחבי הארץ.

הנושאים בטיפולו של עובד הרווחה דאז (וללא שינוי מהותי עד היום) היו:

⁸ שטראוס, גל ובר גל, עמ' 280.
⁹ שם, שם.

- טיפול בבעיות אישיות של עובדים ובני משפחותיהם (באמצעות הפניית העובדים למסגרות שונות בקהילה או בטיפול ישיר קצר מועד)
- עידוד פעולות חברה, תרבות וספורט
- ביקורי חולים
- השתתפות בוועדות משרדיות העוסקות בנושא רווחה (לדג' קרן הלוואות לשיכון ודיוור)
- טקסי הערכת עובדים ותיקים בשירות
- פרישה מעבודה (טיפול בשלושה מישורים): הכנה לפרישה, הפרידה מהעובד והקשר שבין המעביד לגמלאים לאחר הפרישה. באוקטובר 1984 יצא לדרכו הנופש הראשון לגמלאים.
- קיום קייטנות לילדי עובדים
- בדיקות רפואיות

רווחה בשנות ה-90 ועד אמצע שנות ה-2000

במהלך שנות ה-90 מונו לתפקיד עובדי תחום הרווחה יותר ויותר עובדים שאינם מקצועיים. כמו כן נתפס תפקיד הממונה על הרווחה ככזה הנספח לתפקידים אחרים, כגון מנהל משאבי אנוש או ממונה על ההדרכה (ביחידות קטנות כלל לא מונה ממונה על הרווחה). כתוצאה ממגמות אלו השתנו גם תכני העיסוק, והטיפול בפרט הפך למשני. עובדי הרווחה, אשר לא קיבלו הכשרה מתאימה ולא צוידו בכלים מקצועיים לטיפול בפרט, נדרשו לעסוק יותר ויותר בפעולות חברה ותרבות במשרד. במשרדים מסוימים הלך והיטשטש ההבדל שבין תפקידו של ועד העובדים לתפקידו של עובד הרווחה.

נציין כי דווקא בתקופה זו מצאו עובדי הרווחה דרכים יצירתיות ליצור רווחה "יש מאין", ובהיעדר תקציבים זמו פעולות רווחה שאינן תלויות תקציב. כן היו עובדי רווחה שמצאו דרכים עקיפות להקנות לעצמם כלים מקצועיים באמצעות השתלמויות חיצוניות.

שרותי רווחה מאמצע שנות ה-2000 ועד היום

החל מאמצע שנות ה-2000 התבצעה ב"אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה" עבודת מטה נרחבת שממטרותיה: קביעת מדיניות הרווחה בשירות המדינה; חיזוק וקידום מקצועיותן של יחידות הרווחה המשרדיות וקידום רמתם המקצועית של הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך – זאת כחלק בלתי נפרד ממיצוב הרווחה במשרד ומיצוב מעמדו של הממונה על הרווחה.

אחד הביטויים הראשונים לשינוי שנעשה לקידום מקצועיותם של הממונים על הרווחה היה **קורס הסמכה למנהלי הרווחה** שאורגן בשיתוף האוניברסיטה הפתוחה (נפתח בינואר 2007).

יעדי הקורס הוגדרו סביב ארבעה מוקדים:

- א. הגברת האפקטיביות הארגונית
- ב. יעוץ אישי לעובדים
- ג. ייצוג העובד ובעיותיו
- ד. ייזום תכנית לפתרון בעיות עובדים

על מנת לעמוד ביעדים אלו נקבע כי על הממונה: להבין ולהכיר את מושגי היסוד בעבודה סוציאלית תעסוקתית; להרחיב את הידע והמיומנויות בתחום ההתערבות הישירה והטיפול בפרט; להרחיב את הידע בניהול מערכת הרווחה בארגון ולרכוש מיומנויות ניהוליות.

במקביל, ולאור הצורך ההולך וגובר במשרדים לשוב ולתת מענה הולם לטיפול בפרט ומענה למצוקות העובדים בשטח, הוביל האגף הבכיר להדרכה, השכלה ורווחה שינוי בתפיסת הרווחה התעסוקתית בשירות המדינה – משימת דגש על פעולות חברה ותרבות לשימת דגש על פעולות לטיפול בפרט.

לצד פעילות זו מונתה **ועדה בינמשרדית לבחינת השינויים שחלו בתפקוד מחלקות הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך**. הועדה התבקשה להגדיר את המטלות העיקריות של הממונה על הרווחה, להגדיר את יחסי הגומלין בין התפקידים השונים בתחומי הרווחה ולקבוע קריטריונים למודל תפקודי מקצועי.

הועדה המליצה בשנת 2012 על השינויים העיקריים שיש לערוך בפעולות הרווחה במשרדי הממשלה, ובהם: עדכון תפקוד הרווחה, הגדרת נהלים ותהליכי עבודה אחידים, מחשוב פעולות הרווחה ושינוי המבנה הארגוני הרצוי של יחידת הרווחה (למשל הכפפה ישירה לסמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש). הועדה מצאה שיש לחזק את פעילות הרווחה בתחום הפרט ולא להתמקד באירועי "רווחה בעין". בהתאם, המליצה הועדה על עדכון תיאור תפקיד הממונה על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. בנוסף המליצה הועדה לקיים הכשרה מקצועית הולמת לממונה על הרווחה, הכוללת חשיפה לגורמים מטפלים בקהילה.

כחלק מיישום המלצות הועדה פותחה תכנית להכשרה ופיתוח מיומנויות מקצועיות של הממונים על הרווחה, בשיתוף המרכז הישראלי לטיפול בפסיכוסטראומה, במטרה להקנות להם כלים מקצועיים לטיפול במגוון מצבי משבר ולטיפול במגוון סוגיות המהוות חלק משגרת יומו של הממונה על הרווחה.

המלצה נוספת של הועדה הייתה, להגדיר לפעילות הרווחה תקציב עצמאי וייעודי מתקציב המשרד.

יצוין, כי נכון לשנת 2015, המלצות הועדה טרם יושמו במלואן.

החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ:

החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ היא חברה מעורבת אשר הוקמה בשנת 1954, על פי החלטת ממשלה, במטרה לתת שירותי רווחה, כלכלה ותרבות לעובדי המדינה. החברה שייכת ומנוהלת במשותף על ידי המדינה והסתדרות עובדי המדינה.

השירותים הניתנים היום באמצעות החברה: קרן מיכאל (הלוואות למצוקות עובדים וגמלאים); ביטוח תאונות אישיות; ביטוח שיניים; נופשונים לגמלאים; קייטנות לילדי עובדים.

מועדון טוב – מועדון "טוב" תרבות ופנאי לעובדי המדינה הוקם על ידי החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ על מנת להעניק שירותי תרבות ופנאי, במתכונת דמוית "מועדון עמיתים", לעמיתי החברה שהינם עובדי המדינה, פעילים וגמלאים.

המצב הקיים

המצב הקיים בשירות המדינה

פרק 06.4 לתקשי"ר קובע כי הנהלת משרד רשאית להשתתף בהוצאות לפעולות חברה, תרבות וספורט, הכוללות שי לחגים, טיולים, מסיבות, אירועי ספורט וקייטנות.¹⁰ עוד נקבע בתקשי"ר, כי על כל משרד להקצות סכומי כסף עבור טקסי פרישה ושי לפורשים ופעילויות לגמלאים.¹¹ סכומי השי והסכומים אשר יתקצבו לפעולות רווחה, חברה ותרבות לעובדים פעילים ולגמלאים, יפורסמו מעת לעת על-ידי אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה.¹² המשרד רשאי לבצע פעולות רווחה נוספות בתנאי שקיים כיסוי תקציבי נוסף ומתאים למטרה זו.¹³ נציין כי אין בהוראות התקשי"ר התייחסות להיבט הטיפול בפרט. היבט

¹⁰ פרק 06.4 לתקשי"ר

¹¹ סעיף 82.56 לתקשי"ר

¹² סימן 06.412(א) לתקשי"ר

¹³ סימן 06.415(ג) לתקשי"ר

זה בעבודת שירותי הרווחה המשרדיים מצויין בהרחבה בתיאור תפקיד הממונה על הרווחה, אך לא תורגם לנהלים ולכללים מחייבים.

בחינת התפיסה והשירותים במשרדים השונים מלמדת על שונות במתן שירותי הרווחה. השונות בין המשרדים באה לידי ביטוי במספר פרמטרים:

תפיסת הרווחה – יש משרדים המדגישים את הטיפול בפרט ואילו אחרים שמים דגש יותר על פעולות חברה ותרבות.

הרכב והיקף סל השירותים – שונות הבאה לידי ביטוי בעיקר בהתייחסות לאירועים השונים במעגלי חייו של העובד.

הקצאה תקציבית – התקציב המוקצה לרווחת העובד כיום הינו מזערי (36% לעובד לשנה-86% לגמלאי לשנה). ישנם משרדים המסתפקים בסכום זה, ומשרדים אחרים, אשר יש באפשרותם להוסיף על התקציב, מעניקים סל רווחה עשיר יותר.

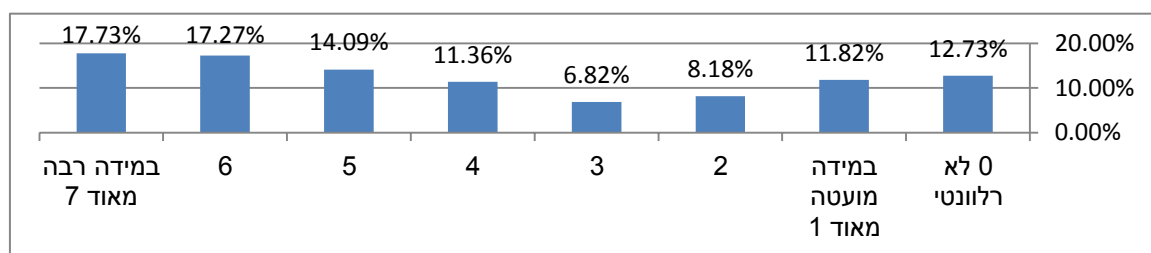
מבנה ארגוני – בחלק מן המשרדים הממונה על הרווחה כפוף ישירות לסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש, ואילו באחרים הוא כפוף למנהל משאבי אנוש. ברוב המשרדים, ובעיקר בגדולים שבהם, תפקיד הממונה על הרווחה הינו תפקיד העומד בפני עצמו, אך ישנם משרדים בהם נושא בתפקיד אדם הממונה על תחומים אחרים, ותחום הרווחה נתפס כמשני לתפקידו העיקרי. במקרים חריגים אין כלל ממונה על הרווחה במשרד וצרכי העובדים לא מקבלים מענה (בתי חולים קטנים, לדוגמא). גם מספר עובדי הרווחה משתנה ממשרד למשרד.

טשטוש גבולות – לעתים קיים טשטוש גבולות בין תפקיד הממונה על משאבי אנוש, תפקיד הממונה על הרווחה ותפקידו של ועד העובדים. לעובדים, וגם להנהלה, לא ברור ההבדל בין תחומי האחריות השונים.

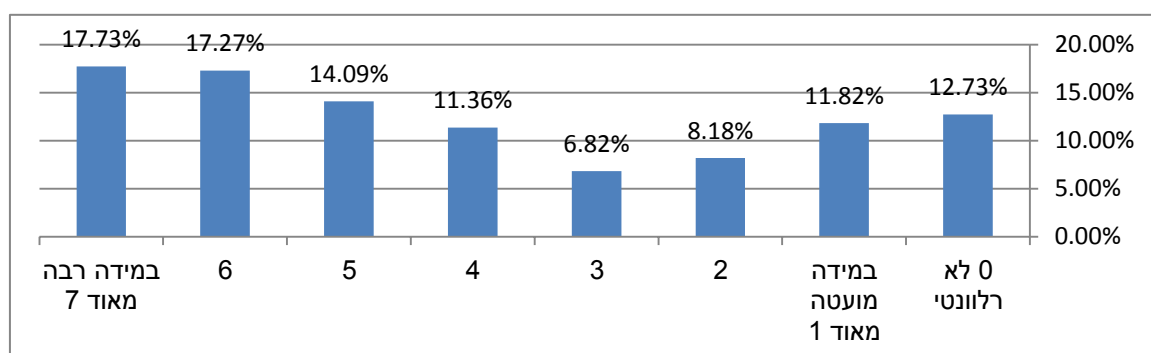
לצורך בחינת מידת ההיכרות ושביעות הרצון מתפקוד שירותי הרווחה, מצא הצוות לנכון לערוך סקר בקרב עובדי משרדי הממשלה. על הסקר השיבו באופן אנונימי 220 עובדים מבין המשרדים השונים.¹⁴ מתוצאות הסקר עולה כי מרבית העונים ביטאו שביעות רצון גבוהה יחסית (קטגוריה 5 ומעלה) משירותי הרווחה בארגון שלהם:

¹⁴ על הסקר השיבו כ- 220 אנשים מתוך 1777 אשר אליהם נשלח הסקר. כמות זו מהווה 12.83% מכלל המדגם אליו נשלח הסקר. האנשים נבחרו בצורה רנדומאלית מבין משרדי הממשלה ולכן לא ניתן לפלח במדויק את התוצאות לפי משרדים, מין, וותק, גיל וכו'. האחוז הממוצע להשלמת הסקר היה 87% (כלומר מרבית האנשים לא ענו על כלל השאלות הפתוחות, אך כן על מרביתן).

תרשים 1 - שביעות רצון כוללת משירותי הרווחה בארגון

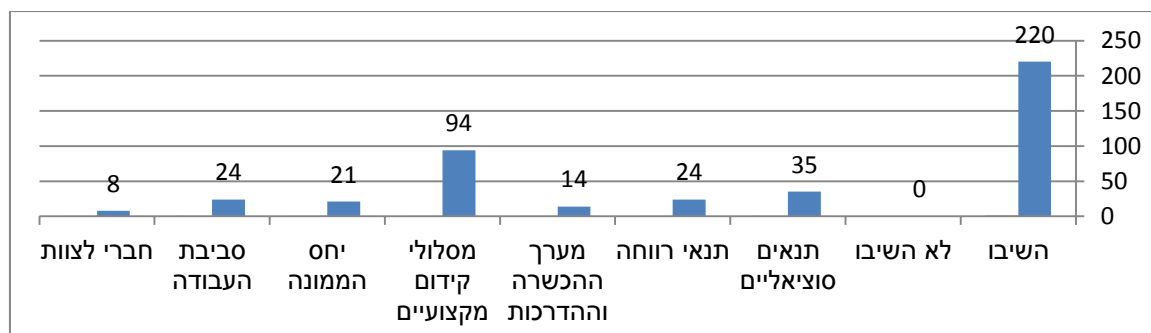


תרשים 2 - צוות שירותי הרווחה בארגון דואג לאינטרסים של העובד

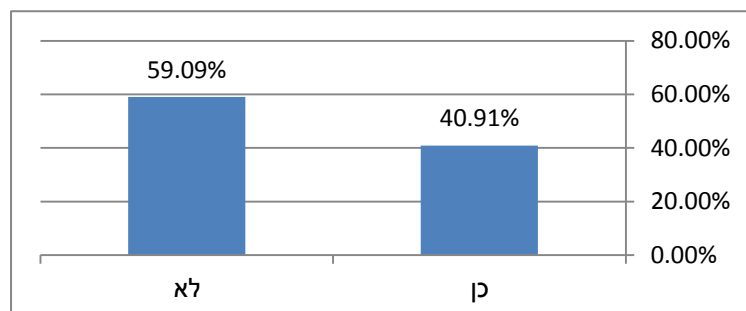


ניתן לראות בבירור כי מרבית העונים סוברים שהתחום העיקרי בו נדרש שינוי הוא מסלולי קידום המקצועיים. תנאים סוציאליים, תנאי רווחה, יחס הממונה וסביבת העבודה זכו להתייחסות מועטה יותר, ואילו מעט מהתשובות התייחסו לחברי הצוות של העובד ולמערך ההכשרה הקיים בארגון. עם זאת, לדעת רוב המשיבים (59% לעומת 41%) לא צריכה להיות השתתפות כספית של העובדים בחלק מתכניות הרווחה/הבריאות:

תרשים 3 - אם היה באפשרותך לשנות משהו אחד בארגון, במה היית מתמקדת/ת?



תרשים 4 - האם לדעתך צריכה להיות השתתפות כספית של העובדים בחלק מתכניות הרווחה/בריאות (למשל, פעילות להפסקת העישון/חינוך לתזונה בריאה וכדומה)?



סקירת ספרות

כאמור, היקפה וטיבה של מערכת הרווחה משתנה ממדינה למדינה ומארגון לארגון. במאמר **Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context**¹⁵ אשר פורסם בשנת 2013 נטען כי יש להמנע מפעולות רווחה בהן העובד נתפס כפאסיבי. מעורבות אקטיבית של העובדים בבניית תכנית הרווחה מובילה לתחושת אחריות ושייכות של העובדים לארגון, מאתגרת את תפיסת הרווחה של הארגון ומאפשרת התאמה של תכניות רווחה לקבוצות שונות במקום העבודה.¹⁶

ההטבות והשירותים הנכללים בשירותי הרווחה נחלקים לשש קטגוריות מרכזיות:

1. גמלאות כספיות: תגמולים עבור גמלאות או עקב נכות; תוספות שכר (כגון ביטוח, נסיעות, דיור, השכלה, שמחות משפחתיות וכיו"ב).
2. שירותי רווחה אישיים: שירותי ייעוץ וטיפול סוציאלי לעובדים ולגמלאים (לדג' קבוצות לטיפול בבעיות אלכוהוליזם, קבוצות הכנה לפרישה).
3. טיפול רפואי: שירותים רפואיים מניעתיים וכן טיפול במחלות ובפגיעות הקשורות לעבודה או משפיעות על תפקודם של העובדים במקום העבודה.
4. חינוך והכשרה מקצועית: הכשרה מקצועית בתחומים רלוונטים והרחבת ההשכלה הכללית במוסדות השכלה שונים.

¹⁵ <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3576478>
¹⁶ Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3576478>

5. שירותי תרבות ופנאי: מגוון פעולות בעלות אופי תרבותי, חברתי או ספורטיבי המוצעות לציבור העובדים כיחידים או ככלל.

6. מערכות קהילתיות: התנדבות והשתתפות בפרויקטים קהילתיים.

מחקר שנעשה בשנת 1999 אודות מערכות רווחה במקומות עבודה בישראל גילה כי בעלות על הארגונים (פרטית/ציבורית), התארגנות בועדי עובדים וגודל הארגון הם משתנים בולטים המשפיעים על היקף ההשקעה בתחום הרווחה. עם זאת, המחקר העלה כי על אף השוני הרב בין 11 הארגונים שנבדקו, ישנו דמיון מפתיע בין הרכיבים המרכיבים את סלי הרווחה שלהם. על פי ממצאי המחקר, הטבות המחויבות על פי חוק או בהסכמים קיבוציים ניתנו לעובדים בכל הארגונים (פנסיה, ביטוח לאומי, פיצויי פיטורין), והטבות שאין חובה חוקית להעניקם (כמו ביטוחים רפואיים נרחבים, פרסי הצטיינות, מתנות לחג) ניתנו לעובדים בממוצע בכמחצית (49.8%) ממקומות העבודה שנבדקו. ממצאים אלו מעניינים במיוחד, שכן מחקרים דומים שנערכו בארצות אחרות העלו הבדלים ניכרים בין מרכיבי סלי הרווחה בארגונים בשונים (בנוכחיה כל פריט ניתן בממוצע בכ-32% מן המוסדות שנבדקו; בארצות הברית שכיחותו של כל פריט בסל הרווחה היתה 24.6%, ובאוסטרליה 12.4%).¹⁷ במחקר אחר, שערכה הלשכה לסטטיסטיקה בתעסוקה של משרד העבודה האמריקאי נבדקו ההטבות בארגונים פרטיים המעסיקים יותר ממאה עובדים, ונמצא כי כל פריט ניתן בממוצע ל-61% מהעובדים.

הסבר אפשרי לפער נעוץ בתהליכים היסטוריים הקשורים להקמת איגודי העובדים בישראל ולחשיבותם בפיתוח נורמות במקומות העבודה. מאמצייהם של איגודי העובדים לספק שירותי רווחה הביא להצבת רף משמעותי במקומות העבודה, ואותן ההטבות אשר האיגודים נלחמו לקבלם התקבעו בחוק, בהסכמים קיבוציים או כנורמה במקומות העבודה.¹⁸ **כך או כך, נראה, כי לא ניתן להתעלם מכך שבישראל קיימת נורמה בתחום מערכות רווחה לעובדים, אשר יוצרת ציפייה להספקת הטבות מסוימות במקומות העבודה.**

¹⁷ שם, שם.

¹⁸ שם, שם.

בחינה השוואתית בארץ ובעולם

תפיסת הרווחה בעולם

במדינות רבות מתרחשות בשנים האחרונות רפורמות במגזר הציבורי ובכלל זה במדיניות ניהול ההון האנושי.

בבריטניה למשל, הוקמה ועדת היגוי שתפקידה לקדם את בריאותם ורווחתם של העובדים, המושפעים מן הרפורמות הנרחבות במגזר הציבורי ומהשינויים שאלו מביאים למקומות העבודה.¹⁹ אחת לשנה נעשה סקר לעובדים במטרה לאתר קהלי יעד או מחלקות בהם רווחתם של העובדים נמוכה.

שירותי הרווחה בשירות הציבורי הבריטי מתמקדים במיוחד בבריאותם הפיזית והנפשית של העובדים.²⁰ מקום העבודה נתפס כבעל תפקיד מפתח בשיפור בריאותם ורווחתם של העובדים, ורווחת ואלו נלקחים בחשבון בעיצוב תהליכי העבודה, שיטות הניהול, ארגון הצוות, עיצוב המשרה/התפקיד וקביעת שעות העבודה. נוסף על כך נעשות פעילויות לקידום אורח חיים בריא (פעילות גופנית, תזונה נכונה, גמילה מעישון).

הרפורמה בשירות הציבורי באוסטרליה נשענת על המודל הבריטי. מחקרים אוסטרלים שנעשו בשנים האחרונות הראו כי ההחזר על ההשקעה בתכניות רווחה ובריאות במקום העבודה הינו ביחס של 1:5. משמע, עובדים מחזירים פי 5 את ההשקעה שהם מקבלים המסגרת תכניות רווחה, באמצעות תפוקה ויעילות של הארגון.

מלבד תכניות בריאות ורווחה, סוכנויות באוסטרליה משתמשות גם במגוון של אסטרטגיות כדי לתמוך בעובדים עם בעיות בריאות מתמשכות.

מספר רב של סוכנויות ניסחו אסטרטגיות בריאות ורווחה במקום עבודתם. חלקן צמודות לתכניות בריאות ובטיחות בעבודה, ואילו אחרות מרחיבות ובעלות אלמנטים הנעים בין מתן מקומות חניה לעובדים עם מוגבלות, סבסוד שיעורי יוגה, ומתן החזר כספי להשתתפות בפעילויות אורח חיים בריאים שאושרו.²¹

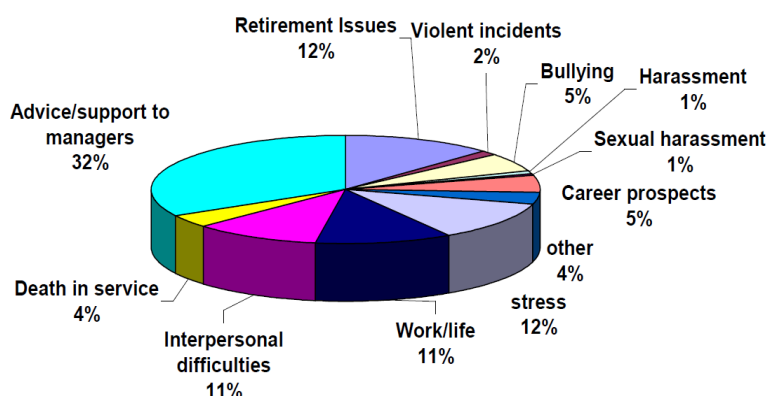
¹⁹ <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/parliamentary/state-of-the-service/state-of-the-service-2010/chapter-2-employee-engagement-health-and-wellbeing/chapter-2-continued>

²⁰ http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/health-wellbeing-framework_tcm6-38184.pdf

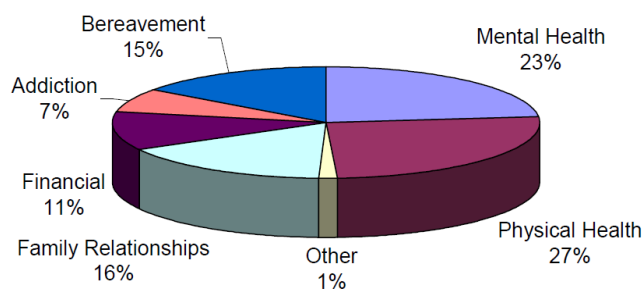
²¹ <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/parliamentary/state-of-the-service/state-of-the-service-2010/chapter-2-employee-engagement-health-and-wellbeing/chapter-2-continued>

באירלנד מקדם ארגון CSEAS – Civil Service Employee Assistance Service את בריאות ורווחת העובדים בשירות הציבורי, וכתוצאה מכך לשפר את יעילות השירות הציבורי. דו"ח שפרסם הארגון לשנת 2011 מבחין בין טיפול בגורמים הקשורים לעבודה (54%) לבין טיפול בנושאים אישיים (46%).²²

גרף 1: גורמים הקשורים לעבודה שטופלו על ידי הארגון בשנת 2011



גרף 2: נושאים אישיים שטופלו על ידי הארגון בשנת 2011



בארצות הברית פועלות הסוכנויות הפדראליות לקידום רווחת העובדים מתוך תפיסה כי תחושת רווחה חיובית מהווה מרכיב מרכזי ביצירת עובדים בריאים ויצרניים. תכניות בריאות

²² [http://cseas.per.gov.ie/files/2010/03/CSEAS Annual Report 2011- final draft July.pdf](http://cseas.per.gov.ie/files/2010/03/CSEAS%20Annual%20Report%202011-final%20draft%20July.pdf)

עשויות להקטין את עלויות שירותי הבריאות, להגדיל את התפוקה, לשפר את מאמצי גיוס העובדים ושימורם, להפחית היעדרויות ולשפר את שביעות רצון העובדים.

לפי אתר האינטרנט של ה- OPM²³ מציעות הסוכנויות הפדראליות מגוון רחב של שירותים בנושאים שונים ובהם חינוך, מניעה, תכניות סיוע, בטיחות בעבודה ובריאות.

קידום נושא הבריאות מעוגן אף בחקיקה פדראלית ולפיו יש ליישם תכניות בריאות שונות בממשל הפדרלי. בין התחומים בהן עוסקות התכניות ניתן למנות:

- עזרה ראשונה
- בדיקות רפואיות
- בריאות סביבתית
- חינוך לבריאות
- תכניות התערבות בנושאים שונים (לדוגמא: הפסקת עישון, תזונה, כולסטרול, בריאות נפשית וכיו"ב)
- חיסונים

כמו כן ניתן למצוא נהלים התומכים אף הם בקידום הבריאות כגון: אימוני כושר, תמיכה בהנקה וסבסוד עלויות אופניים לנעזרים בהם לצורך הגעה וחזרה ממקום העבודה.

כל הסוכנויות הפדראליות מספקות תכניות סיוע לעובדים בנושאים שונים המשפיעים על רווחתם ובריאותם (התמכרות לאלכוהול ולסמים, התמודדות עם מתח וצער, בעיות משפחתיות, הפרעות פסיכולוגיות ועוד). תכניות אלו מאפשרות לעובדים הסובלים מבעיות אישיות או מבעיות במקום העבודה לפנות ולקבל ייעוץ מקצועי. כמו כן, מספקות התכניות תמיכה והכשרה למנהלים הזקוקים לכלים בהתמודדות עם האתגרים השונים בפניהם עומדים עובדיהם.

היבט נוסף של רווחה בו עוסקות הסוכנויות הפדראליות הוא ההיבט המשפחתי. במטרה למצוא את האיזון הנכון בין עבודה לבית מספקות מספר אמצעים להקלה על עובדיהם, ובהם סיוע להורים לילדים, סיוע לעובדים המטפלים בבן משפחה מבוגר ועוד.²⁴

²³ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/worklife/health-wellness>
²⁴ שם.

תפיסת הרווחה בארגונים עסקיים בישראל

חברות עסקיות, מפעלים וארגונים במגזר הפרטי מקדישים תשומת לב מיוחדת לטיפול בפרט, אם באמצעות מתן הטבות חומריות ואם באמצעות השקעה בתחושת חיבור וגאווה יחידה.

בחברת "פרטנר" בישראל נתפסת הרווחה כמנוף לשימור העובדים, במסגרתה גובשה אסטרטגיה ייחודית לפעילות רווחה אשר "יוצאת מהקופסא" ו"חושבת אחרת", ובכך מעניקה רוח גבית לערכי הארגון. תפיסה אחרת המשפיעה על פיתוח שירותי הרווחה היא "more for less", כלומר, היכולת למקסם פעילות רווחה במינימום הוצאות כספיות. מחלקת הרווחה בפרטנר מתאימה את פעילותה לתרבות הארגונית ובד בבד מקפידה להתחשב בקהלים שונים בתוך האירגון. זיהוי צרכי העובדים השונים באמצעות הכרת רבדיו של הארגון ומיפוי פרטיהם של העובדים השונים (גיל, סטטוס משפחתי, דת וכיו"ב). מחלקת הרווחה נמצאת בדיאלוג מתמיד עם העובדים בחברה ומקבלת הצעות לפעילויות ולהתייעלות, בעיקר באמצעות סקרים. מעבר לשירותי הרווחה המעוגנים בחוק ניתנות לעובדי החברה מגוון הטבות כגון: הסעות, סבסוד ארוחות, מתנות בכל חג ובאירועים אישיים, שירותים לעובדים במטה החברה (פאב, חדר כושר, שירותי כביסה, שירותי בנקאות ועוד), פעילויות תרבות והעשרה, סופשי שבוע צוותיים ופעילויות גיבוש ופעילויות לכל המשפחה (אירועים לילדים, קייטנה לילדי עובדים, העסקת עובדי ילדים בחופשת הקיץ ועוד).²⁵

חבילת הרווחה של חברת **טבע** כוללת שלושה ערוצי הטבות: הטבות לעובדים (מתנות, אירועי פנאי ותרבות, מענק למשרתים במילואים ועוד); הטבות לילדי העובדים (מימון קייטנות, השתתפות בשכר לימוד) והטבות משפחתיות (ביטוח בריאות מקיף לעובדים ולבני משפחתם ועוד). החברה מייחסת חשיבות רבה לטיפול הקשר עם העובדים גם לאחר פרישתם לגמלאות. נוסף על ערוצי ההטבות מפעילה טבע מערך תמיכה בעובדיה הזקוקים לסיוע כלכלי, נפשי או תעסוקתי, המופעל ידי עובדות סוציאליות. אחת לשנה נבחנים שירותי הרווחה באמצעות סקר המופץ בקרב 30% מן העובדים.²⁶

²⁵ <http://www.hrus.co.il/%D7%AA%D7%A4%D7%99%D7%A1%D7%AA-%D7%94%D7%A8%D7%95%D7%95%D7%97%D7%94-%D7%9B%D7%9E%D7%A0%D7%95%D7%A3-%D7%9C%D7%A9%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%A8-%D7%A2%D7%95%D7%91%D7%93%D7%99%D7%9D>

²⁶ <http://www.teva.co.il/career/pages/grow.aspx>
<http://www.teva.co.il/CorpResponsibility/Documents/SocialReport/T3.pdf>

מן האמור לעיל, כמו גם ממדיניות הרווחה של חברת **אפלייד מטיריאלס ומשטרת ישראל**, עולה כי תפיסת הרווחה הישראלית מתאפיינת בקוים הבאים:

- טיפול במצוקות עובדים
- בריאות וספורט
- התייחסות לערכי המשפחה
- התייחסות למעגלי חייו השונים של העובד
- תרומה לקהילה
- שמירת הקשר עם הגמלאים

מסגרת	תפיסת רווחה	דוגמאות
פרטנר	<ul style="list-style-type: none"> • רווחה כמנוף לשימור עובדים • More Is Less • שימוש נרחב בסקרי שביעות רצון 	טיולים ופעילויות לעובדים הסעות שירותי כביסה
טבע	<ul style="list-style-type: none"> • המעסיק מחוייב לסיוע לעובד • דאגה לעובד גם לאחר פרישתו 	שימוש בעובדים סוציאליים ביטוח בריאות נרחב הכולל ביטוח שיניים
אפלייד מטיריאלס	<ul style="list-style-type: none"> • הרווחה ככלי לחיזוק תחושת המחוברות והגאווה לארגון • השקעה יותר בחוויה ופחות בחומר • שימוש בסקרי שביעות רצון 	העמקה בנושא תרומה לקהילה והתנדבות
משטרת ישראל	<ul style="list-style-type: none"> • תפיסת "חושבים אנשים": • חיזוק השטח ורלוונטיות המטה, שיפור השירות לשוטר. • שימוש נרחב בסקרי שביעות רצון 	שמירת קשר רציף של גורמי הרווחה עם העובדים דרך עמוד פייסבוק נוכחות של עובדי רווחה בהכשרות

הגדרת הבעיה

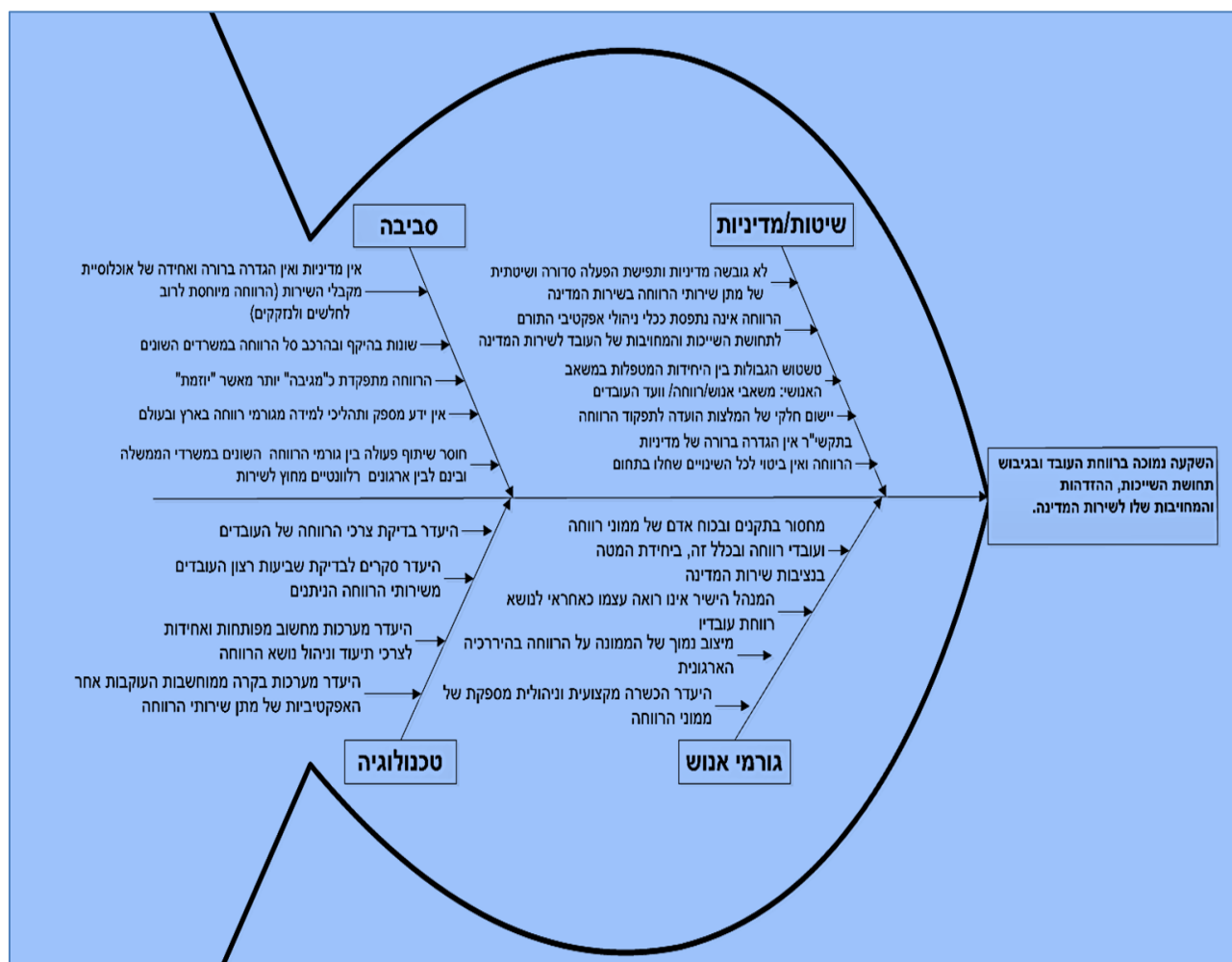
השקעה נמוכה ברווחת העובד ובגיבוש תחושת השייכות, ההזדהות והמחויבות שלו לשירות המדינה.

העדרם של תפיסה סדורה וכוללנית בכל הנוגע לרווחת העובד בשירות המדינה ושל תפיסת הפעלה מתכללת ומערכתית של מתן השירות מובילה לשונות בתפיסת מתן שירותי הרווחה (ובסלי הרווחה) בין משרד למשרד, ולהפעלת השירותים ללא מדיניות ברורה וללא חיבור לצרכיהם של קהלי היעד השונים.

רבים מקרב הממונים ועובדי הרווחה אינם בעלי הכשרה מקצועית רלוונטית, והמשאבים להכשרתם חסרים. יתר על כן, הממונים אינם ממוקמים בדרג קבלת ההחלטות ואין להם השפעה רבה על מדיניות המשרד בנושא ההשקעה בעובדים. הדרג הניהולי הבכיר של המשרדים לא מודע, בדרך כלל, לחשיבותו של תחום הרווחה ככלי ניהולי ולא רואה בקידום רווחתו של הפרט חלק משמעותי מתפקידו ומאחריותו. גם בקרב העובדים עצמם הרווחה אינה נתפסת כשירות התורם לכלל הארגון ולכלל הדרגים. שירותי הרווחה נתפסים ככאלה המיועדים בדרך כלל לעובדים במצבי מצוקה ומשבר או במקביל כפעולות חברה ותרבות המזוהות עם וועדי העובדים.

הצורך	מדוע נחוץ השינוי?
מדיניות ותפישת הפעלה סדורה, אחידה ושקופה של מתן ותפעול שירותי רווחה	להגברת תחושת האימון של העובדים במערכת ולחיזוק תחושת ההזדהות והמחויבות שלהם לארגון
מיצוב מעמד שירותי הרווחה והממונה על הרווחה במדרג המשרדי	להגברת יכולת ההשפעה של הממונים על הרווחה ומחויבותם להשקעה בעובדיהם
שיתוף כל דרגי הניהול בארגון כאחראים לקידום רווחתם של העובדים בו	למיצוב הרווחה כללי לקידום מטרות ויעדי הארגון, לקידום רווחת העובדים ולגיבוש תחושותיהם החיוביות כלפי הארגון
מתן כלים וידע מקצועי לממונים ולעובדי הרווחה לשם ביצוע מיטבי של תפקידם	היעדרם של ידע, כלים ומיומנויות (כולל מחסור בעו"סים לביצוע התפקיד) פוגם ביכולת להעניק טיפול מקצועי ואפקטיבי לעובדים

בהתייחס לבעיית השורש ולמרכיביה השונים, ראה להלן תרשים "אידרת הדג":

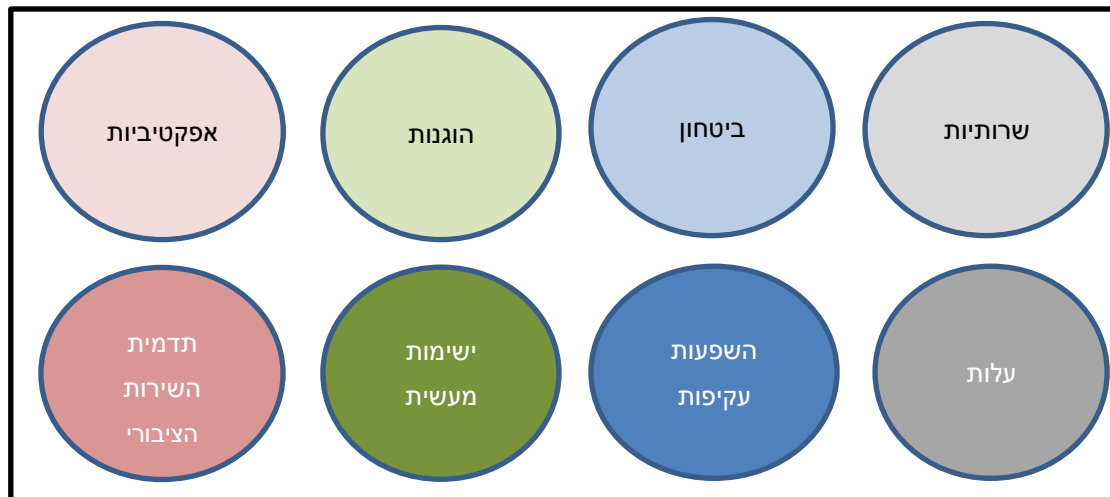


המטרה

גיבוש מדיניות רווחה כוללת, ערכית ואחידה אשר תנחה את עבודת יחידות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, ואשר תוביל למיצובה של הרווחה ככלי ניהולי אפקטיבי

הקריטריונים לבחינת החלופות

לצורך בחינת הסיכונים והסיכויים הכרוכים בהפעלת כל אחת מן החלופות השונות, ולצורך גיבוש המלצה ביחס לחלופה המועדפת, מצא הצוות לנכון לבחון אותן ביחס לקריטריונים הבאים:



הקריטריונים הנורמטיביים

אפקטיביות: חלופה אפקטיבית היא חלופה אשר תביא למימוש מירבי של מטרות שירותי הרווחה -תקדם את רווחתו של הפרט מחד גיסא, ומאידך תוביל להגברת תחושת ההזדהות והמוטיבציה של העובד בארגון.

הוגנות: הוגנות היא כלל יסוד בכלל המינהל הציבורי. מעבר לקידום ערכי הצדק והשוויון, ההוגנות משמשת לחיזוק אמון הציבור ואמון העובדים במערכת הציבורית. חלופה הוגנת בתחום הרווחה תהיה חלופה אשר תפעל לקיום השוויון בין עובדי המשרדים השונים מחד, ומאידך תאפשר גם טיפול בפרט בהתאם לנסיבותיו האישיות.

ביטחון: חלופה המעניקה ביטחון היא חלופה אשר תמלא את צרכי הפרט של עובד שירות המדינה בכלל, ובעת מצוקה ומשבר בפרט, הן ברמת יחידת הרווחה והן ברמת מערך הניהול הישיר.

שירותיות: חלופה שירותית תאפשר לעובד המדינה לממש את יכולותיו באופן אופטימלי ולהעניק שירות מקצועי מיטבי הן בתוך הארגון והן כלפי הלקוחות מחוצה לו.

תדמית השירות הציבורי: חלופה מוצלחת היא חלופה אשר תביא לידי ביטוי את היות שירות המדינה ארגון המשקיע ברווחתם של עובדיו. על החלופה הנבחרת לשקף את תפיסת

שירותי הרווחה ככלי ניהולי המשמש הן לקידום רווחת הפרט והן להגברת מחויבתו לארגון ולשירות המדינה.

הקריטריונים הביצועיים

ישימות מעשית: החלופות ייבחנו לאור יכולת היישום שלהן בפועל, בהיבט התקציבי והכלכלי, בהיבט כוח האדם (תקינה), בהיבט האחריות הניהולית ובהיבט של יכולת פיקוח ובקרה.

השפעות עקיפות: מהם תוצרי הלוואי הנלווים לכל אחת מהחלופות וכיצד המדיניות תשפיע על תחומים אחרים ותושפע מהם, כגון: העלאת מחויבות העובד לשירות, השפעה על המגזר הציבורי הרחב, איגום משאבים עם הסתדרות העובדים וארגוני העובדים הניזונים ממנה, ועוד. יש לבחון גם השפעות עקיפות שליליות.

עלות: החלופות ייבחנו לאור המשמעות התקציבית והכלכלית הנגזרת ממימושן.

ניקוד הקריטריונים:

משקל באחוזים	קריטריון	
20%	אפקטיביות	הקריטריונים הנורמטיביים
10%	הוגנות	
10%	ביטחון	
15%	שרותיות	
10%	תדמית השירות הציבורי	
15%	ישימות מעשית	הקריטריונים הביצועיים
10%	השפעות עקיפות	
10%	עלות	
100%	סה"כ	

החלופות

תפישת היסוד בהפעלת שירותי הרווחה

אחד המשתנים העיקריים בתפישת ההפעלה של שירותי הרווחה בשירות המדינה הוא מקומה של נציבות שירות המדינה כגוף שמוביל, מנחה ומפקח את שאר משרדי הממשלה. על כן בחר הצוות לבחון את החלופות השונות לתפיסת והפעלת שירותי הרווחה על פני ציר של **ריכוזיות/ביזוריות**. העצמת המימד הריכוזי תבוא לידי ביטוי בעיצוב מדיניות וסטנדרטים, יחידת מטה חזקה, קביעת תקינה מחייבת, קביעת מעמד גבוה יותר של ממונה הרווחה, שילוב מנהלים בתהליך. העצמת המימד הביזורי תבוא לידי ביטוי באצילת סמכויות למשרדי הממשלה לפתח ולהרחיב את פעילות הרווחה בארגון, כולל תוספות משאבים ותשומות. העמדת החלופות השונות על פני ציר זה, מאתגרת את שירות המדינה להתמודד עם סוגייה עקרונית של חזון ויישום.

להלן שלוש האפשרויות/החלופות המוצעות:

חלופה א': המודל הריכוזי

נושא הרווחה ירוכז במלואו או בחלקו המירבי על ידי נציבות שירות המדינה, כאשר למשרדי הממשלה תפקיד ביצועי בלבד.

נציבות שירות המדינה תהווה גוף ריכוזי מוביל, הקובע מדיניות עבור כלל משרדי הממשלה. הנציבות היא אשר תקבע את המבנה הארגוני, התקציב, התקנים, היקף כוח- האדם, סטנדרטים, כללים ונהלים, מסלולי קידום, תרכז ותנחה את המשרדים, תפקח ותבקר את פעילותם.

הנציבות תהווה גוף המעורב בהנחייה ובייעוץ בדרכי ההתנהלות של כל משרד ומשרד.

משרדי הממשלה ויחידות הסמך יפעלו לפי מדיניות רווחה אחידה שתקבע על ידי נציבות שירות המדינה. כמו כן תקבע הנציבות את המבנה הארגוני של יחידת הרווחה, את תפקיד עובד הרווחה, את מסלולי הקידום של עובדי הרווחה, את תקציבי הרווחה, את הרכב סל הרווחה למשרדים (סל רווחה אחיד לכולם) ואת הנהלים והכללים שעל פיהם יש לפעול בכל משרד ומשרד. יחידת הרווחה בנציבות שירות המדינה תפקח ותבקר את פעילותן של יחידות הרווחה במשרדים השונים ותנחה את פעילותם של הממונים על הרווחה.

יחזמות משרדיות וחריגות מעבר לכללים הנהוגים, יהיו מותנות באישור הנציבות ויחידת המטה.

חלופה ב': המודל הביזורי

משרדי הממשלה יגבשו ויפעילו באופן עצמאי את שירותי הרווחה במשרד, כאשר נציבות שירות המדינה תשמש כיחידת מטה מקצועית מייעצת.

כל משרד ומשרד יתווה את מדיניות משרדו כחלק מתפישת ההשקעה שלו בעובדיו. הנהלים והכללים, הסטנדרטים, התקציב, המבנה הארגוני, התקנים, היקף כוח-אדם, מסלולי הקידום, ההכשרות המקצועיות, סל הרווחה וכו', ייקבעו בכל משרד ויחידת סמך באופן נפרד, כנגזרת ממדיניותה של הנהלת המשרד, מהתקציב שלרשותו ומפרופיל אוכלוסיית העובדים בו.

יחידת הרווחה בנציבות שירות המדינה תשמש כגורם מייעץ בלבד לגורמים הממונים על שירותי הרווחה במשרדים השונים, ותתמקד בטיפול בתלונות עובדים ובבקרה מדגמית בהיקף מצומצם אחר הביצוע.

חלופה ג': מודל הפעלה משולב

נציבות שירות המדינה תקבע מדיניות, תגבש סטנדרטים ותקינה ותהווה גורם מנחה, מכשיר, מייעץ ומפקח על תחום הרווחה במשרדי הממשלה. למשרדי הממשלה יוענקו סמכויות ביצוע נרחבות ויואצלו להם סמכויות החלטה בנושאים מוגדרים.

נציבות שירות המדינה תנחה, תייעץ, תפקח ותבקר, אך, במקביל, גם תאציל סמכויות למשרדים ולא תהיה מעורבת בהתנהלות הפנימית של כל משרד ומשרד. יחידת הרווחה בנציבות שירות המדינה תקבע את מדיניות הרווחה של המשרדים, תשמש כיועצת ומנחה למשרדים ולממונים על הרווחה, תקבע תקציב רווחה בסיסי אחיד המבוסס על קריטריונים ברורים ושקופים לכל המשרדים. לצד העמדת סל שירותים אחיד מינימלי לכל המשרדים, תעודד הנציבות פיתוח יוזמות משרדיות פנימיות כגון הוספת סל שירותים התואם את אופי המשרד ופרופיל האוכלוסייה בו על פי שיקול דעת המשרד והתקציב העומד לרשותו.

הנציבות תקבע את תיאור התפקיד של הממונה על הרווחה, את תנאי הקבלה לתפקיד ואת מסלולי הקידום, תקיים הכשרות מקצועיות לקידום ממוני הרווחה ועובדי הרווחה, תארגן ימי עיון ופעולות להטמעת נושא הרווחה בקרב הדרג הניהולי ותעניק ייעוץ וסיוע מקצועי שוטף ליחידות הרווחה במשרדים השונים.

דיון בחלופות לפי הקריטריונים

חלופה ג': המודל המשולב	חלופה ב': המודל הביזורי	חלופה א': המודל הריכוזי	משקל באחוזים	קריטריון	
(0.8) 4	(0.6) 3	(0.6) 3	20%	אפקטיביות	הקריטריונים הנורמטיביים
(0.5) 5	(0.3) 3	(0.5) 5	10%	הוגנות	
(0.4) 4	(0.3) 3	(0.5) 5	10%	ביטחון	
(0.7) 5	(0.3) 2	(0.6) 4	15%	שרותיות	
(0.4) 4	(0.4) 4	(0.3) 3	10%	תדמית השירות הציבורי	
(0.6) 4	(0.6) 4	(0.7) 5	15%	ישימות מעשית	הקריטריונים הביצועיים
(0.5) 5	(0.3) 3	(0.5) 5	10%	השפעות עקיפות	
(0.3) 3	(0.4) 4	(0.2) 2	10%	עלות	
4.2	3.2	3.9	100%	ציון משוקלל	

בחירת החלופה המועדפת

כפי שעולה מתוך ניתוח הנתונים אל מול החלופות המוצעות, החלופה המועדפת, אשר קיבלה את מירב הנקודות בכלל המשתנים, הינה **חלופה ג' – מודל ההפעלה המשולב**.

יתרונה של החלופה הנבחרת בהיותה מודל דיפרנציאלי ומאזן המאפשר תמרון ותמהיל משתנה של ריכוזיות/ביזוריות בהתאם לתחומי התוכן העיקריים של נושא הרווחה.

יישום החלופה הנבחרת

תפישת ההפעלה על פי החלופה המועדפת תיושם על פי העקרונות המנחים הבאים:

א. תפישת הניהול

קיימות שלוש תפישות ניהול עיקריות במתן שירותי רווחה:

הגישה הסוציאלית, השמה דגש על טיפול בעובדים נזקקים ובמצבי משבר; הגישה האוניברסלית, העוסקת במתן שירותי רווחה לכלל העובדים בארגון; והגישה המשולבת, המשלבת בין הגישה הסוציאלית והגישה האוניברסלית.

הצוות סבור כי הגישה המשלבת היא הגישה המתאימה יותר לניהול הרווחה בשירות המדינה. שירותי הרווחה מיועדים לכלל העובדים בארגון (בדגש על סיוע לנזקקים). עובד המדינה יידע כי שירות המדינה עומד לצדו במהלך שנות עבודתו ולאחר מכן בפרישתו. על שירות המדינה להעצים את תחושת השייכות של העובד ואת הזדהותו עם התפקיד ועם שירות המדינה בכלל.

ב. קהל הלקוחות

ארבעה קהלי יעד עיקריים מיועדים לקבל שירותים מיחידת הרווחה:

- כלל העובדים
- עובדים במצוקה ובמצבי משבר
- גמלאים
- משפחות העובדים

לדעת הצוות, זהו סדר העדיפויות על פיו יש לתכנן את שירותי הרווחה.

ג. אחריות ניהולית

יש לחדד את אחריותו של הדרג הניהולי לרווחתם של עובדיו, ואת ההבנה כי שירותי הרווחה הם כלי אשר מסייע לארגון לעמוד במטרותיו וביעדי. על כל מנהל בשירות המדינה לראות עצמו אחראי לקידום רווחתם של עובדיו, בתיאום ובסיוע יחידת הרווחה המשרדית. על גורמי הרווחה לקיים הכשרה מתאימה למנהלים על מנת לייצר מודעות לצרכים העובדים ולהטמיע את מתן שירותי התמיכה והרווחה גם באמצעותם.

ד. מבנה ארגוני ופיתוח כוח אדם

מומלץ להקצות לפחות משרה אחת נוספת לתחום בכיר רווחה בנציבות שירות המדינה, אשר עיסוקה העיקרי יהיה:

1. סיוע למשרדים בבניית תכנית עבודה שנתית והערכת אפקטיביות הרווחה

2. פיתוח תכנית הכשרה והעשרה לממונים על הרווחה

כמו כן, הצוות ממליץ לאמץ במלואן את המלצות דו"ח הועדה לתפקוד הרווחה אשר פורסמו ביום 6.5.2012 (ראה: נספח ג'), כגון:

- מומלץ כי בכל משרד ייחידת סמך תוקצה לפחות משרה אחת אשר עיסוקה העיקרי בתחום רווחת העובדים.

- מומלץ כי הממונה על הרווחה יהיה כפוף ישירות לסמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש.

- קביעת רמת המשרה של העומד בראש היחידה הממונה על פעילות הרווחה וכן גודל היחידה תיקבענה על פי היקף הפעילות ומורכבותה, וכן על פי פרמטרים נוספים כמו: מספר העובדים, מספר הגמלאים ועוד.

בנוסף ליישום מסקנות הוועדה, יש לפעול על פי ההמלצות הבאות:

- על הממונה על הרווחה להיות במעמד מקביל לזה של מנהל אגף משאבי אנוש ומנהל אגף הדרכה. יש לראות את שלושת בעלי התפקידים כמקשה אחת המטפלת ותומכת במשאב האנושי במשרד במטרה לשפר ולייעל את השירות הניתן לעובד.

- מומלץ לקיים ימי עיון למנהלים בנושא השקעה בהון האנושי, תוך התייחסות לשלושת המרכיבים היוצרים ומגבירים את ההזדהות, השייכות והמחויבות של העובד לשירות המדינה, לתפקידו ולשירותו למען הציבור:

רווחה – חושבים ומשקיעים בעובדים

משאבי אנוש – תנאי העסקה פורמליים ואינסטרומנטליים

הדרכה – פיתוח מקצועי של העובד

- לדעת הצוות יש להרחיב את יחידות הרווחה. לצד הממונה על הרווחה, אשר יעסוק בפעולות חברה ותרבות, ימונה עובד סוציאלי אשר עיקר תפקידו יהיה לטפל בעובדים במצבי משבר ומצוקה. משרה נוספת תיוחד להשקעה בגמלאים ובפעולות ההתנדבות בקהילה.

- מומלץ כי נציבות שירות המדינה תקיים קורס בסיסי בתחום שירותי הרווחה לכל ממוני הרווחה, העובדים הסוצאלים והעובדים המטפלים בגמלאים.

ה. תקציב

על תקציב שירותי הרווחה לעובדים להיקבע על בסיס העקרונות הבאים:

1. סל שירותים אחיד לכלל עובדי המדינה (ראה להלן)

2. מפתח ההקצאה יתבסס על מספר העובדים כפול תעריף לאדם לשנה (ראה להלן)

3. סל שירותים תוספתיים ע"ח תקציב ההפעלה של משרדי הממשלה השונים

הנציבות ו/או משרדי הממשלה הנוספים יפעלו בתהליך מובנה ושיטתי למהלך של איגום משאבים ושיתוף פעולה, עם הסתדרות עובדי המדינה וגורמים הפועלים מטעמה למתן שירותי רווחה נוספים לעובדים.

1. סל השירותים

סל השירותים יקבע על פי ארבעת קהלי היעד שהוגדרו לעיל.

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

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

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

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

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

מענה לאתגרי היסוד

ביישום החלופה הנבחרת יש לתת את הדעת לאתגרי היסוד המרכיבים את הבעיה המרכזית ראה לעיל: תרשים אידרת הדג). להלן המלצות הצוות:

שיטות/מדיניות:

➤ גיבוש חזון ועקרונות להפעלת מערך שירותי הרווחה בשירות המדינה, במטרה לחזק את תחושת השייכות והזדהותו של העובד עם מטרות הארגון, ואת השירות הניתן לאזרח.

➤ מיצוב ממונה הרווחה בארגון כשווה לזה של מנהל תחום משאבי אנוש ומנהל תחום הדרכה, כשכולם כפופים לסמנכ"ל משאבי אנוש.

- מיצוב שירות המדינה כארגון מוביל המשקיע ברווחת העובד ובניהול המשאב האנושי.
- מיצוב נציבות שרות המדינה כמוקד ידע בכל הקשור לזכויות העובד ורווחתו.
- הגדרת לקוחות שירותי הרווחה.
- יצירת מנגנון עבודה משותף וקשרי גומלין בין משאבי אנוש, פיתוח ההון האנושי וממונה על הרווחה.
- תגבור ההשקעה לרווחת העובד בשירות המדינה אשר תיתפס כתורמת לשיפור רמת שביעות הרצון של מקבלי השירותים.
- ביצוע ויישום החלטות הועדה בבחינת תפקוד עובד הרווחה ובכללן יישום הקריטריונים לקבלת תפקיד הממונה על הרווחה וכן יישום ההמלצה לכפיפותו של ממונה הרווחה לסמנכ"ל.

סביבה:

- השם "רווחה" – בעל קונוטציה של חולשה, ענף שאינו כלכלי, גם אינו אטרקטיבי בארגון. שינוי שם.
- שינוי בתפישת הניהול של מנהלים במערכת הציבורית/ הטמעת תפישת אחריות לנושא רווחת העובדים בקרב כל דרגי הניהול בשירות המדינה.
- מיצוב שירותי הרווחה התורמים לחיזוק הארגון ולהעצמתו, תוך טיפוחם ותגבור הזדהותם של העובדים למקום העבודה וכן תחושת השייכות שלהם.
- קביעת סל בסיסי אחד לכלל משרדי הממשלה ובמקביל לאפשר למשרדים המעוניינים בכך להרחיבם.
- אספקת שירותי רווחה לכלל הארגונים ולכלל הדרגים (לא רק ל"מסכנים ולעניים").

גורמי אנוש:

- הגדרה אחידה ושיפור של יחידת הרווחה – תקינה ראויה, הכשרה, משאבים.
- הגדרת תפקיד ותחומי עיסוק עדכניים של הממונים על הרווחה.
- מינוי ממונה רווחה שזהו תפקידו הבלעדי.
- הקמת מסגרת ארגונית מסורה מכשירה/תומכת/מיעצת לכל הממונים על הרווחה (טיפוח ועידוד מקצועיותם של הממונים על הרווחה ועובדיהם).

טכנולוגיה:

- פיתוח תהליכי בקרה - כלים למדידת שביעות רצון, אפקטיביות, יעילות ומיצוי זכויות.
- ביצוע סקרי שביעות רצון, תקופתיים וגיבוש הצעות ייעול.

מרכיבי שירותי הרווחה

חלק ראשון – תחומי הליבה של שירותי הרווחה

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

א. שירות לעובד, סיוע ותמיכה

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

ב. מענה בעתות מצוקה

לפרט – סיוע סוציאלי (ע"י מיקור חוץ), סיוע מקצועי לעובדים אשר נקלעו למצוקה (כגון: מחלות קשות, שכול, אובדן וכו'), מפגשים עם עובדים סוציאליים.
לקבוצות – מענה במצבי לחץ ובמצבי טראומה קבוצתיים (אירועים המשפיעים על קבוצת/ות עובדים): מות עובד, התאבדות, מחלה קשה, הטרדות קשות ועוד מצבי קיצון המחייבים התערבות מקצועית.

ג. ימי זיכרון לאומיים

ציון ימי זיכרון לאומיים בטקס בהשתתפות ראש הארגון/היחידה:

- יום הזיכרון לשואה ולגבורה
- יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל
- יום הזיכרון ליצחק רבין

ד. התנדבות ותרומה לקהילה

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

חלק שני – סל רווחה בסיסי אחיד

הרכיבים המפורטים להלן, והתמחור המצורף להם, מהווים רף תחתון אחיד של שירותי רווחה לכלל עובדי המדינה, וככאלה הינם מחייבים. בשלב זה לא נקבע רף עליון לשירותי הרווחה –

המשרדים יכולים להוסיף על רכיבי החובה בהתאם לשיקול דעתם ולתקציב המשרד. יש לתת קדימות לרכיבים הוגעים לטיפול בפרט.

א. חגים

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

ב. עידוד ספורט ואורח חיים בריא

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

ג. רפואה מונעת

- בדיקות תקופתיות לבני 46 ומעלה, אחת לשנתיים.
- בדיקות תקופתיות לספורטאים במסגרת הליגה למקומות עבודה, אחת לשנה.
- **אופציונאלי:** ייזום פעולות במסגרת רפואה מונעת כגון: בדיקות ראייה, תרומת דם וכד'.

ד. פעילויות לקידום בריאות

שתי סדנאות לפחות, לבחירה מבין הנושאים הבאים:

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

ה. פעילויות בנושאי פרט ומשפחה

שתי סדנאות לפחות, לבחירה מבין הנושאים הבאים:

- כלכלה נבונה

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

ו. אבלות ושכול

- ליווי וסיוע לעובד בעת אבל.
- למשפחתו של עובד שנפטר, או בן משפחה מדרגה ראשונה שנפטר, או גמלאי שנפטר, תינתן ערכת אבל.
- במקרה של פטירת עובד או גמלאי, יגיע ללוויה הממונה המשרדי על הרווחה (או נציג אחר מטעם משאבי אנוש) ויביא עמו זר פרחים, מטעם המשרד.
- **אופציונאלי:** במקרה של פטירת עובד ניתן להזמין גלגל אבל לטקס הלוויה.

כל משרד יקבע, מראש, מדיניות ברורה בנושא, וינהג באופן שווה לכולם.

ז. ציון אירועים בחיי העובד

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

ח. ציון אירועים במשפחת העובד

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

ט. פעילויות לעובדים ולמשפחותיהם

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

י. טיפול בפורשים ושמירת הקשר עם הגמלאים (פיסקה 82.565 בתקשי"ר)

שמירת הקשר עם הגמלאים, בהתאם להוראות הפיסקה הנ"ל.

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

יא. מנויים למוסדות תרבות שונים

מנוי למוסד תרבות אחד, לפי בחירת העובד

תמחור סל שירותים בסיסי אחיד

רכיב	עלות לעובד ב-ש	אחוז עובדים רלוונטי	סה"כ עלות פר עובד ב-ש	הערות
טקס הרמת כוסית לכבוד ראש השנה (חובה)	25	100%	25	
טקס הרמת כוסית לכבוד חג הפסח (חובה)	25	100%	25	
שי לעובדים ולגמלאים בראש השנה ובפסח	סה"כ: 425 לעובד, 630 לגמלאי	100%	425 לעובד, 630 לגמלאי	עפ"י הוראות התכ"ם, מתוך תקציב הנהלה
ציון חג נוסף (אחד לפחות): חנוכה, ט"ו בשבת, פורים, שבועות, סיגד וכן חגים של בני הדתות האחרות.	250	100%	250	
פעילות ספורט במסגרת משרדית, שעה בשבוע בשעות העבודה	100	100%	100	
אירועי ספורט שונים כגון: יום ההליכה העולמי, הפנינג ספורט, אירועי מרתון וכו'.	שוטף		שוטף	
בדיקות תקופתיות לבני 46 ומעלה, אחת לשנתיים.	300 ש בסבסוד המשרד, פעם בשנתיים, 150 לשנה	10%	15	
בדיקות תקופתיות לספורטאים במסגרת	70	5%	3.5	

הליגה למקומות עבודה, אחת לשנה				
שתי סדנאות לבחירה	70 (35 לסדנה)	100%	70	
ציון אירועי בריאות כמו: יום הספורט העולמי, יום ללא עישון וכו'.	שוטף		שוטף	
שתי סדנאות לבחירה	70 (35 לסדנה)	100%	70	
ליווי וסיוע לעובד בעת אבל	אין		אין	
ערכת אבל	750	2%	15	
זר פרחים	200	2%	4	
שי ליום הולדת של עובד	70	100%	70	
שי לכבוד נישואי עובד	250	1%	2.5	
שי לכבוד הולדת בן/בת	200	10%	20	
שי לילדי עובדים העולים לכתה א'	170	6%	10.2	
שי לילדי עובדים המציינים בת/בר מצווה	150	6%	9	
שי למשרתים בצה"ל/בשירות לאומי (לכל שנת שירות)	250 לכל שנת שירות	6%	15	
סבסוד קייטנות לילדי העובדים	450 לילד			
יום העובד או אירוע משפחות	100	1	100	העובד משתתף ב- 50% מהעלות
פעולות רווחה שונות לגיבוש חברתי	300	100%	300	
טקס פרישה (ראו גם הוראת תכ"ם בנושא מסיבות פרישה)	1,500	20%	30	
שי לפורש (ראו גם הוראת תכ"ם בנושא)	300	20%	6	
נופשון לגמלאים	400			
טיול/יום כיף לגמלאים	100			
סדנאות/ימי עיון/הרצאות/פעילות במועדון	50			
מנוי למוסד תרבות אחד, לפי בחירת העובד	עד 250	8.20%	20.5	
סה"כ תקציב שנתי פר עובד				
1,585 ₪				
*לא כולל סבסוד קייטנות לילדי עובדים				

פרק בקרה ומדידת ביצועים

1. כללי

האגף לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה יישם בקרות ליישום מדיניות אוריינטציה לשירות המדינה, באמצעות "נוהל חליפת בקרה", בהתאם לתורת הבקרה לניהול ההון האנושי ולתפישת ההפעלה הנובעת ממנה.

מטרות הנוהל

א. בחינת אופן השגת המטרה והיעדים של המדיניות, כמפורט להלן:

המטרה המרכזית:

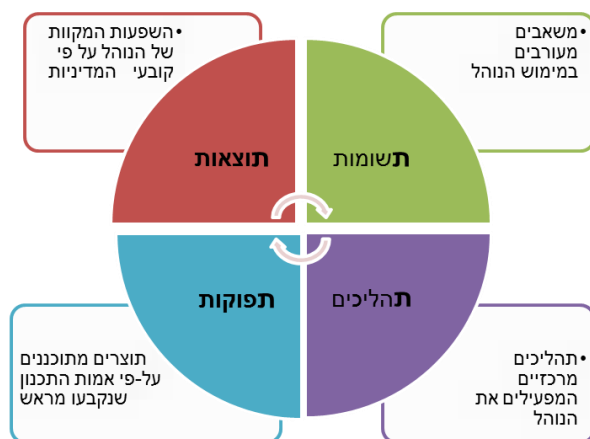
גיבוש מדיניות רווחה כוללת, ערכית ואחידה אשר תנחה את עבודת יחידות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, ואשר תוביל למיצובה של הרווחה ככלי ניהולי אפקטיבי.

יעדים:

1. חיזוק תחושת ההזדהות, המחויבות והגאווה של העובד כלפי הארגון ושירות המדינה.
2. הסדרת מאפייני ותפיסת התפקיד (פרופסיית הרווחה) ומאפייני סל הרווחה בשירות המדינה.
3. מיצוב תחום הרווחה כשותף, תוך שילוב שגרות וזמנות רווחה בתהליכי הניהול בארגון.
4. העצמת תחום הרווחה ע"י שילובו במגוון מעגלי חיו של העובד בארגון.
- ב.** בדיקת היקף מימוש המדיניות ההנחיות והאפקטיביות של השפעותיה.
- ג.** המלצה לנציב שירות המדינה על עדכון או שינוי במדיניות בהתאם להישגים המתוכננים אל מול הביצועים בפועל.

2. שיטה וכלים לבקרה

הבסיס המרכזי לשיטת הבקרה נעוץ בניתוח המדיניות על-פי ארבעה מימדים של משאבים, תהליכים, תפוקות ותוצאות עם יחסי גומלין ביניהם ("ארבעת התווים"). הנחת היסוד בקביעת מידת ההצלחה היא כי אם יעדי הנוהל מושגים במונחי ארבעת התווים בתרשים שלהלן, הרי שתוכן הנוהל ומימושו מוצלחים המה:



מידת ההצלחה בהשגת היעדים תבחן על ידי מדדי בקרה. לכל יעד הוגדרו מספר מדדים כאשר תמהיל של מדדים משקף הצלחתו של יעד.

3. מדדים

מדדי הבקרה השוטפים יכנסו לשגרות בקרה וניהול ברמת המשרדים (סמנכ"לי משא"נ), נציבות (רפרנטים), ואגף הבקרה. מדדי הביצוע מפורטים בטבלה הבאה:

קוד	עולם תוכן, מטרת או יעדים	שם המדד	תיאור מדד	סוג המדידה	יחידת מידה	תקופת המדידה	מימד המדידה	רף עמידה ביעדים תקן 100%
1	חיזוק תחושת ההזדהות, המחויבות והגאווה כלפי הארגון ושירות המדינה, של העובד	סקר שביעות רצון	סקר שביעות רצון הבדוק את גאוות היחידה של העובדים	תוצאה	סולם ליקרט	שנתי	עובדים	
2	מיצוב תחום הרווחה כשותף, תוך שילוב שגרות וזמנות רווחה בתהליכי הניהול בארגון	סקר מנהלים בארגון	סקר בקרה המנהלים הבדוק את שילוב הרווחה בתהליכי הניהול	תוצאה	סולם ליקרט	שנתי	מנהלים	
3	העצמת תחום הרווחה ע"י שילובו במגוון מעגלי חיו של העובד בארגון	שימוש בסל הרווחה	אחוז השימוש בסל הרווחה לפי סוגי הפעילות הבאים: 1. מספר הפניות לתחום הרווחה במשרד 2. אחוז העובדים המשתתפים בפעילויות	תוצאה	אחוז	שנתי	משרדים / ממונה רווחה	

גיבוש / יום לעובד /
פעילויות ואירועים
לעובדים
3. אחוז המשתתפים
בסדנאות רווחה
4. אחוז השימוש בסל
התקציבי (פר פעילות/
פר עובד)

4. שגרות ניהול

אגף בקרה יפעל להטמעת שגרות בקרה לבחינת יישום המדיניות, תוך שימוש בכלים של "חליפת הבקרה", הן ברמת משרדי הממשלה ויחידות הסמך והן ברמת נציבות שרות המדינה, כמפורט להלן:

סוג דיווח	מטרת הדוח	אחראי דיווח	תקופת דיווח	גורם מטפל / אחראי	הערות
דוח יישום המדיניות	ביצוע פיקוח ובקרה אחר יישום המדיניות ויכולת לביצוע שינויים במידת הצורך	ממונה רווחה משרדי	שנתי	סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש	כל שנה - דו"ח מובנה
דוח יישום מדיניות - פרסום מדד	הצגת אופן הצלחת המדיניות ועמידה במטרה וביעדים בהתאם למדדי הבקרה שנקבעו	אגף הבקרה	שנתי	נציב שירות המדינה	יפורסם במסגרת דוח שנתי ברבעון ראשון של כל שנה

סיכום

צוות רווחה בחן את המצב הקיים בתחום שירותי הרווחה בשירות המדינה והציע מודל משולב להפעלתם המבוססת על תפיסה מגובשת, ערכית אחידה ואופרטיבית.

בהתאם למודל המוצע תהווה יחידת הרווחה בנציבות שירות המדינה גורם מרכזי, מנחה, מייעץ ומפקח. הנציבות תגבש את מדיניות הרווחה של המשרדים, ותקבע תקציב רווחה בסיסי אחיד המבוסס על ערכים ועל קריטריונים ברורים ושקופים לכל המשרדים. הנציבות תקבע את תיאור התפקיד של הממונה על הרווחה, את תנאי הקבלה לתפקיד ואת מסלולי הקידום, תקיים הכשרות מקצועיות לקידום ממוני הרווחה ועובדי הרווחה ותפעל להטמעת נושא הרווחה בקרב הדרג הניהולי. לצד העמדת סל שירותים אחיד מינימלי לכל המשרדים, תעודד הנציבות פיתוח יחזמות משרדיות פנימיות כגון הוספת סל שירותים התואם את אופי המשרד ופרופיל האוכלוסייה בו על פי שיקול דעת המשרד והתקציב העומד לרשותו.

יתרונה של החלופה הנבחרת בהיותה מודל דיפרנציאלי ומאוזן המאפשר תמרון ותמהיל משתנה של ריכוזיות/ביזוריות בהתאם לתחומי התוכן העיקריים של נושא הרווחה. עיצוב מדיניות רווחה הנכונה לקדם את רווחת העובד, לצד השקעה בתחום ההדרכה ומשאבי האנוש – יובילו יחד להגברת רמת ההזדהות, השייכות והמחויבות של העובד לשירות המדינה, לתפקידו ולשירותו למען הציבור.

נספחים

נספח א' – כתב מינוי הועדה



נציב שירות המדינה



ירושלים, י"א אב תשע"ד
06 אוגוסט 2014

0491-0001-2014-007462
תיק:

לכבוד
גבי ברוריה אטיאס – מנהלת תחום בכירה (רווחה), נציבות שירות המדינה
מר גדעון שלום – סמנכ"ל בכיר ומנהל האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלי ותפתחותיות, משרד
הרווחה
מר שמואל רוניקוביץ – מנהל אדמיניסטרטיבי, בית חולים גדיאטרי נותני
גבי נעמי עיני – מסיכולוגית חינוכית, מנמחית ומדריכה (תכנית מנדל)
גבי אילנה חן – מנהלת תחום רווחה, משרד חבריאות
גבי נלי מירון – מנהלת תחום רווחה, חתלת בתי המשפט
גבי יעל עוז – ממונה על חרוותה, תפרכו למחקר גרעיני

שלום רב,

הנדון: מינויכם בצוות לנתיבת מסמך מדיניות בנושא רווחה

- בהתאם לדרישת יישום הרפורמה בשירות המדינה, והחלטת הממשלה מס' 481 מיום 30.06.2013, הנני ממנה אתכם לצוות עבודה לניבש מסמך מדיניות בנושא רווחה.
בעבודתו, ייתן הצוות דעתו בין היתר לנושאים הבאים:
- גיבוש החזון ועקרונות תפישת הפעלת מערך הרווחה בשירות המדינה.
 - הגדרת הרכב והיקף שירותי רווחה לעובדים, כולל הגדרת הלקוחות ושלי השירותים.
 - בניית כלים לבדיקת רמת שביעות הרצון של מקבלי השירות ורמת מיצוי השירותים על ידם.

הגבי ברוריה אטיאס יחד עם מר גדעון שלום, יובילו במשותף את הצוות.

על הצוות להגיש לח"מ טיוטה להמלצות עד ליום 30.12.14.

אני מאחל לצוות הצלחה במילוי משימת חשובה זו.

בברכה
נחמה דיע

העתק:
ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה וניהול ידע, מטה הרפורמה, נציבות שירות המדינה

רח' קפטן, הקריה, ירושלים 91919 מנל למכתבים: ת.ד. 34076 טיקוד: 91340 טל: 02-6705495 פקס: 02-5605340
3 Kaplan St. Ilakirya, Jerusalem Israel 91919 P.O.B. 34076 Zip Code: 91340 Tel: 972-2-6705495, Fax: 972-2-5605340
חשבו אתנו גם בפייסבוק - נציבות שירות המדינה gov

נספח ב' – סיכום המפגשים אותם קיים הצוות במסגרת הפרוייקט

א. פרופ' אורית נוטמן-שוורץ, יו"ר המועצה לעובדים סוציאליים

פרופ' אורית נוטמן-שוורץ, יו"ר המועצה לעובדים סוציאליים, לשעבר ראשת ביה"ס לעבודה סוציאלית במכללת ספיר, זכתה באות הוקרה ע"ש פרופ' יוסי קטן, לעובד סוציאלי מן האקדמיה.

הצגנו לפרופ' נוטמן-שוורץ מספר שאלות כגון: כיצד להערכתה הציבור יכול לתפוש את ההשקעה של המדינה בעובדיה, וכן, על מה לדעתה יש לשים דגש: שירותים אוניברסליים לכלל העובדים לעומת שירותים סקטוריאליים או שירותים לנזקקים? היכרותה עם מערכות רווחה אחרות בארץ ובעולם וכו'.

עיקרי הדברים:

כעובדי מדינה אנו צריכים לבחון כיצד הציבור תופש את ההשקעה של המדינה בעובדיה. יש חשיבות לעיצוב הדימוי של השירות הציבורי. מה גורם לעובדים להרגיש שהם במקום טוב ויש להם תחושת גאווה? היום מדברים על ביטחון תעסוקתי במדינה ולא משהו אחר. השאלה היא איך משנים את שביעות הרצון מעבר לביטחון התעסוקתי?

המחקרים מראים כי הכי חשובה לעובד "תחושת השייכות". צריך לאתר מה הם הדברים שיגרמו לעובדים הזדהות עם מקום עבודתם. מענים רגשיים יותר מאשר מענים אינסטרומנטליים. המענה האינסטרומנטלי לא בהכרח יביא את "הבשורה" וגם התשובה בנושא איננה חד משמעית. המענה במשרדים השונים לא יהיה זהה.

צריך ליצור בסיס של צרכים – סביבת עבודה ותנאים פיזיים נוחים. מעבר לזה, מי שיש לו בעיה – נסייע לו (הרווחה). צריך לתת מענה ספציפי למצוקות גדולות, אבל בסופו של יום, הסביבה שלנו וכיצד אנו תופשים אותה, היא חשובה לתחושת השייכות. הארגון צריך להיות מקום אשר נותן לעובד פחיצה יותר חיובית ויותר משמעותית.

דבר חשוב נוסף הוא האופק שיש לעובד במקום העבודה. אופק – לא רק במובן האינסטרומנטלי. עובד צריך לדעת שיש לו עתיד במקום העבודה, שיש פיתוח קריירה ושיש לאן לשאוף.

פרט לעיסוק בבעיות האישיות, הרווחה צריכה להתקשר גם למונחים חיוביים כמו: יצירת אמון, לויאליות וכו'. בתפקיד עובד הרווחה צריך להיות משהו עם ניסיון מקצועי וגם ניסיון חיים.

תפקיד הרווחה הוא תפקיד מתכלל – עובד הרווחה צריך להיות בצומת קבלת ההחלטות. לקול שלו ולמשמעות שלו יש חשיבות. עובדי הרווחה מייצגים הן את העובד והן את ההנהלה.

הרווחה צריכה להיות ממוצבת במקום גבוה. ככל שתהיה ממוצבת גבוה יותר יהיה לה משקל גבוה יותר ומקום טוב יותר.

ב. נצ"מ הדס שפירא מדמוני, רמ"ח פרט משטרה במטה הארצי

מחלקת פרט עוסקת בתנאי שירות, פורשים, נפגעים (פצועים ומשפחות שכולות), משטר ונוהג. מערך הרווחה מונה 70 קציני רווחה שהינם עובדים סוציאליים, המשובצים במרחבים ובמחוזות (קצין רווחה מחזי אמון על 3-4 מרחבים).

מטרת הפגישה הייתה להכיר את הרקע, האסטרטגיה, התהליכים והמדיניות הקיימים כיום במשטרת ישראל לאור התפיסה של "חושבים אנשים".

עיקרי הדברים:

תפישת "חושבים אנשים" הוגדרה כיעד מוביל ע"י מפכ"ל המשטרה מתוך מטרה להחזיר את האמון של השוטרים בארגון ולחזק את ההזדהות עם הארגון – "להחזיר את המשטרה לשוטרים" (בסקרי שביעות רצון עלה כי, השוטרים תפשו את הארגון כקר ומתנכר, בירוקרטי וכו'). לצד יעד זה הוגדרו שני יעדים נוספים: שיפור השירות לציבור, ולחימה בפשיעה. שלוש מטרות עיקריות נקבעו לתכנית: שיפור השירות לשוטר, חיזוק השטח, רלוונטיות המטה.

מחלקת פרט הייתה שותפה בכל ההחלטות והתהליכים שהוביל ראש אמ"ש זה מה שאפשר לבצע את השינוי ולהשפיע על התדמית. העברת המסר לשטח התחילה מהמפכ"ל וראש אמ"ש אל מול המפקדים והושקעה הרבה הסברה על מנת לחבר אותם למסר ולדרכי הפעולה.

כיום, קיימת הקפדה לקיום מפגשים עיתיים של כל הגורמים המטפלים באנשים לצורך ראייה ותכנית פעולה הוליסטית.

צמצום הבירוקרטיה הוגדר כיעד. תהליכים רבים קוצרו ובחזרו סמכויות. יצרו תחושה מיידית בשטח של שינוי. ההטבות הסוציאליות הפכו לנגישות יותר ביכולת המיצוי וחשיפת המידע. שדרוג ההטבות בוצע בעיקרו בתהליך ולא בתוספת תקציב.

סקר שביעות רצון נערך בתדירות גבוהה. הסקר מהווה כלי משמעותי לחיזוק רלוונטיות ואקטיביות המטה. הממצאים נבחנים לעומקם ומקבלים מענה. כלים נוספים לחיזוק הרלוונטיות והאקטיביות של המטה – הקמת קבוצת פייסבוק של "חושבים אנשים", אתר, אפליקציה, מסרונים וכד', הכל במטרה לשפר את זרימת המידע והקשר עם השוטר.

שינוי נוסף בוצע בתחום ההכשרה, הוקמה תכנית הכשרה שנתית, סדורה ומפורטת הכוללת הכשרות, השתלמויות וימי עיון. מערך הרווחה מקפיד להימצא בימי העיון ואף לקחת חלק בהכשרות למפקדים (להעביר את נושא זכויות העובדים והמסר של "חושבים אנשים").

לסיכום: חשוב להיות כל הזמן רלוונטי ואקטיבי (סקרי שביעות רצון, השתלבות בהכשרת מנהלים, הקמת אתר וקבוצת פייסבוק וכו'). לקיחת האחריות של הדרג הניהולי הינה הכרחית לביצוע השינוי. חשוב שיתוף פעולה של כל הגורמים הרלוונטיים המטפלים באנשים לצורך ראייה ובניית תכנית פעולה הוליסטית. הרווחה היא חלק בלתי נפרד ממשאבי אנוש.

ג. אריאל יעקובי, יושב ראש הסתדרות עובדי המדינה

הצגנו מספר שאלות ליו"ר ההסתדרות כגון: כיצד הוא רואה את יחסי הגומלין שבין הנציבות להסתדרות בהקשר של רווחת העובד? מהו תפקידו של ועד העובדים במשרד? האם לדעתו שירותי הרווחה צריכים להיות ממוקדים בחלשים בלבד או להינתן לכלל העובדים? ובכלל כיצד הוא רואה את נושא הרווחה בשירות המדינה.

עיקרי הדברים:

לעבוד בשירות המדינה זו שליחות. יש בה נורמות שונות מהמערכות המוכרות. חשובה הנראות. תפקיד הרווחה חשוב מאוד לארגון, צריך לקבל החלטה האם אנחנו מדינת רווחה או לא. אנו לומדים הרבה מהאמריקאים אבל דומים בתפישת העולם יותר לאירופאים (תפיסה קהילתית). התרבות האמריקאית היא יותר תרבות מגיבה.

בתפישת הרווחה, מדינת ישראל צריכה להיות בבחינת "אור לגויים" – נראות. צריך לקבוע נורמות ראויות שכולם ירצו להעתיק. להיות הכי טוב והכי "זול", אי אפשר להיות גם הכי טוב וגם הכי זול, לכן עלינו למצוא את האיזון - להיות הכי טובים במקסום האמצעים העומדים לרשותנו.

עובדים צריכים להגיע לעבודה מתוך רצון ולא מתוך כורח. צריכים לעשות דברים בשקיפות ולעשות הכי טוב שאפשר מבלי לחשוש מביקורת.

אם מנהל היחידה יהיה אחראי על שירותי הרווחה – זו הצלחה. שת"פ עם הסמנכ"ל – מתכון להצלחה. שיתופי פעולה הינם הכרחיים. שיתופי פעולה של עובד הרווחה, הסמנכ"ל, ועד העובדים ומשאבי אנוש.

ועד העובדים הוא כלי אמיתי בעבודת הרווחה. יש לייצר אגרוף יחד ולשמור על מוטיבציה אישית. עובדות הרווחה, כ"מועצת החכמות", מחליטות לגבי התקציב.

הרווחה צריכה להתייחס, בין היתר, לרצף חייו של העובד. צריכים לדאוג לעובד מהיום שקולטים אותו ועד ליום עזיבתו/פרישתו. בטחון תעסוקתי למשפחה. לא ניתן לנתק בין העובד למשפחתו. תפוקה מול משפחה. צריך לחשוב איך דואגים לצעירים. הורים רוצים להיות קרובים לילדיהם. אין מנוס מלהקים מעונות יום סמוך למקום העבודה. עובדים בוגרים יותר עסוקים בפיתוח הילדים ובהעצמה עצמית. הרווחה צריכה לתת מענה לקשת הצרכים של העובד על רצף חייו ומשפחתו (לידה, בר מצווה, גיוס, חתונה, אבל, פרישה וכו').

יצירת כור היתוך – אירועים משותפים עבור העובדים באותו מקום עבודה. בשירות המדינה אין כיום קהילה משותפת. שירות המדינה הינו העוגן (לא ההגה).

ספורט, עמותות בקהילה. הכל יוזמות מהשטח. צריכים להביא את הרווחה לידי חשיפה על מנת שכולם יכירו את פעילות הרווחה.

צריך להיות גמיש בחשיבה, לצרף אחרים, במחיר מעט גבוה, אך ליהנות מהשותפות.

ד. יונתי דוידזון, מנהלת הרווחה באפלייד מטריאלס

גב' יונתי דוידזון, מנהלת רווחת העובדים ותקשורת פנים ארגונית במחלקת משאבי אנוש של חברת Applied materials. אפלייד מטריאלס ישראל מייצרת מכונות בקרת איכות לתעשיית השבבים האלקטרוניים.

עיקרי הדברים:

שלושת העקרונות המנחים של הארגון: מצוינות, הפנים ללקוח, אמון וכבוד. החזון- להיות חברה שאנחנו גאים לעבוד בה. הפוקוס בחברה – מצוינות ניהולית וטכנולוגית. הפוקוס על העובד, קשרי קהילה ומשפחה. הפוקוס ברווחה – חיזוק תחושת המחויבות והגאווה, מינוף הפוקוסים הארגוניים דרך הפעילות הכוללת של הרווחה.

פעילויות הרווחה מחולקות: אירועים (40%), מתנות (21%), תפעול (21%), בריאות וספורט (18%). התקבלה החלטה שיש להשקיע יותר בחוויה ופחות בחומר (החלוקה שלעיל משקפת זאת. השי לחגים, לדוגמא, הינו סמלי ויש בו יותר מהתרומה לקהילה).

אירועים: חוגגים הצלחות (לא טריוויאלי לחגוג הצלחות בחברה), אבני דרך חגיגיות כמו המוצר לדורותי, צוות מצטיין וכו'. כמו כן חוגגים אירועים חטיבתיים וצוותיים, ברמה צוותית פעם עד פעמיים בשנה, ברמה חטיבתית אחת לשנה. מבחינת הנראות – אם יש בעיה תקציבית לא נאה לעשות אירוע גדול (כמו אירוע של כלל החברה). ישקיעו יותר באירועים בינוניים ופחות באירוע גרנדיזי.

הוקרת עובדים: בכל רבעון נבחר מצטיין חטיבתי וצוות מצטיין, מוענק שי בצורה של שוברים (ארוחת בוקר, סרט וכו').

אירועי משפחות: אירוע משמעותי אחד ברבעון (בהתאם לתקציב) ולפעמים בשלושה מועדים שונים כדי שכולם יוכלו להגיע (טיולי סופ"ש, הדור הבא וכו').

תמיכה בעובד: כגון, הנוסע המתמיד (לנוסעים הרבה לחו"ל במסגרת התפקיד), ערכת אבל (מובנית אבל גמישה בהתאם למתאבל), בדיקות סקר תקופתיות, שירותי ייעוץ פסיכולוגי (5 פגישות + נוספות בהנחה).

תמיכה בעתות מצוקה: יש נוהל למצבי משבר. לא רק משבר מדרגה ראשונה אלא כל משבר המאלץ את העובד לחרוג/לצאת משגרת חיו. הפנייה לרווחה נעשית דרך המנהל.

שירותים למשפחות העובדים: קיימים שירותי SOS וגם שירותי בייביסיטר המופעלים במצבי חירום בלבד ועל בסיס אמון. קיים חדר משחקים לילדי עובדים בחופשות וגם לשימושם של העובדים (ב"צוק איתן" קיימו קייטנה לילדי העובדים. המפעילים היו ילדי העובדים שהתנדבו).

שילוב של אספקטים קהילתיים: רואים בפעילות זו חשיבות רבה. החל מירידים, התנדבות בעמותות, אריזות מזון בשילוב "לתת", אימוץ ביה"ס (ביה"ס ברמת נחשלות שמרימים אותו ומשכפלים מודל הצלחה), שיתוף פעולה בפרויקט קהילתי לטווח ארוך.

תפישת המנהל: המנהל הוא גם נציג משאבי אנוש. המנהל תמיד מעורב. יש המון פתיחות ותמיכה בעובד בעיקר במצבי משבר.

פורום רווחה: מתכנס אחת לכמה זמן. הפורום כולל את הסמנכ"לית למשאבי אנוש ואת כל צוות הרווחה. כל ההחלטות בנושאי רווחה מתקבלות בפורום זה.

לסיכום, רווחה צריכה להיות חלק אינטגרלי ממשאבי אנוש היא משמשת ככלי ניהולי נוסף לטובת העובד ולתגבור תחושת השייכות של העובד והזדהותו עם מקום העבודה. מחוברות, גאווה, שייכות.



ירושלים, י"ד באייר התשע"ב
6 במאי 2012

חוזר מס' 1204-2012

אל: סמנכ"לים בכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויח' הסמך

שלום רב,

הנדון: תפקוד סדרת הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

1. כללי

ניהול ההון האנושי הינו צורך בסיסי בכל ארגון, פרטי וציבורי כאחד, והממונה על שירותי הרווחה מהווה חלק ממערך כולל העוסק בתחום זה. עבודת הרווחה בארגון עוסקת באיתור צרכים ומצוקות של עובדים ומסייעת לפתרונם, למען רווחת העובדים ולשם שיפור הקשרים וטיפול המחויבות ההדדית בינם לבין מקומות עבודתם.

עבודת הממונה על שירותי הרווחה בארגון כוללת סיוע לעובד להתמודד עצמית עם בעיותיו וצרכיו, תוך גיוס וניצול המשאבים הדרושים לכך, הן במסגרת מקום העבודה והן בסיוע סוכנויות טיפול מחוץ למקום העבודה. הסיוע לעובד כולל התערבות במצבי משבר והוסטת עזרה ממוקדת בדרך של ליווי, תמיכה אישית והכוונה לפרק הזמן הנחוץ.

על מנת לבחון את השינויים שחלו בתפקוד סדרת הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, מינה הח"מ ועדה בין-משרדית אשר התבקשה להגדיר את המטלות העיקריות של הממונה על שירותי הרווחה; להגדיר את יחסי הגומלין בין התפקידים השונים העוסקים בתחומי הרווחה; ולקבוע קריטריונים למודל תפקוד מקצועי. מסמך זה יפרט את עיקרי הממצאים של הוועדה הבין משרדית, ואת עיקרי המלצותיה כפי שאומצו על ידי הח"מ ואושרו על ידי נציב שירות המדינה.

2. בעיות בפעילות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

2.1 תעדר מדיניות אחידה לטיפול בתחום הרווחה – לא קיימת מדיניות אחידה וכללים מפורטים באשר לטיפול ברווחת העובד במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. כתוצאה מכך קיימים הבדלים מהותיים בין משרדים ויחידות, הבאים לידי ביטוי בסדרי העדיפויות, בדרכי העבודה, בשימוש בכלים המקצועיים וכן בהיקפי התקציב ובניצולו.

2.2 תפקוד שאינו עדכני – התפקוד הנוכחי של הממונים על שירותי הרווחה, כמפורט בפסקה 23.215 בתקשי"ר, קובע את רמת המשרה על פי מספר העובדים בלבד תוך אבחנה בין משרדי ממשלה לבין יחידות סמך, ואינו מתייחס להיבטים נוספים המשפיעים על מורכבות הפעילות.

2.3 הכשרה מקצועית דלה ובלתי מספקת – חלק ניכר מהממונים על שירותי הרווחה נעדרים הכשרה מקצועית לטיפול באוכלוסיית העובדים הזקוקה לסיוע אישי, ולכן מתקשים במתן

טיפול ראשוני לעובד. יתרה מכך, העובדה שהממונים על שירותי הרווחה אינם בעלי השכלה בתחומים הטיפוליים, כגון עבודה סוציאלית, הקשתה על מציאת מסגרת לימודית מתאימה.

יש לציין כי מזה כשנתיים עוברים הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך הכשרה מקצועית, במסגרת "המרכז הישראלי לטיפול בפסיכוסטראומה", אשר מקנה לעובדי הרווחה כלים מקצועיים לטיפול ראשוני במגוון מצבי מצוקה עימם הם נדרשים להתמודד בעבודתם היום-יומית, וזאת על אף שהם חסרי השכלה בתחומים הטיפוליים.

2.4 טיפול חסר בפרט ובמצוקות אישיות ומשפחתיות של העובד – במרבית משרדי הממשלה ויחידות הסמך מתמקדת פעילות הרווחה בפעולות קהילתיות, כגון: אירועים, כנסים, טקסים, קייטנות וכדומה (להלן: "אירועי רווחה בעין"), ופחות בטיפול בפרט ובמצוקות האישיות והמשפחתיות של העובד.

2.5 מענה חלקי לטיפול ברווחת עובדים המועסקים במחוזות – במשרדי ממשלה וביחידות סמך בהם יש פיזור גיאוגרפי בכל רחבי הארץ, ניתן מענה חלקי לטיפול בעובדים המועסקים במחוזות, מאחר שהריחוק הגיאוגרפי ממוקם מושבו של הממונה על שירותי הרווחה מקשה על קיום הקשר הישיר עם העובדים, החיוני לתחום טיפול זה.

2.6 העדר תיעוד של פעילות הטיפול בפרט – בחלק ניכר ממשרדי הממשלה וביחידות הסמך חסר תיעוד של הטיפול הפרטני בעובד ולרוב אין מעקב אחר המשך הטיפול ברווחת העובד. כמו-כן במערכות הממוחשבות לניהול משאבי האנוש לא קיימת מערכת לניהול פעילות הרווחה של העובד.

3. שינויים נדרשים בפעילות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

3.1 עדכון תפקוד הרווחה – נדרש עדכון של תיאור התפקיד והגדרה מחודשת של דרישות תפקיד הממונה על שירותי הרווחה. כמו-כן נדרש עדכון המבנה הארגוני ורמות התפקידים של הממונה על פעילות הרווחה, כמו-גם התבחינים להערכת רמת הממונה על פעילות זו.

3.2 הגדרת נהלים ותהליכי עבודה אחידים – כתיבת נהלים וקביעת תהליכי עבודה מקצועיים, לצורך יצירת סטנדרטיזציה שתאפשר טיפול אחיד בתחום הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. באחריות האגף להדרכה השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה.

3.3 מחשוב טיפול פעילות הרווחה – תיעוד טיפול פעילות הרווחה של הפרט במערכת המרכבה לניהול מערך משאבי אנוש. בשל רגישות המידע ושמידה על צנעת הפרט ההרשאה למידע זה תינתן לממונה על שירותי הרווחה ולסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש בלבד. באחריות האגף להדרכה השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה ואגף המחשוב בנציבות שירות המדינה.

3.4 תקציב פעילות הרווחה – מאחר שקיימת שונות רבה בין משרדי הממשלה ויחידות הסמך בהיקף התקציב ובניצולו, מומלץ להגדיר לפעילות הרווחה תקציב עצמאי שיעמוד על 2% מתקציב השכר של המשרד. באחריות האגף להדרכה השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה, לבחון נושא זה ולהמליץ על הדרכים לעמידה ביעד זה.

4. שינויים ארגוניים ביחידה הממונה על הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

4.1 מבנה ארגוני של היחידה הממונה על פעילות הרווחה

כיום, הממונה על פעילות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך כפוף בחלק מהמקרים למנהל משאבי אנוש ובמקרים אחרים כפיפותו היא ישירות לסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש. בחלק ממשרדי הממשלה וביחידות הסמך נעשית פעילות הרווחה מבלי להקצות את כוח האדם הדרוש לביצוע פעילות זו.

מומלץ כי כל משרד ויחידת סמך יקצה לפחות משרה אחת אשר עיסוקה העיקרי מוגדר לתחום הרווחה. מאחר שתחום הרווחה מנוהל באופן עצמאי, ומאחר שיש הכרח בשמירה על סודיות וצנעת הפרט, הוחלט כי הממונה על פעילות הרווחה יהיה כפוף ישירות לסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש.

ביחידות בהן קיים פיזור גיאוגרפי בכל רחבי הארץ, ניתן ליצור משרות מרכזים מחוזיים של פעילות הרווחה, ולא יותר משלוש משרות בכל משרד/יחידת סמך (מלבד העומד בראש היחידה). חלוקת התקנים תהיה כדלקמן: מחוז באר שבע והדרום, מחוז תל אביב והמרכז ומחוז חיפה והצפון. קיימות שתי אפשרויות ליצירת משרת מרכז מחוזי של פעילות הרווחה: האחת במשרה מלאה אשר זהו כל עיסוקה, והשנייה כהטלת מטלה בנוסף על תפקיד אחר. (מצ"ב נספח ג' - מבנה ארגוני מוצע מטה / מחוז).

קביעת רמת המשרה של העומד בראש היחידה הממונה על פעילות הרווחה וכן רמת המשרה של המרכזים המחוזיים של פעילות הרווחה תיקבע על פי היקף הפעילות ומורכבותה, כפי שבאים לידי ביטוי בתבחינים שיפורטו להלן.

4.2 תקינת רמת המשרה של הממונה על פעילות הרווחה

מאחר שקיימת שונות רבה בתחומי העיסוק, במורכבות הפעילות ובהיקפה של פעילות הרווחה בין משרדי הממשלה ויחידות הסמך, לא ניתן לקבוע מסגרת ארגונית זהה לכולם. לצורך כך נקבע תפקוד המשקף את השונות בין היחידות, והוגדרו שלוש רמות לממונה על פעילות הרווחה. רמת המשרה בכל אחד ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך תיקבע, על סמך הקריטריונים כפי שיפורטו בהרחבה בהמשך.

להלן פירוט רמת המשרה הבכירה של הממונה על פעילות הרווחה:

רמה 1 – מרכז (רווחה) במתח דרגות 38-40 (מח"ר).

רמה 2 – ממונה (רווחה) במתח דרגות 39-41 (מח"ר).

רמה 3 – מנהל תחום (רווחה) במתח דרגות 40-42 (מח"ר).

תפקיד הממונה על פעילות רווחה אינו נכלל בתפקוד הנוכחי של העובדים הסוציאליים. עובדים סוציאליים שייבחרו לתפקיד זה ידורגו בדירוג העובדים הסוציאליים באופן אישי, בהתאם למתח דרגות שייקבע בהמשך על ידי נציבות שירות המדינה.

4.3 תיאור תפקיד של הממונה על פעילות הרווחה

הספרות המקצועית מבחינה בשש קטגוריות של מערכות רווחה במקומות עבודה: גמלאות כספיות, שירותי רווחה אישיים, טיפול רפואי, הכשרה מקצועית, שירותי תרבות ופנאי ומערכות קהילתיות.

הממונה על שירותי הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך מופקד על מתן הטבות לעובד ולבני משפחתו, וזאת לצד פעילותו בסיוע אישי בבעיות משפחתיות של העובד, בעיות הקשורות בעובדים שנפטרו ובבני משפחותיהם, בעיות הקשורות בבריאות הגוף ובבריאות הנפש של העובד, בעיות כלכליות, פרישת עובדים לגמלאות, קשר עם הגמלאים ועוד.

בהתאם לכך עודכן תיאור התפקיד של הממונה על פעילות הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך (ראה נספח א').

4.4 דרישות ההשכלה של הממונה על פעילות הרווחה

כאמור, הוועדה הבין-משרדית מצאה כי יש הכרח לחזק במשרדי הממשלה וביחידות הסמך את פעילות הרווחה בתחום הפרט, ולא להתמקד רק באירועי רווחה בעין. לצורך כך הוחלט כי דרישות ההשכלה לממונה על פעילות הרווחה יהיו השכלה אקדמית (תואר ראשון), רצוי בעבודה סוציאלית או מדעי ההתנהגות או קרימינולוגיה או פסיכולוגיה.

יחד עם זאת, מאחר שעד כה משרת הממונה על פעילות הרווחה הייתה מדורגת בדירוג המח"ר, והועסקו בה גם עובדים בדירוג המנהלי, נקבעה תקופת מעבר של חמש שנים, בה עובדים קיימים אשר טרם רכשו השכלה אקדמית, יוכלו להתמודד על תפקידים אלה במכרזים פנימיים ובין-משרדיים בלבד.

החל מתאריך 01 במאי 2017 יושוו הדרישות במכרז הפנימי ובמכרז הפומבי, ועובדים חסרי השכלה אקדמית לא יוכלו להתמודד על תפקידים אלה. נבקשם ליידע את העובדים במשרדכם בדבר השינויים הצפויים בדרישות המשרה, על מנת שיוכלו להיערך בהתאם.

4.5 דרישות הניסיון לממונה על פעילות הרווחה

בשל תחומי העיסוק של הממונה על פעילות הרווחה, הוחלט כי הניסיון הנדרש יהיה בתחומים הבאים: ניסיון בטיפול ברווחת העובד, או עבודה סוציאלית, או עבודה טיפולית או עבודה קהילתית-חברתית.

מספר שנות הניסיון ייגזר מרמת המשרה, כפי שיפורט להלן, ובהתאם לאמור בפסקה 11.13 בתקשי"ר.

4.6 הכשרה מקצועית לממונה על פעילות הרווחה

כאמור, השינויים שחלו בטיפול ברווחת העובד דורשים התמקצעות והכשרה של עובדי הרווחה, תוך רכישת כלים מקצועיים לטיפול במגוון מצבים, כולל חשיפה לגורמים מטפלים בקהילה.

הממונים על פעילות הרווחה יקודמו לרמה הבכירה לאחר סיום קורסים מקצועיים בהיקף של 200 שעות בתחום זכויות פרט וטיפול בפרט, כפי שיפורסם ע"י האגף להדרכה השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה.

4.7 הקריטריונים להערכת רמת הממונה על פעילות הרווחה

להלן פירוט הקריטריונים להערכת רמת הממונה על פעילות הרווחה במשרד/ביחידת הסמך:

- (1) כמות עובדים – מספר עובדי המשרד/יחידת הסמך.
- (2) כמות גמלאים – מספר גמלאי המשרד/יחידת הסמך.
- (3) תקציב פעילות רווחה – היקף תקציב המשרד/יחידת הסמך המוקצה לפעילות הרווחה. התקציב מוערך על פי שני מדדים עיקריים: תקציב לאירועי רווחה בעין ותקציב רווחה לטיפול בפרט.
- (4) פיזור גיאוגרפי – מספר היחידות במשרד/ביחידת הסמך (מספר מחוזות / מרחבים / לשכות / סניפים) ופיזורן הגיאוגרפי.
- (5) ניהול "תיק עובד" – ניהול "תיק" עובד הכולל ניהול יומן מעקב.
- (6) הפניות לקהילה – מספר ההפניות לשירותי רווחה בקהילה.

(7) נאמני רווחה – מספר נאמני רווחה שעברו הכשרה.

(8) מורכבות: קריטריון המורכבות מוערך על-פי המדדים הבאים והמטופלים על-ידי תחום הרווחה בנציבות שירות המדינה:

א. כמות העובדים (כולל הגימלאים) המוגדרים כבעלי בעיות כלכליות והמקבלים סיוע כספי ממקורות שונים כגון: קרן מיכאל, הלוואות שונות מהבנק, ועדת חריגים של הבנק ועוד.

ב. כמות העובדים ו/או בני משפחתם המוגדרים כבעלי בעיות בריאותיות והמקבלים סיוע מקורות מצוקה שונות כגון: קרן ימי מחלה, ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה ועוד.

(9) מספר אירועי רווחה ותרבות שנתיות "רווחה בעין" – מספר אירועי הרווחה בעין שנעשו במשרד/יחידת הסמך במהלך השנתיים האחרונות, ובכלל זה שי לחגים, טכסים, אירועים, פעילות גיבוש וכדומה.

(10) שונות / קריטריון איכותני – פעולות רווחה ייחודיות היוזמות על ידי יחידת הרווחה המשרדית למען הטיפול בפרט (שאינן נחשבות רווחה "בעין").

5. יישום והטמעה

לצורך יישום השינוי בתחום הרווחה, מצ"ב שאלון תפקוד המפרט את הנתונים הנדרשים להערכת תפקוד היחידה (ראה נספח ב'). הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש וחשב המשרד נדרשים לאשר את נתוני השאלון.

יש להעביר את השאלון המלא וכן את תפיסת הנהלת המשרד/יחידת הסמך לגבי אופן ניהול הרווחה במחוזות (במשרדים בעלי פריסה גיאוגרפית ארצית בלבד) לידי גבי' חן דנוך מרכזת בכירה (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), בנציבות שירות המדינה לא יאוחר מתאריך 15 ביוני 2012.

6. עלויות תקינה

בהתאם למדיניות התקינה בשירות המדינה, שינוי מתח הדרגות ייעשה ברמה אחת בלבד. מאחר שמדובר במודל חדש, המשרדים ויחידות הסמך לא יחויבו בעלות בגין שינוי התקינה של משרות הממונים על פעילות הרווחה בלבד.

בקשות לשינוי תקינה של יתר המשרות בתחום הרווחה, ייבחנו על פי מדיניות התקינה ובגין שינויים אלה יחויב המשרד במכסת שינויי התקינה והדרגות האישיות, כמפורט בחוזר נציב שירות המדינה מיום 11 ביולי 2007.

לוטה:

נספח א' – תיאור תפקיד של הממונה על פעילות הרווחה.

נספח ב' – שאלון תפקוד לסיווג רמת היחידה הממונה על פעילות הרווחה.

נספח ג' – מבנה ארגוני מוצע מטה / מחוז.

בברכה,



מוטי אהרונים

סגן נציב שירות המדינה

העתק:

מר משה דיין - נציב שירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מנהלים כלליים במשרדי הממשלה ויח' הסמך
מר אריאל יעקובי - יו"ר הסתדרות עובדי המדינה, הסתדרות עובדי המדינה
מר יוסי קינר - סגן נציב שירות המדינה (מערכת הבריאות)
גב' אילה גונן-אשרי - מנהלת אגף בכיר (מערכת הבטחון) בפועל, נש"מ
חברי הנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
מר אופיר בניהו - מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה, נש"מ
גב' ברוריה אטיאס - מנהלת תחום (רווחה), נש"מ
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
הרפרנטים באגף הבכיר במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, נש"מ
גב' חן דנוך - מרכזת בכירה (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נש"מ

נספחים

נספח א' - תאורי תפקיד:

תיאור העיסוק ארצי	דרגה	דרוג בסיסי
מנהל תחום (רווחה)	40-42	מח"ר

פירוט התפקידים העיקריים:

מופקד על נושא הרווחה לעובדים, גמלאים ועל הפצת מידע בנושאים שבתחום טיפולו.

בונה מערך תמיכה וליווי אישי לעובדים ובני משפחתם. תומך ומלווה מקצועית עובדים / גמלאים בעת מצוקה, בעיות אישיות ומשפחתיות כגון: רפואי, כלכלי, משפחתי בחיי המשפחה, יחסי עובד מעסיק, עשוי להעביר חוות דעת מקצועית לוועדות השונות. מסייר ביחידות המשרד, לומד את הבעיות המועלות על-ידי הממונים והעובדים ומסייע במציאת פתרונות מקצועיים לבעיות אישיות של העובדים המשבשות את מהלך העבודה התקיין.

מסייע לעובדים / גמלאים בבעיות אישיות ומשפחתיות ומפנה אותם לגורמים מקצועיים מתאימים בקהילה, עוקב אחר התקדמות הטיפול, מבקר עובדים המאושפזים תקופות ארוכות בבתי החולים או בביתם.

מופקד על בניית מערכים לסדנאות והנחיית עובדים בנושאים כגון: משפחה, הפרט ודרכי התמודדות עם משברים.

מנהל "תיק עובד" הכולל תיעוד ומעקב אחר פעילות הטיפול בעובד / גמלאי ומפקיד דוח שנתי על ביצוע פעולות רווחה ודוחות נוספים לפי דרישת האחראי ונציבות שירות המדינה.

מנהל, מנחה, מודריך ומפעיל עובדים העוסקים ברווחה ביחידות הפזורות ברחבי הארץ הנמצאות בתחום טיפולו.

משתתף בוועדות משרדיות ובין-משרדיות בנושאים הקשורים לתחומי עבודתו. יוזם, מארגן ומלווה פעילויות רווחה בתחומי – חברה, תרבות ופנאי, בריאות, ספורט, טיולים, נופשונים, טכסים ואירועי חברה.

דרישות סף:

השכלה*:

במכרז פומבי- השכלה אקדמית (תואר ראשון). רצוי באחד מהתחומים הבאים: בעבודה סוציאלית ו/או מדעי ההתנהגות ו/או קרימינולוגיה, ו/או פסיכולוגיה.

*במכרז פנימי – השכלה תיכונית (12 שנות לימוד) יוכלו להתמודד גם עובדים בדירוג המינהלי לתקופת מעבר של חמש שנים (דהיינו עד תאריך 01.05.2017). לאחר מכן יעודכנו דרישות הסף במכרז פנימי / פומבי להשכלה אקדמית / ע"ס כפי שמפורט בדרישות ההשכלה.

ניסיון:

לבעלי תואר ראשון – 4 שנות ניסיון באחד או יותר מהתחומים הבאים: ארגון פעילות לרווחת עובדים ו/או עבודה סוציאלית ו/או עבודה טיפולית ו/או עבודה רווחה תעסוקתית ו/או עבודה קהילתית-חברתית.

לבעלי תואר שני – 3 שנות ניסיון באחד או יותר מהתחומים הבאים: ארגון פעילות לרווחת עובדים ו/או עבודה סוציאלית ו/או עבודה טיפולית ו/או עבודה רווחה תעסוקתית ו/או עבודה קהילתית חברתית.

לבעלי השכלה תיכונית – (12 שנות לימוד) – 8 שנות ניסיון באחד או יותר מהתחומים הבאים: ארגון פעילות לרווחת עובדים ו/או עבודה סוציאלית ו/או עבודה טיפולית ו/או עבודה רווחה תעסוקתית ו/או עבודה קהילתית-חברתית.

לבעלי השכלה תיכונית + 2 (14 שנות לימוד) – 6 שנות ניסיון באחד או יותר מהתחומים הבאים: ארגון פעילות לרווחת עובדים ו/או עבודה סוציאלית ו/או עבודה טיפולית ו/או עבודה רווחה תעסוקתית ו/או עבודה קהילתית-חברתית.

דרישות נוספות ורצויות:

כושר ארגון.
יכולת הדרכה.
יכולת ניהול משא ומתן.
כושר הבעה בכתב ובעל-פה (בשפה העברית)

הערה:

- עובד בעל השכלה אקדמית (תואר ראשון לפחות) בעבודה סוציאלית – ידורג בדרגה מקבילה לדרגת המשרה במכרז על פי החלטת נציבות שירות המדינה.
- עובד בעל השכלה תיכונית – ידורג באופן אישי בדירוג המנהלי בדרגה המקבילה לדרגת המשרה בתקן.
- החל מתאריך 01 במאי 2017 יושוו הדרישות במכרז הפנימי ובמכרז הפומבי, ועובדים חסרי השכלה אקדמית לא יוכלו להתמודד על תפקידים אלה. נבקשם ליידע את העובדים במשרדכם בדבר השינויים הצפויים בדרישות המשרה, על מנת שיוכלו להיערך בהתאם.

נספח ב':

פרמטרים לבחינת תפקוד סדרת הרווחה:

יש להתייחס לשנים 2008, 2009, 2010

1. כמות העובדים במשרד / ביחידת הסמך:

2010	2009	2008

2. כמות הגמלאים במשרד / ביחידת הסמך:

2010	2009	2008

3. תקציב המשרד לרווחה – היקף תקציב המשרד/יחידת הסמך המוקצה לפעילות הרווחה. התקציב מוערך על פי שני מדדים עיקריים: תקציב לאירועי רווחה בעין ותקציב רווחה לטיפול בפרט. (בהתאם לאמור בתקשי"ר בפסקה 06.415):

2010	2009	2008	
			תקציב רווחה בעין
			תקציב רווחה לפרט
			תקציב אחר

4. פיזור גאוגרפי (מספר מחוזות / מרחבים / לשכות / סניפים) ומספר ביקורי יחידות:

2010	2009	2008	
			פיזור גאוגרפי
			מספר ביקור ביחידות

5. ניהול "תיק עובד", מספר תיקי עובד הכולל ניהול יומן מעקב:

2010	2009	2008

6. מספר ההפניות לשירותי הרווחה בקהילה:

2010	2009	2008

7. מספר "נאמני רווחה" (שעברו הכשרה):

2010	2009	2008

8. מורכבות: קריטריון המורכבות מוערך על-פי המדדים הבאים: (משופלים על-ידי תחום הרווחה בנציבות שירות המדינה)

א. כמות העובדים (כולל גמלאים המופנים לקרן גמלאים) המוגדרים כבעלי בעיות כלכליות והמקבלים סיוע כספי ממקורות שונים כגון: קרן מיכאל, הלוואות שונות מהבנק, ועדת חריגים של הבנק ועוד.

2010	2009	2008	סוג הסיוע / הקרן

ב. כמות העובדים ו/או בני משפחתם המוגדרים כבעלי בעיות בריאותיות והמקבלים סיוע מקרנות מצוקה שונות כגון: קרן ימי מחלה, ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה ועוד.

2010	2009	2008	סוג הסיוע / הקרן

9. מספר פעולות חברה ותרבות שנתיות (רווחה "בעין"):

2010	2009	2008

10. שונות / קריטריון איכותני – פעולות רווחה ייחודיות היזומות על ידי יח' הרווחה המשרדית למען הטיפול בפרט (שאינן נחשבות רווחה "בעין"):

הערות:

חתימת הסמנכ"ל הבכיר למינהל:

חתימת ממונה הרווחה במשרד:

שם פרטי + משפחה

שם פרטי + משפחה

נספח ג':

מבנה ארגוני מוצע – מטה/מחוז:

מטה:



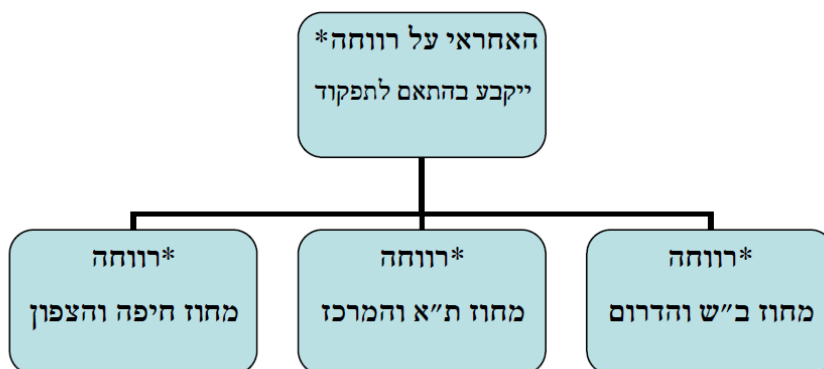
*

מחוז:

בהתאם למבנה ארגוני – מוצע שבמשרדים בהם יש פיזור גיאוגרפי של מחוזות וכן פונקציה של גודל המשרד – יהיה תקן בכל מחוז ועד 3 תקנים. (פיזור – ב"ש ודרום, ת"א ומרכז, חיפה וצפון).

*התקן במחוזות ייבחן בשתי אפשרויות:

- במשרדים גדולים – תקן במשרה מלאה (בכפוף לתקן פנוי מהמקורות של המשרד).
- במשרדים קטנים – תקן יהיה בנוסף על תפקיד.



סקרי שביעות רצון ברמת הארגון

כללי:

יובהר כי לסקרי שביעות רצון בקרב העובדים יש עלות מסוימת: הם מעלים בדרך כלל ציפיות לשינויים ולשיפורים; אי מילוי הציפיות גורר תסכול ואובדן של אמון מסוים במערכת. תועלת הסקר היא במתן משוב להנהלה לגבי נושאים הדורשים שיפור וטיפול. תועלת זו תמומש רק אם יופקו לקחים מממצאי הסקר ויעשה ניסיון משמעותי לתקן לפחות חלק מהטעון. תיקון. במידה ואין מחויבות אמיתית של ההנהלה להסיק מסקנות מעשיות, מאזן העלות-תועלת יהיה שלילי ורצוי שלא להמשיך לערוך סקרי שביעות רצון.

במידה ויוחלט על ביצוע סקרי שביעות רצון בעתיד, מומלץ לוודא:

1. שיהיו מדגמים גדולים מספיק מכל יחידה, או, לפחות, ממספר יחידות שיבחרו, ויכלול גם שאלות ייחודיות למגזרים או יחידות, על מנת שניתן יהיה להשוות בין יחידות ולאחר ביקור דיוק את הנושאים בהם יש לטפל.
 2. להכניס בכל סקר מעקב, שאלות ייחודיות לגבי פעילויות מיוחדות שנעשו באותה תקופה, שינויים או נושאים שנמצאים במוקד החשיבה ו/או העשייה בארגון.
 3. ללוות את הסקרים הכמותיים בסקרים איכותיים, כלומר במספר ראיונות עומק עם עובדים שיתנו את הדברים הבאים:
- איתור נושאים ובעיות להן לא ניתנה התייחסות הולמת בסקרים הכמותיים, ו/או איתור נושאים שכדאי יהיה להתייחס אליהם בסקרים הכמותיים.
 - מתן פרשנות נכונה לממצאי הסקר ולשינויים בשטח, עליהם יצביעו סקרי המעקב.

השאלון

עובדים יקרים,

הנהלת הארגון משוכנעת שתחושת העובדים כלפי מקום עבודתם משפיעה באופן מכריע על איכות החיים בעבודה, על שביעות הרצון ועל המוטיבציה להישגיות גבוהה ולהצלחת הארגון.

הנהלת הארגון רואה את הארגון גם כמקום המאפשר התפתחות אישית ומקצועית ועושה מאמצים למימוש פוטנציאל זה..

כחלק ממאמצים אלה מוגש לכם בזאת, שאלון שנועד לבדוק את האופן בו אתם חשים כלפי מקום עבודתכם. אנו מייחסים חשיבות רבה לנושא זה וברצוננו ללמוד על כך באמצעות השאלון.

הנתונים אשר יאספו ישמשו את ההנהלה לצורך לימוד תחושותיכם ועל מנת לפעול לשיפור ולחזק הנושאים אשר יאובחנו כנושאים המצריכים טיפול.

במקביל, יחזמו מספר עובדים לראיונות אישיים. הראיונות הינם כלי נוסף ללימוד ולאבחון ובאמצעותם נוכל להעמיק את הנתונים המצטברים דרך השאלונים.

השאלון הינו אנונימי לחלוטין ואין צורך לרשום את שמך על גביו. השאלון מנוסח בלשון זכר, אך מיועד לנשים ולגברים כאחד. הזמן הדרוש למילוי השאלון אינו רב. אנא הקדש/י תשומת לב לתשובות הניתנות, ובחר/י את התשובה המשקפת בקירוב הרב ביותר את דעתך.

הוראות מילוי השאלון:

השאלון הינו קל למילוי, אך כדי להבטיח מילוי נכון, מומלץ לקרוא את ההנחיות הבאות:

1. קרא בעיון את השאלות.
2. זכור שאין תשובה "נכונה" או "לא נכונה", רק דעתך האישית קובעת.
3. לכל שאלה יש כמה תשובות אפשריות, הקף בעיגול את הספרה שמסמנת את התשובה המתאימה לך ביותר.
4. סמן רק תשובה אחת, (אלא אם כן נתבקשת אחרת).
5. הקפד להשיב על כל השאלות.

רוב השאלות בנויות מסולם בן 7 תשובות אפשריות, כאשר הספרה 1 משמעותה "בכלל לא" והספרה 7 משמעותה "במידה רבה מאד".

הספרה 0 משמעותה "לא רלבנטי" השתמש בה כאשר השאלה לא נוגעת לך.

במידה רבה מאד	7	6	5	4	3	2	בכלל לא	לא רלבנטי
							1	0

1. האם ידוע לך על קיומו של צוות רווחה בארגון? Xכן Xלא
2. בשלבי קליטתך הראשוניים בארגון, האם צוות הרווחה הוצג בפניך על מכלול שירותיו? Xכן Xלא
3. האם הזדמן לך, לאורך חיך המקצועיים בארגון, להיעזר בשירותיו של צוות הרווחה? Xכן Xלא
4. האם צוות הרווחה יזם פנייה אליך בהקשרים הבאים: מחלה, אבל, משבר אישי/משפחתי, שמחות משפחתיות? Xכן Xלא
5. האם צוות הרווחה יזם בשנתיים האחרונות סדנאות מקצועיות הנוגעות להתמודדות עם "אתגרי החיים" כגון: ילדים עם קשיי למידה, התמכרויות (כולל אינטרנט), קבוצות עובדים בעלות מאפיינים וצרכים דומים (לדוגמא, אימהות חד הוריות)? Xכן Xלא
6. האם צוות הרווחה מגיע אל העובדים ב"שטח" מיחמתו או שמא הוא מחכה ומגיב לפניות? Xכן Xלא
7. האם קיימים מגוון של אמצעי גישה נוחים אל צוות הרווחה, כולל מספר טלפון ישיר, מייל ועוד? Xכן Xלא
8. אם השבת "לא" לשאלה הקודמת, אנא פרט אילו אמצעים חסרים: _____
9. ניתן לפנות אל צוות הרווחה בארגון בכל בעיה מקצועית או אישית הנוגעת לעבודה או לתפקוד העובד. דרג מ- 1-7:
10. צוות הרווחה בארגון זמין לבירורים ושאלות דרג מ- 1-7:
11. באיזו מידה הינך שבע רצון מרמת האכפתיות והרגישות של צוות הרווחה לצרכיך ובקשותיך? דרג מ- 1-7:
12. צוות הרווחה נותן מענה אישי לעובדים הפונים אליו. דרג מ- 1-7:
13. זמן התגובה של צוות הרווחה הינו מהיר, לתפישתך. דרג מ- 1-7:
14. לצוות הרווחה בארגון יש לדעתי את הכישורים הנדרשים לביצוע תפקידיו דרג מ- 1-7:
15. צוות הרווחה בארגון דואג ומחויב לצורכי העובדים בארגון. דרג מ- 1-7:
16. צוות הרווחה פועל לטיפול יסודי בבעיות ולמניעת הישנותן. דרג מ- 1-7:
17. שעות הפעילות של צוות הרווחה בארגון מוגדרות, ידועות ונוחות. דרג מ- 1-7:

18. צוות הרווחה בארגון בודק ומבין את צורכי העובדים ומתעדכן בשינויים אצלם. דרג מ- 1-7:
19. צוות הרווחה מספק לי מידע שוטף, ברור ומקיף בנושאי רווחה. דרג מ- 1-7:
20. מה הם הנושאים בתחום הרווחה שלדעתך הכי חשוב לטפל בהם בארגון? _____
21. מהם לדעתך הגורמים המשפיעים על בריאותך ורווחתך? _____
22. מה לדעתך תהיינה התועלות (למעסיק/להנהלה) לקיום תוכניות התומכות בבריאותך וברווחתך? _____
23. אם הייתה ניתנת לך יד חופשית לגבש תוכניות בריאות ורווחה לך ולחבריך לעבודה, מהן התוכניות שהיית בוחר? _____
24. האם בעבר שקלת בדעתך לפנות לצוות הרווחה? במידה ובחרת שלא לפנות, מה היו שיקוליך? _____
25. האם לדעתך צריכה להיות השתתפות כספית של העובדים בחלק מתוכניות הרווחה/בריאות (למשל, פעילות להפסקת העישון/חינוך לתזונה בריאה וכדומה)? Xכן Xלא
26. אם היה באפשרותך לשנות משהו אחד בארגון, במה היית מתמקד? דרג את הסעיפים להלן לפי סדר החשיבות כפי שנראה לך, כאשר 1 הוא החשוב ביותר.

- שירותי רווחה
- יחס הממונה
- סביבת העבודה
- אחר

27. דרג את שביעות הרצון הכוללת שלך משירותי הרווחה בארגון. דרג מ- 1-7:

28. הערות / הארות _____

נוהל סל הטבות

כללי

1. סל ההטבות מאפשר למנהלים להעניק הטבות שוות כסף לעובדים בהתאם לתפקודם לאורך השנה.
2. מנהלים בשירות המדינה יקבלו סל הטבות אותו יחלקו בהתאם לשיקול דעתם לעובדיהם בהתאם לתפקודם.
3. מנהלים יקבלו את הסל בהתאם לגודל יחידתם ובדומה למודל של הערכת העובדים. מנהלים של יחידות קטנות יותר, יאוגמו עם יחידות נוספות, כפי שנעשה לצורך קביעת העובדים המצטיינים במודל הערכת העובדים.
4. המנהלים יחליטו על חלוקת ההטבות לעובדיהם או על חלוקת הסל בין המנהלים כך שכל מנהל יחליט באופן אוטונומי. מנהל עקיף שאחראי על מספר יחידות קטנות רשאי להחליט בעצמו על ביזור וחלוקת הסל בין המנהלים השונים.
5. המנהל יהיה רשאי להעניק הטבות אך ורק מתוך סל ההטבות כפי שיוגדר להלן.
6. סל ההטבות יכול את ההטבות הבאות: שובר לרכישת ספר, בקבוק יין, שובר לארוחה זוגית, כרטיס זוגי לקולנוע/תיאטרון.
7. הסכום של 250 ₪ לעובד אינו נתון לפיצול ולחלוקה ומיועד עבור העובד בלבד.

מטרת סל הטבות

1. העצמת המנהלים- מנהלים יחזיקו בידם סל הטבות שהם יחליטו על חלוקתו לעובדיהם.
2. מנגנון דינמי וגמיש יחסית המאפשר מתן מענה מהיר לביצועיו ולתפקודו של עובד.
3. ניתוק הקשר בין הערכת עובדים לתמרוץ, כך שניתן להרוויח את היתרונות הרבים של מנגנון תמרוץ עובדים בלי הפגיעה הנלוות במנגנון הערכת העובדים.
4. שיפור המוטיבציה של העובדים.

יזום מענק ההטבה

1. מנהלים רשאים לבחור אלו עובדים יקבלו הטבה, אך מוטלת עליהם החובה לנמק את החלטתם.
2. כל עובד רשאי ליזום הענקת הטבה לעובד אחר- לשם כך עליו לפנות למנהל ולנמק את הצעתו.

קריטריונים לבחירה

1. המנהל רשאי להעניק את ההטבות בהתאם לשיקול דעתו, ובהתייחס למספר קריטריונים מסגרת: עובד משתפר, עובד אשר השלים פרויקט משמעותי, עובד בעל מוטיבציה יוצאת דופן, עובד "מגדיל ראש", עובד היוצר סביבת עבודה נעימה וחברית/מצטיין בשיתוף פעולה, יחזמות מיוחדות להתייעלות, לשיפור השירותיות, יחזמה מיוחדת.
2. חשוב להדגיש כי ההטבות אינן מיועדות רק לעובדים המצטיינים.
- 5.

היקף ההטבות

1. התקציב השנתי של סל ההטבות יהיה בסדר גודל של עד 250 ₪ לעובד, מתקציב הרווחה של המשרד/יחידת הסמך.
2. את ההטבה ניתן לחלק עד 20% מעובדי המשרד/יחידת הסמך.

אופן הגשת הבקשה

1. מנהל המעוניין להעניק הטבה לאחד מעובדיו, יגיש את הצעתו, נימוקיו וסוג התגמול שהוא מעוניין להעניק, לסמנכ"ל משאבי אנוש כך שהתגמול יינתן קרוב ככל הניתן לפעילות הזוכה להכרה.
2. על המנהל להקפיד לחלק באופן אקראי את ההטבות, זאת על מנת לשמר את מנגנון ההפתעה.

בקרה

1. על כל מנהל תחול חובת שקיפות כך שההחלטה והנימוק יפורסמו לכלל העובדים, הן בפורטל המשרד/יחידת סמך, מייל פנימי, לוח המודעות, ניחולטר וכיו"ב.
2. המנהל יגיש את החלטתו לסמנכ"ל משאבי אנוש טרם מתן ההטבה ופרסומה, סמנכ"ל משאבי אנוש יבחן את החלטת המנהל ונימוקיו- ויבדוק האם ההחלטה עומדת באמות המידה שנקבעו למתן ההטבות, ואינה נגועה בשיקולים זרים.
3. על סמנכ"ל משאבי אנוש לבחון את ההחלטה בראי החלטות קודמות של המנהל.
4. סמנכ"ל משאבי אנוש יהא רשאי לבטל או לשנות את החלטות המנהל.
5. במקרה בו סמנכ"ל משאבי אנוש הוא המנהל המחלק את ההטבות לעובדיו, מנגנון הבקרה יהיה המנכ"ל.