

מסמך מדיניות בנושא: רווחה ארגונית בשירות המדינה

ירושלים, תמוז התשפ"ד אוגוסט 2024

מסמך זה גובש כחלק מתוכנית אסטרטגית של אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, לגיבוש וכתובת מדיניות בתחום הרווחה הארגונית בשירות המדינה

ראש הצוות עו"ס תהילה מזרחי, מנהלת תחום בכירה (רווחה ארגונית), נציבות שירות המדינה

צוות המדיניות מר אייל קנה, מנהל תחום רווחה ואחראי על מניעת גזענות, משרד התחבורה
מר אלי בן פורט, מנהל משאבי אנוש, מרכז בריאות הנפש ב"ש
גב' אסתי כהן, ראש היחידה לרווחה ת"ש וגמלאות, משרד הביטחון
גלית וינברום חליו, מנהלת תחום רווחה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים
עו"ס גלית וינר מרצבך, מנהלת מדור בכיר גמלאות ורווחה, כנסת ישראל
גב' דבורה בראנץ, מנהלת תחום רווחה, שירות התעסוקה הישראלי
עו"ס דניאלה עקב, מרכזת רווחה, המרכז הרפואי הלל יפה
גב' הדס לבנשטיין, מנהלת תחום רווחה, רשות המיסים - מכס ומע"מ
עו"ס חגית אוסטר, מנהלת תחום רווחה ארצית, רשות האכיפה והגבייה.
גב' יפעת להט איפרגן, מרכזת בכירה רווחה, רשות מקרקעי ישראל
גב' לימור גרבט, מנהלת תחום רווחה, משרד הבריאות
עו"ס מירב כהן אמגר, עובדת רווחה מחוז ת"א, הנהלת בתי המשפט
גב' מריה קולסוב, ראש ענף משאבי אנוש, מינהל לחינוך התיישבותי
גב' נאוה ידד, מרכזת בכירה רווחה, שע"ם
עו"ס ניבה ונקרט, ראש תחום ת"ש ורווחה, משרד הביטחון
גב' נלי מירון, מנהלת תחום רווחה ופרט, הנהלת בתי המשפט
גב' סמדר ששון - מנהלת תחום רווחה ופרט, משרד המדע ותרבות והספורט
גב' רויטל בן חורין, מנהלת תחום רווחה, משרד החינוך
גב' רות יצחקי, מנהלת תחום רווחה, משרד רוה"מ
גב' רחל כץ, מנהלת תחום רווחה, משרד העבודה
גב' רמה לוי, מנהלת ענף רווחת הפרט והגמלאות, ביה"ח רמב"ם

ליווי מקצועי גב' אבישג מויאל, לשעבר מובילת פרופסיית ההון האנושי באגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי ממשלה ויחידות הסמך, נציבות שירות המדינה
גב' לימור צרויה, מנהלת תחום בכיר הון אנושי, עתודות וניהול קריירה, באגף מנהל הסגל הבכיר ומובילת פרופסיית ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מר אהרן גרוס, מנהל תחום עתודות לסגל הבכיר וניהול קריירה, באגף מנהל הסגל הבכיר, נציבות שירות המדינה
גב' שרית מנדיל, מנהלת תחום בקרת ניהול הון אנושי, אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה
גב' ניהאיה דיאב, מנהלת תחום (ניתוח ועיבוד מידע), אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

תוכן עניינים

3	פתח דבר
6	מבוא
7	הרווחה הארגונית
8	תפיסת הרווחה הארגונית בשירות המדינה
9	הפערים האתגרים והשונויות בתחום הרווחה הארגונית
11	רקע מקצועי לעבודת הצוות
13	התפתחות תפיסות ההפעלה של יחידות הרווחה הארגונית
13	הקריטריונים לבחירת החלופות
14	ניקוד הקריטריונים
15	חלופות לשירותי הרווחה הארגונית בשירות המדינה
15	דיון בחלופות לפי קריטריונים
16	בחירת החלופה המועדפת
16	המענה המוצע
16	הרובד התפיסתי
18	הרובד המבני
19	הרובד המקצועי
22	התאמות בשכר ותנאי העסקה
22	בקרה, מדידה והערכת ביצועים
23	סיכום
25	נספח א': כתבי מינוי צוות המדיניות
33	נספח ב': תפיסת הרווחה בארץ ובעולם
33	השוואה בין-לאומית
34	השוואה בארגונים עסקיים בישראל

פתח דבר

ניהול הון אנושי הינו צורך בסיסי בכל ארגון. בשנים האחרונות מתרחשות במדינות מערביות רבות רפורמות במגזר הציבורי ובכלל זה במדיניות ניהול ההון האנושי, תוך התמקדות בבריאותם הפיזית והנפשית של העובדים. מקום העבודה נתפס כבעל תפקיד מפתח, בשיפור בריאותם ורווחתם של העובדים ואלו נלקחים בחשבון בעיצוב תהליכי עבודה, שיטות הניהול, ארגון הצוות, עיצוב המשרה/תפקיד, קביעת שעות העבודה ועוד. בתואם תהליכים גלובליים, הורחבה הרווחה במקומות העבודה גם בהקשר מעגל חיי העובד ובכללם: טיפול בבעיות אישיות, זוגיות ומשפחתיות של העובדים. משנות ה-2000, הובלת תהליכי הרווחה בארגונים עברו שינויים וכיום הם אינם אחידים ונקבעים בהתאם למדיניות המבוססת על נורמות ותפיסות בארגון, הצרכים והמאפיינים הייחודיים, קובעי המדיניות הפורמליים והא-פורמליים, השפעות סביבתיות ועוד.

נציבות שירות המדינה מובילה ומקדמת תפיסה ומדיניות שמחזקת את חשיבות הרווחה הארגונית על היבטיה השונים והיותה חלק משמעותי בניהול וקידום ההון האנושי, ביטוי לכך ניתן למצוא אף בתקשי"ר [בפרק 06.4](#) הקובע כי הנהלת משרד רשאית להשתתף בהוצאות לפעולות חברה תרבות וספורט, הכוללות שי לחגים, טיולים, מסיבות, אירועי ספורט וקייטנות. שירותי הרווחה בעת הזו, עת מלחמת 'חרבות ברזל', מהווים חלק קריטי ואינטגרלי בחיי העובד ומהווים ערך מוסף, בגיוס ושימור כוח אדם איכותי לשירות המדינה ובחיזוק החוסן והמחברות הארגונית. בחינת מימוש אסטרטגיה זו בקרב חברות וארגונים פרטיים במשק הישראלי, מציגה תמונת מצב לפיה, ארגונים עתירי ממון במשק מעניקים לעובדיהם שירותי רווחה והטבות מתוך הבנה שהשקעה זו מגבירה את המחברות הארגונית של העובד. במגזר הממשלתי על אף קידום משמעותי בתהליכי רווחה, עדיין קיימים פערים וחוסר אחידות בין המשרדים המתבטאים במנעד רחב של: היקף תקציבי הרווחה, אי אחידות במבנה אירגוני, חוסר בכוח אדם ובהכשרה מקצועית, מיצוב לוקה בחסר של התחום בארגון, מעמד של מנהלי ומנהלות הרווחה כחלק מהנהלת המשרד ועוד. לכך נוספו אתגרים דוגמת קושי במתן שירותי רווחה בפריסה גאוגרפית רחבה (ביחידות השטח / מחוזות), היעדר תיעוד טיפול בפרט, טשטוש גבולות בין הרווחה לניהול ההון האנושי ועוד.

מסמך מדיניות זה נכתב כחלק מתהליך חיזוק והסדרה של מערך הרווחה הארגונית בשירות המדינה, במסגרת עבודת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה. האסטרטגיה ממנה נגזרת תפיסת ההפעלה של שירותי הרווחה בשירות המדינה, מבוססת על מיצוב נציבות שירות המדינה (להלן: "נש"מ"), כגוף מוביל, מתווה מדיניות רוחבית המנחה את משרדי הממשלה בתחום הרווחה. **מטרת ההסדרה** הינה הבטחת קיומה של יחידת רווחה סדורה הן בהקשר מבנה, תקני כוח אדם, מדיניות ומימוש מלא של סל הרווחה, בכל אחד ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך בשירות המדינה התואמת את אופי, מורכבות וגודל המשרד/יחידת הסמך. הליך זה, יבנה ויסדיר מחדש את מערכי הרווחה הארגונית, כיחידות אשר יתנו מענה רווחתי מתכלל עבור הפרט בהקשר של חיזוק החוסן והמחברות לארגון, מעגל החיים הפרטי, במהלך שנות העבודה ואף לאחר סיום העסקתו כגמלאי שירות המדינה. נש"מ רואה בהסדרה זו כחלק מהותי למיצובה של יחידת הרווחה וחיזוק משמעותה כשותף מרכזי בפיתוח דאגה וחיזוק ההון האנושי, כולל בהיבטי גיוס ושימור עובדים, באמצעות כלים לניהול אפקטיבי, תפיסה סדורה ומתכללת לשיפור השירות לפרט. מהלך זה מבוסס גם על הקולות וההתננים העולים מהשטח אשר מציגים תמונת מצב לפיה קיים צורך אמיתי, הכרחי ובלתי נמנע, בבניית ומיצוב יחידות רווחה בכל משרד ממשלתי.

במהלך כתיבת המסמך, נבחנו שלוש חלופות אסטרטגיות הנבדלות ביניהן במשתנה ריכוזיות מול ביזוריות. בחינה זו עסקה בצורך לחיזוק רווחת עובדי שירות המדינה ובהתאמה לתהליכי פרופסיה בתחום חווית הפרט וְשְׁלוּמוֹת (Wellbeing) בכפוף לשינויים החלים בעולם העבודה ובהסדרת הפרופסיה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה. החלופה שנמצאה כמתאימה ביותר ושעל בסיסה נכתב מסמך זה היא של **מודל ההפעלה**

המשולב והמשודרג. יתרונה, בכך שהיא מאפשרת מחד מדיניות אחודה וקביעת כללי אצבע מוחלטים מטעם נש"מ, ומנגד יש בה בכדי לתת למנהלי הרווחה בשטח, בכדי לקיים תהליכי ניהול, חשיבה וקביעת מדרג בעבודת היחידה, בניהול התקציבי ובהתאמת הפעילויות לאוכלוסיית המשרד, צרכיה וייחודה.

המדיניות המוצעת, תהווה אף בסיס ליחידת הרווחה הארגונית בנש"מ ותושתת על העקרונות הבאים : **ייעוד אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית:** טיפול, שימור, טיפוח וסיוע בחיזוק החוסן ושלומות (wellbeing) העובדים כפרטים וכקבוצות עבודה ליצירת גאוות יחידה והזדהות עם הארגון, מטרותיו וערכיו וזאת על מנת לסייע לאגפי ההון האנושי בשירות המדינה, במילוי תפקידם באופן מקצועי וממוקד לשם השגת יעדי שירות המדינה.

חזון אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית: מערך הרווחה הארגונית יהווה גורם מקצועי מנחה ותומך בהעצמת, שימור, טיפוח וסיוע לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, בהיבטי רווחה, תמיכה וליווי. האגף בנציבות יסייע למנהלים ולעובדים בשירות המדינה, ליצור סביבת עבודה תומכת ומסייעת מותאמת לצרכיהם המשתנים בצורה מקצועית ואנושית, בסביבה מורכבת, חדשנית ומשתנה לצורך מימוש יעדים ועמידה באתגרים הארגוניים.

במקביל לכך, שינוי התפיסה וההתנהלות של יחידות הרווחה המשרדיות, יאפשרו קיום שירותי רווחה איכותיים ומלאים לכלל עובדי המשרד, חיזוק מערך החוסן של העובדים תוך התחשבות בפרט בהתאם לצורכי המערכת. כמו כן, הן יהוו כלי למיתוג המעסיק וסיוע בגיוס ושימור עובדים ולמחבורות העובדים לארגון. לצורך שמירה על אחידות בין משרדים בעלי גודל דומה, נקבעו קריטריונים אחידים לצורך התאמה למבנה הארגוני שהמשרד נדרש ליישם ולהגדרת רמות/מתח דרגת המשרה ביחידות הרווחה. תחומי העיסוק החדשים יוגדרו בהתאם לגודל המשרדים ומורכבות תחום הרווחה. **המשרדים יסווגו לארבעה טיפוסים בהתאם לפרמטרים הבאים:**

1. **גודל המשרד** (מספר עובדים וגמלאים).
2. **פריסה גאוגרפית.**
3. **מורכבות ניהול ההון האנושי.**
4. **סל השירותים** נקבע לפי ארבעה קהלי יעד מוגדרים:
 - א. כלל העובדים.
 - ב. עובדים במצבי מצוקה ומשבר.
 - ג. גמלאים.
 - ד. משפחות העובדים.

על מנת לממש ולהטמיע תפיסה זו בשירות המדינה, יוגדרו ארבעה תפקידי ליבה ביחידות הרווחה במשרדים וביחידות הסמך. לאור הסכמים ייחודיים במערכת הבריאות ובמערכת הביטחון והחוץ, ההמלצות יחולו באופן חלקי בלבד על בתי החולים הממשלתיים ובחלק מהיחידות במערכת הביטחון והחוץ. ההתאמות הנדרשות לגבי תיקנון יחידות הרווחה בבתי החולים הממשלתיים יבחנו ויפורסמו על ידי אגף בכיר מערכת הבריאות בנש"מ בהמשך. התאמות לגבי תקנון חלק מיחידות הרווחה במערכת הביטחון והחוץ יבחנו ויפורסמו על ידי אגף בכיר מערכת הביטחון והחוץ בנש"מ בהמשך. לפירוט התפקידים יש לקרוא את מסמך הסדרת התקינה ברווחה הארגונית.

הצלחת הסדרה זו מבוססת גם על קיום שיתופי פעולה עם הדרגים הניהוליים בנש"מ ובכלל שירות המדינה. כמו גם, מתוך הכרה בכך ששירותי הרווחה הניתנים בארגון, מהווים מנוף לעמידה ביעדים ומטרות שעומדים

בליבת העשייה, ישנה חשיבות לכך שראש יחידת הרווחה הארגונית יהווה שותף מרכזי בהובלת תהליכים ארגוניים ובתהליכי עבודה לניהול ההון האנושי בשגרה ויתרה מזו בעתות חירום ומשבר.

לסיכום, מסמך מדיניות זה לא היה נכתב אילולי העבודה הרבה והקשה של גורמים שונים בתוך ומחוץ לנציבות, שחברו יחד ושיתפו פעולה לאורך הדרך עד למועד פרסומו. תודתנו הרבה נתונה לחברי צוות המדיניות, הממונים והממונות על הרווחה הארגונית מכלל שירות המדינה, אשר התגייסו במקביל לעבודתם השוטפת ולקחו חלק משמעותי ומרכזי באיסוף הנתונים, בריכוז המידע וכתובת מסמך. למלוות המקצועיות, ועמיתן, השותפים לגיבוש והסדרת התפקוד בתחום ובניית מדד הבקרה, שליוו את התהליך מתחילתו ועד סופו, דייקו ותרמו רבות מתוך הכרותן עם מערך משאבי אנוש וניהול הון אנושי, תקינה ובקרה. לצוות ההנהלה הבכירה בנש"מ אשר ליווה תמך וסייע בקידום מדיניות זו: מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי ממשלה ויחידות הסמך; למר אילן רם, מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי במערכת הבריאות; לגב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר לניהול ההון האנושי במערכת הביטחון והחוץ. למר מוטי אהרונים, סגן נציב שירות המדינה (בקרת ניהול ההון האנושי), אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה ולנציב שירות המדינה, פרופ' דניאל הרשקוביץ אשר תמך בקידום המדיניות והטמעתה, ופועל רבות לעידוד וקידום הרווחה הארגונית בכלל שירות המדינה.

מבוא

ניהול מערך רווחה ארגונית איכותי, מקצועי ואפקטיבי בשירות המדינה, חיוני לגיוס עובדים איכותיים, שימור עובדים, הגברת המחויבות הארגונית ולהגברת הפריור. מערך זה כולל בתוכו אתגרים ותכולות שיש לתת עליהן את הדעת. מסמך מדיניות זה נועד להגדיל את הוודאות התכנונית, להתוות את דרכי הפעולה של הארגון בפיתוח האסטרטגיה ויצירת תרבות ארגונית מוטת רווחה, ליתן כללים מנחים בעת הפעלת שיקול הדעת ולקבוע אמות מידה מחייבות.

מתוך החשיבות שמייחסת נציבות שירות המדינה ליחידות הרווחה הארגונית במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ולעובדיהן, השינויים וההתפתחויות המשמעותיות בעולם בנושא חשיבות וצורך ברווחה ארגונית, לצד שינויים בשוק העבודה הפרטי כמו גם במגזר הציבורי, מונו בחודש ספטמבר 2021 ארבעה צוותי עבודה

בתחום הרווחה (ראו נספח א') שעסקו בנושאים הבאים:

1. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה
 2. הסדרת תפקיד ממוני הרווחה ויחידות הרווחה הארגונית בכלל שירות המדינה
 3. בניית מדד הרווחה
 4. עדכון נהלים ובניית מכרזים מרכזיים בתחום הרווחה
- במהלך עבודת הצוותים, הצוותים גיסו והתייעצו עם שותפים נוספים מתוך נש"מ ומכלל מערכות שירות המדינה, במקביל נסקרו עבודות קודמות בנושא, נותחו ועובדו נתונים רלוונטיים, נערכו ראיונות עם נושאי תפקידים אלו בשוק הפרטי והעסקי וכן ביחידות ממשלתיות ייחודיות, נבחנו מודלים מובילים בשוק, נערכה סקירה השוואתית (בנצ'מרק) של יחידות לניהול הרווחה הארגונית במשרדי ממשלה ובמדינות העולם (ראו נספח ב') והתקיימו דיונים רבים לקראת גיבוש הסכמות והמלצות להמשך. צוותים אלו לוו ונוהלו על ידי, עו"ס תהילה מזרחי, מנהלת תחום בכירה רווחה, באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנש"מ. עם גיבוש הצוותים נקבעו המטרות הבאות:

- הגדרת תפיסת הפעלה רצויה ליחידות הרווחה הארגונית בכלל המערכות בשירות המדינה.
 - הגדרת מבנה ארגוני ותחומי ליבה עיקריים התומכים את תפיסת ההפעלה.
 - מודל תקינה ליחידות הרווחה הארגונית.
 - בניית תכנית להטמעת התפיסה והמבנה.
 - בניית מדד רווחה רוחבי אחיד וכלי הערכה ובקרה.
 - עדכון ואחידות בנהלים, מכרזים ומדיניות הרווחה בשירות המדינה.
- מסמך זה כולל בתוכו, סיכום ואינטגרציה של שני מסמכי מדיניות שהופקו על ידי עבודת המטה הנרחבת, הגדרת המדיניות ותהליכים נדרשים ליישום. שני מסמכי ההמלצות לעדכון הנהלים הקיימים וכתובת נהלים חסרים, עדכון חוזרי נש"מ ובניית מדדי רווחה טרם פורסמו ובתהליכי גיבוש והסדרה נפרדים שיקודמו אף הם במהלך השנה הקרובה.

הרווחה הארגונית

התפיסה הניהולית, הרואה חשיבות בטיפול המשאב האנושי היא תולדה של התפתחויות בתחומי החברה, התעסוקה והכלכלה, היא אף נובעת מהבנת צרכיו הפסיכולוגיים והחברתיים של האדם העובד בעולם המודרני, אשר עובר תמורות בתחום התיעוש, ההתמקצעות, המחשוב והגלובליזציה. עבודה סוציאלית תעסוקתית (occupational social work) ורווחת עובדים (assistance programs employee) הם כיוונים נרדפים למגוון של אמצעים, שבעזרתם מקום העבודה מטפח את קהילת עובדיו ומסייע להם, למנהליו ולבני משפחותיהם בנושאים אישיים ובינאישיים, משפחתיים, כלכליים, בריאותיים ועוד.

רווחה תעסוקתית מוגדרת "כמערכת הטבות ושירותים מעל ומעבר לשכר, המכוונת לצרכים חברתיים ובריאותיים, אשר אספקתם אינה נקבעת מכוח החוק. הזכויות להטבות ולשירותים אלה מוקנית לעובד ולמשפחתו בתוקף השתייכותו למקום עבודה מסוים" (בר גל 1984, וינר ואח' 1971). הגדרות מקצועיות מאוחרות יותר מתייחסות לרווחת העובדים ומשפחותיהם, כזכאים לקבלת שירותים מכוח השתייכותם למקום עבודה. רוב ההגדרות שניתנו לתחום, מדגישות כי ההתערבויות המקצועיות מכוונות לקהילות העבודה, אשר להן הם מצופים לתרום ביעוץ מקצועי לשיפור ניהול המשאב האנושי ולניסוח מדיניות ארגונית בתחומי שלומם ורווחתם של עובדי הארגון כיחידים וכקהילת עבודה.

מערכות הרווחה במקומות העבודה נועדו להבטיח את זכויות העובדים בתחום הביטחון הסוציאלי. שירותי הרווחה לעובדים מבוססים על התפיסה הניהולית המודרנית, בה תפיסת העובד היא כאל משאב ונכס שיש לטפח אותו. מחקרים מראים כי קיים קשר בין השקעה ארוכת טווח בעובד ודאגה לרווחתו לבין ביצועיו ותפוקתו בעבודה. הקשר מתבטא בהעלאת המוטיבציה, הגברת ההזדהות עם מקום העבודה, העלאת שביעות הרצון וכפועל יוצא מכך העלאת הפרייון והתפוקה באמצעות מניעת היעדרויות ועזיבות של עובדים. התפיסה הרווחת היא ששירותי הרווחה בארגון תורמים להרגשה טובה אצל העובד, כך שעובד המרוצה ממקום עבודתו הוא עובד טוב יותר, ומכך ניתן להסיק שהדבר תורם לאפקטיביות הארגונית ולקידום דימוי חיובי של הארגון, דבר המאפשר גיוס כח אדם איכותי יותר לארגון.

ניתן לזהות מספר אתגרים עימם הרווחה הארגונית בכלל ועובדי הרווחה בארגונים בפרט, נדרשים להתמודד, שמקורם בשינויים שעוברים על שוק העבודה בעשורים האחרונים. ראשית, תחרויות מוגברות, ירידה בכוחם של ועדים ואיגודים מקצועיים, פגיעה באיזון בית-עבודה עקב דרישה לשעות עבודה רבות יותר ופגיעה בביטחון התעסוקתי (תושב-אייכנר, 2009). בנוסף, מגמות נרחבות של גלי פיטורין וצמצומים למול גיוסים גדולים של כוח אדם בהתאם לדרישות הדינאמיות של שוק העבודה, וכתוצאה מכך החלפת מספר מקומות עבודה לאורך הקריירה. האוכלוסייה הנפגעת ביותר ממצב זה, הינה כוח העבודה הבלתי מקצועי אשר נפלט ממקומות עבודה (Mor Barak, 1999). פועל יוצא מכך הוא הצורך של עולם הרווחה התעסוקתית להתאים עצמו לטיפול המתמקד בנתמכי רווחה, קורבנות אלימות ובעלי מוגבלויות, שהם האוכלוסיות המתקשות להשתלב בשוק העבודה. מגמה נוספת המאפיינת את שוק העבודה, ומאתגרת את עולם הרווחה הארגונית היא גיוון תעסוקתי שמתבטא בעליה בשיעור אוכלוסיות שונות המשולבות בתוך שוק העבודה.

לפי Findler, Wind & Mor Barak (2007), העו"ס התעסוקתי יכול להוות גורם תומך, מלווה ומסייע בהטמעת סביבה ארגונית סובלנית ומכילה כלפי מגמה זו. כיוון נוסף של התפתחות בתחום בא לידי ביטוי בעליה במעורבות חברתית של ארגונים, ובכלל זה פיתוח תכניות של אחריות תאגידית, המתבטאת במחויבותם של תאגידים לקהילה ופעילותם לקידום מטרות חברתיות כחלק מהמדיניות העסקית שלהם. תרומה זו באה לידי ביטוי בתמיכה כספית בארגוני מגזר שלישי, ובמעורבות ישירה של עובדים באמצעות התנדבות בקהילה (בר צורי, 2008).

לפי גוטמן-שוורץ וגדות (2003), במקרים רבים הממונה על הרווחה בארגון הוא האחראי על תחום זה ובידיו מצויה האחריות לחנך את סביבת העבודה לערכים של אחריות חברתית. מגמה זו מהווה הרחבה של תחום הרווחה התעשייתית, מהסתכלות פנימה אל עובדי הארגון לעיסוק ברווחת הקהילה הרחבה שמחוץ לארגון (Sarkar, 2004). לאור כל זאת, ניתן לראות כי ישנו מעבר מתפיסה של ניהול מנגנון כוח אדם והתמקדות בביצוע טכני, לניהול ההון האנושי בראייה אסטרטגית ובחזיון החוסן והמחויבות של העובדים לארגון, כאשר משבר מלחמת ברזל' והקורונה שקדמה לה הדגישו והעצימו את חשיבות תפקיד הרווחה בארגון, והפיכתה של הרווחה הארגונית לכלי רב עוצמה לחיזוק החוסן ומחויבות העובדים לארגון. אי לכך, תפיסת הרווחה שראוי לקדם בשירות המדינה, מבוססת על חיזוק החוסן והמחויבות הארגונית, שיפור חוויית העובד, שיפור השירות לעובד מיום קליטתו ועד לאחר פרישתו, ותוך כדי פרישתו: "מקליטה ועד שיבה". מודל הרווחה צריך להיות הוליסטי, מקיף וכולל, החל מקליטת העובד לשירות וכלה בחיים שלאחר הפרישה, תוך מתן דגש רב למקצועיות ולסמכות הממונים על הרווחה בארגון בו הם נמצאים.



תפיסת הרווחה הארגונית בשירות המדינה

גישת הניהול במתן שירותי רווחה, הקיימת כיום בשירות המדינה הינה גישה משולבת, לפיה, שירותי הרווחה מיועדים לכלל העובדים בארגון, בדגש על סיוע לעובדים במצבי משבר. במסגרת כתיבת מסמכי מדיניות "עץ הדעת" בתחומי ההון האנושי (2016) נכתב מסמך בנושא הרווחה¹, שמטרתו גיבוש תפיסת רווחה ערכית ואחידה בשירות המדינה, להגברת תחושת השייכות, ההזדהות והמחויבות של העובד לתפקידו ולשירות לציבור, תוך מיצוב הרווחה ככלי ניהולי אפקטיבי. שינוי מתפיסה שעיקרה סעד (welfare) לתפיסת איכות החיים (wellbeing) של העובד במקום העבודה. אף על פי כן, בפועל ניתן למצוא שונות רבה במגוון פרמטרים: אין אחידות ביחידות הרווחה בשירות המדינה הן בהון האנושי ובמבנה הארגוני; קיימת שונות בהגדרות ובגבולות התפקיד ובכפיפותיו, במתן תקציב עבור פעילויות במסגרת סל הרווחה²; חוסר במנגנוני בקרה ופיקוח, ובמערכות ממוחשבות ליעול העבודה; אי אכיפה של המדיניות המפורסמת; תפיסת הרווחה הקיימת כיום, נשענת על הפעולות הנעות בין טיפול בפרט וסיוע לנזקקים, לבין פעולות חברה ותרבות (לרב כנגזרת של סל הרווחה) וזאת בהתאם למה שנתפס ע"י המשרד כ"רווחה". לסיכום, תפיסת הרווחה בשירות המדינה עדין נותרה בעיקרה מסורתית פסיבית, שבה מדיניות הרווחה והשירותים הניתנים לפרט אינם אחידים כמו גם המשאבים והתקציבים העומדים לרשות המשרד לטובת הפרט. אי לכך, ניתן למצוא כי המדיניות שפורסמה בשנת 2016, איננה באה בהלימה עם מעמדו, תקינתו, תקציבו והיקף כוח האדם בתחום הרווחה הארגונית כיום. הנתונים אשר עלו מעבודת הצוותים מחזקים טיעון זה ומלמדים כי גם היום, עדין ישנם פערים, אתגרים ושונות רבה במתן שירותי הרווחה.

¹ להרחבה ראו "מסמך מדיניות בנושא רווחה"

² משרדים עתירי תקציב ממקסמים וממציים את מלוא סל הרווחה לעובד. לעומתם, משרדים בעלי תקציב מצומצם ובעיקר המרכזים הרפואיים ומערכת הבריאות הממשלתית, מתמודדים עם קושי תקציבי ניכר, ובשל כך לא ממצים את מלוא סל הרווחה לעובד.

הפערים האתגרים והשונויות בתחום הרווחה הארגונית

א. מיצוב מעמדם של הממונים על הרווחה בארגון ככלי לקידום מטרות ויעדי הארגון

- תפקיד הממונים על הרווחה בקבלת החלטות בתהליכי ליווי הפרט ברוב המשרדים הינו פחות מהנדרש. יש צורך בשיתוף עובד הרווחה בעת קבלת ההחלטות ע"י הדרג הניהולי של יחידות ההון האנושי, לטובת השפעה על רווחת העובדים. יש חשיבות בהעלאת המודעות של הדרג הניהולי כי תחום הרווחה הינו כלי אסטרטגי, ניהולי העוסק בקידום רווחתו של הפרט.
- שונות ביישום מתן שירותי הרווחה (ובסלי הרווחה) בין משרד למשרד - היעדר תפיסה סדורה וכוללנית בכל הנוגע לרווחת העובד/ת ושל תפיסת הפעלה מתכללת ומערכתית של מתן השירות, המובילה להפעלת שירותים ללא בחינת צורכי קהלי היעד השונים בתוך הארגון.
- עיסוק מרובה באדמיניסטרציה וגיוס הנהלה, מקשה על מיקוד בהיבטים אסטרטגיים המוסיפים ערך לרווחת העובד.
- חוסר אחידות רוחבית בכפיפות המקצועית והמנהלית: עובדי הרווחה עשויים להיות כפופים ל: סמנכ"ל בכיר למנהל והון אנושי/למנהל הון אנושי/למנהל הדרכה.
- קיים טשטוש גבולות בין תחומי האחריות של בעלי התפקידים הבאים: עובדי משאבי אנוש, הממונה על הרווחה הארגונית, הממונה על הלמידה הארגונית.

ב. צורך בתחומי מומחיות ותחומי עיסוק עכשוויים

- אי אחידות בהסדרת התפקוד בתחום הרווחה הארגונית: בפסקה 23.215 בתקשי"ר נקבעה רמת המשרה של הממונים על הרווחה במשרדים, תוך החרגה של בתי החולים הממשלתיים ומערכת הביטחון, אולם אין בה התייחסות להיבטים נוספים המשפיעים על מורכבות הפעילות, כגון: מספר העובדים, פיזור גיאוגרפי של משרד, אוכלוסיית עובדים מורכבת במעמד סוציו אקונומי נמוך, עיסוקים ברמת מסד ומטה, שחיקה של עובדים בשל תכולת עיסוקם, מספר הגמלאים של המשרד והטיפול בהם ועוד.
- יחידות הרווחה בארגון לרוב פועלות עם עובד רווחה יחיד או בתקינה מינימלית של כוח אדם אשר מחויב במתן מענה גם לטיפול ישיר³, גם לפיתוח ותפעול פרויקטים נרחבים ומשימות מורכבות וגם לשמירה על קשר עם הגמלאים, זאת תוך קידום התנדבויות העובדים בקהילה ושמירה על החוסן הארגוני. לאור כל זאת, ניתן למצוא כי ריבוי המשימות, קושי בפרואקטיביות והצורך בהעמקת הליווי והתמיכה בעובדים, מביאה את הממונה על הרווחה לשחיקה, לחוסר פניות בקידום תהליכי שינויי ריווחתים מיטביים לתועלת כלל העובדים והארגון, ולאי זיהוי מקדים של מצוקות העובדים ומתן תמיכה וליווי מצומצמים במיצוי זכויותיהם בארגון ובקהילה.
- וורסטיליות עצומה במיומנויות וההכשרה הנדרשות בתפקיד המותאמים לעולם העבודה החדש (התמחויות מעודכנות, גמישות מחשבתית, חשיבה אסטרטגית, ניהול פרויקטים, הבנה טכנולוגית, יכולת הובלת שינויים ועוד), וקושי ברכישתם בשל ריבוי המשימות והעומס בעבודה.

³ תכולת תפקידו של הממונה על הרווחה הארגונית מורכבת מכ-40% ממשרתו לטיפול ישיר - ברמת המיקרו וברמת המאקרו (כגון: מצבי ביטחון, חירום ומשבר מורכבים במדינה, איום באובדנות ועוד); מכ-40% ממשרתו לפיתוח ותפעול פרויקטים נרחבים - כגון: מימוש סל רווחה לעובד, בני משפחה מטפלים, קידום בריאות ועוד; ומכ-20% לשמירה על קשר עם הגמלאים וקידום התנדבות עובדים בקהילה.

- מיעוט ב: קורסי הכשרה ויעוץ קיימים בתחום הרווחה הארגונית; ימי העשרה מקצועיים; קושי בקבלת כלים מקצועיים, הכשרה ובמיומנויות להתמודדות עצמאית של הממונים על הרווחה בקבלת החלטות במקרי משבר קשים של עובדים (כגון: אלימות במשפחה, פגיעות מיניות ועוד), התמודדות עם איומי התאבדות של עובד בארגון, סיוע במצוקות כלכליות של עובד ועוד.
- ריבוי מצבי הדחק והמשבר שחוות האוכלוסייה בשנים האחרונות (מגיפת הקורונה, מלחמת 'חרבות ברזל'), כמו גם ריבוי ועליה בצרכי העובדים בשגרה (יותר מצבי דחק, משברים כלכליים, ריבוי מצבי נפש כרוניים של בן משפחה, בני משפחה מטפלים ועוד) מחייבים את עובדי יחידת הרווחה להיות בעלי ידע וכלים בסיסיים לליווי ראשוני, תמיכה והנחיה הדורשים תשומות זמן ומיומנויות מקצועיות. השירותים החיצוניים שחלק מהמשרדים רוכשים לטובת טיפול בעובדים ע"י אנשי מקצוע, הניתנים ע"י ספק חיצוני מהווים חלק קטן בלבד מהצורך המחייב מיומנות מקצועית של עובדי הרווחה בארגון עצמו.
- מורכבות במתן שירותי רווחה במשרדים עם פריסה גיאוגרפית רחבה: במשרדי ממשלה וביחידות סמך בהם יש פיזור גאוגרפי בכל רחבי הארץ, ניתן מענה חלקי לטיפול בעובדים המועסקים במחוזות, וישנו קושי רב בקיום קשר ישיר עם העובדים, החיוני לתחום טיפול זה. כמו כן בדרוג העובדים ביחידה כיום אין בהגדרת התפקיד קבלת רכב משרדי, כשבפועל נדרש רבות לצורך תפקוד יעיל ומקצועי של היחידה, ביקורי בית, ביקורי חולים, הגעה לצורכי יחידות השטח או הפרט בשטח, אבל ואסון, טיפול במצבי חירום ועוד.
- היעדר ביסוס התמחויות במבנה הארגוני של מרבית יחידות הרווחה האירגוניות.
- חוסר בתכנון הכשרה ופיתוח לדרגי הביניים והניהול - יצירת סטנדרטיזציה ברמה מקצועית, שינוי תפיסה, פיתוח כישורים ומיומנויות עדכניות.

ג. סטגנציה יחסית בתנועת עובדי הרווחה האירגונית

- מוביליות מקצועית נמוכה - סטגנציה במעברים בין תפקידים ובין משרדים וכתוצאה מכך שחיקה וחוסר מיצוי הפוטנציאל של ההון אנושי. נדרשים תהליכי ריענון שורות הנדרשים מקצועית ואישית (סיומי העסקה ועידוד פרישה).

ד. אובדן ידע

- חוסר במנגנונים ותהליכי שימור והעברת ידע מקצועי ביחידות הרווחה.
- חוסר בתיק חפיפה ברווחה ארגונית.
- ה. שכר - קיימים פערי שכר בהיבטים הבאים:
 - השכר הנוכחי אינו מבטא את השינויים הדרמטיים שחלו בתכולות התפקיד של הממונים על הרווחה הארגונית או את השונות במורכבות והעשייה של מבצעי התפקיד בין משרדי הממשלה השונים בגודלם ומורכבותם.
 - פער משמעותי ביחס בין שכר הבסיס לשכר הכולל, בשל היקף התוספות המשולמות בפועל בין המשרדים - שכר בסיס נמוך יחסית לעומת הרכיבים המשתנים (כוננויות, פרמיות, א.רכב, תוספות שכר הסכמיות וכיוצ"ב).
 - בחלק מהמשרדים לא קיים מנגנון תגמול ותמרוץ בשכר בהתאם לעמידה ביעדים.
 - נלוות שכר, כוננויות, אחזקת רכב, שעות נוספות: הממונים על הרווחה במשרדים רבים מתמודדים עם אירועי חיים קשים של עובדים המתרחשים בתוך העבודה אך גם מחוץ לשעות

העבודה לעיתים ישנו צורך לזמינות 24/7 לצורך מענה וטיפול הן בעובד והן ביחידה בה הוא עובד. רבים מהם מבצעים זאת כיום ללא תגמול על כך בשכר.

- קיימים פערי תקציב משמעותיים וכן שונות ביישום הרכב והיקף סל הרווחה, בין משרדי הממשלה השונים, יחידות הסמך, מערכת הבריאות הביטחון והחוף.

1. תקינה ומבנה

- חוסר במשרות התמחות חדשות במבנה הארגוני של הרווחה המאפשרות התמודדות מיטבית עם מגוון היכולות והמיומנויות להם נדרשת יחידת הרווחה מחד ליווי הפרט במצבי דחק ומשבר welfare ובמקביל עבודת הרווחה הארגונית העוסקת ב well being, הדורשת מיומנויות ויכולות שונות.
- אין אחידות בין היקף ומורכבות הפעילות של יחידות הרווחה השונות לבין היקף כוח האדם, רמות ההכשרה, ההתמקצעות ורמות התגמול.
- היעדר התאמה בין המשאבים הקיימים ותפיסת המשרד לצורך - במבנה הארגוני, במשימות וביעדים להשגתו מתן מענה לאתגרים הייחודיים, הקבועים והמשתנים, העומדים בפני המשרדים השונים.

2. דרישה לסטנדרטיזציה אחידה ותפיסת הפעלה אחודה

- בתחום הרווחה הארגונית קיימת שונות בתפיסות ההפעלה, ברמת השירות, הידע, תהליכי העבודה, הכישורים והמיומנויות התלויים בכוח האדם הקיים, תפיסות ההנהלה כלפי רווחת הפרט, תיעדוף תהליכי העבודה שאינם עוסקים ברווחת הפרט ועוד.
- שימוש והטמעת מערכת רווחה דיגיטלית: משנת 2022 אופיינה ופותחה מערכת רווחה דיגיטלית רוחבית, המהווה כלי עבודה להנגשת זכויות העובדים ולמתן מענה וסיוע ישיר לעובדים בתחומי הרווחה. רבים ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך לא עובדים על המערכת שנבנתה.

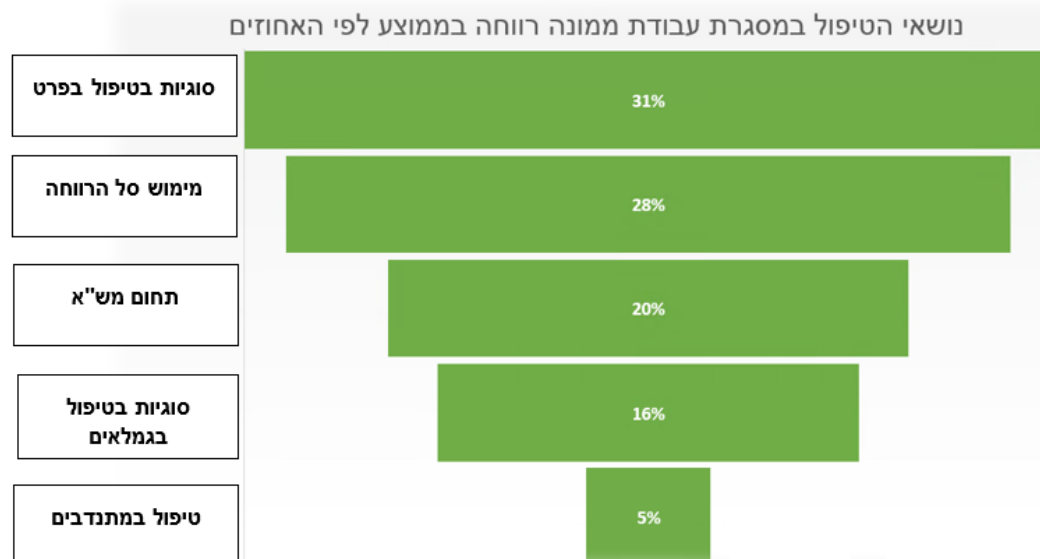
יחידות הרווחה הארגונית הקיימות כיום בשירות המדינה, אינן מותאמות בצורה מספקת מבחינת כוח האדם לאתגרי התחום. החסם של תקינה נמוכה ומחסור בכוח אדם וחוסר באיש מקצוע מתחום העבודה הסוציאלית, מונעים הענקת שירות מקצועי, איכותי, מגוון וכוללני לעובדים. תכולות התפקידים אינן אטרקטיביות מספיק ולא מאפשרות מימוש יעדים והתפתחות מקצועית ביחידות הרווחה הארגונית. כמו כן, השכר אינו מותאם לכ"א הנדרש. יחד עם זאת העדר משאבים ותקציבים לארגונים, אינם מאפשרים מיקור חוץ של שירותי רווחה וסיוע לעובדים דבר הפוגע מאוד ברווחת העובדים בשירות המדינה. כמו גם מיקור חוץ של שירותי רווחה וסיוע לממונים על הרווחה עצמם.



רקע מקצועי לעבודת הצוות

קביעת כוח האדם בתחומי הרווחה הארגונית בשירות המדינה התבסס על טיוב נתונים על בסיס סקר מיפוי נתונים וצרכים בקרב ממוני הרווחה וכן מנתונים שנשלפו מהמערכת הממשלתית הרוחבית לניהול כוח האדם של הממשלה (מערכת מרכב"ה). לפיהם, רוב יחידות הרווחה הארגונית במשרדי הממשלה ויחידות הסמך מונות עובד או עובדת אחת האמונים על תחום הרווחה. בחלק מהמשרדים הגדולים מאוד ישנו צוות של כ-3 עובדים (שאחד מהם הינו סטודנט). לעומת זאת, במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בינוניים וקטנים, הממונים על הרווחה הארגונית מבצעים את תפקיד הרווחה בנוסף לתפקידים המרכזי. במשרדי ממשלה בהם ישנם יחידות פזורות ברחבי הארץ, ישנם נאמני רווחה ארגונית, שהינם אמרכלים או עובדי מש"א המבצעים את היבטי הרווחה בנוסף לתפקידים המרכזי. עובדים אלו לא תמיד שותפים להדרכות והם לרוב מסייעים לתפעול ויישום עבודת הרווחה האדמיניסטרטיבית במרחבם. הנתונים מצביעים על השקעת משאבי זמן ניכרים בתהליכי הפרט השוטפים, והיעדר קיום מספק של פונקציות בעלות מומחיות עכשווית, הובלת שינויים אסטרטגיים וניהול השינוי ביחידות הרווחה הארגונית במשרדי הממשלה בהלימה למתרחש בארץ ובעולם, כתוצאה של חוסר בכוח אדם ומשאבים.

יתרה מכך, מתוך הנתונים עולה תמונה כי רוב הממונים על הרווחה בעלי תארים אקדמיים מתקדמים אך פחות מ-50% מהם הינם בתחום הרלוונטי לתפקיד ופחות מ-5% מהם הינם עובדים סוציאליים. יש להכיר בצורך ובדחיפות לגיוס עובדים סוציאליים לשירות המדינה.



כיום, אנו חיים בעידן של תמורות המרחשות בקצב מערכי (אקספוננציאלי). השינויים נצפים בכל תחומי החיים ומייצרים תמורות משמעותיות בעולם העבודה וכן בהתאמה בעולם התוכן של ניהול רווחת הפרט והרווחה הארגונית.



תמורות אלו רוכזו בסקירתם של הצוותים את תפיסת הרווחה ושירותי הרווחה בארבע מדינות מתקדמות בעולם: בריטניה, אוסטרליה, אירלנד, וארה"ב וכן מספר חברות וארגונים במשק הישראלי:⁴

1. התפתחות והתקדמות משמעותית בעולם מערכות המידע לרווחה -

- Data driven HR, People Analytics
- מערכות ייעודיות: מערכת לניהול מיצוי זכויות רווחה, גיוס למידה LMS, הערכת עובדים, פידבקים והערכות.

⁴ להרחבה ופירוט הסקירה ניתן ראו נספח ב'.

2. מערכות כוללות: תיק עובד, מיצוי זכויות, משובים, טפסים, פורטל ארגוני.
3. ציפיות עובדים משתנות, דור ה-Z מילניאלס, חברתיות, קהילתיות, אמון.
4. חווית העובד הפכה היום לחשובה מבכל עת אחרת בשל המחסור החמור בעובדים ומצד שני עזיבת עובדים איכותיים קיימים.
5. בני דור ה-Z, המילניאלס הם בעלי ציפיות אחרות משוק העבודה, יודעים את ערכם ומציבים דרישות בהתאם. הם מחפשים סביבת עבודה המטפחת את עובדיה לא רק בתחומים המקצועיים אלא כמעטפת לכל היבטי חייהם.
6. כיום עוסקת הרווחה הארגונית לא רק בנושאי הסעד והקשיים שחווים העובדים (ה welfare) אלא גם בשלומות העובד ובני משפחתו, בריאותם הגופנית והנפשית (ה wellness).
7. המושג מחוברות עובדים לארגון הפך למושג מוביל בכל הקשור לפתרון מכלול הבעיות של הארגון. כאשר עובדים מחוברים למקום עבודתם וגאים בו, הפירון שלהם גדל וכך גם הביצועים.

הבנצ'מרק מציג תפיסות הפעלה שונות של מערכות רווחת-עובד במדינות שונות ובארגונים שונים במשק בישראל. לצד זאת, ניתן דגש להעסקתם של מספר עובדים מקצועיים בתחום בעלי השכלה, כישורים ומיומנויות מתאימות ותגמול דיפרנציאלי בהתאם לרמת הבכירות והמקצועיות הנדרשת ביחידות הרווחה, אשר מעניקות את המעטפת הרווחה המקיפה לעובדים. לפיכך, מסקנתנו היא שככל שהארגון מספק מעטפת רווחה מקיפה לעובדים בשגרה בכלל ובמצבי משבר בפרט, הוא מקבל עובדים טובים יותר, מרוצים יותר ופרודוקטיביים יותר. עובדים אלו יעריכו יותר את מקום עבודתם, יהיו גאים בו. הם יהיו בעלי תחושת מחוברות גבוהה ושבעי רצון. תוצאה נלווית לכך היא עליה בתפוקה של העובד, צמצום היעדרויות ומוכנות להשקעה בארגון ובתוצריו. מכאן הצורך והדגש על הרחבת יחידות הרווחה והסדרת התקינה בתחום, תוך הטמעת תפיסת הפעלה אחידה ומוסדרת.



התפתחות תפיסות הפעלה של יחידות הרווחה הארגונית

תפיסת הפעלה היא מושג המגדיר את הדרך בה יחידות הרווחה הארגונית מאורגנות ופועלות, כדי לספק תוצאות לבעלי העניין בארגון ומחוצה לו. בארגונים גדולים ומורכבים, תפיסת ההפעלה הכוללת של תחום הרווחה משפיע על תפיסת ההפעלה של העוסקים ברווחה הארגונית ביחידות השטח ומכאן על טיב שירותי הרווחה אשר מקבלים העובדים. תפיסת ההפעלה מהווה את הבסיס למבנה הארגוני ולהגדרות התפקידים, תהליכי העבודה המרכזיים, סוגי העשייה וכיו"ב.

ההתפתחות של תפיסות ההפעלה נעה מתפיסות מוקדמות בניהול הרווחה הארגונית ועד לתפיסות מתקדמות, המתמקדות באדם כמכלול. אחד המשתנים העיקריים בתפישת ההפעלה של שירותי הרווחה בשירות המדינה הוא מקומה של נש"מ כגוף שמוביל, מנחה ומפקח על שאר משרדי הממשלה. על כן, החלופות השונות לתפיסת והפעלת שירותי הרווחה נבחנו על פני ציר הריכוזיות והביזוריות. במודל המעצים את המימד הריכוזי, יבואו לידי ביטוי מדיניות וסטנדרטים, יחידת מטה חזקה, קביעת תקינה מחייבת לכח אדם ביחידות הרווחה, הסדרה וקביעת תקינה של ממונה הרווחה, ושילוב מנהלים בתהליך. במודל המעצים את המימד הביזורי, יבואו לידי ביטוי בהאצלת סמכויות למשרדים עצמם לפתח ולהרחיב את פעילות הרווחה בארגון כולל תוספת משאבים ותשומות. ציר זה של ריכוזיות-ביזוריות מהווה אתגר עבור שירות המדינה בהתמודדות עם סוגיה עקרונית של התוויית קוים מנחים לפעילות שירותי הרווחה במשרדים: מעמדם של שירותי הרווחה והעומד בראשם כמבצעי מדיניות נש"מ, אך גם כיוזמים ואחראים על נושאים נוספים כגון: מחוברות לארגון, wellbeing ו-welfare אחריות חברתית ועוד.

הקריטריונים לבחירת החלופות

לצורך גיבוש עמדה לגבי החלופה המועדפת ומידת הצלחתה של החלופה, נבחנו קריטריוני נורמה וביצוע:

קריטריונים נורמטיביים

1. **אפקטיביות** - חלופה אפקטיבית תוציא לפועל את מטרות שרותי הרווחה, תקדם את השירותים הניתנים לרווחתו של הפרט, תגביר את מחוברותו לארגון ותשמר אותו תוך יצירת מערך רווחה ראוי המספק שירותים אלו.
2. **הוגנות** - כלל יסוד בכלל המנהל הציבורי המהווה בסיס והכרח לכל עובד בכניסתו לתפקיד בשירות המדינה. ההוגנות משמשת לחיזוק אמון הציבור ואמון העובדים במערכת הציבורית. חלופה הוגנת בתחום זה תקדם שוויון בין עובדי המשרדים השונים אך גם תאפשר טיפול בפרט בהתאם לנסיבותיו.
3. **יעילות** - חלופה יעילה תבצע את הפעולות בצורה הנכונה ותקבל תוצאה מרבית ביחס להשקעה. תקדם את השירותים הניתנים לרווחתו של הפרט ותיצור מערך רווחה ראוי המספק שירותים איכותיים. בתמורה תגביר את מחוברותו ושביעות רצונו של העובד כלפי הארגון ובכך תשמר את כוח האדם האיכותי בארגון.
4. **ביטחון, חוסן ומניעה** - חלופה המעניקה ביטחון, חוסן ומניעה היא חלופה שתמלא את צרכי הפרט של העובד בעת מצוקה ומשבר אישיים בתוך ומחוץ לעבודה, אך גם של כלל העובדים בעת משבר כללי (כמגפת הקורונה), תסייע בפעולות מנע, ותספק חוסן ועמידה בהם במידה ויתממשו. חוסן אירגוני הינו חשוב ומהותי לשימור כוח אדם, צמצום היעדרויות וחיזוק תחושת המחברות הארגונית.
5. **שירותיות** - חלופה זו מדברת על מקסום מימוש יכולותיו של העובד, וכתוצאה מכך יוענק שירות איכותי ומקצועי הן בתוך הארגון והן ללקוחות מבחוץ.
6. **תדמית השרות הציבורי** - חלופה טובה תביא לידי ביטוי את השקעתו של שירות המדינה ברווחתם של עובדיה. בחלופה זו יוקם מערך רווחה מתכלל, מקצועי ואיכותי המספק שירותים איכותיים פרטניים כמו גם ארגוניים. מערך הרווחה יהווה כלי ניהולי המשמש לקידום רווחת הפרט, יעודד גיוס של עובדים ויגביר את מחוברות העובדים לארגון.

קריטריונים ביצועיים

1. **ישימות מעשית** - החלופות יבחנו לאור יכולת היישום שלהן בפועל בהיבט התקציבי והכלכלי, בהיבט כוח האדם (תקינה חדשה), בהיבט האחריות הניהולית ובהיבט של יכולת פיקוח ובקרה.
2. **השפעות מערכתיות** - חלופה זו דנה בתוצרי הלוואי הנלווים לכל אחת מהחלופות וכיצד תשפיע ותושפע מתחומים אחרים, לדוגמה: מחוברות ארגונית, השפעת המדיניות על המגזר הציבורי הרחב, איגום משאבים עם הסתדרות העובדים וארגוני העובדים. יש לבחון גם השפעות עקיפות שליליות.
3. **עלות** - החלופות יבחנו גם לאור המשמעות התקציבית והכלכלית הנגזרת ממימושו.

ניקוד הקריטריונים

משקל באחוזים	קריטריון	
20%	אפקטיביות	הקריטריונים הנורמטיביים
5%	הוגנות	
15%	יעילות	
20%	ביטחון, חוסן ומניעה	
10%	שירותיות	
10%	תדמית השרות הציבורי	
5%	יישומיות מעשית	הקריטריונים הביצועיים
10%	השפעות מערכתיות	
5%	עלות	
100%	סה"כ	

חלופות לשירותי הרווחה הארגונית בשירות המדינה

א. **חלופה ראשונה** - שירותי הרווחה ירוכזו בידי נש"מ, כאשר שירותי הרווחה המשרדיים ישמשו כזרוע ביצועית בלבד. נש"מ תהווה גוף ריכוזי ומוביל שיקבע את: המדיניות עבור כל משרדי הממשלה; המבנה הארגוני של יחידות הרווחה; תפקיד הממונה על הרווחה; מסלולי הקידום של הממונים; תקציב; סל רווחה אחיד לכל המשרדים; תקנים משודרגים; שיפור בהיקף כוח אדם; סטנדרטים כללים ונהלים על פיהם יש לפעול בכל משרד. נש"מ תרכז ותנחה את המשרדים ותהווה גם זרוע המבקרת ומפקחת על פעילותם. יוזמות משרדיות נקודתיות וחריגות מעבר לכללים הנהוגים תהיינה מותנות באישור נש"מ.

ב. **חלופה שנייה** - משרדי הממשלה יגבשו ויפעילו באופן עצמאי את שירותי הרווחה במשרד לעובדיהם, כאשר הנציבות תשמש כיחידת מטה מקצועית מייעצת. כל משרד יקבע לעצמו את פונקציית השקעתו בעובדיו, הנהלים, הכללים, הסטנדרטים, התקציב, מסלולי הקידום, היקף כוח האדם ביחידת הרווחה, ויגבש לעצמו את תפיסת הרווחה ומעמדו של הממונה על הרווחה במשרד וכפיפותו. כמו כן, יקבע המשרד את ההכשרות המקצועיות הנדרשות לעובדים ביחידת הרווחה לרבות העומד בראשה וכן את סל הרווחה המשרדי לעובדים. גזרת פעילותו של כל משרד תהיה בהתאם למדיניות הנהלת המשרד, התקציב העומד לרשותו וכן פרופיל אוכלוסיית העובדים בו. תפקידה של הנציבות יסתכם בייעוץ בלבד עבור גורמי הרווחה המשרדיים ויתמקד בטיפול בתלונות עובדים ובבקרה מדגמית בהיקף מצומצם לאחר הביצוע.

ג. **חלופה שלישית** - מודל משולב ומשודרג: נש"מ תהווה גורם מטה מתכלל אשר יקבע מדיניות, יגבש סטנדרטים ותקינה ויהווה גורם מנחה, מכשיר, מייעץ ומפקח על תחום הרווחה במשרדי הממשלה. למשרדי הממשלה יוענקו סמכויות ביצוע נרחבות ויואצלו להם סמכויות החלטה בנושאים מוגדרים ברורים. הנציבות תערוך מיצוב מחדש ושדרוג ליחידות הרווחה הכוללים: תקינה מחודשת ותוספת כוח אדם משמעותי ומקצועי, הגדרת תחומי פעילות מובחנים של רווחה בעין ורווחת הפרט, הגדרת המדיניות והסטנדרטים. כמו כן, היא תהווה גורם מנחה, מכשיר, מייעץ ומפקח על תחום הרווחה במשרדי הממשלה. מאידך, למשרדי הממשלה יואצלו סמכויות ביצוע, וכן סמכויות החלטה בנושאים מוגדרים.

דיון בחלופות לפי קריטריונים

חלופה ג': המודל המשולב ומשודרג	חלופה ב': המודל הביזורי	חלופה א': המודל הריכוזי	משקל באחוזים	קריטריון	
20%	20%	5%	20%	אפקטיביות	קריטריונים נורמטיביים
5%	0%	5%	5%	הוגנות	
12%	15%	5%	15%	יעילות	
20%	20%	8%	20%	ביטחון, חוסן ומניעה	
8%	10%	6%	10%	שירותיות	
10%	6%	4%	10%	תדמית השרות הציבורי	
4%	5%	2%	5%	יישומיות מעשית	קריטריונים ביצועיים
10%	10%	4%	10%	השפעות עקיפות	
3%	3%	3%	5%	עלות	
92%	89%	42%	100%	ציון משוקלל	

בחירת החלופה המועדפת

קיימות שלוש תפיסות ניהול עיקריות במתן שירותי רווחה: הגישה הסוציאלית, ששמה דגש על טיפול בעובדים נזקקים ובמצבי משבר. הגישה האוניברסלית, העוסקת במתן שירותי רווחה לכלל העובדים בארגון. והגישה המשלבת בין שתי הגישות לעיל. מניתוח הנתונים עולה, כי **חלופה ג' - מודל ההפעלה המשולב ומשודרג היא החלופה המועדפת לניהול הרווחה בשירות המדינה**. יתרונה, בכך שהיא גישה משלבת המהווה מודל דיפרנציאלי ומאוזן המאפשר תמרון ותמהיל משתנה של ריכוזיות וביזוריות בהתאם לתחומי התוכן העיקריים של תחום הרווחה, בהתאמה לוורסטיליות ולשוני הרב בין משרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכות הבריאות הביטחון והחוף, כמו גם חיבור בין גוף מטה איכותי לבין כוח אדם איכותי בשטח שיש ביכולתו לקדם ולפתח את התהליכים וההנחיות תוך התאמה לצורכי הפרט הייחודיים בארגון.

המענה המוצע

לאור כל זאת, ברצוננו להציג במסמך מדיניות זה בתחום הרווחה הארגונית בשירות המדינה, בהתאמה לתפיסת ההפעלה לעיל, את המודל היישומי העדכני ליישום תקינה ומבנה ארגוני של יחידות הרווחה הארגונית. המודל מורכב משלושה רבדים אשר יתנו מענה אפקטיבי אמיתי בהטמעה והיישום בשטח: **הרובד התפיסתי** שיהווה את המצפן והמסגרת הכוללת לעשייה של יחידות הרווחה הארגונית. **הרובד המבני** אשר יאפשר את מימוש התפיסה באמצעות מבנה ארגוני מעודכן, הגדרות תפקיד, תקינה ותנאי העסקה מותאמים שיורחב במסמך הסדרת התקינה בתחום. **הרובד המקצועי** שייתן את המעטפת לניהול מקצועיות עובדי הרווחה הארגונית - החל מתהליך המיון ובחירת אנשי המקצוע הנכונים, הכשרתם, קידומם, תנועתם וטיפולם.

הרובד התפיסתי

1. **אימוץ גישת הניהול במתן שירותי הרווחה, גישת השותפות האסטרטגית (HRBP) הפרו-אקטיבית כתפיסת עבודה של כל אנשי הרווחה במטה ויחידות השטח** - גישה משולבת, לפיה, שירותי הרווחה מיועדים לכלל הצרכים והעובדים בארגון, בדגש על סיוע מקיף ונרחב לעובדים במצבי משבר מצוקה ומצבי קיצון.

- **גיבוש והטמעת תפיסת רווחה רוחבית בשירות המדינה** - ערכית, אתית ואחידה, להגברת תחושת השייכות, ההזדהות והמחויבות של העובד לתפקידו ולשירות לציבור, תוך מיצוב הרווחה ככלי ניהולי אפקטיבי לחיזוק מניעה וחוסן של עובדי שירות המדינה. שינוי מתפיסת סעד (welfare) לתפיסת איכות החיים (wellbeing) של העובד במקום העבודה.
- **יישום ייעוד יחידות הרווחה הארגונית** - טיפול, ליווי, שימור, טיפוח וסיוע בחיזוק החוסן ושלומות (wellbeing) של העובדים כפרטים וכקבוצות עבודה ליצירת גאוות יחידה והזדהות עם הארגון על מנת לסייע ליחידות ההון האנושי בארגון למלא את תפקידן באופן ממוקד וללא הסחות דעת לשם השגת יעדי שירות המדינה (שותפות למטרה).
- **קידום פרו-אקטיביות של הממונים על הרווחה הארגונית** תוך הבאת ערך ליעדים המשרדיים, הן בפתרון צורכי הפרט בניהול ומענה לבעיות רוחב והן בדאגה לחוסן ושלמות כלל עובדי המשרד.
- **הרווחה הארגונית כשותפה/מייצעת המסייעת למנהלים בניהול המשאב האנושי במשרד (המנהלים כלקוחות)** - בתהליך זה תוטמע התפיסה כי שירותי הרווחה הם כלי המסייע לארגון לעמוד ביעדיו ולהשיג את מטרותיו. תהליך זה ישנה את תפיסת שדרת הניהול במשאבי אנוש ובכלל בשרות המדינה לראות את בממונה על הרווחה, כאחראי לקידום רווחתם של העובדים, ובכך ימצב את מעמדו של מנהל הרווחה בארגון כמערך מקצועי, מסייע ותורם.

• **קהל היעד של יחידות הרווחה** - כלל עובדי וגמלאי שירות המדינה ובני משפחתם, ובפרט: עובדים וגמלאים במצוקה ומשבר.

2. **חזון הרווחה הארגונית בכלל וביחידות הרווחה בפרט** - מערך הרווחה הארגונית יהווה גורם מקצועי מוביל ובעל ערך בשימור, טיפול, סיוע והעצמת ההון האנושי. יאפשר למנהלים ולעובדים סביבת עבודה תומכת, מסייעת המתאימה עצמה לצרכיהם וזאת בצורה מקצועית ואנושית, בסביבה מורכבת, חדשנית ומשתנה למימוש יעדים ועמידה באתגרים הארגוניים. תפקיד יחידות הרווחה במודל החדש נותן מענה לשלוש כשירויות מרכזיות: כשירות מקצועית, כשירות ניהולית וכשירות ארגונית.

3. **הסדרת סל שירותי רווחה לעובד אחיד, בסיסי, מחייב** - סל השירותים הקיים נקבע לפי ארבעה קהלי יעד מוגדרים: **כלל העובדים** אשר מקבלים שירותי רווחה לאורך כל מעגל חייהם: תשורות, הטבות בנושאי בריאות וספורט, איכות חיים, ידע והתפתחות ופעולות גיבוש משרדיות; **עובדים במצבי מצוקה, חירום ומשבר**. שירותי רווחה לקבוצה זו מבוצעת בכפוף לפניה ישירה או הפנייה של מנהל ישיר, וועד עובדים, משאבי אנוש וגורמים נוספים, ויכללו ליווי ותמיכה רגשית וסוציאלית (על ידי עובד סוציאלי), תיווך וסיוע מול גורמי תמיכה נוספים, וסיוע במתן הקלות בתנאי והסדרי העבודה בשירות; **גמלאים** שהטיפול בהם כולל: פעולות לשמירה על קשר, נופשים, סיוע לוועדי הגמלאים, טיפול בבקשות גמלאים להלוואות ומענקים; **משפחות העובדים** (בני משפחה מדרגה ראשונה). שירותי הרווחה יעניקו סיוע ועזרה בגין משבר משפחתי, כלכלי ובריאותי של הפרט או של אחד מבני משפחתו. כמו כן, יסובסדו קייטנות ילדי העובדים וכן יתקיימו פעולות גיבוש לעובדים ובני משפחתם. בנוסף, באמצעות הרווחה ניתן לערוך פעילויות בעלות אופי של תרומה לחברה ולקהילה.

4. **ברמת נציבות שירות המדינה⁵**

- I. **אפיון ומיפוי תהליכי פרט שיש לתקן/לשפר/למכן** בחתך רוחבי (למול משאבים מותאמים).
 - II. **הפחתת תפעול ובירוקרטיה** - הפחתת העיסוק בנושאים תפעוליים לטובת עיסוק משמעותי יותר בתהליכים האסטרטגיים והליבתיים של הרווחה הארגונית.
 - III. **מימוש תהליכי רווחה מעודכנים** בהתאם לתפיסה - דיגיטציה, פישוט אחדות וצמצום תפעול.
 - IV. **זיהוי פערים בתחום ההון האנושי ביחידות הרווחה הארגונית וביצוע התאמות נדרשות** - בהתאם למודל השינוי ובהתבסס בין היתר על הנתונים.
 - V. **חיזוק והעמקת הליווי המקצועי** שניתן לעובדי הרווחה הארגונית באמצעות: קיום מפגשי למידת עמיתים; ניהול פורומים מקצועיים; יצירת קהילות מקצועיות; הנגשת ההנחיות המקצועיות; פיתוח הכשרות מקצועיות; חיזוק הליווי והמענה השוטף.
 - VI. **שימוש במדדי הון אנושי משרדיים וממשלתיים** - מדידה אשר משקפת את רמת הביצועים של יחידת הרווחה הארגונית בארבעה עולמות תוכן - שירות, מקצועיות, עמידה בהנחיות, יוזמה וחדשנות.
- המדידה הינה מדידה מעצבת אשר מתפתחת לקראת מדד רווחה ארגוני מדויק ואחיד.**

5. **ברמה הבין-משרדית**

- I. **סנכרון מערכתי** - התפיסה תחול במקביל במשרדים (לאורך כל השדרה הניהולית והמקצועית של עובדי הרווחה) וביחידות נציבות שירות המדינה במקומות הרלוונטיים. הנציבות תפעל למימוש התפיסה בהיבטים השונים תוך שילוב תשתיות חדשניות המאפשרות נגישות ודיסקרטיות אל מערך הרווחה במשרד תוך מעקב ובקרה.

⁵ היישום מותנה במגבלות כ"א ביחידת הרווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית.

II. **הקמת או טיוב מערך לתמיכה ולווי אישי לעובדי הרווחה עצמם ("מי מסייע למסייעים")**, וכן לעובדים ובני משפחותיהם. כמו גם בניית מערך תמיכה לגמלאים בשעת מצוקה, משבר וחירום. (מרכז שירות משותף המספק שירותים למשרדים ואשר מרבית שירותיו דיגיטליים ומכיל גם מענה אנושי תומך).

6. ברמה המשרדית -

I. **צמצום רגולציה** ברמת המשרד, הבחנה בין פונקציות תפעוליות ברמה המשרדית לפונקציות שיעסקו במתן מענה לפרט, ארגון והפקת אירועי גיבוש ורווחה, פיתוח תכניות ומתודולוגיות רווחה, עבודה בכלים טכנולוגיים בניהול נתוני הרווחה, מימוש תקציב סל הרווחה הקיים ויישום במלואו, תוך תיאום עם נש"מ לטובת איגום משאבים ומניעת כפילויות.

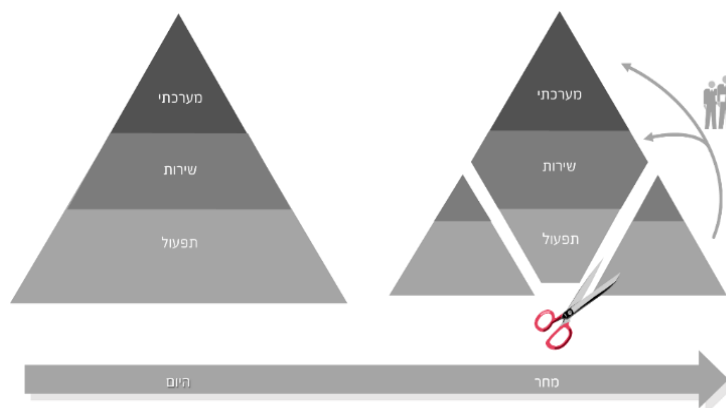
II. באחריות נש"מ בשיתוף יחידות הרווחה במשרדים לקיים **הכשרות מתאימות למנהלי הארגון**, כדי לייצר תמונה כללית אחידה המודעת לצרכי העובדים ומטמיעה שירותי רווחה לתועלת הארגון. מנהל הרווחה חייב להיות שותף לדרג מקבלי ההחלטות בארגון וחבר מרכזי בהנהלת המשרד.

הרובד המבני

1. מבנה ארגוני

לצורך שמירה על אחידות בין משרדים בעלי גודל ומורכבות דומה, נש"מ קבעה קריטריונים אחידים לבחינת המבנה הארגוני ולהגדרת רמות המשרה ביחידות הרווחה. תיקנון יחידות הרווחה יותאם לגודל המשרד/יחידת הסמך/בית חולים ממשלתי⁶ ולמשאביו. ראש יחידת הרווחה במשרדים יתוקן, לפי גודל ומורכבות המשרד, כאשר כפופים לו התחומים הבאים: מסייע לראש יחידת הרווחה ארגונית, עו"ס טיפול וחוסן ארגוני (טיפו"ח), ואחראי קהילה - גמלאים והתנדבות. במשרדים קטנים ובינוניים חלק מהתפקידים יאוחדו. במסמך הסדרת תפקוד מערך הרווחה הארגונית, ניתן יהיה למצוא פירוט על סיווג המשרדים על פי הקריטריונים שנקבעו. יחידות הרווחה הארגוניות כפופות לסמנכ"ל הון אנושי.

2. התאמת הגדרות התפקיד



בהמשך למסמך הפרופסיה בניהול ההון האנושי וההמלצה על פיתוח שני תחומי פרופסיה נוספים ביחידות ההון האנושי, העוסקים בעשייה פרופסיונאלית המותאמת לאתגרי המשרד ופחות ממוקדת בתפעול, ובעקבות התמורות והשינויים בעולם העבודה המשפיעים על אופי הפעילות של יחידות הרווחה,

יבוצע עדכון של הגדרות התפקיד בתחומי הרווחה אל מול השינויים בתפקיד לאור מיכון תהליכים תפעוליים קיימים והרחבת תחומי האחריות. הסדרת תפקוד זו, תיבחן בכפוף לפרמטרים של מיכון והוצאת היבטים תפעוליים מהתפקיד, הובלת פרויקטים איכותניים ופרמטרים כמותניים נוספים שיוגדרו לטובת תקנון המשרות. לאור זאת, יעודכנו הגדרות התפקיד של העובדים ביחידות באופן שישקף את התפיסה החדשה

⁶ לאור הסכמים ייחודיים במערכת הבריאות ובמערכת הביטחון והחוף, ההמלצות יחולו באופן חלקי בלבד על בתי החולים הממשלתיים ויחידות מערכת הביטחון והחוף. ההתאמות הנדרשות לגבי תיקנון יחידות הרווחה בבתי החולים הממשלתיים ייבחנו ויפורסמו על ידי אגף בכיר מערכת הבריאות בנש"מ בהמשך. ההתאמות הנדרשות לגבי תיקנון יחידות הרווחה במערכת הביטחון והחוף ייבחנו ויפורסמו על ידי אגף בכיר מערכת הביטחון והחוף בנש"מ בהמשך.

(פירוט במסמך הסדרת התקינה בתחום הרווחה הארגונית). המשרות יאוישו על ידי עובדים אשר ידרשו לעבור במהלך השנתיים הראשונות בתפקיד, הכשרה ייעודית מטעם אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, שתאפשר להם לבצע את תפקידם כנדרש.

3. עדכון עיסוקים - יצירת תחומי עיסוק חדשים אשר יהיו חלק תחומי הליבה של יחידת הרווחה :

- ראש יחידת הרווחה, בכפיפות אליו :
- עובד רווחה ארגונית (wellness) - אשר יהיה אחראי על ניהול ההיבטים החומריים והפרוייקטליים של יחידת הרווחה בניהם חלוקת מתנות, סדנאות, הרצאות, טקסים ועוד.
- עו"ס טיפול וחוסן ארגוני - טיפוח - טיפול בעובדים במצבי משבר ומצוקה, ליווי, תמיכה והפנייה לגורמים בקהילה, סיוע בהלוואות ועוד.
- אחראי קהילה - גמלאות והתנדבות - מענה בכל התהליכים בליווי העובד לקראת פרישה, שמירה על קשר עם הגמלאים וקידום התנדבות העובדים בארגון בקהילה.

הרובד המקצועי

1. פרופיל המשרות הרצוי

- פרופיל המשרות בתחומי הרווחה הארגונית, ישקף את האתגרים המקצועיים הניצבים בפני עולם ניהול הרווחה הארגונית ויאפשר גיוס ותגמול אנשי מקצוע בתחומים אלו והתאמה לניסיון ולכישורים הפרופסיונליים הנדרשים בכל אחד מתחומי הרווחה הארגונית.
- הבנה וידע בדיגיטציה של תהליכי עבודה ביחידת הרווחה הארגונית, באופן שיפחית את העיסוק הרב באדמיניסטרציה, ויאפשר לעובדי הרווחה הארגונית להתפנות לעסוק בהובלת תהליכי חוסן וחיוזק המחוברות הארגונית וכן בעלי תרומה וערך להצלחת המשרד/יחידת הסמך.

2. תפקידי כניסה וביניים

- בדיקה, דיוק והתאמת תהליך המיון כך שיאפשר כניסה של מועמדים ועובדים איכותיים העונים לצרכים והכישורים בעידן המתחדש.
- עידוד מיתוג וגיוס רוחבי לתחום הרווחה, והעלאת האטרקטיביות לעיסוק בתחומי הליבה, בקרב מועמדים איכותיים בממשלה ומחוצה לה.
- בניית עתודה ניהולית לעובדי הרווחה בדרגי הביניים - קבוצה נבחרת אשר תעבור הכשרה בתחומי הרווחה המתקדמים ותתנסה במגוון התנסויות ניהוליות ומקצועיות (בתחומים אינטרדיסציפלינריים), אשר יסיעו להם בפיתוח יכולות וכישורים רלוונטיים ויהוו יתרון מקצועי בהתמודדות עם תפקידים מקצועיים ובכירים יותר בעתיד.

3. קידום ותנועת עובדים

- בניית מפת מסלולי קריירה המציגה את התנועה הרוחבית וההיררכית המומלצת בתחומי הרווחה הארגונית. תנועה בהתאם למסלול המומלץ תסייע בבניית המקצועיות וברכישת כישורים ויכולות אשר יהוו יתרון מקצועי במכרזים לפועלים בהתאם למסלול.
- מיפוי המשרדים, זיהוי ותיעדוף אזורים הדורשים שיפור/סיוע ממוקד ובניית מענים⁷.

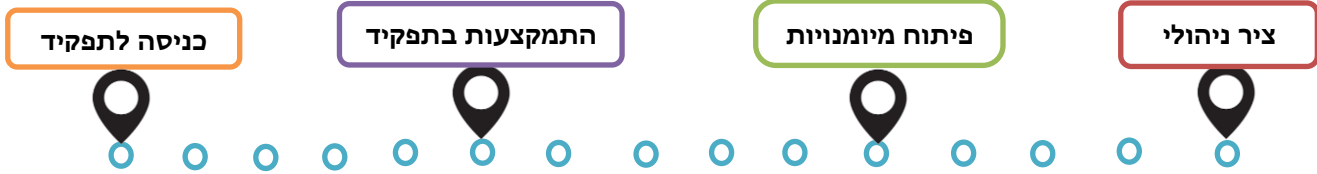
4. עידוד מצוינות

⁷ כדוגמת תכניות פרישה ייעודית.

- עידוד למצוינות יחידתית ע"י התאמת מדדי רווחה לאתגרי רווחת הפרט הנוכחיים. היחידות המצטיינות המובילות בכל שנה, יקבלו ביטוי פומבי ויתוגמלו בהתאם למדיניות נש"מ בנוגע לתהליכי האצת מצוינות ולתוצאות מדד הרווחה.

5. תפיסת ההכשרה של עובדי הרווחה - הרחבת מערך ההכשרות השוטף לרווחה

1. הכשרה לדרגי התפקידים (על התמחויותיהם השונות) בארבעת צמתי התפקיד -



2. יצירת הכשרה בסיסית ומתקדמת בכל תפקיד.
3. **וידוא מימוש, צריכה והטמעה** של תהליכי הלמידה המוצעים:
 - א. תהליכי ההכשרה יתוקשרו ויפורסמו בצורה מסודרת וקבועה לכלל קהילת הרווחה בשירות המדינה בקטלוג הקורסים הדיגיטלי.
 - ב. לתהליכי ההכשרה יתווסף רובד מחייב שיהווה תנאי סף לתהליכים כגון התקדמות/ תנועה/הערכת ביצועים. ייקבע בהמשך לאחר בניית תוכנית ההכשרה בהתאמה לרבדים המקצועיים ולתכולות התפקיד ברווחה ארגונית.

תהליכי למידה מגוונים בשלושה מעגלים משלימים א. הכשרה ופיתוח מקצועי



- הקמת מערך הכשרות רחב יותר בכניסה לתפקיד ובשמירה על כשירות מקצועית לאורך מחזור חיי העובד (לרבות שילוב כחלק ממסלולי הקידום / התפתחות מקצועית).
- הוספת רכיבי למידה ייעודיים לחיבור עובדי הרווחה הארגונית בממשלה, לקהילה המקצועית של

- עובדי רווחת הפרט ואחריות חברתית במשק - השתתפות בכנסים מקצועיים, חברות בעמותות, הכשרות חיצוניות וכד' (לדוגמא, רישום בפורום WELLBEING המאחד תחתיו למעלה מ-760 מנהלי תחום רווחה במשק בישראל מכלל המגזרים).
- הסמכה מקצועית כתנאי לתגמול/קידום בתוך תחומי המומחיות ברווחת הפרט ואחריות חברתית (נדרשת הגדרת הסמכות, פרמטרים מוגדרים לכל תחום*).
- בניית עתודה של מנהלי רווחה ארגונית ומומחים במסלולי הרווחה הארגונית לתפקידים מתקדמים בתחומי ניהול ההון האנושי.
- בניית הכשרה מקצועית ליצירת עתודה של מנהלי רווחה ארגונית שיהיו מנחים מלווים (מנטורים) לעובדי רווחה חדשים.
- העצמת עובדי הרווחה המשתתפים בתכנית העתודה הניהולית של שירות המדינה - תנאי הסף, השתתפות בצוותים ועוד. בנוסף, שילובם בתהליכי פיתוח של מצטייני הרווחה הארגונית.

- מיסוד תהליכי העברת הידע בין המשרדים ובעלי המקצוע במשרדים (איתור מומחי תוכן ביחידות, בניית תהליך ניהול ידע ושיתופו).

ב. רכיבים ומטרות של מהלך ההכשרה⁸ המעודכן

1. ההכשרה כתומכת בהטמעת השינוי התפיסתי של פרופסיית הרווחה.
2. הרחבת מערך ההכשרות השוטף לרווחה כך שיתמוך בכל תחומי העיסוק הנוגעים ברווחה.
3. בניית מערך מקצועי מובנה של תוכנית הכשרה בתחומי רווחה וזכויות עובדים.
4. מודל ההכשרה יתבסס על פי הגדרות התפקיד של העובדים בתחום הרווחה (התמחות עומק של כל עובד בתחומו, במקביל להתפתחות רוחבית על פי כישורי הליבה הנדרשים לכלל העוסקים ברווחה).

ג. פירוט כישורי הליבה הרוחביים המוצעים לתפקידי הליבה ביחידה

1. מקצועיות - הבנת עומק של הקונטקסט הרווחתי וצרכי הלקוח, היכולת לייצר אסטרטגיה מותאמת מציאות, יצירתית וחדשנית. בניית תוכניות עבודה ויישומן בפועל בהתאם לצורכי ומאפייני הארגון.
2. כישורים ומיומנויות - הממונים על הרווחה נדרשים להיות בעלי הכישורים המותאמים לעולם העבודה החדש - בעלי התמחויות מעודכנות, יכולות אגיליות, חשיבה אסטרטגית, ידע וניסיון בניהול ממשקים, ניהול פרויקטים, ניהול מו"מ וגישור. יודגש כי בהקשר תהליכי הניהול והליווי של העובדים בהקשר הטיפולי נדרש כישורים ומיומנויות המעוגנות בתעודה אקדמית בנושא.
3. דיגיטל - מודעות טכנולוגית גבוהה לגבי תפקיד הטכנולוגיה בעולם העבודה והיכולת לאמץ ולמנף טכנולוגיה ליעול תהליכים ושימוש במערכות הרווחה הדיגיטליות הקיימות.
4. DATA - היכולת להבין, ליישם ולתקשר DATA, מדדים ומטריצות והיכולת לתרגם את המידע לתובנות ומעשים בעל ערך.
5. אנשים ותרבות - היכולת לבנייה מתמדת של תרבות מותאמת, השפעה על אנשים ועל שיתופי הפעולה הפנים ארגוניים, ניהול שינויים והתמודדות עם מורכבויות וחיזוק החוסן הארגוני.
6. LLL - למידה והתעדכנות מתמדת, המודעות והיישום של למידה מתמדת בצורה עצמאית. יכולת להיות כל הזמן בלמידה, בחינת המצב והתאמה אליו. למידה מתמדת מניסיון באמצעות רפלקציה.

ד. ידע פונקציונלי ספציפי

1. עומק מקצועי - בכניסה לתפקיד, במשך התפקיד, במעברים והתקדמות בתפקיד.
2. ניהול - בהתאם לתפקיד ולדרג.

פירוט מודל ההכשרה בהתאם לבכירות וסוגי התפקידים

*ע"פ המדרג הבא: חשיפה - הבנה ויישום - מומחיות

ראש יחידת הרווחה	התמחות מקצועית	כישורי ליבה*
ראש יחידת הרווחה	<ul style="list-style-type: none">• התמחות בניהול בכיר• מומחיות בתחומי הרווחה• רמת המומחיות בתחומי הרווחה השונים תלויה בגודל המשרד (במשרד קטן/ בינוני - רמת מומחיות גבוהה בכל התחומים, משרד גדול - ניהול מומחים)	<ul style="list-style-type: none">• מקצועיות - מומחיות• כישורים ומיומנויות - מומחיות• DATA - הבנה ויישום• דיגיטל - הבנה ויישום• תרבות ואנשים - מומחיות• LLL - מומחיות

⁸ ההכשרה אינה כוללת לימודי תואר בעבודה סוציאלית המחויבת במסגרת תנאי סף למשרה שהגדרות תפקידה הינן טיפוליות.

כישורי ליבה*	התמחות מקצועית	רווחה ארגונית (wellness)
<ul style="list-style-type: none"> • מקצועיות - מומחיות • כישורים ומיומנויות - הבנה ויישום • DATA - הבנה ויישום • דיגיטל - הבנה ויישום • תרבות ואנשים - מומחיות • LLL - הבנה ויישום 	<ul style="list-style-type: none"> • מומחיות בתחומי הרווחה • מומחיות בניהול פרויקטים • מומחיות בתחומי הרכש השונים 	
<ul style="list-style-type: none"> • מקצועיות - מומחיות • כישורים ומיומנויות - מומחיות • DATA - הבנה ויישום • דיגיטל - הבנה ויישום • תרבות ואנשים - הבנה/מומחיות (תלוי בתפקיד) • LLL - הבנה ויישום 	<ul style="list-style-type: none"> • בעלת תואר BA לפחות בעבודה סוציאלית מומחיות ברמה גבוהה בתחום הפרט • מומחיות ברמה גבוהה בתחום מיצוי זכויות • מומחיות בניהול וליווי מקרי משבר/מצוקה/קיצון (case management) 	טיפול וחוסן ארגוני – טיפ"ח (עו"ס)
<ul style="list-style-type: none"> • מקצועיות - מומחיות • כישורים ומיומנויות - הבנה ויישום • DATA - הבנה ויישום • דיגיטל - הבנה ויישום • תרבות ואנשים - מומחיות • LLL - הבנה ויישום 	<ul style="list-style-type: none"> • ידע בכל תהליכי הרווחה המשרדיים • רמת מומחיות בתחומי גמלאות ופרישה • רמת מומחיות בתחומי קידום ועידוד התנדבויות בקהילה, פיתוח קהילה 	אחראי קהילה - גמלאות והתנדבות

התאמות בשכר ותנאי העסקה

תנאי העסקה ושכר הינם אחד הגורמים המרכזיים במכלול השיקולים של אנשים, בבואם להחליט על רצונם לעבוד בארגון ובתפקיד מסוים, והאם לפעול לטובת מעבר בין תפקידים ובין ארגונים. עבור המעסיק, השכר מהווה כלי מרכזי בגיוס כוח אדם מיומן ואמין, לביצוע משימות הארגון וכלי אפקטיבי בתגמול ובתמריצו לשמור על אפקטיביות. אי לכך, יש לבצע סיווג והתאמה מחדש של תפקידים בתחום הרווחה הארגונית, באופן שבו לכל תפקיד תותאם רמת המשרה ההולמת את היקף האחריות והכישורים הדרושים לביצועו. בהתאם לכך, יש לבחון ולעודד את הידוק הקשר בין תרומת העובד ובין שכרו באמצעות נלוות שכר המותאמות למורכבות תפקידו ולמורכבות המשרד.

מתן מענה שכרי, לכלל עובדי יחידות הרווחה עם אפשרויות לדירוג אלטרנטיבי, באופן שישקף את העקרונות האמורים לעיל, יחזק את המימד המקצועי והפרופסיונלי בעבודה ויסייע בהגברת האפקטיביות הארגונית של משרדי הממשלה ויחידות הסמך באמצעות יחידות רווחה איכותיות, יעילות ופרואקטיביות.

בקרה, מדידה והערכת ביצועים

א. כללי

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, יבצע בקרה על יישום הנחיית נציב זו על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, חוץ וביטחון ומערכת הבריאות. הבקרה תתבצע על-ידי בחינת מידת השגת המטרות והיעדים של מדיניות הנציבות באמצעות מדדים מוסכמים, זיהוי חסמים ופערים במימושה (ברמת היחידות, המערכות או בכלל שירות המדינה) והמלצות לפעילויות מתקנות, כפי שיפורט בהמשך.

ב. מדדים

- בכדי לבחון את מידת השגת המטרות והיעדים שנקבעו לעיל, הוגדרו מדדי הצלחה עיקריים:
- הצלחה, פירושה עמידה בנורמות אותן הגדירה הנציבות. חישוב המדדים יתבצע בכל אחד ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך, חוץ וביטחון ומערכת הבריאות ויאפשר שיקוף המגמה ברמת כל מדד על ציר הזמן והשוואת מידת ההצלחה בין היחידות.

- להלן **המדדים** שנקבעו בהיבטי תקינות אפקטיביות, לבחינת אופן יישום מדיניות רווחה לעובדים בשירות המדינה, בהתאם להנחיית נציב זו עפ"י הקריטריונים הבאים⁹:

- סל רווחה ומיצוי זכויות
- טיפול בפניות פרט
- טיפול באוכלוסיות (גמלאים, בני משפחה מטפלים ועוד)
- הנגשת זכויות ואיתור צרכים
- שירותיות (סקר שביעות רצון, ועוד)
- תכנית עבודה שנתית

ג. **שגרות דיווח ובקרה**

תכלית שגרות הדיווח, לאפשר לאחראי במשרד/יחידת סמך ולמנהל משאבי האנוש, יכולת בקרה עיתית וסדורה אחר יישום הנחיות הנציב, וכן לאפשר להנהלת הנציבות להעריך את מידת יישום המדיניות ולבצע פעילויות מתקנות ככל שידרש.

א. **בקרה שוטפת (משרדי)** - על האחראי לוודא עמידה בהוראות ההנחיה

ב. **דיווח במערכות המידע - רווחה (משרדי)** - באחריות האחראי ויחידת הרווחה המשרדית לדווח במערכות המידע:

- מערכת מיצוי זכויות - הנגשה ודיווח
 - מערכת רווחה - פניות בנושא סל הטבות
 - מערכת רווחה - פניות בנושא רווחת הפרט
 - מערכת רווחה גמלאים - בכפוף לעליית המערכת
 - מערכת קליטת עובדים (אונבורדינג) - בכפוף לעליית המערכת
- ג. **דו"ח תכנון וביצוע (משרדי)**¹⁰ - אחת לשנה, האחראי ויחידת הרווחה המשרדית יגישו לאגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנש"מ, דו"ח "תכנון" ודו"ח "ביצוע" תכנית עבודה, בתחום הרווחה הארגונית.
- ד. **דו"ח בקרה מסכם** - דו"ח יישום מדיניות רווחה (מערכת) - במועד שיקבע, יפיק אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשיתוף עם אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות, דו"ח בקרה מסכם.

סיכום

מסמך זה מציג תמצית של עבודת מטה יסודית, תוך שותפות מלאה של מנהלות תחום הרווחה ממשרדי הממשלה, יחידות ההון האנושי על גווניהם, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והחוף. מטרת המסמך הינה להציב סטנדרטים וקווים מנחים לתפישת הפעלה ותפקוד פרופסיית הרווחה הארגונית במטות יחידות ההון האנושי בממשלה, אשר יסייעו בצמצום הפערים הקיימים ובהתמודדות עם האתגרים והחסמים אשר פורטו במסמך זה. כמו כן, להציע מודל משולב להפעלתם של שירותי הרווחה הארגונית המבוסס על תפיסה מגובשת, ערכית אחידה ואופרטיבית. בהתאם לכך, תהווה יחידת הרווחה בנש"מ גורם מרכזי, מנחה, מייצץ ומפקח על שירותי הרווחה הארגונית. לצד העצמה והאצלת סמכויות למשרדים, תוך עידוד פיתוח יוזמות משרדיות פנימיות ומימוש מלוא סל הרווחה לעובד התואם את אופי המשרד ואוכלוסיית העובדים בו.

⁹ יתכנו קריטריונים נוספים למדידה שיעודכנו בהמשך בהתאם למדיניות.

¹⁰ אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות מגבש בימים אלה נוהל מוסדר ותבנית דיווח לתכנית עבודה שנתית בתחום הרווחה הארגונית.

הצורך בגיבוש תפיסת הפעלה חדשה התגבר לאור מגפת הקורונה ומלחמת "חרבות ברזל", אשר טלטלה את אזרחי מדינת ישראל בכלל ואת עולם התעסוקה בפרט - וגרמה לכך שתפיסות בסיסיות אודות תעסוקה, עובדים ומעסיקים השתנו. יחידות ההון האנושי בכלל והממונים על הרווחה בפרט, נאלצו לעמוד בחזית ההתמודדות עם האירועים השונים ובכלל זה שינויים בתצורות העסקה, עבודה היברידית, היווצרות עזיבה מוגברת (The Great Resignation), היעדרויות ממושכות של עובדים בשל טיפול בבני משפחותיהם שנפצעו במלחמה, היעדרויות של עובדים בשל היעדרותם של בני משפחותיהם (חטופים/נעדרים), ריבוי מקרי האבד והשכול, ריבוי משברים ומצוקות כלכליות ונפשיות של עובדים ועוד. מכאן חשיבותה של עבודה זו המציעה התאמות ושינויים בתפיסת התפקיד, הגדרות התפקיד בשירות המדינה ומתווה הטמעה.

חיוניותן של יחידות הרווחה הארגונית בשירות המדינה, כמו גם האתגרים הגדולים ששירות המדינה ניצב בפניהם מחייב את כלל העוסקים במלאכה לקידום ושיפור מתמיד של תהליכי העבודה, הכשרה והתמקצעות ותנאי העסקה. לפיכך, ישנה חשיבות רבה בהטמעה וביישום המדיניות, ההסדרה והבקרה כמקשה אחת, באופן שישלב בצורה מיטבית את שלושת הרבדים בפתרון ויסייע בקפיצת מדרגה נוספת בעולם הרווחה הארגונית בממשלה. בתקווה ואמונה, כי המדיניות והצעדים האופרטיביים ליישומה יסייעו לשיפור מערכי הרווחה הארגונית בממשלה ולהגברת האפקטיביות הארגונית והפריון ויתמכו ביכולתן לעמוד באתגרים הגדולים הניצבים בפתח.

נספח א': כתבי מינוי צוות המדיניות



05 דצמבר 2021
א' טבת תשפ"ב

בס"ד

לכבוד

יו"ר הצוות – גב' הדס לבנשטיין, ממונת הרווחה, רשות המיסים, מכס ומע"מ
חברה – גב' לימור גרבט, מרכזת רווחה והדרכה, מערך הסייבר
חברה – גב' מריה קלוסוב, ראש ענף משאבי אנוש ורווחה, מינהל החינוך
חברה – גב' חגית אוסטר, עובדת סוציאלית ומנהלת תחום רווחה, רשות האכיפה והגביה
חברה – גב' תמר אביטן רחמים, ממונת הרווחה, משרד הבריאות
חברה – גב' דניאלה עקב, רכזת רווחה המרכז הרפואי הלל יפה
חברה – גב' אבישג מויאל, מנהלת תחום פרופסיות ההון האנושי, אגף בכיר שירות למשרדים, נש"מ
רכזת הצוות – גב' רחל כץ, מרכזת תחום רווחה, זרוע העבודה
שלום רב,

הנדון: כתב מינוי לצוות הסדרת תפקיד ממונת/ה הרווחה

במסגרת הצגת החזון והיעדים של תחום בכיר רווחה לשנים 2021-2022 על-ידי מנהלת תחום בכיר רווחה עו"ס תהילה מזרחי, נסקרו עיקרי היעדים, הפעילויות והאתגרים העומדים בפניי האגף וממוני/ות הרווחה. בבחינה מעמיקה לאחר מיפוי צרכים מקיף, זוהו מספר נושאים חוצי ארגון שבכוונת האגף לעשות מאמץ משותף לקדםם.

בין כלל הנושאים, נמצא לנכון להתמקד בארבעה נושאים מרכזיים:

1. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה.
2. הסדרת תפקיד הממונת/ה הרווחה.
3. בניית מדד רווחה.
4. עדכון נהלים, חוזרים ומכרזים.

זאת באמצעות הקמת צוותי עבודה משותפים לנציגים מנציבות שירות המדינה, משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומערכת הבריאות וכן מבעלי עניין המופקדים על הנושא. הצוות המכותב יעסוק בנושא גיבוש הסדרת תפקיד ממונת/ה הרווחה.

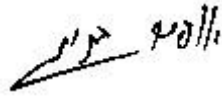
מטרות הצוות:

- א. איסוף נתונים מארגונים וחברות מחוץ לשירות המדינה ללמידה על תפקיד האחראי על נושא הרווחה בארגון, תוך בחינת הכישורים הנדרשים לעובד/ת הרווחה, תנאי העסקתם ותחומי האחריות במסגרת הארגון. על הצוות לתאם עם חברות וארגונים מחוץ לשירות המדינה את הסיורים והפגישות הנדרשות על מנת לרכז נתונים אלו.
 - ב. למידה מעמיקה של הנושא על ובנצי'מרק מהארץ ומהעולם. על הצוות לבחון לפחות שני מקרי בוחן.
 - ג. בחינת נקודות ממשק בין תחומי הרווחה לתחומי משאבי אנוש/גימלאות ופרישה/תנאי שכר, והצעת תהליכי עבודה לשיתופי פעולה בין נקודות אלו.
 - ד. על הצוות לתכלל את פעילות הקבוצה בשיתוף עם נציגות של צוות גיבוש תפיסת הרווחה וצוות מדד הרווחה על מנת להגדיר מדדי בקרה והצלחה הניתנים למדידה לבחינת אופן היישום והעמידה בגבולות תפקיד הרווחה.
 - ה. על הצוות לתאם ולתכלל את העבודה מול אגף בכיר לשירות למשרדים של מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר הממונה על משרדי הממשלה ויחידות המסך.
 - ו. הכנת מסמך מדיניות מלא, באורך עד 15 עמודים, המציג מסקנות והצעות להסדרת תפקיד ממונת/ה הרווחה.
- מאחר שסמכות הצוות היא משותפת, אנו מבקשים להדגיש את חשיבות שיתוף הפעולה של כלל חברות הצוות עם יו"ר הצוות והמתכללת ואת אחריותן של יושבות ראש הצוותים לקדם את עבודת הצוות יחד עם הגורמים הרלוונטיים.
- לצורך תכלול עבודת הצוותים – מונתה גב' מלכי אדלין אוחיון – סטודנטית באגף למידה ארגונית, תסייע לעבודת הצוותים, במקומות הנדרשים ולוודא עמידת הצוותים בלוחות הזמנים שייקבעו.
- בברכה,

מר אופיר בניהו

עו"ס תהילה מזרחי

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות
המדינה
נציבות שירות המדינה



מנהלת תחום בכיר רווחה
אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות
המדינה
נציבות שירות המדינה



העתק:

מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מר אבי חליבה, מנהל אגף בכירה ממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אגף בכיר שירות למשרדים,
נציבות שירות המדינה

גב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר הממונה על מערכת הבטחון והחוץ, נציבות שירות המדינה

מר יוני דוקן, מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה

גב' אתי גבאי מורלי, סמנכ"ל בכירה לניהול הון אנושי, רשות המסים בישראל - מס הכנסה

גב' תאיר איפרגן, הממונה על זרוע העבודה, זרוע עבודה

מר ארז צ'רנוביץ סמנכ"ל הון אנושי ומינהל, מערך הסייבר הלאומי

גב' איילה הררי חגאג', סמנכ"לית בכירה מנהל ומשאבי אנוש, רשות האכיפה והגבייה

גב' שני שרביט סמנכ"לית בכירה הון אנושי ומנהל, משרד הבריאות

ד"ר אמנון בן משה, מנהל אדמיניסטרטיבי, המרכז הרפואי הלל יפה

מר תאיר איפרגן, ממונה זרוע העבודה, משרד הכלכלה

05 דצמבר 2021
א' טבת תשפ"ב

בס"ד

לכבוד

יו"ר הצוות – גב' סמדר ששון, רכזת רווחה, משרד המדע, התרבות והספורט
חברה – גב' רמה לוי, מנהלת רווחת הפרט וגמלאות ביה"ח רמב"ם
חברה – גב' רויטל בן חורין, מנהלת תחום רווחה, משרד החינוך
חברה – גב' ניבה ונקרט, ראש תחום ת"ש ורווחה, משרד הבטחון
חברה – גב' אבישג מויאל, מנהלת תחום פרופסיות ההון האנושי, אגף בכיר שירות למשרדים, נציבות שירות המדינה
רכזת הצוות – גב' נאוה ידיד, ממונת הרווחה, שע"ם

שלום רב,

הנדון: כתב מינוי לצוות גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה

במסגרת הצגת החזון והיעדים של תחום בכיר רווחה לשנים 2021-2022 על-ידי מנהלת תחום בכיר רווחה עו"ס תהילה מזרחי, נסקרו עיקרי היעדים, הפעילויות והאתגרים העומדים בפניי האגף וממוני/ות הרווחה. בבחינה מעמיקה לאחר מיפוי צרכים מקיף, זוהו מספר נושאים חוצי ארגון שבכוונת האגף לעשות מאמץ משותף לקדםם.

בין כלל הנושאים, נמצא לנכון להתמקד בארבעה נושאים מרכזיים:

1. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה.

2. הסדרת תפקיד הממונת/ה הרווחה.

3. בניית מדד רווחה.

4. עדכון נהלים, חוזרים ומכרזים.

זאת באמצעות הקמת צוותי עבודה משותפים לנציגים מנציבות שירות המדינה, משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומערכת הבריאות וכן מבעלי עניין המופקדים על הנושא. הצוות המכותב יעסוק בנושא גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה.

מטרות הצוות:

א. איסוף בנצימרק של יחידות הרווחה בארגונים מחוץ לשירות המדינה מארגונים וחברות מחוץ לשירות המדינה בנושא שירותי הרווחה הניתנים לעובדים במסגרת עבודתם ומי תפיסת הרווחה בארגונים. על הצוות לתאם את הסיורים והפגישות הנדרשות על מנת לרכז נתונים אלו.

ב. למידה מעמיקה של הנושא על ובנצימרק מהארץ ומהעולם.

ג. על הצוות לתכלל את פעילות הקבוצה בשיתוף עם נציגות של צוות הסדרת תפקיד ממונת/ה הרווחה וצוות מדד הרווחה על מנת להגדיר מדדי בקרה והצלחה הניתנים למדידה לבחינת אופן היישום והעמידה בגבולות תפקיד הרווחה.

ד. על הצוות לתאם ולתכלל את העבודה מול אגף בכיר לשירות למשרדים של מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר הממונה על משרדי הממשלה ויחידות המסך.

ה. הכנת מסמך מדיניות מלא, באורך עד 15 עמודים, המציג מסקנות והצעות לגיבוש ויישום תפיסת הרווחה בשירות המדינה.

מאחר שסמכות הצוות היא משותפת, אנו מבקשים להדגיש את חשיבות שיתוף הפעולה של כלל חברות הצוות עם יו"ר הצוות והמתכללת ואת אחריותן של יושבות ראש הצוותים לקדם את עבודת הצוות יחד עם הגורמים הרלוונטיים.

לצורך תכלול עבודת הצוותים – מונתה גב' מלכי אדלין אוחיון – סטודנטית באגף למידה ארגונית, תסייע לעבודת הצוותים, במקומות הנדרשים ולוודא עמידת הצוותים בלוחות הזמנים שייקבעו. בברכה,

עו"ס תהילה מזרחי

מנהלת תחום בכיר רווחה

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה

נציבות שירות המדינה

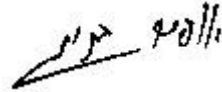


מר אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות

המדינה

נציבות שירות המדינה



העתק:

מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אגף בכיר שירות למשרדים,
נציבות שירות המדינה

גב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר הממונה על מערכת הבטחון והחוץ, נציבות שירות המדינה

מר יוני דוקן, מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה

מר משה הראל, ס"מנכל בכיר הון אנושי ומינהל, משרד המדע, התרבות והספורט

מר נסים חיים, סגן מנהל ב"ח, משאבי אנוש, ארגון ותשתיות, בית חולים רמב"ם חיפה

גב' אלית שחר כהן, מנהל/ת אגף א' משאבי-אנוש, משר החינוך

מר איל שלמה הררי שטיינברג, סגן מנהל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, שירות עיבודים ממוחשבים

מר איתמר גרף, סמנכ"ל וראש אגף משאבי אנוש, משרד הבטחון

05 דצמבר 2021
א' טבת תשפ"ב

לכבוד :

יו"ר הצוות – גב' דבורה בראנץ, מנהלת תחום רווחה, שירות התעסוקה.
חברה – גב' גלית וינר מרצבך, מנהלת מדור בכיר גמלאות ורווחה, כנסת ישראל.
חברה – גב' נלי מירון, מנהלת תחום רווחה ופרט, הנהלת בתי המשפט
חברה – גב' יפעת להט איפרגן, מנהלת תחום רווחה, רשות מקרקעי ישראל
חברה – גב' מירב כהן אמגר, ממונת רווחה, מחוז תל אביב, הנהלת בתי המשפט
חבר – מר אלי בן פורת, מנהל משאבי אנוש מרכז בריאות הנפש, באר שבע
חברה – גב' ניהאיה דיאד, מנהלת תחום ניתוח ומידע, אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, נציבות שירות המדינה
חברה – גב' שרית מנדיל, מנהלת תחום בקרת ניהול ההון האנושי, אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, נציבות שירות המדינה
רכזת הצוות – גב' סימה טרם, מנהלת תחום רווחה, משרד השיכון.

שלום רב,

הנדון: כתב מינוי לצוות בניית מדד רווחה

במסגרת הצגת החזון והיעדים של תחום בכיר רווחה לשנים 2021-2022 על-ידי מנהלת תחום בכיר רווחה עו"ס תהילה מזרחי, נסקרו עיקרי היעדים, הפעילויות והאתגרים העומדים בתחום הרווחה בשירות המדינה.

בבחינה מעמיקה לאחר מיפוי צרכים מקיף, זוהו מספר נושאים חוצי ארגון שבכוונת תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה לקדם, בשיתוף עם ממוני הרווחה בשירות המדינה וגורמים מקצועיים נוספים. זאת באמצעות הקמת צוותי עבודה משותפים. בין כלל הנושאים, מצאנו לנכון להתמקד בארבעה נושאים מרכזיים:

1. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה.

2. הסדרת תפקיד הממונת/ה הרווחה.

3. בניית מדד רווחה.

4. עדכון נהלים, חוזרים ומכרזים.

הצוות המכותב יעסוק בנושא בניית מדד רווחה.

מטרות הצוות:

א. בחינת, הגדרת ובחירת הפרמטרים המציגים באופן מקיף את עבודת הרווחה של ממונת/ה הרווחה במשרדי הממשלה ביחידות הסמך.

ב. חשיבה והצעת מתווה לבחינת האפקטיביות של שירותי הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך תוך למידה מעמיקה של הנושא על ובנצ'מרק מהארץ ומהעולם. על הצוות לבחון לפחות שני מקרי בוחן.

ג. על הצוות לתכלל את עבודתו עם נציגות של הצוותים: גיבוש תפיסת הרווחה וצוות הסדרת תפקיד הממונת/ה הרווחה, על מנת להגדיר יחדיו מדדי בקרה והצלחה הניתנים למדידה של שירותי הרווחה במשרד.

ה. על הצוות לתאם ולתכלל את העבודה מול אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי.

ו. הכנת מסמך מדיניות מלא, באורך עד 15 עמודים, המציג מסקנות והצעות לבניית מדד רווחה.

מאחר שסמכות הצוות היא משותפת, אנו מבקשים להדגיש את חשיבות שיתוף הפעולה של כלל חברות הצוות עם יו"ר הצוות והמתכללת ואת אחריותן של יושבות ראש הצוותים לקדם את עבודת הצוות יחד עם הגורמים הרלוונטיים.

בברכה,

עו"ס תהילה מזרחי

מנהלת תחום בכיר רווחה

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות

המדינה

נציבות שירות המדינה

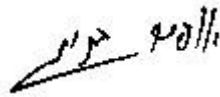


מר אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות

המדינה

נציבות שירות המדינה



העתק :

מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אגף בכיר שירות
למשרדים, נציבות שירות המדינה
גב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר הממונה על מערכת הבטחון והחוץ, נציבות שירות המדינה
מר יוני דוקן, מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה
מר מוטי אהרונ, סגן נציב שירות המדינה (בקרת ניהול ההון האנושי), אגף בכיר ניהול ההון האנושי
בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
גב' טליה פרבר, סגנית מנהל אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, נציבות שירות המדינה
מר גיא טל, ראש מינהל רכש תקציבים ומשאבי אנוש, יחידת סמך של משרד הביטחון
גב' לידור סבתו, מנהלת אגף בכיר משאבי אנוש, שירות התעסוקה הישראלי
גב' סיגלית בנאי, סמנכ"לית בכירה הון אנושי ומינהל, משרד הבינוי והשיכון
גב' מירב ימין יוחנן סמנכ"לית בכירה הון אנושי ומינהל, הנהלת בתי משפט
גב' מלי וגנר, סמנכ"לית הון אנושי, רשות מקרקעי ישראל
מר רונן בן אור, מנהל אדמיניסטרטיבי, מרכז בריאות הנפש, באר שבע
גב' לימור פרץ, ראש תחום בכיר רווחה וממונה על שוויון מגדרי, כנסת ישראל

05 דצמבר 2021
א' טבת תשפ"ב

לכבוד

יו"ר הצוות – גב' רויטל בן חורין, מנהלת תחום הרווחה, משרד החינוך
חברה – גב' תמר אביטן רחמים, מנהלת תחום רווחה, משרד הבריאות
חברה – מר אייל קנה, מנהל תחום רווחה, משרד התחבורה
חברה – גב' רותי יצחקי, מנהלת תחום הרווחה, משרד ראש הממשלה
חברה – גב' נאוה ידיד, ממונת רווחה, שע"ם
חברה – גב' אסתי כהן, ראש יחידה ת"ש ורווחה, משרד הביטחון
חברה – גב' חנה גנג'יאן, מנהלת ענף רווחה, מרכז רפואי שמיר

רכזת הצוות – גב' גלית וינברום חליו, מרכזת בכירה תחום הרווחה, משרד הרווחה

שלום רב,

הנדון: כתב מינוי לצוות עדכון נהלים, חוזרים ומכרזים

במסגרת הצגת החזון והיעדים של תחום בכיר רווחה לשנים 2021-2022 על-ידי מנהלת תחום בכיר רווחה עו"ס תהילה מזרחי, נסקרו עיקרי היעדים, הפעילויות והאתגרים העומדים בפניי האגף וממונייות הרווחה. בבחינה מעמיקה לאחר מיפוי צרכים מקיף, זוהו מספר נושאים חוצי ארגון שבכוונת האגף לעשות מאמץ משותף לקדםם.

בין כלל הנושאים, נמצא לנכון להתמקד בארבעה נושאים מרכזיים:

1. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה.
2. הסדרת תפקיד הממונת/ה הרווחה.
3. בניית מדד רווחה.
4. עדכון נהלים, חוזרים ומכרזים.

זאת באמצעות הקמת צוותי עבודה משותפים לנציגים מנציבות שירות המדינה, משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומערכת הבריאות וכן מבעלי עניין המופקדים על הנושא. הצוות המכותב יעסוק בנושא עדכון נהלים, חוזרים ומכרזים.

מטרות הצוות:

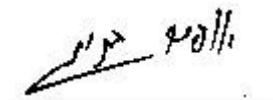
- א. זיהוי וארגון של כל הנהלים, החוזרים והוראות תקש"ר משנת 2017 והלאה, תוך חלוקתם לנושאים.
- ב. כתיבת המלצות לשיפור/תיקונים הנהלים והחוזרים על בסיס איסוף נתונים - ייעשה תוך הצגת שלושה מקרים לדוגמה המדגישים את הצורך בתיקון ובשינוי.
- ג. ניהול גאנט עבודה של פרסום הנהלים/חוזרים לאורך השנה. המלצות לתיקונים, הרחבות או בחינת הנהלים ייעשו כארבעה חודשים לפני פרסומם.
- ד. ביצוע מיפוי צרכים וריכוז מידע ונתונים בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמך על ספקים לרכישת מתנות (מתנות יום הולדת, מתנות לכיתה א', מתנות לאירועי פרישה ועוד).
- ה. ביצוע מיפוי צרכים וריכוז מידע ונתונים בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמך על ספקים המעניקים טיפול סוציאלי/פסיכולוגי בהתאם לצורכי העובדים/ות בתחומים שונים (כלכלי, פסיכולוגי, טראומה, פגיעה מינית ועוד).
- ו. יצירת טיוטה למכרז מרכזי לספקי מתנות. על המסמך לכלול את הרציונל ואת התועלת הכלכלית והרווחתית הן למשרדים ממשלתיים גדולים והן למשרדים ממשלתיים קטנים.
- ז. יצירת טיוטה למכרז מרכזי למתן שירותי חוסן לכלל עובדי משרדי הממשלה. על המסמך לכלול את הרציונל ואת התועלת הכלכלית והרווחתית הן למשרדים ממשלתיים גדולים והן למשרדים ממשלתיים קטנים.
- ח. הכנת מסמך מדיניות מלא, באורך עד 15 עמודים, המציג מסקנות והצעות לעדכון נהלים/חוזרים/הוראות תקש"ר/הוראות תכ"מ. בנוסף, יש ליצור הצעות למכרזים קיבוציים.

מאחר שסמכות הצוות היא משותפת, אנו מבקשים להדגיש את חשיבות שיתוף הפעולה של כלל חברות הצוות עם יו"ר הצוות והמתכללת ואת אחריותן של יושבות ראש הצוותים לקדם את עבודת הצוות יחד עם הגורמים הרלוונטיים.

בברכה,

מר אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות
המדינה
נציבות שירות המדינה



עו"ס תהילה מזרחי

מנהלת תחום בכיר רווחה
אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה
נציבות שירות המדינה



העתק :

מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר ממנהל על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אגף בכיר שירות למשרדים,
נציבות שירות המדינה
גב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר הממונה על מערכת הבטחון והחוף, נציבות שירות המדינה
מר יוני דוקן, מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה
גב' אלית שחר כהן, מנהל/ת אגף א' משאבי אנוש, משרד החינוך
גב' אורנה לוי, סמנכ"לית בכירה להון אנושי ומינהל, משרד הרווחה והבטחון החברתי
גב' שני שרביט סמנכ"לית בכירה הון אנושי ומינהל, משרד הבריאות
מר' ניסים מזרחי, סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומינהל, משרד התחבורה והבטיחות בדרכים
מר אביאל פנסאפורקאר, רמ"ט מנכ"ל משרד רה"מ.
מר איל שלמה הררי שטיינברג, סגן מנהל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, שירות עיבודים ממוחשבים
מר איתמר גרף, סמנכ"ל וראש אגף משאבי אנוש, משרד הבטחון
גב' מיכל אושרי-תורג'מן, מנהלת משאבי אנוש, מרכז רפואי שמיר
מר אילן יפתח, מנהל אדמיניסטרטיבי, מרכז רפואי שמיר

נספח ב': תפיסת הרווחה בארץ ובעולם

השוואה בין-לאומית

לשם קבלת החלטות מבוססות נתונים, צוותי העבודה סקרו את תפיסת הרווחה ושירותי הרווחה בארבע מדינות מתקדמות בעולם: בריטניה, אוסטרליה, אירלנד, וארה"ב וכן מספר חברות וארגונים במשק הישראלי. להלן הממצאים המרכזיים שעלו מהסקירה לגבי כל אחת מארבע המדינות הנבחרות, ושלושה עשר חברות וארגונים במשק הישראלי המעסיקות מעל 1000 עובדים בארגון:

במדינות רבות מתרחשות בשנים האחרונות רפורמות במגזר הציבורי ובכלל זה במדיניות ניהול ההון האנושי תוך התייחסות מרבית לרווחת העובדים. **בבריטניה**, הוקמה ועדת היגוי שתפקידה לקדם את בריאותם ורווחתם של העובדים המושפעים מן הרפורמות הרחבות במגזר הציבורי ומהשינויים שאלה מביאים למקומות העבודה. אחת לשנה נעשה סקר לעובדים במטרה לאתר קהלי יעד או מחלקות בהן רווחתם של העובדים נמוכה. שירותי הרווחה בשירות הציבורי הבריטי מתמקדים במיוחד בבריאותם הפיזית והנפשית של העובדים. מקום העבודה נתפס כבעל תפקיד מפתח בשיפור בריאותם ורווחתם של העובדים ואלו נלקחים בחשבון בעיצוב תהליכי עבודה, שיטות הניהול, ארגון הצוות, עיצוב המשרה/תפקיד 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 בתוכניות רווחה ובריאות במקום העבודה הינו ביחס של 1:5, משמע: עובדים מחזירים פי חמש את ההשקעה שהם מקבלים במסגרת תוכניות רווחה באמצעות תפוקה ויעילות של הארגון. מלבד תוכניות 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 לתוכניות בריאות ובריאות בעבודה, ואילו אחרות מרחיבות ובעלות אלמנטים הנעים בין מתן מקומות חניה לעובדים עם מוגבלות, סבסוד שעורי יוגה, ומתן החזר כספי להשתתפות בפעילויות אורח חיים בריא שאושרו.

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

בארצות הברית פועלות הסוכנויות הפדראליות לקידום רווחת העובדים מתוך תפיסה, כי תחושת רווחה חיובית מהווה מרכיב מרכזי ביצירת עובדים בריאים ויצרניים. תוכניות בריאות עשויות להקטין את היקף שירותי הבריאות, להגדיל את התפוקה, לשפר את מאמצי גיוס העובדים ושימורם, להפחית היעדרויות, ולשפר את שביעות רצון העובדים. לפי אתר האינטרנט של ה- OPM 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 תוכניות בריאות שונות בממשל הפדראלי. בין התחומים בהן עוסקות התוכניות ניתן למנות עזרה ראשונה, בדיקות רפואיות, בריאות סביבתית, חינוך לבריאות, תכניות התערבות בנושאים שונים כמו הפסקת עישון, תזונה, כולסטרול, בריאות נפשית, חיסונים וכיו"ב. כמו כן, ניתן למצוא נהלים התומכים אף הם בקידום נושא 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). תוכניות אלו מאפשרות לעובדים הסובלים מבעיות אישיות או מבעיות במקום העבודה לפנות ולקבל יעוץ מקצועי. כמו

כן, מספקות התוכניות תמיכה והכשרה למנהלים הזקוקים לכלים להתמודדות 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.


הבנצ'מרק המוצג לעיל מציג תפיסות הפעלה שונות של מערכות רווחת עובד במדינות שונות. לצד זאת, בשלושת המודלים ניתן דגש על הטבות רווחה מגוונות העוסקות ברווחת הפרט ומשפחתו, יחד עם זאת ניתן למצוא התייחסות גם להעסקתם של עובדים מקצועיים בתחום בעלי השכלה, כישורים ומיומנויות מתאימות ותגמול דיפרנציאלי בהתאם לרמת הבכירות והמקצועיות הנדרשת. דבר אשר נבחן במסגרת עבודת הצוות.







השוואה בארגונים עסקיים בישראל

בדיקת מספר חברות וארגונים במשק הישראלי מציירת תמונה לא אחידה של תפיסת הרווחה ושרותי רווחה הניתנים לעובדים בכל אחד מהגופים שנדגמו. במסגרת כתיבת מסמך המדיניות, נערכו מספר ראיונות עם מנהלות רווחה בארגונים שונים במשק הישראלי. הגופים שנבדקו הינם: שתי חברות ביטוח ארציות (אייילון ומנורה), גוף סטטוטורי (בנק ישראל), ביי"ח פרטי (אסותא), חברה ממשלתית מהמגזר הביטחוני הייטקיסטי (רפאל), חברת תקשורת גלובלית (גילת תקשורת), חברה בינ"ל מתחום הפרמצבטיקה, עירייה (אשקלון), טכניון חיפה, קמ"ג, אוניברסיטת תל אביב, חברת אקסייט, יאהו היי טק.

מהראיונות עולה, כי בניגוד לשירות המדינה, אין בארגונים במשק, יחידת רווחה אחת המתכללת את הטיפול בכל נושאי הרווחה הן הקלאסית, הן בעין והן טיפול בגמלאים. לפיכך ניתן לראות כי, יתרונו של המודל המשלב הוא, שהוא חולש על כל התחומים גם יחד ומספק מעטפת שלמה לעובדים ובכך מסייע לשימור העובדים ולמחברות לארגון. נתונים אלו מעידים על הצורך בשנוי התקינה והסדרת תפקיד תחום הרווחה בשירות המדינה, ליחידה מתכללת לפי המודל המוצע במסמך זה, שיביא לכך שהעובדים יקבלו שירות יעיל ומקיף בנושאי הרווחה על כלל היבטים, וכל זאת לאורך כל מחזור חיי העובד בארגון ואף לאחר פרישתו. יש לזכור, כי לאגף הרווחה יש חלק גדול בשימור העובדים. ככל שתהיה רווחה עוטפת יותר, הדבר יחלחל גם למשפחותיהם. כשארגון מספק מעטפת רווחה מקיפה לעובדים, ועוזר לעובדים במצבי משבר, אנו מקבלים עובדים טובים יותר, מרוצים יותר ופרודוקטיביים יותר המצמצמים בימי היעדרות, בריאים ומרוצים יותר. עובדים אלו יעריכו יותר את מקום עבודתם, יהיו גאים בו, ויחוו תחושת מחוברות ושבעות רצון גבוהה, תוצאה נלווית לכך היא עליה בתפוקה של העובד, צמצום היעדרויות ומוכנות להשקעה בארגון ובתוצריו.

הארגון	תפיסת הרווחה בארגון	שירותי הרווחה הניתנים בו
1	 <ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות למנהל משאבי אנוש. ✓ קיימות שתי פונקציות המטפלות בעובד, אחת עו"ס המטפלת ברווחה הקלאסית, והשנייה מחלקת רווחה המטפלת ברווחה בעין, ושתייהן כפופות למנהל משאבי אנוש. ✓ רווחה קלאסית ורווחה בעין המוענקות על ידי שתי פונקציות נפרדות. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בארגון כ- 1,000 עובדים. ✓ העו"ס מעניקה טיפול פרטני. ✓ יש מחלקת רווחה המטפלת בכל מעגלי חייו של העובד ובסל רווחה.
2	 <ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות לסמנכ"ל משאבי אנוש. ✓ בעיקר רווחה בעין. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 750 עובדים בעולם מתוכם כ- 260 בישראל. ✓ עוסקים בעיקר ברווחה בעין המקיפה את חיי העובד: יום הולדת, גיוס לצבא, כיתה א' וכו'.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ מעט רווחה קלאסית -נקודתית כשמתעורר צורך. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ אין טיפול בעובדים במצבי משבר ואם עולים כאלו מטפלים נקודתית. ✓ אין טיפול בגמלאים. ✓ כשיש בעיות לעובדים הם פונים ישירות למש"א. ✓ יש טיפול בעובד לקראת פרישה על ידי יועץ חיצוני אך זה בכובע של משאבי אנוש.
3		<ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות לאגף חות"ם חווית עובד. ✓ הרווחה מטפלת כמעט רק ברווחה בעין. ✓ שתי עו"סיות מטפלות בקשיי עובדים. ✓ הן תחת אותו אגף - לא נקראות רווחה. ✓ תפיסת הרווחה כרווחה בעין היושבת תחת אגף המטפל גם ברווחה קלאסית ויחידות אחרות המטפלות בהיבטים שונים נוספים הקשורים לעובד. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בחברה זו כ- 8,300 עובדים. ✓ שירותי הרווחה כוללים : אירועים טקסים, תשורות לעובדים סביב מעגל החיים, נופש, ימי כיף מחלקתיים, פעילות משפחות בקיץ. ✓ שתי עו"סיות מטפלות בבעיות של עובדים כגון משברי חיים ובריאות, הלוואות. ✓ מחלקת פרישה מטפלת בפורשים. ✓ אין טיפול מעבר בגמלאים. ✓ תחתיה שני עובדים.
4		<ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות לסמנכ"ל משאבי אנוש. ✓ בעיקר רווחה בעין ומעט מאוד עבודת רווחה קלאסית. ✓ ההנהלה רואה ברווחה כאמצעי העיקרי לשימור ומחבורות עובדים. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בחברה כ- 3,000 עובדים. ✓ דגש על רווחה בעין : ציון אירועים, תשורות, סל רווחה פחות טיפול בפרט. ✓ הטיפול בגמלאים מסתכם בשליחת מתנות לחג ושיחת טלפון.
5		<ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות למנהלת אגף חדשנות ומש"א. ✓ תפיסת הרווחה = רווחה בעין בלבד. ✓ כל נושא רווחת הפרט וסעד מטופלים במחלקת משאבי אנוש. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בחברה כ- 1,150 עובדים. ✓ הרווחה היא פונקציה חדשה בארגון נוספה לפני 4 שנים בלבד. ✓ דגש על רווחה בעין : אירועי חברה, תשורות, סדנאות, גיבושים יחידתיים. ✓ אין טיפול בגמלאים.
6		<ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות למנהל משאבי אנוש. ✓ תפיסת הרווחה היא כוללת יותר משום שלצד הרווחה בעין יש גם מענה לעובדים הנקלעים למצוקות כלכליות וכן עזרה נפשית. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בחברה כ- 3,500 עובדים. דגש על רווחה בעין כגון נופשים, מועדוני חברים, קבוצות ספורט, אירועים לעובדים, יום אישה וכו'. ✓ יש טיפול ברווחה קלאסית עם יעוץ פרטני לעובדים במצוקה כלכלית וכן יעוץ פסיכולוגי של חברה חיצונית וקרן מצוקה. ✓ אין טיפול בגמלאים.
7		<ul style="list-style-type: none"> ✓ כפיפות למנהלת משאבי אנוש. ✓ תפיסת הרווחה היא רווחה קלאסית ומעט מאוד רווחה בעין. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בעירייה כ- 1,500 עובדים. ✓ טיפול בעובדים החולים במחלות קשות, אבלות, מצוקות אישיות, בעיות עם ממונים והפניה לגורמים בקהילה וכן ארגון טקסים לחגים, שי צנוע לימי הולדת, סדנאות והרצאות.
8		<ul style="list-style-type: none"> ✓ הרווחה נמצאת כיחידה תחת אגף אשר ממנו יוצאים כל השירותים לעובד ותחתיו נמצאת גם יחידת רווחת פנאי המטפלת ברווחה בעין ומחלקות נוספות כגמלאים מדור שכר וכו'. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ בחברה זו כ- 3,500 עובדים. ✓ ישנה עו"סית אחת אשר מתניידת בין כל אתרי החברה ואין לה עובדים נוספים. ✓ עובדים הנזקקים לסיוע מופנים למיקור חוץ. ✓ מנהלת קרן עזרה כלכלית פנימית של הארגון והפניה לגורמים בקהילה ועמותות חיצוניות,

		<p>✓ תפיסת הרווחה כרווחה קלאסית היושבת תחת אגף המטפל גם ברווחה בעין ויחידות אחרות המטפלות בהיבטים שונים נוספים הקשורים לעובד.</p>	<p>העברת סדנאות למנהלים זיהוי וטיפול עובדים במשבר, התנדבות. ✓ יש טיפול רציף בגמלאים לא על ידי הרווחה.</p>
9		<p>✓ דגש על הWELLBEING של העובדים בארגון, מתוך חשיבות בשימור עובדים. ✓ תשומת לב מיוחדת בטיפול בעובד ע"י מתן הטבות חומריות, השקעה בתחושת מחוברות, דגש על פעולות חברה ותרבות ✓ טיפול במצוקות עובדים – מיקור חוץ</p>	<p>✓ מתן ליווי ותמיכה של עובדת הרווחה בכל מעגלי חייו של העובד ע"י עו"ס של הארגון. ✓ השקעה רבה בחוויה חיובית של העובד, כתפיסה של חשיבות המחבורות הארגונית וגאווה יחידה. ✓ טיפול פרטני אישי וליווי במצבי משבר באמצעות מיקור חוץ תוך ליווי של עו"ס הארגון.</p>
10		<p>✓ רווחת העובד מושרשת בכלל הארגון כולל עבודה קהילתית. ✓ השקעה בולטת במיוחד בקידום העובד שימור עובדים תוך דאגה, ומתן תמיכה במעגלי החיים המשתנים של העובד התייחסות לערכי המשפחה. ניתנת שירותים מתוך הארגון.</p>	<p>✓ ישנה מח' רווחה המקדמת תרבות ארגונית של סביבה תומכת וידידותית לעובד ולבני משפחתו. ✓ מח' הרווחה מונה 4 עו"סיות ומזכירה הנותנות שירות לכלל העובדים מרמת מנכ"ל ומטה. ✓ עבודה קהילתית כוללת - הכשרת אנשים לקראת פרישה, הכשרת נאמני רווחה לסיוע בטיפול בגמלאים ע"י סטודנטים שעובדים בקמ"ג, קבוצה להעשרת זוגיות, עלייה לכיתה א' ועוד. ✓ עבודה קבוצתית - מקימים קבוצות תמיכה מתוך הארגון : מפגשים להורים שכולים, לבני זוג חולים, תמיכה בניהול אורח חיים בריא, קבוצה לילדים עם הפרעות קשב, תמיכה בתהליכי גירוש, תמיכה בהורים לילדים עם צרכים מיוחדים, גיל המעבר, קבוצת גמילה מעישון ועוד.</p>
11		<p>✓ מחלקת רווחה שייכת ליחידה לפיתוח ארגוני, מענה למצוקות ומצבי משבר ניתן ע"י עובדת סוציאלית ארגונית פעילות הרווחה לכלל העובדים תחת אחריות מחלקת ייעוץ ארגוני. ✓ תפיסת הפרט מאוד מתקדמת. ✓ ישנה הפרדה בין רווחת הפרט לרווחת הכלל.</p>	<p>✓ טיפול פרטני ניתן על ידי עו"ס ארגונית במשרה מלאה המטפלת במצבי חולי, נפשי, רגשי כלכלי ועוד. ✓ העו"ס גם עוסקת בסכסוכי צוותים, מתווכת גם מצד המנהלים וגם מצד העובדים. ✓ בהתאם לצורך מופנים עובדים במיקור חוץ לגורמי טיפול בקהילה. ✓ רווחה קהילתית - פעילויות רווחה לכלל הציבור, אחראית על ארגון הרצאות (נושאי הורות, משפחה, זוגיות), מלגות – קייטנות ומעונות.</p>
12		<p>✓ תפיסת הרווחה – העובד במקום הראשון! ✓ שימור עובדים תוך כדי דאגה לאינטרס העובד במטרה לשמר אותו, מתן הטבות חומריות</p>	<p>✓ כ 6,500 עובדים ברחבי העולם (ארה"ב, אירופה) וכ 270 עובדים בארץ. ✓ פעילויות גיבוש "טים בילדינג" צוותיות וחברתיות. ✓ ישיבות שוטפות ופגישות אישיות של מנהלים עם העובדים בתקשורת ישירה. ✓ נשלח אחת לשבוע סקר שביעות רצון.</p>

<p>✓ החברה דואגת לפוליסת בריאות פרטית / קבוצתית הממומנות ע"י החברה, כשהעובד יכול לצרף את בני משפחתו בעלות נמוכה.</p> <p>✓ חלוקת ערכות אבל</p> <p>✓ עובד במצוקה נפשית מקבל סיוע רגשי במסגרת הביטוח.</p> <p>✓ עובדי הרווחה עברו קורס עזרה נפשית ראשונה ב"ערך" ומגישים סיוע ראשוני תוך תיווך בינו לבין גורמי מקצוע בקהילה.</p> <p>✓ אין הטבות/תמיכה בגמלאים.</p>		<p>פרויקטים הנדסיים בתחום התעשייה)</p>	
<p>✓ חברה פרטית אמריקאית המונה 12,000 עובדים ברחבי העולם וכ- 200 עובדים בארץ.</p> <p>✓ סל הטבות: ביטוח בריאות לעובד ובני משפחתו, תכנית תמיכה רגשית באמצעות גורמים פרטיים, קרן השתלמות על כל השכר, תשלום מחלה מהיום הראשון, חבילה לעובד חדש הכוללת מחשב נייד, מכשיר סלולרי.</p> <p>✓ העובד זכאי לארוחות באמצעות תן בים (שווי מגולם כך שאין לעובד עלות).</p> <p>✓ חדר כושר ושיעורי ספורט.</p> <p>✓ ימי כיף רבעוניים צוותים וכלליים.</p> <p>✓ עידוד העובדים להתנדבות בקהילה עד 3 ימים בשנה.</p>	<p>✓ תפיסת הרווחה - העובד במרכז, עידוד שמירה על איזון בית עבודה, תוך ניצול ימי חופשה בשנה (24 ימי חופשה), תוך מתן הטבות חומריות.</p>	<p>YAHOO!</p>	<p>13</p>