

לכבוד
סמנכ"לים בכירים לחון אנושי ומינהל

שלום רב,

הנדון: הסדרת יחידות הרווחה הארגונית במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

רקע

בעקבות השינויים בעולם ניהול ההון האנושי אשר השפיעו על שוק העבודה ובהמשך להמלצות הצוות להסדרת מטות יחידות ההון האנושי בשירות המדינה אשר הופץ בשנת 2023, הוקם צוות בין משרדי בהובלת יחידת הרווחה הנציבות שירות המדינה, במטרה לבחון ולגבש תפיסת הפעלה של עולם הרווחה בשירות המדינה, הגדרת מבנה ארגוני מומלץ ובניית מודל תקינה עבור משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

חברי הצוות בחנו את התפיסות הניהוליות הקיימות בתחום הרווחה, בארגונים בארץ ובעולם. כמו כן, בחנו את תפיסת הרווחה הארגונית בשירות המדינה המצב הקיים לעומת המצב הרצוי, במסגרתה עלתה המורכבות בחוסר האחידות של מרכיבי תפקיד עובד הרווחה והמבנה הארגוני של יחידות הרווחה במשרדים ויחידות הסמך.

במסגרת המלצות הצוות, הוצע להגדיר תחומי מומחיות ועיסוק חדשים ועדכון עיסוקים קיימים בהתאם למקובל בשוק העבודה החדש. כמו כן, הוצג הצורך במיצוב מחדש של תפקיד הממונה על הרווחה ובכלל זה אימוץ גישת ניהול פרו אקטיבית ושותפות בגיבוש אסטרטגיית ניהול ההון האנושי בהיבטי הרווחה ובניית חוסן של העובדים בתיאום עם יחידות ההון האנושי. גיבוש והטמעת תפיסת הפעלה אחידה בכל הנוגע לעולם התוכן של רווחת הפרט ורווחה ארגונית.

בנוסף, במסגרת מיצוב תחום הרווחה בוצעה הבחנה בין תחום הלמידה הארגונית לבין תחום הרווחה. הפרדה זו משקפת את העשייה הפרופסיונאלית, הכישורים והידע הייחודיים הנדרשים בכל עולם תוכן. תפיסת ההפעלה שגובשה היא אימוץ מודל הפעלה משולב, הרואה את המשרדים כגוף עצמאי הנותן מענה רווחה ארגוני עבור כלל העובדים, פועל למיצוי זכויותיהם, והיוצר מעטפת ארגונית לשמירה על רווחת העובד ובניית החוסן של העובדים. לצד הצורך במתן סיוע, ליווי ותמיכה פרטניים מקצועיים לעובדים בעת משבר ומצוקה או שהינם בני משפחה מטפלים, שמירה על קשר עם גמלאי המשרד או הכנה לקראת פרישה וזאת על ידי עו"ס.

לצד פעילות המשרדים נציבות שירות המדינה, תשמש כגורם מטה אשר תפקידו פיקוח, ליווי מקצועי, הנחייה, ייעוץ והכשרת עובדי הרווחה במשרדים. כגוף מטה, הנציבות תפעל להאצלת סמכויות, איפיון ומיפוי תהליכים בעולמות הרווחה לצורך צמצום בירוקרטיה, סנכרון מערכתי, הטמעת טכנולוגיות רוחביות וגיבוש מעני רווחה חדשים.

מטרת מסמך זה, הינה הסדרת המבנה הארגוני והתקינה של יחידת רווחה בכל אחד ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך בשירות המדינה בהתאמה לאופי, מורכבות וגודל המשרד / יחידת הסמך בהתאם למשאבי המשרדים. המבנה הארגוני המומלץ יסקף את מערכי הרווחה הארגונית, כיחידות אשר יתנו מענה מלא לאורך חיי העובד בארגון, מקליטתו ואף לאחר פרישתו לגמלאות.

לאור הסכמים ייחודיים במערכות הבריאות, הביטחון והחץ, יבחנו ההתאמות הנדרשות לגבי תיקון יחידות הרווחה במערכות אלו, ויטופלו על ידי האגפים הרלוונטיים בנציבות שירות המדינה.

אנו מאמינים כי תהליך זה יוביל למיצובו ולהסדרתו של תחום הרווחה הארגוני ככלי ניהולי אפקטיבי, ולתפיסה סדורה בכל הנוגע לרווחת העובד בשירות המדינה כחלק מהסדרת הפרופסיה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

להלן פירוט השינויים במסגרת הסדרת תחום הרווחה:

1. התאמת הגדרות התפקיד ועדכון עיסוקים

במסגרת המלצות הצוות, נכתבו תיאורי עיסוק ארציים חדשים ועודכנו תיאורי העיסוק הקיימים באופן שישקף את תפיסת ההפעלה החדשה הרואה בממונה הרווחה שותף של מנהל הון אנושי, בטיפול ובניית החוסן של עובדי המשרד, במטרה לשפר ולייעל את השירות הניתן לעובד. להלן פירוט העיסוקים המעודכנים / חדשים :

א. **מנהל יחידת הרווחה** - עדכון עיסוק, נושא משרה זה הינו ראש הפירמידה המקצועית ומתכלל את כלל

גורמי המומחיות וניהול יחידת הרווחה הארגונית במשרד, בכלל זה: אחריות על גיבוש אסטרטגיה ומדיניות בתחום רווחה ארגונית ורווחת הפרט, ניהול פעילות חוסן וחוויות עובדים, תקציב וניהול עובדי היחידה ככל ויידרש. בנוסף, בניית תכניות עבודה שנתיות, ביצוע מעקב ובקרה, הטמעת מערכות ארגוניות חדשות בתחום הרווחה, קבלת החלטות מבוססות נתונים, גיבוש דו"חות ושיתופם עם האחראי במשרד ועם אחראי תחום הרווחה בנציבות שירות המדינה. תחומי אחריותו יכללו היבטים מנהליים, בכלל זה מיצוי סל רווחה וקיום אירועי רווחה.

ב. **רווחה ארגונית (wellness)** - עיסוק חדש. תפקיד זה יעסוק במימוש תכניות יחידת הרווחה, ביצוע

התקשרויות עם גופים ומערכים שונים בתוך ומחוץ לארגון (בתיאום עם אגף רכש ולוגיסטיקה במשרד / יחידת סמך). ארגון וטיפול בכל אירועי יחידת הרווחה במשרד, כולל ניהול מעקב ותיעוד אחר פעילויות העובדים, לרבות השתתפות בקורסים, סדנאות, הרצאות, טקסים, קבלת תשורות ועוד. הטמעת מערכות הרווחה החדשות בתחום הרווחה, חיזוק חווית עובד והחוסן הארגוני ומימוש מלוא סל הרווחה לעובד, טיפול בפניות עובדים בתחום הרווחה ושמירה על קשר עם עובדים ועריכת ביקורי בית בהתאם לצורך, ניהול קהילות משרדיות, עידוד התנדבות וסיוע בקהילה, פיתוח קשרי עבודה עם עמותות וארגונים וכדומה.

ג. טיפול וחוסן עובד - טיפוח (עו"ס) - עיסוק חדש, נדרש רישום בפנקס העו"סים. אחריות על רווחתו

הפיזית והנפשית של העובד. בניית מערך חוסן לעובדים ולארגון בשגרה ובעתות משבר וחירום. אחריות לאיתור, מניעה, טיפול וסיוע לעובדים במצבי מצוקה ומשבר, קידום מענים ותהליכים פרטניים, מחלקתיים וארגוניים, סיוע בתכנון מעטפת רווחתית ארגונית לעובדים, הובלת פעילויות ותהליכים בתחום פעילות היחידה. ביקורי בית או במוסדות רפואה לעובדים חולים. מתן סיוע וייעוץ לעובדים שהינם בני משפחה מטופלים. ייצוג עובדים בוועדות הפרט השונות הקשורות לרווחת העובד.

במשרדים בהם ממונה רווחת הפרט הינו הפונקציה היחידה ואינו עו"ס, ניתן יהיה לתקצב באמצעות מיקור חוץ תהליכי טיפול וליווי בפרט (במשרדים קטנים לדוגמה).



ד. קשרי קהילה - גמלאים והתנדבות - עיסוק חדש, אחריות לריכוז ופיתוח קשרי קהילה הכולל תיאום ימי התנדבות ושיתופות בפעילות הסברה בנושא. ליווי עובדים לאורך תהליך הפרישה, שמירה על קשר עם גמלאי המשרד ועדכון המשרד בפטירת גמלאי. סיוע בהפקת אירועים ותפעול לוגיסטי של אירועים המבוצעים על ידי היחידה. ביצוע מעקב אחר טיפול מימוש זכויות של עובדי המשרד וגמלאי המשרד במערכות הרווחה הממוחשבות.

2. מבנה יחידות רווחה

המבנה הארגוני המוצע מבטא את תפיסת ההפעלה החדשה הרואה את המשרדים / יחידות סמך גופים עצמאיים הנותנים שירותי רווחה ארגונית ורווחת פרט לעובדים כאשר נציבות שירות המדינה מהווה גוף מטה האחראית בין השאר על סנכרון ושמירה על אחידות בין המשרדים.

לפיכך, תחומי העיסוק החדשים, רמות המשרה ומספר התקנים האופטימאלי יוגדרו בהתאם לגודל ומורכבות המשרד ובהתאם למשאבי המשרדים בתיאום עם נציבות שירות המדינה, זאת במטרה לשמור על אחידות בין משרדים בעלי גודל ומורכבות זהה.

על מנת להסדיר את המבנה הארגוני, המשרדים סווגו לשלושה סוגים בהתאם לגודל ומורכבות המשרד (מספר עובדים וגמלאים, תקציב ופיזור גאוגרפי):

- משרד ברמת מורכבות גבוהה.
- משרד ברמת מורכבות בינונית.
- משרד ברמת מורכבות נמוכה.

משרת העומד בראש יחידת הרווחה במשרדים תתקן בהתאם לסוג המשרד ותתכלל את עבודת היחידה, כאשר כפופים לה התחומים הבאים: רווחה ארגונית, טיפול וחוסן עובד - עו"ס (טיפו"ח), קשרי קהילה, גמלאים והתנדבות (ראה נספח 1).

במשרדים ברמת מורכבות בינונית ונמוכה תפקיד הרווחה הארגונית ותפקיד הטיפו"ח יאוחדו למשרה אחת (ראה נספחים 2, 3 בהתאמה). כמו כן, במשרדים ברמת מורכבות נמוכה אשר אין באפשרותם להקצות תקן ייעודי לתחום הרווחה, ניתן לתקן משרה שתחומי אחריותה יכללו את תחום הרווחה והטיפול בפרט בלבד (תנאי שירות, נוכחות, תיק עובד וכדו'). שילוב תחומי הפרט והרווחה במקרים חריגים, עומד בהלימה עם תפיסת ההפעלה החדשה הרואה חשיבות במתן מענה רווחתי כוללני לאורך חיי העובד בארגון.

יחידת הרווחה תפעל בכפיפות ארגונית וניהולית לסמנכ"ל בכיר הון אנושי ומנהל במשרד / יחידת סמך ותונחה מקצועית על ידי מנהל/ת יחידת הרווחה בנציבות שירות המדינה.

במסגרת הטמעת השינוי וביצוע התאמות במבנה היחידות במשרדים ככל שיידרשו, נציבות שירות המדינה תיבחן את פעולות הרווחה הארגוניות הקיימות בראייה מערכתית כוללת, בניית מערכי חוסן ותמיכה בעיתות משבר וחירום, יצירת חוויית עובד חיובית, הטמעת מערכת רווחה של נציבות שירות המדינה, טיפול בגמלאים וייזום פעולות רווחה וטיפול בפרט.

בהתאם להמלצות הצוות אודות החשיבות בקיום פונקציה ארגונית שתפקידה מתן תמיכה, טיפול וליווי עובדים בעת מצוקה וחרום על ידי עובד שהינו עובד סוציאלי בהכשרתו, העיסוקים הרלוונטיים החדשים שגובשו מדורגים בדרוג אלטרנטיבי בדרוג העו"סים, כך שבכל משרד תהיה פונקציה ארגונית אחת לפחות שהוכשרה לכך.

במשרדים שהתקנה המשרדית אינה מאפשרת איוש עובד שהוכשר כעו"ס, ניתן להפנות עובדים לקבלת תמיכה, טיפול וליווי מקצועי בעת משבר ומצוקה באמצעות הפניה לשירותים בקהילה (מיקור חוץ הפניה



לעמותות או שירותי רווחה חיצוניים וכדו'), בכפוף למקור תקציבי של המשרד לחלופין במקרים שבהם חל עדכון בנוהל הרווחה, בתיאום עם חשב המשרד וממונה הרווחה.

3. הנחיות יישום תפקוד הרווחה

1. החל ממועד פרסום חוזר זה יש לשייך את העיסוקים הארציים המפורטים בהמשך, בתיאום עם רפרנט מוביל הסדרה.
2. משרדים שטרם ענו על שאלון הרווחה מתבקשים לענות על השאלון בקובץ האקסל המצורף כנספח, בתיאום עם רפרנט/ית המשרד.
3. ועדת התאמה תבחן בקשות לשינוי רמות משרה קיימות בצורה פרטנית בהתאם להטמעת תפיסת ההפעלה החדשה.
4. יודגש כי כלל המשרות יוקצו ממקורות המשרד וכי שינויי התקינה המאושרים על ידי הוועדה יהיו פטורים מעלויות בעת יישום התפקוד ולמשך עד שנה מיום פרסום חוזר זה.

נספח תיאורי העיסוק :



שאלון הפצה
למשרדים.xlsx



נספח -
עיסוקים.docx

בכבוד רב,

אבי חליבה

הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך

העתק :

פרופ' הרב **דניאל הרשקוביץ**, נציב שירות המדינה.
מר **אילן רם**, הממונה על מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה.
גב' **חגית רשף**, הממונה על מערכת הביטחון, נציבות שירות המדינה.
מר' **אופיר בניהו**, מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, נציבות שירות המדינה.
גב' **תהילה מזרחי**, מנהלת תחום בכירה רווחה, נציבות שירות המדינה.
גב' **לימור צרויה**, מנהלת תחום בכיר ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, נציבות שירות המדינה.
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
רפרנטים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.



נספח טבלת עיסוקים :

ראש היחידה					
מספר עיסוק	שם עיסוק	דרוג	מתח דרגות	כפיפות	הערות
51034293	מנהל/ת תחום בכיר/ה רווחה ארגונית - ראש יחידת הרווחה	מח"ר / עו"ס - דרוג אלטרנטיבי	43 - 41 / ניהול6	סמנכ"ל	משרה במתח דרגות זה תתוקן במשרדים ברמת מורכבות גבוהה
51034294	מנהל/ת תחום רווחה ארגונית - ראש היחידה	מח"ר / עו"ס - דרוג אלטרנטיבי	42 - 40 / ניהול5	סמנכ"ל	משרה בדרגה זו תתוקן במשרדים ברמת מורכבות בינונית או קטנה

רווחה ארגונית (wellness)					
מספר עיסוק	שם עיסוק	דרוג	מתח דרגות	כפיפות	הערות
51034295	מנהל/ת תחום רווחה ארגונית (wellness)	מח"ר / עו"ס - דרוג אלטרנטיבי	40 - 42 / ניהול5	מנהל/ת תחום בכיר/ה רווחה ארגונית - ראש יחידת הרווחה	משרה במתח דרגות זה תתוקנן במשרדים ברמת מורכבות גבוהה
51034296	מרכז/ת בכיר/ה רווחה ארגונית (wellness)	מח"ר / עו"ס - דרוג אלטרנטיבי	39 - 41 / ניהול4	ראש יחידת הרווחה או האחראי	במשרדים ברמת מורכבות גבוהה, ניתן לתקן משרה במתח דרגות זה כחלופה למשרה בדרגת מנהל/ת תחום



טיפול וחוסן עובד - עו"ס					
מספר עיסוק	שם עיסוק	דרוג	מתח דרגות	כפיפות	הערות
51034601	מנהל/ת תחום טיפול וחוסן עובד - טיפוח - עו"ס	עו"ס	ניהול 5	מנהל/ת תחום בכיר/ה רווחה ארגונית - ראש יחידת הרווחה	משרה במתח דרגות זה תתוקן במשרדים ברמת מורכבות גבוהה
51034862	מרכז/ת בכיר/ה טיפול וחוסן עובד - טיפוח - עו"ס	עו"ס	ניהול 4	ראש יחידת הרווחה או האחראי	משרה בדרגה זו תתוקן במשרדים ברמת מורכבות בינונית

קשרי קהילה, גמלאים והתנדבות					
מספר עיסוק	שם עיסוק	דרוג	מתח דרגות	כפיפות	הערות
51034567	מרכז/ת בכיר/ה קשרי קהילה, גמלאים והתנדבות (רווחה)	מח"ר	39 - 41	ראש יחידת הרווחה או האחראי	
51034524	מרכז/ת קהילה, קשרי קהילה גמלאים והתנדבות (רווחה)	מח"ר	38 - 40	ראש יחידת הרווחה או האחראי	במשרדים ברמת מורכבות גבוהה, ניתן לתקן משרה במתח דרגות זה כחלופה למשרה בדרגת מרכז/ת בכיר/ה

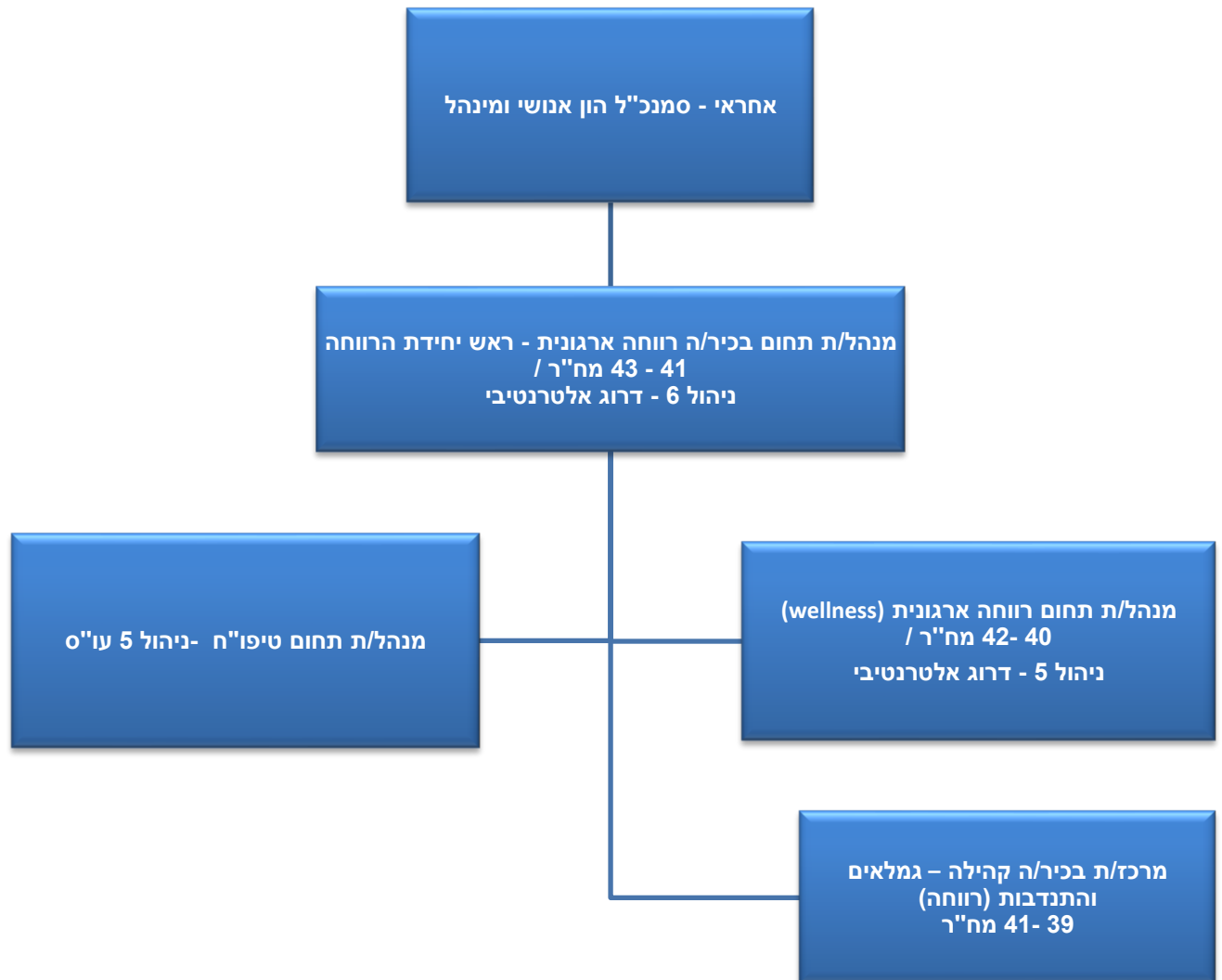


הון אנושי ורווחה *במשרדים ברמת מורכבות נמוכה אשר אין באפשרותם להקצות תקן ייעודי לתחום הרווחה					
מספר עיסוק	שם עיסוק	דרוג	מתח דרגות	כפיפות	הערות
51027781	מנהל/ת תחום הון אנושי ורווחה	מח"ר	42 - 40	האחראי	יש לשנות את תיאור המשרה בהתאם
51029116	מרכז/ת בכירה/ה הון אנושי ורווחה	מח"ר	41 - 39	האחראי	יש לשנות את תיאור המשרה בהתאם

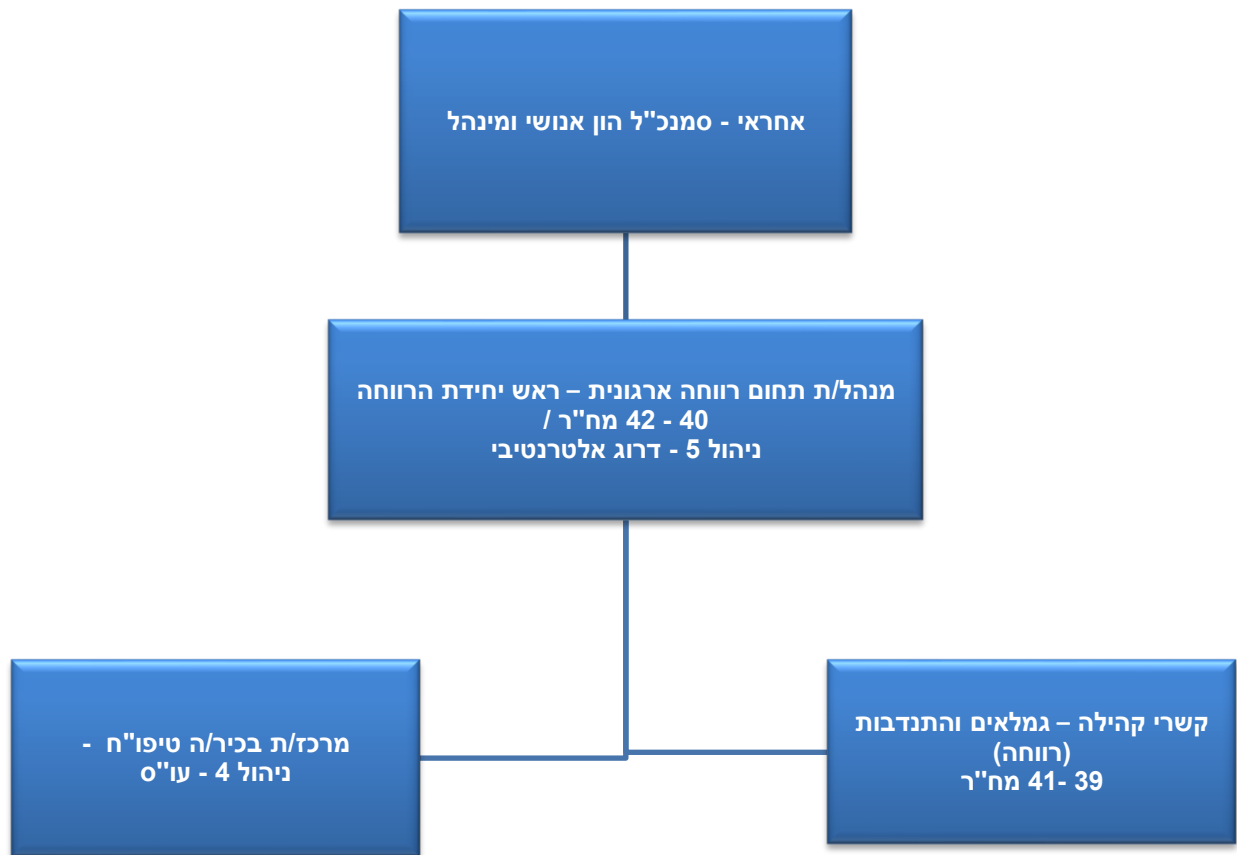


נספחים – מבנים

נספח 1 - מבנה ארגוני מוצע עבור משרדים ברמת מורכבות גבוהה

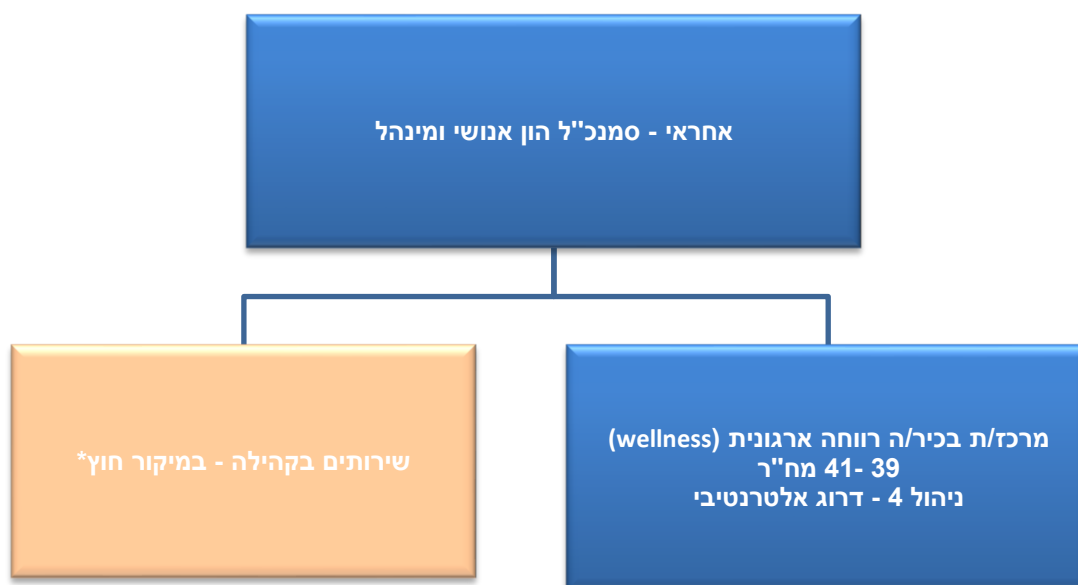


נספח 2 - מבנה ארגוני מוצע עבור משרדים ברמת מורכבות בינונית

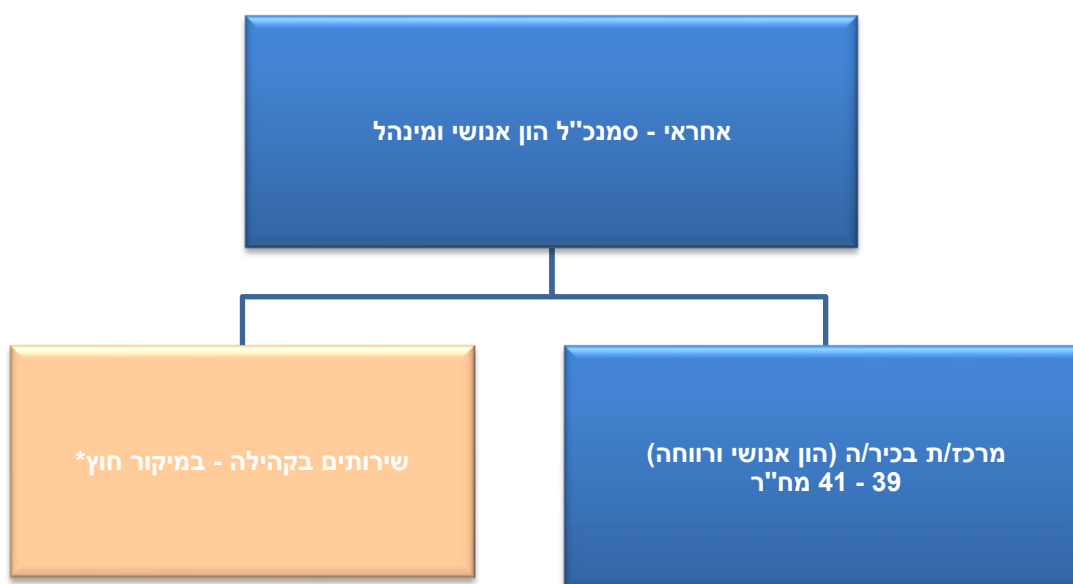


נספח 3 - מבנה ארגוני מוצע עבור משרדים ברמת מורכבות נמוכה

חלופה ראשונה - תקן ייעודי לתחום הרווחה



חלופה שנייה - תקן הון אנושי בשילוב תחום הרווחה



*בכפוף לקיום תקציב ע"פ חוק יסודות התקציב, תשמ"ה-1985 וכן במקרים שבהם חל עדכון בנוהל הרווחה, בתיאום עם חשב המשרד וממונה הרווחה.

