



משרד ראש הממשלה
אגף הביקורת הפנימית

דוח ביקורת בנושא:

הליך קליטת כוח אדם

תאריך הגשה: 5 במאי 2016

מבוא

לתהליך קליטה אפקטיבי ישנו תפקיד מרכזי בהשתלבות מיטבית של העובד החדש בארגון ובהקניית תחושת שייכות וביטחון לעובד. תהליך הקליטה הינו החשיפה הראשונית של העובד לארגון ולכן קיימת חשיבות עליונה שהרושם הראשוני של העובד מהארגון יהיה המיטבי ביותר וככל הניתן חוויה טובה וחיובית. על מנת להפיק מהעובד את התפוקות המרביות על תהליך הקליטה להתבצע באופן מקצועי, איכותי ומבוקר. למעשה, תהליך קליטת עובד חדש הינו הצעד הראשון בבניית מחויבות ארגונית אצל העובד וזוהי ההזדמנות של הארגון להציג את עצמו, את חזונו וערכיו ולהתחיל להנחיל לעובד את נורמות ההתנהגות הרצויות בעבודה.

אפיינו את תהליך הקליטה במשרד כהליך שמתחיל עם זכיית המועמד במכרז/ועדת בוחנים, נמשך במילוי כלל הטפסים הנדרשים, עריכת סיווג בטחוני, קבלת חדר ועמדת עבודה, טלפון נייד ועד תחילת העסקתו בפועל, קבלת משכורת והתנאים הנלווים. כמו כן התייחסנו לאופן התאקלמותו של העובד במשרד ולסיוע שקיבל מכלל הגורמים ובכלל הממשקים בהם נפגש.

הליך זה מורכב, מכיל שלבים רבים ומשלב עבודה של יחידות רבות במשרד. יחידת הקליטה באגף משאבי אנוש אמונה על קליטת העובד אך עבודתה בתהליך זה משלבת מממשקים לעבודת אגפים נוספים: בטחון, טכנולוגיות מידע, לשכה משפטית, בנא"מ, כספים, תקציבים ופרויקטים ועוד.

באשר לקליטת עובדי מחשוב - עובדים אלה מועסקים באמצעות חוזה "בתי תוכנה" והליך קליטתם שונה מקליטת שאר העובדים. תהליך הקליטה שמתקיים אינו מנוהל ע"י אגף משאבי אנוש. יצוין כי מחלקת ביקורת הכספים בחשבות משרד רה"מ עורכת ביקורות שנתיות על העסקת עובדים באמצעות חוזה "בתי תוכנה".

מטרת הביקורת

מטרתנו בדוח זה לאפיין ולבדוק את הליך קליטת העובד כפי שהוא מתבצע כיום, לבחון את עמידת המשרד בהוראות התקש"ר ובנהלי המשרד, למפות את חוזקותיו וחולשותיו, כמו גם להצביע על חסמים ודרכי פעולה אפשריות להסרתם.

פעולות הביקורת

הביקורת התבצעה בהתאם לתוכנית העבודה השנתית של אגף הביקורת הפנימית בין החודשים מרס - אוגוסט 2015 והתייחסה בבדיקתה לשנים 2014 - 2013.

קיבלנו מאגף משאבי אנוש רשימה של כלל העובדים שנקלטו בשנתיים האחרונות ורשימה זו שימשה בסיס לעבודתנו. בנוסף לכך קיבלנו את נהלי העבודה וחומרים נוספים להם נדרשנו. מתוך הרשימה בדקנו במדגם 30 תיקים אישיים של עובדים. התיקים נבחרו באופן מושכל לפי סוגי העסקה שונים וסוגי משרות שונות על מנת ליצור מדגם אמין ומייצג שישקף את תהליך הקליטה וייתן מענה למטרתנו. המדגם מצ"ב לדוח כנספח א'.

בדקנו את עמידת המשרד בהוראות התקש"ר, בתחומי אחריות וסמכות ובנהלי המשרד.

בנוסף, נבדקו יחסי הגומלין ושיתוף הפעולה בין יחידות המשרד השונות העוסקות בתחום זה.

לשם כך, הסתייענו בתקשי"ר, בנהלי אגף משאבי אנוש ובמסמכים נלווים שנמסרו לנו. כמו כן קיימנו פגישות עם מנהלת משאבי אנוש במשרד ועם עובדות האגף, הלשכה המשפטית, וגורמים רלבנטיים נוספים במשרד.

בפנינו הוצגו מסמכים רבים וביניהם אמנת שירות של אגף משאבי אנוש הנמצאת בתהליכי אישור. האמנה מפרטת את מחויבות האגף כלפי העובדים בכל הקשור לתקינה, גיוס, פרט נוכחות ועוד. כמו כן הועברה לנו חוברת "מדריך החובות והזכויות של העובד" שנכתבה והופקה על ידי אגף משאבי אנוש.

בנוסף, ערכנו ראיונות עם עובדים שנקלטו במהלך התקופה הנסקרת על מנת לעמוד מקרוב על תחושותיהם וראייתם את תהליך הקליטה במשרד. כמו כן, ערכנו ראיונות עם מנהלים בכירים במשרד במחלקות המאופיינות בקליטת עובדים דינמית וזאת על מנת לסקור את תהליך קליטת עובדיהם מזווית ראייתם.

בבדיקתנו התבססנו על מספר פרקים בתקנון שירות המדינה:

- 1) פרק 54 - המתייחס להדרכת עובדים חדשים בשירות המדינה.
- 2) פרק 13.63 - המבקש לקבוע כי עובדים הנמנים על קבוצות מסוימות ידרשו לחתום על הסדרי ניגוד עניינים כחלק משמירת טוהר המידות והאתיקה של עובדי ציבור.
- 3) פרק 13.3 - המציב סייגים וגדרים להעסקת עובדים בשירות המדינה מטעמי קרבת משפחה.

בנוסף הסתייענו בנהלים הבאים:

- 1) נוהל אגף משאבי אנוש מיום 2.12.2014 המתייחס להעסקת קרובי משפחה בשירות המדינה.
- 2) נוהל אגף משמעת - נציבות שירות המדינה: בחינת התאמתו של מועמד למשרה בשירות המדינה (מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעת ומועמדים אשר תלויים ועומדים נגדם הליכים פליליים או משמעתיים).

נוסף על האמור לעיל בדקנו את התהליך במבט השוואתי אל מול הקיים במשרד ממשלתי אחר ובחברת הייטק וזאת על מנת לנסות ולשקף את תמונת המצב בצורה מיטבית ככל הניתן.

כללי

בין השנים 2014 - 2013 נקלטו במשרד 295 עובדים בדרכי קליטה שונות: חלקם באמצעות מכרזים וחלקם במשרות הפטורות ממכרז.

העובדים שנקלטו סווגו במערכת על פי דרך קליטתם לשירות המדינה - מכרז, פטור ממכרז, ועדת קבלה, מילוי מקום ועוד ועל פי סוג העסקתם: סוג העסקה - משרה רגילה, משרת אמן, משרת סטודנט, משרת מתנדב, בטחון, העסקה באמצעות בתי תוכנה. העסקת עובדי בתי תוכנה אינה בתחום אחריותו של אגף משאבי אנוש ולא מתקיימים יחסי עובד - מעביד בין אגף משאבי אנוש לבין עובדי בתי תוכנה.

על פי נהלי העבודה, תחילת העסקה בפועל מותנית באישור סיווג בטחוני ובאישור הלשכה המשפטית וכן במילוי כלל הטפסים המועברים לעובד בערכת הקליטה מאגף משאבי אנוש, קרי, אישור אגף משאבי אנוש. לעומת זאת, במקרים פרטניים בהם נדרש אישור נציבות שירות המדינה - אישור זה אינו מעכב את תהליך הקליטה. כמו כן בעניין אגף הכספים, ניתן לקבל את אישורו גם לאחר תהליך הקליטה.

1. תהליך העבודה הקיים כיום:

הליך קליטת עובדים למשרד ראש הממשלה מתבצע באגף משאבי אנוש באמצעות מערכת "מרכבה" ולאחר שעובדי האגף קיבלו אישור בכתב מיחידת המכרזים כי המועמד זכה במכרז או התקבל לעבודה בוועדת קבלה וכן לאחר אישור נציבות שירות המדינה ומנהלת האגף. כל הפרטים והטפסים שמילא העובד טרם תחילת העסקתו אינם מופיעים במערכת אלא נמצאים באופן פיזי (בעותק ניירי) בתיקים האישיים של העובדים. אגף משאבי אנוש מבצע את עבודתו מול האגפים השונים במשרד באמצעות דוא"ל, כאשר קיימת רשימת תפוצה לכל נושא, ושיחות טלפוניות ולא באמצעות מערכת ממוחשבת מסונכרנת.

מפגישותינו עם עובדות אגף משאבי אנוש נמצא כי במהלך התקופה הנבדקת העבודה התבצעה באמצעות מערכת מחשוב "מניפה" - המערכת פעלה באופן חלקי ומימשה רק חלק קטן מהפוטנציאל הגלום בה.

מתגובת ראש אגף משאבי אנוש עולה כי מערכת מניפה פותחה לבקשת אגף משאבי אנוש על מנת לסייע בתהליך קליטת העובדים. עם זאת, המערכת לא הותאמה לדרישות האגף כמתבקש ולכן כיום הם אינם עובדים עמה והנושא נמצא בדין ודברים מול אגף מערכות מידע. עוד הוסיפה ראש אגף משאבי אנוש כי לאחרונה התברר שנציבות שירות המדינה מפתחת את מערכת "מרכבה" לצורך ניהול תהליך הקליטה.

במערכת הממוחשבת מתבצעת הבחנה בין מועמד לבין עובד. ההגדרה למועמד: מי שנמצא בהליך קליטה, והגדרת "עובד" מי שהחל העסקה בפועל.

למעשה בדקנו מהו פרק הזמן הממוצע שעובר מיום קליטת המועמד במערכת הממוחשבת לאורך כל תהליך הקליטה ועד הפיכתו לעובד - קרי, יומו הראשון של העובד - העסקתו בפועל. וזאת לאחר שיקבל את האמצעים לעבודתו ויוסדרו כלל התנאים הנלווים: סיסמא, תג עובד, שולחן, מחשב, חדר, חתימה על חוזה שכר וקבלת משכורת, חתימה על קופת פנסיה וכדומה.

בשלב ראשון עובד משאבי אנוש יפתח "טופס קליטת מועמד" באמצעות טופס מקוון שנוצר מאתר משאבי אנוש במניפה.

הטופס כולל שני רבדים: הרובד הראשון כולל פרטים אישיים ופרטי המשרה: שם פרטי, שם משפחה, ת.ז. טלפון, נייד, דוא"ל. שם היחידה, מתח דרגות ודרגה, ממונה ישיר - שם ותפקיד.

הטופס לא כולל את שם המנהלן המאשר את דוח השעות של העובד במערכת מרכבה. הרובד השני בטופס מתייחס לדרך הכניסה לשירות המדינה כאשר ניתן לסמן אחת ממספר אפשרויות: מכרז פומבי, בחינות נציבות שירות המדינה, ועדת איתור, מילוי מקום ופטור ממכרז. סימון "דרך הכניסה לשירות" יפתח חלון ובו הטפסים הנדרשים: כלומר, כל דרך כניסה דורשת מילוי ערכת טפסים ייחודית המותאמת רק לה.

יצוין כי בעבר, נהגו עובדי האגף לזכור בע"פ את הטפסים הנדרשים למילוי ע"פ דרך הכניסה ובבדיקתנו הוצגה לנו המערכת הממוחשבת אשר נותנת מענה לצורך זה. בשלב שני לאחר האישורים המתקבלים והשלמת כלל הטפסים הנדרשים ע"י העובד יפתח במערכת מסך מעקב וטיפול.

מתגובת ראש אגף משאבי אנוש עולה כי מערכת "מניפה" אינה בשימוש כיום. עוד עולה מפגישותינו עם עובדות אגף משאבי אנוש כי כלל הנתונים של העובדים הנקלטים מוזנים למערכת "מרכבה" לצורך ביצוע תהליך הקליטה. מתגובת ראש אגף משאבי אנוש עולה כי מערכת "מרכבה" היא מסד נתונים בלבד ואינה משמשת לקליטת עובדים.

יוצא אפוא שתהליך הקליטה אינו מתבצע במערכת "מרכבה" ולא במערכת "מניפה" ומכאן כי הליך הקליטה מתבצע באופן ידני ולא במערכת ממוחשבת. נציין כי לטענת אגף משאבי אנוש – התהליך לא הובן/הוסבר מספיק.

תרשים תהליך קליטת עובד במשרד רה"מ - מערכת "מניפה"

מילוי טופס קליטת מועמד באמצעות טופס מקוון
שנוצר מאתר של משאבי-אנוש במניפ"ה



שמירת הטופס בספריית טפסים: 'טופס קליטת מועמד'

1. ת.ז, שם פרטי, שם משפחה, שם פרטי (לועזי), שם משפחה (לועזי), טלפון נייד, טלפון בבית, דוא"ל, יחידה, מס' משרה, תפקיד, מתח דרגות, דרגה, דרך כניסה, ת.קליטה, ת.בקשה לסיווג, ת.אישור לסיווג, ת.בקשה לניגוד עניינים, ת.אישור לניגוד עניינים, אחוז משרה

- 1. סטטוס מועמד
- 2. הערות
- 3. סטטוס קליטה
- 4. סיבת פסילה/הסרת מועמדות
- 5. שם מועמד מלא
- 6. שם מועמד
- 7. שנה נוכחית
- 8. מועמדים באות



העברת נתוני מועמד
ל'רשימת עובדים'
מופעלת זרימת עבודה
הנתונים הבאים מועברים:

- 1. תז
- 2. שם פרטי
- 3. שם משפחה
- 4. שם פרטי (לועזי)
- 5. שם משפחה (לועזי)
- 6. טלפון נייד
- 7. טלפון בבית
- 8. דוא"ל
- 9. יחידה
- 10. מס' משרה
- 11. תפקיד
- 12. מתח דרגות
- 13. דרגה
- 14. דרך כניסה



טוני פוסקת עובדים

- 1. חוזה רגיל
- 2. חוזה שכר כולל
- 3. חוזה שכר כולל גלובאלי
- 4. מזכירות
- 5. מזכירות רה"ם
- 6. חוזה בכירים
- 7. מתנדבים
- 8. סטודנטים
- 9. יועצים / עוזרים
- 10. נהגים
- 11. נהגי סגן שר
- 12. נהגי שר
- 13. נהגי מנכ"ל
- 14. מאבטחים
- 15. עובדי משמרות
- 16. חוזה מנכ"ל
- 17. רכות לשכת שר/מנכ"ל
- 18. מנהל לשכת שר/מנכ"ל
- 19. מילוי מקום זמני
- 20. מילוי מקום לפני מכרז

קליטת מועמד כעובד

סטטוס מועמד שווה ל נקלט כעובד
וגם סטטוס קליטה שווה ל הושלם

ב'רשימת עובדים'
בחירת סוג העסקה

הזנת תאריך תחילת
העסקה



העברת נתוני עובד לאגף
בכיר טכנולוגיות מידע
ליצירת User ב- AD באופן
אוטומטי

(ה-User נוצר אוטומטית
ב-OU:Temp שיוך ליחידה
מתבצע באופן ידני ע"י מוקד
תמיכה)

יצירת המשתמש ב- AD
תבצע יום לפני תאריך
תחילת העסקה.

אם ת.תחילת העסקה שווה
להיום שיצור היום

שיוך ליחידה מתבצע באופן

ידני

תופעל זרימת עבודה Nintex

הנתונים הבאים יועברו:

1. תז
2. שם פרטי
3. שם משפחה
4. שם פרטי (לועזי)



תוספת ביגוד

הטלת משימה למשתמש
בהתאם לתנאי הבא:
סוג תוכן שווה ל מזכירות רה"מ

קליטת עובד בכיר

שליחת דוא"ל
למשתמש:



העברת נתוני עובד לאגף בכיר טכנולוגיות מידע ליצירת User ב-AD באופן אוטומטי
 (ה-User נוצר אוטומטית ב-OU:Temp שיוך ליחידה מתבצע באופן ידני ע"י מוקד תמיכה) יצירת המשתמש ב-AD תתבצע יום לפני תאריך תחילת העסקה. אם ת.תחילת העסקה שווה להיום שיצור היום

שיוך ליחידה מתבצע באופן ידני
תופעל זרימת עבודה Nintex
 הנתונים הבאים יועברו:

10.	תז
11.	שם פרטי
12.	שם משפחה
13.	שם פרטי (לועזי)
14.	שם משפחה (לועזי)
15.	טלפון נייד
16.	טלפון בבית
17.	תפקיד
18.	יחידה

טלפון נייד
הטלת משימה למשתמש:

SIM
הטלת משימה למשתמש:
בהתאם לתנאי הבא:
 סוג תוכן שווה ל סטודנטים **וגם** ת.זכאות הטבה בעלות שיחות קטן או שווה ל [TODAY] **וגם** הטבה בעלות שיחות שווה ל לא



שליחת הודעת דוא"ל לצוותי אגף בכיר טכנולוגיות מידע :
 צוות יישומים, צוות פיתוח, צוות אבטחת מידע, צוות סיסטם, צוות פרויקטים, מוקד תמיכה
שנוצר משתמש חדש ברשת
תופעל זרימת עבודה Nintex

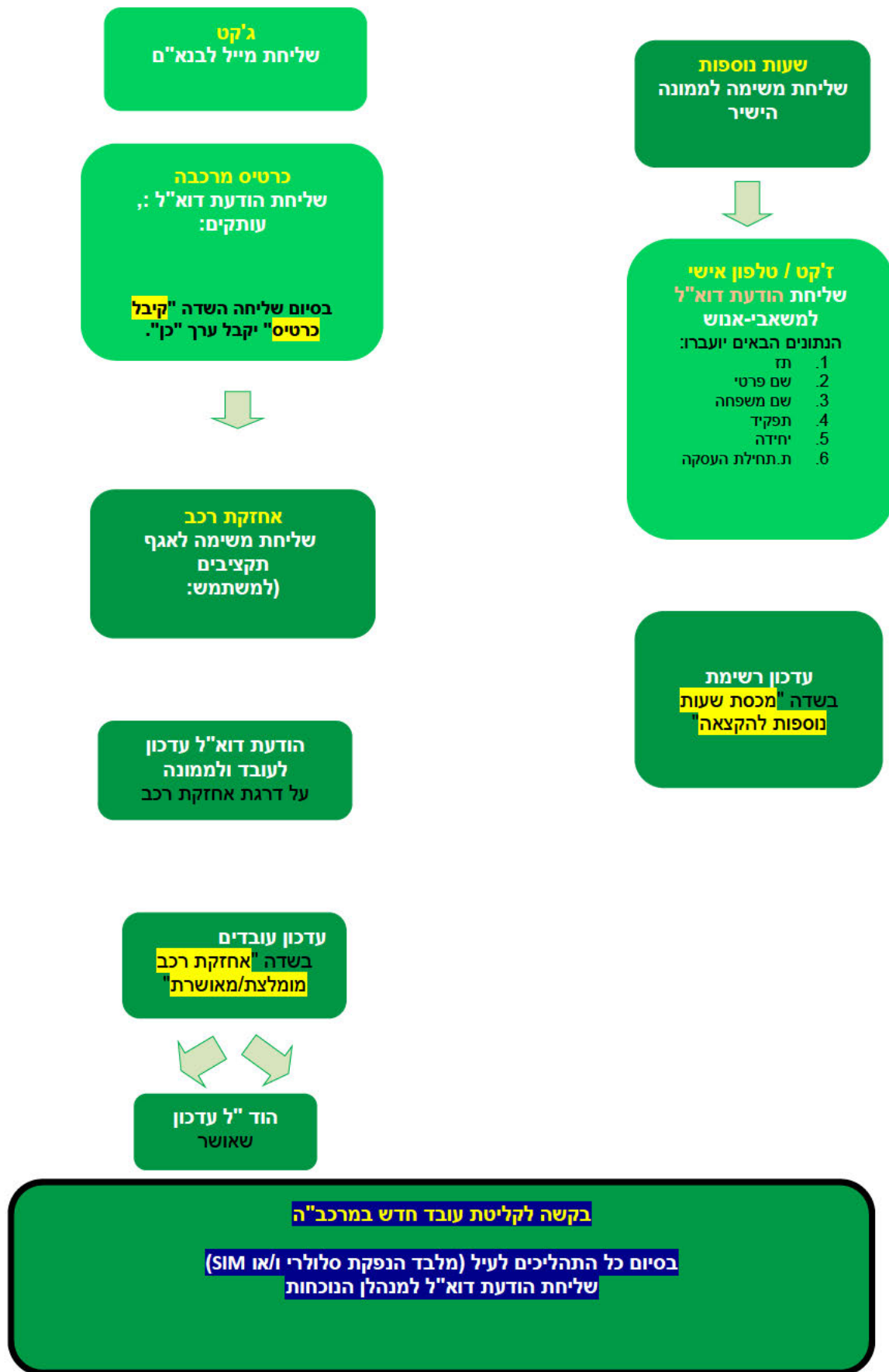
1.	תז
2.	שם פרטי
3.	שם משפחה
4.	שם פרטי (לועזי)
5.	שם משפחה (לועזי)
6.	שם המשתמש ב-AD
7.	טלפון נייד
8.	טלפון בבית
9.	תפקיד
10.	יחידה

תוספת אבטחה קטנה
הטלת משימה על אגף כספים, למשתמש:
בהתאם לתנאים הבאים:
 סוג תוכן שווה ל נהגים **או** סוג תוכן שווה ל נהגי סגן שר

תוספת משמרות 20%
שליחת משימה לאגף כספים, למשתמש:

תוספת אבטחה גדולה
הטלת משימה על אגף כספים, בהתאם לתנאים הבאים:
 סוג תוכן שווה ל נהגי מנכ"ל **או** סוג תוכן שווה ל נהגי שר

העברה למשאבי-אנוש (למשתמש):



למעשה, תמונת המצב המשתקפת בתהליך הקיים כיום מצביעה על כך שהעבודה במערכת הממוחשבת מתחילה רק בנקודה של סוף תהליך האפיון כפי שהיא מופיעה בתרשים לעיל ולא בתחילת תהליך העבודה, ובאה לידי ביטוי בבקשה לקליטת עובד חדש במערכת "מרכבה".

מבדיקתנו עולה כי חסר תיעוד רציף ממוחשב של תהליך קליטת העובד החדש החל מפתיחת תיקו של העובד, המשך בתיעוד שלבי הקליטה וכלה בתיעוד ומעקב אחר קליטתו במשרה אליה שובץ.

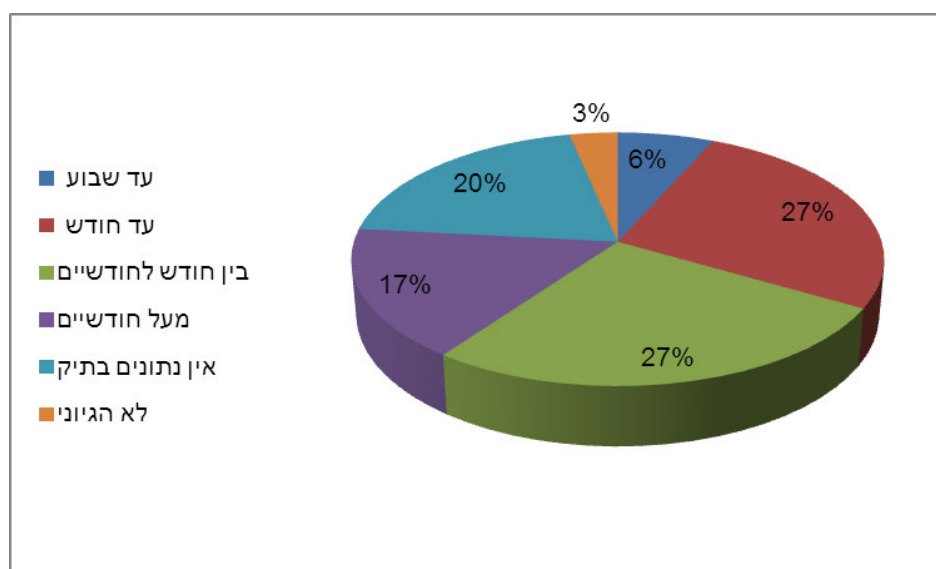
אנו סבורים כי חסרונו של הליך רציף ממוחשב המתעד את כלל התהליך מתחילתו ועד סופו ומקשר באופן מערכתי בין אגף משאבי אנוש לאגפי המשרד המשיקים אליו הוא אחד החסמים המרכזיים בתהליך הקליטה.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי מתקיים הליך המתעד את כלל התהליך מקליטתו ועד סופו, אך התהליך אינו ממוחשב. כמו כן, המערכת לא הושלמה ולכן מחלקת הפרט באגף משאבי אנוש שולחת מייל לכל הגורמים הרלבנטיים במשרד ובהם היא מודיעה על קליטת העובד.

2. משך זמן הקליטה

משך זמן הקליטה הינו גורם מרכזי ומשמעותי בתהליך הקליטה. הגדרנו את משך זמן הקליטה כזמן שחולף מפתיחת התיק במערכת הממוחשבת עד לתחילת העסקתו של העובד בפועל. ערכנו מדגם ומצאנו כי פרק הזמן החולף מרגע קליטת מועמד לעבודה במערכת ועד להעסקתו בפועל עומד על טווח של בין שבוע למספר חודשים.

משך זמן הקליטה – ע"פ המדגם



מהתרשים לעיל עולה כי משך זמן הקליטה נע בין שבוע למספר חודשים.

עוד עולה מהמדגם כי ב - 20% מהתיקים לא נמצאו כלל הנתונים בתיק האישי.
קיום של נתונים חלקיים בתיקים האישי של כ - 20% מהעובדים, כפי שעלה ממדגם שערכנו מהווה ממצא הדורש טיפול לאלתר.
עוד עולה מהמדגם כי בכ - 40% מהמקרים תהליך הקליטה מתמשך כחודשיים ויותר, פרק זמן ארוך ולא סביר. התמשכות זו עלולה לגרום נזק למשרד, אובדן מועמדים איכותיים ופגיעה ממשית ברציפות התפקוד. ראש אגף משאבי אנוש מציינת כי הימשכות ההליך אינה קשורה בהכרח לעבודת אגף משאבי אנוש אלא תלויה ביחידות נוספות.

באמנת השירות של אגף משאבי אנוש, תחת סעיף פֶּרֶט, מתחייב אגף משאבי אנוש לביצוע תחילת קליטה של עובד חדש במהלך שני ימי עבודה מרגע קבלת פרוטוקול הוועדה לבחירת העובד. כמו כן, העובד יזומן לפגישת היכרות תוך שבוע מיום תחילת הליך הקליטה. המטרה העומדת בבסיס סעיף זה היא לייצר קשר אישי מוקדם ככל הניתן עם המועמד ולקצר זמני קליטה.

מבדיקתנו עולה כי אגף משאבי אנוש לא עמד ביעד שהציב לעצמו באשר לטיפול המהיר בעובד החדש הנקלט. בנוסף לכך, לא נמצא באגף משאבי אנוש לו"ז מפורט לתהליך קליטת העובד. יצוין כי האמנה נכתבה אך נכון למועד הגשת דוח זה - טרם אושרה.

3. אישור בטחוני כתנאי מוקדם לתחילת העסקה

[Redacted text block]

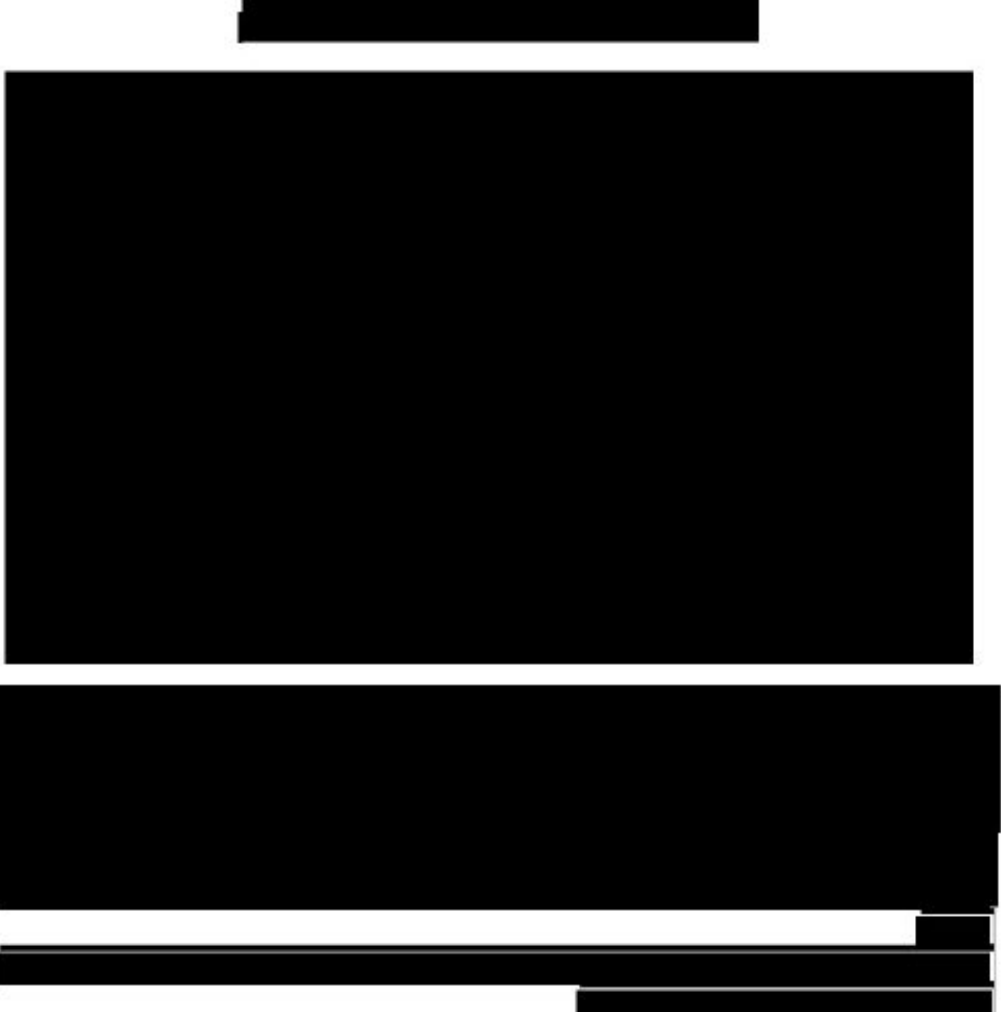
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



4. אישור לשכה משפטית - כתנאי מוקדם להעסקה

אישור לשכה משפטית נדרש לקליטת עובד במספר מקרים:

- א. ניגוד עניינים - רלבנטי לחלק מן העובדים בעיקר לעובדים בכירים, למשרות אמון ולמתנדבים.
- ב. אישור העסקת קרובי משפחה (יפורט בהמשך, נדרשת מכלל העובדים הצהרה על קרבת משפחה)
- ג. בקשה להיתר עבודה פרטית.

לדברי אגף משאבי אנוש לא יתכן מצב שעובד החל העסקה ללא אישור לשכה משפטית.

מהמדגם עולה שתאריכי תחילת העסקה בפועל בכל 30 התיקים שנבדקו היו מאוחרים יותר מתאריך האישור הווה אומר שלא התחילה העסקת עובד בפועל ללא אישור הלשכה המשפטית.

אנו מציינים לחיוב את מילוי ההוראות כמתחייב.

הצהרה על היתרי עבודה פרטית

מהמדגם עולה כי ב - 21 תיקים המהווים כ - 60 אחוזים אין עבודה פרטית, ב - 2 מקרים יש היתר לעבודה פרטית, ב - 2 מקרים נוספים מדובר במתנדבים ולכן זה לא רלבנטי. ב- 5 התיקים הנוספים במדגם המהווים 15 אחוזים אין נתונים לגבי עבודה פרטית.

5. סייגים מטעמי קרבת משפחה

טוהר מידות הינו ערך עליון המצופה מכל אדם באשר הוא, אחד הנדבכים המשמעותיים בערך טוהר המידות הוא מתן הזדמנות שווה לכל והיעדר נפוטיזם. התקשי"ר מתייחס לסוגיית העסקת קרובי משפחה במשרדי הממשלה ומגדיר מפורשות מהי קרבת משפחה ובאלו תנאים יתאפשר לבני משפחה העונים על ההגדרה לעבוד באותו משרד.

קרבת משפחה: "בן או בת זוג, לרבות ידוע בציבור, הורה, הורי הורה, בן בת, אח, אחות, גיס, גיסה, דוד דודה, אחיין, אחיינית, חותנת, חם חמות, חתן, כלה, נכד או נכדה, סב או סבתא, לרבות קרבה משפחתית חורגת או קרבה הנוצרת עקב אימוץ.

בפרק 13.3 קובע התקשי"ר סייגים להעסקת עובדים מטעמי קרבת משפחה: "...לא יועסק עובד במשרה במשרד או ביחידת סמך לפי העניין אם:

- א. ההעסקה עלולה להביא ליחסי כפיפות או לקשרי עבודה בינו לבין קרוב המשפחה שלו, באותו משרד או באותה יחידה מנהלית.
- ב. ההעסקה עלולה להביא לניגוד עניינים בשל קרבת משפחה לעובד אחר, באותו משרד או באותה יחידת סמך.
- ג. הוא קרוב משפחה של השר או של סגן השר במשרד.

על אף האמור לעיל רשאי נציב שירות המדינה לתן היתר להעסקת קרובי משפחה ורשאי הוא להתנות היתר כאמור בתנאים שיראה לנכון, ובהתחשב במכלול השיקולים, אם שוכנע כי העסקה כאמור לא תפגע בטוהר המידות..."

בדקנו את סוגיית קרבת המשפחה והתייחסנו לשאלות הבאות:

ראשית דבר, האם כל העובדים מילאו את ההצהרה בעניין קרבת משפחה? שנית, מתוך כלל העובדים, כמה עובדים הצהירו על היותם קרובי משפחה כהגדרתם בחוזר נש"מ ? ולבסוף, מתוך העובדים שהצהירו על קרבת משפחה לעובדי המשרד – מה הטיפול שנעשה והאם הועבר לבחינת הוועדה בנציבות?

לדברי אגף משאבי אנוש תיתכן אפשרות שלא כל העובדים מילאו את הטפסים האמורים.

מבדיקת המדגם שערכנו עולה כי בתיקים האישיים ישנם טפסי הצהרה ולאף אחד מהעובדים אין קרובי משפחה שהצהיר אודותיהם. עם זאת, אין נתונים מדויקים שיתנו מענה על כלל השאלות המוצגות לעיל.

אנו מציינים כי במהלך כתיבת הדוח הוציא אגף משאבי אנוש חוזר לכלל עובדי המשרד ובו בקשה למלא טופס הצהרה בדבר קרובי משפחה ולהעבירו ללא דיחוי לאגף. חוזר זה מצורף לדוח ומסומן כנספח ב'.

אנו מדגישים כי ערכנו את הבדיקה בנושא כחלק מבחינת תהליך קליטת עובדים חדשים ולא כסוגיה בפני עצמה.
6. הדרכת עובדים חדשים המתקבלים למשרד

התקשי"ר קובע כי על הממונה על ההדרכה במשרד לארגן קורסים או השתלמויות קצרות שבהן ישתתף כל עובד חדש לפני תום ששת החודשים הראשונים לעבודתו. הממונה על ההדרכה ידאג להרכב מתאים של קבוצות הלימוד בהתחשב בדרגות העובדים, במקצועותיהם, בתפקידיהם ובמקומם במבנה הארגוני של המשרד.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי הדרכת עובדים חדשים אינה בתחום אחריותם. עם זאת אגף משאבי אנוש פועל לקידום הנושא.

משיחה שקיימנו עם סגנית מנהלת משאבי אנוש, עולה כי כיום לא מתקיימים קורסים או השתלמויות בנושא. הגב' דרור הוסיפה כי נעשו מספר ניסיונות בעבר בשיתוף עם מחלקת ההדרכה לקיים ימי עיון/סדנאות קצרות לעובדים החדשים. ניסיונות אלו לא צלחו עד כה.

עם זאת, עובד חדש שנקלט למשרד מקבל ערכה מסודרת הנקראת "ברוכים הבאים". הערכה מכילה חומרי הסברה כתובים ומפורטים המסייעים לעובד.

מראיונות שקיימנו עם עובדים שנקלטו למשרד בין השנים 2014 - 2013 עולה כי חלק מהעובדים קיבלו את ערכת "ברוכים הבאים" וחלקם לא.

מתגובת אגף משאבי אנוש נמסר כי בין השנים 2014-2013 לא הייתה חוברת "ברוכים הבאים" והחוברת הודפסה רק לקראת סוף שנת 2015.

7. עמידה בהוראות נוהל נש"מ - אגף המשמעת : עובדים בעלי עבר פלילי /משמעת או שתלויים ועומדים כנגדם הליכים פלילים/משמעתיים

נוהל בחינת התאמתו של מועמד למשרה בשירות המדינה (מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעת ומועמדים אשר תלויים ועומדים כנגדם הליכים פליליים או משמעתיים)

נוהל זה תכליתו להבטיח כי רק מועמדים ראויים ימונו למשרות ציבוריות, אך באותה עת תכליתו להבטיח כי חטאו של אדם לא ייזכר לו לכל ימי חייו, וכי ישמרו זכויותיו של המועמד בהתאם לחוק יסוד חופש העיסוק המעגנות את "זכותו של אדם לעסוק בכל עיסוק, מקצוע או משלח - יד".

בהתאם לנוהל נציבות שירות המדינה - אגף המשמעת, על כל מועמד המבקש להתקבל למשרה בשירות המדינה למלא טופס מועמדות למשרה פנויה בשירות המדינה ובו הצהרה בדבר מידע פלילי ומשמעתי בו יתבקש לפרט על עברו הפלילי/משמעתי וכן על הליכים פלילים/משמעתיים התלויים ועומדים כנגדו.

יש להקפיד כי המועמד ימלא את הטופס כנדרש **טרם** קליטתו לאותה משרה.

להלן פירוט המידע עליו נדרש כל מועמד להצהיר - עבר משמעתי:

- א. על כל מועמד למשרה לדווח בהצהרה כאמור על כל הרשעה בגין עבירת משמעת, וכן על כל הליך משמעתי המתנהל כנגדו החל בפתיחת חקירה משמעתית על פי דין וכלה בהגשת תובענה.
- ב. כמו כן, על מועמד לדווח על הליכים מכוח סעיף 31 לחוק שירות המדינה (משמעת) תשכ"ג - 1963
- ג. מקום בו תיק משמעתי נסגר בשל נסיבות אישיות או בשל פרישתו משירות המדינה זאת להבדיל מסגירת תיק בעילה של חוסר ראיות או חוסר אשמה - על המועמד לדווח על כך בטופס ההצהרה.

בהקשר זה בדקנו שני נושאים:

האחד - האם כלל העובדים הנקלטים מילאו הצהרה זו כמתחייב מהוראות התקשי"ר השני - האם אגף משאבי אנוש פעל בהתאם לנוהל נש"מ ודיווח על עובדים שהצהירו על מידע משמעתי או פלילי ונקלטו כעובדי המשרד.

מנהלת משאבי אנוש הסבירה שלא תיתכן קליטת עובד חדש במצב בו למועמד יש רישום פלילי/עבר משמעתי, או שמתנהל כנגדו הליך פלילי/משמעתי. עובד לא ייקלט ללא הטופס. במידה ומצהיר המועמד על עבר כזה, אגף משאבי אנוש פונה לקבלת אישור נציבות שירות המדינה כמתחייב בנוהל.

לצורך בקרה נוספת ביקשנו מעובדת האגף לבדוק אקראית חמישה תיקים אישיים מתוך המדגם במטרה לאשר את קיומו של הטופס באופן פיזי בתיק.

עובדת האגף בדקה והשיבה שהטופס נמצא פיזית בכל חמשת התיקים.

אנו סבורים כי גם במידה והטופס החתום קיים באופן פיזי בתיק השאלה שנתרה פתוחה היא מי מוודא את מהימנותו של הטופס, קרי - נכונות הפרטים המוצהרים.

בבדיקתנו נמצא כי בדיקת עבירות פליליות נעשית במסגרת הבדיקה הביטחונית לה נדרש כל עובד ואילו בדיקת קיומם של עבירות משמעת קודמות או הליכי משמעת תלויים ועומדים מתקיימת בנציבות שירות המדינה. חשוב לציין כי דבר זה נעשה בקליטה בלבד ולא במעבר בין תפקידים.

נציין כי ביום 23.7.15 במהלך כתיבת הדוח פרסם אגף משאבי אנוש חוזר בו הוסברה לעובדים החובה המוטלת על כל עובד ועובד להצהיר בגין עבירות פליליות או עבירות משמעת שהתנהלו או עדיין מתנהלות כנגדו. חוזר זה מצורף לדוח ומסומן כנספח ג'.

8. אישור אגף הכספים לקליטת העובד

מבדיקתנו עולה כי כל העובדים שעלו במדגם החלו העסקתם בפועל בטרם התקבל אישור אגף הכספים. מלכתחילה הבהיר אגף משאבי אנוש שהנוהל מתיר זאת. עוד עולה כי ישנם עובדים שהפער בין תחילת העסקתם לאישור אגף הכספים הוא שבוע ויש עובדים שהפער עומד על למעלה מחודשיים, עובדה העלולה לפגוע בעובד שנאלץ לקבל מקדמות במקום משכורת שלמה. יצוין כי המערכת חסומה ולא ניתן לשלם לעובד יותר משלוש מקדמות שכר וזאת על פי חוק הגנת השכר, סעיף 25(7) הקובע כי הכספים ששולמו לעובד במקרה זה נחשבים להלוואה. הסיבות לקבלת מקדמה הן רבות ומגוונות וביניהן: חוזה שלא נחתם במשרד, חוזה שלא נחתם בנציבות, העדר טופס חתום על קופת פנסיה, אישור אודות מקומות עבודה קודמים חסרים - כך שלא ניתן לחשב את הוותק המצטבר של העובד ועוד.

משיחות שקיימנו עם אגף הכספים עולה, שאמנם ניתן להתחיל בהעסקה בפועל ללא אישור אגף הכספים אך משמעות הדבר פגיעה חמורה הן בעובד והן במשרד מהסיבה שלהלן: עובד שהחל לעבוד בפועל, ולא מילא טופס קופת פנסיה ולא הופקדה עבורו הפקדה ראשונה לפנסיה, איננו מבוטח. אם בתקופה זו העובד יינזק חלילה ובהעדר כיסוי ביטוחי הנזק הכספי עלול להיות משמעותי כמו גם הנזק העלול להיגרם למשרד, שהרי המשרד חושף עצמו לתביעות משפטיות.

ממצא זה המעיד כי כלל העובדים שעלו במדגם החלו בהעסקה ללא קבלת אישור אגף הכספים דורש טיפול לאלתר.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי אגף משאבי אנוש מאשר קליטת עובד רק עם מילוי כלל החובות לקליטת עובד. עובד לא מתחיל העסקתו ללא טפסי פנסיה חתומים. אגף משאבי אנוש בודק את הטפסים ומאשרם. אישור אגף הכספים יתבצע תמיד לאחר קליטת העובד שכן אגף הכספים זקוק לחוזה חתום וניתן להתחיל העסקה רק לאחר מכן.

עוד עולה מתגובת משאבי אנוש כי אגף משאבי אנוש אינו מסכים עם אגף הכספים ואין משרד ממשלתי בו ממתינים לאישור אגף הכספים בתהליך הקליטה.

אנו סבורים כי אי ההתאמות בין אגף הכספים לאגף משאבי אנוש מהווה חסם בתהליך הקליטה.

9. ליווי ומעקב אחר קליטת העובד מיום העסקתו בפועל - קבלת כרטיס מרכבה, קבלת מיקום פיזי חדר: עמדת עבודה הכוללת שולחן ומחשב, קבלת טלפון נייד, קבלת רכב צמוד/ דרגת ניידות רכב, ומשכורת

לדברי אגף משאבי אנוש כיום הם לא מבצעים מעקב באופן יזום אחר העובד. אגף משאבי אנוש מעביר הבקשות למחלקות האחרות ואינו עוקב אחר הביצוע. במידה והעובד נזקק הוא פונה מיזמתו למשאבי אנוש ומקבל את כל הסיוע הדרוש לו. מבדיקה שערכנו עם העובדים, עלה כי בעת הצורך הם קיבלו את המענה הנדרש. עם זאת הייתה תחושה של טרטור וסרבול במעבר בין הגורמים השונים.

אנו סבורים כי העדר גורם אחד מתכלל המטפל בפרט ומלווה באופן יזום את העובד הנקלט מתחילת ההליך ועד סופו אינו מאפשר הליך מיטבי ופוגע במשרד ובעובד כאחד.

חסרונו של גורם אחד באגף משאבי אנוש אשר מתפקידו להיות בקשר עם המועמד לאורך כל תהליך הקליטה ולעדכנו בכל שלב בתהליך מתחדד אל מול העובדה כי האגף הקולט על פי רוב אינו ממנה אחראי קליטה - חונך שילווה את העובד החדש בכל מהלכיו הראשוניים במשרד.

בהתייחס לקבלת רכב צמוד:

מבדיקתנו עם מר מנהל תחום בכיר משכורות עולה, כי שרים, מנכלים, יועצים ובעלי תפקידים בכירים שמשרתם במתח דרגות 44-42 זכאים לקבלת רכב צמוד. הטבה זו חייבת בזקיפת מס ע"פ חוקי המס במדינה. ישנם קטגוריות שונות של רכבים הנבדלות בערך הרכב והעובד רשאי לבחור רכב מהקטגוריה לה הוא זכאי. מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי לא כל תפקיד בכיר זכאי לרכב צמוד.

ממונה התחבורה האמון על הנושא הבהיר, כי על מנת לקבל את ההטבה על העובד להיות מוזן באופן מלא במערכת "מרכבה", כמו כן עליו להיות בעל רישיון נהיגה ממשלתי. נציין כי הוצאת רישיון ממשלתי מותנת בהזנת העובד במערכת מרכבה הזנה זו כאמור מתבצעת רק לאחר תחילת עבודתו של העובד. בהתמלא שני התנאים הללו פונה מר ישראלי לוועדת ההצמדות במשרד האוצר על מנת שיאשרו את הרכב הצמוד. ועדת ההצמדות מתכנסת בערך פעם בחודש במשרד האוצר בראשות סגן החשכ"ל ומחליטה האם לאשר את הצמדת הרכב לעובד. מר ישראלי פועל מול מנהל הרכב ומזמין לעובד רכב ע"פ הקטגוריה לה הוא זכאי מתוך המלאי הקיים באותה עת. ישנם מקרים בהם ניתן לעובד רכב זמני עד לאישורה של ועדת ההצמדות. מקרים אלו מתאפשרים בתנאי שמדובר בנושא משרה שמחליף נושא משרה קיימת. באם מדובר במשרה חדשה שקמה (למשל הקמת יחידה חדשה מתוקף החלטת ממשלה) הרי שלא מתאפשר לקבל רכב זמני עד לאישור הוועדה. התנהלות זו אינה מלווה בנוהל המפרט את תהליך העבודה על שלביו ובכלל זה פרק הזמן המוגדר לכל שלב.

10. קבלת מכשיר טלפון נייד

בעניין קבלת מכשיר הטלפון הנייד ישנן טענות רבות ביחס לעיכוב בקבלת המכשיר. לשם בירור הנושא נפגשנו עם הגורמים האמונים על מכשירי הטלפון הניידים במשרד: ממונה תחבורה וטלפונים ניידים וראש ענף טלפונים ניידים. גורמים אלה אחראים על מתן מכשיר טלפון נייד לעובדי המשרד, על קיום וניהול ועדות הפלאפונים ועל אחזקת מלאי המכשירים.

נציין כי ניהול הוועדות ואחזקת מלאי מכשירי הסלולר מתנהלת ע"פ הוראות מכרז חשכ"ל מס' 16.3.7.2 - מכרז שדרוג מכשירי סלולר דרג ג'. מעבר להוראות המכרז לא קיים נוהל פנימי למחלקה בנושא קיום הוועדות ו/או חלוקת מכשירי הסלולר.

בשיחתנו עם האחראים על נושא הטלפונים הניידים הוסבר לנו שנקודת המוצא המוטעית היא שהעובד יקבל מכשיר טלפון נייד ביום הראשון לכניסתו למשרד. זהו הרושם המוטעה שמעבירים לעובד החדש. עוד הוסיפו האחראים כי יש סוגים רבים של בעיות המעכבות את קבלת מכשיר הטלפון הנייד שלא בהכרח קשורות אליהם. לדוגמא: עובד שמילא פרטי כרטיס אשראי ויש בעיה עם האשראי שלו, או חוסר במלאי המכשירים בחברה.

לדבריהם, תהליך העבודה שלהם מתחיל, ע"פ הוראות חשכ"ל, אך ורק לאחר שהעובד סיים את הקליטה כאשר אגף משאבי אנוש מעביר להם טופס המאשר כי העובד סיים תהליך קליטה. אנו מעירים כי הטופס המועבר מאגף משאבי אנוש לראש ענף טלפונים ניידים כפי שהוצג לנו, אינו נושא תאריך ולפיכך לא ניתן לדעת מתי הועבר לטיפולם.

ועדות טלפונים ניידים מתנהלות בהתאם להוראות חשכ"ל, לדבריהם יש ועדה בממוצע אחת לחודש. בשל לוח הזמנים העמוס של חברי הוועדה, ראש ענף טלפונים ניידים מקיימת חלק מהוועדות באופן של סבב חתימות כאשר היא הולכת מחבר ועדה אחד למשנהו וזאת במקום שהוועדה תתכנס באופן פיזי.

מבדיקה שערכנו עולה כי:

בשנת 2013 - התקיימו 9 ועדות טלפונים ניידים, הוועדה דנה ב - 124 בקשות.
בשנת 2014 - התקיימו 9 ועדות טלפונים ניידים, הוועדה דנה ב - 90 בקשות ובשנת
2015 - התקיימו 5 ועדות טלפונים ניידים. והוועדה דנה ב - 64 בקשות.

נתבקשנו להרחיב את היריעה מעבר לעניין קליטת העובד ולהתייחס לסיום העסקה ולסיום השתתפות המשרד בהוצאות הטלפון הנייד. הממונים על הטלפונים הניידים ציינו שלעיתים כאשר עובד עוזב את המשרד אגף משאבי אנוש לא מוסר להם בזמן המתאים טופס סיום העסקה ולפיכך המשרד ממשיך לשאת בהוצאות התשלום על אף שהעובד עזב את המשרד.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי עובד שעוזב את המשרד מחויב לעשות "טופס טיולים" עליו חותמים הממונים על הטלפונים הניידים. בנוסף, נשלחת הודעה במייל על סיום העסקת עובדים.

יוער כי בדקנו את נושא קבלת הטלפון הנייד כחלק מתהליך קליטת העובדים החדשים. לאור מורכבות הנושא גם בשלבים נוספים בחיי העובד במשרד אנו סבורים כי יש מקום לערוך בדיקה נפרדת לעניין. על אף האמור לעיל אנו סבורים כי בשלב ראשון מעבר לתיאום ציפיות עם העובד יש לערוך חשיבה ולמצוא מענה מידי לעובד ובו בעת לעשות את הנדרש על מנת לספק לעובד טלפון נייד קבוע מהר ככל האפשר.

ראוי ונכון לציין כי בשני הנושאים האחרונים קרי רכב צמוד וטלפונים ניידים ישנם חסמים מובנים בתהליך אשר מקשים על קיום הליך מיטבי.

מימדים נוספים בתהליך הקליטה המשמשים מדד לבחינת איכות

1. שביעות רצון מהשירות הניתן

שביעות רצון העובדים הנקלטים מהליך הקליטה

על מנת לנסות לאמוד את תחושותיהם של העובדים הנקלטים ערכנו ראיונות עם שמונה עובדים שנקלטו במהלך השנים 2014 - 2013 לאגפים שונים במשרד.

מהראיונות האישיים ניתן להבין שהנקלטים שבעי רצון, קיבלו יחס אדיב ומקצועי מאגף משאבי אנוש. עם זאת, רוב המרואיינים ציינו כי לא ניתן להם מידע כולל ומספק אודות זכויותיהם והם נאלצו להשיג את המידע בכוחות עצמם. לדוגמא: מספר מרואיינים ציינו שלא הוסברו להם זכויותיהם (העתידיות) ביחס ללימודים מטעם המשרד ונקלטים אחרים סיפרו שפרטים בנושא שכר לא נמסרו והם פנו מיוזמתם בשאלות ובבירורים לאגף הכספים.

חלק מהעובדים המרואיינים ציין כי לצד היחס מסביר הפנים לו זכו מעובדי משאבי אנוש הייתה תחושה מסוימת של "טרטור" והעדר גורם אחד המתכלל את כלל הממשקים הנדרשים לעובד. רוב העובדים שרואיינו לא זכרו אם קיבלו ערכת הסברה לעובד החדש.

חלק ניכר מהמרואיינים התייחסו לקבלת מכשיר הטלפון הנייד והצביעו על בעייתיות בהתארכות משך זמן הטיפול. המרואיינים סיפרו כי נאמר להם שוועדת הפלאפונים שהייתה אמורה להתכנס לא התכנסה ולכן הם לא קיבלו טלפון נייד בזמן סביר. בנוסף הלינו המרואיינים על טיב השירות שקיבלו.

באשר לקבלת חדר, עמדת מחשב, רוב העובדים שרואיינו לא ציינו כל בעיה בנושא.

במסגרת הראיונות שוחחנו עם אחד הקשבים. התמונה המצטיירת שם שונה מהתמונה שהתקבלה ביתר האגפים.

במחלקת התקשוב ישנו עובד האחראי על קליטת עובדים חדשים גם מקצועית וגם אדמיניסטרטיבית והוא מאציל סמכויות לעובדים הוותיקים. כל עובד חדש מקבל חוברת הדרכה מקצועית הכוללת גם את תנאי ההעסקה ותהליך הקליטה עבר מצוין. הוא הרגיש מעולה. הממשקים עם המשרד שונים משל יתר העובדים כיון שתנאי ההעסקה של הקשבים שונים. לדוגמא: לקשבים לא מגיע מכשיר טלפון נייד אלא הטבה מסוימת בעלות השיחות, כך שהעובד לא נחשף לקשר עם המשרד, כנ"ל לגבי רכב – לקשבים לא מגיע הוצאות רכב אלא הוצאות נסיעה בתחבורה ציבורית וגם פה העובד לא נחשף לקשר עם המשרד. התרשמנו כי הליך הקליטה עבר בצורה טובה מאוד.

שביעות רצון מנהלי מחלקות במשרד מתהליך קליטת עובדיהם

על מנת להשלים את התמונה שוחחנו עם מנהלים בכירים במשרד ובחרנו באגפים הקולטים אל שורותיהם עובדים בתדירות גבוהה. נפגשנו עם מנהלת אגף מדיניות במטה הסייבר, סגנית בכירה ליועצת המשפטית מנהל תחום בכיר משכורות.

משיחה עם [REDACTED] עולה:

[REDACTED]

ב. ציינה לחיוב את היחס הלבבי ומאיר הפנים שעובדיה זכו לו באגף משאבי אנוש.

ג. שיתפה אותנו בתלונות העובדים בנושא קבלת מכשיר טלפון הנייד.

משיחה עם [REDACTED] עולה:

א. הנקודה הכאובה היא משך הזמן שאורך תהליך הסיווג הביטחוני. הימשכותו הארוכה גורמת לא אחת לאיבוד של מועמדים טובים האמורים להתחיל עבודתם בלשכה המשפטית ובשל משך הזמן שאורך התהליך הם פונים למקום עבודה אחר.

ב. נקודה נוספת שהועלתה בפנינו היא היעדר מידע כוללני מספק אודות זכויותיהם של העובדים החדשים. כמו כן הועלו בפנינו טענות על מידע מוטעה או בלתי מספק שהועבר לעובדים הנקלטים באשר למלוא זכויותיהם הסוציאליות.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי לכל העובדים ניתנו בהליך הקליטה דפי מידע מתומצתים אודות זכויות וחובות. בנוסף, עובדת היחידה הפנתה תשומת לב הנקלטים לעבודה בדבר דפי המידע הללו. אכן, נמסר מידע מוטעה למתמחים. אגף משאבי אנוש פועל להוצאת קובץ נפרד למתמחים סטודנטים וכדומה.

ג. נושא נוסף שהועלה בפנינו הוא העדר תנאים פיזיים נאותים קרי חדר ועמדת עבודה.

משיחה עם [REDACTED] עולה:

א. בשנתיים האחרונות חל שיפור משמעותי בהליך הקליטה של העובדים בכל הקשור להיבטים המשיקים לעבודת אגף הכספים. לדבריו, המצב הקיים כיום - ישנם מקרים בודדים בשנה, לא יותר מעשרה שעובד מקבל מספר מקדמות שכר.

ב. נקודה נוספת שהועלתה היא תחילת העסקה בפועל ללא אישור מאגף הכספים - על כך שעובד חתם על קופת פנסיה. במצב כזה בהעדר הפקדה ראשונה לקופת הפנסיה, העובד איננו מבוטח.

מתגובת משאבי אנוש עולה כי עובד לא מתחיל העסקתו ללא טפסי פנסיה חתומים.

2. תהליך הקליטה – מימד השוואתי

השוואה אל מול התהליך הקיים משרד ממשלתי הכפוף להראות התקשי"ר

במשרד [REDACTED] הזמן הממוצע מרגע שהמועמד זכה בוועדת הבחנים ועד תחילת העסקתו בפועל היא מקסימום חודש.

העובד החדש מקבל הסבר על כלל המידע בנושא תנאי העסקתו באמצעות דף הסבר הכולל את כל המידע הרלבנטי לעובד. דף זה נמסר לעובד ביד ומוכנס לתוך התיק האישי של העובד. ישנם טפסים שונים לסטודנטים ולמתמחים להם יש תנאי העסקה אחרים ולכן הטפסים המכילים את תנאי העסקה שונים. הטופס מפרט במדויק את ימי החופשה, ימי המחלה, ביגוד, רכב, הבראה, ימי בחירה, שעות העבודה, שעות נוספות ואגודה מקצועית.

טופס נוסף שמקבל העובד הוא "הודעה בדבר פרטי עבודה". הטופס הוא של נש"מ. אנו מחתימים את משאבי אנוש על הטופס והעובד מקבל את תיאור התפקיד שלו ואת תנאי העסקתו ופירוט מה נכנס לתוך התיק האישי.

העובד מקבל הסבר על הנוכחות ועל החתמת שעון נוכחות וכן על נושא העסקת קרובי משפחה, הוא מתבקש לכתוב "קראתי והבנתי" ולחתום את שמו.

העובד מתבקש ע"י אגף משאבי אנוש להגיע לאגף עם קבלת תלוש המשכורת ראשון על מנת לוודא שהוא מקבל את כל רכיבי השכר המגיע לו ושהקליטה בוצעה כנדרש. במפגש זה מוסבר לעובד כל פרט ופרט בתלוש השכר.

לגבי קורסים – הקורסים לא מתקיימים כיון שאין הרבה עובדים. ראש אגף משאבי אנוש ניסתה לשלב עם משרדים אחרים. לדעתה, הקורס מאוד מאוד חשוב כיון שהוא מכיל נושאים נרחבים כמו אתיקה מקצועית, משכורת, פנסיה, חוק איסור קבלת מתנות, בנק יחב ועוד.

לגבי כרטיס נוכחות - העובד מקבל כרטיס זמני עם הגיעו כדי שלא יחתיים באופן ידני. ברגע שהוא מקבל כרטיס קבוע של "מרכבה", מתאמים אתו פגישה והוא מקבל הדרכה על "מרכבה".

בכל דבר שנוגע לעובד ולתנאי העסקתו - העובד מקבל עותק וזאת על מנת שהעובד יודא כי לא נפלו טעויות וכדי שיבין כי גם הוא נושא באחריות אישית בעניין תנאי עבודתו. לדוגמא - העובד יקבל לידי עותק עם פרטיו המכיל את חישוב שנות הוותק שלו.

השוואה אל מול הקיים

נפגשנו עם מנהלת משאבי אנוש בחברת

נציין כי בחברה זו (בדומה לחברות הייטק אחרות) לא מתקיים הליך סיווג בטחוני או הליך בדיקת יושר.

פעם בשלושה חודשים מוזמנים העובדים החדשים ל"יום אוריינטציה" - מדובר ביומיים מרוכזים של תכנים הנחוצים לכל עובד חדש. ההרצאות המובאות מבוססות על עולמות תוכן מגוונים דוגמת משאבי אנוש, תגמולים, ביצועים, הכרת ארגון בכלל, המבנה, התפקידים, החזון, התרבות וגם הרצאה טכנולוגית.

במסגרת תהליך הקליטה המנהל הישיר מכין תכנית כניסה מפורטת לתפקיד עד לרמת הפגישות, הממשקים, האינפורמציה כאשר משאבי אנוש מסייעים ונותנים קווים מנחים. משאבי אנוש הגדירו לו"ז של 60 יום לתהליך גיוס משרה. הזמן הזה מכונה "זמן סבב". בפרק זמן זה יעבור המועמד שני ראיונות מקצועיים ולעיתים גם מבחן מעשי, תלוי בתפקיד אליו הוא מועמד. יוער כי זמן זה מתייחס לכל תהליך הקליטה, החל מגיוס המשרה.

כאשר עובד נקלט, מרגע חתימת החוזה יש לו את כל התנאים הנדרשים: מיקום פיזי: חדר ועמדת עבודה, מחשב, כרטיס עובד, כרטיס לארוחות, ציוד משרדי וזר פרחים לעובד החדש. לגבי הפנסיה – על העובד מוטלת החובה להודיע למשאבי אנוש עד 30 יום באיזה סוג פנסיה וביטוח מנהלים הוא בוחר, כאשר כבר בימים הראשונים בחברה הוא מקבל ייעוץ וליווי צמוד. עד לבחירתו הוא מבוטח בביטוח כללי של החברה. לגבי מקדמות – שואלים את העובד להעדפותיו האישיות - תלוי באיזה תאריך בחודש הוא נקלט ואם מערכת השכר עדיין פתוחה או שהיא כבר נסגרה.

לאחר החודש הראשון אגף משאבי אנוש יצור קשר עם העובד החדש לשיחה המכונה "שיחת מה נשמע", במהלכה ינסה להבין כיצד מרגיש העובד במקום עבודתו החדש ואם ישנן בעיות.

לאחר 3 חודשים המנהל הישיר יזמין את העובד לשיחה המכונה "שיחת יעדים". למעשה בשיחה זו מוודא המנהל שתהליך הקליטה של העובד הושלם וניתן לדבר קדימה על הצבת יעדים.

להלן טבלה המסכמת את ההבדלים העיקריים כפי שהוצגו לנו:

	משרד	משרד רה"מ	
יש	יש באופן חלקי	אין	הגדרת לוו"ז לתהליך הקליטה (לו"ז לכל שלב ולכל התליך)
יש	אין	אין	קיום קורסים לעובדים החדשים
יש	יש	חלקי	משוב ומעקב יזום אחר העובד
עד 60 יום	עד חודש	בין שבוע למס' חודשים	משך זמן הקליטה

המלצות

להנהלת המשרד:

- על הנהלת המשרד לדאוג לקיומו של הליך קליטה סדור ומאורגן באופן מיטבי כך שכל שלב בו יהיה מתועד וסרוק במידת הצורך במערכת ממוחשבת ובתיק האישי של העובד. כמו כן לכל שלב בתרשים הקליטה ולכלל התהליך יש לקבוע לוח זמנים אשר יהווה יעד לעובדי אגף משאבי אנוש בקליטת עובדים חדשים למשרד.
- העסקת עובד בפועל ללא אישור אגף הכספים המעיד על כך שהעובד חתום על קופת פנסיה משמעותה היא שלעובד הנקלט לא יהיה כיסוי ביטוחי במקרה של נזק חלילה. על מנת להימנע ממצב זה ומחשיפת המשרד לתביעות משפטיות על הנהלת המשרד לגבש פתרון ביטוחי שייתן מענה לטווח הביניים עד להסדרת הביטוח הפנסיוני. בנוסף, יש לשקול הוספת טופס בחירת קופת הפנסיה למכתב הנשלח למועמד ובו הודעה אודות זכייתו במכרז. כך שברגע שהמועמד זכה יצורף למכתב המודיע על זכייתו הסבר על הצורך לבחור בקופת פנסיה וטופס בחירה. בדרך זו יוותר למועמד עד לתחילת עבודתו פרק זמן מספק בו יוכל לבחור את הקופה המתאימה לו ובכך לחסוך למשרד חשיפה אפשרית לתביעות ומימון ו/או מימון ביטוחי.
- על הנהלת המשרד לבחון ולשקול את האפשרות כי בכל אגף מאגפי המשרד ימונה חונך קליטה אשר ילווה את העובד במהלכו הראשוניים במשרד ויעמוד בקשר שוטף עם הגורם האמון על הליך הקליטה באגף משאבי אנוש.
- על הנהלת המשרד לקבוע כמטרת על את היעד הבא: כאשר עובד חדש מגיע למשרד יעמדו לרשותו כל האמצעים הדרושים לעבודתו ביומו הראשון וזאת למעט הרכב הצמוד מפאת עניין רישיון נהיגה ממשלתי והטלפון הנייד – מפאת הכפיפות להוראות החשכ"ל. כל היתר ובכלל זה קליטה במערכת "מרכבה", קבלת כרטיס מרכבה, קבלת חדר ועמדת עבודה (שולחן ומחשב), הסדרת חוזה לשם קבלת שכר וכו'. בכדי להגשים יעד זה על הנהלת המשרד לפעול לכינון תהליך המסונכרן עם כלל הגורמים הנוגעים להליך קליטת עובד חדש ובו אבני דרך להגשמת מטרה זו. אנו סבורים כי מימוש יעד זה יביא לקליטה מיטבית יותר של עובד חדש במשרד ויסייע רבות לכלל הגורמים להערכות יעילה ומועילה בהליך חשוב זה.

לאגף משאבי אנוש:

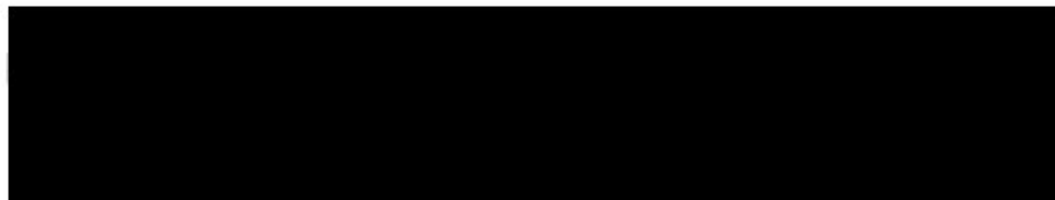
- לאור העובדה כי הליך הקליטה אינו ממוחשב ומתבצע באופן ידני בלבד ובכך מהווה חסם מרכזי בתהליך יש לפעול למעבר לשימוש במערכת ממוחשבת בהקדם האפשרי. מעבר זה יתאפשר באחד משני האופנים הבאים: באמצעות סיום אפיונה של מערכת "מניפה" וזאת לאור העובדה שלדברי מנהל אגף מערכות מידע עד כה הושקעו בפיתוח מערכת "מניפה" למעלה מ - 200,000 ש"ח, או לחילופין ע"י רכישת מערכת ממוחשבת התואמת את צרכי אגף משאבי אנוש. אנו סבורים כי מעבר לשימוש במערכת ממוחשבת יתרום לשיפור יחסי הגומלין בין אגף משאבי אנוש לאגפים השונים ויהווה דרך להסרת חסם מרכזי של העדר תיעוד רציף ממוחשב.
- מינוי גורם באגף משאבי אנוש אשר יהא אחראי באופן ייזום על הליווי האישי של כל עובד חדש לאורך כל תהליך הקליטה מתחילתו ועד סופו ולא רק כמענה לקשיים

- שבתהליך. בנוסף יסייע לו בקבלת זכויותיו מול אגפי המשרד השונים. גורם זה ידווח על אודות פעילותו למנהלת משאבי אנוש ובמידת הצורך יתריע על בעיות וחסימים.
- על אגף משאבי אנוש להקפיד הקפדה יתירה על כך שעובד הנקלט במשרד ימלא את כל הטפסים הנדרשים, טפסים אלו יתויקו בתיק האישי של העובד. כמו כן, יש להקפיד ולציין תאריך על גבי כל טופס.
 - כדי לוודא כי תהליך הקליטה הצליח יש לבצע משוב מסודר בתוך פרק זמן כפי שיקבע באגף משאבי אנוש.
 - על מנת למנוע הישנות מצבים של אי הבנה בנושא זכויותיהם הסוציאלית של העובדים אנו ממליצים כי בשיחת ההסבר שעורכת יחידת הנוכחות עם העובד הנקלט, יועלו הדברים על הכתב והעובד יחתום על הטופס בו נרשמו הזכויות הסוציאליות המגיעות לו (ימי מחלה, ימי חופשה, שעות אם וכדומה). טופס זה יתועד ויתויק בתיק האישי של העובד.

לממונה על התחבורה והטלפונים הניידים:

- מכשירי הסלולר: יש לכתוב נוהל שיאפיין את תהליך העבודה בנושא חלוקת טלפון נייד לעובד החדש. על הנוהל לפרט את תרשים העבודה בשלבים ולתקף כל שלב בפרק זמן כפי שייקבע. אנו מציינים כי בדקנו את נושא קבלת הטלפון הנייד כחלק מתהליך קליטת העובדים החדשים ולאור מורכבות הנושא בהמשך חיי העובד במשרד, יש מקום לשקול קיום ביקורת המשך מיועדת לנושא. על אף האמור, ולאור החסם המובנה בחלוקת המכשירים עקב מחויבות המשרד לעמידה בהוראות חשכ"ל בנושא, אנו סבורים כי בשלב ראשון יש לערוך חשיבה ולמצוא מענה מידי לעובד חדש ולעשות ככל הנדרש על מנת לספק לעובד טלפון נייד קבוע מהר ככל האפשר וזאת בהתחשב בעובדה שהטיפול בכך מתבצע בכפוף להוראות מכרז חשכ"ל כאמור.
- הצמדת רכב לעובדים זכאים לרכב צמוד: בנושא זה ישנו חסם מובנה בדמות החובה החלה על כל עובד הנוהג ברכב ממשלתי המחויב ברישיון נהיגה ממשלתי אותו ניתן להוציא רק לאחר קליטת העובד והזנתו ב"מרכבה". ועל כן המלצתנו בנושא לכתוב נוהל שיאפיין את תהליך העבודה בנושא הצמדת רכב לעובד החדש. על הנוהל לפרט את תרשימי העבודה ולתקף כל שלב בפרק זמן כפי שיקבע ולאפשר לספק רכב לעובד חדש מהר ככל הניתן.

לאגף הביטחון:



לאגף הכספים:

- בשל אי ההתאמות בין אגף הכספים לאגף משאבי אנוש אנו ממליצים שאגף כספים יבנה טופס שיכיל את כלל הפרמטרים הרלבנטיים מבחינת אגף הכספים להעסקת העובד, טופס זה ייחתם ע"י אגף הכספים ויאושר ע"י אגף משאבי אנוש.

לממונה על ההדרכה:

- התקשי"ר קובע כי על הממונה על ההדרכה במשרד לארגן קורסים או השתלמויות קצרות שבהן ישתתפו כל העובדים החדשים לפני תום ששת החודשים הראשוניים לעבודתם. הממונה על ההדרכה ידאג להרכב מתאים של קבוצות הלימוד בהתחשב בדרגות העובדים, במקצועותיהם, בתפקידיהם ובמקומם במבנה הארגוני של המשרד. אנו ממליצים לפעול בהתאם להוראה 54.131 לתקש"יר ולבחון את הדרך המיטבית והיעילה לקיום קורסים לעובדים חדשים הנקלטים למשרד. הדבר יתרום לתחושותיהם של העובדים וכן יסייע רבות להצלחת תהליך הקליטה.

סיכום

הגדרנו את תהליך קליטת כוח האדם במשרד כהתהליך המתחיל עם זכיית המועמד במכרז/ועדת בוחנים, נמשך במילוי כלל הטפסים הנדרשים, עריכת סיווג בטחוני, קבלת חדר ועמדת עבודה, קבלת טלפון נייד ומסתיים בתחילת העסקה בפועל, קבלת משכורת והתנאים הסוציאליים הנלווים. כמו כן התייחסנו לאופן התאקלמותו של העובד במשרד ולסיוע שקיבל מכלל הגורמים ובכלל הממשקים בהם נפגש.

בדקנו את תהליך קליטת כוח האדם במשרד בין השנים 2014 - 2013. דגמנו והעלינו כי רק חלק מהתהליך מתבצע בצורה ממוחשבת במערכת "מרכבה". התהליך אינו מתבצע במערכת "מניפה" - מערכת ממוחשבת שאופיינה לשם כך הגם שעלות פיתוחה ואחזקתה מוערך במאות אלפי שקלים.

אנו סבורים כי התהליך בחלק מן המקרים אורך זמן רב שאינו סביר וזאת גם בהתחשב בזמן שאורכת בדיקת הסיווג הביטחוני. כמו כן העלינו כי הליך הקליטה אינו תחום בלוח זמנים ובהעדר לוח מתווה המלצתנו לקבוע לוח זמנים לכל שלב משלבי התהליך.

אנו מדגישים כי על אגף משאבי אנוש להקפיד הקפדה יתרה שכלל הטפסים יהיו בתיקיהם האישיים של העובדים באופן פיזי ובאופן ממוחשב - סרוק. הקפדה זו בשילוב עם הליך תיעוד ממוחשב ורציף יש בה כדי להביא ליעול תהליך הקליטה של העובד ולהסרת חסמים בתהליך.

אנו רואים בחיוב את העובדה שכבר במהלך הבדיקה אגף משאבי אנוש נקט בצעדים לתיקון ולשיפור המצב. האגף הוציא חוזרים לעובדים בנושא הצהרה בדבר קרובי משפחה והצהרה בדבר מידע פלילי כמתחייב מהוראות התקשי"ר.

אנו מציינים לחיוב את תחושות העובדים והמנהלים שרואיינו בדוח זה. עם זאת, חסרונו של גורם אחד מתכלל המלווה באופן יזום את הפרט לאורך התהליך עולה באופן מובהק ועל הנהלת אגף משאבי אנוש לפעול למינוי גורם אחד שילווה את העובד החדש בכל שלבי תהליך הקליטה ובממשקים מול האגפים השונים במשרד. כמו כן, על הממונה על ההדרכה לפעול ליישום הוראת התקשי"ר ולקיים ימי עיון / סדנאות לעובדים החדשים. בימים אלו ייחשף העובד החדש לכלל המידע לו הוא נזקק לשם התמצאות במשרד.

נושא נוסף שעלה בבדיקתנו הוא העסקת עובד בפועל ללא אישור אגף הכספים המעיד על כך שהעובד חתום על קופת פנסיה. העסקה ללא הפקדה ראשונית לקופת פנסיה משמעותה שלעובד הנקלט לא יהיה כיסוי ביטוחי במקרה של נזק חלילה. על מנת להימנע ממצב זה ומחשיפת המשרד לתביעות משפטיות על הנהלת המשרד לגבש בהקדם האפשרי פתרון ביטוחי שייתן מענה לטווח הביניים עד להסדרת הביטוח הפנסיוני וכן לשקול את האפשרות לשליחת טופסי קופת פנסיה בליווי דברי הסבר במכתב הנשלח למועמד בדבר זכייתו במכרז ובכך ביומו הראשון לעבודתו יחתום העובד על קופת הפנסיה הרצויה.

על הנהלת המשרד לקבוע כמטרת על את היעד הבא: כאשר עובד חדש מגיע למשרד יעמדו לרשותו כל האמצעים הדרושים לעבודתו וזאת למעט החסמים שאינם תלויים במשרד: הרכב הצמוד מפאת עניין רישיון נהיגה ממשלתי והטלפון הנייד – מפאת הכפיפות להוראות החשכ"ל. אותם יש ליעל ככל הניתן באמצעים העומדים להנהלת המשרד. בכדי להגשים יעד זה על הנהלת המשרד לפעול לכינון תהליך רוחבי הכולל את כלל היחידות הנוגעות לעניין ובו אבני דרך להגשמת מטרה זו באופן מיטבי.

אנו סבורים כי מימוש יעד זה יביא לקליטה מיטבית של עובד חדש במשרד וסייע רבות לכלל הגורמים להערכות יעילה ומועילה בהליך חשוב זה.

על הנהלת המשרד ועל אגף משאבי אנוש לפעול ליישום ההמלצות על מנת להסיר את החסמים ולייעל את הליך קליטת עובד חדש.

