



ביקורת פנימית בנושא: ניהול ושימור מידע וידע



פברואר 2021

תוכן עניינים

1.....	א. רקע.....	
2.....	ב. כללי.....	
3.....	ג. ממצאי הביקורת.....	
3.....	(1) אופן ניהול רשומות המשרד.....	
5.....	(2) רשומה דיגיטלית - מחזור חיים.....	
6.....	(3) תמיכת כלי מיחשוב לשימור ידע.....	
9.....	(4) מערכת "סביבת עבודה רוחבית".....	
9.....	(5) טכנולוגית OCR.....	
11.....	(6) שימוש בדואר אלקטרוני משרדי.....	
16.....	(7) תיקי חפיפה/ חפיפה פיזית.....	
18.....	(8) שימור ידע פורשים ומומחי ידע.....	
20.....	(9) אסטרטגיה לשימור ידע.....	
23.....	(10) סקר ניהול ושימור ידע ומידע.....	
26.....	ד. סיכום.....	

א. רקע

בעידן המידע בו אנו חיים ופועלים, הידע הארגוני הוא אחד המשאבים החשובים שיש בארגון, אם לא החשוב שבהם. היתרון היחסי של הארגון נקבע לרוב לפי המומחיות והניסיון שצבר הארגון בתחום פעילותו. יתרה מכך, ניהול נכון של הידע והמידע הארגוני מקדם, מקל, ומייעל את פעילותו. אשר על כן, יש להשקיע בטיפול בידע ובמידע הארגוני הנצבר כשם שהארגון מטפל בכל משאב ארגוני אחר.

על אף הדמיון ישנו הבדל בין מידע (Information) לידע (Knowledge):

● **מידע** – כל ערך, מתאם, נתון, עובדה או פרט תוכן, שניתן לקידוד, שמירה או שימוש בעיבוד.

● **ידע** – מידע צבור אשר מצוי ברשותה של ישות בעלת תודעה.

בשלב הראשון חשוב לוודא שמידע ארגוני שכבר קיים, יוגש למספר רב של עובדים (בהתאם להרשאות), וישמר באופן מתוּק ומסודר בפלטפורמות משותפות כך שיוכל לשרת את עובדי הארגון גם בעתיד.

בהמשך, מטרת העל של ניהול הידע בארגון היא להביא לשיפור ביצועי הארגון ולסייע לו להגשים את ייעודו וחזונו בצורה אפקטיבית ויעילה, זאת באמצעות שימוש מיטבי בנכסי הידע הקיימים בארגון ובאמצעות הבאת ידע חדש מחוץ לארגון העשוי לסייע לארגון במילוי משימותיו.

באופן מעשי, המשמעות היא שבאמצעות ניהול שיטתי ונכון של הידע הארגוני ובניית מנגנוני שיתוף יעילים בין עובדי הארגון, ייוצר מצב בו הידע הרלוונטי יהיה זמין וקל לאיתור עבור עובדי הארגון בזמן ובמקום בו הם נדרשים לו לשם ביצוע יעיל יותר של מטלותיהם.¹

בתחום ניהול הידע, אחת הסוגיות המרכזיות היא כיצד מיישבים יחד ניהול וידע. הגישה המערבית הרווחת טוענת שעל מנת לנהל ידע, יש להפוך אותו למידע על ידי כתיבתו והפיכתו לנתונים שיהיו לנחלת הארגון. לעומת זאת, הגישה המזרחית שהחלה ביפן טוענת שניתן להוסיב קבוצה של מומחים לשתף בידע שלהם כדי שיהפוך לנחלת הקבוצה לכדי תוצר חדש ולא דווקא לכתוב אותו.²

המלצת נציבות שירות המדינה בגיבוי מומחי ניהול ידע לשלב בין הגישות באמצעות אסטרטגיה ארגונית שבמסגרתה נעשית פעילות שיטתית ושוטפת לשימור הידע הקיים בארגון, להבאת ידע חדש מן החוץ ולשיתוף כלל הידע בקרב העובדים לשם קידום הלמידה הארגונית ושיפור הביצועים.

¹ עקרונות, הגדרות וכלים מעשיים ניהול ידע - מדריך שימושי - נציבות שירות המדינה.

² סיכום הישיבה 7.7.16 - המפגש השני של הוועדה המייעצת לנושאי תורה ומחקר בנציבות שירות המדינה.

ב. כללי

בהתאם לתכנית אגף הביקורת לשנת 2020 נערכה ביקורת בנושא ניהול ושימור מידע וידע במשרד הבינוי והשיכון.

עורכי הביקורת

[Redacted]

היקף הביקורת

הביקורת נערכה באגפים: הון אנושי, טכנולוגיות דיגיטליות ומידע

שיטת הביקורת

לצורך הביקורת נערכו שיחות ופגישות עם נושאי התפקידים הרלוונטיים, המפורטים להלן:

[Redacted]

לצורך ביצוע הביקורת נערך סקר בין עובדי המשרד, נסקרו חוקים, נהלים, והוראות רלוונטיות ונערכה בחינה של המצב הקיים מול משרדים אחרים.

מטרת הביקורת

בחינת קיום מערכת כללים, הנחיות ופעולות המאפשרות למשרד הבינוי והשיכון ללמוד מניסיון פעילותו כמערכת ומניסיון עובדיו. בין היתר, שימור, מיצוי, הנגשה והטמעת ידע נדרש לפעילות מיטבית, וזאת לאורך מחזור החיים של המשרד ושל הפרט בו.

ג. ממצאי הביקורת

(1)

אופן ניהול רשומות המשד

בינואר 1955 נחקק בכנסת "חוק הארכיונים". חוק זה מהווה את המסגרת המשפטית, המנהלית והמקצועית לניהול המערכת הארכיונית במדינת ישראל. החוק מעניק לגנז המדינה ובאמצעותו לעובדי ארכיון המדינה, את הסמכות להדריך, להנחות ולפקח על ניהול הארכיונים, הרשומות והמסמכים במוסדות המדינה, ברשויות המקומיות ובתאגידים ממשלתיים.

לצורך מילוי תפקידו מפיק הגנז הנחיות ונהלים בתחומים שבאחריותו, כגון: ניהול המסמכים במערכת לניהול מסמכים או בתיקוני נייר, ביעור חומר ארכיוני נייר או דיגיטלי, הפקדת מסמכים בארכיון המדינה, קביעת תקופת שמירת המסמכים על פי חוק, אופן אחזקת המסמכים לאורך מחזור חייו ועוד.

סעיף 62.123 בתקשי"ר קובע כי "האחראי לרשומות במשרד יפעל בעניינים המקצועיים של ניהול הרשומות בכפיפות להוראות גנז המדינה ובפיקוחו".

אחראי הרשומות במשרד הפועל ע"פ חוק הארכיונים ונוהל "ניהול הרשומות במשרד", מופקד על נושא שימור המידע הנצבר במשרד לדורות. רשומות המשרד (פיזיות/אלקטרוניות) נשמרות ומנוהלות באופנים שונים בין אגפי המשרד.

בשנת 2010 פרסמה הנציבות חוזר תפקוד מערך הרשומות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, בו נפרס תפקוד תקני המערך וייעודם, בין היתר צוין כי "הצורך לנהל את המידע והידע המצטבר בארגונים באופן מקצועי הינו צורך בסיסי הקיים בכל ארגון. במהלך העשורים האחרונים, חלו תמורות משמעותיות בענף זה, ביניהן: שיפור מהותי של אמצעי הטכנולוגיה ועליה חדה בהיקף המידע שנוצר בארגון. תמורות אלה הפכו את סוגיית ניהול המידע לאתגר מורכב עבור הארגונים השונים. תמורות אלה, והאתגרים הנלווים להם, הביאו את נציבות שירות המדינה למנות ועדה בין משרדית שתבחן את מערך הרשומות והמידע במשרדי הממשלה ויחידות הסמך".

עוד צוין כי "במרבית משרדי הממשלה לא מוגדרת יחידת רשומות ומידע. עובדים העוסקים בתחום כפופים ארגונית ליחידות שונות, ביניהן: יחידות הבנא"ם או מערכות המידע. כתוצאה מכך, נוצר קושי בהדרכה, בהנחיה, בקביעת שיטות עבודה ובביצוע מעקב ובקרה על יישומן. נקבע, כי תוגדר יחידת רשומות ומידע בכל משרד ממשלתי, באופן מדורג, בכפיפות לסמנכ"ל הבכיר למנהל ולמשאבי אנוש".

להלן עיקרי תפקידי היחידה ע"פ חוזר הנציבות:

- הגדרת נהלים ותהליכי עבודה
- הדרכה והטמעה
- קביעת מפתחות תיוק ואינדקס נושאי
- אפיון החומר
- מיון וסריקה

- קביעת הרשאות לחשיפה ולטיפול במידע הארגוני
- מעקב ובקרה
- איתור ואחזור מידע
- ריכוז העבודה מול מגנזות חיצוניות

במשרד מונה עובד אחד כאחראי הרשומות במשרד בתקן "מרכז רשומות ומידע" (להלן: **אחראי רשומות**), עובד זה מרכז את פעילות המשרד אל מול ארכיון המדינה ומול חברות הגניזה והסריקה.

1. הביקורת ממליצה למשרד להרחיב את תחומי פעילות יחידת הרשומות (כרגע עובד אחד) ולכלול את כלל תפקידי היחידה שהוגדרו בחוזר הנציבות.

תגובת אגף הון אנושי: כיום ישנו עובד אחד המבצע את כלל פעילות הרשומות במשרד. קיים תעדוף מקצועי של המשרד להשלמת פערים הקיימים בנושא כ"א.

הוראות נוהל ניהול רשומות במשרד המבוססות על חוק הארכיונים נכתב בשנת 2013 מסדיר את הפעולות הדרושות לטובת ניהול כלל הרשומות באגף המשרד. הנוהל מציין את אופן הגניזה, ביעור, והפקדה בארכיון המדינה של רשומות המשרד. טרום פעולות אלה מגדיר הנוהל את מגוון הפעולות לארגון ושימור רשומות האגפים.

בנוסף לנוהל המשרדי קיימות הנחיות ארכיון המדינה לניהול מסמכים בכלל מוסדות המדינה, והנחיות שמירת מסמכים ספציפיים למשרד שנכתבו בשיתוף ארכיון המדינה המגדירות את משך הזמן בו מחויב המשרד בשימור הרשומה.

מבירור עם אחראי הרשומות במשרד נמסר שמסמכי המשרד נשמרים ונגנזים בהתאם לתקנות חוק הארכיונים, אך בשנים האחרונות ארכיון המדינה מגיע לאסוף חומרים אלו רק מלשכות שר ומנכ"ל (בחילופי תפקידים).

סעיף 7.1. בנוהל "ניהול הרשומות במשרד" קובע כי "על המשרד מוטלת החובה ליזום העברה לארכיון המדינה של חומר ארכיוני בלתי פעיל, שאינו ניתן לביעור ויש לשמרו לצמיתות מפאת ערכו המנהלי, המשפטי או המחקרי".

2. הביקורת ממליצה למשרד ליזום העברת רשומות בלתי פעילות המוגדרות שיש לשמור לצמיתות, לארכיון המדינה.

תגובת אגף הון אנושי: הטענה לליקוי אינה נכונה. התקבל מכתב מארכיון המדינה המונע מהמשרד שליחה של חומר ארכיוני בטענה כי אין יותר מקום אחסון בארכיון המדינה וזאת עד למימוש הפתרון החלופי של ארכיון המדינה בערד. המשרד ממשיך לאסוף הפקדות לצמיתות, כיום ישנם 1,121 מכלים במגנזה הפרטית המוכנות להפקדה בארכיון המדינה.

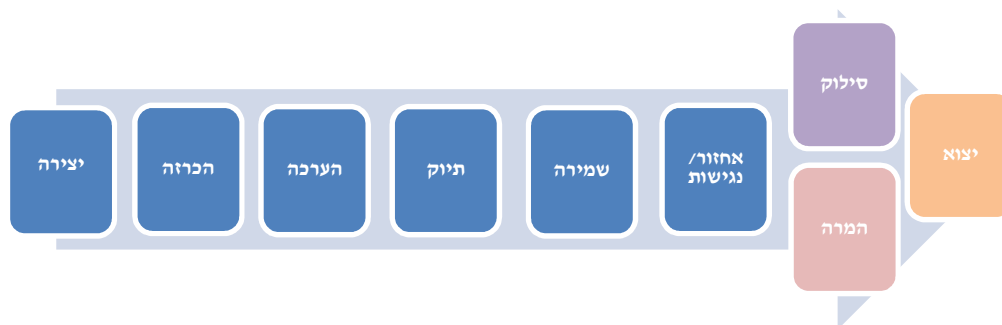
סעיף 4.10 לנוהל המשרד קובע כי "רשומות הנוצרות בסביבה דיגיטלית בלבד, כגון דוא"ל או אינטרנט, יופקו גם בנייר ויתויקו בתיק רק אם יש להן ערך לשמירה לצמיתות (אם לא קיימת מערכת דיגיטלית לניהול רשומות שאושרה ע"י ארכיון המדינה)."

3. לא נמצא תיעוד אישור ארכיון המדינה למערכות המשרד, עם זאת, פרט לנוהל זה הביקורת לא מצאה תיעוד לדרישת ארכיון המדינה לאישור מסוג זה ממוסדות מדינה. הביקורת ממליצה למשרד לבחון האם קיימת דרישה לאישור מערכות המשרד ע"י ארכיון המדינה, ולעדכן את הנוהל בהתאם.

תגובת אגף הון אנושי: נעשה ביקור של הגנז במשרד הבינוי והשיכון לפני כ-4 שנים ולמרות זאת לא יצאה דרישה רגולטורית המחייבת את המשרד לאשר את מערכותיו מול ארכיון המדינה. הנושא נכון לכלל משרדי הממשלה.

(2) רשומה דיגיטלית - מחזור חיים

מקובל להציג את התהליכים העוברים על הרשומה הדיגיטלית בארגון במחזור חיים המתואר להלן³:



1. **יצירה** - לכידת העדויות לפעילות הארגון לתוך מסמך או לתוך רשומה ולכידת מטה דאטה רלוונטי, בדרך כלל באמצעות יישומי משרד תקינים ו/או לכידת מסמך אלקטרוני אשר מאוחסן בקובץ. בהתאם לסטנדרטים ולנהלים בארגון.
2. **הכרזה** - חתימת (נעילת) המסמך (אין הכוונה לחתימה דיגיטלית) באופן שלא מאפשר לשנותו (תוכן, מטה דאטה וכו'). שינוי המתבצע לאחר ההכרזה יתועד ברשומה חדשה או בגרסאות נוספות של אותה רשומה.
3. **הערכה** - הערכת משך חיי הרשומה קרוב ככל הניתן לזמן היווצרותה.
4. **תיוק** - תיוק הרשומות ע"פ מפתח תיוק כלל ארגוני, המשקף מבנה היררכי של הפונקציות והפעולות הארגוניות.
5. **שמירה** - שמירת הרשומה לאורך התקופה המתחייבת עפ"י התקנות ובהתאם לדרישות המשרד, תוך שמירה על מקוריות ומהימנות הרשומה.

³ אבן פינה מבוא לניהול אלקטרוני של רשומות – ארכיון המדינה

6. **אחזור / נגישות** - יכולת אחזור של הרשומה בקלות והיכולת ל"פתוח" אותה ולעין בתוכנה ובתוכן המטה דאטה הצמוד.
7. **סילוק** - מחיקה מבוקרת של הרשומות בתום תקופת השמירה שנקבעה להן. בין אם ע"י העברתן לגניזה (במערך גניזה אחר של המשרד או בגנזך המדינה) ובין אם ע"י ביעור ללא יכולת שחזור. לעיתים דורשים ממערכת לניהול רשומות לשמור עדות על כך שהייתה רשומה וסולקה/בוערה.
8. **המרה** - העברת הרשומות מפורמט אחד לאחר, כמתחייב משינויים טכנולוגיים.
9. **יצוא** - העברת רשומות לגנזך המדינה, מגנזה, ארכוב וכו'. דהיינו, העברת הרשומות והמטא דאטה שלהן בפורמט מתאים להעברה, יחד עם כל התיעוד הדרוש על הרשומות.

כפי שצוין בפרק 1 לדו"ח זה, ישנן הנחיות למשך הזמן המינימלי בו נדרש המשרד בשימור רשומותיו, פיזיות ודיגיטליות, שלאחריהן ניתן לגנוז את הרשומות. כיום, מסמכים בפלטפורמות מערכות המידע השונות נשמרים במערכת באופן פרמננטי ולא נגנזות, בשונה מרשומות פיזיות שתפסו מקום פיזי רב במשרד. גודל הCONTENT DB המומלץ בשייר פוינט הינו עד 200 GB, בפועל הCONTENT DB הגדול ביותר שיש למשרד הינו 640 GB, והיתר קטנים מ 200 GB. ישנו היגיון בשמירת מירב המסמכים האפשרי כל עוד אין מחיר מנגד, אך גם מערכות המידע מוגבלות בנפח זיכרון, וביצועיהן עלולים להיפגע ככל שמאוחסנים בהן יותר מסמכים.

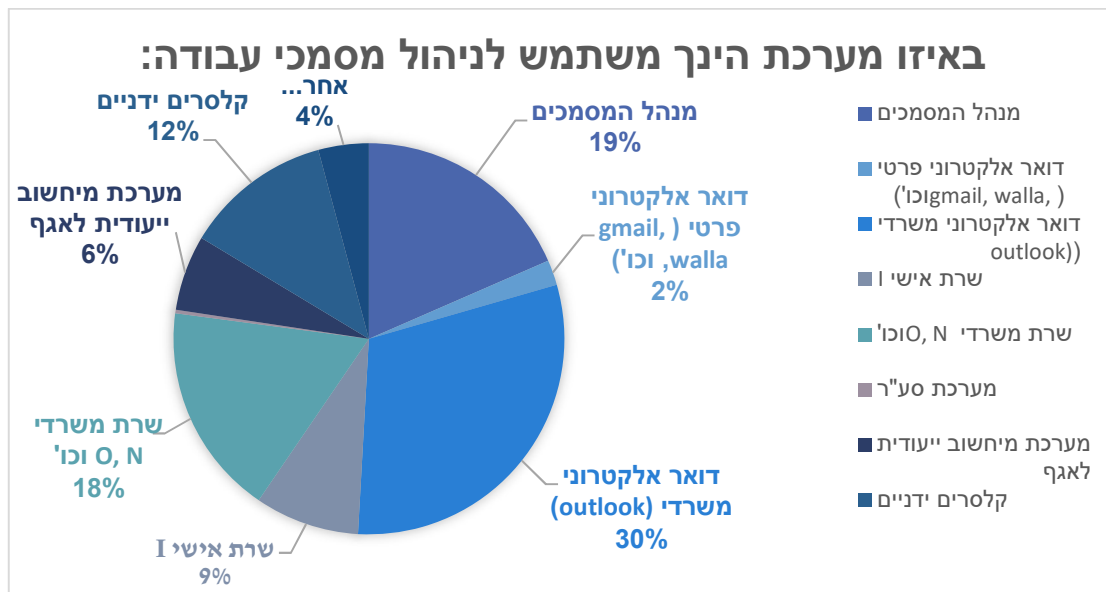
4. הביקורת ממליצה למשרד לבצע מיפוי של רשומות המשרד המאוכסנות במערכות המשרד, ולהגדיר תקופות אחסון במערכות המידע, על סמך תקנות חוק הארכיונים.

תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: המשרד שומר מידע לצמיתות.

(3) תמיכת כלי מחשוב לשימור ידע

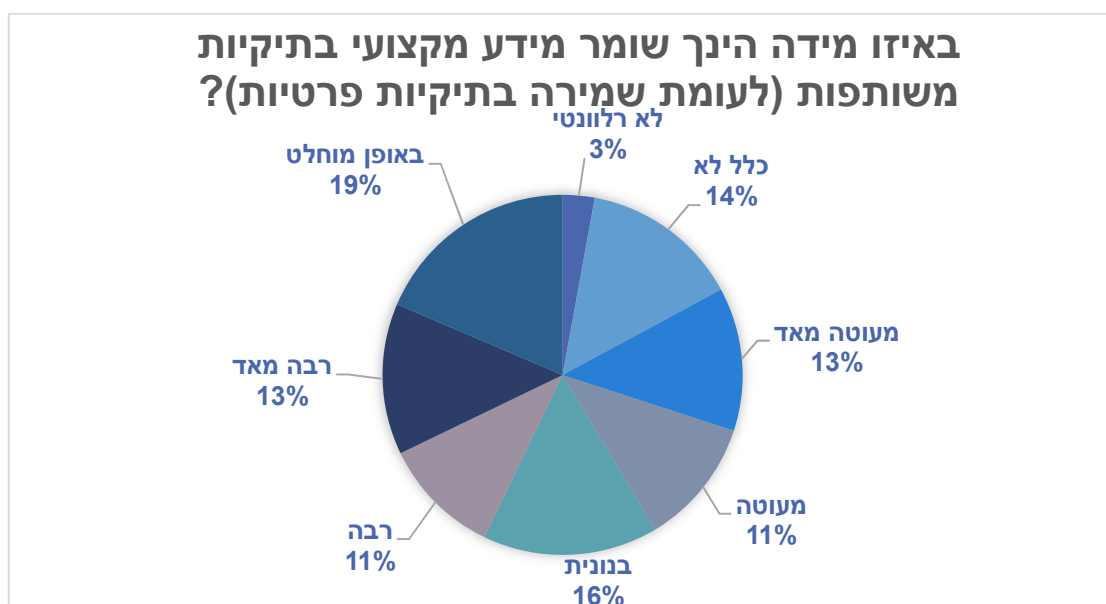
למשרד כ-50 מערכות מחשוב המשמשות לפעילויותיו השונות ואוגרות מידע בתוכן, כמחציתן מאפשרות גם תיוק ושמירת מסמכים דיגיטליים. המסמכים המקושרים ישמרו בדרך כלל בפלטפורמה חיצונית למערכת כגון documentum, sharepoint, ו-file system. לצורך בחינת השימוש שנעשה במערכות המשרד, הביקורת ערכה סקר בין עובדי המשרד להלן ניתוח תוצאותיו –

ממצאי הסקר לשאלת שימוש במערכות המשרד:

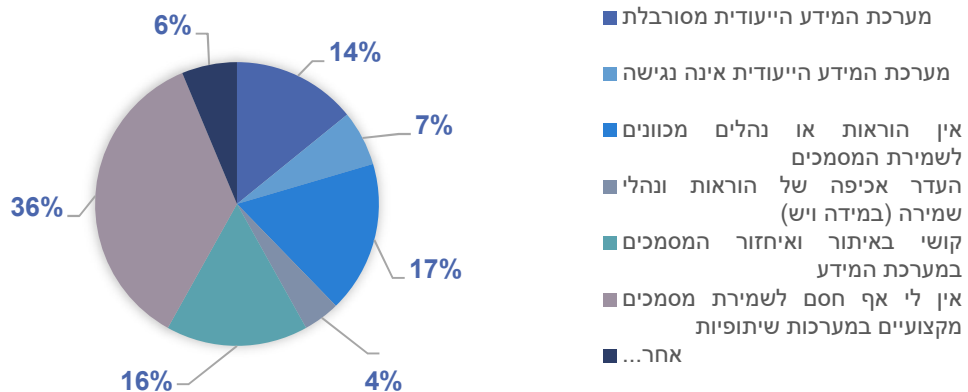


פרט לשימוש בדוא"ל המשרדי (ראה הרחבה בפרק ט'), הפלטפורמה המרכזית לשמירת מסמכים במשרד הינה מערכת הSharePoint, בפלטפורמה זו ניתן לפתוח תיקיות פרטיות על ע"פ נושאים/אגפים ובהינתן ההרשאות המתאימות לשמור מסמכים ישירות במערכת, בנוסף הפלטפורמה מקושרת למספר מערכות משרדיות ומאפשרת אחסון מסמכים על בסיסה. המערכת מאפשרת חיפוש מסמכים באמצעות מנוע חיפוש, שליחת קישור לעריכת מסמך משותף (ללא צורך בשליחת המסמך עצמו), תיוג מסמכים, קבלת התראות בעת שינוי המסמכים, ועוד. לצורך השימוש במערכת קיים מדריך למשתמש לניהול מסמכים המפרט את אופן השימוש בה.

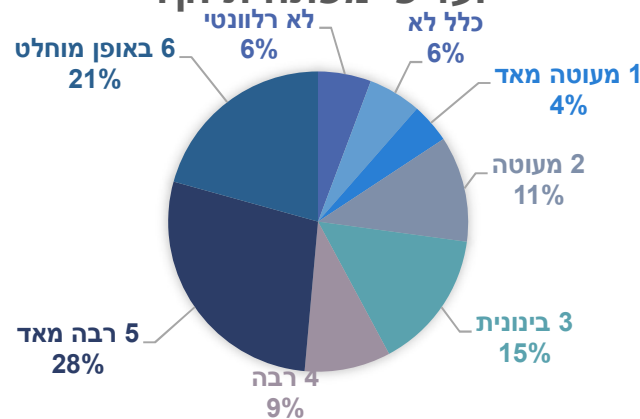
ממצאי הסקר בעניין תיוג מסמכים במערכות המשרד:



מה מהגורמים הבאים מהווה עבורך חסם לשמירת מסמכים מקצועיים במערכות משותפות?



באיזו מידה הינך מתייך מסמכים בתיקיות נושאיות ועל פי מפתח תיוק?



- ☒ כ-54% מהעונים על הסקר ציינו שהם שומרים מידע מקצועי בתיקיות משותפות במידה בינונית ומטה.
- ☒ כ-36% מהעונים ציינו שאין להם אף חסם לשמירת מסמכים בתיקיות משותפות.
- ☒ מבין האפשרויות בסקר, החסם המוביל (בפער קטן מהמקום השני) הינו העדר הוראות או נהלים מכוונים לשמירת מסמכים.
- ☒ כ-36% מהעונים על הסקר ציינו ששמירת מסמכים בתיקיות נושאיות וע"פ מפתח תיוק מתבצעת במידה בינונית ומטה.

5. כחלק מתפיסה כוללת לשימור מידע אירגוני נכון להוסיף מסמך תפיסה בו כל יחידה תגדיר את המיקומים ואופי המסמכים, בהתאם למערכות עימם היא עובדת, ואותם יש לשמר.

תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: נדרש להגדיר כחלק מנהלי המשרד מול אגף הון אנושי. **תגובת אגף הון אנושי:** המשרד מינה את תחום או"ש תגמול תמרוץ כאחראי על נושא שימור הידע המשרדי. כיום אנו נמצאים בשלבי הכנה להצעה לבניית תשתית משרדית לניהול הידע המשרדי. אחד מהשלבים של תכנית העבודה לבניית התשתית לניהול הידע המשרדי הינה הכנה של מסמך המגדיר את מיקום המידע הנשמר.

(4)

מערכת "סביבת עבודה רוחבית"

בשנת 2005 הוחלט בחשב"ל על הקמת מערכת "סביבת עבודה רוחבית" (להלן - מערכת סע"ר) המיועדת לניהול תוכן ארגוני (ECM). המערכת נועדה לשמש את כל משרדי הממשלה וכל גוף ציבורי שתיעודו חייב שמירה על פי חוק הארכיונים. מטרת המערכת ליצור תשתית ממוחשבת אחידה לניהול מסמכים במשרדי הממשלה ובגופים האמורים וכן ממשק אחיד להעברת חומר ארכיוני מהם לגנז, על פי דרישות חוק הארכיונים ולפי הכללים וההנחיות המקצועיות של גנז המדינה. על הקמת המערכת הוחלט מתוך המודעות הגבוהה לצורך החיוני בהקמת תשתית טכנולוגית רוחבית לניהול המשרד הממוחשב, ובהמשך להמלצות משרד מבקר המדינה שראוי ליזום ולממש מהלך רוחבי ומקיף בתחום ניהול הרשומות ושימורן בסביבה דיגיטלית בכל הגופים הממשלתיים.

משרד הבינוי והשיכון התחייב להשתתף באופן פעיל בהקמה והטמעה של מערכת סע"ר לא יאוחר מסוף 2014. דו"ח מבקר המדינה בנושא ציין שהמשרד טרם הטמיע את המערכת על אף התחייבותו.⁴

כיום מערכת סע"ר בשימוש הלשכה המשפטית בלבד. בתגובה שהעביר המשרד למבקר המדינה בשנת 2016 הודגש כי פרט לעובדה שהמשרד כבר מנהל את המידע שלו במערכת ניהול מידע אחרת, אחד החסמים למעבר שימוש במערכת סע"ר הינה העדר סנכרון מערכות המשרד עם מערכת סע"ר. **לביקורת נמסר שלאחרונה חסם זה הוסר.**

בתשובת אגף החשב"ל מדצמבר 2015 לדוח מבקר המדינה נמסר כי הוא סבור " שלאחר פיתוח המערכת וייצובה בהחלט יש מקום לשקול את הנושא מחדש ולגבש תכנית מחייבת לכניסת משרדים לפרויקט".

6. כיום, משהוסר החסם התשתיתי, הביקורת ממליצה למשרד לבחון מעבר של כלל פעילות המשרד למערכת סע"ר הממשלתית, לצורך אחידות וסנכרון כלל המערכות במגזר הציבורי.

תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: התקשוב הממשלתי הוציא הנחיה חדשה, שלא להרחיב פעילות במערכת סע"ר, כל עוד לא נבחר זוכה במכרז נימבוס (ענן ממשלתי).
תגובת אגף הון אנושי: מערכת סע"ר אינה ידידותית לשימוש ואף נותנת פתרון חלקי לניהול הידע המשרדי. כפי שצויין בסעיף 4, במידה ויאושר תקציב והקצאת משאבים לטובת בניית התשתית הארגונית לניהול הידע לא יהיה צורך במערכת סע"ר.

(5)

טכנולוגית OCR

מידע הנמצא במסמכים סרוקים בהם תוכן המסמך מופיע בפורמט תמונה ולא כתמליל ממוחשב לא יאפשר מציאה עתידית באמצעות מנוע החיפוש. זיהוי תווים אופטי (באנגלית:

⁴ מבקר המדינה- דוח שנתי 66 תאריך הפרסום: 24.05.2016 בנושא "ניהול רשומות אלקטרוניות ושימורן במשרדי ממשלה- ממצאי מעקב".

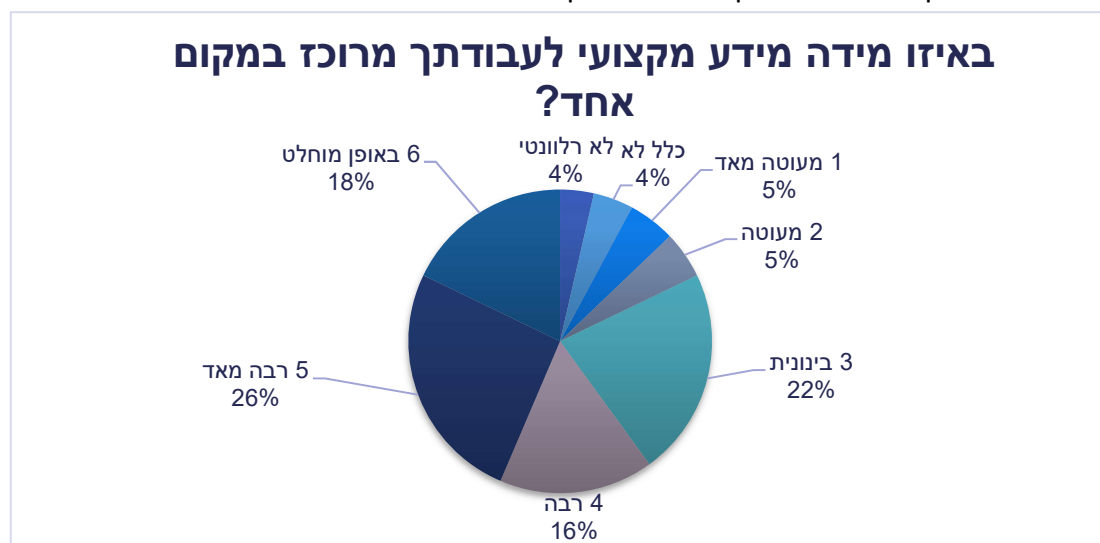
Optical Character Recognition; בראשי תיבות: OCR) היא טכנולוגיה להמרת תמונה, טקסט מודפס וכתב יד שנסקרו על ידי סורק, למסמך תמליל ממוחשב.

תוכנות לזיהוי תווים אופטי, מתמודדות על פי רוב בהצלחה עם המרה של תמונה בה מצולם או סרוק מסמך מודפס אך רק לעיתים נדירות גם בכתב יד. התהליך כרוך בזיהוי תו אחרי תו מבין התווים השונים המרכיבים את הטקסט⁵. כאשר מתבצע למסמך סריקת OCR הדבר מקל על מציאתו ואיחזורו בעתיד באמצעות מנוע חיפוש. טכנולוגית OCR זמינה לכלל עובדי המשרד, אך כיום ישנו שימוש חלקי בטכנולוגיה זו ואין הנחיות גורפות לשימוש בטכנולוגיה בעת סריקת מסמכים מקצועיים למערכת.

7. לא נמצאו הנחיות לסריקת מסמכים בתצורת OCR על מנת שניתן יהיה לאתרם בקלות.

תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: במהלך שנת 2021 יבוצע פרויקט סריקת OCR באופן אוטומטי על כל המסמכים בפורמט PDF. אגף טד"מ יוציא הנחיה לכל המשרד שתבקש לקבל קבצים בפורמט PDF בלבד.

ממצאי הסקר המשרדי בעניין ריכוז מידע מקצועי במשרד:



רוב העונים על הסקר ציינו שמידע מקצועי מרוכז במקום אחד, אך אחוז מסוים ציין שמידע מקצועי מפוזר במערכות שונות.

⁵ ויקיפדיה

באיזו מידה מערכות המידע המשרדיות בהן הינך משתמש נוחות לשימוש מבחינת הגישה למסמכים/נתונים, שמירתם ושליפתם?



למשרד מספר מערכות מידע שלא כולן שומרות את המסמכים המשויכים אליהן תחת אותה פלטפורמה (file system, sharepoint, documentum). על כן, ניתן לחפש ולאחזר מסמך המאוחסן באחת מהמערכות דרך הממשק באמצעותו נשמר. לא ניתן לחפש ולאחזר מסמכים ממערכות/מאגרים שונים בחיפוש אחד.⁶

8. הביקורת ממליצה להשאיר את יכולת החיפוש והאחזור הקיימת כיום במערכות, ובנוסף, ניתן לספק ממשק חיפוש פדרטיבי אשר יבצע חיפוש בו זמנית במאגרי המידע השונים (בהתאם להנחיית המשתמש). ממשק החיפוש הפדרטיבי יצטרך להתחשב בהרשאות, במסמכים לשיתוף לעומת כאלה שאינם לשיתוף (כגון טיוטות מסמכים בתהליך כתיבה) ואילוצים אחרים.

תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: מורכבות הפתרון, אילוצי אבטחת מידע וחוסר בתקציב לא מאפשרים לממש פתרון לנושא, בשלב זה.

6 שימוש בדואר אלקטרוני משרדי

תיבת הדואר האלקטרוני המשרדי הפך במהלך השנים לכלי עבודה מרכזי במקום העבודה, וככזה מהווה מקור לידע ומידע רב אודות פעולות והתכתבויות מקצועיות במקום העבודה המאפשר קבלת החלטות, מעיד על דרכי העבודה, מהווה אסמכתה לפעולות שנעשו ומהווה בסיס לעבודה עתידית.

⁶ לדוגמא, במידה וייעשה חיפוש אודות קבלן, לא ניתן יהיה למצוא מידע ממערכת רשם הקבלנים, מערכות חוק המכר, ושיווק והתקדמות בנייה, באמצעות חיפוש אחד.

מידע כזה אשר נוצר, נשלח או התקבל בהקשר של עבודת עובד המדינה הוא מידע ממלכתי, השייך למדינה, וככזה יש לנהל אותו באופן שניתן יהיה לאחזרו ולעשות בו שימוש בכל שעה שיהיה בכך צורך.⁷

במהלך תקופת העסקתו של העובד תיבת הדואר האלקטרונית המשרדית הינה אישית, כך שהידע והמידע האגור בו נגישים לעובד בלבד.

לאחר עזיבת עובד, נתקל המשרד לא פעם בקושי במציאת מידע מתחום עיסוקו, ובקשיים משפטיים הנוגעים לחיפוש מידע הקיים בתיבת הדואר האלקטרוני של העובד העוזב.⁸

פס"ד עע (ארצי) 8/90 טלי איסקוב ענבר נ' מדינת ישראל - הממונה על חוק עבודת נשים ואח', דן באיזון בין זכויות העובד לכבוד האדם ופרטיותו, לזכויות המעסיק בקניין וחופש העיסוק בכל הנוגע לשימוש בדואר אלקטרוני (ובכלל טכנולוגיות המידע) במקום העבודה. בין היתר קבע פס"ד כי:

- ✓ על המעסיק לקבוע את המדיניות הנוהגת במקום העבודה, בכל הנוגע לניהול תיבות דואר אלקטרוני במרחב הווירטואלי בעבודה.
- ✓ ככל שמדובר בתיבת דואר בבעלותו של המעסיק במקום העבודה, נחלק סוג זה של תיבות לשניים: תיבה מקצועית המיועדת לצרכי עבודה בלבד ואסורה לשימוש האישי של העובד, ותיבות אותן מקצה המעסיק לצרכיו האישיים של העובד במקום העבודה ממין תיבה מעורבת ותיבה אישית.
- ✓ במסגרת איזון זכויותיהם החוקתיות והחוקיות של הצדדים ליחסי עבודה, ונוכח הפררוגטיבה הניהולית שלו וצרכי מקום העבודה, רשאי המעסיק להעמיד לשימוש של העובד תיבה מקצועית המיועדת לצרכי עבודה בלבד, ולאסור על העובד עשיית שימוש פרטי בתיבה זו.
- ✓ בכפוף לעקרון השקיפות ולמסירת הודעת מדיניות כנדרש, רשאי המעסיק לקיים פעולות ניטור ומעקב אחר נתוני התקשורת וחדירה לנתוני תוכן בתיבה המקצועית, לרבות תכתובת האי-מייל המקצועית שבה. עם זאת, וגם אם העובד קיים תכתובת אישית בתיבה המקצועית בניגוד למדיניות מקום העבודה, המעסיק אינו רשאי להיכנס לנתוני תוכן של אותה תכתובת אישית.

בנוסף לפס"ד, ובהתבסס על חוק הארכיונים, יצר ארכיון המדינה את נוהל "הנחיות לניהול מסמכים דיגיטליים ודוא"ל", הנוהל מספק הנחיות ליצירה וניהול תיקים ומסמכים דיגיטליים, שנוצרים במהלך העבודה השוטפת ומהווים בסיס, תוצר ותיעוד לעבודת עובד המדינה, ומספק קווי יסוד כלליים לשימוש בדואר אלקטרוני ומערכות מידע משרדיות בשירות המדינה.

הנחיות הנוהל עוסקות ב:

- הפרדה בין דואר אלקטרוני אישי למקצועי

⁷ הנחיות לניהול מסמכים דיגיטליים ודוא"ל- ארכיון המדינה.

⁸ פגישה עם מנהל אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע ושיחות עם הלשכה המשפטית.

- שמירת דואר אלקטרוני מקצועי בתיקיות נושאיות ועל פי מפתח תיוק
- איסור שימוש בדואר אלקטרוני פרטי לצורכי עבודה
- ועוד

בנוסף, קובע הנוהל כי "מוסד המדינה ייצור כללים והנחיות לגבי ניהול הדואר האלקטרוני, במסגרת המדיניות שלו בתחום ניהול הרשומות האלקטרוניות, על פי צרכיו של המוסד ואופי פעילותו ועל בסיס הנחיות ארכיון המדינה". **נוהל ברוח זו קיים ומיושם במשרד מבקר המדינה מיוני 2018.**

9. הביקורת מעירה למשרד על העדר כללים והנחיות לאופן ניהול הדואר האלקטרוני המשרדי בפרט ורשומות אלקטרוניות בכלל.

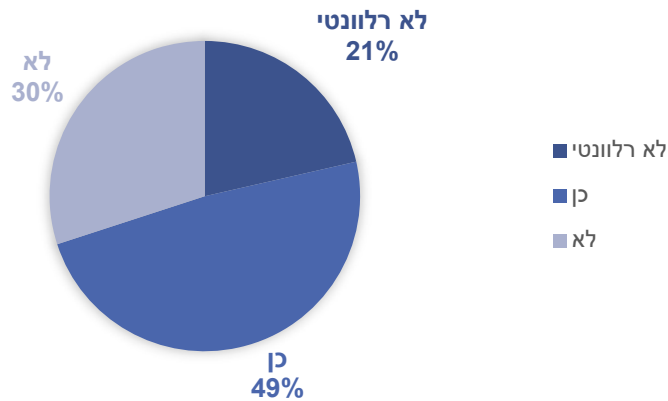
תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: התקיימה ישיבה משותפת בנוכחות היועצים המשפטיים, אגף טד"מ ואגף הון אנושי, בה הוחלט להמתין להנחיות בנושא מנציבות שירות המדינה המגובשות בימים אלה.

תגובת הלשכה המשפטית: הלשכה המשפטית נדרשה לנושא בעקבות מקרים בהם התעורר צורך לקבל גישה לתיבת הדואר האלקטרוני המשרדית של עובד משרד שהעסקתו הסתיימה, זאת על מנת לאתר מידע הנוגע לענייני עבודה. לאחר התייעצות עם משרד המשפטים ונציבות שירות המדינה, ומשנמצא כי בכוונת אותם גופים להסדיר את הנושא באופן רוחבי עבור כלל משרדי הממשלה, סייעה הלשכה המשפטית במציאת פתרונות נקודתיים להשגת המידע באותם מקרים פרטניים. כמו כן, הלשכה המשפטית הציעה שלא להמתין לפרסום ההנחיות האמורות ככל שהדבר נוגע לעובדים חדשים. כלומר הוצע שכבר מעתה המשרד יביא לידיעת עובדים חדשים, במסגרת הליך קליטתם במשרד, שתיבת הדואר האלקטרוני מיועדת לצורכי עבודה בלבד, תוך קבלת הסכמה מראש כתובה של העובד החדש לעיין בעתיד במידע השמור בתיבת הדואר האלקטרוני המשרדית שלו, לצורכי עבודה בלבד, לאחר עזיבתו.

תגובת אגף הון אנושי: כפי שדווח לביקורת נערכה ישיבה עם מערכות מידע והלשכה המשפטית בעקבות מקרים בהם התעורר צורך לקבל גישה לתיבת הדואר האלקטרוני המשרדית של עובד משרד שהעסקתו הסתיימה, זאת על מנת לאתר מידע הנוגע לענייני עבודה. לאחר התייעצות עם משרד המשפטים ונציבות שירות המדינה, ומשנמצא כי בכוונת אותם גופים להסדיר את הנושא באופן רוחבי עבור כלל משרדי הממשלה. על כן הוחלט לא להתקדם ולא להוציא הנחייה לעובדים עד שתתקבל הנחייה מהנציבות להסדרה רוחבית בכלל משרדי הממשלה.

ממצאי סקר עובדים שבוצע בנושא שימוש בדואר אלקטרוני משרדי –

בתיבת הדוא"ל המשרדית (OUTLOOK), האם אתה שומר דוא"ל אישי בתיקיות נפרדות מדוא"ל מקצועי?

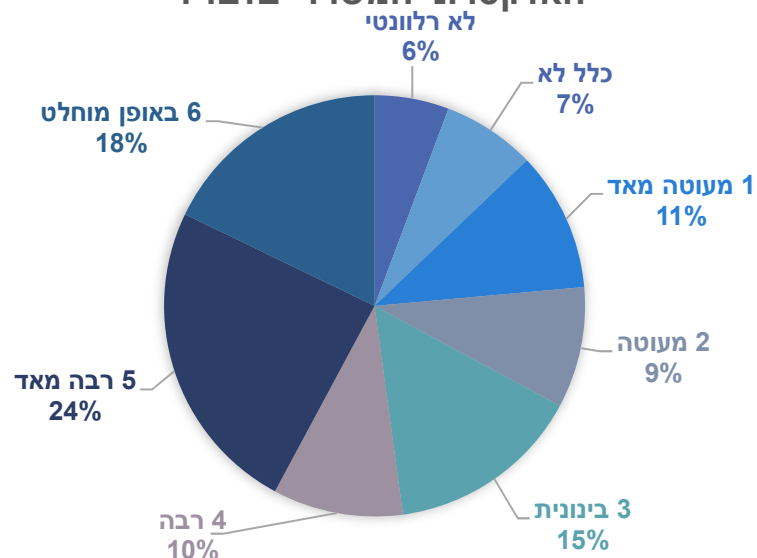


כ-30% מעובדי המשרד שענו על הסקר ציינו שאינם מפרידים בין דוא"ל מקצועי לאישי.

הנחיות ארכיון המדינה לניהול מידע מציינות כי "תוכנת הדואר שבה מתנהלת התכתובת השוטפת אינה מתוכננת להחליף את המערכת לניהול מסמכים. לפיכך כל הודעת דואר בעלת חשיבות מקצועית-ארגונית תיגרר לתיקיה הנושאית המתאימה של המערכת לניהול מסמכים".

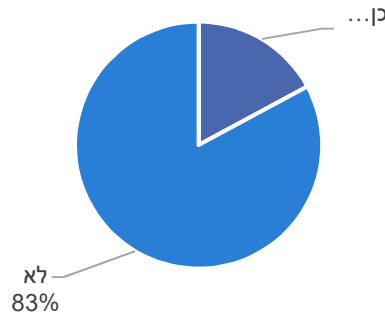
ממצאי סקר העובדים שבוצע בנושא:

באיזו מידה ידע/מידע ארגוני מהותי נשמר בתיבת הדואר האלקטרוני המשרדי בלבד?



מנתוני הסקר עולה שכ-52% מהעונים ציינו שידע ומידע מהותיים נשמרים בתיבות הדוא"ל בלבד במידה רבה ומעלה, וכ-87% בסה"כ ציינו שידע ומידע מהותי אירגוני נשמר במידה מסוימת בתיבות דוא"ל בלבד.

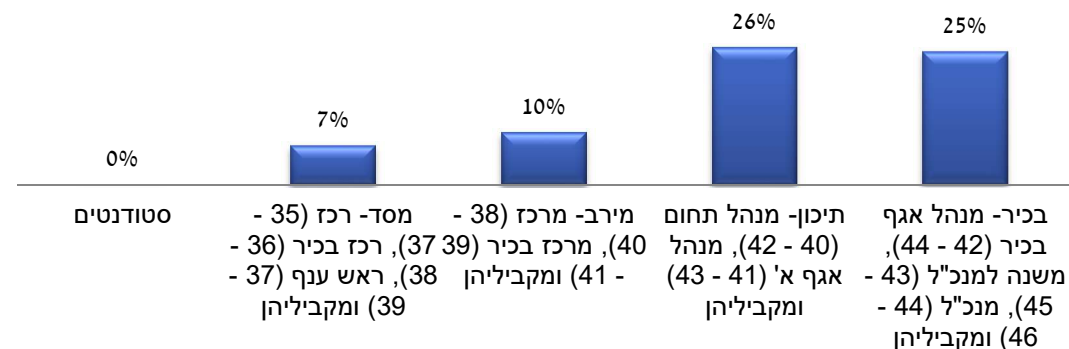
האם אתה משתמש בדוא"ל הפרטי שלך (walla, gmail וכו') לצורכי עבודה?



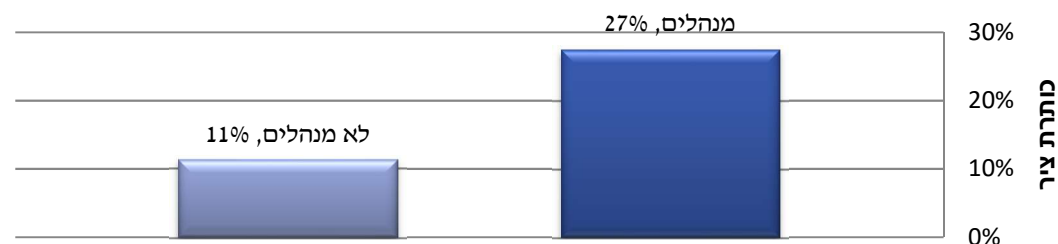
פרט לבעיית ביטחון מידע אפשרית בהתכתבויות המבוצעות בדוא"ל פרטי, התכתבויות אלה ברוב המקרים לא יישארו ברשות המשרד, ולמשרד לא יהיה גישה אליהם בעתיד.

בחלוקה למדרגים, ובין מנהלים לשאינם מנהלים, נמצא שמנהלים ועובדים בדרגות הגבוהות נוטים להשתמש בדוא"ל פרטי לצורכי עבודה מעל פי שניים מעובדים בדרגות נמוכות ומעובדים שאינם מנהלים, כפי שניתן לראות מהטבלאות שלהלן:

אחוז עובדים המשתמשים במייל פרטי לצורכי עבודה בחלוקה למדרגים



אחוז עובדים המשתמשים במייל פרטי לצורכי עבודה מנהלים לעומת שאינם מנהלים



משיחות שערכה הביקורת עם מספר עובדים נראה שהסיבה העיקרית לשימוש במייל פרטי לצורכי עבודה הינה מגבלת נפח הקבצים בעת שליחה/קבלה באאוטלוק, אשר אינה מאפשרת שליחה וקבלה של קבצים גדולים. מברור מול אגף מערכות מידע נמסר שאכן יש הגבלה בעת קבלה/שליחה מסמכים באאוטלוק, אך עובד אשר זקוק תדיר לאפשרות זו יכול לפנות לאגף מערכות מידע לשינוי ההגבלה (עד 25 מגה).

10. הביקורת ממליצה למשרד להנחות איסור שימוש במייל פרטי לצורכי עבודה. בנוסף, במסגרת הכללים וההנחיות בנושא, ניתן להנחות עובדים כיצד לפעול כאשר ישנו צורך בשליחה/קבלה של קבצים גדולים, בשים דגש על עובדים אשר זקוקים לקבלה/שליחה של קבצים גדולים בתדירות גבוהה.

תגובת אגף טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: התקיימה ישיבה משותפת בנוכחות היועצים המשפטיים, אגף ט"מ ואגף הון אנושי, בה הוחלט להמתין להנחיות בנושא מנציבות שירות המדינה המגובשות בימים אלה. לגבי גודל הקבצים, ממתינים לפתרון המתגבש בימים אלה מול ממשל זמין.

(7)

תיקי חפיפה/ חפיפה פיזית

הליך ה"חפיפה" הינו הליך המאפשר ליווי והדרכה לעובד חדש בכניסתו לתפקיד, ההליך יכול להתבצע ברמות שונות באמצעות – עובד אשר ביצע תפקיד זה לפניו, עובד אחר בעל הכרות רחבה עם התפקיד או למידת תיק חפיפה.

הליך החפיפה מאפשר לעובד הנקלט להכיר את הארגון והתפקיד אליו הוא נכנס, ובנוסף לרכוש ידע ספציפי שייתכן וקיים ברשות קודמו לתפקיד בלבד.

הליך חפיפה פיזי על ידי עובד אשר ביצע את התפקיד בעבר אינו נפוץ במשרד, הדבר נובע בין היתר משיקולים תקציביים, לוגיסטיים ואישיים של העובד העוזב.

תיק החפיפה הינו תיק מקצועי, הכולל את ליבת המידע והידע המקצועיים, התפעוליים והניהוליים, לרבות ממשקי עבודה הנדרשים לביצוע התפקיד של העובד בתפקיד. תיק החפיפה יסייע לעובד בקליטתו בתפקיד החדש באם עבר הליך חפיפה פיזית, ובין שלא התאפשרה חפיפה פיזית בינו לבין העובד העוזב.

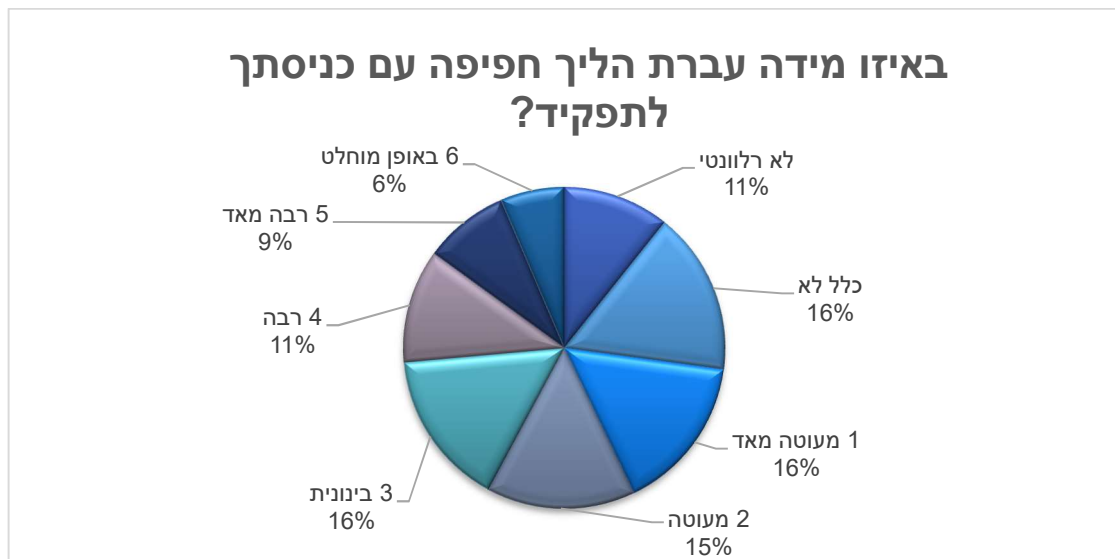
ב09/07/2018 פורסם "חוזר חפיפת עובדים בשירות המדינה". מטרת החוזר הינה הסדרת מנגנון סיום וכניסה לתפקיד אשר יבטיח העברה מיטבית, הן לעובד והן לארגון, של הידע הנדרש לצורך מילוי התפקיד, תוך הגדרת לוח זמנים לביצוע החפיפה, ושמירה על הרציפות התפקודית של הארגון.

סעיף 5.1.2 בחוזר מצוין כי "חודשיים טרם תאריך העזיבה (במידה ומועד עזיבת העובד ידוע), וללא קשר למועד הגעתו של המחליף המיועד, אגף משאבי אנוש יפנה את העובד העוזב לתבנית תיק החפיפה (נספח א' לחוזר זה)".

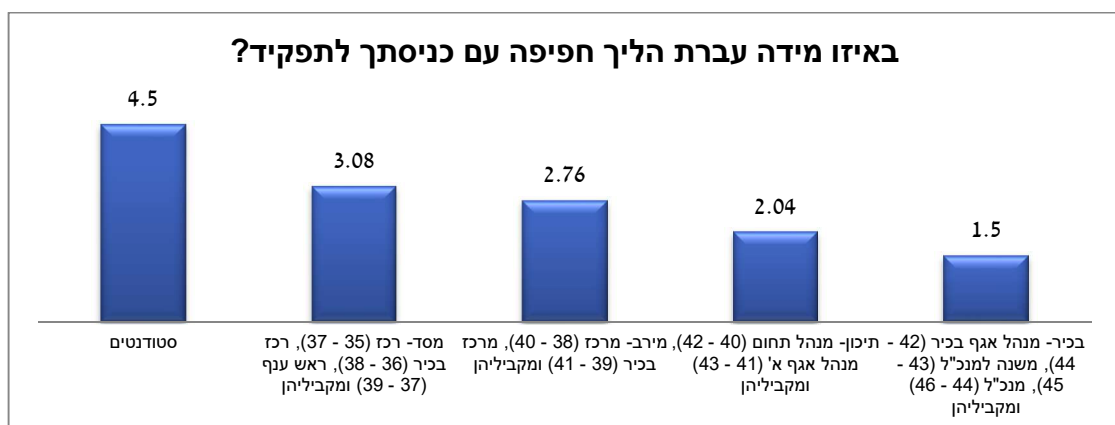
ביוני 2020 פרסמה סמנכ"לית הון אנושי ומנהל במשרד את חוזר "שימור ידע בסיום העסקת עובדים" המיישם הלכה למעשה את חוזר הנציבות בנושא, כך שהחל מתאריך זה אגף המעוניין לצאת למכרז לאיוש משרה חדשה מחויב קודם בהגשת תיק חפיפה לתפקיד המבוקש.

הביקורת מברכת על החוזר החדש ויישומו, ומציינת לשבח את החלטת סמנכ"לית הון אנושי ומנהל לחייב הגשת תיק חפיפה לתפקיד טרום יציאה למכרז, דבר המניע מנהלים לכתיבת תיק חפיפה לתפקיד ולא לדחות נושא זה.

להלן ממצאי סקר העובדים בנושא חפיפה בכניסה לתפקיד:



כ-63% מהעובדים ציינו שעברו חפיפה בכניסה לתפקיד במידה בינונית ומטה. בחלוקה למדרגים, ניתן לראות שככל שעובד בכיר יותר כך דווח על הליך חפיפה מועט יותר, כפי שניתן לראות בטבלה שלהלן:



11. הביקורת מעירה למשרד על אי יישום חוזר הנציבות מיולי 2018 ועד ליוני 2020 לעניין תיקי חפיפה.

תגובת אגף הון אנושי: המשרד החל את ניהול תיקי החפיפה באמצע שנת 2019.

12. הביקורת ממליצה למשרד לשאוף להליך חפיפה פיזי, עד כמה שניתן, בעיקר בדרגי ההנהלה הבכירים.

תגובת אגף הון אנושי: נושא החפיפה בעייתי לביצוע מאחר וברוב המקרים בשל לו"ז המכרזים הארוך לא ניתן לקיים חפיפה פורמלית ומסודרת. במצבים בהם ניתן היא מתבצעת בהתאם לכללים. חשיבות תיקי החפיפה ברורה ולכן פרסום המכרז וכן טיפול בסיום העסקת העובד מותנים בהכנת תיקי החפיפה.

13. הביקורת בחנה את תיקי החפיפה של המשרד ומצאה תיקים מלאים חלקית. הביקורת ממליצה לאגף הון אנושי להקפיד לדרוש מהמנהלים תיקי חפיפה איכותיים ומלאים.

תגובת אגף הון אנושי: מבנה תיק חפיפה חסר- ההערה למנהלים המוותרים על חלקי מידע.

14. מבנה תיק החפיפה חסר ואינו תואם נושאים המוגדרים בנספח א' לחוזר הנציבות, כגון פרוט תהליכי עבודה, נהלים והנחיות רלוונטיות לתפקיד, מיקום בעץ האירגוני, פרויקטים בתהליך ועוד.

תגובת אגף הון אנושי: נבצע התאמה למבנה התיק הקיים בהתאם לנושאים הרלוונטיים. חשוב להבין שהטופס צריך להיות בנוי בצורה ממוקדת ויעילה.

שימור ידע פורשים ומומחי ידע

(8)

בנובמבר 2018 הפיצה נציבות שירות המדינה חוזר יחידה בנושא "איתור מומחי/יות ידע בשירות המדינה", החוזר נועד לאתר את ראשי/ות פירמידות הידע בארגון על מנת שהם ישמשו הן כמפתחי תורה בתחום מומחיותם והן כמנחים ומדריכים פנימיים בשירות המדינה, ובכך יהוו מוקדי ידע ומרצים/ות בפעולות ההדרכה השונות הנערכות ומאורגנות בשירות המדינה ומחוצה לו, ובין היתר לסייע בשימור הידע האירגוני.

בסופו של עניין, חוזר זה לא קודם על ידי הנציבות.

במרץ 2020 הפיץ אגף הון אנושי מכתב בנושא "מנטורים במשרד הבינוי והשיכון" המכתב קרא למנהלים להגיש שמות עובדים בעלי ידע רב בתחומם לחניכת עובדים חדשים. **כאמור, פרויקט זה בתחילתו וטרם יצא אל הפועל, על כן לא נבחן בדו"ח זה.**

בחודשים פברואר עד מאי 2016 התקיים ברשות המים פיילוט של שימור ידע פורשים, בתמיכת אגף תורה, מחקר וניהול ידע (בנציבות שירות המדינה), במסגרתו מופו העובדים שהיו עתידים לפרוש ונבחרו שני עובדים שזוהתה אצלם חשיבות רבה לשימור הידע. עובדים אלו עברו הליך של מיפוי תהליכים ותיעודם, כאשר תהליכים אלו והמידע שסביבם הוכנסו למערכת סע"ר. לפי ממונה האיכות והמצוינות ברשות המים, לפרויקט תרומה גדולה לארגון ומאז הפיילוט היו כתשעה אנשים נוספים שעברו הליך שימור ידע דומה. יצוין כי הממונה מבצע תפקידו בנוסף לתפקיד אחר והוא היחיד העוסק בשימור הידע ברשות⁹.

בנובמבר 2017 פורסם מדריך שימור ידע פורשים של נציבות שירות המדינה. המדריך מציע מתודולוגיה לביצוע תהליך שימור הידע של עובדים העומדים לקראת פרישה. החל בשלב

⁹ מרכז המחקר והמידע של הכנסת- ניהול מידע וידע בגופי הממשלה – מהלכי מדיניות ודוגמאות ליישום.

איתור העובדים בעלי אוצר הידע המשמעותי לארגון, שעליהם מומלץ להפעיל את ההליך, דרך תהליך תיעוד הידע והבנייתו וכלה בשלב הטמעת תוצרי הידע בפעילות השוטפת בארגון. מדריך זה אינו מחייב את משרדי הממשלה אך הוא מתווה מדיניות מומלצת לשימור ידע הפורשים.

חוזר המשרד בנושא "שימור ידע בסיום העסקת עובדים" שפורסם ביוני 2020 דן בין היתר בעניין "מספר בעלי תפקידים ייחודיים אשר צברו ניסיון מקצועי רחב ומקיף במשך שנים רבות. עובדים אלו הינם מומחי ידע בתחומם. תחום עיסוקם נמצא בליבת העשייה המשרדית. על מנת לשמר את הידע הרב שצברו, יפעל האגף לשימור הידע טרם עזיבתם את המשרד. עובדים אלו ירכזו את מירב המידע בספריות אגפיות ייעודיות. במקרים חריגים במיוחד תישקל העסקת עובדים אלו גם לאחר פרישתם במסגרת ייעוץ חיצוני- העסקה זו מותנית בתקציב, הצגת צורך מקצועי הכרחי וכן קבלת אישור נציבות שירות המדינה והועדה להסכמי שירותים".

15. הנחיית חוזר המשרד בעניין שימור ידע פורשים הינה כללית מאוד וללא הנחיות אופרטיביות, הביקורת ממליצה למשרד לאמץ את מדריך הנציבות לשימור ידע פורשים ובניית כלי הערכת סיכונים¹⁰ על מנת לקבוע אמות מידה לתפקידים בהם יש צורך בחפיפה, ואף ליצור קשר עם ממונה האיכות והמצוינות ברשות המים ללמידת התחום.

תגובת אגף הון אנושי: על מנת לשמר ידע פורשים, כמו שהסברנו בסעיף הקודם בנושא "חפיפת עובדים", כאשר תוקם התשתית הארגונית לניהול הידע המשרדי בהתאם למבנה הארגוני. כלומר ריכוז הידע והמידע המקצועי יישמר בהתאם לתפקיד בעץ הארגוני. למעשה לכל תפקיד מקצועי במשרד יהיה נגישות לכלל המידע והידע הרלוונטי לתפקיד זה (נהלים, הוראות עבודה, פרוטוקולים וכו'). בנוסף, אנו מקימים מערך של מומחי ידע משרדיים אשר ישמשו ככלי עזר לעובדי המשרד בנושאים המקצועיים (הדרכות, הרצאות, כתיבת חומרים מקצועיים וכו'). כמו כן, חפיפת עובדים תתבצע במייד כאשר ישנה החלטה על פרישה / סיום העסקה של העובד. ככלל, לא תיפתח המשרה לאיוש עד השלמת תיק חפיפה.

ישנו ניגוד עניינים מובנה בין רצון המשרד לשימור ידע עובדים בעלי מומחיות, לאפשרות העסקת עובדים אלו לאחר פרישתם בתואנה שהמומחיות והידע שהם מחזיקים לא נמצאים במשרד מלבדם.

דר' איריס נחמיה, מנהלת אגף תורה מחקר וניהול ידע בנציבות שירות המדינה, ניסחה זאת כך- "תזכרו שעובדי מדינה נכנסים לא בשביל תפקיד, הם בעצם נכנסים למסלול של קריירה ולא לתפקיד שהוא תפקיד ספציפי והראייה היא כאן ראייה קצת הפוכה, נכנסים לתפקיד אבל הם נשארים באופן יחסי הרבה יותר זמן בשירות המדינה כי הקריירה היא יחסית יותר ארוכה. אנחנו

¹⁰ נספח ב' בחוזר חפיפת עובדים בשירות המדינה – נציבות שירות המדינה.

רואים שהם צוברים הרבה מאוד ידע אבל אין שום תהליך של תכנון כוח אדם באופן כזה שיש איזה שהוא תהליך מובנה לאורך כל תקופת הכהונה שלהם והם יכולים מחר בבוקר לעזוב את שירות המדינה, לקחת איתם את כל הידע, עוד אנחנו נותנים להם מתנה תיק ג'יימס בונד כדי שהם יחזרו חזרה בדלת האחורית ועכשיו הם יהיו גם הקבלן של עובדי המדינה אחרי שהצלחנו להוציא את העובדים בהסכמי פרישה, אנחנו גם מחזירים אותם בחזרה עם שכר הרבה יותר גבוה כי כל הידע נמצא אצלם פשוט ולא נמצא אצלנו כי לא עשינו שום תהליך של שימור הידע¹¹."

נדגיש, לביקורת אין אף טענה כלפי עובד כזה או אחר שהמשיך לשרת את המשרד לאחר פרישתו, הדגש הינו על התהליך העלול להוביל לפגיעה ביכולת המשרד להמשיך ולתפעל נושאי ליבה שלו בעצמו.

לביקורת הובהר שאין מקום אחד המרכז נתוני יועצים שהועסקו בעבר כעובדי המשרד, ריכוז נתוני היועצים התאפשר רק באמצעות הזיכרון ותיעוד אישי של עובדי המשרד.

בשנים 2017-2020 העסיק המשרד חמישה עובדי משרד לשעבר כיועצים. סך היקף העסקתם של שניים מהיועצים הינו כ 1.3 מיליון ₪ בתקופה המבוקרת, שני יועצים אלו נבחרו באופן של בחירה ממאגר (כך שבאותה מידה יכול היה להיבחר יועץ אחר מהמאגר), עם זאת, במידה והידע שצברו נשמר היה בתוך המשרד, ניתן היה לקבל את אותם השירותים באמצעות עובדי משרד ולא במיקור חוץ. בעניין שלושת היועצים האחרים הביקורת לא הצליחה לקבל נתונים להיקף העסקתם.

16. הביקורת מעירה למשרד על שלא שימר את ידע העובדים הפורשים בתקופת העסקתם, בין אם באמצעות שימור ידע העובדים במאגרי מידע נגישים, ובין אם באמצעות חפיפת עובדים אחרים בתוך המשרד במהלך תקופת העסקתם. כתוצאה מכך נאלץ המשרד בהמשך העסקת הפורשים כיועצים חיצוניים.

תגובת אגף הון אנושי: חפיפת עובדים תתבצע במידי כאשר ישנה החלטה על פרישה / סיום העסקה של העובד. ככלל, לא תיפתח המשרה לאיוש עד השלמת תיק חפיפה. סמנכ"לית הון אנושי אינה רואה הצדקה לליקוי בגין העסקת פורשים כיועצים חיצוניים. העסקת פורשים כיועצים חיצוניים אינה נובעת מליקוי שימור הידע בתקופת העסקת העובד. העסקה זו הינה לצורך פרויקטים נקודתיים ומשימות הדורשות ייעוץ חוץ וידע מקצועי (בעדיפות המשרד להעסיק פורשים בעלי ידע זה). ככל שנוכל להיעזר בידע של עובדים וותיקים זה יכול לסייע למשרד ונכון לאפשר זאת.

(9) אסטרטגיה לשימור ידע

משרד הבינוי והשיכון הינו ארגון עתיר מסמכים ועובדים מקצועיים האוגרים ידע וניסיון רב שנים, אלו מהווים בסיס ומרכיב מרכזי בעבודתו. ככזה, הוא נשען, כבר שנים רבות על

¹¹ ועדת המדע והטכנולוגיה, ניהול ידע בשירות המדינה, 12/12/2016.

פלטפורמות דיגיטליות, מערכות וממשקים שפותחו המאפשרים לעובדים לשמר את הידע הרב הקשור בעבודתם.

17. על מנת שהידע והמידע המקצועיים ישמרו בצורה מערכתית וסדורה רצוי להכין מסמך הנחיות ואסטרטגיה לשימור הידע בו יפרוש המשרד את החזון ואופי הפעולות אותם יש לנקוט על מנת להגשימו. בנוסף, רצוי להגדיר גורם אחד שיתכלל ויקדם את כלל פעולות שימור וניהול הידע במשרד.

תגובת אגף הון אנושי: כחלק מתהליך בניית ההצעה לתשתית הארגונית להקמת פורטל ארגוני נגדיר מסמך אסטרטגי לשימור הידע המשרדי שילווה אותנו לאורך יישום הפרויקט.

להלן דגשים מומלצים לעריכת אסטרטגית שימור ידע משרדי:

- ☒ שמירת המסמכים יתבצעו בהתאם לחוק ולנהלים רלוונטיים.
- ☒ הגדרת סוגי מידע לשימור ואופן שימורם, בחלוקה ליחידות (סוגי המידע ברובם מוגדרים בהוראות ע"פ תקנות חוק הארכיונים, אך לא מוגדר מיקום ואופן השימור).
- ☒ השימור יתבצע בדרך שאינה מכבידה על העובד הממוצע ומהווה עליו עול, אלא מהווה אמצעי עזר לעבודתו.
- ☒ מידע ישמר במקומות משותפים ומגובים ולא במקומות אישיים (תוך התאמה למידור נדרש).
- ☒ אזורי העבודה יתוכננו כך שמספר אנשים מאחסנים יחד חומרים בעלי עניין משותף (ולא כל עובד שומר את התכנים באזור משותף שרק הוא המעדכן/שולף המרכזי או היחיד).
- ☒ מדיניות וטכנולוגיה המקטינים אפשרות כפילות, סתירות, חסרים, אי רציפות ושלמות המידע.
- ☒ מדיניות וטכנולוגיה פשוטים, קלים ונוחים דיים ליישום.
- ☒ חתירה מתמדת לגילוי ידע חדש על סמך התוכן הקיים.
- ☒ יש להתכנס במידת האפשר לאחסון בפלטפורמות ניהול מסמכים דיגיטליים מקצועיים בעלות מנגנונים יעילים לתיג/חיפוש/ניהול מחזור חיים של מסמך/אבטחת מידע וכד'.
- ☒ הימנעות במידת האפשר מאחסון בקלסרים פיזיים.
- ☒ הפרדה ברורה בין מסמכים אישיים ומקצועיים.
- ☒ תיקיות ואזורי עבודה בעלי שמות מקצועיים ולא אישיים.
- ☒ קיום הליך הפקות לקחים קבוע מהצלחות וכישלונות.
- ☒ יצירת נורמה והנחיות לכתיבת סיכומי דיון בסיום כל ישיבה מקצועית.

בנוסף לעקרונות אלו, להלן גורמי מפתח מרכזיים שיאפשרו הצלחה של אסטרטגיה חדשה:

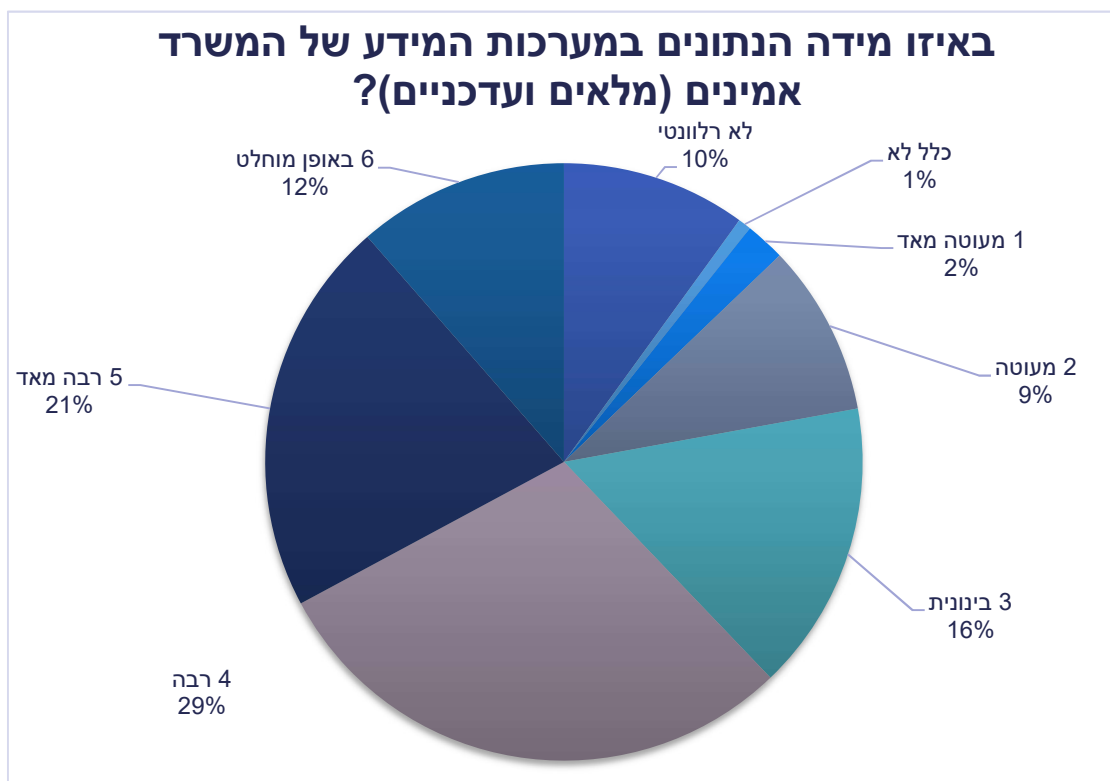
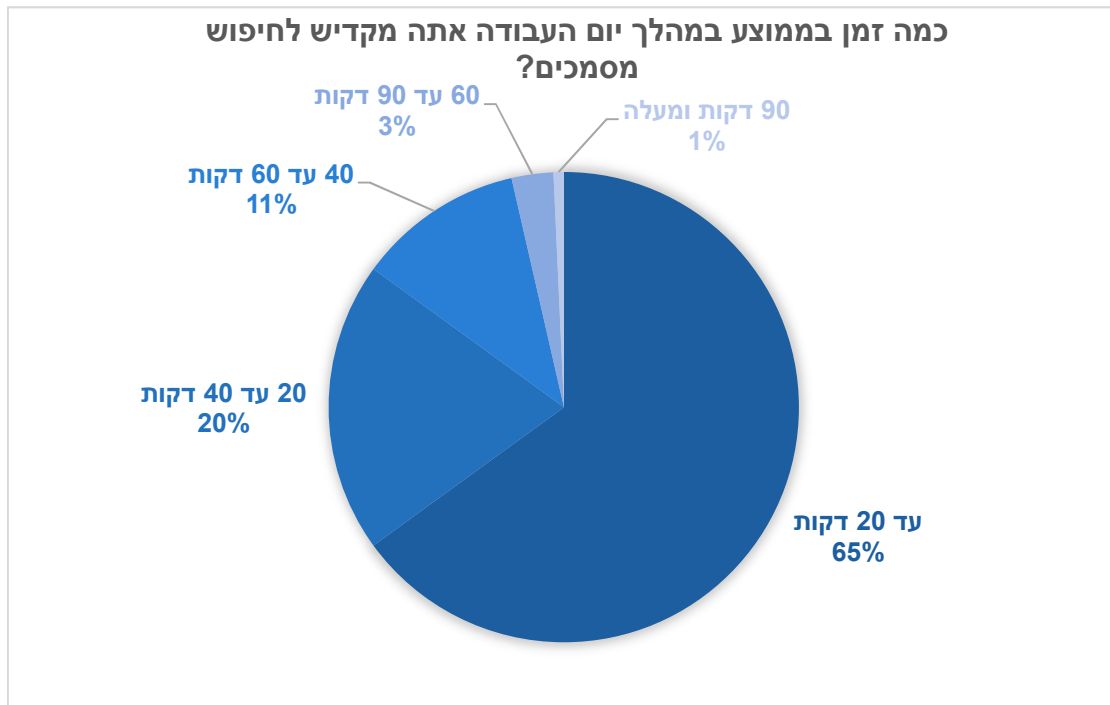
- ☒ הסתמכות על הקיים **תוך מינימום שינויים**. לא מדובר בארגון חדש, ומחיר העברת כלל המסמכים ושינוי כלל הרגלי העבודה גבוה. הסתמכות, עד כמה שניתן על

טכנולוגיות והרגלים קיימים.

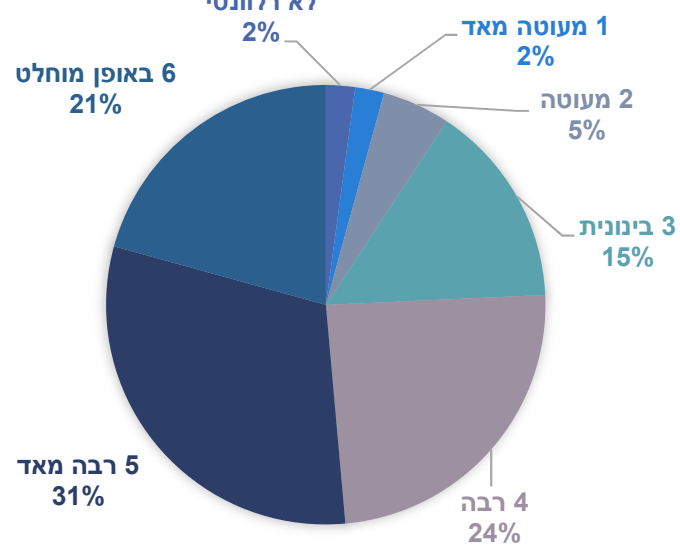
- ☒ **בחירת שילוב מינימלי של פלטפורמות דיגיטליות** שתיתנה מענה מיטבי לצרכים המרכזיים.
- ☒ **ממשקי עבודה נוחים, קלים לתפעול וחדשניים.** ממשקי העבודה מתייחסים למערכות התפעוליות, לממשק ל Office, ל Outlook, לניהול הפניות בלשבות ולניהול תהליכי עבודה נוספים.
- ☒ **מנוע חיפוש משלב (federative).** שילוב מנוע חיפוש חכם המאפשר איחוד מקורות לחיפוש יחיד משלב.
- ☒ **אחידות ארגונית** - אחידות בין היחידות ובתוכן לגבי מדיניות וטכנולוגיה הקשורים בתהליכים זהים או דומים (למשל- ניהול פניות ושמירת מסמכים אחיד).
- ☒ **אחריות ניהולית** - כל שינוי ארגוני יחייב מחויבות של הדרג הניהולי להטמעת השינוי ותחזוקתו.
- ☒ **הגדרת "משמר ידע אירגוני"**- מינוי עובד שיתכלל את פעילות שימור הידע האירגוני.

סקר ניהול ושימור ידע ומידע (10)

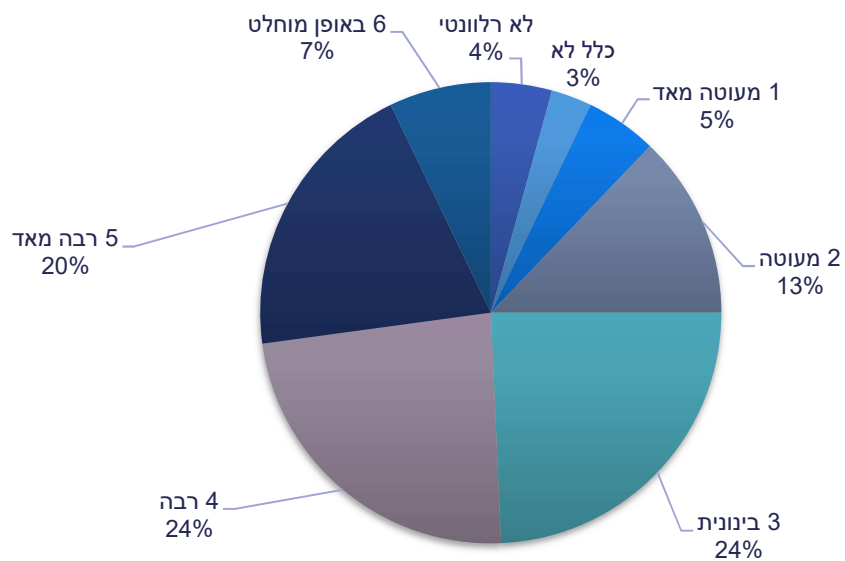
להלן מספר תוצאות נוספות לשאלות שנשאלו **במסגרת** סקר עובדים בנושא ניהול ושימור ידע ומידע במשרד, על הסקר ענו כ-22% מעובדי המשרד:



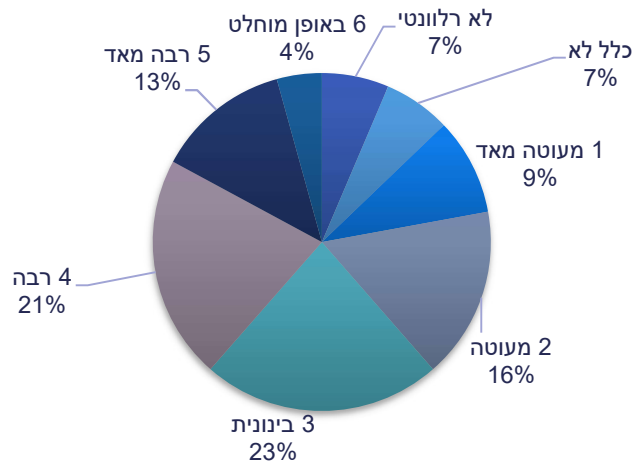
באיזו מידה יש לך גישה למידע הרלוונטי לעבודתך?



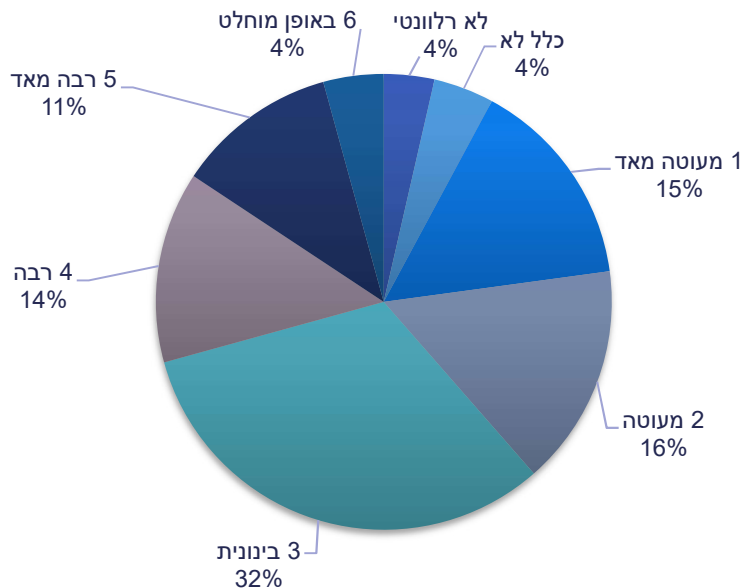
באיזו מידה מתקיים שיח ביחידתך להפקת לקחים וללמידה מהצלחות?



באיזו מידה מתקיים שיתוף ידע אפקטיבי בין יחידות העוסקות בתחומים משותפים או משיקים?



עד כמה ניתנת תשומת לב במשרד לנושא ניהול הידע?



בשאלת הסקר הפתוחה (שאלת רשות) מעט יותר מ-50% מהעונים הוסיפו תשובת מלל על דעתם בנושא ניהול הידע במשרד. מרבית התגובות ציינו חוסר שביעות רצון מהדגש ששם המשרד לנושא שימור וניהול הידע והמידע.

ד. סיכום

בארגונים רבים קיים ידע רב אצל העובדים שאינו מתועד ואינו מנוהל.

הידע נוצר כתוצאה מניסיון מצטבר של העובדים בפרויקטים שונים : הצלחות, כישלונות, לקחים ותובנות . כאשר עובד עוזב, כל הידע הולך איתו.

ידע מגלם את היכולת הארגונית להשתמש במידע שנצבר לתועלת הארגון . תהליך בו נרכשת תובנה חדשה. הוא עשוי להיות תוצר של לימוד עובדות בהקשר שאינו מובן מאליו, גילוי מחדש או חיבור בין מושגים ורעיונות.

על הנהלת המשרד להגדיר מהו ניהול ידע והיכן הוא נצרך, אם על ידי חשיפת הידע הגלוי או הסמוי בו מחזיקים העובדים או הלקוחות.

תהליך ניהול ידע מורכב ממספר שלבים:

☒ ארגון ואריזת הידע - באופן כזה שיהיה קל לעובדים השונים לצרוך אותו ולהשתמש בו.

☒ הטמעה של פתרונות הידע : - שיווק - הדרכה - הקניית הכלים הדרושים לעובדים

כל זאת במטרה להפוך אותם לעצמאים, בכל הנוגע לניהול נכון של הידע העומד לרשותם.

הטמעת תפיסה ניהולית כוללת של ניהול ידע, המורכבת מתרבות ארגונית, תהליכי עבודה וטכנולוגיה תומכת תאפשר להפוך את "הידע העלום" למשאב ארגוני אפקטיבי המנוצל כ"מכפיל כוח" בפעילות השוטפת של עובדי המשרד.