

התכנית למדיניות חברתית ולמנהל לסגל הבכיר  
מחזור כ"א

עבודת גמר

# מדריך לכניסה לתפקיד בכיר

## במשרדי הממשלה

יולי, 2013



#### צוות הפרויקט

חונן גורביץ - משנה למנכ"ל - משרד המשפטים  
רון צור - ראש מטה יישום הרפורמה - נציבות שירות המדינה  
עמית איסמן - פרקליט מחוז חיפה (פלילי) - משרד המשפטים  
יאיר רוזי - משרד ראש הממשלה  
אריק זר - משרד ראש הממשלה  
רויטל ויצמן - מנהלת אגף בכיר - מערכות מידע, נציבות שירות המדינה

#### צוות התכנית

מרב חורב וענבר אלמגור - מנהלות התכנית + מנחות ומלוות הפרוייקט

### תקציר מנהלים

כניסה לתפקיד של מנהל חדש, במיוחד בדרג הבכיר, מהווה ציון דרך חשוב הן למנהל עצמו והן לארגון אליו הוא מגיע. חילופי מנהלים הוא מצב של איום או הזדמנות, תלוי באופן שבו התהליך מתבצע. ניהול לא נכון של התהליך יכול להכניס את הארגון למצב לא יציב, דבר שאותו יש למנוע.

בהיבט המנהיגותי, התחלופה כרוכה בצורך של העובדים להסתגל לסגנון מנהיגות אחר ואף לפעול על פי מערכת נורמות וערכים שונה אולי ממה שהכירו עד כה. חוסר ודאות, קשיי הסתגלות, רתיעה, חשדנות וחששות, הם חלק מרשימה בלתי נמנעת של חוויות ותחושות אפשריות שמאפיינות תקופות של תחלופת מנהלים. קיום תהליכי כניסה וסיום תפקיד שיטתיים ומובנים יכולים להועיל במניעת משבר עקב ההחלפה.

המדריך כולל רשימת נקודות שאליהן יש לשים לב בתהליך כניסה לתפקיד, ומחולק לחמישה חלקים. ארבעת החלקים הראשונים מתייחסים לארבעת השלבים הכרונולוגיים בתהליך הכניסה לתפקיד: הכרת הארגון הממשלתי באופן כללי, הכרת הארגון הספציפי, חפיפה לתפקיד וכניסה לתפקיד. חלקו האחרון של המדריך כולל סקירה של מאמרו של ג'ון קוטר, "להוביל שינוי", אשר עקרוניתיו יכולים לסייע למנהל ליצור שינויים מערכתיים רחבי היקף.

### הכרת הארגון הממשלתי - כללי

על המנהל הנכנס להכיר תחילה את מבנה הארגון הממשלתי, את התפקידים השונים בו ואת התרבות הארגונית בו. לשם כך, המדריך מכיל מידע על מבנה המשרד הממשלתי ועל הממשקים הגנריים בו, וכן על הממשקים הממשלתיים הגנריים והיחידות הבין-משרדיות אשר ראוי להכיר. כמו כן, נדרש המנהל לרכוש ידע מעמיק בנוגע לכלל היבטי הארגון הממשלתי, ועל כן עליו להכיר גם את מדיניות ההון האנושי ופרטי הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה; את אופי תהליכי העבודה והתכנון בארגון הממשלתי; את מבנה השכר, מדיניות השכר והסכמי העבודה בארגון הממשלתי; ואת מבנה התקציב, תהליך בנייתו ואופן ניהולו.

### הכרת הארגון

לצד למידת אופי העבודה הכללי בארגונים ממשלתיים, על המנהל להכיר היטב גם את הארגון הספציפי אליו נכנס. הדבר חיוני להשתלבותו בארגון, וחשוב מכך - להובלתו את הארגון קדימה. ההיכרות חייבת להיעשות ממספר רב ככל הניתן של מקורות, על מנת לספק בידי של המנהל החדש זוויות ראייה רבות, אשר בסופו של יום יגובשו על ידו לתמונה מדויקת של הארגון אותו עליו לנהל.

נוכח חשיבותם של מאה הימים הראשונים לכניסתו של המנהל לתפקידו, והואיל שהפעולות וההחלטות שמתקבלות על ידו בפרק זמן זה הן קריטיות, יש צורך בהיכרות מהירה ככל הניתן עם הארגון וסביבתו. עם זאת, עליו לאזן בין צורך זה לבין הצורך בהיכרות מעמיקה ויסודית - אשר תוביל לקבלת החלטות נכונות ומועילות.

היכרות עם הארגון מחייבת איסוף מידע. חשוב, שהוא יעשה בשלושה צמתיים עיקריים: טרם כניסתו לתפקיד, בתקופת החפיפה ולאחר הכניסה לתפקיד. בתוך כך, על המנהל לתת דגש מיוחד בעת איסוף המידע ובהכרת הארגון, ללמידת רפורמות קודמות שבוצעו בארגון וכן לבחינת צווארי הבקבוק שבארגון.

### חפיפה לתפקיד מנכ"ל/מנהל בכיר

#### בשלב החפיפה, הלמידה מתרחשת בשלושה אופנים:

מפגשים: יש לקיים מפגשי תחקור ולמידה עם המנהל היוצא, בהם מומלץ להתמקד במידע האישי, הייחודי והבלעדי שהמנהל היוצא צבר במהלך תקופת ניהול היחידה - ולא במידע שניתן לקבל מקריאת חומר. ידע מסוג זה נקרא "ידע סמוי". הוא מורכב ממומחיות, מיומנות, אמונות ותפיסות אישיות, ועל כן קשה לנסח אותו ועוד יותר קשה להעביר אותו באופן סדור ומלא לאחרים. על מנת להפוך את הידע הסמוי לידע גלוי ושיטתי, נדרשת שאילת שאלות שעיקר עניינן בקבלת רעיונות והצעות כלליות "מה לעשות" ולשמיעת המלצות "איך לעשות", וביצוע תצפיות מקרוב על המנהל היוצא. בהזדמנויות כאלה, כדאי לבחון גם את האינטראקציות שנוצרות ולא רק לשמוע את הנאמר.

בנוסף, מומלץ לקיים מפגש עם המנהלים הכפופים טרם קבלת הניהול על היחידה. מפגש זה אינו בא להחליף את המפגשים האישיים בין המנהל הנכנס לכפופיו, אשר יבוצעו לאחר כניסת המנהל לתפקיד, ויסייעו לו לקבל מידע אשר יכול לעלות רק במסגרת אינטימית.

תצפיות: התצפית מאפשרת איסוף מידע ממקור ראשון, בזמן אמת ובסביבה הטבעית. יתרונה הנוסף, שהיא אינה מפריעה באופן מהותי לשגרת הפעילות ביחידה. כאשר היא מתנהלת לאורך זמן, היא יכולה לספק תמונת מצב שמשקפת את המציאות האמתית ביחידה.

עיון בחומר הקיים: מקור נוסף, זמין ונגיש, לאיסוף מידע בשלב החפיפה הוא התיקים והחומר הממוחשב שמשמשים את היחידה. חשיבותם של המסמכים, בכך שהם יכולים לספק מידע עובדתי שעל פי רוב אינו חשוד במניפולטיביות.

### כניסה לתפקיד

שלב הכניסה לתפקיד הוא השלב המכריע בתהליך, שכן במהלכו מוטלות לראשונה האחריות והסמכות על המנהל הנכנס. חשוב ביותר לקבוע שיטה בתהליך הכניסה לתפקיד - אסור שהפעילות השוטפת תכתיב את מהלך הכניסה לתפקיד. בטרם כניסה לתפקיד, חשוב כי המנהל יסיים את הכנת העקרונות על פיהם יפעל.

יש לתת דגש מיוחד למאה הימים הראשונים: למאה הימים הראשונים יש חשיבות עצומה להצלחה בתפקיד, והשפעתם על השנים הבאות היא מכרעת. מאה הימים הראשונים מספקים הזדמנות משמעותית ליצור את הרושם הראשוני ולבצע מהלכים משמעותיים ובהם הגדרת מטרות, שינוי מבנה היררכי או מינויים חדשים. עם זאת, כל פעולה שכזו מקצרת את זמן החסד בכניסה לתפקיד ומחייבת את המנהל להיות פעיל והחלטי.

נוסף על כך, עם הכניסה לתפקיד יש לדאוג לבצע הן שיחת כניסה כללית והן שיחות אישיות:

שיחת הפתיחה: מהווה הזדמנות חד-פעמית בתהליך העברת המסרים לרוחב הארגון. זוהי נקודה שבה ניתן לזכות באמון ההנהלה הבכירה ולייצר נקודת זינוק משמעותית בדרך להצלחה. שיחת הפתיחה תהווה מודל לפגישות ההמשך, ולכן חשוב לתכנן בה את דרך ההתנהלות ואת הסטנדרטים שיוצבו.

השיחות האישיות: מאפשרות לבנות את מערכות היחסים הבין-אישיות בין המנהל לכפופים לו, ומהווה הזדמנות ליצירת מערכת יחסים של אמון ומחויבות. השיחות מסייעות להיכרות אישית ומקצועית עם העובד, לחיזוק העובד והעצמת המוטיבציה שלו וכן להצגת אופק וכיווני התפתחות אפשריים.

### **להוביל שינוי:**

בכדי ללמוד כיצד להוביל שינויים מערכתיים, מומלץ להיעזר בספר "להוביל שינוי" מאת פרופ' ג'ון קוטר - פרופסור למנהיגות וראש הקתדרה בבית הספר למנהל עסקים בהרווארד - אשר מציג עקרונות אוניברסליים ומדויקים לנושא הובלת שינויים מערכתיים, ומתווה מסגרת שינוי בת שמונה שלבים כמפת דרכים לביצוע שינוי בסדר גודל נרחב.

בספרו, קרטור קובע כי הכלל הראשון והחשוב מכולם בהובלת שינוי, הוא שהובלת שינוי טובה צריכה להיות מושתתת על 70%-90% עשייה מנהיגותית ורק כ-10%-30% של ניהול. נוסף על כך, הוא מדגיש כי יש לעצב את השינוי כתהליך רב-שלבי וגמיש, שכן מדובר בתהליך מורכב שלא ניתן לתכנן מראש באופן מוחלט.

**תוכן עניינים**

<b>7</b>	<b>מבוא</b>	<b>.1</b>
7	רקע ותיאור הבעיה	.1.1
7	עיקרי המדריך	.1.2
<b>8</b>	<b>הכרת ארגון ממשלתי - כללי</b>	<b>.2</b>
8	הגדרת הייעוד והחזון	.2.1
8	סביבה פנימית וחיצונית	.2.2
8	הכרת ארגון העל - המשרד הממשלתי, יחידות סמך, פורומים וועדות בין משרדיות	.2.2.1
9	ממשקים גנריים במשרד - משאבי אנוש, יועמ"ש, חשב, ראשי אגפים, ראשי מחוזות, מערכות מידע	.2.2.2
13	ממשקים גנריים ממשלתיים - אג"ת, נש"מ, חשכ"ל, הממונה על השכר	.2.2.3
22	עיקרי הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה	.2.2.4
23	תהליכי עבודה בארגון ממשלתי - מעגל התכנון הממשלתי	.2.2.5
25	שכר ויחסי עבודה בשירות הציבורי	.2.2.6
26	מבנה התקציב וניהולו	.2.2.7
<b>29</b>	<b>הכרת הארגון</b>	<b>.3</b>
29	איסוף המידע	.3.1
32	רפורמות קודמות	.3.2
32	בחינת צווארי בקבוק בארגון	.3.3
<b>33</b>	<b>חפיפה לתפקיד מנכ"ל/מנהל בכיר</b>	<b>.4</b>
33	מבוא	.4.1
35	מפגשי תחקור ולמידה עם המנהל היוצא	.4.2
36	מפגש עם מנהלים ביחידה	.4.3
37	הפקת מידע באמצעות תצפית על התרחשויות ופעילויות ביחידה	.4.4
38	פירוט סוגי מידע שניתן להפיק באמצעות תצפית	.4.5
39	הפקת מידע באמצעות עיון בתיקים ובמחשב	.4.6
40	מאזן הידע ואתגרי הלמידה לקראת הכניסה לתפקיד	.4.7
<b>42</b>	<b>כניסה לתפקיד</b>	<b>.5</b>
42	מאה הימים הראשונים - פעולות והחלטות	.5.1
43	שיחת כניסה לתפקיד	.5.2
43	שיחות אישיות	.5.3
<b>45</b>	<b>להוביל שינוי</b>	<b>.6</b>

### 1. מבוא

#### 1.1 רקע ותיאור הבעיה

- כניסה לתפקיד של מנהל חדש, במיוחד בדרג הבכיר, מהווה ציון דרך חשוב - הן למנהל עצמו והן לארגון אליו הוא מגיע. בולטת במיוחד ההשפעה על סגל המנהלים בארגון. חילופי מנהלים הוא מצב של איום או הזדמנות, תלוי באופן שבו התהליך מתבצע. ניהול לא נכון של התהליך יכול להכניס את הארגון למצב לא יציב, דבר שאותו יש למנוע.
- בהיבט המנהיגותי, התחלופה כרוכה בצורך של העובדים להסתגל לסגנון מנהיגות אחר ואף לפעול על פי מערכת נורמות וערכים שונה אולי ממה שהכירו עד כה. סגל המנהלים בארגון נדרש להירתם ולפעול למימוש כיווני פעולה ומטרות שלא בהכרח עולים בקנה אחד עם תפיסותיהם ורצונותיהם האישיים.
- חוסר ודאות, קשיי הסתגלות, רתיעה, חשדנות וחששות, הם חלק מרשימה בלתי נמנעת של חוויות ותחושות אפשריות שמאפיינות תקופות של תחלופת מנהלים. קיום תהליכי כניסה וסיום תפקיד שיטתיים ומובנים יכולים להועיל במניעת משבר עקב ההחלפה. ויותר מכך, תהליכים אלו יכולים לתרום תרומה משמעותית ומעשית ביותר, הן במישור האישי של המנהל והן במישור הארגוני.

#### 1.2 עיקרי המדריך

המדריך כולל רשימת נקודות שאליהן יש לשים לב בתהליך כניסה לתפקיד. ניסינו ליצור מעין בד"ח למנהל בתחילת תפקידו. ולכן, לצד תיאור הגופים הרלוונטיים וממשקי העבודה, מפורטים גם תהליכים שיש לבצע בכניסה לתפקיד. המדריך כולל התייחסות הן לסוגיות שמאפיינות משרד ממשלתי והן לסוגיות כלליות בתחום הניהול.

## 2. הכרת ארגון ממשלתי - כללי

### 2.1 הגדרת הייעוד והחזון

- מנהל חדש שמתחיל במילוי תפקידו נדרש כבר עם מינויו לבחון את ייעוד הארגון ולקבוע את חזונו.
- אחד האתגרים המנהיגותיים הראשונים של מנהל חדש הוא הגדרת הייעוד, גיבוש כיווני פעולה וערכים, קביעת מדיניות הארגון והנחלתה עד לאחרון העובדים, תוך הפגנת ראייה רוחבית ומערכתית ותוך בחינה מתמדת של מוסכמות, הרגלים ודפוסים קיימים.

### 2.2 סביבה פנימית וחיצונית

#### 2.2.1 הכרת ארגון העל - המשרד הממשלתי, יחידות סמך, פורומים וועדות בין משרדיות

- הממשלה היא חלק מהרשות המבצעת שממונה על ניהול ענייניה של המדינה הממשלה היא האחראית הבלעדית על הכוחות החמושים (צבא, משטרה וכדומה), על גביית מסים, על ניהול נכסי המדינה וקיום התחייבויותיה, על קשרי החוץ של המדינה וכיוצא באלה.
- המנגנון הביצועי של הממשלה נשען ארגונית על מבנה משרדי, שמשמש לרוב כמיניסטרונין - גוף ביצועי נושאי, שכפוף לשר אחראי על תחום אחריות מוגדר. לרוב, משמש המשרד הממשלתי כגוף מקצועי שמתווה מדיניות וממלא תפקידי רגולציה בתחום האחריות הנושאי של השר הממונה (לדוגמה: משרד התקשורת).
- נוסף למשרדי הממשלה, קיימות מסגרות ארגוניות שפועלות בצורה תפקודית אוטונומית ומוגדרות כיחידות סמך. הקמת יחידת סמך מתרחשת כאשר נוצר צורך לפעילות של ארגון בעל מאפיינים ביצועיים, שתחומי הפעולה שלו ודרגי הביצוע של משימותיו מיוחדים ועצמאיים ושאינם משולבים ישירות בפעילות המשרד הממשלתי (לדוגמה: בית חולים ממשלתי, שמונחה מקצועית ושייך למשרד הבריאות).
- לצורכי מימוש משימות בעלות מאפיינים שדורשים תיאום ופעולה משותפת ובין-משרדית, ממנה לעתים הממשלה ועדה בין-משרדית שנדרשת להציג המלצה לתכנית פעולה למימוש יעד ממשלתי. במקרים אחרים, ממנה הממשלה ועדה כזו לצורך ביצוע/יישום החלטה על תכנית פעולה שאושרה. בראש הוועדה נהוג לקבוע את השר או את מנכ"ל המשרד המוביל או נציגו.
- מתקיימים פורומים מקצועיים שונים לתיאום ולשיתופי ידע. לדוגמה: פורום מנכ"לים, פורום סמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי חולים, פורום ראשי אגפים בכירים לתכנון ומדיניות ועוד.



### 2.2.2 ממשקים גנריים במשרד - משאבי אנוש, יועמ"ש, חשב, ראשי אגפים, ראש מחוזות, מערכות מידע

לצד היחידות והאגפים המקצועיים השונים קיימים בגופים הממשלתיים יחידות ואגפים גנריים, להם יש למנהלים הכלליים ולבעלי התפקידים הבכירים בשירות המדינה ממשקי עבודה צמודים.

בין היחידות והאגפים הללו בולטים:

1. סמנכ"ל בכיר למנהל ולמשאבי אנוש
2. אגף משאבי אנוש
3. אגף רכש נכסים ולוגיסטיקה
4. אגף התקציבים
5. אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה
6. אגף מערכות מידע
7. אגף הביטחון
8. אגף ההדרכה
9. היועץ המשפטי של המשרד
10. חשב המשרד
11. אגף הביקורת הפנימית
12. דובר המשרד
13. יחידות נוספות (אגפים מקצועיים, מחוזות וכו')

#### סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש

הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש משמש זרועו הארוכה של נציב שירות המדינה לניהול המשאב האנושי במשרדי הממשלה. הסמנכ"ל מונחה מקצועית על ידי נציב שירות המדינה בנושאים הרלוונטיים.

הסמנכ"ל מכונה בתקשיר "האחראי" ונושא באחריות כוללת בתחומים הבאים: משאבי אנוש, ארגון, הדרכה, קידום איכות ומצוינות, ניתוח מערכות מנהל, תקציב, תפעול המשרד לרבות תכנון ותקצוב, רכש נכסים ולוגיסטיקה (בנא"מ), שירותי רווחה, מערכות מידע וביטחון.

הסמנכ"ל משמש גם כיושב ראש ועדות משרדיות רבות, בהן: ועדות המכרזים, ועדת ענ"א, ועדת הדרכה, הוועדה לבחירת עובדים/צוותים בעלי הישגים מיוחדים ועוד.

### אגף משאבי אנוש

האגף אחראי לטיפול ולהעצמת המשאב האנושי במשרד וביחידות ולמכלול הפעילויות בתחום הטיפול במשאב האנושי, החל מקליטתו של העובד ועד פרישתו.

האגף אמון על: מכרזים, מיון, גיוס, השמה, קליטה, נידוד בין תפקידים, קידום מקצועי, הערכת עובדים וביצועים, תכנון מבנים ארגוניים, הגדרת משרות ותיאורי תפקיד, ניהול שוטף של תנאי שכר (חוזים), ותק מקצועי, תמריצים, עבודה פרטית, מענק יובל ועוד), יחסי עבודה, תביעות משפטיות, משמעת, הפסקת עבודה ופרישה של עובדי המשרד.

הפעילויות מבוצעות תוך מיצוי זכויות העובדים וחובותיהם ועל פי הוראות התקשי"ר.

מחלקת הרווחה: פועלת במשרדים רבים תחת אגף משאבי אנוש. באחרים, היא פועלת בנפרד. המחלקה מטפלת, מסייעת ודואגת לרווחת העובד, הגמלאים והשארים. כמו כן, יוזמת המחלקה פעולות תרבות ורווחה לעובדים ולגמלאים.

### אגף רכש נכסים ולוגיסטיקה (בנא"מ)

האגף מהווה מנגנון לוגיסטי תומך לאגפי המשרד וליחידותיו ומטפל בפעילות הרכש עבור כל יחידות המשרד.

בין היתר, מטפל האגף בנושאי תפעול ולוגיסטיקה, תקשורת וטלפוניה, תחבורה, דואר ותחזוקה שוטפת; וכן, טיפול בנושאי דיור ואחזקת מבנים בפריסה ארצית, מתן פתרונות ליחידות המשרד בליווי, בבקרה ובפיקוח בתחומי השכרת שטחים, התאמות ושיפוצים.

האגף פועל בהתאם להוראות התכ"ם והוראות החשב הכללי.

### אגף התקציבים

האגף עוסק בהכנת תקציב המשרד והיחידות בהתאם ליעדים, לסדרי העדיפויות ולתכניות העבודה של היחידות, בניהולו ובהתאמתו לשינויים חיצוניים ופנימיים כאחד, וכן בהקצאת משאבים כספיים בהתאם ליכולות ולצרכים.

במהלך השנה, מרכז האגף גם את הטיפול השוטף בצורכי התקציב של המשרד והיחידות ובהכנת הצעות לשינוי ולתוספות בסעיפי התקציב בתיאום עם חשב המשרד. מהווה הגורם המקשר בין המשרד והיחידות לבין אגף התקציבים.

מבצע הערכות כלכליות באשר לעלויות הצפויות של מטלות ופרויקטים שונים שנקבעו על ידי הנהלת המשרד, בכלל זה תקני כוח אדם, שעות נוספות, תקני רכב, אמצעים פיזיים וכדומה.

מכין תחזיות של הוצאות והכנסות היחידות, ברמה החודשית וברמה השנתית, ומבצע בתיאום עם חשב המשרד מעקב שוטף אחר הניצול התקציבי. מבצע ניתוח של הניצול התקציבי של יחידת הסמך ופועל להפקת לקחים ולביצוע התאמות נדרשות.

במשרדים קטנים, נושאי התקציב מטופלים על ידי הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש.

## אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה

האגף מרכז את תכנון המדיניות והאסטרטגיה של המשרד ואת הכנת תכניות העבודה של המשרד והיחידות השייכות לו, כולל מעקב ובקרה אחר ביצוען.

מופקד על פיתוח, יישום והטמעה של מתודולוגיה ארגונית להבניית תהליכי תכנון אסטרטגי ויישום מדיניות, שמבוססת על פרמטרים שונים: הערכות מצב לאומיות, מחקר ופיתוח, ניתוח חלופות וקביעת סדרי עדיפויות, הגדרת מטרות הארגון ויעדי ביצוע, גיבוש תכניות עבודה יישומיות, הגדרת מדדי תפוקה וביצוע לצורך הערכת מדיניות.

כמו כן, אחראי האגף על ניהול ועל מעקב אחר יישום החלטות הממשלה הביצועיות שנוגעות למשרד.

## אגף מערכות מידע

האגף אמון על מתן פתרונות תקשוב למשרד, על מגוון יחידותיו: רכש, אספקה, התקנה ותפעול של ציוד מחשבי, תקשורת מחשבים, תכנות, הפעלת שרתים, ציוד נלווה ועוד.

האגף מספק מגוון פעילויות שמשקפות את "מחזור החיים" של מערכות המידע: מיזום, פיתוח מערכות, הטמעה, תחזוקה ותפעול.

## אגף הביטחון

האגף אחראי על תכנון, ארגון וניהול פעולות האבטחה שדרושות לשם שמירה על ביטחונם הפיזי של העובדים/האזרחים במשרד, במתקנים ובאירועים השונים שבתחום אחריות המשרד.

האגף אחראי, בין היתר, על תכנון מערך אבטחת עובדי המשרד ומתקניו בהתאם להערכות מצב; על קיום נהלים ופעולות שנדרשות לאבטחת מידע במשרד; על ביצוע סיווג ביטחוני לעובדים; על ביצוע הנחיות היחידה לאבטחת אישים לאבטחת השר; על קליטה, הכשרה, אימון והדרכה של בעלי תפקידים ביטחוניים; על מינוי נאמני ביטחון במקומות הנדרשים; על ניהול מערך החירום של המשרד, לרבות יישום תכנית פעולה להיערכות בשעת חירום ועוד.

האגף מונחה בפעולתו על ידי שב"כ בתחום אבטחת המידע, כנגזרת מחוק השב"כ; באבטחת השר, על פי החלטת הממשלה שב"כ 47; וכן על ידי משטרת ישראל בתחום אבטחה פיזית, כנגזרת מחוק הסדרת הביטחון בגופים ציבוריים. בתוספת השב"כ, האגף גם מנוי לחוק ולהחלטת ממשלה בתחום אבטחת מידע ב/84 להגנה על מערכות ממוחשבות בלתי מסווגות.

## אגף הדרכה

האגף מטפל בפיתוח המשאב האנושי ובהעלאת הרמה המקצועית של עובדי המשרד. באגף ניתן דגש מיוחד לתחומי שיפור תפקודם של העובדים, להשלמת פערי ידע, להכשרת עובדים ולתמיכה בתהליכים ארגוניים.

האגף מארגן ומבצע את ההדרכות, את הקורסים ואת ההכשרות בתחומים שונים, הן במסגרת מסלולי קידום והן במסגרות אחרות כמו ימי עיון, השתלמויות לימודיות, הדרכות אישיות, ימי סיור ועוד.

### היועץ המשפטי של המשרד

היועץ המשפטי אחראי על הנושאים המשפטיים בתחומי פעילותו ואחריותו של המשרד. מופקד על מתן ייעוץ משפטי ליישום מדיניות המשרד בתחומי פעילותו השונים, על פי החוק ועקרונות היסוד של שיטת המשפט הישראלי ובהתאם להנחיות היועץ המשפטי לממשלה.

היועץ המשפטי במשרד אמון על מתן ייעוץ וליווי משפטי ליחידותיו השונות של המשרד ומתפקידו להעמיד לרשות השר, הנהלת המשרד ויחידותיו השונות את הכלים שדרושים ליישום המדיניות, תוך שמירה על פעילות במסגרת החוק, כללי המנהל התקין ושאר הנורמות המחייבות בשירות הציבורי.

בין שאר תפקידיו: ייזום וקידום הליכי חקיקה בתחומי האחריות של המשרד; ייצוג המשרד בכל העניינים הפליליים, האזרחיים, המנהליים, והעיתירות בבית המשפט העליון; מתן ייעוץ משפטי שוטף לוועדות שמתמנות במשרד, לרבות ועדות המרכזים וההתקשרויות וועדת התמיכות של המשרד; הכנה או מתן התייחסות למסמכי חוזים ומכרזים, וכן לאמנות ולהסכמים בינלאומיים שהמשרד מהווה להם צד; הכנת חוות דעת משפטיות עבור השר, המנכ"ל ויחידות המשרד בנושאים שונים שנוגעים לתחומי אחריות המשרד ועובדיו.

### חשב המשרד

החשבת מהווה יחידת מטה בכל משרד ממשלתי. חשב המשרד הוא עובד החשב הכללי במשרד האוצר ואמון על יישום חוק יסודות התקציב, חוק התקציב השנתי, חוק נכסי המדינה, חוק חובת המכרזים ותקנותיו, וכן על הוראות התכ"ם.

האגף אחראי על ביצוע תקציב המשרד, על פיקוח וביקורת אחר הפעילות הכספית והתקציבית, ועל סיוע בגיבוש ובניהול התקציב ביעילות כלכלית. זאת, בהתאם למדיניות המשרד ובכפוף להוראות החוק והוראות החשב הכללי.

בין יתר תפקידי האגף: אחריות על בקרת ביצוע תקציב המדינה; עריכת הדו"ח הכספי של המשרד ויחידותיו; עריכת ביקורת חשבונאיות ביחידות השונות; התחייבויות בשם המדינה יחד עם המורשים מטעם המשרד; ניהול חשבונאי של נכסים ורישום רכוש קבוע; ביצוע תשלומים לספקים; תשלומי שכר לעובדי המשרד; גביית הכנסות; רישומים בהנהלת חשבונות; ליווי מקצועי של הליכי מכרז לרכש, תוך הקפדה על יישום הוראות חוזה הרכש, נשוא ההתקשרות ועוד.

### אגף הביקורת הפנימית

אגף הביקורת הפנימית עוסק בביצוע ביקורת פנימיות ביחידות המשרד, בהתאם להוראות חוק הביקורת הפנימית, לחוקים ולתקנות שביצעם מוטל על המשרד, להוראות התקשי"ר ולעקרונות וכללי הביקורת הפנימית. כמו כן, פועל האגף בעבודה מול משרד מבקר המדינה ומשרד ראש הממשלה בנושא ביקורת המדינה.

הביקורת הפנימית היא גורם הערכה אובייקטיבי ובלתי תלוי שנקבע בתוך הארגון לשם בחינה והערכה של פעילויותיו כשירות לארגון, על מגוון פעילויות המשרד ויחידותיו השונות, על פי תכנית שנתית שמאושרת על ידי המנכ"ל.

האגף מטפל גם בתלונות של אזרחים שיש בהן חשש לחשיפה של תופעה שלילית נרחבת או לפגיעה בטוהר המידות.

מטרת האגף לסייע לחברי הארגון במילוי יעיל של תפקידיהם, לשפר את איכות הניהול והביצוע ולתרום לניצול יעיל של משאבים בהנהלת המשרד וביחידותיו.

האגף מהווה כלי ניהולי של הנהלת המשרד למעקב ולבקרה אחר אופן הטיפול בממצאים ואחר תיקון הליקויים שעלו מדו"חות הביקורת הפנימית ומדו"חות מבקר המדינה.

### דובר המשרד

הדובר ממונה על קשרי המשרד עם אמצעי התקשורת השונים ועל יחסי הציבור והפרסום של המשרד.

הדובר יוזם הודעות לתקשורת על מדיניות המשרד ועל תפקודו. עוקב אחר פרסומים באמצעי התקשורת על אודות פעילות המשרד ויחידותיו ומכין בהתייעצות עם גורמי המשרד ובתיאום עמם תגובות רשמיות, תיקונים או הבהרות לשאלות של עיתונאים, לכתבות ולמאמרים בכל אמצעי התקשורת.

הדובר אחראי גם על פרסומי המשרד - מודעות בעיתונים, תשדירי רדיו וטלוויזיה - ואחראי על תוכני אתר האינטרנט של המשרד ותפעולו.

### יחידות נוספות (אגפים מקצועיים, מחוזות וכו')

בהתאם למאפייניו ולתחומי אחריותו, בכל משרד יש יחידות נוספות שכפופות למנהל. בדרך כלל, מדובר ביחידות מקצועיות שמנהלות תחום מסוים מתוך תחומי האחריות הכוללים של המשרד.

בנוסף, למשרדים רבים יש ברחבי הארץ מחוזות שמנוהלים על ידי מנהל מקצועי. בחלק מהמחוזות ישנם גורמים מקצועיים בלבד, ובחלקם גם גורמי מנהל דוגמת אנשי משאבי אנוש מחוזיים, אנשי ביטחון, אנשי רווחה וכן הלאה.

### 2.2.3 ממשקים גנריים ממשלתיים - אג"ת, נש"מ, חשכ"ל, הממונה על השכר

למנהלים הכלליים ולבעלי התפקידים הבכירים בשירות המדינה יש ממשקים גנריים עם גופים ועם בעלי תפקידים רבים בשירות המדינה.

#### הגופים להם ממשקי העבודה ההדוקים ביותר עם משרדי הממשלה הם:

- א.** אגף התקציבים (אג"ת), משרד האוצר
- ב.** אגף החשב הכללי (חשכ"ל), משרד האוצר
- ג.** אגף השכר והסכמי עבודה (הממונה על השכר), משרד האוצר
- ד.** נציבות שירות המדינה (נש"מ)

### אגף התקציבים (אג"ת), משרד האוצר

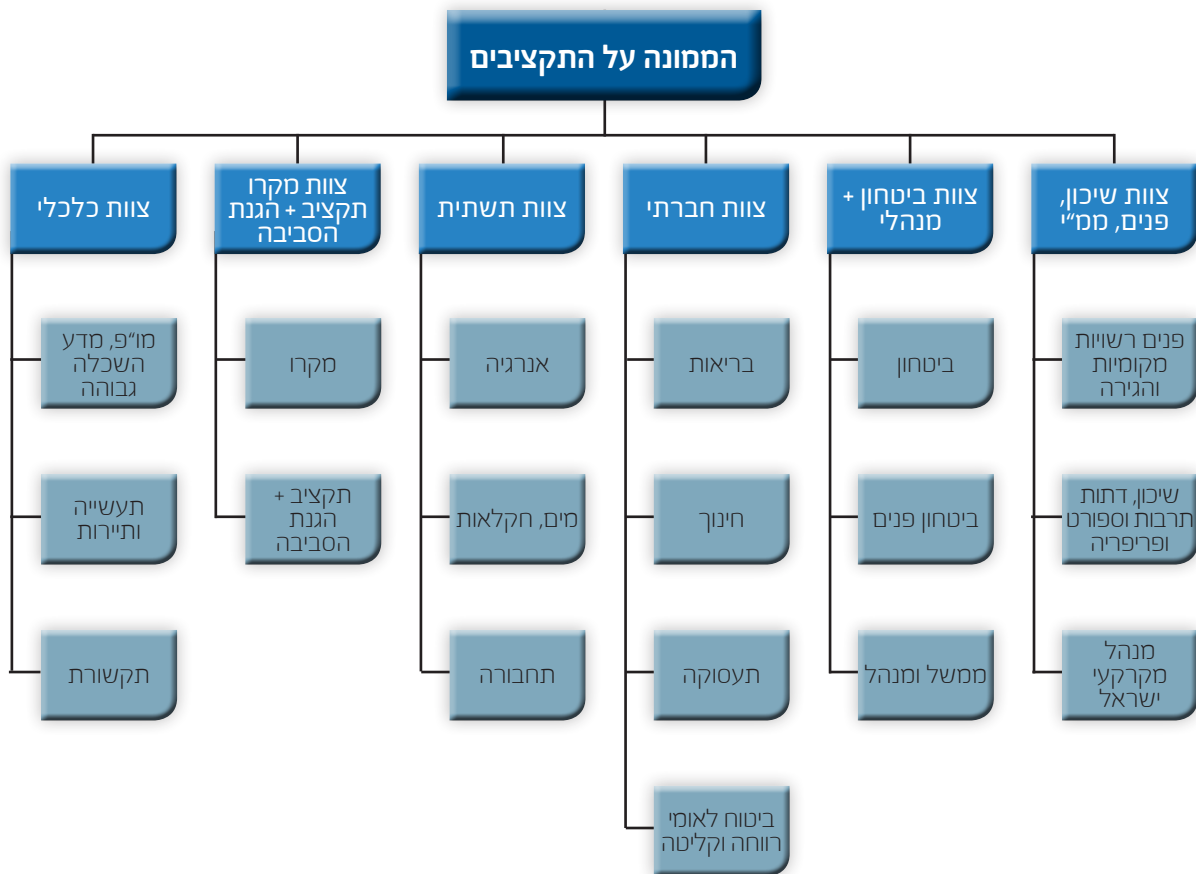
אגף התקציבים פועל כיחידה מקצועית ומרכזית בתוך משרד האוצר. הוא אחראי על קביעת המדיניות הכלכלית של הממשלה.

בין תפקידיו העיקריים: הכנת תקציב המדינה והגשתו לאישור הממשלה, וכן גיבוש המדיניות המקרו־כלכלית של הממשלה והגשתה לאישור מקבלי החלטות.

### תחומי האחריות של האגף

- **הכנת תקציב המדינה:** בניית תקציב, הגשתו לאישור הממשלה והכנסת, יישום מדיניות הממשלה בתחום תקציב המדינה, ליווי משרדי הממשלה במהלך שנת התקציב וביצוע שינויים והתאמות בתקציב במהלכה.
- **מעקב אחר ביצוע התקציב** בפועל ועריכת שינויים בתקציב במהלך השנה.
- **גיבוש ויישום מדיניות מקרו־כלכלית:** קידום רפורמות כלכליות ושינויים מבניים בענפי המשק השונים, תוך שילוב התקציב ככלי מרכזי במדיניות זו והגשת הרפורמות לאישור מקבלי החלטות. וכן, ייעוץ לשר האוצר ולממשלה בנושא זה.
- **התוויית מדיניות מוניטרית:** מדיניות שנוקטת הממשלה במטרה להשפיע על הפעילות הכלכלית במשק.
- **יישום רפורמות מבניות:** איתור כשלים במבנה השווקים וגיבוש פתרונות מתאימים.
- **ייזום פעולות לחיסכון, להגברת התחרות, לייעול ולהקצאת משאבים נכונה בכל משרדי הממשלה ובמגזרי משק שונים:** הצעות לשינויים מבניים בגופים ובמגזרים שמצריכות לעתים גם שינויי חקיקה.
- **טיפול בהיבט הכלכלי־תקציבי בתהליך קבלת החלטות בממשלה:** בהצעות חוק ממשלתיות, בהצעות חוק פרטיות ובכל הנוגע למדיניות הממשלה.

מבנה ארגוני



יעדי המדיניות הכלכלית

יעד העל - עידוד הצמיחה, תוך צמצום פערים באמצעות:

- מדיניות פיסקלית אחראית
- הגברת השקעות בהון אנושי ופיזי
- חיזוק הפריפריה
- הגדלת שיעור התעסוקה וההשתתפות בכוח העבודה וחיזוק אוכלוסיות חלשות
- עידוד התחרות ושיפור הפריון

יעדי המשנה

- ייעול השירות הציבורי ושיפור השירותים לאזרח
- שיפור וייעול מערך הרגולציה

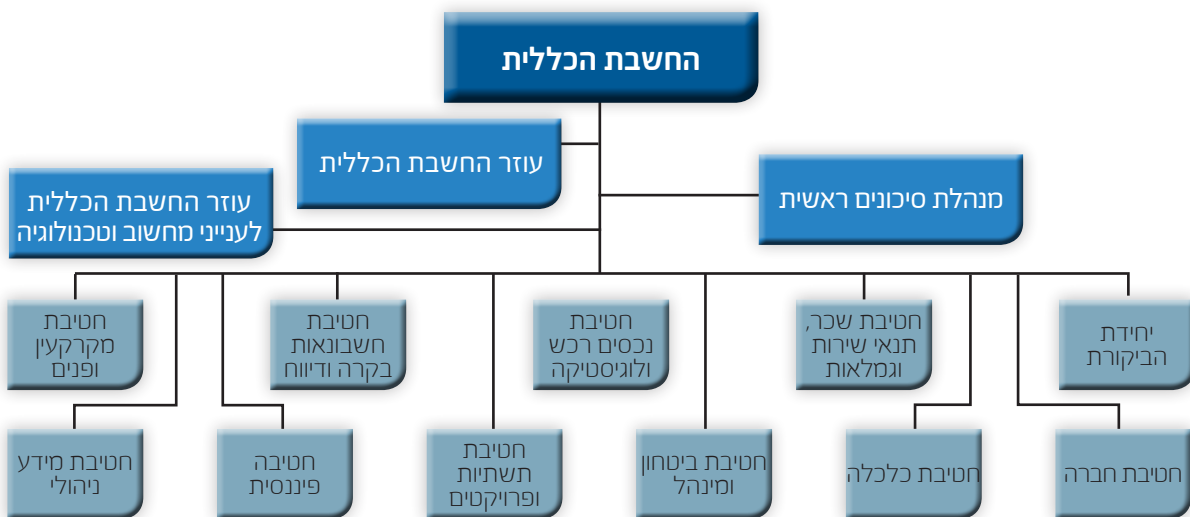
**אגף החשב הכללי (חשכ"ל), משרד האוצר**

החשב הכללי מהווה יחידת מטה בתוך משרד האוצר שאחראית על תחומים ייחודים, בעלי השפעה מרכזית ורחבה על פעילות הממשלה.

**תחומי אחריות מרכזיים של החשב הכללי**

- ביצוע תקציב המדינה
- ניהול נכסי המדינה
- חתימה על חוזים והתקשרויות שעורכת המדינה
- מימון פעילות הממשלה, ניהול החוב הממשלתי וביצוע הנפקות בשוקי ההון בארץ ובחו"ל
- ייזום וקידום פרויקטים בשיתוף הסקטור הפרטי בתחומי תחבורה, מים, אנרגיה ותשתיות אחרות (כביש 6, הרכבת הקלה בירושלים ובתל-אביב, נתיב מהיר, התפלה ועוד)
- פרסום הדו"חות הכספיים של ממשלת ישראל וטיפול בחשבונאות הממשלתית
- ביצוע רכש ממשלתי מרכזי וקביעת המדיניות בתחום הרכש הממשלתי
- הפרטת הבנקים שבהסדר
- ניהול מכרזים לשירותי בנקאות
- הפעלת ועדות מכרזים בין-משרדיות בנושאים שונים
- ביצוע ביקורת פנימית בממשלה בכל הנוגע לכספים, לנכסים ולהתקשרויות
- אחריות ישירה על ביצוע מספר חוקים והוראות כגון חוק נכסי המדינה, חוק יסודות התקציב, חוק מלווה המדינה, חוק ערבויות המדינה וחוק ערבויות סחר חוץ, חוק חובת המכרזים, חוק שירות המדינה גמלאות, חוק הביקורת הפנימית והוראות התכ"ם.

**מבנה ארגוני**





### אגף השכר והסכמי עבודה (הממונה על השכר), משרד האוצר

אגף השכר והסכמי עבודה הוא גוף המטה של ממשלת ישראל לקביעת מדיניות השכר במגזר הציבורי והממשלתי וליישום המדיניות הכלכלית של הממשלה.

ניהול השכר הציבורי הוא מכשיר מקרו־כלכלי שמאפשר לממשלת ישראל ולמשרד האוצר לקדם מדיניות כלכלית וחברתית ולשמור על מערכת יחסי עבודה במשק שיאפשרו למשק הישראלי ולכלכלתו למצות את מלוא פוטנציאל הצמיחה ולעמוד בשורה אחת עם משקיהן של המדינות המובילות בעולם.

במסגרת פעילותו השוטפת, מסייע האגף בידי הנהלות הגופים הציבוריים בניהול משא ומתן בשני תחומים עיקריים: הטמעת רפורמות מבניות ומתן מענה לתביעות שכר מצד העובדים. זאת, תוך ראייה משקית רוחבית של מסגרת אילוצי התקציב והשלכות הסכמי השכר על קבוצות עובדים אחרות (דומות) במשק.

### תפקידי האגף העיקריים

- קביעת מדיניות השכר יחסי העבודה במגזר הציבורי והממשלתי (שירות המדינה, מערכת הביטחון, עובדי מדינה שמשרתים בחו"ל, חברות ממשלתיות, רשויות ותאגידים ממלכתיים, מוסדות להשכלה גבוהה, מערכת החינוך, מערכת הבריאות, מערכת השלטון המקומי וגופים נתמכים).
- ניהול על של המשא ומתן עם ההסתדרות והאיגודים המקצועיים על השכר והסכמי העבודה.
- קיום המגעים עם לשכת התיאום של הארגונים הכלכליים ועם ההסתדרות בכל הנוגע למדיניות שכר, להסכמי תוספת יוקר ולהסכמי מסגרת.
- תיאום יחידות האוצר בנושאי מדיניות השכר וביצועה, טיפול בסכסוכים קיבוציים במגזר הממשלתי הציבורי.
- ייזום ופיקוח על חקיקה בתחום מערכת יחסי עבודה ושכר ואחריות לייצוג המדינה בערכאות שיפוטיות, בכלל זה במוסד לבוררות מוסכמת בשירותים הציבוריים.
- הגשת הדו"ח השנתי לכנסת. הדו"ח כולל סקירה כללית וממצאים עיקריים על נתוני השכר של כ-700 גופים מתוקצבים ונתמכים: חברות ממשלתיות, רשויות מקומיות, תאגידים שהוקמו על פי חוק, אוניברסיטאות, קופות חולים ואחרים, כמתחייב מתיקון 16 לחוק יסודות התקציב. בנוסף, מגיש האגף דו"ח ובו נתוני שכר של עובדי המדינה.
- יחידת האכיפה: אכיפת חוק יסודות התקציב, לרבות הגשת תביעות בשם המדינה בכל הקשור לביטול הסכמים, הסדרים וחריגות שכר. הערה: ביום 6.6.97 החליטה הממשלה, בעקבות הממצאים החמורים שעלו מהדו"ח השנתי, להקים מנגנון לאכיפת סעיף 29 לחוק יסודות התקציב. בשנת 1999, סוכם על הרחבת הפיקוח על מאות גופים נוספים מתוקצבים ונתמכים. בעקבות החלטה זו הוקמה יחידת אכיפה במסגרת אגף השכר והסכמי עבודה.

## פעילותו השוטפת של האגף מתמקדת בשלושה תחומים עיקריים:

### שימור מערכת יחסי העבודה במשק:

אגף השכר מרכז מול ארגוני העובדים והאיגודים המקצועיים את המשא ומתן לחתימה על הסכמים. מטרתו של האגף היא לגבש הסכמי שכר שיאפשרו למעסיק הממשלתי לעמוד בתשלום הוצאות השכר, ובמקביל יתגמלו בצורה הוגנת את העובדים.

### רפורמות ושינויים מבניים:

כמי שאמון על קביעת מדיניות השכר בסקטור הציבורי, שם לו אגף השכר למטרה לקדם רפורמות ושינויים מבניים לייעול הסקטור הציבורי ולשיפור השירות שניתן לאזרח. זאת, במסגרת קידום המדיניות הממשלתית הכוללת.

בין הדוגמאות לרפורמות הנ"ל: רפורמת "אופק חדש", שמובילה למפנה במערכת החינוך בישראל; הפרטת החברה הממשלתית "בזק", שהובילה לשינוי שוק התקשורת הישראלי ולשיפור השירות לאזרח. במסגרת ביצוע רפורמות אלו ואחרות, אמון אגף השכר על גיבוש הסכמי השכר ותנאי העבודה.

### יחידת האכיפה:

יחידת האכיפה באגף השכר מרכזת, כאמור, את הפעולות שנחוצות לצורך יישום סעיף 29 לחוק יסודות התקציב, התשמ"ה - 1985.

היחידה אמונה על הוצאת סמכויות הממונה מכוח סעיף זה לחוק מן הכוח אל הפועל. תפקידה לוודא שהשכר בגופים נתמכים ומתקציבים, כמשמעם בחוק יסודות התקציב, משולם על פי ההנחיות וההסכמים הקיבוציים.

במקרים שבהם התגלה בעניינו של עובד כי השכר, תנאי העבודה, תנאי הפרישה, הגמלאות או הטבות כספיות אחרות שקשורות בעבודה שנתנו לו חרגו מן הנהוג לגבי כלל עובדי המדינה (להלן - חריגות שכר), תפעל היחידה לביטול חריגת השכר ולתביעת השבה רטרואקטיבית של התשלומים החורגים ששולמו לעובד.

### מבנה ארגוני

בראש האגף עומד הממונה על השכר והסכמי עבודה. אגף השכר והסכמי העבודה מונה כ-50 עובדים.

## בכפופות לממונה על השכר והסכמי עבודה בעלי התפקידים בתחומי הטיפול הבאים:

- משנה לממונה על השכר והסכמי עבודה:

מטפל ברוב הדירוגים של ההסתדרות הכללית, בהסכמי מסגרת בשירות הציבורי, בכל מערכת הבריאות ובחברות ממשלתיות. בנוסף, מטפל בנושאי רוחב: פנסיה, שכר מינימום, תוספת יוקר, נושאי כלכלת עבודה והכנת הדו"ח השנתי על שכר עובדי המדינה.

- **סגן בכיר לממונה על השכר והסכמי עבודה:**  
 מטפל בשלטון המקומי/הסתדרות המעו"ף, במשרדי ממשלה/הסתדרות עובדי המדינה/בנק ישראל/רשות שדות התעופה.
- **סגן בכיר לממונה על השכר והסכמי העבודה:**  
 מטפל בחברות ממשלתיות גדולות ובתאגידים סטטוטוריים ומשרדי ממשלה.
- **סגן בכיר לממונה על השכר והסכמי עבודה:**  
 מטפל בשכר מערכת הביטחון (משרד הביטחון, צה"ל, משטרה, מוסד ושב"כ), מערכת החינוך, הסגל האקדמי באוניברסיטאות ובדירוג עובדי מחקר.
- **סגן בכיר לממונה על השכר והסכמי עבודה - אכיפה:**  
 מטפל באכיפת חריגות שכר ובהכנת הדו"ח השנתי על השכר במגזר הציבורי המוגש מדי שנה לכנסת.
- **יועץ משפטי לאגף השכר והסכמי עבודה:**  
 אחראי על ייעוץ משפטי בתחום השכר לאגף השכר ולגורמי הממשלה, וכן על ניסוח הסכמי עבודה.
- **סגן לממונה על השכר והסכמי עבודה:**  
 מטפל בשכר ובתנאי שירות בחוץ לארץ, וכן בוועדות גמול השתלמות.
- **עוזר לממונה על השכר והסכמי עבודה:**  
 עוזר הממונה ואחראי על מערכות המחשוב והנתונים באגף.
- **הממונה על תגמול ותמרוץ:**  
 הפעלת שיטות למדידת עבודה והנהגת מערכות תגמול ושכר עידוד להגברת פיריון העבודה והמוטיבציה של העובדים.

### נציבות שירות המדינה (נש"מ)

נציבות שירות המדינה מופקדת על ביצוע מדיניות הממשלה בתחומי הקנהל ומשאבי האנוש בשירות המדינה.

#### תפקידי נציבות שירות המדינה העיקריים:

- אישור המבנה הארגוני וחלוקת הסמכויות בין יחידות הממשלה
- אישור התקנים של משרדי הממשלה
- קביעת מסלולי הקידום לתפקידים שונים בשירות
- מינוי עובדים
- הכשרת והדרכת עובדים, לשיפור רמת השכלתם ומיומנותם המקצועית
- טיפול בתחום הרווחה של עובדי המדינה
- שיפור השירות לציבור
- ארגון וייעול המבנה, התהליכים ושיטות העבודה בשירות המדינה
- סמכויותיה של הנציבות נקבעו בחוקים שונים שנוגעים לעובדים בשירות המדינה ובתקנות שירות המדינה - התקשי"ר.

### נציב שירות המדינה

את נציב שירות המדינה ממנה הממשלה על פי חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט - 1959. בידי נציב שירות המדינה הסמכויות שהוקנו לו בחוקי שירות המדינה, בחוקים אחרים, בחקיקת משנה וכן בהחלטות אחרות של הממשלה.

בין תפקידי נציב שירות המדינה נמנים תפקידים אלה, אשר נקבעו בהחלטת הממשלה מס' קנ"ד, מיום י"ח בטבת התשי"א (27.12.1950):

לאשר את חלוקת התפקידים והסמכויות בין היחידות המנהליות ובתוכן;

- לקבוע, במסגרת החלטות הממשלה, סדרי העלאות בדרגות וכיוצא באלה;
- להציע למשרדים ולממשלה שיטות עבודה יעילות בשירות, ובכלל זה הסדרים טכניים נאותים;
- לארגן ולקיים מוסדות הדרכה ולימוד לעובדים;
- לעודד הקמת שירותי רווחה לעובדים ולייצג את הממשלה בפיקוח עליהם;
- לדאוג ליחסים תקינים עם נציגות העובדים בנוגע לתנאי העבודה, זכויות העובדים וכיוצא באלה;
- לתאם את תנאי העבודה עם הרשויות המקומיות, עם מוסדות הציבור וכדומה;
- להנהיג תקנונים מנהליים למוסדות הממשלה;
- לדאוג לחקיקה בתחום ניהול חבר העובדים.
- נציב שירות המדינה והממונה על השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר מורשים לייצג את הממשלה בכל עסקה מהעסקות שמדובר בהן בסעיפים 4 ו-5 לחוק נכסי המדינה, התשי"א - 1951, הנוגעות בעניינים הבאים, וכן לחתום בשם המדינה על המסמכים הנוגעים בעסקות האמורות:

- שכר, משכורת, תנאי עבודה של העובדים בשירות המדינה, אשר על קבלתם לשירות חל חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט - 1959 כולו או מקצתו, ושל עובדים בשכר יומי בעבודה שלפי טיבה אינה צמיתה;

- עשיית חוזים להבטחת זכויותיהם של עובדים בשירות המדינה.

- נציב שירות המדינה מייצג את הממשלה כלפי מבקר המדינה בכל העניינים הנוגעים בעבודת חבר העובדים ובהנהלתו.

- נציב שירות המדינה יגיש לממשלה לפחות פעם אחת בשנה דין וחשבון על פעולותיו.

- נציב שירות המדינה או בא כוחו יעמדו בקשר ישיר עם האחראים במשרדים, והם ימסרו להם דינים וחשבונות קבועים בכל ענייני ניהול העובדים.

בכל מקום בתקשי"ר שבו נאמר שפעולה תיעשה על ידי נציבות שירות המדינה, פירוש הדבר שעשיית הפעולה היא בסמכותו של נציב שירות המדינה והוא רשאי לאצול את סמכותו זו לעובד אחר בנציבות שירות המדינה, לאחראי במשרד או למנהל יחידת סמך. סמכויות אחרות, אשר נאמר בתקשי"ר כי הן נתונות בידי נציב שירות המדינה, רשאי הוא לאצול אותן לכל עובד אחר מעובדי נציבות שירות המדינה, לאחראי במשרד או למנהל יחידת סמך, בתנאי שאצילה זו אינה אסורה לפי כל דין.

### המטה ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ב-18 בדצמבר 2011, קיבלה הממשלה החלטה להקמת ועדה בראשות נציב שירות המדינה ובהשתתפות מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מנכ"ל משרד האוצר, הממונה על התקציבים, הממונה על השכר ויחסי העבודה, המשנה ליועץ המשפטי לממשלה ושני נציגי ציבור, לצורך גיבוש תכנית מפורטת לביצוע רפורמה בניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה.

מטרת העל של הרפורמה, היא התאמת היכולות של שירות המדינה לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, על ידי יצירת תרבות, הנהגה, ומכניזם מערכתי שפועל באופן רציף וקבוע להתאמת שירות המדינה (על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים שמרכיבים אותו) לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל.

### תפקידי מטה יישום הרפורמה:

- מטה היישום הוא זרוע הביצוע של נציב שירות המדינה ליישום הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, לאור החלטת הממשלה 3993.
- ריכוז וליווי עבודת ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, שהוקמה מתוקף החלטת הממשלה.
- ריכוז ותכלול עבודת צוותי העבודה המקצועיים שהוקמו ליישום הרפורמה.
- ריכוז נתונים, הכנת ניירות עמדה וסקירות מקצועיות שנוגעות לרפורמה.
- גיבוש הצעות ליישום המלצות ועדת הרפורמה בדרכים ובשיטות אשר תבטחנה את הטמעתן המיטבית.
- הובלת תהליכי יישום הרפורמה והטמעתה במשרדים וביחידות הסמך, תוך קביעת סדרי עדיפויות, לוח זמנים ומשאבים נדרשים.
- נושא באחריות לקיום קשרי עבודה עם הנהלות משרדי הממשלה ויחידות הסמך, וכן עם גורמים רלוונטיים נוספים, בכל הנוגע ליישום הרפורמה.
- נושא באחריות לבחינה, התאמה ועדכון כללים ודפוסי עבודה קיימים, לרבות בחינת נחיצותם עם יישום הרפורמה.
- נושא באחריות להכנת תיקוני חקיקה, עדכון נהלים, חוזרי מדיניות ותיקון הוראות שנדרשים לצורך יישום הרפורמה.
- נושא באחריות לייעוץ ולסיוע לנציב שירות המדינה בנושא התאמת המבנה הארגוני בנציבות למאפייני השינוי שנדרשים בעקבות יישום הרפורמה ותפקידיה העדכניים.

#### 2.2.4 עיקרי הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

להלן עיקרי הנושאים שאושרו על ידי הממשלה בהחלטה מספר 481, מתאריך 30 ביוני 2013, וגובשו בדו"ח ועדת ההיגוי (יודגש, כי בדו"ח נכללו כ-120 המלצות שונות, ורק העיקרים נרשמו מטה):

##### הפחתת הריכוזיות והבירוקרטיה -

חיזוק משרדי הממשלה ויחידות הסמך בניהול ההון האנושי, תוך אצילת סמכויות מנציבות שירות המדינה למנכ"לים, לצורך הגברת ההתאמה בין האחריות שמוטלת עליהם לבין סמכויותיהם.

##### תהליכי תכנון ארוך טווח להון אנושי של שירות המדינה -

תהליכי תכנון ההון האנושי ייעשו כחלק מהתכנון הרב-השנתי ומעגל התכנון השנתי של משרדי הממשלה, יצירת תורת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, קיום מערך הכשרה ההולם לאתגרים המקצועיים והניהוליים בשירות המדינה.

##### עידוד מצוינות והעלאת פריון העבודה של עובדי המדינה על ידי:

- ביסוס "ניהול מבוסס יעדים" ויצירת קשר בין תשומות לבין ביצועים ותוצאות בשירות המדינה, והטמעת הערכת עובדים דיפרנציאלית.
- מתן תמריצים על בסיס העיקרון: הטובים יקבלו, בעלי תפקוד נמוך - לא. בנוסף, הרחבת סל הכלים לעידוד מצוינות.
- הארכת משך בחינת ההתאמה לקביעות בשירות המדינה לחמש שנים.
- יצירת מסלולי כניסת מצטיינים לשירות המדינה, והרחבת ההישענות על תכניות מכינה לשירות המדינה כערוצי הזנת מצוינות.

##### בניית "עמוד השדרה הניהולי" בשירות המדינה וביסוס איכותו ומקצועיותו של הסגל הבכיר

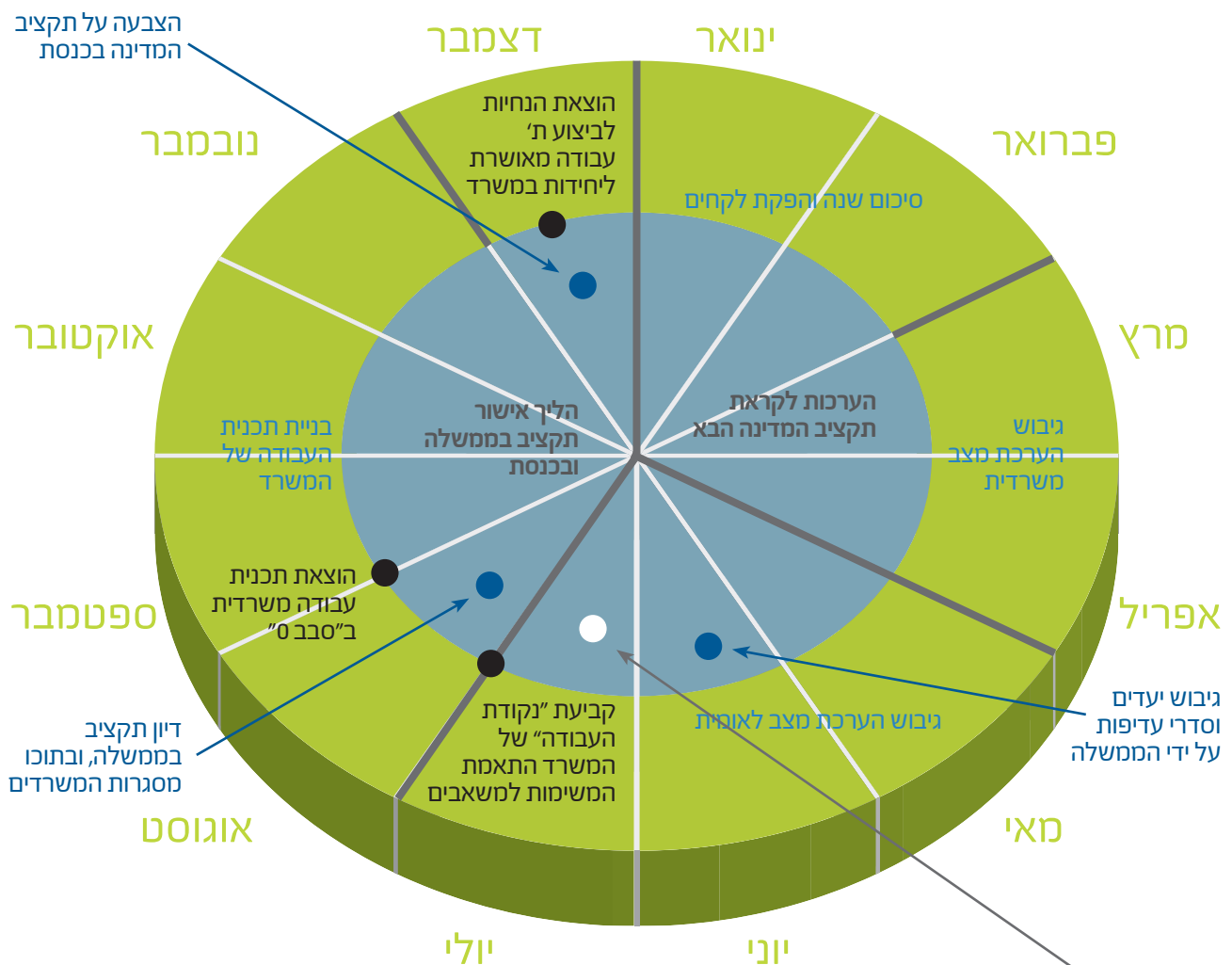
- שינוי דרישות סף וכישורים נדרשים לסגל הבכיר, יצירת תהליכי הכשרה, בניית עתודה ניהולית, הנהגת מסלולי רוטציה וקדנציה ובניית מערך הערכה מבוסס תפוקות.
- יישום תהליכי רוטציית בכירים ותנועת רוחב בין משרדים, המבוסס על הקצבת תקופת כהונה בתפקיד. כהונה תקנית תוגדר לשש שנים, ולאחריה - הבכיר יעבור לתפקיד אחר בהתאם להערכת יכולותיו ותפקודו.
- ביטול "קביעות אוטומטית" בסגל הבכיר; מחויבות מלאה להאריך חוזה בתום קדנציה רק לבכירים מצטיינים. אלו שתפקודם יוערך כחלש יחסית - תסתיים העסקתם.

**נוסף לאלו, ניתנו המלצות בתחומים הבאים:** כלים להשגת הגמשה מהותית של הסדרי ההעסקה בשירות המדינה; יצירת ערכים לשירות אשר יבטאו מחויבות לשירות הציבור, מנהל תקין בשירות המדינה, בדגש על טוהר המידות, יושרה ושקיפות; ראיית שירות המדינה כמכלול - בתחושת השייכות, באתוס השירות ובראיית רוחב של אתגרים, צרכים והמענה להם; מדיניות וכלים לפיתוח ההון האנושי ולמיצוי פוטנציאל העובדים בשירות המדינה; ייעול והפשטת תהליכי הגיוס והקליטה לשירות המדינה.

### 2.2.5 תהליכי עבודה בארגון ממשלתי - מעגל התכנון הממשלתי

- העצמת מערך תכנון המדיניות ובקרת הביצוע מהווה חלק משמעותי מהשינוי בדרך העבודה שנדרשת כיום ממשרדי הממשלה: המשרדים נדרשים לא רק לשמר את הקיים, אלא גם להוסיף עליו באמצעות תכנון ארוך טווח אשר יבטיח את השגת יעדיהם לאורך זמן. תכנון אסטרטגי בהתאם לחזון וליעדים, וביצוע בקרה והערכה על מה שהתמש בפועל, מהווים נדבך מרכזי לניהול איכותי ואפקטיבי בכלל ובמגזר הממשלתי בפרט. תהליך גיבוש המדיניות מחייב שילוב - הן של גורמי התכנון לצורך בניית תכניות העבודה, והן של גורמים האמונים על משאבים, ובכלל זה המשאב האנושי, לצורך כימות התכנון והקצאת המשאבים למימושו.
- עבודת התכנון האסטרטגי ובקרת הביצוע בפועל מסייעת למשרדי הממשלה לקבוע סדרי עדיפויות ולהקצות משאבים תוך ראייה רוחבית, על פי שיקולים מקצועיים ולאור המדיניות המשרדית. עבודה על פי תפיסת תכנון ובקרה, תוך שימוש בשפת תכנון ובקרה אחידה בעלת תשתית מושגית משותפת, תוביל לשיפור יכולות הביצוע של המשרד - ועל ידי כך, להשגת היעדים והגשמת החזון שנקבעו.
- החלטת ממשלה 4028 מיום 25.11.2011 קובעת, כי משרדי הממשלה יעבדו על פי מעגל התכנון השנתי בהתאם למדריך התכנון הממשלתי (ספטמבר 2010, גרסה 4). מדריך זה מביא לידי ביטוי את מחויבותה הגוברת של הממשלה לתכנון שיטתי ומשמעותי, ואת הפנמת חשיבותו של התכנון כתנאי לשיפור כל היבטי התפקוד של הממשל על גופיו השונים. מאז, בהובלת משרד ראש הממשלה, מתקיים תהליך הטמעה של עבודה על פי מדריך זה, כחלק מהמאמץ לחיזוק עבודת המטה ויצירת בסיס לניהול איכותי ומעמיק.
- תהליך כתיבת תכניות עבודה הוא תהליך אשר במסגרתו משולבות כלל המשימות שמיועדות להתבצע בשנת העבודה הבאה לתכנית אחת כוללת, המסתכמת, מבחינת המשאבים שנדרשים לביצועה, למסגרת התקציב שנקבעה למשרד.
- תהליך התכנון מתחיל בהערכת מצב מקצועית, ממשיך בקביעת יעדי מדיניות וסדרי עדיפויות, ומסתיים בחלוקת התקציב שאושר למשרד. תהליך זה מבטיח, כי היעדים המרכזיים יבואו לידי ביטוי בתכנית העבודה השנתית ובספרי התקציב, כך שמהלך התכנון יקיים דיאלוג שוטף עם מעגל התקצוב ויביא להשגת היעדים.
- ככלל, שלב התכנון, הבקרה והמדידה בארגון איננו תהליך לינארי, אלא תהליך מעגלי שבו נקודות היזון חוזר, כך שתוצאות ביצועי המשרד והערך הציבורי שנובע מהן ימשיכו להשתפר ולהתעדכן באופן מתמיד.

- בתרשים שמופיע מטה, מוצגים מרכיבי מעגל התכנון והתקצוב ואבני הדרך המרכזיות הקשורות אליו. הפירוט המלא של מרכיבי מעגלי התכנון והתקצוב מצוי בחוברת "מדריך התכנון הממשלתי", אשר הופץ בספטמבר 2010 על ידי האגף לתכנון מדיניות וממלץ לעיון ולימוד.



בשלב זה של שנת העבודה, יש לקיים את תהליך התיאום מול אגף התקציבים ונציבות שירות המדינה בדבר היקף שיאי כוח האדם הנדרשים למשרד. שינויים ארגוניים מהותיים הנגזרים מהיעדים המשימתיים ועוד



## 2.2.6 שכר יחסי עבודה בשירות הציבורי

- מבנה הסקטור הציבורי

### עובדי המגזר הציבורי נחלקים לשתי קבוצות עיקריות:

- עובדים שמועסקים במישרין על ידי המדינה - מי שמועסק על ידי ממשלת ישראל: עובדי משרדי הממשלה, גופי הביטחון והבריאות וגופי הסמך.

- עובדים שמועסקים על ידי הגופים המתוקצבים והנתמכים - עובדים שמועסקים על ידי רשויות מקומיות, חברות ממשלתיות, אוניברסיטאות וכדומה.

ניהול השכר הציבורי הוא מכשיר מקרו־כלכלי, שמאפשר לממשלת ישראל ולמשרד האוצר לקדם מדיניות כלכלית וחברתית ולשמור על מערכת יחסי עבודה במשק שתאפשר למשק הישראלי ולכלכלתו למצות את מלוא פוטנציאל הצמיחה ולעמוד בשורה אחת עם משקיהן של המדינות המובילות בעולם.

- מדיניות השכר והסכמי עבודה

משרד האוצר, באמצעות אגף השכר והסכמי עבודה, הוא גוף המטה של ממשלת ישראל לקביעת מדיניות השכר במגזר הציבורי והממשלתי וליישום המדיניות הכלכלית של הממשלה.

במסגרת פעילותו השוטפת, מסייע אגף השכר יחסי עבודה בידי הנהלות הגופים הציבוריים בניהול משא ומתן בשני תחומים עיקריים: הטמעת רפורמות מבניות ומתן מענה לתביעות שכר מצד העובדים. זאת, תוך ראייה משקית רוחבית של מסגרת אילוצי התקציב והשלכות הסכמי השכר על קבוצות עובדים אחרות (דומות) במשק.

- מערכת יחסי העבודה במשק ומשמעות הסכמי עבודה ושכר

- למעסיק הממשלתי חובה לעמוד בתשלום הוצאות השכר, ובמקביל לתגמל בצורה הוגנת את העובדים. המדינה מקיימת משא ומתן עם ארגוני העובדים והאיגודים המקצועיים לצורך גיבוש הסכמי שכר שיבטיחו מחד את שימור מסגרות השכר, ומאידך - מענה לדרישות נציגי העובדים.

- במשא ומתן מול עובדים שמועסקים במישרין על ידי המדינה, אגף השכר ו/או נציב שירות המדינה מנהל את המשא ומתן ישירות מול ארגון העובדים הרלוונטי. להבדיל, המשא ומתן בגופים המתוקצבים והנתמכים מתנהלים בין הנהלות הגופים לבין ארגון העובדים היציג הרלוונטי בכל גוף. במשא ומתן זה, הנהלות הגופים ואגף השכר במשרד האוצר מגבשים במשותף מסגרת תקציב לצורך הסכם השכר. הסכמים קיבוציים אלה מחויבים בקבלת אישור הממונה על השכר.

- "הסכם שכר", כמשמעו בחוק יסודות התקציב, הוא "הסכם קיבוצי כללי או מיוחד כמשמעותם בחוק הסכמים קיבוציים, תשי"ז - 1957, הוזה עבודה או הסדר אחר, קיבוצי או אישי, שלפיו מעביד משלם שכר לעובדיו".

- הסכם קיבוצי מוגדר בחוק הסכמים קיבוציים כ"הסכם בין מעביד או ארגון מעבידים לבין ארגון עובדים... בענייני קבלת אדם לעבודה או סיום עבודתו, תנאי עבודה, יחסי עבודה, זכויות וחובות של הארגונים בעלי ההסכם או בחלק מעניינים אלה."
- "שכר" - מונח זה מוגדר בסעיף 2 (2) לפקודת מס הכנסה, כדלקמן: "השתכרות או רווח מעבודה, כל טובת הנאה או קצובה שניתנו לעובד ממעבידו, תשלומים שניתנו לעובד לכיסוי הוצאותיו, לרבות תשלומים בשל אחזקת רכב או טלפון, נסיעות לחו"ל או רכישת ספרות מקצועית או ביגוד... והכול - בין שניתנו בכסף ובין בשווה כסף, בין שניתנו לעובד במישרין או בעקיפין או שניתנו לאחר לטובתו."
- כללם של דברים: הסכם שכר יכול שיהא חוזה בין מעסיק לעובד או הסכם בין ארגון עובדים לבין מעסיק או ארגון מעסיקים שעניינו, בין השאר, בשכר ובתנאי עבודה של עובד או קבוצת עובדים.

## 2.27 מבנה התקציב וניהולו

- רקע
- ניהול התקציב הוא פן משמעותי מאוד בעבודת מנהלים בכירים בממשלה. ניהול נכון של תהליכי התקצוב וביצוע ההתקשרויות, תוך מודעות לכללים ולגורמים הנוספים שקשורים לתהליך (אגף תקציבים, חשכ"ל וכן הלאה), יכול לייעל באופן משמעותי את עבודת המשרד.
- תכנון התקציב מבוצע מול אגף תקציבים באוצר, במקביל לתכנון תכנית העבודה, לפי מעגל התכנון הממשלתי. בסיום התהליך, תקציב הממשלה מאושר בחוק ("חוק התקציב").

### • מבנה התקציב

#### **מבנה תקציב המדינה הוא מבנה היררכי. קיימות ארבע רמות:**

- סעיף (שתי ספרות) - הסעיף התקציבי הוא הרמה הכללית ביותר. הוא מייצג, בדרך כלל, תקציב של משרד ממשלתי.
  - תחום פעולה (ארבע ספרות) - תחום הפעולה הוא רמה מפורטת יותר של סעיף תקציבי כלשהו, בהתאם לתחומי הפעילות של המשרד.
  - תכנית ראשית (שש ספרות) - הרמה בתקציב שמוגש לאישור הכנסת
  - תקנה (שמונה ספרות) - רמת הפירוט המרבית של תקציב המדינה. לכל תכנית עשויות להיות תקנות רבות. תקנות התקציב נקבעות מול אגף תקציבים.
- פירוט נוסף נעשה בהתאם להוראות מנהליות של אגף תקציבים. הגמישות ברמת המשרד היא ברמת התכנית. חריגה ברמת התכנית היא עברה על חוק התקציב. לעומת זאת, חריגה ברמת התקנה היא עבודה בניגוד להוראות אג"ת.

• תהליך בניית התקציב

- השיטה היעילה ביותר לבניית התקציב לשנה הבאה, היא לקחת כבסיס את תקציב הבסיס בשנה הנוכחית ולבנות עליו את השינויים.
- תקציב הבסיס מטופל על ידי אגף תקציבים באופן אוטומטי למדיי. תקציב זה ניתן מידיית עם אישור חוק התקציב, ולכן לא ממתנים לגביו להגדלות תקציביות. תקציב זה נכנס למערך ההצמדות (אם קיימות).
- במהלך השנה, ישנם שינויים בתקציב המשרד. הם מסוכמים עם אגף תקציבים.
- תכנון התקציב מבוצע עד חודש יוני בשנה הנוכחית לגבי השנה הבאה, בתיאום עם אגף תקציבים. תוספות התקציב מעבר לתקציב הבסיס מושפעות מאוד מטיב היחסים בין המשרד לאגף תקציבים, ולא דווקא מראייה מערכתית של צורכי המשרד ותכנון תקציבי מעמיק של התשומות.
- עודפים מחויבים - על פי חוק יסוד התקציב (להבדיל מחוק התקציב, שמאושר בכל שנה) רשאי שר האוצר להעביר עודפים מחויבים למשרד, אך אינו חייב לעשות זאת. הנוהג הוא, שהעודפים מועברים על ידי אג"ת, אך ישנם מקרים שהדבר אינו מבוצע לגבי 100% מהעודפים.

• בניית התקציב באגף תקציבים

- בראיית אגף תקציבים, קיימת מחויבות לתקצב את תקציב הבסיס. זה התקציב שאמור לתת מענה לכל הצרכים הקשיחים. במהלך השנה, מתקבלות החלטות ממשלה רבות ונחקקים חוקים חדשים שיש להם משמעות תקציבית משמעותית מאוד. אג"ת מחויב לתת למשרדים את האפשרות לממן את החלטות הממשלה והחוקים הללו.
- מעבר לכך, על פי חוק, יש מגבלה להיקף ההוצאה הממשלתית (כ-300 מיליארד שקלים). כמו כן, יש מגבלה בחוק להיקף הגירעון (הכנסות הממשלה, פחות הוצאות הממשלה)
- אגף תקציבים אמור, מחד, לשמור על כך שלא תהיה חריגה ממגבלות אלו, ומאידך, לתת אפשרות ליישם את החלטות הממשלה והחוקים החדשים במהלך השנה. "עלות" החלטות הממשלה והחוקים שיש לממן היא פי שלוש מהתקציב שיש לנושא, ולכן יש לתעדף את הנושאים. אי לכך, בסיס התקציב כשמו כן הוא - "הבסיס", והוא זה שמתקצב. כל שאר הדרישות מושפעות מאוד מהיכולת של המנכ"ל לשכנע את אגף התקציבים לתקצב את הדרישות הנוספות מעבר לבסיס.

- תקציב הרשאה להתחייב
- תקציב זה ניתן לפרויקטים ארוכי טווח - מעל שנתיים. לרוב, לאגף תקציבים קל יותר לתקצב אותו, כי הוא אינו דורש תקציב מזומן, אלא רק אישור לביצוע התקשרות.
- במידת האפשר, יש להגיע אם אג"ת לסיכום בכתב בנושא זה, על אף שהדבר בא לידי ביטוי במערכות הממחשבות. יש לסכם עם אג"ת את פריסת התשלומים ואת העברת התקציב המזומן למשרד.
- "חריש עמוק"
- בשנת 2012, בוצע מהלך משמעותי מאוד של צמצום מספר התקנות התקציביות. עד אז, היו כ-30,000 תקנות. ולכן, אגף תקציבים הפך למעשה לגורם מבצע, כאשר למשרד יש גמישות מועטה ביותר.
- "חריש עמוק" צמצם את כמות התקנות, ובכך אגף התקציבים הפך להיות גורם משפיע במקרו. במקביל, למנכ"ל המשרד יש יכולת גבוהה הרבה יותר לתעדף את המשימות. יחד עם זאת, המנכ"ל קיבל גם אחריות גדולה בתחום ההוצאות.
- ניהול התקציב במשרד
- יש לבצע הפרדה ראשית בין שלושה נושאים - שכר, תפעול ופיתוח. לכל אחד מהנושאים הללו נדרש טיפול נפרד. ולכן, מומלץ שנושאים אלו יופרדו ברמת התכנית.
- שכר - תקציב קשיח מאוד. ולכן, יכולת ההחלטה של המנכ"ל לגבי נושא זה קטנה מאוד.
- פרויקטים ופיתוח - תקציב שאמור לעניין את המנכ"ל במידה הרבה ביותר, מאחר ותקציב זה משקף למעשה את כל המשאבים שעומדים לרשותו בכדי ליישם את פעילות המשרד, שנגזרת מהיעוד ומהחזון שהגדיר. בנושא זה, המנכ"ל אמור לרדת לרזולוציה נמוכה מאוד.
- תפעול שוטף - גם בתקציב השוטף, יש לבקש חלוקה להוצאות קשיחות (ארנונה, חשמל, מים, רכב וכיוצא באלה) והוצאות קשיחות פחות. בהוצאות הקשיחות אין כלל גמישות. לעומת זאת, בהוצאות הקשיחות פחות (תפעול שוטף) יש יותר גמישות.
- חלוקה מומלצת זו, לשלוש תכניות ברמת המשרד, מאפשרת למנכ"ל לקבוע עדיפויות ולבצע הסטות במידת הצורך.

### 3. הכרת הארגון

היכרות טובה, מעמיקה ואפקטיבית של המנהל עם הארגון (ובכלל זה הבנת הארגון, התרבות הארגונית, הפעילויות העיקריות והשותפים בתהליך, לצד הכרת האתגרים שעומדים בפניו, כמו גם נקודות החוזק וחולשותיו של הארגון) הם תנאי הכרחי, בעל חשיבות ראשונה במעלה, להצלחתו של מנהל חדש, במיוחד זה בדרג הבכיר, בהשתלבות בארגון. וחשוב מכך - בהובלתו קדימה.

נוכח חשיבותם של מאת הימים הראשונים לכניסתו של המנהל לתפקידו, והואיל שהפעולות וההחלטות שמתקבלות על ידו בפרק זמן זה הן קריטיות, יש צורך בהיכרות מהירה ככל הניתן עם הארגון וסביבתו.

מטבע הדברים, על המנהל לאזן בין הרצון בהיכרות מהירה עם הארגון לבין החשיבות שבהיכרות מעמיקה ויסודית - אשר היא, ורק היא, תוביל לקבלת הכנות נכונות ומועילות, בעיקר בפרק הזמן המדובר.

יש לזכור, שלצד העובדה שכניסת מנהל חדש לארגון מהווה לא פעם מנוף חיובי להנעת תהליכים בונים בארגון, הרי ש"החלפת השלטון" מגלמת לעתים בתוכה "טראומה ארגונית" ונתקלת לפרקים באנטגוניזם של יחידים או קבוצות כוח בארגון, אשר יבקשו לא אחת לבחון את גבולותיו של המנהל החדש. ייתכנו אף מקרים שבהם הם ינסו לערער על סמכותו.

על המנהל לזכור שהיכרות מוטה של הארגון עלולה להביאו לקבלת החלטות שגויות, אשר חלקן בלתי הפיכות. יחד עם זאת, אסור לחשש המובנה לשתק את המנהל מקבלת החלטות, גם בהינתן העובדה שהיכרותו עם הארגון אינה מלאה או מעמיקה כפי שהיה חפץ שתהיה.

ההיכרות חייבת להיעשות ממספר רב ככל הניתן של מקורות, על מנת לספק בידיו של המנהל החדש זוויות ראייה רבות, אשר בסופו של יום יגובשו על ידו לתמונה מדויקת של הארגון אותו עליו לנהל.

בשולי הדברים יוער, כי מבלי להקל ראש באיסוף הנתונים על ידי המנהל החדש, אל לה להיכרות בדרך זו להחליף את השכל הישר ואת ההיכרות הבלתי אמצעית של המנהל עם הארגון.

#### 3.1 איסוף המידע

היכרות עם הארגון מחייבת איסוף מידע. חשוב, שהוא ייעשה בשלושה צמתים עיקריים: טרם כניסתו לתפקיד, בתקופת החפיפה ולאחר הכניסה לתפקיד.

##### איסוף מידע לפני כניסה לתפקיד

בשלב זה, וככל שמדובר במנהל שלא צמח בתוך הארגון, יכול המנהל החדש להיעזר במידע ממקורות שונים:

- מידע חיצוני, לא אנושי - מקורות אלקטרוניים, דו"חות מבקר מדינה, נתונים סטטיסטיים ביחס לארגון, החלטות ממשלה, החלטות בתי משפט, תכניות עבודה, רפורמות, מקורות אודיו ווידאו;
- מקורות מידע פנימיים אנושיים - עובדי ומנהלי הארגון. כל אחד מעובדי החברה הוא ספק מידע בתחומו וצרכן מידע בתחומים אחרים בחברה
- מקורות מידע חיצוניים אנושיים - גופים משיקים, ספקים ונותני שירות לארגון, לקוחות, יועצים חיצוניים, שותפים עסקיים וכדומה;

## שילוב באיסוף המידע

### שילוב איסוף המידע בתקופת החפיפה

בשילוב זה, איסוף המידע על ידי המנהל החדש נעשה, למעשה, "בפיקוחו" של המנהל היוצא. מטבע הדברים, המידע שמתקבל בשילוב זה מגלם בתוכו לא פעם מידע מוטעה, או למצער מידע שעובר "פילטרים" כאלה ואחרים. יחד עם זאת, בתקופה זו יכול המנהל החדש להכיר דווקא את האינטראקציות השונות בארגון ואת האופן שבו נוהל הארגון על ידי המנהל היוצא.

### מנהלים קודמים:

קבלת מידע ממנהלים קודמים יכולה להיעשות טרם הכניסה לתפקיד, במהלך החפיפה, או לאחריה. שיח מוקדם עם מנהלים קודמים מאפשר למנהל החדש להיערך באופן טוב יותר לאיסוף המידע, הן מהמנהל היוצא וכן מגורמים אחרים. מנהלים קודמים של הארגון מחזיקים ברשותם מידע בעל חשיבות רבה ביותר, הן לתהליכים השונים אותו עבר הארגון בעבר, וחשוב מכך - הסיבות לעריכת אותם שינויים. בשונה מהמנהל היוצא, אשר מטבע הדברים קשה לצפות ממנו לראייה ביקורתית על מעשיו שלו, הרי שדווקא שיח עם מנהלים קודמים עשוי להתגלות כשיח מפויס יותר, שבו ניתן יהיה להגיע לחקר מדויק יותר של המידע אותו יש בידם לספק.

### המנהל היוצא:

על אף הבעייתיות שתוארה לעיל, השיח עם המנהל היוצא הוא שיח חשוב ביותר בדרך להכרת הארגון. באמצעות שיח, יכול המנהל החדש להיחשף עובר לכניסתו לתפקיד וכבר בשילוב החפיפה לכל הנתונים האובייקטיביים שנחוצים לו להכרת התרבות הארגונית ולנתונים בדבר כוח אדם, תקציב וכיוצא באלה. עוד מספק השיח עם המנהל היוצא בידי של המנהל החדש היכרות עם ההרכב האנושי של הארגון אשר בראשו נבחר לעמוד. משכך, ישנה חשיבות בשיח ממוקד עם המנהל היוצא, תוך ניסיון לקבל מענה לשאלות ברורות, בהירות וממוקדות, אשר יוכנו מראש על ידי המנהל החדש.

### שילוב איסוף המידע לאחר הכניסה לתפקיד

**עובדים בהווה:** שיחות היכרות הן הכרח בקבלת מידע על הארגון. בהקשר זה, יש להקפיד ככל הניתן על שיח עם מספר רב של עובדים - תוך שימת דגש לכך שהם ייצגו את כלל העובדים ודרגותיהם. יש להבטיח שהשיחות עם העובדים ישמשו לשם היכרות עם הארגון ולא ייהפכו לשיח רכילות. גם בהקשר זה, על המנהל החדש להיות מודע לכך שלא פעם המידע שיימסר לו יגלם בתוכו אינטרסים שונים.

**עובדים בעבר:** עובדי ארגון לשעבר יכולים אף הם לספק לא פעם בידי של המנהל החדש מידע חשוב ביחס ל"היסטוריה הארגונית" של הארגון. הכרת ה"היסטוריה הארגונית" היא בעלת חשיבות קריטית להבנת התהליכים השונים שעברו על הארגון ואשר עיצבו את זהותו. יכולתו של המנהל החדש להוביל שינוי ולחזות את הצלחתו קשורה לא אחת קשר הדוק להיכרותו עם ה"היסטוריה הארגונית".

### גופים משיקים:

גופים משיקים, הם אותם הגופים אשר באים במגע מקצועי קבוע עם הארגון ועם עובדיו. גם לשיח עם הגורמים המשיקים יש חשיבות מכרעת להכרת הארגון, תרבותו הארגונית וסביבת העבודה בו. הגופים המשיקים והעומדים בראשם יספקו למנהל החדש הצצה לראות חיצונית על הארגון, חולשותיו ונקודות החוזק שבו, כמו גם מידע על מנהליו ועובדיו.

למעשה, גופים משיקים יפתחו בפניו של המנהל הנכנס צוהר לצווארי הבקבוק בארגון, אשר ככלל הם אלו שחשופים להשלכותיהם.

יתרה מכך, שיח מעין זה מאפשר למנהל החדש להתרשם מתדמיתו של הארגון בעיני אחרים, הגם ששיח מעין זה עלול להיות שיח מוטה - שמערבב בין נתונים עובדתיים לבין משקעים כלפי הארגון וכלפי המנהל העוזב. יחד עם זאת, אין להקל ראש כלל ועיקר בהבנת תדמיתו של הארגון כחלק מהיכרותו של המנהל החדש עם הארגון. שיפור תדמיתו של הארגון מול גופים משיקים הוא יעד חשוב וקשה להשגה. וככל שזהו אחד היעדים שעל המנהל החדש להשיג, עליו להיות מודע לו ולסיבותיו מוקדם ככל שניתן. בהקשר זה יוער, כי אין חשיבות של ממש לשאלה אם תדמית הארגון השלילית מוצדקת אם לא מבחינת הצורך להציב שיפור תדמית זו כיעד.

### גורמי חוץ:

גורמי חוץ הם אותם הגופים שעומדים בקשר שאינו קשר מקצועי עם הארגון. היכרות עם הארגון מזווית ראייתם של גורמי החוץ תספק בידיו של המנהל הנכנס בעיקר תמונה תדמיתית של הארגון.

בשונה מהגופים המשיקים, היכרותם של גורמי החוץ עם הארגון אינה מבוססת על התממשקות מקצועית, אלא על הדרך שבה הוא נתפס על ידם כתוצאה ממגעים אקראיים אתו, ולא פעם מהתרשמותם של גופים מתווכים בינם לבין הארגון. היכרות זו חשובה ואין להקל בה ראש. יחד עם זאת, יש להיזהר בביסוס החלטות עתידיות על התרשמות זו והתרשמות זו בלבד.

### תכניות עבודה קודמות

לא ניתן להפריז בחשיבות היכרות שיערוך המנהל החדש עם תכניות העבודה בארגון. ככלל, תכניות העבודה מחייבות את המנהל החדש לעמוד בהן גם אם לא היה שותף להכנתן, וכך גם היעדים אשר נקבעו בהן. מכיוון שכך, לא די בהיכרות תמציתית עם תכניות העבודה, אלא ישנה חשיבות של ממש בכך שהמנהל החדש יתחקה אחר התהליכים שהובילו לקביעת יעדים אלו דווקא: החלטת ממשלה, הנחיית שר וכיוצא באלה.

תכניות העבודה מאפשרות למנהל החדש להעריך מבעוד מועד את המגבלות שחלות עליו מבחינת תקציבים, זמנים, כוח אדם וכן הלאה. ומכאן, שהן מאפשרות לו להיערך לשינויים שאותם הוא מבקש לקדם ולהוביל בארגון.

מומלץ שלא להסתפק בתכניות העבודה האחרונות שנערכו בארגון, אלא לבחון ולבדוק בנוסף תכניות עבודה קודמות.

עיון מעין זה יספק בידיו של המנהל החדש מבט מעמיק על המגמות והתהליכים השונים שעבר הארגון בעבר, על סדרי העדיפות, על יכולת העמידה ביעדים, על מנהלים ועובדים מובילים ועוד.

### 3.2 רפורמות קודמות

רפורמות מהוות לא פעם שינוי דרמטי בארגון.

רפורמה של ממש מבוצעת לרוב במקום שבו זוהה הצורך בשינוי דרמטי בתהליכי הליבה של הארגון: ייעוד הארגון, דרך פעולתו וכיוצא בזה. ובהחלט, ייתכנו מצבים שבהם רפורמות יבוצעו לא אחת כתגובה למצב משברי בארגון. ומכאן, שיש חשיבות של ממש להיכרות שיערוך המנהל החדש עם הרפורמה, ולא פחות חשוב מכך עם הסיבות שהובילו לעריכתה. בהקשר זה, ככל שהדבר מתאפשר, יש מקום לשיח ישיר של המנהל החדש עם יוזמי הרפורמה ועם עורכיה.

### 3.3 בחינת צווארי בקבוק בארגון

בתהליך ייצור או שירות מעורבים לא פעם מספר משאבים בעת ובעונה אחת. המשאב שמגביל את יכולת הייצור של המערכת - משאב קריטי - הוא צוואר הבקבוק (Bottleneck).

צוואר בקבוק, הוא המשאב או גורם הייצור שמאלץ (או מגביל) בארגון בעל אילוף פנימי. למשאב זה יש קיבולת (יכולת ייצור) קטנה מזו שנדרשת, כך שהוא אינו מסוגל לבצע את כל המשימות שמוטלות עליו ומגביל את ביצועיו הכוללים של הארגון.

אילוף פנימי, הוא אילוף שמגביל את תפוקת הארגון ונמצא בתוכו. להבדיל מאילוף חיצוני, שמגביל אף הוא את תפוקת הארגון, אך הוא חיצוני לו. למשל: ארגון שהביקוש לתפוקתו קטן מיכולת הייצור שלו.

צוואר בקבוק ארגוני עשוי להיגרם ממספר גורמים, ביניהם: ריכוז האחריות בידי מנהל או פונקציה אחת.

העובדים נותני השירות, או אלו שמפעילים את המערכת, הם לא פעם בעלי הידע הרב ביותר באשר לצווארי הבקבוק בארגון. הדרך המהירה והיעילה ביותר לאתר את צווארי הבקבוק ואף למצוא את הדרך לשחרורם היא בשיח בלתי אמצעי עם העובדים, בין אם כיחידים ובין אם בקבוצות. על המנהל החדש לפעול בדחיפות לאיתורם.



#### 4. חפיפה לתפקיד מנכ"ל/מנהל בכיר

##### 4.1 מבוא

שלב החפיפה הוא צעד נוסף בתהליך הכניסה לתפקיד. זה השלב שבו המנהל הנכנס מגיע ליחידתו החדשה עוד טרם קבלת האחריות ואינו נדרש עדיין למלא תפקיד פעיל בניהול היחידה. מטרת שלב החפיפה:

**רמת הארגון** - הכרת ייעוד היחידה, מטרת, משימות וזיהוי מאפיינים ייחודיים.

- **רמת התפקיד** - הרכבת מרכיבי תפקיד המנהל והדרישות ממנו.

- **רמה אישית** - תחילת גיבוש התפיסה האישית באשר למהות תפקיד ניהול היחידה.

בשלב החפיפה עובר הידע והניסיון המצטבר מהמנהל היוצא למנהל הנכנס. תהליך זה חייב להיות מובנה ומתוכנן - **באחריותו של המנהל היוצא**. החפיפה מהווה מסגרת העברת תפקיד על ידי המנהל היוצא וכניסה מסודרת לתפקיד של המנהל הנכנס.

זאת, כדי לאפשר:

- שימור ידע ארגוני וניהולי
  - רציפות טיפולים
  - מניעת תקלות ובעיות
  - הסתגלות ויכולת תפקוד מהירה של המנהל הנכנס לתפקיד
- כלי מרכזי לניהול חפיפה מובנית ומתוכננת הוא **"תיק חפיפה"**, שכולל:

##### מסמכי יסוד

- מטרת וייעוד היחידה
- תיאור הנחות יסוד לשנת העבודה
- תכנית עבודה שנתית שמפרטת יעדים, מדדים ופערי ביצוע
- תרשים מבנה ארגוני, הגדרות תפקידים, ציון יחסי "ספק/לקוח"
- נהלים מרכזיים, לוח סמכויות
- תחזית ותכנון שנתי של כוח האדם ביחידה: מצבה, תקן, קידום, ניד, לימודים וכן הלאה.

##### מסמכי עבודה

- דגשי עבודה לזמן הקרוב
- החלטות חשובות שצריך לקבל
- אירועים מתוכננים והערות רלוונטיות
- תיאור וסטטוס פרויקטים שטרם הסתיימו

- תיאור וסטטוס טיפולים אישיים בכוח האדם
  - מסמך סיום תפקיד של המנהל היוצא
- בתקופת החפיפה גלום הפוטנציאל הלימודי המשמעותי ביותר עבור המנהל הנכנס. חשיבותו ומרכזיותו של שלב החפיפה בתהליך הכניסה לתפקיד נובע מארבעה יתרונות בולטים וייחודיים:
1. האפשרות להתרכז בלמידה בלבד, בלי להיות מוטרד ממטלות ומלחצי התפקיד.
  2. ההזדמנות ללמוד מאחד מבעלי הניסיון הגדולים בניהול היחידה ואחד המקורות המוסמכים והעדכניים ביותר בעניינה - המנהל היוצא.
  3. נגישות וזמינות למרבית המידע שקיים ביחידה ועל היחידה.
  4. יכולת ללמוד ולהכיר את היחידה מקרוב ובאופן בלתי אמצעי, לרבות האפשרות להיות עד לאירועים ולמקרים מייצגים בעת התרחשותם ולא בדיעבד.
- לצד היתרונות החשובים הללו, יש בתקופת החפיפה גם מספר חסרונות בלתי נמנעים שחשוב להיות מודעים לקיומם:
1. מדובר בתקופה רגישה - אולי אף רגשנית - עבור המנהל היוצא, מנהלים ועובדים.
  2. בשל זיקתו האישית של המנהל היוצא ליחידה ולעניינה - ייתכן שחלק מהמידע שימסור יהיה סלקטיבי ו/או מוטה. ראוי לציין, שבמקרים רבים הפעולה אינה מודעת ונעשית שלא במתכוון. קיימים גם מקרים, שבהם למנהל היוצא אין עניין לחשוף את "הכביסה המלוכלכת" של היחידה - גם לא בחלקה.
  3. המנהל היוצא כבר עסוק וטרוד בענייני תפקידו הבא. דבר זה עלול להשפיע על נכונותו ו/או על יכולתו לקיים תהליך חפיפה שיטתי ומפורט.
- על מנת לצמצם את השפעותיהם של חסרונות אלו, נדרשת הובלה פעילה ואסרטיבית של תהליך החפיפה. הובלת התהליך צריכה לבוא לידי ביטוי בשלושה מישורים:
1. הגדרה ברורה ולפי סדר עדיפות של מה צריך ומה רצוי לדעת.
  2. תכנון מפורט של פעילויות הלמידה בתקופת החפיפה.
  3. תיאום מראש של מועדים למפגשי חפיפה עם המנהל היוצא ועם גורם אחר בתוך ומחוץ ליחידה.
- את רשימת הגורמים ביחידה שעמם מומלץ להיפגש, את סדר המפגשים, התכנים והזמן שנדרש לכל פגישה רצוי לגבש יחד עם המנהל היוצא. חשוב להתכונן ולהכין כל פגישה, על מנת למצות אותה עד תום. בשל הרגישות ששוררת ביחידה בתקופה זו - במיוחד בקרב סגל הניהול - רצוי להפגין גם רגישות "פוליטית" ולא רק עניינית. כמנהל נכנס, מוטב להימנע מכל פגיעה אפשרית - אמתית או מדומה - ביוקרתו של גורם זה או אחר בתוך היחידה.
- ככלל, רצוי בתהליך החפיפה להרבות בפגישות אישיות על חשבון מפגשים קבוצתיים. הן אפקטיביות יותר ללמידה ומהוות הזדמנות להיכרות אישית.

טבלת ריכוז פעולות על פי סדר מומלץ - בשלב החפיפה

הפעולה	תוצאות רצויות של הפעולה	אחריות לתיאום	בוצע
1. שיחות תחקור ולמידה עם המנהל היוצא	קבלת רעיונות והצעות לפעולה הבנת מורכבות היחידה וניהולה	מנהל יוצא	
2. מפגש עם המנהלים הכפופים בהשתתפות המנהל היוצא	לשתף את סגל הניהול בתהליך העברת הניהול היכרות עם המנהלים היכרות עם הענפים השונים ומשימותיהם	מנהל יוצא	
3. עיון בתיקים, בתכנית העבודה השנתית, במטרות, ביעדים ובמדדים	היכרות עם תרבות היחידה, מאפייניה ומשימותיה	מנהל נכנס	
4. קריאת מסמך "סיכום תפקיד" (של המנהל היוצא)	הכרת מצב היחידה, הישגים, פערים, לקחים וכיוונים לעתיד	מנהל יוצא	
5. פגישות עם המנהל הישיר	הערכת היחידה ותפקודה הנוכחי הצבת יעדים	מנהל ישיר	
6. תצפית	היכרות עם תרבות היחידה, שגרת הפעילות שלה ומאפייניה		

4.2 מפגשי תחקור ולמידה עם המנהל היוצא

כאמור, המנהל היוצא הוא אחד ממקורות המידע והידע החשובים ביותר עבור המנהל הנכנס. קביעה זו נכונה גם כאשר לוקחים בחשבון את המגבלות שקיימות בחשיפת המידע והנבועות מסיבות רגשיות, אישיות ומצביות. יותר מכל אחד אחר אוצר המנהל היוצא מידע איכותי רב, עדכני ויישומי מאוד - ועל כן, משמעותי ביותר עבור המנהל הנכנס ובעל השלכות על היחידה ועל תפקודה בעתיד.

ניצול נכון של תקופת החפיפה מעלה את רמת המוכנות של המנהל הנכנס, הן במישור המנטלי והן במישור המעשי. על כן, חשוב לדחות הצדה כל שיקול, תחושה או מניע זר - כדי למצות עד תום את התועלות המעשיות שטמונות בתהליך חפיפה מסודר.

תחילתו של תהליך חפיפה שיטתי בגיבוש משותף - עם המנהל היוצא - של תכנית עבודה מפורטת:

- הגדרת הנושאים והעניינים החשובים (עבור כל אחד מהצדדים) שבהם יש לטפל במהלך החפיפה.
- הכנת רשימת נושאים - לפי סדר עדיפויות מוגדר.
- פירוט מכלול הפעילויות שיבוצעו בתקופת החפיפה, מועדיהן המדויקים והמשתתפים בהן.

את התכנית כולה, או חלקים ממנה, יש להפיץ לכל הגורמים שיש להם נגיעה כלשהי לפעילויות שיתקיימו במסגרת החפיפה. מלבד הסדרת התהליך, הפצת תכנית העבודה תציג מסר ברור לגבי חשיבות העניין ותחזק את מעורבותם ומחויבותם של אותם גורמים - ובראשם, המנהל היוצא - להצלחת פרק החפיפה. מומלץ להזמין את סגל הניהול של היחידה להעיר הערות על התכנית ולהציע הצעות.

במפגשים עם המנהל היוצא, חשוב למקד את הפגישות בקבלת המידע האישי, הייחודי והבלעדי שהמנהל היוצא צבר במהלך תקופת ניהול היחידה - ולא במידע שניתן לקבל מקריאת חומר. ידע מסוג זה נקרא "ידע סמוי". הוא מורכב ממזמירות, מיומנות, אמונות ותפיסות אישיות, ועל כן קשה לנסח אותו ועוד יותר קשה להעביר אותו באופן סדור ומלא לאחרים.

על מנת להפוך את הידע הסמוי לידע גלוי ושיטתי, נדרשת שאילת שאלות שעיקר עניינן אינו פרטים טכניים בתחום מצומצם. השאלות שיופנו למנהל היוצא צריכות להתרכז בקבלת רעיונות והצעות כלליות "מה לעשות" ולשמיעת המלצות "איך לעשות".

שיטה נוספת להפיכת המידע הסמוי לגלוי, היא תצפית מקרוב על המנהל היוצא. לשם כך, רצוי להיצמד אליו ולהשתתף יחד עמו בכל דיון, פגישה, ביקור או פעילות רלוונטית אחרת. בהזדמנויות כאלה, כדאי לבחון גם את האינטראקציות שנוצרות ולא רק לשמוע את הנאמר.

חשוב שחלק מהמפגשים עם המנהל היוצא יתקיימו בארבע עיניים בלבד. וכן, רצוי שחלקם יתקיימו מחוץ ליחידה - כדי ליצור אווירה של פתיחות ואמון, ובכך גם לאפשר חילופי מידע רגיש ואישי.

### 4.3 מפגש עם מנהלים ביחידה

לקיום מפגש עם המנהלים הכפופים עוד טרם קבלת הניהול על היחידה וימים ספורים לאחר תחילת החפיפה יש חשיבות, ממספר טעמים:

1. החשיבות שבהפגנת כבוד ויחס למנהלים וביצירת אווירה נעימה. זאת, על ידי קיום מפגש היכרות מיד עם ההגעה ליחידה.
2. האפקטיביות שבהיכרות מרוכזת ושיטתית עם המנהלים ויחידותיהם.
3. העובדה שכל המנהלים יפגשו בזמנית את המנהל החדש יכולה לצמצם סבירות להיווצרות תקריות "דיפלומטיות/פוליטיות" כבר בתחילת הדרך.
4. ניצול המפגש לגיוס תמיכתם המעשית של המנהלים ומחויבותם להצלחת פרק החפיפה.
5. הצורך באירוע שיסמל את מעבר היחידה מתקופה אחת לתקופה שנייה, יבליט את ההעברה המסודרת של הניהול ויטפח תחושה של רציפות והמשכיות.

להלן, המתכונת השלדית שמוצעת למפגש:

1. מילות פתיחה מפי המנהל היוצא.
2. הצגת המנהל הנכנס (בעצמו, או על ידי המנהל היוצא): מצבו המשפחתי, ניסיונו הניהולי, השכלתו וכן הלאה.

**3.** סבב מצגות של המנהלים. כל מצגת תכלול: הצגה עצמית, הצגת המנהלים והעובדים הכפופים בשמותיהם (במידה שמשותפים) והצגת היחידה: ייעוד ומשימות, מבנה ארגוני, כוח אדם ואמצעים, פרויקטים ועיסוקים מרכזיים ופרטים מהותיים נוספים.

**4.** הצגה מפורטת של תכנית החפיפה והתייחסויות לתכנית.

**5.** הצגה מסכמת של היחידה מפי המנהל היוצא: מאפיינה ופעילותה.

כדי להבטיח את הצלחתו מבחינה מקצועית של המפגש, חשוב שהמצגות יוכנו מבעוד מועד, יוגבלו בזמן ויוצגו בתבנית אחידה. זה יקל על המנהל החדש להשוות בין היחידות ולהבין טוב יותר את הייחודיות של כל אחת מהן. מצגות עוקבות יתרמו להכרה טובה של מכלול העיסוקים ביחידה ופעילויותיה.

חשוב לזכור, שהפגת המתיחות ששוררת ביחידה על רקע חילופי המנהלים היא אחת המטרות המוצהרות והחשובות של מפגש זה. ומכאן, גם הסיבה לעיתוי שלו. קרוב לוודאי, שמפגש מוצלח יכשיר את הקרקע לקראת תחילתה של העבודה המשותפת והאינטנסיבית שצפויה למנהל הנכנס עם סגל המנהלים, ובכך יקדם את תהליך הכניסה לתפקיד הן עבור המנהל והן עבור היחידה.

אין מפגש זה בא להחליף את המפגשים האישיים, שאותם אמור המנהל הנכנס לקיים עם מנהלי היחידה כדי לקבל מידע אשר יכול לעלות רק במסגרת אינטימית

#### **4.4 הפקת מידע באמצעות תצפית על התרחשויות ופעילויות ביחידה**

את השהייה ביחידה ובסביבתה ניתן לנצל גם לתצפית על מה שמתרחש. חשיבותה של התצפית, שהיא מאפשרת איסוף מידע ממקור ראשון, בזמן אמת ובסביבה הטבעית. יתרונה הנוסף, שהיא אינה מפריעה באופן מהותי לשגרת הפעילות ביחידה. כאשר היא מתנהלת לאורך זמן, היא יכולה לספק תמונת מצב שמשקפת את המציאות האמתית ביחידה.

אולם, דווקא בשל מרחב הצפייה הפוטנציאלי הגדול, תדירות ההתרחשות ומספרם הרב של אירועים שחלקם מתרחשים בזמנית, על הצופה להקפיד על מספר כללי פעולה:

**1. להיות מודע להשפעות נוכחותו של הצופה** - גם אם היא סבילה ולא משתתפת בהתרחשות, התצפית עלולה לגרום לנצפים להתנהג באופן נורמטיבי, מתוך שאיפה לרצות ואף למצוא חן. חשוב שהתצפית תתנהל לאורך זמן, באופן טבעי וגלוי - כדבר שבשגרה. זאת, על מנת לאפשר לנצפים להתרגל לנוכחות הצופה ואף להתעלם ממנה כליל.

**2. מוכוונות לנושאים ולתחומים שבהם קיים צורך במידע** - בין אם כמידע ראשוני, ובין אם כהצלבה או ביסוס למידע שכבר קיים. התמקדות בנושאים מוגדרת תמנע איבוד זמן והצפה במידע מיותר ואולי אף מבלבל.

**3. ערנות לקורה סביב** - על מנת לאתר מבעוד מועד ובזמן אמת את אותן התרחשויות שהוגדרו כבעלות חשיבות לצפייה.

יתרונותיה היחסיים והייחודיים של התצפית הם במצבים ובהתרחשויות שבהם מעורבים בני אדם: כבודדים, כזוגות וכקבוצה. דרך מצבים אלה ניתן ללמוד רבות על מאפייני הארגון כמערכת אנושית, על התרבות הארגונית, על הערכים ועל נורמות ההתנהגות - המצופות והשרירות שלו.

חשוב להימנע מהסקת מסקנות גורפות וכוללניות על סמך תצפית אחת. במרבית המקרים, חשוב לצפות מספר פעמים בתופעה או בהתרחשות ולבצע זאת באופן שיטתי ומעמיק.

הסקת המסקנות הסופית לגבי התופעה או המצב הנתון צריכה לקרות רק לאחר שהמידע שנצפה הוצלב עם מידע שהתקבל באמצעים האחרים: ראיונות, תשאול וקריאת התיקים. אז, תהיה התמונה שמתקבלת שלמה ואמינה יותר.

#### 4.5 פירוט סוגי מידע שניתן להפיק באמצעות תצפית

- רמת המוטיבציה שקיימת בקרב האנשים
- רמת המחויבות והנחישות של האנשים ביחס למשימותיהם וביחס לתפקידם
- רמת עבודת הצוות ושיתוף הפעולה בין האנשים
- רמת המשמעת האישית והקבוצתית
- רמת הגיבוש החברתי ביחידה
- רמת התחרותיות בין האנשים
- מידת הלחץ לקונפורמיות/הליכה בתלם
- האם המנהלים ממוקדים במשימה ו/או באנשים
- מידת הנכונות ליטול סיכונים בהחלטות השונות
- מידת ההבנה של העובדים את משימותיהם ותפקידיהם
- הסטנדרטים המקובלים לביצוע מטלות/משימות (מבחינת זמן ואיכות)
- הקשיים התפקודיים העיקריים של האנשים
- מהם תחומי היתרון היחסי/ההצטיינות של האנשים
- מידת הנכונות ליטול אחריות אישית
- הגורמים העיקריים לאי־הבנות ולבעיות תקשורת
- מידת היצירתיות של האנשים ושל הקבוצה בפתרון בעיות
- מידת גמישות מחשבתית שמגלים האנשים בתהליכי פתרון בעיות
- רמת הפערים בין ההתנהגות המצופה לבין ההתנהגות בפועל

#### 4.6 הפקת מידע באמצעות עיון בתיקים ובמחשב

מקור נוסף, **זמין ונגיש, לאיסוף מידע** בשלב החפיפה הוא התיקים והחומר הממוחשב שמשמשים את היחידה. חשיבותם של המסמכים, בכך שהם יכולים **לספק מידע עובדתי** שעל פי רוב אינו חשוד במניפולטיביות. המידע שמצוי בתיקים ובמחשב **ממוין**, בדרך כלל, לפי נושאים ועל פי **סדר כרונולוגי**. על כן, הוא **נוח לחיפוש ולסריקה** - בתנאי שמטרת החיפוש היא מוגדרת וברורה.

**עיון בחומר** יכול לאפשר הצצה בחלק ממרכיבי התרבות הארגונית ובעיקר במה שמוגדר בספרות על ידי הפילוסוף ארג'ריס כ"תאוריה המוצהרת": **העמדות הרשמיות של היחידה בנושאים השונים**. עמדות אלו יבואו לידי ביטוי בצורת מסמכים שונים ומגוונים: נהלים והנחיות, דרישות, מכתבי הוקרה, תלונות וכדומה. דרכם, ניתן ללמוד על הנורמות ועל הערכים **הרצויים והמצופים** ביחידה, ומהם ניתן להקיש על מה חשוב למנהליה.

**לעומת זאת, התצפיות, הפגישות, הביקורים ויתר הפעילויות** יכולים לסייע לזיהוי ולהבנת "התאוריה בשימוש": הערכים והנורמות שמנחים בפועל את ההתנהגות היום-יומית. הפער בין **התאוריה המוצהרת לתאוריה שבשימוש, הוא גם הפער בין הרצוי למצוי**. ככל שהפער רחב יותר, גדול יותר הקושי להוביל את העובדים והמנהלים. מובן, שמצב מעין זה יוצר קושי פיקודי-ניהולי של ממש ומחייב התערבות מנהיגותית נחרצת.

גם ללא השוואה והצלבת מידע, ניתן באמצעות העיון בתיקים לאתר בעיות בתחומים מסוימים. לדוגמה: תזכורות חוזרות ונשנות באשר לאיקונים נוהל מסוים, מקצועי ו/או מנהלי, הם סימפטום שיכול להעיד על אחת משלוש סיבות אפשריות:

1. קיומה של בעיית משמעת ביחידה.

2. הנוהל לא ברור, ולכן מתקשים ביישום.

3. הנוהל לא ישים או לא מתאים, ומשום כך נמנעים מקיומו. בכל מקרה, ברור שצריך לסמן זאת כנושא לטיפול.

דוגמה נוספת שממחישה את יתרונם החשוב של התיקים: הם **מהווים מקור נוח גם לאיסוף מידע כמותי**. בנושאים מסוימים (משמעת, כוח אדם וכיוצא באלה), **ניתן לבצע ניתוחים סטטיסטיים** שיקלו על זיהוי קשרים בין משתנים שונים, **תופעות מחזוריות, מגמות ובעיות שחוזרות על עצמן**. הסקה סטטיסטית שיטתית תסייע גם בהסבר התופעה ובמציאת פתרונות מתאימים.

פרט לתוכנם של התיקים ושל המסמכים, רצוי לשים לב גם **לצורתם**. שגיאות הקלדה, עריכה מרושלת, חוסר אסתטיות, כמו גם אי-סדר בתיוק - בכל אלה, יש גם כדי ללמד על התרבות השלטת ביחידה ולהסביר חלק מהתופעות וההתנהגויות שנראות לעין.

**חסרונם של התיקים והמחשב**, בכך שהם מכילים חומר רב ועם זאת לא תמיד מגוון ומעמיק. דבר זה הופך את הקריאה בהם למייגעת. משום כך, מומלץ לפנות למספר תיקים מצומצם - בהתאם לעניין או לפי המלצת המנהל היוצא. זאת, על מנת לאשש או לדחות השערות מסוימות - כאלה שעלו בעקבות פגישות ו/או תצפיות שנערכו ביחידה ובסביבתה. הגדרה ברורה וממוקדת של ההשערה או מטרת העיון תחסוך זמן יקר ותהפוך את הפעולה למעניינת ואפקטיבית יותר.

#### 4.7 מאזן הידע ואתגרי הלמידה לקראת הכניסה לתפקיד

עם סיום תקופת החפיפה ולקראת כניסתך לתפקיד - מומלץ לערוך מאזן בוחן של הידע שצברת עד כה אל מול הידע, שלתחושתך, עדיין חסר לך. לנוכח הפערים שגילית, הגדר לעצמך באופן ברור את אתגרי הלמידה שלך בהמשך הדרך.

##### אתגרים ניהוליים ופיקודיים

- האם ברורים לי האתגרים שניצבים בפניי כמנהל היחידה?
- האם מוכרת לי ההיסטוריה של היחידה?
- האם זיהיתי דפוסים ותהליכים שמשפיעים על ההתנהגויות היום-יומיות ביחידה?
- האם איתרתי את כל מוקדי הידע ביחידה (תיקים/דו"חות/אנשים וכיוצא באלה)?
- האם זיהיתי את כל צומתי השליטה והבקרה הניהוליים?

##### אתגרים כלליים של היחידה

- האם ידועים ומובנים לי ייעודה, מטרותיה ומשימותיה של היחידה?
- האם זיהיתי את מכלול העצמות, החולשות ויתרונה היחסי של היחידה?
- האם זיהיתי את מכלול האיומים וההזדמנויות שניצבים בדרכה של היחידה?
- האם זיהיתי את כל הגורמים - קרובים ורחוקים - שפועלים בסביבת היחידה?
- האם ברורים לי המאפיינים והצרכים של הלקוחות המרכזיים של היחידה?
- האם ברורים לי המאפיינים והצרכים של גורמי הממשק עם היחידה?
- האם ברור לי מה היחידה צריכה לעשות כדי לממש את ייעודה ומהו תפקודה המיטבי?

##### אתגרים שקשורים לתהליכי העבודה

- האם ידועים לי כלל העיסוקים והפרויקטים המרכזיים של היחידה ומצבם העדכני?
- האם ידועים לי כל שלבי תהליך העבודה של היחידה?
- האם זיהיתי את מכלול הגורמים שמשפיעים על איכות התהליכים של היחידה?
- באיזו מידה אני מבין כל אחד מהמרכיבים הטכנולוגיים שבהם נעשה שימוש ביחידה?
- באיזו מידה אני מבין כל אחד מכלי התמיכה שבהם מסתייעים?
- באיזו מידה אני מבין כל אחד מכלי המדידה שבהם משתמשים בתהליכים השונים?
- באיזו מידה אני מכיר את מערכת המידע והמחשוב של היחידה?
- באיזו מידה אני מבין את כל המושגים והמונחים המקצועיים שבהם נעשה שימוש ביחידה?



לאור המאזן שלך, נסה להגדיר מה דרוש לך לדעת על מנת להשלים את הידע החסר:

ידע להשלמה בתוך היחידה באמצעות: פגישות עם מוקדי ידע, ביקורים, עיון בחומר כתוב, דיונים ושיחות			
ידע רצוי		ידע חיוני	
מקור הידע	נושא הידע	מקור הידע	נושא הידע
	.1		.1
	.2		.2
	.3		.3
	.4		.4
	.5		.5
	.6		.6
	.7		.7

ידע להשלמה מחוץ ליחידה באמצעות: קורסים, השתלמויות, ימי עיון, כנסים, מאגרי מידע, מומחים ויועצים			
ידע רצוי		ידע חיוני	
מקור הידע	נושא הידע	מקור הידע	נושא הידע
	.1		.1
	.2		.2
	.3		.3
	.4		.4
	.5		.5
	.6		.6
	.7		.7

## 5. כניסה לתפקיד

### 5.1 מאה הימים הראשונים - פעולות והחלטות

עד לנקודה זו עסק המדריך בתהליכים שקדמו להטלת האחריות עליך. מאז שקיבלת את הודעת המינוי עסקת בלמידה, בניתוח ובבחינה של כל מכלולי היחידה. כעת, עם הגעתך לשלב המכריע, האחריות והסמכות ניתנו בידיך ואתה יושב בכיסא הקברניט - ממריאים.

חשוב להבין, שלמאת הימים הראשונים יש חשיבות עצומה להצלחתך בתפקיד, וכי השפעתם בשנים הבאות היא מכרעת. במאה הימים הראשונים יבחנו המנהלים והעובדים בארגון את התנהגותך, את התייחסותך, את הדרך שבה אתה פועל ואת הידע שאותו אתה מביא לארגון. זוהי הזדמנות משמעותית ליצור את הרושם הראשוני שבו אתה מעוניין, אך לצדה עומד גם סיכון גדול. זוהי הזדמנות לבצע מהלכים משמעותיים ובהם הגדרת מטרות, שינוי מבנה היררכי או מינויים חדשים. אך כל פעולה שכזו מקצרת עבורך את זמן החסד בכניסה לתפקיד ומחייבת אותך להיות פעיל והחלטי.

חשוב ביותר לקבוע שיטה בתהליך הכניסה לתפקיד. חשוב שתחליט מראש מהי השיטה שבה תפעל ומהם הכלים שאותם תפעיל, וכן שתאפשר לעצמך מרחב תמרון, הערכת מצב ותיקון. אסור שהפעילות השוטפת תכתיב את מהלך כניסתך לתפקיד - אתה נדרש לשלוט בתהליך זה.

זכור תמיד, שלכל ארגון יש משאבים מגוונים, משתנים ומוגבלים (כוח אדם, תקציב, נכסים וידע). הבא בחשבון את יכולות הארגון (שליטה, בקרה וחוק). כל זאת, בסביבה משתנה. האיזון המתמיד בין שלושת הגורמים יאפשר לך לשמור על יציבות המערכת ועל הדרך שקבעת.

בטרם כניסה לתפקיד, חשוב שתסיים את הכנת העקרונות על פיהם תפעל. עקרונות אלו ייקבעו על ידך על סמך הניסיון שלך והידע שצברת בתהליך החפיפה ולימוד הארגון:

- הכן תכנית פעולה שכוללת מפת דרכים ומסגרת פעולה - על התכנית להיות ברורה וישימה.
- הגדר את הצוות הניהולי והמנהלתי שאתו אתה יוצא למשימה - אתה זקוק לחברים בצמרת אשר יפעלו למימוש התכנית ויגבו אותך.
- בצע הערכת איומים וסיכונים - דע את סביבתך, דע את אויביך.
- קבע סולם עדיפות ברור לנושאים שבהם תטפל - בחר משימה ראשונה אשר ההשקעה בה אפשרית והתוצאה מובטחת.
- ודא שקיימת התאמה בין האסטרטגיה שקבעת, מבנה הארגון, תהליכי עבודה, צוות הניהול ותרבות הארגון. במהלך מאת הימים, חשוב שתקפיד על הנושאים הבאים:
- פגוש את היחידות שעליהן אתה אחראי - חשוב שיראו אותך, ישמיעו לך וישמעו אותך.
- שתף את האנשים והצג את עצמך - תן להם את ההזדמנות להזדהות עם המנהיגות שלך ולהתחבר אליה.
- אל תצהיר על דברים שאין ביכולתך לקיים - שמור על אמינותך.
- הצג יעדים ברורים ומסורים קליטיים - התאם את המסרים לקהל היעד.

## 5.2 שיחת כניסה לתפקיד

שיחת הפתיחה היא אירוע חשוב והכרחי, שמהווה הזדמנות חד־פעמית בתהליך העברת המסרים לרוחב הארגון. זוהי נקודה שבה ניתן לזכות באמון ההנהלה הבכירה ולייצר נקודת זינוק משמעותית בדרך להצלחה. הרושם הראשוני שתייצר מול הצוות הוא חשוב ביותר. הצורה שבה תתנהל בשיחת הפתיחה תשפיע על הדרך ועל ההתנהלות בהמשך. שיחת הפתיחה תהווה מודל לפגישות ההמשך, ולכן חשוב לתכנן בה את דרך ההתנהלות ואת הסטנדרטים שתציב.

זכור - אתה מגיע אחרי תקופה שבה היה מנהל לפניך. חלק מהעובדים רואים בזה הזדמנות ואחרים רואים בכך איום. אבל, כל הצוות מחכה לדברים הבאים:

- להבין מי אתה - במה אתה מאמין, פרטים אישיים ורקע.
- להבין מהי מפת הדרכים שקבעת - הצג זאת בצורה ברורה ומכובדת.
- מה אתה מצפה מהצוות הניהולי - הצג זאת בצורה חיובית, אשר תבנה אמון בין הצדדים ותביא אותם לתמוך בך בחודשים הראשונים. זכור - זהו מהלך גיוס חשוב של תמיכה בך. בלי צוות תומך, אתה צפוי להיכשל.
- מה הצוות יכול לצפות ממך - דלת פתוחה, תמיכה, גיבוי, פרגון, אפשרות לדיאלוג פתוח עם ההנהלה.
- אל תשכח את העבר - עד להגעתך הושקע על ידי העובדים, ההנהלה והמנכ"ל הקודם מאמץ רב בארגון. תן להם את הקרדיט ופרגן על העשייה - הדגש את ההישגים אליהם הגיעו עד כה.

**אם לא תבהיר את הדברים בעצמך, הצוות יעשה זאת בלעדיך.**

## 5.3 שיחות אישיות

בתהליך החפיפה למדת את הארגון, את יכולותיו, את סביבת העבודה ואת המשאבים. קיבלת הרצאות על שיטות העבודה, על פרויקטים קודמים, על תכניות לעתיד ועל סביבת העשייה. שוחחת עם הצוות כולו, הצגת את עצמך, הצגת את התכניות והצבת יעדים. כעת, הגיע הזמן לבנות את מערכות היחסים הבין-אישיות שלך עם מנהליך ועם עובדיך.

### הכנה לפגישה:

ניתן לקרוא את תיקו האישי של העובד או את חוות הדעת עליו, אך אין בכך חובה. קיימים מנהלים אשר שיטת העבודה המומלצת על ידם היא שיטת הדף החלק - הגעה לפגישה בלי לימוד מוקדם על אודות העובד ומתן אפשרות לעובד ליצור את הרושם הראשוני. רק לאחר מכן, לקרוא את התיק האישי. לעומתם, יש מנהלים שמאמינים כי עליך ללמוד את התיק האישי ורק לאחר מכן לקיים פגישה אישית - להחלטה, בהתאם לניסיוןך ולהעדפותיך האישיות.

### מטרות השיחה:

- היכרות אישית - היכרות עם העובד, הרקע בו גדל וצמח, משפחתו ובעיותיו האישיות.
- היכרות מקצועית - לימודים, הכשרות, קריירה מקצועית ועשייה בארגון.
- חיזוק העובד, העצמת המוטיבציה ותחושת השותפות עם תכניות הארגון, העצמת נקודות החוזק של העובד להדגשת מסוגלותו וחלקו בשותפות.
- הצגת אופק חיובי וכיווני התפתחות אפשריים.

### מקום השיחה

בשאיפה, קיים את הפגישה בחדרו של המנהל/העובד (במידה שקיימת האפשרות לקיים זאת במרחב העבודה האישי שלו). הדבר יאפשר לעובד לשמור על המרחב הנוח שלו, ולך - ללמוד על מרחב זה. שיחה/פגישה אישית היא הזדמנות ליצירת מערכת יחסים של אמון ומחויבות. עם זאת, היא מהווה נקודת לחץ עבור הכפיף. עשה כל שביכולתך לייצר אווירה נוחה ופתוחה - האזן, הקשב ורשום - הגב באופן חיובי ואמפתי. אתה יכול לשקף דברים, במטרה לוודא נקודה לא ברורה. היה רגיש וסבלני - זוהי ההופעה של הכפיף, ואתה הקהל.

## 6. להוביל שינוי

### רקע על העקרונות שמוצגים בהמשך:

ספר מומלץ מאוד שהציג עקרונות אוניברסליים ומדויקים לנושא הובלת שינויים מערכתיים, הוא הספר "להוביל שינוי" מאת פרופ' ג'ון קוטר - פרופסור למנהיגות וראש הקתדרה בבית הספר למנהל עסקים ההרווארד. ספרו נכתב לאור ההצלחה לה זכה מאמר שפרסם ב-1994 עבור כתב העת Harvard Business Review.

#### Leading Change: Why Transformation Efforts Fail

המאמר דן בשאלת כישלון מאמצי השינוי הארגוני, ומבוסס על ניסיון מעשי אישי של קוטר עצמו ועל ניתוח עשרות יזמות ב-15 השנים שקדמו למאמר. המאמר פורסם וזינק במהרה לאחד המקומות הראשונים בין המאמרים הנמכרים ביותר בכתב העת. המאמר זכה להצלחה כזו בשל שתי תכונות עיקריות שאותן אימץ קוטר גם בספרו. הראשונה, היא אזכור השגיאות שארגונים עושים כאשר הם מנסים לחולל שינוי. והשנייה, התווייה של מסגרת שינוי בת שמונה שלבים, בעלת היגיון, כמפת דרכים.

בספר מצרף קוטר לשני מאפיינים אלה גם פן יישומי ומעשי. הוא מביא דוגמאות של פעולות שמובילות לשינוי מוצלח וכאלו שלא. את הדוגמאות ואת הרעיונות לביסוס רעיונותיו חווה קוטר ממקור ראשון.

### תקציר

מה נדרש על מנת להוביל שינוי בסדר גודל נרחב - כזה שנוגע לאנשים, לעמדות, לתפיסות ולערכים שלהם ולדרך שבה הם חיים? הכלל הראשון והחשוב מכולם, הוא שהובלת שינוי טובה צריכה להיות מושתתת על 70%-90% עשייה מנהיגתית ורק כ-10%-30% של ניהול. ג'ון קוטר, שקבע כלל זה, עושה אבחנה חשובה בין ניהול לבין מנהיגות. ניהול, הוא סדרה של תהליכים שיש בכוחה להבטיח שמערכת מורכבת של אנשים וטכנולוגיות תתנהל כהלכה. מנהיגות, היא סדרה של תהליכים שמקימה ארגונים או מתאימה אותם לנסיבות שהשתנו בצורה משמעותית.

### עיצוב השינוי כתהליך רב-שלבי וגמיש:

אנשים, ארגונים ומערכות מגלים התנגדות לשינוי.

מכיוון שאין "מתכון" פרטני לשינויים מורכבים, ודאי שלא לשינויים רחבי היקף, הרי שמנהיגי השינוי צריכים לעצב תהליך שינוי רב-שלבי שיצליח להתגבר על כל מקורות השגרה ו"הקפיאה על השמרים".

יחד עם זאת, המשמעות של הובלת שינוי מורכב היא שלא ניתן לתכנן את כולו מראש, וכי יש צורך לעצב תהליך גמיש ולקחת בחשבון שיידרשו תיקוני דרך במהלך היישום. מובילי השינוי צריכים לבחון את ההתקדמות לאורך הזמן, תוך מודעות, הערכה ורפלקציות מתמידות.

## שלבי הובלת השינוי:

בספרו, מונה פרופ' קוטר **שמונה שלבים** להובלת שינוי גדול. ולמרות שהוא ממוקד בשינוי תוך ארגוני, ניתן ללמוד רבות מהמודל שהוא מציג.

### 1. יצירת תחושה של דחיפות:

כדי לחולל שינוי יש צורך בשיתוף פעולה נרחב במחויבות, ביזמה ובנכונות להקרבה מצד האנשים. שאננות היא מכשלה. חיוני להחדיר תחושת דחיפות גבוהה במספר אמצעים. דחיפות ניתן לייצר באמצעות חשיפה למציאות התחרותית ועל ידי זיהוי משברים. לעתים, אף נדרש לחולל משבר, לקבוע יעדים גבוהים יותר ועוד.

### 2. הקמת "קואליציה מנחה וחזקה":

שום אדם יחיד, או ועדה חלשה, אינם יכולים להוביל לשינוי מורכב. יש צורך לבנות קבוצת מנהיגות תכליתית. הקבוצה צריכה להיות בהרכב הנכון ולכלול שחקני עֶצְמָה מרכזיים, בעלי מומחיות מקצועית, ומנהיגים מוכחים לצד מנהלים טובים. יש להימנע מלהכניס לקבוצה המובילה בעלי אגו מופרז ואנשים ללא אנרגיה לשינוי.

### 3. פיתוח חזון ואסטרטגיה לשינוי:

החזון מקדם שלוש מטרות חשובות: מבהיר את הכיוון ומכוון את מאמצי השינוי לכיוון, מניע ומדרבן אנשים לנקוט פעולה בכיוון הנכון, ומסייע בתיאום הפעולות של אנשים שונים בצורה מהירה ויעילה. האסטרטגיות להגשמת החזון מספקות את ההיגיון ואת הפירוט כיצד ניתן להגשימו.

### 4. הפצת חזון השינוי:

חיזוק החזון ותקשורו במסר פשוט ובהיר, בדיאלוג ישיר ובדוגמה אישית, תוך מתן אפשרות לשחקנים להתמודד עם החזון ולקרוא עליו תיגר. מתן מקום להתנגדויות, הוא תנאי לכך שהם ייתנו הסכמתם ויצטרפו ליישומו.

שלבים 5-7 מתייחסים ליישום תוך ארגוני ולשימוש בשיטות ובנהלים. ואילו השלב האחרון מבסס את השינויים בתרבות הארגונית:

### 5. האצלת סמכויות לעובדים לפעילות נרחבת:

שינויים גדולים ייכשלו ללא עזרתם של אנשים רבים. העובדים לא ירצו ולא יוכלו לעזור אם ירגישו שאין להם סמכויות.

**6. יצירת הישגים בטווח הקצר:**

חשוב לתכנן להישגים נראים לעין בטווח הקצר, כאלה שייתנו תנופה ורוח גבית למהלכי השינוי, יוציאו רוח ממפרשי המתנגדים ויבטיחו שמנהלים בכירים ימשיכו לתמוך במאמצי השינוי. שלב זה נכון גם לתהליכי שינוי אדפטיביים.

**7. גיבוש ההישגים וביצוע שינויים נוספים:**

ההתנגדות לשינוי לעולם אינה נעלמת כליל. חשוב ללוות את הטמעת השינוי גם בשלבים מתקדמים ולא לאבד תנופה. תלות הדדית גבוהה בין חלקי הארגון השונים תקשה על מאמצי הארגון. קשרי הגומלין ימנעו שינוי חלקי. ביטול התלות ייצר סדר יום ארוך יותר לשינוי, אולם יקל על התהליך בסופו של דבר. בשלב זה, מתקיימים במקביל מספר רב של מיזמי שינוי.

**8. מיסוד הגישות החדשות בתרבות הארגונית:**

לתרבות הארגונית יש השפעה רבה על התנהגותם של אנשים. היא כמעט בלתי נראית לעין וקשה לשנותה. אם הנהלים החדשים שיוטמעו יעמדו בסתירה לתרבות הארגונית, הם יחלו לסגת. לכן, חשוב לעגן אותם בנורמות ובערכי הארגון.