

# דוח ביקורת בנושא: גיוס וקליטת כוח-אדם מנהלי

שבט – תשע"ז

פברואר 2017

ערך: יאיר סבן

אישר: חיים ששון

## תוכן עניינים

3.....	א. תקציר מנהלים
20.....	ב. מבוא
22.....	ג. גיוס וקליטת כוח-אדם מנהלי בטכניון
26.....	ד. ממצאים והמלצות
27.....	1. מדיניות
35.....	2. גיוס
42.....	3. שכר
45.....	4. קליטה
49.....	5. ניהול המידע
52.....	ה. סיכום

## א. תקציר מנהלים

ניהול המשאב האנושי בארגון הינו תחום רחב היקף המורכב ממספר מוקדי פעילות עיקריים המלווים את העובדים לכל אורך דרכם בארגון - החל מתהליך גיוס העובדים החדשים וקליטתם בתפקיד, דרך ביצוע פעילויות לקידום ופיתוח עובדים קיימים, וכלה בטיפול הכרוך בסיום העסקה.

מלאכת גיוס העובדים לארגון הינה שלב ליבה מהותי בניהול המשאב האנושי, שכן היא זו המהווה את נקודת הממשק הראשונה בין הארגון לבין העובד ובאמצעותה ממוין ונבחר ההון האנושי המתאים ביותר לאופי התפקיד בפרט, ולתרבות הארגונית בכלל. כפועל יוצא מכך, ניתן לומר כי מלאכת הגיוס הינה אחד מן הגורמים המשמעותיים המשפיעים באופן ישיר על תוצרי הארגון בהווה ועל פעילותו העתידית.

חשיבותה של מלאכת הגיוס בארגון מקבלת משנה תוקף בארגון דוגמת הטכניון, בו חלק ניכר מן העובדים המגויסים למגוון רחב של תפקידים, ייקלטו כעובדים קבועים בסיומה של תקופת הניסיון, ועל כן נהיר הצורך בתהליך גיוס מקצועי, יעיל ואפקטיבי אשר יברור ויאתר את העובדים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר להצלחה בתפקיד, לאורך זמן. כחלק משלים ובלתי נפרד ממלאכת הגיוס, קליטת העובדים בארגון הינה אף היא שלב משמעותי המשפיע על תפקודם. על כן, קליטתם של העובדים מחייבת השקעת זמן ומשאבים באמצעות יישומו של תהליך סדור ומתמשך אשר יעורר בקרב העובדים החדשים תחושת שייכות ומחויבות הן לארגון והן ליחידה הקולטת, יסייע בחפיפה מקצועית יעילה ויתרום לשילובם של העובדים באופן מיטבי ולשביעות רצונם של הצדדים.

במסגרת עריכת הביקורת המפורטת בדוח זה נבחנו תהליכי גיוס וקליטת כוח-אדם מנהלי בטכניון, תוך סקירת הפעילות בתחומים אלו, מיפוי נקודות לשימור ולשיפור, איתור פערים פוטנציאליים ומתן המלצות לטובת שיפור והתייעלות.

פעילות הגיוס בטכניון מתבצעת באופן סדור, מובנה ורב-שלבי תוך שאיפה לקלוט למסגרת הטכניון את המועמדים המתאימים ביותר לתפקיד. לטובת שיפור וייעול פעילות הגיוס בנושאים המצריכים זאת, הן לטובת הטכניון והן לטובת המועמדים, מומלץ לבחון וליישם את המלצות דוח הביקורת המפורטות בהמשך הדוח. בד בבד, ניכר כי קיימת שונות גבוהה בקרב היחידות והפקולטות בכל הנוגע לקליטת עובדים, כך שקיימות יחידות ופקולטות בהן לא מיושמת תוכנית קליטה וחפיפה סדורה לעובדים החדשים; לפיכך, יש לנקוט במספר פעולות, המפורטות אף הן בהמשך הדוח, לצורך הטמעת תהליך קליטה וחפיפה יעיל ומקצועי בכלל יחידות הטכניון.

תודתנו לעובדי אגף משאבי אנוש וכן לעובדי הטכניון אשר נטלו חלק במדגם הביקורת על שיתוף הפעולה מצדם במהלך עריכת הביקורת.

**תקציר מנהלים – ריכוז ממצאים והמלצות**

**פרק א' – מדיניות:**

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
12 חודשים	סמנכ"ל משא"ן + מדור גיוס + מדור תקינה	כן	<b>גבוהה</b>	בניית תוכנית גיוס שנתית בהסתמך על מיפוי פרקי הזמן הדרושים לגיוס כל משרה, בהתאם לאופי המשרה	הפניות למדור גיוס מצד היחידות הדורשות לצורך גיוס עובד נעשות ללא הגדרת מועדים מתוכננים ומבלי להתחשב בפרקי הזמן הנדרשים להיערכות מדור גיוס בתהליך	27	תכנון פעילות הגיוס		1.
בוצע	מדור גיוס	כן	<b>בינונית</b>	יש להוסיף לנוהל דרישה להצהרת עובד בעת גיוסו לגבי ידיעתו על קשרי משפחה לספקים או קבלנים הנותנים שירותיהם ליחידתו	קיים נוהל טכניוני להעסקת קרובי משפחה. יחד עם זאת, הנוהל חסר התייחסות לנסיבות גיוס והעסקת עובד בעל קרבה משפחתית לספק הנותן שירות ביחידה בה מועסק העובד	29	נוהל טכניוני	גיוס קרובי משפחה	2.
שלב א' – בוצע שלב ב' – 36 חודשים	סמנכ"ל משא"ן	כן	<b>בינונית</b>	יש לבנות מאגר נתונים אשר ירכז את הצהרותיהם של עובדי הטכניון לגבי קרבה משפחתית לעובדים אחרים	ברשות הטכניון לא קיים מסד נתונים המרכז את הצהרותיהם של העובדים לגבי קשרי משפחה לעובדים אחרים. בשל כך לא ניתן לבצע בקרה ומעקב	29	מסד נתונים		3.

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
					אחר הימצאות קשרי משפחה בין עובדי הטכניון				
בוצע	מדור גיוס	כן	בינונית	בדומה להצהרה המתבקשת בעת גיוס עובד חדש לטכניון, יש לדרוש הצהרת עובד בנוגע לקשרי משפחה בטכניון גם בעת ניווד פנימי	בעת ניווד פנימי של עובד, אין דרישה להצהרתו על היעדר קרבה משפחתית ביחידה החדשה אליה הוא נקלט	29	הצהרת עובד בעת ניווד פנימי	גיוס קרובי משפחה	.4
-	-	-	גבוהה	<u>הערת הביקורת:</u> ייבחן ביצוע בדיקה בנושא עמידת הטכניון בהוראות צו ההרחבה	אגף משאבי אנוש החל לפעול ליישום הוראות צו ההרחבה באמצעות תוכנית עבודה הכוללת מספר שלבים	31	גיוס בעלי מוגבלויות		.5
1. המשרות משולמות ע"י היחידות ולכן יש שמירת בלעדיות של קו"ח שהופנו למשרה. 2. המדור שומר הערות אישיות על המועמדים ולכן יש		לא	בינונית	יש לבחון הסדרת דרכי העברת מידע אודות מועמדים ומשרות בין גופי הגיוס של הטכניון ומוסד הטכניון העשויות לייעל את תהליכי הגיוס	ברשות כל גוף קיים מאגר מועמדים נפרד. לא קיימת העברת מידע סדורה בין גופי הגיוס	32	שיתוף מידע בין הטכניון לבין מוסד הטכניון		.6

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
לשמור על צנעת הפרט ודיסקרטיות . 3. מועמד לא התקבל למשרה מסוימת מופנה לעיתים למשרה אחרת התואמת את כישוריו. יש לקבל את רשותו של המועמד בהעברת קו"ח לארגון אחר.									
בוצע	מדור גיוס	כן	<b>נמוכה</b>	בעת גיוס עובד במינוי זמני, יש לעדכנו באופן מפורש לגבי מדיניות מדור הגיוס לפיה אין באפשרותו להתנייד למשרות אחרות בטכניון עד לפרק זמן מוגדר טרם סיום העסקתו במינוי זמני.	עפ"י מדגם הראיונות ניתן להסיק כי לרוב, כניסה למשרה במינוי זמני נעשית לצורך "דריסת רגל" בטכניון ולמעבר למשרה בניסיון לקביעות באמצעות מכרז פנימי תוך כדי תקופת ההעסקה במינוי הזמני	33	גיוס במינוי זמני	עובדים זמניים	7.
1. ברוב המקרים המשרה של היולדת אושרה			לא	<b>נמוכה</b>	יש לקבל אישור מקדים מצד סמנכ"ל משא"ן	33	גיוס זמני		8.

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
<p>בשנים האחרונות ע"י וועדת תקציב.</p> <p>2. היולדות לרוב שייכות לאוכלוסייה המתפקדת במחלקות ומהוות ציר מרכזי.</p> <p>3. הכשרה של עובד חדש דורשת משאבים רבים, אם הפקולטה משקיעה משאבים אלו סימן שיש הכרח.</p> <p>4. סמנכ"ל משאבי אנוש מאציל סמכויות.</p> <p>5. צמצום תהליכים בירוקרטיים בטכניון.</p>				<p>לאיוש המשרה, בדומה לשאר הגיוסים הבלתי מתכוננים הנדרשים תוך כדי הפעילות השוטפת וזאת לאחר שנבחן הצורך באיוש המשרה באופן זמני</p>	<p>אוטומטי, ובניגוד לשאר תהליכי הגיוס או מצריך אישור ועדת תקציב או סמנכ"ל משא"ן</p>		<p><b>כהחלפה לחופשת לידה</b></p>		

**פרק ב' – גיוס:**

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
מבוצע באופן שוטף. תוך 6 חודשים מתכוונים להרחיב את השימוש	מדור גיוס	כן	<b>גבוהה</b>	יש להרחיב את מקורות הגיוס ולהשתמש ברשתות חברתיות ייעודיות להפצת מודעות הדרושים לקהל נרחב ומגוון יותר וחשיפת המודעות למועמדים עבור משרות ייחודיות.	לא קיים שימוש ברשתות חברתיות לצורך אפשרות להגשת קורות חיים ואיתור מועמדים פוטנציאלים	35	רשתות חברתיות	מקורות הגיוס	9.
מנגנון "חבר מביא חבר" מיושם בפועל ללא מבצעי עידוד			<b>גבוהה</b>	בחירת יישום שיטת "חבר מביא חבר" תוך שימוש במנגנוני בקרה נאותים המתחייבים ממוסד ציבורי	לא קיים שימוש בשיטת הגיוס הנפוצה "חבר מביא חבר"	36	"חבר מביא חבר"		10.
מבוצע באופן שוטף. הדרכה נוספת למנהלים תוך 6 חודשים	מדור הדרכה	כן	<b>גבוהה</b>	יש לבצע הכשרה תקופתית למנהלים המראיינים עובדים לקליטה ביחידתם. על ההכשרה לכלול התייחסות לפן המקצועי, קרי, אופן ניהול ראיון עבודה בצורה מיטבית וכן התייחסות לפן המשפטי – ריענון הוראות החוק.	קיימים מקרים בהם מועמדים עוברים ראיון פרונטלי עם מראיין עובד הטכניון הנעדר הדרכה מתאימה לביצוע ראיונות, בהם עלולות להישאל שאלות מצד המראיין הנוגדות את הוראות החוק	36	ראיונות אישיים		11.



התייחסות ההנהלה להמלצה		רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם							
הראיונות הטלפוניים לא מתבצעים ככלל, אלא בהתאם לאופי התפקיד, מורכבותו וצרכים נוספים.		לא	<b>בינונית</b> יש לבחון הגדרת הראיון הטלפוני כשלב אינטגרלי בתהליך הגיוס של המועמדים לטכניון	לא מתקיימים ראיונות טלפוניים באופן גורף. השיחות מתבצעות ע"י מדור הגיוס עבור חלק מן המשרות ובפקולטות/יחידות בהתאם לשיקול דעתה של הפקולטה/יחידה עצמה.	37	ראיון טלפוני	ראיונות מקדימים	.12
צורת ראיון זו לא הוכחה כיעילה או לא יעילה. ההעדפה היא לקשר האישי עם המרואיין.		לא	<b>בינונית</b> מומלץ כי תתבצע בחינה לקיום ראיונות מצולמים מצד מועמדים, תצורה ההולכת ומתפתחת בעולם הגיוס	לא נעשתה בחינה לשימוש בכלי ה"ראיון המצולם" ככלי העשוי לסייע בתהליך מיון וגיוס המועמדים	38	ראיון מצולם		.13
12 חודשים	מדור גיוס	כן	<b>בינונית</b> יש לבחון הרחבת מעגל מכוני המיון המעניקים שירותיהם לטכניון העשויה להוביל לשיפור השירות, הוזלת מחירים והגדלת הגמישות התפעולית	ניכר שימוש מוגבר בשירותי מכון מסויים בהיקף כספי המהווה כ-85% מסך התשלומים ששולמו בגין מבחני המיון	39	היקף השימוש	מבחני המיון	.14
בוצע	מדור גיוס	כן	<b>גבוהה</b> יש לנהל את רשימת המשרות הפתוחות באופן ממוחשב תוך קבלת תזכורות לגבי מועמדים שיש לעדכנם לגבי התקדמות	נמצאו מקרים בהם חלה הפוגה בת יותר מחודשיים במהלכה המועמד לא קיבל עדכון כלשהו	40	עדכון מועמדים בסטטוס	עדכון מועמדים	.15

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוי"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
				התהליך בהתאם לדרישות החוק. העדכון ייעשה בכתב ויתועד.	מצד הטכניון לגבי סטטוס תהליך הגיוס, בניגוד לחוק. חלק מן העדכונים נעשים באופן טלפוני וללא תיעוד במערכת		תהליך הגיוס		
-	-	-	-	שימור הנושא	מבדיקה מדגמית של מסי מועמדים אשר לקחו חלק בתהליך הגיוס לטכניון אך לא התקבלו בסופו של דבר, עולה כי אכן נשלחה אליהם הודעת דוא"ל המעדכנת על אי קבלתם לארגון.	40	עדכון על אי-קבלה למשרה		.16
מבוצע	מדור גיוס	כן	<b>גבוהה</b>	יש להקפיד על קיום ועדת מכרז, לגבי כלל המועמדים, בין אם חיצוניים, פנימיים או שהינם מועמדים יחידים, זאת בהתאם לנוהל	מתוך מדגם ראיונות העובדים אשר התקבלו לטכניון, רובם המוחלט של העובדים התראיינו במסדרת ועדת מכרז כנדרש. במסגרת המדגם עלה כחריג גיוסה של עובדת (מיקרוביולוגית) אשר נעשה ללא ועדת מכרז בשל העובדה כי עבדה לפני כן תחת העסקה של מוסד הטכניון	41	ועדת המכרז		.17

**פרק ג' – שכר :**

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	ת-ת- נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
-	-	-	<b>גבוהה</b>	<p><b><u>הערת הביקורת :</u></b></p> <p>ייבחן ביצוע ביקורת בנושא אופן קביעת השכר ותנאי ההעסקה.</p>	<p>גובה השכר עבור המועמדים המתקבלים לטכניון נקבע בהתחשב במספר פרמטרים עיקריים : אופי המשרה, ניסיון וותק המועמד, השכלת המועמד, קשיי גיוס למשרה וגובה השכר עבור משרות זהות או דומות בטכניון.</p> <p>קביעת השכר נעשית בהתבסס על הידע והזיכרון הארגוני הנצבר במדור גיוס. בהיעדר מנגנון מובנה המתבסס על טבלאות שכר קבועות, עלול להיווצר מצב של חוסר שוויוניות בגובה השכר ובתנאי ההעסקה המוצעים למועמדים בעלי קריטריונים זהים כמו גם ליכולת פוטנציאלית מצד קובעי השכר להשפיע על רמות השכר והתנאים הנלווים לאורך זמן.</p>	42	<b>מנגנון קביעת השכר</b>		18.

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
מיד	סמנכ"ל משא"ן	כן	בינונית	יש להנחות את המראיינים בפקולטות/יחידות כי בעת הריאיון הראשוני מול המועמד (ישאל המועמד מהן ציפיות השכר שלו. מידע זה יועבר למדור גיוס לצורך סינון מוקדם של מועמדים שהינם בעלי רף ציפיות הגבוה משמעותית מהתנאים אותם יוכל להציע הטכניון	עדכון המועמד בדבר גובה שכרו הצפוי, לרבות התנאים הנלווים לו, מבוצע ע"י מדור גיוס בשלב הצגת הצעת השכר, המתקיים בסוף תהליך הגיוס, לאחר שוועדת המכרז קבעה את דירוג המועמדים.	42	עיתוי הצגת פירוט השכר	עדכון המועמדים בפירוט השכר	.19
בוצע	סמנכ"ל משא"ן	כן	בינונית	יש להנחות את המראיינים בפקולטות/יחידות כי אין לדון או לציין בפני המועמדים מהו טווח	מתוך מדגם הראיונות עם המועמדים וראשי המנהל, עולה כי היו מקרים בהם גורמים ביחידות ציינו בפני המועמדים עוד במהלך הריאיון הפרונטלי את טווח השכר המוצע	42	הסכמות לעדכון המועמד בפירוט השכר		.20

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוי? ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
				השכר המוצע להם וכי הגורם המוסמך לכך הינו אגף משאבי אנוש.	במשרה, בניגוד למדיניות אגף משא"ן. לעיתים המידע הנמסר ע"י הגורמים ביחידות כלל אינו תואם את השכר המוצע בסוף התהליך ע"י מדור גיוס, דבר העלול ליצור תחושות תסכול ואכזבה בקרב המועמדים.				

**פרק ג' – קליטה:**

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
-	-	-	-	שימור הנושא	עובד אשר מתקבל לעבודה בטכניון עובר שיחת קליטה ע"י מדור גיוס העוסקת בנושאים כלליים דוגמת סדרי העבודה, זכויות סוציאליות ועוד	45	קליטה ראשונית באגף משא"ן	קליטה במסגרת הטכניונית	.21
-	-	-	-	שימור הנושא	מדי שנה מתקיימים 3 מחזורים של ימי אוריינטציה לעובדים חדשים, המאורגנים ע"י מדור הדרכה באגף משאבי אנוש. כל מחזור כולל סט של מספר מפגשים בנושאים שונים המיועדים לאוכלוסיית העובדים החדשים	45	מפגשים מחברים לעובדים חדשים		.22
יישום בעוד 6 חודשים	מדור גיוס	כן	<b>יבושה</b>	מומלץ כי אגף משאבי אנוש ייצור קשר עם העובדים החדשים תוך פרק זמן של כ-2-3 חודשים מיום קליטתם, לצורך מתן אפשרות	לא קיים קשר יזום מצד אגף משאבי אנוש הבוחן את אופן השתלבותו של העובד מנקודת המבט של העובד עצמו	45	משוב מצד העובדים החדשים		.23

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
				לעובד לפרט על שילובו בארגון מנקודת מבט, לציין את הנקודות לשימור ולשיפור בתהליך גיוסו וקליטתו ולהציף סוגיות שונות הרלוונטיות לאגף משאבי אנוש					
הנוהל נמצא בתהליך אישור פורמלי	מדור גיוס	כן	<b>גבוהה</b>	מומלץ לעדכן בהרחבה את נוהל הקליטה הטכניוני, בהתאם למדיניות אגף משאבי אנוש ותוך שימוש בהמלצות המפורטות בדוח זה, כך שיישם באופן אחיד ע"י כלל יחידות הטכניון.	צורך בעדכון הנוהל	45	נוהל קליטת עובדים	קליטה במסגרת הטכניונית	.24
הנהלת הפקולטות וראשי היחידות אחראים על תהליך החפיפה לעובד חדש. יש מקום להשאיר חופש וגמישות ליח' בעת כניסה של עובד חדש.		לא	<b>גבוהה</b>	בניית תוכנית חפיפה סדורה אשר תהא מורכבת מהמוקדים הבאים: ליווי מנהל, הגדרת חונך "צל", בניית תיק חפיפה, הכרת	קיימת שונות גבוהה בין היחידות בכל הנוגע לקליטת עובדים. בעוד שקיימות פקולטות / יחידות אשר קלטו את עובדיהן בהסתמך על תוכנית חפיפה סדורה הכוללת	47	קליטה במסגרת היחידתית		.25

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	ת-ת- נושא	הנושא	מס"ד
לוי? ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
				מבנה ארגוני ובעלי תפקידים ביחידה.	הגדרת עובד קיים אשר ילווה את העובד החדש הן בהיבט המקצועי והן בהיבט המנהלתי, הרי שמנגד קיימות פקולטות ויחידות בהן נקלטו העובדים ללא תוכנית חפיפה סדורה, ללא חונך מקצועי וללא תיק חפיפה.				



**פרק ד' – ניהול מידע:**

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוח ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
12 חודשים	אגף מחשוב	כן	<b>גבוהה</b>	יש לבצע "יישור קו" בין אגף משא"ן לבין אגף מחשוב ומערכות מידע בנושא הרשאות הגישה למערכת ה-Sap, תוך בחינת ההרשאות הקיימות לעובדי האגף ולעובדים אחרים מחוצה לו, ובהתאם לכך לעדכן ולהגביל את רשימת מורשי הגישה לנתונים האישיים עפ"י דרישות התפקיד.	מניתוח מדגם הרשאות למערכת הממוחשבת של מדור הגיוס עלה כי קיימת עובדת באחת הפקולטות (בעברה עובדת אגף משא"ן) שהינה בעלת הרשאות גישה לפרמטרים אשר משפיעים על שכרם של העובדים על אף שאינם קשורים לתפקידה הנוכחי.	49	<b>הרשאות לעובדי הטכניון</b>	ניהול הרשאות במערכת ה-Sap	.26
12 חודשים	אגף מחשוב	כן	<b>בינונית</b>	יש לבצע מידור גישה לנתונים האישיים של עובדי הטכניון ומוסד הטכניון כך שכל גוף (משאבי אנוש טכניון ומשאבי אנוש מוסד הטכניון) יוכל לצפות רק בנתוני העובדים שבאחריותו	לא קיימת הפרדה בין הרשאות הצפייה בנתוני עובדי הטכניון ומוסד הטכניון כך שמתאפשר לעובדי אגף משאבי אנוש בטכניון לצפות בנתונייהם האישיים של עובדי מוסד הטכניון, ולהיפך.	49	<b>גישה לנתונים אישיים של עובדי הטכניון ומוסד הטכניון</b>		.27

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת-נושא	הנושא	מס"ד
לוי? ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
12 חודשים	סמנכ"ל משא"ן	כן	בינונית	מומלץ לשמור את התיקים האישיים של העובדים במקומות אחסון נעולים בעלי גישה למורשים בלבד	מסמכים האישיים של עובדי הטכניון מתויקים בקלסרים ומאוחסנים במגירות שאינן נעולות בתוך מתחם אגף משאבי אנוש	50	אחסון התיקים	תיקים אישיים	.28
36 חודשים	אגף מחשוב	כן	בינונית	לצורך גיבוי הנתונים וניהולם באופן יעיל יותר, מומלץ לסרוק את מסמכי העובדים ולשייכם לנתוני העובד במערכת ה-Sap.	פרטי העובדים מפורטים על גבי מסמכים המתויקים בתיק האישי. מסמכים אלו אינם מגובים באופן ממוחשב	50	תיעוד מסמכים		.29
-	-	-	-	שימור הנושא	ברשות מדור גיוס רשימת תיוג למסמכים הנדרשים בכל תיק עובד. במדגם אשר בחן את אופן ניהולם של תיקי העובדים עלה כי המסמכים הנדרשים אכן קיימים	50	ניהול התיקים		.30
12 חודשים	מדור גיוס	כן	גבוהה	עדכון נוהל טכניוני לגיוס וקליטת עובדים אשר יחיל על הפקולטות ויחידות הטכניון את מדיניות אגף משאבי אנוש	אגף משאבי אנוש פרסם לאחרונה שני נהלים טכניונים הקשורים לנושא הגיוס והקליטה – נוהל	51	נהלי עבודה	.31	

התייחסות ההנהלה להמלצה			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	ת-ת- נושא	הנושא	מס"ד
ל"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
				בנושאים אלו תוך הטמעת ההמלצות מדוח זה	העסקת בעלי מוגבלויות (פורסם בחודש מאי 2016) ונוהל העסקת קרובי משפחה בטכניון (דצמבר 2015). כמו כן, גיבש אגף משאבי אנוש אוגדן תהליכים, הנמצא בשלבי אישור סופי, אשר מסדיר את תצורת העבודה בפעילויות האגף, לרבות הצגת פירוט פעילות הגיוס				

## ב. מבוא

### 1. הרקע לביקורת:

בשנת 2013 נערך בטכניון סקר סיכונים אשר הצביע על תחום ניהול המשאב האנושי כעל אחד הנושאים אותם יש לבחון במסגרת פעילות הביקורת הפנימית. בהתאם להמלצת סקר הסיכונים האמור, הוכלל נושא ניהול המשאב האנושי בתוכנית העבודה של יחידת הביקורת הפנימית לשנת תשע"ו, תוך התמקדות בשני מישורים המהווים את ראשיתה של שרשרת ניהול ההון האנושי בארגון – גיוס העובדים ואופן קליטתם ביחידות.

הגוף בטכניון האמון על גיוס כוח אדם מנהלי<sup>1</sup> הינו מדור גיוס והשמת עובדים, נושא ביקורת זו, השייך לאגף משאבי אנוש. המדור (להלן: "מדור גיוס") אחראי על גיוס העובדים לטכניון בהיבטי בדיקת צרכי היחידה הדורשת, פרסום מכרז לאיוש המשרה, מיון המועמדים והגשת הצעת השכר. בעוד שגיוס כוח האדם מתבצע במדור גיוס הרי שקליטתם של העובדים נעשית במשולב הן מצד מדור גיוס והן מצדן של היחידות השונות בהן נקלטים העובדים.

יודגש כי דוח הביקורת דן עוסק בגיוס וקליטת כוח אדם מנהלי (שאינו סגל אקדמי), זאת לאור השוני באופי תהליכי הגיוס והקליטה של עובדים מנהליים לעומת התהליכים המקבילים בקרב חברי הסגל האקדמי; תהליכים אלו הנוגעים לחברי הסגל האקדמי ייבחנו באופן נפרד במסגרת עבודת הביקורת הפנימית.

### 2. מטרת הביקורת:

בחינת תהליכי גיוס וקליטת כוח אדם מנהלי והצגת תמונת מצב להנהלת הטכניון אודות הפעילות בתחום זה תוך מיפוי נקודות לשיפור, איתור פערים פוטנציאליים ומתן המלצות לטובת ייעול פעילות הגיוס והקליטה.

### 3. אופן ביצוע הביקורת:

עבודת הביקורת אשר נערכה במהלך חודשי פברואר-יוני 2016, נשענה על קיום פגישות וראיונות, בחינת מסמכים ונהלים וביצוע בדיקות מדגמיות, זאת לטובת למידת תהליכי גיוס וקליטת כוח האדם בטכניון בעזרת פרספקטיבות שונות: נקודת המבט של "נותן השירות" - אגף משאבי אנוש, נקודת המבט של "הלקוחות", קרי, מנהלי היחידות המגייסות ונקודת מבטם של "המשאב האנושי" – העובדים החדשים בטכניון והמועמדים אשר נטלו חלק בתהליך הגיוס.

בהתאם לכך, נערכו פגישות עם כלל הגורמים באגף משאבי אנוש, עם כלל ראשי המנהל בפקולטות וכן נערך מדגם ראיונות עם עובדים חדשים שגויסו לטכניון ועם מועמדים אשר עברו את תהליך הגיוס אך לא גויסו לטכניון בסופו של דבר.

---

<sup>1</sup> כוח אדם מנהלי – עובדי הטכניון שאינם סגל אקדמי. לדוגמא – עובדי אגפי המטה (כספים, תפעול, משא"ן ועוד); עובדי הפקולטות (מהנדסי מעבדה, רכזי הוראה, אחראי מחשוב ועוד).

בנוסף, נערכו פגישות עם ראשי מחלקות גיוס בארגונים שונים במשק ("רפאלי", "צים" ו"מלאנוקס") לצורך הכרת התהליכים המקבילים בארגונים אלו, השוואתם לנעשה בטכניון, ומתן המלצות ליישום שיטות עבודה שונות באם רלוונטיות לאופי הגיוס בטכניון.

עבודת הביקורת התבססה על תקני ביקורת פנימית מקובלים לבחינת סדירות, יעילות ואפקטיביות של תחום גיוס וקליטת כוח אדם מנהלי.

כאמור, הביקורת התבססה, בין היתר, על בדיקות מדגמיות ואין הכרח שתחשוף כל ליקוי באם קיים.

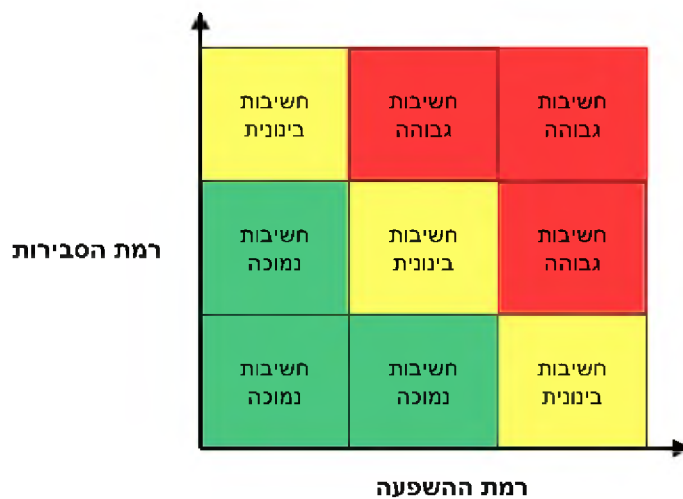
#### 4. אופן דירוג ההמלצות:

דירוג ההמלצות עפ"י מידת חשיבותן (גבוהה/בינונית/נמוכה) נעשה בהתבסס על ניהול סיכונים המשקלל את השפעת הסיכון הכרוך בתהליך גיוס וקליטת העובדים המנהליים בטכניון עקב אי יישום ההמלצה, בשילוב הסבירות להתרחשותו של סיכון זה.

מונח "הסיכון" מתייחס למספר פרמטרים בהם סיכון משפטי, סיכון תפעולי, סיכון תדמיתי, סיכון פיננסי וכיוצ"ב.

בתרשים שלהלן מוצגת סקלת דירוג הסיכונים עפ"י מידת השפעתם ומידת סבירותם:

#### דרגת חשיבות יישום ההמלצה כפונקציה של רמת ההשפעה ורמת הסבירות:



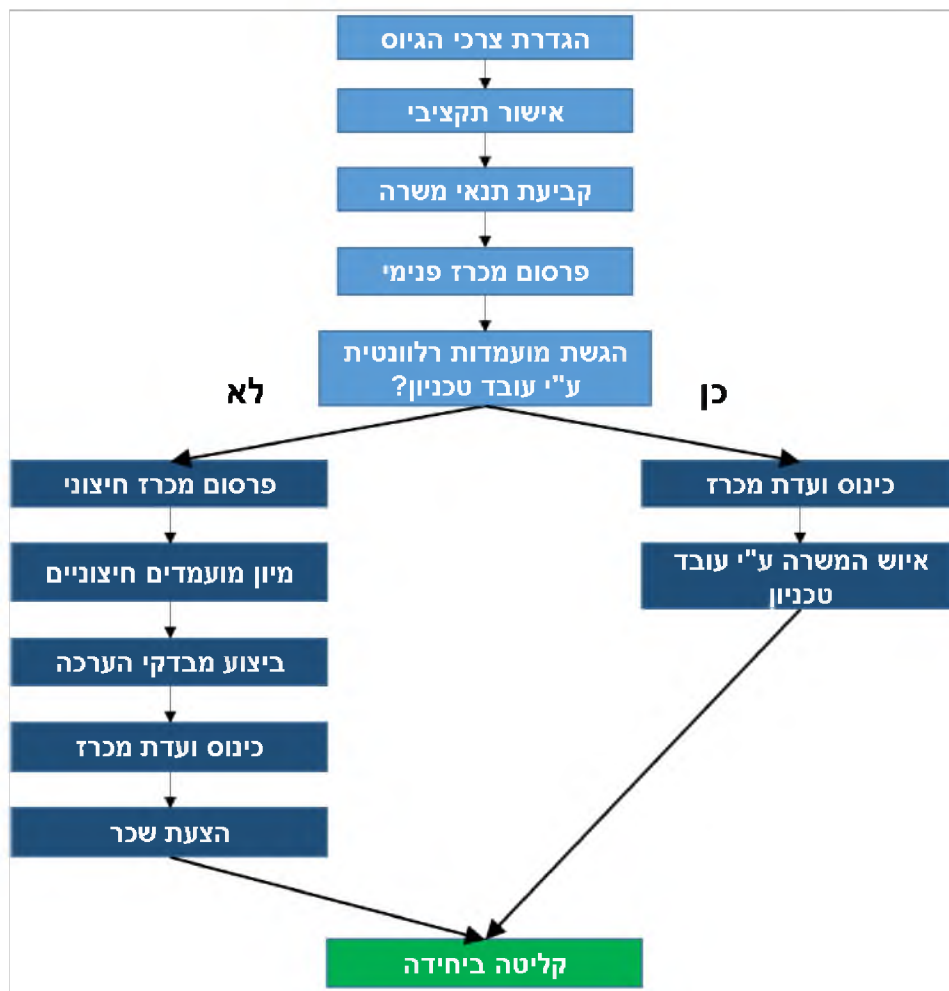
## ג. גיוס וקליטת כוח-אדם מנהלי בטכניון

### 1. כללי:

גיוס עובדי הטכניון נעשה בשני מישורים נפרדים – גיוס עובדים מנהליים, הנעשה ע"י מדור גיוס והשמת עובדים באגף משאבי אנוש, וגיוס סגל אקדמי הנעשה ע"י מדור סגל אקדמי באגף משאבי אנוש בשילוב לשכת הסגל האקדמי.  
גיוסם של עובדי מוסד הטכניון נעשה באופן עצמאי ע"י מחלקת משאבי אנוש של מוסד הטכניון וללא קשר לפעילותו של מדור גיוס והשמת עובדים בטכניון.

### 2. שלבי גיוס וקליטת העובדים:

שלבי גיוס וקליטת כוח האדם המנהלי מוגדרים בתהליך סדור כמפורט בתרשים שלהלן:



### א. שלב מקדים לגיוס –

1. הגדרת צרכי הגיוס – מיפוי משימות המשרה, בחינת אפשרות למילוי המשרה ע"י עובד קיים, בחינת הזדמנות לחלוקת משימות חדשה ביחידה והערכת פוטנציאל התפתחות המשרה.

2. אישור תקציבי – קבלת אישור תקציבי לאיש התקן ניתן ע"י ועדת תקציב<sup>2</sup> האמונה על ניהול התקנים המתפנים בשנת העבודה העוקבת. איש התקן נעשה באמצעות גיוס עובד חיצוני חדש, ניווד פנימי של עובד טכניון מיחידה אחרת או באמצעות הפחתת היקף המשרה הנדרשת תוך הגדלת היקף משרה של עובד קיים אשר יבצע גם את משימות המשרה הנדרשת לאישור.

במקרים בהם יש צורך בפתיחת או אישור תקן תוך כדי מהלך השנה, תקן שאינו נצפה מראש ואינו נידון בוועדת התקציב (לדוגמא בעת פיטורי עובד או התפטרותו), מוסמך סמנכ"ל משא"ן לדון ולאשר את הצורך להשלמת התקן. המקרה היחיד לגביו אין הכרח באישור ועדת התקציב או באישור סמנכ"ל משא"ן הינו מקרה של אישור תקן עקב יציאת עובדת לחופשת לידה אשר נפתח באופן אוטומטי.

בהקשר זה, יצוין כי הטכניון פועל בתצורה בה מספרם של העובדים המנהליים המועסקים בפועל, גבוה יותר ממספר תקני כ"א המנהלי; הפרש זה בין מספר העובדים למספר התקנים נובע מהעסקת יותר מעובד אחד על תקן אחד (למשל העסקת שני עובדים ב-50% היקף משרה על תקן שלם אחד) או לחלופין דרך מימון המשרה ע"י היחידה / פקולטה באמצעות "Soft Money"<sup>3</sup>. (למשל 70% משרה על חשבון תקן הטכניון ו-30% משרה ע"י מימון פקולטי). נושא תקינת כ"א בטכניון לא נבחנה בדוח זה.

## ב. שלב המכרז –

1. קביעת אופי ותנאי המשרה – ניסוח אופי ותנאי המשרה ע"י מדור גיוס בשיתוף היחידה הדורשת, באמצעות השוואה לאופי משרות דומות בטכניון, ולמשרות מקבילות במודעות דרושים וכן באמצעות התייעצות עם מומחים בעת פתיחת משרה חדשה וייחודית.
2. פרסום המכרז לעובדים קיימים – טרם פרסום המכרז למועמדים חיצוניים מפורסם המכרז כקדימות להגשת מועמדות ע"י עובדי הטכניון ומוסד הטכניון באמצעות שליחת המכרז לדוא"ל האישי של העובדים ופרסומו באתר אגף משאבי האנוש. המכרז מוגדר כמכרז לעובדים פנימיים למשך 8 ימי עבודה בהם ניתן להגיש הצעת מועמדות לתפקיד.
3. כינוס ועדת מכרז לעובדים פנימיים – ועדה המורכבת מנציג אגף משא"ן, נציג היחידה הדורשת ונציג ארגון העובדים הרלוונטי, במסגרתה מדורגים המועמדים אשר הגיעו לשלב הסופי ומתקבלת ההחלטה על העובד המועדף לאישור המשרה.

<sup>2</sup> ועדה המתכנסת אחת לשנה ומורכבת מהמשנה הבכיר לנשיא, סמנכ"ל משא"ן, סמנכ"ל תפעול, סמנכ"ל כספים וראש אגף תקציבים

<sup>3</sup> "Soft Money" – תקציב יחידתי אותו ניתן לנצל להעסקת עובדים עבורם לא קיים תקן. בדר"כ עבור משרות זמניות.

4. פרסום המכרז לעובדים חיצוניים - במידה וכלל לא הוגשו הצעות ע"י מועמדים פנימיים או שהוגשה הצעת מועמדות יחידה<sup>4</sup>, מפורסם המכרז כפתוח גם למועמדים חיצוניים.
5. מיון מועמדים חיצוניים – מיון קורות החיים של המועמדים החיצוניים נעשה ע"י מדור גיוס כאשר במקביל ניתנת הרשאה לראש היחידה הדורשת לצפייה בקורות החיים שהוגדרו כרלוונטיים למשרה ע"י המדור. זימון המועמדים לריאיון מקצועי ראשוני וניהולו בפועל נעשה באחריות היחידה הדורשת.
6. ביצוע מבדקי הערכה ואיסוף חוות דעת ממליצים – מועמד אשר עבר בהצלחה את הריאיון המקצועי נשלח לביצוע מבדקי הערכה במכון ייעודי. במקביל, נוצר קשר עם ממליצים ממקומות עבודה קודמים, בדרך כלל ע"י ראשי היחידה הדורשת, לצורך איסוף חוות דעת נוספות אודות המועמד.
7. כינוס ועדת מכרז לעובדים חיצוניים – בדומה לוועדת המכרז לעובדים הפנימיים, ועדה המורכבת מנציג אגף משא"ן, נציג היחידה הדורשת ונציג ארגון העובדים הרלוונטי, במסגרתה מדורגים המועמדים אשר הגיעו לשלב הסופי לפי עדיפות קבלתם למשרה.
8. הצעת השכר – המועמד אשר דורג כעדיפות עליונה לאיוש המשרה מוזמן לקבלת הצעת שכר הנבנית ומוצגת ע"י מדור גיוס תוך שימוש במספר פרמטרים – תפקידים דומים שאוישו בתקופה האחרונה, חתך שכר רוחבי בדירוג מתאים, ניסיון המועמד והשכלתו וקשיי הגיוס למשרה.

### ג. שלב הקליטה –

1. קליטה במדור גיוס – מתן מידע לגבי מבנה שכר, זכויות סוציאליות, תרבות ארגונית ועוד; מילוי טפסים נדרשים (פרטים אישיים, טפסי קרן פנסיה, הצהרת בריאות וכיוצ"ב).
2. חפיפה ביחידה הדורשת – חפיפה של עד שלושה שבועות ממומנת ע"י הנהלת הטכניון. חפיפת עובד שמועסק מתקציב היחידה ("Soft Money") ניתנת להארכה על חשבון היחידה.
3. יום אוריינטציה טכניוני – אחת לרבעון מתקיים יום אוריינטציה לעובדים חדשים במסגרתו מועברים תכנים הנוגעים לחזון, מטרות ומדיניות הטכניון, זכויות עובדים, מבנה השכר, בעלי תפקידים באגף משאבי אנוש ועוד.

### 3. סוגי העסקת עובדים:

- בטכניון קיימים 6 סוגי מינויים להעסקת עובדים:
- א. ניסיון לקביעות – עובד חדש הנמצא בתקופת ניסיון לקביעות הנמשכת כשנתיים ממועד קליטת העובד.

<sup>4</sup> בסמכות סמנכ"ל משאבי אנוש לאשר פרסום מכרז חיצוני במידה וקיימת הצעת מועמדות של מועמד פנימי יחיד



ב. מינוי קבוע – עובד אשר עבר בהצלחה את תקופת הניסיון והוענקה לו קביעות תעסוקתית בטכניון.

ג. מינוי זמני – עובד במשרה שהוגדרה כמשרה זמנית אותה ניתן לאייש עד שנתיים. הגדרת המשרה כמשרה שהינה זמנית נובעת ממספר גורמים, בעיקרם החלפת עובד שיצא לחופשה ממושכת, החלפה לחופשת לידה, מימון זמני למשרה ועוד.

ד. עובד טכניון קבוע בניסיון לתפקיד – עובד קבוע אשר התנייד לתפקיד חדש בטכניון, נמצא בתקופת ניסיון בת 6 חודשים בתפקידו החדש. בתקופה זו נשמרת לעובד הזכות לחזור לתפקידו הקודם.

ה. חוזה אישי – עובד המועסק בחוזה אישי ולא תחת ההסכם הקיבוצי החל על מרבית עובדי הטכניון. העסקת עובדים בחוזה אישי נעשית לרוב בעת גיוס עובדים בכירים וכן עבור משרות מסוימות ובהתאם למכסה המסוכמת מול ארגוני העובדים.

ו. מינוי ארעי – עובד במשרה לביצוע עבודה ארעית עפ"י שכר שעתי. משך ההעסקה לא יעלה על חודשיים פרט לסטודנטים הניתנים להעסקה במשך כל תקופת לימודיהם. תהליכי גיוס וקליטת עובדים ארעיים לא נבחנו בדו"ח ד"ן שכן רובם המוחלט של העובדים הארעיים מגויס לפרקי זמן קצרים ואינו עובר את תהליך הגיוס החל על שאר המועמדים בניסיון לקביעות, חוזים אישיים או מינויים זמניים. במועד הביקורת הועסקו בטכניון כ-170 עובדים ארעיים<sup>5</sup>.

#### 4. נתונים כמותיים:

א. מצבת כוח האדם בטכניון מונה כ-960 תקנים המאוישים ע"י כ-1300 עובדים. ההפרש בין מספר התקנים למספר העובדים נובע מהעסקת מהעסקת עובד במימון היחידה / פקולטה ולא על חשבון תקן טכניוני.

ב. בשלוש השנים האחרונות (מאי 2013 – מאי 2016) גויסו לטכניון 229 עובדים בקצב גיוס של כ-70-80 עובדים מדי שנה.

ג. 58% מן העובדים בשלוש השנים האחרונות גויסו למשרות בפקולטות וביחידות האקדמיות. שאר העובדים, כ-42%, גויסו למשרות באגפי ויחידות מטה הטכניון.

ד. כ-25% מן המשרות להן גויסו עובדים בשלוש השנים האחרונות, יועדו לאוכלוסיית המהנדסים.

ה. להלן התפלגות גיוס העובדים בשלוש השנים האחרונות (מאי 2013 – מאי 2016) עפ"י סוגי ההעסקה:

סוג ההעסקה	סך העובדים שגויסו	אחוז מתוך סה"כ
מסלול קביעות	164	71%
מינוי זמני	43	19%
חוזה אישי	22	10%
<b>סה"כ</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

<sup>5</sup> ללא אוכלוסיית עובדי יחידת הביטחון ועובדי השגחת בחינות.

## ד. ממצאים והמלצות

## א. מדיניות

### 1. תכנון פעילות הגיוס:

פעילות הגיוס החזויה של מדור גיוס לפרק הזמן של השנתיים העוקבות מתגבשת כפועל יוצא מהחלטת ועדת התקציב המאשרת גיוס עובדים בתקנים חדשים או בעבור תקנים קיימים בעת פרישות צפויות.

בנוסף לפעילות הגיוס המתוכננת מראש, מתבצע גיוס שוטף, שאינו מתוכנן מראש, הנדרש עקב אירועים בלתי צפויים דוגמת פיטורי עובד, התפטרות, חופשת לידה, חופשה ללא תשלום וכדומה.

### ממצא:

פתיחה בתהליך גיוס אשר תוכנן מראש נעשית ביוזמת היחידה הדורשת הפונה למדור גיוס, בפרק זמן שאינו מוגדר, לצורך אפיון המשרה ופרסום המכרז.

פניות יזומות מצד היחידות הדורשות ללא הגדרת פרק הזמן הנדרש להיערכות מדור גיוס טרם פתיחת המכרז עלולות לגרום למצב בו איוש המשרה יתבצע לאחר המועד הרצוי לאיושה בעת פתיחת תקן חדש או לאחר פרישת העובד אשר הועסק בתקן הקיים. כפועל יוצא מכך, נוצרת פגיעה פוטנציאלית בפעילותה של היחידה הדורשת הנובעת מפער הזמנים שבין עזיבת עובד קיים לבין קליטת עובד חדש אשר נקלט ליחידה ללא חפיפה מקצועית הולמת.

הנושא מקבל משנה תוקף בעת גיוס למשרות מהנדסים שמטבען פונות לאוכלוסיית מועמדים מצומצמת יותר מאשר משרות אדמיניסטרטיביות "סטנדרטיות" ועל כן פרק הזמן בטיפול בהן ארוך יותר.

### המלצה:

מומלץ לבנות תוכנית עבודה שנתית לגיוס המשרות המתוכננות אשר תכלול את המועדים הצפויים להתנעת תהליכי הגיוס עבור כל משרה ומשרה, בהסתמך על מיפוי פרקי הזמן הדרושים לגיוס, בהתאם לאופי המשרה.

מיפוי פרקי הזמן הנדרשים לגיוס ייעשה בהתבסס על הקריטריונים המשפיעים על התמשכותו של תהליך זה – פוטנציאל לאיוש פנימי, דרישות השכלה ייחודיות, התמחות ספציפית, עונתיות בתקופת הגיוס ועוד.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

### התייחסות סמנכ"ל משאבי אנוש:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: סמנכ"ל משא"ן (מדור גיוס ומדור תקינה באגף משאבי אנוש)

לר"ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים

פירוט נוסף: "מדור גיוס עובד היום עם תכנון מראש של הפרישות הצפויות והחלטות ועדת תקציב כאשר ידועות. כאשר מדובר במשרה קשה לאיוש אנו מפרסמים מכרז 6-7 חודשים לפני מועד עזיבת העובד. לא פעם המדור פונה ליחידה ומדרבן אותה לפעול. למרות האמור לעיל יש גיוסים שעורכים

פרק זמן רב. על מנת לשפר את התהליך יבנה לוח שנה ייעודי ב-outlook שיהיה משותף למדור גיוס ולמדור פרישה ובו יוצגו תאריכי פרישה ותאריכי התחלת טיפול בגיוסים".

## **2. גיוס קרובי משפחה:**

בדוח מבקר המדינה<sup>6</sup> צוין כי, "בחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, בכללים שנוסחו על פיו ובתקשי"ר נקבעו הוראות המגבילות את האפשרות להעסיק קרובי משפחה של עובדים בשירות המדינה באותה היחידה או באותו הגוף, אם יש אפשרות שיתקיימו ביניהם יחסי כפיפות, יחסי תלות, קשרי עבודה או חשש לניגוד עניינים. ההוראות האלה, שיוחדו לעובדי המדינה, ראוי שישמשו השראה נורמטיבית לנוהלי ההתנהגות בשירות הציבורי בכלל, ובגופים הממלאים תפקיד ציבורי בפרט".

מדיניות העסקת קרובי משפחה בטכניון, כפי שמתקף בנוהל הטכניוני בנושא, מתירה אפשרות לגיוס והעסקת קרובי משפחה<sup>7</sup> בטכניון ובתנאי שאינם עובדים באותה יחידה או שאין ביניהם יחסי כפיפות העלולים להוביל לניגוד עניינים.

הבטחת קיומם של תנאים אלו נעשית בהתבסס על הצהרתם בכתב של העובדים הנקלטים בטכניון.

### **ממצאים:**

**א. נוהל טכניוני** - כאמור, קיים נוהל העסקת קרובי משפחה בטכניון (02-0201) אשר תוקף בחודש דצמבר 2015 ובו מפורטים התנאים להעסקת קרובי משפחה והפעולות בהן יש לנקוט כאשר נוצרת קרבה משפחתית בין עובדים תוך כדי העסקתם.

יחד עם זאת, הנוהל האמור חסר התייחסות לנסיבות גיוס והעסקת עובד בעל קרבה משפחתית לספק או לקבלן הנותן לטכניון שירותים בתשלום, כך שעלול להיווצר מצב של ניגוד עניינים במקרה בו עובד יגויס ליחידה עבורה קרוב משפחתו נותן את שירותיו בתשלום בהיותו ספק או קבלן של הטכניון.

**ב. מסד נתונים** – ברשות הטכניון לא קיים מסד נתונים המרכז את הצהרותיהם של העובדים בדבר הימצאות קשרי משפחה לעובדים אחרים; בשל כך, לא ניתן לכמת או לבצע מעקב ובקרה אחר הימצאות קשרי משפחה בין עובדי הטכניון.

**ג. הצהרת עובד בעת ניוו פנימי** – בעוד שבמועד קליטתו של עובד חדש לטכניון מדווח העובד על הימצאות קרובי משפחתו המועסקים בטכניון, הרי שבעת ניוו פנימי של עובד קיים אין דרישה להצהרה שכזו לגבי הימצאות קרובי משפחה ביחידה הקולטת. ללא דרישה להצהרה זו ובהיעדר מסד נתונים, עלול להיווצר מצב בו עובד טכניון ייקלט ביחידה בה מועסק קרוב משפחתו, זאת בניגוד לנוהל הטכניון.

### **המלצות:**

**א. נוהל טכניוני** – יש להוסיף לנוהל הקיים דרישה להצהרת עובד בעת גיוסו בדבר ידיעתו על קשרי משפחה לספקים או קבלנים הנותנים שירותים לטכניון בדגש על שירותים הניתנים ליחידה הקולטת את העובדת, זאת לטובת בחינת החשש לניגוד עניינים על רקע קרבתו המשפחתית של העובד המגויס לספקי וקבלני הטכניון.

<sup>6</sup> דוח מבקר המדינה - חשש לניגוד עניינים בהעסקת קרובי משפחה במכון ויצמן למדע, 66ג', התשע"ו 2016  
<sup>7</sup> קרובי משפחה - כהגדרתם בנוהל הטכניון להעסקת קרובי משפחה, דצמבר 2015.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

**התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס.

לו"ז ליישום ההמלצה: "בוצע. נוספה הצהרה לשאלון האישי של העובד".

**ב. מסד נתונים** – יש לבנות מאגר נתונים (עם עדיפות לשימוש בבסיס נתוני העובדים הקיים ב-Sap) אשר ירכז את הצהרותיהם של עובדי הטכניון בדבר קרבה משפחתית לעובדים אחרים. על מסד הנתונים לכלול את הצהרותיהם של העובדים החדשים המגויסים לטכניון כמו גם את דיווחיהם של העובדים הקיימים אשר יועברו לאגף משאבי אנוש לצורך "יישור קו".  
רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

**התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: סמנכ"ל משא"ן.

לו"ז ליישום ההמלצה: בשני שלבים, כמפורט להלן: פרויקט מיפוי והקמת מאגר נתונים של קרובי משפחה מועסקים בטכניון יוצא לדרך חלקו הראשון של איסוף הנתונים מהתיקים האישיים ועדכונם בסאפ הסתיים. השלב הבא כולל הכנת תשתית ממוחשבת לאיסוף הצהרות דרך הפורטל והצלבת נתונים עם הנתונים הקיימים כבר בסאפ. מחודש ינואר 2014 נתוני קרובי המשפחה מוזנים באופן שוטף למערכת, איסוף הצהרות מהעובדים בטכניון ובמוסד הטכניון – בתוך 36 חודשים.

**ג. הצהרת עובד בעת ניווד פנימי** – בדומה להצהרה המתבקשת בעת גיוס עובד חדש לטכניון, יש לדרוש הצהרת עובד בנוגע לקשרי משפחה בטכניון גם בעת ניווד פנימי.  
רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

**התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס

לו"ז ליישום ההמלצה: "בוצע".

### **3. גיוס בעלי מוגבלויות:**

בחודש אוקטובר 2014 פורסם צו ההרחבה להוראות ההסכם הקיבוצי בין ההסתדרות למעסיקים הנוגע להיקף העסקת עובדים בעלי מוגבלויות<sup>8</sup> בשוק העבודה בישראל. תכליתו של צו ההרחבה הינה הגדלת מספר המועסקים בעלי מוגבלויות בארגונים המעסיקים למעלה מ-100 עובדים וייצוגם בארגון באופן הולם. היעד שנקבע להיקף העסקת בעלי מוגבלויות בארגון עומד על 2% מסך עובדי הארגון בתום השנה הראשונה לפרסום צו ההרחבה, קרי חודש אוקטובר 2015, ו-3% בתום השנה השנייה לפרסום הצו - אוקטובר 2016. לצורך עמידה ביעד זה, נדרש הארגון, מתוקף צו ההרחבה, למנות אחראי ארגוני לנושא העסקת בעלי מוגבלויות.

#### **ממצא:**

אגף משאבי אנוש בטכניון החל לפעול ליישום הוראות הצו באמצעות בניית תוכנית עבודה הכוללת מספר שלבים: בשלב הראשון מונה גורם אחראי באגף משאבי אנוש האמון על הטיפול בנושא. כמו כן, הוגדר הצורך במיסוד נוהל טכניוני ובניית תוכנית שנתית לקידום עובדים בעלי מוגבלויות. בשלב השני, נעשתה פנייה למנהלי יחידות הטכניון לצורך מיפוי העובדים הקיימים הנמצאים תחת הגדרת "בעלי מוגבלויות". בשלב השלישי בתוכנית העבודה, יתבצע מיפוי של משרות ביחידות הטכניון אשר מתאימות לאיוש עובדים בעלי מוגבלויות, כאשר בשלב הרביעי, השלב האחרון, יאוישו משרות אלו תוך הקפדה על עמידה ביעד שנקבע בצו.

#### **הערת הביקורת:**

ייבחן ביצוע בדיקה<sup>9</sup> בנושא גיוס והעסקת בעלי מוגבלויות בטכניון במסגרת תוכנית העבודה השנתית של יחידת הביקורת הפנימית.  
רמת חשיבות: גבוהה.

---

<sup>8</sup> "אדם עם מוגבלות" מוגדר כמי שמתקיים בו אחד מאלה:

א. מוגבלות של 40% נכות ומעלה המוכרת על ידי המוסד לביטוח לאומי, משרד הביטחון, מס הכנסה או משרד הבריאות; ב. עבר שיקום מקצועי לצורך השמה בעבודה על-ידי המוסד לביטוח לאומי, משרד הרווחה או משרד הבריאות; ג. הינו נכה צה"ל אשר עבר שיקום מקצועי לצורך השמה בעבודה על-ידי משרד הביטחון.

<sup>9</sup> דוח בדיקה = דוח המציג תמונת מצב להנהלת הטכניון לגבי פעילות מסוימת, אשר איננה מורכבת עד כדי בחינתה ביקורת מלאה, אלא נבדקת באופן ממוקד ומצומצם יותר.

#### **4. שיתוף מידע בין הטכניון לבין מוסד הטכניון:**

##### **ממצא:**

גיוס כוח האדם המנהלי במוסד הטכניון מתבצע באופן עצמאי ונפרד מהגיוס המקביל בטכניון, זאת באמצעות מחלקת משאבי אנוש של מוסד הטכניון. בהתאם לכך, ברשות כל גוף קיים מאגר מועמדים נפרד שאינו מקושר למאגר המועמדים האחר. כמו כן, לא קיימת העברת מידע סדורה בין גופי הגיוס לגבי מועמדים שאינם רלוונטיים לארגון האחד אך עשויים להיות רלוונטיים לארגון האחר ובכך נמנע מיצוי יעיל של מאגרי המועמדים.

##### **המלצה:**

יש לבחון הסדרת דרכי העברת מידע אודות מועמדים ומשרות בין גופי הגיוס של הטכניון ומוסד הטכניון העשויות לייעל את תהליכי הגיוס בשני הגופים גם יחד, באמצעות הרחבת מאגר קורות החיים, שיפור במידת התאמת המועמדים וקיצור משך תהליכי הגיוס. רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

##### **התייחסות ההנהלה:**

##### **ההמלצה לא מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס

לוח ליישום ההמלצה: מידי

פירוט נוסף: "בשנים האחרונות שופרה התקשורת והעברת הנתונים בין המחלקות, אנו מעבירים מידע כאשר אנו מתבקשים. לדוגמא: סיוע בניסוחי מכרזים, העברת קורות חיים רלוונטיים, מידע אודות מועמדים, פתרונות השמה לעובדים עם קשיים וכו'.

לא ניתן לתחזק מאגר נתונים משותף ממספר סיבות:

1. המשרות משולמות ע"י היחידות ולכן אנו אמורים לשמור על האינטרסים של המחלקות בשמירת בלעדיות של קורות החיים שהופנו למשרה ספציפית.
2. אנו מתחזקות במאגר הערות אישיות על המועמדים ואם המאגר יהיה גלוי בפני משתמשים נוספים נחשוש לפגיעה בצנעת הפרט, דבר שינוון את השימוש בכלי זה.
3. מועמד שלא התקבל למשרה מסוימת מופנה לעיתים למשרה אחרת התואמת את כישוריו.
4. מבחינה אתית, צריך לשאול מועמד אם מעבירים את קורות החיים שלו לארגון אחר. אולי אינו מעוניין בכך."



## **5. גיוס עובדים זמניים:**

כמפורט בפרק ג' בדוח זה, קיימים מספר סוגי העסקת עובדים בטכניון; אחד מהם הינו העסקת עובדים במינוי זמני למשך תקופה של עד שנתיים.

לצד היתרונות שבהעסקת עובדים זמניים המתבטאים ביכולת להעסיק עובד לפרק זמן קצר לצורך השלמת הפער שנוצר עקב היעדרותו של עובד קיים ובאפשרות לגיוס עתידי לארגון של עובד בעל יכולות מוכרות, הרי שבהעסקה מסוג זה קיימים חסרונות הבאים לידי ביטוי ברמת מחויבות נמוכה יותר מצד העובד ובעלויות הכשרה שעלולות לרדת לטמיון בעת עזיבת העובד, לאור רצונו למציאת משרה קבועה בארגון אחר או בטכניון באמצעות מכרז פנימי.

### **ממצאים:**

**א. גיוס במינוי זמני - כ-20% מן המגויסים בשלוש השנים האחרונות (מאי 2013 – מאי 2016) גויסו למשרות במינוי זמני.**

מתוך מסד הנתונים הקיים, לא ניתן לנתח את היקפי העובדים הזמניים אשר נותרו בתפקידם עד לסיום תקופת המינוי הזמני.

עפ"י מדגם הראיונות עם עובדי טכניון שגויסו בחצי השנה האחרונה אשר נערך במסגרת הביקורת, ניתן להסיק כי לרוב, כניסה למשרה במינוי זמני נעשית לצורך "דריסת רגל" בארגון ולמעבר למשרה בניסיון לקביעות באמצעות מכרז פנימי תוך כדי תקופת ההעסקה במינוי הזמני.

היתרון העיקרי עבור הטכניון הנובע משיטה זו, טמון בעובדה כי לאורך תקופת ההעסקה הזמנית ניתן לקבל אינדיקציה רחבה יותר על יכולותיו האישיות והמקצועיות של העובד המעוניין להיקלט לטכניון במסלול ניסיון לקביעות.

עפ"י מדיניות הפעולה של מדור גיוס, אין אפשרות לעובד במינוי זמני להציע מועמדותו עבור מכרזים פנימיים תוך כדי תקופת העסקתו במינוי זמני, אלא אם נותר פרק זמן קצר יחסית (עד חודשיים) לסיומה.

**ב. גיוס עובדים זמניים כהחלפה לחופשת לידה (חל"ד) – תחילת תהליך גיוס של עובד כהחלפה לעובדת הנמצאת לקראת יציאה לחל"ד נעשית באופן אוטומטי בעת היוודע על יציאתה העתידית של העובדת לחל"ד; בניגוד לשאר תהליכי הגיוס, תהליך זה אינו מצריך אישור סמנכ"ל משא"ן (או אישור ועדת תקציב המאשרת גיוסים מתוכננים מראש). משך חופשת הלידה נע בין 14-34 שבועות, כתלוי בותק העובדת וברצונה להארכת חופשת הלידה.**

### **המלצות:**

**א. גיוס במינוי זמני – בעת גיוס עובד במינוי זמני, יש לעדכנו באופן מפורש לגבי מדיניות מדור הגיוס לפיה אין באפשרותו להתנייד למשרות אחרות בטכניון עד לפרק זמן מוגדר טרם סיום העסקתו במינוי זמני.**

**רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה.**

### התייחסות ההנהלה:

#### ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס.

לו"ז ליישום ההמלצה: "בוצע. כל עובד זמני מוחתם בעת קבלתו על מסמך ברוח הדברים".

**ב. גיוס עובדים זמניים כהחלפה לחופשת לידה** – מומלץ כי בכל גיוס עובד במינוי זמני כהחלפה לחל"ד יש לקבל אישור מקדים מצד סמנכ"ל משא"ן, בדומה לשאר הגיוסים הבלתי מתכוננים הנדרשים תוך כדי הפעילות השוטפת וזאת לאחר שנבחן הצורך באיוש המשרה באופן זמני. רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה.

### התייחסות ההנהלה:

#### ההמלצה לא מקובלת.

פירוט נוסף: "ההמלצה איננה מקובלת מכמה היבטים:

1. משרה שאושרה ע"י ועדת תקציב - ברוב המקרים המשרה של היולדת אושרה בשנים האחרונות ע"י ועדת תקציב.
2. היולדות לרוב שייכות לאוכלוסייה המתפקדת במחלקות ומהוות ציר מרכזי.
3. הכשרה של עובד חדש דורשת משאבים רבים מסביבתו. כך שאם פקולטה מחליטה לגייס ולהשקיע משאבים אלו סימן שיש הכרח.
4. סמנכ"ל משאבי אנוש עסוק בהחלטות עקרוניות יותר ולכן מעביר סמכויות.
5. צמצום תהליכים בירוקרטיים בטכניון".

## ב. גיוס

### 1. מקורות הגיוס:

איכות ומגוון מקורות הגיוס של הארגון משפיעים במידה ניכרת על פעילותו הכוללת של הגוף המגייס; ככל שיגדלו מספר מקורות הגיוס האיכותיים כך תשתפרנה יכולות הגיוס של הארגון בהיבטי הגדלת היצע המועמדים, העלאת איכות המועמדים למשרה והתאמתם לכישורים הנדרשים וקיצור לוחות הזמנים לתהליך הגיוס.

הצורך בגיוון במקורות הגיוס מקבל משנה תוקף בארגון דוגמת הטכניון המגייס כוח אדם לקשת רחבה של משרות – החל ממשרות אדמיניסטרטיביות "סטנדרטיות" ועד למשרות הדורשות הכשרה וידע ייחודיים.

בעידן הנוכחי בו המידע מידי ונגיש לכל, פרסום מכרז לאיוש משרה הינו פעולה שיווקית לכל דבר וככזו עליה להיות מופצת בערוצים רלוונטיים רבים ככל האפשר.

### ממצא:

במסגרת המדגם בו נערכו ראיונות עם כ-30 עובדים אשר גויסו בשנה החולפת לטכניון (מתוך כ-80 עובדים שגויסו בשנה זו), עלה כי מקור הגיוס העיקרי לטכניון (כ-33% מן המגויסים) הינו אתרי הדרושים (לרבות אתר הדרושים של אגף משאבי אנוש בטכניון).

מקורות הגיוס המדורגים לאחר מכן הינם עדכון על מודעת דרושים שהתקבל דרך חברים (כ-28%) ואיוש המשרה ע"י מועמד פנימי (כ-25%).

עוד עלה, כי לא קיים שימוש ברשתות חברתיות לצורך אפשרות להגשת קורות חיים ואיתור מועמדים פוטנציאליים.

### המלצות:

א. שימוש ברשתות חברתיות - יש להרחיב את מקורות הגיוס ולהשתמש ברשתות חברתיות ייעודיות באמצעות הקמת "עמוד קריירה" ברשת ה-Facebook וברשת ה-Linkedin כפלטפורמה להפצת מודעות הדרושים לקהל נרחב ומגוון יותר וחשיפת המודעות למועמדים עבור משרות ייחודיות.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

### התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס.

ל"ז ליישום ההמלצה: חצי שנה.

**ב. בחינת יישום מנגנון "חבר מביא חבר"** – שיטת הגיוס באמצעות מנגנון "חבר מביא חבר" הינה אחת השיטות הנפוצות ביותר בגיוס כוח אדם. לצד חסרונות השיטה שעיקרם חשש להעדפת מועמדים עקב היכרותם עם עובד הארגון ולא על רקע מקצועי, סיכון בהיווצרות "קליקות" חברתיות והמלצת עובדים על מועמדים מתוך רצון לקבלת תשורה, הרי שלשיטה זו מספר יתרונות הבאים לידי ביטוי ברמת היכרות מעמיקה יותר עם המועמדים המומלצים, רמת מחויבות גבוהה של המועמדים שנקלטו בעקבות המלצת חבריהם ופנייה יזומה למועמדים שאינם מחפשי עבודה באופן אקטיבי, ביחוד עבור אוכלוסיות המתאפיינות ב"קשיי גיוס" דוגמת אוכלוסיית המהנדסים.

יחד עם זאת, לאור היות הטכניון מוסד ציבורי, קיים הכרח כי תתבצע בחינה מעמיקה טרם יישום שיטה זו, בדגש על קיומם של מנגנוני בקרה (לדוגמה – קביעת "מכסת המלצות" עבור כל עובד) וקביעת תשורה סמלית בלבד לעובד אשר המליץ על מועמד שהתקבל, זאת לצורך הפעלת השיטה באופן מושכל תוך מניעה של ניצולה לרעה ושמירה על כללי מנהל תקין.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת חלקית** - ההמלצה מיושמת בפועל ללא שימוש במבצעי עידוד.

### **תגובת הביקורת:**

באם מנגנון "חבר מביא חבר" אכן מיושם, גם אם ללא שימוש במבצעי עידוד, יש להגדיר את תצורת יישומו ולהביאה לידיעת כלל העובדים.

## **2. ראינות אישיים:**

אחד משלבי הסינון העיקריים בגיוס המועמדים הינו הריאיון הפרונטלי המהווה למעשה את הממשק הישיר הראשון בין המנהל המיועד לבין המועמד והמשמש כלי מרכזי בהכרה מעמיקה של יכולות המועמד, הן בפן האישיותי והן בפן המקצועי. לריאיון זה משקל רב בהחלטה האם להמשיך את תהליך הגיוס עם המועמד ואם לאו.

על אף העובדה כי מהותו של הריאיון הפרונטלי הינה היכרות מעמיקה במידת האפשר עם המועמד הרי שקיימת מניעה<sup>10</sup> על שאילת שאלות מסוימות מצד המראיין דוגמת תכנון התא המשפחתי, ביצוע שירות מילואים, גיל, השקפה פוליטית וכיוצא"ב, שבעקבותיהן עלולה להיווצר אפלייתו של המועמד.

### **ממצא:**

ככלל, הראינות הפרונטליים בפקולטות הטכניון מבוצעים בראשות ראש המנהל הרלוונטי המהווה עפ"י הגדרת תפקידו כבעל אחריות לנושאי משאבי אנוש לעובדים מנהליים וטכניים בפקולטה.

<sup>10</sup> עפ"י חוק שיוויון הזדמנויות בעבודה – התשמ"ח 1988

יחד עם זאת, קיימים מקרים בהם עובר המועמד ראיון פרונטלי בראשות המנהל המקצועי המיועד, הנעדר הדרכה מתאימה לביצוע ראיונות. היעדר הדרכה זו עלול לפגום בטיב ובתוצרי הראיונות ובכך לפגוע בתהליך קבלת ההחלטות בדבר המועמד המתאים. יתרה מכך, בהיעדר הכשרה מתאימה מצד המראיינים, עלולות להישאל שאלות מצד המראיין המנוגדות להוראות החוק הרלוונטי, דבר העלול ליצור חשיפה משפטית כנגד הטכניון.

### **המלצה:**

**הכשרת מראיינים** – יש לבצע הכשרה תקופתית למנהלים המראיינים עובדים לקליטה ביחידתם. על ההכשרה לכלול התייחסות לפן המקצועי, קרי, אופן ניהול ראיון עבודה בצורה מיטבית וכן התייחסות לפן המשפטי – ריענון הוראות החוק.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

### **התייחסות ההנהלה:**

#### **ההמלצות מקובלות.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור הדרכה באגף משאבי אנוש.

ל"ז ליישום ההמלצה: 6 חודשים

פירוט נוסף: "ראשי המנהל ומנהלים עוברים הכשרות מעת לעת בנושא עריכת ראיון למועמדים. בתוכנית ההדרכה לשנה זו צפויה הדרכה נוספת לכלל המנהלים. כמו כן, אגף משאבי אנוש יפתח שאלון כתוב למראייני".

### **3. ראיונות מקדימים:**

בקרב ארגונים רבים, כשלב ראשוני בתהליך הגיוס, נערך עם המועמד ראיון טלפוני המהווה כלי סינון נוסף בתהליך ונועד בעיקר לשם השלמת מידע החסר בקורות החיים, הרחבה לגבי דרישות תפקיד הכרחיות (הכשרות נדרשות, שפות וכו') ועמידה באופן כללי על אופיו של המועמד. ראיון טלפוני אפקטיבי עשוי לחסוך לארגון (ובאותה המידה גם למועמד) זמן ומשאבים הכרוכים בזימון מועמדים שאינם רלוונטיים לראיון פרונטלי. מנגד, משקלו של כלי סינון זה בקבלת ההחלטה על המשך דרכו של המועמד בתהליך הגיוס הינו מוגבל שכן מדובר בשיחה טלפונית ממוקדת וקצרה ממנה לא ניתן להשליך באופן מלא על אופיו ומידת מקצועיותו של המועמד.

### **ממצא:**

בטכניון לא מתקיימים ראיונות טלפוניים באופן גורף. השיחות מתבצעות ע"י מדור הגיוס עבור חלק מן המשרות ובפקולטות/יחידות בהתאם לשיקול דעתה של הפקולטה/יחידה עצמה.

### **המלצה:**

**א. הוספת שלב ראיון טלפוני לתהליך הגיוס** – יש לבחון הגדרת הריאיון הטלפוני כשלב אינטגרלי בתהליך הגיוס של המועמדים לטכניון. כאמור, ראיון זה אשר יבוצע ע"י אגף משאבי אנוש, עשוי לשמש ככלי סינון מקדים עבור מועמדים שאינם רלוונטיים למשרה ובכך לחסוך זמן ומשאבים לארגון.

נוסף על כך, יצירת קשר ראשוני עם המועמדים ע"י אגף משאבי אנוש בדמות ראיון טלפוני, מהווה ליווי והיכרות בסיסית של המועמד מתחילת תהליך הגיוס, זאת בניגוד למצב הקיים כיום בו ברוב המקרים, הממשק של אגף משאבי אנוש מול המועמד מתקיים רק בוועדת המכרז, קרי, בסופו של תהליך הגיוס.

רמת חשיבות ההמלצות: בינונית

#### התייחסות ההנהלה:

**ההמלצה לא מקובלת.**

פירוט נוסף: "ביצוע ראיונות טלפוניים מתקיים בחלק מהגיוסים. לדעתנו, לא נכון לקבע את הראיונות כחלק בלתי נפרד מתהליך הגיוס. כאשר אנו בונים "צייד" במאגר במועמדים, אנו עורכים תמיד ראיונות טלפונים על מנת לוודא שהמועמד שפנה למשרה אחרת אכן מעוניין שנעביר את מועמדותו לתפקיד המוצע. כאשר המועמד פונה ישירות לתפקיד בעקבות פרסום וקורות החיים נראים ראויים, אנו לעיתים מבצעים ולעיתים לא בהתאם לעומס בעבודה ולשיקולים נוספים".

ב. קיום ראיונות מצולמים – כחלופה לראיון הטלפוני, מומלץ כי תבצע בחינה לקיום ראיונות מצולמים של מועמדים. תצורה זו של ראיונות מצולמים מתפתחת לאחרונה בעולם הגיוס ונעשית באמצעות צילום עצמאי מצד המועמדים, במועד ובמקום הנוח להם, ע"י אפליקציה סלולרית או מערכת ממוחשבת, תוך שהם עונים לרשימת שאלות קצרה אשר הוגדרה ע"י הארגון המגייס. עם סיום הריאיון נשלחת התראה לגורם המגייס אשר ביכולתו לצפות בראיון מכל מקום ובכל עת. ריאיון זה איננו ראיון עומק ואינו בא על חשבון הריאיון הפרונטלי אלא מהווה כלי סינון התחלתי לקבלת מידע ראשוני אודות המועמד שאינו עולה מתוך קורות החיים והעשוי לסייע בהחלטה האם להמשיך עמו בתהליך הגיוס.

לשיטה זו מספר חסרונות שעיקרם הניכור התקשורתי בין המראיין למרואיין, חוסר היכולת מצד המועמדים מסוימים להתבטא כראוי מול מצלמה וכן חשש וחוסר בקיאות בהפעלת המערכת הטכנולוגית.

יחד עם זאת, לתצורה זו מספר יתרונות משמעותיים העשויים לייעל ולשפר את תהליך הגיוס הבאים לידי ביטוי באמצעות חיסכון בזמן, שכן כל נושא תיאום הריאיון, ביצועו וצפייה בו (ע"י כל הגורמים הקשורים לגיוס) נעשה באמצעות המערכת הממוחשבת, באמצעות חיסכון בעלויות הנלוות לזימון וריאיון מועמדים שאינם רלוונטיים לתהליך ובאמצעות שימוש בכלי נוסף, תומך החלטה, למיון אפקטיבי יותר.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

#### התייחסות ההנהלה:

**ההמלצה לא מקובלת.**

פירוט נוסף: "גופים מעטים בישראל משתמשים בשיטת ראיון מצולם. צורת ראיון זו, לא הוכחה כיעילה או לא, אנו מעדיפים את הקשר האישי עם המרואיין".

**תגובת הביקורת:** הראיון המצולם, את השימוש בו הומלץ לבחון, אינו בא להחליף את הקשר האישי הגלום בראיון הפרונטלי עם המועמד אלא עשוי להוות כלי סינון נוסף טרם זימון לראיון פרונטלי.

#### **4. מבחני מיון:**

מבחני המיון הנערכים במכוני מיון ייעודים, הינם כלי נוסף למיון מועמדים בהתבסס על תוצאות המבחנים הבאים לבדוק את אישיותו וכישוריו של המועמד באמצעות מבחנים פסיכוכיניים, מבחני אישיות, דינמיקה קבוצתית וראיון אישי. עפ"י מדיניות אגף משאבי אנוש, כל מועמד, פנימי או חיצוני, אשר עבר בהצלחה את הראיון הפרונטלי, מחויב בביצוע מבדקי מיון במסגרת הליך גיוסו. מבחני המיון ממומנים ע"י היחידות הדורשות.

#### **ממצאים:**

**א. היקף השימוש במבחני המיון** – בשלוש השנים האחרונות (תשע"ג – תשע"ה), נערכים מבחני המיון למועמדי הטכניון בשני מכוני מיון – "אור יישומים" ו"אדם מילא". עלות ממוצעת של אבחון למועמד נעה בין כ-500 ₪ לאבחון סטנדרטי ועד לכ-1,700 ₪ עבור אבחון למועמד בדרג ניהולי בכיר. להלן נתוני התשלומים למכוני המיון (הנתונים בש"ח):

תשע"ה	תשע"ד	תשע"ג	
100,029	127,964	102,009	"אור יישומים"
35,921	3,278	13,942	"אדם מילא"
<b>135,950</b>	<b>131,242</b>	<b>115,951</b>	<b>סה"כ</b>

עפ"י נתונים אלו, ניכר שימוש מוגבר בשירותי מכון "אור יישומים" בהיקף כספי המהווה כ-85% מסך התשלומים ששולמו בגין מבחני המיון המבוצעים למועמדי הטכניון.

**ב. עיתוי ביצוע מבחני המיון** – עפ"י הסדר הכרונולוגי של שלבי הגיוס המתועד באוגדן התהליכים של אגף משאבי אנוש, ביצוע מבחני המיון למועמדים נעשה לאחר כינוס ועדת המכרז בה מדורגים המועמדים עפ"י סדר עדיפות, זאת על אף שברובם המוחלט של מכרזי כ"א, ביצוע מבחני המיון נעשה בשלב המקדים לוועדת המכרז. **בהמשך לממצא זה, עודכן אוגדן התהליכים תוך כדי ביצוע הביקורת.**

#### **המלצה:**

**היקף השימוש במבחני המיון** – יש לבחון הרחבת מעגל מכוני המיון המעניקים שירותיהם לטכניון העשויה להוביל לשיפור השירות, הוזלת מחירים והגדלת הגמישות התפעולית. רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

## התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצות: מדור גיוס

לו"ז ליישום ההמלצות: 12 חודשים

פירוט נוסף: בשנת תשע"ו, היקף התשלום עבור "אור יישומים" עמד על 63,273 ₪ ועבור "אדם

מילא" עמד על 63,240 ₪, סה"כ 126,513 ₪.

## 5. עדכון המועמדים בסטטוס תהליך הגיוס:

החל מחודש ינואר 2015, ארגון המעסיק יותר מ-25 עובדים, מחויב למסור למועמד המשתתף בתהליכי מיון לעבודה (ראיון או בחינה), הודעה בכתב על התקדמות הליכי המיון ועל אי קבלתו במידה ולא התקבל<sup>11</sup>.

בהודעה על התקדמות בתהליכי המיון לעבודה, הארגון מחויב להודיע למועמד על התקדמותו בתהליך, לפחות אחת לחודשיים מיום תחילת השתתפותו של המועמד בתהליך. בהודעה על אי קבלתו של המועמד לארגון, מחויב הארגון להודיע למועמד על אי קבלתו בתוך 14 ימים מהיום שבו מועמד אחר התקבל למשרה שלגביה נערך תהליך המיון.

### ממצאים:

**א. עדכון המועמדים בדבר התקדמות תהליך הגיוס** – עפ"י מדור גיוס, מועמדים הנמצאים בתהליך הגיוס מעודכנים בדבר התקדמותו של תהליך זה בעיקר באמצעות שיחות טלפוניות וכן באמצעות שליחת הודעות מתוך מערכת הגיוס (Hunter). הבקרה על עדכון המועמדים בהתאם לחוק, נעשית בהתאם לרשימת המשרות הפתוחות ולא באמצעות תזכורות ממוחשבות.

במסגרת מדגם ראיונות העובדים אשר התקבלו לטכניון, נמסר ע"י מספר עובדים כי בין שלבי הגיוס לטכניון, חלה הפוגה בת יותר מחודשיים במהלכה לא קיבלו עדכון כלשהו מצד הטכניון. מבדיקת הנושא מול מדור גיוס, עלה כי ישנם עדכונים אודות התקדמות תהליך הגיוס הנעשים בשיחות טלפוניות אשר אינן מתועדות.

עדכוני המועמדים ללא תיעודם אינו מאפשר בקרה ומעקב אחר עמידה בהוראות החוק. כמו כן, יצוין כי עפ"י נוסח סעיף החוק, עדכון המועמדים צריך להתבצע באמצעות הודעה בכתב.

**ב. עדכון המועמדים בדבר אי-קבלתם לטכניון** – עדכון המועמדים שלא התקבלו אודות אי קבלתם לטכניון נעשית באמצעות שליחת דוא"ל דרך מערכת הגיוס (Hunter). מבדיקה מדגמית מול מספר מועמדים אשר לקחו חלק בתהליך הגיוס לטכניון אך לא התקבלו בסופו של דבר, עלה כי אכן נשלחה אליהם הודעת דוא"ל המעדכנת על אי קבלתם לארגון.

<sup>11</sup> עפ"י חוק הודעה לעובד (תנאי עבודה) (תיקון מס' 6), התשע"ה-2014



### המלצה:

א. עדכון המועמדים בדבר התקדמות תהליך הגיוס – כמפורט בסעיף הקודם, יש לנהל את רשימת המשרות הפתוחות באופן ממוחשב תוך קבלת תזכורות והתראות לגבי מועמדים שיש לעדכןם לגבי התקדמות תהליך גיוסם, בהתאם לדרישות החוק. עדכון המועמד ייעשה בכתב ויתועד, בדומה להודעות הנשלחות למועמדים אשר לא התקבלו לטכניון.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

### התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס.

לו"ז ליישום ההמלצה: "בוצע".

### 6. ועדת המכרז:

נוהל הטכניון<sup>12</sup>, מגדיר את הצורך ואת אופן כינוס ועדת מכרז בעת גיוס מועמדים, את הרכב הוועדה ואת זכויות ההצבעה בוועדה.

עפ"י הנוהל ועדת המכרז תורכב מראש היחידה הקולטת (או נציגו), ראש "מחלקת מנגנון" (מדור גיוס) או נציגו (בדרגות י"ח ומעלה נדרש נוכחות של ראש אכ"א, קרי, סמנכ"ל משא"ן) ונציג ארגון העובדים הרלוונטי.

כמו כן, מגדיר הנוהל את הצורך ברישום פרוטוקול לוועדת המכרז המסכם את החלטת הוועדה לגבי המועמדים.

### ממצא:

מתוך מדגם ראיונות העובדים אשר התקבלו לטכניון, רובם המוחלט של המועמדים התראינו במסדרת ועדת מכרז כנדרש.

במסגרת המדגם עלה כחריג (לכאורה) גיוסה של עובדת (מיקרוביולוגית) אשר נעשה ללא ועדת מכרז בשל העובדה כי עבדה לפני כן תחת העסקה של מוסד הטכניון במעבדה בה הינה עובדת כיום.

### המלצה:

יש להקפיד על קיום ועדת מכרז, לגבי כלל המועמדים, בין אם חיצוניים, פנימיים או שהינם מועמדים יחידים, בהתאם לנוהל; לחלופין יש לעדכן את הנוהל הקיים בהתאם להחרגות הרלוונטיות.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

### התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס. לו"ז ליישום ההמלצה: "מבוצע".

<sup>12</sup> נוהל "קבלת עובדים 001-02"

## שכר

### 1. מנגנון קביעת השכר:

#### ממצא:

גובה השכר עבור המועמדים המתקבלים לטכניון נקבע בהתחשב במספר פרמטרים עיקריים: אופי המשרה, ניסיון וותק המועמד, השכלת המועמד, קשיי גיוס למשרה וגובה השכר עבור משרות זהות או דומות ביחידות אחרות בטכניון. לאחר קביעת השכר ע"י מדור גיוס, מועברות חלק מהצעות השכר לאישור סמנכ"ל משאבי אנוש, עפ"י קריטריונים שהוגדרו מטעמו. (שכר בחוזה אישי, חריגות מטווח הדרגות ה"סטנדרטי" ועוד). בידי מדור גיוס גמישות בקביעת השכר לעובד, הבאה לידי ביטוי בעיקרה באמצעות מתח הדרגות, קרי, ההחלטה על הדרגה ההתחלתית לה זכאי העובד. קביעת השכר נעשית בהתבסס על הידע והזיכרון הארגוני הנצבר במדור גיוס. בהיעדר מנגנון מובנה המתבסס על טבלאות שכר קבועות, עלול להיווצר מצב של חוסר שוויוניות בגובה השכר ובתנאי ההעסקה המוצעים למועמדים בעלי קריטריונים זהים כמו גם ליכולת פוטנציאלית מצד קובעי השכר להשפיע על רמות השכר והתנאים הנלווים לאורך זמן.

#### הערת הביקורת:

ייבחן ביצוע ביקורת בנושא אופן קביעת השכר ותנאי ההעסקה.  
רמת חשיבות: גבוהה.

### 2. עדכון המועמד בפירוט השכר:

#### ממצאים:

**א. עיתוי הצגת פירוט השכר -** עדכון המועמד בדבר גובה שכרו הצפוי, לרבות התנאים הנלווים לו, מבוצע ע"י מדור גיוס בשלב הצגת הצעת השכר, המתקיים בסוף תהליך הגיוס, לאחר שוועדת המכרז קבעה את דירוג המועמדים. במסגרת מדגם ראיונות המועמדים, נמצא כי ישנם מקרים בהם נמסר למועמדים מידע לגבי השכר הצפוי להם עוד בשלבים ההתחלתיים של תהליך הגיוס, זאת עפ"י בקשתם וכתנאי להמשך התהליך מבחינתם. עפ"י אגף משאבי אנוש, הרעיון העומד מאחורי עדכון המועמד בדבר שכרו הצפוי בשלב הסופי של התהליך הינו הרצון ל"שמור" את המועמד בתוך תהליך הגיוס עד לסיומו, שכן במידה ומידע לגבי השכר יימסר למועמדים בשלב ההתחלתי אזי חלק מן המועמדים כלל לא ימשיכו לתהליך מפאת גובה השכר הנמוך לכאורה, בהשוואה למשרות דומות בארגונים אחרים.

**ב. הסמכות לעדכון המועמד בפירוט השכר -** עפ"י מדיניות אגף משאבי אנוש, מדור גיוס הינו הגוף המוסמך להציג בפני המועמד את פרטי השכר, לנהל משא ומתן בעת הצורך ולהביאו לאישור בפני

סמנכ"ל משאבי אנוש, ובהתאם לכך, מידע לגבי טווח השכר המוצע לכל משרה אינו שקוף בפני מנהלי הפקולטות/יחידות.

מתוך מדגם הראיונות עם המועמדים וראשי המנהל, עולה כי חלו מקרים בהם גורמים בפקולטות/יחידות ציינו בפני המועמדים עוד במהלך הריאיון הפרונטלי את טווח השכר המוצע במשרה. לעיתים המידע הנמסר ע"י הגורמים בפקולטות/יחידות כלל אינו תואם את השכר המוצע בסוף התהליך ע"י מדור גיוס, דבר העלול ליצור תחושות תסכול ואכזבה בקרב המועמדים.

#### **המלצות:**

**א. עיתוי הצגת פירוט השכר:** עיתוי קביעת השכר בסוף תהליך הגיוס טומן בחובו יתרונות לצד חסרונות. מחד, הצעת שכר אשר ניתנת למועמד רק בסוף התהליך עלולה להיתקל באי הסכמה גורפת מצדו עד כדי ויתורו על המשרה, זאת לאור פערי ציפיות בין השכר המוצע לבין השכר המצופה. מצב זה גורם לבזבוז זמן ומשאבים בגיוס מועמד אשר מלכתחילה לא תאם את תנאי המשרה. מנגד, הצעת השכר אשר ניתנת בסוף התהליך מאפשרת למדור גיוס גמישות רבה יותר במשא ומתן, שכן מועמד אשר עבר את תהליך הגיוס המורכב (ולעיתים אף המייגע מבחינתו) והגיע "לקו הגמר" עשוי להשתכנע ולהפחית מדרישותיו הראשוניות.

לפיכך, בהנחה כי מדיניות הצגת פירוט השכר בסוף התהליך אכן תורמת לגיוס יעיל יותר יש להנחות את המראיינים בפקולטות/יחידות כי בעת הממשק הראשוני מול המועמד (בראיון הפרונטלי, בראיון הטלפוני או בראיון המצולם) יישאל המועמד מהן ציפיות השכר שלו. מידע זה יועבר למדור גיוס לצורך סינון מוקדם של מועמדים שהינם בעלי רף ציפיות הגבוה משמעותית מהתנאים אותם יוכל להציע הטכניון.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

#### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: סמנכ"ל משא"ן.

לר"ז ליישום ההמלצה: בוצע.

**פירוט נוסף:** "ראשי המנהל הונחו לבדוק ציפיות שכר של המועמדים. הנתונים עוברים למדור גיוס. במקרים בהם המשרה מאתגרת ויש מיעוט מועמדים, נערכת הערכת שכר ותיאום ציפיות מול המועמדים לפני שמתקדמים בתהליך. במפגשים הקרובים עם ראשי המנהל הנושא יחודד".

**ב. הסמכות לעדכון המועמד בפירוט השכר –** יש להנחות את המראיינים בפקולטות/יחידות כי אין לדון או לציין בפני המועמדים מהו טווח השכר המוצע להם וכי הגורם המוסמך לכך הינו אגף משאבי אנוש.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית.

#### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: סמנכ"ל משא"ן/

לו"ז ליישום ההמלצה: מידי.

פירוט נוסף: "הנושא יחודד במפגשים הקרובים עם ראשי המנהל".

## ד. קליטה

שלב קליטת העובד בארגון הינו שלב מהותי המשליך במידה רבה על אופן התאקלמותו של העובד בארגון ועל תפקודו העתידי.

קליטת העובד בארגון הינה חלק משלים ובלתי נפרד משלבי המיון והגיוס ועל כן מחייבת השקעת זמן ומשאבים בבנייתו ויישומו של תהליך סדור ומתמשך אשר ייצור בקרב העובדים תחושת שייכות ומחויבות לארגון בכלל וליחידה הקולטת בפרט, יסייע בחפיפה מקצועית יעילה וכפועל יוצא, יתרום לשילובם של העובדים בארגון באופן מיטבי ולשביעות רצונם של שני הצדדים.

במסגרת הביקורת נבחנו דרכי קליטת העובדים במסגרת הטכניונית הנמצאת באחריות אגף משאבי אנוש ובמסגרת היחידתית / פקולטית.

### 1. קליטה במסגרת הטכניונית:

#### ממצאים:

**א. קליטה ראשונית באגף משאבי אנוש** – עובד אשר מתקבל לעבודה בטכניון עובר שיחת קליטה ע"י מדור גיוס העוסקת בנושאים כלליים דוגמת סדרי העבודה, זכויות סוציאליות ועוד. במסגרת הקליטה הראשונית מוגש לעובד אוגדן הכולל חוברת מידע לעובד החדש, המעודכנת לחודש מרץ 2015 והמפרטת אודות הטכניון, אגף משאבי אנוש, סדרי העבודה, שכר ותשלומים נלווים, הדרכה, רווחה ועוד. כמו כן, כולל האוגדן מדריך בטיחות לעובד אשר נערך ע"י יחידת הבטיחות.

**ב. מפגשים מחברים לעובדים חדשים** – מדי שנה מתקיימים 3 מחזורים של ימי אוריינטציה לעובדים חדשים, המאורגנים ע"י מדור הדרכה באגף משאבי אנוש. כל מחזור כולל סט של מספר מפגשים בנושאים שונים המיועדים לאוכלוסיית העובדים החדשים – מפגש בנושאי הפעילויות של אגף משאבי אנוש, מפגש בנושא קרנות הפנסיה, מפגש הכרת הטכניון ומפגש בנושא מניעת הטרדה מינית.

**ג. משוב מצד העובדים החדשים** – עם סיום שיחת הקליטה באגף משאבי אנוש, מסתיים למעשה טיפול האגף בגיוסו וקליטתו הראשונית של העובד והוא מופנה להמשך קליטה וחפיפה ביחידה הקולטת. על פניו, הממשק הבא בין אגף משאבי אנוש לבין העובד עתיד להתבצע כ-3 חודשים לאחר קליטתו של העובד בעת שמנהליו של העובד מעבירים לאגף משאבי אנוש משוב אודות תפקודו של העובד.

פרט לכך, לא נוצר קשר יזום מצד אגף משאבי אנוש הבוחן את אופן השתלבותו של העובד מנקודות מבטו של העובד עצמו.

**ד. נוהל קליטת עובדים** - הנוהל הטכניוני המתייחס לאופן קליטת עובדים חדשים באגף משאבי אנוש וביחידות הטכניון הינו נוהל "קבלת עובדים 001-02" המעודכן לשנת 1982, מתייחס באופן לקוני לקליטת עובדים באומרו כי "אכ"א/מנגנון בתאום עם הממונה על העובד, ידאג לסייע להיקלטותו של העובד החדש ולהשתלבותו בעבודה". (סעיף 11 לנוהל)

## המלצות:

א. קליטה ראשונית באגף משאבי אנוש – שימור הנושא.

ב. מפגשים מחברים לעובדים חדשים – שימור הנושא.

ג. משוב מצד העובדים החדשים – מומלץ כי אגף משאבי אנוש ייצור קשר עם העובדים החדשים, תוך פרק זמן של כ-2-3 חודשים מיום קליטתם, בין אם באמצעות שיחה פרונטלית ובין אם באמצעות מילוי שאלון ממוחשב, במסגרתם תינתן לעובד האפשרות לפרט על שילובו בארגון מנקודת מבטו, לציין את הנקודות לשימור ולשיפור בתהליך גיוסו וקליטתו ולהציף סוגיות שונות הרלוונטיות לאגף משאבי אנוש.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

## התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס – לאחר ביצוע שינויים פנימיים באגף משאבי אנוש. לוי"ז ליישום ההמלצה: 6 חודשים.

ד. עדכון נוהל קליטה טכניוני – מומלץ לעדכן בהרחבה את נוהל הקליטה הטכניוני, בהתאם למדיניות אגף משאבי אנוש ותוך שימוש בהמלצות המפורטות בדוח זה, כך שיישם באופן אחיד ע"י כלל יחידות הטכניון.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

## התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס.

לוי"ז ליישום ההמלצה: מידי.

פירוט נוסף: "קיים נוהל חדש של משאבי אנוש הנוגע להליך קליטת עובד חדש ביחידות. החל מ-2016 הוא נשלח לכל ממונה בעת קליטת עובד. מדור גיוס עוקב באמצעות טופס בקרה אחר הליך זה".

## 2. קליטה במסגרת הפקולטית / יחידתית:

### ממצאים:

ממצאי והמלצות הביקורת לגבי נושא הקליטה במסדרת הפקולטית / יחידתית נשענו בעיקרם על ראיונות עם כלל ראשי המנהל בפקולטות ועם מדגם עובדים אשר נקלטו לאחרונה לטכניון, מהם ניכר כי קיימת שונות גבוהה בין היחידות בכל הנוגע לקליטת עובדים. בעוד שקיימות פקולטות / יחידות אשר קלטו את עובדיהן בהסתמך על תוכנית חפיפה סדורה הכוללת הגדרת עובד קיים אשר ילווה את העובד החדש הן בהיבט המקצועי והן בהיבט המנהלתי, הרי שמנגד קיימות פקולטות ויחידות בהן נקלטו העובדים ללא תוכנית חפיפה סדורה, ללא הגדרת חונך מקצועי ואף ללא תיק חפיפה האמור לכלול פירוט אודות תהליכי העבודה, נהלים והנחיות הקשורים בתפקיד. היעדר תוכנית חפיפה סדורה עלול לפגום באופן כניסתו של העובד לתפקיד, הן בפן המקצועי הבא לידי ביטוי בלמידה והטמעה עצמאית אך חלקית ולעיתים אף שגויה של סדרי ותהליכי העבודה והן בפן האישי הבא לידי ביטוי בירידה במוטיבציה, במחויבות ובתחושת השייכות ליחידה.

### המלצות:

**בניית תוכנית חפיפה** – מומלץ כי לכל עובד אשר נקלט ביחידה כלשהי, תיבנה תוכנית חפיפה סדורה אשר תהא מורכבת מהמוקדים הבאים:

- ליווי מנהל – טיפול במשאב האנושי הינו חלק מרכזי במשימותיו של המנהל ועל כן עליו להדריך את העובד החדש ולפקח על תהליך קליטתו.
- הגדרת חונך "צל" – הגדרת עובד קיים אשר יחנך וילווה את העובד החדש הן בנושאים מקצועיים הקשורים באופן ישיר לאופי התפקיד והן בנושאים מנהליים המהווים את מעטפת התפקיד (נושאי אדמיניסטרציה, לוגיסטיקה וכו').
- בניית תיק חפיפה – בניית תיק חפיפה / תיק כניסה לתפקיד, אשר יכלול חומר מקצועי כתוב הכולל נהלים, תהליכי עבודה, הנחיות מקצועיות, מבנה ארגוני ועוד, באמצעותו יישמרו הידע ו"הזיכרון הארגוני" ויעודכנו באופן רציף ומתמשך.
- הכרת בעלי תפקידים – סבב היכרות עם בעלי תפקידים ביחידה ומחוצה לה הרלוונטיים לתפקיד העובד.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

### התייחסות ההנהלה:

#### ההמלצה לא מקובלת.

פירוט נוסף: "הנהלת הפקולטות וראשי היחידות אחראים על תהליך החפיפה לעובד החדש. לא ניתן לכפות תוכנית חפיפה זהה לכל היחידות ולכל התפקידים ביחידות. יש מקום להשאיר חופש וגמישות ליחידה בעת כניסה של עובד חדש".

**תגובת הביקורת:** טיוטת נוהל הקליטה של אגף משאבי אנוש אשר הועברה לעיון הביקורת כוללת בין היתר את הפעולות הבאות:

- **הגדרת תכנית עבודה וכניסה לעבודה** : באחריות ראש המנהל/היחידה לדאוג לגבש תכנית כניסה לעבודה עבור העובד. התכנית תכלול סעיפים כגון : מטרות כלליות, הכרת היחידה, היכרות עם נוהלי היחידה ומטלות מקצועיות וכיוצ"ב.
- **מינוי מלווה אישי** : ימונה עובד ביחידה שישמש כמלווה מקצועי ואישי לעובד החדש. ניתן למנות שני חונכים, האחד מקצועי והשני אישי.
- **ביצוע שיחת קליטה** : עם הגעתו של העובד ליחידה על ראש המנהל / היחידה לערוך לעובד שיחת קליטה בה יתאר את פועלה של היחידה ויצג את בעלי התפקידים.

אם כן, פרט להמלצת הביקורת על בניית תיק חפיפה עולה כי שאר המלצות הביקורת בסעיף זה מקובלות ומוטמעות בנוהל.



## ה. ניהול המידע

### 1. ניהול הרשאות במערכת ה-Sap

#### ממצאים:

**א. הרשאות ממוחשבות לעובדי הטכניון -** במסגרת הביקורת נעשתה בדיקה מול אגף מחשוב ומערכות מידע לגבי עובדי הטכניון המורשים לצפות ולעדכן מספר פרמטרים המוזנים במערכת ה-SAP, המשפיעים באופן כזה או אחר על שכרם ועל תנאי העסקתם של העובדים החדשים הנקלטים בטכניון. (סוג חוזה, דירוג, תנאים נלווים, ותק וכו').

מנתוני אגף המחשוב עולה כי ישנם 18 עובדים המורשים לצפות ולעדכן פרמטרים אלו, מתוכם 15 עובדי אגף משא"ן, עובדת אגף כספים, עובדת לשכת מנל"א ועובדת אחת הפקולטות.

לצורך אימות נתוני אגף המחשוב, נעשתה בדיקה מדגמית מול עובדת אחת הפקולטות (שעבדה בעברה באגף משא"ן) הרשומה כבעלת הרשאות גישה לנתונים אלו, למרות שכלל אינה נדרשת לגישה לנתונים במסגרת תפקידה הנוכחי בפקולטה.

לאחר בדיקת הנושא על-ידה, מסרה העובדת הנ"ל כי אכן יש לה גישה לחלק מן הנתונים על אף שאינם רלוונטיים לתפקידה הנוכחי.

מעבר להיבט השמירה על פרטיות הנתונים האישיים של העובדים, מתן הרשאות לצפייה ועדכון נתונים אישיים ע"י עובדים שאינם מורשים לכך במסגרת תפקידם עלולה ליצור פרצה לשינוי פרמטרים המשפיעים על שכרם של העובדים.

**ב. גישה לנתונים אישיים של עובדי הטכניון ומוסד הטכניון** – לא קיימת הפרדה בין הרשאות הצפייה בנתוני עובדי הטכניון ומוסד הטכניון כך שמתאפשר לעובדי אגף משאבי אנוש בטכניון לצפות בנתונייהם האישיים של עובדי מוסד הטכניון, ולהיפך, באפשרות מחלקת משאבי אנוש במוסד הטכניון לצפות בנתונייהם האישיים של עובדי הטכניון.

#### המלצות:

**א. הרשאות ממוחשבות לעובדי הטכניון -** יש לבצע "יישור קו" בין אגף משא"ן לבין אגף מחשוב ומערכות מידע בנושא הרשאות הגישה למערכת ה-Sap, תוך בחינת ההרשאות הקיימות לעובדי האגף ולעובדים אחרים מחוצה לו, ובהתאם לכך לעדכן ולהגביל את רשימת מורשי הגישה לנתונים האישיים עפ"י דרישות התפקיד.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

#### התייחסות ההנהלה:

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: אגף מחשוב.

לר"ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

**ב. גישה לנתונים אישיים של עובדי הטכניון ומוסד הטכניון** – יש לבצע מידור גישה לנתונים האישיים של עובדי הטכניון ומוסד הטכניון כך שכל גוף (משאבי אנוש טכניון ומשאבי אנוש מוסד הטכניון) יוכל לצפות רק בנתוני העובדים שבאחריותו.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

#### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: אגף מחשוב.

לוח ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

## **2. תיקים אישיים**

### **ממצאים:**

**א. אחסון התיקים האישיים:** מסמכים האישיים של עובדי הטכניון (קורות חיים, טופס פרטים אישיים, תעודות השכלה, הצעת השכר, טופס שיחה ממליצים ועוד) מתויקים בקלסרים ומאוחסנים במגירות שאינן נעולות בתוך מתחם אגף משאבי אנוש. באופן זה, קיימת גישה למסמכים פרטיים אלו לכל אדם אשר נמצא בתחומי האגף.

**ב. תיעוד הנתונים:** כאמור, פרטי העובדים מפורטים על גבי מסמכים המתויקים בתיק האישי. מסמכים אלו אינם מגובים באופן ממוחשב.

**ג. ניהול התיקים:** ברשות מדור גיוס רשימת תיוג למסמכים הנדרשים בכל תיק עובד. במדגם אשר בחן את אופן ניהולם של תיקי העובדים עלה כי המסמכים הנדרשים אכן קיימים.

### **המלצות:**

**א. אחסון התיקים האישיים:** מומלץ לשמור את התיקים האישיים של העובדים במקומות אחסון נעולים בעלי גישה למורשים בלבד.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

#### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: סמנכ"ל משא"ן.

לוח ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

**ב. תיעוד הנתונים:** לצורך גיבוי הנתונים וניהולם באופן יעיל יותר, מומלץ לסרוק את מסמכי

העובדים ולשייכם לנתוני העובד במערכת ה-Sap.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

**התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: אגף מחשוב.

לוח ליישום ההמלצה: 36 חודשים.

### **3. נהלי עבודה**

**ממצא:**

כמפורט בגוף הדוח, אגף משאבי אנוש פרסם לאחרונה שני נהלים טכניונים הקשורים לנושא הגיוס והקליטה – נוהל העסקת בעלי מוגבלויות (פורסם בחודש מאי 2016) ונוהל העסקת קרובי משפחה בטכניון (דצמבר 2015).

כמו כן, גיבש אגף משאבי אנוש אוגדן תהליכים, הנמצא בשלבי אישור סופי, אשר מסדיר את תצורת העבודה בפעילויות האגף, לרבות הצגת פירוט פעילות הגיוס.

**המלצה:**

עדכון נוהל טכניוני לגיוס וקליטת עובדים אשר יחיל על הפקולטות ויחידות הטכניון את מדיניות אגף משאבי אנוש בנושאים אלו תוך הטמעת ההמלצות מדוח זה.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה.

**התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי על יישום ההמלצה: מדור גיוס.

לוח ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

## סיכום

מטרת העל בביצוע ביקורת דן הינה הצגת תמונת מצב להנהלת הטכניון אודות הפעילות הנעשית ע"י אגף משאבי אנוש והיחידות השונות בהיבטי הגיוס והקליטה, איתור פערים וליקויים בתחומים אלו ומתן המלצות על צעדים העשויים להביא לכדי תיקון הליקויים, השלמת הפערים וכפועל יוצא - לשיפור והתייעלות בתהליכי הגיוס והקליטה בטכניון.

הביקורת התמקדה במספר נושאים מרכזיים המהווים את מוקדי התהליכים - מדיניות גיוס כוח האדם בטכניון ואופן יישומה, ניהול שלבי הגיוס החל משלב איתור המועמדים ועד לשלב הצגת הצעת השכר למועמד הנבחר, ניהול שלבי קליטת העובד החדש במסגרת הטכניונית ובמסגרת היחידתית וניהול המידע הארגוני אודות המועמדים ואודות העובדים.

יישום ההמלצות המפורטות בדוח זה, בדגש על ההמלצות אשר דורגו כבעלות חשיבות גבוהה, עשוי להוביל לשיפור הניהול התקין, היעיל והאיכותי של תהליכי הגיוס והקליטה במספר מישורים, כמפורט להלן:

א. תכנון ובקרה – ייעול תהליכי הבקרה והמעקב אחר גיוס העובדים באמצעות תכנון פעילות הגיוס השנתית, בקרה על גיוס קרובי משפחה ומעקב אחר עדכון המועמדים בתהליך הגיוס.

ב. איכות ומגוון המועמדים – שיפור באיכות, בהיצע ובמגוון המועמדים באמצעות הרחבת מקורות הגיוס (רשתות חברתיות, מנגנון "חבר מביא חבר") והוספת כלי סינון בתהליך (ראיון טלפוני, ראיון מצולם).

ג. קליטת עובדים – שיפור קליטת העובדים בארגון באמצעות הגדרת והטמעת תוכנית קליטה מפורטת אשר תוביל לשילוב העובדים החדשים ביחידותיהם באופן מיטבי ולהגברת תחושת השייכות והמחויבות מצדם.

לצד אלו, עלו במהלך הביקורת נושאים אותם ראוי לבחון באופן נפרד – נושא השכר בדגש על קביעת השכר וקביעת תנאי ההעסקה וכן נושא גיוס בעלי מוגבלויות בדגש על עמידת הטכניון בצו ההרחבה שפורסם בנושא.

לסיכום, לדעת הביקורת, ניכר כי ככלל, פעילות הגיוס בטכניון מתבצעת באופן סדור, מובנה ורב-שלבי תוך נקיטה בפעולות הנדרשות לאיתור ובחירת המועמדים המתאימים ביותר למסגרת הטכניון, בהתחשב במאפייני הארגון ובמאפייני היחידות.

יחד עם זאת, עולה כי קיימת שונות גבוהה בקרב היחידות בכל הנוגע לקליטת עובדים, כך שקיימות יחידות בהן לא מיושמת תוכנית קליטה וחפיפה סדורה לעובדים החדשים ועל כן, לדעת הביקורת, יש לפעול להתוויה והטמעה של תוכנית סדורה לגבי אופן קליטתם של העובדים.

לאור האמור, מומלץ לנקוט בפעולות המפורטות בגוף הדוח לצורך שיפור וייעול תהליכי הגיוס והקליטה באגף משאבי אנוש ובכלל יחידות הטכניון.

תודתנו לעובדי אגף משאבי אנוש וכן לעובדי הטכניון אשר נטלו חלק במדגם הביקורת על שיתוף הפעולה מצדם במהלך עריכת הביקורת.