

אמרכלים ורפרנטים

מבוא

1. נכון לדצמבר 2016, מועסקים בעירייה 6,091 עובדים, כולל עובדי הוראה וגימלאים.
2. אגף משאבי אנוש במינהל משאבי אנוש ורכש בעירייה אחראי על מיון וקליטת עובדים, נושאי שכר שונים, תנאי העסקה ושירות, תיקנון כוח אדם, השתלמויות, רווחת עובדים והדרכת עובדים ועוד.
3. במינהל משאבי אנוש ורכש מועסקים עשרה מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים (להלן - **רפרנטים**), האחראיים על עובדים המשתייכים ליחידות עירוניות מוגדרות, וארבעה רפרנטים רוחביים (חוצי ארגון) הנותנים שירותים לכלל עובדי העירייה בנושאים עליהם הם ממונים (קופות גמל, תיאומי מס, תאונות עבודה, אחזקת רכב, גמלאים, ניכויים, עיקולים, מילואים, ביטוח לאומי, עובדים שעתיים ובני נוער ועוד).
4. בעירייה מועסקים 13 אמרכלים האחראיים על הקשר בין העובדים לרפרנטים, ומשויכים ארגונית למינהל שלעובדיו הם נותנים שירות, ומקצועית - לאגף משאבי אנוש במינהל משאבי אנוש ורכב.
5. להלן המבנה הארגוני של אגף משאבי אנוש¹:



עבודת הביקורת

1. מטרת הביקורת הייתה לבחון האם ישנה הלימה בין הגדרות תפקידי הרפרנט והאמרכל לבין תהליכי עבודתם בפועל, האם ישנה אחידות בנושאים שבאחריות כל אחד מהרפרנטים ובנושאים שבאחריות כל אחד מהאמרכלים, וכן לבחון את ממשקי העבודה שבין הרפרנטים לאמרכלים.

¹ הועבר לביקורת ב-7.5.17 ממנהלת תיאום, בקרה ופרויקטים בלשכת ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש.

2. הנושא נבדק לבקשת מנכ"ל העירייה דאז.
3. הביקורת ביצעה בין היתר, את הפעולות הבאות:
 - שיחה עם ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש ומנהל אגף משאבי אנוש.
 - שיחות עם עשרה אמרכלים²:
 - א. אמרכלית יחידת הנהלה ומועצה, האחראית על הטיפול בעובדי הנהלה, מועצה, לשכת מנכ"ל ו-19 יחידות עצמאיות³ (להלן - **אמרכלית הנהלה**).
 - ב. אמרכלית המוקד העירוני, המשמשת אף כסגנית מנהלת המוקד העירוני.
 - ג. אמרכלית מינהל כספים.
 - ד. אמרכלית מינהל הנדסה.
 - ה. מנהל אגף אמרכלות ומשאבי אנוש במינהל חינוך (להלן - **אמרכל מינהל חינוך**).
 - ו. מנהל אגף כוח אדם וחשבות במינהל שפ"ע⁴, המשמש אף כחשב המינהל (להלן - **אמרכל מינהל שפ"ע**).
 - ז. אמרכלית אגף חופים ואגמים (להלן - **אמרכלית אגף חופים**).
 - ח. מנהלת אגף אמרכלות וזכאות במינהל שילוב חברתי (להלן - **אמרכלית מינהל שילוב חברתי**).
 - ט. סגנית אמרכל מינהל איכות הסביבה⁵ בהנחייתו של ראש המינהל ששימש נכון למועד איסוף ממצאי הביקורת, לדבריו, אף כאמרכל המינהל.
 - י. מנהלת אגף משאבי אנוש בחברה לביטחון וסדר ציבורי (להלן - **החברה לביטחון**)⁶ (להלן - **אמרכלית החברה לביטחון**).
 - שיחות עם שבע רפרנטיות⁷:
 - א. רפרנטית מינהלים כספים והנדסה.
 - ב. רפרנטית יחידת הנהלה ומועצה האחראית על הטיפול במינהל משאבי אנוש ורכש, בעובדי הנהלה, מועצה, לשכת מנכ"ל ו-20 יחידות עצמאיות⁸ (להלן - **רפרנטית הנהלה**).
 - ג. רפרנטית מינהל שפ"ע, החברה לביטחון ואגף חופים ואגמים (להלן - **רפרנטית מינהל כללי**).
 - ד. רפרנטית מינהל איכות הסביבה.

² מדגם שנבחר באופן אקראי.

³ דוברות, שירות עירוני, קשרי חוץ, גמלאי העירייה, מרכז לתכנון אסטרטגי ומידע (מתא"מ), תקשוב עירוני, רישוי ופיקוח על עסקים, לשכה משפטית, מבקרת העירייה, מעמד האישה, פיתוח עסקי, ועד עובדים, בטיחות בעבודה, משרד הרישוי, חשבות הנהלה, מינהלת רובע הבילויים, בית משפט לעניינים מקומיים, ועדת ערר ומינהלת אלף דונם.

⁴ אמרכל המינהל שנבחר ב-30.4.17 לתפקיד מנהל אגף כוח אדם וחשבות במינהל שפ"ע.

⁵ נכון למועד איסוף ממצאי הביקורת, תפקיד האמרכל לא אויש.

⁶ בנוגע לפקחים עובדי עירייה.

⁷ מדגם שנבחר באופן אקראי.

⁸ מוקד עירוני והיחידות שבהערת שוליים מספר 3.

- ה. רפרנטית מינהל שילוב חברתי.
- ו. רפרנטית מינהל חינוך, האחראית על עובדי מטה המינהל, חונכות וסייעות (להלן - **רפרנטית מטה מינהל בחינוך**).
- ז. רפרנטית מינהל חינוך, האחראית על בתי הספר, מינהלה, לבורנטים, ספרנים, ניקיון ואחזקה (להלן - **רפרנטית מינהלה מינהל חינוך**).
- בביקורת לא נערכו שיחות עם אמרכלית מינהל משאבי אנוש ורכש⁹, אמרכלית מינהל קהילה ואמרכלית החברה העירונית לתרבות ספורט ונופש¹⁰ (להלן - **החברה העירונית**). כמו כן, לא נערכו שיחות עם רפרנטית האחראית על השירות הפסיכולוגי, מינהל קהילה והחברה העירונית ועם רפרנט במינהל חינוך האחראי על הטיפול בסייעות ובחונכות בגני הילדים.
- ממצאי הביקורת התבססו על מידע שנמסר בשיחות כאמור, ועל שאלונים שהרפרנטים והאמרכלים שנדגמו התבקשו להשיב עליהם¹¹ באמצעות בחירה באחת משתי תשובות: כן/לא¹².
- עיון בנהלי עבודה ובמסמכים רלוונטיים נוספים.
4. הביקורת נערכה בתקופה נובמבר 2016 - אוגוסט 2017.
5. טיוטות הדוח הועברו להתייחסות המבוקרים.

ממצאים

1. רקע

בשנת 2015 ערך יועץ ארגוני בדיקה במינהל משאבי אנוש ורכש שממצאיה סוכמו בדוח בנושא ייעוץ ארגוני, שנמסר לראשת המינהל. לפי היועץ הארגוני, רפרנט מוגדר כמנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי המשמש כנציג תנאי שירות ושכר של עובדי המינהלים השונים. בין תחומי אחריותו נמנים מימוש זכויות העובדים במינהל/אגף/יחידה עליה הוא אחראי בהתאם לחוקי והסכמי עבודה, גילוי בקיאות במערך התקנים, שיבוץ עובדים במשרות בכפוף לתקינה ומתן מענה מקצועי לאמרכל. בביקורת מופו ונסקרו תהליכי העבודה שמבצעות שבע רפרנטיות, כולן, למעט אחת, הן בעלות תעודת חשב בכיר.

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"אגף אמרכלות ומשאבי אנוש [במינהל חינוך] אחראי על שיבוץ עובדים במשרות בכפוף לתקינה."

⁹ האמרכלית משמשת אף כרפרנטית רוחבית לנושאים של חלוקת תלוישים, חלוקת טופסי 106 והפקת תגים לעובדים.

¹⁰ אמרכלית לעובדי עירייה המושאלים לחברה העירונית, המשמשת אף כמנהלת גבייה והנהלת חשבונות ראשית של רשת הכותרים והספריות.

¹¹ התבסס על המידע שהאמרכלים והרפרנטים מסרו בשיחות שנערכו עימם.

¹² התשובות לשאלון שהועבר לסגנית אמרכל מינהל איכות הסביבה סומנו ונענו בידי ראש המינהל.

לפי היועץ הארגוני, תפקיד **האמרכל** מוגדר כאחראי על מכלול הפעילויות בתחום הטיפול במשאבי אנוש, החל מקליטתו ועד לפרישתו של העובד. בין תחומי אחריותו נמנים טיפול בשכר רכש ולוגיסטיקה, סיוע בתכנון ועדכון מבנה ארגוני והקשר שבין עובדי המינהל לגורמים חיצוניים כמשרדי ממשלה, ופנימיים - כמינהל משאבי אנוש ורכש (לרבות רפרנטים) ולשכת ראש העירייה ומנכ"ל העירייה. בביקורת מופו ונסקרו תהליכי העבודה שמבצעים עשרה אמרכלים. שלוש אמרכליות מתוך העשרה הן בעלות תעודת חשב בכיר ושישה מהאמרכלים הנ"ל מנהלים עובדים המסייעים להם בביצוע עבודתם.

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"אף פעם לא התקיימה חלוקה ברורה בין תפקיד האמרכל לזה של הרפרנט. נוסף על כך, האמרכלים אינם עוסקים בתחום השכר."

תגובת רפרנטית הנהלה:

"ראשית, ברצוני לציין כי אני רואה את עבודת האמרכל ומנהל משאבי אנוש שכר סקטוריאלי כחוליות בשרשרת להשגת מטרה משותפת ולתוצאה הטובה ביותר במתן שירות ברמה המקצועית הגבוהה ביותר לעובד/ת תוך שמירה על זכויות העובדים. הצלחתנו היא תוצר של שיתוף פעולה פורה בהעברת המידע והידע ממנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי לאמרכל הרלוונטי."

תגובת ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש:

"סמכות מקצועית"

אדגיש כי האמרכלים כפופים מקצועית למנהל אגף משאבי אנוש במינהל משאבי אנוש ורכש. המשמעות היא שאגף מ"א מתווה את תחומי האחריות המקצועית של האמרכל. זוהי מערכת דינאמית ולכן אם ישנם תהליכי עבודה בתחומי משאבי אנוש המתעדכנים כמו ועדות קבלה, החזר הוצאות בגין אחזקת רכב וכדומה, על מנהל אגף מ"א להוציא הנחיות ברורות מהם תחומי האחריות והסמכות בנושאים הנ"ל של האמרכלים ושל הרפרנטים. לא ניתן להיצמד רק למפרט המכרז שהאמרכל/רפרנט זכה בו. אם ההנהלה לא תיתן גיבוי לסמכות המקצועית, גם אם ייצא נוהל מסודר, הדברים לא יפעלו בשטח." [ההדגשה במקור]

2. תפקיד הרפרנט

2.1 במכרז לתפקיד מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי (רפרנט) במינהל משאבי אנוש ורכש¹³ מ-3.5.15 (להלן - **מכרז לרפרנט**) מפורטים תפקידי הרפרנט.

תגובת רפרנטים¹⁴:

"מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים הנם החוליה המקשרת בין המינהל עליו הם ממונים לבין אגף משאבי אנוש ושכר. הם מהווים מקור סמכותי לידע, עזרה

¹³ מכרז פנימי/פומבי מספר 36/2015.

¹⁴ רפרנט סייעות וחונכות בגני ילדים, רפרנטית מטה מינהל בחינוך, רפרנטית מינהל כללי, רפרנטית מינהל מינהל חינוך, רפרנטית שירות פסיכולוגי, יחידת פרט במינהל חינוך, מינהל קהילה והחברה העירונית, רפרנטית איכות הסביבה ורפרנטית מינהל שילוב חברתי (להלן ביחד - **תגובת רפרנטים**).

והכוונה לאמרכל, ונותנים תמיכה והוראות ביצוע בכל הנוגע למערכת הנוכחות, משאבי אנוש ושכר."

הביקורת בדקה האם קיימת הלימה בין מדגם של תפקידים שהוגדרו במכרז לרפרנט לבין תהליכים המבוצעים בפועל בידי הרפרנטים שנדגמו.

2.2 מבדיקת התהליכים כאמור עולה כי יש רפרנטים שאינם מבצעים חלק מהסעיפים כלל, או שמבצעים אותם באופן חלקי בלבד:

- תיאור תפקיד במכרז לרפרנט: "אחראי ליישם ולפקח על ביצועם של: תנאי העסקה, תנאי שכר להם וכאיים העובדים... מרוגע קליטתם ועד ליציאתם לפרישה." נמצא כי לפי נוהג עירוני ובניגוד להגדרה במכרז, האמרכל מעביר לרפרנט הודעה בנוגע להתפטרות העובד, והתהליך מבוצע בידי סגנית מנהל אגף משאבי אנוש ולא בידי הרפרנטיות.

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"מעקב אחר משרות שהתפנו מתבצע באגף אמרכלות ומשאבי אנוש במינהל חינוך."

תגובת רפרנטית הנהלה:

"ההודעה על סיום עבודה של העובד/ת, מועברת מהמנהל/עובד לאמרכל המינהל אשר מעביר [את ההודעה] במייל למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מבצע את תהליך סיום העבודה עד להעברתו להמשך טיפול (טופס 161) לרפרנט פרישה וגמלאות. אציין כי, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מלווה את רפרנט פרישה וגמלאות בכל הקשור לזכויותיו של העובד בעת פרישה."

תגובת רפרנטים:

"תהליך התפטרות של העובד הינו כדלקמן:

רכז כ"א/אמרכל של העובד מקבל את ההודעה על התפטרותו ומודיע במייל למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי, תוך צירוף מכתב התפטרות של העובד, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בודק את תקופת העסקתו של העובד ומבצע במערכת השכר סיום העסקה של העובד, בנוסף לכך מצרף למכתב סיום העסקה את תלוש השכר האחרון של העובד + דוח נוכחות חודשי האחרון של העובד ולאחר שהעובד מחתים את כל הגורמים על טופס הטיולים (הזדכות) חותם מנהל משאבי אנוש סקטוריאלי על טופס ההזדכות ומאשר את העובדה שאין חבות לעובד כלפי העירייה וככל שישנן מצייין בטופס ההזדכות כי העובד לא הזדכה בגין חובה זו. לאחר מכן מעביר מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי את כלל המסמכים האמורים לצורך טיפול בהכנת טופס 161 והזכאויות הנלוות לסיום העסקתו של העובד. לציין כי מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מלווה ככל שנדרש את מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בנושא פרישה בכל הקשור לזכאויותיו של העובד. בנוסף מועברים נתוני הפסקת עבודה של העובד לרכזת משאבי אנוש על מנת להמציא לעובד אישור סיום העסקה החתום ע"י מנהל אגף משאבי אנוש."

- תיאור תפקיד במכרז לרפרנט: "סיוע בתהליכי העדכון והבנייה של המבנה הארגוני של המינהל שבחחום טיפולו."
נמצא כי אחת מהרפרנטיות שנדגמו נוהגת לסייע בעדכון ובבנייה של המבנה הארגוני: רפרנטית מינהלים כספים והנדסה מסרה שלעיתים, היא נוהגת לסייע בנושא האמור.
- רפרנטית מטה מינהל חינוך ורפרנטית הנהלה נוהגות לסייע באופן חלקי - עורכות מעקב אחר משרות שהתפנו ומצבת העובדים ומקבלות עדכונים מהאמרכלים הרלוונטיים על אודות כל איוש חדש.
- רפרנטית מינהל כללי מסרה: "איני נוהגת לתת ייעוץ..."
- רפרנטית מינהל מינהל חינוך מסרה: "אף פעם לא נשאלתי על מבנה אירגוני, כנראה נדון בין ראש המינהל והאמרכל."
- רפרנטית מטה מינהל חינוך מסרה: "בד"כ אנחנו מקבלים מאמרכלות של המינהל את המבנה הארגוני. במידה שיש צורך בחשיבה משותפת ואו עזרה, כמובן שהרפרנט שותף."
- רפרנטית מינהל איכות הסביבה מסרה: "אני חדשה בתפקיד, ונמצאת בתהליכי חפיפה ולמידה. במידה שיש בקשה לשינוי במבנה הארגוני, ראש מינהל איכות הסביבה מעביר מול ראש מינהל [משאבי אנוש ורכש]. דנים, יחד עם [סגנית מנהל אגף משאבי אנוש]. יש דיון אצל המנכ"ל... ואז מתקבלת החלטה."
רפרנטית מינהל שילוב חברתי מסרה: "בשביל זה יש את ראש המינהל."

תגובת אמרכלית מינהל כספים:

"סיוע בתהליכי העדכון והבנייה של המבנה הארגוני של המינהל הם בתחום אחריות של אמרכל וראש מנהל/ס. גזבר בלבד, ולא כפי שנרשם. יש שיתוף פעולה בחשיבה על המבנה הארגוני מול [ראשת משאבי אנוש ורכש] ואישורה הסופי."

- תיאור תפקיד במכרז לרפרנט: "מעקב אחר מערך הנוכחות של העובדים ועדכון שוטף של הנוחים."

נמצא כי מרבית הרפרנטיות מבצעות את התהליך באופן חלקי בלבד:
- רפרנטית מינהל כללי מסרה שהיא מבצעת את התהליך האמור בנוגע לכלל דוחות הנוכחות של העובדים שבאחריותה.
- תשע מהרפרנטיות שנדגמו בודקות מקרים חריגים בלבד.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"תפקיד מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי (רפרנט), מוגדר הן בעבודה שבוצעה ע"י תפ"ן [היועץ הארגוני] והן בכלל המכרזים שיצאו לטובת איוש משרה זו בעירייה. חשוב להדגיש, שהגדרת התפקיד במכרז היא הגדרת תפקיד מרחיבה, שכוללת בתוכה את כלל המשימות שלהן יידרש רפרנט בביצוע תפקידו. לעיתים, השונות הארגונית, בין המינהל והיחידות השונות יוצרת שונות מסוימת קטנה ומצומצמת בעשייה היום יומית, וזאת בשל התאמת הנושאים לאיוש משרות/ בעלי תפקידים במינהל מסוים, או לטובת ייעול תהליכי העבודה הפנימיים, בין

מינהל [משאבי אנוש ורכש] לאמרכל מינהל מסוים. רפרנט הוא איש משאבי האנוש והשכר של היחידה עליה הוא ממונה.

ישנן יחידות תקציביות שבהן נושא של 'סיוע בתהליכי העדכון והבנייה של המבנה הארגוני של המינהל שבתחום טיפולו' אינו רלוונטי למהות העשייה היום יומית, אולם מבחינתנו מחויבת להיכנס בהגדרת התפקיד. שוב מן הטעם של ראייה מרחיבה וכוללת רואה פני עתיד (שינויי שיבוץ בין מינהלים, שינויי האחריות בין הרפרנטים כתוצאה משינויים פרסונליים וכו'). חשוב להוסיף ולומר, שעדכון והבנייה של המבנה הארגוני לא נמצא תמיד בטיפולו של מינהל [משאבי אנוש ורכש]. לדוגמה, המבנה הארגוני של מינהל קהילה, הובא לידי [ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש] כמבנה נתון ומוגמר. שינויים ארגוניים במינהל החינוך או במינהלים אחרים, מובאים למינהל [משאבי אנוש ורכש] לעיתים כמוצר מוגמר. לכן במקום בו יש בנייה ושיתוף פעולה בחשיבה על המבנה הארגוני, ראשת המינהל משתפת את מנהל אגף משאבי אנוש והרפרנט הנוגע למינהל, וכן את הממונה על התקינה [במינהל משאבי אנוש ורכש]. במקום בו מגיעים הדברים כמוגמרים, ראשת המינהל מעדכנת את הגורמים הנ"ל.

אותה התייחסות נכונה גם לנושא 'מעקב אחר מערך הנוכחות של העובדים ועדכון שוטף של הנתונים', כאשר רפרנטים נדרשים לבדיקות מדגמיות בלבד של מערך הנוכחות, בדגש על הנגזרות בשכר מנתונים שמוקלדים ע"י האמרכלים למערכת הנוכחות (ולכן גם מוגדר כ'מעקב' ולא כ'אחריות ישירה'). בעיות שאמרכל אינו מצליח לפתור, נפתרות ע"י הרפרנט. גם ביצוע תיקונים בדיעבד במערכת ואל מול מל"מ הנם באחריות הרפרנט בלבד. נושאים מקצועיים ספציפיים כגון: יציאה למכרזי כ"א, התפטרות/פיטורין, פרישה לגמלאות, אחזקת רכב, קופות, ניכויים ועוד, מרוכזים בידי בעלי תפקיד ספציפיים (סגן מנהל משאבי אנוש, רפרנטים חוצי ארגון) זאת מתוך רעיון של התמקצעות סביב נושא מקצועי מסוים, וכן בדגש על ריכוז של עבודה מול גורמי חוץ. רפרנט חוצה ארגון מחויב להיות בקשר ישיר עם גורמי חוץ שונים - רפרנט ניכויים - מול הבנקים, רפרנט קופות - מול חברות הביטוח, סוכנים וביטוח לאומי (תאונות עבודה) רפרנט אחזקת רכב - מול חברת... שמבטחת את מרבית רכבי עובדי העירייה, סגנית מנהל משאבי אנוש - בתי דין לעבודה, בורריות, בית הדין למשמעת של עובדי הרשויות המקומיות ועוד. ריכוז הנושאים המקצועיים אינו מוריד מאחריות הרפרנט אלא משלים אותו (כך לדוגמה: הליכי סיום העסקה התפטרות/פיטורין מלווים ע"י הרפרנט בהוצאת מכתב לעובד, מעקב אחר ביצוע טופס טיולים ועדכון הקופות. ומשלימה את העשייה סגנית מנהל האגף בהוצאת ט' 161). [ההדגשות במקור]

תגובת אמרכליות מינהלים הנדסה והנהלה:

"בניגוד לתגובת מנהל אגף משאבי אנוש, כאשר אנחנו ו/או העובד מאתרים שגיאה, מתבצע תיקון בדיעבד. אנחנו מתקנות את הנתונים, מזינות נתונים תקינים ומעבירות לתיקון במל"מ. אנחנו מפיקות דוח ניתוח חדש שמועבר

למל"מ. במהלך החודש השוטף, מתבצעים עדכונים שוטפים. נוסף על כך, הליך מילוי של טופס טיולים הינו באחריות מלאה של האמרכלים."

תגובת רפרנטית הנהלה:

"לדעתי עמדת האמרכליות אינה מדויקת. להלן הפעולות שמתבצעות: כאשר מתגלות טעויות בנוכחות שהאמרכליות לא מגלות מבעוד מועד בטיפול הנוכחות החודשית של העובד ונדרש לתקן את הטעות. האמרכלית מבצעת זאת בדוח הנוכחות + מערכת נוכחות ורק לאחר שמנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בדק כי התיקון בוצע והוא תקין, הוא... מבצע זאת בתוך מערכת הנוכחות והשכר יחד ובדק כי הנתונים הועברו בשלמותם לשכר. מחדדת שוב ושוב, לאמרכל יש גישה למערכת הנוכחות בלבד, עקב הקלדת דוחות הנוכחות של העובדים. אין הם יכולים לעקוב אחר ההשפעה של הנוכחות על שכרו של העובד/ת, זוהי עבודתו של מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. גם אם מתגלות טעויות כלשהן, האמרכל צריך לדווח למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בלבד. במערכת השכר והנוכחות קיים תהליך תשלום רטרו לשכר **שק** מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי **אחראי לביצוע** והוא משפיע באופן מיידי על נתוני הרטרו לשכר של העובד." [ההדגשות במקור]

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"כאשר האמרכל או מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי שם לב כי יש בעיה בנוכחות, עקב דיווח לא תקין של העובד או טעות שנובעת מהקלדה ידנית שגויה של האמרכל, על האמרכל לבצע תיקון במערכת הנוכחות ולהעביר למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי דוח נוכחות מתוקן, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מקבל את הדוח המתוקן ועליו לבצע קליטה חוזרת של הנוכחות למערכת כדי שהתיקון יבוא לידי ביטוי בתלוש. לאחר ביצוע הממשק בין הנוכחות למערכת השכר עליו להפיק תלוש שכר לצורך בדיקה שאכן התיקון נקלט כנדרש. לאמרכלים אין את הכלים לבצע יישום של הנוכחות במערכת השכר, ואין להם את הידע הנדרש לצורך בדיקה האם התלוש תקין לאחר ביצוע."

תגובת רפרנטים:

התייחסות לתגובות אמרכליות מנהלים הנדסה, הנהלה: העמדה שהוצגה לעיל אינה מדויקת. הפעולות המדויקות שמתבצעות הינן כדלקמן:

"לאחר סגירת מערכת הנוכחות, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מעביר לאמרכל/רכזי כ"א דוח מרכז עם ההפחתות שיש לעובדים, כאשר מתגלה טעות בנוכחות שאמרכלים לא גילו מבעוד מועד ונדרש לתקן את הטעות האמרכל נדרש לבצע תיקון בנוכחות ולאחר מכן לדווח למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי על מנת שיביא לידי ביטוי את זכאות העובד בגין הטעות במערכת השכר. לציין כי ביצוע התהליך תיקון רטרואקטיבי במערכת הנוכחות והעברת נתונים תקינים לשכר פתוח לביצוע ובסמכותו של מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי באגף משאבי אנוש בלבד."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר :

"כחלק מתפקידנו אנו עוסקות בניהול מערכת השכר ומערכת הנוכחות באופן שוטף, דינאמי ואינטנסיבי. משמעות הדבר היא כי כל שינוי/אפיון/הטמעה מבוצעת על ידינו אל מול הגורמים המקצועיים השונים: מל"ם/שלטון מקומי/ משרד האוצר וכדומה. הממשק שלנו מבחינת מערכת השכר/הסכמי שכר/נוכחות/ הסכמי נוכחות/מענה ופתרון בעיות הינו אך ורק מול מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים. מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי הינו הגורם המקצועי המוסמך אליו מועברות כל ההנחיות באופן שוטף הן בנוכחות והן בשכר בכל המובנים: אפיון חדש/שינויים/עדכונים וכדומה. כל פנייה אלינו בנושא נוכחות/ שכר נעשית על-ידי מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בלבד. מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי יודע כיצד לנתב את השאלה לגורם הרלוונטי במידת הצורך. נציין כי כל הסכם שכר/נוכחות נבחן באופן מעמיק אל מול מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי הרלוונטי ואחר כך מתבצעת בדיקה רחבה המשפיעה על כלל העובדים השונים במערכת. בדר"כ פנייה של אמרכל הנה נקודתית ולא מערכתית ולכן חשוב מאוד שהפניות ירוכזו ויבוצעו אך ורק ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי שרואה את כל התמונה הכוללת. לאמרכל אין את הכלים/ היכולת/הנתונים והסמכות לתת את המענה לעובד בנושאי תנאי שכר ולכן רק מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי הוא האוטוריטה המקצועית שיכולה לספק את המענה הנכון ובמידת הצורך הפנייה לגורמים הרלוונטיים.

אנו מנחות את מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים בלבד!!! הן מבחינת נוכחות והן מבחינת השכר ובמידת הצורך מועברות הנחיות לאמרכלים. נציין כי נושא השכר והנוכחות מורכב מאד, השינויים מתבצעים באופן יומיומי וכתוצאה מכך יש צורך בעדכון לעיתים קרובות. מענה בנושאים אלו ללא ידיעת/ היוועצות עם מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי עלולים לגרום להטעיית העובד ולמסירת מידע שגוי."

"תגובה לאמרכלית מינהל הנדסה והנהלה: הדיווחים במערכת הנוכחות מבוצעים ע"י אמרכל. ניתוח נוכחות ובדיקתו והעברתו לשכר מבוצע ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. במידה ומתגלה תקלה במערכת הנוכחות לאחר בדיקות של מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי פונה אלינו ואנו מבצעים בדיקה רוחבית ובמידת הצורך פונים לאנשי מל"ם." [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטים:

"קיים שוני בין המינהלים ובין התנהלות האמרכלים ומנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים עקב התאמות כל אחד מהם לאופי המינהל בו הוא מטפל וייחודיותו. **השוני בין המינהלים נובע ממספר סיבות עיקריות המשפיעות באופן ישיר על התנהלות מנהל משאבי אנוש ושכר:**

- **מבנה ארגוני של כל מינהל** - כל מינהל שונה ממשנהו במאפיינים של כל סקטור, לכמות העובדים ישנה השפעה, אך זה אינו השוני העיקרי בין המינהלים. לדוגמא, הטיפול בסקטור מינהל חינוך, סייעות וחונכות בבתי ספר ומטה המינהל, מרבית

הזמן עובדת מול רכזי כ"א ובדברים שאינם נפתרים או בקבלת החלטות מול האמרכל. כך גם במינהל לשילוב חברתי, האמרכלית מעבר לתפקידי כ"א אחראית על כל נושא הזכאות והתקציבים והתנהלות מול משרד הרווחה, ולכן יש לה צוות כפיים המסייעים לה בעבודתה, מרבית התנהלות העבודה השוטפת של מנהל משאבי אנוש סקטוריאלי הנה מולם. העבודה בתחום הסייעות וחונכות בגני ילדים מתבצעת מול אגף קדם יסודי במינהל חינוך מול מנהלת יחידת גני ילדים והעובדות ביחידה. כך שכל הטיפול השוטף בנוכחות ושכר מתבצע מולם.

- **סוגי עובדים** - סוגי העובדים שונים ממינהל למינהל ולכן דורשים טיפול שונה בהתאם לצרכיהם בכל מה שנוגע לתנאים, שכר ונוכחות. כגון: עובדים עונתיים, שעתיים, פרויקטאליים ועוד.

- **הרכב אוכלוסיות המינהל** - המינהלים הנם הטרוגניים. קיימים בהם תפקידים זוטרים, תפקידים בכירים, תפקידים אשר דורשים השכלה ספציפית, נגישות לטכנולוגיה וכו'.

- **דירוגים והסכמי שכר** - עובדי המינהל מועסקים בדירוגים שונים, משויכים להסכמי שכר ונוכחות שונים. כל עובד זכאי לתוספות שכר בהתאם לדירוגו ולהסכם אליו משויך, דבר אשר משפיע באופן ישיר על שונות בין העובדים בתוך המינהל אז על אחת כמה וכמה על שונות בין המינהלים. כמו כן, ישנם עובדים דור א' ודור ב' אשר מקבלים תוספות שונות ע"פ הסכמים שונים. מנהל משאבי אנוש ושכר יכול באותו סקטור לטפל בעובדים שמדורגים בחוזה בכירים, מינהלי, הנדסאי, חינוך ונוער, משפטני, עו"ס, קב"ס וכו'.

- **תחלופה גבוהה ושינויים פנימיים** - ישנם מינהלים בהם קיימת תחלופה גבוהה של עובדים (עקב ילודה, תפקידי מ"מ, שיבוצים חדשים, ניוודים פנימיים, הגדלות אחוזי משרה בהתאם לתקנים חיצוניים וכו') כל אלה מחייבים התנהלות והתערבות מנהל משאבי אנוש ושכר. לדוגמה מינהל חינוך: מינהל חינוך הוא מאוד דינמי, זהו סקטור שמרביתו עובדות צעירות אשר יוצאות לחופשות לידה, חל"ת, לימודים וכו'. בתחילת שנת הלימודים ישנן קליטות רבות, השנה קלטנו מעל 200 עובדים חדשים, בנוסף במהלך כל השנה בממוצע יש כל חודש בערך 5-3 קליטות חדשות, הפסקות עבודה, ושינויים בהיקפי משרה.

- **חלק מהמינהלים כפופים לגופים נוספים בשל תקצוב חיצוני** - כגון: מינהל לשילוב חברתי שרוב משרותיו מתוקצבות ע"י משרד הרווחה, או מינהל חינוך שמקבל אישור כמות שעות לכל ילד ובהתאם לאישור אנו משבצים את החונכות, מינהל קהילה מקבל תקציבים ממשרדי הממשלה כגון: משרד הקליטה, משרד לשיווין חברתי ועוד.

- **דינמיות** - לאור השינויים במרוץ הזמן ואופי המינהלים, הנהלים שנכתבו בעבר אינם רלוונטיים. על הרפרנט להתאים עצמו למציאות החדשה."

"תפקיד מנהלת משאבי אנוש ושכר לפי תפ"ן:

מנהל משאבי אנוש סקטוריאלי הינו נציג ת"ש ושכר המטפל בעובדי המנהלים השונים בעירייה.

תחומי אחריות למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי:

גיוס עובדים, קליטת עובדים והתאמת תנאי העסקה, מעקב אחר סיכומי דוחות נוכחות, הזנת נתוני שכר במערכת, מתן דרגות אישיות בהתאם לקריטריונים, בדיקת זכאויות של תוספות שכר, מתן תשובות והסבר פרטני לשאלות עובדים ולאמרכלים, ניתנת הוראות לביצוע במערכת הנוכחות לתשלומי רטרו, מתן שיפויים, הכנת חומרים לשיבות שונות ביניהם שימועים, לשכה פתוחה, שיבוצי עובדים, הכנת סימולציות למועמדים, מתן קביעות, סיומי העסקת עובדים, התנהלות מול גורמים חיצוניים, כגון: ביטוח לאומי (תאונות עבודה, שמירת הריון, חל"ד, הבטחת הכנסה, דמי לידה הפרשים), משרד הכלכלה (אגף מעונות יום), חברות פנסיה, ק"ה וקופות גמל ועוד. וכל זאת בכפוף לאוגדן תנאי השירות. " (ההדגשות במקור)

3. תפקיד האמרכל

3.1 במכרזים¹⁵ לתפקיד אמרכל מינהל איכות הסביבה מ-14.3.16, לתפקיד מנהל מחלקת אמרכלות בהנהלה, במועצה ולשכת מנכ"ל מ-16.11.16 ולתפקיד מנהל מחלקת אמרכלות במינהל משאבי אנוש ורכש מ-22.2.17 (להלן ביחד - **מכרז לאמרכל**) מפורטים תפקידי האמרכל.

3.2 לחלק מהאמרכלים מונו עוזרים המסייעים להם בעבודתם, כמפורט להלן:

מספר עובדי עירייה המקבלים שירות מהאמרכל	מספר עובדים*	אמרכל
1,600	10	מינהל חינוך
400	4	מינהל שילוב חברתי
187	2	מינהל שפ"ע
119	1	מינהל הנדסה
200	**0.5	מינהל כספים
430	***3	מינהל איכות הסביבה
104	0	מינהל משאבי אנוש ורכש
37		מוקד עירוני
220		הנהלה
34		אגף חופים
80		מינהל קהילה
120		החברה לביטחון
59		החברה העירונית

* נוסף לאמרכל.

** חצי משרה.

*** סגנית אמרכל ושני עובדים נוספים. כאמור, נכון למועד הביקורת, את משרת האמרכל ממלא ראש מינהל איכות הסביבה.

¹⁵ מכרזים פנימיים מספר 28/2016, מספר 89/2016 ומספר 55/2017, בהתאמה.

כפי שעולה מהלוח, אין אחידות בין מספר עובדי העירייה המקבלים שירות למספר העובדים המסייעים לאמרכל בתפקידו. יש להדגיש כי חלק מהאמרכלים מוגדרים כמנהלי אגף ולחלקם תפקידים נוספים, כך לדוגמה:

מספר עובדי יחידת אמרכלות (כולל אמרכל)	מספר עובדי עירייה המקבלים שירות	הגדרת אמרכל במערכת שחר
5	1,600	מנהל אגף (אמרכל חינוך)
1	220	מנהלת מחלקה (אמרכלית הנהלה)
1.5	200	אמרכל (אמרכלית כספים)
3	187	מנהל אגף (אמרכל שפ"ע)

3.3 הביקורת בדקה האם קיימת הלימה בין מדגם של תפקידים שהוגדרו במכרז לאמרכל לבין תהליכים המבוצעים בפועל בידי האמרכלים שנדגמו. מבדיקת התהליכים כאמור עולה כי יש אמרכלים שאינם מבצעים חלק מהסעיפים כלל או שמבצעים אותם באופן חלקי בלבד:

- תיאור תפקיד במכרז לאמרכל: "אחראי להפצה ועדכון ויישום נוהלי העירייה והעבודה בכל מסגרות המינהל".
נמצא כי מרבית האמרכליות אינן מבצעות את התהליך:
 - אמרכלית מינהל הנדסה, אמרכלית הנהלה ואמרכלית מינהל לשילוב חברתי מעורבות בביצוע ההליך המתואר.
- אמרכלית הנהלה מסרה: "אני גם אחראית להפצה ויישום נוהלי העירייה בכל הקשור לאיחורי עובדים וחוסר החתמות שעות ע"פ הנחיות מנכ"ל ודואגת להפיץ ריענון נהלים לעובדים בנושא".
- אמרכלית מינהל לשילוב חברתי מסרה: "אני מפיצה את נוהלי העירייה לכל מסגרות המינהל. נוסף על כך, הנני מפיצה הסכמים קיבוציים - מינהליים ושל העובדים הסוציאליים, מפיצה הוראות תע"ס הקשורות להסכמי שחר של עובדי המינהל לשילוב חברתי. דואגת ליישם את הנהלים מול הרשות המקומית ומול משרד הרווחה ועדכון העובדים על ביצוע".
- יתר האמרכלים שנדגמו מסרו כי תפקיד זה מבוצע בידי הממונה על נהלים, טפסים, רשומות וחוק חופש המידע בעירייה (להלן - הממונה על הנהלים).
- תיאור תפקיד במכרז אמרכל: "אחראי על ביצוע רכש והצטיידות, תחזוקת המשרדים והציוד המשרדי, אחריות לתקינות המבנים פיזית/בטיחות... וכו'".
נמצא כי חלק מהאמרכלים אינם מבצעים את התהליך:
 - שבעה מהאמרכלים מסרו שהם מבצעים את התהליך המתואר.
 - אמרכלית אגף חופים, אמרכלית החברה לביטחון ואמרכל מינהל איכות הסביבה מסרו שהם אינם מבצעים את התהליך המתואר.
 - אמרכלית אגף חופים מסרה: "התהליך הינו באחריות המחסנאי ומזכירתו של מנהל האגף והאחראית על התקציב מול חשבת המינהל ושאר הנהלים הנדרשים. מנהל יחידת האחזקה אחראי לגבי תחזוקת/בטיחות מבנים והמשרדים באגף".

ראש מינהל איכות הסביבה מסר: "תחום הרכש וההצטיידות הינו באחריות חשבת המינהל. האחריות לתחזוקת המשרדים נתונה בידי כל מנהל אגף במינהל ומתחלקת ביניהם."

אמרכלית החברה לביטחון מסרה שהיא אינה אחראית על נושא תחזוקת מבנה החברה. לעניין זה קיימת אחריות של מחלקת הלוגיסטיקה בחברה.

■ תיאור תפקיד במכרז אמרכל: "אחריות, טיפול מעקב ובקרה על מערך הגניזה והארכיונים החיצוניים והפנימיים של המינהל."

נמצא כי רק אמרכלית מינהל הנדסה, אמרכלית מינהל כספים ואמרכלית מינהל שילוב חברתי אחראיות על ביצוע התהליך.

- אמרכל מינהל שפ"ע מסר כי הוא אינו יודע מי אחראי על ביצוע התהליך במינהל שפ"ע.

- אמרכלית הנהלה ואמרכלית המוקד העירוני מסרו כי הממונה על הנהלים מבצעת את התהליך.

- אמרכלית אגף חופים מסרה כי האגף אינו נדרש לבצע גניזה חיצונית.

- אמרכל מינהל חינוך מסר כי התהליך הוא באחריות מינהל משאבי אנוש ורכש. נוסף על כך, נמסר כי מחלקות שונות במינהל חינוך מבצעות את הגניזה באופן עצמאי.

- אמרכלית החברה לביטחון מסרה: "לא התקיים אצלנו הליך גניזה חיצוני במשאבי אנוש, כל החומרים שמורים בארכיב אצלנו."

- ראש מינהל איכות הסביבה מסר כי, האחריות לביצוע הליך גניזה מוטל על כל אחד מאגפי המינהל.

4. תהליכי עבודה שבאחריות הרפרנטים

הביקורת בדקה האם קיימת אחידות בעבודת הרפרנטיות האחראיות על העובדים ביחידות השונות. הבדיקה נערכה באמצעות מילוי שאלון זהה שכלל 12 נושאים שונים עליהם נדרשו הרפרנטיות שנדגמו להשיב. בכל נושא נשאלו מספר שאלות (כל שאלה עסקה בתהליך עבודה אחר). להלן ממצאי הביקורת:

מספר נושא	נושא	מספר שאלות (תהליכי עבודה) לנושא	מספר תהליכי עבודה שמבצעות כל הרפרנטיות	הסברים ללוח
1	מתן דרגה	3	3	
2	עדכון הריון/חופשת לידה	4	4	
3	טיפול בפרישה/התפטרות/פיטורין	1	1	
4	קליטת עובד חדש	*7	3	.א2
5	קשר עם העובד	4	1	.ב2
6	טיפול בדוחות נוכחות	3	0	.ג2
7	טיפול בשכר	5	3	.ד2

נושא מספר	נושא	מספר שאלות (תהליכי עבודה) לנושא	מספר תהליכי עבודה שמבצעות כל הרפרנטיות	הסברים ללוח
8	הפרשות לקופות**	2	0	ה2.
9	מתן קביעות	2	0	ו2.
10	עריכת שימוע	1	0	ז2.
11	תאונות עבודה	3	2	ח2.
12	ניהול התקינה	3	0	ט2.

* כולל תהליך המופיע בנוהל עירוני.

** ב-23.1.17 הופץ לרפרנטים מסמך ריענון והבהרות "לנוהל הפרשות לקופות ולקרנות".

הסברים ללוח:

1. תהליכי עבודה המבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנדגמו.
2. תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנדגמו¹⁶:

א. קליטת עובד חדש

שלושה תהליכי עבודה (תרגום חוזה ההעסקה לסעיפי שכר, קליטת פרטי עובד חדש למערכת השכר וביצוע סימולציית שכר) מתוך שבעה, מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנבדקו.

להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות:

- קבלת טפסים שעובד חדש נדרש לחתום עליהם:

חמש רפרנטיות (מינהלים כספים והנדסה, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה, מינהל חינוך ומטה במינהל חינוך) נוהגות לקבל את המסמכים מהאמרכל.

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"הזוכה במכרז מגיע למלא טופסי קליטה באגף אמרכלות וזכאות במינהל לשילוב חברתי. האמרכלית מתאמת לזוכה הדרכת בטיחות מול ממונה בטיחות של המינהל ושל הרשות. מתאמת עם הממונה הישיר תאריך קליטה ופגישה לשיבוץ במסגרת. לאחר קבלת המסמכים מהזוכה, אמרכלית המינהל לשילוב חברתי, מכינה תיקייה עם טופסי הקליטה שאותם מילא הזוכה ומעבירה לקליטה לרפרנטית לשילוב חברתי. בנוגע לקליטת ממלא מקום: אמרכלית המינהל לשילוב חברתי דואגת לאחר ועדת קבלה להעביר לרפרנטית תיק עם מסמכי המועמד לקליטת מ"מ ובמקביל מודיעה לרפרנטית לבצע גריעת העובד הקבוע ממערכת השכר. במקביל, אמרכלית המינהל מבצעת את שתי הפעולות מול דיווח למשרד הרווחה."

שתי הרפרנטיות הנוספות (מינהל כללי והנהלה) מסרו כי עובד חדש מתנהל ישירות מולן ומעביר אליהן את כל המסמכים והטפסים הנדרשים לצורך השלמת תהליך הקליטה.

¹⁶ יש להבהיר כי, מאחר שאין הנחיות ברורות לעבודת הרפרנטים, לא ניתן להסיק שרפרנטים שאינם מבצעים חלק מתהליכי עבודה, אינם מבצעים את עבודתם.

תגובת אמרכלית הנהלה:

"לפני תחילת העבודה עובד חדש מגיע לפגישה משותפת עם אמרכלית ורפרנטית. במהלכה העובד מקבל הסבר על אודות הקליטה והוא מקבל טפסים שונים. האמרכלית היא זו שמתאמת מועד להדרכת בטיחות, מקבלת את העובד בבוקר הראשון לעבודה, מקבלת את תיק המסמכים ומכינה אותו לקליטה ומעבירה לרפרנטית."

- קיום פגישה וקבלת מסמכים נדרשים:

חמש רפרנטיות (מינהלים כספים והנדסה, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה, מינהלה במינהל חינוך ומטה במינהל חינוך) נוהגות להיפגש עם עובד חדש ולקבל את המסמכים לאחר שהוא חותם על חוזה העסקה. שתי הרפרנטיות הנוספות (מינהל כללי והנהלה) נוהגות להיפגש עם עובד חדש עובר לחתימה על חוזה ההעסקה ולפני פגישתו של העובד עם האמרכלית הרלוונטי.

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"הרפרנטיות מבצעות סימולציית שכר. לאחר מכן האמרכל מוסר לעובד חדש את הטפסים הרלוונטיים ומפנה אותו להדרכת בטיחות שמתקיימת באגף אמרכלות וכוח אדם בחינוך."

תגובת רפרנטים:

"כל מועמד המגיש מועמדותו לתפקיד מסוים ונמצא כי עומד בתנאי הסף, מקבל שכר משוער מיחידת גיוס ומכרזים טרם זימונו לוועדת מכרזים. השכר המשוער נקבע ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בהתאם לתנאי העסקה המופיעים במכרז. פעולה זו מתבצעת באופן ישיר מול יחידת המכרזים ולאמרכלים אין חלק בה, יתרה מכך אינם חשופים כלל לשכר המשוער אשר נשלח למועמד.

בנוסף ישנם מועמדים אשר מבקשים טרם קליטתם סימולציית שכר פרטנית הכוללת בתוכה תחומי שכר ותוספות שלאמרכל אין את הידע המקצועי הדרוש על מנת לתת את המענה. כגון: תוספת בגין ותקים, אחזקת רכב, תוספות אחוזיות שונות, גמולי השתלמות ועוד, תוספת השכלה ועוד.

חשוב לציין כי סימולציות השכר נעשות בתוכנת השכר מל"מ ולאמרכלים אין הרשאה וגישה לתוכנה זו. [ההדגשה במקור]

- בדיקת נתוני עובד חדש והפקת טופס הכולל רשימת מסמכים חסרים:

חמש רפרנטיות (הנהלה, מינהל שילוב חברתי, מינהל כללי, מטה במינהל חינוך ומינהלה במינהל חינוך) נוהגות לבצע את הבדיקה האמורה. שתי הרפרנטיות הנוספות (מינהלים כספים והנדסה ומינהל איכות הסביבה) מסרו שהאמרכל מפיק טופס הכולל את רשימת המסמכים שעל עובד חדש להשלים.

- הלימה לנוהל:

תפקיד הרפרנט מוגדר בנוהל עירוני בנושא "קליטת עובד בעירייה" (מספר 0503-34) (להלן - **נוהל קליטת עובד**):

5. באחריות הרפרנט במינהל כ"א ואמרכלות

1) וידוא קבלת הדרכה בנושא בטיחות בעבודה

(1) באחריות הרפרנט עם קבלת טופס 'איוש משרה' מאושר להפנות את

העובד לממונה על הבטיחות בעבודה לקבלת הדרכה מתאימה לסוג

העיסוק שהוא עתיד לעסוק בו.

(2) פתיחת תיק אישי ותיעוד נהוגים מכניים על העובד במערכת השכר

הממוחשבת.

(3) הרפרנט יעבור עם המועמד על כל חלקיו של טופס הקליטה ויספק לו

את כל המידע הנדרש ודגשים מיוחדים לגבי מדיניות העירייה בכל

הנוגע לפנסיה וקופת גמל...

11) סיום הליך הקליטה ואישור התחלת עבודה

א) הרפרנט יסביר לעובד כי חובתו ובאחריותו להודיע מיידית על כל שינוי

בפרטיו האישיים... ולמסור את האישורים הרלוונטיים על כל שינוי.

ב) על הרפרנט להעביר לעובד הסברים מפורטים ומדויקים בדבר נוהלי

החתמת נוכחות. [ההדגשות במקור]

נמצא כי תהליכי העבודה שהוגדרו בנוהל קליטת עובד מבוצעים בידי הרפרנטיות

באופן חלקי:

(1) סעיף 5.ב.1(1) לנוהל קליטת עובד:

שש רפרנטיות (מינהל כספים והנדסה, מינהל כללי, מינהל איכות הסביבה, מטה במינהל חינוך, מינהלה במינהל חינוך ומינהל שילוב חברתי) אינן מפנות את העובד החדש לממונה על הבטיחות לקבלת הדרכת בטיחות.

רפרנטיות למינהל כספים והנדסה מסרה: "אצלי במינהלים האמרכלים מבצעים הדרכות בטיחות."

רפרנטיות למינהל כללי מסרה: "אני מבצעת את כל התהליכים בנוהל קליטת עובד למעט סעיף 1 לנוהל. אני מודיעה לאמרכל והם מפנים את העובד להדרכת בטיחות בעבודה."

רפרנטיות מינהל איכות הסביבה מסרה: "כאשר אני מקבלת תיק של איוש משרה, אני מקבלת גם טופס הדרכת בטיחות בעבודה תתום על-ידי העובד. אני מקבלת [מהאמרכל] צילום תעודת זהות, ביטוח פנסיוני ועוד. ומעבירה לסריקה, לתיק האישי של העובד. במידה ויש שינויים בפרטים אישיים כגון: כתובת/מצב משפחתי/מס' חשבון חדש ועוד אמרכלית מינהל איכות הסביבה, מעדכנת אותי."

רפרנטיות מטה במינהל חינוך מסרה: "במינהל החינוך יש עובד שתפקידו מוגדר כממונה על הבטיחות בחינוך. הוא שייך לאמרכלות ולכן מינהל אמרכלות מתאם את ההדרכה מול ממונה על בטיחות. הרבה פעמים ישנה הדרכה מרוכזת."

רפרנטית מינהלה במינהל חינוך מסרה: "הדרכת בטיחות בחינוך מתבצעת ע"י ממונה בטיחות בחינוך. באמרכלות מפנים אליו כולל התיאום." רפרנטית מינהל שילוב חברתי מסרה: "ההפניה להדרכת בטיחות נעשית על-ידי המנהל המקצועי."

תגובת אמרכלית מינהל כספים:

"באחריות האמרכל להפנות את העובד לממונה על בטיחות בעבודה לקבלת הדרכה."

(2) סעיף 5ב.11(א) לנוהל קליטת עובד:

שתי רפרנטיות (מינהל איכות הסביבה ומינהל שילוב חברתי) אינן נוהגות להסביר לעובד חדש על חובתו להודיע לרפרנט על כל שינוי בפרטיו האישיים מאחר שהתהליך מבוצע בידי האמרכלים.

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"אני מקבלת את פרטי הזוכה, יוצרת עימו קשר, מעבירה אליו את המסמכים הרלוונטיים, מקיימת עימו פגישה, מקבלת סימולציית שכר מהרפרנט ומסבירה על אודות מרכיבי השכר, נותנת הסבר על אודות הצטרפות לקופות גמל, הפרשות, משוחחת עם סוכנים ונציגים של הקופות ומעבירה תיק קליטה מוכן וסגור לרפרנטית שמקלידה את הנתונים למל"מ."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"כאשר נקלט עובד לאחר הליך מכרז, אני מעבירה לאמרכל סימולציית שכר פרטנית המתאימה באופן אישי לעובד ע"פ הוותק שלו, ניסיון קודם, השכלה וכו' וזאת בנוסף לסימולציית שכר גולמית המועברת לפני ועדת מכרזים לצורך מתן שיערוך השכר למועמדים שמגיעים לוועדה. כל ההסברים על מרכיבי השכר ניתנים על ידי מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי, בנושא זה אין לאמרכל ידע כיצד משפיעים מרכיבי הנוכחות על השכר בפועל, ולכן עקב המורכבות ברכיבי השכר/הסכמי שכר/הסכמי נוכחות/תנאי העסקה שונים: חוזים אישיים, חוזים דירוגיים וחווה בכירים זהו תחום האחריות והסמכות של מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי, שיש לו את הידע המקצועי לתת מענה ופתרון לכשנידרש."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר:

"תגובה לאמרכלית מינהל הנדסה: האמרכל אינו יכול לבצע סימולציות שכר במערכת, הן מבחינת הרשאות והן מבחינת ידע. הסימולציות מאד מורכבות וגם מתבצעות ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי הרלוונטי, שגם הם לעיתים נזקקים להכוונה. נושא רכיבי השכר בתלוש הינו מורכב וייחודי, רכיבי השכר שונים מדרוג לדרוג, מתפקיד לתפקיד, ממנהל למנהל, סקטורים וכדומה. הסכמי השכר משתנים באופן תדיר ודינאמי וככאלה משפיעים ישירות על התלושים. לצורך הסבר על רכיבי השכר יש צורך בהכשרה מקצועית מתאימה, חומר מקצועי ולמידה ארוכת טווח. חשוב לציין כי חל

איסור מוחלט ליעץ לעובדים או להנחות אותם בכל הנושא הקשור לקופות ולפנסיה. העובד הוא זה שבוחר את הקופה בהתאם להחלטתו או בהתאם להכוונה של יועץ פנסיוני מוסמך. " [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטית חוצת ארגון לתחום קופות, תיאומי מס ותאונות עבודה :
"חל איסור מוחלט לפנות לסוכנים ונציגים של הקופות במקום העובד/ת. איננו יועצים פנסיונים וחובה זאת מוטלת על העובד בלבד."

(3) סעיף 11.ב5) לנוהל קליטת עובד :

רפרנטית אחת בלבד (מינהל כללי), מעבירה לעובד חדש הסברים בדבר נוהלי החתמת נוכחות.

רפרנטית מינהלים כספים והנדסה מסרה: "האמרכל מסביר אודות נוהלי החתמת נוכחות."

רפרנטית מטה במינהל חינוך מסרה: "אגף אמרכלות בחינוך אחראי על התהליך. הם נותנים מספר תג, פותחים שעונים ואחראיים לקבל דיווח על הנוכחות."

רפרנטית מינהלה במינהל חינוך מסרה: "אני נותנת את כל ההסברים, למעט נושא נוכחות שנמצא באחריות אגף אמרכלות במינהל חינוך."

רפרנטית מינהל איכות הסביבה מסרה: "הממונה על יישומי מחשב במינהל [משאבי אנוש ורכש] [להלן - הממונה על יישומי מחשב] פותח הרשאה לטביעת אצבע ובשעון הנוכחות של העובד."

רפרנטית מינהל שילוב חברתי מסרה: "התהליך מתבצע באגף אמרכלות וזכאות במינהל לשילוב חברתי."

רפרנטית הנהלה מסרה כי התהליך מבוצע בשיתוף פעולה עם אמרכלית הנהלה שמעבירה את פרטי העובד החדש לממונה על יישומי מחשב, הנדרש להגדיר את העובד כבעל הרשאה לדווח שעות נוכחות באמצעות טביעת אצבע או בחיוג טלפוני.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"תהליכי קליטת עובד חדש מבוצעים ע"י הרפרנטים בהתאם לנוהל קליטת עובד. כאשר הדגש הוא על קליטת והקמת העובד במערכת מל"מ. לאמרכלים אין הרשאה לעסוק בכך לחלוטין. חשוב להדגיש שיש חשיבות למפגש של עובד חדש עם האמרכל שממלא עם העובד החדש את מסמכי הקליטה ע"פ הנוהל, מסביר את מהות העבודה, מעביר הנחיות ודגשים לנוכחות ודגשים נוספים הקשורים להתנהלות השגרתית של העובד בשגרת החיים של המינהל והנחיות המנהלים. הפגישה מול הרפרנט באה להשלים ולהעביר הנחיות והבהרות בנוגע לשכרו של העובד, מתי משולם, איך מחושב, מה חשוב לעובד להעביר ומתי, בדיקת והשלמת מסמכים רלוונטיים לסיום קליטת העובד באופן תקין ועוד.

עובד חדש מקבל לידי חוברת מפורטת 'מדריך לעובד בעיריית ראשון לציון, כל מה שרצית לדעת על זכויותיך וחובותיך בעירייה'. החוברת מפרטת את החובות

והזכויות של העובד במהלך עבודתו בעירייה. כולל נושא חובת הדיווח נוכחות בעבודה וכן של עדכון פרטים/שינויים ועוד.
 לגבי הדרכת בטיחות - במבנה הארגוני של מינהל החינוך קיים עובד שתפקידו - ממונה בטיחות מינהלי המשובץ באמרכלות מינהל החינוך. עובדי מינהל חדשים מקבלים ממנו הדרכה ולכן אין טעם בכפל תיאומים. שאר הרפרנטים, דואגים לשלוח עובדים או לוודא שהאמרכל שולח עובד חדש לקבלת הדרכה מהממונה על הבטיחות בעבודה."

כאמור, חלק מהרפרנטיות אינן פועלות בהתאם להנחיות הנוהל (רפרנטיות שאינן נוהגות להסביר לעובד חדש על חובתו ליידען בכל שינוי בפרטיו ורפרנטיות שאינן מעבירות לעובדים החדשים הסברים בדבר נוהלי החתמת נוכחות).

ב. קשר עם העובד

תהליך עבודה אחד (עובד מתבקש לפנות לאמרכל הרלוונטי עובר לפנייתו לרפרנט) מתוך ארבעה, מבוצע בידי כל הרפרנטיות שנבדקו.
 להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות:

- האמרכל מפנה את העובד לרפרנט:
 שש רפרנטיות (הנהלה, מינהל שילוב חברתי, מינהל כללי, מינהל איכות הסביבה, מינהלה במינהל חינוך ומטה במינהל חינוך) נוהגות לספק מענה לעובדים שהופנו מהאמרכלים.
 רפרנטיות מינהל כספים ומינהל הנדסה מסרה כי האמרכלית אינה אמורה להפנות אליה עובדים.
- הקשר עם העובד הוא באמצעות הרפרנט:
 רפרנטיות אחת בלבד (למינהל כללי) נוהגת לקיים קשר שוטף עם העובד, במקביל לאמרכל הרלוונטי.
 כל הרפרנטיות מסרו כי הקשר עם העובד צריך להתנהל באמצעות האמרכל הרלוונטי.
- הרפרנט מספק מענה בנושאי שכר וקופות גמל:
 שש רפרנטיות (הנהלה, מינהל שילוב חברתי, מינהל כללי, מינהל איכות הסביבה, מינהלה במינהל חינוך ומטה במינהל חינוך) נוהגות לספק מענה בנושא.
 רפרנטיות מינהל כספים ומינהל הנדסה מסרה שהיא אינה נוהגת לספק מענה בנושאים אלה.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"עובד נמצא בקשר עם מנהליו ועם אמרכלי המינהלים. במקרים בהם נדרשת התערבות נוספת, העובד רשאי להגיע לרפרנט כדי לבחון סוגיות הקשורות לשכרו ולתנאי העסקתו. ביום יום הנהל והנהוג הוא שהאמרכל הוא איש הקשר של העובדים בשטח, תוך כדי ריכוז פניות והפנייתם לגורמי אגף משאבי אנוש ומינהל [משאבי אנוש ורכש], לטובת בחינה ומתן מענה מקצועי."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה :

"אני כמנהלת משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי של מינהל הנדסה ומינהל הכספים, שני מינהלים שיושבים פיזית בבניין העירייה ולכן, העובדים יותר נגישים מעובדים שלא נמצאים בבניין העירייה ומאחר שאני לא מקבלת עובדים ע"פ שעות קבלה, אני משתדלת ראשית להפנות אותם לאמרכלית המינהל. העובדים מקבלים גם מענה טלפוני, מענה במיילים, פוגשים אותי בחניון, במעלית, ותמיד מקבלים מענה, בחיך ובאדיבות. לעובדים יש דלת פתוחה אצלי, הם יודעים זאת, כשיש להם בעיה אישית או בירור/עדכון בשכר הם מגיעים אליי בצורה ישירה והכל נשמר בדיסקרטיות ע"פ בקשתם. לדוגמא: עובד שהילד שלו אובחן על הספקטרום האוטיסטי והוא לא היה מעוניין שבמינהל שלו יידעו על כך, העביר אלי מסמכים באופן ישיר, תוך שמירה על דיסקרטיות מלאה וקיבל את הזכויות להן הוא זכאי ע"פ חוק."

ג. טיפול בדוחות נוכחות

אף לא אחד מתהליכי העבודה מבוצע בידי כל הרפרנטיות שנבדקו :

- בדיקה פרטנית של דוחות הנוכחות המועברים מהאמרכל :
רפרנטית אחת בלבד (מינהל כללי) נוהגת לבדוק באופן פרטני את דוחות הנוכחות ואת המסמכים המצורפים אליהם. יתר הרפרנטיות מסרו שדוחות הנוכחות נבדקים בידי האמרכלים הרלוונטיים.
 - בדיקת חריגים בדוחות השכר :
שש רפרנטיות (למעט רפרנטית למינהל כללי) נוהגות לבדוק את המקרים החריגים בלבד בדוחות השכר. הרפרנטיות מסרו כי בדיקה פרטנית של הדוחות אמורה להתבצע בידי האמרכלים הרלוונטיים.
רפרנטית למינהל כללי מסרה שהיא נוהגת לבדוק באופן פרטני את כל הדוחות, לרבות את המקרים החריגים.
 - בדיקת טיב המסמכים שצורפו לדוחות נוכחות :
שתי רפרנטיות (הנהלה ומינהל כללי) נוהגות לבדוק את טיב המסמכים שצורפו לדוחות נוכחות.
- יתר הרפרנטיות מסרו כי בדיקה זו מבוצעת בידי האמרכלים הרלוונטיים.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"עובדי האמרכלות אחראים לתהליך העבודה של דוחות הנוכחות, החל מהוצאת והפצת דוחות נוכחות לעובדים, המשך באיסוף דוחות חתומים כולל איסוף כלל האישורים הנדרשים מתהליך הנוכחות: אישור על ימי חופשה, ימי מחלה, אישורים רפואיים, ימי מילואים, הצהרות ימי מחלה, בדיקתם והקלדתם למערכת הנוכחות. רפרנטים אחראים על ביצוע בקרה מדגמית ומתן פתרון לבעיות מקצועיות, ביצוע תיקוני נוכחות ברטרו במערכת במקום האמרכלים להם אין הרשאה (ובמקרים מסוימים טיפול מול גורמי מל"מ)."

ד. טיפול בשכר

שלושה תהליכי עבודה (בדיקת נכונות הנתונים שהוקלדו למערכת השכר, תיקון חריגים והפרשים בשכר, בדיקת נתוני עובדים ששבו מחופשת לידה ו/או קודמו בדרגה) מתוך חמישה, מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנבדקו. להלן תהליכי העבודה שאינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות:

- בדיקת נכונות ההפרשות לקופות בתלוש שכר:

שתי רפרנטיות (מינהל כספים והנדסה ומינהל כללי) נוהגות לבדוק את נכונות ההפרשות לקופות השונות. יתר הרפרנטיות (הנהלה, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה, מטה במינהל חינוך ומינהלה במינהל חינוך) מסרו כי רפרנטית רוחבית האחראית על ניכויים, תיאומי מס וניהול קופות (להלן - **רפרנטית קופות**) אחראית על תהליך זה.

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"אני מטפלת בקופות גמל מהרגע שהעובד נקלט למינהל, כולל קיום שיחות עם סוכני ביטוח, נציגים של חברות הביטוח והקופות, מעקב אחר נכונות ההפרשות וביצוע מעקב אחרי חסרי קופות בקובץ אקסל. נאלצתי להכנס לתהליך לאחר שנוכחתי לדעת שישנם עובדים שאין להם קופות פנסייה מסודרות."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"במעמד הקליטה אצל מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי העובד מקבל מידע על הזכאות לקופת גמל/פנסייה/קה"ש. בעקבות רפורמת בכר סעיף 20, אשר מאפשר לעובד חופש בחירה מלא באשר להסדר הפנסיוני שלו, אסור לנו כמעביד לייעץ או לכוון עובד לבחור בקופת גמל/פנסייה. ולכן, תמוה שאמרכלית מינהל הנדסה מטפלת בקופ"ג של העובד ומנהלת שיחות עם סוכנים. ביצוע ומעקב אחר נכונות ההפרשות מבוצע ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים בלבד או מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי חוצה ארגון לתחום קופות. לאמרכלים אין את הכלים ולא את הידע הדרוש לצורך בדיקת הפרשות מעביד, עובד או פיצויים, ביטוחי מנהלים ואובדן כושר עבודה."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר:

"**תגובה לאמרכלית מינהל הנדסה:** שוב נציין כי אסור לאמרכל לשוחח עם נציגי חברות הביטוח והקופות, אין לו את היכולות לבצע מעקב אחר הפרשות היות והן משתנות ומנוהלות במאגר נתונים סבוך ומורכב שרק גורם מקצועי המוסמך לטפל בנושא קופות יכול לבדוק בצורה נכונה ומדויקת. כל חודש מופק דוח חסרי קופות לעובדים ע"י מנהל כ"א [רפרנט] ובהתאם לכך מתבצעת פנייה ישירה לעובד/אמרכל להמשך טיפול למילוי טופסי קופות בהתאם לבחירת העובד." [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטית חוצת ארגון לתחום קופות, תיאומי מס ותאונות עבודה:

"נכונות הפרשות לקופות נבדקת על ידי במהלך עדכון קופה במערכת השכר. אין באפשרותי לבדוק טפסים לפני עדכון במערכת השכר. עדכון תאומי מס וניכויים עיקולים מתבצעים על ידי נכונות הניכויים בתלוש השכר."

- תיעוד ביצוע בדיקת תקינות השכר :

שתי רפרנטיות בלבד (הנהלה ומינהל כללי) נוהגות לתעד את הבדיקות. יתר הרפרנטיות (מינהל כספים והנדסה, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה, מטה במינהל חינוך ומינהלה במינהל חינוך) מסרו כי הן לא נוהגות לתעד את הבדיקות.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"רפרנט אחראי מקצה לקצה על תהליך השכר. בדיקת נכונות ההפרשות לקופות מתבצע עם קליטתו של עובד חדש לעבודה ולא מבוצע חודש בחודשו - פעולה מיותרת ולא הכרחית. כנ"ל לגבי תיעוד ביצוע בדיקת תקינות השכר, כל הפעולות מבוצעות במערכת מל"מ ע"י הרפרנט ומתועדות ברמה המדוקדקת והפרטנית, כך שניתן להתחקות ולבצע בדיקות לאחור לפי הגורם שהזין את הדיווחים מבלי לבצע תיעוד בדיקת תקינות השכר."

תגובת אמרכליות מינהלים הנדסה והנהלה :

"התיקונים ברטרו בנוכחות מתבצעים בידי האמרכלים. נוסף על כך, האמרכלים מבצעים תיקוני נוכחות ומפיקים דוח ניתוח נוכחות המועבר למל"מ. במידה ותוצאה מהניתוח עולה הצורך בביצוע תיקון בתלוש שכר, האמרכל מידע את הרפרנט שמבצע את התיקון במערכת השכר. נוסף על כך, עובדים רבים מגיעים אלינו עם תלושי השכר בכדי לקבל הסברים על אודות הפחתות ו/או שינויים ואחרים נוהגים להעביר אלינו תלושי שכר סרוקים לקבלת הבהרות. במטרה להקל על העובדים ועלינו לייעל את תהליכי העבודה, יש לפתוח לאמרכלים הרשאות צפייה בתלושי שכר של אותם המינהלים עליהם אחראים האמרכלים."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה :

"האמרכלים אחראים באופן שוטף על הנוכחות של עובדי המינהל שלהם. כאשר יש צורך לבצע תיקון רטרו בנוכחות, האמרכל מקליד את נתוני השעות מחדש לאותו היום הספציפי שבו יש צורך לבצע תיקון ומדווח למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי על ביצוע תיקון לתאריך מסוים. מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מבצע חישוב של הממשק בין הנוכחות לשכר ובדק האם התיקונים באו לידי ביטוי בתלוש. לאמרכל אין את הכלים הדרושים לכך, מלבד הקלדה של כניסה/יציאה או קוד היעדרות חופש/מחלה."

תגובת רפרנטים :

"מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מקבל מידע מרכז כ"א/אמרכל על עובדת שחזרה מחופשת לידה, חל"ת לאחר בדיקת הנתונים במערכת השכר ומעדכן את מועד חזרתה, לאחר מכן בודק את תלוש השכר הבא לאחר חזרתה על מנת לבדוק באם קיימים ניכויים בגין: הפרשות לקופות, והפרשות לבל"ל. במידה ולעובדת קיימים ניכויים, מודיע לה ובמידת הצורך פורס למספר תשלומים על מנת לא לפגוע בה.

עובדים רבים מגיעים אלינו עם תלושי שכר בכדי לקבל הסברים'

רוב העובדים פונים ישירות למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי ו/או במידה ופונים לרכזי כ"א, הם פונים ישירות למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי לקבלת המענה. המענה היחידי של רכזי כ"א הינו בנושא נוכחות ושיבוץ. במידה וקיימת בעיה בנושא שכר, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בודק לא רק את העובד הספציפי שפנה, אלא את כל העובדים שנמצאים באותו דירוג, סקטור וכו'.

לאמרכלים/רכזי כ"א אין את הידע המקצועי בהבנת מערכת השכר, הסכמי שכר, סמלי שכר ושינויים במערכת השכר. ואין את הסמכות המקצועית לתת מענה בתחומים אלו.

מסכימים עם תגובת מנהל אגף משאבי אנוש."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר :

"**תגובה לאמרכליות מינהל הנדסה והנהלה :** כל התיקונים המבוצעים ברטרו הן בנוכחות והן בשכר מתבצעים במערכת אך ורק על ידי מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי ובמידת הצורך מופנה אלינו. במידה ויש צורך בתיקון, האמרכל מיידע את מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי שבודק את הסוגיה לעומק ורק לאחר מכן אם עדיין נדרש, מתקן במערכת השכר בהתאם להחלטתו. כל הבהרה או שאלה שיש לעובד בנושא תלוש השכר אמורה אך ורק ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים השונים על מנת לא לתת מידע שגוי ולא מדויק. ולכן, מצב כזה בו האמרכל נותן מידע שאינו נכון, מדויק, עדכני ומפורט יוצר רק בלבול וחוסר יעילות גדול. עקב כל הנאמר, הרשאות צפייה בתלושי השכר הינן אך ורק למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים המוסמכים לתת מענה מקצועי." [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטית הנהלה :

"עובדים רבים מגיעים אלינו עם תלושי שכר בכדי לקבל הסברים'.

אין זה מתפקידו של האמרכל לתת הסבר לעובדים על אודות תלושי שכר. אם הוא עושה זאת מרצונו החופשי הוא לוקח על עצמו את האחריות למתן הסבר שיכול להיות לעיתים לא מקצועי, ואף יכול להטעות את העובד/ת. לאמרכלים חסר את הידע המקצועי בהבנת מערכת השכר, הסכמי שכר, סמלי שכר ושינויים במערכת השכר."

ה. הפרשות לקופות

תהליכי העבודה אינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנבדקו :

- מתן מענה לפניית העובדים בנושא הפרשות לקופות :
 ארבע רפרנטיות (מינהל שילוב חברתי, מינהל כללי, מינהל איכות הסביבה ומטה במינהל חינוך) נוהגות לספק מענה בנושא האמור, בעוד שיתר הרפרנטיות (מינהלים כספים והנדסה, הנהלה ומינהלה במינהל חינוך) נוהגות להפנות את העובד לרפרנטית קופות.

- קבלת מסמכי בחירת קופת גמל :

שש רפרנטיות, נוהגות לקבל מהעובדים את טופסי הבחירה.

רפרנטית הנהלה מסרה כי עובד חדש נדרש להגיש את הטפסים לרפרנטית קופות, האחראית על התחום.

רפרנטית מינהל איכות הסביבה מסרה: "אני רק מפיקה דוח חסרי קופה ומבקשת שיעבירו טפסים לקופת פנסיה שהם (העובדים) מעוניינים בה, במידה וחסר."

רפרנטית מינהל שילוב חברתי מסרה: "מעקב מתבצע אחר פתיחת קופות לעובדים שאין להם קופות גמל ולא אחר אחוזי הפרשות."

רפרנטית הנהלה מסרה כי רפרנטית קופות אחראית על כך.

רפרנטית מטה במינהל חינוך מסרה: "הרפרנטית בודקת במערכת השכר, האם העובדים פתחו קופות במידה ולא פותחת קופת ברירת מחדל."

רפרנטית מינהל במינהל חינוך מסרה: "לא מבצעת בקרה אחר ההפרשות לקופות. זה תפקיד הבקרה. יש מחלקת בקרת שכר שתפקידה לבדוק. הם גם

הגורם שמעביר את הכספים לקופות השונות במרכז."

תגובת רפרנטית חוצת ארגון לתחום קופות, תיאומי מס ותאונות עבודה:

"כל מענה בנושא קופות מועבר באימייל לאחר פנייה של העובד עצמו לצורך הסברים - זה לא תקין להפנות אליי עובדים או שאלות במיילים בנושא קופות, תאומי מס, ביטוח לאומי, מילואים, אלא יש להפנות אותן לרפרנט שלו. המעקב אחר חסרי קופות מתבצע ע"י הרפרנט [סקטוריאלי] ולא רפרנט חוצה ארגון, עדכון של ברירות מחדל מתבצע ע"י רפרנט לאחר תקופה שלא הגיש מסמכים."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"נושא מורכב, שנמצא תחת בדיקה פנימית של חלוקת גבולות הגזרה, הנחיות בנושא יצאו לאחרונה המפרטות את אחריות הרפרנט אל מול רפרנט חוצה ארגון בנושא קופות. כיום אחריות רפרנט הנה פתיחת קופות חדשות לעובדים שנקלטים, ואילו באחריות רפרנט חוצה ארגון לטפל בעובדים, המבקשים לנייד את קופתם מגורם מבטח אחד למשנהו, טיפול מול בקרת השכר בפתיחת קופות שלא קיימות במערכת מל"מ וכן טיפול בפתיחת קופות מורכבות. יחד עם זאת, הנושא נמצא כיום בבדיקה ובחינה מחודשת. ייתכן ונגדיר מחדש את גבולות הגזרה ותחומי האחריות, בין רפרנט חוצה ארגון לתחום הקופות ליתר הרפרנטים. זאת, בשל קושי ביישום ההחלטות שניתנו בעבר בשטח."

1. מתן קביעות

תהליכי העבודה אינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנבדקו:

- העברה של קובץ הקביעות¹⁷ לאמרכלים:

שתיים מהרפרנטיות (מינהל איכות הסביבה ומינהל שילוב חברתי) מעבירות את קובץ הקביעות לאמרכלים.

¹⁷ הממונה על יישומי מחשב מעביר מדי חודש לכל הרפרנטיות קובץ הכולל את העובדים הזכאים לקבל קביעות בחודש העוקב.

רפרנטית מטה במינהל חינוך מסרה כי קובץ הקביעות מועבר במקביל לאמרכל מינהל חינוך ואליה.

רפרנטית למינהל כללי מסרה: "אני מיידעת את האמרכלים באימייל על אודות עובדים הזכאים לקבלת קביעות. יש לציין כי האמרכלים קיבלו הנחיה מהמנכ"ל לביצוע מעקב אחר חו"ד לקביעות."

רפרנטית מינהלים כספים והנדסה מסרה שהממונה על יישומי מחשב מעביר את קובץ הקביעות והיא מיידעת בדואר אלקטרוני את אמרכלית מינהל הנדסה ואמרכלית מינהל כספים על אודות עובדים הזכאים לקבל קביעות.

רפרנטית הנהלה מסרה כי לאחר שהממונה על יישומי מחשב מעביר את קובץ הקביעות היא מפיקה כתב קביעות, מצרפת את המסמכים הרלוונטיים (חו"ד ואישור מרופא תעסוקתי) ומעבירה את תיק המסמכים למזכירה האגפית, המעבירה אותו לחתימת מנכ"ל וראש העירייה.

נכון למועד הפצת טיוטת הדוח, טרם התקבלה תגובתה של רפרנטית מינהל במינהל חינוך.

- ביצוע מעקב אחר עובדים הזכאים לקבל קביעות:

חמש רפרנטיות (מינהלים כספים והנדסה, מינהל כללי, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה ומטה במינהל חינוך) עורכות מעקב כאמור.

רפרנטית הנהלה מסרה כי המעקב מבוצע במינהל משאבי אנוש ורכש באמצעות הפקת דוח קביעות.

רפרנטית מינהלה במינהל חינוך מסרה כי המעקב מבוצע בידי האמרכל במינהל חינוך.

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"האמרכלים מבצעים מעקב אחר מועדי קבלת קביעות של עובדים, עורכים שימועים וביירוים לאחר מכן כל החומר מועבר להמשך טיפול של הרפרנטיות."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"תהליך העבודה של בקרה על מתן קביעות לעובדים שסיימו את תקופת הניסיון, מבוצע בצורה מרוכזת ע"י מנהל אגף משאבי אנוש, תוך כדי בדיקות ובקורות של האמרכלים והרפרנטים. אמרכל מחויב להשלים 3 חו"ד לעובד ורפרנט מחויב לבדוק שאכן יש את הנתונים והמסמכים (חו"ד, פז"מ, אישור רופא תעסוקתי ועוד) כדי להעביר המלצה למנכ"ל ולראש העיר להעברת עובד למעמד קבוע. הרפרנט מסיים את התהליך לאחר קבלת כלל האישורים המתבקשים ע"פ הנוהל מעבר לקביעות, ומשנה את מעמד העובד במערכת מל"מ מזמני לקבוע."

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"הרפרנט אינו מבצע מעקב אחר קיום של שלוש חוות דעת. כתוצאה מכך, לעיתים קרובות אנו מגיעים למצב שבו לעובד אין חוות דעת. אני סבורה כי על מנהל אגף משאבי אנוש לשלוח התראות לממונים הרלוונטיים, בכדי לקבל במועד את חוות הדעת ולא לעכב את העובד."

תגובת רפרנטים:

"מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים מעבירים את דוח הצפי לעובדים הזכאים לכאורה לקבלת קביעות המופק ע"י הממונה על יישומי מחשב, במינהל אמרכלות וכ"א לאמרכלי המינהלים/רכזי כ"א/מנהלת יחידת גני ילדים, במסגרת תפקידם הם אמורים לבדוק את חו"ד של העובד בתקופת זמניתו וכשירותו הרפואית ולדווח למנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים להכנת מסמכים רשמיים לקביעות."

ז. עריכת שימוע

תהליך העבודה אינו מבוצע בידי כל הרפרנטיות שנבדקו:
הרפרנטית מקבלת את החומר מהאמרכל ומשתתפת בשימוע:
שלוש רפרנטיות (מינהל איכות הסביבה, מינהלה במינהל חינוך ומטה במינהל חינוך) מסרו שהתהליך מבוצע, כאמור.
רפרנטית מינהל כללי מסרה: "לא, רפרנטית מכינה את החומר ובשיתוף פעולה עם אמרכל...".
רפרנטית כספים והנדסה: "לא".
רפרנטית הנהלה: "לא, את החומר מכינה [סגנית מנהל אגף משאבי אנוש] עם הרפרנט".
רפרנטית שילוב חברתי מסרה: "לא. חלק מהחומר מוכן בידי הרפרנט. מי שכן מכינה את החומר זו סגנית מנהל אגף כוח אדם [רכזת תחום פרישה וגמלאות]".

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"עובדים יכולים להיקרא לביורורים במינהלים השונים. במקרים אלו הנושא מטופל ע"י האמרכלים שמרכזים את החומר ושותפים לתהליך הבירור ואפילו מובילים אותו. בעיות חוזרות של עובדים בתחום המשמעת או בתחום התפקוד השוטף בעבודה, מועברות לטיפול של מינהל [משאבי אנוש ורכש]. במינהל [משאבי אנוש ורכש] הנושא מרוכז ומטופל ע"י סגנית מנהל אגף משאבי אנוש באגף. איסוף החומר מבוצע ביחד עם האמרכל והרפרנט כדי להגיע מוכנים לשימוע. שימוע לעובדים קבועים מתבצע בפני [ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש] ושימוע לעובדים זמניים מתבצע בפני מנהל אגף משאבי אנוש. לכל שימוע זומנו בעבר האמרכל והרפרנט של העובד. כיום התהליך השתנה ולשימוע מוזמנים הגורמים הרלוונטיים בלבד (ממונה ישיר וראש מינהל)."

תגובת רפרנטים:

"לצורך הכנת חומר לשימוע, מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מכין כרטיס עובד הכולל את כל הפרטים של העובד, תנאי העסקתו, תוך מתן התייחסות לדוח הממונה, שימועים קודמים, חוות דעות וכו'. בנוסף מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי משתתף בהליך שימוע."

ח. תאונות עבודה

שני תהליכי עבודה (הרפרנטית מקבלת מהאמרכלית את כל המסמכים בנוגע לתאונת עבודה, הרפרנטית מעדכנת במערכת השכר סטטוס "תאונת עבודה") מתוך שלושה, מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנבדקו.

להלן תהליך העבודה שאינו מבוצע בידי כל הרפרנטיות:

ניהול מעקב אחר קבלת מענה מהמוסד לביטוח לאומי והעברת עדכון לעובד: שלוש רפרנטיות (מינהל שילוב חברתי, מינהל כללי ומטה במינהל חינוך) עורכות מעקב כאמור.

ארבע הרפרנטיות הנוספות מסרו שאינן נוהגות לבצע מעקב, הואיל והמוסד לביטוח לאומי מעביר מענה ישירות לעובד.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"תהליך העבודה נחלק לקבלת החומר מהאמרכלים ע"י הרפרנטים, הפניית החומר לאחר בדיקתו ואישורו למוסד לביטוח לאומי לשם קבלת אישור סופי. לאחר קבלת האישור מהביטוח הלאומי, הוא מועבר לרפרנטית חוצה ארגון קופות ותאונות עבודה לטובת תביעת כספים מהביטוח הלאומי וכן השלמת תשלומים המגיעים לעובד (במידה שקיימים). רפרנטיות מחויבות לבצע מעקב אחר סיום סופי של תהליך מול העובד (קבלת תשובה סופית מביטוח לאומי ותשלום/אי תשלום הפרשים) - יבוצע ריענון בנושא מול כלל הרפרנטים."

תגובת רפרנטים:

"מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מטפל בעובדים אשר נפגעו בתאונת עבודה ממועד הפגיעה ועד קבלת התשלום מבל"ל ככל שהתאונה מוכרת ע"י בל"ל. מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים נותנים/מאשרים לעובד טופס ב.ל. 250 עבור קופ"ח וממלא את הטפסים לביטוח לאומי (חלק מעסיק) בנוסף שולחים את התביעה להכרת התאונה כתאונת עבודה לבל"ל. בנוסף מבצעים מעקב אחר סטטוס התביעה שהוגשה. ובהתאם לכך מעדכנים את דוח הנוכחות ומבצעים ניתוחי רטרו במידת הצורך כאשר התאונה אינה מוכרת."

ט. ניהול התקינה

תהליכי העבודה אינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות שנדגמו.

- מתן ייעוץ לראש המינהל על אודות שינויים שיש לבצע במבנה הארגוני: רפרנטית אחת (למינהלים כספים והנדסה) נוהגת לייעץ בנושא, בעוד שיתר הרפרנטיות אינן נוהגות לייעץ בנושא.

- בדיקה שוטפת של תפקידים שהתפנו ובחינת מצבת העובדים: ארבע רפרנטיות (מינהלים כספים והנדסה, הנחלה, מינהל כללי ומינהל איכות הסביבה) נוהגות לבצע בדיקה כאמור.

רפרנטית מטה במינהל חינוך מסרה: "בתפקידים של סיעות וחונכות בבתי ספר, יש לי פחות שליטה על הנושא, בד"כ אם מישהי יוצאת לחופשת לידה או שמירת הריון, הטיפול הוא על-ידי מינהל אמרכלות בחינוך, שמשבץ עובדת אחרת. אין אפשרות להשאיר את הכיתה או הילד ללא סיעות/חונכות. בתפקידי

המטה של המינהל, אני יותר מעורבת וברור שכל עובד שמפסיק לעבוד, יוצא איוש משרה, אני עושה סימולציות שכר לעובדים שמעוניינים בתפקיד וכי".

רפרנטית מינהלה במינהל חינוך מסרה: "התקנים במינהל חינוך מטופלים על-ידי מנהלת כ"א באגף אמרכלות במינהל חינוך אל מול חשב מינהל כ"א ואמרכלות. מנהלת כ"א באגף אמרכלות במינהל חינוך קובעת השיבוצים עפ"י תקנים פנויים המותנים בתקנים ייעודיים ממשרד החינוך".

רפרנטית מינהל שילוב חברתי מסרה: "אני לא מבצעת את התהליך, זה התפקיד של אמרכלית המינהל".

- קבלת עדכון מהאמרכל על אודות משרות שהתפנו:

חמש רפרנטיות (מינהלים כספים והנדסה, הנהלה, מינהל שילוב חברתי, מינהל כללי ומינהל איכות הסביבה) נוהגות לקבל עדכון כאמור.

רפרנטית מטה במינהל חינוך מסרה: "אני מתעדכנת לגבי שינויים במינהל, הרבה פעמים לאחר שמשבוצים כבר עובדים, כלומר משרה מתפנה וכבר יש עובד אחר שמחליף. במידה ויש עובדים שיוצאים לחופשת לידה, הפסקת עבודה, זכו במכרז וכי... והמשרה לא מאוישת אז אני יודעת שהמשרה פנויה".

נכון למועד הפצת טיוטת הממצאים, טרם התקבלה תגובת רפרנטית מינהלה במינהל חינוך.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"חשוב להבהיר שבנושא התקינה קיימת שונות רבה מאוד בין הרפרנטים אל מול צורכי היחידות עליהן הם אחראים. רפרנט מסוים אינו נדרש כלל לעסוק בנושא תקינה או מתן ייעוץ בשל העובדה שאין צורך בכך, אל מול רפרנט אחר, שמחויב לנושא, במציאות היום יומית של עבודה משותפת מול המינהל עליו אחראי. זאת בשל השונות של היחידות, הדרישות והמבנה הארגוני הפנימי".

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"ניהול התקינה מתבצע בידי האמרכלית וראש המינהל בלבד."

5. תהליכי עבודה שבאחריות אמרכלים

הביקורת בדקה האם קיימת אחידות בעבודת האמרכלים האחראיים על העובדים ביחידות השונות. הבדיקה נערכה באמצעות מילוי שאלון זהה שכלל 13 נושאים שונים עליהם נדרשו האמרכלים שנדגמו להשיב. בכל נושא נשאלו מספר שאלות (כל שאלה עסקה בתהליך עבודה אחר).

להלן ממצאי הביקורת:

מספר נושא	נושא	מספר שאלות (תהליכי עבודה) לנושא	מספר תהליכי העבודה שמבצעים כל האמרכלים	הסברים ללוח
1	ניהול מכרזים	2	2	1
2	עדכון פרטים לפי טופס *101	5	5	
3	קליטת עובד	***7	4	א.2

מספר נושא	נושא	מספר שאלות (תהליכי עבודה) לנושא	מספר תהליכי העבודה שמבצעים כל האמרכלים	הסברים ללוח
4	איוש משרה	4	3	ב.2
5	קשר עם העובד	3	1	ג.2
6	טיפול בדוחות נוכחות	5	3	ד.2
7	טיפול בשכר	6	3	ה.2
8	מתן קביעות**	4	2	ו.2
9	עריכת שימוע	3	1	ז.2
10	תאונות עבודה	6	3	ח.2
11	ניהול התקינה	4	2	ט.2
12	אחזקת רכב	4	0	י.2
13	ניהול לימודים/השתלמויות	3	1	יא.2

* טופס לעדכון פרטי העובד בעת הקבלה לעבודה ובתחילת כל שנת מס.
 ** ב-1.11.15 שלחה ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש חוזר הבהרה/הודעה בעניין תקופת ניסיון לצורך קביעות.
 אמרכלית המוקד אינה מבצעת את התהליך, הואיל ועובדי המוקד הם עובדים שעתיים ללא קביעות. לצורך מתן קביעות לעובד קבוע אמרכלית המוקד מבצעת תהליך של "הערכת עובד".
 *** כולל תהליך המופיע בנוהל קליטת עובד.

מהלוח עולה כי רק נושאים 1 ו-2 שהוצגו בשאלון מבוצעים באופן מלא בידי כל האמרכלים שנדגמו.

הסברים ללוח:

1. תהליכי עבודה המבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו.

2. תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו¹⁸:

א. קליטת עובד

ארבעה תהליכי עבודה (יצירת קשר עם הזוכה במכרז, מסירת מסמכי קליטה לעובד, העברת המסמכים לרפרנטית והשלמת נתונים נדרשים, קביעת מועד להזדרכת בטיחות) מתוך שבעה, מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו. להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים:

- האמרכלים מסייעים לרפרנטיות בשיבוץ של עובדים חדשים:

שבעה אמרכלים (מינהל כספים, אגף חופים, מינהל שפ"ע, מינהל חינוך, מינהל איכות הסביבה, החברה לביטחון והמוקד העירוני) מסייעים לרפרנטיות בהליך האמור.

שתי אמרכליות (הנהלה ומינהל שילוב חברתי) מסרו כי השיבוץ מבוצע בהתאם להגדרת התפקיד במכרז בו זכה העובד, והרפרנטיות אינן מעורבות בתהליך זה.

אמרכלית מינהל הנדסה מסרה: "הנני מבצעת את כל התהליך ובסיום מעבירה את התיק לרפרנטית שמזינה את הנתונים למל"מ".

¹⁸ יש להבהיר, כי מאחר שאין הנחיות ברורות לעבודת האמרכלים, לא ניתן להסיק שאמרכלים שאינם מבצעים חלק מתהליכי עבודה, אינם מבצעים את עבודתם.

תגובת אמרכל מינהל חינוך :

"אגף אמרכלות וכוח אדם במינהל חינוך מעבירים לרפרנט את השיבוץ להמשך קליטה".

- קליטת עובד ממלא מקום באמצעות גריעת עובד קבוע ממערכת השכר והקמת עובד ממלא מקום :

שישה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, מינהל חינוך, אגף חופים, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מבצעים את ההליך האמור. ארבעה אמרכלים (הנהלה, מוקד עירוני, מינהל שפ"ע ומינהל שילוב חברתי) מסרו שהרפרנטיות מבצעות את פעולת הגריעה ממערכת השכר.

אמרכלית הנהלה מסרה: "בתהליך קליטה הנני מבצעת: תיאום הדרכת בטיחות ומילוי טופס להדרכה ע"י האמרכל (מחתימים רפרנט על הטופס), מתן תג זמני ביומו הראשון, למלא טופס לטלפון נייד ולמוסרו לאמרכלית מינהל אמרכלות, למלא טופס אחזקת רכב וקבלת כל המסמכים, להסביר ולהפנות למנוי בחניון, לאחר שהרפרנט קולט את העובד במל"מ אני שולחת לעובד מייל לתאם טביעת אצבע אצל הממונה על יישומי מחשב במינהל משאבי אנוש ורכש - פעולות אלו באחריות האמרכל."

- הלימה לנוהל:

תפקיד האמרכל מוגדר בנוהל קליטת עובד :

"5א. באחריות אמרכל המינהל הרלבנטי

1 { האמרכל יעביר לעובד את המפסים דלהלן:

(1) שאלון למועמד לעבודה...

(2) הודעה המפרטת את המסמכים הנוספים שעליו להציג במעמד הקליטה...

(3) טופס הודעה על תנאי עבודה בעירייה...

(4) טופס... 'התחייבות עבור תעודת עובד' ויעביר לתיקו האישי של העובד.

(5) לעובד הזכאי לקצובת אחזקת רכב יעביר טופס... הצהרה והתחייבות בדבר אחזקת רכב.

2 { האמרכל יעביר לרפרנט המינהל הרלבנטי את השאלון למועמד בצירוף אסמכתאות שהוגשו על ידי העובד להמשך תהליך קליטת העובד.

3 { האמרכל יודא כי עובד אשר נדרש לנהוג ברכב עירוני יופנה לממונה בטיחות בתעבורה להדרכה... טרם נהיגה ברכב."

נוסף על כך, לפי נוהל קליטת עובד, באחריות האמרכל הרלוונטי לבצע את התהליך שלהלן (סעיף 10.ב.5):

"10 { וידוא קבלת הדרכה וחפיפה -

באחריות אמרכל המינהל הרלוונטי והממונה הישיר לוודא כי העובד החדש יקבל הדרכה וחפיפה לתפקיד..."

נמצא כי האמרכלים מבצעים את תהליכי העבודה שהוגדרו בנוהל קליטת עובד באופן חלקי:

(1) סעיפים 1.א5(1) - 1.א.5(4) לנוהל קליטה:

אמרכלית הנהלה מסרה: "שאלון למועמד לעבודה, הודעה המפרטת את המסמכים הנוספים שעל העובד להציג במעמד הקליטה, טופס הודעה על תנאי עבודה בעירייה וטופס התחייבות עבור תעודת עובד, נמסרים לעובד על-ידי הרפרנטית בפגישה הראשונה עם העובד."

(2) סעיף 3.א5 לנוהל קליטה:

אמרכלית מינהל כספים מסרה שהיא אינה מוודאת שעובד הנדרש במסגרת עבודתו לנהוג בקטנוע יופנה לממונה בטיחות בתעבורה. נוסף על כך, לדבריה, היא לא ידעה שהיא נדרשת ליישם את הדרישה בנוגע לעובדים שבמסגרת תפקידם נדרשים לרכוב על קטנוע.

(3) סעיפים 10.ב5 לנוהל קליטה:

אמרכלית הנהלה מסרה: "אצלי זה יחידות חיצוניות שמתנהלות לבד בכל הקשור להדרכה וחפיפה לתפקיד. אני זו שמסבירה לעובד/ת את כל הידוע לי על האגף/מחלקה, העובדים, עם מי ילמד את התפקיד (אם יש לי את המידע הדרוש). אצלי זה שונה משאר האמרכלים כיוון שיש לי הרבה יחידות חיצוניות ואני בקשר טלפוני עם המנהלים כשיש עובד חדש, זה מתנהל אחרת... כל מקרה לגופו ומה שמתבקש ממני ע"י מנהל האגף." אמרכלית החברה לביטחון מסרה: "האמרכל הוא זה שמנהל את הליך הקליטה וככל שההליך מושלם במלואו, העובד מופנה לאגף הרלוונטי לתחילת הדרכתו."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"כאשר עובד נקלט לעירייה, האמרכל מוסר לעובד החדש את מסמכי הקליטה בלבד. העובד החדש מגיע לפגישה מסודרת שנקבעה מראש מול מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי שלו, שבדק שהוא מילא את המסמכים כראוי וצירף אישורים נלווים. מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מסביר לעובד על אודות הארגון, שעות העבודה, בודק את מסמכי הקליטה, תעודות השכלה, אישורים המזכים בשמירת ותק ממקומות עבודה קודמים, קופות גמל, אחזקת רכב לזכאים, גרירת ותק לצורך מענק יובל, בדיקת זכאות לצורך ותק להבראה, וכו'. בנוסף, כאשר מבצעים קליטת עובד חדש פיזית במערכת השכר, מתייחסים גם להיבטים הפיננסיים, נקודות זיכוי, הנחת תושב, תאומי מס, חלקיות במידה ולא מדובר במשרה מלאה/חודש עבודה מלא והסכמי שכר מיוחדים, לדוגמא: במינהל הנדסה יש את רפורמת התכנון והבנייה, שבה עובדים זכאים לתוספת תשלום בהתאם לתפקיד."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"הרפרנטיות בלבד יכולות להזין שיבוץ של עובדים למערכת מל"מ וכן יכולות להרחיב על נושא תנאי השכר, להסביר על מבנה תלוש השכר ולענות על שאלות נוספות ככל שעולות. סיום התהליך, הקלדת השיבוץ למערכת מל"מ מבוצע

באחריות בלעדית של רפרנט. כנ"ל תהליך סיום העסקה במל"מ, לרפרנט בלבד הסמכות והאחריות לסגור שכר לעובד שהתפטר/פוטר/יצא לגמלאות וכל פעולות הגריעה במערכת מל"מ מבוצעות ע"י הרפרנט."

תגובת אמרכליות מינהלים הנדסה והנהלה:

"אנו מקיימות פגישות שוטפות עם עובדים המבקשים מענה על שאלות מקצועיות בנושא שכר וכן נותנות הסבר על אודות הפרמטרים השונים בתלוש שכר."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"בעיות מקצועיות בשכר צריכות להיות מופנות אך ורק למנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים, שלהם הידע המקצועי לתת מענה נכון ומדויק. כאשר אמרכל נותן מענה לשאלות מקצועיות בתחום שאינו בקיא בו, הוא עשוי להטעות את העובד ואף לגרום לו לפגיעה בשכר, עקב מתן של אינפורמציה שגויה."

תגובת רפרנטית הנהלה:

"אנו מקיימות פגישות שוטפות עם העובדים..."

אם [האמרכל] עושה זאת מרצונו החופשי הוא לוקח על עצמו את האחריות למתן הסבר שיכול להיות לעיתים לא מקצועי, ואף יכול להטעות את העובד/ת. לאמרכלים אין את הידע המקצועי בהבנת מערכת השכר, הסכמי שכר, סמלי שכר ושינויים במערכת השכר."

תגובת רפרנטים:

"לאחר זכיית העובד במכרז מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מקבל עדכון זכיייה מיחידת המכרזים הכוללת את תיק הזכיייה ונתוניו האישיים של המועמד. בהתאם למסמכי הקליטה שמתקבלים מהעובד הינו מבצע בדיקה כוללת כי כל מסמכי הקליטה הוגשו תקינים, חתומים ומלאים, כולל הצרופות הנדרשות לביצוע הקליטה (למשל: תנאי העסקה, אישור משטרה, אישור רפואי, תעודות השכלה, תמונות פספורט להכנת תג עובד, מסמכי קופות, מערכת שעות עבודה, אישור בל"ל על מקומות עבודה קודמים וכו'). רק לאחר מכן מתחיל מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בהליך הקליטה והזנת הנתונים במערכת השכר העירונית. בזמן הליך הקליטה מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי קובע את הסכם השכר והסכם הנוכחות אליו העובד ישוּך, ומהן תוספות השכר להן זכאי העובד בהתאם לאוגדן תנאי השירות. למשל: תוספת ניהול, תוספת מאמץ כפיים, מסלול נמרץ ב', תוספת עו"ס, תוספת אחזקת רכב ועוד. חשוב לציין כי בהליך המתואר לעיל הסמכות והאחריות המקצועית והבלעדית הנה מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. אומנם דיווח הנוכחות של העובדים נמצא בידי האמרכלים אך הינו מתבצע בהתאם להנחיית מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי.

כל עדכון/שינוי במערכת השכר והנוכחות מועבר לאמרכל ע"י מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר:

"תגובה לאמרכליות מינהל הנדסה והנהלה: כמו שצינו עד כה, אין לאמרכל את היכולת/כלים/ידע וחומר מקצועי ונתוני שכר על מנת לתת מענה לעובד בנושאים

של שכר. מענה מסוג זה אינו חלק מהגדרת תפקידים ולא נדרשו לתת מענה בנושאים מסוגים אלו." [ההדגשה במקור]

ב. **איוש משרה**

שלושה תהליכי עבודה (מילוי טופס איוש משרה, העברת בקשה לתקציב, העברת הטופס לאישור וחתימת הרפרנטית הממונה על גיוס ומיון עובדים) מתוך ארבעה, מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו. להלן תהליך עבודה שאינו מבוצע בידי כל האמרכלים:

- מתן סיוע לראש המינהל בסינון ראשוני של מועמדים חדשים:

שבעה אמרכלים (מינהל הנדסה, מינהל שפ"ע, המוקד העירוני, מינהל חינוך, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מסייעים לראש המינהל כאמור.

שלוש אמרכליות (מינהל כספים, הנהלה ואגף חופים) מסרו שהסינון הראשוני מבוצע בידי ראשי המינהלים והאגפים, בסיוע של הממונה על גיוס ומיון עובדים.

תגובת אמרכלית מינהל כספים:

"עד כה לא השתתפתי בסינון ראשוני של מועמדים חדשים, בכוונתי להתגייס לתהליך זה."

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"אמרכלית המינהל לשילוב חברתי בוועדה מקדימה למכרזי כוח אדם, מסייעת לממונה על גיוס ומיון עובדים בעירייה לבצע סינון ראשוני של המועמדים על-פי דרישות המכרז ועמידה בתנאי סף. לאחר הוועדה המקדימה, אמרכלית המינהל לשילוב חברתי מעדכנת את ראש המינהל והממונה הישיר הרלוונטי."

ג. **קשר עם העובד**

תהליך עבודה אחד (האמרכל מקשר בין העובד לראש המינהל/אגף/יחידה בנושא תנאי שירות, שכר, נוכחות ועוד) מתוך שלושה, מבוצע בידי כל האמרכלים שנדגמו.

להלן תהליכי העבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים:

- האמרכלים פונים לרפרנטים בבקשה להפנות אליהם את העובדים, לקבלת מענה ראשוני:

ארבעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל חינוך, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מבקשים מהרפרנטיות להפנות את העובדים אליהם.

שישה אמרכלים (מינהל הנדסה, המוקד העירוני, אגף חופים, הנהלה ומינהל שפ"ע) מסרו כי לפי נוהג עירוני, העובדים פונים אליהם באופן ישיר.

תגובת אמרכלית מינהל כספים:

"העובדים פונים אלי באופן ישיר על-פי נוהג עירוני, רק במידה ועובד פונה ישירות לרפרנט אני מבקשת כי יפנה את העובד אלי."

- אמרכלים מפנים את העובד לרפרנט במידה שאין בידיהם אפשרות לסייע לו בפנייתו:

ארבעה אמרכלים (אגף חופים, מינהל שפ"ע, מינהל חינוך והחברה לביטחון) נוהגים להפנות את העובדים לרפרנטיות, כאמור לעיל. שישה אמרכלים (מינהל הנדסה, מינהל כספים, המוקד העירוני, הנחלה, מינהל שילוב חברתי ומינהל איכות הסביבה) מסרו כי במקרה שלעיל, הם פונים לרפרנט ומשיבים לעובד לאחר קבלת התשובה מהרפרנט.

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"**קבלת קהל - העובדים:** צריכים להגיע אך ורק לאמרכלים במינהל שלהם, ובעיות לא פתורות האמרכל יפנה לרפרנט או למנהל משאבי אנוש לבירור הנושא ויחזיר תשובה לעובד. האמרכלים יותר נגישים לעובדים, מכירים אישית את כולם הרבה יותר טוב והבעיות נפתרות ברוב המקרים על המקום, אין צורך בשעות קבלת קהל מסודרות והשירות הניתן מהיר יעיל ואיכותי. רק במקרים שבעיות אינן פתורות יגיע העובד למינהל משאבי אנוש להמשך טיפול." [ההדגשה במקור]

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"אמרכלית שילוב חברתי בקשר עם העובדים בכל נושאי תנאי העסקתם (דרגות, השתלמויות, גמולים ועוד). רוב התשובות ניתנות ע"י אמרכלית לשילוב חברתי. שאלות שאינן מאוגדות באוגדנים או בעיות בשכר של העובד, הנושא מועבר ע"י אמרכלית לשילוב חברתי לרפרנט, למנהל אגף משאבי אנוש, [לראשת מינהל משאבי אנוש ורכש] לתשובות (במקרים חריגים)."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"מדיניות מינהל [משאבי אנוש ורכש] ברורה, עובד יפנה במקרה בו מבקש לברר נושאים הקשורים לשכרו/תנאי העסקתו לאמרכל המינהל, אמרכל המינהל ישיב לעובד, במידה שאין בידיו הנתונים או הידע המקצועי, יפנה לרפרנט במינהל [משאבי אנוש ורכש] כדי לקבל מענה מקצועי ונכון. עובד כמובן שיכול לפנות גם לרפרנט כדי לקבל מענה בנושאים הקשורים לשכרו. בכל מקרה העובד מוזמן תמיד עם האמרכל/או הממונה לאגף משאבי אנוש ללבן ולטפל בסוגיות שלא נפתרו בדרך אחרת."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר:

"האמרכל אמור להפנות כל בעיה/שאלה/סוגיה אל מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי על מנת לקבל מענה ובמידת הצורך הנושא יועבר לטיפולו. לא ברור כיצד האמרכלים ציינו כי ביכולתם לאתר תוספות שכר ששולמו לעובד שאינו זכאי כאשר אין ברשותם גישה להסכמי השכר, אוגדן תנאי שירות, חוקת עבודה ונתונים מקצועיים של העובד במערכת השכר במיוחד לאור השינויים היומיומיים. מתבצעת בדיקה באופן קבוע ע"י כ"א והן ע"י בקרת השכר בנושא תוספות השכר המוצגות בתלוש, ולכן טענה זו אינה נכונה."

ד. טיפול בדוחות נוכחות

שלושה תהליכי עבודה (האמרכל מפיק בסוף חודש דוחות נוכחות לחתימת העובדים, האמרכל מקבל את דוחות הנוכחות החתומים בצירוף אישורים ואסמכתאות נדרשות, האמרכל בודק, מתקן ומזין את הנתונים למסך הנוכחות במערכת השכר) מתוך חמישה, מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו.

להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים:

- זימון עובדים שנוהגים לאחר ו/או לא להחתים כרטיס נוכחות לשיחת בירור אצל האמרכל:

תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, הנהלה, אגף חופים, המוקד העירוני, מינהל שפ"ע, מינהל שילוב חברתי, מינהל חינוך והחברה לביטחון) מזמנים את העובד לשיחה.

ראש מינהל איכות הסביבה מסר כי העובד מוזמן לבירור אצלו.

- אמרכל בודק בדוח הנוכחות החודשי האם ניתן לקזז חוסר בשעות, מיתרת ימי חופשה של עובד, בכדי שלא להפחית משכרו:

תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, הנהלה, אגף חופים, המוקד העירוני, מינהל שפ"ע, מינהל שילוב חברתי, מינהל חינוך והחברה לביטחון) נוהגים לבצע את הבדיקה, כאמור.

ראש מינהל איכות הסביבה מסר כי תהליך הקיזוז מבוצע רק לאחר אישור וחתימה שלו.

אמרכלית הנהלה מסרה: "האמרכל מעדכן את העובד במייל במידה ויש הפחתה של ש"ע משכרו, או שניצל חופשה כדי שלא יהיו הפחתת שעות מהשכר ומצרף את מייל ההודעה לעובד לדוח הנוכחות כאסמכתא."

ה. טיפול בשכר

שלושה תהליכי עבודה (האמרכל עורך בדיקות בנוגע לנכונות קיזוז היעדרויות/שעות חסרות, האמרכל מעדכן על אודות תקלות במערכת השכר ומטפל בתקלות אלו מול הממונה על יישומי מחשב, האמרכל מחלק לעובדים תלושי שכר, תלושי ביגוד, טופסי 101 וטופסי 106) מתוך שישה, מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו.

להלן הפעולות שאינן מבוצעות בידי כל האמרכלים:

- ביצוע השוואה בין מרכיבי חוזה ההעסקה שהוקלדו למערכת השכר לשעות העבודה שהעובד ביצע בפועל (גרף שעות):

שמונה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, המוקד העירוני, מינהל שילוב חברתי, מינהל שפ"ע והחברה לביטחון) עורכים את ההשוואה.

אמרכל מינהל חינוך מסר שבאחריות הרפרנטיות לבצע את ההשוואה.

רפרנטית מטה במינהל חינוך ורפרנטית מינהל במינהל חינוך מסרו כי באחריות הגורמים הרלוונטיים באגף אמרכלות ומשאבי אנוש במינהל חינוך לבצע בקרה זו.

נכון למועד הפצת טיוטת הממצאים, טרם התקבלה תשובתו של ראש מינהל איכות הסביבה.

- איתור תוספות שכר ששולמו לעובד שאינו זכאי ויידועו בנדון: שבעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, מינהל שפ"ע, המוקד העירוני והחברה לביטחון) נוהגים לאתר תוספות שכר כאמור. שלושה אמרכלים (מינהל חינוך, מינהל שילוב חברתי ומינהל איכות הסביבה) מסרו כי זהו תפקידן של הרפרנטיות.

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"אמרכלית לשילוב חברתי אינה יכולה לדעת איזו תוספת שעובד אינו זכאי וקבל!! אמרכלית לשילוב חברתי לא רשאת לראות תלושי שכר של עובד. כל נושא החריגה מגיע אלינו ממינהל אמרכלות."

- ביצוע בדיקות במערכת השכר במסך הנוכחות לצורך איתור שגיאות ו/או תקלות:

שמונה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, המוקד העירוני, מינהל שפ"ע, איכות הסביבה והחברה לביטחון) נוהגים לבצע את הבדיקות האמורות.

שני אמרכלים (מינהל חינוך ומינהל שילוב חברתי) מסרו כי זהו תפקידן של הרפרנטיות.

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"אמרכלית המינהל לשילוב חברתי אחראית על דו"חות נוכחות במינהל לשילוב חברתי. יש לה גישה רק לדו"חות נוכחות ולא לדו"חות שכר. במידה ויש תקלות בדו"חות נוכחות, מתבצעים תיקונים בבדיקה אל מול העובד והממונה הישיר."

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"מאחר שאמרכלים עוסקים בשכר ויושבים באופן שוטף עם עובדים על בירורים - מומלץ ורצוי ביותר לפתוח עבורנו את ההרשאה לצפייה בלבד בתלושי שכר. זוהי דרישה לגיטימית של שנים, כי זוהו צורך אמתי שעובד מגיע לקבל טיפול גם אם אין בידיו באותו רגע את תלושי השכר הנוכחי, הקודם ואם צריך וזה שלפניו. זה צריך להיות נגיש לאמרכלים."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"האמרכלים אינם עוסקים בשכר, ואינם יכולים לתת מענה לעובדים על בעיות בשכר, מאחר והם חסרי ידע מקצועי בתחום. אין להם את מערכת שכר כך שלא ברור מהיכן לוקחים את הנתונים."

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"אמרכלים אינם עוסקים בתחום השכר אלא משפיעים עליו בהיבטים של כימות שעות העבודה, הקלדת היעדרויות, שעות נוספות זכאויות בגין רכב ועוד."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"טיפול בשכר העובדים נמצא באחריות בלעדית של מינהל [משאבי אנוש ורכש]. לרפרנטים בלבד ההרשאה, הסמכות והאחריות המקצועית לביצוע שינויים במערכת השכר שכתוצאה מהשינויים שכרו של עובד עלול להשתנות. אמרכל יכול במקרים בהם עובד פונה אליו עם בעיה להציף את הבעיה בפני מינהל [משאבי אנוש ורכש], אולם הפתרון לסוגיות נמצא באחריות מינהל [משאבי אנוש ורכש]. המקרה המתואר הוא שינוי מערכת שעות של עובד (שמרביתם בחלקיות משרה) או שינוי הסכם נוכחות, הנושא מטופל ע"י האמרכלים ומבוקר ע"י הרפרנטים במידת הצורך."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר :

"האמרכלים אינם עוסקים בשכר וזה לא חלק מהגדרת תפקידם."

תגובת ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש :**"טיפול בשכר"**

עפ"י הגדרות התפקיד, הטיפול בשכר הינו באחריותו הבלעדית של הרפרנט. במל"ם קיימות 2 מערכות: מערכת נוכחות ומערכת שכר. האמרכל מזין את הנוכחות במערכת הנוכחות. האמרכל לא נדרש לידע והבנה בתחום השכר, אין לו הרשאה למערכת השכר, הוא אינו בקיא בהסכמי עבודה בתנאי שכר, בסמלי שכר, בסימולציות שכר וכו'. לכן אין בתחומי אחריותו ופעילותו, עיסוק בתחום השכר. אין ספק כי הזנה של הנוכחות באופן נכון, משפיעה על שכרו של העובד, אך זהו תחום בדיקתו של הרפרנט וחלק מתחום פעילותו. נראה כי כמה אמרכלים קצת התבלבלו במונחים של עיסוק בשכר. הם לא נדרשים לכך, זה אינו תחום עיסוקם והם אינם מבינים בכך. לכן לא ברור מהיכן נשאבו אמירות אלו. יתרה מכך, מידע מוטעה ושגוי שיינתן עלול לגרום נזק שירותי לעובד. גם לא ברורה הדרישה לצפייה בתלושי השכר. תלוש שכר הינו מידע רגיש וחסוי של העובד. לא תמיד הוא רוצה שפרטי שכרו יהיו חשופים. במידה והעובד רוצה לקבל הסבר על שכרו, הוא צריך לפנות לרפרנט, הגורם המקצועי שיכול לתת המענה המלא. גם אם תהיה צפייה בתלושי השכר ע"י האמרכלים, עדיין לא תהיה להם אפשרות להסביר לעובד על תנאי שכרו. מערכת השכר הנה מערכת רגישה, אשר צריכה להיות נגישה רק לעוסקים בשכר וגם הם נגישים רק לעובדים שבתחום אחריותם." [ההדגשה במקור]

1. מתן קביעות

שני תהליכי עבודה (האמרכל מקבל מהעובד מסמכים נדרשים, ומעבירם לרפרנט ועובר למתן קביעות האמרכל פונה לראש המינהל/מנהל אגף בבקשה לקבל חוות דעת בנוגע לעובד) מתוך ארבעה, מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו. להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים¹⁹:

¹⁹ לא רלוונטי לאמרכלית המוקד העירוני.

- קבלת הודעה מהרפרנטית בדבר עובדים שחל מועד זכאותם לקבל קביעות :
שבעה אמרכלים (מינהל כספים, אגף חופים, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל
שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מקבלים את המידע
מהרפרנט.

שני אמרכלים (מינהל הנדסה ומינהל חינוך) עורכים את המעקב באופן עצמאי
ומעדכנים את הרפרנטיות.

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי :

"הרפרנט מעביר לאמרכלית לשילוב חברתי את רשימת העובדים המועמדים
לקביעות לאישור ולבדיקה. אמרכלית לשילוב חברתי מאשרת רק לאחר בדיקת
חוות דעת, ובמקרים חריגים שעובדים לא מקבלים קביעות, אמרכלית לשילוב
חברתי פונה לרפרנטית שתבצע בדיקה."

- קיום פגישה עם העובד לצורך מתן הסבר על אודות תהליך מתן קביעות :
תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, מינהל
שפ"ע, מינהל שילוב חברתי, מינהל חינוך, איכות הסביבה והמוקד העירוני)
נוהגים לקיים פגישה כאמור.

אמרכלית החברה לביטחון מסרה: "התהליך, כפי שהועבר אלי בחפיפה -
העובד מקבל הודעה כתובה מטעם העירייה בדבר הקביעות, אנו פועלים למסור
במסירה אישית לעובד ומעבירים עותק לתיק האישי. איני נפגשת עם העובד."

ז. עריכת שימוע

תהליך עבודה אחד (האמרכל מקבל מהעובד מסמכים נדרשים, ומעבירם לרפרנט)
מתוך שלושה, מבוצע בידי כל האמרכלים שנדגמו.

להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים :

- עובר לקיום שימוע, האמרכל מקיים פגישה עם העובד במטרה להגיע לפשרה
ומניעת השימוע :

שבעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל
חינוך, המוקד העירוני, מינהל שילוב חברתי) נוהגים לבצע את התהליך.

אמרכלית אגף חופים מסרה שהתהליך אינו מבוצע.

ראש מינהל איכות הסביבה מסר: "לא בהכרח, נתון לשיקול דעת ראש
המינהל."

אמרכלית החברה לביטחון מסרה: "עובר לקיום השימוע, אינני נפגשת עם
העובד במטרה להגיע לפשרה ומניעת השימוע."

תגובת אמרכלית החברה לביטחון :

"אני סבורה, כי הליך השימוע, כשמו כן הוא, לאפשר לעובד להשמיע את גרסתו
לאירוע נשוא הזימון. ההליך מתבצע בצורה מסודרת, כאשר שומעים את גרסת
העובד ולאחר מכן מקבלים החלטה בעניינו. כאמרכלית החברה, הנני לוקחת
בשימועי העובדים, במסגרת קיום הליכים משמעותיים סדורים בחברה."

- האמרכל משתתף בשימוע שנערך לעובד :
 תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל
 חינוך, המוקד העירוני, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה והחברה
 לביטחון) נוהגים לבצע את התהליך.
 אמרכלית אגף חופים מסרה שהיא אינה משתתפת בשימוע.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"כל ראש מינהל רשאי וצריך לברר מול עובדיו על מקרים חריגים בחיי היום יום.
 בירורים כאלו מתבצעים באחריות המינהל - ואמרכל המינהל מלווה אותם
 מקצועית. מקום שבו ראש מינהל ואמרכל ערכו בירור והחליטו על העברת השימוע
 למנהל כ"א, מינהל [משאבי אנוש ורכש] מרכז את תהליך השימוע ומבצע אותו
 בפני ראש המינהל ובמקרים חריגים בפני מנכ"ל העירייה."

ח. תאונות עבודה

שלושה תהליכי עבודה (עובד נדרש להגיע לאמרכל ולחתום על טפסים שהאמרכל
 בודק, העובד מגיע לממונה על הבטיחות לדווח על אודות תאונת עבודה, העובד
 מחזיר לאמרכל את כל הטפסים הרלוונטיים) מתוך שישה, מבוצעים בידי כל
 האמרכלים שנדגמו.

להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים :

- עובד מדווח לאמרכל על מעורבותו בתאונת עבודה :
 תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, הנהלה, אגף חופים, מינהל
 חינוך, המוקד העירוני, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה והחברה
 לביטחון) מקבלים דיווח מהעובד.
 אמרכל מינהל שפ"ע מסר כי העובד נדרש לדווח על אודות תאונת עבודה
 למנהלו הישיר ולמוקד העירוני.

- אמרכל מדווח למוקד העירוני על אודות תאונת עבודה של עובד :
 חמישה אמרכלים (מינהל הנדסה, הנהלה, המוקד העירוני, מינהל שילוב חברתי
 ואיכות הסביבה) מדווחים למוקד העירוני.

אמרכלית מינהל כספים מסרה כי העובד נדרש לדווח באופן עצמאי על התאונה,
 למוקד העירוני ולממונה על הבטיחות בעירייה.

אמרכל מינהל שפ"ע מסר כי העובד נדרש לדווח באופן עצמאי על התאונה,
 למנהל הישיר שלו ולמוקד העירוני.

אמרכלית החברה לביטחון מסרה: "תאונות עבודה מהוות חלק משגרת
 הפעילות של הפקחים ומכורח זאת, הם מדווחים למוקד העירוני במקביל
 לקיום האירוע."

אמרכלית אגף חופים מסרה: "במידה ויש פינוי באמבולנס, מוזמן אמבולנס
 לאגף ע"י אחד מהתפקידים המחזיקים מכשיר קשר (מנהל האגף או מציל
 ראשי או מזכירת מנהל האגף) האמבולנס מוזמן דרך מוקד עירוני, מכאן
 שמוקד עירוני כבר מודע לפגיעה. במידה ואין פינוי באמבולנס אני ממלאת
 טופס דיווח לתאונת עבודה ומעבירה לממונה בטיחות של האגף ולרפרנטית..."

אמרכל מינהל חינוך מסר כי אחריות הדיווח למוקד העירוני על אודות אירוע של תאונת עבודה, חלה על העובד.

- האמרכל מעביר לרפרנט טפסים רלוונטיים לצורך שליחתם למוסד לביטוח לאומי:

תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, הנהלה, אגף חופים, מינהל חינוך, מינהל שילוב חברתי, מינהל שפ"ע, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מעבירים לרפרנט את הטפסים.

אמרכלית המוקד העירוני מסרה כי התהליך מבוצע בידי הממונה על הבטיחות בעירייה.

תגובת רפרנטית חוצת ארגון לתחום קופות, תיאומי מס ותאונות עבודה:

"ניהול מעקב מקבלת אישור מביטוח לאומי מתבצע ע"י רפרנט במעקב מול תיק תאונות עבודה שמנוהל אצלו. לאחר [קבלת] אישור מביטוח לאומי, מועבר אלי לתשלום בגין תאונת עבודה לעובד, בתלוש השכר..."

[בנוגע ל] תגובת אמרכליות מינהלים הנדסה והנהלה: [אני] מקבלת הרבה פניות מאמרכלים ומעובדים בשאלות על נושאים של תיאומי מס, ביטוח לאומי, קופות, עיקולים, מילואים. " [ההדגשה במקור]

ט. ניהול התקינה

שני תהליכי עבודה (האמרכל עורך השוואה שוטפת בין מצבת העובדים לתקן, האמרכל אחראי על עדכון שוטף של המבנה הארגוני) מתוך ארבעה, מבוצעים בידי כל האמרכלים שנדגמו.

להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים:

- האמרכל אחראי על שינוי הגדרת התפקיד של העובד:

שבעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, מינהל חינוך, מינהל איכות הסביבה, מינהל שילוב חברתי והחברה לביטחון) אחראיים על ביצוע התהליך.

אמרכל מינהל שפ"ע, אמרכלית המוקד העירוני ואמרכלית הנהלה מסרו כי התהליך מבוצע בידי החשב במינהל משאבי אנוש ורכש האחראי בין היתר, על תחום התקינה.

ראש מינהל איכות הסביבה מסר כי התהליך מבוצע בידי האמרכל. יחד עם זאת, הואיל ותפקיד האמרכל טרם אויש, הוא מבצע את השינוי.

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"אמרכלית מינהל שילוב חברתי אחראית על שינויי הגדרות התפקיד מול הרשות ומול משרד הרווחה."

- האמרכל אחראי על תקנון של תקנים חדשים:

תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, מינהל חינוך, הנהלה, המוקד העירוני, מינהל שילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) אחראיים על ביצוע תקנון.

אמרכל מינהל שפ"ע מסר כי התקנון מבוצע בידי חשב מינהל משאבי אנוש ורכש.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"במינהל [משאבי אנוש ורכש] קיים מנהל ארגון ושיטות וממונה על התקינה, מתפקידו ניהול התקינה העירונית, במידת הצורך ולאור אישורים פרטניים פרסום שורות תקן חדשות/סגירת שורות/המרתן לאור צורכי המינהלים שאושרו ע"י ההנהלה. הגדרות תפקיד ומבנים ארגוניים חדשים באים (בדרך כלל - ייתכנו מקרים בהם מינהל [משאבי אנוש ורכש] לא יהיה מעורב בתהליך) כדרישה מהמינהל ע"י ראשי המינהלים והאמרכלים, דרישות אלו נבחנות ברמה המקצועית במינהל [משאבי אנוש ורכש], ומובאות להחלטה סופית להנהלה, תוך שיתוף המינהל וועד העובדים."

אחזקת רכב .

תהליכי העבודה אינם מבוצעים בידי כל האמרכלים :

- הפקת דוח ממערכת השכר, המציג את תוקף הרישיון והביטוח של עובדים הזכאים לאחזקת רכב :

שמונה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל איכות הסיבה, המוקד העירוני והחברה לביטחון) מפיקים את הדוח.

אמרכל מינהל חינוך מסר : "הנושא נמצא בקונפליקט, לדעתנו זה אינו תפקיד האמרכל להתריע ולעקוב אחרי כל עובד. לעיתים אנחנו מפיקים את הדוח ולעיתים הרפרנט, יש לסכם את הנושא אצלנו פנימית."

בנוגע לכך, מציינת הביקורת כי ב-19.11.16 שלחה מנהלת אגף משאבי אנוש דאז מכתב לאמרכלים, בנושא זכאות לקבלת תשלום החזר הוצאות בגין אחזקת רכב. תהליך העבודה שעל האמרכלים לבצע לפי המכתב, הוא בין היתר :

"בכדי להימנע ממצב בו מקוזז לעובדים תשלום אחזקת רכב עליכם [אמרכלים] לפעול בהתאם לנקוב להלן :

1. באחריות האמרכל להפיק דוח ממערכת view אחת לחודש... הדוח יפרט את מועד תפוגת הרישיונות.

2. במקרים בהם ימצאו עובדים שתוקף רישיונם פג, עליכם לפנות לעובד ולבקשו להמציא רישיון בתוקף.

3. אחת לחודש יקבע האמרכל עם רפרנטית חוצת ארגון לנושא אחזקת רכב פגישה טרם תשלום השכר... להסדרת תקינות הרישומים והתשלום בהתאם."

אמרכלית מינהל שילוב חברתי מסרה : "בבדיקה שעשיתי ההתראה מגיעה לעובד בתלוש שכר שלו. אנחנו לא שולחים תזכורת. לאחר בדיקה נוספת, יש נוהל שהאמרכל צריך להוציא דוח פעם בחודש ולהתריע לעובדים. נכון לעכשיו

מבקרת עיריית ראשון לציון

לא ביצענו זאת כי, ידוע היה לאחראית על נושא אחזקת הרכב אצלי באגף שהנושא מובא לידיעת העובד בתלוש השכר שלו."

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי :

"אמרכלית מינהל שילוב חברתי הנחתה את האחראית על החזקת רכב אגפית, לבצע את ההנחיה שנכתבה ב-19.11.16."

תגובת ראש מינהל איכות הסביבה :

"ס. אמרכל המינהל מוציאה דוח כל חודש ושולחת תזכורות לעובדים לחידוש רישיון וביטוח רכב.

העובדים מעבירים אסמכתאות לאמרכלות המינהל.

האסמכתאות נשלחות לרפרנטית רכב עירוני."

- אמרכל מעביר תזכורת לעובדים הנדרשים בחידוש רישיון וביטוח רכב : שמונה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל שילוב חברתי, המוקד העירוני והחברה לביטחון) מסרו כי הם מעבירים לעובדים תזכורת, כאמור לעיל. אמרכל מינהל חינוך מסר כי הוא אינו מבצע את התהליך. נכון למועד הפצת טיוטת הממצאים, ראש מינהל איכות הסביבה טרם העביר את תגובתו.

תגובת אמרכל מינהל חינוך :

"במהלך 2017 נשלחו באמצעות תוכנה ייעודית שהותקנה במוקד העירוני, הודעות סמס לכל העובדים הנדרשים בחידוש רישיון רכב. שליחת הודעות תזכורת באופן ממוכן זה, יסייע בביצוע יעיל ומושכל של תהליך מסורבל שגוזל זמן ומשאבי כוח אדם אדירים. התהליך צריך להתבצע על-ידי אגף משאבי אנוש במינהל [משאבי אנוש ורכש], הואיל ופרטיהם האישיים של כל עובדים נמצאים ברשותו."

- לצורך חידוש רישיון וביטוח רכב עובדים מעבירים לאמרכל אסמכתאות נדרשות :

תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל שילוב חברתי, מינהל חינוך, מוקד עירוני והחברה לביטחון) מקבלים מהעובדים אסמכתאות כאמור.

נכון למועד הפצת טיוטת הממצאים, ראש מינהל איכות הסביבה טרם העביר את תגובתו.

- האמרכל בודק את המסמכים ומעבירם לטיפול רפרנטית רכב עירונית : תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, הנהלה, מינהל שפ"ע, מינהל שילוב חברתי, מינהל חינוך, מוקד עירוני והחברה לביטחון) מעבירים את הנתונים כאמור.

נכון למועד הפצת טיוטת הממצאים, ראש מינהל איכות הסביבה טרם העביר את תגובתו.

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"הנהוג של העברת תזכורות לעובדים מצדי כאמרכלית, הופסק מאחר שהתברר בפועל שזה לא נכון לעשות. היות ועובדים מסירים מעליהם את האחריות לחידוש והבאת מסמכים כנדרש. העובדים תולים את האחריות על האמרכל ובמידה וישנה בעיה, ולא עודכנו ולעובד יורדת באופן אוטומטי אחזקת רכב מהתלוש - האשמה מייד היא של האמרכל. האחריות לחידוש המסמכים צריכה להיות באחריות אך ורק של העובד ולכן התזכורות שלי הופסקו."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"נוהל אחזקת רכב רוענן בחודש נובמבר 2016, על-ידי [ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש] ולמרות זאת חלקו לא מבוצע בפועל על-ידי האמרכלים. דרישות אלו נבחנות ברמה המקצועית במינהל [משאבי אנוש ורכש] ומובאות להחלטה סופית להנהלה, תוך שיתוף המינהל וועד העובדים."

בהתייחס לתגובת מנהל אגף משאבי אנוש, יש לציין כי לא קיים נוהל אחזקת רכב. קיים מסמך הבהרה שהופץ ב-19.11.16 בקרב האמרכלים.

יא. ניהול לימודים/השתלמויות

תהליך עבודה אחד בלבד (לחלק מההשתלמויות האמרכל מפנה את העובדים, ללא צורך באישור ו/או תיאום עם הממונה על לימודים והשתלמויות בעירייה) מתוך שלושה מבוצע בידי כל האמרכלים.

להלן תהליכי עבודה שאינם מבוצעים בידי כל האמרכלים:

- העובד מעביר את בקשתו לצאת להשתלמות ו/או ללימודים לאמרכל: תשעה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, מינהל שפי"ע, המוקד העירוני, מינהל חינוך, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מקבלים בקשות מהעובדים.
- אמרכלית הנהלה מסרה כי בקשות העובדים מועברות ישירות לממונה על לימודים והשתלמויות בעירייה, ללא מעורבותה.

תגובת אמרכלית מינהל שילוב חברתי:

"העובדים במינהל לשילוב חברתי מעבירים את הבקשות לאחר חתימת הממונה הישיר לאמרכלות המינהל לשילוב חברתי, לבדיקה ולמיון ראשוני לפני שהאמרכלית יושבת עם ראש המינהל לאישור. לאחר אישור/דחיית בקשת ההשתלמות לעובד, ממונה על השתלמויות בעירייה מעביר לאמרכלית המינהל לשילוב חברתי את התשובות, האמרכלית מעבירה את התשובות לעובדים ולממונה על דו"חות נוכחות."

- האמרכל בודק את בקשות העובדים, מתדיין עם ראש המינהל/יחידה ולאחר קבלת אישורו, מעביר את הבקשה לממונה על לימודים והשתלמויות בעירייה: שמונה אמרכלים (מינהל כספים, מינהל הנדסה, אגף חופים, מינהל שפי"ע, המוקד העירוני, מינהל לשילוב חברתי, מינהל איכות הסביבה והחברה לביטחון) מבצעים את תהליך העבודה.

אמרכלית הנהלה מסרה שהיא אינה מעורבת בתהליך האמור.
אמרכל מינהל חינוך מסר: "בקשות להשתלמות לאחר חתימתי מועברות לממונה על רווחת והדרכת עובדים בעירייה."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"יציאה להשתלמות לאוכלוסיות יעד - (העצמת מנהלים, שיפור שירות, מצילים וכו') הממונה על ההדרכה במינהל [משאבי אנוש ורכש] מתאמת את שיבוץ העובדים מול אמרכל המינהל הרלוונטי וראש המינהל. בקשות פרטניות - העובד מחויב למלא טופס ייעודי בקשה להשתלמות העובד, הממונה הישיר וראש המינהל חותמים על הבקשה. באחריות האמרכל לוודא ההחתמה ולהעביר החומר לידי הממונה על ההדרכה במינהל [משאבי אנוש ורכש], הממונה אינה מקבלת בקשות מידי העובד אלא באמצעות האמרכלים. האמרכל אמור להשאיר עותק של הבקשה במינהל ולעקוב אחרי תשובת ועדת ההשתלמויות. הממונה על ההדרכה מפיצה את תשובות ועדת ההשתלמויות לאמרכלים (2 עותקים), האמרכל מעביר עותק לעובד ועותק נשאר במינהל ומצמיד אותו לטופס הבקשה להשתלמות שהוגשה. לאחר מכן על האמרכל לוודא את העדכון של מערכת הנוכחות, ע"ב האישור של ועדת ההשתלמויות. באחריות העובד לצרף את החלטת ועדת ההשתלמויות לדו"ח הנוכחות החודשי. בקשות להשתלמות מוקלדות במערכת מל"מ באירוע 90700 ע"י הממונה על ההדרכה. האמרכלים נגישים לצפייה במסך זה אשר מכיל את כל פרטי ההשתלמויות של כל עובד ועובד."

6. תהליכי עבודה ייחודיים

מהשיחות שנערכו עם האמרכלים עולה, כי נוסף לתהליכי העבודה המפורטים לעיל, חלקם ממלאים תפקידים נוספים, כפי שעולה מהדוגמאות הבאות:

- אמרכלית מינהל כספים אחראית על ארגון טיולים מינהליים, על שליחת מברקים לעובדים השהים באבל, על ריכוז ועדות לעובדים לתפקידים הפטורים ממכרז, על סטודנטים המועסקים בפרויקטים, על חישובי שכר לצורך הזמנות עבודה לחברות כוח אדם, על איתור תקלות במערכת השכר ועוד.

תגובת אמרכלית מינהל כספים:

"ביקשתי בעבר כי יאפשרו לי לצפות בתלושי שכר רק של עובדי המינהל, בכדי לקצר את תהליכי העבודה, דבר שעד כה לא בוצע. ביקשתי בעבר, שיעבירו לאמרכלים לויז לסגירת נוכחות, העברת משכורות - לא בוצע. ככלל, יש נושאים רבים שניתן להעביר מהפרנטים לאמרכלים בכדי לקצר את תהליכי העבודה, כגון: הזמנת כרטיס עובד, עדכון פרטים אישיים של עובד ועוד."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה:

"בגלל חוסר ידע, הבנה ומקצועיות, תשובות שגויות עלולות לסבך את המצב, עובד שיקבל תשובה לא מקצועית יטען כי האמרכל נתן לו את האינפורמציה, ואנחנו נהיה בבעיה. לכן רק מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי שהוא הגורם המקצועי, יכול לענות לבעיות הקשורות בתלוש השכר."

"אני חושבת שמאוד חשוב הקשר של העובד עם האמרכל, צריך לתת לעובד תחושה נעימה, אכפתית, ולהקדיש לו תשומת לב, אם העובד יפנה דרך האימייל/טלפון כל תחושת היחס ותשומת הלב יהיו טכניים, תהיה פחות רגישות, והמצב יגרור דווקא מענה לקוני, קריר ונשיג תוצאה הפוכה. לכן, לא תמיד כדאי לחסוך את ההגעה של העובד לאמרכל, מעבר לעובדה שלאמרכל אין את היכולת המקצועית לתת לעובד מענה בנושאי שכר ולכן צפייה בתלושים לא תועיל."

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר:

"בקשה לצפייה בתלושי השכר ע"י האמרכל אינה נכונה ובלתי מוצדקת. מצב שכזה יגרום לכאוס, הטעיה, עוגמת נפש, זליגת נתונים אישיים, פגיעה בצנעת הפרט ובתהליכי עבודה תקינים. האמרכל אינו מוסמך מקצועית לענות על סוגיות בנושא שכר. ולכן, כל הטענה של קיצור תהליכי עבודה באמצעות צפייה בתלושי השכר שגויה ביסודה."

■ אמרכלית הנהלה אחראית על חישובי שכר לצורך הזמנות עבודה של עובדי כוח אדם, על התנהלות מול רפרנטית מערכת השכר לצורך תיקון בעיות, על שליחת מכתבי התראה לעובדים הנוהגים לאחר ו/או לא להחתיים כרטיס ועוד.

"אמרכלית הנהלה מסרה: "אני אחראית על הדרישות לציוד משרדי, מתנות וכיבוד של לשכת רה"ע ומנכ"ל, רכש והצטיידות של לשכת רה"ע, חברי מועצה, לשכת מנכ"ל, סמנכ"ל תפעול, גמלאים, ועד עובדים, דוברות, רובע, מתחם האלף, פני"צ [פניות הציבור], שיל"ת [שירות לתושב] וועדת ערר. באחריותי למלא את הנתונים על כל עובד המועמד לקבל דרגה אישית, להעביר את כל החומר למנכ"ל העירייה למתן המלצה. אחת לשנה אני פונה למנהלי האגפים ולחברי המועצה שימליצו על עובד מצטיין. באחריותי לארגן טיולים אגפיים לעובדי הנהלה והמסגרות העצמאיות, באחריותי להעביר לעובדים הודעות ממינהל אמרכלות אשר נוגעות אליו, באחריותי לבחור עובדים להשתתף בהדרכה/סדנא לשעת חירום. באחריותי כשיש שינוי ארגוני כגון הטלפונים, להזמין את העובדים לפי קבוצות ולהפיץ ולהעביר לכל העובדים את ההודעה ובאחריותי לפנות לעובדים לקבלת פרטים נדרשים ממינהל אמרכלות בנושאים שונים: ביטוח הדדי, טיוב נתונים ועוד. במסגרת תפקידי עובדים פונים אלי לקבלת תשובות, הבהרות והסברים בנוגע לתלושי השכר. כמו כן, אני ממלאת לעובדים אישור מעסיק למשרד התמ"ת. אני מבקשת מהעובד לסרוק את תלושי השכר הרלוונטיים ולהעבירם אלי במייל, דבר המעכב ומסרב את מתן התשובות והטיפול, המלצתי היא כי הצפייה בתלושי השכר תהיה פתוחה לאמרכלים, זה ייעל ויזרז את העבודה. בנוסף, אמרכל אינו מוסמך למסור סיסמה לעובד - דבר המעכב את מתן הסיסמה. לרוב עובד פונה אלי לקבלת סיסמה, אני פונה לממונה על יישומי מחשב או לרפרנטית הנהלה, הם מנפיקים, מעבירים אלי ואני מעבירה לעובד. הסיסמה עוברת דרכי, אז למה לא ליעל את התהליך שהאמרכל ינפיק את הסיסמה ובכך הטיפול בעובד יהיה מהיר יותר."

- אמרכלית מינהל הנדסה אחראית על נושא ההצטיידות במינהל, על תכנון ובניית התקציב השנתי, על תחום הבטיחות ועל מתן מענה לביקורת הפנימית. נוסף על כך, היא משמשת כעוזרת מינהלית למהנדס העירייה.
- אמרכלית מינהל שילוב חברתי אחראית על ענייני חוקת העבודה במינהל, על קופות העובדים, על הכנת הזמנות כוח אדם לחברה העירונית, על תקינות מבנים לשימוש עובדי מינהל שילוב חברתי, על ביצוע מעקב אחר עובדים בחל"ת, על ועדות קבלה למועמדים ממלאי מקום, לבדיקת דוחות מבקר המדינה ומשרד הפנים ועוד.
- אמרכלית מינהל כספים, אמרכלית מינהל הנדסה, אמרכלית מינהל שילוב חברתי, אמרכלית הנהלה ואמרכל מינהל שפ"ע אחראיים על תחום התקשורת והמחשוב במינהל.

תגובת ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש:

"תחומי אחריות וסמכות ותחומי פעילות

הגדרות תפקיד אמרכל ורפרנט (מנהל משאבי אנוש סקטוריאלי/חוצה ארגון) מפורטות בהגדרות שקבעה חברת תפ"ן בשנת 2015. הגדרות אלו אושרו ע"י ההנהלה ובהתאם לכך בשנים האחרונות התפרסמו מכרזים לתפקידים הני"ל. אם בעלי התפקידים יפעלו עפ"י הגדרות התפקיד שנקבעו יצטמצמו מאד הפערים והשונות. נכון נוהל אשר ירכז את תחומי האחריות והסמכות של האמרכלים, הרפרנטים ורפרנטים חוצי ארגון." [ההדגשות במקור]

"תחומי עיסוק נוספים של האמרכלים

מעבר לתחומי הפעילות של האמרכל, עפ"י הגדרת תפ"ן, קיימים במינהלים השונים אמרכלים, אשר מקבלים מטלות נוספות שאינן בתחום האמרכלות. גם מס' העוסקים באמרכלות במינהלים השונים שונה, לא רק ביחס לגודל המינהל, אלא גם ביחס למטלות שמטילים עליהם. הייתי ממליצה כי לנושא ייכנס יועץ ארגוני, אשר ינתח הלימה בין תפקידי האמרכל המוגדרים לבין המטלות הנוספות וימליץ הן על תחומי עיסוקם (אמרכל או אמרכל האחראי גם על נושאים נוספים) והן על כמות המשרות הנדרשות לביצוע עבודת האמרכלות ביחידה."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"לאמרכל ייתכן ויהיו מטלות נוספות המוטלות עליו ע"י ראש המינהל. המטלות יכולות להיות לא זהות ושונות בין מינהל למינהל, זאת שוב בשל השונות במבנה הארגוני וצורכי המינהל. אמרכל אינו נדרש לאתר תקלות במערכת השכר, וכן אינו נדרש כלל להתנהל מול מפעילי מערכת השכר (לשכת השירות - מל"מ) פעילות זו הנה באחריות בלעדית של עובדי מינהל [משאבי אנוש ורכש]."

"אחריות הליבה של מינהל [משאבי אנוש ורכש] הנה: איוש כ"א עירוני למול תקנים, החלטות הנהלה והנחיות משרד הפנים, תשלום שכר באופן מקצועי, מהימן, אמין ובזמן לכלל העובדים ע"פ ההסכמים הקיבוציים תוך הקפדה על כספי ציבור ומעקב אחר תנאי העסקה של כלל העובדים בהתאם לחוקי המגן, חוקת העבודה והסכמים קיבוציים. אחריות זו כרוכה במספר רב מאוד של תהליכי עבודה, שנמצאים ברובם על רצף עבודה הכולל תחילת משימה ע"י גורם אי העברתו לבחינה בדיקה בקרה לגורם ב' וסגירת מעגל

והבאתו לכלל סיום. כך תהליך גיוס עובדים למול תקינה/פער, כך תהליך תשלום השכר ושאר התהליכים הרבים עליהם אחראי המינהל. תהליכי העבודה בין הרפרנטים הינם זהים כאשר השונות קטנה, אם קיימת, נובעת בעיקרה מהשונות באוכלוסיית היעד. כך גם חלוקת התפקידים והאחריות בין רפרנט לאמרכל. ההבחנה בדרך כלל ברורה. אמרכל נמצא בקשר ישיר עם העובד, מטפל בבעיות היום יום אם בתנאי העסקה אם בשכר אם באיתור בעיות, רפרנט מביא לידי ביטוי במערכת השכר את הנושאים שישפיעו על שכרו של העובד (קליטה לעבודה, הקמת העובד במערכת השכר על כלל נגזרותיה, קידום העובד בדרגות, תשלום שכר תוך ביצוע בקרה, ליווי העובד בתהליך פרישתו ועוד) זאת תוך הקפדה יתרה ומקצועית של תשלום שכר נכון ואמין לכלל העובדים, תוך ביצוע הליכי בקרה פנימיים וכן עבודה שוטפת של עדכון נתונים, יישום הסכמי שכר ונושאים רבים נוספים הקשורים לניהול טיפוח וקידום המשאב האנושי בעירייה."

תגובות אמרכליות מינהלים הנדסה והנהלה:

"במהלך העבודה השוטפת והזרמת הנתונים מתגלות באופן תדיר טעויות שונות במערכת מל"מ, שלעיתים אף דורשות תיקון רוחבי וגורף. נוסף על כך, אמרכלים מאתרים תשלומים בגין תוספות ששולמו שלא כדין לדוגמה, שעות נוספות, כונוניות, משמרת שנייה ועוד. יש לנו אחריות כבירה אחר נכונות הקלדת הנתונים וביצוע בקרה מתמדת, הואיל ונתוני ההקלדה מהווים בסיס לשכר ואין אנו יכולים להתעלם ממידע שגוי ולצאת מנקודת הנחה שגורם אחר יאתר את הטעות. במקרים אלו אנו פונות לרפרנטית מל"מ בעירייה שמבצעת את התיקונים מול מל"מ."

תגובות רפרנטית מינהל כספים והנדסה:

"כאשר האמרכל שמקליד את נתוני הנוכחות מגלה טעות שלטענתו נגרמת מטעות מערכת, עליו לדווח במייד למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי על התקלה, על מנת שהוא יוכל לבדוק ולאמת עם שאר מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי במינהל, האם אכן קיימת תקלה גם אצלם והאם התקלה נובעת מהסכם נוכחות ספציפי או בעקבות אפיון סמל חדש בנוכחות. לאחר שאיתרנו כי קיימת תקלה, מפנים את הטיפול למנהלת מערכות שכר במינהל משאבי אנוש והיא הגורם המוסמך לטפל בבעיה מול מל"מ."

תגובות רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר:

"לא ברורה טענת האמרכליות, מערכת נוכחות הנה דינאמית ומשתנה שהרי תפקידן הינו דיווח נוכחות ועליהן מוטלת האחריות לביצוע בקרה עצמית מעבר לכך שמיותר לציין שנעשית גם בקרה ע"י מינהל כ"א. גם אם נתגלתה טעות במערכת הנוכחות עדיין הבדיקות הרוחביות על כלל המערכת מתבצעות על ידנו מכיוון שהסכמי נוכחות הנם רלוונטיים למגוון אוכלוסיות ואין להם את היכולות להצביע על טעות גורפת ואם בכלל קיימת."

תגובות רפרנטית הנהלה:

"אבקש להדגיש, כי כאשר נדרש בעבר (כיום הקליטה למ"מ מתבצעת בעירייה) לקלוט עובד למ"מ עקב יציאה לחל"ד וכו' דרך החברה העירונית. את חישוב שלב עלות העסקה + עלות מעביד ותקורה של מ"מ מבצעים מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי ובתיאום עם ממונה התקינה [במינהל משאבי אנוש ורכש], המידע מועבר למנהלים ולאמרכלים. בנוסף,

אציין שוב כי עולה שהאמרכלים חורגים מסמכותם ותפקידם. אין זה מתפקידו של האמרכל לענות לעובדים בתחום השכר שאינו בקיא בו, זהו תחום אחריותם הבלעדי של מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. מעבר לכך, אציין כי לעובדים עומדת האפשרות להוציא תלושי שכר בעצמם מהמערכת באמצעות קוד אישי שרק להם ידוע. לכן צפייה במערכת תלושי השכר של העובדים לגורמים נוספים מגדילה את הסיכון לחשיפה של נתוני שכר של העובדים החוצה ופוגעת בפרטיותו של העובד/ת. **גם בנוהל משאבי אנוש ורכש קיים מידור בין מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי. זאת על מנת למזער דליפת מידע אשר עלול לפגוע בפרטיות העובד/ת.**" [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטית חוצת ארגון לתחום ניכויים :

"אני רפרנטית חוצה ארגון בתחום הניכויים וגם בודקת תלושי שכר לעובדים שעתיים ובני נוער. תפקידי הוא רוחבי, ועוסק בכל עובדי העירייה כולל פנסיונרים, עובדי חוזה. ממשקי עבודתי אינם כוללים עבודה מול אמרכלים, **בגלל אופיים הרגיש והאישי של הנושאים בטיפול:** הלוואות בנקים, כינוס נכסים, חובות אכיפה, הלוואות ועד ועוד. בקשת האמרכלית לצפייה בתלוש השכר של העובד, לא מציאותית, מפאת רגישות הנושא, צנעת הפרט ועוגמת הנפש שיכולה להיגרם בכך. כמו כן עבודתי מרוכזת עם גורמים חיצוניים ועובדי עירייה בסקטורים שונים: עובדי בנקים שונים, עובדי ועד, עורכי דין, עובדים במיסים, בקרי שכר, אחזקת הבניין, תחום הליסינג וכו'. את תלושי השכר של העובדים השעתיים ובני נוער אני בודקת ופונה לרפרנט אליו שייך העובד, לטיפול בתיקון הנדרש, במידה ויש." [ההדגשה במקור]

תגובת אמרכלית החברה העירונית :

"בביקורת שהוצגה יש הרבה מהנעשה. כמו כן אני חשבת שכר בכירה אבל אין לי נגיעה לשכר. אני משתדלת לעשות את המיטב עבור העובדים וזה ניכר בתגובות ובהערכה שלהם כלפי. חוץ מתפקידי [כאמרכלית] אני גם מנה"ח ראשית של הספריות בחברה העירונית."

7. נוהלי עבודה

בפורטל העירוני מפורסמים 311 נהלים עירוניים (כולל 14 נהלים מבוטלים ו-46 נהלים שהועברו לאחריות תאגידיים עירוניים). הביקורת מיפתה ובדקה את כל הנהלים במטרה לאתר נהלים בהם עוגנו תפקידי אמרכל ו/או רפרנט.

נמצא כי ב-15 מהנהלים העירוניים קיימת התייחסות רק לתפקיד אמרכל, בנוהל אחד קיימת התייחסות רק לתפקיד רפרנט ובחמישה נהלים נוספים - קיימת התייחסות הן לתפקיד אמרכל והן לתפקיד רפרנט.

זאת ועוד, רק שישה מתוך 13 הנושאים שנבדקו לגבי האמרכלים, מעוגנים בנוהלי עבודה, ורק ארבעה מתוך 12 נושאים שנבדקו לגבי הרפרנטים, מעוגנים בנוהלי עבודה. הממצאים יובאו להלן.

לוח א' - אמרכלים

הערות	נכלל בבדיקת הביקורת (כן/לא)	תפקיד האמרכל לפי הנוהל	שם הנוהל	נוהל מספר
(1)	כן	החלטת וועדת השתלמויות תועבר לאמרכל, ואישור יציאה להשתלמות יתואם בין האמרכל לגורמים הרלוונטיים	ועדת השתלמויות	31.0325
(2)		הממונה על רווחה והדרכה תעביר לראשי מינהלים טופסי המלצה ואמרכל המינהל ירכזם ויקבע מועד לדיון בוועדת משנה	ועדה לבחירת עובד עירייה מצטיין	31.0373
(3)		אמרכל/רפרנט ירכז את צורכי הרכש המינהלים, יקבע נקודות קצה, יקליד את דרישות הרכש למערכת ועוד	תהליך רכישת טובין - ציוד	32.0701
		האמרכל יהא אחראי לנושא רישום וניהול אינוונטר ביחידה עליה הוא אחראי	ניהול אינוונטר עירייה	37.0203
	לא	האמרכל ידווח למנהל אגף משאבי אנוש על אודות עובד שנפגע בתאונת עבודה	תשלום עבור פינוי באמבולנס	33.0504
		ראש מינהל ימליץ בפני מינהל כספים על עובד קבוע (חשב/אמרכל) שינהל את הקופה הקטנה	ניהול קופה קטנה	33.0602
		האמרכל יבדוק את כל הזמנות הרכש וידווח לחשב המינהל על אודות ציוד שהוזמן ולא סופק	סגירת שנת תקציב	33.0603
		האמרכל ימסור את תלושי השכר וטופסי 106 באופן אישי לעובדים. נוסף על כך, אמרכל/רפרנט יחתום על דוח "הפצת תלושי שכר"	חלוקת תלושי שכר ומסמכים נלווים	33.0309
		האמרכל והממונה הישיר יפעלו לקיום ההוראות בדבר דיווח מלא ומדויק של נוכחות בעבודה	דיווח ובקרה על נוכחות בעבודה	34.1001
		ועדת קבלה למשרות פטורות ממכרז תרוכז ותנהל בידי אמרכל המינהל הדורש. האמרכל יודיע למועמד שזכה ולמועמדים שלא נבחרו על החלטת הוועדה	גיוס עובדים ומיונים	34.0502
	כן	באחריות האמרכל להעביר לעובד טפסים שונים	קליטת עובד עירייה	34.0503
		האמרכל יזין את נתוני הערכת העובד בהתאם לחוות דעת הממונה ויעבירם לרפרנט. נוסף על כך, יביא האמרכל לתשומת לב הרפרנט, מידע על עובדים שקיבלו חו"ד בציון נמוך מ-80%	מעבר עובד זמני לקביעות או הפסקת עבודתו	34.0504
		האמרכל יעביר את טופסי המועמדים המומלצים בצירוף אסמכתאות נדרשות למרכז הוועדה באגף משאבי אנוש	הענקת דרגה אישית	34.1204
		אמרכל מינהל שבו נפטר עובד או קרוב משפחתו מדרגה ראשונה, ייצור קשר עם ממונה על רווחה והדרכת עובדים, ועוד	פטירת עובד עירייה/קרוב משפחה גמלאי עירייה	34.1501
		האמרכל יביאהו את סדרי העבודה והחופשה לידיעת העובדים	ימי חופשה בחגים, מועדים, בימי בחירה ועוד	34.1102
	לא	האמרכל יקליד למערכת הנוכחות את הקוד הרלוונטי לנושא היעדרות בגין שירות מילואים, יבדוק במערכת הנוכחות את יתרת הנוכחות מול	היעדרות מהעבודה בגלל שירות	34.1107

הערות	נכלל בבדיקת הביקורת (כן/לא)	תפקיד האמרכל לפי הנוהל	שם הנוהל	נוהל מספר
		ימי שמ"פ בפועל ועוד	מילואים פעיל	
		ראש המינהל והאמרכל ימנו ל"מחליף" "חונד" ויסבירו לו את המוטל עליו לאורך כל תקופת החפיפה ועוד	חפיפה בקליטת עובד חדש, בניוד ובהעברת תפקיד	34.0505
		האמרכל ימלא טופס בקשה להארכת שירות העובד ויעביר אותו להמשך טיפול ראש מינהל משאבי אנוש ורכש.	הארכת שירותם של עובדים מעבר לגיל פרישת חובה	34.0506
		האמרכל יעביר טופס רלוונטי להמלצת הממונה הישיר. לאחר חתימת הממונה והעובד, יועבר הטופס לראשת מינהל משאבי אנוש ורכש	היתר לעבודת חוץ (עבודה נוספת פרטית)	34.0318
		באחריות האמרכל להעביר למוקד העירוני לוח כוננות ועוד	כוננות העירייה מחוץ לשעות פעילות רגילות	34.0401
		במקרה של טביעה לאחר שעות העבודה, האמרכל יעדכן במוקד העירוני את רשימת בעלי התפקידים ועוד	פעילות אגף חוף הים במצב רגיעה ובחירום	37.0203

הערות ללוח:

- (1) בניגוד לקבוע בנהל, נמצא כי החלטות הוועדה אינן מועברות באופן קבוע לכל האמרכלים.
 - (2) הנוהל נמצא בשלבי כתיבה ועדכון.
 - (3) בניגוד לקבוע בנהל, התהליך אינו מבוצע בידי כלל האמרכלים (ראו סעיף 3.3).
- מהלוח עולה כי רוב תהליכי העבודה שמבצעים האמרכלים אינם מעוגנים בנהלי עבודה.

לוח ב' - רפרנטים

הערות הביקורת	נכלל בבדיקת הביקורת	תפקיד הרפרנט לפי הנוהל	שם הנוהל	נוהל מספר
(1)	לא	אמרכל/רפרנט ירכז את צורכי הרכש המינהלים, יקבע נקודות קצה, יקליד את דרישות הרכש למערכת ועוד	תהליך רכישת טובין - ציוד	32.0701
		אמרכל/רפרנט יחתמו על דוח "הפצת תלושי שכר" ש"כר"	חלוקת תלושי שכר ומסמכים גלויים	33.0309
(2)	כן	רפרנט רלוונטי ינהל מעקב אחר קבלת טופסי ההערכה הממולאים לגבי כל עובד ויפעל עפ"י רמות ההערכה	מעבר עובד זמני לקביעות או הפסקת עבודתו	34.0504
		בשלב הדיווחים לשכר באחריות הרפרנט לקזז תשלומי הוצאות רכב, נסיעות, וכיו"ב בגין היעדרות ללא סיבה	דיווח ובקרה על נוכחות בעבודה	34.1001

מספר נוהל	שם הנוהל	תפקיד הרפרנט לפי הנוהל	נכלל בבדיקת הביקורת	הערת הביקורת
34.0503	קליטת עובד עירייה	על הרפרנט להפנות את העובד לממונה על הבטיחות בעבודה לקבלת הדרכה, לעבור עם המועמד על טופס הקליטה ולספק לו מידע בנוגע לפנסיה וקופות גמל ולהעביר הסברים בדבר נוהלי החתמת נוכחות		
34.0803 *	הפרשה לקופות ולקרנות	בתהליך הקליטה, הרפרנט יסביר לעובד על סוגי הקופות בהתאם לשכרו. נוסף על כך, הרפרנט ורפרנט קופות ייקלטו ויעדכנו את נתוני קופת העובד למערכת השכר		

* הנוהל היחיד המתייחס רק לעבודת רפרנט (ללא התייחסות לעבודת אמרכל).

הערות ללוח:

- בנהלים אלו לא הוגדרה חלוקה ברורה בין רפרנט לאמרכל בביצוע התהליכים שהוגדרו בנהלים. כיוצא בזאת, ישנה אי-בהירות לגבי חלוקת העבודה בין אמרכל לרפרנט ביישום הנהלים.
- בניגוד להנחיות נהלים אלו, התהליכים אינם מבוצעים בידי כל הרפרנטיות (ראה פרק 4 סעיפים 2א, ג2 ו-10).

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"אחת ההמלצות הסופיות קובעת כי 'מרבית תהליכי העבודה שמבצעים אמרכלים ורפרנטים אינם מעוגנים בנוהל עבודה כתוב ומאושר'. באתר העירייה קיימים 49 נהלים עירוניים המתייחסים לנושא כ"א ומרביתם עוסקים בהגדרת תהליכי העבודה והגדרת האחריות ותחומי האחריות של כל גורם בתהליך. מעבר לכך, אחת לתקופה ובהתאם לצורך מוציאה ראש מינהל רענונים, הבהרות והנחיות אד הוק בתפוצת רפרנטים ואמרכלים. לעניות דעתי, כל תהליכי העבודה המרכזיים של הרפרנטים והאמרכלים כתובים ונמצאים בתוך הנהלים, ההבהרות וההנחיות. הנושאים באים לידי ביטוי בתוך תהליכי העבודה, כל תהליך מגדיר את חלוקת הגזרות וההגדרות."

יש לציין כי רק 13 מבין 46 הנהלים המשויכים בפורטל העירוני לפרק "ניהול כוח-אדם" כוללים התייחסות לתפקיד האמרכל, נהל אחד מתייחס לתפקיד הרפרנט ושלושה מתייחסים לתפקידי האמרכל והרפרנט.

מנהל אגף משאבי אנוש, צירף לתגובתו לממצאים שלוש הנחיות: "חוזר הבהרה/הודעה והבהרה בעניין תקופת ניסיון לצורך קביעות" מ-1.11.15 שהופצה לאמרכלים (להלן - הנחיה לעניין מתן קביעות), "זכאות לקבלת תשלום החזר בגין אחזקת רכב - תהליך עבודה" מ-9.11.16 שהופצה לאמרכלים (להלן - הנחיה לעניין אחזקת רכב) ו"נוהל הפרשות לקופות ולקרנות - ריענון והבהרות" מ-23.1.17 שהופצה לרפרנטים (להלן - הנחיה לתחום קופות וקרנות). נמצא כי אף שההנחיות קובעות את תהליכי העבודה, חלק מהאמרכלים/רפרנטים אינם פועלים בהתאם, כפי שיוצג להלן:

- בהנחיה לעניין מתן קביעות הובהר נושא תקופת ניסיון לצורך מתן קביעות. נושא זה כבר הוגדר בנוהל "מעבר עובד זמני לקביעות או הפסקת עבודתו", אך נוכח העובדה

שהמרכז לשלטון מקומי שינה את ההנחיות בנושא, פורסמה הנחיה זו. בפועל, חלק מהאמרכלים אינם מבצעים את הדרישות שהוגדרו בהנחיה [ראו פרק 5 סעיף 2.1].

ב. בהנחיה לעניין אחזקת רכב הובהר תהליך הזכאות לקבלת תשלום החזר הוצאות בגין אחזקת רכב. הואיל ובעירייה לא קיים נוהל עבודה מעודכן בנושא זה, הנחיה זו נועדה לקבוע ולהסדיר את תהליך העבודה ואת האחראים לביצועו. בפועל, חלק מהאמרכלים אינם מבצעים את התהליכים הבאים שנכללו בנוהל ובהנחיה: הפקת דוח המפרט את מועד תפוגת הרישיונות שהוגדר בהנחיה בעניין אחזקת רכב, העברת תזכורת לעובדים הנדרשים בחידוש רישיון וביטוח, קבלת אישורים רלוונטיים מהעובדים ובדיקת מסמכים והעברתם להמשך טיפול של רפרנטית חוצת ארגון לנושא אחזקת רכב [ראו פרק 5 סעיף 2.2].

ג. בהנחיה לתחום קופות וקרנות הוגדרה חלוקת התפקידים בין מנהל מש"א ושכר סקטוריאלי (רפרנט) לבין רפרנט חוצה ארגון לתחום קופות וקרנות. תחום האחריות של כל אחד מבעלי התפקידים לעיל, כבר הוגדר בנוהל "הפרשות לקופות ולקרנות", אך לאור חוסר הסכרון בין בעלי תפקידים שונים, הופצה ההבהרה שנועדה לחדד את גבולות האחריות. בפועל, חלק מהרפרנטיות אינן מבצעות את התהליכים "פתיחת קופות וקרנות לעובדים חדשים" ו-"מתן מענה פרטני לעובדים" שהוגדרו בהנחיה (ראה פרק 4 סעיף 2.ה).

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"לעניות דעתי כל תהליכי העבודה המרכזיים של הרפרנטים והאמרכלים כתובים ונמצאים בתוך תהליכי העבודה, ההבהרות וההנחיות."

יש להדגיש כי כאמור, רק שישה מתוך 13 הנושאים שנבדקו לגבי האמרכלים ורק ארבעה מתוך 12 הנושאים שנבדקו לגבי הרפרנטים עוגנו בנוהלי עבודה.

תגובת ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש:

"נוהל עבודה מסודר

אין ספק כי יש צורך בהתוויית נוהל עבודה מסודר, אשר יאגד בתוכו את כל תחומי האחריות והסמכות ותחומי הפעילות של כל אחד מבעלי התפקידים:

- אמרכל

- רפרנט

- רפרנט חוצה ארגון

בנוסף לכך, על הנוהל לכלול גם תהליכי עבודה בין האמרכל לבין אגף מ"א. תהליכי העבודה צריכים להיות אף הם ברורים. עם זאת, יש להבין כי במערכת דינמית מעין זו, יתווספו הנחיות חדשות במהלך העבודה ועל הרפרנטים/אמרכלים לקבלן עד להטמעת ההנחיות החדשות בנוהל העבודה. " [ההדגשה במקור]

8. הגדרת תחומי אחריות

ביוני 2017 קיים מנהל אגף משאבי אנוש מפגש בנושא "תהליכי עבודה - מינהל [משאבי אנוש ורכש] אמרכלים עיריית ראשון לציון" במטרה לבחון בין היתר, תהליכי עבודה

מרכזיים בתחום משאבי אנוש בעירייה, תוך למידה הדדית של אמרכלים ורפרנטים, הגדרת גבולות גזרה, חלוקת סמכויות ותחומי אחריות מרכזיים²⁰. לדברי מנהל אגף משאבי אנוש, בחינת תהליכי העבודה התבצעה באמצעות עבודה משותפת של צוותי עבודה המורכבים מאמרכלים ורפרנטים, רפרנטים חוצי ארגון ועובדי אגף משאבי אנוש. במהלך יום העיון נידונו תהליכי עבודה, כגון: ניהול מכרזים, הליכי גיוס וקליטת עובדים, נוכחות וקידום העובד, ניהול אחזקת רכב, תאונות עבודה, סיומי עבודה ומשמעת בעבודה.

מנהל אגף משאבי אנוש העביר לביקורת מצגת בנושא "תהליכי עבודה - מינהל כ"א אמרכלים עיריית ראשון לציון" שהוצגה במהלך המפגש האמור.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"בקורס משותף שביצענו אמרכלים ורפרנטים, הקדשנו חצי יום לטובת נושא של הגדרת גבולות גזרה ותחומי אחריות. מעבודה משותפת של צוותי העבודה שכללו אמרכלים ורפרנטים עלה כי מרבית הסוגיות ברורות ונהירות לעוסקים במלאכה. כן עלה הצורך בחידוד של מספר נושאים מצומצם שיתבצע בהמשך הדרך."

הביקורת הפניתה לאמרכלים את השאלה האם בעקבות יום העיון ברורה להם חלוקת העבודה בינם לבין הרפרנטים. להלן תשובותיהם:

"לא הייתה שם חלוקת אחריות ברורה, זה היה רק דיון מבולגן לא רציני ללא סדר או משמעת."

"היום עיון היה רק משעה אחת עד שלוש וחצי מבחינתי זה לא יום עיון. מבחינתי גם לא השתנה כלום."

"לא זכור לי כי דובר על תחומי אחריות וחלוקת סמכויות. בוצעה פעילות קבוצתית שלא ברור לי מה מטרתה."

"אין שום גבולות גזרה ואין חלוקת עבודה, האמרכלים מבקשים לקיים דיונים רציניים כבר שנים אך לשווא."

"הכול נמשך כשהיה."

אף בשיחות בעל-פה שערכה הביקורת עם חלק מהאמרכלים והרפרנטים הם מסרו כי עדיין לא קיימת הבחנה ברורה וחד-משמעית בין תפקיד אמרכל לתפקיד רפרנט.

תגובת אמרכל מינהל חינוך:

"לא נערך יום עיון ייעודי בנושא חלוקת האחריות בין אמרכלים לרפרנטים. במסגרתו של קורס שבו השתתפו אמרכלים ורפרנטים, באחד מן הימים כשהמרצה לא הגיע, התקיים ביוזמת מנהל אגף משאבי אנוש מפגש למספר שעות, במהלכו נידונו נושאים הקשורים בעבודת שני בעלי התפקידים. בסיום המפגש לא הופקו לקחים ולא התקבלו החלטות אופרטיביות כלשהן."

9. ביצוע מקביל

מאחר שרפרנטית הנהלה הדריכה והכשירה את אמרכלית הנהלה בכניסתה לתפקיד בשנת 2016, קיימת הפרדה ברורה בין תפקידי אמרכלית הנהלה לתפקידי רפרנטית הנהלה.

²⁰ בספטמבר 2017 מסר מנהל אגף משאבי אנוש לביקורת, חוברת המרכזות את היום עיון.

אמרכלית הנהלה מסרה: "את החפיפה בנושא הקלדת דוחות נוכחות וכ"א למדתי מהרפרנטית ואת כל הנושא של הרכש, חשבונות, הצטיידות, הזמנות והעסקת כ"א זמני למדתי מחשבת הנהלה וקודמתי בתפקיד..."

הביקורת בדקה האם בעבודתן של רפרנטיות ואמרכלים אחרים ישנם תהליכי עבודה ו/או פעולות שמבצעים שני בעלי התפקידים במקביל. נמצא כי שבעה תהליכי עבודה מבוצעים בידי רפרנטית ואמרכל. כך לדוגמה: את תהליך "מתן מידע שוטף לעובד" במסגרת הנושא "ניהול הקשר עם העובד", מבצעות שתי רפרנטיות (הנהלה ומינהל כללי) וחמישה אמרכלים (הנהלה, המוקד העירוני, מינהל שפ"ע, אגף חופים והחברה לביטחון); את התהליך "מעקב אחר מצבת עובדים" במסגרת נושא "ניהול תקינה", מבצעות ארבע רפרנטיות (מינהל איכות הסביבה, הנהלה, מינהל כללי ומינהלים כספים והנהלה) ושבעה אמרכלים (מינהל איכות הסביבה, הנהלה, המוקד העירוני, מינהל שפ"ע, אגף חופים, החברה לביטחון, מינהל כספים ומינהל הנדסה).

המשמעות היא שאין חלוקת עבודה ברורה בין האמרכלים והרפרנטיות האמורים.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"לא מצאתי שחלק מתהליכי עבודה מבוצעים בו זמנית - אין כזה דבר. להערכתי יש חלוקה ברורה בתחומי האחריות בין אמרכל ספציפי לרפרנט ספציפי בהינתן הסתכלות כוללת על השונות והייחודיות."

יש לציין כי נוסף לפעולות שמבצעים האמרכלים והרפרנטים כפי שהוצג בלוח הני"ל, נמצא כי בנהלים בנושאים "תהליך רכישת טובין - ציוד" ו"חלוקת תלושי שכר ומסמכים ללוויים" לא הוגדרה חלוקת עבודה ברורה בין רפרנט לאמרכל בביצוע הפעולות ו/או התהליכים שהוגדרו בנהלים אלה (ראה סעיף 7 לעיל).

ריכוז ממצאים והמלצות

מהממצאים עולה שאין אחידות בתהליכי העבודה שמבצעים האמרכלים והרפרנטים וחלוקת העבודה אינה ברורה לכלל הגורמים הני"ל. המשמעות היא לכאורה, שרמת השירות הניתנת לעובדים בנוגע לחלק מתהליכי העבודה אינה זהה.

עם זאת, מאחר שאין נוהלי עבודה אחידים המגדירים באופן ברור את תפקיד האמרכל והרפרנט ואת הנושאים שבאחריות כל אחד מהם, לא ניתן להסיק שאמרכלים ו/או רפרנטים שאינם מבצעים חלק מתהליכי עבודה, אינם מבצעים את עבודתם כראוי. זאת, לדוגמה, מאחר שייתכן שאמרכל מעורב בתהליך עבודה שבאחריות רפרנט.

תגובת ראשת מינהל משאבי אנוש ורכש:

"אני רואה בדוח [הביקורת] מתווה שיסייע לחדד תהליכי העבודה בין רפרנט לאמרכל ותחומי אחריות וסמכות."

"רמת שירות לעובד"

כל עבודתנו היא מתן שירות מיטבי ומקצועי אשר ייתן מענה לעובד בכל מסלול עבודתו, ע"י האמרכל וע"י הרפרנט. רק שיתוף פעולה פורה בין כל הגורמים יביא לכך שהעובד ייצא נשכר.

לכן, גם אם לעיתים יהיו מצבים לא ברורים, ניתן ללבנם ולא להגיע לעימותים." [ההדגשה במקור]

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"חשוב להבהיר ולהזכיר, שעיסוקו המרכזי של מינהל משאבי אנוש והאמרכלים הוא בכך שבכל תשיעי לחודש 6,000 ויותר עובדי/ות, גימלאיות העירייה, יקבלו שכר בצורה מקצועית, נכונה ומדויקת. זה עיקר תפקידנו **המשותף** ובוה אנו נבחנים חודש בחודשו. השירות הזה הוא עיקר משימתנו ושכלל לא נבדק במסגרת הביקורת, נעשה ללא שונות בין מגזר א' למגזר ב' ואין שום הבדל בטיפול שמקבל עובד המטופל ע"י רפרנט ואמרכל א' לעובד המטופל ע"י רפרנט ואמרכל ב'. והראיה, לא היה חודש אחד בו סקטור מסוים לא קיבל שכר לעומת סקטור אחר שקיבל שכר כרגיל. תהליך השכר הוא תהליך המורכב ממספר רב של פעולות הקשורות לעבודתם היום יומית של האמרכלים והרפרנטים ושמשך בעבודת הבקרה והגזברות. תהליך זה עובר שינויים מעת לעת לאור התפתחויות טכנולוגיות ושינויים ושיפורים שאנו מבצעים במערכות השונות. שינויים שלעיתים גוררים גם שינוי בתהליכי עבודה ושינוי הגדרת גבולות הגזרה בין תפקידו של האמרכל לתפקידו של מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי (ראה מערכת למילוי טופס 101 שהוכנסה לאחרונה כדוגמה מייצגת וכן מערכת דיווח הנוכחות המכוונת שעתידה להיכנס כפיילוט). מעבר לכלל הנהלים הקיימים אותם יש לבצע, מתפרסמות הבהרות והנחיות מקצועיות ע"י ראש מינהל משאבי אנוש שמייצגת את מדיניות ראש העירייה, המנכ"ל וההנהלה בתחום משאבי אנוש. אמרכלים מחויבים למלא אחר הנחיות מקצועיות המתפרסמות ע"י ראש המינהל ולא להחליט על דעת עצמם שהנחיה א' מבצעים והנחיה ב' לא (כדוגמה נושא הטיפול באחזקת רכב והתנערות מביצוע הנחיות כתובות שיצאו ע"י ראש מינהל משאבי אנוש). ומעבר לכלל הנהלים/ההנחיות/ההבהרות קיימת עדיין שונות מסוימת בין חלוקת ביצוע המשימות בין רפרנט למקבילו האמרכל, שונות שאינה פוגמת בתפקוד הכולל וברמת השירות לעובדים שכאמור, לא נבדקה במסגרת דוח זה.

מבקש לצרף כנספח את המצגת שכותרתה: 'תהליכי עבודה - מינהל כ"א אמרכלים עיריית ראשון לציון' שהוצגה במהלך הסדנא שבוצעה בתאריך 20/06/2017 כחלק מקורס משותף ייחודי לרפרנטים ואמרכלים. הקורס נערך בין המועדים 23.05.2017 ועד 27.06.2017 במשך 5 מפגשים יומיים במפעם שוהם. תוצרי הסדנא מועברים בתצורתם הגולמית ללא שעברו עיבוד כלשהו כפי שכתבו בכתב ידם רפרנטים ואמרכלים שהיו שותפים לסדנא (כאמור הסדנא הנה **התחלת תהליך** של שיח פורה, ריענון וחידוד גבולות הגזרה בין עבודת האמרכל לעבודת הרפרנט).

בשולי הדברים יש וצריך לרענן, לחדד ולהגדיר טוב יותר את גבולות הגזרה תוך קיום שיח פתוח ופורה בין אמרכלים שהם הנציגים המקצועיים במינהלים לבין מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים ויתר העובדים במינהל משאבי אנוש. זאת כדי לשפר ולהשתפר ולתת שירות טוב יותר לכלל עובדי העירייה." [ההדגשות במקור]

✓ בישיבת הצוות לתיקון ליקויים מסר המנכ"ל:

"מבקש למנות צוות שיכלול 3 רפרנטים ו-3 אמרכלים ממינהלים שונים שינתח את מהות העבודה ויצג למנכ"ל נייר עמדה עם החבילה החדשה והמעודכנת של תכולת העבודה, תוך מעורבות יועץ משפטי לנושאים הקשורים לצנעת הפרט כמו פתיחת הרשאות למקורות מידע בהמשך לחתימה על כתב סודיות.

הצוות ימפה את כל תהליכי העבודה המבוצעים בידי רפרנטים ואמרכלים לרבות השונות ביניהם.

נייר העמדה יכיל את כל המוסכם ואת כל הנתון למחלוקת, יוגש ע"י ראש מינהל משאבי אנוש ורכש שיעמוד בראש הצוות, הצוות יוכל לראיין את כל מי שיכול לתרום מהידע שלו בנושא. נושאים במחלוקת ייבחנו ע"י המנכ"ל והכרעתו תהיה תקפה לכל הארגון. מטלות חדשות שיוטלו מעת לעת ייבחנו ע"י ראש מינהל משאבי אנוש ורכש שיכריע מי יבצען.

חייבים לשמור על זכויות העובדים. העובד צריך לקבל את מקסימום הידע במינהל עצמו ע"י האמרכל ואילו במקרים מורכבים יפנה לרפרנט במינהל משאבי אנוש ורכש."

1. מיפוי תהליכי עבודה

1.1 מרבית תהליכי העבודה שמבצעים האמרכלים והרפרנטים אינם מעוגנים בנוהל עבודה כתוב ומאושר ולגבי אלו המעוגנים בנהלים - חלק מההנחיות אינן מבוצעות בפועל. כמו כן, חלק מתהליכי העבודה שהאמרכלים מבצעים אינם אחידים (בנוגע לנושאים הרלוונטיים לכלל יחידות העירייה) וחלקם נובעים מכך שהאמרכל מבצע פעולות שונות שבאחריות רפרנט (סקטוריאלי/חוצה ארגון), מאחר שלדברי האמרכל, הרפרנט אינו מבצע פעולות אלה. כך לדוגמה, אמרכלית מינהל הנדסה עורכת מעקב אחר פתיחת קופות לעובדים וביצוע הפרשות כדין, אף שלפי נוהל "הפרשה לקופות ולקרנות" זהו אינו תפקידה.

כך גם לגבי רפרנטים - חלק מתהליכי העבודה שהרפרנטים מבצעים אינם אחידים (בנוגע לנושאים הרלוונטיים לכלל יחידות העירייה).

זאת ועוד, חלק מתהליכי העבודה מבוצעים לכאורה, בו-זמנית בידי רפרנט ואמרכל הנותנים שירות לאותן יחידות ללא חלוקה ברורה בתחומי האחריות.

יש למפות את תפקידי האמרכל והרפרנט ולכתוב נוהלי עבודה אחידים שיגדירו באופן ברור את תפקידי האמרכל והרפרנט ואת הנושאים שבאחריות כל אחד מהם. כמו כן, יש להפיץ בקרב האמרכלים והרפרנטים את נוהלי העבודה הקיימים בהם מעוגנים תהליכי עבודה שבתחום אחריותם, לצורך ריענון ועבודה בהתאם להנחיות.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"חוזר על אמירותיי מהעבר. לעניות דעתי, כל תהליכי העבודה המרכזיים של הרפרנטים והאמרכלים כתובים ונמצאים בתוך תהליכי העבודה, ההנחיות וההבהרות העתיות היוצאות מטעם ראש המינהל. בשל כך אין צורך בעוד נוהל שיגדיר וימפה את תפקידי האמרכל והרפרנט. איני מוצא לכונן לכתוב נוהל נוסף, אלא פשוט לחדד ולרענן את הנחלים הקיימים תוך הגדרת גבולות הגזרה וחלוקת האחריות בין רפרנט לאמרכל. מה גם שלא דומה אמרכל אחד למשנהו בהגדרת התפקיד שלו, בתכולת העשייה הנוספת המוטלת על-ידי ראש המינהל הרלוונטי ועוד."

תגובת אמרכל מינהל חינוך :

"...ברצוני להדגיש רק את עמדתי, שיש לקיים שיח מעמיק ורציני בין אמרכלים ורפרנטים. על מנת לקבוע גבולות גזרה, שיח מסוג זה לדעתי יפתור את רוב הסוגיות השנויות במחלוקת."

תגובת רפרנטית מינהלים כספים והנדסה :

"כמובן שיש צורך להגדיר את האחריות והסמכות של מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי, ומה האחריות והסמכות של אמרכל, מהם תהליכי העבודה ומה תהליך קבלת ההחלטות."

תגובת רפרנטים :

"לכולנו רצון אחד וחזון משותף שהעובד יקבל את השירות הטוב ביותר, אנו מסכימים שיש צורך בכתבת נוהל מסודר אשר יגדיר באופן מדויק ופרטני לכל אחד מבעלי התפקיד מהו סמכויותיו ומהו תחום אחריותו."
 "התייחסות - מיפוי תהליכי עבודה (בדגש על פתיחת קופות לעובדים ולביצוע הפרשות כדין)

בהתייחס לתהליך פתיחת קופות פנסייה/גמל/השתלמות ע"י העובד והטמעתן במערכת השכר של העובד מתבצע כדלקמן :

העובד בוחר חברה/קרן שאליה הוא מעוניין להצטרף במסגרת הזכויות לקופות פנסייה/גמל/השתלמות לאחר מכן מגיש העובד את מסמכי הצטרפות לקרן/קופה שבחר למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי (לעיתים האמרכל משמש כצינור להעברת המסמכים). מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי בודק את טיב המסמכים, משמע שהמסמכים קריאים, מלאים כראוי, אחוזי הפרשות שצוינו ע"י הקופה תקינים ועוד. רק לאחר מכן מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי מאמת ומאשר כי הנתונים מלאים כפי שצריך, ומאשר את תקינות המסמכים ומעביר לדיווח במערכת השכר למנהל משאבי אנוש סקטוריאלי חוצה ארגון בתחום קופות.

בנוסף מנהל משאבי אנוש סקטוריאלי מבצע מעקב אחרי עובדים חסרי קופות (עובדים שלא הגישו טופסי הצטרפות לאף קופה), ופותח לעובדים אלה קופות ברירת מחדל. על מנת לפתוח קופת ברירת מחדל עליו לפנות לקופה ולהעביר את נתוני העובד, ובמקביל לפתוח את הקופה במערכת השכר.

חשוב לציין כי אחריות נושא הקופות הינו באחריות הבלעדית של העובד. עפ"י החוק אסור למעסיק או לכל מי מטעמו בין אם זה אמרכל או מנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי לייעץ, לבחור או להמליץ לעובדים על קופה מסוימת. [ההדגשות במקור]

תגובת רפרנטית שכר ורפרנטית מערכות שכר :

"מיפוי תהליכי עבודה אמרכלית הנדסה : מעקב אחרי פתיחת קופות מתבצע באופן קבוע ע"י מנהל כ"א. לאמרכל אין אפשרות לדעת האם הפרשות מבוצעות כדן היות ואין ברשותו את החומר המקצועי הידע והסמכות לכך." [ההדגשה במקור]

תגובת רפרנטית הנהלה:

"איתור תקלות ובעיות בנוכחות הוא חלק מהמקצועיות שנדרשת מהאמרכלים בטיפול של דוחות הנוכחות של העובדים. כפי שצינתי, במידה והאמרכל מאתר בעיה עליו לדווח למנהל משאבי אנוש ושכר סקטוריאלי."

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"מומלץ להכין אוגדן נהלים פנים ארגוני לנושאים שמצויים בשטחים האפורים ואינם חד משמעיים או לחילופין במידה והעירייה החליטה לקיים נוהל פנימי מיוחד בנושא, למשל: 'יום הצהרה' מתי ואיך/אחזקת רכב לעובד במחלה ממושכת של כמה חודשים/מתן חו"ד באופן שוטף כל שנתיים/שעת הגעה בבוקר ומדיניות אכיפה ברורה בנושא/החתמות ידניות ומדיניות אכיפה בנושא ועוד..."

תגובת אמרכלית החברה לביטחון:

"בהמשך לדיון שנערך אצל מנכ"ל העירייה מיום 27.12.17, ומעבר לתגובתי המופיעה בגוף הדוח, בהחלט ניתן להתכנס למסקנה המרכזית, לפיה קיים חוסר אחידות מובהק בין פעילות האמרכלים לבין פעילות הרפרנטים. מיום כניסתי לתפקיד כמ"מ (דצמבר 2016) ומרגע כניסתי לתפקיד באופן רשמי (מאי 2017), לא הבחנתי בנוהל המתייחס לחלוקת העבודה, לרבות היעדר קיום ימי עיון מקצועיים. כתיבת נוהל מתכלל, יחלוט את העניין ויסכם את המחלוקת בנושא, לרבות ייעול העבודה כלפי משתמשי הקצה - העובדים בארגון."

תגובת ראשת מינהל שילוב חברתי:

"קראתי את טיוטת הדוח. ניישם את הנהלים שיועברו אלינו בהתאם להמלצת מבקרת העירייה."

1.2 מנהל אגף משאבי אנוש מסר כי הוא ערך פעילות לאמרכלים ולרפרנטים במטרה להסדיר ולקבוע תחומי אחריות ברורים לכל אחד מהתפקידים. נמצא כי אף לאחר הפעילות, אמרכלים ורפרנטים עדיין אינם מכירים את גזרת האחריות בביצוע עבודתם.

יש לערוך ימי עיון נוספים/הדרכות נוספות לאמרכלים ולרפרנטים. זאת, לצורך הסדרת נושא חלוקת האחריות, ייעול העבודה המשותפת, שיתוף מקצועי ודיון (בסוגיות הרלוונטיות לבעלי תפקידים דומים האחראים על יחידות שונות) ופיתוח ההון האנושי העוסק בתחומים שנבדקו בביקורת.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"...כל פעילות ראשונית היא פעילות ראשונית... מעבר לכך בן הפרקטי יש כוונה לערוך ימי עיון והדרכות נוספות לאמרכלים ולרפרנטים כחלק מתוכנית העבודה ל-2018. הנושא יתואם ויהפוך לתוכנית עבודה מפורטת עם כניסתו של ראש מינהל חדש."

תגובת אמרכלית מינהל הנדסה:

"מפגשי סיעור מוחות ועדכונים: הרפרנטים והאמרכלים הם גוף אחד. עלינו להיות מאוחדים למען מטרה אחת לייעל ולתת שירות הכי טוב לעובד. לכן צריכים להתקיים מפגשים שוטפים ובהם עדכונים שוטפים של חוזרי מנכ"ל, עדכוני החוקה, שינויים

ארגוניים מתוכננים בתחום משאבי אנוש ו/או השכר, לשמוע בעיות מהשטח, שאילתות והבהרות. מתן המענה והפתרון שיינקט יועלה על הכתב בסיכומי נוהל פנימי אשר יכנסו לאותו אוגדן נהלים פנים ארגוני המחייב את כולם." [ההדגשות במקור]

תגובת רפרנטים:

"אנו מסכימים כי בהתאם לדוח הביקורת יש לערוך ימי היערכות וריענון נהלים אחת לתקופה על מנת לשמור על ביצועם בפועל, וכן ימי עיון בנושאי שכר ובנושאי משאבי אנוש." [ההדגשה במקור]

2. אחריות האמרכל

2.1 לא קיימת אחידות בין מספר עובדי העירייה המקבלים שירות מאמרכל לבין מספר העובדים המסייעים לאמרכל בתפקידו. נוסף על כך, חלק מהאמרכלים אינם מבצעים כלל חלק מהסעיפים שהוגדרו במכרז לאמרכל או שמבצעים אותם באופן חלקי.

במסגרת הדיונים, יש לבחון את תחומי האחריות בפועל של כל אמרכל והצוות המסייע לו בעבודתו, תוך התייחסות למאפייניה הייחודיים של כל יחידה ארגונית אליה הוא משויך ולעבודות הנוספות שהוטלו על חלקם.

תגובת ראשת מינהל שילוב חברתי:

"נמתין לנוהל אמרכלות אחיד לכל האמרכלים כדי להוסיף לו את האפיונים המיוחדים של אמרכל במינהל לשילוב חברתי, שיש לו תפקיד נוסף, כל נושא הזכאות."

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש:

"לגבי תפקיד האמרכל - קיימת שונות רבה בין מינהל למינהל ותחומי האחריות של האמרכלים. לא ניתן לבחון בחינה שווה אמרכל אחד למשנהו. לא דומה אמרכל של מינהל קטן לאמרכל של מינהל גדול. לא דומה אמרכל עובד עירייה לזוה שאינו עובד עירייה. לא דומה אמרכל שאחראי על תחום הזכאות (תחום מקצועי של מינהל לשילוב חברתי) לאמרכל שאחראי על בינוי ורכש. ההתייחסות למאפיינים הייחודיים של כל אמרכל ומנהל מבוטלים כבר כיום בתקינה הקיימת שמביאה לידי ביטוי את המכלול ולא בוחנת את נושא 'אחידות בין מספר עובדי העירייה המקבלים שירות מאמרכל לבין מספר העובדים המסייעים לאמרכל בתפקידו'. ולכן לדעתי בחינה כזו אינה נדרשת."

2.2 לפי עובדי מינהל משאבי אנוש ורכש, תחום השכר הוא באחריות הרפרנטים בלבד. מנגד, לפי חלק מהאמרכלים, לצורך בדיקת נכונות הזנת נתונים עובד להפקת השכר הם בוחנים רכיבי שכר שונים לאיתור תקלות במערכת ו/או טעויות בהזנה. כמו כן, לדבריהם, עובדים נוהגים לפנות אליהם בבקשות לקבל תשובות ו/או הבהרות על שאלות הנוגעות לשכרם החודשי. עם זאת, לאמרכלים לא הוגדרה במערכת השכר הרשאת צפייה בתלושים והם נאלצים לערוך בדיקות הדורשות עבודה מרובה שהייתה נחסכת באמצעות הגדרת צפייה בתלושים. כמו כן, כיום עובד המבקש הסבר על תלוש השכר נדרש להגיע לאמרכל ולהציג בפניו את התלוש - במידה שלאמרכל הייתה הרשאה לצפות בתלוש, הגעתו של העובד הייתה נחסכת והיה ניתן מענה מיידי.

במסגרת הדיונים שיערכו ומיפוי תפקידי האמרכל, יש לבחון מתן הרשאת צפייה בתלושי שכר במערכת השכר לאמרכלים, בנוגע לעובדים עליהם הם אחראים.

תגובת מנהל אגף משאבי אנוש :

"לא ברור מהיכן מגיעה המלצה זו, לא נשאלנו עליה ולא הייתה באף לא אחת מהטיוטות הקודמות - אני מתנגד בתוקף לנושא ומבחינתי כמי שאחראי על המערכת לא אאשר הרשאות למערכת צפייה בתלושי שכר למי שאינו רפרנט! המדובר בצנעת הפרט ובחלק מקצועי של חשבי שכר מוסמכים. אמרכל שמקליד נוכחות אינו נדרש כלל ועיקר לצפייה בתלוש השכר של העובד ואין שום סיבה לתת הרשאות נוספות מעבר לקיימות היום. שוב מתנגד בתוקף להמלצה זו שלא ברור מהיכן הגיעה ושאינה נדרשת לעבודת האמרכלים. מעבר לכך כל עובד יכול להכנס למערכת הצפייה בתלוש השכר שלו בממ"מ או לתת לאמרכל את הסיסמה למערכת באם יבחר בכך". [ההדגשות במקור]

יש להדגיש את החשיבות שבאבטחת מידע ממוחשב האוסר העברת סיסמאות אישיות לשימוש של גורם אחר, זאת אף בניגוד להנחיות נוהל עירוני בנושא "אבטחת מידע בעירייה" (מספר 32.0402).

תגובת רפרנטית הנהלה :

"אין זה מתפקידו של האמרכל לענות לעובדים בנושא תנאי העסקה ושכר שאינו בקיא בו. עובד/ת המעוניינים לחשוף מרצונם החופשי את תלושי השכר שלהם בפני האמרכלים יכולים לעשות זאת."

תגובת רפרנטים :

"מסכימים עם תשובותיו של מנהל אגף משאבי אנוש בנושא זה. בנוסף לכך עובדים המעוניינים מרצונם החופשי להציג לאמרכל ולכל מי שיבחרו את תלושי השכר שלהם יכולים לעשות זאת עפ"י בחירתם. בהמשך לנושא זה נבקש לציין את חשיבות השמירה על צנעת הפרט וחיסיון המידע בכך שתיקו האישי של העובד יהיה חשוף אך ורק לאגף משאבי אנוש שמבצע החמרה נוספת בתוך מינהל [משאבי אנוש ורכש] כאשר קיים מידור של המידע שהינו חשוף רק למנהל משאבי אנוש סקטוריאלי האחראי על המינהל.

חשוב להדגיש כי בנוסף לאיסורים החלים על נגישות למידע אישי של העובד פתיחת המערכת לאמרכלים לצפייה בתלושי השכר אינה תועיל בשום צורה שהיא לשירות אותו מקבל העובד, אלא רק תהווה פגיעה בפרטיותו.

מנהלי משאבי אנוש ושכר סקטוריאליים והאמרכלים לעיתים נוגעים באותם נושאים, אך אינם מבצעים את אותן הפעולות! חשוב לציין ולהבהיר כי תפקידם אינו חופף אלא משלים, וזאת על מנת לתת לעובד את השירות הטוב ביותר לו הוא זכאי! ללא שיתוף הפעולה וההרמוניה ביניהם המינהל לא יכול להתנהל כראוי." [ההדגשה במקור]