

חלק א'

1. ניתוח עיסוקים

ניתוח עיסוקים היא **טכניקה** להצגת מידע מפורט על פעילויות שונות המבוצעות במסגרת תפקיד נתון על מנת לקבוע את הנתונים הנדרשים מהעובד לביצוע פעולות בהתאם לציפיות הנדרשות מהתפקיד (דורון ופישקין, 2008). הטכניקות לניתוח עיסוקים נבנו בכדי לסייע להנהלת הארגון בטיפול אתגרים מנהליים שונים, כגון גיוס עובדים, מיון, הכשרת עובדים לתפקיד, דירוג ושכר.

בעברו, ניתוח עיסוקים היווה אורים ותומים של התפקיד מתוך המקום כי "העיסוק עשה את האדם" ולא להפך, כפי שרווח כיום בעידן המודרני (מרצקי, ספקטור, 2006). הטכניקה התבססה על תיאור התפקיד ובהתאם לכך נקבעו דרישות העיסוק. אותם כישורים הדרושים לביצוע התפקיד בצורה מיומנת, כגון השכלה, ניסיון, כישורים שכליים ופיזיים, מיומנויות ותכונות אישיות ועוד (דורון ופישקין, 2008) אשר היוו הבסיס למיון, הערכה, הדרכה, השמה, קידום ושכר (מרצקי, ספקטור, 2006).

בעשורים האחרונים בוצעו שינויים משמעותיים בעולם התעשייה והטכנולוגיה ועם זאת ארגונים רבים אינם משכילים לתחזק ולבצע הליכים שגרתיים של ניתוח עיסוקים ועדכון ספקי עיסוקים מעודכנים כאשר הללו מובילים להתנהלות אנרכיסטית של עיסוקי התפקידים הנדרשים בעקבות השינויים ובעיקר לא מתקיימת בחינה של צורכי העיסוק העדכניים לרוח התקופה ולעתיד העיסוק (מרצקי, ספקטור, 2006).

2. נימוקים בעד הטמעת פרויקט ניתוח עיסוקים – יאיר מילר

הרקע לצורך בהטמעת פרויקט ניתוח עיסוקים נובע ממספר תהליכים משמעותיים שעוברת העירייה: צמיחת הארגון ממספר עובדים קטן לאלפי עובדים שמועסקים היום בעירייה, כוח האדם הוותיק נותר בתפיסה זהה למהות התפקיד, כפי שהיה בעבר ("מעולם לא קיימה העיר תהליך סדור של ניתוח עיסוקים"), כאשר תהליכים שהיו נכונים בעבר למספר כמות התושבים ולציווין העיר אינם רלוונטיים עוד להיום.

תוצאות ניתוח העיסוקים יסייעו להנהלת עיריית 'עיר פרוזות' לטפל בבעיות מנהל שונות הקיימות היום כגון, גיוס עובדים, מיון, הכשרת כוח אדם, מפרט התפקיד (תחומי אחריות, מומחיות ותהליכי עבודה) ומתוך כך סידור מחדש של מבנה צוותי כוח האדם ודירוג שכר (דורון ופישקין, 2008). כל הללו יבוצעו לטובת מיון והצבת עובדים במחלקות הרלוונטיות בהתאם לכישוריהם ותכולות התפקיד העדכניות, הערכת ביצועי העובדים בהתאם להגדרת התפקיד, קביעת דירוג שכר, תוכניות הדרכה והכשרה, עדכון שיפור ותיעול שיטות תהליכי העבודה המתקיימים בעירייה, עדכון ותכנון התקנים הנדרשים בכל מחלקה וניוד עובדים במידת הצורך ותכנון מסלולי קידום.

כאשר יאופיינו העיסוקים השונים הקיימים בעירייה, תוכל מחלקת משאבי אנוש בשיתוף עם יתר המחלקות בעירייה, לבנות פרופיל מדויק של דרישות התפקיד ולאייש את המשרות הנחוצות בהתאמה מרבית לפרופיל המעודכן. דרישות העיסוק עשויים לכלול השכלה, הכשרה מקצועית, ניסיון נדרש, תכונות אישיותיות, כשירות, תנאים ועוד.

המצב כיום בכל הנוגע למשאב ההון האנושי ופיתוחו בעירייה, טוען שיפור בכל הנוגע לתהליכי העבודה ומרכיבים מקצועיים של תכולת התפקיד. הרחבת היקף סוגי המשרות והעיסוקים בעירייה דורשים ניהול, תיעוד ומעקב אחר גיוס המועמדים, העובדים ומסיימי העבודה. כמו כן, מגוון סוגי המשרות הפך אף הוא למשימה מאתגרת מתוך המקום כי הוא אינו מעודכן לתפקיד אשר נדרש בפועל. גם כאשר מבצע העובד את התפקיד עבורו גויס, נדמה כי עובדים נוספים במחלקות שונות, מבצעים משימות דומות ואף זהות היוצר כפילויות בתהליכי העבודה.

כל הללו **משפיעים ומשליכים** על הארגון באופן משמעותי במגוון רחב של היבטים. תיאור המשרה הניתן על ידי מנהלי המחלקות אינו מעודכן למה שנדרש מהעובד בפועל, מה שגורם באופן ישיר **לטעויות משמעותיות בתהליך המיון** (מרצקי, ספקטור, 2006). מתוקף כך, משאבי אנוש אינם יכולים לבצע **תהליכי תיקוף, שיפור וייעול תהליכי הגיוס** מאחר ופרופיל התפקיד שאמור לשמש כמדד להצלחה לתיקוף המיון, איננו מובנה דיו, אין בו את כלל המיומנויות הקריטיות הנדרשות להצלחה בתפקיד (וידסלבסקי, ישר, 2007).

בסופו של דבר **המטרה** היא להתייעל באמצעות בחינת הקשר בין מאפייני העיסוקים בארגון לבין תהליכי העבודה. היעדר של תהליך מסודר מוביל **לבזבוז תקציבים מיותרים** של גיוס, שימור וניהול המשאב האנושי בארגון: תהליכי עבודה כפולים המתקיימים על ידי מספר בעלי תפקידים בארגון אשר ניתן לצמצם ו/או לאחדם, תהליכי גיוס חוזר בשל חוסר התאמה בין ציפיות התפקיד לתפקיד בפועל – עלויות גיוס מיותרות ואכזבה של העובדים, גיוס כוח אדם שאינו תואם את רמת התפקיד המבוצעת ובהתאם לכך התאמת השכר, היעדר יכולת לבצע שימורי עובדים לקיום הכשרות וקידום מקצועיות לשיפור ביצועים.

היעדר ניהול כוח האדם במערכת על מנת לתעד מועמדי עבר שלא תאמו את התפקיד וגיוסם מחדש לשווא. אווירה שנויה במחלוקת בין מחלקות שונות בשל היעדר תהליכי עבודה מוסדרים וחילוקי דעות מה שמוביל לאווירה עכורה, חוסר שיתוף פעולה, תסכול ובסופו של דבר חוסר מוטיבציה בעבודה השווה ערך לתפוקה חלקית של העובד.

3. נימוקים נגד הטמעת פרויקט ניתוח עיסוקים – גבי צרפתי

ניתוח עיסוקים **משפיע לא מעט על עובדי הארגון במגוון היבטים**. ראשית מכלול התפקידים משתנה, מתעדכן, מתרחב או מצטמצם. כך או כך, צפויים **עדכוני תכולת תפקיד** בקרב עובדי העירייה. כידוע, עובדים אינם מרוצים תמיד משינויים המתקיימים בארגונים ובפרט לא כאשר הללו נוגעים לתפקיד שלהם. הגדרות תפקיד חדשות עלולות להוביל **לאי רלוונטיות של כוח אדם** כזה או אחר במשרה מסוימת ומתוך כך עדכון והגדרה מחדש אשר עלולים להוביל לשינויים באופן העסקה ותנאי השכר (נציבות שירות המדינה, 2007).

כחלק מניתוח העיסוקים, מתקיים **הערכת ביצועי עובדים**, המשמעות היא בדיקה בחינה והערכה של התנהלות העובדים ברמה היומית. עובדים אינם רוצים לעמוד בבחינה של תפקיד שהם מבצעים שנים ולקבל לפתי ריג'קטים על התנהלות יומיומית שלהם.

כמו כן, חלק מההשלכות של ניתוח עיסוקים עלול להוביל **לצמצום בהיקף כוח האדם** בשל תהליכי עבודה המתקיימים כיום בכפילויות המתקיימים היום במקביל על ידי מספר בעלי תפקיד.