

מרץ 2020

# מודל מוצע - מדידת ביצועים ותפוקות למערך עבודה מרחוק בנציבות שירות המדינה

## הצעה למודל מארגן לטובת יישום מהלך מהיר בתקופת חרום

### רקע

המגזר הציבורי כמו כל מדינת ישראל נמצא במצב חירום שמייצר שגרה חדשה שאינה מוכרת לו ושמהייבת אותו לבצע שינויים בשגרת העבודה היומית של עובדי המדינה. המשך העבודה של משרתי הציבור גם בעת החירום חיוני ליצירת רצף תפקודי, מתן שירותים לאזרחים, ושמירה על החוסן הלאומי.

לאחר דיונים רבים, התקבלה החלטה לאפשר ל-30% מעובדי המגזר הציבורי החיוניים לעבוד מהבית באמצעות כלים ותשתיות דיגיטליים לעבודה מרחוק. פעולות רבות נעשות במקביל על ידי גופים שונים בתוך הממשלה על מנת לאפשר זאת מבחינה טכנולוגית ומקצועית, ביניהם רשות התקשוב, מערך הסייבר הלאומי, מינהל הרכש באוצר, ישראל דיגיטלית בשיתופי פעולה חוצי מגזרים ועוד וזאת לטובת הנחת התשתיות והקווים המנחים לעבודה מהבית וליווי ההיבטים השונים של המעבר.

לאור הצורך המתואר מצאנו לנכון להציע קווים מנחים / מודל עבודה ראשוני המבוסס על תפישות מתקדמות בעולם העבודה סביב מיקוד במדידת תפוקות על פני התייחסות לתשומות, שיסייע לנציבות שירות המדינה, למנהלים הישירים ולעובדים לקיים את המהלך.

### מודל מוצע ליישום:

לאור המציאות הנוכחית והצורך המובהק במעבר לעבודה מרחוק/מהבית, מוצע מודל מהיר ליישום המותאם לתקופה הנוכחית ואינו מהווה תחליף לתהליך שלם ומקיף.

נציע מהלך 'רזה' שיאפשר יישום מהיר 'תוך כדי תנועה' של הצורך לנהל ולהעריך ביצועים ותפוקות של עובדי מדינה.

התפישה המקצועית בבסיס ההצעה: לכל בעל תפקיד **חלק בשרשרת הערך** שמייצרת כל מחלקה / יחידה ארגונית

## מטרות המהלך המהיר

- ◀ מתן מענה מידי למציאות שלא תוכננה לפיה 30% מעובדי מדינה עובדים מרחוק / עובדים מהבית
- ◀ הזדמנות לביצוע פיילוט ולמידה לטובת מהלך רחב שלם וארוך טווח עם החזרה לשיגרה.

## שלושה מיקודים למהלך המהיר

- ◀ מדידה ישומית ממוקדת למרכיבי **תכולות ותפוקות**.
- ◀ תכנון וניהול השאלות : מה עלי לבצע? האם ביצעת? האם בוצע נכון?
- ◀ מהלך במרחב ובממשק מנהל ישיר - בעל תפקיד המעודד ומפתח יחסי אמון

## דיוק מונחים למהלך המהיר

- תכולות** - המשימות בפועל שעלי לבצע במסגרת תפקידי
- תפוקות** - תוצרי המשימות שביצעתי במונחי 'בוצע' ומונחי 'איכות הביצוע' (מצ"ב נספח מדדי איכות)

## שלושה שלבים לביצוע:

### שבוע 1 / הערכות של היחידה הארגונית המנהלים והעובדים ותחילת יישום

- תכנון** ביצועים והגדרת משימות / תכולות ברמת בעל תפקיד (נספח א' - כלי תכנון למפגש מנהל-עובד)
- יצירת תשתית ותהליך **לדיווח עצמי** על ההתקדמות ביחס לתכנון (כלים דיגיטאליים חינוכיים זמינים ברשת לניהול משימות כגון: Monday, Notion) דוגמא בהמשך
- הגדרת מהלך ניהולי **למעקב אחרי הביצוע** ושגרת ליווי הביצוע (נספח א')
- הדרכה מרחוק / למידה עצמית** של כלל בעלי התפקידים לשימוש בכלי הדיגיטלי שיבחר
- הדרכה מרחוק של מנהלים** בתכשיה וכלי ניהול מרחוק (מהלך בהובלת ישראל דיגיטאלית ודלויט)
- הקמת 'מוקד' תמיכה** למנהלים ולעובדים למתן מענה מהיר ולקידום הלמידה והיישום יציאה לדרך

## דוגמא לתוצר מהלך ההערכות: (תכנון ביצועים רמת עובד)

Task	Person	Status	Date
מציג מסכמת	[Avatar]	Done	Mar-25
הכנת מצגת חדשה להרצאות	[Avatar]	Working on it	Apr 15
מציג 50%	[Avatar]	Didn't start	Apr 30
מציג 100%	[Avatar]	Didn't start	Apr 30
כתיבת דוח פעילות שנתי	[Avatar]	Didn't start	Mar 31
אסיף כלל החומר מאנשי האגף	[Avatar]	Didn't start	Mar 31
הגשת הדוח למנהל	[Avatar]	Didn't start	Apr 30

Task	Person	Status	Date
תכנון תכולות	[Avatar]	Done	Mar-22
מפגש עם חברת הפקה	[Avatar]	Didn't start	Apr 8
הצגה בישיבת צוות אגף	[Avatar]	Didn't start	Apr 12
מציג מסכמת	[Avatar]	Done	Mar-25

### שבועות 2-4

**ניתוח** נתונים, מידע והסקת מסקנות ותובנות ניהוליות ויישומיות (נספח ב' - שאלות לתהליך ניתוח הביצוע)

**עידכון תהליך** התכנון הניהול והדיווח לאור התובנות

תכנון והוספת כלי ניהולי **להערכת איכות הביצוע** (נספח ג' - כלי לביצוע שיחה סביב מדדי איכות)

### שבועות 4-6

**ישום** והטמעת התובנות

**המשך** יישום המהלך בדגש על התנסות בהערכת איכות ביצוע

## שבוע שישי ואילן

בחינת תהליך הערכת איכות הביצוע, דיוק תובנות  
יישום והטמעה

### כלים ונסכחים

נספח א' - כלי תכנון למפגש מנהל - עובד

תכנון ביצועים והגדרת משימות / תכולות ברמת בעל תפקיד:

לפני המעבר לעבודה מרחוק על המנהל להגדיר יחד עם העובד את תכולת העבודה השבועית /דו שבועית / חודשית ואת התפוקות הנדרשות ממנו. חשוב לקיים את השיחה באווירה טובה ומכבדת שמסדרת לעובד אמן ובטחון.

### סוגיות מרכזיות בשיחה:

1. מיפוי משימות ברמה שבועית / דו שבועית / חודשית - תלוי בגודל המשימה. לדוגמא:

- ◀ הכנת מצגת בנושא X לצורך הרצאות בכורומים שונים
- ◀ כתיבת דו"ח שנתי
- ◀ כתיבת טיוטת המלצות וועדה
- ◀ 4-5 פגישות עם ממשקים פנים וחוץ ארגוניים
- ◀ ניתוח מידע לטובת דו"חות, תכנון מדיניות
- ◀ תכנון וקידום אירועים
- ◀ תכנון וקידום פרויקטים

2. הגדרת תפוקות:

- ◀ 50% מצגת מוכנה עד אמצע אפריל
- ◀ סיום איסוף נתונים להכנת הדוח עד תאריך נקוב
- ◀ הכנת טיוטה למסמך המלצות וועדה עד תאריך נקוב

3. תיאום ציפיות לגבי מבנה יום עבודה מרחוק:

הגדרת שעות Core Business Hours - שעות core הן שעות לגביהן מוגדר מראש כי הן שעות עבודה ונדרשת בהן זמינות מלאה של העובד. לטובת הגדרה נכונה של שעות core מבחינת היקף ומיקום על גבי לוח"אנו משתמשים בארבעה דגשים מנחים:

1. נהוג לקבע כשליש מסך כלל השעות היומיות.
2. בעלי תפקידים שלהם אין ממשק שירותי חיצוני מול לקוחות - נושא הקיבוע פחות רלוונטי

- לגביהם, לנותני שירות - נהוג לקבע שעות בוקר או שעות אחה"צ לפי הצורך.
3. ניתן להגדיר לכל יחידה בארגון שעות קיבוע אחרות בהתאם למאפייני העבודה של היחידה, אין צורך בהדרה גורפת לכלל הארגון.
4. חלוקת המשימות על פני יום עבודה מושפעת משעות ה core שהוגדרו. הן מוקדשות בדרך כלל למתן שרות או לעבודת צוות/ממשקים/פגישות.

#### 4. שגרות ניהול 1:1:

המנהל והעובד יתאמו פגישות עבודה טלפוניות או של שיח מרחוק, מתדירות יומית עד חד שבועית לפי צורך.

#### נספח ב' - שאלות לתהליך ניתוח הביצוע

לאחר שבועיים של עבודה מרחוק בהתאם להערכות, יש צורך בשיחה בין המנהלים לעובדים ובחינת האפקטיביות של הן מבחינת התוכן והן מבחינת התהליך.

תוכן:

1. האם המשימות שהוגדרו בשלב ההיערכות, תאמו את תכולת העשייה בפועל? האם היו משימות שלא הוגדרו ונדרשת לטפל בהן?
  2. האם ואילו שינויים או קשיים היו ביחס לתכנון המקורי ומה גרם לכך?
1. האם רוב התפוקות שהוגדרו קודמו ביחס ללוחות הזמנים שהוצמדו להן? האם תכנון הזמן היה נכון?

התהליך:

1. כיצד הרגשת בעת העבודה מרחוק שהנך אפקטיבי? במידה ולא, מה ישפר את הרגשתך?
  2. האם היו תקלות טכניות או אחרות? האם המוקד סייע לך?
  3. האם הקשר ביננו מנהל/עובד, היה מספק מבחינתך? האם קיבלת תמיכה חניכה או עזרה באופן שתמך ביכולתך לבצע את המשימות?
- בהמשך לתשובות שיעלו משיחות אלו, יש לבצע אגריגציה, לזהות תופעות רוחביות (מעכבות ומקדמות) ולתכנן את ההמשך באופן יעיל ואפקטיבי יותר

#### נספח ג' - כלי לביצוע שיחה סביב מדדי איכות

לאחר התייצבות תהליך התכנון והמשכו ברזולוציות שתבחרו (אחת לשבוע/ חודש) יש לשלב שיח סביב איכות התפוקות.

להלן מספר מדדי איכות מוצעים ותהליך ליישום השימוש בהם:

1 תאום צפיות לגבי כך שמעתה נתחיל לשוחח גם על איכות הביצוע של משימות

2. מדדים מוצעים לשימוש:

◀ התוצר הוגש בזמן שנקבע

◀ התוצר עומד בצפיות ונותן מענה לצורך שהוגדר

◀ התוצר מחדש/מקדם/משכלל ביחס לתוצרים קודמים

◀ התוצר יכול לסייע למהלך מקביל /אחר

3. שימוש במדדי איכות מותאם לשיח סביב תפוקות/תוצרים מורכבים יותר ולא בהקשר למשימות

פשוטות ושיגרתיות

4. הערך המוסף של שימוש במדדי איכות הוא תאום צפיות לגבי העובדה שגם בעבודה מרחוק

נדרשים לביצועים איכותיים וכן כדי להכין את השטח לשיח ברמת תוצאות.