

מוקדי ביקורת בתחום השכר ומשאבי

אנוש

רו"ח פבל צימבליסט
מנהל חטיבת בקרה וביקורת - חברת מ.ש.ו.ב.

הכנס המקצועי השנתי של איגוד מבקרי הרשויות המקומיות

מבנה ההרצאה



חלק ראשון –

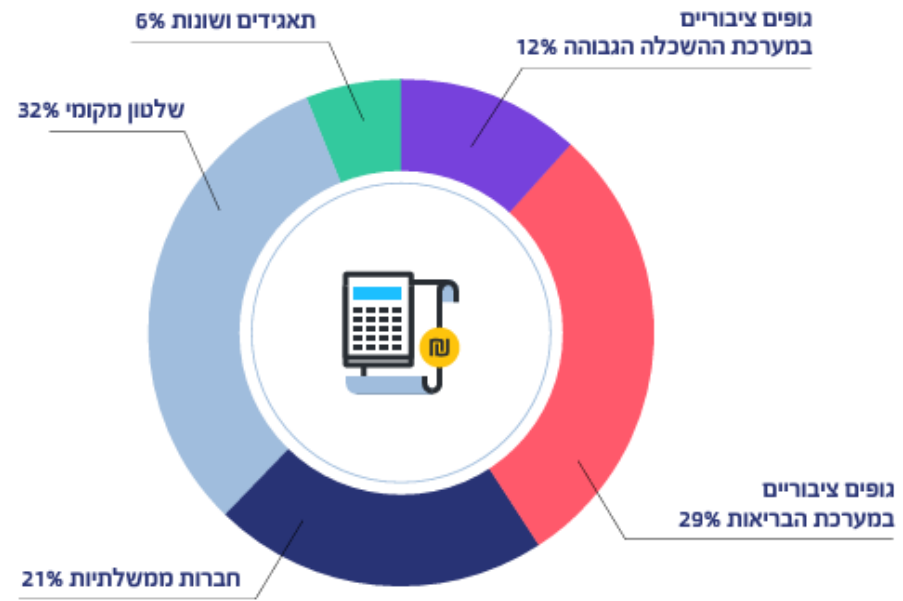
חיי העובד בארגון ומקורות
פוטנציאליים ליצירת אי סדרים בשכר



חלק השני (מחר) – כלים מעשיים
לבקרה וביקורת בתחום השכר
ומשאבי אנוש

השכר וההון האנושי כנושא בעל חשיבות גבוהה למבקר

הוצאות שכר הגופים הציבוריים | גופים ציבוריים, 2022



סך עלות העסקה בגופים ציבוריים עומדת על כ- 92.7 מיליארד שקל

השכר וההון האנושי כנושא בעל חשיבות גבוהה למבקר

- על פי דוח מבקר המדינה לשנת 2022, בדבר ניהול התקציב ברשויות המקומיות, בשנת 2019 גירעון מצטבר נטו של הרשויות המקומיות עד על **3.44 מיליארד שקל.**

- בשנת 2019, 41% מהרשויות סיימו את שנת הכספים בגירעון שוטף. **עליה של 25% לעומת שנת 2015.**

התפתחויות טכנולוגיות במשרדי ממשלה והגברת האכיפה

- משמעות הדבר היא שבתשתית המידע על השכר, חסר חלק משמעותי מהעובדים ואין בידי הממונה על השכר תשתית מידע הולמת לצורך ביצוע פיקוח ואכיפה ממשיים כנדרש על פי חוק יסודות התקציב.
- מגזר הרשויות המקומיות הוא הגדול בין המגזרים של הגופים הציבוריים. המינהל לשלטון מקומי במשרד הפנים, לא ביצע בדיקות אופקיות של שכר עובדי הרשויות המקומיות, למעט בדיקה של שכר העובדים הבכירים בשנים 2011-2012.

מתוך דוח
מבקר
המדינה
לשנת 2014

התפתחויות טכנולוגיות במשרדי ממשלה והגברת האכיפה

טיפול מידי בחריגות שכר במסגרת מערכת "אכיפה בזמן אמת"


משך הטיפול בחריגה ב"אכיפה בזמן אמת" הוא **שעות ספורות**

כאשר הטיפול הוא בחריגה קיימת, משך הטיפול הוא כ-**12 חודשים**

חודש אחד בדיקה לפנייה לגוף

3 חודשים עד להסכמת הצדדים

12 חודשים לאי הסכמה והחלטת הממונה





טוב לציבור:

- זיהוי חריגה קרוב למועד היווצרותה ועצירה מידית
- חסכון במשאבי המדינה הנדרשים לטיפול בחריגה, טיפול במקרים רבים יותר
- הבנה רוחבית של חריגות וזיהוי מופעי חריגות מרוכזים
- פיקוח שוטף - הרתעה אפקטיבית במקביל לביקורת

טוב לעובד:

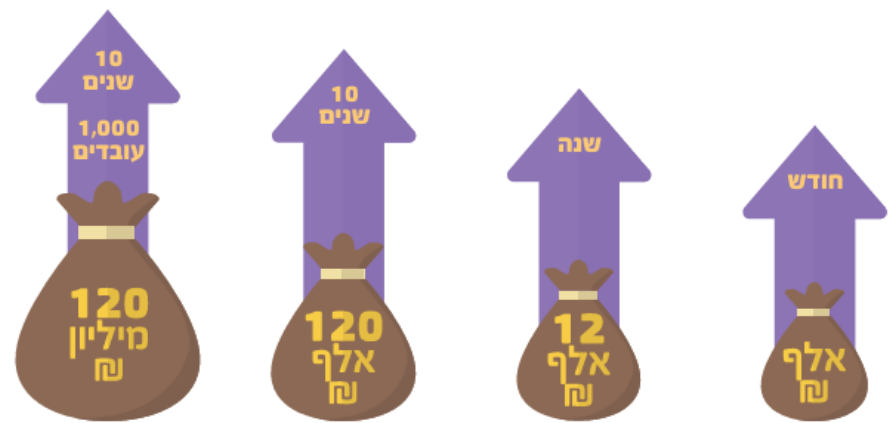
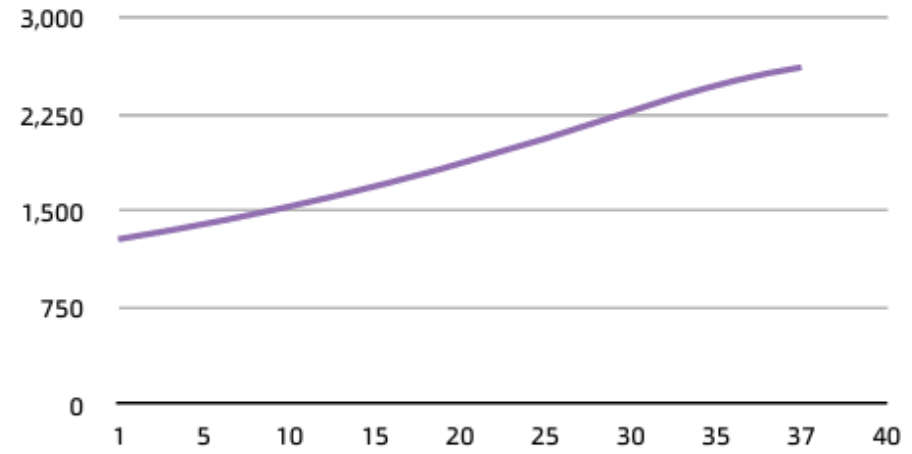
- תיקון מידי של התלוש לעומת הסדרה של חריגה ממושכת

טוב לגוף המעסיק:

- חיסכון מטיפול בחריגה, וכן חיסכון במשאבים והוצאות משפטיות
- אינטראקציה 'עדינה' מול האכיפה ומול העובד

גילוי מוקדם = חסכון גדול

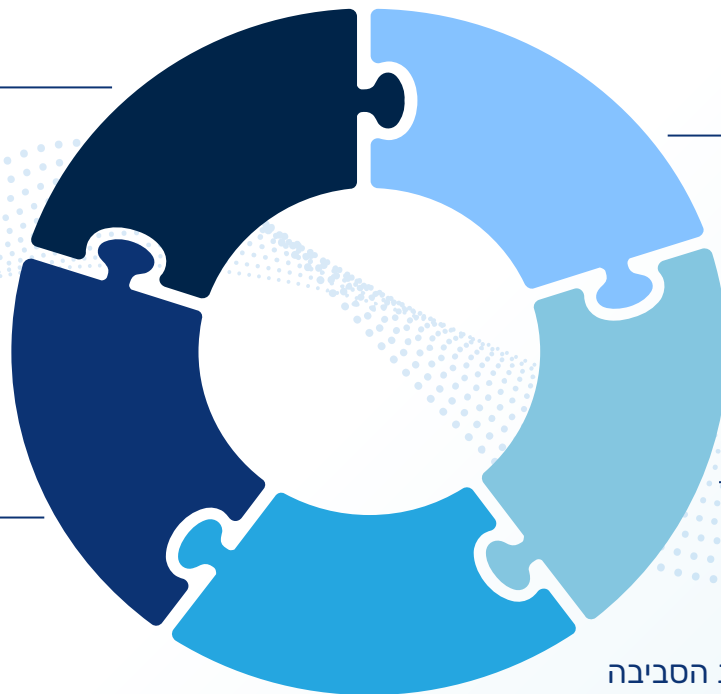
עלות החריגה לחודש על פני תקופת ההעסקה



אי סדרים בתחום השכר ומשאבי אנוש יכולים
להתרחש בכל שלב של העובד בארגון, גם
טרם קליטתו

2. ביום 11.5.14 קיבלה העירייה ממשד הפנים אישור עקרוני לקבלת עובד לתפקיד "סגן מהנדס לתכנון אסטרטגי - 40-50% פלוס שעות נוספות". בסעיף 6 לעמדת המדינה הודתה המדינה כי **העירייה קיבלה אישור משרד הפנים לאיוש משרת סגן מהנדס עיר בחוזה אישי**.
3. עם זאת, פרסמה העירייה בחודש יוני 2014 מכרז לתפקיד "מהנדס אזרחי" בהיקף משרה של 100%. במודעת המכרז צוין כי ההעסקה היא "**בחוזה אישי**".
4. התובע הגיש מועמדות למכרז וזומן לריאיון בפני ועדת הבחינה. בריאיון נכחו מ"מ וסגן ראש העיר, מנכ"לית העירייה, היועץ המשפטי, מהנדס העיר, וגזבר העירייה. לטענת התובע, נאמר לו בריאיון כי אם ייבחר לתפקיד, הוא יחתום על חוזה אישי ושכרו יהיה כ-12,000 ₪ לחודש. העירייה לא הצליחה לאתר פרוטוקול הריאיון אולם אינה מכחישה טענה זו.

בדרך לבקרות אפקטיביות



מיפוי הרשאות בכל אחת מהמערכות

מיפוי המסגרת הנורמטיבית

מיפוי סוגי האוכלוסייה המועסקת

מיפוי הגורמים בגוף הנוגעים לתהליך השכר וההון האנושי

הכרת הסביבה העסקית של הארגון

חיי העובד בארגון



החלטה בדבר הגיוס;
אישור הגיוס – פנים ארגוני ואם נדרש, חוץ ארגוני;
תקצוב הגיוס;



תכנון

פרסום המשרה בהתאם להוראות החוק;
פרסום ההודעה בהתאם למסגרת הנורמטיבית החלה
בעניינו של הארגון;
מיון ובחינת עמידתם של המועמדים בדרישות המשרה;
בדיקת אישורים שצורפו במסגרת תהליך הגיוס;
בחינת קיום תהליך המיון ובחירה המועמד על פי
הוראות החוק;

-
-
-
-
-



גיוס

לפנינו תביעת התובעת (שם התובעת נמחק א.ר.ב), לפיצוי בסך 100,000 ₪ בגין הפרת הנתבעת, חברת מעונות יניב בע"מ, את חובת תום הלב ואת חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998, וזאת נוכח אי קבלת התובעת לעבודה בשל שיקולים זרים הקשורים למוגבלויותיה.

82. בענייננו, מצאנו לנכון לחייב את הנתבעת לשלם לתובעת פיצוי בסכום גלובלי של 35,000 ₪ בגין הפרת הוראות חוק השוויון. במסגרת פסיקת פיצוי זה לקחנו בחשבון את העובדה שהנתבעת החליטה שלא לקבל את התובעת לעבודתה למרות שמנהלת משאבי אנוש שקלה בחיוב לקבלה לתקופת ניסיון, ושעה שמנהל

א. בימים אלו מתנהלת חקירת משטרה בחשד לזיוף תעודות לימודים, זיוף אישורי שקילות מהגף להערכת תארים ודיפלומות אקדמיים מחו"ל שליד משרד החינוך, וחשד לביצוע עבירות פליליות נוספות בעניין תארים אקדמיים מזויפים מהאוניברסיטאות הבאות (אשר חלקן כלל לא קיימות):

קולומביה סטייט (Columbia State University)

פלורידה סטייט (Florida State University)

לוס אנג'לס (Los Angeles University)

קליפורניה (סטייט) (California (state) University)

האוניברסיטה הפסיפית (Pacific University).

תהליכי בקרה - גיוס

3

בארגונים בהם קיימים הסכמים
קיבוציים המכתיבים את תנאי
ההעסקה, בניית חוקת שכר
מובנת;

2

אישור יועץ משפטי לתקינות
הפרסום, לרבות התאמתו
לדרישות החוק והנחיות
רגולטוריות (ככל שקיימות);

1

נוהל אישור לאיוש משרה,
לרבות הטמעת תהליכים מובנים
במערכות הארגון;

5

נוהל קיום תהליכי מיון;

4

בדיקת אישורי המועמדים
מול מאגרים ממשלתיים -
בפרט במקומות שהמשרה
מחייבת השכלה ספציפית;

הקמת העובד במערכת משאבי אנוש של הארגון;
קביעת דרישות המשרה של העובד – היקף משרה, היקף עבודה נוספת,
הרשאות ארגוניות, היקף נדרש של נוכחות פיזית, תנאי העסקה.
הקמת העובד במערכת השכר של הארגון;
הגדרת נתוני השכר ועדכון נתונים נוספים המשפיעים על שכר;
הרצת סימולציה;
הקמת העובד במערכת הנוכחות של הארגון, לרבות אפיון המשרה.
הודעה לעובד על זכויותיו והתחייבויותיו;

-
-
-
-
-
-
-
-



קליטה

תהליכי בקרה - קליטה

3

תלוש הדמיה -
תקינות החישוב;

2

השוואה בין נתוני מערכת
משאבי אנוש לבין הנתונים
במערכת השכר;

1

דוח סיכום פרטי ההעסקה מול
מסמכי המועמד;

7

השוואה בין הגדרות
המשרה במשאבי
אנוש, שכר ונוכחות;

6

קיום אישורים
רגולטורים,
במידת הצורך;

5

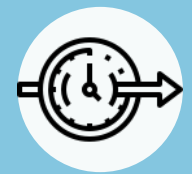
צ'ק ליסט למסמכים
הנדרשים לקליטה
תקינה;

4

תלוש הדמיה -
התאמה להסכם העסקה
או למסגרת הנורמטיבית;

עדכונים שוטפים המשפיעים על השכר ונתוני ההעסקה של העובד במערכות ההון האנושי, הנוכחות והשכר של הארגון; עדכוני שכר בהתאם להסכמים, הסכמות, פרסומים רגולטוריים; בדיקה תקופתית של נתוני השכר והתאמתם למסגרת הנורמטיבית ולהסכם העבודה של העובד;

-
-
-



תקופת העסקה

תהליכי בקרה – תקופת העסקה

2

דוחות בקרה שוטפים
להצלבת נתונים בין מערכות
ההון האנושי, הנוכחות
והשכר;

1

דוחות בקרה שוטפים לגבי
שינויים בשכר – השוואה;

6

דוחות בקרה תקציביים –
רבעוני/ חצי שנתי/ שנתי;

4

דוחות בקרה לגבי תנועות
חריגות במערכת הנוכחות;

- קיום תהליך סיום העסקה על פי החוק;
- סגירת העובד בכל המערכות של הארגון;
- הפקה של מסמכי סיום העסקה;



**סיום
העסקה**

תהליכי בקרה – סיום העסקה

2

נוהל סיום העסקה, הכולל
התייחסות לביטול גישה
למערכות הארגון, הפקת
אישורי סיום העסקה ודיווח
סיום העסקה לכל הגורמים
הרלוונטיים בארגון;

1

מנגנוני בקרה לסגירת העובד
בכלל המערכות;

3

ביצוע הערכה לתשלומים
סיום העסקה וההשוואה
לתלוש הדמיה;

אז איפה שווה למקד את המאמץ של המבקר הפנימי



- 01** ביקורת נהלי עבודה בתחום ההון האנושי והשכר;
- 02** ביקורת ממשקי עבודה וחלוקת אחריות בין משאבי האנוש לבין השכר;
- 03** ביקורת על הרשאות במערכות הנוכחות, השכר ומשאבי אנוש;
- 04** ביקורת בתחום אפיון מערכת הנוכחות;
- 05** ביקורת בתחום אקסולוגיה של מערכת השכר;
- 06** ביקורת ממשקים בין המערכות;
- 07** ככל שחלק מהתהליך מתבצע בידי גורם חיצוני, ביקורת על תקינות ושלמות הנתונים המועברים ממערכות הארגון לבין לשכת השירות וחזרה;
- 08** ככל שבארגון קיימים מודלים לתגמול עובדים על פי ביצועים/יעדים, ביקורת על התאמת המודלים כפי שאופיינו לבין התוצאות בשטח;
- 09** ביקורת בעקבות שינויים ארגוניים / הסכמים קיבוציים/חדשים;
- 10** ביקורת על עמידת הארגון בחוקים ורגולציה בתחום השכר וההון אנושי

תודה על ההקשבה!

רו"ח פבל צימבליסט, מנהל חטיבת בקרה וביקורת
חברת מ.ש.ו.ב. - ניהול הון אנושי ושכר בע"מ