



תיק חפיפה לתפקיד

שם העובד/ת:

שם המנהל/ת שאישר/ה את תוכן התיק:

תאריך:

חתימה:

המדריך כתוב בלשון זכר, אך מיועד לשני המינים
.....
אגף תורה, מחקר וניהול ידע | נציבות שירות המדינה

פתח דבר

המערכת הציבורית ובתוכה שירות המדינה כוללת מגוון תפקידים רחב ועיסוקים בתחומים רבים. אתגר המשכיות הידע ושמירה על הרציפות התפקודית הינו מבין האתגרים המשמעותיים של ארגונים בכלל ושל המערכת הציבורית בפרט. הפגיעה הפוטנציאלית באיכות השירותים הניתנים לאזרחי המדינה כתוצאה מאובדן ידע ייחודי, של עובדי שירות המדינה המסיימים את תפקידם, עלולה להיות קשה ביותר. בכדי למנוע משבר חמור אשר עלול להיגרם כתוצאה מאובדן הידע של עובדים הפורשים או עוזבים את הארגון, על משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים לכלכל את צעדיהם ולהיערך כראוי.

משום כך, נושא שימור הידע והעברתו בעת עזיבת הארגון מהווה חלק מרכזי מתחום ניהול הידע אותו נציבות שירות המדינה מובילה במסגרת הרפורמה בניהול מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה. כמו כל התהליכים שנועדו לעצב תרבות ארגונית חדשה, גם תחום ניהול הידע מצריך מחויבות של הנהלה על בסיס ההבנה של התועלות האדירות שצפויות לצמוח לארגון מניהול משאב חשוב זה.

במקביל לפיתוח המתודולוגיה והמדריך לשימור ידע פורשים, פותח גם תיק חפיפה זה*, המשמש כתבנית קבועה המסייעת בתהליך התיעוד והשימור של הידע ומקלה על הפיכת הידע מ"ידע סמוי" ל"ידע גלוי". שימוש בידע המתועד בתיק החפיפה, יתמוך בהמשך ביצוע עבודה ממשלתית מיטבית תוך הקטנה משמעותית של עקומת הלמידה בעת חילופי תפקידים.

לב ליבו של הארגון הם האנשים המרכיבים אותו. במהלך תקופת עבודתך צברת ידע רב וניסיון ייחודי. הובלת תהליכים ולקחת חלק באחרים כך שהיית לחלק משמעותי במימוש ייעודו של הארגון. כעת, עם עזיבתך את הארגון, יש לך אפשרות להעלות על הכתב את עיקרי הרשמים והחויות מהפעילות שהובלת ושהיית שותף לה.

זוהי ההזדמנות שלך כמשרת ציבור לוודא את המשך מורשתך בארגון, לסייע למחליפך להצליח בתפקיד ולארגון להמשיך ולתת שירות מיטבי לאזרחי המדינה.

בברכה,

ד"ר איריס נחמיה

ראש אגף בכיר תורה, מחקר וניהול מידע וידע

נציבות שירות המדינה

*תיק החפיפה פותח על-ידי גב' עינת אל נתן ומר ירון פרישמן, להם אני מבקשת מאוד להודות.

תוכן עניינים

פתיח

עמוד 06

הוראות שימוש

עמוד 07

1.

מידע כללי
.....
עמוד 09

2.

תקציר הפעילות
.....
עמוד 09

3.

תיעוד פרויקטים ומשימות שהסתיימו
.....
עמוד 10

4.

אנשי קשר
.....
עמוד 12

5.

פרויקטים עכשוויים
.....
עמוד 12

6.

משימות שוטפות
.....
עמוד 20

7.

אנשי קשר נוספים
.....
עמוד 23

8.

מידע ארגוני
.....
עמוד 23

9.

נספחים ומסמכי עזר
.....
עמוד 24

10.

צור קשר
.....
עמוד 24

מתעדים באופן מסודר, למען ההווה והמחר

במשך השנים אנו צוברים ניסיון רב בעבודה ורוכשים מיומנויות ייחודיות, שמסייעות לנו לבצע את תפקידנו באופן היעיל והטוב ביותר. למרבה הצער, במקרים רבים כשעובדים פורשים מתפקידם, הידע שאספו והחומרים שצברו אינם נותרים בארגון ומקשים על כניסת מחליפיהם לתפקיד. לכן תיעוד היא אחת הפעולות החשובות ביותר שעלינו לעשות לקראת פרישה או סיום התפקיד: תיעוד החומר שבו עסקנו במהלך העבודה, ותיעוד הידע שאנו מחזיקים בראשנו, שטרם נכתב. תיעוד טוב של החומר יסייע לארגון להמשיך את פעילותו, אך גם יביא למודעות הארגונית את הערך של הידע והניסיון שצברת בפעילותך הרבה לאורך השנים. זוהי הזדמנות עבורך להשאיר את חותמך בארגון ולהפוך לחלק מהמורשת הארגונית ממנה ילמדו הדורות הבאים.

אנו יודעים שתהליך התיעוד עשוי להיות ארוך, מכיוון שהוא דורש מאיתנו לאסוף ולתעד את כל החומר שבו עסקנו, ולהוסיף תובנות רלוונטיות המסייעות לתהליך העבודה. תיעוד של תקופת זמן כה משמעותית איננו עניין של מה בכך. כדי להגיע לרמת תיעוד טובה, יש להקדיש פרק זמן ראוי לתהליך ולבצע אותו בנחת ובתשומת לב. לכן מומלץ להתחיל בתהליך מוקדם ככל האפשר.

תיעוד מוצלח יוביל לשימור הידע שאותו יצרת, ישאיר את חותמך בארגון, יסייע להמשכיות של תהליכים ארגוניים וישמש דוגמה לאופן שבו ראוי לסיים תפקיד.

תיק החפיפה הוא מסגרת שתסייע לך להעלות על הכתב, מזוויות הסתכלות שונות, את המידע שאותו אתה מתבקש לתעד. התיק בנוי משלושה חלקים מרכזיים:



טיפים והמלצות כלליות לעתיד



מידע מפורט על פרויקטים ומשימות המבוצעים במסגרת התפקיד בהווה



מידע כללי על התפקיד ועל הפעילויות שמבוצעות במסגרתו, ותיעוד קצר של פעילויות שהסתיימו

כמה הנחיות קצרות, לפני שמתחילים:

- מסמך זה הוא תבנית גנרית, שמטרתה לסייע בתהליך תיעוד (נהוג לכנות זאת גם "לכידה של הידע"). ייתכן שהוא לא יהיה תואם באופן מושלם לכל המידע שברצונך לתעד. לכן בכל מקום שבו הדבר נדרש, אפשר להוסיף שורות, להוסיף סעיפים שאינם קיימים, ולשכפל פרקים שלמים עבור נושאים נוספים.
- אם ישנם סעיפים שאינם רלוונטיים, אפשר כמובן לדלג עליהם ולהמשיך לסעיף הרלוונטי הבא.
- במסגרת פרקי ההעמקה של הפרויקטים והמשימות, יש לתעד תחילה את התהליכים שהוגדרו במפגשים עם משמר הידע כתהליכים במיקוד. רק לאחר מכן, ואם נותר זמן, אפשר לתעד תהליכים נוספים.
- אם ברצונך לתעד מספר גדול יותר של פרויקטים או משימות ממספר הפרקים הנמצאים במסמך זה, אפשר לשכפל עותקים של הפרקים הרצויים ככל שנדרש.
- לאחר שכפול של הפרק, יש לרשום בכותרת הפרק את שם הפרויקט או הנושא. עם סיום כתיבת כל פרק, מומלץ לעצור ולעיין בו מההתחלה, כדי לוודא שתיעדת את כל הידע הרצוי.
- סיימת לכתוב את המסמך? מומלץ להעביר אותו לעיונו של משמר הידע בארגונכם, לשם קבלת חוות דעת בנוגע להיקף ולמידת הבהירות של התוכן. לאחר מכן יש להעביר את המסמך לאישור הסופי של המנהל הישיר.

בהצלחה!



1. מידע כללי

שם התפקיד שיוך ליחידה במשרד
מנהל ישיר מנהל עקיף (אם יש)

ספר על תחום עיסוקך ועל מומחיותך:

.....

.....

.....

.....

מהם חומרי הרקע שלדעתך מומלץ לקרוא לפני הכניסה לתפקיד?
(ניתן לצרף כנספח או להפנות למקום שבו הם שמורים)

דוגמאות לחומרי רקע שעשויים להיות רלוונטיים | נהלים, מדריכים, חוזרים, דוחות ועוד



.....

.....

.....

.....

.....



2. תקציר הפעילות שבה אתה עוסק

ספר באופן כללי על המשימות השוטפות ועל הפרויקטים העיקריים שאותם אתה מבצע כיום במסגרת תפקידך.

המלצה | כדי לא לשכוח אף פרט, היעזר ביומן הפגישות שלך, ביעדים שהוצבו לך בהערכת עובד וחשוב על ועדות שבהן אתה חבר.



שים לב | בהמשך המסמך יהיה מקום לפרט ולהרחיב על כל משימה או פרויקט.



.....

.....

.....

.....

.....



3. תיעוד פרויקטים ומשימות שהסתיימו

ספר באופן כללי על משימות ופרויקטים מרכזיים שעליהם עבדת במסגרת תפקידך הנוכחי, ושהטיפול בהם הסתיים.

שם הפרויקט או המשימה

הסבר בקצרה על הפרויקט או המשימה

מה היה תפקידך?

היכן שמור החומר הרלוונטי לפרויקט?
ככל האפשר, צרף קישור למקום המדויק שבו הוא נמצא.

מהות החומר (דוחות מסכמים, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור

שם הפרויקט או המשימה

הסבר בקצרה על הפרויקט או המשימה

מה היה תפקידך?

היכן שמור החומר הרלוונטי לפרויקט?
ככל האפשר, צרף קישור למקום המדויק שבו הוא נמצא.

מהות החומר (דוחות מסכמים, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור

שם הפרויקט או המשימה

הסבר בקצרה על הפרויקט או המשימה

מה היה תפקידך?

היכן שמור החומר הרלוונטי לפרויקט?

ככל האפשר, צרף קישור למקום המדויק שבו הוא נמצא.

מהות החומר (דוחות מסכמים, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור

שם הפרויקט או המשימה

הסבר בקצרה על הפרויקט או המשימה

מה היה תפקידך?

היכן שמור החומר הרלוונטי לפרויקט?

ככל האפשר, צרף קישור למקום המדויק שבו הוא נמצא.

מהות החומר (דוחות מסכמים, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור



4. אנשי קשר

צור רשימה של אנשים שלדעתך מומלץ לפגוש כחלק מתהליך החפיפה, והסבר מדוע הם חיוניים לתהליך העבודה.



המלצה | חשוב על אנשים רלוונטיים מהיחידה שלך, אך גם על בעלי תפקידים מיחידות אחרות במשרד, ממשרדים אחרים ומארגונים חיצוניים.

שם תפקיד/ארגון
סיבת ההמלצה
פרטי יצירת קשר
.....

שם תפקיד/ארגון
סיבת ההמלצה
פרטי יצירת קשר
.....

שם תפקיד/ארגון
סיבת ההמלצה
פרטי יצירת קשר
.....



5. פרויקטים עכשוויים

5.1 שם הפרויקט

רקע כללי
.....

שלבים ואבני דרך מרכזיות

תאר את השלבים שהושלמו, את הסטטוס הנוכחי ושלבים עתידיים לפרויקט. במידה וקיים גאנט זמנים, אנא צרף אותו כנספח למסמך.

.....
.....
.....
.....
.....

תיאור תפקידך בפרויקט

הסבר מה מהות תפקידך במסגרת הפרויקט, ופרט את תהליכי העבודה ואת הפעולות אשר נמצאות תחת אחריותך.

.....

.....

.....

רשימת אנשי קשר שחיוניים לפרויקט

ציין את שמות האנשים מהארגון ומחוצה לו, שהינם בעלי תפקיד במסגרת הפרויקט. בנוסף, הוסף ככל הניתן שמות בעלי מומחיות וידע, שסייעו או עשויים לסייע לפרויקט.

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

.....

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

.....

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

.....

מסמכים הרלוונטיים לפרויקט

פרט את מיקומם של המסמכים החיוניים להמשך הטיפול בפרויקט. אנא דייק בשם ובמיקום התיקיות, כדי לאפשר גישה קלה אליהם. ככל שהדבר מתאפשר, צרף קישור למיקום התיקיה.

מהות החומר (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

מערכות מידע

פרט על אודות המערכות הממוחשבות הייחודיות שמשמשות אותך בפרויקט. הסבר בקצרה על תפקיד המערכת בפרויקט, והפנה למקור שממנו ניתן ללמוד כיצד להשתמש במערכת (מדריך, איש קשר, איש תמיכה ועוד).

.....

.....

.....

.....

מקורות מידע חשובים

תאר את מקורות המידע החוץ ארגוניים שתורמים לביצוע הפרויקט, במידה וקיימים כאלה. לדוגמא: אתרי אינטרנט, ספרות מקצועית, כתבי עת ועוד. ככל שהדבר מתאפשר, אנא צרף קישור.

תיאור מקור הידע	קישור

המשך הטיפול בפרויקט

פרט בסעיפים הבאים את המידע שיכול לסייע בהעברת הטיפול בהמשך הפרויקט בצורה הטובה ביותר:

משימות לביצוע עתידי הנמצאות תחת אחריותך

המשימה	תאריך יעד	הערות

התחייבויות של שותפים לפרויקט כלפיך

המשימה	תאריך יעד	שם השותף	הערות

טיפים, תובנות והערות נוספות

האם יש לך תובנות מאופן התנהלות הפרויקט עד כה? תן טיפים, המלצות או הערות אחרות אשר טרם באו לידי ביטוי בסעיפים הקודמים.

5.2 שם הפרויקט

רקע כללי

שליבים ואבני דרך מרכזיות

תאר את השליבים שהושלמו, את הסטטוס הנוכחי ושליבים עתידיים לפרויקט. במידה וקיים גאנט זמנים, אנא צרף אותו כנספח למסמך.

תיאור תפקידך בפרויקט

הסבר מה מהות תפקידך במסגרת הפרויקט, ופרט את תהליכי העבודה ואת הפעולות אשר נמצאות תחת אחריותך.

רשימת אנשי קשר שחיוניים לפרויקט

ציין את שמות האנשים מהארגון ומחוצה לו, שהינם בעלי תפקיד במסגרת הפרויקט. בנוסף, הוסף ככל הניתן שמות בעלי מומחיות וידע, שסייעו או עשויים לסייע לפרויקט.

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

מסמכים הרלוונטיים לפרויקט

פרט את מיקומם של המסמכים החיוניים להמשך הטיפול בפרויקט. אנא דייק בשם ובמיקום התיקיות, כדי לאפשר גישה קלה אליהם. ככל שהדבר מתאפשר, צרף קישור למיקום התיקיה.

מהות החומר (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור

מערכות מידע

פרט על אודות המערכות הממוחשבות הייחודיות שמשמשות אותך בפרויקט. הסבר בקצרה על תפקיד המערכת בפרויקט, והפנה למקור שממנו ניתן ללמוד כיצד להשתמש במערכת (מדריך, איש קשר, איש תמיכה ועוד).

מקורות מידע חשובים

תאר את מקורות המידע החוץ ארגוניים שתורמים לביצוע הפרויקט, במידה וקיימים כאלה. לדוגמא: אתרי אינטרנט, ספרות מקצועית, כתבי עת ועוד. ככל שהדבר מתאפשר, אנא צרף קישור.

תיאור מקור הידע	קישור

המשך הטיפול בפרויקט

פרט בסעיפים הבאים את המידע שיכול לסייע בהעברת הטיפול בהמשך הפרויקט בצורה הטובה ביותר:

משימות לביצוע עתידי הנמצאות תחת אחריותך

המשימה	תאריך יעד	הערות

התחייבויות של שותפים לפרויקט כלפיך

המשימה	תאריך יעד	שם השותף	הערות

טיפים, תובנות והערות נוספות

האם יש לך תובנות מאופן התנהלות הפרויקט עד כה?
תן טיפים, המלצות או הערות אחרות אשר טרם באו לידי ביטוי בסעיפים הקודמים.

5.3 שם הפרויקט

רקע כללי

שלבים ואבני דרך מרכזיות

תאר את השלבים שהושלמו, את הסטטוס הנוכחי ושלבים עתידיים לפרויקט. במידה וקיים גאנט זמנים, אנא צרף אותו כנספח למסמך.

תיאור תפקידך בפרויקט

הסבר מה מהות תפקידך במסגרת הפרויקט, ופרט את תהליכי העבודה ואת הפעולות אשר נמצאות תחת אחריותך.

רשימת אנשי קשר שחיוניים לפרויקט

ציין את שמות האנשים מהארגון ומחוצה לו, שהינם בעלי תפקיד במסגרת הפרויקט. בנוסף, הוסף ככל הניתן שמות בעלי מומחיות וידע, שסייעו או עשויים לסייע לפרויקט.

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

שם תפקיד בפרויקט
פרטי יצירת קשר

מסמכים הרלוונטיים לפרויקט

פרט את מיקומם של המסמכים החיוניים להמשך הטיפול בפרויקט. אנא דייק בשם ובמיקום התיקיות, כדי לאפשר גישה קלה אליהם. ככל שהדבר מתאפשר, צרף קישור למיקום התיקיה.

מהות החומר (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור
.....			
.....			
.....			
.....			

מערכות מידע

פרט על אודות המערכות הממוחשבות הייחודיות שממשות אותן בפרויקט. הסבר בקצרה על תפקיד המערכת בפרויקט, והפנה למקור שממנו ניתן ללמוד כיצד להשתמש במערכת (מדריך, איש קשר, איש תמיכה ועוד).

.....
.....
.....
.....

מקורות מידע חשובים

תאר את מקורות המידע החוץ ארגוניים שתורמים לביצוע הפרויקט, במידה וקיימים כאלה. לדוגמא: אתרי אינטרנט, ספרות מקצועית, כתבי עת ועוד. ככל שהדבר מתאפשר, אנא צרף קישור.

תיאור מקור הידע	קישור

המשך הטיפול בפרויקט

פרט בסעיפים הבאים את המידע שיכול לסייע בהעברת הטיפול בהמשך הפרויקט בצורה הטובה ביותר:

משימות לביצוע עתידי הנמצאות תחת אחריותך

המשימה	תאריך יעד	הערות

התחייבויות של שותפים לפרויקט כלפיך

המשימה	תאריך יעד	שם השותף	הערות

טיפים, תובנות והערות נוספות

האם יש לך תובנות מאופן התנהלות הפרויקט עד כה? תן טיפים, המלצות או הערות אחרות אשר טרם באו לידי ביטוי בסעיפים הקודמים.



6. משימות שוטפות

ספר על המשימות השוטפות שבאחריותך. הקפד למסור פרטים שיסייעו בהעברה קלה של התפקיד.

6.1 שם המשימה

תדירות (אם רלוונטי)

הסבר בקצרה על המשימה ועל תהליך העבודה

ממשקים ושותפים לביצוע המשימה (פנים וחץ ארגוניים)

מסמכים רלוונטיים:

מהות החומר (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

מידע חשוב נוסף (המלצות, טיפים ועוד)

6.2 שם המשימה

תדירות (אם רלוונטי)

הסבר בקצרה על המשימה ועל תהליך העבודה

ממשקים ושותפים לביצוע המשימה (פנים וחוץ ארגוניים)

.....

.....

מסמכים רלוונטיים:

מהות החומר (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

מידע חשוב נוסף (המלצות, טיפים ועוד)

.....

.....

6.3 שם המשימה

תדירות (אם רלוונטי)

הסבר בקצרה על המשימה ועל תהליך העבודה

.....

.....

ממשקים ושותפים לביצוע המשימה (פנים וחוץ ארגוניים)

.....

.....

מסמכים רלוונטיים:

מהות החומר (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)	שם התיקיה	מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	קישור
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

מידע חשוב נוסף (המלצות, טיפים ועוד).....

.....

.....

6.4 שם המשימה

תדירות (אם רלוונטי).....

הסבר בקצרה על המשימה ועל תהליך העבודה.....

.....

.....

ממשקים ושותפים לביצוע המשימה (פנים וחץ ארגוניים).....

.....

.....

מסמכים רלוונטיים:

מהות החומר		שם התיקיה	
: (דוח מסכם, חומרי רקע ועוד)		: מיקום (כונן שיתופי של האגף, מערכת ניהול מסמכים, ארון פיזי ועוד)	
קישור	:	:	:
	:	:	:
	:	:	:
	:	:	:
	:	:	:
	:	:	:

מידע חשוב נוסף (המלצות, טיפים ועוד).....

.....

.....



7. אנשי קשר נוספים

אם קיימים אנשי קשר נוספים שאיתם אתה עובד, ולא פירטת עליהם בפרקים הקודמים, אנא כתוב את פרטיהם כאן.

שם מלא	תפקיד	ארגון/יחידה	טלפון נייד	טלפון במשרד	מייל	הערות



8. מידע ארגוני

שים לב! זה המקום לתת "צידה לדרך" לארגון. נשמח לשמוע, על סמך ניסיוןך, כיצד היית ממליץ לממשיך התפקיד שלך בפרט ולארגון בכלל, להמשיך את פעילותם.



תאר עד שלושה נושאים שעובדים היטב ברמת הארגון, והיית ממליץ לשמר אותם.

תאר עד שלושה נושאים ברמת הארגון שלדעתך יש מקום לשפרם.

לאור ניסיוןך, מה היית ממליץ למחליפך לעשות כדי להתנהל בצורה מוצלחת בארגון?

מה החזון שלך לגבי התפקיד שאותו מילאת: איך היית ממליץ לפתח או להרחיב אותו ואילו שינויים היית ממליץ לבצע במסגרתו?



שלחו לנו רעיונות נוספים לכלים לניהול ידע, ודוגמאות של פעולות לקידום ניהול ידע שנעשו בארגון שלכם.

<http://www.csc.gov.il/Units/Reform/Pages/knowledgeManagement.aspx>

02-6706134

24 · תיקן חפיפה לתפקיד



.....
www.csc.gov.il