

בעוד שד"ש מתמוטטת כמיכלה, תמוטטים עקרונותיה במישרד החדש שהוקם למענה, ושעליו מופקד השר שלה

במשרדהסעד מצאו דרך להעסקת מאות עובדים במיסגרת המשרד מחוץ לתקנים. לרשות המשרד עמדו שתי קרנות, קרן ל"שיקום וקרן מיוחדת, שבסכפיהן שכרו עובדים על פי חוים מיוחדים. בדרך בלתי מקובלת זו התקבלו ומונו מנהלי מדורים ופקידים בכירים אחרים ללא מיכרז. על פי ההערכה, שנעשתה רק לאחרונה, מסתבר כי למעלה מאלף עובדים במשרדהסעד מועסקים בדרך זו. כאשר התגלה הדבר לקראת המיווג, ניסה משרדהאוצר לפתור את הבעיה בהקצאת תקנים נוספים ליחידות משרדהסעד לשעבר, וזאת בתקופה שבה טוננת הממשלה שהיא מקיימת הקפאת תקנים כללית. לכל משרדי הממשלה היו אחריה אושרה תוספת תקנים המסמכת בכמאה תקנים. למשרדהסעד בלבד, נתנו כ-800 תקנים.

„העסק התנהל כמו בגטו!“

ב עייה אחרת, שהתגלתה בעת ניסיון המיווג, היתה בעיית הדירוג של ה"עובדים. הסתבר כי במשך שנים נופחו הרבה דרגות במשרדהסעד, מעל ומעבר לדרגות שמקבלים בעלי תפקידים דומים להם במשרדים ממשלתיים אחרים. הדבר לא יכול היה להיעשות ללא סיוע במשרד האוצר ובנציבות שירות-עובדיהמדינה. נוצר רושם שהיה יתאום מלא בין גופים אלה כדי לעקוף את תקנות הדירוג המקורי בלות. אישמינהל ותיק, שבדק את הבעיה כדי לגסות לפתור את המשבר שנוצר בעת המיווג, נחרד ממה שהתגלה לעיניו: „ה"עסק התנהל במשרדהסעד כמו בגטו“, העיר, „נראה שעשו שם את כל הטריקים האפשריים כדי לעקוף את התקשיר“.

מובן, שלאור גילויים אלה, שנשמרו בי סוד כמוס, לא ניתן היה לבצע מיווג בין שני המשרדים על בסיס פריטטי, כפי ש"תבעו עובדי משרדהסעד. אלה רצו שי המינויים במשרד החדש ייעשו לפי השיטה של אחד מול אחד — מול כל מינוי בכיר של אדם ממשרדהעבודה, מינוי של פקיד בכיר ממשרדהסעד לתפקיד בעל דרגה מקבילה. מדיניות אנשי משרדהעבודה, ש"התגלה כמשרד שהתנהל בצורה תקינה ויעילה, לפחות מהבחינה הארגונית, היתה כמובן שונה, הם טוענים, שאם כבר נחפה עליהם מיווג, הרי יש לראות את התמונה הכללית של המשרד החדש שנוגד, לקבוע את המיסגרת הארגונית שלו — כפי שאמ"ם עשתה ועדת המיווג — ואז לאייש את התפקידים על פי האנשים המתאימים. בצורה זו ייווצר מצב שבו יהיה יתרון לאנשי משרדהעבודה לשעבר במשרד העבודההרווחה החדש. אלא שיתרון זה אינו נובע מהעדפה אלא מהמבנה הפנימי קציונאלי החדש שנוצר.

כך, למשל, היה שוני במבנה הארגוני של שני המשרדים הישנים לפני שהוכנסו מתחת לחופה אחת. לדוגמא: משרדהסעד היה משרד הומוגני שבו היה מנהל אחד בכל מחוז. במשרדהעבודה היו בכל מחוז חמישה מנהלים — מנהל לכל אחת מיחידות הנפרדות, שפעלו במיסגרת המשרד, כמו פיקוח-על-העבודה. קואופרציה או יחסי-עבודה, כאשר הושארו יחידות אלה במיסגרת המשרד הממוג, משום שהגיעו למסקנה כי לא ניתן לאחדן, ראו בכך אנשי הסעד העדפה של אנשי משרדהעבודה לשעבר. למעשה, אילו היו מבטלים יחידות אלה, היה המיווג גורם לביטול כל התישגים העצמאיים אליהם הגיע משרדהעבודה בי תחומים שהיו נתונים לסמכותו.

העובדה שבמשרדהסעד ניפחו את הדרגות, חילקו ביד רחבה דרגות של ראשי אגפים וסמג"כלים וקיבלו מאות עובדים שלא לפי תקנות התקשיר, יצרה מצב בו מי אפשר היה לערוב עובדים אלה בעובדי משרדהעבודה, שהתקבלו לפי התקשיר ושדרגותיהם נקבעו בהתאם לחוק.

היה ברור, שאם תבוצע תוכנית המיווג, יפגעו מכך בעיקר אנשי משרדהסעד: יהיה צורך להיפטר מרבים מהם, להעביר אחרים מתפקידיהם לתפקידים בעלי דירוג

לביצוע המשימה שהוטלה עליו, גם בקבי לת עובדים חסרי השכלה והכשרה מתי אימה בתקופת עבודתו במשרדהעבודה. מסע החתירה נגדו הפך לתביעה להדיחו מתפקידו. בקרב עובדי המשרד הופצה הר שמועה, כי כ"ץ עומד להדיח את גורלניק מתפקידו ולמנות במקומו את רפי רוטר, מנכ"ל המוסד לביטוח-לאומי.

הגיב על כך השר כך: „טבעי הדבר שי בתהליך מסוג זה יהיו רבים שאינם שבי עים רצון מהמינויים החדשים ושנפגעים פרסונאלית. המשרד החדש בנוי מ-20 יחידות ב-42 היחידות שהיו בשני המשרדים הקודמים.“

ואילו המנכ"ל, ישראל גורלניק, טען: „איני חושב כלל על ישמירת הכוח של עובדי משרד העבודה לשעבר במשרד החדש. כל היחידות החדשות ושהקמנו, הן תוצאה של שיקולים ענייניים ואילווצים, שאין ביכולתנו להתגבר עליהם.“

אולם מאחרי הטיעונים הפורמאליים של שני הצדדים הסתתרו דברים המורים הרי בה יותר.

כאשר אחדו שני המשרדים תחת קורת גג אחת הסתברו לפתע דברים מוזעזעים ביותר על צורת פעולתו של משרדהסעד בעבר. כך, למשל, הסתבר שמשרדהסעד פעל במשך שנים רבות על פי נוהלים שור

במיסגרת התוכנית למיווג המשרדים ל" משרד אחד. היו אלה המינויים ברמה ה"עליונה של המבנה הארגוני החדש של המשרד, בה עמדו לפעול שבע יחידות מטה. מתוך אלה אויישו חמש יחידות משה הופמן בראש יחידת הדברות; יצחק ברק בראש יחידת הייעוץ המשפטי; ניסן לימור בראש יחידת החשב; יהושפט הראל בראש יחידת המחקר והתיכנון ושלמה אמיר, שמונה כיועץ השר לעניינים מיוחדים ולשטחים. מינויים אלה ומינויים נוספים ברמה השנייה הכפופה ישירות למנכ"ל, כמו מינוי של הדי"ר יצחק קריב לראש אגף השירותים האישיים והחברתיים, עוררו את זעמם של אנשי משרדהסעד, שטענו כי יש בהם העדפה ברורה של אנשי משרד העבודה. לטענתם, לא שותפו בתהליך קבי לת ההחלטות על המינויים כתוצאה מכך



דובר הופמן מינוי מול מינוי



יועץ-מישפטי ברק פיצוץ במשאומתן



ראשי-אגף ברק מבצריכוח



חשב לימור אופי שונה

מיווג למעשה יחידות שאין להם משמעות לגבי המיווג המקצועי במשרד בעוד ש"החלטות על איחוד פונקציות תיפקודיות לא נעשו.

כדוגמא לטענתם הביאו אנשי משרד הסעד את העובדה שבמיסגרת הארגונית החדשה נשמרה בעיקר עצמאותן של יחידות משרדהעבודה לשעבר, כמו היחידות לאגוד ויחידת ייעוץ הקואופרציה; הטיי פול וההכוננה לערי הפיתוח; הפיקוח על העבודה, הבטיחות והגנות; והיחידה ל"יחסי-עבודה, הינוך ופיתוח. הם הציגו זאת כמחשה לטענתם, שהמבנה הארגוני זה חדש של משרדהעבודה-הרווחה נוצר מתוך רצונם של אנשי משרדהעבודה לשמור על עמדותיהם במיסגרת המאוחדת. „גורלניק פועל כדי לשמור על עמדות הכוח של אנשי משרדהעבודה לשעבר!“ טענו.

נגד גורלניק הועלו עוד האשמות שבר דרכים מיטוריות, למרות השתיקה שגורו על עצמם ועדי-העובדים. מצאו את דרכם לעיתונות ובמיוחד ליומון המפד"ל הצופה. גורלניק הואשם, מלבד בהערך כישורים

מראש. משרדהסעד היה במשך שלושים שנה אחוזה פרטית של המפד"ל. רוב מנהי ליו ופקידיו, להוציא את העובדים המקצועיים, כמו הפסיכולוגים והעובדים הסוציאליים, מווגו במרוצת השנים לתפקידיהם בגלל התייכרותם למפד"ל. אלה הפכו את המשרד לאחת מעמדות-הכוח החזקות ביותר של המפלגה, שהתמשו לא אחת במעני קייהסעד, בתקציבי המשרד ובאפשרויות הסיוע השונות שבשליטתו כמכשיר לרכי" שת קולות בוחרים למפד"ל — בדיוק כפי שעשו גם בנחלות הפרטיות הקבועות האחרות שלהם — משרדי הפנים והדתות.

משרדהעבודה, לעומת זאת, היה חסר זהות ממשלתית. היה זה אחד המשרדים ה"צנועים, אך היעילים ביותר בין משרדי הממשלה, שתיפקד כמעט ללא חיכוכים ובעיות פנימיות. כאשר הוחלט באופן שרירי רוחי על מיווג טוטאלי של שני משרדים אלה נטל השר ישראל כך את המשימה על עצמו. כיוון שהוא עצמו חסר את הכושר הארגוני לבצע מיווג כזה, מינה את ישר"אל גורלניק, איש משרדהעבודה, למנכ"ל המשרד המאוחד, הטיל עליו את מלאכת המיווג; את משה שיפמן איש משרד הסעד מינה כמישנה למנכ"ל והציבו בראש ועדה, שתפקידה יהיה להמליץ על מיבנה המשרד החדש ועל דרך מיווג שני המשרדים הקודמים בתוכו.

„גישה בלתי עניינית“

ה זוערה קיימה דיונים במשך לשמונה חודשים כדי ליישם את הארגון החדש על הביטוי השונים. כאשר הגישה את המלצותיה לפני חודשיים החל מנכ"ל המשרד, ישר"אל גורלניק, לנהל משאומתן עם ועדי העובדים של משרדי הסעד והעבודה ל"שעבר, כדי ליישמן. תוך זמן קצר נוצרו חיכוכים, בעיקר בין עובדי משרדהסעד לשעבר לבין המנכ"ל שהביאו לפיצוץ של המשאומתן. הדבר אירע אחרי שגורלניק חזר מן ההתייבות מפורשת וחזומה על ידו, בטענה שהמיסמך עליו חתם לא נקרא על ידו בעיון. ועד עובדי משרד הסעד הפסיק את המשך המשאומתן עמו הציב אולטימטום לפיו יימשך המו"מ רק בהשתתפותו של השר.

המחלוקת וספרצה בתוך המשרד בגלל התנגדותם של אנשי משרד הסעד למי"זוג, כפי שהוצע ע"י המנכ"ל, ותיבעתם לקבל את תוכנית המיווג שלהם, היא ש"גרמה לפרישתו של המישנה למנכ"ל משה שיפמן. תוך כך הכריזו למעשה אנשי משרדהסעד מלחמה על המנכ"ל ונפתח נגדו מסע של רציחאופי, שנועד לתלות בו את כל האשמות על כישלון המיווג. נגד גורלניק, מי ששימש בעבר כמנהל האגף להכשרה-מקצועית במשרדהעבודה, הוטחו האשמות אישיות על חוסר כישורים בתחומי האירגון ועל העדפה כביכול של אנשי משרדהעבודה במיווג המוצע.

טענו אנשי משרד הסעד: „גישתו של גורלניק היא בלתי עניינית ומנוגדת ל"מדיניות ההארגון, עליה הכריז השר כך, שפירושה רהאירגון מן היסוד כלומר: ביטול הכפלויות בין שני המשרדים ויציר רת פונקציות חדשות או מאוחדות על-פי שיקול ענייני“.

ישראל כך ראה אומנם כך את הדברים. הסביר השר לכתב העולם הזה: „בתרתי בדרך זו למרות הקשיים הכרוכים בה. העדפתי אינטגרציה אמיתית. הייתי מודע לכך שבמצאות הישראליים אני לוקח על עצמי משימה קשה ביותר, שאין לה אח ורע. אפילו באנגליה, שם נערכה אינטגרציה חלקית ולא רהאירגון בסיסי, במשך הדבר חמש שנים. ידעתי שהמיכשולים ב"דרכי יהיו קשים. למרות זאת ואף על פי שרבים מהנהלת המשרד טענו שיש ללכת בצעדים איטיים, ע"י קביעת פונקציות עליונות ובניית המערכת מלמעלה החלטתי לפרק את המערכות הקיימות ולבנותן מחדש מהיסוד.“

משרד של ממשלה אחרת

ה פערה הגדולה פוצה כאשר נודע על המינויים הראשונים, עליהם הוחלט