

אל על נתיבי אויר לישראל בע"מ

סדרי קבלת עובדים

תקציר

1. מחלקת קליטה ותעסוקה באל על כמעט אינה מפרסמת מודעות דרושים בעיתונים כדי לאתר עובדי קרקע, ואינה פונה ללשכת התעסוקה לצורך איתור עובדים מתאימים, אלא קולטת בעיקר עובדים שפנו אליה ביוזמתם. בצורה זו מצמצמת המחלקה את מספר המועמדים האפשריים לכל תפקיד ואת יכולתה לבחור בטובים ביותר. הדבר מנוגד לחובתם של העוסקים בקליטת עובדים לקיים תחרות הוגנת על משרות ולתת שוויון הזדמנויות לכול.

מנתוני הבדיקה על העסקת קרובי משפחה של 349 עובדים, שהם סמנכ"לים, ראשי אגפים, אנשי צוות אוויר ותיקים וחברי מועצת העובדים, הועלה, כי בפרק הזמן ינואר 1997-יוני 2002 היו לכ-40% מהם קרובי משפחה שהועסקו באל על. זאת ועוד, ביוני 2002 לפחות ל-668 (כ-13%) מעובדי אל על היה קרוב משפחה בדרגה ראשונה בחברה. מקצת הקרובים הועסקו בכפיפות עקיפה או באותו האגף.

2. החברה אינה מנהלת רישום של המידע על קרבת משפחה בין עובדיה, ובהיעדר רישום כזה נפגעת היכולת להבטיח כי לא יועסקו קרובי משפחה בניגוד להנחיות.

3. במרבית תיקיהם של 16 עובדים, שהתקבלו בפרק הזמן ינואר 1997-יוני 2002, לא נמצאו תעודות על בחינות מקצועיות כנדרש, וטופסי הקבלה לעבודה לא מולאו כנדרש. בהיעדר מסמכים אלה לא ניתן לדעת אם העובדים עומדים בדרישות התעסוקה של אל על.

חמישה עובדים שהם קרובי משפחה של עובדים ותיקים לא עברו את מבחני המיון ולמרות זאת התקבלו לקורסים ולעבודה בחברה. ארבעה מהם התקבלו לאחר שראש אגף משאבי אנוש ביקש מבעלי תפקידים אחרים לקבלם. התערבותו של ראש אגף משאבי אנוש הייתה במסגרת הליך ערעור המעגן בנוהל. אולם הליך ערעור המתנהל בפני ראש אגף משאבי אנוש כאשר אמות המידה להכרעה בערעור אינן ברורות ואינן כתובות, ולא נמסרת לכלל המועמדים הודעה על זכות הערעור, איננו תקין. על החברה לקבוע נוהל בעניין

זה שבו, בין היתר, יפורטו אמות המידה להכרעה בערעור, וייקבע באילו נסיבות ניתן לשנות את החלטות הדרג המקצועי שבחן את המועמדים ובאילו נסיבות יוזמן המערער לריאיון נוסף; על הנוהל לכלול הוראה להודיע על זכות הערעור לכל המועמדים שנכשלו, ויש לקבוע בו הרכב רחב יותר של ערכת הערעור.

4. בתיקים האישיים של העובדים המועסקים על פי חוזה אישי שנבדקו, לא היו מסמכים הנוגעים לתהליך קליטתם לרבות בחינת חלופות. אין בחברה נוהל שאישרה מועצת המנהלים בדבר דרך קבלת עובדים על פי שיקול דעת ההנהלה.

5. לא נקבע בנוהלי החברה מי ממוסדותיה יקבע את מועדי הקליטה של טייסים חדשים ואת מספר משרות הטיסים שיאוישו. אין בחברה מסמכים המלמדים מי החליט על פתיחת קורס טייסים באוקטובר 2000 ובינואר 2001, מי קבע מה יהיה מספר החניכים בכל קורס, אגב חלוקה לציי המטוסים השונים של החברה, ומי אישר את פתיחת תהליך המיון של המועמדים.

6. במסמך שהגיש יועץ חיצוני בקשר למערכת מיון המועמדים לקורס טייסים הועלו פגמים מהותיים בתהליך המיון. עד יולי 2002 לא התקבלה המלצת היועץ לתיקונים. עד אוקטובר 2002 לא התקבלה בחברה החלטה על תיקופה של מערכת המיון של מועמדים לקורס טייסים, אף על פי שחלפה כשנה מאז ניתנו המלצות צוות שמונה לשיפור הליכי המיון וההכשרה.

7. אין לאל על כלי בקרה על פעולות יועץ סוציולוגי שהעסיקה בקביעת הדירוג הסופי של המועמדים לקורס טייסים.

8. אין באל על מסמכים המסבירים כיצד נקבעו השקלולים של הציונים הסופיים של המועמדים, כדי לוודא שהם המנבאים הטובים ביותר של תוצאות מבחני המיון, וכי שקלול הציונים נעשה בעקביות.

9. מחלקת ארגון ושיטות התריעה במאי 2001 שיש לפתוח קורס טייסים ב-2002 כדי לקיים את היקף הפעולות המתוכנן לשנת 2002. רק כעבור שמונה חודשים התקבלה ההחלטה על פתיחת הקורס, ולא נמצאו מסמכים המנמקים את הדחייה של קבלת ההחלטה. בשל הדחייה נאלצה החברה בינואר 2002 להחליט על קליטת 19 טייסים בהליך מיון מהיר ושלא בדרכים המקובלות לקליטת טייסים.

10. בתהליך המיון המהיר לא הוגדרה מראש שיטת שקלול הציונים. בחישוב הדירוג הסופי לא הובאו בחשבון חלק מהתכונות שהמעריכים התבקשו להעריך בעת ריאיון הקבלה עם המועמדים, ולא ברור מדוע הם התבקשו

להעריכן. התחשבות בהערכות אלה ייתכן שהיה בה כדי לשנות את מקומם של המועמדים בדירוג.

בין הסיכום המדורג שהגיש אגף מבצעי אוויר לבין הדירוג הסופי שקבעה ועדת המיון היו הבדלים, ובין היתר התקבל לקורס מועמד שדורג במקום נמוך יחסית ואשר ההמלצה עליו הוגשה ישירות לראש אגף מבצעי אוויר. לא נמצא פרוטוקול מפורט של ישיבת הוועדה המנמק את השינויים שעשתה הוועדה בדירוג אגף מבצעי אוויר.



חברת אל על נתיבי אוויר לישראל בע"מ (להלן - אל על או החברה) קולטת מדי שנה בשנה עובדים לתפקידי טייסים, דיילי אוויר, דיילי קרקע ועובדים למגזרי התחזוקה, המסחר, הכספים והמינהל. ביוני 2002 עבדו באל על בישראל כ-2,700 עובדים קבועים וכ-2,500 עובדים זמניים. בשנים 1997-2001 נקלטו בחברה בין 260 ל-600 עובדים בכל שנה. הסיבות לקליטת מאות עובדים חדשים בשנים אלה היו בעיקר קליטת מטוסים חדשים בחברה והצורך למלא את מקומם של טייסים ועובדי קרקע ותיקים שפרשו. מחלקת קליטה ותעסוקה באל על (להלן - המחלקה) אחראית לגיוס עובדים לכל מגזרי הפעילות של החברה.

להלן נתונים על קליטת עובדים בשנים 1997-2002 לפי מגזרי הפעילות של החברה.

1997	1998	1999	2000	2001	*2002	
23	35	38	50	-	44	טייסים
56	193	314	333	137	290	דיילים
184	194	283	224	308	271	עובדי קרקע
263	422	635	607	445	605	ס"ה עובדים שנקלטו

* בחודשים ינואר-ספטמבר.

סדרי קבלת עובדי קרקע

1. נוהל החברה שכותרתו "מדיניות קליטת עובדים בישראל" קובע, כי קליטת עובדים חדשים בחברה תיעשה על פי שיקולים של תפעול מיטבי ועל פי נוהלי החברה. נוהל החברה שכותרתו "קליטת עובדי קרקע" קובע, כי כאשר מתפנית משרה תקנית ולא נמצא עובד מתאים מבין עובדי החברה, תפנה המחלקה ללשכת התעסוקה להזמנת עובד. לפי

הנוהל, אם לא הפנתה לשכת התעסוקה לחברה עובד מתאים בתוך שבעה ימים, ניתן לפנות למועמדים מן החוץ שהגישו בקשות לקבלת עבודה בחברה, או לפרסם מודעה בעיתון. כן קובע הנוהל, כי המחלקה תפנה ללשכת התעסוקה גם לשם הזמנת עובדים לעבודות זמניות. אולם בנוהל לא נקבע, מתי חובה לפרסם מודעות דרושים בעיתונים, ובאילו נסיבות ניתן להימנע מכך ולהסתפק בפנייה למועמדים מן החוץ. בתשובתה מינואר 2003 החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי נוהל קליטת עובדי קרקע יתוקן, ויובהר בו מתי יש לפרסם מודעת דרושים.

במחלקה אין מסמכים בדבר פניות ללשכת התעסוקה כדי לאתר עובדים המתאימים לשמש עובדי קרקע. החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי תנחה את המחלקה לתעד ככל האפשר את הפניות לשירות התעסוקה ואת פרסום המודעות. לדעת משרד מבקר המדינה, על החברה לתעד בכתב את כל פניותיה ללשכת התעסוקה ואת פרסום המודעות.

כאמור לעיל, בשנת 2001 נקלטו בחברה 308 עובדי קרקע, ובינואר-ספטמבר 2002 נקלטו בה 271 עובדי קרקע. החברה מסרה למשרד מבקר המדינה רק שמונה מודעות דרושים שפורסמו בעיתונים בשנת 2001 בנוגע לעובדי קרקע, ושתיים שפורסמו בשנת 2002. אין בחברה מסמכים המעידים אילו עובדים נקלטו בעקבות המודעות שפורסמו. החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי תשתדל לתעד את קליטתם של עובדים בעקבות פרסום מודעות.

מסמכי המחלקה מלמדים על פניות לאנשים ששלחו למחלקה פרטים על עצמם ביוזמתם. בדרך זו מצמצמת המחלקה את מספר המועמדים האפשריים לעבודה באל על ואין לדעת אם נבחרו הטובים והמתאימים ביותר. הדבר מנוגד לחובתם הציבורית של העוסקים בקליטת עובדים לתת שוויון הזדמנויות לכול, לקיים תחרות הוגנת על המשרות ולבחור את הכשירים והמתאימים ביותר, ומנוגד אף למדיניות קליטת עובדים באל על, הקובעת כי קליטת עובדים חדשים בחברה תיעשה משיקולים של תפועול מיטבי.

2. בנוהל החברה "מדיניות קליטת עובדים בישראל" נאמר, כי "בכל מקרה תמנע החברה מלקלוט מועמדים שלקו במחלת נפש". קביעה גורפת זו עומדת בניגוד לאיסור בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998, על אפליית דורשי עבודה מחמת מוגבלותם, אם הם כשירים לתפקיד. יצוין כי בנוהל החברה נקבע כי היא תפעל בכפיפות לחוק זה. החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי תבטל את הסעיף בדבר הימנעות מקליטת עובדים שלקו במחלות נפש.

3. כאשר יחידה כלשהי מבקשת לקלוט עובד חדש, פונה מנהלה למנהלת המחלקה בבקשה לקלוט עובד בלא לספק לה הגדרת דרישות. במחלקה אין הגדרת דרישות לתפקידים השונים, לא נשמרות בה פניות של אגפי החברה לצורך קליטת עובדים ואין בה מידע מסודר על הליך קליטת העובדים ומיון מסודר ומתועד של המועמדים. הוסבר

למשרד מבקר המדינה, שהמחלקה שולחת את המועמד לריאיון אישי עם מנהל היחידה והוא מחליט על פי התרשמותו אם המועמד מתאים לתפקיד. במחלקה לא נשמרים מסמכים שהגישו המועמדים, מידע על הדרך שבה פנו למחלקה ומידע על המועמדים שהופנו לריאיון אצל מנהל היחידה שאמורה לקלוט אותם.

בדיקה שעשה משרד מבקר המדינה בתיקים האישיים של 16 עובדים שהתקבלו בפרק הזמן ינואר 1997-יוני 2002 העלתה, כי במרבית התיקים האישיים שנבדקו אין מסמכים המעידים על בחינות מקצועיות שעברו העובדים, והטפסים שנכללו בתיק לא מולאו כנדרש. בהיעדר מסמכים אלה לא ניתן לדעת אם העובדים עומדים בדרישות התעסוקה באל על. בנוגע לרוב העובדים גם לא נמצאו בתיקים אישיים או בתיקים אחרים במחלקה מסמכים המעידים על הליך של בחינה או השוואה כלשהי עם מועמדים אחרים.

בהיעדר מידע מתועד, אי אפשר לקיים בקרה על תהליך המיון והקליטה של העובדים ולוודא כי אכן התקבל המועמד המתאים ביותר לתפקיד. דבר זה עלול לפתוח פתח לאי-תקינות בקליטת העובדים, ואף מכשיר את הקרקע לקליטת קרובי משפחה כפי שיתואר להלן.

בעקבות הביקורת הודיעה החברה, כי תוציא הנחיות להקפיד על שמירת מסמכים בתיקים האישיים, וכי יגובש טופס בקשה של יחידה ממחלקת התעסוקה לקליטת עובד שיש לציין בו דרישות עיסוק או דרישות מקצועיות. הטופס יכלול גם הפניית מועמד לריאיון אצל מנהל היחידה הקולטת, ומנהל היחידה יצטרך לציין בו אם המועמד עומד בדרישות התפקיד ולרשום את החלטתו בעניין המועמד.

העסקת קרובי משפחה¹

על אל על כחברה ממשלתית חלות חובות המוטלות על גופים ציבוריים, כגון החובה לנקוט סדרי מינהל תקין ולפעול ביעילות ובחיסכון, וכן חובות בתחום דיני החברות, ובראש ובראשונה לפעול לטובת החברה. משרות בחברה ממשלתית הן בגדר משאב ציבורי שיש להקצותן בדרך שתביא לבחירה של הכשירים והמתאימים ביותר, כדי להשיג את התועלת המרבית לחברה, ואגב מתן שוויון הזדמנויות, שיבטיח תחרות הוגנת בין המתמודדים. בתוך כך, אסור שקרבת משפחה לעובד אל על תקנה עדיפות בקליטתו של מועמד למשרה.

1 בנוהל העסקת קרובי משפחה הגדרת "קרוב" היא: אישה, בעל, בן, בת, אב, אם, אח, אחות, גיס, גיסה, דוד, דודה, אחיינית, חותן, חותנת, חתן, כלה, נכד, נכדה, סבא וסבתא.

משרד מבקר המדינה בדק את תהליכי קליטתם של מועמדים שיש להם קרובי משפחה שהם עובדי אל על.

בבדיקת העסקת קרובי משפחה של 349 עובדים שהם סמנכ"לים, ראשי אגפים, אנשי צוות אוויר ותיקים וחברים במועצת העובדים² שעבדו ביוני 2002, אותרו 142 קרובי משפחה של אותם עובדים שעבדו בחברה בפרק הזמן ינואר 1997-יוני 2002. מהנתונים עולה, של-40% מאותם עובדים היו קרובי משפחה שהועסקו בחברה. מבין 142 הקרובים שנמצאו בבדיקה 112 הם בנים או בנות של עובדים, 17 חתנים וכלות, 8 בני זוג, 4 אחים וגיס אחד. 102 מהם התקבלו בפרק הזמן שנבדק והיתר עוד קודם לכן. 34 מהם עדיין עבדו באל על במועד הביקורת ביוני 2002. ל-3 מ-16 העובדים שתיקיהם האישיים נבדקו (ראו לעיל) יש שניים או שלושה קרובי משפחה המועסקים בחברה.

כמו כן אותרו כ-300 עובדים נוספים שלהם היה, באמצע יוני 2002, קרוב משפחה מדרגה ראשונה המועסק גם הוא בחברה. במועד הביקורת היו אפוא לפחות 334 עובדים שיש להם קרובי משפחה מדרגה ראשונה באל על, ופירושו הדבר שיש בחברה לפחות 668 עובדים שהם קרובי משפחה. ביוני 2002 עבדו באל על כ-2,700 עובדים קבועים וכ-2,500 עובדים זמניים. יוצא אפוא, שבאותו חודש היו בין עובדי אל על לפחות כ-13% עובדים שלהם קרוב משפחה בחברה. נתונים אלה אינם כוללים קרובי המשפחה של עובדים שעזבו את החברה לפני יוני 2002. זאת ועוד, בסיסי הנתונים ששימשו לביקורת אינם נותנים תמונה מלאה על יחסי קרבת המשפחה בין עובדי אל על, משום שיש בהם מידע על קרבה מדרגה ראשונה בלבד.

בשל היעדר מסמכים המתעדים את תהליך קליטתם של עובדים, אי אפשר לבדוק באיזו מידה הייתה קרבת המשפחה שיקול בקבלתם לעבודה. אולם נוכח ההיקף הגדול של העסקת קרובי משפחה סביר להניח שקרבת המשפחה הקנתה עדיפות לפחות לחלק מהם.

להלן שתי דוגמאות המלמדות כי קרבת המשפחה לעובד באל על אכן שימשה שיקול בקבלת מועמד לחברה:

1. באוקטובר 1994 נקלט עובד א', בן של עובדת ותיקה בחברה, בקורס דיילי של"נ (שירות לנוסע), ובנובמבר אותה שנה החל לעבוד בחברה. בפברואר 1996 ביקש מנהל תחנת ישראל ממנהלת מחלקת קליטה ותעסוקה להפסיק את העסקתו של עובד א' עקב חוסר התאמה לדרישות התפקיד, ובמרס הופסקה עבודתו.

2 גוף הנבחר בידי העובדים שמקרב חבריו נבחרים 11 חברי נציגות העובדים והם מתחלפים בכל שנה.

באוגוסט 1998 פנתה מנהלת המחלקה אל ראש אגף משאבי אנוש בבקשה לקבל את עובד א' לתפקיד קצין מטען באגף מטענים. מנהלת המחלקה ציינה במכתבה, כי עובד א' עבד כדייל של"נ זמני שנה וארבעה חודשים ופוטר בשל אי-התאמה. עוד ציינה, כי העובד מבקש באמצעות אמו - עובדת ותיקה בחברה - להתקבל שוב לעבודה כקצין מטען לחמש שנים³.

בספטמבר 1998 אישרה מנהלת המחלקה לקלוט את העובד להשלמת חמש שנות עבודה, והוא החל לעבוד. אין בתיקו האישי של העובד נימוקים של מנהלת המחלקה לאישור העסקתו מחדש באל על, אף על פי שפוטר מתפקידו הקודם בשל אי-התאמה.

בעקבות הערת משרד מבקר המדינה הודיעה החברה, כי נתנה הנחיה ולפיה עובד שהעסקתו בחברה הסתיימה בשל אי-התאמה לא יתקבל שוב לעבודה ללא אישור מיוחד ומנומק בכתב של ראש אגף משאבי אנוש וראש אגף מטענים.

2. במחצית השנייה של שנת 1997 קיימה אל על קורס צוערי שיווק. הקורס יועד רק למי שכבר הועסקו בחברה, אולם 3 מ-33 האנשים שהגישו את מועמדותם לקורס לא מילאו תנאי זה. אחד משלושת המועמדים החיצוניים (להלן - עובד ב') היה קרוב שלא מדרגה ראשונה, של עובד בחברה. בטופס הצעת המועמדות למשרה פנויה הצהיר עובד ב' שאין לו קרובי משפחה באל על. יצוין כי הטופס אינו מפרט על אילו קרובי משפחה יש להצהיר, אף על פי שנוהלי החברה מגדירים מי הם קרובי משפחה.

לאחר הליך מיון שכלל מבחן באנגלית, מבחן פסיכוטכני וריאיון אישי התקבלו לקורס 11 מהמועמדים. עובד ב' קיבל במבחן הפסיכוטכני ציון שדירג אותו במקום ה-23. שמונה מהמועמדים שדורגו לפניו לא זומנו לריאיון אישי, ואילו הוא זומן אליו. בסיכום הריאיון שקיימו עמו הסמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל והסמנכ"ל למסחר צוין, בין היתר, כי "הופעתו שכנעה יותר מתוצאות המבחן של חברת הייעוץ לבחירת עובדים". הוא התקבל לקורס צוערי שיווק כעובד זמני בשכר ומועסק באל על.

קבלתו של עובד ב' להליך מיון שהיה מיועד למי שכבר עבדו בחברה בתפקידים אחרים והעדפתו על פני מועמדים שקיבלו במבחני המיון ציונים גבוהים ממנו, מצביעים על העדפתו משום שהוא קרוב משפחה של עובד החברה.

רשות החברות הממשלתיות קבעה בהנחיותיה לחברות הממשלתיות בשנת 1991 כי עליהן להימנע מהעסקת קרובי משפחה בתפקידים שיש ביניהם יחסי כפיפות ישירים או עקיפים או בתפקידים שיחסי הגומלין ביניהם עלולים לגרום לחשש פגיעה בטוהר המידות.

בביקורת אותו שבעה זוגות של קרובי משפחה שיש ביניהם כפיפות עקיפה. נוסף על כך אותרו 12 דיילים שהם בנים או בנות של מנהלי שירות בטיסה. החברה הודיעה למשרד

3 אל על מגבילה את תקופת ההעסקה של עובדים זמניים ל-5 שנים.

מבקר המדינה, כי דיילים אינם משובצים לטיסות עם הוריהם ובפועל אין כל יחסי כפיפות ביניהם.

בטופס הצעת מועמדות למשרה פנויה על מועמד להצהיר אם יש לו קרובי משפחה באל על. כאמור, הטופס אינו מפרט על אילו קרובי משפחה יש להצהיר, אף על פי שנוהלי החברה מגדירים מי הם קרובי משפחה.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי היא אינה מנהלת רישום של המידע על קרבת משפחה בין עובדיה, ובהיעדר רישום כזה נפגעת היכולת להבטיח כי לא יועסקו קרובי משפחה בניגוד להנחיות. בעקבות הביקורת הודיעה החברה, כי תשקול את המלצת משרד מבקר המדינה לבצע רישום של המידע בעניין זה.

ערעורים על פסילת מועמדים

בנוהל החברה "קליטת דיילי אויר ושירות לנוסע לעבודה זמנית" נקבע כי מועמד לתפקיד דייל אוויר או דייל של"נ שנפסל, יוכל לערער על ההחלטה לפני ראש האגף. עוד נקבע בנוהל, כי על פי תוצאות מבחני המיון יחליט ראש אגף משאבי אנוש בתיאום עם ראש אגף שירות בטיסה או עם ראש אגף מבצעי קרקע אם לקבל את הערעור. המידע על זכות הערעור אינו מובא לידיעת כל המועמדים. בדיקת תיקים אישיים של 16 עובדים שהם קרובי משפחה שהתקבלו בפרק הזמן 1.1.97-12.6.02 העלתה, כי חמישה מהם לא עברו את מבחני המיון כנדרש ולמרות זאת התקבלו לעבודה בחברה. בתיקיהם האישיים של ארבעה מאותם עובדים נמצאו מסמכים המלמדים שלאחר שהדרג המקצועי שבחן אותם קבע שהם אינם מתאימים, התערב ראש אגף משאבי אנוש בעניין כדי לאפשר להם להמשיך לשלבים הבאים של המיון, או לקבלם לעבודה או לקורס לקראת קבלה לעבודה. החברה הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי התערבותו של ראש אגף משאבי אנוש בעניין זה מעוגנת בנוהל האמור.

להלן שתי דוגמאות:

1. באמצע אפריל 2001 נבחנה בתו של חבר מועצת העובדים של אל על (להלן- עובדת ג') במכון חיצוני במבחני הדמיה (סימולציה) לבדיקת התאמתה לתפקיד דיילת של"נ. בטופס ההערכה המסכמת שנחתם בידי שלושה בוחנים צוין, כי היא לא עברה את מבחני ההדמיה. הבוחנים ציינו בין היתר בטופס כי עובדת ג' "חסרה במוכוונות שירותים" וכי "ההמלצה לגביה נמוכה".

מנהלת מחלקת קליטה ותעסוקה הודיעה למועמדת בסוף אפריל 2001 כי היא לא התקבלה לקורס דיילי של"נ מאחר שנמצאו מועמדים מתאימים יותר. בעקבות זאת ערערה עובדת ג' לפני ראש אגף משאבי אנוש. עם קבלת מכתב הערעור שלח ראש אגף משאבי אנוש מזכר אל ראש אגף מבצעי קרקע, האגף שאליו כפופים דיילי השל"נ, והמליץ לו להזמין

את עובדת ג' לריאיון, מאחר שלדעתו לאור תוצאות המבחן הפסיכוטכני, ערעורה מוצדק. יצוין, כי המבחן הפסיכוטכני הוא רק אחד בסדרה של כמה מבחני התאמה, ועל פי הנוהל יש לעבור בהצלחה את כולם. עובדת ג' זומנה מיד לריאיון עם ראש אגף מבצעי קרקע והוא אישר את קבלתה לאל על כדיילת של"נ.

2. ב-23.6.98 זומנה עובדת ד' למבחן קבלה לתפקיד דיילת של"נ. יצוין, כי היא קרובת משפחה של דייל ותיק בחברה וחבר מועצת העובדים. בטופס בדיקת הופעה חיצונית רשמו שני המעריכים כי המועמדת אינה מתאימה לתפקיד. ב-1.7.98 פנה ראש אגף משאבי אנוש למשנה למנכ"ל בבקשה לשלוח את עובדת ד' למבחני הדמיה, בציון העובדה כי היא לא עברה את מבחני ההופעה. הוא ציין בפנייתו, כי בשיחה שקיים עמה בשיתוף מנהלת מחלקת קליטה ותעסוקה הם הגיעו למסקנה שהכשלתה על ידי הבוחנים אינה מוצדקת, והוסיף, כי עובדת ד' היא קרובת משפחה של דייל ותיק בחברה, ולכן הוא מבקש את אישורו של המשנה למנכ"ל לאפשר לה להמשיך להשתתף בתהליך המיון.

המשנה למנכ"ל אישר את המשך השתתפותה של עובדת ד' בתהליך המיון. בתיקה האישי של העובדת לא נמצאו מסמכים המנמקים את האישור.

קביעתו של ראש אגף משאבי אנוש שאפשר להתעלם משאר המבחנים וההמלצות נובעת מכך שלא נקבעו אמות מידה וכללים בעניין ערעורים. בנסיבות אלה היחס שלו זכו עובדת ג' ועובדת ד' בתהליך הקליטה, וקבלתן לעבודה אף על פי שלא עמדו באמות המידה שנקבעו בנוהל קליטת דיילים של אל על, מעלה חשש שהן הועדפו על פני מועמדים אחרים משום שהן קרובות משפחה של חברי מועצת העובדים.

לדעת משרד מבקר המדינה, הליך ערעור המתנהל בפני ראש אגף משאבי אנוש כאשר אמות המידה להכרעה בערעור אינן כתובות ואינן ברורות, ולא נמסרת לכלל המועמדים הודעה על זכות הערעור, איננו תקין. על החברה לקבוע נוהל בעניין זה ובו, בין היתר, לפרט את אמות המידה להכרעה בערעור, את הנסיבות שבהם ניתן לשנות את החלטות הדרג המקצועי שבחן את המועמדים ואת הנסיבות שבהם יוזמן המערער לריאיון נוסף; על הנוהל לכלול הוראה להודיע על זכות הערעור לכל המועמדים שנכשלו, ויש לקבוע בו הרכב רחב יותר של ערכת הערעור.

עובדים על פי חוזה אישי

1. בהסכם קיבוצי מיוחד לעובדי אל על נכלל פרק מיוחד בנושא העסקת עובדים על פי הסכמים אישיים. ההסכם קובע, בין היתר, כי "בהעדר עובדים מתאימים וזמינים מבין עובדי החברה תהיה החברה רשאית, לפי שיקול דעתה הבלעדי, להעסיק עובדים על פי הסכם אישי לתפקידים ופרוייקטים מיוחדים בעבודה בעלת אופי מיוחד, לזמנים קצובים

שלא יעלו על שנה אחת. בפרק זמן זה תהיה החברה רשאית, בהסכמת נציגות העובדים, להאריך את תקופת עבודתו של עובד המועסק על פי הסכם אישי".

בספטמבר 2002 העסיקה אל על 51 עובדים על פי חוזה אישי. 32 מהם הועסקו באגף הביטחון, 11 בחברות ובגופים אחרים הקשורים לאל על ו-8 בתפקידי מזכירות, קניינות ויחסי ציבור ובלשכות של בכירי אל על.

הביקורת העלתה, כי אין מסמכים הנוגעים לתהליך קליטתם של שמונה עובדים, לרבות בחינת חלופות, והמעידים כי לפני שהוחלט להעסיקם בדק אגף משאבי אנוש אם יש בקרב עובדי החברה עובדים המתאימים לתפקידים הללו. עוד העלתה הביקורת, כי לגבי אותם שמונה עובדים אין מסמכים המפרטים דרישות תפקיד מבחינת השכלה, ניסיון וכישורים אישיים, ובתיקיהם האישיים לא נמצאו בחינות מקצועיות או מסמכים המעידים על ריאיון קבלה לעבודה.

החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה בנוגע לאותם שמונה עובדים, כי הגם שהדבר לא תועד, לא נמצאו בחברה עובדים מתאימים לתפקידים שהם ממלאים. לדעת משרד מבקר המדינה על החברה לשמור מסמכים הנוגעים לקליטתם של עובדים על פי חוזים אישיים.

2. לפי הסכם עבודה קיבוצי מיוחד לעובדי אל על, מינויים והצבות למשרות של ראש אגף ומעלה, ושל בעלי תפקידים ביחידות ההנהלה הדורשים לדעת מועצת המנהלים מידה מיוחדת של אמון אישי - שהם המנכ"ל, הסמנכ"לים, נציגי החברה בחו"ל, סגניהם, דובר החברה ועובדי לשכת יו"ר מועצת המנהלים - ייעשו על פי שיקול דעתה של הנהלת החברה ולא בדרך של מכרז פנימי. עם עובדים שמונו בדרך זו נחתם הסכם העסקה אישי מיוחד.

הביקורת העלתה, כי אין בחברה נוהל שאישרה מועצת המנהלים המפרט את תהליך קבלת העובדים על פי שיקול דעתה של ההנהלה, ובבדיקת הליכי מינויה של עובדת שהתקבלה לעבודה על פי הסכם העסקה אישי מיוחד לא נמצאו מסמכים המלמדים על אופן בחירתה ועל בחינת כמה מועמדים למשרה.



ממצאי הביקורת מלמדים, שהעסקת קרובי משפחה היא תופעה רווחת באל על. ל-40% מ-349 עובדים שהועסקו בתפקידים של סמנכ"לים, ראשי אגפים, אנשי צוות אוויר ותיקים וחברי מועצת העובדים היו בפרק הזמן ינואר 1997-יוני 2002 קרובי משפחה שהועסקו באל על; לפחות ל-13% מעובדי אל על היו ביוני 2002 קרובי משפחה שהועסקו בחברה.

עוד הועלה כי תהליך המיון והקליטה של העובדים איננו מתועד, ובהיעדר מידע מתועד אי אפשר לקיים בקרה על תהליך זה ולוודא כי התקבל המועמד המתאים ביותר לתפקיד. דבר זה עלול לפתוח פתח לאי-תקינות בקליטת העובדים, ואף מכשיר את הקרקע לקליטת קרובי משפחה. הביקורת תארה שתי דוגמאות של מועמדים לעבודה, שנסיבות קבלתם לעבודה מצביעות על העדפה על רקע היותם קרובי משפחה של עובדים באל על.

בנוהל קליטת דיילים נקבע, כי מועמד שנפסל יוכל לערער על ההחלטה לפני ראש אגף משאבי אנוש וזה יחליט בתיאום עם ראש אגף שירות בטיסה או ראש אגף מבצעי קרקע אם לקבל את הערעור. התברר, כי אמות המידה להכרעה בערעור אינן ברורות ואינן כתובות, ולא נמסרת לכלל המועמדים הודעה על זכות הערעור.

המסקנה המסתברת מהממצאים שהובאו לעיל היא, שקרבת משפחה הייתה לפחות בחלק מהמקרים, שיקול בקבלה לעבודה באל על דבר הפוגע בעקרון השוויון וכן ביכולת החברה להעסיק במשרה את האדם המתאים ביותר.

בביקורת אותרו מספר זוגות של קרובי משפחה שיש ביניהם כפיפות עקיפה. נוסף על כך אותרו מספר דיילים שהם בנים או בנות של מנהלי שירות בטיסה. משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי היא אינה מנהלת רישום של המידע על קרבת משפחה בין עובדיה, ועקב כך נפגעת יכולתה להבטיח כי לא יועסקו קרובי משפחה בניגוד להנחיות.

סדרי קבלת טייסים

קליטת טייסים לקורס טייסים חדשים בחברה תלויה בכמה גורמים, כגון מבנה הפעילות המסחרית של החברה (לוחות זמנים והיקף שעות טיסה), קליטת מטוסים חדשים או גריעתם מהחברה, פרישה של טייסים ותיקים ויכולתה של מחלקת ההדרכה של החברה להסמיך קברניטים חדשים וקצינים ראשונים חדשים בציי המטוסים השונים של החברה.

קליטת טייסים חדשים בחברה, הכוללת מיון והכשרה מקצועית, היא תהליך ארוך הנמשך בין שנה לשנה וחצי. הוסבר למשרד מבקר המדינה, כי ההחלטה על פתיחת קורס מבוססת

דוח על הביקורת בשלטון המקומי, באיגודים ובמוסדות להשכלה גבוהה

על תחזיות שונות הנעשות בסמנכ"לות⁴ למסחר, בסמנכ"לות משאבי אנוש ובאגף מבצעי אוויר של החברה ומוגשות למחלקת ארגון ושיטות של החברה. לאחר עיבוד כל הנתונים מגישה מחלקה זו למנכ"ל החברה את המלצתה בדבר נחיצות פתיחת קורס ומספר החניכים הנדרשים בקורס, והמנכ"ל הוא המחליט על פתיחת קורסים.

אל על מקיימת תהליך מיון של המועמדים לתפקיד טייס, והמועמדים שנמצאו ראויים עוברים קורס של כ-6-9 חודשים. חניך המסיים את הקורס בהצלחה מקבל הסמכה להיות טייס במטוסי אל על.

להלן נתונים על קליטת טייסים בקורסים בשנים 2000-2002:

פברואר 2000	אוקטובר 2000	מרס 2002	
140	121	50	מספר המועמדים שנרשמו לקורס
115	93	*	מועמדים שעמדו בדרישות הסף
66	66	*	מועמדים שזומנו למבחנים
20	29	19	מועמדים שהתקבלו לקורס
*	*	*	מועמדים שהוסמכו
*	3	*	מועמדים שנמצאו לא מתאימים

* אין באל על נתונים מרוכזים.

מהנתונים דלעיל עולה, כי היחס בין מספר המועמדים שנרשמו לבין מספר המועמדים שהתקבלו לקורס בפברואר 2000 היה 7 ל-1, באוקטובר 2000 - 4 ל-1 ובמרס 2002 - 2.6 ל-1 (ראו להלן). אין באל על נתונים מרוכזים על מועמדים שעמדו בדרישות הסף וזומנו למבחנים לקורס 2002. כמו כן אין נתונים מרוכזים על מועמדים שקיבלו הסמכה בשלושת הקורסים ועל מועמדים שנמצאו לא מתאימים לקורסים שהתחילו במרס 2002 ובפברואר 2000.

נוהל החברה

1. בנוהל החברה "מיון מועמדים לתפקיד אצ"א⁵ - טייסים" (להלן - הנוהל), שפורסם בינואר 1989 ועודכן לאחרונה באוגוסט 2000, נקבע, כי מועדי הקליטה של טייסים ומספר המשרות לאיוש יהיה בהתאם למדיניות החברה כפי שתיקבע מפעם לפעם.

4 יחידה שבראשה מכהן עובר בתפקיד סמנכ"ל.

5 אנשי צוות אוויר.

הביקורת העלתה, כי בנוהל לא נקבע מי ממוסדות החברה יקבע את מועדי הקליטה ואת מספר המשרות לאיוש. הוסבר למשרד מבקר המדינה, כי בפועל המנכ"ל הוא שהחליט על מועדי הקליטה ועל מספר המשרות לאיוש על בסיס ההמלצות של מחלקת ארגון ושיטות. בעקבות הביקורת הודיעה החברה, כי בסיכום דיון מדצמבר 2002 בראשות המשנה למנכ"ל נקבע, שייפתחו שני קורסים בשנה, במרס ובאוקטובר, ומספר המועמדים ייקבע עם פתיחת תהליך המיון.

2. בנוהל החברה נקבע, כי שלבי המיון יהיו כדלקמן:

(א) שלב א' - מיון ראשוני: מיון בהתאם לדרישות הסף הכוללות דרישות מקצועיות, אזרחות ישראלית, שירות צבאי או לאומי, השכלה, שפות, מבחן באנגלית, בדיקה ביטחונית ובדיקת ההיסטוריה הרפואית.

(ב) שלב ב' - דירוג ובדיקות התאמה: בדיקת חוות דעת ממעסיקים קודמים, בדיקת התאמה מקצועית, דיון בועדת מיון סופית ובדיקה רפואית. בנוהל נקבע כי בדיקת ההתאמה המקצועית תיעשה באמצעות מבחנים בכתב, מבחני הדמיה (סימולציה), מבחנים ממוחשבים ושאלון סוציומטרי כולל ריאיון אישי.

בנוהל נקבע, כי את הריאיון האישי ומבחני ההדמיה תעשה ועדה שחבריה הם ראש אגף מבצעי אוויר, ראש אגף משאבי אנוש, שני מפקחי אצ"א ויועץ סוציולוגי לאגף מבצעי אוויר (להלן - היועץ הסוציולוגי). תוצאות המבחנים והבדיקות ויתר המסמכים של המועמדים שעמדו בכל שלבי המיון יובאו לפני ועדת מיון סופית שחבריה הם סמנכ"ל מבצעים, ראש אגף מבצעי אוויר וראש אגף משאבי אנוש. מבקר החברה רשאי לשלוח משקיף מטעמו לישיבת הוועדה, והוועדה רשאית להסתייע ביועץ הסוציולוגי לקבלת הסברים.

תהליך המיון

1. באוגוסט 2000 ביקש ראש אגף מבצעי אוויר ממנהל ההדרכה באגף (להלן - מנהל הדרכת אצ"א) ומיועץ חיצוני (קצין מיון חילי לשעבר בחיל האוויר; להלן - היועץ) לסייע בשיפור מערכת המיון של המועמדים לקורס.

במסמך שהגיש היועץ במאי 2001 למנהל הדרכת אצ"א וליועץ הסוציולוגי, היו הערות בדבר מהימנות התהליך כולו. היועץ המליץ כמה המלצות בקשר לשיפור תהליך המיון והכשרת צוותי ההערכה.

הביקורת העלתה, כי עד יולי 2002 לא התקבלה החלטה בעניין המלצות היועץ, אף על פי שהוא העלה פגמים מהותיים בתהליך המיון של הטייסים. בתשובתה מינואר 2003 הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי החל באוקטובר 2002 מיושמות חלק מן ההמלצות של היועץ החיצוני.

2. באוגוסט 2001 הודיע מנהל הדרכת אצ"א למפקחים בקורס, כי יתקיים דיון מקצועי שבו יוצגו נתונים ראשוניים בדבר ההתאמה בין מקומו של המועמד בסיכום המדורג לבין מידת הצלחתו בקורס, במטרה להעלות היבטים שונים של תהליכי המיון וההכשרה לשם הפקת לקחים. צוות שהורכב ממנהל הדרכת אצ"א, מהיועץ החיצוני של החברה והיועץ הסוציולוגי (להלן - הצוות) המליץ להרחיב ולהאריך את תהליך המיון. עוד המליץ הצוות להפריד בין איסוף המידע, שייעשה בידי צוות המתמחה בכך, לבין עיבוד המידע וקבלת ההחלטות, שייעשו בידי ראש אגף מבצעי אוויר ומנהלי הציים⁶.

הביקורת העלתה, כי עד אוקטובר 2002, לא התקבלה בחברה החלטה על תיקוף תהליך המיון של הטייסים, אף על פי שחלפה כשנה מאז ניתנו ההמלצות של מנהל הדרכת אצ"א והצוות. החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי מנהל הדרכת אצ"א העריך את עלות תיקוף תהליך המיון בכ-30,000 דולר, על פי הצעות שקיבל מגופים חיצוניים, ועקב מצוקה תקציבית לא אושר הדבר. בעקבות הביקורת הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי המשנה למנכ"ל הורה להכין הצעה לתיקוף תהליך המיון מאמצעים פנימיים.

3. לפי מסמכי היועץ הסוציולוגי, הסיכום המדורג של המועמדים לקורס אוקטובר 2000 (ראו להלן) מורכב מהציון הממוצע שקיבל המועמד בהערכת חמישה מאפיינים: יכולתו לפקד, יכולתו כטייס, יכולתו כאיש צוות, יכולתו ללמוד ואישיותו. מאפיינים אלה נקבעו לאחר ניתוח עיסוקים של תפקידי הטייס באל על. המאפיינים נבחנים בוועדת המיון על פי חוות דעת של מקומות עבודה קודמים, חוות דעת של מעריכים שצפו במבחני ההדמיה, מבחנים סוציומטריים ותוצאות ריאיון אישי שנעשים במרכז ההערכה. בסופו של דבר מרכז ההערכה מסווג את המועמדים לחמש קבוצות מאפיינים האלה לפי מידת רצון המעריכים לקבל את המועמדים לאל על.

לא נמצאו באל על מסמכים המסבירים כיצד נקבע משקלו של כל מאפיין בשקלול הציון הסופי. גם לא נעשתה בקרה על השקלול שנעשה על ידי היועץ הסוציולוגי.

6 טייסי אל על נחלקים לקבוצות של טייסים בעלי רישיון להטסת מטוסים מסוג מסוים ומשובצים לטיסות על פי קבוצות אלה. כל קבוצה נחשבת צי נפרד והמעבר מצי לצי מחייב רישוי.

קורסי טייסים בשנים 2000-2002

1. באפריל 2000 הודיע מנהל הדרכת אצ"א למשנה למנכ"ל דאז ולשמונה עובדים בכירים אחרים בחברה, על לוח זמנים לתהליך מיון המועמדים לקורס הטייסים שיתחיל באוקטובר 2000, שבו היו אמורים להשתתף, כפי שמסרה מחלקת או"ש, 26 חניכים, וביולי אותה שנה הודיע על תהליך מיון המועמדים לקורס שיתחיל בינואר 2001.

2. בנוהל החברה נקבע, כי על המועמד לקורס טייסים להסכים בכתב כי חיל האוויר וכל מעסיק אחר שאצלו הועסק בעבר ימסרו לאל על כל מידע המעיד על הכשרתו, תפקידו ורמתו כטייס, כקצין וכעובד. אל על מקבלת מחיל האוויר חוות דעת על המועמדים ששירתו בו, ובה נתונים, כגון דרגתו של המועמד, גילו, תאריך שחרורו, הטייסת שבה טס ושנת הטיסה האחרונה, תפקידו כטייס, כאיש צוות וכקצין.

ביוני 2000 מסר רמ"ח קצינים דאז של חיל האוויר לאל על את שמות 12 מועמדי חיל האוויר לקורס טייסים בחברה על פי סדר עדיפויות. 7 מ-12 המועמדים שצינו במכתב התקבלו לקורס של אוקטובר 2000.

משרד מבקר המדינה העלה את השאלה מדוע מוסר חיל האוויר לאל על באישור מפקדו רשימת מועמדים על פי סדר עדיפויות, נוסף על חוות הדעת הרגילה על כל מועמד, ומה השפעתה של רשימה זו על תהליך מיון המועמדים. החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי בעבר הייתה לחיל האוויר השפעה על קליטת פורשים מועדפים של החייל באל על; בשנים 1980-1991 לא נקלטו טייסים באל על; ואילו "משנת 1991 אין השפעה לרשימת חיל האוויר וההתייחסות אליה כעוד חוות דעת של מעסיק קודם". חיל האוויר הסביר בתשובתו מפברואר 2003 למשרד מבקר המדינה, כי "נוהג זה קיים שנים רבות ושורשיו בזמנים בהם כל טייסי אל על הגיעו מחיל האוויר והכוונה הייתה למנוע תחרות עם חברת אל על על אנשי חיל אוויר בשירות". עוד הודיע חיל האוויר למשרד מבקר המדינה, כי צה"ל יבחן נוהג זה פעם נוספת.

3. מאז יולי 1993 אל על מעסיקה יועץ סוציולוגי (ראו לעיל) בעיקר למיון מועמדים לקורסי הסמכה של טייסים ודיילים בחברה בהתאם להסכם שנתי עמו שהוארך בכל שנה.

בהסכם חדש שנחתם בין אל על לבין היועץ הסוציולוגי במאי 2000 לחודשים אפריל-דצמבר אותה שנה, התחייב היועץ לשמור בהקפדה את "המידע" ולנקוט את כל אמצעי הזהירות הנדרשים לשם מניעת אבדנו או הגעתו לידי אחר. "המידע" הוגדר בחוזה ככל מידע, רישום, תכניות מחשב, מפרט, מסמך עיוני, מדעי או מעשי, בין בכתב ובין בעל פה. עוד התחייב היועץ להחזיר לראש אגף משאבי אנוש של אל על כל מידע והעתקיו מכל סוג שהוא מיד עם סיום השימוש בו.

כאמור לעיל, השלב השני של המיון כולל בדיקת חוות דעת של מעסיקים קודמים, בדיקות התאמה מקצועית (מבחנים בכתב, מבחני הדמיה, מבחנים ממוחשבים ושאלון סוציומטרי) ודיון בוועדת מיון. תפקידו של היועץ הסוציולוגי בתהליך המיון הוא לבדוק את חוות הדעת על המועמדים ממעסיקים קודמים ואת טופסי ההערכה של מעריכים

שונים מכל שלבי המיון, לנתח את המידע הנצבר ולהציג לוועדת המיון הסופית דירוג סופי של המועמדים המבוסס על מידע זה (להלן-הסיכום המדורג).

הביקורת העלתה, כי למרות האמור בחוזה, לא דרשה אל על מהיועץ הסוציולוגי להחזיר לראש אגף משאבי אנוש את המסמכים שעליהם התבסס בקביעת הדירוג הסופי של המועמדים, והמסמכים לא הוחזרו לאל על. עוד העלתה הביקורת, כי בידי היועץ הסוציולוגי לא היו מסמכי חוות דעת על מועמדים לקורס אוקטובר 2000 שמסר לו חיל האוויר. לדעת משרד מבקר המדינה, על החברה לדרוש מהיועץ את המסמכים המקוריים על פי ההסכם ביניהם כדי לאפשר בקרה על תהליך המיון.

לא הוצגו למשרד מבקר המדינה טופסי ההערכה שמילאו המעריכים בריאיון הקבלה על כל מועמד וטופסי סיווג המועמדים שמילאו בתום הראיונות, תוך התאמתם לציון הסופי שנקבע. החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי טופסי ההערכה והסיווג נשארים אצל היועץ שנה אחת ואחר כך נגרסים. יצוין, כי לפי חוק הארכיונים, התשט"ו-1955, ותקנות הארכיונים (ביעור חומר ארכיוני במוסדות המדינה וברשויות מקומיות), התשמ"ו-1986, רשאי תאגיד ממשלתי לבער תעודות שגרתיות, ובהן רשומה הקשורה בהזמנת עובדים ובאיוש משרות, רק אם עברו עליהן שנתיים וגנו המדינה לא התנגד לביעורן.

גריסת מסמכים הקשורים להזמנת עובדים ולאיוש משרות לאחר שנה, וללא קבלת אישור גנו המדינה כי אינו מתנגד לביעורם, אינה מתיישבת עם החוק. מאחר שאל על אינה מקבלת מהיועץ הסוציולוגי את המסמכים, גם אין לה כלי בקרה על הדרך שבה הוא קובע את הסיכום המדורג של המועמדים לקורסי טייסים והיא אינה יכולה לבדוק אם פעילותו עקבית ומסודרת. יש לציין, כי מידע זה חשוב גם לתיקוף מערכת המיון (ראו לעיל). החברה הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי החל במיון הקרוב תיעשה בקרה מעמיקה על עבודת היועץ הסוציולוגי.

4. בהתאם לנוהלי החברה, התכנסה ועדת המיון ביולי 2000 לקביעת המועמדים הסופיים לקורס אוקטובר 2000. אושרה פה אחד קבלתם של ארבעה מועמדים בעלי רישיונות טיס לקורס מהיר ואושרה השתתפותם של 25 מועמדים נוספים בקורס שיחל ב-17.9.00. השוואה בין הסיכום המדורג שהכין היועץ הסוציולוגי ביולי 2000 לבין רשימת המועמדים שאישרה הוועדה העלתה, כי המועמדים שהיו במקומות 18, 21 ו-23 בסיכום המדורג לא נכללו ברשימה שאישרה ועדת המיון הסופית.

הביקורת העלתה, כי לא נרשם פרוטוקול מפורט וחתום של ישיבת ועדת המיון הסופית, והנימוקים לסטייה מהסיכום המדורג שהגיש היועץ הסוציולוגי לא תועדו. בעקבות הביקורת הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי משנת 2002 נרשם פרוטוקול לכל דיון בראשות הסמנכ"ל ובו נימוקים לכל סטייה מהסיכום המדורג המתקבל בתהליך המיון.

קורס מרס 2002

1. בעקבות האירועים הביטחוניים בארץ והשפעתם על התיירות, ירד מספר הנוסעים באל על. בנובמבר 2000 הגישה מחלקת ארגון ושיטות של החברה (להלן-מחלקת או"ש) למשנה למנכ"ל מסמך המפרט את דרכי הפעולה האפשריות של החברה לשנת 2001; מהמסמך עולה, בין היתר, כי החברה תחסוך כ-2 מיליון דולר אם יופסק הקורס שהחל באוקטובר 2000 ויבוטל הקורס האמור להיפתח בינואר 2001, ותחסוך 0.9 מיליון דולר אם תבטל את קורס ינואר 2001 בלבד. בישיבת צוות הניהול של החברה באותו חודש הוחלט על המשך קורס אוקטובר 2000 על כל משתתפיו ודחיית פתיחת קורס ינואר 2001.

בדצמבר 2000 התקיים דיון מסכם בהמשך תהליך המיון לקורס ינואר 2001. בדיון הוצגה רשימה מדורגת של המועמדים ונמצא, כי שמונת המועמדים הראשונים מתאימים באופן בולט להתקבל מיד לקורס טייסים. התברר, שארבעה מאותם מועמדים נכללו בקורס שהחל במרס 2002 בלי שהוזמנו לראיונות. אל על הודיעה לאותם המועמדים כי עמדו בקריטריונים לקבלה לקורס המתוכנן לשנת 2001, וכי אם יוחלט על פתיחת הקורס הם יהיו בין הראשונים שאל על תפנה אליהם בדבר האפשרות לשילוב בקורס (ראו להלן). ליתר המועמדים הודיעה אל על, כי נוכח האירועים הביטחוניים היא נאלצת לדחות את הקורס למועד בלתי ידוע, והוא יתקיים רק כאשר ענף התעופה יתייצב ויאפשר חזיון ותכנון.

(א) בתחילת מאי 2001 הודיע סמנכ"ל משאבי אנוש לחניכי קורס אוקטובר 2000, כי עקב המצב שנוצר בתחום תנועת הנוסעים אל על איננה זקוקה לתוספת טייסים בעתיד הקרוב, ועל כן עם תום הסמכתם תסתיים העסקתם באל על. עוד הודיע להם הסמנכ"ל, כי הנהלת אל על החליטה לאפשר להם להשלים את תהליך ההכשרה עד סופו כדי שיוכלו לקבל את הסמכתם כטייסים בתעופה אזרחית.

לא נמצאו בחברה מסמכים המלמדים מי החליט על אי-העסקתם של חניכי הקורס ועל מה התבססה ההחלטה.

(ב) במחצית השנייה של מאי 2001 התריעה מחלקת או"ש שלא יהיה אפשר לבצע כ-10% מהיקף הפעולות המתוכנן לקיץ 2001, ובקיץ 2002 לא ניתן יהיה לבצע את היקף שעות הטיסה שיועד לכל מטוס בשל חוסר בטייסים. מחלקת או"ש המליצה להמשיך לקלוט טייסים פעמיים בשנה כדי לשמור על גמישות התפעול ועל כוח אדם איכותי ולאפשר את מילוי מקומם של טייסים שפרשו, ולשם כך המליצה לפתוח קורסים שמספר המשתתפים בהם קטן. כן המליצה המחלקה לבחון את ההחלטה על הפסקת קורס אוקטובר 2000 בשל השפעתה של ההפסקה על הפעילות המתוכננת לקיץ 2001 ולקיץ 2002, והפגיעה ביכולת התפעול בעתיד. ביולי 2001 הודיעה החברה לחניכי קורס אוקטובר 2000 על קליטתם בחברה ב-1.8.01.

במסמך שהגישה מחלקת או"ש למשנה למנכ"ל ביולי 2001 נאמר, שלתפעול השוטף של החברה נדרשים 13 טייסים נוספים, והומלץ על שלוש חלופות: (1) פתיחת קורס חניכים חדש. (2) צמצום פעילות החברה. (3) ביצוע טיסות על ידי חברת ארקיע. המלצות מחלקת או"ש לא נדונו.

(ג) בדיון בספטמבר 2001 הוצגו למנכ"ל הערכות מחלקת או"ש על מספר הטייסים הנדרש לשנת 2002 בעקבות קבלת נתוני פעולות מעודכנים יותר. באותו מסמך צוין, כי גם קליטת קורס חדש של 26 איש לא תאפשר ביצוע כל שעות הטיסה הצפויות לשנת 2002. באותו דיון החליט המנכ"ל, שלא לאשר פתיחת קורס טייסים בשנת 2002. בסיכום הדיון לא הובהרו הנימוקים לכך.

(ד) בינואר 2002 הציגה מחלקת או"ש למנכ"ל את מספר הטייסים הנדרש לאותה שנה. הנתונים הראו צורך דחוף בקליטת טייסים, והמחלקה המליצה לקלוט בתהליך מהיר עד קיץ 2002 את מספר הטייסים המרבי שאפשר לקלוט - 19 (מהם 9 למטוסי 737 ו-10 למטוסי 757/767). המנכ"ל אישר את ההמלצה.

מהאמור לעיל עולה, כי מחלקת או"ש התריעה כבר במאי 2001 על הצורך בפתיחת קורס טייסים, אך נדרשו כשמונה חודשים לקבלת החלטה בעניין זה. המלצות מחלקת או"ש לא נדונו. בשל ההחלטה מספטמבר 2001 שלא לפתוח קורס חדש, נאלצה החברה בינואר 2002 להחליט על קליטת 19 הטייסים בתהליך מהיר, שמטבע הדברים היה עלול לפגוע במיון המועמדים לקורס ובהכשרתם.

בעקבות אישור המנכ"ל החליטה החברה בינואר 2002 כי ייפתח קורס בפברואר אותה שנה, וכי הטייסים ייקלטו לפי סדר עדיפויות זה: (1) בעלי רישיונות טיס למטוסי בואינג 757/767⁷; (2) טייסי בואינג 737⁸; (3) טייסי בואינג 707; (4) טייסי ATR⁹; (5) מועמדים שהתקבלו לקורס 2001 ואינם כלולים בקבוצות שהוזכרו לעיל.

2. שלבי המיון: (א) הביקורת העלתה, כי החברה לא פרסמה בפומבי את האפשרות להגשת מועמדות לקורס, כדי להשיג מספר מועמדים גדול ככל האפשר ולבחור מועמדים טובים ככל האפשר.

ממסמכי החברה עולה, כי נרשמו 50 מועמדים לתהליך המיון לקורס, מקצתם שמעו על הקורס כנראה משמועות, ולמקצתם פנתה החברה על פי רשימות של מועמדים מקורסים קודמים ועל פי רשימת מומלצים של טייסי החברה. כמצוין לעיל, מספר המועמדים

7 רק מטוסים הזהים למטוסי 757/767 המשמשים את אל על.

8 גם מטוסים שאינם זהים לאלה המופעלים באל על.

9 מטוס קטן.

שנרשמו לקורס היה קטן בהרבה ממספר הנרשמים לקורסים הקודמים. בסוף ינואר 2002 זומנו חלק מהמועמדים לריאיונות, ונתוני מועמדים נוספים שהשתתפו בתהליכי מיון קודמים שוקללו עם ציוני המראיינים.

(ב) נקבע, כי מנהל ההדרכה יכין לכל מועמד תיק, שיכלול סיכום ריאיון אישי, דפי הערכה, היסטוריית מועמדות מאל על, "מידע מרפסת"¹⁰ ותוספת לטופס הערכה. על המעריכים היה להעריך את המועמד בין היתר מבחינת יכולתו להיות טייס, לפקד ולהיות איש צוות. על פי הערכה זו הכינה מחלקת הדרכה סיכום מדורג של המועמדים והוא הוגש לוועדה בראשות סמנכ"ל למבצעים.

(1) הביקורת העלתה, כי שבע המלצות בכתב על מועמדים שהוגשו למנהל הדרכת אצ"א ולראש אגף מבצעי אוויר, לא נמסרו לחברי ועדת המיון לפני מתן הערכותיהם על מועמדים לקורס. החברה השיבה למשרד מבקר המדינה, כי החל במיון נובמבר 2002 אין משקל להמלצות בעל פה, וכי כל המלצה כתובה שמתקבלת מתויקת בתיקו האישי של המועמד ומוצגת לוועדת המיון.

(2) בפברואר 2002 הודיע המשנה למנכ"ל לראש אגף מבצעי אוויר, כי לאור הנתונים המעודכנים שהציגה מחלקת או"ש, אושרה קליטתם של 19 טייסים בחלוקה של 8 טייסים למטוסי 757/767, 7 למטוסי 737 ו-4 למטוסי 747-200. עוד באותו יום כונסה ועדת המיון כדי לקבוע סופית את רשימת המועמדים לקורס. סמיכות המועמדים בין הקביעה הסופית של הרכב הטייסים הנדרשים לקורס לבין קביעת הרשימה הסופית של המשתתפים בקורס מצביעה על חוסר תכנון.

(3) בישיבה ביום 5.2.02 בהשתתפות סמנכ"ל למבצעים, מבקר החברה וראש אגף משאבי אנוש (להלן - הוועדה) הגיש אגף מבצעי אוויר סיכום מדורג של 37 מועמדים בציון גילם והמטוס שהם רשאים לטוס בו על פי רישיון הטיסה שבבעלותם.

הביקורת העלתה, כי לפני התחלת תהליך המיון המהיר לא נקבעה דרך הצבת הנתונים בנוסחת התאמה. ציון ההתאמה התבסס על הערכת 12 מעריכים בדבר מידת התאמתו של המועמד לתפקיד טייס באל על ויכולתו לשמש קברניט.

בציון ההתאמה לא הובאו בחשבון ההערכות בדבר יכולתו של המועמד כטייס, כמנהל וכאיש צוות, ובדבר יכולתו ללמוד, להתקדם ולהסתגל לחברה או לייצג אותה, ולא ברור מדוע התבקשו המעריכים להעריך תכונות אלה. התחשבות בהערכות אלה ייתכן שהייתה משנה את מיקומם של המועמדים המדורגים במקומות הנמוכים. החברה הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי לא התחשבה בהערכתן של התכונות האמורות לעיל, הואיל והמיון נעשה לטייסים שעמדו בתנאי סף גבוהים מהרגיל, עקב הדרישה לקליטת טייסים בעלי רישיון טיס לסוגי המטוסים הקיימים בחברה ובתוך זמן קצר ביותר. לדעת משרד מבקר

10 מידע שהתקבל בעל פה.

המדינה, סדרי מינהל תקינים מחייבים לקבוע מראש על פי אילו תכונות יוערכו המועמדים.

(4) בין הרשימה המדורגת שהגיש אגף מבצעי אוויר לוועדה לבין הרשימה שסיכמה הוועדה היו הבדלים. למשל, מועמד שדורג במקום 10 ברשימה, ולו רישיון למטוסי 757/767, הועבר לרזרבה, אף שמועמדים שדורגו במקומות נמוכים יותר נקלטו בצי זה. מועמד שדורג במקום 21, ולו רישיון למטוס ATR, נקלט בצי 737, ובכך "עקף" שלושה מועמדים שדורגו לפניו ולהם רישיון למטוס ATR או 707.

הביקורת העלתה, כי אין פרוטוקול מפורט של ישיבת הוועדה המנמק את ההבדלים בין הדירוג שקבעה הוועדה ובין הרשימה המדורגת שהגיש אגף מבצעי אוויר, שנקבעה על פי ציון התאמה המסכם את שלבי תהליך המיון של המועמדים. בעקבות הביקורת הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי משנת 2002 נרשם פרוטוקול לכל דיון בראשות הסמנכ"ל ובו נימוקים לכל סטייה מהסיכום המדורג שהגיש אגף מבצעי אוויר.



מהממצאים שהובאו לעיל בקשר לסדרי קבלת עובדים באל על עולה המסקנה, שקרבת משפחה הייתה שיקול בקבלה לעבודה, והדבר הפוגע הן בעקרון השוויון והן ביכולתה של החברה להעסיק בכל משרה את האדם המתאים ביותר.

בתיקים האישיים של העובדים שהתקבלו לעבודה על פי חוזה אישי, לא נמצאו דרישות התפקיד מבחינת השכלה, ניסיון וכישורים אישיים ולא תוצאות של מבחן מקצועי או סיכום ריאיון. אין בחברה נוהל שאישרה מועצת המנהלים של החברה המפרט את דרך קבלת עובדים על פי שיקול דעת ההנהלה. לדעת משרד מבקר המדינה, על החברה לגבש נוהל המפרט את דרך קבלתם של עובדים אלה.

הבדיקה בקשר לסדרי קבלת טייסים העלתה ליקויים שהצביעו על בקרה לקויה על תהליך המיון של המועמדים לקורסי טייסים. משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי עליה לפעול ללא דיחוי כדי להבטיח שלקורס כה חשוב ויקר יתקבלו מועמדים על פי כלל המינהל התקין ואגב שמירה על עקרון שוויון ההזדמנויות. בעקבות הביקורת הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי תתקן את הליקויים שהעלה, בעת קבלת טייסים בעתיד.