

**הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס)  
דרישות הלמ"ס מספק הכשרות להנהלת הלמ"ס בנושא ניהול שיתופי פעולה וממשקים**

1. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הלמ"ס) מעוניינת להתקשר עם חברת קבוצת גבים ע.ג. בע"מ, כספק הכשרות להנהלת הלמ"ס בנושא ניהול שיתופי פעולה וממשקים. התכנים והכלים המובאים בהכשרה זו אינם גנריים וכלליים] אלא מותאמים באופן ייחודי ללמ"ס.

2. בהתאם לתקנה 3א (א) (2), לתקנות חובת המכרזים התשנ"ג – 1993, אדם הסבור כי קיים ספק אחר המסוגל לבצע את ההתקשרות, רשאי לפנות ללמ"ס, באופן המפורט בסעיף 4 להלן ולהודיע כי קיים ספק המסוגל לבצע את ההתקשרות.

3. על הספק הנ"ל לענות על התנאים הבאים (לצדף אישורים):

**א. מינהלי**

אישור תקף על ניהול ספרים, רישום במע"מ ומס הכנסה, היותו עוסק מורשה וכל אישור אחר המתחייב על פי חוק עסקאות גופים ציבוריים (אכיפת ניהול חשבונות ותשלום חובות מס), התשל"ו – 1976.

**ב. מקצועי**

• להיות פעיל בתחום ביצוע ההכשרות המבוקשות, שנה לפחות. (התאריך הקובע לבדיקת הפעילות הוא 16.12.2015).

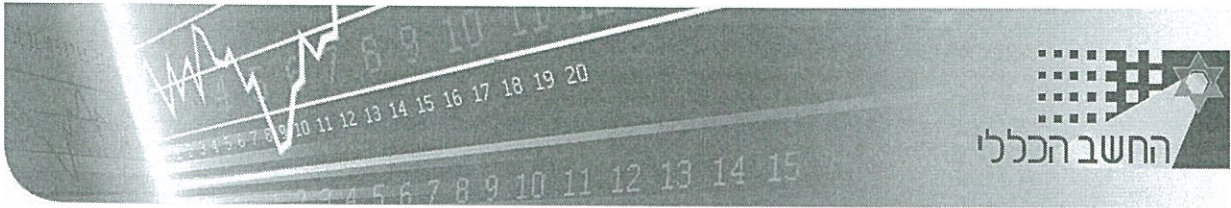
**ג. מהות השירות הנדרש**

• הכשרות להנהלת הלמ"ס בנושא ניהול שיתופי פעולה וממשקים, כמפורט בחוות הדעת מצ"ב.

4. על הספקים העומדים בדרישות הלמ"ס כמפורט בסעיף 3 לפנות לכתובת דוא"ל [micrazimnt@cbs.gov.il](mailto:micrazimnt@cbs.gov.il) עד יום ד' 16.12.2015 (ד' בטבת תשע"ו), בשעה 12:00, לצדף את האישורים המפורטים בסעיף 3 הנ"ל ולפרט את הפרטים הנדרשים, תוך ציון יכולת לעמוד בדרישות:

- שם המציע וסוג ההתארגנות (במקרה של חברה, יש לצדף מספר חברה)
- תחום עיסוק עיקרי
- כתובת לדואר רגיל
- שם איש הקשר, מספר טלפון, מספר פקס וכתובת דוא"ל
- מספר עוסק מורשה
- שמות לקוחות המקבלים את השירות המבוקש.

5. הלמ"ס רשאית, אך לא חייבת, להשתמש במידע אשר יועבר אליה בעקבות פנייה זו, לצורך תכנון או עריכת מכרז, מכרז סגור או בקשה לקבלת הצעות, בהתאם לחוק חובת המכרזים.



**שם הטופס: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ספק חוץ**

פרק ראשי: התקשרויות ורכישות	מספר הוראה: 7.8.2
פרק משני: פטור ממכרז	מספר טופס: ט. 7.8.2.1

משרד:	למ"ס
יחידה מזמינה:	תחום הדרכה- מינהל ומשאבי אנוש
תאריך:	18.11.2015

אל: ועדת המכרזים

**הנדון: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ ספק חוץ**

הבקשה מסתמכת על תקנה  (29)3 /  (31)3 (סמן את התקנה המתאימה) לתקנות חובת מכרזים ועל הוראות תכ"מ מס' 7.8.1 ו-7.8.2.

**תיאור מהות ההתקשרות (רקע ופירוט התכונות של הטובין/השירות/העבודה)**  
 הכשרה להנהלת הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בנושא של ניהול שיתופי פעולה וממשקים על סמך אבחון צרכים שנעשה על ידי יחידת ההדרכה. ההכשרה תכלול פגישות אבחון עם חלק מהמשתתפים, 5 ימי הנחייה מלאים במסגרת של 9:00-17:00 לכל מפגש בתדירות של אחת לחודש/חודש וחצי. את התכנית יעביר עומרי גפן מנכ"ל גבים בשיתוף מנחים נוספים מגבים לתרגול סימולציות מונחות.

האם קיים בנושא זה מכרז מרכזי של החשב הכללי או גורם ממשלתי מוסמך אחר?  כן  לא  
 סוג ההתקשרות: (סמן X במקום המתאים)

טובין  שירותים  ביצוע עבודה

שם הספק:	קבוצת גבים
מספר הספק (ח.פ./צ.ע.מ/מספר עמותה)	513458760
ספק זה הנו:	<input type="checkbox"/> ספק חוץ <input checked="" type="checkbox"/> ספק יחיד
אומדן / שווי ההתקשרות:	32,000 לא כולל מע"מ 37,500 כולל מע"מ
תקופת ההתקשרות:	ינואר- יולי 2016 1.1.2016- 31.7.2016

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה  
 ירושלים  
 19-11-2015  
 נתקבל ביזם

# שם הטופס: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ספק חוץ

פרק ראשי: התקשרויות ורכישות	מספר הוראה: 7.8.2
פרק משני: פטור ממכרז	מספר טופס: ט. 7.8.2.1

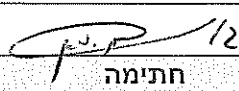
## נימוקים כי הספק הוא ספק יחיד או כי הטובין הם טובי חוץ (במקרה הצורך ניתן לצרף עמודים נוספים וכל מסמך רלוונטי נוסף) נא להתייחס לסעיפים הבאים:

1. האמצעים שבהם נערכו בדיקות לאיתור ספקים נוספים והכנת חוות דעת כולל פירוט מקורות מידע ופעולות שננקטו (לדוגמה חיפוש באינטרנט, התכתבות עם ספקים, פגישה או שיחה עם ספקים וכדומה).
2. ממצאי הבדיקה (אם ישנם ספקים נוספים בתחום ההתקשרות, יש לפרט את הסיבות לאי התאמתם לביצוע ההתקשרות עימם ואת הסיבות להיות הספק שלגביו נכתבה חוות הדעת ספק יחיד/ספק חוץ)
3. נימוקים והערות נוספות

1. לאחר אבחון צרכים מקיף עם מנהלים בארגון עלה הצורך בהכשרה להנהלה. נערך חיפוש בגוגל לצורך איתור חברות המתמחות בהנחייה בתחום של ניהול שיתופי פעולה וממשקים, וכן שיחות בירור עם ספקים שעוסקים בתחומים דומים.
2. החיפוש העלה את קבוצת גבים ולהב (אונ' ת"א) כגופים המתמחים בהעברת קורסים בנושא. בבדיקה באתר של להב מסתבר שמי שמעביר את הקורס הוא עומרי גפן מנכ"ל קבוצת גבים.
3. קבוצת גבים מוכרת כיום כגוף המוביל בישראל בתחום של ניהול שיתופי פעולה וממשקים (Collaboration). מודל העבודה המרכזי של גבים בתחום שיתופי הפעולה מוגדר כמודל ה- ECA – Effective Collaboration Analysis. מדובר במודל שפותח ע"י עמרי גפן ומעוגן בזכויות יוצרים כולל רישום במשרדי רשם זכויות היוצרים האמריקאי (US Copyright Office). לקבוצת גבים ניסיון רב בהובלת הכשרות ותהליכים במשרדי ממשלה ובמגזר הציבורי לרבות: משרד האוצר, משרד ראש הממשלה, משרד הכלכלה, משרד הבטחון, משרד החינוך, רשות הטבע והגנים, חברת נתיבי ישראל ועוד. מדובר באלפי שעות עבודה בהכשרות ובתהליכים שונים, כאשר ניסיון זה מקנה הבנה מעמיקה של המערכת ויכולת גבוהה של עבודה מותאמת וייעודית.
הקורס הנדרש הינו יחודי מאוד, ועוסק בממשקים ושיתופי פעולה יחודיים בתוך משרד ממשלתי, לאנשי ההנהלה שבו. לא נמצאו קורסים שמתאימים בדיוק לנדרש, מעבר לקורס המיוחד הזה שמועבר רק על ידי האדם שפיתח את המודל, דרך חברת גבים. הערך המוסף של הקורס הספציפי הזה, שמועבר ע"י מפתחו, באמצעות חברה שכבר עובדת עם הארגון מספר שנים הוא עצום. החברה מכירה את הארגון היכרות מעמיקה שנוצרה בעקבות למידה מקיפה של תהליכי העבודה והתרבות הארגונית. המשמעות הישירה היא שהתכנים והכלים המובאים בהכשרה אינם גנריים וכלליים, אלא מותאמים באופן ייחודי ללמ"ס. לאור האמור אנו ממליצים להתקשר עם חברת גבים כספק יחיד לצורך קיום הקורס הספציפי.

חוות דעתי זו ניתנת מתוקף היותי הסמכות המקצועית לנושא זה.

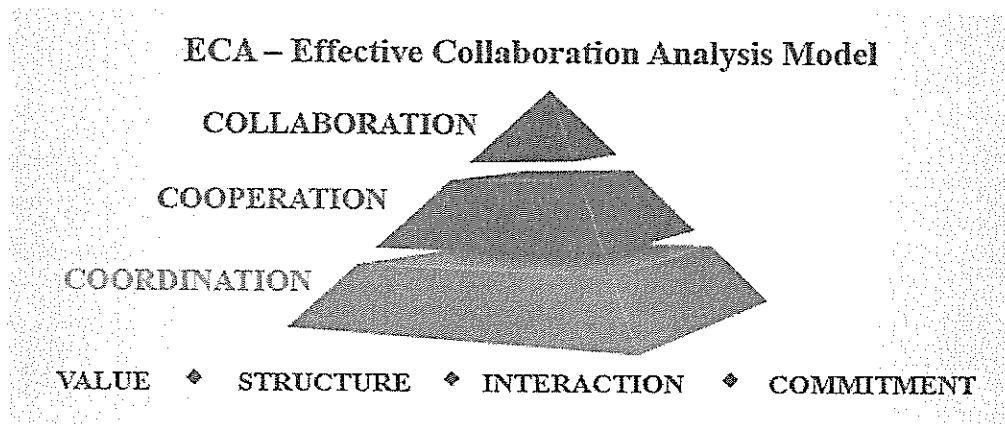
בכבוד רב,

גלית בן אהרון	מנהלת תחום הדרכה	
שם בעל הסמכות המקצועית	תפקיד בעל הסמכות המקצועית	חתימה

ייחודיות קבוצת גבים – ניהול שיתופי פעולה

1. מודל עבודה ייחודי:

מודל העבודה המרכזי של גבים בתחום שיתופי הפעולה מוגדר כמודל ה- ECA – Effective Collaboration Analysis Model. מדובר במודל שפותח ע"י עמרי גפן ומעוגן בזכויות יוצרים כולל רישום במשרדי רשם זכויות היוצרים האמריקאי (US Copyright Office). מודל ה- ECA מוטמע בארגונים שונים בארץ ובעולם, בניהם אמדוקס, בנק הפועלים, גופי קהילת המודיעין, משרדי ממשלה ועוד.



2. עמרי גפן:

עמרי גפן הוא מומחה לתחום ה- Collaboration, משא ומתן, יישוב סכסוכים, רב תרבותיות ובניית הסכמות. בעל ניסיון עשיר בליווי הנהלות בכירות ותהליכים מורכבים בין ובתוך ארגונים. ייסד את קבוצת גבים בשנת 1996 ומשמש כיום כמנכ"ל הארגון. מוכר כמומחה בינלאומי בתחומים אלו, מרצה בחוג ליישוב סכסוכים של אוניברסיטת בן גוריון מיום ייסודו, ומרצה בכיר בלהב - מנהל עסקים באוניברסיטת תל אביב.

3. ניסיון רב ורחב בעבודה במשרדי ממשלה:

לקבוצת גבים ניסיון רב בהובלת הכשרות ותהליכים במשרדי ממשלה ובמגזר הציבורי לרבות: משרד האוצר, משרד ראש הממשלה, משרד הכלכלה, משרד הבטחון, משרד החינוך, רשות הטבע והגנים, חברת נתיבי ישראל ועוד. מדובר באלפי שעות עבודה בהכשרות ובתהליכים שונים, כאשר ניסיון זה מקנה הבנה מעמיקה של המערכת ויכולת גבוהה של עבודה מותאמת ויעודית.

# ניהול תהליכי שיתוף פעולה

ECP - EFFECTIVE COLLABORATION PROCESS

בשנת 2012 ערכה חברת IBM סקר בקרב 1,709 מנכ"לים בעשרות מדינות. כ-70% מהמנכ"לים הגדירו את שיתופי הפעולה בתוך הארגון ועם ארגונים חיצוניים לו, כמנוף החשוב ביותר לצמיחה עסקית.

בעידן שבו כבר ברור ומוכח שהמפתח להצלחה וצמיחה נעוץ ביכולת לייצר שיתופי פעולה אפקטיביים, פנים וחוץ ארגוניים - קבוצת גבים מטמיעה מתודות, מודלים ותהליכים סדורים לבחינה, לייסוד ולשיפור שיתופי פעולה אפקטיביים.

## מה?

**מגוון כלים תהליכיים והכשרתיים לחיזוק ושיפור שיתופי הפעולה בתוך ובין ארגונים המבוססים על מודל ECA**

◆ התהליך נוגע ב-4 הפרמטרים של שיתופי פעולה:

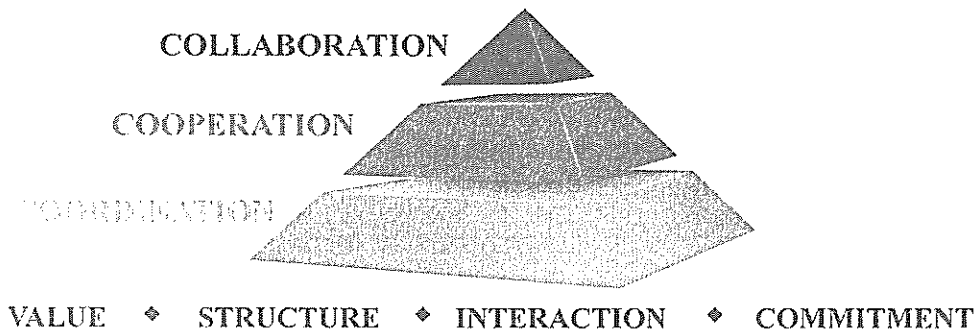
ערך - הרווח הפוטנציאלי של כל אחד מהשותפים.

מבנה - ההיבטים הפורמאליים/מבניים של שיתוף הפעולה.

אינטראקציה - "שפת השותפות" - מערכת היחסים הבלתי פורמאלית.

מחויבות - המימוש בפועל של שיתוף הפעולה.

## ECA – Effective Collaboration Analysis Model



## למה?

### תוצרים לארגון:

- ◆ שיפור ממשקים ושיתופי פעולה (בתוך הארגון / בין ארגונים).
- ◆ קבלת החלטות בזמן קצר, בהסכמה רחבה ובהירות.
- ◆ Alignment - הפחתת קונפליקטים ואסקלציות.
- ◆ Engagement - רמה גבוהה של שותפות והירתמות של בעלי עניין ועובדים.
- ◆ צמיחה והתרחבות עסקית על בסיס סינרגיה חדשה ומחוזקת.
- ◆ ניצול משאבים אופטימלי והתייעלות ארגונית.
- ◆ שיפור הליכי עבודה ומימוש יעדים.
- ◆ יצירת מבנים ארגוניים אפקטיביים יותר, בהירות, הסכמה
- ◆ וסנכרון לגבי Roles & Responsibilities.
- ◆ שיפור והבניית תקשורת, היכרות הדדית (גם מקצועית) וחווית עבודה משותפת.

## איך?

### תהליך ECP - Effective Collaboration Process

- ◆ פגישות אבחון עם הנורמים המרכזיים בממשקים.
- ◆ שאלוני אבחון לניתוח מצב שיתופי הפעולה.
- ◆ בחירת קבוצת המיקוד לתהליך.
- ◆ תכנית פעולה הכוללת: מפגשי עבודה משותפים, הכשרות, מיומנויות והקניית שפה משותפת. קבלת החלטות ויישומן.

### HIGH VELOCITY VALUE

אנו מציעים תהליכים קצרי טווח ומהירים בעלי ROI גבוה. עם תוצרים אפקטיביים ומדידים.

## למי?

- ◆ ממשקים בתוך יחידות בארגון, בין יחידות או קבוצות, בין מנהלים ובשיתופי פעולה עם ארגונים אחרים.
- ◆ תהליכי שינוי ורה-אורגניזציה.
- ◆ מיזוגים ושותפויות בתהליכי הבניה ותוך כדי הפעילות המשותפת.
- ◆ ועדים והנהלות.
- ◆ Co-opetition - שיתופי פעולה עם מתחרים.

## איפה?

רשימה חלקית של ארגונים שבהם ביצענו תהליכי ECP:

ארגון	תהליך	חוזרים
חברת היי טק גלובלית	cross-function ו- cross global	שיפור תהליכי עבודה, קבלת החלטות ומחויבות דיונים, הבניית ערוצי תקשורת מוסדרים, חיזוק ההיכרות הבין-אישית והמקצועית ויצירת מחויבות גבוהה לשיתוף פעולה חוצה מדינות וחוצה תחומים.
חברת ייצור ותעשייה	העצמת שיתופי פעולה.	שיפור מספר תהליכי עבודה מרכזיים בממשק מטריציוני שקיים בין מפעלי ייצור ליחידות מטה.
חברת IT	חיזוק שיתופי פעולה בין חטיבות עסקיות שונות.	הזנה חדדית בהזדמנויות עסקיות, הגדלת רווחים ופריצה לשווקים חדשים דרך חיזוק עבודת ממשקים ושיתוף פעולה בין החטיבות, הנכרת האמון ההדדי בין המנהלים, חיזוק שיתופי פעולה מקצועיים ויצירת תרבות של שותפות וחשיבה סינרגטית.
חברה יצרנית בתחום המזון	תהליך של הנהלות ועדי העובדים והנהלות משאבי האנוש - הכשרות והקמת מערך פנים ארגוני משולב.	שינוי התרבות הארגונית והאופן בו נתפסים העובדים והוועדים בארגון + ניהול קונפליקטים באופן שמגע השבתות, חסך משאבים ושיפור יחסים.
חברת שירותים אינטרנטית	שיתופי פעולה בתוך חטיבות B2B ו-B2C.	שינוי כל תפיסת ניהול הפרויקטים בחטיבות, על בסיס הגדרה מחדשת של אחריות, סמכות ותהליכי עבודה, הטמעת השינוי התאפשרה מאחר וההחלטות התקבלו על בסיס דיאלוג מעמיק ובהסכמה ע"י כל המנהלים.
חברת הייטק - תוכנה	שיתופי פעולה בצוות HR גלובלי.	יצירת מחויבות לצוות המקצועי הגלובלי במקביל ל וזו, ובנייתו כקבוצת עבודה, בעזרת תהליך שעסק בצרכים השונים של חברי הצוות, ובשינוי בהגדרות והיותו בתהליכי עבודה.
חברה חקלאית	תהליך מיזוג בינלאומי.	יצירת שפה משותפת בהנהלה ותהליכי קבלת החלטות נוריים ומוסכמים, בתהליך ליווי קבוצתי ואישי.
משרד ממשלתי	ממשק בין דרג ניהול הבכיר ביותר והדרג המדווח אליו.	בניית אמון של הנהלת הביניים והעובדים כהנהלה הנכירה בעזרת תהליכים נפרדים ומשותפים במסגרתם הוגדרו נורמות ונהלים חדשים של שיתוף ושקיפות.
חברה שילוח בינלאומית	ממשקים בקרב הנהלת הביניים	שיפור העברת מידע והפחתת אסקלציות בארגון - בעזרת מבני תקשורת חדשים ובהירים בשלושת הממשקים הקריטיים של כל מנהל.
ארגון בטחוני	שיפור ממשקים בין יחידות.	יצירת שפה משותפת, שיפור תהליכי עבודה ובניית הסכמות על תהליכי עבודה.
בנק מרכזי	חיזוק ממשקים ויישוב קונפליקטים בין התחום העסקי למשפטי.	הפחתת קונפליקטים, שיפור תהליכי עבודה וערוצי תקשורת ופתיחות רבה יותר לשיתוף פעולה בקרב השותפים להמשק.
חברה בתחום הכי-טכנולוגיה	בניית הסכמות ושיתוף עובדים בתהליכי קבלת החלטות.	מחויבות גבוהה יותר של העובדים לארגון והבנה מעמיקה יותר של הארגון את העובדים, קבלת החלטות וקידום פתרונות במגוון תחומים בעלי ערך לעובדים ולארגון.
חברת תקשורת	שיפור ממשקי עבודה בין גופי המכירות והשירות.	פיתוח פתרונות ומענים משולבים לטיפול אפקטיבי בלקוחות, ייעול שיטות עבודה, הבניית תהליכי עבודה וערוצי תקשורת מסודרים, הפחתת קונפליקטים וחיזוק קשרים בין-אישיים ומקצועיים.
חברת תעשייה בטחונית	חיזוק שיתופי פעולה בקרב קבוצת מנהלים בתוך ובין חטיבות ושילוב מומחה בשיתופי פעולה בהנהלת צוות של פרויקט גדול.	הגברת האמון הבין-אישית והמחויבות ההדדית למנהלים אחרים ולארגון, הבניית תהליכי עבודה משופרים, הגדרה משותפת ומוסכמת של תחומי אחריות וסמכות וערוצי תקשורת.
חברת ביטוח	שיפור ממשקי עבודה בין גופי המכירות והשירות.	פיתוח פתרונות ומענים משולבים לטיפול אפקטיבי בלקוחות, ייעול שיטות עבודה, הבניית תהליכי עבודה וערוצי תקשורת מסודרים, הפחתת קונפליקטים וחיזוק קשרים בין-אישיים ומקצועיים.
עמותת מזון	שיתופי פעולה בין יחידות הארגון	מעורר פערים בין חבורה נקלטה ומחולקת, והנדלית מעגל חורמים בזכות שיפור עבודת המר"צ אל מול המחלקות האחזרות.



◆ בארגונים