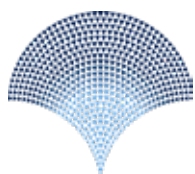


דו"ח מעקב

שיפור בהליכי בחינות ומכרזים לכוח אדם
בשירות המדינה

על בסיס החלטת ממשלה 3442 מיום 11.1.18

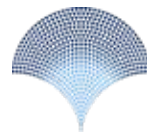
ינואר 2020



CECI

Citizens' Empowerment Center in Israel
A Government that works. For us.

המרכז להעצמת האזרח
ממשל שעובד. בשבילנו.



אודות המרכז להעצמת האזרח **CECI**

המרכז להעצמת האזרח הינו עמותה הפועלת בתחומי הממשל, ועוסקת באפקטיביות המגזר הציבורי ויכולות הביצוע של הרשות המבצעת. המרכז מתמקד בתהליכי יישום מדיניות, ובהיבטים שונים הקשורים לתפקוד הממשל ויכולתו לממש ולהוביל שינויים לטובת הציבור. במסגרת זו, מפעיל המרכז את מיזם "המוניטור", הכולל מעקב וניטור אזרחי אחר יישום החלטות ממשלה וחוקי כנסת והנגשתם לציבור.

"המוניטור" מסייע בהבנת תהליכי ממשל ויישום מדיניות באמצעות יצירת תשתית ידע רחבה, אמפירית ואינטגרטיבית של תהליכי יישום ההחלטות. מטרת "המוניטור" היא לקדם את שיוב עבודת הממשל בישראל ולהגביר את ההיכרות והמעורבות האזרחית בתחומי העשייה של המגזר הציבורי.

דו"ח מעקב

שיפור בהליכי בחינות ומכרזים לכוח אדם בשירות המדינה

על בסיס החלטת ממשלה 3442

מיום 11.1.18

ינואר 2020

הדוח נכתב על ידי אריאל לוי, תחקירן בתכנית המוניטור
ובהנחיית אוריה גפן קליין ומיכל שטרנברג מצוות ממשל במרכז להעצמת האזרח

תוכן העניינים

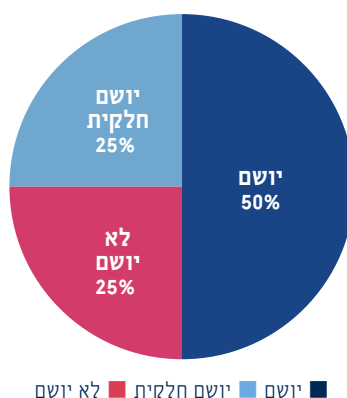
5	קצרצר מנהלות
6	טבלה מסכמת
8	רקע
9	פירוט עיקרי ההחלטה וסטטוס יישומה
9	1. בחינת קיצור וייעול הליך המיון
9	2. פיילוט להליך מיון חלופי המותאם לצרכיו המקצועיים של המשרד המגייס
10	3. ההחלטה מפרשת מספר עקרונות להליך המיון החלופי
11	4. שיפור זמינות ועדות הבוחנים על ידי תגבור מאגר נציגי הציבור
11	5. קיצור זמן ההמתנה בין מרכז ההערכה לוועדת הבוחנים
11	6. איתור מועמדים אקטיבי
12	7. ניהול ועדת בוחנים באמצעות פרוטוקול מקוון
21	8. צמצום ועדות הבוחנים
13	מסקנות ותובנות מדו"ח המעקב

קצרצר מנהלות

החלטת הממשלה 3442 מיום 11.01.2018 בעניין "שיפור בהליכי בחינות ומכרזים לכוח אדם בשירות המדינה" נועדה לבצע שינויים בתחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי בשירות המדינה, על מנת לאפשר שיפור נוסף בהליכי הגיוס של עובדי המדינה, וזאת לאחר סיומה של הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה שהחלה בשנת 2011. ההחלטה מתמקדת בשני נושאים עיקריים; **קיצור וייעול הליכי המיון, וביצוע התאמות מקצועיות להליך המיון** כך שיתאים לדרישותיהם של המשרדים המגייסים.

על פניו, ניתן לומר כי **מרבית הנחיות הממשלה המפורשות בהחלטה בוצעו** באופן מלא או חלקי. כך, בוצעו במלואן 6 סעיפים מתוך 12 (50%), שלושה סעיפים יושמו באופן חלקי (25%) ושלושה מתוך 12 הסעיפים לא יושמו בכלל (25%).

עם זאת ניכר כי בפועל, ההחלטה כמעט ולא הביאה לידי שינוי או שיפור במצב. זאת, כיוון ש**רוב הסעיפים המנחים את הנציבות לבחון כלים לקיצור וטיוב הליך המיון הסתיימו במציאת הכלים כלא מתאימים על ידי הנציבות, ובכך התייתר השימוש בהם הלכה למעשה**. בין הכלים שנמצאו כלא מתאימים או לא אפשריים ליישום: קיום שלבים שונים בהליך המיון במקביל, קבלת הצטיינות אקדמית יתרה כשקולה למעבר בחינות בכתב באופן אוטומטי, חלופות למרכזי הערכה וצמצום ועדות הבחנים.



מבחינת יישום ההחלטה עולים מספר חסמי ביצוע מרכזיים

כוח אדם: נמצא כי הפיילוט שעוצב על ידי אגף בחינות ומכרזים בנציבות (האמונה על כוח האדם במשרדים), התעכב בשנה בשל מחסור בכוח אדם במשרדים בהם הוחלט לקיימו.



אנמיה ניהולית: במספר סעיפים עולה כי למרות שעומדים בפני הנציבות הכלים והיכולות לקיים את ההחלטה, הדברים אינם מיושמים בפועל.



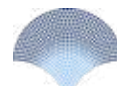
מדיניות צבועה: במספר סעיפים, בהם נועדה החלטת הממשלה להציע מדיניות חדשה, מצביע האגף על מדיניות קיימת, השונה במהותה מהמדיניות הנדרשת, ובכך מעכב או מונע את השינוי ואת יישום ההחלטה.



טבלה מסכמת

סטטוס	מה קורה עם זה?	מה הוחלט?	סעיף
 יושם (הבחינה בוצעה)	הנושא נבחן באגף בחינות ומכרזים ונמצא כי התשומות הנדרשות לביצוע מהלך זה הן רבות ומורכבות ולכן רעיון זה ירד מסדר היום.	בחינת אפשרות קיום שלבי מיון שונים במקביל	1 א.1
 יושם (הבחינה בוצעה)	הנושא נבחן והצעה זו נדחתה שכן לטענת האגף נמצא כי הישגים אקדמיים ושנות לימוד נעדרים יכולת להוות סנן בלעדי או תחליף מספק למבחני הכישורים השכליים.	בחינת אפשרות מעבר אוטומטי של שלב הבחינה בכתב, על סמך הצטיינות יתרה בתואר ראשון	1.1
 יושם חלקית	גובש מתווה לפיילוט אשר במסגרתו יוכלו משרדי הממשלה לבקש להוסיף ראיון מקצועי להליך האבחון המתבצע במכוני המיון. עם זאת, הפיילוט לא החל ב־2018 כפי שהוגדר בהחלטה, אלא רק בשנת 2019. הפיילוט הסתיים בדצמבר 2019 ובימים אלה מתבצע תהליך הפקת לקחים. עם סיום התהליך תוצאותיו יוצגו לגורמים הרלוונטיים.	פיילוט להליך מיון חלופי המותאם לצרכי המקצועיים של המשרד המגייס	2
		עקרונות להליך המיון החלופי:	3
 לא יושם	משעם האגף נמסר כי כבר קיים נוהל המאפשר למנהל היחידה המגייסת לפנות ליחידת משאבי האנוש במשרדו או למרכז/ת המכרזים ולבקש הליך מיון ייחודי. עם זאת, להבנתנו, נוהל זה שונה מהותית מן המנגנון הנדרש בהחלטה , המאפשר למשרדים להעביר דגשים לכל הליך מיון, ללא צורך בהגדרתו כ"ייחודי"	מתן דגשים מקצועיים למיון על-ידי המשרד המגייס	א.3
 יושם חלקית	נעשתה עבודת מטה ונמצא כי אין חלופה מקצועית למרכזי ההערכה.	פיתוח חלופות מקצועיות למרכזי ההערכה על בסיס עבודת מטה מול המשרדים	1.3
 יושם חלקית	מתווה הפיילוט קובע כי משרדי הממשלה יוכלו להוסיף ראיון מקצועי אך לא מבחן בכתב בשלב זה.	קיום מבחן מקצועי בכתב ובדיקתו באופן אנונימי על ידי נציג המשרד המגייס לצד קיום ראיון על ידי גורם מקצועי מהמשרד ופסיכולוג תעסוקתי במרכז ההערכה	ג.3
 יושם	במכרזים הנכללים בפיילוט מתווספים תחומי הערכה ייחודיים המשקפים את רמתו המקצועית של המועמד. משקלם של תחומי ההערכה המקצועיים ינוע בין 25% ל־40%, כפי שנקבע בהחלטת הממשלה.	הגדרת אופן שקלול הציון של המועמד בדגש על משקל המבחנים המקצועיים. משקל הציונים המקצועיים לא יפחת מ־25% ולא יעלה על 40% מהציון המשוקלל לשלב המיון השני.	7.3

סעיף	מה הוחלט?	מה קורה עם זה?	סטטוס
5	תגבור מאגר נציגי הציבור בהתאם לצרכים אזוריים ומקצועיים על מנת לשפר את זמינות ועדות הבוחנים	האגף בוחן בימים אלו חלופות לניהול המאגר ובכלל זה חלוקה על פי אזורים גאוגרפיים ותחומי ליבה	לא יושם
6	קיצור זמן ההמתנה בין מרכז ההערכה לוועדת הבוחנים כך שמועד הבחינות בעל־פה (וועדת בוחנים) במשרד המגייס ייקבע בתוך 21 ימים ממועד מרכז ההערכה	בזמן העברה למיונים לשלב ב' נשלחת הודעה אוטומטית למשרדי הממשלה שעליהם לקבוע ועדת בוחנים. בהודעה נכתב למשרדים שווה התאריכים לקביעת ועדת הבוחנים. במסגרת זו בוצע פיתוח במערכת מרכז"ה כך שהמערכת מציעה מועד שנטיבי לכינוס ועדת הבוחנים לכלל המכרזים.	יושם
7	מתן אפשרות למשרדי הממשלה לבקש איתור מועמדים אקטיבי מטעם אגף בחינות ומכרזים.	אגף בחינות ומכרזים פרסם נהלים והנחיות וקיים כנסים למשרדי הממשלה בנושא הגשת הבקשה לאיתור מועמדים אקטיבי וכל הכרוך בה.	יושם
8	ניהול ועדת בוחנים באמצעות פרוטוקול מקוון החל מ־2019	אגף בכיר בחינות ומכרזים הגדיר את הדרישות לוועדה מקוונת לרבות פרוטוקול מקוון. במרכז"ה פועלים למחשוב ועדת הבוחנים אך המערכת אינה פעילה .	לא יושם
10	בחינת צמצום ועדות הבוחנים בנציג אחד. במידה והחלטה זו מתקבלת, עדכון הכללים וההוראות בתקשי"ר	אגף בחינות ומכרזים קיים בחינה של הנושא. נציב שירות המדינה דאז קבע כי בשל השיקולים שעלו כנגד צמצום ההרכב, הנושא לא יקודם .	יושם (הבחינה בוצעה)



רקע

נציבות שירות המדינה (להלן – הנציבות) היא גוף המטה של מדינת ישראל האמון על תכנונם וניהולם של ההון האנושי ושל המערך הארגוני בשירות המדינה. במהלך 71 שנותיה של המדינה, עברה הנציבות ניסיונות רבים לקיום רפורמות אשר מטרותן שיפור ויעול הליכי האיתור, המיון, הגיוס והניהול של ההון האנושי בשירות המדינה.

בשנת 2011 קיבלה ממשלת ישראל את החלטה 3993 בנושא שיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.¹ מתוקף החלטה זו הותנעה רפורמה מקיפה לגיבוש ועדכון סדרי המנהל בניהול ההון האנושי לשירות המדינה ולהתאמתם לתמורות בעולם התעסוקה. מטרת העל של הרפורמה הייתה התאמת היכולות של שירות המדינה לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, באמצעות יצירת תרבות, הנהגה ומכניזם מערכתי הפועלים באופן רציף וקבוע להתאמת שירות המדינה על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים העובדים בו, לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל.² הרפורמה הקיפה תחומים רבים, בהם: האצלת סמכויות למשרדים, ניסוח מדיניות וגיבוש תורת התקן, מיסודם של תהליכי תכנון ובקרה, בניית השדרה הניהולית, שינוי במערך הגיוס והמיון, שינוי הליך הערכת העובדים, שיפורו של מערך ניהול ההון האנושי, ושינוי מבני בנציבות..

אגף בכיר בחינות ומכרזים (להלן – האגף) בנציבות, הוא האגף האמון על תחומי **הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי** בשירות המדינה ועליו הוטלה האחריות למימוש הרפורמה בכל הנוגע לתחומים אלה. האגף פועל על פי העקרונות שנקבעו ב"חוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט-1959"³ ו"כללי שירות המדינה (מינויים) (מכרזים, בחינות ומבחנים), תשכ"א-1961".⁴

ב־11 בינואר 2018, קיבלה ממשלת ישראל את החלטה 3442, **שעניינה "שיפור בהליכי בחינות ומכרזים לכוח אדם בשירות המדינה"**. החלטת ממשלה זו התקבלה לאחר סיום יישום הרפורמה המקיפה בשירות המדינה והיא עוסקת אך ורק בתחומי הבחינות, המיון והמכרזים בשירות המדינה. כלומר, גיוס עובדי מדינה.

דו"ח מוניטור זה עוקב אחר יישום סעיפי החלטת ממשלה 3442. מאחר וההחלטה עוסקת ברובה בקביעת נהלים פנימיים וניהול הליכי המיון, חלקו הגדול של הדו"ח מבוסס על מענה רשמי שהועבר מטעם אגף בכיר בחינות ומכרזים במענה לפניית המרכז להעצמת האזרח.

1. לעיון בהחלטת הממשלה 3993 ניתן לגשת לכתובת זו: https://www.gov.il/he/departments/policies/2011_des3993

2. דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, עמ' 4.

3. https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/p221k1_001.htm#Seif13

4. https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/p221k1_013.htm

פירוט עיקרי ההחלטה וסטטוס יישומה

1. בחינת קיצור וייעול הליך המיון

למעט מקרים מיוחדים המוגדרים בתקנון שירות המדינה (להלן – התקשי"ר), על מנת להיות מועסק בשירות המדינה, על המועמד להגיש מועמדות במסגרת מכרז פומבי שמפרסמת נציבות שירות המדינה, אגף בכיר בחינות ומכרזים. הליך המיון במכרז כולל מספר שלבים: עמידה בתנאי הסף המוגדרים במכרז, מעבר בחינות מקצועיות ומבחנים אישיותיים התנהגותיים⁵ (מרכזי הערכה/מכוני מיון) ומעבר מבחנים בעל-פה – ועדת בוחנים.

החלטת הממשלה הורתה לבחון אפשרויות לקיצור משך הליך המיון;

א. קיום שלבי מיון שונים במקביל

על הנציבות לבחון את האפשרות שלב הבחינה הקוגניטיבית הממוחשבת ושלב הסינון לפי תנאי הסף, ייערכו במקביל זה לזה, ובמקביל להמשך פרסום המכרז כך שמועמד שהגיש את מועמדותו לפני המועד האחרון להגשת מועמדות במכרז יוכל להתחיל בהליך המיון.

סטטוס: יושם

האגף בחן את ההצעה כנדרש ומצא כי על אף החיסכון בזמני ההליך המכרזי, התשומות הנדרשות ליישום מהלך זה הן רבות ומורכבות. על כן, **רעיון זה ירד מסדר היום ובמקומו נעשית עבודה לבחינת אלטרנטיבה נוספת של הסבות והשלמות עבור שלב האבחון האישיותי-התנהגותי**. נכון ל-22 במאי 2019, הנושא נמצא בהגדרה מול מכוני המיון.⁶

ב. מעבר אוטומטי של שלב הבחינה בכתב על סמך הצטיינות יתרה בתואר ראשון

על הנציבות לבחון את האפשרות לקבוע שהצטיינות אקדמית יתרה בתואר ראשון תהיה שקולה למעבר שלב הבחינות בכתב באופן אוטומטי.

סטטוס: יושם

האגף ביצע עבודת מטה בנושא ומצא כי הישגים אקדמיים ושנות לימוד אינם יכולים להוות סנן בלעדי או תחליף מספק למבחני הכישורים השכליים הנערכים במכוני המיון. **על כן, הוחלט שלא ליישם את ההצעה**.⁷

2. פיילוט להליך מיון חלופי המותאם לצרכיו המקצועיים של המשרד המגייס

החלטת הממשלה הורתה לקיים פיילוט להליך מיון חלופי כך שיינתן משקל רב יותר לצרכים המקצועיים של המשרד המגייס. ההחלטה מגדירה כי על הפיילוט להתחיל ב-2018 וכי יש להציג את תוצאותיו לוועדת ההיגוי לרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה לא יאוחר מחודש דצמבר 2019.

סטטוס: יושם חלקית

גובש מתווה לפיילוט אשר במסגרתו יוכלו משרדי הממשלה לבקש להוסיף ראיון מקצועי להליך האבחון האישיותי-התנהגותי המתבצע במכוני המיון. מטרת הריאיון היא לאפשר למשרדי הממשלה להעריך את רמתם המקצועית

5. הרכב הסגולות מותאם לכל משרה מבין מאגר הסגולות המפורט בתקשי"ר, סעיף 12.312.

6. מענה של אגף בחינות ומכרזים לפניית המרכז להעצמת האזרח, 22.5.2019.

7. שם.

של המועמדים בתחומי העיסוק של המשרד או המשרה הרלוונטית טרם כינוס ועדת הבוחנים, ומתן משקל לאותה הערכה במסגרת שקלול ציוני המועמדים בהליך המיון למשרה.

הפיילוט להליך מיון חלופי כהגדרתו בהחלטה החל בשנת 2019, באיחור של כשנה מהמועד הנקוב בהחלטת הממשלה, והסתיים בחודש דצמבר 2019. **העיכוב בביצוע הפיילוט נבע מאילוצי כוח-אדם במשרדי הממשלה בהם הוחלט על החלת הפיילוט** (משרד האוצר, משרד המשפטים ומשרד האנרגיה).

הפקת לקחים מביצוע הפיילוט מתקיימת בימים אלה. לאחר סיום התהליך יועברו ממצאי הבדיקה לגורמים הרלוונטיים.⁸

3. ההחלטה מפרטת מספר עקרונות להליך המיון החלופי:

א. מתן דגשים מקצועיים למיון על-ידי המשרד המגייס

טרם פרסום המכרז יהיה רשאי מנהל היחידה שבה התפנתה המשרה לפנות לאגף בחינות ומכרזים ולציין דגשים למיון המועמדים בכדי להתאים את הליך המיון לאופייה של המשרה, לרבות דגשים ניהוליים להליך המיון.

סטטוס: לא יושם

מטעם אגף בחינות ומכרזים נמסר כי כבר כיום קיים נוהל פנייה לאגף בחינות ומכרזים אשר הוסדר עוד לפני קבלתה של החלטת הממשלה 3442. ע"פ הנוהל הקיים, באפשרותו של מנהל היחידה המגייסת לפנות ליחידת משאבי האנוש במשרדו או למרכז/ת המכרזים ולבקש **הליך מיון ייחודי**.⁹ באפשרותו של מרכז המכרזים/ משאבי אנוש לפנות ליחידת האבחון בנציבות עם פניה מנומקת המפרטת את הסיבה לבקשה למתן דגשים ספציפיים למשרה. הבקשה תיבחן על ידי הממונה על יחידת האבחון.

להבנתנו, הנוהל הקיים עליו מצביע האגף שונה מהותית מן המנגנון הנדרש בהחלטה, המאפשר למשרדים להעביר דגשים **לכל הליך מיון**, ללא כל צורך בהגדרתו כ"ייחודי".

ב. פיתוח חלופות מקצועיות למרכזי ההערכה

פיתוח חלופות מקצועיות למרכזי ההערכה על מנת להתאימם לאופי התפקידים, על בסיס עבודת מטה מול היחידות במשרדי הממשלה.

סטטוס: יושם חלקית

עבודת מטה בוצעה, אך **נמצא כי אין חלופה מקצועית למרכזי ההערכה, ועל כן לא פותחו חלופות כאמור בהחלטה**. עם זאת, תהליך המיון במסגרת המרכזים עודכן כך שתינתן אפשרות למשרדי הממשלה לקיים ראיון מקצועי להערכת רמתם המקצועית של המועמדים טרם כינוס ועדת הבוחנים.

ג. קיום מבחן מקצועי בכתב למועמדים

קיום מבחן מקצועי בכתב ובדיקתו באופן אנונימי על ידי נציג המשרד המגייס וקיום ראיון חצי מובנה על ידי גורם מקצועי מהמשרד (אשר לא ישתתף בוועדת הבוחנים לבחינות בע"פ) ופסיכולוג תעסוקתי מטעם מכון המיון במועד מרכז ההערכה.

8. מענה של אגף בחינות ומכרזים לפניית המרכז להעצמת האזרח, 14.1.2020.

9. מענה של אגף בחינות ומכרזים לפניית המרכז להעצמת האזרח, בתאריך 9.7.2019.

סטטוס: יושם חלקית

מתווה הפיילוט שעוצב על ידי אגף בחינות ומכרזים קובע כי משרדי הממשלה יוכלו להוסיף לתהליך המיון ראיון מקצועי אך לא מבחן בכתב בשלב זה.¹⁰

ד. הגדלת משקל המבחנים המקצועיים בהערכת המועמדים

הגדרת אופן שקלול הציון של המועמד בדגש על משקל המבחנים המקצועיים בציון זה. משקל הציונים המקצועיים לא יפחת מ-25% ולא יעלה על 40% מהציון המשוקלל לשלב המיון השני.

סטטוס: יושם

במכרזים הנכללים בפיילוט מתווספים תחומי הערכה ייחודיים המשקפים את רמתו המקצועית של המועמד. משקלם של תחומי ההערכה המקצועיים ינוע בין 25% ל-40%, כפי שנקבע בהחלטת הממשלה.¹¹

4. שיפור זמינות ועדות הבוחנים על ידי תגבור מאגר נציגי הציבור

ועדת הבוחנים היא השלב השלישי והאחרון בתהליך המיון למשרות בשירות המדינה במסגרת מכרז פומבי. הרכב ועדת הבוחנים מוגדר בכללי שירות המדינה והוא כולל נציג ציבור. ללא נציג ציבור לא ניתן לקיים ועדת בוחנים ומכאן שמאגר נציגי ציבור מצומצם מקטין את זמינות ועדת הבוחנים ובהמשך מעכב את הליך מיון המועמדים. החלטת הממשלה הורתה לתגבר את מאגר נציגי הציבור בהתאם לצרכים אזוריים ומקצועיים על מנת לשפר את זמינות ועדות הבוחנים.

סטטוס: לא יושם

על פי תשובת האגף, מאגר נציגי הציבור מעודכן על פי היצע המועמדים המבקשים לשמש כנציגי ציבור וכן פניות המשרדים לצירופם אליו. האגף בוחן חלופות לניהול המאגר ובכלל זה חלוקה על פי אזורים גאוגרפיים ותחומי ליבה.¹² עד כה לא ידוע על שינוי כלשהו במאגר במטרה לשפר את זמינות ועדות הבוחנים.

5. קיצור זמן ההמתנה בין מרכז ההערכה לוועדת הבוחנים

ההחלטה קבעה כי על מועד הבחינות בעל-פה (ועדת בוחנים) במשרד המגייס להיקבע בתוך 21 ימים ממועד מרכז ההערכה. ככל שהמשרד לא יעמוד בסד הזמנים, תוכל הנציבות להורות על ביטול המכרז.

סטטוס: יושם

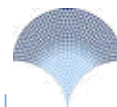
בזמן העברה למרכז ההערכה נשלחת הודעה אוטומטית למשרדי הממשלה שעליהם לקבוע ועדת בוחנים. בהודעה נכתב למשרדים שווח התאריכים לקביעת ועדת הבוחנים. במסגרת זו בוצע פיתוח במערכת מרכז"ה כך שהמערכת מציעה מועד שנטיבי לכינוס ועדת הבוחנים לכלל המכרזים. שליחת ההודעה החלה ברבעון השלישי של שנת 2018 כפיילוט שהתבצע במכרזים שמתנהלים באחריות מכון המיון "אדם מילא". באפריל 2019 הורחב הפיילוט, גם במכרזים שמתנהלים באחריות מכון המיון "קנין שפי". לאחר שתחלוף תקופה של כשנה מהרחבת הפיילוט, אגף בכיר בחינות ומכרזים יבצע הפקת לקחים.¹³

10. מענה של אגף בחינות ומכרזים לפניית המרכז להעצמת האזרח, בתאריך 22.5.2019.

11. שם

12. שם

13. שם



6. איתור מועמדים אקטיבי

ההחלטה קבעה כי החל מיוני 2018 יוכלו משרדי הממשלה לבקש שהנציבות תבצע עבורם איתור מועמדים אקטיבי למכרזים פומביים בשירות המדינה.

סטטוס: יושם

במהלך חודש יוני 2018 הופץ נוהל הליכי גיוס ומיון תעסוקתיים לאיוש משרות בשירות המדינה בו הוסדר לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך אופן הגיוס והמיון של מועמדים לשירות המדינה. כמו כן, בחודש ינואר 2019 הושקה "תכנית 360 מעלות" שנועדה להעניק ליווי ומענה מקצה לקצה לכלל משרדי הממשלה, בניהול מכרזים ייחודיים הדורשים בין היתר איתור אקטיבי.

הסברים, מידע והנחיות בנושא איתור מועמדים אקטיבי, לרבות "תכנית 360 מעלות" ניתן למצוא בחוברת "עקרונות מנחים להצלחה בגיוס" אשר פורסמה על ידי אגף בכיר בחינות ומכרזים.¹⁴ במסגרת עבודתו השוטפת של אגף בחינות ומכרזים, האגף מקדם מדי יום פרסום אקטיבי ברשתות החברתיות מול גורמי מפתח ועמותות בהתאם לפניות משרדים, וכן באופן יזום במקרים בהם מזוהה צורך שכזה. בנוסף, האגף משתתף בירידי תעסוקה במוסדות להשכלה גבוהה וכן מקיים מפגשי זרקור על מנת להגדיל את היצע המועמדים בכלל ועבור אוכלוסיות מרקע מגוון בפרט.¹⁵

7. ניהול ועדת בוחנים באמצעות פרוטוקול מקוון

ההחלטה קבעה כי החל משנת 2019 יועבר ניהול ועדת הבוחנים לפרוטוקול מקוון.

סטטוס: לא יושם

אגף בכיר בחינות ומכרזים ביצע אפיון והגדיר את הדרישות לוועדה מקוונת לרבות פרוטוקול מקוון. במרכב"ה פועלים למחשוב ועדת הבוחנים. אין צפי ברור לסיום הפיתוח, אולם באגף מעריכים כי הפיתוח יסתיים עד הרבעון הראשון של 2020.¹⁶

8. צמצום ועדות הבוחנים

ההחלטה הורתה על בחינת אפשרות צמצום ועדת הבוחנים בנציג אחד. ככל שיוחלט על צמצום, יתוקנו הכללים וההוראות בתקשי"ר.

סטטוס: יושם

אגף בחינות ומכרזים קיים בחינה של הנושא במסגרת דיון בשולחנות עגולים בפני סמנכ"לים ומנהלים אדמיניסטרטיביים בכנס נציב שירות המדינה בתאריך ה-25 ביולי 2018. לאחר קיום הכנס, החליט נציב שירות המדינה דאז כי בשל השיקולים שעלו כנגד צמצום הרכב ועדת הבוחנים, **הנושא יוסר מסדר היום** והנהלים בתקשי"ר יישארו כלשונם.¹⁷

14. מענה של אגף בחינות ומכרזים לפניית המרכז להעצמת האזרח, 14.1.2020

15. מענה של אגף בחינות ומכרזים לפניית המרכז להעצמת האזרח, בתאריך 22.5.2019

16. שם

17. שם

מסקנות ותובנות מדו"ח המעקב

החלטת הממשלה 3442 מיום 11.01.2018 בעניין "שיפור בהליכי בחינות ומכרזים לכוח אדם בשירות המדינה" נועדה לבצע שינויים בתחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי על מנת לאפשר שיפור נוסף בהליכי מכרזים לגיוס עובדי מדינה לאחר סיומה של הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה אשר החלה בשנת 2011. ההחלטה מתמקדת בשני נושאים עיקריים; **קיצור ויעול הליכי המיון וביצוע התאמות מקצועיות להליך המיון** כך שיתאים לדרישותיהם של המשרדים המגייסים.

החלטת הממשלה הנוכחית ואלה הקודמות לה הנוגעות לרפורמות בנציבות שירות המדינה והתייעלות מנגנוני האיתור, המיון, הגיוס והניהול של כוח האדם בשירות המדינה, מעידות על החשיבות שמעניקה הממשלה לנושא. הליך מיון יעיל ומהיר צפוי להגדיל את כמות המועמדים למשרות בשירות המדינה כיוון שלא יחששו מהתהליך ומאורכו, ולמנוע נשירת מועמדים באמצע תהליך המיון.

על פניו, ניתן לומר כי **מרבית הנחיות הממשלה המפורטות בהחלטה בוצעו** באופן מלא או חלקי. כך, בוצעו במלואן 6 סעיפים מתוך 12 (50%), שלושה סעיפים יושמו באופן חלקי (25%) ושלושה מתוך 12 הסעיפים לא יושמו בכלל (25%).

עם זאת ניכר כי בפועל, ההחלטה כמעט ולא הביאה לידי שינוי או שיפור במצב. זאת, כיוון שחלק ניכר מן **הסעיפים המנחים את הנציבות לבחון כלים לקיצור ושיוב הליך המיון הסתיימו במציאת הכלים כלא מתאימים על ידי הנציבות, ובכך התייתר השימוש בהם הלכה למעשה.**

כך בסעיף 1.א. התבקשה הנציבות לבחון קיום שלבים שונים בהליך המיון במקביל והבחינה מצאה כי אכן כלי זה יאפשר חסכון בזמן אך הצורך בהשקעת תשומות אחרות הביא **להורדת הרעיון מהפרק**; סעיף 1.ב. הורה לנציבות לבחון קבלת הצטיינות אקדמית יתרה כשקולה למעבר בחינות בכתב באופן אוטומטי, הנציבות שקלה זאת ומצאה לנכון **לא ליישם את ההצעה**; סעיף 3.ב. הורה לבחון חלופות למרכזי הערכה ונמצא כי **אין חלופות מתאימות** וסעיף 8 שהורה לבחון האם ניתן לצמצם את ועדות הבוחנים מצא כי **הנושא לא ניתן לביצוע והוא הוסר מסדר היום.**

מבחינת יישום ההחלטה עולים מספר חסמי ביצוע מרכזיים

כוח אדם: העיכוב בשנה ביישום הפיילוט שעוצב על ידי אגף בחינות ומכרזים בשל מחסור בכוח אדם במשרדי הממשלה בהם החליטה הנציבות לקיים את הפיילוט, מעלה שאלה מדוע הארגון האמון על כוח האדם במשרדי הממשלה עיצב פיילוט ובחר להתחילו במשרדים בהם אין כוח האדם הנדרש לכך.



אנמיה ניהולית: במספר סעיפים עולה כי למרות שעומדים בפני הנציבות הכלים והיכולות לקיים את שמורה לה החלטת הממשלה לעשות הדברים אינם מיושמים. כך בסעיף 7 המורה על ניהול ועדת בוחנים באופן מקוון וכך בקיום הפיילוט המיוחל שעל פי הצהרת הנציבות עצמה לא התקיים במשך שנה בשל מחסור במשאב שעל ניהולו אמונה הנציבות – כוח אדם.



מדיניות צבועה: במספר סעיפים, בהם נועדה החלטת הממשלה להציע מדיניות חדשה, מצביע האגף על מדיניות קיימת, השונה במהותה מהמדיניות הנדרשת, ובכך מעכב או מונע את השינוי ואת יישום ההחלטה. כך, בסעיף 3.א. מבקשת ההחלטה לאפשר למשרד המגייס להעביר דגשים משלו להליך המיון במסגרת הפיילוט, ואילו תשובת האגף מפנה למדיניות המאפשרת לבקש הליך מיון ייחודי, ואינה תואמת את הקבוע בהחלטה. גם בסעיף 4, המבקש לחדש ולתגבר את מאגר נציגי הציבור במטרה לשפר את זמינות ועדות הבוחנים, מצביע האגף בתשובתו על המנגנון הקיים לעדכון המאגר ובחינה של מועמדים חדשים אך איננו מיישם את ההוראה בדבר שיפורו של המאגר.



