

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
בקרת ניהול ההון האנושי



ט' באדר א' התשע"ד
9 בפברואר 2014

נה 81-2014
חוזר מס' 1/2014

לכבוד,

הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכות הביטחון
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון

שלום רב,

**יישום הרפורמה במערך הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה היערכות
המשרדים – סטטוס פעילות לקראת העלייה לאוויר של מודול המיון החדשני**

30.4.2014

מכתבנו מיום 25 ביולי 2013

לפני כשנה פתחה נציבות שירות המדינה את הצוהר לתהליך גיוס ומיון חדשני של ממש בשירות המדינה. הבשורה של מודול הגיוס יצרה עלייה עוצמתית במספר המועמדות אשר הוגשו למשרות בשירות המדינה, בפניות למרכזי השירות השונים וכפועל יוצא באיכותם של העובדים החדשים אשר נקלטו לשירות המדינה.

תוך ייעול תהליכים מיושנים ושימוש בטכנולוגיה מתקדמת, השיג מודול הגיוס שיפור של ממש בחיבור בין נציבות שירות המדינה, אגף בכיר בחינות ומכרזים לבין לקוחותיו השונים וחשוב מכך מינוף השירות לאזרחי מדינת ישראל.



קרית בן-גוריון, רחוב קפלן 3, ירושלים טל. 02-6705149

ת"ד 34076 ירושלים 91340 פקס. 02-6706159

נשי"מ ברשת : www.civil-service.gov.il

[חפשו אותנו גם בפייסבוק - נציבות שירות המדינה](#)



בעתיד הקרוב סוף אפריל 2014, תעלה לאוויר מערכת מודול המיון, אשר עתידה להשלים את השינוי אותו התחלנו זה מכבר ולהפוך את תהליך הגיוס והמיון לידידותי יעיל ונוח עבור כל משתמשי הקצה. בהזדמנות זו אנו מזכירים כי משרדי הממשלה אשר קיבלו אישור חריג לביצוע מיון באמצעות חוזי התקשרות נפרדים, מתבקשים לחבור למכרז המרכזי לאבחון ומיון מועמדים לשירות המדינה.

אנו מקיימים בחינה מתמדת של הנושא אשר מעלה כי תהליך הגיוס והמיון החדש גרם לשיפור משמעותי ברמת שביעות רצונם של המועמדים, בנכונותם להצטרף לשירות המדינה ולצמצום משמעותי בנשר המועמדים בזמן תהליך המיון. אנו מייצרים כל העת רעיונות נוספים הן בפן השירות והן בפן המקצועי לשיפור יעילות התהליך ואיכותו, על מנת להבטיח שלשירות המדינה יצטרפו אך ורק הטובים והמתאימים ביותר.

להלן אבני הדרך העיקריים:



ברצוננו להביא לידיעתכם כי לקראת סוף תהליך הפיתוח של מערכת המיון, עם סיום סבב הבדיקות הראשון למערכת באגף בחינות ומכרזים, אותרה תקלה מבנית בלוגיקת מערכת המיון החדשה. מאחר ומדובר ברפורמה שלה שותפים רבים ובכלל זה, אגף בחינות ומכרזים, מינהל הרכש הממשלתי, מכוני מיון, מרכז התמיכה, אגף התקציבים, חשבות משרד ראה"מ, מערכות

מידע, יעוץ משפטי ומינהל משאבי אנוש של נציבות שירות המדינה, התקיימו סבבי דיונים אינטנסיביים וגובשו כלל הפעולות הנדרשות לפתרון הבעיה. כמו כן, בוצעה היועצות עם כלל הגורמים הרלוונטיים, כאשר צרכי המשרדים והמועמדים בראש מעיינינו ולאחר הצגת התמונה הכוללת בפני נציב שירות המדינה וקבלת תמיכתו ואישורו, הוחלט על דחיית מועד העלייה לאוויר של מודול המיון החדשני לתאריך **30.04.14**. בימים אלו עמלים הצוותים המקצועיים ימים כלילות על מנת ליישם את הפתרון חדשני, ולהשלים את פתוח המערכת מהר ככל הניתן, על מנת לעמוד ביעד שנקבע.

עד לעלייתה לאוויר של המערכת החדשה נמשיך לעבוד במתכונת מיוחדת מול מכוני המיון, ואף נגדיל את נפח המכרזים אשר נשלחים למכונים- במסגרת זו, הוארכה הפעימה הראשונה לביצוע הליכי מיון עד לתאריך **15.03.14**. לשם כך, הונחו מכוני המיון (לפתוח לאלתר את סניפיהם החדשים בארבעת הערים המרכזיות בישראל (חיפה, גוש דן, ירושלים ובאר שבע), סניפים אלו פועלים כעת במתכונת מלאה ומותאמת לפעימה הראשונה מאפשרים לאב"מ תהליך מיון יעיל מהיר ואיכותי מתמיד.

כתוצאה מהתקלה המבנית, נוצר צוואר בקבוק בעיקר בגיוס עובדים ברמות התחיליות. על מנת ליעל ולהקל את תהליך איוש המשרות לדרגות התחיליות עבור משרות ממלאי המקום הופצו הנחיות בתחילת חודש ינואר, מצ"ב ההנחיות.

כאמור, במסגרת הישורת האחרונה לקראת העלייה לאוויר, צפויות מספר פעילויות אשר מהוות אבני דרך לעלייה מובטחת ומוצלחת של כלל המערכות ובכלל זה ביצוע הדרכות למאות עובדים. להלן פירוט הפעילויות העיקריות ומועדן :

<u>מועד משוער</u>	<u>פעילות</u>
❖ 19.03.14	❖ מועד אחרון לפרסום מכרזים (יש להיערך בהתאם מבחינת ביצוע וסיום כל הפעילויות הנדרשות טרם מועד זה).
❖ 02.04.14 - 30.04.14	❖ השבתת מערכות כוללת -תבוצע השבתה בכלל המערכות, פורטל משרד, פורטל מועמד, מערכת מרכב"ה. (לא תתאפשר גישה לפורטלים השונים, לרבות הגשת מועמדות, בדיקת תנאי סף, טיפול בועדות בוחנים. לפיכך יש להיערך בהתאם מבחינת הדפסת והכנה כל החומר הרלוונטי טרם

בהתאם לצורך, בפרט לשם קיום ועדות

בוחנים במידה ויחולו על מועד זה)

❖ עלייה לאוויר עם מודול המיון החדש

❖ 30.04.14

❖ פרסום הנחיות מטעם אגף בחינות בדבר

❖ סוף אפריל

תהליכי העבודה ונהלים לביצוע.

❖ הדרכות וסקירה כוללת לתהליכי העבודה

❖ 20.05.14

למנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה

ויחידות הסמך (יופצו בנפרד מכתבי רישום

בסמוך למועד).

❖ הדרכות וסקירה כוללת לתהליכי העבודה

❖ 22.05.14-29.05.14

למרכזי המכרזים (יופצו בנפרד מכתבי

רישום בסמוך למועד).

לסיכום:

הרפורמה במערך הגיוס והמיון, הינה אחת מן הנדבכים המשמעותיים במסגרת הרפורמה הכוללת לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, אותה מוביל נציב שירות המדינה. מדובר בשינוי משמעותי ומדורג אשר אמור לחולל שינוי במועד אחד (30.4.14) בו כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ובכלל זה מערכת הבריאות יעלו לאוויר עם מערכת חדשנית, מקוונת וידידותית. אין ספק שיהיו חבלי לידה ראשוניים, ומתפקידנו להיות קשובים ובעלי יכולת לתת מענה לצרכים המשתנים, ואכן אנו נערכים לכך. אך ללא ספק נוכח המטרות והיעדים אותם הצבנו, אנו משוכנעים כי ההישג יבוא לידי ביטוי במלא הדרו, לטובת המועמדים (אזרחי המדינה) והנהלות המשרדים, כאשר מטרת העל של הרפורמה אותה הצבנו – בחירת המועמד המתאים ביותר למשרה הנדרשת תבוא לידי מימוש באופן האופטימלי, וזאת באמצעות השינויים שיחולו כדלקמן:

- ✓ שיפור יכולת הגמישות בהתאמת מערך בחינות מקצועיות ומתן כלים אבחוניים ייחודיים בהתאם לצרכי הלקוחות (משרדי הממשלה).
- ✓ שיפור תהליך האבחון והמיון הן בהיבט איכות ומהימנות.
- ✓ קיצור משך זמן הגיוס והמיון באמצעות שימוש בכלים טכנולוגיים ומערכות מקוונות.
- ✓ שיפור השירות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך ולמועמדים הן בהיבט – שקיפות, הגינות ושוויון הזדמנויות.
- ✓ שיפור מערך הבקרה, הפיקוח, המדידה, התחקור ותוקף הניבוי.

כיו"ר המינהלת אני מבקש באופן אישי להודות ולהביע הערכה לנציב שירות המדינה על תמיכתו, לכל חברי המינהלת וצוותי העבודה, ולמנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים) וצוות יחידת המצויים בליבת השינוי.

אני סמוך ובטוח שמערכת המיון תהווה תפנית ונדבך חשוב מאין כמוהו בשינוי תפיסת שירות המדינה בעיני אזרחי המדינה.

בהצלחה לכולנו.

מוטי אהרוני



סגן נציב שירות המדינה
יו"ר הוועדה



הנחיות 15-17.doc



יישום רפורמה בגיוס
נעסוקתי- שלב א.pdf

העתקים:

מר משה דיין - נציב שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
גבי יעל מבורך – סגנית הממונה על התקציבים, משרד האוצר
גבי גבריאלה אשכנזי - מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים), נציבות שירות המדינה
מר אבי מישראלי - מנהל מינהל הרכש הממשלתי, משרד האוצר
גבי אורנית יחזקאלי - מנהלת אופן, מרכבה
חברי הנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
חברי ועדת הרפורמה במערך הגיוס והמיון
עובדי אגף בכיר בחינות ומכרזים
הרפרנטים באגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך ובמערכת הבריאות והביטחון

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
משרדי הממשלה ויחידות הסמך



א' באלול התשע"ב
19 באוגוסט 2012

שם 2012-2838
חוזר מס' 11/2012

אל:

הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכות הביטחון ומערכת הבריאות
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הביטחון ומערכת הבריאות

**יישום רפורמה בגיוס ומיון תעסוקתי בשירות המדינה - עליה לאוויר בתאריך
30 באוגוסט 2012 - סיכום שלב א'**
מכתבנו מיום 6 ביוני 2012

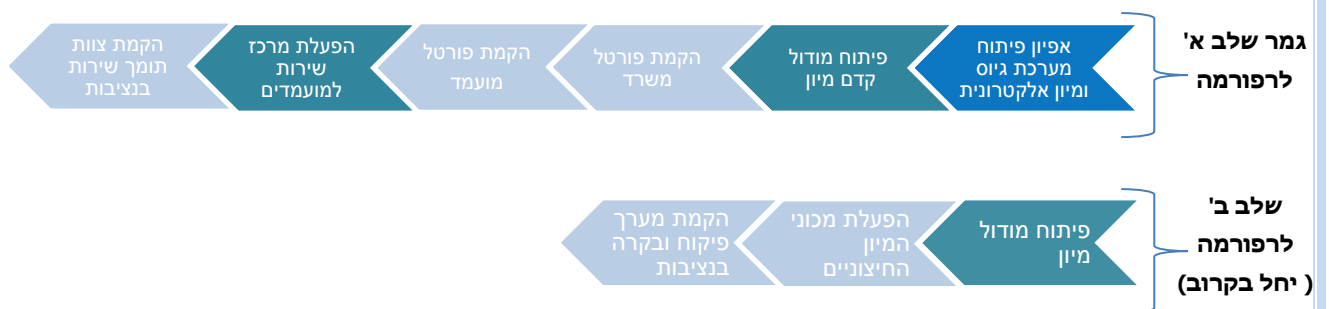
לרגל גמר יישום שלב א' ברפורמת הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה ברצוננו להביא לעיונכם את סיכום הפעילות שנעשתה עד כה ולחזק את שיתוף הפעולה המלא עם משרדי הממשלה ויחידות הסמך ביציאה לדרך החדשה אשר אנו עומדים בפתחה.

1. מטרת הרפורמה:

- שיפור וייעול מערך המיון התעסוקתי וקיצור משך זמן הגיוס והמיון באמצעות מערכות מקוונות וכלים טכנולוגיים.
- שיפור השירות למשרדי הממשלה ולמועמדים, בהיבטי שקיפות הגינות ומתן שוויון הזדמנויות.
- שיפור תהליך האבחון והמיון בהיבט איכות ומהימנות.
- הגברת יכולת הגמישות בהתאמת מערך בחינות מקצועיות ומתן כלים אבחוניים ייחודיים בהתאם לצרכי המשרה הנדרשים.
- שיפור מערך הבקרה, הפיקוח והמחקר של נציבות שירות המדינה ובתוך כך שיפור המדידה הארגונית והתפעולית וניתוח בזמן אמת.

2. אבני דרך מרכזיות בתהליך:

- ביצוע מפגשים עם אנשי אקדמיה, כינוסים וקבוצת עבודה בהן השתתפו עובדים בכירים ממשרדי הממשלה השונים.
- מחקר מקיף עם אנשי מקצוע הכולל בין היתר השוואה עם מדינות זרות בעלות אופי גיוס דומה.
- בחינת כלים מתקדמים בפן הטכנולוגי בתחום הגיוס והמיון.
- הבניית מערך לרפורמה המורכב ממספר חוליות מפתח הנקשרות זו בזו ומהוות חלק במכלול השינוי הצפוי כדלקמן:



3. התוצרים:

א. פיתוח מערכת גיוס ומיון אלקטרונית בשיתוף פרוייקט מרכב"ה - אופיינה מערכת מקוונת לניהול מועמדים עבור שלב הגיוס והמיון בשיתוף פרוייקט מרכב"ה. המערכת הממוחשבת מתבססת על יישום ראשון מסוגו בארץ ומורכבת משתי תתי יחידות מרכזיות (מודולים):

(1) **תת מערכת קדם מיון (שלב א' לרפורמה) - הכוללת שני פורטלים.**

פורטל משרד

- ✧ ניהול תיק מועמד וקבלת מועמדות מקוונת שהוקלדה על ידי המועמד למכרזים: פנימיים, בין-משרדיים ופומביים.
 - ✧ ניהול תקשורת מקוונת ומיידית עם המועמד ועדכון סטאטוס מועמדותו בזמן אמת.
 - ✧ ביצוע בקרה והנפקת דו"חות רלוונטיים לעבודת המשרדים השוטפת.
- הופעל בתאריך 13.06.2: מזה כחודשיים משרדי הממשלה עושים שימוש בפורטל המשרד, תקופה זו משמשת כפרק זמן להרצה, הטמעה ולמידה של מרכזי המכרזים במשרדים וכן משפרת את המוכנות לקראת העלייה לאוויר של פורטל המועמד - החולייה המשלימה למערכת קדם המיון.

פורטל מועמד

- ✧ צפייה במכרזים פנימיים, בין משרדיים ופומביים והגשת מועמדות בהתאם לזכאות המועמד.
 - ✧ הקמת תיק מועמד ואפשרות לעדכון פרטים ומעקב אחר כלל המועמדות שהוגשו בזמן אמת.
 - ✧ הזנת פרטים באופן חד פעמי לשאלון המועמד המקוון, הכולל בקורות לוגיות למניעת טעויות אנוש (לדוג' לא ניתן להזין תאריך עלייה לפני תאריך לידה) וכן צירוף מסמכים אישיים הנדרשים להגשת מועמדות.
 - ✧ קבלת תכתובת מהמשרד ושמירתה באופן אוטומטי במערכת.
- הפעלה מלאה הכוללת את פורטל המועמד תועלה בתאריך 30.08.12.

(2) **תת מערכת מיון (שלב ב' לרפורמה) בתקופה הקרובה יחל פיתוח מערכת זו, ליישום שלב ב' לרפורמה. בשלב זה יתווספו פונקציות רבות נוספות, אשר יאפשרו את המשך תהליך קליטת המועמד המתאים ביותר למשרה.**

מערכת הגיוס האלקטרונית, מהווה תקדים במערך הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה בשל יכולתה לנהל במערכת אחת הן את שלב קדם המיון והן את שלב המיון, תוך ביצוע מגוון רחב של פעולות, ניהול נתונים וממשק למערכת הגיוס הקיימת במרכב"ה (מערכת ECC) ושמירה על אפיק תקשורת ועדכון עבור המועמד.

ב. ביצוע רגולציה בדפוסי האבחון והמיון (שלב ב' לרפורמה) - הוחלט על ביצוע הליך האבחון באמצעות מכוני מיון חיצוניים, תוך הקפדה על איכות המיון והתאמת כלי מיון חדשניים ועדכניים לדרישות המשרה ומאפייניה. בימים אלו אנו נמצאים בשלבי סיום מתקדמים לגיבוש המכרז, שנכתב בשיתוף מנהל הרכש הממשלתי.

ג. מרכזי תמיכה ושירות - במטרה לייעל את השירות למועמדים ולמשרדי הממשלה ולתת מענה למאות אלפי הפניות בשנה, הוחלט על הקמת **"מרכז שירות"** ארצי למועמד ו"צוות תומך שירות" (באגף בכיר בחינות ומכרזים) לסיוע במתן תשובות בנושא מיון מהגורמים המקצועיים באגף בכיר בחינות ומכרזים.

בחודש יוני 2012 נחתם חוזה התקשרות מול חברת "בינת סמך", חברה מובילה בתחום מרכזי מידע ושירות, לצורך הפעלת מרכז השירות הארצי. "מרכז השירות" יפעל במרבית שעות היממה, וייתן מענה באמצעות מערכת צ'אט אינטרנטית הכוללת מסירת מידע מלא ומקיף בכל הנוגע לנושאים כלליים ואישיים אודות שלב קדם המיון.

בימים אלו אנו מסיימים את העבודה הנמרצת שהחלה לפני כחודשיים להכשרת צוות "מרכז השירות" בחברת "בינת סמך", בכל הנושאים המקצועיים והטכניים אליהם יידרשו לענות, תוך בניית מאגר מידע לנושאים עליהם ניתן להשיב באופן יעיל ומיידי.

בנוסף, כלל משרדי הממשלה הודרכו והונחו באופן העבודה מול "מרכז השירות" עבור פניות הדורשות מעורבות טיפול של המשרד והוגדרו אנשי קשר לעבודה מול "מרכז השירות". זוהי הזדמנות נוספת לחדד כי שיתוף הפעולה של המשרד אל מול "מרכז השירות" הינו הכרחי לצורך יצירת שפה אחידה ותשתית עבודה מסודרת ויעילה מול המועמד.

זה הוא מקום לציין כי וועדת הרפורמה השקיעה רבות ביצירת אמנת שירות המגובה בלוחות זמנים קפדניים, המחייבים שיתוף כל בעלי התפקידים בתפעול המערך, כל זאת על מנת לשמור על רמת השירות הטובה ביותר למועמדים, משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

4. פעילות "תומכת רפורמה":

א. הדרכות וביצוע הטמעת מערכת למשרדי הממשלה - צוות ההדרכה של פרויקט מרכז"ה ביצעו הדרכות טכניות ל-300 מרכזי מכרזים מ-90 משרדי ממשלה ויחידות סמך, בנושא שימוש בפורטל המשרד במערכת הגיוס האלקטרונית. השיעורים התקיימו במכללת "גיון בריס" במחוזות ירושלים, תל אביב וחיפה. בנוסף, נציגי אגף בכיר בחינות ומכרזים ביצעו הסברה בנוגע לשינויים הנלווים לרפורמה וכן ניתנו הנחיות ליישום משרדי הממשלה.

ב. טיפול וריכוז פניות בנושא מערכת הגיוס האלקטרונית (פורטל המשרד) - אגף בכיר בחינות ומכרזים בשיתוף מרכז התמיכה של פרויקט מרכז"ה, מכרזים ומטפלים בפניות טכניות ומקצועיות של המשרדים ומסווגים את הנושאים הרלוונטיים לשלב ביצוע שיפורים במערכת הגיוס האלקטרונית.

ג. פרסומים ועדכונים - במסגרת התקשרות השוטפת מול משרדי הממשלה ומתן עדכון תקופתי מלא על פעילות הרפורמה ושלבי יישומה, בקרוב למועד העלייה לאוויר של פורטל המועמד יופץ מסמך הנחיות לביצוע והערכות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך. כמו כן, בימים אלו אנו נערכים לקיום כנסי הדרכה למשרדי הממשלה לצורך יישום שלב א' לרפורמה. מועד הכנסים יפורסם בנפרד.

5. הרכב ועדת הרפורמה שלב א' - גיוס ומיון תעסוקתי בשירות המדינה:

בהזדמנות זו, ברצוני להודות לכל אחד ואחת מחברי ועדת הרפורמה לגיוס ומיון לשירות המדינה, על עבודתם המקצועית והמאומצת ועל תרומתם להובלת מהלך משמעותי זה. חברי הוועדה:

- גב' גבראלה אשכנזי - מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים), נש"מ
 - גב' עדנה אלפסי - סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)
 - גב' רויטל ויצמן - מנהלת אגף בכיר (מערכות מידע), נש"מ
 - מר סאלח שנאן - מנהל תחום מו"פ, נש"מ
 - גב' נילי בן משה - רכזת רפורמה גיוס ומיון, נש"מ
 - גב' אורנית יחזקאלי - מ"מ מנהל פרויקט מרכז"ה
 - גב' מיכל הררי - יועצת בכירה HR, SAP, נס טכנולוגיה, פרויקט מרכז"ה
 - גב' מיכל פלג - פסיכולוגית תעסוקתית בכירה, ליווי מקצועי
- ליווי התהליך:
- אגף התקציבים בראשות - מר אייל אפשטיין המשנה לממונה על אגף התקציבים ונציגיו.

- יעוץ משפטי – עו"ד רון דול, היועמ"ש נש"מ ונציגיו.
- מכרז מכוני מיון :
- מנהל מינהל הרכש הממשלתי מר אבי מישאל ונציגיו.
- מר אבי מזרחי – יועץ ופרוייקטור, מינהל הרכש.

לסיכום - מערכת הגיוס האלקטרונית ובתוך כך מערכת קדם המיון והמיון, מובילים לחדשנות טכנולוגית בשירות המדינה, ובד בבד מאפשרים להביא לידי מימוש ערכים רבים ובראשם מכוונות לקוח ויעילות מקצועית. שינוי זה, בראש ובראשונה נועד **לשפר את מערך הגיוס והמיון ולקצר את משך זמן הגיוס**. לצד זאת אנו זוכים בערך מוסף, ובכפוף למגמה ההולכת וגדלה לשמירה על איכות הסביבה, מערכת זו חוסכת בכמות הניירת העצומה ומיישמת מדיניות ירוקה.

אנו צופים להישגים רבים בשירות המדינה בעקבות רפורמה זו, ומאמינים כי השינוי השיטתי וההדרגתי יביא לידי עיצוב מחדש של מערכת הגיוס והמיון התעסוקתי.

כמו כן, ברצוני להודות לכל חברי וועדת הרפורמה העליונה ובראשם לנציב שירות המדינה על קבלת ברכתו לעשייה עד כה, ועל הירתמותו לקידום שלב ב'. כמו כן, להביע את הערכתי לעובדי אגף בכיר בחינות ומכרזים על העבודה המקצועית והמאומצת, ולגב' גבי אשכנזי העומדת בראשו, למשרד האוצר, משרד ראש הממשלה ומשרד המשפטים על מעורבותם ביישום שלב א' וקבלת תמיכתם להמשך מימוש התהליך ויישום שלב ב'.

בברכת שנה טובה ועידן גיוס ומיון פורה,

מר מוטי אהרוני



סגן נציב שירות המדינה
יו"ר הוועדה

העתקים:

מר משה דיין - נציב שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
גב' כרמלה אבנר - מנהלת מערכות מידע ממשלתית ראשית - משרד האוצר
גב' גבריאלה אשכנזי - מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים), נציבות שירות המדינה
מר אייל אפשטיין - המשנה לממונה על התקציבים, משרד האוצר
מר אבי מישאלי - מנהל מינהל הרכש הממשלתי, משרד האוצר
אורנית יחזקאלי - מנהלת אופן, מרכבה
חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
חברי ועדת הרפורמה במערך הגיוס והמיון – שלב א'
עובדי אגף בכיר בחינות ומכרזים