



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה



הנחיית נציב שירות המדינה לתכנון בתחום ההון האנושי לקראת תכנית עבודה 2014



1. תוכן עניינים

1.....	תוכן עניינים	1.
2.....	הנחיית נציב שירות המדינה	2.
3.....	פתח דבר – ראש מטה יישום הרפורמה	3.
5.....	מבוא להנחיות לתכנון	4.
6.....	אסטרטגיית היישום לרפורמה	5.
7.....	קוד אתי לשירות המדינה	6.
8.....	בסיס לתכנון מסלולי קריירה במשרדי הממשלה	7.
8.....	בסיס נתונים לתכנון תכנית עבודה להון אנושי	8.
9.....	הערכת עובדים	9.
10.....	הערכת פוטנציאל סגל בכיר ועתודות ניהול בכיר	10.
10.....	הערכת מצב סגל בכיר ועתודות ניהול	11.
11.....	פעילות תשתיתית לניהול הסגל בכיר ועתודות ניהול בשירות המדינה	12.
12.....	הכשרות בכירים במדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול	13.
12.....	הקמת המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול	14.
13.....	הדרכה בשירות המדינה בראי הרפורמה	15.
14.....	הגדרת התפקיד של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש	16.
14.....	בניית מסלול גנרי לסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש	17.
14.....	חניכת סמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש / מנהלים אדמיניסטרטיביים	18.
14.....	פרופסיית משאבי אנוש	19.
15.....	מערכת לניהול סקרים	20.
15.....	קהילות ידע	21.
15.....	שיתוף ידע ומידע עם האקדמיה	22.
16.....	יצירת תורה ומסמכי תורה	23.
16.....	תורת התקן בשירות המדינה	24.
17.....	פעילות תשתיתית לצורך אצילת סמכויות למשרדי הממשלה	25.
18.....	ערוצי הזנת מצוינות	26.
19.....	מערכות מידע	27.
20.....	מיון וגיוס	28.
21.....	עידוד חדשנות	29.
21.....	תמריצים שאינם כספיים	30.
22.....	טבלת משימות מרכזת בחתך רבעוני ונושאי	31.



2. הנחיית נציב שירות המדינה

ניהול ההון האנושי	הנחיות נציב שירות המדינה
תכנית עבודה בנושא ניהול ההון האנושי - 2014	תאריך: יב' בטבת התשע"ד, 15 בדצמבר 2013 מספר הנחיה: 03.2

א. בהמשך להחלטת הממשלה מספר 481 מיום כ"ב בתמוז התשע"ג (30 ביוני 2013) בדבר אימוץ דו"ח ועדת הרפורמה, מצורף בזה קובץ הנחיות לתכנון בתחום ההון האנושי לקראת תכנית העבודה לשנת 2014. הקובץ מהווה חלק בלתי נפרד מהנחיה זו.

ב. המדובר בתהליך רב חשיבות לקידומה ויישומה של הרפורמה.

ג. באחריות הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש במשרדי הממשלה והמנהלים האדמיניסטרטיביים במערכת הבריאות, לקיים בקפידה אחר ההנחיות וכפי מידת הצורך לעמוד בקשר עם אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה.

ד. על כלל הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש והמנהלים האדמיניסטרטיביים במערכת הבריאות לבצע הערכת מצב להון אנושי במשרדם וכנגזרת מכך ובהתאם להנחיות לתכנון המשולבות ביעדים המשרדיים, להכין תכנית עבודה למשאבי אנוש.

ה. הסמנכ"לים הנמנים על משרדי נחשון יזומנו במהלך החודשיים הקרובים, להציג בפני את הערכת המצב ותכנית העבודה למשאבי אנוש במשרדם.

ו. אני מאחל לכולנו שנת עשייה פורייה.


משה דיין
נציב שירות המדינה



3. פתח דבר

במהלך השנה האחרונה, התקיים מהלך רחב, מעמיק ומקצועי, לגבש את תכנית הרפורמה בתחום ההון האנושי בשירות המדינה. המהלך הושלם עם הצגת תכנית הרפורמה על ידי נציב שירות המדינה לאישור הממשלה ב 30 ליוני 2013, ואישורו בהחלטת הממשלה מספר 481.

השלמת התכנית ואישורה על ידי הממשלה לא מסמנים את סיומו של התהליך - להיפך. זוהי נקודת היציאה למסע בן שלוש שנים ביישום וביצועה של התכנית, והפיכת החזון למציאות.

האסטרטגיה ליישום התכנית מתמצה בשילובן של שתי תפיסות יסוד ליישום: תפיסת היסוד הראשונה היא יישום והטמעה בגישה תהליכית ו"טלסקופית" – מתחילים מקטן לגדול, ומטפסים כל שנה במדרגת האתגר ורוחב היישום. תפיסת היסוד השנייה היא קיום תהליך מעגלי וספיראלי – המבטא תהליך למידה מתמשכת מתובנות שיעלו במהלך כל שלב בתכנית.

האסטרטגיה מוצגת בשני הגרפים הבאים:

אסטרטגיית יישום "טלסקופית":

מתחילים בחמישה משרדי "נחשון", מתקפים תפיסות ומתקנים על בסיס תובנות ואז - מרחיבים את מעגל היישום וההטמעה





4. מבוא

במסגרת מעגל התכנון הממשלתי, **ברבעון האחרון של שנת 2013**, יכינו משרדי הממשלה ויחידות הסמך **תכנית עבודה למשאבי אנוש לשנת 2014**.

תכנית עבודה זו תושתת על הדברים הבאים:

- יעדי המשרד/יחידת הסמך.
- תובנות המשרד מסיכום שנת העבודה 2013.
- יעדי נציב שירות המדינה.
- הערכת המצב להון אנושי לשנת 2014 כפי שפורסמה על ידי נציבות שירות המדינה.
- הערכת מצב להון אנושי שיבצע הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש.
- אבני הדרך המרכזיות כפי שכתובות במסמך הרפורמה למימוש בשנת 2014.

הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש / המנהל האדמיניסטרטיבי של בית החולים, יתכלל את התובנות שעלו מתכנית העבודה של השנה הקודמת והנוכחית, את הפעילויות הנדרשות בתחום ההון האנושי לצורך מימוש היעדים בתכנית העבודה של משרדו, ועם אלו ישלב את העוגנים הרלוונטיים אליו ממסמך ההנחיות לתכנון - ויכין את תכנית העבודה לאישורו של המנכ"ל ונציב שירות המדינה.

בסיום מסמך זה מצורפת טבלת המשימות המרכזיות לשנת 2014, בכל מקרה של סתירה בין התאריכים בחוברת לבין הטבלה בסופה – התאריכים המופיעים בטבלה הם הקובעים.

החתום מטה ישמח לעמוד לרשותכם ולענות על כל שאלה שתתעורר,

להלן הנושאים המופיעים בדו"ח וועדת הרפורמה ליישום על ידי משרדי הממשלה ויחידות הסמך בשנת 2014.

רון שפירא

ראש אגף בכיר (תכנון אסטרטגי ומדיניות)



5. אסטרטגיית היישום לרפורמה

כאמור בפתיח ראש מטה יישום הרפורמה, אסטרטגיית היישום לרפורמה בנויה מהליך ספיראלי, תלת שנתי, המורכב מהשלבים הבאים:

- א. גיבוש אסטרטגיה – תחילתו של ההליך בעיצוב החזון ותכני הרפורמה ותרגומו של החזון לאסטרטגיית יישום ותכנית עבודה בה יסומנו "האבנים הגדולות" להליך יישום הרפורמה.
- ב. השלב השני הינו שלב קבלת המשאבים ההולמים לאסטרטגיית היישום וגיבוש מנגנוני ההוצאה.
- ג. השלב השלישי הינו בניית התכנית השנתית בהתאם לתכנית האסטרטגית והמשאבים המוקצים.
- ד. השלב הרביעי הינו שלב הבקרה השוטפת, ניהול הסיכונים, תחקירים, תובנות ובהתאמה עדכון התכנית האסטרטגית.

מיקוד מאמצי הניהול של הטמעת הרפורמה משתנה על פני שנות הטמעת הרפורמה.

- בשנת 2013 עיקר המאמץ נסב על כתיבת מסמך הרפורמה, גיבוש תפיסת היישום וגיבוש תכנית היישום.
- בשנת 2014 ניישם את תפיסת הרפורמה בחמישה משרדי נחשון, נתקף את התפיסות והמדיניות, נבצע תחקיר מעמיק ונפיק את התובנות הנדרשות.
- בשנת 2015 ניישם את התובנות תוך עדכון התכנית ונטמיע את הסבב השני של עשרה משרדים נוספים.
- בשנת 2016 נשלים את ההטמעה בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך על בסיס נציבות שירות המדינה במבנה החדש.

איך לקרוא את המסמך?

כל אחד מהנושאים יומחש באופן הבא (מלל, צבע וסימון):

מה ומתי? התוכן של היעדים בתכנית היישום וכן לוח הזמנים.

כלל הנושאים רלוונטיים **לידיעה ופעולה** המשרדים / בתי החולים, כאשר ליד פעילות שתבוצע רק במשרדי "נחשון" יופיע הסמן



יעדים ראשיים לתכנית העבודה 2014



6. קוד אתי לשירות המדינה

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 ימנה נציב שירות המדינה וועדה בראשות דמות ציבורית בכירה לקביעת הקוד האתי של שירות המדינה. מנכ"לים, קבוצות מקצועיות מקרב הסגל הבכיר ובניהם סמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים במערכת הבריאות - יהיו שותפים פעילים לקביעת וגיבוש ההצעה לקוד האתי לשירות המדינה עד סוף חציון א' של שנת 2014.

במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 יבוצע תהליך של שיתוף הציבור בבחירת ערכי היסוד לשירות המדינה. במהלך הרבעון האחרון של שנת 2014, עם סיום גיבוש ההמלצה לקוד האתי, יביא נציב שירות המדינה את המלצתו לקוד האתי לאישור ממשלת ישראל.

עד לסוף שנת העבודה 2014 ישלם נציב שירות המדינה את המלצתו לקוד האתי של שירות המדינה לקראת הצגתו לממשלת ישראל.

תכנון כוח העבודה בשירות המדינה

במהלך הרבעון הראשון בשנת 2014 יבצעו הסמנכ"לים תהליך סדור של סיכום שנת העבודה 2013, בחינה של תכנון מול ביצוע, תחקיר והפקת תובנות מתחקירים על ביצוע תכנית העבודה.

תהליך זה ישמש כאחד הכלים לקראת ביסוס הערכת המצב לשנת 2015 אשר יפורסם במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014.

פעילויות אלו יבוצעו בהתאם למדריך לתכנון והמדריך לביצוע הערכת מצב להון אנושי שפורסמו על ידי מטה יישום הרפורמה.

משרדים ב"תכנית נחשון" יידרשו להצגת התכניות והערכת המצב לנציב שירות המדינה בעיתוי שייקבע. לצורך כך, למשרדי נחשון יוקצה סיוע מטעם חברת "פארטו", בהנחיית ראש אגף בכיר לתכנון אסטרטגי.



יעד הזמן לסיום התחקיר והפקת התובנות – סוף רבעון 1.

במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 יבצעו משרדי הממשלה הערכת מצב להון אנושי לקראת שנת 2015 במיקוד למשרדי נחשון.

במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 תפורסם הערכת המצב להון אנושי בשירות המדינה לשנת 2015.



7. בסיס לתכנון מסלולי קריירה במשרדי הממשלה

המשרד באמצעות הסמנכ"ל למשאבי אנוש יגדיר ויסמן את המקצועות ומשרות הליבה במשרד, במקביל יערך תהליך בבתי החולים בהובלת הממונה על מערכת הבריאות והמנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים. תהליך זה יהווה את הבסיס והתשתית להתוויית מסלול פיתוח אישי לבעלי מקצועות הליבה במשרד. התהליך יתבצע באחריות הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש בשיתוף וסיוע נציבות שירות המדינה.

תהליך הגדרה וסימון מקצועות ומשרות הליבה, יבוצע עלפי מדריך המתגבש בימים אלו על ידי מטה היישום, ויפורסם בסוף רבעון 1 2014.

משרדים ב"תכנית נחשון" יידרשו להצגת תוצרי הפעילות לאישור נציב שירות המדינה בסיום הרבעון השלישי של שנת 2014.



8. בסיס נתונים לתכנון תכנית עבודה להון אנושי

כחלק מהערכות לתכנון תכנית העבודה מבוססת נתונים, יקיים המשרד עד סוף הרבעון הראשון תהליך של טיוב נתונים במערכת מרכז"ה.

תהליך טיוב נתונים זה יכלול שני רבדים: רובד אחד בהיבט הפרט, הסמנכ"ל יכין תכנית עבודה בה יבדקו מול כל עובד נתוניו האישיים כפי שמופיעים במערכת הממוכנת, במידה וקיימת אי התאמה בין הנתונים במציאות לבין אלה המוזנים במערכת הממוכנת, תוגדר מערכת הרשאות לעדכון בדיעבד של הנתונים במערכת. מסמך הגדרת הרשאות יופץ למשרדים עד תחילת רבעון ראשון של שנת 2014.

הרובד האחר, הינו וידוא התאמת המבנה הארגוני והמשרות המוזנות במערכת - לזו הקיימת בפועל. במסגרת זו, יבוטלו משרות שאינן לאיוש ויותאמו הכפיפויות. למהלך זה תצא הנחיה משלימה עד תחילת רבעון ראשון של שנת 2014.

טיוב נתונים זה יחל במשרדי נחשון בשלב הראשון, כהכנה לקליטת מערכת מידע חדשה אשר תאפשר לבצע תכנון תקינה וארגון במהלך רבעון שני 2014.



תובנות שיעלו מתהליך זה יופצו לכלל המשרדים.

יובהר, כי תהליך טיוב הנתונים נדרש לביצוע על ידי כלל משרדי הממשלה עד תום החציון הראשון של שנת 2014, וכתנאי להטמעת מערכת התכנון והתקינה החדשה עבור כלל המשרדים עד סוף שנת העבודה.



בסיום החציון הראשון בשנת 2014 יסוכמו ויופקו כלל הנתונים הנדרשים לתכנון הון אנושי בשירות המדינה ובמשרד, במהלך זמן זה יציגו ויציפו המשרדים את המקצועות שבפער ו/או על פי הנתונים הקיימים בידם עומדים להיווצר בהם פערים משמעותיים הדורשים התייחסות פרטנית, כמו כן יציגו המשרדים הצעות וחלופות לפתרונות אפשריים על מנת להתמודד עם פערים אלה.

המשרדים יידרשו במהלך השנה "לתכניות מגירה" להתייעלות בהוצאה על כוח האדם לקראת תקציב 2015.

9. הערכת עובדים

מהלך השינוי הרוחבי בנושא הערכת העובדים, פועל בשני צירי מאמץ ופעולה:

- ציר הפעולה הראשון – בכלל משרדי הממשלה יש להגיע למצב בו כל עובד במשרד קיבל משוב ותיאום ציפיות לשנה הקרובה עם מנהלו הישיר. פעילות זו נדרשת להשלמה עד תום 2013 ביחס לשנת 2012, ועד סוף חציון ראשון בשנת 2014 – ביחס לשנת העבודה 2013.

לצורך כך, פורסמה הוראה ייחודית על ידי נציב שירות המדינה, ומסמך הנחיות לביצוע הופץ על ידי ראש אגף תורה במטה ליישום הרפורמה. יודגש כי הוצע נוסח פשוט לקיום שיחת המשוב שאינו הטופס הרגיל של ההערכה, אלא טופס "3 * 3" פשוט ליישום.

יש להקפיד על קיום מהלך זה ויתקבל סיוע ככל הנדרש לצורך השלמת המהלך בכלל המשרדים.

- ציר הפעולה השני – במשרדי נחשון מתחיל פיילוט להטמעת מערכת ממחושבת עם טופס הערכה חדש וממוכן, במהלך הרבעון הראשון של 2014.



במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יושלם תהליך הפיתוח הטכנולוגי עבור השלב הראשון במסירת המערכת, תימסר מערכת הערכת העובדים למשרדי נחשון.

יבוצע פיילוט במשרד נחשון להערכת עובדים במערכת הממוחשבת במהלך הרבעון השני, ביחס לשנת 2013 תוך ליווי ופיקוח על תהליך ההטמעה.





ברבעון השלישי 2014 תימסר למשרדי נחשון מודול שני של מערכת הערכת העובדים, אשר יאפשר את ניתוח נתוני ההערכה (שבוצעה במהלך החציון הראשון של שנת העבודה 2014), בראייה כלל משרדית.



עד סוף השנה יבוצע תהליך של הפקת לקחים ותובנות מיישום המערכת במשרדי נחשון, תוך היערכות **להרחבת ההטמעה** במעגל ההטמעה השני במשרדי **הממשלה החל מתחילת שנת 2015**.

10. הערכת פוטנציאל סגל בכיר ועתודות ניהול בכיר

במהלך **הרבעון הראשון של שנת 2014** יופץ על ידי מנהל הסגל הבכיר בנציבות שירות המדינה נוהל **איתור ומיון העתודה הניהולית בשירות המדינה**. על פי נוהל זה, המשרדים בתכנית נחשון יקיימו את התהליך בליווי מנהל הסגל הבכיר ויביא במהלך **הרבעון השני** את **פוטנציאל** עתודת הניהול לאישורו של נציב שירות המדינה.



במקביל לתחילת הביצוע במשרדי נחשון, ההנחיות יינתנו לכלל המשרדים ויחידות הסמך.

לצורך הערכת התפקוד והפוטנציאל במשרדים, **ברבעון הראשון של שנת 2014** ייבנה **תהליך מיון למרכז הערכה לבכירים**, מותאם לתפיסת הרפורמה, תוך השענות על מכרז הערכה למיון מועמדים.

במהלך הרבעון השני יוחל בביצוע **מרכז הערכה** לפוטנציאל הניהול הבכיר בשירות המדינה המהלך יחל ביחס למנהלים במשרדי נחשון.



במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יסוכם המודל לביצוע **וועדות פוטנציאל**, לרבות התפיסה ומודל ההערכה. במשרדי נחשון יבוצע **פיילוט לביצוע וועדות פוטנציאל**.



נוסף לפעולות אלו, מנהל הסגל הבכיר בשירות המדינה יכין ויבצע בשיתוף של שני ראשי מערך מקצועי והמשרדים השונים את הליך **איתור הפוטנציאל הניהולי** במערך **המקצועי** ויצג, בשיתוף ראשי המערך המקצועי, את הפוטנציאל לאישור נציב שירות המדינה.

11. הערכת מצב סגל בכיר ועתודות ניהול

במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 יבוצעו **הערכות מצב סגל בכיר** במשרדי נחשון תוך בחינת המנגנון ושיטת התכנון וההערכה.



במהלך **הרבעון האחרון של שנת 2014** על בסיס תחקור והפקת לקחים מביצוע הערכות המצב במשרדי נחשון תבוצע **הערכת מצב סגל בכיר** בכלל משרדי הממשלה.



12. פעילות תשתיתית לניהול הסגל בכיר ועבודות ניהול בשירות

המדינה

במהלך הרבעון הראשון לשנת 2014, תגובש המדיניות לעקרונות וקריטריונים לסיווג וחלוקת הסגל הבכיר לשלוש רמות, המבטאים מדרג שונה בהיקף האחריות והאתגר המקצועי-ניהולי הנובע מהמשרות השונות בדרג זה. התהליך יבוצע באחריות מנהל הסגל הבכיר ובשיתוף עם המשרדים, מערכת הבריאות וגורמי מטה נוספים.

על בסיס המדיניות שתקבע ועבודה משותפת עם הנהלת המשרד בהובלה מקצועית של הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש, במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תושלם חלוקת משרות הסגל הבכיר במשרדי נחשון לשלוש רמות (ב-1, ב-2 וב-3).



על בסיס התובנות ממהלך זה, יותנה תהליך דומה ביחס לכלל משרדי הממשלה, ובמהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 תושלם חלוקת משרות הסגל הבכיר לשלוש רמות בשני אשכולות מקצועיים רוחבית ביחס לכל שירות המדינה. תהליך זה יתבצע בשיתוף הסמנכ"לים למשאבי אנוש ובשיתוף המנחים המקצועיים של שני האשכולות שייבחרו.

עד סיום החציון הראשון של שנת 2014 יוגדרו תנאי הסף למשרות הסגל הבכיר בכל אחת מהרמות. ברבעון האחרון של השנה יבוצע תהליך של תחקור והפקת משמעויות מהחלוקה לרמות וקביעת תנאי הסף.

במהלך החציון השני של שנת 2014 משרדי הממשלה יבצעו מיפוי של משרות השלד ומשרות הליבה בדרג הסגל הבכיר במשרדיהם בהתייחס לקריטריונים לקציבת כהונה במשרה ותהליכי הרוטציה בין התפקידים. עד לסוף השנה יושלם התהליך בכלל שירות המדינה ביחס למשרות השלד ומשרות הליבה, התהליך יובל באמצעות הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש ויש להיערך מבעוד מועד במשרדים למיפוי זה.

על בסיס עבודת מטה שתתקיים בשיתוף הנציבות ואגף הממונה על השכר החל מתחילת 2014, עד סוף הרבעון השלישי של שנת 2014 יותאם מבנה השכר לרמת המשרה ביחס למשרדים ולאשכולות שבהם הושלמה עבודת החלוקה לשלושת הרבדים. עד סוף השנה תוחל הטמעת מבנה השכר בהתאם להיקף המשרה לגבי מינויים חדשים במשרות ואשכולות שאושרו על ידי הנציב כמסוכמות.

עד סוף הרבעון הראשון של שנת 2014 תושלם על ידי מנהל הסגל הבכיר בשירות המדינה הטמעת נוסח החוזה החדש למתמנים ב"משרות המטרה" לאור מיפוי משרות הסגל הבכיר.

עד סוף החציון הראשון של שנת 2014 יוחל ביישום תפיסת קציבת הכהונה במשרות הסגל הבכיר במשרות האמורות.



על בסיס עבודת מטה שתתקיים בשיתוף הנציבות ואגף הממונה על השכר **החל מתחילת 2014**, במהלך **החציון הראשון של שנת 2014** יוכנו **חלופות למבנה השכר הבסיסי** לאוכלוסיית הניהול בדרג הביניים (דרוג 41-43 ו 40-42 בדרוג מח"ר ומקביליהם בדרוגים השונים), **עד סוף שנת העבודה 2014** ישונה השכר **למבנה השכר החדש**.

ברבעון האחרון של שנת 2014, הצעה **לתיקוני חקיקה ראשית** בנושא הסגל הבכיר בשירות המדינה, בהתייחס לתכני הרפורמה והשינוי במנגנוני ניהול האוכלוסייה, בדגש על נושא הקדנציות ורוטציות.

13. הכשרות בכירים במדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול

ברבעון הראשון 2014 יתקיים קורס אלכ"א מותאם רפורמה, ותהליכים פנים-משרדיים לגיבוש המלצה על מועמדים נדרש להתחיל בימים אלו. ככלל ניתן לומר, כי יש להתמקד בבכירים, חברי סגל בכיר, המצויים בשאיפה במהלך תפקידם הראשון בדרג זה, מוערכים כמצטיינים בתפקידם, מוגדרים כבעלי פוטנציאל להתפתחות, ובעלי אופק שירות של עשר שנים לפחות.

הנחיות מפורטות לעניין זה יופצו **עד תום שנת 2013**.

יודגש כי בנוסף לקורס אלכ"א, יפתח המחזור הראשון של קורס לבכירים בשירות המדינה במסגרת המדרשה למנהיגות, ממשל וניהול במהלך **הרבעון השלישי של שנת 2014**.

המשרדים יידרשו להיערך ולהציג **פוטנציאל לקורסים** אלה כבר **בחודש ינואר 2014**.

במהלך **הרבעון הראשון של שנת 2014** יושלם המחזור השלישי של תכנית "מצפן" – תכנית פיתוח לסמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי חולים.

על בסיס רציונל דומה של תכנית "מצפן", במהלך **הרבעון השלישי של שנת 2014** ייצא לדרך המחזור הראשון **לתכנית הכשרת בכירים** באחד מהתחומים המקצועיים - תקציב או תכנון ומדיניות.

על פי הנחיות ספציפיות שיפורסמו במהלך השנה, על הסמנכ"לים למשאבי אנוש להיערך עם פוטנציאל המועמדים לתכנית זו.

14. הקמת המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול

במהלך **הרבעון הראשון של שנת 2014** תגובש **תפיסת הפעלה** למדרשה ופעילותה כמכלול (תוכן וארגון), על בסיס תפיסה זו יפורסם עד סוף הרבעון **הראשון של שנת 2014** המכרז לשותפי הפעילות להכשרות המדרשה.

עד **סוף הרבעון הראשון של שנת 2014** תבוצע אינטגרציה של סקר הצרכים שייעשה עם קובעי המדיניות במשרדי המטה המרכזיים וכן עם ממצאי סקר ההדרכה לסגל הבכיר שבוצע במהלך 2012, כל זאת על מנת לסכם את **הצרכים והתכנים למדרשה הלאומית**.



15. הדרכה בשירות המדינה בראי הרפורמה

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יבוצע סקר צרכים לצורך הצגת חלופות למיקוד משאבי הדרכה לצורכי יישום הרפורמה והעלאת אפקטיביות ההדרכה בראייה תפוקתית ותוצאתית במשרדי הממשלה.

גיבושה של תכנית הדרכה המבוססת על התכנית והעקרונות שייקבעו, תבוצע במשרדי נחשון.



עד סוף שנת 2014 יפורסמו הנחיות לתכנון למשרדים בכפוף למדיניות והתובנות שיעלו במהלך השנה על בסיס היישום במשרדי נחשון. הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש ומנהלי ההדרכה במשרדים יוזמנו לקחת חלק בתהליך שיתקיים במהלך השנה, ולהציע חלופות להעלאת אפקטיביות ההדרכה. הצעה להשתתפות בתהליך יש להעביר לראש אגף הדרכה במטה יישום הרפורמה עד תום שנת 2013.

עד סוף רבעון 2014 כלל עובדי אגפי משאבי אנוש במשרדי נחשון יעברו הכשרה על מנת להכשירם להטמעת הרפורמה.



במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יתקיים קורס "מצפן" לרפרנטים בנציבות שירות המדינה. בסיום הקורס תתקיים סדנא משותפת לרפרנטים ולסמנכ"לים למשאבי אנוש / מנהלים אדמיניסטרטיביים.

במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 יועבר קורס למנהלי משאבי אנוש במערכת הבריאות ובמשרדי הממשלה בראי הרפורמה. במהלך חציון א' יופץ תוכן מפורט ולוח זמנים לקורס, ועל הסמנכ"לים למשאבי אנוש להיערך להוציא את אנשיהם להכשרה זו.

עד סוף חציון א' של שנת 2014 תיבנה פלטפורמה אינטרנטית לתמיכה בקורס אוריינטציה לשירות כחלק מפורטל gov.il. כמו כן, תיבנה תכנית הדרכה גרית בנושא אוריינטציה לשירות.

עם סיום עבודת הפרופסיה למשאבי אנוש, עד סוף החציון הראשון של שנת 2014 יעודכנו תכני ההכשרה וההסמכה לעובדי יחידת משאבי אנוש, בהתאם לעבודת הפרופסיה וצרכי ההכשרה הנובעים מהרפורמה.



16. הגדרת התפקיד של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש

לקראת סוף שנת העבודה 2013 תוציא נציבות שירות המדינה הצעה לשינוי ההגדרות של תפקיד הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש בתקשי"ר, הסמנכ"לים יתבקשו להעיר ולהאיר על הצעה זו. ההגדרה הסופית ופרסום מסמך המדיניות העוסק בהגדרת תפקיד הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש והמנהל האדמיניסטרטיבי בבית החולים הממשלתי יופץ על ידי נציב שירות המדינה בסוף הרבעון הראשון של שנת 2014.

17. בניית מסלול גנרי לסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש

כחלק מבניית מסלול הקריירה לסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש יפולחו משרדי הממשלה ויחידות הסמך לשלושה רבדים (ב-1, ב-2, וב-3), ההצעה לפילוח המבוססת על קריטריונים ברורים תועבר להתייחסות הסמנכ"לים במהלך הרבעון השני של שנת 2014.

לאחר קבלת ההתייחסויות יופץ על ידי נציב שירות המדינה מסמך המדיניות המגדיר את חלוקת המשרדים לרבדים השונים עד סוף חציון ראשון בשנת 2014.

עד סוף חציון א' של שנת 2014, בהתאם להגדרת הרבדים בתפקיד הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש, תוגדר על ידי מנהל הסגל הבכיר בשירות המדינה "מפת הדרכים" למסלולי הקריירה האפשריים של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש.

18. חניכת סמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש / מנהלים

אדמיניסטרטיביים

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יסכם נציב שירות המדינה את תכנית החניכה לסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש והמנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים ובכללם, פוטנציאל החונכים, תכנית החניכה ומדדי ההצלחה לחניכה. משרדי הממשלה ויחידות הסמך מתבקשים להעביר את המלצתם לתכני החניכה ומדדי ההצלחה לחניכה לראש אגף תורה בנציבות שירות המדינה במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014.

19. פרופסיית משאבי אנוש

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יסיים צוות הפרופסיה (מקצועיות מערך ניהול ההון האנושי) בראשותו של סגן נציב שירות המדינה את עבודתו. על בסיס עבודה זו תוכן ותפורסם תכנית ההטמעה למימוש התפיסה החדשה במשרדי הממשלה, המשרדים יתבקשו להתייחס במהלך עבודת המטה לתכני העבודה ולתכנית ההטמעה המוצעת.

בהתאם לעבודה זו ולשינוי מדיניות הנובעים מתכני הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, יבוצע במהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 שינוי תקינתי של אגף משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, באופן שיתאים את המבנה, הארגון והתמהיל המקצועי



באגף לתחומי הפעולה העדכניים. הסמנכ"לים הבכירים יתבקשו במהלך עבודת המטה להתייחס למבנה המוצע, בטרם יוכרע על ידי נציב שירות המדינה.

עם סיכום המבנה וארגון אגפי משאבי אנוש תוציא נציבות שירות המדינה הנחיה למשרדים להכנת תכנית מפורטת למימוש השינוי תוך התייחסות פרטנית לשינויים פרסונליים באם יידרשו במהלך השנים 2014-2015.

20. מערכת לניהול סקרים

במהלך החציון השני של שנת 2013 על ידי ראש אגף תורה במטה הרפורמה, בשיתוף ראש אגף בכיר (מערכות מידע), מתקיים תהליך אפיון לאתר אינטרנט מבוסס על מערכת gov.il לניהול ידע, ביצוע סקרים, שקלול נתונים והצגתם באופן גלוי ושקוף לכלל הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש והמנהלים האדמיניסטרטיביים של בתי החולים. משרדי הממשלה ויחידות הסמך יתבקשו לקחת חלק באפיון מערכות אלו והחל משנת 2014 - להשתתפות פעילה בסקרים שיופנו לעובדי המדינה.

21. קהילות ידע

על בסיס מסמך המדיניות שיופץ על ידי ראש אגף תורה במטה יישום הרפורמה בנושא ניהול הידע ועל סמך פיילוט של קהילות ידע אחת בנושאי הרפורמה, אשר תופעל החל מסוף שנת 2013 - תושלם ההקמה והבנייה של קהילות הידע לפי תחומי העשייה הרלוונטיים לניהול ההון האנושי בשיתוף משרדי המטה המקצועיים, גורמים נוספים במשרדי הממשלה וגורמים חוץ ארגוניים כגון מנהלי משאבי אנוש, מנהלי הדרכה וכדומה. משרדי הממשלה ויחידות הסמך יוזמנו לקחת חלק פעיל בקהילות ידע אלו וכמו כן, מתבקשים להציע במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 נושאים לקהילות ידע.

22. שיתוף ידע ומידע עם האקדמיה

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יגובש מסמך RFI להקמת פורום קשרי אקדמיה, שבמסגרתו יוזמנו כלל ראשי המחלקות השונות באקדמיה (הרלוונטיות לניהול הון אנושי) להציע הצעות הנוגעות להקמת פורום משותף לנציבות והאקדמיה.

בהתבסס על תוצאות ה RFI, במהלך הרבעון השני של שנת 2014 יפורסמו הכללים והמנגנונים לקבלת והעברת ידע בין הגופים, ובמהלך הרבעון השלישי של שנת 2014 יבוסס המנגנון ויוקם "שולחן עגול אקדמיה" בניהול ההון האנושי.

במהלך הרבעון האחרון של שנת 2014 יבוצע תחקיר אודות שיתוף הפעולה, יופקו תובנות ולקחים שמימושם יבוא לידי ביטוי בתכנית העבודה לשנת 2015.

הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש והמנהלים האדמיניסטרטיביים, מוזמנים להעביר לראש אגף התורה וניהול ידע, במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014, את הנושאים אשר לדעתם נכון להביא לדיון בשולחן העגול עם האקדמיה בנושא ניהול ההון האנושי, וחסרים לצורך שיפור המקצועיות של מערך ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.



23. יצירת תורה ומסמכי תורה

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 ימופו הנושאים המרכזיים הדורשים כתיבה ו/או עדכון מדיניות בנושא ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש מוזמנים להעביר לראש אגף תורה במטה יישום הרפורמה עד סוף הרבעון הראשון את הנושאים שלגביהם הינם ממליצים לכתוב/לעדכן מדיניות.

בסיום הרבעון הראשון של שנת 2014 יוציא אגף תורה תכנית ביצוע לכתובת/עדכון המדיניות בנושאים שיסוכמו על ידי נציב שירות המדינה.

בין השאר, עד סוף החציון הראשון יופץ על ידי אגף תורה מסמך מדיניות בנושא יחסי קו-מטה בשירות המדינה.

24. תורת התקן בשירות המדינה

עד סוף חציון א' של שנת 2014, על בסיס תהליך גיבוש התפיסה לתורת התקן בשירות המדינה - תופץ על ידי מנהלת תחום (יישום הרפורמה), במטה יישום הרפורמה, מסמך מדיניות בנושא תורת התקן בשירות המדינה. סמנכ"לים למשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים ישותפו במהלך עבודת המטה לגיבוש מסמך המדיניות.



25. פעילות תשתיתית לצורך אצילת סמכויות למשרדי הממשלה

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יסתיים אפיון מערכת הבקרה לנושא אצילת הסמכויות לתקינה ופרט (עבודה שהחלה ברבעון רביעי 2013).

לצורך אצילת סמכויות בנושא התקינה, במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תושלם עבודת המטה עם גופי המטה המרכזיים להגדרת ואפיון האשכולות המקצועיים (תנאי סף, דרישות תפקיד), תוך הגדרת מנגנון ארגוני התומך בשימור ידע ועדכון כל אחד מהאשכולות המקצועיים.

במהלך השנה יובלו על ידי מנהלת תחום יישום והטמעת הרפורמה פעילויות הקשורות לצורך אצילת הסמכויות ובכללן: -

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יוכן תיקון לתקשי"ר ביחס לתהליך התקינה הפנים משרדי במשרדים בהם הואצלה הסמכות לתקינה.



עד סוף החציון הראשון של שנת 2014 תותנע פעילות לביצוע ניתוח עיסוקים במסגרת "משרדי נחשון" כתשתית לאצילת הסמכויות, ניתוח העיסוקים במשרדי נחשון יסתיים עד סוף שנת 2014.



מימוש כל מודל העבודה החדש ייבחן לראשונה כפיילוט במשרדי נחשון.

עד סוף הרבעון השלישי של שנת 2014 יושלם נוסח החוזה האישי האחד המאחד את מגוון החוזים השונים בהתאם למדיניות שתקבע בנושא, עד סוף שנת 2014 תואצל הסמכות לקליטת עובדים בחוזה מיוחד למשרדי נחשון.



במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תגובש התפיסה בדבר התהליך הפנים משרדי הכרוך בקליטת עובד, עד סוף החציון הראשון של שנת 2014 ייצא מסמך דרשות לעדכון מערכת מרכב"ה וכן יפורסמו הכללים ותיקוני התקשי"ר הנדרשים לביזור הסמכות לקליטת עובד. עד סוף שנת 2014 יואצלו הסמכויות לקליטת עובדים במשרדי "נחשון".



במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תגובש התפיסה בדבר אישור עבודה פרטית, עד סוף החציון הראשון ייצא מסמך דרישה לעדכון מערכת מרכב"ה ויפורסמו הכללים ויעודכן התקשי"ר לצורך אצילת הסמכות לאישור עבודה פרטית. הנחיות הנציבות בנוגע לאישור עבודה פרטית יפורסמו במהלך הרבעון השלישי והסמכות תואצל למשרדי נחשון עד לסוף שנת 2014.



עד סוף שנת 2014 תפרסם נציבות שירות המדינה את ההנחיות לביזור הסמכויות בנושא הפרט והתקינה. תכנית הביזור תתייחס לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ותחל במהלך 2015.



26. ערוצי הזנת מצינונות

נושא זה עוסק ביצירת מסלולים המאפשרים לקלוט אל שורות המדינה אנשים ונשים מצטיינים, איכותיים, במסלולים ייחודיים, בנוסף למסלולי הקליטה הקיימים.

עד סוף הרבעון הראשון של שנת 2014 תגובש המדיניות ויקבעו הקריטריונים לביצוע מכרזי מאתר ומאגרי עתודה ייעודיים, עד סוף חציון א' יעודכן התקשי"ר ויפורסמו הכללים לניהול מכרזי עתודה ייעודיים. משרדים הרואים צורך או רצון לקחת חלק בעיצוב הכללים בהתאם לצרכים ייחודיים מוזמנים לפנות לראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי במטה היישום.

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יפורסם RFI לנושא תכניות קליטת מצינונות ומכינה לשירות, עד סוף חציון א' יגובשו הכללים ליצירת מנגנוני שיתוף פעולה מבוססי תוכן, עם גופי המגזר השלישי, באופן שיאפשר לראות תכניות אלו כערוץ כניסה ושלב מכינה לשירות המדינה ובהתבסס על כללי מכרזי המאגר שיאושרו, עד סוף הרבעון השלישי יבוצע המכרז להכרה בתכניות מכינה לקליטה לשירות.

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 יבוצע תהליך של תחקיר והפקת תובנות מתהליכי הקמת תכניות הצוערים במשרדי הממשלה, במקביל יועבר סקר צרכים להקמת תכניות עתודה מקצועית בשירות המדינה מול משרדי הממשלה. בהתאם לסקר הצרכים, הפקת התובנות ובהתאם להערכת המצב להון אנושי תגובש ההמלצה לפתיחת מסלולי עתודה חדשים לשירות המדינה, המלצות אלה ישולבו עד סוף השנה בתכניות העבודה לשנת 2015. הסמנכ"לים הבכירים יוזמנו להציג את צורכי משרדם לעניין זה.

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תגובש המדיניות ויקבעו קריטריונים לאפשרות הכרה בתקופת העסקה סטודנטאלית כשער כניסה לשירות, בהתאם עד סוף החציון הראשון יתוקן התקשי"ר ויפורסמו הנחיות נציבות שירות המדינה הנוגעות לקליטת סטודנטים למשרות העסקה קבועה מתוך תקופת העסקה סטודנטאלית.

תכנית צוערים לשירות המדינה תבחן אפשרות לגיבושם של מסלולי ההתמחות כחלק בלתי נפרד מהתכנית, ובמהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תעודכן תכנית "צוערים לשירות המדינה" ותאושר בוועד המנהל.

בהתייחס לנושא זה, צוערים וחניכים בתכניות המכינה לשירות יוצבו במשרדי הממשלה השונים, במפגש צרכים בין צורכי המשרדים, צרכים מערכתיים והתאמת החונך לחניכים. בנושא זה, ניתן לקבל הבהרות מראש אגף בכיר (צוערים לשירות המדינה).

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תבוצע בדיקת היתכנות מול גופים שימופּו כהולמים לביצוע השאלת עובדים ושאלת עובדים, הן בהיבטי נכונות והן כהולמים למדיניות. עד סוף הרבעון השלישי תסוכם המדיניות והמתכונת לביצוע ההשאלה והשאלה של עובדים, יעודכן בהתאמה התקשי"ר ויפורסמו הנחיות הנציבות בהתאם.



27. מערכות מידע

במהלך הרבעון הראשון של שנת 2014 תחל הטמעת מערכת "נקיסה" – מערכת תכנון ותקינה במשרדי נחשון. במהלך הרבעון השני תסתיים ההטמעה במשרדי נחשון ויוחל בתהליך ההטמעה ביתר משרדי הממשלה על פי תיעדוף (בדגש על מוכנות תשתיתית).



במהלך הרבעון השלישי תבחן ההטמעה וההתאמות הנדרשות למערכת הביטחון ועד סוף השנה תוטמע המערכת בכלל משרדי הממשלה. לצורך כך - על הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים להיערך לטיוב הנתונים עד לסוף הרבעון הראשון.

במהלך החציון השני לשנת 2014 יוחל באפיון מערכת LMS לתכנון וניהול הדרכה במשרדי הממשלה, כאשר תינתן עדיפות להטמעתה למשרדי נחשון, ובסבב הבא – ביתר משרדי הממשלה על-בסיס מוכנות.



במהלך הרבעון הרביעי תמשך הטמעת המערכת במשרדי נחשון ותוחל ההטמעה ביתר משרדי הממשלה על פי תיעדוף של מוכנות תשתיתית והגדרה כמשרד מרכזי, במהלך הרבעון האחרון תיבחן התאמת המערכת להטמעה במערכת הביטחון.

בסוף שנת 2014 תותאם מערכת מרכב"ה לצרכי האצילה והבקרה, על הסמנכ"לים להעביר במהלך השנה את הדרישות לשינויים במערכת המרכב"ה.



28. מיון וגיוס

עד סוף הרבעון השלישי של שנת 2014 תגבש הנציבות בשיתוף הממונה על השכר והסכמי עבודה את העקרונות ואפיון הפתרון לפרסום תנאי השכר למשרה בעת פרסומה במכרז פומבי באמצעות האינטרנט. עד סוף השנה תושלם ההיערכות לפרסום תנאי השכר במהלך הרבעון הראשון של שנת 2015.

עד סוף הרבעון השלישי של שנת 2014 יקבעו הכללים והתנאים לקבלת המלצות על מועמדים במכרזים על ידי המערכת הממוכנת, עד סוף השנה יאופיינו ויפותחו ממשקים אלו.

עד סוף שנת 2014 יגובשו הנהלים וההוראות על פי הנדרש לעניין מינוי חברים בוועדת בוחנים, תגובש תכנית ההטמעה והיישום במשרדי הממשלה לקראת תכנית עבודה 2015.

עד סוף שנת 2014 תותנע בנייה ופיתוח מדריך מקצועי לחברי וועדת בחירה, כמו כן תיבנה תכנית הדרכה להכשרה והסמכה לחברי וועדות בוחנים.

עד סוף שנת 2014 תקבע מדיניות וכללים למיון טרומי.

במהלך הרבעון השני של שנת 2014 תוקם וועדה מקצועית לאפיון והגדרת התפיסה ליישום הגיוס האקטיבי, מסמך המדיניות יוצג לסבב הערות ואישור סופי במהלך הרבעון הרביעי, תכנית ההטמעה לקראת תכנית עבודה 2015 תסוכם עד סוף השנה.

עד סוף הרבעון השלישי בשנת 2014 יוצג מסמך מדיניות וכללי מיון למשרות ייחודיות, יותנע התהליך למיפוי משרות אלה במשרדי הממשלה, עד סוף השנה יבוצעו תיקוני התקשי"ר הנדרשים ויפורסמו הנחיות נציבות שירות המדינה לנושא מיון למשרות ייחודיות.

עד סוף הרבעון השלישי של שנת 2014 יוצג מסמך מדיניות וכללי גיוס לאנשים בעלי כישורים ייחודיים, יוחל בהליך מיפוי המשרות הרלוונטיות לנושא ועד סוף השנה יבוצעו תיקוני התקשי"ר בהתאמה ויפורסמו הנחיות נציבות שירות המדינה לנושא גיוס בעלי כישורים ייחודיים.

במהלך הרבעון השני של שנת 2014 יותנע תהליך אפיון וגיבוש עקרונות לקידום פיילוט למודל עבודה חדש של וועדת הבוחנים, במהלך הרבעון השלישי יגובשו ההמלצות ליישום הפיילוט ובמהלך הרבעון האחרון יבוצע פיילוט מצומצם במשרדי נחשון.

במהלך הרבעון השני של שנת 2014 יוקמו וועדות אקדמיות לבחינת המבחנים המקצועיים, במהלך הרבעון השלישי יוצגו המלצות הוועדות ובמהלך הרבעון האחרון יוטמעו ההמלצות.

במהלך הרבעון השני יחל תהליך של בחינת תוקף הניבוי של הכלים האבחוניים.



29. עידוד חדשנות

במהלך הרבעון השני של שנת 2014 יגובשו המדיניות והקריטריונים בדבר פרסי עידוד חדשנות בשירות המדינה, במהלך הרבעון השלישי יתוקן התקשי"ר ויפורסמו הנחיות נציבות שירות המדינה בנושא פרסי עידוד החדשנות בשירות, במהלך הרבעון האחרון תוכן תכנית הטמעה למשרדים אשת תוטמע בהנחיות לתכנון לקראת שנת 2015.

30. תמריצים שאינם כספיים

במהלך הרבעון השני של שנת 2014 יגובשו המדיניות והקריטריונים בדבר תמריצים שאינם חומריים בשירות המדינה, במהלך הרבעון השלישי יתוקן התקשי"ר ויפורסמו הנחיות נציבות שירות המדינה בנושא תמריצים שאינם חומריים. במהלך הרבעון האחרון תקבע תכנית ההטמעה והיישום שתבוא לידי ביטוי בהנחיות לתכנון לקראת שנת 2015.



31. טבלת משימות מרכזת בחתך רבעוני ונושאי

להלן תובא הטבלה הרכזת בחתך רבעוני ונושאי, לכל נושא מפורט הגורם המוביל ומיהם השותפים למהלך בתוך נציבות שירות המדינה.

כאמור, בכל מקום בו קיימת סתירה בין האמור בחוברת לאמור בטבלה, האמור בטבלה הוא הקובע.



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
		רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	גורם מוביל	שותפים	
תכנון אסטרטגי	יעדים במסמך מוגדרים הרפורמה שאושר בממשלה	אבני דרך 2013	רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	גורם מוביל	שותפים
תכנון אסטרטגי	תחת אגף התכנון האסטרטגי, תחל בניית גוף לתכנון כוח העבודה בשירות המדינה.	קליטת מהנדס ראשון לאגף התכנון האסטרטגי ושני סטודנטים		קליטת איש תכנון שני לאגף			מינהל ומשא"ן	מטה רפורמה
				תכנית מסלולי קריירה ראשונית לאישור, מבוססת על משרדי "נחשון"		השלמת "מפת הדרכים" של משרות הסגל הבכיר בשירות המדינה בארבע אשכולות בסדרה ארצית	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי	סגל בכיר, ממונים, לשכה משפטית
תכנון אסטרטגי		הוצאת הנחיות לתכנון לכלל משרדי הממשלה - מכוון פעילות יישום הרפורמה		גיבוש כלל הנתונים הנדרשים לתכנון תכנית עבודה להון אנושי בשירות המדינה	הוצאת הנחיות לתכנון 2015 לכלל משרדי הממשלה - מכוון פעילות יישום הרפורמה - גל הטמעה שני - משרדי	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי	ממונים, לשכה משפטית	
תכנון אסטרטגי	הערכת מצב ראשונית להון אנושי בשירות המדינה 2013	ביצוע תהליך סיכום שנת עבודה ותהליך תובנות מתחקירים בתחום ההון האנושי -	פרסום הערכת מצב שנתית להון אנושי בשירות המדינה	הערכת מצב הון אנושי בכל משרדי הממשלה ובמיקוד למשרדי נחשון	הכנת תוכנית עבודה שנתית ורב שנתית להון אנושי	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי	ממונים, אגף בקרה	



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
			פרסום הערכת מצב שנתית להון אנושי בשירות המדינה		שנה"ע 2013			
אגף צוערים, ממונים	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי	השלמת קביעת מדיניות וכללים לגיבוש מענה לפערים מקצועיים בשירות המדינה		השלמת נתונים לצורך הערכת מצב הון אנושי בשירות המדינה, במיקוד במשרדי הנחשון	השלמת מיפוי צרכים ומקצועות ראשונית במחסור לקראת הערכת המצב במשרדי הממשלה		תגובש תמונת צרכים עתידית למקצועות ייחודיים הנדרשים למשרד ספציפי, או לחלופין – למקצועות ספציפיים המצויים או צפויים לחסר מערכת, וכן יוכן מיפוי צרכים להקמת תכניות צוערים ייעודיות במסלולים מקצועיים עבור משרדי ממשלה ספציפיים.	תכנון אסטרטגי
אגף צוערים, ממונים	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי			שותפות בבניית הערכת המצב הלאומית לשנת 2014 המוצג לממשלה על ידי המועצה הלאומית לכלכלה	השתלבות ר"א בכיר לתכנון אסטרטגי בפעילות המועצה הלאומית לכלכלה	השתלבות ר"א בכיר לתכנון אסטרטגי במשרד ראש הממשלה ובכל פורום העוסק בתכנון רב שנתי משמעותי להיערכות בבניין כוח.	תחל השתלבות נציבות שירות המדינה בפורום המקצועי הבכיר לתכנון אסטרטגי במשרד ראש הממשלה ובכל פורום העוסק בתכנון רב שנתי משמעותי להיערכות בבניין כוח.	תכנון אסטרטגי



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
אגף תורה וניחול ידע, אגף צוערים, ממונים	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי	הטמעת מודל תחקור והפקת תובנות בכלל משרדי הממשלה		תיקוף המודל על בסיס הליך הפקת התובנות במשרדי הנחשון יחד עם אגף תכנון אסטרטגי בנשמ	תחקור והפקת לקחים ביחס לת"ע 2013 במשרדי נחשון	בניית מודל תחקור והפקת תובנות בהתבסס על מודל קיים בועדה לאנרגיה אטומית ובגופים נוספים המקיימים מודל תחקור ותובנות	החל משנת 2014 וביחס לשנת העבודה 2013, כחלק מקיומו של מעגל התכנון השנתי במשרד, יידרש להתקיים תהליך תחקור והפקת תובנות בתחום ההון האנושי.	תכנון אסטרטגי
								תכנון אסטרטגי
מטה רפורמה, ממונים, אגף בקרה, לשכה משפטית	ממונים		ביצוע תחקיר ראשוני ומיצוי תובנות ראשוניות בדבר פיצול המשרות ותובנות ראשוניות מהתהליך			גיבוש תפיסה חדשה להפרדה בין תפקיד סמנכ"ל משאבי אנוש לתחום המנהל	תגובת תפיסת והגדרת התפקיד של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש כאחראי בשירות המדינה, וכחבר הנהלה בכיר במשרדו. נוסף להגדרה זו, יוגדרו אמות המידה שלפיהן	מערך ההון האנושי



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאנו בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	במשרד ממשלה משפטים ומשרדים שיקבעו על ידי הנציב	יש לקיים הפרדה בין תחום המינהל ותחום משאבי האנוש. יוגדר בעל התפקיד שישא באחריות לנושא המינהל במשרד ממשלה שבהם יקבע כי יש להביא להפרדת תחומי האחריות.	מערך ההון האנושי
ממונים, אגף תכנון אסטרטגי, לשכה משפטית	מטה רפורמה - אגף תורה + גורם מטפל פרופסיה	פרסום מסמך מדיניות העוסק בהגדרות תפקיד הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש והמנהל האדמיניסטרטיבי בבית החולים הממשלתי	הכנת הצעה לשינוי הגדרות תפקיד הסמנכ"ל הבכיר בתקש"ר			ניתוח עיסוקים לאשכול משאבי אנוש	ייבנה מסלולי קריירה גנרי לסמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש, תוך ביטוי לניוד בין משרדי ובין משרות מטה בנציבות ובמשרד המטה המרכזיים האחרים.	מערך ההון האנושי
ממונים, לשכה משפטית	מטה רפורמה - אגף תכנון אסטרטגי + תחום יישום והטמעה		השלמת "מפת הדרכים" של הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש בשירות המדינה	גיבוש הצעה לפילוח משרות הסמנכ"לים הבכירים למשאבי האנוש לשלושה רבדים (ב-1, ב-2, ב-3)			נציב שירות המדינה ימנה חונך אישי לכל סמנכ"ל חדש שייבחר. החונך ילווה אותו בכניסה לתפקידו בשנה הראשונה לכהונתו.	מערך ההון האנושי
ממונים, לשכה משפטית	מטה רפורמה - אגף תורה + אגף הדרכה			הכנת תכנית חניכה לסמנכ"לים הבכירים לרבות, מסגרת חניכה, פוטנציאל החונכים ומדדי הצלחה לחניכה				



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
מטה יישום הרפורמה, ממונים, לשכה משפטית	גורם מטפל - פרופסיה		פרסום תכנית הטמעה והתנעת יישום למימוש התפיסה החדשה	גיבוש המלצה לנציב לגבי מודל המבנה הארגוני לאגף משאבי אנוש, מאפיינים ודרכי יישום	ניתוח עיסוקים לתפקידי הליבה – המלצה לנוסח תיאורי התפקידים והגדרת דרישות המשרות		תקיים בחינה והגדרה מחודשת למנגנון הניהול להון האנושי במשרדי הממשלה, הנובע מיישום הרפורמה בניהול ההון האנושי והצורך בהעמקה פרופסיונלית.	מערך ההון האנושי
				גיבוש המלצה למערך הכשרה ההולם לניתוח העיסוקים ודרישות המשרה				
מטה יישום הרפורמה, ממונים	גורם מטפל - פרופסיה		שינוי תקינותי של אגפי משאבי האנוש במשרדי הממשלה בהתאמה לתפיסה החדשה ושישום המתווה	בחינת תפקוד יחידות אמרכלות כנגזרת של תפקוד יחידות מש"א	גיבוש מסלולי קידום מקצועיים לדרג הביניים		ייבחר המבנה הארגוני ותקינת מחלקות משאבי האנוש במשרדי הממשלה ותיקבע מערכת כללים הולמת לתכני הרפורמה.	מערך ההון האנושי
מערכות מידע, ממונים, אגף בקרה, לשכה	מטה יישום הרפורמה - אגף תורה			הקמת פורטל gov in נתונים.		הועבר לממשל זמין מסמך דרישות למערכת לניהול סקרים	במהלך שנת 2014, יפותח אתר אינטרנט הכולל מערכת לביצוע סקרים, שקלול נתונים והצגה השוואתית בין	מערך ההון האנושי



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאנו בממשלה	מוגדרים
משפטית	וניהול ידע					הועבר למשרד רה"מ דרישות ביחס לאחר האינטרנט, חברת ייעוץ שתגויס בנושא ניהול הידע והקמת פורטל תדרש גם לאפיון פרטני בנושא	משרדי הממשלה.	מערך ההון האנושי
אגף צוורים, לשכה משפטית	מטה הרפורמה - אגף תורה וניהול ידע			השלמת תהליך גיבוש הצעה לקוד אתי לשירות המדינה בשיתוף בכירים בשירות המדינה.	מינוי וועדת אתיקה וראש וועדה בכיר לקביעת הקוד האתי של שירות המדינה	בחירת גוף מלווה לנושא יצירת הקוד האתי של שירות המדינה	יתקיים תהליך גיבוש הצעה לקוד אתי לשירות המדינה בשיתוף הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש בשירות המדינה.	קוד אתי
						בחירת ראש וועדת ההיגוי לנושא הקוד האתי על ידי ניב שירות המדינה		



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
ממונים, סגל בכיר		השלמת גיבוש המלצה לקוד האתי של שירות המדינה והצגתו לממשלת ישראל לאישור	ביצוע תהליך שיתוף ציבור בבחירת ערכי היסוד לשירות המדינה				תגובש המלצה לקוד האתי של שירות המדינה והוא יוצג לממשלת ישראל לאישור.	קוד אתי
מערכות מידע, אגף צוערים, ממונים, אגף בקרה, לשכה משפטית	מטה הרפורמה - אגף תורה וניהול ידע			השלמת בניית קהילות ידע לפי תחומי העשייה הרלוונטיים לניהול ההון האנושי בשיתוף גורמים פנים וחץ ארגוניים (מנהלי משאבי אנוש, מנהלי הדרכה).		גיבוש מסמך מדיניות בנושא ניהול ידע. תבנה כפילות קהילות ידע ראשונה בנושאי רפורמה	נציבות שירות המדינה, בשיתוף עם משרדי המטה המקצועיים, אשר לעניין זה יפעלו כסמכות מקצועית, תנחה על יצירתם של קהילות ידע תוך יצירת המעטפת הנוהלית והארגונית ההולמת.	ניהול ושיתוף ידע
מערכות מידע, אגף צוערים, אגף מערכת בריאות, אגף בקרה	מטה הרפורמה - אגף תורה וניהול ידע				"עלייה לאוויר" של פורום רפורמה וקהילות הידע באמצעות ממשל זמין	השלמת מסמך דרישות לפורטל הכולל גם קהילות ידע עבור: מנכ"לים, סמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש ומנהלי	תוקם סביבה אינטרנטית המאפשר שיתוף ידע, לימוד מרחוק, קהילות מנהלים לשלושה רבדים: מנכ"לים, סמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש ומנהלי משאבי אנוש.	ניהול ושיתוף ידע



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	מוגדרים
						משאבי אנוש		
אגף צוירים, אגף מערכת בראות, אגף משרדי ממשלה, לשכה משפטית	מטה - הרפורמה אגף תורה וניהול ידע	השלמת תחקיר והפקת תובנות והטמעתם בת"ע 2014	ביסוס המנגנון ע"י פרסום מסמך הקמת פורום "שולחן עגול אקדמיה" בניהול הון האנושי	פרסום כללים ומנגנון של קבלת והעברת ידע בין הגופים	גיבוש מסמך RFI להקמת פורום קשרי אקדמיה, הזמנת כל ראשי המחלקות לפורום משותף, הבנת מכלול האינטרסים וגיבוש מתודולוגיית עבודה.	עריכת מפגשים עם ראשי מחלקות למנהל ולמדיניות ציבורית באקדמיה.	תחל יצירת תשתית קשר ומידע בין הנציבות וגורמי חוץ, התומכת יצירה ועדכון תורת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.	תורת ניהול ההון האנושי



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאנו בממשלה	מוגדרים
אגף משרדי ממשלה, אגף מערכת בריאות, אגף מערכת הביטחון	מטה הרפורמה - אגף תורה וניחול ידע			השלמת מסמך מדיניות תורתי - יחסי קו- מטה בשירות המדינה	מיפוי נושאים מרכזיים לכתיבת מסמכי מדיניות והכנת תוכנית ביצוע	השלמת מסמך מדיניות בנושא הארכת שירות מעבר לגיל הפרשה ובנושא שימוש במנגנון החוזים האישיים וחוזים אחידים	יצירת תורה ומסמכי תורה, לנושאים שיוגדרו בעדיפות עליונה לצורך קבלת החלטות בתהליכי הרפורמה	תורת ניהול ההון האנושי
מטה רפורמה, אגף צוערים, ממונים, לשכה משפטית	סגל בכיר	תכנית עתודות ניהול לשני אשכולות מקצועיים בכלל שירות המדינה	מיפוי עתודות ניהול למשרד נחשון אחד לפחות לאישור הנציב	תחילת הטמעת תהליך עתודות ניהול במשרדי הממשלה שבתכנית "נחשון"	אישור מודל מיון ובחירת עתודה ניהולית בכירה	השלמת מיפוי משרות הסגל הבכיר ואישור וועדת ההיגוי בראשות הנציב לקביעתן כ"משרות המטרה"	תחת גוף הסגל הבכיר, תחל הקמת גוף תכניות עתודה לסגל בכיר.	סגל בכיר ועתודות ניהול



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	מוגדרים במסמך הרפורמה שאומר בממשלה	יעדים
מטה רפורמה, אגף צוערים, ממונים, לשכה משפטית	סגל בכיר	יצירת תכנית עתודות ניהול לשני אשכולות נוספים		יצירת תכנית עתודות ניהול לאשכול אחד לפחות לאישור	קליטת שני עובדים ושני סטודנטים	ליישום הרפורמה	סגל בכיר ועתודות ניהול	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה רפורמה, לשכה משפטית	סגל בכיר	בהתבסס על התובנות מתחילת יישום התפיסה - תגובש הצעה לתיקוני חקיקה ראשית בנושא הסגל הבכיר בשירות המדינה					הנציבות תפעל לעיגון שינויים במנגנוני ניהול הסגל הבכיר בחקיקה ראשית.	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה רפורמה, ממונים, אגף בקה, לשכה משפטית	סגל בכיר		גיבוש המלצה לחלוקת משרות הסגל הבכיר ל 3 רמות (ב1, 2, 3ב) בשני אשכולות לפחות		גיבוש המלצה ראשונה למדיניות וקריטריונים לחלוקת משרות הסגל הבכיר ל 3 רמות (ב1, 2ב, 3ב) במשרדי "נחשון" ביחס למשרות הליבה		תתקיים להארכה או קיצור הזמן התקני לקדנציות במשרות הסגל הבכיר בהתאם לצרכים הייחודיים למשרה כפי שיוצגו על ידי המשרדים, ולשינוי בכפוף לאישור נציב שירות המדינה (למעט משרות שנקצבו כבר על	סגל בכיר ועתודות ניהול



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך מוגדרים הרפורמה שאושר בממשלה	
							ידי הממשלה)	
מטה רפורמה, ממונים, אגף בקרה, לשכה משפטית	סגל בכיר	יישום שינוי תנאי הסף וחלוקת רמות באשכולות המקצועיים ובמשרדים ביחס למשרות הליבה שמופו		גיבוש המלצה להגדרת תנאי הסף למשרות הסגל הבכיר בכל אחת מהרמות ביחס למשרות בסדרה ארצית			סגל בכיר ועתודות ניהול יחל עדכון תנאי הסף למשרות הסגל הבכיר, באופן שיבטיחו את מינויים של המנהלים המוכשרים, המנוסים והמתאימים ביותר למשרות אלו.	
מטה רפורמה, ממונים, אגף בקרה, לשכה משפטית	סגל בכיר	השלמת תהליך המיפוי בכלל שירות המדינה ביחס למשרות הליבה	הנחיית משרדי הממשלה לקיום תהליך מיפוי למשרות הליבה של משרדיהם בהתייחס לקריטריונים לקציבת כהונה במשרה, ותהליכי רוטציה בין תפקידים				סגל בכיר ועתודות ניהול יבוצע תהליך מיפוי משרות הסגל הבכיר, הרלוונטיות להפעלת מנגנון הקדנציות והרוטציות.	



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1		יקבעו מדרגות שכר בהתאם לשינוי המבני בסגל הבכיר, אשר יצרו הבדלי שכר בין תפקידים ודרגים שונים, ובמרווחי קידום אשר יבטאו את העלייה במדרג הקושי והאחריות בין הרבדים השונים, החל מרובד הדרג התיכון ומעלה.	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה רפורמה, סגל בכיר, ממונים, אגף בקה, לשכה משפטית	אגף הממונה על השכר יוחסי עבודה	תחילת הטמעה של רמות השכר בהתאם להיקף המשרה לגבי מינויים חדשים במשרות ואשכולות שאשרו על ידי הנציב כמסוכמות	התאמת מבנה השכר לרמת המשרה, ביחס לאשכולות שהושלמה עבודת החלוקה לרבדים				תוכן התשתית החוזית להעסקת בכירים במודל הרוטציות והקדנציות.	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה יישום הרפורמה, ממונים, לשכה משפטית	סגל בכיר				השלמת הטמעת נוסח החוזה החדש למתמנים ב"משרות המטרה" לרפורמה לאור מיפוי המשרות שבסגל הבכיר	תחילת הטמעת "הערת אזהרה" במכרזים ובחוזים לסגל הבכיר		
מטה יישום הרפורמה, ממונים, לשכה משפטית	סגל בכיר			תחילת יישום תפיסת קציבת הכהונה במשרה לקדנציה ותהליכי רוטציה			תחל קציבת הכהונה בתפקידים בכירים וקביעתן של קדנציות לנבחרים למשרות בדרג בכיר על קבוצות שתיבחרנה ועל כל נבחר חדש לכהונה במשרות הסגל הבכיר, בכפוף לקביעת הנציב כי הושלמה הכנת	סגל בכיר ועתודות ניהול



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
							תשתית והתשתית הארגונית הנדרשת כמפורט בדוח.	
מטה יישום הרפורמה, אב"מ, אגף צוערים	סגל בכיר	תחקיר, הפקת לקחים והוצאת הנחיה לכלל משרדי הממשלה	ביצוע הערכות מצב סגל בכיר ראשונית תוך בחינת המנגנון ביחס למשרדי "נחשון"	פיילוט לביצוע וועדות פוטנציאל במשרדי נחשון	סיכום המודל לביצוע וועדות פוטנציאל, לרבות תפיסה ומודל ההערכה	הכנת תשתית הידע, לימודי ועידות ועיבודו לצורך גיבוש תפיסת הערכה לפוטנציאל בכיר	יגובשו נהלים והוראות ביצוע לקיומן של ועדות פוטנציאל משרדיות בקרב הסגל הבכיר והעתודה הניהולית הבכירה. עם אישורן, הוראות אלו יופצו ליישום במשרדי "נחשון" כמעגל הטמעה ראשון.	סגל בכיר ועבודות ניהול
אגף צוערים	סגל בכיר	וועדת פוטנציאל כלל ממשלתית	הערכות לקיום וועדת פוטנציאל כלל ממשלתית			התנעת תהליך הפיון מודל הערכת פוטנציאל בכירים	תמוסד ותפעל לראשונה ועדת פוטנציאל של שירות המדינה שתעסוק במכלול המטרה שברובד הסגל הבכיר בכל שירות המדינה.	סגל בכיר ועבודות ניהול



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	מרכז למרכזי הערכה ומיון מועמדים לשירות המדינה	נציבות שירות המדינה תנחה על מעבר מרכז הערכת בכירים של כל המכהנים בסגל התיכון הבכיר, וכן של אלו המכהנים במשרות הסגל הבכיר שברובד 2-ב ו 3-ב.	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה יישום הרפורמה, אב"מ	סגל בכיר		תחקיר, תובנות ותיקוף המודל	תחילת ביצוע מרכזי הערכה לפוטנציאל ניהול בכיר, בהתבסס על משרדים בתכנית "נחשון"	בניית תהליך מיון למרכז הערכה לבכירים, מותאם לתפיסת הרפורמה, תוך השענות על מרכז מרכזי הערכה למיון מועמדים			
מטה יישום הרפורמה, אגף סגל בכיר	אגף השכר יוחסי עבודה	שינוי מבנה השכר החדש		הכנת חלופות למבנה השכר החדש והעברת החלטה בנושא בוועדת ההיגוי לרפורמה	למידת תשתית הידע לגבי סולמות השכר		יבוצע תיקון במבנה ורמת השכר הבסיסי לאוכלוסיית ניהול הביניים – 41-43, 42-40.	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה יישום הרפורמה	אגף צוערים				השלמת גיבוש עדכון התכנית בהתאמה לתפיסת מסלולי התמחות ואישורה בועד המנהל		תוכן תכנית לעיבוי מסלולי התמחות ניהוליים במסגרת התכנית לשירות המדינה". בכפוף לאישור התכנית, שינויים אלו ייושמו החל ממחזור ג' לתכנית.	סגל בכיר ועתודות ניהול
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	ממונים			ניהול מו"מ עם ה"ר עד השלמת המתווה	תחילת מו"מ עם התסדרות הרפואית	העברת החלטת הממשלה	קדנציות בתפקידי ניהול רפואי בכיר ומנהלי מחלקות במערכת הבריאות הממשלתיות	



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאנו בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, אגף בקה, ממונים	אגף הדרכה	פרסום הנחיות לתכנון למשרדים בכפוף למדיניות והתובנות שעלו במהלך השנה			מיקוד במשרדי הנחשון וליווי תהליכי ביצוע סקר צרכים, תכנון והתנעת ביצוע	פרסום הנחיות לתכנון לכלל משרדי הממשלה בכפוף למדיניות היחס שבין הכשרה, השכלה ורוחה	יבוצע ניתוח על כלל פעילויות הדרכה בשירות המדינה בפילוח נושאי ותקציבי, לצורך הצגת חלופות לרתימת משאבים לצורכי יישום הרפורמה והעלאת אפקטיביות ההדרכה בראיה תפוקתית ותוצאתית במשרדי הממשלה.	הדרכה
מטה יישום הרפורמה, אגף בקה, ממונים	אגף הדרכה		מעקב אחר הטמעת המדיניות במשרדים	הפצת הנחיות למשרדים לגבי מדיניות העלאת אפקטיביות ההדרכה בראיה תפוקתית ותוצאתית	מסמך תובנות וגיבוש הנחיות למשרדים בהתאם	ניתוח נתוני ביצוע תהליכי למידה, השכלה, הכשרה והעשרה		הדרכה
מטה יישום הרפורמה, אגף בקה, ממונים	אגף הדרכה			הפצת הנחיות למשרדים לגבי מתודולוגיה להערכת הדרכה	גיבוש מתודולוגיה גנרית ואישורה ליישום	יציאה בבקשה להצעות מחיר ובחירת ספק	תיבנה מתודולוגיה גנרית להערכת אפקטיביות הדרכה	הדרכה



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
מטה יישום הרפורמה, ממונים, אגף בקרה	גורם מטפל - פרופסיה	גיבוש תכנית הדרכה שנתית ל 2015 בהתאם לתכנים המעודכנים		עדכון תכני הכשרה והסמכה בהתאם לממצאי עבודת הפרופסיה וצרכי הכשרה הנובעים מהרפורמה	השלמת עבודת הפרופסיה	התנעת עבודת הפרופסיה	ייבנה מערך ההכשרה וההסמכה לעובדי יחידות משאבי אנוש, בהתאם לתחומי הליבה ולתכני הסמכויות המואצלות.	הדרכה
אגף הדרכה, ממונים	מטה הרפורמה - אגף הדרכה	קורס נחשון א' למשרדי נחשון גל שני	הפקת לקחים ותובנות מקורס שלב ב	קורס נחשון שלב ב'	הפקת לקחים ותובנות מקורס שלב א	קורס נחשון שלב א'	הכנה והכשרת משרדי הנחשון להטמעת הרפורמה	הדרכה
מטה יישום הרפורמה, אגף הדרכה, אגף בריאות	ייקבע בנפרד		קורס למנהלי משאבי אנוש במערכת הבריאות בראי הרפורמה	בניית תוכנית לקורס למנהלי משאבי אנוש			יצירת תשתית רוחבית להטמעת הרפורמה	הדרכה
מטה יישום הרפורמה, ממונים, אגף הדרכה, מנהל ומשאבי	ייקבע בנפרד		קורס למנהלי משאבי אנוש בראי הרפורמה	קורס מצפן לרפרנטים				הדרכה



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	מוגדרים הרפורמה שאושר בממשלה	יעדים במסמך הממשלה
אנוש								
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, ממונים	אגף הדרכה	הפקת תובנות מהתהליך ועדכון הכלים	ליווי הטמעת התהליך הגנרי במשרדי "נחשון"	בניית תוכנית הדרכה גנרית "הניהול כמקצוע"	מיפוי התהליכים הקיימים במשרדים ובניית מתודולוגיה ביחס להקניית ידע ויכולות ניהול במשרדים	התנעת ציוותי עבודה של הממונים על ההדרכה	תגובש למנהלים בדרג הזוטרה וברג הביניים, במסגרת תכני הניהול כמקצוע לרבות תכני ההדרכה הגנריים ותכנית הטמעה המתואמת עם משרדי הממשלה.	הדרכה
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, ממונים, אגף בקרה	אגף הדרכה	הפצת החומרים למשרדים. התאמת החומרים לייחודיות של כל משרד.						הדרכה
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים	אגף הדרכה	הפצת הנחיות לתכנון הדרכה למנהלים בדרג הביניים בכלל שירות המדינה						הדרכה



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, ממונים, אגף בקרה	אגף הדרכה	הפצת החומרים למשרדים. התאמת החומרים לייחודיות של כל משרד.	ליווי הטמעת התהליך הגנרי במשרדי "נחשון"	בניית פלטפורמה אינטרנטית לתמיכה בקורס אוריינטציה לשירות כחלק מפורטל gov in	מפוי התהליכים הקיימים במשרדים ובניית מתודולוגיה "אוריינטציה לשירות"	בניית מתודולוגיה כחלק מתיק קליטת עובד וחלק מאגדן כניסה לתפקיד של סמנכ"ל.	תגובש מדיניות הדרכה ותכנית הטמעת אוריינטציה לשירות, לרבות תכני ההדרכה הגנריים.	הדרכה
								הדרכה
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, ממונים	אגף הדרכה	הפעלת התוכניות הגנריות במשרדים		בניית תוכנית הדרכה גנרית "אוריינטציה לשירות"		התנעת ציוותי עבודה של הממונים על ההדרכה		
סגל בכיר, אגף צוערים, אגף הדרכה, בקרה, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה	קליטת ראש מדרשה	הוצאת מחזור הכשרת בכירים ראשון בשילוב גופים שותפים	הטמעת התובנות בקורס הבכירים	אינטגרציה של סקר הצרכים שנעשה עם קובעי מדיניות משרדי המטה המרכזיים, וכן עם ממצאי סקר ההדרכה לסגל הבכיר	ביצוע סקר צרכים למשפיעי תוכן לצורך הטמעת התכנים הנדרשים בקורסי המדרשה	יתקיים סקר צרכים מובנה להכשרות במדרשה הלאומית.	מדרשה



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
סגל בכיר, אגף הדרכה	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה				גיבוש תפיסת ההפעלה למדרשה ופעילותה כמכלול (תוכן וארגון), בהתייחס לממצאי ה RFI			
מטה יישום הרפורמה, סגל בכיר, אגף צוערים, אגף הדרכה	אגף הדרכה					התאמת קורס אלכ"א לתפיסת וצרכי הרפורמה	השלמת גיבוש תפיסת ההפעלה ומתכונת הכשרת בכירים במדרשה	מדרשה
אגף צוערים, אגף הדרכה, סגל בכיר, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה	מחזור ראשון של עתודה ניהולית בכירה	מחזור שני של קורס הבכירים במודל שיתוף	בכפוף לגיבוש תפיסת הפעלת המדרשה - פרסום מכרז שותפי פעילות להכשרות המדרשה	פרסום RFI לשותפי פעילות במדרשה		הקמת המדרשה	מדרשה
סגל בכיר, אגף צוערים, אגף הדרכה	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה			מכרז שותפי פעילות למדרשה	התנעת מחזור אלכ"א מותאם רפורמה כמודל תכניתי לקורס סגל בכיר	קליטת שני מנהלי תכניות הדרכה		מדרשה



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	מוגדרים הרפורמה שאושר בממשלה	יעדים במסמך הרפורמה
אגף הדרכה, סגל בכיר, אגף צוערים, אגף הדרכה	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה				(מב"ל)			מדרשה
אגף הדרכה, אגף צוערים, סגל בכיר, אגף הדרכה	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה	מחזור ראשון לתכנית הכשרת בכירים בתחום מקצועי (תקציב / תכנון)		מחזור ראשון של קורס הבכירים בהפעלה עצמית של הנציבות באמצעות פמ"י	השלמת מחזור 3 לתכנית "מצפן"	שני קורסי מחזורי "מצפן"	השלמת מחזורי קורסי "מצפן"	מדרשה
אגף הדרכה, סגל בכיר, אגף צוערים, אגף הדרכה	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה							מדרשה



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, אגף בקרה, ממונים	לשכה משפטית	בהתבסס על התובנות מתחילת יישום האצילה - תתוקף ההצעה לתיקוני חקיקה ראשית בנושא אצילת סמכויות		גיבוש הצעה לתיקוני חקיקה ראשית בנושא אצילת סמכויות			תקיים פעילות לעיגון שינויים בחקיקה ראשית בהקשר לאצילת הסמכויות.	אצילת סמכויות
אגף הדרכה, אגף בקרה	מטה יישום הרפורמה - אגף הדרכה		שלושה מחזורי "מצפן", טרום אצילה			ביצוע סדרת הכשרות בנושאי הרפורמה לעובדים במערכי משאבי אנוש במשרדי נחשון	הנציבות תבסס מערכת הדרכה ההולמת לתחומי האצילה, לרבות הכשרות לסמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש ולמחלקות משאבי האנוש. ההדרכה וההכשרה בפועל יבוצעו כתנאי מקדים למימוש אצילה בכל אחד מהנושאים הצפויים לאצילה.	אצילת סמכויות



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1		יוקם מערך רפרנטורה מקצועית, מבוסס על המטה המרכזיים - אוצר, ראש הממשלה, משפטים, כסמכות מקצועית מייצעת לאשכולות מקצועיים.	אצילת סמכויות
בקרה	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים			התנגעת פעילות עם מערך הרפרנטורה לצורך אפיון אשכולות מקצועיים	השלמת עבודת מטה משולבת עם גופי המטה המרכזיים, להגדרת ואפיון האשכולות המקצועיים, הגדרת מערכת תומכת אשכול מקצועי			
ממונים, בקרה, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים		פרסום הכנת הנחיית הנציבות לביזור סמכויות לנושאי פרט	גמר אפיון מערכת בקרה HR לנושא אצילת הסמכויות		מסמך דרישות לנושא אצילת סמכויות הפרט	הנציבות תפרסם את הכללים המחייבים לאצילת הסמכויות בנושא קליטת העובדים.	אצילת סמכויות
ממונים, בקרה, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים	סיום הערכות ניתוח העיסוקים במשרדי הנחשון		התנגעת פעילות ניתוח העיסוקים במסגרת "משרדי הנחשון" כתשתית לאצילת הסמכויות	ערכון התקש"ר ביחס לתהליך התקינה הפנים- משרדי במשרדים בהם הואצלה סמכות לתקינה	השלמת המדריך לתורת התקן	ייקבעו הכללים הפרטניים לעבודה הפנים משרדית הנוגעת לשינוי תקינה, ובכלל זה סמכויות המנכ"ל, הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש כאחראי וועדת שינוי התקינה המשרדית.	אצילת סמכויות



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, אגף בקרה, לשכה משפטית	לשכה משפטית	אצילת סמכויות לקליטת עובדים בחוזת מיוחד למשרדים בתכנית נחשון	השלמת נוסח החוזת אישי אחיד המאחד את מגוון החוזים השונים בהתאם למדיניות שנקבעה בנושא				הנציבות תערוך נוסח חוזי אחיד ההולם לצורך אצילת סמכויות לקליטת עובדים בחוזת מיוחד, וכן תקבע את הכללים המחייבים לעניין זה.	אצילת סמכויות
ממונים, אגף בקרה, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים	אצילת סמכויות למילוי מקום למשרדים בתכנית נחשון	פרסום הכנת הנחיית הנציבות לביזור סמכויות לנושאי פרט	גיבוש תפיסה, מדיניות מילוי מקום, לרבות - מנגנון תגמול, ערוצי קליטה שונים, העסקת גמלאים כממלאי מקום, בקרה ועוד			יפורסמו הכללים לאיוש משרה שהתפנתה באופן זמני, לרבות מנגנון התגמול לעידוד הטלת תפקיד על עובד אחר באופן זמני, והנציבות תאציל מסמכותה בנושא לאחראי במשרדים.	אצילת סמכויות
ממונים, אגף בקרה, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים		ביצוע תהליך אפיון למערכת SAP HR					



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
ממונים, בקרה	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים	אצילה לנושא קליטת עובד ב"משרד נחשון"	פרסום הכנת הנחיית הנציבות לביזור סמכויות לנושאי פרט	הוצאת מסמך דרישות לעדכון מערכת SAP HR וכן פרסום כללים ותיקוני תקש"ר נדרשים	גיבוש תפיסה בדבר התהליך הפנים משרדי הכרך קליטת עובד (בהתיחס לאצילת סמכויות והיבטים מקצועיים נדרשים)		הנציבות תפרסם את הכללים המחייבים לאצילת הסמכויות בנושא קליטת העובדים וקביעת דרגה תחילית.	אצילת סמכויות
			ביצוע תהליך אפיון למערכת SAP HR					אצילת סמכויות
ממונים, בקרה	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה, ממונים	אצילה לנושא עבודה פרטית ב"משרד נחשון"	פרסום הכנת הנחיית הנציבות לביזור סמכויות לנושאי עבודה פרטית	הוצאת מסמך דרישות לעדכון מערכת SAP HR וכן פרסום כללים ותיקוני תקש"ר נדרשים	גיבוש תפיסה בדבר אישור עבודה פרטית		הנציבות תאצול את הסמכויות שייקבעו בנושא אישור עבודה הפרטית, לאחר שתעדכן את הוראת התקש"ר לעניין זה ותפרסם את ההוראות הנדרשות לצורך.	אצילת סמכויות
			ביצוע תהליך אפיון למערכת SAP HR					אצילת סמכויות



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	סיום גיבוש תפיסה לתורת התקן בשירות המדינה	תגובש תפיסה תורתית לנושא התקן בשירות המדינה, ובכלל זה קביעת עקרונות לתנאי הסף, למהותם של אשכולות מקצועיים וכללים לכתיבת תיאורי תפקיד.	פיתוח ההון האנושי
ממונים, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה		התנעת מיפוי תחומי הליבה תוך במשרד הממשלה	השלמת הערכות לקיום מרכז ייעודי לאשכול מקצועי אחד לפחות	פרסום מדיניות תורת התקן בשירות המדינה כמסמך רשמי			
ממונים, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה			ביטול המרכז הפנים-משרדי ומעבר למרכז בין-משרדי	פרסום מדיניות וכללי עדכון למשרות ליבה ייחודיות למשרדים (שאינן בסדרה ארצית)		יותקנו ויפורסמו הכללים לעדכון משרות שאינן בסדרה ארצית, לצורך הערכות למימוש המעבר למרכז בין משרדי	פיתוח ההון האנושי
ממונים	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה				השלמת המו"מ עם ההסתדרות בנושא ביטול המרכז הפנימי			
ממונים, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה			תיקון התקש"ר ופרסום הנחיה ליישום המדיניות במשרדי הממשלה	גיבוש מדיניות וכללי פעולה בדבר תקופה הנסיון לעובדים בשירות המדינה		תפורסם הוראת ביצוע בנושא תקופת הניסיון לעובד חדש בשירות המדינה.	פיתוח ההון האנושי



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	מוגדרים
ממונים, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - תחום הטמעה				השלמת המו"מ עם ההסתדרות בנושא תקופת הניסיון			
מטה יישום הרפורמה, ממונים, לשכה משפטית	אגף צוערים			עדכון התקש"ר ופרסום הכללים לניהול מכרזי עתודה ייעודיים	גיבוש מדיניות וקריטריונים לביצוע מכרזי מאתר ומאגרי עתודה ייעודיים		יותקנו כללים ברורים לניהול מכרזי מאגרי עתודה ייעודיים, משרדיים או יחידתיים, או לסוגי משרות בכלל שירות המדינה.	ערוצי הזנת מצויינות



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית, אב"מ	אגף צוערים		ביצוע מכרז להכרה בתכניות מכינה לקליטה לשירות	גיבוש כללים ליצירת מנגנוני שיתוף פעולה מבוססי תוכן , עם גופי המגזר השלישי, באופן שיאפשר לראות תכניות אלו כערוץ כניסה ושלב מכינה לשירות המדינה, ובהתבסס על כללי מכרזי המאגר שיאושרו.	פרסום RFI לנושא תכניות קליטת מצויינות ומכינה לשירות	גיבוש מדיניות וקריטריונים להכרה בתכניות מכינה לשירות	יותקנו מלוא הכללים והתנאים הנדרשים למימוש פתיחת ערוץ קליטת המצויינות ויצירת האפשרות של בוגרי התכניות להתמודד במכרזים פנימיים או בין משרדיים.	ערוצי הזנת מצויינות
מטה יישום הרפורמה	אגף צוערים	שילוב ההחלטות שהתקבלו ביחס להקמת מסלולים חדשים לתכנית העבודה לשנת 2015		בהתייחס לסקר הצרכים, תובנות מהקמת התכניות הקודמות ולהערכת המצב להון אנושי - גיבוש המלצה לפתיחת מסלולי עתודה חדשים לשירות המדינה	ביצוע תחקיר ותובנות מתהליכי הקמת תכניות הצוערים במשרדי הממשלה		תגובש המלצה לנציב שירות המדינה על פתיחת מסלולים לעתודה מקצועית וייעודית.	ערוצי הזנת מצויינות
מטה יישום הרפורמה	אגף צוערים				ביצוע סקר צרכים להקמת תכניות עתודה מקצועית בשירות המדינה מול משרדי הממשלה			



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, ממונים	לשכה משפטית		תיקון התקשי"ר ופרסום הנחיות הנוגעות לשאילה והשאלת עובדים מהשירות הציבורי	עדכון הסכמים קיבוציים בהתאם לצורך	בדיקת ייתכנות מול הגופים שמופנו כהולמים למדיניות - לנכונות לשילוב בתכנית	גיבוש מדיניות וקריטריונים בדבר השאלת עובדים ושאילתם מגופים חיצוניים לשירות המדינה	בכפוף להיתכנות, תגובש המתכונת החוזית למימוש השאלת עובדים ושאילתם מגופים חיצוניים לשירות המדינה.	ערוצי הזנת מצויינות
ממונים, אגף צוערים, אב"מ, בכל הנוגע בתהליכי גיוס ומיון	מטה יישום הרפורמה - אגף תכנון, לשכה משפטית			תיקון התקשי"ר ופרסום הנחיות הנוגעות לקליטת סטודנטים למשרות העסקה קבועה מתוך תקופת העסקה הסטודנטיאלית	גיבוש מדיניות וקריטריונים לאפשרות ההכרה בתקופת העסקה הסטודנטיאלית כשער כניסה לשירות		יותקנו כללים המגדירים את תקופת העסקה הסטודנטיאלית, או תקופת ההתמחות, כשער הכניסה לקריירה בשירות המדינה באופן שייצור, לאור פרסום מכרז המאתר ולאחר היבחרו של סטודנט לתכנית, זיקה עם המעסיק הממשלתי ואף עם המשרד הספציפי המיועד לקלוט אותו מבלי להזדקק לעריכת מכרז פומבי בתום תקופת הלימודים או ההתמחות.	ערוצי הזנת מצויינות



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
אגף צוערים, לשכה משפטית	מטה יישום הרפורמה - אגף תורה וניהול ידע	הפקת לקחים ותובנות מיישום המערכת והיערכות להרחבת ההטמעה במעגל ההטמעה השני במשרדי הממשלה	בחינה סטטיסטית של הנתונים והצגת נתוני התפלגות למשרדים	ביצוע הערכות עובדים לשנת 2013 בפועל, ליווי ופיקוח על תהליך ההטמעה	השלמת תהליך הפיתוח הטכנולוגי עבור שלב 1. ביצוע פיילוט הערכת עובדים במערכת הממוחשבת	השלמת מסמך דרישות ואפיון מערכת הערכת העובדים הממוחשבת	במהלך שנת 2014, תפעיל לראשונה נציבות שירות המדינה, את מערכת העובדים הממוכנת במשרדים שבתכנית "נחשון".	הערכת תפקוד
אגף צוערים	מטה יישום הרפורמה - אגף תורה וניהול ידע				גיבוש שאלוני מחקר ושאלוני הערכה להדרכות ביצוע מיני פיילטים לתיקוף תפיסת הערכה	טיוב נתונים לצורך הערכה, ביצוע		הערכת תפקוד



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
הערכת תפקוד	מטה יישום הרפורמה - אגף תורה וניחול ידע		הוצאת הנחיות לביצוע למשרדים, וקיום הדרכות לסמנכ"לים הבכירים / מנהלים אדמיניסטרטיביים בנושא טיפול במקרים של אי-התאמה לשירות	גיבוש תפיסה, מנגנון והנחיות הנוגעות לטיפול במקרה של אי- התאמה			יפורסמו הכללים וההנחיות הנוגעים למימוש תהליך הערכת הביצועים המיוחדת במקרה הנמצא כהולם להגדרה "אי התאמה", ויתקיים תהליך הדרכה סדור לסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש וליועצים המשפטיים במשרדי הממשלה טרם הפעלת המנגנון במהלך 2014.	
מיון וגיוס	מטה יישום הרפורמה - אגף תורה וניחול ידע, לשכה משפטית	התנעת היערכות לפרסום תנאי השכר במהלך רבעון 1 2015	גיבוש עקרונות ואפיון פתרון לפרסום תנאי השכר				הנציבות והממונה על השכר והסכמי עבודה יתקינו את הכללים הנדרשים לצורך פרסום טווח שכר למשרה במסגרת פרסום המכרז הפומבי באמצעות האינטרנט.	



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1			מיון וגיוס
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ, מערכות מידע	אפיון ופיתוח ממשקים במערכת הגיוס האלקטרוני המאפשרים קבלת המלצות על מועמדים	קביעת מדיניות, כללים ותנאים לקבלת המלצות על מועמדים				הנציבות תבחן את משמעויות ההמלצות, הנוגעות לפיתוח ממשק קבלת ההמלצות על מועמדים במערכת הממוחשבת של המכרזים בשירות המדינה.	
אב"מ, מטה יישום הרפורמה, אגף הדרכה, לשכה משפטית	לשכה משפטית	התנעת תהליך של גיבוש נהלים והוראות על פי הנדרש בעניין מינוי חברים בוועדות הבוחנים.					יבוצע רענון הוראות הדין בעניין מינוי חברים בוועדות הבוחנים.	מיון וגיוס
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים	אב"מ	התנעת בנייה ופיתוח מדריך מקצועי שיוטמע במהלך 2015	קביעת מדיניות, כללים ותנאים לראיון וועדת בחירה				תגובש תורה ותפיסה מקצועית לחברי ועדת ראיון וועדת בחירה.	מיון וגיוס
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, אגף הדרכה	אב"מ	בניית תכנית הדרכה להטמעת התורה והידע הנדרש לחברי וועדת הבחירה, ליישום ב 2015					תגובש תכנית להטמעת תהליכי ההכשרה וההסמכה לחברי ועדות הבוחנים.	מיון וגיוס



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	מוגדרים
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ	קביעת מדיניות, כללים ותנאים למיון טרומי					מיון וגיוס ייקבעו כללים למיון טרומי ותיקון כללים קיימים.	
מטה יישום הרפורמה	אב"מ, לשכה משפטית	בניית תכנית ליישום הגיוס האקטיבי במהלך 2015	הצגת מסמך מדיניות והמלצות ה לרבות הגדרת תהליכים ומתודולוגיות ליישום הגיוס האקטיבי				מיון וגיוס ייקבעו כללי איתור אקטיבי למועמדים.	
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ	ביצוע תיקוני תקש"ר ופרסום הנחיות לנושא מיון למשרות ייחודיות	הצגת מסמך מדיניות וכללי מיון למשרות ייחודיות, והתנעת תהליך מיפוי משרות רלוונטיות במשרדי הממשלה				מיון וגיוס ייקבעו כללי מיון למשרות ייחודיות.	
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ	ביצוע תיקוני תקש"ר ופרסום הנחיות לנושא גיוס בעלי כישורים ייחודיים	הצגת מסמך מדיניות וכללי גיוס לאנשים בעלי כישורים ייחודיים, והתנעת תהליך מיפוי משרות רלוונטיות במשרדי הממשלה				מיון וגיוס ייקבעו כללי גיוס לאנשים בעלי כישורים ייחודיים.	



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
						אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאנו בממשלה	
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1			מיון וגיוס
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ	גיבוש המלצות ליישום הפיילוט	התנעת תהליך לאפיון וגיבוש העקרונות לקידום הפיילוט למודל עבודה חדש בעבודת וועדת הבוחנים				יחל הפיילוט למודל עבודה חדש בעבודת בוחנים. הוא יחול רק על המכרז הפומבי ורק במשרדי "נחשון", במספר מכרזים מבוקר כפי שתקבע הנציבות.	
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ		הצגת המלצות ותכנית יישום בנושא	הקמת וועדות אקדמיות לבחינות הנושא של המבחנים המקצועיים			וועדות לבחינת מקצועיים	מיון וגיוס
מטה יישום הרפורמה, לשכה משפטית	אב"מ	בניית תכנית ליישום וביצוע תוקף ניבוי למבחנים	אפיון הצורך בביצוע תוקף ניבוי לכלים האבחוניים				תוקף ניבוי של הכלים האבחוניים	מיון וגיוס
מטה יישום הרפורמה, מרכז"ה	אגף מערכות מידע	השלמת הטמעה בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך	סיום הטמעה במשרדי נחשון	תחילת הטמעה במשרדי "נחשון"	תחילת הכנת ערכות הדרכה למערכת מרכבה ע"	ביצוע התקשרות לרכש והתאמות פיתוח	קליטת מערכת "נקיסה" לתכנון כוח העבודה וניחול התקינה	מערכות מידע



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
			רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאנו בממשלה
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה	אגף מערכות מידע			תחילת הטמעה ב"ת"ר משרדי הממשלה לפי תעודות; מוכנות תשתיתית והגדרה כמשרד מרכזי (מינסטריון)		השלמת תהליך טיוב נתוני עובדים בכלל משרדי הממשלה, ובדגש על משרדי "נחשון"		מערכות מידע
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה	אגף מערכות מידע	איסוף תובנות וצרכי שינויים במערכת על בסיס הנסיון הנצבר במשרדי "נחשון"		בחינת ייתכנות התאמות והטמעה במערכת הביטחון	פיתוח מרכיבים נוספים למערכת out of the box	השלמת מסמך דרישות למערכת תכנון העבודה		מערכות מידע
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה, אגף הדרכה	אגף מערכות מידע	תחילת הטמעה במשרדים				ביצוע התקשרות לרכש (רישיון)	קליטת מערכת "LMS" לתכנון וניהול הדרכה	מערכות מידע
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה, אגף הדרכה	אגף מערכות מידע	תחילת הטמעה במשרדים				פיתוח מרכיבים נוספים למערכת out of the box	השלמת מסמך דרישות למערכת תכנון העבודה	מערכות מידע



אבני דרך מרכזיות 2014									
			רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה	אגף מערכות מידע	המשך פיתוח המערכת לקראת מסירה שלב שלישי		מסירת מערכת בשלב שני למשרדי "נחשון"	1 לאפריל תחילת הטמעה, תוך חודש - השלמת הטמעה בכל משרדי נחשון. מרכבה מדריכה רק סגל משא"ן ומנמ"ר. יתר ההדרכות - ע"י צוות המשרד	היערכות למסירת מערכת בשלב ראשון למשרדי "נחשון"	תקצוב לגיוס עובדים ל"מרכבה"	קליטת מערכת הערכת עובדים	
	מערכות מידע								
	מערכות מידע								
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה	אגף מערכות מידע			איסוף ממצאים ותובנות מיישום המערכת בשלב שני	עיבוד נתוני הערכת עובדים 2013 על בסיס תהליך ההערכה הממוחשב באפריל	שלב ראשון	השלמת מסמך דרישות למערכת תכנון כוח העבודה		
מטה יישום הרפורמה, מרכב"ה	אגף מערכות מידע	השלמת התאמות המערכת לצורכי אצילה ובקרה כולל מנוע חוקה ושני חוקים עיקריים					תקצוב לגיוס עובדים ל"מרכבה"	התאמת מערכת SAP HR לאצילת סמכויות תקינה	מערכות מידע



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	מוגדרים הרפורמה שאושר בממשלה	יעדים במסמך שאושר בממשלה
אגף בקרה						השלמת מסמך דרישות לאצילה ובקרה		מערכות מידע
מטה יישום הרפורמה, אב"מ, מרכב"ה, אגף בקרה	אגף מערכות מידע	הטמעה במשרדי הממשלה			סגירת מכרז לנושא BI	סקר לנושא אפשרויות BI HR	שכבת BI לנושא HR	מערכות מידע
מטה יישום הרפורמה, אגף מערכות מידע, מרכב"ה, אגף בקרה	אגף בקרת הון אנושי					השלמת מסמך דרישות לאצילה ובקרה		מערכות מידע
מטה יישום הרפורמה	אגף מצוינות	קביעת תכנית יישום במהלך 2015 אשר תוטמע בהנחיות לתכנון למשרדים	תיקון התקש"ר ופרסום הנחיות בנושא פרסי עידוד חדשנות בשירות	גיבוש מדיניות וקריטריונים בדבר פרסי עידוד חדשנות בשירות המדינה			הנציבות תנחה על הפעלת מנגנון פרסים לעידוד חדשנות בכלל שירות המדינה.	אחר



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
		רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך שאושר בממשלה	מוגדרים הרפורמה
שותפים	גורם מוביל						תגובות מדיניות לא כספיים, אשר יהוו משלים לנושא התמריצים הכספיים למצוינות.	אחר
מטה יישום הרפורמה, אגף צוערים, לשכה משפטית	אגף מצוינות	קביעת תכנית יישום במהלך 2015 אשר תוטמע בהנחיות לתכנון למשרדים	תיקון התקש"ר ופרסום הנחיות בנושא תמריצים לא חומריים	גיבוש מדיניות וקריטריונים בדבר פתמריצים לא חומריים בשירות המדינה				אחר
מטה יישום הרפורמה	אגף מערכת הבריאות				השתפות ויישום המלצות ועדת ברמן: בחינת השלכות התאגוד על בי"ח והכנסת שר"פ לביה"ח על ניהול ההון האנושי			אחר
בית הדין, לשכה משפטית, אגף חקירות	אגף המשמעת	הקידום תיקון מקיף לחוק שירות המדינה - משמעת						אחר
מטה רפורמה, לשכה משפטית, תקשי"ר	אגף גמלאות, אגף הממונה על השכר ויחסי עבודה	הסדרה מקיפה לסוגיית הפנסיה הצוברת, עד השלמת תהליך תיקוני תקשי"ר						אחר



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך מוגדרים הרפורמה שאזור בממשלה	
נציב שירות המדינה, סמנכ"ל למנהל, ומטה הרפורמה	אגף בקרה	יציאה לפיילוט במשרדי נחשון ובמשרדים נבחרים		גיוס עובדים בהתאם למבנה הארגוני, מותנה באישור מבנה ארגוני, אישור תקציבי, אישור גיוס עובדים	אישור מסמך הקמה שיכלול חזון, תפיסת הפעלה ומתודולוגיה, הגדרת מבנה ארגוני. הרחבת ההתקשרות עם ספק לשירותי ייעוץ, בכפוף לאישור תקציבי	הכנת התשתית ואישור התקשרות עם ספק לשירותי ייעוץ לליווי הקמת אגף בקרה	הקמת היחידה	פיקוח ובקרה
נציב שירות המדינה ומטה הרפורמה	אגף בקרה	יישום מספר "מדדי מפתח" במסגרת הנחיות לתכנון לשנת 2015 למשרדי נחשון ואחרים על פי תובנות שיתקבלו בהמשך.	סיום כתיבת המסמך	כתיבת מסמך המפרט את מדדי המפתח הנבחרים תוך התייחסות להערכת הסיכונים, ליישומות ולתיעודן	הגדרת שדות בקרה וגיבוש מדדי מפתח		גיבוש מדדי מפתח להערכה ובקרה	
נציב שירות המדינה ומטה הרפורמה	אגף בקרה	יישום המסמך במסגרת הפיילוט ביחידות ובמשרדים נבחרים	סיום כתיבת המסך	כתיבת מסמך המפרט מתודולוגיה וכלים לבקרה.			פיתוח והטמעה של מתודולוגיה וכלים לבקרת ניהול ההון האנושי	



נציבות שירות המדינה המטה ליישום הרפורמה בשירות המדינה



אבני דרך מרכזיות 2014								
שותפים	גורם מוביל	רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אבני דרך 2013	יעדים במסמך הרפורמה שאושר בממשלה	
מטה יישום הרפורמה, תורת ניהול הידע	אגף בקרה	יישום המסמך במסגרת הפיילוט ביחידות ובמשרדים נבחרים על פי תיאום עם מטה הרפורמה	סיום כתיבת המדריך והנהלים - גרסה ראשונית	כתיבת מדריך ראשוני ונהלי הבקרה			גיבוש מדריך בקרה על נשאים נבחרים	
מטה הרפורמה ואגף מערכות מידע מרכבה	אגף בקרה	ביצוע התאמות נדרשות עד כמה שניתן במערכת	בדיקת היתכנות ולו"ז לביצוע	מסמך איפיון הדרישות בדגש על תהליכי בקרה, דוחות ומאגרי מידע	מיפוי אמצעי המחשוב הקיימים וגיבוש מפרט דרישות ראשוני הכולל פיתוח מערכות		איפיון הדרישות של יחידת הבקרה במערכות המידע בכפוף לאישור התקשרות עם ספק לשירותי ייעוץ בתחום.	
							סוגיות לתורת ניהול ההון האנושי באופן פרטני ייקבעו גורמים מובילים מקרב הרפרנטים	הערה כללית