



כ"ו באייר תשע"ז
22 במאי 2017

0491-0023-2017-006191

אל: הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ובמערכת הבטחון
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים

שלום וברכה,

**הנדון: הקמת מרכז שירות עתידי למערך הגיוס והמיון – תפישת השירות והעצמת
חוויית הלקוח - יציאה לדרך הלכה למעשה**

בכוונתי במסמך זה לשתף ולעדכן את הנעשה ברפורמה במערך הגיוס והמיון ובמיוחד להציג בפניכם את
היציאה לדרך, הלכה למעשה של **הרובד הרביעי** כמתואר במסמך זה – **הקמת מרכז שירות עתידי** –
תפישת השירות והעצמת חווית הלקוח אשר ישפיע על כלל הלקוחות ובכלל זה משרדי הממשלה ויחידות
הסמך, מערכת הבריאות והביטחון.

בשנים האחרונות, אנו עדים לתהליכים ארגוניים רבי משמעות במערך הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות
המדינה המחוללים שינויים מהותיים ובעלי השפעה ציבורית נרחבת.
תהליכים אלו הנם תוצר של יוזמה, יצירתיות, אחריות אישית ושיתוף פעולה המובילים את עתיד המדינה
לסביבה חדשנית, יצרנית, יעילה ושירותית.

הרפורמה במערך הגיוס והמיון מורכבת בעיקר מארבעה רבדים עיקריים השלובים והמשלימים זה את זה
כשמטרת העל הינה – **גיוס העובד המתאים ביותר:**



i. הרובד הראשון – קדמה טכנולוגית:

הרפורמה במערך הגיוס והמיון שהח"מ עמד בראשה החלה דרכה באוגוסט 2010. האתגר היה עצום – מעבר מתפיסת הפעלה של שנות ה-50 למציאות המודרנית של המאה ה-21. בתחילה, ובכדי לצמצם את הפערים הטכנולוגיים, הוקמה מערכת גיוס מקוונת הזמינה לציבור 24/7 ומרחיבה את נגישות הציבור לעולם התעסוקה הממשלתי. המערכת העניקה בלחיצת כפתור את האפשרות לגשת למכרזים בשירות המדינה – פנימיים, בין-משרדיים, פומביים ומשרות זוטרות. התקדים וההצלחה היו מידיים, ובן ליל כמות המועמדות למשרות בשירות המדינה הוכפל.

ii. הרובד השני – איכות ומקצועיות:

שימת דגש על גיוס העובד המתאים ביותר למשרה.

לאחר לימוד מעמיק של תהליכי מיון ואבחון תעסוקתי בארץ ובעולם, בוצעה רביזיה בשני היבטים מרכזיים:

- **היבט מקצועי** – התאמת דפוסי האבחון והמיון תוך הקפדה על איכות המיון, הרחבת כלי המיון האובייקטיביים, שילוב פסיכולוגיים תעסוקתיים והתאמת הגדרות המיון לדרישות המשרות, רמתן ומאפייניהן.
- **היבט טכנולוגי** – אפיון, פיתוח והטמעה של מודול מיון ואבחון תעסוקתי שיאפשר ניהול דו-שלבי במערכת אחת - שלב הקדם המיון ושלב המיון תוך ביצוע מגוון רחב של פעולות (זימון מועמדים, שליחת תוצאות ומתן חוות דעת אינטגרטיבית).

במועד היסטורי אחד, **30 באפריל 2014**, הרפורמה במערך הגיוס והמיון עלתה לאוויר בהצלחה, וכיום כ-80 משרדי ממשלה ויחידות סמך ומערכת הבריאות, פועלים במתכונת החדשנית והמתקדמת.

לצורך יישום שני הרבדים המתוארים לעיל, הוקמה מינהלת שעיקרי מטרות העל של הרפורמה, הרכב חברי המנהלת ואתגריה, פורסם בחוזרינו המצ"ב מיום 7/5/2014 שכותרתו "הרפורמה במערך הגיוס והמיון יוצאת לדרך הלכה למעשה".



הרפורמה במערך
הלכה למעשה.docx

iii. הרובד השלישי – יעילות ארגונית:

אגף בכיר בחינות ומכרזים **בראשות הגב' גבי אשכנזי**, אמון על הליכי הגיוס, המיון והאבחון וממשיך לפעול כל העת במרץ לאתר דרכים, שיטות וכיווני פעולה ליעול ושיפור תהליכים. במהלך השנים הוביל האגף שינויים רבים בהתאם למגמות המודרניות הקיימות בשוק העבודה: הגדרת

דו"חות ניהוליים ותפעוליים, קיצור משכי הזמן לביצוע הליכי מיון, הגדרת אמת שירות – SLA, ניהול מכרזי מאגר, מיכון תהליכי עבודה, חדשנות ועוד ועוד.

iv. הרובד הרביעי – הקמת מרכז שירות עתידי למערך הגיוס והמיון – תפישת השירות והעצמת חוויית הלקוח – יציאה לדרך הלכה למעשה

לצורך יישום הרובד הרביעי, הוקמה מנהלת ייעודית לנושא שהח"מ עומד בראשה וחבריה המקצועיים, חדורי אמונה בחשיבות יישומו המוצלח של הקמת מרכז שירות עתידי מתקדם למערך הגיוס והמיון. בעבודת מטה רחבה ואינטנסיבית, הגענו לשלב מתקדם שאנו יכולים לבשר לכם **שהיום בתאריך 22 במאי 2017 פורסם המכרז לבחירת ספק שמטרתו לשפר את השירות וחוויית הלקוח.**

המכרז מכיל רכיבים חדשים שאנו מאמינים שיובילו לשירות נגיש יותר, מותאם יותר וטכנולוגי יותר.



מערך השירות יציע תמהיל שירותים במספר מסלולי שירות, כך שהלקוח יבחר על-פי מאפייניו והעדפותיו כיצד לפנות לקבלת השירות.

בנוסף, ועל מנת להתאים את תפישת השירות ללקוחות השונים הוחלט לשלב מאמץ ובאמצעות כלים טכנולוגיים מתקדמים להעצים את חוויית הלקוח תוך התמקדות בשביעות רצונו.

אגף בכיר מערכות מידע פועל יחד עם אב"מ בכדי להקים מערכת CRM מתקדמת שתחבר בין כל הגורמים האחראיים על הטיפול בפניות ותעניק ללקוח המשרדי תשתית טכנולוגית לניהול האינטראקציות השונות מול אב"מ.

מערכת זו תפעל בסנכרון ובתיאום של מגוון הערוצים יחד (אנושיים ודיגיטאליים) ותאפשר לשירות להתאים את עצמו ללקוחות השונים.

מרכז השירות שהוא זרוע של אב"מ יהווה נקודת שירות מרכזית ויחידה (Single Point Of Contact) בדגש על סגירת מעגל טיפול אל מול כלל הגורמים הרלוונטיים, ובכלל זה – המועמדים למשרות, יחידות נש"מ, משרדי ממשלה ויחידות הסמך, מרכב"ה, מכוני המיון וכל גורם רלוונטי נוסף.

בכדי לגבש מודל הפעלה מותאם בוצע לימוד מעמיק והכרה של עולם מרכזי השירות באמצעות הפעילויות הבאות:



כאמור, אנו מצויים בפתחה של תקופה עמוסת משימות אותה אנו מחלקים למספר תקופות קריטיות כמצוין בתרשים שלהלן:

מכרז מס' 51/2017 להקמת מרכז שירות עתידי פורסם היום בתאריך 22 במאי 2017

(ניתן לעיין במכרז ובתכולתו באתר נש"מ)



יוני-ספטמבר
2017

**טרם
הקמה**



ספטמבר 2017 -
ינואר 2018

הקמה



פברואר-מאי
2018

התייצבות



יוני 2018 ואילך

**תחילת
פעילות
שוטפת**

ההישג המצופה - שיפור משמעותי ברמת הליכי הבקרה של אב"מ - קבלת המידע הנאסף במרכז השירות באופן ישיר, ניתוחו ושיפור וייעול תהליכים. צמצום אחוז הפניות החוזרות והגדלת אחוז המענה המלא והמקצועי במגע אחד מול הלקוח. צמצום השונות והגברת הסטנדרטיזציה בתהליכי מתן השירות המרכזיים ללקוחות האגף.

מה תהא הצלחה - **התוצאה** - מתן שירות איכותי, מקצועי, אדיב, מלא ושלם לכלל לקוחות אב"מ ובמגוון ערוצי הגישה, תוך עמידה ביעדי שירות גבוהים, בהתאם ל-SLA שיוגדר. ובכך תושג המטרה והיעדים ושביעות הרצון של הלקוחות **הן מגיוס המועמד המתאים ביותר והן ממתן השירות וחוויית הלקוח**

מדובר בפלטפורמה שתיוחד לאגף בחינות ומכרזים, ובכוונת נציבות שירות המדינה על בסיס הידע הנצבר להמשיך ולפתח מערכות תומכות תהליכים באמצעות מערך CRM גם לתחומי ההון הנוספים בקיימים בנציבות שירות המדינה

מאמץ מיוחד זה, היערכותו והבאתו לידי ביטוי הוא מאמץ משותף של **חברי מנהלת** מעולמות תוכן שונים ומגוונים שלמדו מתוך התהליך את ייחודיות הפעילות של מרכזי שירות והחשיבות בניהול חווית לקוח משביעת רצון.

זו גם ההזדמנות להודות ולהביע הערכה לכל חברי מנהלת מרכז השירות העתידי, לכל השותפים ולעובדים הכפופים להם, שפועלים בשיתוף פעולה ובמקצועיות הראויה להערכה, ניכר שתרומת החברים בהיכרות מעמיקה של עולם תוכן זה באו לידי ביטוי במכרז.

להלן חברי מנהלת מרכז השירות העתידי:

מר מוטי אהרונים – סגן נציב שירות המדינה (בקרת ניהול ההון האנושי), יו"ר המנהלת
גב' עדנה אלפסי – סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש), נש"מ
גב' גבי אשכנזי – מנהלת אגף בכירה (בחינות ומכרזים), נש"מ
מר יובל רז – סגן החשב הכללי, משרד האוצר
גב' רויטל ויצמן – מנהלת אגף בכירה (מערכות מידע), נש"מ
מר משה כהנא – סגן החשב, משרד רה"מ
עו"ד עידית ביטמן – ממונה (ייעוץ משפטי), נש"מ
מר פרדי אדיב – מנהל תחום דיגיטל, נש"מ
גב' מור אדר – מנהלת תחום (שירות ופניות ציבור), נש"מ
מר רונן דסה – מנהל תחום הון אנושי, נש"מ

שותפי המינהלת ויועציה – מומחי תוכן בעולם מרכזי שירות:

מר ארנון רונד, מנכ"ל חברת הלוי דוויק
עו"ד אילת רייכמן עמית – ראש צוות מכרזים, חברת הלוי דוויק
מר אמיר מנסור – מנהל בכיר בקבוצת המצוינות התפעולית, חברת דלוויט

מר גבי וולף – מנהל בכיר service operations, חברת דלויט

גב' נוי ריסמני - צוות service operations, חברת דלויט

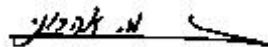
מר נאור נזרי – צוות השירות, נש"מ

לבקשת נציב שירות המדינה, אנו חברי המנהלת נמשיך ונלווה את הקמת מרכז השירות העתידי למערך הגיוס והמיון עד מועד התייצבות של המערכת בין החודשים פברואר-מאי 2018.

לסיום, אני רוצה להביע הערכה מיוחדת **לגב' גבי אשכנזי** על המאמצים הנעשים כל העת לקידום הליכי הגיוס והמיון התעסוקתיים בכל המישורים. **לגב' מור אדר** מנהלת תחום השירות על כי שימשה בנוסף להיבט המקצועי גם מתכללת ומרכזת את עבודת חברי המנהלת, ביעילות, במקצועיות, וברמת אחריות מהמעלה הראשונה ועל כך תודתי והערכתי. לעזר לה שימש גם **מר נאור נזרי** המשמש כסטודנט באגף הבחינות ומכרזים ועל כך תודתי.

בברכת הצלחה והמשך עשייה ציבורית מבורכת, ובתודה על שיתוף הפעולה.

בברכה,



מוטי אהרוני

סגן נציב שירות המדינה

יו"ר המנהלת

העתק: מר משה דין – נציב שירות המדינה

המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ובמערכת הביטחון

מנהלי בתי החולים הממשלתיים

חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה

מנהלי משאבי אנוש, במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, במערכת הבריאות והביטחון

הרפרנטים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, במערכת הבריאות והביטחון

חברי מנהלת – מרכז השירות העתידי.