

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
משרדי הממשלה ויחידות הסמך



י"ח באב התשע"ג
25 ביולי 2013

שמ 2013-4247
חוזר מס' 14/2013

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

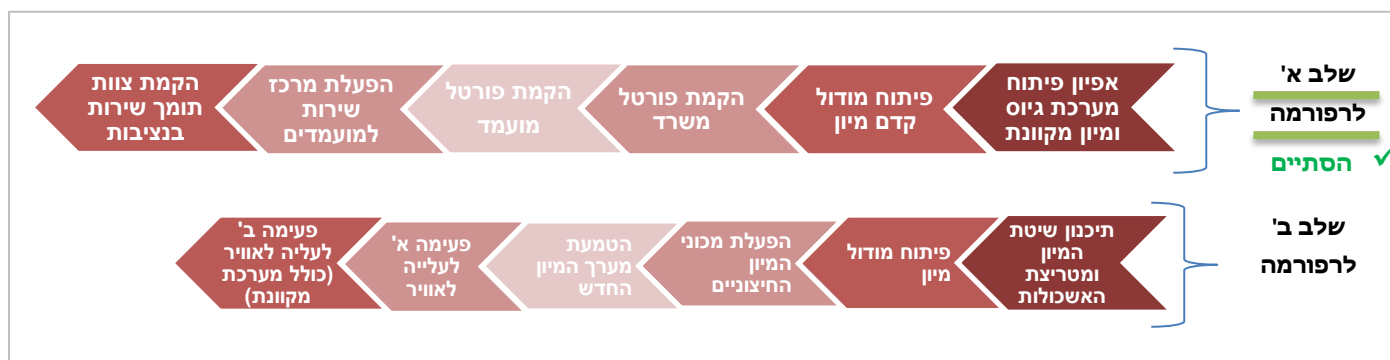
שלום רב,

יישום הרפורמה במערך הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה - עליה לאוויר
באוגוסט 2013 – שלב ב'
מכתבנו מיום 19 באוגוסט 2012

לפני פחות משנה נציבות שירות המדינה הניפה את דגלה מעלה עם צאתה לעידן גיוס ומיון חדש בשירות המדינה.
הנני מתכבד להביא בפניכם את סיכום פעילות הרפורמה וההישגים הצפויים לקראת העלייה לאוויר של שלב ב' לרפורמה זו. שלב זה כולל את תחילת העבודה עם מכוני המיון החיצוניים והמעבר לשיטות מיון מתקדמות הן תהליכית והן טכנולוגית.

רקע כללי

מפת הדרכים לרפורמה בגיוס ומיון תעסוקתי בשירות המדינה תוכננה בחלוקה לשני שלבי יישום עיקריים:



בשלב א' לרפורמה - הושקה תפיסת הגיוס החדשה והתוויית השינויים המערכתיים. לאלו התלוותה מערכת מתקדמת בשם 'קדם מיון'. מערכת זו מאפשרת למשרדי הממשלה וליחידות הסמך ביצוע מגוון רחב של פעולות, תוך ניהול נתונים וממשק למערכת הגיוס הקיימת במרכב"ה ושמירה על אפיק תקשורת ועדכון עבור המועמד.



החל מעליית מערכת זו לאוויר ובשונה מהעבר, יכול המשרד לפרסם עצמאית את המכרזים הפומביים בסביבה אינטרנטית, ובמקביל לאפשר לאזרחים להגיש את מועמדותם למכרזים אלו. מערכת זו הינה חלק חשוב מחזון גדול שממשלת ישראל מיישמת בשנים האחרונות – חזון 'ממשל זמין' לאזרחים, וחלק משמעותי ברפורמה לניהול ההון האנושי שמוביל נציב שירות המדינה, מר משה דין.

מערכת 'קדם מיון', הצטרפה למספר מערכות ממשלתיות שמהותן 'ממשל זמין' לאזרחים, וסייעה להציב את מדינת ישראל בדירוג עולמי גבוה בתחום הזה. אין ספק, שעם יישומה של מערכת 'קדם מיון' הנגישות, השקיפות והיעילות הן בפרסום המכרזים והן בהגשת מועמדויות – השתפרו בצורה ניכרת. תעיד יותר מכל העובדה, שמספר הגשת מועמדויות למכרזים כמעט הכפילה את עצמה בשנה האחרונה- כ 75,000 מועמדויות החל מאוגוסט.

בשלב ב' של הרפורמה – מתוכנן ומפותח בימים אלו מערך 'מיון' ממשלתי חדש ומתקדם. בתכנון מערך המיון החדש, הושקע רבות בחשיבה ובתכנון האינטגרציה עם שלב א' של הרפורמה (שכבר יושם).



מערכת המיון החדש יתבסס על מספר גורמים ושינויים מרכזיים :
אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה – האגף כפונקציית מטה, יעסוק בהתוויית מדיניות הגיוס והמיון בשירות המדינה, בבקרה על תהליכי המיון, במחקר ובחיזוי, בקידום שיטות גיוס ומיון מתקדמות ובשילוב טכנולוגיות חדשות. הנהלת האגף, במקביל לניהול מכרז מכונני מיון, ובמקביל להכוונת פתוח מערכת הגיוס המקוונת, עוסקת בימים אלו גם בתכנון וביישום השינוי הארגוני המתחייב, לקראת העלייה לאוויר של מערך המיון הממשלתי החדש.
מכונני מיון פרטיים - המכונים הזוכים יישמו את מדיניות הגיוס והמיון כפי שנקבעה. המכונים יהיו בעצם שלוחה מקצועית ייעודית של נציבות שירות המדינה בבצוע מיונים למועמדים. מכונני המיון הפרטיים יבצעו את המיונים עפ"י סטנדרטים מקצועיים אחידים שיקבעו ע"י אגף בכיר

בחינות ומכרזים, ויעשו שימוש במערכת הגיוס המקוונת על מנת לבצע את חלקם בבצוע המיונים למועמדים.

מערכת הגיוס המקוונת (מערכת 'מיון') – תאפשר לנהל את תהליכי המיון באופן מקוון. המערכת תאפשר לכל הגורמים המעורבים (משרדי ממשלה, אגף בחינות ומכרזים, מכוני מיון פרטיים) לבצע ואו לבקר את תהליכי הגיוס והמיון עפ"י האחריות הפונקציונלית שלהן. המערכת מפותחת (ותתחזק בהמשך) ע"י פרויקט מרכבה, זאת תוך אינטגרציה מלאה עם רכיבי מערכות נלוות-משאבי אנוש, רכש, תקציב ועוד.

פתוח ויישום מערך המיון החדש

כזכור, במסגרת ביצוע הרביזיה בדפוסי האבחון והמיון (שלב ב' לרפורמה)- נבנה הליך אבחון מוקדם ומותאם הכולל התאמת כלי מיון חדשניים ועדכניים לדרישות המשרה ומאפייניה. לצורך כך, פורסם כאמור מכרז מרכזי לאבחון ומיון מועמדים בשירות המדינה ע"י מנהל הרכש הממשלתי. מכוני אלו עתידיים להיות מיישמי שיטת המיון החדשה, אשר עושה הבחנה ייעודית בתהליך המיון, הכולל הגדרות מיון וכלי אבחון שונים עבור כל משרה קיימת בשירות המדינה. התפקידים השונים חולקו לחמישה אשכולות תפקידים ולחמש רמות ניהול. אגף בכיר בחינות ומכרזים אשר אמון על כלל התהליך, ירכז את פועלו בקביעת המדיניות בפיקוח ובבקרה תוך מתן שירות מיטבי לציבור המועמדים.

תקציר הליך המכרז המרכזי (מיקור חוץ לאבחון ומיון מועמדים לשירות המדינה) – המכרז פורסם בתחילת פברואר 2013 הצעות הוגשו בסוף מאי 2013, ההתקשרות עם המכונים הזוכים צפויה להתבצע במהלך יולי 2013. יש לציין שבמכרז הוגדרו שתי פעימות ('שלבי הפעלה') של 'עליה לאוויר'. הפעימה הראשונה תבוצע באוגוסט 2013 והפעימה השנייה המלאה תבוצע בינואר 2014. לצורך פרסום המכרז עמלו ושקדו גורמים רבים, ביניהם אנשי מטה ממשלתיים הכוללים את מטה נציבות שירות המדינה, אגף בכיר בחינות ומכרזים, אגף התקציבים באוצר, מינהל הרכש הממשלתי, מרכב"ה, לשכות משפטיות (משרד האוצר, נציבות) ועוד.

יש להדגיש כי מתכונת ההפעלה לשתי הפעימות תעשה עבור כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, ובכלל זה מערכת הבריאות (מערכת הביטחון אינה כלולה במתכונת זו, ועל כן תמשיך להתנהל בהתאם לסדרים ונהלי העבודה הקיימים במערכות הנוכחיות).

להלן אופן הפעלת מערך הגיוס והמיון התעסוקתי הנחלק לשתי פעימות:

פעימה ראשונה (אוגוסט 2013) - היות וגמר פיתוח מערכת המיון המקוונת עשוי להסתיים בינואר 2014, בשלב זה בצוע תהליכי המיון ייעשה שימוש באמצעות כלים אלטרנטיביים שאגף בכיר בחינות ומכרזים שוקד בימים אלו על פיתוחם. משמעות הדבר הנה שהחל מאוגוסט 2013, מכוני המיון שייבחרו יחלו בביצוע מערך המיונים, על פי סטנדרטים מקצועיים אחידים שנקבעו במכרז למתן שירותי אבחון ומיון.

מרכז השירות ימשיך להתנהל כפי שנעשה היום תוך שילוב העבודה מול מכוני המיון החיצוניים ומתן מענה יעיל למועמדים באשר למיונים אלו.

פעִימָה שְׁנִיָּה (ינואר 2014) – תבוצע עליה לאוויר הכוללת את תת מערכת המיון המקוונת שתמשיך באופן ישיר את פעילות תת מערכת הגיוס המקוונת.

החל מחודש אוקטובר 2013 צפויה להימסר תת מערכת המיון לאגף בכיר בחינות ומכרזים לטובת ביצוע 'מבחני קבלה' (בדיקות פונקציונליות מקיפות), ובהמשך ביצוע הדרכות נדרשות למשתמשים.

נציבות שירות המדינה ובתוך כך אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה – מהווים גורם מפתח בהגדרת הדרישות ובבדיקת יישומן במערכת הגיוס המקוונת, כמו גם ניהול ויישום השינוי הארגוני כחלק אינטגרלי וכנגזרת של מערך המיון החדש, תכנון וכתיבת נהלי עבודה לפעימה ראשונה ולפעימה שניה, הכנת כלים לניהול המיונים בפעימה ראשונה, שותפות (עם גורמי מטה נוספים בנציבות) בהתאמת הכללים והתקש"ר, הכנת הדרכות תוכן לכלל המשתמשים, תכנון מבחני קבלה למערכת, בצוע מבחני קבלה ועוד. בימים הקרובים יופצו עבור מרכזי המכרזים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, הנחיות עבודה לפעימה הראשונה מטעם אגף בכיר בחינות ומכרזים.

שיתוף והכנת משרדי הממשלה (סמנכ"לים, מנהלי משאבי אנוש, מרכזי מכרזים) לקראת העלייה לאוויר:

לקראת העלייה לאוויר של מערך המיון החדש (פעִימָה שְׁנִיָּה – ינואר 2014), מתוכננים מספר פעילויות יידוע והכנה של המשרדים.

אציין את עקרי הפעילויות לקראת העלייה לאוויר:

- א. **כנסים לסמנכ"לים, מנהלי משאבי אנוש ומרכזי המכרזים** – במסגרת הכנסים יוצגו הרעיונות המרכזיים של מערך המיון החדש, השינויים בתהליכי המיון, הפונקציות השונות במערך המיון החדש, שלבי ההפעלה, התפישה של 'תקופת המעבר' (המעבר מפעימה ראשונה לפעימה שניה), לוחות זמנים אופרטיביים להכנת המשרדים ועוד. מועדים לכנסים אלו יפורסמו בנפרד.
- ב. **תכנון השקה במשרדים** – במסגרת פעילות זו, יבוצע מיפוי של המשתמשים (הן הישירים, והן העקיפים), שאמורים להיות שותפים בהפעלת מערך המיון החדש.
- ג. **הדרכות במערך המיון החדש** – המשתמשים יוזמנו להדרכות פרונטליות, ויכללו מספר נושאים: הדרכות תוכן, הדרכות במערכת הגיוס המקוונת, הדרכת נהלי עבודה, הדרכות לגבי פונקציות תמיכה (מרכבה, מרכז שירות, אגף בחינות ומכרזים), 'תקופת המעבר', שיטת העליה לאוויר, 'התקופה הקריטית' (שלושת החודשים הראשונים שלאחר העליה לאוויר), אופן ניהול ההתחשבות מול מכוני המיון הפרטיים ועוד.

אגף התקציבים באוצר מתכנן לבצע את התקצוב וההתחשבות למול מכוני המיון בשני אופניים עיקריים:

- ד. **תקצוב והתחשבות באמצעות 'תקנה מרכזית'**: עבור מרבית משרדי הממשלה, ובכלל זה מערכת הבריאות (למעט המנסטריון), באמצעות חשבות משרד ראש-הממשלה.

- ה. תקצוב והתחשבנות באמצעות 'תקנה משרדית': עבור מספר משרדי ממשלה, "משרדי נחשון"- משרד הבריאות, תמ"ת, שירותי דת ומשרד המדע והטכנולוגיה. במהלך שבוע הבא יינתנו הנחיות מפורטות הנוגעות להליך ההתחשבנות ודרכי התשלום, ההנחיות יימסרו ע"י חשב משרד ראש הממשלה לחשבי המשרדים לפעולה, ולסמנכ"לים למנהל לידיעה. כמו כן יפורסמו הנחיות ביצוע מטעם מנהלת אגף בכיר בחינות ומכרזים.
- ו. הנחיות ועדכונים בסמוך לעליה לאוויר – יינתנו הנחיות מטעם מרכב"ה לקראת העלייה לאוויר, ויבוצע ריענון קצר להדרכות ולנהלים שהועברו בימי ההדרכה. בנוסף, יינתנו הנחיות לגבי הטמעות שיבוצעו במשרדים ע"י המדריכים והמטמיעים
- ז. בחינה מתמדת של תפקוד המערך – בכוונת המטה להיות בקשר שוטף עם המשרדים ויתר הגורמים, על מנת לוודא שמערך המיון החדש מיושם בצורה מוצלחת. חשוב להדגיש כי ההיזון החוזר מהמשרדים הינו חיוני על מנת לתקן ולשפר את הטעון שיפור ובכך לקדם את מערך הגיוס והמיון החדש.

הרכב מנהלת הרפורמה – גיוס ומיון תעסוקתי בשירות המדינה

- **יו"ר מינהלת הרפורמה, מר מוטי אהרוני;**
ניהול ואחריות כוללת על תכנון ומימוש הרפורמה והפרויקטים האופרטיביים שבגינה, תוך הפעלה, בקרה ותיאום בין כל הגורמים הארגוניים שבהקשר.
- **תקצוב ובקרת הרפורמה, גב' עדנה אלפסי;**
תכנון, ניהול התקצוב והבקרה השוטפת של תקציב הפרויקט. הקצאת משאבים, בקרת איכות, ובקרה שוטפת של התקדמות הפרויקט עפ"י הלו"ז, האיכויות והמשאבים שהוגדרו.
- **ניהול הרפורמה בהיבטי מדיניות ומקצועיות, באגף בכיר בחינות ומכרזים, גבי אשכנזי;**
מומחיות תוכן בכל הנוגע לגיוס ומיון תעסוקתי בשירות המדינה-אחריות על הגדרת דרישות תהליכיות ופונקציונליות של הרפורמה באגף בכיר בחינות ומכרזים. העברת דרישות הכרחיות ליישום במערכות הממוחשבות, במכוני המיון פרטיים באמצעות – מכרז מכוני מיון. בקרת איכות (במימוש יעדים כמותיים, ואיכותיים) על המערכת הממוחשבת החדשה, ועל מכוני המיון. קביעת השינוי הארגוני באגף – לקראת יישום הרפורמה. הכנת נהלי עבודה בהתאם לצורך.
- **ניהול הטכנולוגיה במטה נש"מ, רויטל ויצמן;**
ליווי ותמיכה מחשוביים וטכנולוגיים בכלל ההיבטים של הרפורמה, ובכלל זה ממשקים עם: מערכת מרכבה, מתן חו"ד להיבטי המחשוב והטכנולוגיה הנוגעים למכרז מכוני המיון, תכנון ופתוח הסבות ממאגרים שבמערכת ה-MF, תכנון ופתוח דוחות באמצעות מחולל הדוחות (מול מרכבה), תכנון והערכות לשעת חירום (קריסת MF) וכו'.

- **ניהול פרויקט מרכבה, אורנית יחזקאלי;**
תכנון ופתוח מערכת מידע חדשה עפ"י הדרישות הפונקציונליות של אגף בכיר בחינות ומכרזים.
ביצוע בדיקות מערכת (בדיקות qa, אינטגרציה, עומסים, חדירה) והבטחת איכות המערכת עד ליידי מסירת מוצר מוגמר עבור בדיקות קבלה. הערכות מתאימה ותכנון שלב ביצוע לעליה לאוויר ובכלל זה: הכנת תשתית מחשוב מתאימה, בצוע הדרכות למשתמשים, הערכות לתמיכה שוטפת במשתמשים, טיפול שוטף בתקלות במערכת, שפורים והשלמות פתוח שונות.
- **ניהול מכרז מכוני מיון, מר אבי מישראל מנהל מינהל הרכש ואבי מזרחי יועץ למנהל הרכש;**
תכנון ותיאום הרציונל והיעדים של המכרז. ריכוז ואינטגרציה של כל החומרים הרלבנטיים למכרז מכל הגורמים שבהקשר, ובכלל זה: אגף בחינות ומכרזים, גורמי תמך משפטיים, פרויקט מרכבה, חשבות משרד ראש הממשלה, מינהל הרכש, גורמים רלוונטיים לבניית המודול הכלכלי למכרז. ליווי ותמיכה מקצועיים בכל השלבים של המכרז: כתיבה, פרסום, קשר מול ספקים, וספקים זוכים.
- **ייעוץ משפטי, עידו בן צור (מטה נש"מ), טלי ארפי (אוצר);**
עו"ד טלי ארפי מטעם משרד האוצר: אחריות לליווי ואישור משפטי של תהליך מכרז מכוני מיון על כל שלביו בסיוע הלשכה המשפטית בנש"מ.
עו"ד עדו בן צור מטעם נש"מ: סיוע לייעוץ המשפטי במשרד האוצר בהקשר של מכרז מכוני המיון. אחריות ללווי ואישור משפטי עבור תיקוני כללים, תקשי"ר, מסכי מערכת, תקנון פורטל מועמד ונושאים נוספים הנדרשים לפרויקט.
- **אגף התקציבים, מר אייל אפשטיין – המשנה לממונה על התקציבים משרד האוצר;**
תקצוב הפרויקט בתיאום עם הגב' עדנה אלפסי, האחריות על ניהול תקציב הפרויקט בנש"מ.
- **ייעוץ כלכלי, יוסי איצקוביץ (חשב רה"מ);**
ליווי כלכלי וחשבונאי של מכרז מכוני מיון בכלל ההיבטים הבאים: בחינת וייעוץ לגבי המודל הכלכלי של המכרז, היבטי ההתחשבות עם מכוני המיון, וניהול התהליכים האופרטיביים במרכבה (שריונים, התחשבוניות ותשלומים) לאחר העלייה לאוויר של המערכת החדשה והמכונים. אישור המודול הפיננסי במרכב"ה לטובת נושא ההתחשבות מול מכוני המיון.
- **מנהל הפרויקט (פרויקטור), ראובן כהן;**
ניהול, תכנון, תיאום ובקרת ביצוע הפרויקט על כל מסלוליו ושלביו. תכנון ובצוע אינטגרציה בין כל הגורמים שבהקשר. בקרת בצוע תו"ע אינטגרטיבית, ניהול סיכונים הפרויקט, בקרת

איכות על מוצרי הפרויקט לסוגיהם. אתור נתיבים קריטיים וחסמים וסיוע שוטף בהתרתם. עריכת דיווחי סטטוס תקופתיים ודיווח שוטף לפורומים ולמנהלים שבהקשר.

לסיכום, עומדת בפנינו תקופה אתגרית, חדשנית ומעניינת. מן הסתם, כמו ביישום של כל דבר חדש ומורכב, יהיו קשיים כאלו או אחרים. חובה על כולנו, בכוחות משותפים, לפתור את הבעיות ולהתקדם הלאה. אנחנו מאמינים, שבסופו של התהליך, יעמוד לרשות המדינה מערך גיוס ומיון מתקדם, מה שיביא בהכרח לשיפורים משמעותיים באיכות המיון והגיוס, ביעילות המיון והגיוס, ובבקרה עליהם.

בכל שאלה ומענה בנושא יישום הרפורמה בגיוס ומיון תעסוקתי בשירות המדינה ניתן לפנות לחתונ"מ ולכל אחד מבעלי התפקידים החברים בוועדה בהתאם לנושא ותחום אחריותו. אני מבקש להודות אישית, לנציב שירות המדינה על התמיכה לאורך כל הפרויקט, לכל השותפים בתכנון וביישום של מערך המיון החדש, על המקצועיות הנחישות והיצירתיות שהשקעתם לאורך כל הדרך. אני מאמין שהמוצר החדש (מערך המיון החדש), יביא עימו תפוקות מבורכות שיתבטאו בערכי ניהול ושירות גבוהים בשירות הציבורי.

אין לי ספק, שלאחר שיושלם היישום של הרפורמה, האופן שבה יושמה ותוצאות יישומה, יהוו מודל לחיקוי מוצלח, לבצוע שינויים במגזרים ממשלתיים נוספים.

בהצלחה לכולנו!



יישום רפורמה בגיוס
נעסוקתי- שלב א. pdf

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
מר אייל אפשטיין - המשנה לממונה על התקציבים, משרד האוצר
גב' גבריאלה אשכנזי - מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים), נציבות שירות המדינה
מר אבי מישראלי - מנהל מינהל הרכש הממשלתי, משרד האוצר
אורנית יחזקאלי - מנהלת אופן, מרכבה
חברי הנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
חברי ועדת הרפורמה במערך הגיוס והמיון
עובדי אגף בכיר בחינות ומכרזים
הפרנטים באגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך