

## תקציר המלצות הוועדה

### ועדת היגוי לרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

בשל הצורך בשילוב זרועות של יחידות המטה הרלוונטיות ונוכח מורכבותה של הרפורמה המוצעת והצורך בבחינה זהירה ומתמדת של יישום ההמלצות, תוך הפקת לקחים והתמודדות עם מצבים שונים שחלקם בלתי צפויים, מוצע כי לאורך שנות יישום הרפורמה תפעל ועדת היגוי, בהרכב כמפורט להלן: יו"ר נציב שירות המדינה, חברים: מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מנכ"ל משרד האוצר, הממונה על השכר ויחסי העבודה, ראש אגף התקציבים, היועץ המשפטי לממשלה, סמנכ"ל לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה וראש מטה יישום הרפורמה (להלן: הוועדה). ועדת זו תלווה את תהליכי היישום ותעקוב אחריהם ותסייע בידי הנציב, במידת הצורך, בפתרונות לבעיות שיתעוררו ותבחן שינויים שיידרשו.

### מטרת העל לרפורמה בניהול ההון האנושי

**התאמת היכולות של שירות המדינה לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, באמצעות יצירת תרבות, הנהגה ומכניזם מערכתי הפועלים באופן רציף וקבוע להתאמת שירות המדינה על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים העובדים בו, לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל.**

## 1. יסודות הרפורמה: ערכים, תרבות ותפיסת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה כמכלול

### 1. תרבות ארגונית

#### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

**קוד אתי** - קיומו של קוד אתי לשירות המדינה. קוד עדכני המשקף את ערכי השירות ומוטמע בקרב המנהלים והעובדים בו.

**שפת משותפת** – קיומה של שפה משותפת של שירות המדינה, שעליה מבוססים תהליכים המצמצמים את הראייה המשרדית הצרה ומעצימים את העשייה הכלל-שרותית בזכות הרישות, התיאום, שיתוף הפעולה והמוביליות של ידע ושל אנשים.

**אתוס שירות המדינה** - בהירות החיבור הערכי המשותף בין העובדים בשירות המדינה וזיהוי השייכות לעשייה איכותית, ייחודית ויוקרתית.

נציבות שירות המדינה תוביל תהליך לעיצובו של קוד אתי לשירות המדינה, קוד המבטא את ערכי היסוד לפעילותו. תעודת הזהות הערכית של שירות המדינה תעמוד ביסוד הפעילות של כל עובדי המדינה ומנהליה, ותקבע את הרף הערכי המצופה מהם.

הקוד ייבנה באופן גנרי ההולם את שירות המדינה כמכלול ועל בסיסו יפותחו קודים אתיים וכללי אתיקה ההולמים ארגונים או קבוצות סקטוראליות ומקצועיות בעלות מאפייני פעילות ייחודיים – משרדי ממשלה, סגל בכיר וקבוצות מקצועיות כיועצים משפטיים או כמנהלי הון אנושי.

תהליכי יצירת הקוד האתי וגיבוש תעודת הזהות הערכית של שירות המדינה, יתבצעו עם תחילת יישום הרפורמה. ביסוסה של רפורמה על יסודות ערכיים, תיצור נקודת התייחסות לבחינתן של דילמות וחלופות לפתרונות ולכיווני פעולה, אשר יאפיינו את תקופת היישום.

עם אישורו של הקוד האתי על ידי וועדת ההיגוי, יפעל נציב שירות המדינה לפרסומו ולהטמעתו כמרכיב יסוד ביישום הרפורמה. תהליך ההטמעה יתקיים, בין השאר, באמצעות מנכ"לי המשרדים, באמצעות קורסים לבכירי שירות המדינה, קורסי ניהול שונים ותכני אוריינטציה לשירות אשר יקבעו במסגרת יישום הרפורמה כתכני חובה שיועברו לכל עובד חדש בשירות המדינה.

ההטמעה של ה"שפה הארגונית" אשר תגובש כנגזרת מהקוד האתי, תבוצע באחריות הנציבות ובשיתוף יחידות המטה המרכזיות, במסגרת מערך ההדרכה הכלל-מערכתי הכולל הכשרות מערכתיות בקורסי ניהול בכירים ובמסגרת רובד ההכשרות המשרדיות המכוונות ליצירת אוריינטציה לשירות.

## 2. תכנון ההון האנושי בשירות המדינה

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיום תהליכי תכנון אסטרטגי רב שנתי, של פעילות שירות המדינה כמערכת ושל משרדי הממשלה כיחידות עצמאיות תוך שימוש בשפת תכנון, בתשתית מושגית ובמנגנוני מדידה ובקרה אחידים.

במסגרת זו, קיום תהליכי תכנון להון אנושי ברמה המערכתית, ברמה המשרדית וברמת הפרט. תכנון זה יבטיח את זמינות היכולות הנדרשות מכוח העבודה בשירות המדינה בראייה רב שנתית ויבהיר את הקשר בין תשומות כוח האדם לבין תפוקות המשרד ואת הקשר בין הערכת התפוקה וההישגים של העובדים לקידומם ולתמריצים הניתנים להם.

### תכנון רב שנתי ומעגל התכנון השנתי

#### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

תכנון ארוך טווח להון אנושי של שירות המדינה, המתקיים על ידי מערכת לתכנון אסטרטגי בנציבות שירות המדינה, מערכת המבוססת על יכולות מחקר וניתוח, שיתוף פעולה עם גורמי המטה המרכזיים<sup>1</sup> וביצוע פעילות משלימה במערך ההון האנושי של משרדי הממשלה המונחים על ידו.

נציבות שירות המדינה תכין תכנית רב שנתית להון האנושי בשירות המדינה. התכנית תתייחס למגמות השינויים בסביבת הפעילות של שירות המדינה ולצרכים הנגזרים מכך בחתך מקצועי, מבני ומערכתי.

תכנית העבודה השנתית של נציבות שירות המדינה, תכלול אלמנטים מערכתיים של ההון האנושי בכלל שירות המדינה, וכן נגזרות מהתכנית הרב שנתית להון האנושי. נוסף על כך, נציבות שירות המדינה תפתח רבדי תכנון ייעודיים בנושא כוח אדם אשר אינם קיימים כיום בתהליך התכנון השנתי הנהוג בממשלה.

בהמשך להחלטת ממשלה 4028 מיום 25 בנובמבר 2011, נציבות שירות המדינה תשתלב במעגל התכנון השנתי בתיאום עם אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, ותגבש הנחיות ליחידות משאבי האנוש בבניית תכנית העבודה הנגזרת.

בהתאמה, ייבנו תכניות עבודה לניהול ההון האנושי כמרכיב בתכניות העבודה המשרדיות. בתכניות אלו, אשר יבנו הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש, יכללו הנגזרות המקצועיות

<sup>1</sup> משרד ראש הממשלה, משרד האוצר ומשרד המשפטים

מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות ומההנחיות לתכנון שתעביר נציבות שירות המדינה וכן מצרכים שונים העולים אד הוק מעולמות התוכן שבתחום סמכות ואחריות הסמכ"ל הבכיר למשאבי אנוש.

כחלק ממעגל התכנון ייערך תהליך של סיכום שנת עבודה בתחום ההון האנושי, שבו יבואו לידי ביטוי תהליכי בקרה ודיווח על ביצוע מול תכנון, תחקיר אירועים מרכזיים והפקת תובנות שיוטמעו במסגרת הערכת המצב ובתכניות העבודה הבאות.

בכל תהליכי התכנון להון האנושי, ברמה המערכתית, ברמה המשרדית וברמת הפרט - תוטמע תרבות ויכולת לתכנון הקשר שבין תשומות לבין ביצועים ותוצאות בשירות המדינה.

בנציבות שירות המדינה, יוקם גוף תכנון אסטרטגי להון אנושי. בגוף זה יונבטו יכולות התכנון ארוך הטווח, זיהוי ומחקר המגמות, יצירת הערכת מצב להון אנושי וביסוס יכולת הנחיית המשרדים בהתאמה.

נציבות שירות המדינה, תפתח את הרובד התורתי לתכנון ההון האנושי במשרד הממשלתי ותפעל להטמעתו הרוחבית בקרב כל משרדי הממשלה.

נציבות שירות המדינה תשתלב בפורום המקצועי הבכיר לתכנון אסטרטגי במשרד ראש הממשלה ותישא באחריות לייצוג נושא ההון האנושי, כנגזר ממגמות שזוהו ונותחו.

## **תורת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה**

### **ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי**

קיומה של תורת ניהול להון אנושי בשירות המדינה, המבססת את תפיסות היסוד לניהול הון אנושי ומאפשרת את מיצוי ההון האנושי בשירות המדינה.

נציבות שירות המדינה תקים גוף תורתי אשר יהווה מוקד ידע וסמכות מקצועית עליונה לעיצוב והתאמת תפיסות ניהול הון האנושי עבור שירות המדינה.

מיד עם תחילת צעדי יישום הרפורמה הראשוניים, בנציבות יוקם גוף תורתי "שלדי" לניהול ההון האנושי שבשירות המדינה. הנבטת יכולות הגוף התורתי תכלול תהליכי תיעוד, גיבוש, כתיבה והטמעת תפיסות תורת ניהול ההון האנושי הנובעים ישירות מתכני הרפורמה. על ציר הזמן, הגוף התורתי ירחיב פעילותו וייתחס למכלול הנושאים הנוגעים לניהול הון אנושי.

מעבר לתהליך יצירת היכולת, בכדי להבטיח את היותה של תורת ניהול ההון האנושי דינמית, עדכנית ובעלת השפעה מעצבת על ניהול ההון האנושי, יותוו קשרי עבודה ושיתופי פעולה בשלושה ערוצים מרכזיים; עם גופים חוץ-ארגוניים, עם גורמי המטה המרכזיים ועם משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

## **תפיסת "ניהול מבוסס יעדים" וקשר בין תשומות לבין ביצועים ותוצאות בשירות המדינה**

### **ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי**

שירות מדינה הפועל על פי מודל ניהול מבוסס יעדים, ובכלל זה שילוב מרכיבי ניהול ההון האנושי, תוך בדיקת השגת היעדים והתקדמות מתמדת להשגת יעדים אלו.

הנציבות תטמיע מנגנון דיפרנציאלי להערכת מיומנויות וביצועי עובדים, ככלי שרת למודל ניהול על פי יעדים בפרט וטיוב ניהול המשאב האנושי ככלל. הטמעה זו תכלול יצירת מערכת ממוחשבת ייעודית לנושא. בגיבוש תפיסת ההערכה, נציבות שירות המדינה תיתן דעתה לצורך בדיאלוג מעצים ומכווין בין ממונה וכפוף, ולביסוס ותיקוף הערכת התפקוד והביצועים של העובד ככלי שעליו יבוססו החלטות בדבר עתידו, מסלול שירותו, הבהרת הפערים הנדרשים לשיפור ביכולותיו והכוונה מערכתית להענקת כלים לשם כך<sup>2</sup>.

### **מדידת בוחן השוואתית של משרדי ממשלה בתחום ניהול ההון האנושי**

### **ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי**

קיום תהליך מדידת בוחן השוואתית בין כל המשרדים ויחידות הסמך בשירות המדינה בנושא ניהול ההון האנושי, המתקיימת אחת לשנה, כחלק מהערכת המצב להון אנושי.

נציבות שירות המדינה, תקיים תהליך מדידת בוחן השוואתית (Benchmark) בנושא ניהול ההון האנושי בין כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אשר תכלול שימוש נרחב באינדיקטורים בתחום ניהול ההון האנושי. מדידת הבוחן תאפשר לנציבות שירות המדינה, להנהלות משרדי הממשלה, לסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש ולמקבלי החלטות נוספים, לקבל תמונה ברורה, מדויקת, כמותית ואיכותית על אודות מדדים מגוונים וחשובים בניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

השימוש במגוון אינדיקטורים יהווה כלי לשיקוף הפערים בין המדיניות, האסטרטגיה והנחיות הפעולה בעולם ניהול ההון האנושי, לבין תוצאות ניהול ההון האנושי בפועל. בנוסף, מיפוי זה יציף עוצמות וחולשות בכל אחד ממשרדי הממשלה, יבליט הצלחות וישקף פערים. נתונים אלו יאפשרו תהליכי תכנון פעולות, שיכוונו לצמצום הפערים וללימוד רוחבי בין משרדי.

האינדיקטורים להשוואה יבוססו על הנתונים שיתקבלו משלושה צירי הערכה: ציר ההנהלה של המשרדים (מנכ"ל וחברי הנהלה), ציר האסדרה (רגולציה) ע"י ההרפורמה המקצועית - בנציבות, וציר סקר עמדות עובדים במשרד.

<sup>2</sup> הרחבה בנושא הערכת העובדים ראה בפרק העוסק במיצוי פוטנציאל ההון האנושי

נציבות שירות המדינה תשקלל את הנתונים שיתקבלו ובכפוף לתיקוף המדדים לאחר סבב הרצה תפרסם כפרסום פנים ממשלתי<sup>3</sup> לבעלי העניין מדי שנה, כנתוני חתך מעובדים ומשוקללים, באופן המציג את המדרג היחסי של המשרדים השונים בכל אחד מהפרמטרים בנפרד ובהערכה המשוקללת והמערכתית.

כמו כן, נתונים אלו ישולבו בהערכת המצב השנתית להון האנושי שאותה תוביל הנציבות ובמסגרת תכנית העבודה של המשרדים, אשר תידרש לכלול פעילויות לצמצום פערים מזוהים.

---

<sup>3</sup> בראייה ארוכת טווח, יש לשאוף להביא לפרסום פומבי של תוצאות אלו, באופן המאפשר פנייה ישירה למובילים בתחום העשייה לצורכי לימוד מניסיונם והעברת ידע, ללא מעורבות של הנציבות או גורם מנחה אחר

### 3. מיצוי פוטנציאל ההון האנושי בשירות המדינה

#### 1. כניסה לשירות

##### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיום מערכת הכוללת תהליכי מיון ובחירה, אשר מאפשרת את בחירת המועמד המתאים ביותר לכל משרה הנדרשת לאיוש בשירות המדינה, תוך שמירה על עקרון השוויון, התורמת באופן התנהלותה להגברת אמון הציבור בשירות המדינה.

#### שינוי מערך גיוס ומיון התעסוקה בשירות המדינה

##### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

**שיפור מערכתי** בנושאים הבאים: בשירות למשרדי הממשלה ולמועמדים, באיכות ומהימנות תהליכי האבחון והמיון, במשך זמן הגיוס והמיון ובמערך הבקרה והמחקר של נציבות שירות המדינה.

תבוצע רפורמה מבנית במערך הגיוס והמיון בשירות המדינה אשר תתאים אותו למגמות הקיימות והמודרניות הנהוגות כיום בשוק העבודה, לצרכים המשתנים של כוח העבודה בשירות המדינה ולהתנהגות כלכלת השוק החופשי, מתוך רצון להבטיח את התאמת הנקלטים לשירות לצרכי שירות המדינה.

כשלב א' ברפורמה, העוסק בשלב קדם המיון, פיתחה הנציבות מערכת גיוס מקוונת בשיתוף פרויקט "מרכבה" ובסוף 2012 היא הופעלה לראשונה. הוקם מרכז שירות ארצי למועמד וצוות תומך שירות באגף בכיר בחינות ומכרזים, לסיוע במתן תשובות בנושא מיון מגורמי מקצוע. יודגש, כי זהו שלב ראשוני בתהליך רב שנתי לשינוי מערך הגיוס והמיון.

שלב ב', הנדרש ליישום כעת, עוסק בדפוסי האבחון והמיון. השינוי במערך המיון יתאפיין בכמה תחומים: ביצוע מבחני מיון באמצעות גורמי חוץ; הפצת זימונים למועמדים באופן מקוון לאחר אישורם במערכת הקדם מיון; בניית הליך מיון מותאם תפקיד ודרגת המשרה אל מול מכוני המיון החיצוניים; שימור מידע על אודות מועמדים שעברו הליך אבחון תעסוקה בהצלחה ועוד.

במסגרת הרפורמה יבוצעו ייעול ופישוט של כל אחד ממרכיבי התהליך הקיים לגיוס ומיון. נציבות שירות המדינה תתמקד בקביעה ובהתוויית מדיניות, בתכנון אסטרטגי ארוך טווח, בקביעת סטנדרטים, אמות מידה ונורמות שירות, בקיום תהליכי מחקר ובמיסוד תהליכי פיקוח ובקרה.

במסגרת פרסום המכרז הפומבי באמצעות האינטרנט, לצד המכרז הפומבי שיתפרסם באינטרנט, תפרסם נציבות שירות המדינה את השכר הצפוי למשרה, בדרך של טווח שכר/ממוצע. בנוסף, יפורטו הטבות מתחום הרווחה, זכאות לימי חופשה וכד'. יצוין האם הפרסום כולל רכיבים כגון הוצאות רכב, טלפון, שעות נוספות וכד'.

לצורך ייעול תהליך קבלת המלצות על מועמדים, יפותח ממשק במערכת הממוחשבת של המכרזים בשירות המדינה, אשר יאפשר למועמד למסור לממליצים קישור ממוחשב למערכת המכרזים, בכדי לאפשר להם להגיש המלצות באמצעות טופס ייעודי.

נציבות שירות המדינה תתקין ותקבע דרכי איתור אקטיביות וייחודיות לצורך איתור אוכלוסיות ייחודיות (בעלי כישורים ייחודיים, אוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם או שמתקשות בהגשת מועמדות וכדומה), אשר נדרשת פעולה אקטיבית לצורך הגעה אליהן ועידודן להגשת מועמדות למשרות בשירות המדינה.

נציבות שירות המדינה תתקן את כללי המכרזים באופן שיקבע כי המשרד עורך המכרז, רשאי לקיים הליך סינון טרומי של מועמדים על פי אמות מידה בעלות תוקף ניבוי שיאפשרו בידי אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה, וייקבעו מראש לפני פרסום המכרז. תהליכי המיון והסינון יסתמכו, בין השאר, על נתוני עבר של המתמודדים. נתונים שהם בעלי משמעות ותוקף ניבוי להתאמה למשרה כגון: עמידה בבחינות מקצועיות, הישגים אקדמיים, בחינות פסיכוטכניות, ניסיון קודם וכד'.

נציבות שירות המדינה תפתח בחינות וכלים ייחודיים לצרכי מיון מיוחדים, כגון משרות מדעיות וטכנולוגיות, או צורכי שפה ייחודיים, ותעשה בהם שימוש תוך מתן שיקול דעת להחלפת אמצעי מיון סטנדרטיים, בשיתוף פעולה עם המשרד הנוגע בדבר. בהקשר זה, יועמקו שיתוף הפעולה של נציבות שירות המדינה עם המשרדים וכך גם מידת השקיפות בהליכי המיון בשירות המדינה. זאת באמצעות הקמת בסיס מידע זמין לכל המשרדים, שיכלול מידע בדבר הליכי המיון ונוהליהם, שאושרו ייחודית למשרדים השונים.

נציבות שירות המדינה תקבע אמות מידה לאיכות השירות הניתן למועמדים ולשירות שנותנות יחידות משאבי האנוש במשרד ללקוחותיהן הפנימיים, ובכלל זאת ללוחות זמנים מומלצים בתהליך המכרז, בשים לב לכמות המועמדים, לאופי המשרה וכד'. בהקשר זה, נציבות שירות המדינה תיידע את המשרדים על האפשרות לתכנן מוקדם של לוחות זמנים להליכי המכרז ותנחה לעשות כן.

ביחס למשרות התחיליות, תפעל נציבות שירות המדינה לויתור על דרישת המכרז הפנימי, כנדרש בהוראת התקשי"ר, ותאפשר יציאה ישירות למכרז פומבי. אין בכך לגרוע מהאפשרות של משרד לקבוע מדיניות, שתאפשר לו להחליט לצאת למכרז פנימי או בין-משרדי לפני מכרז פומבי.

במקרים שבהם נערך הליך מכרז פנימי ולאחריו מכרז פומבי, אך לא נמצא בשניהם מועמד ראוי, יש לדלג על שלב המכרז הפנימי בפעם השנייה ולממש ישירות מכרז פומבי שני, זאת אם לא חלפה תקופה של שנה מן המכרז הפנימי הראשון, כפי שהנציבות מתירה כיום.

נציבות שירות המדינה תפעול לטיוב הליך הבחירה בוועדת הבוחנים. קיומו של הליך מקצועי עולה בקנה אחד עם האינטרס הציבורי של בחירת המועמד המתאים ביותר למשרה וישפר את איכות כוח האדם בשירות המדינה. זאת ועוד, התמקצעות של ההליך תתרום להגשמת עקרון השוויון העומד בבסיסם של דיני המכרזים, ותבטיח הענקת משרה ציבורית למועמד הראוי ביותר לכך. כך, ההעמקה המקצועית תצמצם האפשרות לקבלת מועמדים על בסיס שיקולים לא ענייניים או שגויים.

לצורך כך, נציבות שירות המדינה תבצע הכשרה מקצועית מתאימה למרכזי ועדות המכרזים בטרם כניסתם לתפקיד וכן תבצע הכשרה מקצועית מתאימה לחברי ועדות בוחנים. בנוסף, ישופר נושא ייצוג נציבות שירות המדינה והציבור בוועדת הבוחנים ויוקפד הייצוג לבני שני המינים.

נציבות שירות המדינה תבחן את האפשרות לפיצול עבודת ועדת הבוחנים לשני תהליכים נפרדים לצורך העמקה מקצועית: (א) קיום ריאיון מקצועי, כתהליך מקדים לוועדת הבחירה, (ב) ועדת החלטה אשר תקבל את ההחלטה בדבר בחירת המועמד המתאים על סמך עיון במכלול הנתונים בכתב לגבי המועמדים, לרבות הממצאים משלב הריאיון המקצועי. ביישום בחינת האפשרות לפיצול עבודת הוועדה, יינתן דגש לתכנון לוח זמנים אשר לא יגרום להארכת סך משך תהליך המיון.

לצורך שימור הידע המקצועי בתחומים שבהם המדינה מסתייעת במומחים חיצוניים, תבנה נציבות שירות המדינה באגף בחינות ומכרזים, מוקד מומחיות המאויש בעובדי מדינה, אנשי מקצוע בתחום האבחון שעברו הסמכה והכשרה מקצועית לניהול ולביצוע ראיונות למועמדים. מומחים אלו יוכלו לשמש כתברים בוועדות בוחנים.

## **בחינת אפשרות הצגת מועמדות עובדים מהמגזר הציבורי במכרזים בין משרדיים בשירות המדינה**

### **ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי**

בחינת היתכנות ליצירת אפשרות להצגת מועמדות לאיוש משרות בשירות המדינה על ידי עובדים מהשירות הציבורי, כבר בשלב המכרז הבין משרדי, לצורך הגדלת מאתר המועמדים הפוטנציאליים למשרות בשירות המדינה.

נציבות שירות המדינה והממונה על השכר יבחנו את האפשרות להסרת חסם ההתמודדות במכרז הבין משרדי והרחבת מאתר מועמדים מתאימים מהשירות הציבורי. הסרת חסם זה תניב פוטנציאל מועמדים מתאימים נוספים לאלו שמתוך שירות המדינה ותיצור אפשרות למנהלי המשרדים או יחידות הסמך, באמצעות ועדת הבוחנים, לבחור את המתאים ביותר מבין אלו. ההנחה בדבר קיום פוטנציאל מועמדים מתאימים מבוססת על הדמיון הרב שבין גופים רבים בשירות הציבורי, לשירות המדינה. דמיון זה קיים כמעט בכל מובן – באתוס המשותף של שירות הציבור, בעבודה במערכת היררכית, בעבודה בשיתוף פעולה עם משרדי ממשלה, בכפיפות לדין משמעתי וכד'.

נציבות שירות המדינה והממונה על השכר והסכמי עבודה, יקיימו בחינת היתכנות לנושא על-פי כל דין.

## **אימוץ נתיבי כניסה חיצוניים למצוינות, כנתיבים המהווים חלק ממערכת הקליטה לשירות**

### **ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי**

סלילת נתיבי כניסה סדורים לאלו השואפים להשתלב בשירות המדינה ולהשפיע על חיי החברה בישראל, בעלי רקע מקצועי, אישיותי וערכי ההולם את צורכי השירות.

נציבות שירות המדינה תאמץ, בכפוף לקריטריוני בחירה מובנים ולהליך ראוי, תכניות 'מכינה לשירות המדינה' כזרוע הכשרה וכנתיב כניסת מצטיינים לשירות המדינה. לצורך כך, נציבות שירות המדינה, בשיתוף הגורמים הרלוונטיים, תתקין כללים ליצירת מנגנוני שיתוף פעולה תוכניתיים, בהתבסס על מנגנוני שיתוף הפעולה הקיימים כיום עם גופים שונים כגון גיוינט ישראל, קרן מנדל, מעוז-סיל ועוד.

תכניות מסוג זה קיימות כבר כיום ופועלות במסגרת חוץ-מערכתית ועוסקות בהגברת המוטיבציה להצטרפות לשירות הציבורי. חלק מתכניות אלו מציבות את המשתלמים בהן בשירות המדינה לתקופות זמן מוגבלות, הן לצורכי צבירת ניסיון והן לצורכי הצגת יכולתם האישית. בתוכניות אלו מושקעים משאבים רבים הן בסינון המועמדים והן בחשיפתם לשירות הציבורי.

הנציבות תפעל בשיתוף פעולה עם התכניות שייבחרו, כך שתהליך המיון והבחירה לתכניות אלו יוגדר כמענה על 'מכרזי מאגר ועתודה' ויאפשר לבוגרי התכניות שיאושרו להתמודד במכרזים פנימיים או בין-משרדיים שייקבעו, ובהתאם לכללים ברורים שתתקין נציבות שירות המדינה לעניין זה.

הקריטריונים לבחירת התכניות שיאומצו ישמרו, בין השאר, על עיקרי האתוס של שירות המדינה כשירות מקצועי א-פוליטי הפתוח לכלל אזרחי המדינה ותושביה, לרבות הצורך בהסרת חסמים ובייצוג הולם לנשים, לבני מיעוטים, ולאנשים עם מוגבלות, בהתאם לסעיף 15א לחוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט 1959 (להלן – חוק המינויים). זאת ועוד – אימוצן של תכניות אלו יאפשר, במסגרת בחירת המצטיינים, להשפיע בראייה ארוכת טווח ואסטרטגית גם על ייצוג הולם לנשים בעמדות ניהול והשפעה. מתוך כך, כבר בעת הבחירה לתכניות אלה תפעל נציבות שירות המדינה להבטיח כי תינתן העדפה מתקנת לנשים, ותשאף למספר זהה של נשים וגברים מקרב כל מחזור קליטה לתכנית.

בנוסף לאלו, מומלץ כי נציבות שירות המדינה, בשיתוף עם הנהלות התכניות, תקים מאגר מידע על אודות בוגרי תכניות הכשרה חיצוניות המיועדות לדרגי ניהול ביניים (mid-level management) כגון<sup>4</sup>: ווקסנר, מעוז-סיל, מנדל ועוד, המכיל פרטים מלאים על המשתתפים, כולל המלצות של החונכים מתוך השירות, פירוט של הפרויקטים שלהם ועוד, כמאגר איכותי המתאים לשימוש לאיוש משרות שפורסמו במכרז פומבי.

---

<sup>4</sup> אזכור של תכניות אלו נועד לצורך המחשה, ואין בכך הבעת עמדה כי ההמלצה תהא תקפה דווקא לגבי בוגרי תכניות אלה. בנוסף יובהר כי המאגר יוקם בכפוף לכל הוראות הדין המחייבות

## שימוש במכרזי מאגר ייעודיים

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיום ערוץ כניסה לבעלי הכשרה מקצועית ייחודית נדרשת, או כמנגנון משיכת מצטיינים עוד בשלב הלימודים האקדמיים.

נציבות שירות המדינה תתקין כללים ברורים לניהול מכרזי מאגר משרדיים או יחידתיים, או לסוגי משרות בכלל שירות המדינה כמו כלכלנים ומשפטנים בשירות המדינה. במסגרת זו ייקבע כי הנבחרים במכרז המאגר לא יוכלו לדעת לאיזו משרה ספציפית הם ישובצו, ושיבוצם ייעשה בידי גוף שייקבע במסגרת ההליך על ידי נציבות שירות המדינה. יצוין כי שיבוצם של אלו לא יפגע באפשרות המשרד למנות למשרות המשרד עובדים בכל דרכי המינוי הקיימות.

בנוסף ובהתאם לצורך שייקבעו משרדי הממשלה ונציבות שירות המדינה, ייבנו מכרזי המאגר כחלק מתכנית לבניית כושר תחרות של שירות המדינה למשיכת סטודנטים מצטיינים לתוך שורותיו. אם מכרז המאגר יכוון למועמדים הנדרשים לשיבוץ במשרות בשירות המדינה עוד בהיותם סטודנטים, בכפוף לחוק התקציב, תוגדר תקופת ההעסקה הסטודנטאלית, או תקופת ההתמחות כשער הכניסה לקריירה בשירות המדינה. דהיינו, על סטודנטים אלה יוחל חוק המינויים ובהתאמה, תוחל חובת פרסום מכרז פומבי על המשרות הרלוונטיות במשרדים ממשלתיים הקולטים אותם. כך, לאחר פרסום מכרז המאגר ולאחר היבחרו של הסטודנט לתכנית, תיווצר זיקה והזדהות שלו הן עם המעסיק הממשלתי והן עם המשרד הספציפי המיועד לקלוט אותו וקליטתו למשרות בתום הלימודים או בתום תקופת ההתמחות לא תהיה כרוכה בעריכת מכרז פומבי נוסף על ידי המשרד.

יצוין, כי כבר במסגרת אישור התכניות לתכניות אלו, יאושרו משרות סטודנט ו/או מתמחים בהיקף ההולם את כמות הנבחרים אליהן, ולמשך הזמן הנדרש להשלמת הלימודים ועד לשיבוצם למשרות קבועות.

יובהר, כי אין במסלול זה בכדי לגרוע מהאפשרות להמשיך ולקיים תהליכים להעסקת סטודנטים ומתמחים לתקופה קצרה, שאינם מאפשרים התמודדות במכרזים פנימיים ובין-משרדיים.

## 2. מיצוי פוטנציאל העובדים בשירות המדינה

### תקופת המבחן להתאמה להעסקת עובדים בשירות המדינה

#### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיומו של תהליך ניסיון הכולל בדיקת התאמה לצורכי המדינה - מקצועי, אפקטיבי, ובעל תוקף לניבוי, בדבר התאמת העובד לקליטה לשירות המדינה כעובד המועסק לתקופה שאינה קצובה בזמן.

ביחס לעובד שנקלט מן החוץ, תוארך תקופת בחינת ההתאמה להעסקה בכתב מינוי ולתקופה שאינה קצובה, וייקבעו קריטריונים שלפיהם תיבחן ההתאמה, בין השאר, במושגי תפוקה והערכת ביצועים. שתי שנות השירות הראשונות יוגדרו כתקופת הניסיון הראשונה, שבסיומה תיערך הערכת התאמה ראשונה. לאלו שיעברו אותה, תחל תקופת הערכת תפקוד שנייה בת שלוש שנים נוספות, עד מתן כתב המינוי וקביעת מעמד העסקה לתקופה שאינה קצובה בשירות. קבלת מעמד כתב המינוי לתפקיד, ומעבר להעסקה בתקופה שאינה קצובה בזמן יהיה בתום חמש שנים.<sup>5</sup>

ככלל, מעמד להעסקה בתקופה שאינה קצובה בזמן בשירות המדינה לא יינתן כפקטור של ותק אלא בהתאם להערכת מיומנויות וביצועים, שתבצע ועדה משרדית להערכת התאמה להעסקה לתקופה שאינה קצובה.<sup>6</sup> בראש הוועדה יכהן הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש. את הרכב הוועדה ודרכי פעילותה תקבע נציבות שירות המדינה.

לצורך קבלת החלטות בפני ועדת התאמה לשירות יוצגו נתונים תומכי החלטה, כפי שתקבע הנציבות ובהם: נתונים רלוונטיים מתיקו האישי של העובד; המלצות מרכז ההערכה שבחן את התאמתו טרם הקליטה; דוחות הערכה תקופתיים, דוח מסכם של החונך, מכתב המלצה למתן כתב מינוי והעסקה לתקופה שאינה קצובה מידי ראש האגף הממונה וכיוצא בזה. על בסיס הנתונים הללו והפעלת שיקול הדעת של הוועדה, תגובש ההחלטה.

נציבות שירות המדינה תקבע תורתית ומנהלית, מהו תהליך קליטתו של עובד חדש לשירות המדינה, ובכלל זה – מהם תהליכי החניכה, קביעת היעדים ומדידת הביצועים בהתאמה. יובהר, כי ההחלטה למעבר בהצלחה של שתי תקופת הניסיון תתבסס על תהליך מובנה החל מעת קליטתו של העובד ולאורך כל התקופה. בנוסף יודגש, כי הצלחה בשתי תקופות הניסיון

<sup>5</sup> בנוסף, יוארך הניסיון הנדרש לעובד משירות המדינה בתפקיד חדש עד לקבלת מעמד העסקה בכתב מינוי לשנה, תוך אפשרות להארכה לחצי שנת ניסיון נוספת

<sup>6</sup> במשרות שבהן יש גורם מקצועי ממונה חיצוני למשרד – עמדתו המקצועית מכרעת בעניינים מקצועיים, כגון היועץ המשפטי לממשלה לגבי יועצים משפטיים

תתאפשר רק במקרה של הערכת מיומנויות הגבוהה יחסית למוצע הערכת העובדים, ביחידה שאליה משתייך העובד במשך כל חמש שנות תקופת הניסיון. ההערכה תיבחן יחסית לכלל העובדים המועסקים ביחידה.<sup>7</sup>

## **פיתוח והטמעת תפיסה תורתית ומתודולוגיה לניתוח עיסוקים לתפקידים בשירות המדינה**

### **ההישג הנדרש עם יישום השינוי**

קיום אשכולות מקצועיים, מפתחות תקינה אחידים למבנים ארגוניים בגופים דומים - יחידות או יחידות משנה, וספר משרות ועיסוקים ממשלתי, המתעדכנים על פי צורך ובאופן קבוע כחלק בלתי נפרד ממעגל התכנון השנתי.

ניתוח העיסוקים הוא אמצעי להשגת יעדים רבים העומדים במוקד הרפורמה ועל כן החשיבות הרבה ביצירתו. ניתוח עיסוקים מקצועי וראוי ישפיע על בחירת המועמדים הטובים ביותר למשרות, על יצירת מסלולי קריירה ואשכולות מקצועיים ויאפשר אצילת סמכויות תקינה למשרדים.

בעולם ניהול ההון האנושי מחוץ לשירות המדינה, נוצרה בשנים האחרונות תפיסה מודרנית לניהול כישורים כנדבך מקצועי עדכני, נוסף לתכנון כוח אדם מסורתי. עד כה, מתודולוגיות התכנון בכלל וניהול הכישורים בפרט, לא מצאו מקום בניהול ההון האנושי בשירות המדינה וכך גם לא נמצא לו ביטוי בתהליכי ניתוח עיסוקים.

נציבות שירות המדינה תוביל, בשיתוף משרדי הממשלה, תהליך לקביעת תורה ומתודולוגיה בדבר תקינה וניתוח עיסוקים, אשר יאפשרו, בין השאר, הגדרה נכונה ליכולות המקצועיות ולכישורים הנדרשים למשרות בשירות המדינה. תהליך זה יצור תפיסה ברורה ואחידה בדבר תנאי הסף לתפקידים בשירות המדינה ויאפשר לשפר את תהליכי התאמת המועמדים לצורכי המשרות.

עם השלמת התפיסה התורתית הגנרית, הנציבות תפעל ליצור מפתחות תקינה אחידים למבנים ארגוניים בגופים דומים, יחידות או יחידות משנה, אשכולות עיסוקים מקצועיים וספר משרות ממשלתי. לצורך כך, הנציבות תקיים ניתוח עיסוקים פרטני שבו תבואנה לידי ביטוי התפיסה התורתית וראיית הרוחב.

נציב שירות המדינה ימנה ועדות עדכון לכל אחת מהסדרות המקצועיות, שמשימתן ליישום התפיסה התורתית החדשה תוגדר כמשימה מתמשכת, המחייבת עדכון שוטף למשרות ולעיסוקים המוגדרים בסדרה. בתהליך זה תשולב, כחלק בלתי נפרד מאישור ועדכון ניתוח העיסוקים, בחינה מגדרית.

<sup>7</sup> בשיטה המפורטת בחלק העוסק בהערכת העובדים בדוח זה

על בסיס קווי היסוד המנחים שתקבע הנציבות, יתקיים תהליך משלים שבו יטופלו גם מקצועות ייחודיים למשרדים, באופן אשר יאפשר את שימור הייחוד ואת ההתאמה המיטבית בין תוצרי ניתוח העיסוקים לצרכים הספציפיים של משרות אלו. יודגש, כי לניתוח העיסוקים והבהרת אוכלוסיות הליבה של המשרד, אשר אינם משתייכים למקצועות מהסדרות הארציות יש משמעות רבה. לעניין זה יוגדר כי האחראי במשרד (להלן: אחראי) יהיה אחראי על עריכת ניתוח העיסוקים וקביעת זהותם של מקצועות 'אוכלוסיות הליבה' של המשרד, בכפוף למדיניות ומתודולוגיה שתוגדר על ידי הנציבות.<sup>8</sup>

## **שינוי שיטת המכרז הפנימי לצורך פתיחת אפשרויות קידום עובדים וטיוב**

### **תהליך איוש המשרות**

#### **ההישג הנדרש עם יישום השינוי**

גידול במספר המועמדים הפוטנציאליים לכל משרה מקצועית תוך הרחבת אפשרויות הקידום והתנועה הרוחבית לעובדים בשירות המדינה, מעבר לגבולות המשרד שבהם הם מועסקים.

#### **הבהרה טרם פירוט ההמלצה**

סוגיית שינוי שיטת המכרז הפנימי עלתה לדיון בשלבים הסופיים של סגירת הדוח ועריכתו, מתוך חשש כי המנגנון שהוצע מראש יהיה מורכב מידי ועתיר ביורוקרטיה בעוד שלהישג הנדרש ניתן להגיע בפשטות רבה הרבה יותר. ככלל, עמדו בפני הוועדה שתי גישות עיקריות:

1. גישה שבה מתקיים מנגנון שלפי יחול המכרז הפנימי על קבוצה גדולה יותר של עובדים, ויתרחב לעובדים העוסקים בתחומי עיסוק דומים באמצעות שינוי גבולות המכרז הפנימי לכדי מכרז אשכול מקצועי.

2. גישה הקובעת כי לכל המשרות ובכל הדרגות, למעט מתח דרגות הסגל הבכיר – יתקיים מכרז בין משרדי כמכרז ראשון, ואם לא יימצא מועמד מתאים יתקיים מכרז פומבי.

המפורט בהמשך מבטא את הגישה השנייה, אשר בוועדת ההיגוי נקבע כי היא העדיפה.

#### **השינוי הנדרש**

נציבות שירות המדינה נדרשת ליצור את התנאים לפתיחת אפשרויות תנועה וקידום לעובדים, עידוד מעברים בין משרדי הממשלה והגברת ההתאמה בין המשרות לבין המועמדים למלא אותן. מטרה זו תושג ביציאה למכרז בין-משרדי כמכרז ראשון לכל תפקיד. יציאה למכרז פנימי, כחריג לעניין זה, ובהתייחס למתחי הדרגות וסוגי העיסוקים, תקבע על ידי נציב שירות המדינה.

<sup>8</sup> ראה במדריך לתכנון ההון האנושי במשרד הממשלתי, מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה, אוקטובר 2012, גרסת נספחים 3

באופן זה תיווצר אפשרות מעבר עובדים בין משרדים, תפחת השחיקה, תוגבר מוביליות הידע והניסיון הבין-משרדי ויגדל מאתר העובדים הפוטנציאליים לאיוש משרות, כך שהסבירות לאיוש המשרות על ידי המועמדים המתאימים ביותר, תעלה באופן משמעותי. לצורך כך, תהליך השינוי יבוצע בשלושה ערוצי פעולה בלתי תלויים:

פרסום תיקון לתקשי"ר לנושא מכרזים והסדרת ההוראות המחייבות והמנגנון לצורך מעבר מקיום מכרזים פנימיים למכרזים בין-משרדיים. יצוין, כי תידרש לצורך כך היערכות תשתיתית.

הערכות מערכת הבחינות לקליטת נפח עבודה נוסף ולהוצאת הנחיות למשרדים.

עדכון הסדרות ארציות ודרישות הסף: לאחר קביעת תורת התקן וביצוע תהליך ניתוח העיסוקים (כמפורט בדוח זה, בחלק העוסק בפיתוח והטמעת תפיסה תורתית ומתודולוגיה לניתוח עיסוקים לתפקידים בשירות המדינה) ולאחר פעולות לבדיקה ולטיוב הנתונים, תעדכן נציבות שירות המדינה את תנאי הסף למשרות.

בנוגע למשרות שאינן בסדרה ארצית, תפרסם הנציבות הנחיות שתבוצענה באחריות המשרדים.

הפעלת המכרז הבין-משרדי תהיה בתהליך מדורג בהתבסס על ההיערכות התשתיתית. נציב שירות המדינה יהיה רשאי לקבוע חריג לעניין זה, היינו – משרות וסוגי משרות ביחס אליהן יוסיף להתקיים המכרז הפנימי.

לצורך כך יצוין, כי הצרכים המקצועיים הייחודיים של המשרות נדרשים למצוא ביטוי במבחני ההתאמה. תנאי להבטחת מיון הולם ובחינת התאמה של מועמד למשרה בשירות המדינה הוא השיוך לאשכול מקצועי לאור ביצוע ניתוח עיסוקים. לכן, תחת האחריות הכוללת של הנציבות, יידרש להקים מערך רפרנטורה מקצועית, מבוסס על משרדי המטה המרכזיים: אוצר, ראש הממשלה, משפטים ומשרדי ממשלה נוספים, שיוגדרו בהתאם לצורך מקצועי כסמכות מקצועית מיעצת לכל אחד מאשכולות מקצועיים אלו. השפעתם על גיבוש תנאי הסף למשרות תהיה בהתייחס לפיתוח התורה וההכשרה המקצועית ולתהליכי תכנון הניוד במסגרת מסלול השירות והפיתוח של העובדים באשכול<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> הסמכות לקביעה והחלטה של נציבות שירות המדינה

## **יצירת אפשרות לצירי התפתחות אישית והשפעה כלל שרותית באמצעות השאלת עובדים משירות המדינה לארגונים בשירות הציבורי**

### **ההישג הנדרש עם יישום השינוי**

בחינת אפשרות למעבר עובדים, בתקופות השאלה, משירות המדינה לארגונים ציבוריים שמחוץ לשירות המדינה וכן קיום מעבר לגופים בשירות הציבורי (כגון משטרת ישראל, שירות בתי הסוהר, משרד מבקר המדינה וכו'). זאת לצורך הרחבה וגיוון טווח הניסיון המקצועי והניהולי של מנהלים ועובדים בשירות המדינה, חיזוק שיתופי הפעולה בין הסקטורים השונים של שירות המדינה למגזר הציבורי ויצירת גמישות בתהליכי תכנון מסלולי הקריירה.

נציבות שירות המדינה והממונה על השכר והסכמי עבודה ייבחנו היתכנות להשאלת עובדים הדדית לתקופות שונות, וככל שייקבע - יגבשו מתכונות וכללים בהתאמה. במסגרת הבחינה שתבוצע, תיכלל התייחסות לקבוצות שונות, ניהוליות ומקצועיות, שלגביהן נוצר צורך בצבירת ידע מקצועי או בניסיון שאותו ניתן לרכוש רק מחוץ לשירות המדינה<sup>10</sup>. בנוסף, ייבחן מנגנון ההשאלה כשלב פיתוח והתנסות במסלול הקריירה.

## **אוריינטציה לשירות ומדיניות הכשרות משרדיות**

### **ההישג הנדרש עם יישום השינוי**

קיומה של מערכת הטמעת אוריינטציה כלל ממשלתית לשירות המדינה, המבססת ידע בסיסי, ערכים ושפה ארגונית משותפת. קיומה של מערכת הכשרה יעילה ואפקטיבית להשגת יעדי המשרדים<sup>11</sup>.

נציבות שירות המדינה תגבש מדיניות מחייבת וכללים הנוגעים למערכת ההכשרה המשרדית, מתוך ראייה כלל-ממשלתית, לצורך שיפור היעילות והאפקטיביות של מערך ההדרכה.

מדיניות זו תתייחס להטמעת נושא אוריינטציה לשירות המדינה, אשר תתבסס על מערכי ההכשרה הפנים משרדיים.

לעניין זה תגבש הנציבות מערכי הכשרה והדרכה גנריים, המיועדים לאוכלוסיות מיקוד כגון עובדים חדשים, מנהלים בדרגים נמוכים ובדרגי ביניים וכך הלאה, הכוללים (לצד ידע מקצועי הנדרש מעניין ייעוד תפקידים והמשרד בו הם עובדים), גם ידע בסיסי הנדרש לכל עובד מדינה בדבר ערכי השירות, שלוש הרשויות המרכזיות - מחוקקת, מבצעת ושופטת, מנגנון הממשל - גופי המטה המרכזיים, מעגל התקצוב והתכנון הממשלתי, ועוד.

<sup>10</sup> לרבות מוסדות שירות ציבורי בחו"ל

<sup>11</sup> היעילות והאפקטיביות תתייחס לאופטימיזציה במשאבי ההדרכה יעול תהליכי למידה, ראייה ארוכת טווח למקצוענותו המתמשכת והמתעדכנת של ההון האנושי בשירות ובניית יכולות משמעותיות של מקצוענות, ניהול ומדיניות

המערכים ותכניות הדרכה אלו יבנו על בסיס דיאלוג עם הנהלות משרדי הממשלה לבחינת תחומי ידע הנדרשים לעובדים.

תכנים אלו יידרשו להיכנס כחלק מחייב מתכנית ההדרכה השנתית של כל אחד ממשרדי הממשלה, וביצועם יימדד במדדי תפוקה אשר יוצגו לנציב שירות המדינה או למי מטעמו, במסגרת סיכום תכנית העבודה השנתית להון האנושי של כל משרדי הממשלה.

מעבר לאלו, יבוצע ניתוח על כלל פעילויות ההדרכה בשירות המדינה בפילוח נושאי ותקציבי, לצורך הצגת חלופות לרתימת משאבים לצורכי יישום הרפורמה והעלאת אפקטיביות ההדרכה בראייה התפוקה והתוצאות במשרדי הממשלה.

## הערכת תפקוד העובדים ועידוד מצוינות בשירות המדינה

### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיום מערכת הערכת מיומנויות עובדים, המיושמת לכלל עובדי שירות המדינה מדי שנה, המשמשת ככלי לפיתוח העובדים, ביסוס תיאום הציפיות ההדדי בין ממונה וכפוף, עידוד מצוינות וקידום הארגון להשגת משימותיו

נציבות שירות המדינה תגבש תפיסה ותיישם מערכת הערכת מיומנויות וביצועים לעובדים בשירות המדינה שבמסגרתה תבצע מדי שנה לכל העובדים בשירות המדינה, הערכת מיומנויות וביצועים. הערכה זו תכלול משוב (Feed Back) לצורך מתן אפשרות לעובד ללמוד מה היו תוצאות ביצועיו בשנה החולפת וכיצד מוערך תפקודו, וכך גם ביטוי לניהול ביצועים מקדם (Feed Forward) כלומר, יוצבו לעובד יעדי התפתחות אישיים ומשימתיים עבור שנת הפעילות הבאה.

מערכת זו תשמש ככלי שרת חיוני לניהול על פי יעדים, ליישום תפיסת מעגל התכנון הממשלתי ולתפיסת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת הטמעת מנגנון ההערכה החדש, תפעל הנציבות ליישם חוות דעת ממוחשבות, המקושרות למערכת ניהול ההון האנושי ולמערכת ניהול המשימות.

מנגנון ההערכה החדש ישקף, בסופו של דבר, התפלגות גאוס נורמלית והערכה דיפרנציאלית. התפלגות נורמלית תושג כתוצאה מהערכת העמידה ביעדים על פי מדדים כמותיים ואובייקטיביים שניתנו לעובדים מראש, ובנוסף, באמצעות מכניזם ממוכן הכולל תהליכי נרמול.

### תמריצים לקידום ולעידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במימוש משימות המשרדים ויחידות הסמך

### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיום מערכת לקידום ולעידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במימוש משימות המשרדים ויחידות הסמך. המערכת תפעל בשילובם של המרכיבים הבאים: תרבות ארגונית וערכית הולמת, רגולציה מתואמת ותומכת ומנגנוני תמרוץ חומריים ולא חומריים אפקטיביים.

'ברק בעיניים' נובע בראש ובראשונה, מתוך הנעה פנימית הנובעת מתחושת שליחות וערך בעשייה, אתגר מקצועי ואמון במנהיגים המובילים את המערכת. נוסף על אלה נמצא, כי לתמריצים קיים משקל משמעותי בתמרוץ העובדים. מתוך כך, הוחלט לעשות שימוש בכלים הקיימים והחדשים המתוארים בגוף הדוח, בבניית מערכת לקידום ולעידוד מצוינות, חדשנות ועמידה מיטבית במימוש משימות המשרדים ויחידות הסמך.

יובהר כי לבסוף, כלל הפעילויות נדרשות כדי להביא לשיפור השירות לאזרחי המדינה ותושביה. להלן פירוט הכלים שבהם ייעשה שימוש במסגרת הרפורמה:

#### מנגנוני תמרוץ כספיים:

דרג בכיר – מתח דרגות 42-45 - נציבות שירות המדינה והממונה על השכר והסכמי עבודה יבנו פלטפורמת קידומי שכר שתפקידה לתמרץ מנהלים בסגל הבכיר לבצע מעברי רוחב או להתקדם לתפקיד אחר במסגרת הסגל הבכיר. במסגרת זו, תמומש חלוקת שכבת הסגל הבכיר (מתח 42-44) לשלוש אוכלוסיות: סגל ב'1, סגל ב'2, וסגל ב'3, ופתיחת שלושה סולמות שכר חדשים ומרווחים יותר עבורם<sup>12</sup>.

דרג תיכון - מתח דרגות 41-43 - הממונה על השכר והסכמי עבודה, בתיאום עם נציבות שירות המדינה יקבעו דרגות שכר ביניים במתחיל הדרגות הקיימים כדי לבסס מדרגות שייצרו הבדלי שכר בין תפקידים ודרגים ניהוליים ומקצועיים שונים.

שינוי מנגנוני קידומי השכר כתלות בהערכת התפקוד, הישגים ומעברים בין משרדיים - נציבות שירות המדינה תשנה את מנגנוני הקידום בשכר, וכן ייעשה שימוש בכלים: תוספת ותק, קיצור זמן ההמתנה בין דרגה לדרגה, מענקים שנתיים.

בניית מנגנון פרסי מצוינות חדש בשירות המדינה - נציבות שירות המדינה בשיתוף הממונה על השכר והסכמי עבודה תקבע מנגנון פרסי מצוינות, אשר יינתנו באופן דיפרנציאלי ובהתאם לעמידה ביעדים משימתיים ואישיים. מנגנון זה יינתן אחת לשנה ל-15% מתוך סך המוערכים במשרד ממשלתי, המדורגים בחלק העליון של הערכת תפקוד העובדים.

מנגנון פרסים לעידוד חדשנות - עצם העיסוק בחדשנות והבהרת הערך שבכך, הינו סמן מהותי ליסודות הרפורמה בניהול ההון האנושי. החדשנות היא ההיפך משמרנות ומקיפאון. נציבות שירות המדינה תוביל את רעיון החדשנות ותהיה מחויבת לעידוד חדשנות הן בממד הפרטי, והן בממדים המערכתיים, התרבותיים והאסטרטגיים. מתוך כך, הנציבות תנחה על קיומו של פרס שנתי שיינתן לעובד אחד מכל משרד או לשני עובדים במשרד שבו מועסקים יותר מאלף עובדים.

שינוי מתכונת דרגות אישיות – מומלץ להמיר את תוספת השכר השנתית הניתנת לעובד במתכונת של דרגה אישית לכדי מענק חד-פעמי. מענק זה יינתן על בסיס הצטיינות או ניידות בשירות המדינה.

---

<sup>12</sup> ראה הרחבה בנושא והבהרת הנחיצות בפילוח זה בפרק העוסק בהנהגה בשירות המדינה, בחלק הנוגע לסגל הבכיר

#### מנגנוני התמרוץ שאינם כספיים :

נציבות שירות המדינה תקבע ותיישם מדיניות לקיום טקסי הוקרה והצטיינות, שבאמצעותם ייבנו אתוס ערך השירות, השליחות והמצוינות ויחזקו דמויות המודל לחיקוי (Role model) של העובדים המצטיינים במשרדים ובשירות המדינה ככלל, דמויות שאליהן יופנו עיניהם של הצעירים בשירות המדינה ומחוצה לה.

נציבות שירות המדינה תקבע ותיישם מדיניות ליצירת אופק קידום ומסלולי קריירה בהתייחס לכישוריהם ולביצועיהם של המצטיינים, שתכלול יציאה להכשרות מקצועיות ולימודים אוניברסיטאיים במתן עדיפות לעובדים אשר השקיעו ותרמו להישגי הארגון והענקת פרסים בשווה כסף ועוד.

נציבות שירות המדינה תבחן את כלל מערך ההכשרות והפרסים הקיים מול יעד הקידום הערכי והמשימתי כאחד, הן בראיית כלל השירות והן בראייה המשרדית.

### **טיפול במקרים חריגים של אי התאמה לשירות**

#### **ההישג הנדרש עם יישום השינוי**

קיום מנגנון מובנה, הכולל תקופה ותהליך מוגדרים, אשר נועדו להבטיח טיפול נאות, הגון וממצה במקרים חריגים שנמצאה אי התאמתו לשירות של עובד פלוני.

כאמור, ביחס לכל עובד בשירות המדינה יש לקיים תהליך רציף של הערכת מיומנויות והישגים, המבוססת על יעדים אישיים כמיתים ככל הניתן הניתנים להערכה. השאיפה היא שיעדים אלו יהיו ניתנים להשוואה לעובדים בתפקיד דומה.

ככלל, על תהליך הערכת העובדים להיות תהליך מעצים ולהוות מנגנון לקידומו האישי והמקצועי של העובד, אולם במקרים חריגים, אי עמידה ביעדים אישיים והערכת מיומנויות נמוכה תהווה עילה לכניסה לתהליך בחינת התאמה. יובהר כי כלי הפיטורין אינו מטרה. ההתייחסות הנכונה לפיטורי אי התאמה, נדרשת להתקיים רק כפנייה למוצא אחרון, ככורח לגיטימי של המציאות ולאחר שיקבעו הממונים כי למרות הצבת היעדים והבהרה לעובד בדבר הצורך לשיפור, לא חלו כל שיפור או הטבה בביצועיו של העובד. זאת אף שמוצו תהליכים של תיאום ציפיות, הנחייה ברורה לשיפור פערים קונקרטיים מזהים, והקצאת זמן הולם המאפשר לעובד לשפרם.

נציבות שירות המדינה תגבש מנגנון ומסלול טיפול מובנה הכולל כניסה למעמד "הערכת ביצועים מיוחדת" בתקופת הערכה קצובה בזמן, שבמסגרתה יוגדרו יעדי שיפור, מנגנון חניכה לעובד בתקופת המבחן המיוחדת, והגדרת בעלי התפקידים המעורבים בו, שבמרכזם סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש ומנכ"ל המשרד.

## שיקום מנגנון שכר העידוד

### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיום מנגנון שכר עידוד המעודד ניהול מבוסס יעדים והפועל בכפוף למנגנוני עדכון, על פי שיטות עבודה עדכניות ההולמות את המשימות המשתנות של הארגון.

נציב שירות המדינה ינחה מקצועית כי יינתן משקל משמעותי להערכת הביצועים ולתפקוד השנתית של סמנכ"לי משאבי אנוש ועובדי היחידה להנדסת הייצור במשרד, באשר לתדירות ולאיכות עדכוני השיטות במשרד.

לצורך סנכרון היעדים המשרדיים שנקבעים מדי שנה ושיטות המדידה הפרטניות של תפוקות העובדים, יועמק שיתוף הפעולה בין הממונה על השכר והסכמי עבודה והאגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה.

תבוצע בקרה שוטפת לעניין ההתאמה בין ציון הערכת העובד לבין ביצועיו לפי שיטת שכר העידוד במשרדים או ביחידות בהן הונהגו השיטות כאמור.

## ניהול ידע אנושי

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיום מערכת כללים, הנחיות ופעולות המאפשרות לשירות המדינה ומשרדי הממשלה ללמוד מניסיון פעילותם כמערכת ומניסיונם של העובדים בו, לשמר, למצות, להנגיש ולהטמיע ידע, הנדרש לפעילותם המיטבית.

ניהול הידע האנושי יהיה חלק בלתי נפרד מתחומי האחריות המקצועיים של נציבות שירות המדינה והמערכת המנהלת את המשאב האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. מתוך כך, תחום זה יפותח תורתית, יוטמע, ויאפשר את מיצוי הידע הקיים באנשים וביחידות כמערכת, וזאת לצורך הבטחת תפקוד מיטבי של שירות המדינה והאנשים העובדים בו.

נציבות שירות המדינה תפעל לקיים מנגנונים אשר יבטיחו את רציפות הידע המקצועי, שנצבר לאורך שנים על ידי העובדים במשרדים וביחידות הסמך, במטרה לשמר את רמת הביצועים והמומחיות. לצורך כך, תגדיר הנציבות תהליכים הנדרשים להתקיים בהתייחס למחזור החיים של עובדים, לרבות: כניסה לתפקיד חדש, חפיפה והעברת ידע בין-דורי, תיעוד ושיתוף בידע במהלך הפעילות השוטפת, סיום התפקיד ופרישה משירות.

נציבות שירות המדינה תפעל להקים קהילות ידע מקצועיות שבהן חברים בעלי תפקידים מובילים מכל משרד באשכול המקצועי. קהילות אלו יהיו פלטפורמה לפיתוח ידע חדש והזנתו במשרדים השונים. הנציבות תסייע לגורם המקצועי המוביל בעיבוי ובביסוס פעילותן של קהילות הידע. בהקשר לכך, תפעל נציבות שירות המדינה להקמת 'סביבות ידע' ממוכנות, לרבות אתר אינטרנט המאפשר שיתוף ידע בין קהילות מומחים ומנהלים וכולל מאגר תובנות מתחקירים בתחום ההון האנושי ועוד.

נציבות שירות המדינה תפעל להביא להכנסת ידע חוץ ארגוני לשירות המדינה באמצעות עידוד ומימוש תהליכי למידה חוץ ארגוניים שתכליתם ייבוא של ידע חדש וייחודי הנדרש למשרדי הממשלה השונים.

בכל הנוגע לעולם ניהול ההון האנושי וכחלק מקיומו של מעגל התכנון השנתי במשרדי הממשלה, נציבות שירות המדינה תנחה בהטמעתם של מנגנון ומתודולוגיה שישמשו לתהליך תחקור והפקת תובנות, שמטרתו יצירת ידע ולמידה מפעילות.

### 3. ניהול בשירות המדינה

#### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיום שכבת מנהיגות ציבורית ערכית, בעלת מסוגלות<sup>13</sup> ההולמת את היקף האתגרים והאחריות המוטלת עליה, מצטיינת, שאיכותה גבוהה, המחויבת להבטחת עתיד המדינה וכל אזרחיה.

#### תכנון פיתוח שכבת הסגל הבכיר בשירות המדינה

#### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

איושן של משרות ההנהגה בשירות המדינה על ידי מנהלים מתאימים ומצטיינים, בעלי מסוגלות גבוהה, ההולמת את היקף האתגרים והאחריות הנגזרים מכהונה בהן.

#### פירוט השינויים במנגנוני ניהול הסגל הבכיר<sup>14</sup>

הרפורמה בניהול ההון האנושי תביא לידי ביטוי שלושה עקרונות יסוד בתכנון ניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה: מופליות הידע והניסיון הנצבר על ידי תנועה רוחבית של מנהלים, רענון שורות וקידום המוכשרים והמצטיינים.

הסגל הבכיר בשירות המדינה מהווה את עילית השירות וככזה - מינוי, קידום ותנועה בסגל הבכיר יתבססו על עמידה בתנאי סף הולמים, מעבר מרכז הערכה, כישורים, וחוויות דעת מצטברות ועקיבות על הפרט והישגיו.

איוש מישורות הניהול הבכירות בשירות המדינה, ייעשה בהתבסס על תהליך רב שנתי ושנתי, הכולל תכנון, הערכה ופיתוח יכולות של מנהלים בדרגי ביניים שזוהו כבעלי פוטנציאל לקידום לעמדות ניהול אלו, ושל מנהלים מכהנים בדרג הניהול הבכיר לצורך המשך העסקתם ותנועתם במסגרת מסלול הקריירה לרוחב או לאורך רובדי הניהול הבכיר. בתהליכי תכנון אלו, יינתן דגש על הבחינה המגדרית, תוך מתן ביטוי להיבטי ההעדפה המתקנת והייצוג ההולם.

יישום המנגנון המפורט ייעשה תוך תכנון ובשים לב לכך, כי לא יגרע היחס, כבמצב הקיים, של המתמנים מתוך שירות המדינה ומחוצה לה למשרות הסגל בכיר<sup>15</sup>. כמו כן, תהליך התכנון והשמה יביא לכך שרוב מסיימי הכהונה יעברו בין תפקידים במעבר רוטציוני. מתוך כך, יפורטו השינויים כמפורט;

<sup>13</sup> מסוגלות משמעה – יכולת מצרפית הנובעת מכישורים, ידע וניסיון

<sup>14</sup> לא כולל משרות מנכ"לים ומקביליהם

<sup>15</sup> בשנים 2010, 2011 80% מתוך הממונים למשרות הסגל הבכיר היו מקרב עובדי המדינה. 20% מתוכם, היו מינויים של אנשים מחוץ למערכת

שינוי מבני בקטגוריות הסגל הבכיר – משרות הסגל הבכיר יפוצלו כדלהלן; סגל בכיר א' - מנכ"לים ומקביליהם (בהם לא עוסקת הרפורמה), במתח דרגות 44-46, כולו רובד ראשון. סגל בכיר ב' - במתח דרגות 43-45, 42-44 - יפוצל לשלושה רבדים ב'1, ב'2, ב'3. הקריטריון לפיצול משרות הסגל הבכיר לשלושה רבדים יהיה היקף האחריות המקצועית הנדרשת מהתפקידים בהתייחס לשונות המקצועית<sup>16</sup>. בנוסף, משרות הדרג התיכון יפוצלו לשני רבדים; תיכון א' - מתח דרגות 41-43 ותיכון ב' - מתח דרגות 39-42<sup>17</sup>.

שינוי תנאי הסף למשרות הסגל הבכיר ב' - נציבות שירות המדינה תחדד את תנאי הסף למשרות הסגל הבכיר על בסיס תהליך ניתוח עיסוקים סדור<sup>18</sup> באופן שיבטיח את מינויים של המנהלים המוכשרים, המנוסים והמתאימים ביותר למשרות אלו. השינוי בתנאי הסף יהיה בהתייחס לניסיון בתפקידים קודמים, כישורים, השכלה וידע. בנוסף, כל מנהל אשר יוגדר כשייך למאתר או כבעל פוטנציאל לאיוש משרת סגל בכיר וכך גם כל מכהן במשרות אלו, יחויב במעבר מרכז הערכה לבכירים<sup>19</sup>, שבו ישוקפו באופן אובייקטיבי כישוריו ונתוני אישיותו. ממצאי מרכז הערכה זה יעמדו בפני הממונים וכן בפני ראש מנהל הסגל הבכיר לצורך תכנון מפת הדרכים האישית למנהל, וכן בפני כל ועדת מינויים או בחירה למשרה המוגדרת כמשרת סגל בכיר.

#### קציבת כהונה במשרות הסגל הבכיר

הסגל הבכיר בשירות המדינה מהווה את עילית השירות ולכן משמעות המינוי לכהונה במשרת סגל הבכיר תהא, כי האפשרות להעסקת העובד מעבר לתקופת הכהונה התקנית, תהיה תלויה באופן ישיר בהערכת מיומנותיו והישגיו. לצורך כך, בהיבחר עובד למשרת סגל בכיר, ככלל, העסקתו של העובד תהיה על פי חוזה המגדיר מועד סיום חוזה העסקה ההולם לפרק הזמן התקני למשרה בסגל הבכיר עם מחויבות מוגבלת להארכה; בהתייחס להערכת רמת תפקודו, בכפוף לשיקולי המערכת ועל-פי הכללים שיפורטו בהמשך. לכך יימצא ביטוי, בין השאר, בגובה התגמול הכספי במהלך ובתום שירותו של המנהל הבכיר.

נציבות שירות המדינה באמצעות מנהל סגל בכיר, תנהל ותעודד רוטציה ותנועה בין משרדים של המכהנים בסגל הבכיר, לצורך מיצוי הניסיון והעברת הידע הנצבר במהלך הכהונה בתפקיד, עלייה במיומנות של ממלא התפקיד בסגל הבכיר על ידי צבירת ניסיון, יצירת עוררות אישית וארגונית וככלי למניעת שחיקה.

<sup>16</sup> כדוגמה, משרות סמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש יסווגו לרבדים על פי היקפי כוח האדם הנכללים במשרדים –

משרד קטן עד 200 עובדים, משרד בינוני עד 600 עובדים ומשרד גדול מ-600 עובדים ומעלה

<sup>17</sup> כאמור, לעניין זה לא ייחשבו משרות מקצועיות במתח דרגות זה אשר אינן משרות ניהול במהותן

<sup>18</sup> ראה הרחבה לעניין זה בפרק העוסק במיצוי פוטנציאל ההון האנושי

<sup>19</sup> או מתכונת הערכת כישורים ויכולות לבכירים אחרת שתקבע הנציבות

ייקבע כי איש סגל בכיר יכהן בתפקיד ארבע עד שמונה שנים, וכהונת שש שנים תוגדר כמשך כהונה תקנית<sup>20</sup>. בתום התקופה הקצובה יחויב פינויה של כל משרה בסגל הבכיר העומדת בתנאים שייקבעו בכפוף למפורט בהמשך.

מדיניות הקציבה תוחל על משרות הסגל הבכיר כאמור לעיל, למעט המשרות שלגביהן כבר נקבעה קדנציה בהחלטת ממשלה, משרות שנקבעה להן קדנציה בחקיקה או בהסדר מוסכם כמו המשרות בפרקליטות המדינה, או כאלו שאינן מקיימות את התנאים שפורטו. נציבות שירות המדינה תערוך מיפוי פרטני למשרות אלו. אין באמור לגרוע מן האפשרות כי נציבות שירות המדינה תבחן את ההסדרים הקיימים לרבות בחינת התאמתם למודל המוצע.

הכניסה לתפקיד ומינוי לכהונה בסגל הבכיר משמעותה כי האפשרות להמשך העסקתו של העובד הבכיר מעבר לתקופת הכהונה התקנית, יהיה תלוי באופן ישיר בהערכת מיומנותיו והישגיו. זאת באמצעות תהליכי רוטציה, קידום או השמה.

#### חוזה העסקה לעובד בסגל הבכיר ב'

קציבה מנהלית לכהונה במשרות הסגל הבכיר תיערך, עד חקיקה חדשה בתחום - באופן המתיישב עם הדין כיום. משמע, כי מתקיימים תנאים סבירים המצדיקים את קציבת הכהונה לבכירים, לרבות:

- (1) הקציבה מגשימה את האינטרס הציבורי במופיליות, שימור מצוינות, עוררות ארגונית.
- (2) קיימות סיבות ניהוליות ומערכתיות בריענון השורות - עידוד מצוינות ושילובם של צעירים עם מבוגרים בדרגות הניהול הבכירות.
- (3) הקציבה חלה ביחס למשרות העומדות בראש הפירמידה המקצועית או הניהולית במשרד, כלומר אלו שבכפיפות ישירה למנכ"ל משרד או למנהל יחידת סמך או מוקבל מנכ"ל.

כאמור, נציב שירות המדינה יקדם חקיקה בנושא, אשר תאפשר הרחבת תנאים אלו.

נציבות שירות המדינה, בתיאום עם משרד המשפטים, תיצור את התשתית המשפטית והחוזית להעסקת נבחרים לכהונה במשרות הסגל הבכיר, הכוללת הגדרה למועד סיום חוזה העסקה בתום הכהונה בפרק הזמן התקני במשרת הסגל הבכיר.

---

<sup>20</sup> נציבות שירות המדינה תקבע משך זמן זה כקביעה אחידה ביחס לסדרות ארציות, ובהתאם לבחינה משותפת עם המשרדים, במידת הצורך תתקיים התאמת משך הכהונה התקנית למשרות ייחודיות

## הערכת תפקוד, מיומנויות ופוטנציאל

בתום תקופת החוזה, האפשרויות להמשך העסקת איש הסגל הבכיר יהלמו את מידת הערכת תפקודו, ויכולותיו. ככלל, יתאפשר לאיש הסגל להתמודד במכרזים סגורים על תפקידי המשך בשירות המדינה, בהתבסס על דירוגו היחסי למכהנים רלוונטיים במשרות הסגל הבכיר. המכרזים הסגורים<sup>21</sup> למשרות הסגל הבכיר יתבססו על מועמדים מתוך מאתרי העתודה הניהולית הבכירה והמכהנים בסגל הבכיר, תוך יצירת התאמה בין אתגרי התפקיד ויכולותיו של המועמד<sup>22</sup>. כמו כן, יתאפשר למנהל הסגל לבצע ניווד והצבה של איש סגל בכיר למשרה אחרת בסגל הבכיר ללא מכרז, זאת בתיאום והסכמת מנהל היחידה הקולטת ובכפוף לרצון העובד.

### 1. מנהלים שיכולתם הוערכה כבעלי פוטנציאל ניווד מצומצם והערכת יכולתם מצויה ב-

**15% התחתונים ביחס לאשכול המקצועי המוערך**<sup>23</sup> במשך שנתיים רצופות, תתאפשר התמודדותם במכרזים ברובד שווה או נמוך מהמשרה שבה הם מכהנים החל מהשנה השלישית לכהונתם, עד תום חוזה ההעסקה התקני בן שש השנים. לאחריו, באם לא זכו באף מכרז או מונו לתפקיד אחר בשירות המדינה – ניתן לראות בכך אי התאמה להמשך שירות בסגל הבכיר ויתקיים הליך לסיום העסקתם בשירות המדינה<sup>24</sup>.

### 2. מנהלים שיכולתם הוערכה כבעלי פוטנציאל לרוטציה במשך שנתיים רצופות<sup>25</sup> –

תתאפשר התמודדותם במכרזים החל משנתם הרביעית לכהונתם בתפקיד. אם לא זכו במכרז בתקופה זו, בכפוף לאישור מיוחד מטעם נציב שירות המדינה, תוארך כהונתם עד שנתיים מעבר לתקופת הקדנציה התקנית של שש השנים, וסך הכול שמונה שנים - ובלבד שהציגו מועמדותם לתפקידים שהציע מנהל הסגל הבכיר לאורך תקופת הכהונה התקנית. בתום שש השנים ובהיעדר שיבוץ חדש, מנכ"ל המשרד יפעל למציאת חלופת שיבוץ לבכיר. לא נמצא פתרון בחלוף שבע שנים, מינהל הסגל הבכיר יהיה אחראי ליצירת אחת מהחלופות הבאות:

<sup>21</sup> 'מכרז סגור' משמעו, מכרז מתוך מאתר מזוהה של מועמדים אשר רשימתם גובשה, על ידי מנהל הסגל הבכיר, על בסיס קריטריונים מובנים ובחינה מקדימה לעמידה בתנאי הסף למשרה. בנוסף יצוין, כי לרובד הניהול ב-3 (הרובד הנמוך מבין שלושת הרבדים בדרג הסגל הבכיר), תתאפשר התמודדותם של מועמדים מתוך מאתר העתודה הניהולית הבכירה שבדרג התיכון, או כאלו שנקלטו לתכניות עתודה ניהולית שהוכרו על ידי שירות המדינה כמפורט בהמלצה העוסקת באימוץ נתיבי כניסה חיצוניים למצוינות

<sup>22</sup> שלושה מועמדים מתאימים, שהוגדרו ב'מאתר התאמה ישיר' - ייקבע מספר מינימאלי כתנאי לקיומו של 'מכרז סגור'. מספר מועמדים פחות מזה, יאפשר הצגת מועמדים שאינם מצויים במאתר זה

<sup>23</sup> אם האשכול המקצועי ייקבע על ידי נציבות שירות המדינה כקטן מספרית, באופן שאינו מאפשר הערכה יחסית נאותה על פי כללים שאותם תתקין, הערכת המנהלים במקצוע זה תיבחן ביחס לכלל המוערכים בסגל הבכיר

<sup>24</sup> את עצם קיום הערכת התפקוד על ידי ועדת הפוטנציאל השנתית, לרבות הבהרת מיקומו היחסי של כל מנהל בכיר לאשכול המקצועי / לכלל הסגל הבכיר מידי שנה ויידוע הבכיר על הערכת תפקודו ע"י מנהל הסגל הבכיר – יש לראות כחלק עיקרי מהליך סיום ההעסקה בתום תקופת החוזה, כאשר לכך נוספת חובת קיום הליך שימוע בלבד בטרם סיום ההעסקה בפועל

<sup>25</sup> מתאים לניוד רוחבי ברובד תפקידים ברמה זהה או דומה, ואינו נמצא ב 15% התחתונים בהערכת תפקודם

1. ניווד והצבה לתפקיד אחר ברמת סגל בכיר ללא מכרז בתיאום ובהסכמת מנהל היחידה הקולטת.
2. הפנייה למסלול השאלה אל מחוץ לשירות המדינה עד לשנתיים, ובלבד שתקופה זו תיטיב את סיכויי המנהל להיבחר למשרה בכירה במכרז עתידי של שירות המדינה.
3. הצעה לפרישה מהשירות תוך מתן תנאי פרישה בהתאם למדרג הקריטריונים שייקבע, תוך הבטחת אפשרות להתמודד במכרזים פנימיים עד שלוש שנים אחרי פרישה.
4. שיבוץ במשרה במתח דרגות שאינו בדרג הסגל הבכיר, תוך התאמת השכר ותנאי העסקה לרמת המשרה הנמוכה יותר. האחריות לאיתור חלופת שיבוץ תהא על המנכ"ל עד תום השנה השביעית, ובאחריות מינהל הסגל בכיר בנציבות שירות המדינה עד תום השנה השמינית לכהונתו.

להלן התנאים לעניין אפשרות המשך העסקה על ידי שיבוץ במשרות שבדרג תיכון, לעובד סגל בכיר שלא זכה באף מכרז ושלא נמצאה עבורו משרה ברמת סגל הבכיר כאמור בסעיף 1 להלן, בתום שמונה השנים לכהונתו כמפורט:

- א. עובד מדינה שקודם מהדרג התיכון לסגל הבכיר או מנהל שהשלים קדנציה שניה (לא יחול על מנהל שנקלט מן החוץ ישירות למשרות הסגל הבכיר וסיים קדנציה ראשונה).
- ב. לעובד שסיים כהונה ראשונה – הנציבות תפעל להציע לו עד שתי חלופות שיבוץ ברמת הסגל התיכון, אלא אם כן ייקבע אחרת ע"פ מנגנון ואמות מידה שייקבעו בידי נציב שירות המדינה (לרבות שיקולים ניהוליים ומערכתיים). לא נתן הסכמתו להן – יחשב הדבר כמיצוי האפשרות להמשך העסקתו בשירות המדינה והיא תסתיים. הדבר ייחשב כפיטורין משירות המדינה.
- ג. לעובד שסיים כהונה שניה והלאה – הנציבות תפעל להציע לו עד שתי חלופות שיבוץ ברמת הסגל התיכון, ובלבד שהערכת תפקודו עולה מעל הממוצע. אלא אם כן ייקבע אחרת ע"פ מנגנון ואמות מידה שייקבעו בידי נציב שירות המדינה (לרבות שיקולים ניהוליים ומערכתיים). לא נתן הסכמתו להן – יחשב הדבר כמיצוי האפשרות להמשך העסקתו בשירות המדינה והיא תסתיים. הדבר ייחשב כפיטורין משירות המדינה.

בכל מקרה בתום שמונה שנים תפונה משרת הסגל הבכיר בה היה משובץ העובד.

בתום מתן האפשרויות המנויות לעיל, ואם סירב העובד לקבל אחת מאפשרויות אלו, תסתיים העסקתו.

3. **מנהלים אשר יכולתם הוערכה כהולמת לקידום במשך שנתיים רצופות**<sup>26</sup> ביחס לסך המשתתפים לאשכול המקצועי – תתאפשר התמודדותם של אלו במכרזים על משרות ברובד גבוה או שווה לזה שבו הם מכהנים. תתאפשר התמודדותם במכרזים החל משנתם הרביעית לכהונתם בתפקיד. אם לא זכו במכרז בתקופה זו, בכפוף לאישור מיוחד מטעם

<sup>26</sup> בעל פוטנציאל לקידום לתפקיד בכיר יותר

נציב שירות המדינה, תוארך כהונתם עד שנתיים מעבר לתקופת הקדנציה התקנית, סך הכול שמונה שנים - ובלבד שהציגו מועמדותם לתפקידים שהציע מנהל הסגל הבכיר לאורך תקופת הכהונה התקנית. בחלוף שמונה שנים, אם לא זכו במכרזים, הם יועברו לתפקיד אחר בהוראת נציב שירות המדינה באותה רמה או ברמה אחת פחות בדרג הסגל הבכיר, בהסכמת מנהל היחידה הקולטת.

יודגש, כי בהתאם לשיקול דעת נציב שירות המדינה, בהתייחס לשיקולים מערכתיים, העסקתו בשירות המדינה של מנהל בסגל הבכיר לא תסתיים ביוזמת המעסיק כל עוד הוא מוערך כמצטיין וב-15% האחוזים העליונים של האשכול שאליו הוא משתייך במשך שנתיים רצופות ואחרונות לכהונתו.

4. העסקתו של איש סגל בכיר לא תעלה על פרק זמן של 8 שנים לכל היותר באותה משרה, למעט במקרה של כניסה ל"שער שימור". מקרים חריגים לעניין זה יידונו ויקבעו על ידי נציב שירות המדינה.

5. "שער שימור" - המערכת תהיה מחויבת לפתרון תעסוקה בשירות המדינה לבעלי תפקידים בסגל הבכיר, שמשך הזמן ממועד סיום כהונתם במשך הזמן התקני שנקבע למשרה ועד מועד גיל הפרישה אינו עולה על חמש שנים ושהערכת יכולתם מוגדרת כהולמת לקידום או שהם מוגדרים כבעלי פוטנציאל לרוטציה או קידום.

בנציבות שירות המדינה יוקם מנגנון לטיפול בפורשים ובעובדים שיסיימו את כהונתם מקרב הסגל הבכיר, אשר יעסוק טרם סיום ההעסקה בהפניה לקורסי הכשרה והסבה מקצועית, בהתאם לכללים כפי שתקבע נציבות שירות המדינה. המנגנון יבסס קשר עם גורמי השמה חוץ ממשלתיים לצורך יצירת הזדמנויות תעסוקה בכפוף לכללים שייקבעו.

#### מודל תגמול לעובדים בסגל הבכיר שנסתיימה העסקתם

נציב שירות המדינה, הממונה על השכר וראש אגף התקציבים בהיוועצות עם ועדת ההיגוי<sup>27</sup>, יגבשו מודל תגמול, מבוסס חודשי הסתגלות ו/או מענקים, ההולם לעקרונות אשר פורטו לעיל, זאת תוך 120 יום מיום החלטת הממשלה, ויביאו אותו לאישור הממשלה.

#### הבהרת אוכלוסיית היעד ומשרות המטרה

נציבות שירות המדינה תבצע תהליך מיפוי למלוא משרות הסגל הבכיר שעליהן יוחלו מנגנוני הניהול, לרבות משרות אשר יוצגו על ידי המשרדים כנדרשות להחרגה לעניין זה ותוציא מכלל זה גם את אלו אשר המכהן בהן אינו ראש המדרג הניהולי או המקצועי הספציפי בתחום,

<sup>27</sup> בהרכב להלן: יו"ר נציב שירות המדינה, חברים: מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מנכ"ל משרד האוצר, הממונה על השכר ויחסי העבודה, ראש אגף התקציבים, היועץ המשפטי לממשלה, סמנכ"ל לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה וראש מטה יישום הרפורמה (להלן: הוועדה)

במשרד או ביחידת הסמך. בהתאמה, תבוצע הגדרה תקנית ופרטנית למשך זמן הכהונה במשרות הסגל הבכיר<sup>28</sup>.

שינוי השכר ומנגנוני תגמול - הממונה על השכר והסכמי עבודה בשיתוף הנציבות, יבחן את דרגות הביניים בהתאם לשינוי המבני המוצע, ואת יצירת רמות השכר בין תפקידים ודרגים שונים במרווחי קידום אשר יבטאו את העלייה במדרג הקושי, ואת האחריות בין הרבדים השונים, החל מרובד הדרג התיכון ומעלה. השינויים יתמכו ברציונל מסלולי הקריירה, הקידום והמעבר בין תפקידים במשרות הסגל הבכיר.

בנוסף, המעבר בין רמת הדרג התיכון לדרג הסגל הבכיר, אשר משמעותו מחויבות מוגבלת להארכת חוזה ההעסקה בתום הכהונה בפרק הזמן התקני למשרה – יתבטא ברמת שכר ההולמת להיעדר המחויבות להמשך העסקה בתום תקופת החוזה, ובמידת התגמול שניתן עם סיום ההעסקה.

#### מינהל הסגל הבכיר

בנציבות שירות המדינה תיבנה מחדש יחידת מינהל הסגל הבכיר, אשר באחריותה, מטעם נציב שירות המדינה, יהיה לתכנן, לנהל ולבקר את כלל תהליכי הפיתוח והאיוש של הסגל הבכיר בשירות המדינה. תהליך הבנייה מחדש של מינהל הסגל הבכיר יביא להלימה בין איכותו, גודלו ויכולתו המקצועית של המינהל לאחריותו. הנובעת מיישום מלוא השינוי במנגנוני ניהול הסגל הבכיר והעתודה הניהולית הבכירה. עיקרי התפקידים של מינהל הסגל הבכיר יהיו;

א. הובלת תהליכי הערכות מצב ותכנון שנתי ורב שנתי ביחס למשרות הסגל הבכיר בשירות המדינה, בשיתוף המשרדים.

ב. קיום מלוא תהליכי הערכת תפקוד והיכולות הפרטניים ביחס לכל המכהנים בסגל הבכיר ועתודות הניהול הבכירות ולכל אלו, בהתאמה, תכנון מסלולי קריירה ויצירת 'מפות דרכים' אישיות.

ג. קיום מנגנון ועדות הערכת פוטנציאל בשיתוף עם כל משרדי הממשלה ואחריות לניהול ועדת הערכת פוטנציאל מערכתית שמטרתן - יצירת תמונת מצב עכשווית ועתידית - שלוש שנים קדימה - ביחס לכלל המשרות הצפויות להתפנות והמועמדים הפוטנציאליים למשרות אלו.

ד. על רקע תוצאות ועדות אלו - יוזמה והנחיה לקיום תהליכי פיתוח והכשרה מערכתיים ואישיים לחברי הסגל הבכיר והעתודה הניהולית הבכירה המוגדרים במסגרת אוכלוסיות היעד

---

<sup>28</sup> לרבות בחינה להארכה או לקיצור הזמן התקני בהתאם לצרכים הייחודיים למשרה כפי שיוצגו על ידי המשרדים, ושינוי בכפוף לאישור נציב שירות המדינה

ה. יצירת חלופות למעבר בין תפקידים וקיומם של תהליכים רוטציוניים למכהנים במשרות הסגל הבכיר. יצירת החלופות תכלול, בין השאר, תהליכי השמה אקטיבית - מכרזים סגורים מבוססים על מאתר מועמדים, וכן הצגת מועמדים לתפקידים בדרך של העברה ללא מכרז.

ו. הובלת כלל תהליכי המכרזים לאיוש משרות הסגל הבכיר, בשיתוף עם אגף בחינות ומכרזים, ומימוש הליכי ניווד רוחביים והליכי השמה במקרים הנדרשים לכך.

לעניין האחריות לקידום בכירים ויצירת אופק קריירה יובהר, כי האחריות לקיום תהליכי פיתוח וחיזוק יכולות של הפרט לא תוטל רק על מנגנון מינהל הסגל הבכיר ומערך משאבי אנוש במשרדים, אלא במידה לא פחותה על המנהל עצמו האמור לפעול לשם הבטחת עתידו.

#### יצירת אשכולות מקצועיים<sup>29</sup>

אשכול מקצועי מאגד את סך המשרות והעיסוקים המאופיינים כמיועדים לתחום מקצועי ספציפי, ממנו נגזרות משמעויות ידע נדרש, השכלה וניסיון מקצועי ייעודי.

ככלל, מיפוי ואיגום המשרות השונות לאשכולות מקצועיים ושיוכם של העובדים ומנהלים בשירות המדינה לאשכולות אלו, יבסס את היכולת לקיים תהליכי תכנון, פיתוח, איוש והשמה של המתאימים ביותר למשרות הנדרשות לאיוש. בנוסף, שיוך לאשכולות מקצועיים יאפשר רוטציה בין משרדית מקצועית ענפה.

כחלק מהליך זה ותחת האחריות הכוללת של הנציבות, יידרש להקים מערך רפרנטורה מקצועית המבוסס על משרדי המטה המרכזיים - נציבות, אוצר, ראש הממשלה, משפטים, כסמכות מקצועית מייעצת לכל אחד מאשכולות מקצועיים אלו. זאת בהתייחס לפיתוח התורה וההכשרה המקצועית, לקביעת תנאי הסף למשרות ולתהליכי תכנון הניוד, במסגרת מסלול השירות והפיתוח של העובדים והמנהלים באשכול.

מערך הערכת היכולות של מנהלים שזוהו כבעלי פוטנציאל לקידום ולאיוש משרות הסגל הבכיר ושל אלו המכהנים בהם יתייחס, בין השאר, להיבטים המקצועיים שיגדירו נציגי הסמכות המקצועית המייעצת.

---

<sup>29</sup> ראה הרחבה בעניין זה בהמשך

### הערכת מיומנויות וביצועים למנהלים, וקביעת מסלולי קריירה בהתאמה

בהתייחס לאחריות לקיום תהליכי הערכת פוטנציאל ויכולות, תכנון ומימוש מאמצי פיתוח הנגזרים מהם – קו פרשת המים, בין משרד הממשלה ונציבות שירות המדינה, עובר החל מרובד משרות הדרג התיכון הבכיר – 41-43. עד רמה זו, כל משרד ממשלתי, יפעל וישקיע מאמצי פיתוח של עתודותיו הניהוליות בראייה פנים משרדית, תחת מדיניות והכוונת הנציבות. לצד הפעילות המשרדית, מרובד התיכון הבכיר ומעלה עיקר האחריות לעניין זה תהא על מינהל הסגל הבכיר בנציבות שירות המדינה.

ככלל, תהליכי הערכת היכולות, הפיתוח והקידום יתוכננו בראייה רב שנתית ובהם ייושם עיקרון המריטוקרטיה: ההתקדמות בין השלבים והתפקידים ברמות השונות, תהיה מבוססת על סמך הישגיות והצטיינות. במעבר בין כל אחד מהתפקידים ברמות השונות תהיה עלייה ברמת הדרישות של תנאי הסף לכניסה ועלייה ברמת ההכשרה והידע הנדרש וברוחב ועומק החשיפה לסוגיות מערכתיות ומשולבות חוצות משרדים בשירות המדינה.

### המחשת תהליכי הערכת התפקוד, היכולות ופוטנציאל לבכירים:

הערכה שנתית לתפקוד ויכולות ביחס למנהלים בדרג התיכון ומעלה, תהיה דומה בבסיסה לזו של העובדים והמנהלים בדרג זוטא, אך תכלול מרכיבי הערכת מיומנויות ניהול בכיר ונדרשת להיות חלק בלתי נפרד מבחינת ההתאמה לתפקידים בהמשך השירות. במסגרת הערכה זו יוצבו לכל מנהל יעדי התפתחות, הן אישיות והן משימתיות הנגזרות מיעדי הארגון. הנציבות תגבש תהליך פרטני לנושא זה ותבקר את מימושו בצורה מיטבית.

נציבות שירות המדינה תפעיל מרכז הערכה לבכירים, שתוצאותיו יישמשו כמקור למידע תומך-החלטה עבור ועדות העוסקות בהערכת הפוטנציאל של המנהלים הבכירים בשירות המדינה. כן יישמש המרכז כמקור מידע על אלו אשר הוערכו וזוהו כמתאימים לשיוך למאתר העתודה הניהולית הבכירה באמצעות מנגנון הערכת העובדים השנתית. מעבר בהצלחה של מרכז ההערכה, יישמש, בין השאר, כנתון מכריע להשתייכות לקבוצת המנהלים המוגדרים כמשויכים למאתר בעלי פוטנציאל קידום. להם יוכנו 'מפות דרכים' אישיות אשר יאפשרו לממש אותן<sup>30</sup>.

במסגרת הפעילות שנועדה להבטיח התאמה בין מסוגלות המנהלים המוגדרים כמועמדים פוטנציאליים לאיוש משרות ההנהגה של שירות המדינה לבין צורכי התפקידים, על נציבות שירות המדינה, בשיתוף המשרדים, לנהל תהליך ניטור והערכת מיומנויות שוטף באמצעות ועדות הערכת פוטנציאל, בכדי ליצור 'מפת דרכים' אישית לכל חבר סגל בכיר. המפה תבטא את אופק שירותו בהתייחס להערכה זו – קידום, תנועת רוחב או סיום שירות.

---

<sup>30</sup> ככלל, מנהל יכול להתווסף או להיגרע בכל עת ממאתר העתודה הניהולית הבכירה על רקע ביצועיו והישגיו לאורך השנים, כפי שיוערכו בוועדת הפוטנציאל והערכת היכולות

ועדת הפוטנציאל המשרדית תעסוק בשני ממדים: ארגוני ופרטני. הוועדה תיצור תמונת מצב עתידית ואינטגרטיבית על: צפי איוש המשרות הבכירות במשרד, בהתייחס לסטטוס המנהלים המכהנים; צפי עיתוי לפינוי משרות; מאתר פוטנציאל לאיוש המשרות; תכניות פיתוח פרטניות. בהתייחס לממד הפרטני, תגובש החלטה בדבר תיקוף, שינוי או גריעה ממסלול פיתוח של כל אחד מהמנהלים בדרג התיכון ומעלה.

ביחס למאתר עתודת הניהול בשלב הבסיסי, נציבות שירות המדינה תהא גוף מכוון, קובע תורה ומדיניות ומייעץ לוועדת הפוטנציאל המשרדית אשר תפעל ללא השתתפות פעילה של נציבות שירות המדינה.

ועדת הפוטנציאל המשרדית תפעל בהתייחס למשרות מטרה שברובד הסגל הבכיר המהוות חלק מתקן הארגון. ככלל, האחריות לריכוז ועדת הפוטנציאל המשרדית תהא של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש במשרד. מבנה ועדת הפוטנציאל המשרדית, אופן עבודתה ותדירות מפגשיה ייקבעו על ידי נציב שירות המדינה בהיוועצות עם הגורמים המקצועיים הרלוונטיים.

ועדת פוטנציאל המערכתית של שירות המדינה תעסוק במכלול משרות המטרה שברובד הסגל הבכיר בכל שירות המדינה, תרכוז על ידי ראש מינהל הסגל הבכיר ובראשה יעמוד נציב שירות המדינה. בדיוני הוועדה ולפי העניין, ישתתפו נציגי משרדי המטה המהווים סמכות מקצועית מייעצת - החשבת הכללית לעניין חשבים, היועץ המשפטי לממשלה לעניין יועצים משפטיים וכד'.

ככלל, עבודת ועדת הפוטנציאל המערכתית של שירות המדינה תישען על תוצרי התובנות שעלו מפעילותן של ועדות הפוטנציאל המשרדיות. בנוסף, משקל האחריות והסמכות של ועדת הפוטנציאל המשרדית גדל ככל שמדובר במשרות ליבה ייחודיות לארגון, וקטן ככל שמדובר במשרות במקצועות השלדיים, הרלוונטיים לסדרות הארציות כגון משאבי אנוש, תקציב, יעוץ משפטי וכד'.

משך כל כהונתו בתפקיד, תפקודו, הישגיו ויכולותיו של כל מכהן במשרת סגל בכיר יוערכו על פי שיטה ונורמות הערכה שתקבע הנציבות. מדי שנה תבצע ועדת הערכת פוטנציאל משרדית בראשות המנכ"ל<sup>31</sup>, הערכה ראשונה, ובהתייחס אליה, תתבצע הערכה על ידי ועדת הערכת פוטנציאל מערכתית<sup>32</sup> בראשות נציב שירות המדינה ובהובלה מקצועית של ראש מינהל הסגל הבכיר.

<sup>31</sup> אלא אם ייקבע אחרת על ידי נציב שירות המדינה – היינו, כי בראש הוועדה יעמוד גורם מקצועי בכיר אחר (כחשב כללי לגבי חשבים)

<sup>32</sup> ראה הרחבה בעניין זה בהמשך

בסמכות ועדת הפוטנציאל המערכתית יהיה להביא בפניה עמדה מקצועית<sup>33</sup> לצורך ביסוס הערכת העובד הבכיר. על רקע קביעה זו, יהיה בסמכותה לקבוע את עיתוי סיום הכהונה בתפקיד הנוכחי<sup>34</sup> ולהצביע על החלופות השונות לאופק שירותו של כל עובד בסגל הבכיר.

ההערכה השנתית של התפקוד והיכולות תסתכם עבור כל חבר סגל בכיר בהגדרת אופק שירותו, באחת מארבע האפשרויות:

- **אופק לקידום** – בעל פוטנציאל לקידום לתפקיד בכיר יותר.
- **אופק רוטציוני** – מתאים לניוד רוחבי ברובד תפקידים ברמה זהה או דומה.
- **אופק מצומצם** – ללא פוטנציאל קידום ואף לא לתנועת רוחב
- **אופק פתוח** – טרם ניתן להחליט לגבי עתידו, אם בשל זמן מילוי הקדנציה ואם בשל אופן תפקודו.

כתוצאה מפעילות ועדות הערכת פוטנציאל, בכל משרד ייבנה מאתר לעתודה ניהולית שההשתייכות אליו יוקרתית ומבטאת את הצטיינות הפרט והערכה ליכולותיו. הערכה זו יוצרת את המוטיבציה הארגונית והכלל ממשלתית לייעד את המשתייכים למאתר העתודה הניהולית לתפקידי מפתח בכירים בשירות המדינה. מאתר זה יורכב משתי קבוצות המשקפות שלבים שונים בתהליך ההתפתחות המקצועי והאישי:

1. שלב בסיסי (מסלולים למשרות מטרה ברובד תיכון) – מנהלים מצטיינים המכהנים במשרות במתח דרגות של עד רובד 41-43, ולגביהם יתוכננו מסלולי קריירה פנים משרדיים על פי המתודולוגיה של עתודת הניהול הבכיר.
2. שלב העתודה הניהולית הבכירה (מסלולים למשרות מטרה ברובד סגל בכיר) – מתייחס לשלבי הפיתוח של אלו שנמצאו כמתאימים להגדרתם כעתודה ניהולית, מתוך משרות במתח דרגות 41-43 ומעלה<sup>35</sup>.

ביחס לשתי הקבוצות במאתר זה יקבע נציב שירות המדינה הסדרים אשר יקדמו את ייצוג נשים בעתודה הניהולית והסגל הבכיר, וכן אוכלוסיות לגביהן חלה חובת הייצוג ההולם.

בסמכות ועדת הפוטנציאל המערכתית לפעול בכדי להביא להשמה מלאה של כל המנהלים אשר הערכת יכולתם וביצועיהם הוגדרה כבעלי אופק קידום או אופק ניוד רוטציוני, לרבות קיום תהליכי מכרזים סגורים ממאתר מועמדים ספציפי והעברת מנהלים בין תפקידים ללא מכרז בתיאום ובהסכמת מנהל היחידה הקולטת.

<sup>33</sup> לכל אשכול מקצועי ייקבע רפרנט המייצג את משרד המטה אשר יוגדר כסמכות מקצועית מייעצת

<sup>34</sup> לקצר או להאריך ביחס לשש שנות הכהונה המוגדרות כמשך קדנציה תקנית

<sup>35</sup> על פי בחינה פרטנית, ניתן יהיה לאשר מקרים שבהם המאתר לסגל בכיר ייבחר כבר מקרב מכהנים ברובד משרות



### מסלול קריירה - "עידית"

השאיפה להבטחת קידום מנהלים מצטיינים במיוחד ומינוים למשרות ההנהגה של שירות המדינה, מהווה שינוי מהותי ביחס לתפיסה הקיימת, והיא קריטית ביישומה של הרפורמה בתחום הסגל המנהלי הבכיר. הקפדה על שימוש במדד מריטוקרטי בבחינתה של כל תכנית, תסייע להפוך את הסגל המנהלי הבכיר, עוד בראשית יישום תהליכי פיתוח היכולות, לקבוצת עילית. זאת תוך זמן קצר יחסית<sup>36</sup> לזמן הנדרש להטמעת שינוי ניהול ותרבותי בשירות המדינה.

ככלל, מסלול זה יוגדר עבור מנהלים שהערכת יכולתם תהא בחמשת האחוזים העיליים של הסגל התיכון. הרציונל העומד בבסיס מסלול זה הוא השאיפה לקידום ה"מצוינים שבמצוינים" - עקרון המריטוקרטיה, והבטחה כי אלו המזוהים ככוכבים לא יעזבו את שירות המדינה בשל תחושת חוסר מיצוי.

באופן יחסי למסלולי הקריירה הגנריים אשר ייבנו עבור כלל עתודות הניהול הבכירות בשירות המדינה, מסלול זה יאפשר התקדמות מואצת עבור מנהלים שיציגו יכולות יוצאות דופן או הישגים יוצאי דופן. האצת הקידום במסלול הקריירה של מאתר "עידית", תושג בקיצור היררכי של מסלול המעבר בין תפקידים - דילוג אפשרי על תפקיד ביניים. למען הסר ספק, לא מדובר על ביטול הצורך לזכייה במשרה, אלא דילוג על שלב בתהליך פיתוח גנרי.

התוכנית תהא ייחודית ותתייחס למסלולי קריירה עבור משרות מטרות של סגל בכיר ברמת ראשי אגפים בכירים וסמנכ"לים ברבדים ב 1 ו-ב 2 - משרות במשרדים קטנים ובינוניים.

### השאלת מנהלים לגופים מחוץ לשירות המדינה

לצורך יצירת גמישות בתהליכי תכנון מסלולי הקריירה הרב שנתיים, הרחבה וגיוון של טווח הניסיון המקצועי והניהולי של מנהלים בשירות המדינה וחיזוק שיתופי הפעולה בין שירות המדינה למגזר הציבורי, הנציבות שירות המדינה ו הממונה על השכר יבחנו מתכונת להשאלת מנהלים בכירים לתקופה קצובה לגופים בשירות הציבורי. נציבות שירות המדינה תגבש רשימת ארגונים ציבוריים רלוונטיים להשאלת עובדי מדינה ותבחן את האפשרות לבצע הסדרי השאלה עם ארגונים אלו.

מתכונת ההשאלה תוצע לעובדים בכירים בנסיבות של צורך בצבירת ניסיון מעבר לשירות המדינה או בנסיבות של היעדר חלופות שיבוץ מידי אלטרנטיבי בשירות. בדיקת הייתכנות להשאלת המנהלים לגוף כזה או אחר בשירות הציבורי, תיבחן בשים לב לסוגיית ניגוד עניינים ישיר או עקיף, הן בראיית הפרט והן בראיית המערכת, בין המדינה והגוף המוצע כקולט.

### דיסקרטיות עבודת ועדות הפוטנציאל ושקיפות לצורך הבטחת הזדמנות שווה

<sup>36</sup> כשאיפה – תוך חמש שנים, יאוישו 30% מסך משרות הסגל הבכיר בדרג ב-3 ו-ב-2, בבוגרי מאתר העתודה הניהולית לסגל הבכיר

תהליכי הערכת מיומנויות ופוטנציאל מנהלים, הם תהליכים רגישים מאוד הנדרשים להתנהל בצורה מכבדת, דיסקרטית ומקצועית. העיסוק בממד האישי עומד בבחינת דיני נפשות ועל הגישה לפרטיו להיות על פי הכרח בלבד. נציבות שירות המדינה תקבע כללי פעילות לוועדות הפוטנציאל, אשר יבואו לידי ביטוי בהקפדה חמורה על דיסקרטיות נתונים, הערכת מיומנויות אישית או כל מידע פרסונלי הנוגע לעובד פלוני. בנוסף, תמנע כל פרסום מידע שעלול להיות מזוהה עם אדם כזה או אחר שעליו דנה הוועדה. לעובד עצמו תהיה זכות עיון במידע הנוגע לעניינו, לרבות פרוטוקול הוועדה בקיטוע הנוגע אליו.

מאידך, עצם קיום הוועדה, עיתוי דיוניה ותוצריה הכלליים, חשובים לפרסום כחלק מהפיכתו של תהליך פיתוח הנהגת השירות כתהליך יוקרתי ומעצים.

בנוסף, כחלק מצורך להבטיח הזדמנות שווה תפעל הנציבות להתקין מנגנון פרסום ויידוע על תפקידים הצפויים להתפנות ומכרזים המתפרסמים לצורך איושם. מנגנון זה יהיה ממוכן ונגיש. באמצעות המנגנון מנהלים המעוניינים לקבל אינפורמציה בדבר קיום מכרזים למשרות הסגל בכיר, יוכלו לקבל את המידע לאחר שיירשמו לשירות באתר נציבות שירות המדינה, וזאת לתקופה קצובה בזמן.

#### היבטים יישומיים

מיד עם קבלת החלטת הממשלה ליישום הרפורמה, תחל פעילות יצירת התשתית והתנאים למימוש השינוי במנגנוני ניהול הסגל הבכיר ולעניין זה: קביעת מודל הפיצוי; הקמת מינהל הסגל הבכיר בנציבות שירות המדינה; מיפוי וחלוקת הסגל הבכיר לשלושה רבדים וקביעת רמות השכר; קביעת מנגנוני השכר תוך שירות ותגמול לאלו שהעסקתם הסתיימה בתום תקופת הכהונה הקצובה; יצירת מתכונת חוזית חדשה לסגל הבכיר, ההולמת את הוראות הדין הקיימות ומבטאת את עקרונות הקדנציה והרוטציה שפורטו וכן את רמת השכר העדכנית; תהליך מיפוי מלוא משרות הסגל הבכיר והחרגת אלו אשר אינן עומדות בתנאים שפורטו; ביצוע השינוי המבני ברובד הסגל הבכיר וקביעת השכר בהתאמה; שינוי תנאי הסף לבחירה לתפקיד.

קבע נציב שירות המדינה כי מלאו התנאים, עם השלמת תהליך בניית התשתית המפורטת, יבוצע שינוי תקני לרבות הכנסת הגדרת זמן הכהונה התקני בכל משרות הסגל הבכיר<sup>37</sup> ותחל העסקה קצובה בזמן למינויים חדשים בלבד (רטרואקטיבית מיום החלטת הממשלה) מקרב משרות הסגל הבכיר. בנוסף, יחלו הטמעה וליווי המשרדים בעבודת ועדות הפוטנציאל המשרדיות והמערכתיות.

לצורך אפשרות ההחלה הרטרואקטיבית על המתמנים החדשים מיום החלטת הממשלה: עם קבלת החלטת הממשלה יפרסם הנציב, בהוראת מעבר, כללים ביחס למכרזים חדשים וחוזי

<sup>37</sup> לרבות בחינת להארכה או קיצור הזמן התקני בהתאם לצרכים הייחודיים למשרה כפי שיוצגו על ידי המשרדים, ושינוי בכפוף לאישור נציב שירות המדינה

העסקה, שיאפשרו החלה רטרואקטיבית למועד החלטת הממשלה, של המודל המפורט לעיל ולגבי אלו שייבחרו למשרות הסגל הבכיר בתקופה זו. הוראות מעבר אלו יהיו תקפות עד השלמת המעבר למודל העבודה החדש כקבוע.

תוקם ועדת מעקב ייחודית לנושא, מקרב חברי ועדת ההיגוי העליונה אשר תעקוב אחר תהליכי היישום והפקת הלקחים תוך כדי ביצוע, בשלוש שנים רצופות.

במקביל לאלו, תפעל הנציבות לשינויי החקיקה הנדרשים לצורך ביסוס תפיסת הקדנציות ורוטציות.

#### אוכלוסייה מכהנת

במקביל להחלת היישום על מתמנים חדשים לסגל הבכיר, יוחלו הנושאים הבאים גם על האוכלוסייה המכהנת: הערכת תפקוד ויכולות על ידי ועדות פוטנציאל לרבות הגדרת אופק – קידום, רוטציוני או מצומצם ויצירת 'מפת דרכים' אישית.

הוועדה ממליצה כי הממשלה תטיל על וועדת המעקב המתמדת לגבש את המלצותיה בקשר לסגל הבכיר המכהן, בדבר הסדר הנוגע להחלת מנגנון הקדנציות על העובדים הנמנים עם הסגל הבכיר תוך 30 חודשים מעת קבלת החלטת הממשלה.

#### תום תקופת ההיערכות ובניית מנגנוני הניהול לסגל הבכיר

בתום שלוש שנים מעת תחילת היישום ובכפוף להצלחת מודל הניהול החדש הסגל הבכיר, ימליץ נציב שירות המדינה לממשלה, באם לקבע את מנגנוני ניהול הסגל הבכיר כפי שנקבעו כמפורט או לשנותם בהתבסס על הניסיון שנצבר בתקופה זו.

## עתודה ניהולית לסגל הבכיר

### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיום מאתר, מספק בגודלו ובאיכותו, של מנהלים בדרג התיכון הבכיר אשר הוערכו כמצטיינים ובעלי פוטנציאל לקידום למשרות הסגל הבכיר. ביחס למאתר זה תכנון הנציבות מאמצי פיתוח, בניית יכולות ומסוגלות גבוהה, ההולמת את האתגרים ואת מידת האחריות הנובעת מכהונה במשרות שכבת ההנהגה של שירות המדינה.

כתוצאה מפעילות ועדות הערכת הפוטנציאל במשרדים, בכל משרד ממשלתי ייבנה מאתר לעתודה ניהולית, שההשתייכות אליו תיחשב יוקרתית ותבטא את הצטיינות הפרט ואת ההערכה ליכולותיו. המאתר המשרדי יורכב משתי קבוצות המשקפות שלבים שונים בתהליך ההתפתחות המקצועית והניהולית: מאתר העתודה הניהולית הבכירה אשר יתמקד במנהלים מצטיינים המכהנים במשרות במתח דרגות 41-43 ומעלה ומאתר העתודה הבסיסית אשר יתמקד במנהלים מצטיינים המכהנים במשרות במתח דרגות של עד רובד 41-43. לגביהם יתוכננו מסלולי קריירה פנים משרדיים על פי המתודולוגיה של עתודת הניהול הבכיר<sup>38</sup>.

הנציבות, בשיתוף משרדי הממשלה, תנהג במאתר העתודה הניהולית הבכירה, כשם שנוהגת בסגל הבכיר לכל דבר ועניין – בראיית ניהול מערכתי ופרטני של האוכלוסייה, בתכנון מסלולי הקריירה עבורה ובקידום רציף של המשתייכים לה על ציר 'מפת הדרכים' האישית שתגובש לכל אחד מהשתייכים לה. יובהר כי ניתן יהיה להצטרף למאתר העתודה הניהולית הבכירה או להיגרע ממנה בכל עת, בהתאם להערכת התפקוד שתיעשה מדי שנה ושנה במשרד הממשלתי, על פי המלצת המנכ"ל. במקרים חריגים, יהיה בסמכות נציב שירות המדינה לפסול את שיוכו לאוכלוסייה.

30 על פי בחינה פרטנית, ניתן יהיה לאשר מקרים שבהם המאתר לסגל בכיר ייבחר כבר מקרב מכהנים ברובד משרות  
42-40

## תכניות עתודות ניהול בסיסית בשירות המדינה

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיומו של מערך עתודות ניהול בסיסית יציב וקבוע, הכולל מאגרי מועמדים מצטיינים, בעלי פוטנציאל ומסוגלות גבוהה, בכמות ובאיכות אשר תענה על מלוא הצרכים העתידיים של שירות המדינה.

חשיבות השימוש בתכניות עתודות לשירות מקבלת משנה תוקף בשני מקרים: האחד, ביחס למשרות ניהול בעלות מוטת השפעה רחבה, בהן מחיר אי ההתאמה בין הצרכים התפקודיים ליכולות המכהנים גבוה ועלול לפגוע משמעותית בתפקוד המערכת ממשלתית. השני – צורך במענה לכשל מערכתי המתבטא בחסר בסגמנט מקצועי או ניהולי ספציפי, הפוגע משמעותית ביכולות המערכת. מתוך כך, תפעל הנציבות בשני צירי פעולה:

### עיבוי מסלולי התמחות ניהוליים במסגרת התכנית "צוערים לשירות המדינה"

כתוספת למודל ההכשרה הקיים של התכנית "צוערים לשירות המדינה", נציבות שירות המדינה תבנה מסלולי התמחות ניהוליים-מקצועיים אשר יבטיחו את הצבתם של בוגרי התכנית בצומתי השפעה מערכתיים, הן בגופי המטה המרכזיים - משרד ראש הממשלה, משרד האוצר ונציבות שירות המדינה והן ביחידות הביצוע. הכול בהתאם ליעדי ההשמה שייקבעו מעת לעת בהתאם לצרכי ההון האנושי המשתנים בשירות המדינה, ובכפוף לאישור וועדת ההיגוי של התכנית.

בהתאם לנהוג בתכנית, במהלך שלב ההכשרה יתקיים מיפוי של משרות הרלוונטיות לעמית, הנשענות מחד גיסא על תחומי העניין, הכישורים ורצונו של העמית ומאידך גיסא, משקפות את צרכי המערכת העתידיים המשתנים. בהתאמה, ייבנו מסלולי ההתמחות.

### הקמת תכניות צוערים ייעודיות במסלול מקצועי

נציבות שירות המדינה תבנה תכניות צוערים, אשר יתנו מענה לצורך ביצירת עתודות למקצועות ספציפיים, המצויים במחסור עכשווי או צפי למחסור עתידי, איכותי וכמותי כאחד. התכניות יבטיחו את כניסתם לשירות של אקדמאים מצטיינים, אשר זוהו כבעלי תחומי ידע נדרשים לצד התאמה לפרופיל הערכי המתאים לשירות הציבורי ויעבירו אותם במסלול בניית יכולות אשר ייתן מענה לצרכים מזוהים.

ככלל, המסלולים השונים בתכניות אלו נדרשים לענות על צורך מקצועי משתנה ורלוונטי למשרד ממשלתי ספציפי - דוגמה לכך מהמגזר הציבורי: תכנית עתודה למשטרה - או לאשכול מקצועות, כדוגמת: מהנדסי תשתיות למשרד התחבורה וחברות ממשלתיות. מתוך כך, ייבנו התכניות כמסגרת גמישה, המשמשת ככלי קיבול ומאפשרת את התאמת מסלולי הקליטה למקצועות ספציפיים שזוהו כנדרשים לתקופה, לכמות ולאיכות מסוימת, במסגרת הערכת מצב ההון האנושי שאישר נציב שירות המדינה.

## הכשרה לעתודה ניהולית בכירה ולסגל בכיר מכהן

### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיומו של מערך הכשרה ופיתוח מנהלים בכירים שבמרכז עומדת המדרשה הלאומית למנהיגות, מממשל וניהול. מערך אשר מקנה לבכירים את הידע הנדרש לצורך התמודדות עם אתגרי הניהול והאחריות הנגזרת מכהונה במשרות הסגל הבכיר בשירות המדינה, יוצר רישות ניהולי-מקצועי מעצים ומהווה מרכיב יסוד בבניית אתוס השירות הציבורי.

נציבות שירות המדינה תקים את המדרשה הלאומית למנהיגות מממשל וניהול, כזרוע ביצועית מטעמה האמונה על הכשרה, פיתוח ובניית יכולות שכבת ההנהגה הציבורית בישראל ובמרכזה רובד הסגל הבכיר המכהן והעתידי בשירות המדינה.

פעילותה העיקרית של המדרשה תתמקד בשני צירים שיכוונו לשתי אוכלוסיות יעד: הציר ההיררכי שיעסוק בהכשרות שיינתנו למכהנים ברובדי הניהול השונים החל משכבת דרג תיכון בכיר ומעלה, והציר המקצועי הבכיר שיעסוק בהכשרות שיינתנו לאוכלוסיות בכירות בשלושת מקצועות ה'שלב הנושא' המקצועי בשירות המדינה – תכנון אסטרטגי, ניהול הון אנושי וניהול משאבים - תקציב וכספים.

מדי שנה, כחלק מתהליך אישור תכניות העבודה של נציבות שירות המדינה, תאושר תכנית העבודה למדרשה הלאומית למנהיגות, מממשל וניהול. קודם לאישור וכחלק מתהליך התהוות התכנית, יתקיים סקר צרכים מובנה שיציף תמונה כוללת של סך צורכי ההכשרה וההדרכה לאוכלוסיות היעד.

כניסתו של חניך לכל אחת מהתכניות בציר ההיררכי, בין אם מקרב עתודה לסגל בכיר או מקרב סגל מכהן, תותנה בקיומו של אופק קידום מזוהה בעבור, באחד ממסלולי הקריירה של הסגל הבכיר. זאת כפי שגובש בוועדת הפוטנציאל המערכתית ואושר מטעם נציב שירות המדינה.

תכניות הלימודים במדרשה ייבנו בתבנית תוכניתית גנרית, שממנה תיגזר התכנית הייחודית לכל רובד ואוכלוסייה ספציפית שבמיקוד. תבנית הלימוד הגנרית תכלול שתי מסגרות תוכן כמפורט: המסגרת הראשונה תכלול ארבעה תכני יסוד; מנהיגות וערכים, מממשל, ניהול, חברה וכלכלה; מסגרת התוכן השנייה תעסוק באתגרי החומש הקרוב ובה יהיו תכנים משתנים אשר יוגדרו כחלק מתהליך גיבוש מענה המערכת להערכת המצב השנתית.

המדרשה תוקם, בין השאר, תוך שיתוף פעולה בהכשרה עם גופי המגזר השלישי המובילים בישראל בתחום הכשרת מנהיגים. במסגרת שיתוף פעולה זה, גופים אלו יוגדרו כמובילי תוכן או מובילי תכניות. הנציבות תיעזר גם בגופים פרטיים בעלי יכולת לתרום להכשרת הסגל הבכיר. נציבות שירות המדינה תנהל את התכניות ובמידת הצורך, תשלב את משרדי הממשלה בהעברת תכנים.

נציבות שירות המדינה תגבש את תפיסת ההפעלה למדרשה ומנגנון השיתוף בהתייחס לקביעת התכנים, תהליכי מיון לחניכים, היקף ההכשרה השנתי, כמות החניכים, ההיערכות הארגונית והיבטי התקציב.

## הניהול כמקצוע

### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

קיום מנגנון הכשרה ניהולית המכוונת לדרגי ניהול זוטרים ודרגי הביניים, הכולל הכשרות המבססות ידע ניהולי בסיסי הנדרש מעובדים המכהנים במשרות ניהול אלו. הכשרות אלו יוגדרו כחובה וכתנאי לקידום שכרי.

כמרכיב יסוד בפיתוח ההון האנושי יש להטמיע את עיקרון 'הניהול כמקצוע' החל מדרגי ניהול זוטרים ועד שכבת הניהול הבכירה. ככלל, יש להבטיח כי המשאבים המופקדים בידיהם של משרתי הציבור ממוצים בצורה מיטבית, תחת תהליכי תכנון, ניהול ובקרה ראויים. על הנציבות ליצור תפיסת הטמעה ליכולות ניהול ההולמים לדרגי הניהול השונים – וזאת בראייה המשקללת את השונות הבין משרדית, את כלי הניהול הגנריים ואת הראייה המערכתית.

הכשרות אלו יבוצעו באחריות המשרדים עצמם ובמסגרתן יוטמעו תכני הדרכה שיפותחו באמצעות נציבות שירות המדינה ובהנחייתו. ההכשרות עצמן ימומשו תחת הנחיה ובקרה של נציבות שירות המדינה.

#### 4. גמישות ניהולית, אצילת סמכויות מנציב שירות המדינה למשרדי

##### הממשלה ובקרה

###### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

חיזוק הגמישות הניהולית והעצמאות התפקודית של יחידות הסמך ומשרדי הממשלה.

כחלק מראיית השלם, יישום מכלול הנושאים לאצילה צפוי להביא להפחתת הביורוקרטיה הקיימת כיום ולהגדלת הגמישות הניהולית והעצמאות התפקודית של המשרדים ויחידות הסמך. לא פחות חשוב מכך, אצילה טומנת בחובה העצמת סמכויות; בכך מצטמצם הפער בין האחריות הרובצת על כתפי המנהל הכללי של משרד ממשלתי והכפופים לו לבין הסמכויות הנתונות להם. פער זה הוא מן הנדונים ביותר בסוגיית המשילות במגזר הממשלתי והציבורי. לכך יש להוסיף כי סופו של דבר, למנהל בשטח קיים יתרון יחסי, הן בהיבטי הליבה המקצועיים שבמשרדו והן בהימצאות בנתונים, עובדות, פרטים, קשיים, תובנות וכד'. הליך האצילה נועד לנצל את היתרונות היחסיים האמורים למכלול רחב יותר של העשייה הניהולית. אצילת הסמכויות תתקיים כתהליך משלים לשינוי הנדרש במיקוד פעילותה השוטפת של הנציבות - מעיסוק בנושאים טקטיים ופרטניים, לעיסוק בנושאים אסטרטגיים, דוקטרינריים ובתהליכי תכנון בעלי השפעה ארוכת טווח על עיצוב כוח העבודה בשירות המדינה ועל השגת יעדי הממשלה.

#### 1. אצילת סמכויות מנציב שירות המדינה למשרדי הממשלה ויחידות

##### הסמך

###### ההישג הנדרש עם יישום השינוי

הנהלת המשרד הממשלתי תוכל להתאים את מבנה הארגון ודרכי פעילותו לתנאים המשתנים בסביבה שבה הוא פועל ולצרכיו הפנימיים – זאת לצורך השגת מטרותיו ויעדיו.

##### אצילת סמכויות בנושא תקן המשרד וביחידת הסמך

נציב שירות המדינה יונק את סמכויותיו בעיקר משלושה חוקים בסיסיים המסדירים את תנאי שירותם של עובדי המדינה: חוק המינויים, חוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג – 1963 וחוק שירות המדינה (גמלאות) [נוסח משולב], תש"ל – 1970.

בהתאם לחוק המינויים, סמכות אישור התקן למשרדי הממשלה ויחידות הסמך הממשלתיות נתונה בידי נציב שירות המדינה. תקן, על פי קביעת סעיף 13 לחוק משמעו - רשימת משרות בשירות המדינה: תואר המשרה, כמות, שיוך מסגרותי בפירוט ליחידות המשנה, והדרגות הצמודות להן. פרק ארבע בתקשי"ר מבהיר את הכללים הקיימים לאישור תקן והגשת ההצעות לשינויו.

בהתאם להוראות החוק, ניתן לערור בפני ועדת השירות על החלטת הנציב שלא לאשר תקן, ועל החלטת ועדת השירות רשאי השר להגיש ערר לממשלה.

קיים קשר הדוק בין הקצאת שיאי כוח אדם ותקנים לבין ההכרה בצורך משימתי או צורך ארגוני. כן גם ברור הקשר ההדוק בין אישור התקן - מספר המשרות, תואריהן, המבנה הארגוני שלהן והדרגות הצמודות להן - ואישור המינויים למשרות שבסמכות נציב שירות המדינה, לבין ההרשאה התקציבית למספר המרבי של משרות שבהן ניתן להעסיק עובדים במשרד, שבסמכות שר האוצר.

מבלי לגרוע או לשנות מסמכות נציב שירות המדינה ואגף התקציבים שהוא גורם המטה המוסמך מטעם שר האוצר ו/או הממונה על השכר והסכמי עבודה, ומהשיקולים הרחבים שמייצג כל אחד מגורמים אלו – יש לקיים תהליך מתואם ויעיל ככל הניתן בראיית הגוף המבצע, המהווה לקוח לתהליך, ובראייה מערכתית. הבסיס לתהליכי העבודה בין נציבות שירות המדינה, אגף התקציבים והמשרד יהא מעגל התכנון השנתי שבמרכזו תכנית העבודה השנתית של המשרד או של היחידה.

מדי שנה, כחלק מתהליך התכנון, יציג סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש את הערכת המצב להון האנושי לנציב שירות המדינה או לנציג מטעמו. הוא יציג מגמות, משימות או תהליכים שעולה בהם צורך בהתאמת הארגון למשימותיו. לאור הערכת מצב זו, תגובש תכנית העבודה השנתית, לרבות תכנית העבודה להון אנושי.

במסגרת תהליך אישור תכנית העבודה השנתית של המשרד, יאושר המבנה הארגוני ותיקבע המסגרת הארגונית לכל יחידה. בסיס הנתונים יהיה המבנה שאושר בשנה הקודמת. בשנה הראשונה של הליך הביזור, בסיס הנתונים יהיה המבנה הארגוני הנוכחי. מתכונת ההצגה, תוכנה ובעלי התפקידים המשתתפים בה ייקבעו על ידי הנציבות.

במסגרת תהליך האישור הזה, יתקיים מדי שנה דיון משותף לנציבות שירות המדינה ולאגף התקציבים והמשרד, שתכליתו אישור מסגרות הקצאת שיאי כוח אדם ותקינה למשרד. בדיון ייצגו את צורכי המשרד המנכ"ל או הסמנכ"ל הבכיר למשאבי האנוש כנציגו.

תכליתו של הדיון המשותף הוא יצירת קבוצת התייחסות אחת הנותנת מענה מקצועי, כזה המשקף ראייה רוחבית וכוללת. דיון בפורום זה לא יגרע מסמכות נציב שירות המדינה לקביעת התקן ומהסמכויות הנתונות לאגף התקציבים לקבוע את שיא כוח האדם, דהיינו - המספר המרבי של המשרות שבהן ניתן להעסיק עובדים קבועים.

כתוצאה מדיון זה, יאשר נציב שירות המדינה את תקן המשרד כ'מסגרת התקנים השנתית המאושרת' בהתייחס לרשימת המשרות והדרגות הצמודות להן ואת המבנה הארגוני הכולל את המסגרות הארגוניות שהצורך בהן הוכר. ראש אגף התקציבים או מי מטעמו, יאשר את מסגרת שיאי כוח האדם לשנה זו. בהתאמה לאישור זה תוגש הצעת חוק התקציב השנתי לכנסת, הנוגעת בהיקף שיאי כוח האדם. עם אישור התקציב תעדיכן נציבות שירות המדינה מסגרת תקינה ומשרות למשרד<sup>39</sup>.

ככלל, לא תאושר פתיחת משרות מעבר לשיא כוח האדם שייקבע בחוק התקציב. כחריג לעניין זה ייקבע מצב שבו אושרה הקמת מסגרת ארגונית חדשה במהלך אישור תכניות העבודה, אולם לא הוקצו לה שיאי כוח אדם תוספתיים, אלא ממקורות ניווד תקנים במשרד. למקרים אלו תתקין הנציבות הוראות ייחודיות.

בכפוף לאישורים אלו<sup>40</sup>, הסמכות ל'תרגום' מסגרות התקינה לכל משרה ותפקיד, ומימוש הפעילות השוטפת הכרוכה בכך תואצל למנכ"ל ולאחראי במשרד.

לאחר קביעת ההקצאה ואישור תקציב המשרד במסגרת חוק התקציב, תואצל למשרדים וליחידות הסמך מלוא הסמכות לשינויי פרטניים בתקן בשני ממדים:

- שינויים רוחביים פרטניים בכל אחת משכבות הדרגות שאושרו, ללא כל הגבלה.
  - שינויים כלפי מעלה בין כל הדרגות עד וכולל מתח דרגות 41-43, בהיקף של שני אחוזים מתוך סך המשרות שבארגון, או אחוז אחר שיקבע לאותה השנה<sup>41</sup>. השינויים יבוצעו על פי שיטת הניקוד הנהוגה כיום לחישוב ניצול סך ההקצאה השנתית לשינויים, אך ללא מעורבות של נציבות שירות המדינה.
- יובהר, כי הוועדה רואה בדרגה אישית כלי המוכוון לתגמול עובדים מצטיינים או עידוד רוטציה ומעבר בין תפקידים ולכן, בתהליך מדורג, דרגות אישיות לא יכללו עוד במכסה לשינויי תקינה, אלא ימומש מעבר לסל התמריצים במודל החדש כמפורט במסמך<sup>42</sup>.
- הסמכויות וההרשאות לשינויים פרטניים שיואצלו כוללים: ביטול משרות, יצירת משרות חדשות, שינויי כפיפות המשרה, שינוי בחלקיות משרה, שינוי תואר משרות והתנאים לאיושה, שינוי סיווג בטחוני.

תכני ההרשאה ודרכי הפעולה יפורטו בהנחיות הביצוע שיקבעו על ידי נציב שירות המדינה לקראת ביצוע הביזור בפועל.

<sup>39</sup> תהליך זה יתקיים באופן דומה בהתייחס לתקציב דו שנתי בהתאמה הנדרשת

<sup>40</sup> ככלל, תהליך זה ייעשה במסגרת אישור תכנית העבודה השנתית, אך הוא נכון להתקיים גם בהיווצר שינויים מהותיים במהלכה של שנת העבודה

<sup>41</sup> הוועדה מניחה כי רציונל הביזור יהיה ממשי רק אם יינתן מרחב ממשי לשינויי תקינה. הוועדה ראתה לפנייה כי בעתיד תתקיים לפחות המכסה הקיימת כבמצב הנוכחי (2%), לאחר שנוכה מתוכה מרכיב הדרגות האישיות

<sup>42</sup> את שילובן של הדרגות האישיות במנגנוני התמרוץ ראה בפרק מיצוי ההון האנושי, בחלק העוסק בתמריצים לעידוד מצוינות המבוססים על מערכת הערכת עובדים דיפרנציאלית

### הסמכות לשינויי תקינה לא תכלול את הנושאים הבאים:

שינויים מספריים וכמותיים בין שכבות הדרגות השונות כלפי מעלה מעבר ל 2% לשנה, לרבות מקרה של הגדלת מספר המשרות ברמת דרגות מסוימת, על חשבון צמצום במספר המשרות ברמת דרגות נמוכה יותר.

הטיפול בסגל הבכיר יישאר באחריותה הבלעדית של נציבות שירות המדינה והמשרד לא יורשה לבצע כל שינוי בכמות המשרות או בהגדרות משרה ספציפית בדרגה 44 ומעלה.

ביטול משרות שחובה לשמור בכל משרד, כמו – מבקר פנים, ככל שייקבעו כאלה על ידי נציבות שירות המדינה.

### **אצילת סמכויות בנושא הגדרת תיאור התפקיד במשרדים**

בכל משרד ויחידה יחולקו המשרות לאשכולות מקצועיים לפי שתי קטגוריות – אשכולות למשרות גנריות בסדרה ארצית ואשכול משרות ליבה ייחודיות. חלוקה זו תקבע את מאפייני הטיפול ואת מסלול האישור לשינוי בתיאור המשרה ובדרישות הסף אליה.

משרות ליבה יוגדרו כמשרות מקצועיות אשר העובדים המועסקים בהן משפיעים באופן ישיר על השגת התפוקות והתוצאות הנדרשות מהארגון, והן אינן מופיעות בכל משרדי הממשלה כחלק ממשרות התקורה והמעטפת הארגונית.

כחלק מהתנעת תהליך אצילת הסמכויות, כל משרד יגיש הצעה לרשימת משרות ייחודיות למשרדו, לאישור נציב שירות המדינה. כל יתר המשרות אשר לא יאושרו כייחודיות למשרד זה, יוגדרו כמשרות גנריות ב"אשכול משרות בסדרות ארציות".

כמתואר בהמלצות קודמות, נציבות שירות המדינה תגבש תפיסה תורתית לנושא התקן בשירות המדינה, שתעסוק בקביעת תנאי הסף, בשיוך משרות לסדרות ארציות ובמהותם של אשכולות מקצועיים. ככלל, למשרות הנדרשות רוחבית בכל משרדי הממשלה, נציבות שירות המדינה תקבע דרישות גנריות להשכלה ולניסיון ותקבע את הבסיס לתיאורי התפקיד העוסק במשימות ובתחומי העיסוק הגנריים הנובעים ממשרות אלו.<sup>43</sup>

שינויים בהגדרות היסוד<sup>44</sup> למשרות מסדרה ארצית יבוצעו על ידי נציבות שירות המדינה בלבד, וזו תהא רשאית להכליל ולהגדיר תפקידים, ככל שתמצא לנכון, כתפקידים הנמנים על סדרה ארצית קיימת או חדשה.

לצורך התאמת המשרות לפעילות המשרד ומאפייניו, האחראי במשרד, בהתייחס להמלצת ועדת שינויי התקינה המשרדית, יהיה רשאי להוסיף על תיאור התפקיד הגנרי ותפקיד היסוד למשרה את המשימות והתפקידים הייחודיים הנובעים מצורכי המשרה, אך לא יורשה לשנות את דרישות הסף לתפקיד אלא באישור נציבות שירות המדינה.

<sup>43</sup> ראה בחלק העוסק בשינוי שיטת המכרז הפנימי לצורך פתיחת אפשרויות קידום עובדים

<sup>44</sup> תנאי הסף לאיוש המשרה, רשימת תפקידי היסוד למשרה

לגבי מקצועות ייחודיים, תואצל למשרדים וליחידות הסמך מלוא הסמכות לשינוי בהגדרות תיאור התפקיד ובדרישות הסף לכל אחת מרשימת המשרות שאושרו כייחודיות. גם יצירתה של משרה חדשה, המוגדרת תחת אשכול התפקידים הייחודיים למשרד תהיה בסמכות המשרד, בכפוף למסגרת התקנים שאושרה לאותה שנה.

במסגרת תהליך אצילת הסמכות לגבי אשכול המשרות הייחודי, ייקבעו בתיאום בין נציבות שירות המדינה והמשרד נורמות בסיס לאשכול המקצועי<sup>45</sup>, שהמשרד יחויב להן. לעניין זה, לא תתאפשר הפחתת תנאי הסף לאיוש משרה ביחס לדרישות הבסיס שקבעה הנציבות.

נציבות שירות המדינה, תקבע ותפרסם את הכללים המחייבים לשינויי תקינה במשרד, לרבות מנגנון הפעולה, הגדרות הסמכות ואחריות ובקרה.

---

<sup>45</sup> כדוגמה, דרישת מינימום להשכלה במשרות המוגדרות כ"אשכול הנדסה אזרחית", היא תואר ראשון בהנדסה בתחומי הנדסה אזרחית, תכנון כבישים או תחום הנדסה תשתיתית אחרת.

## אצילת סמכויות לקליטת עובד חדש למשרד

נציבות שירות המדינה תאציל מסמכותה לאשר קליטת עובד חדש, לאחר פרסום כללים והנחיות ביצוע לקליטת עובדים בשירות המדינה ובכפוף להסדרת מנגנון בקרת עמידה בשיאי כוח האדם המאושרים למשרד. לאור האצילה, אחריות המשרד לתהליך תחל מעצם בדיקת היווצרות התנאים לפרסום מכרז לאיוש משרה, דרך בחינת המועמדים ועד הקליטה עצמה. כלל הנתונים, הטפסים והמידע הנדרש לבדיקה יועברו לאחראי במשרד או מי מטעמו בכפוף לבדיקת ההלימה לתנאים ולנתונים הנדרשים על פי ההוראות המחייבות שייקבעו, יאשר האחראי את קליטת העובד.

נציבות שירות המדינה בהיועצות עם משרד האוצר, תקבע את מנגנון הבקרה המכוון להבטחת עמידה בשיא כוח האדם שנקבע למשרד בשנת העבודה הרלוונטית. נוסף על מנגנוני דיווח ממוכנים, ישולב בהגדרת מנגנון הבקרה מנגנון חסימה ממוכנת לאישורי קליטה במקרים של חריגה מנורמות מותרות. את הנורמות יגדירו הנציבות ומשיאי כוח האדם המאושרים למשרד.

סמכות ההחלטה ואישור דרגת קליטה, גם כשמדובר בדרגת השיא, תואצל למשרדים בכפוף לקביעת כללים ברורים להענקתה. כללים אלו יתוו ויובילו את שיקול דעתו של האחראי במשרד בעת קביעת הדרגה. באשר למשרות שיש להן לוח תפקוד, הדרגות יקבעו על פיו, למשל: רופאים, עו"ס וכד'. בנושא זה קיים סיכון של זחילת שכר מואצת ולחץ לשדרוג משרות מטעם אלו שנקלטו בדרגת השיא בשל חוסר אופק קידום בתוך מתח הדרגות. מתוך כך, תיקבע מגבלה כמותית לקליטה בדרגת שיא התקן: בשום מקרה, לא תתאפשר חריגה משני אחוזים מסך הקליטות החדשות בשנה כמכסה מקסימלית גנרית. הנציבות תקבע באופן פרטני את המכסה הספציפית של כל משרד בהתאם למאפייניו הייחודיים.

נוסף על קביעתן של אמות מידה, הדרכה והכוונה, נציבות שירות המדינה תקיים בקרה ומעקב לבחינת הצלחתה של תפיסה זו ובמקרים של חריגה, ככל שיידרש, תחזור לרגולציה מגבילה ותבטל את אצילת סמכויותיה לעניין זה.

סמכות החתימה על חוזים מיוחדים לפי תקנה 1(3) תואצל לאחראי במשרד או ביחידת סמך, למעט חוזה בכירים וחוזה מומחים<sup>46</sup>. לצורך כך, תפעל נציבות שירות המדינה לתיקון תקנות חוק שירות המדינה (מינויים) - בעלי תפקידים שהנציב רשאי לאצול להם מסמכותו לפי סעיף 40 לחוק.

<sup>46</sup> מאחר שקיימת מורכבות באישור העסקה על פי חוזים אלו ונדרש שיקול דעת פרטני בכל אישור ונדרשת יכולת השוואה רוחבית בין משרדי הממשלה השונים באשר להענקת החוזה וקביעת רמת השכר

## אצילת סמכויות להעסקת עובדים באופן זמני לצורך מילוי מקום

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

עצמאות תפקודית של המשרדים במקרים שבהם נדרש מילוי מקום זמני במשרה שהתפנתה, תוך שמירת העקרונות הנורמטיביים שנקבעו בתקשי"ר לעניין זה.

איוש תפקיד שהתפנה באופן זמני - הנציבות תפעל לצמצם ככל הניתן את הצורך בהעסקת ממלא מקום מן החוץ ללא מכרז, בין היתר, באמצעות עידוד השימוש במנגנון של הטלת תפקיד על עובדים אחרים במשרד, בהתאם לפסקה 42 לתקשי"ר. לעניין זה, נציב שירות המדינה והממונה על השכר יבחנו את השימוש במקורות התקציביים שהתפנו כתוצאה מהטלת תפקיד זמני.

בנוסף, ייקבע כי משך הזמן המרבי המוגדר כמילוי מקום זמני יוארך עד שלוש שנים וסמכות האישור להעסיק במילוי מקום בתפקיד בתקופה זו תהא בידי האחראי. במקרים חריגים, כאשר תקופת היעדרות העובד המועסק במשרה דרך קבע תימשך מעבר לשלוש שנים, יידרש אישור נציבות שירות המדינה להמשך ההעסקה במילוי מקום.

מילוי מקום זמני במשרה פנויה - לעניין זה ייקבע, כי האחראי יהיה מוסמך לאשר העסקת ממלא מקום במשרה פנויה רק עד לסיום הליכי איוש המשרה במכרז פומבי ובהתקיים התנאים המפורטים בתקשי"ר לגבי דחיפות איוש המשרה באופן זמני. זאת לאחר שהושלם הליך המכרז הפנימי שלא העלה מועמדים מתאימים, ובנוסף, פורסם מכרז פומבי לאיוש המשרה דרך קבע וחלף המועד האחרון להגשת מועמדותות.

רק בהצטבר תנאים אלו, ימונה כממלא מקום זמני אדם אשר לא יהיה מבין המועמדים במכרז הפומבי, והוא יועסק באופן זמני עד לסיום הליכי המכרז הפומבי ואיוש המשרה דרך קבע או לתקופה מרבית של שנה, לפי המוקדם מבין השניים. במקרים חריגים, העסקת ממלא מקום על משרה פנויה מעבר לשנה, תהיה טעונה אישור נציב שירות המדינה מטעמים מיוחדים שייקבעו.

### אצילת סמכויות לאישור העסקת גמלאי אשר פרש משירות המדינה

המקרים שבהם נדרשים המשרדים להעסקת גמלאים, נובעים ברובם מהצורך במענה זמני עד למציאת עובד מחליף לאיוש התפקיד. כן במקרים שחיוני בהם לאייש ברצף תפקיד על ידי עובד מיומן ומנוסה ובתחום עיסוק שהכשרה מקצועית קצרה לא מתאפשרת.

נציבות שירות המדינה תאצול את סמכותה לאחראי לשם אישור העסקת גמלאים לצורך מילוי מקום זמני בתבחינים הקיימים ולתקופה של עד שנה.

## אצילת סמכויות לאישור עבודה פרטית

נציבות שירות המדינה תאצול מסמכותה לאחראי במשרד לאשר עבודה פרטית במסגרת שעות העבודה במקרים הבאים:

עבודה פרטית ייחודית לימים מלאים, במקרה שבהם יש למדינה עניין בקיומה של העבודה הפרטית המתבקשת על ידי עובד, כגון:

- ביטחון בטיסות לצורך שמירת כשירות אבטחה, ליווי משלחות לפולין ועוד.
- הוראה במוסדות להשכלה גבוהה במקצועות ייחודיים שבהם יש למדינה עניין ושיקבעו על ידי נציבות שירות המדינה. סמכות האישור לעניין זה תהא לתקופה מוגבלת של עד שנה ועד ארבע שעות שבועיות. למען הסר ספק, בגין שעות אלו לא ישולם לעובד שכר והן לא יוכרו כשעות עבודה, ללא קשר לרמת תפקידו של העובד ובכפוף להסכמים הקיבוציים החלים על כל אוכלוסיית העובדים.
- עבודה משפטית שעולה בה צורך בייצוג קרוב משפחה מדרגה ראשונה, בהתאם לנוהל אישור היועץ המשפטי לממשלה.

## 2. הבקרה הנדרשת לצורך אצילת סמכויות מנציב שירות המדינה

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

הבטחת ניהול והתנהלות תקינה לאחר אצילת הסמכויות, זאת באמצעות תהליכי וידוא יישום מדיניות, כללים, מדדים וציפיות שנקבעו על ידי נציבות שירות המדינה, הערכת ההתרחשויות והפעילות השוטפת ביחס אליהם, ובמקרה של זיהוי חריגה – קיום תהליכי התראה, בדיקה ותגובה.

הגדרות האחראיות לתהליכי הבקרה ייבנו בראייה מערכתית, שבה הבקרה משולבת הן בפעילות נציבות שירות המדינה כקובעת המדיניות ומתקינה תקנות ונהלים, והן כחלק בלתי נפרד מאחרייות הניהולית הכוללת המוטלת על המנכ"ל. על המנכ"ל לפעול להשגת יעדי הארגון ולקיים מערך בקרה כמרכיב בפעילות השוטפת של המשרד.

ככלל, פעילות תקינה בשירות המדינה, על פי הכללים והנורמות הנדרשות, אינה מצויה באחריות חד צדדית של גורם זה או אחר, ואין זה נכון שתתבסס על תהליכי שיטור ואכיפה. מדובר באחריות משותפת, היושבת על כתפי הגורמים הבכירים ביותר – הן בנציבות, דהיינו קובעי המדיניות, הכללים ומדדי הביצוע, והן במשרד, דהיינו המנכ"ל וחברי ההנהלה הכפופים לו, ובעיקר הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש כאחראי. על הנציבות מוטלת האחריות לקביעת מדיניות, נהלים, מדדי ביצוע ונורמות בקרה, ועל המשרד מוטלת האחריות לביצוע הפעילות על פי נהלי עבודה ברורים, תיעוד, שקיפות מלאה ובקרה פנימית.

אצילת הסמכויות למשרד תותנה בקיומה של מוכנות תשתיתית לקבלת סמכויות שיואצלו. המוכנות המשרדית תכיל מוכנות תרבותית, מקצועית, ניהולית ותכנונית. רק לאחר השלמת הסמכת המשרד על ידי נציב שירות המדינה, יחל תהליך אצילת הסמכויות למשרד זה. במשרד שייבחר כמתאים למימוש תהליך האצילה תידרש נציבות שירות המדינה לקיים הכשרה לבעלי תפקידים אשר יעסקו הלכה למעשה בפעילות שתואצל למשרד. זאת כתנאי מקדים לתהליך האצלה וביסוס מוכנות המשרד.

תנאי נוסף לאצילה יהיה קיומה של מערכת מידע ממוכנת, שבה משולבת תפיסת הבקרה, הכוללת התראות חריגה בזמן אמת, כחלק מתפיסה של "Built In Control". מערכת זו תאפשר במידת הצורך חקירת מידע לעומק (Drill down). על מערכת התפעול והשליטה הממוכנת תתווסף שכבת BI הכוללת תצוגת לוח מחוונים לקבלת מידע ניהולי עדכני. הלקוחות לקבלת נתונים והתראות על כל חריגה הם מנכ"ל המשרד והאחראי, וכן גוף הביקורת בנציבות שירות המדינה.

#### שלבי ההיערכות לביזור הסמכויות יהיו כמפורט:

1. יצירת הנחיות מפורטות לבקרה בכל תחום תוכן מבוזר.
2. הטמעת תרבות תכנון שנתית בגוף המטה ובגופי השטח – נציבות שירות המדינה תשתלב כגורם מנחה מקצועי במעגל התכנון השנתי ותהווה גורם מנחה ליחידות משאבי האנוש, בבניית תכנית העבודה הנגזרת מתכנית העבודה המשרדית כתשתית לאצילת הסמכויות.
3. הקמת מערכות מחשוב תומכות אצילה.
4. הקמת מערכת הכשרה, הדרכה והסמכה.
5. הקמת יחידת בקרה בנציבות שירות המדינה.

#### הקמת יחידת הבקרה בנציבות

לצורך אצילת הסמכויות, ולצד תהליכי ההנחיה, ההדרכה וליווי בהטמעה, תוקם יחידה מקצועית המופקדת על קיום בקרה במשרדי הממשלה כתחום מקצועי בלתי תלוי.

יחידת הבקרה, הצפויה לפעול מול כלל הגורמים בשירות המדינה, תוכל ליצור תמונה רוחבית על תקינות הפעילות לאור אצילת הסמכויות, בכל שירות המדינה. תמונת הרוחב, יהיה בה כדי להציף קשיים ואתגרים והיא תאפשר לגבש פתרונות מערכתיים כוללים. כמו כן, יחידת בקרה ייעודית תבטיח שימור נתח משאבי וניהולי קבוע המוקדש לתחום זה. כך, יתבטל החשש כי הבקרה תידחק לטובת פעילויות נדרשות אחרות.

גוף הבקרה יקבע את מדיניות הבקרה בנושאים השונים, ינחה על מנגנוני הדיווח שחלקם יהיו ממוכנים וחלקם אנושיים ויתממשו באמצעות מערך הרפרנטורה, יקיים תהליכי בקרה אקטיבית בשיתוף ובשילוב הרפרנט למשרדים, וימליץ על קיום תהליכי התיקון של חריגות שנמצאו.

## 5. מערך ניהול ההון האנושי בשירות המדינה

### 1. העמקת התיאום והשילוב בעבודת גופי המטה המרכזיים

#### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

העמקת שיתוף הפעולה, התיאום והעמקת מידת השילוב בין משרדי המטה המרכזיים, בפעילותם לגיבוש מענה לצרכים קיימים או מתהווים של משרדי הממשלה או הציבור, ובדגש על פעולות המשפיעות ישירות או בעקיפין על ההון האנושי בשירות המדינה

#### השינוי הנדרש

יש להקים פורום עבודה משותף לגופי המטה המרכזיים שהם: נציבות שירות המדינה, משרד ראש הממשלה, אגף התקציבים, אגף הממונה על השכר והסכמי עבודה ומשרד המשפטים. הפורום ייפגש אחת לרבעון, ויידונו בו סוגיות מרכזיות העומדות על הפרק ועוסקות בניהול ההון האנושי בשירות המדינה. בנוסף, יידונו אתגרים מתהווים ויתואמו פעולות פרטניות משותפות בסוגיות אלו.

בנוסף על אלו, יתקיימו פגישות הפורום במסגרת גיבוש תקציב המדינה, כחלק מתהליך אישורי תכניות העבודה למשרדי הממשלה ובסמוך להערכת המצב להון אנושי בשירות המדינה.

מעבר לפגישות העתיות של פורום זה, הפורום יתכנס ביזמת כל אחד מהגופים החברים בו לצורך טיפול בבעיות אד הוק אשר יידרשו התייחסות ומענה אינטגרטיבי.

### 2. היערכות חדשה בנציבות שירות המדינה

#### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

קיטוע מתוך החלטת ממשלה 3993: חיזוק נציבות שירות המדינה כגוף המקצועי לניהול ההון האנושי בשירות המדינה וכגוף קובע מדיניות ותכנון ברמה האסטרטגית, מפקח ומקיים בקרה על יישום המדיניות הנקבעת על ידו... הנציבות תהיה הגורם המנחה והמוביל המקצועי בתחום ניהול ההון האנושי בשירות המדינה על כלל היבטיו.

להלן עיקרי השינוי במבנה וארגון הנציבות, אל מול פערי המצב הקיים:

מבצעים קיימים	עקרונות השינוי
<b>מבנה ארגוני משוטח</b>	<b>יצירת מבנה פירמידה היררכי</b> - עיצוב מחדש של מבנה ושל תפקוד נציבות שירות המדינה ומתן מענה המתמקד בנושאים: איגום פעילויות בתחומי פעולה משיקים תחת כמה חטיבות מרכזיות, הטבת התיאום ועבודת המטה הבין אגפית, יצירת מנגנון מבני ותהליכי לתכנון, תיאום, תכלול וקביעת סדרי עדיפויות בפעילות הארגון, באופן ההולם את ייעוד ותפוקות הנציבות בעידן הרפורמה כלפי הממשלה, גופי המטה המרכזיים, הגופים המונחים, קרי: משרדי הממשלה ויחידות הסמך, וגופים בעלי ממשקי פעילות, קרי: ארגוני עובדים, מגזר ציבורי ועוד).
<b>פעילות ריכוזית, עיסוק יתר בעניינים שוטפים, טשטוש ייעוד נציבות שירות המדינה כגוף מטה.</b>	<b>ביזור ואצילת סמכויות</b> של נציבות שירות המדינה בנושאי ניהול משאבי אנוש למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, המחייב ביסוס תהליכי וארגוני לקביעת תורה, מדיניות, הנחיה ובקרה. הקמת אגף בקרה.
<b>היעדר תורה לניהול הון אנושי בשירות המדינה, תכנון אסטרטגי ארוך טווח להון האנושי, והשפעה כלשהי על מעגל התכנון הממשלתי.</b>	<b>הקמת גוף לתכנון אסטרטגי, גוף תורה ודוקטרינה, גוף מחקר.</b>
<b>חסר בטיפול בבניית עתודת סגל בכיר, בבניית עתודות מקצועיות ותהליכי הכשרת סגל בכיר כחלק ממסלולי קריירה. היעדר מכניזם להשלמת פערי ידע ויכולות במשרדי הממשלה, בהתאם לשינויים בצורכי הציבור.</b>	<b>הקמת מינהל הסגל הבכיר, גוף לניהול עתודות לשירות המדינה, ומדרשה לאומית למנהיגות, ממשל וניהול.</b>
<b>היעדר ידע מתועד וסדור המבסס יכולת הנחיה וליווי לשינויים ארגוניים, והתאמת ארגונים למשימותיהם, ותכנון כוח עבודה.</b>	<b>הקמת גוף לייעוץ ארגוני, והקמת גוף להנדסה, ארגון, שיטות ותכנון כוח עבודה.</b>
<b>עמימות בהסדרה מערכתית לנושאי תנאי השירות והפרט.</b>	<b>מיסוד והסדרה ארגונית של היחידה לתנאי השירות והפרט.</b>
<b>התאמת מבנה ותחומי פעילות אגף בחינות ומכרזים לרפורמה.</b>	<b>רפורמה בתחום המכרזים בשירות המדינה</b> - יצירת יכולות הכשרה למרכזי ועדות מכרזים, הכשרה והסמכה לחברי ועדות מכרזים, השתתפות במכרזים, פיקוח ובקרה על ניהול המכרזים במשרדים ובמכונים, פרסום קובץ הוראות של דיני מכרזים ועוד.

## הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

### ההישג הנדרש עם השלמת יישום השינוי

איוש משרדי הממשלה בסמנכ"לים בכירים למשאבי אנוש ברמה אישית ומקצועית מיטבית, בעלי סמכות, ידע והכשרה, ההולמים את האתגרים ואת תחומי האחריות שהוגדרו להם ובדגש על אחריותם לניהול ההון האנושי.

### גיבוש מחדש של תפיסת תפקיד הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש, אחריותו וסמכויותיו

על הנציבות לגבש מחדש את תפיסת התפקיד בראייה אסטרטגית ומקצועית, ההולמת את תפיסת הרפורמה ויסודותיה, שבמרכזה הגדלת אחריותו ועצמאות תפקודו של המשרד הממשלתי בניהול ההון האנושי. מתוך כך נדרשת העצמת יכולותיו וסמכותו של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש כחבר הנהלה בכיר, כאחראי וכנציגו המקצועי של נציב שירות המדינה במשרד הממשלה או ביחידת הסמך.

על הנציבות להגדיר את תחום אחריותו של הסמנכ"ל הבכיר בהתייחס לאחריותו למינהל במשרד הממשלתי. בנציבות תתקיים עבודת חשיבה בדבר האפשרות להפרדה בין תחום המינהל לתחום ניהול ההון האנושי, בהתייחס לגודל המשרד והיקף האחריות בתחום ניהול ההון האנושי והמגוונים הנגזרים מכך.

בנוסף, נציבות שירות המדינה תפעל לעדכן את הגדרות אחריותו הפורמאלית של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי האנוש, להבהיר את היותו חבר בכיר בהנהלת המשרד ולהטמיע תפיסת תפקיד אסטרטגית ומקצועית כאחד.

### חיזוק הקשר המקצועי בין נציבות שירות המדינה, ובראשה נציב שירות המדינה לדרג הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש – ללא שינוי בהגדרות הכפיפות

הגדרתו של הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש כבא כוחו של נציב שירות המדינה, מתחזקת בעידן הרפורמה בניהול ההון האנושי. דווקא בשל החשיבות לכפיפות הסמנכ"ל הבכיר למשאבי אנוש למנכ"ל במשרד - לא ניתן לבסס את ייצוג עמדות הנציבות, תורתה והנחיותיה המקצועיות ואף את תפיסת העולם של נציב שירות המדינה, רק על ספר הנחיות התקשי"ר. ייצוג מקצועי זה נדרש להתבסס על היכרות וקשר מקצועי-אישי, פתיחות להיוועצות בסוגיות מהותיות מצידם של הסמנכ"לים ונכונות לקשב ותמיכה מקצועית מצד הנציבות ונציב שירות המדינה העומד בראשה.