



המשרד לביטחון לאומי
אגף הביקורת הפנימית
-בלמ"ס-

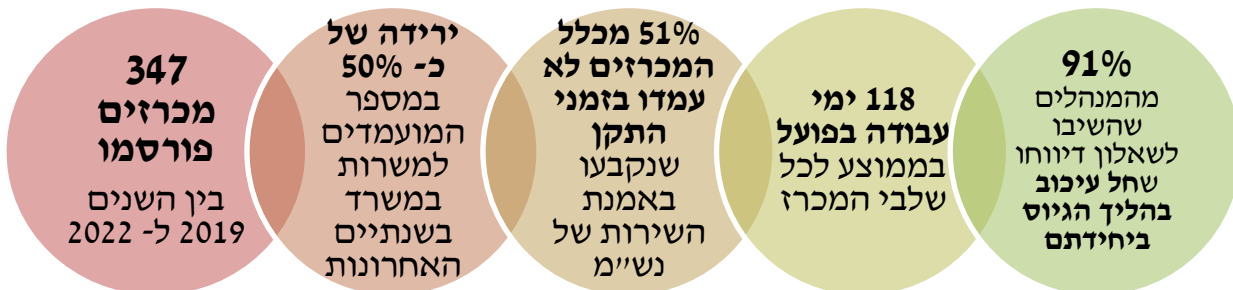
ג' באלול תשפ"ג
20 באוגוסט 2023
5700-0055-2023-000534

מנכ"ל המשרד לביטחון לאומי

הנדון: ביקורת בנושא: תהליך מיון וגיוס עובדים במשרד לביטחון לאומי - עיקרי הממצאים

כללי

1. על פי תכנית העבודה השנתית של אגף הביקורת לשנת 2023, נערכה ביקורת בנושא: **תהליך מיון וגיוס עובדים במשרד לביטחון לאומי**, בין החודשים פברואר - יוני 2023.
2. הליך הגיוס והמיון הוא שער הכניסה למשרות בשירות המדינה. קיום הליך מיטבי ואפקטיבי הכרחי להשגחת ההון האנושי הפועל במשרד למען השגת יעדיו. אגף משאבי אנוש במשרד לביטחון לאומי אחראי על מיון, גיוס וקליטת עובדים חדשים למשרד.
3. במסגרת הביקורת ובשיתוף עם לשכת המדען, הופץ למנהלים בכירים, סמנכ"לים ומנהלי יחידות במשרד סקר בנושא "הליך מיון וגיוס עובדים במשרד", כדי ללמוד על תהליך הגיוס מזווית נוספת, להפיק לקחים, להציג מגוון דעות וניסיון אישי בתהליך.
4. הביקורת בוצעה על ידי [REDACTED], מרכזת ביקורת מערכתית מאגף הביקורת במשרד לביטחון לאומי.
5. להלן נתוני מפתח:



מטרת הביקורת

6. בחינת תהליך ושלבי מיון וגיוס עובדים למשרד באמצעות מכרזים בין השנים 2019-2022.



המשרד לביטחון לאומי
אגף הביקורת הפנימית
-בלמ"ס-

עיקרי הממצאים

7. **האצלת סמכות מהנציבות לסמנכ"לית מש"א** – תהליך אצילת סמכויות בתחום התקן והפרט מאפשר למשרד לבצע את משימותיו באופן תכליתי ויעיל תוך מימוש מטרות הארגון ותכניות העבודה שלו. בשל חוסר בנהלים ובתהליכי עבודה סדורים בנושא תקינה ופרט ובשל אי בשלות ומוכנות מצד המשרד לאצילת סמכויות מנציבות שירות המדינה, המשרד לבל"מ לא נכנס לפיילוט האצילה שהחל בשאר משרדי הממשלה.

8. **אמנת השירות SLA** – אמנת השירות של נש"מ מחייבת ומגדירה זמני תקן לכל שלב בהליך המכרזים למועמדים למשרות בשירות המדינה. פערי הזמנים המרכזיים בתהליך המיון והגיוס שמקיים המשרד הם בשלבי המיון והסינון ובשלב כינוס ועדת הבוחנים, אשר מצויים באחריות המשרד. להלן זמני התקן בשלבי המכרז אשר נקבעו באמנת השירות SLA¹:

מס"ד	שלב בתהליך	גורם אחראי	ימי עבודה	ממוצע ימי עבודה בפועל ²
1	פרסום המכרז	משרד	7	7
2	סיום בדיקות תנאי הסף של מועמדים	משרד	14	40
3	טיפול בהגדרות מיון (ימים לזימון לשלב א')	אגף בחינות ומכרזים (אב"מ) – נציבות	1	10
4	מיון שלב א' (קונטיבי)	מכון מיון חיצוני	23	30
	קו חתך שלב א'	אגף בחינות ומכרזים	3	
5	ימים להעברה לשלב ב'	אב"מ – נציבות		3
6	מיון שלב ב' (אישי התנהגותי)	מכון מיון	28	34
	קו חתך שלב ב'	אב"מ – נציבות	3	
7	כינוס ועדת בוחנים	משרד	10	48
8	סה"כ בממוצע		89	118 ³

¹ מתוך מסמך של נציבות שירות המדינה, אמנת השירות פברואר 2016.

² טבלת אקסל שהופקה מתוך מערכת מרכב"ה, נכון לתאריך 31/01/23.

³ סך הימים בפועל שונה מסך כל שלב בנפרד כיוון שלא בכל מכרז מתקיימים כל שלבי המיון.

מדינת ישראל



המשרד לביטחון לאומי אגף הביקורת הפנימית -בלמ"ס-

9. מניתוח הנתונים שבטבלה לעיל נמצא שהמשרד **אינו עומד באמנת השירות** בשלבים שבאחריותו: **בדיקת תנאי סף של מועמדים** (40 יום במוצא במקום 14 יום) **וכינוס ועדת בוחנים** (48 יום במקום 10 ימים).
10. **התאמה ביטחונית למועמד הנקלט במשרד באגף ביטחון, מידע וסייבר** – אין הגדרת זמנים (SLA) לשלבים בהליך ההתאמה הביטחונית המתבצעים בתוך המשרד ועד להעברתם לטיפול בשב"כ.
11. להלן עיקרי הממצאים מהסקר שהופץ על ידי המדען הראשי במשרד: **שביעות רצון המנהלים מהליך גיוס ומיון העובדים במשרד נמוכה מאוד**, **לוחות הזמנים של הליך הגיוס ארוכים**, **בעיקר בשל עיכוב בפרסום או בעדכון המכרז לפני פרסומו**, **ובעיכוב באישור המשרה ע"י נציבות שירות המדינה**.
12. **פרסום אומדן טווח שכר במכרזים פומביים** – אגף מש"א נמנע מפרסום טווחי שכר בהליכי הגיוס של המשרד. לדעת הביקורת, פרסום אומדן טווחי שכר במכרזים יכול לסייע בהקטנת חוסר הוודאות של מועמד ולסייע בתיאום הציפיות של המועמד בנושא תנאי השכר.
13. **פרסום משרות בשירות המדינה** – מלבד פרסום משרות במערכת הגיוס המקוונת של נש"מ, המשרד אינו מרחיב את פרסום המשרות בפלטפורמות נוספות, כגון רשתות חברתיות, אתרי דרושים ועוד.
14. **קושי בגיוס מועמדים למשרות בתחום הסייבר והטכנולוגיה** – בין השנים 2019 ל-2022 פורסמו 23 מכרזים בתחום הסייבר והטכנולוגיה (בשלושת המסלולים). 69% ממכרזים אלו הסתיימו ללא בחירת מועמד, בשל אי עמידה בתנאי הסף, היעדר מועמדים או היעדר מועמדים שעונים על הדרישות.⁴

⁴ טבלת אקסל שהופקה מתוך מערכת מרכב"ה, נכון לתאריך 31/01/23.



המשרד לביטחון לאומי
אגף הביקורת הפנימית
-בלמ"ס-

15. **סיכום-תהליך גיוס ומיון עובדים למשרד ארוך ואינו עומד באמנת השירות (SLA) כפי שנקבע על ידי נש"מ, ושביעות רצון המנהלים בכל הרמות במשרד מהליך גיוס ומיון העובדים נמוכה מאוד.** באחריות המשרד לפעול בכל הדרכים על מנת לעמוד באמנת השירות בשלבים שבאחריותו. כמו כן, לפעול מול נש"מ בכל הרמות על מנת שיעמדו באמנת השירות בשלבים שבאחריותם.
16. ממצאי דוח זה מצביעים על **תופעה מדאיגה של ירידה של 50% במספר המועמדים שהגישו מועמדות למכרזים שפורסמו על ידי המשרד בשנתיים האחרונות ביחס לשנתיים הקודמות.**
17. לדעת הביקורת, **תהליך גיוס ומיון ארוך של עובדים גורם נזק למשרד.** המשרד "מפסיד" למשרדים וגופים אחרים מועמדים איכותיים שהליך הגיוס אצלם מהיר יותר. משרות שלא מאוישות זמן רב אומנם חוסכות כסף למשרד (באי תשלום משכורות), אך גורמות לו נזק באי עמידה ביעדי השר, בתוכנית העבודה השנתית, בקידום פרויקטים ועוד. בנוסף, עובדים יקבלו מטלות נוספות כנע"ת כדי להשלים את המשימות שמוטלות על בעל המשרה החסרה, דבר שעשוי להשפיע על המורל שלהם ועל היכולת לשמר אותם לאורך זמן.
18. **יש צורך להוביל את עולם הגיוס והמיון במשרד לביטחון לאומי למחוזות חדשים, עדכניים ומותאמים לתמורות בעולם התעסוקה במסגרת כללי נציבות שירות המדינה. עקרונות דוגמת שקיפות, הנגשת המידע, חוויית מועמד ומיתוג המשרד, מהווים גורם מכריע בהובלת מהלכים מעין אלו, כך שתהיה בהירות למועמדים.**

19. דיון בממצאי הדוח והמלצותיו יתקיים בראשות המנכ"ל, זימון לדיון יופץ בנפרד.


בברכה,

מבקר המשרד לביטחון לאומי

מדינת ישראל



המשרד לביטחון לאומי
אגף הביקורת הפנימית
-בלמ"ס-

רשימת תפוצה

השר לביטחון לאומי, [REDACTED]
מ"מ סמנכ"לית בכירה הון אנושי ומינהל [REDACTED]
פורום הנהלה
מנהל תחום בכיר ביקורת פנימית, [REDACTED]