



תכנינים חדשים בוועדות הבחנים למשרות ניהוליות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך- הנחיות

הטופס הניהולי מיועד לכלל התפקידים הניהוליים במסגרת דרגות 40-42 ומעלה בדירוג המחיר ומקביליותו בדירוגים אחרים. חורגים מהכלל הם תפקידים בדרגים נמוכים יותר הכוללים ניהול צוות. בתפקידים אלו יעשה שימוש בטופס התכנינים הניהולי, על אף שהדרג נמוך יותר.

ראשית, ברצוננו להודות לך על השתתפותך בהליך חשוב זה. וועדת הבחנים בעלת השפעה מכרעת על בחירת השדרה הניהולית של שירות המדינה. במסגרת מאמצים להעלות את רמת המקצועיות, האחריות והתקפות של וועדות הבחנים, פותחו תכנינים חדשים (עמ' 2-1), בליווי הגדרה ושאלות עזר לבדיקתם (עמ' 5-3). **אנא קראו בתשומת-לב את התנחיות לפני תחילת הוועדה** (ניתן לפנות למרכז/ת הוועדה לשאלות הבהרה):

1. להלן פירוט סוגי התכנינים המופיעים בטבלה בעמ' 1:
 - **תכנינים 3-1 מתבססים על נתוני המועמד/ת.**
 - **תכנינים 10-4 מתבססים על הריאיון שיתקיים עתה במסגרת וועדת הבחנים.**
 - **תבחין 11** הינו ציון כללי ומסכם של מידת ההתאמה של המועמד/ת למשרה.
 - **במידת הצורך ניתן להוסיף תבחין במידה והדבר מוסכם על כלל חברי הוועדה ובאישור מרכז/ת הוועדה.**

הציון הסופי שנתן/ה חבר/ת הוועדה (עמודה לפני אחרונה בטבלה) = סכימה של כלל הציונים שניתנו ב- 11 התכנינים.
הציון הסופי של המועמד/ת בוועדה יורכב מסכום הציונים הסופיים שקיבל/ה המועמד/ת מחברי הוועדה + ציון סופי ממכון המיון;

2. הציונים יינתנו על גבי סקאלה של 5-1 בהתאם למקראה המופיעה מתחת לסבלת התכנינים.
3. יש לערוך את הריאיון לאור התכנינים ולאסוף מידע שיאפשר מתן ציון בכל אחד מהם. מומלץ להיעזר בשאלות המופיעות בעמודים 5-3. **מספיקה שאלה מייצגת אחת מכל סוג תבחין, אך ניתן להוסיף שאלות כאשר חסר מידע או נדרשת הבהרה נוספת).**
5. יש לערוך סימולציה מקצועית לכלל המועמדים שתוכן מראש לפני הוועדה (להסבר מפורט רדוגמאות ראו עמ' 5, תבחין 11, עמודת "אמצעים לבדיקה").
6. מילוי הציונים יתבצע באופן אישי ודיסקרטי, ללא כל התייעצות עם חבר/ה וועדה אחר/ת. בתום מילוי כלל הציונים ייערך דיון מעריכיים סופי.
7. יש למלא ציונים בכל התכנינים, ללא יוצא מן הכלל ולסכם אותם. סכום הציונים הסופיים שקיבלו המועמדים ייצור את מדרג הציונים. מדרג זה יהווה בסיס לדיון הסופי בוועדה. הוועדה רשאית לחלשט בשונה מן המדרג שהקבל, אך תידרש לנמק בכתב את הסיבות לכך בפרוטוקול הוועדה.
8. במהלך הראיונות ניתן לבצע תיקונים בציוני המועמדים, אך לא ניתן לשנות ציון בשלב הדיון הסופי.
9. שימו לב- גיליונות הציונים מהווים חלק בלתי-נפרד מפרוטוקול הוועדה. הגיליונות החתומים יישמרו בתיק המכרז ויהיו חלק ממסמכי המכרז (הנמקה והחלטה).

* טופס זה ותכניו פותחו לצורך ועדות בחנים, ולשימוש חברי ועדות הבחנים והמרכזים במסגרת הוועדה. אין להפיץ, לשכפל או לפרסם את הטופס או חלקים ממנו שלא במסגרת נהלי ועדות הבחנים, ללא קבלת אישור מאגף בחינות ומכרזים בנ"מ. הטופס עודכן ופותח ע"י יערה אלדמע, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, אגף בכיר בחינות ומכרזים, נש"מ



נציבות שירות המדני
אגף בכיר בחינוך ומכרזים

גיליון ציונים לוועדת בוחרים - תפקידים ניהוליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

סכום	מבוסס על התרשמות מהמועמד/ת בראיון											תבחין
	(11) ציון התאמה כללי	(10) פוטנציאל/ מיומנויות ניהול	(9) כישורים בין-אישיים	(8) יכולת שכנוע והשפעה	(7) קבלת החלטות ופתרון בעיות	(6) ניהול משאבים והתלכדים	(5) מוטיבציה לתפקיד ולשירות המדני	(4) ידע וכישורים מקצועיים בתחומי התפקיד	(3) ניסיון בניהול אנשים או תחום	(2) ניסיון מקצועי רלוונטי	(1) השכלה והבשורה מקצועית ניספוט	
סכומת הציונים (ימולא ע"י חבר המועדה	מידת ההתאמה הכללית של המועמד/ת לתפקיד	היכולת או הפוטנציאל לנהל עובדים ו/או תחום מקצועי/ יחידה, כנדרש בתפקיד	היכולת ליצור קשרי עבודה ולעבוד בשיתוף פעולה עם עובדים, עמיתים וממשיקים אחרים	היכולת להציג טיעונים משכנעים, ולרתום אחרים לצורך קידום משימות ואינטרסים	היכולת לנתח מצבים וניתוחם באופן מושכל וליצר פתרונות מועמדים לבעיות	היכולת לתכנן ולארגן תכניות עבודה ויעדים, לתאם בין אנשים ומשימות, ולתביל ליישומן	הכונות לבצע את התפקיד ולעבוד בשירות המדני מתוך מניע ערכי	ידע, ניסיון וכישורים ספציפיים הרלוונטיים לתפקיד	ניסיון בניהול אנשים או/ תחום מקצועי- לפי דרישות התפקיד	ניסיון מקצועי רלוונטי לתפקיד מעבר לתנאי הספ	השכלה והכשרות מקצועיות רלוונטיים לתפקיד מעבר לתנאי הספ	הסבר
סה"כ	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	ציון 1-5	שם מועמד/ת
												1.
												2.
												3.
												4.
												5.
												6.
												7.
												8.

מקראת ציונים : יש לתת ציון למועמד/ת על פי הרמה שבה הוא/היא עומד/ת בכל תבחין בהתייחס לדרישות התפקיד, על פי המדרג הבא :

1	2	3	4	5
נמוך	די נמוך	בינוני	די גבוה	גבוה

תאריך: _____ שם: _____ חתימה: _____

פירוט התבחינים ואמצעים אפשריים לבדיקתם

לפיך מקבץ שאלות ודרכים אפשרויות לבחינת התבחינים הנ"ל ככלי מסייע. אין חובה לשאול את כל השאלות (ניתן לדגום 2-1 שאלות מכל תבחין), אולם חשוב לודא שהציון הניתן למועמד/ת בכל תבחין יהיה מבוסס ושניתן להסבירו באופן רציונאלי, בהתבסס על תמות שעלו במהלך הריאיון ובתיק המכרז.

תבחינים		הסבר	אמצעים לבדיקה
1. השכלה והכשרה מקצועית נוספות	2. ניסיון מקצועי רלוונטי	השכלה והכשרות מעבר לתנאי הסף, שהיון רלוונטיות ונותנות ערך מוסף בתפקיד, לרבות תואר אקדמי, קורסים והכשרות מקצועיות.	מעבר על קורות החיים, על תעודות ועל תיק המועמד/ת
		ניסיון מקצועי מעבר לתנאי הסף (לא בהכרח ניהולי), הרלוונטי ומקנה ערך מוסף.	- מעבר על קורות החיים, על תעודות ועל תיק המועמד/ת - שאלות בירור, לדוגמא: - תאריך את ניסיוןך הניהולי - מה היו תחומי האחריות העיקריים בתפקידך? - כמה אנשים ניהלת? - למי היית כפוף/ה מבחינת דרג?
3. ניסיון בניהול אנשים או תחום		ניסיון בניהול תחום מקצועי או/בניהול אנשים - בהתאם לדרישות התפקיד.	ציון/י ניסיון וידע מקצועי שרכשת הרלוונטיים לתפקיד
4. ידע וכישורים מקצועיים בתחומי התפקיד		עד כמה למועמד/ת יש ידע, ניסיון וכישורים שהנים ספציפיים או ייחודיים לתפקיד (לרוב מופיע כתנאים המהווים יתרון במכרז, אך לא בהכרח).	- אלו סוגים של ידע או מיומנויות תידרש/י לעתיד לרכוש במהלך התפקיד לצורך ביצועו בצורה טובה? - ניתן לערוך סימולציה מקצועית או לבקש מהמועמד/ת להתייחס לסוגיה הנוגעת לפן המקצועי
5. מוטיבציה לתפקיד ולשירות המדינה		הנכונות לבצע את התפקיד ולעבוד בשירות המדינה ממניע ערכי תבחין זה נחלק ל-2 חיבטים: (1) מוטיבציה לתפקיד- אחת האינדקציות להיבט קשורה למידה שבה המועמד/ת בירר/ה ואסף/ה מידע על התפקיד באופן אקטיבי. (2) מוטיבציה לעבודה בשירות המדינה- הדגש הוא על מניעים ערכיים (תחושת שלחות, תרומה, עשייה משמעותית וכד').	- מה הוביל אותך להגיש מועמדות לתפקיד? - מה ידוע לך על המשרד ועל התפקיד? מהם לדעתך תחומי האחריות והמשימות העיקריות בתפקיד? - ביחס לכלל התפקידים בהם עבדת בעבר, באיזה תפקיד הכי הרגשת מסופק/ת? למה דווקא בו? - מה הצפיית שלך מהתפקיד? איך היית רוצה שיהיה מבחינת סביבת עבודה, תנאים, אנשים, מנהלים שלך? - מה גורם לך להישאר בתפקיד לאורך זמן? מה עשוי לגרום לך לא לרצות להמשיך? - מהם היתרונות והחסרונות בעיניך לעבודה בשירות המדינה?



תבחינים	הסבר	נציבות שירות המדינה אגף בכיר בחניות ומכרזים
6. זיהול משימות ותהליכים	היכולת לתכנן ולארגן תכניות עבודה, להציב יעדים, לתאם בין אנשים ומשימות, ולהוביל ליישום התכנית	• תאריך פרויקט או תהליך שהיית אחראית עליו עליו <u>נאין חובה</u> לשאול את כלל השאלות, ניתן לבחור את הרלוונטיות ביותר): - מה היו היעדים ומי הגדיר אותם? - כיצד פעלת כדי לקדם אותם? - מה הייתה חלוקת העבודה? - כיצד וידאת שתכנית העבודה אכן מבוצעת כמתוכנן? - האם השתמשת במנגנוני פיקוח ובקרה כלשהם? - האם לדעתך המשימה הצליחה? בזכות מה? - האם יעדים לא הושגו? מה היית משנה בדיועבד? • תאריך בעיה או החלטה מורכבת* שנדרשת להתמודד איתה בעבודתך. מה היו הלבטים שלך? כיצד פעלת? האם התייעצת או נעזרת במישהו? מה היו התוצאות? • שימו לב מהי התפיסה של המועמד/ת לגבי <u>מורכבות וקושי</u>- האם היא אכן <u>מורכבת</u> או שוליית יחסית? • כיצד לדעתך צריך לפעול כאשר _____ (מתן תרחיש או דילמה הרלוונטיים לתפקיד. בדיוק כיצד המועמד/ת מנתח/ת אותו, כיצד חושב/ת שצריך להתנהל מול) • תאריך מצב שבו נדרשת להשפיע על מישור שלא היה כפוף לך באופן ישיר. כיצד פעלת? מה היו התוצאות? • ספר/י על חוסר הסכמה או קונפליקט בינך ובין גורם אחר (שאינו מנהל/ת או כפוף/ה שלך). מה היה המקור לחוסר ההסכמה? כיצד פעל כל אחד מהצדדים? מה היו התוצאות? • מה לדעתך גורם לאנשים להקשיב לך, לבצע דברים שאת/ה מבקש/ת? <u>התרחשות מהרמה בה מציג/ה טיעוניו/ה באופן מעורר קשב ומשכנע</u> • תאריך ממשק מורכב שנדרשת לעבוד איתו. מדוע הוא היה מורכב? כיצד פעלת מולו? מה היו התוצאות של פעולה זו? • עד כמה היבט של יצירת קשרים בעבודה (networking) חשוב בעיניך? • עם אלו סוגי אנשים את/ה מעדיף/ה לעבוד? עם אלו פחות? מדוע? (ניתן להרחיב ולבקש דוגמא) • <u>התרשמות ממידת התקשורתיות של המועמד/ת ועד כמה קשוב/ה לאמר לו/לה, עד כמה מוכיח/ה באופן מותאם ובהיר כמה ששאל/ה</u>* *רמת הליח עשויה לפגוע במידת התקשורתיות, כך גם כשעברית אינה שפת האם
7. קבלת החלטות ומתרון בעיות	היכולת לנתח מצבים ונתונים באופן מושכל ולייצר פתרונות מותאמים לבעיות תבחין זה נחלק לשני היבטים: (1) היכולת לנתח מצבים, מידע ונתונים באופן מושכל מתוך ראיה של כלל האפשרויות (2) היכולת לקבל החלטה מושכלת ולייצר פתרון מותאם, תוך הבנת ההשלכות	• היכולת להציג טיעונים משכנעים, ולרתום אחרים לצורך קידום משימות ואינטרסים
8. שכנוע והשפעה	היכולת להציג טיעונים משכנעים, ולרתום אחרים לצורך קידום משימות ואינטרסים	
9. כישורים בין-אישיים	היכולת ליצור קשרי עבודה ולעבוד בשיתוף פעולה עם עובדים, עמיתים וממשיקים אחרים	

תכנינים	הסבר	
אמצעים לבדיקה • מדוע אתה מעוניין/ת בתפקיד ניהולי? • מה היו גורמי הלחץ העיקריים בתפקידך האחרון? כיצד פעלת כדי להתמודד עימם? • תאר/י יוזמה או מהלך חדשני שהובלת • <u>למועמדים בעלי ניסיון בניהול עובדים:</u> • אלו סוגי עובדים את/ה מעדיף/ה לנהל ואילו פחות? • תאר/י עובד מורכב שנדרשת לנהל אותו. במה התבטאת המורכבות? כיצד פעלת? מה היו התוצאות? האם היית פועל/ת כך גם כיום, בדעיכה? • תאר/י משימה שהיית צריך/ה להוביל בהנחיית צוות? מה היו האתגרים בהובלת הצוות? מה היו ההישגים? במה פחות הצלחת? סימונציה - יש להציג תרחיש המדמה בעיה או אתגר הוליסטיים לתפקיד. רצוי שהסימונציה תתבצע בדרך של "משחק תפקידים" על מנת להגביר את רמת ההתמחה של הסיטואציה בפני המועמד/ת. יש לכלול את הסימונציה בכל הראיונות המערכים במסגרת תעודת הבחינים למכרז דוגמאות: - כעת אציג בפניך בעיה שאת/ה עלול/ה להיתקל בה במהלך עבודתך, ספר/י כיצד תפעל/י? - בקשה מהמועמד/ת להציג עמדה מקצועית בפני הועדה, תוך ציון שאלות וטענות סותרות מצד חברי הועדה - נניח שהתבקשת לתפקיד וגילית שאין גורם שיוכל לערוך לך חפיפה מסודרת. כיצד תתכנן/י את השבועיים הראשונים לתפקידך? - המשרד מצוי תחת ביקורת ציבורית נוקבת בתחום ה..., חלק מתפקידך יהיה להתמודד עם הביקורת. כיצד תפעל/י?	היכולת או הפוטנציאל לנהל עובדים (במידה ויש כפיפים בתפקיד) ו/ או תחום מקצועי/ יחידה. תבחין זה מורכב לבדיקה משום שהוא יכול לכלול טווח רחב של כישורים ומיומנויות (למשל, ניהול והנעת צוות, הנחיה והדרכה, ניהול משאבים, ניהול פרויקטים, עמידה בלחצי התפקיד, ראייה מערכתית וכו') ככלל, נהוג לבחון יכולת ניהולית דרך שני היבטים מרכזיים: (1) ניהול משימות/פרויקטים/תהליכים ו- (2) ניהול אנשים שימו לב- אין להתבסס על הניסיון המופיע בקורות החיים בלבד לצורך בדיקת תבחין זה, אלא גם לשאול שאלות כדי לבחון את טיבן של היכולות הניהוליות, בהתאם לנדרש בתפקיד. ניסיון ניהולי אינו בהכרח מעיד על ניהול טוב. ולחילופין יתכן אדם פחות מנוסה אך בעל פוטנציאל. לגבי מועמדים עם ניסיון מועט בתחום הניהול הנדרש, יש לבחון פוטנציאל. יש למקד את השאלות בהתאם לכישורים ולסגנון הניהולי הנדרש לתפקיד המדובר. השתדלו להתייחס להיבטים שטרים התייחסתם אליהם בתבחינים האחרים. חובה לבצע סימונציה מקצועית/ ניהולית תבחין זה מתייחס למידת ההתאמה הכללית של המועמד/ת לתפקיד לאור כל המידע שנאסף לגבי/ה ומעבר לחלוקה לתבחינים השונים. הציון לא חייב להיות ממוצע מתמטי של ציוני התבחינים, אך נדרשת התאמה עם כלל הציונים (כך למשל, לא ניתן לתת ציון 5 למועמד/ת שמרבית ציוניו/ה בתבחינים הם בטווח 3-4).	10. פוטנציאל/ מיומנויות ניהול 11. ציון התאמה כללי ציון סופי