

<movement1819@gmail.com> התנועה לחופש המידע



**FW: בקשה לקבלת מידע מכח חוק חופש המידע מספר סימוכין: 298991 - HofeshMeida@csc.gov.il**

26 בינואר 2022 בשעה 12:48

חופש המידע <HofeshMeida@csc.gov.il>  
אל: התנועה לחופש המידע <foi@meida.org.il>

בס"ד

כ"ד שבט ה'תשפ"ב

(26/01/22)

לכבוד

מר אורי סולד

רכז פרויקטים

התנועה לחופש המידע

שלום רב,

**הנידון: מענה לבקשת חופש מידע בנושא דו"חות מעקב- הרפורמה בהון האנושי**

בהמשך לבקשתכם המצ"ב לקבלת מידע על פי חוק חופש המידע, ה'תשנ"ח (1998), מס' סימוכין: 298991, בנושא דו"חות מעקב- הרפורמה בהון האנושי, הרינו להשיבכם כדלקמן:

א. קיבלנו בברכה את בקשתכם לקבל את כל הדו"חות, מסמכי בקרה ומעקב וסיכומי דיון הנוגעים ליישום הרפורמה מ-2017 ועד ליום המענה על בקשה זו.

ב. מכיוון שהבקשה מאוד כוללנית ותמיד ייתכן שישנם מסמכים נוספים בנושא כה רחב ובתקופת זמן ארוכה כל כך, עשינו מאמצים ניכרים לאסוף מידע רב בנושא.

ג. כמו כן, עקב חילופי תפקידים מרובים שנעשו בניצבות מאז ובהתייחס לכך שהתחלפו רבים מאנשי האגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות שריכזו את הטיפול בנושא, ייתכן שישנם מסמכים נוספים שאינם כלולים במענה זה. חיפוש שלהם עם אנשים שעבדו באגף בעבר הינה הקצאת משאבים בלתי סבירה ועל כן אינם כלולים בתשובה זו, בהתאם לסעיף 18(1) לחוק חופש המידע.

ד. יחד עם זאת, ריכזנו חומרים רבים מאוד בנושא, המלמדים רבות על הנעשה ביישום הרפורמה מאז ועד היום, כדלהלן:

1. מצ"ב העתק הדיווח של הנציב למבקר המדינה ולמשרד ראש הממשלה בעניין החלטות צוות תיקון הליקויים שהוקם לאור הדו"ח בקובץ 'מעקב דוח מבקר המדינה למשלוח-ניהול ההון האנושי (מעודכן)'.  
 2. ההחלטות מהדיונים באות לידי ביטוי בקובץ העתק הדיווח המצורף, בעמודה השמאלית בצבע אדום.

3. מצ"ב מספר קבצים נוספים, המפרטים את הנאמר במסמך העתק הדיווח.

4. להלן מידע נוסף מהאגף לבקרת ניהול ההון האנושי:

תהליכי יישום הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. החלו במהלך 2013, ונמשכו על-פי התוכנית שאושרה על ידי הממשלה עד 2017 - בעת שפורק מטה הרפורמה. מאז, תהליכי היישום הוטמעו במבנה חדש בנציבות שירות המדינה וכל אגף מקצועי פועל בתחומו להמשך יישום התהליך בהנחיית נציב שירות המדינה.

-

#### להלן רשימת התחומים ליישום מדו"ח הרפורמה:

- מערכת להערכת תפקוד עובדים ועידוד מצוינות
- טיפול במקרים חריגים של אי התאמה לשירות
- תקופת ניסיון להעסקת עובדים בשירות המדינה
- גמישות ניהול אצילת סמכויות מנציב שירות המדינה למשרדי הממשלה
- הקמת מערך בקרה - הבטחת ניהול והתנהלות תקינה לאחר אצילת הסמכויות
- מדידת בוחן השוואתית של משרדי ממשלה בתחום ניהול ההון האנושי
- פרסום קוד אתי לשירות המדינה- פורסם קוד בשנת 2017
- תכנון ההון האנושי בשירות המדינה - קיום תהליכי תכנון אסטרטגי רב שנתי
- רפורמה במערך גיוס ומיון התעסוקה בשירות המדינה : לרבות ערוצי כניסה לשירות המדינה (אגף צוערים), הקמת מכרזי מאגר ייעודיים.
- מעבר ממכרז פנימי למכרז בין משרדי.
- ניתוח עיסוקים.
- אוריינטציה לשירות המדינה – הדרכה, קורסים וערכות קליטה.
- עדכון מודל תגמול ותמרוץ.
- מינהל הסגל הבכיר בשירות המדינה – רוטציות ועוד

- הקמת מדרשה לסגל הבכיר.

- עתודה ניהולית.

- מערכת להערכת תפקוד עובדים ועידוד מצוינות

המטה ליישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה פיתח מודל חדש להערכת עובדים – "בשביל העתיד", מתוך הכרה בחשיבות הרבה של תהליך הערכה ומשוב אפקטיבי, שיש בו בכדי להעצים באופן ניכר את המנהיגות הניהולית בארגון וכן להעצים את יכולותיו והישגיו של הפרט. בשנת 2018 קיבל אגף בכיר לבקרת ניהול ההון אנושי על את האחריות על תחום זה. בשנת 2018 פרסם האגף דוח בקרה, מדידה והערכת ביצועים על תחום הערכת עובדים כחלק מחשיבה מחדש על הפעלת המודל.

בשנת 2019 השלים אגף הבקרה את הטמעת מודל הערכת ביצועי עובדים "בשביל העתיד" ברוב שירות המדינה ובכך לראשונה התבצע התהליך במתכונת אחידה ובפלטפורמה ממוחשבת ברוב יחידות שירות המדינה. בשנת 2020, למרות התקופה המאתגרת של מגפת הקורונה, שיעור ביצוע הערכת ביצועי העובדים לכלל עובדי שירות המדינה (משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הביטחון והחוץ ומערכת הבריאות) הגיע ל-96.51% מעובדי המדינה.

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי מנחה את המשרדים לעשות שימוש בנתוני ההערכה ולתרגם את תוצאותיהם לפעולות שיסייעו לקידומו ופיתוחו של ההון האנושי בשירות המדינה ויביאו לשיפור בביצועי היחידות החל מתגמול מצטיינים וכלה בטיפול בעובדים בעלי הערכות נמוכות הנמצאים בתקופת הערכה מיוחדת. בשנת 2022 יפרסם האגף דוח בקרה נוסף על תהליך הערכת עובדים בדגש על סוגיית בחירת המצטיינים.

- טיפול במקרים חריגים של אי התאמה לשירות

מטרת תהליך הערכת העובדים "בשביל העתיד", הינה להביא לשיפור וקידום ביצועי העובדים ולהשבחת ההון האנושי בשירות המדינה. תקופת הערכה מיוחדת (הנחייית נציב 2.9) נועדה להסדיר את אופן הניהול והמעקב אחר תפקוד עובד שציון הערכת העובד שלו ממוקם בחלק התחתון של התפלגות הערכה ומשוב עובדים. עובדים שהציון המסכם שלהם בגיליון הערכת העובדים נמוך או שווה ל-3 נדרשים להיכנס לתקופת הערכה מיוחדת. בסמכות האחראי במשרד לבחון כניסתם של עובדים שהציון המסכם שלהם בגיליון הערכת העובדים גבוה מ-3 אך נמצא ב-4% של הציונים הנמוכים מתוך כלל המשרד. תקופת הערכה מיוחדת לעובד תתבסס על תכנית לשיפור הביצועים שתכלול בין היתר: תיאום ציפיות, הגדרת יעדים ומשימות ברורים וברי השגה, קיום תהליכי השלמת ידע, ליווי וחניכה ועוד. בהתקיים ולמרות כל הפעולות שנקטו לא חלה התקדמות בביצועי העובד, לרשות האחראי ארגז כלים ניהולי. הארגז כולל: שינוי בתפקיד, ויסות וניוד בשירות למשרה אחרת, ובמקרים חריגים לאחר שמוצו האפשרויות אף ביצוע תהליך סיום העסקה בהסכמה. (הנחייית נציב מס' 6.8) או פיטורים מסיבת אי התאמה (הנחייית נציב מס' 5.8). מתווה הבקרה לתקופת הערכה מיוחדת. בא לייעל, לשפר ולהבטיח שההתייחסות להון האנושי תהייה ממוקדת על פי המאפיינים הייחודיים לכל קבוצה, כפי שבאה לידי ביטוי בהערכת ביצועי המנהלים לעובדיהם.

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, ערך במשרדי הממשלה ובתי החולים בהם מתבצעת הערכת ביצועי עובדים "בשביל העתיד", בקרת עומק על אופן יישום נוהל תקופת הערכה מיוחדת, בהיבטי איכות ואפקטיביות וכן גזר מתוכה המלצות לעדכון ותיקוף המדיניות כמפורט בדוח בקרה בנושא: תקופת הערכה מיוחדת.

- תקופת ניסיון להעסקת עובדים בשירות המדינה

מטרת תקופת הניסיון הינה לסייע בהשבחת ההון האנושי שנקלט לשירות המדינה, תוך מתן כלים הן למנהלים והן לעובדים לבחינת מידת התאמת העובד לתפקידו החדש ולשירות המדינה, הן בפן המקצועי והן בפן הערכי.

אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי ערך בקרה על יישום נוהל בחינת התאמת עובד בתקופת ניסיון [1] (הנחיית נציב 1.10).

כמפורט דוח בקרה, מדידה והערכת ביצועים בנושא - תקופת ניסיון לקליטת עובדים בשירות המדינה. [2] בעקבות ממצאי הדוח עודכן הנוהל.

• גמישות ניהול אצילת סמכויות מנציב שירות המדינה למשרדי הממשלה

הנחת הבסיס לפעילות האגף היא התמקצעות וייעול מערך הבקרה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, מתוך הבנה כי ישנו צורך חיוני במערך בקרה תומך ואפקטיבי, לצד יישום הרפורמה וקידום תהליך אצילת הסמכויות בתחומי הפרט והתקן מנציב שירות המדינה למשרדי ממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים.

יישום הרפורמה בתחום ההון האנושי בשירות המדינה מתבצעת בשיטה רב שלבית. בשנת 2014 החל השלב הראשון ליישום הרפורמה באצילת תחום הפרט למשרדים שנבחרו במסגרת "תכנית נחשון" להוביל את הפיילוט.

במהלך השנים הורחב יישום הרפורמה במספר פעימות ובשנת 2021 רוב המשרדים, יחידות סמך ובתי חולים ממשלתיים נוספו לתהליך.

בנוסף על אצילה בתחום הפרט משנת 2018 יושמה אצילת בתחום התקן במספר פעימות ובשנת 2022-2024 מתוכננת השלמת ההטמעה בכלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים.

במסגרת תהליך האצלת הסמכויות בנושאי הפרט והתקינה ליחידות בשירות המדינה, נקבע כי הבקרה תהווה מרכיב מרכזי ותנאי יסוד בתהליך אצילת הסמכויות. הואיל ותהליך אצילת הסמכויות טומן בחובו הזדמנות לצד סיכון, גיבש אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, מודל פעולה לבדיקת "מוכנות" היחידות בשירות המדינה, למהלך הרחבת האצילה בפרט ובתקן. מודל זה מתבסס על "Best Practice" מעולם הניהול הפרויקטאלי שתכליתו הערכת סיכויים וסיכונים במימוש מוצלח של התהליך.

בדיקת המוכנות שנערכה ליחידות בשירות המדינה נעשית בשיתוף עם מערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והחוץ. הבדיקה כוללת סקר מעריכים במסגרתו נבדקו מרכיבים הכרחיים להצלחת האצילה, נבחנה איכות הנתונים הקיימים במרכיביה ומבוצע מבדק ידע שנכתב על ידי מומחי תוכן במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והחוץ.

ממצאי דוחות של סקרי המוכנות מהווים את התשתית הסופית לקבלת החלטות באשר להשלמת יישום מהלך הרחבת האצילה בפרט ובתקן ליחידות בשירות המדינה. השלמת מהלך אצילת הסמכויות בפרט ובתקן לכלל שירות המדינה, הינו אבן דרך משמעותית ביישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה. סקר המוכנות מהווה "שער כניסה" (Gate) של כל יחידה לתהליך האצילה והוא יאפשר כניסה הדרגתית תוך שיפור מתמיד.

• להלן רשימת מסמכים הנוגעים לאצילת הפרט והתקן בשירות המדינה:

אצילת הפרט

1. מתווה "סקר מוכנות" לקראת אצילת הסמכויות

2. סקר מוכנות אצילת פרט גל 1 ו 2

3. סקר מוכנות אצילת פרט גל 3

4. סקר מוכנות אצילת פרט גל 4 ו 5

5. בקרת טיוב נתונים, חריגים ושגויים במערכת מרכב"ה במשרדי "נחשון" במסגרת מתווה המוכנות לאצילת הסמכויות בתחום הפרט משרדי נחשון גל 3

#### אצילת התקן

1. דוח סקר מוכנות לאצילת סמכויות בתחום התקן - למשרדי הממשלה

2. דוח סקר מוכנות לאצילת סמכויות בתחום התקן - מערכת הבריאות

3. בקרת טיוב נתונים, סקר המוכנות לאצילת סמכויות התקן במערכת הבריאות

4. בקרת טיוב נתונים, סקר המוכנות לאצילת סמכויות התקן במשרדי הממשלה

5. דוח בקרה מסכם, אצילת סמכויות בתחום התקן 2017

6. דוח בקרה מסכם, אצילת סמכויות בתחום התקן משרדי ממשלה ויחידות סמך 2020

7. דוח אצילת הסמכויות בתחום ביצוע שינויי תקינה בבתי החולים הממשלתיים - סיכום סקר עמדות שנת 2019

#### • הקמת מערך בקרה - הבטחת ניהול והתנהלות תקינה לאחר אצילת הסמכויות

בהתאם להחלטת ממשלה מס' 481 מיום 30.6.2013 אשר אימצה את עיקרי דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הוקם בינואר 2014 אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, הפועל כאגף עצמאי וכפוף ישירות לנציב שירות המדינה.

יעדי האגף:

שיקוף מידת יישום האסטרטגיה והמדיניות הארגונית של נציבות שירות המדינה בהיבטי אפקטיביות ויעילות.

הבטחת פעילות תקינה של ניהול ההון אנושי על פי כללי מנהל תקין.

הקניית מערך שיטות, מנגנונים וכלים לבקרה לשם שיפור ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה, יחידות הסמך, בתי החולים הממשלתיים ונציבות שירות המדינה.

תפקידו העיקריים של האגף

מהווה סמכות מקצועית עליונה בנושאי בקרה, מדידה והערכת ביצועים ארגוניים, וניהול סיכונים בעולמות התוכן של ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

אחריות לגיבוש, תורה, מדיניות, כללים, ונהלים לביצוע בקרה בתחומים שנציבות שירות המדינה מופקדת עליהם

אחריות על הובלה והטמעה של תהליך משוב הערכת העובדים "בשביל העתיד" וסקר מחוברות ארגונית בכלל שירות המדינה כחלק מהותי מתהליך הרפורמה לשיפור ביצועי היחידות והעובדים.

אחריות להטמעת תרבות ארגונית, תשתיתית, אנושית וטכנולוגית, תומכת בקרה, שקיפות והתייעלות בקרב הנהלות משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ובנציבות שירות

## המדינה

אחריות לפיתוח "חליפות בקרה" - מערך ניהולי, ייעודי לעולם תוכן ספציפי, ועיקרו בקרת מדיניות וביצועים. החליפה נבנית באמצעות פיתוח סט מדדים למטרות, וניסוח שגרות ניהול, מדידה והערכה. מטרת החליפה לוודא את הבטחת מימוש המדיניות, ניהול יעיל והתנהלות תקינה בניהול ההון האנושי בכל שדרות הניהול.

אחריות על איסוף וריכוז נתונים ומידע לצורך הצגת תמונת מצב מערכתית והשוואתית ולאיתור מגמות, פערים וחסמים להשגת יעדי התכנון בניהול ההון האנושי, בעת ביצוע תהליכי בקרה וניטור לצורך תיקוף ועדכון מדיניות הנציבות וייעול תהליכי העבודה של ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. ניתן לעיין בדוחות בקרה מסכמים בתחומים השונים באתר הנציבות.

• מדידת בוחן השוואתית של משרדי ממשלה בתחום ניהול ההון האנושי

האגף מוביל תהליך של בניית כלי מדידה והערכה גמישים ואחידים לכלל שירות המדינה לשם ביצוע פיקוח, בקרה ואכיפה באופן שיווני והשוואתי בין משרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכת הבריאות. במסגרת זאת נבנתה טיפולוגית מדדים המאפשרת לארגן בצורה סדורה את המאפיינים והתכונות של כל מדד בנציבות שירות המדינה. הטיפולוגיה כוללת בין היתר: קוד מדד, היררכיות וסדרים, שיום ותיאור, אופן חישוב, תכונות, ממדים, אחראי מדידה, מקורות המידע, יחוס, נורמות ויעדים. טיפולוגיה זו מהווה בסיס לכלי לניהול ביצועים (מערכת EPM) ודוחות.

בשנת 2019 הוקמה התשתית לפרסום שני המדדים הבאים: מדד שוויון מגדרי בשירות המדינה ומדד הארכת שירות מעבר לגיל פרישה. בשנת 2021 פורסם מדד הדרכה בשירות המדינה ומדד גיוון תעסוקתי באקסל מחוץ למערכת ובשנת 2022 תוקם התשתית למדד גיוון תעסוקתי, ולמדד טיוב נתונים אצילת התקן.

להלן פירוט פרסומי האגף מדדי ודוחות בקרה על תחומי אצילת הסמכויות ועל תחומים במיקוד (\*\*פירוט על סקרי המוכנות, הערכת עובדים ותקופת הערכה מיוחדת ראה מעלה):

הארכת שירות מעבר לגיל פרישה

- דוח בקרה הארכת שירות 2016
- דוח בקרה הארכת שירות 2018
- מדד הארכת שירות 2019
- מדד הארכת שירות 2016-2019
- דוח בקרה הארכת שירות 2020

שוויון מגדרי

- דוח בקרה מסכם ומדד שוויון מגדרי - שנת 2015
- מדד שוויון מגדרי בשירות המדינה לשנת 2018 - תמונת מצב מערכתית
- מדד שוויון מגדרי בשירות המדינה לשנת 2019 - תמונת מצב מערכתית
- מדד השוויון המגדרי- ממצאי שנת 2020 ומתווה מתודולוגי

מדד גיוון תעסוקתי

- המדד מופיע בתוך - דו"ח הגיוון והייצוג החדש בשירות המדינה, 2020 של האגף לגיוון תעסוקתי בשירות המדינה
- מדד גיוון תעסוקתי - ממצאי שנת 2020 ומתווה מתודולוגי
- דוח בקרה קליטה והשתלבות עובדים מאוכלוסיות הייצוג ההולם

#### מדד ודוח הדרכה בשירות המדינה

- מדד ודוח הדרכה בשירות המדינה, 2019.

#### תוצאות סקר מחברות ארגונית של ארגון ה-OECD - בשירות המדינה

- תוצאות סקר מחברות ארגונית של ארגון ה-OECD בשירות המדינה
- תוצאות ההשוואתיות סקר מחברות ארגונית של ארגון ה-OECD

#### תקן משאבי אנוש בראי חוק התקציב

- דוח בקרה מסכם איוש משרות מעל 100%, 2016
- דוח בקרה מסכם, המבנה הארגוני בראי חוק התקציב 2016.
- נהל טיוב סעיפים תקציביים 2019

#### העסקת עובדים באופן זמני והטלת תפקיד

- דוח בקרה הטלת תפקיד כחלף למילוי מקום, 2018-2019
- דוח בקרה מילוי מקום, 2018

#### קליטת עובד

- דוח בקרה קליטת עובד בשירות המדינה, 2017
- אינפורמטיקה קליטת עובד בשירות המדינה, 2017

#### נושאים נוספים:

- דרגות אישיות ריענון נהלים והנחיות ובקרה אחר יישום תוספת שהייה לדרגה
- דוח בקרה מדידה והערכת ביצועים בנושא - מינוי בפועל במשרדי הממשלה יחידות הסמך ומערכת הבריאות לשנת 2020.
- דוח בקרה שימור שכר, 2021
- דוח בקרה מסכם, משרות פנויות בסגל בכיר ובסגל התיכון עליון
- דוח בקרה תקופת ניסיון לקליטת עובדים בשירות המדינה, 2020
- דוח בקרה פיילוט שעות נוספות מהבית, 2019
- דוח בקרה מסכם, איוש לשכות מנכ"לים ומוקבליהם במשרדי הממשלה, 2015

בכבוד רב,

שראל שפייר יועץ נציב שירות המדינה

טלפון: 074-7699103

דוא"ל: [HofeshMeida@csc.gov.il](mailto:HofeshMeida@csc.gov.il)

נציבות שירות המדינה  
לשכת נציב



<From: [DoNotReply@cio.gov.il](mailto:DoNotReply@cio.gov.il) <[DoNotReply@cio.gov.il](mailto:DoNotReply@cio.gov.il)

Sent: Monday, December 27, 2021 8:37 AM

<To: [HofeshMeida@csc.gov.il](mailto:HofeshMeida@csc.gov.il) <חופש המידע

Cc: [Bakara-Fo@justice.gov.il](mailto:Bakara-Fo@justice.gov.il)

Subject: [HofeshMeida@csc.gov.il](mailto:HofeshMeida@csc.gov.il) - בקשה לקבלת מידע מכח חוק חופש המידע מספר סימוכין: 298991

שלום רב,  
מצ"ב בקשת חופש מידע שהוגשה לרשות בה הנך ממונה באמצעות שירות הטפסים הממשלתי.  
יתכן וקבצים נוספים צורפו לטופס ומופיעים בעמודים לאחריו.  
להזכירך, מענה לבקשת חופש מידע יינתן על ידי הרשות לא יאוחר מ-30 יום מקבלת הבקשה.  
**אין להשיב למייל זה.** את אישור קבלת הבקשה יש לשלוח למבקש המידע על פי הפרטים המופיעים בטופס.

לטיפולך נודה.

[1] זמין בכתובת:

[https://www.gov.il/BlobFolder/policy/guide\\_line\\_110/he/GuideLine110.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/policy/guide_line_110/he/GuideLine110.pdf)

[2] זמין בכתובת:

<https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/report-employment-absorption-trial-period-2019>

#### 10 קבצים מצורפים

image001.png  
2K

image002.png  
2K

image003.png  
2K

image004.png  
2K

hofeshmeyda@justice.gov.il\_memone\_298991.pdf  
420K

בקשת חופש מידע לקבלת דוח תיקון ליקויים - נציבות שירות המדינה 24.08.21.pdf  
296K



**מעקב דוח מבקר המדינה למשלוח-ניהול ההון האנושי (מעודכן).docx**   
76K

**אצילת סמכויות לביצוע ועדות בוחנים למנהלי מחלקות.pdf**   
427K

**מסמך הכללים והנחיות ביצוע שינויי תקינה במסגרת תכנית העבודה השנתית נובמבר....pdf**   
3432K

**שינוי בתהליכי עבודה והרחבת סמכויות הטיפול של מנהלי המרכזים הרפואיים הממשלתיים בנושאי פרט של הסגל הבכיר.pdf**   
460K