משרד ראש הממשלה

רושלים, ג' שבט תשע״ז 30/01/2017

דוח ביקורת במשא

מכרזי כוח אדם

תאריך הגשה: 30 בינואר 2017

**תקציר מנחלים**

רקע כללי

חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959 קובע כי לא יתמנה אדם לעובד מדינה אלא לאחר שפורסם מכרז לאיוש המשרה, למעט משרות שהממשלה החליטה לפטור אותן ממכרז פומבי ופרסמה את דבר הפטור ברשומות.

תיאור התפקיד ודרישותיו כמו גם רמת המשרה המתאימה נקבעים בתקן הצמוד לכל משרה ולכן בדוח זה נתייחס גם להליך תקינת המשרות טרם פרסומן כמכרזים למשרות כוח אדם. התוצר הסופי של הליך התקינה הוא יצירת תקן, כלומר רשימת משרות בצירוף הדרגות הצמודות להן, אשר נקבעת עבור כל יחידה מיחידותיו של גוף ממשלתי.

על הליכי גיוס ומיון למשרות כוח אדם במשרד ראש הממשלה להתבצע בהתאם לחוק, להוראות התקשי״ר ולנהלים המחייבים וזאת באמצעות מכרזי כוח אדם.

בין השנים 2014 - 2013 נערכו במשרד 127 מכרזים ע״פ החלוקה הבאה:

* 76 מכרזים פנימיים.
* 41 מכרזים פומביים.
* 10 מכרזים בינמשרדיים.

ההליך המכרז■ הינו הליך המורכב ממספר שלבים כאשר חלקם כוללים ממשקים בין אגפי המשרד וחלקם מתבצעים מול נציבות שירות המדינה.

אגף משאבי אנוש על יחידותיו השונות אמון על קיום הליך התקינה ועל ההליך המכרז■. האגף פועל בממשק עם כלל אגפי המשרד וכן עם נציבות שירות המדינה.

מטרת הביקורת

מטרתנו בדוח זה לבדוק את אופן ניהול וביצוע המכרזים הפנימיים, הבינמשרדיים והפומביים במשרד ואת תהליך התקינה שקדם להם, את עמידתם בהוראות חוק חובת המכרזים, התקשי״ר ובנהלי המשרד, את תקינותם ומידת ■עילות ניהולם וביצועם. בנוסף לבדוק את שקיפות התהליך וטוהר המידות בו כמו גם להצביע על חסמים ודרכי פעולה אפשריות להסרתם.

ממצאי□ עיקר•■□

תקינה - תהליך העבודה הק״ט כיום

יחידת התקינה באגף משאבי אנוש אחראית על ניהול התשתית הארגונית ובכלל זה:

* עדכון והקמת יחידות חדשות תוך עדכון המבנה הארגוני התואם לאופי היחידה ותפקודה.
* יצירת משרות, בחינת עיסוקים קיימים ויצירת עיסוקים חדשים.
* ביצוע מעקב אחר מסלולי קידום יחידתיים והקמת מסלולי קידום חדשים.

כמו כן הבהירו לנו עובדות האגף כי בעת כתיבת משרה חדשה הן בודקות האם מדובר בעיסוק ארצי - המכונה סדרה ארצית או בעיסוק ייחודי למשרד. אם מדובר בעיסוק ארצי - רוחבי, קרי משרה הקיימת בכלל משרדי הממשלה כגון רכש או משאבי אנוש הרי שדרישות המשרה ותיאורה מוגדרים ע״י נציבות שירות המדינה ולמשרד אין יכולת שינוי בתיאור המשרה ובדרישות התפקיד. לעומת זאת, בתיאורי משרה המוגדרים כעיסוק ייחודי, למשרד ישנה אפשרות לגמישות ולהתאמה של תיאור המשרה ודרישות התפקיד לצרכי המשרד.

בבדיקתנו מצאנו כי ביחידת התקינה קיים נוהל המפרט את תהליך העבודה בתחום. הנוהל מבדיל בין יצירת משרה חדשה מתוקף הקמת יחידה חדשה - ע״פ החלטת ממשלה ובין שינוי משרה שעלה מתוקף הליך איתור הצרכים המתקיים במשרד כפי שיפורט להלן ויובהר גם באמצעות תרשים זרימה בגוף הדוח.

למעשה, רוב שינויי התקינה נבחנים במסגרת הליך איתור צרכים - בתהליך זה קובעים מראש את תכנית העבודה השנתית.

מתגובת ראש אגף משאבי אנוש עולה כי הנוהל הקיים נמצא בסטטוס טיוטה, הוא אינו מתאים לצרכים המקצועיים של היחידה ולכן לא עובדים לפיו.

מכרזים - תהליך העבודה חקיים כיום

בבדיקתנו העלינו כ׳ יחידת המכרזים מטפלת בכל תהליכי המכרזים במשרד ראש הממשלה, במשרד לעניינים אסטרטגיים והסברה, המשרד לענייני מודיעין, המשרד לירושלים ומורשת ובמשרד התפוצות. היחידה מטפלת במכרזים פנימיים, בין משרדיים: החל בפרסום, בדיקת מועמדויות, יצירת קשר עם מועמדים, תיאום וניהול ועדות מכרזים, ועד הודעה למועמד על בחירתו לתפקיד. כמו כן מטפלת היחידה בוועדות איתור ובמשרות הפטורות ממכרז.

האחראי ידאג לפרסום המכרז במשרד על יחידותיו, לרבות ביחידות הסמך, בדרכים שלהלן:

1. במערכת המקוונת באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה.
2. באתר של המשרד - (בפורטל הארגוני) או של היחידה הממשלתית בה משובצת המשרה המוכרזת ובנוסף ניתן לפרסם בלוחות המודעות הפיזיים.
3. משלוח הודעות למשתמשים הפנימיים באמצעות הדואר האלקטרוני.

האחראי יקבע את המועד האחרון להגשת בקשות למשרה פנויה, ובהתאם לכך את פרק הזמן לפרסום המכרז. המועד האחרון להגשת הבקשות למשרה פנויה לא יפחת משבעה ימי לוח ולא יעלה על עשרה ימי לוח מיום פרסום המכרז והבאתו לידיעת העובדים בדרכים האמורות לעיל

חוקיות ותקינות, טוהר מידות ושקיפות

**חוקיות ותקינות**

באשר לשרשרת הגיוס והליכי המיון למכרזים בדקנו האם הפעולות תקינות, מבחינת השמירה על החוק, על הניהול התקין, על יעילות ועל טוהר המידות. כמו כן בדקנו האם מקוימות ההוראות המחייבות והאם כלל התהליכים מנוהלים בהתאם לערכי השקיפות. אנו מציינים את החובה לנהוג בהגינות ובתום לב כדי לשמור על הכללים שעליהם מושתת המינהל הציבורי ולהגביר את אמון העובדים בתהליך.

מבדיקתנו עולה כי פרסום כלל המכרזים נעשה בהתאם לנהלים המחייבים. כמו כן לכל המועמדים שמועמדותם נפסלה נשלחה הודעה מנומקת ומפורטת. יתרה מכך, גם מועמדים שנפסלה מועמדותם והגישו ערר זכו לטיפול הולם וראוי.

אנו מציינים זאת לחיוב.

**טוהר מידות**

בבדיקתנו את טוהר מידות התייחסנו לנקודות הבאות:

האם קיים חשש לתיאום מוקדם בין גורמים שונים במשרד ומחוצה לו למנהל היחידה מבקש התקן בקשר לעובדים שייבחרו במכרזים שיתפרסמו, ובכך יפגע עקרון השוויון. התיאום המוקדם עלול ליצור מצבים שונים שאינם עולים בקנה אחד עם כללי המינהל התקין.

לא מצאנו עדויות לכך שנעשה תיאום מוקדם כלשהו.

בבדיקתנו את המכרזים לא מצאנו סימוכין לכך שהיה תיאום מוקדם בין הנהלת המשרד למנהל היחידה מבקש התקן באשר לזהות העובד שייבחר. כמו כן לא מצאנו ממצאים המעידים על כך שמכרזים הותאמו למידותיהם של עובדים מסוימים, באמצעות הפחתה בדרישות ההשכלה, וכן לא מצאנו ממצאים המעידים על פעולות בניגוד לדין ולנוהל.

בבדיקתנו לא מצאנו סימוכין לכך שנעשו התאמות בדר״שות המכרז, בדרישות הסף ו/או בתיאור התפקיד למידות העובדים שזכו בתפקיד.

מהאמור לעיל עולה כי ההליך המכרז■ במשרד מתנהל ע״פ כללי המינהל התקין.

ברם, המגמה הרווחת בקרב עובדים רבים היא שימוש במונח "מכרזים תפורים" כאשר הכוונה היא למכרזים בהם הותאמו מראש הדרישות למועמד שזכה במכרז ובכך נפגע טוהר המידות.

מבדיקתנו עולה כי לא נמצאו עובדות המעידות על פגיעה בטוהר מידות ואין ממש בטענות שהועלו מעת לעת ע"׳ עובדי המשרד. אחד האמצעים להתמודד עם טענות מסוג זה היא באמצעות הגברת שקיפות התהליכים המבוצעים ע״י הנהלת המשרד ושינוי השיח הארגוני בנושא באמצעות הסברה מתאימה.

**שקיפות**

שקיפות מהווה אמצעי להשגת אמינות, משום שהיא מחזקת את המידע שיש לעובדים לגבי מדיניות, מקטינה את מידת אי הוודאות לגבי תהליכים שינקטו ומגבירה את יכולת העובדים להבין את תהליכי קבלת ההחלטות.

יוצא אפוא ששקיפות מהווה כלי משמעותי בידי הנהלת המשרד אשר במידה ותשכיל להשתמש בו יגבר האמון בקרב העובדים. הגברת השקיפות תוליד, בין היתר, שיח ארגוני מתקדם אשר יש בו בכדי לשנות את התפיסה הרווחת האמורה.

 **■עילות התהליכים**

בדקנו את פרק הזמן החולף מתחילת התהליך קרי שלב התקינה ועד לקיום ועדת הבוחנים וזכיית המועמד במשרה ־ סופו של התהליך.

לשם בדיקת יעילות התהליך המכרזי ערכנו מדגם שכלל ארבעה עשר מכרזים אשר התנהלו בתקופה האמורה. המכרזים נבחרו באופן מושכל לפי סוגי משרות שונות וסוגי מכרזים שונים על מנת ליצור מדגם אמין שישקף את תהליך המכרזים והתקינה באופן מיטבי.

מהמדגם עולה כי פרק הזמן שעובר מתחילת תהליך התקינה, קרי בקשתו של מנהל יחידה לקבל עובד ועד לקיומה של ועדת בוחנים - יום זכיית המועמד, נמשך בין חצי שנה לשנתיים.

■ודגש כ■ פרק■ הזמן האמורים אינם תלויים כמובן רק ביחידות המשרד אלא גם בנציבות שירות המדינה. עם זאת, אופן תהליכי העבודה המבוצעים כיום ביחידת התקינה אינם מאפשרים להצביע על פרק הזמן המדויק של כל שלב בהליך ובכלל זה זמן הטיפול של נציבות שירות המדינה וזאת משום שאין בנמצא תיעוד סדור לכל אורך התהליך.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי המכרזים שנבדקו בדוח היו מכרזים משנת 2014 - 2013. בשנים אלה תהליכי המכרזים ארכו זמן רב מאוד בכל שירות המדינה

בשל התנהלות שנדרשה ע״י נציבות שירות המדינה בנושאי□ שלהלן: בדיקת תצהירים, בדיקת עררים ושאלות לגבי ספק עמידה בתנאי סף. בכל הנושאים הללו התרחש עיכוב רב בהתנהלותה של הנציבות.

בנוסף, הליך זימון מועמדים לבחינות ולמרכזי הערכה נמשך זמן רב בנציבות, כמו גם העברת תוצאות המבחנים ליחידת המכרזים לשם זימון ועדת הבוחנים.

סדרי עבודתה של ועדת חבוחניס

ועדת הבוחנים היא לב ליבו של ההליך המכרז■ שהרי בסופה ייקבע המועמד הזוכה אשר יאייש את המשרה.

**מהלר עבודת ועדת הבוחנים: סדר■ העבודה של הוועדה**

לא נכחנו בישיבות וועדת בוחנים ולכן לא התרשמנו באופן ישיר 1בלתי אמצעי מפעילות ועדת המכרז. עם זאת, מהפרוטוקולים בהם עיינו התרשמנו כי הוועדות ומרכזת הוועדה התנהלו כיאות ולפי הוראות התקשי״ר.

אנו מציינים זאת לחיוב.

אמנת נציבות שירות המדינה

נציב שירות המדינה פרסם ביום 8 בנובמבר 2015 אמנת שירות לנושא גיוס ומיון בשירות המדינה. אמנת השירות ־ £\_31 כוללת, בין היתר, לוח זמנים לכל שלב בתהליך הגיוס ולתהליך כולו. כמו כן, היא קובעת אחראי לכל שלב. כך לדוגמא קובעת האמנה כי מרגע שפורסם המכרז יש לסיים בדיקות תנאי הסף תוך 14 יום ושלב זה הינו באחריות המשרד. לכל התהליך כולו הקציבה הנציבות 96 ימים.

בסקר שערכה נציבות שירות המדינה נבדקו משך זמן בדיקת תנאי הסף ומשך זמן כינוס ועדת הבוחנים של משרד ראש הממשלה אל מול יתר משרדי הממשלה.

מבדיקת משך זמן סינון המועמדים העונים על תנאי הסף עולה כ• במכרזים פומביים המשרד נמצא במקום ה ־ 68 מתוך 81 משרדים ויחידות שנבדקו.

מבדיקת משך הזמן לכינוס ועדת בוחנים במכרזים פומביים המשרד נמצא במקום ה ־ 22 מתוך 81 משרדים ויחידות שנבדקו.

המלצות

1. נהלי העבודה : לאור תגובת אגף משאבי אנוש יש לערוך דיון בנושא ולפעול לגיבוש נהלי העבודה המתאימים לצרכי היחידה ולאישורם. את שלבי העבודה השונים יש לתקף בפרקי זמן מוגדרים.
2. מהבדיקה שערכנו ומהמדגם עולה כי הליך התקינה מת׳קיים באופן סדור ותקין אך הוא אינו יעיל ואורך זמן רב. אנו סבורים כי יש לעבור לעבוד במערכת ממוחשבת תואמת את צורכי הליך התקינה. אנו סבורים שמעבר למערכת ממחושבת, ייעל את התהליך כולו ויהווה כלי בקרה ובנוסף, יאפשר תיעוד מסודר ורציף של כלל מסמכי התקינה. תיעוד זה יביא לכך שניתן יהיה לאמוד, בין היתר, את הימשכות התהליך באופן מדויק יותר.
3. מבדיקתנו עולה כי ההליך המכרז■ מתנהל כיאות בשלביו השונים: תהליך הגיוס והמיון מתנהל כיאות החל משלב פרסום המכרז, המשך בבדיקת תנאי הסף וכלה בכינוסה של ועדת הבוחנים. עם זאת משכי הזמן הארוכים שאורך כל שלב בתהליך פוגמים ביעילותו.

על אגף משאבי אנוש לפעול לקיצור משכי הזמן האמורים.

1. באשר לאמנה שפרסמה נציבות שירות המדינה בדבר יעדים לשלבים השונים בשרשרת הגיוס והמיון, על אגף משאבי אנוש לפעול לשם עמידה ביעדים שהציבה האמנה. הואיל והנציבות קבעה באמנת השירות את פרקי הזמן בהם יש לעמוד בשלבים השונים בשרשרת הגיוס והמיון, אנו סבורים כי על המשרד לקבוע בנוהל פרקי זמן תחומים לכל שלב בתהליך אשר יהוו אבני דרך ויהלמו את המתחייב באמנת השירות.
2. לעיתים נצפתה התנהלות שאין בה פסול רק שבקרב עובדי המשרד היא עלולה ליצור רושם של פגיעה בטוהר המידות כגון עיכוב באיוש משרה היוצר רושם של התאמת המשרה למועמד ספציפי. בדיקתנו העלתה שלא כך היה הדבר והמכרז נערך בהגינות המתחייבת. עם זאת על המשרד לפעול למען כך שעקרון השוויון וההגינות יראו לעין כל וזאת באמצעות הגברת שקיפות הפעולות והמהלכים. כמו כן על הנהלת המשרד לפעול לפיתוחו וקידומו של שיח ארגוני באופן בו פעילות המשרד המתבצעת בהגינות תשתקף לכלל העובדים.
3. המכרזים שעלו במדגם נכללו במסגרת התקציב ולא נרשמה חריגה תקציבית כלשהיא. ברם, מפגישה שקיימנו עם ראש אגף תקציבים ופרויקטים עלה כי לעיתים מתקיימים מכרזים ללא מקור תקציבי. על הנהלת המשרד לפעול למניעת מצבים כאלה בכדי להימנע מלהעמיד את המשרד בחשיפה לסיכונים שונים. בנוסף, יש להסדיר את הנושא בין הנוגעים בדבר ולהימנע ככל הניתן מחשיפה לסיכונים.

סיכום

חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-959ו קובע כ■ איוש משרות בשירות המדינה יתבצע ככלל באמצעות הליך מכרזי. הסדרי ההליך המכרז■ נדונו ונקבעו בחקיקה, בתקשי״ר ובפסיקה ונועדו להבטיח כי בחירת מועמדים למשרה תעשה במקצועיות, בהגינות, בניקיון כפיים ומשיקולים עניינים בלבד.

בדוח זה בדקנו את הליך המכרזים במשרד כפי שהתבצע בין השנים 2014 - 2013 . כמו כן, ערכנו בדיקה של תהליך התקינה שקדם לפרסום המכרזים. אבני הבוחן לאורם ביצענו את הבדיקה: חוקיות, יעילות, שקיפות וטוהר מידות.

בבדיקתנו עלה כי בתקופה זו נערכו במשרד מכרזים רבים כאשר אגף משאבי אנוש אמון על קיום הליך התקינה ועל ההליך המכרז■. האגף פועל בממשק עם כלל אגפי המשרד וכן עם נציבות שירות המדינה הואיל וההליך המכרזי מורכב ממספר שלבים כאשר חלקם כוללים ממשקים בין אגפי המשרד וחלקם מתבצעים מול נציבות שירות המדינה.

המכרזים כוללים בין היתר, דרישות סף בהם מחויבים המועמדים למשרה ותיאור תפקיד מפורט בהלימה לדרגת המשרה. תיאור התפקיד ודרישותיו כמו גם רמת המשרה המתאימה נקבעים בתקן הצמוד לכל משרה ולכן בדוח זה התייחסנו גם להליך תקינת המשרות טרם פרסומן כמכרזים למשרות כוח אדם.

מבדיקתנו עולה כ׳ הליכי גיוס ומיון למשרות כוח אדם במשרד ראש הממשלה מתבצעים בהתאם לחוק ולהוראות התקשי״ר. עם זאת, יש לפעול לגיבוש ולאישור נהלים יחידתיים המתאימים לפעילות אגף משאבי אנוש. כמו גם לתקף את שלבי הנוהל בפרקי זמן קצובים.

עוד עולה מבדיקתנו כי אגף משאבי אנוש פועל כמתחייב מההוראות וכמצופה ממנו בכל הקשור לאיוש משרות באמצעות מכרזי כוח אדם ללא חשש לפגיעה בטוהר מידות. באשר ליעילות התהליכים ישנו מקום לשיפור.

ועל אגף משאבי אנוש לפעול ע״פ המלצות הדוח על מנת להגביר את יעילות התהליכים ובשים לב לאמנת נציבות שירות המדינה.

**מבוא** חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959 קובע כ׳ לא יתמנה אדם לעובד מדינה אלא לאחר שפורסם מכרז לאיוש המשרה, למעט משרות שהממשלה החליטה לפטור אותן ממכרז פומבי ופרסמה את דבר הפטור ברשומות.

אלו המשרות הפטורות באופן כללי מחובת המכרז הפומבי:

1. משרות שהמינוי להן הוא בידי הממשלה או טעון אישורה, ואשר הממשלה קבעה בהחלטה לפי סעיף 21 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי״ט -1959, כי המשרה פטורה מחובת המכרז.
2. משרות הפטורות ממכרז פומבי בתנאים מיוחדים מכוח סעיף 21 לחוק שירות המדינה (מינויים) לדוגמא משרות ביטחוניות.

ההסדרים בנושא מכרזי כוח אדם, לרבות החובות החלות על חברי ועדת המכרזים, נקבעו בחוק שירות המדינה (מינויים), התשי״ט ־ 1959, בתקשי״ר ובפסיקה. הסדרים אלה נועדו להבטיח כי בחירת מועמדים למשרה תעשה בהגינות ומשיקולים עניינים בלבד, וכי המועמד שייבחר יהיה המתאים ביותר למשרה. המכרזים המתפרסמים למשרות בשירות המדינה כוללים בין היתר, דרישות סף בהם מחויבים המועמדים למשרה, תיאור תפקיד מפורט בהלימה לדרגת המשרה.

תיאור התפקיד ודרישותיו כמו גם רמת המשרה המתאימה נקבעים בתקן הצמוד לכל משרה ולכן בדוח זה נתייחס גם להליך תקינת המשרות טרם פרסומן כמכרזים למשרות כוח אדם. התוצר הסופי של הליך התקינה הוא יצירת תקן, כלומר רשימת משרות בצירוף הדרגות הצמודות להן, אשר נקבעת עבור כל יחידה מיחידותיו של גוף ממשלתי.

לכל משרה שלושה מאפיינים:

1. תואר המשרה - שמה הרשמי;
2. דרישות המשרה - תנאים שונים כגון ההשכלה והניסיון הנדרשים מן האדם הממלא את המשרה;
3. תיאור התפקיד - המטלות שעל נושא המשרה למלא, סמכויותיו וסביבת עבודתו.

על הליכי גיוס ומיון למשרות כוח אדם במשרד ראש הממשלה להתבצע בהתאם לחוק, להוראות התקשי״ר ולנהלים המחייבים וזאת באמצעות מכרזי כוח אדם.

בין השנים 2013 - 2014 נערכו במשרד 127 מכרזים ע״פ החלוקה הבאה:

* 76 מכרזים פנימיים.
* 41 מכרזים פומביים.
* 10 מכרזים בינמשרדיים.

ההליך המכרז׳ הינו הליך המורכב ממספר שלבים כאשר חלקם כוללים ממשקים בין אגפי המשרד וחלקם מתבצעים מול נציבות שירות המדינה.

אגף משאבי אנוש על יחידותיו השונות אמון על קיום הליך התקינה ועל ההליך המכרזי. האגף פועל בממשק עם כלל אגפי המשרד וכן עם נציבות שירות המדינה.

**מטרת הביקורת** מטרתנו בדוח זה לבדוק את אופן ניהול וביצוע המכרזים הפנימיים, הבינמשרדיים והפומביים במשרד ואת תהליך התקינה שקדם להם, את עמידתם בהוראות חוק חובת המכרזים, התקשי״ר ובנהלי המשרד, את תקינותם ומידת יעילות ניהולם וביצועם. בנוסף לבדוק את שקיפות התהליך וטוהר המידות בו כמו גם להצביע על חסמים ודרכי פעולה אפשריות להסרתם.

**פעולות הביקורת**

הנושא נבדק בחציון השני של שנת 2015 ובחציון הראשון של שנת 2016 ובהתייחס לשנים 2014 - 2013. בנושא התקינה נבדקה תקינת משרות אשר תוקננו בשנת 2015. נציין כ■ לא בדקנו מכרזים למשרות מסווגות ביטחוניות אשר אינן מתפרסמות במערכת גיוס כוח האדם של נציבות שירות המדינה.

נפגשנו עם מנהלת אגף משאבי אנוש ועם סגניתה כמו גם עם עובדות יחידת התקינה ועובדות יחידת המכרזים. כמו כן נפגשנו עם גורמים נוספים במשרד הרלבנטיים לנושא דוגמת יחידת ממשל וחברה ואגף תקציבים ופרויקטים.

בעבודתנו התבססנו על:

* חוק חובת המכרזים - התשי״ט 1959.
* חוק שוויון הזדמנויות בעבודה - התשמ״ח 1988.
* פרק 11.4 בתקש״יר - מכרז פנימי ומכרז בינמשרדי.
* פרק 11 בתקשי״ר - מילוי משרות תקניות.
* פרק 04 בתקשי״ר - תקן, משרות, תפקידים וסמכויות.

בנוסף, הסתייענו בנהלים הבאים שהוצגו לנו: נוהל יחידת התקינה ונוהל עבודת יחידת המכרזים באגף משאבי אנוש.

מתגובת אגף משאב• אנוש עולה כ׳ הנהלים שהוצגו לנו לא אושרו והם עדיין בגדר טיוטה. הסיבה לכך שהנהלים לא אושרו היא כי הנושא נמצא בדיונים כדלקמן: לגבי נוהל מכרזים - אגף משאבי אנוש סבור כי התקשי״ר מפורט דיו ואין צורך ממשי בנוהל ואילו לגבי התקינה ישנה טיוטת נוהל, זו שהוצגה לנו, אך היא אינה מתאימה ואינה טובה דיה. הנושא נמצא בדיונים ונעצר בנציבות שירות המדינה.

לדבר ראש אגף משאבי אנוש, עובדות האגף שהעבירו אלינו את הנהלים עובדות ע״פ נוהג פנים מחלקתי שהשתרש ולא נוהל שאושר.

נוסף לכל הפעולות האמורות לעיל ערכנו מדגם לשם בדיקת אופן ביצוע התהליך המכרז■. המדגם כולל ארבעה עשר מכרזים שהתנהלו בתקופה האמורה אשר נבחרו באופן מושכל לפי סוגי משרות שונות וסוגי מכרזים שונים על מנת ליצ1ר מדגם אמין שישקף את תהליך המכרזים והתקינה ויתן מענה לבדיקתם. במקביל בדקנו במדגם את תהליך התקינה שקדם ליצירת המשרה המופיעה במכרז. מדגם זה מצורף לדוח ומסומן כנספח אי.

כמו כן, הסת״ענו בנתונים שהתקבלו מנציבות שירות המדינה אשר הוגשו למנכ״ל המשרד בדוח סיכום שנת 2015 : רפורמת המיון והגיוס התעסוקתי בשירות המדינה. בדוח הסיכום הובהר כ׳ בינואר 2016 נכנסה לתוקפה אמנת השירות של נציבות שירות המדינה אשר נועדה לייעל את הליך בחירת העובדים בשירות המדינה. אמנה זו פירושה

פעילות משותפת של הגורמים המקצועיים במשרד ובנציבות שירות המדינה לשם קיצור משכי הזמן של שלבי גיוס ומיון עובדים לשירות המדינה. דוח הסיכום מצורף לדוח הביקורת ומסומן כנספח בי.

**ממצא\*ם עיקריים**

1. **תקינה - תהליר העבודה הק״ם כיום**

יחידת התקינה באגף משאבי אנוש אחראית על ניהול התשתית הארגונית ובכלל זה:

* עדכון והקמת יחידות חדשות תוך עדכון המבנה הארגוני התואם לאופי היחידה ותפקודה.
* יצירת משרות, בחינת עיסוקים קיימים ויצירת עיסוקים חדשים.
* ביצוע מעקב אחר מסלולי קידום יחידתיים והקמת מסלולי קידום חדשים.

ביחידת התקינה העבודה מתחלקת ע״פ יחידות המשרד כאשר כל אחת מעובדות היחידה אחראית על תהליך התקינה מתחילתו ועד סופו.

עובדות היחידה הסבירו כי בעת כתיבת תיאור תפקיד חדש הן נדרשות להתמודד בין היתר עם הסוגיות הבאות:

* תחומי האחריות במסגרת התפקיד.
* מתח הדרגות המיועד למשרה.

י האם למשרה יש כפיפים, אם כן ־ כמה?

* כפיפות המשרה ניהולית ומקצועית.
* השכלה נדרשת למשרה כללית וספציפית.
* ניסיון הנדרש למשרה: ניסיון בתחום העיסוק וניסיון ספציפי לתפקיד.
* האם קיימות דרישות רצויות נוספות.
* האם מדובר במשרה הדורשת עבודה עצמאית.
* האם עולה צורך במבחנים נוספים - יש לבדוק מול הנציבות האם קיים מבחן מובנה בנש״מ וניתן לבצע בו שימוש או שלא קיים מבחן מובנה ועל הממונה מוטל לבנות מבחן שיאושר בנש״מ טרם אישור המשרה.
* האם העובד אמור לקדם ולהוביל תהליכים.

כמו כן הבהירו עובדות האגף כי בעת כתיבת משרה חדשה הן בודקות האם מדובר בעיסוק ארצי - המכונה סדרה ארצית או בעיסוק ייחודי למשרד. אט מדובר בעיסוק ארצי - רוחבי, קרי משרה הקיימת בכלל משרדי הממשלה כגון רכש או משאבי אנוש הר• שדרישות המשרה ותיאורה מוגדרים ע״י נציבות שירות המדינה ולמשרד אין יכולת שינוי בתיאור המשרה ובדרישות התפקיד. לעומת זאת, בתיאורי משרה המוגדרים כעיסוק "חודי, למשרד ישנה אפשרות לגמישות ולהתאמה של תיאור המשרה ודרישות התפקיד לצרכי המשרד.

בבדיקתנו מצאנו כי ביחידת התקינה קיים נוהל המפרט את תהליך העבודה בתחום. הנוהל מבדיל בין יצירת משרה חדשה מתוקף הקמת יחידה חדשה - ע״פ החלטת ממשלה ובין שינו■ משרה שעלה מתוקף הליך איתור הצרכים המתקיים במשרד כפי שיפורט להלן ויובהר גם באמצעות תרשים זרימה בהמשך.

למעשה, רוב שינויי התקינה נבחנים במסגרת הליך איתור צרכים - בתהליך זה קובעים מראש מה עושים במשך כל שנה.

מתגובת ראש אגף משאבי אנוש עולה כ׳ הנוהל הקיים נמצא בסטטוס טיוטה, הוא אינו מתאים לצרכים המקצועיים של היחידה ולכן לא עובדים לפיו.

**שינו■■ תקינה במסגרת תהליר איתור צרכים:**

1. תהליך איתור צרכים מתבצע אחת לשנה באחריות ר' אגף מש״א וכולל:
* הפצת מסמך לממוני היחידות לטובת העלאת הצורך בשינויים בתנאי העסקתם של עובדי היחידה (בין היתר צורך בשינויי תקינה).
* ריכוז הדרישות שהוגשו.
* כינוס ועדה בראשות סמנכ״ל למינהל ומש״א, לבחינת הבקשות ואישורן.
1. עבודת יחידת התקינה תחל לאחר קבלת רשימת הדרישות שאושרה במסגרת הוועדה.
2. קבלת נתוני השינוי הנדרשים מממונה היחידה.
3. הכנת בקשה מנומקת על פי הנתונים שהגיש ממונה היחידה והעברתה לנש״מ.
4. בעת קבלת אישור נש״מ, ביצוע שדרוג ושינוי המשרה והעיסוק.
5. קבלת אישור וחתימת ר' אגף/0גן ר' אגף משאבי אנוש על העיסוק המעודכן.
6. העברת טופס מדף המשרה לר' אגף מש״א להחתמת סמנכ״ל בכיר מינהל ומשאבי אנוש.
7. העברת טופס מדף עדכון פרטי המשרה ותיאור התפקיד לנש״מ.
* עיסוק - יאושר על ידי רפרנט נש״מ.
* משרה - מועברת על ידי הרפרנט לסבב חתימות בין גורמי נש״מ.

באחריות רפרנטית התקינה לבצע מעקב על סטטוס העיסוקים והמשרות במרכבה עד לאישורם.

1. עדכון יחידת הקליטה על שינוי מתח הדרגות למשרה ותחולת השינוי.
2. באחריות יחידת הקליטה:
* במידה והעובד זכאי לקבלת דרגה - יבוצע השינוי בהתאם.
* במידה והעובד אינו זכאי:
* עדכון "מעקב על משימות" של העובד במרכבה לקראת קבלת הדרגה הבאה.
* אם דרגתו של העובד הינה דרגה אישית אשר נכללת במתח הדרגות החדש כדרגת השיא, יש לשנותה לידרגה במסגרת התקן',

יש לוודא ביצוע השינוי על ידי יחידת הקליטה.

1. הכנת מסמך לעובד בדבר השינוי שבוצע במשרתו והעברתו לחתימת ר' אגף מש״א. העתק יש להעביר לעובד, תיק אישי, ממונה היחידה, סמנכ״ל למינהל ומש״א.
2. ביצוע שינוי שיבוץ ותאריך תחולה במרכבה.
3. עם החלטת ממשלה על הקמת יחידה - יחל תהליך להסדרת אישור תקציבי של ממונה היחידה מול אגף תקציבים ופרויקטים.

**הקמת ■חידה חדשה בכפוח להחלטת ממשלה:**

1. ביצוע פגישה עם ממונה היחידה לקבלת הנתונים הבאים ובהתאם לנדרש מודל לעיצוב מבנה ארגוני­
* ייעוד היחידה.
* תפקידי היחידה.
* מבנה היחידה.
* חלוקת תפקידים, מהותם, מאפיינים, מתחי דרגות נדרשים.
1. גיבוש תיאורי תפקיד נדרשים עם ממונה היחידה. (יש לבצע בקרה על הנתונים ובמידת הצורך לבצע שינויים נדרשים).
2. קביעת דרישות סף למשרה, מיקוד השכלה אקדמאית ותחומי הניסיון הספציפיים עם ממונה היחידה ובהתאם לכללי התקשי״ר.
3. קבלת אישור על תיאורי התפקיד מרי אגף/0גן ר' אגף מש״א (תיאור תפקיד - אישור ר' אגף מש״א, משרה - אישור סמנכ״ל מינהל ומש״א דרך ר' אגף מש״א).
4. יצירת תיאור תפקיד ומשרה במערכת מרכבה והעברתם לחתימת ר' אגף מש״א/סגן ר' אגף מש״א.
5. במסגרת החלטת ממשלה מספר 4436 מיום 25.01.2009 הקובעת את הדרישה לייצוג הולם לבני האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצירקסית בשירות המדינה, יש לאייש 10% מן המשרות החדשות בשירות המדינה על ידי בני אוכלוסיות אלו(פרט למשרות אמון או משרות בכירות):
* מעוניין ממונה היחידה לאייש המשרה על ידי בני אוכלוסיות אלו, יש לציין זאת במפורש בנתוני המשרה.
* לא מעוניין הממונה לאייש המשרה על ידי אוכלוסיות אלו בלבד, יפרט בכתב את הסיבות לכך, אותן יעביר לרפרנטית התקינה. באחריות רפרנטית התקינה לנסח בקשה לאגף בכיר תכנון ובקרה בנש״מ לטובת קבלת הפטור.
1. הפטור שהתקבל יועבר לרפרנט בנש״מ בצירוף טופס מדף ליצירת המשרה. במידה ולא אושר פטור לסימון המשרה לבני האוכלוסיות הנמנות לעיל ע״י הנציבות יש לציין זאת במפורש בנתוני המשרה.
2. באחריות נש״מ לאשר את הבקשה במערכת מרכבה.
3. ביצוע מעקב אחר סטטוס "פעיל" לעיסוק והמשרה במרכבה עד לאישורם.
4. במקביל להעברת הטפסים לנש״מ, העברת מספר המשרה והעיסוק ליחידת המכרזים להתחלת סבב חתימות טרם יציאה למכרז.
5. עדכון ר' אגף מש״א על סטטוס המשרה כ״פעילה" ובכפוף לאישורו, העברת הנתונים ליחידת המכרזים לפרסום המכרז.
6. לא אושר פרסום המכרז על ידי ר' אגף מש״א, יש ליידע את הגורמים הבאים:
* יחידת המכרזים.
* ממונה היחידה - עדכונו על ידי יחידת התקינה/ר, אגף מש״א תוך ציון הסיבה במידת האפשר.
1. אושר פרסום המכרז ונבחר מועמד - קבלת מייל עדכון מיחידת המכרזים עם פרטי המועמד הנבחר.
2. נבחר למשרה עובד במסגרת מכרז פנימי, יש לבחון לאחר תום תקופת הניסיון את ביטול המשרה/יציאה למכרז על המשרה שהתפנתה.

**שינו■■ תקינה בלת■ מתוכננים במהלר השנה**

ישנם שינויי תקינה אשר מתבצעים במהלך השנה שלא במסגרת הליך איתור צרכים. לדוגמא מקרים בהם מנהל פונה לאגף משאבי אנוש ומבקש שינויי תקינה בעקבות צרכים חדשים שעלו או מקרים בהם כתוצאה מהחלטת ממשלה נוספות מטלות ליחידה בהיקף המצריך בחינה של תקינה וצורך בשינוי.

מדברי ראש אגף משאבי אנוש עולה שמרבית עבודת התקינה מתבצעת במסגרת הליך איתור הצרכים המתבצע אחת לשנה ורק כעשרה אחוזים מכלל שינו" התקינה מתבצעים במהלך השנה ללא תכנון מוקדם.

**תרשים זרימה - תחליר התקינה**

**שינוי תקינה בלת■ מתוכננים במהלך השנה**

**שינוי תקינה במסגרת איתור צרכים**

**הקמת •חידה חדשה**

ממשק מול אג3■ המשרו־

**הסדרת אישור תקציבי**

**ועדה בראשות הסמנכ״ל**

**ועדה בראשות הסמנכ״ל**

**גיבוש מודל ארגוני מול ממונה היחידה:**

**"עוד היחידה, תפקידיה, מבנה סמכויות ותפקידים**

**קבלת נתוני השינוי הנדרשים ממונה היחידה**

**קבלת נתוני השינוי הנדרשים ממונה היחידה**

ממשק מול ממונה היחידה

**קביעת דרישות סף לכל משרה**

**מיקוד השכלה וניסיון ספציפיים נדרשים**

**העברת בקשה מנומקת לנציבות שירות המדינה**

**העברת בקשה מנומקת לנציבות שירות המדינה**

ממשק מול נציבות שירות המדינה

מערכת מרכבה

**צירת תיאור תפקיד במערכת מרכבה**

**העברת הנתונים ליחידת המכרזים**

**עדכון יחידת הקליטה ווידוא ביצוע**

עדכון העובד

**עדכון העובד בדבר שינוי המשרה**

מהנתונים שהוצגו לנו ומפרט׳ תהליך התקינה של המשרות שנכללו במדגם אותו ערכנו עולה כי יחידת התקינה מתנהלת כנדרש עם זאת, בחלק מהמשרות היו חסרים מסמכים ובהם פירוט ותיעוד של שלבים בתהליך התקינה.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כ׳ חלק מהמסמכים הקשורים לתהליך יצירת המשרה שלא נמצאו בתיקי התקינה לא היו ידועים ליחידת התקינה אלא להתנהלות של ראש אגף משאב■ אנוש מול נציבות שירות המדינה ולכן לא נמצאו בתיקים.

אנו מציינים כי לאחר פגישה נוספת עם ראש אגף משאבי אנוש הוצגו בפנינו המסמכים.

בנוסף, מדובר בפרקי זמן הנמשכים חודשים ארוכים גם בשל הצורך במשא ומתן מול הנציבות ובקיום קשר ישיר עמה עד לאישורה הסופי של המשרה. נציין כי שלבי תהליך התקינה כפי שמפורטים בנוהל שהוצג לנו אינם תחומים בלוח זמנים כלשהוא.

עוד עולה מבדיקתנו כי כל המשרות שעלו במדגם נכללו במסגרת התקציב ולא נרשמה חריגה תקציבית. עם זאת, מפגישה עם ראש אגף תקציבים ופרויקטים עלה כי לעיתים מתפרסם מכרז ללא אישור תקציבי.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כ\* לא קיים הכרח לקבלת אישור תקציבי בעת הפרסום מתוך כוונה לייעל תהליכים ולהפחית בירוקרטיה. הבדיקה התקציבית נעשית לפני יצירת המשרה.

עוד עולה מתגובת אגף משאבי אנוש כ׳ התקציבים המיועדים לתקני כוח אדם מנוהלים ע"׳ אגף תקציבים ופרויקטים אך ניהול הסיכונים בכל הקשור לתקני המשרד התבצע ע״י סמנכ״ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש מתוך היכרותו המעמיקה את המשרד וניהולו.

1. **מכרזים - תהליר העבודה הקיים כיום:**

יחידת המכרזים מטפלת בכל תהליכי המכרזים במשרד ראש הממשלה, במשרד לעניינים אסטרטגיים והסברה, המשרד לענייני מודיעין, המשרד לירושלים ומורשת ובמשרד התפוצות. היחידה מטפלת במכרזים פנימיים, בין־משרדיים ופומביים: החל בפרסום, בדיקת מועמדויות, יצירת קשר עם מועמדים, תיאום וניהול ועדות מכרזים, ועד הודעה למועמד על בחירתו לתפקיד. כמו כן מטפלת היחידה בוועדות איתור ובמשרות הפטורות ממכרז.

טרם יציאה למכרז על אגף משאבי אנוש לבדוק אפשרות איוש המשרה בדרך של העברה משרדית (ניוד משרדי) או באמצעות עובד שהועבר ע״י הוועדה לוויסות כוח אדם עודף.

החליט האחראי על מילוי המשרה •פנה לנציבות שירות המדינה בעותק אחד של טופס בקשה למילוי משרה פנויה, נציבות שירות המדינה תבדוק את פרטי המכרז הפנימי ותאשר את הפרטים המדויקים של המכרז, על גבי הטופס. עותק זה יוחזר לאחראי; במידה שהתפנתה יותר ממשרה אחת ומדובר במשרות דומות או זהות, רשאי האחראי לפרסם מכרז קיבוצי[[1]](#footnote-2), בתנאי שיציין זאת בטופס בקשה למילוי משרה פנויה. יש לציין בפרסום המכרז כי מדובר במכרז קיבוצי ואת מספר המשרות הפנויות;

תהליך מקדים לכל מכרז המיועד לפרסום:

יחידת המכרזים ממלאת טופס הפשרה[[2]](#footnote-3). בטופס זה יש לפרט את הנתונים הבאים:

* זמן מיועד לפינוי המשרה.
* שיבוץ "עודי.
* הערות נוספות על פ׳ דרישה.

קבלת תיאור התפקיד מיחידת התקינה והעברתו לממונה היחידה לקבלת אישור סופי טרם פרסום.

ביצוע סבב חתימות:

* ר' אגף משאבי אנוש / סמנכ״ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש.
* רפרנט נש״מ.
* אחראי ניוד עובדים בנש״מ.

בעת פרסום מכרז, תיקבע רפרנטית אחראית מטעם יחידת המכרזים. שמה של הרפרנטית ■ועבר לממונה היחידה אשר ■פעל מולה בכל הנדרש. באחריות הרפרנטית לעדכן את ממונה היחידה על סטטוס המכרז.

במידה והוחלט על צורך בבחינה מקצועית, יש לוודא כי הבחינה אושרה על ידי אחראי בקשות למיון תעסוקתי מותאם בנש״מ טרם פרסום המכרז.

קיבל האחראי את הטופס וברצונו למלא את המשרה, יפרסם מכרז פנימי, שפרטיו יהיו זהים לפרטים שאישרה נציבות שירות המדינה;

במכרז הפנימי יפורסמו הדרישות למילוי המשרה, תואר המשרה ומספרה, תיאור התפקיד, הדרגה כפי שנקבע בתקן המאושר למשרד;

האחראי ידאג לפרסום המכרז במשרד על יחידותיו, לרבות ביחידות הסמך, בדרכים שלהלן:

1. במערכת המקוונת באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה.
2. באתר של המשרד או של היחידה הממשלתית בה משובצת המשרה ובנוסף ניתן לפרסם בלוחות המודעות הפיזיים.
3. משלוח הודעות למשתמשים הפנימיים באמצעות הדואר האלקטרוני.

בפרסום המכרז באתר האינטרנט ידגיש האחראי, כי רשאים להגיש מועמדות למכרז הפנימי רק עובדי המשרד על יחידותיו.

האחראי יקבע את המועד האחרון להגשת בקשות למשרה פנויה, ובהתאם לכך את פרק הזמן לפרסום המכרז. המועד האחרון להגשת הבקשות למשרה פנויה לא יפחת משבעה ימי לוח ולא יעלה על עשרה ימי לוח מיום פרסום המכרז והבאתו לידיעת העובדים בדרכים האמורות לעיל;

נציין כי מנהל אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה או מי שהוסמך מטעמו, רשאי לאשר משך פרסום ארוך מעשרה ימים מטעמים מיוחדים שיירשמו; בקשה להשתתף במכרז פנימי תוגש בטופס מקוון שנשלח באמצעות מערכת הגיוס המקוונת באתר נציבות שירות המדינה;

התקבל טופס בקשה כאמור, תשלח הודעה או בדרך אחרת כפי שהורה נציב שירות המדינה, אל כתובת הדואר האלקטרוני של העובד, אם העובד מסר את כתובת הדואר האלקטרוני; המצאה של הזמנה או הודעה, אשר נשלחה בדרך מקוונת בהתאם לכללים אלה, יראו אותה כהודעה או הזמנה שהומצאה במסירה אישית שבוצעה ביום ובשעה המצוינים באישור המערכת המקוונת, אלא אם כן הוכח אחרת;

להלן יפורטו שלבי המכרז בהתאם לסוג המכרז ויובהרו גם באמצעות תרשים זרימה בהמשך;

**שלב■ מכרז פנימי:**

1. בניית המכרז במערכת מרכבה והעברתו לפרסום במערכת המקוונת של נש״מ, בפורטל הארגוני ובמייל המשרדי.
2. משך פרסום המשרה - 7 ימי עבודה לכל הפחות ולא יותר מעשרה ימי עבודה. (חל איסור לקבוע סיום מכרז ביום שבת/חג, בעת הצורך יש להאריך את המכרז ליום החול הקרוב).
3. סינון ובדיקת קורות חיים בהתאם לדרישות הסף למשרה ומתן הודעה למועמדים על השלמת טפסים נדרשים - עד 5 ימי עבודה מיונו ההודעה.
4. בדיקת המסמכים שהושלמו על ידי המועמד, עבור כל המועמדים הנמצאים בסטאטוס "בטיפול".
5. במכרזי בכירים - בתום סינון המועמדים, יועבר תיק המכרז לאגף בחינות ומכרזים בנש״מ בצרוף טופס הכולל את שם נציג המשרד לוועדת הבוחנים.
6. העברת מועמדים אשר מועמדותם מוטלת בספק (ספק באשר לשנות ניסיון, תצהירים, אישורי העסקה וכדומה) לאגף בחינות ומכרזים בנש״מ.
7. במידה והוגש ערר על פסילת מועמדות, אין צורך לעכב את הליכי בדיקת המועמדויות, אך אין להמשיך לשלב המיון.
8. בתום בדיקה ואישור כל המועמדים, קביעת מועד לוועדת בוחנים.
9. איתור נציגים לועדת בוחנים בהתאם לכללי התקשי״ר:

מכרז בו רמת המשרה הגבוהה עד 41:

* נציג משרד - יו״ר.
* נציג נש״מ.
* נציג הסתדרות העובדים (בהתאם לדירוג המשרה).

מכרז בו רמת המשרה הגבוהה מ - 42:

* נציג נש"מ - יו״ר.
* נציג המשרד.
* נציג משרד ממשלתי אחר.
* נציג הסתדרות העובדים (בהתאם לדירוג המשרה).
1. הכנת תיקי מועמדים לוועדה כמספר הבוחנים.
2. הקמת וועדה במרכבה והוצאת זימונים למועמדים ולחברי הוועדה.
3. בתום ועדת הבוחנים, הקלדת הפרוטוקול למרכבה ועדכון המועמדים בטלפון על התוצאות.
4. עדכון ר' אגף מש״א ורפרנטית התקינה על המועמד הנבחר.
5. סגירת המכרז במערכת המרכבה.
6. שליחת מכתב רשמי למועמדים עם תוצאות המכרז, חתום על ידי ר' אגף מש״א.
7. העברת פרוטוקול ומסמכי המועמד הנבחר ליחידת הקליטה לתחילת הליך קליטה (באישור ר' אגף מש״א).

**שלב■ מכרז בין - משרד■**:

1. אם לא נמצאו מועמדים מתאימים למשרה במרכז הפנימי, רשאי המשרד לפרסם מכרז בין משרדי. האחראי רשאי לפרסם מכרז בין משרדי, אם המכרז הפנימי לא העלה מועמדים ולא נבחרו כשירים נוספים ו/או המועמד הנבחר לא עמד בתקופת הניסיון;
2. במשרות בדירוג המשפטנים בדרגה א3 ומעלה, יחליף המכרז הבין משרדי את המכרז הפנימי.
3. מכרז בין - משרדי יפורסם באמצעות מערכת הגיוס המקוונת שבאתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה: האחראי במשרד או ביחידת הסמך שבה משובצת המשרה,

יפרסם את המכרז בהתאם להוראות.

1. משך פרסום המשרה - 14 ימי עבודה (חל איסור לקבוע סיום מכרז ביום שבת/חג, בעת הצורך יש להאריך את המכרז ליום החול הקרוב) - האחראי במשרד או בנציבות שירות המדינה יקבעו את המועד האחרון להגשת בקשות למשרה פנויה, ובהתאם לכך את פרק הזמן לפרסום המכרז. המועד האחרון להגשת הבקשות למשרה פנויה כאמור לא יפחת מארבע עשר ימי לוח מיום פרסום המכרז והבאתו לידיעת העובדים בדרכים האמורות לעיל, אלא אם נציב שירות המדינה או מי שהוסמך מטעמו הורה על קיצור התקופה כאמור מטעמים מיוחדים שירשמו.
2. הרכב ועדת בוחנים במכרז בין משרדי זהה להרכב הועדה במכרז פנימי.
3. תהליך העבודה במכרז בין משרדי זהה לזה במכרז פומבי

**שלב■ מכרז פומבי:**

מכרז פומבי למשרה יפורסם לאחר שלא אוישה המשרה בארות מן הדרכים המקובלות מכרז פנימי/בין משרדי, והחליט המשרד כי הוא מעוניין לאיישה על ידי עובד מן החוץ.

1. בניית המכרז במערכת מרכבה והעברתו לפרסום במערכת המקוונת של נש״מ.
2. שליחת טופס "בקשה למיון תעסוקתי" לגורם בנש״מ המטפל בתיאום מעריכים למרכזי הערכה. יש לכלול בטופס את שמות נציגי המשרד המיועדים לקחת חלק במרכזי ההערכה, תוך ציון שמות עובדים משני המינים.
3. משך פרסום המשרה - 14 ימים לכל הפחות (חל איסור לקבוע סיום מכרז ביום שבת/חג, בעת הצורך יש להאריך את המכרז ליום החול הקרוב).
4. סינון ובדיקת קורות חיים בהתאם לדרישות הסף למשרה ומתן הודעה למועמדים על השלמת טפסים נדרשים - עד 5 ימים מיום ההודעה.
5. בדיקת המסמכים שהושלמו על ידי המועמד, עבור כל המועמדים הנמצאים בסטאטוס "בטיפול".
6. העברת מועמדים אשר מועמדותם מוטלת בספק (שנות ניסיון, תצהירים, אישורי העסקה וכדומה) לאגף בחינות ומכרזים בנש״מ.
7. במידה והוגש ערר על פסילת מועמדות, אין צורך לעכב את הליכי בדיקת המועמדויות, אך אין להמשיך לשלב המיון.
8. קביעת "סטטוס בדיקות תנאי סף" למכרז במרכבה רק לאחר שחלפו לא פחות מ - 5 ימי עבודה ממועד פסילתו של המועמד האחרון.
9. שלבי המיון:

שלב א' - בחינות במכון מיון,

שלב בי - מרכז הערכה במכון מיון, שניהם באחריות כוללת של אגף בחינות בנש״מ.

* נקבעה בחינה מקצועית - המועמד יבצעה יחד עם הבחינות בשלב א' בהליך המיון.
* הליך בדיקת הבחינה המקצועית: קבלת טפסי הבחינה מאגף בחינות ומכרזים בנש״מ והעברתם לממונה היחידה לבדיקה ומתן ציון. הציונים יועברו במייל לאגף בחינות ומכרזים בו.ש״מ לשכלולם עם ■תר תוצאות בחינות המועמד. טפסי הבחינה יתויקו בתיק המכרז ביחידת המכרזים למשך חצי שנה לפחות.
1. ביצוע מעקב שוטף אחר סטטוס הליך המיון במערכת הגיוס האלקטרונית.
2. הסתיים הליך הבחינות - יש להוציא ממערכת הגיוס האלקטרונית את שמות המועמדים אשר עברו לשלב ועדת הבוחנים (8 מועמדים לכל היותר לכל משרה).
3. קביעת מועד לוועדת הבוחנים ואיתור נציגים בהתאם לכללי התקשי״ר:

שני נציגי משרד ברמת המשרה ומעלה מרנחום העיסוק של משרת המכרז.

* נציג נש"מ - יו״ר הוועדה.
* נציג ציבור (לרוב גימלאי המשרד המכיר את תחום העיסוק).
1. הכנת תיקי מועמדים לוועדה כמספר הבוחנים.
2. הקמת וועדה במרכבה והוצאת זימונים למועמדים ולחברי הוועדה.
3. בתום ועדת הבוחנים, הקלדת הפרוטוקול למרכבה ועדכון המועמדים בטלפון על תוצאות הוועדה.
4. עדכון ר' אגף מש״א ורפרנטית התקינה על המועמד הנבחר.
5. שליחת מכתב רשמי למועמדים עם תוצאות המכרז, חתום על ידי ר' אגף מש״א.
6. סגירת המכרז במערכת המרכבה.
7. העברת פרוטוקול ומסמכי המועמד הנבחר ליחידת הקליטה לתחילת הליך קליטה (באישור ר' אגף מש״א).

**תרשים זרימה- תהליר המכרז**



|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| מיון ובחינות מקצועיות |
|  |  |
| ועדת בוחנים |
|  |  |  |  |
| ו | סגירת המכרז |  |

**העברה לפרסום בנש״מ
משך זמן הפרסוום כקבוע בתקשיר**

**סינון ובדיקת קורות ח״ם
ספקות - העברה לנש״מ
השלמת מסמכים ובדיקתם
ערר במקרה הצורך**

**קבלת תוצאות המבחנים מהמכוניט המקצועיים**

**עדכון המעמדים טלפונית ושליחת מכתב רשמי לזוכה**

**עדכון ר אגף מש״א**

**ורפרנטית תקינה**

1. **חוקיות ותקינות, טוהר מידות !שקיפות**

**חוקיות ותקינות**

באשר לשרשרת הגיוס והליכי המיון למכרזים בדקנו הא□ הפעולות תקינות, מבחינת השמירה על החוק, על הניהול התקין, על יעילות ועל טוהר המידות. כמו כן בדקנו הא□ מקוימות ההוראות המחייבות והאם כלל התהליכי□ מנוהלי□ בהתא□ לערכי השקיפות.

אנו מציינים את החובה לנהוג בהגינות ובתום לב כדי לשמור על הכללים שעליהם מושתת המינהל הציבורי ולהגביר את אמון העובדים בתהליך.

בדקנו האם בשרשרת הגיוס והמיון עובדות היחידה פעלו לפי כל ההנחיות המתחייבות ובכלל זה:

* האם פרסום המכרז נעשה בהתאם לכללים.
* האם לכל המועמדים שמועמדותם נפסלה נמסרה הודעה מנומקת באשר לפסילת מועמדותם כמתחייב מהוראות התקשיר.
* האם טיפלו בערר על פסילת מועמדויות בהתאם לכללים ולהנחיות.

מבדיקתנו עולה כי פרסום כלל המכרזים נעשה בהתאם לנהלים המחייבים. כמו כן לכל המועמדים שמועמדותם נפסלה נשלחה הודעה מנומקת ומפורטת. יתרה מכך, גם מועמדים שנפסלה מועמדותם והגישו ערר זכו לטיפול הולם וראוי.

אנו מציינים זאת לחיוב.

**טוהר מידות** בבדיקתנו את טוהר מידות התייחסנו לנקודות הבאות:

האם קיים חשש לתיאום מוקדם בין גורמים שונים למנהל היחידה מבקש התקן בקשר לעובדים שייבחרו במכרזים שיתפרסמו, ובכך יפגע עקרון השוויון. התיאום המוקדם עלול ליצור מצבים שונים שאינם עולים בקנה אחד עם כללי המינהל התקין.

לא מצאנו עדויות לכך שנעשה תיאום מוקדם כלשהו.

בבדיקתנו את המכרזים לא מצאנו סימוכין לכך שהיה תיאום מוקדם בין הנהלת המשרד למנהל היחידה מבקש התקן באשר לזהות העובד שייבחר. כמו כן לא מצאנו ממצאים המעידים על כך שמכרזים הותאמו למידותיהם של עובדים מסוימים, באמצעות הפחתה בדרישות ההשכלה, וכן לא מצאנו ממצאים המעידים על פעולות בניגוד לדין ולנוהל.

בבדיקתנו לא מצאנו סימוכין לכך שנעשו התאמות בדר״שות המכרז, בדרישות הסף ו/או בתיאור התפקיד למידות העובדים שזכו בתפקיד.

מקרה •וצא דופן שהעלנו מכרז מסי 33852 ־ רכז בכיר הוצאות ותשלומים באגף הכספים

ביום 15.6.2015 התקיימה ועדת בוחנים בה זכה מועמד, שהיה מועמד יחיד. מצאנו כי למכרז זה קדם תהליך ארוך ומקיף של התכתבות ענפה בה נעשה ניסיון לאייש את המשרה בפרסונה מסוימת.

בשיחה עם סמנכ״ל המשרד הובהר כי אכן מדובר במקרה חריג ואנושי. מדובר באם ששכלה את בנה החייל במבצע 1■■■) הסמנכ״ל הסביר כי אכן ניסה לסייע לה ופנה לנציבות שירות המדינה בבקשה האם ניתן לשלבה ללא צורך במכרז. מהנציבות השיבו לו כי על אף הצער הרב שכרוך בכך אין אפשרות ע״פ התקשיר להחריג מקרה זה. נדגיש כי פנייתו של סמנכ״ל המשרד אל נציבות שירות המדינה נעשתה במטרה לנסות ולברר האם ניתן למנות את הגברת לתפקיד כדין וכנדרש ומשקיבל תשובה שהדבר לא ניתן, פעל הסמנכ״ל בדרך המקובלת לאיוש התפקיד.

נציין כי בפנינו הוצגו מסמכים התומכים בדברים שנאמרו. מהתכתובות בין הסמנכ״ל לגורמים שונים בנציבות עולה כי האם השכולה אינה נמנית על קבוצות הזוכות להעדפה מתקנת ע״פ כללי התקשיר. הואיל וכך התקיימה ועדת בוחנים כאמור לעיל וזכה בה מועמד אחר.

סוגיה נוספת שבדקנו המשיקה לטוהר מידות היא עיכוב באיוש תפקידים אשר מתפנים בעקבות פרישת עובדים לגמלאות. עיכוב מסוג זה עלול לחזק את הרושם הקיים בקרב עובדים הסבורים שהמכרזים מתפרסמים רק לאחר שהוסכם על מועמד מסוים שהמכרז "נתפר" למידותיו והוא זה אשר בסופו של דבר זוכה בתפקיד.

מבדיקתנו עולה כי לא נמצאו עדויות לעיכוב באיוש משרה שהתפנתה בעקבות פרישה למעט מקרה יחיד בו עוכב איוש המשרה אולם היו לכך הסברים כמפורט להלן:

מכרז מספר 31800 למשרת "ראש ענף וידאו" בלשכת העיתונות הממשלתית התפרסם בעקבות פרישתו של העובד שמילא את התפקיד. עם פרישתו עלתה השאלה כיצד יבחנו צלמים. נעשתה עבודת שטח מקיפה באשר למבחנים המקצועיים. מבחנים אלו עברו בדיקה ואישור של נציבות שירות המדינה.

במקרה זה אומנם היה עיכוב באיוש משרה שהתפנתה בעקבות פרישתו של עובד, ברם היה לעיכוב סיבה בדמות הצורך לבנות מבחן מקצועי ולאשרו בנציבות שירות המדינה טרם יציאה למכרז ואיוש המשרה מחדש.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כ׳ פרישתו של העובד במקרה האמור לא תוכננה מראש אלא הוא הודיע "מהיום למחר" על עזיבה ולא היה ניתן להיערך לה מכאן נובע העיכוב.

אנו סבורים כי היערכות מבעוד מועד להסדרת איוש משרה לכשתתפנה תייעל ותסייע רבות לאיוש המשרה

לדברי אגף משאבי אנוש במקרים בהם ידוע תאריך פרישתו של עובד התהליך מתבצע מיד עם קבלת המידע. בפרישת גיל ־ התהליך מתחיל שנה (12חודשים) לפני מועד הפרישה כמתחייב מהוראות התקשי״ר. לפני פרישתו של עובד מתקיימות שיחות עם מנהלו של העובד ונבחנות החלופות האפשריות. כמו כן, אגף משאבי אנוש מעודד יחידות ליצור מבחנים מקצועיים יחידתיים.

מהאמור לעיל עולה כי ההליך המכרז׳ במשרד מתנהל ע״פ כללי המינהל התקין.

ברם, המגמה הרווחת בקרב עובדים רבים היא שימוש במונח "מכרזים תפורים" כאשר הכוונה היא למכרזים בהם הותאמו מראש הדרישות למועמד שזכה במכרז ובכך נפגע טוהר המידות.

מבדיקתנו עולה כ׳ לא נמצאו עובדות המעידות על פגיעה בטוהר מידות ואין ממש בטענות שהועלו מעת לעת ע״י עובדי המשרד. אחד האמצעים להתמודד עם טענות מסוג זה היא באמצעות הגברת שקיפות התהליכים המבוצעים ע״י הנהלת המשרד ושינוי השיח הארגוני בנושא באמצעות הסברה מתאימה.

**שקיפות**

שקיפות מהווה אמצעי להשגת אמינות, משום שהיא מחזקת את המידע שיש לעובדים לגבי מדיניות, מקטינה את מידת אי הוודאות לגבי תהליכים שינקטו ומגבירה את יכולת העובדים להבין את תהליכי קבלת ההחלטות.

יוצא אפוא ששקיפות מהווה כלי משמעותי בידי הנהלת המשרד אשר במידה ותשכיל להשתמש בו יגבר האמון בקרב העובדים. הגברת השקיפות תוביל, בין היתר, שיח ארגוני מתקדם אשר בו יש בכדי לשנות את התפיסה הרווחת האמורה.

1. **■עילות התהליכים**

בדיקת פרק הזמן החולף מתחילת התהליך קרי שלב התקינה ועד לקיום ועדת הבוחנים וזכיית המועמד במשרה־ סופו של התהליך

לשם בדיקת יעילות התהליך המכרז■ ערכנו מדגם. שכלל ארבעה עשר מכרזים אשר התנהלו בתקופה האמורה. המכרזים נבחרו באופן מושכל לפי סוגי משרות שונות וסוגי מכרזים שונים על מנת ליצור מדגם אמין שמייצג את תהליך המכרזים והתקינה באופן מיטבי.

מהמדגם שערכנו עולה כי פרק הזמן שעובר מתחילת תהליך התקינה, קרי בקשתו של מנהל יחידה לקבל עובד ועד לקיומה של ועדת בוחנים - יום זכיית המועמד, נמשך בין חצי שנה לשנתיים. נציין כי רק למחצית מהמכרזים שנכללו במדגם קיבלנו את מועד תחילת התקינה ולכן נתונים אלה בדבר הימשכות ההליך חלים רק על כמחצית המדגם.

מהתרשים (המתייחס כאמור רק למכרזים אשר לגביהם התקבלו כלל הנתונים להליך תקינת המשרות) עולה כי ב ־ 28% מהמקרים ארך הטיפול בכלל ההליך, קרי מתחילת הליך התקינה ועד קיום ועדת הבוחנים כ - 24 חודשים.

יודגש כ■ פרקי הזמן האמורים אינם תלו"□ כמובן רק ביחידות המשרד אלא גם בנציבות שירות המדינה. עם זאת, אופן תהליכי העבודה המבוצעים כיום ביחידת התקינה אינם מאפשרים להצביע על פרק הזמן המדויק של כל שלב בהליך ובכלל זה זמן הטיפול של נציבות שירות המדינה.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי המכרזים שנבדקו בדוח הביקורת היו מכרזים משנת 2014 ־ 2013. בשנים אלה תהליכי המכרזים ארכו זמן רב מאוד בכל שירות המדינה בשל התנהלות שנדרשה ע"׳ נציבות שירות המדינה בנושאים שלהלן: בדיקת תצהירים, בדיקת עררים ושאלות לגב■ ספק עמידה בתנאי סף. בבל הנושאים הללו התרחש עיכוב רב בהתנהלותה של הנציבות.

בנוסף, הליך זימון מועמדים לבחינות ולמרכזי הערכה נמשך זמן רב בנציבות, כמו גם העברת תוצאות המבחנים ליחידת המכרזים לשם זימון ועדת הבוחנים.

מדוח סיכום שפורסם ע״י נציבות שירות המדינה בו הוצגו נתונים לגבי עמידת המשרד בהליך המכרזי (הליך מכרזי בלבד ללא הליך התקינה) עולה כי משרד ראש הממשלה נמצא במקומות נמוכים מבחינת משכי זמן של בדיקת תנאי הסף ושל שלב כינוס ועדת הבוחנים. דירוג זה ניתן באופן השוואתי אל מול יתר משרדי הממשלה שנבדקו.

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי נציבות שירות המדינה בדקה מכרזים שהיו כבר בהליך מכרז• זמן רב טרם הונפקה אמנת השירות למשרדים. משום כך, הנתונים שהופקו שם לא שיקפו נכונה את פעילות היחידה. כפי שצוין בדוח הביקורת - אמנת השירות נכנסה לתוקף רק ביום 1.6.16 בלבד ורק בחודשים אלו החלה היחידה לסגל את התהליכים והנהלים החדשים לפיהם היא אמורה לעבוד ולהתנהל.

יתר על כן, כפי שמצוין גם בדוח - נתוני האמנה התייחסו רק למכרזים בהם מספר המועמדים אינו עולה על 200 - ואילו במשרד ראש הממשלה יש והיו מכרזים עם 500 מועמדים ואף ■ותר.

לסיכום אבני הבוחן אותם בחנו בדוח זה: יעילות שקיפות וטוהר מידות. בבדיקתנו את הנושא לא מצאנו עדויות לפגיעה בטוהר המידות ואין ממש בטענות שהושמעו מצד עובדים באשר להתאמת מכרזים למידותיהם של עובדים מסוימים. נוכחנו כי ההליך המכרז׳ במשרד מתנהל ע״פ כללי המינהל התקין.

ברם, המגמה הרווחת בקרב עובדים הנוטים להשתמש במונח "מכרזים תפורים" ולהלין על פגיעה בטוהר מידות דורשת טיפול והתמודדות. אחד האמצעים להתמודד עם טענות מסוג זה היא באמצעות הגברת שקיפות התהליכים המבוצעים ע״י הנהלת המשרד.

שקיפות מהווה אמצעי להשגת אמינות, מחזקת את המידע שיש לעובדים לגבי מדיניות, מקטינה את מידת אי הוודאות לגבי מהלכים שינקטו ומגבירה את יכולת העובדים להבין את תהליכי קבלת ההחלטות. יוצא אפוא ששקיפות מהווה כלי משמעותי בידי הנהלת המשרד. הגברת השקיפות תוביל, בין היתר, שיח ארגוני מתקדם אשר יש בו בכדי לשנות את התפיסה הרווחת האמורה.

בנושא יעילות ההליכים ישנו מקום לשיפור כפי שפורט לעיל, במיוחד באשר לקיצור משכי הזמן בשרשרת הגיוס והמיון ולעשות זאת בהתאמה לאמנה שפרסמה נציבות שירות המדינה.

1. **סדר■ עבודתה של ועדת הבוחנים**

ועדת הבוחנים היא לב ליבו של ההליך המכרז• שהרי בסופה ייקבע המועמד הזוכה אשר יאייש את המשרה. להלן יובהרו סדרי עבודתה של הוועדה:

המועמדים למשרה פנויה, שהוכרז עליה במכרז פנימי או בין - משרדי או פומבי, יוזמנו לריאיון בפני ועדת בוחנים (בחינה בעל פה); ההזמנה לריאיון בפני ועדת הבוחנים או למבחן באמצעות מכתב או בעל פה, תשלח שבעה ימי לוח לפחות לפני מועד הריאיון או המבחן;

הזמנה לריאיון או למבחן בכתב שנשלחה בדואר, תיראה כמבוצעת אם נמסרה לדואר ואם הכתובת שעליה הייתה כשורה. יש לראות את ההזמנה כמבוצעת במועד שבו היה מגיע המכתב לתעודתו בדרך הרגילה של הדואר, אם לא הוכח היפוכו של דבר.

היו שמונה או פחות מועמדים לתפקיד, יוזמנו כולם לבחינה בעל פה; היו יותר משמונה מועמדים לתפקיד, יוזמנו כולם למבחנים בכתב ו/או מרכזי הערכה על - פי בחירת האחראי ובאישור אגף בכיר בחינות ומכרזים. המבחנים בכתב ו/או מרכזי ההערכה יערכו לפני הופעת המועמדים בפני ועדת בוחנים;

מתגובת אגף משאבי אנוש עולה כי נכון להיום כל מועמד שמגיש מועמדותו למכרז פומבי עובר הליכי מיון ובחינות גם במכרזים בהם מאושרים פחות מ ־ 8 מועמדים.

נתקיימו מבחנים בכתב ו/או מרכזי הערכה, יוזמנו לבחינה בעל פה שמונת המועמדים שהישגיהם במבחנים או במרכזי ההערכה היו הגבוהים ביותר, אלא אם נקבע אחרת על-ידי מנהל בכיר אגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה;

פסקה 11.46 בתקשיר מגדירה מפורשות את סדרי עבודתה של ועדת הבוחנים, את הכללים החלים עליה ואת תפקודו של מרכז הוועדה.

להלן חלק מהכללים החלים על חברי הוועדה:

* לא יופלה מועמד מחמת מינו, נטייתו המינית, מעמדו האישי, היריון, טיפולי פוריות, טיפולי הפריה חוץ־גופית, היותו הורה, גילו, גזעו, דתו, לאומיותו, ארץ מוצאו, השקפתו, מפלגתו או שירותו במילואים, קריאתו לשירות מילואים או שירותו הצפוי בשירות מילואים כהגדרתו בחוק שירות ביטחון [נוסח משולב], התשמ״ו 1986- ,לרבות מחמת תדירותו או משכו,
* לא יישאל מועמד שאלות העלולות להתפרש כמפלות; כמו כן על חברי ועדת הבוחנים להימנע ככל האפשר משאלות השנויות במחלוקת בין המפלגות במדינה, לא "שאל מועמד כל שאלה שהיא על הפרופיל הצבאי שלו. ועדת בוחנים רשאית לדרוש מן המועמד תעודות רפואיות על כישוריו הפיזיים, אם כישורים כאלה נדרשים למילוי המשרה. על ועדת הבוחנים לתת את דעתה בטרם ההחלטה בדבר המועמד הכשיר,

לחובת הייצוג ההולם בהתאם לקבוע בסעיף 15א לחוק שירות המדינה (מינויים),

התשי״ט -1951.

ועדת הבוחנים תחליט על מועמד כשיר, או מועמדים כשירים, לפי התרשמותה מן המועמד ובשים לב לגיליונות ההערכה והמשוב השנתיים, ותוצאות המבחנים - אם התקיימו; על החלטת הוועדה להיות מנומקת היטב; ועדת בוחנים תרש;ום פרוטוקול על החלטותיה בטופס זיכרון דברים - ועדת בוחנים.

יושב ־ ראש הוועדה ושאר חבריה יחתמו עליו. בפרוטוקול תציין הוועדה את שמות כל המועמדים הנראים לה כשירים למשרה הפנויה לפי סדר עדיפות, או תציין שאף אחד מן המועמדים לא נמצא כשיר למשרה;

אם ניתנה חוות דעת המהווה נימוק שלא לבחור במועמד לתפקיד, יש להודיע על כך למועמד ולאפשר לו להגיב על המידע;

חבר ועדת בוחנים שקיבל מידע על כישלונו בעבר של מועמד, על ניסיון לא מוצלח עמו או הערכה אחרת כל שהיא, יודיע על כך למועמד ויאפשר לו להגיב על המידע;

חבר ועדת בוחנים שיש בינו לבין המועמד במכרז זיקה אישית או קרבה שהיא מעבר ליחסי עבודה, לרבות קרבת משפחה כאמור בפסקה 13.312, יודיע על כך לאחראי;

אם התנהל ו/או מתנהלים נגד מועמד למשרה חקירה או הליך בקשר להאשמה משמעתית ו/א פלילית, יש להביא בפני ועדת הבוחנים את המידע על החקירה או ההליך ולאפשר למועמד להגיב על המידע. על חברי הועדה לשקול בכובד ראש את מהות המידע כאמור, והשפעתו האפשרית על התאמת המועמד לתפקיד.

יושב ראש ועדת הבוחנים ידאג לרישום מסקנות הוועדה והנימוקים להן, ואם מצאה הוועדה מועמדים כשירים למשרה, יצוינו שמותיהם לפי סדר עדיפותם בהתאם למידת כשירותם;

לא תקבע הוועדה ששני מועמדים כשירים במידה שווה;

כל חברי הוועדה יחתמו על המסקנות, אולם חבר הוועדה המבקש להסתייג מהן רשאי להוסיף למסקנות את הסתייגותו ונימוקים לה;

דיוני ועדת בוחנים, מסמכיה ומסקנותיה הם סודיים ואסור להביא מהם לידיעתם של אחרים, אלא באישור נציבות שירות המדינה.

ועדת הבוחנים תסיים את תפקידה בו ביום ואינה רשאית לדחות את החלטתה למועד אחר, אלא בשל נסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מנהל אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה;

נציבות שירות המדינה או האחראי לפי העניין ישלחו למועמדים שהתייצבו בפני ועדת בוחנים, הודעה על בחירתם או אי בחירתם; האחראי ישלח עותק מההודעה לאגף בכיר בחינות.

עותק מפרוטוקול החלטת הוועדה, יישלח אל אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה; מועמד שנבחן בפני ועדת הבוחנים, רשאי לקבל את פרוטוקול החלטת הוועדה בכפוף להסתרת פרטים מזהים לגבי מועמדים אחרים כמחויב על־פ׳ הוראות כל דין.

להלן חלק מהכללים החלים על מרכזת הוועדה:

* אין להביא לידיעת המועמדים את שמות חברי הוועדה, אלא בעת התכנסות הוועדה.
* אין למסור למועמד שמות של מועמדים אחרים לאותו מכרז.
* אין להביא לידיעת חברי הוועדה את שמותיהם של חברי הוועדה האחרים, אלא בעת התכנסות הוועדה.

במקרה שבו נבצר ממועמד להגיע לריאיון בפני ועדת בוחניט מחמת שירות מילואים, מרכז הוועדה ידחה את כינוס ועדת הבוחנים בהתאם

האחראי יגיש לוועדת הבוחנים את תוצאות הליכי המיון של כל המועמדים, אם התקיימו הליכים כאלו; האחראי או מי מטעמו יגיש לוועדת הבוחנים את התיק האישי בהתאם להנחיות אגף בכיר בחינות ומכרזים המתפרסמות מעת לעת. בנוסף, רשאי הוא להגיש חוות דעת על המועמד של הממונה הנוכחי או ממוניו הקודמים ושל ממליצים שצוינו על - ידי המועמד בטופס מועמדות מקוון. כמו כן, יגיש תעודות ומסמכים רלוונטיים לעניין שהמציא המועמד, וכל מסמך אחר אשר הובא לידיעת העובד והנוגע לעובד;

במידה ודעות חברי ועדת הבוחנים שקולות - תכריע דעתו של היושב ראש.

**מהלר עבודת ועדת הבוחנים: סדר■ העבודה של הוועדה**

לא נכחנו בישיבות וועדת בוחנים ולכן לא התרשמנו באופן ישיר ובלתי אמצע■ מפעילות ועדת המכרז. עם זאת, מהפרוטוקולים בהם עיינו התרשמנו כי הועדות התנהלו כיאות ולפי הוראות התקשי״ר. כמו כן מכלל המסמכים שהוצגו בפנינו כולל תיק המכרז התרשמנו כ• מרכזת הוועדה פעלה כיאות ובהתאם לתקשי״ר.

אנו מציינים זאת לחיוב.

1. **אמנת נציבות שירות המדינה**

בהחלטת ממשלה 3933 מיום 18.12.2011 שנושאה "שיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה" נקבע כי תקום וועדה בראשות נציב שירות המדינה אשר תגבש תכנית מפורטת לביצוע רפורמה בניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה. סעיף 3ג' בהחלטה מתייחס לנושא גיוס ומיון עובדים בשירות המדינה ובין היתר קובע כי יבחנו צעדים לשם תקשוב המערכות, קיצור תהליכים ולוחות זמנים.

בהתאם לרפורמה האמורה פרסם נציב שירות המדינה ביום 8 בנובמבר 2015 אמנת שירות לנושא גיוס ומיון בשירות המדינה. אמנת השירות - \/31 כוללת, בין היתר, לוח זמנים לכל שלב בתהליך הגיוס ולתהליך כולו. כמו כן, היא קובעת אחראי לכל שלב. כך לדוגמא קובעת האמנה כי מרגע שפורסם המכרז יש לסיים בדיקות תנאי הסף תוך 14 יום ושלב זה הינו באחריות המשרד.

לכל התהליך כולו הקציבה האמנה 96 ימים.

יוער כי נתונים מתייחסים רק למכרזים בהם מספר המועמדים אינו עולה על 200 מועמדים.

בתאריך 1.6.2016 נכנסה לתוקף אמנת השירות של נציבות שירות המדינה. האמנה נועדה להציב לגורמים המקצועיים יעדים ממוקדים לביצוע שלבי הגיוס והמיון השונים:

1. פרסום מכרז.
2. בדיקת תנאי הסף.
3. מיון - מכוני מיון.
4. ועדת בוחנים.

בסקר שערכה נציבות שירות המדינה נבדקו משך זמן בדיקת תנאי הסף ומשך זמן כינוס ועדת הבוחנים של משרד ראש הממשלה אל מול יתר משרדי הממשלה.

מבדיקת משך זמן סינון המועמדים העונים על תנאי הסף עולה כי במכרזים פומביים המשרד נמצא במקום ה ־ 68 מתוך 81 משרדים ויחידות שנבדקו.

מבדיקת משך הזמן לכינוס ועדת בוחנים במכרזים פומביים המשרד נמצא במקום ה ־ 22 מתוך 81 משרדים ויחידות שנבדקו.

אגף ממשל וחברה בדק גם הוא את הנושא וסבור כי ישנן סיבות לכך שמיקומו של המשרד בסקר של הנציבות נמוך מאוד וביניהם מספר המועמדים הניגשים לכל משרה (מספר רב מאוד). כמו כן פרק הזמן עד לכינוס ועדת הבוחנים ארוך מאוד. אגף ממשל וחברה סבור שיש לפתח כלים שונים לייעול התהליך לדוגמה: הצהרה על עמידה בתנאי הסף. באמצעות צעד זה מוצע כי במקום שמחלקת המכרזים תבדוק את תנאי הסף של כלל המועמדים, המועמדים יידרשו להצהיר בהצהרה מפורטת כי הם עומדים בתנאי הסף. בליווי הצהרה זו כלל המועמדים ישלחו למבחנים ותנאי הסף יבדקו רק עבור המועמדים שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר במבחנים.

קיים נוסח להצהרה ונוסח זה נמצא כעת בפיילוט בשלבים מתקדמים. בהצהרה יובהר כי מועמד שאינו עומד בתנאי הסף, והגיע לשלב האחרון בתהליך, תוסר מועמדותו.

1. מכרז קיבוצי - מכרז אחד המקבץ מספר משרות וזאת בתנאי שהן זהות לחלוטין. [↑](#footnote-ref-2)
2. טופס הפשרה - טופס המועבר מיחידת התקינה והכולל נתונים אודות המשרה המיועדת להתפרסם כמנרז. [↑](#footnote-ref-3)