

דו"ח לסיכום פעילות לשנת 2021



דבר נציב שירות המדינה

שירות המדינה הוא הזרוע המבצעת של הרשות המבצעת במדינת ישראל. כקטר מרכזי של הזרוע הביצועית בישראל מוטלות עלינו החובה והזכות לפעול כמנוע חיובי, המזין את המערכת באיכות ובמצוינות הבאות לידי ביטוי במידה רבה באמצעות חדשנות וקדמה טכנולוגית. אנו רואים חשיבות רבה במתן שירות מיטבי ומהיר לאזרח בהפחתת רגולציה בפתירת אפיקים יצירתיים לפתרון בעיות ובייעול של תהליכים ארוכי טווח.

כגוף הממונה על פיתוח ושימור ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה שוקדת, יחד עם משרדי הממשלה ויחידות הסמך, על פיתוח הערכיות והמצוינות של עובדי המדינה, כדי שיהיו סמל ודוגמא למשרתי ציבור מסורים הפועלים במרץ ובנאמנות, מתוך הבנת הזכות הגדולה לפעול יום יום, שעה שעה, למען מדינת ישראל.

בימים אלו אני פוגש את המנכ"לים והסמנכ"לים להון אנושי במשרדי הממשלה וביחידות הסמך להצגת תכניות העבודה בנושא ההון האנושי.

פגישות תכניות עבודה הן הזדמנות פז בשבילנו בנציבות ללמוד על צרכי המשרדים והיחידות ולזהות נושאים חוצי-ארגון שביכולתנו לטפל בהם באופן מערכתי ולנסות לגבש פתרונות לאתגרים עמם מתמודדים משרדים ויחידות רבים בשירות המדינה.

השנה הצבתי מספר יעדים אסטרטגיים בנושא ההון האנושי וגם לגבי יישומם אנו לומדים בפגישות המשמעותיות הנערכות בימים אלו: טיפוח ההון האנושי בשירות המדינה, היערכות לשינויים בשוק העבודה ולתהליכי דיגיטציה, הפחתת הבירוקרטיה והגדלת הגמישות הניהולית- אצילת סמכויות, גיוס ומיון ההון האנושי, גמישות תעסוקתית וגיוון תעסוקתי.

לאחר פגישותיי במסגרת זו בשנה שעברה, מיניתי מספר צוותים בנושאים שעלו כפי שעדכנתי אתכם כאן במידעון בעבר, וכבר כעת גובשו תובנות והמלצות בחלק מהנושאים, שאני תקווה כי בע"ה יסייעו רבות לניהול ההון האנושי בכלל המשרדים והיחידות בשירות המדינה.

אנו רואים חשיבות רבה בקיומו של קשר ישיר בין הנציבות לבין משרדי הממשלה, יחידות הסמך ועובדיהם ועל כן אנו ממשיכים בהוצאת מידעון חודשי המדווח על עשיית הנציבות לכלל העובדים והיחידות. בנוסף, בדו"ח שלפניכם תוכלו ללמוד על נציבות שירות המדינה, אגפיה, תפקידיה והרכבה, ולמצוא דרכים יעילות ליצירת קשר עמנו, לטובת שיפור השירות לאזרחי מדינת ישראל.

בברכה,

פרופ' דניאל הרשקוביץ
נציב שירות המדינה

2	דבר נציב שירות המדינה.....
4	נציבות שירות המדינה.....
5	מבנה ארגוני נציבות שירות המדינה.....
6	נציבות שירות המדינה - בעלי תפקידים (2022).....
7	דרכי התקשרות - יחידות הנציבות.....
11	טבלאות נתונים עובדי המדינה.....
14	רשימת חוקי שירות המדינה.....
16	נציב שירות המדינה.....
17	אגף בכיר מינהל ומשאבי אנוש.....
21	דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ.....
22	הממונה על יישום חוק חופש המידע.....
25	מינהל הסגל הבכיר.....
28	אגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.....
30	אגף בכיר מערכת הבריאות.....
34	יחידת הממונה על מערכת הביטחון.....
35	האגף לבקרת ניהול ההון האנושי.....
42	הלשכה המשפטית.....
48	בית הדין למשמעת של עובדי המדינה.....
49	אגף בכיר משמעת.....
53	אגף בכיר חקירות משמעת.....
64	המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול.....
69	אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות.....
73	האגף לשוויון מגדרי וקידום נשים.....
75	האגף לגיוון תעסוקתי.....
79	אגף בכיר גיוס ומיון.....
88	אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה.....
113	אגף בכיר - 'צוערים לשירות המדינה'.....
123	אגף בכיר לפרישה וגמלאות.....
124	סיכום פעילות לשנת 2021.....
128	אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע.....
131	אגף בכיר ביקורת פנימית.....

נציבות שירות המדינה

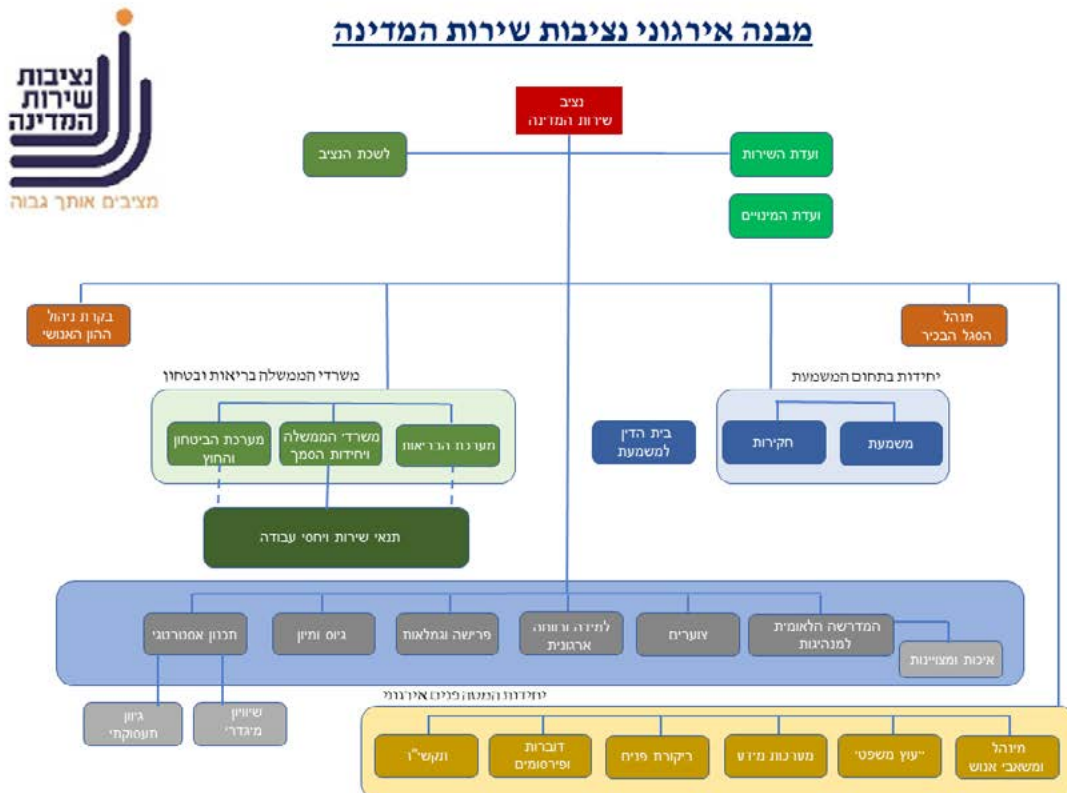
ייעוד:

ארגון המטה האחראי והמוסמך לניהול ההון האנושי והמערך הארגוני בשירות המדינה. הנציבות מופקדת על ייזום, הובלה, הכוונה, הנחלה ובקרה של מערך ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, תוך הבטחת ערכיו, מצוינותו ותקינות התנהלותו של שירות המדינה - על ארגונו, יחידותיו וכלל עובדיו.

נציבות שירות המדינה אחראית מכוח החוק והחלטות הממשלה לתחומים הבאים:

- אישור המבנה הארגוני במשרדי הממשלה וביחידות הסמך;
- אישור התקנים בשירות המדינה;
- קביעת מסלולי הקידום לתפקידים שונים בשירות;
- קליטת ומינוי עובדים;
- הכשרה והדרכה של עובדים לשיפור רמת השכלתם ומיומנותם המקצועית;
- טיפול בתחום הרווחה של עובדי המדינה;
- טיפול במשמעת ואכיפתה בשירות המדינה;
- קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה;
- קידום השוויון המגדרי וקידום נשים בשירות המדינה;
- גיבוש מדיניות תנאי שירות וטיפול בפניות עובדים;
- מתן ייצוג הולם לקבוצות מיוחדות על-פי חוק המינויים;
- טיפול בפרישה של עובדים לגמלאות.
- יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

כל חוזרי הנציבות, ההנחיות והדו"חות מתפרסמים באתר האינטרנט של הנציבות
קישור: <http://www.csc.gov.il>



נציבות שירות המדינה - בעלי תפקידים (2022)

מס'	שם ומשפחה	תפקיד	טלפון בעבודה	פקס בעבודה	כתובת - e-mail
1	פרופסור הרשקוביץ דניאל	נציב שירות המדינה	074-7699100/6	074-7699588	naziv@csc.gov.il
2	אהרונזי מוטי	סגן נציב שירות המדינה (בקרר לניהול ההון האנושי)	074-7699223	074-7699480	motyah@csc.gov.il
3	אלפסי עדנה	סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)	074-7699202	074-7699482	ednaal@csc.gov.il
4	רם אילן	מנהל מינהל הסגל הבכיר ומ"מ מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות	074-7699444/452	074-7699581	ilanrm@csc.gov.il
5	חליבה אבי	מנהל אגף בכיר - ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך	074-7699300		netali@csc.gov.il
6	בניהו אופיר	מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	074-7699189	074-7699591	ofirbe@csc.gov.il
7	רשף חגית	מנהלת אגף בכיר מערכת הביטחון והחץ	03-7634913	03-7634907	hagitre@csc.gov.il
8	גרינבלט אריה	דובר וממונה על ההסברה, פרסומים וקשרי חוץ	074-7699500		doover@csc.gov.il
9	אפק אפרת	מנהלת אגף "צוערים לשירות המדינה" (בפועל)	074-7699286	02-6705621	efrataf@csc.gov.il
10	דול רון	היועץ המשפטי	074-7699111	074-7699587	rondu@csc.gov.il
11	אבוטבול שוהם ורד	מנהלת אגף בכיר גיוס ומיון	072-3201902		veredabu@csc.gov.il
12	דגן עמרי	מנהל המדרשה הלאומית למנהיגות ממשל וניהול	02-5086003		midrasha@csc.gov.il
13	ויצמן רוויטל	מנהלת אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע	074-7699130	074-7699585	revitalw@csc.gov.il
14	כהן אורי	אב בית הדין למשמעת	02-7699599	02-6517901	urich@csc.gov.il
15	לוי ציון	מנהל אגף בכיר פרישה וגמלאות	074-7699259	074-7699573	ziyonle@csc.gov.il
16	איטח אמיר	מנהל אגף בכיר חקירות משמעת	074-7699461	074-7699595	amirit@csc.gov.il
17	דוד גיא	מנהל אגף בכיר משמעת	074-7699160	074-7699590	mishmaat@csc.gov.il
18	דסה רונן	מנהל אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות (בפועל)	074-7699133	074-7699578	ronenda@csc.gov.il
19	שנאן סאלח	מנהל אגף בכיר ביקורת פנימית	074-7699272	074-7699480	salehsh@csc.gov.il
20	אקשטיין ניר	מנהל תחום בכיר תקציבים	074-7699210		nirec@csc.gov.il

דרכי התקשרות - יחידות הנציבות

אתר האינטרנט - <http://www.csc.gov.il/Csc>

דף הפייסבוק - <https://www.facebook.com/Civil.service.Israel>

כתובת הנציבות: רחוב קפלן 3, קריית בן גוריון, ת"ד 34076, ירושלים, מיקוד 91340
(במקרה של יחידות בכתובת אחרת- הכתובת תצוין)

תנאי שירות ויחסי עבודה-
טל. 074-7699308 דוא"ל: einatdr@csc.gov.il

פניות ציבור ופניות עובדי המדינה:
טלפון: 074-7699316, דוא"ל: sigalav@csc.gov.il

בקשות מידע לפי חוק חופש המידע: hofeshmeida@csc.gov.il

לשכת נציב שירות המדינה
טלפון: 074-7699100/6, פקס: 074-7699588
דוא"ל: naziv@csc.gov.il

אגף בכיר גיוס ומיון
לפניות לנציג שירות - בקישור הבא: https://ejobs.gov.il/gius/crm_anon
טלפון: 072-3201900, כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, גבעת שאול, ירושלים

אגף פרישה וגמלאות
טלפון: 074-7699259, פקס: 074-7699573
דוא"ל: zionle@csc.gov.il

דובר וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ
טלפון: 074-7699500,
דוא"ל: dover@csc.gov.il

אגף בכיר משמעת
טלפון: 074-7699160, פקס: 074-7699590
דוא"ל: mishmaat@csc.gov.il

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה
שלוחת ירושלים: טלפון 02-7699599, פקס: 02-6517901 דוא"ל: irisre@csc.gov.il
כתובת: בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה ה' (קומה 2), גבעת שאול, ירושלים
שלוחת חיפה - טלפון: 04-8631222, פקס: 04-8631224 דוא"ל: orlyah@csc.gov.il
כתובת: קריית הממשלה, שדרות פל-ים 15 (קומה 8), חיפה

אגף חקירות משמעת

טלפון: מזכירות 074-7699467, מרכזיה 02-5089590, פקס 074-7699595
כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה B (קומה 5), גבעת שאול, ירושלים
דוא"ל: ofraye@csc.gov.il

אגף איכות ומצוינות

טלפון: 074-7699402 פקס: 074-7699594
דוא"ל: carmelal@csc.gov.il

מינהל הסגל הבכיר

טלפון: 074-7699444/452, פקס 074-7699579; דוא"ל: ilanrm@csc.gov.il

אגף מינהל ומשאבי אנוש

טלפון: 074-7699202, פקס: 074-76994824
דוא"ל: shiraav@csc.gov.il

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה

טלפון: 074-7699189, פקס: 074-7699591
דוא"ל: ofirbe@csc.gov.il

המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול

טלפון: 02-5086003
דוא"ל: midrasha@csc.gov.il

אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"

טלפון: 074-7699281,
דוא"ל: tzoarim@mail.gov.il

היועץ המשפטי

טלפון: 074-7699111, פקס: 074-7699587
דוא"ל: rondou@csc.gov.il

אגף בכיר מערכת הבריאות

טלפון: 074-7699333, פקס: 074-7699481
דוא"ל: ilanrm@csc.gov.il

אגף מערכות מידע

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699585
דוא"ל: revitalw@csc.gov.il

אגף בכיר ביקורת פנימית

טלפון: 074-7699272, פקס: 074-7699480

דוא"ל: salehsh@csc.gov.il

האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים

טלפון: 074-7699140, פקס: 074-7699579

דוא"ל: ronenda@csc.gov.il

אגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699578

דוא"ל: ronenda@csc.gov.il

אגף בכיר ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

טלפון: 074-7699300

דוא"ל: netali@csc.gov.il

אגף בקרה לניהול ההון האנושי

טלפון: 074-7699222, פקס: 074-7699480

דוא"ל: motyah@csc.gov.il

האגף לגיוון תעסוקתי

טלפון: 074-7699131

דוא"ל: ayatra@csc.gov.il

שירות ופניות ציבור בנושא גיוס ומיון בשירות המדינה

אגף בכיר גיוס ומיון מפעיל מרכז שירות רב ערוצי לטובת ציבור המועמדים למשרות בשירות המדינה. מרכז השירות נותן מענה אישי וכללי בפניות מגוונות, לרבות באשר להליכי המיון, מידע על משרות, סיוע והדרכה על מערכת הגיוס המקוונת, בירורי סטטוס ועוד. מרכז השירות פועל בימים א'-ה' באמצעות מענה טלפוני, צ'אט, פניות מקוונות ומייל ייעודי לאנשים עם מוגבלויות.

לפניות לנציג שירות - בקישור הבא: https://ejobs.gov.il/gius/crm_anon
טלפון: 072-3201900, כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, גבעת שאול, ירושלים

מענה טלפוני

המענה הטלפוני ניתן בין הימים א'-ה' בין השעות 08:00-13:00
בטלפון: 077-9208568 או *9478

צ'אט

מעוניינים במענה מידי? נציגינו זמינים לשיחה בימים א'-ה' בין השעות 08:00-18:00.
שיחת צ'אט עם נציגינו תאפשר לכם לקבל מענה מהיר ומקצועי.

פניה מקוונת

ערוץ זה זמין עבורכם 24/7 בכדי לפתוח פנייה בנושאים שונים ומגוונים.
אנו עושים מאמצים לעדכן אתכם בדבר הטיפול בבקשתכם מוקדם ככל שניתן.

דוא"ל

לאנשים עם מוגבלות קיימת הנגשה חלופית באמצעות דוא"ל שכתובתו
giyus@bynetos.co.il

טבלאות נתונים עובדי המדינה

מספר עובדי המדינה לפי דירוגים	
* נכון לדצמבר 2021	
מספר העובדים	הדירוג
25,988	מינהלי
16,179	אחיות
15,005	אקדמאים
6,181	רופאים
4,255	סטודנטים
3,776	משפטנים
2,827	פארארפואיים
2,382	מהנדסים
2,248	רשות הכבאות
2,246	עובדים סוציאליים
1,039	הוראה
802	משפטנים מתמחים
436	טכ' רנטגן מוסמך
435	הנדסאים/טכנאים
236	עובדי מחקר
132	וטרינרים
118	סנגורים ציבוריים
103	עיתונאים
39	מוקבלים לשופטים
22	מפקחים ימיים
84,449	סה"כ

מספר עובדי המדינה לפי משרדים

(נכון לדצמבר 2021)

שם המשרד	מספר העובדים
בית חולים ממשלתיים	38,433
רשות המסים בישראל	6,033
משרד המשפטים	5,061
הנהלת בתי המשפט	4,505
משרד הרווחה והביטחון החברתי	3,706
הרשות הארצית לכבאות והצלה	3,320
משרד החינוך	2,332
רשות האוכלוסין וההגירה	2,172
משרד החקלאות ופיתוח הכפר	1,727
משרד ראש ממשלה	1,370
משרד הבריאות	1,366
משרד האוצר	1,251
משרד החוץ	1,207
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה	1,112
משרד התחבורה והבטיחות בדרכים	1,081
רשות האכיפה והגבייה	944
משרד הכלכלה - זרוע העבודה	867
משרד הפנים	692
משרד האנרגיה	669
משרד להגנת הסביבה	634
משרד הבינוי והשיכון	593
משרד הכלכלה	565
משרד לביטחון פנים	517
משרד העלייה והקליטה	505
רבנות, שירותי דת ובתי דין רבניים	482
מנהל לחינוך התיישבותי ועליית הנוער	408
שירות עיבודים ממוחשבים	403
מנהל התכנון	390
נציבות שירות המדינה	308
משרד המדע הטכנו' תרבות וספורט	268
המרכז למיפוי ישראל	218
משרד התיירות	211
הרשות לשוק ההון	201

187	משרד התקשורת
172	מערך הסייבר הלאומי
135	רשות התחרות
124	משרד לשוויון חברתי
87	מערך הדיגיטל הלאומי
75	הרשות להגנת הצרכן ולסחר הוגן
64	המדפיס הממשלתי
30	משרד לשיתוף פעולה אזורי
24	משרד לנושאים אסטרטגיים
84,449	סה"כ

רשימת חוקי שירות המדינה

חוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט-1959

- תקנות שירות המדינה (מינויים) (הצעת תקן), תש"ך-1959
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (הצהרת אמונים במינוי קיים על ידי עובד שאיננו אזרח ישראל), תש"ך-1959
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (הצהרת אמונים במינוי קיים), תשי"ט-1959
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (תקופת כהונה של עובדים זמניים), תש"ך-1960
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (חוזה מיוחד), תש"ך-1960
- כללי שירות המדינה (מינויים) (מכרזים, בחינות ומבחנים), תשכ"א-1961
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (קביעת בעלי התפקידים שהנציב רשאי לאצול להם מסמכותו לפי סעיף 40 לחוק), תשכ"ז-1967
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (הצהרת אמונים), תשמ"א-1981
- כללי שירות המדינה (מינויים) (סייגים בקרבה משפחתית), תשס"ח-2007
- כללי שירות המדינה (מינויים) (כללים ונוהל לקביעת כשירות רפואית), תשס"ט-2009
- תקנות שירות המדינה (מינויים) (הצהרה על רכוש), תשע"ט-2019
- כללי שירות המדינה (מינויים) (מסירת ידיעות ותעודות רפואיות במצב חירום נגיף הקורונה), תשפ"א-2021

חוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג-1963

- תקנות שירות המדינה (משמעת) (עבירות משמעת לענין סעיף 19 לחוק), תשכ"ד-1963
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (ביצוע החלטות ועדת משמעת ובית דין), תשכ"ד-1963
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (השתכרות בתקופת השעיה), תשכ"ד-1963
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין של בית הדין), תשכ"ד-1963
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין בועדות המשמעת), תשכ"ד-1963
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין בערעור או בבקשה לשופט בית המשפט המחוזי), תשכ"ד-1963
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (ביצוע החלטות שופט בערעור לפי סעיף 43 לחוק), תשכ"ח-1968
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (בקשות לשינוי שיעור המשכורת המשתלמת לעובד מושעה), תשל"ח-1978
- תקנות שירות המדינה (משמעת) (החלת הוראות מחוק זכויות נפגעי עבירה), תשס"ז-2006

חוק שירות המדינה (סיוג פעילות מפלגתית ומגבית כספים), תשי"ט-1959

חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), תשכ"ט-1969

- תקנות שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה) (סדרי דין בועדה), תשל"א-1971 ; תקנות שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה) (איסור ייצוג), תשל"ו-1975

חוק שירות הציבור (מתנות), תש"ם-1979

- תקנות שירות הציבור (מתנות), תש"ם-1980

חוק שירות הציבור (הצהרת הון), תשע"ז-2016

חוק שירות המדינה (גימלאות) [נוסח משולב], תש"ל-1970

- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (הגשת תביעות, הצהרות והודעות), תשי"ז-1956
- כללי שירות המדינה (גימלאות) (מענק לשאירים), תשט"ז-1956

- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (חישוב גימלאות בעד תקופת שירות שהחוק לא חל עליו), תשכ"א-1961
- כללי שירות המדינה (גימלאות) (חישוב תקופת שירות שאינה רצופה), תשכ"א-1961
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (הכרת עבודה במוסד מוכר כשירות), תשכ"ב-1962
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (תנאים להסכם מיוחד), תשכ"ה-1965
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (הודעה על זכות בחירה מחדש), תשכ"ה-1965
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (תנאים לתשלום גימלאות לגבי אדם שעבר משירות המדינה לארגון ציבורי), תשכ"ח-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (תנאים להבאה בחשבון של עבודה בארגון ציבורי), תשכ"ח-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (הודעה מוקדמת על הוצאה לקיצבה), תשכ"ח-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (ערר על הוצאה לקיצבה), תשכ"ח-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (מועד להעברת זכויות של עובד המתייחסות לתקופת שירות קודם), תשכ"ח-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (החזרת הטבות פרישה על ידי זכאי לגימלה לפי החוק ולפי חוקי השיקום), תשכ"ט-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (המשך העסקתו של עובד מעבר לגיל 65), תשכ"ט-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (תנאים לצירוף תקופת שירות קודם), תשכ"ט-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (ערר על החלטת ועדה רפואית), תשכ"ט-1968
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (בקשה להכרה בשירות פעיל), תשל"ו-1976
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (תשלומים לענין סעיף 11(4) לחוק), תשל"ו-1976
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (היוון קצבאות ותביעות נגד צד שלישי), תשנ"ט-1998
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (המועד להגשת ערעור), תשע"ו-2016
- תקנות שירות המדינה (גימלאות) (רישום פרטי פסק דין לחלוקת חיסכון פנסיוני), תשע"ח-2018

נציב שירות המדינה

נציב שירות המדינה עומד בראש הנציבות, מתמנה בידי הממשלה וכפוף לראש הממשלה. סמכויותיו של הנציב נקבעו בחוקים שונים וביניהם חוק שירות המדינה (מינויים) התשי"ט - 1959, חוק שירות המדינה (משמעת) התשכ"ג - 1963, חוק שירות המדינה (גמלאות) (נוסח משולב), התש"ל - 1970 ועוד. במילוי תפקידיו הסטטוטוריים הנציב עצמאי ומעמדו בלתי תלוי.

ליד הנציב פועלות שתי ועדות, אשר נציב שירות המדינה עומד בראשן:

ועדת שירות המדינה

לוועדת שירות המדינה הוקנו סמכויות שונות לפי חוק שירות המדינה (מינויים) וחוק שירות המדינה (גמלאות). הוועדה קובעת כללים בדבר דרכי ופרטי המכרזים, בחינות ומבחנים בקבלת עובדים לשירות המדינה, הארכת שירותם של עובדים מעבר לגיל פרישה, הכרעה במחלוקות בין נציבות שירות המדינה לבין הסתדרות עובדי המדינה בדבר הצורך בפיטורי צמצום בשירות המדינה והיקפם ועוד. חברי הוועדה, מלבד נציב שירות המדינה, הם חמישה מנכ"לים/מנכ"ליות וחמישה נציגי ציבור המתמנים ע"י הממשלה.

מנכ"לים שניהנו כחברים בוועדה בשנת 2021:

מר מרדכי כהן - מנכ"ל משרד הפנים (עד לפרישתו), גב' יעל מבורך - מנכ"לית המשרד לאזרחים ותיקים (עד לפרישתה), מר חזי לוי - מנכ"ל משרד הבריאות (עד לפרישתו), מר אמיר הלוי - מנכ"ל משרד התיירות, מר ערן דויד - מנכ"ל משרד המשפטים.

נציגי ציבור: גב' נגה קינן, גב' רימה כמאל, מר דורון כהן.

ועדת המינויים

ועדת המינויים מחווה דעתה בפני הממשלה על מינויים של מנהלים כלליים ומשרות בכירות אחרות שהמינוי להן טעון אישור הממשלה. חברי הוועדה, מלבד נציב שירות המדינה, הם נציגי ציבור.

בשנת 2021 כיהנו כנציגי ציבור: גב' נגה קינן, פרופ' מינה טייכר, עו"ד גלי מיארה, גב' ליאורה סלעי, מר אריה בר, פרופ' דב גולדברג, מר אלון גלרט, מר אלי כהן (עד לפרישתו), מר דורון כהן, מר יוחנן לוקר.

נציב שירות המדינה : פרופ' דניאל הרשקוביץ

דרכי התקשרות - לשכת הנציב:

טלפון: 074-7699100/6, פקס: 074-7699588
דוא"ל: naziv@csc.gov.il

אגף בכיר מינהל ומשאבי אנוש

מופקד על הטיפול בהון האנושי בנציבות שירות המדינה והטיפול השוטף בעובדי הנציבות בנושאי משאבי אנוש, תקציב, הדרכה, רווחה, רכש, לוגיסטיקה ותיקון.

ממונה על קביעת המדיניות, כללי העבודה ואמות המידה לניהול משאבי אנוש בנציבות, בהתאם למדיניות והנחיות נציבות שירות המדינה והוראות התקשי"ר.

מתכנן את צרכי כוח האדם במשרד בהתאם ליעדים ומגבש את המסגרת התקציבית.

תחומי משנה:

משאבי אנוש : טיפול בהון האנושי לאורך כל מחזור חיי העובד, החל בגיוס ומיון, קליטת עובדים, טיפול בקידום עובדים ועד טיפול בפרישת עובדים.

למידה ארגונית: טיפול שוטף בבקשות העובדים להדרכה וללימודי תואר, קיום קורסים משרדיים, ימי עיון, מפגשי למידה והשתלמויות.

רווחה ארגונית: טיפול שוטף ברווחת העובדים והגמלאים של המשרד , טיפול בבני משפחה מטפלים caregivers בהתאם למדיניות הנציבות, לרבות פעולות תרבות וסל רווחה.

תיקון: טיפול לוגיסטי במעבר לארכיון אלקטרוני.

יחידת הרכש, נכסים ולוגיסטיקה: מספקת שירותי רכש, תפעול, תחבורה, וכן תחזוקת מבנים וציוד משרדי עבור כל יחידות המשרד. זאת, בהתאם לחוק חובת המכרזים, הוראות תכ"מ (תקנות כספים ומשק של החשכ"ל) והנחיות חטיבת הנכסים, רכש ולוגיסטיקה באגף החשב הכללי במשרד האוצר. היחידה מופקדת על כל ההתקשרויות עם קבלנים ויועצים חיצוניים הנותנים שירותים למשרד.

צוערים לשירות המדינה: טיפול בתהליכי הקליטה של כ-03 צוערים, בכל שנה, למצבת כח-האדם של הנציבות.

תכנית תנופה לשירות המדינה: פתיחת תכנית "תנופה" לשירות המדינה. קליטת כ-04 מועמדים למצבת כ"א בנש"מ בשני מחזורים.

ממונה:

סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש) - הגב' עדנה אלפסי
טל. 2029967-470, פקס. 2849967-470
דוא"ל: ednaal@csc.gov.il

קליטה וחניכה - טיפול במחזור החיים של העובד, משלב הקליטה ועד שלב הפרישה.

מיצוי זכויות עובדים - בדיקת זכאות עובדים לזכויות שונות וטיפול במיצוי זכויות אלה. בכלל זה, מתן דרגות, ביצוע שינויי תקן, הקצאת רכיבי שכר משתנים ועוד. במסגרת זו מונתה ע"י נציב שירות המדינה וועדה להקצאת רכיבי שכר משתנים הכוללת חברים ממגוון תפקידים בנציבות.

טיפול במנגנון תגמול תמרוץ לעובדי נש"מ בהתאם להנחיות הממונה על השכר.

התאמת המבנה הארגוני למשימות - ביצוע תהליכי ניתוח ארגוני וניתוחי עיסוקים להתאמת המבנה הארגוני ליחידות השונות בהתאם למשימות המוטלות עליהם. בנוסף לעבודת התקינה השוטפת המשך עבודת הוועדה לבחינת המבנה הארגוני בנציבות והיערכות להגשת המלצות לנציב שירות המדינה.

נוכחות עובדים - ריכוז הטיפול בדיווחי הנוכחות של העובדים, ביצוע מעקב ובקרה על הדיווחים, טיפול בבעיות חריגות וכדומה. המשך יישום אופן דיווח וטיפול בנוכחות הצוערים בכלל תכניות ההכשרה והם מעתה מדווחים במערכת המרכבה.

קיום וועדות הדרכה משרדיות - איתור צורכי הכשרה ואישור לימודים לעובדים בהתאם לצורכי הארגון. קיום הכשרות לעובדי נש"מ באמצעות קורסים המוכרים לצרכי גמול השתלמות, פותח ובוצע בסיוע האחראים על ההדרכה באגף מש"א.

גיוס ומיון - פרסום מכרזים פנימיים, בין משרדיים ופומביים, בדיקת תנאי הסף, טיפול בעררים ובהשגות, ריכוז הטיפול במועמדים אל מול מכוני המיון, זימון לראיונות, ריכוז הראיונות וכדומה.

מיון וקליטת 03 צוערים חדשים בשירות המדינה (תוספת זהה של צוערים בכל שנה), בדיקת עמידה בתנאי הסף, קביעת דרגה תחילית, מיצוי זכויות הצוערים וטיפול במחזור החיים שלהם עד לשלב ההשמה. השתתפות בפיילוט לקליטה דיגיטלית במסגרת קליטת הצוערים.

היערכות למיון וקליטת כ-05 צוערים\ות חדשים בתכניות הכשרה חדשות בשירות המדינה (תכנית הכשרה חדשה המיועדת למגזר החרדי), בדיקת עמידה בתנאי הסף, קביעת דרגה תחילית, מיצוי זכויות וטיפול במחזור החיים שלהם עד לשלב ההשמה.

הכנת חוזים חדשים בהתאם לפרופיל המשרה והעובד הנקלט, קביעת הדרגה התחילית, טיפול בהארכות חוזים וכדומה.

מתן מענה לצורכי לוגיסטיקה ותחזוקה שוטפת - טיפול בפניות העובדים בכל הנוגע לצורכי ציוד משרדי, תקינות ושינויים במבנים השונים של נש"מ.

ניהול ומעקב על תקציב הנציבות, טיפול שוטף מול החשבות (בעידן המרכבה) - הזנת נתוני התקציב ופרטי הביצוע בהתאם להנחיות החשכ"ל, כמו גם אישור הקצאת תקציבים לצרכים השונים.

ביצוע הערכת עובדים לכלל עובדי נש"מ - עמידה ב-100% ביצוע.

טיפול בכל נושאי הרווחה של העובדים וקשר שוטף עם גמלאי המשרד.

המשך יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי.

הרחבת סמכויות הטיפול בנושאי פרט כפי שנקבע עם ההסמכה במסגרת אצילת סמכויות פרט לאחר עמידה בתנאים המצטברים לאצילה.

המשך היערכות לקבלת אצילת סמכויות בתחומי התקינה והמבנה הארגוני. טיוב נתוני תקן באופן שוטף. טיפול בהארכות שירות ובפרישה לגימלאות.

ניהול ומעקב אחר תקופות ניסיון לעובדים חדשים בשירות ולעובדים שנבחרו במכרזים פנימיים ובינמשרדיים. מתן מענה גמיש ומשתנה בהתאם לצרכים המשתנים שעלו בשנת 2021 בשל התנאים המשתנים בעקבות מגיפת הקורונה והצורך בביצוע התאמות בדפוס העבודה.

אישור עבודה מהבית\מרחוק לעובדים בתפקידים המאפשרים גמישות בהעסקה מרחוק אשר עונים לקריטריונים שהוצבו בהתאם להנחיות המשתנות ולמעבר למודל יום עבודה מרחוק. המשך הגדלת התשתית הטכנולוגית לעבודה מרחוק לצורך התאמת מספר העובדים שתאושר להם עבודה מרחוק.

מתן מענה אישי לעובדים ולגימלאים ששנה זו הציבה אותם במצבי חיים משתנים שהקשו עליהם את הקיום היום יומי.

נתונים על עובדי נש"מ

בשנת 2021 הועסקו בנציבות **293** עובדים\ות בסה"כ בדירוגים מקצועיים שונים, **176** עובדים\ות בדירוגים משפטיים, מח"ר ומהנדסים (הנתון כולל **26** צוערים\ות כולל **3** צוערות בהשמה בנציבות), בדירוג המנהלי **64** עובדים\ות ובנוסף לכך, **53** סטודנטים\ות.

בחלוקה על פי מין עבדו בנש"מ **199** נשים, **94** גברים (הנתון כולל סטודנטים, גימלאים וצוערים במגוון התוכניות).

תקציב הנציבות 2021

תקציב 2021 (אלפי ש"ח)	ייעוד התקציב
58,741	שכר (נציבות)
4,622	שכר (צוערים)
21,632	אמרכלות (תפעול שוטף + תקנות בנא"מ)
1,678	הדרכה והכשרות עובדים (בשירות המדינה)
24,977	מחשוב
8,941	תפעול - צוערים לשירות המדינה
13,609	מערך הגיוס והמיון לשירות המדינה
800	הדרכה ושכר לימוד (נציבות שירות המדינה)
6,016	ייעוץ ואסטרטגיה
10,506	מדרשה
151,522	סה"כ תקציב

[לדו"חות התקשרויות לחצו כאן.](#)

דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ

ייעוד היחידה:

טיפול יעיל, יזום ותגובתי בכל צרכי הדוברים וההסברה של נציבות שירות המדינה ובהתאם ליעדיה, תוך חיזוק דימויה המקצועי בעיני עובדי המדינה והציבור-בכלל.

תפקידי הדובר:

מטפל בשאלות, בפניות ובקשות שמופנות לגורמי המשרד על ידי עיתונאים ומקיים קשר יום יומי עם כתבים ופרשנים מכל אמצעי התקשורת וממגוון של תחומים הנוגעים לפעילותן של יחידות הנציבות.

עוקב אחר פרסומים באמצעי התקשורת אודות פעילות הנציבות ויחידותיה ומכין תגובות רשמיות, תיקונים או הבהרות, בהתייעצות עם גורמי המשרד ובתיאום עימם.

מפקח על הזנת תכנים לאתר האינטרנט של הנציבות ומנהל את דף הפייסבוק של הנציבות.

הפקת הדו"חות השנתיים של הנציבות - דו"ח לפי חוק חופש המידע ודו"ח לסיכום פעילות יחידות הנציבות.

הפצת מידע על פעילות הנציבות באמצעי התקשורת השונים - תקשורת כתובה ומשודרת, רשתות חברתיות.

ממונה:

דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ: מר אריה גרינבלט
טלפון: 074-7699500 דוא"ל: dover@csc.gov.il

הממונה על יישום חוק חופש המידע

חוק חופש המידע קובע את זכותו של כל אזרח ותושב לקבל מידע מרשות ציבורית, בכפוף לסייגים שפורטו בו. החוק קובע מי זכאי לקבל מידע, סוגי מידע שמותר או אסור למסור או שיש שיקול דעת שלא למוסרם, אופן הפעלת שיקול הדעת של הרשות הציבורית בבואה למסור מידע, וכן הוראות והנחיות בדבר נהלי הגשת הבקשות והטיפול בהן.

הממונה על יישום החוק בנציבות פועל על מנת לקדם את יישום הוראות חוק חופש המידע התשנ"ח - 1998, ומטפל בפניות ובקשות למידע בנושאים השונים שבטיפול נציבות שירות המדינה. נוהל הגשת בקשה

יש למלא את הטפסים לבקשת מידע באתר משרד המשפטים. בלשונית של סוג הארגון יש לבחור "יחידת סמך" ובלשונית הבאה לבחור "נציבות שירות המדינה". מצורף הקישור לטופס:

<http://forms.gov.il/globalData/GetSequence/gethtmlform.aspx?formType=hofeshmeyda%40justice.gov.il>

כמו כן, יש לשלוח ההתחייבות לתשלום המרבי וכן את צילום תשלום האגרה כקובץ סרוק. את האגרה, בסך 20 ₪, יש לשלם בטופס המקוון או בבנק הדואר, לחשבון 0-02212-5.

הממונה על יישום חוק חופש המידע:

מר ישראל שפייר

טלפון: 074-7699100

כתובת: רחוב קפלן 3, קריית בן גוריון, ת"ד 34076, ירושלים, מיקוד 91340

לפניות בדוא"ל: hofeshmeida@csc.gov.il

דיווח הממונה על העמדת מידע לציבור נציבות שירות המדינה

שנת 2021

אופן המענה לבקשה

17	הרשות מסרה את כל המידע המבוקש
28	הרשות מסרה את המידע המבוקש באופן חלקי
9	הרשות דחתה את הבקשה למסירת מידע
0	הטיפול בבקשה הופסק בשל אי תשלום אגרה
3	הטיפול בבקשה הופסק מטעמים הקשורים לפונה
1	הטיפול בבקשה טרם הסתיים
58	סה"כ

עילות דחייה מרכזיות

שם העילה	מספר בקשות שנדחו מעילה זו	אחוז מכלל הדחיות
8(5) - המידע נוצר בידי רשות אחרת	15	28.8%
8(4) - המידע פורסם	6	11.5%
8(3) - לא ניתן לאתר את המידע או שאינו מצוי בידי הרשות	10	19.2%
9(ב)(9) - משמעת	2	3.8%
9(א)(3) - פגיעה בפרטיות	6	11.5%
9(א)(4) איסור על פי דין	1	1.9%
9(ב)(6) - סוד מסחרי	1	1.9%
8(1) - הקצאת משאבים	7	13.5%
9(ב)(4) - דיונים פנימיים	4	7.7%
סה"כ	52	100%

זמן טיפול

מספר בקשות שטופלו במסגרת זו	אחוז מכלל הדחיות	
20	37.0%	לא עלה על 15 יום
8	14.8%	בין 16-30 יום
16	29.6%	בין 31-60 יום
7	13.0%	בין 61-120 יום
3	5.6%	מעל 120 יום
54	100%	סה"כ

אגרות

סך אגרות שנגבו	סכום האגרות שניגבה במסגרת בקשות חוק חופש המידע
	₪602

מינהל הסגל הבכיר

תפקידי מינהל הסגל הבכיר:

- טיפול שוטף באוכלוסיית הסגל הבכיר - הליכי קליטה, תנאי העסקה, קידום, בקרה ופרישה של עובדים הנמנים על הסגל הבכיר בשירות המדינה.
- פיתוח, קידום ובניית תהליכים ומנגנונים לניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה, בהתאם לדו"ח הרפורמה בהון האנושי והחלטות הממשלה בנושא.
- ביצוע תהליך מלא למכרזי בכירים וועדות איתור לטובת איוש סגל בכיר בשירות המדינה
- קביעת מנגנונים ומיסוד של מעגל תכנון כ"א שנתי לסגל הבכיר בשירות המדינה.
- קביעת מדיניות מקצועית בנושאים העוסקים בניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה.
- בניית עתודה ניהולית לטובת הזנה עתידית של השדרה הניהולית בשירות המדינה.
- ניהול קריירה - הובלת מהלך לניהול קריירה בראי הסגל הבכיר, כולל שילוב של מרכז הכוון לעניין, לרבות פיתוח תכניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה הן בראייה אישית והן בראייה ארגונית.
- בניית הערכת מצב לסגל הבכיר המבוססת על הגדרת מדדי הצלחה ומיפוי סוגיות אסטרטגיות.
- יצירה וטיוב של מערכות מקוונות התומכות בטיפול בסגל הבכיר הן בהיבטי פרט והן בהיבטים ארגוניים, כולל מחשבה על פיתוח מערכות ייעודיות לצורך פיתוח מערכות ייעודיות לצורך ניהול שליטה ובקרה על אוכלוסיית הסגל הבכיר
- בחינה בקרה ואישור של עיסוקים הקשורים לסגל הבכיר טרם פרסום למכרז או פרסומם למועמדים פוטנציאליים בסגל הבכיר המוביל לצורך מנגנון הרוטציה ע"פ החלטת ממשלה 2464
- בחינה ובקרה מול משרדי הממשלה יחידות הסמך ומערכת הבריאות על משרות שאינן מאוישות בסגל הבכיר ואופן הטיפול בהן עד לאיושם בפועל
- ניהול תהליך מיון מסודר וקביעת הקצאות ע"פ משרדים לצורך הכשרת בכירים במדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול
- טיפול בנושאים נוספים כגון: קידום עובדי מחקר, מהנדסים/טכנאים בתקן הפתוח וכו'.

ממונה:

מנהל מינהל הסגל הבכיר: מר אילן רם
טלפון: 074-7699444/452, פקס 074-7699579
דוא"ל: ilanrm@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2021

- ❑ קידום של תהליכים ומנגנוניים לניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה בהתאם להחלטת הממשלה 2464 מיום 8.3.2015 ולהנחיית הנציב 1.6.
- ❑ גיבוש טיוטה של הנחיות אופרטיביות ליישום והפעלה של מנגנוני ניהול בהתאם לאמור בהחלטת הממשלה לקראת הפעלתם בשנת 2022 בתיאום עם הלשכה המשפטית ויח' נוספות בנציבות שירות המדינה.
- ❑ הצגת התוצרים של שני הסעיפים שלעיל לנציב שירות המדינה
- ❑ הנחייה, פיקוח, מעקב ובקרה על קביעת הריבודים השונים של הסגל הבכיר המוביל בכל משרדי הממשלה.
- ❑ הנחייה, פיקוח, מעקב ובקרה על משרות לא מאוישות של הסגל הבכיר בכל משרדי הממשלה.
- ❑ ניהול שוטף הכולל מעקב, בקרה, בדיקת תנאי סף וקביעת הרכב לוועדת בוחנים על משרות הפטורות מהליך מכרזי (ועדות איתור, ועדות מינויים)
- ❑ טיפול שוטף בהקמת ועדות איתור ביחד עם המשרדים הנוגעים בדבר - בשל הקמת הממשלה והסרת האיסור על קידום מינויי ממשלה נדרש מינהל הסגל הבכיר לטפל בעשרות ועדות איתור חדשות בפרק זמן קצר.
- ❑ גיבוש עמדת מינהל הסגל הבכיר ביחס לבקשות של שרים לוועדת המינויים למינויי נושאי משרה בכירים בפטור ממכרז (מנהלים כללים, מוקבלי מנכ"ל בפטור ממכרז ומשנים למנכ"ל) לרבות הליכי התייעצות מוקדמת (פרה - רולינג) הקודמים לוועדה.
- ❑ ניהול שוטף של רשימות קשר של מנכ"לים, מוקבלי מנכ"ל וסמנכ"לים במשרדי הממשלה
- ❑ מתן מענה שוטף לממונה חופש המידע לבקשות המתקבלות באמצעות חוק חופש המידע
- ❑ אפיון ויישום בפועל של מסך בכירים במערכת BI לצורך ניהול הסגל הבכיר בהיבט ריבוד משרדים/בכירים
- ❑ טיפול בבקשות משרדים למעבר מרמת שכר ג' ל-ג' בסגל הבכיר בהתאם לקריטריונים שנקבעו בהנחיית נציב 1.6.
- ❑ קביעת מנגנונים ומיסוד של מעגל תכנון כ"א שנתי לניהול הסגל הבכיר והעתודה הניהולית בשירות המדינה.
- ❑ טיפול שוטף בסגל הבכיר בשירות המדינה בהיבטי פרט מגוונים ובכלל זאת: ייעוץ שוטף למשרדי הממשלה במשרדים וביחידות הסמך הממשלתיות בסוגיות מגוונות הנוגעות לתנאי שירות ושכר של בכירים, מיצוי הליכי קליטה, עריכת מגוון חוזי העסקה לאוכלוסיות שונות ובכלל זאת הטמעת שינויים מתחייבים במשרות הנמנות על הסגל הבכיר המוביל ועל הסגל הבכיר שאינו מוביל טיפול בקידום בכירים, מתן מענה לסוגיות פרט שונות
- ❑ טיפול ממוקד בהסדרת תנאי העסקתם של בכירים המועסקים במשרות קדנציאליות בדרגות 43-45.
- ❑ טיפול שוטף במינויים זמניים ובכלל זאת: העסקה בתקופת ניסיון, במילוי מקום ובמינוי בפועל.
- ❑ טיפול בבקשות להיתרי עבודה פרטית וליציאה לחל"ת.
- ❑ טיפול בבקשות מגוונות לשימור שכר
- ❑ טיפול שוטף בפרישת בכירים החלת הקפאת זכויות לפרישת בכירים במקרים רלוונטיים.
- ❑ הפעלת תכנית פרישה, "פרישה מרצון", לסגל הבכיר בשירות המדינה בשיתוף עם האוצר ואגף בכיר גמלאות בנציבות שירות המדינה.
- ❑ ניהול וטיפול בבקשות הנוגעות לפגיעה ביחסי עבודה תוך מתן פתרונות ייחודיים ויצירת הסדרי העסקה ייחודיים.
- ❑ הפעלת הליכי מעקב ובקרה בהיבטי טיפול שונים ובכלל זאת: מינויים זמניים, פרישות בכירים, חידוש חוזי העסקה, קידומי בכירים.
- ❑ טיפול ומעורבות שוטפת בשיבוץ וקידום עובדים מדירוג המחקר ועובדים מדירוג "התקן הפתוח" במסגרת חברות בוועדות מיוחדות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך הרלוונטיים.
- ❑ השלמת הליך מיון לשנתון הרביעי לתכנית העתודה הניהולית למועמדים/ות בכלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים
- ❑ השלמת בניית מהלך הטמעה ומדיניות של מודל ניהול קריירה בשירות המדינה, לרבות בניית כלים תומכים, כלי הכנה וכלי תיעוד עבור משרדי הממשלה שיטמיעו את מודל ניהול קריירה ביניהם: מפת קריירה ארגונית

ואישית, כלי הכנה לעובד, לומדה למנהל, כלי תיעוד התהליך ועוד.

- טיפול שוטף בהצהרות על רכוש לעובדי מדינה הנמנים על משרות בכירות מדרגה 45 ומעלה בדירוג המח"ר ובדירוגים מקבילים וביצוע מעקב ובקרה בנושא, באמצעות מערכת ייעודית
- טיפול בבקשות לתגמול בשל הגבלות לאחר פרישה של פורשים בכירים במסלול האוטומט (סגל בכיר מוביל) ובמסלול הרגיל (סגל בכיר) בהתאם להחלטת הממשלה בנושא.
- גיבוש עמדת מינהל הסגל הבכיר ביחס לבקשות שהוגשו לוועדת חריגים הנוגעות למינויי בכירים בתקופת הבחירות וממשלת המעבר במחצית הראשונה של 2021 עד להקמת הממשלה.
- אפיון מערכות מידע התומכות את הטיפול והבקרה לסגל הבכיר הן בהיבטי הפרט והן בהיבטים מערכתיים-ניהוליים ובכלל זאת: קידום הליכי דיגיטציה במגוון היבטי טיפול בפרט תוך הגדרת 5 תהליכי עבודה במערכת crm, אפיון של מערכת רוטציות וקדנציות לסגל הבכיר בשירות המדינה, אפיון מערכת לניהול ובקרה על משרות הנמנות דרך הליך של ועדות איתור הקמת מערכת ממוחשבת מודולרית לניהול חוזי הסגל הבכיר והגדרת דו"חות מעקב ובקרה- במשותף עם אגף בכיר מערכות מידע.
- הטמעת יחידת מכרזי הבכירים במינהל הסגל הבכיר- כולל בדיקה, פיקוח, מעקב ובקרה אחר מכרזי הבכירים בשירות המדינה והכללתם כחלק ממנגנוני הניהול בסגל הבכיר.

אגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

האגף הבכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך הינו יחידה מרכזית בנציבות שירות המדינה אשר מבצעת הנחייה ובקרה של כ-55 משרדים, באשר לאופן הטיפול במשאב האנושי בהתאם להוראות נציבות שירות המדינה, התקשי"ר וחוקי העבודה. בראש היחידה מכהן הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מר אבי חליבה. מטרת האגף להביא למיצוי מרבי של המשאב האנושי בשירות המדינה לצורך ייעול ושיפור השירות לאזרח.

חזון האגף לשמש אבן שואבת למשרדים כגורם מנחה, מלווה ומייעץ בתחומי פיתוח ההון האנושי, הנעת תהליכים ארגוניים ויצירת תרבות ארגונית מקדמת מצוינות, כל זאת באמצעות פיתוח תפיסת שירות מתקדמת, הפחתת רגולציה ושמירה על מנהל תקין. האגף שם לעצמו למטרה להיות בתהליך למידה והתפתחות מתמיד, אשר יאפשר לצוות לשמש כמקור ידע וגורם מסייע בייזום וגביש תהליכים לטיוב ההון האנושי בשירות המדינה.

הערכים המובילים את התרבות הארגונית ועבודת הצוות באגף הם מקצועיות ופיתוח ידע, שירותיות, יוזמה ואנושיות.

- האגף מופקד על שלושה תחומים עיקריים: תקינה, פרט ויחסי עבודה.
- תקינה - קביעת מבנים ארגוניים למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
 - פרט - מיצוי זכויות וקיום חובות עובדי המדינה בהתאם לקבוע בתקנון שירות המדינה (התקשי"ר).
 - יחסי עבודה - שותפות פעילה כנציגי המעסיק (המדינה) במו"מ מול נציגי עובדים ואיגודים מקצועיים לשם השגת פתרון לסכסוכי עבודה במשק.

צוות האגף מורכב מחמישה אשכולות עיקריים המחולקים לפי תחומי תוכן ומומחיות:

1. אשכול חברה וקהילה.
2. אשכול משאבי טבע ותשתיות.
3. אשכול כלכלה ומשק.
4. אשכול משרדי מטה.
5. אשכול תנאי שירות ויחסי עבודה.

בראש כל אחד מהאשכולות עומד ראש צוות אשר מוביל רפרנטים מקצועיים, המופקדים על מספר משרדי ממשלה/יחידות סמך בתחומי האחריות בהם עוסק האגף.

אשכול תנאי שירות ויחסי עבודה אמון על מתן שירות ומענה בתחום זה לעובדי המדינה ועובדי השירות הציבורי (כגון: שירות התעסוקה, המוסד לביטוח לאומי, מבקר המדינה, בית הנשיא וכנסת ישראל), ועבודתו משפיעה ומשליכה גם על ניהול ההון האנושי במגזר הציבורי הרחב (חברות ממשלתיות, שלטון המקומי ורשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה, צה"ל, משטרה, שב"ס ותאגידים ציבוריים). בנוסף פועל באגף צוות "מאקרו" ובו רפרנטית מובילה ואנאליסט הון אנושי, ומטרת עבודתם קידום תהליכים רוחביים ותשתיתיים בממשלה.

ממונה:

מנהל אגף בכיר - ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך - מר אבי חליבה

טל: 074-7699300/1

דוא"ל: netali@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

יישום חזון האגף בא לידי ביטוי בתכנית העבודה במספר **משימות עיקריות**:

- חיזוק, מיצוב והטמעת תפישת **הפרופסיה בניהול ההון האנושי** בממשלה במספר מישורים:
 - תפישת תפקיד מנהלי יחדות ההון האנושי במשרדים וביחידות השונות - גיבוש עיסוקים מתאימים למציאות המשתנה בעולם ניהול ההון האנושי.
 - הכשרה, ליווי ופיתוח מקצועי לסגלי ההון האנושי במשרדים וביחידות השונות.
 - ביסוס מדיניות והטמעתה בתחום יחידות ההון האנושי בשטח.
 - פיתוח מנגנון תגמול ותמרוץ רוחבי לעובדי יחידות ההון האנושי.
 - פיתוח מדד הון אנושי המציג תמונת מצב כמותית על עמידה בהנחיות ונהלים של יחידת ההון האנושי וכן שביעות רצון מהשירות הניתן על ידה.
 - גיבוש תכנית מוביליות - מפת קריירה בתחומי ההון האנושי.

- עיסוק ב**פיתוח המקצועי** של צוות האגף: לרבות עיסוק בתפישת תפקיד הרפרנט, פיתוח מקצועי וניהול הידע הארגוני באגף.
- הסדרה של **נושאי רוחב** במיקוד לצורך מתן מענה מיטבי לצרכי השטח.
- הסדרת מדיניות בתחום **סדרות ארציות** רוחביות ופעילות לטובת הטמעתה בשטח: סדרת הדוברים, הסדר משפטים ופרקליטים, עדכון תפקוד סייבר, יישום תפקוד הרכש הנכסים והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- יישום **אצילת סמכויות** בתחום התקינה והפרט במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, כבסיס לתהליך הרחבת הגמישות הניהולית למשרדי הממשלה בשנת 2021, בהתאם להנחיית הנציב.
- מתן מענה שוטף למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בהתמודדות עם משבר הקורונה אשר ליווה אותנו גם במהלך שנת 2021 ובכלל זה בהיבטי ניהול היחידות, כתיבת נהלים והנחיות, החלטות ממשלה, ייצוג בוועדות השונות בכנסת ופתרון סוגיות שונות שעלו בתקופת החירום בהתאם לתקנות ולהנחיות השונות.
- **גמישות תעסוקתית**: אישור לראשונה של נוהל עבודה מרחוק בעת שיגרה אשר נכתב בשיתוף עם הממונה על השכר במשרד האוצר ואגף אסטרטגיה בנש"מ וכן אישור לראשונה לביצוע שעות נוספות מהבית להורים המוגדרים במשרת הורה.
- **הקמת הממשלה ה-36**: האגף עסק רבות בניהול ותכלול השינויים הרבים במשרדי הממשלה כתוצאה מהקמת הממשלה ה-36 ובכלל זה סגירת משרדים, העברת אזורי עובדים ותחומי אחריות בין יחידות, מול כלל הגורמים השותפים, בהתאם להחלטות הממשלה במסגרת הקמתה.

הערכים המובילים את התרבות הארגונית ועבודת הצוות באגף הם **מקצועיות** ו**פיתוח ידע**, **שירותיות**, **יוזמה** ו**אנושיות**.

אגף בכיר מערכת הבריאות

אגף בכיר מערכת הבריאות יוזם ושותף בתכנון, גיבוש ועיצוב מדיניות נציבות שירות המדינה, במכלול נושאי ניהול ההון האנושי והמערך הארגוני, לצד הנחייה ובקרה, תוך התאמה למאפיינים הייחודיים של מערכת הבריאות הממשלתית ושל מקצועות הבריאות. זאת, לשם הבטחת ערכי ואיכות שירותי הבריאות הניתנים לציבור.

מערכת הבריאות הממשלתית מונה את משרד הבריאות הראשי על יחידותיו המנהליות ובכללן לשכות הבריאות, המעבדות לבריאות הציבור, המכון הלאומי לרפואה משפטית והמכון הרפואי לבטיחות בדרכים, וכן 22 בתי חולים ממשלתיים (כלליים, פסיכיאטריים וגריאטריים).

תפקידי האגף

- יוזם ומשתתף בתכנון, גיבוש ועיצוב מדיניות נציבות שירות המדינה ופועל להתאמתה למאפיינים הייחודיים של יחידות מערכת הבריאות (בתי חולים, מכונים, מעבדות, לשכות הבריאות) ושל מקצועות הבריאות.
- אחראי על יישום מדיניות נציב שירות המדינה בתחום ניהול משאבי אנוש במערכת הבריאות הממשלתית בנושאים של ארגון, תקינת כ"א, ענייני פרט ותנאי שירות.
- אחראי על הטמעת עקרונות הרפורמה לשיפור ניהול ההון האנושי לרבות יישום הפרופסיה במערכת הבריאות הממשלתית.
- מייעץ, מנחה ונותן שירות ומענה ליחידות מערכת הבריאות הממשלתית במכלול נושאי ניהול ההון האנושי והמערך הארגוני.
- מייצג את נציב שירות המדינה במכלול יחסי והסכמי העבודה עם הארגונים הציגים של העובדים בדירוגים השונים, ומשתתף בפורומים לתיאום מדיניות יחסי עבודה ושכר במערכת הבריאות הציבורית.
- מרכז ומתאם את הכנת ותחזוקת הסכמי התפקוד (היררכית סוגי תפקידים ודרגותיהם) במערכת הבריאות הציבורית.
- מבצע בקרה על הטיפול בהון האנושי במערכת הבריאות הממשלתית.

ממונה:

מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות (בפועל): אילן רם

טל. 074-7699444/452

דוא"ל: ilanrm@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

תהליך אישור תכניות עבודה לשנת 2022:

1. כחלק מהיערכות אגף בכיר מערכת הבריאות לשנת 2022, האגף הוביל את תהליך אישור תכניות העבודה בכלל מערכת הבריאות לקראת שנת 2022. במסגרתו הציגו בפני הממונה על מערכת הבריאות במהלך החודשים דצמבר 2021 - ינואר 2022 כלל הנהלות יחידות מערכת הבריאות את תכנית העבודה לשנת 2022 ואת סיכום ביצוע המשימות שתוכננו לשנת 2021.
2. כחלק מתהליך אישור תכניות העבודה, כלל היחידות אישרו את תכניות העבודה בפני נציב שירות המדינה.
3. גיבוש מסמך מסכם לתכניות העבודה, נושאים מרכזיים לטיפול ובמיקוד המענה ע"י נציבות שירות המדינה.

סיוע למערכת הבריאות הממשלתית בהתמודדות עם משבר הקורונה:

4. במהלך שנת 2021, סייע האגף לפתיחת מחלקות טיפול נמרץ קורונה בבתי החולים הממשלתיים, עקב התגברות התחלואה ותחילת גל 4 - זן "האומיקרון". במסגרת זו התווספו כ-500 תקני קורונה, בהם כ-100 תקני רופאים ו-250 תקני סיעוד ובתוך כך אישר האגף פתיחה ואיוש מהיר של משרות ניהוליות זמניות עבור מחלקות הקורונה תוך בקרה אחר פתיחת המשרות ואיושן, בשיתוף עם חטיבת בתי החולים במשרד הבריאות.
5. האגף ביצע הדרכות ובקרה אחר מימוש החלטות הממשלה, ההנחיות, החוזרים וההסכמים הקיבוציים אשר הסדירו את הפעילות ביחידות מערכת הבריאות בהתאם, תוך שימת דגש על צמצום הנוכחות במשרדים וביצוע עבודה מרחוק לצד היערכות לקראת חזרה לפעילות בשגרה.
6. ייצוג צורכי מערכת הבריאות ומשמעויות הון אנושי בוועדות חריגים מול משרד האוצר לטובת איוש משרות ביחידות מערכת הבריאות.

הרחבת אצילת סמכויות התקן ליחידות מערכת הבריאות

7. כחלק מהשאפה להפחתת רגולציה ובירוקרטיה ולצורך שיפור וייעול תהליכי עבודה, החליט נציב שירות המדינה על הרחבת אצילת סמכויות התקן, מהלך אשר יעניק ליחידות עצמאות וגמישות ניהולית רבה יותר.
8. כחלק מהתהליך הוגדרו אבני דרך מרכזיות על ידי אגף הבקרה בנש"מ בשיתוף עם אגף מערכת הבריאות ובוצעו: סקר מעריכים, טיוב נתונים וכן הועבר מבדק ידע לצורך בחינת הרמה המקצועית של הגורמים הרלוונטיים ביחידות.
9. כפועל יוצא מהמהלך, 8 יחידות אשר עמדו בהצלחה באבני הדרך - קיבלו את הסמכת נציב שירות המדינה לאצילת סמכויות מלאה בהתאם לכללים שהוגדרו.
- 4 יחידות נוספות אושרו לאצילת סמכויות באופן חלקי תוך קביעת יעדים לשיפור.
- עבור מספר יחידות הוגדרה תכנית לשיפור תהליכי עבודה לצורך בחינה עתידית חוזרת בליווי רפרנט היחידה.

בקרה פנים-אגפית

10. בוצע מיפוי של מספר תחומים אשר כמות החריגים בהם הייתה גבוהה כגון: מילויי מקום, מינויים בפועל, עיסוקים בפועל ועוד.
11. לצורך איתור חריגים אלו אופיין דשבורד בקרה בשיתוף עם אגף מערכות מידע, אשר יציג לנש"מ וליחידות מערכת הבריאות תמונת מצב של החריגים הקיימים במספר תחומים שהוגדרו, לצורך טיפול והסדרה שלהם על ידי היחידות.

בקרה תקציבית - ביצוע בקרה וקביעת מדיניות תקינה

12. ביצוע בקרה שוטפת אחר פרסום תקנים, תוספות תקינה ומצב איוש התקנים במערכת הבריאות.
13. ביצוע עבודת מטה בעקבות הנחית נציב שירות המדינה על צמצום משרות עודפות ואיוש משרות בהתאם לחוק התקציב.
14. ביצוע עבודת מטה לבחינה ואישור תוספת תקנים ליחידות מערכת הבריאות בגין צרכים ואיוש בפועל אשר לא קיבלו מענה בחוק התקציב - במסגרת זו אושרו כ-370 תקנים לבתי החולים הכלליים הממשלתיים.
15. ביצוע היערכות מול משרד האוצר לאישור חוק תקציב תוך התאמת סך מקורות העסקה מאושרים ע"י האוצר לכמות המאושרת בחוק התקציב.
16. השלמת הליך הסטת חודשי עבודה לשיא כ"א כחלק מבניית חוק התקציב לשנת 2022.
17. אפיון והסדרה של מקורות העסקה נדרשים עבור הכשרות סקטור סיעוד בבתי הספר לסיעוד - אחיות מילוי מקום, מרכזות קורסים ומזכירות בבתי הספר לסיעוד, בשיתוף עם מינהל הסיעוד במשרד הבריאות, חטיבת בתי החולים, אגף תקציבים משרד הבריאות ואגף תקציבים במשרד האוצר.

יחסי עבודה, סכסוכים ומו"מ קיבוציים

18. השתתפות בניהול מו"מ עם הממונה על השכר וחטיבת בתי החולים מול הוועד הארצי של עובדי המנהל והמשק של בתי החולים.
19. בתוך כך, גיבוש עבודת מטה סדורה לעדכון תפקוד המנמ"ש, על כלל רבדיו, בשיתוף עם כלל הגורמים וזאת תוך חיזוק שיתוף הפעולה עם ארגון העובדים.
20. השתתפות בניהול מו"מ יחד עם אגף הממונה על השכר מול ארגון הבכ"מ - הסכם קיבוצי שנחתם מול הסתדרות העובדים הכללית החדשה והסתדרות עובדי המעבדה, הביוכימאים והמיקרוביולוגים, במסגרתו סוכמו על שינויים תפקודיים אשר יושמו ע"י האגף באופן רוחבי בכלל המערכת.
21. השתתפות בניהול מו"מ יחד עם אגף הממונה על השכר מול איגוד הטכנולוגים הרפואיים.

השתתפות עובדי האגף בוועדות וצוותי עבודה נציבותיים:

22. ליווי תביעות משפטיות מרובות, לרבות סכסוכים קיבוציים.
23. השתתפות בוועדה הבין-מוסדית להכרה בתארים אקדמיים לצורכי שכר במגזר המקצועות הרפואיים.
24. השתתפות בוועדות שינויים וועדות היגוי במרכב"ה.
25. השתתפות בוועדת פרט עליונה בנש"מ (עבודה פרטית / העסקת קרובי משפחה / חל"ת).
26. השתתפות בפורום יחידות ממשלתיות רפואיות במשרד הבריאות.
27. ליווי ואפיון צורכי מערכת הבריאות בכלל הפרויקטים הנוגעים במערכות מידע לניהול הון אנושי במערכת הבריאות (קליטה דיגיטלית, איחוד מערכות מרכב"ה □□ ומודול פיננסי □□, מערכת □□ -מהו"ת ועוד).
28. השתתפות במנהלת לאפיון והסדרת תהליכי עבודה בניהול נתונים קובעי שכר.
29. השתתפות בצוות לגיבוש עבודת מטה לבחינת איחוד המרכזים הרפואיים רמב"ם ומעלה הכרמל.
30. בחינת שינויים במבנים הארגוניים בבתי החולים ובמשרד הבריאות, בהם: עבודת מטה להכרה בנפת אשקלון כמחוז, הקמת מכ"מ במשרד הבריאות, שינוי מבנה ארגוני וכפיפות של מרב"ד, פיילוט מערכים רפואיים, אגפים רפואיים ועוד.
31. השתתפות בצוותי מדיניות רוחביים בנציבות: צוות לבחינה והסדרת חוזים כוללים בשירות המדינה, מערכת קליטת עובד, יישום שימור הון אנושי, בחינת מבנים ארגוניים.
32. השתתפות בצוותים אסטרטגיים נציבותיים בתחומים כגון: גיבוש אמנת שירות (□□□), צוות העסקה קבלנית, צוות בחינה ושילוב עובדים וותיקים, צוות פרויקט "רוח גבית" לשירות המדינה, צוות גיוון וייעוד משרות לאוכ' זכאיות גיוון, צוות גמישות תעסוקתית.

33. השתתפות בצוות בנושא פרסום טווח שכר.
34. השתתפות בצוותים בנושא הליך מיון לתפקידים בכירים במערכת הבראות.
35. השתתפות בצוות לבחינת התאמת ההיגדים בהערכות עובדים למקצועות הבראות ולסיעוד, וזאת בהתאם לדרישות האקדטיציה.

פרסום חוזרים:

36. [הוספת תחומים מקצועיים במקצועות הבראות.](#)
37. [עדכון לחוזר הרכבי ועדות בוחנים ומיקומן - לתפקיד מנהלי מחלקות ומכונים גדולים \(מתח דרגות 7-9\).](#)
38. [מיפוי עיסוקים לצורך עבודה מהבית בעת שגרה בבתי החולים](#) - חוזר משותף של האגף וחטיבת בתי החולים כהשלמה להנחיית נציב 3.3 בנושא עבודה מהבית / מרחוק בשירות המדינה לתקופת השגרה.
39. [טכנולוגים רפואיים - תגמול בגין הדרכה מעשית.](#)
40. [אח/ות אחראי/ת מכון גדול](#) - חוזר הבהרה לקביעת רמת הגמול הצמודה לתפקיד האחראי/ת במכונים גדולים, בהתאם לרישיון בתי החולים.
41. [הבהרה להנחיית נציב 1.12](#) - הסדרת מעמד הממונים על העמדת מידע לציבור במשרדי הממשלה ותפקידם - בבתי החולים

שיתופי ידע:

42. המשך פרסומי שו"ת בריאות המתבססים על שאלות נפוצות העולות מן היחידות, ומטרתם הגברת שיתופי הידע המקצועי והשקיפות במערכת בתחום משאבי אנוש, כמו גם חיזוק הקשר בין המטה לשטח.
43. קיום פורום מקצועי למנהלים האדמיניסטרטיביים - עדכונים שוטפים, כיוונים ותהליכים עיקריים בניהול הון אנושי שעל הפרק.
44. קיום פורום מקצועי למנהלי משאבי אנוש - עדכונים שוטפים, כיוונים ותהליכים עיקריים בניהול הון אנושי שעל הפרק.

יחידת הממונה על מערכת הביטחון

יחידת הממונה על מערכת הביטחון מטפלת בכל נושאי הארגון והפרט במשרדים ובגופים ביטחוניים שבהם מועסקים עובדי מדינה, ואשר נקבעו ע"י נציב שירות המדינה כשייכים למערכת זו.

היחידה שותפה לגיבוש המדיניות בנושאים שנציבות שירות המדינה נושאת באחריות לגביהם, ופועלת להתאמתם למאפיינים הייחודיים של היחידות במערכת הביטחון ולהסכמים הייחודיים הקיימים בהן.

היחידה מייצגת את נציב שירות המדינה במכלול הנושאים הקשורים ביחסי והסכמי העבודה עם הארגונים היציגים של עובדי מערכת הביטחון בדרוגים השונים, ומול גופים ומשרדים ממשלתיים.

היחידה מטפלת בנושאים ייחודיים כגון: עובדי מחקר, חוזים אישיים לעובדים בתחומים הטכנולוגיים, תכניות פרישה ייחודיות, ניהול והשתתפות בוועדות יחידות ליחידות אלה.

הממונה על מערכת הביטחון:

גב' חגית רשף

טלפון: 03-7634913 פקס: 03-7634907

דוא"ל: hagitre@csc.gov.il

האגף לבקרת ניהול ההון האנושי

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.

חזון מערך הבקרה

להוות מערך היוזם, מקדם ומעצב מציאות ניהולית ותרבות ארגונית לניהול ההון האנושי בשירות המדינה והשבחתו למען שיפור השירות לאזרח, באמצעות שיטות ומנגנונים למדידה, הערכה ולמידה כאמצעים משמעותיים ופורצי דרך להערכת הביצועים ושיפור מתמיד של התורה והמדיניות.

מטרות האגף

- שיקוף מידת יישום האסטרטגיה והמדיניות הארגונית של נציבות שירות המדינה בהיבטי אפקטיביות ויעילות.
- הבטחת פעילות תקינה של ניהול ההון האנושי 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.

תפקידיו 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. ראה באתר הנציבות באינטרנט בקישור הבא:
https://www.gov.il/he/departments/policies/control_theory2017
- אחריות על הובלה והטמעה של תהליך משוב הערכת העובדים "בשביל העתיד" בכלל שירות המדינה כחלק מהותי מתהליך הרפורמה לשיפור ביצועי היחידות והעובדים ראה באתר הנציבות באינטרנט בקישור הבא:
https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/employee_evaluations_2020
- אחריות על פרסום והובלת סקר מחבורות עובדים בכלל שירות המדינה. ראה באתר הנציבות באינטרנט בקישור הבא:
<https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/survey-oecd>
- 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 וחסימים 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: https://www.gov.il/he/departments/topics/control_human_capital

ממונה:

מר מוטי אהרוני - סגן נציב שירות המדינה (בקרת ניהול ההון האנושי)

דוא"ל: bakara@csc.gov.il

טלפון 074-7699222, פקס 074-769948

הטמעת מודל משוב והערכת עובדים "בשביל העתיד"

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי נציבות שירות המדינה פיתחה 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 האגף את האחריות על תחום זה 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 2021 שיעור ביצוע הערכת ביצועי העובדים לכלל עובדי שירות המדינה (משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הביטחון והחוץ ומערכת הבריאות) הגיע ל-97.96% 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.

פרסום מדדים ודוחות בקרה

- מרחב עולמות התוכן של ניהול ההון האנושי ומרחב הגופים בשירות המדינה (גופי הנציבות, משרדי ממשלה, יחידות סמך ובתי חולים ממשלתיים) מכילים מגוון נרחב של נושאים בהם לא ניתן לעסוק בעומק רב כל הזמן ובמקביל.
- בשנים 2021 פרסם אגף הבקרה את הדוחות הבאים:
- "דוח בקרה מדידה והערכה - שימור שכר" - בתאריך 15 באוגוסט 2017, פורסם ע"י נציב שירות המדינה הנחיה מפורטת בנושא "שימור זכויות שכר לעובד העובר מתפקידו". במהלך שנת 2020, אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, ערך דוח בקרה באשר לשימוש במנגנון שימור שכר במהלך השנים 2017-2019 במטרה לבחון את מידת יישום הנוהל בהצלחה. הדוח העלה כי עד כה כמחצית ממשרדי הממשלה עשו כבר שימוש בנוהל שימור שכר.
 - "דוח בקרה מדידה והערכת ביצועים - דרגות אישיות רענון נהלים והנחיות ובקרה אחר יישום תוספת שהייה לדרגה" - הדוח בחלקו הראשון, מתמקד ברענון נהלים, כללים והנחיות למתן דרגה אישית לעובדים הזכאים ובחלקו השני עוסק בבקרה על יישום הנוהל למתן תוספת שהייה בדרגה לעובדים המועסקים בדרוג דרגה והשוהים בדרגת השיא של משרתם או בדרגה אישית, במשך שלוש שנים לפחות.
 - "תוצאות סקר מחוברות ארגונית של ארגון ה-OECD בשירות המדינה" - בדצמבר 2020, הופץ בשירות המדינה סקר בינלאומי של ארגון ה-OECD למחבורות ארגונית. הסקר כלל 6 שאלות, בוצע בצורה אנונימית, ועל פי מדיניות ה-OECD השתתפו בסקר משרדי הממשלה ויחידות הסמך והמיניסטרי של משרד הבריאות בלבד. לסקר ענו 17% מכלל פוטנציאל המשיבים המבטא חתך של כל המדרגים והמשרדים בשירות המדינה.
 - השאלה בסקר עם אחוז המסכימים הגבוה ביותר (98%) הינה ההיגד "חשוב לי שבעבודה שלי תהיה תרומה לטובת הציבור". מעיון בתוצאות כלל המשיבים לשאלות הסקר עולה בבירור מחוברות גבוהה של העובדים לשירות המדינה. ממוצע כלל תוצאות הסקר עומד על 4.4 (בסולם 1-5). בקישור מטה ראו את תוצאות הסקר הבינלאומי כפי שפרסם ארגון ה-OECD ואת מיקום שירות המדינה בישראל ביחס לשאר

- “דוח בקרה מדידה והערכת ביצועים מסכם - הארכת שירות לשנת 2020” - דוח זה מציג מגמות במתן אצילת הסמכויות למשרדים בהארכת שירות מעבר לגיל פרישה בשירות המדינה וכן את תוצאות מדד הארכת שירות לשנת 2020. המסר המרכזי העולה מן הממצאים לשיפור יישום מוצלח של המדיניות הוא: המשך תכנון מוקדם ומפורט המאפשר שימוש מושכל ביישום המדיניות ומיקוד תשומת לב ברמת המנהלים ביחידות לצמצום הארכות שירות בעיקר בקרב הדירוג המנהלי המהווים כ- 38% מבין אוכלוסיית מארכי השירות.
- “מדד השוויון המגדרי - ממצאי שנת 2020 ומתווה מתודולוגי” - הדוח מציג את המתווה המתודולוגי ותוצאות המדד לשוויון מגדרי של שירות המדינה לשנת 2020 ומהווה חלק מדוח “השוויון המגדרי לשירות המדינה 2020”, שנערך ונכתב על ידי האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה ציון מדד השוויון המגדרי של כלל שירות המדינה לשנת 2020 הינו 91.1. ניתן לראות כי חלה עלייה של כ- 5% בציון המדד ביחס לשנת 2019. ניתן להסביר את העלייה בציון המדד בשל שינויי עיקרי ברכיב האקלים הארגוני, המעיד על תכנון, עשייה ומאמצים טובים יותר שנעשו ביחידות במהלך השנה החולפת.
- “דוח סקר מוכנות לאצילת סמכויות בתחום התקן - מערכת הבריאות” ו- “דוח סקר מוכנות לאצילת סמכויות בתחום התקן - למשרדי הממשלה ויחידות הסמך” - במסגרת תהליך אצילת הסמכויות בנושא תקינה, נקבע כי הבקרה תהווה מרכיב מרכזי ותנאי יסוד בתהליך זה. הואיל ותהליך אצילת הסמכויות טומן בחובו הזדמנות לצד סיכון, גיבש אגף הבקרה לניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, מודל פעולה לבדיקת “מוכנות”. בדיקת המוכנות כללה: מבדק ידע, מבדק איכות טיוב הנתונים וסקר מעריכים מקצועיים מנציבות שירות המדינה. דוחות סקרי המוכנות להרחבת אצילת התקן במערכת הבריאות ובמשרדי הממשלה ויחידות הסמך מהווה “שער כניסה” (Gate) של משרדי הממשלה ובתי החולים הממשלתיים לתהליך הרחבת האצילה בתקן והוא יאפשר כניסה הדרגתית תוך שיפור מתמיד.
- “מדד גיוון תעסוקתי - ממצאי שנת 2020 ומתווה מתודולוגי” - הדוח מציג לראשונה את המתווה המתודולוגי ותוצאות המדד לגיוון תעסוקתי של שירות המדינה לשנת 2020 ומהווה חלק מדוח “גיוון וייצוג בשירות המדינה 2020”, שנערך ונכתב על ידי האגף לגיוון תעסוקתי בנציבות שירות המדינה. ציון מדד הגיוון תעסוקתי של כלל שירות המדינה לשנת 2020 הינו 74.1. ניתן לציין לחיוב את רכיב “האקלים הארגוני” במדד המתייחס לקיומן של פעולות לקידום כשירות תרבותית, ופעולות לאיתור עובדים מרקע מגוון בשירות המדינה.
- “דוח בקרה מדידה והערכת ביצועים בנושא - מינוי בפועל במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ומערכת הבריאות לשנת 2020” - דוח זה בא לבחון את אופן יישום המדיניות, עמידה בנהלים ובכללים, בהעסקה בדרך של מינוי בפועל. בדוח נבחנו מידת התקינות בהתייחס לצמצום הפגיעה בשוויון בהליכי מכרז כתוצאה מהעסקה בדרך זו וכן תקינות התהליך, משך זמן העסקה ותקינות עמידה בכללי דרגה, במהלך תקופה של עד 10 שנים לאחר.
- “מדד ודוח הדרכה לשירות המדינה” - פעם הראשונה בשירות המדינה - אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בשיתוף פעולה מלא עם אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, גיבש מדד לבחינת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בשירות המדינה. גיבוש המדד בוצע עם קבוצת מיקוד שהורכבה ממספר בעלי תפקידים מובילים מתחומי ההדרכה ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך ומבתי החולים הממשלתיים. המדד משקלל ארבעה תחומים עיקריים: תכנית עבודה - פיתוח הדרכה - תקציב ההדרכה - ואפקטיביות

ההדרכה. ציון מדד הדרכה של כלל שירות המדינה לשנת 2019 הינו 70.7.

המתווה המתודולוגי למדד הדרכה וממצאי המדד מפורטים בהרחבה ב"דוח בקרה, מדידה והערכה: ההדרכה בשירות המדינה לשנת 2019". מעיון בהישגי היחידות ניכר שיש להשקיע מאמץ מיוחד בתחום אפקטיביות הדרכה, המשקף את איכות וטיב ההדרכה והלמידה בשירות המדינה.

- "דוח תקופת הערכה מיוחדת" - תקופת הערכה מיוחדת הינו תהליך שנועד להבטיח את השיפור בתפקוד העובדים שציון הערכת העובד שלהם ממוקם בחלק התחתון של התפלגות הערכה ומשוב עובדים. אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, ערך ביחידות בהן 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 הבקרה.

מדדי 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 לארגון 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 לאפיון כלי לניהול ביצועים (מערכת EPM) ודוחות.

בשנת 2021 פורסמו שני מדדים:

- "מדד שיווין מגדרי בשירות המדינה" - לרגל יום האישה הבינלאומי אשר צוין בשמיני למרס 2021, אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה הציג את תוצאות המדד לשוויון מגדרי של שירות המדינה לשנת 2020.
- "מדד הארכת שירות מעבר לגיל פרישה" - במרץ 2021 אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי הציג את מערכת מדד הארכת שירות מעבר לגיל פרישה. המדד פותח על ידי צוות אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, והמערכת הטכנולוגית על ידי צוות באגף מערכות מידע. מערכת זו פותחה על מנת למקד את המאמצים בניהול, שינוי, הטמעה, מדידה ובקרה בנושא זה.

יישום טכנולוגיות תומכות בקרה

האגף שוקד על הקמת תשתיות חדשות ושינויים במערכות המידע הקיימות לצורך הקמה ושדרוג מערך יכולות בקרה מבוססות מידע ומערכות מידע. פעילות האגף כללה בשנת 2021 את הפרויקטים הבאים:

פרויקט	סטטוס
מערכת מדד טיוב נתוני אצילת תקן	- גובש מסמך MVP, CANVAS - הוצג מתווה המערכת (Mock-Up) לבעלי עניין בנש"מ והתקבל אישור להמשך פיתוח. - עבודת הפיתוח על מערכת זו התחילה וכי המועד המתוכנן לעלייה לאוויר הינו רבעון שלישי של 2022.
מערכת להגשת בקשה להיתר עבודה פרטית	התקבלה מערכת לבדיקות והבדיקות נמצאים בעיצומם
מערכת תקופת ניסיון	- גובש מסמך דרישות/אפיון לאישור אגף בכיר הממונה על משרדי ממשלה - המסמך הועבר למרכב"ה לגיבוש תפיסת פתרון ושיבוץ בתוכנית העבודה
מערכת בעלי תפקידי משא"ן	- גובש מסמך MVP, CANVAS וסיפור לקוח - מערכות מידע לקראת אפיון ופיתוח - מתוכנן לסיום לרבעון שלישי 2022
מערכת תקופת הערכה מיוחדת	המערכת תעלה לאוויר בסוף מאי 2022 עם הרכיבים הקריטיים

מערכת קליטת עובד ומילוי מקום - ליווי פיתוח	לאחר מסירת מסמך הדרישות למרכב"ה מרכב"ה עיצבה תפיסת פתרון והנושא משולב בתוכנית העבודה של שנת 2022 במרכב"ה
מתווה לדוחות בקרה בתחומי הפרט והתקן	רוכז צוות אשר גיבש מתווה מקיף ב-5 נושאים: קליטת עובד, מילוי מקום, עבודה פרטית, הארכת שירות מעבר לגיל פרישת חובה ותחום התקינה

- לצד זאת ממשיך האגף לייזום ולקדם את תהליכי המדידה והבקרה בסביבת הליבה התפעולית - מודול ה-HR במערכת מרכב"ה המהווה את מערכת המידע המרכזית התומכת את תהליכי ניהול ההון האנושי.
 - האגף שותף בצוותים רב תחומיים לכתיבת מסמכי דרישות והסדרת תהליכים בנציבות שירות המדינה כגון הסדרת הפעלת מערך פניות ציבור ותהליכי SLA- אמת שירות לנציבות שירות המדינה
- כמו כן הטמיע האגף את דרישות הבקרה והמדידה במסגרת מסמכי דרישות קיימים, מתוך תפיסה כי הבקרה הינה חלק בלתי נפרד ממערך ניטור ודיווח. בנוסף, מלווה האגף את תהליכי האפיון, בדיקות הקבלה וההטמעה של מערכות המידע.

הלשכה המשפטית

הלשכה המשפטית בנציבות שירות המדינה מעניקה ייעוץ משפטי לנציב שירות המדינה וליחידות הנציבות, להנהלות המשרדים וליחידות הממשלתיות (מנהלים כלליים, מנהלי יחידות סמך ממשלתיות, סמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש) כמו גם לאגפי כוח-אדם של המשרדים ויחידות הסמך הממשלתיות, וליועצים המשפטיים של המשרדים ויחידות הסמך. היא נדרשת לתת חוות דעה במגוון רחב של סוגיות, ביניהן בשאלות שמקורן בפרשנות חוקי היסוד, חוזים, חוקי העבודה והתקשי"ר וכן המשפט המינהלי.

כמו כן, הלשכה עומדת בקשר רצוף עם הפרקליטות המייצגת את עמדת המדינה בטיפול בתביעות שונות ובהליכים משפטיים בבתי המשפט ובבתי הדין לעבודה על כל ערכאותיהם, בתביעות אישיות של עובדי המדינה ובקשר לסכסוכי עבודה המתייחסים להסכמים ולהסדרים קיבוציים.

הלשכה אף מייצגת את עמדת נציבות שירות המדינה בוועדות ציבוריות, כגון ועדות שרים, ועדות הכנסת, וגם ועדות מעין-שיפוטיות כגון הוועדה למתן היתרים לפי חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969.

ועדת השירות

הלשכה המשפטית מלווה ומרכזת את פעילותה של ועדת השירות, שהינה ועדה סטטוטורית המתמנה על ידי הממשלה מכוח חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, ולה סמכויות הן מכוח חוק המינויים והן מכוח חוק שירות המדינה (גמלאות), התש"ל-1970. לפרוט אודות ועדת השירות ראה הפרק "נציב שירות המדינה".

ייעוץ משפטי לוועדות הפועלות מכוח סמכותו של נציב שירות המדינה

בנוסף, נותנת הלשכה המשפטית ייעוץ משפטי לוועדות שונות הפועלות מכוח סמכותו של נציב שירות המדינה, כגון ועדות בוחנים (למכרזים פומביים, פנימיים ובין-משרדיים), ועדות ציבוריות לאיתור מועמדים לתפקידים בכירים בשירות המדינה וכן ועדת המינויים בראשות נציב שירות המדינה.

ייעוץ משפטי בדיונים פנימיים ועדות משרדיות

הלשכה המשפטית משתתפת גם בדיונים פנימיים שונים ובוועדות פנימיות של נש"מ, כגון ועדת המכרזים על פי חוק חובת המכרזים התשנ"ב - 1992 ותקנות חובת המכרזים על-פי חוק זה. ועדות אלה מורכבות מנציגי נש"מ יחד עם נציגים ממשרדים ויחידות ממשלתיות אחרים.

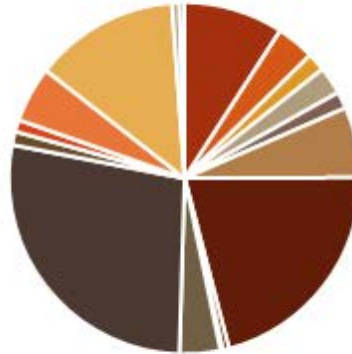
ממונה:

היועץ המשפטי, עו"ד רון דול.
טל. 074-7699111, פקס. 074-7699587
דוא"ל: rondou@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2021

במהלך שנת 2021 נפתחו בלשכה המשפטית 1367 תיקים שיפורטו לסוגים להלן:

סה"כ 1367 תיקים שנפתחו בשנת 2021



■ החלטת ועדת שירות- 48	■ בקשה להיתר- הגבלות לאחר פרישה- 125
■ הסדר ניגוד עניינים- 35	■ החלטת ממשלה- 23
■ השגה על מכרז - 89	■ הצעת חוק/ תקנות - 21
■ חוזה מיוחד- 8	■ חוות דעת- 287
■ מכרז רכש- 51	■ מ"מ קיבוצי- 3
■ ערר על פיטורים- 17	■ מענה לפניות שונות- 377
■ תיקוני תקש"ר, נהלים הודעות והנחיות- 70	■ פרויקט מיוחד- 15
■ תיק משנה- 10	■ תיקי תביעה- 182
	■ חופש המידע- 6

תיקים שנסגרו בשנת 2021, סה"כ: 1,241



■ החלטת ועדת שירות- 44	■ בקשה להיתר- הגבלות לאחר פרישה- 103
■ הסדר ניגוד עניינים- 34	■ החלטת ממשלה- 17
■ השגה על מכרז - 95	■ הצעת חוק/ תקנות - 23
■ חוזה מיוחד- 7	■ חוות דעת- 287
■ מכרז רכש- 51	■ מ"מ קיבוצי- 3
■ ערר על פיטורים- 19	■ מענה לפניות שונות- 336
■ תיקוני תקש"ר, נהלים הודעות והנחיות- 61	■ פרויקט מיוחד- 16
■ תיק משנה- 7	■ תיקי תביעה- 132

ריכוז וייעוץ משפטי לוועדת שירות המדינה:

במסגרת תפקידיה, הלשכה המשפטית מכינה ומרכזת את הדיונים, ההצעות לדיון והמסמכים האחרים הנדרשים לקיום דיוני ועדת שירות המדינה, בתיאום עם המשרדים הרלבנטיים ומשרד המשפטים, ומעניקה ייעוץ וליווי משפטי לעבודת הוועדה. במסגרת ישיבות ועדת השירות אושרו במהלך שנת 2021 44 החלטות והמלצות. החלטות ועדת שירות המדינה מפורסמות באתר הנציבות.

א. תיקונים לחוקים ותקנות, הודעות נש"מ (תקשי"ר), הנחיות וחוזרי נש"מ ונהלים שונים:

במסגרת אחריותה לטיפול בתחום החקיקה, לרבות חקיקת משנה, מטפלת הלשכה המשפטית בחוות-דעת ותגובות להצעות חוק פרטיות וממשלתיות. בנוסף, יזמה הלשכה המשפטית וליוותה מספר רב של תיקונים להוראות חקיקת המשנה והוראות התקשי"ר, ונכתבו נהלים המסדירים תחומים הנמצאים בתחומי אחריותה של הנציבות, ובכלל זה:

הנחיות נציבות שירות המדינה בעניין מתכונת עבודת עובדי המדינה בתקופת הקורונה - בתקופת הקורונה, טיפלה הלשכה המשפטית בהנחיות הנציב השונות שיצאו מעת לעת בעניין מתכונת העבודה של עובדי המדינה בתקופת הקורונה, וכן בהסכמים הקיבוציים שנחתמו בתקופה זו בין האוצר להסתדרות. כמו כן, הלשכה המשפטית ליוותה את תיקון התקנות לשעת חירום בנושא הקורונה, ואת החלטות הממשלה בנושא. הנחיות שהוצאו על ידי נציב שירות המדינה ועל ידי נציב שירות המדינה והממונה על השכר בעניין מתכונת העבודה בתקופת הקורונה, בעקבות החלטות ממשלה שונות בנושא ותקנות שעת חירום, כך למשל צמצום שיעור העובדים השוהים בו זמנית במקום העבודה, עבודה מרחוק/מהבית, הנחיות היעדרות בגין בידוד, והנחיות לאור ביטול המגבלות, ועוד.

כללי שירות המדינה (מינויים) (מסירת ידיעות ותעודות רפואיות במצב חירום נגיף הקורונה), התשפ"א-2021 - ביום כ"ה בניסן התשפ"א (7.4.2021) אישרה ועדת שירות המדינה בהתאם לסמכותה לפי סעיפים 31 ו-32 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959 (להלן - חוק המינויים), את הצעת נציב שירות המדינה, לאחר התייעצות עם משרד הבריאות, להתקנת כללי שירות המדינה (מינויים) מסירת ידיעות ותעודות רפואיות במצב חירום נגיף הקורונה - התשפ"א - 2021 (להלן - "הכללים"), הכללים נקבעו לשם קביעת חובת מסירת ידיעות ותעודות בדבר מצב בריאותו של עובד שירות המדינה וחובת בדיקה רפואית בקשר לנגיף הקורונה, בתקופת החירום בשל נגיף הקורונה שהוכרזה לפי חוק סמכויות מיוחדות להתמודדות עם נגיף הקורונה החדש (הוראת שעה), התש"ף-2020.

הנחית נציב מס' 1.10 "בחינת התאמת עובד בתקופת ניסיון" - בהתאם לדו"ח בקרה, מדידה והערכת ביצועים, בנושא: "תקופת ניסיון בשירות המדינה", לאחר ניסיון של כשנתיים ביישום הנחיות בנושא ובעקבות תגובות סמנכ"לים ומנהלי משאבי אנוש במשרדים/יחידות, פורסם נוהל מתוקן במסגרתו עודכנו ההנחיות, כל זאת תוך מתן כלים למנהלים ולעובדים לבחינת ומדידת התאמת העובד החדש לתפקיד בפרט ולשירות המדינה ככלל, הן בפן המקצועי והן בפן הערכי-נורמטיבי.
מטרת העדכון הייתה להקל את יישום הנוהל ע"י המנהלים, וכן להביא לכך שיישארו העובדים המתאימים ביותר.

תיקון נוהל עבודת ועדת האיתור (הנחיית נש"מ 1.2) ונוהל הקמת ועדת האיתור (הנחיית נש"מ 1.1) במסגרתו הוספו הנחיות לעניין הבדיקה המשפטית הנדרשת במקרים של חשש לניגוד עניינים בין מי ששימש כנציג ציבור לבין המועמד המומלץ. כמו כן, נוספה הוראה הקובעת מגבלת עיסוק של עובד מדינה שנתמנה לתפקיד

בוועדת איתור, ביחס למי ששימש כנציג הציבור בוועדה.
“ערר על פטורי אי-התאמה בפני נציב שירות המדינה” - הודעה מס’ פא/3 - במסגרת הודעה זו תוקן נוהל פטורי אי התאמה, כך שבמקרה שבו דחה נציב שירות המדינה את הערר על החלטת הפטורים, ייכנסו הפטורים לתוקף בתום תקופת ההודעה המקודמת על פי דין אשר תמנה מחדש מיום שהומצאה לעובד החלטת הנציב.

“עדכון נוהל עריכת הסדרים לניגוד עניינים” - הודעה מס’ פא/12 - נוהל עריכת הסדרים ניגוד עניינים המעוגן בפרק משנה 6.13 לתקשי”ר תוקן בהמשך לדוח הצוות הבין-משרדי לחשיבה מחודשת בהיבטי ניגוד עניינים, ולהמלצות שהתקבלו ופורסמו במסגרת הנחיות היועץ המשפטי לממשלה בנושא.

“התמודדות במכרז נוסף בחלוף שישה חודשים מיום השיבוץ/מינוי בפועל” - הודעה מס’ פא/4 - הבהרת פסקה 11.114(ג) בתקשי”ר בנוגע להתמודדות עובד במכרז פנימי או בין משרדי לרבות במקרה של עובד שנבחר למשרה שכהן בה קודם לכן במינוי בפועל.

“גמול השתלמות - רקע וכללי הזכאות” - הודעה מס’ פא/16 - הוספת אזכור בתקשי”ר לתוספת שכר של גמול ההשתלמות.

התנהגות פוגענית בעובדי מדינה - הודעה פא/22 - תיקון שמטרתו לקבוע הסדרים להגשת תלונות של עובדי מדינה על התנהגות פוגענית במסגרת העבודה ואופן הטיפול בתלונות אלה.

נוהל העסקת מתמחים במשפטים בשירות המדינה - הנוהל פורסם על ידי נציבות שירות המדינה ביום 23.8.21: מתכונת העסקת מתמחים במשפטים בשירות המדינה עוגנה, בין השאר, בהסכמים קיבוציים אשר נחתמו לאורך השנים בין מדינת ישראל באמצעות הממונה על השכר לבין הסתדרות העובדים הכללית החדשה ואיגוד המשפטנים, בדבר תנאי עבודה ושכר של המתמחים במשפטים בשירות המדינה.
תיקון 39 לחוק לשכת עורכי הדין התשכ”א-1961 (להלן: החוק), האריך את תקופת ההתמחות מ-12 חודשים ל-18 חודשים, בהתאם להוראת המעבר המופיעה בחוק. הנוהל בא להחליף את כלל הודעות נש”מ בעניין העסקת מתמחים במשפטים בשירות המדינה, לרבות הודעות נש”מ שס/26, סד/4, סח/21, וכולל את כלל ההוראות הרלוונטיות להעסקת מתמחים במשפטים בשירות המדינה, לצד ההסכמים הקיבוציים שנחתמו לאורך השנים בין מדינת ישראל להסתדרות בעניין מתמחים. בנוהל מפורטים התנאים למתן היתר להתמחות במשפטים, מסלולי העסקה, זכויות המתמחים וחובותיהם ועוד.

ג. טיפול בתביעות בערכאות משפטיות:

בין יתר תפקידיה, הלשכה המשפטית בנציבות שירות המדינה מטפלת בהליכים משפטיים רבים הנוגעים לניהול כוח האדם בשירות המדינה וסמכויות נציבות שירות המדינה, ובכלל זה תביעות פרט של עובדי המדינה ממשרדי הממשלה השונים בבתי הדין לעבודה, סכסוכי עבודה קיבוציים, סכסוכים במוסד לבוררות מוסכמת, עתירות לבג”ץ, וכו’.

הלשכה המשפטית עומדת בקשר רצוף עם הפרקליטות המייצגת את עמדת המדינה בטיפול בתביעות שונות ובהליכים משפטיים בערכאות השונות, מגבשת את התייחסותה לתביעה, מסייעת בניהול ההליך המשפטי, בכתבת כתבי הטענות מטעם המדינה, בעריכת התצהירים, ומשתתפת בדיונים שונים הנוגעים להליכים המשפטיים.

במהלך שנת 2021 נפתחו **182 תיקי תביעה חדשים** (לא כולל תיקי הגבלות לאחר פרישה) בלשכה המשפטית בערכאות השיפוטיות השונות, המטופלים על ידי הלשכה המשפטית, בתחומים שונים כגון סכסוכי עבודה קיבוציים, פיטורי אי התאמה, גמלאות פנסיה תקציבית. זאת, בנוסף לתיקי תביעה רבים נוספים המטופלים בלשכה המשפטית, אשר נפתחו בשנים קודמות וטרם הסתיימו.

ד. ליווי משפטי של הליכי מכרז ומינויים לפי חוק המינויים:

הלשכה המשפטית נותנת ייעוץ משפטי שוטף לגורמים המוסמכים, הן בנש"מ והן במשרדי הממשלה והן ביחידות הממשלתיות השונות, בכל הקשור להליכי מינויים ואיש משרות בשירות המדינה, לרבות לוועדות המכרזים לסוגיהן ולמיניהן כולל ניסוח תנאי המכרז, ליווי הליכי המכרז ומתן חוות-דעת לגבי השגות ועררים מטעם מועמדים. כמו כן, עוסקת הלשכה בליווי בקשות לצווי מניעה ותביעות המוגשות לערכאות שיפוטיות לעניין מכרזי כוח אדם. במהלך שנת 2021 ניתנו חוות דעת משפטיות רבות בתחומים של מינויים ומכרזים, ובכלל זה טיפלה הלשכה המשפטית ב- **89 השגות** שהוגשו על מכרזי כוח אדם.

ה. טיפול במכרזים לקבלת שירותים לפי חוק חובת המכרזים:

בשנת 2021 ליוותה הלשכה המשפטית התקשרויות ומכרזים רבים מכוח חוק חובת המכרזים ותקנותיו, לרבות הליכי תיחור לפי מכרזים מרכזיים, השתתפות בוועדות משנה שמונו על ידי ועדת המכרזים המשרדית, בדיקה ואישור התקשרויות חריגות לפי הוראות התכ"מ בנושא פעילות כאשר התקציב אינו מאושר במועד, ועוד. במהלך שנת 2021 הלשכה המשפטית טיפלה ב- **51 מכרזי רכש**.

ו. עררים על פיטורי עובדי מדינה מטעמי אי-התאמה:

הלשכה המשפטית מופקדת על בחינת העררים בנושא פיטורי אי התאמה של עובדי מדינה. בהתאם לסעיף 46א לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, נציב שירות המדינה הוא הגורם המוסמך לפטר או להפסיק את עבודתו של עובד המדינה שאינו מתאים למלא את תפקידו שלא מחמת עבירה אלא מחמת אי התאמה וזאת לאחר שנתן לעובד הזדמנות להשמיע את טענותיו. בהתאם לחוק, נציב שירות המדינה האציל מסמכותו זו למנכ"לים של משרדי הממשלה ולמנהלי יחידות הסמך. עובד מדינה הרואה את עצמו נפגע מההחלטה לפטרו או להפסיק את עבודתו רשאי לערור עליה בפני נציב שירות המדינה. הלשכה המשפטית מרכזת את הטיפול בעררים על החלטות לפיטורים מטעמי אי התאמה, ומכינה את חוות דעתה לגבי הפיטורים לנציב שירות המדינה, לצורך קבלת החלטתו בערר בהתאם לחוק. בשנת 2021 טופלו בלשכה המשפטית **19 עררים** על פיטורים בעילה של אי התאמה.

ז. הגבלות לאחר פרישה:

בחוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969 נקבעו מספר הגבלות החלות על עובדים הפורשים משירות הציבור, במטרה לשמור על טוהר המידות ואמון הציבור בשירות הציבורי.

בהתאם לחוק, עובד רשאי להגיש בקשה למתן היתר או לקיצור תקופת הצינון לוועדה למתן היתרים בראשות שופט בית המשפט המחוזי בירושלים. המשיב לבקשות למתן היתרים של פורשים משירות המדינה הנו נציב שירות המדינה, אשר מיוצג על ידי הלשכה המשפטית בנציבות. לאחר שהוועדה שומעת את טיעוני הצדדים, היא מחליטה האם לאשר - או לדחות - את הבקשה וכן לקבוע תקופת צינון הקצרה מהאמור בחוק בהתאם לנסיבות העניין.

הלשכה המשפטית מגבשת עמדה בבקשות למתן היתרים, תוך התייעצות עם המשרד או יחידת הסמך בו עבד העובד הפורש (ובמידת הצורך, בתיאום עם נציגי היועץ המשפטי לממשלה), ביחס למקום העבודה החדש בו המבקש מעוניין לעבוד, בשים לב בין היתר לתפקידו ודרגתו ערב פרישתו ושאר נסיבות העניין. לאחר קביעת עמדת המדינה כאמור לעיל, נציג הלשכה המשפטית מופיע ומייצג עמדה זו בפני הוועדה למתן היתרים. בשנת 2021 טופלו עשרות פניות מטעם משרדי הממשלה השונים לבחינת תחולת חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969 על עובדיהם, מתוכן כ-125 **תיקים** נדונו בבית המשפט המחוזי בירושלים, בשבתו כוועדה למתן היתרים לפי החוק.

ח. ועדות משרדיות ובין משרדיות:

נציגי הלשכה המשפטית חברים בוועדות שונות בנש"מ, כגון וועדת הפרט העליונה שעוסקת בהיתרי עבודה פרטית, העסקת קרובי משפחה וחל"ת, וועדה משרדית לחסות ממשלתית ופרסומת מסחרית, הוועדה להעברת מידע בין גופים ציבוריים, הוועדה להיעדרות עובד בשל מחלת קרוב משפחה, ועדת רטר' וכיוצ"ב. במהלך שנת 2021 הוגשו לטיפול ועדת הפרט 118 בקשות לאישור העסקת קרובי משפחה, 74 בקשות לאישור בקשות להיתר עבודה פרטית ו-45 בקשות לאישור יציאה לחל"ת. בנוסף לכך, מייעצת הלשכה המשפטית לוועדות נוספות כגון ועדת כתף אל כתף ועדת הפרט, ועדת המתנות, ועדת הרטרו המשרדית, ועדת המכרזים (מכרזי רכש), ועדות משנה בתחום מכרזי הרכש, ועדת חסויות משרדית, ועוד.

ט. בקשות ופניות לפי חוק חופש המידע ופניות בנושא הגנת הפרטיות:

הלשכה המשפטית מעניקה יעוץ משפטי לממונה על חוק חופש המידע בנציבות לגבי בקשות לקבלת מידע מכוח החוק וכן פניות הנוגעות לתחום הגנת הפרטיות. במהלך שנת 2021 הלשכה המשפטית חוותה דעתה בנוגע ל-6 בקשות לקבלת מידע לפי חוק חופש המידע ובפניות בנושא הגנת הפרטיות.

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה

תפקידיו של בית הדין למשמעת

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה נועד לאכוף את הדין ואת סדרי המשמעת על עובדי המדינה וגופים אחרים, שהחוק הוחל עליהם, ביניהם: המוסד לביטוח לאומי וחב' הדואר, רשות שדות התעופה וגופים אחרים, על מנת לשמור על תדמיתו הראויה של השירות הציבורי ולשמר את אמון הציבור בשירות הציבורי ובטוהר שורותיו, ולהרתיע עובדי מדינה ועובדים אחרים מפני הפרת הדין. כמו כן, בית הדין מוסמך לשפוט עובדי מדינה ועובדי גופים מתוקצבים ונתמכים בגין עבירות משמעת בניגוד לחוק יסודות התקציב, תשמ"ה - 1985 (ראה סעיף 39(א) לחוק האמור, ותקנות יסודות התקציב (שיפוט משמעת), תשמ"ט - 1988.

מבנה בית הדין וסמכויותיו

בראש בית הדין עומדים אב בית הדין וממלא מקומו. לפי צו לחלוקת אזורי שיפוט שפרסם שר המשפטים, בית הדין דן בשני אזורי שיפוט: באזור הצפוני - בית הדין למשמעת בחיפה, בפניו עומדים לדין נאשמים שמתגוררים מהעיר נתניה וצפונית לה, ומי שהעבירות אשר ביצעו, בוצעו באזורים אלה. בבית הדין למשמעת בירושלים, עומדים לדין נאשמים שמתגוררים דרומית לנתניה, או שעבירותיהם בוצעו באזורים אלה.

חברי בית הדין מתמנים על ידי שר המשפטים, בהתייעצות עם ראש הממשלה, לפרק זמן של חמש שנים. ניתן להאריך את תקופת כהונתם עד גיל 70, או עד חמש שנים לאחר מועד פרישתם, לפי המוקדם מבין השניים.

בדיון משפטי יושב הרכב של שלושה, כאשר בראש ההרכב מכהן אב בית הדין או ממלא מקומו, או משפטן ברשימת המשפטים, הכשיר להתמנות לפחות לשופט שלום. הרכב המותבים נקבע בסעיף 6 לחוק שירות המדינה (משמעת) התשכ"ג - 1963 (להלן-חוק המשמעת). בנוסף נקבעו בהחלטות ממשלה הרכבים מיוחדים של חברי מותב הדנים בקבוצות עובדים מסוימות כגון: עובדי הוראה ועובדי רשות השידור, וכן הרכבים מיוחדים בדיונים על עבירות משמעת לפי חוק יסודות התקציב.

הנאשם או התביעה רשאים להגיש ערעור על פסק דינו של בית הדין למשמעת, תוך 30 יום ממועד הינתנו, בפני שופט דן יחיד של בית המשפט המחוזי בירושלים או בחיפה, לפי מקום מושבו של בית הדין. לאחר פסק דינו של בית המשפט המחוזי ניתן להגיש בקשת רשות ערעור לבית המשפט העליון.

ההליכים בפני בית הדין הינם הליכים פומביים, אלא אם בית הדין הורה על סגירת דלתיים מטעמי ביטחון או יחסי החוץ של המדינה או מטעמי מוסר, וכן בית הדין רשאי להחליט על עריכת הדיון, כולו או חלק ממנו, בדלתיים סגורות אם הוא סבור שהדבר דרוש לשם פעולתו התקינה של שירות המדינה.

אב בית הדין: עו"ד אורי כהן.

שלוחת ירושלים: טלפון: 074-7699599 פקס: 02-6517901
כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה ה' (קומה 2), ירושלים
דוא"ל: irisre@csc.gov.il
שלוחת חיפה: טלפון: 04-8631220 04-8631222 פקס: 04-8631224
כתובת: קריית הממשלה, שדרות פל-ים 15 (קומה 8), חיפה
דוא"ל: orlyah@csc.gov.i

אגף בכיר משמעת

אגף המשמעת אמון על הטמעתם, שמירתם ואכיפתם של ערכי המשמעת וטוהר המידות בקרב כלל עובדי המדינה במשרדי הממשלה, יחידות הסמך, התאגידים הסטוטוריים הכפופים לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג - 1963, ועל אכיפה בנושא חריגות שכר בגופים הנתמכים והמתקצבים כהגדרתם בחוק יסודות התקציב, התשמ"ה - 1985. זאת, במטרה לשמור על תפקודו של השירות הציבורי, על שמו הטוב ועל תדמיתו בעיני הציבור.

המסגרת הנורמטיבית שמכוחה פועל אגף המשמעת מצויה, בין היתר, בהוראות חוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג - 1963 (להלן - חוק המשמעת); בתקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין של בית הדין), התשכ"ד - 1963; בתקנון שירות המדינה (התקשי"ר); בהודעות נציב שירות המדינה, ובחוזרים המתפרסמים מעת לעת על ידי אגף המשמעת.

אגף המשמעת מייחד מאמצים ומשאבים רבים על מנת לטפל בתיקים המשמעתיים במהירות וביעילות (העמדה לדין משמעתי, הליכים לפי סעיף 31 לחוק המשמעת, סגירת תיקים), הן מתוך התחשבות בעובד ובזכויותיו, מתוך הבנה והכרה בהשלכות שיש להליך המשמעתי כלפיו (עיכוב בדרגה, הבאת המידע המשמעתי בפני ועדת מכרזים והשלכות נוספות), והן על מנת לאפשר את תפקודם התקין של משרדי הממשלה ויחידות הסמך. אגף המשמעת עובד בשיתוף פעולה מלא עם אגף חקירות משמעת בנציבות שירות המדינה וכן עם יחידת החקירות באגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר. בתיקים רבים מתקיים אף שיתוף פעולה עם גופים ממשלתיים שונים כחלק מהטיפול בתיקים ולשם קבלת החלטות (משטרת ישראל, פרקליטות המדינה, ומשרדי ממשלה השונים).

מנהל אגף בכיר משמעת: עו"ד גיא דוד

דוא"ל - mishmaat@csc.gov.il

טלפון: 074-7699160, פקס: 074-76999590

סיכום פעילות 2021

כמו כל המשק בישראל, אגף המשמעת נאלץ גם בשנת 2021 לפעול בהתאם להנחיות בנושא התמודדות עם התפשטות נגיף הקורונה ועם המגבלות שהוטלו מעת לעת. בניגוד לשנים קודמות השנה נרשמה ירידה מסוימת בהיקף הפניות אל האגף ובכמויות של חלק מהטיפולים, מה שאפשר צמצום מסוים של פערי הטיפול הנוצרים בכל שנה ועליה במספר התיקים שהטיפול בהם הסתיים. עם זאת, עדיין נסגרים פחות טיפולים מאלו הנפתחים במהלך השנה, כך שלמרות הצמצום ב"גירעון הטיפולים" השנתי, עדיין מדובר בגידול בסך כלל התיקים הממתנים לטיפול.

פניות בנושאים משמעתיים

במהלך שנת 2021 נפתחו כ- **2293** פניות בנושאים משמעתיים (לעומת **2461** בשנת 2020) - ירידה של כ- 7%. מסך כל הפניות נפתחו כ- **750** תיקים משמעתיים (לעומת **828** תיקים בשנת 2020) - ירידה של כ- 9%. במהלך שנת 2021 נפתחו כ- **754** תיקים פליליים כנגד עובדי מדינה על ידי משטרת ישראל (לעומת **824** תיקים בשנת 2020) - ירידה של 8.5%. בשנת 2021 הסתיים הטיפול ב-**1869** פניות (לעומת **1240** בשנת 2020). גידול של כ-51%.

תובענות והליכי משמעת

בשנת 2021 הוגשו לבית הדין למשמעת **116** תובענות (לעומת **125** תובענות בשנת 2020). ירידה של 7%. גם השנה הוגשו לבית הדין למשמעת תובענות במגוון עבירות משמעת, ובהן עבירות של דיווחים כוזבים; ניגודי עניינים; עיסוק בעבודה פרטית ללא היתר; התבטאויות פוגעניות וגזעניות, גם ברשתות החברתיות; הטרדות מיניות; ניהול קשר אינטימי עם עובדת כפיפה ובין היתר קבלת החלטות ביחס לכפיפה תוך הימצאות בניגוד עניינים; ועוד. כמו כן, ב-**117** תיקים נקטו המשרדים השונים באמצעי משמעת פנימי על פי הנחיה והמלצה של אגף המשמעת (לעומת **197** מקרים בשנת 2020) וב-**80** מקרים נקטו באמצעי משמעת פנימי ביוזמתם (לעומת **167** בשנת 2020).

פרסומי האגף¹

בשנת 2021 הופצו לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך מספר פרסומים של האגף, ובהם: מסמך המפרט את ההנחיות בדבר דיווח על עבודה פרטית בתקופת השעיה; עדכון בדבר תחולת חוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג - 1963 על סטודנטים ועובדים ארעיים בשירות המדינה; מסמך העוסק בתחולת חוק המשמעת על עובדי תאגידי הבריאות; חוזר בדבר התבטאויות פוגעניות אסורות על רקע המצב הביטחוני בתקופת מבצע "שומר החומות"; מסמך המפרט את אמות המידה שיש לשקול בעת קבלת החלטה בדבר קיום הליך משמעת נגד עובד מדינה בגין התבטאויות אסורות; מסמך המרכז מידע רלבנטי לתקופת השעיה עבור המשרד והעובד המושעה; מקבצי פסיקה של הדין המשמעת.

השעיות והעברה מתפקיד

במהלך שנת 2021 הועברו לאגף המשמעת **754** דיווחים אודות פתיחה בחקירה פלילית נגד עובדים.

¹ את כלל הפרסומים ניתן למצוא באתר נציבות שירות המדינה - <https://www.gov.il/he/departments/topics/discipline/govil-landing-page>

נכון ליום 31.12.2021 היו 122 עובדים מושעים ומועברים מתפקידם (לרבות עובדים שהשעייתם/העברתם מתפקידם החלה בשנים קודמות), מתוכם 84 עובדים מושעים בעקבות הליכים פליליים, 29 עובדים מושעים בעקבות הליכים משמעתיים ו-9 עובדים מועברים מתפקיד.

השנה הוגשו לבתי הדין לעבודה 5 עתירות נגד החלטות נציב שירות המדינה בנושא השעיית עובדים (לעומת 6 עתירות בשנת 2020). כל העתירות נדחו ללא התערבות בהחלטות הנציב, כאשר במקרה אחד החליט הנציב להמיר השעיה של עובדת בחלופה של העברה מתפקיד בעקבות הערות של בית הדין לעבודה.

כאמור, השנה פורסם² מסמך בנושא זכויות וחובות של עובד/ת בתקופת השעיה. המסמך נוסח בסגנון של "שאלות ותשובות" ונועד לסייע הן לעובד/ת המושעה והן לגורמים הרלוונטיים במשרד להבין את הזכויות והחובות של העובד/ת המושעה.

במהלך השנים האחרונות, וביתר שאת במהלך שנת 2021³, ניתן דגש מיוחד על הצורך והדרישה לגנות ולהוקיע מכל וכל גילויי גזענות בכלל ובשירות הציבורי בפרט. הדבר התבטא הן בבחינת אפשרות העמדתם לדין משמעת של מי שנהג או התבטא באופן גזעני והן בבחינת אפשרות השעייתם על ידי נציב שירות המדינה של עובדים אלו.

טיפול בהטרדות מיניות

בשנת 2021 התקבלו באגף המשמעת 314 פניות בנושאים של הטרדות מיניות ועבירות מין - לעומת 230 פניות בשנת 2020, עלייה של 36%.

השנה הוגשו 18 תובענות לבית הדין למשמעת (לעומת 20 תובענות בשנת 2020). בעניינם של כ- 50 עובדים, הועבר המשך הטיפול המשמעתי למשרדים, באמצעות הליך משמעתי פנים משרדי לפי חוק המשמעת או לפי הדין החל על העובדים⁴.

השנה הסתיים הטיפול ב- 124 תיקים, ובסוף שנת 2021 נותרו כ- 370 תיקים פתוחים שטרם במטרה לסייע לנפגעי העבירה בתחום רגיש זה, אגף המשמעת ממשיך ביישומם של הנוהל בדבר זכות היידוע וזכות ערר בתיקי הטרדה מינית בהליך המשמעתי. את הנוהל ניתן למצוא באתר נציבות שירות המדינה - פורסם ביום 23.5.16⁵.

ערעורים

במהלך שנת 2020 הוגשו 21 ערעורים על פסקי דין של בית הדין למשמעת (לעומת 20 ערעורים שהוגשו בשנת 2019).

חוק יסודות התקציב

בשנת 2010 הוקמה יחידת חקירות באגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר, זאת לפי חוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985 (להלן - חוק יסודות התקציב) והתקנות שהותקנו מכוחו. סעיף 29 לחוק יסודות התקציב קובע, כי גוף מתוקצב או גוף נתמך לא יסכים על שינויים בשכר, בתנאי פרישה או בגמלאות, או על הטבות כספיות אחרות הקשורות לעבודה ולא ינהיג שינויים או הטבות כאמור, אלא בהתאם למה שהוסכם/הונהג ביחס

² זכויות וחובות בתקופת השעיה

³ ראו סקירת פעילות שנתית של אגף המשמעת בנושא, במסגרת הדוח השנתי של היחידה למניעת גזענות, בעמ' 75-72.

⁴ במקרה בו מדובר בעובד שאיננו עובד מדינה או שחוק המשמעת לא חל עליו.

⁵ קישור לנוהל באתר הנציבות מצוי בגוף הפסקה.

לכלל עובדי המדינה או באישורו של שר האוצר. גופים נתמכים או מתוקצבים הם חברות ממשלתיות, רשויות מקומיות, תאגידים סטטוטוריים, קופות חולים, אוניברסיטאות ועוד.

מכוח סעיף 39 לחוק יסודות התקציב הוקם בית דין למשמעת לשיפוט עובדי המדינה ועובדי גופים מתוקצבים ונתמכים בשל עבירות משמעת לפי פרק ה' לחוק יסודות התקציב. חברי בית הדין מתמנים במינוי מיוחד על ידי שר המשפטים, המסמיך אותם לשיפוט עובדי מדינה ועובדי גופים מתוקצבים ונתמכים בשל עבירות משמעת לפי חוק יסודות התקציב. אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה משמש כיחידת התביעה הפועלת מכוח חוק יסודות התקציב בהמשך לחקירות הנערכות על ידי יחידת החקירות של הממונה על השכר במשרד האוצר.

בשנת 2021 נפתחו 16 פניות בנושא חריגות שכר (לעומת 18 פניות בשנת 2020), הוגשו 4 תובענות לבית הדין למשמעת (לעומת 8 בשנת 2020), והסתיימו 9 הליכים שנוהלו בבית הדין למשמעת (לעומת 6 בשנת 2020).

בשנה זו נקבעו על ידי בית הדין למשמעת הלכות חשובות לקידום תכליות חוק יסודות התקציב תוך שקיבל לא אחת את עמדת אגף המשמעת, לפיה חומרת עבירות אלו מצדיקה הטלת אמצעי משמעת מרתיעים ומחמירים. זאת, בין היתר, גם במקרים שבהם טרם סיום ההליכים המשמעתיים נגדם פרשו הנאשמים מתפקידם⁶.

טיפול במכרזים, מינויים וקליטת עובדים עם מידע פלילי או משמעתי

בתאריך 13.1.15 הוציא אגף המשמעת חוזר בדבר עדכון נוהל התאמת מועמד למשרה בשירות המדינה (מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעתי ומועמדים אשר תלויים ועומדים נגדם הליכים פליליים או משמעתיים). נוהל זה, אשר הופץ על ידי אגף המשמעת בשנת 2010 וקיבל ביטוי אף בסעיף 13.502 לתקשי"ר, תכליתו - קביעת כללים ברורים והבניית שיקול הדעת בעת קליטת מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעתי או שהליכים כאלה תלויים ועומדים נגדם, למילוי משרות בשירות המדינה.

במהלך שנת 2021 טיפלנו ב- 633 פניות בהתאם לנוהל בחינת התאמתו של מועמד בעל עבר פלילי או משמעתי למשרה בשירות - פניות לבדיקת מידע משמעתי למועמדים למכרזים; פניות לבחינת תוצאות מכרז בו היה מועמד בעל עבר פלילי או משמעתי; פניות לבחינת מועמדים בעלי רישום פלילי (שלא באמצעות מכרז); פניות לאישור חברי ועדות בוחנים; פניות לבדיקת עבר משמעתי במינוי לתפקיד ייעודי (לעומת 545 פניות בהן טיפלנו בשנת 2020).

כל הנהלים, חוזרי המשמעת והדוחות השנתיים נמצאים באתר נציבות שירות המדינה.

⁶ את גזרי הדין הרלוונטיים ניתן למצוא ב - חוזר פסיקה דצמבר 2021 וב - חוזר פסיקה משמעתי יולי 2021.

אגף בכיר חקירות משמעת

- מופקד על ביצוע חקירות משמעת כגון: עבודה פרטית ללא היתר, שימוש במאגרי מידע, התנכלות, התעמרות, דיווחים כוזבים, הטרדה מינית, ניצול מעמד, ניגוד עניינים ועוד.
- סמכויות חוקרי המשמעת לפי סעיפים 15 ו-16 לחוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג-1963 ובעלי סמכויות לפי פקודת הפרוצדורה הפלילית (עדות), סעיף 2.
- האגף מבצע פעילות מונעת ומודיעין בקרב עובדי משרדי הממשלה, יחידות הסמך והתאגידים הסטטוטוריים הכפופים לחוק שירות המדינה (משמעת) תשכ"ג - 1963. זאת במטרה לשמור על טוהר המידות, תפקודו של השירות הציבורי, על שמו הטוב ותדמיתו בעיני הציבור.
- עוסק בהכוונת מדיניות המשמעת ויישומה במשרדי הממשלה, מבצע חקירות עצמאיות, מכוון ומנחה מקצועית את חוקרי המשמעת במשרדי הממשלה ויחידות הסמך הכפופים אליו מקצועית.
- פועל להטמעת והנחלת ערכי המשמעת במסגרת פעילות של הרצאות וסקירות רבות לעובדי משרדי הממשלה, יחידות הסמך וכן לגופים ציבוריים אחרים הכפופים לחוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג - 1963.
- מייעץ לנציב שירות המדינה בהפעלת שיקול דעתו לקבלת החלטות בתחום החקירות בשירות המדינה.
- מייעץ באופן קבוע בשיתוף פעולה עם אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה להנהלות המשרדים ויחידות הסמך, בדבר סוגיות ואירועים המגיעים לפתחם לצורך בחינת ההליך לאופן הטיפול הנדרש.
- מקיים השתלמויות מקצועיות, מכשיר ומסמך חוקרי משמעת במשרדים ויחידות הסמך, וכן מקיים כנסים מקצועיים לחוקרים ולעוסקים בתחום המשמעת בשירות המדינה.
- מקיים שיתופי פעולה עם גופי חקירה מקבילים בשירות המדינה ומחוצה לו.
- מקיים שיתוף פעולה עם אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה, פועל מול גופים ממשלתיים בטיפול בתיקי חקירה ולשם קבלת החלטות מקצועיות לאופן הטיפול הנדרש (משטרת ישראל, משרדי הממשלה השונים, פרקליטות המדינה).

מנהל אגף בכיר חקירות (משמעת): עו"ד אמיר איטח

כתובת: רח' בית הדפוס 12 בית השנהב, (בניין B קומה 5), גבעת שאול, י-ם.

טלפון: מזכירות - 074-7699467, מרכזיה: 02-5089590

פקס: 074-76999595 דוא"ל - ofraye@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2021

היקף תיקי החקירה

בשנת העבודה 2021 נפתחו באגף החקירות 311 תיקי חקירה, לעומת 344 תיקי חקירה שנפתחו בשנת 2020. מתוך תיקי החקירה שנפתחו הסתיים הטיפול באגף החקירות ב- 205 תיקי החקירה (לרבות תיקי חקירה שהועברו ו/או נמצאים בטיפול פלילי במשטרת ישראל), והטיפול בשאר תיקי החקירה המשיך להתקיים.

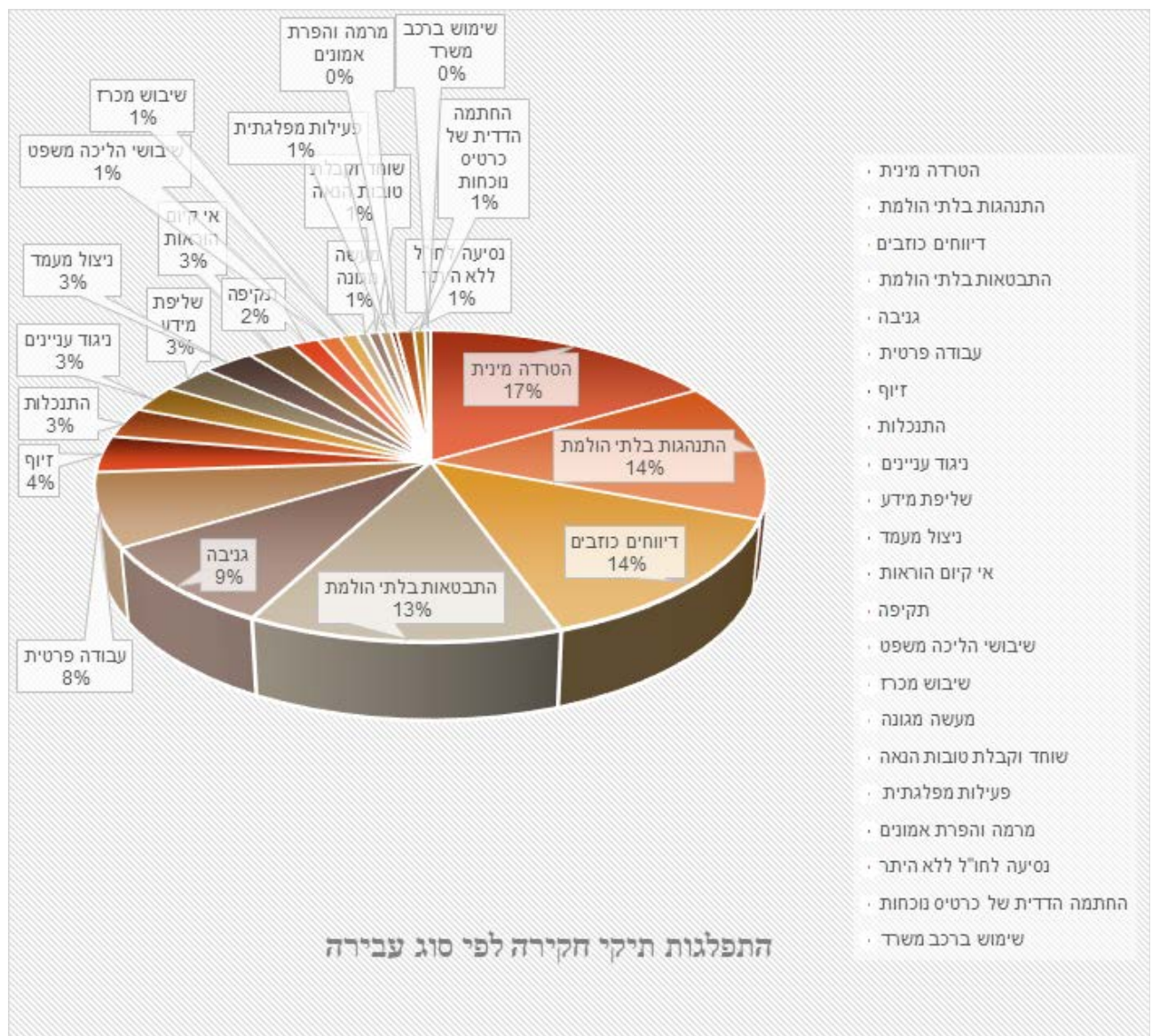
1. התפלגות תיקי חקירה לפי גורם מדווח

מקור התלונה	תיקים
משרד	203
עובדי מדינה	67
אנונימי	17
אזרח	18
משטרה	1
ע"י האגף	7
סה"כ	311

2. התפלגות תיקי חקירה לפי סוגי העבירה

מהות החשד	לשנת 2021
הטרדה מינית	52
התנהגות בלתי הולמת	45
דיווחים כוזבים	43
התבטאות לא הולמת	41
גניבה	27
עבודה פרטית	24
זיוף	12
התנכלות	10
ניגוד עניינים	9
שליפת מידע	9
ניצול מעמד	9
אי קיום הוראות	8
תקיפה	5
שיבושי הליכי משפט	4

3	שיבוש מכרז
2	מעשה מגונה
2	שוחד וקבלת טובות הנאה
2	פעילות מפלגתית
1	מרמה והפרת אמונים
3	נסיעה לחו"ל ללא היתר
2	החתמה הדדית של כרטיס נוכחות
1	שימוש ברכב המשרד



3.התפלגות תיקי חקירה עפ"י משרדים

משרד	לשנת 2021
בראות	114
רשות המיסים	27
חינוך - מורים	17
הנהלת בתי משפט	16
כבאות והצלה	11
חברת הדואר	11
ביטחון	10
משרד הכלכלה, זרוע העבודה, רווחה ושירותים חברתיים	10
רשות הטבע והגנים	7
בית הדין הרבניים	6
רשות האוכלוסין וההגירה	5
חוץ	5
חינוך	5
תאגיד השידור	4
תחבורה	4
ביטוח לאומי	4
משרד ראש הממשלה	4
מועצה דתית	4
תיקים כללים	4
רשות האכיפה והגבייה	3
שירות התעסוקה	3
השירותים הווטרינריים	3
משפטים	3
המשרד לשירותי דת	3
רשות תעופה אזרחית	3
שע"מ	2
משרד הבנייה והשיכון	2
רשות העתיקות	2
כנסת	2
מנהל מחקר חקלאי	2
פנים	2
אוצר	2

פעילויות סמויות

1. בשנת 2021 בוצעו 55 פעילויות סמויות ע"י חוקרי האגף, כאשר בכל פעילות משתתפים מס' חוקרים משתנה ובהתאם לצרכים הדינמיים באגף. מדובר ב"השקעת" 87 ימי עבודה לטובת משימה זו.
2. מדובר בירידה לעומת השנים 2020 ו-2019, כאשר בשנת 2020 בוצעו 90 פעילויות סמויות ע"י חוקרי האגף, וב-159 ימי עבודה לטובת משימה זו.
3. בשנת 2019 בוצעו 128 פעילויות סמויות ו-269 ימי עבודה לטובת משימה זו.
4. נתון זה מצביע כי היקף הפעילות הסמויה ירדה בכ-40% ביחס לשנת 2020 ובכ-60% בהשוואה לשנת 2019.
5. חשוב לציין כי בשנתיים האחרונות, נוכח מצב הקורונה ואתגרים לוגיסטיים, היקף הפעילות הסמויה ירד בכמות משמעותית.

משמעות עיקריות

6. בשנת 2021 טופלו באגף החקירות 311 תיקי חקירה. נתון זה מצביע על ירידה של כ-10% (33 תיקי חקירה) בהשוואה לשנת 2020.
7. ראוי לציין כי בשנת העבודה הנוכחית קיימים באגף החקירות פערי כ"א ו"המשך מצב הקורונה" בה התקיימו סגרים ממושכים, עבודה ב"קפסולות" מהבית וצמצום העבודה במגזר הציבורי.
8. בנסיבות אלו, פתיחת תיקי חקירה נדרשה באירועים משמעותיים חמורים.
9. נתוני "התפלגות תיקי חקירה ע"פ גורם מדווח" מצביעים כי בשנת 2021 קיימת יציבות בהיקף תיקי החקירה שמקורם הינו "הנהלת משרד" ואלה מהווים כ-65% מכלל התלונות המועברות לאגף החקירות.
10. בתיקי החקירה שמקורם בתלונות ה"עובדים" מהווים כ-21.5% ומצביעים על ירידה מהשנה הקודמת. אם כי בבחינה רב שנתית נראה כי הנתון מצביע על שיעור דומה לשנים האחרונות.
- ניתן ללמוד מכך כי עובדי המדינה רואים באגף החקירות שבנציבות שירות המדינה, מקום אליו ניתן לפנות ולקבל מענה לתלונות שונות אותן נוהגים להעביר, דבר שיש בו כדי להצביע על אמון שרוכשים העובדים למוסדות החקירה והאכיפה שבנציבות שירות המדינה.
- בתוך כך, ניתן לזהות את המשך המגמה הרב שנתית התלונות "האנונימיות" המתקבלות באגף ואלה מהווים כ-5.5% בלבד בניגוד לשיעור דו ספרותי בראייה הרב שנתית.
11. ניתן ללמוד מכך כי עובדי המדינה רואים באגף החקירות שבנציבות שירות המדינה, מקום אליו ניתן לפנות ולקבל מענה לתלונות שונות אותן נוהגים להעביר, דבר שיש בו כדי להצביע על אמון שרוכשים העובדים למוסדות החקירה והאכיפה שבנציבות שירות המדינה.
12. נתוני "התפלגות תיקי חקירה לפי סוגי עבירה" מצביעים על ירידה של בכמות תיקי חקירה בפתיחת תיקי חקירה שעניינים "הטרדה מינית" שהיוו 52 תיקים לעומת שנת 2020 בה טופלו 72 תיקי חקירה.
13. יש להדגיש כי תיקי חקירה שעניינם אלה מהווים כ-16% מכלל תיקי החקירה המטופלים ע"י אגף החקירות.
14. בהקשר לכך ראוי לציין כי בראייה רב שנתית אנו מבחינים בגידול היקף תיקי החקירה לעומת שנים עברו.
- בשנה הנוכחית קיימת עלייה בעבירות שעניינן עבודה פרטית ללא היתר/עבודה פרטית על חשבון שעות העבודה כ-8%; אך ירידה בתיקי ניצול מעמד כ-2.9% ואלימות על סוגיה השונים כ-1.5%.

- בתיקי "דיווחים כוזבים" השנה שמרה על סך התיקים הכולל עם 48 תיקים בשנת 2020 ו- 43 תיקים בשנת 2021 המהווים כ-14% מסך תיקי החקירה. זאת ויתכן בשל שנת הקורונה שלווה ב-3 סגרים.
- בתיקי "התנכלות" אנו מזהים כמות תיקים דומה: 12 תיקים ב-2020, עם ירידה קלה ל-10 תיקים אך בשנה זו מהווים כ-3% מסך התיקים השנתי.
- בתיקי "שליפות מידע" אנו מזהים ירידה בסך התיקים משנת 2020 שהיוו 16 תיקים בשנת ל-9 תיקים בשנת 2021, המהווים כ-3% מסך התיקים השנתי.
- כמות התיקים במשרד המשפטים ירדה בכמות התיקים בשנת 2021 שעמדו על 3 תיקים לעומת 9 תיקים בלבד בשנת 2019.
- בשנת 2021 כמות התיקים במשרד הבריאות עלתה בצורה ניכרת 114 תיקים המהווים לעומת שנת 2020 שעמדו על 79 תיקים בלבד. המהווה כ-36% מסך התיקים השנתי.
- כמות התיקים ברשות המיסים ירדה ל-27 תיקים לעומת 40 תיקים בשנת 2020. סך התיקים השנתי היווה כ-9% מסך התיקים השנתי.
- ניתן לזהות המשך מגמה במשרד הביטחון עם 10 תיקים בשנת 2021 ובשנת 2020. המהווים כ-3% מסך התיקים השנתי.

פעילויות עיקריות

סיעור מוחות

מתקיים באופן שוטף בהשתתפות חוקרי האגף וזאת לשם הפקת לקחים והעמקת המקצועיות. התקיימה פעילות גיבוש יחידה לאחר מספר שנים ללא פעילויות גיבוש כלל. קורס "חוקרי משמעת" לעובדי המשרדים/יחידות נוכח מצב הקורונה העולמי, לא התקיים קורס חוקרי משמעת.

הרצאות לקורסים והשתלמויות

נציגים מטעם אגף החקירות מוזמנים באופן תדיר לשם מתן הרצאות להשתלמויות וקורסים המתקיימים מטעמנו וכן בחסות אגף ההדרכה של הנציבות בנושאים כמו: אכיפת המשמעת, אתיקה בשירות הציבורי, הטרדות מיניות ועוד.

פגישות עתיות עם ממונה משמעת במשרדים

במסגרת העבודה השוטפת, חיזוק הקשר והגברת האכיפה נמשכו השנה הפגישות עם ממוני המשמעת במשרדים, כמו גם עם סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש לשם ליבון אירועי משמעת שהתרחשו במשרדים, מתן פתרונות ובחינת נושאים בעייתיים שלהם ממשקים משמעתיים.

בחינת נושאים לוגיסטיים וטכנולוגיים

במהלך השנה נמשכו ההליכים שתכליתם שיפור הטכנולוגיות הקיימות באגף כמו גם שיפור הפעילות הסמויה בדרכים שונות ומגוונות. בהמשך לכך נרכשו אמצעים טכנולוגיים המשמשים לפעילות הסמויה והגלויה של האגף.

הקמת צוותי חקירה לטיפול בתיקי חקירה מורכבים

בשנה הנוכחית נמשכה המגמה בהקמת צ"מ (צוותי חקירה מיוחדים) לשם מתן טיפול יעיל ומקצועי בתיקי חקירה מיוחדים ו/או מורכבים, כמו גם בתיקי חקירה אחרים בהם הצורך החקירתי מחייב זאת.

הכנת תכניות עבודה שנתית

אגף החקירות שותף כמו אגפי הנציבות האחרים ביישום תוכנית עבודה שנתית, תוך עמידה ביעדים שנקבעו ואושרו ע"י נציב שירות המדינה. לציין כי היעדים שנקבעו הינם בנושאים שיש בהם כדי לייעל את פעילות האגף ולהעלות את הרמה המקצועית של החוקרים.

הערכת עובדים

במסגרת הטמעת פרויקט "הערכת עובדים" המשכנו בשנה זו בתהליך המחודש של הערכת עובדי אגף החקירות וזאת עפ"י הנהלים החדשים לרבות קיום שיחת משב עם העובדים.

קליטת חוקרים חדשים

לנוכח פערים משמעותיים בכ"א הקיימים באגף החקירות מזה מספר שנים, נמשך הליך המכרז לשם קליטת חוקרים חדשים שיאפשרו לאגף לתת את המענה ההולם לצרכים המשתנים בשירות המדינה. **בעקבותיו נקלט חוקר יחיד בלבד.**

שלוחת אגף החקירות בחיפה

זו השנה **הרביעית** בה נעשים ניסיונות לאתר משרד חקירות ראוי שיממש את החוקר המופקד על הטיפול באירועי משמעת המתרחשים במשרדי שירות המדינה הממוקמים בצפון הארץ. דבר המייעל את עבודת החוקר, ומהווה חיסכון רב מהגעת עובדי המדינה או האזרחים מהצפון למשרדי האגף בירושלים.

תיקי חקירה מיוחדים:

להלן דוגמאות לתיקי חקירה שהתנהלו באגף החקירות בשנת 2021 המצביעים על מגוון העבירות המטופלות באורח שוטף ושיגרה באגף:

תקיפת קטין ע"י עובד משרד החינוך:

בעקבות מידע שהתקבל באגף החקירות על תקיפת קטין, נפתחה חקירה. גננת מחליפה בצפון הארץ נצפתה תופסת וזורקת ילד על כיסא, הילד בכה ונוצר סימן על גופו. המשפחה סירבה לפנות למשטרה. התיק הועבר לאגף המשמעת והוגשה תובענה כנגד העובדת לבית הדין למשמעת.

דיווחים כוזבים והחתמות הדדיות על ידי עובדי משרד הבריאות:

בעקבות מידע שהתקבל באגף החקירות על ביצוע החתמות הדדיות ודיווחים כוזבים של שני עובדי מטבח ואחזקה במרכז רפואי שבצפון. על פי החשד, העובדים מחתימים נוכחות אחד של השני. נפתחה חקירה, ובמהלכה בוצעה פעילות סמויה שחיזקה את הראיות והחשד. בתום החקירה התיק הועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית ע"י עובד בכיר במשרד החינוך:

מפקח במטה הראשי של משרד החינוך נחשד כי הטרד מינית שלושה עובדות בעת ביקור בבית ספר בצפון הארץ. במהלך החקירה תועד העובד במצלמות האבטחה שבכניסה לבית הספר. התיק הועבר לאגף המשמעת עם המלצה להשעיה מידית.

התנהגות שאיננה הולמת עובד מדינה במועצה דתית בצפון הארץ:

מידע שהגיע אל אגפינו העלה את החשד כי קברן בבית העלמין החדש שבצפון הארץ נראה מבצע התנהגות

שאיננה הולמת עובד מדינה. הקברן נצפה מעשן נרגילה, שותה אלכוהול, מאיים על עובדים ועל המזכירה. התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

מנהל בכיר ברשות העתיקות עובד בעבודה פרטית ללא היתר:

בשל מידע שהתקבל באגפינו עולה כי מנהל בכיר ברשות העתיקות עובד עבודה פרטית ללא היתר. המנהל בכיר, עובד בחברה לפינוי מוקשים תוך ניגוד עניינים בין שתי עבודותיו. כמו כן, נמצא כי דיווח דיווחים כוזבים בזמן עבודתו הפרטית ע"ח ימי עבודה ברשות העתיקות. התיק נחקר ולאחר מכן הועבר לאגף המשמעת עם המלצה להשעיה מידית.

הטרדה מינית ע"י עובד מרכז רפואי בצפון הארץ:

בעקבות תלונות אשר הגיעו לאגף, הוחלט להחל בחקירה בגין חשד להטרדה מינית של שלוש מטופלות. המתלוננות הגישו תלונות שונות כנגד עובד כוח עזר במח' פסיכיאטרית. העובד נחקר והכחיש, לא היה לו הסבר לתמונה שנראה עושה עיסוי בכתפיים לאחת המתלוננות. לאחר חקירת התיק, התיק הועבר לעיון אגף המשמעת.

תקיפה, אימים, החתמות הדדיות, דיווחים כוזבים והתנהגות שאיננה הולמת עובד מדינה ע"י עובדים רשות

המיסים:

בעקבות מכתבי תלונה אנונימיים אשר התקבלנו באגפינו בגין תקיפה, אימים, החתמות הדדיות, דיווחים כוזבים והתנהגות שאיננה הולמת עובד מדינה ע"י שני חשודים הממלאים תפקידים בכירים. החלה חקירה סמויה וממושכת, שכללה בין היתר פעילויות רבות. מהחקירה עלה כי שני העובדים מחתימים אחד לשני כרטיס נוכחות.

זאת ועוד, התקבלו שלוש תלונות נוספות בנוגע לאחד החשודים בגין התנהגות פוגענית ואלימה כנגד עובדות מתחם ההסעדה והאמרכלית במקום עבודתם.

החשודים עומתו עם הממצאים המרובים כנגדם והכחישו את המיוחס להם.

תיק החקירה הועבר לאגף המשמעת, כאשר כנגד חשוד אחד מוגשת תובענה ונבחנת הגשת תובענה כנגד החשוד השני.

הטרדה מינית ע"י עובד משרד החינוך:

תיק בגין חשד להטרדה מינית, בו מורה להיסטוריה שהגיעה ללמד במילוי מקום בבית ספר במרכז הארץ, הלינה כנגד מנהל בית הספר בו הועסקה, בהזדמנויות שונות.

במהלך החקירה התברר כי החשוד והמתלוננת נהלו מערכת התכתבויות רומנטית מינית בוואטסאפ שנמשכה לאורך תקופה ממושכת בזמן "הקורונה". המתלוננת ביקשה למשוך את תשומת ליבו של המנהל, ולהמשיך את העסקתה גם בשנה העוקבת. בעוד שהמנהל ראה במתלוננת כהרפתקה רומנטית.

הצעות המנהל הפכו תכופות ואף נועזות יותר כלפי המתלוננת, שעתה סירבה לו. כך שהאחרון התנכל כלפיה ואף הוביל לסיום העסקתה בתום שנת הלימודים. במהלך החקירה נגבו עדויות רבות.

התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

מעשה מגונה, הטרדות מיניות והתנהגות שאיננה הולמת עובד מדינה ע"י משרד החינוך:

תיק בגין חשד למעשה מגונה, הטרדות מיניות והתנהגות שאיננה הולמת עובד מדינה, בה מורה לשל"ח הלינה כנגד מורה לשל"ח אחר.

במספר אירועים שונים התבטא בצורה מינית לא נאותה ואף הציע הצעות מיניות.

התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית, אמירות בלתי הולמות והתנהגות שאינה הולמת עובד מדינה ע"י משרד הבריאות:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף החקירות, עלה חשד בגין הטרדה מינית במרכז רפואי לבריאות הנפש בצפון, של עובדת משק במחלקה סגורה. בתלונתה של העובדת אמרה כי אח באותה המחלקה הטריד אותה מינית, התנהג התנהגות מטרידה, התבטא באמירות בלתי הולמות והתנהג התנהגות שאינה הולמת עובד מדינה. התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית ע"י עובד משרד הבריאות:

בשל מידע שהועבר לאגפינו, עלה חשד להטרדה מינית במרכז רפואי גדול. לפיו בנות שירות הוטרו על ידי נהג שינוע באמירות מיניות ובהתנהגות פוגענית. התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

דיווחים כוזבים, החתמות הדדיות והתנהגות שאינה הולמת עובד מדינה על ידי המשרד לפיתוח הפריפריה,

הנגב והגליל והמשרד לשירותי דת:

מידע שהתקבל באגף החקירות, העלה את החשד לדיווחים כוזבים, החתמות הדדיות והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובד מדינה במשרד לשוויון חברתי והמשרד לשירותי דת, כנגד 2 עובדות בלשכות השר. תיק החקירה כלל פעולות חקירה מרובות הן סמויות והן גלויות. במסגרת החקירה עלה כי העובדות הדיחו אזרחית (עובדת ניקיון של המשרד) לדבר עבירה, כלומר היא החתימה להם את כרטיס הנוכחות. התיק הועבר ליחידת המשמעת.

עבודה פרטית ללא היתר, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה ע"י עובד משרד הבינוי והשיכון:

בעקבות מידע שהתקבל באגפינו עלה חשד לעבודה פרטית ללא היתר, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד הבינוי והשיכון. התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

עבירות הסדר עניינים ע"י עובדת בכירה במשרד העבודה והרווחה:

תיק בגין חשד לעבירות על הסדר ניגוד העניינים עליו חתומה עובדת בכירה במשרד. במהלך החקירה, נמצאו לכאורה תימוכין לכך שהעובדת שיתפה את בן זוגה, במידע חסוי בהיקף נרחב ולמשך זמן רב. האחרון הינו בעל חברה בתחום עיסוקה של העובדת. יתרה מזאת, העובדת טיפלה בענייניו העסקיים והמקצועיים של האחרון תוך שעוברת על תנאי הסדר עליו חתמה. התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית, התנכלות והתעמרות ע"י עובד בכיר במשרד החינוך:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף החקירות בגין הטרדה מינית, התנכלות והתעמרות עליו התלונן עובד כנגד בעל תפקיד בכיר במשרד החינוך, המשמש כמנהלו הישיר. לדברי המתלונן ביקש מהחשוד להפסיק את הקשר החברי שהפך למטרד ובהתאם לכך, החשוד צמצם את סמכויות המתלונן ומנע ממנו קבלת עבודה, התעלם ממנו ואף ביקש להעבירו למקום עבודה אחר בטענה שלא יוכלו לעבוד יחדיו ובניגוד להסכמת המתלונן. התיק נבחן באגף המשמעת ובמסגרת הסדר, החשוד פוטר ונפסל לצמיתות משירות המדינה.

הטרדה מינית ע"י עובד משרד החינוך:

תיק בגין הטרדה מינית עליו התלוננה סייעת בבית ספר בצפון הארץ, בפני מנהלת המוסד כנגד רב המוסד בגין הטרדה מינית, הגישה תלונה במשטרה שנסגר מחוסר ראיות. החשוד עבר ללמד במוסד אחר, שם המשיך להטריד מורות נוספות.

תיק החקירה הסתיים והועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית ע"י ממונה במשרד הבריאות:

בעקבות מידע שהתקבל באגפינו נפתח תיק בגין הטרדה מינית עליו התלוננו עובדות במרכז רפואי בצפון הארץ, כנגד מנהלן הישיר, בעל תפקיד בכיר במרכז הרפואי, בגין הטרדה מינית. בהמשך התקבלו פרטיות של נפגעות נוספות, עובדות לשעבר במרכז הרפואי שדיווחו על הטרדה מינית כלפיהן מצד החשוד.

התיק נבחן באגף המשמעת ובמסגרת הסדר, החשוד פוטר, נפסל לצמיתות מהשירות הציבורי וגמלתו אף נפסלה.

הטרדה מינית על ידי עובד משרד הביטחון:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפינו בגין הטרדה מינית של בת שירות לאומי ע"י עובד משרד הביטחון, סטודנט באותה היחידה בה משרתת. לדברי המתלוננת, העובד הטריד אותה ונהג בה בהתנהגות שאינה הולמת. למהלך החקירה, החשוד הודה במעשיו, אולם לטענתו סבר שמדובר במערכת יחסים הדדית ולפיה המתלוננת רצתה אותה.

מחומר החקירה עולה כי קיימות ראיות הקושרות את החשוד לחשדות המיוחסים לו. החשוד התפטר מעבודתו.

הטרדה מינית ע"י עובד משרד הבריאות:

עקב תלונה שהתקבלה באגפינו, עלה החשד כי עובד ותיק במרכז רפואי בדרום, הטריד מינית בת שירות לאומי המשרתת עמו.

התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית ע"י עובד משרד הבריאות:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף החקירות, בגין הטרדה מינית, לפיה, המתלוננת, רופאה מתמחה במרכז רפואי גריאטרי במרכז הארץ, הלינה כנגד עובד כוח עזר במרכז הרפואי הוחלט לפתוח בחקירה. מעדויות שנגבו מעובדי המרכז, עולה כי המתלוננת סיפרה על המקרה למספר עובדים. מעדות שנגבתה מהפסיכיאטרית המטפלת שלה, עולה כי המתלוננת התייעצה עמה לגבי דרך הטיפול במקרה. החשוד הכחיש את האירוע והכחיש כי נהג לחבק את המתלוננת כאשר עבדו ביחד. התיק נחקר באגפינו והועבר לעיון אגף המשמעת.

הטרדה מינית ע"י בכירה במשרד החוץ:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף המשמעת בחשד להטרדה מינית ע"י מנהלת בכירה במשרד החוץ. נפתח תיק חקירה כנגד קצינת המנהלה של קונסוליית ישראל בשיקגו, ארבעת המתלוננות הכפופות לה התלוננו שהממונה הטרידה אותן מינית, פיזית ומילולית. בוצעה חקירה של אגף המשמעת בחו"ל. כנגד העובדת תוגש תובענה בימים הקרובים.

המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול

ייעוד המדרשה - 'הבית של הסגל הבכיר' האמון על:

פיתוח והעצמת תחושת **המסוגלות והחוסן הניהולי** של מנהלות ומנהלים בשירות המדינה בהובלת שינויים ובהתמודדות עם אתגרי הניהול הנוכחיים והעתידיים;

חיזוק הראייה האסטרטגית והמערכתית של מנהלות ומנהלים בשירות המדינה, בדגש על **קידום שיתופי פעולה בין-משרדיים** ובין-מגזריים;

יצירת '**קבוצות הובלה**' לומדות ושותפות לעשייה הממשלתית.

ערך ייחודי מוסף של המדרשה הלאומית:

המדרשה היא גוף שפועל באחריות **בלעדית, מלאה וישירה של הממשלה** - מתוך שירות המדינה ולמען שירות המדינה, קרי, משרדי ממשלה ויחידות סמך ממשלתיות;

המדרשה מתמקדת בצרכי מנהלים בשירות המדינה תוך צבירת **ידע ומומחיות בעולמם של בכירים** לרבות הבנה עשירה של הסביבה בתוכה הם פועלים וצרכיהם הייחודיים;

המדרשה בעלת **ניסיון מצטבר ומומחיות תוכן בעולמות הכשרה, פיתוח וליווי מנהלים** בשירות המדינה.

מיקודי המדרשה הלאומית:

הכשרות יסוד לסגל הבכיר המוביל ולעתודה לסגל הבכיר: תכנית הכשרה בת כ- 6 חודשים המיועדת לאוכלוסיית הסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר המתמקדת בחיזוק החוסן הניהולי של העמיתים והיכולת להשפיע ולחולל שינויים מערכתיים בממשלה.

'חדר כושר ניהולי': הכשרות ממוקדות וקצרות טווח (חד יומיות או מספר מפגשים) שנועדו לחזק מיומנויות ניהוליות שונות בקרב מנהלות ומנהלים מהסגל הבכיר ואשר במתכונתן לוקחות בחשבון את המשאב היקר והחסר מכול עבורם והוא - זמן.

ליווי מנהלים בכירים בכניסה לתפקיד: סיוע למנהלים בכירים שנכנסו לתפקיד בשני צירים מצטלבים: התמקמות ולמידה. הסיוע כולל הכשרות אוריינטציה לקבוצות מנהלים בכירים ו/או חבילת קליטה מותאמת אישית עבור המנהל הבכיר.

'מתחברים לעשייה' - חיזוק ממשקים בין-משרדיים: ייצור ו/או חיזוק ממשקים בין-משרדיים שנועדו לקדם טיפול באתגרי המערכת הקשורים למיקודי הממשלה.

סימולטור ניהולי-לאומי

כלי סימולטבי לטובת פיתוח ותרגול יכולות ניהול בתנאי אי-ודאות, משבר מתמשך ומחסור במשאבים באמצעות הדמיה, חיקוי או שחזור של המציאות. התרגול הוא בשלוש רמות: המנהל מול המערכת; המנהל מול שחקני מפתח במערכת; והמנהל מול נתונים.

ממונה

ראש המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול - מר עמרי דגן

טלפון: 02-5086003

כתובת: רחוב יעקב שרייבום 26, ירושלים

דוא"ל: midrasha@csc.gov.il

דף פייסבוק: [המדרשה הלאומית](https://www.facebook.com/midrasha.gov.il)

אתר המדרשה הלאומית: <http://midrasha.gov.il>

המדרשה הלאומית למנהיגות ממשיך וניהול פועלת משנת 2016 והנה 'הבית של הסגל הבכיר'. **ייעוד המדרשה**

פיתוח והעצמת תחושת **המסוגלות והחוסן הניהולי** של מנהלות ומנהלים בשירות המדינה בהובלת שינויים ובהתמודדות עם אתגרי הניהול הנוכחיים והעתידיים;

- חיזוק הראייה האסטרטגית והמערכתית של מנהלות ומנהלים בשירות המדינה, בדגש על **קידום שיתופי פעולה בין-משרדיים** ובין-מגזריים;
- יצירת '**קבוצות הובלה**' לומדות ושותפות לעשייה הממשלתית.

הערך הייחודי המוסף של המדרשה הלאומית

- המדרשה היא גוף שפועל באחריות בלעדית, מלאה וישירה של הממשלה - מתוך שירות המדינה ולמען שירות המדינה, קרי, משרדי ממשלה ויחידות סמך ממשלתיות;
 - המדרשה מתמקדת בצרכי מנהלים בשירות המדינה תוך צבירת ידע ומומחיות בעולמם של בכירים לרבות הבנה עשירה של הסביבה בתוכה הם פועלים וצרכיהם הייחודיים;
 - המדרשה בעלת ניסיון מצטבר ומומחיות תוכן בעולמות הכשרה, פיתוח וליווי מנהלים בשירות המדינה. בשנת 2021 פעלה המדרשה בשני צירים מרכזיים:
- הציר הראשון**, שמירה על רציפות ההכשרות בתכניות היסוד והרוחב במדרשה. בשנת 2021 התקיימו שתי תכניות יסוד - האחת, עבור הסגל הבכיר, והשנייה, עבור העתודה לסגל הבכיר המוביל. בתכניות אלו הושם דגש על תכנים המותאמים לאתגרים הנוכחיים והעתידיים של שכבת הניהול בממשלה תוך חיזוק הזהות המנהיגותית ניהולית של המשתתפים.
- במקביל הובילה המדרשה מספר תהליכי שיתוף פעולה פנים-ממשלתיים במטרה לייעל תהליכי עבודה וחיזוק ממשקים בין גופים שונים בממשלה.
- בנוסף, במהלך השנה קיימה המדרשה הלאומית מספר מפגשי קהילה וקפסולות למידה בנושאים שונים עבור אוכלוסיית העתודה והסגל הבכיר.
- במקביל, וביתר שאת, המדרשה הלאומית ניהלה ציר שני שעיקרו תהליך אינקובציה בו התבצעה בחינה מחודשת וגיבוש היכולות והפעולות לה תידרש המדרשה לאור אתגרי הניהול המשתנים.
- במסגרת זו, תחילה התבצעו תהליכי איסוף ולמידה אודות הנעשה בארגונים שונים בארץ ובעולם וזוהו מגמות מקומיות ובינ"ל בנושא. על בסיס ידע זה, הוקמו 4 ציוותים על מנת להעמיק ולקדם את ההבנה של פעולות המדרשה בעתיד:

ציוות שהוביל תהליך איתור ומיפוי צרכים בקרב מנהלים בכירים בשירות המדינה. התהליך כלל שיחות אישיות עם עשרות מנהלות ומנהלים, קיום קבוצות מיקוד, וכן סקר מקוון מקיף עליו השיב אחוז גבוה מאוד של מנהלים

מקרב הסגל הבכיר בשירות המדינה.

ציוות שהתאים את מתכונת ומשך הכשרות היסוד למציאות של ניהול במשבר מתמשך ומחסור חריף בוודאות

ומשאבים. התהליך כלל את מיפוי סביבת המנהלים בעת הנוכחית (חסמים והזדמנויות), שימור הרכיבים הפדגוגיים והתוכניים שעבדו נכון בפעילויות ההכשרה הקודמות של המדרשה, זניחת הרכיבים שנהפכו לפחות רלוונטיים בעת הנוכחית, וכן פיתוח יכולות חדשות נדרשות על מנת להשיא ערך למנהלות ולמנהלים בכירים.

ציוות שיצר פורטפוליו חדש של פעילויות למדרשה. הציוות מיפה את כלל הנכסים הקיימים שנצברו למדרשה

מתוך פעילויותיה, הפריד וחיבר מחדש רכיבים מתוכם ושילב בהם את ממצאי תהליך איתור הצרכים הנזכר לעיל. מכך נוצר פורטפוליו של 15 פעילויות הנחלקות ל- 3 תחומים: הכשרה / פיתוח וליווי מנהלים פרטני / פיתוח וליווי מנהלים צוותי.

ציוות שבחן את הממשקים והשת"פים - קיימים וחדשים, שנכון שהמדרשה תתחזק או תייצר. התהליך כלל

סריקה של הסוגיות המערכתיות עמן מתמודד שירות המדינה וחילוץ בעלי העניין הנוגעים לאותן סוגיות - מטה ושטח. בהתאם לזאת, נבחנו ממשקים חדשים שנכון שהמדרשה תייצר וכן צרכים חדשים ביחס לממשקים קיימים כך שיתוזזקו באופן שונה ובהתאם גם יתחזקו.

תוצרי עבודת ארבעת הצוותים לעיל הובילה את המדרשה לחידוד הייעוד שלה כבית של הסגל הבכיר לתהליכי הכשרה, פיתוח וליווי מנהלים ומנהלות בכירים בשירות המדינה, ולניסוח מחודש של הערך הייחודי המוסף שלה - גוף שפועל באחריות בלעדית, מלאה וישירה של הממשלה; מתמקד בעולמם של בכירים; ובעל ניסיון מצטבר ומומחיות תוכן בעולמות הכשרה, פיתוח וליווי מנהלים בשירות המדינה.

מכאן קצרה הדרך ליצירת חמשת המיקודים בהם החלה המדרשה לעסוק לקראת סוף 2021 ובהם היא גם עוסקת ואותם מיישמת ביתר שאת במהלך 2022:

• הכשרות יסוד לסגל הבכיר המוביל ולעתודה לסגל הבכיר

תכנית הכשרה בת כ- 7 חודשים המיועדת לאוכלוסיית הסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר המתמקדת בחיזוק החוסן הניהולי של העמיתים והיכולת להשפיע ולחולל שינויים מערכתיים בממשלה תוך העמקה בשלושה צירי הלמידה: 'אני', 'המערכת', 'אני כמוביל במערכת'. זאת באמצעות לימוד תשתית מושגית משותפת; דיון בסוגיות ליבה בין-משרדיות; ולמידת שטח מקיפה וחוויתית.

• 'חדר כושר ניהולי'

הכשרות ממוקדות וקצרות טווח (חד יומיות או מספר מפגשים) שנועדו לחזק מיומנויות ניהוליות שונות בקרב מנהלות ומנהלים מהסגל הבכיר ואשר במתכונתן לוקחות בחשבון את המשאב היקר והחסר מכול עבורם והוא - זמן.

'חדר הכושר הניהולי' כולל למידה בשלושה מסלולים:

תכנית אימונים (מסלול 'מינויים'). הקניית מיומנויות ניהוליות בעלות מכנה משותף באמצעות מס' מפגשים מצומצם עבור קבוצות אוכלוסייה ייעודיות;

אימון כושר יחידני (מסלול 'כרטיסיה'). התמקדות בהקניית מיומנות ניהולית ספציפית במפגש חד פעמי עבור כלל האוכלוסיות;

אימון 'כוח מתפרץ'. למידה קצרה והקשרית באמצעות מפגש חד-פעמי מקוון של סוגיה אקטואלית שעוסקים בה רבדים שונים במערכת הממשלתית, עבור קהל רב משתתפים.

- **ליווי מנהלים בכירים בכניסה לתפקיד**

סיוע למנהלים בכירים שנכנסו לתפקיד בשני צירים מצטלבים: התמקמות ולמידה. הסיוע כולל הכשרות אוריינטציה לקבוצות מנהלים בכירים ו/או חבילת קליטה מותאמת אישית עבור המנהל הבכיר.

- **'מתחברים לעשייה' - חיזוק ממשקים בין-משרדיים**

ייצור ו/או חיזוק ממשקים בין-משרדיים שנועדו לקדם טיפול באתגרי המערכת הקשורים למיקודי הממשלה. זאת באמצעות 3 מסלולים המיועדים עבור מנהלים ממשרדים שונים: הכשרות ייעודיות; ליווי צוותים בין-משרדיים; וכן בניית תשתיות מתודולוגיות המקדמות אותם לעבר מציאת מענים לבעיות שזיהו.

- **סימולטור ניהולי-לאומי**

כלי סימולטבי לטובת פיתוח ותרגול יכולות ניהול בתנאי אי-ודאות, משבר מתמשך ומחסור במשאבים באמצעות הדמיה, חיקוי או שחזור של המציאות.

התרגול הוא בשלוש רמות: המנהל מול המערכת; המנהל מול שחקני מפתח במערכת; והמנהל מול נתונים.

החל מהרבעון האחרון של 2021 המדרשה החלה ליישם פעילות בכל אחד מחמשת המיקודים לעיל בעצימות שונה. במהלך 2022 פעילות זאת תמשיך להיות מיושמת באופן אינטנסיבי, שיטתי ורציף. במקביל, בכוונת המדרשה לקיים לאורך שנת 2022 תהליכי בקרה והערכת אפקטיביות, על מנת לבחון את יעילותם והשפעתם של הכלים מתוך מגמה לטייב את הפעולות השונות לאור הצרכים המשתנים.

אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות

אגף תכנון, אסטרטגיה ומדיניות הון אנושי, הוא הגוף העוסק בתכנון אסטרטגי, בניין הכוח הממשלתי, ארגון ושיטות וגיבוש מדיניות כוח-אדם. נותן המלצות לנציב שירות המדינה על כיוונים אפשריים לתכנון הון אנושי, בניין הכוח של שירות המדינה, עבודת מטה ותכנון הקצאת המשאבים ובתחומי הארגון והתשתיות. האגף נועד להבטיח את היכולת של שירות המדינה לתת שירותים מקצועיים ויעילים לאזרחי המדינה ולהגיב לשינויים בצרכי החברה וזאת באמצעות תמהיל נכון של אנשים בעלי כישורים ויכולות, הנמצאים בתפקיד הנכון ובזמן הנכון.

מהווה סמכות מקצועית עליונה לנושא גיוון תעסוקתי ושוויון ההזדמנויות בשירות המדינה, ובמסגרת זו משולבים האגף לשיווין מגדרי והאגף לגיוון תעסוקתי.

פעילויות האגף:

- הובלת תהליך התכנון האסטרטגי השנתי, ישיבה בתכנון עבודה עם משרדי הממשלה, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון וגיבוש משימות אסטרטגיות חוצות ממשלה.
- הובלת תהליך תכנון הון אנושי במשרדי ממשלה ומבנים ארגוניים תומכים (יזום שינויים בתחומי התכנון, הארגון והתקינה)
- הובלת תהליך ניהול יעדים אסטרטגיים הכולל יצירת מערכת מדדים מרכזית לצרכי תכנון ולמידה.
- הובלה וקידום תהליכי שינוי ורפורמות בתחום מנגנוני ניהול הון אנושי בממשלה.
- הובלת צוותי חשיבה מקצועיים ובעלי העניין השונים בעיצוב המדיניות, בנושאי מדיניות שונים, גיבוש וכתובה של תכנון חוצות-משרדים, מסמכים ותוצרי מדיניות.
- פיתוח תחום המחקר ותמיכה בעבודת הנציבות בנושא זה, קידום המלצות למדיניות בעקבות התוצרים
- פיתוח מדיניות בתחומי העבודה של נציבות שירות המדינה, המבוססת על איסוף נתונים מהשטח.
- פיתוח קשרי חוץ ואקדמיה במטרה לקדם מנופי השפעה, תשתית קשר ושיתופי פעולה מקצועיים בין נציבות שירות המדינה לבין מוסדות וארגונים בארץ ובעולם. ובכלל זה אקדמיה ומכוני מחקר, סקטור עסקי ומגזר שלישי, גופים תורתיים בעולם, ממשלות זרות וארגונים בין לאומיים.
- גיבוש מדיניות, פיתוח וקידום תהליכים ומנגנונים התומכים בהטמעת גיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי בשירות המדינה.

ממונה:

מר רונן דסה, מנהל אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות (בפועל)

טלפון: 074-7699130/3, פקס: 074-7699578 .

דוא"ל: ronenda@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

פרויקטים מרכזיים:

- שפת כישורים לשירות המדינה - הצוות הוביל פרויקט לגיבוש שפת כישורים חדשה לשירות המדינה. שפת הכישורים, אשר מתוכה הוגדרו כישורי ליבה אחידים לכל עובדי המדינה, נועדה ליצר סטנדרטיזציה בהגדרת היכולות והכישורים בעולם התעסוקה ככלל, ועבור כישורי עובדי המדינה בפרט. מפת הכישורים נועדה לסנכרן בין כלל הגורמים הרלוונטיים העוסקים בכישורי עובדים. האגף פועל להמשך הטמעת הכלי והשימוש בכישורי ליבה בעבודת אגפי הנציבות.
- הנחיות לתכנון - האגף פרסם הנחיות לתכנון הון אנושי לשנת 2021, תוך דגש על שירות לעובד, אמון, עבודה מרחוק, טרנספורמציה דיגיטלית והגדלת הגמישות הניהולית של מנגנוני ההון האנושי.
- פורסמו במסגרת ההנחיות לתכנון, כלים שונים לשימוש משא"ן במשרדי הממשלה השונים (כלים לקידום אמון, חוסן ומחברות, כלים לשיפור חווית העובד וכיוצ"ב)
- פורסמו ונותחו סקרים בתחום כישורי הליבה הנדרשים בשירות המדינה וניוד בתוך שירות המדינה.
- תכניות עבודה - ריכוז תכנית העבודה המשרדית: כחלק מתפקיד הצוות, הוביל הצוות כתיבת תכניות עבודה אגפיות במרבית אגפי הנציבות לשנת 2021. לשם כך הצוות הקים וועדת תכניות עבודה שאליה הגיעו האגפים השונים להצגת התכנית וקבלת משוב לתכנית העבודה כשלב מקדים לאישורה ע"י נציב שירות המדינה.
- תכנית אסטרטגית ומדדים - התכנית האסטרטגית: בשנת 2019 הוביל הצוות את יצירתה של התכנית האסטרטגית של נציבות שירות המדינה לארבע השנים הקרובות. במסגרת זאת, ריכוז הצוות עבודה של חמישה צוותי אסטרטגיה בנושאים שונים, קיים מפגשי רוחב של יושבי ראש הצוותים, סנכרן בין המסקנות והתובנות המתגבשות וערך את התכנית האסטרטגית. בשנת 2020 בוצעו מספר בקורות על תוצרי התכנית האסטרטגית לקראת יישום המלצות הצוותים שתכניות העבודה של האגפים השונים.
- במקביל התכנס צוות המדידה של התכנית האסטרטגית למספר מפגשים והמליץ על סט מדדים לקראת תחילת ביצוע מדידה של התכנית בשנת 2021.

פרויקטים מרכזיים של צוות אסטרטגיה ומדיניות, בשנת העבודה 2021:

מחקר:

- המשכנו בביצוע מחקר עומק הבוחן את הקשר בין תהליכי המיון לבין ביצועי העובדים בדגש על כישורים באשכולות שונים של עיסוקים, ישמש כבסיס לשיפור תהליכי מיון הערכה וגיוס.
- גיבוש תשתית פנים נציבותית לשיתוף מידע בין אגפים לחיזוק היכולת לניתוח אינטגרטיבי ותמיכה בתהליכי קבלת החלטות מבוססות נתונים.
- ליווי תהליכי עיצוב מדיניות באגפי הנציבות במיני מחקרים מבוססי נתונים ומידע לצרכי קבלת החלטות בצורה מושכלת.
- מחקר על שלבים בחיי העובד - מיפוי והתחקות אחר סיפור החיים ומסלול הקריירה של עובד בשירות המדינה.

קשרי אקדמיה ומחקר

בשנת 2021 המשיך האגף לפעול לחיזוק העבודה המשותפת עם גופי מחקר אקדמאים, קשרי אקדמיה ותכניות עמיתים ומתמחים בשירות המדינה. כך, בוצע מיפוי תכניות וקשרי אקדמיה קיימים, תכניות המתמחים עודכנו והורחבו בעקבות תוצאות סקר השוק שבוצע מול משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

- כלכלנים חברתיים - שיתוף פעולה עם אוניברסיטת בן גוריון, קבוצת סטודנטים ביצע מחקר תוך שימוש בחשיבה כלכלית בסוגיות חברתיות על נושאי כח אדם בשירות המדינה. כמו כן נמשכו שיתופי פעולה מחקריים בנושאי התעמרות, מחקר תכנית הצוערים, ועוד.

יישום מפת עיסוקים חדשה בשירות המדינה

- בשנת 2020 נכנס לשלב היישום פרויקט בניית קטלוג/מפת עיסוקים חדשה לשירות המדינה, במסגרתו האגף מוביל צוות בין אגפי ובין משרדי המפתח מפת עיסוקים חדשה לשירות המדינה. הפרויקט מוביל בשותפות אגף בכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בנציבות, אגף בחינות ומכרזים, אגף מערכות מידע ואגפים נוספים.
- עבודת הצוות היא בשלושה צירי עבודה מרכזיים: ציר תוכן של פיתוח מודל מבוסס אשכולות וכישורים, ציר טכנולוגי של יישום מערכת טכנולוגית לניהול תהליכי העיסוקים, ציר ארגוני להטמעת התפיסה ותהליכי העבודה בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמך. תוצרי הצוות יאפשרו תמיכה בתהליכי הון אנושי מתקדם: כמו מסלולי קריירה, גיוס מבוסס כישורים, הגברת נידע עובדים, הערכת עובדים, ויתמכו בתהליכים של הפחתת רגולציה והגברת אצילת הסמכויות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- במסגרת הצוות בשנת 2021 העמקנו את פיתוח המודל המקצועי, בחנו את ישימות המודל ותיקפנו אותו במספר משרדי ממשלה נבחרים, אנו עובדים עם מומחי תוכן כדי בתהליך הבנייה של הציר המקצועי, התחלנו בגיבוש תכנית והיערכות להטמעה, ביצענו התאמות ראשוניות במערכת המחשוב על מנת שתתאים למבנה המודל. לצד פיתוח תפיסת הטמעה טכנולוגית וכתובת מסמכי דרישות בנושא.

מדיניות

- האגף המשיך להוביל בשנת 2021 צוות יישום מדיניות בתחום תעסוקת עובדים ותיקים בשירות המדינה. במסגרת עבודת הצוות הוגש ואושר בפני נציב שירות המדינה מסמך מדיניות המפרט צעדים הנדרשים להטמעת מנגנונים המאפשרים את שילובם של העובדים הותיקים בשירות המדינה.
- האגף שותף בצוות בין משרדי ליצירת מודל (NQF (National Qualification Framework) ישראלי.
- האגף הוביל שיתופי פעולה עם אגף בכיר משמעת בנציבות בנושא או"ש, שיפור ויעול תהליכי העבודה.

פעילות בין לאומית

- נציגי נציבות שירות המדינה השתתפו ב-3 כנסים של פורום ה-PEM ב-OECD, במסגרת הכנסים נידונו הוצגו: מודל עבודה היברידי ועבודה מרחוק כחלק ממענה להתמודדות עם נגיף הקורונה וכחלק מפיתוח של סביבת עבודה מותאמת לשינויים בשוק העבודה. ודיונים שונים על עתיד השירות הציבורי כמושפע מהשינויים.
- נציגי הנציבות השתתפו גם במפגש של ה-NSG (National Schools of Government) שעסק בעיקר בנושא של היכולת לייצר חדשנות בזמן אמת לאור שינויים שנבעו ממשבר הקורונה, ובנושא של יצירת תרבות למידה אפקטיבית ומנגנונים מותאמים לאתגרי השעה.
- המידע ממפגשים אלו מהווה מנוף לקידום תהליכים בשירות המדינה בישראל.
- נציגי הנציבות נטלו חלק בסקר הבינלאומי של ארגון ה-OECD, סקר אודות מצב השוויון המגדרי בשירות המדינה ובכלל המשק בשיתוף עם הרשות למעמד האישה.
- נמשכה העבודה ופורסמו תוצאות סקר בנושא מחוברות עובדים בשירות המדינה כחלק מיוזמה לבחינת הנושא שהיינו שותפים לה במסגרת עבודתנו מול ארגון ה-OECD.
- שיתוף בידע עם מדינות אחרות:
- חילופי מידע עם אירלנד אודות סקרי מצב ההון האנושי במהלך המעבר לעבודה מהבית בסגרים
- הצגת מדד הגיוון ומצב העסקת עובדים עם מוגבלות בשירות המדינה מול נציבות לשוויון הזדמנויות

האוסטרלית

- שיתוף שירות המדינה ההולנדי במצב העסקת העובדים/ות הצעירים/ות בשירות המדינה
- הצגת פרויקטים לשיפור יכולת הגיוס במשרות קשות איוש בשותפות של ה-OECD עבור נציגי פולין.

האגף לשוויון מגדרי וקידום נשים

ייעוד האגף לשוויון מגדרי:

האגף פועל לקידום השוויון המגדרי בקרב עובדות ועובדי המדינה, גיבוש עבודת המטה ותכנית העבודה הנוגעת לייצוג הולם לנשים בתפקידי הניהול ברוח הוראות החוק והפסיקה; על הנחית, הדרכת ובקרת פעולות הממונות על השוויון המגדרי במשרדי הממשלה וביחידות הסמך; על טיפול בתלונות של נשים על קיפוח והטרדה מינית. תוך הטמעת פרקטיקות שוויוניות ותודעה מגדרית בתוך נציבות שירות המדינה. באמצעות שימת דגש על הבאת כישורי ההנהגה של נשים לדרגי ההנהלה הבכירה, האגף פועל לשיפור מימוש יכולות ההון האנושי בשירות המדינה.

יעדי האגף לשוויון מגדרי:

1. הטמעת חשיבה מגדרית בהחלטות מערכתיות שמתקבלות בנש"מ. תוך חיזוק המודעות לחשיבות ולכדאיות בקידום נשים בפרט ובשוויון מגדרי בכלל ולמחירים של אפליית נשים.
2. צמצום הפערים בין עובדות ועובדי שירות המדינה, כגון בשכר ובקידום, על ידי הסרת החסמים ויצירת פלטפורמות מינוף.
3. העמקת התשתית לצמצום ההטרדות המיניות, ההתנכלויות והאפליה; וטיפול בתופעות אלו.
4. קידום מדיניות להגברת מימוש זכויות הורות לגברים ונשים
5. הנחיה וליווי מקצועי של כ-90 ממונות על השוויון המגדרי ויועצות מנכ"ל לקידום נשים, בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, הפועלות בגזרתן על פי יעדי האגף.

תפקידי האגף:

1. האגף לשוויון מגדרי ולקידום נשים משמש כגוף מטה מתכלל ומקצועי בנציבות שירות המדינה האחראי לרכז את כול הפעולות הנוגעות לקידום ושילוב נשים, ולהוביל שינויים בתחום שוויון הזדמנויות לנשים ושיפור ייצוגן בעמדות הבכירות בשירות המדינה.
2. האגף מהווה גורם מנחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושאים עליהם אמון.
3. האגף אמון על תכנון מדיניות ואסטרטגית תכנון הון אנושי בהיבטים מגדריים ויישום חוק ייצוג הולם לנשים בתפקידים בכירים לטווח הקצר והארוך.
4. האגף אמון על יצירת כלים מקצועיים ותכניות רוחב ממשלתיות בתחום קידום נשים, איזון בית עבודה ומניעת הטרדות מיניות.
5. האגף מהווה כתובת מקצועית למענה לפניות לשאלות מקצועיות של גורמים רבים כגון: לשכות השרים ולשכות חברי הכנסת, בכירי ועובדי המדינה והשירות הציבורי, גופים סטטוטוריים האקדמיה, ארגוני נשים, צבא ומשטרה.
6. האגף אחראי על איתור, מינוי, הכשרה, הנחייה וניהול שוטפים של כ-90 ממונות על השוויון המגדרי, בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון - הפועלות בהתאם למדיניות האגף ומקדמות את יעדי.

ממונה:

מר רונן דסה, מנהל אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות (בפועל)
טלפון: 074-7699130/3, פקס: 074-7699578 .
דוא"ל: ronenda@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

עבודה והנחייה מקצועית של הממונות על השוויון המגדרי

- סדנה לבניית תכנית עבודה השנתית לממונות על השוויון המגדרי במשרדי הממשלה
- ויח' הסמך
- הורות וגבריות נקודת מבט גברית לקידום השוויון המגדרי.
- יום עיון בנושא הטרדה מינית והאקתון והפקת חוברת כלים להתמודדות עם הטרדה מינית.
- פורום ממונות מערכת בריאות מתן כלים ובמה להיוועצות עמיתות לממונות על השוויון המגדרי.
- הכשרת ממונות חדשות בקורס ממונות שוויון מגדרי.
- פעילויות הכשרה והעשרה באמצעות הזום לממונות על השוויון המגדרי : קריאת תלוש והפערים המגדריים, הכשרת הממונה כיצד לקרוא את מדד השוויון המגדרי שהאגף מפיק בכול שנה, פמיניזם במגזר הציבורי, קידום נשים בספורט, התהליך שעוברים כדי להתקבל לתפקיד בכיר בשירות המדינה.

איזון בית עבודה / זכויות הורות

- הרצאה על זכויות הורות והטמעת המדיניות והנהלים בהקשר של עבודה מהבית בשעות נוספות והשינוי בהגדרת משרת הורה בקרב מנהלי הון אנושי וסמנכ"לים להון אנושי בכלל המשרדים.
- הרצאות בלמעלה מ-15 משרדי ממשלה ויח' סמך בנושא זכויות הורות.
- שינוי במדיניות הגדרת משרת הורה הרחבת אוכלוסיית היעד הזכאית
- פרסום נוהל עבודה מהבית והרחבת הנושא של שעות נוספות להורים עובדים, מעבר מפיילוט לשגרה.
- הפצת איגרת לעובדים ליום המשפחה.
- הפצת איגרת לעובדים ליום פתיחת שנת הלימודים.
- מתן מענה לסוגיות העולות ממשרדי הממשלה ויח' הסמך בכול הקשור לזכויות הורות ושוויון מגדרי.

קידום נשים וייצוג הולם

- פרסום הנחיות בדבר צמצום הטיות מגדריות בבחירת מועמדים לשירות המדינה בוועדות מכרזים ובמרכזי הערכה.
- פרויקט "אחת על אחת", תכנית מנטורינג בה מנהלות בכירות מלוות מנהלות בדרג הביניים.
- הפצת ממוקדת לנשים של מכרזי בכירים ועידוד נשים לגשת למכרזים.
- איתור אקטיבי של נשים שעומדות בתנאי הסף להתמודד במכרזים בכירים בשירות המדינה.
- "שימי לב" קמפיין רפואה מגדרית על המאפיינים השונים בין נשים לגברים טרם התקף לב.
- נציגי הנציבות נטלו חלק בסקר הבינלאומי של ארגון ה-OECD,
- סקר אודות מצב השוויון המגדרי בשירות המדינה ובכלל המשק בשיתוף עם הרשות למעמד האישה.
- השתתפות בוועדה בין משרדית על החלטה 1325, של מועצת הביטחון של האו"ם בדבר נשים, שלום וביטחון
- הפצת איגרת לעובדים ליום האישה בן לאומי.
- פרסום מילון שוויון מגדרי מושגים שחשוב להכיר.

הטרדות מיניות ואלימות נגד נשים

- פרסום נוהל למנהלים על חובת דווח והאחריות שלהם לדיווח על הטרדה מינית בסביבת העבודה שלהם.
- ציון יום המאבק באלימות נגד נשים קידום קמפיין "הבושה עוברת צד" בכלל משרדי הממשלה.
- הפצת איגרת לעובדים ליום המאבק באלימות נגד נשים.

האגף לגיוון תעסוקתי

ייעוד האגף לגיוון תעסוקתי

האגף לגיוון תעסוקתי אמון על הבטחת הייצוג של האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם מכוח חוק שירות המדינה (מינויים) סעיף 15א. האגף פועל כדי שההון האנושי בשירות המדינה ישקף את החברה הישראלית כפי שהיא, בדגש על גיוון וייצוג במוקדי קבלת ההחלטות. קולותיהם של אזרחי ישראל כולם צריכים להיות מיוצגים סביב שולחן מקבלי ההחלטות ומעצבי המדיניות ובכל השדרה הניהולית של שירות המדינה, רק כך נוכל להבטיח שירותים מקצועיים ורלוונטיים עבור אזרחי ישראל.

יעדי האגף לגיוון תעסוקתי:

1. הגברת שיעורי הייצוג של כלל האוכלוסיות מרקע מגוון בשירות המדינה בכל הדרגות והמקצועות.
2. הגברת הייצוג של עובדים ועובדות מרקע מגוון במוקדי קבלת החלטות ועמדות השפעה בשירות המדינה לרבות תכניות העתודה והמנהיגות בשירות המדינה.
3. הנכחה של השיח והמודעות לגיוון התעסוקתי והכשירות התרבותית בשירות המדינה.
4. צמצום הפערים בין עובדות ועובדי שירות המדינה, הסרת חסמים ומתן מענה לאתגרים ייחודיים.

תפקידי האגף:

1. האגף לגיוון תעסוקתי משמש כגוף מטה מקצועי בנציבות שירות המדינה האחראי להובלת שינויים בתחום קידום הגיוון התעסוקתי והטמעת הכשירות התרבותית בשירות המדינה תוך הבטחת הייצוג של האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.
2. גיבוש מדיניות וביצוע החלטות הממשלה, גיבוש כלי מדיניות מנחים בתחומי המנהל וההון האנושי.
3. מעקב ורגולציה, מעקב אחר העמידה ביעדי הייצוג ביחידות שירות המדינה תוך מדידת נתוני הגיוון והייצוג.
4. הנחיה וליווי לגיוון וכשירות תרבותית, האגף מהווה גורם מנחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושאים עליהם אמון. האגף אמון על יצירת כלים מקצועיים ותכניות רוחב ממשלתיות להבטחת הייצוג של האוכלוסיות מרקע מגוון ולהבטיח כשירות תרבותית בשירות המדינה.
5. מחקר ופיתוח, האגף פועל תוך יצירת שותפויות וממשקים רחבים אשר יקנו את המומחיות הנדרשת עם גופים המקדמים תעסוקת אוכלוסיות מרקע מגוון. כך למשל, עמותות וארגוני תעסוקה, מרכזי הכוון, מכוני מחקר, מוסדות אקדמיים, נציבויות מקבילות בארץ ובעולם, גופים מהמגזר העסקי ועוד.
6. נציבות פניות הגיוון, האגף משיב לפניות מגורמים במגזר הציבורי, הפרטי והשלישי, באשר לאופני הפעולה בתחום הגיוון התעסוקתי והכשירות התרבותית, מענה לפניות מועמדים ועובדים מרקע מגוון, פניות ציבור ועוד.
7. האגף אמון על מינוי, הנחיה וליווי מקצועי של ממוני וממונות גיוון תעסוקתי בכל יחידות שירות המדינה, האגף אחראי על פיתוח הכשרה של ממוני הגיוון ומתן כלים לביצוע התפקיד.

ממונה:

מר רונן דסה, מנהל אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות (בפועל)

טלפון: 074-7699130/3, פקס: 074-7699578.

דוא"ל: ronenda@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

האגף לגיוון תעסוקתי

האגף לגיוון תעסוקתי תחת אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה פועל כדי שההון האנושי בשירות המדינה ישקף את החברה הישראלית כפי שהיא, בדגש על גיוון וייצוג במוקדי קבלת ההחלטות. קולותיהם של אזרחי ישראל כולם צריכים להיות מיוצגים סביב שולחן מקבלי ההחלטות ומעצבי המדיניות ובכל השדרה הניהולית של שירות המדינה. רק כך נוכל להבטיח שירותים מקצועיים ורלוונטיים עבור אזרחי ישראל.

עיקרי פעילות האגף לגיוון תעסוקתי בשנת 2021

לאגף הגיוון ארבעה תפקידים מרכזיים, להלן תקציר באשר לעשייה בשנת 2021 ביחס לכל אחד מתחומי העשייה:

1. ביצוע מדיניות הממשלה ופיתוח כלי מדיניות מנחים בתחומי המנהל וההון האנושי (רגולציה)

דו"חות ותכניות עבודה אסטרטגיות:

- פרסום דו"ח גיוון וייצוג לשנת 2020 אשר משקף לציבור הישראלי את נתוני ייצוג האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם בשירות המדינה.
- הגשת דו"ח הגיוון והייצוג ומדד הגיוון התעסוקתי לשנת 2020 על ידי נציב שירות המדינה לנשיא המדינה, באירוע אשר השתתפו בו מנכ"לי המשרדים הגדולים בשירות המדינה והציגו את המאמצים לקידום הגיוון בהון האנושי ובמתן השירותים לציבור.
- שנה רביעית ברציפות למעלה מ-70 יחידות שירות המדינה הגישו תכניות אסטרטגיות לגיוון ולכשירות תרבותית, ודוחות תכנון מול ביצוע בהנחיית האגף.
- מנכ"לי יחידות שירות המדינה הציגו לנציב שירות המדינה במסגרת תכניות העבודה לניהול ההון האנושי את תמונת מצב היחידה בגיוון והייצוג והעמידה ביעדי הממשלה כולל פעולות לקידום הגיוון.
- לראשונה פורסם מדד הגיוון התעסוקתי לשנת 2020 בשיתוף פעולה עם אגף בקרת ההון האנושי בנציבות שירות המדינה.
- למעלה מ-70 יחידות שירות המדינה הגישו דו"ח גיוון וייצוג לשנת 2020.

מסמכי מדיניות נהלים:

- עדכון ופיתוח חוזר "ייעוד משרות", החוזר נועד להסדיר את ההליך ייעוד המשרות עבור כל אחת מהאוכלוסיות מרקע מגוון מבחינה מהותית ומבחינה פרוצדורלית.
- קידום טיטת החלטת ממשלה המאחדת את נושא הגיוון התעסוקתי ופיתוח כלי מדיניות אפקטיביים ורלוונטיים ביחס לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.
- טיוב נתוני גיוון וייצוג של האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם במערכות הנתונים במטרה לדייק את המידע ולאחד את ההגדרות בכלל יחידות שירות המדינה.
- הובלת צוות מדיניות בנושא קידום הגיוון התעסוקתי בשירות המדינה - הצוות מונה על ידי נציב שירות המדינה והתמקד בנושאים אסטרטגיים של העלאת שיעור המועמדים מרקע מגוון ובחינת תהליך ייעוד המשרות.

2. הנחיה וליווי לגיוון ולכשירות תרבותית

- מינוי והנחיה של כ-85 ממונות וממוני גיוון תעסוקתי ביחידות שירות המדינה, מערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והחופץ:
- האגף הוביל סדרת הרצאות "מציבים את הגיוון גבוה" - במטרה לתת כלים ולהנכיח את המודעות לגיוון וייצוג במוקדי קבלת החלטות.
- עשרות יחידות שירות המדינה ציינו בפעם הרביעית את יום הגיוון הבינלאומי.
- נערכו עשרות ימי עיון ומפגשי קהילת הממונים אשר עסקו במשימה הלאומית של גיוון וייצוג בשירות המדינה ומתן כלים מקצועיים בנושא.
- הובלת חמישה פורומים בנושאים מקצועיים ואסטרטגיים בסימן "ממונה הגיוון כמומחה" בהובלת האגף וקהילת ממוני הגיוון.
- השקת וקיום תכנית מנטורינג בהובלת האגף - ממוני גיוון ותיקים ומובילים לצד ממוני גיוון חדשים השתתפו בתכנית הכוללת ליווי מקצועי ומפגשי תוכן לפיתוח ולמידת פרקטיקות שונות. זאת על בסיס הידע הרב והמומחיות שנצברו בקהילת ממוני וממונות הגיוון התעסוקתי.
- פתיחת מחזור רביעי של קורס הסמכה לגיוון וכשירות תרבותית עבור ממוני הגיוון בשיתוף אגף למידה ורווחה ארגונית.
- הובלת סדרת אירועי "שוויון בסלון" בממשק עם נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות - למעלה מ-50 אירועים המנכיחים את המודעות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות בשירות המדינה.
- ציון היום הבינלאומי לזכויות אנשים עם מוגבלות בעשרות יחידות שירות המדינה מתוך מיקוד אסטרטגי בנושא.
- הובלת פרויקט "מבטים של גיוון" - סדרת מפגשים והרצאות הפתוחים לכלל עובדי ועובדות שירות המדינה במטרה להנכיח את המודעות לנושא ולהעניק כלים לגיוון וכשירות תרבותית.
- עשרות הנהלות של יחידות שירות המדינה ביקרו בבית הנשיא והשתתפו בימי עיון המציבים את הגיוון כחלק מהיעדים האסטרטגיים של כל יחידה. זאת כחלק מממשק של האגף לגיוון תעסוקתי בנציבות עם בית הנשיא.
- סיורים של נציב שירות המדינה וצוות האגף בעשרות יחידות שירות המדינה כחלק מהגשת דו"ח הגיוון התעסוקתי לנציב והצגת הפעולות שהמשרד מוביל להובלת הגיוון.

3. מחקר ופיתוח כלים ופרקטיקות פורצות דרך לגיוון וכשירות תרבותית

- האגף פועל תוך יצירת שותפויות רחבות אשר יקנו את המומחיות הנדרשת עם גופים המקדמים תעסוקת אוכלוסיות מרקע מגוון. כך למשל: מרכזי הכוון תעסוקתי, עמותות המקדמות תעסוקה מגוונת, מכוני מחקר, מוסדות אקדמיים, נציבויות מקבילות בעולם, גופים מהמגזר הפרטי ונוספים.
- חשיפה תקשורתית נרחבת של פעולות הגיוון והייצוג בשירות המדינה לרגל יום הגיוון הבינלאומי בתקשורת הישראלית בדגש על ערוצי תקשורת בחברה הערבית ובמגזר החרדי.
- הובלת סדרת אירועי חשיפה וירידי תעסוקה בשיתוף ממוני וממונות הגיוון התעסוקתי במטרה להרחיב את ההיכרות של מועמדים מרקע מגוון עם התעסוקה בשירות המדינה והנגשה של כלל המשרות עבורם:
- הובלת כנס תעסוקה ויריד חשיפה למשרות בשירות המדינה המיועד למגזר החרדי, בשיתוף זרוע העבודה ומשרד הכלכלה. לכנס נרשמו למעלה מ-500 סטודנטים ואקדמאים. הפרסום לכנס הונגש בערוצי תקשורת ייעודיים למגזר החרדי בכדי להגדיל את אחוז הנרשמים.
- הובלת כנס תעסוקה ויריד חשיפה למשרות בשירות המדינה המיועד לאנשים עם מוגבלות, בשיתוף עם נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים והמטה לשילוב אנשים עם מוגבלות במשרד

הכלכלה. לכנס נרשמו למעלה מ-500 סטודנטים ואקדמאים.

- הובלת סדרת סיורים "הצצה לגיוון" - ממשק של שירות המדינה עם חברות מובילות גיוון במגזר העסקי. הסדרה כללה חמישה סיורי למידה הדדית של פרקטיקות מתקדמות בנושא הגיוון בחמש חברות עסקיות: מייקרוסופט, אמדוקס, באבקום, בנק הפועלים ושטראוס.
- פיתוח וחיזוק הממשק עם רשות השירות לאומי אזרחי לקליטת מתנדבי ומתנדבות שירות לאומי אזרחי מרקע מגוון כציר כניסה אפקטיבי לשירות המדינה.

4. נציבות פניות הגיוון

- האגף משיב לפניות מגורמים במגזר הציבורי, הפרטי והשלישי, באשר לאופני הפעולה בתחום הגיוון התעסוקתי והכשירות התרבותית.
- האגף מקבל ומשיב לפניות מעובדים ועובדות, מועמדים ומועמדות מרקע מגוון ומבצע מעקב מול הגורמים המקצועיים עד הטיפול בפניות.

אגף בכיר גיוס ומיון

אגף בכיר גיוס ומיון בנציבות שירות המדינה אמון על תחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי בשירות המדינה, ובכך הוא מהווה גורם מרכזי בהובלת תהליכים להשבת וניהול ההון האנושי בשירות המדינה. מטרותיו: יצירת מערך גיוס ומיון תעסוקתי עדכני, יעיל ואפקטיבי, אשר יביא לבחירת העובדים/ות בעלי/ות ההתאמה הגבוהה ביותר לשירות המדינה, לצרכי התפקיד והארגון; מתן שירות חיובי, מועיל ותורם לאזרחי המדינה ולמשרדי הממשלה השונים תוך עמידה על עקרונות של ניהול הליך תקין, מתן הזדמנות שווה, הוגנות והגינות כלפי כל מי שהגיש/ת את מועמדותו/ה כמחויב בשירות המדינה כגוף ציבורי.

תפקידי האגף

- קביעת מדיניות רוחבית בכל הנוגע להליכי הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה, לרבות עבודת ועדות הבחנים בשירות המדינה, לצורך שיפור מתמיד ומתן מענים עדכניים.
- ניהול הליכי המיון בשירות המדינה באמצעות שיטות מיון ואבחון איכותיות, אפקטיביות ויעילות המותאמות למאפייני השירות הממשלתי, לייחודיותו, להיקפי פעילותו ולצרכי העבודה המשתנים, וזאת בין היתר באמצעות התקשרות עם מכוני מיון מקצועיים המומחים באבחון תעסוקתי, תוך פיקוח ובקרה מתמידים על עבודתם.
- ניהול הליכי איתור וגיוס מועמדים באופן אקטיבי בשילוב זרועות עם יחידות הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, במטרה להביא להיצע נרחב ככל האפשר של מועמדותיות בעלות התאמה מרבית לצרכי המשרה.
- הנחייה מקצועית, ליווי, פיקוח ובקרה על עבודת המשרדים/יחידות הסמך בניהול מכרזים בהתאם לדין ולנהלי האגף.
- יישום תפישה מוכוונת לקוח ויצירת חווית לקוח חיובית, וזאת באמצעות ניהול והפעלת מרכז שירות למועמדים, הנגשת המידע לציבור, ניהול תהליכי שירות פרואקטיביים, שימוש בטכנולוגיות מתקדמות וביצוע תהליכי בקרה ומדידה כמנוע עשייה לשיפור השירות לאזרח.
- פיתוח ההון האנושי העוסק בגיוס ומיון בשירות המדינה על מנת שיהיה גורם מקצועי ומוביל המשמש זרוע ארוכה של הנציבות בטיפול בהליכי המכרז במשרדים וגורם משמעותי לקידום תחום הגיוס במשרדים. זאת בנוסף לאחריות של המשרד בהכשרת כוח האדם במשרדו.
- קידום נושא גיוון והכלה (Diversity/Inclusion) לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם בנושא גיוס ומיון תעסוקתי.
- פיתוח וקידום אמצעים טכנולוגיים מתקדמים לטובת שיפור חווית משתמש במערכת הגיוס המקוונת, קידום אינטגרציה ואוטומציה טכנולוגית, הנעה והובלה של פרויקטים טכנולוגיים לטובת שיפור ביצועים, ייעול תהליכים ושיפור שיטות עבודה.
- ביצוע מחקרים וסקרים בנושא גיוס ומיון תעסוקתי.
- טיפול בהשגות ופניות ציבור בנושא מכרזי כח אדם.

ממונה

מנהלת אגף בכיר גיוס ומיון, גב' ורד אבוטבול-שהם

טל': 072-3201902

דוא"ל: veredabu@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

אגף בכיר גיוס ומיון בנציבות שירות המדינה אמון על תחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי של מועמדים לתפקידים בשירות המדינה (משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים).



מטרות ועקרונות מנחים של האגף

בחירת העובדים המתאימים ביותר לעבודה בשירות המדינה, על פי צרכי הארגון ומתוך היצע נרחב של כוח אדם המבקש להתקבל לעבודה במשרדי הממשלה השונים. כל זאת תוך **התמקדות בלקוח** ובשביעות רצונו, באמצעות **מתן שרות אפקטיבי ואיכותי** לצד שמירה על עקרונות **ההזדמנות השווה**, ההוגנות וההגינות כלפי האזרחים המתמודדים על המשרות הפנויות.

לקוחות האגף

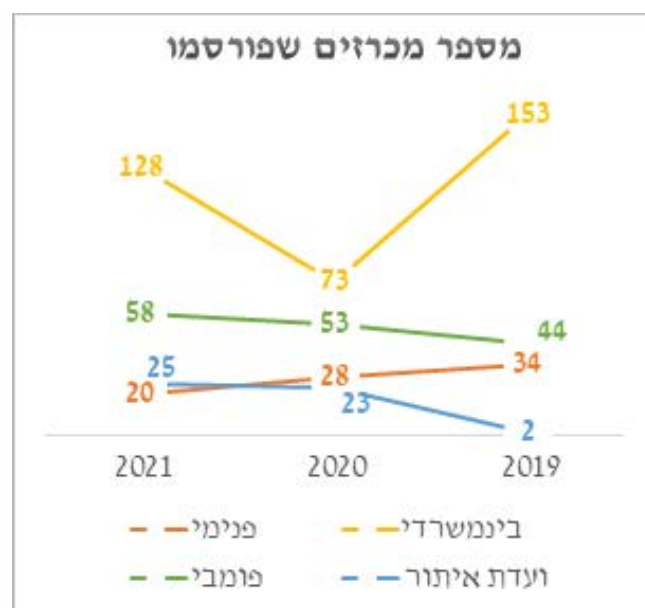
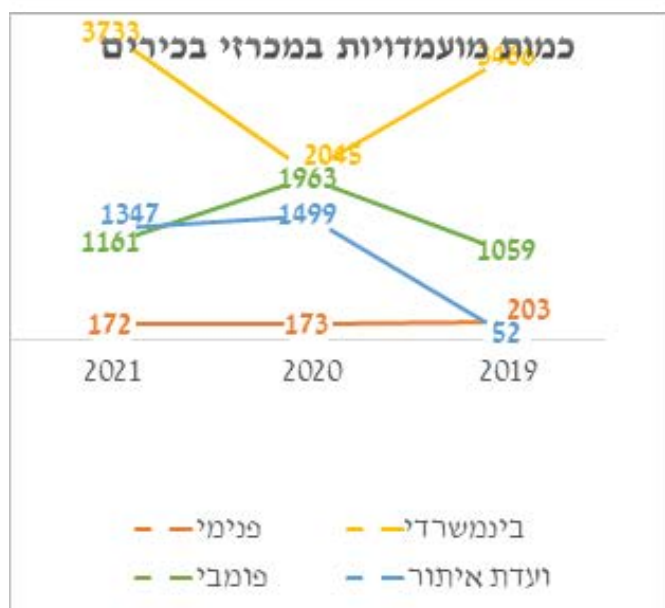
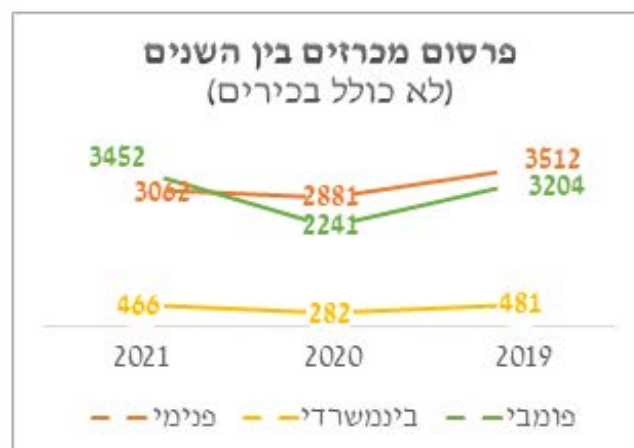
לקוחות פנימיים - משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים המבקשים לגייס עובדים.
לקוחות חיצוניים - אזרחי המדינה המבקשים להתקבל לעבודה במשרדי הממשלה השונים ועובדי מדינה המבקשים להתקדם או להתנייד.



תפקידי האגף

- קביעת מדיניות בכל הנוגע להליכי הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה.
- שילוב דרכי איתור וגיוס אקטיביים לגיוס מועמדים לשירות המדינה ולמיצוי פוטנציאל המועמדים.
- מקסום הליכי המיון באמצעות שילוב כלים ותהליכים לתפקידים בשירות המדינה.
- פיקוח ובקרה על מכוני המיון בביצוע הליכי המיון.
- מעקב, פיקוח ובקרה על מכרזים עד דרגה 22 בדירוג המנהלי, לרבות הדרגות המקבילות בדירוגים האחרים.
- ע"פ נוהל האצלת סמכויות בנושא מכרזים למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- ניהול והפעלת מרכז שירות למועמדים למשרות בשירות המדינה.

- קידום תעסוקה מגוונת (Diversity & Inclusion) בהיבטי גיוס ומיון תעסוקתי, לרבות איתור וניתוח חסמים בשלבי הגיוס ויצירת פתרונות ותכניות עבודה.
- ביצוע מחקרים, עיבוד נתונים וסקרים בנושאים הרלוונטיים לעשיית האגף.
- טיפול בהשגות ופניות ציבור בנושא מכרזי כ"א.



1. נתונים מרכזיים

מרכזי בכירים

2. פירוט עשיית האגף על פי יחידות:

גיוס ואיתור מועמדים

יחידת הגיוס באגף בכיר גיוס ומיון, אמונה על הליכי הגיוס למשרות בשירות המדינה לרבות, איתור מועמדים מתאימים וביצוע הליך גיוס אקטיבי עד לאיוש המשרה בהצלחה. היחידה מפעילה מגוון של ערוצי גיוס מותאמים למשרה המיועדת לגיוס תוך שימת דגש לחשיפת משרות באופן מיוחד למגוון אוכלוסיות בהתאם למשרה.

א. **תכנית 360° מעלות** - תכנית בה יחידת הגיוס מלווה את משרדי הממשלה ויחידות הסמך בכל הקשור לתהליך הגיוס מקצה לקצה, באופן רב תחומי ובאוריינטציה לכל אחד מתחומי הליבה של אגף בכיר גיוס ומיון.

ב. **אמצעי הדרכה דיגיטליים לצורכי גיוס** - כחלק מחיזוק חווית המועמד בתהליך הגיוס היחידה עורכת תכנים מקצועיים עבור מועמדים באמצעים דיגיטליים ושיווקיים תוך מתן מענה לאתגרי הגיוס. בין אמצעי הגיוס ישנם דיוורים אלקטרוניים, דפי נחיתה, פורטלי גיוס מותאמי משרות ועוד.

ג. **גיוס באמצעות המדיה החברתית** - יחידת הגיוס מפעילה ומתחזקת עמודי קריירה ברשתות החברתיות פייסבוק, אינסטגרם ולינקדאין כחלק מפעולות לאיתור מועמדים וקידום מיתוג שירות המדינה כמעסיק מוביל.

ד. **קשר שוטף מול קשרי מעסיקים** - היחידה עומדת בקשר שוטף עם מרכזי קריירה במוסדות לימוד בכל הארץ, עמותות המייצגות אוכלוסיות מיוחדות, ארגוני מפתח ומרכזי הכוון.

ה. **שותפות בירידי תעסוקה וירטואליים** - במסגרת פעילות החשיפה והנגשת המידע למועמדים מרקע מגוון, יחידת הגיוס לקחה חלק במהלך שנת 2021 ב-6 ירדי תעסוקה של מרכזי קריירה של מוסדות להשכלה גבוהה בפריסה ארצית.

ו. **ימי זרקור** - יחידת הגיוס ומשרדי הממשלה המגייסים, מקיימים ימי זרקור בהם מועמדים יכולים להיחשף לעשייה היומיומית של המשרד ולקבל מענה לכל השאלות מהגורמים הבכירים של המשרד.

ז. **הפעלת מרכזי מאגר** - מערך הגיוס מתפעל מכרז מאגר למשרות רכז/ות לשכה - מכרז זה מאופיין כמכרז בעל ריבוי מועמדים, היצע רב של משרות ותחלופה גבוהה. באמצעות הגיוס במאגר קוצרו זמני האיוש באופן משמעותי תוך צמצום משאבים בטיפול במכרזים. מערך הגיוס מבצע בחינה בכל עת להקמת מאגרי מועמדים נוספים העשויים להקל על עבודת המשרד, לגייס באופן יעיל, איכותי, ולהעניק היצע רחב של מועמדים מובילים.

ח. **מתווה לגיוס סטודנטים בשירות המדינה** - בחודש יוני 2021 פורסם מתווה חדש לגיוס סטודנטים בשירות המדינה. כחלק מהמתווה הוחלט כי יפורסמו מרכזי מאגר בין-משרדיים מעת לעת לטובת סטודנטים שגויסו לשירות המדינה בכפוף לפסקה 11.933 בתקשי"ר. עמידה בתנאים המצטברים שנקבעו תקנה למועמדים זכאות להתמודד במכרזים פנימיים ובין-משרדיים בשירות המדינה.

ט. **מיזם "הזנק לתעסוקה"** עבור אנשים עם מוגבלות - בשנה החולפת יחידת הגיוס קידמה מיזם חדשני שנועד לקדם תעסוקה בשירות המדינה בקרב אנשים עם מוגבלות. מהות המיזם הינה יצירת פלטפורמה

באמצעותה יוכלו מועמדים אקדמאיים עם מוגבלות, להגיש מועמדות למשרות בשירות המדינה ולקבל מעטפת של כלים שתסייע בידיהם להיכנס לשירות המדינה וללוות אותם לאורכו של תהליך הגיוס והמיון. המיזם הינו מיזם שנולד נוכח החסמים הנוגעים לאוכלוסיית אנשים עם מוגבלות. בנוסף, אגף בכיר גיוס ומיון ישתמש במנגנון זה על מנת לקדם התמודדות של מועמדים עם מוגבלות למכרזים שאינם מיועדים. בשלבים מתקדמים תיבחן האפשרות להכנסת מועמדים בעלי השכלה שאינה אקדמית.

אבחון ומיון תעסוקתי

יחידת האבחון והמיון אחראית על תהליכי האבחון והמיון הנערכים למועמדים למשרות בשירות המדינה, לרבות קביעת כללי עבודה והנחיות ביצוע למכוני המיון, פיקוח על עבודתם, קביעת קווי חתך למכרזים לאחר סיום הליכי המיון, מענה לפניות מועמדים, והשתתפות בוועדות שונות בתחום העיסוק, ושיתוף פעולה עם ארגונים ציבוריים וארגונים מהמגזר השלישי ביוזמות בתחומי גיוס ומיון.

- א. **התאמת הליכי מיון למשרות שונות בשירות המדינה**
- ב. **פיקוח ובקרה על מכוני המיון**
- ג. **ייזום כללים ונהלים לטיוב תהליכי האבחון הקיימים**
- ד. **יציאה למכרז חדש לבחירת מכוני מיון** - תכנון מכרז חדש לבחירת ספקים לביצוע הליכי אבחון ומיון למשרות בשירות המדינה.
- ה. **היערכות להטמעת שינויים בהגדרות מיון למכרזים** - עשוי לצמצם את משך האבחון ויעלה את מעורבותם של משרדי הממשלה בהליך המיון.
- ו. **תכנון להרחבת השימוש בכלי מיון ללא מכון מיון** - שימוש בכלי מיון שאינם מצריכים ביצוע במכוני מיון אלא יכולים להתבצע במשרדי הממשלה (כדוגמת מבחנים הבודקים ידע מקצועי או כישורים מקצועיים).

מחקר ופיתוח

יחידת מחקר ופיתוח אמונה על שכלול ומיטוב של הליכי הגיוס והמיון בשירות המדינה, במטרה לתת מענה מקצועי ומדויק לצרכי הלקוחות (משרדי ממשלה ומועמדים). היחידה עובדת תוך שילוב בין עולמות המחקר והאקדמיה, בחינת נתונים, מגמות עדכניות בשוק התעסוקה הישראלי והבין-לאומי, והתבססות על כלים והליכי גיוס ומיון עדכניים.

- א. **מחקר ופיתוח של כלים והליכים בשלבי הגיוס והמיון לתפקידים בשירות המדינה** - בחינת שיטות עבודה וכלים קיימים, מחקר ועריכת Benchmark בנושאים רלוונטיים, גיבוש המלצות ותכניות פעולה לשיפורם, פיתוח כלים, פרויקטים ותהליכים חדשניים ושותפות בהדרכה והטמעה.
- ב. **עריכת מחקרים, סקרים וניתוחים סטטיסטיים יישומיים** וכן כתיבת דו"חות מסכמים וניירות עמדה, לצורך קבלת תמונת מצב עדכנית וקבלת החלטות אופרטיביות.
- ג. **פיתוח חומרי הדרכה והעברת הדרכות וסדנאות מקצועיות** בתחומי העיסוק של אג"מ למשרדי הממשלה ולגורמים חיצוניים (כגון מכוני המיון).
- ד. **מתן ייעוץ מקצועי, הכוונה ומידע** בנושאי פסיכולוגיה תעסוקתית, גיוס אבחון ומיון, מחקר וסטטיסטיקה ומיון אוכלוסיות מרקע מגוון.
- ה. **ריכוז נושא התעסוקה המגוונות באגף** לצורך קידום אוכלוסיות מגוונות בהיבטי גיוס ומיון לתפקידים בשירות המדינה.

שירות לציבור המועמדים ולמשרדי הממשלה

מתן שירות תוך יישום תפישת מוכוונות לקוח והתמקדות בחוויית הלקוח הינו יעד אסטרטגי של אגף בכיר גיוס ומיון. מטרת האגף להביא לשיפור השירות ולהעלאת הרמה המקצועית של נותני השירות. אנו רואים במתן שירות איכותי ובשביעות רצון הלקוחות ערך עליון המוביל את האגף. מערך השירות פועל ועושה בכדי להעניק ללקוחות האגף חווית שירות איכותית ומקצועית, תוך הקשבה ומחויבות לשינויים ולשיפורים בהליכי הגיוס והמיון המתבצעים באופן תמידי. אנו שואפים לספק ללקוחותינו שירות נגיש, מותאם וטכנולוגי, ומצויים במגמה מתמדת של בחינת הקיים ושיפורו לטובת הציבור.

כמות הפניות בשנת 2021 עמדה על 124,582, עלייה של 14% בכמות הפניות משנה אשתקד.

א. שירות פרואקטיבי והנגשת המידע - כחלק מפעולת יחידת השירות להנגשה יזומה של מידע רלוונטי עבור המועמד, וזאת בכדי להפיג חששות, להקנות תחושת ביטחון ולייצר תיאום ציפיות, יחידת השירות מייצרת אגרות מידע ספציפיות במכרזים אותם היא מלווה, ובאופן פרואקטיבי שולחת את המידע למועמדים הרלוונטיים לפני כל שלב בהליך. אגרות המידע מאפשרות גם ליחידה המקצועית אליה משויכת המשרה, להבליט מסרים בעלי חשיבות, להציג את פרופיל המועמד אותו היא מחפשת ולהיות שותפה לשירות פרואקטיבי שנועד להדק את הקשר מול המועמד ולחזק את מחויבותו ותהליך. מתוך נתונים שנאספים על פעילות זו, אנו מוצאים כי מדובר בכלי אפקטיבי בעל דרישה ונחיצות יחסית גבוהה. אחוזי הצפייה באגרות עומדים על 68%-85%.

ב. יצירת הנחיות ויזואליות - במהלך שנת 2021 הוחלט לשלב בתוך הזימונים להליכי המיון, קישורים ייעודיים להנחיות ויזואליות שנכתבו לטובת כלל המועמדים למשרות בשירות המדינה הצפויים לבצע הליך מיון בשירות המדינה. ההנחיות נכתבו באופן מותאם לכל שלב ולרכיבי הליכי האבחון המתקיימים בכל אחד ממכוני המיון עמם התקשרה המדינה. המטרות: הנגשת המידע למועמד והגברת תחושת הביטחון לקראת הליכי המיון.

ג. מכרזי מנהל - בכל שנה מתפרסמים בשירות המדינה מכרזים בעלי מאפיינים ייחודיים אשר משימות התפקיד הינן בעלות חשיבות לאומית. מכרזים אלו הינם מכרזים מרובי מועמדות ומחויבים כ- 20% מכמות המועמדות המוגשת למכרזים פומביים בשירות המדינה. מתוך החלטה אסטרטגית ובכדי לייצר השפעה מרובה במציאות נטולת משאבים, יחידת השירות מלווה מכרזים אלו מקצה-לקצה. העקרונות המנחים את היחידה הינם: מוכוונות לקוח לצד ניהול חווית המועמד, ביצוע תהליכי שירות פרואקטיביים, הגברת תחושת הפרסונליזציה, הנגשת מידע בכדי להגביר את השקיפות, הוודאות והאמון בתהליך, והותרת רושם ראשוני חיובי על הליכי הגיוס והמיון בשירות המדינה. חלק מהמכרזים אותם היחידה מלווה הינם: צוערים בשירות החוץ, צוערי כלכלה, צוערי תיירות, צוערת מח"ש, מפקחי מס הכנסה ועוד.

ד. פניות ציבור - מלבד פעילותה של היחידה בעולמות השירות, היחידה מעניקה מענה לפניות ציבור בעולמות העיסוק של האגף. היחידה מהווה רמת שירות שלישית המטפלת בפניות מורכבות אשר אינן נסגרות אצל מרכז השירות בערוצי ה"קו הראשון" (צ'אט וטלפון) ו/או ב BACK OFFICE. כמות הפניות השנתית בהן היחידה מעורבת עולה על 3000 פניות שנתיות.

ה. תהליכי בקרה ומדידה - יחידת השירות מבצעת באופן יזום בקורות בתדירות רבעונית לטובת מדידת איכות וטיב השירות שניתן בשלושת ערוצי ההתקשרות מול לקוחות האגף: צ'אט, טלפון ופניות מקוונות. בקורות אלו משויכות למנגנון קנס-פרס שמופעל מול הספק וזאת לטובת יצירת רמות שירות מותאמות לעולם מוקדי השירות הרב-ערוציים וחווית לקוח חיובית.

ו. **אוטומציה של תהליכי עבודה** - בכדי לייעל את תהליכי העבודה לקצר משכי זמן טיפול, אופיינו והוטמעו שני תהליכי עבודה מרכזיים ושכיחים בראי הלקוח: בקשה לפרוטוקול וועדה ובקשה להארכת זמן להשלמת מסמכים. בשנה הבאה (2022) תתבצע בחינה השוואתית האם האוטומציה הוכיחה אפקטיביות וזאת למול משכי זמן המענה.

פיקוח ובקרת מכרזים

מטרת היחידה הינה להבטיח שמכרזי כוח אדם בשירות המדינה, מנוהלים במשרדים וביחידות הסמך השונות בהתאם להנחיות התקשי"ר, לחוזרי אג"מ, להודעות נש"מ וכו'. לטובת כך נעשה שימוש באמצעי בקרה שונים ביניהם בקרות מחשוביות, בקרות פיזיות ופיקוח על עבודת המשרדים לצורך זיהוי פערים ואתגרים בניהול ההליך המכרזי.

א. **ביצוע בקרות מחשוביות** - בקרות פשוטות ומורכבות הנשענות על הפקת דוחות שונים מהמערכות הגיוס.

ב. **בקרות פיזיות** - נוכחות של בקר לאורך שלב כינוס הוועדה כולו. בשנת 2021 נערכו בקרות פיזיות בכ- 67 משרדים ויחידות סמך ברחבי הארץ. בסה"כ בוצעו כ- 150 בקרות פיזיות ובווידאו בשנת 2021 כולה.

ג. **בקרות בוועדות מקוונות** - התחברות של בקר לאורך שלב כינוס הוועדה כולו.

ד. **בקרות על אופן ניהול הליכי הוועדות** - בדיקת פרוטוקולים, תיקי מכרז למכרזים ספציפיים, בדיקת נתונים שונים העולים מדוחות הכינוסים המופקים ע"י המנהל מדי שבוע - כל זאת בהמשך לפניית שונות המתקבלות באגף ולחתיכי נתונים עם יחידות אחרות באג"מ כגון יחידת העררים ויחידת ההשגות.

ה. **מתן מענה זמין לסוגיות העולות מהמשרדים** - ניתן מענה יום יומי לכל הסוגיות המתעוררות במהלך כינוסי ועדות. הדבר סייע במיטוב ההליך ומניעת השגות ותלונות מיותרות.

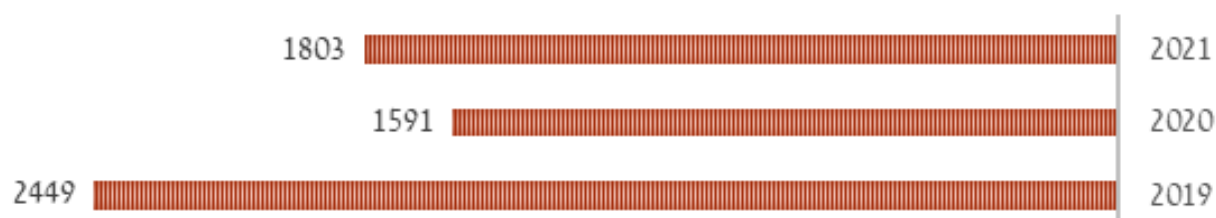
ו. **הרצאות והדרכות לעובדי משרדים** - קיום הרצאות או הדרכות בנושא ניהול ועדות בוחנים.

ז. **הכשרה של מרכזיות מכרזים** - משנת 2021 יחידת הפיקוח והבקרה אמונה על הכשרת מרכזיות ועדות והסמכת המרכזות בהתאם לחוזר הרלוונטי מאוקטובר 2020.

עררים על עמידה בדרישות תנאי הסף

אישור מועמדות במכרזים מותנה בעמידה בתנאי הסף של המשרה, כפי שנקבעו בתיאור העיסוק ובכלל זה השכלה, ניסיון, רישיונות והסמכות, רישום בפנקס מקצועי, קורסים ועוד. כמפורט בהוראת סעיף 11.131 בתקשיר, מועמד שנפסל ע"י הגורם המטפל במכרז רשאי להגיש ערר על פסילתו לאגף בכיר גיוס ומיון תוך 5 ימי עבודה וזה נבחן ע"י הגורמים המקצועיים באגף.

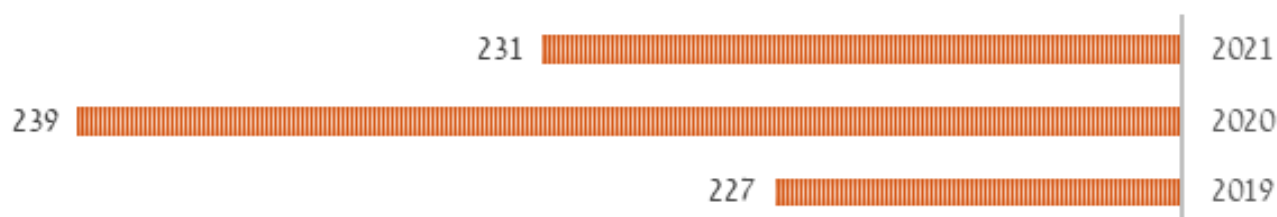
עררים לפי שנים



השגות

יחידת ההשגות פועלת לשמירה על עקרונות ההזדמנות השווה, התחרותיות, השקיפות, ההוגנות וההגנות כלפי המועמדים תוך בחירת המועמד המתאים והראוי ביותר למשרה בשירות המדינה, הטמעת נהלים שיובילו לשמירה על תקינות הליך המכרז, מניעת פגמים טכניים ומהותיים בהליך המכרז ועוד. כמו כן, פועלת היחידה לשילוב יחידת הבקרה וההון האנושי באג"מ במסגרת הפקת לקחים, לצורך פיקוח על הליכי המכרז והנחיית המשרדים לביצוע התקין של ועדות הבחנים.

השגות שהוגשו לפי שנים



יחידת הפרויקטים הטכנולוגיים

היחידה פועלת לשילוב כלים שיעניקו תמונת מצב עדכנית על ההליכים ויסייעו בקבלת החלטות ניהוליות דוגמת מערכת ה-BI, ולהגדרת מדדים אופרטיביים לפעילויות השונות באגף לפי יעדי היחידות. היא יוזמת ומובילה ליישום תהליכים טכנולוגיים, למחשוב תהליכי עבודה ולהפקת נתונים לצורך ניתוח ובקרה. היחידה מנהלת את כלל צרכי הטכנולוגיה והמחשוב של האגף, לרבות ענייני הרשאות, תכניות עבודה, מסמכי דרישות וכיוצא בזה.

א. השקת פרויקט ועדות בוחנים מעבר לסביבה דיגיטלית - היחידה מקדמת מגה-פרויקט מודול "ועדת בוחנים" - שמוטמע במערכת הגיוס המקוונת וממחשב את השלב האחרון בהליך המכרזי באופן דיגיטלי מלא וללא ניירת. מודול זה מעניק את התמונה המכרזית המלאה, ומאפשר למשרדי הממשלה לנהל את פעילותם באופן טכנולוגי, ידידותי ועצמאי, וכן מבצע שיקוף לציבור הרחב בדבר תוצאות הוועדה. עם סיום השקה והטמעת הפרויקט 92 משרדים ובתי חולים ממשלתיים עלו לאוויר, ובוצעו מעל 3,200 ועדות דיגיטליות. הפרויקט הוטמע בהצלחה וזכה לשביעות רצון גבוה מצד המשתמשים.

ב. פרויקט חיבור מרחוק של נציגי ועדות בוחנים - בעקבות משבר הקורונה - כמענה למציאות המשתנה ועל מנת לשמור על הרצף התפקודי המשרדי, אגף בכיר גיוס ומיון בשיתוף פעולה עם מרכבה פיתח אפשרות לנציגי ועדת הבוחנים להשתתף בוועדה מרחוק.

ג. פרויקט BI - מערכת לתצוגת נתונים באמצעות דשבורד - אפיון מערכת אשר מספקת תצוגת נתונים באופן חזותי באמצעות פלטפורמה מאוחדת ומדרגית לבינה עסקית (BI) בשירות עצמי וברמה ארגונית, שהיא קלה לשימוש ומסייעת לקבל תובנות מעמיקות יותר מנתונים. האפיון כלל בנייה של סט מדדים שמתוכנן נבנו הנתונים והדגשים החשובים ביותר בתחום הגיוס והמיון לשירות המדינה לטובת ניתוחים שהאגף צריך בבחינה העסקית שלו ולטובת הנגשת המידע ללקוח המשרדי.

ד. התאמת המיון המקוון למערכת הגיוס - בעקבות משבר הקורונה ולטובת שמירה על רצף פעילות המיון התעסוקתי לשירות המדינה, בוצע מעבר למיונים מקוונים מהבית. שינוי זה הצריך התאמה למערכת הגיוס של המשרדים, המועמדים ומכוני המיון.

ה. **פרויקט שדרוג אתר הגיוס - אפיון+ UX** - פעילות האגף על כל ערוציו, מהווה נקודת ממשק ראשונה של מועמד עם משרדי הממשלה השונים ולכן ישנה חשיבות לחוויית המועמד בתהליך כולו ולאינטראקציה הראשונית שהוא חווה עם אתר הגיוס כשער כניסה בהגשת המועמדות. במסגרת פרויקט השדרוג הושם דגש על חדשנות הפלטפורמה להגשת המועמדות ביניהם:

- **הנגשת המידע** ברכיבי שונים לכל אורך התהליך (טיפים בלשוניות ההגשה, מסכי תוכן וכו').
- **גישה לפורטל מועמד דרך המובייל** - התאמת האתר לפלטפורמה של אתר רספונסיבי. בניית מערכת דינמית אשר תאפשר שליטה על התכנים המקצועיים ועדכוןם ללא צורך בפיתוחים.
- **מעורבות משרדית** - דף תעסוקה לכל משרד המאפשר חשיפה למשרד הממשלתי ולתכניו, למבנה הארגוני שלו, לפריסה ארצית, משרות חמות וכו'.
- **סוכן חכם** - הנגשת המשרות ישירות למייל האישי לאחר הגדרת העדפות של המועמדים.
- **הגשת מועמדות** - הגשת מועמדות באמצעות טופס הגשה מקוון באופן יעיל וממוקד יותר של מסירת המידע הרלוונטי.
- **אזור אישי** - עם כל המידע האישי של המועמד עבור כל משרה אליה הגיש מועמדות.
- **הגשת מועמדות לוועדות איתור** - הגשת מועמדות לוועדות איתור באופן מקוון וללא צורך בשליחה של טפסים ידניים.
- **חיפוש לפי תחום משרה** - הנגשת החיפוש, יישום פרמטר ממוקד אשר יאפשר למשתמש להתמצא בחיפוש באופן מיטבי וילווה אותו גם בסוכן החכם.

ו. **תחזוקה של מערכת הגיוס המקוונת** - מערכת הגיוס המקוונת הינה הפלטפורמה הטכנולוגית החשופה ונגישה לציבור האזרחים. הנחת היסוד הינה כי יש להבטיח את היותה של המערכת "באוויר" ואת זמינותה לציבור. משכך, נדרשת תחזוקה שוטפת "מאחורי הקלעים", לרבות טיפול בתקלות, בבעיות הרשאות וכן בעדכון המידע לציבור.

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה הינו הסמכות המקצועית העליונה בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה ובתחום הרווחה בשירות המדינה.

תפקידי האגף

- קביעת מדיניות למידה, הדרכה, השכלה ורווחה בשירות המדינה והנחיית המשרדים בתחומים אלו.
- פיתוח, טיפוח וקידום המשאב האנושי בשירות המדינה, והעלאת רמתם המקצועית של העובדים באמצעות הכשרתם השיטתית והדרכתם המתמדת, וכן תכנון וביצוע פעולות לרווחתם של עובדי וגמלאי שירות המדינה.
- ארגון וניהול פעולות הדרכה לאוכלוסיות שונות בשירות המדינה בעיקר בעיסוקים רוחביים כולל פיתוח ההדרכה של פעולות ההדרכה השונות.
- שותפות בהכשרת הסגל הבכיר והעתודה הניהולית לסגל הבכיר בשירות המדינה. תכנון, הכוונה, היגוי והפעלה של תכניות למנהלים בכירים, למנהלים בדרג תיכון ובדרג הביניים, וכן לעובדים המהווים עתודה ניהולית.
- מיצוב תחומי הלמידה והרווחה בשירות המדינה, באמצעות חיזוק עבודת המטה, והבהרת וחיזוק הנהלים וההנחיות למשרדים.
- פיתוח מתודולוגיות, כלים ומוצרי למידה והדרכה לכלל שירות המדינה.
- הכשרת העובדים העוסקים בתחום הלמידה, ההדרכה, והרווחה והמופקדים על תחומים אלו במשרדים וביחידות הסמך לשיפור ושימור רמתם המקצועית.
- פיתוח וחיזוק שיתופי פעולה עם גורמים העוסקים בתחום הלמידה, ההדרכה והרווחה בתוך שירות המדינה ומחוצה לו.
- ניהול ומימוש מכרזים מרכזיים בתחום הלמידה, ההדרכה, ההשכלה והרווחה.
- פיתוח קשרים בינלאומיים ושיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים בארץ ובחו"ל ועם מוסדות העוסקים בתחום הלמידה וההדרכה בחו"ל.
- מתן מענה שוטף לפניות מהמשרדים ומגורמי חוץ בתחומים עליהם מופקד האגף.
- קביעת מדיניות וליווי מימוש הסכמים קיבוציים הנוגעים לתחום הלמידה וההדרכה וההשכלה.
- גורם המקשר בין המעסיקים לבין האיגודים המקצועיים בכל הנושאים הקשורים להשתלמות של עובדי מדינה ופעולות הדרכה הנובעות מהסכמי עבודה.

ממונה:

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית: מר אופיר בניהו

טל. 074-7699189, פקס. 074-7699591

דוא"ל: ofirbe@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021 - למידה ארגונית

שנת 2021 כמו שנת 2020 אף היא הייתה שנה מאתגרת במיוחד עבור אנשי הלמידה הארגונית בשירות המדינה ובכללה לאגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה. חוסר היציבות הפוליטית, גלי הקורונה שנכפו על האזרחים והיעדר תקציב מדינה מאושר, דרשו מהאגף להתמודד עם אתגרים משמעותיים בתחום הלמידה הארגונית ולהתאים את עצמו למציאות החדשה. מגבלות גלי הקורונה והיעדר התקציב השוטף זימנו בצד האתגרים גם הזדמנויות רבות למערך הלמידה הארגונית בשירות המדינה "להמציא את עצמו מחדש" ולהשתמש בפלטפורמות ובטכניקות למידה חדשניות על מנת לממש את ייעודו גם בעת הזאת.

כך, התמקדה הלמידה בשנת 2021 בקורסים, בימי עיון ובהשתלמויות **בלמידה פרונטלית** (כשהדבר התאפשר מבחינה בריאותית) ו**בלמידה היברידית (משלבת)** בה למדו המשתתפים מרחוק באופן סינכרוני באמצעות כלים טכנולוגיים כמו ה"זום", **בלמידה עצמית א- סינכרונית** (בפלטפורמות דיגיטליות כמו קמפוס □□) בשילוב עם **למידה עצמית אישית או קבוצתית**.

במסגרת הלמידה המותאמת, ארגן האגף בשנת 2021 וובינרים בתחומי ידע שונים הרלוונטיים לעוסקים בתחום הלמידה והרווחה בשירות המדינה וכן לכלל עובדי השירות, כמו גם סדנאות וקורסי הכשרה אשר הונגשו ללומדים באמצעות הפלטפורמות הדיגיטליות המתקדמות. בנוסף, פיתח האגף ערכות למידה בתחומים שונים הרלוונטיים למנהלים ולעובדים בשירות המדינה, אותן יכול היה הלומד ללמוד באופן עצמאי.

על מנת לקדם את הערך המרכזי בו דוגל האגף "**למידה כדרך חיים**" (Lifelong learning) ומתוך מטרה לקדם **תרבות של למידה** בקרב מנהלי ועובדי שירות המדינה, קבע האגף כמדיניות רוחבית בשירות המדינה את האפשרות של העובדים ללמוד באופן עצמאי, **עד שעתיים בשבוע, על חשבון שעות העבודה**, תחומי ידע שונים הרלוונטיים לליבת עיסוקו של העובד והמכשירים אותו לשוק העבודה המשתנה. הלמידה העצמית נערכה במסגרת פלטפורמות ללמידה עצמית כמו "קמפוס IL" מבית מטה ישראל דיגיטלית, קורסי שירות התעסוקה, Coursera, האוניברסיטה הפתוחה, Learning LinkedIn ועוד - ובתיאום מול הממונה הישיר ומנהל הלמידה הארגונית במשרד/יחידת הסמך.

בשנת 2021 הואץ פיתוחה של **מערכת LMS - מערכת לניהול הלמידה, המאפשרת ניהול של כלל פעולות הלמידה בשירות המדינה**, עבור האגף, עובדי יחידות הלמידה ומנהלי ועובדי שירות המדינה. אופציית הלומדה אמורה להיות מותקנת בהדרגה באופן רוחבי בכל משרדי הממשלה, דבר אשר יאפשר הרצת לומדות במערכת ה LMS באופן רוחבי עבור כלל משרדי הממשלה כולל אפשרות רישום ומעקב אחר ביצוע לומדות ורישום בתיק עובד לכלל משרדי הממשלה.

להלן הפעילויות בהן התמקד האגף בשנת 2021

א. פיתוח למידה והדרכה

- פיתוח וביצוע של קורסים במסלולי קידום
- פיתוח וביצוע קורסי הכשרה לתפקיד
- קורסי הכנה לפרישה

ב. פיתוח מיומנויות וכישורים לעולם העבודה המשתנה

- פיתוח סדנאות מרכז מעל"ה

ג. פיתוח וביצוע קורסי פיתוח מנהלים "ניהול כמקצוע"

ד. וובינרים לממונים בעיסוקי הרוחב

ה. תוצרי למידה דיגיטליים

ו. תכניות מיוחדות לסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר

- תכנית המנהלים לבכירים בשירות הציבורי של קרן וקסנר
- תכנית ההכשרה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

ז. חיזוק דפוסי עבודה שיטתיים ומובנים עם הממונים על הלמידה הארגונית במשרדים

ח. LMS - מערכת רוחבית לניהול הלמידה בשירות המדינה

ט. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה

י. מדיניות הלמידה בשירות המדינה - חוזרים ועדכונים שוטפים

י"א. שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים

- קרנות ידע

דו"ח זה סוקר ומסכם את פעילותו של אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשנת 2021.

א. פיתוח למידה והדרכה

קורסים במסלולי קידום

קורסים אלו, המכשירים את עובדי שירות המדינה בעיסוקים רוחביים, מחויבים על פי הוראות התקש"ר והם מהווים תנאי לקידום העובדים במסלול הקידום המקצועי בעיסוקים אלו. כחלק מהיערכות האגף לביצוע הקורסים במסלולי קידום והניהול השוטף של כלל הקורסים, ננקטות הפעולות הבאות:

- פיתוח התכנים, איתור המרצים והגדרת מסגרות הלימוד בכל קורס בשיתוף עם מומחי התוכן וזאת הן לפני פתיחת כל קורס והן במהלך הקורס - "תוך כדי תנועה".
- בחירת המשתתפים בכל מחזור קורס תוך בניית קבוצות למידה הומוגניות, ככל הניתן, על בסיס של נתוני תפקיד, וותק ודרגה.
- מתן מענה לצרכי המשרדים הגדולים באשר לצורך בקורסים מוסדיים ופיתוח קורסים מותאמים אישית עבורם.
- ניהול שוטף של הקורסים כולל מעקב אחר הלמידה.
- מתן מענה "בזמן אמת" למכלול האתגרים העולים במהלך הקורס.

- ביצוע הערכת אפקטיביות של הלמידה במהלך הקורס ובסיומו.

1. קורס כספים וחשבונות

מטרת הקורס הינה הכשרת עובדי ועובדות החשבות בהתאם למסלול קידום. הנושאים המרכזיים הנלמדים בקורס: תפיסת תפקיד עובד יחידת הכספים במשרד ממשלתי והכרת הסביבה הארגונית, מבוא לכלכלה, יסודות המימון, דיני עבודה ומכרזים וחשבונאות ממשלתית.

הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. בקורס השתתפו 25 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 95 שעות לימוד אקדמאיות במשך 14 מפגשים, יום בשבוע.

2. קורס חשבי שכר בכיר

הדרישה לכוח אדם מקצועי בתחום חשבות השכר, הניעה מהלך משותף של חטיבת השכר, תנאי שירות וגמלאות באגף החשב הכללי ואגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, לשינוי והרחבת תכנית הלימודים, כך שבסופו של דבר תקנה לעובדי ועובדות מחלקות השכר מלוא הכלים המקצועיים הנדרשים לביצוע תפקידם, תוך העמקת הידע והמיומנות בהיבטי המיסוי וההיבטים המשפטיים של נושא השכר, וזאת בהתאם לדרישות לשכת רואי חשבון בישראל ומשרד העבודה.

הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. בקורס השתתפו 35 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 140 שעות לימוד אקדמאיות במשך 20 מפגשים, יום בשבוע.

3. קורס הכשרה למנהלות לשכה

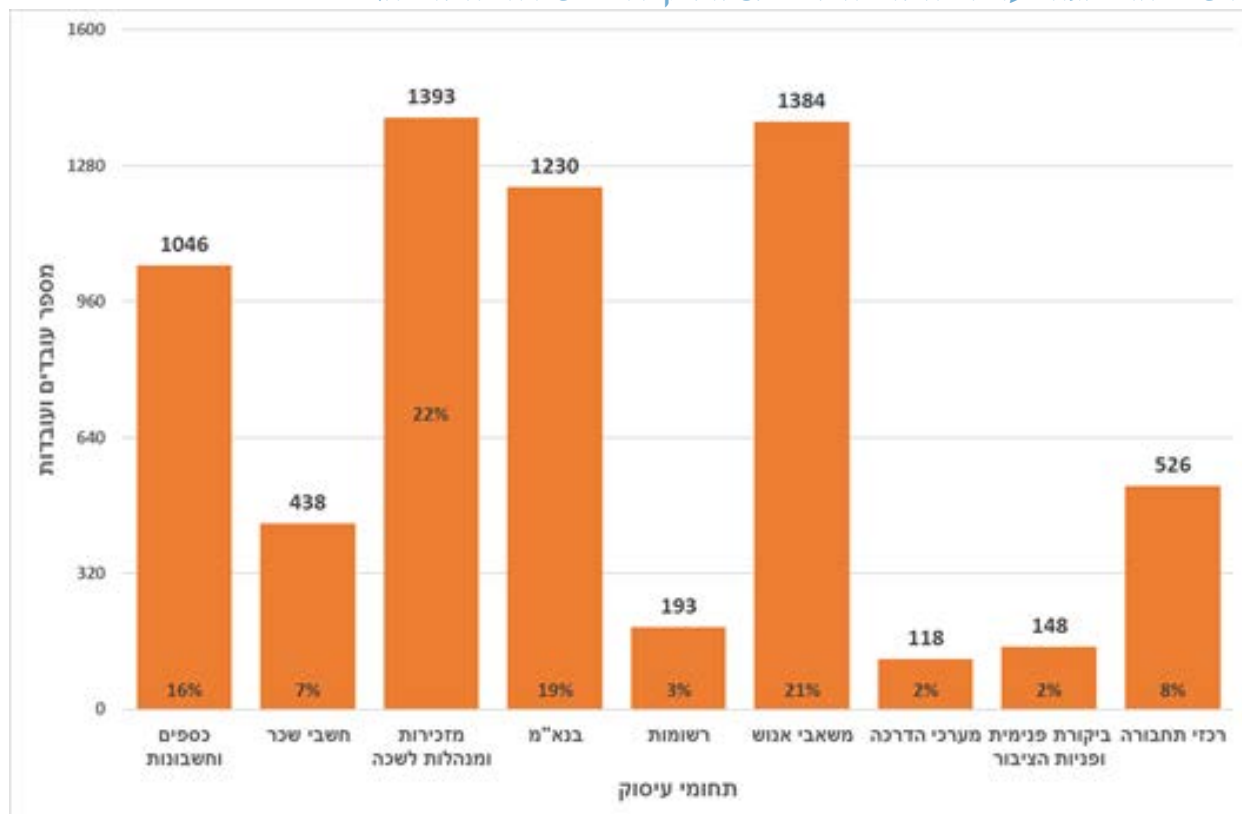
ההכשרה התקיימה במתכונת ייחודית, ראשונה מסוגה, והיוותה פיילוט להכשרה מקצועית מתקדמת לביצוע תפקיד מנהלת הלשכה בשירות. מטרת הקורס היא התמקצעות מנהלת הלשכה בתחום עיסוקה בעידן החדש.

התקיימו 5 מחזורים של הקורס. בכל מחזור השתתפו כ-25 לומדות. הקורס התקיים במתכונת היברידית. סה"כ כ- 66 שעות לימוד אקדמאיות במשך 11 מפגשים, יום בשבוע.

התפלגות עובדי המדינה לפי מסלול קידום בשירות המדינה

תחום עיסוק	מספר עובדים	אחוז
כספים וחשבונות	1,046.00	16
חשבי שכר	438.00	7
מזכירות ומנהלות לשכה	1,393.00	22
בנא"מ - עובדי בינוי, אפסנאות ומשק	1,230.00	19
ניהול רשומות	193.00	3
משאבי אנוש/הון אנושי	1,384.00	21
הדרכה ולמידה	118.00	2
ביקורת פנימית ופניות הציבור	148.00	2
רכזי תחבורה	526.00	8
סה"כ	6,476.00	100

תרשים התפלגות עובדי המדינה לפי מסלול קידום בשירות המדינה:



קורסי הכשרה לתפקיד

קורסי הדרכה ולמידה

בשנים האחרונות פיתח האגף מסלול הכשרה מובנה להתפתחות מקצועית של עובדי יחידות הלמידה:



1. קורס טכנולוגיות למידה הינו קורס טכנולוגיות למידה הינו קורס ייחודי, היברידי, hands on, המקנה ידע מעשי לאנשי למידה בשימוש בתוכנות דיגיטליות לצורך פיתוח אמצעי למידה מתקדמים ברוח עולם העבודה המשתנה.

הקורס התקיים במתכונת היברידית. בקורס השתתפו 20 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 77 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע.

2. קורס טכנולוגיות למידה למערכת הבריאות

מחזור שני של קורס טכנולוגיות למידה הועבר לממוני ואנשי למידה נבחרים ממערכת הבריאות.

הקורס התקיים במתכונת היברידית. בקורס השתתפו 20 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 77 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע.

3. קורס מובילי למידה

קורס להכשרת מנהלי ועובדי יחידות הלמידה הארגונית ביסודות מקצוע פיתוח הלמידה. הקורס מכשיר את המשתתפים והמשתתפות בו לפתח יכולת אבחון ארגונית, לבחור אסטרטגיית למידה ולתת מענה העונה על הצורך שאובחן, מתוך סל רחב של פתרונות למידה קלאסיים, חדשניים וטכנולוגיים.

הקורס התקיים בשני מחזורים, במתכונת היברידית. בכל מחזור השתתפו 20 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 96 שעות לימוד אקדמאיות במשך 12 מפגשים, יום בשבוע.

4. המעבדה ללמידה חדשנית

תוכנית חדשנית בתחום הלמידה המיועדת למנהלי ומנהלות למידה בשירות המדינה. מטרת הקורס הינה פיתוח חשיבה אסטרטגית למיצוב מנהלי הלמידה בארגון, פיתוח מיומנויות וכלים חדשניים להובלת שינויים ארגוניים ופיתוח חדשנות בלמידה. בקורס זה התארחו מומחים מארגונים מובילים בארץ ובעולם, נחקרו תחומי ידע חדשים ושולבה למידת עמיתים.

הקורס התקיים במתכונת היברידית. בקורס השתתפו 20 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 77 שעות לימוד אקדמאיות במשך 14 מפגשים, יום בשבוע.

קורסי שוויון חברתי

1. קורס הסמכה לממונות על שוויון מגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים

הקורס התקיים בשיתוף פעולה עם האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה. מטרת הקורס להכשיר ולהסמיך את הממונות על השוויון המגדרי ויועצות למנכ"ל לקידום נשים לתפקידן כמתחייב מסעיף 03.27 בתקש"ר.

הקורס התקיים במתכונת היברידית. בקורס השתתפו 20 לומדות. סה"כ כ- 122 שעות לימוד אקדמאיות במשך 18 מפגשים, יום בשבוע.

2. קורס הסמכה לממונים וממונות על מניעת גזענות בשירות המדינה

הקורס הוא פרי שיתוף פעולה בין אגף בכיר למידה ארגונית לבין משרד המשפטים, אגף ההדרכה והיחידה הממשלתית לתאום המאבק בגזענות. מטרת הקורס הינה הכשרת הממונים למניעת גזענות כסוכני שינוי במשרד, הקניית ידע, כלים ומיומנויות לביצוע התפקיד ויצירת קהילת ידע ורישות בין הממונים והממונות

לטובת שיתופי פעולה עתידיים.

הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. בקורס השתתפו 20 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 80 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע.

קורסי דוברות ותקשורת

1. קורס הסמכה לממונים ולממונות על חוק חופש המידע

קורס ההסמכה מיועד לממונים ולממונות על העמדת מידע לציבור מכוח חוק חופש המידע במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך ובמוסדות הממלכתיים, ולעובדים המסייעים להם במילוי תפקידם. מטרת הקורס היא להכשיר את הממונים, להעמיק את הידע בתחום, לתרגל את הפרקטיקה הראויה וכן לאפשר מפגש והפרייה הדדית בקרב העוסקים בתחום בשירות המדינה.

הקורס התקיים בשיתוף עם היחידה הממשלתית לחופש המידע במשרד המשפטים. הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. בקורס השתתפו 23 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 78 שעות לימוד אקדמאיות במשך 12 מפגשים, יום בשבוע.

קורסי הון אנושי

1. קורס משאבי אנוש בסיסי

תכנית ההכשרה הינה חלק מתפישת חיזוק פרופסיית ההון האנושי והעמקת הידע בתחומי ההון האנושי כתחום אסטרטגי בשירות המדינה. הנושאים המרכזיים הנלמדים בקורס עוסקים בתפיסת התפקיד עדכנית של עובדי הון אנושי, בהתאמה למגמות השוק ולצרכים המשתנים, בתחומי הליבה בעבודת משאבי אנוש מושגי היסוד ותהליכי העבודה הבסיסיים בניהול משאבי אנוש למימוש יעדי הארגון וכן העמקה בתכנים המקצועיים הקשורים לתפקיד של עובד מש"א - עולם התקן, מערך גיוס ומיון ומערך השירות לפרט.

הקורס התקיים בשני מחזורים, במתכונת פרונטלית. בכל מחזור השתתפו 25 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 100 שעות לימוד אקדמאיות במשך 14 מפגשים, יום בשבוע.

2. קורס משאבי אנוש בסיסי למערכת הבריאות

תכנית הכשרה בשיתוף אגף בכיר מערכת הבריאות בנש"מ ומשרד הבריאות להכשרה לעובדי ועובדות משאבי אנוש במערכת הבריאות.

הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. השתתפו 25 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 128 שעות לימוד אקדמאיות במשך 16 מפגשים, יום בשבוע.

3. קורס "כיוון" למנהלי ומנהלות משאבי אנוש

מטרת הקורס הינה העצמת יכולות הניהול והמנהיגות של מנהלי ומנהלות אגפי ההון האנושי כמו גם העמקת הידע בתחום ניהול ההון האנושי כתחום אסטרטגי בשירות המדינה. הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. בקורס השתתפו 25 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 90 שעות לימוד אקדמאיות כולל הכנת פרויקט גמר. 13 מפגשים, יום בשבוע.

4. קורס ניהול קריירה והכנה למכרזים - Skill You

נציבות שירות המדינה פיתחה קורס ניהול קריירה בשירות המדינה לצורך פיתוח אישי-מקצועי ובמטרה להעניק כלים מעשיים לעובדי המדינה, שמצויים כפסע לפני קידום לתפקידים בכירים, לצורך שיפור יכולות ההופעה בפני וועדת הבחנים, פיתוח דימוי עצמי חיובי, "כללי עשה ואל תעשה" ועוד. הקורס התקיים בשני מחזורים, במתכונת פרונטלית. בכל מחזור השתתפו 25 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 42 שעות לימוד אקדמאיות כולל הכנת פרויקט גמר. 6 מפגשים, יום בשבוע.

קורסי הכנה לפרישה

מטרת הקורס הינה הכנת עובדי המדינה לפרישה ולגמלאות. בשנת 2021 לאור ההתמודדות עם נגיף הקורונה ומתוך רצון לשמור על בריאות העובדים, קיים האגף את קורסי ההכנה לפרישה בזום. **הקורס התקיים במשך**

חמישה ימי למידה רצופים - בין השעות 10:00-14:30 .

טרם הפעלת הקורס קיבלו המשתתפים והמרצים הכנה טכנית בדמות דף הנחיות מפורט **על מנת להגיע מוכנים טכנית לקורס.**

הנושאים המרכזיים הנלמדים בקורס: חוק הגמלאות, שוק ההון בישראל, ניירות ערך ומניות, תזונה נכונה ובריאות, פעילות גופנית בגיל הפרישה, צוואה וירושות, זכויות הגמלאי ע"פ חוקי מס הכנסה, זכויות הגמלאי ע"פ חוקי ביטוח לאומי, ביטוחים וקופות גמל.

בשנת 2021 נפתחו 8 מחזורים לקורס, כאשר בכל מחזור השתתפו כ- 80 לומדים ולומדות. הקורס בן 6 מפגשים, 4.5 שעות לימוד בכל מפגש.

ב. פיתוח מיומנויות וכישורים לעולם העבודה המשתנה

הקמת מרכז מעל"ה - Skill Me

כחלק מתפיסת הלמידה שאגף בכיר למידה ורווחה ארגונית מוביל בשירות המדינה, בה מוכשר עובד המדינה בשלושה מעגלי הכשרה מרכזיים הכוללים את הליבה המקצועית, את המיומנויות והכישורים של המאה ה- 21 ואת המשמעות של להיות עובד מדינה, הקים האגף את מרכז "מעל"ה" - "מיומנויות עתיד להצלחה שלך", לפיתוח הכישורים והמיומנויות של עובדי שירות המדינה.

מטרת מעל"ה היא לפתח בקרב עובדי ומנהלי שירות המדינה את הכישורים והמיומנויות הנדרשים כיום בשוק העבודה המשתנה באמצעות פעולות למידה, קורסים והשתלמויות בתחומים אלו, וזאת לצד פיתוח לומדות וערכות למידה שיסייעו להם בתחום עיסוקם ובקידום מטרות הארגון ושירות המדינה.

קורס Skill Up

כחלק מהקמת מרכז מעל"ה, פיתח אגף בכיר למידה ארגונית קורס חדשני למנהלים ומנהלות. מטרתו המרכזית של הקורס היא פיתוח מיומנויות וכישורים הנדרשים בשוק העבודה החדש כגון: חשיבה עיצובית, גמישות מחשבתית, פתרון בעיות מורכבות, עבודה מרחוק ועוד.

הקורס התקיים בלמידה סינכרונית בזום. בקורס השתתפו 20 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 45 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע.

קורס מיומנויות לניהול פרויקטים

הקורס למנהלים ולמנהלות בדרגי הביניים ומקביליהם בשירות המדינה. קורס זה מקנה למנהלים המנהלים פרויקטים יכולות של תכנון, הובלה ובקרה אחר מטרות היחידה אותה הם מנהלים. בנוסף וביחד עם המיומנויות המקצועיות, הפרופסיונאליות שאוחזים בהם מנהלים, קורס זה מקנה

למנהלים גם יכולות ומיומנויות לנהל תהליכי רוחב ועומק, פיתוח תפיסה אסטרטגית המחוברת למטרות הארגון ולביצוע תהליכי בקרה אחר המשימות שהוגדרו ליחידה, כחלק מייעוד היחידה והארגון.

הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. בקורס השתתפו 27 לומדים ולומדות. סה"כ כ- 49 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע.

ג. תכנית פיתוח מנהלים "ניהול כמקצוע"

כחלק מפעילותה של נציבות שירות המדינה להכשרה ופיתוח של כלל דרגי הניהול בשירות הציבורי התוכנית פותחה ומנוהלת על ידי אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשיתוף המדרשה הלאומית לניהול ומנהיגות. מטרת נציבות שירות המדינה במהלך זה, הינה לייצר רצף בהכשרות הניהול מדרג הבסיס ועד לדרג של הסגל הבכיר.

ממריאים ל-GOV הינה תכנית לפיתוח מנהלים בדרגי היסוד והינה תכנית הכשרה (ולא עתודה) המיועדת לדרגי הניהול במתח דרגות 39-41, 40-42, 41-43 במח"ר ומקביליהם בדירוגים המקצועיים האחרים.

מובילים ל-GOV - המיועדת למנהלים במתח דרגות 41-43, מטרתה של התוכנית היא לתת מענה בהיקפים רחבים לעובדי מדינה אשר לא אותרו כעתודה לסגל הבכיר, על מנת להכשיר ולפתח לאורך זמן את כלל אוכלוסיות המנהלים בדרגים אלו ולהקנות להם מיומנויות ניהול בין אם בהמשך הם ישולבו בעתודה הניהולית לסגל הבכיר ובין אם לא.

הקורסים ייצאו אל הפועל בשנת 2022.

ד. וובינרים לממונים בעיסוקי הרוחב בשירות המדינה

מטרתם של הוובינרים לממונים בעיסוקי הרוחב היא לשמור על רמתו המקצועית של העובד, לעדכן את העובד בנהלים חדשים, בשינויים בתחום הפרופסיה ולהוסיף ידע חדש בתחום עיסוקו כמו גם ללבן סוגיות מקצועיות משותפות ולפתח את רשת העמיתים בתחום הפרופסיה.

וובינרים - סמינרי רשת (Web Seminar) שפותחו על ידי האגף ושהתקיימו במהלך שנת 2021:

שם הוובינר	קהל יעד	מרצה	חודש	מס' משתתפים
שיווק למידה בארגון והטמעת תרבות של ארגון לומד	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	שירי דייטש	ינואר	70
האם התוצרים שלנו נגישים?	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	טל לוצאטו	ינואר	50
מפגש הצגת תכניות עבודה לשנת 2021	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	פברואר	16
מפגש הצגת תכניות עבודה	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	פברואר	16

מפגש הצגת תכניות עבודה	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	פברואר	16
מפגש הצגת תכניות עבודה	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	פברואר	16
מפגש הצגת תכניות עבודה	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	פברואר	16
ניהול ידע	אנשי ונשות HR	אורטל שמאלץ	פברואר	170
יצירת סרטונים בקנבה	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	גל נמני	פברואר	50
כתיבה שיווקית לשיווק תכנים בדיגיטל	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	שירי דייטש	פברואר	70
איך נשתמש בכלי בא לי דיגיטלי?	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	לילך כהן דושניק	מרץ	70
שולחן עגול בנושא היום שאחרי הקורונה	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	ענבר סבאג שפייזמן	אפריל	50
שולחן עגול על למידה במאה העשרים ואחת-סמנכ"לים	סמנכ"לים וסמנכ"ליות	ענבר סבאג שפייזמן	אפריל	15
איך מחוללים תרבות למידה באמצעות שיעורים למידה - פרקטיקות ממושרדים ודיון פתוח	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	אפריל	50
סדנת ג'ינאלי	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	עמוס רבן	אפריל	70
שולחן עגול על למידה במאה ה-21 - מנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים	מנהלים אדמיניסטרטיביים	ענבר סבאג שפייזמן	אפריל	15
PRO מודל	אנשי HR	עובד כהן	מאי	120

50	יוני	חברת אקספרטים	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	יצירת לומדות באמצעות SLICE תוכנת
120	יוני	קרן שניידר	אנשי ונשות HR	5 שאלות ותשובות שיהפכו אותך לנינג'ה בבניית מצגות
70	ספטמבר	חברת דיאלוג	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	איך ניצור סרטונים בפאוטון
100	אוקטובר	עידו צדוק	אנשי ונשות HR	ללמוד איך ללמוד
50	אוקטובר	מרים גליבוב	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	המכרז המרכזי לאירוח
70	אוקטובר	רניתיה ברוכים	אנשי ונשות HR	חשיפת סקירת תעשיית הלמידה בארגונים
50	נובמבר	יונתן שלם	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	יצירת תרבות דיגיטלית- שימוש בכלי האקינג
120	אוקטובר	דורין פרנסיס	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	סדנת התאמת מסרים
40	אוקטובר	שרי גורן	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	למידה ורב גיליות בצוות
70	נובמבר	הנהלת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	אנשי ונשות HR	כנס הכנה לתוכניות עבודה
100	נובמבר	ענבר סבאג שפיזמן	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	ניהול קהילות
70	דצמבר	אופיר בניהו	אנשי ונשות למידה בשירות המדינה	מדד ההדרכה: הצגת המדד והנחיות למילוי דוח הביצוע
70	דצמבר	עומרי דגן	אנשי ונשות HR	איך נבוא מוכנים לתהליך הערכת עובדים- זווית העובד
8	דצמבר	ענבר סבאג שפיזמן	מנהלי למידה במשרדי ממשלה גדולים	פורום 'הגדולות מתכנסות' 9 Up
סה"כ 1936 משתתפים ומשתתפות				סה"כ בשנת 2021: 32 מפגשי זום

ה. תוצרי למידה דיגיטלית

כחלק מתפיסת אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית להנגיש לעובדי שירות המדינה את הלמידה, הנהלים והכללים בצורה אינטראקטיבית, תמציתית וממוקדת, פיתח אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית לומדות, מרחב דיגיטלי ו-MOOCs לשימוש יחידות הלמידה בשירות המדינה וכלל העובדות בשירות, במודל של "ריכוז פיתוח - ביזור שימוש".

תוצרי הלמידה הדיגיטליים מיועדים בחלקם לאוכלוסיות ספציפיות בשירות המדינה, כמו הלומדה לממוני הלמידה, ובחלקן גנריות ומיועדות לכלל העובדים בשירות המדינה.

תוצרי הלמידה הדיגיטליים מאפשרים למידה עצמית בכול עת ובכול מקום, מתמצותות חומר רב לפרק למידה קצר, אינטראקטיביים וזמינים לעובדים כך שהם חוסכים במשאבים ומהווים עוגן ללמידה שניתן לחזור אליו בכל זמן ומקום.

בנוסף, בשנה זאת פיתח האגף מידעון דיגיטלי חדשני, "גידי וטלי", המנגיש את פעילויות הלמידה לכלל עובדי ועובדות שירות המדינה.

1. **לומדת תכנית להצלחה** - פיתוח עצמי של לומדה המיועדת לממוני הלמידה ונותנת כלים מעשיים לבניית תכנית הלמידה השנתית בארגון.

2. **מידעון דיגיטלי ואינטראקטיבי "גידי וטלי"** – פיתוח של מידעון המיועד לכלל עובדי שירות המדינה, הכולל מידע שימושי לעובדים בנוגע לפעילות אגף בכיר למידה ארגונית.

3. **מרחב דיגיטלי "חדר כושר ניהולי"** - פיתוח עצמי של מרחב דיגיטלי המיועד למנהלים, המאגד את מגוון הערכות שפותחו על ידי האגף בנושאים ניהוליים.

4. סרטון טיזר למרכז מעל"ה - פיתוח עצמי של סרטון טיזר שמטרתו להציג לעובדי שירות המדינה את כתלית מרכז מעל"ה המוקם על ידי האגף לצורך הצעת מגוון סדנאות לחיזוק כישורים מקצועיים הנדרשים בעולם התעסוקה המשתנה.

5. לומדה לקוד האתי בשירות המדינה

על מנת להטמיע את הקוד האתי במשרדי הממשלה, פותח חדר בריחה דיגיטלי:
חדר בריחה דיגיטלי להטמעת הקוד האתי במשרדי הממשלה

6. ערכה למנהלים ולמנהלות - ניהול בעת משבר

7. חדר בריחה בנושא למידה היברידית במסגרת כנס תוכניות עבודה



8. מרעננים לכם את ארגז הכלים

עלון דיגיטלי לעובדי ועובדות אגפי הלמידה המציג קורסים דיגיטליים חדשים, פודקאסטים מומלצים והרצאות העשרה.

מרעננים לכם את ארגז הכלים 2

מרעננים לכם את ארגז הכלים 3

מרעננים לכם את ארגז הכלים 4

9. לומדה לניהול ידע

על מנת לעודד את הלמידה בשירות המדינה, פיתח אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית לומדה חדשה לניהול ידע. לומדה זאת סוקרת בתמציתיות את תחום ניהול הידע, מאפשרת היכרות עם הזדמנויות הלמידה במסגרת העבודה ומסייעת ביצירת ידע חדש.

10. ערכה להקמה וניהול של קהילות מקצועיות

1. תכניות מיוחדות המיועדות לסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר

המכללה לביטחון לאומי

נציבות שירות המדינה רואה חשיבות רבה בשילובם של עובדים מתאימים הנמנים על הסגל הבכיר בלימודים במכללה לביטחון לאומי. לימודים אלו מאפשרים לתלמידים היכרות מעמיקה, הן עם צורכי הביטחון הלאומי בישראל כיום ובעתיד, והן עם התפישות והמוסדות המשפיעים על המדיניות והמעשה הלאומיים. המכללה לביטחון לאומי הוקמה לפני 50 שנה, מתוקף החלטת ממשלה בכדי להכשיר את בכירי צה"ל, מערכת הביטחון והממשל, לתפקידי ניהול בכירים, וזאת בדרך של לימוד ומחקר של תחום הביטחון הלאומי של מדינת ישראל. בכל שנה משתתפים בתוכנית עובדי מדינה ממשרדי הממשלה ומיחידות הסמך.

בשנת 2021 השתתפו בתוכנית 8 עובדי מדינה:

2 ממשרד החוץ, 2 ממשרד רוה"מ, 1 מהועדה לאנרגיה אטומית, 1 מרמ"י,

1 מהרשות להסדרת התיישבות הבדואים בנגב, ו 1- מרשות המים.

תכנית העמיתים - קרן וקסנר

קרן וקסנר פועלת לקידום מצוינות ומנהיגות בשירות הציבורי בישראל ובקרבת יהדות צפון אמריקה. במסגרת פעילות זו יוצאים מדי שנה עד עשרה מנהלים מצטיינים מהשירות הציבורי לשנת לימודים בביה"ס לממשל ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד, לקבלת תואר מוסמך במנהל ציבורי (MC-MPA). התכנית מאפשרת לעמיתים לרכוש כלי מנהיגות וניהול מתקדמים ולהתמחות בלימודים עיוניים הנוגעים לתכנון ולביצוע מדיניות ציבורית. התכנית מיועדת למנהלים מצטיינים, להם ניסיון ניהולי מוכח, כושר מנהיגות ואופק שירות וקידום בתפקידי ניהול בשירות הציבורי. על המועמדים והמועמדות לעמוד בתנאים מסוימים על מנת להשתתף בתוכנית.

בשנת 2021 התקבלו לתוכנית העמיתים של הקרן 4 עמיתים מהמשרדים הבאים: 1 ממשרד רוה"מ, 2

ממשרד המשפטים, 1 ממשרד האוצר.

לאור משבר הקורונה לא התקיימה, בשנת 2021 תכנית הבכירים של נציבות שירות המדינה בשיתוף עם קרן וקסנר.

ז. חיזוק דפוסי עבודה שיטתיים ומובנים עם הממונים על הלמידה הארגונית במשרדים

במשרדי הממשלה משמשים בתפקידם כ-80 ממונים על הלמידה הארגונית וכ-200 עובדים ביחידות הלמידה הארגונית. גודלה של יחידת הלמידה הארגונית במשרד תלויה בגודל המשרד ובאופי המקצועי שלו. אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית נותן מענה ושומר על קשר רציף עם הממונים על הלמידה הארגונית ועם עובדי יחידות הלמידה הארגונית זאת באמצעות פורומים מקצועיים, קבוצת ווטסאפ, קורסי הכשרה, השתלמות, קורסי ומוצרי מדף ועוד. בשנת 2021, ביצע האגף פעילויות ותוכניות על מנת להכשיר ולמקצע את הממונים על הלמידה הארגונית:

1. כנס פרונטלי לעובדי ועובדות הלמידה הארגונית - "מגמות למידה בשנת 2022"

במסגרת הכנס בהשתתפות 100 עובדי ועובדות הלמידה הוצגו מגמות בעולם הלמידה הארגונית לאור השינויים בשוק העבודה ובדרכים לקדם את הלמידה במשרד בעידן הנוכחי והעתיד.

2. מעטפת לקליטת ממונה חדשה לתפקיד ממונה למידה ארגונית

ממונה על הלמידה הארגונית חדש הנכנס לתפקיד, מקבל מאגף בכיר למידה ורווחה אירגונית סל כלים מקצועי לקליטתו לתפקיד. סל כלים זה כולל מעטפת שתבטיח קליטה מקצועית ומהירה לתפקיד. להלן תיאור של חלק מהכלים:

מנטורינג

ממונה ותיק ומנוסה על הלמידה הארגונית בשירות המדינה, חונך את הממונה החדש.

המאגר

אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית פיתח קיט כניסה לתפקיד, הכולל כלים, חומרים כתובים, הפניות רלוונטיות למקורות מידע, וזאת על מנת לתת לממונה על הלמידה הארגונית ידע בסיסי, מתומצת וממוקד בתחומי הלמידה וההדרכה.

פורומים וובינרים - לממונים על הלמידה הארגונית ולעובדי יחידות הלמידה הארגונית

מטרת הפורומים הינה להעשיר את הידע המקצועי, לתת כלים פרקטיים, להכיר כלים חדשים בעולם הלמידה, ללבן סוגיות מקצועיות משותפות וליצור שיתופי פעולה.



3. בניית תכנית עבודה שנתית בשירות המדינה

במסגרת יישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה אמורה תכנית העבודה, בתחום ההדרכה והלמידה להיבנות בהתאמה וכתמיכה לתכנית העבודה המשרדית, המובנה במעגל התכנון השנתי, ובעיקר בהתאמה לתכניות העבודה לתכנון אסטרטגי של ההון האנושי במשרד, הנגזרות מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות כפי שתקבע על ידי נציבות שירות המדינה ומצרכים שונים העולים מעולמות התוכן שבתחום סמכותו ואחריותו של המשרד

במסגרת קביעת המדיניות הרוחבית בשירות המדינה התבקשו המשרדים להגיש לאגף תכנית עבודה רב שנתית בתחום הלמידה וההדרכה הכוללת זיהוי ואבחון של היעדים והאתגרים המקצועיים העומדים בפני המשרדים, אשר יש להיערך אליהם או לתת להם מענה.

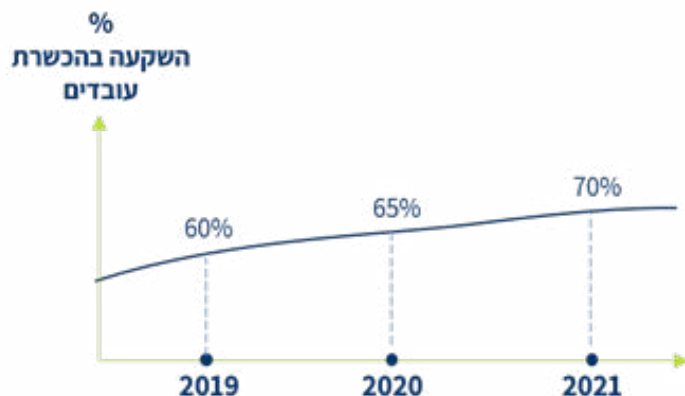
היעדים שהוגדרו על ידי האגף להטמעה בתוכניות הלמידה של שירות המדינה בשנת 2021 היו כדלקמן:

- **תכנון רב שנתי** של תכניות הלמידה בשירות המדינה.
- **מיומנויות וכישורים הנדרשים מהעובדים במאה ה-21** להתאמת העובד לשוק עבודה משתנה.
- **Life-Long-Learning (LLL) - למידה לאורך חיי העובד** ומתן הזדמנות ללמידה לכלל העובדים בארגון.
- **תמהיל למידה** - למידה מכל מקום ובכל זמן תוך שימוש בפלטפורמות למידה שונות (blended learning): הורדת המע"מ (מדריך-עומד-מדבר) ושילוב של למידה דיגיטלית - קורסים מקוונים, לומדות, מישחק וקפסולות למידה וכל זאת כחלק ממערך הלמידה הארגונית.



האגף הנחה

את מנהלי הלמידה הארגונית בשירות המדינה להפנות את מירב תקציבי ההדרכה להשקעה בליבת העיסוק של המשרד ו/או העובד.



המשרדים גם הונחו על ידי האגף להעריך את האפקטיביות של פעולות הלמידה וההדרכה המבוצעות על ידם בהתאם למתווה הבא:

רמות הערכה	היקף הפעילות למדידה	הערות
רמה 1 תגובה/שביעות רצון	כלל פעילויות ההדרכה	
רמה 2 למידה	כלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו	פעילויות הקשורות לרכישת ידע, מיומנויות טכנולוגיות, קורסי הכשרה והסמכה
רמה 3 יישום	לפחות 30% מכלל פעילויות ההדרכה	פעילויות הקשורות לרכישת מיומנויות ושילוב מיומנויות, הכשרות אשר ניתן לראות את הלמידה רק בשטח ו/או לאחר זמן וקורסי ליבה חדשים.
רמה 4 תוצאות וכדאיות	אופציונאלי	פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני. ניתן להיעזר בקובץ האקסל המצורף לערכה להערכת אפקטיביות של הדרכה.

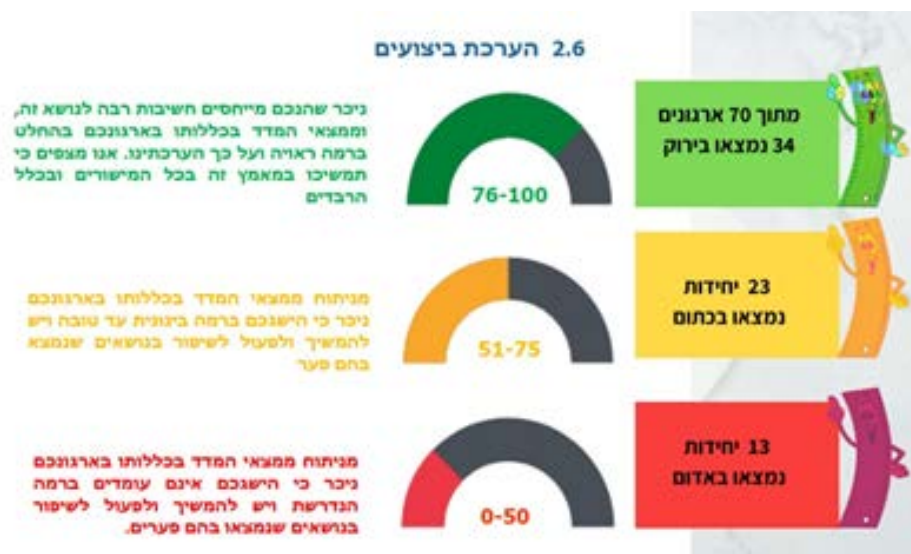
בשנת 2021 אורגנו על ידי האגף 5 מפגשים בהם הציגו כל מנהלי הלמידה בשירות המדינה את תכניות העבודה שלהם לשנת 2021 - המפגשים התקיימו במהלך החודשים ינואר-פברואר באופן פרוגנטי ומקוון.

להרחבה ולקישור להנחיות לבניית תוכנית עבודה שנתית ניתן ללחוץ כאן

4. מדד ההדרכה

על מנת לסייע ליחידות בתכנון תכנית העבודה, החל משנת 2019 פיתח אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי ביחד עם אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, מדד הדרכה שיקדם תהליך עבודה סדור ויאפשר יישום מערך של בקרה, מדידה והערכת ביצועים בתחום ההדרכה בכל שירות המדינה. המדד משקלל רכיבים שונים המשקפים את אופן יישום ההדרכה בשירות המדינה בארבעה תחומים עיקריים: תכניות עבודה, פיתוח, תקציב ואפקטיביות.





דו"ח הבקרה לשנת 2019 פורסם בחודש אוקטובר 2021.

לדו"ח המלא המתאר את המדד - לחצו כאן

ח. מערכת LMS - מערכת רוחבית לניהול הלמידה בשירות המדינה

בשנת 2021 הואץ פיתוחה של מערכת LMS - מערכת לניהול הלמידה, המאפשרת ניהול של כלל פעולות הלמידה בשירות המדינה, עבור האגף, עובדי יחידות הלמידה ומנהלי ועובדי שירות המדינה. אופציית הלומדה אמורה להיות מותקנת בהדרגה באופן רוחבי בכל משרדי הממשלה, דבר אשר יאפשר הרצת לומדות במערכת ה LMS באופן רוחבי עבור כלל משרדי הממשלה כולל אפשרות רישום ומעקב אחר ביצוע לומדות ורישום בתיק עובד לכלל משרדי הממשלה.

מערכת LMS הינה מערכת לניהול הלמידה, המאפשרת ביצוע הפעולות הבאות:

- ניהול קטלוג קורסים - מאפשר פתחת קורס ניהול וסגירתו
- ביצוע רישום ומעקב לומדים לקורסים
- ניהול תבניות מבחנים וציונים
- ניהול תכנית אימונים / ניהול תכנית הכשרות
- הפקת תעודות בלחיצת כפתור וארכובם בתיק עובד
- רישום ביצוע הקורס בתיק עובד
- לומדות - התקנת לומדות מתקן SCROM רישום עובדים לביצוע לומדות, ביצוע מעקב על התקדמות ביצוע הלומדה וסימון בתיק עובד
- שליחת מיילים אוטומטית וידנית בעת רישום ועוד וכן שליחת התרעות לסלולרי בהתאם להגדרות המערכת.
- דוח קורסים מורחב

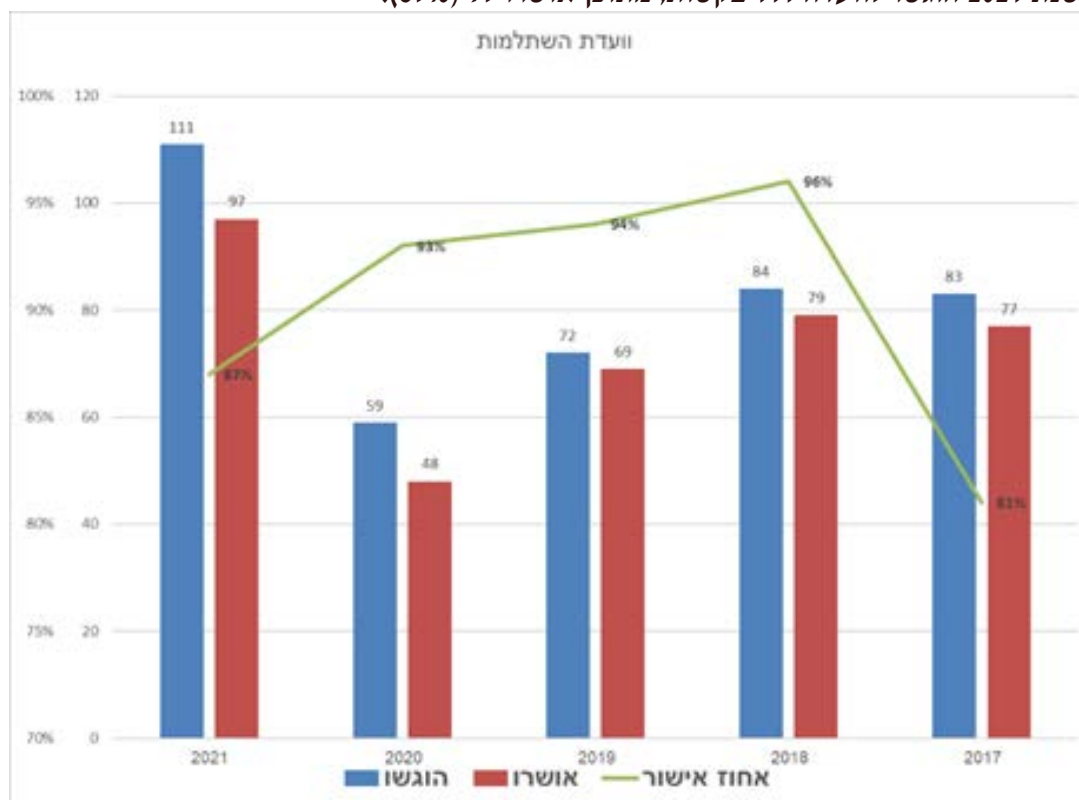
פונקציות נוספות מתוכננות לפיתוח ולהטמעה בשירות המדינה בשנת 2022.

ט. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית אחראי על קביעת מדיניות ההדרכה לכלל שירות המדינה, וזאת בין היתר

במסגרת ועדת ההשתלמות המרכזית העוסקת בנושאים שאינם בסמכות משרדי הממשלה ויחידות הסמך כגון: לימודי משפטים ושמואות, לימודים לתואר שלישי, השתלמויות בחו"ל מעל לחודש ימים ועוד, כמפורט בחוזר האגף "עדכונים שוטפים - חוזר מספר 21".

חברי הוועדה מונו על-ידי נציגי שירות המדינה ובתפקיד יו"ר וועדת ההשתלמות המרכזית בנציבות שירות המדינה משמש מנהל אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשירות המדינה. בשנת 2021 הוגשו לוועדה 111 בקשות, מתוכן אושרו 97 (87%).



י. קביעת מדיניות למידה והדרכה בשירות המדינה- חוזרים ועדכונים שוטפים

האגף מבהיר, מעדכן ונותן הנחיות שוטפות לגבי נהלים והוראות התקשי"ר. בשנת 2021 פורסם ע"י האגף חוזר "עדכונים שוטפים" ועשרות חוזרי הדרכה. העדכונים וההנחיות נמצאים באתר נציבות שירות המדינה בקישור שלהלן:

חוזרים ועדכונים שוטפים

להלן קישור ישיר לחוזרים בהם נקבעה מדיניות ייחודית בשנת 2021 בתחום הלמידה וההדרכה בשירות המדינה:

1. נוהל ליישום הסכם גמול המינהל החדש לעובדים בדירוג המינהלי - עדכון 2021
2. לימודים אקדמיים במוסדות להשכלה גבוהה - שנת הלימודים תשפ"ב
3. עדכונים שוטפים - חוזר מספר 36

י"א. שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים

קרנות הידע (מח"ר, מהנדסים, הנדסאים וטכנאים)

במסגרת שיתוף הפעולה עם קרנות הידע, חבר מנהל אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית במועצת המנהלים של קרנות אלו כנציג המדינה, ובמסגרת תפקידו הוא מפקח על התנהלותן התקין של הקרנות ושותף לקידום פרויקטים ויוזמות למידה והדרכה המקודמים במסגרת קרנות הידע.

סיכום פעילות בתחום הרווחה האירגונית

שנת 2021 כמו שנת 2020 הייתה שנה מאתגרת במיוחד עבור אנשי הרווחה האירגונית בשירות המדינה ובכללן לתחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשירות המדינה.

מצוקות העובדים ומשפחותיהם בשל הריחוק החברתי, הסגרים, הבידוד, הבעיות הכלכליות והבריאותיות אשר נכפה על חלק לא קטן של העובדים ו/או בני משפחותיהם אתגרו את מערך הרווחה האירגונית בשירות המדינה ודרשו התערבות בן ברמת המדיניות והן ברמת הטיפול או ההפניה לטיפול או לסיוע.

על אף המצבים הלא פשוטים והמצוקות של העובדים שלהם נדרשנו לתת מענה, המשיך תחום בכיר רווחה לקיים פעילויות לחיזוק החוסן ומניעת השחיקה של העובדים במשרדים, כמו כן קוימו פעולות הכשרה ולמידה לעוסקים בתחום הרווחה בשירות המדינה, על מנת להכשירם לתפקידם, לסייע להם בפעילותם השוטפת וכן לנהל פורומים מקצועיים לממונים על הרווחה לליבון סוגיות משותפות ולסיוע הדדי.

זאת, עשה האגף באמצעות קבוצת הווצצאפ הפעילה של הממונים על הרווחה, מפגשים וובינרים באמצעות הזום וכן קורסי הכשרה בזום.

א. מטרות ויעדים

- גיבוש מדיניות רווחה כוללת, ערכית ואחידה אשר תנחה את יחידות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ואשר תוביל למיצובו של מערך הרווחה בשירות המדינה.
- עיצוב מטרות ויעדי הרווחה בשירות, לרבות גיבוש קריטריונים ונהלים לפיתוח ולהפעלת תחום הרווחה בשירות המדינה
- גיבוש עבודת מטה בנושא הרווחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- הנחיה מקצועית של הממונים על הרווחה, הכשרתם וטיפולם, תוך עידוד מנגנון הלמידה מעמיתים ויצירת תיאום בין הפעילויות הרווחתיות במשרדים השונים ומתן מידע, הכוונה וייעוץ מקצועי למשרדי הממשלה בנושאי הרווחה השונים.
- קביעת סדרי עדיפויות לניצול יעיל ומקצועי של המשאבים בתחום הרווחה בשירות המדינה.
- ביצוע מעקב ופיקוח אחר תכניות העבודה המשרדיות בתחום הרווחה.
- ביצוע מעקב אחר יישום נוהל הרווחה ויישום סל רווחה בסיסי אחיד לכלל המשרדים.
- ביצוע שיתופי פעולה עם גורמי חוץ בנושאי הרווחה השונים: עם החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ, הסתדרות עובדי המדינה, הג'וינט, נעמת וכד'.
- סיוע לעובדי מדינה הנמצאים במצוקה קשה באמצעות קרנות מצוקה וועדות הסיוע השונות.
- שמירת הקשר עם גמלאי שירות המדינה וביצוע פעולות רווחה עבורם.

ב. עבודת מטה - קביעת מדיניות רווחה

באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית מתבצעת עבודת מטה נרחבת במטרה לחזק ולקדם את מקצועיותן של יחידות הרווחה המשרדיות ולקדם רמתם המקצועית של הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך אחראיים מתוקף תפקידם **לפיתוח ולביצוע פעילויות בתחומים המפורטים להלן:**

- **פעולות חברה ותרבות לעובדי המשרד** ציון אירועים וחגים, פעולות גיבוש משרדיות, פעילות למען העובדים ובני משפחתם, פעולות חברה ותרבות מנויים שונים, ייזום סדנאות בנושאי משפחה וכד' (ראו הוראות תקשי"ר 06.4).
- **איתור צרכים, סיוע ותמיכה בעובדים** - איתור צרכים בשטח ובמידת הצורך
- מתן סיוע ברמה מחלקתית/אגפית או סיוע לפרט. הפנייתם של עובדים לסיוע באמצעות גורמי הקהילה השונים, או סיוע ותמיכה באמצעים הקיימים בשירות המדינה: בנק יהב, ועדת קרן מיכאל, ועדת קרן ימי מחלה, ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה וכד'.
- **פעולות לקידום בריאות העובד** - עידוד לתזונה בריאה במקום העבודה והקפדה על כיבוד בריא בשיבות ובכנסים. עידוד העובדים לעסוק בספורט, עידודם של העובדים לבצע בדיקות תקופתיות בסבסוד חלקי של המדינה. ציון אירועים ועידוד רפואה מונעת כגון: יום ללא עישון, יום ההליכה העולמי, קידום התכנית הלאומית לאפשרי בריא וכו'. ייזום סדנאות בריאות שונות וביצוע בדיקות רפואיות במשרד (בדיקת ראייה, שמיעה, תרומת דם וכד').
- **עידוד עובדים לעסוק בפעולות ספורט** - עידוד עובדים לעסוק בפעילות ספורט בחדר כושר במקום העבודה וכן בפעילות ספורט במסגרת הליגה למקומות עבודה (סעיף 06.5 בתקשי"ר).
- **שמירת הקשר עם עובדי המשרד הנעדרים ממושכות מפאת מחלתם או מפאת מחלת בן משפחתם** - ביקור העובדים החולים, מתן הסבר על זכויותיהם עקב מחלתם או עקב מחלת בן משפחתם, תמיכה ועידוד לכל אורך התהליך.
- **ליווי וסיוע לעובד בעת אבל** - ליווי עובד השרוי באבל, או ליווי המשפחה השרויה באבל (במקרה של מות עובד), מתן "ערכת אבל", ייצוג רשמי של המשרד בלוויה ובשבועה, מתן הסבר על זכויות העובד/השאירים עקב המצב.
- **נטילת חלק פעיל בהליך פרישתו של העובד** - קיום שיחה אישית עם הפורש, בשיתוף אגף משאבי אנוש ורפרנט הגמלאות במשרד.
- **פעולות לשמירת הקשר עם הגמלאים** (סעיף 82.56 בתקשי"ר) **וביצוע פעולות רווחה עבורם** (שי לחגים, כנסים, טיולים, ביקור אצל גמלאים חולים, סיוע באמצעות קרן מצוקה וכד').
- **ייזום פעולות רווחה, חברה ותרבות נוספות** - בכפוף לכיסוי תקציבי הולם.

ג. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה:

נוהל רווחה

מערכת רווחה יעילה ואפקטיבית המיועדת לשיפור רווחתו של העובד היא כלי מרכזי בידי הארגון להעלאת רמת המוטיבציה ותחושת ההזדהות והמחויבות של העובד לתפקידו. תפיסת הרווחה החדשה של שירות המדינה, כפי שהיא באה לידי ביטוי ב**נוהל הרווחה** אשר פורסם באוקטובר 2016 משלבת בין **הגישה הסוציאלית**, הממוקדת בסיוע לעובדים נזקקים ובזמן משבר, לבין **הגישה האוניברסלית**, הממוקדת בשירותי רווחה לכלל העובדים, כשהרציונל המרכזי של הנוהל הוא יצירת מערכת רווחה אופטימלית לשירות המדינה.

נוהל רווחה זה מושתת על **מסמך מדיניות הרווחה** אשר נכתב על ידי צוות מקצועי שמינה נציב שירות המדינה, במסגרת פרויקט "עץ הדעת". מצ"ב קישור ל**נוהל רווחה - עדכון סל הרווחה**, חוזרנו מיום 2.7.2018. **מטרת העל** של מדיניות הרווחה, כפי שהוגדרה במסמך המדיניות, הינה "**גיבוש תפיסה ערכית ואחידה בכל הנוגע לרווחת העובד בשירות המדינה, תוך חיבור לצרכיהם של קהלי היעד השונים ולהגברת תחושת השייכות, ההזדהות והמחויבות של העובד לתפקידו ולשירות לציבור**, כמו גם, **מיצוב הרווחה ככלי ניהולי אפקטיבי**". **ממטרת על זו נגזרו והוגדרו היעדים העיקריים של תכנית העבודה בתחום הרווחה בשירות המדינה**

עדכון סל הרווחה

לאחר עבודת מטה משותפת של נציבות שירות המדינה ומטה השכר באגף החשב הכללי במשרד האוצר ובחינה מחודשת של הנושא עודכן והובהר סל הרווחה. העדכון כלל התייחסות לאופן המיסוי בגין הרכיבים השונים הכלולים בסל.

נוהל קייטנות וסבסודן לכל המשרדים

לאור פניות מהמשרדים להסדרת נושא הקייטנות וסבסודן, גובש בשנת 2016 נוהל קייטנות אחיד לכל המשרדים, בכפוף לנהלי משרד החינוך ובכפוף להוראות הביטחון ולכללי הבטיחות הנדרשים לצורך ארגון הקייטנה. הנוהל רוענן ועודכן לקראת קייטנות הקיץ 2021. הנוהל מגדיר, בין היתר, את נושא ארגון קייטנה בשטח המשרד ומחוץ לשטח המשרד. ובנוסף, הנוהל מסדיר את סכומי השתתפות המשרד עבור ילדי העובדים המשתתפים בקייטנות הקיץ. סכום הסבסוד עבור כל ילד המשתתף בקייטנה הינו 450 ₪, בכפוף לכללים שפורטו ב**נוהל**. קודם שיתוף פעולה עם הגורמים במשרד החינוך האחראים על אישורי הקייטנות, ונבנה נוהל עבודה לפיו בכל שנה בתחילת ספטמבר נשלחים רשימות מסודרות של כלל הקייטנות המאושרות על ידי משרד החינוך, לממונות הרווחה, לצורך אישור מתן סבסוד הקייטנות, כחלק מהתנאים המצטברים לצורך קבלת הסבסוד.

קידום בריאות

הניסיון בארץ ובעולם מראה כי מעסיקים המשקיעים בקידום בריאותם של עובדיהם יוצרים תנאים העשויים להגדיל את תפוקת העבודה, לצמצם את מספר ימי ההיעדרות של העובדים ולשפר את שביעות רצונם. קידום הבריאות בא לידי ביטוי, בין היתר, באמצעות עיצוב סביבת עבודה המאפשרת **הרגלי אכילה בריאים יותר ושילוב של פעילות גופנית בחיי היום יום**. נציבות שירות המדינה שמה לה למטרה לקדם את בריאותם של העובדים ובכלל זה בתחום התזונה הבריאה ובעידוד פעילות גופנית במקומות העבודה. כחלק ממדיניות זו הוחלט להנחות את משרדי הממשלה ויחידות הסמך לפעול לשמירת עקרונות התזונה הבריאה, תוך קביעת כללים לתמהיל המזון והמשקאות המוגשים בשיבות, כנסים ימי עיון וכד' (חוזרנו מיום 3.2.2019). חוזר מעודכן פורסם במהלך שנת 2021. בנוסף, הוחלט על **הארכת משך פעילות הספורט המותרת במתחם העבודה משעה שבועית לשעה וחצי**, תוך הסתמכות על המלצות בין לאומיות לעידוד ולהעלאת שיעור העוסקים בפעילות

גופנית בשעות העבודה אשר מסייעת לבריאות טובה ולפריון עבודה גבוה.

בשיתוף עם משרד הבריאות ותוכנית אפשריברא קיים האגף סדרה של וובינרים מקצועיים בתחומים העשויים לסייע לעובדי שירות המדינה בתקופת הקורונה.

במסגרת זאת התקיימו מפגשים בנושאים הבאים: שינה, תזונה, ספורט וחוסן נפשי ובמסגרתם השתתפו מאות עובדי מדינה.

עובדים המטפלים בבן משפחה (Caregivers)

כמעט כולנו מטפלים או נטפל בשלב מסוים בחיינו בבן משפחה המתמודד עם קשיים בתפקוד היומיומי בעקבות זקנה, מחלה, או מוגבלות. כמעט כולנו נהפוך בשלב זה או אחר בחיינו ל- **Caregiver**. עובד המטפל בבן משפחה נדרש לעמוד במטלות רבות בו זמנית. למציאות זו יש השפעה הן על העובדים והן על מקום העבודה. המחיר האישי והארגוני הוא גבוה. **לכן, סיוע לעובדים המטפלים בבן משפחתם במקומות העבודה הוא אינטרס חברתי כלכלי של כולנו.** האגף הבכיר להדרכה, השכלה ורווחה שם לו למטרה ליזום תכנית לצמצום הפגיעה בעובד המטפל וכן, לדאוג ולסייע לעובדים המטפלים בבן משפחתם, **תוך שמירה על התפוקות הארגוניות ותוך עידוד ליצירת סביבת עבודה תומכת עבורם.** ביולי 2018 יצא "קול קורא" להגשת מועמדות לתכנית הכשרת רפרנטים לעובדים המטפלים בבני משפחה. בתכנית פיילוט זו השתתפו כ-20 ממוני רווחה מ-10 משרדים.

לאור הצרכים שהועלו מהשטח וממשתתפי הקורס **הוקמה במרץ 2019 ועדת היגוי לבחינת נושא "בני משפחה מטפלים בשירות המדינה"**. הוועדה נדרשה לגבש המלצות בתחומים הבאים:

- (1) דרכים אפשריות להתמודד עם התופעה והשלכותיה בארגון תוך הצעת פתרונות סיוע לעובדים המטפלים בבן משפחה
- (2) המלצות על מדיניות רוחבית בנושא זה בשירות המדינה

ועדת ההיגוי המליצה המלצותיה למדיניות רוחבית אשר באה לידי ביטוי בהנחיית נציב שירות המדינה מס' 06.2 מיום 15.9.2019.

בשנת 2021 התקיימו מחזורי שלישי ורביעי של קורס ההכשרה לבני משפחה בהם השתתפו כ- 20 לומדים ממשרדים שונים בכל מחזור (מכל משרד השתתף מנהל הרווחה ומנהל משאבי האנוש של הארגון).

בשל אילוצי הקורונה התקיימו המפגשים בזום. שני המחזורי הסתיימו בחודש נובמבר 2021, בכנס סיום בזום שכלל הרצאה של ליהיא לפיד.

ד. הנחייה מקצועית של המשרדים והבהרת המדיניות

תחום בכיר רווחה נמצא בקשר ישיר ושוטף עם הממונים על הרווחה ומקיים קו פתוח לשאלות, הנחייה מקצועית, העלאת סוגיות מקצועיות, הבהרות והעברת מידע בנושאי רווחה. כמו כן נמצא תחום הרווחה בקשר שוטף עם כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך לצורך מתן מענה מקצועי, קביעת נהלים, הנחייה והבהרת מדיניות הרווחה.

בשנת 2021 פורסמו כ- 6 חוזרים בתחום הרווחה, כמפורט להלן:

1. סכומי השתתפות המשרדים ויחידות הסמך בשי לחגים לעובדים פעילים וגמלאים בשנת התקציב 2021
2. בדיקות כשירות לספורטאים החברים בליגה למקומות עבודה - לשנת 2021 ריענון
3. בדיקות תקופתיות לעובדים מגיל 46 ומעלה - לשנת 2021
4. יום ללא עישון - שנת 2021
5. כיבוד בריא בישיבות, כנסים, ימי עיון ואירועים היזומים ע"י המשרד
6. יום ההליכה העולמי - 2021

ה. פעולות הדרכה עבור הממונים על הרווחה אשר בוצעו בשנת 2021

תוכנית מנטורינג - חניכה למנהלי רווחה חדשים

תוכנית המנטורינג למנהלי רווחה חדשים בשירות המדינה נועדה לסייע לממונים חדשים בכניסתם לתפקיד. לכל ממונה על הרווחה חדש הוצמד מנהל רווחה וותיק אשר חנך אותו במשך תקופה, הסביר לו על תחומי התפקיד, הסמכויות והאחריות, וכן על הנהלים וההנחיות ברלוונטיות לתפקידו. את התהליך ליווה אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בקישור בין המנטורים למנטים ובארגון המסגרת ההדרכתית להנעת התהליך ולהפקת הלקחים ממנו.

במסגרת זאת השתתפו 12 מנהלי רווחה חדשים ו-12 מנטורים.

ג. וובינרים (סמינר רשת (Web Seminar)) שאורגנו על ידי האגף עבור הממונים על הרווחה

מטרתם של הוובינרים לממונים על הרווחה היא ללבן סוגיות משותפות ולסייע הדדית לממונים.

במסגרת זאת התקיימו כ- 5 וובינרים בנושאים שונים הן בנושאי קידום בריאות בתקופת הקורונה (תזונה, ספורט, שינה וחוסן נפשי) וכן שני מפגשי תמיכה לממונים בנושא בני משפחה מטפלים.

בכל מפגש השתתפו כ- 60 מנהלי רווחה ארגונית משירות המדינה.



ו. סיוע בעת מצוקה

מטרתן של קרנות הסיוע הינה לסייע לעובדים והגמלאים השרויים במצוקה כלכלית קשה, לסייע לעובדים אשר חלו ונעדרים מהעבודה באופן ממושך, או לעובדים הנעדרים עקב מחלת בן משפחתם, עובדים הנמצאים במצוקה עקב בעיות אישיות/משפחתיות וכו'. זאת, במסגרת הפתרונות המוצעים בשירות המדינה, כמפורט להלן:

1. קרן ימי מחלה (סעיף 33.28 בתקשי"ר) - בשיתוף הסתדרות עובדי המדינה

קרן ימי מחלה מנוהלת במשותף, בהרכב פריטטי, ע"י נציבות שירות המדינה והסתדרות עובדי המדינה. הקרן מוסמכת לתת מענק לעובד הנעדר עקב מחלה, אם הוא ממלא אחר מספר תנאים (לפרוט התנאים ראו פסקה

33.281 בתקשי"ר).

המענקים הניתנים ע"י הקרן מתחשבים במצבו הכלכלי והסוציאלי של העובד, אך אינם עולים על 80% ממשכורתו.

בשנת 2021 טופלו כ-100 פניות במסגרת הועדה.

2. ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה

וועדה בנציבות שירות המדינה, הדנה במקרים מיוחדים וחריגים של היעדרות עובד עקב מחלה קשה או כרונית של קרוב משפחה מדרגה ראשונה (ילד, בן זוג, הורה). הוועדה בוחנת את המקרים המובאים בפניה ומקבלת החלטות בהתאם לחוקים, לתקנות ולהוראות התקשי"ר בעניין ובהתחשב בנסיבות האנושיות והמשפחתיות המיוחדות.

3. **בשנת 2021 טופלו 6 פניות במסגרת הועדה.**

הנחיית נציב שירות המדינה מיום 15.9.2019 מאצילה למשרדים חלק מסמכויותיה של הועדה שלעיל ומציעה כלים נוספים למתן סיוע לעובדים שהם בני משפחה מטפלים.



ז שמירת הקשר עם הגמלאים (פיסקה 82.56 בתקשי"ר)

גמלאי המשרד הם חלק בלתי נפרד מאוכלוסיית המשרד. שמירת הקשר עם גמלאי המשרד נעשית בשיתופם הפעיל של הגמלאים באמצעותו של הממונה על הרווחה המשרדי. ואלה הדרכים לשמירת הקשר:

- ✿ הזמנת גמלאים בחגים ליחידותיהם לקבלת שי. השי יינתן לקראת חג הפסח ולקראת ראש השנה.
- ✿ כינוס הגמלאים מספר פעמים בשנה לשמיעת הרצאות ופעילויות אחרות.
- ✿ שיתוף הגמלאים בטיולים הנערכים לעובדי המשרד או עריכת טיולים בנפרד.
- ✿ קיום נופשונים לגמלאים במסגרת קבוצתית המאורגנת על ידי המשרד.
- ✿ קיום קשר אישי עם הגמלאים הזקוקים לסיוע ולתמיכה כגון: סיוע כספי באמצעות קרנות החברה למפעלי כלכלה ותרבות בע"מ, בנק "יהב", "קרן מיכאל" לעובדי המדינה במצוקה, קרן סיוע גמלאים וכדומה.
- ✿ משלוח פרסומי המשרד כדי להגביר את תחושת השותפות בין ההנהלה לבין הגמלאים.
- ✿ עריכת ביקורים אצל גמלאים חולים והענקת שי.

קבלת קהל הגמלאים במשרד בימים קבועים מראש, לקבלת מידע ולהעלאת בעיות שונות שבהן נתקל הגמלאי. 



אגף בכיר - 'צוערים לשירות המדינה'

- אגף בכיר צוערים לשירות המדינה מופקד על בנייה והפעלה של תכניות מצוינות ועבודה ניהולית בשירות המדינה, ובין השאר התכניות הבאות:
- **תכנית 'צוערים לשירות המדינה'** - תכנית הדגל של נציבות שירות המדינה, שמטרתה לגייס הון אנושי מצטיין מכלל רבדיה וחלקיה של החברה הישראלית וממגוון הדיסציפלינות ותחומי העיסוק, לעשייה משמעותית ולהשפעה בצמתי מפתח בשירות המדינה. לכל מחזור של התכנית מתקבלים עד 30 צוערים מצטיינים אקדמית, חברתית ואישית, אשר נבחרים בתהליך מיון קפדני ורב-שלבי מבין מאות מועמדים. הצוערים משתלבים במסלול של כ- 6 שנים הכולל הכשרה מקיפה, השמה מותאמת לצרכי המערכת ולכישורי הצוער, לימודי תואר שני בהתאם למסלול השירות הצפוי, וכן תכנית הכשרות המשך ורישיות המלווה את עשייתם של הצוערים בשירות המדינה לאורך זמן. תקופה זו מסמנת את פתיחתו של מסלול שירות משמעותי של הצוערים בשירות המדינה. רשת הצוערים מקיפה כיום מעל 200 בוגרים מ- 8 מחוזים (נוסף על כ- 150 בוגרי התכנית במתכונתה הראשונה 'עתידיים למינהל הציבורי'), והם פרוסים בעמדות מפתח בשירות המדינה במשרות בדרג הביניים ומעלה ברוב רובם של משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
 - **תכניות 'תנופה' ו'משפיעים'** - תכניות לשילוב אקדמאים מצטיינים מהחברה החרדית במשרות משמעותיות בשירות המדינה, בהתאם להחלטת הממשלה 869 ולמדיניות הנציבות לעידוד גיוון תעסוקתי בשירות המדינה. במסגרת תכנית 'משפיעים' השתלבו כ- 35 עמיתים בשירות המדינה (עמיתים נוספים שולבו בשלטון המקומי), והם מהווים היום רשת של השפעה ועשייה במגוון תפקידים ויחידות מקצועיות בשירות המדינה. תכנית 'תנופה' תיפתח בשנת 2022 ומיועדת לשילוב עמיתים להשמה במשרות בדרג הביניים בשירות המדינה, לאחר הכשרה ממוקדת בכניסה לתפקיד, ובדגש על ליווי אישי וקבוצתי והכשרה □□ □□□ □□□ לאורך כל השנה הראשונה של ההשמה.
 - **תכנית 'המסלול'** - תכנית הכשרה למצטיינים מקרב הסטודנטים העובדים בשירות המדינה, שמטרתה שיפור ההיכרות והמחויבות של הסטודנטים לכלל שירות המדינה, לשם מיצוי פוטנציאל תרומתם והשפעתם בטווח הקצר (עבודתם הנוכחית) ולעתיד לבוא (עידוד לקליטתם כעובדי מדינה לאחר סיום התואר).
 - מעורבות במיזמים ותכניות נוספות לעידוד כניסה של הון אנושי איכותי מצטיין ומגוון לעשייה בשירות המדינה, באמצעים כגון הסדרת של 'ערוצי הזנה' מבניים וכלים משלימים.

ממונה:

מנהלת אגף בכיר, 'צוערים לשירות המדינה': גב' אפרת אפק (בפועל)

טלפון: 074-7699281

דוא"ל: tzoarim@mail.gov.il

אתר הבית של 'צוערים לשירות המדינה': www.tzoarim.gov.il

דף הפייסבוק של תכנית 'צוערים לשירות המדינה': www.facebook.com/tzoarim

אתר הבית של 'תנופה: חרדים לשירות המדינה': <https://www.tnufa-csc.org.il>

כללי

אגף בכיר צוערים לשירות המדינה מופקד על פיתוח מענים גמישים ואיכותיים לצרכי שירות המדינה, באמצעות תכניות לאיתור, מיון, הכשרה, רישות והשמה של הון אנושי מצוין. זאת, באמצעות שתי תשתיות עיקריות:

- האגף מוביל את תכנית 'צוערים לשירות המדינה' הוותיקה, שנפתחה לפני כעשור והעמידה מעל 200 צוערים חברי רשת המשולבים היום כמעט בכל משרדי הממשלה. תכנית הצוערים היא תכנית הדגל של נציבות שירות המדינה, ובוגריה מהווים "עתודה ניהולית נושאת שינוי" ומובילים בפועל מהלכים משמעותיים מאוד בשירות המדינה.
- האגף מקים ומוביל שורה של תכניות קצרות-טווח ו/או חדשות יחסית, אשר מספקות מענים גמישים ומדויקים לצרכים נוספים של שירות המדינה ב"הזנה" של הון אנושי איכותי. תכניות אלה נשענות על הניסיון המצטבר של האגף מהפעלת תכנית הצוערים, וכולן מתכתבות עם הערכים המובילים את רשת הצוערים בהתאמה לקהלי היעד ולאופיה של כל תכנית.

שנת 2021 התמקדה בתחומים הבאים:

- (1) סיום הכשרת הבסיס ומעבר להשמה של מחזור ראשון במודל דור 3.0 של תכנית 'צוערים לשירות המדינה' (מחזור ח') ומיון וקליטת מחזור ט';
- (2) המשך שכלול אסטרטגיה ותפיסת הפעלה מעודכנת לרשת הצוערים, בדגש על הידוק ושיפור החיבור לצרכים ברשת, להזדמנויות שמייצרת המציאות המשתנה ולמשימות שעל שולחנה של הממשלה;
- (3) ליווי עמיתי תכנית 'משפיעים: חרדים לשירות המדינה', ברמה הרשתית והאישית, בדגש על השלמה מוצלחת של תהליך ההשתלבות וקליטת העמיתים במשרות קבועות בשירות המדינה;
- (4) סיכום עבודת מטה ויציאה לדרך עם תכנית חדשה 'תנופה: חרדים לשירות המדינה' - תכנית במתווה חדשני לעידוד שילוב אקדמאים חרדים מצטיינים בשירות המדינה;
- (5) חידוש פעילות תכנית 'המסלול' לעובדי מדינה מצטיינים במשרות סטודנט;
- (6) התמודדות עם השלכות מגפת הקורונה על כלל התחומים והתכניות בניהול האגף, תוך שינויים תכופים בהתאם למגבלות וניצול הזדמנויות שיצרו המגמות בפועל, בדגש על הקמה והפעלה של תכנית 'רוח גבית' למענה גמיש ומהיר לצרכי שירות המדינה בהתמודדות עם המגיפה ועם השלכותיה.

1: תכנית 'צוערים לשירות המדינה'

(א) שיווק איתור ומיון המועמדים לתכנית

מיון מועמדים למחזור ט'



תהליך המיון של תכנית 'צוערים לשירות המדינה' התעדכן והשתנה לא מעט במהלך 10 שנות הפעלתה של התכנית, בעקבות תהליכי הפקת לקחים ובעקבות שינויים בשיטות העבודה של שירות המדינה בתחום זה בכלל, ואולם עקרונות היסוד ומבנה התהליך נשארו יציבים לאורך השנים. השינויים שחלו בתחום המיון, ובעיקר עבודתם של מכוני המיון, בעקבות מגיפת הקורונה היוו שינוי מסדר גודל אחר, ומעבר חלק משמעותי של תהליכי המיון לפורמט מקוון הצריך חשיבה מעמיקה והתאמה של מתודות המיון והיערכות של הצוות הממין - על מנת להבטיח את איכות המיון והיכולת לאבחן ולאתר את המועמדים המתאימים ביותר למסלול של "עתודה

בשנת 2021 עסקנו בבנייה ותכנון של תהליך המיון המעודכן, עם אגף גיוס ומיון בנש"מ, וכן הוצאנו אותו לפועל עד לבחירת הצוערים שהתקבלו למחזור ט' (הכשרת הבסיס של מחזור ט' נפתחה בפברואר 2022). תהליך המיון לתכנית הצוערים הוא מעמיק ורב-שלבי, וכולל את הרכיבים הבאים:

- רישום מקוון לתכנית ;
- בדיקת תנאי סף ;
- מבחנים קוגניטיביים מקוונים;
- בחינת החיבורים האישיים שהגישו המועמדים בעת הגשת המועמדות;
- דינמיקה קבוצתית מקוונת - תרגילים וסימולציות שהותאמו לפורמט מקוון;
- שלב מסכם שהתקיים כולו במפגשים פיסיים, וכלל פעילות קבוצתית-אבחונת וראיון אישי בפני ועדת בוחנים. בשלב זה התקיימה גם שיחת אוריינטציה מרוכזת לכלל המועמדים הסופיים להצגת מידע מקיף אודות התכנית, מפגש עם צוערים ותיקים ממחזורים קודמים והזדמנות לשאול שאלות כלליות ואישיות את צוות התכנית;
- כינוס ועדת הבוחנים לישיבה מסכמת לבחירת קבוצת הצוערים למחזור ט' .

מחזור ט' של תכנית הצוערים נפתח בפברואר 2022. במקביל החלו גם תהליכי התחקור והפקת הלקחים מתהליך המיון, לקראת תכנון תהליך המיון של מחזור י'.

הגברת ייצוגיות מגוון החברה הישראלית בתכנית הצוערים

בעקבות תהליך התחקור והלמידה של תהליך מיון ושיווק מחזור ח', שבוצע בשנת 2020, הושם השנה דגש מיוחד על קידום גיוון תעסוקתי. זאת, במגמה להגביר משמעותית את הייצוג של אוכלוסיות מצוינות מכלל הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית, בדגש על הנגשה שיוקית ועל חיזוק מודעות ורגישות תרבותית בתהליך המיון ומבלי להתפשר על רמת המצוינות וההתאמה של המשתתפים בתכנית.

בשנת 2021 ננקטו צעדים רבים ומשולבים, במסגרת קואליציה של ארגונים ממשלתיים אשר פעלו במשולב ובמתואם לקידום הנושא. בין שתופי הפעולה שנוצרו והופעלו יש למנות את אגף עתודות לישראל במשרד ראש הממשלה, מינהל אוכלוסיות בזרוע העבודה, הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית, אגף גיוס ומיון ואגף גיוון תעסוקתי בנציבות שירות המדינה.

התוצאות המובהקות של המהלכים באו לידי ביטוי הן בריבוי מגישי מועמדות מגוונים לתכנית, בהשוואה לשנים קודמות, והן ברמת ההתאמה של המועמדים ובהצלחה בשימור המועמדים הנ"ל לאורך תהליך המיון הארוך לתכנית. אלה הביאו להרכב מחזור צוערים שיש בו ייצוג גדול לקבוצות בחברה הישראלית אשר נמצאו בחוסר ייצוג במסגרתה עד כה, ובהם: 65% נשים, 3 מהחברה הערבית, 2 יוצאי אתיופיה, 3 דור ראשון להשכלה גבוהה, 2 יוצאות חבה"מ, 2 אנשים עם מוגבלות ועוד.

תחקור העבודה עם אוכלוסיות גיוון במחזור ט', שבוצע בשנת 2022, הביא לאימוץ מסקנות ודרכי עבודה הן בתכנית הצוערים עצמה לעתיד לבוא, והן בקרב תכניות אחרות מבית 'עתודות לישראל'.

ב) שלב הכשרת הבסיס וההתמחות

שנת 2021 היתה השנה בה הושלם המעבר של תכנית הצוערים ממודל דור 2.0 לדור 3.0, עם השלמת הכשרת הבסיס והמעבר של מחזור ח' לשלב ההשמה והרשת. במסגרת זו גובשו ויושמו נהלים חדשים ומעודכנים

לרכיבים שונים בתכנית, לצד המשכיות ורציפות התכנית תוך שכלול ושיפור מתמיד.

הכשרת בסיס - מחזור ח' (המחזור הראשון של דור 3.0)

מחזור ח' המשיך בשנת 2021 את הכשרת הבסיס, אותה סיים בפתירת שנת 2022 עם השתלבות הצוערים להשמה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

במודל דור 3.0 של תכנית הצוערים שלב הכשרת הבסיס אורך כשנה וחצי, והוא כולל מפגשים עם בעלי תפקידים, סיורי שטח וממשל ברחבי הארץ, סדנאות עיוניות ומעשיות, חניכות שטח, סימולציות וכן סיור לימודי השוואתי בחו"ל. את הכשרת הבסיס מוביל צוות הכשרה מטעם חברת "לוטם", שזכתה במכרז להתקשרות במיקור חוץ במהלך שנת 2020.

בחצי השנה האחרונה להכשרת הבסיס של מחזור ח' ולקראת גיבוש תכנית ההכשרה של מחזור ט' (2022), התקיים תהליך עומק של הערכה ותחקור של תכנית ההכשרה - מתודות, תכנים ושיטות עבודה - ועל בסיס מסקנות התהליך הוכנסו שיפורים בתכנית הכשרת הבסיס לקראת מחזור ט'.

התמחות מחזור ח'

ביולי 2021, שנה לאחר פתיחת הכשרת הבסיס, השתלבו צוערי מחזור ח' במשרדי הממשלה לשלב ההתמחות. ההתמחות במסגרת תכנית הצוערים היא מוכוונת-השמה, כלומר שרוב רובם של הצוערים נשארים ביחידה בה ביצעו את ההתמחות גם להשמה הראשונה - התחנה הפותחת את מסלול השירות והעשייה שלהם.

השלב הראשון בתהליך בחירת יעד ההתמחות הוא הפצת קול קורא אשר מזמין את משרדי הממשלה ואת יחידות הסמך הממשלתיות להציף צרכים ולהציע יחידות ומשימות כיעדי השמה פוטנציאליים לקליטת צוערים. מטרת הקול הקורא היא מיפוי ויצירת מאגר תקופתי של צמתי השפעה ושל משימות לאומיות אשר יש בהם נכונות וצורך בהשתלבות של צוערים. כל זאת במטרה למקסם את פוטנציאל ההשפעה של התכנית בכלל ושל הבוגרים ברמת הפרט בעבודתם ביחידות הממשלה השונות, לקידום המשימות המרכזיות המונחות על שולחנה של הממשלה. במסגרת התהליך נוצר מדי שנה מאגר של יעדי השמה פוטנציאליים לקליטת צוערים, אשר מתוכו מקיימים הצוערים תהליך אישי של בחירת יעד ההשמה וההתמחות המתאים לכל אחד ואחד מהם בשאיפה ליעד אשר ימקסם את פוטנציאל תרומתם לשירות המדינה הן בהתמחות והן בהשמה. במסגרת תהליך הקול הקורא למיפוי יעדים להתמחות והשמה למחזור ח', שהתקיים בשנת 2021, התקבלו מעל 200 הצעות כמעט מכל משרדי הממשלה - מהן אושרו להיכללות במאגר יעדי ההשמה כ- 120 הצעות איכותיות, חשובות ומגוונות במגוון תחומי עיסוק, דיסציפלינות נדרשות וסביבות עבודה. לאחר תהליך מובנה של למידה, בחירה, ייעוץ אישי וראיונות מקצועיים - אותה היעד המתאים ביותר לכל אחד ואחד מצוערי מחזור ח' להתמחות, אשר בוצעה במחצית השנייה של שנת 2021, התמחות 27 צוערי מחזור ח' התקיימה בכ- 20 משרדי ממשלה ויחידות סמך, לרבות 7 יחידות בהם לא השתלבו צוערים עד היום, ומהווים הרחבה חשובה של הרשת.

במסגרת המעבר לדור 3.0 השתנתה גם תכולת ההכשרה המתקיימת במקביל לשלב ההתמחות - יומיים בשבוע אשר הוקדשו ברובם למהלכים של עיבוד הלמידה מההתמחות, וכן תמיכה הכשרתית והתנסות בכלים אשר אפקטיבי ללמוד במסגרת on the job במקביל לעשייה בשטח. בין השאר התקיימה בשלב זה מתודה מעמיקה של למידת עמיתים, אשר תרמה הן לכניסה טובה יותר של הצוערים לתפקידיהם והן לגיבוש קבוצתי וליצירת שתופי פעולה מקצועיים - בסיס להשתלבות מיטבית גם ברשת הצוערים.

ג) שלב ההשמה הראשונה וההשתלבות ברשת הצוערים



מודל ההשמה - 'חליפה אישית בפריסה רשתית'

מודל ההשמה הייחודי של 'צוערים לשירות המדינה' נשען על חיפוש התאמה מירבית בין צרכי המדינה המשתנים לבין העדפותיו של הצוער, ועל ניתוח רשתי על-משרדי של אתגרי שירות המדינה ומשימות הממשלה. להלן עיקרי המודל:

התאמה בין תחומי הלהט והכישורים של הצוער לבין היחידה הקולטת. הצוערים המשתתפים בתכנית מדי שנה מאותרים ממוסדות אקדמיים וחוגים אותם סיימו בהצטיינות ומרביתם בעלי רקע של עשייה וניסיון במיזמים מחוללי שינוי במגזר הציבורי ובמגזר הפרטי. רקע זה מכון את הצוערים להשמה פוטנציאלית בתחומים ובמשרדים מסוימים. התאמה זו היא הבסיס לשיקולי ההשמה, אך היא מהווה נקודת פתיחה בלבד.

תהליכי ההערכה והמשוב שעוברים הצוערים באופן שוטף במהלך שנות ההכשרה, לצד תהליכי פיתוח אישי לאיתור תחומי להט וחוזקות, מאפשרים התאמה מושכלת בין יכולות וכישורי הצוער לבין צרכי היחידה הקולטת ומסלול קידום פוטנציאלי להשמה באשכול התוכן. השילוב בין רמת ההיכרות הגבוהה של נציבות שירות המדינה עם היחידות הקולטות ועם כל אחת ואחד מהצוערים בתכנית - הוא יתרון ייחודי של תכנית 'צוערים לשירות המדינה', המאפשר למקסם את פוטנציאל התרומה של הצוערים ליחידות הקולטות ולשירות המדינה ככלל.

הכוונה להשמה וסינרגיה להכשרה. הצוערים מיועדים להשתלב בעבודה בשירות המדינה מיד בסיום שלב ההכשרה, ולצורך כך הוקצו לתכנית גם מכסות תקני כוח אדם המנוהלות על ידי האגף.

על מנת לטייב את המעבר משלב ההכשרה לשלב ההשמה בתכנית, נבחרים יעדי ההתמחות של הצוערים בראיית השמתם העתידית לעבודה באשכול התוכן או בסביבת העבודה בה הם מבצעים את ההתמחות - גם אם לא בהכרח באותה יחידה או משרד ממשלתי. תפישה המשכית זו בין שלב ההכשרה לשלב ההשמה מקלה הן על הצוערים והן על היחידות הקולטות, אשר נחשפות ליכולותיו ולהעדפותיו של הצוער המיועד להשמה.

במקביל להתמחות, נמצאים הצוערים בתכנית הכשרה אינטנסיבית הכוללת תכנים סינרגטיים ותומכים למקסום פוטנציאל הלמידה מההתמחות. זאת, לרבות תהליכי פיתוח ועיבוד אישי, תהליכי למידה קבוצתיים ובמסגרת לימודי התואר השני גם כתיבת נייר מדיניות אקדמי בתכני אשכול התוכן בו מבוצעת ההתמחות.

התפישה הרשתית. לאחר למידה והפקת לקחים מניסיוןן של תכניות הכשרה ועתודה אחרות, גובש לתכנית 'צוערים לשירות המדינה' מודל מארגן לפריסת יעדי ההתמחות וההשמה, אשר נועד למצות באופן מיטבי את פוטנציאל ההשפעה של התכנית על שירות המדינה בטווח הקצר והארוך.

מודל הפריסה מבוסס על ניתוח מערכתי, נכון למועד קבלת ההחלטה בכל מחזור של התכנית, אודות האתגרים העומדים בפני הממשלה והמשימות המרכזיות הנמצאות על שולחנה, ואודות הממשקים הרשתיים הקיימים או הפוטנציאל הקיים מבין היחידות הממשלתיות העוסקות בכל אחת מהמשימות שאותרו.

התפיסה הרשתית של יעדי ההתמחות וההשמה מבוססת על ההכרה בכך שניהול והובלה של תהליכי שינוי בשירות המדינה כמעט ואינם מתקיימים כיום באחריותה או בסמכותה של יחידה ממשלתית בודדת, וכי אחד האתגרים המרכזיים בעבודת הממשלה היום הוא פעולה מתואמת של יחידות שונות.

ניהול תכנית 'צוערים לשירות המדינה' על ידי האגף מאפשר ראייה מערכתית זו של הצרכים הממשלתיים לטווח הבינוני והארוך, והתאמה מיטבית בין יכולות הצוערים לבין יעדי ההשמה - לשם מקסום פוטנציאל התכנית לטיוב עבודה שירות המדינה ככלל.

סיום שלב הכשרת הבסיס וההתמחות ותחילת ההשמה של צוערי מחזור ח'

בדצמבר 2021 הסתיים שלב הכשרת הבסיס של מחזור ח'. שלב זה כלל סדנת סיכום עם צוערי המחזור, במסגרתה התבצע בין השאר תהליך משוב מקיף מצד הצוערים אודות כלל היבטי ההכשרה. ככלל שנה, משוב הצוערים משמש כאחד הבסיסים לתהליך טיוב ושיפור מבנה ומתכונת שלב ההכשרה ותוצריו מוצגים פנים מול פנים לוועד המנהל.

בין השאר כלל משוב הצוערים התייחסות נרחבת למתודות למידה באמצעים מקוונים - אשר מחזור ח' נאלץ להתנהל בהם תקופה ארוכה עקב מגבלות שיצרה מגיפת הקורונה - והצוערים הצביעו הן על הבעיות והן על ההזדמנויות אשר מאפשרת פלטפורמה זו. משוב זה שימש בין השאר לגיבוש מתודות למידה המיושמות בשנת 2022 בלמידה מקוונת ובלמידה עצמית וקבוצתית "מרחוק" בהכשרת הבסיס של מחזור ט'.

לימודי תואר שני במסגרת התכנית

במודל דור 3.0 ילמדו הצוערים את התואר השני הכלול בתכנית באופן פרטני במקביל לשלב ההשמה, לאחר סיום הכשרת הבסיס, בתחום הרלוונטי לתחומי העיסוק שלהם בהשמה.

בשנת 2021 התקיימה עבודת מטה מורכבת להסדרת תהליכי העבודה בנושא זה - מול הצוערים (תהליך בחירת התואר והמוסד האקדמי); מול המשרדים הקולטים להשמה (הסדרת יציאת הצוער ללימודים וזכויותיו לימי הכשרה בשכר וכדומה); ומול המוסדות האקדמיים בהם יוכלו הצוערים לקיים את לימודיהם בדגש על הסדרת המנגנון החוזי והמרכזי המתאים להסדרת העברת עלויות התואר למוסד האקדמי.

יישום הנהלים ולימודי התואר השני בפועל על ידי הצוערים יתקיימו בשנת 2022.

(ד) רשת הצוערים

המשך בנייה ומיסוד רשת פעילה

בנייתה, הקמתה והפעלתה של רשת הצוערים ממשיכה להוות מטרה מרכזית של האגף, לצד פיתוח, השמה וקידום אישי של הצוערים עצמם. ברשת טמון הפוטנציאל המרכזי לתרומה רוחבית של התכנית לשירות המדינה ככלל, באמצעות פעילות צוערים משולבת ומכוונת מטרה לשיפור שיתוף הפעולה והתיאום, לקידום יוזמות בין-משרדיות, לתמיכה הדדית באמצעות מנגנוני היועצות מובנים ועוד.

נכון לסוף שנת 2021, הרשת כוללת 148 בוגרים של תכנית 'עתידיים: צוערים למינהל הציבורי' (דור 1.0) ו-216 צוערים ממחזורים א'-ח' של תכנית 'צוערים לשירות המדינה' (דור 2.0 ודור 3.0). רוב מוחץ של בוגרי התכנית, לרבות דור 1.0, עובדים ביעדים מרכזיים ובמשרות משמעותיות בשירות המדינה, כמעט בכל משרדי הממשלה ובחלק גדול מיחידות הסמך.

בשנים 2019-2020 תוגבר משמעותית העיסוק בחיזוק הרשת, לרבות הגדלת היקף המשאבים במכרז אשר זכתה בו חברת 'לוטם' שהחלה בעבודה עם צוות האגף בשנת 2020. לאחר הפקת לקחים מפעילויות מגוונות שבוצעו ברשת באופן מבוזר במהלך שנות פעילות האגף, ועקב תהליך חשיבה בקבוצות מיקוד מעמיקות בחתכים מגוונים, הושקה בשנת 2020 מסגרת מארגנת מקיפה לפעילויות רשת הצוערים.

החזון שגיבשה לעצמה רשת הצוערים הוא לשמש זרז לקידום תהליכי עבודה ממשלתית שבכוחם להשפיע על איכות החיים של הציבור בישראל ולהטמעת תרבות ארגונית של שיתופי פעולה חוצי משרדים, תוך הכנסת רעננות, מקצועיות וערכיות למערכת.

מתוך חזון זה גובשו מסגרות הפעולה והפעילות, ובהן -

- **החממה** - צוותי פעולה פרויקטאליים סביב סוגיה ספציפית בעשייה הממשלתית, בהתאם להצעות לפרויקטים ולצוותים המוצעים על ידי חברי רשת.
- **מעגלים מקצועיים** - קבוצת עמיתים לומדת, חושבת ומחליפה דעות בנושאים המעניינים את חברי הקבוצה ורלוונטיים לעשייה הממשלתית, בהתאם להצעות ולצוותים המוצעים על ידי חברי רשת.
- **סדנאות מקצועיות** - המשך הפיתוח המקצועי של חברי הרשת לצד חיזוק ההיבטים הרשתיים. הסדנאות עסקו במתן כלים, חיזוק כישורים ועבודה על מיומנויות מקצועיות של חברי הרשת.
- **פעילויות רשתיות-מחזוריות** - כחלק מהמטרה לחזק את הרשתיות ברשת, נערכו מפגשים של המחזוריים ברשת, כקבוצה הגרעינית המעוררת הזדהות ומאפשרת תמיכה בתוך הרשת.
- **'קפה עמיתים'** - מפגש חודשי קבוע ללמידת עמיתים של הצוערים ברשת, סביב סוגיה לדיון שמעלה בכל מפגש חבר רשת אחר מניסיונו המקצועי או האישי. המפגשים מתקיימים באווירה בלתי פורמלית ובפורום סגור המאפשר ומעודד אינטימיות ופתיחות של שיח משותף לצרכי למידה;
- **ייעוץ וליווי אישי** - חברות וחברי רשת הנבחרים בהתאם לצרכים המקצועיים והאתגרים הניהוליים שהם מציגים, ומקבלים ייעוץ וליווי אישי עם יועצות ארגוניות מקצועיות.

בשנת 2021 יושמו מהלכים ופעילויות של רשת הצוערים בכל אחת מהמסגרות הנ"ל, וכן בוצעה העמקה משמעותית ודיוק נוסף של הצרכים ושל חיבור העשייה ברשת ל"שטח", במטרה להוות מסגרת פעילות אפקטיבית לתמיכה וקידום מקצועי הן של הצוער עצמו ובעיקר תמיכה וקידום של המשימות על שולחן העבודה של הצוער.

במסגרת זו בוצע לראשונה תהליך עומק של "שאלון שנתי" למיפוי העשייה של חברי הרשת ולהצפת צרכים ורעיונות מהצוערים אל האגף. בעקבות ניתוח המענים על השאלון יזם וביצע האגף שורה של פעילויות התואמות באופן קרוב את הצרכים של הצוערים בעשייתם.

2: 'רוח גבית' למענה גמיש לצרכי חירום של שירות המדינה

רקע 

בשלהי שנת 2020, אחרי הסגר השני שהוכרז עקב התמודדות עם מגיפת הקורונה, יצרנו במסגרת תכנית ההכשרה של צוערי מחזור ח' את מיזם 'רוח גבית'. במסגרת המיזם השתלבו צוערי מחזור ח' לחלק מימי השבוע בעשייה הממשלתית והשתלבו במשימות הקשורות בהתמודדות הממשלתית עם הקורונה והשלכותיה. הצוערים השתלבו במיזמים במשרד הבריאות, בזרוע העבודה, במשרד הרווחה, בבתי חולים ממשלתיים ועוד.

עקב הצלחת המיזם ושביעות הרצון הגבוהה הן מעשייתם של הצוערים ביחידות - אשר בשלב זה בהתמודדות

עם הקורונה היו עמוסות עשייה חירומית ודחופה, והן מחיזוק תחושת הערבות ההדדית והמחברות הארגונית ל"שירות מדינה אחד" - שוכפל המודל לתכנית חדשה בניהול אגף הצוערים, אך לא מול אוכלוסיית הצוערים דווקא.

מיזם 'רוח גבית - מובילים' פעל לאיתור הון אנושי מקצועי איכותי ובעל תחושת שליחות מקרב עובדי המדינה הקיימים, אשר ביקשו לקחת על עצמם עשייה במסגרת ההתמודדות הממשלתית עם הקורונה לצד עבודתם השוטפת והחשובה במשרדיהם. במסגרת הקול הקורא שנשלח בתפוצה רחבה לכלל עובדי המדינה, הוגשו פניות של מעל 200 עובדי מדינה, שעמדו בהגדרות שנקבעו להשתתפות במיזם - לרבות הסכמת הממונה להשתתפותם במיזם.

תוצאות המיזם, למידה ותכנון החזרה לשגרה

45 תהליכים ופרויקטים יצאו לפועל במסגרת 'רוח גבית - מובילים', ועובדי מדינה מצוינים ומובילים בתחומם עבדו במשך חצי שנה בהיקף של יומיים בשבוע ביחידה ממשלתית אחרת ותרמו להתמודדות הממשלתית עם הקורונה והשלכותיה.

לאור ייחודיות המודל, לוותה התכנית במערך הדוק של ליווי ושל מדידה ולמידה. בסיכומו ניכר כי המיזם עמד באופן מלא בכלל היעדים שנקבעו לו מראש - תוצרים בפועל ושביעות רצון גבוהה מאוד מעשייתם של המשתתפים ותרומתם ליחידות הקולטות, תחושת שליחות ומחברות ארגונית גבוהה של המשתתפים במיזם, וכן שביעות רצון של הממונים ביחידות השולחות את העובדים אשר הכירו בתרומת המיזם לרעננות ומוטיבציה של העובד המשתתף והן על למידה ארגונית של היחידה השולחת מהידע והתרבות הארגונית אשר העובד למד במסגרת המיזם. יותר מכל, ניכר כי המיזם חיזק את נכונות כלל המשתתפים בו לפעול ולקדם שתופי פעולה ומהלכי תיאום בין-משרדיים.

בקיץ 2021, עם סיום המיזם, התכנס צוות בין-אגפי בנש"מ בראשות אגף הצוערים, וגיבש מתווה לתכנית 'רוח גבית' בשגרה, אשר מטרותיה הוגדרו:

- מענה לצרכי שירות המדינה של מעבר ידע ותרבות ארגונית בין יחידות ממשלתיות שונות, וחיזוק הנכונות והמודעות לשתופי פעולה חוצי-משרדים ויחידות.
- מענה לצרכי התרעננות ומניעת שחיקה של עובדים מצוינים ומובילים בדרג הביניים, אשר אינם מוצאים מענה מתאים בתכניות הקיימות.
- חיזוק תחושת השייכות לשירות המדינה ולמגזר הציבורי, במובן הרחב מעבר ליחידה הארגונית של העובד.

3: שילוב אקדמאים חרדים מצטיינים בשירות המדינה

משפיעים: חרדים לשירות המדינה ולשלטון המקומי

'משפיעים' היא תכנית עתודה שתכליתה להכשיר, לקדם ולשלב אוכלוסייה חרדית אקדמאית מצוינת נושאת שינוי במגזר משרתי הציבור. התכנית נוסדה בהתאם להחלטת הממשלה מס' 869 מדצמבר 2015, השואפת לשילוב החברה החרדית במגזר הציבורי. 'משפיעים' היא תכנית העתודה הראשונה מסוגה המשלבת השמה הן לשירות המדינה והן לשלטון המקומי, זאת מתוך התפיסה ההוליסטית של "עתודות לישראל" בבניין הכוח של כלל ההון האנושי במגזר משרתי הציבור.

התכנית מנוהלת על ידי אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה', בין השאר על בסיס הניסיון המצטבר מהפעלת תכנית הצוערים, בשיתוף המטה לקידום תעסוקת חרדים במשרד העבודה והרווחה, מינהל הפיתוח במשרד הפנים ובמסגרת מיזם משותף עם קרן קמ"ח. התכנית מלווה ע"י ועדת היגוי בראשות נציב שירות המדינה.

בשנים 2018-2019 התקיימו שלבי הגיוס, המיון וההכשרה של קבוצת גברים ושל קבוצת נשים שהרכיבו יחד את מחזור א' של התכנית, והעמיתים השתלבו להשמה ביעדים מרכזיים בשירות הציבורי. בשנת 2020 התבצע ליווי אישי וקבוצתי של העמיתים להמשך התפתחות והתמודדות עם האתגרים בעשייה במסגרת ההשמה, ובמקביל ניתן סיוע הן לעמיתים והן למשרדים הקולטים במגוון סוגיות הקשורות לקליטתם של העמיתים במשרות קבועות בשירות המדינה.

שנת 2021 היתה שנת "המבחן" של עמידת התכנית ביעד השתלבות העמיתות והעמיתים במשרות משרדיות בשירות המדינה (סיום שלב ההשמה בתקנים זמניים שהוקצו מטעם התכנית), ושלב זה הוכתר בהצלחה רבה וכמעט כל העמיתים והעמיתות נקלטו בהצלחה בשירות המדינה, לרבות קידום למשרות בכירות יותר מאלה שהושמו בהן לראשונה.

תנופה: חרדים לשירות המדינה

על רקע הישגיה של תכנית 'משפיעים' אך בעקבות קשיים בניהול השותפות המורכבת שהובילה את התכנית ושורה של אתגרים משפטיים ותקציביים, הוקפאה התכנית בשנת 2020. במקביל, ולאור החשיבות שרואה נציבות שירות המדינה בקיומה של תכנית לשילוב אקדמאים מצטיינים מהחברה החרדית בשירות המדינה, גובש באגף צוערים לשירות המדינה מתווה לתכנית חלופית אשר עונה באופן מדויק יותר על הצורך המערכתי והחסמים אשר אובחנו בגיוס חרדים לשירות המדינה.

בשלהי שנת 2021 יצאה לדרך תכנית 'תנופה: חרדים לשירות המדינה'. 'תנופה' מיועדת לגברים ולנשים מהציבור החרדי, בעלי ניסיון מקצועי בשוק העבודה, המעוניינים להשתלב ולבנות קריירה בשירות המדינה בתחום עיסוקם. המשתתפות והמשתתפים בתכנית יוצבו בתפקידים בדרגי הביניים והניהול המקצועי בשירות, שם קיים חסר משמעותי בייצוג האוכלוסייה החרדית, לפי נתוני דוח הגיון של נציבות שירות המדינה.

על מנת להביא להשתלבות מיטבית של העובדים במשרותיהם ביחידות הממשלה השונות, התכנית תספק הכשרה ממוקדת לפני הכניסה לתפקיד, וליווי אישי וקבוצתי במהלך העבודה (on the job training). ההכשרה תתמקד בהיכרות עם האתגרים וההזדמנויות בעבודה בשירות המדינה, ותכשיר שימוש בכלים להתפתחות אישית ומקצועית. 'תנופה' מציעה למשתתפים בה שלושה מסלולי פיתוח בתפקידי מפתח בעשייה הממשלתית - ניהול רכש, ייעוץ משפטי, ופיתוח למידה ארגונית. המסלולים נבחרו בהתחשב בקריטריונים הבאים - מקושרים לתחומי לימוד ועשייה הרווחים בחברה החרדית; מספקים יכולת עתידית למוביליות בתוך שירות המדינה; מאפשרים נראות ובולטות בצמתי מפתח בשירות המדינה.

למחזור א' של התכנית ניגשו כ- 150 מועמדות ומועמדים, להם מיועדים עד 15 תקנים שיאוישו על ידי המתאימים והמצוינים ביותר. התכנית תיפתח בשנת 2022 עם סיום תהליך המיון.

4: תכנית 'המסלול' לעובדי מדינה מצטיינים במשרות סטודנט

רקע

כ- 4,000 סטודנטים (לתארים ראשון ושני) מועסקים בשירות המדינה בתפקידים שונים אשר מבצעים עבודת תמיכה חשובה לפעילות המגזר הציבורי. כיוון שהסטודנטים בתחילת דרכם המקצועית קיים צורך בפיתוח כלים לעבודתם במערכת הציבורית. מצד אחד, הסטודנטים מוגבלים באפיקי הקידום, ההכשרות המקצועיות וכדומה, בעוד שמצד שני הם מגיעים חדורי מוטיבציה ורצון לשנות ומבקשים לקבל על עצמם תחומים המעריכים ראייה כלל מערכתית.

אלפי הסטודנטים ממלאים תפקידים שונים בכלל הרבדים והתחומים, וקיימת חשיבות עצומה בשימור כוח

עבודה איכותי, צעיר ובעל פרספקטיבה חדשנית במערכת הממשלתית. לפיכך, זוהה כי יש מקום להשקעה בתכנית עתודה ייעודית לעובדי המדינה במשרות סטודנט.

תכנית עתודה ייעודית לסטודנטים מאפשרת להם לרכוש כלים ולהכיר תהליכים רחבים במערכת הממשלתית, לצבור אחריות, תובנות ותחושות של שליחות ומעורבות חברתית. השתתפותם של סטודנטים בתכנית עתודה מביאה לייצוב מעמד הסטודנטים ככוח מקצועי. כמו כן, היכרות עם משרדי הממשלה ויחידות הסמך השונות עשויות לפתוח בפני הסטודנטים את הצוהר לאפשרויות תעסוקה עתידיות איכותיות בשירות המדינה.

מחזור א'

אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' ואגף בכיר 'למידה ורווחה ארגונית' בנציבות שירות המדינה חברו במיזם משותף לקרן 'אייסף', שהיא בעלת ניסיון ומומחיות ייחודית בתוכניות לסטודנטים מצטיינים. 'שושבין' המהלך הוא ועד הסטודנטים לשירות המדינה. במחזור א' של התכנית שהתקיים בתחילת 2020 השתתפו 24 עמיתים, אשר הביעו שביעות רצון גבוהה מהתכנית, העידו כי התוכנית עודדה מצוינות אישית ותרמה להתפתחותם האישית, וצינו כי ימליצו על התוכנית לחבריהם ומכריהם.

על אף הצלחת מחזור א', בהיעדר תקציב מדינה מאושר לשנת 2020 - הוקפאה התכנית.

התנעה מחודשת ופתיחת מחזור ב'

עם אישור תקציב מדינה לשנת 2021 פעל אגף בכיר צוערים לשירות המדינה להתנעה מחודשת של תכנית 'המסלול' במודל בו התקיים מחזור א'. לאור שינויים שחלו אצל השותף המחזור א' - קרן איספ - אותרו שותפים חדשים והותנע מיזם משותף חדש להפעלת התכנית עם מרכז 'יסודות' של קרן רש"י שהוא בעל ניסיון רלוונטי משמעותי בהכשרת צעירים השואפים להשתלב במערכות הציבוריות.

מחזור ב' של 'המסלול' נפתח במרץ 2022.

אגף בכיר לפרישה וגמלאות

תחומי פעילות

- יישום חוק שירות המדינה (גמלאות) [נוסח משולב], התש"ל-1970, התקנות והוראות התקשי"ר על פיו;
- מיצוי זכויות העובדים הפורשים לגמלאות; קביעת מדיניות בתחומי הפרישה והגמלאות והכוונת משרדי הממשלה ויחידות הסמך בדרכי היישום;
- טיפול בנושא ביטוח הפנסיוני של עובדי המדינה המועסקים בחוזים השונים, בהסכמים לרציפות זכויות פנסיוניות בין המדינה לבין קרנות הפנסיה, רשויות מקומיות וגופים נוספים וכן בנושאי "הקפאת זכויות לגמלאות";
- אחריות לכלל עובדי המדינה בתחום הגמלאות והפנסיה: עובדי משרדי הממשלה, בתי חולים ממשלתיים, מורים באגף כח אדם בהוראה, עובדי המוסד לביטוח לאומי, שירות התעסוקה, רשות השידור.
- ארגון ותכנון תוכניות פרישה ויישום מול העובדים.
- דאגה לצבירה הפנסיונית של כלל עובדי המדינה.
- הפצת ידע והכוונה לעניין זכויות העובדים בפנסיה תקציבית ובצוברת.
- מסייע בשינוי ארגוני במשרדים.
- הכוונה של משרדי הממשלה לעיין הטיפול בפרט.
- ביצוע סימולציות שכר לפני פרישה, לעובדי מדינה המועסקים בפנסיה תקציבית.
- ארגון ומתן קורסים לגמלאות ליחידות השונות במשרדי הממשלה.
- ארגון כנסי פרישה לעובדים.
- כתובת ומענה לכל דורש לעניין נושא הפרישה.
- האגף משמש כמנטור לכל רשות הציבור בעניין.
- האגף נושא באחריות למאות תביעות נגד המדינה לעניין הפרישה ונותן את הסיוע הנדרש לפרקליטות.
- מכוון את הליך הבחירה הפנסיונית בצוברת מול קרנות הפנסיה ואגף שוק ההון.
- מקפיד על הוראות בדבר הבחירה הפנסיונית ומילוי הנספחים הפנסיוניים לכל עובד בשירות המדינה.

ממונה:

מנהל אגף בכיר לפרישה וגמלאות: מר ציון לוי

טל. 074-7699259 פקס 074-7699573

דוא"ל: ziyonle@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2021

הדו"ח שלפניכם משקף את הפעילות המאומצת של עובדי אגף הגמלאות למיצוי הזכויות של עובדי המדינה בעת פרישתם לגמלאות. אגף הגמלאות מטפל ומאשר פרישה לגמלאות לעובדי המדינה המועסקים בפנסיה תקציבית ובפנסיה צוברת מטעמי פרישת גיל חובה, פרישה מרצון, פרישה מטעמי בריאות, פרישה מוקדמת, פיטורים ופטירה.

סקירת הפעולות והמהלכים המרכזיים שהוביל אגף פרישה וגמלאות

- סה"כ פרשו לגמלאות בשנת 2021, באמצעות הטיפול של אגף הגמלאות : 2,988 עובדי מדינה. מתוכם 2,527 עובדים שהועסקו בפנסיה תקציבית ועוד 461 עובדים שהועסקו בפנסיה צוברת.
- נערכו הרצאות וכנסים הדרכה לעובדי אגפי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ובביה"ח הממשלתיים.
- החזון שעל פיו פעלה היחידה: להעניק לעובד את מירב הזכויות בעת פרישתו, בתנאים הטובים ביותר ובכפוף למגבלות התקציב, על ידי מתן שירות מצוין, יעיל ומהיר.
- אתר האינטרנט שבאמצעותו מעביר האגף ידע ומידע רלוונטי בתחום הפנסיה לכלל אזרחי ישראל.
- נמסר מידע על קופות גמל, קרנות פנסיה וסוגי הביטוחים שיש לעובדי המדינה.
- נחתמו מאות הסכמי רציפות בין המדינה לקרנות פנסיה ורשויות מקומיות.
- נענו אלפי פניות במייל בטלפון, לגימלאים, עובדים פעילים ועובדי משאבי אנוש במשרדים.
- בוצעו סימולציות שכר לפרישה לעובדי מדינה לפני הפרישה.
- היחידה השתתפה בגיבוש וביישום תכנית פרישה מוקדמת וצמצום כ"א בשירות המדינה..
- נענו פניות רבות של גופים ומוסדות לעניין הזכויות בגמלאות ובקרנות פנסיה.
- גובשו ותוקנו כללים בתקשי"ר לעניין הפנסיה הצוברת.
- אגף הגמלאות היה מעורב מקצועית בהליכים משפטיים שבהם נתבעה המדינה לעניין גמלאות.

ימי עיון, קורסים והדרכות לעובדי אגפי משאבי אנוש ולכל עובדי המדינה

- ימי עיון לעובדי אגפי משאבי אנוש שבמסגרתם הועבר חומר רלוונטי בתחום עבודתם.
- קורס גמלאות וביטוח פנסיוני לרפרנטים לגמלאות.
- כנסים ומפגשים לעובדי מדינה במשרדי הממשלה ובביה"ח הממשלתיים.
- הרצאות והדרכות לפורשים בקורס "הכנה לפרישה", עבור עובדי המדינה לפני פרישתם.

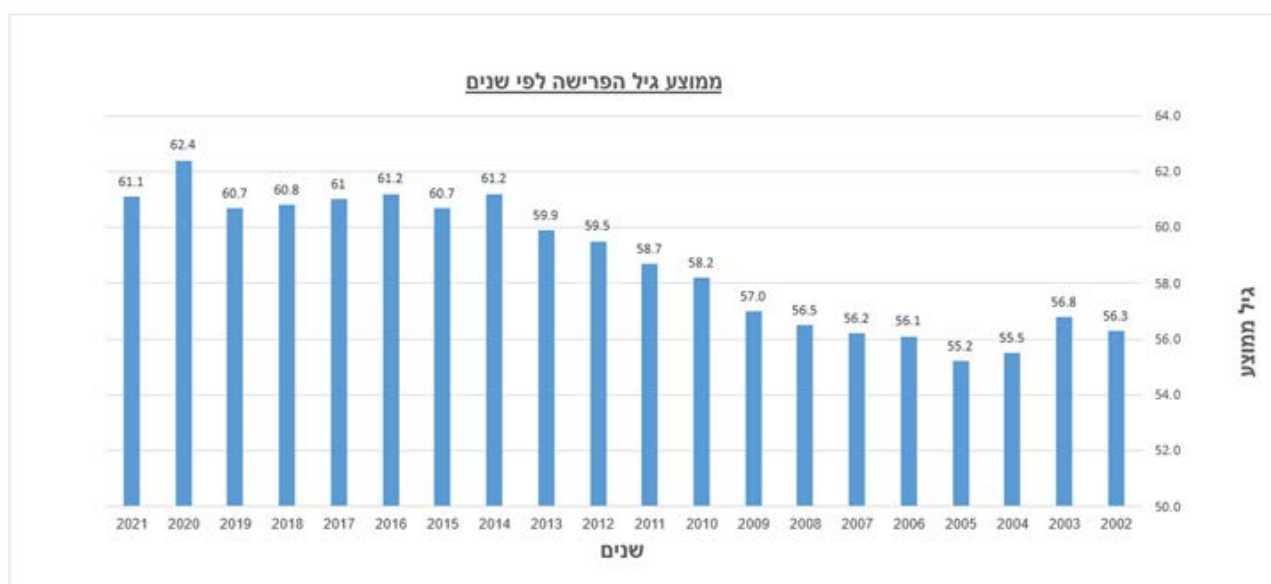
בסה"כ פרשו לגמלאות בשנת 2021, באמצעות הטיפול של אגף הגמלאות : 2,988 עובדים, מתוכם 2,527 עובדים שהועסקו בפנסיה תקציבית ועוד 461 עובדים שהועסקו בפנסיה צוברת.

פנסיה תקציבית

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל

שנה	סה"כ פורשים	67+	67-64	64-62	62-60	60-55	55-50	אחוז	עד 50	אחוז	גיל ממוצע
2002	3,975	630	15.8	137	3.4	202	5.1	427	10.7	1198	30.1
2003	5,632	665	11.8	295	5.2	427	7.6	662	11.8	1844	32.7
2004	2,945	341	11.6	71	2.4	117	4.0	284	9.6	973	33.0
2005	4,268	420	9.8	75	1.8	128	3.0	334	7.8	1603	37.6
2006	2,781	335	12.0	58	2.1	159	5.7	374	13.4	881	31.7
2007	3,635	374	10.3	56	1.5	188	5.2	490	13.5	1358	37.4
2008	4,206	399	9.5	89	2.1	250	5.9	674	16.0	1518	36.1
2009	2,747	339	12.3	65	2.4	272	9.9	367	13.4	904	32.9
2010	3,418	598	17.5	116	3.4	353	10.3	402	11.8	1197	35.0
2011	3,897	727	18.7	192	4.9	382	9.8	455	11.7	1426	36.6
2012	3,265	802	24.6	132	4	324	9.9	317	9.7	1203	36.8
2013	3,093	817	26.4	113	3.7	348	11.3	300	9.7	1160	37.5
2014	3,861	1206	31.2	223	5.8	461	11.9	367	9.5	1227	31.8
2015	4,033	1178	29.2	223	5.5	578	14.3	424	10.5	1262	31.3
2016	4,367	1242	28.4	274	6.3	609	13.9	512	11.7	1317	30.2
2017	3,575	1090	30.5	201	5.6	477	13.3	396	11.1	1107	31
2018	3,461	929	26.8	162	4.7	507	14.6	406	11.7	1171	33.8
2019	2,210	574	26	144	6.5	318	14.4	254	11.5	711	32.2
2020	2054	496	24.1	436	21.2	402	19.6	292	14.2	314	15.3
2021	2,527	467	18.5	349	13.8	373	14.8	381	15.1	795	31.5

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל



התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל - עובדי מדינה (ללא גופים חיצוניים*)

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

השנה	סה"כ פורשים	67+	67-64	64-62	62-60	60-55	55-50	אחוז	עד 50	אחוז	גיל ממוצע
2021	425	176	41.4	84	19.8	54	12.7	43	10.1	32	7.5
											6.6
											28
											1.9
											63.3

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל- מורים

השנה	סה"כ פורשים	67+	אחוז	64-67	אחוז	62-64	אחוז	60-62	אחוז	55-60	אחוז	50-55	אחוז	עד 50	אחוז	גיל ממוצע
2021	1598	126	7.9	169	10.6	234	14.6	259	16.2	713	44.6	78	4.9	19	1.2	59.9

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל- עובדי מערכת הבריאות

השנה	סה"כ פורשים	67+	אחוז	64-67	אחוז	62-64	אחוז	60-62	אחוז	55-60	אחוז	50-55	אחוז	עד 50	אחוז	גיל ממוצע
2021	388	129	33.2	72	18.6	69	17.8	60	15.5	33	8.5	16	4.1	9	2.3	63

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל - עובדי גופים חיצוניים*

השנה	סה"כ פורשים	67+	אחוז	64-67	אחוז	62-64	אחוז	60-62	אחוז	55-60	אחוז	50-55	אחוז	עד 50	אחוז	גיל ממוצע
2021	116	36	31	24	20.7	16	13.8	19	16.4	17	14.7	4	3.4	0	0	63.1

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - עובדי מדינה (ללא גופים חיצוניים*)

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

השנה	סה"כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2021	425	175	41.2	174	40.9	49	11.5	18	4.2	6	1.4	3	0.7

ערך

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - מורים

השנה	סה"כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2021	1598	126	7.9	657	41.1	691	43.2	92	5.8	15	0.9	17	1.1

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - עובדי מערכת הבריאות

השנה	סה"כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2021	388	130	33.5	163	42	15	3.9	55	14.2	8	2.1	17	4.4

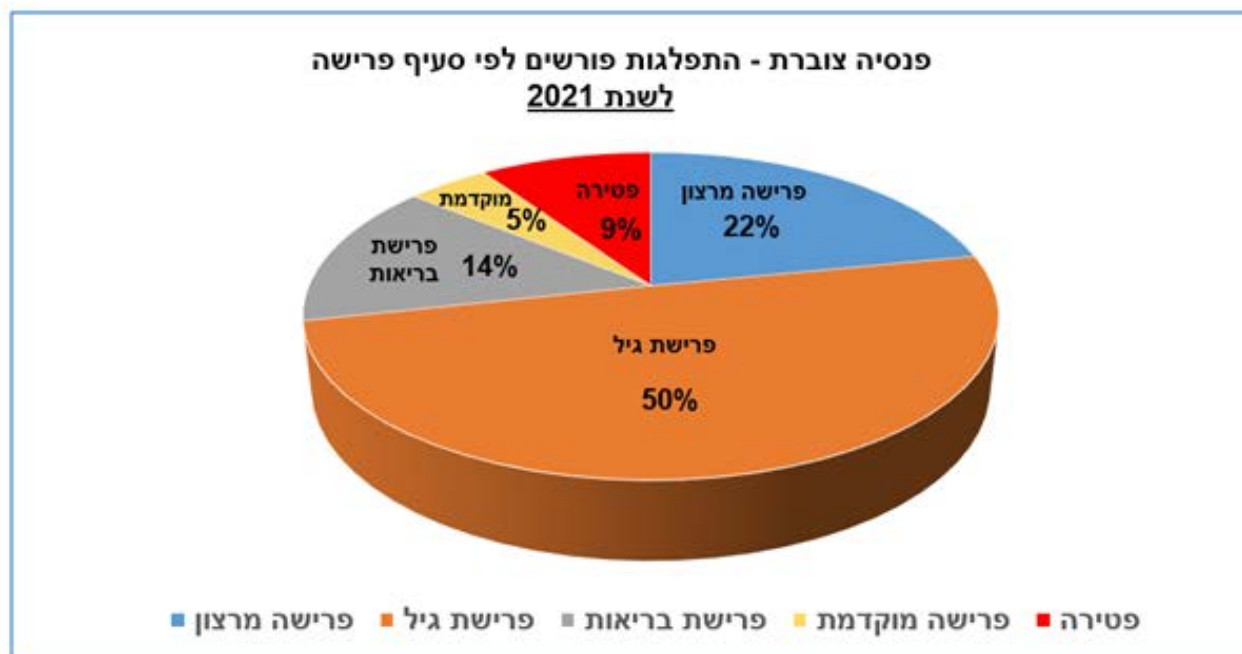
התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - עובדי הגופים החיצוניים*

השנה	סה"כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2021	116	36	31	58	50	17	14.7	4	3.4	1	0.9	0	0

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

פרישה בפנסיה צוברת בשירות המדינה

סעיף הפרישה	סה"כ כמות הפורשים לגמלאות
פרישה מרצון	101
פרישת גיל	229
פרישת בריאות	66
פרישה מוקדמת	21
פטירה	44
סה"כ	461



אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע

האגף מטפל בשתי סביבות מחשוב:

- מערכות נציבות שירות המדינה - תשתיות, רשת ויישומים ייעודיים: תמיכה מלאה לעבודת המשרד בחומרה, תוכנה, תקשורת ותשתיות תפעולית הנמצאות בנש"מ כמו כן מתן מענה רוחבי לכל משרדי הממשלה בנושאים הבאים: הערכת עובדים, BI למנהלים בתחומי תקן, מצבה, תקציב וגיוס
- מערכת מרכב"ה (SAP): בה מיושם מודול משאבי אנוש (HR). מודול זה כולל את המבנה הארגוני של כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, תיקים אישיים של כל עובדי המדינה, העיסוקים והאיושים. צוות האגף שותף בפיתוח וביישום. האחריות הכוללת לפיתוח היא של משרד האוצר. אחריות האגף היא בהגדרת צרכים, אישורים וקביעת תכניות העבודה וביצוע מעקב להשלמתם.

א. האגף עוסק בתחומים הבאים:

- **מערכות כ"א** - אחריות על פיתוחים הנוגעים למע' מרכב"ה - מע' אחזור מידע, תיקים אלקטרוניים ובקרה כמו כן מתן תמיכה מיחשובית להטמעת תהליכי אצילה.
- **תשתיות** - אחריות כוללת על רשת המחשבים המשרדית מכל ההיבטים - תוכנה, חומרה, שרתים אחסון מרכזי, תקשורת ותמיכה. וכן על סע"ר (המשרד הממוחשב).
- **ניהול ידע** - ביצוע פרויקטים רוחביים בתחום הניהול, מערכות תמר לניהול יעדים, סע"ר (מערכת לניהול מסמכים), הקמת מערכת פורטל משרדי חדישה ומעודכנת וכן הקמת מערכת ניהול ידע נציבותית.
- **דיגיטל** - פיתוח והטמעה של מערכות בהתאם לצרכי הנש"מ והמשרדים, כגון טפסים מקוונים ופורטלים לעובד ולמנהל, פיתוח מערכות בטכנולוגית Sharepoint ו NET. בסביבת PC, מע' BI ממשלתית, ופיתוח מערכת CRM.
- **PMO/OCIO** - אחריות כוללת לניהול הפרויקטים ביחידה על ידי בניית כלים והטמעת מתודולוגיה לניהול פרויקטים וכן תמיכה בביצוע מכרזים.
- **ניהול מדיה** - אחריות כוללת לאתר, תקש"ר, מידעון חודשי לעובדי המדינה וקהילות ידע.

ב. פעילות במרכבה - האגף משתתף בפיתוח פרויקט מרכבה (מודול HR המפותח באוצר. עיקר הפעילות בנושאים הקשורים לאפיון תהליכי העבודה, הגדרת תכנית עבודה, אישור מודולים, וכן שילוב ביישום, פיתוח וניהול הרשאות.

ממונה:

מנהלת אגף בכיר (מערכות מידע): גב' רוויטל ויצמן
טלפון: 074-7699130 פקס. 074-769958
דוא"ל: revitalw@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2021

א. **פיתוח מערכת לקליטה דיגיטלית** - פיתוח של מערכת קליטה דיגיטלית, הממחשבת את תהליך הקליטה של המועמד לשרות המדינה. הפיתוח בוצע על ידי חברת נס שנבחרה במכרז מתוך מכרז חברות של אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע. המערכת מפותחת על ידי החברה נס ובשיתוף עם מרכז"ה המערכת נמצאת בשלב הטמעה מתקדם וכן באיפיון של שלב ב של הפרויקט.

ב. **מערכת CRM רפרנטורה** - הושלם פיתוח של מערכת ה-CRM עבור אגף משרדים והון אנושי. מערכת CRM תנהל פניות לרפרנטים מהמשרדים השונים. במהלך 2021 פותח מודול CRM עבור הגיוס.

ג. **פרויקט השכר** - מתן מענה ומעקב אחר המשימות בפרויקט השכר וכן התאמת מערכות מרכז"ה לתהליכי העבודה החדשים הקשורים להטמעת מערכת השכר במרכז"ה.

ד. **טפסים מקוונים** - במהלך 2021 אופיינו ופיתחנו טפסים מקוונים נוספים ביניהם, עדכון פרטי קשר במקרה חירום, הוספת ועדכון רישיונות, אישור העסקה כמו כן בוצעה התאמה של הטפסים למערכת הפיורי.

ה. **מערכת רווחה** - אפיון מערכת לניהול תהליכי רווחה במשרדים.

ו. **מערכת מצוי זכויות** - פיתוח מערכת למיצוי זכויות הרווחה והנגשתם לעובד.

ז. **פורטל לעובד ופורטל למנהל** - הטמעת פורטל לעובד ולמנהל בכלל משרדי הממשלה. המאפשר צפייה של העובד בנתוני התיק האישי שלו, וכן מאפשר הטמעת תהליכי עבודה ואישורים. (WORKFLOW)

ח. **הערכת עובדים בתקופה מיוחדת** - אפיון ופיתוח תשתית במרכז"ה לניהול עובדים בתקופת הערכה מיוחדת.

ט. **מערכות בינה עסקית BI ואחזור מידע ממרכז** - שילוב נתוני פרט במערכת בינה עסקית, פיתוח מדד גיוון תעסוקתי, פיתוח מדד אצילת תקן. פיתוח מודול עיסוקים. פיתוח מודול הערכת עובדים. פיתוח מודול להערכת עובדים לתקופה מיוחדת.

י. **בינה עסקית לסגל בכיר** - פיתוח מערכת לניתוח נתוני HR עבור הסגל הבכיר

יא. **ניהול הצהרות רכוש לבכירים** - פותחה מערכת לניהול הצהרות רכוש לבכירים.

יב. **פיתוח מערכת בינה עסקית עבור נוכחות וגיוס** - פיתוח יכולות ניתוח של תחומי הנוכחות והגיוס במערכת מהות.

יג. **מערכת LMS פיתוח ושיפור פונקציונליות של המערכת** - פיתוח פונקציות רוחביות במערכת הלמידה כגון שליחת הודעות פיתוח אפשרות להרצת לומדה פיתוח דוח קורסים ועוד.

יד. **פריסת מערכת LMS במשרדים** - בכל המשרדים הותקנה מערכת LMS בגרסה צרה המאפשרת רישום ללומדה והרצת לומדה של כלל עובדי המדינה

טו. מערכת תקשיר חדשה - השלמת פיתוח המערכת והטמעתה על ידי חברת אופיסופט שנבחרה במכרז מתוך מכרז חברות של אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע.

פעילות במרכז"ה

לאגף יש חלק חשוב בפעילות השוטפת בפיתוח מודל HR במרכבה. האגף מגדיר את תכולת הפיתוח בכל נושאי כוח אדם תוך ראייה כוללת של הצרכים. הפעילות המרכזית עסקה בפיתוח טפסים, פיתוח מערכת CRM, פיתוח מערכת למידה LMS ופיתוח ממשקים, השלמות בתחום האצילה, עיסוקים, הערכות עובדים ועוד.

אגף בכיר ביקורת פנימית

הביקורת הפנימית בנציבות שירות המדינה פועלת על פי חוק הביקורת הפנימית התשנ"ב-1992, החלטות הממשלה, והוראות התקשי"ר בפרק משנה 03.5.

לאגף הביקורת הפנימית סביבת ביקורת ייחודית ומורכבת, הנוגעת לכלל תחומי ניהול משאבי האנוש והתקינה בשירות המדינה, ובאה לידי ביטוי בזיקות גומלין רבות מול סמנכ"לים ומנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה. תחומי האחריות של האגף נגזרים מתפקידיה הייחודיים של נש"מ כגוף מטה מרכזי של שירות המדינה, המשמש מצד אחד כזרוע הביצועית של הממשלה בנושאי כוח אדם ומצד שני אחראי לקביעת מדיניות בתחומי ניהול משאבי אנוש בשירות המדינה, אכיפתו וביצועו.

במסגרת זו האגף נדרש להבטיח את ביצוע מדיניות נש"מ כפי שבאה לידי ביטוי בתקשי"ר, הודעות וחוזרי נש"מ, ובפרט על רקע האצלת סמכויות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

הבטחת ביצוע מדיניות נש"מ ואכיפתה נעשית באמצעות עריכת ביקורות פנימיות על פי תוכנית עבודה שתאושר על ידי נציב שירות המדינה.

פעולות הביקורת הפנימית מורכבות ודורשות ידע מקצועי רב ההולך ומסתעף עם השנים. הביקורת הפנימית נדרשת לטיפול במגוון רחב מאוד של נושאי ביקורת המתייחסים כאמור למדיניות נש"מ וביצועה. יודגש כי גולת הכותרת של הביקורת הפנימית היא כתיבת דוחות ביקורת בנושאים פנים ארגוניים בתוך נש"מ ובנושאים הנוגעים ישירות למדיניותה, כמוגדר בסעיף 03.5 בתקשי"ר.

מטרת העל

הובלת תהליכי ביקורת פנימית וסיוע לנציב בגיבוש ומתן מידע, המלצות וייעוץ לשם שיפור איכות הניהול והביצוע, השגת מטרות ויעדי הנציבות, מיצוי וניצול יעיל של המשאבים ושיפור איכות השירות עבור המשרדים ועובדי המדינה.

ייעוד

הביקורת הפנימית הוא אגף מטה בכיר - למעשה, כלי ניהולי וארגוני של הערכה מקצועית, הפועלת לחיזוק הערך הארגוני, לקידום מטרותיה ולשיפור וייעול דרכי עבודתה של נש"מ, באמצעות ייזום והובלת תהליכי הערכה וייעוץ הוליסטי ואסטרטגי.

האגף מבצע ביקורות יזומות ביחידות נש"מ השונות בהתאם לתכנית העבודה המאושרת על ידי הנציב, ביקורות מיוחדות אד הוק על פי הצרכים ועוקב אחר תיקון ליקויים.

ממונה:

מנהל אגף בכיר ביקורת פנימית
סאלח שנאן
דוא"ל - salehsh@csc.gov.il
טלפון 074-7699272

1. מיסוד וטיוב ממשק עבודה מול משרד מבקר המדינה, ועדת ביקורת המדינה בכנסת והמפקח הכללי לענייני ביקורת מדינה במשרד ראש הממשלה.
2. ייזום ועריכת ביקורת פנימית בנושאים מרכזיים עם השלכות רחב על כלל משרדי הממשלה בהקשר של מדיניות ובניין הכח בשירות המדינה.
 - א. ביקורת בנושא השגות על ועדות מכרזי כ"א
 - ב. ביקורת מקיפה ורוחבית בנושא עררים בנושא עמידה בתנאי סף.
 - ג. ביקורת מקיפה בנושא ממשק נש"מ משרדי ממשלה בעולם הרפרנטורה
3. מיסוד וטיוב תהליך פניות ציבור והפרדתו מתהליך תלונות ציבור בנש"מ.
4. מיסוד תהליך תלונות ציבור- טיפול ומתן מענה שיטתי ומקצועי לתלונות ציבור לרבות הטעמת מערכת ממוחשבת לניהול תל"צ.
5. פיתוח והטמעת מערכת ממוחשבת לניהול מערך הביקורת הפנימית ודו"חות מבקר המדינה.
6. מיסוד תהליכי וממשקי עבודה מול מנהלי האגפים בנש"מ, מבקרי פנים, סמנכ"לים מינהל ומשאבי אנושי במשרדי הממשלה ובתי החולים.
7. בניין הכוח ושיפור פנים ארגוני לאגף בכיר ביקורת פנימית נש"מ -
8. שת"פ מחקרי אקדמי עם האקדמיה וגופים אחרים לקידום מקצוע הביקורת הפנימית בשירות המדינה, כולל בזה אימון סטודנטים (פרקטיקום ביקורת פנימית לצורך קבלת ההסמכה) - אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת בר אילן
9. שיח, שת"פ ושולחן עגול עם המרכז הישראלי להעצמת האזרח.
10. מתן הרצאות והדרכות בנושא ביקורת פנימית בדגש על תרומתה והשפעתה לשיפור הניהול ועיצוב המדיניות בשירות המדינה.
11. מעקב ובקרה אחר יישום המלצות דוחות הביקורת פנימית וביקורת המדינה ככלי ניהולי אסטרטגי ותכנוני וכחלק אינטגרלי ובלתי נפרד בתהליכי התכנון, התקצוב ותכנית העבודה השנתית והרב שנתית.
12. קידום ביקורת פנימית מבוססת דיגיטציה - ביקורת וניתוח ארגוני מבוסס נתונים לגיבוש תובנות, מדיניות וקבלת החלטות באמצעות אספקת מגמות ודפוסים רלוונטיים לקבלת החלטות מושכלות ומועילות. בחינת היתכנות שת"פ עם בתי תוכנה, חברות מערכות מידע ארגוניות.