

דו"ח לסיכום פעילות לשנת 2024



תוכן עניינים

3	דבר הנציב.....
4	נציבות שירות המדינה.....
6	בעלי תפקידים 2025.....
7	דרכי התקשרות - יחידות הנציבות.....
9	שירות ופניות ציבור בנושא גיוס ומיון בשירות המדינה.....
10	נציב שירות המדינה.....
11	אגף בכיר מינהל ומשאבי אנוש.....
13	דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ.....
14	הממונה על העמדת מידע לציבור.....
18	מינהל הסגל הבכיר.....
21	אגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.....
23	אגף בכיר מערכת הבריאות.....
26	אגף בכיר מערכת הביטחון והחוץ.....
27	האגף לבקרת ניהול ההון האנושי.....
31	הלשכה המשפטית.....
37	בית הדין למשמעת של עובדי המדינה.....
38	אגף בכיר משמעת.....
41	אגף בכיר חקירות משמעת.....
52	המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול.....
61	אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות.....
65	יחידת שוויון מגדרי וקידום נשים.....
69	יחידת גיוון תעסוקתי.....
72	אגף תנאי שירות ויחסי עבודה.....
75	אגף בכיר גיוס ומיון.....
88	אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה.....
136	אגף בכיר - 'צוערים לשירות המדינה'.....
144	אגף בכיר לפרישה וגמלאות.....
149	אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע.....
154	אגף בכיר ביקורת פנימית.....
157	טבלאות נתונים על עובדי המדינה.....

דבר נציב שירות המדינה

בימים אלו, ימי מבצע 'עם כלביא', נוכח העולם כולו כיצד עם ישראל קם כלביא והולך כחלוץ לפני המחנה לבער את הרע העולמי ולפגוע ב'ציר הרשע' המאיים על מדינות העולם.

שירות המדינה הינו ציר מרכזי בביצוע הפעולות במסגרת המבצע ויחד עם שאר זרועות הביטחון, כלל מערכות שירות המדינה, מערכת הביטחון והחוק, מערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומערכת הבריאות, מובילות בעשייה הביטחונית לסוגיה השונים, במענים למפונים ובטיפול רפואי לנפגעים.

זאת לאחר שכבר יותר משנה וחצי הנציבות פועלת לתת מענה לצרכים העולים מהמלחמה בצפון ובדרום. כך בסיוע לעובדי המדינה המשרתים במילואים, במתן שירותים ממשלתיים מיטביים לאזרחים שנאלצו להתפנות מבתיהם בתקופת הלחימה, בבניית גופים ממשלתיים חדשים כתוצאה מהמלחמה, בפעולות לסיוע רווחתי לעובדים המצויים במשבר ובסיוע לגורמים אזרחיים בשל מצב החירום. זאת בנוסף לפעולות בנושא חוסן אישי מקצועי ומשפחתי, הדרכות להורים ולמשפחות מגויסים, זכויות הורות ועוד.

אנו רואים חשיבות רבה בקיומו של קשר ישיר בין הנציבות לבין משרדי הממשלה, יחידות הסמך ועובדיהם. בדו"ח שלפניכם תוכלו ללמוד על נציבות שירות המדינה, אגפיה, תפקידיה והרכבה ועל עשייתה המגוונת לקידום שירות המדינה בישראל וכן למצוא דרכים יעילות ליצירת קשר עמנו.

בע"ה נמשיך לפעול לשיפור השירות הניתן לאזרחי ישראל, וכל זאת מתוך הבנת הזכות הגדולה שנפלה בחלקנו לפעול יום ויום ושעה לשעה למען מדינת ישראל.

בברכה,
פרופ' דניאל הרשקוביץ
מ"מ נציב שירות המדינה

נציבות שירות המדינה

ייעוד

ארגון המטה האחראי והמוסמך לניהול ההון האנושי והמערך הארגוני בשירות המדינה. הנציבות מופקדת על ייצום, 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.

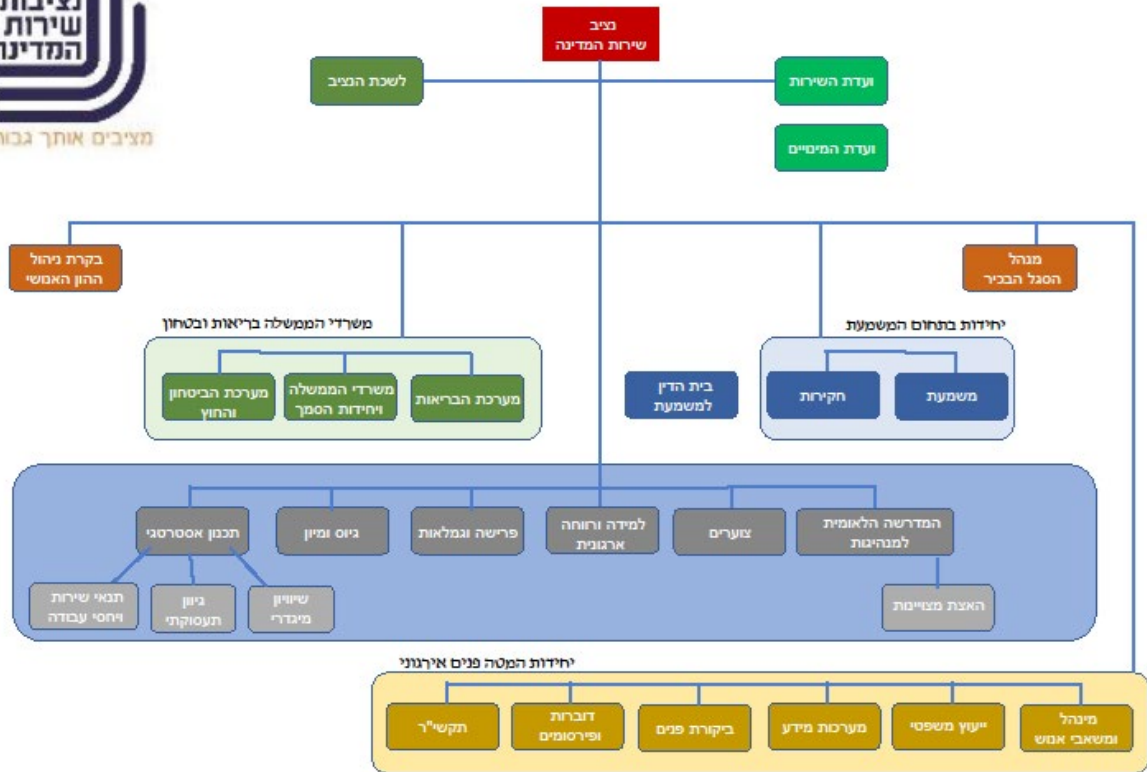
נציבות שירות המדינה אחראית מכוח החוק והחלטות הממשלה לתחומים הבאים:

- ← אישור המבנה האירגוני 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>



מבנה אירגוני נציבות שירות המדינה



נציבות שירות המדינה - בעלי תפקידים (2025)

כתובת e-mail	פקס בעבודה	טלפון בעבודה	תפקיד	שם ומשפחה	
naziv@csc.gov.il	074-7699588	074-7699100/6	מ"מ נציב שירות המדינה	פרופסור דניאל הרשקוביץ	1
ednaal@csc.gov.il	074-7699482	074-7699202	סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)	אלפסי עדנה	2
ilanrm@csc.gov.il	074-7699581	074-7699333	מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות	רם אילן	3
netali@csc.gov.il		074-7699300	מנהל אגף בכיר -ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך	חליבה אבי	4
NissimMZ@csc.gov.il		074-7699444	מנהל מינהל הסגל הבכיר	מזרחי ניסים	5
hagitre@csc.gov.il	03-7634907	03-7634913	מנהלת אגף בכיר מערכת הביטחון והחוקן	רשף חגית	6
hagitmi@csc.gov.il	074-7699587	074-7699111	היועצת המשפטית	ביטמן עידית	7
veredabu@csc.gov.il		072-3201902	מנהלת אגף בכיר גיוס ומיון	אבוטבול שוהם ורד	8
dover@csc.gov.il		074-7699500	דובר וממונה על ההסברה, פרסומים וקשרי חוץ	גרינבלט אריה	9
ofirbe@csc.gov.il	074-7699591	074-7699189	מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית	בניהו אופיר	10
NiliBM@csc.gov.il	02-6705621	074-7699286	מנהלת אגף "צוערים לשירות המדינה"	בן משה נילי	11
bakara@csc.gov.il		074-7699222	מנהל אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי	לא מאויש	12
midrasha@csc.gov.il		02-5086003	מנהל המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול	דגן עמרי	13
revitalw@csc.gov.il	074-7699585	074-7699130	מנהלת אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע	ויצמן רוויטל	13
irisre@csc.gov.il	02-6517901	02-7699599	אב בית הדין למשמעת	בן שמואל יוחאי	14
ziyonle@csc.gov.il	074-7699573	074-7699259	מנהל אגף בכיר פרישה וגמלאות	לוי ציון	15
hakirot@csc.gov.il	074-7699595	074-7699461	מנהל אגף בכיר חקירות משמעת	איטח אמיר	16
mishmaat@csc.gov.il	074-7699590	074-7699160	מנהל אגף בכיר משמעת	דוד גיא	17
ronenda@csc.gov.il	074-7699578	074-7699133	מנהל אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות	דסה רונן	18
salehsh@csc.gov.il	074-7699480	074-7699272	מנהל אגף בכיר ביקורת פנימית	שנאן סאלח	19
nirec@csc.gov.il		074-7699210	מנהל אגף בכיר תקציבים	אקשטיין ניר	20

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)

בקשות מידע לפי חוק חופש המידע (פירוט נוסף בעמ' 12)

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 (פירוט נוסף בעמ' 9)

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

פניות ציבור (לא בנושאי גיוס ומיון): קישור להגשת פניה: <https://merkava.mrp.gov.il/pubinq/index.html>

אגף פרישה וגמלאות

טלפון: 074-7699259, פקס: 074-7699573

דוא"ל: ziyonle@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

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

אגף בכיר חקירות משמעת

טלפון: מזכירות 074-7699468, פקס: 074-7699595

כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה B (קומה 5), גבעת שאול, ירושלים

דוא"ל: hakiroth@csc.gov.il

מינהל הסגל הבכיר

טלפון: 074-7699444/452, פקס 074-7699579

דוא"ל: nissimMz@csc.gov.il

אגף מינהל ומשאבי אנוש

טלפון: 074-7699202, פקס: 074-7699482

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

היועצת המשפטית

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

אגף בכיר ביקורת פנימית

טלפון: 074-7699272, פקס: 074-7699480
דוא"ל: salehsh@csc.gov.il

אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699578
דוא"ל: ronenda@csc.gov.il

תנאי שירות ויחסי עבודה

טל: 074-7699322
דוא"ל: sigalav@csc.gov.il

שוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699578
דוא"ל: dvoras@csc.gov.il

גיוון תעסוקתי

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699578
דוא"ל: dvoras@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: bakara@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

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 שכיחנו כחברים בוועדה ב-2024:

מר יוסי שלי - מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מר איתמר דוננפלד - מנכ"ל משרד המשפטים, מר שלומי אייזר - מנכ"ל משרד האוצר, מר רונן פרץ - מנכ"ל משרד הפנים

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

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.

ב-2024 כיהנו כנציגי ציבור: גב' יעל אנדורן, גב' שרית גולדשטיין, גב' שרית דנה (עד להתפטרותה), גב' מיכל הלפרין, גב' שרה פריש, גב' נגה קינן, מר יעקב אדרי, מר יורם טורבוביץ', מר אלי כהן, מר אמיר לוי, מר יוחנן לוקר.

דרכי התקשרות - לשכת הנציב:

ממונה: מ"מ נציב שירות המדינה פרופסור דניאל הרשקוביץ
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.
- **רשומות מידע:** 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-30 צוערים, בכל שנה, למצבת כח-האדם של הנציבות.

תכניות נוספות לשילוב אקדמאים מצטיינים מהחברה החרדית ומאוכלוסיות נוספות, להסדרת ערוצי הזנה כגון: "תנופה", "משפיעים" וכד' לשירות המדינה.

קליטת המועמדים למצבת כ"א בנש"מ וטיפול בכל אורך חיי הצוערים בכלל התכניות.

ממונה:

סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש) - הגב' עדנה אלפסי
 טל. 074-7699202, פקס. 074-7699482
 דוא"ל: ednaal@csc.gov.il

נתונים על עובדי נציבות שירות המדינה בשנת 2024

- ◆ בשנת 2024 הועסקו בנציבות 342 עובדים\ות בדירוגים מקצועיים שונים:
- 216 בדירוגים משפטניים, מח"ר ומהנדסים, מתוכם 22 צוערים\ות בתכנית למידה וצוערים בהשמה בנציבות.
- 126 בדירוג המנהלי, מתוכם 61 סטודנטים\יות ו- 15 גימלאים/ות.
- ◆ בחלוקה על פי מין עבדו בנש"מ 251 נשים ו- 91 גברים (הנתון כולל סטודנטים, גימלאים וצוערים במגוון התכניות).

תקציב לשנת 2024

תקציב 2024 (אש"ח)	ייעוד התקציב
65,500	שכר (נציבות)
4,700	שכר (צוערים)
18,150	אמרכלות (תפעול שוטף + תקנות בנא"מ)
1,500	הדרכה והכשרות עובדים בשירות המדינה
21,500	מחשוב ומערכות מידע
12,800	מערך גיוס ומיון
400	הדרכה ושכר לימוד (נציבות שירת המדינה)
4,800	ייעוץ ואסטרטגיה
12,630	מדרשה
16,000	תפעול צוערים
157,980	סה"כ

דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ

ייעוד היחידה:

טיפול יעיל, יזום ותגובתי בכל צרכי הדוברות 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 העמדת מידע לציבור

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 למסרם, 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.

קישור להנחיות בדבר הגשת בקשת מידע באתר הנציבות https://www.gov.il/he/pages/freedom_of_information_csc

הנחיות היחידה להעמדת מידע במשרד המשפטים: https://www.gov.il/he/departments/units/freedom_of_information_supervisor

הממונה על העמדת מידע לציבור:

מר שראל שפייר

טלפון: 074-7699100

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

לפניות בדוא"ל: hofeshmeida@csc.gov.il



תאריך הפקה: 27.01.2025

דיווח הממונה על העמדת מידע לציבור

מספר בקשה: 4156

פרטי ממלא הטופס

פרטי ממלא הטופס

שם המשרד

נציבות שירות המדינה

שם הממונה

שראל שפייר

דואר אלקטרוני

HofeshMeida@csc.gov.il

הערות

מידע אודות בקשות

מידע אודות בקשות

המידע בטופס נכון לשנת דיווח

2024

פניות עבורן הרשות מסרה את כל המידע המבוקש:

כמות הפניות

19

כמות הפניות

16

כמות הפניות

14

כמות הפניות

12

כמות הפניות

11

כמות הפניות

6

פניות עבורן הרשות מסרה את המידע המבוקש באופן חלקי:

פניות עבורן הרשות דחתה את הבקשה למסירת מידע:

(גם במקרים שהתברר שהמידע המבוקש לא מופיע ברשות, עדיין יש להתייחס לפניה כבקשת חופש מידע והיא חייבת להיספר ולהיכלל בדוח)

פניות עבורן הטיפול הופסק בשל אי תשלום אגרה:

פניות שהטיפול בהן טרם הסתיים:

(הדיווח הוא אודות השנה החולפת, על כן יש להתייחס לסטטוס הבקשה נכון ל-31 לדצמבר של השנה החולפת ולא למועד הגשת הדיווח)

פניות שהטיפול בהן הופסק מטעמים הקשורים לפונה:

(מקרים בהם משך הפונה את בקשתו / סירב לשלם את אגרת הטיפול או ההפקה הנוספת)

סה"כ

78

בקשות שסורבו

מידע אודות בקשות שסורבו

סך כל הבקשות שסורבו / נענו חלקית בשנה הנבחרת

30

סיבות הדחיה

RejectReasonsTable 1

עילת הדחיה

8(1) - הקצאת משאבים

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

3

RejectReasonsTable 2

עילת הדחיה

8(4) - המידע פורסם

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

4

RejectReasonsTable 3

עילת הדחיה

8(3) - לא ניתן לאתר את המידע

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

5

RejectReasonsTable 4

עילת הדחיה

8(5) - המידע נוצר בידי רשות אחרת

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

11

RejectReasonsTable 5

עילת הדחיה

9(א)(3) - פגיעה בפרטיות

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

9

RejectReasonsTable 6

עילת הדחיה

9(ב)(1) - שיבוש תפקוד הרשות

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

1

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

3

RejectReasonsTable 8

עילת הדחיה

9(ב)(9) - משמעת

סך הבקשות שנדחו מעילה זו

3

סה"כ

39

בקשות שנענו

מידע אודות זמני טיפול בבקשות שטיפולן הסתיים
סך הבקשות בהן הסתיים הטיפול במהלך השנה הנבחרת

49

כמות פניות שעבורן זמן הטיפול לא עלה על 15 יום:

כמות פניות שעבורן זמן הטיפול היה בין 16-30 יום:

כמות פניות שעבורן זמן הטיפול היה בין 31-60 יום:

כמות פניות שעבורן זמן הטיפול היה בין 61-120 יום:

כמות פניות שעבורן זמן הטיפול היה מעל 120 יום:

סה"כ

49

האם המועדים כוללים פניה לצד ג'?

לא

כן

אגרות

מידע אודות אגרה שנגבתה במסגרת בקשות חוק חופש המידע

סך הבקשות בגיבן נגבתה אגרה

31

סכום האגרות שניגבה במסגרת בקשות חוק חופש המידע

682

כמות פניות

17

כמות פניות

10

כמות פניות

18

כמות פניות

4

כמות פניות

0

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.
- ◀ מעורבות בתהליכי איוש, בשיתוף עם אגף בכיר גיוס ומיון - מכרזי בכירים וועדות איתור.
- ◀ קביעת מנגנונים ומיסוד של מעגל תכנון כ"א שנתי לסגל הבכיר בשירות המדינה.
- ◀ קביעת מדיניות מקצועית בנושאים העוסקים בניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה - תנאי סף למשרות בכירות, מדיניות ריבוד, תכניות פרישה וכד'.
- ◀ 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 פרסום למועמדים פוטנציאליים בסגל הבכיר המוביל לצורך מנגנון התמודדות, 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'.
- ◀ טיפול ועדכון שוטף של מאגר הצהרות רכוש לבכירים.

ממונה:

מנהל מינהל הסגל הבכיר: ניסים מזרחי
טלפון: 074-7699444/452, פקס 074-7699579

סיכום פעילות בשנת 2024

- ◆ קידום של תהליכים ומנגנונים לניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה בהתאם להחלטת הממשלה 2464 מיום 8.3.2015 ולהנחיית נציב שירות המדינה מספר 1.6 באמצעות גיבוש והפצת נוהל האצת הסדר התמודדות מיוחד, עידוד מעבר בין תפקידים ומוביליות בסגל הבכיר המוביל בשירות המדינה.
- ◆ בחינת נוהל אמות מידה לקביעת דרישות סף במשרות בסגל הבכיר בשירות המדינה.
- ◆ הפצה ויישום נוהל איוש זמני של משרות פנויות בסגל הבכיר בשירות המדינה.
- ◆ גיבוש והעברת החלטת ממשלה מספר 2633 בדבר הסדרת תגמול לסיום קדנציה למשרות בכירות של מינויי ממשלה קצובים שלא קיים עבורן הסדר פרישה. גיבוש מדיניות והפעלתה לרבות בניית מחשבון מקוון לביצוע החישובים.
- ◆ אפיון מסמך דרישות מקצועי לשדרוג מערכת מקוונת להגשת הצהרת רכוש לבכירים, גיבוש נוהל הסבה למערכת מקוונת וטיפול שוטף בהצהרות רכוש לבכירים.
- ◆ ניהול עבודת מטה משולבת וסיומה להשלמת הסדר כספי ליועמ"שים כנגזרת מיישום החלטת הממשלה על קציבת כהונה ליועמ"שים.
- ◆ גיבוש עמדת מינהל הסגל הבכיר ביחס לבקשות לוועדות 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.
- ◆ ייעול, שיפור והנגשת מידע וניהול ידע בעמוד מינהל הסגל הבכיר באתר נציבות שירות המדינה באמצעות עדכון תוכן העמוד בנהלים רלוונטיים.
- ◆ צמצום בירוקרטיה ושיפור השירות בהליך סיום העסקת בכירים. יצירת מכתב פרישה אחוד הכולל את כלל הסוגיות הרלוונטיות בסיום ההעסקה.
- ◆ עדכון חוזי העסקה לבכירים בהתאם לסוגיות משפטיות.
- ◆ המלצה לנציב שירות המדינה לקביעת הרכבי ועדות איתור בהתאם להחלטת הממשלה והוראות התקשי"ר.
- ◆ 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, עריכת מגוון חוזי העסקה לאוכלוסיות השונות, עבודה פרטית, חל"ת ומנגנוני שימור שכר.
- ◆ טיפול בכל סוגיות פרישת בכירים לרבות חישוב זכאויות בהתאם להחלטות הממשלה הרלוונטיות (2464, 2633, 2715 וכיוב'), מענקים, תגמול צינון ותכניות פרישה ייחודיות אחרות.
- ◆ ניהול וטיפול בבקשות הנוגעות לפגיעה ביחסי עבודה, התעמרות בעבודה, ויסות, נידוד ומוביליות תוך מתן פתרונות ייחודיים ויצירת הסדרי העסקה ייחודיים.
- ◆ ייצוג נציבות שירות המדינה בבית הדין לעבודה בסוגיות הנוגעות לסגל הבכיר בשירות המדינה.

◆ בניית מודל מדיניות של ניהול קריירה בשירות המדינה לרבות התנעת גיבוש תכניות רוחביות וייעודיות לבכירים.

◆ בחינת עדכון המנגנון לתכנית הכשרה לעתודות לסגל הבכיר.

◆ מתן סיוע, ייעוץ וליווי למשרדים בהליך קליטת בכירים לרבות מנהלים כלליים ומוקבליהם.

◆ ליווי בכירים עם כניסתם לתפקיד לרבות מיצוי זכויות בתחומי הפרט.

◆ מתן מענה שוטף לממונה חופש המידע לבקשות המתקבלות באמצעות חוק חופש המידע.

אגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה

יחידות 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 וגיבוש 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: קביעת מבנים ארגוניים למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, מיצוי זכויות וקיום חובות עובדי המדינה בהתאם לקבוע בתקנון שירות המדינה (התקשי"ר) ושותפות פעילה כנציגי המעסיק (המדינה) במו"מ מול נציגי עובדים ואיגודים מקצועיים לשם השגת פתרון לסכסוכי עבודה במשק.

צוות האגף מורכב מארבעה אשכולות המחולקים לפי תחומי תוכן ומומחיות:

1. אשכול חברה וקהילה.
2. אשכול משאבי טבע ותשתיות.
3. אשכול כלכלה ומשק.
4. אשכול משרדי מטה.

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

בנוסף, פועל האגף בצירים כלל ממשלתיים ומסדיר סדרות ארציות לקידום תהליכים רוחביים ותשתיתיים בממשלה לשיפור ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

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 2024

- ייושם חזון האגף בא לידי ביטוי בתכנית העבודה במספר משימות עיקריות:

 - ♦ מתן מענה שוטף וליווי מקצועי למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בתהליכי שינוי ארגוני, הנובעים מעדכון יעדי המשרד ושאיפה מתמדת לשיפור השירות לאזרח. הליווי כולל תמיכה בהגדרת מבנים ותפקידים, התאמת עיסוקים ומתן שירות פרט מותאם לסוגיות מורכבות בתחום ההון האנושי.
 - ♦ פיתוח קהילות ידע וחיזוק יחידות ההון האנושי באמצעות קיום מפגשים מקצועיים סדירים: מפגשי סמנכ"ל הון אנושי, מנהלי יחידות ההון האנושי, וכן מפגשים משותפים לבעלי תפקידים נוספים ביחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, לצורך שיתוף ידע, גיבוש קהילתי, והעשרת שיח מקצועי בין-משרדי.
 - ♦ חיזוק, מיצוב והטמעת תפישת הפרופסיה בניהול ההון האנושי בממשלה במספר מישורים: תפישת תפקיד מנהלי יחידות 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 רחבי 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.
 - ♦ הסדרת מדיניות סדרות ארציות רוחביות ופעילות לטובת הטמעתה בשטח: סדרת הדוברים, הסדר משפטנים ופרקליטים, הסדרת עיסוק המהנדסים, המדענים הראשיים, תקציבנים וחשבונאים, טכנולוגיות מידע ודיגיטל, אגפי השירות, פניות ציבור ויישום תפקוד הרכש הנכסים והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
 - ♦ הנגשת עיסוקים ארציים - כחלק מקידום פרופסיות מקצועיות ועידוד מוביליות בשירות המדינה רוכזו כלל העיסוקים הארציים במערכת העיסוקים בכדי להקל על עבודת יחידות ההון האנושי.
 - ♦ המשך יישום אצילת סמכויות בתחום התקינה והפרט במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, כבסיס לתהליך הרחבת הגמישות הניהולית למשרדי הממשלה בשנת 2025, בהתאם להנחיית הניצב.
 - ♦ ליווי מקצועי ותמיכה שוטפת ליחידות ההון האנושי במעבר למערכת השכר הממשלתית החדשה (Payroll): סיוע בהטמעה, פתרון אתגרים תפעוליים ומתן מענה לצרכים העולים מהשטח.
 - ♦ הערכים המובילים את התרבות הארגונית ועבודת הצוות באגף הם מקצועיות ופיתוח ידע, שירותיות, יוזמה ואנושיות.

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

יזם 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, עניני 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 היציגים 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: אילן רם

טל. 074-7699333

דוא"ל: noyka@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2024

תהליך אישור תכניות עבודה לשנת 2025:

1. כחלק מהיערכות אגף בכיר מערכת הבריאות לשנת 2025, האגף הוביל את תהליך אישור תכניות העבודה בכלל מערכת הבריאות לקראת שנת 2025. במסגרתו הציגו בפני הממונה על מערכת הבריאות במהלך החודשים פברואר - אפריל 2025 כלל הנהלות יחידות מערכת הבריאות את תכנית העבודה לשנת 2025 ואת סיכום ביצוע המשימות שתוכננו לשנת 2024.
2. גיבוש מסמך מסכם לתכניות העבודה, נושאים מרכזיים לטיפול ובמיקוד המענה ע"י נציבות שירות המדינה.

המשך הרחבת אצילת סמכויות התקן ליחידות מערכת הבריאות:
השלמת תהליכי עבודה למתן אצילת הסמכויות לכלל יחידות מערכת הבריאות ובחינת מתן אצילה ליחידות בתחומים נוספים.

בקרה פנים - אגפית:

3. המשך דיוק "דשבורד" בקרה והכנת מדדים נוספים.
4. השתתפות בצוותי עבודה רוחביים לצורך שיפור תהליכי עבודה ותהליכי בקרה.

בקרה תקציבית:

5. ביצוע בקרה שוטפת אחר היקף התקנים הפתוחים אל מול חוק התקציב, תוספות תקינה ומצב איוש התקנים במערכת הבריאות.
6. ביצוע בקרה על 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.
7. אפיון וביצוע התאמות במערכת מהו"ת לצורך הצגת תמונת מצב עדכנית של הבקרה התקציבית של כל יחידה במערכת הבריאות.
8. השתתפות בצוות רוחבי לצורך בחינה והסדרת הסעיפים התקציביים.

יחסי עבודה, סכסוכים ומו"מ קיבוציים עיקריים:

9. השתתפות בניהול מו"מ עם הממונה על השכר ומשרד הבריאות מול הסתדרות האחיות - הסכם קיבוצי שכלל שנויים בלוח התפקוד, נחתם ביום 1.11.2023 ופורסמו הוראות ביצוע.
10. השתתפות בניהול מו"מ עם הממונה על השכר ומשרד הבריאות מול הסתדרות הרופאים - הסכם רופאים נחתם בתאריך 31/03/2025.
11. השתתפות בניהול מו"מ עם הממונה על השכר ומשרד הבריאות מול ההסתדרות - הסכם פסיכולוגים נחתם בתאריך 01/04/2025.
12. השתתפות במו"מ עם הממונה על השכר וחטיבת בתי החולים הממשלתיים לקראת סינוף אגד מרפאות בריאות הנפש יפו מול ההסתדרות הכללית והר"י.
13. השתתפות במו"מ עם הממונה על השכר וחטיבת בתי החולים הממשלתיים לקראת איחוד בתי חולים רמב"ם ומעלה-הכרמל מול ההסתדרות הכללית והר"י.

השתתפות עובדי האגף בוועדות וצוותי עבודה עיקריים:

14. ליווי תביעות משפטיות מרובות.
15. השתתפות בוועדה הבין-מוסדית להכרה בתארים אקדמיים לצורכי שכר במגזר המקצועות הרפואיים.
16. השתתפות בוועדות שינויים וועדות היגוי במרכ"ה.
17. השתתפות בוועדת פרט עליונה בנש"מ (עבודה פרטית/העסקת קרובי משפחה/חל"ת).

18. השתתפות בפורום יחידות ממשלתיות רפואיות במשרד הבריאות.
19. ליווי ואפיון צורכי מערכת הבריאות בכלל הפרויקטים הנוגעים במערכות מידע לניהול הון אנושי במערכת הבריאות (קליטה דיגיטלית, איחוד מערכות מרכז"ה ומודול פיננסי, מערכת BI - מה"ת ועוד).
20. השתתפות במנהלת לאפיון והסדרת תהליכי עבודה בניהול נתונים קובעי שכר.
21. אושר מבנה ארגוני של משא"ן משרד הבריאות ונמצא בתהליך יישום מתקדם.
22. אושרה הכרה בנפת אשקלון כמחוז, בתהליכי הקמה והעברה מבית חולים ברזילי (עד 30/06/25).
23. בחינה ועדכון של מבנים ארגוניים, בהתאם לצורך - בבתי החולים ובמשרד הבריאות.
24. השתתפות בצוותי מדיניות רוחביים בנציבות: צוות לקביעת קריטריונים לאות הנציב, צוות בין-מערכתי לעניין תנאי שירות, צוות גמישות תעסוקתית ועוד...
25. השתתפות בצוות בין משרדי בנושא בחינת מבנה הנהלות בבתי החולים הממשלתיים.
26. השתתפות בבחינת שינויים ארגוניים בהטלת ניהול ראשל"צ על ביה"ח שמיר.
27. השתתפות בוועדה של משרד הבריאות לבחינת עבודת התאגידים במערכת הבריאות.

שיתופי ידע והדרכה:

28. 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.
29. קיום פורום מקצועי למנהלים האדמיניסטרטיביים ולמנהלי משא"ן- עדכונים שוטפים, כיוונים ותהליכים עיקריים בניהול הון אנושי שעל הפרק.
30. קיום שלושה מפגשים של פורום ניהולי בכיר למנהלים אד', בשיתוף עם המדרשה הניהולית לממשל ניהול ומנהיגות - לחיזוק ומתן כלים למנהלים בתקופות מורכבות.
31. קיום קורס הדרכה בסיסי לעובדי משא"ן במערכת הבריאות הממשלתית.
32. יצירה ומימוש קורס מתקדם לעובדי משא"ן של מערכת הבריאות, בשיתוף עם אגף בכיר הדרכה.
33. מענה שוטף וזמין לסוגיות משא"ניות בעת המלחמה בדגש על התאמות הנדרשות למערכת הבריאות (איושים זמניים, מכרזים, תהליכי טיפול בפרט) לרבות פרסום חוזרים ייעודיים.
- קשר רציף להתרת חסמים בניהול הון אנושי שכלל בין היתר ביקורים בבתי החולים בתקופת המלחמה.

תפקידי רוחב נוספים:

34. ביקורים ביחידות מערכת הבריאות השונות בשגרה
35. עבודה מול הממונה על השכר לבחינה וקידום של חוזים אישיים למנהלים במערכת הבריאות הממשלתית.

אגף בכיר מערכת הביטחון והחוץ

- 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 יחודיות ליחידות אלה.

הממונה על מערכת הביטחון והחוץ:

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 אנושי על פי כללי מנהל תקין.
- ← הקניית מערך שיטות, מנגנונים וכלים למדידה, הערכה ובקרה לשם שיפור ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

יחידות האגף

- אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי מהווה סמכות מקצועית עליונה בתחומים הבאים:
 - ← יחידת אנליזה - בקרה, מדידה והערכת ביצועיים ארגוניים בניהול ההון האנושי
 - ← תהליך משוב הערכת העובדים "בשביל העתיד" בכלל שירות המדינה
 - ← סקר מחוברות עובדים בכלל שירות המדינה
 - ← אפיון מערכות טכנולוגיות תומכות בקרה

תפקידו העיקרי של האגף

- ← הובלת תהליכי מדידה והערכת ביצועים ארגוניים - "מדדי הון אנושי" בשירות המדינה.
- ← פיתוח וגיבוש, תורה, מדיניות, כללים, ונהלים לביצוע בקרה בתחומים שנציבות שירות המדינה מופקדת עליהם.
- ← הובלת והטמעת תהליך משוב הערכת העובדים "בשביל העתיד" בכלל שירות המדינה כחלק מהותי מתהליך הרפורמה לשיפור ביצועי היחידות והעובדים.
- ← הובלת סקר מחוברות עובדים בכלל שירות המדינה ופרסום מדד המחוברות.
- ← הטמעת תרבות ארגונית, תשתיתית, אנושית וטכנולוגית, תומכות בקרה, שקיפות והתייעלות בשירות 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.

איסוף וריכוז נתונים ומידע בדוחות בקרה מסכמים לצורך הצגת תמונת מצב מערכתית והשוואתית ולאיתור מגמות, פערים וחסמים להשגת יעדי התכנון בניהול ההון האנושי, לתיקוף ועדכון מדיניות הנציבות וייעול תהליכי העבודה של ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

דרכי התקשרות:

טלפון 074-7699222, פקס 074-769948
דוא"ל bakara@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2024

משוב והערכת עובדים "בשביל העתיד"

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 2024 שיעור ביצוע הערכת ביצועי העובדים על שנת 2023 לכלל 68,039 עובדי שירות המדינה* (משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הביטחון והחוץ ומערכת הבריאות) הגיע ל-99.60% מעובדי המדינה - הישג ראוי לכל הערכה. (עלייה ביחס לנתוני שנת 2022 שעמדו על 99.26%)

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.

* בנתונים הסופיים לא שוקללו משרתי מילואים/כפיפים למשרתי מילואים שנעדרו מתחילת מלחמת "חרבות ברזל" ולכן לא בוצעה להם הערכת עובדים. עם חזרתם לעבודה בארגון, תושלם עימם תהליך ההערכה באופן פרונטלי.

פרסום מדדי דוחות בקרה

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, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והחוץ.

הכלים כוללים מדדי ביצוע - 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. לצד מדדי הביצוע נעשה שימוש בכלים של דוחות בקרה רחבים הכוללים בקרת עומק וכן דוחות קצרים - זרקור בקרה על תחומי שבמיקוד מרחב עולמות התוכן של ניהול ההון האנושי ומרחב הגופים בשירות המדינה (גופי הנציבות, משרדי ממשלה, יחידות סמך, מערכת הביטחון והחוץ ובתי חולים ממשלתיים) מכילים מגוון נרחב של נושאים בהם לא ניתן לעסוק בעומק רב כל הזמן ובמקביל.

בשנים 2024 פרסם אגף הבקרה את המדדים הבאים:

◆ **מדד הארכת שירות מעבר לגיל פרישה ממצאי שנת 2023** - מדד זה מציג מגמות במתן אצילת הסמכויות ליחידות בהארכת שירות מעבר לגיל פרישה. ציון מדד הארכת השירות לשנת 2023 הינו 81.1 ניתן לראות בממצאים כי בשנה זו חלה ירידה משמעותית בציוני המדד הכללי, בעיקר בשל הירידה בציון הרכיב "איכות ויישום התכנון הארגוני" המשקף את מספרם העולה של מאריכי השירות בפועל בשנת 2023. ירידה זאת נובעת מעליה של 30% במספר מאריכי השירות ביחס לשנה הקודמת. בצד זה ניתן לראות עלייה בציון המדד ברכיב "תהליכי הארכת שירות", דבר המעיד על שיפור בהקפדה של היחידות על תהליכי הארכת שירות בהיבטי תקינות ודיווחים במערכות המידע.

◆ **מדד השוויון המגדרי - ממצאי שנת 2023** - ציון מדד השוויון המגדרי של כלל שירות המדינה לשנת 2023 הינו 93.4, ירידה קלה ביחס לציון לשנת 2022 שעמד על 93.8. המתווה המתודולוגי ותוצאות המדד לשוויון מגדרי של שירות המדינה לשנת 2022 מהווים חלק מדוח "השוויון המגדרי לשירות המדינה 2023", המפורסם מטעם האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה.

◆ **מדד הגיוון התעסוקתי** - ממצאי שנת 2023- ציון מדד הגיוון התעסוקתי של כלל שירות המדינה לשנת 2023 הינו 79.7. בשנה זו נרשמו עליות קלות בציון המדד במערכות השונות ובכלל שירות המדינה ביחס לציון לשנת 2022 שעמד על 79. המתווה המתודולוגי ותוצאות המדד לגיוון תעסוקתי של שירות

המדינה לשנת 2023 מהווים חלק מדוח "הגיוון התעסוקתי לשירות המדינה 2023 המפורסם מטעם האגף לגיוון תעסוקתי בנציבות שירות המדינה.

◆ **מדד הדרכה בשירות המדינה** - ממצאי שנת 2023 - ציון מדד הדרכה של כלל שירות המדינה לשנת 2023 הינו 82.1. בתוצאות המדד הראשי ניתן לראות רמת ביצועים טובה בכלל המערכות בשירות המדינה, מרבית היחידות (משרדי הממשלה ויחידות הסמך, בתי החולים הממשלתיים ויחידות מערכת הביטחון) מיישמים בצורה טובה מאד את המדיניות וההנחיות של אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, בתחום הלמידה וההדרכה, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בתוכניות העבודה ובדוחות הביצוע השנתיים. כמו כן, מרבית היחידות הצליחו לשמור על אחוז ביצוע גבוה ביחס לתכנון וזאת למרות מלחמת "חרבות ברזל" שפרצה לקראת סוף שנת 2023.

סקר ומדד מחוברות עובדים - ממצאי שנת 2024

סקר מחוברות עובדים הוא תהליך שפותח והוטמע כחלק מהרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה. הסקר נותן לעובדים הזדמנות להשמיע את קולם ודעתם על מגוון נושאים בארגון ובכך להוביל לשיפור האקלים הארגוני ושיפור תחושת המחוברות של העובדים בחודש יוני 2024 הועבר הסקר במתכונתו החדשה באמצעות הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לכלל העובדים (44,958) במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך ובמערכת הביטחון והחוק. על הסקר השיבו כ- 53% (23,938 עובדים).

הסקר מעניק לעובדי המדינה הזדמנות להביע את עמדותיהם בנוגע לארגון ולתחומים שונים בעבודתם, ומהווה כלי ניהולי משמעותי עבור מנהלים בשירות המדינה. ממצאיו מאפשרים למקד פעולות לשיפור מחוברות העובדים לארגון, חיזוק האקלים הארגוני והגברת המחויבות להשגת מטרות הארגון, שתכליתם שיפור השירות הניתן לאזרחי המדינה.

מדד המחוברות לשנת 2024 מצביע על רמת מחוברות גבוהה בשירות המדינה, לצד שני פערים מרכזיים בתחומים: "הנהלת ארגון" ו"הארגון שלי".

[במצגת מוצגים ממצאי הסקר ברמה רחבת של כלל שירות המדינה, למעט מערכת הבריאות, שתבחן במסגרת הסקר שיתקיים בשנת 2025.](#)

[בנוסף, מצורף מסמך הכולל כיווני פעולה והמלצות לטיפול בפערים הרחביים שנמצאו בכלל משרדי הממשלה, הביטחון והחוק.](#)

יישום טכנולוגיות תומכות בקרה

האגף שוקד על הקמת תשתיות חדשות ושינויים במערכות המידע הקיימות לצורך הקמה ושדרוג מערך יכולות בקרה מבוססות מידע ומערכות מידע, בשיתוף עם אגף בכיר טכנולוגיות ומידע.

פעילות האגף כללה בשנת 2024 את הפרויקטים הבאים:

פרויקט	סטטוס
מדד טיוב נתוני אצילת התקן- מערכת טכנולוגית	הפיתוח הסתיים והמערכת נמצאת בתהליכי בדיקות
מערכת בעלי תפקידים -איפיון וליווי פיתוח	המערכת בתהליכי פיתוח
מערכת תקופת ניסיון- איפיון וליווי פיתוח	המערכת בתהליכי פיתוח

לצד זאת ממשיך האגף לייזום ולקדם את תהליכי המדידה והבקרה בסביבת מערכת מהו"ת המהווה את מערכת המידע המרכזית התומכת את תהליכי ניהול ההון האנושי.

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, והבדיקות

הלשכה המשפטית

הלשכה המשפטית בנציבות שירות המדינה מעניקה ייעוץ משפטי לנציב שירות המדינה וליחידות הנציבות, להנהלות המשרדים והיחידות 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 דעתה במגוון רחב של סוגיות, ביניהן בשאלות שמקורן בפרשנות חוקי היסוד, חוזים, חוקי העבודה והתקשי"ר.

כמו כן, הלשכה עומדת בקשר רצוף עם נציגי הפרקליטות המייצגים 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 הועדה 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), התשל"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 וועדות משרדיות

הלשכה המשפטית משתתפת גם בדיונים פנימיים שונים בוועדות 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

היועצת המשפטית - עו"ד עידית ביטמן
טל. 074-7699111, פקס. 074-7699587
דוא"ל: hagitmi@csc.gov.il

סיכום פעילות 2024

במהלך שנת 2024 נפתחו בלשכה המשפטית כ-1000 תיקים משפטיים בנושאים שבטיפול הלשכה.

א. ריכוז וייעוץ משפטי לוועדת שירות המדינה:

במסגרת תפקידיה, הלשכה המשפטית מכינה ומרכזת את הדיונים, ההצעות לדין והמסמכים האחרים הנדרשים לקיום דיוני ועדת שירות המדינה, בתיאום עם המשרדים הרלוונטיים ומשרד המשפטים, ומעניקה ייעוץ וליווי משפטי לעבודת הוועדה. החלטות ועדת שירות המדינה מפורסמות באתר הנציבות.

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

במסגרת אחריותה לטיפול בתחום החקיקה, לרבות חקיקת משנה, טיפלה 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:

◆ **תיקון חקיקה - הצעת חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה) (תיקון - תקופת צינון לעובד ציבור ברשויות פיננסיות) - במהלך חודש פברואר 2024 דנה ועדת השרים לענייני חקיקה בהצעת חוק שנועדה להחמיר את ההגבלות שחלות על קבוצת עובדים ברשויות פיננסיות לאחר פרישתם, ובהמשך התקיימו דיונים בנושא גם בוועדת העבודה והרווחה בכנסת. במסגרת הטיפול בנושא, עובדי הלשכה המשפטית העבירו התייחסות לוועדת השרים; קיימו שיחות ודיונים עם גורמים פנימיים וחיצוניים; והציגו את עמדת הנציבות בוועדה בכנסת. הצעת החוק עתידה לעלות לקריאה ראשונה במליאת הכנסת ואז לידון שוב בוועדת העבודה והרווחה לקראת קריאה שנייה ושלישית במליאה.**

◆ **תיקוני תקשי"ר בנושאים שונים - כך למשל, הלשכה המשפטית מלווה צוות משרדי שמטרתו לגבש המלצות לתיקון סעיף בתקשי"ר האוסר לעבוד בעבודה פרטית במקצועות מסוימים (עריכת דין, ראיית חשבון, הוראת נהיגה, עסקי תיווך, עסקי ביטוח וחקירות פרטיות), ולעדכן את המדיניות בהתאם למסקנות ולצורך.**

◆ **עדכון וליווי הליכים כגון:**

● צוות משרדי בנושא חוק שירות המדינה (סיוג פעילות מפלגתית ומגבית כספים), תשי"ט-1959 בנציבות שירות המדינה הוקם צוות משרדי לצורך בחינת האפשרות לתיקון רשימת סוגי העובדים עליהם חלות המגבלות הקבועות בסעיף 1 לחוק הסיוג ובהתאם לקבוע בהחלטות הממשלה (י"פ התשכ"ט, עמ' 1792; ו-י"פ התשל"ז, עמ' 938 להלן: **"החלטת ממשלה 1969"**; **"החלטת ממשלה 1977"**; **"החלטות הממשלה"**). עבודת הצוות המשרדי נעשית בהמשך לעבודת מטה קודמת של נש"מ מול משרד המשפטים, ובעקבות העתירות שהוגשו לבג"ץ בנושא - בג"ץ 8295-23 **אברמוביץ נ' הכנסת** (23.11.2023), בג"ץ 08-24-19411 **אברמוביץ נ' הכנסת**, נתקבל ביום 8.8.2024. ממצאי הצוות המשרדי יועברו למשרד המשפטים ולגורמים מוסמכים נוספים לצורך המשך טיפול בנושא בביצוע עבודת המטה בעניין.

● חוק הגנת הפרטיות (תיקון מס' 13), התשפ"ד-2024 - נציבות שירות המדינה פועלת בשיתוף פעולה עם הרשות להגנת הפרטיות לכתובת נוהל להסדרת מעמד ממוני הגנת הפרטיות. ביום 5.8.2024 אישרה הכנסת את חוק הגנת הפרטיות (תיקון מס' 13), התשפ"ד-2024 (להלן: **"התיקון לחוק"**). התיקון לחוק מיועד להיכנס לתוקפו בחודש אוגוסט הקרוב, ומהווה רפורמה משמעותית בתחום הגנת הפרטיות בישראל. התיקון לחוק קובע, בין היתר, חובת **מינוי ממונה על הגנת הפרטיות** (DPO - Data Protection Officer) בארגונים הנדרשים לכך, בהם, **גוף ציבורי** כמשמעותו בחוק.

● ליווי פרויקט יישום החלטות ממשלה בעניין קציבת כהונת יועצים משפטיים למשרדי הממשלה.

● השתתפות בעבודת מטה בין משרדית בעניין גיבוש כללים לגבי עבודה במשרדי הממשלה של עובדי מדינה בעת שירותם במילואים, בהתאם לסעיף 9 להחלטת ממשלה מס' 2540 מיום 9.12.2024 בנושא 'הוקרה, סיוע ותגמול לחיילי מילואים המשרתים במלחמת "חרבות ברזל" ותיקון החלטות הממשלה'.

● ליווי משפטי בעדכון הנחיית נציב בנושא "תוכנית הירתמות וסיוע של עובדי המדינה בקהילה במצבי חירום".

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 2024 נפתחו 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, בנוסף לתיקי תביעה רבים נוספים המטופלים בלשכה המשפטית, אשר נפתחו בשנים קודמות וטרם הסתיימו. להלן דוגמאות עיקריות:

בג"ץ 37830/08/24 בג"ץ 41730/08/24 בג"ץ 49541/08/24 **מכון לואיס לחברה לכלכלה ודמוקרטיה נ' ממשלת ישראל** - טענת העותרים הייתה שתי ההחלטות ההמשלה הנוגעות לתהליך מינוי נציב שירות המדינה הן חסרות סבירות וביסוס משפטי, כי אין ביכולת הממשלה לסגת מתהליכי מינוי קודמים, וכי אין לאפשר את מינויו של נציב שירות המדינה דרך הוועדה המייעצת למינוים לתפקידים בכירים, שכן הנציב אינו נכלל בשבע המשרות הספציפיות הללו. על כן, נטען כי יש לקבוע הליך תחרותי לתפקיד זה, וכי יש למסד תהליך קבע למינוי של נציב שירות המדינה.

לעמדת היועצת תפקיד נציב שירות המדינה הינו תפקיד של שומר סף ולא מדובר במשרת אמון. לעמדת הממשלה לעותרים אין בסיס חוקי לעמוד עליו, שכן חוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט-1959, נותן הסכמה מפורשת ובלתי מסויגת לדרך מינוי הנציב על ידי הממשלה. וכן, לשון החוק מלמדת על כוונת המחוקק להתיר בידיה את שיקול הדעת בנושא. בפסק הדין נקבע כי יש לקבוע הליך קבע למינוי נציב שירות המדינה, והליך זה צריך להיות תחרותי, כך שיאפשר לבחור את המועמד הטוב ביותר לתפקיד.

בג"ץ 1363/23 **שדולת הנשים בישראל נ' הממשלה** - עתירה שבגדרה התבקש בית המשפט להוציא צו על תנאי המורה לממשלה ליתן טעם מדוע לא ייקבע כי הממשלה הפרה את חובתה לייצוג הולם של נשים במינוי מנכ"לים למשרדי הממשלה, ובאיוש משרות בכירות בפטור ממכרז; מדוע לא ייקבע כי מינוי המנכ"לים שבוצעו עד כה בטלים, כך שיש לבצעם מחדש, תוך שימוש בחובת הייצוג ההולם; ומדוע לא ייקבע כי על הממשלה לקבוע הנחיות להבטחת ייצוג הולם במשרות המאוישות בפטור ממכרז.

נקבע בפסק הדין כי ניתן לקבוע כלל הכרעה ברור, שאינו שרירותי, שיסדיר את אופן המינוי לתפקידי מנכ"ל במבט רחב, ואשר יימנע את 'מירוץ המינויים'. כמו כן, נקבע כי משרת אמון אינה "מילת קסם" שיש בה להסיר מעל כתפי השר את חובת הנאמנות שלו כלפי הציבור, במסגרתה שיקול הדעת הרחב הנתון לו בהליך המינוי של משרת אמון מגודר על ידי חובות החוק והמשפט המינהלי, ובין היתר, החובה לייצוג הולם מכוח חוק. על כן, נקבע כי חובת הייצוג ההולם חלה על מינוי למשרות מנכ"ל למשרד ממשלתי, וכן על יתר המינויים המתבצעים בפטור ממכרז, ובפרט בלשכות שר ובלשכות מנכ"ל. כמו כן, בית המשפט הורה על מתן צו מוחלט, במבט צופה פני עתיד, בנוגע לקביעת הנחיות לחובת הייצוג ההולם במשרות המאוישות בפטור ממכרז, לפיו על הממשלה לקבוע, תוך 6 חודשים, הנחיות שתעמודנה בהוראות החוק והפסיקה לגבי חובת הייצוג ההולם, בכל הנוגע למינוי מנכ"לים למשרדי הממשלה ולמשרות המאוישות בפטור ממכרז. בימים אלה שוקד צוות משרדי בנציבות שירות המדינה על גיבוש הנחיות כאמור, בשיתוף משרד ראש הממשלה, משרד המשפטים והרשות לקידום מעמד האישה.

בג"ץ 6075/24 עמותת לביא זכויות אזרח מינהל תקין ועידוד ההתיישבות נ' נציב שירות המדינה - טענת העותרים הייתה כי הנציב חרג מסמכותו בכך שלא העלה את בקשת שר הכלכלה להפסיק את כהונת הממונה על התחרות לדיון בוועדת המינויים שבראשותו. טענת ההגנה הייתה כי לנציב הסמכות האם לדחות בקשות על הסף, ולא להעלותן לוועדת המינויים, במקרים מסוימים, וכי במקרה הנוכחי בקשת השר לא הייתה מבוססת דיה וכי לא התגבשה עילה להפעלת סמכותו בנושא. יתרה מזאת, השר ביקש להפעיל עילת פיטורין הרלוונטית רק לרשימה מצומצמת של בעלי משרות בכירות בשירות המדינה: "משבר אמון חריף ומתמשך, או קיומם של חילוקי דעות מהותיים וממושכים בין נושא המשרה הבכיר לבין הממונים עליו, היוצרים מצב המונע תפקוד יעיל ותקין" (החלטת ממשלה 4062). עילה זו מעולם לא הופעלה ולכן לא ניתנה לה פרשנות בבית המשפט. במסגרת העתירה ניתן צו על תנאי לפיו על המדינה להסביר מדוע עילת משבר האמון החריף ומתמשך אינה מקיימת (ובכך למעשה קיבל את עמדת המדינה שמדובר בשתי עילות - משבר אמון וחילוקי דעות וכן קיבל את עמדת המדינה שעילת חילוקי הדעות אינה מתקיימת).

טענת המדינה הייתה שמשבר האמון יכול לקום רק שעה שדרישות השר, אותן נושא המשרה מסרב למלא, עומדות בחוק ובכללים המגדירים את התפקיד ואינן פוגעות בשיקול דעתו המקצועי של נושא המשרה. כל מצב אחר אינו יכול לעמוד בדרישות משבר האמון. יתרה מזאת, המדינה עמדה על כך שעל משבר האמון להיות עמוק ועוצמתי ולא די באירוע או מספר אירועים בודדים על מנת שהעילה תקום. טרם התקבל פסק דין בנושא.

ס"ק 24-05-69611-05 ארגון פרקליטי המדינה נ' מדינת ישראל - ארגון הפרקליטים פנה לבית הדין לעבודה בבקשה להורות למדינה להחיל על הפרקליטים את ההוראה בהנחיה 3.6 'גמישות תעסוקתית - עבודה מרחוק וביצוע שעות נוספות מרחוק', המאפשרת השלמת שעות תקן מהבית, וזאת בדיעבד ממועד פרסום ההנחיה. עמדת המדינה הייתה כי מאחר שתנאי ההעסקה של הפרקליטים מוסדרים בפסק בוררות 'צדוק' והינם תנאים מיטיבים, לא ניתן להחיל לגביהם את ההוראה מתוך הנחיה 3.6 העוסקת בהשלמת שעות תקן, כאשר יתר הוראות הנחיה 3.6 לא חלות לגביהם.

במסגרת ניהול התיק התקיימה היוועצות עם ארגון הפרקליטים ובסופו של דבר התקבל הסכם פשרה, במסגרתו הוסכם כי תפורסם הנחיה ייעודית לפרקליטים, העוסקת בעבודה מרחוק ובאפשרות להשלמת שעות תקן. בהתאם לכך, פורסמה הנחיה 3.7 'גמישות תעסוקתית - עבודה מרחוק וביצוע שעות נוספות מרחוק לדירוג פרקליטים'.

בג"ץ עבודה פרטית - בגץ 6779/23 ארגון המורים נ' משרד החינוך ואח' - עניינה של העתירה היא בהוראת סעיף 5 לחוזר מנכ"ל של משרד החינוך "היתר עבודה פרטית/נוספת לעובדי הוראה" שבה נקבעו תחומי עיסוק בהם לא יינתן היתר לעבודה נוספת לעובדי הוראה. אף על פי שהנציבות אינה צד להליך, היא מלווה אותו מהצד מן הטעם שכלל שבג"ץ יורה על ביטול הוראת הסעיף האמורה יהיו לך השלכות ישירות על הוראות התקשי"ר הרלוונטיות אשר זהות להוראות הקבועות בחוזר המנכ"ל.

בשלב זה משרד החינוך עומל על תיקון ההוראה בחוזר המנכ"ל ועל המדינה להגיש הודעת עדכון לבג"ץ בדבר התקדמות התיקון ויישומו על עובדי הוראה בחודש ספטמבר 2025. במקביל לליווי ההליך ולאחר התחקות אחר הרציונאליים שעמדו לעיני מי שעמלו על קביעתן של ההוראות הרלוונטיות ובשים לב לשינוי העיתים ולשוק העבודה עלה הצורך בבחינה מחודשת של ההוראה התקשי"רית בה נאסר העיסוק במקצועות מסוימים לעובדי מדינה (עריכת דין, ראיית חשבון, הוראת נהיגה, עסקי תיווך, עסקי ביטוח וחקירות פרטיות) - נסמן 41.411(ח) - לשם כך הוקם ביום 08.12.2024 צוות אשר מטרתו לגבש המלצות לתיקון הסעיף או לעדכן את המדיניות.

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

הלשכה המשפטית נותנת יעוץ משפטי שוטף לגורמים המוסמכים, הן בנש"מ והן במשרדי הממשלה והן ביחידות הממשלתיות השונות, בכל הקשור להליכי מינויים ואיוש משרות בשירות המדינה, לרבות לוועדות המכרזים לסוגיהן ולמיניהן כולל ניסוח תנאי המכרז. כמו כן, עוסקת הלשכה בליווי בקשות לצווי מניעה

ותביעות המוגשות לערכאות שיפוטיות לעניין מכרזי כוח אדם. במהלך שנת 2024 ניתנו חוות דעת משפטיות רבות בתחומים של מינויים ומכרזים, ובכלל זה טיפלה הלשכה המשפטית בהשגות שהוגשו על מכרזי כוח אדם.

ה. טיפול במכרזים לקבלת שירותים לפי חוק חובת המכרזים:

בשנת 2024 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, במהלך שנת 2024 הלשכה המשפטית טיפלה ב-34 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 46 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 מהחלטה לפטר 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.

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 2024 טופלו עשרות פניות מטעם משרדי הממשלה השונים לבחינת תחולת חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969 על עובדיהם, וחלקם 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 ועדת הפרט העליונה שעוסקת בהיתרי עבודה פרטית, העסקת קרובי משפחה וחל"ת, ועדה משרדית לחסות ממשלתית ופרסומת מסחרית, הוועדה להעברת מידע בין גופים ציבוריים, הועדה להיעדרות עובד בשל מחלת קרוב משפחה, ועדת רטר' וכיוצ"ב. במהלך שנת 2024 הוגשו לטיפול ועדת הפרט בקשות לאישור העסקת קרובי משפחה, בקשות לאישור בקשות להיתר עבודה פרטית ובקשות לאישור יציאה לחל"ת.

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 2024 הלשכה המשפטית חוותה דעתה בנוגע לבקשות לקבלת מידע לפי חוק חופש המידע ובפניות בנושא הגנת הפרטיות.

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה

תפקידו 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 לדן נאשמים שמתגוררים מהעיר נתניה וצפונת לה, ומי שהעבירות אשר ביצעו, בוצעו באזורים אלה. בבית הדין למשמעת בירושלים, עומדים לדן 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 המשפטנים, 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 יוחאי בן שמואל.

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

אגף בכיר משמעת

אגף המשמעת אמון על הטמעתם, שמירתם ואכיפתם של ערכי המשמעת וטוהר המידות בקרב כלל עובדי המדינה במשרדי הממשלה, יחידות הסמך, התאגידים הסטטוטוריים הכפופים לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג - 1963, ועל אכיפה בנושא חריגות שכר בגופים הנתמכים והמתוקצבים 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 משמעת, הליכים לפי סעיף 31 לחוק המשמעת, סגירת תיקים), הן מתוך התחשבות בעובד ובזכויותיו, מתוך הבנה והכרה בהשלכות שיש להליך המשמעת כלפיו (עיכוב בדרגה, הבאת המידע המשמעתית 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: 074-7699590

סיכום פעילות בשנת 2024

בנתוני ה"מאקרו", ניתן להבחין כי השנה חלו שינויים ברוב מדדי הטיפול של האגף, אך רובם בגדר תיקוני מגמה אל מול שנה קודמת. כך, לאחר שנים של עליה מתמדת במספר הפניות ובפתיחה בתיקים משמעותיים, השנה חלה ירידה מסויימת בתחומים אלו. מנגד, לאחר שנים של עליה מתמדת במספר הפניות בתחום ההטרדה המינית, בשנת 2023 חלה ירידה במדד זה, אשר ראינו בה משום "תיקון טכני", ואכן השנה חלה עליה משמעותית במדד זה.

את הירידה בכמות הפניות הצלחנו לנצל לסיום הטיפול ביותר תיקים השנה, נושא שאנו רואים בחשיבות רבה.

- ירידה של 9% בהיקף הפניות;
- עלייה של כ-12.5% בהיקף הפניות בתחום ההטרדות המיניות;
- ירידה של 15% בפתיחת תיקים משמעותיים נגד עובדי מדינה;
- עלייה של כ-3.5% בפתיחת תיקים פליליים נגד עובדי מדינה;
- ירידה של 3% במספר התובענות שהוגשו לבית הדין למשמעת;
- עלייה של 15% במספר התיקים שהטיפול בהם הסתיים השנה.

השנה המשכנו להתקדם ביישום הבניית המבנה הארגוני שנקבעה בהמשך להליך אבחון ארגוני שעבר האגף וזאת למרות חילופי תובעים רבים שהתרחשו. במסגרת זו נקלטו מספר תובעים חדשים, הוקם צוות תביעה אינטגרלי במסגרת התקינה הקיימת ובזמן הקרוב צפוי לקום צוות תביעה נוסף (הכל מתוך התקנים הקיימים באגף).

פניות בנושאים משמעותיים

במהלך שנת 2024 נפתחו **2318** פניות בנושאים משמעותיים (לעומת **2555** בשנת 2023) - ירידה של 9%. מסך כל הפניות נפתחו **815** תיקים משמעותיים (לעומת **959** תיקים בשנת 2023) - ירידה של 15%. במהלך שנת 2024 נפתחו **831** תיקים פליליים כנגד עובדי מדינה על ידי משטרת ישראל (לעומת **803** תיקים בשנת 2023) - עלייה של כ-3.5%.

בשנת 2024 הסתיים הטיפול ב- **1647** פניות (לעומת **1433** בשנת 2023) - עלייה של 15%.

תובענות והליכי משמעת

בשנת 2024 הוגשו לבית הדין למשמעת 91 תובענות (לעומת 94 תובענות בשנת 2023) - ירידה של 3%.

גם השנה הוגשו לבית הדין למשמעת תובענות במגוון עבירות משמעת ובהן עבירות של דיווחים כוזבים; זיוף ושימוש במסמך מזויף; אלימות; עבודה פרטית ללא היתר; התבטאויות בלתי הולמות ועוד.

פרסומים

בשנת 2024 הפיץ אגף המשמעת מספר פרסומים, ובהם חוזר בנושא "זיוף מסמכים על ידי עובדי מדינה", עדכון באשר לתיקון סעיף 48 לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג - 1963 (להלן - **חוק המשמעת**), וחוזרי פסיקה משמעתית.

- ◇ ביום 15.8.24 הופץ **חוזר בנושא "זיוף מסמכים על ידי עובדי מדינה"**.
- ◇ ביום 1.4.24 הופץ **עדכון בדבר תיקון שבוצע בסעיף 48 לחוק המשמעת** לעניין תקופת השעיה דחופה של עובדים במוסדות מסוימים.
- ◇ נוסף על כך, במהלך שנת 2024 הופצו שלושה חוזרי פסיקה של בית הדין למשמעת של עובדי המדינה ושל בתי המשפט המחוזיים בירושלים ובחיפה, בשבתם כערכאת ערעור על החלטות בית הדין למשמעת.

השעיות והעברה מתפקיד

במהלך שנת 2024 הועברו לאגף המשמעת **831** דיווחים אודות פתיחה בחקירה פלילית נגד עובדי מדינה (לעומת **803** בשנת 2023).

הטיפול בתחום ההטרדות המיניות

בשנת 2024 התקבלו באגף המשמעת **432** פניות בנושאים של הטרדות מיניות ועבירות מין - לעומת **377** פניות בשנת 2023, עלייה של כ- 12.5%.

השנה הוגשו **11** תובענות לבית הדין למשמעת (לעומת **22** תובענות בשנת 2023), והסתיים הטיפול ב- 489 תיקים.

ערעורים

במהלך שנת 2024 הוגשו **31** ערעורים על פסקי דין של בית הדין למשמעת (לעומת **17** ערעורים שהוגשו בשנת 2023) - עלייה של **82%**. מתוכם 29 ערעורים הוגשו על ידי הנאשמים ו-2 ערעורים הוגשו על ידי המדינה. 23 ערעורים נדחו, 3 ערעורים התקבלו, 3 ערעורים נמשכו ו-2 ערעורים עודם תלויים ועומדים.

טיפול במכרזים, מינויים וקליטת עובדים עם מידע פלילי או משמעת

במהלך שנת 2024 טיפל אגף המשמעת ב- 459 פניות בהתאם לנוהל בחינת התאמתו של מועמד בעל עבר פלילי או משמעת למשרה בשירות - פניות לבדיקת מידע משמעת למועמדים למכרזים; פניות לבחינת תוצאות מכרז בו היה מועמד בעל עבר פלילי או משמעת; פניות לבחינת מועמדים בעלי רישום פלילי (שלא באמצעות מכרז); פניות לאישור חברי ועדות בוחנים; פניות לבדיקת עבר משמעת במינוי לתפקיד ייעודי (לעומת 477 פניות שטופלו בשנת 2023).

- כל הנהלים, חוזרי המשמעת והדוחות השנתיים נמצאים [באתר נציבות שירות המדינה](#).

דו"ח שנתי מפורט אודות פעילות אגף המשמעת לשנת 2024 יופץ בנפרד.

אגף בכיר חקירות משמעת

- מופקד על החלטה לפתיחה בחקירה ולביצוע 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 ומודיעינית בקרב עובדי משרד 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), התשכ"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: 074-7699468, פקס: 074-76999595

דוא"ל - hakirot@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2024

- ◆ שנת 2024 המשיכה לייצר אתגרים חדשים לפתח אגף בכיר חקירות משמעת, בשנה זו אגף בכיר חקירות משמעת עסק בכמות משימות שוטפות שלא פחתה ומספר פרויקטים בתחום מש"א והדרכה, מחשוב ורכש שמהווים חלק ניכר בתשומות רבות של פעילות האגף.
- ◆ עם זאת, ניכרים שינויים רבים בסוגי העבירות ותיקי החקירה שנפתחו השנה ובתוכם עסק האגף בפעילות נמרצת של אירועי משמעת עקב מלחמת "חרבות ברזל" מאוקטובר 2023 לטיפול מידי ולמיגור עבירות רלוונטיות כפי שיפורט כדלהלן.
- ◆ הטרדות מיניות: כבשנים הקודמות, גם השנה אגף בכיר חקירות (משמעת), נתן דגש ומשאבים בטיפול ומניעת עבירת הטרדה מינית בשירות המדינה ופעל בנחישות, מקצועיות ובטיפול מטיבי בתלונות אלו. מעבר לכך, למיגור תופעה זו, אגפנו פעל במתן הרצאות רבות בנושא "הטרדה מינית מהי?", "ההיבט החקירתי בטיפול בעבירת הטרדה מינית" לעובדי משרדי הממשלה ויח' הסמך.
- ◆ בעקבות מלחמת "חרבות ברזל" אוקטובר 2023, האגף עסק בעבירות משמעת שבחלקן אף פליליות בתחום התבטאויות בלתי הולמות, עבירות הסתה ותמיכה בטרור בעיקר ברשתות החברתיות, דבר אשר הצריך מטעמנו טיפול יסודי ומהיר בביצוע איסוף נתונים, חקירה ולמיגור עבירות אלו.
- ◆ התבצעה פעילות חקירתית רבה בעבירת "זיוף" מסמכים רשמיים של מספר משרדי ממשלה, מרכזים רפואיים לצורך משיכת כספי פנסיה ע"י עובדים. במסגרת הפעולות בוצעה פעילות סדורה ומשותפת עם מספר גורמים רלוונטיים בתחום זה, בתוכם משטרת ישראל, רשות המיסים בישראל, רשות שוק ההון והביטוח במשרד האוצר וחברות הביטוח והפנסיה. בנושא זה בממצאים וליידוע כלל עובדי המדינה והנהלות המשרדים והמרכזים הרפואיים הוצא מכתב מפורט מאגפנו להימצאות התופעה ופעולות למיגורה.

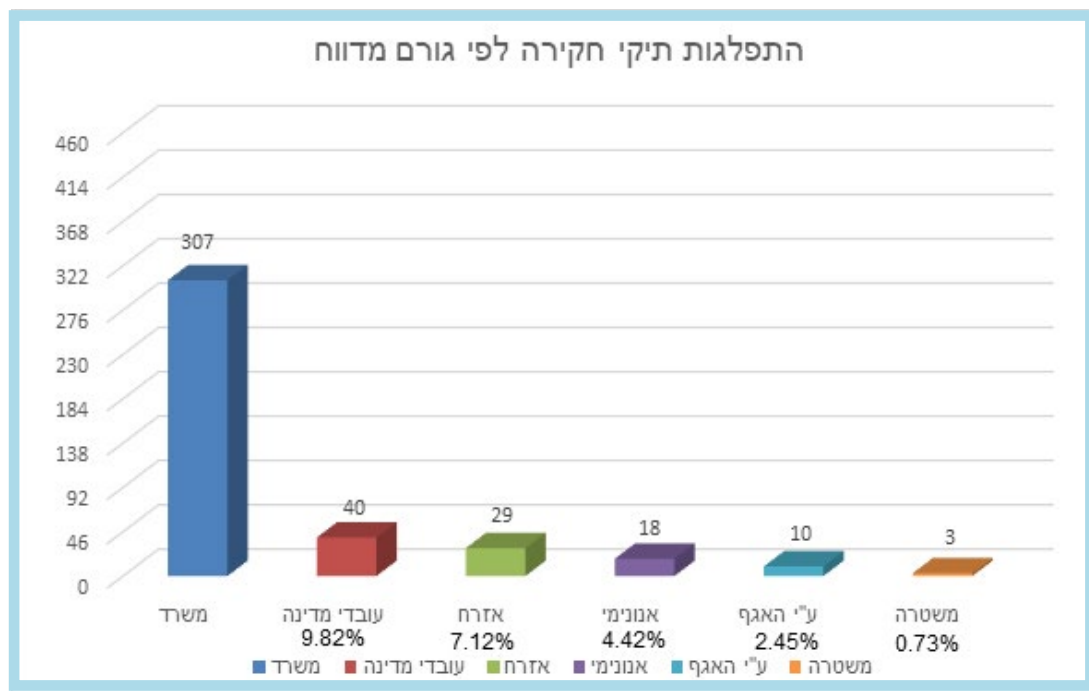
1. היקף תיקי החקירה

במהלך שנת העבודה 2024 נפתחו 436 פניות בנושאי משמעת באגף החקירות, מתוכן 407 פניות הבשילו לתיקי חקירה, (לעומת 541 פניות שמתוכן 461 פניות הבשילו לתיקי חקירה שנפתחו בשנת 2023).

מתוך 407 תיקי החקירה שנפתחו, הסתיים הטיפול באגף החקירות ב- 306 תיקי החקירה (לרבות תיקי חקירה שהועברו ו/או נמצאים בטיפול פלילי במשטרת ישראל), שאר התיקים מתנהלים כרגיל.

2. התפלגות תיקי חקירה לפי גורם מדווח

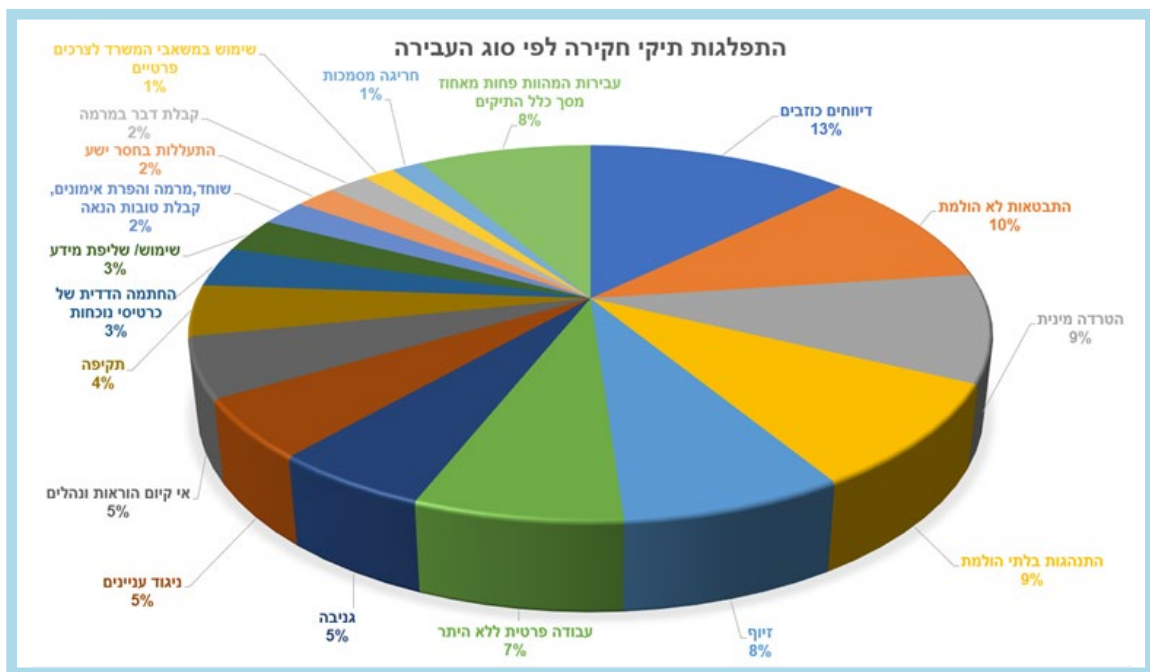
מקור התלונה	תיקים
משרד	307
עובדי מדינה	40
אזרח	29
אנונימי	18
ע"י האגף	10
משטרה	3
סה"כ	407



3. התפלגות תיקי חקירה לפי סוגי העבירה

שנת 2024	מהות החשד
52	דיווחים כוזבים
41	התבטאות לא הולמת
83	הטרדה מינית
37	התנהגות בלתי הולמת
31	זיוף
29	עבודה פרטית ללא היתר
22	גניבה
21	ניגוד עניינים
21	אי קיום הוראות ונהלים
18	תקיפה
14	החתמה הדדית של כרטיסי נוכחות
12	שימוש / שליפת מידע
9	שוחד, מרמה והפרת אימונים, קבלת טובות הנאה
8	התעללות בחסר ישע
8	קבלת דבר במרמה
6	שימוש במשאבי המשרד לצרכים פרטיים
6	חריגה מסמכות
5	ניצול מעמד

5	התנכלות
5	איום
4	פעילות מפלגתית
4	נסיעה לחו"ל ללא היתר
3	שימוש בסמים
2	התראינות לתקשורת
2	שיבוש הליכי חקירה
1	הדלפה לעיתונות
1	שיבוש מכרז
1	התחזות
1	תמיכה והסתה לטרור

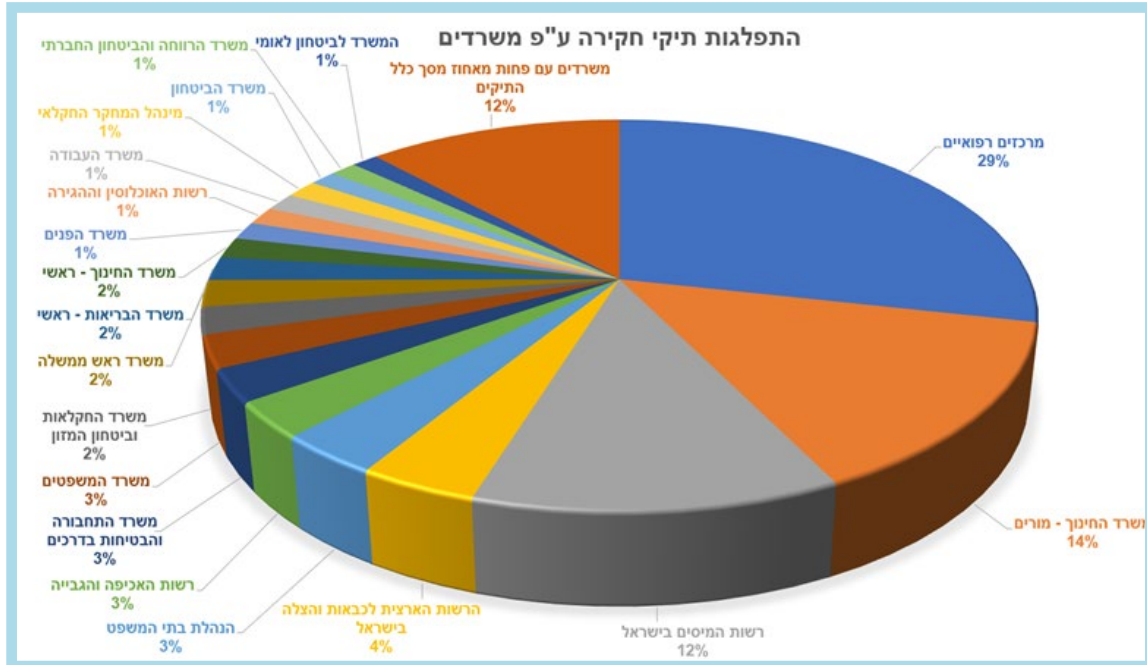


4. התפלגות תיקי חקירה עפ"י משרדים

שנת 2024	משרד
116	מרכזים רפואיים
58	משרד החינוך - מורים
49	רשות המיסים בישראל
16	הרשות הארצית לכבאות והצלה בישראל
14	הנהלת בתי המשפט
12	רשות האכיפה והגבייה
11	משרד התחבורה והבטיחות בדרכים

11	משרד המשפטים
9	משרד החקלאות וביטחון המזון
9	משרד ראש ממשלה
8	משרד הבריאות - ראשי
7	משרד החינוך - ראשי
6	משרד הפנים
6	רשות האוכלוסין וההגירה
6	משרד העבודה
6	מינהל המחקר החקלאי
5	משרד הביטחון
5	משרד הרווחה והביטחון החברתי
5	המשרד לביטחון לאומי
4	בתי הדין הרבניים
4	המוסד לביטוח לאומי
3	המשרד לשירותי דת
3	מבקר המדינה
3	משרד החוץ
2	כנסת
2	משרד הדיגיטל הלאומי
2	שירות עיבודים ממוחשבים
2	רשות מקרקעי ישראל
2	משרד הבינוי והשיכון
2	משרד העלייה והקליטה
2	מועצות דתיות
2	חברת דואר ישראל בע"מ
1	משרד התרבות והספורט
1	משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה
1	משרד המודיעין
1	משרד האוצר
1	הרשות לאכיפה במקרקעין
1	משרד ירושלים ומסורת ישראל
1	משרד הכלכלה
1	הרשות להגנת הצרכן ולסחר הוגן
1	שירות התעסוקה
1	המרכז למיפוי ישראל
1	משרד התיירות
1	משרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל

1	תאגיד השידור הישראלי
1	רשות התחרות
1	הרשות לשיקום האסיר



5. פעילויות סמויות

א. בשנת 2024 בוצעו 75 פעילויות סמויות ע"י חוקרי האגף, כאשר בכל פעילות משתתפים מס' חוקרים משתנה ובהתאם לצרכים הדינמיים באגף.

ב. בשל "מלחמת חרבות ברזל" וגיוס מספר חוקרים מהאגף לשמ"פ (שירות מילואים פעיל) לתקופה ממושכת וארוכה צומצמה פעילות זו לעומת שנת 2023, בה בוצעו 79 פעילויות סמויות ע"י חוקרי האגף.

6. משמעויות עיקריות

ג. בשנת 2024 טופלו באגף החקירות 407 תיקי חקירה. נתון זה מצביע על ירידה של כ-6.22% (54 תיקי חקירה) בהשוואה לשנת 2023.

ראוי לציין כי בשנת העבודה הנוכחית עקב מלחמת "חרבות ברזל" עסקנו באגף החקירות בתעדוף הטיפול בסוגי עבירות משמעת. בנסיבות אלו, פתיחת תיקי חקירה בעבירת "תמיכה והסתה לטרור" / "התבטאויות בלתי הולמות" / "פרסום פוסטים בלתי הולמים" נדרשה באירועים משמעותיים אלו להגברת המודעות ולמניעה מיידית.

ד. נתוני "התפלגות תיקי חקירה ע"פ גורם מדווח" מצביעים כי בשנת 2024 קיימת יציבות בהיקף תיקי החקירה שמקורם הינו "הנהלת משרד" ואלה מהווים כ-74.7% מכלל התלונות המועברות לאגף החקירות.

ה. בתיקי החקירה שמקורם בתלונות ה"עובדים" מהווים כ-9.8% ומצביעים על ירידה מהשנה הקודמת.

ניתן ללמוד מכך כי הנהלות המשרדים ועובדי המדינה רואים באגף החקירות בנציבות שירות המדינה, מקום אליו ניתן לפנות להתייעץ ולקבל מענה לתלונות שונות אותן נוהגים להעביר, דבר שיש בו כדי להצביע על קבלת ייעוץ מקצועי ואמון שרוכשים הנהלות המשרדים למוסדות החקירה והאכיפה שבנציבות שירות המדינה.

בתוך כך, כאחד מגופי החקירה בין היחידים בישראל אגפנו מאפשר הגשת תלונה אנונימית (עם כל הקושי הנלווה בבחינת ובטיפול בסוג תלונה זו עת "זהות המתלונן נסתרת"), זאת בשל המרקם הארגוני ושמירה על תדמיתו של השירות הציבורי בפני הציבור אותו אנו משרתים, ניתן לזהות את המשך המגמה הרב שנתית בתלונות "האנונימיות" המתקבלות באגף ואלה מהווים כ-4.4%. כי בחינת תלונה מסוג זה מצריכה פעולות בדיקה וחקירה מעבר לתלונה רגילה בה מופיע "מתלונן".

1. נתוני "התפלגות תיקי חקירה וטיפול לפי סוגי עבירה" מצביעים על ירידה של 6.22% בכמות תיקי חקירה זאת כתוצאה מפעילות חקירתית יסודית ומקיפה בעבירות "תמיכה והסתה לטרור" שטופלו בהקדם ובסמוך לקרות האירועים החל מאוקטובר 2023, נתון שהעובדים הפנימו מלבצע ולהימנע מעבירות אלו.

בפתיחת תיקי חקירה שעניינם "הטרדה מינית" שהיוו 38 תיקים בשנה הנוכחית קיימת עלייה של 10.14% לעומת שנת 2023 בה טופלו 31 תיקי חקירה. יש להדגיש כי תיקי חקירה שעניינם אלה מהווים כ-9.34% מכלל תיקי החקירה המטופלים ע"י אגף החקירות, תיקי חקירה אלו מטופלים בראש סדר העדיפות, בהקדם, ולמתן מענה מידי לפונות/ים.

בהקשר לכך ראוי לציין כי בראייה רב שנתית אנו מבחינים בשינוי היקף תיקי החקירה לעומת השנים הקודמות במספר נתונים, כדלקמן:

- ◆ בשנה הנוכחית קיימת עלייה בעבירות שעניינן גניבה כ-5.40%.

- ◆ בתיקי "זיוף" השנה קיימת עלייה של 4.58% בסך התיקים הכולל עם 31 תיקים ל-14 תיקים בשנת 2023 המהווים כ-7.62% מסך תיקי החקירה בשנה הנוכחית.

- ◆ בתיקי "תקיפה חבלנית" אנו מזהים עלייה של 1.03% בכמות התיקים: 10 תיקים ב-2023, שהוו 2.17% ובשנה הנוכחית 13 תיקים המהווים 3.2% מסך התיקים השנתי.

- ◆ בשנת 2024 עלתה כמות התיקים ברשות האכיפה והגבייה ל-12 תיקים, לעומת שנת 2023 שעמדו על 6 תיקים בלבד. המהווה כ-2.95% מסך התיקים השנתי.

- ◆ כמות התיקים במשרד הבריאות והמרכזים הרפואיים ירדה ל-124 תיקים לעומת 141 תיקים בשנת 2023. סך התיקים השנתי היווה כ-30.47% מסך התיקים השנתי.

- ◆ ניתן לזהות ירידה במשרד הרווחה והביטחון החברתי עם 5 תיקים בשנת 2024 לעומת 19 תיקים בשנת 2023, המהווים כ-1.23% מסך התיקים השנתי.

7. פעילויות עיקריות

א. סיעור מוחות

מתקיים באופן שוטף בהשתתפות חוקרי האגף לשם הפקת לקחים והעמקת המקצועיות. מתקיימות

פעילויות גיבוש יחידה ובממשק מול משרדי הממשלה השונים להיכרות מעמיקה עם המשרד, אופי המשרד, תפקידי ועיסוק העובדים.

ב. שת"פ עם חוקרי המשמעת במשרדים וביח' הסמך

אנו מקדמים בחינת מתן תגמול לעובדים אלו מול גורמים בנש"מ האמונים על נושא זה בבחינת שאר תפקידים "בנוסף לתפקיד" המצויים בשירות המדינה.

ג. הרצאות לקורסים והשתלמויות

נציגים מטעם אגף החקירות מוזמנים באופן תדיר לשם מתן הרצאות להשתלמויות וקורסים המתקיימים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ובימי עיון לכלל העובדים בנושאים כמו: מניעת ואכיפת המשמעת, המשמעת בהיבט החקירתי, הטיפול החקירתי מהיבט המשרדים, הטרדות מיניות ועוד.

ד. פגישות עתיות עם אחראי וממונה 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.

ה. בחינת נושאים לוגיסטיים וטכנולוגיים

במהלך השנה נמשכו ההליכים שתכליתם שיפור הטכנולוגיות הקיימות ולקמת מערכת מחשוב ייעודית לאגפנו, תוך ליווי מקצועי של אגף מערכות מידע בנש"מ.

הקמת המערכת נדרשה לאחר אבחון ואיתור מערכת מידע ונתונים הרלוונטית לאגפנו לייעול, לחיסכון בהוצאות, ובמתן שירות מטיבי לחוקרים באגפנו ולחוקרי המשמעת במשרדי הממשלה וביח' הסמך, לעובדי השירות הציבורי ולהנהלות המשרדים. בסופו של ההליך, יבוצע חיבור לאגף המשמעת לאחסון תיק חקירה ממוחשב.

בתקופה זו מתבצעת הטמעת המערכת בעבודת הנהלת האגף וחוקרי המשמעת באגפנו להמשך הטמעה ואפיון למשימות הנדרשות באגף.

בנוסף, שיפור ביצוע הפעילות הסמויה בדרכים שונות ומגוונות - בהתאם לכך נרכשו אמצעים טכנולוגיים המשמשים לפעילות הסמויה והגלויה של האגף, מתוכננת רכישה של אמצעי עזר נוספים לפעילות זו.

ו. הקמת צוותי חקירה לטיפול בתיקי חקירה מורכבים

בשנה הנוכחית נמשכה המגמה בהקמת צח"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.

ז. 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.

ח. 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 משוב עם העובדים.

8. תיקי חקירה מיוחדים:

להלן נפרט דוגמאות לתיקי חקירה שהתנהלו באגף החקירות בשנת 2024 המצביעים על מגוון העבירות המטופלות באורח שוטף ושגרתי באגף:

דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובדת מרכז רפואי בצפון הארץ:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו על חשד לדיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה מצד עובדת מרכז רפואי בצפון הארץ. לפיכך נפתח תיק חקירה והחלה חקירה סמויה וממושכת שכללה בין היתר פעילויות רבות. העובדת נחקרה. בסיום חקירתה העובדת התפטרה ועזבה את המרכז הרפואי.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

התבטאות בלתי הולמת, הסתה לטרור והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד החינוך:

בעקבות תלונה אשר הגיעה לאגפנו לאחר אירועי ה-7.10 בגין התבטאות בלתי הולמת נגד המדינה, מוסדותיה, הצבא והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה ע"י עובד משרד החינוך. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר והודה כי התבטא בצורה הולמת.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

הטרדה מינית והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד מרכז רפואי בצפון הארץ:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד להטרדה מינית והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה ע"י עובד מרכז רפואי בצפון הארץ. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

גניבה והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובדת משרד המשפטים:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו על חשד לגניבת כספים מעובדים אחרים ע"י עובדת משרד המשפטים. נפתח תיק חקירה כנגד העובדת. העובדת נחקרה והודתה.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

החתמות הדדיות, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובדי רשות מקרקעי ישראל:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו על חשד להחתמות הדדיות, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובדי רשות מקרקעי ישראל. לפיכך נפתחו תיקי חקירה והחלה חקירה סמויה וממושכת שכללה בין היתר פעילויות רבות. העובדים נחקרו והודו במעשים.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

זיוף מסמך, דיווחים כוזבים, ניסיון לקבלת משרה במרמה והתחזות ע"י עובד משרד לביטחון לאומי:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו על ידי אגף מיון וגיוס נש"מ על חשד לזיוף מסמך, דיווחים כוזבים, ניסיון לקבלת משרה במרמה והתחזות ע"י עובד משרד לביטחון לאומי. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר והודה במעשיו.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

הטרדה מינית, מעשה מגונה והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד ביה"ח במרכז הארץ:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד להטרדה מינית, מעשה מגונה והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה ע"י עובד ביה"ח במרכז הארץ. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

חריגה מנהלים, אי קיום הוראות ונהלים, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובדי המשרד לביטחון לאומי:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד לחריגה מנהלים, אי קיום הוראות ונהלים, דיווחים כוזבים והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובדי המשרד לביטחון לאומי. נפתחו תיקי חקירה כנגד העובדים. העובדים נחקרו.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

הטרדה מינית, מעשה מגונה והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד מרכז רפואי בצפון הארץ:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו ע"י אזרחית המטופלת במרכז רפואי בצפון הארץ בחשד להטרדה מינית, מעשה מגונה והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה ע"י עובד המרכז רפואי. נפתח תיק חקירה כנגד העובד.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

עבודה פרטית ללא היתר, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד מרכז רפואי בצפון הארץ:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בגין עבודה פרטית ללא היתר, דיווחים כוזבים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד מרכז רפואי בצפון הארץ. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת עם בקשה להשעייה דחופה.

מעשה מגונה, הטרדה מינית והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד כבאות והצלה:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד למעשה מגונה, הטרדה מינית והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד כבאות והצלה. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת עם בקשה להשעייה דחופה.

תקיפת חסר ישע, אלימות והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד החינוך:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד לתקיפת חסר ישע, אלימות והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד החינוך. העובד נחקר בעבר במשטרת ישראל בגין אירועים דומים אך תלונה זו נסגרה במשטרת ישראל. לאחר בחינת התיק, נפתח תיק חקירה באגפנו. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת עם בקשה להשעייה דחופה.

הטרדה מינית, מעשה מגונה והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד התחבורה:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד להטרדה מינית, מעשה מגונה והתנהגות בלתי הולמת עובד מדינה ע"י עובד משרד התחבורה. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

זיוף מסמך, עבודה פרטית ללא היתר, ניסיון לקבלת משרה במרמה והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד העבודה:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו על ידי אגף מיון וגיוס נש"מ עלה חשד לזיוף מסמך, עבודה פרטית ללא היתר, ניסיון לקבלת משרה במרמה והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד העבודה. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

ניצול מעמד, שימוש בציוד המשרד לצרכים פרטיים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד מבקר המדינה:
בעקבות תלונה שהתקבלה באגפנו בחשד לניצול מעמד, שימוש בציוד המשרד לצרכים פרטיים והתנהגות בלתי הולמת ע"י עובד משרד מבקר המדינה. נפתח תיק חקירה כנגד העובד. העובד נחקר.

תיק החקירה הסתיים באגפנו והועבר לאגף המשמעת.

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- 7 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 לקבלת החלטות: כלי סימולטיבי 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.

האצת מצוינות בשירות המדינה:

תחום בהקמה מחודשת היושב תחת המדרשה הלאומית ואשר נועד לקדם תרבות ארגונית המעודדת

מצוינות ויזמות בעבודת הממשלה באמצעות:

➤ **יצירה והנגשת כלים** ופרקטיקות להנעת עובדים למצוינות

➤ **עידוד תהליכי שיפור וחדשנות** ברמה המשרדית והבין-משרדית בשירות המדינה

➤ **יצירת שיח** על יוזמות פורצות דרך, **שיתוף הידע** באופן רוחבי בשירות המדינה, **וקידום דרכי שכפול** היכן שנכון וניתן.

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

אתר המדרשה הלאומית: <https://govextra.gov.il/civil-service-commission/midrasha/>

[/midrashahp](#)

אתר האצת מצוינות: <https://govextra.gov.il/civil-service-commission/excellency/excellency/>

סיכום עיקרי פעילויות המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול 2024

שנת 2024 נחשבת לאחת השנים המורכבות והמאתגרות ביותר שידעה מדינת ישראל. אירועי ה-7 באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל הציבו את החברה הישראלית, ובפרט את השירות הציבורי, בפני אתגרים חסרי תקדים בתחומי הביטחון, החברה, ניהול משברים, וכן בחיזוק החוסן האישי והארגוני. זאת, לצד הצורך המתמיד להוביל, לשרת ולהעניק תקווה גם בימים של אי-ודאות ומורכבות.

בהתאם לכך, המדרשה הלאומית למנהיגות פעלה במרץ במהלך השנה להתאמת תכניות ההכשרה והפעילויות למציאות המשתנה, תוך דגש מיוחד על חיזוק תחושת המסוגלות, פיתוח החוסן הניהולי והאישי, והקניית כלים מקצועיים להתמודדות אפקטיבית עם האתגרים העומדים בפני מנהלות ומנהלי השירות הציבורי.

להלן סקירה מפורטת של פעילויות המדרשה במהלך שנת 2024, לרבות פעילויות אגף "האצת מצוינות" הפועל במסגרת המדרשה:

1. הכשרות יסוד לסגל הבכיר המוביל ולעתודה לסגל הבכיר

בעקבות אירועי 7 באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל, פותחה במדרשה תכנית הכשרת יסוד במתכונת תמטית ייחודית, חדשנית ורלוונטית: 'ניהול משברים במציאות כאוטית - מייצוב לעיצוב מערכת'.

- ההכשרה, הנמשכת כ-6 חודשים, מלווה את המנהלים תוך כדי המשברים המתמשכים ומעניקה להם:
- ◆ תחושת חוסן ומסוגלות שנועדו לגבש למנהל/ת תפיסת תפקיד ותפיסת הפעלה לנוכח המשבר
- ◆ ראייה, חשיבה ועשייה מערכתית בעת משבר שנועדה לבנות עבודת ממשקים אפקטיבית ובכך לצמצם טווחי יישום מדיניות בשטח.
- ◆ חילוף פרקטיקות עבודה רלוונטיות שיושמו בחירום לטובת שגרה חדשה במערכת.

במהלך 2024 פתחה המדרשה 7 מחזורי תכניות הכשרה - 3 תכניות לסגל הבכיר (61 מנהלות ומנהלים בכירים) ו-4 תכניות עבור העתודה לסגל הבכיר (78 מנהלות ומנהלים)

2. למידה השוואתית מהשטח (Externship)

במהלך שנת 2024, במסגרת הכשרות היסוד לסגל הבכיר המוביל ולתכנית העתודה לסגל הבכיר, התקיימו מפגשים אישיים עם מנהלות ומנהלים בכירים מארגוני השלטון המקומי, המגזר העסקי והמגזר השלישי. במסגרת מפגשים אלו, התלוו עמיתי התכניות למנהלים בארגונים השונים, במטרה להיחשף מקרוב לאתגרים המרכזיים עמם מתמודדים המנהלים, להכיר את תפיסות העולם והפרקטיקות הניהוליות הנהוגות בכל מגזר, ולהעמיק בהבנת הממשקים וההזדמנויות לשיתופי פעולה בין-מגזריים.

מפגשים ייחודיים אלו אפשרו לעמיתים לקבל השראה, להרחיב את נקודת המבט הניהולית שלהם ולרכוש כלים יישומיים מגוונים להתמודדות עם אתגרי הניהול בשירות הציבורי.

במהלך 2024 לקחו חלק בלמידת השטח 83 מנהלות ומנהלים - 70 ארגונים שונים

3. 'חדר כושר ניהולי'

חדר הכושר הניהולי כולל הכשרות ממוקדות וקצרות טווח (חד יומיות או מספר מפגשים) שנועדו לחזק מיומנויות ניהוליות שונות בקרב מנהלות ומנהלים מהסגל הבכיר ומהעתודה לסגל הבכיר ואשר במתכונתן לוקחות בחשבון את המשאב היקר והחסר מכול עבורם והוא - זמן. 'חדר הכושר הניהולי' כולל למידה בשלושה מסלולים:

- ◆ אימון כושר יחידני (מסלול 'כרטיסיה'). התמקדות בהקניית מיומנות ניהולית ספציפית במפגש חד פעמי עבור כלל האוכלוסיות;
 - ◆ תכנית אימונים (מסלול 'מינויים'). הקניית מיומנויות ניהוליות בעלות מכנה משותף באמצעות מס' מפגשים מצומצם עבור קבוצות אוכלוסייה ייעודיות;
 - ◆ אימון 'כוח מתפרץ'. למידה קצרה והקשרית באמצעות מפגש חד-פעמי מקוון של סוגיה אקטואלית שעוסקים בה רבדים שונים במערכת הממשלתית, עבור קהל רב משתתפים.
- בשנת 2024, בעקבות אירועי 7 באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל, הותאמו תכני חדרי הכושר תוך שימת דגש על מספר מוקדים מרכזיים:

- ◆ **כלי ייצוב וכלי עיצוב:** פיתוח מענה ממוקד לניהול משברים בסביבה כאוטית, הכולל כלים לייצוב מידי של המשבר (התמודדות ראשונית בעת התפרצות המשבר) לצד כלים לעיצוב המציאות (ניצול השינוי שנכפה ליצירת שגרות עבודה חדשות ורלוונטיות).
- ◆ **ניסיון קונקרטי מהשטח:** שילוב דוגמאות מעשיות מתוך שולחנות העבודה של המשתתפים ושלב בכירים במערכת, להמחשת יישום הכלים וההתמודדות בזמן אמת.
- ◆ **למידת עמיתים ורישות מקצועי:** יצירת הזדמנויות לרישות, שיתוף ידע והתייעצות הדדית סביב אתגרים עכשוויים, במטרה להעמיק את הלמידה ולחזק את הקהילה המקצועית.

'מסלול כרטיסיה'

במהלך 2024 הפעילה המדרשה 9 חדרי כושר ניהוליים חד יומיים עבור 155 מנהלות מנהלים מקרב הסגל הבכיר המוביל בשירות המדינה ו-6 חדרי כושר ניהוליים חד יומיים עבור 87 מנהלות ומנהלים מקרב העתודה לסגל הבכיר המפגשים כללו את הנושאים הבאים:

- ◆ משמעות ומחבורות בשירות המדינה;
- ◆ ניהול עובדים מודע בשגרת חירום;
- ◆ כלים למנהל לתכנון מבוסס תרחישי ייחוס במציאות של אי וודאות;
- ◆ התנעת שיתופי פעולה בין-משרדיים בעת מלחמה;
- ◆ התארגנות ניהולית בשגרת מלחמה;
- ◆ שבירת פרדיגמות;
- ◆ אומץ ניהולי;
- ◆ תרחישי ייחוס;
- ◆ חוסן ניהולי;
- ◆ ניהול זמן;
- ◆ מיקרוסופט וגוגל - מהפכת ה-AI;
- ◆ מפקדת 'אלון' פקע"ר - ניהול במצבי חירום.

'מסלול מינויים'

במהלך 2024 הפעילה המדרשה מסלולי הכשרה קצרי טווח עבור 45 מנהלות ומנהלים שהותאמו לאוכלוסיות פרופסיונאליות שנקבעו מראש: מנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים וסמנכ"לי משאבי אנוש במשרדי ממשלה.

- ◆ המפגשים כללו בין השאר את הנושאים הבאים:
- ◆ ניהול עובדים מודע בשגרה ובחירום;
- ◆ יציבות וניהול שינוי;
- ◆ ניהול ממשקים תוך ובין-משרדיים;

תרגול סימולציות ניהוליות במרכז סימולציות - מס"ר.

4. סימולטור ניהולי-לאומי

מרחב הסימולציות של המדרשה הוא כלי שנועד 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.

רוב מרחבי הסימולציה מתקיימים בסביבת למידה הפועלת בשיתוף 'מסר' - מרכז סימולציות רב-תחומי המתרגלת מיומנויות תקשורת בין אישיות והתמודדות עם מצבים ניהוליים מאתגרים. הסימולציות הן פרי פיתוח משותף של 'מסר' והמדרשה הלאומית המדמה סביבת עבודה בעזרת שחקנים מקצועיים, כבסיס לתחקור ולמידת עמיתים.

בעקבות אירועי 7 באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל, הותאמו חלק מתכני הסימולציות הניהוליות לתקופת משברית זאת.

הסימולציות, הכוללות 10 תרחישים שונים ומותאמות לצרכי המשתתפים, מתרגלות בין השאר את הפרקטיקות הבאות:

- ◆ הנעת צוות במציאות מורכבת;
- ◆ היבטים ניהוליים בשוויון מגדרי;
- ◆ רתימת שותפים למהלך בינמשרדי ופנים משרדי;
- ◆ ניהול שיחות מאתגרות עם כפיפים ומנהלים;
- ◆ ניהול קונפליקטים.

במהלך 2024 התקיימו 11 ימי סימולציה עבור 212 מנהלות ומנהלים בכירים. בין האוכלוסיות שלקחו חלק בימי הסימולציה: עמיתי הסגל הבכיר, עמיתי העתודה לסגל הבכיר, סמנכ"לי הון אנושי, דרג תיכון נציבות שירות המדינה, מנהלי אזורי מפונים-משרד רה"מ, בכירים מקרב תכניות עתודות לישראל השונות, בכירים מקרב בוגרי מיזמי'עבודות לישראל', עמיתיתכנית מנמ"רים, מנהלים אדמיניסטרטיביים שלבתיחולים ממסלתיים.

5. 'מתחברים לעשייה' - ליווי פורומים מקצועיים הכוללים מנהלות ומנהלים בכירים לטובת חיזוק ממשקים בין-משרדיים

אחת ממטרותיה העיקריות של המדרשה הלאומית היא לייצר ו/או לחזק ממשקים בין-משרדיים שנועדו לקדם טיפול באתגרי המערכת הקשורים למיקודי הממשלה. זאת באמצעות בניית תשתיות מתודולוגיות המקדמות קבוצות מקצועיות שונות לעבר מציאת מענים לבעיות שזיהו בדגש על עשייה בין-משרדית.

במהלך 2024 הובילה המדרשה פורומים שונים שכללו קבוצות מנהלים מקרב משרדי ממשלה שונים - מנהלים מתחומי ליבה וכן מנהלים מקרב קבוצות פרופסיונאליות רוחביות.

6. מקור ידע ולמידה עבור תכניות הכשרה ועבודה

המדרשה הלאומית לרבות אגף 'האצת מצוינות' מהווה מקור ידע ולמידה לגופי הכשרה שונים בממשלה ובשירות הציבורי בכלל. צוות המדרשה מסייע בפיתוח תהליכי למידה והכשרת מנהלים. סגל המדרשה מעביר הרצאות וסדנאות בתכניות ניהול במגוון נושאים בהם: מפתחות לשירות המדינה אתיקה וערכים בשירות המדינה, כלים להובלת שת"פ, ניהול חדשנות, כלים להובלת שינוי בעת הזו ועוד.

במהלך 2024 הועברו למעלה מ- 15 הרצאות במוקדי למידה שונים בשירות המדינה והשירות הציבורי בכלל, וכן התקיימו למעלה מ- 40 פגישות היוועצות, ועדות היגוי וועדים מנהלים של תוכניות עתודות לישראל בנוגע לפעילויות הכשרה, ליווי ופיתוח מנהלים ומנהלות בכלל השירות הציבורי וכן הנחלת פרקטיקות של ניהול חדשנות

עיקרי פעילות האגף להאצת מצינונות בשנת 2024

אגף 'האצת מצינונות' פועל מתוך המדרשה הלאומית ונועד:

- ◆ לקדם תרבות ארגונית תומכת מצינונות תוך יצירה והנגשת כלים ופרקטיקות להנעת עובדים למצינונות וחדשנות;
- ◆ לעודד יזמות בעבודת הממשלה באמצעות יצירת שיח על יוזמות פורצות דרך, שיתוף הידע באופן רוחבי בשירות המדינה, וקידום דרכי שכפול של הצלחות היכן שנכון וניתן לביצוע;
- ◆ לזהות ולשכפל הצלחות בעבודת הממשלה הכוללות עידוד תהליכי שיפור וחדשנות ברמה המשרדית והבין-משרדית בשירות המדינה.

שנת 2024 עמדה עדיין בסימן אירועי מלחמת חרבות ברזל כך שהאירועים הביטחוניים, החברתיים והכלכליים השפיעו על תחומי מיקוד האגף מתוך מחוברות לשטח ולצרכי המגזר הממשלתי.

בהתאמה ליעדי האגף התקיימו בשנת 2024 הפעילויות הבאות:

1. הנעת עובדים למצינונות:

אגף 'האצת מצינונות' אמון על הפעלת מספר כלים פורמאליים להנעת עובדים למצינונות, תוך שימת דגש על האצלת סמכויות וקביעת הקריטריונים לבחירת העובדים למשרדים.

◆ **התאמה לחירום** - לאור האתגרים הייחודיים בעבודת עובדי המדינה לאחר ה-7.10, פעל האגף בשיתוף יחידות ההון האנושי וממוני המצינונות במשרדים להתאמה של הקריטריונים לבחירת מצטיינים. בין היתר קיים האגף הכשרה לממוני מצינונות שהתמקדה בין היתר בסוגיות כמו: הוקרת משרתי מילואים, הוקרת עובדים שנרתמו לביצוע פעולות למען מפונים, הוקרת עובדים שביצעו עבודה במציאות מורכבת ומאתגרת.

◆ **בקרה** - בשנת 2023 פורסם ע"י האגף נוהל מחודש בנושא הוקרת עובדים באמצעות חלוקת תווי הוקרה, המשותף לאגף רווחת עובדים בנש"מ והחשכ"ל. בשנת 2024 יישמונו לראשונה תהליך בקרה על יישום הנוהל באמצעות סקר ובאמצעות איסוף נתונים בשיתוף החשכ"ל.

◆ **הכשרה והטמעה** - בשנת 2024 המשכנו בהנגשת כלי ההוקרה למנהלים, ובהטמעה של תפיסות וכלים להנעת עובדים למצינונות. בין היתר באמצעות יום הכשרה ייעודי למנהלים, במסגרת תכנית ההכשרה למנהלים "ניהול כמקצוע" של אגף למידה ורווחה ארגונית.

◆ **"יקיר שירות המדינה"** - לאחר הפסקה בשל תקופת החירום, הותנע מחדש תהליך הבחירה של יקיר שירות המדינה, בהתאמה לחירום. כ-21 המלצות איכותיות התקבלו, ונבחרו באופן חריג 3 זוכים: ממשרדי הבריאות, החינוך והביטחון. העובדים הנבחרים שילבו בין עשייה ארוכת שנים בשירות המדינה ותרומה ייחודית בתקופת החירום. התקיים טקס צנוע בנוכחות מקבלי הפרס, מנכ"ל המשרדים והנהלת נציבות שירות המדינה.

◆ **אירוע שיא לעובדים מצטיינים** - לאחר הפסקה של שנה בשל המצב הביטחוני, שבנו וקיימנו יום שיא למצטיינים ע"פ נוהל ההוקרה ממשרדי הממשלה השונים, לשנים 2023-2024. יום השיא שהתקיים בתחילת ינואר 25 התמקד בלמידה ושכפול של הצלחות - מפורט בהמשך.

◆ **קהילת ממוני מצוינות** - קהילה הכוללת נציגים מטעם סמנכ"ל משאבי אנוש בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך. בשנת 2024 חזרנו לקיים מפגשים פרונטליים רבעוניים ללמידת עמיתים וחיזוק מיומנויות. בצד מפגשים מקוונים ומתן מענה לסוגיות שוטפות. ופורומים דיגיטליים.

2. זיהוי ושכפול הצלחות ('what works?') בשירות המדינה

האגף פועל בתחום זה בשני מישורים: תחרויות העוסקות בנושאים במוקד (עבודת האגף, נציבות שירות המדינה והממשלה) לצורך איתור הצלחות והוקרתן מחד, ויצירת תשתית ידע לשימור מסקנות מתחרויות אלו לצורך הפצת פרקטיקות בגופים נוספים בממשלה מאידך.

◆ תחרות חדשנות ממשלתית לתקופת החירום - פרויקט משותף של נציבות שירות המדינה ומשרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה. לאחר הקפאת התחרות שתוכננה לשנת 2023 הופץ קול קורא עדכני למשרדי הממשלה לתחרות ייעודית לחדשנות ממשלתית בתקופת החירום.

תחרות החדשנות הממשלתית הוקמה במטרה להוקיר משרתי ציבור שפיתחו פתרונות חדשניים ויצירתיים במענה לאתגרים מרכזיים משולחן העבודה הממשלתי. לצד ההזדמנות להוקיר עובדים ומנהלים מקרב שירות המדינה על יזמות וחדשנות, התחרות נועדה לחשוף את כלל גופי הממשלה למיזמים מוצלחים שבוצעו במקומות אחרים לצורכי השראה והטמעה של רעיונות רלוונטיים באופן רחבי.

לתחרות הוגשו 120 פרויקטים מלמעלה מ-50 גופים ממשלתיים. במסגרת תהליך השיפוט, כמחצית מן הפרויקטים עלו לוועדות שיפוט והוצגו לצוותים בין משרדיים שבחרו את 8 המיזמים שעלו לגמר. בנובמבר 2024 התקיים אירוע הגמר של תחרות "חדשנות ממשלתית בזמן חירום" בנוכחות שרת החדשנות, המדע והטכנולוגיה ונציב שירות המדינה. מתוך 120 פרויקטים שהוגשו, הוצגו שמונה מיזמים בולטים, שפיתחו פתרונות חדשניים במהלך "מלחמת חרבות ברזל".

הזוכים בתחרות:

● **במקום ראשון:** מערך הירושה במשרד המשפטים פיתח פתרון מהיר, חדשני ורגיש להנפקת צווי ירושה וצווי קיום צוואה למשפחות שכולות במלחמת חרבות ברזל. תוך מימוש העיקרון של AskOnce.

● **במקום שני:** מוקד ערב"ה מבית מערך הדיגיטל חיבר בין המגזר הציבורי להייטק לפיתוח פתרונות טכנולוגיים מהירים בזמן אמת.

● **המקום שלישי** התחלק בין: משרד הרווחה על פיתוח מערך טיפול בנפגעי ה-7 באוקטובר לבין המשרד להגנת הסביבה וסוכנות החלל הישראלית במשרד החדשנות המדע והטכנולוגיה למיפוי לוויני של מפגעים סביבתיים בעוטף עזה.

התחרות זכתה לתהודה רחבה בקרב עובדי המדינה. ניתן לראות פרטים נוספים [באתר התחרות הייעודי](#).

במטרה למנף את היכולת ללמוד מסיפורי ההצלחה של התחרות יצרנו תערוכה של 18 הפרויקטים המובילים בתחרות ואנו משתמשים בה ככלי להשראה ולמידה בהכשרות לעובדים ומנהלים.

◆ **תחרות אות הנציב** - בשנת 2024 לאחר הקפאה בשל המצב הביטחוני האגף פעל יחד עם אגף בקרה בנש"מ בכדי להעמיד מדד מפורט של מצוינות מקצועית ביחידות משא"ן לצד פיתוח כלים למדידת שירותיות וחדשנות מקצועית.

ברבעון האחרון של השנה הושלמו עיקרי הכלים והמדדים, בוצע פיילוט בקרב צוותי הרפרנטים האחראים על פעילות המשרדים במערכת משרדי הממשלה, הבריאות ומערכת הבטחון. בעקבות פיילוט זה אושר

המתווה ע"י המערכות והוגדרה תכנית יישום של אות הנציב במהלך שנת העבודה של 2025.

❖ **פרויקט 'מה עובד?' - במהלך 2024** המשיך האגף לזהות סיפורי הצלחה בעבודת הממשלה ולהנגיש אותם למנהלים ולעובדים מצטיינים.

כנס המצטיינים השנתי התמקד השנה בנושא זה. הכנס יצר חיבור בין למידה מהצלחות ממשלתיות - המיזם הזוכה בתחרות החדשנות הממשלתית של האפוטרופוס הכללי - לבין זיהוי מצוינות אישית. בכנס השתתפו כ-100 עובדים מצטיינים ביחידות ממשלתיות רבות. המשתתפים נחשפו להצלחות ממשלתיות, הכירו מודל לניתוח הצלחות, וקיבלו כלים מגוונים מעולמות תוכן שונים לתקשור סיפור ההצלחה שלהם.

3. עידוד יזמות בעבודת הממשלה

❖ **תחרות החדשנות הממשלתית** - שפורטה בסעיף קודם מהווה כמובן גם היא כלי משמעותי לעידוד ותגמול עבודה יזמית בממשלה.

❖ **פורום חדשנות ממשלתי** - מנהלת האגף הייתה חברה במהלך שנת 2024 בצוות ממשלתי בהובלת משרד ראש הממשלה לקידום חדשנות בעבודת הממשלה.

❖ **הכשרת מנהלים בכירים ליזמות** - בשנת 2024 השתלב אגף האצת מצוינות לראשונה בתכניות ההכשרה לעמיתים לסגל הבכיר ולעתודות לסגל הבכיר. בתוכנית החדשה מוקדש יום שלם להבנה כיצד מקדמים ומנהלים יזמות וחדשנות בסביבה הממשלתית. צוות האגף השתלב בהנחיית היום, בהכשרת המנהלים בתהליכי יזמות ובחשיפה שלהם לכלי יזמות ממשלתיים.

4. המעבדה לחדשנות של ההון האנושי

המעבדה לחדשנות היא אחד ממיזמי הדגל של האגף להאצת מצוינות ומבוססת על עקרונות של מאיץ חדשנות פנים ארגוני. במסגרת המעבדה צוותים של עובדים מצטיינים מכלל שירות המדינה מתקבצים יחד לעבודה משותפת במטרה לתת מענה לסוגיות מרכזיות בעבודת היחידות הממשלתיות. במסגרת התהליך הם מיישמים כלים הלקוחים מעולמות של יזמות עסקית בתחום חברות ההזנק. הם מבצעים חקר בעיה, מזהים פתרונות פורצי דרך, מתרגמים את הרעיונות לפתרונות עסקיים, ומבצעים ניסוי שטח של MVP של הפרויקטים ביחידות ממשלתיות.

בשנת 2024 השלמנו את המחזור הראשון של המעבדה לחדשנות, במפגש הסיום (Demoday) הוצגו 4 פרויקטים שזכו להערכה רבה של חבר השופטים. המעבדה עמדה ביעדים שהוצבו למחזור הראשון: יצרה פרויקטים חדשניים וישימים, נתנה כלים למשתתפים לחיזוק מיומנויות של יזמות ופיתוח אישי וחיזקה את ההבנה של נציבות שירות המדינה לגבי סוגיות ליבה. ניתן למצוא מידע נוסף על המעבדה ועל הפרויקטים [באתר המעבדה](#).

לקראת סוף השנה יצרנו תשתית של שיתוף פעולה עם מערך הדיגטל הלאומי להשקת פרויקט משותף של המעבדה לחדשנות בהתבסס על תוצרי מחזור א של המעבדה ומיזם GovLab של מערך הדיגטל. המיזם המשותף יאפשר למנהלים בכירים בוגרי המדרשה הלאומית להביא צוות עסקי וטכנולוגי לשם פיתוח פתרון לסוגיה משרדית תוך שילוב פתרון דיגיטלי מבוסס הענן הממשלתי.

פרויקט ChatHR

אחד מהפרויקטים שפותחו במסגרת המחזור הראשון של המעבדה לחדשנות הוא פרויקט הנקרא ChatHR.

האתגר של הצוות התמקד בשאלה: כיצד ניתן להנגיש לעובדי ההון האנושי בשטח, מידע רלוונטי, מעודכן ותקף לצורך מתן שירות מיטבי לעובדים? לאחר מיפוי כל חלקי הבעיה ואפשרויות הפתרון, נבחר ייזום של מערכת מידע לומדת מבוססת AI המאפשרת מענה לשאלות בשפה חופשית

והפניה למקורות המידע. בנוסף המערכת מפנה שאלות ללא פתרון לרפרנטים.

הפרויקט עבר משלב המעבדה לשלב אימוץ הפתרון לתוכנית העבודה של נציבות שירות המדינה. בסיוע אגף מערכות מידע של נציבות שירות המדינה פותח מנוע בינה מלאכותית יוצרת (GAI) מבוסס על הענן הממשלתי. המוצר נמצא בתהליך של בדיקות משתמשים, במטרה להבטיח איכות גבוהה של מענים ומתוכנן להיות מושק לקראת סוף השנה למשרדי מבחן.

אגף האצת מצוינות ממשיך ללוות את הפרויקט, מנהל האגף הוא חלק מצוות עסקי המלווה את הפרויקט, במטרה להבטיח שהכלי יהווה לא רק מוצר טכנולוגי אלא כלי לטיוב גולציה ושיפור עבודת נציבות שירות המדינה.

הפרויקט הוא אחד מ-9 פרויקטים ממשלתיים מובילים של בינה מלאכותית שזכו בקול קורא של משרד החדשנות ומערך הדיגיטל הלאומי, לעידוד שימוש בבינה מלאכותית בממשלה. ומציב את הנציבות בשורה אחת עם המשרדים המובילים בתחום זה.

אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות

אגף תכנון, אסטרטגיה ומדיניות הון אנושי, הוא הגוף העוסק בתכנון אסטרטגי, בניין הכוח הממשלתי, ארגון ושיטות גיבוש 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, האגף לגיוון תעסוקתי ואגף לתנאי שירות ויחסי עבודה.

פעילויות האגף:

- הובלת תהליך התכנון האסטרטגי השנתי, ישיבה בתכניות עבודה עם משרדי הממשלה, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון וגיבוש משימות אסטרטגיות חוצות ממשלה.
- הובלת תהליך תכנון הון אנושי במשרדי ממשלה ומבנים ארגוניים תומכים (ייזום 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 תכניות 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. בכלל זה אקדמיה ומכוני מחקר, סקטור עסקי ומגזר שלישי, גופים תורתיים בעולם, ממשלות זרות וארגונים בין לאומיים בדגש על עבודה משותפת עם ארגון ה OECD במחקרים, השתתפות בפורומים מקצועיים והחלפת ידע על פרקטיקות מדיניות בנושאי ניהול הון אנושי בממשלה.
- גיבוש מדיניות, פיתוח וקידום תהליכים ומנגנונים התומכים בהטמעת גיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי בשירות המדינה.

ממונה:

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

סיכום פעילות בשנת 2024

פרויקטים מרכזיים בשנת העבודה 2024 :

- ◆ הנחיות לתכנון - האגף פרסם הנחיות לתכנון הון אנושי למשרדי הממשלה לשנת 2024, תוך דגש על הפחתת הבירוקרטיה והגדלת הגמישות הניהולית, טיפוח ההון אנושי בשירות המדינה וטיוב, שיפור הגמישות התעסוקתית ועבודה מהבית, קידום גיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי, שיפור בתהליכי מיון וגיוס עובדים, היערכות לשוק עבודה משתנה - טרנספורמציה דיגיטלית, פעולות לשיפור החוסן הנפשי.
- ◆ הוצאת הנחיות לאופן הגשת תכניות עבודה לנציבי שירות המדינה, עיבוד כלל הצרכים האסטרטגיים שהציפו המשרדים מול הנציב והפקת דוח המלצות לשיפור מול האגפים הרלוונטיים.
- ◆ עדכון ספר תכניות העבודה הממשלתי ביחס לתכנית העבודה השנתית של נציבות שירות המדינה.
- ◆ מעקב אחר ביצוע החלטות ממשלה שבאחריות נציבות שירות המדינה.

פרויקטים מרכזיים של צוות אסטרטגיה ומדיניות, בשנת העבודה 2024:

מחקר:

- ◆ ליווי תהליכי עיצוב מדיניות באגפי הנציבות במיני מחקרים מבוססי נתונים ומידע לצרכי קבלת החלטות בצורה מושכלת לדוג':
 - ◆ מיפוי חוקרים בשירות המדינה
 - ◆ מיפוי משרתי מילואים בשירות המדינה
 - ◆ ניתוח סקר בנושא הטרדות מיניות
 - ◆ ניתוח נתונים בהירתמות לשעת חירום
 - ◆ מיפוי וניתוח נתונים עבור דוח השוויון המגדרי ודוח הגיוון התעסוקתי
 - ◆ האגף ריכז וניתח נתונים בנושא עזיבות של עובדים בשירות המדינה.
 - ◆ ביצוע סקר ומחקר המשך על סטודנטים בשירות המדינה.
 - ◆ הכנסת שימוש בכלים מתקדמים לניתוח נתונים: פייתון ו power BI.
 - ◆ האגף נותן מענה בשוטף לבקשות נתונים על עובדי המדינה: בקשות חופש מידע, בקשות מהכנסת, בקשות שעולות מאגפי הנציבות ועוד.
- ◆ התחלנו מחקר על מוביליות של עובדי מדינה המחקר נמשך לשנת 2025 בשל מלחמת חרבות ברזל.

קשרי אקדמיה ומחקר

- בשנת 2024 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 צרכים שעלו ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- ◆ הפקנו תכנית חדשה בשיתוף ארגון מסע להבאת מתנדבים מחו"ל להתמחות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך "תכנית מסע".

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 מובל 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 ניווד עובדים, הערכת עובדים, ויתמכו בתהליכים של הפחתת רגולציה והגברת אצילת הסמכויות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

◆ במסגרת הצוות בשנת 2022 פעלנו לאיתור פתרון טכנולוגי מתקדם בשיתוף פעולה עם שותפים מאגפי הנציבות.

◆ בשנת 2024 האגף בקשר עם הלמ"ס במסגרת פרויקט לאומי של מיפוי עיסוקים על מנת לראות איך ניתן לשלב ולהתאים את המודל של המדינה אל המודל המתגבש בלמ"ס.

מדיניות

◆ האגף מוביל את תהליך היערכות הנציבות לשעת חירום בשיתוף פעולה עם רח"ל והחמל הלאומי במשרד הכלכלה.

◆ לאור מלחמת חרבות ברזל פעלנו לשיפור תהליכי עבודה והיערכות הנציבות לשעת חירום, בין השאר ביצירת מנגנון שמאפשר לנייד עובדים בצורה פשוטה יותר בין משרדי ממשלה לצרכי שעת החירום.

◆ האגף המשיך להוביל בשנת 2024 צוות יישום מדיניות בתחום תעסוקת עובדים ותיקים בשירות המדינה. במסגרת עבודת הצוות המשיכה עבודה על מסמך מדיניות ליישום המלצות הצוות ולהטמעת מנגנונים המאפשרים את שילובם של העובדים הותיקים בשירות המדינה.

◆ שותפות בפורום בין מגזרי של הג'וינט 'פרויקט אתגר הפיריון המכליל' ובחינה של הטמעת תכניות לצמצום פערים שונים בקרב עובדי מדינה.

◆ ריכוז נתונים והגשת דרישות לפיתוח אתר נתוני הון אנושי לציבור.

◆ עדכון נוהל סיום העסקה בהסכמה הנחיית נציב 8.6 ביטול זמניות ההנחיה והפיכתה לנוהל קבע.

◆ עבודה על אתר עם מודל כישורים לשירות המדינה החשוף לציבור.

◆ האגף ריכז מידע ונתונים והכין דוח פנימי של תמונת מצב ההון האנושי בממשלה.

פעילות בין לאומית

◆ נציגי הנציבות השתתפו בכנס של קבוצת העבודה PEM של ארגון ה OECD שכינס את נציבי שירות המדינה מהמדינות החברות ועסק בנושאים:

◆ תפקיד השירות הציבורי בראי הסגל הבכיר, הכנת השירות הציבורי למציאות שמשתנה תדיר, רתימת הטכנולוגיה לשיפור היכולות והביצועים של השירות הציבורי.

◆ נציגי הנציבות שותפים בקבוצה מצומצמת של מדינות במסגרת קבוצת מחקר של ארגון ה-OECD שעוסקת בנושא של מחוברות עובדים במסגרת העבודה המשותפת הועבר סקר מחוברות עובדים אחד לעובדי המדינה בדומה לזה שעבר במדינות השותפות. הושלם ניתוח הנתונים ופורסם דוח בינלאומי של ארגון ה-OECD המשווה את מדינת ישראל למדינות אחרות בנושא מחוברות העובדים.

◆ השתתפנו בוובינרים של הארגון בנושאים שונים הרלוונטיים לנושאי ניהול הון אנושי בשירות המדינה בין השאר כנס בנושא AI בשירות הציבורי.

◆ נציגי הנציבות נטלו חלק בסקרים בינלאומיים של ארגון ה-OECD בנושאי ניהול ההון האנושי בממשלה.

◆ המידע ממפגשים אלו מהווה מנוף לקידום תהליכים בשירות המדינה בישראל.

יחידת שוויון מגדרי וקידום נשים

במסגרת תחומי אחריותה, היחידה לשוויון מגדרי מופקד על גיבוש עבודת המטה לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה, ובכלל אלו ייצוג הולם של נשים בתפקידי ניהול, כמו גם על יצירת סביבת עבודה בטוחה, הוגנת ושוויונית בהיבטי מגדר, פיתוח וטיוב זכויות הורות בשירות המדינה ונושאים נוספים הנגזרים מאלו.

בין תפקידי היחידה ניתן למנות איסוף מידע, פרסום נתונים, כתיבת דוחות וקידום פעילויות להטמעת נושא השוויון המגדרי, תוך הסרת חסמי מדיניות וטיפול בבעיות הנוגעות לתנאי העסקה בשירות המדינה. כמו כן, פועל האגף לקידום הליכי חקיקה רלוונטיים, מייצג את שירות המדינה בוועדות הכנסת השונות, ומופקד על הקשר עם ארגוני הנשים, האקדמיה וגורמים ממשלתיים נוספים העוסקים בתחומי פעילותו.

היחידה מופקדת גם על יישום החוק למניעת הטרדה מינית בשירות המדינה. במסגרת זו מטפל האגף במתן הנחיה מקצועית לממונות על מניעת הטרדה מינית בשיתוף אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה, במעקב ובתיאום בין גורמי הנציבות השונים, ומספק עזרה, ליווי וייעוץ למתלוננות. האגף פועל להפצת חומר ומתן הסברה בנושא שוויון הזדמנויות בעבודה, מניעת הטרדה מינית וזכויות הורים. האגף מטפל בתלונות של עובדות ועובדי המדינה על הטרדה מינית, אפליה או קיפוח על רקע מגדרי ופגיעה בתנאי עבודתן בנסיבות אלו.

התלונות המטופלות ע"י האגף מופנות דרך הממונות על השוויון המגדרי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים, כמו גם במישרין לאגף.

תפקידי היחידה:

א. משמשת כגוף מטה מתכלל ומקצועי בנציבות שירות המדינה האחראי לרכז את כול הפעולות הנוגעות לקידום שוויון מגדרי וייצוג הולם לנשים, ולהובלת שינויים בתחום שוויון הזדמנויות לנשים ושיפור ייצוגן בעמדות הבכירות בשירות המדינה.

ב. מהווה גורם מנחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך בתחומי אחריותו.

ג. אמונה על תכנון מדיניות ואסטרטגית תכנון הון אנושי בהיבטים מגדריים ויישום חוק ייצוג הולם לנשים לטווח הקצר והארוך.

ד. יצירת כלים מקצועיים ותכניות רחב ממשלתיות בתחום קידום נשים, איזון בית עבודה ומניעת הטרדות מיניות.

ה. היחידה מהווה כתובת מקצועית למענה לפניות לשאלות מקצועיות של גורמים ממשלתיים, בטחוניים, ציבוריים ואזרחיים.

ו. היחידה אחראית 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 הנציבות ומקדמות את יעדיה.

ממונה:

גב' דורי שארף, מנהלת תחום בכיר שוויון מגדרי וגיוון תעסוקתי
טלפון: 074-7699130/3 פקס: 074-7699578

סיכום פעילות לשנת 2024

עבודה והנחייה מקצועית של הממונות על השויון המגדרי

- ◆ קורס הכשרה לממונות חדשות בתפקיד
- ◆ יום עיון בנושא מחוברות לשויון- שיתופי פעולה והעברת מסרים והתנסות מעשית בAI
- ◆ מפגשי אוריינטציה לכל ממונה הנכנסת לתפקידה
- ◆ שיחת מיצוב תפקיד הממונה החדשה- בתום הרבעון הראשון לתפקיד הממונה החדשה
- ◆ השקה ותפעול פורטל ספריות ידע לממונות על השויון המגדרי. בתום תהליך האפיון והבנייה הושק הפורטל במפגש מקוון בו הוענקה הדרכת אוריינטציה להתמצאות בפורטל ובספריות הידע.
- ◆ הטמעת תפיסת ההפעלה של הממונות על שויון מגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים.
- ◆ תוכנית חניכה "מנטורינג" לממונות השויון המגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים.
- ◆ שיתוף ציבור עם קהילת הממונות על השויון המגדרי לבחינת תיקוף מדד השויון המגדרי.
- ◆ 'נקודת מפגש'- מפגש בוטיק אשר מטרתו לקיים שיח פתוח לצורך העלאת צרכים מהשטח

כלים דיגיטליים פנים ארגונים לניהול קהילת הממונות על השויון המגדרי בשירות המדינה

אפיון צורכי מערכת | כלי ניהול ממונות השויון המגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים בשירות המדינה
 אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה קידם במהלך שנת 2024 תהליך יצירת מערכת דיגיטלית אשר תהווה כלי ניהולי לביצוע מעקב שוטף וניהול מינוי הממונות וקציבת כהונתן באופן מקוון. כחלק מתהליכי הדיגיטציה אשר מוביל אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה, הותנע תהליך פירוט ואפיון הדרישות הטכניות וצורכי המערכת (Product Viable Minimum) בשיתוף עם אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע בנציבות שירות המדינה וזאת לצורך יצירת מערכת, אשר תהווה כלי לניהול מעקב אחר אבני דרך משמעותיות בכהונת הממונה, במסגרתן מופקים כתבי המינוי הרלוונטיים. בימים אלו נמצאת המערכת בהליכי פיתוח.

תגמול בהטלת מטלה נוספת לממונה על שויון מגדרי, מניעת הטרדה מינית במהלך השנים קובעו תפקידיהם של ממונים שונים במשרדי הממשלה, יחידות הסמך, יחידות מערכת הביטחון והחוז ובתי החולים הממשלתיים האמונים על תחומי עיסוק מוגדרים בנוסף על תפקידם התקני בשירות המדינה. לאור הצורך בתגמול ממונים אלו בגין המטלות הנוספות שמבוצעות על ידם בנוסף על תפקידם, עוצבו מודלים שונים של תגמול אשר יצרו לא אחת בעיות תפעוליות אשר פגעו במבנים הארגוניים מחד ולא אפשרו מתן תגמול ראוי מאידך. לאור קשיים רבים אשר טופלו לאורך השנים ביישום הנחיות התגמול לממונים השונים ע"י נציבות שירות המדינה ועל מנת לייצר אחידות מחד ותגמול ראוי מאידך, גובשו מסקנות אשר בעיקרן הצורך בשינוי אופן התגמול, ומעבר למודל תגמול דיפרנציאלי גורף אשר יחול על כלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים הממשלתיים בגין ביצוע תפקידים אלו. [לצפייה](#)
[בחוזר אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה.](#)

איזון בית עבודה / זכויות הורות

◆ מתן הרצאות מטעם אגף שויון מגדרי למשרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים לאורך השנה בנושא זכויות הורות במהלך שנת 2024, ניתנו הרצאות בנושא הנגשת זכויות הורות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך על ידי אגף שויון מגדרי. מטרת ההרצאות הינה הטמעת המדיניות אשר שונתה במהלך השנים האחרונות. הרצאות אלו שובצו במסגרת קורסי הכשרות מטעם נציבות שירות המדינה, וכמו כן ניתנו באופן ישיר לקהל עובדי ועובדות המדינה ובתוכם נציגי משאבי אנוש, רכזות לשכה, ממוני רווחה ואנשי מקצוע נוספים על מנת להפיץ ולהטמיע בארגונם.

◆ **"בשביל האבות" - סדנה להקניית כלים לשילוב בין אבהות וקריירה** מחזור נוסף למיזם 'בשביל

האבות' – סדנה בת 6 מפגשים בה הוקנו כלים לשילוב בין קריירה ואבהות. עיקר משתתפי הסדנה היו משרתי מילואים אשר נקראו לשירות ממושך בצל מלחמת 'חרבות ברזל'; סדנה זו היתה פלטפורמה עבור עיבוד התהליכים שחוו בהקשרים ההוריים. אתגרי התקופה מצריכים מן ההורים הערכות מתאימה ומתן מענים רלוונטיים; במסגרת הסדנה הוקנו כלים מעשיים ובתוכם: חיזוק הקשר האבהי, איזון בית-עבודה, תקשורת זוגית מייטיבה על אף שירות מילואים ושהייה ממושכת מחוץ לבית, פתרון קונפליקטים והצבת גבולות. הסדנה שילבה מתודות שונות אשר אפשרו למשתתפים שליטה על מידת השיתוף והעמקה אישית.

- ◆ תיקוף אוגדן זכויות הורות להורים בשירות המדינה
- ◆ פיתוח זכויות הורים לילדים עם מוגבלות
- ◆ הנגשת טפסים דיגיטליים למימוש זכויות הורות.
- ◆ הפצת איגרת נציב שירות המדינה לעובדים לקראת פתיחת שנת הלימודים.
- ◆ הפצת איגרת אגף לעובדים לקראת ציון יום המשפחה.

◆ 'להתרגל אליך שוב' – מפגש מקוון בנושא אתגרי משפחות השבים ממילואים לאורך השנה בנושא הורות, זוגיות ומשפחה. במפגש הוענקו כלים מעשיים להתמודדות עבור השבים משירות המילואים, ההורים בבית, בן או בת הזוג, לצד הכלת החוויות שכל אחת ואחד מבני המשפחה עברו בסיטואציות השונות.

◆ בחינת שיתוף פעולה עם האקדמיה למחקרים בנושאי הליבה של האגף.
 ◆ **הרצאה מקוונת בנושא חוסן משפחתי ברגעי משבר** ציון יום המשפחה באמצעות הרצאת חשיפה לקהילת הממונות על השוויון המגדרי. מחלת בן משפחה, קושי כלכלי, מגפה עולמית או מלחמה הם רק חלק מהאתגרים והלחצים העלולים להשפיע על מערכת היחסים הזוגית בפרט והמשפחתית בכלל; בהרצאה זוגית ומעוררת השראה הוצגו כלים ותובנות אשר עשויים להוביל לתהליך התפכחות ושינוי, גמישות מחשבתית ומסע לזוגיות והורות שווה.

קידום נשים וייצוג הולם

- ◆ השתתפות נציגי נציבות שירות המדינה ואגף שוויון מגדרי בוועדות הכנסת וועדות בין משרדיות בנושאים הנוגעים לתחומי העיסוק באגף.
- ◆ ליווי ויישום סוגיות משפטיות נרחבות בדבר ייצוג נשים בדרג הבכיר.
- ◆ השתתפות בוועדה בינמשרדית לקידום נשים.

◆ **מתן הרצאות מטעם האגף במסגרת הכשרות ההון האנושי לאורך השנה במשרדי הממשלה ובמערכת הבריאות בנושא שוויון מגדרי וקידום נשים** במהלך שנת 2024 הועברו הרצאות בנושא שוויון מגדרי וקידום נשים למשרדי הממשלה ויחידות הסמך מטעם צוות האגף לשוויון מגדרי. מטרת ההרצאות הינה הטמעת חשיבה מגדרית, חשיבות ויתרונות קידום הנשים בשירות המדינה. כחלק מתכנון אסטרטגי של האגף, הרצאות אלו הועברו לקהל אשר ביכולתו להוות סוכן שינוי בתחום קידום הנשים ועל כן שובצו ההרצאות במסגרת קורסי הכשרות יסוד מטעם נציבות שירות המדינה ובתוכם נציגי משאבי אנוש, רכזי לשכה, ואנשי מקצוע נוספים.

◆ **"סיור שגרירות" לממונות על השוויון המגדרי במרכז 'משנות' נעמת ירושלים** לציון יום האישה הבינלאומי לשנת 2024 קיימו האגף לשוויון מגדרי בשיתוף עם נעמת סיור שגרירות במרכז 'משנות'. מרכז 'משנות' הינו מרכז אינטראקטיבי המוקדש לקידום השוויון המגדרי; המרכז הוקם בכדי לרענן, לעדכן ולשכלל את השיח הציבורי והאישי בנושא השוויון המגדרי בישראל. במסגרת הסיור הממונות על השוויון המגדרי נחשפו לכלים ומתודות עדכניים ואינטראקטיביים בנושא אופן קידום שוויון מגדרי.

❖ **בחינת תיאורי תפקיד ועדות איתור ותפקידים בכירים בשירות המדינה** כחלק מבחינת מכלול החסמים העומדים בפני נשים בהגעה לתפקידים בכירים בשירות המדינה, בטרם פרסום מכרז לתפקיד בכיר יועבר תיאור התפקיד לאישור האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה, אשר יבחן את תיאור התפקיד ואת תקינותו בראייה מגדרית. מטרת הליך זה הינה הרכבת משקפיים מגדריים בעת כתיבת תנאי הסף, וזאת לצורך מניעת הטיות מגדריות בלתי מודעות והקפדה על מתן שוויון הזדמנויות ומיצוי פוטנציאל וכמו כן מיקסום כמות ההגשות למכרזים בהתאם.

❖ **עדכון הנחיית נציב שירות המדינה | ועדה משרדית בנושא שוויון מגדרי, גיוון תעסוקתי וייצוג הולם במשרדי הממשלה ויחידות הסמך** הנחיה זו הינה עדכון הנחיית נציב שירות המדינה בנושא הקמת ועדה מגדרית אשר תבחן את הפערים המגדריים ואת החסמים הקיימים ביחידה ותגבש המלצות למתן מענים בהתאם. מטרת הוועדה הינה בניית תכנון אסטרטגי ארוך טווח על מנת להקנות תשתית רחבה לעמידה ביעדים בנושא שוויון מגדרי, קידום נשים ויישום המלצות דו"ח וועדת שטאובר. בעקבות פניות חוזרות ונשנות מטעם המשרדים לאיחוד הוועדה המשרדית לגיוון תעסוקתי וייצוג הולם והוועדה המשרדית בנושא שוויון מגדרי, וכמו כן לאור רה-ארגון אשר בוצע בנציבות ובתוך כך איחוד תפקיד מנהלת האגף לגיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי, עודכן בהתאם נוהל הקמת הוועדה המשרדית אשר תדון בנושא שוויון מגדרי וגיוון תעסוקתי כאחד וכן הוסדרו סדרי עבודת הוועדה ומטרותיה.

מניעת הטרדות מיניות ואלימות נגד נשים

- ❖ טיוב קורס למניעת הטרדה מינית במקום העבודה - "בואו נדבר גלויות"
- ❖ קיום ריענון לממונות בנוגע לתקנון מניעת הטרדה מינית אחת לרבעון, בהנחיית אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה.
- ❖ עדכון התקנון המותאם למניעת הטרדה מינית וסביבת עבודה מכבדת ובטוחה, בהתאם לעדכון התקנות החדשות של החוק למניעת הטרדה מינית והכנסתו לתיק הקליטה הדיגיטלית לשירות המדינה.
- ❖ הפצת איגרת האגף לעובדים לקראת ציון יום המאבק הבינלאומי למניעת אלימות נגד נשים.
- ❖ השתתפות נציגת האגף בצוות בין משרדי לגיבוש לוח מחוונים למידע על אלימות מגדרית.

תכניות עבודה ומדד השוויון המגדרי

- ❖ רה-ארגון לתהליך תכניות העבודה
- ❖ לקראת הגשת תכניות העבודה; הדרכה מקוונת עבור הממונות בנושא תכניות עבודה ומדד השוויון המגדרי.
- ❖ הצגת תכניות עבודה ייחודיות למערכת הביטחון
- ❖ כתיבה ופרסום דוח השוויון המגדרי לשנת 2023, אשר מתפרסם כבכל בשנה בחודש מרץ לרגל ציון יום האישה הבינלאומי.
- ❖ לאחר הפצת נתוני מדד השוויון המגדרי ליחידות, קיים האגף בשיתוף עם אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה מפגש מקוון בנושא הצגת נתוני מדד השוויון המגדרי ליחידות, אשר מטרתו מתן הסבר עבור קהילת הממונות בנושא אופן חישוב המדד ומבנהו.

מלחמת חרבות ברזל

- ❖ התאמת מתכונת תכניות העבודה ומדד השוויון המגדרי לנסיבות החירום.
- ❖ השתתפות בדיוני ועדת הכנסת בכל הנוגע לזכויות משרתי המילואים ובני ובנות זוגם.
- ❖ מעורבות בהליכי הטמעת ההסכמים הקיבוציים הנוגעים לזכויות הורים ובני ובנות זוג במהלך המלחמה.
- ❖ מענה פרטני בנוגע לזכויות הורות בחירום, עובדות ועובדים שהם הורים, עובדות הרות ועוד.

יחידת גיוון תעסוקתי

ייעוד:

היחידה לגיוון תעסוקתי אמונה על הבטחת הייצוג של האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם מכוח חוק שירות המדינה (מינויים).

היחידה פועלת לחתירה לייצוג הולם במשרדי הממשלה ויחידות הסמך השונות כדי שההון האנושי בשירות המדינה ישקף את החברה הישראלית כפי שהיא, בדגש על גיוון וייצוג במוקדי קבלת החלטות. קולותיהם של אזרחי ישראל כולם צריכים להיות מיוצגים סביב שולחן מקבלי החלטות ומעצבי המדיניות ובכל השדרה הניהולית של שירות המדינה, רק כך נוכל להבטיח שירותים מקצועיים ורלוונטיים עבור אזרחי ישראל.

יעדים:

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, הכלה והכללה בשירות המדינה.
4. צמצום הפערים בין עובדות ועובדי שירות המדינה, הסרת חסמים ומתן מענה לאתגרים ייחודיים.

תפקידי היחידה:

1. משמשת 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 רחב 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. מוקד ידע בתחום הגיוון התעסוקתי. 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. היחידה אמונה על מינוי, הנחיה וליווי מקצועי של 80 ממוני וממונות גיוון תעסוקתי בכל יחידות שירות המדינה, ואחראית על פיתוח הכשרה של ממוני הגיוון ומתן כלים לביצוע התפקיד.

ממונה:

גב' דורי שארף, מנהלת תחום בכירה, יחידת שוויון מגדרי וגיוון תעסוקתי
 טלפון: 074-7699130/3 פקס: 074-7699578
 דוא"ל: Dvoras@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2024

עבודה והנחייה מקצועית של הממונים על הגיוון התעסוקתי

- ◆ קורס הכשרה לממונים חדשים בתפקיד
- ◆ מפגשי אוריינטציה לכל ממונה הנכנס לתפקידו
- ◆ שיחת מיצוב תפקיד - בתום הרבעון הראשון לתפקיד הממונה עם צוות האגף.
- ◆ הטמעת תפיסת ההפעלה של הממונים על גיוון תעסוקתי.
- ◆ הפעלת פורום ממוני גיוון בבתי חולים ממשלתיים לאיתור בעיות רוחביות בנושא העסקת אנשים עם מוגבלות.
- ◆ איסוף ובחינת תכניות עבודה אסטרטגיות לגיוון והכללה, וכן הגשת דוחות תכנון מול ביצוע בהנחיית האגף.
- ◆ בדיקה ומישוב תכניות העבודה אשר הוגשו על ידי הממונות והממונים על הגיוון התעסוקתי לצורך יצירת מדד הגיוון התעסוקתי לשנת 2023.
- ◆ הסדרת מינוי וליווי מקצועי ל כ-90 ממונות וממוני גיוון תעסוקתי ביחידות שירות המדינה, מערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והחוקן.

אירועי יום הגיוון הבינלאומי:

- ◆ פרסום מדד הגיוון התעסוקתי לשנת 2023 בשיתוף פעולה עם אגף בקרת ההון האנושי בנציבות שירות המדינה.
- ◆ האגף הוביל סדרת הרצאות בנושא "גיוון זה קול הסיפור" על ידי עובדות ועובדים מקרב אוכלוסיות הגיוון בשירות המדינה במטרה לתת כלים ולהנכיח את המודעות לגיוון וייצוג במוקדי קבלת החלטות.
- ◆ יחידות שירות המדינה ציינו את יום הגיוון הבינלאומי.
- ◆ נערכו ימי עיון ומפגשי קהילת הממונים אשר עסקו במשימה הלאומית של גיוון וייצוג בשירות המדינה ומתן כלים מקצועיים בנושא.
- ◆ ציון היום הבינלאומי לזכויות אנשים עם מוגבלות ביחידות שירות המדינה מתוך מיקוד אסטרטגי בנושא.

מסמכי מדיניות ונהלים:

- ◆ שינוי מודל התגמול של הממונים על הגיוון התעסוקתי והסדרת תפיסת ההפעלה הרוחבית.
- ◆ הטמעת החלטת ממשלה בדבר יעד הייצוג לעולים חדשים.
- ◆ טיוב נתוני גיוון וייצוג של האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם במערכות הנתונים במטרה לדייק את המידע ולאחד את ההגדרות בכלל יחידות שירות המדינה.
- ◆ הדרכות נרחבות למשרדים בדבר ייעוד משרות
- ◆ פיתוח כלי ממוחשב לייעוד משרות והטמעתו במשרדים
- ◆ מנכ"ל משרדי הממשלה ויחידות הסמך הציגו לנציב שירות המדינה במסגרת תכניות העבודה לניהול ההון האנושי את תמונת מצב היחידה בגיוון והייצוג והעמידה ביעדי הממשלה כולל פעולות לקידום הגיוון.
- ◆ כתיבה ופרסום דו"ח גיוון וייצוג בשירות המדינה לשנת 2023 אשר משקף לציבור הישראלי את נתוני ייצוג האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם בשירות המדינה.
- ◆ פרסום מדד הגיוון התעסוקתי לשנת 2023 בשיתוף בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה
- ◆ מתן הרצאות מטעם אגף גיוון תעסוקתי למשרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים בנושא חשיבות והטמעת הגיוון התעסוקתי. בנוסף, ניתנו הרצאות במסגרת קורסי הכשרה לעובדי משא"ן. כל זאת במטרה להטמיע מדיניות גיוון תעסוקתי במשרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכת הבריאות.
- ◆ השתתפות נציגי האגף בפאנלים של החברה האזרחית והאקדמיה בישראל ללמידה ושיתופי ידע בין מגזריים להטמעת גיוון תעסוקתי.
- ◆ השתתפות נציגי האגף בוועדות שונות בכנסת ישראל בנושא אי עמידה ביעדי הייצוג הולם בכלל

- ◇ ומטעם ועדת העלייה והקליטה בפרט.
- ◇ מענה וליווי מקצועי לכלל משרדי הממשלה בכל הנוגע ליישום נוהל מתן התאמות לעובדים עם מוגבלות בשירות המדינה
- ◇ טיוב ותיקוף מסמך ארגז הכלים לגיוון והכללה בשירות המדינה.

מחקר ופיתוח כלים ופרקטיקות פורצות דרך לגיוון והכללה:

- ◇ 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.

פניות משרדים בנושאי גיוון והכללה:

- ◇ 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.
- ◇ ייעוץ לגופים ציבוריים בנושאי יישום מדיניות גיוון והכללה.
- ◇ יצירת שיתופי פעולה עם ארגון נכי צה"ל להשמת נכי צה"ל במשרדי הממשלה.
- ◇ שיתוף פעולה נרחב עם נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות והמטה לשילוב אנשים עם מוגבלות במשרד העבודה לצורך העלאת שיעורי הייצוג של אוכלוסייה זו במשרדי הממשלה השונים.

הדרכות, סדנאות וימי עיון

- ◇ כנס העלאת מודעות להעסקת אנשים עם מוגבלות בשילוב הסתדרות עובדי המדינה
- ◇ הדרכות פרטניות לממוני הגיוון התעסוקתי
- ◇ השתתפות בהרצאות והכשרות לניהול צוות מגוון בעת חירום
- ◇ הדרכות נרחבות בנוגע לכתובת תכניות העבודה ומדד הגיוון התעסוקתי.

אגף תנאי שירות ויחסי עבודה

האגף מהווה סמכות מקצועית עליונה לנושא תנאי שירות, מתווה מדיניות העסקה של מגוון האוכלוסיות בשירות המדינה מקיים פעילות שוטפת מול השותפים הרלוונטיים, יחידות ואגפי משרד האוצר, החשב הכללי, הממונה על השכר, אגף תקציבים, הסתדרות הכללית החדשה, לרבות מדיניות המעוגנת באמצעות הסכמים קיבוציים. מניע תהליכים באמצעות הסדרת מדיניות מותאמת לרוח הזמן ולשינויים החלים בעולם העבודה המשתנה.

עוסק במגוון תחומים הנוגעים לצורות העסקה שונות בשירות המדינה, כגון: משרות בתקן, שעתיות, חודשיות, ארעיות. (סוקרים, מאבטחים, קשבים, סטודנטים, מתמחים, אזרחים ותיקים, עוזרים טכנולוגיים, עובדי חדר מצב).

אמון על אפיון עלייה לאוויר משרדי הממשלה ומוסדות ציבוריים למערכת מרכבה, זאת באמצעות ועדת היגוי עליונה בשיתוף פעולה עם החשב הכללי. כמו כן אחראי על אפיון הסכמים קיבוציים ושינויים נדרשים במערכת הנוכחות במרכבה, ויצירת חוקות נוכחות.

יצירת עקרונות פעולה והטמעתם לכלל משרדי הממשלה ויח' הסמך תוך מענה שוטף וסדור לסוגיות תנאי שירות ומדיניות העסקה. מנגיש לכלל המערכות באמצעות הנחיות, חוזרי יחידה, והוראות ביצוע, בחינה וביצוע צמצום הפערים בין הנציבות לשטח.

האגף אמון על אכיפת חוק שעות עבודה ומנוחה בשיתוף פעולה עם זרוע העבודה, זאת בכפוף על חוק שעות עבודה ומנוחה תשי"א 1951.

יעדי אגף תנאי שירות ויחסי עבודה:

← הסדרת תהליכי עבודה ודרכי פעולה בין שלושת המערכות, משרדי הממשלה ויח' הסמך, מערכת הבריאות, מערכת הביטחון והחוק.

← יצירה והטמעה של מדיניות העסקה אחידה לכלל משרדי הממשלה ויח' הסמך.

← יצירת עקרונות פעולה והטמעתם לכלל משרדי הממשלה ויח' הסמך תוך מענה שוטף וסדור לסוגיות תנאי שירות ומדיניות העסקה.

← בחינה וביצוע צמצום הפערים בין הנציבות לשטח, הנעת תהליכים באמצעות הסדרת מדיניות תחומי רחב והאצלה למשרדי הממשלה ויח' הסמך.

פעילות ותחומי אחריות:

← האגף מקיים פעילות שוטפת מול השותפים הרלוונטיים, יחידות ואגפי משרד האוצר, החשב הכללי, הממונה על השכר, אגף תקציבים, הסתדרות הכללית החדשה, לרבות מדיניות המעוגנת באמצעות הסכמים קיבוציים.

← האגף עוסק במגוון תחומים הנוגעים לצורות העסקה שונות בשירות המדינה, כגון: משרות בתקן, שעתיות, חודשיות, ארעיות. (סוקרים, מאבטחים, קשבים, סטודנטים, מתמחים, אזרחים ותיקים, עוזרים טכנולוגיים, עובדי חדר מצב).

← הנעת תהליכים באמצעות הסדרת מדיניות מותאמת לרוח הזמן ולשינויים החלים בעולם העבודה

המשתנה, והנגשה לכלל המערכות באמצעות הנחיות, חוזרי יחידה, והוראות ביצוע.

◀ בחינה וביצוע צמצום הפערים בין הנציבות לשטח. אחראי על עלייה לאוויר של משרדי הממשלה למערכת הנוכחות במרכבה - יצירת חוקות נוכחות. אמון על אכיפת חוק שעות עבודה ומנוחה בשיתוף פעולה עם זרוע העבודה.

◀ האגף אמון על אפיון עלייה לאוויר משרדי הממשלה ומוסדות ציבוריים למערכת מרכבה, זאת באמצעות ועדת היגוי עליונה בשיתוף פעולה עם החשב הכללי. כמו כן אחראי על אפיון הסכמים קיבוציים ושינויים נדרשים במערכת הנוכחות במרכבה, ויצירת חוקות נוכחות.

◀ יצירת עקרונות פעולה והטמעתם לכלל משרדי הממשלה ויח' הסמך תוך מענה שוטף וסדור לסוגיות תנאי שירות ומדיניות העסקה.

◀ האגף אמון על אכיפת חוק שעות עבודה ומנוחה בשיתוף פעולה עם זרוע העבודה, זאת בכפוף על חוק שעות עבודה ומנוחה תשי"א 1951.

ועדות:

נציגות האגף בוועדות מקצועיות:

ועדת היגוי עליונה בשיתוף חשכ"ל וצוות מרכבה
ועדה עליונה לתשלומי רטרו בשיתוף משרד האוצר
ועדת שינויים נוכחות - מערכת מרכבה
ועדה לאישור גופים מפעילים במשרד לשירות לאומי אזרחי
ועדה בין משרדית לאישור תנאי והסכמי מעבר משרדי ממשלה ויח' סמך בשת"פ אוצר והסתדרות עובדי המדינה ניהול צוותים מקצועיים פנים משרדי ובין מערכתיים

ממונה:

גב' סיגל אביב, מנהלת האגף תנאי שירות ויחסי עבודה
טלפון: 074-7699322, פקס: 074-7699578.
דוא"ל: sigalav@csc.gov.il

סיכום פעילות האגף לשנת 2024:

- להלן עיקרי הפעילות:
 - ◆ מיצוב האגף מול משרדי הממשלה ויח' הסמך על ידי הטמעת שיטות עבודה חדשות מגוונות ויעילות.
 - ◆ יצירת ממשקים מול השטח והנגשת מידע בתחומי האגף לטווח הארוך והקצר.
 - ◆ הקמת צוותים ייעודיים לנושאים רוחביים - צוות בין משרדי (משרדי הממשלה ויח' הסמך, מערכת הבריאות ומערכת ביטחון וחוק, צוות הנחיות חרבות ברזל - נציגים מקרב האגפים בנציבות שירות המדינה מלחמת "חרבות ברזל": מתן מענה שוטף ורצוף לסוגיות על פי הצורך ובנסיבות האירועים כגון, שירות מילואים, עבודה במקביל לשירות מילואים, עובדים מפונים, משפחות שכולות/חטופים.
 - ◆ הסכמים קיבוציים - בשיתוף פעולה עם אגף הממונה על השכר והסתדרות עובדי המדינה.
 - ◆ סכסוכי עבודה - גיבוש פתרונות יצירתיים שמאזנים בין צרכי העובדים, הארגון והשירות לציבור. במטרה להבטיח יציבות תעסוקתית ולמנוע פגיעה בפעילות הארגונית.
 - ◆ עדכון הנחיות למשרדים ויח' הסמך לענין זכויות משרתי מילואים ובני ובנות זוגם.
 - ◆ השתתפות בוועדות בכנסת הנוגעות לתהליכי חקיקה ומדיניות בתחום יחסי העבודה, הצגת עמדות המגזר הציבורי בנושאי תעסוקה וקידום רפורמות המשפרות את תנאי העסקת עובדי שירות המדינה.
 - ◆ עבודה מול מערכת סיגמה (מרכבה) - בניית חוקות עבודה למגוון אוכלוסיות בשירות המדינה, אפיון הכללים שנקבעו בהסכמים הקיבוציים, אפיון בהתאם למערכת השכר החדשה שעלתה לאוויר.
 - ◆ הנחיות/הוראות ביצוע למשרדי הממשלה ויח' הסמך בדבר קביעת מדיניות חדשה או מעודכנת.
 - ◆ תיקוני תקשי"ר - בהתאם לחוק ולשינויים המתרחשים ולשינוי מדיניות המתעדכנת מעת לעת.

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 להשבחת וניהול ההון האנושי בשירות המדינה. מטרתו: יצירת מערך גיוס ומיון תעסוקתי עדכני, איכותי, 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 הבחונים 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 מועמדות בעלות התאמה מרבית לצרכי המשרה.

הנחייה מקצועית, ליווי, פיקוח ובקרה על עבודת המשרדים/יחידות הסמך בניהול מכרזים בהתאם לדיון ולנהלי האגף.

יישום תפישה מכוונת 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 2024

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

בשנה החולפת ביצע האגף שינויים מערכתיים ורוחביים אשר נועדו להביא את עולם הגיוס והמיון בשירות המדינה למחוזות חדשים, עדכניים ומותאמים לתמורות בעולם התעסוקה. האגף ממשיך ושוקד על קידום שיטות גיוס ומיון מתקדמות תוך שילוב טכנולוגיות חדשות והתמקדות בלקוחות האגף ובשביעות רצונם.



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

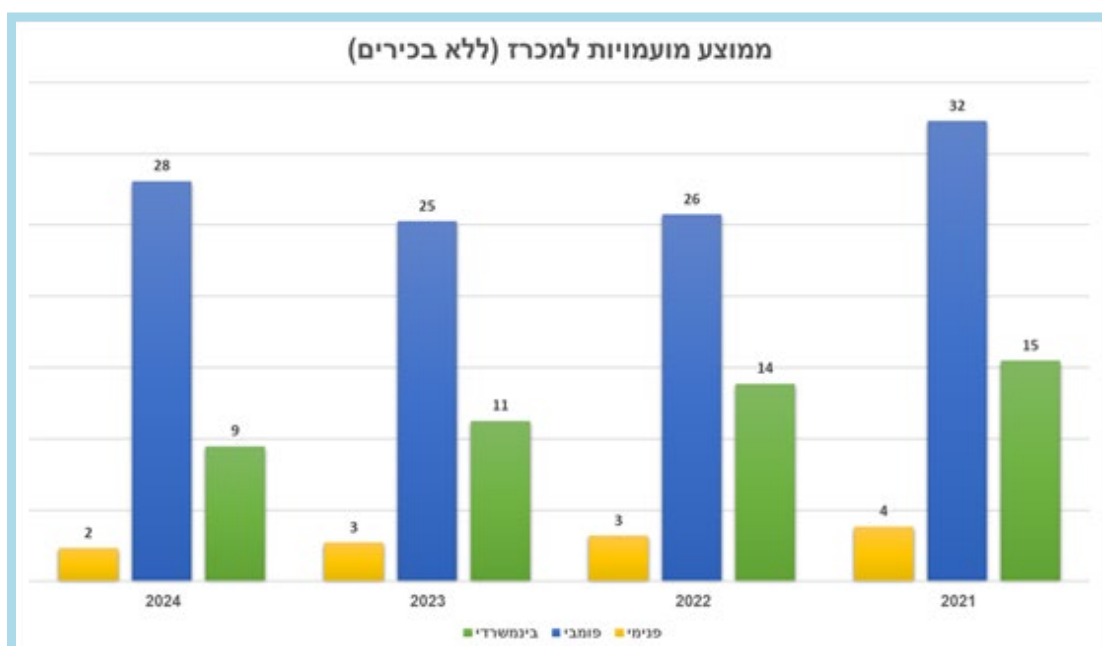
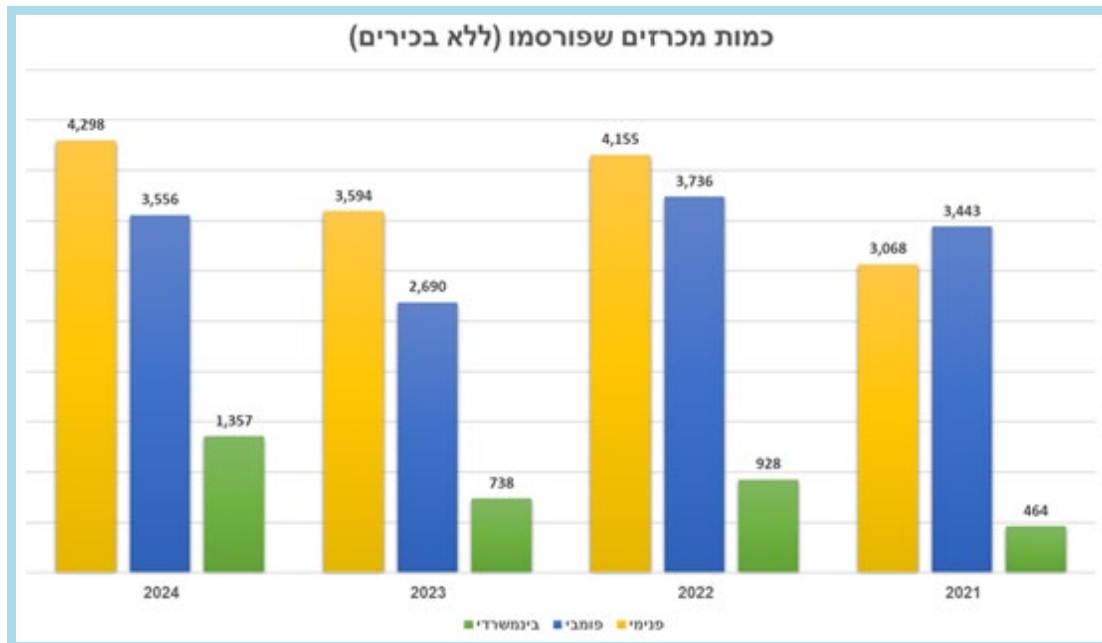
- ◆ לקוחות פנימיים - משרדי הממשלה, יחידות הסמך, בתי החולים הממשלתיים המבקשים לגייס עובדים.
- ◆ לקוחות חיצוניים - אזרחי המדינה המבקשים להתקבל לעבודה במשרדי הממשלה השונים ועובדי מדינה המבקשים להתקדם או להתנייד.



תפקידי האגף

- א. קביעת מדיניות בכל הנוגע להליכי הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה.
- ב. שילוב דרכי איתור גיוס אקטיביים לגיוס מועמדים לשירות המדינה ולמיצוי פוטנציאל המועמדים.
- ג. מקסום הליכי המיון באמצעות שילוב כלים ותהליכים לתפקידים בשירות המדינה.
- ד. פיקוח ובקרה על מכוני המיון בביצוע הליכי המיון.
- ה. 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.
- ו. ניהול והפעלת מרכז שירות למועמדים למשרות בשירות המדינה.
- ז. קידום תעסוקה מגוונת (Diversity & Inclusion) בהיבטי גיוס ומיון תעסוקתי, לרבות איתור וניתוח חסמים בשלבי הגיוס ויצירת פתרונות ותכניות עבודה.
- ח. ביצוע מחקרים, עיבוד נתונים וסקרים בנושאים הרלוונטיים לעשיית האגף.
- ט. טיפול בהשגות ופניות ציבור בנושא מכרזי כ"א.

נתוני פעילות עיקריים



פירוט עשיית האגף

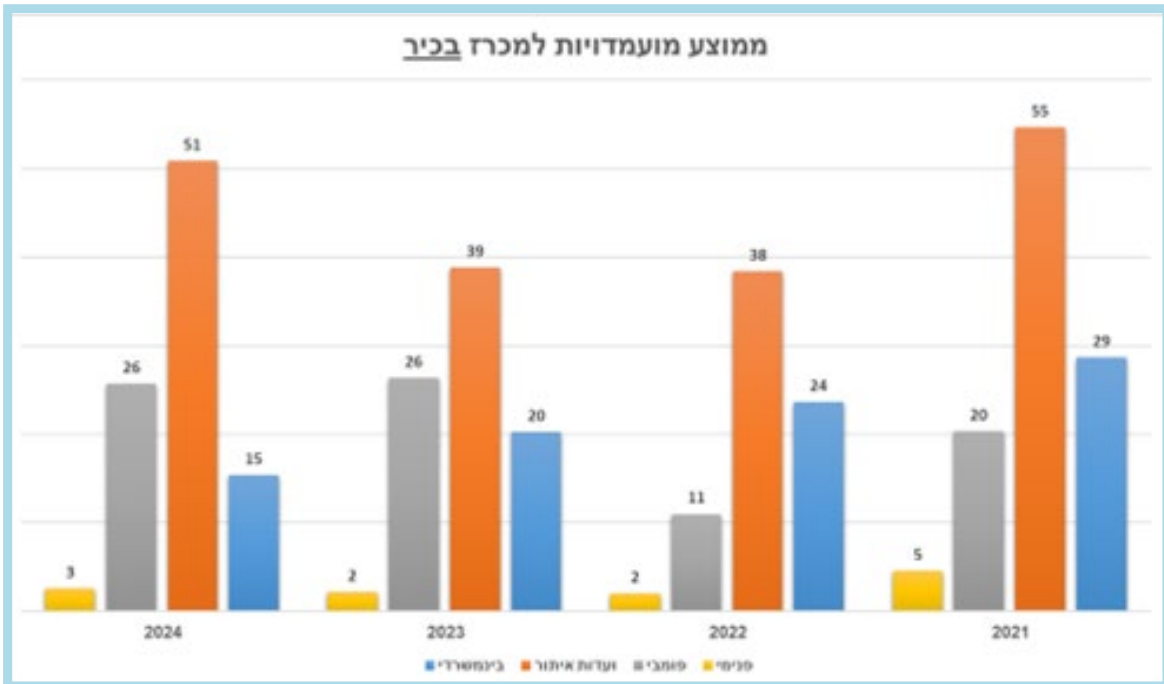
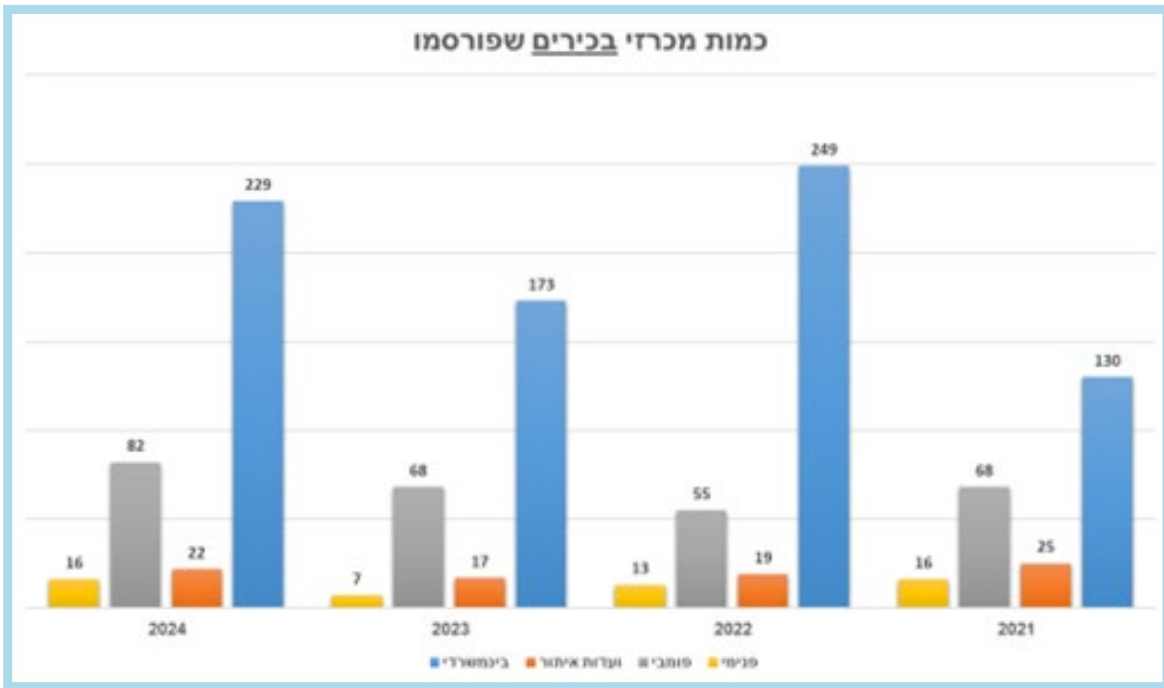
איתור גיוס מועמדים

יחידת הגיוס באגף בכיר גיוס ומיון, אמונה על הליכי הגיוס למשרות בשירות המדינה לרבות, איתור מועמדים מתאימים וביצוע הליך גיוס אקטיבי עד לאיש 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°** - 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. מרכז ידע "מצפן הגיוס"** - פלטפורמה דיגיטלית וחדשנית אשר מהווה מרכז ידע מקצועי בתחומי הגיוס והמיון בשירות המדינה. מצפן הגיוס נועד לשמש כלי עבודה חיוני לכלל הגורמים המקצועיים בתחומים אלו, מתוך מטרה להבטיח סטנדרטים גבוהים של מקצועיות, שקיפות ומצוינות בתהליכי הגיוס לשירות המדינה.
- ג. 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.
- ד. 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.
- ה. קשר שוטף מול קשרי מעסיקים** - היחידה עומדת בקשר שוטף עם מרכזי קריירה במוסדות לימוד בכל הארץ, עמותות המייצגות אוכלוסיות מיוחדות, ארגוני מפתח ומרכזי הכוון.
- ו. שותפות בירידי תעסוקה** - במסגרת פעילות החשיפה והנגשת המידע למועמדים בכלל ומרקע מגוון בפרט, יחידת הגיוס לקחה חלק במהלך שנת 2024 במספר ירדי תעסוקה של מוסדות להשכלה גבוהה בפריסה ארצית.
- ז. 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.
- ח. הפעלת מרכזי מאגר** - מערך הגיוס מתפעל מכרז מאגר למשרות רכזי/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.
- ט. מתווה לגיוס סטודנטים בשירות המדינה** - בשנת 2024 פורסמו שני מכרזי 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.
- י. קבוצות וואטסאפ לעובדים מתוך שירות המדינה** - פרסום והפצת מכרזים בין משרדיים בזמן אמת לתפקידים נדרשים בשירות המדינה.

מכרזי כ"א בסגל הבכיר

ניהול וביצוע ההליך המכרזי לתפקידים בכירים בשירות המדינה (החל ממתח דרגות 44-42 בדרוג המח"ר והמקבילות בדרוגים האחרים) וכן לניהול ועדות האיתור. יחידה מקצועית זו מטפלת באבני הדרך בהליך המכרזי הכוללים בין היתר - בדיקת המועמדות ומענה למועמדים ולמשרדים, תיאום וכינוס ועדות בוחנים.



אבחון ומיון תעסוקתי

יחידת האבחון והמיון אחראית על תהליכי האבחון והמיון הנערכים למועמדים למשרות בשירות המדינה, לרבות קביעת כללי עבודה והנחיות ביצוע למכונני 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 ביזמות בתחומי גיוס ומיון.

א. הפעלת מכרז חדש למכונני מיון תעסוקתיים - בשנת 2024 נבחרו 3 ספקים (מכונני מיון) למתן שירותי אבחון למשרות בשירות המדינה - מכון אדם מילא, מכון קינו שפי, מכון פילת. לקראת סוף השנה הוטמע המכרז בהצלחה.

ב. הרחבת השימוש במבחנים מקצועיים - בשנת 2024 הורחב עוד יותר השימוש במבחנים מקצועיים בכלל

- ובמבחיני-בית בפרט. לעיתים ניתנים המבחנים כחלופת מיון.
- ג. מכרזי מאסות - השנה טיפלה יחידת האבחון במכרזי "ענק" רבים, ביניהם צוערים למדינה, צוערים במשרד החוץ, מפקחי מס הכנסה, לוחמי אש, מאגר פרקליטים ומאגר רכזי לשכה.
 - ד. באנצ'מארק הליכי מיון - פרוייקט סקירה ואפיון של הליכי המיון הקיימים במדינות וארגונים שונים ללמידה מקצועית.
 - ה. מחקר תוקף ניבוי לבדיקת ניבוי ציוני מכון המיון (ומדדים נוספים) את הצלחת העובד בתפקידו, כפי שבאה לידי ביטוי בציוני הערכת העובד השנתית, ובמדדים נוספים (שת"פ בין אגפי).
 - ו. כתיבת דו"ח סקירת מצב בנושא תפקודם של אנשים מוגבלות בהליכי המיון והגיוס.
 - ז. הכשרות מקוונות בנושא העברת ראיון מקצועי למנהלים. ות בשירות המדינה.

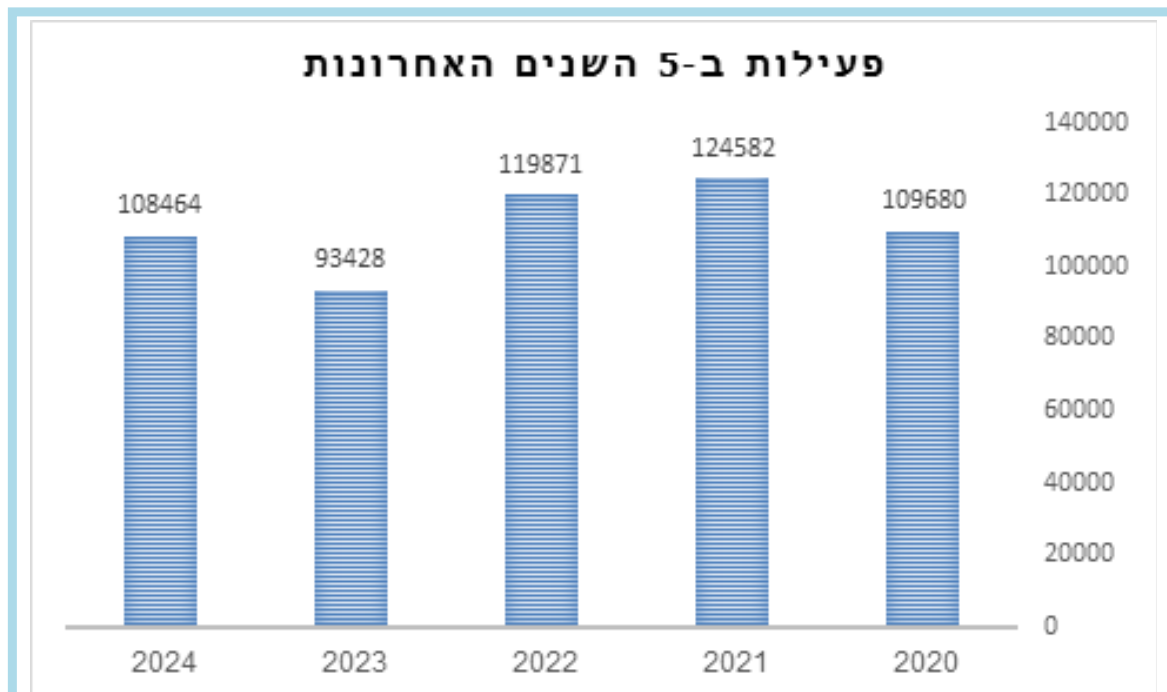
שירות ופניות הציבור

יחידת השירות רואה ביישום תפישת מוכוונות לקוח והתמקדות בחוויית הלקוח כיעד אסטרטגי של אגף בכיר גיוס ומיון. עבורנו, מתן שירות מקצועי ואיכותי לטובת שביעות רצון לקוחות האגף הינם ערך עליון המוביל את פעילותנו המקצועית בכל שלב ושלב.

היחידה פועלת במגוון אמצעים לטובת שיפור השירות לאזרח, הנגשת המידע לציבור, הפחתת הביורוקרטיה והסרבול, צמצום השונות והגברת הסטנדרטיזציה ועוד מגוון יעדים ומטרות שנועדו להגביר את אמון הציבור ולספק שירות בהתאם לצרכיו וציפיותיו.

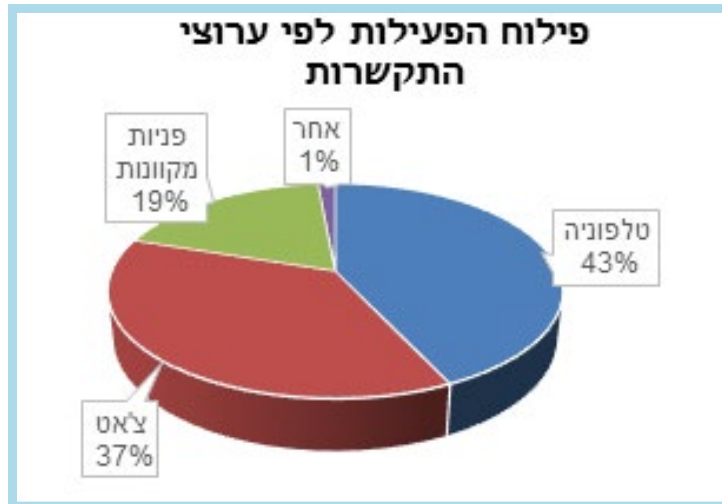
מערך השירות פועל ועושה בכדי להעניק ללקוחות האגף חווית שירות איכותית ומקצועית, תוך הקשבה ומחויבות לשינויים ולשיפורים בין אם בהליכי הגיוס והמיון ובין אם בעקבות אירועים לאומיים, דוגמת מלחמת חרבות ברזל.

עם תחילת המלחמה הייתה עצירה של המכרזים, אשר שבו לפעילות בצורה הדרגתית ברבעון הראשון של שנת 2024, כך שניתן לראות את ההתאוששות בפעילות מערך השירות אשר הסתכמה במתן מענה ל- **108,464 פניות**, גידול של כ 16% משנת 2023.



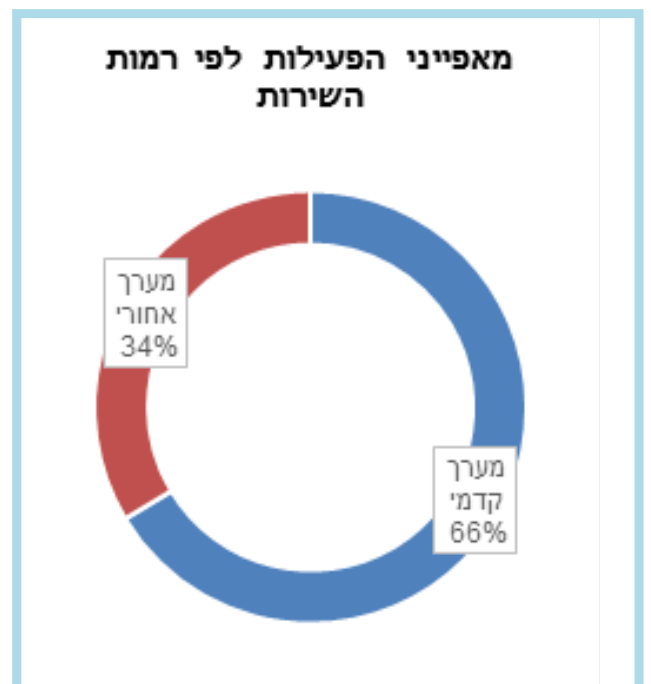
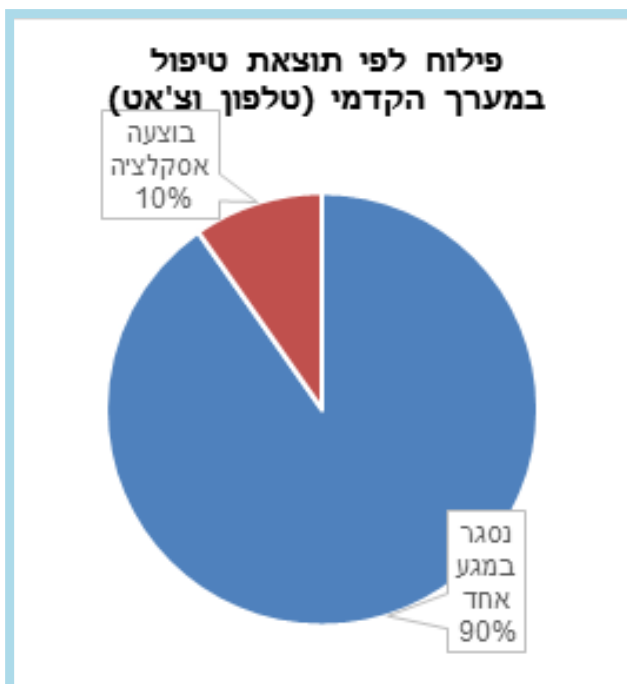
תפישת השירות עוצבה באופן שיאפשר לאגף להעניק שירות למגוון האוכלוסיות המרכיבות את הציבור הישראלי:

◆ **מרכז שירות רב ערוצי** - מרכז השירות פועל בתפיסת ה multi-channel. נציגי השירות מעניקים מענה במספר ערוצים בכדי שכל לקוח יוכל לבחור את הדרך הנוחה עבורו. אנו מספקים שירות בערוצים: צ'אט, טלפון, פנייה מקוונת ומייל.



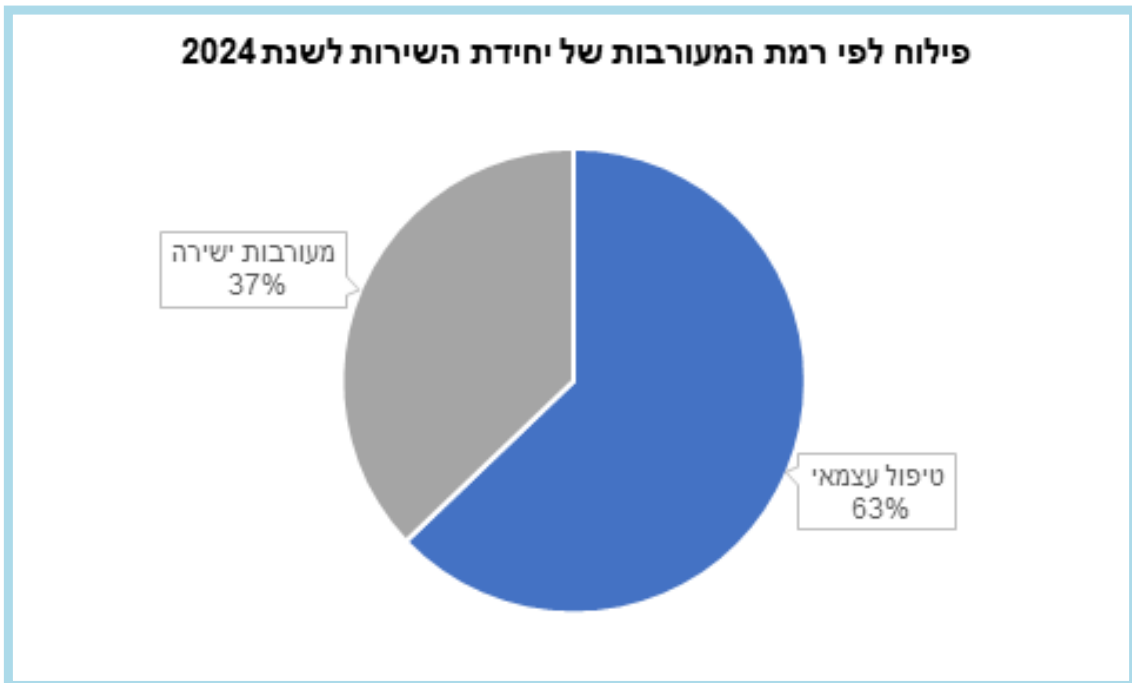
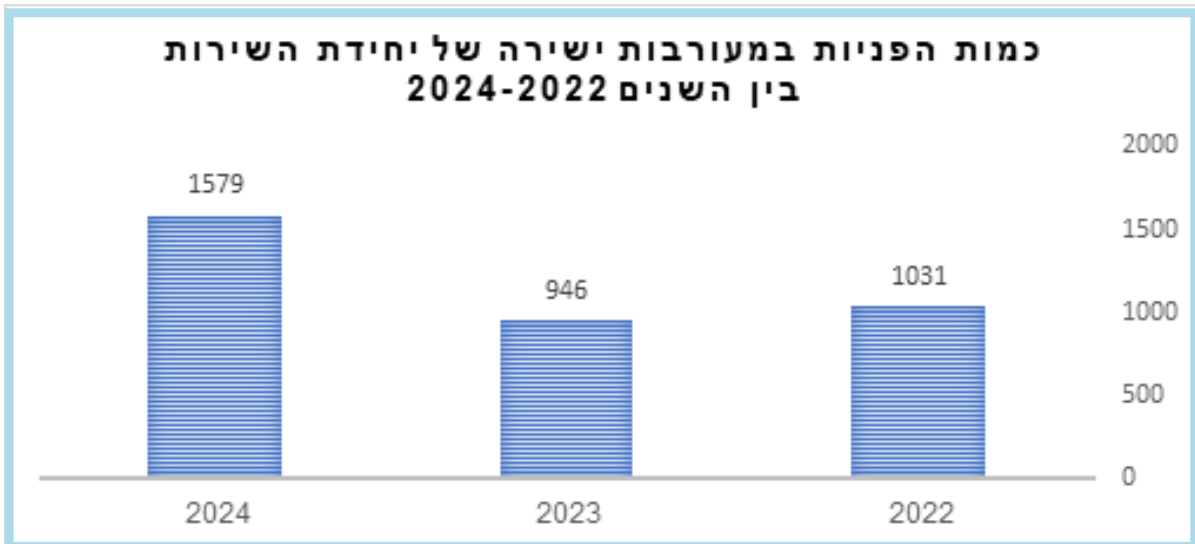
◆ **Single point of contact** - מתוך מדיניות אשר שמה דגש להפחית את הטרטור והסרבול של הציבור בעת הפנייה לשירותים הממשלתיים, מרכז השירות מהווה נקודת שירות מרכזית ויחידה אשר שמה דגש על סגירת מעגל טיפול עבור הלקוח אל מול כלל הגורמים המעורבים בטיפול בפנייתו, ללא תלות בשלב שבזמן מצוי ההליך המרכזי (ישנם למעלה מ-100 יחידות מקצועיות שאנו פועלים מולם לטובת קבלת תשובה ומענה עבור הציבור).

◆ **One stop shop** - נציגי השירות מוכשרים בכדי לתת מענה למירב הפניות המגיעות לפתחם, וזאת בכדי להבטיח כי המענה יינתן לציבור במינימום הזמן האפשרי. ניתן לראות כי רוב הפניות מטופלות במערך הקדמי (טלפון וצ'אט), כאשר כ-93% מהן נסגרות במעמד נציג השירות.



פעילות מרכזית של היחידה:

◆ **מתן מענה לפניות 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 במערך האחורי (BACK OFFICE). את רוב הפניות שמועברות ליחידה, היחידה מטפלת באופן עצמאי, אך ישנו חלק נכבד של פניות אשר מגיעות לפתחה של היחידה לטובת מעורבות מקצועית במתן המענה. קרי, היחידה מעורבת באופן ישיר בטיפול בפנייה, אך אינה הגורם שכותב את המענה למועמד. ניתן לראות כי בשנת 2024 הייתה עלייה של כ 66% בכמות הפניות שדרשה את מעורבותה המקצועית של היחידה.



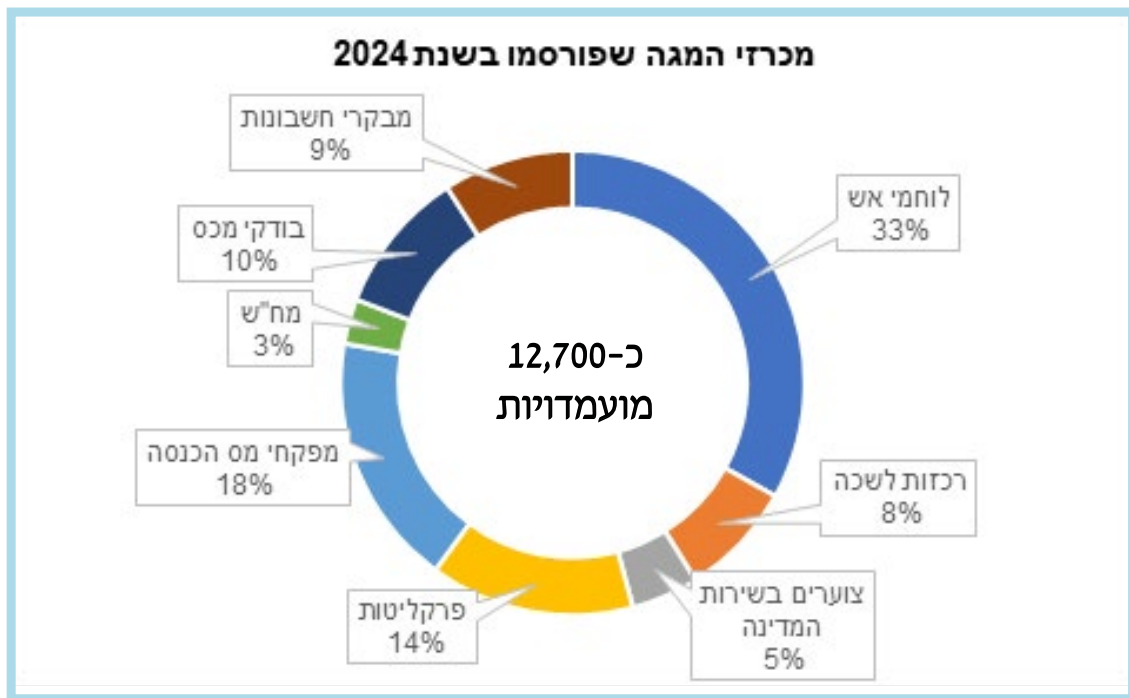
◆ **עיצוב "מסע לקוח"** במרכזי מגה - בכל שנה מתפרסמים בשירות המדינה מכרזים בעלי מאפיינים ייחודים אשר משימות התפקיד הינן בעלות חשיבות לאומית.

מכרזים אלו הינם מכרזים מרובי מועמדות ומחויבים כ- **13.5%** מכמות המועמדות המוגשת למכרזים

פומביים בשירות המדינה.

ככלל, תכנון האינטראקציות עם המועמדים מוביל לחוויית מועמד חיובית ומעניק שליטה תהליכית. מתוך החלטה אסטרטגית ובכדי לייצר השפעה מרובה במציאות נטולת משאבים, יחדת השירות מלווה מכרזים אלו מקצה-לקצה.

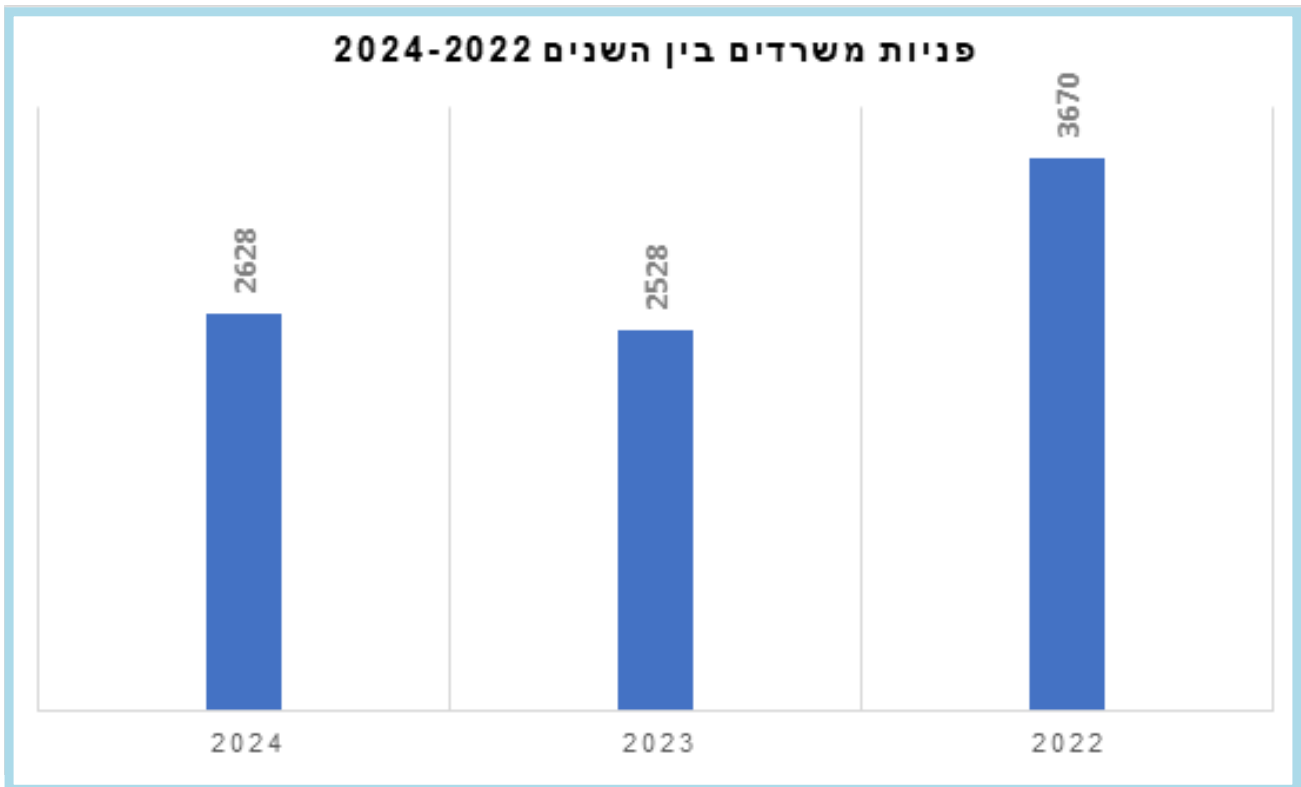
העקרונות המנחים את היחידה הינם: **מוכוונות לקוח לצד ניהול חוויית המועמד, ביצוע תהליכי שירות פרואקטיביים, הגברת תחושת הפרסונליזציה, הנגשת מידע והותרת רושם חיובי על התעסוקה בשירות הממשלתי.**



◆ **הנגשת המידע וניהול הידע השירותי** - כחלק מפעולת יחדת השירות להנגשה יזומה של מידע רלוונטי עבור המועמד, וזאת בכדי להפיג חששות, להקנות תחושת ביטחון ולייצר תיאום ציפיות, יחדת השירות פועלת בכמה חזיתות ובאופן פרואקטיבי למתן מענים מותאמים במכרזים אותם היא מלווה:

- **יצירת פלטפורמות תוכן ספציפיות** - לטובת ריכוז המידע עבור המועמד באופן ויזואלי, ממוקד וידידותי.
- **דיוורים יזומים** - שליחת מיילים כחלק מתהליכי דיוור יזום שנועד לחדד ולדייק מידעים חשובים וקריטיים עבור המועמדים בהליך המכרזי. בין אם לטובת הגברת הוודאות ובין אם לטובת צמצום אחוזי נשירה.
- **שימוש ב SMS ככלי לשירות ישיר** - שליחת מסרונים ככלי להגברת הפרסונליזציה מול המועמדים, להנגשת המידע עבור כל מועמד וצרכיו, ולחיזוק המחברות לתהליך.

◆ **שירות למשרדי הממשלה** - בכדי לתת מענה מיטבי לפנייות משרדי הממשלה, תוך תיעוד מלא וניתוב לגורם המקצועי הרלוונטי ומניעת כפילויות, פניות אלו מטופלות במערכת ה CRM. ניתן לראות כי הירידה בכמות הפניות נשמרה בשנת 2024. ירידה זו נובעת משינויים שהתבצעו בתהליכי עבודה ומיצירת נתיבים נוספים לקבלת מענה מהגורמים המקצועיים באגף.



פעילות ייחודית שבוצעה במהלך שנת 2024:

❖ הקמה של אתר תוכן ייחודי כחלק בלתי נפרד ממערכת הגיוס החדשה - כחלק מהקמת אתר הגיוס החדש לשירות המדינה, השקנו אתר תוכן ייחודי ומשלים אשר שזור באתר הגיוס ומפנה לקבלת מידע מורחב. האתר מהווה מקור מידע מרכזי אשר מתעדכן באופן שוטף, ומאפשר למועמדים ולציבור הרחב להיחשף באופן נגיש, ברור ושקוף לתהליכי הגיוס והמיון, מידעים ופרסומים שוטפים, מידע וזכויות מותאמות אוכלוסייה וכדומה. מדובר בצעד משמעותי בקידום חוויית מועמד משופרת ובהנגשת המידע לציבור.

● שדרוג מסכי הצ'אט - במהלך שנת 2024 ולטובת שיפור ממשק המשתמש, בוצע איפיון והטמעה של מסכי צ'אט חדשים. השינוי מאפשר חיווי של מיקום בתור במהלך ההמתנה, חיווי במצבי עומס, אפשרות לפתיחת פנייה מקוונת שמרכזת השירות סגור ועוד.

● פיתוח פעילות פרואקטיבית למועמדים בסטטוס "טיטה" (מועמדים שלא סיימו את הליך הגשת המועמדות) - כחלק מהרחבת השירותים שמעניק האגף למועמדי, הוטמעה פעילות פרואקטיבית המיידעת את המועמדים סטטוס מועמדותם נותר "בטיטה". 48 שעות לפני מועד תום ההרשמה, נשלחים להם מייל ומסרון כתזכורת המיידעת אותם בנושא.

כתיבה ופרסום של דפי שירות באתר GOV.IL - במסגרת המאמצים לשיפור חוויית השירות למועמדים לשירות המדינה, פורסמו דפי שירות חדשים באתר GOV - האתר המרכזי אשר מרכז את כלל השירותים הממשלתיים. דפים אלה עוסקים בתהליך הגשת המועמדות וכלל המידע שחשוב לדעת עוד בטרם מגישים מועמדות, ובאפשרות לקבלת פרוטוקול ועדת בוחנים בהליך מקוון. הנגשת השירותים מאפשרת למועמדים לקבל מידע אמין, ברור ונגיש יחד עם כלל שירותי הממשלה.

פיקוח ובקרת מכרזים

א. ביצוע בקרות מחשוביות הקשורות בהרכבי ועדות ותיעוד בפרוטוקולים והפקת לקחים והטמעתם.

- בוצעו כ- **500** בקרות פשוטות וכ- **100** מורכבות.
- ב.** הכשרה והסמכת מרכזות ועדה חדשות - הוסמכו בשנת 2024 כ- **80** עובדות לתפקיד מרכזות וועדות בוחנים
- ג.** הכשרה והסמכת מנהלות ועדה חדשות - הוסמכו בשנת 2024 כ- **70** עובדות לתפקיד מרכזות ועדות בוחנים.
- ד.** העברת הכשרות וסדנאות פרונטליות ומקוונת במשרדים השונים.
- ה.** מתן אשורים שונים למשרדים על בסיס יום-יומי בשלל נושאים הקשורים באישור חריגות מהתקשי"ר ומנוהל גיוס: במהלך 2024 ניתנו מענים ל- 5420 פניות.
- ו.** אכיפת ביצוע דיון בהעדפה מתקנת ובייצוג הולם בוועדות הבוחנים, בוועדות קבלה משרדיות וביצוע בקרות מדגמיות על תיעודים בנושא בפרוטוקולי ועדות שנסגרו. בהתאם, טיפול בהליך השגה היכן שלא קוימו דיונים כאלה בוועדות.
- ז.** קידום נושא "נוהל בדיון בייצוג הולם והעדפה מתקנת בוועדות בוחנים/ קבלה" - זה נעשה גם בשיתוף גורמים רלוונטיים נוספים בנש"מ.
- ח.** אחידות בהתוויית מדיניות רגולציה בתחום בקרת מכרזים בכלל המשרדים.
- ט.** זמינות 24/7 ביחידת הבקרה לכל נושא שיעלה כאשר יעלה בנושא כינוסים בין אם בסמוך לכינוס ובין אם תוך כדי הכינוס. הדבר צמצם משמעותית חריגות וחוסר מענה בזמן אמת למשרדים יחסית לשנים שעברו.

השגות

יחידת ההשגות פועלת לשמירה על עקרונות ההזדמנות השווה, התחרותיות, השקיפות, ההוגנות וההגינות 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 לביצוען התקין של ועדות הבוחנים.

במהלך שנת 2024 טיפל האגף ב-236 השגות.

פיתוח הון אנושי

- א. קורס גיוס ומיון מתקדם** - התקיים מחזור נוסף של קורס גיוס מתקדם המהווה הכשרה מקצועית מתקדמת לעובדים שעיקר עיסוקם הוא בתחומי הגיוס והמיון. הקורס כלל 10 מפגשים, ל כ 25 עובדים ממגוון של משרדי ממשלה. הקורס הקנה ידע וכלים מתקדמים ופרקטיים בתחום הגיוס והמיון, לרבות גיוס אקטיבי ברשתות החברתיות, ומתן פרספקטיבה רחבה על שינויים ומגמות בעולם העבודה.
- ב. קורס מפתחות להצלחה** - התקיים מחזור נוסף של קורס מפתחות להצלחה בעידן המשתנה. שישה מפגשים לכ - 25 עובדים העוסקים בריכוז ועדות בוחנים לאיוש משרות בשירות המדינה. הקורס עסק בפיתוח מיומנויות הדרושות לתפקיד דוגמת ניהול קונפליקטים, קבלת החלטות תחת לחץ, כלים ליצירת שיתופי פעולה, חדשנות ויצירתיות ועוד.
- ג. פורום עוגן גיוס ללמידה** - התקיים פורום מקוון בהובלת אג"מ לכלל העוסקים בגיוס ומיון בשירות המדינה, שהינו פורום רבעוני אשר שם זרקור על נושאים מקצועיים העומדים על סדר היום, חידוד והטמעת הנחיות, ונושאים להעשרה (השנה מפגש ההעשרה היה בנושא AI ככלי מסייע בהליכי גיוס).
- ד. הטמעת הודעת נש"מ פד/8 בנושא ניהול ועדות בוחנים לאיוש משרות בשירות המדינה** - תיקון תקשי"ר המשקף את תפיסת התפקיד החדשה של מרכזי ועדות בוחנים בשירות המדינה, והוא תוצר של עבודה משמעותית אל מול אוכלוסייה זו. לפי התיקון, מרכז ועדת בוחנים המקבל הסמכה מטעם אג"מ לנהל ועדת בוחנים, יוכל להיות חלק אינטגרלי מעבודת ועדת הבוחנים - לקחת חלק בראיונות המועמדים, לשאול שאלות, וכן להביע את דעתו בתום שלב הדיון. מרכזי הוועדה שמתאימים לניהול ועדות עברו הכשרה ייעודית, והם פועלים בתאם לסמכויות התקשיר שניתנו להם.

ה. העברת סדנאות והרצאות בקורסי משאבי אנוש בשירות המדינה בנושא מכרזי כח אדם.

פרויקטים טכנולוגיים

יחידת הפרויקטים הטכנולוגיים באגף בכיר גיוס ומיון פועלת לאיסוף צרכים, אפיון תהליכים חדשים, והובלת מהלכים טכנולוגיים לשם ייעול שיטות העבודה באגף, שיפור חוויית המשתמשים, ומתן מענה מקצועי ועדכני לאתגרים המשתנים של עולם התעסוקה. היחידה אמונה על ניהול כלל צרכי הטכנולוגיה והמחשוב של האגף, לרבות פיתוחים, הרשאות, תשתיות, ממשקים מול ספקים ויישום תכניות עבודה רוחביות. במהלך שנת 2024 הובילה היחידה מספר פרויקטים אסטרטגיים, ביניהם:

- א. שדרוג אתר הגיוס לשירות המדינה - האתר עבר שדרוג משמעותי בממשק המשתמש (UI/UX) במטרה לשפר את חוויית המועמד ולפשט את תהליך הגשת המועמדות. במסגרת זו הונגש דף הבית לציבור הרחב ללא צורך בהזדהות, נוספו שדות חיפוש חדשים, נבנה מנגנון חיפוש חופשי, הוגדרו "משרות חמות" ועוד. בנוסף, בוצעו שדרוגים באזור האישי של המועמד, הוחל מנגנון חישוב אוטומטי של ניסיון תעסוקתי בשירות המדינה, והוטמעו טיפים והערות עזר בכל שלבי ההגשה. האתר החדש מייצג קפיצת מדרגה בחוויית המשתמש ובמיצוב שירות המדינה כמעסיק אטרקטיבי.
- ב. פתיחת מודול BI ייעודי למשרדי הממשלה - בשנת 2024 הושק ממשק BI ייחודי עבור משרדי הממשלה, המאפשר למשתמשים גישה לנתונים בזמן אמת על כלל תהליכי הגיוס והמיון. הממשק מאפשר סינון דינמי, צפייה בפרטים לפי שלבים, והשוואות בין תקופות. בכך מתאפשרת שליטה עצמאית למשרדים, שקיפות מלאה ויכולת קבלת החלטות מבוססות נתונים.
- ג. טפסי FG דיגיטליים - מעבר לטפסים מקוונים במערכת FG מתוך מגמה לצמצם שימוש במסמכים ידניים, לייעל את הליך העבודה ולשפר את חוויית המשתמש של המועמדים והמשרדים.

תכנון

יחידת התכנון אמונה על ביצוע מחקר ופיתוח של כלים והליכים בשלבי הגיוס והמיון לתפקידים בשירות המדינה, עריכת מחקרים, סקרים וניתוחים אנליטיים יישומיים וכן כתיבת דו"חות מסכמים וניירות עמדה, לצורך קבלת תמונת מצב עדכנית וקבלת החלטות אופרטיביות. היחידה מספקת כל העת נתונים עבור גורמים שונים וחוצי ארגון, כדוגמת פניות חופש המידע, כנסת ישראל, תנועה לאיכות השלטון וכיוצא ב'.

- מענה לעשרות בקשות מידע המגיעות מתוך גורמי המקצוע באגף, מכלל משרדי הממשלה, מאגפי בנציבות, מהכנסת וגופים נוספים.
- תמיכה ופיתוחים נוספים למערכות ניהול הבכירים.
- ניהול וריכוז תכניות עבודה אגפיות.
- שותפות מרכזית וקריטית במחקרי תוקף בשת"פ עם גורמים בנציבות.
- הטמעת מערכת BI גיוס ומיון במשרדי הממשלה וביצוע הדרכות.
- שת"פ צמוד ותמיכה במכרזי המגה ברשות המסים, כבאות, צוערים ועוד.
- ניתוח ועיבוד נתונים מקיף לצורך קביעת מדיניות העדפה מתקנת לאוכ' גיוון.
- ניתוח ועיבוד נתונים מקיף לצורך קביעת מדיניות העדפה למשרתי מילואים בוועדות בוחנים.

מענה אגף בכיר גיוס ומיון בתקופת מלחמת חרבות ברזל בהיבטי גיוס ומיון לשירות המדינה

מאז פרוץ מלחמת חרבות ברזל נקבעו על ידי אגף בכיר גיוס ומיון כללים מותאמים לאיוש משרות כח אדם בשעת חירום, ובכלל זה מתן מענה לאיוש נחוץ והכרחי.

קבלת ההחלטות בדבר אופן פרסום הליכי האיוש נעשתה באופן מדוד ומבוקר מתוך אחריות לאומית להבטיח רציפות תפקודית של שירות המדינה, לצד שמירה על מתן שוויון הזדמנויות לציבור המועמדים.

במסגרת זו ועל מנת להבטיח הליך הוגן ושמירה על שוויון הזדמנויות למועמדים אשר זכאים לקבלת התאמות ייחודיות לתהליכי המכרז בתקופת החירום בה אנו מצויים, נקבעו הנחיות ביחס לאוכ' שהוגדרה

במעמד מיוחד:

- עובדים בשירות מילואים (לרבות גיוס בצו 8) שזמינותם חלקית.
- עובדים שנקראו למילוי תפקיד בשעת חירום וזמינותם חלקית כדוגמת כוחות הביטחון, הרפואה, טיפול ורווחה.
- עובדים שהעתיקו את מקום מגוריהם בשל המצב הביטחוני וזמינותם חלקית.
- עובדים אשר נמנים על ההגדרה של בן משפחה מדרגה ראשונה של חטוף.

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 ורווחה בשירות המדינה והנחיית המשרדים בתחומים אלו.
- פיתוח, טיפוח וקידום המשאב האנושי בשירות המדינה, והעלאת רמתם המקצועית של העובדים באמצעות הכשרתם השיטתית והדרכתם המתמדת.
- פיתוח, ארגון, תכנון וביצוע פעולות לרווחתם ולקידום בריאותם של עובדי וגמלאי שירות המדינה.
- ארגון וניהול פעולות הדרכה לאוכלוסיות שונות בשירות המדינה בעיקר בעיסוקים רוחביים כולל פיתוחם ההדרכתי 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, הדרכה ורווחה 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 בתחומי 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.
- ארגון, ניהול, הסדרה, ומיצוב שירות המדינה כידידותי לבני משפחה מטפלים.
- גיבוש מדיניות סל רווחה כולל, ערכי שוויוני ואחיד לכלל עובדי שירות המדינה.
- ניהול הוועדות עליונות בנושאי רווחה ארגונית בשירות המדינה.
- 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 בשנת 2024

חלק א: תחום הלמידה

בשנת 2024, שנה בה נמשכה מלחמת חרבות ברזל, המשיך אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית להוביל תהליכי למידה, התמקצעות ופיתוח ארגוני **הממוקדים בהכנת עובדי שירות המדינה לשוק עבודה משתנה ולמהפכת הבינה המלאכותית**.

בשנת פעילות זו, התמקדנו בכמה תחומים מרכזיים, בהם פיתוח מיומנויות למידה דיגיטלית והיברידית, הכשרת מנהלים בכל הדרגים, והקניית כלים שמאפשרים להתמודד עם אתגרים טכנולוגיים בעידן המודרני.

האגף המשיך להפעיל ולהנגיש קורסים מותאמים אישית, תוך יצירת שפה ניהולית משותפת בשירות המדינה ושדרוג מתודולוגיות הלמידה. כל זאת, במטרה לייעל את השירותים הממשלתיים ולהעניק לעובדים כלים מקצועיים וחדשניים לצמיחה אישית וארגונית.

ההכשרות שהתקיימו במהלך השנה כללו קורסים והשתלמויות בתחומים שונים, כמו פיתוח מיומנויות ניהול, פיתוח הון אנושי, שוויון חברתי, ותכניות הכשרה למיומנויות העתיד.

כמו כן, שדרגנו את המערכות הטכנולוגיות התומכות בתהליך הלמידה, כדוגמת מערכת ה-LMS, והפקנו תוצרים דיגיטליים המשפרים את חווית הלמידה.

מיקוד הלמידה

כאמור, בשנה זאת, התמקדה פעילותו של האגף בתחום הלמידה וההדרכה **בשני תחומים עיקריים**, וזאת בצד הפעילות הרגילה והשוטפת של האגף ובמסגרת תחומי האחריות של האגף:

1. הכנת עובדי שירות המדינה לשוק עבודה משתנה באמצעות טיפוח הכישורים ומיומנויות של העובדים.
2. למידה בעולמות הבינה המלאכותית במסגרת הקורסים המתקיימים באגף, וביניהם יעודיים, סדנאות חד יומיות, פיתוח ועיצוב לומדות ועוד.

בשנת 2024 הכשיר האגף כ- **4,234** עובדים בפעולות ההכשרה והלמידה השונות שפיתח והפעיל האגף ובמסגרת כ- **89 פעולות** למידה.

כמו כן פיתוח האגף בשנה זאת **44 תוצרי למידה** יחודיים ובכללם ערכות למידה, לומדות, פודקאסטים, סרטוני למידה ועוד

אופן הלמידה ופיתוח למידה

פעולות למידה רבות נערכו בצורה היברידית תוך שילוב **למידה פרונטלית, למידה היברידית (משלבת)** בה למדו המשתתפים מרחוק **באופן סינכרוני** באמצעות כלים טכנולוגיים כמו ה"זום", **ולמידה עצמית א-סינכרונית** (בפלטפורמות דיגיטליות כמו קמפוס IL) ובשילוב עם **למידה עצמית אישית או קבוצתית**.

בנוסף, בכל הקורסים שפותחו והופעלו על ידי האגף, שולבה **למידה מעשית בכלי בינה מלאכותית** הרלוונטיים לתחום העיסוק של הלומדים, משמע, העובדים לא למדו באופן כללי מה זה בינה מלאכותית, אלא **כיצד ניתן להשתמש בכלים אלו בעבודה המקצועית היומיומית שלהם בתחום עיסוקם**.

בנוסף, פיתח האגף ערכות למידה ולומדות בתחומים שונים הרלוונטיים למנהלים ולעובדים בשירות המדינה, אותן ניתן ללמוד באופן עצמאי. **בין הלומדות שפותחו: לומדה להיכרות עם מחוללי תוכן ומחוללי מצגות בבניה מלאכותית, לומדת כלי AI למנהלים ועוד.**

במסגרת הלמידה המותאמת, המשיך האגף בפיתוח של "קטלוג הקורסים, הסדנאות ותוצרי למידה" וכן אירגן **עשרות וובינרים** בתחומי ידע שונים הרלוונטיים לכלל עובדי השירות, כמו גם סדנאות וקורסי הכשרה אשר הונגשו ללומדים באמצעות הפלטפורמות הדיגיטליות המתקדמות.

הניהול כמקצוע

בשנת 2024 המשיך האגף לפתח ולהפעיל מחזורי הכשרה למנהלים במסגרת פרויקט **"הניהול כמקצוע"**, שמטרתו להכשיר ולפתח את 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 ליצור **רצף בהכשרות הניהול** מדרג הבסיס ועד לדרג של הסגל הבכיר על מנת להכשיר ולפתח לאורך זמן את כלל אוכלוסיות המנהלים בדרגים השונים ולהקנות להם מיומנויות ניהול בין אם בהמשך הם ישולבו בעתודה הניהולית לסגל הבכיר ובין אם לא.

מטרה נוספת היא ליצור שפה ניהולית משותפת בקרב המנהלים בשירות המדינה.

למידה כדרך חיים

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 שעתים בשבוע, על חשבון שעות העבודה**, תחומי ידע שונים הרלוונטיים לליבת עיסוקו של העובד המכשירים אותו לשוק העבודה המשתנה.

מדד ההדרכה

על מנת לסייע ליחידות בתכנון תכנית העבודה, החל משנת 2019 פיתח אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בשיתוף עם אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, **מדד הדרכה** המקדם תהליך עבודה סדור והמאפשר יישום מערך של בקרה, מדידה והערכת ביצועים בתחום הלמידה וההדרכה בכל שירות המדינה.

המדד משקלל רכיבים שונים המשקפים את אופן יישום ההדרכה בשירות המדינה בארבעה תחומים עיקריים: תכניות עבודה, פיתוח, תקציב ואפקטיביות הלמידה.

מערכת רוחבית לניהול הלמידה

בשנת 2024 המשכנו לפתח ולהטמיע את **מערכת ה-LMS - מערכת לניהול הלמידה, המאפשרת ניהול של כלל פעולות הלמידה בשירות המדינה**, עבור האגף, עובדי יחידות הלמידה ומנהלי ועובדי שירות המדינה.

במסגרת זו פותחו בשנה זאת, פורטל למידה חדשני ומערכת דיגיטלית להחתמת נוכחות בפעולות הלמידה.

להלן הפעילויות אותן ביצע האגף בשנת 2024

א. פיתוח והפעלה של פעולות למידה והדרכה לליבת העיסוק ולפיתוח מיומנויות

- ◆ קורסים במסלולי קידום
- ◆ קורסים בתחום ההון האנושי
- ◆ קורסים לעוסקים בתחום הלמידה וההדרכה
- ◆ קורסי שוויון חברתי
- ◆ הכנה לפרישה
- ◆ ימי אוריינטציה לעובדים חדשים בשירות המדינה

- ◇ השתלמויות חד יומיות ודו יומיות לממונים וממונות בעיסוקי רוחב (יום עיון ניתוח מרכיבי תפקיד)
- ◇ סדנאות מעל"ה ומקוונים ללמידה
- ◇

ב. פיתוח וביצוע קורסי פיתוח מנהלים "ניהול כמקצוע"

ג. ובינרים (סימנרי - רשת) לממונים בעיסוקי הרוחב (חטיפי שוש ולמידיע)

ד. תוצרי למידה דיגיטליים

- ◇ בינה מלאכותית
- ◇ גובקאסט - הפודקאסט של נציבות שירות המדינה
- ◇ אקדמיית הפודקאסטים הממשלתית
- ◇ ערכות וכלים ללמידה עצמית ודיגיטלית
- ◇ תכני וידיאו

ה. תכניות מיוחדות לסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר

- ◇ תכנית ההכשרה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

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

ז. LMS - מערכת רוחבית לניהול הלמידה בשירות המדינה

ח. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה

ט. מדיניות הלמידה בשירות המדינה - חוזרים ועדכונים שוטפים

י. שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים

א. פיתוח והפעלה של פעולות למידה והדרכה לליבת העיסוק ולפיתוח מיומנויות

קורסים במסלולי קידום

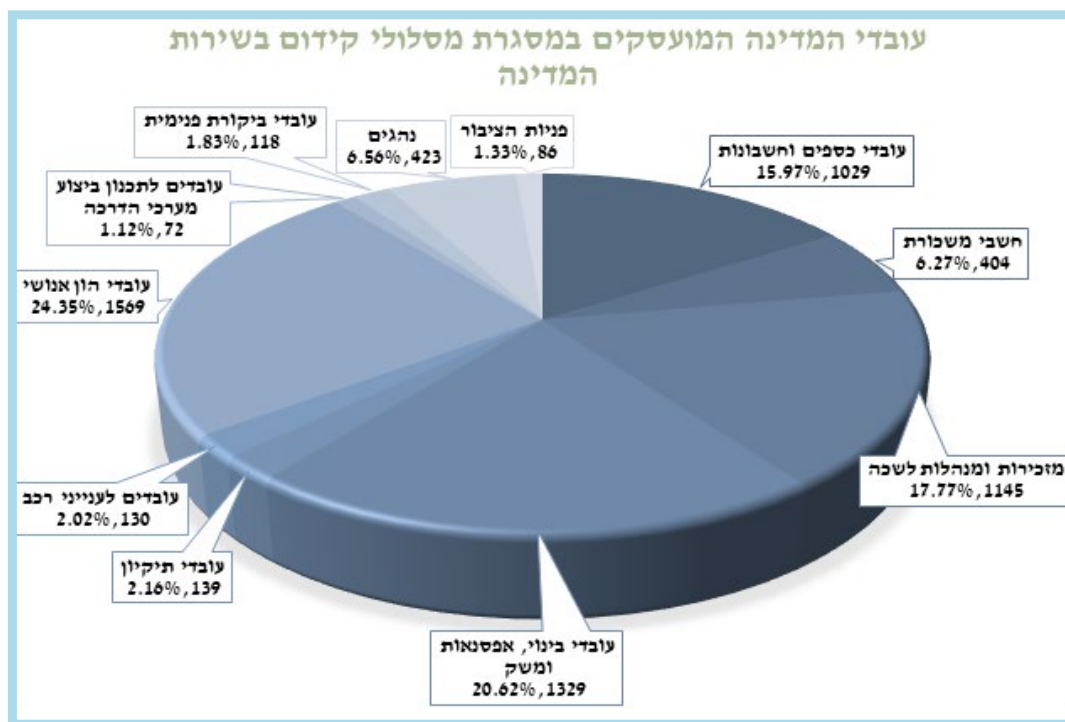
קורסים אלו, המכשירים את עובדי שירות המדינה בעיסוקים רוחביים, מחויבים על פי הוראות התקש"ר והם מהווים תנאי לקידום העובדים במסלול הקידום המקצועי בעיסוקים אלו.

כחלק מהיערכות האגף לביצוע הקורסים במסלולי קידום והניהול השוטף של כלל הקורסים, ננקטו 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.
 התפלגות עובדי המדינה המועסקים במסגרת מסלולי קידום בשירות המדינה

שם קבוצת עיסוקים	מספר עובדים	אחוז
עובדי כספים וחשבונות	1029	15.97
חשבי משכורת	404	6.27
מזכירות ומנהלות לשכה	1145	17.77
עובדי בניוי, אפסנאות ומשק	1329	20.62
עובדי תיקיון	139	2.16
עובדים לענייני רכב	130	2.02
עובדי הון אנושי	1569	24.35
עובדים לתכנון ביצוע מערכי הדרכה	72	1.12
עובדי ביקורת פנימית	118	1.83
נהגים	423	6.56
פניות הציבור	86	1.33
סה"כ	6444	100



העובדים המצויים במסלולי קידום מהווים כ- 8% מקרב עובדי שירות המדינה.

1. קורס הכשרה למנהלות לשכה

ההכשרה התקיימה במתכונת ייחודית, ראשונה מסוגה, והיוותה פיילוט להכשרה מקצועית מתקדמת לביצוע תפקיד מנהלת הלשכה בשירות. מטרת הקורס הייתה להקנות למנהלות הלשכה כלים ומיומנויות מקצועיות המתאימות לצורכי עידן העבודה החדש, עם דגש על מיומנויות דיגיטליות, ניהול קריירה, ומיומנויות אישיות. הקורס כלל מפגשים פרונטליים ומקוונים, כאשר התוכנית בנויה בצורה מודולרית ומותאמת אישית לכל משתתפת. במהלך הקורס, המשתתפות נהנו מליווי אישי, סדנאות מעשיות ולמידה שיתופית שיאפשרו להן ליישם את הכלים והידע הנלמד בעבודתן היומיומית ולשדרג את יכולתן בתפקידן.

התקיימו 3 מחזורים של הקורס במתכונת היברידיה במחזור אחד השתתפו כ-25 לומדים ובמחזור השני השתתפו כ-29 לומדים במחזור השלישי השתתפו כ-25 לומדים. סה"כ כ-100 שעות לימוד אקדמאיות במשך 16 מפגשים, יום בשבוע.

סיכום קורסי הכשרה במסלול קידום:

שם הקורס:	מספר	מספר	מספר שעות הקורס:	הערות
חשבי שכר				לא התקיים.
מנהלות לשכה	79	3	16	100 (היברידי)
אחראי תחבורה				לא התקיים.
רכש ולוגיסטיקה				בעקבות השינויים בפרופסיה והחלת רפורמת הרכש הופרדו מסלולי הרכש והלוגיסטיקה. בשנת 2024 התקיימו שלושה מחזורים של קורס CPM למנהלי אגפי הרכש בהם השתתפו 75 מנהלי אגפי הרכש. בשנת 2024 התקיימו שלושה מחזורים של קורס CPM למנהלי אגפי הרכש בהם השתתפו 75 מנהלי אגפי הרכש. במקום קורס לוגיסטיקה מפתחים קורס לניהול נכסים עבור מנהלי נכסים בממשלה.
כספים וחשבונות				הקורס עבר לפורמט דיגיטלי הכולל מבדק ובמסגרתו עברו את המבדק 24 עובדים.
סה"כ	79	3		

* הקורסים המסומנים באדום הועברו לביצוע למינהלת הלמידה והפיתוח באגף החשב הכללי ואינם נכללים בסיכומי דו"ח זה.

קורסים בתחום ההון האנושי

1. קורס משאבי אנוש בסיסי

תכנית ההכשרה בקורס זה מהווה חלק מתפישת חיזוק פרופסיית ההון האנושי והעמקת הידע בתחומי ההון האנושי כתחום אסטרטגי בשירות המדינה.

הנושאים המרכזיים שנלמדו 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.

התקיים מחזור אחד במתכונת פרונטלית, השתתפו בו 25 לומדים. סה"כ כ-70 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 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. הנושאים המרכזיים שנלמדו 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 במתכונת פרונטלית. השתתפו 27 לומדים. סה"כ כ-98 שעות לימוד אקדמאיות במשך 14 מפגשים, יום בשבוע.

3. קורס משאבי אנוש מתקדם למערכת הבריאות

תכנית ההכשרה הינה חלק מתפישת חיזוק הפרופסיה בניהול ההון האנושי במערכת הבריאות הממשלתית והתמקדה בהעצמת יכולות הניהול והמנהיגות של עובדי יחידת משאבי אנוש כמו גם בהעמקת הידע בתחום ניהול ההון האנושי כתחום אסטרטגי בשירות המדינה.

הקורס התקיים במתכונת פרונטלית. השתתפו 25 לומדים. סה"כ כ-56 שעות לימוד אקדמאיות במשך 8 מפגשים, יום בשבוע.

4. מרכזי וועדות מכרזים - מפתחות להצלחה

קורס העוסק במתן כלים לפיתוח כישורים אישיים ומקצועיים הנדרשים לביצוע מיטבי של תפקיד מרכזי ועדות בוחנים.

התקיימו שני מחזורים לקורס במתכונת פרונטלית, במחזור אחד השתתפו בו 20 לומדים ובמחזור השני 25. סה"כ כ-42 שעות אקדמאיות בכל מחזור במשך 6 מפגשים.

5. קורס מאיצי דאטה

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית ואגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בניצבות שירות המדינה בשיתוף עם מערך הדיגיטל פתחו מחזור חלוצי של קורס אוריינות DATA לרכזי הון אנושי במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

תכנית ההכשרה של קורס זה הינה חלק מתפישת חיזוק פרופסיית ההון האנושי והעמקת הידע בתחומי ההון האנושי כתחום אסטרטגי בשירות המדינה. תכני הקורס התמקדו בתחום הדאטה וניתוח הנתונים הרלוונטיים להון האנושי בשירות המדינה.

התקיים מחזור אחד של הקורס במתכונת פרונטלית, השתתפו בו 20 לומדים. סה"כ כ-50 שעות לימוד במשך

8 מפגשים.

6. קורס נוכחות

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית ואגף בכיר לניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בנציבות שירות המדינה פתחו קורס חדש, מעמיק וייחודי בתחום הנוכחות לעובדי יחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. תכנית הכשרה זו הינה חלק מקידום ופיתוח יחידות ההון האנושי.

התקיים מחזור אחד של הקורס במתכונת פרונטלית, השתתפו בו 25 לומדים. סה"כ כ-56 שעות לימוד במשך 8 מפגשים.

7. קורס גיוס ומיון

הקורס מהווה הכשרה מקצועית מתקדמת לעובדים שעיקר עיסוקם הוא בתחומי הגיוס והמיון לאיוש משרות בשירות המדינה, מתוך ראייה כוללת ותהליכית על כלל תהליך הגיוס והמיון על כל שלביו. מטרת הקורס להקנות למשתתפים כלים מעשיים וידע מתקדם, על מנת לחזק את תחום הגיוס והמיון בשירות הציבורי ולהטמיע שיטות עבודה חדשות ועדכניות, כולל גיוס אקטיבי ברשתות החברתיות, כלים דיגיטליים, וניתוח עיסוקים. הקורס מציע פרספקטיבה רחבה על שינויים ומגמות בעולם העבודה. בנוסף הקורס מציע למשתתפים גם התנסות מעשית, סדנאות וליווי אישי, כל זאת על מנת להקנות להם יכולות להוביל את תהליך הגיוס והמיון במשרדיהם ולהתמודד עם אתגרים מקצועיים בתחום

התקיים מחזור אחד של הקורס במתכונת פרונטלית, השתתפו בו 23 לומדים. סה"כ כ-72 שעות לימוד במשך 10 מפגשים.

8. קורס רכזי ספורט

רכזי ורכזות הספורט בשירות המדינה אמונים בארגונים על ריכוז תחומי הספורט על כל ענפיו, על פתיחת קבוצות ספורט וגיוס שחקנים, רכישת ציוד בהתאם לענפי הספורט במשרד, בניית תוכנית עבודה ועוד. הקורס מהווה הכשרה מקצועית ומיועדת להקנות ללומדים כלים, מיומנויות וידע כדי לבצע את תפקידם באופן מיטבי, תוך שימת דגש על יצירת שפה משותפת לרכזי הספורט בשירות המדינה. בנוסף, המשתתפים קיבלו במסגרתו כלים לניהול פעילויות ספורט ארגוניות, טיפול בתלונות, היכרות עם נהלי עבודה בתחום הרווחה, ומיומנויות נוספות בתחום קידום אורח חיים בריא. הקורס כולל סדנאות, תרגולים מעשיים ופרויקט גמר, והוא נדרש לכל רכזי הספורט בשירות המדינה.

התקיים מחזור אחד של הקורס במתכונת פרונטלית, השתתפו בו 22 לומדים. סה"כ כ-56 שעות לימוד במשך 7 מפגשים.

סיכום קורסים בתחום ההון האנושי

שם הקורס:	מספר המשתתפים בקורס:	מספר מחזורי קורס:	מספר מפגשים:	מספר שעות הקורס:
משאבי אנוש בסיסי	25	1	10	70
משאבי אנוש למערכת הבריאות	27	1	14	98

56	8	1	25	משאבי אנוש מתקדם למערכת הבריאות
42	6	2	45	מרכזי וועדות
50	8	1	20	מאיצי דאטה
56	8	1	25	קורס נוכחות
72	8	1	23	קורס גיוס ומיון
56	7	1	22	קורס רכזי ספורט
		9	212	סה"כ

1. קורס מובילי למידה

הקורס להכשרת מנהלי ועובדי יחידות הלמידה הארגונית ביסודות מקצוע פיתוח הלמידה, מכשיר את המשתתפים לפתח יכולת אבחון ארגונית, לבחור אסטרטגיית למידה ולתת מענה מותאם לצרכים המיוחדים של כל ארגון. הקורס מתמקד בשימוש בסל רחב של פתרונות למידה, הן קלאסיים והן חדשניים, תוך שילוב כלים טכנולוגיים המייעלים את תהליך הלמידה. במהלך הקורס נלמדים נושאים כמו פיתוח תוכניות למידה מותאמות, ניהול תהליכים של הערכה ומדידה, והתמודדות עם אתגרים ארגוניים בעידן הדיגיטלי, כך שהמשתתפים יכולים להוביל את תחום הלמידה והפיתוח בארגון בצורה מקצועית ויעילה.



התקיים מחזור אחד של הקורס. בקורס השתתפו כ- 25 לומדים. במשך 10 מפגשים.

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 הייתה להכשיר ולהסמך את הממונות על השוויון המגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים לתפקידן כמתחייב מסעיף 03.27 בתקשי"ר. במהלך ההכשרה, המשתתפות רכשו כלים מעשיים לניהול תהליכי שינוי ארגוני לקידום שוויון מגדרי, תוך שימת דגש על הצרכים המיוחדים של הארגון והתמודדות עם אתגרים מגדריים בתהליכי ניהול. הקורס כלל שיטות למידה מגוונות, סדנאות, ניתוח מקרים, וליווי אישי, ובנוסף, נוצרו קשרים בין הממונות והממונים לקידום השוויון המגדרי, כדי להוות קהילה תומכת ומקדמת בתחום.

התקיים מחזור אחד של הקורס, במתכונת פרונטלית. השתתפו כ-16 לומדים. סה"כ 120 שעות אקדמיות במשך 14 מפגשים.

2. קורס הכשרה לממונים וממונות על הגיוון התעסוקתי

מטרות הקורס הינן הקניית בסיס ערכי ורעיוני לממונים לצורך הטמעת גיוון תעסוקתי בשירות המדינה בכללותו, לצד מתן ידע וכלים יישומיים לקידום הגיוון התעסוקתי בשירות המדינה ובכל יחידה - תוך התייחסות משמעותית לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם בהתאם לסעיף 15א לחוק שירות המדינה - מינויים.

התקיים מחזור אחד של הקורס, השתתפו בו כ- 24 לומדים. סה"כ כ-84 שעות אקדמאיות במשך 12 מפגשים.

3. קורס אוריינטציה לממונות ולממונים על הרווחה הארגונית בשירות המדינה

מדיניות נציבות שירות המדינה בתחום הרווחה עוברת מגוון שינויים, מגישה סוציאלית, המתמקדת בסעד לעובדים נזקקים בזמן משבר, לגישה המשלבת בין ההיבט הסוציאלי להיבט האוניברסלי. הדגש הוא על שירותי רווחה לכלל העובדים במעגלי החיים השונים ולרבות לאחר פרישתם לגמלאות. בהתאם לכך, נפתח מחזור ראשון לקורס אוריינטציה לממונות וממונים על הרווחה הארגונית בשירות המדינה, על ידי אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בהכוונה מקצועית של תחום בכיר רווחה ארגונית.

התקיים מחזור אחד של הקורס, השתתפו בו 24 לומדים. סה"כ כ-56 שעות אקדמאיות במשך 8 מפגשים.

סיכום קורסי הכשרה במסלול שוויון חברתי

שם הקורס	מספר משתתפים בקורס:	מספר מחזורי קורס:	מספר מפגשים	מספר שעות הקורס
קורס הסמכה לממונות על שוויון מגדרי	16	1	14	120
קורס הכשרה לממונים וממונות על הגיוון התעסוקתי	24	1	12	84
קורס אוריינטציה לממונות ולממונים על הרווחה הארגונית בשירות המדינה	24	1	8	56
סה"כ	64	3		

קורסי AI - בתחום הבינה מלאכותית

האגף ארגן לראשונה בשנת 2024 קורסים ייעודיים בתחום הבינה המלאכותית AI שמטרתם להכשיר עובדים ומנהלים בשירות המדינה בכלים ומיומנויות בתחום הבינה המלאכותית, תוך מתן דגש על יישום טכנולוגיות מתקדמות לשיפור תהליכי עבודה וייעול השירות הציבורי.

1. קורס קבלת החלטות באמצעות בינה מלאכותית

בינה מלאכותית (AI) מהווה כיום מנוע צמיחה מרכזי בכלכלה העולמית ומשנה את פני החברה והממשל. עבור משרדי ממשלה, הבנת יכולות ה-AI והטמעתן נכונה היא קריטית לשיפור השירות לאזרח, ייעול תהליכים, וקבלת החלטות מבוססות נתונים.

התקיימו שני מחזורים של הקורס, במתכונת פרונטלית. במחזור אחד השתתפו כ-25 לומדים, במחזור השני כ-21 לומדים. סה"כ 21 שעות אקדמיות במשך 3 מפגשים.

2. קורס בינה מלאכותית לסמנכ"לי הון אנושי

בינה מלאכותית (AI) מהווה כיום מנוע צמיחה מרכזי בכלכלה העולמית ומשנה את פני החברה והממשל. עבור משרדי ממשלה, הבנת יכולות ה-AI והטמעתן נכונה היא קריטית לשיפור השירות לאזרח, ייעול תהליכים, וקבלת החלטות מבוססות נתונים. הכשרת בכירים בתחום ההון האנושי בנושא זה היא צעד חיוני להובלת הסתגלות ארגונית ולניצול מיטבי של הזדמנויות טכנולוגיות אלו, תוך התמודדות עם האתגרים האתניים והמעשיים הכרוכים בהן. לאור זאת, אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית פיתח במיוחד עבור סמנכ"לי הון האנושי בשירות המדינה קורס קצר וממוקד בנושא בינה מלאכותית.

התקיים מחזור אחד של הקורס, במתכונת פרונטלית. במחזור השתתפו כ-24 לומדים. סה"כ 21 שעות אקדמיות במשך 3 מפגשים.

סיכום קורסי AI- בתחום הבינה מלאכותית

שם הקורס	מספר משתתפים בקורס:	מספר מחזורי קורס:	מספר מפגשים	מספר שעות הקורס
קבלת החלטות באמצעות בינה מלאכותית	46	2	3	21
בינה מלאכותית לסמנכ"לי הון אנושי	24	1	7	21
סה"כ	70	3		

קורסי הכנה לפרישה

מטרת הקורס היא הכנה של עובדי המדינה לקראת פרישה ולגמלאות, תוך מתן כלים לפורשים להתמודדות עם האתגרים השונים בחיים שלאחר הפרישה. הקורס מתמקד בהיבטים שונים של המעבר מפרישה, כולל זכויות פנסיוניות, בריאות ותזונה נכונה, קביעת זכאות לתשלומי גמלה, צוואות וירושות, וכן כיצד להסתגל לשינויים במעמד החברתי, זהות האישית, וארגון סדר היום לאחר יציאה לפנסיה. הקורס כולל סדנאות, תרגולים, ודיונים בקבוצות קטנות, ומשתתפיו מקבלים כלים מקצועיים ופרקטיים להסתגלות חלקה ויעילה לעתידם כגמלאים.

התקיימו 7 מחזורים לקורס, אחד מהם נערך בזום, השאר נערכו באופן פרונטלי. השתתפו כ-730 לומדים. הקורס בן 5 מפגשים.

ימי אוריינטציה לעובדים ועובדות חדשים

ימי האוריינטציה פותחו במטרה לתת מענה לעובדים/ות חדשים בתקופה הראשונית לעבודה, ולהקל עליהם את המעבר לארגון החדש. מטרת ימי האוריינטציה היא להכיר לעובדים את הארגון אליו הם מצטרפים, על ערכיו, תרבות העבודה והמבנה הארגוני, וכך להבטיח תהליך קליטה מיטבי. תהליך קליטה כזה מחזק את תחושת הביטחון של העובד, מקנה חוויית עובד חיובית ומגבירה את המחויבות לארגון, דבר שמוביל להגברת המוטיבציה והמחויבות לטווח ארוך. ימי האוריינטציה נערכו בפורמט היברידי, כללו מפגשים בזום אשר לוו במרחב פיזיטלי הכולל לומדות, משחקים, סרטונים אינפורמטיביים ומסמכים רלוונטיים לסיוע לעובדים החדשים בכניסתם לתוך העולם הארגוני בצורה חלקה ומהנה.



חודש	משתתפים
ינואר	95
פברואר	60
ספטמבר	71
ספטמבר	67
סה"כ	293 - 4 מחזורים

סדנאות מעל"ה - מיומנויות עתיד להצלחה מרכז מעל"ה

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. להלן סרטונים המסבירים על המרכז:

- <https://www.youtube.com/watch?v=ItAak08iOqM>
- <https://youtu.be/pOntRI9y2i8>

סדנאות מעל"ה - סדנאות חד יומיות שהתקיימו בשנת 2024. בשנה זו ניתן דגש מיוחד על סדנאות בנושא בינה מלאכותית: בסה"כ התקיימו 9 סדנאות ובהן 219 משתתפים.

מקוונים למידה - ללמוד איך ללמוד בדיגיטל

למידה מתמדת הוגדרה על ידי הפורום הכלכלי העולמי כמיומנות נחוצה ומשמעותית בעולם העבודה המשתנה. על מנת להטמיע תרבות של למידה בשירות המדינה, ולפתח ולשפר את יכולת הלמידה העצמאית בקרב עובדי שירות המדינה, פיתח אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית את תכנית "מקוונים ללמידה" - תכנית שמטרתה למידה של קורסים דיגיטליים עם מעטפת למידה סינכרונית, מוגדרת ומונחת.

התקיימו שני מפגשים, במפגש אחד השתתפו 15 לומדים ובמפגש השני 10 לומדים. סה"כ כ- 2 שעות לימוד.

מקוונים למידה - לומדות בינה מלאכותית

בהתאם למגמות העולמיות ולצורך ההולך וגובר בהבנת עולם הבינה המלאכותית, אגף בכיר למידה ארגונית פיתח מספר לומדות להטמעת נושא הבינה המלאכותית בשירות המדינה. לומדות אלו אוגדו לכדי קורס מקיף בנושא, המיועד להקנות לעובדי המדינה ידע בסיסי ומעשי בתחום זה. המפגש נועד לחשוף את עובדי שירות המדינה ללומדות אלו.

התקיים מפגש 1, השתתפו 25 לומדים. סה"כ כ- 2 שעות לימוד.

מספר מפגשים	מספר משתתפים	מחזורים	מקוונים למידה
2	25	2	ללמוד איך ללמוד בדיגיטל
1	25	1	לומדות בינה מלאכותית
3	50	3	סה"כ

השתלמות חד יומיות ודו יומיות לממונים והממונות בעיסוקי הרוחב

מטרתן של ההשתלמויות היא לשמור על הרמה המקצועית של העובד/ת, לעדכן את העובד/ת בנהלים חדשים, ולהוסיף ידע וכלים חדשים בתחום העיסוק.

כנס וקהל יעד	נושא הכנס	מספר מחזורים	כמות משתתפים
AI בלמידה ארגונית-1 למנהלים ולמנהלות בשירות המדינה	הכנס עוסק ב-AI למנהלים, במטרה לחשוף אותם לכלים החדשים וללמד אותם כיצד להשתמש בהם ככלי מרכזי לשיפור ביצועים ולמקסום פוטנציאל העבודה.	1	90

75	1	הכנס עוסק בהיכרות עם כלי בינה מלאכותית במטרה לשפר את תהליכי הלמידה הארגונית בשירות המדינה. המשתתפים ייחשפו לכלים כמו מחוללי תוכן, תמונות ומצגות, וילמדו כיצד להשתמש בהם לצורך יצירת תכנים חדשניים, שיפור מתודולוגיות הלמידה וקידום פיתוח מקצועי בארגון.	AI בלמידה ארגונית 2- והכנה לתכניות עבודה
105	1	הכנס עסק בהכשרת הממונים על הרווחה הארגונית לקראת בניית תוכניות העבודה לשנת 2025, תוך היכרות עם המתווה החדש בתחום, הכלים והטפסים הנלווים, והיערכות למדד הבקרה שיפורסם. בנוסף ניתנו כלים להפקת אירועים, הוצגו חידושים ממועדון "טוב", ונערכה הוקרה לצוות שגיבש את הפרופסיה ברווחה הארגונית.	כנס תנופה ברווחה- תכנון אסטרטגי לשנת 2025
270	3		סה"כ

סיכום פעולות הלמידה:

מספר מחזורי קורס:	מספר המשתתפים בקורסים:	סוג הקורס
3	79	קורסים במסלולי קידום
9	212	קורסים בתחום ההון האנושי
3	64	קורסי שוויון חברתי
1	25	מובילי למידה
3	70	בינה מלאכותית
7	730	הכנה לפרישה
4	293	ימי אוריינטציה
9	219	סדנאות מעל"ה
3	50	מקוונים ללמידה
3	270	השתלמות חד יומית לממונים ולממונות בעיסוקי הרוחב
45	2,012	סה"כ

ב. תכנית פיתוח מנהלים ותכניות "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.



מתנעים ל-GOV

תוכנית 'מתנעים לגובה' היא תכנית פיתוח מנהלים לעולם העבודה המשתנה, אשר פותחה בשנת 2023 כחלק מההכשרות הניהוליות בשירות המדינה. התכנית מיועדת לעובדים בעלי פוטנציאל ניהולי שעדיין לא מנהלים, אך נבחרו ככאלה על ידי המנהל הישיר. מטרת התכנית היא להכשיר את העובדים ולספק להם את הכלים והמיומנויות הניהוליות הנדרשות לדרגי הביניים, ולהקנות להם יכולת להוביל ולהתמודד עם אתגרים ניהוליים בעולם העבודה המשתנה. במהלך התכנית, המשתתפים לומדים על מודלים של מנהיגות, עוסקים בניתוח דילמות מהשטח, עוברים סימולציות, ובונים רשת עמיתים שמלווה אותם גם לאחר סיום התכנית. התכנית כוללת למידה משולבת של מפגשים פרונטליים, סדנאות, ולמידת עמיתים, ומטרתה להטמיע את כל הכלים המעשיים וההתנסותיים הדרושים למנהלים בשירות הציבורי.

התקיימו שני מחזורים של הקורס, באחד השתתפו 19 לומדים ובשני 25. כ-75 שעות לימוד אקדמיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע

ממריאים ל-GOV

תכנית 'ממריאים לגובה' היא תכנית לפיתוח מנהלים בדרגי היסוד, המיועדת למנהלים בשירות המדינה במתח דרגות 41-43, 40-42, 39-41, במח"ר ובדירוגים המקצועיים המקבילים להם. מדובר בתכנית הכשרה מקצועית לניהול, ולא עבודה, שמטרתה להכשיר את המנהלים בדרגי הביניים בשירות הציבורי, תוך הקניית מיומנויות ניהוליות ויכולת להתמודד עם אתגרים ניהוליים בעולם העבודה המשתנה. התכנית מקנה כלים ניהוליים יישומיים, חשיפה למודלים ניהוליים, תרגול המיומנויות וקבלת משוב, וכן גיבוש תפיסת תפקיד של המנהל כ'משרת ציבור'. במהלך הקורס, המשתתפים עוברים למידה אינטראקטיבית, עבודה קבוצתית, סדנאות, סימולציות, ולמידת עמיתים, תוך כדי חשיפה למודלים שונים של מנהיגות וערכים ניהוליים.

התקיים מחזור 1 של הקורס, השתתפו 27 לומדים. סה"כ כ- 75 שעות לימוד אקדמאיות במשך 10 מפגשים, יום בשבוע.

מחברים בגובה

"מחברים בגובה" מהווה רשת עמיתים המיועדת לכל העובדים בשירות המדינה שעברו הכשרה ניהולית במסגרת האגף. הרשת שבמסגרתה ארגן האגף כנסים ייעודיים מהווה חלק ממאמצינו לחזק ולהעמיק את הקהילה הניהולית בתוך השירות הציבורי, תוך שיתוף פעולה, למידת עמיתים והפריית ידע. 'מחברים' אינה רק קבוצה אלא קהילה חיה ודינאמית, שמטרתה לקדם למידה משותפת, להרחיב את הידע הניהולי ולחזק את הקשרים בין המנהלים. הכנס שנערך בשנת 2024 מהווה צעד נוסף במטרה לחבר בין חברי הקהילה ולתמוך בצמיחה המקצועית שלהם.

התקיים כנס אחד, השתתפו בו 100 לומדים.

סיכום תכניות פיתוח למנהלים:

שם הקורס	מספר המשתתפים סה"כ בקורס	מספר מחזורי הקורס:	מספר מפגשים: הקורס:	מספר שעות הקורס:
ממריאים לGOV	65	3	12	112
מובילים בGOV	27	1	10	75
מתניעים לGOV	44	2	10	75
כנס מחברים בגובה	100	1	1	
סה"כ	236	7		

ג. וובינרים לממונים בעיסוקי הרוחב בשירות המדינה - חטיפי שוש ולמידע

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 - סמינר רשת (Web Seminar) שפותחו על ידי האגף ושהתקיימו במהלך שנת 2024:
בסה"כ התקיימו 37 וובינרים שבהם השתתפו 1986 עובדים/ות

סיכום כלל פעולות הלמידה הפרונטליות והדיגיטליות

סוג הקורס	מספר המשתתפים בקורסים:	מספר פעולות למידה:
פיתוח והפעלה של פעולות למידה והדרכה לליבת העיסוק ולפיתוח מיומנויות	1987	44

7	276	פיתוח וביצוע קורסי פיתוח מנהלים "ניהול כמקצוע" מפגשי מקוונים למידה
37	1986	וובינרים (סימנרי - רשת) לממונים בעיסוקי הרחב (חטיפי שוש ולמידידע)
89	4,234	סה"כ

ד. 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, ובחלקם גנריות ומיועדות לכלל העובדים בשירות המדינה כמו "הקוד האתי" ו"מניעת הטרדה מינית". תוצרי הלמידה הדיגיטליים מאפשרים למידה עצמית בכל עת ובכול מקום, מתמצתים חומר רב לפרק למידה קצר, אינטראקטיביים וזמינים לעובדים כך שהם חוסכים במשאבים ומהווים עוגן ללמידה שניתן לחזור אליו בכל זמן ומקום.

במהלך שנת 2024 המשיך האגף להתמקד בהכשרת עובדי שירות המדינה לשוק עבודה משתנה ובקידום הלמידה הדיגיטלית וההיברידית, אולם ניכרו מגמות חדשות שהביאו עמן שדרוגים וחדשנות בתחום הלמידה. בעוד שבשנת 2023 הדגש היה על פיתוח מוצרי למידה דיגיטליים בשילוב עם למידה פרונטלית ו- א-סינכרונית, בשנת 2024 הושם דגש נוסף על יצירת תוצרים דיגיטליים חדשים, כמו תכני וידאו, בינה מלאכותית וגובקאסט, שנועדו להעשיר את חוויית הלמידה ולהתאים אותה לשינויים הטכנולוגיים המהירים.

1. [קטלוג סדנאות מרכז מעל"ה 2024](#) - קטלוג שמנגיש את פירוט הסדנאות אליהם יכולים העובדים להירשם. להלן פירוט הסדנאות:

- ◇ מחולל תוכן
- ◇ מחולל תמונות ומצגות
- ◇ ניתוח נתונים בכלי AI
- ◇ כלי AI
- ◇ כלים לניהול זמן ופרודוקטיביות בעזרת AI
- ◇ Canva למתחילים
- ◇ Canva למתקדמים
- ◇ הצגה ושימוש בנתונים

2. [מידעון דיגיטלי ואינטראקטיבי "גידי וטלי"](#)

מידעון המיועד לכלל עובדי שירות המדינה, הכולל מידע שימושי לעובדים בנוגע לפעילות אגף בכיר למידה ארגונית.

◇ [מידעון גידי וטלי - נוטעים למידה ינואר 2024](#)

לשיפור היעילות, חסכון בזמן וקידום מטרות הארגון ובכללם כלים כמו: יצירת מפות חשיבה, מתמלל גישות, מחולל שירים ועוד.

◇ לומדת בינה מלאכותית בלמידה ארגונית

לומדת כלי הבינה המלאכותית המיועדת לאנשי ונשות הלמידה הארגונית בשירות המדינה ואשר אמורה לסייע להם בתחום פיתוח וניהול הלמידה הארגונית.

7. מדיה

◇ סרטון הכשרות AI

סרטון שמסביר על חשיבות השימוש בכלי AI וכיצד הם מסייעים לקידום פעולות הארגון.

◇ סרטון שעתיים למידה - ברוך הדג

סרטון בכיכובו של **ברוך**, **דג הזהב** של אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, שמסביר על מדיניות שעתיים למידה בשירות המדינה.

◇ סרטון של ברוך הדג - מחולל תמונות ומצגות

סרטון בכיכובו של ברוך דג הזהב, ששוחח נגד הזרם ומכיר לעובדים כלי AI חדשניים ליצירת תמונות וליצירת מצגות מרהיבות

◇ סרטון פורטל למידה

סרטון שמסביר על פורטל הלמידה שמאפשר ללמוד בקצב ובזמן שנוח לכל אחד ואחת.

◇ סרטון סדנאות מעלה

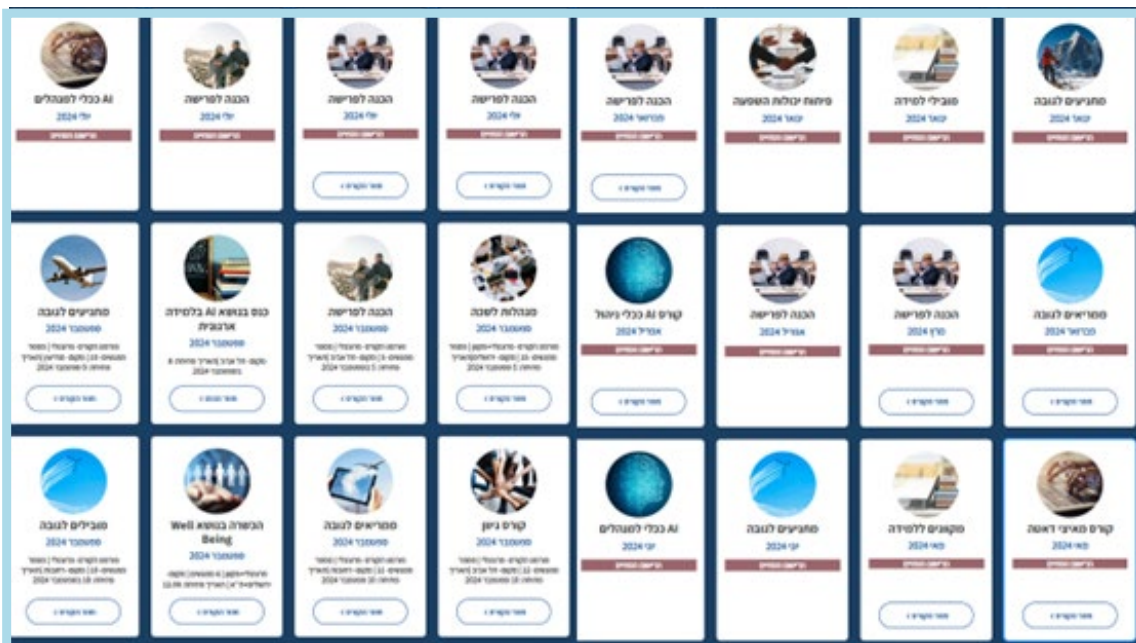
סרטון שמסביר על הסדנאות במרכז מעל"ה כגון: היכן הן מתקיימות, איך נרשמים אליהן, התחומים בהן עוסקות ומטרתן שהיא לפתח מיומנויות וכישורים.

◇ סרטון לסיום קורסים

סרטון שמטרתו לסכם את תהליך הלמידה בקורס ולעודד את מילוי משוב הסיום.

8. קטלוג הקורסים

קטלוג הקורסים שלנו מהווה ממשק דיגיטלי שמרכז את כל ההכשרות, הקורסים, הסדנאות, ערכות הלמידה, הלומדות ועוד, ומפנה את הלומד לעולם שלם של אפשרויות למידה. הקטלוג מתעדכן באופן שוטף, ולכן מומלץ להיכנס אליו מעת לעת כדי להיות תמיד עם האצבע על הדופק.



9. פודקאסטים

האקדמיה לפודקאסטים

במטרה להעניק ליחידות הרלוונטיות בשירות המדינה כלים וידע מקצועי להפקה עצמית של פודקאסט פנים ארגוני, תוך התאמה לעידן הדיגיטלי המתפתח, פיתחנו עבורם את "אקדמיית הפודקאסטים הממשלתית".

"אקדמיית הפודקאסטים הממשלתית" היא יוזמה חדשנית של אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה אשר נבנתה על פלטפורמת אתר דיגיטלי, וכוללת 7 פרקי לימוד.

במסגרתה תוכלו למצוא ידע פרקטי בנושאים כגון תכנון התוכן של פודקאסט, הקלטה, עריכה והפצה של פודקאסטים, וכל זאת תוך התייחסות להיבטים הטכניים והיצירתיים כאחד כולל ותוך שימוש בעולמות הבינה המלאכותית להפקת פודקאסט.

לאחר סיום הלמידה, יופק ללומדים, אשר עברו בהצלחה את הלימודים במסגרת האקדמיה, תעודת סיום שתאשר כי הם עברו בהצלחה את כל תכנית הלמידה.

גובקאסט

פלטפורמת הפודקאסט - מהווה אמצעי למידה נגיש ויעיל להפצת תוכן וידע. ניתן להאזין לו תוך כדי ביצוע פעילויות שונות, קליטת החומר טובה יותר בהאזנה מאשר בקריאה, וקל לשתף ולהפיץ את התוכן לאחרים.

מתוך הכרה בחשיבות כלי זה לעולמות הלמידה, אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית הפיק פודקאסט ייעודי בשם 'גובקאסט', העוסק בהון האנושי שבשירות המדינה. הפודקאסט, המופק ביוזמת אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, מטרתו ליצור מחוברות עובדים, לשתף ולהעניק ידע והשראה מתוך מסעות אישיים של אוכלוסיות מגוונות בשירות המדינה. מטרה נוספת היא דיון בתפקידם ובאחריותם של עובדי מדינה ושיתוף תובנות לגבי מדיניות ותהליכים ממשלתיים. הפודקאסט כולל ראיונות עם עובדים ועובדות מתחומי עיסוק וממשרדים שונים, ומביא סיפורי עשייה משמעותיים גם בתקופת מלחמת 'חרבות ברזל'.

מטרות הפודקאסט:

1. חשיפת פעילות הממשלה והשירות הציבורי הן לעובדי שירות המדינה והן לציבור הרחב בפורמט נגיש ואטרקטיבי.
2. יצירת פלטפורמה לשיתוף בעשייה ייחודית לטובת האזרח מקשת רחבה של תחומים ומשרדים במטרה לתת השראה לעובדי ציבור באשר הם.
3. הנגשת מידע על העשייה הממשלתית בחירום ובשגרה.
4. חיזוק תחושת הערך והמשמעות בקרב עובדי שירות המדינה על ידי הכרה בתרומתם.
5. מיתוג שירות המדינה ומיצובו כיוזם וחדשני.

בסה"כ שודרו 24 פרקים החל מינואר 2024 ועד אוגוסט 2024 [קישור להסכתים](#)

בשנת 2024, האגף פיתח והפעיל מגוון תוצרים דיגיטליים ששולבו בלמידה ובפיתוח מיומנויות עבור עובדי השירות הציבורי. בין התוצרים ניתן למצוא פודקאסטים, חדרי בריחה דיגיטליים, לומדות, ערכות ללמידה עצמאית, תכני וידיאו, ופלטפורמות דיגיטליות נוספות. התוצרים הללו מאפשרים למידה גמישה, חווייתית ומתקדמת, תוך שימוש בכלים טכנולוגיים שמקדמים תרבות של למידה מתמשכת וחדשנות בשירות המדינה.

סיכום הכלים ותוצרי הלמידה שפותחו על ידי האגף

כמות	פירוט התוצרים	סוג תוצר הלמידה
2	<ul style="list-style-type: none"> ◆ קטלוג סדנאות מרכז מעל"ה 2024 ◆ קטלוג הקורסים 	קטלוגים
2	<ul style="list-style-type: none"> ◆ מידעון "גידי וטלי" - נוטעים למידה ינואר 2024 ◆ מידעון "גידי וטלי" - הלמידה בראש השנה 	מידעונים דיגיטליים
3	<ul style="list-style-type: none"> ◆ "מרעננים לכם את ארגז הכלים" - גיליון מספר 14 ◆ גיליון מספר 15 ◆ "גיליון מספר 16 	עלונים דיגיטליים
1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ חדר בריחה לט"ו בשבט 	משחקים דיגיטליים
1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ תיק קורס לניהול פרויקטים 	תיקי קורס
3	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ערכה לחזרת משרתי ומשרתות המילואים לעבודה ◆ ערכה לסטודנטים בשירות המדינה ◆ האקדמיה לפודקאסטים (מיזם ללימוד הפקת פודקאסטים) 	ערכות למידה
4	<ul style="list-style-type: none"> ◆ לומדת בינה מלאכותית למנהלים ◆ לומדת בינה מלאכותית - מחולל תמונות ומצגות ◆ לומדת בינה מלאכותית - כלים קטנים שכדאי להכיר ◆ לומדת בינה מלאכותית בלמידה ארגונית 	לומדות בינה מלאכותית
6	<ul style="list-style-type: none"> ◆ סרטון הכשרות AI ◆ סרטון שעתיים למידה - ברוך הדג ◆ סרטון ברוך הדג - מחולל תמונות ומצגות ◆ סרטון פורטל למידה ◆ סרטון סדנאות מעלה ◆ סרטון סוגר לקורס 	סרטונים
23	<ul style="list-style-type: none"> ◆ גובקאסט (22 פרקי פודקאסט) 	פודקאסטים
	44	סה"כ תוצרי למידה

ה. 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 2024 השתתפו בתוכנית 6 עובדות ועובדי מדינה, מהמשרדים הבאים: 1 ממשרד הביטחון, 1 ממשרד החוץ, 1 ממשרד המשפטים, 1 ממשרד האוצר, 1 ממשרד הרווחה ו-1 א"א.**

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

במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך ובבתי החולים הממשלתיים משמשים בתפקידם כ-80 ממונים על הלמידה הארגונית ולמעלה מ-200 עובדים ביחידות הלמידה הארגונית. גודלה של יחידת הלמידה הארגונית בארגון תלויה בגודל הארגון 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.

1. 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.

2. בניית תכנית עבודה שנתית בתחום הלמידה בשירות המדינה

בניית תכנית העבודה בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה בשירות המדינה, נועדה להבטיח את פיתוחו של ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת זאת, נכללות מגוון רחב של פעולות למידה שתכליתן הקניית ידע וכלים לפיתוח המקצועיות והכישורים של העובדים והמנהלים כאחד.

במסגרת קביעת המדיניות הרוחבית בשירות המדינה מתבקשים 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.

היעד המרכזי שהוגדר על ידנו בתחום הלמידה בארגונית בשירות המדינה לשנים הבאות להטמעה בתוכניות הלמידה בשירות המדינה ← מתן מענה הדרכתי לאתגרי שוק העבודה המשתנה

במסגרת זאת, הונחו ממוני הלמידה להתייחס בתוכניות העבודה שעוצבו על ידם בשנת 2024 לנושאים הבאים ולפתח פעולות למידה והדרכה בתחומים הנכללים בהם.



דגשים נוספים שהונחו הממונים ליישם בתוכנית העבודה השנתית של ארגונם האגף הנחה גם את מנהלי הלמידה הארגונית בשירות המדינה להפנות את מירב תקציבי ההדרכה (70%) להשקעה בליבת העיסוק של המשרד ו/או העובד.

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

רמות הערכה	היקף הפעילות למדידה	הערות
רמה 1 תגובה/שביעות רצון	כלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות	
רמה 2 מבדק ידע	לפחות 70% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות נדרש לבצע בכלל הקורסים מעל 5 מפגשים	פעילויות הקשורות לרכישת ידע, מיזמויות טכנולוגיות, קורסי הכשרה והסמכה
רמה 3 יישום	לפחות 50% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות נדרש לבצע בכלל הקורסים מעל 7 מפגשים	פעילויות הקשורות לרכישת מיזמויות ושילוב מיומנויות, הכשרות אשר ניתן לראות את הלמידה רק בשטח ו/או לאחר זמן וקורסי ליבה חדשים.
רמה 4 תוצאות לארגון	אופציונאלי	פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני. ניתן להיעזר בקובץ האקסל המצורף לערכה להערכת אפקטיביות של הדרכה.

בשנת 2024 אורגנו על ידי האגף 7 מפגשים בהם הציגו כל מנהלי הלמידה בשירות המדינה את תכניות העבודה שלהם לשנת 2025 - המפגשים התקיימו במהלך החודשים ינואר-פברואר באופן מקוון.

להרחבה ולקישור להנחיות לבניית תוכנית עבודה שנתית ניתן ללחוץ כאן

3. מדד ההדרכה

מדד ההדרכה, שפותח החל משנת 2019 על ידי אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשיתוף עם אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, נועד לתמוך ביישום תהליכי עבודה סדורים ומסודרים בתחום ההדרכה בשירות המדינה. מטרת המדד היא ליצור מערכת בקרה, מדידה והערכה שתאפשר שיפור מתמשך ואפקטיביות בהדרכה, תוך שקיפות לגבי תהליכי תכנון, ביצוע והערכת תוצאות ההדרכות.

המדד מתבסס על ארבעה תחומים עיקריים: **תכניות עבודה, פיתוח הדרכה, תקציב ואפקטיביות**. תהליך המדידה כולל איסוף וניתוח נתונים ממשרדים ויחידות סמך, ומבצע שקלול של רכיבי המדד לפי קריטריונים ברורים שמצביעים על ביצועי היחידות השונות. המדד מבצע הערכה של תכנית העבודה השנתית, הכוללת את איכות התכנון, מידת השימוש במקורות המידע, והערכת מימוש התכנית. בנוסף, מדד פיתוח ההדרכה מודד את השקעת המשאבים **בהדרכה פנימית**, לא בהסתמכות על ספקים חיצוניים בלבד, ומאבחן את חלוקת ההשקעה בתקציב ובימי היעדרות בין פעולות למידה בתחום **ליבת העיסוק של העובד או המשרד, לימודים אקדמאיים ופעולות העשרה ורווחה**.

בנוסף, בודק המדד את היחס בין ההשקעה בלמידה בארגון (סה"כ התקציב, עלות ימי ההיעדרות בשכר ועלויות יחידת הלמידה) לבין עלויות השכר בארגון. בהתאם למדד בינלאומי זה מתבקשים הארגונים בשירות המדינה שיחס זה לא יהיה קטן מ- 3%.

כמו כן, מדד האפקטיביות מודד את השפעת פעולות ההדרכה, כולל ביצוע מבדקי ידע, תהליכי יישום בשטח ותוצאות להשגת מטרות הארגון. כל זאת במטרה לספק תמונת מצב רלוונטית שיכולה לשפר את איכות ההדרכה ולייעל את תהליכי העבודה, תוך שיפור מתמיד של הציונים וההישגים בתחום ההדרכה בשירות המדינה

בשנת 2024 פורסם מדד הדרכה **במערכת דיגיטלית וחדשנית** אשר לקח בחשבון את הפרמטרים מרכזיים **מדוחות התכנון והביצוע לשנת 2023**.

יש לציין כי נתוני **מדד הדרכה לשנת 2023 יוטמעו במערכת המדידה הדיגיטלית**, כך שכל משרד/ארגון יוכל לאבחן ולהעריך את פעילות יחידת הלמידה הארגונית הפועלת במסגרתו ולבודק את מגמת השיפור לאור רצף של מספר שנים וכן ביחס למשרדים/ארגונים אחרים בשירות המדינה.





פרויקט מתמחים

במסגרת תכנית משותפת של אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית והקריה האקדמית אונו, שולבו 26 סטודנטיות לתואר ראשון בפיתוח למידה והדרכה בשילוב דיגיטל, במשרדי ממשלה ויחידות הסמך. הסטודנטים פיתחו תוצר למידה בהתאם לדרישת אגף הלמידה אליו צוותו, תוך שימוש בסל של 80 שעות שהוקצה עבור הפרויקט.

מערך הפיתוח לווה ע"י הסגל האקדמי בקריה האקדמית אונו ואגף בכיר למידה ורווחה ארגונית.

התכנית התחילה ביולי 2023 והסתיימה 2024 והשתתפו בה סה"כ 13 משרדים ויחידות סמך ממשלתיות.

פירוט המשרדים שהשתתפו:

משרד המשפטים, התיירות, חדשנות מדע וטכנולוגיה, שוויון חברתי, עליה וקליטה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, השירות המטאורולוגי, האוצר, ראש הממשלה, הגנת הסביבה, רשות המיסים, בתי הדין הרבניים, נציבות שירות המדינה.

המשרדים נדרשו להגדיר בצורה ברורה את תוצר הלמידה הנדרש ולמנות איש קשר למענה קבוע וזמין לשאלות ובירורים של הסטודנטיות במהלך הפרויקט.

הסטודנטיות הרוויחו עניין והיכרות עם שירות המדינה, נטוורקינג עם דמויות מעולמות פיתוח הלמידה הארגונית והיכרות עם תהליכי הדרכה באגפי הדרכה במגזר הציבורי.



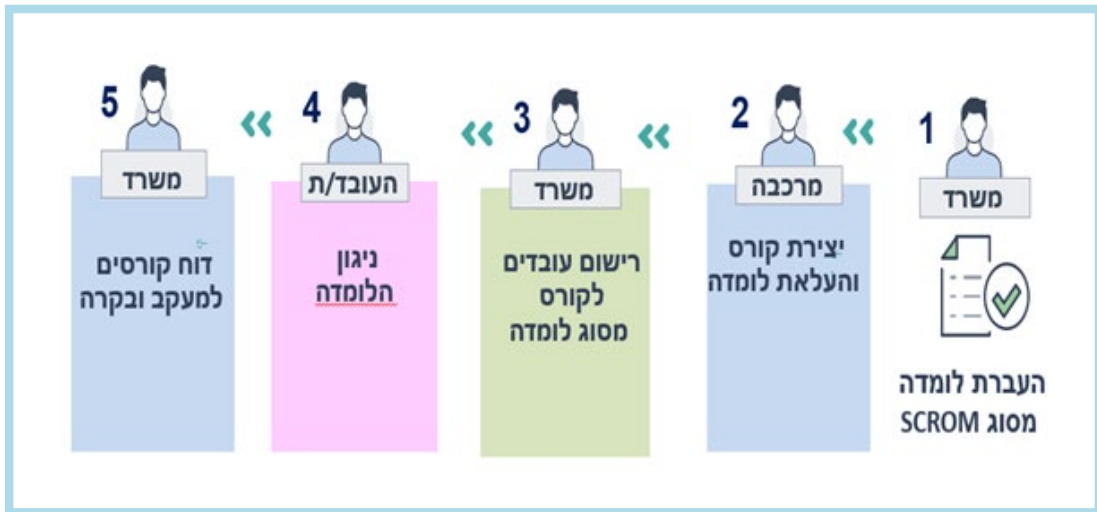
ז. מערכת LMS - מערכת רוחבית לניהול הלמידה בשירות המדינה

בשנת 2022 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.

מערכת ה-LMS הינה פלטפורמה מרכזית ודינאמית לניהול תהליכי למידה והכשרה המותאמים לכלל משרדי הממשלה, לצד מתן מענה גמיש עבור דרישות ייחודיות של כל משרד. למערכת זז מגוון יתרונות כגון:

- ◆ מענה לכלל תהליכי הלמידה המשרדיים. מענה דינאמי ממחשב וממובייל.
- ◆ מענה ייחודי עבור ניהול הלמידה במשרד הממשלתי.
- ◆ אינטגרציה בין נתוני הלמידה לתיק עובד ומבנה ארגוני.
- ◆ מתן מענה לדרישות גורמים חיצוניים - רגולציה, הסמכות, נהלים.
- ◆ שיתוף מידע בנושאי הלמידה בין כלל משרדי הממשלה.
- ◆ חשיפת העובד לכלל תהליכי הלמידה בארגון.
- ◆ מערכת מוכנה וזמינה לפעולה.





להלן פירוט מצב הטמעת ה LMS במשרדים:

משרד	סטטוס	סטטוס שימוש במערכת עדכני
כבאות	הופעל	עובדים בשוטף
מדרשה	הופעל	עובדים לא באופן רציף
רת"א	הופעל	עובדים בשוטף
נש"מ	הופעל	עובדים בשוטף
אוצר	הופעל	עובדים בשוטף
מרכבה	הופעל	עובדים בשוטף
תחבורה	הופעל	עובדים בשוטף
זרוע העבודה	הופעל	לא עובדים על המערכת
סייבר	הופעל	עובדים בשוטף
שע"מ	הופעל	עובדים בשוטף
משרד החינוך	הופעל	עובדים בשוטף
רשות תחרות	הופעל	עובדים בשוטף
משרד הת"רות	הופעל	חלקי
רמ"י	הופעל	עובדים בשוטף
רשות האכיפה והגבייה	הופעל	עובדים בשוטף
משרד הקליטה	הופעל	עובדים בשוטף
שרות מטאורולוגי (תוכנית אימונים)	הופעל	לא עובדים על המערכת
בתי דין רבניים	מוכן לעליה לאוויר	ממתין להפעלה
מנהלת הלמידה	הופעל	עובדים בשוטף
רשות המים	הופעל	עובדים בשוטף
רשות האכיפה במקרקעין	הופעל	עובדים בשוטף
תקשורת	הופעל	עובדים בשוטף
סייבר משרדי	הופעל	עובדים בשוטף
מדע	מוכן לעליה לאוויר	לא עובדים על המערכת
מנהל הרכב	הופעל	עובדים בשוטף
מערך הדיגיטל	הופעל	לא עובדים על המערכת
הגנת הסביבה	הופעל	עובדים בשוטף
חקלאות	הופעל	עובדים בשוטף
בטחון לאומי	הופעל	לא עובדים על המערכת
הרשות הלאומית להגנת האזרח	בתהליכי השקה	
שויון חברתי	בתהליכי השקה	
הנהלת בתי משפט	בתהליכי השקה	

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

1. ניהול קטלוג קורסים - מאפשר פתחת קורס ניהול וסגירתו
2. ביצוע רישום ומעקב לומדים לקורסים
3. ניהול תבניות מבחנים וציונים
4. ניהול תכנית אימונים / ניהול תכנית הכשרות
5. הפקת תעודות בלחיצת כפתור וארכובם בתיק עובד
6. רישום ביצוע הקורס בתיק עובד
7. לומדות - התקנת לומדות מתקו SCROM רישום עובדים לביצוע לומדות, ביצוע מעקב על התקדמות ביצוע הלומדה וסימון בתיק עובד
8. שליחת מיילים אוטומטית וידנית בעת רישום ועוד וכן שליחת התרעות לסלולרי בהתאם להגדרות המערכת.
9. דוח קורסים מורחב
10. פורטל למידה במערכת לשדרוג חוויית המשתמש וגישה נוחה לתוכן הלימוד.
11. פתרון חתימה דיגיטלית המאפשר ניהול אוטומטי ומאובטח של הנוכחות ללא צורך בניהול ידני.

פונקציות נוספות מתוכננות לפיתוח ולהטמעה בשירות המדינה בשנת 2025.

ח. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית אחראי על קביעת מדיניות הלמידה והדרכה לכלל שירות המדינה, וזאת בין היתר במסגרת ועדת ההשתלמות המרכזית העוסקת בנושאים שאינם בסמכות משרדי הממשלה ויחידות הסמך כגון: לימודי משפטים ושמות, לימודים לתואר שלישי, השתלמויות בחו"ל מעל לחודש ימים ועוד, כמפורט בחוזר האגף "[עדכונים שוטפים - חוזר מספר 21](#)".

חברי הוועדה מונו על-ידי נציב שירות המדינה ובתפקיד יו"ר וועדת ההשתלמות המרכזית בנציבות שירות המדינה משמש מנהל אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשירות המדינה.

בשנת 2024 הוגשו לוועדה 99 בקשות, מתוכן 80 אושרו (80.81%).

חודש	בקשות שהוגשו	בקשות שאושרו
ינואר	7	5
פברואר	5	3
מרץ	7	6
מאי	11	11
יוני	7	5
יולי	3	3
אוגוסט	9	9
ספטמבר	7	7
אוקטובר	22	17

5	6	נובמבר
9	15	דצמבר
80	99	סה"כ



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

האגף מבהיר, מעדכן ומנחה באופן שוטף לגבי נהלים והוראות התקשי"ר המתייחסות למערך הלמידה וההדרכה בשירות המדינה.

בשנת 2024 פורסמו על ידי האגף 3 חוזרי "עדכונים שוטפים" ועשרות חוזרי הדרכה:

- ◆ **חוזר עדכונים שוטפים מספר 41** - עדכונים והבהרות המתייחסות לנושאים שונים בתחום הלמידה הארגונית בשירות המדינה.
- ◆ **חוזר עדכונים שוטפים מספר 42** - ימי השתלמות לדרג המנהלי - הוראות ביצוע להסכם הקיבוצי שנחתם ב- 05/03/2024.
- ◆ **חוזר עדכונים שוטפים מספר 43** - לימודים במוסדות להשכלה גבוהה, שנת לימוד תשפ"ה - מענק שכר לימוד

[שעתיים למידה](#)



בשנת 2020 וחצי הכריזו באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית על תחילתה של תכנית הרצה ניסיונית ('פיילוט') שבמסגרתה ניתנה האפשרות לאשר לעובדי שירות המדינה, עד שעתיים שבועיות לצורך למידה עצמית

במקום העבודה וגם במהלך שעות העבודה.

במאי 2021 וכן בדצמבר 2023, פנינו שוב למנהלי הלמידה הארגונית בשירות המדינה בסקר, על מנת לבחון כיצד יושם הפיילוט ומהם התובנות העולות ממנו, על מנת לקבל החלטה האם להמשיך במסגרת זאת ובאיזו צורה.

לאור תוצאות הסקרים החלטנו לקבוע את הנושא כמדיניות קבועה בשירות המדינה כולל בהוראות התקשי"ר כדלקמן:

51.354

למידה עצמית

בפסקה זו - "למידה עצמית במסגרות דיגיטליות" - פעולות הדרכה דיגיטליות שפותחו על-ידי המשרד; לימודים במסגרת לא פורמליות כגון: לומדות, קורסים מקוונים; קפסולות למידה; קורס מקוון מרובה משתתפים (MOOCS); סמינרי רשת (וובינרים); מפגשי למידה מקוונים בארץ ובחו"ל; וכן לימודים במסגרת קורסים הנערכים בצורה היברידית בהתאם להנחיות אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנושא זה;

א. בהתאם להנחיות אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, משרד רשאי לאשר לעובד שעות שמיועדות ללמידה עצמית במסגרות דיגיטליות בשכר;

ב. הממונה הישיר יגדיר את מסגרת הלימודים (תכנים והיקף שעות) הנדרשת בשיתוף עם העובד, מתוך מטרה לשמר או לפתח את רמת הכשירות הנדרשת מהעובד במסגרת תפקידו. לאחר גיבוש תכנית הלמידה מול העובד, יעביר הממונה הישיר עדכון על כך לממונה על ההדרכה במשרד;

ג. עובד שאושרו לו לימודים במסגרת זו, רשאי לדווח עד שעתיים "למידה עצמית" בשבוע. את השעות ניתן לדווח ברצף או כל שעה לחוד; אולם למען הסר ספק, עובד לא יורשה להעביר דיווח על זמן למידה מכוח נסמן זה אם ארכו קצר משעה אחת;

ד. ניתן יהיה לבצע את הלימוד העצמי במקום העבודה או במסגרת עבודה מרחוק, וזאת בכפוף להוראות שמפורטות בהנחיית נציבות 3.6 בנושא "גמישות תעסוקתית - עבודה מרחוק וביצוע שעות נוספות";

ה. שעות "הלמידה העצמית" יספרו במניין השעות הנוספות. לפיכך, באישור הממונה הישיר ניתן לדווח שעות למידה עצמית גם מחוץ לטווח שעות התקן היומי ומעבר למספר שעות התקן היומי. כמו כן, שעות ה"למידה העצמית" יחושבו לצורך שכר עידוד.

להלן קישור לחוזרנו בנושא זה:

<https://www.gov.il/BlobFolder/policy/directive-27-2024/he/directive-27-2024.pdf>

הפיילוט הפך למדיניות קבועה

אור מסקנות הסקרים שנערכו, לאור הפוטנציאל הרב הטמון בלמידה במסגרת זו ולאור הגדרת קוד ייעודי חדש במערכת הנוכחות ל"למידה עצמית", החלטנו לעגן את "שעתיים הלמידה" כמדיניות קבועה בשירות המדינה.

80 %

העובדים אומרים שהזדמנויות ללמידה והתפתחות יעזרו להם להרגיש מעורבים יותר בעבודה (wellable 2024)

י. שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים

קרנות ידע ואיגודים מקצועיים (מח"ר, מהנדסים, הנדסאים וטכנאים, משפטנים, רוקחים) במסגרת שיתוף הפעולה עם קרנות הידע והאיגודים במקצועיים בתחומי הלמידה וההדרכה, חבר מנהל אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית במועצת המנהלים של קרנות הידע כנציג המדינה, ובמסגרת תפקידו הוא מפקח גם על התנהלותן התקין של הקרנות ושותף לקידום פרויקטים ויוזמות למידה והדרכה המיועדים גם לעובדי שירות המדינה.

חלק ב' - תחום רווחה אירגונית

תחום בכיר רווחה אירגונית, באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית, משמש חוליה מובילה ומרכזית בעולם משאבי אנוש, אשר דואג בהיבטים סוציאליים נרחבים לְשֵׁלוּמוֹת (באנגלית well-being) של עובדי שירות המדינה. פעילות התחום מתפרסת על מגוון זירות, במטרה להקים ולהעמיק תשתית מקצועית ויציבה בתחום הרווחה האירגונית, תוך שימת דגש על רווחת הפרט.

מטרה מרכזית היא להבטיח כלים ותמיכה לעובדים ולמשפחותיהם, במצבים של משבר זמני או מתמשך, בין אם בשל מוגבלות, עוני, קשיים תפקודיים, מצוקות כלכליות, אפליות, ניצול או כל אתגר אחר.

נציבות שירות המדינה מובילה תפיסה אסטרטגית, שבה הרווחה האירגונית תופסת מקום חשוב בניהול ההון האנושי ובקידום מדיניות רווחה מקיפה. עבודת מנהלי תחום הרווחה המונחים מקצועית על ידי אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית נוגעת בתחומים רגישים ביותר בחיי העובדים, ונדרשת יצירתיות וגמישות מחשבתית כדי למצוא פתרונות למצוקות העובדים ומשפחותיהם, במיוחד מאז פרוץ מלחמת 'חרבות ברזל' באוקטובר 2023.

בנוסף, העבודה נעשית תוך איתגור מערך הרווחה האירגונית בשירות המדינה, במתן מענה לצרכים המשתנים - ברמת המדיניות, הטיפול וההפניות לסיוע קהילתי.

פיתוח וחדשנות בשנת 2024: בשנת 2024 תחום בכיר רווחה אירגונית בנציבות שירות המדינה פעל לחידוד החזון, המטרות והיעדים האסטרטגיים, אשר הנחו את גיבוש המדיניות בתחום רווחת הפרט. נעשה גם מאמץ משמעותי בהסדרת תחום הרווחה האירגונית בתוך שירות המדינה. בין הפעולות המרכזיות ניתן למנות את פרסום והסדרת פרופסיית הרווחה האירגונית, אשר כללה עדכון הגדרות התפקידים בתחום הרווחה האירגונית והמלצה על הקמת יחידות רווחה בכל משרד בשירות המדינה.

במסגרת זאת הוגדר גם לראשונה תפקיד "עו"ס טיפו"ח" (טיפול וחוסן), שנוצר מתוך הצורך לאתר ולהקנות טיפול ממוקד לחיזוק החוסן האירגוני ושיפור רווחת העובדים באופן אינדיבידואלי. יצירת התפקידים החדשים נועדה להדגיש את החשיבות הרבה שהרווחה האירגונית תופסת בעבודת שירות המדינה וביכולתה להוות תשתית תומכת למימוש מטרותיו ויעדיו.

כל זאת, תוך פיתוח כלים חדשניים ומערכות ממוחשבות לשיפור היעילות והנגשת זכויות העובדים בשירות המדינה. תהליך זה כלל את האיפיון, פיתוח והטמעה של מערכות דיגיטליות חדשות, איסוף נתונים מהשטח והיכרות עם הצרכים העולים ממנו, לצד בניית תשתית מקצועית להכשרה ולפיתוח שיתופי פעולה עם גורמים חוץ ממשלתיים. בנוסף, קוימו פעולות הכשרה ולמידה ונוהלו פורומים מקצועיים עבור אנשי הרווחה בשירות המדינה. אלה התבצעו דרך ערוצים שונים - קבוצות וואצאפ, מפגשי וובינר, קורסי הכשרה ומערכת פניות CRM. כל זאת בכדי להקנות כלים מקצועיים, סיוע בעבודת הממונים ולמידת עמיתים.

החזון והיעוד של תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית

יעוד תחום בכיר רווחה אירגונית באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית

לשמר, לטפח ולחזק את החוסן ושלמות העובדים, הן כפרטים והן כקבוצות עבודה. זאת במטרה ליצור גאווה יחידה והזדהות עם מטרות הארגון וערכיו, ולסייע לאגף ההון האנושי במילוי תפקידו באופן מקצועי וממוקד, להשגת יעדי שירות המדינה.

חזון תחום בכיר רווחה אירגונית באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית

החזון הוא שמערך הרווחה האירגונית בשירות המדינה יהווה גורם מנחה ותומך בהעצמת, שימור, טיפול וסיוע לניהול ההון האנושי. האגף יאפשר למנהלים ולעובדים בשירות המדינה סביבה תומכת ומסייעת,

המתואמת לצרכים המשתנים של העובדים בסביבה ארגונית מורכבת וחדשנית, כדי לאפשר את מימוש היעדים ועמידה באתגרים הארגוניים.

לסיכום, שירות המדינה נדרש להעניק שרותי רווחה מיטביים הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון. שירותי הרווחה הם חלק בלתי נפרד מהצלחת הארגון ומחזוק החוסן הארגוני. הם אינם רק כלי לשיפור איכות חיי העובדים, אלא גם מהווים גורם משמעותי בגיוס ושימור כח אדם איכותי, ובחזוק המחבורות הארגונית. לכן, ישנה חשיבות רבה לקידום תחום הרווחה הארגונית ושילובו בתהליכי ניהול ההון האנושי, הן בשגרה והן בתקופות חירום ומשבר.

מטרות ויעדים אסטרטגיים

- ◆ התאמה - קביעה וגיבוש מדיניות רווחה כוללת, ערכית ואחידה אשר תעניק שירותי רווחה, מגוונים המותאמים לגיוון התעסוקתי של אוכלוסיית עובדי שירות המדינה ולצרכים השונים.
- ◆ מדידה - קביעת מדד רווחה ומערכת רווחה אפקטיבית מכוונת תוצאות, מועילה ויעילה.
- ◆ חוזקה - חיזוק והעצמת עובדי תחום הרווחה, מיצובם ומעמדם בתוך שירות המדינה.
- ◆ הנעה - קידום עבודה פרו-אקטיבית, איתור ומניעה בקרב העובדים והמשפחות במצבי משבר. תוך קידום מוביליות מקצועית באמצעות הכוונה, ליווי, יעוץ ושיתופי פעולה עם גורמים נוספים במשרד ומחוצה לו.
- ◆ שיתוף - חיזוק שיתופי הפעולה ברמה הבין-משרדית ובין משרדי הממשלה, ארגונים והקהילה.
- ◆ שמירה על קשר - עם עובדים במחלות ממושכות וגמלאי שירות המדינה הכולל ליווי, תמיכה, סיוע ודאגה לרווחתם.

חברות ברזל 2024

רקע כללי

לאור אירועי התופת של ה-7 באוקטובר 2023, עם פרוץ מלחמת 'חברות ברזל', נדרשה יחידת הרווחה בנציבות שירות המדינה להגיב באופן מיידי ולהעניק סיוע וליווי לעובדי יחידות הרווחה הארגונית בשירות המדינה אשר ליוו תמכו וסייעו לעובדים שנפגעו במהלך המלחמה ובמהלכה. תוכניות ופעילויות רבות יצאו לדרך במענה לצרכים הרבים שהיו קיימים בשטח, תוך שיתוף פעולה עם מנהלי הרווחה וגורמים נוספים במשרדי הממשלה ובבתי חולים. להלן סיכום הפעילויות שנעשו בשנה זו:

מענה למקרי קיצון מורכבים

במהלך השנה הוענק ע"י מנהלת תחום בכיר רווחה, מענה שוטף וממוקד למקרים מורכבים של עובדים אשר נפגעו ישירות או עקיפות כתוצאה מהמלחמה - הן בשל פציעות, הן בעקבות פינוי מבתיים והן בהקשר של נזקים רגשיים. הליווי בוצע בשיתוף פעולה צמוד עם מנהלי הרווחה ומנהלי מש"א בכל משרדי הממשלה, תוך מתן מענה פרטני במידת הצורך.

נוהל הוקרה למשרתי המילואים ובני משפחותיהם

ב-21 בינואר 2024 פורסם נוהל הוקרה למשרתי המילואים ולבני זוגם, אשר פורסם בשיתוף פעולה עם החשב הכללי. נוהל זה מבוסס על תפיסה של ערך השירות במילואים כמרכיב חיוני באתוס הלאומי, והוא כולל הנחיות למשרדים כיצד להוקיר את פעילות אנשי המילואים דרך אירועים מיוחדים וענקת שי.

מדיניות עדכנית לבני משפחה מטפלים

ב-11 בפברואר 2024 פורסמה הנחיית נציב 06.2 מהדורה 5, המסדירה את המדיניות עבור בני משפחה מטפלים. הנחיה זו מעניקה מסגרת רווחה תומכת עבור עובדים הממלאים תפקידים טיפוליים בבני משפחותיהם, ומספקת תמיכה מותאמת אישית לכל אחד מהם. בהנחיה זו הורחבו כלי הסיוע לעובדי שירות המדינה הסועדים את בני משפחותיהם והוטמעה מדיניות אחידה מיטיבה בתחום זה.

הוראת שעה - נוהל תמיכה רגשית

ב-9 בספטמבר 2024 פורסמה הוראת שעה-נוהל תמיכה רגשית לאוכלוסיית המסייעים בשירות הציבורי, המיועדת למי שנרתמו לתפקידי סיוע במהלך המלחמה. נוהל זה מבוסס על ההבנה כי ההתמודדות עם טראומה דורשת מענה מקצועי, ובכלל זה, סבסוד לעובדים לצורך טיפולים נפשיים ורגשיים. מדיניות זו שואפת להבטיח רציפות תפקודית של העובדים הן לטובתם האישית והן לטובת המשימות עליהן הם אמונים מתוך הבנה והוקרה לעבודתם ושמירת השירות לציבור על אף הקשיים והאתגרים שהמלחמה הביאה לפתחנו.

מיזם משותף עם ג'וינט אשלים - הכשרה וליווי מקצועי לעובדי רווחה ארגונית

במהלך שנת 2024 פותח מיזם משותף עם ג'וינט אשלים ובשיתוף עם מרכז אלה, המיועד להכשיר וללוות את הממונים על הרווחה בשירות המדינה. המיזם כלל סדרת סדנאות הכשרה וייעוץ מקצועי שהתפרשו על פני מספר חודשים, ועסקו בנושאים קריטיים כגון התמודדות עם שכול, תמיכה רגשית בעובדים בתקופות חירום, חיזוק המסוגלות האישית ועוד.

◆ פברואר - מרץ 2024: סדנאות הכשרה וייעוץ מקצועי לממונים על הרווחה, עם דגש על כלים להתמודד עם אתגרים בזמן חירום. 2 מחזורים של כ-80 משתתפים, כל מחזור מורכב מ-3 מפגשי הכשרה בזום. במקביל לסדנאות אלו נפתחה האפשרות לכלל הממונים והממונות על הרווחה, לקבלת הדרכה וייעוץ פרטני מאיש מקצוע. בסדנאות אלו הוכשרו כ-150 ממונים וממונות רווחה מכלל שירות המדינה.

◆ מאי - יוני 2024: סדנאות פרונטליות 21 מפגשי הדרכה בזום בנושא אובדן שכול, עם כלים מעשיים לזיהוי צרכים רגשיים של עובדים. בסדנאות אלו הוכשרו כ-60 ממונים וממונות על הרווחה בכלל שירות המדינה.

◆ ספטמבר 2024: השתלמות מקצועית בנושא חוסן והעצמה אישית, שהתמקדה ביצירת סולידריות ושיתוף פעולה בין הממונים על הרווחה. ביום השתלמות זה השתתפו כ-100 ממונים וממונות רווחה מכלל שירות המדינה.

◆ באוקטובר-דצמבר 2024 אופיין ופותח השלב הרביעי בתהליך ההכשרה, אשר כלל סדרת סדנאות סופרוויג'ן חוסן ו"יחדנס" (מנטורינג ונטוורקינג). סדנאות אלו היוו את השלב הסופי במיזם ההכשרה והיו מיועדות להעניק תמיכה מתמשכת לממוני הרווחה, תוך הקניית כלים לשמירה על בריאות נפשית בעובדי שירות המדינה. סדנאות אלו יופעלו במהלך שנת 2025 במגוון משרדי הממשלה.

עבודת מטה - קידום פרופסיית הרווחה הארגונית בשירות המדינה

תחום בכיר רווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה ביצע בשנת 2024 מהלך מהפכני, רחב היקף ומורכב לקידום מקצועיות תחום הרווחה הארגונית בשירות המדינה. המהלך, שהחל כבר בשנת 2022, הוביל לפרסום פרופסיית הרווחה הארגונית עם הסדרת תחום הרווחה בכל משרד ובכל יחידת סמך בשירות המדינה. תהליך זה, שארך כשלוש שנים, כלל שלבים רבים של עבודת מטה שקדנית ומעמיקה, מתוך מטרה להבטיח שהרווחה הארגונית תהפוך למרכיב מרכזי ומשמעותי בניהול ההון האנושי בשירות הציבורי.

העבודה החלה עם צוותי סיעור מוחות וחשיבה שהורכבו ממנהלי תחום רווחה בשירות המדינה מכלל המערכות, אשר עבדו בשיתוף פעולה צמוד עם מנהלת תחום בכיר רווחה. צוותים אלו ביצעו תהליך ארוך ומורכב של איסוף נתונים ומידע על תחום הרווחה הארגונית בארץ ובעולם, בחנו את המודלים המובילים ואת המגמות השונות בתחום. במהלך שנת 2024, עבודת הצוותים רוכזה וסוכמה בכתיבת מסמך מדיניות מקיף, המגבש את תפיסת הרווחה הארגונית, חזונה, מטרותיה ויעדיה, תוך הכרה בצרכים המגוונים של עובדי שירות המדינה ובאתגרים הייחודיים של כל משרד ויחידת סמך.


בנוסף, התהליך כלל פיתוח של מודל דיפרנציאלי ומאוזן שמותאם למאפיינים הייחודיים של כל משרד ושירות, ומאפשר תמרון בין ריכוזיות לביזוריות, תוך שמירה על גמישות והתאמה לשוני שבין ארגוני שירות המדינה. תהליך זה לווה על ידי מנהלת תחום בכיר רווחה, עו"ס תהילה מזרחי, וצוות מקצועי משולב שכלל אנשי מקצוע מהמגזר הציבורי, ממונים וממונות רווחה, סמנכ"לים של הון אנושי, מנהלי משאבי אנוש, ויועצים משפטיים, כל אלה עמדו מאחורי המסמך שהגיע לשלב האישור ופורסם בספטמבר 2024.

הפרסום של הפרופסיה ויישום המדיניות היוו אבן דרך היסטורית, שכן הוא הביא להסדרת יחידות רווחה במשרדי הממשלה הגדולים, והכנסת תקני עובדים סוציאליים לתוך משרדי הממשלה. עובדים סוציאליים אלה יעניקו שירותי case management לעובדי המשרדים, ויספקו מענה מקצועי ותמיכה לעובדים בהתמודדות עם אתגרים אישיים, רגשיים וארגוניים. עם זאת, יש להבין כי הפרסום עצמו אינו מהווה את סוף הדרך, אלא מהווה את השלב הראשון בהטמעה רחבה ומעמיקה של המדיניות בכל אחד מהמשרדים וביחידות הסמך השונות. העבודה המורכבת והמאומצת שעוד לפנינו כוללת את הטמעת המדיניות הזו בעבודת השגרה של כל משרד, יצירת התאמות ייחודיות לכל ארגון, והקניית הידע והכישורים הנדרשים על מנת להבטיח מתן שירותי רווחה הולמים ומועילים יותר לעובדים, המותאמים לאתגרים ולצרכים המקומיים.

ההמשך הממשי והחשוב של תהליך זה יתמקד ביישום והטמעה של הפרופסיה בכל משרד ויחידת סמך במהלך שנת 2025. לשם כך יוקמו וועדות התאמה ובחינה אשר יבדקו את האופן שבו יש לשלב את המדיניות וההנחיות הנכונות בשטח, באופן המוביל לשיפור רווחת העובדים ולתמיכה אפקטיבית יותר במערכות השונות. כך, מהלך זה ישפיע על כל רובד של עבודת הרווחה הארגונית בשירות המדינה ויביא לשיפור ממשי וארוך טווח, תוך שיפור מתמיד של רווחת העובדים והגברת המענה לצורכיהם.






Caregivers - בני משפחה מטפלים - הכרה, נגישות וזכויות

"מאחורי כל מטפל - עומד גם עובד"

 כ-1.5 מיליון ישראלים הם בני משפחה מטפלים - עובדים המסייעים ותומכים בבן משפחה המתמודד עם מחלה, מוגבלות או ירידה תפקודית, לעיתים לאורך שנים, לעיתים לבדם. רבים מהם עושים זאת בשקט, בין טיפול לתור, בין סידור לבירוקרטיה, תוך ניסיון לנהל במקביל חיי משפחה וקריירה. עמותת קארגיברס ישראל היטיבה לנסח זאת: "בני משפחה מטפלים הם חוט מקשר סמוי, אך קריטי, בין מערכת הבריאות, מערכת הרווחה ומעגלי החיים האישיים - והם זקוקים לגב תומך, גם במקום העבודה."





מתוך הבנה עמוקה של ריבוי המקרים של עובדי שירות המדינה שנאלצו לסעוד את בני משפחותיהם, נפגעי מלחמת 'חרבות ברזל', לצד אתגרי היומיום של עובדים אלו, ומתוך מחויבות לגיבוש מענה מערכתית כולל, הוביל תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה את כתיבתה וניסוחה של [הנחיית נציב 06.2 - מהדורה 5](#), שפורסמה בתאריך **11 בפברואר 2024** (ב' באדר א' תשפ"ד). מדובר במהדורה מעודכנת ומורחבת, המהווה פריצת דרך בהסדרת הזכויות והתמיכה בעובדים שהם בני משפחה מטפלים בשירות המדינה. ההנחיה מעניקה כלים אופרטיביים לשילוב בין מחויבות משפחתית למחויבות מקצועית, ומעודדת סביבה ארגונית סובלנית, מבינה ומגיבה לצרכים הייחודיים.

לומדה חדשנית וכלים מתקדמים למיצוי זכויות בני משפחה מטפלים



 בשנת 2024 הושק גם פיתוח של לומדה אינטראקטיבית חדשנית , המיועדת לכלל עובדי שירות המדינה וצפויה לעלות לאוויר בשנת 2025. הלומדה תנגיש מידע עדכני  על נושא זה, תאפשר לעובדים לבחון האם הם עומדים בהגדרות כ"בני משפחה מטפלים" , ותעודד פנייה לממונה על הרווחה הארגונית  לצורך מיצוי זכויות. מהלך זה מהווה חלק מתפיסה כוללת לקידום רווחה

מותאמת, נגישה ורגישה   בתוך שירות המדינה.

הלומדה תעלה לאוויר ותושק במהלך שנת 2025



במקביל, פותחו גם כלי עבודה חדשניים   לצורך הכשרה וליווי העובדים בשטח בסיוע למימון זכויותיהם של עובדיהם בארגון. כלל כלי העזר בתחום בני משפחה מטפלים יועלו לפורטל הרווחה הארגונית   שיושק ויעלה לאוויר גם הוא במהלך 2025.

הסדרת זכויות הורים לילדים עם מוגבלות בשירות המדינה

  במהלך שנת 2024, תחום בכיר רווחה הוביל תהליך בין-משרדי רחב היקף בשיתוף משרד העבודה, אגף בכיר אסטרטגיה, תנאי שירות וגיוון ושוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה, במטרה להסדיר את תחום הזכויות של הורים לילדים עם מוגבלות בשירות המדינה. במסגרת זו, פותח טופס דיגיטלי חדש (טופס FG) שנועד לייעל את תהליך הבקשה למימוש זכויות, לצד הטמעת קודים מעודכנים במערכת סיגמא ובמערכות הנוכחות של העובדים. תהליכים אלו נוהלו בידי מנהלת הפרויקט שירה שימברוסקי מאגף בכיר טכנולוגיות ומידע בנציבות שירות המדינה. בנוסף, בוצעו התאמות ושיפורים במדיניות נציבות שירות המדינה, תוך תרגום ופרשנות של חוק דמי מחלה להורים לילדים עם מוגבלות, בליווי וייעוץ משפטי מעמיק. העבודה כללה גיוס שותפים מקצועיים, הבהרת זכויות והליכים למשרדי הממשלה, ואנו מצויים כעת בשלבים מתקדמים של ניסוח הנחיית נציב מעודכנת בנושא חשוב זה. הנחיית נציב זו תפורסם במהלך שנת 2025.

“בריאות ורווחה: כל מה שצריך לעובדים”

“מהלכים מערכתיים לחיזוק רווחת העובד - עדכון מדיניות, שיתופי פעולה והרחבת ההטבות”

  בשנת 2024 הוביל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, בשיתוף עם גורמים נוספים בנציבות ובמטה השכר והגמלאות באגף החשב הכללי במשרד האוצר, מהלך מקיף לעדכון והרחבת מדיניות הרווחה לעובדי שירות המדינה. תוצרי מהלך זה - 11 נהלים חדשים - נועדו להרחיב את סל הרווחה, להתאים אותו למציאות המשתנה, ולהעניק מענה מדויק, אנושי ורלוונטי לאתגרים שעלו מהשטח. הנהלים שפורסמו בשנת 2024 נוגעים בהיבטים מגוונים של רווחת העובד - מהוקרה למשרתי מילואים ועד קידום אורח חיים בריא, מהסדרת מסגרות לילדים ועד תמיכה רגשית במצבי קצה. כל זאת תוך קידום ערכים של שקיפות, אחידות ויעילות, ושמירה על מחוברות ארגונית ומוטיבציה גבוהה בקרב עובדי שירות המדינה. להלן רשימת הנהלים:

הוקרה, תמיכה ואיזון בין חיים לעבודה

◆ **נוהל הוקרה למשרתי המילואים ובני/בנות זוגם** - ב-25 בינואר 2024 פרסמה נציבות שירות המדינה את “נוהל הוקרה למשרתי המילואים ובני/בנות זוגם”, כחלק מהרחבת סל הרווחה לעובדי שירות המדינה. נוהל זה נועד להוקיר את תרומתם של העובדים המשרתים במילואים ואת בני/בנות זוגם, באמצעות ארגון אירוע הוקרה חד שנתי. הנוהל כולל הנחיות לגבי הפקת אירוע ההוקרה והמדיניות לגבי מתן שי הוקרה.

◆ **הוראת שעה - נוהל תמיכה רגשית לאוכלוסיית המסייעים בשירות הציבורי** - ב 9 בספטמבר 2024 גובשה ופורסמה הוראת שעה חדשה המסדירה את הזכויות ומתן הסבסוד בעבור טיפול רגשי לעובדי שירות המדינה המתמודדים עם ההשפעה והנזקים בשל עבודתם. הוראה זו נכתבה בשיתוף פעולה עם אגף החשב הכללי במשרד האוצר. מדובר בהוראת שעה זמנית אשר גובשה לנוכח צורך דחוף שעלה מן השטח בתקופה זו, ומטרתה לקבוע מנגנון תגובתי ומיטיב להתמודדות עם מצבי פגיעה בעובדים - לרבות פגיעה פיזית, נפשית או שילוב של שתיהן - כאשר הפגיעה קשורה במישרין או בעקיפין לעבודתם.

◆ נוהל שי לחגים לעובדים פעילים וגמלאים - לצורך שיפור השירות לעובדים ולגמלאים בדבר קבלת מתנת החג, לחגי ראש השנה ופסח, החל תהליך של הסדרת מדיניות המיסוי על מתנות חג לעובדי וגמלאי שירות המדינה. עדכון זה נעשה בהתאם לצרכים העולים מהשטח, תוך ניתוח ויישום ההנחיות במשרדי הממשלה והפקת הלקחים מהשנים האחרונות. העדכון מצוי בשלבי עבודה מתקדמים וצפוי לכלול הבהרות נוספות שיפורסמו בנוהל מעודכן במהלך שנת 2025.

קידום בריאות וחוסן אישי

◆ **נוהל בדיקות תקופתיות -** ב 31 בינואר 2024 פורסם עדכון לנוהל המסדיר ומטיב עם ההטבות שניתנות לעובדי שירות המדינה מבחינת גובה הסבסוד והמסמכים הנדרשים לקבלת הסבסוד. בתאריך 05.06.2024 פורסם עדכון נוסף אשר כלל את ההסדרה של העלאת טופס החזר הוצאות דיגיטלי המשפר ומייעל את השירות לעובדי שירות המדינה בדבר מימוש זכאותם לסבסוד.

◆ **נוהל ציון ימי בריאות בינלאומיים -** ב-10 באוקטובר 2024 פורסם נוהל חדש המנחה את הממונים והממונות על הרווחה הארגונית לציין ימי בריאות בינלאומיים, כגון יום הסוכרת ויום הלב, במסגרת פעילויות לקידום בריאות העובדים. הנוהל מדגיש את חשיבות ההסברה והמודעות לבריאות, תוך שמירה על כללי נוהל הרווחה והסדרת התקציב בהתאם.

◆ **נוהל סדנאות והרצאות לעובדי שירות המדינה -** ביום 14 באוקטובר 2024 פורסם נוהל חדש המסדיר את המדיניות בדבר מימוש התקציב להבאת סדנאות והרצאות בנושאי פרט ומשפחה וקידום בריאות העובד לעובדי שירות המדינה. הנוהל נועד להעמקת הידע, חיזוק החוסן האישי והארגוני, וטיפוח אורח חיים מיטבי בקרב העובדים, מתוך הכרה בחשיבות רווחתם הפיזית והנפשית. הנוהל מפרט את עקרונות ההפעלה, תנאי התקצוב, דרכי המימוש וההתנהלות במערכת "מיצוי זכויות", ומעודד שיתופי פעולה עם גופים ציבוריים וחיזוק תחושת המחויבות הארגונית. בנוסף, מאפשרת ההנחיה שילוב של מרצים מתוך שירות המדינה לצד מומחים חיצוניים.

◆ **נוהל סבסוד פעילויות ספורט בכותלי המשרד -** ביום 14 באוקטובר 2024 פורסם נוהל חדש המסדיר את התמיכה והסבסוד לפעילויות ספורט המתקיימות בתוך כותלי משרדי הממשלה, במטרה לעודד אורח חיים בריא, חוסן ארגוני ומחויבות בקרב עובדי שירות המדינה. הנוהל גובש בשיתוף עם אגף החשב הכללי במשרד האוצר והממונה על תחום הספורט בנציבות שירות המדינה, גב' דליה דרעי. הנוהל מגדיר את המסגרת התקציבית שיש לכל משרד לצורך קידום פעילויות ספורט במסגרתו או שיפור וריענון מכשירי חדרי הכושר שבתוך כותליו. המסמך המלא פורסם באתר נציבות שירות המדינה ברווחה בשירות המדינה.

רווחת המשפחה והחיים האישיים

◆ **נוהל סבסוד מסגרות קיץ לילדי עובדי שירות המדינה -** בתאריך 05.06.2024 פורסם עדכון לנוהל זה. הנוהל כלל עדכון לגבי העלאת טופס החזר הוצאות דיגיטלי המשפר ומייעל את השירות לעובדי שירות המדינה, וכן צומצמו המסמכים הנדרשים לקבלת הסבסוד.

◆ **נוהל סבסוד פעילויות תרבות ספורט ופנאי -** ב 1 בפברואר 2024 פורסם נוהל חדש ומעודכן העוסק בסבסוד פעילויות תרבות ספורט ופנאי. הנוהל מרחיב את סל הזכאות לעובדים ואת דרכי מימוש הסבסוד. ב 05 ביוני 2024 פורסם עדכון לנוהל זה. הנוהל כלל עדכון לגבי העלאת טופס החזר הוצאות דיגיטלי המשפר ומייעל את השירות לעובדי שירות המדינה. כמו כן הורחב הנוהל לקבלת החזר על כלל פעילויות תרבות ספורט ופנאי, וכן צומצמו המסמכים הנדרשים לקבלת הסבסוד.

תרבות ארגונית מחברת ומגבשת

◆ **נוהל השתלמויות משרדיות וימי גיבוש יחידתיים** - ב 6 ביוני 2024 פורסם נוהל חדש המסדיר את המדיניות ואת תהליכי העבודה בדבר יישום התקציב להשתלמויות משרדיות וימי גיבוש יחידתיים. הנוהל מארגן את תהליך העבודה של הממונים על הרווחה אל מול הממונים על ההדרכה ואת אופן מימוש זכויות אלו.

◆ **נוהל טקסי הרמת כוסית לראש השנה ופסח** - ב 19 באוגוסט 2024 פורסמה מדיניות חדשה לקיום טקסי הרמת כוסית לראש השנה ופסח בכלל שירות המדינה. חוזר זה קובע הנחיות אחידות לתכנון, תקצוב וביצוע הטקסים, במטרה לחזק את תחושת השייכות והמחויבות הארגונית בקרב עובדי שירות המדינה. נחיה זו מהווה חלק ממדיניות כוללת לקידום שירותי רווחה מיטיבים, אשר נועדה להבטיח אחידות, שקיפות ויעילות בתכנון וביצוע פעילויות רווחה, תוך התאמה לערכי השירות הציבורי. היא מצטרפת לשורת נהלים נוספים שפורסמו במהלך השנים האחרונות, במטרה להרחיב ולהעמיק את סל הרווחה לעובדים.

קידום בריאות העובד - יישום, שותפויות והסדרה ארגונית

📄 📌 בשנת 2024 הוביל תחום הרווחה בנציבות שירות המדינה מהלך רחב היקף לחיזוק הפעילות לקידום הבריאות בקרב עובדי שירות המדינה, מתוך תפיסה הרואה ברווחה ובבריאות העובדים נכס ארגוני חיוני. הפעילות השנה כללה שני רכיבים מרכזיים:

בריאות בשירות - פיתוח מדיניות רווחתית בשיתוף משרד הבריאות
 ◆ בשיתוף פעולה הדוק עם החטיבה לקידום בריאות העובד במשרד הבריאות ותוכנית 'אפשריבריא', פותחו ופורסמו **10 חוזרי אגף ונהלים מקצועיים**, שנועדו להנגיש ולהנחיל תפיסות עדכניות בתחום הרפואה המונעת והבריאות הארגונית, בדגש על עקרונות תזונה בריאה, עידוד פעילות גופנית והטמעת שגרות שוטפות לשמירה על הבריאות הפיזית והנפשית של העובדים. הנחיות אלה הופצו לכלל יחידות משאבי האנוש בשירות המדינה ומהוות תשתית להטמעת תרבות ארגונית בריאה וברת קיימא. להלן רשימת הנהלים אותם ניתן למצוא [באתר הרווחה בשירות המדינה - קידום בריאות העובד](#):

- היום הבינלאומי ללא עישון - פורסם בתאריך 07 במאי 2024
- שבוע תזונה וביטחון תזונתי - כיבוד בריא - פורסם בתאריך 21 במאי 2024
- שבוע המודעות לסרטן העור - פורסם בתאריך 23 ביולי 2024
- חודש המודעות לסרטן השד - פורסם בתאריך 30 בספטמבר 2024
- יום בריאות הקשיש העולמי - פורסם בתאריך 30 בספטמבר 2024
- יום ההליכה הבינלאומי - פורסם בתאריך 27 באוקטובר 2024
- שבוע קידום בריאות בישראל - פורסם בתאריך 28 באוקטובר 2024
- יום הסוכרת הבינלאומי - פורסם בתאריך 10 באוקטובר 2024
- יום המאבק הבינלאומי למניעת אלימות נגד נשים - פורסם בתאריך 26 בנובמבר 2024
- היום העולמי לזכויות לאנשים עם מוגבלות - פורסם בתאריך 26 בנובמבר 2024

רווחה וספורט - הסדרת תחומי אחריות בין רכזי הספורט לממונות על הרווחה

◆ בשיתוף עם הממונה לקידום הספורט בשירות המדינה באגף בכיר מינהל ומש"א בנש"מ, הוסדרו תחומי האחריות בין רכזי הספורט לממונות על הרווחה הארגונית בכלל שירות המדינה, תוך חידוד גבולות הגזרה והאחריות התקציבית והתוכניתית. במסגרת זו פורסמו שני חוזרי מדיניות ונוהל, המפרטים את מודל הפעולה המשותף, עקרונות השילוב בין פעילות ספורטיבית לתוכניות הרווחה הארגונית, והאחריות המשותפת לשימור בריאות העובדים ככלי אסטרטגי להגברת פרודוקטיביות, צמצום היעדרויות, וחיזוק תחושת השייכות בארגון. להלן רשימת החוזרים אותם ניתן למצוא [באתר הרווחה בשירות המדינה - קידום בריאות העובד](#):

- חוזר 17/2024 - "הסדרת תחומי האחריות בין גורמי הרווחה לרכזי הספורט בשירות המדינה" (12.02.2024)

- חוזר 39/2024 - "סבסוד פעילות גופנית וספורט בשירות המדינה" (14.10.2024)
- יום ההליכה הבינלאומי (27.10.2024)

רווחה דיגיטלית בשירות המדינה

קפיצת מדרגה בעבודת השטח והמערכת - טרנספורמציה דיגיטלית ברווחה



כאשר הצורך העסקי פוגש את היכולות הטכנולוגיות, יצירתיות וחדשנות מהווים מנוע צמיחה משמעותיים. במסגרת קידום תהליכי אסטרטגיה רוחביים בתחום הרווחה הארגונית, ומתוך מטרה לשיפור ויעול עבודת מנהלי תחום הרווחה בכלל שירות המדינה, הוטמעה מערכת רווחה דיגיטלית רוחבית. מערכת זו זכתה בפרס הצטיינות בקטגוריית טרנספורמציות דיגיטליות וחדשנות ב"תחרות מצטייני המחשוב" של אנשים ומחשבים. חדשנות טכנולוגית זו, היא תוצר עבודה של שיתוף פעולה בין עו"ס תהילה מזרחי, מנהלת תחום בכיר רווחה, מיחידת הרווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית והגב' אנה מולדבסקי, מנהלת תחום מערכות שכר ורווחה מאגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע בנציבות שירות המדינה ויחידת 'מרכבה' באגף החשב הכללי במשרד האוצר.

במסגרת שיתוף הפעולה אופיינו תהליכי עבודה רוחביים בתחום הרווחה הארגונית, פותחה והוטמעה מיוני 2022, מערכת טכנולוגית בכלל שירות המדינה אשר באה לייעול ולשפר תהליכי עבודה ומענה לכלל עובדי שירות המדינה בהיבטי רווחה. המערכת כוללת תיק עובד רווחה, מתן מענה מהיר יעיל אופטימלי לפניות עובדי הארגון, בכל ארגון, בכלל שירות המדינה, וצמצום זמן העבודה של מנהלי תחום הרווחה הארגונית במיצי הזכויות של העובדים תוך בקרה והערכה על שירותי הרווחה.

טפסי החזרי הוצאות דיגיטליים

טפסי החזרי הוצאות דיגיטליים

במסגרת ערסן ושיפור מערכת מיצי זכויות בכל התחום של החזרי הוצאות חוזה לעבד, שופח והוכנסו לשימוש בפברואר 2024 כלל טפסי החזרי הוצאות הדיגיטליים:

1. טופס החזר הוצאות מסגרת קץ לילי עובדי שירות המדינה
2. טופס החזר הוצאות בדיקות רפואיות
3. טופס החזר הוצאות סבסוד פעילויות תרבות ספורט ופנאי

טפסים אלו מאפשרים מיקסום ויעול מיצי הזכויות של כלל עובדי שירות המדינה בקבלת החזרי הוצאות בהתאם לסל הרווחה לעובד שפורסם ב1.5.22. טפסים אלו נותנים מענה יעיל ואוב יותר לעובדים בשירות המדינה, מקלים ומייעלים את עבודת גרמי הרווחה וחשבי השכר במשרדים ויחידות הסמך, במתן החזרי הוצאות בצורה טובה ומהירה יותר לעובדים.

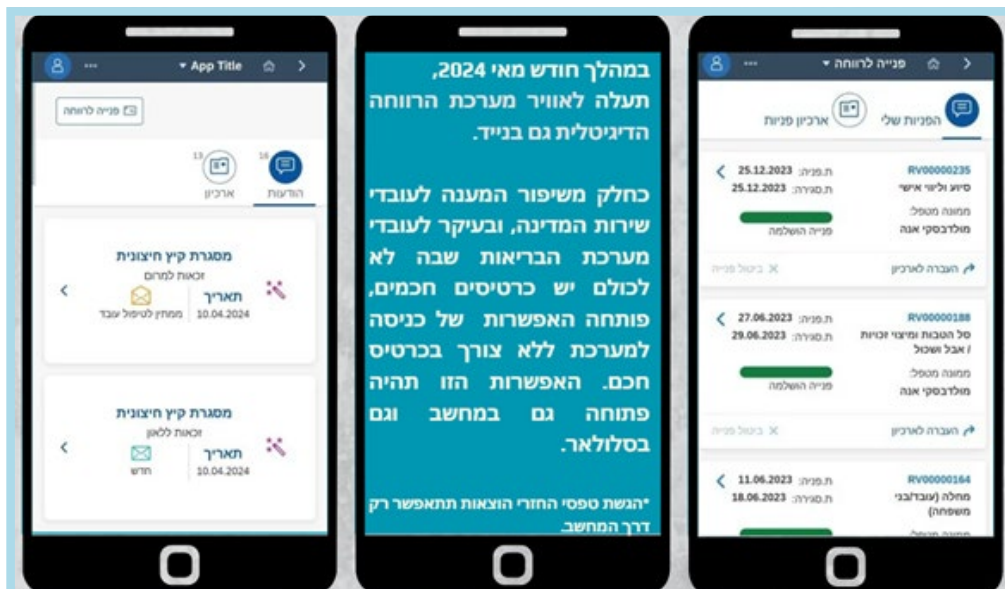
במהלך שנת 2024 הוביל תחום בכיר רווחה, באגף הבכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה, מהלך כולל לשיפור והנגשה של שירותי הרווחה לעובדי המדינה באמצעות כלים דיגיטליים חכמים. זאת, בשיתוף פעולה הדוק עם אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע בנציבות, ובתמיכת צוות מערכת "מרכבה". במסגרת זו התקיימו סדרת הדרכות מקצועיות (כ-5 הדרכות בהנחייתה של הגב' אנה מולדובסקי מנהלת הפרויקט של מערכות הרווחה הממוחשבות) לממונות ולממונים על הרווחה בזום, בהן הוצגו שדרוגים ושיפורים במערכות הרווחה הדיגיטליות, לצד הנחייה פרקטית לשימוש בטפסים דיגיטליים חדשים שפותחו לצמצום הבירוקרטיה וייעול תהליכי העבודה בשטח.

שינויים ושיפורים רבים הוכנסו למערכת הרווחה הדיגיטלית בעקבות סקרים ומשובים שהתקבלו מגורמי הרווחה ועובדים בכלל שירות המדינה. להלן ריכוז השיפורים שנעשו:

- ◆ הושלמה הכנסת כלל הטבות וזכויות העובדים למערכת, בהתאם לסל הרווחה לעובד.
- ◆ הוכנסו הטבות חדשות במערכת מיצוי זכויות עקב מלחמת 'חרבות הברזל'.
- ◆ נעשו שיפורים לייעול העבודה באמצעות המערכת, כגון: הוספו עמודות ופרמטרים לחיפוש ואיתור בצורה מהירה ונוחה; נפתחה האופציה לכתובת הודעות אישיות בכל משרד; התווספו שדות לחיפוש ואיתור זכאים; שופר מערך החיפוש לפי שם העובד/שם משפחה; הטבות מסוימות נפתחות אוטומטית במועדים קבועים; הוכנסה האופציה לחלוקה ע"י וועד.
- ◆ עודכנה מערכת התזכורות לעובדים בהתאמה לבקשות המשרדים.
- ◆ נפתחה אופציה ליצירת זכאות פר עובד וגם לכל המשרד בהתאמה אישית של גורמי הרווחה.
- ◆ נפתחה האפשרות להסדרת מיצוי הזכויות של עובד העובר במהלך השנה בין משרדים.
- ◆ פותח והוכנס תהליך בקרה מהיר של חשבי השכר על החזרי הוצאות.
- ◆ עם עדכון נהלי נש"מ וחשכ"ל עודכנו בהתאמה ההטבות במערכת מיצוי זכויות.
- ◆ עודכנו הפרמטרים במערכת הפניות של העובדים, והוכנסו פרמטרים נוספים עקב מלחמת 'חרבות הברזל'.
- ◆ שופר ועוצב המסך לעובדים בפורטל האישי.
- ◆ ניתנה אופציה לניהול הטבות רווחה פר משרד, בהתאמה אישית.

כל אלו מצטרפים לתהליכי השיפור של מערכת "מיצוי זכויות", שהושקה ביוני 2022, וממשיכה להתרחב עם תכולות חדשות המאפשרות לעובד לפנות לממונה על הרווחה בלחיצת כפתור - לשאול שאלות, להגיש בקשות ולעקוב אחר המענה. כבר אין צורך לאתר את איש הרווחה בארגון או להמתין לפגישה - המידע והשירות נגישים, זמינים ודיגיטליים.

מערכת רווחה דיגיטלית גם בנייד



קשרי רווחה: גשר בין המטה לשטח

בשנת 2024, תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה המשיך להעמיק את הקשר עם הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה. הקשר הרציף והפתוח כלל מענה לשאלות, הנחיות והבהרות מקצועיות, העלאת סוגיות מקצועיות, קביעת מדיניות והעברת מידע בנושאי רווחה. במהלך השנה, קודמו מספר מהלכים לייעול הקשר בין המטה לשטח, לקידום מדיניות אחידה וברורה ולמתן מענה מהיר ורציף.

מערכת CRM - ניהול קשרי רווחה

מערכת ה-CRM, שפותחה בשיתוף אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע, הושקה בתחום הרווחה בשירות המדינה ביוני 2023 ומאז ממשיכה לשמש כערוץ מרכזי לניהול הקשר בין המטה למשרדים. המערכת מאפשרת תיעוד, מעקב ובקרה אחר הפניות המתקבלות מכלל הגורמים בשטח, תוך קיצור זמני מענה, ייעול התהליכים וחיזוק השקיפות בניהול תחום הרווחה. במהלך שנת 2024 התקבלו דרך המערכת:

- ◆ סה"כ 356 פניות בנושאי רווחה כלליים - שכולן טופלו ונסגרו בהצלחה.
- ◆ 60 פניות בנושא בני משפחה מטפלים - שכולן טופלו ונסגרו בהצלחה.
- ◆ 130 פניות בנושאי היעדרות עובד ממושכת כולל וועדת קרן ימי מחלה - שכולן טופלו ונסגרו בהצלחה.

סקר שביעות רצון משירותי הרווחה בשירות המדינה

במהלך שנת 2024, קידם תחום בכיר רווחה בשיתוף פעולה עם יחידת הבקרה של אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה סקר שביעות רצון ממדיניות הרווחה הארגונית, תוך התמקדות בשירותים וההטבות לעובדים, תפקוד הרווחה במצבי משבר וחירום, ושביעות רצון במהלך מלחמת "חרבות ברזל". הסקר מהווה שלב מקדים בתהליך התכנון לבניית מדד הרווחה הארגונית בשירות המדינה, ונתוניו יסייעו בקביעת מדיניות עתידית בתחום הרווחה. הממצאים מהסקר ינותחו ויפורסמו במסגרת דוח בקרה רשמי במהלך שנת 2025, ויהוו בסיס לפיתוח תוכניות פעולה לשיפור והעצמת תחום הרווחה בשירות המדינה.

פורטל הרווחה הארגונית - מרכז הידע למקדמי רווחה בשירות המדינה

מהלך שנת 2024 עוצב, פותח וגובש על ידי תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בנציבות שירות המדינה פורטל הרווחה הארגונית - זירת תוכן דיגיטלית חדשנית, אשר נבנתה מתוך חזון לקידום רווחה ארגונית מיטבית בשירות המדינה, המעמידה את העובדים במרכז. מטרת הפורטל היא להוות מקור מקצועי, זמין ומקיף עבור הממונות והממונים על תחום הרווחה, אשר יספק מענה לצרכים השוטפים בשטח, לצד כלים פרקטיים לחיזוק החוסן האישי והארגוני ולשיפור חוויית העבודה.

הפורטל מהווה ביטוי לעשייה הרחבת היקף בתחום הרווחה הארגונית - תהליכי עומק, קידום מדיניות, פיתוח הכשרות ומשאבים, והנגשת ידע עדכני - הכולל במקום אחד. הוא מבנה כמרחב ידע נגישה המאגד חוזרי מדיניות, נהלים, פרסומים מקצועיים, תכנים לפיתוח מקצועי, הכשרות וסדנאות, ומעודכן באופן שוטף בהתאם לצרכים העולים מהשטח.

עבודת הפיתוח והעיצוב של הפורטל התבצעה בשיתוף פעולה מקצועי בין עו"ס תהילה מזרחי, מנהלת תחום בכיר רווחה, לבין גב' אודליה שמביכו, סטודנטית באגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע בנציבות שירות המדינה. השתיים היו אמונות על גיבוש ארכיטקטורת התוכן, עיצוב חוויית המשתמש, ואיסוף שיטתי של הידע המקצועי לשילוב בפלטפורמה.

עלייתו לאוויר והשקת הפורטל צפויות להתבצע במהלך שנת 2025, והוא עתיד לשמש כבית מקצועי לכלל ממונות וממוני הרווחה בשירות המדינה - מקום להתעדכן, ללמוד, לרכוש כלים ולחזק את הרווחה הארגונית מתוך גישה אחודה, מקצועית ומקושרת.

תכנון עם משמעות - פיתוח מתווה תוכניות העבודה ברווחה הארגונית

מבט כולל - כלי ניהולי מבוסס חזון רווחה

בשנת 2024 הוביל תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית תהליך מקיף לגיבוש מתווה חדש לבניית תוכניות העבודה השנתיות ברווחה הארגונית בכלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכת הבריאות, כחלק ממיסוד הפרופסיה בתחום זה, וכחלק מתפיסת עולם חדשנית שמבקשת להבטיח תכנון, מדידה והסדרה של פעולות הרווחה ברמה היחידתית והמשרדית. תהליך זה מבוסס על התובנה כי רווחת העובד איננה מותרות אלא מרכיב קריטי בחוסן האישי והארגוני. כל זאת בהתאם להנחיית נציב שירות המדינה 06.1. המתווה שם דגש על תכנון אסטרטגי, מדידה והערכה של ביצועי הרווחה, תוך התאמה לערכים של שירות ציבורי איכותי, מקצועיות ושקיפות.

פיתוח כלי העבודה החדשני לתכנון תוכנית עבודה בתחום הרווחה הארגונית

לאורך שנת 2024 פותח לראשונה כלי עבודה ייעודי וחדשני להגשת תוכניות עבודה בתחום הרווחה הארגונית, בשיתוף פעולה מלא עם קרן שניידר. הפיתוח כלל תהליך ארוך, יסודי ומעמיק, שכלל מיפוי של כלל תחומי הפעולה של ממוני הרווחה בשירות המדינה, מתוך מטרה לאפשר בניית תוכנית שנתית מקצועית, סדורה וממוקדת תוצרים. לצורך בניית תוכניות העבודה, פותח כלי ייעודי ומתקדם - קובץ אקסל מקצועי ורב-ממדי שמהווה את התשתית האחודה לתכנון רווחה בשירות המדינה. הקובץ נבנה כמבנה מודולרי המחולק לגיליונות עבודה מקצועיים, בהם כלי יחידת רווחה נדרשה לפרוט את כלל הפעולות, היעדים והתוצרים בכל תחום רלוונטי - מהטמעת מערכות דיגיטליות ועד לליווי אוכלוסיות ייעודיות.

למידה מבוססת אסטרטגיה - כלים לשטח ומדדים למטה

המודל החדש לתכנון תוכניות העבודה שם דגש על שלושה רבדים:

1. יישום בשטח - הגדרת מטרות ויעדים מותאמים לצרכי המשרד.
2. מדידה ובקרה - קידום מדד בקרה מקצועי לאומדן השפעת תוכניות הרווחה.
3. קישור אסטרטגי - התאמה למגמות ולמדיניות הרווחה הארצית.

תוכן הקובץ - מיפוי עומק של מערך הרווחה

תוכנית העבודה נדרשה להקיף את כלל הפעולות בתחום הרווחה, ובין היתר: מערכות רווחה וטכנולוגיה: עדכון על היקף השימוש במערכת למיפוי זכויות רווחה. רווחת המשרד: דיווח על ימי גיבוש, השתלמויות ותכנון פעילויות משרדיות לשיפור תחושת השייכות והחוסן. פרט ומשפחה: פירוט הסדנאות, ההרצאות והאירועים התומכים בחיי המשפחה של העובד, לרבות אוכלוסיות ייעודיות. קהילת הגמלאים: תכנון פעילויות ייעודיות לגמלאים כחלק מהמאמץ לשמר תחושת שייכות גם לאחר הפרישה.

מטרות ועקרונות: מדיניות אחידה עם התאמה מקומית

התוכניות הונחו להיבנות בהתאם למטרות שהוגדרו בפרופסיה לניהול תחום בכיר רווחה תוך התאמה לנתוני אמת, ניתוח לקחים ויכולת ביצוע ריאלית. כל יחידה נדרשה להוכיח תכנון תקציבי מוקדם, שיתוף הנהלה, ומיקוד באוכלוסיות יעד הזקוקות לליווי ייעודי. תוכנית העבודה עצמה והקובץ עתידים להתפרסם ולהישלח למשרדים בתחילת שנת 2025.

בסיס למדד הרווחה הארגונית

התוכניות שיוגשו יהו גם את התשתית הנתונית לבניית מדד הרווחה הארגונית - מדד חדשני ראשון מסוגו בשירות המדינה, שעתיד להתפרסם בשנת 2026, על נתוני שנת 2025 וישמש ככלי אסטרטגי לניהול איכות הרווחה בשירות המדינה.

”תנופה ברוחה באומה” - השתלמות מובילה לקראת שנת העבודה הבאה ✨
 ביום 3.12.2024 התקיים בבנייני האומה בירושלים יום ההשתלמות המקצועית השנתי ”תנופה ברוחה באומה - תכנון אסטרטגי לעתיד”. ההשתלמות יועדה לממונות וממונים על הרוחה הארגונית, וכללה הכשרה מקיפה על מתווה תוכניות העבודה החדש לשנת 2025, לרבות מבנה טפסים, רציונל מקצועי, תהליכי תכנון מול ביצוע, ומבוא למדד בקרה שנמצא בפיתוח. לצד התכנים המקצועיים התקיימו הרצאות, סדנאות יישומיות והיכרות עם חידושים בתחום ההפקות, ההטבות (בשיתוף מועדון טוב), והוקרה לחברי צוות המדיניות. במסגרת יום ההשתלמות הוצגו הכלים החדשים, דגשים למילוי טפסים מקצועיים, חידושים בעולמות תוכן (בריאות, משפחה, מחבורות, גיוון), והתקיימו למידה פעילה על הפקת אירועים מיטיבים, יצירתיים ומשפיעים. במהלך היום הוענקו תעודות הוקרה לחברות וחברי צוות ”סיעור מוחות” - צוות מקצועי משולב אשר תרם לכתובת המתווה ולהסדרת תחום הרוחה הארגונית בנציבות. מהלך זה מבטא את מחויבות התחום לפיתוח מתמשך, התמקצעות ומובילות בתחומי הרוחה.

בכנס השתתפו כ-130 משתתפים פרונטלית.

הכשרה מקצועית לממונים על הרוחה הארגונית

קורס אוריינטציה לממונות רווחה - דור חדש של מקצועיות בשטח

בשנת 2024 התקיים לראשונה קורס אוריינטציה ייעודי לממונות ולממונים על הרוחה הארגונית בשירות המדינה, אשר פותח ונוהל על ידי תחום בכיר רווחה בשיתוף עם תחום בכיר הדרכה באגף בכיר למידה ורוחה ארגונית. הקורס נבנה כמענה מערכתי לצורך בהכשרה ייעודית, מגובשת ופרופסיונלית, עבור נושאי תפקידי הרוחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. הקורס כלל שמונה מפגשים, פרונטליים ומקוונים, והעניק ידע וכלים מקצועיים בגיבוש תפיסת התפקיד, היכרות עם נהלים, טיפול בתלונות, הפקת אירועים, התמודדות עם דילמות מקצועיות, ואתיקה מקצועית. הקורס שילב מתודות הוראה מתקדמות, תרגולים, סימולציות ועבודות יישומיות - כחלק ממסלול התמקצעות רחב. בקורס השתתפו 22 ממונות רווחה מכלל שירות המדינה, מתוכן 21 סיימו את ההכשרה בהצלחה וקיבלו תעודת סיום רשמית. זהו צעד משמעותי בהטמעת שפה מקצועית אחידה בתחום הרוחה הארגונית ובביסוס הקהילה המקצועית של ממונות הרוחה בשירות המדינה.

קידום בריאות נפשית בעבודה - תוכנית ייחודית על פי תקן ISO 45003

בשנת 2024 פיתח והוביל תחום בכיר רווחה בנציבות שירות המדינה, בשיתוף מינהלת פיתוח ההדרכה (מ.פ.ת.ח), אגף החשב הכללי במשרד האוצר ומכון התקנים הישראלי, תוכנית הכשרה ייחודית ופורצת דרך: Well Being - יצירת חוויית עובד על פי תקן ISO 45003. מטרת התוכנית הייתה להעמיק את ההיכרות עם התקן החדש, להקנות כלים ליישום מדיניות של קידום בריאות נפשית ולספק מענה מקצועי ומבוסס לבעיות של שחיקה בארגונים.

בתוכנית השתתפו 20 ממונות רווחה משירות המדינה, מתוכן 2 מבתי חולים ממשלתיים. כולן סיימו את התוכנית בהצלחה, לאחר שהציגו פרויקט גמר שכלל בנייה של תוכנית עבודה מעשית להתמודדות עם שחיקה, בהתבסס על סקר מיפוי צרכים שביצעו במסגרת ההכשרה - בהתאם למתודולוגיה של סקר מניעת שחיקה של מכון התקנים.

ההכשרה שילבה שישה מפגשים פרונטליים ומקוונים, שהתקיימו בין ספטמבר לנובמבר 2024 במכון התקנים בתל אביב ובאוניברסיטה העברית בירושלים. התוכנית כללה תכנים מעשיים בנושאי ניהול סיכונים פסיכוסוציאליים, פיתוח חוסן אישי וארגוני, הנעת תכניות Wellbeing, ומדידה ארגונית - וכל זאת תוך יישום התפיסה החדשנית של תקן ISO 45003, שהושק בישראל בשנתיים האחרונות. ההשתתפות בתוכנית לוותה בתהליך סינון מוקפד ונדרשה עמידה בתנאי סף. התוכנית כולה מומנה על ידי אגף החשב הכללי במשרד האוצר עם השתתפות סמלית של המשרדים, והיוותה שלב משמעותי נוסף בפיתוח ידע מקצועי מתקדם ובטיפוח רשת מובילה של ממונות רווחה - מחויבות לרווחת העובדים, גם במצבי שגרה וגם בזמני משבר.

תוכנית 'למידעת' - למידה מקצועית רציפה בשירות הרווחה

בשנת 2024 המשיך תחום בכיר רווחה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית לקדם את תוכנית ההכשרה 'למידעת' - סדרת וובינרים מקצועיים לעובדי הרווחה הארגונית בכלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך, מערכת הבריאות, הביטחון והחוק. מטרת התוכנית היא להעניק ידע עדכני, לקיים דיונים מקצועיים, להנגיש כלים ולהעמיק את הלמידה ההדדית בקרב העוסקים והעוסקות בתחום הרווחה בשירות המדינה. במהלך השנה התקיימו **16 וובינרים מקצועיים**, בהשתתפות כוללת של **714 משתתפים**, אשר עסקו במגוון נושאים רלוונטיים: מערכות דיגיטליות (CRM, מיצוי זכויות), טפסים דיגיטליים להחזרי הוצאות, גיוון תעסוקתי, אתיקה במצבי חירום, שכול ואובדן במקום העבודה, בריאות נפשית בעבודה, שיתופי פעולה עם עמותות וכתובת תוכניות עבודה בתחום הרווחה. הוובינרים התקיימו בשיתוף פעולה עם מומחים ומרצות מהשירות הציבורי ומהחברה האזרחית, בהם עמותת "יקיר לי", ארגון "צהר", צוות מרכבה, צוות גיוון תעסוקתי בניצבות שירות המדינה, ומומחים מהתחום הטכנולוגי והחברתי. התוכנית זכתה להיענות גבוהה, ושיקפה את הצורך הקיים בשטח להדרכות מקצועיות נגישות, ממוקדות ואיכותיות.

סיוע לעובדים בעת מצוקה ומשבר

ליווי מקצועי ופתרונות רגישים בשעת הצורך

בשירות המדינה, גם ברגעים הקשים - העובד אינו לבד. תחום בכיר רווחה בניצבות שירות המדינה ממשיך לפעול, ללוות ולהנחות את הממונות והממונים על הרווחה בשטח בהתמודדות עם מקרים מורכבים של עובדים הנקלעים למצוקה - בריאותית, משפחתית, כלכלית או רגשית - מתוך הבנה עמוקה שהתמודדות אישית היא גם אתגר ארגוני, המחייב מענה מקצועי, רגיש ומיטיב. במהלך שנת 2024 ניתן מענה למגוון פניות שהגיעו מן השטח, בסיוע של שלוש ועדות מקצועיות מרכזיות שהן חלק מהתשתית הסוציאלית של שירות המדינה:
משתתפים 100

ועדת קרן ימי מחלה (סעיף 33.28 לתקשי"ר)

הקרן, המנוהלת בהרכב פריטטי בשיתוף הסתדרות עובדי המדינה, מעניקה סיוע לעובדים שנעדרו ממושכות עקב מצב רפואי, ואיבדו את זכאותם לדמי מחלה. בשנת 2024 טופלו במסגרת הוועדה כ-60 פניות, תוך בחינה מקיפה של נסיבות כל מקרה, לרבות מצבו הבריאותי, הסוציאלי והכלכלי של העובד.

ועדה עליונה להיעדרות עקב מחלת בן משפחה (בהתאם להנחיית נציב 06.2 - בני משפחה מטפלים)

ועדה זו מהווה מסלול תמיכה ייחודי לעובדים המלווים בן משפחה חולה במצב כרוני או קשה. בשנת 2024 נדונו בה כ-30 פניות, תוך ליווי אישי והכוונה צמודה של תחום בכיר רווחה לממונות בשטח - כולל סיוע בניסוח הבקשות, איסוף תיעוד ובירור זכויות.

ועדה עליונה למחצית משכורת

הוועדה דנה במקרים חריגים של עובדים שלא מתקיימים בהם התנאים לקבלת שכר מלא עקב היעדרות ממושכת. בשנת 2024 טופלו כ-15 פניות בוועדה זו, תוך הפעלת שיקול דעת רגיש למול מצבי חיים מאתגרים.

סיוע במצבי מצוקה - השתתפות בוועדות חריגים של בנק יהב

במהלך שנת 2024 החל תחום בכיר רווחה לקחת חלק בוועדות החריגים של בנק יהב, המתכנסות בשיתוף עם נציגי אגף החשב הכללי, מחלקת גבייה ואשראי בחטיבת המימון והאשראי במשרד האוצר ונציגת בנק יהב, אחת לשבועיים. מטרת הוועדות היא ללוות ולקדם מענה לעובדי שירות המדינה הנמצאים במצבי מצוקה או משבר כלכלי ולאשר להם הלוואות מבנק יהב על אף שהם נמצאים במצבי חדלון פרעון וכו'. הדיונים מתקיימים ברוח של שותפות בין-משרדית, תוך בחינה מעמיקה של מצבו האישי והכלכלי

של העובד, ובהתאם לקריטריונים שוויוניים שנקבעו במסגרת מכרז מסודר. מהלך זה מהווה נדבך נוסף בקידום רווחה רגישת-מצב ובמתן מענה אחראי, שוויוני ומוסדר לעובדים הנזקקים לסיוע.

לצד עבודת הוועדות, תחום בכיר רווחה שימש כתובת זמינה ותומכת לממונים שהתמודדו עם מקרים קשים במיוחד - אובדן, אלימות במשפחה, מחלה פתאומית, ולחץ מצטבר בקרב עובדים. התהליך כלל ליווי צמוד, מענה פרטני, קיום היוועצות מקצועית, ולעיתים גם פנייה לסיוע רגשי או ארגוני נוסף. העשייה בתחום זה מהווה ביטוי למחויבות המתמשכת לשילוב בין שירות ציבורי אנושי למערכת ניהולית מקצועית - ולתמיכה בעובד לא רק כמבצע תפקיד, אלא כאדם שלם.

שמירה על קשר עם גמלאי שירות המדינה - בין מסורת לחזון דיגיטלי

גמלאי שירות המדינה הם חלק בלתי נפרד מהארגון, גם לאחר פרישתם. תחום בכיר רווחה בנציבות שירות המדינה פועל לשמר את הקשר עם באופנים מגוונים, מתוך כבוד, הוקרה ורצון לשמר את תחושת השייכות של מי שהקדישו את חייהם המקצועיים למען הציבור.

עדכון מדיניות התקשי"ר והכרה בגמלאים

בשנת 2024 הוביל תחום בכיר רווחה עבודת מטה רחבת היקף בשיתוף אגף הגמלאות והפרישה בנציבות, לצורך עדכון ודיוק סעיפי התקשי"ר הקשורים בהכרה בגמלאי שירות המדינה (פסקאות 82.55-82.569). במסגרת זו: יוסדרו הקריטריונים להכרה כגמלאי - הן עבור עובדים בפנסיה תקציבית והן עבור עובדים בפנסיה צוברת בשיתוף פעולה עם אגף גמלאות ופרישה האחראי על תחום זה. ; **תעדכן מדיניות סל הרווחה** והטבות הגמלאים, כולל תנאי הזכאות לשי בחגים. ; **תוגדר מחדש מחויבות המשד בשמירת קשר עם גמלאי**, לרבות גמלאים עירייתיים, שאיריים, אזרחים ותיקים וגמלאים חוזרים לעבודה. ; יקבעו כללים ברורים לגבי **טקסי פרישה**, הכנות לפרישה, וקיום מפגשי רווחה ייעודיים לגמלאים. העדכון מביא לשפה ארגונית אחידה, מבוססת זכויות, ומחזק את הקשר בין היחידות בשטח לבין הגמלאים מכל מערכות המדינה.

קורס דיגיטלי חדש לכלל אזרחי ישראל - ניהול פרישה מושכל

במקביל, תחום בכיר רווחה בשיתוף עם תחום בכיר למידה באגף בכיר למידה ורווחה ארגונית היה שותף וקידם שיתוף פעולה פורץ דרך עם משרד לשוויון חברתי, ג'וינט, מערך הדיגיטל הלאומי ו-Campus IL, לצורך **פיתוח קורס דיגיטלי** ייעודי לכלל אזרחי ישראל בנושא ניהול נכון של תהליך הפרישה. הקורס, שצפוי לעלות לאוויר במהלך שנת 2025, יאגד ידע מקצועי מרשויות המדינה השונות - ביטוח לאומי, רשות המיסים, מנהלת הגמלאות, רשות שוק ההון ועוד - ויספק לציבור הרחב כלים חשובים בתכנון פרישה, הכרת זכויות והיערכות אישית וכלכלית. במהלך 2024 התקיים תהליך אינטנסיבי של גיוס שותפים, רתימת עמיתים מקצועיים ודיוק התכנים, מתוך חזון להנגיש מידע איכותי, נגיש, וכוללני לכל מי שנמצא בתחנת מעבר משמעותית בחייו.

אגף בכיר - 'צוערים לשירות המדינה'

אגף בכיר צוערים לשירות המדינה מופקד על בנייה והפעלה של תכניות מצוינות ועתודה 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 ורישות 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 מחזורים (נוסף על כ- 150 בוגרי התכנית במתכונתה הראשונה 'עתידים 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.

במסגרת תכנית 'תנופה' השתלבו 12 עמיתות ועמיתים מהחברה החרדית ישירות במשרות בדרג הביניים בשירות המדינה, לאחר הכשרה ממוקדת בכניסה לתפקיד. במודל 'תנופה' מקבלים העמיתים ליווי אישי וקבוצתי והכשרה **on the job** לאורך כל השנה הראשונה של ההשמה.

← **תכנית 'המסלול'** - תכנית הכשרה למצטיינים מקרב עובדי המדינה במשרות סטודנט, שמטרתה מתן כלים ושיפור ההיכרות והמחבורות של המשתתפים לכלל שירות המדינה, לשם מיצוי פוטנציאל תרומתם והשפעתם בטווח הקצר (עבודתם הנוכחית) ולעמיד 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' נילי בן משה

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

סיכום פעילות בשנת 2024

חברי הוועד המנהל בשנת העבודה 2024 :

- ◆ פרופ' דניאל הרשקוביץ - לשעבר נציב שירות המדינה
- ◆ יצחק (איציק) דבש - נציג ציבור, יזם חברתי ועסקי
- ◆ יעקב (יענקלה) ברגר - נציג ציבור, לשעבר המשנה לנציב שירות המדינה
- ◆ אביאל הטב - ראש אגף בכיר עתודות לישראל, משרד ראש הממשלה
- ◆ לירון הנץ - סמנכ"לית אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה
- ◆ דן נימני - רכז מגזר ציבורי, אגף תקציבים, משרד האוצר
- ◆ זהבית עמון - סגנית חשב בכירה, משרד ראש הממשלה, משקיפה
- ◆ ניר אקשטיין - מנהל אגף בכיר תקציבים ותפקידים מיוחדים, משקיף

אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה'

בהתאם להחלטת ממשלה מס' 1244 מיום 17.1.2010, עם הקמת אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה', הגדיר הוועד המנהל, כי הדרך לייעול שירות המדינה וטיוב הדרג הניהולי בו היא באמצעות יצירת 'מסה קריטית' של הון אנושי איכותי. הרעיון המארגן שהוביל את הוועד היה כי אותה קבוצת אנשים תשתלב במנעד של עמדות ניהול ומשרות מפתח בשירות המדינה, ויחד בשפה וכלים משותפים תפעל הקבוצה לשינוי. האגף חורט על דגלו את חשיבותן של משרות מפתח במשרדי הממשלה כבעלות השפעה נרחבת על השירות שניתן לאזרח בקצה. לכן, ההשקעה בהכשרת עובדים מצוינים לתפקידים אלה, צומחת מתוך הבנה שצעד זה יביא לשיפור ניכר בחיי האזרחים במדינה.

בעקבות דו"ח "ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה" שפורסם ביוני 2013, החלטת ממשלה מספר 481 מיום 30.06.2013 והחלטת ממשלה מספר 2424 מיום 25.01.2015, פעילות האגף הורחבה לקהלי יעד נוספים, על מנת לשרת מטרה דומה - שילוב הון אנושי איכותי בשירות המדינה ושימורו. בהתאם, שנת 2024 היוותה שנה בה פיתחנו ערוצים חדשניים שמשכו אליהן קהלים מגוונים הן מחוץ למערכת והן מתוכה - אלו הם ערוצי הזנת מצוינות לתכנית הצוערים בפרט ולשירות המדינה בכלל.

בשנת 2024, בסימן 13 שנים להקמת האגף במהלכן התבצעו התאמות במודל ההכשרה, אנו רואים כיצד החזון קרם עור וגידים וזאת באמצעות מעל ל-400 בוגרי ובוגרות התכנית. כ-150 צוערים שעברו הכשרה במודל 0.1 "עתידי-צוערים לשירות הציבורי" וכ-260 צוערים סיימו את ההכשרה במודלים 0.2 ו-0.3. כולם יחד, יוצרים מארג אנושי איכותי ומגוון אשר מוביל שינוי כמעט בכל פינה במערכת הממשלתית.

לאחר השבעה באוקטובר, ראינו כיצד הצוערים עמדו בחזית העשייה בהתמודדות עם אתגרי המערכת שהתעצמו עם פרוץ המלחמה, החל בהשתלבותם בתפקידים שונים במנהלת "תקומה" וכלה באגפי השיקום במערכת הבריאות והרווחה.

בהתאמה, בשנה החולפת, אגף הצוערים ערך חשיבה על מיסוד תפיסת העבודה המובילה אותו ביחס לציפיות משירות המדינה בישראל ואתוס משרת הציבור. התהליך התבסס על מהלכים וחשיבה אסטרטגית שליוו את האגף מיום הקמתו. הנחת היסוד לגיבוש התפיסה היא שאגף הצוערים נדרש לתת מענה למשימות המשתנות על סדר היום הציבורי, באמצעות מנגנונים שיאפשרו התאמה בין המשימות המשתנות להון אנושי איכותי, וזאת על מנת להיטיב עם השירות שניתן לאזרח ולממש את אתוס משרת הציבור.

לאור זאת, האגף הקים והוביל שורה של מסלולים ותכניות קצרות טווח וממוקדות, אשר מספקות מענים

גמישים ומדויקים לצרכים נוספים של שירות המדינה ב"הזנה" של הון אנושי איכותי. תכניות אלו נשענו על הניסיון המצטבר של האגף מהפעלת תכנית הצוערים ומתכתבות עם הערכים המובילים את רשת הצוערים בהתאמה לקהלי היעד ולאופייה של כל תכנית.

האגף פועל מתוך מגוון ערכים, ובכלל זה גם ערך הגיוון. כל מחזור של תכניות ההכשרה מכיל משתתפים מרקעים שונים - בגיל, בכישורים, בתחומי עניין ובהשתייכות לחלקים שונים של החברה הישראלית.

תוכנית הדגל - צוערים לשירות המדינה:

תכנית "צוערים לשירות המדינה" פועלת מתוך חזון ברור לייצר מסה קריטית של הון אנושי איכותי, שישולב במשרות מפתח בשירות המדינה, ויוביל שינוי חיובי בשירות הציבורי. השילוב נעשה תוך שימוש בשפה משותפת וכלים משותפים, כדי לקדם את תפקודיה של המערכת הציבורית ולשרת את הציבור בצורה טובה יותר. כדי להגשים את החזון, מפעיל האגף תהליך מיון קפדני אשר נפרש לאורך כחצי שנה. זאת בשיתוף צוות האגף, בוגרי התכנית ושותפים בממשלה. מטרת תהליך זה היא לבחור את 30 המועמדים המצטיינים ביותר - בעלי יכולות, כישורים ותחושת שליחות לשרת את הציבור.

כבר בשלב זה נוצר קשר אישי בין האגף לצוערים, במטרה לזהות את הפוטנציאל הייחודי של כל אחד ואחת מהם. תהליך ההיכרות המעמיקה הוא הבסיס להמשך התהליך, שכן הבנת היכולות והצרכים של הצוערים מסייעת בשלב מאוחר יותר להתאים אותם למשרות מפתח בשירות המדינה. לשם כך, במהלך השנה ועד סיום שלב ההכשרה, מתקיים קשר רציף עם ממונים במשרדי הממשלה, כדי להבין את הצרכים והאתגרים בשטח.

בשנת 2024, מחזור י' קיבל הכשרה מקיפה שהתבססה על "שפה משותפת" וכלים שמטרתם להניע פעולה במשרדי הממשלה השונים. ההכשרה כללה לימוד והתנסות במנגנונים ממשלתיים אשר מאפשרים שימוש יעיל במשאבים למען השגת תוצאות מיטביות. לאחר סיום ההכשרה, הופעל מודל התמחות והשמה ייחודי.

מבטים על הכשרת מחזור י' - 10/10:

1/10 הכשרה בזמן מלחמה:

- ◆ פריצת המלחמה גרמה לדחיית פתיחת התוכנית בחודשיים.
- ◆ שמונה צוערים שובצו במשרדי ממשלה שונים לצורך מענה לצרכים מידיים שעלו.
- ◆ תכנים רלוונטיים שולבו בהכשרה, כולל התייחסות למצבי חירום ופרויקטים מתוך המערכת הממשלתית.

2/10 התמודדות עם שמונה צוערים במילואים:

- ◆ היעדרות משרתי המילואים מימי ההכשרה האינטנסיביים, יצרה אתגרים משמעותיים עבור צוות ההכשרה ועבור משרתי המילואים עצמם.
- ◆ ניתנה תמיכה פרטנית למשרתי המילואים תוך שימת דגש על המעטפת להם זקוקים.
- ◆ תהליך הפקת לקחים בוצע לצורך מתן ליווי צמוד יותר במחזור הקרוב.

3/10 עדכון תכנים ביחס לאתגרים על שולחן העבודה:

- ◆ הרחבת פרק היסודות בהכשרה, שינוי והוספת תכנים לפיתוח החוסן בשירות המדינה כגון התמודדות עם קונפליקטים, בין הדרג הנבחר לדרג המקצועי, אקטואליה, סוגיות רחב כגון מרכז ופריפריה ועוד.
- ◆ כל זאת במטרה לשמר את הרלוונטיות של ההכשרה לנוכח המציאות המשתנה ואתגריה.

4/10 פיתוח מיומנות, כלים ומתודולוגיות הובלת שינוי:

- ◆ קידום עבודה מבוססת נתונים וחשיבה תוצאתית, פתרון בעיות מורכבות, היכרות עם הערכות בחירום ועוד.
- ◆ הכשרת הצוערים נכון שתהיה מוזנת מרשת הצוערים ומתודולוגיות מרכזיות להובלת שינוי.

◆ אתגרי השירות הציבורי ב-07/10 היו נר לרגלינו, וגם החוזקות.

5/10 רוח גבית:

- ◆ במשך חודש, שובצו הצוערים ל-4 ימים בשבוע אצל חברי רשת הצוערים בשטח, כחלק מתפיסת "רוח גבית לעשייה ממשלתית".
- ◆ בדרך זו, הן חברי הרשת נתרמו והן תכנית ההכשרה - חוויותיהם ותרומתם שולבו חזרה בתוכנית ההכשרה.
- ◆ ההכשרה נתנה לצוערים הזדמנות לחוות את המציאות מקרוב ולחבר תיאוריה לפרקטיקה.

6/10 שמירה על ראייה רוחבית:

- ◆ התקיימו סיורים ממשלתיים ואזרחיים רבים דוגמת משרדי ממשלה, שלטון מקומי, החברה האזרחית, האקדמיה ואזרחים.
- ◆ זאת מתוך האמונה כי הדרך ללמוד היא להקפיד על ריבוי נקודות מבט, להתבסס על נתונים ולאטגר את השיח הרווח. על כן, הנוכחות בשטח היוותה חלק בלתי נפרד מההכשרה.

7/10 תהליך בחירת יעדי התמחות:

- ◆ בחירת יעדי התמחויות הינו תהליך משמעותי המבוסס על צורך המערכת והעדפות הצוער.ת.
- ◆ התקבלו מעל 170 הצעות משרות ממשרדי ממשלה.
- ◆ מתוכן נבחרו בקפידה כ-100, לאחר בחינת פוטנציאל ויצירת התאמות.
- ◆ במקביל, הצוערים עברו תהליך ליווי אישי עם חברת "מקדמיה" לזיהוי חוזקות והעדפות וכן נפגשו עם מנהלים מגופים ממשלתיים לשמיעת עמדותיהם.

8/10 קיצור משך ההכשרה ושינוי מודל ההתמחות:

- ◆ במחזור י', ההכשרה התקצרה לשנה ומודל ההתמחות קוצר לחצי שנה
- ◆ במודל ההתמחות, הצוערים עובדים 4 ימים בשבוע במשרדי ממשלה ומגיעים יום בשבוע להכשרה.
- ◆ המודל החדש נבנה גם לטובת הצוערים וגם לשמירת רלוונטיות עבור מועמדים חדשים.

9/10 סיור לחו"ל:

- ◆ בתום הכשרה בת שנה, הצוערים יצאו לסיור בלונדון ובפריז שנועד ללמידה משמעותית, לפיתוח יכולות ולחיזוק תחושת השליחות.
- ◆ הצוערים חזרו עם תובנות קבוצתיות ופרטיות.
- ◆ התקיימו מפגשים עם שגרירויות, שסייעו בחיבור הצוערים לאתגרי השעה.

10/10 צופים פני העתיד

- ◆ לקראת מחזור י"א, ההכשרה מתעדכנת כששמירת יד על הדופק היא גבוהה בסדרי העדיפויות.
- ◆ בתום תהליך משוב משמעותי, התגבשו שינויים שבתקווה יאפשרו יותר רלוונטיות לאתגרי הממשלה, לפיתוח החוסן, לחיבור לבחירות במעה הדרך וליצירת חממה לפיתוח וחשיבה שתייצר ערך ממשלתי.

רשת הצוערים

רשת הבוגרים של "תכנית צוערים לשירות המדינה" היא כלי מרכזי בפעולתו של האגף למימוש ייעודו: "פיתוח וטיפוח עתודה ניהולית מחוללת שינוי בשירות המדינה". כאשר השמה אסטרטגית משתלבת עם ליווי אישי מתמשך של בוגרי ובוגרות התכנית וסיוע ממוקד בפיתוח קריירה בשירות המדינה, מתאפשר לרשת שלנו לזהות אתגרים רוחביים הפוגשים את עובדי ועובדות הממשלה ולפתח מענים גמישים בהתאם. בשנת 2024, פעילות הרשת התמקדה בתמיכה בצוערים ובצוערות אל מול אתגרי מלחמת

'חרבות ברזל', ברמה האישית והמקצועית כאחד.

מנטורינג' וליווי אישי

מסורת ה'מנטורינג' קיימת ברשת הצוערים מסיום הכשרת מחזור ג', כאשר בוגרים ובוגרות שצברו ותק וניסיון בשירות המדינה מלווים ומלוות מדי שנה את המחזור החדש בכניסתו להשמה הראשונה. לאור הקשיים שהביאה איתה מלחמת 'חרבות ברזל', הושם בשנת 2024 דגש משמעותי על פיתוח תכנית מנטורינג גמישה ומותאמת יותר. בנוסף, ביולי 2024 יצא לדרכו פילוט שמטרתו להרחיב את המסורת המבורכת של מנטורינג בתוך הרשת ולהציע אותה כמענה גם לבוגרים ובוגרות ותיקים.

הושם בשנה החולפת, דגש על איתור וליווי צוערים וצוערות המשרתים במילואים ממושכים במטרה לסייע ולרתום את שירות המילואים הממושך, בהתפתחות האישית וקידום מסלול הקריירה. תהליכים אלו נועדו לתמוך במעבר החד בין שירות המילואים ובין שגרת העבודה, לחזק את תחושת השליחות בעבודתם הממשלתית, ולהפיק את המירב מניסיונם המצטבר בשירות המילואים לצורך פיתוח עמוד שדרה ניהולי ומיומנויות נדרשות.

פורום לצוערים במנהלת תקומה

עם הקמתה של מנהלת תקומה, סייע צוות האגף לעשרה בוגרים ובוגרות מרשת הצוערים לשירות המדינה להשתלב במגוון תפקידי מפתח בשירותיה. הפורום שם לו למטרה לשמש כאפיק תקשורת בין המחלקות השונות במנהלת ולרקום שיתופי פעולה פנימיים. בנוסף, משמש הפורום לתמיכה בצוערים סביב עבודתם השוטפת בשיקום עוטף עזה תוך כדי המלחמה, בדגש על פרקטיקות של תמיכה עצמית בשדה של מניעת טראומה משנית.

חממת רשויות בדואיות

רשת הצוערים לשירות המדינה זוכה לפעול בשדה שוקק של רשתות בוגרים מתכניות עתודה ממשלתיות, ומתוך שיתופי פעולה מבורכים בין אגפי עתודות במשרדי הממשלה השונים. בשנת 2024 הושם דגש על הידוק העשייה המשותפת של רשת צוערים לשירות המדינה ורשת צוערים לשלטון המקומי. במסגרת שיתוף פעולה זה נולדה חממת הרשויות הבדואיות בדרום, המתבססת על פורום מקצועי קיים ברשת הצוערים לשלטון המקומי. מטרת החממה היתה להדק את הקשרים הבינאישיים בין עובדי ממשלה העוסקים בפיתוח תרבות, תעסוקה, והנגשת זכויות במגזר הבדואי לבין צוערים לשלטון המקומי ברשויות מקומיות רלוונטיות. החממה התמקדה בהכרות אישית מחד ובזיהוי ממשקי עבודה רלוונטיים מאידך. שיתוף הפעולה בין הרשתות צפוי להוליד חממה נוספת שתתמקד בהנגשת זכויות לעסקים ותושבים נפגעי המלחמה באשכול רשויות גליל מערבי.

כנס הצוערים השנתי

כנס הצוערים השנתי התקיים במאי 2024 בסימן עשרים שנים לתכנית צוערים לשירות המדינה. בצילה של מלחמת חרבות ברזל, התמקד הכנס בהגדרת היעדים הבאים של התכנית ביחס לאתגרים הניצבים בפני שירות המדינה כיום, תוך ניתוח של נכסיה הרלוונטיים של תכנית צוערים לשירות המדינה.

ערוצי מצוינות לשירות המדינה

אגף הצוערים פיתח מענים לצרכים נקודתיים בשירות המדינה, תוך שימוש בתוכניות גמישות וקצרות טווח. תוכניות אלה נשענות על ניסיון האגף ומתכתבות עם ערכי רשת הצוערים, ומספקות הון אנושי איכותי ומיומן.

"המסלול" - הדור הבא של שירות המדינה

אוכלוסיית יעד: עובדים ועובדות מצטיינים במשרות סטודנט רקע ומטרת התכנית: התכנית מחברת ומעמיקה את היכרותם של הסטודנטים עם שירות המדינה ומכוונת למיצוי הפוטנציאל ועידוד השתלבותם העתידית כעובדים מן המניין בשירות המדינה לאחר סיום התואר.

עד כה סיימו את התכנית כ-200 משתתפים. בין בוגרי התכנית, שנבחרו מכלל היחידות וממשרדי ממשלה, רבים כבר עובדים במשרות תקן ובתפקידים מגוונים. חלק מהבוגרים גם ממשיכים לתוכנית הדגל של האגף - תכנית "הצוערים לשירות המדינה". משם, הדרך לצמתי הכרעה והשפעה היא סלולה וקצרה.

התכנית, המופעלת ע"י האגף בשיתוף מרכז יסודות אָסְסִי, מאפשרת לסטודנטים לרכוש כלים ולהכיר תהליכים רוחביים במערכת הממשלתית, לפתח חוש אחריות, תובנות ותחושות של שליחות ומעורבות חברתית. השתתפותם בתכנית 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. משך התכנית: כ-10 מפגשים

"מפרשים"

אוכלוסיית יעד: עובדים מצטיינים בשירות המדינה בדרגי ניהול ביניים (מנהלי תחום/תחום בכיר). רקע ומטרת התוכנית: התוכנית מבוססת על ההכרה בעושר האנושי ובמרחבי הידע העצומים והמגוונים הקיימים בקרב עובדי המדינה, בדגש על עובדים מובילים מדרג הביניים המקצועי, ועל השאיפה לשפר את עבודת שירות המדינה כולו באמצעות העברה של ידע ורעיונות בין יחידות שונות, למידה הדדית של דרכי פעולה ותחומי עשייה וקידום נכונות לתיאום ולשיתוף פעולה. ליבת התכנית היא השתלבות של כל משתתף בהובלת מיזם ביחידה ממשלתית אחרת בהיקף של יום בשבוע במשך כחצי שנה, לצד עבודתו הקבועה ובמקביל להכשרה ייעודית. המשתתפים זוכים לליווי של צוות אגף הצוערים בתחומים המתאימים ולהצטרפות לרשת העמיתים של התוכנית ושל אגף הצוערים. בהתאם לכך, את הידע אותו רכשו המשתתפים הם ישיבו באופן מובנה ליחידה הקבועה שלהם, על מנת לשלב גם את עמיתיהם בתהליך הלמידה. את התכנית סיימו עד כה שני מחזורים אשר ביצעו כ-30 מיזמים חשובים ומגוונים במגוון משרדי ממשלה ויחידות סמך. משך התוכנית: כחצי שנה

'טעימות'

אוכלוסיית יעד: מתעניינים בנתיב כניסה לשירות המדינה רקע ומטרת התוכנית: תוכנית להכוון תעסוקתי לאנשים המעוניינים להשפיע על החברה הישראלית מתוך שירות המדינה. התכנית שמה דגש על גיוס הון אנושי איכותי, באמצעות מפגשים בלתי אמצעיים עם מגוון המנהלים והמנהלות במשרדי הממשלה השונים. התכנית מאפשרת למשתתפים לבצע הליך בירור עצמי לגבי הרצון להיות משרתי ציבור, ובכך מאפשרת לנו להכיר מקרוב את המשתתפים ולשמר מאגר מועמדים עתידי הן לתכניות האגף והן לשירות המדינה ככלל. את התוכנית סיימו עד כה כ-20 משתתפים. משך התוכנית: כ-8 מפגשים

מְסָפְרִים מְסָפְרִים**רשת הצוערים:**

- ◆ 262 משתתפים בתכנית מתוכם 24 נושאי משרות בכירות בסגל הבכיר.
- ◆ תחומי העיסוק של הצוערים
- ◆ כלכלה ותעסוקה
- ◆ שירות לאזרח

- ◇ אסטרטגיה
- ◇ תשתיות
- ◇ רגולציה
- ◇ חינוך, רווחה וקהילה
- ◇ תקציבים ורכש
- ◇ משפטים
- ◇ דיוך
- ◇ הון אנושי
- ◇ דיגיטל ומערכות מידע

מחזור י' הרכב המשתתפים, הכשרה והתמחות:

- ◇ 22 משתתפים: 14 נשים, 8 גברים
- ◇ 1 מהחברה החרדית
- ◇ 1 יוצא אתיופיה
- ◇ 1 מהחברה הערבית
- ◇ 1 משתתף עם מוגבלות

◇ תחומי ההשכלה:

- 9 חינוך, מדעי הרוח והחברה
- 4 מדעי המדינה וממשל
- 2 עו"ס
- 2 אומנויות
- 1 מדעים מדויקים
- 1 מדעי החיים
- 1 מדעי הרפואה
- 1 אדריכלות
- 1 משפטים

- 3 סמינרים
- 300 דוברים ודוברות
- 30 סיורים וימי למידה בשטח

במסגרת תהליך בחירת יעדי ההתמחות נבחנו כ- 170 הצעות מגוונות שהוגשו מלמעלה 30 משרדי ממשלה ויחידות סמך. מתוכם נבחרו בקפידה 100 יעדים, תוך שימת דגש על תפקידים התואמים את יעדי המשרד, מצויים במוקדי השפעה מרכזיים ומקדמים עבודה רב ממשקית.

מחזור י"א - תהליך הגיוס והגשת מועמדות

שלבי התהליך:

- ◇ 597 הגישו מועמדות
- ◇ 302 עמדו בתנאי הסף
- ◇ 129 ביצעו אבחון התנהגותי-אישיותי
- ◇ 58 עברו לשלב הוועדה המסכמת

21 נבחרו להשתתף במחזור י"א

חתך גאוגרפי:

- צפון - 24.8%
- ירושלים - 25.5%
- מרכז - 38.6%
- דרום - 11%

נתוני גיוון בקרב כלל המועמדים:

- 57 מהחברה החרדית
- 57 מהחברה הערבית
- 27 אנשים עם מוגבלות
- 20 יוצאי אתיופיה
- 7 עולים חדשים

חתך גילאים:

- עד 25 - 5.9%
- 25-34 - 57.4%
- 35-44 - 27.5%
- 45-54 - 7.8%
- מעל 55 - 1.2%

המתקבלים והמתקבלות למחזור י"א

4% התקבלו לתוכנית מתוך כלל המועמדים שהגישו מועמדות.

- 21 משתתפים 13 נשים, 8 גברים
- 1 מהחברה הערבית
- 1 מהחברה החרדית
- 1 יוצאת אתיופיה

תחומי ההשכלה:

- 9 חינוך מדעי הרוח והחברה
- 3 מדעי המדינה וממשל
- 2 כלכלה
- 2 סיעוד
- 1 מדעים מדויקים
- 1 מדעי המחשב
- 1 אומנויות
- 1 מדעי הרפואה
- 1 אדריכלות
- 1 משפטים

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 2024

להלן סיכום פעילות אגף בכיר פרישה וגמלאות בשירות המדינה וכן פירוט הנושאים המרכזיים וההישגים הבולטים שטופלו בנושאי פרישה וגמלאות בשנת 2024. הדו"ח שלפניכם משקף את הפעילות המאומצת של עובדי אגף פרישה והגמלאות למיצוי הזכויות של עובדי המדינה בעת פרישתם לגמלאות. אנו מטפלים בכל הליך הפרישה לגמלאות ואישור תנאי הפרישה משירות המדינה לעובדי מדינה המועסקים בפנסיה תקציבית ובפנסיה צוברת. אגף הפרישה והגמלאות פועל במקצועיות, ביצירתיות ובחדשנות במטרה מתמדת לשפר את השירות הניתן על ידו ועל מנת לתת מענה אופטימלי לכלל עובדי המדינה הנזקקים לשירותיו למימוש זכויותיהם לקראת הפרישה לגמלאות.

סקירת הפעולות והמהלכים המרכזיים בשנת 2024

1. פעילות אגף הגמלאות כבכול שנה ממשיכה באופן שוטף לתת מענה ואישורים שונים לאלפי פניות של עובדי אגפי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ובבתי"ח הממשלתיים, מענה לפניות של עובדים פעילים ולגמלאי שירות המדינה. האגף יזם וקיים קורסים וימי עיון, הרצאות, כנסים מקצועיים וקורסי הכנה לפרישה לעובדי המדינה על מנת להרחיב את הידע בתחום הפנסיה, הפרישה לגמלאות ולמיצוי זכויות.
2. אגף הגמלאות מיישם תכניות פרישה מוקדמות על מנת לעמוד ביעדי הממשלה לצמצום וריענון ההון האנושי בשירות המדינה.
3. בתחום מיצוי הזכויות אגף הגמלאות מטפל ומאשר רכישת תקופות עבודה לצורכי גמלה, הגדלת שירות, דרגות פרישה, תשלום פיצויים והסכמי רציפות.
4. בוצעו סימולציות שכר לעובדי המדינה לקראת פרישה על מנת לאפשר לכל עובד לקבל מידע לגבי גובה קצבתו והמענקים שזכאי, מידע חשוב שיעזור לתכנן הפרישה לגמלאות.
5. בוצעו עדכונים בסעיפי התקשי"ר בנושאים של פרישה וגמלאות בהתאם לשינויים בחוק ובתקנות.
6. טופלו ואושרו אלפי תיקי פרישה בשנת 2024 - פרישה בנסיבות של פרישת גיל חובה, פרישה מרצון, פרישה מטעמי בריאות, פרישה מוקדמת, הקפאת זכויות ופטירה. סה"כ פרשו לגמלאות בשנת 2024 באמצעות הטיפול של אגף הפרישה והגמלאות 2,561 **עובדי מדינה** ובנוסף עוד 2,686 **מורים** במשרד החינוך, סה"כ: **5,247**.
7. פותחה מערכת פנסיה דיגיטלית - בחירה והצטרפות של עובד מדינה לחיסכון הפנסיוני ולביצוע שינויים ומעבר בין קופות הגמל.
8. פותחה מערכת פרישה לניהול עובדי מדינה המועסקים פנסיה צוברת ופורשים לגמלאות. המערכת מאפשרת תיעוד מידע, מיצוי זכויות בפרישה ומעקב גם לאחר פרישתם.

טבלאות סיכום לפעילות אגף הגמלאות לשנת 2024

סה"כ פרשו לגמלאות בשנת 2024, באמצעות הטיפול של אגף הפרישה והגמלאות:
 4,248 עובדי מדינה (כולל מורים) שהועסקו **בפנסיה תקציבית**.
 999 עובדי מדינה (כולל מורים) שהועסקו **בפנסיה צוברת**.
סה"כ: 5,247

סה"כ	הקפאת זכויות	פיטורין / פרישה מוקדמת	פטירה	פרישה מטעמי בריאות	פרישה מרצון	פרישת גיל חובה - 67 ומעלה	סעיף הפרישה
1,986	15	839	12	81	800	239	סה"כ פורשים פנסיה תקציבית עובדי מדינה
575	-	14	41	106	152	262	סה"כ פורשים פנסיה צוברת עובדי מדינה
2,262	6	1,185	13	98	778	182	סה"כ פורשים פנסיה תקציבית מורים
424	-	189	12	36	124	63	סה"כ פורשים פנסיה צוברת מורים

פנסיה תקציבית

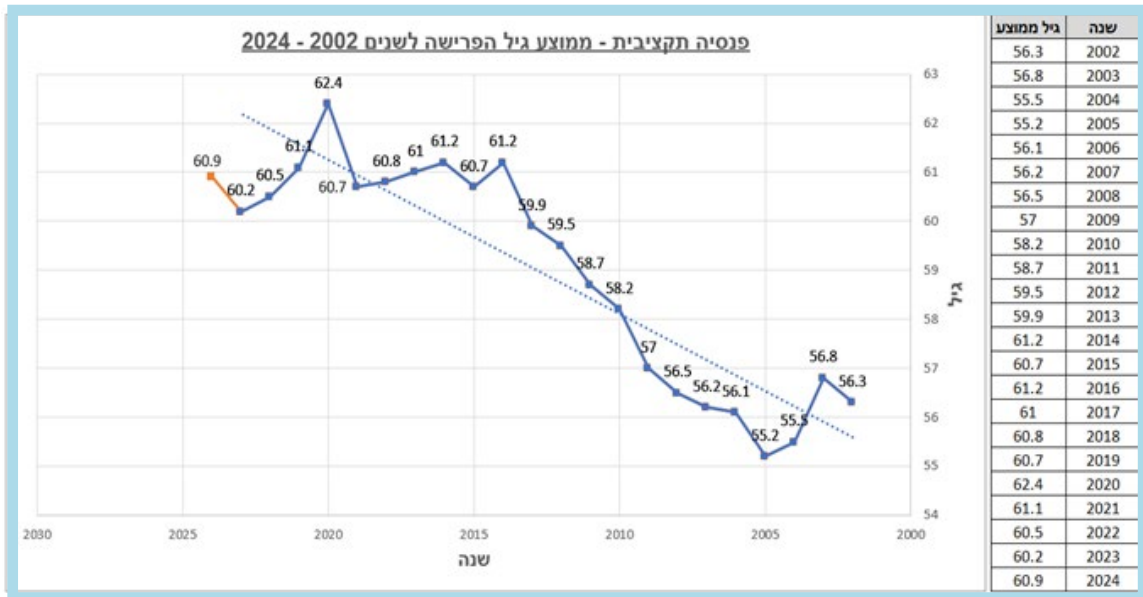
התפלגות פורשים עובדי מדינה לפי קבוצות גיל לשנת 2024

עד 50	50-55	55-60	60-62	62-64	64-67	67+	גיל הפרישה / סה"כ פורשים
16	103	829	216	296	285	241	1,986



פנסיה תקציבית

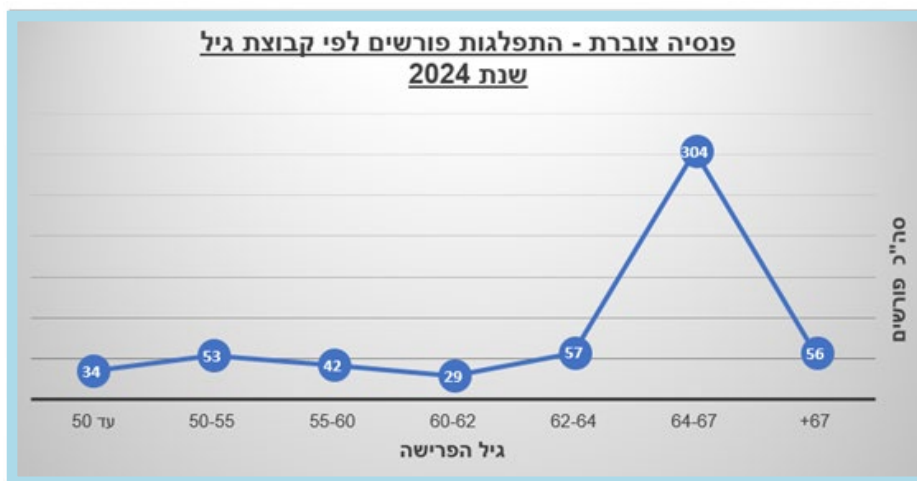
ממוצע גיל הפרישה עובדי מדינה לשנים 2002-2024



פנסיה צוברת

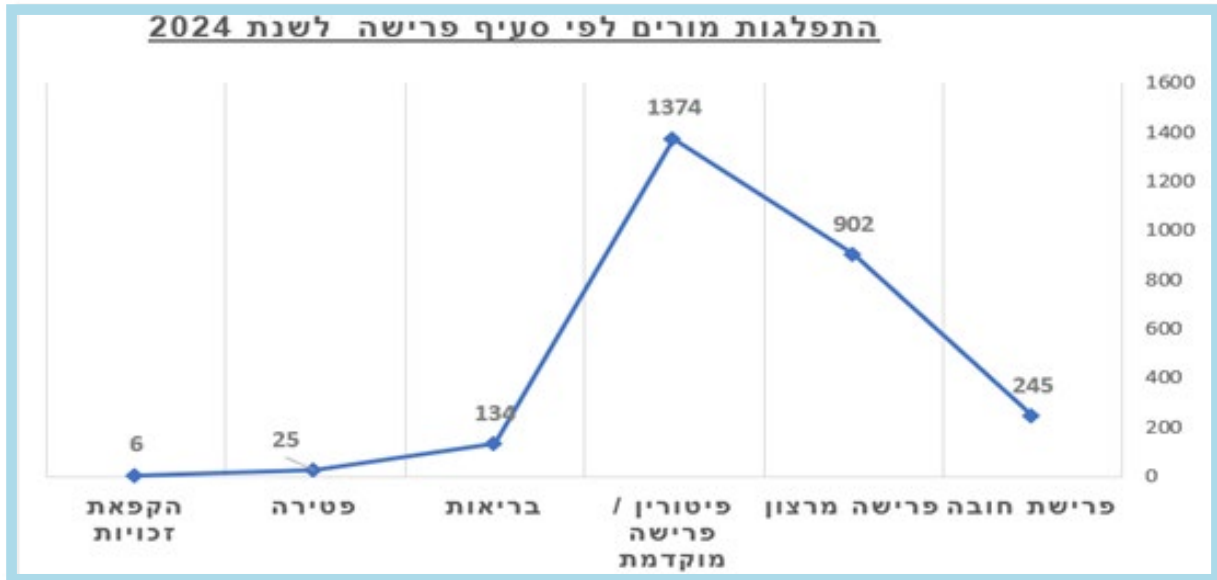
התפלגות פרישת עובדי מדינה לפי קבוצות גיל לשנת 2024

עד 50	50-55	55-60	60-62	62-64	64-67	67+	גיל הפרישה / סה"כ פורשים
34	53	42	29	57	304	56	575



פנסיה תקציבית ופנסיה צוברת - מורים
התפלגות מורים לפי סעיף פרישה לשנת 2024

הקפאת זכויות	פטירה	בריאות	פיטורין/ פרישה מוקדמת	פרישה מרצון	פרישת חובה	סעיף פרישה / סה"כ פורשים
6	25	134	1374	902	245	575



אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע

פעילות האגף פרוסה במספר סביבות:

◀ **מערכות נציבות שירות המדינה - תשתיות, רשת ויישומים ייעודיים:** תמיכה מלאה במשרד בחומרה, תוכנה, תקשורת ותשתיות תפעולית הנמצאות בנש"מ.

◀ **מערכות מידע לניהול הון אנושי לנציבות ולמשרדי הממשלה -** מתן מענה רוחבי לאגפים המקצועיים בנציבות ויחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה, ביחידות הסמך ובבתי החולים הממשלתיים באמצעות מערכת בינה עסקית לניהול הון אנושי. האגף מפתח מערכות ייעודיות לאגפי סגל בכיר, משמעת וחקירות בנציבות.

◀ **מערכת מרכז"ה (SAP):** בה מיושם מודול משאבי אנוש (HR). מודול זה כולל את המבנה הארגוני של כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומידע על מחזור הקריירה של עובדי המדינה. צוות האגף שותף בפיתוח וביישום. האחריות הכוללת לפיתוח היא של משרד האוצר. אחריות האגף היא בהגדרת צרכים, אישורים וקביעת תכניות העבודה וביצוע מעקב להשלמתם.

◀ **מערכת כוח אדם במרכבה -** אחריות על פיתוח מכלול הון אנושי במערכת מרכז"ה. תקן, פרט, נוכחות, הערכת עובדים, שכר, הדרכה, גיוס ומיון, רווחה, גמלאים, תקופת ניסיון.

◀ **מערכות ייעודיות לאגפים בנציבות -** פיתוח מערכת לאגף החקירות ולאגף המשמעת בנושאי ניהול בדיקות משמעת וחקירות עובדי המדינה, עד להגשת תובענות לבתי הדין. פיתוח מערכות לניהול סגל בכיר הכוללות חוזים, הצהרות רכוש ובקרת סגל בכיר.

◀ **מערכת בינה עסקית להון אנושי -** פיתוח מערכת הבינה העסקית מהות בנושאי תקציב משאבי אנוש, פרט, גיוס ומיון, נוכחות, בקרת עיסוקים, בקרת פרט, בקרת תקן, קליטת מיועדים לשירות המדינה, מדדי גיוון תעסוקתי, שוויון מגדרי ואצילת תקן.

◀ **תשתיות מחשוב -** אחריות כוללת על תהליכי תשתיות המחשוב, החל מתמיכת מחשוב בנציבות, וכלה בבניית תהליך DevOps, אשר משרתים את צוותי הפיתוח וכלל משרדי הממשלה. בנוסף, הטמעת ותחזוקת מערכות הגנה ארגוניות מהמעודכנות והמתקדמות בתחום אבטחת המידע.

◀ **ניהול ידע -** הטמעת מערכת תמר לניהול יעדים, סע"ר (מערכת לניהול מסמכים), פורטל משרדי, מערכת תקשי"ר, פורטלים לניהול ידע בתחומי הון אנושי.

◀ **דיגיטל -** פיתוח והטמעה, זיהוי קשיים והזדמנויות בתהליכי עבודת מש"א ושכר במשרדים ובביה"ח, ויצירת סל פתרונות מותאמים ואופטימליים לתהליכי העבודה המבוקשים. ביצוע טרנספורמציה מלאה, המצמצמת בירוקרטיה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, ומתן מענה בטכנולוגיות שונות, בהתאם למאפייני הלקוחות והמשתמשים. מעבר מתהליכים המגיבים לאירועים במחזור חיי העובד, לתהליכי עבודה פרואקטיביים ויעילים. ChatHR - מודל למידה עמוקה שמסייע ליחידות משאבי האנוש לאתר מידע מקצועי, ממגוון התכנים והחוזרים של נש"מ, באמצעות שפה טבעית.

◀ **בינה מלאכותית -** שימוש בטכנולוגיות הבינה המלאכותית, שתומך במחקרים בכל תחומי התוכן של הנציבות ומסייע בעבודה השוטפת של אנשי מש"א במשרדים.

PMO/OCIO - ריכוז וניהול הפרויקטים באגף תוך שימוש בכלים מתקדמים, הטמעת מתודולוגיה אג'ילית וביצוע מכרזים.

ניו מדיה - פרסום ועדכון אתר האינטרנט של הנציבות ב-gov.il, ניהול פורטל ארגוני, הקמת אתרי שיווק כגון צוערים והמדרשה הלאומית, הכנת מידעונים חודשיים, שימוש במערכות סקרים ודיוור ליצירת קשר עם קהל הלקוחות.

אבטחת מידע - הסמכת הארגון מידי שנה, לתקן iso 27001, בהתאם להחלטת ממשלה 2443, תחזוקת מערכות אבטחת מידע ותפעולם השוטף.

ממונה:

מנהלת אגף בכיר (מערכות מידע): גב' רוויטל ויצמן

טלפון: 074-7699130 פקס: 074-7699585

דוא"ל: revivalw@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2024

א. מערכת לקליטה דיגיטלית - הוקמו טפסי מדף וטפסים משרדיים דיגיטליים, המחליפים טפסי PDF ליעול אופן מילוי ערכות הקליטה. כ-90% מסך הקליטות ב-2024 בוצעו בקליטה דיגיטלית.

ב. מערכת CRM - הרחבת המערכת שתתמוך גם בפניות עבור משרדים לא מנוהלים. בשנת 2024 נפתחו מעל 150,000 פניות בכל תחומי ליבת הנציבות.

ג. פרויקט השכר -

◆ החלפת מערכת "משכית" הישנה במערכת שכר החדשה. פיילוט עם עליה לאוויר של 4 משרדים נוספים.

◆ הגירת מערכת הבריאות ומס' משרדים בודדים באופן זמני, למערכת מל"מ פיירול".
 ◆ יישום פנסיוני - מערכת חדשה כלל ממשלתית שעלתה לאוויר בצורה מדורגת במהלך 2024.
 המערכת נותנת מענה לדיווח קופות פנסיה וקרן השתלמות ע"י עובד חדש ועובד קיים בשירות המדינה.

ד. טפסים מקוונים - במהלך 2024 אפיינו ופותרו טפסים מקוונים נוספים, ביניהם טופס בקשת השתלמות שפיתוחו הושלם והטופס עלה לאוויר, פירוט תקופות העסקה, שיפור מסכים ועוד. טופס הצהרה קופת ברית מחדל פנסיה וקרן השתלמות וטופס מדי משפט.

ה. מערכת רווחה - מערכת כלל ממשלתית לניהול תהליכי העבודה בתחום הרווחה, החל מפניית העובדים ועד לתיעוד הטיפול. בשנת 2024 עלתה לאוויר תכולה בנושא מילואים ופיתוח תיק גמלאי והרחבה תכולות עבור עובד חדש.

ו. מערכת מצוי זכויות - מערכת כלל ממשלתית שעלתה לאוויר בשנת 2023, במהלך שנת 2024: מודול רווחה - עליה לאוויר של שתי גרסאות של שיפורים ושינויים.
 מודול גמלאים - פיתוח שלב ג' של מערכת למיצוי זכויות והטבות לגמלאי שירות המדינה.

ז. תכנון פרישה וניהול גמלאים בפנסיה צוברת. מודול זה פותח במרכבה בהתאם לדרישות הנציבות ואפיון מערכות מידע. מטרת המודול להוות כלי ליחידות משאבי אנוש, להיערך לפרישה של עובדים בפנסיה צוברת ועובדים בפנסיה תקציבית, ובמקביל לתת לפורש מידע ואפשרות להיערך לפרישה. המערכת כוללת תיק אישי לגמלאי, בדומה לתיק אישי לעובד מדינה, ע"מ לתחזק את המידע והקשר השוטף עם הפורש. המערכת כוללת העברת מידע בין המשרדים ואגף הגמלאות בנציבות - לתכנון, אישור תנאים ובקרת הפרישה. המערכת פותחה עם UI/UX מתקדם ומודרני.
 בשנת 2025 תושק המערכת ותוטמע במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.
 בשנת 2026 ישולבו במערכת גמלאים בפנסיה תקציבית וממשק למערכת מפ"מ במשרד האוצר.

ח. מערכות בינה עסקית - המערכת כוללת כיום שלושה מדדים של משרדי הממשלה ויחידות הסמך - מדד שוויון מגדרי, מדד הארכת שירות ומדד גיוון תעסוקתי. בהתאם לאפיון אגף הבקרה, צוות הבינה העסקית פיתח מדד מחוברות ארגונית, אשר מציג את ממצאי המשוב הארגוני הדו שנתי שנערך במשרדים ומדרג את המשרדים בהתאם לממצאים. הצוות פיתח את מדד הדרכה, אשר משקף את איכות הטיפול בהדרכה במשרדי הממשלה.
 בשנת 2025 יתווספו למדדים אלה גם מסכים נציבותיים המדרגים את כל משרדי הממשלה.

ט. מערכת בקרת משרות מיועדות לאוכלוסיות גיוון - צוות הבינה העסקית אפיון ופיתח מערכת לבקרת משרות מיועדות לאוכלוסיות הגיוון, מתוך כוונה לנצל כלי זה על מנת להרחיב את הגיוון לאוכלוסיות בתת

גיוון מחד ולצמצם את ייעוד המשרות, לאוכלוסיות אשר נמצאות מעל יעדי הגיוון. המערכת בודקת את הגיוון גם לפי דרוגים וגם לפי רמות בכדי להגשים את הגיוון בכל הארגון באופן הומוגני.

י. מערכת החיפוש המורפולוגי בעיסוקים פועלת מצוין ועל בסיסה פותח מודול סדרות ארציות המציג את הסדרות הארציות, כפי שהן מנוהלות בנציבות. המודול חשף למשרדים לראשונה את הסדרות הארציות, במסגרת מערכת מידע עם פירוט העיסוקים, תוכנם ובקרת שינויים. במקביל התחלנו פרויקט של הצגת סדרות מערכת הבריאות באופן דומה. הפרויקט הושלם בשנת 2024 וסדרות מערכת הבריאות מוצגות כמודול בתוך מערכת החיפוש בעיסוקים.

יא. מבנה ארגוני למשרדי הממשלה - צוות הבינה העסקית פיתח מערכת לשיקוף המבנה הארגוני של משרדי הממשלה על סמך נתוני התקן, הפרט והגיוס במערכת מהות, אשר נשענים על נתוני מרכבה. המערכת מאגדת את כלל הנתונים ומציגה את המבנה הארגוני על פי כפיפויות בין המשרות, סוג האיוש - קבוע, זמני, תקופת ניסיון - וסטטוס הגיוס במקרה של משרה פנויה.

יב. מערכת תובנות לניתוח הערכות העובדים באמצעות כלי בינה מלאכותית. המערכת פותחה בשיתוף מספר משרדים שהסכימו להשתתף בפילוט. נתוני הערכות העובדים מועברים באופן ממוכן למערכת הבינה המלאכותית קלוד על גבי אמזון בנימבוס, מעובדים וחוזרים למערכת הבינה העסקית להצגה מסודרת במסכי מערכת תובנות. המערכת מיועדת ליחידות הדרכה ומשאבי אנוש במשרדים.

יג. מערכת לניהול קדנציות ורוטציות של עובדי מדינה בכירים לפי החלטה 2464 - בהתאם להחלטת ממשלה זו על עובדים בכירים אלו לסיים את תפקידם בתום שש שנים ולהתמודד על תפקיד אחר, על מנת לאפשר ריענון של כוח האדם ומוביליות בתפקידים. המערכת תאתר משרות וממלאי תפקידים אלו ותציע להם משרות מתאימות בכדי לאפשר להם לעמוד בהנחיית הממשלה. המערכת מפותחת בכלי מסוג מחוללי יישומים בלו"ז קצר ועל גבי תשתית נימבוס.

יד. מערכת למידה (LMS) - המערכת הגיעה לרמת בשלות גבוהה והוטמעה בכ- 20 משרדי ממשלה. במהלך השנה גובשו דרישות נוספות כפי שעלו מהמשרדים והן אופיינו לקראת פיתוח. פותחה אפליקציה לניהול דיווח נוכחות בקורס מהנייד. זו קיבלה אישור להחליף את דפי ההחתמה הידניים עבור הכרה בגמול השתלמות. בנוסף עלה לאוויר פורטל למידה חדש עבור עובדי מדינה.

טו. מערכת תקשיר חדשה - בשנת 2024 המערכת עברה לייצור ועדכוני התקשיר מבוצעים באמצעות המערכת. המערכת פתוחה לציבור ומחליפה את גרסת ה-PDF הישנה.

טז. דיגיטציה של טפסי מדף - אפיון תהליכים מקצה לקצה, בנושא הסבת טפסי מדף לממשק דיגיטלי מבוסס פורטל האפסים הממשלתי (למשל, טופס בקשת השתלמות כוללת גם את הוועדה). בשנת 2024 הוסבו 8 טפסים, לשם כך בוצעו הרחבות בפורטל כך שיתמוך בתהליכי העבודה הנדרשים. כמו כן, אופיינו ממשק ממשל זמין למרכבה - תיק עובד, לשמירת הטופס בסוף התהליך בתיק עובד. (פיתוח 2025).

יז. מערכת לניהול ידע כללי בתחום ההון האנושי - במסגרת המעבדה לחדשנות גובש צוות עבודה, שתפקידו לגבש פתרון לניהול ואחזור ידע ממגוון המסמכים והחוזרים שהנציבות מפרסמת. הוחלט לשלב מודל בינה מלאכותית מבוסס שפה (ChatBot) שילמד את התקשיר, חוזרי ונהלי נש"מ, וידע לספק תשובות באמצעות שאלות בשפה טבעית. בשנת 2024 המערכת עברה שדרוגים המאפשרים קבלת תוצאות טובות יותר.

יח. מחקר לתיקוף הגדרות המיון והערכות העובדים - גובש צוות מחקר שתפקידו לזהות מה מאפיין עובדים טובים - על סמך נתוני הגיוס והערכות העובדים, במטרה לשפר את איכות הגיוס בשנים הבאות. בשנת

2024 בוצע מחקר ראשוני כדי למצוא את הקשר בין ציוני הערכות המיון בשלב הגיוס לביצועי העובדים, דוח ראשוני הופץ לגורמים הרלוונטיים.

י.ט. הסדרת תהליך הורה לילד עם מוגבלות - הסדרת תהליך חדש שלא היה קיים עד היום. כולל טופס דיווח מקוון, כתיבת נוהל, הסדרה והרחבת קודי הדיווח במערכת הנוכחית, סוגי דיווח ייעודיים בתיק עובד.

כ. בקרת כניסה למתקני ממשלה - פרויקט חדש בייזום של משרד האוצר שיאפשר לעובדים להיכנס למתקני המשרדים ללא צורך בכרטיס חכם, על-סמך תיק העובד. כרגע באפיון.

כא. הזדהות ממשלתית - פרויקט בהובלת מערך הדיגיטל, שיאפשר לעובדי הממשלה להזדהות עם אמצעים שונים למגוון המערכות. אנחנו משדרים להם את פרטי העובדים באופן אוטומטי כדי לפתוח ולסגור הרשאות בהתאם לשינויים בתפקיד ובמשרד. ממשק ראשוני נשלח באופן שוטף.

סיגמה

לאגף יש חלק חשוב בפעילות השוטפת בפיתוח מודל HR בסיגמה. האגף מגדיר את תכולת הפיתוח בכל נושאי כוח אדם תוך ראייה כוללת של הצרכים. השנה בוצעה התאמה של תהליכי העבודה באגף, לשינוי המבנה הארגוני שבוצע בסיגמה ולמעבר לעבודה בשיטה האג'ילית.

מדיה - עדכון שוטף של אתר הנציבות בתשתית gov.il תחזוקה ועדכון פורטל הנציבות ומערכות ניהול ידע בנושא הון אנושי. הקמת אתרי שיווק כגון צוערים והמדרשה הלאומית, הכנת מידעונים חודשיים, שימוש במערכות סקרים ודיוור ליצירת קשר עם קהל הלקוחות. הקמת אתר קורסים ובשירות המדינה, אתר למצוינות ארגונית.

אבטחת מידע - הסמכת הארגון מידי שנה לתקן iso 27001 בהתאם להחלטת ממשלה 2443. שיפור מתמיד של מערך אבטחת המידע וחוות השרתים, הכנסת מערכות אבטחה חדשות, הרחבת מערך ה-DR להמשכיות עסקית והרחבת מערך הגיבויים.

סבב הרצאות בנושא חדשנות ויזמות

העברת הרצאות בנושא חדשנות ויזמות לפורום מנמ"רים, ולאגפי טכנולוגיה במשרדים השונים, לרבות סדנה מעשית בשימוש בכלים חדשניים.

נושאים כלליים חדשים

במהלך 2024 פותח מודל לתיעדוף תוכנית העבודה.

המודל מבוסס מודל מתמטי של השוואה בזוגות בין כל 2 פרויקטים, המבוצעת ע"י כלל הלקוחות - במשרדי הממשלה, מערכת הבריאות וחברי הנהלת הנציבות.

תוצאות הדרוג מוצבות במטריצה, המתחשבת מחד בתרומת המערכת ל-ROI העסקי, ובנוסף במשאבים הנדרשים ליישום הפרויקט. כלל הפרויקטים מוצבים ב-4 רביעים: "חשוב וזול", "פחות חשוב וזול", "חשוב ויקר", "פחות חשוב ויקר". בנרמול כלל התוצאות, מגיעים לתוכנית האב לפיתוח המערכות השונות. מודל זה משתף לראשונה את הלקוחות בתיעדוף הפרויקטים באופן אקטיבי, ומבוסס על מודל פיתוח מודל "זיהוי אנשים מחוללי שינוי" בארגון. פתוח מודל מבוסס "גריט" - כישורי להט, התמדה ונחישות, שמנבה הצלחה בתפקיד, ויכול להוות כלי תומך החלטה לשמירה וקידום עובדים מחוללי שינוי בארגון. כמו כן, מבוצע בימים אלו פיילוט עם משרד הבריאות, לזיהוי אנשים אלו, ובניית מסלול שרות מותאם להם.

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 הייחודים 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 ביקורת 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 ביקורת יזומות ביחידות נש"מ השונות בהתאם לתכנית העבודה המאושרת על ידי הנציב, ביקורת 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

סיכום פעילות בשנת 2024

פעילות האגף ממוקדת בעיקר ב- 3 צירים עיקריים :

א. הפקת ופרסום דו"חות ביקורות בנושאים מרכזיים וליבתיים הנוגעים בעיקר בעולם מדיניות נש"מ לניהול העסקת ההון האנושי בשירות המדינה, לרבות הובלת מאמצים מאקרו מערכתיים ליישום אותה מדיניות הלכה למעשה ביום יום במשרדי הממשלה.

ב. מתן מענה לתלונות ופניות עובדים בשירות המדינה בסוגיות הנוגעות בחיי הפרט ותנאי העסקתם

ג. תכלול וריכוז התייחסות לדוחות מבקר המדינה, לרבות מעקב ובקרה לתיקון הליקויים.

להלן פירוט הפעילות המרכזית בשנה החולפת:

1. ביקורת מדיניות חופשת מחלה בשירות המדינה.
2. ביקורת מדיניות העסקת סטודנטים בשירות במדינה.
3. ביקורת מדיניות חופש ללא שכר בשירות המדינה.
4. ביקורת מדיניות מסלולי קריירה למשרות בדרגת ניהול ביניים.
5. ביקורת מדיניות שינויי תקינת כ"א בשירות המדינה.
6. ביקורת בנושא איש משרות באופן זמני בשירות המדינה
7. ביקורת בנושא משמעת בשירות המדינה.
8. ביקורת מדיניות הכרה בוותק מקצועי
9. ביקורת מדיניות עבודה פרטית בשירות המדינה- יושלם בשנת 2025
10. ליווי וסיוע למבקר מערכת הביטחון בהפקת דוחות ביקורת פנימית בנושא ניהול הון אנושי במשרד הביטחון.
11. ליווי וסיוע בהקמת יחידת אסדרת מקצוע ביקורת פנימית.
12. טיפול ומתן מענה פניות ותלונות עובדים - 120 פניות ותלונות
13. ריכוז דוחות מבקר המדינה - תכלול התייחסות נש"מ לדוחות מבקר המדינה - 30 דו"חות
14. תכלול וניהול ועדת מעקב תיקון ליקויים - משרד מבקר המדינה והמפקח הכללי לענייני ביקורת המדינה.

15. כנסת ישראל - ממשקי עבודה מול הוועדות לביקורת המדינה ופניות הציבור.
16. שת"פ מול האקדמיה, אונ' חיפה, אונ' בר אילן, המרכז להעצמת האזרח, המכון הישראלי לדמוקרטיה.
17. מעקב ובקרה אחר יישום המלצות דוחות הביקורת פנימית ודוחות ביקורת המדינה ככלי ניהולי אסטרטגי ותכנוני וכחלק אינטגרלי ובלתי נפרד בתהליכי התכנון, התקצוב ותכנית העבודה השנתית והרב שנתית.
18. פורום ושיח והפריה הדדית - מבקרים פנימיים, סמנכ"לים למינהל ומשא"ן, תקציבים, מערכות מידע ותכנון אסטרטגי, אג"ת, חשכ"ל, הממונה על השכר, משרד המשפטים, משרד רה"מ, הסתדרות העובדים.

מספר עובדי המדינה לפי משרדים (נכון לדצמבר 2024)

מספר העובדים	שם המשרד
40,341	בתי חולים ממשלתיים
6,213	רשות המסים בישראל
5,468	הנהלת בתי המשפט
5,234	משרד המשפטים
3,949	משרד הרווחה והביטחון החברתי
3,564	הרשות הארצית לכבאות והצלה
2,480	משרד החינוך
2,201	רשות האוכלוסין וההגירה
1,841	משרד החקלאות וביטחון המזון
1,681	משרד ראש ממשלה
1,433	משרד הבריאות
1,286	משרד החוץ
1,177	משרד האוצר
1,132	משרד התחבורה והבטיחות בדרכים
1,046	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
954	רשות האכיפה והגבייה
819	משרד העבודה
752	משרד הבינוי והשיכון
731	משרד הפנים
700	משרד הכלכלה
650	משרד להגנת הסביבה
583	משרד העלייה והקליטה
569	המשרד לביטחון לאומי
481	שירותי דת, בתי דין רבניים ודיינים
456	מנהל לחינוך התיישבותי ועליית הנוער
414	שירות עיבודים ממוחשבים
351	משרד האנרגיה והתשתיות
349	מנהל התכנון
339	נציבות שרות המדינה
303	חדשנות מדע וטכנו' תרבות וספורט

מספר העובדים	שם המשרד
245	מערך הסייבר הלאומי
216	משרד התיירות
212	רשות שוק ההון
191	משרד התקשורת
155	משרד הדיגיטל הלאומי
116	המכון הגיאולוגי
104	משרד לשיתוף פעולה אזורי
99	משרד לשיויון חברתי
70	הרשות להגנת הצרכן ולסחר הוגן
61	המדפיס הממשלתי
88,966	סה"כ

מספר עובדי המדינה לפי דירוגים (נכון לדצמבר 2024)

מספר העובדים	הדירוג
24,179	מנהלי
21,168	אקדמאים
16,711	אחיות
6,700	רופאים
4,238	סטודנטים
3,026	משפטנים
2,964	פארה רפואי
2,533	רשות הכבאות
2,525	עובדים סוציאליים
1,100	פרקליטים
1,088	הוראה
892	מוקבלים לשופטים
813	משפטנים מתמחים
449	טכ' רנטגן מוסמך
223	עובדי מחקר
135	סגורים ציבוריים
130	וטרינרים
69	עיתונאים
23	מפקחים ימיים
88,966	סה"כ