

תמצית דוח ביקורת פנימית – גיוס, מיון וקליטת עובדים

הביקורת הפנימית במשרד מבקר המדינה נערכת על ידי משרד ארנסט יאנג (ישראל) בע"מ (להלן: "המבקר הפנימי"). המבקר הפנימי מעסיק יועצים מקצועיים לביצוע הביקורות, לרבות רואי חשבון, כלכלנים, משפטנים, מוסמכים במנהל עסקים, מומחי תוכן בתחום מערכות המידע והסייבר, יועצים בתחום ניהול הסיכונים ומומחי תוכן בתחומים שונים. המבקר הפנימי נבחר בהליך תחרותי מבין כמה מועמדים.

גיוס עובדים למשרד מבקר המדינה עוסק בפעילות מהותית וחשובה המשליכה על משאב ההון האנושי במשרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור. גיוס העובדים הינו חלק מתפיסה כוללת של ראיית ההון האנושי המתייחסת גם לשימור עובדים, תהליכי הכשרה מקצועית והדרכות עובדים, מסלולי קריירה ארגוניים וניודים פנימיים. במאי 2020 התקיימה ועדת היגוי צוות הון אנושי בראשות מנכ"ל המשרד בה הוצגו תוצרי עבודת הצוות המשרדי בתחום הקליטה, חניכה והערכה. בדצמבר 2021 פורסם גל גדול של מכרזים פומביים לתפקידי הליבה, מנהל/ת ביקורת ומברר/ת תלונות, ויושם לראשונה נוהל חדש של גיוס ומיון עובדים חדשים, אשר נכנס לתוקפו באותו החודש.

מטרת הביקורת - להעריך את תהליכי העבודה והבקורות בתהליך גיוס, מיון וקליטת עובדים למשרד, כדי להסיק על מידת היעילות והמועילות בתהליכים ולתת המלצות לשיפור.

כללי - הביקורת התמקדה בתהליכי גיוס, מיון וקליטת העובדים (שלושת החודשים הראשונים) במכרזים פומביים לתפקידי הליבה של המשרד: מנהל/ת ביקורת ומברר/ת תלונות. הביקורת בדקה את מדיניות המשרד לאופן היציאה למכרזים פומביים ותוכנית גיוס העובדים המשרדית; קידום הפרסום באוכלוסיות רלבנטיות לגיוס ואוכלוסיות למיקוד; הגשת המועמדות ו בקרה על בדיקתן; הממשק עם מכון המיון; מינוי, התכנסות והחלטות וועדות הבחנים; אופן קליטת המועמד באגף; שביעות רצון של העובדים החדשים מתהליך הגיוס והקליטה; מיתוג משרד המבקר ונציב תלונות הציבור כמעסיק;

ניתוח אנליטי בוצע למכרזים הפומביים שפורסמו לתפקידי הליבה במהלך שנת 2021, עבורם הסתיימו תהליכי המיון והקליטה וניתן לבחון את ההתנהלות בתהליכים ממועד פרסום המכרז ועד קליטת העובד החדש במשרד.

תמונת המצב העולה מן הביקורת ועיקרי המלצות הביקורת:

מהביקורת שערכנו נמצא כי תהליכי המיון, גיוס וקליטת העובדים הינם תהליכים שמוסדו במשרד ונמצאים בתהליך שיפור למול המצב שעלה מהניתוח האנליטי שבצענו. התרשמותנו כי מוקדי העיכובים טופלו ומוטופלים וניכר היה לכל אורך הביקורת כי נערכים ומיושמים תהליכים לשיפור וקיצור לוחות הזמנים, לשיפור חווית המועמדים ולקליטת העובדים החדשים במשרד.

- ▶ **מדיניות המשרד -** עוגנה בכתב ובאה לידי ביטוי בשני נהלים מרכזיים ייעודיים, האחד לתהליך הגיוס, מיון עובדים חדשים לאיוש משרות במכרז פומבי במשרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, והשני, לתהליך קליטת עובדים חדשים, עם זאת במשרד קיימת מדיניות של יציאה ב"פול" למכרזים לתפקידי הליבה אשר אינה מעוגנת בנוהל העבודה. מהניתוח האנליטי שבוצע ומשיחות שנערכו עולה כי היציאה בגלי גיוס גדולים מקשה על התנהלות יעילה בתהליכי הגיוס והמיון, מאריכה אותם משמעותית ויוצרת 'צווארי בקבוק' בשלבי המיון. הביקורת המליצה לשקול את היציאה ב"פול" גדול של מכרזים לתפקידי הליבה ובנוסף לפזר את היציאה למכרזים לתפקידי הליבה על פני השנה.
- ▶ **פרסום המכרז -** משך פרסום המכרז - נמצא כי משך הפרסום שהוגדר במשרד למכרזים לתפקידי הליבה מונע, במקרים בהם ישנה כמות מועמדות מספקת, מלקצר את משך הזמן ולפיכך פרסום של 14 ימים מספק בסיס טוב להגשת מועמדות לצד האפשרות להארכת מכרז בהתאם לצורך. הביקורת המליצה על צמצום משך פרסום המכרז ל-14 ימים.
- ▶ **פרסום המכרז - בדיקת תנאי הסף -** נמצא כי מכלל המועמדות שהוגשו למכרזים לתפקידי הליבה בשנת 2021, מעל מחציתן נבדקות וצורכות תשומות בעוד שאין עומדות בתנאי הסף. נציין כי ישנן חברות אשר בעת הגשת המועמדות המערכת המקוונת כוללת שאלות הצהרתיות ייעודיות לתנאי הסף כדי ליצור סינון ראשוני ודחיית המועמד על הסף.

הביקורת ממליצה לשקול 'ניפוי' התחלתי של המועמדים בשלב מילוי הפרטים המקוון למשרה כדי ליעל את התהליך ולאפשר להזנה המקוונת להתריע על אי עמידה בתנאי הסף כבר בתחילת התהליך, בנוסף לשקול הפעלת אוטומציה כדוגמת RPA בבדיקת תנאי הסף לייעול התהליך וקיצור הזמנים.

▶ **מבחני המיון – שלב א' ושלב ב'** – נמצאו חריגות למול לוחות הזמנים שנקבעו בנוהל העבודה, הנובעות מלוחות הזמנים של המנהלים, דחיות מועמדים את מועדי הבחינה בשל סיבות אישיות והממשק מול מכון המיון. הביקורת המליצה להעמיק את ההטמעה והשימוש בקריטריונים לאבחון במרכז ההערכה באמצעות הדרכה מקצועית, כדי ליצור שפה אחידה לאופן דרוג המועמדים במרכז ההערכה.

▶ **שמירת הקשר עם המועמד – כנס החשיפה** – המידע הכללי הניתן על ידי הנהלה המשרד והנציבות חשובים ומשקפים את הפעילות במשרד כמו גם החשיפה והכרת בעלי התפקידים הבכירים במשרד, הצגת ניסיונם האישי של עובדים שגויסו לתפקידי הליבה, והצגת תרחישים בשכר, עם זאת הייתה חסרה התייחסות להתפתחות השכר. הביקורת המליצה לשקול כי מעבר להצגת התרחישים בשכר תינתן גם התייחסות להתפתחות השכר.

▶ **גיוס מועמדים מאוכלוסיות זכאיות לייצוג הולם** – משרד מבקר המדינה מפרסם מעת לעת מכרזים המיועדים לאוכלוסיות האמורות, זאת לצד מכרזים רגילים הפתוחים לכלל האוכלוסייה. הפעלת מגנון של העדפה מתקנת מתבצע בכל הליכי המיון. נמצא כי 5 מבין 29 מהמכרזים לתפקידי הליבה שפורסמו בשנת 2021 היו מכרזים ייעודיים לאוכלוסיות זכאיות לייצוג הולם. נמצא כי תהליך הגיוס וועדות הבוחנים התנהלו באופן נאות, עם זאת הביקורת המליצה לערוך ניתוח נתונים משלים לעחצי הפרסום ואופן הפרסום הרצוי לאוכלוסיות זכאיות לייצוג הולם להבנת אפקטיביות עחצי ההפצה ובמקביל להעמיק את הפרסום והתקשור למכרזים אלה מול האוכלוסיות הרלבנטיות.

▶ **הגשת מועמדות למספר מכרזים** – נמצא כי פחות מ-40% מהמועמדים שנגשו למכרזים שפורסמו לתפקידי הליבה בשנת 2021 הגישו מועמדות אחת וכל היתר הגישו מועמדות ליותר ממכרז אחד וכי המערכת אינה מתריעה בתיק המועמד על מועמד שנגש למספר מכרזים במסגרת 12 חודשים שחלפו או נגש במקביל למספר מכרזים פעילים, דבר אשר יש בו כדי ליעל את תהליך הגיוס. הביקורת המליצה לכלול התרעה במערכת כדי ליעל את ההיערכות, הבדיקות והתיאומים הנדרשים.

▶ **פרופיל מועמדים לתפקידי הליבה ופרופיל מועמדים שנקלטו** – פרופיל מנהל/ת הביקורת ופרופיל מברר/ת תלונות עודכנו לאחרונה בשנת 2023. נמצא כי בפרופילים לתפקידי הליבה ישנה התייחסות להגדרת התפקיד, תיאור התפקיד ומאפייני התפקיד, לרבות תחומי הידע הנדרשים לתפקיד מעבר לתחומים המקצועיים. הביקורת סבורה כי נערכה עבודה מקצועית וסדורה בהגדרת הפרופילים לתפקידי הליבה לשנים הבאות, עם זאת הביקורת רואה את האתגר הבא של המשרד בהיערכות לקליטת דור ה-Z לתפקידי הליבה וההתמודדות עם מאפייניו.

▶ **תהליכי הפקת לקחים וסקרי שביעות רצון** – נמצא כי אגף הון אנושי ערך סקרי שביעות רצון בשלושת השנים האחרונות בקרב עובדים חדשים ומועמדים שעברו לשלב מבחני המיון. בשנת 2021 נערך באגף הון אנושי יחד עם הנהלת המשרד תהליך הפקת לקחים בנוגע לתהליך מיון וגיוס עובדים של מכרזים שפורסמו בשנת 2020. נמצא כי לפעמים שנמצאו ניתן מענה שיושם במשרד. בשנים 2022-2023 הפקת הלקחים הינה בשוטף. נציין כי בבדיקת תהליכי הגיוס והמיון ניכר היה כי מתקיימת חשיבה והפקת לקחים לשיפור וייעול התהליכים, גם אם אינה 'פורמאלית', עם זאת הביקורת סבורה כי מידי שנה ולאחר סבב מכרזים גדול מומלץ לערוך תהליך של הפקת לקחים סדור כדי לשפר ולייעל את התהליך ולאפשר מעקב אחר יישום המלצותיו.

תגובת המשרד

המלצות הביקורת מקובלות. בשנה האחרונה המשרד מיישם גישה זו ומבצע את הגיוסים במנות מוגדרות ומצומצמות בהתאם לתחומי העיסוק ולאוכלוסייה - כדוגמה המכרזים לתחום הסייבר, לאוכלוסיות מגוונות ובתפקידי ליבה במנות נפרדות לחטיבות. עדכון נוהל העבודה וצמצום ימי פרסום המכרז - לדעתנו 14 ימי לוח יהיו האיזון הנכון וכך גם נקבע כמינימום בכללי שירות המדינה (מינויים) (מכרזים) (משרד מבקר המדינה). בדיקת תנאי הסף - משמעויות ההמלצה בהיבט המקצועי והטכנולוגי דורשות בחינה מעמיקה יותר והן ייבחנו בדיון ההנהלה. מבחני המיון - ההמלצה מקובלת ויישומה ייבחן עם מכון המיון.