



הכנסת מרכז המחקר והמידע

כ"א שבט תשע"ח
6 פברואר 2018

היבטים בגיוס ומיון מועמדים לשירות המדינה

מסמך זה מוגש ליו"ר ועדת החוקה, חוק ומשפט חה"כ ניסן סלומינסקי, לקראת דיון בנושא "טענות לאי-תקינות מכרזים בשירות המדינה". לבקשת יו"ר הוועדה, ובהמשך לדיונים קודמים שהתקיימו בוועדה, המסמך מתמקד בשני היבטים הקשורים בגיוס כוח אדם לשירות המדינה: משך המכרזים לגיוס כוח אדם וסוגיות הקשורות לבדיקת תקינות המכרזים.

תמצית

מנתוני נציבות שירות המדינה המובאים במסמך עולה, כי בשנים האחרונות התקצר משך הזמן להתנהלות המכרזים בשירות המדינה, בד בבד עם יישום סעיפים שונים ברפורמה לניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה אשר הותנעה לפני כמה שנים. כחלק מהרפורמה נקבע תקן למשך זמן הטיפול במכרז ונראה כי ככלל, שירות המדינה עומד בדרישות התקן, ברוב שלבי המיון. השלב המרכזי בו קיים פער בין התקן לבין זמן הביצוע בפועל הוא ועדת הבוחנים: כך, בעוד התקן קובע כי אורכו של שלב זה בתהליך המיון יהיה 10 ימי עבודה, בפועל הזמן הממוצע נע בין 19-26 ימי עבודה. נציין, כי שלב ועדת הבוחנים זוהה כבר לפני מספר שנים כמעכב מרכזי להתנהלות מכרזים.

בדיקת הטענות הנוגעות לתקינות המכרזים היא מורכבת יותר, וקשה יותר לכמת אותה. במסמך זה התמקדנו בשני היבטים המשויקים לנושא: **נתוני עררים והשגות** המוגשים במסגרת ההליך המכרזי ו**סוגיית מינויים זמניים** (ממלאי מקום ומינוי בפועל).

לעניין עררים והשגות: בשנת 2017, כ-6% מהמועדים שמועמדותם נפסלה (כלומר, שלא עמדו בתנאי הסף למשרה) הגישו עררים. כשליש מהעררים נמצאו מוצדקים. אשר להשגות (שהן בעיקר תלונות על התנהלותה של ועדת הבוחנים), **נתוני 2017 מצביעים על 207 השגות שהוגשו, מתוכן כ-10% (כעשרים השגות) נמצאו מוצדקות.**

לעניין המינויים הזמניים נראה, כי נציבות שירות המדינה מכירה בצורך לצמצם את היקף מינויים אלה, בין היתר שכן הם פוגעים בעיקרון התחרותיות של ההליך המכרזי ועשויים להוות פתח למינויים לא תקינים. נוכח זאת פורסמה במחצית שנת 2016 הנחיית נציב שירות המדינה בדבר הדרכים לצמצום התופעה. עד כה טרם פרסמה הנציבות דוח מעקב בנושא זה, כאשר לדברי הנציבות דוח כאמור צפוי להתפרסם בקרוב. בהקשר זה עולה השאלה **כיצד נערכת הנציבות למדידת היקף המינויים הזמניים והשפעתם על סיכויי הזכייה במכרזים. זאת, נוכח קשיים במדידה זו עליהם הצביעה הנציבות בעצמה כבר לפני כשנתיים.**

1. נציבות שירות המדינה - רקע

נציבות שירות המדינה (להלן: נש"ם או הנציבות) היא ארגון המטה האחראי לתכנונם וניהולם של ההון האנושי והמערך הארגוני בשירות המדינה. הנציבות פועלת מכוח חקיקה ומכוח תקנון שירות המדינה (התקשי"ר).

אגף בכיר בחינות ומכרזים (אב"ם) הוא היחידה בתוך הנציבות האחראית לגיוס, אבחון ומיון תעסוקתי בשירות המדינה. בין היתר, האגף אחראי על קביעת מדיניות בכל הנוגע להליכי הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה; פיקוח ובקרה על ביצוע הליכי המיון במכוני המיון החיצוניים; ניהול וביצוע של חלק מהמכרזים (בדרגות הגבוהות יחסית) ופיקוח ובקרה על מכרזים אחרים; וטיפול בהשגות ופניות ציבור בנושא מכרזי כוח אדם.¹

מאז 2010 מתקיימים באגף תהליכי שינוי ועדכון של סדרי המנהל בניהול ההון האנושי לשירות המדינה. תהליכים אלה הצטרפו מאוחר יותר להיות חלק מהרפורמה הכללית בניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה עליה הוחלט במסגרת החלטת ממשלה מס' 3993 מתאריך 18.12.11.² הצורך ברפורמה בתחום הגיוס נבע מהפער בין מאפייני שוק העבודה הכללי, לבין האופן שבו התנהל גיוס המועמדים לשירות המדינה. בפרט, בהקשר לתהליכי המיון והגיוס, הרפורמה באה לענות על שתי בעיות מרכזיות: משך הזמן הארוך שלקח לאייש משרות בשירות המדינה, אשר הוביל לנשירת מועמדים ראויים; והיעדר מקצועיות מספקת בהליך המכרזי, שבאה לידי ביטוי בכלים אבחוניים לא עדכניים ובשיטות גיוס לא מותאמות למגמות הקיימות בעולם בתחום זה.³

בהתייחס לגיוס כוח אדם, כללה הרפורמה בין היתר את השינויים הללו:⁴

1. פיתוח מערכת טכנולוגית חדשה לפרסום מכרזים ולמיון וגיוס מועמדים באופן מקוון: המעבר למערכת זו העלה באופן משמעותי את מספר המועמדות למשרות בשירות המדינה.
2. הקמת מרכז שירות וסיוע אשר פועל במרבית שעות היממה ומאויש על ידי נציגי שירות מקצועיים. תפקידו לתת שירות בזמן אמת באינטרנט באמצעות צ'ט.
3. שינוי שיטת מיון המועמדים באמצעות פיתוחו של מודול מיון חדש לכל המשרות בשירות המדינה: התפקידים בשירות המדינה (כ-14,000 תפקידים) סווגו לחמישה אשכולות עיסוק בסיסיים לפי מאפייני העיסוקים: מנהלי-מילולי; מנהלי-מספרי; מדעי הטבע-מחקר; טיפולי, טכני-תפעולי-ביצועי; וכן דורגו על פי חמש רמות תפקיד, מתפקיד ביצועי זוטור ועד תפקיד ניהולי בכיר. על פי דרישותיה הותאם לכל סוג משרה, הליך מיון המשלב בין מבחנים קוגניטיביים ומבחנים אישיותיים-התנהגותיים.
4. ביצוע אבחון ומיון תעסוקתי באמצעות מכוני מיון פרטיים: אם קודם הנציבות הייתה זאת אשר העבירה את המבחנים, כיום היא משמשת כגוף מפקח על מכוני המיון אשר מעבירים את המבחנים. שינוי זה נועד לשפר את איכות האבחונים ולקצר את משך זמן המיון.

¹ נציבות שירות המדינה, אגף בחינות ומכרזים - תפקידי האגף, תאריך כניסה: 3 בדצמבר, 2017.

² ראו בהקשר זה את החלטת ממשלה מס' 3993 מתאריך 12.12.11: שיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

³ נציבות שירות המדינה, דוח סיכום פעילות לשנת 2016. ראו גם: משרד מבקר המדינה, דוח ביקורת מיוחד בנושא הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, 2016.

⁴ נציבות שירות המדינה, דוח סיכום פעילות לשנת 2016, יולי 2017.



חלק מהשינויים עליהם הוחלט במסגרת הרפורמה כבר יושמו, חלקם נמצאים בתהליך שינוי וחלקם טרם התרחשו. בהקשר זה נציין, כי בשנת 2016 פרסם מבקר המדינה דוח על הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, בו התייחס בין היתר גם לשינויים בהקשר של הגיוס. מהדו"ח עלה כי **מרבית הסעיפים הנוגעים לגיוס ומיון כוח אדם יושמו, גם אם בעיכוב מלוח הזמנים עליו הוחלט ברפורמה**. המוקד הבעייתי המרכזי עליו הצביע המבקר בהקשר של משך הגיוס הוא השלב של ועדת הבוחנים, וראו להלן.

2. תהליכי מיון וגיוס עובדים לשירות המדינה

ככלל, מועמדים למשרות בשירות המדינה מתמנים בדרך של מכרז פומבי, כאמור בסעיף 19 לחוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט – 1959: "לא יתמנה אדם עובד המדינה אלא לאחר שנציב שירות המדינה הכריז על המשרה בפומבי, על פי בקשת המנהל הכללי או מי שהוסמך על ידו, בין שהתפנתה המשרה ובין שהיא עשויה להתפנות". מרבית המשרות בשירות המדינה אכן מאוישות במתכונת של מכרזים (לרבות ועדות איתור), ומיעוט מבניהן נערכות על בסיס משרות ללא חובת פרסום מכרז, כסטודנטים, מתמחים וסטז'רים (המגיעים לתקופה קצרה).

לפי נתוני נציבות שירות המדינה, בשנת 2017 פורסמו 6,887 מכרזים לכלל המשרות בשירות המדינה (6,642 מכרזים עם מיון ו-245 מכרזי בכירים וועדות איתור), עבורם הוגשו 142,820 מועמדות.⁵ נתוני ארבע השנים האחרונות מוצגים בטבלה 1 להלן.

טבלה 1: מכרזים ומועמדות למכרזים בשירות המדינה, 2014-2017⁶

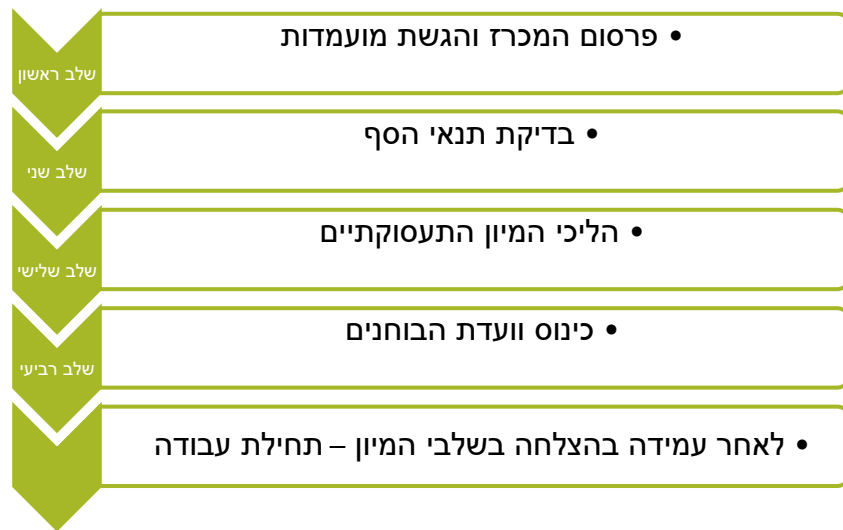
שנה	2014	2015	2016	2017
מס' המכרזים	5,339	4,908	7,020	6,887
מס' המועמדות	137,248	120,671	148,365	142,820

הליך המיון כולל מספר שלבים ומבדקים, בהתאם לתפקיד אליו נבחנים המועמדים; השלב הראשון מתחיל לרוב בפרסום המכרז למשרה בשירות המדינה והשלב האחרון הוא מבחן בעל-פה המתקיים מול ועדת בוחנים.

⁵ חגית לוי, מנהלת תחום תכנון גיוס ומיון באגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה, התכתבות בתאריך 4 בפברואר, 2018.
⁶ נציבות שירות המדינה, דו"ח סיכום פעילות לשנת 2014, יוני 2015; נציבות שירות המדינה, דו"ח סיכום פעילות לשנת 2015, יוני 2016; נציבות שירות המדינה, דו"ח סיכום פעילות לשנת 2016, יולי 2017.



תרשים 1 : השלבים של הליך המיון הסטנדרטי של מועמדים לשירות המדינה



זמני התקן להימשכות שלבי המכרז

כאמור, אחת הבעיות המרכזיות בגיוס כוח האדם לפני הרפורמה הייתה משך תהליך הגיוס. לפי נציבות שירות המדינה, טרם יישום הרפורמה משך הזמן לטיפול במכרז, החל מפרסומו המכרז ועד לכינוס ועדת הבוחנים, עמד על מעל 100 ימי עבודה.⁷

כחלק מהרפורמה נקבעו זמני תקן עבור הימשכותו של כל שלב בתהליך המיון. זמנים אלה נקבעו באמנת שירות (SLA) אשר נחתמה בין נציבות שירות המדינה ואגף התקציבים במשרד האוצר.⁸ לאמנה זו מחויבים כלל הגורמים העוסקים במיון וגיוס ובכלל זה משרדי הממשלה, מכוני המיון ונציבות שירות המדינה. להלן יוצגו שלבי הגיוס השונים, הגורם האחראי על ביצועם ומשך הזמן שהוגדר להם באמנת השירות:

1. פרסום המכרז והגשת מועמדות: הליך המיון מתחיל בפרסום מכרז על ידי אחד ממשרדי הממשלה (או על-ידי נציבות שירות המדינה, במכרזי בכירים) ואיתורו על ידי מועמדים. הפרסום והגשת המועמדות נעשים באמצעות מערכת גיוס מקוונת. אשר ללוחות זמנים - לפני כשנה קוצר משך הזמן בו מתפרסמים המכרזים (הפנימיים, הבין-משרדיים והפומביים) מ-14 ל-7 ימי עבודה. אגף בחינות ומכרזים יזם שינוי זה לאחר שמצא כי מרבית המועמדים מגישים מועמדות בתוך שבוע, ולכן קיצור משך זמן ההגשה לא צפוי להביא לאיבוד מועמדים בתהליך.⁹

⁷ נציבות שירות המדינה, מענה על בקשת המידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר, 2018.

⁸ אמנה זו הופצה בתוך הנציבות ולמשרדים בתאריך 16 בפברואר, 2016. באשר למכרזים פומביים, האמנה חלה על מכרזים שבהם לא הגישו מועמדות יותר מ-200 מועמדים, שהם הרוב המכריע של המכרזים. נציבות שירות המדינה, [דוח סיכום פעילות לשנת 2016](#).

⁹ קיצור משך פרסום המכרז אינו חל על מכרזים למשרות אשר קיים בהם קושי לאתר מספיק מועמדים, כגון למשל מקצוע ההנדסה, או משרות אשר מיועדות לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם על פי חוק, אז מאריכים את משך זמן ההגשה למכרז. גברילה אשכנזי, ראש אגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה, פגישה, 27 בנובמבר, 2017.



2. בדיקת עמידה בתנאי הסף: לאחר הגשת המועמדות, המשרד הממשלתי או יחידת הסמך הרלוונטיים מבצעים בדיקה לגבי עמידה בתנאי הסף שנקבעו במכרז.¹⁰ יצוין, כי שלב זה בהליך המכרז הוגדר במשך זמן רב כגורם המעכב את התנהלות המכרז כולו ועל כן **נקבע תקן זמן של 14 ימי עבודה.**

3. הליכי המיון התעסוקתיים: מועמדים העומדים בתנאי הסף מופנים לביצוע מבחנים קוגניטיביים ו/או מבחנים אישיותיים-התנהגותיים אשר מתקיימים באחד משני מכוני מיון. המבחנים נקבעים לפי מאפייני התפקיד, כאשר אגף בחינות ומכרזים בנציבות עומד בקשר עם מכוני המיון, מנחה אותם ומבקר את עבודתם, בכפוף לנהלי העבודה שנקבעו.¹¹ **יצוין כי כיום הנציבות מגבילה את יכולת ההשפעה של המשרד המגייס על תוצאות האבחון האישיותי, וזאת על מנת לצמצם מקרים של התערבויות שאינן ענייניות. תקן הזמן שנקבע באמנת השירות עבור האבחון הקוגניטיבי הוא 23 ימי עבודה, ועבור האבחון האישיותי-התנהגותי - 28 ימי עבודה.** יצוין, כי מועמד שביצע את הליך המיון למשרה מסוימת ולאחר מכן מבקש להתמודד על משרה אחרת שיש לה הגדרות מיון זהות – יכול לעשות שימוש במבחני המיון שלו למשך שלוש שנים מיום ביצועם.¹²

4. ועדת הבוחנים: לאחר סיום שלב המבחנים, שמונה מועמדים (או פחות) בעלי הציונים הגבוהים ביותר מוזמנים לעמוד בפני ועדת הבוחנים, שהיא השלב הסופי בתהליך המיון אשר לאחריו ובאותו היום בו היא מתקיימת נבחרת המועמד/ת הזוכה.¹³ הרכב ועדת הבוחנים משתנה בהתאם למשרה שעל הפרק, כאשר מספר חבריה נע לרוב בין ארבעה לשבעה.¹⁴ על פי רוב אלה כוללים יושב ראש שהוא נציג של נציבות שירות המדינה אשר אינו מועסק במשרד אליו מתבצע הגיוס, נציג המשרד הנ"ל (הממונה הישיר על העובד שימונה למשרה המוכרזת או מי מטעמו), נציג משרד אחר שהוא עובד מדינה שאינו מועסק על ידי המשרד הנוגע בדבר ונציג ציבור שאינו עובד מדינה.¹⁵ יצוין כי ככלל, כל ועדת בוחנים צריכה לכלול ייצוג שווה לבני שני המינים ובמקרים בהם תנאי זה אינו מתקיים, החלטות הוועדה אינן תקפות.¹⁶ הכללים החלים על החברים בוועדת הבוחנים מפורטים בתקנון שירות המדינה.

תקן הזמן אשר נקבע על מנת לכנס את ועדת הבוחנים הוא 10 ימי עבודה.¹⁷

להלן ריכוז זמני התקן בעבור כל שלב בהליך המכרז. במכרזים בהם לא מתקיימים כל השלבים שתוארו לעיל (ובפרט מכרזים פנימיים ומכרזים ללא חובת מיון) משך הזמן המרבי שנקבע בתקן הוא קצר יותר.

¹⁰ יצוין כי בחלק מהמקרים בהם ישנה תחלופה ניכרת של עובדים או במכרז שבו צפוי להיות מספר רב של מועמדים, רשאי נציב שירות המדינה או מי שהוסמך מטעמו להורות על מיון מקדים של בקשות למשרה. לצורך ביצוע המיון המקדים, יכול לקבוע הנציב מעבר לדרישות הסף, אמות מידה ענייניות, נוגעות למשרה ושוויוניות, שיש בהן כדי להעניק יתרון בבחינת התאמת המועמדים למשרה, אמות המידה, כולן או חלקן. ראו הוראות בהקשר [בתקנון שירות המדינה - פרסום מכרז פומבי](#).

¹¹ אתר נציבות שירות המדינה, [אוגדן הנחיות למועמדים - למשרות בשירות המדינה](#). יצוין כי הנציבות מגבילה את יכולת ההשפעה של המשרד המגייס על תוצאות האבחון האישיותי, וזאת על מנת לצמצם מקרים של התערבויות שאינן ענייניות.

¹² בנוסף, אם טרם חלפה שנה מיום המיון הקודם יילקחו בחשבון ציוניו הקודמים של המועמד והוא לא יהיה זכאי להיבחן בשנית. אם חלפה שנה, אך טרם חלפו שלוש שנים, יכול המועמד לבחור אם להשתמש בציוניו הקודמים או להיבחן מחדש. מתוך מענה הנציבות לבקשת המידע של מרכז המחקר והמידע בכנסת, 21 בינואר, 2018.

¹³ זאת, למעט מקרים בהם קבע נציב שירות המדינה כי יוזמנו יותר מועמדים לשלב זה.

¹⁴ יצוין כי לגבי תפקידים ודירוגים במערכת הבריאות חלים קריטריונים אחרים לבחירת הרכב ועדת הבוחנים. לפירוט ראו בחוזר הנציבות הבא: [הרכב ועדות בוחנים ומיקומן למשרות במערכת הבריאות הממשלתית](#), 11 ביולי, 2013.

¹⁵ להמשך פירוט על הרכב ועדת הבוחנים ראו בפרק 12 [בתקנון שירות המדינה](#).

¹⁶ פרק 12 [בתקנון שירות המדינה](#)

¹⁷ נציבות שירות המדינה, מענה על בקשת מידע של מרכז מחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר, 2018.



טבלה 2: זמני התקן עבור הימשכות כל שלב בהליך המכרז¹⁸

זמני התקן בימי עבודה	גורם אחראי	שלב בתהליך
197	משרד	פרסום המכרז
14	משרד	סיום בדיקת תנאי הסף
1	אגף בחינות ומכרזים	טיפול בהגדרות מיון
23	מכון מיון	מיון שלב א' – מבחן קוגניטיבי
3	אגף בחינות ומכרזים	קו חתך שלב א'
28	מכון מיון	מיון שלב ב' – מבחן אישיותי/התנהגותי
3	אגף בחינות ומכרזים	קו חתך שלב ב'
10	משרד	כינוס ועדת בוחנים
89		סה"כ

לצד זאת, באמנת השירות נקבעו גם זמני תקן עבור טיפול בעררים והשגות (וראו להלן בפרק הבא): 11 ו-40 ימי עבודה, בהתאמה.²⁰

משך התנהלות מכרזים בפועל

כפי שפורט בטבלה לעיל, הזמן התקני המרבי להתנהלות המכרז ממועד פרסומו ועד להתכנסות ועדת הבוחנים הוא כארבעה חודשים (למכרז בו התקיימו כל השלבים שצוינו לעיל). נכון להיום, חלק מהשלבים מתנהלים בהתאם לקבוע בתקן, ואילו באחרים יש עדיין חריגות.

בטבלה הבאה מוצג ממוצע ימי העבודה של שלבי המיון השונים, בחלוקה לפי דרישות המיון למכרזים השונים. יצוין, כי הנתונים מתייחסים למספר כולל של 3,144 מכרזים (פנימיים, בין-משרדיים ופומביים) שהתנהלו והסתיימו בין התאריכים 30.9.2017-1.10.2016. יצוין כי מכרזים ללא מיון (שהם מרבית המכרזים) כוללים מכרזים פנימיים (בהם לרוב בחירת הזוכה נעשית על בסיס ועדת בוחנים בלבד) וכן מכרזים לתפקידים שונים הפטורים ממיון מקדים לפני ועדת הבוחנים.²¹

¹⁸ נציבות שירות המדינה, גיוס ומיון בשירות המדינה – אמנת שירות, 6 בפברואר, 2016.

¹⁹ כאמור בתחילת הפרק משך הזמן שנקבע לאחרונה לפרסום המכרז עודכן וקוצר ל-7 ימים.

²⁰ יוזכר כי ערר יכול להיות מוגש על ידי המועמד כאשר המשרד הבוחן מצא כי אינו עומד בתנאי הסף והשגות מוגשות בנושא תלויות על ועדת הבוחנים.

²¹ דוגמאות למשרות הפטורות ממיון מקדים לשלב ועדת הבוחנים הן משרות בדירוגים מסוימים (רופאים, אחיות, פארא-רפואי ועוד), משרות כפיים (נהגים, חשמלאים, גננים וכיוב'), ומשרות קשות איוש במיעוט מועמדים (כמו מהנדסים, אנליסטים ועוד). מתוך מענה של נציבות שירות המדינה על בקשת המידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר, 2018.



טבלה 3: משך הזמן הכולל של התנהלות המכרזים על פי סוג מערכת המיון בהשוואה לזמני התקן

שנקבעו, אוקטובר 2016- ספטמבר 2017²²

ממוצע ימי עבודה בפועל (ממוצע ימי עבודה בשנת 2016)	זמני התקן להתנהלות המכרז כולו, בימי עבודה	מספר המכרזים	סוג האבחון
*ללא זמן פרסום המכרז וללא השלבים המבוצעים על-ידי הנציבות עצמה – טיפול בהגדרות מיון וקביעת קווי חתך בשני השלבים	*ללא זמן פרסום המכרז, וללא השלבים המבוצעים על-ידי הנציבות עצמה – טיפול בהגדרות מיון וקביעת קווי חתך בשני השלבים	(שיעור מכלל המכרזים)	
38 (40)	20	2,292 (73%)	מכרזים ללא מיון
63 (62)	47	204 (6%)	מכרזים עם אבחון קוגניטיבי בלבד
69 (78)	52	250 (8%)	מכרזים עם אבחון אישיותי בלבד
78 (94)	75	398 (13%)	מכרזים עם שני שלבי מיון

כפי שעולה בטבלה, בכל סוגי המכרזים יש חריגות בממוצע ימי העבודה בפועל לעומת זמן התקן שנקבע, על אף שבמרבית סוגי המכרזים חל שיפור לעומת המצב בשנת 2016. יודגש, כי זמני התקן ומשכי הטיפול המוצגים בטבלה אינם כוללים את זמן פרסום המכרז וכן את השלבים שבאחריות נציבות שירות המדינה עצמה (הגדרות מיון וקביעת קווי חתך בשלבים א' ו-ב'). לדברי חגית לוי, מנהלת תחום תכנון, גיוס ומיון באב"מ בנציבות שירות המדינה, השלבים המצויים באחריות הנציבות הם קצרים, ואינם מהווים גורם המעכב את התנהלות המכרז.²³

לפי נתוני נציבות שירות המדינה, החריגה העיקרית במשך הטיפול במכרזים נמצאת בשלב ועדת הבוחנים. כאמור, התקן קבע כי משך הזמן של שלב זה יהיה 10 ימי עבודה, ובפועל משך הזמן הממוצע נע בין 19 ימי עבודה (במכרזים ללא מיון) ל-26 ימי עבודה (במכרזים עם שני שלבי מיון). לדברי הנציבות, הסיבות העיקריות לחריגות בשלב זה הן: קושי בגיוס נציגים בשל אי זמינות חברי ועדה; סירוב נציגים להשתתף בוועדות וביטולים שמתבצעים ברגע האחרון; עיכובים מכוונים מטעם המשרד וחוסר תכנון נכון של ההון האנושי על ידי המשרדים.²⁴

²² הנתונים מתייחסים לסך המכרזים שנסגרו במהלך התקופה שבין 1/10/16-30/9/17, מכרזים אשר עודם נמצאים בתהליך לא כוללים בנתונים אלו. נציבות שירות המדינה, מענה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע, 21 בינואר, 2018.

²³ חגית לוי, מנהלת תחום תכנון, גיוס ומיון באגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה, שיחת טלפון בתאריך 5 בפברואר, 2018.

²⁴ נציבות שירות המדינה, מענה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר, 2018.



חלק מהפתרונות אשר אגף בחינות ומכרזים מנסה לקדם בהקשר זה הם: צמצום הרכבי הוועדות, הרחבת המאגר של נציגי ציבור, קביעת מועד ועדה מראש בהתאם למופיע באמנת השירות (SLA) ובניית אסטרטגיית חיזוי מכרזים שנתית שתעודכן מידי רבעון.

בתשובת הנציבות למרכז המחקר והמידע של הכנסת הודגש כי שלב ועדת הבוחנים זה הוא באחריות משרדי הממשלה, ולא באחריות הנציבות. עם זאת, הנציבות היא זו שאחראית כאמור על פיקוח ובקרה על המכרזים בשירות המדינה. עוד בהקשר זה יצוין כי דוח מבקר המדינה אשר הוזכר לעיל, שפורסם כאמור בשנת 2016, הצביע כבר אז על עיכובים ביישום סעיפי הרפורמה הנוגעים לעבודת ועדת הבוחנים, לרבות התייחסות לאחריות נציבות שירות המדינה.²⁵ בהקשר זה ציין המבקר כי:

“שלב ההחלטות של ועדות הבוחנים מסיים הליכי מיון מרובי שלבים ועתיירי משאבים, וחשיבותו מהותית מאוד בקביעת איכות של שירות המדינה. נוכח הנאמר בדוח הרפורמה בדבר ההיבטים שהליך הבחירה בוועדת הבוחנים לוקה בהם בחסר, ותשובת נש”ם בעניין - על הגורמים המופקדים על השינויים במערך הגיוס והמיון בנש”ם לשוב ולתכנן את הפעולות הנוגעות לטיובו של הליך הבחירה בוועדות הבוחנים, לקבוע לוחות זמנים לביצוע, גם בהתחשב במשאבים הקיימים, ולפעול לביצוע על פי לוחות הזמנים שנקבעו. בכלל זה על נש”ם לקבוע לאילו מכרזים מתכונת פיצול עבודתה של ועדת הבוחנים מתאימה, ובמידת הצורך - לקבוע מתכונת חלופית”.

מנציבות שירות המדינה נמסר, כי בימים אלו נערך טיוב מקצועי של ועדת הבוחנים, אשר כולל התייחסות הן להליך והן לכלים המקצועיים המשמשים בו.²⁶ המניע לתהליך הטיוב נעוץ בביקורת הרבה שיש על כלי ועדת הבוחנים, במיוחד בהתייחס לתוקף הניבוי שלו ולהטיות השונות אשר נמצאו באופן פעילותה של הוועדה.²⁷ בין השינויים העיקריים הנמצאים בתהליכי הטמעה יצוינו הבאים: שינוי שלבי הוועדה, סדר המעבר על החומרים ואופן ניהול דיון המעריכים; פיתוח טופס תבחינים חדש לתפקידים ניהוליים ולא ניהוליים אשר כולל גם שאלות אפשריות לבחינתם, כתשתית לראיון חצי-מובנה; ומתן הכשרות לחברי וועדות הבוחנים.²⁸

חשוב להדגיש כי המתואר לעיל משקף את משך הזמן הממוצע להתנהלות המכרז, אולם קיימת שונות בין משכי הזמן בפועל בין המשרדים. כמו כן, נתונים אלה אינם משקפים את משך הזמן הלוך לאיגוש משרה, הזמן הכולל מרגע שהתפתה משרה ועד שהיא מאוישת על-ידי מועמד שנבחר על-ידי ועדת הבוחנים הוא ארוך אף יותר.²⁹

²⁵ מבקר המדינה, דוח ביקורת מיוחד בנושא הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, 2016.

²⁶ נציבות שירות המדינה, מענה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר, 2018.

²⁷ ראש אגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה, הגב' גבריאל אשכנזי, פגישה אישית 27 בנובמבר, 2017. התייחסות לקיומן של הטיות הועלתה על הכתב בחוברת “קידום גיוון תעסוקתי: הטיות במיון והערכה – חוברת למרכזי ועדות בוחנים בשירות המדינה”, נציבות שירות המדינה, אפריל 2017.

²⁸ ש.ם.

²⁹ יצוין כי בדוח בקרה מדידה והערכת ביצועים מסכם בנושא קליטת עובד בשירות המדינה לשנת 2017 מצוין כי במשרדי הממשלה לא נמצאה מגמת התייעלות במשך הזמן לקליטת עובד חדש בשירות המדינה.



בהקשר זה נטען, כי התמשכות הליכי המכרזים גורמת לעיתים לנשירת מועמדים ראויים. זאת אף במקרים בהם מועמדים כבר זכו במכרזים אולם ויתרו על התפקיד מפאת משך הזמן שלקח עד שנקראו לאייש אותו.³⁰

במסגרת התכנית הכלכלית של משרד האוצר לשנת 2019 הנדונה בימים אלו, כלולה גם הצעת החלטה בנושא שיפור הליכי הבחינות והמכרזים לכוח אדם בשירות המדינה.³¹ ההצעות אשר הועלו בה לבחינה הן כלהלן:

1. לערוך במקביל את שלב הבחינה הקוגניטיבית הממוחשבת במכרזי כוח אדם ואת שלב הסינון לפי תנאי הסף. זאת במטרה לאפשר למועמד שהגיש את מועמדותו לפני המועד האחרון במכרז להתחיל בהליך המיון.
2. להגדיר כי הצטיינות אקדמית יתרה בתואר ראשון שקולה למעבר לשלב הבחינות בכתב באופן אוטומטי.

בנוסף, מצוין בתכנית כי יינקטו הצעדים הבאים:

1. אגף בחינות ומכרזים יתקין פיילוט להליך מיון חלופי במסגרת מרכזי הערכה, אשר ייתן ביטוי משמעותי יותר במסגרת הליך המיון למרכיב הצרכים המקצועיים של המשרד המגייס (מרכז הערכה משולב). פיילוט זה עתיד להתממש במהלך שנת 2018 במשרדים הבאים: האוצר, המשפטים והתשתיות הלאומיות האנרגיה והמים, אם משרדים אלו יהיו מעוניינים בכך. לדברי נציג אגף התקציבים במשרד האוצר, המניע לצעד זה הוא הרצון להגביר את השפעת המשרד המגייס בבחירת המועמד המתאים לצרכיו מבלי לפגוע בניסיונות לצמצם את משך הזמן להתנהלות המכרז כולו.³²
2. אגף בחינות ומכרזים בנציבות יהיה רשאי לתת פטור מהמבחנים בכתב (שלב א' – המבחן הקוגניטיבי הממוחשב) אם מספר המועמדים שהגישו את מועמדותם לאותו מכרז קטן מ-35.
3. מאגר נציגי הציבור יתוגבר בהתאם לצרכים אזוריים ומקצועיים על מנת לאפשר את זמינות ועדות הבוחנים.
4. מועד שלב הבחינות בעל פה ייקבע כבר בעת זימון למבחני שלב ב' הנערכים במרכז ההערכה. במידה והמשרד המגייס לא יודיע למועמדים על מועד הבחינה בעל פה בתוך 21 ימים ממועד מבחני שלב ב' – תוכל נציבות שירות המדינה להורות על ביטול המכרז.
5. כל משרד או יחידת סמך ממשלתית תוכל לפנות לנציבות שירות המדינה בבקשה כי הנציבות תבצע עבורו איתור אקטיבי של מועמדים לכל מכרז פומבי בשירות המדינה.
6. החל משנת 2019 יעבור ניהול וועדת הבוחנים לפרוטוקול מקוון.
7. ייבחן אם יש מקום להורות על צמצום של נציג אחד בוועדת הבוחנים וככל שיוחלט כך, לתקן את הכללים וההוראות בתקשי"ר בהתאם.

³⁰ רחלי אדרי חולתא, חברה בוועד המנהל של ארגון מעש העוסק בחידוש וחיזוק המגזר הציבורי, שיחת טלפון – 1 בפברואר, 2018.

³¹ החלטות הממשלה – תקציב המדינה לשנת 2019, 11 בינואר 2018.

³² כפיר בטאט, רפרנט מקרו באגף התקציבים במשרד האוצר, שיחת טלפון, 6 בפברואר, 2018.



3. סוגיות הנוגעות לתקינות הליכי המכרזים

מרכז המחקר והמידע של הכנסת התבקש על ידי יו"ר ועדת החוקה, חוק ומשפט, להתייחס גם לטענות בנוגע לאי סדירויות במכרזי כוח אדם (המכונים גם "מכרזים תפורים"). יצוין כי בעוד השיח הציבורי על תופעה זו ער במיוחד, הדרכים לבדוק את קיומה בפועל יותר סבוכות. לכן, פרק זה במסמך אינו בוחן שאלה זו בצורה מקיפה, אלא מתייחס לשתי סוגיות המשיקות לה: **השגות ועררים** אשר הוגשו כנגד הליכי מכרז שהתקיימו וסוגיית **איוש תפקידים על-ידי ממלאי מקום**.

השגות ועררים על הליכי מכרז

טענות לאי תקינות הליך המכרז נחלקות לשני סוגים:

1. **עררים** – אשר מוגשים לנציבות על ידי מועמדים שהמשרד הבוחן מצא כי אינם עומדים בתנאי הסף וברצונם לערער על כך;
2. **השגות** – אשר מוגשות לנציבות במקרים בהם מועמדים מלינים על אי תקינות התנהלותה של ועדת הבחנים, בעיקר לאחר שהוועדה מקבלת את החלטתה (למשל בנוגע להתנהלותה ושיקול דעתה). בינוהל השגות על מכרזי כוח אדם' מרכזים הכללים הנוגעים לאופן הגשת ההשגה והמועד המתאים לכך.³³ הנוהל מבהיר באילו מקרים ההשגה נדחית על הסף ובאילו מקרים מוקפאים הליכי המכרז עד לבירור והחלטת נציבות שירות המדינה בנושא. ככלל, על ההשגה להיות מוגשת על ידי מי שנבחן בפני ועדת הבחנים למשרה המוכרזת ולא יאוחר מ-14 יום ממועד החלטת הבחנים. בירור ההשגות מבוצע על-ידי צוות השגות הפועל במסגרת נציבות שירות המדינה.

טבלה 4: נתוני פסילת מועמדויות והגשות עררים, 2014-2017³⁴

2017	2016	2015	2014	
26,256	33,803	33,480	39,155	סה"כ מועמדויות שנפסלו
1,537	1,430	967	799	מספר העררים שהוגשו
5.8%	4.2%	2.8%	2.0%	שיעור העררים מתוך סך המועמדויות שנפסלו
31.4%	29%	33.3%	26.7%	שיעור העררים אשר נמצאו מוצדקים

מהטבלה עולה, כי מאז שנת 2014 חלה ירידה של יותר מ-30% במספר המועמדויות שנפסלות מדי שנה; עם זאת, **שיעור העררים שהוגשו מתוך סך המועמדויות שנפסלו עלה באופן הדרגתי בשנים אלו**: בשנת 2017, שיעור העררים מתוך המועמדויות שנפסלו עמד על כ-6%, לעומת שיעור של 2% בשנת 2014. **כשליש מהעררים שהוגשו בשנת 2017 נמצאו מוצדקים**.

³³ נציבות שירות המדינה, [השגות על מכרזי כוח אדם](#), יוני 2013.

³⁴ יצוין כי נתונים אלה אינם כוללים מועמדויות למכרזים בסטטוס בתהליך/מכרזים שהוקפאו/מכרזים מבוטלים ומועמדויות שהוסרו. מתוך מענה נציבות שירות המדינה על בקשת המידע של מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר 2018.



לצד זאת, נתוני 2017 מצביעים על 207 השגות שהוגשו, מתוכן כ-10% (כעשרים השגות) נמצאו מוצדקות.³⁵ נתונים אלה דומים לנתוני 2016, בה הוגשו 196 השגות, 11% מתוכן נמצאו מוצדקות. מרבית ההשגות נוגעות למכרזים פנימיים (56%) והיתר מתפלגות בין מכרזים פומביים (39%) ומכרזים בין-משרדיים (5%).

לפי נציבות שירות המדינה, כאשר מתקבלות השגות באגף בחינות ומכרזים, האגף עורך בדיקה של תקינות ניהול ועדת הבוחנים, תוך מתן דגש לטענות המועלות. בבדיקה מתבררים נושאים כגון תקינות הרכב ועדות הבוחנים, הבאת כלל המידע הרלוונטי בפני חברי הוועדה, תקינות מתן הציונים, מתן העדפה מתקנת, תקינות וסבירות החלטת הוועדה ונימוקה, שיקולים זרים בבחירה ועוד. בהתאם, הגורמים המעורבים בוועדת הבוחנים ובכלל זה חבריה, מרכזת הוועדה והמשרד, נדרשים לספק, בהתאם לצורך, התייחסות לסוגיות הנבדקות.

מתשובת אגף בחינות ומכרזים למרכז המחקר והמידע של הכנסת עולה, כי המקרים בהם הוצדקו ההשגות היו עקב הסיבות הבאות: אי שקילת מידע משמעותי/פלילי, אי קיום דיון בנוגע לכלל המועמדים, ראיון על ידי מעריכים שונים, החלטת ועדה לא מנומקת לפי הצורך, אי מתן העדפה מתקנת ומציאת פגם בהרכב הוועדה.

כאשר הנציבות מוצאת כי השגות הן מוצדקות, עומדים לרשותה, בין היתר, הכלים האלה: כינוס ועדת הבוחנים בשנית באותו הרכב או בהרכב חדש, עם הממונה על המשרה המוכרזת או בלעדיו; כינוס ועדת הבוחנים בנציבות שירות המדינה; כינוס ועדת הבוחנים במשרד הראשי (במקרה של משרד הבריאות); ביטול המכרז ופרסומו מחדש; שליחת בקר מטעם נציבות שירות המדינה לוועדת הבוחנים; בקשה לקיום בירור במשרד; הסבת תשומת לב הגורם הרלוונטי לפגם שנפל ואף הערה; העברה לאגף המשמעת לפתיחה בחקירה או בירור; פרסום או ריענון חוזרי הנציבות.

לעניין משך הטיפול בהשגות ובעררים, הרי שדוח סיכום הפעילות של הנציבות לשנת 2016 מצביע על כך שבאותה שנה הזמן הממוצע לטיפול בהשגות עמד על 37 ימים, כאשר זמן היעד שהוגדר בתקן הוא 40 ימים. אשר לעררים – בשנת 2016 הזמן הממוצע לטיפול בעררים עמד על 11 ימים, זמן אשר גם הוא עומד ביעד שנקבע.³⁶

לדברי הנציבות, מלבד טיפול בתלונות שמתקבלות, אגף בחינות ומכרזים גם מקיים בקרות יזומות במשרדים, הן על-ידי נוכחות בוועדות הבוחנים ובדיקת תקינות התנהלותה והן באמצעות בקרה ממוחשבת של נתונים קיימים, לרבות בדיקת הרכב הוועדה, השתתפות נציגי ציבור, אופן רישום הפרוטוקול ועוד.

איוש משרות באמצעות מילוי מקום

ככלל, כאמור, תפקידים בשירות המדינה מאוישים באמצעות מכרזים. עם זאת, במקרים מסוימים נוצר צורך במילוי של משרה לזמן מוגבל, בין אם כמילוי מקום בשל היעדרות עובד (חופשת לידה, למשל), או בשל התפנות משרה באופן בלתי צפוי (למשל בשל עזיבה של עובד) או צפוי (פרישת עובד לדוגמה). במקרים אלו קיימות שלוש אפשרויות לאיוש זמני של המשרה (תחת מגבלות וסייגים שונים, לרבות לעניין משך

³⁵ נציבות שירות המדינה, מענה על בקשת מידע של מרכז מחקר והמידע של הכנסת, 21 בינואר, 2018.

³⁶ נציבות שירות המדינה, דוח סיכום פעילות לשנת 2016, יולי 2017.



1. להטיל את התפקיד באופן זמני על עובד מדינה אחר, נוסף על תפקידו הרגילים;
2. למנות עובד לתפקיד במינוי בפועל: להורות לעובד למלא, במעמד של ממונה בפועל, את כל התפקידים של המשרה במשרדו או במשרד אחר, כאשר נושא המשרה נעדר מעבודתו או כאשר המשרה פנויה. משרד רשאי למנות בפועל עובד שלו לתקופה שלא תעלה על שנה, וכל עוד החלו כבר בהליכים למילוי קבוע של המשרה.
3. להעסיק זמנית אדם שאינו עובד מדינה כממלא מקום, כמילוי מקום במשרה פנויה, או כמילוי מקום של עובד הנעדר מתפקידו באופן זמני. העסקה בדרך זו תיעשה תחת תנאים ומגבלות לעניין המשרה ולעניין האפשרות לקיים מכרז באותו מועד. יצוין, כי על מילוי מקום לא חלה חובת מכרז, אולם על פי הוראות התקשי"ר, על המשרד לוודא כי מתקיים הליך בחירה שוויוני, הגון ושקוף ככל האפשר לאיתור המועמד המתאים.

בשנת 2016 פרסם מבקר המדינה דוח על מינוי עובדים בכירים בשירות המדינה.³⁸ בדוח התייחס המבקר למינויים שנעשו בשנים 2011-2014, ובין היתר גם לסוגיית איוש משרות באופן זמני. לפי הנתונים שבחן המבקר, **כשני שלישים מעשרות העובדים שמונו במינוי בפועל לתפקידים בכירים והתמודדו במכרזים שהתפרסמו על התפקיד שבו כיהנו - זכו בתפקיד**. כפי שנכתב בדוח המבקר, נתונים אלה עשויים ללמד על היתרון שמקנה מינוי זמני למי שמונה באמצעותו, שכן סיכויו לזכות במכרז גבוהים יותר. אמנם דוח המבקר התמקד במינוי בכירים, אולם נראה כי סוגיה זו, כלומר היתרון שיש למועמדים המכהנים במינוי בפועל, נכונה גם עבור מכרזים אחרים.

בעקבות דוח המבקר נכתב בנציבות מסמך מדיניות בנושא "אצילת סמכויות להעסקת עובדים באופן זמני לצורך מילוי מקום", ובעקבותיו נוסחה גם הנחיית הנציב למשרדים באותו נושא.³⁹ הנחייה זו פורסמה בחודש יולי 2016 ובין היתר, נכתב בה כי:⁴⁰

"התופעה של העסקת עובדים למילוי מקום תקופות ארוכות בשירות המדינה הנה תופעה נפוצה ובעייתית ממספר טעמים: ראשית, העסקת עובד לפני מכרז באמצעות מילוי מקום מקנה לו יתרון במכרז ופוגעת בעיקרון השוויון העומד בבסיס המכרז. שנית, העסקה במילוי מקום ללא מכרז עשויה להוות פתח למינויים לא תקינים בשירות המדינה, בהיעדר כלי פיקוח וכללים מתאימים. שלישית, העסקת עובדים ללא מכרז תקופות ארוכות אף פוגעת בזכויות העובדים המועסקים בדרך זו."

במסגרת הנחיית הנציב, פורטו דרכים לצמצום הצורך להעסיק עובדים במילוי מקום ללא מכרז, וכן פורטו הכללים החדשים להעסקת עובדים במילוי מקום במסגרת אצילת הסמכויות למשרדים והליכי הפיקוח והבקרה על יישום המדיניות שנקבעה. בין היתר נקבע כי "אצילת סמכויות מנציבות שירות המדינה

³⁷ משרד מבקר המדינה, דוח שנתי 66ג': נציבות שירות המדינה - מינוי עובדים בכירים בשירות המדינה, 2016.

³⁸ משרד מבקר המדינה, דוח שנתי 66ג': נציבות שירות המדינה - מינוי עובדים בכירים בשירות המדינה, 2016.

³⁹ נציבות שירות המדינה, הנחיית נציב: אצילת סמכויות העסקת עובדים באופן זמני לצורך מילוי מקום, 18 ביולי, 2016.

⁴⁰ שם.



למשרדי הממשלה בנושא זה צריכה להתבצע בהירות רבה, תוך שמירת העקרונות המנחים להבטחת תקינות המינויים וצמצום האפשרות להעסקת ממלא מקום ללא מכרז, רק למקרים יוצאים מן הכלל.⁴¹

הדרכים לצמצום הצורך במילוי מקום ללא מכרז כפי שנקבע בהנחיית הנציב הם כלהלן: תכנון כוח אדם והליכי מכרזים על מנת להיערך למקרים בהם צפוי עובד להיעדר ממשרתו באופן זמני או קבוע; עידוד השימוש במכרזי עתודה ומכרזים קיבוציים לצורך צמצום הצורך בהעסקת ממלאי מקום וכן לצורך בחירת ממלאי מקום בהליך של מכרז; החרגת העסקת ממלא מקום שנבחר במכרז מהתנאים וההגבלות על מילוי מקום⁴²; חובת מכרז לאיוש משרות המתפנות באופן זמני לתקופה ארוכה; חובת מכרז לאיוש משרה של עובד שנבחר לתפקיד אחר ונמצא בתקופת ניסיון; מניעת העסקת ממלאי מקום כתוצאה מהקפאת קליטת עובדים חדשים לשירות המדינה; פיתוח הכלי של הטלת תפקיד (באופן נוסף לתפקידו של אחד העובדים) ומתן תגמול כספי.

מרכז המחקר והמידע של הכנסת פנה אל הנציבות על מנת לברר כיצד מיושמת הנחיית הנציב ובפרט: כיצד מתבצע תהליך איסוף הנתונים ומדידת צמצום התופעה. לפי תשובת הנציבות, עד כה לא נערכה ביקורת על יישום ההנחיה האמורה מבחינת הנתונים, שכן לא חלף די זמן לבדיקת השפעתה.⁴³ כיום, בחלוף שנה וחצי מאז פרסום ההנחיה, נכתב בנציבות דוח אשר מסכם היבטים הקשורים בהעסקה של ממלאי מקום בהתייחס לתקופה הנתונה, אשר עתיד להתפרסם בקרוב.⁴⁴

במסגרת מסמך הנציבות בנושא "אצילת סמכויות להעסקת עובדים באופן זמני לצורך מילוי מקום" אשר צוין לעיל, הוערך מספר המכרזים בהם כבר מועסק עובד באופן זמני על בסיס קיומה של הערה במכרז: "במשרה מועסק עובד". מדידה זו העלתה כי ב-45% מהמכרזים הפומביים שפורסמו בין השנים 2011-2014 הופיעה הערה זו. לצד זאת צוין, כי מדד זה אינו משקף באופן מהימן את מספר המכרזים בהם כבר מועסק עובד באופן זמני, שכן קיימת שונות רבה בין המשרדים באשר לציון או אי ציון ההערה כאמור במכרזים. יתר על כן, גם כאשר מצוינת הערה זו (כך לפי המסמך), לא תמיד מדובר במילוי מקום, אלא לעיתים ההערה מתייחסת לכך שהעובד הקודם בתפקיד טרם סיים את תפקידו.⁴⁵

מרכז המחקר והמידע של הכנסת ביקש להבין את האופן בו הנציבות מבצעת את הבדיקה הנוכחית לגבי מינויים כאמור, בעקבות ההנחיה שפורסמה בשנת 2016. מתשובת הנציבות עולה חוסר בהירות באשר לדרך ביצוע הבקרה. נראה, כי הנציבות מתבססת על אותה שיטה בה נעשתה הבדיקה הקודמת (כלומר: קיומה של ההערה "במשרה מועסק עובד"), זאת על אף חוסר המהימנות שלה. בהקשר זה עולה השאלה כיצד נערכת הנציבות למדידת היקף המינויים הזמניים והשפעתם על סיכויי הזכייה במכרזים. זאת, נוכח קשיים במדידה זו עליהם הצביעה הנציבות בעצמה כבר לפני כשנתיים.

כתיבה: מיכל לרר

אישור: אורלי אלמגור-לוטן, ראש צוות

⁴¹ ש.ם.

⁴² הגבלות אלה כוללות העסקה באופן זמני, שלילת הזכאות להתמודד על מכרזים פנימיים ובין-משרדיים ועוד.

⁴³ אפרת לוי רוזנברג, סגנית מנהלת אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, שיחת טלפון בתאריך 5 בפברואר, 2018.

⁴⁴ ש.ם.

⁴⁵ אפרת לוי רוזנברג, סגנית מנהל אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, שיחת טלפון בתאריך 5 בפברואר, 2018.

