

#### ד. סיכום וריכוז המלצות הביקורת

נושא גיוס העובדים, שהינו בעל חשיבות רבה להצלחתו של התאגיד, הוא תחום שבו חלו שינויים מהותיים לאורך השנים, בפרט לאור הסיטואציה של גוף חדש, שעבר תקופת הקמה מורכבת. כיום הנושא מרוכז ומטופל ע"י יחידת הגיוס, שיש לה שליטה טובה על הנושא, וכן היא פועלת גם להנחיה של המנהלים בחטיבות המבקשים לאייש משרה ביחידות, על מנת לשפר ולייעל את תהליכי הגיוס.

הדוח מאזכר קיומם של כללים לגיוס עובדים אותם קבעה המועצה (גיוס במסלול פטור), שאושרו ב-2019 ולאחרונה עודכנו, וכן נוהל עבודה פנימי לגיוס עובדים שלאחרונה אושר בוועדת כ"א. הביקורת מוצאת כי הנחלים הקיימים היום (עם העדכונים שנכנסו לאחרונה) עונים בצורה טובה על הסדרת התהליכים בנושא.

במסגרת הבדיקה, הביקורת ערכה בדיקת עומק למדגם של 24 תהליכי גיוס, 10 במסלול מכרז ו-14 במסלול פטור ממכרז. מרביתם נמצאו תקינים. יחד עם זאת, נמצאו 2 מקרים של גיוסים במכרז שלגביהן הביקורת העלתה שאלות מהותיות לגבי תקינות ההליכים, כפי שפורט בגוף הדוח, וכן היו הערות נקודתיות ורוחביות למספר מקרים אחרים שנדגמו.

#### לחלו ריכוז הערות והמלצות הביקורת, נוסף על הפירוט שניתן בדו"ח:

##### I. המלצות בנושאי מדיניות, כללים ובקורת

1. לעניין הנוהל הפנימי שחובר – יש לציין לחיוב כי הינו מקיף ומהווה כלי הדרכה טוב למנהלים בתאגיד. יש להשלים את התיקונים שסוכם ולאשרר הנוהל בוועדת כוח אדם.
  2. לעניין הכללים אותם קבעה המועצה (גיוס במסלול פטור), יש להשלים את אישור עדכון הכללים שנדונו באחרונה בשנית, כמו כן יש לקדם את הפרסום ברשומות של רשימת המשרות שבמסלול הפטור.
  3. לעניין המשרות שהוגדרו בפטור ממכרז – לדעת הביקורת, רשימת המשרות הנכללות בפטור מהליכי גיוס, אף שצומצמה באחרונה, עדיין הינה רחבה (331.5 תקנים). מומלץ להעלות בשנית את נושא צמצום המשרות שבפטור ממכרז לדיון בוועדת כ"א.
  4. לעניין מכרזים פנימיים – כיום אין מכרזים פנימיים בתאגיד, ולעניין זה יש השלכות על תהליכי קידום עובדים. מומלץ לקיים דיון בוועדת כוח אדם בעניין המדיניות בנושא של אפשרות למכרזים פנימיים וההשלכות של כך על גיוס מבחוץ.
  5. מקומה של יחידת הגיוס – הביקורת רואה בין תפקידיה של יחידת הגיוס, מעבר לליווי המקצועי, גם כנקודת בקרה חשובה בתהליך שמטרתה הסדרת התהליכים ועמידה על רגישויות שונות בתהליך. יש בכך מורכבות מסויימת, בהיותה של היחידה גם חלק מהתהליך שאותו היא מבקרת. על כן, יש לחקדש חשיבה להגדרת תפקיד היחידה, וכן לסמכויותיה בכל הנוגע לבקרה על סוגים שונים של הליכי גיוס, וכן הסמכות לעצירת התהליך במקרים חריגים.
- כמו כן, כחלק מהבקרה הנדרשת, מומלץ כי סמנכ"לית משי"א תאשר את הצמתים המרכזיים בתהליכי הגיוס למשרות ניהוליות בתאגיד, החל מראש אגף ומעלה (אישור דרישות הסף, אישור הרכב צוות הבוחנים וכדומה).

## II. המלצות בענייני נהלי עבודה בעבודתה של יחידת הגיוס

6. קביעת תנאי סף – הביקורת רואה בחיוב את היוזמה לגבש "ספר משרות", שיקבע תנאי סף אחידים ככל שאפשר למשרות בתאגיד, ויסייע בהסדרת עבודתה של יחידת הגיוס. במסגרת זאת, יש לאפשר ליחידת הגיוס סמכות לעדכון של תנאי הסף לגיוס, לאור שינויים ארגוניים ולאור מגעים עם הצוות המקצועי, אך תוך בקרה של כך ע"י מנהלת משי"א ותוך מתן נימוק כתוב לשינוי התנאים.
7. קביעת הרכב צוות הבחינה – במקרים בהם עולה חשש של יחידת הגיוס שצוות המראיינים אינו מאפשר מצב שיויוני ואובייקטיבי בהערכת המועמדים, או במקרים בהם מדובר בתחום מקצועי ספציפי, מומלץ כי יחידת הגיוס תבחן את התאמת צוות הבחינה, עם אפשרות לזמן חבר חיצוני/יועץ מהתחום המקצועי.
8. מיעוט מועמדים – לגבי משרות ברמת ראש אגף ומעלה, ככל ויהיו מקרים בהם ישנו מיעוט של מועמדים שניגשו למכרז למשרה, או מקרים בהם לאחר סינון המועמדים נותרים פחות מ-3 מועמדים למשרה בדרג זה – מומלץ כי תיעשה בדיקה לגבי הסיבות למיעוט המועמדים, ובחתיאם לתוצאות הבדיקה יבחנו האפשרויות לתארכת משך פרסום המכרז ואו הרחבתו.
9. חוות דעת של ממליצים – בתאגיד נהוג לשוחח עם ממליצים רק במצבים של התלבטות בין מועמדים או לגבי התאמת המועמד למשרה. לדעת הביקורת, מדובר בכלי חשוב שיכול לתרום לתהליך, ועל כן מומלץ לערוך באופן קבוע שיחה עם ממליצים לגבי מועמדים אחרונים לתפקיד בדרג ראש אגף ומעלה.
10. פערים בתיעוד הקיים – נמצאו מספר מקרים של הליכי גיוס בהם היו פערים בין מספר המועמדים למשרה שהיו רשומים במערכת הממוחשבת (מערכת "אדם") לבין מספר המועמדים הרשום בפרוטוקול הועדה. יש להקפיד על תיעוד מתואם בין כל הרשומות במשי"א.
11. העדר תיעוד לסינון שהתבצע – נמצאו מקרים בהם לא תועדו סינונים שנעשו, בעיקר לגבי סינון של עמידה בתנאי סף. בחלק מהמקרים נעשו סינונים בהיקף משמעותי ע"י המנהלים המקצועיים ואולם הם לא נדרשו לנמק בכתב את תוצאת הסינון. מומלץ להקפיד לתעד סינונים שנעשים, עם הנמקות, באופן שניתן יהיה לשחזר כעבור זמן מדוע מועמד לא הוזמן לראיון.
12. העדר אישור מנכ"ל לגיוסים בפטור מסעיף 4 – במסגרת הבדיקה המדגמית עלה כי יחידת הגיוס אינה פונה לקבלת אישורו של המנכ"ל על גיוסים שנעשו במסלול זה. יש להקפיד על קבלת אישור מנכ"ל על גיוס במסלול זה, בחתיאם לאמור בכללים.
13. מילוי שאלונים ע"י המועמדים – נמצאה אי הקפדה לגבי שאלון של מועמדת. המקרה העלה ספקות לעניין חשיבותו של השאלון. הואיל ובשאלון ישנו מידע חשוב על המועמד, לבד מניגוד עניינים (שעל כך בלבד ביקשו להקפיד), מומלץ לשקול בשנית חוויתור על מילוי השאלון.
14. ניקוד תיק עבודות או מטלה – נמצא מקרה בו ניתן ניקוד על תיק עבודות ע"י גורם יחיד. מומלץ להימנע ממצבים שכאלה ובמקרים חורגים בהם רק גורם אחד מנקד – ירשם נימוק לכך בפרוטוקול.
15. פרסום משותף למספר משרות – נמצא מקרה בו יחידת הגיוס איחדה את הפרסום ל-3 משרות, אף שהמשך התהליך הופרד וקוימו ראיונות נפרדים למשרות. סיטואציה זו יצרה סרבול ברישום ובמעקב אחר הליכי המיון במערכת הממוחשבת שרשמה גיוסים אלה תחת אותו מספר משרה. מומלץ לנהל הרישומים במערכת הממוחשבת לכל מישרה בנפרד.

16. העדר היענות של מועמדים – ב-2 מקרים של גיוסים במדגם שנבדק, נמצא כי באחד משלבי המיונים שנעשו למועמדים, לא הייתה היענות של מועמדים בהיקף ניכר לפנייה שנעשתה אליהם ע"י יחידת הגיוס. במקרה אחד מדובר על בקשה להבהרות (כ-15 איש לא השיבו) ובמקרה השני מדובר על בקשה לביצוע מטלה מקצועית (כ-13 איש לא ענו). הביקורת סבורה שהיקף אי היענות במקרים אלה היה צריך לעורר דרישת בירור ביוזמת יחידת הגיוס. מומלץ כי בעתיד במקרים מעין אלה, ייערך בירור ממצה, חן לצורך החלטות על המשך התהליך והן כדי ללמוד מכך לבאות. חשוב לתעד את תוצאות הבדיקה בפרוטוקול.

17. טיפול במועמדות שהוגשה לאחר התאריך הקובע – נמצא מקרה של מועמד שהגיש מועמדות באיחור של יום מתאריך סיום המכרז, ולמרות זאת מועמדותו נבדקה. יש לחקיד על בקרות נאותות לעניין הגשות באיחור של מועמדים, לרבות חסימה במערכת המיון.

### III. המלצות הנובעות ממקרים שבחם עלו חריגות בחליכי גיוס

18. הערות הביקורת לעניין 2 מבין המכרזים שנדגמו – הביקורת העלתה שאלות מהותיות לגבי הליכי שני מכרזים: לתפקיד [REDACTED] ולתפקיד [REDACTED]. לאור ההערות שהוצגו בעניין שני המכרזים שלעיל, עולה שאלה של תקינות ההליכים בשל מה שלדעת הביקורת נראה כחוסר סבירות בולט. עקב הזמן שחלף מאז המינויים לשני התפקידים (כשנה בתפקיד [REDACTED], מעל שנה בתפקיד [REDACTED]), יש ספק אם ניתן לתקן המצב בדרך של פתיחת מכרז חדש. הביקורת סבורה שעל הנהלת התאגיד לגבש עמדתה במקרים חריגים אלה, בהתחשב בתיפקודם הנוכחי של ראשי האגפים שנבחרו ובלווי של חוות דעת משפטית שראוי לבקש לעניין זה.

## התייחסות המנכ"ל

ו' חשון תשפ"ב  
12 אוקטובר 2021

לכבוד  
ר"ח (משפטנית) אילה ורדי  
המבקרת הפנימית

אילה שלום,

### הנדון: ז"ח הביקורת הפנימית בנושא תהליך גיוס עובדים לתאגיד

- א. עברתי על מסקנות הבדיקה יחד עם סמנכ"לית מש"א ואכן, כפי שכתבה גם [REDACTED], מרבית ההמלצות בדוח מקובלות ותיושמה.
- ב. בטרם נתייחס לגופן של המסקנות, אציין כי אני מוצא חשיבות רבה בקידום עובדים מתוך התאגיד. יש בכך לתרום רבות לשימור עובדים מצוינים, לסימון אופק תעסוקתי ולהעלאת המוטיבציה בעבודה, על אחת כמה וכמה כאשר יתר הכלים לשימור עובדים בתאגיד מוגבלים מאוד.
- ג. נושא זה מצוי בחודשים האחרונים במו"מ עם ועד העובדים כחלק מההסכם הקיבוצי העתידי להיחתם.
- ד. מקריאת טיוטת הביקורת עולה הרושם כי לטענת הביקורת, בשתי המשרות הבכירות שנבדקו בחטיבת הכספים, הותאם המכרז למידותיהם של עובדים קיימים. מדובר בטענה חמורה מאוד הצריכה להיתמך בממצאים ברורים - ואינני בטוח כי ממצאים אלו הוצגו בדוח. לעובד תאגיד המתמודד על משרה מול מתמודדים חיצוניים יש יתרון כמו גם חיסרון וניתן ללמוד זאת גם ממקרי עבר בהם מתמודדים מתוך התאגיד לא התקבלו למשרות הגם שבשני המקרים שנבחנו הביקורת לא הצביעה על מועמדים חיצוניים שניסיונם התאים יותר.
- ה. בעניין צמצום רשימת המשרות הפטורות ממכרז, במסגרת דיונים אחרונים בנוסח הכללים אכן צומצמה משמעותית רשימת המשרות הפטורות ממכרז.
- ו. אני עומד לרשותך לשאלות ו/או הבהרות נוספות ככל שתידרשנה.

בברכה,  
אלדד קובלנץ  
מנכ"ל