

דוח מבקר המדינה | אייר התשפ"ב | מאי 2022



משרד החוץ

התכנון והניהול של משאבי האנוש במשרד החוץ - ביקורת מעקב



התכנון והניהול של משאבי האנוש במשרד החוץ - ביקורת מעקב

רקע

תקן משאבי האנוש של משרד החוץ (המשרד) נקבע בהסכם קיבוצי מיוחד שנחתם בשנת 1993 בין ממשלת ישראל והנהלת המשרד ובין הסתדרות העובדים הכללית החדשה¹. הוראות ההסכם עוגנו בתקנון שירות החוץ² (התקנון), ולפיו תקן העובדים הקבועים במשרד נחלק לפי דירוג המשרות, בהתאם לתפקידיהם ולהתמחותם של העובדים: (א) עובדים בשירות החוץ המדיני; (ב) עובדים בשירות החוץ המינהלי; (ג) עובדים בשירות המינהלי. אגף הון אנושי והדרכה במשרד החוץ (אגף מש"א) מופקד על ניהול העובדים הקבועים במטה ובנציגויות בחו"ל (הנציגויות) ועל תכנון היבטי משאבי האנוש של המשרד. בינואר 2022 מצבת העובדים הקבועים של המשרד (כולל צוערים ולמעט אבטחה) כללה 628 עובדים במטה ו-335 שליחים בנציגויות³. דוח זה הוא דוח מעקב אחר תיקון הליקויים שנמצאו בביקורת משרד מבקר המדינה משנת 2015 בנושא "התכנון והניהול של משאבי האנוש במשרד החוץ" (הביקורת הקודמת) ויישום ההמלצות שצוינו בדוח בנושא זה (הדוח הקודם)⁴. בביקורת הקודמת בדק משרד מבקר המדינה את ניהול תקן המשרות ומצבת כוח האדם במשרד החוץ, התכנון הרב-שנתי של ההון האנושי והטיפול השוטף בענייני העובדים. כן נבדק אופן היישום של חלק מההמלצות שפורסמו בדוחות מבקר המדינה משנים קודמות.

- 1 בעקבות סכסוכי עבודה שפרצו במשרד החוץ בשני העשורים האחרונים נחתמו במרץ 2008, ביוני 2011 ובנובמבר 2014 הסכמים קיבוציים נוספים בין הממשלה ובין הסתדרות העובדים הכללית החדשה ועובדי המשרד.
- 2 תקנון פנימי המאגד את נוהלי משרד החוץ.
- 3 התקן לשנת 2022 היה 1,037 משרות, לא כולל שליחי אבטחה, עובדים מקומיים, עובדים במשרות אמן, מתמחים, מתנדבי השירות הלאומי וסטודנטים.
- 4 מבקר המדינה, **דוח שנתי 165** (2015), "התכנון והניהול של משאבי האנוש במשרד החוץ", עמ' 767 - 803.



נתוני מפתח

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1,600 | 335 | 963 | 1,037 |
| מספר השליחים, עובדי אית"ן ועובדי מדינה אחרים ובני משפחותיהם שהמשרד פעל לחסן ממרץ ועד מאי 2021 בשני חיסונים נגד נגיף הקורונה | מספר השליחים בנציגויות נכון לינואר 2022. תקציב השכר השנתי שלהם לשנת 2021 עמד על 247 מיליון ש"ח | מצבת העובדים במשרד נכון לינואר 2022 (כולל צוערים ולמעט אבטחה) | מספר המשרות בתקן עובדי משרד החוץ לשנת 2022 (כולל צוערים ולמעט אבטחה) |
| 23% | 6% | 7% | כ-12% |
| מ-287 הצוערים שנקלטו במשרד בשנים 1997 - 2017 עזבו אותו בתקופה זו | שיעור המשרות שלא אוישו בשירות המדיני במטה המשרד | שיעור המשרות הלא מאוישות בנציגויות | הקיטון במספר המשרות שבתקן עובדי המשרד משנת 2012 ועד לינואר 2022 |

פעולות הביקורת

בחודשים פברואר עד נובמבר 2021 ביצע משרד מבקר המדינה ביקורת מעקב בעניין יישום ההמלצות שצוינו בדוח הקודם. הביקורת נעשתה במטה משרד החוץ. בדיקות השלמה נעשו באגף הממונה על השכר והסכמי העבודה במשרד האוצר ובנציבות שירות המדינה (נש"ם). בדוח הנוכחי מובאים ממצאי ביקורת המעקב אחר תיקון הליקויים העיקריים שצוינו בדוח הקודם.





תמונת המצב העולה מן הביקורת



מיפוי צורכי יחידות המשרד במטה ובנציגויות בתחום התקינה - בדוח הקודם צוין כי יש להוסיף לתקן הנציגויות 127 משרות של שליחים, כדי להגשים את יעדי המשרד בתחום המדיני. כמו כן, לא נמצאו ברשות המשרד תוכניות להתאמת פעילותו לכוח האדם המצומצם הפועל בו, נוכח המחסור הניכר במשרות בתקן שירות החוץ. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה, עם זאת מספר המשרות בנציגויות לפי התקן ירד מ-424 בשנת 2012 ל-366 בינואר 2022, הגם שנוספו שבע נציגויות בשנים אלו, ומספרן עלה מ-101 ל-108.



תקן המשרד ואופן רישומו - בדוח הקודם צוין כי אין התאמה מלאה בין רישום המשרות במערכת הפנימית של משרד החוץ לבין הרישום במערכת מרכב"ה. בנסיבות אלו אין בידי נציבות שירות המדינה (נש"ם) נתונים מלאים ועדכניים על ניהול התקן ומצבת כוח האדם במשרד החוץ, ובשל כך נפגעים הבקרה והמעקב שהיא עושה על פעילות אגף מש"א בתחומים אלו. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה - בכל הנוגע לעובדי מטה משרד החוץ, קיימת בדרך כלל התאמה בין נתוני המערכת הפנימית למערכת המרכב"ה, כך שנש"ם חשופה באופן מלא לכל נתוני העובדים במטה. עם זאת, בתקופת הקיץ שבה מתבצעת תחלופת עובדים בין המטה לנציגויות הכוללת כ-25% - 30% מהעובדים, נוצרים פערים ואין חפיפה מלאה בין הנתונים הקיימים במרכב"ה לאלו שבמערכת הפנימית. בנוגע לעובדי המשרד בנציגויות, לא קיים מנגנון התאמה בין המערכת הפנימית למרכב"ה. נוכח זאת נש"ם אינה יכולה לבצע בדיקות עצמאיות ולקיים בקרה על ניהול כוח האדם בנציגויות, ונדרשת לפנות למשרד החוץ מדי פעם בפעם לקבלת מידע עדכני. דבר זה מקשה עליה למלא את תפקידה באופן עצמאי.



מצבת כוח האדם בנציגויות בחו"ל - בדוח הקודם צוין כי הנציגויות היו מצויות בתת-איוש של 32 משרות, שהן יותר מ-8% מהמשרות המיועדות לעובדי שירות החוץ בחו"ל (382 משרות). בביקורת המעקב עלה כי הליקוי לא תוקן, זאת על אף המכרזים שפרסם המשרד. בינואר 2022 אוישו בפועל בנציגויות 335 משרות, לעומת תקן של 366 משרות בנציגויות, דהיינו 31 משרות לא אוישו. יוצא אפוא כי שיעור המשרות שלא אוישו בנציגויות נותר 8%, כפי שצוין בדוח הקודם. עוד עלה כי בהתאם לנתוני משרד החוץ מנובמבר 2021, שיעור הנציגויות המאושות על ידי שני שליחים ומטה מכלל הנציגויות היה כ-50%.



מינוי עובדים למשרות משולבות בנציגויות - בדוח הקודם צוין כי כמחצית המשרות המשולבות (תפקיד מדיני, קצין מינהלה וקונסול קונסולרי) מאוישות בידי עובדי שירות החוץ המינהלי, אף על פי שהם לא הוכשרו למלא תפקידים מדיניים. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה. בתקן משרד החוץ הוגדרו שבע משרות בנציגויות כמשרות משולבות, אך נכון לנובמבר 2021 שבע המשרות לא אוישו. כן נמצא כי 29 שליחים, שהם 8% מהשליחים בנציגויות לפי התקן, ביצעו בפועל בשנת 2021 תפקידים משולבים - 23 שליחים בדירוג המדיני מילאו גם תפקיד מינהלי, ושישה שליחים בדירוג החוץ המינהלי מילאו גם תפקיד מדיני, אף שמשותיהם לא הוגדרו בתקן "משרות משולבות". עוד צוין כי המשרות המשולבות מוגדרות באופן גנרי-כללי, וכי לא הוגדרו תנאי סף המתאימים



לתפקידים המשולבים, לרבות כשירות העובד למלא במשולב ובמקביל תפקיד מדיני ומינהלי.

גיוס עובדים לשירות החוץ והכשרתם - בדוח הקודם עלה כי קיים מחסור בצוערים הנובע מפערים בהיקף גיוס הצוערים שהחלו בשנת 2000 עקב יישום החלטות ממשלה לקיצוץ כוח אדם בשירות המדינה. בשנים 2010-2014 עמד הפער על כ-90 עובדים בממוצע רב-שנתי בין התקן ובין מצבת כוח האדם בשירות החוץ המדיני בארץ ובח"ל. עוד עלה כי בשנים אלו פרשו משירות החוץ 80 עובדים ונקלטו 60 עובדים חדשים באמצעות קורסי צוערים. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה. למשרד אין תחזית כוח אדם ותוכנית מפורטת רב-שנתית הכוללת את מספר הצוערים הנדרשים לו בכל שנה לאיוש הנציגויות, בין היתר בהתחשב בתחזית הפרישה ובפערים שבין המצבה לתקן. עקב כך, למרות קיום קורסי ההסמכה וקורסי הצוערים, המשרד נמצא בתת-איוש בשיעור כולל של 7% מהתקן המאושר בנציגויות ובמטה.

שימור עובדים (צוערים) חדשים - בדוח הקודם צוין כי בוגרי קורס צוערים עוזבים את המשרד לאחר חמש עד עשר שנים מיום קליטתם בו בשיעור גבוה מבעבר. בביקורת המעקב עלה שהליקוי תוקן במידה מועטה, כמעט רבע (23%) מ-287 הצוערים שנקלטו במשרד בשנים 1997 - 2017 עזבו אותו בתקופה זו, ושיעור הצוערים שעזבו בתוך פחות מחמש שנים מכלל העוזבים בתקופה האמורה היה 60%. כמו כן עלה כי 18% מהעוזבים השלימו תקופת שירות של עשר שנים ומעלה.

מעבר עובדים מהשירות המינהלי לשירות החוץ - בדוח הקודם צוין כי (א) נקבעה מכסה מרבית למעבר של 210 עובדים בלבד בשנים 2008 - 2011 מהשירות המינהלי לשירות החוץ. ואולם בשנים אלה חרג המשרד בכ-24% ממכסה זו והעביר 261 עובדים. אשר לנש"ם, היא לא פיקחה על היקף מעבר העובדים כאמור ולא מנעה את החריגה מהמכסה. (ב) 109 מ-261 העובדים שעברו בשנים 2008 - 2011 לשירות החוץ (כ-42% מהעובדים שעברו לשירות החוץ), לא עברו קורס הסמכה ייעודי ואף לא שירתו קודם קליטתם בשירות החוץ בנציגות בחו"ל, ולכן לא עמדו בתנאי הכשירות להתמנות למשרות מדיניות ולמשרות של קונסולים ושל קציני מינהלה בחו"ל. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה; נכון לשנת 2021, כ-100 מכ-400 עובדים שעברו בשנים 2008 - 2019 מהשירות המינהלי לשירות החוץ המינהלי לפי הסכם המעבר סיימו בהצלחה קורס הסמכה. עוד נמצא כי נכון לשנת 2021, כ-128 מהעובדים שעברו מהשירות המינהלי לשירות החוץ המינהלי אינם עומדים בתנאי הסף לשרת בנציגויות או שאינם מעוניינים לצאת לשליחות בנציגויות.

הגבלת תקופת הכהונה בתפקידים בכירים במטה - בדוח הקודם צוין כי המשרד לא פעל להגבלת תקופת הכהונה המרבית של עובדים בתפקידי מטה בארץ: 68 עובדי שירות החוץ ממשיכים למלא את אותם תפקידים במטה שבע שנים ומעלה, 23 עובדים ממלאים תפקידים במטה במשך שש שנים, ו-27 עובדים ממלאים את תפקידם במטה כבר יותר מחמש שנים. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה. עלה כי המשרד החיל את החלטת הממשלה בנושא "השלמת הסדרי רוטציה ותקופות כהונה בסגל הבכיר של שירות המדינה"⁵ על שבע מ-22 משרות בכירים (31%). כמו כן עלה כי הוראות ההסכם



הקיבוצי משנת 2014 הקובעות כי ככלל, תקופת השהייה במטה בין תקופות השליחות לא תהיה יותר מארבע שנים אינה מיושמת בחלק מהמקרים.

איוש משרות ביחידות המטה בשירות החוץ - בדוח הקודם צוין כי בנובמבר 2014 היה מצוי תחום השירות המדיני במטה המשרד בארץ בתת-איוש של 41 משרות, ומנגד היו 21 עובדים שאיישו תפקידים במטה מחוץ לתקן. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי לא תוקן. בינואר 2022 היה תקן כוח האדם בשירות המדיני במטה 251 משרות, ואילו המצבה בשירות המדיני הייתה 237 עובדים, דהיינו קיים תת-איוש של 14 משרות. עוד עלה כי בשנת 2020 הציב משרד החוץ במשרות מעבר במטה 15 עובדים, ובשנת 2021 הציב במשרות כאלה 30 עובדים. תקופת ההצבה נעה בין כמה שבועות לבין כשנתיים ברצף. כמו כן נמצא כי בשנים אלו הציב המשרד במטה בדרך של "אפיון משרה אישי" עוד 69 עובדים. תקופת ההצבה נעה בין חודשים ספורים לשש שנים, ובממוצע כשנה וחצי.



הרפורמה המשרדית (2008 - 2012) - בדוח הקודם צוין כי בשנים 2008 - 2010 גיבש משרד החוץ רפורמה ארגונית כוללת, במטרה להתאים את מבנה המשרד לשינויים המתרחשים בזירה הבין-לאומית, ולעמוד במשימותיו. בשנת 2011 אימצה הנהלת המשרד את מתווה הרפורמה, ובדצמבר 2012 הציגה לנש"ם את השינויים המרכזיים שברצונה להחיל. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה. המשרד פעל נקודתית לגיבוש תנאי סף לקידום עובדים ולמעבר בין תפקידי ניהול, אולם לא הניע מהלך רוחבי לשינוי אופן הניהול של ההון האנושי במשרד ולא יישם את יתר ההמלצות - לא של הרפורמה, לא של הוועדה להתאמת משרד החוץ לאתגרי העתיד (פרויקט 2025) שהוגשו בשנת 2018, ולא של צוות החשיבה משנת 2021.



שירות עובדי שירות החוץ לשרת בנציגויות - בדוח הקודם צוין כי עשרות עובדים בשירות החוץ לא עמדו אפילו באחד מתנאי הכשירות שנקבעו בתקנון כתנאי לשירות בנציגויות. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן באופן מלא.

הסדרת תקופות השירות בנציגויות בחו"ל - בדוח הקודם צוין כי המשרד מאפשר לשליחים לשוב ארצה לפני תום פרק הזמן המזערי של שירותם בנציגויות בחו"ל הקבוע בכתבי המינוי, אף שהדבר גורם למשרד קשיים בתכנון ובניהול של משאבי האנוש שלו. עוד נמצא כי בין שנת 2008 לשנת 2014 חזרו לארץ 53 שליחים ששירתו בתפקידים שנתיים או פחות מכך. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן באופן מלא. נמצא כי בשנים 2018 - 2021 שבו ארצה לפני תום תקופת השליחות 13 מ-490 השליחים שהוצבו בנציגויות לאחר שהנהלת משרד החוץ בחנה באופן פרטני כל בקשה להקדמת החזרה לארץ.

חיסון השליחים ובני משפחותיהם בחו"ל בתקופת הקורונה - משרד מבקר המדינה מציין את הפעילות המורכבת שהוביל אגף מש"א במשרד החוץ לחיסון השליחים, עובדי אית"ן ובני משפחותיהם.



עיקרי המלצות הביקורת

מיפוי צורכי יחידות המשרד במטה ובנציגויות בתחום התקינה - מוצע כי משרד החוץ יבחן, בשיתוף משרד האוצר ונש"ם, את התקן הנדרש למימוש ייעוד המשרד ותפקידיו. בבחינה זו יש להביא בחשבון את מכלול הנושאים העומדים לפתחו של משרד החוץ; את פריסת הנציגויות והנחיצות הפיזית של כל השליחים בהן; את השינויים העולמיים בזירה הדיפלומטית, הזירה המדינית, הזירה התקשורתית והזירה הציבורית; ואת הלקחים מתקופת הקורונה, לרבות האפשרות לעבודה מרחוק. על פי תוצרי הבחינה יש לקבוע את תקן כוח האדם במטה ובנציגויות.

שימור עובדים (צוערים) חדשים - מוצע כי משרד החוץ ישקול, בשיתוף משרד האוצר, דרכי פעולה נוספות, לצד שיפור השכר ותנאי השירות, שיצמצמו את תופעת הפרישה מראון של צוערים בעיקר בתחילת דרכם, תוך התאמה לשוק העבודה המשתנה. דרכי פעולה רלוונטיות יכולות להיות בניית אופק שירות שיאפשר קידום ופיתוח תעסוקתי ואישי; הכשרת העובדים במעגלים קצרים יותר במשך תקופת שירותם וחיזוק תחושת השייכות; הבניית מסלולי ניהול והתמקצעות; ומציאת פתרונות לשם צמצום הפגיעה בבני הזוג של שליחים.

הגבלת תקופת הכהונה בתפקידים בכירים במטה - על נש"ם, בשיתוף משרד החוץ, לבחון חלופות למימוש החלטת הממשלה בעניין קציבת תקופת הכהונה לגבי 22 התפקידים הבכירים במטה משרד החוץ. כמו כן, על משרד החוץ להקפיד על יישום ההסכם הקיבוצי משנת 2014 לגבי כלל עובדי שירות החוץ - המינהלי והמדיני. נוסף על כך מוצע כי לאור הבעיה המבנית הקיימת בהצבת בכירים החוזרים משליחות בנציגויות בתפקידים הולמים במטה, יבחן המשרד בהלימה למדיניות הכוללת שתקבע נש"ם, אם יש מקום לקבוע מנגנון להגבלת תקופת הכהונה גם בנוגע לסגל התיכון, דהיינו גם לגבי משרות שאינן חלק מ-22 המשרות בדרג הניהולי הבכיר. זאת כדי לאפשר את יישומו התקין של עקרון התחלופה, שעל פיו מתנהל המשרד. עוד מוצע כי המשרד יבחן אם יש מקרים המתאימים ליישום הנקבע בהסכם הקיבוצי מ-שנת 2014, המאפשר מעבר מידי לשליחות בנציגות אחרת, בלי לשרת במטה בין שתי השליחויות, זאת כדי לצמצם את כמות העובדים החוזרים בכל שנה לשירות במטה בלי שנמצא להם תפקיד הולם בו.

הרפורמה המשרדית (2008 - 2012) - מוצע שמשרד החוץ ישוב ויבחן את המלצות הוועדה להתאמת משרד החוץ לאתגרי העתיד (פרויקט 2025) ומסקנות צוות החשיבה מינואר 2021 ויפעל ליישום המלצות והמסקנות המתאימות, תוך הידברות עם כלל הגורמים הרלוונטיים - נש"ם, משרד האוצר ונציגות העובדים - ושיתופם במהלך.

חיסון העובדים ובני משפחותיהם - נוכח חיסון האוכלוסייה הנרחב נגד מגפת הקורונה במדינות רבות בעולם, והאפשרות שיידרשו חיסונים נוספים בתקופה הקרובה, מוצע כי משרד החוץ יבחן, בשיתוף הגורמים הממשלתיים הרלוונטיים, אם ניתן להגיע להסכמים עם המדינות המתאימות או עם ספקי החיסונים שלמדינת ישראל יש הסכם עימם, ולפיהם להבא יינתנו לעובדים ולבני משפחותיהם חיסונים נוספים במקום השירות שלהם, ולנציגי אותן מדינות - בישראל. זאת בכפוף לעמידה בסטנדרטים שיקבע משרד הבריאות הנדרשים.



מידת תיקון עיקרי הליקויים שעלו בדוח הקודם

| מידת תיקון הליקוי | | | | הליקוי בדוח הביקורת הקודם | פרק הביקורת |
|-------------------|----------------|------------|---------|---|---|
| תוקן באופן מלא | תוקן במידה רבה | תוקן מועטה | לא תוקן | | |
| | | | | 96 עובדים בשירות החוץ המינהלי, שהם כ-26% מהעובדים בשירות זה, ו-13 עובדים בשירות החוץ המדיני אינם ממלאים אף אחד מן התנאים שנקבעו כדי להיות כשיר לשרת בנציגויות. | כשירות עובדי שירות החוץ לשרת בנציגויות |
| | | | | המשרד מאפשר לשליחים לשוב ארצה לפני תום פרק הזמן המזערי של שירותם בנציגויות בחו"ל הקבוע בכתבי המינוי, אף שהדבר גורם למשרד קשיים בתכנון ובניהול של משאבי האנוש שלו. | הסדרת תקופות השירות בנציגויות בחו"ל |
| | | | | למרות הצורך להוסיף לתקן הנציגויות 127 משרות של שליחים, לא בא הדבר לידי ביטוי בתקינת משרות השליחים בנציגויות. כמו כן, לא נמצאו ברשות המשרד תוכניות להתאמת פעילותו לכוון האדם המצומצם הפועל בו. | מיפוי צורכי יחידות המשרד במטה ובנציגויות בתחום התקינה |
| | | | | אין התאמה מלאה בין רישום המשרות במערכת הפנימית לבין הרישום במערכת מרכז"ה. עוד נמצא כי במקרים שונים לא תאם הדרג בתקן את דרג המשרה בכתב המינוי שניתן לעובד. | תקן המשרד ואופן רישומו |
| | | | | כמחצית המשרות המשולבות מאוישות בידי עובדי שירות החוץ המינהלי, אף על פי שהם לא הוכשרו למלא תפקידים מדיניים. | מינוי עובדים למשרות משולבות בנציגויות |

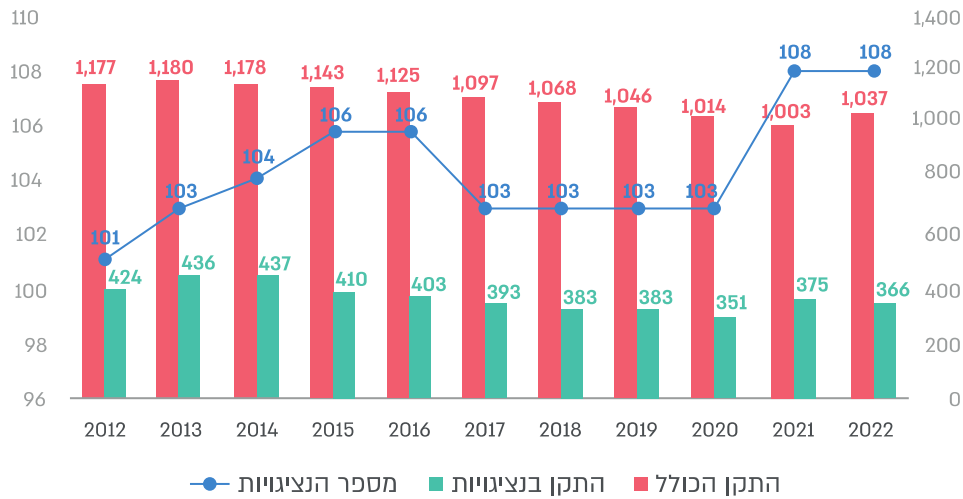


| מידת תיקון הליקוי | | | | הליקוי בדוח הביקורת הקודם | פרק הביקורת |
|-------------------|----------------|------------------|---------|--|---|
| תוקן באופן מלא | תוקן במידה רבה | תוקן במידה מועטה | לא תוקן | | |
| | | | | בשנים 2010 - 2014 הפער בין התקן ובין מצבת כוח האדם בשירות החוץ המדיני בארץ ובחול"ל היה כ-90 עובדים במוצע רב-שנתי. עוד עלה כי בשנים 2010 - 2014 המשרד לא קלט צוערים חדשים בהתאם למספר העובדים שפרשו באותה תקופה. | גיוס עובדים לשירות החוץ והכשרתם |
| | | | | בוגרי קורס צוערים עוזבים את המשרד לאחר חמש עד עשר שנים מיום קליטתם בו בשיעור גבוה מבעבר, דבר הגורם לחוסר במצבת כוח האדם בשירות החוץ המדיני. | שימור עובדים (צוערים) חדשים |
| | | | | 1. נוהל המעבר קבע מכסת מעבר מרבית של 210 עובדים בלבד בשנים 2008 - 2011 מהשירות המינהלי לשירות החוץ. ואולם המשרד חרג בשנים אלה ממכסה זו בכ-24%, והעביר 261 עובדים. נש"ם לא פיקחה על היקף מעבר העובדים כאמור ולא מנעה את החריגה מהמכסה שנקבעה בנוהל. 2. 109 מ-261 העובדים (כ-42%) שעברו בשנים 2008 - 2011 לשירות החוץ אינם עומדים בתנאי הכשירות להתמנות למשרות מדיניות ולמשרות של קונסולים ושל קציני מינהלה בחול"ל. | מעבר עובדים מהשירות המינהלי לשירות החוץ |
| | | | | המשרד לא פעל לקביעת תקופת כהונה מרבית של עובדים בתפקידי מטה בארץ. 118 עובדים ממלאים את אותם תפקידים במטה יותר מחמש שנים. | הגבלת תקופת הכהונה בתפקידים בכירים במטה |
| | | | | המשרד גיבש רפורמה ארגונית כוללת במטרה להתאים את מבנה המשרד לשינויים המתרחשים בזירה הבין-לאומית, ולעמוד במשימותיו, אך מרבית ההמלצות לא יושמו. | הרפורמה המשרדית (2008 - 2012) |



| מידת תיקון הליקוי | | | | הליקוי בדוח הביקורת הקודם | פרק הביקורת |
|-------------------|----------------|------------------|---------|---|-------------------------------------|
| תוקן באופן מלא | תוקן במידה רבה | תוקן במידה מועטה | לא תוקן | | |
| | | | ← | הנציגויות היו מצויות בתת-איוש של 32 מ-382 המשרות המיועדות לעובדי שירות החוץ בחו"ל, שהן יותר מ-8% ממשרות אלה. | מצבת כוח האדם בנציגויות בחו"ל |
| | | | ← | מצבת כוח האדם בשירות המדיני במטה המשרד בארץ מצויה בתת-איוש של 41 משרות, ומנגד יש 21 עובדים המאיישים תפקידים במטה מחוץ לתקן. | איוש משרות ביחידות המטה בשירות החוץ |

תקן כוח האדם במשרד החוץ*, התקן בנציגויות ומספרן בשנים 2012 - 2022



על פי נתוני משרד החוץ בעיבוד משרד מבקר המדינה.
 * לא כולל עובדים מקומיים, עובדים במשרות אמן, מתמחים, מתנדבי השירות הלאומי וסטודנטים.



סיכום

תחום ההון האנושי נדון זה יותר מעשור בפורומים מרכזיים במשרד החוץ. בדיונים נבחנו סוגיות יסוד וגובשו המלצות להסדרת נושאים מהותיים שונים, ובהם קביעת תקן עדכני המותאם לאתגרי השעה, גיוס ושימור של הון אנושי איכותי והסדרת אופן יישומו של עקרון התחלופה (בין שליחים בנציגויות לעובדים במטה המשרד בארץ), שהוא הבסיס שעליו מושתתת הצבת ההון האנושי במטה ובנציגויות. עם זאת, הדיונים האמורים לא הביאו לשינוי מהותי בתחום ניהול המשאב האנושי. ממצאי ביקורת המעקב מצביעים על שני נושאים שתוקנו באופן מלא - הקפדה על כשירות עובדי שירות החוץ לשרת בנציגויות והסדרת תקופות השירות בנציגויות בחו"ל - ועל מספר נושאים שתוקנו במידה מועטה ובהם היעדר תקן עדכני שייתן מענה לקיצוץ במספר המשרות לעומת הגידול במספר הנציגויות; מיפוי התקן המשרדי ואופן רישומו; גיוס עובדים לשירות החוץ והכשרתם; מינוי עובדים שלא הוכשרו לכך בתפקידים המשולבים (מדיני ומינהלי) בנציגויות; היעדר תכנון רב-שנתי לגיוס עובדים המבוסס בין היתר על תחזית פרישה; ופרישה של צוערים בחמש השנים הראשונות לשירותם; והגבלת תקופת הכהונה בתפקידים בכירים במטה. כמו כן, בביקורת המעקב עלה כי שני ליקויים טרם תוקנו: מצבה חסרה בנציגויות עקב קשיים באיוש, דבר הגורם אף לאיוש תפקידים בכירים בעובדים צעירים ולא מנוסים, המספר המצומצם של התפקידים הבכירים הפנויים במטה, לעומת מספר העובדים החוזרים לארץ משליחות.