



נציבות שירות המדינה  
המטה ליישום הרפורמה  
אגף תורה וניהול ידע

# מסמך מדיניות בנושא גיוס ואיתור מועמדים לשירות המדינה

ירושלים, אלול תשע"ז, אוגוסט 2017



מסמך זה גובש כחלק מתוכנית 'עץ הדעת' לגיבוש וכתובת מדיניות בתחום ניהול ההון האנושי

#### בשירות המדינה

ראש הצוות	גב' גבי אשכנזי, מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים), נציבות שירות המדינה
צוות המדיניות	גב' נילי זעפרני בן משה, מנהלת תחום איתור וגיוס מועמדים בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
	עו"ד דנה מיטב, מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת הנציב לקידום נשים בפועל, האגף לשוויון מגדרי וקידום נשים
	גב' יפה יהושע, מנהלת תחום סוקרים, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
	גב' הילה כהן רפפורט, מנכ"לית עמותת 'מעש' לחיזוק והתחדשות השירות הציבורי בישראל
מרכזת הצוות	גב' כנרת אסולין, מרכזת (איתור וגיוס מועמדים), אגף בחינות ומכרזים, נציבות שירות המדינה
צוות בקרה	גב' אפרת לוי-רחנברג, סגנית מנהל אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, נציבות שירות המדינה
עריכה	גב' טליה מנשה, מנהלת תחום ניתוח ועיבוד מידע – אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי גב' ורד פורזיקי, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה

## תוכן

4.....	תקציר מנהלים
5.....	פתח דבר
6.....	המלצות דו"ח ועדת הרפורמה
7.....	ממשקים עם צוותים אחרים
8.....	מערך הגיוס – תפיסת הפעלה וממשקים
9.....	מושגים בעולם הגיוס
9.....	קהל היעד
11.....	מגמות בעולם הגיוס
14.....	גיוס אקטיבי
17.....	סקירת ספרות
19.....	סקירה השוואתית
19.....	גיוס ואיתור מועמדים למשרדי ממשלה בעולם
21.....	המצב הקיים
34.....	הגדרת הבעיה
34.....	המטרה
34.....	הצעה לפתרון
43.....	פרק בקרה
46.....	סיכום
47.....	ביבליוגרפיה
49.....	נספחים

המשימה העיקרית של מערך הגיוס והמיון הינה להתאים באופן הטוב ביותר בין היצע המועמדים לתפקידים הנדרשים בשירות המדינה לצד מיצוב שירות המדינה כמעסיק מוביל ביחס לשוק התעסוקה. לפיכך, דו"ח ועדת הרפורמה קבע כי יש לבצע רפורמה מבנית במערך זה, על מנת להתאימו למגמות הקיימות והנהוגות כיום בשוק העבודה. לשם כך, התכנס צוות עץ הדעת בנושא זה, ובחן את כלל הסוגיות הנגזרות ממערך הגיוס כיום.

כיום, תהליכי הגיוס והמיון בשירות המדינה ומתודולוגיות העבודה אינם ממצים את פוטנציאל המועמדים לתפקיד בשירות המדינה ובחלקם אף לא מתאימים לרוח התקופה. תהליכי הגיוס בכללם פועלים כיום כמענה לצורך שנולד במשרד או ביחידת הסמך, ותחום הגיוס (באגף בחינות ומכרזים) במבנה הנוכחי אינו מסוגל למלא את ייעודו בצורה המיטבית לנוכח ריבוי משימות. על מנת להוות גוף הבונה אסטרטגיה מצד אחד ומדיניות הוצאה לפועל ובקרה מצד שני, יש להבנות מתודולוגיה חדשה.

הצוות בחן את קהל היעד והלקוחות של מערך הגיוס, וכן בדק מהן המגמות הקיימות כיום בעולם הגיוס, לרבות השינויים בשוק המועמדים, דרכי גיוס חדשות, מיתוג המעסיק וקשרי אקדמיה. בהמשך, הצוות סקר נתונים על מערכי גיוס במדינות אחרות בעולם ובמגזר הפרטי, והסיק כי המדינות אימצו שיטות גיוס חדשניות ומודרניות, זאת כדי להעסיק עובדים איכותיים ומקצועיים.

לאחר בחינת המצב הקיים, הן בישראל והן בעולם, הצוות הגיע למסקנה כי יש לקדם רפורמה מבנית, אשר תאפשר שינויים ועדכונים הנדרשים בתחום הגיוס. בניית גוף מטה גיוס מרכזי באגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה תאפשר בניית אסטרטגיית גיוס, הטמעת שיטות עבודה, פיקוח בקרה וביצוע הליכי גיוס מותאמי תפקיד.

לסיכום, מערך הגיוס כיום אינו אפקטיבי דיו ואינו משרת את אסטרטגיית התחרות על האנשים הטובים ביותר לשירות המדינה, ולשם כך יש לערוך שינויים מבניים שיביאו למימוש המדיניות הנבחרת ולשיפור מערך הגיוס בשירות המדינה.

תהליכי הגיוס והמיון הינם נקודת המפגש הראשונה הן של המועמדים לשירות המדינה עם המקום שבו הם מבקשים לעבוד, והן של העובדים המבקשים להתקדם או לשנות תחום עיסוק. משום כן, ישנה חשיבות עליונה לכך שהתהליכים הללו יתנהלו באופן המקצועי והשירותי ביותר.

משימתם העיקרית של הליכי הגיוס והמיון התעסוקתיים היא מציאת העובד המתאים במהירות האפשרית ולשביעות רצון היחידה הקולטת והמועמד עצמו. מציאת ההתאמה המיטבית באה לידי ביטוי ביכולות, תכונות וכישורי המועמדים, וכן בשירות המדינה כמערכת, הארגון הקולט והתפקידים הנדרשים לאיש.

תהליכי הגיוס הם מערך הפעילויות שבו משתמש הארגון לצורך איתורם וגיוסם של המועמדים המתאימים ביותר לצורכי עבודה ולצורכי התחדשות, העשרת הארגון בהון אנושי מתאים ומתפתח, שמירה על כושר התחרות, אפקטיביות ארגונית ואף לעצם שרידות הארגון. כיום, שיטות הגיוס לא ממצות את פוטנציאל היצע המועמדים לשירות המדינה, ולאור תפיסת הרפורמה לניהול ולמיצוי פוטנציאל ההון האנושי בשירות המדינה, וכחלק מתכנית "עץ הדעת – ייזום וניהול מסמכי תורה", ביום 07.10.2014 מינה נציב שירות המדינה צוות עבודה לגיבוש מסמך מדיניות בנושא גיוס עובדים (להלן – הצוות).<sup>1</sup>

בהתאם לכתב המינוי, התבקש הצוות לגבש תפיסה עקרונית של נושא איתור וגיוס מועמדים לשירות המדינה בישראל. בעבודתו נדרש הצוות לתת את הדעת, בין היתר, לנושאים הבאים:

1. גיבוש החזון ועקרונות תפיסת הפעלת מערך גיוס ואיתור אקטיבי בשירות המדינה.
2. בחינת דרכי גיוס לבעלי כישורים מיוחדים והבניית שיטת מיפוי משרות אלו.
3. בחינה והמלצה עבור מנגנון ליישום הגשת מועמדות למשרות תחיליות טרם קבלת תואר/רישיון.
4. אפיון פונקציה ממוחשבת ("ניחלטור") לקבלת מידע אודות מכרזים בשירות המדינה.
5. התקנת כללים לניהול מכרזי מאגרי עתודה ייעודיים, משרדיים או יחידתיים, או לסוגי משרות בכלל שירות המדינה.

לפיכך, המטרה העיקרית של מסמך זה הינה פיתוח מדיניות גיוס חדשה, אשר עושה שימוש בשיטות גיוס אקטיביות ולא פסיביות, כך שיהיה ניתן למשוך לשירות המדינה את המועמדים האיכותיים ביותר.

---

<sup>1</sup> ראו נספח א'.

דו"ח ועדת הרפורמה התייחס בהרחבה לסוגיית הגיוס, וקבע כי "תבוצע רפורמה **מבנית** במערך הגיוס והמיון בשירות המדינה אשר תתאים אותו למגמות הקיימות והמודרניות הנהוגות כיום בשוק העבודה, לצרכים המשתנים של כוח העבודה בשירות המדינה ולהתנהגות כלכלת השוק החופשי, מתוך רצון להבטיח את התאמת הנקלטים לשירות לצרכי שירות המדינה".<sup>2</sup>

בפרק הנוגע לכניסה לשינוי מערך הגיוס והמיון התעסקתי בשירות המדינה נכתב:

"הליכי הגיוס והמיון הם נקודת המפגש הראשונה של המועמדים לשירות המדינה עם המקום שבו הם מבקשים לעבוד, או שבו הם מבקשים להתקדם. ישנה חשיבות עליונה לכך שהליכים אלה יתנהלו ברמה הגבוהה ביותר האפשרית.

משימתו העיקרית של מערך הגיוס והמיון היא מציאת התאמה מיטבית בין יכולות, תכונות וכישורי המועמדים, לבין שירות המדינה כמערכת, הארגון הקולט והתפקידים הנדרשים לאיוש...

על תהליכי הגיוס להיות מתוכננים בראייה ארוכת טווח כחלק מתהליך אסטרטגי. תכנון הגיוס צריך שיכלול תחזיות של כמות, איכות וסוגי המקצועות, העיסוקים, הכישורים, המומחיות וכד', של עובדים שהמשרדים כיחידות עצמאיות ושירות המדינה כמערכת, יצטרכו לאורך זמן. זאת בהתייחס לתוצאות ולתפוקות הנדרשות מפעילותם, למדיניות הגיוס לשירות המדינה ולמצב שוק העבודה. לצד זאת, המערכת נדרשת גם לענות על צרכי גיוס בלתי צפויים מראש..."<sup>3</sup>

לפיכך, ניתן לראות כי דו"ח הרפורמה שם דגש על חשיבות הליכי הגיוס והמיון, לאור חשיבותו הן למועמד הפוטנציאל והן לארגון, כאשר ישנה התייחסות מיוחדת בדו"ח הרפורמה הוקדשה לפיתוח מסלולי הגיוס הבאים:<sup>4</sup>

א. **גיוס אקטיבי** – כיום קיים גיוס אקטיבי, כאשר ישנם מקרים בהם עולה צורך לגיוס, אשר לא ניתן לענות עליו באמצעות פרסום פומבי כנהוג כיום. לדוגמה: משרות הדורשות הצבתם של בעלי כישורים ייחודיים, אוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם או שמתקשות בהגשת מועמדותיות וכד'. במקרים אלו, על נציבות שירות המדינה להתקין ולקבוע דרכי איתור אקטיביות וייחודיות לצורך איתור האוכלוסיות המתאימות, הגעה אליהן ונקיטת פעילות יזומה לצורך עידודן להגשת מועמדות למשרות בשירות המדינה. בנוסף, מנגנון הגיוס האקטיבי נועד לשרת את המטרה לאיתור מועמדים פוטנציאליים

---

<sup>2</sup> דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, 25.06.2013, עמ' 13.

<sup>3</sup> שם, עמ' 96.

<sup>4</sup> שם, עמ' 102.

למשרות המאופיינות בקושי השמה, כדוגמת משרות מהנדסים, מקצועות הפרא רפואיים ועוד. יש להדגיש כי פעילות זו לא תעשה בסתירה לעיקרון ההזדמנות השווה או לצורך בניהול הולם של תהליך המיון והבחירה. לעניין זה, דווקא בשל היחזמה והפעולה האקטיבית הדומה במידת מה לוועדת איתור, תינתן הדעת לנושא הייצוג ההולם וההיבט המגדרי.

ב. **הגשת מועמדות למשרות תחיליות טרם השלמת תואר או קבלת רישיון –**

אפשר הגשת מועמדות למכרז במשרות תחיליות מסוימות בשירות המדינה, אשר נדרש בהן תואר אקדמי או רישיון על פי דין כתנאי סף, במקצועות שבהם המשרד סבור שהדבר נחוץ והנציבות אישרה את הדבר. פעולה זאת תתבצע בכפוף לכך שתנאי הסף של השלמת התואר אקדמי או קבלת רישיון על פי דין יתקיימו לפני מועד הריאיון בפני ועדת הבוחנים. כך למשל, ניתן יהיה להגיש מועמדות למכרז כאמור בסמסטר האחרון של הלימודים האקדמיים או בחודשים האחרונים של תקופת ההתמחות.

ג. **יצירת דרכי גיוס, מיון והשמה ייחודיים למועמדים בעלי כישורים ייחודיים –**

ישנם מקרים בהם תפקידים מסוימים ומוגדרים זוהו כדורשים השמה של אנשים בעלי איכויות ייחודיות של מצוינות אקדמית ומחקרית, ונדרשים לארגון לצורך השגת יעדים ומטרות ייחודיות. במקרים מסוג זה, תפתח נציבות שירות המדינה בהליך הדומה לוועדת איתור. ההליך ייעשה במסגרת כללי המכרזים ובתוספת הליכי מיון מתאימים, ויאפשר להגיע אל המועמדים ולגייסם לשירות המדינה במהירות וביעילות.

ד. **קבלת מידע על אודות מכרזים בשירות המדינה –** מומלץ כי נציבות שירות המדינה

תפעל ליצור אפשרות ממוכנת לקבלת מידע, כך שלכל מי שמעוניין להגיש מועמדות תהיה אפשרות לרישום באתר נציבות שירות המדינה לשם קבלת מידע על אודות מכרזים בשירות המדינה, וזאת לתקופה קצובה בזמן. כך יהיה ניתן לקבל את המידע האמור בחיתוך לפי תפקידים או משרדים ספציפיים, שבהם המועמד מעוניין להשתלב. אמצעי זה ידוע בעולם המחשוב בשם RSS.

## ממשקים עם צוותים אחרים

**חונכות -** במסגרת תכנית "עץ הדעת" בנציבות שירות המדינה, צוות חונכות בחן את מדיניות החניכה לעובדי המדינה. חניכה הינה תכנית המשמשת ככלי להעברה ושימור ידע, ליצירה ולשמירה על תרבות ארגונית, לתמיכה בכישרון ולטיפול מנהיגות. לפיכך, ניתן לראות כי לחניכה יש יתרונות רבים, בהם גם הגברת יכולת ההיטמעות והשילוב של המגויסים החדשים לשירות המדינה. באמצעות מדיניות חניכה, אפשר להבטיח כי המועמדים שגויסו בכלים החדשים תוסדר כניסתם לארגון בצורה מיטבית, וכן תהיה באפשרותו לעבור תהליך חניכה ולקבל מנטור שילווה אותו.

**ייצוג הולם –** צוות ייצוג הולם בחן את סוגיית חוסר הייצוג ההולם של האוכלוסיה האתיופית, הערבית ואנשים עם מוגבלויות, והגיע למסקנה כי דבר זה מונע יצירת אקלים ארגוני שוויוני, מגוון ובעל פוטנציאל לחדשנות. משום כך, הצוות הציע פתרון ניהולי, שמתייחס הן לפן הכמותי, הנוגע להשגת יעדי הייצוג ההולם, והאתגר האיכותי, הנוגע לאופן הטיפול והקבלה של קבוצות היעד בתוך שירות המדינה. משום כך, לגיוס מוצלח של קבוצות אלו יש יתרונות רבים, אשר יביאו הן למימוש הפן הכמותי והן למימוש הפן האיכותי.

**ערוצי הזנת מצוינות –** צוות אשר בחן את הצורך בפיתוח מדיניות לאיתור, לגיוס ולהכשרה של מצטיינים, מתוך ראייה ארוכת טווח של בנייה ושיפור ההון האנושי בשירות המדינה. גיוס עובדים מקצועיים ומנהלים איכותיים מחוץ למערכת זיהוי, מיון וטיפול עובדים מצוינים מתוך המערכת ושילובם כעתודות לתפקידי מפתח. הכלים שפותחו במדיניות זו מסייעים לאיתור וגיוס מוצלח של מועמדים, שמאותרים באמצעות כלים נוספים.

**מכרזים פנימיים ובין-משרדיים –** מטרת הצוות הינה השבחת ההון האנושי בשירות המדינה על ידי התאמת המכרז שיביא לבחירת העובד המתאים ביותר לתפקיד, תוך מיצוי הפוטנציאל הקיים בשירות המדינה ושמירת ערך ההוגנות. זהו מודל דיפרנציאלי המייעל את הליך הגיוס, מתן כלים אפקטיביים יותר לבחירת המועמד המתאים, הרחבת מאגר העובדים בתפקידים הניהוליים ושימור היכולת המקצועית של המשרדים.

**אוריינטציה לשירות המדינה –** מטרת הצוות הינה היכרות של העובד עם המערכת הממשלתית הרחבה, לרבות התרבות, המבנה, שיטות וממשקי העבודה ובעלי התפקיד המרכזיים, יצירת זיקה וחיבור של העובדים החדשים לחזון, לאתוס ולערכי שירות המדינה, כדי ליצור מחויבות רגשית וערכית גבוהה. אוריינטציה מאפשרת לייעל את תהליך הקליטה, הן מבחינות מהירות והן מבחינת הבנת מהות התפקיד. כמו כן, תכניות אוריינטציה טובות עשויות להפחית את שיעור עזיבת העובדים זמן קצר לאחר קליטתם לארגון, וכך להביא להשלמת תהליך הגיוס.

## מערך הגיוס – תפיסת הפעלה וממשקים

משימתו העיקרית של מערך הגיוס והמיון היא מציאת התאמה מיטבית בין יכולות, תכונות וכישורי המועמדים, לבין התפקידים הנדרשים לאיוש בארגון הקולט בשירות המדינה. על מערך הגיוס להביא למימוש אופטימלי של משימה זו, תוך התאמה למגמות המודרניות הקיימות כיום בשוק העבודה, וכן לצרכים המשתנים של כוח העבודה בשירות המדינה.

כגוף האמון על ההון האנושי בשירות המדינה, על נציבות שירות המדינה לגבש **תפיסת גיוס** ולהבנות **מערך גיוס** שעיקרם **התוויה, הובלה ותכלול של תהליכי גיוס יעילים ופרואקטיביים**. מערך הגיוס יפעל באופן אסטרטגי – לא תפיסת גיוס שעיקרה מענה לצורך שמגיע מהלקוח (משרדי הממשלה), אלא תפיסה של ניהול גיוס, המבוססת על תכנון אסטרטגי ארוך טווח, חיזוי והכרת מגמות. תחת תפיסה זו יעסוק מערך הגיוס בקביעת סטנדרטים



ונורמות שירות, בביצוע מחקר ופיתוח, במיסוד תהליכי פיקוח ובקרה ובפיתוח שיטות ותהליכי עבודה אפקטיביים בתחום הגיוס.

לשם מתן מענה כולל לצרכי הארגון, עקרונות ההפעלה והמסגרת ליישומם יגובשו תוך שיתוף פעולה עם הצוותים והאגפים בנציבות שירות המדינה להם ממשקים לתחום הגיוס, ובראשם האגף לתכנון אסטרטגיה ומדיניות והאגף לשוויון מגדרי (וייצוג הולם). עקרונות ההפעלה של מערך הגיוס יהוו פלטפורמה למימוש המלצות צוותי "עץ הדעת" בתחומים משיקים בהם עוסק דו"ח הרפורמה: ייצוג הולם, איתור וגיוס נשים, ערוצי הזנת מצוינות, מיון תעסוקתי, השאלות, מכרז פנימי ובין-משרדי, העסקה במילוי מקום, פרסום טווח שכר וסגל בכיר.

## מושגים בעולם הגיוס – מגזר עסקי-פרטי

### קהל היעד

מערך גיוס בכל ארגון (ציבורי, עסקי-פרטי, מגזר שלישי) נועד כדי לספק שירותי גיוס, אבחון וקליטה של מועמדים בהתאם להיצע העיסוקים הנדרשים לגיוס בכל אחת מהיחידות הארגוניות. מערך גיוס אפקטיבי יבנה תכנית גיוס מוגדרת ומקובלת וידאג לקבל רוח גבית מההנהלה. לצד הלקוחות הפנים ארגוניים, לכל מערך גיוס ישנם לקוחות מחוץ לארגונים, להם נדרשת התייחסות מקצועית, עניינית, תחרותית ומענה לצרכים המיוחדים אותם.

הלקוחות של מערך הגיוס הינם:

- המנהלים** – המנהלים הם הלקוח המשמעותי ביותר עבור מערך הגיוס. במגזר הפרטי הם בעלי זכות הוטו על ההחלטה הסופית בוועדה. הם נשאלים למידת שביעות רצונם מהתהליך ומהתפוקה ועל כן יש לפעול לעבודה מולם בשקיפות, ביעילות, במהירות, לספק נתונים, ופתרונות. מערך גיוס שלא משיג מטרות אלו מוסט הצידה והמנהלים ממלאים את מקומו בגיוס ממקורות אותם הוא מכיר.
- מנהלי משאבי אנוש** – מנהלי משאבי אנוש בארגונים, אשר בבעלותם הכלים, השיטה, המועמדים והתהליך למציאת המועמד המתאים לאיוש המשרה. מנהלי משאבי האנוש אחראים על כלל תחומי משאבי האנוש ביחידתם ולפיכך הם בעלי השפעה מכרעת בעבודה עם המנהלים המגייסים, ויכולים לאפשר למערך הגיוס לפעול בצורה טובה יותר עם המנהלים.
- מועמדים** – המועמדים נחלקים ל-2 קבוצות:
  - א. מועמדים אקטיביים המחפשים עבודה בנקודת הזמן בה המערך מגייס עובדים.
  - ב. מועמדים פאסיביים שהמערך היה שמח לצרף לשירות המדינה ופועל באופן אקטיבי כדי לעניין אותם במשרה.

לעיתים, גופים גדולים שוכחים את חשיבותם של מועמדים, שלעיתים נמדדת כחשיבותם של המנהלים. מועמדים יכולים להגיע לשלב כה מתקדם עד להצעת התפקיד ולהסיר מועמדותם ברגע האחרון. לפיכך, בשוק בו התחרות על עובדים טובים הולכת וגדלה, יש להבין את משמעות הקשר שיש לטפח עם מועמדים: נדרשת שקיפות לגבי משך התהליך, אופי התהליך, דרישות התהליך ומתן מידע רחב ככל שניתן על המשרה ומאפייניה. לפיכך, מומלץ לשמור על קשר אישי עם מועמדים הולמים אשר רואים בהם פוטנציאל למשרה או למשרות עתידיות. (כחלק מאסטרטגיית בניית מאגר מועמדים אקטיבי).

4. **עובדים** – עובדים בארגון, אשר להם האפשרות להתמודד על משרות בתוך הארגון: שינוי תפקיד, ריענון, אפשרות ניד. לעיתים נהוג בארגונים למפות היצע עובדים פנים ארגוני טרם חיפוש עובדים חיצוניים.

5. **ספקים** – בעולם הגיוס במגזר מהפרטי, ספק מרוצה הוא ספק נאמן (גם אם החיבור הוא מתוקף חוזה מתחייב לפרק זמן מוגדר מראש), וספקים יכולים להיות מכוני אבחון, פורטל דרושים, משרדי פרסום, ספקי השמה, צידי ראשים ועוד. ספקים הם זרוע ביצועית של חלק מאסטרטגיית הגיוס של המערך וככאלה יש לקבוע כלי עבודה ברורים, מכבדים ומחייבים (את שני הצדדים) לטובת השגת המטרה. יש לטפח מערכת יחסים הדדית בין הארגון לספקים על מנת לקבל קדימות, עדיפות וחיבה אל מול לקוחות אחרים שלהם.

## דור ה-Y

כוח העבודה בכלל הארגונים (בארץ ובעולם) מורכב מדורות שונים:<sup>5</sup>

1. **הדור האבוד** – הדור שלחם במלה"ע הראשונה ב-1914.
2. **הדור הגדול מכולם** (נקרא לעיתים גם כ-GI Generation) – הדור שלחם במה"ע ה-2 ילידי 1901-1924.
3. **הדור הדומם או המסורתיים (traditionalists)** – ילידי 1925-1945; כיום האחרונים נמצאים בתהליכי פרישה משוק העבודה.
4. **הבייבי בומרס (baby boomers)** – ילידי 1946-1964; עדיין מהווים את השכבה הבכירה של ארגונים והוותיקים והבוגרים שבהם החילו לפרוש לגמלאות.
5. **דור ה-X** – ילידי 1961-1981 (קרויים לעיתים ה-baby busters); נוכחים לחלוטין בעולם העבודה.
6. **דור ה-Y או מילניאלס (millennials)** – ילידי 1977-1994 - מהווים כיום 38% מכוח העבודה ונוכחתם הולכת וגדלה לדרגי הניהול.

---

<sup>5</sup> Mask, D. (2007). *Managing the Generation Mix in the Workplace*. Retrieved 2011

7. **דור ה-Z, דור ה-Y (דור האינטרנט) או דור ה-N** – מגוון שמות משמשים לתיאור ילידי

1990 ואילך אשר החלו משתלבים בשוק העבודה ובעשור הקרוב יהוו למעלה מ- 25%

מכוח העבודה.

(סעיפים 3-5 מהווים למעלה מ- 90% מכוח העבודה)

ההכרה, שדור ה-Y ודור ה-Z תופסים נתח הולך וגדל בשוק העבודה ומשנים את חוקי המשחק, דורשת למידה ארגונית של מערך הגיוס ושל המנהלים המגייסים, משום שהאחרונים הם שיקלטו בסופו של דבר לעבודה את שתי הקבוצות הללו. אם את הדור הדומם (הידוע גם בכינויו דור המסורתיים) אפיין חיבור לערך העבודה וחיבור רגשי למוסד בו עבדו, כיום ערכים אלו מפנים מקומם לתועלתנות אישית שבבסיסה עולה השאלה – "כיצד זה ישרת אותי?" שאלות אלו לרוב מעלות אנטגוניזם, אולם אם מבינים את הקונטקסט הרחב בבסיס הרעיון ניתן לייצר מענה לשאלות באמצעות הכלים שיינתנו למנהלים לקליטה מוצלחת ולשימור קבוצת העובדים הללו.<sup>6</sup>

## מגמות בעולם הגיוס

הסוגיות עימן מתמודדות מחלקות הגיוס בימינו שונות מאלו מלפני עשור שנים. אם בעבר תהליכי הגיוס היו ממודרים וסגורים, כיום האינטרנט הינו בעל חשיבות רבה בהליכי הגיוס והמיון באמצעות הנגשת המידע והשקיפות. לפיכך ישנה חשיבות רבה לשימוש בגיוס אקטיבי - בניית מאגרים מפולחי עיסוק, מקצועות, ושמירה על קשר עם מועמדים פוטנציאליים באמצעות דיוורים, networking, איתור סטודנטים וכו'. על כל אלו להיעשות תוך התאמה לאוכלוסיות מודרות ולאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, על מנת לאפשר גיוון תעסוקתי וקליטה מוצלחת ואפקטיבית של כלל העובדים. אנו נסקור מספר שינויים אשר התרחשו בתקופה האחרונה בנוגע לגיוס עובדים חדשים, ומהווים תחליפים לשיטות הגיוס הקודמות.

**שינוי בחוקי המשחק:** לפני כעשור, הגיוס התנהל באמצעות שלושה מקורות גיוס עיקריים: מודעות בעיתונות הכתובה; חברות כ"א; חבר מביא חבר. כיום מדובר על שפע מקורות וערוצי גיוס (שלא אחת עלולים להביא לבזבז משאבים, לחוסר מיקוד וכתוצאה מכך לסרבול תהליך הגיוס).<sup>7</sup>

**שינוי בשוק המועמדים:** שוק המועמדים עבר שינוי מן הקצה אל הקצה: דור ה-Y, מהפכת הדיגיטל, הטכנולוגיות המתפתחות והמידע הזמין לכל, זאת לצד הנגישות המיידית לצוותי המגייסים. שינויים אלה מאלצים את תחום הגיוס לעבור משיטה של גיוס אוטומטי לשיטה של

---

<sup>6</sup> ג'ון סאליבן, מרצה וכותב בתחומי פיתוח ארגוני ומשאבי אנוש

<sup>7</sup> הפורטל הישראלי לגיוס עובדים, מקורות גיוס עובדים, 2015

גיוס משתף, חשוף ותחרותי, וכך להתאים את הליכי הגיוס לתחרות על האנשים הטובים ביותר בשוק העבודה.<sup>8</sup>

**מיתוג מעסיק:** מיתוג מעסיקנועד כדי להביא לכך שהמועמדים יתפסו את הארגון המגייס כארגון שטוב ומהנה לעבוד בו.<sup>9</sup> ההנחה הרווחת מלמדת שארגונים עם מיתוג מעסיק חזק, הנתפסים כארגונים שטוב לעבוד בהם, קל יותר לגייס עובדים. לא די לשאוף למיתוג מעסיק חיובי - למחלקת הגיוס תפקיד מרכזי בבניית ה-EVP (Employee Value Proposition) - הגדרת הערך המוסף של הארגון ושל התפקיד.

בתחרות על הכישרונות יש צורך ממשי במציאת הערכים המוספים בהתאמה לקהל המטרה. על מנת למשוך כישרונות לשירות המדינה, הנציבות צריכה להתמקד בנושאים החשובים למועמד העכשווי, לדוגמה: אתגרים ועניין בעבודה, פיתוח מסלולי קריירה וקידום, סביבה ארגונית מכבדת ומאפשרת איזון עם החיים האישיים, מערך תגמולים (ישיר והיקפי) תחרותי.

**מיסוד וחיזוק קשרי אקדמיה:** לכל ארגון ישנם מספר עיסוקי ליבה המגדירים ומעצבים את רוח הארגון ואת העשייה שלו. כפועל יוצא, ניתן לזהות מקצועות או תחומי לימוד הרלוונטיים לארגון, ומשם לפעול בשיתוף פעולה עם מוסדות לימודים.<sup>10</sup>

**Moneyball Recruiting- Big Data:** תפיסת גיוס חדשנית שנלקחה מעולם גיוס הכישרונות בענפי הספורט, ומבוססת על ה-Big Data – מאגר מידע המאפשר למעסיק להבין טוב יותר מה הוא מחפש, לנתח בעזרת מידע מי יכול להתאים לו, להתעלם מהטיות ולהגיע למועמדים מוכשרים אליהם הוא לא היה מגיע בשיטות הגיוס המסורתיות. בנוסף, באמצעות ניתוח נתונים עקבי, ניתן לזהות גורמים מעכבי וגורמי כשל בתוך הארגון, ולפעול כדי לתקנם. שיטת ה-Big Data צוברת תאוצה ומתקבלת באהדה בעיקר בשוק הגיוס האמריקאי, ומעריכים כי השיטה תייצר החלטות גיוס טובות יותר באמצעות יתרון הוליסטי על מתחרים.<sup>11</sup>

**זירת ה-Mobile:** זירת המובייל גדלה מהר יותר מכל טכנולוגיה ממוחשבת שקדמה לה. מנתונים שפרסמה חברת לינקדאין<sup>12</sup> בארה"ב עולה כי 70% ממחפשי העבודה בארה"ב משתמשים במכשירים הניידים כדי לחפש משרות, וכ-30% הגישו מועמדות בפועל דרך המכשיר הנייד. בהתאם לכך, על ארגונים ומערכות גיוס לפתח ממשקי גיוס ידידותיים

---

<sup>8</sup> ג'ון סאליבן, מרצה וכותב בתחומי פיתוח ארגוני ומשאבי אנוש.

<sup>9</sup> MINCHINGTON, B. Employer Brand Leadership - A Global Perspective. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010.

<sup>10</sup> הפורטל הישראלי לגיוס עובדים, מקורות גיוס עובדים, 2015.

<sup>11</sup> שם.

<sup>12</sup> שם.

למשתמש, לאמץ גישה של נוחות טכנולוגית בגיוס עובדים ולאפשר שיח מתמיד עם מועמדים ועם כישרונות פוטנציאליים.<sup>13</sup>

**חבר מביא חבר:** במחקר שבוצע בארץ ע"י חברת AKT,<sup>14</sup> 40% מהחברות הנשאלות דיווחו על 25% הצלחה בגיוס עובדים באמצעות שיטת "חבר מביא חבר". בסקר שנערך בקנדה נמצא כי שיטת זו טובה יותר למציאת כישרונות (Talent) מאשר פרסום מודעה בעיתונים או באתרי דרושים באינטרנט.<sup>15</sup> יתרונות השיטה:

- ★ זולה יחסית אל מול ערוצי גיוס עתירי הוצאות.
- ★ סיכויי ההצלחה לקליטה מוצלחת של עובד שהגיע דרך עובד החברה – עולים.
- ★ העובד החדש מצויד במידע רב יותר על הארגון, אותו קיבל בדרך בלתי אמצעית ממכריו.
- ★ הגעה למועמדים פאסיביים באמצעות קידום המשרות על ידי העובדים, שמציעים את המשרה לקבוצת המכרים שלא דווקא מחפשת מקום עבודה חדש.
- ★ עובדים אשר גויסו בשיטה זו הם, בממוצע, יותר שבעי רצון מעבודתם ופחות נוטים לעזוב מיזמתם את הארגון בשנת העבודה הראשונה (שנת ההשתלבות בארגון), בהשוואה לעובדים שגויסו בשיטות אחרות.
- ★ השיטה מגבירה את תחושה המעורבות הארגונית, באמצעות חיזוק זיקתם לארגון של העובדים שמסייעים לשלב מכרים וחברים למקום עבודתם. בדרך זו הם מגבירים את המעורבות שלהם בעשייה הארגונית מעבר לתפקיד לשמו נשכרו, וכך גדלה הזדהותם עם הארגון. לתופעות אלו משנה-חשיבות, בעיקר בארגונים שבהם שימור של עובדים איכותיים הוא בין הנושאים הראשונים במעלה.

**רשתות חברתיות כמקור גיוס:** רשת האינטרנט אפשרה הקמה ותחזוקה של רשתות חברתיות על פלטפורמת ה-WEB. בתחילה באמצעות דואר אלקטרוני, אתרים ובלוגים, ובהמשך על ידי אתרים ייעודיים ורשתות חברתיות. הרשתות החברתיות השונות הן כלי מצוין לקיים דיאלוג עם מועמדים וגם עם עובדי הארגון, והם טומנות בחובן הזדמנויות גדולות לגיוס עובדים. כמו כן, הרשת החברתית הנרחבת "Linkdin" פועלת לניצול הקשרים של המשתמש הפרטי, וכך לקדם עסקים, ארגונים, התקשרויות עסקיות, חיפוש עובדים ועוד.

**חברות כוח אדם והשמה:** חברת השמה הינה גורם מתווך בין מעסיקים למועמדים, והצלחתה מבוססת על שידוך מוצלח העונה לקריטריונים של שני הצדדים. היות וחיפוש עבודה

---

<sup>13</sup> שם.

<sup>14</sup> שם.

<sup>15</sup> Successful Hiring Through an Employee Referral Program, go2HR:

<https://www.go2hr.ca/articles/successful-hiring-through-employee-referral-program>

נותר בעל מרכיב של סיכון, פועלות חברות ההשמה ברמת דיסקרטיות גבוהה ואתיקה כלפי המועמדים, ומספקות להם מטריית הגנה מול מקום העבודה הקיים ומול הארגון המגייס.

חברות ההשמה נתפסות לא אחת ככאלה שאינן רלוונטיות יותר בעולם הגיוס הדיגיטלי בו ניתן ליצור קשר מידי ללא תיווך. אולם, חברות השמה שהפנימו את המהפכה הדיגיטלית יצרו פלטפורמות פעילות ברשתות החברתיות ומינפו את התקשורת המיידית עם מועמדים פאסיביים ומועמדים פעילים. מסקר "מקורות גיוס" שבוצע ב-2012 ע"י חברת HRD<sup>16</sup> עלה שחברות ההשמה חיזקו את מעמדן בנתח הגיוסים הממוצע מ-21% ל-23%.

**דף דרושים באתר אינטרנט ומודולת סוכן חכם:** דף קריירה בעמוד הבית יכול לשרת הן את העובדים בארגון והן מועמדים המעוניינים להתקבל לשורות הארגון. דף הדרושים חייב להיות מעודכן, אחרת אין לו תכלית. ישנה חשיבות רבה לפיתוח ממשק טכנולוגי מהיר ולא מסורבל, על מנת לאפשר העלאת משרות מהירה ונוחה. ככל שהממשק בעל טכנולוגיה יישומית, המסוגלת להתחבר למערכת הגיוס, כך ניתן לייצר תהליכים יעילים ומדידים יותר. דף קריירה ידיוותי, חכם ביכולותיו הטכנולוגיות משרת בסופו של דבר את מיתוג המעסיק של הארגון המגייס.

**תוכנות גיוס וניהול המאגרים:** מחלקת הגיוס נמדדת כיום על יעילות, מהירות הטיפול, איכות האנשים, שביעות הרצון מהתהליך ועוד. כזאת, עליה להתמודד עם מורכבות התהליכים, עם ניהול ושמירה על הידע הנצבר ועם הצורך להתנהל בשקיפות, בהוגנות ובזריזות.

בשוק המקצועי קיימות מגוון תוכנות מדף ייעודיות לניהול אפקטיבי של מערך הגיוס, המתממשקות עם מערכת משאבי אנוש הארגונית. לצד מערכות ייעודיות, קיימים מודולים לניהול הגיוס בתוך מערכות ה-ERP הארגוניות כדוגמת SAP ו-ORACLE. הקושי המהותי העולה כיום הוא הצורך הבלתי פוסק בתחזוקה, במילוי מידע, בעדכון מידע וכו'. קושי נוסף שעולה הוא חיפוש (Sourcing) בתוך מאגר אלפי המועמדים ואיתור מועמדים מתאימים בטרם מפעילים את כל הכלים מחדש. בארגון עם ריבוי משרות, ריבוי עיסוקים או ריבוי לקוחות, נכון יהיה להקים מרכז מיון קו"ח הפועל או במיקור חוץ או כחלק מיחידת הגיוס של הארגון המעסיק.

## גיוס אקטיבי

עפ"י מחקר שנערך ע"י LinkedIn 80% ממחפשי העבודה הינם מועמדים פאסיביים. לפיכך, נשאלת השאלה מהם ההבדלים בין המועמדים הפאסיביים לאלו האקטיביים? על פי המחקר, מועמדים פאסיביים הם בעלי נטייה גדולה יותר להרשים וכן בעלי רצון למצוא תרבות ארגונית המתאימה לאישיותם. הם בעלי רצון גדול יותר לעבודה מאתגרת והם זקוקים פחות לפיתוח

<sup>16</sup> דוח מקורות גיוס עובדים 2012, HRD חברה להכשרת עובדים.

מיומנויות ולהכרה בהישגיהם.<sup>17</sup> מעסיק המסתפק בגיוס מועמדים הנמנים על מחפשי העבודה האקטיביים מוותר, אם כן, על למעלה משני שליש מהמועמדים המוכשרים ביותר.

בספר "The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today",<sup>18</sup> החברות מפצירות במעסיקים ובמגייסים להסתכל על העתיד. טענתן היא כי מעסיקים העוסקים בגיוס צריכים להעסיק עובדים לא רק לצרכי הגיוס של היום, אלא גם לצרכי האיוש של מחר. לפי המאמר "How to Recruit Passive Candidates", בוגרי מוסדות אקדמיים חדשים הנכנסים לשוק העבודה עשויים להיות בעלי ההכשרה העכשווית ביותר, ואנשי מקצוע באמצע קריירה עשויים להיות בעלי מוטיבציה לקידום הקריירה שלהם. עם זאת, מועמדים פאסיביים, אשר אינם מחפשים עבודה באופן אקטיבי, עשויים להיות המתאימים ביותר ככוח עבודה עכשווי ועתידי.<sup>19</sup>

מהדו"ח השנתי בנושא מגמות בגיוס כוח אדם בצפון אמריקה של Bullhorn לשנת 2013<sup>20</sup> עולה כי ההזדמנות הגדולה ביותר לשנה זו היא שימוש ברשתות חברתיות לצורך גיוס מועמדים פאסיביים:

---

<sup>17</sup> How to Recruit Passive Candidates Online, Undercover Recruiter:

[theundercoverrecruiter.com](http://theundercoverrecruiter.com)

<sup>18</sup> Jeanne C. Meister and Karie Willyerd, *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today*, Harper Collins, 2010.

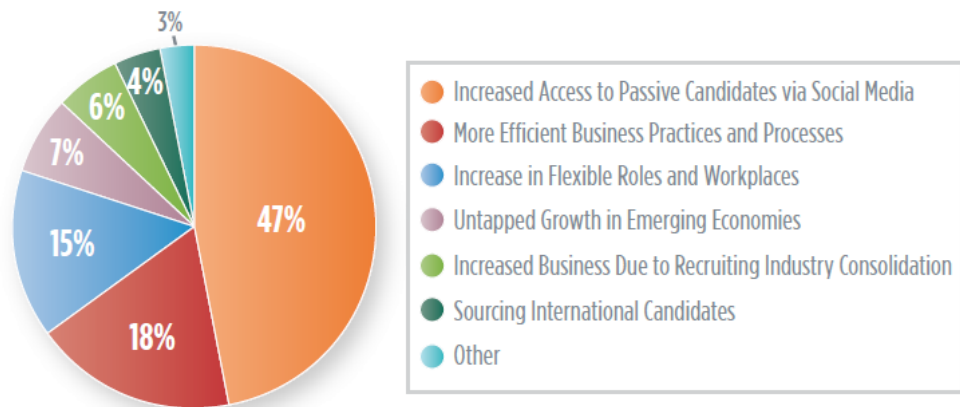
<sup>19</sup> Andrew Greenberg, "How to Recruit Passive Candidates", *Contract Recruiter*, 09.01.2014.

<http://www.contractrecruiter.com/how-to-recruit-passive-candidates/>

<sup>20</sup> *Two Steps Forward One Step Back* - 2013 North America Staffing and Recruiting Trends Report, Bullhorn.

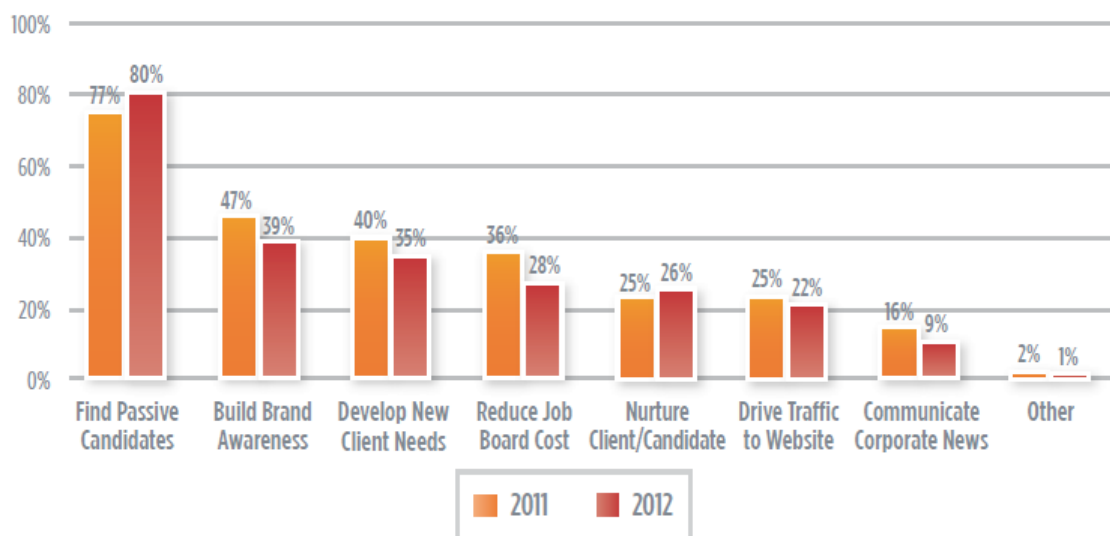
<http://pages.bullhorn.com/rs/bullhorninc/images/NorthAmericanTrendsReport.pdf>

## Biggest Opportunity in 2013 for Staffing and Recruiting Professionals



לפי הדו"ח, 98.2% מהמגייסים עשו שימוש בגיוס דרך מדיה חברתית. נתוני אלו מלמדים כי ישנה הצלחה לגיוס באמצעות מדיה חברתית, והסרת החסם היחיד לאימוצו תבוצע על ידי למידה והבנה של הדרכים למימוש הפוטנציאל המלא הטמון בכלי גיוס זה. עוד טוען הדו"ח שעיקר התועלת משימוש במדיה חברתית לשם גיוס נובעת ממצאת מועמדים פאסיביים:

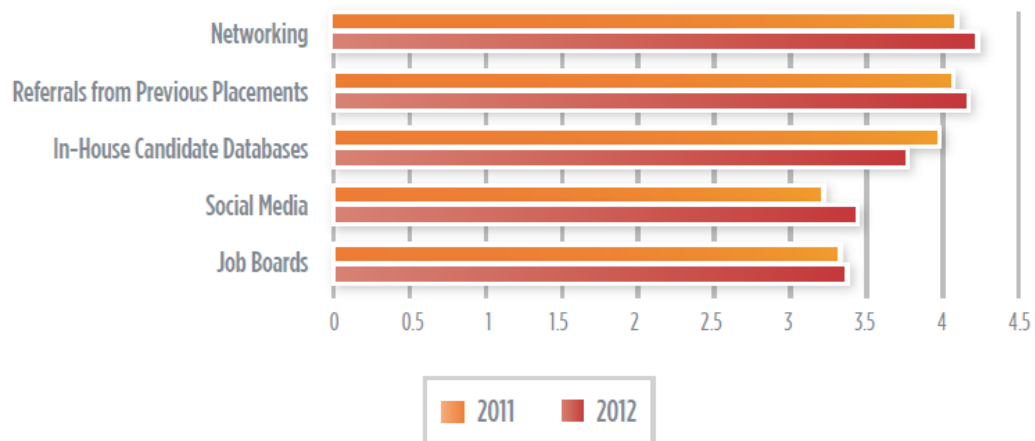
## Biggest Benefits of Social Media Recruiting



בשאלה מהי השיטה היעילה ביותר לאיתור המועמדים הטובים ביותר ענו המשתתפים בסקר כדלקמן:



## Most Effective Method to Source a Candidate



## סקירת ספרות

גיוס עובדים מוגדר כ-"מכלול הנהלים הקיימים בארגון והפעילויות אותם מוציא הארגון לפועל, שמטרתם העיקרית היא לזהות ולמשוך אליו עובדים פוטנציאליים".<sup>21</sup> גיוס הוא פונקציה המצריכה מספר רב של כישורים, ביניהם פרספקטיבה עסקית, מומחיות, מציאת והתאמת המועמד הפוטנציאלי הטוב ביותר, דיפלומטיה וכישורי שיווק.<sup>22</sup>

קיימים שני סוגים של גיוס עובדים ועל הארגון להחליט מהי השיטה המתאימה ביותר עבורו בכל זמן נתון: גיוס פנימי (ניוד עובדים) וגיוס חיצוני.<sup>23</sup> אולם, גיוס עובדים כושל עלול להיות בעל מספר השלכות: הפסד זמן ומשאבים, ביצועים נמוכים, חוסר שביעות רצון מצד לקוחות הארגון, סגל עובדים לא מרוצה ותחלופה רבה של עובדים.<sup>24</sup> כדי למנוע זאת, על הארגון לפתח פרקטיקה מתאימה לגיוס העובדים הטובים ביותר עבורו.<sup>25</sup>

<sup>21</sup> Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.

<sup>22</sup> Mwangi, M., & Njeje, M.D. (2014). Analysis of Factors Affecting Staff Recruitment in Private Hospitals in North Rift: A Survey of Uasin Gishu County. *European Journal of Business and Management*, 6(1), 61-67.

<sup>23</sup> Breugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.

<sup>24</sup> State Government of Victoria, Australia, Department of Human Services, Human Resources Branch. (November 2012). *What are the disadvantages of poor recruitment?*. Retrieved from:

[dhs.vic.gov.au](http://dhs.vic.gov.au)

<sup>25</sup> U.S. Merit Systems Protection Board. (September 2004). *Managing Federal Recruitment: Issues, Insights, and Illustrations*. Retrieved from:

[www.mspb.gov](http://www.mspb.gov)

הדרך בה הארגון מגייס את עובדיו משפיעה באופן ישיר על סוג העובדים אותם הוא קולט לעבודה, על תפקודם בארגון, ועל היכולת לשמר אותם.<sup>26</sup> על מנת להניע את התהליך להצלחה, ראשית על הארגון לזהות מהם צרכי משאבי האנוש שלו. רק לאחר מכן יחל תהליך הגיוס שהוא למעשה "גילוי" המועמדים הפוטנציאליים עבור משרות פנויות הקיימות בפועל בארגון או משרות צפויות עתידיות.<sup>27</sup>

להלן השלבים המרכזיים בתהליך:

1. **אפיון המועמד הרצוי** – מהו סוג המועמדים האידיאלים אותם הארגון מעוניין לגייס.<sup>28</sup>
2. **משיכת מועמדים לארגון** – חלק קריטי בתהליך, בעל גורמים המשפיעים על משיכת המועמד (דימוי הארגון, מאפייני המגייסים, תפיסת המועמד את תהליך הגיוס ואת התאמתו לתפקיד, ציפיות העסקה).<sup>29</sup> שינויים דמוגרפיים וכלכליים שהתרחשו בשלושים השנים האחרונות הביאו לתחרות מאסיבית אחר מועמדים כישורניים (טאלנטים). תחרות זו מכונה "המלחמה על המוכשרים" ("war for talent"). בעשור הקרוב ואף לאחר מכן, תהליך הגיוס יתמקד בעיקר בלספק טאלנטים, שיאפשר להם לקבל החלטות אודות האפשרויות התעסוקתיות העומדות בפניהם.<sup>30</sup>
3. **שיטות גיוס** – מהן השיטות שעל הארגון להשתמש כדי להגיע למועמדים. לשיטת הגיוס יש השפעה רבה על תוצאות הגיוס, ושיטות גיוס שונות יביאו לתוצאות שונות. שיטת הגיוס שהביאה לתוצאות הטובות ביותר הינה "חבר מביא חבר". שיטה נוספת שהביאה למספר רב של מועמדים אליהם הארגון פנה היא גיוס של מועמדים הפונים באופן עצמאי לארגון. מקורות הגיוס שנמצאו כהכי פחות יעילים הינם באמצעות מודעות דרושים בעיתונות, חברות כוח אדם פרטיות, שירות התעסוקה (הממשלתי) ושירותי העסקה של מוסדות לימוד.<sup>31</sup> אמצעי הגיוס החדש ביותר בנמצא, ששינה את פני גיוס העובדים בעשור האחרון, ואף תופס תאוצה רבה מבחינת השימוש בו הוא גיוס באמצעות

---

<sup>26</sup> Breugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416.

<sup>27</sup> Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, 2(1), 34-43.

<sup>28</sup> Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.

<sup>29</sup> Chapman, D. S., & Uggerslev, K. L. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944.

<sup>30</sup> Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.

<sup>31</sup> Breugh, James, Employee Recruitment (January 2013). *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, pp. 389-416, 2013.

האינטרנט.<sup>32</sup> ניתן לגייס באינטרנט בשלושה דרכים: אתר האינטרנט של הארגון,<sup>33</sup> אתרי דרושים ומדיה חברתית.

4. **המגייס** – בעל חשיבות רבה, משום שהוא המוסר באופן ישיר את המידע למועמד, וכן נתפס כמייצג הארגון. משום כך, עליו להיות בעל כישורי תקשורת גבוהים ובעל מהימנות רבה.<sup>34</sup>

## סקירה השוואתית

### גיוס ואיתור מועמדים למשרדי ממשלה בעולם

על פי ה-**OPM (Office of Personnel Management)**, תהליך גיוס לממשל האמריקני כולל מספר שלבים ומתודולוגיות שונות במטרה למשוך את כוח האדם המתאים לארגון.<sup>35</sup> על סוכנות/ארגון ממשלתי הבא לגייס כוח אדם לפעול במספר מישורים:

- ★ פיתוח אסטרטגיות גיוס והערכת ההצלחה של תכניות גיוס אלה.
- ★ גיבוש מותג/זהות לצורך גיוס, כולל: לוגו, חוברות, אתרי אינטרנט, פוסטרים, קטעי וידאו, תקליטורים ופרסומות בטלוויזיה.
- ★ יצירת שותפויות עם ספקים שיש להם התמחות ספציפית בשיווק סוכנויות ממשלתיות.
- ★ הקמת שותפויות אסטרטגיות עם בתי ספר, מכללות, איגודים מקצועיים, סוכנויות אחרות וארגונים חיצוניים (במיוחד לגיוס אנשים למשרות ייחודיות).

אחד הכלים הבולטים בגיוס ושימור עובדים בקרב הסוכנויות הפדראליות בארה"ב הוא Realistic Job preview (RJP). מדובר בכלי רב עוצמה המספק למועמד תמונה מלאה יותר על המשרה, כולל תחומי אחריות ותנאי העסקה. שימוש ב-RJP מספק למועמדים מידע מפורט על משרה, ויכול להיות מוצג במגוון רחב של פורמטים, כולל קטעי וידאו, מצגות, סיור מקוון וחוברות בכתב. אמצעים אלו זולים יחסית ליישום והוכחו כמגדילים את שביעות הרצון בעבודה וכמקטינים תחלופה בארגון.

---

<sup>32</sup> Barber, L. (2006). *e-Recruitment Developments*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies. Retrieved from: [www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk)

<sup>33</sup> Breugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.

<sup>34</sup> Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.

<sup>35</sup> [recruiting-staffing-solutions](http://recruiting-staffing-solutions)

אסטרטגיה נוספת לגיוס היא תכנית הנקראת "Pathways Program". תכנית זו יוצרת מסלול לגיוס והעסקת סטודנטים ובוגרים שזה עתה סיימו את לימודיהם. בנוסף, שאלוני הערכה מסייעים במדידת מומחיות במשימות הקשורות לעבודה, והם דרך יעילה ואפקטיבית לסינון והערכת מועמדים. סוג הערכה זה מעוגן היטב בתחומי האחריות של המשרה, ומאפשר למועמדים להביא לידי ביטוי את ניסיונם הרלוונטי. שאלונים אלה מפותחים במטרה לזהות התנהגויות ספציפיות, השכלה וניסיון שיפרידו בין מועמדים טובים לטובים יותר.

#### **Department of Health and Human Services (DHHS)** בצפון קרוליינה שבארה"ב

מיישמת מספר אסטרטגיות לגיוס כוח אדם, גם כאשר ישנו צורך בעובדים בעלי כישורים מיוחדים.<sup>36</sup>

- ★ פרסום משרה בקבוצות דיון של איגודים מקצועיים. קבוצות דיון ואינטרנט נוצרים על ידי ארגונים במטרה להודיע לחבריהם על פגישות ואירועים, להחליף רעיונות ולדון בנושאים. מקומות אלו בהחלט מתאימים גם לפרסום משרות.
- ★ שליחת דוא"ל ישיר לקבוצות רלוונטיות המאגדות תחת איגוד מקצועי.
- ★ ירידי תעסוקה.
- ★ לשכות תעסוקה וחברות השמה.
- ★ יחידות הכוון תעסוקתי באוניברסיטאות ומכללות.
- ★ גיוס מועמדים שלא התאימו למשרות אחרות.
- ★ גיוס עובדים שלא התאימו למשרות אחרות.

בתוכנית לגיוס מועמדים של ה-**Department of Consumer Affairs** בקליפורניה מציינים מס' יעדים ואסטרטגיות לביצוע:<sup>37</sup>

- ★ הפיכת תהליכי המיון והגיוס ליעילים יותר – פיתוח תהליכי גיוס קלים יותר למועמדים מוסמכים, שימוש בבחינות, שימוש באינטרנט/אינטראנט כ- "one-stop hiring and testing shop", גיוס בירידי תעסוקה.
- ★ הקצאת משאבים לגיוס ושימור עובדים – יצירת תכנית עבודה למגייסים, מדידה ובדיקת יעילותם של תהליכי גיוס, יצירת "ארגז כלים" עבור מגייסים.

---

<sup>36</sup> Recruitment Strategies - Tips for Seeking Top Candidates, NC Department of Health and Human Services:

[recruiting\\_strategies\\_tips.htm](http://recruiting_strategies_tips.htm)

<sup>37</sup> Recruitment Plan 2009-2011, Department of Consumer Affairs, State of California:

[recruitment\\_plan.pdf](http://recruitment_plan.pdf)

- ★ שימוש בטכנולוגיה – שליחת דוא"ל או הודעות על משרות פנויות ובחינות, שימוש בטכנולוגיות לצורך גיוס (רשתות חברתיות, למשל).
- ★ שיווק הארגון כמעסיק נחשק – השתתפות בהזדמנויות לגיוס, שיפור "תיאור המשרה" בפרסומים השונים, זיהוי משרות הזקוקות לגיוס ממוקד, שיווק באמצעות עלונים, שיווק מידע על פיתוח קריירה.

גם ה-Manager's Guide to Recruitment Best Practices של NASA משנת 2009 מציין מספר אסטרטגיות ושלבים לגיוס כוח אדם<sup>38</sup>:

- ★ תכנון כוח אדם – זיהוי כוח האדם הרצוי.
- ★ יצירת תכנית פעולה תוך שימוש באסטרטגיות שונות.
- ★ שקילת אופציות הגיוס השונות.
- ★ יצירת תכניות צינורלארגונים שונים במטרה לגייס סטודנטים ובוגרי אוניברסיטאות/מכללות.
- ★ שיווק וקידום הסוכנות – עלונים, פרסומים, השתתפות בכנסים, הפצת מידע שיווקי.
- ★ השתתפות בירידי תעסוקה.
- ★ בנייה וטיפול של קשרי חוץ עם אוניברסיטאות, מכללות וגורמים מקצועיים שונים.
- ★ ניצול הגיוס לייצוג הולם.

אסטרטגיית גיוס נוספת היא הפצת המשרות הפנויות באמצעים אלקטרוניים ישירות למחפשי העבודה. **השירות הציבורי באוסטרליה**, למשל, מאפשר באתר האינטרנט שלו לקבל מייל המפרט את כל המשרות החדשות שפורסמו ואשר עונות לקריטריונים אותם המשתמש הגדיר מראש.<sup>39</sup>

## המצב הקיים

### הוראות התקשי"ר

נציבות שירות המדינה מופקדת על ביצוע הליכי הגיוס והמיון התעסוקתי בשירות המדינה על פי המסגרת המשפטית המעוגנת בחקיקה ובפסיקת בתי המשפט ובכלל זה: חוק המינויים,

<sup>38</sup> [Recruitment Best Practices Guide1.pdf](#)

<sup>39</sup> Email Me Jobs, Australia Government:

[www.apsjobs.gov.au/emailmejjobs](http://www.apsjobs.gov.au/emailmejjobs)

בכללי שירות המדינה (מינויים) מכרזים, בחינות ומכרזים, התשכ"א-1961 (להלן - כללי המכרזים) ובתקנון שירות המדינה (להלן- התקשי"ר).

בפסקה 10.232 לתקשי"ר, נקבע הסדר העקרוני שבו יש לנקוט כדי לאייש משרה בשירות המדינה, שעיקרו הוא מיצוי כוח האדם בשירות המדינה ובשירות הציבורי לפני גיוס עובדים מחוצה לו:

- ★ העברת עובד ממשרה אחרת באותו משרד
- ★ העברת עובד לפי הוראות הוועדה לוויסות כוח אדם עודף
- ★ \*מכרז פנימי
- ★ מכרז בין-משרדי
- ★ העברה של עובד ממשרד אחר
- ★ העברת חייל משירות הקבע, שוטר או סוהר או מורה
- ★ העברת עובד מהמוסד לביטוח לאומי או משירות התעסוקה
- ★ קבלת עובדים וחיילים מפוטרים
- ★ גיוס עובדים מבחוץ

לפי סעיף 31 לחוק המינויים, ועדת השירות רשאית לקבוע כללים בדבר דרכי המכרז ופרטיו, אם בדרך כלל ואם לסוגים של משרות, לרבות כללים בדבר השתתפות עובדי המדינה במכרז.

השיטה מיועדת להבטיח לציבור בכללותו, לשירות המדינה ולמועמדים למשרות, כי למשרות יבחרו הטובים, המוכשרים והמתאימים ביותר מבין המועמדים. יחזר, כי אם קיימים כמה מועמדים בעלי כישורים דומים ומידת התאמה דומה, יש לבחור את המועמד אשר זכאי להעדפה מתקנת על פי חוק.

השיטה פועלת על סמך עקרונות של הזדמנות שווה, לרבות העדפה מתקנת, הגינות ואובייקטיביות. המועמדים למכרזים נדרשים לעמוד ביעדים כמו בחינות בכתב, מרכזי הערכה, וועדות בוחנים. רק מי שעובר מבחנים אלה בהצלחה מחזמן להופיע בפני ועדת הבוחנים.

במכרזים מסוימים מחמנים המועמדים להופיע רק בפני ועדת בוחנים. על שיקולי ועדת הבוחנים בבחירתה את המועמד המתאים ביותר, "הכשיר מבין הכשירים", להיות שיקולים עניינים ומקצועיים בלבד, ללא מעורבותם של שיקולים זרים.

## תהליך הגיוס המקוון

עד לשנת 2012, הגשת מועמדות למשרות בשירות המדינה נעשתה באמצעות מילוי טופס ידני ושליחת המועמדות על כלל נספחיה למשרד בו מוצעת המשרה הרלוונטית. כשלב א' ביישום הרפורמה, פותחה בשנת 2012 מערכת גיוס מקוונת בשיתוף פרויקט "מרכבה", ובסוף 2012

היא הופעלה לראשונה. המערכת שפותחה מאפשרת לכל מתעניין (עובדים ואזרחים) צפייה במכרזים פנימיים, בין-משרדיים ופומביים והגשת מועמדות מקוונת בהתאם לזכאות המועמד, הקמת תיק מועמד אישי. כמו כן, היא מאפשרת עדכון פרטים ומעקב אחר כלל המועמדות שהוגשו בזמן אמת, הזנת פרטים לשאלון מקוון למועמדים לכל סוגי המכרזים.

המערכת מאפשרת ליחידות הגיוס לבדוק מועמדות, היענויות, ניהול תקשורת מקוונת ומיידית עם המועמדים, עדכון סטאטוס מועמדות בזמן אמת וביצוע בקרה. קבלת דוחות רלוונטיים אינה עומדת על הפרק כיום מסיבות תקציביות ולכן לא ניתן כיום לייצר דוחות אפקטיביים ניהוליים, תפעוליים המייצגים תמונת מצב עדכנית.

במטרה לייעל את השירות למועמדים ולמשרדי הממשלה, החל מחציון ב' 2012, הוקם מרכז שירות ארצי למועמד וכן צוות תומך שירות באגף בכיר בחינות ומכרזים, לסיוע במתן תשובות ובנושאי המכרזים והמיון מגורמי המקצוע. מרכז השירות מופעל באמצעות מיקור חוץ, ונותן מענה למועמדים באמצעות מערכת צ'אט אינטרנטית הכוללת מסירת מידע מלא ומקיף בכל הנוגע לנושאים כלליים ואישיים אודות שלב הגיוס והמיון במכונני האבחון. במהלך השנים האחרונות בהן פועל מרכז השירות, זהו מספר חוליות חלשות הנוגעות למימדי השירות ולמימד היעילות הטכנולוגית. לפיכך, האגף פועל כיום לשדרוג מערך השירות.

למרות המהלכים שנעשו כדי לאתר משרות ההולמות את כישוריהם, מועמדים פוטנציאליים נדרשים גם היום לבצע מעקב יומי לאיתור המכרזים המתפרסמים. מנגד, המנהלים המגייסים מדווחים על מספר גבוה של מועמדות לא רלוונטיות פר מכרז (משרה), אשר גורמים להתארכות משך זמן המכרז (בדיקות רבות של מועמדות לא רלוונטיות) ולעיתים גם למכרז שמסתיים ללא מועמד מתאים וצורך בפרסום חוזר/הארכה של המכרז.

## הליך הגיוס כיום:

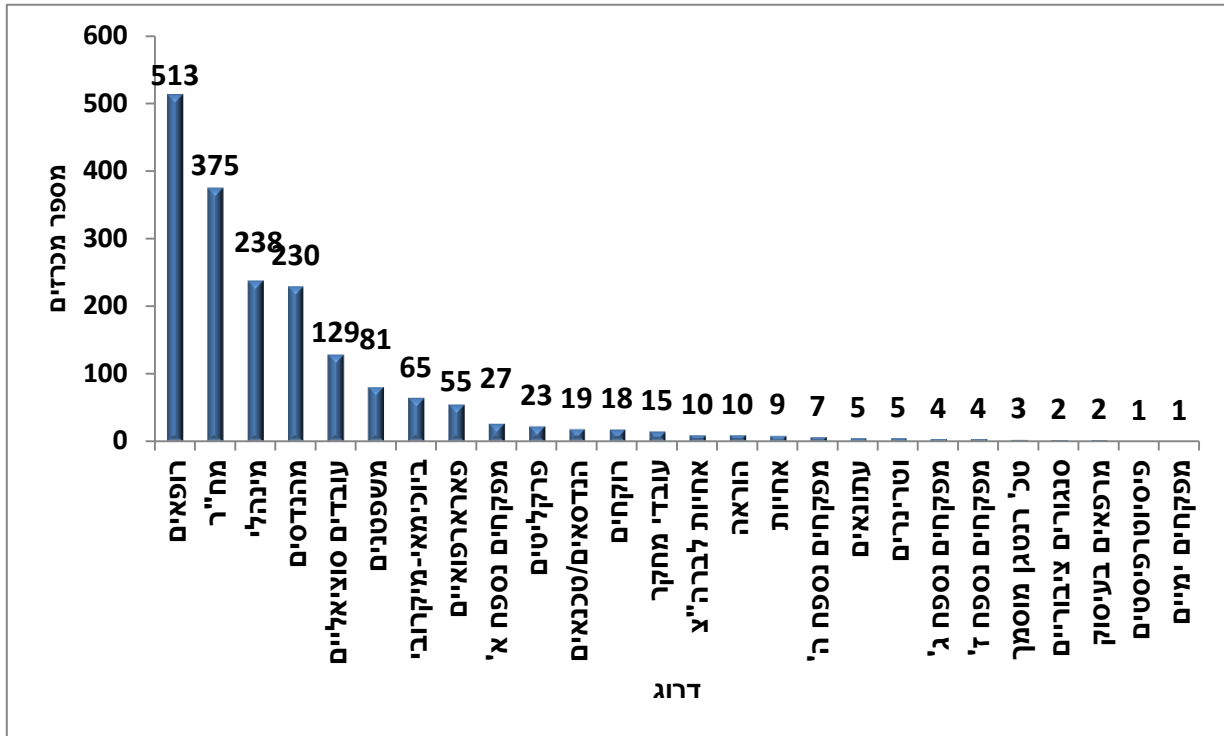
## בראי המשרד

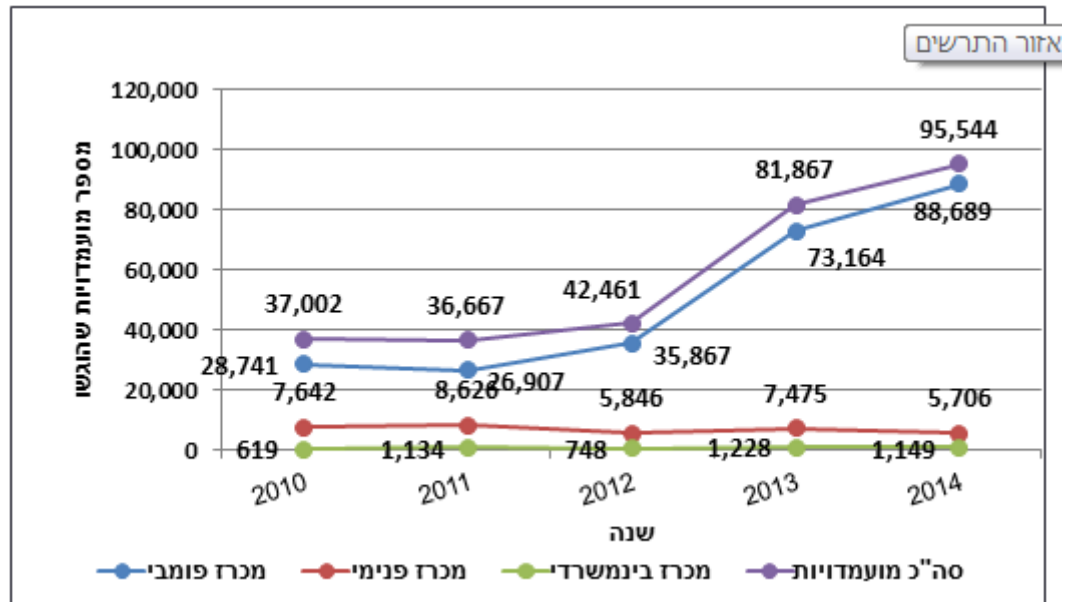


## בראי המועמד

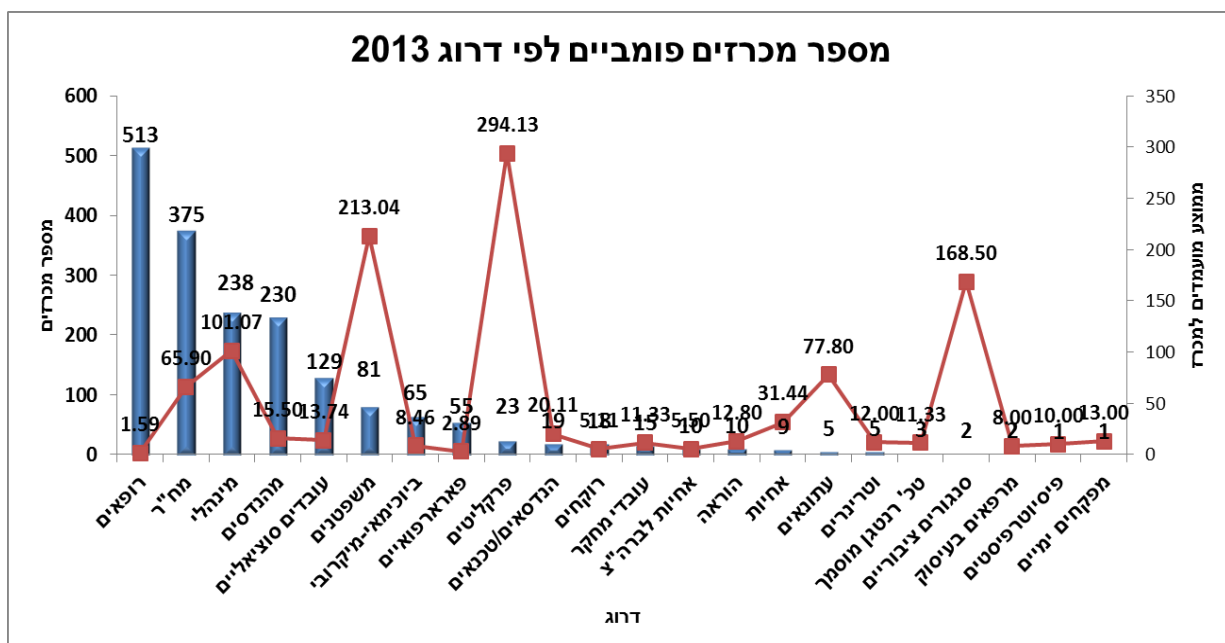






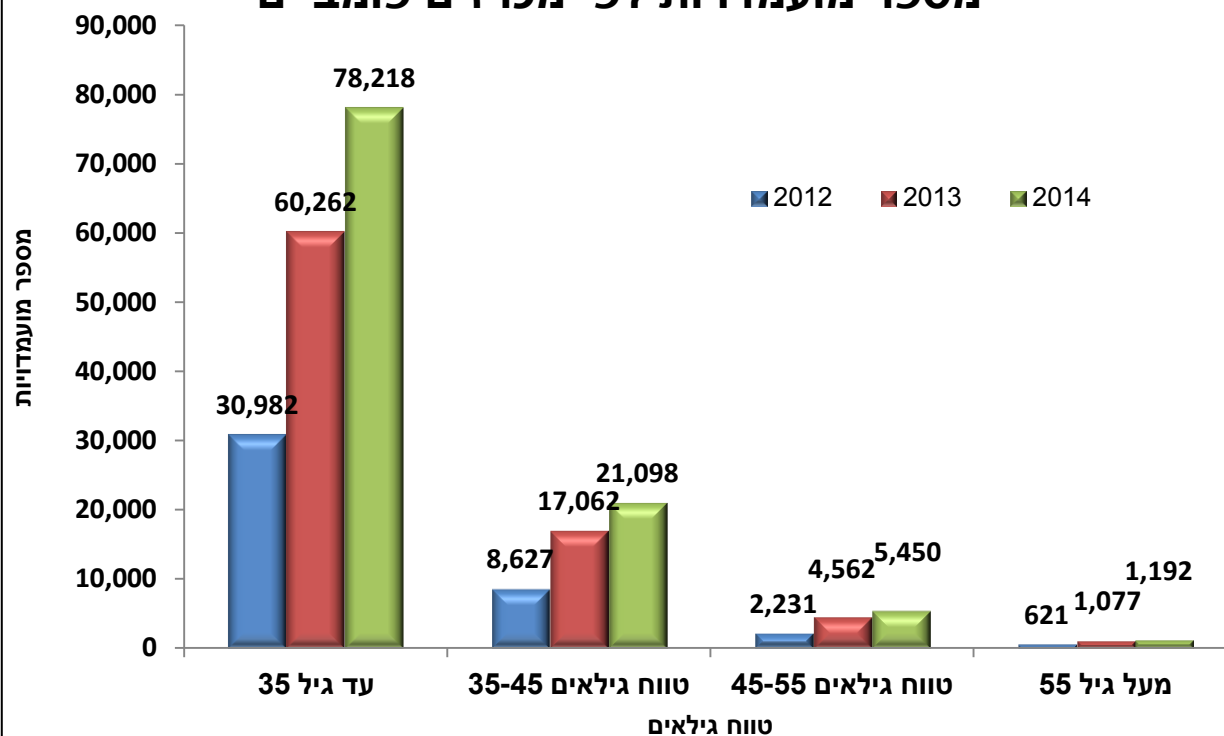


תרשים 2: מספר מועמדות שהוגשו לפי שנה וסוג מכרז 2010-2014



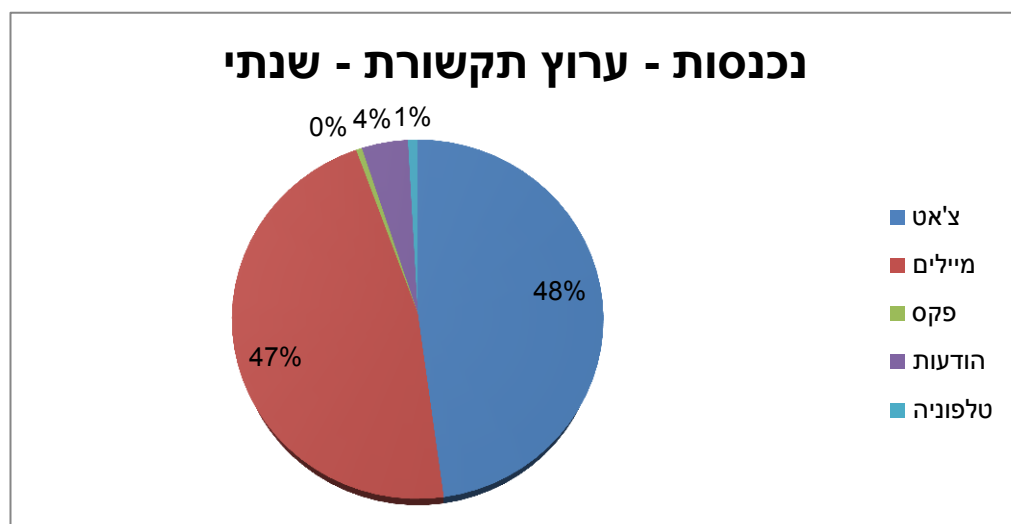
תרשים 3: ממוצע מועמדות לפי דירוג וכמות מכרזים, 2013

## מספר מועמדות לפי מכרזים פומביים



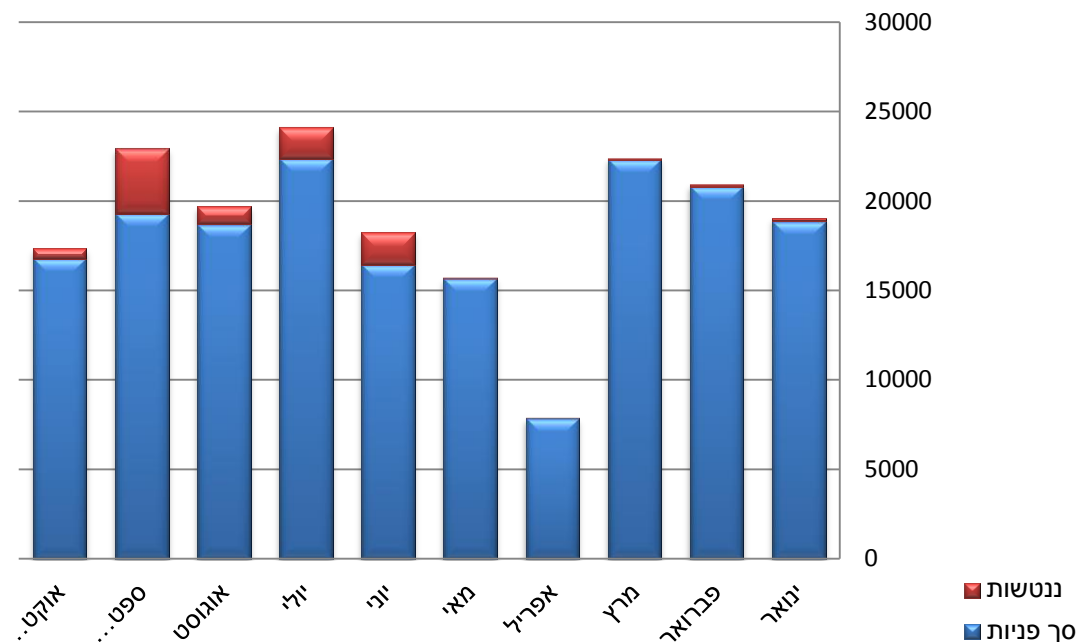
דירוג	סה"כ מועמדויות	אחוז
מח"ר	24,714	29.98%
מינהלי	24,054	29.18%
משפטים	17,256	20.93%
פרקליטים	6,765	8.21%
מהנדסים	3,565	4.32%
עובדים סוציאליים	1,773	2.15%
רופאים	814	0.99%
מפקחים	579	0.70%
ביוכימאי- מיקרובי	550	0.67%
עיתונאים	389	0.47%
הנדסאים/טכנאים	382	0.46%
סגורים ציבוריים	337	0.41%
אחיות	283	0.34%
עובדי מחקר	170	0.21%
רשות הכבאות	166	0.20%
פארמאפואיים	159	0.19%
הוראה	128	0.16%
רוקחים	92	0.11%
מוקבלים לשופטים	81	0.10%
וטרינרים	60	0.07%
אחיות לברה"צ	55	0.07%
טכ' רנטגן מוסמך	34	0.04%
מרפאים בעיסוק	16	0.02%
מפקחים ימיים	13	0.02%
פיסיוטרפיסטים	10	0.01%
<b>סכום כולל</b>	<b>82,445</b>	<b>100.00%</b>

תרשים 5: מועמדויות לפי דירוג, 2013



תרשים 6: תמהיל אפשרויות המענה העומדות לרשות המועמדים

## פעילות חודשית



תרשים 7: היקף הפניות למרכז השירות ברמה חודשית

## משרות תחילות

משרות תחילות הינן משרות שפטורות ממכרז וכוללות משרות שטווח הדרגות שלהם נע בין 13 ל-17. בקבוצת משרות אלה נמצאות משרות שמתח הדרגות שלהן הוא: 12-14 (טלפונאי בבית חולים), 13-14 (מזכירה בבית חולים), 13-15 (מזכירה בכירה, סוקר), 14-15 (מזכירה רפואית), 14-16 (סגן מנהל).

שלבי הגיוס והמיון עבור משרות תחילות:

- ★ פרסום משרות בערוצים רלוונטיים, בהתאם לכל משרד;
- ★ פתיחת מכרזים במערכת הגיוס המקוונת;
- ★ הגשת מועמדות במערכת הגיוס המקוונת;
- ★ בדיקת תנאי סף - באמצעות המשרדים;
- ★ קיום בחינת מיון קוגניטיבי (שלב א'): מועמדים למשרות פקידותיות עד דרגה 17 מנהלי יבחנו במבחני כישורים הבודקים: כושר תפיסה מילולי, כושר תפיסה מספרי צורני וכשרים פקידותיים (זריזות ודייקנות). לעיתים יידרש המועמד להיבחן גם במבחני ידע הבודקים כישורים נוספים, בהתאם לדרישות המשרה (לדוגמה: ידע בשפות);
- ★ קיום בחינת מיון התנהגותי (שלב ב'): חלק מן המכרזים מחייבים, בנוסף למבחני כישורים או במקומם, גם מערכת של מבחני מצב וסימולציות קבוצתיות שמטרתם לבדוק את מידת התאמתם של המועמדים לתפקיד מבחינת אישיותם. מערכת זו המוכרת כ"מרכז הערכה" באה לבדוק האם תכונותיו והתנהגותו של מועמד יאפשרו לו למלא את התפקיד שעליו

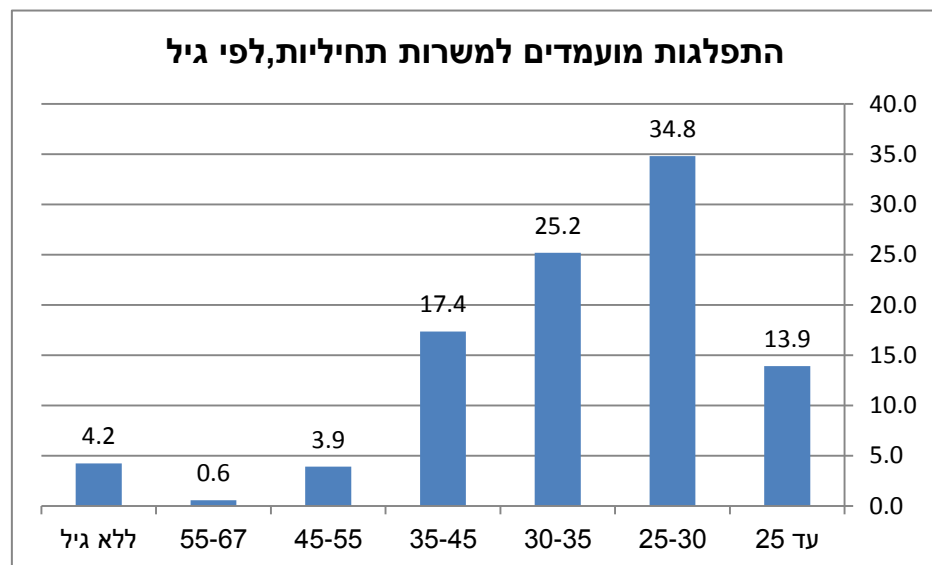
פורסם המכרז. מערכת מבחני המצב נבנית באופן פרטני לכל משרה או קבוצת משרות במרכזי הערכה, והמועמדים יוערכו ע"י פסיכולוג המכון ונציג המשרד הרלוונטי;

- ★ העברת נתוני מיון למשרדים;
- ★ קיום ועדות בוחנים באמצעות משרדים;
- ★ ישנם משרדים אשר הגדירו שלב מיון נוסף, (כדוגמת קורס הדרכה לסוקרים);
- ★ בחירת מועמדים להעסקה.

מראשית הרפורמה בגיוס (מאי 2014) נפתחו כ-217 מכרזים עבור המשרות התחיליות, והוגשו **19,916** מועמדות (כולל מועמדות כפולות בין המכרזים השונים). מועמדות אלה כוללות כעשרה אחוזים של מועמדות של בני האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית, כאשר לא ברור אם מדובר במכרזים ייעודיים או שהם הגישו למכרז הכללי.

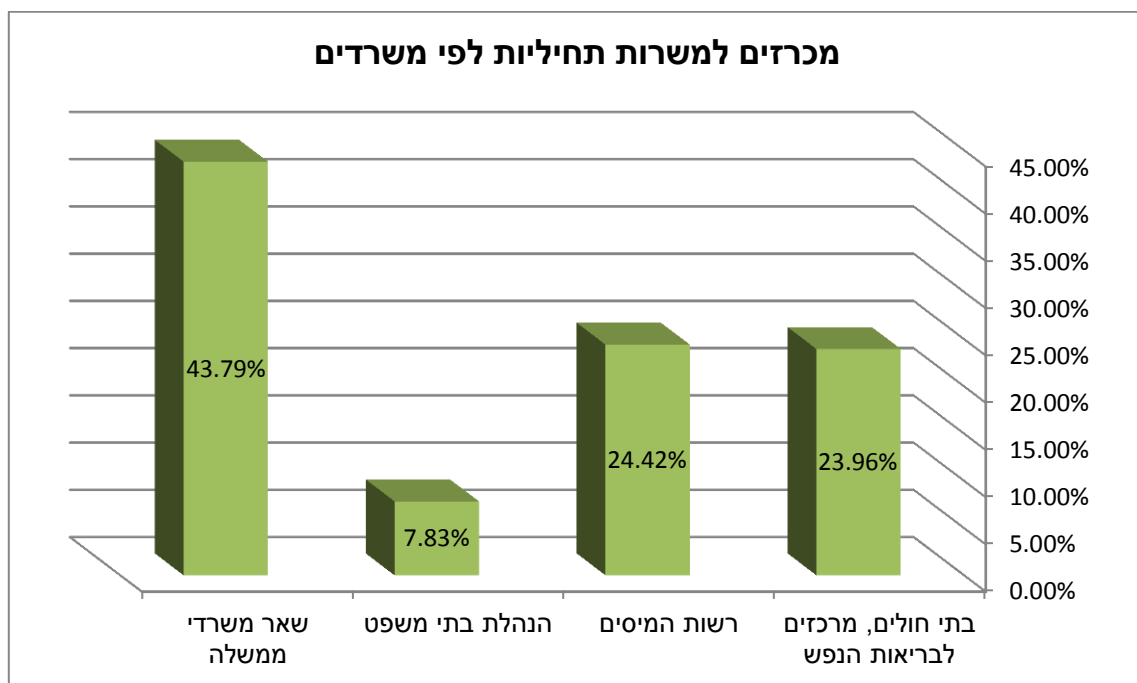
### פרופיל המועמדים:

65.56% מן המועמדים הם נשים, ו-34.43% הם גברים. 34.8% מן המועמדים הם בין הגילאים 25-30, ואילו 25.2% נעים בין הגילאים 30-35. אחוז המועמדים המגישים מועמדות למשרות התחיליות, בגילאים 35 ומעלה, הולך ופוחת, וכבין טווח הגילאים 55-67 האחוז מגיע ל-0.6%. לסיכום, כ-60% מתוך המועמדים המגישים מועמדות למשרות התחיליות הם בני 25-35.



### פרופיל הלקוחות והמשרות:

כמחצית מן הלקוחות (המשרדים), הפותחים מכרזים למשרות תחיליות, הינם לקוחות העוסקים בקבלת קהל באופן מסיבי, וכנגזרת מכך, תחלופה של עובדים במשרות אלה מחייבת איוש מידי של המשרה. רשות המיסים, מס הכנסה ומע"מ היא בעלת נתח של כ-24% מתוך המכרזים של משרות תחיליות מראשית הרפורמה. הלקוח העיקרי השני הוא בתי חולים, והמכרזים לבריאות הנפש (24% מכלל המכרזים). 52% הנותרים מצרכני המכרזים למשרות תחיליות הם משרדי ממשלה כגון: משרד הרווחה, משרד רוה"מ, ועוד.



### סוגיות עליהן צריך לתת מענה:

★ אסטרטגיית הגיוס העכשווית אינה מאפשרת גיוס מהיר ואיכותי של המועמדים כפי שיפורט בסעיף הבא. מטרתן של משרות תחיליות היא נתינת שירותים ו/או קבלת קהל, דבר המחייב איוש תמידי של משרות אלה ומענה מהיר וישים במקרה של נשירה או תחלופת עובדים.

★ משכי ההמתנה הארוכים בין מכלול שלבי הגיוס והמיון גורם לנשירת מועמדים בין שלב ולשלב (מתבטא באי התייצבות לשלב א', לשלב ב', וכן לוועדות הבוחנים). כך לדוגמה במכרז של "סוקרי שטח וטלפון" של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משך התקופה שבין הגשת המועמדות לקבלת התוצאות בשלב ב' היה כ-4 חודשים, דבר שגרם לנשירה רבה של מועמדים, כפי שמשתקף מהנתונים הבאים:

- אחוז המועמדויות אינו משקף את אחוז המועמדים המגיעים לשלבי המיון הבאים בתור, ולא משום שאינם עוברים את שלבי המיון. מתוך הנתונים נמצא כי רק כעשרה אחוזים מכלל המועמדים נקלטים במשרות, קרי, עבור כל מועמד שנקלט במערכת מתבקשים להגיש מועמדות עוד עשרה מועמדים נוספים.
- לא נבחנו נתונים בנוגע להשמת המועמדים או לשימורם במערכת, אולם סביר להניח שחלק מהמועמדים מגישים מועמדות למשרות התחיליות בבחינת דריסת רגל, ולאחר תקופה מסוימת הם מבצעים תנועות של נידוד פנימי למשרות אחרות, בטווח דרגות גבוה יותר, דבר המחייב מאגר חלופות מהירות של גיוס ומיון.

### סיכום: תהליכי הגיוס הנוכחיים והבעיות הרלוונטיות

כיום, לא מתקיים תהליך גיוס אקטיבי למעט ועדות איתור. הליך זה מיועד למשרות המאופיינות בהיבט מקצועי ומדעי מובהק, או בעלות אופי רגולטורי ושמירה על האינטרס הציבורי, כאמור בהחלטת הממשלה מס' 345 מיום ד' בתשרי התש"ס (14.9.1999).

לפי המקורות שנבחנו, נמצא כי מנגנון גיוס אקטיבי עשוי לתת מענה למקרים בהם מדובר על מקצוע (דרוג) חסר או משרות המכונות "מאותגרות איוש". למעשה אין חיפוש ואיתור מועמדים אקטיבי מצד המערכת, התואם את דפוסי שוק התעסוקה ומאפייני דור ה-Y. שיטת הגיוס היחידה היא שיטת פרסום מכרזים במערכת הגיוס המקוונת.

לעומת זאת, בדרוגים אחרים, כדוגמת דרוג המשפטנים, הנתונים מצביעים על עודף מועמדים. ניכר כי על מנת להתייעל ולהתגבר על הפערים בין עודף הביקוש למשרות בכירות אל ההיצע בפועל, יש לבנות תהליך מחודש הן בנציבות והן עבור המועמדים.

כמו כן, ניתן לראות כי לא קיימת מערכת טכנולוגית נגישה ותומכת לתהליך מובנה וסדור. ישנה מערכת מרכזית אחת (להלן מערכת הגיוס והמיון המקוונת) אשר נותנת מענה רה-אקטיבי בלבד, עבור מועמדים המעוניינים להתמודד על משרות המוצעות בשירות המדינה. המערכת מתנהלת במישור מצומצם ואינה יודעת לנהל את המועמדות בשיטת "סוכן חכם" ולשלוח הצעה למשרות חדשות בהתאם לפרופיל המועמד. כמן כן, המערכת אינה תומכת במידה עדכנית כגון – טלפונים חכמים, אפליקציות ועוד.

בעיה נוספת הדורשת מענה היא שישנה שונות גדולה "באינדקס העיסוקים" של שירות המדינה ובמשרות המתפרסמות. בכך נוצר מצב של העדר מנגנון תעדוף ו/או העדר ניהול נכון ומובנה למענה הניתן עבור כל משרה. במצב הנוכחי, כלל המשרות מקבלות מענה שווה ואחיד מבחינת הליך הגיוס בעוד קיימת שונות רבה במאפייני העיסוק. כמו כן, אין רשימת תפקידי ליבה ארגוניים, דבר שעשוי לתרום רבות בהבניית הליכי גיוס הן בהיבט הדחיפות והן בהיבט הליך גיוס מותאם.

בנוסף, בחינת תנאי הסף, לרבות אישור זכאות לתואר או קבלת רישיון, נעשית באופן קשיח, כך שכלל המסמכים הנדרשים צריכים להימסר על ידי המועמד עד למועד שנקבע. כמו כן, לא מתקיימת "בחינת כל מקרה לגופו" והפעלת שיקול דעת, כדוגמת מקרים בהם קיים מחסור במועמדים פוטנציאליים, והמורכבות במתן האפשרות לסטודנטים בשנת האחרונה או בסמוך לקבלת זכאותם לתואר/רישיון, להגיש מועמדות, ובתנאי שיציגו את כלל המסמכים הנדרשים עד לוועדה.



קווי רשת ראשיים של ציר אנכי (ערכים)  
 ערך: 30,982  
**גיוס מרכזית**  
 (services unit recruiting share)  
**והעדר אסטרטגיית גיוס**



**אי הלימה בין היצע וביקוש והעדר  
 תהליכי גיוס מותאמים ומובנים**



**העדר תהליך "גיוס אקטיבי מודולרי  
 ומותאם" - Reaching out**



**העדר מערכות טכנולוגיות תומכות**

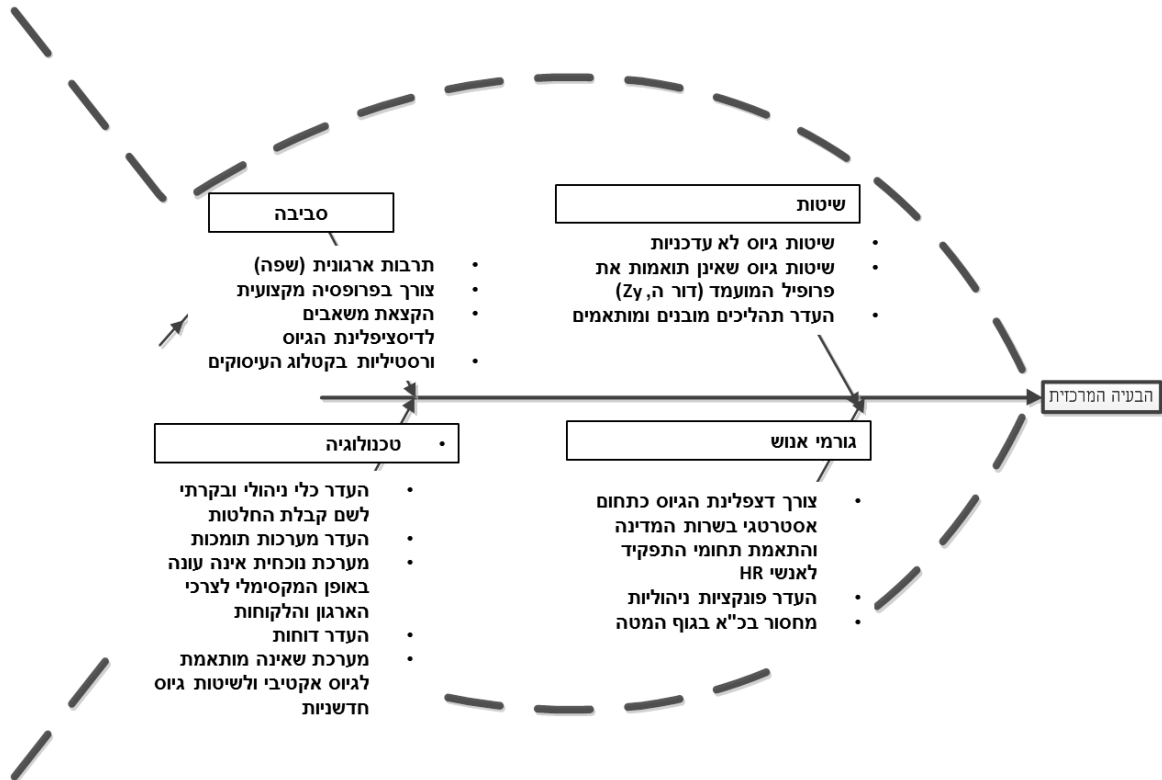


**צורך בפרופסיונליזציה והכשרה  
 של תחום הגיוס**



## מערך הגיוס בשירות המדינה אינו משרת את מטרות וצרכי הארגון

הבעיה המרכזית וגורמי השורש – תרשים אדרת הדג:



## המטרה

### מקסום אפקטיביות תהליכי הגיוס בשירות המדינה

## הצעה לפתרון

לדעת הצוות, יש לקדם רפורמה מבנית בתחום ניהול הגיוס בשירות המדינה. השינוי המבני יהווה פלטפורמה מבנית לשינויים ולעדכונים הנדרשים בתחום הגיוס: גיבוש תורת גיוס, התווית עקרונות הפעלה ובניית תכניות עבודה.

על אגף בחינות ומכרזים לבצע טרנספורמציה ולעבור מניהול מערך גיוס רה-אקטיבי לעולם חדש של גיוס:

★ גיוס פרואקטיבי

★ בקרה המשרתת הן את קבוצת הלקוחות הפנים ארגוניים והן את קבוצת הלקוחות מחוץ לארגון (=המועמדים)

המעבר בין ההווה המצוי לעתיד הרצוי.

על מנת להשיג את המטרה צריכים להתקיים 3 שינויים מעצבים :

1. גיבוש מדיניות השירות הפנימי והחיצוני-
  - א. כתיבת SLA בין אגף בחינות ומכרזים וכלל משרדי הממשלה.
  - ב. גיבוש כללים למענה באמצעות כלל סוגי המדיה בהן האגף יבחר לפעול אל מול המועמדים והמתעניינים.
2. בניית גוף מטה גיוס מרכזי בתוך אגף בחינות ומכרזים שיאופיין בשתי זרועות ביצועיות:
  - א. גיוס האמון על כל נוהל ומהלך הגיוס בשירות המדינה, הכולל: בניית אסטרטגיית גיוס, הטמעת שיטות העבודה אל מול המשרדים, פיקוח ובקרה על תהליכי העבודה ומתן פתרונות מערכתיים ונקודתיים בהתאם לצרכים שיעלו.
  - ב. מיון ואבחון<sup>40</sup>.)
3. יצירת ערוצי גיוס אפקטיביים ושימוש בהם, אשר מחד גיסא מותאמים להליכי המכרז הקיימים בשירות המדינה ומאידך גיסא, מותאמים למגמות הקיימות בשוק העבודה בארץ ובעולם.

על מנת להוביל שינוי בתחום הגיוס ולהביאו למקצוענות בתחום, כיחידה מתוות דרך ומובילה יש לבנות יחידת מטה מרכזית בתוך אגף בחינות ומכרזים, שתנהל את כל אסטרטגיית הגיוס בשירות המדינה. היחידה תאופיין בניהול מטריציוני של כל רכזי הגיוס, רפרנטים, אחראי מדיה חברתית תחת אסטרטגיה אחת, תכנית עבודה אחודה, יעדים ברורים ותהפוך לגוף יחם ומוביל. זהו מעבר לעולם של תכנון, חיזוי, הכרת מגמות, שיח עם אקדמיות, איתור גורמי הצלחה, איתור מכשולים, למידת עמיתים, ניתוח מקרים ותרחישים, בניית דרכי פתרון חלופיות מראש ועוד.

## תמהיל ערוצי גיוס כאמצעי גיוס אפקטיבי

### 1. ייזום ופיתוח קשרי אקדמיה ומוסדות לימוד

<sup>40</sup> בו בוצעה רפורמה לפני כשנתיים במסגרתה נבנתה מערכת מקוונת והוגדר תהליך מיון סדור ואחיד לאשכולות מקצועות

על נציבות שירות המדינה לייסד ולטפח קשרים עם מוסדות אקדמיים, ובפרט עם פקולטות, מחלקות ובתי ספר בהם נלמדים מקצועות עם זיקה ישירה לעיסוקים בשירות המדינה. יש לקדם קשרים עם פקולטות, בהן התחרות על הכישרונות היא מול שוק התעסוקה הרחב, זאת במטרה להוות מעסיק אטרקטיבי בעל ערך בשוק העבודה הישראלי. כלומר, יש ליזום ולמסד קשרים עם מוסדות אקדמיים לשם גיוס סטודנטים מתאימים ומיצוב שירות המדינה כמעסיק מוביל ומשמעותי עבורם.

קשרי האקדמיה יובילו וירכזו פעילויות לקיום חיבור רציף ועדכני למשרות בשירות המדינה, ובכך יסייעו לקדם שילובם של בוגרי הפקולטות ובתי הספר לשירות המדינה בצורה הטובה ביותר.

#### פעילויות מוצעות:

- ★ השתתפות באירועי פתיחת שנה לסטודנטים שנה א'
- ★ השתתפות באירועי סיום לימודי התואר לבוגרים
- ★ השתתפות בכנסי הצגת פרויקט גמר של הפקולטות להנדסה במוסדות הרלוונטיים
- ★ השתלבות בהרצאות אורח ובהרצאות מקצועיות תוך הצגת האפשרויות להשתלבות בשירות המדינה
- ★ בניית מסלולי סטאז' / התמחות ייעודים לכישרונות
- ★ השתתפות בימי סטודנט, ירידי תעסוקה
- ★ תכנית מנטורים בשירות המדינה – מנהלים מלווים סטודנטים לקראת יציאתם לשוק העבודה
- ★ מעקב וסיוע למשרדים וגופי הסמך בהם מתבצעים פרויקטי הגמר ו/או התמחויות
- ★ סיורים לסטודנטים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
- ★ הרצאות ומפגשים עם מנהלים בכירים במשק
- ★ הפקת ניחולטר קשרי אקדמיה בשירות המדינה- הפצת נתונים לכל המוסדות השותפים לדרך, זרקור על הצלחות, זרקור על משרד מגייס, זרקור על משרה ועוד. בהפקת הניחולטר ישנו מסר ברור של שותפות, של התייחסות מקצועית לערוצי הקשר ובמשמעויות שלו עבור נציבות שירות המדינה.
- ★ השתלבות במפגשי הוועדה המייעצת לתכניות הלימוד במוסדות האקדמיים

## 2. חבר מביא חבר בשירות המדינה

מטרת התכנית היא להשכיל ולהשתמש בכוחם ובמעגל הקשרים של עשרות אלפי עובדי שירות המדינה לצורך גיוס מועמדים מתאימים לשירות המדינה. בבסיס שיטת הגיוס "חבר

מביא חבר"<sup>41</sup> עומדת ההכרה, כי עובדי החברה נתפסים על ידי חבריהם כמקור המידע האמין ביותר מכל דרך פרסום אחרת. כמו כן, ניתן להניח כי העובד הממליץ על חברו מבצע סוג של סינון ראשוני ולא יפנה לחבר אם הוא סבור שאינו מתאים לתפקיד המוצע או לתרבות הארגונית.

### אמצעי:

- ★ הגדרת עיסוקים לגיוס באמצעות "חבר מביא חבר", קביעת תהליך וקריטריונים לגיוס עובדים שהגיעו באמצעות עובדי שירות המדינה.
- ★ הגדרת קבוצות העובדים (או כלל העובדים) להם תפתח האפשרות לספר לחבר על מכרזים.
- ★ מציאת ערוץ התקשורת המועדף והיעיל ביותר להגיע אל עובדי שירות המדינה באופן שוטף ונגיש לשם התעדכנות במכרזי חבר מביא חבר.
- תכנית לגיוס בשיטת חבר מביא חבר:
- ★ בניית נוהל ישים של "חבר מביא חבר", שיאפשר לעובדים לקחת חלק בתכנית באופן פשוט.
- ★ בניית תכנית הפעלה לגיוס בשיטת חבר מביא חבר.
- ★ תיקוף הכלי בסוגיות ו/או ההשלכות המשפטיות.
- ★ הגדרת התפקידים להם ניתן לשלוח חברים ומכרזים.
- ★ הכשרת צוות המגייסים הפועלים במסגרת הנוהל, הגדרת החובות שלהם במסגרת המענה לעובד השולח ולמועמד שהגיע בהמלצתו ועוד.
- ★ קבלת החלטה לאילו דרגים ו/או עיסוקים יתאפשר לשלוח חברים ו/או מכרזים (מי אוכלוסיית היעד), חשיבה על קיבוץ לאשכולות נושאיים או חלוקה גיאוגרפית, או חלוקה מדרגית.
- ★ תקשור הנוהל להנהלות המשרדים וגופי הסמך.
- ★ הדרכות לעובדים במשרדי הממשלה ובגופי הסמך.
- ★ השקת קמפיין "מגייסים לשירות המדינה"; "החברים שלך שווים יותר", "נבחרת החלומות של שירות המדינה".
- ★ שיתוף העובדים בתהליכי הגיוס.
- ★ תגמול גמיש- ככל שהמשרה לאיוש מורכבת ניתן לייצר תימרוץ בתגמול גבוה, או אטרקטיבי יותר. תנאים לקבלת התגמול- מינימום 3 חודשי העסקה לשביעות רצון הממונה.

---

<sup>41</sup> Successful Hiring through an Employee Referral Program, go2HR.

★ הנגשת המידע על המשרות לאיוש ובניית מערכת אינטרנטית עם תיאורי העיסוק ממנה יוכלו העובדים לשתף במידע באמצעות קשריהם ברשתות החברתיות, או באמצעות המייל.

★ בניית טופס ממוחשב הגשת מועמדות דרך עובד הארגון.

★ ניטור, בקרה ובחינת אפקטיביות על פני שנת פעילות.

### **דילמות הנוגעות לשיטת חבר מביא חבר בשירות המדינה:**

★ סוגיית ה"פרוטקציה"

★ האם לתת עדיפות או יחס מועדף למועמד שהגיע בהמלצת עובד, על פני מועמד שהגיע בדרכים אחרות, כאשר כישוריהם של השניים זהים?

### **3. פיתוח זירת המובייל (טלפונים חכמים)**

לאפשר תהליך איתור משרות למועמדים והגשת מועמדות באופן נוח ובהיר, ועל ידי כך להפוך למעסיק תחרותי ונגיש בקרב כל הדורות הניהוליים ובפרט דור ה-Y ודור ה-Z.

אמצעי: פיתוח מערכת מותאמת למכשירי הטלפון החכם (Smartphone). באמצעות המערכת יהיה ניתן לראות את המכרזים ולהפעיל סוכן חכם שמעדכן בזמן אמת על משרות רלוונטיות, ושבאמצעותו ניתן להגיש מועמדות מקוצרת (עם תנאי תחום במועד להשלמת מסמכים נוספים רלוונטיים).

לשם כך יש לבצע התאמות למערכת הגיוס המקוונת:

א. בניית אתר מותאם לגלישה דרך הסלולארי, הכולל: ממשק הגשת מועמדות מקוצר,

מנוע לחיפוש משרות והגדרת סוכן חכם המתריע על משרות חדשות בתחום הנבחר. כמו כן, פיתוח מערכת צ'אט דרך המובייל.

ב. פיתוח אפליקציית מובייל למכשירי אנדרואיד ואייפון- אפליקציה ייעודית לחיפוש משרות, להפעלת סוכן חכם, ליצירת קשר, לקבלת מידע וכו'.

המערכת תאפשר ניתוח מידע לגבי מעומדים פוטנציאלים בשני היבטים:

- פרופיל מחפשי העבודה: אקדמאים/לא אקדמאים, גילאים, סך מחפשים, כמה מחפשים הופכים ממועמדים פוטנציאלים למעומדים בפועל.
- ביקוש משרות: מקצועות, אוכלוסיות מיוחדות, משרדים, אזורים, תקופות בשנה.

### **4. גיוסים באמצעות הרשתות החברתיות:**

שימוש ברשת החברתית לשם מיצוב שירות המדינה כמעסיק מודרני ורלוונטי ולשם הגעה למועמדים פאסיביים ולכישרונות שהארגון חפץ לגייסם לשירות המדינה.

אמצעי: הפעלת כלל הכלים ברשתות החברתיות שיבחרו, קניית רישיונות שימוש והכשרת צוותי מגייסות לעבודה נכונה ואפקטיבית בזירת הרשתות החברתיות.

## **5. אתר אינטרנט- דף הבית בשירות הגיוס**

להקים זירה מקוונת, ייעודית ומובילה של אגף בחינות ומכרזים לעובדי המדינה ולמועמדים המחפשים להשתלב בשירות המדינה.

אמצעי: בניית דף אינטרנט על פלטפורמת הנציבות הקיימת או באמצעות כתובת ייעודית רק לדרושים (מרכזים פומביים ופנימיים) וקידום האתר/הדף באמצעות קידום ממומן שיהפוך לאורגני בעתיד.<sup>42</sup>

## **6. שילוב חברות כ"א והשמה**

הפעלת מקור גיוס נקודתי נוסף לתפקידים שנקבעו מראש.

### אמצעי:

א. מיפוי כלל העיסוקים, וקבלת החלטה מהם העיסוקים (והדרגים) שיפתחו לחברות כ"א והשמה.

ב. יציאה למכרז עם קריטריונים סדורים בהתאם לסוג העיסוקים, האזורים הגיאוגרפיים והפוטנציאל העסקי הטמון בהתקשרות ממושכת (מודל התקשרות המוצע הוא "שיטת בונוס-קונוס" מבוססת הצלחות, שמגדירה שיטה בה הבונוסים יוגבלו לגבול מסוים, ובמקרה של אי עמידה ביעדים שנקבעו, הבונוס יופחת).

מבדיקה עם חברת כוח אדם וחברות הון אנושי עלה שישנם משרדים ממשלתיים שנעזרים בחברות השמה באופן רנדומלי או באופן תדיר. היות וכך, רצוי לבנות נוהל עבודה אחיד עם חברות השמה, כאשר השיטה המוצלחת ביותר לעבודה עם חברות השמה מבוססת על התמחות.

לא כל חברה יודעת לגייס את כל התפקידים בצורה מוצלחת. ישנן חברות שעובדות על גיוסי מאסה, ישנן חברות שיודעות לתת מענה ארצי, ישנן היודעות מענה אזורי בלבד, חברות שמתמחות בסטודנטים, בוגרים, הנדסה, מדעי החיים וכו'. הגישה צריכה להיות איתור חברות השמה Tailor Made לדרישות הנציבות ולאו דווקא לגשת לפתרון הקל של מכרז כללי עם מספר אזורי פעילות וחברה שעומדת בדרישות הסף תזכה להשתלב בעבודה עם הנציבות. הפנייה צריכה להתאפיין בצרכים אמיתיים מגובים במספרים לפי העיסוק (המקצוע), לפי מספר התקנים בשנה, או פר חודש ולפי האזורים הגיאוגרפיים בהם מגייסים.

---

<sup>42</sup> לפירוט תכנית "דפי דרושים", אנא ראו נספח ב'.

## **7. ניהול מכרזי עתודה ייעודיים (מאגרים)**

יצירת מענה וטווח פתרונות זמינים לצרכי המשרדים (הלקוחות) ומתן מענה שוויוני והוגן למועמדים רלוונטיים.

**אמצעי:** יצירת מאגרי מועמדים מתאימים חמינים עבור המשרות התחיליות עד דרגה 17 בהתאם למאפיינים הבאים:

★ פריסה גיאוגרפית (בהתאם למיפוי צרכים שיעשה אל מול הלקוחות העיקריים).

★ אוכלוסיות ייעודיות (בחשיבה עתידית גם על אוכלוסיות מיוחדות).

★ אשכולות תפקידים (עיסוקים/תחומים).

המאגר יכלול מועמדים שיגישו מועמדות למכרזי עתודה (עבור משרות תחיליות), וייבחנו במבחנים קוגניטיביים והתנהגותיים. המאגר ינוהל על ידי אגף מכרזים ובחינות, ובהתאם לצרכי המשרדים, ניתן יהיה "לשלוף" מועמד מן המאגר ולהעביר אותו לוועדת בוחנים במשרד. על מנת למצות את פוטנציאל ההון האנושי המצוי במאגר, יתאפשר לכל מועמד להבחן בשלושה סבבים בוועדות הבוחנים השונות. בתום שלושת הסבבים של בחינות בוועדות הבוחנים, יישמט המועמד מן המאגר. סדר שלילת המועמדים ייקבע בהתאם לציוני המועמדים בשלב המיון האחרון, ותוקף הכשירות בכל מאגר יהיה שנה.

יתרונות האסטרטגיה: מתן הזדמנות שווה למכלול המועמדים, זמינות של מועמדים, מדדים אובייקטיביים למיון, חסכון במשאבים כלכליים ואנושיים, ומענה מהיר ואיכותי לקהל הלקוחות.<sup>43</sup>

## **8. מנגנון ליישום הגשת מועמדות למשרות טרם קבלת תואר/רישיון**

הגשת מועמדות למכרז במשרות תחיליות מסוימות בשירות המדינה, שנדרש בהן תואר אקדמי או רישיון על פי דין כתנאי סף, במקצועות שבהם המשרד סבור שהדבר נחוץ והנציבות אישרה את הדבר. פעולה זו תיעשה בכפוף לכך שתנאי הסף של השלמת התואר אקדמי או קבלת רישיון על פי דין יתקיים לפני מועד הריאיון בפני ועדת הבוחנים. כך למשל, ניתן יהיה להגיש מועמדות למכרז כאמור בסמסטר האחרון של הלימודים האקדמיים או בחודשים האחרונים של תקופת ההתמחות. זאת על מנת למנוע הליכים בירוקרטיים בהתמודדות לכניסה לשירות המדינה ולמצות את מלוא הפוטנציאל של מועמדים בעלי מוטיבציה רבה אשר נמצאים בראשית דרכם.

**אמצעי:**

---

<sup>43</sup> לפירוט שלבי הגיוס והמיון, ראו נספח ג'.



- ★ תכנון תקינה עתידית למשרות בעלות קשר ישיר לאוכלוסיות המדוברות.
- ★ מיפוי העובדים הקיימים בתקן סטודנט או מתמחה – מיפוי איכותני של ביצועי העובד אל מול כמות העובדים ומועדי סיום הלימודים.
- ★ מיפוי סטודנטים באקדמיה ושילובם בתהליך.

## הרחבה:

פרק משנה 12.2 לתקשי"ר בדבר הגשת בקשות למכרז פומבי קובע כדלקמן:

"לא תתקבל בקשה של מועמד למכרז על משרה, אשר למלווייה דרושה כשירות מיוחדת (כגון תואר מיוחד, השלמת חוק לימודים מסויים, רישיון מיוחד על פי חוק) אם המועמד חסר אותה כשירות (נסמן 12.211 (א)).

כיום ניתן להגיש מועמדות טרם קבלת רישיון במכרזי מאגר דוגמת מכרז פרקליטים, אליו ניתן להגיש מועמדות טרם קבלת רישיון עו"ד ובלבד שקיבל אישור סיום לימודים במשפטים. בנוסף נקבע תנאי לפיו בפני ועדת הבוחנים יוכל להופיע רק מי שיגיש אישור על הסמכתו כעו"ד עד לתאריך מסוים שייקבע מראש ויהיה לפני מועד כינוס הוועדה, אחרת לא יוכל להמשיך בהליכי המכרז.

## **הרציונאל:**

"ככל שקיימת הצדקה ליצירת מכרז, שהוא מכרז מאגר, כי אז מדיניות הנציבות היא לאפשר הגשת מועמדות הכפופה לתנאי מתלה של השגת רישיון עו"ד עד למועד נקוב. הדבר מתבקש והכרחי נוכח העובדה שתחולתם של מכרזי מאגר היא לתקופה ארוכה – בקשר לתקנים קיימים ולתקנים עתידיים – כך שיש לתת מענה גם לאותם מועמדים שיקבלו את הרישיון במהלך חייו המאגר".<sup>44</sup>

במהלך השנים, נעשו מספר פניות על ידי משרד המשפטים בטענה כי לגבי משרות תחיליות של משפטים תנאי סף זה מהווה חסם, משום שהוא מונע ממשפטים מצויינים להגיש מועמדות למכרז רק משום שבאופן רשמי הם טרם קיבלו את הרישיון.

נראה שהדבר עולה בקנה אחד עם הרצון להגיע למועמדים הטובים ביותר בשלבים המוקדמים ביותר לאור החשש כי מועמדים ראויים ימלאו חלופות תעסוקה זמינות יותר. מבחינה משפטית אין מניעה לתקן את הפסקה בתקשי"ר ואת תיאורי התפקיד, כך שהדרישה לתואר או רישיון לא תוגדר כתנאי סף בעת הגשת המועמדות, אלא כדרישה שיש להוכיח את קיומה בשלבים מאוחרים יותר של המכרז, כ"תנאי מתלה".

יחד עם זאת מבחינת שיקולים ברמה של שיקולי מדיניות עולות השאלות הבאות:

<sup>44</sup> מכתבו של הנציב אל ד"ר גיא רוטקוף מנכ"ל משרד המשפטים מיום 3.1.12.

1. **כמות מועמדים:** כיום הליכי המיון והסינון עולים למדינה כסף וגם לוקחים זמן רב. מתן אפשרות להגיש מועמדות גם למועמדים שטרם סיימו את התואר או קיבלו את הרישיון משמעה יש להניח, כמות גדולה מאוד של מועמדים שיצטרכו לעבור את שלבי הסינון והמיון.
  2. **הגשת המסמכים עד מועד הוועדה:** מתן האפשרות להציג את התואר או הרישיון ביום הוועדה הוא בעייתי, משום שזה מועד מאוחר מידי כדי להזמין מועמדים חלופיים, שיופיעו בפני הוועדה. על כן, צריך לקבוע פרק זמן מספק לפני הוועדה (למשל 48 שעות מהמועד בו נשלח למועמד זימון במערכת הממוחשבת או הודעה טלפונית).
  3. **בדיקת תנאי סף:** הכבדה על הליך המכרז – בדיקת עמידה כפולה בתנאי המכרז – בשלב הראשוני שבו מאשרים את המועמדות ובשלב נוסף שבו המועמדים יידרשו להוכיח כי קיבלו את הרישיון או סיימו את התואר.
  4. **"כיפוף הכללים":**
- שוויון – תנאי סף מגדיר בצורה מאוד ברורה ושוויונית את המועד שבו הדרישה צריכה להתקיים. לעומת זאת קביעת מועד הוועדה זה מועד שנתון לשינויים מאחר ותלוי בגורמים שונים לרבות הרכב הבוחנים עצמם, משך המועד עשוי להשתנות ולעורר חוסר שוויון ביחס למועמדים במכרז שכן עצם דחיית מועד קיום הוועדה מותיר זמן נוסף להמצאת מסמך או זכאות נדרשת.
- מדרון חלקלק – עולה השאלה מדוע שדרישת ניסיון לא תיבחן גם לפני ועדת הבוחנים? דהיינו פעם נוספת נוכח העובדה שלעיתים במועד הגשת המועמדות חסר למועד רק מספר חודשים של ניסיון.

## **9. גיוון תעסוקתי**

כפי שמסמך עץ הדעת "מייצוג הולם לגיוון תעסוקתי" מצא, אוכלוסיות מיוחדות כמו האוכלוסיה הערבית, האוכלוסיה האתיופית ואנשים עם מוגבלויות אינם מיוצגים בשירות המדינה, והומלץ על יצירת מדיניות חדשה אשר תביא לשיפור המצב ולגיוון תעסוקתי במשרדים השונים. אנו סבורים כי חלק מתהליך זה יכלול פיתוח תשתיות ארגוניות בתהליכי הערכה, המיון והקליטה, לרבות תהליך גיוס מקוצר לאוכלוסיה האתיופית.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> הצוות למיגור הגזענות נגד יוצאי אתיופיה - דוח מסכם, משרד המשפטים, יולי 2016, עמ' 101.

# פרק בקרה

## 1. כללי

האגף לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה יישם בקרות ליישום מדיניות גיוס ומיון לשירות המדינה, באמצעות "נוהל חליפת בקרה", בהתאם לתורת הבקרה לניהול ההון האנושי ולתפישת ההפעלה הנובעת ממנה.

## 1. מסרות הנוהל

**א.** בחינת אופן השגת המטרה והיעדים של המדיניות, כמפורט להלן:

---

*מקסום אפקטיביות תהליכי הגיוס בשירות המדינה*

---

### יעדים:

1. גיוס האנשים המתאימים ביותר לשירות המדינה
2. יצירת מערך גיוס על ידי סל כלים איכותי

- ב.** בדיקת היקף מימוש המדיניות ההנחיות והאפקטיביות של השפעותיה.
- ג.** המלצה לנציב שירות המדינה על עדכון או שינוי במדיניות בהתאם להישגים המתוכננים אל מול הביצועים בפועל.

## 2. מדדים

מערך המדידה כולל מספר מדדי בקרה. להלן:

1. מדדי בקרה להנעה והטמעת התהליך

על מנת שתתקיים מדידה ובקרה שוטפת על יישום המדיניות, ישנם תנאים הכרחיים למערך המדידה אשר מהווים אבני דרך מרכזיות להנעת התהליך והטמעתו במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

לאחר שיתקיימו כל התנאים שלעיל, ניתן יהיה לבצע מדידת בקרה שוטפת על אופן יישום המדיניות והצלחתה, בהתאם ליעדים שנקבעו.

תהליך/ מדד	משימה	גורם אחראי לביצוע	תאריך יעד לביצוע	אחוזי ביצוע
סט כלים	יצירת סט כלים לגיוס מועמדים לשירות המדינה	אגף בכיר בחינות ומכרזים		

## 2. מדדי בקרה שוטפים על ביצוע התהליך

מידת בקרה שוטפת על אופן יישום המדיניות והצלחתה, בהתאם למטרות וליעדים שנקבעו.

מדדי הבקרה השוטפים יכנסו לשגרות בקרה וניהול ברמת המשרדים (סמנכ"לי משא"נ), נציבות (רפרנטים), ואגף הבקרה.

מדדי הביצוע מפורטים בטבלה הבאה:

קוד	עולם תוכן, מטרות או יעדים	שם המדד	תיאור מדד	סוג המדידה	יחידת מידה	תקופת המדידה	מימד המדידה	רף עמידה ביעדים תקן 100%	הערות
1.	גיוס האנשים המתאימים ביותר לשירות המדינה	תקופת השמה	אחוז העובדים שנקלטו לשירות המדינה ומאיישים את תפקידם מעל שנה	תפוקה	אחוז	2017	כלל המשרות בכלל המשרדים	90%	
2.		מועמדים מתאימים	אחוז הנקלטים שקיבלו ציון טוב בהערכת עובדים	תפוקה	אחוז	2017	כלל המועמדים בכלל המשרדים		
3.		שביעות רצון	סקר שביעות רצון מועמדים	תפוקה			המועמדים שנקלטו בכלל המשרדים		
4.			שביעות רצון מנהלים/מעסיקים	תפוקה			מנהלים שקלטו עובדים בכלל המשרדים		
5.	סט הכלים	איוש משרות	אחוז המשרות שאוישו מכלל המכרזים שפורסמו	תפוקה	אחוז	2017	כלל המשרות בכלל המשרדים	80%	
6.		סט הכלים איכותי (בהיבט המשרות)	אחוז המשרות שאוישו בכל אחד מהכלים	תפוקה	אחוז	2017	כלל המשרות בכלל המשרדים		
7.		אפקטיביות הכלי (בהיבט גיוס עובדים)	אחוז המתאימים שנקלטו מסך כל העובדים שנקלטו	תפוקה	אחוז	2017	המועמדים שנקלטו בכלל המשרדים	90%	

### 3. שגרות ניהול

אגף בקרה יפעל להטמעת שגרות בקרה לבחינת יישום המדיניות, תוך שימוש בכלים של "חליפת הבקרה", הן ברמת משרדי הממשלה ויחידות הסמך והן ברמת נציבות שרות המדינה, כמפורט להלן:

סוג דיווח	מטרת הדוח	אחראי דיווח	תקופת דיווח	גורם מטפל / אחראי	הערות
דוח יישום המדיניות	ביצוע פיקוח ובקרה אחר יישום המדיניות ויכולת לביצוע שינויים במידת הצורך	אגף בכיר בחינות ומכרזים	שנתי	אגף בכיר בחינות ומכרזים	כל שנה- דו"ח מובנה
דוח יישום מדיניות- פרסום מדד	הצגת אופן הצלחת המדיניות ועמידה במטרה וביעדים בהתאם למדדי הבקרה שנקבעו	אגף הבקרה	במועד שיקבע	נציב שירות המדינה	יפורסם במסגרת דוח שנתי במועד שיקבע

במסמך זה, מטרתנו הייתה להציע מדיניות חדשה בנוגע למערך הגיוס הקיים בשירות המדינה, זאת באמצעות בחינת וניתוח החלופות השונות באמצעות קריטריונים שהגדרנו. המשימה העיקרית של מערך הגיוס הינה התאמת היצע המועמדים לתפקידים הנדרשים בשירות המדינה, לצד ייעול דרכי הגיוס כך שהמועמדים המתאימים ביותר ייקלטו לשירות המדינה, ועל מנת לבצע זאת באופן הטוב ביותר, יש לבדוק מהן המגמות הנוכחיות בעולם הגיוס, אשר מביאות למשיכת מועמדים בעלי פוטנציאל ויכולות לשירות המדינה.

לשם כך, בחנו את שיטות הגיוס במדינות נוספות בעולם, וכן בחנו מגמות המתרחשות בעולם הגיוס: שינוי בשוק המועמדים, שיטות גיוס חדשות, הצורך במיתוג המעסיק, חיזוק קשרי אקדמיה, פיתוחים טכנולוגיים ושיטת ה-Big Data. כמו כן, סקרנו את ההבדלים בין גיוס אקטיבי וגיוס פאסיבי, ומצאנו כי חלק גדול מהמועמדים הינם מועמדים פאסיביים, קרי מועמדים בעלי נטייה גדולה יותר להרשים ובעלי רצון למצוא תרבות ארגונית המתאימה להם.

מניתוח מערך הגיוס הנוכחי, מצאנו כי שיטות הגיוס הקיימות לא מביאות לתוצאות הרצויות, ומשום כך יש לאמץ שיטות גיוס חדשות, זאת על מנת למשוך מועמדים פאסיביים. לפיכך, הצוות המליץ על קידום רפורמה מבנית בתחום הגיוס, תוך בניית מטה גיוס מרכזי, שיהיה אחראי על ניהול מערך האיתור והגיוס בשירות המדינה לצד מיון ואבחון תעסוקתי.

באמצעות יישום המלצותינו, מערך הגיוס בשירות המדינה יהיה אפקטיבי כלפי צרכי הארגונים השונים.

דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, 25.06.2013.

הצוות למיגור הגזענות נגד יוצאי אתיופיה - דוח מסכם, משרד המשפטים, יולי 2016.

Andrew Greenberg, "How to Recruit Passive Candidates", Contract Recruiter, 09.01.2014.

Barber, L. (2006). e-Recruitment Developments. Brighton, UK: Institute for Employment Studies. Retrieved from: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp63.pdf>

Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18(3), 103-118.

Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. Annual Review of Psychology, 64, 389-416 .

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. Journal of management, 26(3), 405-434.

Breaugh, James, Employee Recruitment (January 2013). Annual Review of Psychology, Vol. 64, pp. 389-416, 2013 .

Chapman, D. S., & Uggerslev, K. L. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. Journal of applied psychology, 90(5), 928-944. Email Me Jobs, Australia Government.

How to Recruit Passive Candidates Online, Undercover Recruiter.

[https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/Recruitment\\_Best\\_Practices\\_Guide1.pdf?rhid=1000&did=932143&type=released](https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/Recruitment_Best_Practices_Guide1.pdf?rhid=1000&did=932143&type=released)

Jeanne C. Meister and Karie Willyerd, The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today, Harper Collins, 2010.

Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. Industrial Engineering Letters, 2(1), 34-43.

Mask, D. (2007). *Managing the Generation Mix in the Workplace*. Retrieved 2011, from Alliance Training and Consulting:  
[http://www.alliancetac.com/index.html?PAGE\\_ID=2304](http://www.alliancetac.com/index.html?PAGE_ID=2304)

MINCHINGTON, B. (2010). *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*.  
Torrensville: Collective Learning Australia, 2010

Mwangi, M., & Njeje, M.D. (2014). Analysis of Factors Affecting Staff Recruitment in Private Hospitals in North Rift: A Survey of Uasin Gishu County. *European Journal of Business and Management*, 6(1), 61-67 .

Recruitment Plan 2009-2011, Department of Consumer Affairs, State of California:

Recruitment Strategies - Tips for Seeking Top Candidates, NC Department of Health and Human Services:

State Government of Victoria, Australia, Department of Human Services, Human Resources Branch. (November 2012). What are the disadvantages of poor recruitment?. Retrieved from:

Successful Hiring Through an Employee Referral Program, go2HR:

Two Steps Forward One Step Back - 2013 North America Staffing and Recruiting Trends Report, Bullhorn .

U.S. Merit Systems Protection Board. (September 2004). *Managing Federal Recruitment: Issues, Insights, and Illustrations*. Retrieved from:

Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.





## נציב שירות המדינה



ירושלים, י"ג תשרי תשע"ה  
07 אוקטובר 2014

0491-0001-2014-007628  
תיק:

לכבוד  
גב' גבי אשכנזי - מנהלת אגף בכיר בחינוך ומכרזים, נש"מ  
גב' נילי בן משה - מרכזת תחום איתור וגיוס מועמדים בשירות המדינה, נש"מ  
גב' יפה יהושע - מנהלת תחום סוקרים, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה  
עו"ד דנה מיטב - מנהלת מחלקה בכירה יעוץ משפטי, נש"מ  
גב' הילה כהן רפפורט - מנכ"לית עמותת 'מעשי' לחיזוק ולהתחדשות השירות הציבורי  
בישראל

שלום רב,

**הנדון: מינוי צוות כתיבת מסמך מדיניות בנושא גיוס עובדים**

בהתאם לדרישת יישום רפורמה בשירות המדינה, והחלטת הממשלה מספר 481 מיום 30.6.2013, הנני ממנה אתכם לצוות עבודה לגיבוש מסמך מדיניות בנושא גיוס עובדים.

בעבודתו, ייתן הצוות דעתו בין היתר לנושאים הבאים:

1. גיבוש החזון ועקרונות תפישת הפעלת מערך גיוס ואיתור אקטיבי בשירות המדינה.
2. בחינת דרכי גיוס לבעלי כישורים מיוחדים והבניית שיטות מיפוי משרות אלו.
3. בחינה והמלצה עבור מנגנון ליישום הגשת מועמדות למשרות תחיליות טרם קבלת תואר/רישיון.
4. אפיון פונקציה ממוחשבת ("ניוזלייטר") לקבלת מידע אודות מכרזים בשירות המדינה.
5. תקנת כללים לניהול מכרזי מאגרי עתודה ייעודיים, משרדיים או יחידתיים, או לסוגי משרות בכלל שירות המדינה.

על הצוות להגיש לחתום מטה טיוטה להמלצות עד ליום 31.12.14.  
אני מאחל לצוות הצלחה במילוי משימה חשובה זו.

בברכה  
משה דיין

רח' קפלן, חקריה, ירושלים 91919 מען למכתבים: ת.ד. 34076 מיקוד: 91340 טל: 02-6705495 פקס: 02-5605340  
3 Kaplan St. Hakiry, Jerusalem Israel 91919 P.O.B. 34076 Zip Code: 91340 Tel: 972-2-6705495, Fax: 972-2-5605340  
חפשו אותנו גם במייסבוק - נציבות שירות המדינה [naziv@civil-service.gov.il](mailto:naziv@civil-service.gov.il)

**נספח ב' – תכנית לדף קריירה/דפי דרושים אפקטיביים:**

1. תחזוקה טכנית עדכנית ושוטפת ע"י מחלקת הגיוס במטה.

2. טיפול במשרות- שמירה על משרות רלוונטיות, זמינות ועדכניות. מחיקת משרות שאינן רלוונטיות, הקפאת משרות שדורשות השהייה.
3. פרסום מידע מקיף על המשרה במשפטים קצרים עפ"י הסדר הבא: כותרת התפקיד, מהות התפקיד ודרישות המשרה. ככל שהשפה מסורבלת או התוכן לא מושך, כך אטרקטיביות המשרה צונחת.
4. אם בונים מנוע חיפוש למועמד (לרבות חיפוש חופשי), שמות המשרות המוזנות לאתר חייבות להיות זהות על מנת שהן יעלו בתהליך החיפוש.
5. עמוד הדרושים צריך להכיל מידע על הארגון, התרבות הארגונית, סביבת העבודה, פריסה גיאוגרפית, הזדמנויות ומסלולים בעבודה, תנאים ייחודיים ועוד. רצוי לשלב תמונות ואף סיפורי הצלחה של עובדים מכל המגזרים ובמגוון תפקידים כדי להראות שהארגון מגוון ומגייס מנעד רחב.
6. רצוי להדגיש מאפיינים ייחודיים, באם ישנם, כדי לעודד שליחת קו"ח מיידית.
7. רצוי לאפשר שליחה מהירה וידידותית עם מענה אוטומטי למועמד והסייגים הדרושים להשלמת כלל החומרים עד לתאריך מסוים (אחרת מועמדותו עלולה להיפגע).
8. שילוב סרטוני תדמית.
9. בניית מודול תזכורות למגייסת למועמדים בעלי פוטנציאל התאמה שלא השלימו את החומרים שנדרשו לשלוח.
10. בניית מחולל דוחות – כמות כניסות/הקלקות, כמות שולחים, כמות משתפים, זמני פתיחה וסגירת משרה וכו'.

## נספח ג' – פירוט שלבי הגיוס והמיון:

1. פרסום וגיוס אקטיבי: פרסום המשרות יבוצע בתדירות חצי שנתית/רבעונית, או לחלופין במיצוי כלל המועמדים הקיימים במאגרים. הפרסום יבוצע בערוצי פרסום רלוונטיים בהתאם למקורות הגיוס שהרפורמה תאשר.
2. פתיחת מכרזים במערכת גיוס מקוונת:
3. מבחני מיון : כל המועמדים שמועמדותם אושרה ייבחנו בשני שלבי המיונים: המיון הקוגניטיבי (שלב א), והמיון ההתנהגותי (שלב ב). מועמדים שיעברו בהצלחה את שלבי המיון יכנסו למאגר המתאים למאפיינים שלהם (אזור גיאוגרפי, אשכול ואוכלוסייה ייעודית). סדר שליפת המועמדים במאגר יהיה בהתאם למדרגי הציונים של המועמדים, קרי המועמד בעל הציון הגבוה ביותר יוצב ראשון במאגר, והמועמד בעל הציון הנמוך ביותר יוצב אחרון.
4. הגדרת צורך לאיוש תקן: המשרדים יעבירו לאגף מכרזים ובחינות דרישה לאיוש משרה (ניתן להוסיף דרישה מקוונת במערכת הגיוס, על מנת למנוע ניירת מיותרת). הבקשה תכלול הגדרת אזור גיאוגרפי נדרש, תיאור תפקיד נדרש ואוכלוסייה ייעודית.

5. איתור המועמדים מהמאגר: בהתאם לדרישות המשרד ומאפייני המשרה שהציג, יופנה מועמד למשרד לצורך קיום ועדות בוחנים. בחירת המועמד תתבצע בהתאם למדרג המועמדים שנקבע מלכתחילה.
6. קיום ועדות בוחנים: המועמד יזמן לוועדת הבוחנים, ותוצאות הוועדה יתועדו בפרוטוקול ויחזו למערכת מרכב"ה.
7. תוצאות ועדת בוחנים:
- ★ במידה שהמועמד נבחר לתפקיד, שמו יושמט מהמאגר.
  - ★ במידה שהמועמד לא נבחר לתפקיד, יועבר למשרד שם מועמד נוסף.
  - ★ המועמד ייכלל במאגר המועמדים עד לפסילתו בפעם השלישית מן הוועדות השונות, קרי לכל מועמד תינתן 3 הזדמנויות להופיע בפני ועדות בוחנים, ולאחר הפעם השלישית בה ייפסל, שמו יושמט מן המאגר.
8. מדדי ביצוע והערכה ביצוע פיילוט במהלך חצי שנה ולאחריה בדיקת שביעות רצון ויעילות הכוללת:
- ★ בדיקת מספר המועמדות שהוגשו בכל מאגר
  - ★ בדיקת מספר המשרות שאוישו בכל מאגר
  - ★ בדיקת מספר הזדמנויות שניתנו לכל מועמד להבחן בוועדות בוחנים
  - ★ בחינת שביעות רצון הלקוחות
  - ★ בחינת שביעות רצון המועמדים