



מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינות ומכרזים



# עקרונות מנחים להצלחה

## בגיוס השירות המדינה





## דבר מנהלת אגף בכיר בחינות ומכרזים

שוק העבודה מצוי באחת מהתקופות המאתגרות ביותר בהיסטוריה. ההתפתחות הטכנולוגית והעידן הדיגיטלי מרעדים תעשיות שלמות ומשנים כמעט כל אספקט בחיינו. מחד השוק הישראלי מתהדר בעליה באחוז ההשתתפות בשוק העבודה של האוכלוסייה, מאידך, ארגונים רבים מדווחים על קושי באיתור מועמדים מתאימים לרבות כאלו המחזיקים בניסיון ובהשכלה הנדרשת. מדובר בתופעה גלובלית החורגת הרבה מעבר לשוק העבודה המקומי ועמה מתמודדות חברות כמעט בכל הזירות המפותחות.

תופעה זו מכונה "The Big Mismatch" - העדר התאמה בין הליכי גיוס גנריים לבין הצורך באיתור מועמדים מתאימים. זהו אתגר המונח על שולחן של ממשלות וגופים במדינות השונות, הוא אינו צפוי להשתנות במטה קסם בשנים הקרובות, **עם זאת שימוש בכלי גיוס ובהליכי איתור יצירתיים עשוי להוביל לפתרון המיוחל.**

בחוברת זו ברצוני להביא לעיונכם את פירוט הליך העבודה הנדרש מכם לזיהוי משרות עם מאפיינים ייחודיים המחייבות הליך גיוס מותאם וכן מידע אודות ערוצי וכלי הגיוס המנוהלים על ידי יחידת הגיוס באגף. מידע זה נועד לסייע בידיכם להבנות תהליכי עבודה סדורים הנוגעים להצלחת תהליך הגיוס לתפקידים במשרד/יחידת הסמך.

חוברת זו תתמקד כאמור בתחום הגיוס ואולם כידוע הליך הגיוס אינו עומד בפני עצמו, אלא הוא רק אחד משלבי המכרז. לצורך טיוב הליך המכרז יש צורך בהסתכלות כוללת של 360 מעלות, בדגש על שלושת אבני הדרך הבאות:

- א. איתור גיוס ופרסום
- ב. אבחון ומיון תעסוקתי
- ג. שירות ופניות ציבור

# מדינת ישראל

## נציבות שירות המדינה

### אגף בכיר בחינות ומכרזים



אני שמחה להודיע על השקת "תכנית 360" - על מנת לתת שירות מיטבי למשרדי/ הממשלה ויחידות הסמך, הוחלט כי גורם אחד באגף ילווה את המשרד/יחידת הסמך מקצה לקצה, באופן רב תחומי ובאוריינטציה לכל אחד מתחומי הליבה של אגף בכיר בחינות ומכרזים (גיוס, אבחון תעסוקתי ומתן שירות).



תפיסה זו נועדה בראש בראשונה להעניק לזו מותאם לכל אחד משלבי המכרז במטרה לסייע לכם לבחור את המועמד/ת המתאים/ה ביותר.

הנכם מוזמנים להצטרף למשרדים כדוגמת משרד האוצר, הרשות לכיבוי והצלה, רשות המיסים, מערך הסייבר הלאומי, משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים ועוד, אשר שילבו עמנו כבר זרועות ומהווים חלוצי הדרך בהטמעת מתודולוגיית הגיוס החדשה.

משרדים ויחידות סמך המעוניינים ליעל את תהליך הגיוס בהתאם למגוון הערוצים המפורטים ולבנות "תכנית 360" ייעודית, מוזמנים לפנות ליחידת הגיוס של אגף בכיר בחינות ומכרזים, באמצעות מערכת CRM.



צוות הגיוס עומד לרשותכם במתן סיוע וכלים לגיוס איכותי ויעיל: מנהלת תחום גיוס ואיתור מועמדים – נילי בן משה; מרכזת תחום גיוס ואיתור מועמדים- כנרת אסולין- חזות; מרכזת תחום גיוס ואיתור מועמדים- נוי דרעי.

תודתי נתונה לנילי בן משה, מנהלת תחום גיוס ואיתור מועמדים ולדנה מיטב, מנהלת תחום בכיר פיתוח הון אנושי בגיוס ומיון על פיתוח החוברת.

בברכת המשך שיתוף פעולה פורה,  
גבריאלה אשכנזי, מנהלת אגף בכיר בחינות ומכרזים



## חשיבותו של תהליך הגיוס

תהליכי גיוס הינם מערך הפעילויות שבו משתמשים ארגונים לצורך איתור וגיוס המועמדים המתאימים ביותר לצורכי העבודה, לצורכי התחדשות ולהעשרת הארגון בהון אנושי מתאים ומתפתח. נוכח השונות הרבה בתחומי העשייה של משרדים/יחידות סמך, אחד האתגרים בשירות המדינה הינו **אפיון הצרכים הייחודיים** שיש לכל משרד/יחידת סמך לצד יצירת שפה אחידה ומשותפת עבור כלל שירות המדינה.

אגף בכיר בחינות ומכרזים **כגוף מטה** מוביל ומלווה את משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושא הגיוס. פעולות אקטיביות שכבר בוצעו לצורך איתור וגיוס מועמדים בהתאם לערכים שיפורטו בהמשך, הוכיחו אפקטיביות רבה. **מניתוח הנתונים שבוצע לאחרונה, עלה כי ביצוע הליך גיוס אקטיבי יחד עם יחידת הגיוס, הצליח להביא לשינוי משמעותי:**



ישנה חשיבות רבה לכך שמנהל/ת משאבי אנוש, אשר מכיר את צרכי המשרד, יהיה גורם יוזם, פראקטיבי ומשמעותי בתהליך כשחקן מרכזי להנעת תהליכי עבודה כמפורט בהמשך. לצד זאת, פועל אגף בכיר בחינות ומכרזים לקדם הליכי גיוס למשרות בראיית רוחב, מתוך כוונה לייצר סטנדרטיזציה בתפקידים גנריים ואשר גיוס מובנה יטיב עמם (לדוג' שימוש במכרזי מאגר ככלי ליעול תהליך הגיוס).



## תכנון ואיסוף מידע מקדים

על מנת לדייק את הליך הגיוס, חשוב כי תכירו ותוכלו לחזות את צרכי ההון האנושי של המשרד ופערי האיוש, הקיימים והצפויים, מבעוד מועד ותאספו מידע מרבי אודות התפקידים במשרד. ישנה חשיבות יתרה להנעת מהלכים תכנוניים מבעוד מועד עד כמה שניתן ולא בסמוך לפני פרסום המכרז גרידא.

### בתוך כך עליכם לתת את הדעת לנושאים הבאים:

- א. איסוף והפקת תובנות מתמשכות מהצלחת/כישלון גיוסים שכבר בוצעו במשרד.
- ב. למידה משמעותית של ציפיות הממונה הישיר והעקיף אודות המשרה, לרבות ניתוח מאפייני המשרה והאמצעים הנדרשים לביצועה (ניתן להיעזר לצורך כך ב"טופס אפיון תפקיד" המשמש לצורך אבחון תעסוקתי מותאם).
- ג. היכרות עם מגמות וצרכים משתנים, הן בתוך המשרד והן מחוצה לו ביחס להיצע המועמדים הקיים בשוק התעסוקה הרלבנטי.
- ד. מעקב אחר משכי הזמן לתהליך וניתוח חווית המועמד/ת בכל שלב (לדוגמא - וועדת הבוחנים, אופן השיחה וההודעה על אי קבלתו/ה למשרה וכו').
- ה. רתימת העובדים במשרד כסוכני שינוי ומכפלות כח לנושא גיוס עובדים ומיתוג אירגוני.



## אפיון המשרה כדורשת תהליך גיוס ואיתור ייחודי

בטרם נעשה הפרסום של המשרה במערכת המקוונת, יש להגדיר את צרכי הגיוס לאור מאפייניה של המשרה, בשים לב לשאלה האם יש צורך בהליך איתור וגיוס ייחודי של מועמדים?

הצורך בהליך גיוס ייחודי יכול להתעורר כאשר קיים צפי לאתגר באיוש, מסיבות שונות כפי שיפורט להלן (היצף/חוסר/איכות המועמדים):

- משרה לגביה לא קיים היצע מספק של מועמדים מסיבות שונות כגון:
  - היצע מועמדים מוגבל בתחום המקצועי של המשרה בשוק העבודה ובפרט כאשר יש דרישה להתמחות מקצועית ספציפית.
  - היצע מועמדים שאינו מספק ביחס למיקום המשרה.
  - תנאי משרה שאינם בהלימה לשוק תחרותי.
  - תחומי דעת לגביהם ישנה תחרות על המועמדים הטובים ביותר, מול משרדים אחרים/שוק העבודה.
  - מקצוע שאינו מבוקש דיו במוסדות להשכלה גבוהה.
  - משרות זוטרות (כגון קבלת קהל, כוח עזר).
- צורך במיצוב משרה ייחודית בתחומה ומיתוגה כמשרה אטרקטיבית בשירות המדינה.
- צפי למיעוט מועמדים איכותיים ומתאימים מתוך כלל המועמדויות שיוגשו.
- צורך בחשיפת המשרה באופן מיוחד לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.
- צורך בפעילות יזומה הנועדה לעניין מועמדים בעלי כישורים ייחודיים, שאינם בהכרח נמנים על מעגל "מחפשי התעסוקה".
- צורך בחשיפת המשרה למועמדים פוטנציאליים, המביאים עמם ידע עדכני ומקצועי ממוסד אקדמי בו הם לומדים.

מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינות ומכרזים



- **הליכי גיוס חוזרים** – הפקת תובנות מניסיונות קודמים לאייש את התפקיד שלא צלחו מסיבות שונות, הן מבחינה כמותית, הן מבחינת עמידת המועמדים בדרישות הסף, הן מבחינת נשירת המועמדים לאורך תהליך המכרז ועוד ואפיון הסיבות לכך ("היסטורית המכרז").
- **עיתוי פרסום** בעייתי (עונתיות). ישנה חשיבות לקביעת מועד הפרסום ביחס להיצע השוק הקיים, כדוגמת משרה שאינה דורשת ניסיון אל מול תקופת סיום הלימודים האקדמאיים במוסדות להשכלה גבוהה. מתן הדעת על עיתוי הפרסום בתקופת חגים, ימי חופשה וכיוצא בזאת.
- **צפי להיצף מועמדים/משרות שיש בהן תחלופה גבוהה של עובדים על אף שלעיתים יש להן ביקוש רב בשוק התעסוקה.**

מטבע הדברים הצורך בהשקעה בהליך גיוס ייחודי ומותאם עולה ככל שמדובר במשרות מפתח, משרות בליבת העשייה, משרות בעלות חשיבות והשפעה רחבה על תפקודו התקין של המשרד כלפי פנים או כלפי חוץ.

מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינות ומכרזים



שילוב זרועות – יחידת הגיוס באגף יחידות משאבי אנוש  
במשרדי הממשלה

בעקבות הרפורמה שנעשתה באגף בכיר בחינות ומכרזים, משרות בשירות המדינה מתפרסמות כידוע באמצעות **המערכת המקוונת**. כשלב נוסף ברפורמה ולצד הפרסום במערכת המקוונת, יחידת הגיוס באגף בכיר בחינות ומכרזים פיתחה מיומנות בהפעלת ערוצי גיוס נוספים במקרים המתאימים, זאת על מנת לחשוף מועמדים נוספים למשרות בשירות המדינה ולעניין אותם באופן אקטיבי בהגשת מועמדותם.

פניה ליחידת הגיוס באגף

ככל שתזהו כי מדובר במשרה בעלת מאפיינים מיוחדים כתולדה של האמור לעיל, יש לפנות מבעוד מועד ובטרם פרסום המכרז ליחידת הגיוס באגף בכיר בחינות ומכרזים, באמצעות מערכת CRM.



בבחינת הבקשה יחידת הגיוס נותנת את הדעת לאתגרי הגיוס שהוצפו ולערוצי הגיוס המתאימים. כמו כן, יחידת הגיוס מכווניה את המשרד הממשלתי **לנושאים נוספים**, כגון הצורך בהליך אבחון תעסוקתי מותאם אל מול יחידת האבחון התעסוקתי באגף (מומחיות התוכן המקצועי באגף - הגב' סיגל שקולניק מנהלת תחום בחינות ומכרזים, והגב' יערה אלדמע פסיכולוגית תעסוקתית מומחית) והצורך בבניית הגדרות ייחודיות בהיבטי שירות אל מול יחידת השירות באגף (בניהולה של הגב' מור אדר) וכחלק מראייה כוללת.

האגף פועל בנוסף למקצע את יחידות משאבי אנוש בנושא הגיוס, לרבות הכשרה באמצעות מעבר קורס גיוס ומיון למרכזי המכרזים, שבו יינתנו כלים ליחידות משאבי



# מדינת ישראל

## נציבות שירות המדינה

### אגף בכיר בחינות ומכרזים



אנוש לבצע הליכי גיוס מותאמים ( תהליך זה מובל ע"י דנה מיטב; מנהלת תחום בכיר פיתוח הון אנושי בגיוס ומיון, באגף בכיר בחינות ומכרזים).

## ערוצי הגיוס בשירות המדינה

להלן יפורטו ערוצי וכלי הגיוס בהם נעשה שימוש בשירות המדינה, בהובלת יחידת הגיוס באגף בכיר בחינות ומכרזים. חשוב להבהיר כי ניתן ליצור תמהיל של כמה ערוצי גיוס עבור משרה אחת ובכך להבטיח גיוס יעיל ואיכותי.



## איתור וגיוס באמצעות הרשתות החברתיות

- יחידת הגיוס פועלת מזה שנתיים לקידום ופרסום משרות באמצעות עיצוב מודעות ופוסטים ברשתות החברתיות. לצורך כך נפתחו "דפי קריירה לשירות המדינה" ברשתות - Facebook, Instagram, LinkedIn.



דף "קריירה בשירות המדינה" נמצא בעלייה מתמדת מידי יום והופך למקור משמעותי במשיכת מועמדים להגיש מועמדות למשרות בשירות המדינה



# מדינת ישראל

## נציבות שירות המדינה

### אגף בכיר בחינות ומכרזים



- איתור מועמדים באופן ממוקד נעשה גם באמצעות כניסה יזומה לקבוצות פייסבוק וקהילות ייעודיות המנוהלות לרוב עפ"י תחומי עיסוק (טירגוט קהלים).
- בימים אלו יחידת הגיוס משיקה את מערך הגיוס באמצעות ה LinkedIn, רשת הבנויה מפרופילים מקצועיים-אישיים, בשילוב עם עמודים עסקיים המיועדים לחברות ולארגונים, וכך מאפשרת איתור מועמדים.

### איתור וגיוס באמצעות "Head Hunting"

- פניה לסוכני גיוס פרטיים בעלי יתרון ביחס לתחומי דעת ספציפיים שברשותם מאגרי מועמדים ורשת קשרים ענפה בתחומים אלה (לדוג' Head Hunter לתחום הבנייה והבטיחות). ערוץ גיוס זה מהווה כלי אפקטיבי בהגעה למועמדים פאסיביים אשר אינם מחפשים עבודה באופן יזום ופעיל מצדם.

### איתור וגיוס באמצעות ייזום ופיתוח קשרי אקדמיה, מוסדות לימוד וגורמי מפתח

- השתתפות שירות המדינה בימי חשיפה משותפים עם האקדמיה, ימי זרקור, בניית תכנית מלגות, תכנית התמחויות וכיוצא זאת לשם גיוס מועמדים בעלי כישורים מתאימים המביאים עמם ידע עדכני ומקצועי מהמוסד בו הם לומדים.
- לצורך כך נעשים על ידי יחידת הגיוס באגף בכיר בחינות ומכרזים, מהלכים לייסד ולטפח קשרים עם מוסדות אקדמיים ובפרט עם פקולטות, מחלקות ובתי ספר בהם נלמדים מקצועות עם זיקה ישירה לעיסוקים המוצעים במשרד הממשלתי ויח' הסמך.



# מדינת ישראל

## נציבות שירות המדינה

### אגף בכיר בחינות ומכרזים



- בידי יחידת הגיוס רשימה רחבה ודינאמית של גורמי מפתח, עמותות ומוסדות לקידום תעסוקה בקרב אוכלוסיות ייצוג הולם, באמצעותם נעשית הפצה ואיתור של מועמדים פוטנציאליים.



### איתור וגיוס באמצעות פנייה למועמדים שהגישו מועמדותם

- יחידת הגיוס באגף מבצעת במקרים המתאימים פנייה פרואקטיבית למועמדים אשר ניגשו בעבר למשרות דומות או זהות ועברו את הליכי המיון בהצלחה או נבחרו כ"כשירים" ואשר עשויים להתאים למשרה הנוכחית. מנגנון זה מצוי כעת בבניה לצורך מחשובו ובחינת הרחבתו.

### איתור וגיוס באמצעות "מכרז מאגר"

- ביצוע הליך מכרזי אחד למשרות זהות או דומות (המשויכות לאותו העיסוק/תפקידים גנריים), אשר בהן תחלופה ניכרת של עובדים והיצע רב של מועמדים לצורך ייעול וקיצור משכי הזמן עד לאיוש המשרה.
- המאגר מכיל רשימת מועמדים שעברו הליך איתור, בדיקת תנאי סף ואבחון תעסוקתי.
- מעת לעת נמסרות למועמדים במאגר הצעות למשרות חדשות כאשר מתפנה משרה באחד ממשרדי הממשלה/יחידות הסמך המקושרת למכרז המאגר.
- המועמד/ת אשר במאגר יכול/ה להחליט האם להגיש מועמדות למשרה שהתפנתה כאמור בהתאם למיקומה הגאוגרפי, למשרד בו היא משובצת

מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינוך ומכרזים



וכיוצ"ב. המועמדים בעלי ההישגים הגבוהים ביותר מזומנים לוועדת הבחנים במשרד הרלבנטי.

### איתור וגיוס בהליך של "מכרז הצהרה"

- הקדמת שלב האבחון התעסוקתי לשלב בדיקת עמידה בתנאי הסף, על מנת לקצר לוחות זמנים וליעל את הליך המכרז. בצורה זו נוצרת "חוויית מועמד" חיובית, ופחות מועמדים "נושרים" לאורך התהליך.
- במנגנון זה המועמדים מצהירים על עמידתם בתנאי הסף, על מנת לעבור לשלב האבחון התעסוקתי. בדיקת עמידה בתנאי סף נעשית בשלב מאוחר יותר של המכרז.
- אישור השימוש ב"מכרז הצהרה" מחייב אישור אגף בכיר בחינוך ומכרזים לאחר בדיקת מכרזים דומים/זהים שבוצעו בעבר ושאר מצביעה על הסתברות סטטיסטית כי מרבית המועמדים יעברו את שלב בדיקת תנאי הסף בהצלחה.

### "מיון מקדים"

- במקרים ייחודיים ונקודתיים, כאשר יש צפי להיצף מועמדים או תחלופה ניכרת של עובדים, קיימת אפשרות להגדיר ולבצע מיון תעסוקתי של המועמדים בהתאם לאמות מידה המפורסמות המכרז (מעבר לתנאי הסף) ואשר יש בהן כדי להעניק יתרון בבחינות התאמת המועמדים למשרה, כגון: דרישות השכלה; ניסיון תעסוקתי ומקצועי; תחומי מומחיות; כישורים מיוחדים; נתונים אישיים לרבות חוות דעת על המועמד; דרישות מיוחדות אחרות.

מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינות ומכרזים



- יש צורך להגדיר מראש את המשקל היחסי והציון המרבי של כל אחת  
מאמות המידה לצורך ניקוד המועמדות כקבוע בסעיף 7ג' לכללי שירות  
המדינה (מינויים) (מכרזים, בחינות ומבחנים) תשכ"א-1961.

מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינוך ומכרזים



## Your Success is Our Goal

