



## To do list

### הכנה לפרסום מכרז:

#### רקע

אגף בכיר בחינות ומכרזים מקדם תהליכי עבודה שמטרתם התמקצעות ופרואקטיביות של אנשי הגיוס והמיון ביחידות משאבי אנוש. מסמך זה נבנה על מנת ליתן בידי המשרדים כלי עבודה משמעותי ונוח, אשר יכוון לדרך עבודה נכונה ומקצועית יותר לגבי אחד השלבים המשמעותיים ביותר – שלב ההיערכות הנדרשת טרום פרסום מכרז. שלב זה משליך על האפקטיביות של המכרז מתחילתו ועד סופו - החל מהבנה מעמיקה אודות המשרה ודרישותיה (בנוסף על "תיאור התפקיד"), דרך בחינת הצורך בהליכי גיוס/מיון מותאמים ככל שמדובר במשרה ייחודית, וכלה בהבנה מיהו המועמד/ת המתאים/ה ביותר לבצע. השקעת זמן וחשיבה בתכנון מקדים תמנע בזבז זמן ומשאבים בביצוע מכרז שלא נבחנים במסגרתו מועמדים מתאימים או מכרז שמסתיים ללא בחירה.

#### שלב ראשון - בדיקת תיאור התפקיד

תיאור התפקיד, אשר כידוע כולל את תקן המשרה, סמכויותיה, תכולתה, ותנאי הסף לביצועה, הוא שלב שהשפעתו על המכרז היא קריטית. על כן, יש חשיבות רבה לייצר ממשק עבודה הדוק בין אנשי התקינה ביחידת משא"נ לבין אנשי הגיוס והמיון בשלבים מוקדמים. במקרים רבים עלה, כי אנשי הגיוס והמיון (אשר אחראים על בדיקת המועמדות ביחס לתנאי הסף) יכלו לשפוך אור על תנאי סף אשר עוררו קשיים בשלב בדיקת המועמדות (כך למשל ניסוח מעורפל, לא מובן, סובייקטיבי, או לא מדיד ועוד) או תנאי סף צרים/רחבים מידי אשר הביאו בפועל לפסילת יתר של מועמדים טובים/לקבלת מועמדים לא רלבנטיים. על כן, לצורך שיפור התהליך ויעילותו יש חשיבות רבה לכך שמנהל/ת המכרזים יבחן האם תיאור התפקיד בהיר ומובן דיו, בטרם פרסומו. הדבר חוסך טיפול בעררים בשלב מאוחר יותר ועיכובים בהליך המכרזי.

#### שלב שני - אפיון תפקיד

אפיון המשרה הוא תהליך בעל ערך רב לשם הבנה מעמיקה אודות מאפייני המשרה והכישורים הנדרשים לביצועה. ברי כי הדבר קריטי לצורך ניהול תהליך אפקטיבי ומושכל.

שלב זה חיוני לצורך: ♦ הבנה בדבר הצורך בגיוס אקטיבי ♦ מיון מותאם (ר' להלן) ♦ בדיקת מועמדות ♦ לבניית סימולציה מקצועית לשלב ועדת הבוחנים שבה נבחנים כישורי המועמדים ביחס למאפייני המשרה.

**חשוב לדעת!** משרד המעביר טופס אפיון תפקיד ליחידת המיון התעסוקתי – הטופס מועבר למכון המיון. אפיון התפקיד בעל חשיבות מרובה למכון המיון, שכן הוא מסייע להבין את ממשקי העבודה, התכונות, הכישורים, מהות העבודה ואלמנטים נוספים שיכולים לתרום לדיוק והעלאת תוקף ניבוי.

נכון יהיה שמנהל/ת וועדת הבוחנים, יהיה מעורב בשלב זה, וידאג למלא את טופס אפיון התפקיד ביחד עם הממונה על המשרה המוכרזת. זאת על מנת למצב את תפקיד מנהל/ת ועדת הבוחנים כתפקיד מקצועי בתחום הגיוס והמיון להבדיל מאדמיניסטרטיבי, בדגש על מעורבות בכלל התהליך (להבדיל מריכוז ועדת הבוחנים בלבד).

[טופס אפיון תפקיד](#)



**שלב שלישי - אפיון המשרה כדורשת תהליך גיוס ואיתור ייחודי ומותאם**  
על מנת לקיים חשיבה מושכלת בדבר הצורך בגיוס אקטיבי בטרם פרסום המשרה, להלן יפורטו הקווים המנחים. בסיום התהליך יש לפנות באמצעות מערכת הCRM ליחידת הגיוס באגף בכיר בחינות ומכרזים ולהציף את הצורך המקצועי בגיוס אקטיבי, ככל שקיים.

### לצורך כך יש לבחון בין היתר את הנושאים הבאים:

➤ **חשיבות המשרה -** האם מדובר במשרת מפתח, בליבת העשייה בעלת חשיבות והשפעה רחבה על תפקודו התקין של המשרה כלפי פנים/חוץ.

➤ **היצע מועמדים-** האם מדובר במשרה לגביה לא קיים היצע מספק של מועמדים מסיבות שונות כגון:



➤ **מיוצב המשרה-** קיים צורך במיצוב משרה ייחודית בתחומה ומיתוגה כמשרה אטרקטיבית בשירות המדינה.

➤ **אופלוסיות הגיוון-** קיים צורך בחשיפת המשרה באופן מיוחד לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.

➤ **פעולת איתור יזומה-** קיים צורך בפעילות איתור יזומה הנועדה לעניין מועמדים בעלי כישורים ייחודיים, שאינם בהכרח נמנים על מעגל "מחפשי התעסוקה".

➤ **חשיפת המשרה-** קיים צורך בחשיפת המשרה למועמדים פוטנציאליים, המביאים עמם ידע עדכני ומקצועי ממוסד אקדמי בו הם לומדים.

➤ **תחלופה גבוהה של עובדים-** קיים צפי להיצף מועמדים/משרות שיש בהן תחלופה גבוהה של עובדים.

➤ **הליכי גיוס חוזרים-** בוצעו הליכי גיוס חוזרים ונשנים בתקופה קצרה יחסית.

➤ **היסטוריות גיוס-** היסטורית איוש המשרה מלמדת אודות צפי לקושי באיושה.



## שלב רביעי - אפיון המשרה כדורשת תהליך מיון ייחודי ומותאם

### ← בחינת הצורך בדבר מבחן מקצועי כשלב מיון נוסף במכרזי המיון.

מבחן מקצועי כפוף לאישור יחידת האבחון התעסוקתי באגף בכיר בחינות ומכרזים – יש לשלוח ליחידה בקשה למבחן בצירוף קובץ עם טיוטת המבחן המקצועי המוצע.

### ← במקרים הריגים – בחינת הצורך בבחינת מיון מותאם וייחודי למשרה העומדת

להתפרסם (קביעת משקלותיהם של תחומי הכישורים שיבדקו). בניית מיון מותאם היא רק במקרים מתאימים ומוצדקים בהם מדובר במשרה שיש בה ייחודיות משמעותית לעומת משרות דומות אחרות.

### ← מפרז פנימי – ניתן לקיים אבחון תעסוקתי גם במכרז פנימי לצורך בדיקת כישורי המועמדים

בהתאם להנחיות האגף.

לצורך הנושאים האמורים יש לפנות ליחידת המיון התעסוקתי – הגב' סיגל שקולניק

## שלב חמישי - בניית סימולציה מקצועית

לבניית סימולציה מיטבית ומקצועית אשר תתרום בצורה משמעותית לבחינת הכישורים הנדרשים לביצוע התפקיד, נכון כי מנהל וועדת הבוחנים יהיה מעורב בבנייתה ביחד עם הממונה על המשרה המוכרזת על מנת להנחות אותו בדבר כלל ההנחיות. להלן קישור למדריך לפיתוח סימולציה (הכולל גם טופס לפיתוח הסימולציה).

[טופס ומדריך לממונה](#)

## שלב שישי - החלטה בדבר סוג המכרז

סעיף 10.232 לתקשי"ר מפרט את כלל השלבים למילוי משרה פנויה, שחלקם חובה וחלקם רשות. ברי כי אין מקום לשיקול דעת ביחס לשלבים שהינם בגדר חובה, ואולם בטרם פרסום מכרז פומבי נכון יהיה כי מנהל וועדת הבוחנים יציף את האפשרויות שהינן בגדר רשות (כך למשל האפשרות לערוך מכרז בין-משרדי לאחר מכרז פנימי שלא הסתיים בתוצאה). זאת מתוך הניסיון הנצבר שלו/ה ביחס להיכרות עם האוכלוסייה הרלבנטית/פלח השוק בתוך שירות המדינה או מחוצה לו.



גזור ושסור



## To do list הכנה לפרסום מכרז:

- ☐ בדיקת תיאור התפקיד
- ☐ אפיון התפקיד **מומלץ!** מענה משותף עם הממונה הישיר על טופס אפיון תפקיד
- ☐ בחינת המשרה כדורשת תהליך גיוס ואיתור ייחודי ומותאם
- ☐ בחינת המשרה כדורשת תהליך מיון ייחודי ומותאם
- ☐ **מומלץ!** צרוף טופס אפיון תפקיד לתיק המכרז
- ☐ בניית סימולציה מקצועית
- ☐ החלטה בדבר סוג המכרז