

CECI

המרכז להעצמת האזרח

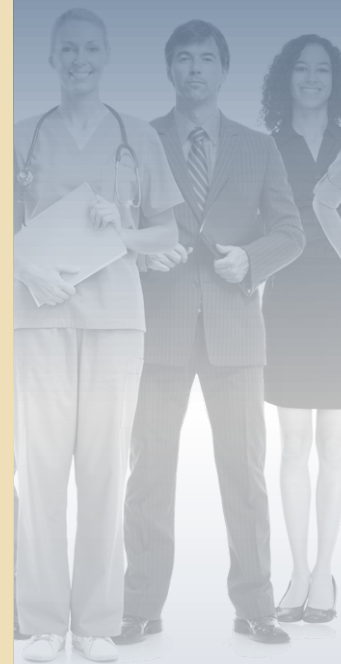
ממשל שעובד. בשבילנו.

מסמך מדיניות

עידוד כח אדם מיומן להשתלב בשירות המדינה

חיזוק ההון האנושי בשירות המדינה

אוגוסט 2025



על המרכז להעצמת האזרח

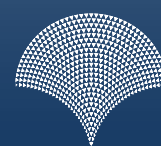
המרכז להעצמת האזרח הינו עמותה הפועלת לשיפור הממשל בישראל, לקידום יכולות הביצוע של הרשות המבצעת ולהגברת האפקטיביות של המגזר הציבורי.

המרכז, אשר הוקם בשנת 2003, הוביל לאורך השנים פעילות ציבורית ענפה בנושא שינוי שיטת הממשל וקידום היציבות השלטונית, ומתמקד כיום, בנוסף, בשיפור תהליכי יישום המדיניות, ותפקודה של הרשות המבצעת ובהובלת שינויים לטובת הציבור.

המרכז פועל בכלים מגוונים על מנת לזהות ולאבחן כשלים וחסמים מערכתיים בתחום יישום המדיניות ולהציע פתרונות שיסייעו בשיפור עבודת הממשל ובהשגת תוצאות המשפרות את איכות החיים של אזרחי ישראל. המרכז פועל הן באמצעים של פיתוח ידע מחקרי ואקדמי, הן בכלי פיקוח ומעקב הלכה למעשה אחר תהליכי יישום החלטות ציבוריות, והן בהובלת שיח ציבורי, תקשורתי ופוליטי לטובת העמדת הנושא במוקד סדר היום. פעולות אלו מסייעות ביצירת תשתית ידע רחבה, אמפירית ואינטגרטיבית להבנת תהליכי ממשל בישראל והדרכים לשפרם. לצד כל זאת, ממשיך המרכז לבחון ולקדם שינויים מערכתיים בשיטה ובעבודת רשויות הממשל, במטרה לייעל את המערכת הציבורית ואת עבודתה עבור הציבור בישראל.

מיזם "מעשה ידיו – מפת דרכים חדשה לשירות הציבורי", במסגרתו נכתב מסמך זה, מקודם על ידי המרכז להעצמת האזרח, במטרה להוביל לחיזוק השירות הציבורי. במיזם זה, בחרנו לקדם המלצות קונקרטיות לפעולה, במקום רפורמה גדולה. ההמלצות יתנו מענה לכשלים מערכתיים, כאשר כל המלצה עומדת בפני עצמה. בשיתוף עם אנשי מקצוע מתנדבים מניסיון ותחומי ידע שונים אנו מגבשים המלצות במגוון נושאים: הגברת המוביליות בשירות המדינה, חוק היעדים הלאומיים, הגברת השקיפות בנציבות שירות המדינה, השתלבות כח אדם מיומן, מדידה ובקרה אפקטיבית לקידום מנהל תקין ועוד.

המרכז להעצמת האזרח הוקם ע"י יצחק פרויז נזריאן ז"ל ובתו הגב' דורה נזריאן וממומן ברובו ע"י משפחה זו באמצעות ארגון אמריקאי בשם ידידי המרכז הישראלי להעצמת האזרח.



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



מסמך מדיניות

עידוד כח אדם מיומן להשתלב בשירות המדינה

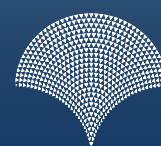
חיזוק ההון האנושי בשירות המדינה

אוגוסט 2025

מחקר: עידן פרנקו

כתיבת המלצות: עו"ד רבקי דב"ש

צוות המרכז: עו"ד רבקי דב"ש, חני שניידר ועו"ד רעות קלינברגר



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



תוכן העניינים

3	הקדמה
5	עיקרי ההמלצות – בתמצית
6	פירוט ההמלצות
10	מדדים להצלחה
12	נספח: הצעה להגדרת מיומנויות נדרשות
מסמך רקע: עידוד כח אדם מיומן להשתלב בשירות המדינה	
	בחינת האמצעים לעידוד כח אדם בעל יכולות מתאימות להשתלב בשירות הציבורי
15	
15	1. עובד המדינה במאה ה־21: מה הן התכונות הנדרשות?
	2. העדפותיו של העובד בעשור השלישי של המאה ה־21:
17	אתגר עבור המגזר הציבורי, או דווקא הזדמנות?
18	3. יתרונותיו היחסיים של המגזר הציבורי אל מול המגזר הפרטי
23	4. שכלול של שיטות הגיוס ואימוץ שיטות חדשות
26	5. מקרי מבחן ממוקדים



הקדמה

מסמך זה מסכם את תובנות ותהליך למידה וחשיבה שתחילתו בצוות "מיומנות עובדים" מטעם המרכז להעצמת האזרח במסגרת מיזם "מעשה ידינו: מפת דרכים חדשה לשירות הציבורי", והמשכו עבודה פנימית של צוות המרכז לעיבוד התובנות וההמלצות, בעוד צוות החשיבה הופך לצוות בקרה.

חברי הצוות הם: עו"ד רונית עמיאל, לשעבר פרקליטת מחוז מרכז (פלילי), משרד המשפטים; מר יהודה זיידרמן, מנכ"ל ארגון חופות ומעין רוזנברג-שץ, יועצת ארגונית. עידן פרנקו, חוקר מטעם המרכז להעצמת האזרח, ערך וכתב את הסקירה המחקרית. את הצוות והמשך גיבוש ההמלצות עד לסיכומן ליוו עו"ד רבקי דב"ש (אשר כתבה את ההמלצות), גב' חני שניידר ועו"ד רעות קלינברגר – מנהלות המיזם מטעם המרכז להעצמת האזרח.

במסגרת עבודת הצוות, בוצע מחקר בנושא תפיסת מיומנות עובדי ציבור בעולם, ובחינת מגמות עכשויות בנושא גיוס ההון האנושי, המצורף כנספח למסמך המלצות זה. הצוות קיים פגישות גם עם מר אלמוג שרב, מנהל המעבדה לחדשנות, המדרשה הלאומית, נציבות שירות המדינה ומר אביאל הטב, ראש עתודות ישראל, משרד ראש הממשלה.

כמו כן, נוסף על חברי הצוות המקורי, הועבר המסמך לעיונם של חברי צוות בקרה אשר כלל את מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר משרדי ממשלה ויחידות הסמך בנציבות שירות המדינה וגב' אורנה לוי, MA, יועצת ארגונית ומאמנת מוסמכת, לשעבר סמנכ"ל בכיר הון אנושי משרד הרווחה.

למען הסר ספק יודגש כי האמור במסמך זה משקף את עמדת המרכז להעצמת האזרח בלבד.

בעקבות הסקירה הבינ"ל, הלימוד והשיח בנושא, גובשו המלצות שכולן נוגעות למיצוב עובד המדינה במאה ה-21, ונוגעים לשלושה עניינים –

1. מיומנויות נדרשות לעובד מדינה במאה ה-21
 2. אתגר חיזוק ומיתוג שירות המדינה באופן אטרקטיבי לדור העובדים הנוכחי והחדש
 3. שילוב מתודות עדכניות בהליכי הגיוס והמיון
- המלצות אלו מוצגות בקצרה במסמך שלהלן. המרכז ישמח להרחיב ולפרט היכן שנדרש.

הרקע לעבודת הצוות

גיוס כוח אדם איכותי לשירות המדינה בישראל ניצב בפני אתגרים משמעותיים במאה ה-21, בין היתר בשל השינויים המהותיים בציפיות מעולם העבודה. בעוד שבעבר יציבות תעסוקתית ותנאים מובטחים נחשבו לאטרקטיביים בעיני העובדים, כיום אותם מאפיינים נתפסים לעיתים כחסמים לחדשנות וגמישות. העובדים כיום מחפשים יותר גמישות, עבודה מרחוק, שכר תחרותי, אפשרות לצמיחה בתפקיד, ותנאים המותאמים לצרכיהם האישיים והמקצועיים. בנוסף, ההערכה הציבורית נתונה כיום לבעלי משרות בתחומים אחרים ובראשם שוק ההייטק, המוצג כמקום עבודה מתגמל, מעודד חדשנות וזוכה למעמד חברתי גבוה.

מנגד, שירות המדינה מתמודד עם מערכות שכר ותמריצים נוקשות, בירוקרטיה מורכבת ותהליכי גיוס ממושכים שאינם תואמים את הקצב והדינמיות של ימינו.

היעד בבסיס ההמלצות

להמליץ על מספר שיפורים במטרה לסייע במשיכת העובדים האיכותיים, בעלי המיומנויות הנדרשות לתפקיד לשילוב כעובדים בשירות המדינה באופן מיטבי.





הרעיון המסדר בבסיס ההמלצות

כדי שבעלי המיומנויות הרלוונטיות המתאימות הגבוהה ביותר יגיעו לשירות המדינה, נדרשים לשיטתנו ארבעה דברים –

1. זיקוק והגדרת המיומנויות הנדרשות לעובד בשירות המדינה באופן שיכוון את הדרך להגיע ולמיון את העובדים בעלי הסיכוי הגבוה ביותר להצליח כעובדי מדינה;
2. חיזוק ומיתוג שירות המדינה כמקום עבודה אטרקטיבי;
3. הסרת חסמים בתהליכי המיון והגיוס, באופן שיאפשר בחירה מהירה ואפקטיבית של המועמדים הטובים ביותר, באופן המותאם לשוק העבודה הנוכחי ולמיומנות שהוגדרו;
4. שינוי מודל השכר באופן שיתמוך באלמנטים נדרשים כגון: תגמול ללמידה במהלך מסלול הקריירה, פישוט של רכיבי השכר באופן שיקל על מעבר בין משרדים ותפקידים מקבילים בדרגה, תגמול חד פעמי על הצטיינות, שכר תחרותי (גם אם אינו משתווה) לשכר בשוק ועוד. נושא זה ככל שידון על ידי המרכז להעצמת האזרח, יבוצע במסמך נפרד וייעודי.

הערה מקדימה

בטרם נעמיק בהמלצות בנושא זה, נבקש להתייחס להעדר מערכת ממוחשבת מתאימה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה בכלל, והליכי הגיוס והמיון בפרט.

כפי שצוין בפתיח להמלצות של המרכז להעצמת האזרח בנושא "[הנגשת תמונת מצב ההון האנושי](#)", סוגיית העדר מערכת דיגיטלית מרכזית לניהול הון אנושי עלתה כחיסרון גם בבחינת המלצות בנושא תהליכי הגיוס והמיון של נציבות שירות המדינה. העדר מערכת כזו מקשה על ניהול מערך הגיוס והמיון באופן יעיל בהיבטי מערכות המידע התומכות בתהליך.

משיחות עם גורמי מקצוע בתחום, ניכר הפער בין מערכות לניהול הליכי גיוס ומיון המתקדמות המצויות כיום בשוק, אל מול הכלים הבסיסיים הניתנים לנציבות שירות המדינה, אשר לא פעם בשל העדר כלי מתאים, נאלצת להסתפק בניהול המידע הרב אודות תהליכים אלו בטבלאות אקסל. מדובר בהמלצה קריטית אשר תתרום באופן משמעותי לייעול הניהול ברמה המשרדית והכלל ממשלתית לפיכך המלצתנו הראשונה, העקרונית והמקדימה, היא לפעול להשגת התקציבים הנדרשים להקמת מערכת מותאמת לניהול הון אנושי, תוך גיוס תמיכתם של גורמים שונים בממשלה – ובראשם הנציבות, מערך הדיגיטל ואגף תקציבים – מתוך הבנת חשיבותה של מערכת תומכת לניהול ההון האנושי וגיוסו עבור המעסיקה הגדולה במשק.





עיקרי ההמלצות – בתמצית

הרחבה ופירוש על המוצע, בהמשך המסמך.

מיומנויות

1. בתהליכי הגיוס יינתן דגש על מיומנויות וכישורים הנדרשים למשרת עובד מדינה.
2. ייקבעו המיומנויות הנדרשות לעובד מדינה, אשר ייבחנו מחדש אחת לתקופה. ניתן יהיה להגדיר מיומנויות מיוחדות לאשכולות מקצועיים או תפקידים מסוימים.
3. לטובת שקיפות התהליך ותיאום הציפיות מול המועמדים, המיומנויות שייקבעו לכל תפקיד על משקלן היחסי, יפורסמו במודעת הגיוס, ועל פיהן ייבחנו ויוערכו המועמדים.
4. המרכז מניח הצעה ראשונית למיומנויות הבסיסיות הנדרשות לעת הזו הכוללות יחסים בינאישיים לעבודה בשיתוף פעולה, יכולות והבנה דיגטלית, חשיבה יצירתית ויכולת לפעול בסביבה משתנה.

חיזוק ומיתוג האטרקטיביות

5. חיזוק האטרקטיביות של שירות המדינה דורש שינוי במספר נקודות מרכזיות:
 - 5.1 יצירת מסלולי קריירה ומוביליות בשירות הציבורי לטובת פיתוח וצמיחה אישיים ומערכתיים (כמוצע בהרחבה בדו"ח קדנציות ורושציות);
 - 5.2 הצגת תפיסת למידה מתמדת לאורך מסלול הקריירה (Life Long Learning), תוך הבשחת התקציב וימי הלמידה הנדרשים עבור כל עובד ושינוי דרך התגמול באופן שתעודד השתלמות לאורך הקריירה;
 - 5.3 שירות המדינה כארגון המקדם צמיחה אישית – ניהול מסלול קריירה אישי;
 - 5.4 פעילות דינמית ואקטיבית ברשתות חברתיות – לטובת הבלטת יתרונות השירות, פניה לקהלים חדשים ויחסי ציבור חיוביים.

שיפור תהליכים

6. יש לשלב תהליכים טכנולוגיים וחדשניים על מנת להפוך את תהליך הגיוס והמיון ליעיל ומהיר יותר. לדוגמה –
 - 6.1 שימוש בטכנולוגיות חדשניות לגיוס ומיון לצורך קיצור וייעול תהליכי הגיוס, ניתוח קו"ח על ידי מערכות AI ויצירת סימולציות אינטראקטיביות ממוחשבות, מגוונות שמנצלות את הפלטפורמה האינטראקטיבית;
 - 6.2 שיפור חוויית המועמד באמצעות שקיפות רבה יותר בשלבי התהליך;
 - 6.3 פישוט תהליכי הגיוס. לדוגמה, על ידי ריכוז תהליך המיון ביום אחד, יצירת אתר מועמדות אקטיבי, והוספת שאלון ראשוני רלוונטי לכל משרה לצורך סינון ראשוני מושכל ומותאם יותר.
 - 6.4 פעילות אקטיבית לגיוס מועמדים. פעולות כגון ימי גיוס לאוכלוסיות ייעודיות בסיועם מסייעים בהגשת מועמדות, הצעת תחרויות ואתגרים מעוררי עניין, שיש בהם אלמנט מסנן.





פירוש ההמלצות

המיומנויות הנדרשות

- יש לתת משקל משמעותי הרבה יותר במיונים לשירות המדינה למיומנויות של המועמד, על פני העדפת הניסיון התעסוקתי כשלעצמו.
- יש לקבוע מה הן המיומנויות הנדרשות לכל עובד מדינה. קביעה זו תפורסם על ידי נציבות שירות המדינה, ואחת לשלוש שנים הגדרת המיומנויות תבחנה מחדש גם על בסיס תיקוף אמפירי של הנחות המוצא אל מול מידת ההתאמה בפועל (ראו הרחבה בהמשך בפרק בקרה).
- לצד המיומנויות ההכרחיות, ניתן להגדיר באשכולות מקצועיים (כגון מערך הייעוץ המשפטי, מערך הדוברות, מערך ההון האנושי וכד') או בתפקידים מסוימים מיומנויות ייחודיות נדרשות, כגון: יכולת לעמידה בלחצים לעובדי אגף הדוברות, תפיסת שירות גבוהה לנותני שירות, יכולת ניהול למנהלים וכד'. מיומנויות אלו ייבחנו אחת לשלוש שנים על ידי ראש האשכול ובהעדרו על ידי סמנכ"ל ההון האנושי הרלוונטי גם על בסיס תיקוף אמפירי של הנחות המוצא אל מול מידת ההתאמה בפועל (ראו הרחבה בהמשך בפרק בקרה).
- המיומנויות הנדרשות יפורסמו בכל יציאה למכרז, תוך יכולת לתת משקל שונה לכל מיומנות בהתאם לאשכול ו/או לתפקיד. כלומר, כל התפקידים ידרשו את כלל המיומנות שייקבעו, אולם המשקל של כל מיומנות בסיס ייגזר מהמשרה הקונקרטית או מהאשכול אליה משתייך התפקיד. לדוגמה, מועמד למשרה בגוף מטה יידרש למיומנויות בינאישיות גבוהות יותר, ועובד ביחידה בעלת מערכות טכנולוגיות מתקדמות, משקלה של מיומנות זו יהיה נמוך יותר.
- תבוצע התאמה של כלל כלי המיון כך שיאפשרו בחינה איכותית, מהימנה ושקופה של מיומנויות המועמדים.

בנספח להמלצות, פירשנו הצעה להגדרת מיומנויות כלליות נדרשות לעובדי מדינה בדרג הזוטא, ולמי שנמנה על הדרג הניהולי או בתפקידי מפתח.

חיזוק האטרקטיביות של השירות הציבורי

בהתאם להמלצות ה־OECD ולמחקרים נוספים המפורטים במסמך הרקע, מוצע להבליש מספר היבטים בעת שיווק משרות לציבור הרחב (מכרזים פומביים). יצוין כי נציבות שירות המדינה ערכה שינויים משמעותיים [באתר הגיוס](#) החדש, באופן שתואם את ההמלצות המקובלות בתחום, כפי שעולה ממסמך הרקע. עורכי האתר שמים דגש על הערך, המשמעות, השליחות ויכולת ההשפעה שבשירות הציבורי. כמו כן האתר מציין את ההטבות הייחודיות של עובד מדינה, ומבליש את שירות המדינה כמקום עבודה שמאפשר שמירה על איזון בין בית לעבודה. נציבות שירות המדינה אף החלה לפרסם [ברשתות החברתיות](#) מכרזים, דבר שלא היה נהוג בעבר, במטרה להנגיש את המידע אודות מכרזים פומביים לציבור רחב יותר.

עם זאת ישנן נקודות ששרם ניתן להם מענה, ועל כן אנחנו ממקדים את המלצותינו בהם.

- יצירת מסלול קריירה גמיש: ציפייה הולכת וגוברת של עובדים, במיוחד בני הדור הצעיר, היא למקום עבודה המאפשר פיתוח מסלול קריירה המאפשר לעובדים להתקדם, להתפתח ולעבור בין תחומים שונים בשירות המדינה. הצורך בדינמיות תואם את המלצות המרכז להעצמת האזרח בדו"ח בנושא ["קדנציות ורושציות בשירות המדינה"](#), ועל כן לא נרחיב בעניין זה למעט מתן הדגש כי אחד מיתרונות





אימוץ ההמלצות האמורות בנושא קדנציות ורוטציות, יוביל את שירות המדינה להיות אטרקטיבי יותר;

2. שירות המדינה כארגון המקדם צמיחה אישית – פיתוח מערכת של למידה והכשרה לאורך מסלול קריירת העובד: תפיסת ההכשרה המקצועית הנוכחית מכירה בחשיבות הלמידה לאורך מסלול הקריירה (Life Long Learning), כפי שאף עלה מוועדת שמחון בנושא "תפיסת מערך הלמידה, ההכשרה ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה", אשר על פי דו"ח מעקב של מבקר המדינה ממאי 2023, טרם יושמה במלואה. להלן עיקרי ההמלצות מדו"ח זה ומדו"ח הצוות לבחינת מבנה מערך הלמידה וההכשרה בשירות המדינה שאנו ממליצים לאמץ בהקדם –

2.1 פיתוח של אתוס ארגוני בשירות המדינה – יש לפתח ולחזק תפיסה ארגונית הרואה את העובדים כמי שמצויים בלמידה מתמדת לאורך תפקידיהם במערכת, תוך התייחסות לתכנים אותם נדרש עובד מדינה לעבור על פי מסלול הקריירה האישי שלו והאשכול המקצועי אליו הוא משתייך;

2.2 הקצאת תקציב מספק כנגזר מהיקף שכן העובדים (אחוז מכלל השכר המשולם), ובכלל זה הגדרת ימי למידה חובה לכל עובד;

2.3 הכרה בדרכי למידה מגוונות ובהם למידה א־פרונטלית, למידת עמיתים, התנסויות וכד';

2.4 הבניית תהליך בקרה על מימוש התקציבים ותהליך הלמידה לכל עובד, ופיתוח יכולת ההערכה בדבר התרומה והאפקטיביות של תכני הלמידה ודרך הלמידה לשיפור וייעול עבודת העובדים;

2.5 מעבר למתן תגמול על למידה לאורך מסלול קריירה, בדומה להסכם השכר החדש של עו"ס, על פני גמול השתלמות המעודד למידה אקדמאית בדו"כ בתחילת מסלול הקריירה.

2.6 בדומה לתהליכים המקודמים כיום בנציבות לגבי הדרג הבכיר, הנציבות תפעל לפיתוח כלים דיגיטליים שיסייעו לעובדים המעוניינים בכך לעבור תהליך עצמאי של בניית מסלול קריירה אישי.

2.7 ההון האנושי במשרדי הממשלה השונים יפעל להטמיע ולעודד שימוש בכלים כאמור בדרכים שונות ובהם ימי עיון, העלאת מודעות על ידי הפצת מידע לעובדים ועוד.

3. מיתוג עדכני ודיגיטלי: נציבות שירות המדינה החלה לפרסם מכרזים בפייסבוק בדף מופרד מזה של הנציבות. עם זאת, כדי לייצר נוכחות אקטיבית ברשתות החברתיות, יש לייצר תכנים דינמיים ומושכים יותר את הציבור, בפלטפורמות דיגיטליות מגוונות, כדי לתת תהודה לא רק למשרות המתפרסמות אלא לכלל האטרקטיביות של עבודה בשירות המדינה. דוגמאות לגופים ציבוריים שהצליחו לעשות מהלכים מסוג זה הם [האקדמיה ללשון](#) שהצליחה להנגיש תוכן מקצועי ביותר הנוגע מלכתחילה לבעלי עניין מעטים, לציבור רחב ומגוון, וכך גם [הספרייה הלאומית](#).

שיפור הליכי הגיוס והמיון

1. במסמך זה אנו מתמקדים בשיפור תהליכי המיון עצמם, תוך הדגשת רכיבים ספציפיים שניתן לייעל כדי לקצר את זמני המיון בכל שלביו וזאת בשונה מדוחות קודמים של המרכז להעצמת האזרח, כגון "ביזוריות לשירות" ו"שיוב הליכי הגיוס לשירות המדינה" איננו מציעים שינויים מבניים אלא מציעים שיפורים ממוקדים שיכולים לייעל את התהליכים הקיימים ולהשיג תוצאות טובות ומהירות יותר.



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



2. שימוש בטכנולוגיות חדשניות לגיוס ומיון לצורך קיצור וייעול תהליכי הגיוס –
 - 2.1 שימוש במערכות מבוססות AI, תוך הקפדה על שימוש בכלים שתוקפו למניעת הטיות כנגד קבוצת אוכלוסיה ספציפית. לדוגמה, פיתוח מערכת שמנתחת קורות חיים ומחפשת התאמה בין המיומנויות של המועמד לדרישות התפקיד, כך שייחסך זמן בניפוי הראשוני של המועמדים. יש לוודא שימוש בטכנולוגיה שמעלימה פרטים לא רלוונטיים כגון גיל, מגדר והשתייכות לאומית או מגזרית מקורות החיים, כדי לצמצם הטיות לא מודעות בשלב הניפוי הראשוני;
 - 2.2 פיתוח סימלציות ממוחשבות אינטראקטיביות המדמות תרחישים מאתגרים בחיי יום של העובד כגון טיפול בתלונות ציבור, מורכבות ניהולית, צורך במתן מענה בזמן קצר וכו' וזאת על מנת לבצע הערכת כישורי המועמד בזמן קצר וללא מעורבות אנושית. וידגש, חלק ממבחני ההערכה הועברו לפלטפורמות דיגיטליות, אולם מוצע להרחיב את השימוש בסימולציות, תוך יצירת ורסטיליות רבה יותר בתוכן המבחנים (באופן שגם לא ייתן יתרון משמעותי למי שנבחן בעבר). בנוסף נציין כי לעתים נעשתה המרה מתרגיל אנלוגי לפלטפורמה דיגיטלית, מבלי "להנות" מהיכולות המשמעותיות של פלטפורמות למיון עובדים עם מאפיינים ייחודיים.
3. שיפור חוויית המועמד – על אף השיפור בפלטפורמה של הנציבות, ישנם מספר רכיבים חסרים, ובהם –
 - 3.1 נושא השכר הוא רכיב אקוטי בפרסום משרה ובהחלטה של מועמד האם המשרה המוצעת עונה על ציפיותיו גם כמתן מענה מספק לצרכי הפרנסה. כמו כן, פרסום השכר המוצע למשרה מאפשר תיאום ציפיות בין המועמד למעסיק. כיום, מרבית המשרות המפורסמות בשירות המדינה, אין השכר מופיע לצידן, ואף לא טווח השכר או מחשבון המאפשר למועמד לערוך באופן עצמאי סימולציה על השכר המוצע. מצב דברים זה מוביל לעתים לכך שהמועמד מסיר את המועמדות עם גילוי השכר המוצע – לעתים אף לאחר בחירתו. בכך, מתבזבזים משאבים (בזמן ובכסף) על בחינת מועמד שאינו מעוניין במשרה. לאור חשיבות הנושא מוצע למצוא את הדרך לפרסם מידע אודות היקף השכר הצפוי באופן שיבטיח כי השכר לא יהווה מכשול לקליטת העובד במשרה. מוצע שכל שיש קושי עם דיוק השכר לאור ריבוי הנתונים והקושי לייצר סימולציה אישית לכל אחד, להתקין מחשבון בו יוכל כל מועמד להזין את הנתונים הרלוונטיים עבורו, ולהעריך את השכר המוצע במשרה אליה הוא שוקל להתמודד;
 - 3.2 פרסום ציר הזמן המלא אליו מחוייב תהליך הגיוס. לדוגמה, כמה זמן מוקדש לבדיקת המועמדים, מתי יתקיימו המבחנים והראיונות, מתי צפויה להתקבל תשובה ומועד תחילת עבודה. יש צורך לקבוע מנגנוני עדכון אוטומטי למועמד באמצעות הדוא"ל או הודעות לסלפון הנייד, אשר יעדכנו אותו עם סיום כל שלב בתהליך, וככל שיש עיכוב או חריגה מלוחות הזמנים המתוכננים, לעדכן על העיכוב ועל הסיבה לעיכוב באופן שיגביר את האמון ויישמר מועמדים לעבודה בתהליך.
4. פישוט תהליכי הגיוס. להלן מספר דוגמאות –
 - 4.1 ארגון ימי גיוס ייעודיים בהם מסתיים כל התהליך (מיון ראשוני, סימולציות וראיונות) ביום אחד, כאשר בין שלב לשלב, נשארים רק מי שעברו בהצלחה את המבחנים הראשוניים. ימים כאמור מתקיימים בחלק מהיחידות בצה"ל, כמו גם בחברות פרטיות כמו גוגל ולאחרונה נעשה גם פיילוט בנושא בנציבות שירות המדינה. מוצע לעודד הרחבה של ימים מסוג זה;





4.2 יצירת מערכת "אקטיבית" לאיתור משרות – המבקש לעבוד בשירות המדינה ימלא שאלון המתייחס למיומנויות, לניסיון ולהעדפות (כגון מיקום, היקף משרה, שכר וכד') של המועמד והמערכת תוכל לבצע את הדברים הבאים –

3.2.1 להתאים למועמד משרות רלוונטיות תוך ציון אחוז ההתאמה;

3.2.2 ליידע את המועמד כאשר משרות כאמור מתפנות;

3.2.3 לסייע למועמד להגיש מועמדות למשרה, ככל שיהיה לו עניין בכך.

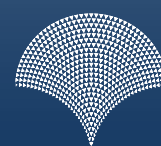
4.3 התאמת המיון המוקדם לדרישות התפקיד – כבר בשלב הגשת המועמדות הבניית שאלון ייעודי לכל תפקיד המעריך את היכולות, המיומנויות והכישורים של המועמד למילוי התפקיד, ולא להסתפק רק בדרישה מאת המועמד למשלוח את הפרטים "הטכניים" אודותיו.

5. פעילות אקטיבית לגיוס מועמדים. להלן מספר דוגמאות –

5.1 קיום תחרויות ופנייה לקבלת הצעות חדשניות לשיפור השירות, כאשר מועמדים מצטיינים יקבלו גישה ישירה לתהליכי המיון. המוסד והשב"ב נוהגים לדוגמה לפרסם אחת לזמן מסוים אתגר אנליטי, אשר מוביל לעניין אצל גורמים רלוונטיים, והיכולת לעמוד ולבצע את המשימה אף הוא מהווה מבחן הערכה מסוים לגבי יכולות המועמד;

5.2 עידוד קהל רלוונטי בשלב מקדים – יצירת שיתופי פעולה עם קהל יעד רלוונטי (כגון סטודנטים בפקולטאות נבחרות ובוגרי מכינות קדם צבאיות) באופן שנותן להם הכרות עם עולם השירות הציבורי, דרכי עבודתו וחשיבותו כחלק מהמסלול שהם עוברים (הרצאות, ימי עיון, האקטונים וכד'). רצוי לבחון דרכים לשלב אותם, ככל שניתן, בעבודה מעשית ממוקדת בשירות המדינה בין אם כפרויקט נקודתי, ובין אם כהשתלבות באחד מהגופים בתמורה להכרה בנקודות זכות.

5.3 יצירת ימי גיוס ייעודיים בקבוצת בעלי פוטנציאל רלוונטי (מסיימי תואר ראשון, אנשי מילואים פעילים, עובדי מגזר ציבורי שאינו שירות המדינה וכד'), בהם יוצג באופן אטרקטיבי היתרונות שבשירות המדינה, מגוון התפקידים הפתוח באותו מועד לאיוש, תבוצע פעילות של סיוע למעוניינים בכך בבחינת התאמתם הראשונית לתפקידים ספציפית, תוך סיוע בהגשת המועמדות הראשונית למעוניינים בכך.



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



מדדים להצלחה

מיומנות

מדדי תפוקה:

1. בתוך שלושה חודשים מיום אימוץ ההמלצות יוגדרו המיומנויות הבסיסיות לעובד מדינה;
2. בתוך חצי שנה מיום אימוץ ההמלצות יוגדרו התמהילים השונים המתאימים לכל אשכול ומשרה, ובמקרה הצורך יוגדרו מיומנויות נוספות לתפקיד;
3. בתוך שנה מיום אימוץ ההמלצות, יוגדרו דרכי הבחינה של כל מיומנות;

מדדי תוצאה:

4. בחלוף שלוש שנים מביסוס המיונים על מיומנויות, תוגדר מערכת בקרה אשר תאמוד את הדברים הבאים, ותפרסם אותם לציבור החל משנתיים ממעבר למיון עובדים על בסיס מיומנות לכל הפחות אחת לשנה:
 - 4.1 האם מבחני המיומנות הצליחו, לאורך זמן, לאבחן נכונה את המיומנות שהוגדרה. כלומר, האם עובד שהוערך כבעל מיומנות גבוהה בתחום מסוים, אכן הוכיח בתפקיד קיומה של מיומנות גבוהה כאמור;
 - 4.2 האם קיים מתאם בין הערכת המיומנות הגבוהה יותר אצל מועמד לעבודה, אל מול הצלחתו בפועל בתפקיד;
 - 4.3 מהו אחוז המועמדים שנמצאו מתאימים והגיעו לשלב האחרון (ראיון) מבלי לנשוש את התהליך;
 - 4.4 האם שירות המדינה הצליח לגייס עובדים מיומנים יותר מבעבר;
 - 4.5 אחוז העובדים שסיימו בהצלחה תקופת ניסיון;
 - 4.6 הציון הממוצע של הערכת העובדים בשנה שלאחר תום תקופת הניסיון;
 - 4.7 מבין אלו שנבחרו, כמה מהם נשארו בתפקיד לאורך זמן.

חיזוק האטרקטיביות

הערה: המדדים בתחום הקדנציות והרושציות מופיעים בפירוט בדו"ח הייעודי לנושא זה, ועל כן לא נחזור ונרחיב על המלצותינו בתחום המדדים והבקרה שנית.

מדדי תפוקה:

1. בתוך 6 חודשים מאימוץ ההמלצות בנושא יש לאמץ תוכנית עבודה על מנת להטמיע תפיסת למידה מתמדת בשירות המדינה;
2. בתוך שנה מקביעת תוכנית הפעולה, הגעה להסכמות עם ארגוני העובדים על תמרוץ מותאם ללמידה מתמדת אשר תעוגן בהסכמי העובדים;
3. בתוך חודשיים מיום אימוץ ההמלצות, תחילת מיתוג צעיר ואטרקטיבי יותר לשירות המדינה כתפיסה מובילה.





מדדי תוצאה:

4. על מנת לבחון את העלייה באטרקטיביות של שירות המדינה, יבוצעו שאלונים לכלל המועמדים הנמצאים בתהליך מיון בשירות המדינה אשר תינתן בו הדעת גם לשאלות כגון:

4.1 תפיסת השירות הציבורי על ידי המועמד;

4.2 המניעים של העובד להצטרף לשירות המדינה;

4.3 כיצד נחשף המועמד למשרה הספציפית;

5. בתוך 5 שנים מבניית תוכנית פעולה ללמידה מתמדת (הדרכה), ימדדו הנתונים הבאים אחת לשנה:

5.1 אחוז העובדים שיש להם תכנית הדרכה מובנית;

5.2 אחוז העובדים שעברו בפועל את ההדרכה שנבנתה להם;

5.3 היקף המימוש התקציבי של תוכניות ההדרכה בפועל ביחס לתקציב שהוקצה;

5.4 שביעות הרצון של העובדים והמנהלים מהליך ההדרכה, תוך בחינת הערכת העובדים והמנהלים את תוכנית ההדרכה ככזו שמשפרת את יעילות ומקצועיות העובד.

6. תמדד העלייה במעורבות החיובית הציבור ברשתות החברתיות בחשבונות של הנציבות.

ייעול הליכי המיון

מדדי תפוקה:

1. נציבות שירות המדינה תגבש תוכנית עבודה סדורה להשמעת המלצות אלו, בתוך 3 חודשים מיום אימוצן.

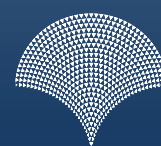
מדדי תוצאה:

2. הליכי המיון בהם שולבו המלצות לייעול התהליך, יתקצרו, עד אשר תהליך המיון מראשיתו עד סופו יגיעו לעד 4-6 שבועות.

3. יימדד הקשר בין שילוב מתודות חדשניות, להצלחה לסיים הליכי מיון בזמן קצר מבעבר ומהמומצע. נתונים אלו יפורסמו לציבור באופן שוטף, ולכל המאוחר אחת לשנה.

4. כיום ישנה מערכת בקרה הבוחנת את הזמנים לניהול הליכי מיון. יש לוודא כי המערכת כאמור כוללת תיעוד של כל הרכיבים המומלצים כפי שפורטו בדו"ח "[הנגשת תמונת מצב ההון האנושי](#)", ביחס להליכי המיון¹, וכי מידע אגרגטיבי יתפרסם באופן קבוע לכל המאוחר אחת לשנה.

1. ההמלצות ביחס לנתוני מכרזים, בעמ' 8 לדו"ח, סעיף 2.



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



נספח: הצעה להגדרת מיומנויות נדרשות

להלן הצעה להגדרה ראשונית למיומנויות הנדרשות לעובד מדינה במאה ה-21 המבוססת על הסקירה שנעשתה בנושא, ומצורפת בזה.

כלל עובדי המדינה

ביחס לכלל עובדי המדינה, יש לבחון מהם המיומנויות הבסיסיות הנדרשות לעובדי מדינה. כפי שצוין בהמלצות, ניתן לקבוע מיומנויות ייחודיות לאשכולות מקצועיים, או לסוג עבודה מסוים, אולם אנו סבורים שיש לתת את הדעת גם למיומנויות בסיס הנדרשות לכלל עובדי המדינה – עם אפשרות להחרגה בתפקידים מיוחדים.

1. יכולת עבודה במערכת – שירות המדינה היא מערכת היררכית גדולה ומורכבת, שאינה בהכרח מותאמת לכולם. רצוי כי עובד מדינה גם בתפקיד ראשוני יבין את המשמעות של עבודה במערכת גדולה ובכלל זה –

1.1 יכולת למידה ועמידה בנהלים הרלוונטיים ממילוי תפקידו;

1.2 ציות ומשמעת אל מול המנהלים ברשות;

1.3 מחויבות לציית לכללי השירות הציבורי.

2. מיומנויות בינאישיות – שירות המדינה ברובו דורש עבודה עם אנשים: צוות העבודה, מקבלי שירות, עבודה מול גורמים בתוך המשרד ומחוצה לו ועוד. ישנם תפקידים מעטים שהם סוליסטיים במובהק. לפיכך מוצע כי תבחן מיומנות בינאישית בסיסית ובכלל זה –

2.1 מיומנויות הקשבה לזולת;

2.2 דרך התבטאות מתונה ונעימה על מול אחרים;

2.3 יכולת לקבל ביקורת.

3. הבנה דיג'יטלית בסיסית – בעולם העבודה העכשווי, נעשה שימוש תדיר ומגוון במערכות מידע, גם במקצועות שבעבר לא נדרשה מיומנות כאמור – בסיסי נתונים, תכתובות מיילים, טפסים מקוונים, התנהלות בתוכנות למסרים מידיים ועוד. הציפייה היא שגם עובד המתחיל את דרכו בשירות המדינה יהיה בעל יכולות דיג'יטליות בסיסיות, בהתאמה לתפקיד שהוא ממלא.

דרג ניהולי ותפקידי מפתח

ביחס לדרג הניהולי, ולבעלי תפקידי מפתח בשירות המדינה, יש להרחיב את רמת המיומנויות הנדרשות. עם זאת מוצע כי יינתן משקל מתאים ושונה לכל אחת מן המיומנויות המפורשות, בהתאמה לסוג הניהול והתפקיד שאותו עובד מיועד למלא.

להלן המיומנויות הכלליות הנדרשות על פי המלצתנו:

1. מיומנויות בינאישיות תכלול את הרכיבים הבאים:

1.1 יכולת הקשבה ומענה לצרכים של גורמים חוץ ממשלתיים, פרטיים (האזרח) וממוסדים (שלטון מקומי, מגזר שלישי וכד');;

1.2 יכולת עבודה ושיתוף פעולה בצוותים רב תחומיים (מבחינת דיצפלינות);



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



- 1.3 יכולת עבודה ושיתוף פעולה עם גורמים מגוונים (מבחינת סוג הגורמים עמם נדרשים לשחק פעולה).
2. מיומנות דיגיטלית תכלול את הרכיבים הבאים:
 - 2.1 פתיחות לשימוש בכלים חדשניים כגון בינה מלאכותית ואוטומציה לשיפור השירות הציבורי;
 - 2.2 מסוגלות לעשות שימוש בטכנולוגיות נדרשות, ויכולת הסתגלות לשימוש במערכות מידע מגוונות וחדשות.
3. מיומנויות אנליטיות ואסטרטגיות יכללו את הרכיבים הבאים:
 - 3.1 חשיבה ביקורתית ופתרון בעיות;
 - 3.2 יכולת ניתוח נתונים, וקבלת החלטות מבוססת נתונים;
 - 3.3 מיומנויות ניהול פרויקטים ומעקב אחר ביצועים.
4. יכולות לגמישות ושינוי מתמיד יכללו את הרכיבים הבאים:
 - 4.1 יכולת ללמידה מתמדת לאורך מסלול הקריירה;
 - 4.2 הסתגלות מהירה לשינויים בדרישות, בתהליכים ובדרכי שגרת העבודה.

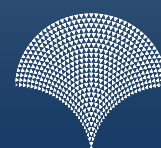


מסמך רקע

עידוד כח אדם מיומן להשתלב בשירות המדינה

כתיבה: עידן פרנקו

הנחייה: עו"ד רבקי דב"ש וחני שניידר



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



בחינת האמצעים לעידוד כח אדם בעל יכולות מתאימות להשתלב בשירות הציבורי

בישראל, שיטת הגיוס לשירות המדינה פועלת כך שבדרך כלל, משרות חדשות מתפרסמות תחילה במכרזים פנימיים או בין-משרדיים, הפתוחים רק לעובדים במשרדי ממשלה. רק אם לא נבחר מועמד מקרב העובדים, המכרז עובר להליך פומבי. לפי [סקירה](#) שנעשתה עבור מרכז המחקר והמידע של הכנסת בספטמבר 2022, מתחילת 2018 ועד יוני 2022 פורסמו בשירות המדינה יותר מ-30 אלף מכרזים מכל הסוגים. מעט יותר ממחצית המכרזים הסתיימו כבר בשלב המכרז הפנימי, בעוד רק שיעור קטן של מכרזים התפרסמו ישירות באופן פומבי, בלי שקדם להם מכרז בתוך שירות המדינה. מחבר הסקירה מציין כי ככל שעולים ברמת הבכירות של המשרה, שיעור ההליכים הפנימיים עולה, וזאת לפי מסגרת ההתקדמות שנקבעה בשירות המדינה. מצד אחד, ניכר כי למכרזים הפומביים ניגשו מועמדים רבים – יותר מחצי מיליון – שמתוכם נבחרה קבוצה קטנה של מעט יותר מ-12,000 איש (כ-2.4%). מן הצד השני, בישראל, כמו גם במדינות רבות אחרות בעולם, סובל המגזר הציבורי מירידה באטרקטיביות כמעסיק פוטנציאלי בקרב עובדים בעלי יכולות מתאימות.²

מטרת הסקירה המובאת כאן הינה לבחון את האמצעים בהם המגזר הציבורי יכול לעודד כוח אדם בעל יכולות מתאימות להשתלב בשירות הציבורי, לאור המשבר הנוכחי בגיוס עובדים חדשים. העיקרון המנחה בסקירה היא ההבנה שחרף החסרונות הידועים של המגזר הציבורי כמעסיק פוטנציאלי – אשר חלקם מוצדקים ומבוססים וחלקם לא – למגזר הציבורי עומדים גם יתרונות יחסיים, אף אל מול מקומות עבודה בשוק הפרטי שלעתים נתפסים כנחשקים יותר.

1. עובד המדינה במאה ה-21: מה הן התכונות הנדרשות?

לפני שנדרש לשאלה העיקרית אודות הדרכים בהן ניתן לעודד כח אדם בעל יכולות מתאימות להשתלב בשירות הציבורי, יש לשאול תחילה מה הן אותן תכונות. ב-2017 פרסם ה-OECD [דו"ח](#) שאחד מפרקי עסק בשאלה זו, בפרט לנוכח החדשנות הטכנולוגית דיגיטלית המאפיינת את המאה ה-21. בדוח מנו שש קטגוריות עיקריות לקטלוג תכונות אלה:

1. איטרציה (Iteration):³

- התפתחות מבחינה מקצועית בצורה מהירה והדרגתית
- פיתוח ושיכלול "אבות שיפוס" לרעיונות
- ביצוע ניסוי ותהייה כדי לקדם את ידיעות העובד

2 לדוגמה, ראו: בר אלי, אבי. "גם המשרד החזק בישראל בהלם: המהנדסים הצעירים כבר לא רוצים לבוא". דה מרקר. 20 בפברואר, 2022. <https://www.themarker.com/news/2022-02-20/ty-article/premium/0000017f-ee24-d4a6-af7f-fee6b4840000>

3 הדו"ח עושה שימוש במונח Iteration במשמעות הבאה – איטרציה עוסקת בשימוש בגישות מצטברות, לרוב מהירות, בפיתוח פרויקט, מוצר או שירות תוך צמצום סיכונים. פיתוח אבות שיפוס, ביצוע בדיקות וניסויים יכולים לסייע בזיהוי הפתרון הטוב ביותר. עמ' 125 לדו"ח.



2. אוריינות נתונים:

- קבלת החלטות על בסיס נתונים ועובדות
- בניית מערכות לאיסוף הנתונים הנכונים
- העברת והנגשת הנתונים בצורה יעילה

3. הצבת המשתמשים במרכז:

- קידום מדיניות ושירותים הפותרים את צרכי המשתמשים
- התחשבות בחוויית המשתמש בכל שלב של העבודה
- לגרום למשתמשים בשירותים הממשלתיים לרצות לעשות שימוש בשירות שניתן להם שנית

4. סקרנות:

- זיהוי רעיונות ודרכי עבודה חדשים
- אימוץ גישות עבודה הנהוגות במקומות אחרים
- מסגור מחדש של בעיות ופרספקטיבות שונות

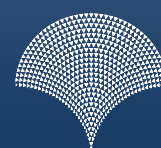
5. אתגור הקיים:

- השלת ספק בדרך השגרתית בה העובד מבצע את עבודתו
- כינון שיתופי פעולה עם שותפים יוצאי דופן
- יצירת בריתות במקום העבודה שיביאו לשינויים משמעותיים

6. היכולת לספר סיפור:

- שימוש בנרטיבים שונים כדי להסביר את "המסע" – כלומר, את השתלשלות האירועים שהובילו לנקודה בה העובד נמצא
- התייחסות לחוויות ("סיפורי") המשתמשים שעושים שימוש בשירותים הממשלתיים כדי להפיק תועלת מהם
- קידום הסיפור (שהמוזכר לעיל) עם השתנות הסיטואציה

בדוח נוסף שפרסם ה־OECD כשלוש שנים לאחר מכן, הציגו המחקרים פירוט מעמיק יותר, אך דומה בעיקרו, באשר לתכונות הנדרשות מעובד המדינה במאה ה־21 לאור הפיתוחים הדיגיטליים המואצים בשירות הציבורי ובעולם בכלל: הכרה בפוטנציאל לטרנספורמציה דיג'יטלית היא הקטגוריה הראשונה. היא כוללת, בין היתר, את המסוגלות של עובד המדינה לזהות, לתאר ולנתח דוגמאות מעשיות של טרנספורמציה דיג'יטלית ממקומות אחרים; את המסוגלות להסתכל על הסטטוס קוו של תהליכים קיימים ולזהות הזדמנויות לטרנספורמציה דיג'יטלית; ואת היכולת לשמר רשת הולכת וגדלה של אנשי דיג'יטל בשירות הציבורי שניתן לפנות אליהם לקבלת ייעוץ. בהמשך לדוח מ־2017, גם כאן מנו המחקרים את עיקרון הבנת המשתמשים וצרכיהם כקטגוריה השנייה של תכונות נדרשות. זו כוללת, בין היתר, את היכולת להוביל ולהסביר את הערך של מחקר אודות חוויית משתמש ולהשתתף במחקרים מסוג זה; היכולת לזהות את המשתמשים המושפעים מתחום העבודה שלהם ולהגדיר את צרכיהם; ואת היכולת לזהות היכן פעילות העבודה שלהם מקיימת אינטראקציה עם גורמים אחרים בשירות הציבורי. הקטגוריות השלישית, הרביעית והחמישית, הן איטראציה, אמינות בשימוש בנתונים ובטכנולוגיה, והבנת הרעיון של ממשל מונחה נתונים. שלוש קטגוריות אלה כוללות למעשה את עיקר התכונות המוזכרות לעיל מהדוח של 2017, בהתאמה.



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



2. העדפותיו של העובד בעשור השלישי של המאה ה-21: אתגר עבור המגזר הציבורי, או דווקא הזדמנות?

כעת נדון בהיבט חשוב נוסף והוא העדפותיו של העובד בעשור השלישי של המאה ה-21. דאטר ושות' (2022)⁴ מארגון הייעוץ הגדול "דלויט" כותבים כי בשנים האחרונות חל שינוי משמעותי בערכי העובדים, במיוחד הצעירים, גם ללא קשר למגזר הציבורי. שינוי זה הינו רחב וכולל כיוול מחדש של האופן בו אנשי מקצוע בעלי מיומנויות גבוהות רואים את עבודתם בתוך המארג הרחב של חייהם. לפי ארגון היעוד הגדול דלויט⁵ העובדים הצעירים של היום רוצים לעתים קרובות גמישות רב-ממדית, הזדמנות לממש את הרוח היזמית שלהם, ומעסיק שמקדם את רווחתם. בניגוד לדורות הקודמים שתעדפו תוכנית פנסיה נדיבה, למשל, העובדים הצעירים של היום דואגים יותר לשכר המידי. השינוי בערכיו של העובד העכשווי הפך את חבילת התנאים המסורתית של המגזר הציבורי לאטרקטיבית פחות עבור רבים מקהל היעד הפוטנציאלי של מגויסים חדשים לשירות המדינה. לפי [המאמר](#) של דלויט⁶, אלה חמשת ההיבטים בהם חל שינוי משמעותי בערכי העובדים:

1. דרישה לגמישות:

במציאות העכשווית, אחד העקרונות החשובים ביותר עבור עובדים הוא גמישות. במשך שנים, עבודות מזדמנות משכו יותר ויותר עובדים, במיוחד צעירים, שרצו לשלוט בזמן עבודתם ולקבל עצמאות. מגפת הקורונה הראתה לרבים נוספים, גם לעובדים שאינם צעירים, שאפשר לשלוט במרחב העבודה הפיזי שלהם, אשר נתפס עד אז "מקובע" באופיו. הגמישות גם מתבטאת בשעות העבודה. דאטר ושות' מזכירים כי נכון לשנת 2022, רק 9% מהעובדים עם אופציה לעבודה מרחוק העדיפו לחזור למשרד באופן מלא. לפי [סקר](#) שנערך בשנת 2022 בקרב 10,000 עובדים מארה"ב, אוסטרליה, צרפת, גרמניה, יפן ובריטניה, כמעט 95% מהעובדים רצו שעות עבודה גמישות ו-78% מהעובדים רצו גמישות במיקום עבודתם. אכן, מגפת הקורונה המחיישה לאותם עובדים כי הדבר אפשרי. בין 2020 ל-2021, אחוז מודעות הדרושים בארה"ב המציעות עבודה מהבית יותר מהוכפל, ועל פי נתוני חברת גיוס גדולה בארה"ב, משרות שצוינו כ"עבודה מהבית" קיבלו 300% יותר מועמדים מאשר משרות שאינן כאלה.

2. "עבודה שעובדת בשבילי":

היום, עובדים מחפשים משרות שמתאימות להם. משמעות הדבר היא, לעתים קרובות, תגמול טוב יותר, איזון טוב יותר בין העבודה לחיים וסביבה שבה הם מרגישים שייכים.

3. רוח יזמית:

מגפת הקורונה גרמה לצמיחה בסטארט-אפים. עובדים רבים בוחרים ללכת בעקבות חלומותיהם ולבנות עסקים שבהם הם עובדים בתנאים שלהם. רוח יזמית זו חלה גם על כוח העבודה השכיר שבו העובדים מחפשים יותר עצמאות בתוך תפקידם, אוטונומיה והזדמנויות במקום העבודה.

4 Datar, Amrita, Roopa Sanwardeker, J.R. Ruiz, and John O'Leary. 2022. "Government can win the talent race—Here's how." *Deloitte*. May 23. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/talent-war-government.html>

5 Datar, Amrita, Roopa Sanwardeker, J.R. Ruiz, and John O'Leary. 2022. "Government can win the talent race—Here's how." *Deloitte*. May 23. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/talent-war-government.html>

6 כל המידע המובא בחלק זה נסמך על המאמר של דלויט, אלא אם כן צוין אחרת.





4. התמקדות ברווחה:

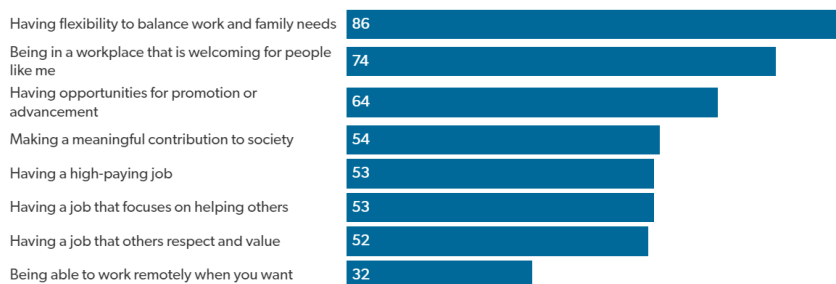
במציאות העכשווית, עובדים מתעדיפים יותר ויותר את רווחתם הפיזית והנפשית ומחפשים מעסיקים שעושים את אותו הדבר. בעוד שהנקודה השנייה עוסקת בעיקר במעטפת – לדוגמה, האווירה בעבודה ובין העובדים, נקודה זו מדגישה את תנאי ההעסקה עצמם. **בסקר** מכון "גאלופ" הנחשב שנערך לפני מספר שנים אודות העדפות במקום העבודה, ההעדפה כי מקום עבודתם יהיה "ארגון שדואג לרווחת העובדים" מוקם על ידי המשיבים כאחת משלוש ההעדפות המובילות, ובפרט בראש סדר העדיפויות של דור המילניום ודור ה-Z. לפי אותו סקר, שתי ההעדפות האחרות היו שוויון במקום העבודה והתנהגות ארגונית מוסרית.

5. מסרה והשפעה:

עובדים רוצים יותר ויותר עבודה שמשפיעה על חייהם וחיי הסובבים אותם. כותבי המאמר של דלוית מציינים את תוצאות **הסקר** של המכון Survey Center on American Life, לפיו כאשר עובדים אמריקנים נשאלו על הדברים החשובים ביותר בבחירת עבודה, 54% מהם ציינו תרומה משמעותית לחברה ו-53% רצו עבודה המתמקדת בעזרה לזולת. עם זאת, לפי אותו סקר, אחוזים גבוהים יותר ניתנו לגמישות ואיזון חיים אישיים-עבודה, שוויון במקום העבודה והזדמנויות להתפתחות מקצועית.

Nothing is More Important to Workers Than Flexibility

Percentage of Americans who say ____ is one of the most important or very important things personally when choosing a job . . .

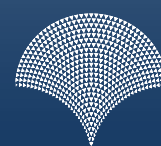


Survey of US adults [N=2,422]
Source: American Perspectives Survey, June 2021

3. יתרונותיו היחסיים של המגזר הציבורי אל מול המגזר הפרטי

השינוי בהעדפותיו של העובד בעשור השלישי של המאה ה-21 מציב אתגר למגזר הציבורי בעולם בכלל ובישראל בפרט. לאור זאת, חשוב לבחון את היתרונות היחסיים שמשרה במגזר הציבורי יכולה לשמון בחובה. ג'יימי בראון (2023) מחברת הייעוץ MCS **מציג** חמישה עקרונות שעל מנהלי גיוס במגזר הציבורי להדגיש בחיפושם אחר כשרונות חדשים. היתרון הראשון והמרכזי הוא משמעות והשפעה חיובית על החברה, שלבטח מקבל חשיבות גדולה אף יותר לנוכח העת המאתגרת שמדינת ישראל חווה בימים אלה. אכן, **סקר המחברות** של נציבות שירות המדינה – תהליך שפותח והושמע כחלק מהרפורמה בניהול ההון האנושי במגזר הציבורי ומועבר באמצעות הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לכלל עובדי המדינה – תומך בקביעה שמדובר בערך המרכזי שמחבר עובדי מדינה בישראל לשירות הציבורי. לפי נתוני הסקר, עליו השיבו 52% מהעובדים (43,028), שני הגורמים שנמצאו כמחזקים ביותר את רמת המחברות של עובדי המדינה היו תרומה לטובת הציבור (ממוצע של 4.7) ועבודה שמייצרת ערך והשפעה (ממוצע של 4.3).

בניגוד לעבודות רבות במגזר הפרטי, עבודה במגזר הציבורי מספקת הזדמנות ייחודית להשפיע באופן משמעותי על החברה ולתרום לטובת הכלל. מנהלי גיוס צריכים להדגיש



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



במיוחד את ההיבט הזה, ובכלל את החזון ואת התוצאות החיוביות על החברה שעובדים יכולים לקדם באמצעות עבודתם במגזר הציבורי. **בסקר** שנערך ב־2023 על ידי חברת הייעוץ הגדולה McKinsey & Company בקרב 1,500 עובדים במגזר הציבורי, יותר מ־40% מהמשיבים ציינו עבודה משמעותית כאחת הסיבות העיקריות לכך שהם רוצים להישאר בתפקידם הנוכחי.⁷ ניתן להשיג זאת על ידי הצגת דוגמאות מהעולם האמיתי המדגימות את האופן שבו יוזמות במגזר הציבורי שיפרו חיים וקהילות.⁸

ברונט (2024) טוענת כי ארגונים ממשלתיים צריכים להעביר את המסר הזה במיוחד לקהלים צעירים – כמו בני דור ה־Z. מחקרים מראים כי צעירים מגלים עניין מיוחד במשרות חברתיות. למשל, 82% מבני דור ה־Z ו־67% מבני דור ה־Y נוטים יותר להיחשף להזדמנויות השקעה בתחומי הסביבה, החברה והממשל (ESG). לכן, על ארגוני ממשל לשווק את משרותיהם בדיוק בפלטפורמות המדיה החברתית בהן אותם מועמדים צעירים ומבטיחים פעילים. הטיקטוק הוא דוגמה מרכזית לכך. במילים אחרות, מאמצי הגיוס והשיווק של משרות במגזר הציבורי כמשנות מציאות חברתית, צריכים להתרחב אל מעבר לאתרי ממשלה סטנדרטיים כמו, אפילו, לינקדאין.⁹

חברת הייעוץ האמריקאית CLA כתבה **במאמר** שפרסמה בנושא זה כי על ארגונים ציבוריים לגבש מותג חזק ומושך שמהדהד בקרב אנשי מקצוע צעירים. על מנהלי גיוס במגזר הציבורי להדגיש את הערכים, המשימה, התרבות וההזדמנויות של ארגונם והפתיחות לצמיחה והתקדמות תעסוקתית. מאחר שמועמדים צעירים חוקרים אחר מעסיקים פוטנציאליים במדיות החברתיות, ארגונים ציבוריים צריכים לפעול במסגרתן, תוך שיתוף תוכן המשקף את הערכים והמשימות שלהם. לידם של כותבי הדוח, מנהלי גיוס צריכים לבחור את הפלטפורמות הרלוונטיות ביותר לעובדים האידיאליים עבורם – בין אם מדובר בלינקדאין, פייסבוק או אינסטגרם.¹⁰ בנט (2020) מציין את נאס"א כדוגמה חיובית של ארגון הפועל במגזר הציבורי ויודע להשיג מטרה זו בצורה מוצלחת דרך פרסום סרטונים פופולריים ביוטיוב.¹¹ גם לפי **המאמר** של Hays, בהירות סביב הערכים, התרבות והמטרה של הארגון הציבורי המחפש מועמדים איכותיים למשרות פניות היא המפתח למשיכת המועמדים המתאימים.¹²

חיזוק לגישה זו מתקבל ממחקר של אצ'אמפונג (2020), לפיו מנהלי גיוס במגזר הציבורי המבקשים לגייס מועמדים צעירים מבטיחים בני דור ה־Z צריכים לכלול בשיווק המשרות מסרים ממוקדים המדגישים את ההתאמה בין הערכים של דור ה־Z לבין המשימה והמשרות של ארגוניהם. לפי המחקר, החיוביות של התאמות תרבותיות כאלה עשויה להיות מושכת מאוד עבור מועמדים פוטנציאליים מדור ה־Z. כמו כן, הערך המשמעותי שדור ה־Z מייחס לפיתוח קריירה והזדמנויות לקידום קריירה במקום העבודה מטיל אחריות משמעותית

- 7 Dutta, Anita, Nora Gardner, Megan McConnell, and Angela Sinisterra-Woods. 2023. "Transforming public sector hiring with data-enabled talent 'win rooms'." *McKinsey & Company*. July 5. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/transforming-public-sector-hiring-with-data-enabled-talent-win-rooms>
- 8 Brown, Jamie. 2023. "Attracting Top Talent to the Public Sector: Strategies for Hiring Managers." *MCS Group*. July 5. <https://www.mcsgroup.jobs/resources/blog/attracting-top-talent-to-the-public-sector--strategies-for-hiring-managers/>
- 9 Brunette, Allyson. 2024. "Strategies for attracting, engaging & supporting young professionals in the public sector." *Thomson Reuters*. February 26. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/government/attracting-talent-public-sector/>
- 10 Pavao, Robert. 2023. "10 Strategies to Attract Younger Talent in Government." *CLA*. December 8. <https://www.claconnect.com/en/resources/articles/2023/10-strategies-to-attract-younger-talent-in-government>
- 11 Benett, Jonathan. 2020. "A Guide to Attracting Talent in Government Delivering better employee experiences is key." *Government Executive*. March 4. <https://www.govexec.com/management/2020/03/guide-attracting-talent-government/163517/>
- 12 Lewis, Matt. 2024. "Five ways to attract top talent to public sector roles." *Hays*. <https://www.hays.co.uk/market-insights/article/play-to-your-strength-5-ways-to-attract-top-talent-to-the-public-sector>





על מנהלי משאבי אנוש בכל הנוגע לגיוס ושימור של דור ה-Z. אצ'אמפונג גורס גם כן כי חיוני שמנהלי גיוס ימסגרו הודעות תקשורת ציבוריות באמצעות פלטפורמות כגון אינסטגרם, סנאפצ'ט, לינקדאין, טוויטר ויוטיוב כדי להדגיש את הזמינות והיתרונות של תוכניות אלה בקמפיינים לגיוס משאבי אנוש במגזר הציבורי בקרב מועמדים פוטנציאליים של דור ה-Z.¹³

באופן דומה, קורדס ווגל (2023) קיימו מחקר בקרב 362 משתתפים מארה"ב ומגרמניה. הם בחנו את תגובתם למודעות דרושים שנבדלו רק בהשתייכות הסקטוראלית של המעסיק – ציבורית, פרטית ומגזר שלישי – כאשר מאפייני משרה אחרים, כגון תשלום ושעות עבודה, נותרו קבועים. בניגוד לציפיות, ובאופן עקבי בשני המדגמים של שתי המדינות, המשיבים העריכו באופן חיובי יותר את המשרות במגזר הציבורי בהשוואה למשרות הפנויות במגזר הפרטי (הגם שהחוקרים לא מצאו יתרון יחסי כזה של המגזר הציבורי על פני מעסיקים מהמגזר השלישי).

מבחינה מעשית, מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי יכולים להדגיש את שייכות המשרה למגזר במיתוג המעסיק ובפעילויות גיוס אחרות, זאת בניגוד להמלצות של מחקרים המציעים להתמקד בפרטים ספציפיים של המשרות ולהימנע מהדגשת השיוך של הארגון למגזר הציבורי, כדי לא להפעיל סטריאוטיפים שליליים. מחקר זה מוצא, למשל, כי מעסיקים במגזר הציבורי צריכים להדגיש את הגשמת האג'נדה של הממשלה ותרומות רחבות יותר לחברה. סוכנויות פדרליות רבות וממשלות מקומיות בשתי המדינות החלו להשתמש במדיה החברתית למשרה זו, תוך התייחסות לתחושת השליחות הכרוכה בעבודה במגזר הציבורי, בצורה מרתקת ולעתים גם הומוריסטית. עם זאת, מאחר שמטרת המחקר הייתה מוגבלת רק לניסוי עצמו, לא צוינו ההשפעות בשטח של הקמפיינים האלה.

בעוד שמחקרים קודמים הציעו שוב ושוב הצעה כזו רק עבור קבוצות יעד ספציפיות של מועמדים בעלי מוטיבציה גבוהה לשירות במגזר הציבורי, תוצאות המחקר מצביעות על כך שמסרים מהסוג הזה מהדהדים באופן רחב יותר בקרב הדורות הצעירים. עם זאת, חשוב לקחת בחשבון כי מאפייני המשרה היו זהים לאורך שלושת הסקטורים, למרות שבפועל במגזר הציבורי קשה יותר מבמגזר הפרטי להגמיש מאפיינים מסוימים במשרות.¹⁴ גם מחקרם של קפלר ופאפנפוס (2020)¹⁵ בחן את השפעתם של מסרים מסוימים בשיווק משרות במגזר הציבורי על העניין של מועמדים פוטנציאליים. תוצאות המחקר מראות שאכן קיימת השפעה כזו ושהיא שונה בין גברים ונשים ועל בסיס גיל. פירוש הדבר הוא שבעת עיצוב מסרי מיתוג של מעסיק ציבורי, יש לבחון הבדלים פוטנציאליים בין קבוצות יעד הקשורים, למשל, למגדר או גיל. ראוי לבחון את אלה לפני יישום קמפיינים למיתוג מעסיק.¹⁶

אולם, קיימות גם מגבלות להשפעתו של היבט זה על יכולת המשיכה של המגזר הציבורי כלפי עובדים חדשים. כמה מחקרים מצאו ממצאים שונים אשר מאתגרים תפיסה זו, וחשוב לקחת אותם גם בחשבון. מחקרם של ונדביל וג'אגר (2020) מצא כי פרסום משרות בשירות הציבורי באמצעות הדגשת המוטיבציה להשפעה שיש לעובדי השירות בקרב עובדים לשעבר, עלולה להיות אפקטיבי פחות מאשר פרסום דומה בקרב אנשים חסרי ניסיון קודם במגזר הציבורי. הסיבה לכך היא שההיכרות עם המגזר הציבורי של

13 Acheampong, Nana Amma A. 2020. "Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations." *Compensation & Benefits Review* 53: 2. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>

14 Cordes, Jana, and Rick Vogel. 2023. "Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the U.S." *Review of Public Personnel Administration* 43 (2): 260–87.

15 Keppeler, Florian, and Ulf Papenfuß. 2020. "Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees." *Public Administration Review* 81 (4): 763–75.

16 Ibid.





עובדים שכבר עבדו במגזר הציבורי יכולה לעורר משמעויות סמויות שאינן באות לידי ביטוי בפרסום עצמו. למשל, במחקר נכללו עובדים בעלי ניסיון בעבודה ברשות מקומית. כאשר עובדים אלה רואים פרסום של משרה במגזר הציבורי, הם כבר בעלי היכרות אישית עם סגנון העבודה ברשויות מקומיות. לכן, כאשר מדגישים בפניהם בפרסום המשרה אלמנטים של שירות הציבור, האלמנטים האלה יכולים לקבל אור אחר כאשר העובדים בעלי הניסיון חושבים על הניסיון האישי שלהם. מבחינה פרקטית, צריך לקחת בחשבון שפרסום של משרות בשירות הציבורי בקרב אנשים עם ניסיון תעסוקתי קודם בשירות הציבורי שונה מפרסום של משרות בשירות הציבורי בקרב אנשים ללא ניסיון תעסוקתי קודם בשירות הציבורי.¹⁷

דוגמה נוספת היא מחקרם של ווגל וסצגר (2024). המחקר מתבסס על סקירות מקוונות של יותר מ-5,000 ארגונים בארה"ב על ידי יותר מ-200,000 עובדים בהווה ובעבר כמדד התנהגותי ותוצאתי של אטרקטיביות מעסיק. ממצאי המחקר מראים כי עובדי ציבור מייחסים חשיבות פחותה לתכונות אלטרואיסטיות בהשוואה לעמיתיהם במגזר הפרטי כאשר הם ממליצים או אינם ממליצים על מעסיקיהם. לעומת זאת, הם מייחסים חשיבות רבה יותר למאפיינים חברתיים; כלומר, ליחסים בין-אישיים במקום העבודה עם עמיתיהם או מנהליהם. תוצאות אלה מעניינות במיוחד משום שהן מתמקדות בשלב שלאחר הכניסה לעבודה במגזר הציבורי, ולא בשלב המקדים.¹⁸

לבסוף, בעוד שמחקרים רבים גורסים כי אנשים עם רמות גבוהות של מוטיבציה לשירות ציבורי מתעניינים בעבודה בשירות הציבורי – טענה הגיונית וכזו העומדת בליבת סקירה זו גם כן – תוצאות מחקרם של וסקה ושות' (2019) מציגים תמונה אחרת. המחקר, שנעשה בקרב נשאלים סטודנטים לתואר ראשון, מצביע על כך ששימוש בכלי שיווק ספציפיים למשיכת אנשים עם מוטיבציה כזו לעבוד בשירות הציבורי עשוי דווקא להיות מורכב יותר ויעיל פחות מהצפוי. בפועל, ממצאי מחקרם מצביעים על כך שתפקידם של מניעים הקשורים למחויבות לערכים ציבוריים בניבוי האטרקטיביות של מעסיק הינו מוגבל, אם בכלל קיים. כתוצאה מכך, ארגונים צריכים להיות מודעים לחשיבות המוגבלת של מניעים הקשורים למוטיבציה כזו ביחס לאטרקטיביות של הארגון. עם זאת, חשוב לזכור כי הממצא רלוונטי רק ביחס לסטודנטים לתואר ראשון.¹⁹

מכאן ניתן להבין כי לפחות בכל מה שקשור לרמה התיאורטית, ישנה מחלוקת בדבר כוחה של הבלטת המשמעות וההשפעה שיש לעבודה במגזר הציבורי, ככזו המסייעת בגיוס עובדים מתאימים יותר לכהן במשרה ציבורית.

ארבעה יתרונות נוספים

הראשון מבין ארבעת היתרונות הנותרים הוא אטרקטיביות התנאים. בנוסף לשכר עצמו, שלעיתים קרובות אינו נחשק כמו במגזר הפרטי, קיימות הטבות תעסוקתיות שמופיעות במגזר הציבורי בעיקר. באופן כללי, משרה במגזר הציבורי מקנה זכויות סוציאליות מפתות גם אל מול המגזר הפרטי – לדוגמה, בישראל עבודה במגזר הציבורי מקנה 24 ימי חופש ו-30 ימי מחלה מהשנה הראשונה. זכויות סוציאליות כאלה יכולות להפוך את

17 Vandenabeele, Wouter, and Stefanie Jager. 2020. "Government Calling Revisited: A Survey-Experiment on the Moderating Role of Public Service Motivation in Assessing Employer Attractiveness." *Frontiers in Psychology* 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559011>

18 Vogel, Rick, and Melissa Satzger. 2024. "What Drives the Attractiveness of Public and Private Employers? Comparative Evidence From an Online Employer Review Platform." *The American Review of Public Administration* 54 (2): 180–97. <https://doi.org/10.1177/02750740231206805>

19 Weske, Ulrike, Adrian Ritz, Carina Schott, and Oliver Neumann. 2019. "Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding." *International Public Management Journal* 23 (5): 677–95. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1541830>





חבילת הפיצויים הכוללת לאשרקטיבית למועמדים פוטנציאליים. בניגוד לישראל, בה קיים חוק ביטוח בריאות ממלכתי לכולם, בארצות הברית למשל אין ביטוח בריאות ממלכתי ולכן עבודה במגזר הציבורי מחזיקה ביתרון חשוב ככזו המקנה כיסוי ביטוח בריאות מקיף שאינו נכלל בכל עבודה במגזר הפרטי. חברת הייעוץ האמריקאית CLA כתבה במאמר שפרסמה בנושא ב־2023 כי על ארגונים ציבוריים לשקול להציע הטבות יצירתיות נוספות שיכולות למשוך אנשי מקצוע צעירים. אלה יכולים לכלול מדיניות חופשה גמישה, תוכניות בריאות מורחבות, דמי תמריץ, או אפילו הטבות כגון ביטוח לחיות מחמד או כסף נוסף לכל שימוש.²⁰

שנית, משרה במגזר הציבורי מתאפיינת לעתים קרובות באיזון בין העבודה לחיים הפרטיים. מנהלי גיוס צריכים להדגיש היבט זה, הכולל הסדרי עבודה גמישים, כגון אפשרויות עבודה מרוחק או שעות גמישות, המקדמים חיי עבודה בריאים יותר. בארצות הברית – וגם בישראל – המגזר הציבורי מציע שי לחג, אופציות ליציאה לחופשות משפחתיות ותוכניות בריאות אחרות אשר תורמות לסביבת עבודה חיובית. מסקנה זו מקבלת חיזוק גם מגישתה של חברת הייעוץ הבריטית Hays, הגורסת **במאמר** שפרסמה כי אנשי מקצוע רבים מעריכים מחדש את איזון חיי העבודה שלהם לאחר מגיפת הקורונה. פתיחות לגמישות תעסוקתית בהיבט זה יכולה להוות גורם משיכה אמיתי של מועמדים שובים אל תוך המגזר הציבורי.²¹ המאמר של CLA מאשש טענה זו גם כן.²²

שלישית, בתקופה של תנודות רבות במשק ובחברה בכלל, המגזר הציבורי יכול לספק ביטחון תעסוקתי שהינו מצרך נדיר יותר מאי פעם. בראון כותב שמנהלי גיוס צריכים להדגיש את היציבות ויכולת החיזוי שמגיעות עם תעסוקה ממשלתית. לארגונים במגזר הציבורי יש לעתים קרובות תכנון פיננסי ארוך טווח ותקצוב, אשר מסייע להבטיח ביטחון תעסוקתי גם במהלך שפל כלכלי. שיווק המחויבות של הארגון לשימור עובדים והזדמנויות ליציבות תעסוקתית ולקריירה ארוכת טווח יכולים להוות גורם משכנע עבור מועמדים המחפשים ביטחון בחייהם המקצועיים.

רביעית, המגזר הציבורי מציע הזדמנויות רבות לצמיחה וקידום בקריירה. מנהלי גיוס צריכים להדגיש תוכניות הכשרה, הזדמנויות חונכות ונתיבי קריירה פנימיים הזמינים בארגון. לארגונים במגזר הציבורי יש לעתים קרובות מחלקות ותפקידים מגוונים, המספקים לעובדים הזדמנות לצבור מומחיות בתחומים שונים. הפגנת המחויבות להשקיע בפיתוח עובדים והצעת נתיב ברור לקידום יכולות למשוך מועמדים שאפתניים המבקשים לבנות קריירה ארוכה ומתגמלת במגזר הציבורי.²³ גם **במאמר** שפרסמה CLA צוין כי אנשי מקצוע צעירים מחפשים מעסיקים המציעים הזדמנויות לצמיחה וקידום. לכן, על מנהלי גיוס במגזר הציבורי להדגיש את מחויבות ארגונם לפיתוח קריירה של מועמדים חדשים באמצעות חונכות, הכשרה ונתיב ברור לקידום (הן בתפקיד והן בפיתוח מיומנויותם). בנוסף, עליהם להמחיש דרך דוגמאות קונקרטיות סיפורי הצלחה של עובדים צעירים שהתקדמו בתוך הארגון.²⁴

Pavao, Robert. 2023. "10 Strategies to Attract Younger Talent in Government." CLA. December 8. <https://www.claconnect.com/en/resources/articles/2023/10-strategies-to-attract-younger-talent-in-government>

Lewis, Matt. 2024. "Five ways to attract top talent to public sector roles." Hays. <https://www.hays.co.uk/market-insights/article/play-to-your-strength-5-ways-to-attract-top-talent-to-the-public-sector>

Pavao, Robert. 2023. "10 Strategies to Attract Younger Talent in Government." CLA. December 8. <https://www.claconnect.com/en/resources/articles/2023/10-strategies-to-attract-younger-talent-in-government>

Brown, Jamie. 2023. "Attracting Top Talent to the Public Sector: Strategies for Hiring Managers." MCS Group. July 5. <https://www.mcsgroup.jobs/resources/blog/attracting-top-talent-to-the-public-sector--strategies-for-hiring-managers/>

Ibid. 24





4. שכלול של שיטות הגיוס ואימוץ שיטות חדשות

בנוסף להבנה התיאורטית באשר לצורך להדגיש את יתרונותיו היחסיים של המגזר הציבורי אל מול הפרטי, על מנהלי גיוס במגזר הציבורי להכיר בכך שההליכי גיוס עובדים חדשים במשרדי ממשלה ובארגונים ציבוריים אחרים נותרו הרחק מאחור. חלק חשוב משיפור היכולת של המגזר הציבורי למשוך מועמדים איכותיים לתעסוקה נעוץ בשכלול של שיטות הגיוס, כמו גם אימוץ של שיטות גיוס חדשות.

דוח של מכון המחקר Mission Square מדגיש את הצורך באימוץ שיטות גיוס חדשות ותהליכי מועמדות מודרניים. הדוח מתחיל בהבנה כי סוכנויות ממשלתיות סובלות ממגוון גורם של תהליכי גיוס מורכבים ועמומים, למרות הצורך הדחוף לאישי משרות פנויות רבות. לדוגמה, לפחות מ-10% מהארגונים הממשלתיים בארה"ב יש אפליקציה סלולרית למעקב אחר מועמדות למשרה, לפי Mission Square.²⁵ לפי חברת הייעוץ Hays, הבוחנת את בעיותיו של המגזר הציבורי בבריטניה למשוך מועמדים איכותיים לשירות המדינה, גם תהליכי הגשת המועמדות במגזר הציבורי שם ארוכים מדי, ולכן על ארגונים ציבוריים לייעל משמעותית את תהליכי הגיוס בכדי למשוך מועמדים מהמגזר הפרטי.²⁶

חברת הייעוץ CLA עוסקת במאמר שפרסמה ב-2023 בצורך של ארגונים ציבוריים ליצור חוויית מועמד חיובית יותר. את זה יש להשיג דרך הפיכה של תהליך הגיוס ליעיל ושקוף, הכוללת הנגשה טובה יותר של אתר האינטרנט בו מתפרסמות משרות פנויות, יצירה של תהליך הגשת מועמדות קל יותר, והקפדה על עדכון שוטף של המועמדים ביחס להתקדמות התהליך. לפי המאמר, על ארגונים ציבוריים להתאים אישית את התקשורת עם המועמדים השונים ולספק אפשרות למתן משוב גם למועמדים שלא נבחרו לבסוף. בנוסף, על הארגונים המגייסים במגזר הציבורי לעודד – ולא לדכא – הפניות בין עובדים. כלומר, עידוד של עובדים צעירים המועסקים כבר בארגון להפנות עמיתים וחברים להצטרף. אפשר לעשות זאת על ידי הצעה של בונוסים כדי לספק תמריץ לעובדים מועסקים להמליץ על מועמדים מתאימים וכך להגדיל את מאגר המועמדים הפוטנציאליים.²⁷

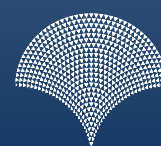
משרד ניהול כוח האדם האמריקני (OPM) מציע בונוסים לעובדים במגזר הציבורי שמפנים מכרים להתמודדות על משרות פתוחות שלא אוישו. בדף המוקדש לנושא באתר המשרד מצויין כי הבונוס יינתן רק כאשר אותו מגויס אכן השלים את תהליך הגיוס במלואו וגם הוכיח את עצמו בתפקיד החדש. בבריטניה קיים גוף הקרוי The Crown Estate. גוף זה פועל בתפר שבין המגזר הציבורי למגזר הפרטי (נמצא תחת סמכות בית המלוכה אך לא ברשות הציבור ולא עסק פרטי). הגוף יישם תוכנית דומה של הפניות בין עובדים במקרה זה, לאחר שעובד פוטנציאלי הופנה ע"י עובד קיים, הוא יכול לציין את שם המפנה במערכת הגשת קורות החיים. גם כאן, בונוס ההפניה יינתן רק לאחר השלמה של תהליך הגיוס והצלחה בתקופת ניסיון. ככל שהמשרה המאושרת בכירה יותר, כך הבונוס יהיה גבוה יותר.

חברת הייעוץ "רוברט וולטרס" עסקה גם כן בנושא והתמקדה בשני היבטים: תכנון תהליך הגיוס ושמירה על מעורבות המועמדים. תכנון לא מספק של התהליך עלול להוביל לתיאורי משרה מעורפלים, ללוחות זמנים ארוכים מדי ולסיכון שמועמדים מובילים ייאבדו בדרך. כדי להתמודד עם אתגר זה, מנהלי גיוס צריכים לנתח ביסודיות את הדרישות, האחריות והיעדים של כל תפקיד. כך ניתן להגיע לתיאורי משרה מדויקים

25 Liss-Levinson, Rivka. 2023. "35 and Under in the Public Sector: Why Younger Workers Enter and Why They Stay (or Don't)." *Mission Square*. September. <https://research.missionsq.org/posts/posts/35andunder>

26 Lewis, Matt. 2024. "Five ways to attract top talent to public sector roles." *Hays*. <https://www.hays.co.uk/market-insights/article/play-to-your-strength-5-ways-to-attract-top-talent-to-the-public-sector>

27 Pavao, Robert. 2023. "10 Strategies to Attract Younger Talent in Government." *CLA*. December 8. <https://www.claconnect.com/en/resources/articles/2023/10-strategies-to-attract-younger-talent-in-government>



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



יותר. הגדרות של לוחות זמנים ברורים, תאריכי ראיונות והתוויית תהליכי הצעה מראש גם הן חיוניות. עם זאת, חשוב לדעת לשמור על גמישות כדי להתאים את התהליך לנסיבות בלתי צפויות ולהפחית את הסיכון של איבוד מועמדים עקב הליכים ממושכים. בנוסף, תהליכי מיון ארוכים הקיימים בארגונים רבים במגזר הציבורי יכולים לעתים קרובות להוביל לנטישה של מועמדים ולאובדן פוטנציאלי של כישרונות מובילים. כדי לשמור על מעורבות המועמדים לאורך כל תהליך הגיוס, שקיפות ותקשורת שוטפת הן המפתח. תקשורת סדירה היא חיונית, ומספקת עדכונים על התקדמות היישום ועל עיכובים פוטנציאליים. שמירה על השקיפות מפגינה כבוד לזמן ולעניין של המועמדים, ומגבירה את מחויבותם לתהליך הגיוס.²⁸

עוד בשנת 2008, פרסמה חברת הייעוץ הגדולה McKinsey & Company **דוח** העוסק בצורך של סוכנויות ממשלתיות לשנות את גישת הגיוס שלהן.²⁹ כותבי הדוח מנו שלוש דרכים רלוונטיות לדיונו באמצעותן ארגונים ציבוריים יכולים לעשות זאת:

1. לתעדף ניהול כישרונות.
2. לפתח אסטרטגיות גיוס ממוקדות.
3. לייעל את תהליך הגיוס.

דוגמה מוצלחת לדרך הראשונה הייתה זו של מזכיר המדינה האמריקני לשעבר, קולין פאוול. בתקופה בה כיהן בתפקיד, בראשית שנות ה-2000, פאוול הגדיל את תקציב הגיוס של המחלקה ביותר מפי עשרה, ביקש משאבים תקציביים נוספים מהקונגרס כדי להקל על העובדים לבצע את עבודתם (למשל, באמצעות הכשרה ועלידי קבלת גישה לאינטרנט במחשבים האישיים של העובדים), ושינה את תהליך ההערכה כך שיכולות הניהול של העובדים – ולא רק כישוריהם האינטלקטואליים והטכניים – נלקחו בחשבון בהחלטות קידום. באביב 2003 פרסם העיתון The Ambassador Review **סקירה** מפורטת של מהלכיו והישגיו של פאוול. הוא הכריז על תוכנית מיוחדת שנקראה Diplomatic Readiness Initiative (DRI). כאשר התוכנית אושרה, היא קיבלה תקציבים ייעודיים מהקונגרס שהיו אמורים לאפשר את השגת המטרה של גיוס 1,158 עובדים חדשים, בנוסף לגיוסים שגרתיים של מיליון חוסרים. בזכות התוספות התקציביות האלה, מזכירות המדינה קיצרה את הזמן הממוצע של גיוס מ-27 חודשים לפחות משנה.

רות' דיוויס, מי שכינה באותה התקופה כמנהלת אגף משאבי האנוש במזכירות המדינה, **ציינה** כי בזכות התוכנית שהוביל פאוול, המשרד "קיבל תקציבים גדולים יותר לחיפוש עובדים חדשים, בחינתם, סינונם, גיוסם והתחלת הכשרתם". כמו כן, הזכירה דיוויס שבזכות התוכנית, היה בידם תקציב גדול יותר לשכור מגייסים שהוצבו בקמפוסים רלוונטיים (בפרט, למען גיוס עובדים מרקעים חברתיים מגוונים) ואף לקדם תהליך גיוס של עובדים חדשים על ידי עובדים ותיקים שפרשו. לפי הדוח של מקינזי, הייתה זו דוגמה מוצלחת משום שבתוך כמה שנים, בדירוג מקומות העבודה הטובים ביותר בקרב 30 סוכנויות ממשלתיות גדולות בארצות הברית, מחלקת המדינה עלתה מהמקום ה-19 ב-2003 למקום ה-6 ב-2007.

ההיבט השני הוא אסטרטגיית גיוס ממוקדת. כלומר, ארגונים במגזר הציבורי מצפים בדרך כלל שמועמדים פוטנציאליים יפנו אליהם כאשר הם מפרסמים משרות באתרי אינטרנט. כאשר הם יוזמים, ארגונים ציבוריים בארצות הברית, למשל, בדרך כלל מגייסים מקמפוסים סמוכים לערים בהן מרוכזים משרדי ממשלה או משרות של ארגונים ציבוריים

28 Robert Walters. 2023. "Public Sector Recruitment: Overcoming Challenges and Attracting Top Talent." 14 September. <https://www.robertwalters.co.uk/insights/hiring-advice/blog/overcoming-public-sector-recruitment-challenges.html>

29 Dohrmann, Thomas, Cameron Kennedy, and Deep Shenoy. 2008. *Attracting the best*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/leadership%20and%20talent/tg_attracting_best.ashx





אחרים, או משוק העבודה במטרופולינים גדולים כמו וושינגטון או ניו יורק. הדוח ממליץ לממשלות לגייס באופן אגרסיבי יותר ולהטיל רשת רחבה יותר, הן לגבי המקומות שבהם הן מחפשות כישרונות והן לגבי סוגי המועמדים שהן מבקשות למשוק. לדוגמה, מחברי הדוח מציעים להעביר את חלק מהמשרות במגזר הציבורי לפרופריה מפני שכך הן תהפוכנה לאטרקטיביות הרבה יותר עבור עובדים מקומיים. הם נותנים את תפקיד רואה החשבון כדוגמה – בערים מסוימות בארה"ב, רואה חשבון בשירות הציבורי יכול להשתכר כמו או יותר מרואה חשבון בשוק הפרטי. בנוסף, מנהלי הגיוס בשירות המדינה צריכים להתאים את קמפיני הגיוס לקהל היעד. אם בישראל – כמו בארה"ב – עבור עובדים צעירים, ניסיון במשרד המשפטים נחשב ליוקרה ולקראש קפיצה לשוק הפרטי, כדאי למקד קמפיין גיוס למשרד זה בקהל הצעיר. כמו דוחות ופרסומים רבים אחרים, הדוח מזכיר שיטה של ירידי תעסוקה בקמפוסים כדרך אפשרית לקדם קמפיין מסוג כזה.

לבסוף, כותבי הדוח מדגישים כי תהליך הגיוס צריך להוכיח בכל שלב שהמגזר הציבורי הוא מעסיק מודרני ומתחשב, בדומה למה שהוזכר לעיל מדוחות מקבילים. פירוש הדבר הוא שיש לפשט את תהליכי הגיוס, להשתמש בטכניקות טובות יותר כדי להעריך מועמדים ולתקשר בצורה יעילה יותר עם מועמדים על מצב המועמדות שלהם. במקרים רבים, המסמכים הנדרשים לבקשות עבודה ממשלתיות אינם קשורים לאלה הנדרשים בדרך כלל למשרות במגזר הפרטי או השלישי, מה שאומר שהמועמדים חייבים להתחיל מאפס בעת איסוף חומרי המועמדות שלהם. יתר על כן, דרישות הגשת מועמדות לעבודה במגזר הציבורי משתנות בין הארגונים השונים. נטל זה עומד בניגוד לפרקטיקות הגיוס היעילות של תאגידים פרטיים וארגונים ללא כוונת רווח.³⁰

McKinsey & Company פרסמה [מאמר](#) חדש בנושא בשנה שעברה, בו הציעה גישה מרעננת לסוגיה של טיוב תהליך הגיוס למגזר הציבורי. המאמר מציע להתמקד בארבעה רכיבים קריטיים בהליך הגיוס:

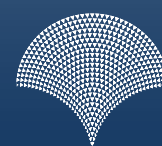
1. הרחבת צבר המועמדים;
2. חידוד תיאורי התפקיד ומיתוג המעסיק;
3. ייעול תהליך הגיוס;
4. מתן אפשרות לקבלת החלטות מבוססת נתונים במהלך הליך הגיוס.

המאמר מציע, לדוגמה, להעלות את צבר המועמדים על ידי ביטול הדרישה לסף מינימום של תואר ראשון לקבוצה גדולה של תפקידים (דרישת סף הקיימת גם בישראל בתפקידים רבים). בשוק כוח האדם העכשווי, תואר ראשון אינו מהווה ערובה להצלחה בתפקיד עצמו. מועמדים פוטנציאליים רבים יכולים להגיע לתפקידים החדש עם ניסיון קודם מהצבא, השכלה מקצועית ואפילו לימוד עצמאי.

לצורך קבלת החלטות מבוססות נתונים, הכותבים סבורים שיש לייצר מערכת מחוונים הנותנת תמונת מצב עדכנית לגבי שלבי הגיוס וצווארי בקבוק, על מנת לתת מענה בזמן אמת. המאמר מזכיר את חשיבות השקיפות לייעול ושיפור הליכים.

למרות שארגונים ציבוריים מתאפיינים בגישה נוקשה יותר לשינויים מהסוג הזה, עדכונים כאלה יכולים להגדיל בצורה משמעותית את בנק המועמדים הפוטנציאליים לגיוס למגזר הציבורי. אפשר לעשות זאת באמצעות חיפוש ברמה האסטרטגית אחר סוגים חדשים של מועמדים, כגון אלה שמחליפים עבודה באמצע הקריירה או שנכנסים מחדש לכוח העבודה לאחר זמן מה. בנוסף, לפי הדוח, ארגונים במגזר הציבורי יכולים לפתח וליישם סקרים או לקיים קבוצות מיקוד של מועמדים פוטנציאליים לעבודה, כמו גם של העובדים הנוכחיים כדי להבין מה אנשים אלה מחפשים בתפקידים ובמעסיקהם. לאחר מכן ניתן

Ibid. 30



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



להשתמש במידע זה כדי לעצב מחדש תיאורי עבודה ומיתוג מעסיק כדי לגבש ולהציג בבירור היבטים בתפקידים שחשובים למועמדים, ובכך למשוך מועמדים נוספים.³¹

5. מקרי מבחן ממוקדים

בחלק זה יובאו שלושה מקרי מבחן של מדינות שביצעו או שמנסות לבצע כעת רפורמה בשיטת הגיוס של כוח אדם איכותי לשירות הציבורי. שני מקרי המבחן הראשונים – בלגיה וצרפת – מבוססים על הכתוב בדוח OECD ה-**בדוח** שכותרתו Public Employment and Management 2021 : The Future of the Public Service. מקרה המבחן השלישי, ארה"ב, מבוסס על הצעת חוק שקודמה בחודשים הראשונים של ממשל ביידן.

תמצית התובנות מדוח ה-OECD

ראוי שמדינות רבות ב-OECD תזרנה תהליכי גיוס ארוכים לשירות הציבורי. למרות שקיימות סיבות טובות לאריכותם של תהליכי גיוס – למשל, הצורך להבטיח שהתהליך ייעשה בצורה הוגנת ושקופה – כאשר תהליכי הגיוס הופכים איטיים מדי הם פוגעים ביכולתו של המגזר הציבורי להתחרות עם השוק הפרטי. המועמדים הטובים ביותר עשויים לנשור תוך כדי התהליך, אם מוצעות להם משרות ממעסיקים אחרים. המקרה של בלגיה, אשר מפורט מטה, הינו ניסיון מוצלח לרפורמה במערכת גיוס שהביאה לשיפור המהירות, היעילות והנגישות שלה. בד בבד, הוא מדגים את האתגרים הטמונים בשינויים מסוג זה.

בנוסף, על ממשלות להפוך את תהליך הגיוס למגזר הציבורי לאסטרטגי וממוקד, לאור השינויים התכופים שמתחוללים בשוק התעסוקה. הנושא של גיוס מומחים, במיוחד בתחום הטכנולוגי-דיגיטלי בו קיימת תחרות עיקשת עם השוק הפרטי, דורש התאמה נקודתית של תהליכי גיוס, בכדי למשוך מומחים ולהעריך נכונה את כישוריהם. המקרה של צרפת, המפורט גם הוא מטה, מדגים כיצד ניתן לזהות באופן שיטתי תחומים שקשה לגייס בהם עובדים, ולהתאים אסטרטגיות גיוס נקודתיות לכל אחד מהם.

בלגיה

משרד האוצר הבלגי השיק עוד ב-2019 תוכנית פיילוט לגיוס אלקטרוני (e-recruitment) של מועמדים לתפקידים במשרד. הרעיון לשלב אלמנט של גיוס אלקטרוני נועד להביא להרחבה של מאגר המועמדים הפוטנציאליים לאיוש משרות במשרד האוצר הבלגי ולהקל על מגייסים מטעם המשרד להעריך סוגים שונים של מיומנויות. למרות שהשקתו של הפיילוט התרחשה כאמור כשנה לפני מגפת הקורונה, זוהי דוגמה טובה לפרויקט שפיתוחו והשפעתו הואצו על ידי המגפה. לצורך המחשה, במשרד האוצר הבלגי מועסקים כ-20,000 עובדי ציבור. בשנת 2019 המשרד גייס 1,170 אנשי צוות חדשים, מתוכם 350 בחו"ל העסקה ראשוניים. בשנת 2020 גויסו עוד 705 עובדי ציבור, מתוכם 400 בחו"ל העסקה ראשוניים.

משרד האוצר הבלגי משתמש במגוון שיטות גיוס. בדרך כלל, מועמדים חיצוניים נבחנים במבחן מבוסס-מחשב ועוברים ראיון (ובמקרים מסוימים גם משתתפים בתרגילי משחק תפקידים או במבחני מרכז הערכה). למועמדים לקידום פנימי יש מבחן מבוסס-מחשב, מרכז הערכה וראיון. עבור תוכניות ניידות פנימיות, יש ראיון ובמקרים מסוימים מבחן מבוסס-מחשב או דרישה להעברה של מצגת טכנית. שלושת אפיקי הגיוס הללו הועברו כמעט אך ורק לאינטרנט בשנת 2020 והורחבו בשנת 2021.

31 Dutta, Anita, Nora Gardner, Megan McConnell, and Angela Sinisterra-Woods. 2023. "Transforming public sector hiring with data-enabled talent 'win rooms'." McKinsey & Company. July 5. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/transforming-public-sector-hiring-with-data-enabled-talent-win-rooms>





תוכנית הפיילוס לגיוס אלקטרוני הוטמעה בצורה מדורגת תלת-שלבית:

שלב ראשון

באפריל 2020 החל שירות האוצר הציבורי הפדרלי בתרגיל הפיילוס של כלי הגיוס האלקטרוני, רק לניידות פנימית ובצורה מוגבלת מבחינת היקף המספרים. כצעד ראשון, המשרד החל להפעיל ראיונות וירטואליים באמצעות תוכנת Skype לעסקים (שמאוחר יותר שינתה את שמה ל-Microsoft Teams). על מנת לספק תמיכה טכנית עבור מועמדים מתקשים, מחלקת משאבי האנוש במשרד חיברה מדריך מועמדים כדי לספק הדרכה מפורטת ותשובות לבעיות נפוצות. גם הקוד האתי סופק באופן אלקטרוני והמועמדים התבקשו לחתום עליו באופן דיגיטלי. משמעות הדבר היא שהתהליך כולו התנהל ללא נייר כלל וברשת האינטרנטית. בדומה לראיונות שנערכו פנים אל פנים, גם הראיונות האלקטרוניים נערכו על ידי המגייסים והמנהל המגייס. על מנת לאפשר למגייסים להעריך את המועמדים בפורמט הוירטואלי החדש, קיבלו המגייסים הכשרה על טכניקות ראיון דיגיטלי ותקשורת לא מילולית.

שלב שני

בשלב הבא, מספר הראיונות המקוונים התרחב, כך ששיטת הראיונות הוירטואליים הוחלה על כל המשרות הפנויות בהן נדרשה הערכה של מיומנויות טכניות. ברוב המקרים, המיומנויות הטכניות הוערכו במהלך הראיונות עצמם, הגם שלעיתים נדרש מן המועמד להשלים מבחן טכני שנשלח באמצעות דואר אלקטרוני מוצפן בתוך זמן קצוב. מאחר שנצבר ניסיון עשיר יותר על בסיס השלב הראשון, ניתן היה לשפר את המדריך למועמדים כך שישקף טוב יותר סוגיות נפוצות בניהול הראיונות הוירטואליים, ואף הוקם קו סיוע טלפוני למועמדים. במקרה שמועמד לא יכל להשתתף בראיון עקב בעיות טכניות, הראיון נקבע מחדש. כדי להפחית את הסיכון לאפליה בין מועמדים בעלי ניסיון או אוריינטציה טכנולוגית טובה יותר ממועמדים אחרים, הופעלו נותני שירות חיצוניים שיכלו להציע למועמדים הכשרה כחלק מהכנתם לראיון מקוון. בסך הכל, כותבים ב־OECD, תהליך ההטמעה הזה הוביל לשביעות רצון גבוהה באשר לידידותיות המשתמש של הכלי, כפי שעלה מסקר שערך משרד האוצר הבלגי.

שלב שלישי

בשלב הפיילוס הסופי, הוכנסו סינון קורות חיים להערכת המוטיבציה של מועמדים והערכות דיגיטליות המורכבות מתרגיל למצגת מדומה ו/או תרגיל משחק תפקידים. כך הפך תהליך הגיוס האלקטרוני הסטנדרטי למורכב משלושה שלבים: סינון קורות חיים, מבחן בכתב וראיון. מחלקת משאבי האנוש נותרה זו המפקחת על כל תהליך הגיוס, בעוד שהמנהלים השתתפו רק בראיון המקוון.

הניסיון של משרד האוצר הבלגי בהטמעת תוכנית הפיילוס לגיוס אלקטרוני הוכרז כהצלחה. ביתרונותיו נמנו הגברת השקיפות, הגמישות, היעילות וההשתתפות. בסיכום כולל, אלה גוברים על האתגרים הקשורים לפיקוח על מועמדים בשלב הבחינה, בעיות טכניות, היעדר מיומנויות IT וחששות אבטחה. גם מבחינת זווית ראיתם של המועמדים, התקבלה תמונה חיובית כאשר אלה דירגו את חווייתם כטובה מאוד. משווי המועמדים הדגישו במיוחד את קיצור זמן הנסיעה לראיונות פנים מול פנים, יעילות גבוהה יותר, רמות לחץ נמוכות יותר וגמישות בתהליך הגיוס.

מיתוג וקליטת עובדים

מעבר לתהליך הראיונות שהפך אלקטרוני, משרד האוצר הבלגי השיק גם יריד תעסוקה דיגיטלי. משרד האוצר הבלגי עשה שימוש בפלטפורמות של מדיה חברתית כדי לייצר מודעות גבוהה למשרות פנויות ולמתג את עצמו כמעסיק אטרקטיבי. אכן, שימוש זה הוכח כהצלחה גדולה. המשרד ערך אירועי "פייסבוק לייב" וצוותי וובינר שזכו ליותר



המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



מ־7,700 צפיות עם יותר מ־25,000 איש. כל מחלקה הציגה את תפקידיה המרכזיים, ולאחר מכן התקיים מפגש שאלות ותשובות. יריד המשרות הדיגיטלי איפשר למשרד האוצר הבלגי לפרסם יותר מ־200 משרות פנויות, אליהן הגישו מועמדות כ־4,300 מועמדים. למרות שבסך הכל גויסו פחות מועמדים בשנת 2020 מאשר בשנת 2019, הרושם הכללי במשרד היה כי איכות המועמדים עלתה, בהתחשב בתהליך המעמיק שדרש עיצוב כלי הגיוס האלקטרוני החדש.

מסקנות

דוח ה־OECD מסכם כי חוזקו של הניסיון הבלגי נעוץ גם בהבנה הרחבה של יתרונות הגיוס האלקטרוני, כולל פעולות הקשורות לקליטת אנשים שכבר הוחלט לגייסם. לדוגמה, מתוך מודעות לאתגר של שילוב מגויסים חדשים בשירות הציבורי במהלך מגפת הקורונה, המשרד עיצב מחדש את מודל הקליטה. בעוד שלפני המגפה היה מקובל לעבור יום קבלת פנים פיזי, המודל החדש כלל יום קבלת פנים וירטואלי והכשרה אלקטרונית. בין גורמי ההצלחה, הרוח מונה:

- מתן מידע ברור מראש על תהליך הגיוס למועמדים מקל על תהליך הגיוס ומבטיח איכות גבוהה יותר של מועמדים.
- פיתוח גישה מדורגת בהתאם ליכולות מסייע להתאים את התהליך לאתגרים ולהזדמנויות.
- תמיכה במנהלים שאינם רגילים לבצע גיוס מקוון חשובה כדי להבטיח שהם מתאימים את השאלות והטכניקות שלהם לכלי המקוון.
- בניית מודעות ברחבי הארגון לכך שהכנסת גיוס מקוון תצטרך להיות מלווה בשלב הראשון בהשקעה נוספת. למשל, הדרכה או הפעלה של תוכנה להגנה על נתונים ותוכנת פיקוח (לאימות זהות הנבחן).

כך, הדוגמה של פרויקט הפיילוס מבלגיה הראתה כי ניתן להעביר חלקים רבים – אפילו את רוב – תהליך הגיוס במשרד ממשלתי או בגוף ציבורי אחר לאינטרנט. עם זאת, אין לראות בגיוס אלקטרוני תרגום דיגיטלי של תהליכים אנלוגיים או אישיים. למשל, הערכות מקוונות אפשריות, אך עשויות להצדיק גם חששות בנוגע לפרטיות. אמנם, ראיונות מקוונים היו בשימוש עוד לפני המשבר, אבל הגיעו במחיר התפשרות על אילו יכולות ניתן לבחון. דוח ה־OECD קובע כי למרות חששות אבטחה כגון פיקוח ושמירת נתונים, ומגבלות במונחים של הערכה או התחשבות בתקשורת לא מילולית, הניסיון של האוצר הבלגי הראה כי היתרונות של גיוס אלקטרוני עולים על החסרונות.

צרפת

כמו במדינות OECD רבות, גם בצרפת המגזר הציבורי נדרש להתמודד מול המגזר הפרטי על משיכת עובדים פוטנציאליים בעלי כישרונות ומיומנויות מסוימות, במיוחד אלה הקשורות לטכנולוגיה דיגיטלית. אתגר זה, הקיים גם לפתחה של ישראל כמובן, מדגיש את הצורך לבצע התאמות בדרכי הגיוס של המגזר הציבורי תוך הבטחת עקרון ההוגנות. בפועל, על מדינות למצוא איזון בין יחס שווה לכלל המועמדים הפונים למשרות בשירות הציבורי לבין מדיניות ניהול משאבי אנוש מוכוונת למשיכה של מועמדים בעלי פרופילים קשים לגיוס בענפי הדיגיטל, הנתונים והטכנולוגיה. בצרפת, מספרם הכולל של עובדי הציבור המשתייכים לאחד מהענפים האלה עומד על כ־18,000.

כדי להתגבר על אתגר זה, המנהלת הצרפתית לשירות הציבורי הקימה קבוצת עבודה בין־משרדית שמטרתה הייתה זיהוי משרות בהן קיים מחסור נוכחי או צפוי בכישרונות. על ידי ניתוח אינדיקטורים שונים, קבוצת העבודה סיווגה תפקידים שקשה לגייס ולשמר כאחד מבין השניים: נדירים או אסטרטגיים. בסוג הראשון נכללים תפקידים שמגייסים בשירות הציבורי מוצאים כקשים לגיוס. בסוג השני נכללים תפקידים שהביקוש אליהם





צפוי לגדול משמעותית בעתיד. לאחר מכן, קבוצת העבודה גיבשה תוכנית פעולה עם 37 פעולות שיאפשרו פיתוח מענה למחסור זה במיומנויות.

תוכנית הפעולה בת 37 הפעולות נועדה להגביר את כוח המשיכה ויכולת השימור של המגזר הציבורי אל מול כישרונות דיגיטליים, במיוחד על ידי התאמת שיטות של ניהול כוח אדם שמתייחסות למחסור וההתמחות של הכישורים המבוקשים. זאת, בין היתר, על ידי שינוי התרבות הניהולית במגזר הדיגיטל והטכנולוגיה וגמישות גדולה יותר בניהול חוזים עם כשרונות בתחומים אלה. דוח ה־OECD מתייחס למקרה הבוחן של צרפת כדוגמה לאופן שבו מגזר ציבורי יכול להתאים את נוהלי הגיוס שלו לצרכים של קבוצות ספציפיות – במקרה זה, עובדים פוטנציאליים בעלי הכישורים המבוקשים.

תפקיד המנהלים בתמיכה בתרבות דיגיטלית

בדומה למה שהוזכר בחלקיו הקודמים של מסמך זה, הפעולה הראשונה בתוכנית של המנהלת הצרפתית לשירות הציבורי הייתה לערוך מחקר מקדים אודות מותג המעסיק של המגזר הציבורי הצרפתי, בפרט בענף הדיגיטלי. המחקר זיהה את החסרונות והחששות של מועמדים פוטנציאליים, והעלה כי סגנון הניהול, שיטות העבודה, האוטונומיה והאפשרות להשיג אחריות היו בין האלמנטים החשובים ביותר למועמדים, ובד בבד גם אלה שדורגו במקומות הנמוכים ביותר כמייצגיהן של הזדמנויות תעסוקה במגזר הציבורי בצרפת. דוח ה־OECD מציין כי אלמנטים אלה קשורים ביסודם לפרקטיקות ניהול משאבי אנוש ולתפקידם הבולט של מנהלים.

בשנת 2020 השיקה מנהלת הדיגיטל הבין־משרדית תוכנית פיילוט שמטרתה הייתה לספק למומחי דיגיטל שעובדים בשירות הציבורי הזדמנויות לעבוד על פרויקטים לטווח קצר מחוץ למשרד הנוכחי שלהם אך בתוך שירות המדינה. תוכנית זו נועדה להציג רמה גבוהה יותר של גמישות ולעודד אנשים לעבוד מחוץ למסגרתם הקבועה. למרות שהפיילוט התקבל בהתלהבות על ידי עובדי הדיגיטל והטכנולוגיה, כאשר 111 מהם הגישו מועמדות למאגר הכישרונות, אף לא אחד משבעת הפרויקטים במסגרת הפיילוט יצא לבסוף אל הפועל. הסיבה לכך הייתה שמנהלים חששו מאובדן כישרון או לא היו משוכנעים ביתרונות של שליחת חבר צוות באופן זמני לעבוד במקום אחר. לנוכח חוסר ההצלחה בהטמעת תוכנית הפיילוט, קבוצת העבודה נקטה צעדים נוספים, כולל ניסיונות לדבר בצורה טובה יותר את היתרונות של התוכנית ופיתוח מחקר כדי למסגרה באור חיובי ולא כ"אובדן" פוטנציאלי של כישרון. מחברי הדוח של ה־OECD מציינים שהקשיים במקרה הצרפתי ממחישים יפה עד כמה התרבות הניהולית בתוך המגזר הציבורי יכולה להשפיע על הצלחת פרויקטים שמטרתם לקדם את המגזר הציבורי ולהשביח את הונו האנושי.

מנגנונים חוזיים משופרים

בצרפת, כמו במדינות OECD רבות אחרות, קיימת מערכת תעסוקה ציבורית מבוססת קריירה שבנויה מקבוצות מקצועיות מובחנות (בצרפת הן מכונות "Corps"). השלב הראשון בגיוס למשרה ציבורית במערכת כזו הוא התמודדות על קבלה לתפקיד של "עובד ציבור" באופן כללי, ולא למשרה ספציפית. שיטה זו עומדת בניגוד לנעשה בישראל, בה מועמדים נכנסים לשירות המדינה דרך התמודדות על משרה ספציפית (למעט מקרים מיוחדים של תוכניות עתודה בהיקף מצומצם). בישראל, לאחר שעובד התקבל לעבודה בשירות הציבורי, הוא יכול לנוע בין תפקידים גם במכרזים פנימיים ובין־משרדיים. לעומת זאת, בצרפת, המועמדים שמתקבלים למשרת "עובד הציבור" מתמיינים מראש לקבוצה מקצועית מובחנת, בהתאם להכשרתם. בתחום הטכנולוגי והדיגיטלי, בו עסקינן במקרה מבחן זה, התקיימו בשנת 2019 שני מסלולי תעסוקה בשירות הציבורי בצרפת. הראשון היה גיוס מובנה לטווח ארוך לתוך אותה קבוצה מקצועית של עובדי ציבור (המכונה כאמור "Corp") שתחומה הוא טכנולוגי דיגיטלי. מצד אחד, מדובר היה במסלול יוקרתי ובטוח, אך בגלל שלא התאפיין באפשרויות קידום מפתות, הוא לא היווה תחרות חזקה אל מול משרות בשוק הפרטי בתחום הטכנולוגיה והדיגיטל. המסלול השני לא היה דרך





מערכת הגיוס המובנה לעבודה בשירות הציבורי, כי אם דרך חוזים לזמן מוגבל. מסלול כזה, מן הסתם, גם לא היווה תחרות טובה אל מול השוק הפרטי.

בניסיון לפתור את הבעיה, צרפת נדרשה למצוא דרך שלישית שתוכל לשכנע עובדים עתידיים פוטנציאליים להצטרף למגזר הציבורי. ב־6 באוגוסט 2019, התקבל חוק שנועד להטמיע גמישות רבה יותר בשירות הציבורי בכל הקשור לחוזי סאלנט. לפי החוק, מועמדים עם כישורים טכניים מיוחדים או חדשים יכולים להיות מגויסים על ידי חוזים פתוחים. חוק זה מספק מגוון רחב יותר של כלי תעסוקה בכל הנוגע למשרות דיגיטליות וטכנולוגיות קשות לגיוס. באופן אירוני, מציניים מחברי הדוח של ה־OECD, האבולוציה הדיגיטלית הופכת את הרעיון של חוזים פתוחים לטוב פחות. מצד אחד, הרעיון של חוזים פתוחים נועד למשוך אנשים מוכשרים בעלי ידע בתחום טכנולוגי או דיגיטלי עולה. מצד שני, בדיוק בגלל שהעולם הטכנולוגי-דיגיטלי מתפתח במהירות כה גדולה, יתכן שאותם כשרונות המגויסים בחוזה פתוח יהפכו לפתע ללא נחוצים בעתיד הקרוב. לכן, על המגזר הציבורי למפות ולזהות מראש היכן ייתכנו שינויים בצורך ולהיערך בהתאם, בראייה לטווח רחוק ולא רק על בסיס הנעשה כיום בעולם הטכנולוגי-דיגיטלי.

רפורמה בסדר גודל כזה במדינה שרגילה למערכות מבוססות קריירה נתקלה בקשיים מסוימים, הקשורים במיוחד לתפקיד החשוב של הדיאלוג החברתי בצרפת, לרצונם של עובדים שכבר נשכרו לבחון את מעמדם ולנהל משא ומתן מחודש על השכר, ולסיכון של תחרות שכר בין משרדים שככל הנראה תוגבל על ידי הנהגת אמת מידה לשכר. בטווח הקצר, רפורמות עלולות ליצור מחלוקת בין עובדים שנשארים בחוזים ישנים לבין עובדים שהתנאים החדשים חלים עליהם. סביר להניח שהדבר יתאון על ידי היישום הגובר והנורמליזציה של המנגנון החוזי החדש.

ב־1 במרץ, 2022, פרסמה ממשלת צרפת [דוח](#) שכותרתו "משנים את המגזר הציבורי הצרפתי כדי להתמודד עם אתגרי המאה ה־21". בדוח הוזכרה הרפורמה מ־2019 ונכתב כי היא אכן הביאה לגידול במספר החוזים האישיים בשירות הציבורי. הגם שלא הוזכרו בדוח מספרים מפורשים, צוין בו כי הוקמה פלטפורמה אינטרנטית המכילה עשרות אלפי מודעות דרושים למגזר הציבורי ובכללן גם מודעות הפונות למועמדים בחוזים אישיים, כפי שביקשה הרפורמה מ־2019 לקדם.

מסקנות

לפי הסיכום המובא בדוח ה־OECD, המקרה הצרפתי מחדד את הצורך של כל משרד לייצר מיפוי של משרות בסיכון – או כאלה העומדות להיות בסיכון – אחת לשנתיים. פרקטיקה זו מחולקת לפעולות לטווח קצר, בינוני וארוך. על הטווח הקצר אמונות היחידות המקצועיות במשרדים עצמם ועל הטווח הבינוני אחראי אגף משאבי אנוש. לבסוף, הטווח הארוך מתבטא בצורך לפתח כלי ניהול בין־משרדי שיאפשר איסוף וניתוח נתונים במגזר הציבורי בכללותו. מחברי דוח ה־OECD מציניים גם את הקשיים המוסדיים שהיוו חסם משמעותי במקרה הצרפתי, בין אגפי תקציב לאגפי כוח אדם, ובין המשרדים לארגוני עובדים.

ארצות הברית

כוח העבודה במגזר הציבורי הפדרלי בארצות הברית מזדקן, ולכן יש צורך גדול בגיוס כישורונות חדשים. ביולי 2023 הכריז ממשל ביידן על תוכניותיו ליצור הזדמנויות נוספות לצעירים בממשל הפדרלי. משרת התוכנית לחזק ולהעצים את כוח העבודה הפדרלי על ידי גיוס של 35 אלף כישורונות ומתמחים בתחילת הקריירה באמצעות תוכנית ההתמחות הפדרלית. כך ניתן יהיה להקטין את ההשפעה של גל הפרישה הגדול של עובדים בעלי קביעות שעתידיים לסיים את העסקתם בשנים הקרובות.

בדצמבר 2021, הוצג החוק "[Building the Next Generation of Federal Employees](#)" [Act](#) שמטרתו הייתה להרחיב את הגישה להתמחות פדרלית, לספק העדפת התמחות





ולאפשר לסוכנויות פדרליות לפצות סטודנטים מתמחים על הוצאותיהם. משרת הצעת החוק היא לספק מסלול למתמחים שסיימו בהצלחה את ההתמחות שלהם להתגייס לשירות הפדרלי. בעמודים 6-7 בחוק מצוינת משרתו להקים מרכז התמחות פדרלי שיכלול קציני כוח אדם האמורים לעבוד יחד עם ראש המרכז במטרה לזהות ולמשוך מתמחים אל תוך השירות הציבורי. לאחר השלמה מוצלחת של ההתמחות, גם לגייסם בצורה מלאה לתעסוקה בתוך המגזר הציבורי. כמו כן, בעמוד 14 בחוק מצוין תפקידו של מתאם ההתמחות שיוצב בכל סוכנות שתיקח חלק בתוכנית ושתפקידו להוות את איש הקשר בארגון בכל הסוגיות הקשורות להתמחות ולמלגות. החוק כולל גם התייחסות לצורך לגייס מתמחים על בסיס שוויוני וגם במסגרת אפלייה מתקנת בקרב קבוצות שאינן מיוצגות מספיק במגזר הציבורי.

בפועל הצעת החוק האמורה לא קודמה.

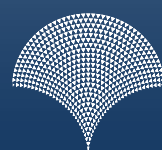
לאור המציאות איתה מתמודד הממשל הפדרלי בארצות הברית, בפרסום של הארגון "מועצת העסקים הממשלתי" נכללו מספר עקרונות מומלצים שלפיהם נדרש המגזר הציבורי האמריקני לפעול בכדי למשוך מועמדים טובים לארגונים ציבוריים. אלה כוללים:

- משכורות תחרותיות;
- חבילת הטבות אטרקטיבית;
- הזדמנויות לפיתוח מקצועי;
- גמישות בסידורי העבודה;
- נתיבי קריירה ברורים;
- לתרבות במקום העבודה שמקדמת גיוון, שוויון והכללה;
- שיווק גיוס;
- תהליך גיוס יעיל;
- מטרה ארגונית מגובשת;
- איזון בית-עבודה.



מעשה ידינו

מפת הדרכים לחיזוק
השירות הציבורי



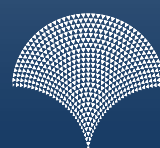
CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעוֹבֵד. בשבילנו.

מעשה ידינו

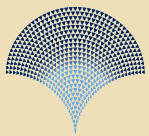
מפת הדרכים לחיזוק
השירות הציבורי



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



CECI

המרכז להעצמת האזרח

ממשל שעובד. בשבילנו.



מפת הדרכים לחיזוק השירות הציבורי

מעשה ידינו
המרכז להעצמת האזרח