

מדריך מיון וגיוס עובדים ברשויות המקומיות

כתיבה: חברת ADALYA ייעוץ כלכלי בע"מ,

בהובלת אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות,

מינהל שלטון מקומי,

משרד הפנים

אפריל 2026

יובהר כי מדריך זה אינו משקף מטבע הדברים את כלל ההוראות והכללים החלים ומהווה כלי עזר למנהל יחידת ההון האנושי בבדיקת הליכי המיון. במידה וקיימת סתירה בין האמור במדריך זה לאמור בחקיקה או בכל נוהל מחייב אחר, הרי שהאמור בחקיקה או בנוהל מחייב אחר הינו הנוסח הקובע.

תוכן עניינים

3	דבר המנכ"ל
4	דבר מנהל האגף
5	הגדרות
7	1. פרק ראשון – פרסום מכרז ואיתור מועמדים
7	1.1. פרסום מכרז
7	1.2. ניהול המידע
8	1.3. פעולות אקטיביות לאיתור וגיוס מועמדים
8	1.3.1. אופן פרסום המכרז
9	1.3.2. איתור מועמדים מתאימים
9	1.4. הליכים חלופיים לאיוש משרה
9	1.4.1. גיוס ומיון מועמדים למשרה הפטורה ממכרז
9	1.4.2. מיון וגיוס מועמדים למשרת ממלא מקום
11	2. פרק שני - בחינת זכאות ועמידה בתנאי סף
11	2.1. הוראות כלליות
11	2.2. בחינת עמידה בתנאי הסף
12	הוכחת עמידה בהשכלה תיכונית
12	חלופות
12	חריגים- אישורי השכלה ו/או ניסיון
13	דרישת השכלה אקדמית במקצוע מסוים
15	הוכחת עמידה בדרישות השכלה גבוהה
15	הוכחת עמידה בדרישות הניסיון המקצועי
16	דגשים – ניסיון מקצועי
17	דגשים – ניסיון מקצועי ביחס לקבלת תואר/רישיון
18	דגשים – היקף משרה
18	חריגים
18	הוכחת עמידה בדרישות הניסיון הניהולי
19	דגשים

19		חריגים	
20		הודעות למועמדים	
21		פרק שלישי - הליכי אבחון ומיון תעסוקתיים	3.
22		פרק רביעי – ועדת בחינה	4.
22		נציג שר הפנים	4.1.
22		ניהול הליך ועדת הבחינה	4.2.
22		היערכות לקראת כינוס ועדת הבחינה	4.2.1.
24		זימון חברי ועדת הבחינה	4.2.2.
25		חיסיון מועמדים וחברי ועדה	4.2.3.
26		התכנסות הוועדה	4.2.4.
26		שלב הראיונות	4.2.5.
29		דחיית/פיצול ועדת הבחינה	4.2.6.
30		נספח א'	6.
31		נספח ב'	7.
32		נספח ג'	8.

עמיתי ומנהלי יחידות ההון האנושי ברשויות המקומיות,

ההון האנושי הוא הנכס היקר והמשמעותי ביותר של השלטון המקומי בישראל. איכות השירות הניתן לתושב, חוסנה של הרשות והיכולת להוציא אל הפועל מדיניות וחזון – כולם נשענים על הכתפיים של עובדות ועובדי הציבור המסורים שלנו.

בעולם העבודה המשתנה של שנת 2026, אנו ניצבים בפני אתגרים מורכבים בגיוס, שימור ופיתוח כוח אדם מקצועי ואיכותי. כדי לעמוד באתגרים אלו, עלינו לפעול לא רק מתוך תחושת שליחות, אלא מתוך סטנדרטים מקצועיים גבוהים ביותר, המושתתים על אדני הדין והמינהל התקין.

המדריך שלפניכם, אשר גובש לאחר עבודה מאומצת של האגף הבכיר לבקרת הון אנושי במשרד הפנים, בשיתוף גורמי המקצוע והשלטון המקומי, נועד להוות "מצפן ניהולי" עבורכם. המדריך מרכז את כללי היסוד, התקנות והנהלים הנוגעים להליכי המכרזים והאיוש, החל מהגדרת התפקיד ועד לכינוס ועדת הבחינה.

שלושה עקרונות ליבה עומדים בבסיס מדריך זה ובבסיס פעולתנו:

1. **שוויון הזדמנויות:** הבטחת הליך פתוח והוגן המאפשר לכל מועמדת ומועמד מתאימים להתמודד על תפקיד ציבורי.
2. **שקיפות:** תהליכים ברורים, מתועדים ונהירים, המבצרים את אמון הציבור במערכת המוניציפלית.
3. **מקצועיות:** בחירת המועמדים הטובים ביותר על בסיס כישורים, השכלה וניסיון, תוך הקפדה על דרישות הסף ואיכות הליכי המיון.

אני מאמין כי הטמעת העקרונות המופיעים במדריך זה תוביל לשיפור משמעותי באיכות הגיוס, תמנע ליקויים ותחזק את חוסנה הארגוני של הרשות המקומית. עלינו לזכור כי כל מכרז הוא הזדמנות להכניס למערכת כישרונות חדשים שיעצבו את עתיד העיר והיישוב.

אני מבקש להודות לכל העוסקים במלאכת גיבוש המדריך ולכם, מנהלות ומנהלי ההון האנושי, על עבודתכם היומיומית בחזית העשייה הציבורית.

בברכת הצלחה ועשייה פורייה,

ישראל אוזן

מנכ"ל משרד הפנים

דבר מנהל האגף

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות מהווה אחד ממוקדי העשייה המרכזיים בשלטון המקומי, והוא עוסק בין היתר ברגולציה והנחיה של היבטי ההון האנושי ברשויות המקומיות. האגף פועל מתוך הבנה שהמשאב האנושי הוא הבסיס המרכזי להצלחתה של כל רשות, וכי גיוס, פיתוח ושימור עובדים איכותיים ומקצועיים מהווים תנאי יסוד להענקת שירות מיטבי לתושבים.

אנו באגף בכיר ניהול ההון האנושי רואים לנגד עינינו את הצורך בהגברת השקיפות, היעילות והמקצועיות בהליכי איוש משרות, במיוחד כאשר מדובר בתפקידי מפתח ברשות המקומית ובדגש על בעלי התפקידים הסטטוטוריים והניהוליים ברשויות המקומיות.

כחלק ממחויבות זו, גיבשנו מדריך ייעודי שמטרתו להעניק למנהלי יחידות ההון האנושי ברשויות כלי עזר מקצועי ומובנה לבדיקת עמידת מועמדים בתנאי סף של מכרזי כח אדם. נוהל זה מהווה שכבת סיוע נוספת שנועדה להבטיח כי כל מועמד הניגש למכרז ברשות המקומית יבחן על פי אמות מידה אחידות, שוויוניות ומדויקות, תוך עמידה בהוראות הדין ובהנחיות משרד הפנים. מדריך זה נבנה מתוך רצון לסייע למנהל יחידת ההון האנושי בכל תהליך הסינון והבדיקה הראשונית של מועמדים, ולהבטיח כי רק מועמדים העומדים באופן מלא בתנאי הסף המוגדרים ימשיכו בתהליך המיון. וזאת במטרה לשמור על עקרונות השוויון וההגינות ולהבטיח את בחירתו של המועמד המתאים והמקצועי ביותר לתפקיד. מדובר באינטרס ציבורי מהמעלה הראשונה, שכן איוש משרות מפתח ברשויות המקומיות חייב להיעשות על פי עקרונות של מקצועיות, שקיפות ושמירה על כללי מנהל תקין.

בית הדין הארצי לעבודה חזר והדגיש בפסיקותיו כי תכליתם של מכרזים היא להבטיח את מינויו של המועמד המתאים ביותר לתפקיד, בהתאם לתנאי הסף ולדרישות המכרז.

לסיום, אני קורא לכל מנהלי יחידות ההון האנושי ברשויות המקומיות להמשיך לשתף אותנו בתובנות מן השטח לשם שיפור מתמיד. בכך נבטיח כי המשרות הציבוריות החשובות מאוישות על-ידי האנשים המתאימים ביותר - העומדים במלוא תנאי הסף, ומוכיחים מצוינות מקצועית וערכית לאורך כל הדרך.

בברכה,

חיים יפרח

מנהל אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשומ"ק

הגדרות

- ✓ **"תקנות" - תקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים ברשויות המקומיות), תש"ם-1979.**
- ✓ **"עובדים סטטוטוריים בכירים" (כמשמעותם בסעיף 169[ב] לפקודת העיריות) – מנכ"ל/מזכיר, מנהל יחידת חינוך, גזבר, יועץ משפטי, מבקר פנים, מהנדס, וטרינר.**
- ✓ **"ממלא מקום" – עובד שמונה בהתאם לכללים שנקבעו בסעיף 2(ב) לתקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים ברשויות המקומיות), תש"ם-1979.**
- ✓ **"השר" – שר הפנים.**
- ✓ **"ראש רשות מקומית" – לרבות מי שראש העירייה העביר אליו בכתב את סמכויותיו לעניין תקנות אלו, כולן או מקצתן, על פי סעיף 17 לחוק הרשויות המקומיות (בחירת ראש הרשות וסגניו וכהונתם), התשל"ה-1975; או לפי סעיף 4 לצו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות), התשי"ח-1958 או לפי סעיף 23 לצו איגודי ערים (הוראות אחידות), התשל"ז-1977.**
- ✓ **"מנהל כללי של רשות מקומית" – מי שמונה על ידי ראש הרשות לתפקיד המנהל הכללי של הרשות המקומית, או מזכיר הרשות בהיעדר מנהל כללי.**
- ✓ **"חשב מלווה" – מי שמונה על ידי שר הפנים**
- ✓ **"קרוב משפחה" – בעירייה: כהגדרתו בסעיף 174(א) לפקודת העיריות; במועצות המקומיות והאזוריות: כהגדרתו בסעיף 106 לצו המועצות המקומיות (נוהל קבלת עובדים לעבודה), התשל"ז-1977 לפי העניין. למעט אם נקבע אחרת במפורש בתקנות.**
- ✓ **"מבחן" – מבחן בכתב, בעל פה או במעשה, או מבחן במכון מיון המתמחה באבחון ומיון מועמדים לעבודה.**
- ✓ **"בחינה" – בחינה בעל פה בפני ועדת בחינה.**
- ✓ **"שירות קבע" – כמשמעותו בסעיף 1 לחוק שירות הקבע בצבא הגנה לישראל (גמלאות) [נוסח משולב], התשמ"ה-1985.**
- ✓ **"משרת התמחות במשפטים" – משרת התמחות לפי חוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1961.**
- ✓ **"משרה בדרגה גבוהה" –**
- ברשות מקומית דרגה ג' - משרה שדרגתה המרבית הינה 11 ומעלה בדירוג המנהלי או דרגה מקבילה לה בכל אחד מהדירוגים המקצועיים הנוהגים ברשויות המקומיות;**
- ברשות מקומית דרגה ב' - משרה שדרגתה המרבית הינה 12 ומעלה בדירוג המנהלי או דרגה מקבילה לה בכל אחד מהדירוגים המקצועיים האחרים הנוהגים ברשויות המקומיות;**
- ברשות מקומית דרגה א' - משרה שדרגתה המרבית הינה 13 ומעלה בדירוג המנהלי או דרגה מקבילה לה בכל אחד מהדירוגים המקצועיים האחרים הנוהגים ברשויות המקומיות;**
- בשלוש הערים הגדולות - משרה שדרגתה המרבית הינה 14 ומעלה בדירוג המנהלי או דרגה מקבילה לה בכל אחד מהדירוגים המקצועיים האחרים הנוהגים ברשויות המקומיות;**
- ✓ **"רשות מקומית" – עירייה, מועצה מקומית, מועצה אזורית או איגוד ערים;**

- ✓ **"משרה חדשה"** – משרה מוניציפלית או ייעודית שלא אוישה בשנה האחרונה או שאישה הסתיים במסגרת תוכנית הבראה, התייעלות או צמצום משרות.
- ✓ **"מכרז פנימי"** – במכרז פנימי רשאי להתמודד רק עובד במשרה קבועה שסיים את תקופת הניסיון שלו והתקבל כדין לתפקידו.
- ✓ **"מכרז פומבי"** – מכרז המאפשר לכלל הציבור להגיש מועמדות למשרות ברשות מקומית

1. פרק ראשון – פרסום מכרז ואיתור מועמדים

1.1. פרסום מכרז

הליך איוש משרות יחל בכפוף לקיום תקן ותקציב ויבוצע על בסיס עקרונות הדין המנהלי לרבות הגינות, שקיפות ושוויון. הדינים העיקריים הרלבנטיים להליך הינם תקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים ברשויות המקומיות), תש"ס-1979, חוקת העבודה לעובדי הרשויות המקומיות, חוזרי מנכ"ל משרד הפנים והנחיות האגף המתפרסמות באתר משרד הפנים.

בסעיף 2 לתקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים ברשויות המקומיות), תש"ס-1979 [ובחברת ההנחיות המפורטת שפרסם משרד הפנים ב-2021 בדבר יישום תקנות העיריות \(להלן: "חברת הנחיות מפורטת"\)](#), נקבע כי איוש משרה (למעט משרות שנקבע לגביהן בתקנות כי הן פטורות ממכרז) יעשה במכרז פומבי אשר מאפשר לשמור על שלושה עקרונות חשובים בהליך איוש משרה – שוויון, הגינות ושקיפות.

עוד יצוין כי אין מניעה להמשיך ולערוך מכרזים פנימיים ברשויות שבהן נערכו מכרזים אלו [לפני](#) כניסת התקנות לתוקף (ביום 1.5.2021). עם זאת, ביחס למשרות שלגביהן נקבע במפורש בחקיקה כי נדרש הליך פומבי (כגון משרת מהנדס העיר או וטרינר הרשות), יש לפעול בהתאם להוראות הדין ולפרסם מכרז פומבי.

במכרז פנימי יש לנהל את ההליך באופן סדור ובהתאם לעקרונות היסוד של דיני המכרזים, ובראשם עקרונות השוויון, השקיפות וההגינות. למען הסר ספק, הכללים החלים על מכרז פומבי לרבות פרקי זמן להגשת מועמדות, אופן פרסום, ותנאי סף ודרכי בחינה, יחולו גם בעת פרסום מכרז פנימי, ואולם ביחס למועמדים במכרז פנימי בלבד לא תחול חובת מבחן מיון, וזאת בהתאם לסיכום מול מרכז השלטון המקומי וההסתדרות בעניין זה.¹

ככל שלא נמצא מועמד מתאים מבין עובדי הרשות המקומית במסגרת המכרז הפנימי, יש לבצע מכרז פומבי לתפקיד, בהתאם להנחיות המשרד המתעדכנות מעת לעת ולתקנות המעודכנות.

לפיכך, מומלץ כי הרשות המקומית תעגן בנוהל מוסדר, ברור ועקבי את אמות המידה והשיקולים הרלוונטיים אשר ידריכו את בחירתה בין פרסום מכרז פנימי לבין פרסום מכרז פומבי, וזאת לשם הבטחת קיומו של הליך גיוס תקין, הוגן ושוויוני.

1.2. ניהול המידע

רשות מקומית עשויה להפיק תועלת משמעותית מהטמעת מערכת לניהול מידע במסגרת הליכי גיוס עובדים. מערכת זו מאפשרת ריכוז כולל של נתוני המועמדים במאגר מרכזי אחד, לצד מעקב שיטתי אחר סטטוס הגשת המסמכים הנדרשים ומתן תזכורות אוטומטיות להשלמת חסרים. בנוסף, המערכת

¹ במסגרת "הודעה בענייני עובדים מס' 13/2021 פטור מהצורך במבחני מיון למשרה בדרגה גבוהה במכרז פנימי בשלטון המקומי" מטעם הסתדרות המעו"ף והמרכז לשלטון מקומי.

מספקת כלים לניהול תקשורת ישירה ומסודרת עם המועמדים, וכן ליצירת דוחות מובנים ומדויקים לשימוש ועדת הבחינה.

1.3. פעולות אקטיביות לאיתור וגיוס מועמדים

תהליכי הגיוס והמיון מהווים את נקודת המפגש הראשונה של מועמדים חיצוניים עם הרשות המקומית, וכן של עובדים קיימים המבקשים להתקדם או לשנות תחום עיסוקם. לתהליכים אלה חשיבות מכרעת, ולפיכך נדרש כי ינוהלו באופן המקצועי, היעיל והשירותי ביותר.

משימתה המרכזית של יחידת הגיוס ברשות המקומית היא לאתר את המועמד המתאים ביותר לתפקיד, תוך פרק הזמן הקצר ביותר האפשרי ותוך שמירה על שביעות רצון הן של היחידה הקולטת והן של המועמד עצמו.

התאמה מיטבית בין המועמד לבין הרשות המקומית, הארגון הקולט והתפקיד הנדרש לאיוש מושגת באמצעות תהליך גיוס מובנה ושלם. תהליך זה אינו מתמצה בשלב יחיד, אלא כולל רצף שלבים סדורים: החל מהגדרת הצורך, עבור בפרסום המכרז, קבלת מועמדות, מיון, ראיונות ובחינת ההתאמות, וכלה בקבלת ההחלטה ובקליטתו המלאה של העובד ברשות. כל אחד מן השלבים מהווה נדבך חיוני בהבטחת התאמה מקצועית וארגונית מיטבית.

יודגש כי תהליך זה מושפע במידה רבה מן הצרכים הפנימיים של הרשות המקומית, לצד עמידה בהוראות הדין והנחיות המחייבות, ולפיכך מחייב היכרות מקיפה עם כלל ההיבטים הנלווים לו.

1.3.1. אופן פרסום המכרז²

הרשות המקומית מחויבת לפרסם את מכרזי כוח האדם בהתאם להוראות התקנות ובכפוף להנחיות הקבועות בחוקרת ההנחיות המפורטת, ובכלל זה סעיף 3.3. בין היתר, אחת החובות המרכזיות היא פרסום המכרזים הפומביים באתר האינטרנט של משרד הפנים. לצורך זה הוקמה מערכת נמ"ר (ניהול מכרזים ברשויות) על-ידי משרד הפנים.

מערכת נמ"ר מהווה פלטפורמה ייעודית לריכוז כלל מכרזי כוח האדם ברשויות המקומיות, והיא משרתת הן את צד המעסיק (הרשויות המקומיות, האשכולות, איגודי הערים והוועדות המרחביות) והן את ציבור המועמדים. עבור הרשויות, המערכת מאפשרת איתור יעיל יותר של מועמדים, מפחיתה עלויות – לרבות עלויות פרסום – ומגבירה את השקיפות, לרבות האפשרות לעיין במכרזים שפרסמו רשויות אחרות. מנגד, עבור ציבור המועמדים, המערכת מהווה מאגר מרוכז ונגיש לאיתור משרות בשלטון המקומי, ומקלה באופן משמעותי על הציבור הרחב בקבלת מידע רלוונטי על מכרזים, לרבות דרכי הגשת מועמדות לרשות המקומית.

הזנת המכרזים למערכת נעשית במישרין על ידי הרשויות המקומיות בלבד ובאחריותן (מכרז פומבי יכלול את הפרטים המצוינים בנספח א' המצורף לחוברת המפורטת מיום 1/5/2021).

² מתוך חוברת הנחיות מפורטת

מנהל יחידת ההון האנושי ברשות המקומית יידרש להירשם למערכת הנמ"ר על מנת שיוכל לעלות את פרטי המכרז וזאת באמצעות טופס ייעודי שיועבר לרפרנט הרשות באגף.

1.3.2. איתור מועמדים מתאימים

בפני הרשות המקומית מספר אפיקים לאיתור מועמדים מתאימים למשרות פנויות:

איתור וגיוס מועמדים באמצעות ארגוני מפתח

איתור מועמדים הינו חלק מתהליך הגיוס ועיקר פעולותיו נעשות באמצעות פרסום משרות ומאבק על מועמדים, בעיקר בתחומים תחרותיים וקשים לגיוס ובקרב אוכלוסיות ייחודיות. שיתופי פעולה וחיזוק הקשר עם ארגוני מפתח, עמותות המייצגות אוכלוסיות הנמנות תחת הגדרת ייצוג הולם, מרכזי תעסוקה, יחידות הכוון ועוד הינם הכרחיים וחיוניים להעלאת המודעות לאפשרויות התעסוקה ברשויות.

איתור וגיוס במדיה החברתית

הכניסה של המדיה החברתית לשוק העבודה מהווה שינוי משמעותי הן לקהל מחפשי העבודה והן למעסיקים. בעקבות העובדה כי הזירה לחיפוש עובדים עברה למדיה הדיגיטלית, מומלץ כי הרשות המקומית תפיץ את מכרזיה גם בפלטפורמות אלו. באופן ספציפי, ניתן גם להפיץ מודעות לפי קבוצות עיסוק, לפי מיקום, לפי קבוצות של אוכלוסיות ועוד וכך למקד את הפרסום למועמדים הרלוונטיים.

איתור וגיוס באמצעות ספקי השמה

הרשות המקומית יכולה להיעזר בשירותיהן של חברות השמה למציאת מועמדים למשרות רלוונטיות. במיוחד ניתן להיעזר עבור משרות עם מורכבות גיוס שאותם ספקי השמה יכולים לסייע באמצעות היכרותם עם השוק והקשרים הקיימים בו.

1.4. הליכים חלופיים לאיוש משרה³

1.4.1. גיוס ומיון מועמדים למשרה הפטורה ממכרז

סעיף 2(ב) לתקנות, קובע את סוגי המשרות בהן לא תחול חובת עריכת מכרז, אולם אין בפטור זה כדי להפחית מן הדרישה לאיוש משרות אלו בהליך הוגן, שקוף ושוויוני ועמידה בתנאי הסף המלאים לתפקיד.

על אף הפטור הניתן בתקנות, ראש הרשות רשאי לקבוע בדרך כלל או למקרה מסוים הליכי מכרז ומבחנים גם למשרה הפטורה ממכרז.

הליך הגון שוויוני ושקוף ייעשה בהתאם לחוברת ההנחיות המפורטת מיום 1/5/2021.

1.4.2. מיון וגיוס מועמדים למשרת ממלא מקום

³ מתוך חוברת הנחיות מפורטת

העסקה במילוי מקום במשרה פנויה, טרם קיום הליך מכרזי, עשויה להקנות לעובד יתרון בלתי הוגן במכרז ולפגוע בעיקרון השוויון העומד בבסיסו. בנוסף, היא עלולה לשמש פתח למינויים לא תקינים ברשות המקומית. לכן יש לעשות שימוש בהעסקה במילוי מקום במשרה בלבד - באופן מצומצם, ולמקרים חריגים.

תקופת מילוי המקום ונסיבותיו נקבעו בסעיף 2(ב)(8) לתקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים). העסקת ממלא המקום בהתאם לדין פטורה מהליך מכרזי, אולם תעשה בהליך הגון, שוויוני ושקוף ככל הניתן. הליך זה קבוע בסעיף 2.5 בחוברת הנחיות מפורטת מיום 1/5/2021, [וכן בהנחיות הנלוות לאוגדן תיאורי התפקידים המתעדכן מעת לעת.](#)

תשומת הלב כי טרם מינוי ממלא מקום וכניסתו לתפקיד, כאשר קיימת **קרבת משפחה** כהגדרתה בחוק ובחוזרי המנכ"ל, נדרש [אישור וועדת השירות לעיריות או וועדת מינהל השירות](#) [במועצות המקומיות והאזוריות.](#)

2. פרק שני - בחינת זכאות ועמידה בתנאי סף

2.1. הוראות כלליות

מכרזי כוח אדם ברשויות המקומיות כפופים לעקרונות היסוד של המינהל הציבורי התקין - שוויון, שקיפות, הגינות ותחרותיות - ולחובת סבירות. בהתאם לכך, מוטלת על הרשות החובה לנהל הליך נאות ומסודר לאישוש המשרות, תוך שקילת מכלול השיקולים הרלוונטיים והענייניים, בהישען על תשתית עובדתית מלאה ומבוססת, ובאופן מקצועי, ענייני ואובייקטיבי ובהתאם לחוקים, לתקנות ולהנחיות משרד הפנים.

על הרשות לפעול באופן יזום לקבלת האישורים הנדרשים מהמועמדים, לבחון את מידת הרלוונטיות והמהימנות של מסמכים אלו, ולהעריך את משמעותם במסגרת קבלת ההחלטה. החלטת הרשות חייבת להיות מנומקת על מנת להבטיח את תקינות ההליך ואת אמינותו כלפי המועמדים וכלפי הציבור.

במסגרת הגשת מועמדות למכרז, מחויב המועמד לצרף פירוט מלא של ניסיונו התעסוקתי והניהולי הרלוונטי, וכן להציג תעודות ומסמכים המעידים על עמידתו בתנאי הסף שנקבעו במכרז. לראיון בפני ועדת הבחינה יוזמנו אך ורק מועמדים אשר כישוריהם תואמים את דרישות המכרז, ואשר הציגו אסמכתאות מלאות ומדויקות לאישור תנאי כשירותם.

כדי לייעל את הליך הגיוס ההמלצה היא לבצע את בחינת העמידה בדרישות במהלך ימי פרסום המכרז, ולא רק בסיום מועד תום ההרשמה.

2.2. בחינת עמידה בתנאי הסף

הגשת מועמדות נדרשת לכלול את כל הפרטים הקבועים בתקנות, וכן את הפרטים המפורטים בסעיף 3.5 לחוברת ההנחיות. על המועמד לעמוד בתנאי הזכאות המפורטים בסעיף 2.2 לחוברת ההנחיות מיום 1.5.2021, ובכל תנאי הסף שנקבעו לתפקיד. כמו כן, לטובת הנושא, פרסם האגף [אוגדן הנחיות למועמדים למשרות בשלטון המקומי](#).

הליך בחינת עמידה בתנאי הסף מהווה שלב מרכזי ומהותי בתהליך המיון, ועליו להתבצע בקפדנות ובדיוק מירבי, על מנת למנוע פערים, להבטיח עקרון השוויון, ולמנוע קליטתם של מועמדים שאינם עומדים בדרישות המשרה.

לצורך הבטחת תקינות ההליך, נדרש לוודא, כבר בשלב שלפני פרסום המכרז, כי תנאי הסף שנקבעו מנוסחים באופן חד-משמעי, ברור ומובן. בכך יובטח כי בדיקת המועמדות תיעשה באופן אחיד, עקבי ושוויוני, וכי לא יתאפשר מקום לפרשנויות שונות מצד בודקי המכרזים או מצד המועמדים עצמם.

במקרים בהם תנאי הסף אינם מנוסחים באופן בהיר דיו, יש לפעול לקבלת הבהרות ו/או לתיקון הנוסח. פעולה זו תיעשה מול מנהל/ת יחידת ההון האנושי, מנהל/ת היחידה המקצועית המגייסת, ובמידת הצורך – מול משרד הפנים, כאשר מדובר בתיאורי תפקיד שמקורם באוגדן.

יש לכלול בנוסח פרסום המכרז דרישה לפיה על המועמד לצרף לקורות החיים העתקי מסמכים המעידים על השכלתו וניסיונו המקצועי והניהולי בהתאם לדרישות המכרז.

אין לזמן לוועדת הבחינה מועמד שאינו עומד בתנאי הסף או שלא השלים את כל האסמכתאות הנדרשות להוכחת עמידתו בתנאי הסף כאמור כפי שהיא מופיעה בסעיף 4.1 [בחוברת הנחיות](#)

[מפורטת מיום 1/5/2021. וכן בהנחיות הנלוות לאוגדן תיאורי התפקידים המתעדכן מעת לעת.](#)

*יובהר כי דרישות הסף אינן מוחלטות רטרואקטיבית על עובדים שנקלטו כדין לתפקידים לפני פרסומן.

השכלה תיכונית (12 שנ"ל)

אם ברשות המועמד תעודת בגרות ו/או 12 שנות לימוד, עליו להמציא תעודה ממוסד לימודי המוכר ע"י משרד החינוך כאשר היא חתומה כנדרש.

הוכחת עמידה בהשכלה תיכונית

יש לוודא כי התעודה הינה מטעם מוסד חינוכי המוכר ע"י משרד החינוך. ניתן לבחון זאת ב[פורטל](#) -

במידה וההשכלה התיכונית נרכשה בחו"ל או בארץ במוסד המצריך בדיקה לצורך הכרה, יש להציג אישור מטעם משרד החינוך כשווה ערך ל- 12 שנ"ל. **האישור יוגש עד תום מועד ההרשמה במכרז, אלא אם צוין אחרת.**⁴

חלופות

- + בדרישת סף להשכלה תיכונית (12 שנ"ל) ניתן להציג כחלופה להוכחת דרישת ההשכלה תעודת בגרות או זכאות לתואר אקדמי או תעודת הנדסאי/טכנאי.
- + במידה והמועמד עבר מכינה קדם אקדמית, ואין ברשותו אישור על 12 שנות לימוד, אך לימודיו נכללים תחת הקריטריונים המוכרים ע"י משרד החינוך, הוא רשאי לפנות למשרד החינוך לטובת קבלת אישור על כך שלימודיו שווים ערך לתעודת בגרות ו/או 12 שנ"ל ולהציגו במסגרת המכרז.
- + בכל הנוגע להשכלה במוסד לימוד חרדי – יש לפעול בהתאם [להנחיות הנלוות לאוגדן](#).
- + במידה ומדובר במועמד בעל תואר אקדמי (שמוכר על-ידי המל"ג) - אין צורך לדרוש מהמועמד אישורים נוספים על סיום 12 שנות לימוד.

חריגים- אישורי השכלה⁵ ו/או ניסיון

מועמד שאין באפשרותו להמציא אישורים אודות סיום 12 שנות לימוד ו/או אודות ניסיונו התעסוקתי יהא רשאי בהתקיים אחד או יותר מהתנאים המפורטים להלן להגיש תצהיר על השכלתו ו/או תקופת

⁴ פרטים נוספים מופיעים באתר משרד החינוך תחת [היחידה להערכת השכלה תיכונית](#).

⁵ יובהר כי הלימודים מתייחסים אך ורק לתעודת 12 שנ"ל ורק למועמד/ת מעל גיל 50 שאין באפשרותו להמציא אישור השכלה המעיד על 12 שנ"ל.

ההעסקה והניסיון שנצבר במסגרתה, כמפורט [בהנחיות הנלוות](#) לצד טופס שיש להגיש המצורף בנספח ב' להנחיות אלה:

- א. סגירת מוסד הלימודים - יש להגיש אישור ממשרד החינוך המאשר את סגירתו של המוסד או את אי היכולת להפיק אישור רשמי למועמד;
- ב. סגירת מקום העבודה - בנוסף לתצהיר יש להגיש דו"ח מהמוסד לביטוח לאומי המפרט את תקופות ההעסקה;
- ג. בעל עסק עצמאי, יש להגיש בנוסף לתצהיר:
 - ג.1. דו"ח מהמוסד לביטוח לאומי המפרט את תקופות ההעסקה;
 - ג.2. ככל שמבוקש להכיר בניסיון ניהולי – יש לצרף גם אישור רו"ח על כמות העובדים שניהל המועמד;
 - ד. שמירה על דיסקרטיות במקום העבודה הנוכחי – יובהר כי המועמד יידרש להשלים את האסמכתאות כתנאי למינוי;
 - ה. סירוב מקום העבודה או מוסד הלימודים להמצאת אישור העסקה או לימודים – בנוסף לתצהיר יש להמציא אסמכתאות המוכיחות פנייה למקום העבודה או הלימודים ואת סירובם להמציא את האישור הנדרש.

השכלה אקדמית

ההשכלה הנדרשת לתפקיד נגזרת מתחומי העיסוק של המשרה, כפי שייקבעו בתיאור התפקיד, ושיש בהם כדי לתרום לביצוע התפקיד.

דרישות ההשכלה בתיאור התפקיד יוגדרו על-פי אחת מהאפשרויות שלהלן:

- + דרישות ההשכלה יוגדרו במקצועות מסוימים מפורטים, כגון: השכלה אקדמית בכלכלה, בסטטיסטיקה, בחינוך וכדומה;
- + דרישות ההשכלה יוגדרו באופן כללי, כגון: השכלה אקדמית.

דרישת השכלה אקדמית במקצוע מסוים

כאשר נדרשת השכלה אקדמית במקצוע מסוים, תיחשב כהשכלה, העונה לדרישה, השכלה שניתנה באחד המסלולים הבאים:

- + עבור מועמד שהחל את לימודיו עד שנת תשע"ה (כולל) – תעודה המזכה אותו בהשכלה בתחום הנדרש במסלול⁶ חד-חוגי, דו-חוגי, ראשי, משני או משולב (פכ"מ בלבד).⁷
- + עבור מועמד שהחל את לימודיו החל משנת תשע"ו ואילך – תעודה המזכה אותו בהשכלה בתחום הנדרש במסלול חד-חוגי או דו-חוגי לרבות תואר כפול או חוג לאחר התואר.

למען הסר ספק, תואר כללי או רב תחומי לא יוכל להיחשב כמסלול לימוד במקצוע מסוים.

להלן מונחים והגדרות למסלולי לימוד -

- + תכנית לימודים דו חוגית – במסגרת התכנית נלמדים שני חוגים, מוענקת תעודה אחת תוך ציון שני חוגי הלימוד.
- + תכנית לימודים של שני תארים (תואר כפול) – במסגרת התכנית נלמדים תכני החובה לצורך קבלת התואר החד חוגי בכל אחד מהחוגים, מוענקות שתי תעודות לשני תארים חד-חוגיים.
- + תכנית לימודים חוג לאחר התואר – במסגרת התכנית נלמד חוג, בין אם נלמד תואר חד חוגי או דו חוגי, באופן מלא. מוענקת תעודה אחת לתואר ותעודה נוספת של חוג לאחר תואר, או לחילופין תעודה אחת המציינת את צירוף החוג לאותו התואר.

דוגמאות:

- + תכנית לימודים חד חוגית – תואר במשפטים.
- + תכנית לימודים דו חוגית – תואר בכלכלה ומנהל עסקים.
- + תכנית לימודים של שני תארים (תואר כפול) – תואר במתמטיקה ותואר במדעי המחשב.
- + תכנית לימודים חוג לאחר התואר – תואר בסוציולוגיה (שנלמד בשלב ראשון) ובהמשך מתווספת תעודה המציינת את צירוף החוג באנתרופולוגיה.
- + תכנית לימודים בחוג ראשי ומשני – תואר ראשי בכלכלה ותואר משני בחינוך. למידת שני חוגים כאשר החוג העיקרי נלמד בצורה מורחבת (כ-85% מהחוג אילו היה נלמד לבד) וחוג משני / חוג נוסף הנלמד (כ-40-60% מהחוג כולו). כאשר הדרישה במכרז לתואר בכלכלה תאפשר המועמדות, לחילופין, כאשר הדרישה במכרז לתואר בחינוך לא תאפשר המועמדות.
- + תכנית לימודים לתואר משולב – תואר בכלכלה וחינוך (מסלול הלימוד משתי פקולטות שונות).

נוסף על כך, **יש לשים לב כי החל משנת 2021** המל"ג עברה למתווה חדש בקשר ללימודי החשבונאות, ולפיו לימודי החשבונאות אינם נלמדים יותר כיחידת "התמחות" בלבד אלא במתכונת דו-חוגית, דהיינו תארים דו חוגיים - מנהלת עסקים וחשבונאות/כלכלה וחשבונאות/משפטים וחשבונאות. לאור האמור, כאשר ישנה דרישה בתנאי הסף להשכלה בתחום החשבונאות, יש לקבל בנוסף למועמדים שלמדו

⁶ מסלולי לימוד (מסלול חד חוגי, מסלול דו חוגי, מסלול ראשי ומסלול משני) – בתכנית לימודים דו חוגית – במסגרת התכנית נלמדים שני חוגים, מוענקת תעודה אחת תוך ציון שני חוגי הלימוד. תכנית לימודים של שני תארים (תואר כפול) במסגרת התכנית נלמדים תכני החובה לצורך קבלת התואר החד חוגי בכל אחד מהחוגים, מוענקות שתי תעודות לשני תארים חד-חוגיים.

⁷ המועצה להשכלה גבוהה מכירה בתואר ראשון חד חוגי בפילוסופיה, כלכלה ומדע המדינה (פכ"מ) באוניברסיטה העברית בירושלים ובאוניברסיטת תל אביב

חשבונאות כ"התמחות" בלבד, גם מועמדים שילמדו את התואר במתכונת החדשה של לימודים דו חוגיים. [להלן הפנייה להוראה הרשמית מטעם נציבות שירות המדינה.](#)

הוכחת עמידה בדרישות השכלה גבוהה

כאשר נדרשת השכלה אקדמית במקצוע מסוים, היא תבחן על פי הזכאות לתואר בלבד ולא תתאפשר בחינה על פי תוכנית הלימודים (סילבוס) או ספירת נקודות הזיכוי בקורסים.

במידת הצורך יש לצרף לתעודות ההשכלה גם את אישור הגוף להערכת תארים במשרד החינוך. **למען הסר ספק יובהר כי תואר אקדמי יחשב רק כתואר שניתן על ידי מוסד אקדמי מוכר, או תואר שהוכר על ידי הגוף להערכת תארים.** לא יוכר תואר שלא ניתן לגביו אישור כאמור, גם אם הוכר על ידי גוף אחר לצורך לימודים או עבודה,⁸ למעט באותם מקצועות בהם האישור ניתן על ידי משרד ממשלתי אחר (לדוגמה – וטרינר, רופא וכיו"ב).

להלן קישור של [נציבות שירות המדינה לבחינת תארים מוכרים במוסדות מוכרים עבור מכרזי כ"א](#) –

- + **אין לקבל בקשה של מועמד למכרז על משרה, אשר למילויה דרושה כשירות מיוחדת (כגון תואר מיוחד, השלמת חוק לימודים מסוים, רישיון מיוחד על-פי חוק) אם המועמד חסר אותה כשירות.**
- + **אין לאשר מועמדותם של בעלי תארים אקדמיים שהוענקו על-ידי מוסדות בישראל שהינם שלוחה או סניף של מוסד להשכלה גבוהה הפועל בארץ אחרת.**

ניסיון מקצועי⁹

ניסיון מקצועי נוגע לרקע ולמומחיות התעסוקתיים והמקצועיים הנדרשים ממועמד למשרה, הנגזרים מתחומי העיסוק של המשרה, כפי שנקבעו בתיאור התפקיד, ושיש בהם כדי לתרום לביצוע התפקיד.

קיימות 2 דרישות אפשריות לניסיון מקצועי במכרזים:

- + ניסיון מקצועי בתחומים המפורטים (לדוגמה: ניהול פרויקטים, משאבי אנוש וכן הלאה)
- + ניסיון מקצועי המפנה לתחומי העיסוק של המשרה (לדוגמה: ניסיון בתחומי עיסוק המשרה כמתואר בפירוט המטלות בתיאור התפקיד)

על המועמד להציג ניסיון מקצועי מוכח בתחומים כפי שהוגדרו בנוסח המכרז.

הוכחת עמידה בדרישות הניסיון המקצועי

ניסיון מקצועי רלוונטי ייחשב אך ורק ניסיון מוכח בתחומים הקשורים לביצוע התפקיד, כפי שהוגדרו במכרז.

⁸ ראו לעניין זה ע"ע (ארצי) 7323-10-22 יאיר מעין נ' מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה (פורסם בנבו 13.6.2023).
⁹ ראה גם הנחיות בדבר אופן התפקידים בשלטון המקומי.

במידה ונדרש במכרז ניסיון מקצועי "בתחומי העיסוק של המשרה", בחינת עמידת המועמד בתנאי הסף תיעשה בשני שלבים מקדימים:

1. מיפוי תחומי הליבה של המשרה - בהתאם להגדרת תחומי האחריות והמשימות שבתיאור התפקיד

2. הגדרת תחומי העשייה הרלוונטיים - אשר ייחשבו כניסיון הנדרש לאיוש המשרה

לאחר שלבים אלה, בין אם המכרז דורש ניסיון בתחומים ספציפיים ובין אם בתחומי העיסוק הכלליים של המשרה, על הרשות המקומית להעריך את המועמדים אל מול תנאי הסף ותחומי העשייה שהוגדרו. מטרת הבחינה היא להבטיח שניסיונם של המועמדים אכן תואם את הקריטריונים המקצועיים שנקבעו. מועמדים שאינם עומדים בדרישות אלו - ייפסלו.

לאחר הסינון הראשוני, ולצורך הבטחת עמידת המועמדים בדרישות המקצועיות, תחויב הרשות לדרוש מהמועמדים אשר עברו את שלב זה להציג אישורי העסקה רשמיים ממקומות עבודה קודמים. אישורי ההעסקה יכללו, לכל הפחות, את המרכיבים הבאים:

- + לוגו החברה וחתימות בעלי התפקידים המוסמכים;
- + ציון מדויק של מועד תחילת וסיום ההעסקה (יום, חודש ושנה);
- + היקף המשרה;¹⁰
- + פירוט תחומי האחריות והמשימות שבוצעו בפועל, לרבות היבטים מקצועיים וניהוליים;
- + במקרים בהם המועמד מילא מספר תפקידים באותו מקום עבודה – יפורט האמור לעיל ביחס לכל אחד מהם בנפרד;
- + במידת הצורך – מספר העובדים שנוהלו בפועל על ידי המועמד באופן ישיר.

יצוין, כי לא ניתן לצבור יותר משנת ניסיון על כל שנה קלנדרית, לפיכך, תקופות העסקה חופפות יספרו כתקופה אחת.

למען הסר ספק, לא יוכר כניסיון מקצועי ניסיון שאינו מצוי בליבת העיסוק של התפקיד או שאינו מהווה חלק מרכזי ממנו. כך, למשל, ניסיון של מנהל מחלקת ספורט לא יוכר כניסיון בתחום משאבי אנוש, גם אם התפקיד כלל רכיבים משיקים, כגון גיוס עובדים או הדרכתם.

דגשים – ניסיון מקצועי

- + **כאשר נדרש ניסיון מקצועי בשני תחומים או יותר, על המועמד להוכיח עמידה בתקופת הניסיון המקצועי בכל אחד מהתחומים. לדוגמא – אם נדרש ניסיון של 7 שנים בשני תחומים או יותר – יעמוד בתנאי הסף רק אם יוכיח 7 שנות ניסיון בתחום אחד ו-7 שנות ניסיון בכל אחד מהתחומים הנוספים. מבלי לגרוע מהאמור, כאשר נדרש ניסיון מקצועי בשני תחומים או יותר, ניתן לצבור את הניסיון גם בתקופות מקבילות/חופפות.**

¹⁰ בעת הערכת היקף המשרה, יש לוודא שאין חפיפה בהיקף ההעסקה עבור מועמדים שמילאו מספר תפקידים במקביל. כלומר, יש לוודא שסך היקף המשרה המשולב אינו עולה על 100% משרה.

- + **ניסיון מקצועי שנצבר בטרם הגיע המועמד לגיל 18 ייחשב רק אם יומצאו אישורי העסקה המציגים את לוגו החברה וחתימות של מחזיקי התפקידים הרלוונטיים בה ובין היתר כוללים תקופת העסקה מדויקת, פירוט היקף משרה ותיאור תמציתי של תוכן התפקיד בצירוף אסמכתאות **לרבות** דו"ח מהמוסד לביטוח לאומי המפרט את תקופות ההעסקה, ובלבד שהיקף ההעסקה לא פחת מ-50% משרה.**
- + **ככלל, לא יוכר ניסיון מקצועי שרכש מועמד, אם חלפו למעלה מ-15 שנה מאז חדל המועמד מהעיסוק בתחום הרחב של התפקיד המוכרז.**
- + **העסקה ברשות מקומית אינה מהווה כשלעצמה עמידה בתנאי הסף של ניסיון מקצועי.** יובהר כי הניסיון המקצועי נגזר מתיאור תפקידו של העובד כפי שהוא מוגדר באוגדן, ואין בהטלת תפקידים נוספים ללא הליך מכרזי מתאים בכדי להוות ניסיון מקצועי נדרש. יודגש כי מטלות שבוצעו בנוסף לתפקיד ואינן בליבת העשייה של התפקיד **אינן מהוות** ניסיון מקצועי.
- + **ניסיון מקצועי שנרכש בשירות צבאי - חובה או קבע - או בשירות האזרחי-לאומי יוכר כניסיון מקצועי לצורך עמידה בתנאי סף, רק כאשר הניסיון שנרכש רלוונטי לתחומי העיסוק של המשרה המוכרזת.** על ניסיון שנרכש בשירות מילואים יחולו הוראות נסמן 11.131 (א) 8 לתקנון שירות המדינה לפי עדכנו מעת לעת.
- + **פרק ההכשרה בתכנית צוערים לשלטון המקומי 1.0** או צוערים באסטרטגיה ותכנון אורבני הכולל את כל תקופת ההכשרה והפרקטיקום יוכר כשנת ניסיון מקצועי אחת בתחומים מוניציפאליים לרבות בתכנון אסטרטגי ובלבד שההכשרה הסתיימה בהצלחה.
- + **ככלל לא יוכר ניסיון מקצועי או ניהולי ניסיון שנרכש במסגרת התנדבות וזאת בשל העובדה כי התנדבות, כשמה כן היא, נעשית על פי רצונו של המתנדב מבלי שקיימת עליו מערכת בקרה ו/או ביקורת אובייקטיבית, עניינית ורצופה.**
- + **ניסיון במגזר הציבורי יוכר ניסיון בתעסוקה בגופי ממשלה, רשויות מקומיות, תאגידים סטטוטוריים, תאגידים עירוניים וחברות ממשלתיות.**
- + **תקופת הלידה וההורות (בת 26 שבועות) תוכר כתקופת ניסיון מקצועי.**

דגשים – ניסיון מקצועי ביחס לקבלת תואר/רישיון

- + **אלא אם נקבע במפורש אחרת, ייחשב כניסיון גם ניסיון מקצועי או ניהולי שנרכש בטרם השלמת ההשכלה הנדרשת.**
- + **ניסיון מקצועי בתחום המשפטים ייחשב רק כניסיון שנצבר לאחר קבלת הרישיון מלשכת עורכי הדין בישראל.** על אף האמור, תוכר כתקופת ניסיון תקופת עבודה כתובע צבאי, כתובע במשטרה או כנציג היועץ המשפטי לממשלה המופיע במשפטים אף אם במהלכה לא היה בידי המועמד רישיון לעריכת דין. למען הסר ספק, תקופת ההתמחות איננה נחשבת כניסיון בעבודה משפטית.
- + **ניסיון מקצועי בתחום הכספים, ייחשב גם הניסיון שנצבר בתקופת ההתמחות בראיית חשבון.**
- + **במקרים בהם נדרשת השכלה בהנדסה, לאו דווקא באחד המקצועות המחייבים רישוי, יש למנות את הניסיון מיום קבלת הזכאות לתואר ולא לאחר מועד הרישום בפנקס המהנדסים והאדריכלים.**

אין באמור כדי לסתור מהדרישה להצגת רישום בפנקס המהנדסים והאדריכלים, בהתאם לתנאי הסף במכרז.

+ ניסיון מקצועי בתחומי הרפואה, הפסיכולוגיה, או העבודה הסוציאלית ייחשב רק ממועד קבלת הרישיון ולא קודם לכן.

דגשים – היקף משרה

תקופת ניסיון תחושב באופן יחסי להיקף המשרה בה הועסק המועמד ובהתאם לקבוע בהנחיות הנלוות לאוגדן תיאורי התפקידים.

- + משרה בהיקף של 51% ומעלה תחשב לצורך הניסיון כמשרה מלאה.
- + משרה בהיקף של 25-50% תחושב כמכפלת מספר חודשי העסקה בהיקף המשרה (לדוגמא – עובד שהועסק במשך 14 חודשים בהיקף משרה של 50% יוכר לו ניסיון של 7 חודשים $= 0.5 \times 14$);
- + לא תיספר כתקופת ניסיון תקופת העסקה בהיקף של למטה מ-25%.

חריגים

ראו חריגים תחת סעיף "השכלה תיכונית".

ניסיון ניהולי

כניסיון ניהולי ייחשב ניסיון הכולל גם אחריות מנהלית וגם אחריות מקצועית על עובדים.

אחריות מנהלית - מתייחסת להיבטים הנוגעים לניהול השוטף של העסקת עובדים, וכוללת, בין היתר: אישור דוחות נוכחות; אישור ימי חופשה; קבלת דיווחי מחלה; עריכת והגשת הערכות עובד; טיפול בענייני משמעת של עובדים; חלוקת תחומי אחריות ותפקידים בין הכפופים; וכן פעולות נלוות אחרות הנדרשות לניהול התקין של מערך העובדים.

אחריות מקצועית - מתייחסת להיבטים המקצועיים הכרוכים בעבודת הכפופים, וכוללת, בין היתר: קביעת מדיניות וכללי עבודה מקצועיים; פיקוח ומעקב אחר ביצוע המשימות; הנחיה, הדרכה וליווי מקצועי של העובדים; קיום ישיבות עבודה שוטפות; הכרעה בסוגיות מקצועיות המתעוררות במהלך העבודה; וכן פעולות נוספות הנדרשות לשם שמירה על רמה מקצועית נאותה וביצוע מיטבי של משימות היחידה.

ניסיון ניהולי הקשור במיומנויות ניהול של מועמד יימנה בין אם נרכש לפני קבלת התואר האקדמי ובין אם לאחריו, הן במשרות בהן נדרשת השכלה מסוימת והן במשרות שבהן נדרשת השכלה כללית, אלא אם נקבע אחרת בתיאור התפקיד.

הוכחת עמידה בדרישות הניסיון הניהולי

לצורך הוכחת עמידה בדרישות הסף של הניסיון הניהולי, ובנוסף להצגת הניסיון המקצועי, נדרש המועמד להמציא אישורי העסקה רשמיים הכוללים את המרכיבים הבאים:

- + לוגו החברה;
 - + חתימות בעלי התפקידים המוסמכים בארגון;
 - + תאריכי העסקה מלאים (יום, חודש ושנה);
 - + היקפי משרה;
 - + פירוט תחומי העיסוק והאחריות בתפקיד, לרבות פירוט היבטים ניהוליים שבוצעו בפועל.
- ככל שהמכרז דורש ניסיון ניהולי בכפיפות ישירה, על אישור ההעסקה לכלול במפורש את מספר העובדים שנוהלו בפועל על ידי המועמד באופן ישיר.

דגשים

- + מספר הכפופים הינו סה"כ העובדים שהמועמד הינו הממונה הישיר עליהם, והעובדים הכפופים להם ככל שישנם.
- + מובהר כי ניסיון פיקודי שנצבר במסגרת שירות החובה הצבאי, אינו נחשב לניסיון ניהולי אלא לניסיון פיקודי בלבד. על ניסיון פיקודי/ניהולי שנרכש בשירות המילואים יחולו [בהתאם להוראות נסמן 11.131 \(8\)](#). לתקנות שירות, כפי תוקפו מעת לעת.
- + ככלל, ניהול מערך מתנדבים לא יחשב כניסיון ניהולי כי הוא אינו כולל את מאפייני הניהול כמפורט לעיל.

חריגים

ראו סעיף חריגים תחת סעיף 'השכלה תיכונית'.

הכשרה מחייבת

בחלק מהמשרות נקבע כתנאי להמשך הכהונה בתפקיד השתתפות בקורס הכשרה ייחודי (להלן: "הכשרה מחייבת"). בתפקיד שבו נדרשת הכשרה מחייבת, סיום ההכשרה בהצלחה מהווה תנאי להשלמת תקופת הניסיון בחלק מן ההכשרות ובחלקן האחר, תנאי לעדכון השכר ולהמשך ההעסקה של עובדים המועסקים בחוזה אישי. חלק מן ההכשרות המחייבות מופעלות במישרין על-ידי בית הספר "מקומות" של משרד הפנים.

דגשים להליך בחינת המועמדות

- + הגשת מועמדות – הגשת המועמדות תיעשה בהתאם לפרק הזמן שנקבע בנוסח פרסום המכרז.
- + קורות חיים - העמידה בתנאי הסף תיבחן לפי **אסמכתאות** בלבד. אין די בקורות החיים להוכיח עמידה בתנאי הסף. משכך, אין לפסול מועמדים שלא צירפו בהגשתם קורות חיים. יחד עם זאת יש לבקש השלמת קורות חיים (במקביל לאישור מועמדות) ככל שיתר המסמכים הרלוונטיים צורפו. האמור בסעיף זה לא חל במקרים בהם בפרסום המשרה מופיעה ההערה כי המועמדות למשרה והמעבר לשלב המיון הבא נעשה בהסתמך על הצהרת המועמד/ת בעת הגשת המועמדות כי עומד/ת אחר תנאי הסף שנקבעו למשרה.

הודעות למועמדים

בסיום הבדיקה יש לשלוח למועמדים הודעה על אישור המועמדות / דרישה להשלמת מסמכים / פסילת מועמדות.

בכל הודעה על פסילת מועמדות או על צורך בהשלמת מסמכים, על ההודעה להיות בהירה, מנומקת ומפורטת, ולכלול ציטוט של תנאי הסף כפי שהם מופיעים במכרז. בנוסף, יש לקבוע מראש פרק זמן אחיד להשלמת המסמכים.

3. פרק שלישי - הליכי אבחון ומיון תעסוקתיים

עולם התעסוקה המודרני דינאמי, משתנה ועתיר אתגרים. אין חולק כי איכות ההון האנושי של הארגון תגדיר את מידת הצלחתו ועמידתו ביעדים ובמטרות.

עובדים בעלי כישורים מתאימים ומוטיבציה גבוהה תורמים להצלחת הארגון. לעומת זאת, טעויות בבחירת העובדים מעכבות השגת יעדים ארגוניים ואף פוגעות ביכולתו של הארגון להתאים את עצמו לדרישות משתנות.

הליכי האבחון והמיון התעסוקתיים מהווים כלי המסייע לאיתור המועמד שכישוריו מתאימים לדרישות התפקיד ככל האפשר. הליכי המיון יבדקו האם התכונות, הכישורים והידע הנדרשים למילוי משרה פנויה אכן מצויים ברמה הנדרשת אצל המועמדים המציעים את מועמדותם למשרה.

מחקרים מראים כי מבין כלי המיון הנ"ל, חוות הדעת ממכון המיון היא התקפה והאובייקטיבית ביותר ובעלת היכולת הטובה ביותר לנבא תפקוד בעבודה של המועמד/ת.

הליך המיון יבוצע רק למועמדים העונים על תנאי הסף של המכרז והגישו מועמדותם בפרק הזמן שנקבע לכך בהתאם לקבוע בחוק ובהתאם לאמור בסעיף 4.2 [בחוברת הנחיות מפורטת מיום 1/5/2021](#).

*במקרים בהם לא קיים מתח דרגות צמוד למשרה (כגון משרות בתחום החינוך - מנהל בית ספר יסודי/תיכון וכו') אך מדובר בתפקיד ניהולי בכיר ותחת בעלי תפקיד זה ישנם כפיפים, הרי שמשרות אלו יחשבו כמשרה בדרגה גבוהה כהגדרתה בחוק ובסעיף ההגדרות שלעיל.

4. פרק רביעי – ועדת בחינה

*נושאים מסוימים הנוגעים להרכב ועדת הבחינה, למגבלות על חברות בה ולכללים פורמליים נוספים, אינם נכללים במדריך זה וניתן למצוא עליהם פירוט בחוברת ההנחיות המפורטת.

4.1. נציג שר הפנים

בוועדות הבחינה שבהן נדרש נציג של השר (למעט ועדות בחינה לתפקידים הסטטוטוריים) מינוי נציג שר יהיה כדלקמן:

- במשרות בדרגה גבוהה – המינוי יעשה באמצעות הממונה על המחוז. הנציג יכול שיהיה עובד רשות מקומית אחרת, עובד משרד הפנים או עובד משרד ממשלתי אחר, בהתאם לסוג המשרה ואופייה, ובהתאם להנחיות בענין זה.¹¹
- ברשויות שמונה להן חשב מלווה – המינוי יעשה באמצעות מנכ"ל משרד הפנים. הנציג יכול שיהיה עובד רשות מקומית אחרת, עובד משרד הפנים או עובד משרד ממשלתי אחר. אופן מינוי הנציג ייקבע בהמשך.
- בוועדות מכרזים לבחירת בעלי תפקידים סטטוטוריים בכל הרשויות המקומיות, המינוי יעשה באמצעות מנהל אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשומ"ק, וזאת על גבי טופס מינוי נציג השר המפורסם באתר האגף. נציג השר למכרזים אלו יהיה בעל תפקיד זהה מרשות מקומית אחרת.
- שר הפנים רשאי להורות לגבי מכרז מסוים כי במקום נציג השר, ימנה ראש הרשות המקומית עובד מדינה או עובד רשות מקומית אחרת. הואצלה לראש הרשות הסמכות למנות את נציג השר, המינוי יעשה על ידו על פי ההוראות האלה:
 - תחום עיסוקו מצוי בתחום עיסוקה של המשרה שהיא נושא המכרז;
 - דרגתו התחילית גבוהה מהדרגה התחילית למשרה שהיא נושא המכרז והוא בעל ותק של שנתיים לפחות בתפקידו;

4.2. ניהול הליך ועדת הבחינה

4.2.1. היערכות לקראת כינוס ועדת הבחינה

הכנת תיק מועמדות לוועדת הבחינה

בעת קיום ועדת הבחינה יונחו בפני הוועדה קורות החיים של המועמד לרבות האסמכתאות שהוגשו על ידו על מנת שהוועדה תוכל להתרשם מהתאמתו של המועמד לתפקיד.

¹¹ טופס פנייה למחוז למינוי נציג שר הפנים בוועדות הבחינה למשרד בדרגה גבוהה – ניתן למצוא באתר אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות על עדכוניו.

בהתאם, עבור כל מכרז יש ליצור תיק מכרז עם פרטי ונוסח המכרז וכלל מסמכי המועמדים אשר יופיעו בפני הוועדה לרבות קו"ח, אסמכתאות, הערכות עובד במידה ויש וחוות דעת ממכון המיון (במידה ונבחנו).¹²

לצורך היערכות מסודרת לדיון בוועדה -

- יש לעיין בתיקי המועמדים ולבדוק שלא חסרים מסמכים
- יש להכין מספר עותקים כמספר חברי ועדת הבחינה
- יש לסדר את תיקי המועמדים לפי סדר הופעתם בוועדה

קביעת מועד הוועדה

יש חשיבות לתכנון מוקדם של לוחות הזמנים לוועדת הבחינה. בתפקידים מסוימים, ניתן לקבוע מראש תאריך ושעה לוועדה בהתאם ללוח זמנים ידוע וברור. עם זאת, במקרים אחרים, רק לאחר בדיקה של מספר המועמדים העומדים בתנאי הסף, ניתן לתאם באופן מדויק את מועדי הוועדה. לכן, מומלץ לבחון מראש את אופי המכרז והמשרה המבוקשת, ולהחליט אם ניתן לתאם את הוועדה מראש לשם התייעלות, או שמא נכון להמתין לבחינת כמות המועמדים והתאמתם.

בקביעת מועד הוועדה, ניתן להתחשב במועמדים, אשר מודיעים מראש על מועדים שבהם לא יוכלו להופיע בפני ועדת הבחינה מסיבות כגון: חופשה, שליחות מטעם המדינה, אשפוז בשל ניתוח מתוכנן וכדומה.

זימון מועמדים

- **לוועדת הבחינה יוזמנו רק מועמדים שהוכיחו את עמידתם בתנאי הסף למכרז באמצעות אסמכתאות מתאימות, עד שבוע לאחר המועד האחרון להגשת מועמדות, או המועד שנקבע לכך על ידי הרשות המקומית, ולא יאוחר מיום לפני מועד כינוס הוועדה, ובלבד שמועמדותו הוגשה במועד.**
- התקיימו בחינות - יוזמנו להופיע בפני הוועדה שמנות המועמדים שהשיגו במבחנים את התוצאות הגבוהות ביותר, ובלבד שעברו את ציון הסף שנקבע, אם נקבע. ראש הרשות המקומית רשאי לקבוע מראש כי במכרז מסוים יוזמנו לריאיון יותר משמונה מועמדים שהם בעלי התוצאות הגבוהות ביותר במבחנים, אך בכל מקרה לא יוזמנו יותר **משישה עשר מועמדים**.
- נקבע הליך מיון מקדים¹³, יוזמנו להופיע בפני ועדת הבחינה מספר המועמדים שנקבע על ידי הוועדה המקצועית ובלבד שמספרם לא יפחת משמונה.

¹² במידה והמשרה מתקצבת ע"י משרד ממשלתי מומלץ להוסיף את מסמך האישור לתקצוב.

¹³ אם מדובר במשרה שאינה דורשת מבחנים, והרשות המקומית צופה על סמך ניסיונה והיכרותה שייגשו מספר רב של מועמדים, רשאי ראש הרשות להורות על הליך מיון מקדים טרם פרסום המכרז. קבע ראש הרשות כי יערך מיון מקדים הוועדה תתכנס טרם פרסום המכרז ותקבע את אמות המידה שלפיהן ימוינו המועמדים, את המשקל של כל אחת מהן, את

- לא נקבעו מבחנים או מיון מקדים, יוזמנו להופיע בפני ועדת הבחינה כל המועמדים העומדים בדרישות הסף.
- כקבוע בסעיף 25 (ד) לתקנות, הזמנה לראיון בפני ועדת בחינה תישלח למועמד בידי ראש הרשות המקומית לפחות 14 יום לפני המועד שנקבע לראיון. ההודעה על מועד הריאיון תימסר למועמד באחד מהאמצעים האלה: שיחת טלפון, מסרון (SMS), הודעת דואר אלקטרוני, פקס. על הרשות לתעד מתן הודעה זו ולקבל אישור מהמועמד על קבלתה. מומלץ לוודא הגעתם של המועמדים המזומנים לוועדה ולעשות זאת לא יאוחר מ-72 טרם התכנסותה.¹⁴

מומלץ כי גם ההתכתבויות ויצירת הקשר הטלפוני עם המועמד, יתועדו ויתויקו בתיק המכרז.

סעיף פלילי/משמעתי של מועמדים

בהתאם לסעיף 170(ב1)(א2) לפקודת העיריות, החלה על המועצות המקומיות מכח סעיף 34א לפקודת המועצות המקומיות [נוסח חדש] (להלן: "פקודת המועצות") במשרה מסוג שהיועץ המשפטי של העירייה קבע לגביה כי נדרשת בדיקת עברו הפלילי של מועמד כתנאי להתמנות לה, ניתן שלא למנות אדם אם הוא הורשע בעבירה שמפאת מהותה, חומרתה או נסיבותיה, אין הוא ראוי לפי חוות דעתו של היועץ המשפטי של העירייה לשמש במשרה כאמור, אם הוגש נגדו כתב אישום בעבירה כאמור או אם מתנהלת לגביו חקירה בעבירה כאמור.

בתפקידים כאמור, בהם נדרש היועמ"ש לבחינת עברו הפלילי של מועמד, על מועמד לתפקיד לצרף למסמכי המועמדות טופס הסכמה למסירת מידע מהמרשם הפלילי.

לנוחיותך, מצ"ב הוראה מפורטת הנחיות הנלוות לאוגדן תיאורי התפקידים.

4.2.2. זימון חברי ועדת הבחינה

שליחת זימונים לחברי הוועדה ויצירת קשר טלפוני

שליחת הזימונים תתבצע דרך המייל לכל אחד מחברי הוועדה עם פרטים לגבי התכנסות הוועדה. יש לשלוח את הזימון לפחות שבעה ימים לפני המועד כדי לנסות שכלל חברי הוועדה יוכלו להשתתף בישיבה (זהו גם אחד התנאים הנדרשים עבור קיום הוועדה בקוורום מצומצם). יום לפני מועד כינוס ועדת הבחינה מומלץ ליצור קשר עם חברי הוועדה ולוודא עמם את השתתפותם בוועדה למחרת היום. מומלץ לערוך תרשומת לתיק המכרז מהשיחה או מהתכתובת וכדומה.

משך הזמן המשוער ליום הוועדה

הציון המרבי לכל אחת מהן ואת ציון הסף לצורך זימון לריאיון, ואת מספר המועמדים שיוזמנו לריאיון ובלבד שהמספר שקבעה לא יפחת משמונה (ראו הרחבה בסעיף 2.8 לחוברת הנחיות המפורטת מיום 1.5.2021).

¹⁴ ניתן במגוון דרכים - הן דרך מיילים, הודעות אוטומטיות ושיחות טלפוניות. במידה ומדובר במכרז עבור משרה בכירה מומלץ לקיים שיחה טלפונית.

בעת זימון חברי הוועדה חשוב להודיע להם מהו משך הזמן המשוער שעליהם להקצות ליום הוועדה, על מנת שיערכו בהתאם. משך הזמן הכולל ייגזר ממספר מרכיבים, כמפורט להלן:

- ההמלצה היא לכנס את חברי הוועדה כחצי שעה לפחות לפני שעת ההתחלה המתוכננת של ישיבת ועדת הבחינה. הדבר יאפשר להם מספיק זמן לקבל הדרכה ולעיין היטב במסמכי המועמדים לפני תחילת הראיונות.
- מומלץ להקצות לפחות כעשרים דקות לכל מועמד. עם זאת, מומלץ לבצע התאמות בהתאם לסוג המשרה – במידה והמשרה יותר בכירה, מומלץ להקצות לכל מועמד זמן נוסף.

4.2.3. חיסיון מועמדים וחברי ועדה

איסור מסירת זהות חברי הוועדה

שמות חברי הוועדה לא יובאו לידיעתם של המועמדים אלא בעת התכנסות הוועדה, וזאת כדי לא לפגום בהליך המרכזי ולמנוע ככל הניתן השפעה לא רצויה על חברי הוועדה ועל שיקול דעתם בעת בחירת המועמד הזוכה.

איסור פרסום שמות המועמדים

ככלל, אין לפרסם את שמות המועמדים שניגשו למכרז. עם סיום הליך המכרז, רשאי מי שהגיש את מועמדותו למכרז לקבל את שמו של המועמד הזוכה במכרז.

עם זאת, את מספר המועמדים ניתן למסור, תוך מתן הבהרה שאין במסירת מספר המועמדים כדי להקנות זכות כלשהי או ליצור הסתמכות בקשר למספר המועמדים מולם המועמד מתמודד במכרז.

חיסיון מסמכי המועמדים לחברי הוועדה

יש לבצע הבחנה בהיקף ובמועדי החשיפה של פרטי המועמדים לחברי ועדת הבחינה, בהתאם לסוג המשרה הנידונה. ההבחנה נועדה לאזן בין שני שיקולים מרכזיים - מחד גיסא, שמירה על חיסיון המידע ומניעת השפעה, הטיה או מראית עין של הטיה בהליכי המכרז ומאידך גיסא, מתן אפשרות להיערכות מקצועית נדרשת לצורך קיום דיון ענייני וסדור בוועדה.

בהתאם, כאשר מדובר במכרזים למשרות סטטוטוריות:

+ חברי הוועדה יוכלו לעיין במסמכי המועמדים החל משעה לפני כינוס הוועדה ובכפוף לחתימה על הצהרה כאמור בנספח ג' למדריך זה.

+ נציג שר הפנים - במהלך 72 השעות שלפני מועד התכנסות הוועדה, ובכפוף לחתימתו על הצהרה כאמור בנספח ב', יהיה נציג שר הפנים רשאי לעיין בקורות החיים, באישורי ההעסקה ובמסמכים נוספים שצורפו במסגרת הגשת המועמדות.

הבהרות בנושא:

- נציג השר רשאי לקבל העתק ממסמכי המועמדים המזומנים לוועדה בלבד.

○ על הנציג חל האיסור להפיץ את המסמכים או לקיים דיון בקשר למועמדים טרם כינוס הוועדה.

○ על הנציג להצהיר בכתב, כי לא יעשה שימוש במידע אליו נחשף לצורך ביצוע הליכים או בירורים מקדימים בקשר למי מן המועמדים, שאינם במסגרת כללי המכרז, וועדת הבחינה.

○ במידה והנציג ביקש לבחון את מסמכי המועמדים יש לציין זאת בתיק המכרז.

כאשר אין מדובר במכרז למשרה סטטוטורית - חברי הוועדה יוכלו לעיין במסמכי המועמדים החל משעה לפני כינוס הוועדה ובכפוף לחתימה על הצהרה כאמור בנספח ג' למדריך זה

במשרה בדרגה גבוהה (שאינה משרה סטטוטורית) שבה נדרשת נוכחות נציג שר הפנים - במהלך 48 שעות שלפני מועד התכנסות הוועדה ובכפוף לחתימת נציג שר הפנים על הצהרת סודיות כמופיע בנספח א' למדריך זה, יוכל הנציג לקבל את שמות המתמודדים בלבד.

נספח א' מציג נוסח מומלץ להחתמת נציג השר במשרה בדרגה גבוהה (שאינה סטטוטורית)

נספח ב' מציג נוסח מומלץ להחתמת נציג שר הפנים במשרה סטטוטורית

נספח ג' מציג נוסח מומלץ להחתמת חבר ועדה על הצהרת סודיות

4.2.4. התכנסות הוועדה

טרם התכנסות הוועדה

- יש להקפיד להגיע בלבוש הולם ומכובד.
- יש לדאוג לכך שהוועדה תיערך בתנאים פיזיים הולמים, במקום בו ניתן יהיה לקיימה ללא הפרעות ובצורה דיסקרטית.

בעת התכנסות הוועדה

- **הקפדה על מניין חוקי**
- **תדרוך** - על חברי הוועדה לקבל תדרוך על שמירת הכללים וההנחיות לקיום ועדה תקינה
- **חידוד דרישות התפקיד** - טרם כניסת המועמדים לוועדה, יש להציג את המשרה בפני חברי הוועדה ולספק מענה לשאלותיהם (**ככל והן לגופו של תפקיד בלבד**). מומלץ כי חברי הוועדה יקיימו דיון על המשרה המיועדת ודרישותיה, על מנת שכל חברי הוועדה יהיו מעודכנים במידע הנדרש ובאופן אחיד בטרם קיום הראיונות
- **מסמכי המועמדים** - יש לוודא כי לכל אחד מחברי הוועדה קיימים עותקים ממסמכי המועמדים וכלל החומרים הרלוונטיים לריאיון (תיק המכרז)

4.2.5. שלב הראיונות

על חברי הוועדה לעיין באופן מעמיק בכלל המסמכים של המועמד/ת לפני כל ריאיון.

מומלץ שחברי הוועדה ירשמו לעצמם נושאים שעלו מהמסמכים ואשר היו רוצים לברר אותם במסגרת הריאיון.

בנוסף, אנו ממליצים כי מנהל יחידת ההון האנושי יבנה מדריך מקוצר לניהול ראיון מקצועי.

קיום ראיון חצי-מובנה

ראיון חצי-מובנה הוא ראיון המתבסס על תבחינים ושאלות שהוגדרו מראש. הוא חצי-מובנה ולא מובנה באופן מלא מאחר וניתנת אפשרות להרחבה ולשאלות המשך או הבהרה במידת הצורך, לאור נתונים שיעלו מהמועמד/ת.

מחקרים מראים בבירור כי ככל שראיונות מובנים יותר, כך התוקף שלהם גבוה יותר, כלומר- ככל שההבניה גבוהה יותר, כך עולה יכולתם לנבא בהצלחה את רמת התפקוד של מועמדים במשרה.

ראיון מובנה מאפשר לייצר הערכה אובייקטיבית, אחידה ושוויונית יותר; לאסוף את כלל המידע הנדרש באופן סדור; להימנע מהטיות; ולהעלות את המקצועיות והתקפות של הליך המיון.

שמירה על אחידות

- **אחידות בזמן המוקצה לכל ראיון** - עדכון מראש של חברי הוועדה בנושא והתרעה לקראת סיום הזמן המוקצב.
- **אחידות בשאלות המופנות לכל מועמד/ת ככל הניתן** (לדוגמה, אם נתייחס לסוגי השאלות הבאות: שאלה על יוזמה בעבודה, שאלה על כישלון ושאלה על חזון כללי - כל שאלה תפיק תשובות אחרות מאותו מועמד/ת. לכן חשוב לאפשר לכלל המועמדים להגיב על אותו סוג שאלה)
- **מיקוד המועמד/ת** - לצורך השגת האחידות בזמן ובשאלות, חשוב למקד את המועמד/ת סביב השאלות הרצויות ולהימנע ממצבים בהם המועמד/ת "משתלט/ת" על הריאיון, משיב/ה תשובות ארוכות ולא רלוונטיות ולמעשה מנהל/ת את הריאיון. במקרים אלו מומלץ לקטוע את המועמד/ת בנימוס ולכוונו/ה לשאלה המתאימה (למשל: "מעניין אותנו לשמוע אותך אבל זמננו קצר ויש שאלות נוספות שהיינו רוצים להפנות אליך").

התבססות על מספר מקורות מידע

על מנת שההחלטה לגבי כל מועמד תהיה מבוססת ותקפה, מומלץ להשתמש בכלל מקורות המידע הזמינים והלגיטימיים שיש לגביו (חוות הדעת ממכון המיון, הערכות עובד במידה ויש והמלצות במידה ונתקבלו, קורות חיים ועוד). מנגד, מומלץ להימנע משמועות לא מבוססות לגבי המועמד.

התבססות על עובדות, דוגמאות וסימולציה במקום על הצהרות בלבד

מומלץ בראיון לבקש מהמועמד דוגמאות לדבריו ולא להסתפק רק בהצהרות לגבי עצמו (לדוגמה, לגבי מועמד שמציין שהוא מתמודד מצוין במצבי לחץ, מומלץ לבקש שיתן דוגמה שמשקפת זאת)

יחס למועמד

על חברי הוועדה להתייחס בכבוד אל המועמד ולאפשר לו בסיום הריאיון להוסיף או להדגיש דברים שהיה רוצה כי יילקחו בחשבון בעת החלטת חברי הוועדה.

שאלות מותרות ואסורות

במהלך הוועדה, ישאלו חברי הוועדה את המועמדים שאלות מקצועיות ותעסוקתיות הנוגעות להתאמתם לתפקיד כפי שעולה מתיאור התפקיד, מטופס המבחנים, ומהמסמכים שהובאו בפני חברי הוועדה.

יובהר כי חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה תשמ"ח-1988 אוסר על מעביד להפלות בין עובדיו או בין דורשי עבודה מחמת מינם, נטייתם המינית, מעמדם האישי, טיפולי פוריות, הריון, היותם הורים, גילם, גזעם, דתם, לאומיותם, ארץ מוצאם, השקפתם הפוליטית, מקום מגוריהם או שירותם במילואים, בכל אחד מהתחומים הבאים: קבלה לעבודה, תנאי העבודה, קידום בעבודה, הכשרה או השתלמות מקצועית, פיטורים או פיצויי פיטורים.

במידה ומעסיק שאל עובד או מועמד לעבודה שאלות שהתשובה עליהן מספקת מידע בנוגע לאחד הנושאים המוזכרים מעלה, הוא עלול להיחשב כמי שהפעיל שיקולים מפלים.

במידה ותוגש במקרה זה תביעה כנגד המעסיק בגין אפליה אסורה בעבודה, חובת ההוכחה שלא בוצעה אפליה תחול על המעסיק.

ניתן לשאול שאלות הקשורות לאחד הנושאים לעיל, רק אם ניתן להוכיח קשר ישיר בין המידע המבוקש לבין הדרישות המהותיות של התפקיד למשל, שאלה על מוגבלות פיזית בתפקידים המצריכים יכולות פיזיות גבוהות.

עקרונות קבלת החלטות בוועדת הבחינה ההחלטה לגבי כל מועמד צריכה להישען על טיעונים רציונאליים, עובדתיים והגיוניים. ככל שהערכה תהיה מנומקת יותר, כך יגדל הסיכוי שההחלטה שתתקבל תהיה מושכלת ונכונה, במקום להיות מבוססת על הטיות, חלקי מידע ו"תחושות בטן" בלבד. **ההחלטה על המועמד הנבחר למשרה מוכרזת תתקבל על בסיס השכלתו, ניסיונו, הכשרתו והתאמתו של המועמד לתפקיד. כל חבר בוועדת הבחינה יבחר את המועמד המתאים ביותר בהתאם לדרישות המשרה המוכרזת וימלא תפקיד זה תוך הימנעות מניגוד עניינים, שמירה על כללי היושר וההגינות, בתנאים שווים, ללא גילוי דעה קדומה, ללא פניות או משוא פנים.**

• **ייצוג הולם:** בבחירת המועמד המתאים יש לשקול בכובד ראש את חובת הייצוג ההולם לאוכלוסייה הזכאית לכך: נשים, חרדים, עולים חדשים, החברה הערבית, דרוזים, צ'רקסיים, בני העדה האתיופית, בעלי מוגבלויות. יתר על זאת, חוק שירות המדינה¹⁵ מגדיר את חובת הייצוג ההולם ואת האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם, כאשר החלטת ממשלה¹⁶ מחילה חוק זה על כלל הרשויות המקומיות.

¹⁵ חוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט-1959 סעיף 15 א'.

¹⁶ החלטת ממשלה מס' 570-3 יום ל' באב השתנ"ז

במקרה שבין המועמדים נכלל מועמד הזכאי להעדפה מתקנת, יש לקיים דיון אפקטיבי, מובנה ומנומק באשר לקיומם של כישורים דומים בין המועמדים. על חברי הוועדה לבחון האם נתוני המועמד שזכאי להעדפה מתקנת נופלים מנתוניהם של המועמדים האחרים. ככל שמסקנתם כי הנתונים אינם נופלים, הרי שקיימים כישורים דומים ויש לפעול בהתאם לכלל הייצוג ההולם ולבחור במועמד הזכאי להעדפה מתקנת.

- **זמינות המועמד לעבודה** - במכרז פומבי ועדת הבחינה רשאית להביא בחשבון בשיקוליה בדבר בחירת המועמד גם את זמינותו של מועמד ומועד אפשרות כניסתו לעבודה ככל שמועד זה עולה על כחודש ימים ממועד התכנסות הוועדה.

במקום דיון פתוח שבו חברי הוועדה מציגים בעל-פה את התרשמותם מהמועמדים, מומלץ כי כל אחד מחברי הוועדה ימלא מראש טופס תבחינים המאפשר ניקוד לפי פרמטרים מוגדרים, ורק לאחר מכן יתקיים דיון. סכום הציונים שיינתן לכל מועמד ייצור מדרג ציונים, אשר ישמש בסיס לדיון הסופי בוועדה. הוועדה רשאית לסטות מן המדרג, אך במקרה כזה תנמק בכתב בפרוטוקול את הסיבות לסטייה. אם הרשות בוחרת בשיטה זו, מומלץ לאפשר תיקון ציונים אך ורק במהלך הראיונות, ולא בשלב הדיון הסופי, כדי לצמצם הטיות.

4.2.6. דחיית/פיצול ועדת הבחינה

ועדת הבחינה תסיים את תפקידה **ביום שבו התכנסה**, ואינה רשאית לדחות את החלטתה למועד אחר, אלא מנימוקים מיוחדים שיירשמו בפרוטוקול הוועדה.

שם הרשות המקומית
מחלקת/אגף/מינהל ההון האנושי

6. נספח א'

לכבוד

מחלקת/אגף/מינהל ההון האנושי

שלום רב,

הנדון: בקשת גישה לשמות המועמדים/ות שזומנו לוועדת הבחינה למשרה בדרגה גבוהה
שאינה סטטוטורית

הנני מצהיר/ה כי קיבלתי לידי את שמות המועמדים/ות המוזמנים/ות לוועדת הבחינה על פי הפירוט הבא:

מכרז מספר _____

שם המשרה _____

יחידה ארגונית ברשות _____

הריני מתחייב/ת כי החומר העתיד להיות מוצג בפניי מיועד לעיוני בלבד ולא אעשה בו כל שימוש אחר.

הריני מתחייב/ת כי העיון במסמכים אלה נועד לצורך הכנה לוועדת הבוחנים בלבד. כמו כן, הריני מתחייב/ת שלא להעתיקם, לשמורם, להפיצם או לעשות בהם כל שימוש אחר, וכן להימנע מקיום דיון לגביהם טרם כינוס הוועדה.

שם מלא _____

תפקיד _____

חתימה _____

תאריך _____

שם הרשות המקומית
מחלקת/אגף/מינהל ההון האנושי

7. נספח ב'

לכבוד

מחלקת/אגף/מינהל ההון האנושי

שלום רב,

הנדון: בקשה לצפייה במסמכי מועמדים/ות שזומנו לוועדת הבחינה לתפקידים

סטטוטוריים

הנני מצהיר/ה כי קיבלתי גישה לצפייה במסמכי המועמדים/ות המוזמנים/ות לוועדת הבחינה על פי הפירוט הבא:

מכרז מספר _____

שם המשרה _____

יחידה ארגונית ברשות _____

הריני מתחייב/ת כי החומר העתיד להיות מוצג בפניי מיועד **לעיוני בלבד** ולא אעשה בו כל שימוש אחר.

הנני מצהיר/ה כי ידוע לי שמדובר במשרה סטטוטורית המחייבת העסקה על פי דין, וכי בשל רגישותה אני מחויב/ת להקפיד ביתר שאת על שמירת סודיות המידע ולעמוד בכללי האתיקה והוראות הדין החלים.

הריני מתחייב/ת כי העיון במסמכים אלה נועד לצורך הכנה לוועדת הבוחנים בלבד. כמו כן, הריני מתחייב/ת שלא להעתיקם, לשמרם, להפיצם או לעשות בהם כל שימוש אחר, וכן להימנע מקיום דיון לגביהם טרם כינוס הוועדה.

שם מלא _____

תפקיד _____

חתימה _____

תאריך _____

שם הרשות המקומית
מחלקת/אגף/מינהל ההון האנושי

8. נספח ג'

לכבוד

מחלקת/אגף/מינהל ההון האנושי

שלום רב,

הנדון: בקשה לצפייה במסמכי מועמדים/ות שזומנו לוועדת הבחינה

הנני מצהיר/ה כי קיבלתי גישה לצפייה במסמכי המועמדים/ות המוזמנים/ות לוועדת הבחינה
על פי הפירוט הבא:

מכרז מספר _____

שם המשרה _____

יחידה ארגונית ברשות _____

הריני מתחייב/ת כי החומר העתיד להיות מוצג בפניי מיועד **לעיוני בלבד** ולא אעשה בו כל שימוש אחר.

הריני מתחייב/ת כי העיון במסמכים אלה נועד לצורך הכנה לוועדת הבוחנים בלבד. כמו כן, הריני מתחייב/ת שלא להעתיקם, לשמרם, להפיצם או לעשות בהם כל שימוש אחר, וכן להימנע מקיום דיון לגביהם טרם כינוס הוועדה.

שם מלא _____

תפקיד _____

חתימה _____

תאריך _____