

מדינת ישראל

אגף התקציבים

נציבות שירות המדינה

אגף שכר והסכמי עבודה

ט"ו אדר תשפ"ו

04 מרץ 2026



**צוות ניהול ההון האנושי**  
**"שער הכניסה לשירות המדינה"**  
**דו"ח מסכם**

מרץ 2026



אגף תקציבים



נציבות  
שירות  
המדינה



אגף השכר  
והסכמי עבודה  
משרד האוצר

# מדינת ישראל

אגף התקציבים

נציבות שירות המדינה

אגף שכר והסכמי עבודה

ט"ו אדר תשפ"ו

04 מרץ 2026

לכבוד:

מ"מ נציב שירות המדינה, פרופ' דניאל הרשקוביץ  
הממונה על השכר והסכמי עבודה, מר אפי מלכין  
הממונה על התקציבים, מר מהרן פרוזנפר

## הנדון: דו"ח צוות ניהול ההון האנושי – שער הכניסה לשירות המדינה

אנו מתכבדים להגיש לדיכום את דו"ח ההמלצות של הצוות המשותף לטיוב שער הכניסה לשירות המדינה. מסמך זה הוא פרי עבודה מאומצת ומשותפת של שלושת גופי המטה המרכזיים האמונים על ההון האנושי בממשלה – נציבות שירות המדינה, אגף שכר והסכמי עבודה ואגף תקציבים במשרד האוצר.

הקמתו של הצוות נבעה מתוך הכרה מקצועית כי על מנת לפצח את האתגרים המורכבים בתחום כוח האדם ולחולל שינוי אמיתי, נדרש סנכרון מלא ושילוב זרועות בין הגופים המרכיבים את "משולש כוח האדם". המניע המרכזי שהנחה את עבודתנו המשותפת הוא הרצון להביא להשבת ההון האנושי בשירות המדינה, מתוך הבנה כי איכותו היא המפתח ליכולת הביצוע הממשלתית ולמתן שירות מיטבי לאזרחי ישראל. זיהינו כי בעת הזו קיימת הזדמנות ייחודית לשינוי, הנובעת, בין היתר, מההתעוררות הלאומית ומהרצון הגובר בציבור להשתלב בעשייה משמעותית בשירות הציבורי.

אנו גאים לציין כי ההמלצות המובאות בדו"ח התקבלו בפה אחד על ידי כלל חברי הצוות. המלצות אלו משקפות איזון ראוי בין הצורך בייעול תהליכים והגברת הגמישות הניהולית, לבין החובה לשמור על עקרונות המנהל התקין, השוויון וטוהר המידות.

מתוך אחריות מקצועית ורצון לנהל את השינוי בצורה מבוקרת, בחרנו לקדם את הצעדים המוצעים במתווה של פיילוט בשיתוף מספר משרדי ממשלה נבחרים. מודל זה יאפשר לנו לבחון את הכלים החדשים בסביבה תומכת ומדידה, להפיק לקחים בזמן אמת ולדייק את המענים הנדרשים.

בעוד שהמלצות הדו"ח הנוכחי מתמקדות בשער הכניסה לשירות המדינה, בכוננתנו להמשיך בפעילותנו ולהעמיק ביתר השלבים המרכיבים את מחזור חיי העובד, לרבות מנגנוני קידום ומוביליות, ניהול ביצועים וסיום העסקה.

אנו תקווה כי מהלך זה יוכתר כהצלחה, וכי התשתית המונחת בדו"ח זה תהווה בסיס איתן להרחבת המודל לכלל משרדי הממשלה בעתיד הקרוב.

בכבוד רב,

 תמר לוי בונה	 ענבל רואי	 ורד אבוטבול שהם
סגנית הממונה על התקציבים משרד האוצר	סגנית הממונה על השכר משרד האוצר	מנהלת אגף בכיר גיוס ומיון נציבות שירות המדינה
 דן נימני	 גלעד ווירגין	 ניר אקשטיין
רכז מגזר ציבורי אגף תקציבים	רכז מאקרו אגף שכר והסכמי עבודה	מנהל אגף בכיר תקציבים נציבות שירות המדינה

## תוכן עניינים:

1. חברי הצוות.....2
2. תקציר מנהלים.....3
3. מבוא .....4
- 3.1. הקמת הצוות, תהליך עבודתו ומטרתו.....4
- 3.2. הון אנושי במשרדי הממשלה – מגמות מרכזיות.....5
- 3.3. מסגרת תפיסתית: ציר חיי העובד והמשרד.....7
4. מיקוד עבודת הצוות – שער הכניסה לשירות המדינה.....9
- 4.1. תיאור תהליך שער הכניסה לשירות המדינה.....9
- 4.2. אתגרים מרכזיים בשער הכניסה.....10
- 4.3. רכיבי ליבה בפתרון המוצע.....14
- 4.4. תפיסת הפתרון: יישום הדרגתי באמצעות פיילוט.....15
5. המלצות – תכולות הפיילוט.....16
- 5.1. מיתוג משרה ומשרד.....16
- 5.2. מענק מצטיינים.....17
- 5.3. מודלי גיוס וכלי מיון מותאמים.....18
6. המלצות – מסגרת הפיילוט.....21
- 6.1. מנגנוני מעקב, בקרה ודיווח.....21
- 6.2. מדדי הצלחה.....22
- 6.3. משרדים משתתפים, לוחות זמנים והפקת לקחים.....23
7. העמקה ביתר שלבי ציר חיי העובד.....24
8. סיכום.....24

## 1. חברי הצוות

ורד אבוטבול שהם – מנהלת אגף בכיר גיוס ומיון, נציבות שירות המדינה  
רונן דסה – מנהל אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, נציבות שירות המדינה  
ניר אקשטיין – מנהל בכיר תקציבים ותפקידים מיוחדים, נציבות שירות המדינה  
חנן לזימי – סגן הממונה על השכר, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר  
ענבל רואי – סגנית הממונה על השכר, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר  
תמר לוי בונה – סגנית הממונה על התקציבים, אגף תקציבים, משרד האוצר  
גלעד ווירגין – רכז מאקרו, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר  
שירה גרוס – רכז אסטרטגיה, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר  
דן נימני – רכז מגזר ציבורי, אגף תקציבים, משרד האוצר  
איילת הלר – רפרנטית מגזר ציבורי, אגף תקציבים, משרד האוצר  
רן צרויה – רפרנט מגזר ציבורי, אגף תקציבים, משרד האוצר  
סיגל שקולניק – מנהלת תחום בכיר אבחון ומיון, נציבות שירות המדינה  
דנה מיטב – מנהלת תחום בכיר פיתוח הון אנושי בגיוס ומיון, נציבות שירות המדינה  
כינרת אסולין – מנהלת תחום בכיר מערך הגיוס הממשלתי, נציבות שירות המדינה  
צאלה דיוק – מנהלת תחום בכיר הון אנושי, נציבות שירות המדינה  
הלל פכלר – מנהל תחום תכנון גיוס ומיון, נציבות שירות המדינה

ליווי מקצועי לעבודת הצוות:

עדי גבע אופיר – משנה למנכ"ל, ג'וינט אלכא

יעל מן – מנהלת פרויקטים, ג'וינט אלכא

## 2. תקציר מנהלים

דו"ח זה מציג את עבודתו של צוות ניהול ההון האנושי המשותף לנציבות שירות המדינה, אגף שחר והסכמי עבודה ואגף התקציבים במשרד האוצר. מטרת העל של הצוות היא להוביל שינוי מהותי בניהול ההון האנושי בממשלה ולחזק את איכות העובדים הנקלטים. הדו"ח מתמקד בשלב "שער הכניסה" לשירות המדינה, המהווה את התשתית הקריטית המזינה את המערכת כולה.

תמונת המצב הנוכחית מצביעה על ירידה באטרקטיביות השירות הציבורי אל מול המגזר הפרטי. האתגרים המרכזיים שזוהו, כוללים היעדר תשתית למיתוג משרות, הליכי גיוס ממושכים, קושי בתמרוץ מועמדים מצטיינים ומעורבות מוגבלת של המנהל המגייס בתהליך.

כדי להתמודד עם אתגרים אלו, גובשה תוכנית מקיפה המיושמת במתווה של פיילוט מבוקר. הפיילוט יפעל במודל של ארגון חול, המעניק למשרדים גמישות ניהולית רחבה ומרחב פעולה להתנסות בכלים חדשניים לצד קיומם של מנגנוני מעקב ובקרה.

המלצות הפיילוט המרכזיות נשענות על שלושה רכיבי ליבה:

1. **מיתוג משרה ומשרד**: הגדלת חשיפת המשרות והאטרקטיביות שלהן באמצעות העמדת תקן תוספתי למוביל גיוס ומיתוג בכל משרד המשתתף בפיילוט, הקצאת סל תקציבי ייעודי לניהול קמפיינים למשרות אסטרטגיות ומתן ליווי מקצועי לבניית מסעות גיוס מותאמים מראש.
2. **מענקי מצטיינים**: מנגנון תמרוץ שנועד למשוך הון אנושי איכותי ולצמצם את פערי השכר מול המגזר הפרטי. המענק, ינוע בטווח של עד 30,000-40,000 ש"ח, מותנה בהתחייבות העובד לשלוש שנות העסקה ובעמידה ביעדים. המשרדים יוכלו לבחור בין מספר מסלולי זכאות, בהם: מסלול אובייקטיבי המבוסס על ציון הצטיינות, ומסלולים המבוססים על ניסיון מקצועי עודף וייחודי.
3. **מודלי גיוס וכלי מיון מותאמים**: מתן גמישות למשרדים בעיצוב תהליכי מיון מותאמי משרה. המהלך כולל שימוש במודלי גיוס אסטרטגיים, כגון מאגרים משרדיים ומכרזים דינמיים, לצד כלי אבחון גמישים (מבחנים מקצועיים, מטלות בית, פרזנטציות וראיונות מצולמים). מטרת המהלך היא ייעול ההליך והגברת מעורבות המנהל המגייס כבר משלביו המוקדמים.

הפיילוט יימשך שישה חודשים ויכלול בקרה שוטפת ומדידת הצלחה. המדרים המרכזיים שייבחנו הם הגדלת היקף המועמדים, קיצור זמני הגיוס ושביעות רצון המשתתפים בתהליך.

חמשת המשרדים המשתתפים נבחרו ליצירת תמהיל ארגוני מגוון (מבחינת גודל, תחום פעילות ואתגרי גיוס), שישמש תשתית להרחבת המודל לכלל הממשלה בעתיד. המשרדים הם: משרד המשפטים, משרד העבודה, משרד הרווחה והביטחון החברתי, משרד האנרגיה והתשתיות ומשרד התקשורת.

בעוד שהמלצות הדו"ח הנוכחי מתמקדות בשער הכניסה לשירות המדינה, בכוונתנו להמשיך בפעילותנו ולהעמיק ביתר השלבים המרכיבים את מחזור חיי העובד, לרבות מנגנוני קידום ומוביליות, ניהול ביצועים וסיום העסקה. מטרתם של מהלכים משלימים אלו, היא להבטיח בניית תשתית איתנה ורציפה לניהול ההון האנושי לאורך כל תקופת העסקה בשירות הציבורי.

3.1. הקמת הצוות, תהליך עבודתו ומטרותו

צוות העבודה הוקם על בסיס שיתוף פעולה בין שלושת גופי המטה המרכזיים האחראים על ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, המכונים יחדיו "משולש כוח האדם" הממשלתי. הגוף הראשון הוא **נציבות שירות המדינה** (להלן – **נציבות**), המופקד על ניהול העסקת עובדי המדינה, ניהול התקנים, קליטה ומינוי עובדים, קביעת מסלולי קידום והנחיית תהליכי הגיוס בשירות המדינה. הגוף השני הוא **אגף שכר והסכמי עבודה** במשרד האוצר, האחראי על התוויית מדיניות השכר במגזר הציבורי, יישומה וניהול יחסי העבודה. הגוף השלישי, המשלים את המשולש, הוא **אגף תקציבים** במשרד האוצר, המופקד על גיבוש תקציב המדינה והמדיניות הכלכלית והפיסקלית של הממשלה, ובכלל זה על תקצוב תקני כוח האדם וקידום צעדים לייעול המגזר הציבורי.

המוטיבציה המרכזית ליציאה לדרך משותפת זו נבעה מההכרה המקצועית כי עבודה משותפת וסנכרון מלא בין שלושת גופי המטה המרכיבים את משולש כוח האדם הם המפתח לפיצוח אתגרי הון אנושי מורכבים ולהגעה להצלחות מערכתיות שגוף אחד יתקשה להשיג לבדו. הצוות זיהה כי מדובר בשעת כושר ייחודית ובהזדמנות בשלה לביצוע שינויים משמעותיים, וזאת לנוכח השיח הער בנושא והדרישה הגוברת מצד הממשלה והציבור הרחב לטיוב המערכות הציבוריות ולחיזוקן.

מטרת העל שהנחתה את הצוות המשותף היא לקדם את שירות המדינה בתחום ניהול ההון האנושי ולהוביל בו שינוי מהותי באמצעות ייעול וטיוב הניהול, ובתוך כך חיזוק איכות ההון האנושי הנקלט בשירות המדינה. מטרה זו מקבלת משנה תוקף על רקע ההתעוררות החברתית והלאומית שנוצרה בעקבות אירועי השבעה באוקטובר והמלחמה שבאה בעקבותיה, אשר הובילו לעלייה ניכרת ברצון מצד הציבור להשתלבות בעשייה הציבורית ובצמתי השפעה ממשלתיים.

אופן עבודת הצוות התבסס בשלבו הראשון על אפיון מעמיק של האתגרים והחסמים הקיימים בשטח, לצד גיבוש הסכמה רחבה בין הגופים השותפים בדבר תחומי המיקוד הנדרשים. לאחר שלב האפיון, פעל הצוות לגיבוש המלצות משותפות לקידום שינויים מבניים ותהליכיים בתחום ניהול ההון האנושי בממשלה.

כחלק מתהליך הלמידה המקצועי, יצא הצוות המשותף, בשיתוף עם ג'וינט אלכא והמשלחת הישראלית ל-OECD, לסמינר למידה ייעודי עם צוות העוסק בתחום **Public Employment and Management** בארגון ה-OECD בפריז. מטרת הסמינר הייתה חשיפה למודלים ופרקטיקות יישומיות בניהול ההון האנושי בשירות הציבורי, בדגש על תהליכי גיוס ומיון, מוביליות עובדים וסיום העסקה.

במסגרת הסמינר בוצע ניתוח השוואתי של מערכות ניהול כוח אדם במדינות שונות, תוך בחינת האיזון בין שמירה על עקרונות של הגינות, מנהל תקין ושוויון, לבין מתן גמישות ניהולית וביזור סמכויות למשרדי הממשלה לצורך ניהול יעיל ואפקטיבי של ההון האנושי. במסגרת הדיונים נבחנו תהליכי גיוס ומיון מודרניים שנועדו לצמצם פערי אטרקטיביות של השירות הציבורי ולשפר את יכולת המערכת

למשוך מועמדים איכותיים, לצד מהלכי מיתוג מחדש של שירות המדינה כמעסיק איכותי ומבוקש, וכן מודלים לקידום מוביליות עובדים כחלק מנורמות הקריירה בשירות המדינה, תוך התמודדות עם חסמים תרבותיים וארגוניים. בנוסף, הוצגו תפיסות וכלים להפיכת הערכת ביצועים לכלי ניהולי מרכזי התומך בפיתוח עובדים, בניהול מבוסס נתונים ובקבלת החלטות לאורך מחזור חי העובד, וכן נבחנו הסדרים ומודלים שונים בתחום סיום ההעסקה.

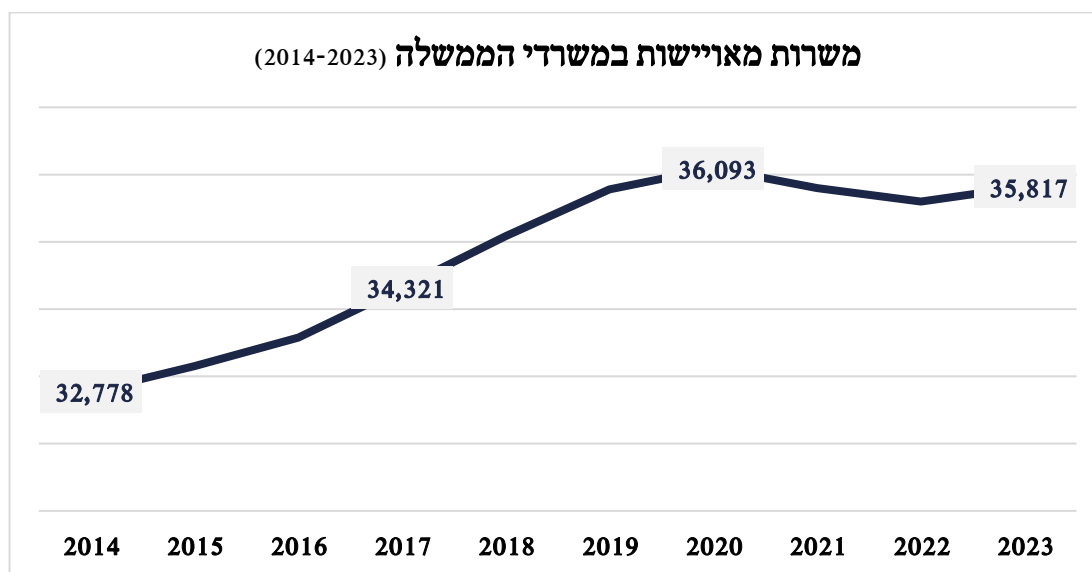
כחלק מתהליך הלמידה התקיים גם ביקור מקצועי ב-Cabinet Office בלונדון (אשר אחראי בין השאר על ניהול ההון האנושי בממשלת בריטניה באמצעות נציבות שירות המדינה הבריטית וגופים נוספים), שבמסגרתו נחשף הצוות למגוון תהליכים וכלים מתקדמים בניהול ההון האנושי בשירות המדינה הבריטי, בדגש על כלי גיוס ומיון חדשניים ושיטות לקידום מוביליות עובדים. מכלול התובנות שנאספו במסגרת הסמינר, לצד מחקר ייעודי מקיף על ניהול ההון האנושי בשירות המדינה בישראל הכולל ניתוח והעמקה של מקרה הבוחרן הישראלי והשוואתו למגוון דוגמאות רלוונטיות ממדינות מובילות בתחום, יפורסמו במחקר ייעודי של ארגון ה-OECD במהלך שנת 2026.

עם סיום סמינר הלמידה, ועל בסיס התובנות שנאספו, קיים הצוות, בשיתוף עם ג'וינט אלכא, עשרה מפגשי עבודה נוספים. מפגשים אלו נועדו לתרגם את הידע הבינלאומי ואת הממצאים מהשטח לכדי המלצות ופתרונות מעשיים, המותאמים למציאות הישראלית, אשר יוצגו ויפורטו בהרחבה בפרקי הדו"ח הבאים.

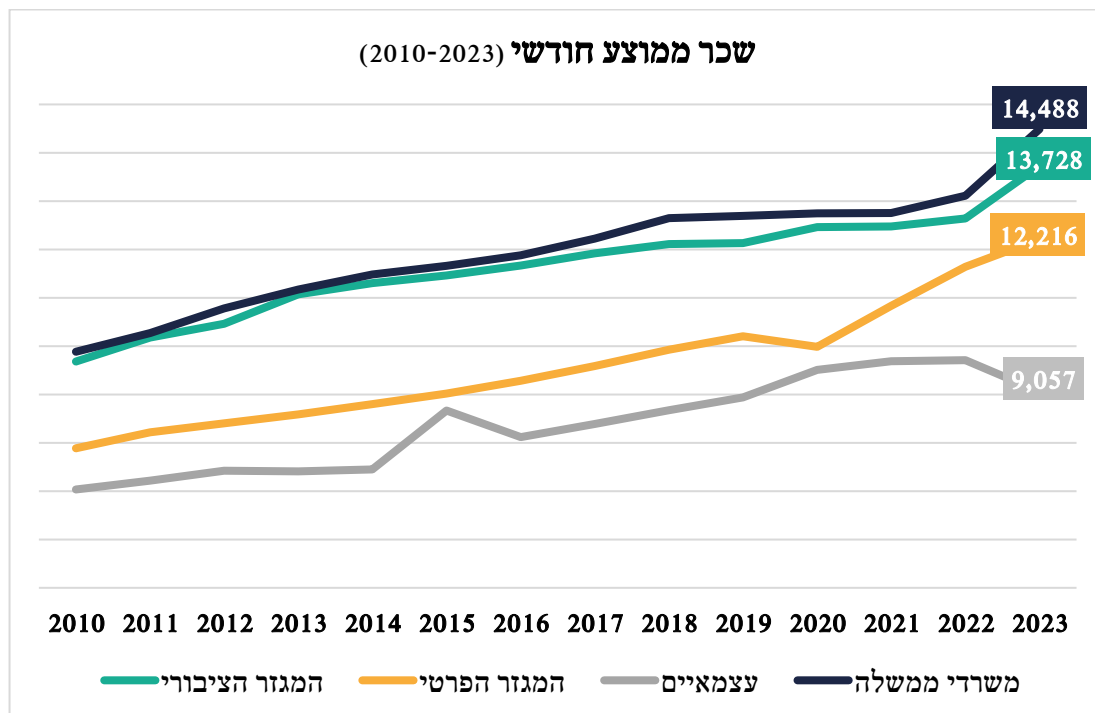
### 3.2. הון אנושי במשרדי הממשלה – מגמות מרכזיות

להלן יוצגו הנתונים והמגמות המרכזיות המשקפים את תמונת המצב הנוכחית של ההון האנושי במשרדי הממשלה.

מגמות גידול תעסוקה: בעוד שהיקף המועסקים במשק הישראלי גדל בכ-22% בין השנים 2014-2023, מספר המשרות המאוישות במשרדי הממשלה גדל בכ-9% בלבד באותה תקופה. יתרה מכך, מאז שנת 2020 חלה מגמת נסיגה, עם ירידה של כ-1% במשרות המאוישות במשרדי הממשלה:



רמת השכר והשוואה למגזר הפרטי: השכר הממוצע במשרדי הממשלה עמד בשנת 2023 על 14,488 ש"ח לחודש<sup>1</sup>, בעוד שבמגזר הפרטי השכר עמד על 13,728 ש"ח בחודש – פער של כ-6% בין המגזרים. בנוסף, בין השנים 2010-2023 השכר במשרדי הממשלה עלה בכ-47% ובמגזר הפרטי בכ-54%:

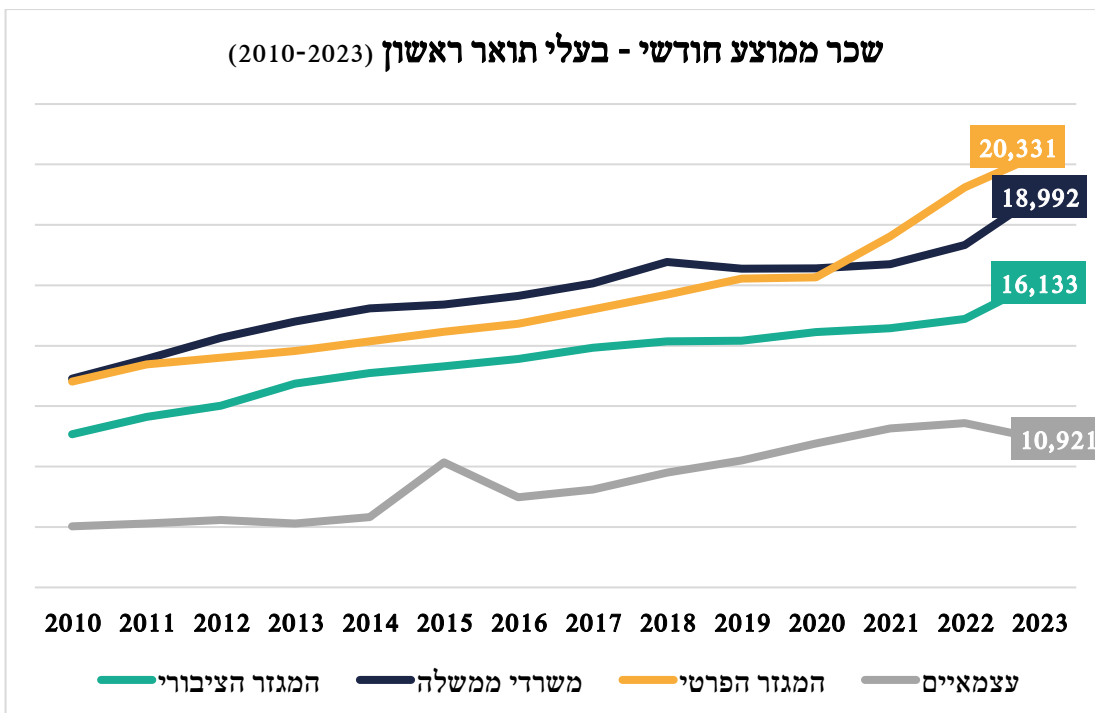


מקור: עיבודי אגף שכר והסכמי עבודה לנתוני הלמ"ס

עם זאת, בבחינת השכר הכולל בין המגזרים, יש לתת את הדעת על השונות בפרופיל המשרות. בעוד עובדי משרדי הממשלה מאופיינים בשיעור גבוה של משרות עתירות ידע, הדורשות השכלה וכישורים מוגדרים, המגזר הפרטי הטרונגי יותר וכולל נתח משמעותי של משרות שאינן דורשות מיומנות אקדמית ושכרן נמוך יחסית. בהתאם, השוואה בין בעלי תואר ראשון נותנת תמונה מדויקת יותר של פערי השכר במשרות דומות. בחתך זה מתקבלת תמונה שונה, לפיה השכר במגזר הפרטי גבוה בכ-7% בהשוואה לשכר במשרדי הממשלה:

<sup>1</sup> כחלק מהסכם המסגרת, חולק לרבים מעובדי המגזר הציבורי מענק חד-פעמי של 6,000 ש"ח, וכפי שניתן לראות העלה את השכר הממוצע בשנה זו מעל המגמה הכללית.

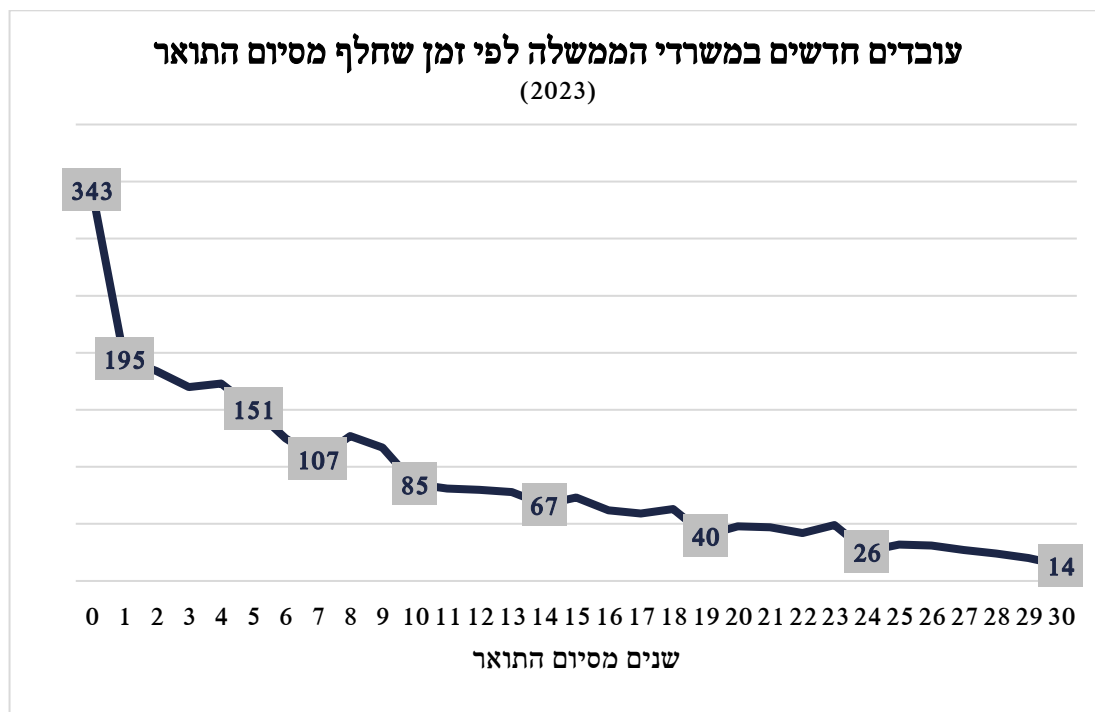
### שכר ממוצע חודשי - בעלי תואר ראשון (2010-2023)



מקור: עיבודי אגף שכר והסכמי עבודה לנתוני הלמ"ס

מועד כניסה לשירות המדינה: כפי שניתן לראות בגרף שלהלן, מרבית העובדים משתלבים בשירות המדינה בסמוך לסיום לימודיהם האקדמיים. כ-20% מהעובדים נכנסים לשירות המדינה בשנתיים הראשונות לאחר קבלת התואר, וכ-50% בתוך שש שנים מסיום התואר:

### עובדים חדשים במשרדי הממשלה לפי זמן שחלף מסיום התואר (2023)



מקור: עיבודי אגף שכר והסכמי עבודה לנתוני הלמ"ס

### 3.3. מסגרת תפיסתית: ציר חיי העובד והמשרד

במסגרת עבודת הצוות הוחלט לבחון את סוגיית ניהול ההון האנושי מתוך שתי זוויות ראייה משלימות: זווית המועמד והעובד, וזווית המשרד הממשלתי. ניתוח הסוגייה נפרס על פני ציר זמן כרונולוגי המלווה את רצף הממשקים המקצועיים שבין הפרט לארגון, החל מההחלטה להצטרף לשירות המדינה ועד לפרישה או סיום ההעסקה. הציר מחולק לשישה שלבים עיקריים המגדירים את מסלולו של ההון האנושי בשירות המדינה.

- א. הגדרת הליך הגיוס: שלב זה מהווה את הנדבך המקדמי והמחייב בכל הליך מכרזי. במועד זה, וטרם פרסום המשרה, מעוצב המסלול המלא של הליך הגיוס, לרבות אפיון כלי המיון, הליך בדיקת תנאי הסף, שאלות סף מקדימות, הגדרת משכי זמן הפרסום ובחינת השימוש במכרזי עתודה או מאגרים.
- ב. הגשת המועמדות: שלב זה הינו השלב הראשוני בתהליך, והוא מושפע ממשתנים טרום תהליכיים המשפיעים על איכות המועמדים הפונים לשירות המדינה. בין משתנים אלה נכללים רמת הביקוש הציבורי להשתלבות בשירות המדינה, מידת האטרקטיביות של המשרה ושל השירות כולו, וכן מאמצי מיתוג המעסיק והנגשת המידע הרלוונטי לציבור הרחב.
- ג. תהליך הגיוס והמיון: שלב זה משתרע מרגע הגשת המועמדות המקוונת ועד למתן ההודעה הרשמית על הבחירה במועמד המתאים ביותר לאיוש המשרה. איכות הכלים המיושמים בשלב זה קובעת את רמת ההתאמה המקצועית והאישיותית של כוח האדם הנקלט למערכת הממשלתית. כך גם, חווית המועמד מהליך הגיוס ומהמיונים אשר נדרש לעבור, וכן אורך התהליך, מיום ההגשה ועד קבלת ההודעה, משפיעים על נכונותו לצלוח את ההליך ולהיקלט בשירות המדינה.
- ד. קליטה (Onboarding): תהליך הקליטה מתחיל מרגע מתן ההודעה למועמד על בחירתו וכולל את השלמת תהליכי הקליטה הפורמליים. שלב זה נמשך לאורך השבועות הראשונים במשרה החדשה ונועד להבטיח את הטמעתו המקצועית והארגונית של העובד בתוך היחידה המגייסת.
- ה. תקופת התפתחות המקצועית: תקופה זו הינה השלב הממושך ביותר על פני הציר ובמהלכה מתקיים עיקר המפגש בין צורכי המשרד ליכולות העובד. תקופה זו כוללת מרכיבים ניהוליים וארגוניים רבים ובהם צבירת ותק, מוביליות אופקית ואנכית בין תפקידים ומשרדים, הכשרות מקצועיות שוטפות, ממשקי ניהול, הערכת ביצועים ושימוש בתמריצים המיועדים לעידוד מצוינות או למניעת בינוניות.
- ו. סיום ההעסקה: שלב זה הינו השלב המסכם מהווה את נקודת היציאה מציר חיי העובד והמשרד. סיום הקשר התעסוקתי יכול להתבצע בנסיבות של פרישה לגמלאות, עזיבה מרצון של העובד או סיום העסקה ביוזמת המשרד על רקע אי התאמה.

הבנת רצף השלבים המרכיבים את ציר חיי העובד מאפשרת לבחון את נקודות המפגש השונות שבין הפרט למערכת הממשלתית כמעסיקה בראייה כוללת. על בסיס פריסה זו פנה הצוות להגדיר את תחום המיקוד שנבחר לשלב הראשון של פעילותו המקצועית – שער הכניסה (שלבים א'-ג'), כפי שיפורט בהרחבה.

#### 4. מיקוד עבודת הצוות – שער הכניסה לשירות המדינה

במסגרת הממשקים שקיים הצוות עם משרדי הממשלה עלה באופן עקבי כי קיימת הזדמנות משמעותית לעדכון וטיוב של תהליכי שער הכניסה, על מנת להתאימם למציאות המשתנה. תפיסה זו עולה בקנה אחד עם ממצאי ה-OECD המצביעים על הצורך בצמצום "פער האטרקטיביות" באמצעות מודרניזציה של תהליכי הגיוס, תוך שמירה על ערכי השוויון וההגינות המקצועית.

בניתוח ציר "חיי העובד" נמצא כי "שער הכניסה" הוא הנדבך הקריטי, המתפקד כצינור המזין את שירות המדינה בהון אנושי, ובכך מניח את היסודות לאופיו ולאיכותו של ההון האנושי כולו. משכך, שיפור "שער הכניסה" מהווה מפתח לטיוב תשתית ההון האנושי בשירות המדינה, ולהשפעה על תדמית העבודה בשירות הציבורי. היכולת למשוך מועמדים איכותיים ומתאימים ולהוביל תהליך גיוס אפקטיבי ומזמין מהווה תנאי הכרחי למימוש שיפורים בשלבים מתקדמים יותר של ההעסקה, כגון ניהול איכותי, מוביליות, פיתוח שכבת המנהיגות ושימור טאלנטים לאורך זמן.

לאור האמור, ובשלב הראשון של עבודת הצוות, הוחלט להתמקד ב"שער הכניסה" לשירות המדינה – מהלך הכולל את מיתוג המעסיק והמשרד, שיפור חוויית המועמד, העלאת הביקוש לכניסה לשירות המדינה ועדכון כלי הגיוס והמיון.

##### 4.1. תיאור תהליך שער הכניסה לשירות המדינה

תהליכי הגיוס והמיון בשירות המדינה מתחלקים לשלושה סוגי מכרזים עיקריים המבוצעים לפי סדר קדימות מוגדר: מכרז פנימי, מכרז בין-משרדי ומכרז פומבי.

להלן תיאור תהליך הגיוס במסגרת מכרז פומבי המהווה את מסלול הכניסה המרכזי לשירות המדינה עבור מועמדים חיצוניים, כפי שמוסדר בפרק 12 לתקנון שירות המדינה (להלן – תקשי"ר).

א. הגשת מועמדות: תהליך המכרז הפומבי מתחיל בשלב הגשת המועמדות באמצעות מערכת הגיוס המקוונת לפרק זמן מינימלי של שבעה ימים מפתחת המכרז (או יותר בהתאם לסוג המכרז והחלטת הגורמים המוסמכים בנציבות).

ב. בדיקת תנאי סף: שלב זה מבוצע על ידי יחידת משאבי האנוש במשרד הממשלתי המגייס אשר בוחנת את עמידת המועמדים בדרישות ההשכלה והניסיון שנקבעו למשרה. מועמדים שנמצאו עומדים בתנאי הסף מקבלים על כך הודעה ומוזמנים להמשך הליך האבחון.

ג. הליכי אבחון: שלב האבחון מותאם למשרה המוכרזת לרוב מתבצע באמצעות מכוני מיון תעסוקתיים או בכלים נוספים במשרד המגייס כדוגמת מבחן מקצועי. ציוני האבחון נשמרים בפרופיל המועמד ומשמשים לקביעת קו חתך לצורך סינון ומעבר לשלב הבא בהליך המכרזי.

ד. ועדת הבוחנים: השלב המסכם הוא הופעה בפני ועדת הבוחנים שהיא הוועדה המוסמכת לבחור את המועמד המתאים ביותר לאיוש המשרה. הרכב ועדת הבוחנים כולל נציג נציבות שירות המדינה

המשמש כיושב ראש הוועדה, נציג המשרד המגייס שהוא לרוב הממונה הישיר על המשרה, נציג משרד אחר ונציג ציבור חיצוני. הרכב זה נקבע בהתאם למוסדר בנסמן 12.36 לתקשי"ר. הוועדה המראינת את המועמדים, בוחנת את מסמכי המועמדים ומכלול הנתונים וההתרשמויות שנאספו לאורך כל שלבי המיון ומקבלת החלטה סופית על בחירת המועמד המתאים למשרה לרבות כשירים לתפקיד.

להלן תרשים המתאר את התהליך:



#### 4.2. אתגרים מרכזיים בשער הכניסה

- א. היעדר תשתית ארגונית למיתוג וגיוס פרואקטיבי: התשתית הארגונית והיכולת המשרדית למיתוג ולשיווק משרות מוגבלת מאוד. יחידות משאבי אנוש מתמקדות לרוב בתפעול שוטף של הליכי המכרז, ולעיתים קרובות חסרה פונקציה אסטרטגית שאחראית על גיבוש ויישום אסטרטגיית גיוס פרואקטיבית. כפועל יוצא, המשרדים מתקשים למשוך קהלי יעד רלוונטיים באמצעות ערוצי פרסום מודרניים או לבסס תשתית שיווק ופרסום קבועה, ובעת הצורך נאלצים ליזום מהלכי מיתוג אד-הוק לכל מכרז.
- ב. היעדר יכולת לתמרץ מועמדים מצטיינים: למשרדי הממשלה יכולת מוגבלת להציע תגמול דיפרנציאלי ואטרקטיבי מספיק כדי למשוך מועמדים מצטיינים, במיוחד אלה בעלי כושר השתכרות גבוה בשוק הפרטי. מגבלה זו עלולה ליצור חסם עבור מועמדים איכותיים מלגשת למכרז מלכתחילה בשל פערי שכר משמעותיים. מצב זה מצמצם את מאגר המועמדים האיכותיים הפוטנציאליים ומקשה על המערכת למשוך ולשמר הון אנושי איכותי במשרות קריטיות ואסטרטגיות.
- ג. נגישות מוגבלת ואתגרי אטרקטיביות למועמדים חיצוניים: מבנה המכרזים הקיים מעוגן בנהלים ובהסכמי עבודה המעניקים קדימות לאיוש משרות על ידי עובדים מתוך המערכת. בהתאם לכך, חלק ניכר מן המשרות, לרבות חלק מהמשרות התחיליות,

נפתח תחילה כמכרז פנימי או כמכרז בין-משרדי, הפתוח אך ורק למי שכבר מועסק בשירות המדינה. פתיחת המכרז כמכרז פומבי למועמדים מחוץ לשירות המדינה מתאפשרת רק במקרים שבהם לא נמצא מועמד מתאים בשלבים הפנימיים. סדר קדימויות זה, אשר נועד לאפשר אופק התפתחותי לעובדים הקיימים, מצמצם מטבע הדברים את אפשרויות הכניסה של מועמדים חיצוניים לשירות המדינה כבר בשלבים הראשונים של ההליך.

גם בעת פתיחת המכרז לציבור הרחב, אופן הצגת המשרה אינו מותאם לסטנדרטים המקובלים בשוק העבודה המודרני ונתפס לעיתים כבירוקרטי ומיושן. תיאורי התפקיד מנוסחים לרוב בשפה ממשלתית פורמלית וכללית מאוד המורכבת ממושגים טכניים כגון מתחי דרגות או שמות תפקידים ארגוניים שאינם נהירים למי שאינו מגיע מתוך שירות המדינה. מציאות זו מייצרת קושי ממשי עבור המועמד להבין את מהות התפקיד בפועל, את תחומי האחריות הממשיים או את הממשק הניהולי העתידי שלו בתוך היחידה.

מעבר לכך, התהליך מתאפיין בעמימות בכל הנוגע למידע קריטי הנחוץ לקבלת החלטה על הגשת מועמדות. במקרים רבים לא נמסר מידע על זהות המנהל הישיר או על סביבת העבודה בצוות, וקיימת מניעה מובנית מיצירת קשר עם גורם מקצועי במשרד לצורך ברור פרטים נוספים על התפקיד. עמימות זו בולטת במיוחד בנושא השכר, שכן מודעות המכרז אינן כוללות לרוב התייחסות לטווח השכר הצפוי למשרה, דבר המקשה על המועמד להעריך את כדאיות המעבר לשירות המדינה. מציאות זו עלולה להרתיע מועמדים איכותיים ומצטיינים מהגשת מועמדות מלכתחילה ופוגעת ביכולתו של השירות הציבורי להציג עצמו כמעסיק תחרותי ומודרני בשוק התעסוקה.

#### ד. משך הזמן של תהליך הגיוס והמיון:

אחד האתגרים המשפיעים על איכות כוח האדם בשירות המדינה כיום נוגע למשך הזמן הנדרש להשלמת תהליך הגיוס. הדו"ח מתמקד בפרק הזמן הקריטי שבין תום מועד פרסום המכרז ועד למתן ההודעה למועמד שנבחר, וזאת מבלי לכלול את שלבי אישור התקן המקדמיים בצד המשרדי או את שלבי הקליטה בפועל.

מבנה התהליך המרכזי, המתאפיין בשלבים רגולטוריים מחייבים המנוהלים לרוב באופן טורי, מייצר לעיתים השלכות משמעותיות בשני מישורים מרכזיים:

(1) היבט המועמד – השפעה על איכות ההון האנושי: מועמדים איכותיים, המבוקשים לרוב על ידי

מספר מעסיקים במקביל, מצפים להכרעה מהירה בתהליך הגיוס. התמשכות המכרז עלולה להביא לפרישת מועמדים אלו לטובת חלופות תעסוקה זמינות יותר, ובמקרים מסוימים להותיר מאגר מצומצם הכולל מועמדים בעלי אפשרויות תעסוקה מוגבלות. מצב זה מצמצם את מרחב הבחירה של המשרד המגייס ועלול להשפיע על איכות כוח האדם הנקלט בשירות המדינה.

(2) היבט המשרד – פגיעה בתפוקה ובגמישות הניהולית: עיכוב באישור תקן פוגע ביכולת המשרד

למלא את צרכיו המקצועיים ולעמוד ביעדיו המשימתיים, מה שמוביל לירידה בתפוקת המשרד והמנהל המגייס. בנוסף, למשך התהליך קיימת השפעה עקיפה על תרבות הניהול. מנהלים

המודעים למורכבות ולאורך התהליך הנדרש לאיוש משרה מחדש, עלולים לגלות רתיעה מנקיטת הליכים מול עובדים בעלי ביצועים נמוכים. זאת ביתר שאת כאשר לתקופת המכרז הממושכת מפרסום המשרה ועד קבלת ההחלטה מתווספים הליכים מקדימים אשר נדרש המשרד לבצע, וכן התקופה מיום מסירת ההודעה למועמד הנבחר ועד קליטת העובד בפועל. הציפייה לתקופה ממושכת שבה המשרה תיוותר לא מאוישת יוצרת תמריץ שלילי לשחרור עובדים שאינם מתאימים, ובכך מקשה על שיפור איכות ההון האנושי במערכת.

#### ה. מעורבות מוגבלת של המנהל המגייס בתהליך:

הנציבות מייחסת חשיבות עליונה למעורבות אקטיבית של המנהל המגייס כבר בשלבים המוקדמים של ההליך המכרזי, לרבות באפיון התפקיד ובהכוונת תהליכי המיון, ופועלת באופן שוטף לעידוד מעורבות זו במשרדים. עם זאת, במבחן המציאות, מעורבותו של המנהל המגייס אינה באה תמיד לידי ביטוי בשטח, ונוצר פער בין החשיבות המיוחסת לתפקידו לבין מידת השפעתו בפועל על שלבי המיון המוקדמים.

בהיבט המשרד, נוצר מצב בו הגורם המקצועי שזים את הגיוס וצפוי לקלוט את העובד ליחידתו, אינו לוקח חלק בבדיקת תנאי הסף או בהליכי האבחון השונים. יתרה מכך, המנהל לרוב אינו נחשף לקורות החיים של המועמדים או למידע על היקף הפונים למשרה בשלבים אלו. התוצאה היא שהמפגש הראשון ולעיתים היחיד של המנהל המגייס עם המועמדים נערך רק בשלב ועדת הבוחנים, מעמד שבו נותר פרק זמן קצר יחסית להתרשמות מהמועמד.

למאפיינים אלו קיימות השלכות מהותיות, ובראשן הקושי בהשגת דיוק מקצועי בבחירה ובהתאמת המועמד לדרישות המשרה בפועל. המנהל המגייס הוא בעל הידע המעמיק והעדכני ביותר באשר למיומנויות, לכישורים ולמאפייני ההצלחה הנדרשים בתפקיד הספציפי ביחידתו. כאשר המנהל מנותק משלבי המיון המוקדמים ומהגדרת כלי הסינון, מתחדד הקושי להבטיח כי תהליך המיון יניב מועמדים בעלי פוטנציאל מקצועי גבוה המתאים לצרכים הממשיים בשטח.

בהיבט המועמד, הניתוק המבני פוגע בחוויית המועמד ובאטרקטיביות של המשרה. עבור מועמדים איכותיים, האפשרות להכיר את המנהל שיהיה אחראי עליהם היא נדבך משמעותי במערכת השיקולים לבחירה במקום עבודה, שכן המנהל מהווה דמות מייצגת של התפקיד ושל התרבות הארגונית ביחידה. במציאות שבה המועמד פוגש את המנהל לראשונה רק בשלב הסופי, כנציג אחד מתוך ועדה של מספר חברים ובמסגרת זמן קצרה, היכולת שלו להתרשם מהממשק הניהולי העתידי היא נמוכה מאוד. מצב זה עלול להוביל לנשירת מועמדים מצטיינים המבקשים ליצור זיקה מקצועית למקום העבודה כבר משלבי הגיוס המוקדמים.

#### ו. היעדר גמישות והתאמה של הליך המיון לאופי המשרה:

כפי שהוצג לעיל, תהליך המיון בשירות המדינה מתבסס במרבית המקרים על מסלול ברירת מחדל אחיד הכולל בדיקת תנאי סף, מבחנים במכוני מיון חיצוניים וועדת בוחנים סופית. על אף השונות המקצועית הקיימת בין התפקידים השונים כגון, אנשי מנהלה, רכש, כלכלנים, מהנדסים או

משפטנים, הליך המיון נותר במרבית המקרים גנרי ולעיתים אינו נותן ביטוי מספק למאפיינים הייחודיים של כל משרה.

אבחונים הנערכים במכוני מיון תעסוקתיים עלולים לעיתים להיות ממוקדים יותר באישיותו של המועמד, ופחות בכישורים ובביצועים הממשיים הנדרשים לביצוע התפקיד, מעבר לנתונים הפורמליים. השימוש בתהליך מיון אחיד עלול להגביל את היכולת להתאים את כלי המיון לאופי התפקיד, ועשוי שלא למצות באופן מיטבי את בחינת ההתאמה בין מאפייני התפקיד לבין כישורי המועמד. מצב זה עשוי להשפיע על חוויית המועמד, הנדרש לעיתים לעבור סדרת מבחנים כלליים שאינם משקפים במלואם את מאפייני העשייה המקצועית של התפקיד. פער זה עלול לשדר חוסר רלוונטיות ולפגוע באטרקטיביות של השירות הציבורי בעיני מועמדים איכותיים.

חרף האמור לעיל, יש להבין כי הנציבות היא הגוף המספק שירותי אבחון ומיון למרבית המשרות בשירות המדינה. מחד, קיימת שונות מובנית בין התפקידים השונים במשרדי הממשלה אשר אמורה להשתקף בהליכי המיון למשרה. מאידך, יצירת אבחנה בין הליכי האבחון השונים עלולה להטיל נטל כבד על מועמד המבקש להתקבל למשרה בשירות המדינה, שכן הוא עלול להידרש לבצע מיונים שונים באופן תדיר בעבור אותו אשכול תפקידים. כל שינוי במצב הקיים נדרש להתבצע באחריות ובתשומת לב מדוקדקת, היות שהוא עלול להשפיע לא רק על המועמד אלא גם על המשרד הממשלתי המבקש לאייש משרות. השפעות אלו עשויות לבוא לידי ביטוי, בין היתר, בהתמשכות הליכי המיון, בגידול בכמות המועמדים הנדרשים במיון ובנשירת מועמדים מההליך.

## 2. ריבוי השגות ועררים בתהליך הגיוס:

תהליך הגיוס והמיון בשירות המדינה מאופיין בהיקף משמעותי של השגות ועררים המוגשים על ידי מועמדים בשלבים השונים של ההליך, החל מהעמידה בתנאי הסף ועד להחלטות ועדת הבוחנים.

למציאות זו קיימות שלוש השלכות שליליות מרכזיות המשפיעות על איכות ניהול ההון האנושי בממשלה. ראשית, הגשת ערר מחייבת לעיתים את הקפאת תהליך הגיוס כולו עד לביורור מלא של הטענות, מהלך שעלול להימשך חודשים ארוכים ולהוביל לנשירת יתר המועמדים האיכותיים שמצאו חלופות תעסוקה זמינות יותר. שנית, ריבוי הפניות הללו יוצר עומס מנהלי כבד על אגף בכיר גיוס ומיון בנציבות, שנאלץ להקצות משאבים ניכרים לטיפול שוטף בעררים ובלטיגציה בבתי המשפט, וזאת על חשבון פיתוח וקידום של מתודולוגיות גיוס מתקדמות. שלישית, החשיפה המשפטית הגבוהה מובילה מטבע הדברים להקשחת התנאים והכללים הפורמליים במטרה לצמצם ככל הניתן את נקודות התורפה של המערכת, דבר המקבע את הריכוזיות בתהליך ובא על חשבון מתן עצמאות וגמישות ניהולית למשרדי הממשלה.

במסגרת בחינה השוואתית שערך הצוות, בשיתוף עם ארגון ה-OECD, עלה כי תופעת ריבוי ההשגות והעררים בהליכי הגיוס הינה ייחודית באופן חריג לשירות המדינה בישראל. במדינות דומות ב-OECD, שבהן קיימת גם כן אפשרות להגיש ערר על תוצאות מכרזים, היקף הפניות נמוך משמעותית

ואין נוהל שמחייב הקפאת הליכים בעקבות קבלת ערר. ייחודיות זו של המקרה הישראלי מדגישה את הצורך הדחוף בטיפול בתופעה חריגה זו.

### 4.3. רכיבי ליבה בפתרון המוצע

לצורך התמודדות עם האתגרים המערכתיים שזוהו בתהליכי הגיוס הקיימים, גובשו מספר רכיבי ליבה בפתרון המוצע, המהווים את התשתית למהלך המוצע בתחום שער הכניסה לשירות המדינה וזאת במטרה למקד ולייעל את התהליך על שלביו השונים. בהמשך יפורט באריכות ביחס לאופן יישום רכיבי ליבה אלה.

א. מיתוג המשרה והנגשתה: יש לייצר מעטפת למיתוג המשרה והנגשתה לקהלי יעד רלוונטיים מחוץ לשירות המדינה. יעד זה יושג באמצעות הגברת השקיפות כלפי מועמדים ביחס למהות התפקיד, תנאי ההעסקה ונתוני השכר, וכן באמצעות יישום אסטרטגיות שיווק פרואקטיביות שיסייעו בצמצום פער האטרקטיביות ובהגדלת החשיפה למשרות הממשלתיות.

ב. יצירת מערך תמריצים משלים: כנדבך משלים, יוטמע השימוש בכלי תגמול ייעודיים שנועדו למשוך ולשמר כוח אדם איכותי במשרות המוגדרות כאסטרטגיות לשירות המדינה. מנגנון זה יאפשר למשרדים להתמודד באופן אפקטיבי יותר בתחרות על ההון האנושי המצטיין, במקומות בהם קיים קושי מובנה באיוש משרות חיוניות.

ג. ייעול משך הליך הגיוס והמיון: לצד שמירה על איכות המיון, נדבך נוסף בפתרון מתמקד בייעול וקיצור משך הליך הגיוס והמיון במשרדים. זאת מתוך הבנה כי ניהול ממוקד של לוחות הזמנים חיוני למניעת נשירת מועמדים איכותיים ולשיפור יכולת התחרות של שירות המדינה על הון אנושי מצטיין.

ד. הגברת מעורבות המנהל המגייס: מושם דגש על הגברת מעורבותו של המנהל המגייס וביסוס מעמדו כגורם המקצועי המוביל לאורך שלבי התהליך. שיתוף פעולה הדוק עם המנהל כבר מהשלבים המוקדמים, נדרש לשם הבטחת התאמה מרבית של המועמד הנבחר לצרכים המקצועיים הממשיים של היחידה, ויכולת של המועמד להתרשם מהמנהל העתידי.

ה. תכנון וניהול הליך הגיוס מקצה לקצה: תכנון וניהול תהליך הגיוס על כלל שלביו, במטרה לייצר מענה לאתגרים צפויים וייעול התהליך. הדבר יושג באמצעות התאמת כלים תומכים, כגון שילוב שאלון מועמדות במכרז, ביצוע בדיקות סף לאחר שלב המיון, הקמת מכרזי מאגר והארכת תקופת הפרסום לטובת קמפיינים ייעודיים. בנוסף, יושם דגש על ניהול ההליך מול כלל השותפים, תוך הגדרת לוחות זמנים ברורים ועיצוב מסע מועמד מקצועי, עקבי ומיטבי.

ו. התאמת הליך המיון לאופי המשרה: נדבך מרכזי נוסף בפתרון הוא חיזוק ההתאמה של הליך המיון למשרד ולמשרה הספציפית, באמצעות מעבר לתהליך מיון גמיש והיברידי המשלב כלי אבחון מגוונים. גישה זו נועדה לאפשר עיצוב מסלולי גיוס מותאמים, כך שכלי המיון יהיו רלוונטיים לעולם התוכן של התפקיד ויתרמו לדיוק גבוה יותר בבחירת המועמדים.

#### 4.4 תפיסת הפתרון: יישום הדרגתי באמצעות פיילוט

נוכח המורכבות של השינויים המוצעים והצורך בניהול סיכונים מוקפד, הוחלט לקדם את רכיבי הפתרון באופן מדורג וניסיוני, באמצעות יישום פיילוט במספר מצומצם של משרדי ממשלה נבחרים.

הבחירה במתכונת של פיילוט נובעת מההכרה כי העברה רחבה ומיידית של סמכויות, ללא מנגנוני בקרה וללא תהליך למידה הדרגתי, טומנת בחובה סיכונים של יישום לא אחיד, פגיעה באיכות תהליכי המיון או שימוש לא מיטבי בכלים שיועמדו לרשות המשרדים. כמו כן, קיים חשש כי העברה לא מבוקרת של סמכויות למשרדים תוביל לפגיעה בטוהר ההליך ויקלו על מינוי שאינו מבוסס כישורים (merit based). יישום מוגבל בזמן ובהיקף מאפשר בחינה מבוקרת של ההשפעות, זיהוי כשלים בזמן אמת והתאמת המודל טרם הרחבתו.

במסגרת הפיילוט יואצלו למשרדים המשתתפים סמכויות ביצועיות המצויות כיום בידי גופי המטה בתחום כוח האדם בממשלה, לצד העמדת סל כלים תומך וליווי מקצועי שיסייעו ביישום אחראי ואפקטיבי של השינויים. שילוב זה נועד לאפשר למשרדים גמישות בניהול תהליכי הגיוס, תוך שמירה על עקרונות מקצועיים ומנגנוני בקרה מתאימים.

לצורך צמצום נוסף של רמת הסיכון, הפיילוט לא יחול על משרות בדרג הבכיר, המאופיינות ברגישות גבוהה יותר בשל היקף הסמכויות וההשפעה הכרוכים בהן ורמות השכר. הטיפול במשרות אלו ייבחן בשלב מתקדם יותר, בכפוף למסקנות הפיילוט.

הפיילוט נועד לשמש תשתית לבחינת ההמלצות ולגיבוש מתווה ליישומן בעתיד בכלל משרדי הממשלה. יישום הפיילוט ייבחן על בסיס מדדים שיפורטו בהמשך דו"ח זה, ועל סמך ממצאיו תבחן הרחבת ההמלצות ליתר משרדי הממשלה, תוך התאמת רכיבי הפתרון בהתאם ללקחים שיופקו.

## 5. המלצות – תכולות הפיילוט

### 5.1. מיתוג משרה ומשרד

נדבך זה נועד להגדיל את היצע המועמדים האיכותיים לשירות המדינה ולשפר את האטרקטיביות של המשרות המוצעות, ביחס לחלופות תעסוקה אחרות. לצורך כך, ייושם מערך משולב הכולל שלושה רכיבים משלימים:

#### 5.1.1. תקן תוספתי למוביל גיוס ומיתוג:

כל משרד המשתתף בפיילוט יקבל תקן ייעודי למוביל גיוס ומיתוג, אשר ישמש כגורם המקצועי המרכזי להובלת תחום הגיוס במשרד. מוביל הגיוס והמיתוג יהיה אמון על גיבוש והטמעת אסטרטגיית גיוס משרדית, המותאמת לצרכים הייחודיים של יחידות המשרד, ויפעל בשיתוף הדוק עם המנהלים המגייסים וגורמים רלוונטיים נוספים – פנים וחוץ משרדיים.

במסגרת תפקידו, יוביל תהליכי אפיון מקצועיים של צרכי המשרות והכישורים הנדרשים, יזהה אתגרי גיוס מרכזיים ויקדם מהלכים פרואקטיביים לאיתור מועמדים איכותיים. בנוסף, יבצע בחינה וטיוב של הליכי הגיוס הקיימים, ויפעל להגביר את האפקטיביות שלהם.

כחלק מעבודתו, יקדם יוזמות לשיפור חוויית המועמד לאורך מסע הגיוס ולהנגשת המשרות לקהלי יעד רלוונטיים, בהתאם למאפייני השוק המקצועי וליעדי המשרד.

#### 5.1.2. סל תקציבי ייעודי לקמפינים:

לצד התקן הארגוני, יועמד לרשות המשרדים סל תקציבי ייעודי לניהול קמפינים עבור משרות המוגדרות כאסטרטגיות ואשר יבחנו במסגרת הפיילוט. גובה הסל ייקבע בהתאם לגודל המשרד ולהיקף תהליכי הגיוס הייחודיים שיבוצעו במסגרתו במהלך הפיילוט. סל זה נועד לאפשר למשרדים את חיזוק הנוכחות והחשיפה של משרות ייעודיות, ולתמוך בפנייה ממוקדת למועמדים פוטנציאליים תוך הדגשת מאפייני התפקיד והעשייה הממשלתית.

#### 5.1.3. ליווי מקצועי לבניית מסעות גיוס:

כחלק בלתי נפרד ממהלך מיתוג המשרה, אגף בכיר גיוס ומיון בנציבות יסייע בבניית תהליך גיוס מקיף, המוגדר מראש לכל משרה ובהתאם לצרכים הנדרשים. הגדרת תהליך הגיוס תכלול תכנון מקדים של שלבי ההליך, קביעת לוחות זמנים והטמעת כלים תומכים לשיפור הדיוק והאפקטיביות. בנוסף, הליווי יכלול התאמת מנגנוני איתור מועמדים, ניהול אפקטיבי של הקמפינים, אפיון מסרים, בחירת מקורות גיוס רלוונטיים, והקמת דפי נחיתה ייעודיים. גישה זו נועדה להבטיח גיוס מקצועי, עקבי ומבוסס תכנון, תוך יצירת מסע מועמד מיטבי ושיפור מתמשך של תהליכי הגיוס במשרד.

## 5.2. מענק מצטיינים

מטרת המענק הינה לחזק את האטרקטיביות של שירות המדינה ולמשוך מועמדים בעלי נתונים איכותיים במיוחד למשרדים המשתתפים בפילוט. המענקים יופעלו במתכונת משולבת של קליטה ושימור, ויהיו מותנים בהתחייבות העובדים הזכאים לתקופת העסקה של שלוש שנים לפחות ממועד הקליטה ובעמידה ביעדים שייקבעו בכניסה לתפקיד ועל פי חוות דעת המנהל.

### 5.2.1. תנאי סף וכללי זכאות אוכלוסיית היעד:

- א. אוכלוסיית היעד: הזכאות למענק תיוחד למועמדים חיצוניים, אשר לא הועסקו בשירות המדינה במהלך 12 החודשים שקדמו למועד הקליטה, ועבור משרות שמתח הדרגות שלהן מסתיים בדרגה 42 ומטה.
- ב. גובה המענק: סך המענקים לעובד יעמדו על טווח שבין 30,000-40,000 ש"ח לכל התקופה כפונקציה של משכורת העובד (במתכונת דומה ל"משכורת 13").
- ג. תקופת ההתחייבות: שלוש שנים ממועד תחילת העסקה בתפקיד.
- ד. מבנה התשלום: המענק ישולם בשלוש פעימות לאורך תקופת ההתחייבות. תשלום הפעימות יהיה מותנה בהתמדה בתפקיד ובכפוף לעמידה ביעדים שיוגדרו עם הכניסה לתפקיד ולאורך תקופת ההתחייבות, ובהתאם לעמידה ביעדים שיוגדרו על ידי המנהל ובהתאם לחוות דעתו.
- ה. מכסות: היקף מכסות מענקי המצטיינים יקבע על ידי הצוות ובהתאם לגודל המשרד. המענקים יוקצו למספר מצומצם של משרות ייחודיות במשרד המשתתף, וזאת על מנת להבטיח כי המשאב יופנה למשרות בעלות ערך אסטרטגי לפעילות המשרד.

### 5.2.2. מסלולי הבחירה למשרדים:

במסגרת הגמישות הניהולית בפילוט, המשרדים יוכלו לבחור באחד משלושת המסלולים הבאים עבור המשרות שאושרו במכסה, בהתאמה למאפייני המשרה.

א. מסלול א' – ועדת הערכה לבחינת סל קריטריונים: במסלול זה תוקם ועדה משרדית פנימית בהרכב יחידת משאבי האנוש של המשרד, מנכ"ל המשרד והמנהל הישיר. הוועדה תבחן את המועמד לאחר סיום הליכי המיון ותקבע את הזכאות למענק על בסיס שקלול איכותי של נתונים עודפים. קריטריונים אלו יוגדרו ויאושרו מראש, ויכללו ניסיון מקצועי רלוונטי החורג מהדרישות, השכלה מתקדמת או התמחות ייחודית, והתרשמות אישית מהתאמת המועמד. מסלול זה נועד להעניק גמישות במשיכת מועמדים איכותיים על בסיס שיקול דעת מקצועי של המשרד.

ב. מסלול ב' – מועמד בעל נתונים עודפים משמעותית: מסלול זה מתמקד בהתאמה מקצועית חריגה ביחס לסטנדרט הנדרש. הזכאות למענק תוגדר במסמכי המרכז עבור מועמדים המציגים ניסיון עודף משמעותי בליבת העיסוק, או עמידה בקריטריונים איכותיים נוספים שהוגדרו מראש, כגון שנות ניסיון כפולות מדרישות הסף או מומחיות טכנולוגית ספציפית. מסלול זה נועד לאפשר למשרד

לתמרץ אנשי מקצוע מנוסים ומיומנים להשתלב בשירות הציבורי, ויצירת ודאות בזכאות למענק במידה והעובד עומד בכללים.

ג. מסלול ג' – הצטיינות במוסדות ההשכלה הגבוהה או במבחנים רשמיים המוכרים על ידי המדינה:  
מסלול זה מתבסס על קריטריון אובייקטיבי ושקוף, ולפיו מועמד שהתקבל למשרד והינו בעל ציון הצטיינות במוסדות ההשכלה הגבוהה או במבחנים רשמיים המוכרים על ידי המדינה יהיה זכאי למענק.

הרציונל העומד בבסיס המסלול נשען על המגמה הקיימת בשוק העבודה, לפיה במגזר הפרטי הציון במבחנים רשמיים כדוגמת המבחן הארצי לבחינות והערכה משקף את כושר ההשתכרות של העובד, וככל שהציון גבוה יותר כך פוטנציאל ההשתכרות עולה בהתאמה. לעומת זאת, במגזר הציבורי לציון במבחן זה כמעט ואין השפעה על רמת השכר. מציאות זו מייצרת הלכה למעשה מעין "קנס מגזר ציבורי" עבור מועמדים מצטיינים בעלי ציון גבוה הבוחרים להשתלב בשירות המדינה. מטרת המענק היא לצמצם פער זה מול המגזר הפרטי.

יתרון משמעותי נוסף של מנגנון זה טמון בוודאות המלאה שהוא מספק, שכן בניגוד למסלולים המבוססים על החלטות ועדה, המועמדים יודעים מראש עוד בשלב ההגשה למכרז האם הם זכאים למענק. שקיפות וודאות אלו נועדו להגדיל את האטרקטיביות של המשרה ולמשוך היצע רחב יותר של הון אנושי איכותי לשורות שירות המדינה.

### 5.3. מודלי גיוס וכלי מיון מותאמים

במסגרת הפיילוט, יעמדו לרשות המשרדים מספר מודלים לניהול הליכי הגיוס וכלי מיון ייחודיים, אשר יאפשרו התאמה מקצועית של תהליך המכרז לצורכי המשרה, למאפייני שוק העבודה ולאתגרים הייחודיים של כל משרד. בחירה במסלול המתאים תסייע בייעול ההליך, בחיזוק איכות האיתור והמיון, ובהבטחת חוויית מועמד מיטבית לאורך התהליך. מודלי הגיוס וכלי המיון שיפורטו להלן, יופנו לבחירת המשרד בהתאם לצרכיו.

#### 5.3.1. פירוט מודלי גיוס:

מטרת המודלים המפורטים להלן היא לאפשר התאמה מקצועית של תהליך המכרז לצרכי המשרה ולאתגרים הייחודיים של כל משרד. המודלים יוצעו לבחירת המשרדים, כך שכל מודל יספק מעטפת אסטרטגית לניהול התהליך בראייה כוללת. בחירה במודל המתאים תסייע בייעול ההליך, חיזוק איכות האיתור והמיון ובהבטחת חוויית מועמד מיטבית לאורך התהליך. יובהר כי השימוש במודלים ייעשה בכפוף לכללים שיפורט בהמשך.

מודל הגיוס	הסבר	מתי כדאי להשתמש?
יצירת "מסע גיוס"	תכנון וניהול תהליך הגיוס מראש לאורך כל שלביו, החל מהגדרת הצורך, דרך איתור מועמדים, שלבי	כאשר נדרש הליך מובנה ומותאם לתפקידים עם אתגרי גיוס, או כאשר המשרד מבקש לייעל ולדייק את התהליך כבר בשלב התכנון המקדים.

מודל הגיוס	הסבר	מתי כדאי להשתמש?
	מיון, לוחות זמנים ועד שיפור חוויית המועמד.	
מנגנון פרסום גמיש	פרסום מכרז באופן רציף לאורך זמן, המאפשר הגשת מועמדות מתמשכת ללא תלות בחלון פרסום קצר.	תפקידים בעלי צורך קבוע באיוש; קושי מתמשך בגיוס; כאשר נדרש מאגר מועמדים זמין לאורך השנה.
מכרז דינמי	מודל גיוס המאפשר פרסום מתמשך ותנועה בין שלבי מיון באופן גמיש. נועד לייצר מאגר מועמדים פעיל וזמין לשיבוץ מהיר בהתאם לצורך.	הליכים עם הליך מיון חד שלבי; תפקידים עם ריבוי משרות; תחלופה גבוהה; צורך במענה מהיר לגיוס חוזר.
יצירת מאגר משרדי עצמאי	מודל גיוס המאפשר למשרד לייצר מאגר מועמדים עצמאי תקף למשך של עד שנה, כאשר לאחר סיום שלבי הגיוס והמיון, מוקם מאגר פעיל וזמין לשיבוץ מהיר בהתאם לצורך.	תפקידים עם ריבוי משרות; תחלופה גבוהה; צורך במענה מהיר לגיוס חוזר.
מיון מקדים עם / ללא הליכי מיון נוספים	ציון איכות הניתן בשלב ראשוני בתהליך הגיוס וכולל בחינה מוקדמת של עמידת המועמדים בקריטריונים נוספים על תנאי הסף, במטרה למקד את המשך ההליך במועמדים הרלוונטיים ביותר. המיון המקדים יכול להתבסס ניסיון מקצועי, השכלה, קורסים והכשרות.	כאשר נדרש לשפר את איכות ההתאמה ולזהות מוקדם מועמדים בעלי פוטנציאל גבוה. מתאים במיוחד במכרזים עם קריטריונים מקצועיים מובהקים.

### 5.3.2. פירוט כלי המיון:

מטרת כלי המיון המפורטים להלן היא לאפשר למשרדים לעצב תהליך בחירה גמיש ומותאם למשרה, תוך הגברת מעורבותו של המנהל המגייס. כלים אלו כוללים אמצעי אבחון מגוונים לבחינת התאמת המועמדים לדרישות התפקיד. לצד יתרונות המהלך, יישומם מצריך השקעת משאבים ניהוליים מוגברת מצד המשרד, והשימוש בהם ייעשה בכפוף לכללים המקצועיים שיפורטו להלן.

כלי המיון	הסבר	מתי כדאי להשתמש?
מבחן מקצועי בכתב	בחינת שליטה מקצועית בתחומי הליבה של התפקיד. המבחן פותח ע"י המשרד.	תפקידים פרופסיונליים. מותנה בהתחייבות המשרד לכתיבת המבחן ובדיקתו.
מבחן בית	מבחן הדורש איתור נתונים, ניתוחם ותכנון פרויקט או משימה מורכבת	מותנה בהתחייבות המשרד לכתיבת המבחן ובדיקתו.
פרזנטציה	הצגת מצגת או פרויקט בפני הרכב מראיינים	לבחינת כישורים רכים: ייצוגיות, יכולת שכנוע, ידע בשפה זרה ועוד. ניתן לשלב כהמשך למבחן הבית.
ריאיון מקצועי משרדי	ריאיון פרונטלי חצי-מובנה המתמקד בידע מקצועי	יבוצע ע"י צוות מקצועי במשרד – המנהל המקצועי ישתתף בכל הראיונות, או שלא ישתתף באף אחד מהם (אם בכוונתו להשתתף בוועדת הבוחנים).
ריאיון מצולם	ריאיון קצר ומובנה על שאלות מקצועיות ואישיות שנקבעו מראש. הערכה ע"י המשרד.	בריבוי מועמדים: לצורך סינון מהיר. במיעוט מועמדים: ככלי עזר תומך החלטה. הציונים יינתנו ע"י הממונה המשרדי שיצפה בסרטונים.

מתי כדאי להשתמש?	הסבר	כלי המיון
בריבוי מועמדים: לצורך סינון מהיר. במיעוט מועמדים: ככלי עזר תומך החלטה.	ריאיון מובנה קצר מצולם במסגרתו עונה המרואיין שאלות אישיות שנקבעו מראש. השאלות מתבססות על מאפיינים אישיותיים המותאמים לתפקיד. ציונים יינתנו ע"י המערכת הממוחשבת.	ריאיון מצולם מבוסס AI
רלוונטי לרוב סוגי התפקידים	תרגילים קבוצתיים או זוגיים המדמים אתגרים מעולם התוכן של התפקיד.	מרכז הערכה מותאם

### 5.3.3. כללים ליישום:

א. מיקוד בתחומי ליבה: האפשרות לבחור במודלי גיוס וכלי מיון ייחודיים מיועדת לעיסוקים המוגדרים כתחומי הליבה של המשרד הממשלתי. לא תתאפשר בחירה בחלופות מיון עבור עיסוקים גנריים ארציים, למעט בעיסוקים ארציים מוחרגים.

ב. התאמה לסוגי המכרזים:

(1) מודלי גיוס: מכרזים פומביים

(2) כלי המיון: האפשרות לבחירת כלי מיון תינתן עבור כלל סוגי המכרזים (פומבי, בין משרדי ופנימי).

ג. התאמה לכמות המועמדים: היקף המועמדים במכרז יהווה שיקול מרכזי בבחירת כלי המיון המתאים, שכן יעילותם של חלק מהכלים פוחתת או שאינם ניתנים ליישום בקבוצות נבחנים שונות.

ד. מחויבות המשרד המגייס: השימוש בכלים אלו מותנה בהתחייבות מלאה של המשרד המגייס לעמוד בתנאי התהליך

(1) מודלי גיוס: המשרד מתחייב לנהל את ההליך בהתאם למאפייני המכרז ובאופן אחיד, תקין, מבוקר ובהתאם להנחיות אגף בכיר גיוס ומיון.

(2) כלי המיון: המשרד מתחייב לבצע את האבחון המותאם תוך עמידה קפדנית בלוח הזמנים שאושר מראש.

ה. ציונים אובייקטיביים: על מנת להבטיח הליך שוויוני המאפשר השוואה הוגנת בין המועמדים, כל

כלי מיון שייבחר ייבנה מראש כך שיפיק בסופו ציון מספרי. נתון זה ישמש בסיס לקביעת קו החתך למעבר לשלב הבא. הציונים המספריים יוכפפו לכללי הבסיס המקצועיים דוגמת התפלגות נורמלית וחישוב ציונים מבוסס נורמות.

ו. קביעת קו החתך: קווי החתך המגדירים אילו מועמדים יעברו לשלב ועדת הבוחנים יקבעו בהתאם לנהוג כיום כך שיוזמנו שנים עשר המועמדים בעלי הציון הגבוה ביותר. למען שמירה על טוהר המידות והמנהל התקין, קביעת קו החתך תקבע על ידי אגף בכיר גיוס ומיון ללא מעורבות של המשרד המגייס ובכפוף לכללים המקצועיים.

## 6. המלצות – מסגרת הפיילוט

### 6.1. מנגנוני מעקב, בקרה ודיווח

לצורך הצלחת המהלך ומימוש יעדיו, גובשה מעטפת סדורה של מנגנוני מעקב, בקרה ודיווח. כפי שצוין, התוכנית מיושמת במתכונת של פיילוט מבוקר, המוגבל בשלב זה למשרות מסד, מירב ותיכון ועד למתח דרגות 42 בלבד.

#### 6.1.1. מודל "ארגז חול" (sandbox):

מודלי הגיוס, כלי המיון ומענקי המצטיינים המאושרים במסגרת התוכנית יופעלו במודל של "ארגז חול". תפיסה זו נועדה לייצר עבור משרדי הממשלה המשתתפים מרחב פעולה מקצועי ומוגן, המאפשר להם להתנסות ביישום כלים חדשניים ומתודולוגיות מתקדמות באופן עצמאי וגמיש. המודל מעניק למשרדים את הסמכות להוציא לפועל את מהלכי הגיוס החדשניים באופן מידי, ללא צורך בקבלת אישורים פרטניים עבור כל שלב בתהליך, ובכך מסיר חסמים בירוקרטיים ומעודד יוזמה וניהול מכוון תוצאות.

#### 6.1.2. בקרה שוטפת וליווי מקצועי:

לצד הגמישות הניהולית והרחבת הסמכויות, ובמטרה לשמור באופן מוקפד על עקרונות המנהל התקין וטוהר המידות, יופעל מערך בקרה שוטף. מטעם הצוות המשותף ימונה גורם מקצועי ייעודי אשר יהיה אמון על ריכוז תהליכי המעקב והבקרה מול המשרדים המשתתפים. גורם זה יקיים קשר רציף עם יחידות ההון האנושי במשרדים, יבצע בקרה עיתית על איכות התהליכים ויוודא את העמידה ביעדים שהוגדרו. יובהר, כי במקרים חריגים שבהם יעלו ממצאים המעידים על פער מהותי בין אופן יישום הפיילוט לבין הכללים שנקבעו (ובכלל זה חריגה ממנהל תקין והטיית מכרז), שומר לעצמו הצוות את הזכות לבחון מחדש את היקף הסמכויות המוענקות למשרד במסגרת התוכנית ועד כדי ביטול הפיילוט באותו משרד.

#### 6.1.3. איסוף נתונים ולמידה:

במסגרת תהליכי המעקב ירוכזו באופן שיטתי נתוני המכרזים הרלוונטיים, לרבות ניתוח מאפייני המשרה, מדידת משך זמן המכרז ("Time To Hire"), בחינת היקף ואיכות המועמדים, וכן ניתוח כמות ההשגות והעררים שהוגשו לאורך שלבי המיון. במקביל, יחידות משאבי האנוש במשרדים יעבירו דיווחים עיתיים בפורמט אחיד שיוגדר מראש, אשר יפרטו את היקף השימוש בכלי הגיוס החדשים. נתונים אלו ישמשו תשתית ללמידה ארגונית רציפה ולטיוב המודל תוך כדי תנועה.

נוסף על המדדים הכמותיים, תבוצע הערכה איכותנית מקיפה לבחינת שביעות הרצון מהתהליך החדש. בחינה זו תבצע באמצעות שאלונים ומשובים שיועברו לגורמים המעורבים במשרדים, במטרה לקבל תמונת מצב מלאה על האפקטיביות של הפיילוט ועל חוויית המשתמש של המגייסים והמועמדים כאחד.

## **6.2. מדדי הצלחה**

לצורך בחינת אפקטיביות הפיילוט וגיבוש המלצות להמשך, הוגדרו חמישה מדדי הצלחה מרכזיים. מדדים אלו משלבים בחינה כמותית ואיכותנית שנועדה לספק תמונת מצב מלאה על השפעת השינויים המוצעים.

### **6.2.1. היקף המועמדים:**

מדד זה נועד לבחון את האפקטיביות של מהלכי המיתוג והשיווק בהגדלת הביקוש להשתלבות בשירות המדינה. במסגרת זו יבוצע מעקב אחר מספר המועמדים שצפו בדף הנחיתה של המשרה ואחר מספר המועמדים שהגישו מועמדות בפועל למשרות בהן הופעל תהליך גיוס מותאם וממוקד או הוצעו תמריצים. הנתונים ייבחנו בהשוואה למכרזים דומים בעבר, מתוך הנחה ששיפור האטרקטיביות יוביל לעלייה הן בכמות והן באיכות ההון האנושי הפונה למכרז.

### **6.2.2. קיצור משך זמן הגיוס (Time to Hire):**

מדד ליבה להערכת אפקטיביות התהליך הוא קיצור משך הזמן הממוצע לאיוש משרה. המדידה תתבצע החל ממועד פרסום המכרז ועד למתן הודעה רשמית למועמד שנבחר. נתונים אלו ישוו לנתוני הבסיס טרם הפיילוט, וכן תתבצע השוואה בין מכרזים שבוצעו במסלולים הייחודיים בתוכנית לבין תהליכי גיוס סטנדרטיים, על מנת לבודד את השפעת הכלים החדשים על יעילות התהליך.

### **6.2.3. היקף השימוש בכלים החדשים:**

מדד זה יבחן את מידת ההטמעה של כלי הפיילוט במשרדים המשתתפים. המדידה תתמקד בהיקף השימוש במודלי הגיוס והמיון הייחודיים ובמידת המימוש של מנגנוני התמרוץ החדשים, לרבות מענקי המצטיינים. מטרת המדד היא לוודא כי הכלים שהועמדו לרשות המשרדים אכן נותנים מענה לצרכים בשטח וכי קיימת היתכנות להרחבתם לכלל שירות המדינה.

### **6.2.4. שביעות רצון מהתהליך:**

מדד שביעות הרצון מהתהליך מהווה כלי הערכה איכותני מרכזי שנועד לבחון את חוויית כלל הגורמים המעורבים בפיילוט. בחינה זו נשענת על התפיסה המקצועית כי נתונים כמותיים אינם מספקים תמונה מלאה אודות החסמים או המשתנים העלולים להשפיע על איכות התהליך. בהתאם לכך תבוצע מדידה של מידת שביעות הרצון בקרב המועמדים, המנהלים המגייסים ויחידות משאבי האנוש המלווים את המהלך.

### **6.2.5. היקף השגות ועררים:**

מדד זה נועד לוודא כי ההתייעלות והגמישות בתהליכי הגיוס והמיון אינן באות על חשבון זכויות המועמדים או מייצרים חשיפה משפטית עודפת למדינה. לשם כך, יבוצע מעקב רציף אחר היקף ההשגות והערעורים המוגשים לאורך שלבי הגיוס השונים, תוך ניתוח השוואתי של כמות הפניות בין תהליכי הגיוס הרגילים לבין המסלולים הייחודיים שנוצרו במסגרת הפיילוט.

### 6.3. משרדים משתתפים, לוחות זמנים והפקת לקחים

משרדי הממשלה שנבחרו להשתתף בפילוט נבחנו בקפידה במטרה לייצר תמהיל ארגוני מגוון ומייצג. זהות המשרדים נקבעה על בסיס שילוב של מספר משתנים ובהם גודל המשרד, תחומי פעילותו, מאפייניו הייחודיים ומגוון התפקידים הקיימים בו. בנוסף, נלקחו בחשבון מנעד האתגרים עמם מתמודדים משרדים אלו בתהליכי הגיוס השונים והצפי לקיומו של נפח מכרזים עתידי משמעותי. בחירה מגוונת זו נועדה לאפשר בחינה מעמיקה של הכלים החדשים במספר סביבות עבודה שונות וכך לבסס תשתית נתונים רחבה שתבטיח הפקת לקחים איכותית ותאפשר את הרחבת הפילוט לכלל שירות המדינה בהמשך בהתאם למידת הצלחתו.

לאור שיקולים מקצועיים אלו נקבע, בשיתוף עם המשרדים, כי חמשת המשרדים הבאים ייקחו חלק בפילוט:

1. משרד המשפטים
2. משרד העבודה
3. משרד הרווחה והביטחון החברתי
4. משרד האנרגיה והתשתיות
5. משרד התקשורת

להלן הנתונים המרכזיים של משרדי הפילוט בתחום שער הכניסה נכון לסוף שנת 2025:

משך זמן ממוצע למכרז (ימי עסקים)	ממוצע מועמדים למכרז	מכרזים עם בחירת מועמד (%)	מס' מכרזים <sup>3</sup> בשנה	שכר ממוצע חודשי <sup>2</sup> (אל"ש"ח)	מס' עובדים	משרד
85	51	35%	198	21.3	5,364	משרד המשפטים
79	15	36%	221	19.3	3,945	משרד הרווחה
95	33	32%	60	19.5	833	משרד העבודה
45	23	56%	48	22.5	281	משרד האנרגיה
67	29	77%	13	22.9	199	משרד התקשורת

הפילוט יתפרס על פני תקופה של שישה וחצי חודשים, החל מיום ה-12 באפריל 2026 ועד לסוף חודש אוקטובר 2026. לאורך תקופה זו, יקיים הצוות המשותף מעקב שוטף אחר מדדי הצלחה והנתונים שיצטברו, במטרה לבחון את אפקטיביות הכלים בזמן אמת. מנגנון זה נועד לייצר גמישות ניהולית המאפשרת ביצוע התאמות ודיוקים בהמלצות הפילוט עבור כל משרד באופן פרטני, בהתבסס על הממצאים שיעלו מן השטח.

עם סיום תקופת הפילוט, יוביל הצוות תהליך סדור של הפקת לקחים וניתוח מעמיק של הממצאים אל מול המדדים שנקבעו. בהתאם למסקנות אלו, יעודכנו המלצות הדו"ח וייערכו הדיוקים הנדרשים במודלים השונים. ככל שיימצא כי הפילוט עמד ביעדיו, בכוונת הצוות להמליץ על מתווה להרחבה מדורגת של התוכנית למשרדי ממשלה נוספים, תוך הטמעת הלקחים שנצברו.

<sup>2</sup> שכר ממוצע חודשי לשנת 2024, נתוני אגף שכר והסכמי עבודה  
<sup>3</sup> מכרזים פומביים

## 7. העמקה ביתר שלבי ציר חיי העובד

כפי שתואר בהרחבה בפרק המבוא, עבודת הצוות המשותף נשענה על ניתוח מעמיק של סוגיית ניהול ההון האנושי בראייה כוללת, הנפרסת על פני ציר זמן כרונולוגי, החל מההחלטה להצטרף לשירות המדינה ועד למועד הפרישה וסיום ההעסקה. בעוד שדו"ח זה בחר להתמקד ב"שער הכניסה", הרי שנדרש טיפול מערכתי גם בשלבים הבאים.

לפיכך, בכוונת הצוות להמשיך את פעילותו ביתר הנושאים המרכיבים את מחזור חיי העובד. העבודה העתידית תתמקד בתקופת ההתפתחות המקצועית בתפקיד, לרבות מנגנוני קידום עובדים, ניהול ביצועים, מערכי הכשרה מקצועית ושיטות לתמרוץ מצוינות. כמו כן, יושם דגש על הסדרת סיום ההעסקה במטרה לייעל ולפשט את התהליכים הקיימים ולאפשר למערכת גמישות תפקודית. עם השלמת העבודה המקצועית בנושאים אלו, יגבש הצוות המלצות משלימות אשר יוגשו לאישור הגורמים המוסמכים.

## 8. סיכום

דו"ח זה מציג את תוצרי עבודתו המשותפת של צוות ניהול ההון האנושי אשר הוקם מתוך הכרה כי נדרש סנכרון מלא בין נציבות שירות המדינה, אגף שכר והסכמי עבודה ואגף תקציבים במשרד האוצר. מטרת העל שהנחתה את הצוות היא להוביל שינוי מהותי בניהול ההון האנושי בממשלה, ולחזק את איכות העובדים הנקלטים לשירות המדינה. עבודה זו מקבלת משנה תוקף לאור ההתעוררות הלאומית והביקוש הגובר להשתלבות בעשייה ציבורית משמעותית.

הצוות בחר למקד את פעילותו בשלב הראשון ב"שער הכניסה" לשירות המדינה מתוך הבנה כי שלב זה מהווה את התשתית הקריטית המזינה את המערכת כולה ומעצבת את איכותה. הדו"ח מציע מענה אסטרטגי לאתגרים המרכזיים שזוהו בתהליכי הגיוס והמיון, ובהם התמשכות ההליכים, פערי האטרקטיביות אל מול המגזר הפרטי והיעדר מעורבות מספקת של המנהל המגייס. הפתרונות שגובשו נועדו לאפשר למשרדים גמישות ניהולית רחבה יותר, לצד שמירה על ערכי המינהל התקין השוויון וטוהר המידות.

כדי ליישם את השינויים באחריות ובאופן מבוקר, הוחלט על הפעלת תוכנית פיילוט בחמישה משרדי ממשלה נבחרים. במסגרת הפיילוט, יקבלו המשרדים כלים מתקדמים למיתוג משרות ולניהול מסעות גיוס פרואקטיביים, וכן הפעלת מודלי גיוס וכלי מיון מותאמים אישית. בנוסף, יופעל מנגנון של מענקי מצטיינים שנועד למשוך מועמדים בעלי נתונים איכותיים במיוחד ולצמצם את פערי השכר הקיימים.

לאורך תקופת הפיילוט, יקיים הצוות המשותף מעקב שוטף אחר מדדי ההצלחה, במטרה לבחון את אפקטיביות הכלים לדייק את המענים ולקדם את הרחבת התוכנית לכלל משרדי הממשלה בעתיד. בד בבד, בכוונת הצוות להמשיך את פעילותו המקצועית ולהעמיק ביתר השלבים המרכיבים את ציר חיי העובד. העבודה העתידית תתמקד בתקופת ההתפתחות המקצועית בתפקיד, לרבות קידום עובדים, ניהול ביצועים ומערכי הכשרה, וכן בייעול תהליכי סיום ההעסקה. מהלכים משלימים אלו יבטיחו בניית תשתית איתנה ורציפה לניהול ההון האנושי בשירות הציבורי כולו.