



24.3.15

לכבוד:

נציב שירות המדינה

מר משה דיין

שלום רב,

הנדון: הקמת מאגר מועמדים לאומי לשירות המדינה – תכנית יישומית מטעם ארגון מעש

בהמשך למפגש צוות הגיוס שהתקיים בלשכתך בתאריך 15.3.2015, ועל רקע דברידך בעניין הקמת מאגר לאומי למועמדי איכות עבור שירות המדינה – אנו מתכבדים להעביר לידך הצעה מגובשת ליישום מאגר זה.

הצעתנו זו שעונה על עבודת מחקר שביצענו בנושא מגמות וחסמים להתחדשות הון אנושי בשירות הציבורי ומבוססת, בין השאר, על ניתוח מדיניות מאגרי המועמדים כפי שבוצעה בהצלחה במדינות שונות בעולם. עבודה זו הוצגה גם לנציגי הנציבות עימם אנו מצויים בקשר שוטף, והייתה חלק מסדר יומו של צוות הגיוס שפעל במסגרת "עץ הדעת".

נוסף לכך, הצעתנו מבטאת את הידע אשר נצבר בחודשים האחרונים בארגון מעש סביב הפעלתו של "המאתר" – מאגר המועמדים לשירות הציבורי אשר הקמנו כיוזמה אזרחית, ובו רשומים ופעילים כיום למעלה מ-4,000 מועמדים. הניסיון שרכשנו בהפעלת "המאתר" באופן שוטף הינו בעל חשיבות רבה בכל הקשור בהיבטי הניתוח התפעולי של מאגר מועמדים לאומי מצד המדינה, ואנו מאמינים כי יש בו בכדי לתרום תרומה של ממש לבניית המהלך הלאומי שמובילה הנציבות.

המסמך המצורף משקף את עיקר תובנותינו בנושא המאגרים, ומציע ארבע חלופות אפשריות לביצוע ואת החלופה המומלצת על ידינו. נשמח להציג את הדברים באופן מפורט ולספר לעומק על ניסיונו עם "המאתר" בפגישה עמך. נודה על תיאום הפגישה.

בברכה,

הילה כהן רפפורט

מנכ"לית מעש

מעש הינה עמותה הפועלת לחיזוק ולהתחדשות השירות הציבורי בישראל, אשר הוקמה על ידי קבוצת צעירים אחרי קיץ 2011. מעש החלה פעולתה מתוך הכרה בחולשתו של השירות הציבורי בישראל לצד זיהוי פוטנציאל שיקומו והבראתו באמצעות השתלבות דור משרתי ציבור צעיר, איכותי ומקצועי.

מאגר מועמדי איכות לשירות המדינה

רקע:

מודל מאגרי מועמדים הולך ותופס מקום מרכזי במערכות מתקדמות לניהול משאבי האנוש. השימוש במאגר מועמדים ככלי מרכזי לגיוס, איתור וקליטת כוח אדם איכותי ניתן למצוא היום בחברות גדולות במגזר הפרטי/עסקי, וכן בשורה הולכת וגוברת של ארגונים ציבוריים ובינלאומיים הנדרשים להיקף משמעותי של עובדים בשורה מגוונת של תחומי תוכן. מהמחקר שקיימנו במעש, עולה כי שיטת מאגר המועמדים צוברת תאוצה ברפורמות ושינויים מרכזיים שמבצעות מדינות ה-OECD בניהול המשאב האנושי במגזר הציבורי, וזאת כחלק ממגמה ברורה של מעבר מגישה מסורתית של מערכת "מבוססת קריירה" לגישה מתקדמת של מערכת "מבוססת תפקיד".

מערכת גיוס "מבוססת תפקיד" מאופיינת בגמישות ופתיחות גבוהות המאפשרות הבאת יכולות וכישורים חיוניים לדרגים שונים בהיררכיה הניהולית, ומכוונת לקליטת המועמד המיטבי לתפקיד, בין אם הוא חיצוני או פנימי. גישה זו "מתכתבת" טוב יותר עם דפוסי התעסוקה של בני דור ה-Y, והולמת את התנועתיות והדינאמיות המאפיינת את הבחירות התעסוקתיות שלהם. לעומתה, הגישה המסורתית ה"מבוססת קריירה" עומדת בסתירה למגמות בשוק התעסוקה הכללי, ונתפסת כמערכת שאינה גמישה דיה לאתגרים שעמם מתמודד המגזר הציבורי בעשורים האחרונים.

מהו מאגר מועמדים?

מאגר מועמדים הינה דרך איתור ומיון עובדים לשירות המדינה/הציבורי, המבוססת על פנייה יזומה של המדינה לציבור לצורך בניית תשתית מועמדים רחבה, קבועה ושיטתית. שיטת מאגר המועמדים מחליפה ו/או משלימה את שיטת המכרזים הנוכחית, במסגרתה נדרשים המועמדים להגיש מועמדות פעם אחר פעם, וללא שימו הידע מצידה של המדינה. מטרת המאגר הינה לחבר באופן אפקטיבי בין הון אנושי איכותי לצרכים של שירות המדינה, מתוך חתירה לטייב את השירות הציבורי בישראל ולהגביר את אמון הציבור בו.

היתרונות המובנים בשיטת המאגר הלאומי האחד:

1. היפוך המגמה – מאיתור פסיבי לאיתור אקטיבי:
המאגר מאפשר למנהלים נגישות למידע נרחב על מועמדים כבר בראשית הדרך, ומייצר את היכולת לאתר מועמדים רלוונטיים על פי סינון מוקדם ומדויק ולבצע עבורם reaching out. בכך גם מאפשר המאגר קיום קשר מוקדם ואפקטיבי בין המנהל לבין המועמד, המגביר את ההדדיות בתהליך הגיוס ואת ההתאמה להשתלבות עתידית בתפקיד.
2. שימור מאגר מידע (database) אחד של כישורים ויכולות הרלוונטיים לשירות הציבורי:
המאגר מייצר תשתית ידע נרחבת על הון אנושי רלוונטי, אשר איננה מבטאת ידע או ניסיון המיועדים למשרה ספציפית בלבד, אלא כוללת באופן שיטתי פרטים אודות יכולות וכישורים הרלוונטיים לאוסף תפקידים בשירות הציבורי. בכך מתאפשר זיהוי של מועמדים בעלי כישורים חוצים, מגוונים ואינטרדיסציפלינריים, ההולם את דפוסי התעסוקה המודרניים.
3. קיצור וייעול תהליך המיון והגיוס:
המאגר מבנה למעשה "תחנת סינון" ראשונה ומשמעותית המאפשרת לזהות בשלב מוקדם מועמדי איכות רלוונטיים, ובכך למנוע היצף במסלולי המיון המשכיים ולהביא להתייעלות וקיצור משמעותי בתהליך כולו.
4. חיזוק הממד האזרחי-דמוקרטי:
המאגר מחזק את חיזוק האתוס ותחושת הערך בהשתלבות בשירות הציבורי ומבטא קריאה יזומה מצד המערכת הציבורית לקחת חלק ולהשתלב בתוכה. בכך מייצר המאגר מענה למגמה ההולכת וגוברת בשנים

האחרונות בישראל, בייחוד בקרב צעירים, להשתלב ולהשפיע "מבפנים" בנוסף, שיטת המאגר משדרת מסר של מערכת פתוחה ומזמינה, המקדמת שירותיות ומגבירה את אמון הציבור במגזר הציבורי ובמשרתיו.

כיצד פועל מאגר המועמדים? – חלופות ביצוע אפשריות:

אנו מציגים להלן מספר חלופות אפשריות ליישום מודל מאגר המועמדים. עבור כל אחת מחלופות אלו מצוינים יתרונות וחסרונות מרכזיים. לצד ההבדלים והניואנסים המבחינים בין החלופות, ראוי להדגיש כי **כל החלופות כוללות את ההיבטים הבאים:**

1. **פנייה יזומה לציבור:** תבצע במועדים קבועים ומפורסמים מראש ותהיה פתוחה לכל אזרח החפץ בכך. ההרשמה תעשה באופן דיגיטאלי, ותגובה בפרסום ציבורי מקיף ושוויוני.
2. **רישום:** הקריטריונים אשר מופיעים בתהליכי הרישום יכללו, מלבד נתונים על השכלה וניסיון, גם נתונים על מיומנויות וכישורים, ויבטאו ממדים נוספים באישיותו המקצועית של המועמד, כמקובל בתהליכי מיון מודרניים. הנתונים יוכלו לכלול גם היבטים שיש בהם בכדי לסייע להמשך הדירוג המקצועי של המועמד, כגון חברות בתכניות מנהיגות רלוונטיות, השלמת הכשרה מקצועית מוקדמת, או כל היבט אחר שיוחלט. בכך יעמוד חומר מקיף יותר להמשך תהליך מיון המאגר.
3. **מיון:** המיון שיעברו המועמדים יהיה מקיף וקפדני ויכלול: ראיונות עומק, סימולציות, כתיבת תוצרים ומצגות ויתקיים בנוכחות מנהלים ממשרדי הממשלה, במטרה ליצור קבוצת הון אנושי איכותי שיוכל להוות גורם מניע לשיפור איכותה של המערכת הציבורית. על מיון זה יוכל המשרד להוסיף שלב נוסף של ראיון נוסף/בדיקת מקצועיות ספציפית.
4. **הכשרה:** התהליכים אינם כוללים ממד של הכשרה. הנחת היסוד היא ששיטת זו מביאה מלכתחילה אוכלוסיות בעלות תכונות איכות התואמות את צרכי המערכת ועל כן לא נדרש הכשרה ייחודית.
5. **גודל המאגר -** המאגר יכיל מועמדים המתאימים לתכנון העתידי ולצרכים של שירות המדינה, כמות החברים במאגר תקבע לפי יעד גיוס של 50% מחברי המאגר ויתוכנן כך שלא יהווה איום מבחינה כמותית על ההון האנושי שקיים היום בשירות המדינה.
6. **"משיכת" מועמדים מן המאגר:** המשיכה תבוצע ע"י מנהלים ומנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה, אשר יזהו את המועמדים מתוך המאגר לפי הצרכים של המשרות הפנויות. אותם מנהלים יהיו בעלי גישה לנתוני המאגר ויכללו לעשות בו שימוש בכל זמן נתון.
7. **התמודדות במכרזים:** בכל החלופות זוכים חברי המאגר הסופי בזכות להתמודד במכרזים פנימיים/בין משרדיים. זכות מרכזית זו הינה מפתח להצלחת ההטמעה הרחבה של מודל המאגר, ולהטמעת תפיסת מערכתה מוכוונת תפקיד.
8. **משך החברות:** משך החברות המוצע במאגר יהיה לתקופה של שנתיים. בתום שנתיים אלו, החברות פגה ותידרש הרשמה מחודשת. במקביל, תינתן האפשרות לכל חבר במאגר לעדכן ולחדש פרטים.
9. **מנהל/ת המאגר:** המאגר, בכל אחת מתצורותיו, ידרוש תחזוקה על ידי מנהל. מנהל/ת המאגר יוכל לשמש ולתפקד גם כ-Head Hunter עבור מנהלים בשירות ויסייע באיתור מועמדים מתאימים לצרכים של המשרדים והגופים.

על בסיס המרכיבים שצוינו לעיל, להלן 4 חלופות אפשריות ליישום מאגר המועמדים:

חלופה א': "המאגר האחד לשירות המדינה" (מודל נבחרת הדירקטורים)

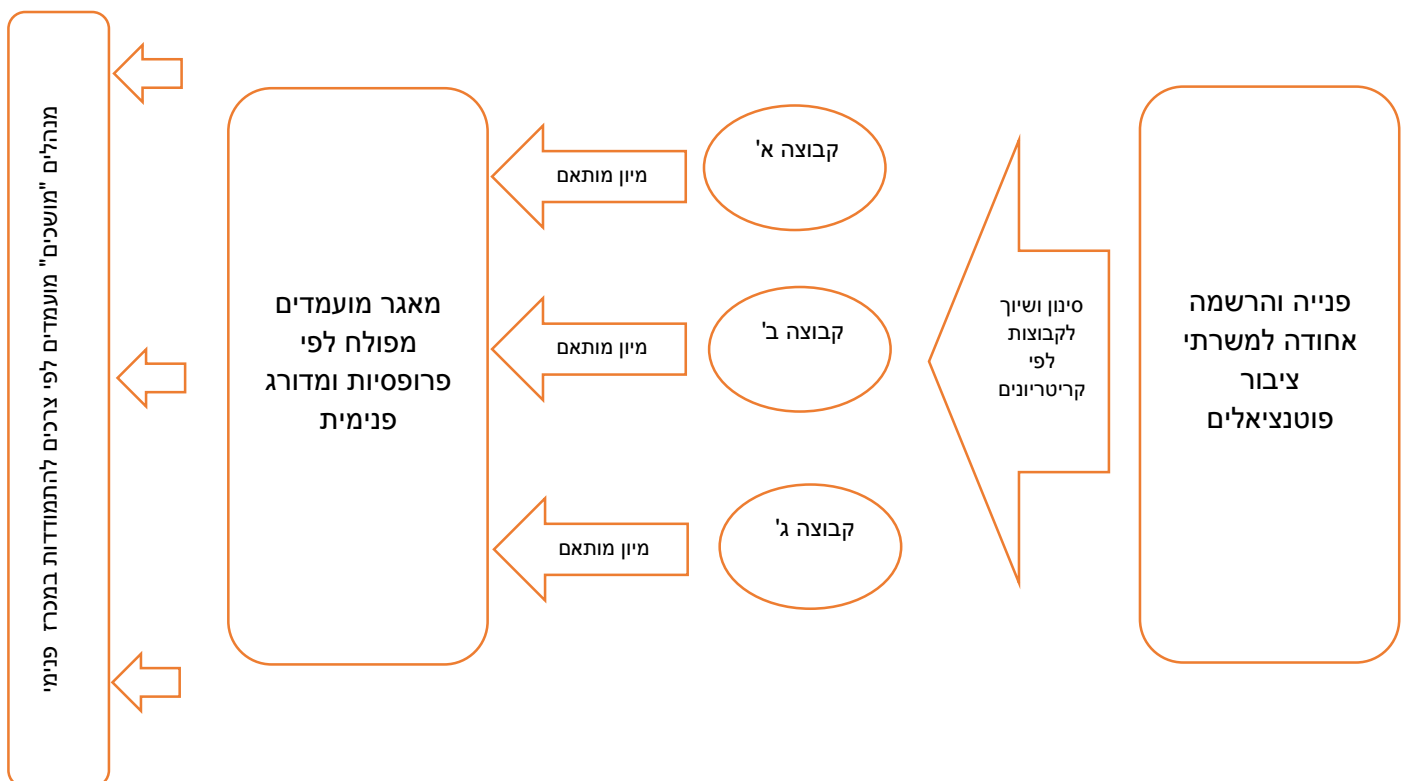
לפי מודל זה, מתקיימת פנייה יזומה לציבור הרחב (פעם / פעמיים בשנה), הקוראת לציבור להירשם לתהליך איתור של משרתי ציבור פוטנציאליים. ההרשמה הינה אחודה ופתוחה לכלל הציבור ללא סינון ראשוני. לאחר סיום שלב הרישום מתבצע שיוך של מועמדים פוטנציאליים לפי תנאי סף, קריטריונים ופרופסיה – ואלו משויכים לתתי-קבוצות מיון (לדוגמא: קבוצת משרות תחליות, קבוצת דרגי ביניים, קבוצת דרג בכיר – או חלוקה אחרת התואמת את התכנון הממשלתי). עבור כל אחת מקבוצות אלו נעשה תהליך מיון המותאם לקבוצה, אשר בסופו מתקבל מאגר מועמדים אחד המפולח לפי פרופסיות נבחרות, המוערכות ומדרגות לפי ציון. חברי מאגר זה מקבלים זכאות לתקופה של שנתיים, במהלך יוכלו לגשת למכרזים פנימיים על פי פניות יזומות מצד המשרדים.

יתרונות:

- יצירת תשתית רחבה של משרות ופרופסיות הזמינות במאגרים עבור המדינה
- תהליך אחד, פשוט ומזמין עבור האזרח, ללא צורך בריבוי מסלולים ואבחנות

חסרונות:

- עומס בתהליך הסינון הראשוני
- קשיחות יחסית בשיוך הקטגוריאלי של המקצועות והפרופסיות



חלופה ב': "מאגר מועמדי איכות" (מודל הצוערים המורחב)

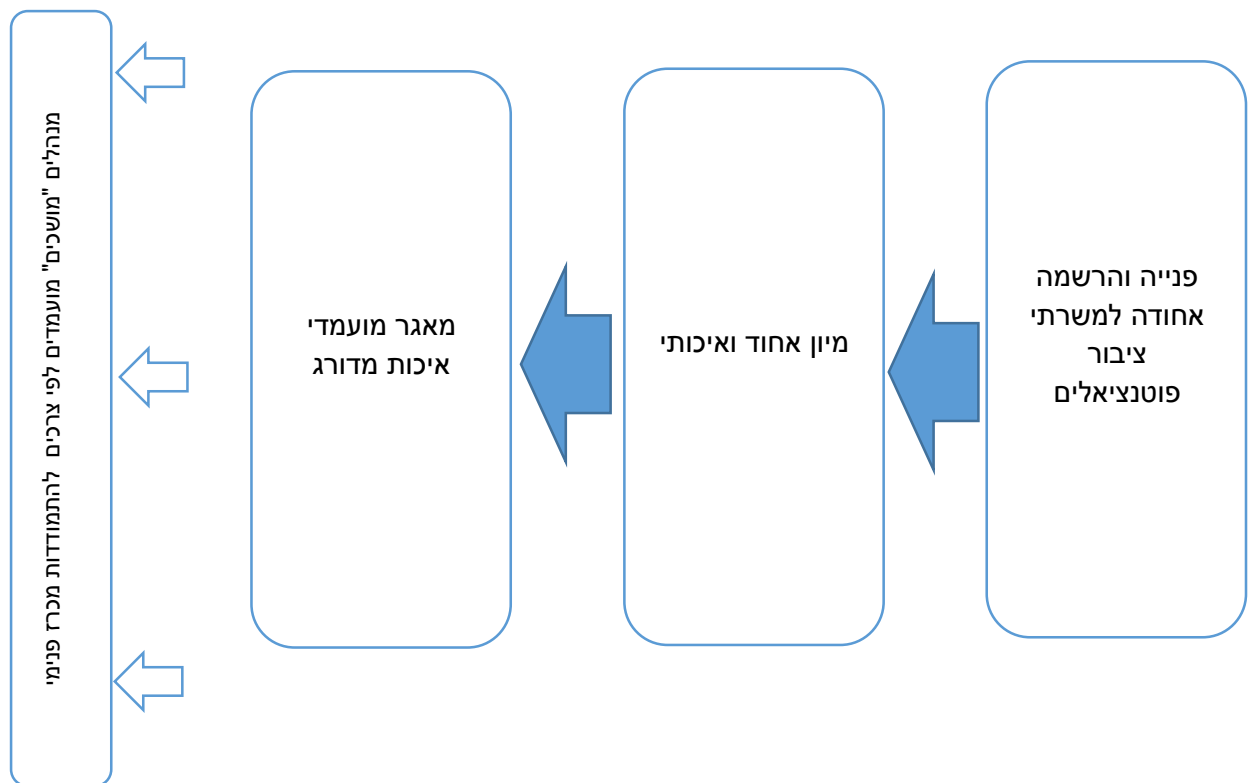
בדומה לחלופה א', גם במודל זה לפי מודל זה מתקיימת פנייה יזומה לציבור הרחב, הקוראת להרשמה לתהליך איתור של משרתי ציבור פוטנציאליים, אך זו מותאמת ומכוונת לאוכלוסיית איכות משכילה ובעלת ניסיון רלוונטי. בניגוד לחלופה א', במודל זה אין חלוקה לתתי קבוצות לפי מקצועות או דרגים, אלא מתקיים תהליך מיון אחוד ומשותף, המייצר בסופו של דבר מאגר מועמדי איכות אחד, אשר חבריו מדורגים ומוערכים לפי ציוני המיון. בניגוד למודל הצוערים, חברי המאגר אינם נדרשים לעבור הכשרה נוספת, אלא זכאים לתקופה של שנתיים במהלכן יוכלו לגשת למכרזים פנימיים, על פי פניות יזומות מצד המשרדים.

יתרונות:

- יצירת קבוצת איכות מובחנת הזמינה לכלל שירות המדינה
- הטמעה של עיקרון האינטרדיסציפלינריות וריבוי המיומנויות - אפשרות לתנועה רוחבית בעתיד

חסרונות:

- תשתית מועמדים צרה יותר, מוכוונת לפלח ניהולי בלבד
- החלשת המסר הרחב הפונה לכלל הציבור



חלופה ג': "המאגר הפתוח" (מודל "המאתר" של מעש)

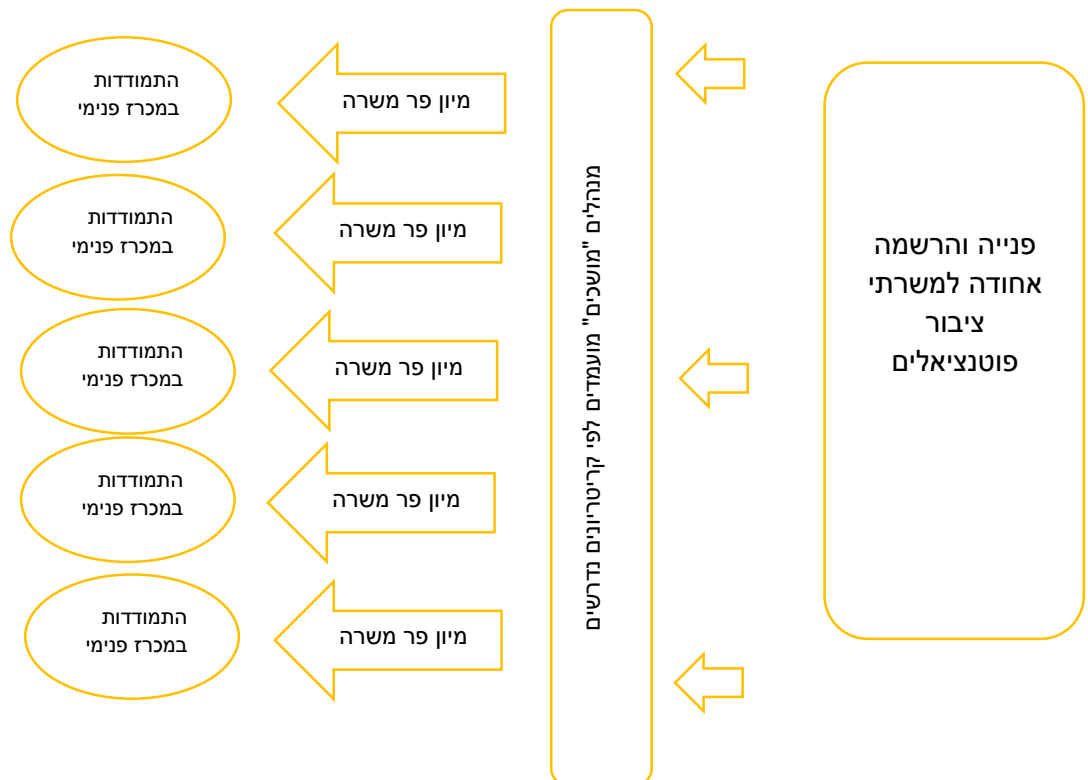
חלופה זו הינה המרחיקת לכת ביותר שכן זו אינה מייצרת תהליך מיון בשלב מקדמי, אלא רק על פי ההתאמה וזיהוי צורך מצד משרדי הממשלה. לפי מודל זה, מתקיימת פנייה יזומה לציבור הרחב הקוראת לציבור להירשם לתהליך איתור של משרתי ציבור פוטנציאליים. הרשמה זו בלבד מהווה את הכניסה ל"מאגר המועמדים הפתוח", אשר פרטיו זמינים למשרדי הממשלה. במודל זה משרדי הממשלה מזמנים ישירות מתוך המאגר הפתוח קבוצות רלוונטיות של מועמדים לצרכי מיון מותאם ומדורג. בתום מיון זה זכאים המועמדים להתמודדות על מכרזים פנימיים.

יתרונות:

- הטמעת המסר הציבורי והקריאה לכל אזרח לקחת חלק
- הטמעה של עיקרון ריבוי המיומנויות והפרופסיות הזמינות למערכת

חסרונות:

- קושי תפעולי המתבטא בעומסים במקצועות הביקוש
- ניקוז העומסים למשרדי הממשלה ללא סינון מקדים מצד הנציבות



חלופה ד': "מאגרים משוייכי מקצוע" (מודל מכרז עתודה מורחב)

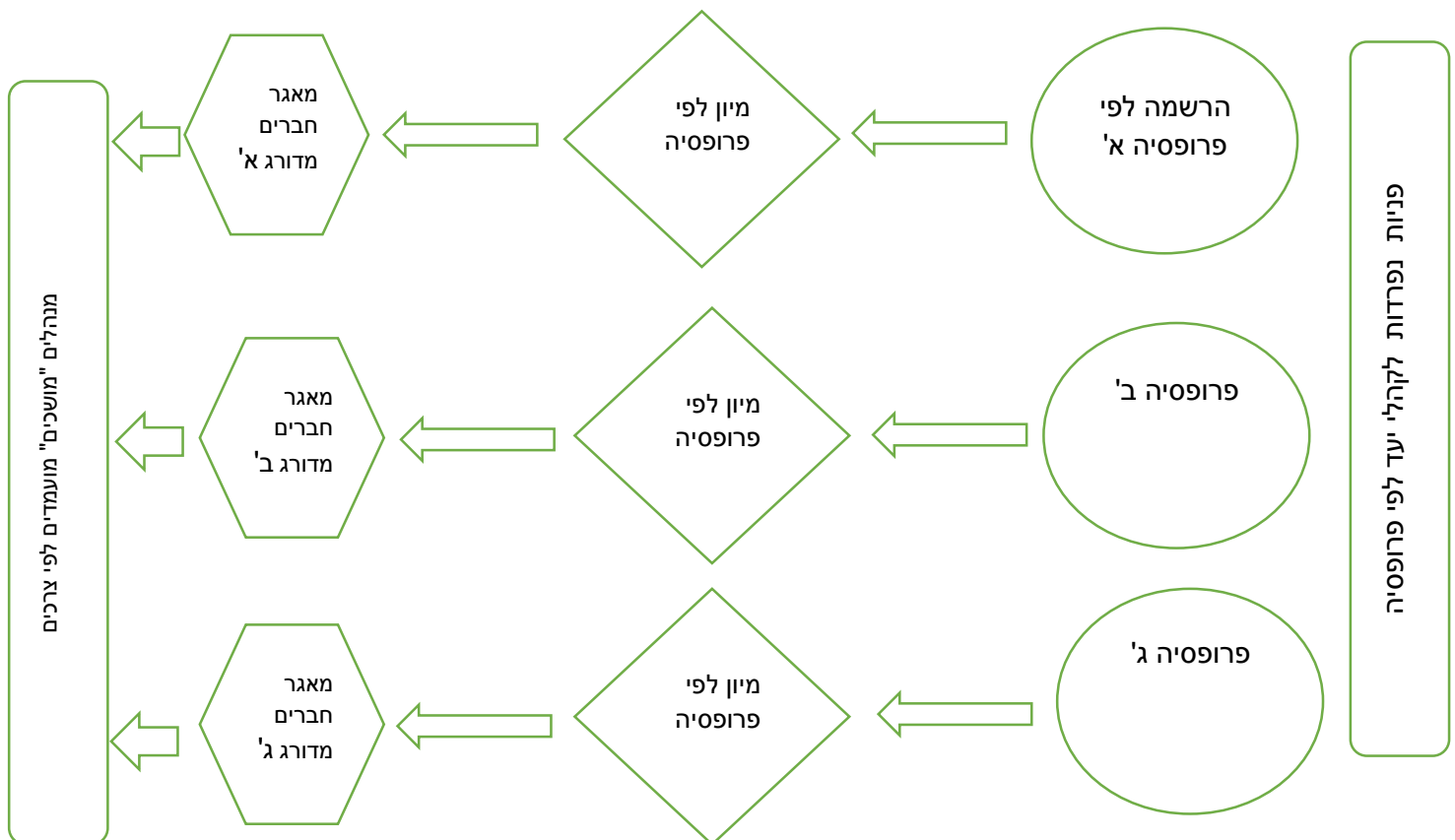
חלופה זו הינה השמרנית ביותר שכן מייצרת מודל דומה יחסית לאופן בו פועלים כבר היום מכרזי עתודה. לפי מודל זה, לא מתקיימת פנייה אחודה לציבור, אלא נעשות סדרה של פניות יזומות ועצמאיות, על פי מקצועות ופרופסיות הקוראות לציבור להרשמה (כגון רישום למאגר משרות תחיליות, רישום למאגר משרות דרגי ביניים וכו'). הרשמות אלו מהוות שלב מקדים לתהליך מיון המותאם לקבוצה עצמה, אשר בסיומו מתקבלים מאגרי מועמדים, המוערכים ומדורגים בכל תחום ותוכן. חברי מאגרים אלו מקבלים זכאות לתקופה של שנתיים, במהלך יוכלו לגשת למכרזים פנימיים על פי פניות יזומות מצד המשרדים.

יתרונות:

- פשטות תפעולית – יצירת מסלולים/נוסף/ים למכרזי העתודה הקיימים
- יצירת מסלול תשתיתי עבור אוכלוסיות יעד נדרשות כגון דרג משרות הביניים

חסרונות:

- ביטול מוחלט של עיקרון הפנייה היזומה לציבור ופספוס המסר הציבורי
- קשיחות רבה במבנה המשרות והפרופסיות ללא הטמעת תפיסת מערכת מוכוונת תפקיד.



טבלה מסכמת:

חלופה ד' – מאגרים משויכי מקצוע	חלופה ג' – המאגר הפתוח	חלופה ב' – מאגר מועמדי האיכות	חלופה א' – המאגר האחד	יתרונות מרכזיים
✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	פנייה רחבה לציבור
✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	עידוד תפיסה גמישה במבנה משרות וכישורים
✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓	קלות תפעולית
✓✓	✓✓✓	✓	✓✓	מענה לכל סוגי המשרות והדרגות

המלצה:

על בסיס ניתוח החלופות שלעיל, אנו ממליצים על מודל "המאגר האחד" (חלופה א') כחלופה המועדפת. מודל זה משקף, להבנתנו, את מירב היתרונות המגולמים בשיטת המאגרים ויש בו בכדי לממש את השינויים הנדרשים בתהליכי גיוס, מיון ואיתור הון אנושי איכותי לטובת השירות הציבורי בישראל. מודל המאגר האחד מאזן באופן מיטבי בין הצרכים הטכניים/תפעוליים מצד המדינה והנציבות לבין הערך הציבורי-אזרחי הטמון במהלך זה, ובכך מסמן את דרך המלך לביצוע אפקטיבי של תפיסת המאגרים. בנוסף, יש סיבות טובות להעריך את ההיתכנות וההצלחה של מודל זה על רקע ההתנסות המוצלחת של מהלך "נבחרת הדירקטורים" שקודם על ידי רשות החברות במשרד האוצר. מהלך זה פועל על פי עקרונות המאגר האחד – הרשמה אחודה, חלוקה לפרופסיות, מיון מותאם וחברות במאגר הזמין למשיכה – ויישומו המוצלח מוכיח את ייתכנות המודל, הן בהיבט התפעולי/טכנולוגי והן במענה והלגיטימציה הציבורית שניתנה לו.

כאמור, נשמח להמשיך ולתרום לתהליך החשיבה, הפיתוח והיישום של מודל המאגר ולהיות שותפים לשינוי משמעותי זה. נודה על המשך השיח בנושא בפגישה משותפת.