
10 החסמים שמונעים את התחדשות השירות הציבורי



לחיזוק ולהתחדשות השירות הציבורי

משרות לא מתפנות

1

הסיבה לכך היא שאחוז הפורשים מהשירות הציבורי הוא נמוך ביותר.

הנתונים -

שיעור התחלופה בשירות המדינה בישראל 1.04%, לעומת 19.6% בארה"ב,
10% בבריטניה ובשוודיה

(טבלה 7 עמוד 29 מחקר מעש נובמבר 2014)

המשמעות -

היצע המשרות הזמין למועמדים "חיצוניים" הוא קטן. במיוחד מלכתחילה.

הפתרונות -

- + קציבת קדנציות בדרגים בכירים ובדרגי ביניים
- + שינוי מבנה הקביעות
- + בניית מדיניות פרישה ויציאה מהמערכת, תוך הרחבת ארגז הכלים הניהולי.

1 משרות לא מתפנות

2 אין תנועה לרוחב

3 מכרזים פנימיים

4 "Reaching Out" אין

5 משרות אינן מונגשות היטב

6 תפיסת תנאי סף מיושנת

7 נטל טפסים ובירוקרטיה

8 אין מידע על שכר

9 תהליך מיון ארוך

10 מכרזים "תפורים"

אין תנועה לרוחב

2

**נכון להיום המערכת לא יודעת לנתב עובדים לרוחב המערכת.
(גם בין משרדי ממשלה וגם בין משרדי הממשלה למערכות אחרות)**

המשמעות -

גם כשמתפנות משרות, איושן לא מייצר דינאמיות על פני המערכת כולה.

הפתרון -

יצירת "רשות תעסוקה" של המגזר הציבורי כולו, שתסייע לעובדים לנוע לתפקידים מגוונים בכל המערכת, לייצר דינאמיות תעסוקתית והתחדשות לאורך כל גזרות המערכת.

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שכר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"

מכרזים פנימיים

3

הסיבה לכך היא שהמגזר הציבורי מחויב להציע כל משרה קודם כל לעובד מתוך אותה היחידה.

הנתונים -

סיכוי של 40% בקבלה למכרז פנימי (3-2 מועמדים פר מכרז)
לעומת 4% במכרז חיצוני (25-22 מעומדים פר מכרז)

המשמעות -

המשרות הפנויות אינן נגישות למועמדים מחוץ למערכת,
אלא אם לא נמצא מועמד פנימי שנבחר לתפקיד.

הפתרון -

צמצום/ביטול שיעור המכרזים הפנימיים (והבין-משרדיים),
והפיכת המכרז החיצוני לברירת מחדל מערכתית.

1 משרות לא מתפנות

2 אין תנועה לרוחב

3 מכרזים פנימיים

4 "Reaching Out" אין

5 משרות אינן מונגשות היטב

6 תפיסת תנאי סף מיושנת

7 נטל טפסים ובירוקרטיה

8 אין מידע על שבר

9 תהליך מיון ארוך

10 מכרזים "תפורים"

“REACHING OUT” אין

4

אין חיפוש ואיתור מועמדים אקטיבי מצד המערכת התואם את שיטת הגיוס היחידה. דפוסי שוק התעסוקה ומאפייני דור ה־Y היא שיטת המכרזים - המערכת מפרסמת את המשרה והציבור מגיב.

המשמעות -

הון אנושי מצוין ואיכותי מתפספס כיוון שהמערכת כיוון שהמערכת אינה מותאמת לעולם התעסוקה המודרני ואינה מייצרת אינטראקציה או תשתית לגיוסו.

הפתרון -

הקמת והפעלת מאגר מועמדים לאומי פתוח לציבור המאפשר “משיכה” מצד מנהלים במערכת (דוגמת “המאתר”).

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 “Reaching Out” אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שכר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים “תפורים”

משרות אינן מונגשות היטב

5

היצע המשרות בשירות הציבורי מתפזר על פני עשרות אתרים ואינו מכיל מידע אחיד. אתר הנציבות, המרכז את המשרות בשירות המדינה (משרדי ממשלה בלבד), בנוי באופן לא ידידותי ומקשה על חיפוש המשרות.

המשמעות -

חיפוש משרה מתאימה הופך למשימה מייגעת לא אפקטיבית עבור מועמדים, הגורם לרבים מהם לוותר מראש.

הפתרון -

אתר חדשני, ידידותי ואינטראקטיבי, המכיל את המשרות לאורך כלל השירות הציבורי (משרדים, מוניציפאלי, חברות ממשלתיות ועוד) המאפשר התאמה להעדפות.

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שכר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"

6

תפיסת תנאי סף מיושנת

תנאי סף מנוסחים באופן קשיח, צר, מוטה ותק והתמחות, ומשמש ככלי מרכזי המביא לפסילת מועמדים ראויים.

המשמעות -

מועמדים רבים, בעלי כישורים מתאימים ורלוונטיים לשירות הציבורי, "נופלים" בתנאי הסף שלא לצורך.

הפתרון -

שינוי תפיסת תנאי הסף והתאמתה לדפוסי הגיוס בשוק התעסוקה המודרני באמצעות לזוי מקצועי למנהלים בשירות הציבורי בניסוח תנאי הסף ובבדיקתם

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שבר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"

7

נמל טפסים ובירוקרטיה

תהליך המיון הפורמאלי מחייב ריבוי של טפסים ואישורים מראש, המייצר קושי רב עבור מועמדים.

המשמעות -

מועמדים רבים חווים חווית סרבול ובירוקרטיה, המייצרת תחושת זרות מהתהליך ומביאה לזיכרון של מועמדים איכותיים ומתאימים על המשרה.

הפתרון -

+ שינוי תפיסת המיון כך שהעברת דרישות בירוקרטיות "מחמירות/מאריכות" תתבצע בשלבים מתקדמים של התהליך ולא בראשיתו.
+ הגדלת הסמכות של יחידות הקצה המגייסות בתהליך המיון והגברת הקשר השוטף מול המועמדים.

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שבר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"

אין מידע על שכר

8

מבנה השכר המורכב במגזר הציבורי יצר מצב לפיו למועמדים אין שום מידע על גובה השכר עד לרגע קליטתם בתפקיד! גובה השכר אינו מפורסם בשום שלב בתהליך ואין את מי לשאול.

המשמעות -

מועמדים רבים אינם ממשיכים בתהליך על רקע העדר מידע בסיסי זה.

הפתרון -

פרסום חובה של גובה שכר ממוצע בכל מכרז.

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שכר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"

תהליך מיון ארוך

9

תהליך המיון הנוכחי, המתבסס על שיטת המכרזים, אורך במוצע זמן ממושך מאוד (9 חודשים במוצע למכרז חיצוני).

המשמעות -

משך המיון הארוך גורם למועמדים רבים וטובים לוותר על התהליך או לפרוש במהלכו.

הפתרון -

קיצור משמעותי של משך המיון (כולל שימוש בתשתית המאגרים) לכדי משך מקסמילי של שלושה חודשים.

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שכר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"

מכרזים "תפורים"

10

גם כאשר מועמד "שורד" את כל החסמים שלעיל - הוא עלול לגלות בסוף כי המשרה "נתפרה" למידותיו של מועמד אחר.

המשמעות -

- + העדר תחרות אמיתית על משרות, וויתור על עיקרון הטובים ביותר לתפקיד.
- + יצירת תחושת ניכור ואי הוגנות בקרב מועמדים.

הפתרון -

- + הגברת השקיפות לאורך שלבי הגיוס והמיון.
- + הסרת כלל החסמים שלעיל.

- 1 משרות לא מתפנות
- 2 אין תנועה לרוחב
- 3 מכרזים פנימיים
- 4 "Reaching Out" אין
- 5 משרות אינן מונגשות היטב
- 6 תפיסת תנאי סף מיושנת
- 7 נטל טפסים ובירוקרטיה
- 8 אין מידע על שבר
- 9 תהליך מיון ארוך
- 10 מכרזים "תפורים"