



מקצועות
במחסור
טוענים מחדש את המערכת

הג'וינט

אתגר התעסוקה
והכריון המכליל

מקצועות במחסור במגזר הציבורי

ינואר
2025

מפת הדרכים: כלי עבודה להתמודדות עם מחסור במקצועות במגזר הציבורי



תוכנית "מקצועות במחסור" שמה לה למטרה לבנות מתודולוגיה ממשלתית לזיהוי, ניתוח וטיפול במחסור בכוח אדם במערכת הציבורית. המתודולוגיה נשענת על ניתוח מקצועות במיקוד ועל פיתוח פתרונות חדשניים למשיכת ושימור הון אנושי איכותי ומותאם למקצועות שבמיקוד.

מפת הדרכים שיצרנו היא בראש ובראשונה כלי עבודה פרקטי, שנועד לשרת אתכם: קובעי מדיניות, אנשי משאבי אנוש, אגפי אסטרטגיה וכל העוסקים בתחום במגזר הציבורי. היא מתבססת על התנסות של אנשי דאטה ומדיניות בזיהוי וניתוח מחסור במקצועות שונים וזאת כדי שתוכלו לפעול לזיהוי המחסור ומשם לנתחו ולייצר מענים לטיפול בפערים.

אנחנו כאן עבורכם! נשמח לשמוע כידבק, רעיונות או שאלות, וכמובן – לעזור לכם להעמיק ביישום המודל במקומותיכם.

ליאת הלבץ, מנהלת תוכנית "מקצועות במחסור" liathe@jdc.org

אז איך תהליך כזה אמור להיראות?



בחינת פתרונות

רלוונטיים שיביאו
לשינוי המגמה



איתור נקודת השבר

הסיבה המשמעותית ביותר
שגורמת למחסור



ניתוח הנתונים

על פי השאלות
במפת הדרכים



איסוף הנתונים

כפי שמפורט במפה



זיהוי המקצועות

הנמצאים בתחום
האחריות שלכם

מהו מחסור בעובדים?

הפער בין:



היצע העבודה

מצד המשתתפים בכוח העבודה



הביקוש לעבודה

מצד המעסיקים

- היחס בין היצע לביקוש בשוק העבודה מצביע על המקצועות במחסור במשק באופן כללי (המחסור החמור ביותר).
- אפשרות אחרת היא שיש מספיק עובדים במשק באותו משלח היד, אבל לא מספיק מהם מגיעים למגזר הציבורי.

* באופן טבעי יש פער קבוע בין הביקוש לעבודה להיצע העבודה, הנובע מתהליכי חיפוש והתאמה בין מחפשי עבודה למשרות. פער זה בא לידי ביטוי באבטלה לצד משרות פנויות, ופער כזה לא נחשב מחסור. סדר הגודל של הפער המבני הוא אחוזים בודדים.

איך נזהה מחסור בעובדים?



גידול ניכר ולאורך זמן בפער בין המשרות הפנויות לבין מחפשי העבודה במשלחי יד מוגדרים.



עלייה מתמשכת בשכר במשלחי היד הנבחרים, מעל ומעבר לגידול בשכר הממוצע במשק.



מספר נמוך של מועסקים לאלף נפש באותם משלחי יד, בהשוואה למדינות דומות לישראל.



איך נזהה מחסור בעובדים במגזר הציבורי?



גידול ניכר ולאורך זמן בפער בין המשרות הפנויות לבין מחפשי העבודה במקצועות רלוונטיים.



X מורכבויות תקינה, אין שוק עבודה נפרד

עלייה מתמשכת בשכר באותו משלח יד, מעל ומעבר לגידול בשכר הממוצע במשק.



X הסכמי שכר

מספר נמוך של מועסקים לאלף נפש במשלח יד מסוים, בהשוואה למדינות דומות לישראל.



X היעדר נתונים/מאפיינים ייחודיים (תלוי מקצוע)

מחסור בעובדים במגזר הציבורי

מחסור בעובדי המגזר הציבורי צפוי להביא לפגיעה באיכות השירותים הציבוריים.

הפגיעה צפויה לבוא לידי ביטוי במדדים שונים:

- שיעור האנשים/המקרים שלא מטופלים
- שיעור האנשים/המקרים שמקבלים טיפול לא טוב
- שיעור האנשים/המקרים שמחכים זמן רב לטיפול
- מספר האנשים/המקרים הממוצע בהם מטפל איש המקצוע

* חשוב לבחון את מדדי איכות השירות גם בפילוח לפי אזורים ולפי קבוצות אוכלוסייה.

* רצוי לבדוק אם המחסור בעובדים מקיף את התחום כולו או מתמקד בהתמחויות או תת-מקצועות מסוימים.



היצע העבודה במקצוע לאורך המסלול



נשארים במקצוע

באופן כללי ובמגזר הציבורי:

- שיעור נטישת המקצוע
- שביעות הרצון



במגזר הציבורי

- כמה מגישים מועמדות למשרות במגזר הציבורי?
- כמה נקלטים לעבודה בסופו של דבר?



עובדים במקצוע

- מהו שיעור הבוגרים שעוסקים במקצוע?
- כמה בעלי מקצוע מגיעים מחו"ל?



כמות בוגרים

- כמה מגישים מועמדות ללימודים/הכשרה במקצוע?
- כמה מסיימים את הלימודים?

היצע העבודה - הכניסה למקצוע



האם ירד שיעור העובדים מחו"ל במקצוע?*

אם כן: מהם החסמים להגעה לישראל?

- הכרה בישראל
- סל קליטה
- שכר בהשוואה לחו"ל
- שכר בהשוואה לבוגרי הארץ

* במקצועות בהם זה רלוונטי.



האם ירד שיעור בוגרי לימודי המקצוע שעוסקים בתחום?

אם כן: מהם החסמים לתעסוקה?

- דרישות סף של מעסיקים
- פריסת מקומות העבודה
- הרכב אוכלוסיית המועסקים
- שיעור הנטישה
- מודל העסקה והשכר



האם ירד שיעור האנשים שלומדים את המקצוע?

אם כן: מהם החסמים ללימודים?

- סף קבלה
- פריסת מוסדות הלימוד
- הרכב אוכלוסיית הלומדים
- שיעור הנשירה מלימודים
- היקף התקצוב והמלגות

היצע העבודה במגזר הציבורי



האם נשחקה יכולת שימור העובדים?

- שיעור הנטישה
- שביעות הרצון



האם נפגע תהליך גיוס העובדים?

- שיעור תקנים לא מאוישים
- משך זמן איוש משרה
- שיעור האנשים שהסירו מועמדות
- מכרזים שנסגרו ללא מועמד



האם ירד הביקוש לעבוד במגזר הציבורי?

- מספר מועמדים למשרה (מי שעמדו בדרישות הסף)
- ממוצע פסיכומטרי של המועמדים
- הורדת תנאי סף

* מדדים לדוגמה לגורמים ברקע: פער השכר בהשוואה למגזר הפרטי, שיעור משרות חלקיות/גמישות, מיתוג המקצוע והתפקיד במגזר הציבורי, שינוי בציפיות הדור, אפיקי התפתחות

הביקוש לעבודה



* לאחר זיהוי הגורמים למחסור בעובדים חשוב לערוך השוואה שלהם למדינות דומות לישראל.

הערות כלליות לסיום

- **תחומי מומחיות** – לא תמיד המחסור רחב בכל המקצוע, אלא יכול להיות ספציפי בתחומים
- **אזורים** – יש לבדוק אם המחסור בעובדים מתמקד באזורים גיאוגרפיים מסוימים. אם כן, יש לערוך ניתוח מותאם של ביקוש והיצע ברמה האזורית ולמצוא את נקודת השבר האזורית.
- **אוכלוסיות** – חשוב לבחון אם המחסור בעובדים משקף היעדרות של קבוצות אוכלוסייה שממעטות לעסוק במקצועות הרלוונטיים.
- **ניתוח על פני זמן** – תמונת מצב חד פעמית אינה מספקת. ניתוח הנתונים חייב להיות לאורך זמן על מנת שיהיה ברור אם מדובר במגמה או אירוע נקודתי.
- **השוואה לעובדים מקבילים** – הכרחי להבין אם הבעיות שזוהו תלויות במקצוע או שהן רוחביות על פני יחידה/משרד/מגזר.



התחלה: האם חסרים עובדים במקצוע במגזר הציבורי?

כן

לא

- אנשים/מקרים שלא מטופלים
- אנשים/מקרים שמקבלים טיפול לא טוב
- אנשים/מקרים שמחכים זמן רב לטיפול
- מספר האנשים/המקרים לנותן השירות

לא

האם חסרים עובדים
במקצוע באופן כללי?

לא

האם הצטמצם כוח
העבודה במגזר
הציבורי?

לא

האם גדל
הביקוש לשירות?

כן

כן

כן

- פער ניכר בין משרות פנויות למחפשי עבודה
- עלייה מתמשכת בשכר
- מיעוט מועסקים לנפש בהשוואה לעולם

- היקף המועמדים למשרות במגזר הציבורי
- תקנים לא מאוישים ומשך זמן איוש למשרה
- שביעות רצון של העובדים ושיעור הנטישה

- צריכה לנפש של השירות שבמחסור
- שיעור הצריכה מסך ההוצאה/הכנסה

בניית תחזית

ניתוח הגורמים היסודיים הצפויים להשפיע על הביקוש וההיצע לעובדים בשנים הבאות (דמוגרפיה, רמת חיים, טכנולוגיה, גלובליזציה)

מסקנה: בעיה כללית
כיוונים אפשריים:

- ✓ להטמיע טכנולוגיה
- ✓ ליצור תחליפים לאספקת השירות
- ✓ למשוך כוח אדם ממקצועות אחרים

מסקנה: בעיה רק במגזר הציבורי
כיוונים אפשריים:

- ✓ למשוך כוח אדם מהמגזר הפרטי
- ✓ להפנות ביקוש למגזר הפרטי

שאלות העמקה

שכדאי לכם לשאול
כדי לדייק את הפתרונות
המתאימים ביותר



כניסה לפייפליין



האם יש גיל מינימלי
כתנאי סף לקבלה
ללימודים? (לאוכלוסיות)



האם יש שינוי בתנאי
הסף בכניסה למקצוע?



האם יש מגמה שעולה
מהנתונים על כמות
הלומדים לאורך השנים?



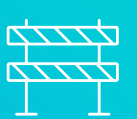
כמה לומדים כל שנה?
ומה הפיזור הארצי של
מוסדות הלימוד



האם יש מסלולים חלופיים
למי שלא מתאים ללימודים
אקדמיים מלאים?



האם לאוכלוסייה כלשהי
יש אחוזי נטישה מיוחדים
בהשוואה לסך הסטודנטים



האם תנאי הסף מהווים חסם
לאוכלוסייה מסוימת בכניסה
למקצוע או האם זה חסם
כלכלי/תפיסתי/היכרות עם התחום
המקצועי/מוסדות מותאמים?



פילוח של אוכלוסיות מתוך
סך הסטודנטים (ערבים,
חרדים, נשים, יוצאי אתיופיה)

סיום תואר



האם יש ייעוץ קריירה
בפקולטות?



מתוך המסויימים, כמה הולכים
לעבוד במקצוע? או במגזר
הציבורי?



מתוך הנכנסים ללימודים
כמה מסויימים



האם יש הבדלים בנתוני הבוגרים של
מוסדות אקדמיים בקליטה במגזר
ציבורי בסיום התואר



האם יש hidden curriculum
שמדובר?
הכוונה למגזר פרטי בתכני הלימוד?



האם במהלך הלימודים נדרשים
לבצע התמחות/הכשרה במגזר
הציבורי? אם כן, באיזה שלב
בתואר ובאיזה היקף

מה קורה בתוך המגזר הציבורי



- האם יש מסלולי פיתוח מומחיות במקצוע?
- האם המסלולים הללו מקנים תגמול שכרי?
- האם זו מצוקה אזורית או בכלל הארץ (האם היא תמונת מראה של הפיזור של מוסדות הלימוד למקצוע)?
- האם זו מצוקה של אוכלוסייה מסוימת או בכל הארץ
- האם המחסור הוא בדרגים מסוימים? או במומחיות ספציפית?
- האם רוב התקנים הם חלקיים או מלאים?
- האם יש תקינה? והאם התפקידים מוגדרים (ברמת הפעולות)?
- איך המקצוע נתפס בעיני העוסקים בו? ובעיני השותפים שלו בשדה?
- האם יש שימוש מקובל בכורמט של פרילנסרים בתחום?
- האם יש העסקה של פנסיונרים בתחום?
- האם יש מאבק בין גורמים בתוך המגזר הציבורי על העסקה של אותם אנשי מקצוע?
- האם יש מגוון מסלולי פיתוח קריירה ברורים במקצוע במגזר הציבורי?
- האם יש קורסי ניהול/דרישות סף ניהוליות לקידום במקצוע?

נטישה



תחזיות פרישה



מה הסיבות לנטישה?
במידה ויש תופעה, שווה
לנטר באופן קבוע, ולא
על בסיס סקרים



האם הנטישה היא רק
של המגזר הציבורי או
שמא של המקצוע
באופן כללי?



אחרי כמה זמן
יש נטישה?



מה אחוזי הנטישה של
המגזר הציבורי?