

עדכון התוכנית האסטרטגית לעיר ת"א-יפו

תחום הון אנושי בעירייה

דו"ח מצב קיים

אוגוסט 2017

עורך: חברת מרקם (גבי ניימן, תמי
רובל-ליפשיץ)



Mirkam



צוות העבודה:

ממונה עירוני: אבי פרץ – סמנכ"ל העירייה, מנהל חטיבת משאבי אנוש, יו"ר הוועדה

ראש הצוות: אורית מנדל – מנהלת מחלקת ניהול השינוי

חברי הצוות:

תמי כורם – היחידה לתכנון אסטרטגי, מרכזת הצוות

סימונה שכטר גלבע – מנהלת מחקר פנים ארגוני, המרכז למחקר כלכלי חברתי

תמר קוגלר – המרכז למחקר כלכלי חברתי

ענבל צרפתי – חטיבת משאבי אנוש

חדווה פיניש- סגנית מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי

יועץ מקצועי: חברת מרקם (גבי ניימן, תמי רובל-ליפשיץ)

חברי ועדת ההיגוי:

שרונה הרשקו – מנהלת מינהל בינוי ותשתית	אבי פרץ – סמנכ"ל העירייה, מנהל חטיבת משאבי אנוש, יו"ר הוועדה
משה גילצר – גזבר העירייה	ערן אברהמי – סמנכ"ל העירייה, מנהל חטיבת התכנון, ארגון ומ"מ
עוזי סלמן – היועץ המשפטי לעירייה	אבי זוהר – מנהל אגף משאבי אנוש
רונית פרבר – מנהלת מינהל קהילה, תרבות וספורט	רון גנני – מנהל היחידה לפיתוח והדרכה
שרון מלמד – מנהל מינהל השירותים החברתיים	משה שחר – מנהל תכנון ובקרה, חטיבת התכנון
רחל זיתוני – מנהלת אגף מינהל ומשאבים	ישראל פורמה – מנהל התכנון העירוני, חטיבת התכנון
עודד קם – סגן מנהל השירות המשפטי	אילן בוכבינדר – מנהל אגף ארגון ותקינה

תוכן עניינים

4.....רקע ומתודולוגיה

5.....מגמות דמוגרפיות ותרבותיות

5.....הזדקנות האוכלוסייה בשוק התעסוקה בעולם

6.....בישראל

7.....המגזר הציבורי

8.....אומדני פרישה לפנסיה בעיריית תל-אביב - יפו

9.....שילוב בין שלושה דורות בשוק התעסוקה העולמי: לכל דור צרכים ייחודיים

10.....שלושת הדורות בהקשר הישראלי

11.....המגזר הציבורי

11.....מגמות בהון האנושי בעיריית תל-אביב - יפו: מבט בין-דורי

12.....גיוון תעסוקתי וייצוג הולם של אוכלוסיות בשוק העבודה

13.....מאפיינים ואתגרים בולטים של כל אחת מהאוכלוסיות המגוונות בישראל

15.....במגזר הציבורי

17.....מגמות בהון האנושי בדגש על גיוון וייצוג הולם בעירייה

19.....לסיכום הפרק על מגמות דמוגרפיות ותרבותיות יש לשים לב ל:

21.....המהפכה הטכנולוגית

21.....אוטומציה, רובוטיקה ובינה מלאכותית

22.....טכנולוגית תקשורת ומידע (ICT)

22.....המגמה בישראל

23.....אימוץ טכנולוגיות חדשות במגזר הציבורי

24.....המהפכה הטכנולוגית בעירייה

25.....לסיכום הפרק על המהפכה הטכנולוגית יש לשים לב ל:

26.....שינויים בכישורים הנדרשים

26.....פערים במיומנויות רכות

26.....פערים בכישורים טכנולוגיים וטכניים

28.....תמונת המצב בישראל

31.....המגזר הציבורי

31.....מגמות בהון האנושי בעירייה

32.....לסיכום הפרק על השינויים בכישורים הנדרשים יש לשים לב ל:

33.....מגמות ארגוניות וניהוליות

33.....מעורבות מוגברת של עובדים

33.....עליה ניכרת בחשיבות של גמישות ארגונית

36.....תמורות נדרשות בהיבט ההון האנושי בארגון



38 המגזר הציבורי

40 המגמות הארגוניות ניהוליות בעירייה

42 לסיכום הפרק על המגמות הארגוניות והניהוליות יש לשים לב ל :

44 מבט על: התבוננות על ארבעת המגמות דרך ניתוח SWOT

46 מבט על: ארבעת המגמות דרך העדשות העירוניות

47 רשימת מקורות



רקע ומתודולוגיה

בשנת 2005 נכתבה לעיריית תל-אביב - יפו תכנית אסטרטגית הצופה מגמות, אתגרים והזדמנויות הצפויים להשפיע על העירייה במגוון תחומים, ומנסחת חזון לעתיד. התכנית נכתבה על ידי צוות רב תחומי ובהובלת היחידה לתכנון אסטרטגי בעירייה.

לטובת יישום התכנית, הוקמו 8 צוותי עבודה המורכבים מיועצים חיצוניים, עובדי עירייה ותושבים מכל תחום.

כעת, 12 שנים אחרי כתיבתה, מתבצע עדכון של התכנית האסטרטגית, לאור המציאות העכשווית והפקת לקחי ביניים. כמו כן, הוחלט על הקמת צוות עבודה בנושא **ההון האנושי**. מטרת הצוות היא להבין את המגמות בעולם העבודה, לשרטט מהם האתגרים וההזדמנויות בפניהם ניצבת העירייה בהיבט ההון האנושי, לגבש חזון בתחום ולהציע אסטרטגיות פעולה בטווח של 10-15 שנים קדימה.

דו"ח זה מסכם את השלב הראשון בעבודה האסטרטגית, שהוא בחינת המצב הקיים. הדו"ח כולל סקירה של מגמות בולטות בעולם העבודה, שרטוט תמונת המצב הארגונית בעירייה, ודיון בקשר ביניהם ובהשלכותיו האפשריות.

חשוב לציין שהדו"ח מתייחס לעובדי עירייה בלבד, ואינו כולל נתונים על עובדים המועסקים בתאגידים מתמחים שונים המבצעים שירותים ייחודיים, או על עובדים המועסקים דרך יובל חינוך ומוסדות חינוך.

תהליך העבודה על הדו"ח הנוכחי כלל ארבע שלבים:

- ✓ סקירת המגמות המרכזיות בעולם העבודה העכשווי
- ✓ ביצוע ראיונות עומק עם מנהלי חטיבות ומנהלים
- ✓ ניתוח נתונים של עובדי העירייה ולמידה מסקרים שהופקו על ידי העירייה
- ✓ ניתוח ההשלכות האפשריות של המגמות הבולטות על העירייה

כפועל יוצא של סקירת הספרות זוהו ארבע מגמות בולטות המאפיינות את עולם העבודה העכשווי, ואשר יש להן השפעה מרכזית על העירייה בתחום ההון האנושי:

-  **מגמות דמוגרפיות ותרבותיות**
-  **מהפכה טכנולוגית**
-  **שינויים בכישורים הנדרשים**
-  **מגמות ניהוליות וארגוניות**



בכל מגמה נסקור תחילה את המגמות בשוק העבודה העולמי. לאחר מכן, נתעמק במאפיינים ייחודיים של ישראל ושל המגזר הציבורי, במידה וישנם. לבסוף, נציג את תמונת המצב הקיימת בעירייה, כפי שזיהינו מתוך ראיונות העומק וניתוח הנתונים.



מגמות דמוגרפיות ותרבותיות

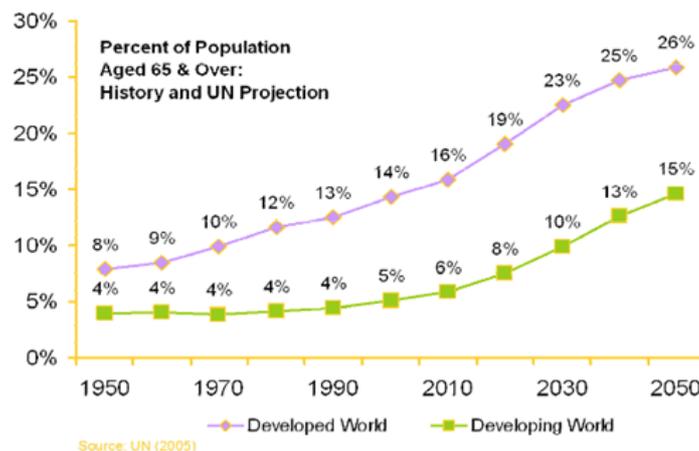
עולם העבודה העכשווי מושפע משינויים בהרכב האוכלוסייה ומאפייניה. בסקירה זו נתייחס לשלוש מגמות מרכזיות:

- **הזדקנות האוכלוסייה**
- **שילוב בין שלושה דורות בשוק התעסוקה: לכל דור צרכים ייחודיים**
- **גיוון תעסוקתי וייצוג הולם של אוכלוסיות בשוק העבודה**

הזדקנות האוכלוסייה בשוק התעסוקה בעולם

הזדקנות האוכלוסייה בעולם נובעת מהעלייה בתוחלת החיים ומהירידה בשיעורי הילודה. האו"ם צופה, שבשנת 2050 יגדל שיעורם של בני 65 ומעלה ל-26% מאוכלוסיית המדינות המפותחות.

ההזדקנות צפויה להאט את קצב הצמיחה העולמית, להגדיל את הביקוש לשירותי בריאות וסיעוד וליצור לחצים על מערכות הפנסיה. כל זאת, בשל הגידול הניכר במספר הקשישים והירידה ביחס שבין האוכלוסייה בגילאי עבודה לאוכלוסייה המבוגרת. ירידה זו אף צפויה להגביר את התחרות העולמית על כוח אדם מיומן.



להזדקנות האוכלוסייה ישנן השלכות על שוק העבודה בהיבטי פרישה ותעסוקה לאחר הפרישה:

- **התאמת גיל הפרישה:** מדינות נדרשות לחשיבה על התאמת גיל הפרישה המנדטורי כך שיתאים לתוחלת החיים העולה. מחקר שנערך לאחרונה בחברת Deloitte הראה כי 48%

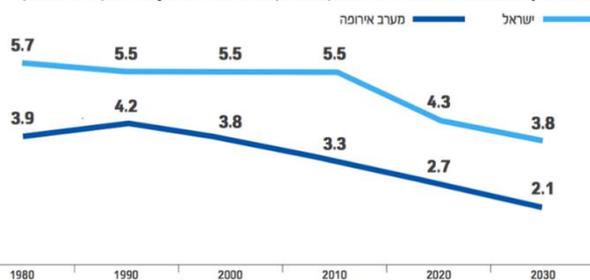


מקרב דור ה"בייבי-בוס" (ילידי שנות ה-50-40) מצפים להמשיך לעבוד מעבר לגיל 65, ו-13% מאמינים שהם ימשיכו לעבוד בשנות ה-70 לחייהם.

- איסור על אפליה: בהנחיות האיחוד האירופי, בדבר יחס שוויוני בעבודה, נקבע כי על כל מדינה באיחוד לעגן איסור על אפליה בעבודה על רקע גיל.
- קריירה שנייה ושינוי מוטיבציוני: ישנה עלייה בשכיחות קריירה שנייה בקרב עובדים בגילאי 65 ומעלה וקיים שינוי מוטיבציוני ביחס לקריירה השנייה: דור ה"בייבי-בוס" היוצא לפנסיה בעל צרכים ורצונות אחרים מהדורות הקודמים, כאשר היציאה לפנסיה מסמנת עבורם הזדמנות לעצב לעצמם סבב שני של עבודה. במחקר של הבנק האמריקני Merrill Lynch על המגמות החדשות בקרב הגמלאים החדשים, השיבו 80% שהם רוצים להמשיך ולעבוד בעיקר מאחר שהם רואים בכך את מה שימלא את שאיפתם האישית להישגיות ולתרומה בעלת משמעות, להם ולחברה.
- יצירת הזדמנויות תעסוקה למבוגרים: מכיוון שיותר מבוגרים נשארים בעולם העבודה מאשר בעבר, ישנן מדינות שנקטו בצעדים פרואקטיביים ליצירת הזדמנויות תעסוקה למבוגרים. להלן מספר דוגמאות מהעולם לצעדים מסוג זה:

- ארה"ב וצרפת מציעות הכשרה מקצועית כדי להגביר את יכולת ההתחברות של מבוגרים לשוק העבודה.
- בדנמרק, מעסיק שמפטר עובד מבוגר חייב להשתתף במימון הכשרתו לקראת עבודה עתידית.
- יפן, אוסטרליה וצרפת מעניקות תמריצים למעסיקים שמגייסים עובדים מבוגרים.
- במדינות סקנדינביה, ניתנת האפשרות לרכוש השכלה בסיסית בתוכניות "הזדמנות שנייה", במסגרתן מוצעות תכניות לימוד מרמה על יסודית ומעלה.
- בנורבגיה, בעקבות הסכם שנחתם בין הממשלה ובין ארגונים חברתיים בשנות ה-90 המאוחרות, הוצגה רפורמה שתגדיל את שיעור העסקת העובדים המבוגרים באמצעות הכשרה מתאימה.

היחס בין האוכלוסייה בגיל העבודה (20-64) לאוכלוסייה הקשישה (65 ומעלה)



בישראל, הזדקנות האוכלוסייה איטית יותר מאשר ב-OECD. ועם זאת, המועצה הלאומית לכלכלה במשרד רוה"מ הצביעה על מגמה זו כאחת מששת האתגרים החברתיים – כלכליים הגדולים לישראל בעשורים הקרובים.

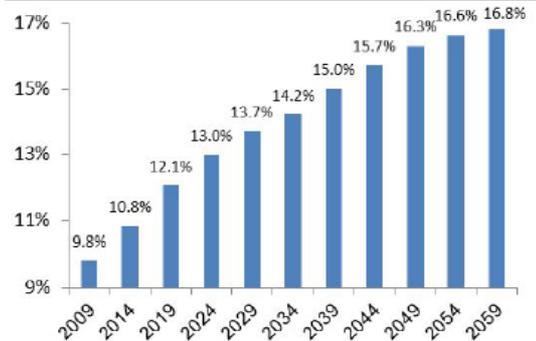
גל ה"בייבי-בוס" הישראלי מאוחר יותר מזה האמריקני, שכן גל הילודה הגדול התחיל בישראל לאחר מלחמת השחרור וגלי העלייה הגדולים שבאו בעקבותיה. מאז הקמתה ועד היום, נהנתה המדינה ממספר נמוך משמעותית של קשישים שפורשים לגמלאות יחסית למספרם של הצעירים והבוגרים הפעילים בשוק העבודה. משנת 2010 והילך, החלה ישראל לאבד את יתרון גודלם של



הדורות העובדים לעומת אלה הפורשים. הצפי הוא כי משנת 2010 עד שנת 2030, יקטן היחס מ- 5.5 עובדים לגמלאי, ל-3.8 עובדים לגמלאי: מדובר בצניחה משמעותית של 30% ביחס זה.

בישראל, מי שמגיע עתה לגיל פנסיה צפוי לחיות בממוצע למעלה מעשרים שנה יותר מאשר חי סבו, ואילו הדור החדש צפוי לחיות עד גיל מאה. בתרשים המצורף ניתן לראות את הגדילה הצפויה של אחוז האוכלוסייה בגילאי +65.

איור 1: משקלם של בני +65 באוכלוסייה



מקור: המועצה הלאומית לכלכלה, הערכת מצב אסטרטגית כלכלית – חברתית 2015

נקודה נוספת שראויה לציון היא העובדה שבישראל קיים שוני משמעותי בגיל הפרישה המנדטורי בין גברים לנשים: 67 לגברים לעומת 62 לנשים. זאת לעומת ממוצע גיל הפרישה המנדטורי ב-OECD, שב-2012 עמד על 65 לגברים ו-63.5 לנשים.

המגזר הציבורי

במדינות רבות ב-OECD שיעור ההזדקנות של כוח האדם במגזר הציבורי גבוה יותר מאשר במגזר העסקי. כך למשל באוסטרליה, הגיל הממוצע של עובד בשירות הציבורי עולה בשנה כל שלוש שנים. בצרפת, הגיל הממוצע של עובד בשירות הציבורי עולה בשנה כל שנתיים וחצי. שיעור הזדקנות האוכלוסייה במגזר הציבורי מהיר יותר מאשר במגזר העסקי גם בישראל. שורשיה של תופעת ההזדקנות המהירה יותר במגזר הציבורי היא בגיוס אינטנסיבי של עובדים בשנות השבעים ועד אמצע השמונים, וכן בעליה בגיל הכניסה לשירות הציבורי.

בכדי להתמודד עם תופעת "שירותי ציבורי מבוגר", הפרישה מן השירות מהווה עבור ממשלות רבות נקודה בה הן יכולות להצעיר את השירות. עם זאת, בשל המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת, הצפי הוא לגידול במספר הבקשות להארכת שירות כאשר עובדים בעלי פנסיה צוברת יגיעו לגיל פרישה.

בהתבסס על ניתוח רשומות של פורשים משירות המדינה בין השנים 2000-2012, עלה כי הגיל הממוצע של פרישה בשירות המדינה הוא 59.2 ואילו מקסימום גיל הפרישה עומד על 78. ניתוח המגמות בשנים אלו מראה כי מרבית העובדים מקצרים את שירותם (76%) ומיעוטם פורש בגיל החובה (7%) או מאריך את השירות (17%).

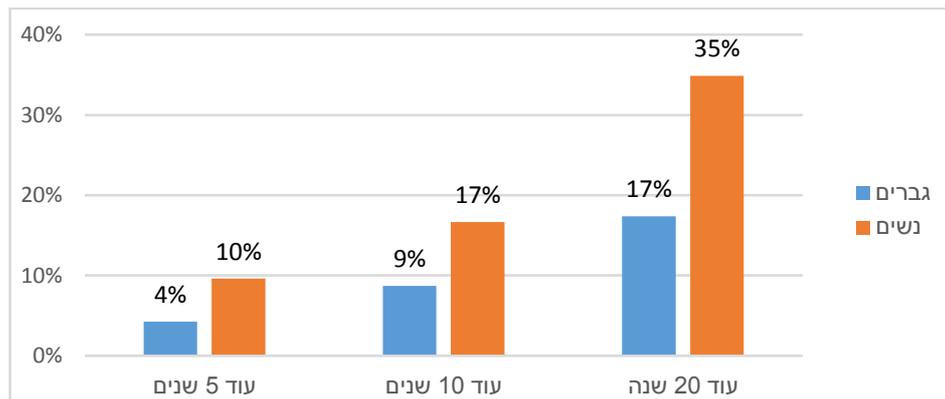
שנת 2014 הייתה שנת השפל מבחינת מספר העובדים שביקשו להאריך שירות, ככל הנראה בשל השינוי שחל בהסדרי הפנסיה. בהתבסס על ניתוח של 32 בקשות להארכת שירות שהתקבלו במהלך שנת 2014 עולה כי מרבית הבקשות להארכת שירות שהוגשו על-ידי העובד נועדו לצורך השלמת הטבות פנסיוניות. מעט מן הבקשות הוגשו על ידי העובד מטעמים אישיים של כשירות



ומסוגלות להמשיך לעבוד. החל משנת 2014, נראית מגמה ברורה של עליה מתמדת במספר העובדים שהוארכה תקופת שירותם בשירות המדינה.

אומדני פרישה לפנסיה בעיריית תל-אביב - יפו

בשלב זה ניגשנו לנתח את נתוני העירייה. בעיריית תל-אביב-יפו ישנם כ-9,050 עובדים בטווח הגילאים 18-67. כפועל יוצא, חישבנו את אומדני הפרישה הכלליים בעוד 5, 10 ו-20 שנים וכן על פי מקצועות ספציפיים בטווח של 5 שנים. ניתוח הנתונים מופיעים בגרף ובטבלה הבאים:



*אחוז מכלל העובדים המגיע לגיל הפרישה המנדטורי חושב על פי 67 לגברים ו-62 לנשים

נכון להיום, 14% מהעובדים בעירייה הם מעל גיל 59. זיהינו מספר דירוגים מקצועיים מהם צפויה פרישה גדולה יחסית בעוד חמש שנים. למשל, בדירוג המנהלי צפויה פרישה של מעל ל-750 עובדים, בדירוג המח"ר פרישה של מעל ל-170 עובדים, ובקרב המהנדסים פרישה של מעל ל-90 עובדים. בהתייחס לנתונים אלו עולה כי נדרשת היערכות אסטרטגית לקראת הפרישה מהעירייה: זוהי הזדמנות לבחון מחדש את מערך כוח-האדם, ולברר אילו תקנים ניתן לבטל, אילו תקנים יש לשנות, ובאילו תקנים שמתפנים צפויה תחרות על טאלנט למול כוחות השוק.

סה"כ	גברים	נשים	
757	249	508	דירוג מנהלי
172	47	125	המח"ר
94	32	62	מהנדסים/ות
45	33	12	הנדסאים/ות וטכנאים/ות
		51	עו"ס
		32	מח"ר- פסיכולוגיות
		24	עובדות הוראה
		10	משפטניות
1185	361	824	סה"כ



שילוב בין שלושה דורות בשוק התעסוקה העולמי: לכל דור צרכים ייחודיים

בעולם מקובל לאפיין 3 דורות בשוק העבודה, כאשר לכל דור מאפיינים סוציו-תרבותיים ייחודיים:



דור ה-Y השתלב בעולם העבודה והופך להיות כוח דומיננטי בו. הוא מבטא במידה רבה את השינויים בעולם העבודה העכשווי, אלא שהוא עדיין ברובו מנוהל על ידי הדורות הקודמים. כדי להיות מסוגלים להתמודד עם הפער הבין דורי, חשוב להבין לעומק את ההקשר הרחב והמאפיינים של דור זה.

דור ה-Y, המכונה גם דור המילניום, נחקר רבות בשנים האחרונות בארץ ובעולם. בהשפעת העולם הגלובאלי, מעניין ללמוד כי בדורות שקדמו לדור ה-Y קיימים הבדלים רבים יותר במאפיינים בין העולם לבין ישראל. נסקור מאפיינים בולטים שנחקרו ונמצאו על בני דור זה.

בני דור ה-Y אינם מייחסים אותה החשיבות לקריירה, כפי שייחסו הדורות הקודמים להם. הם אינם רואים במשלח היד - ובוודאי לא את מקום העבודה - כמגדירים את זהותם והם שמים דגש רב יותר על איזון בין חיי עבודה ומשפחה.

זאת ועוד, הם נוטים לריבוי זהויות מקצועיות - במקום הגדרה עצמית אחת. ניתן לקבוע, כי בני הדור מזדהים יותר עם סוג העבודה ועם הסיפוק שהיא מעניקה להם באופן אישי, מאשר עם סטטוס המקצוע או מקום העבודה. זו אחת הסיבות המרכזיות שבני הדור אינם רואים בחילופי עבודה תכופים כסימן לחולשה, אי-הצלחה, או חוסר החלטיות. עניין זה קשור גם לציפייתם לתחלופה שכיחה יחסית במקומות עבודתם: הם נוטים להשתעמם במהירות מעבודה החוזרת על עצמה ודורשים קידום מהיר (בהיררכיה, בתנאים ובשכר) - ומשזה מבושש לבוא, הם אינם מהססים להחליף עבודה ומסוגלים להשתלב בקלות יחסית בעבודה חדשה.

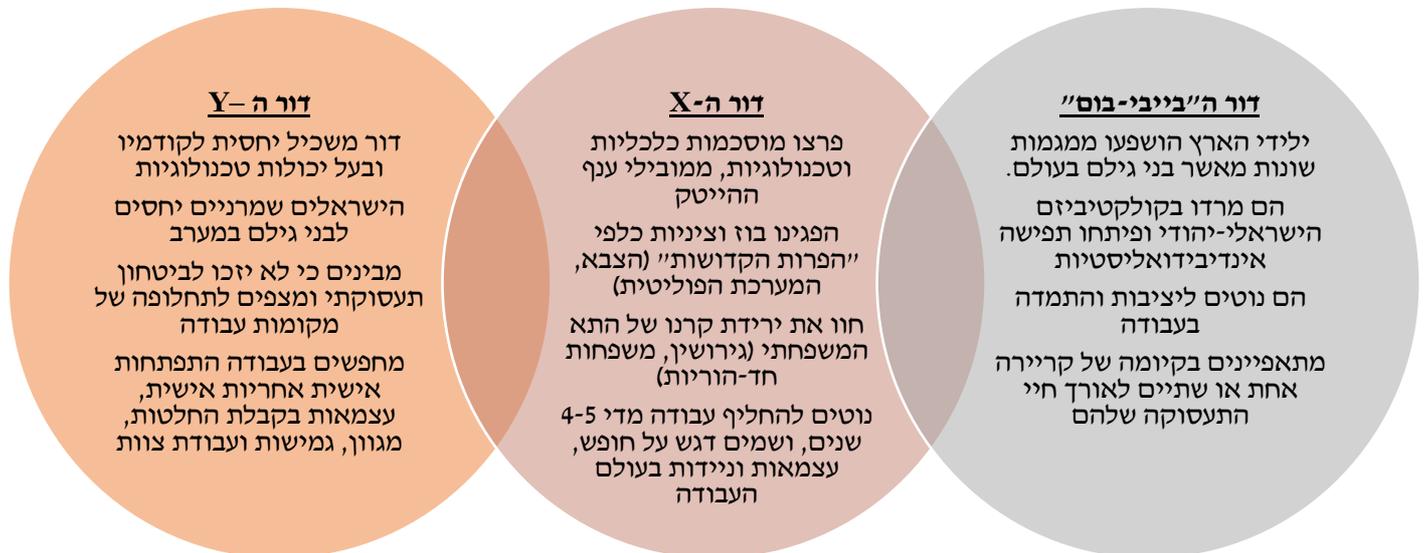


בנוסף, דור זה הפנים את השינויים הנרחבים שיצרה הטכנולוגיה, והשפעתם של פלטפורמות מדיה כמו מחשב נייד, טלפונים חכמים ורשתות חברתיות על עולם העבודה.

ראוי לציין גם את בני דור ה-z. אלו ילידי שנות ה-2000 אשר גדלו ממש לתוך עולם טכנולוגי. הללו ייכנסו באופן ממשי למעגל העבודה רק בעוד כמה שנים, וכעת קשה עדין לאמוד איך כניסתם תשפיע על ארגונים. עם זאת, בתכנון ארוך-טווח חשוב לבחון כיצד משלבים נכון גם דור זה.

שלושת הדורות בהקשר הישראלי

שלושת הדורות נחקרו גם בהקשר הישראלי, אולם בעיקר בקרב חילונים ומסורתיים מהמגזר היהודי. לכן, החלוקה שתואר להלן עושה עוול מסוים לחברה הישראלית, מאחר והיא אינה מביאה בחשבון קבוצות מרכזיות בחברה כגון חרדים, דתיים-לאומיים וערבים, אשר מצריכות ניתוח סוציולוגי שונה.



יחסם של בני דור ה-Y אל שוק העבודה בישראל דומה למצב במערב. פענוח סוציו-תרבותי של בני הדור שהוכן עבור משרד הכלכלה מתאר את תמונת המצב המקומית: הצעירים עומדים בפני שוק תחרותי בצורה חסרת תקדים, אשר אינו מבטיח ביטחון תעסוקתי. הם מגלים כלפיו יחס אמביוולנטי: מחד הם חווים חשדנות וחשש משוק העבודה, ומאידך הם תולים בו תקוות גדולות להצלחה מהירה. עובדה זו אינה מפתיעה אם מביאים בחשבון את החוויות המעצבות שלהם: מצד אחד הם נחשפו לטלטלות כלכליות חסרות תקדים, להפרטות, לאבדן בטחון תעסוקתי ולשחיקה בכוח הקנייה. מצד שני הם חוו צמיחה כלכלית חסרת תקדים של השוק הישראלי בעיקר בשנות ה-90 וגדלו על אתוס ה"אקזיט" של אומת הסטרטאפ.

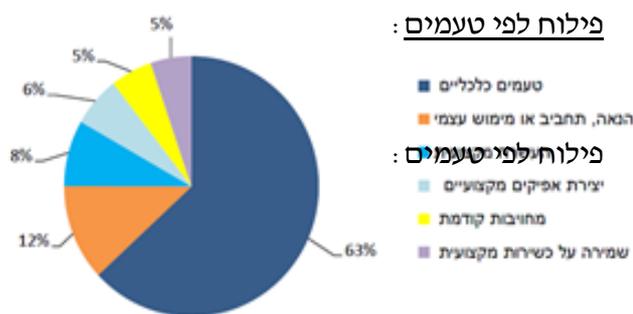
כמו במערב, עולם הערכים של צעירים ישראלים דוחה את הוורקוהוליזם וההשתעבדות לקריירה של דור הוריהם; גם הם מתחבטים בשאלות האם בחרו במסלול קריירה נכון, והאם הם מוכנים להתחייב לעבודה ארוכת טווח במקום אחד; מחפשים עבודה דרך כלי הניו-מדיה; ומקדשים את



ההפרדה בין העבודה לבין שעות הפנאי, אך בפועל עומדים בפני מציאות טכנולוגית של המשך עבודה מהבית וזמינות מחוץ למשרד. במחקר מטעם המכללה האקדמית אשקלון אשר בדק את ציפיות בני דור ה-Y בנוגע לשוק העבודה, ציירו הממצאים תמונה דומה לזו המצטיירת במערב. בני דור ה-Y מצפים למקום עבודה אשר יתרום להתפתחותם האישית והמקצועית, שהמטלות בו תהיינה מגוונות, שיתבסס על עבודה בצוות ושעות העבודה תהיינה גמישות. הם מצפים לשכר גבוה יחסית לממוצע במשק, אך בד-בבד מבינים, כי לא יזכו לביטחון תעסוקתי ומעריכים, כי יחליפו לפחות פעם אחת את מקום עבודתם בעשור הראשון לתעסוקתם. עם זאת, הצעירים הישראליים שמרניים יחסית לבני גילם במערב. מרביתם יעדיפו לעבוד כשכירים, רובם יעדיפו לעבוד מהמשרד ולא מהבית, וכן יעדיפו שכר קבוע על פני שכר מבוסס ביצועים אישיים.

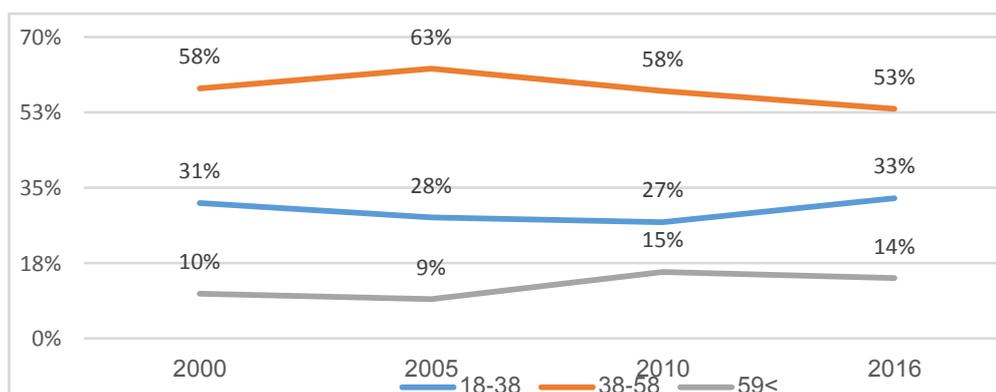
המגזר הציבורי

גם במגזר הציבורי מורגש רצון לריבוי זהויות מקצועיות ועבודה במספר אפיקים במקביל. על פי ניתוח של נציבות שירות המדינה, הטעמים לבקשות להיתר עבודה פרטית בין השנים 2012-2013 (על פי סיווג סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש במסגרת סקר) היו בעיקר כלכליים (63%). יחד עם זאת, טעמים של העשרה והתפתחות מקצועית היוו בסיס ל- 31% מהבקשות.



מגמות בהון האנושי בעיריית תל-אביב - יפו: מבט בין-דורי

בבואנו לנתח את תמונת המצב הבין דורית בעירייה, חילקנו את שנות הלידה לפי דורות: גילאי 18-37 מהווים את דור ה-Y וה-Z, גילאי 38-58 הם בני דור ה-X וגילאי 59 ומעלה הם דור ה"בייבי-בוס". מהניתוח עולה כי למעלה ממחצית מהעובדים בעירייה הם בני דור ה-X, וכשליש הם בני דור ה-Y. דור ה"בייבי-בוס" מהווה רק 14% מכוח העבודה אך כ-40% מהדרג הבכיר.



ניתן לראות כי מצבת העובדים בעירייה כוללת את שלושת הדורות. כמו כן, קיים גידול בעובדי דור ה-Y בעירייה. לכן, חשוב להבין כיצד פערי הדורות עשויים להשפיע על עבודת העירייה במהלך 10-15 השנים הקרובות. פער הדורות עשוי להשתקף למשל בציפיות של העובדים מהארגון: בעוד שהדורות הוותיקים העדיפו תנאים, קביעות, בטחון ורווחה תעסוקתית, הדורות הצעירים יעדיפו התפתחות מקצועית, אתגר, עשייה משמעותית, מקפצה לתפקיד הבא ועוד. בקרב צוותים הטרוגניים מבחינה גילאית, עשוי להיווצר שוני ברמת התפיסה והציפייה, במיוחד אם המנהל צעיר מהעובדים. דוגמאות להבדלים תפיסתיים יכולות לבוא לידי ביטוי גם בציפייה לגמישות בזמן ומקום, באפשרות לעבודה מהבית, בהעדפה למבנה ארגוני המאפשר חשיבה יצירתית, בסביבת עבודה המעודדת אינטראקציה רבה בין העובדים ועוד.

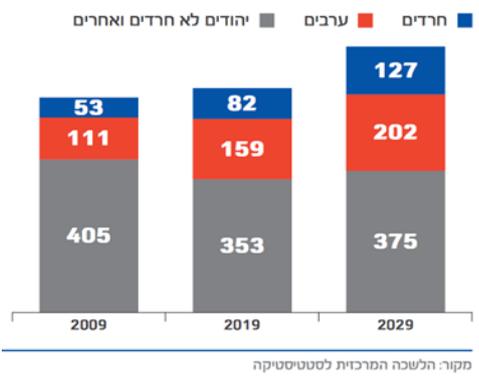
גיוון תעסוקתי וייצוג הולם של אוכלוסיות בשוק העבודה

גיוון בתעסוקה (Workforce Diversity; Diversity Hiring) הוא קשת של נהלים וכלים לניהול, הנהוגים בחברות מובילות בעולם ובשנים האחרונות גם בישראל. לפי תפיסה זו, הון אנושי המשקף את הרכב האוכלוסייה, על שלל גווניה, הוא יתרון גדול לארגון. מעבר לדרישה הפורמלית בחוק, גיוון בתעסוקה מייצר הזדמנויות לגיוס הון אנושי איכותי ממקורות שטרם מוצו, וכתוצאה מכך הוא מייצר סביבת עבודה עשירה, בעלת פוטנציאל גבוה לחדשנות וליצירתיות.

המונח הכלה מבטא את תחושות ההיכללות בתוך הקבוצה, ואת היכולת של העובד להתבטא תוך שמירה על ייחודו, ללא דרישה, אפילו סמויה, מצד הארגון להצניע את השונות שלו או להיטמע בארגון כליל.

אוכלוסיות מגוונות אלו קבוצות בחברה אשר אינן מיוצגות באופן שווה בזירת התעסוקה. בכל מדינה יש קבוצות שונות; בישראל מדובר בעיקר בבני החברה החרדית והחברה הערבית, בקהילת יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלות ובבני 45 ומעלה.

מספר אנשים בגילאים 25-29 (אלפים)



ישראל מתאפיינת בדמוגרפיה ייחודית, כאשר דפוסי ההתנהלות הכלכלית והחברתית של שתי קבוצות אוכלוסייה גדולות, החרדים והערבים, שונים משאר האוכלוסייה. בשל שיעורי ילודה גבוהים, חלקם של הערבים והחרדים באוכלוסייה צפוי לצמוח באופן ניכר בעשורים הקרובים. בהתאם, שיעור ההשתתפות שלהם בשוק העבודה צפוי לצמוח. מוערך כי בשנת 2020 יהיו אוכלוסיות אלו כ-30% מהאוכלוסייה בגילאי העבודה (26-64). אלו צפויים להשפיע באופן מהותי על החברה והכלכלה בישראל.



מאפיינים ואתגרים בולטים של כל אחת מהאוכלוסיות המגוונות בישראל

החברה החרדית: הפער בשיעור התעסוקה ביחס לאוכלוסייה הכללית הוא בעיקר של גברים חרדים. בתמיכת המדינה, ישנה עלייה בהשתלבות של עובדים חרדים במשק. עם זאת, השתלבות של נשים וגברים חרדים דורשת התאמות רבות ממקומות העבודה, ועל כן ניתן לראות השתלבות בעיקר ברמה המקומית בתוך יחידות ארגוניות מסוימות.

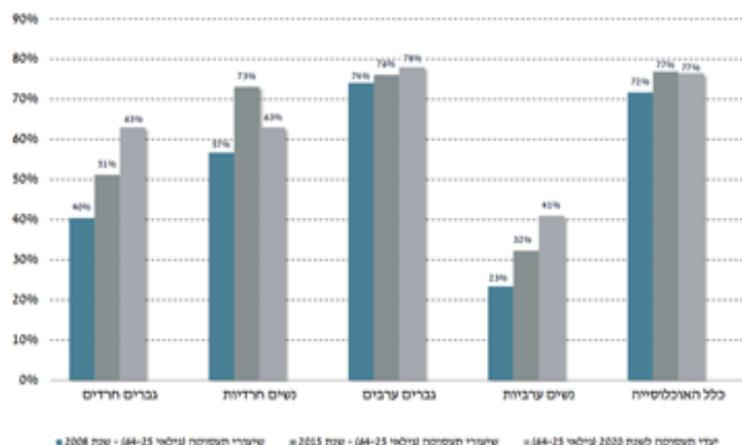
קהילת יוצאי אתיופיה: אוכלוסייה זו צעירה ביחס לאוכלוסייה הכללית. קיים פער בשיעור התעסוקה של צעירים יוצאי אתיופיה ביחס לאוכלוסייה הכללית (65% לעומת 75%), אלא שהפער והאתגר הממשי והמרכזי הוא דווקא באיכות ההעסקה שמתבטאת בשכר הולם.

אנשים עם מוגבלות: ההגדרה של עובדים עם מוגבלות משתרעת על פני טווח רחב של יכולות, כישרון, רמות השכלה ותפקודים. כתוצאה מכך, הגדרות שונות משמשות מוסדות שונים כדי להגדיר אדם כבעל מוגבלות. ההערכות הן כי רק כ-50% מקרב האנשים בעלי מוגבלות בגילאי העבודה בישראל מועסקים. ביחס לאוכלוסייה זו, חשוב להכיר את החוק בעניין: במגזר הציבורי, שיעור העסקת עובדים בעלי מוגבלות הנדרש הוא 5%. כמו כן, ארגון בו יש מעל ל-100 עובדים נדרש למנות אחראי לקידום תעסוקת עובדים עם מוגבלות.

החברה הערבית: מאפיין בולט של אוכלוסיית הגברים בחברה הערבית בישראל הוא הנטייה שלהם להצטרף לשוק העבודה בגיל צעיר, ופעמים רבות לזנוח לימודים כדי לפרנס את משפחותיהם ולעסוק בעבודות פיזיות המאלצות אותם לפרוש מוקדם מתעסוקה. כמו כן, קיימת תופעה של ריבוי גברים ערבים אקדמאים שאינם עוסקים במקצועותיהם.

הגרף הבא מתאר את השינויים בשיעורי תעסוקה לפי אוכלוסיות ומגדר, במבט השוואתי:

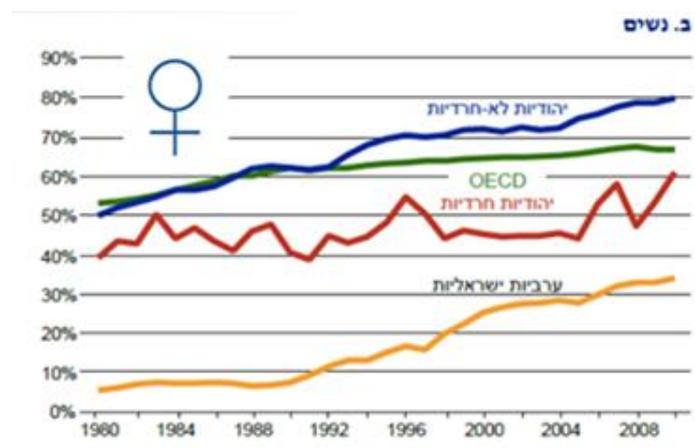
שיעורי התעסוקה בגילאי 25-64 לפי קבוצות אוכלוסייה בשנים 2008, 2015 ויעדים ל-2020



הלמ"ס צופה לצמיחה משמעותית בשיעורי התעסוקה של גברים חרדים ונשים ערביות משנת 2015 ועד לשנת 2020. שתי אוכלוסיות אלו הן בעלות שיעור התעסוקה הנמוך ביותר בישראל.



שיעור הנשים היהודיות הלא-חרדיות העובדות בישראל גבוה מאשר הממוצע במדינות ה-OECD ונמצא במגמת עלייה. אחוז העובדות בקרב הערביות הישראליות במגמת עליה, אך הוא עדיין נמוך בהשוואה ל-OECD ולאוכלוסיות אחרות בישראל:



במסגרת המאמצים להגדלת שיעור התעסוקה של מגוון המגזרים בישראל, הוגדרו בדו"ח ועדת אקשטיין (2010) יעדים מעודכנים לתעסוקה. התרשים הבא מתאר את שיעורי התעסוקה בקרב כל אחת מהאוכלוסיות המגוונות וכן את היעדים לשנת 2020:

שיעור התעסוקה באוכלוסיות הייחודיות (בישראל שיעור התעסוקה הממוצע עומד על 76% נכון ל-2015)



- מכרזים ייעודיים ליוצאי העדה האתיופית, האוכלוסייה הערבית ובעלי מוגבלויות וקיומן של ועדות (לייצוג נשים למשל).
- הנחיית נציב שירות המדינה מ-02.2017 קובעת כי ימונה ממונה גיוון תעסוקתי של ההון אנושי בכל משרד. זאת, מעבר לקיומו של ממונה על מעמד האישה שכבר הוסדר לפני מספר שנים.

- הגדלת הייצוג של בני האוכלוסייה החרדית ושל עולים חדשים. אגף צוערים לשירות המדינה מפתח בימים אלה תכנית עתודות ייעודית לחרדים.
- תיקון לחוק זכויות לאנשים עם מוגבלות על פיו על גוף ציבורי גדול, המעסיק 100 עובדים ומעלה, לקבוע יעד לייצוג הולם בין עובדיו של 5% אנשים עם מוגבלות משמעותית.

הטבלה הבאה מרכזת את הפעולות שנקטו ביחס לכל אחת מהאוכלוסיות:

יעד אחוז במגזר הציבורי	רגולציה ותיקונים בחוק בנוגע לאוכלוסייה	
1.66%	החלטת ממשלה מס. 1065 מיום 28.1.2016: קביעת יעד לייצוג הולם בשירות המדינה ליוצאי אתיופיה שלפניו אחוז ייצוגם בשירות המדינה לא יפחת משיעורם באוכלוסייה	יוצאי אתיופיה
50%	חוק שוויון זכויות האישה – ס' 6ג: מתן ביטוי הולם לייצוג הולם לנשים בגופים ציבוריים	נשים
5%	תיקון מספר 15 לחוק זכויות לאנשים עם מוגבלות	בעלי מוגבלויות
10%	החלטת ממשלה מס. 2579 – קבעה יעד: מקרב החברה הערבית עובדי המדינה יהיו	החברה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית
כרגע אין מספר	חוק המינויים – עדכון סעיף ייצוג הולם. 22.12.16	בני האוכלוסייה החרדית
כרגע אין מספר	חוק המינויים – עדכון סעיף ייצוג הולם. 22.12.16	עולים חדשים

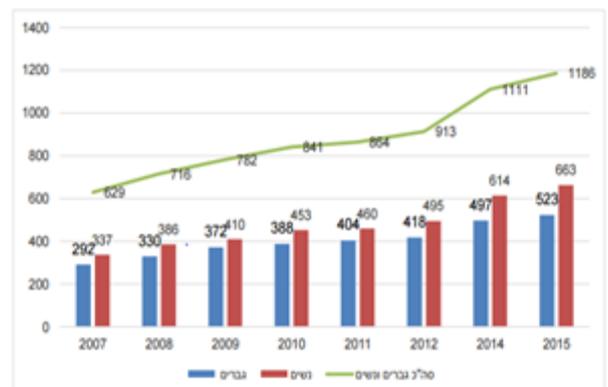
ביחס לאוכלוסיות מסוימות, כבר עתה ניתן לראות במגזר הציבורי עלייה בשכיחות העסקתם: בקרב האוכלוסייה האתיופית ניכרת עלייה מ-1.08% בשנת 2007 ל-1.6% בשנת 2015. בקרב האוכלוסייה הערבית ישנה עלייה מ-6.17% בשנת 2007 ל-9.71% בשנת 2015.

חלק 2: העובדים הערבים והדרוזים בשירות המדינה

טבלה 3: התפלגות העובדים הערבים והדרוזים בשירות המדינה בשנים 2007-2015:

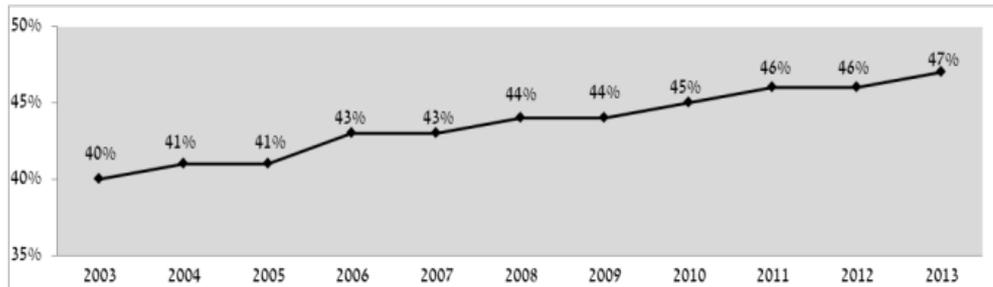
שנה	סה"כ דרוזים		סה"כ ערבים ודרוזים		סה"כ ערבי ומדינה	אחוז הערבים והדרוזים מכלל עובדי המדינה
	נשים	גברים	נשים	גברים		
2007	393	3184	1,265	2,312	3,577	6.17%
	60	1,979	1,431	2,452	3,883	6.67%
2008	426	3,457	1,361	2,096	4,245	6.97%
	70	2,096	1,595	2,650	4,245	7.52%
2009	494	3,751	1,506	2,245	4,717	7.78%
	89	2,245	1,776	2,941	4,982	8.37%
2010	564	4,135	1,670	2,483	4,982	9.27%
	106	2,483	1,889	3,113	5,520	9.71%
2011	684	4,298	1,739	2,559	5,520	
	130	2,559	2,140	3,380	6,597	
2012	748	4,772	1,990	2,782	6,597	
	150	2,782	2,508	4,089	7,062	
2014	908	5,689	2,322	3,367	7,062	
	186	3,367	2,743	4,319	7,062	
2015	958	6,104	2,541	3,563	7,062	
	202	3,563				

תרשים 1: התפלגות כמות העובדים בשירות המדינה יוצאי אתיופיה 2007-2015



באשר לתמונת המצב המגדרית, 60% מהעובדים בשירות המדינה הן נשים. ייצוג הנשים בדרגים הבכירים ב-2015 עמד על 40%, אך רק על 26% אם מוציאים מהחישוב את הדירוג המשפטי.

לוח מס' 2 – שיעור הנשים בשלוש הדרגות הבכירות, 2003-2013¹⁰



יותר עובדות סוציאליות, פחות מהנדסות

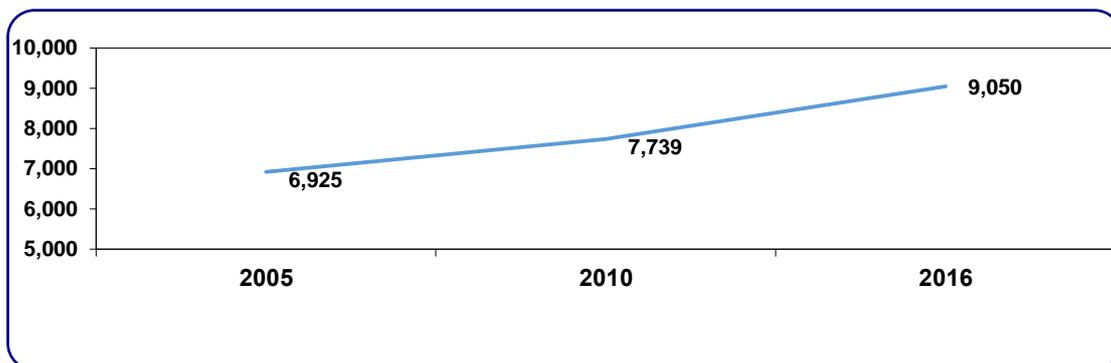
נשים עדיין מהוות את הרוב בתפקידים "נשיים" מסורתיים, בהם תפקידים מנהלתיים, אחיות ועובדות מעבדה. למרות שיפור בנושא, עדיין נרשם ייצוג חסר במקצועות "גבריים" בהגדרתם המסורתית, בהם רופאים, מהנדסים וטכנאים.



מגמות בהון האנושי בעירייה: בדגש על גיוון וייצוג הולם

בעשור האחרון ניתן לראות גדילה במספר העובדים בעירייה. המקורות העיקריים לגידול במספר העובדים בין 2010 ל-2016 הם גידול של 69% בקרב הסייעות, הנובע בין היתר מגידול במספר הילדים בעיר ומשינויים בחקיקה, וגידול של 50% בקרב נציגי שירות, גביה ובוחני חיובים.

מספר העובדים בעירייה בין השנים 2005-2016



מבחינת הייצוג המגדרי, מתוך הנתונים עולה שהנשים תמיד היוו רוב בקרב המועסקים בעירייה. בקרב הגברים ישנה מגמת ירידה לאורך השנים (ייתכן וקיים קשר לעלייה במספר הסייעות בשנים האחרונות).

עובדי העירייה לפי מין (באחוזים) בין השנים 1990-2016

שנים WOMEN	גברים MEN	סה"כ TOTAL	מס' מוחלטים ABSOLUTE NUMBERS	שנה YEAR
58.1	41.9	100	5,765	1990
63.0	37.0	100	6,383	1995
62.0	38.0	100	7,240	2000
59.8	40.2	100	7,189	2001
60.6	39.4	100	7,300	2002
60.3	39.7	100	7,220	2003
60.5	39.5	100	7,049	2004
60.4	39.6	100	6,925	2005
59.8	40.2	100	6,934	2006
60.3	39.7	100	7,024	2007
60.3	39.7	100	7,128	2008
61.4	38.6	100	7,642	2009
60.3	39.7	100	7,739	2010
60.2	39.8	100	7,917	2011
60.0	40.0	100	8,142	2012
60.0	40.0	100	8,239	2013
60.5	39.5	100	8,350	2014
60.5	39.5	100	8,717	2015
61.5	38.5	100	9,050	2016



לפי שנתון 2016 בעיריית תל-אביב - יפו מתגוררים 438,820 תושבים, מתוכם 397,700 יהודים (90%) ו-41,120 שאינם יהודים, מתוכם 19,220 ערבים (4.37%). רובם המכריע של העובדים בעירייה הם יהודים (94%). כלומר, קיים ייצוג מעט גבוה יותר של האוכלוסייה היהודית ביחס לייצוגה באוכלוסיית העיר.

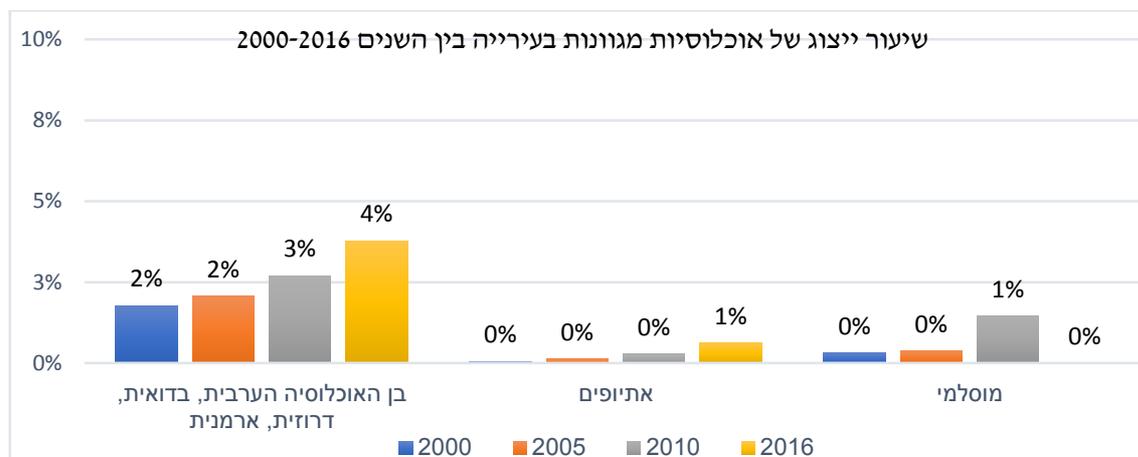
אוכלוסייה לא יהודית NON-JEWISH POPULATION			אוכלוסייה יהודית JEWISH POPULATION	TOTAL POPULATION		שנה ² YEAR ²
THEREOF: ARABS	מזה: ערבים	% מישאל % OF ISRAEL		% השינוי השנתי % ANNUAL CHANGE		
19,220	סה"כ TOTAL 41,120	397,700	5.1	1.4	438,820	2016

לפי תחזית אוכלוסייה לתל-אביב-יפו, בעשור הקרוב (עד שנת 2025) אוכלוסיית העיר צפויה לגדול בכ-18% ולהגיע לכ-490,000 תושבים. בעשרים השנים הקרובות (עד 2035), האוכלוסייה צפויה לגדול בכ-39% ולהגיע לכ-573,000 תושבים.

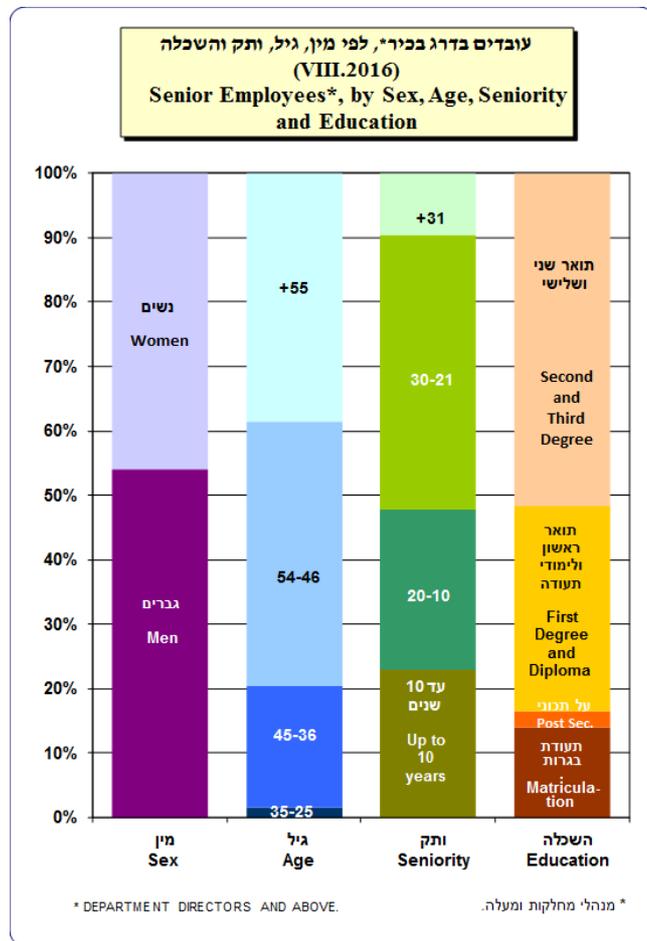
במטרופולין תל-אביב - יפו, שהוא מגוון יותר מבחינה דמוגרפית, חיים 3,785,000 תושבים. עובדי עיריית תל-אביב - יפו מתגוררים גם בעיר וגם מחוצה לה. בשל כך וגם בשל העובדה שהעיר היא מטרופולין ועורק תעסוקה מרכזי בארץ, ישנה יותר מנקודת השוואה אחת לאוכלוסייה מגוונת – תושבי העיר, תושבי המטרופולין ואולי אף הציבור הכללי בישראל.

באשר לייצוג אוכלוסיות מגוונות בעירייה, קיים ייצוג נמוך של האוכלוסייה האתיופית. הייצוג של האוכלוסייה הערבית נמצא בעליה, אך עדיין מועט ביחס לחלקה במגזר הציבורי. בנוגע לנתונים על עובדים חרדים וכן על בעלי מוגבלויות קיים חוסר, וחשוב לבחון כיצד ניתן להתחיל לתעד משתנים אלו, וזאת בהתחשב ברגישות ברמת הפרט שעשויה להיות כרוכה בכך.

שיעור ייצוג של אוכלוסיות מגוונות בעירייה בין השנים 2000-2016



לבסוף, להלן ניתוח של הדרג הבכיר בעירייה. ניתן לראות כי הוא מתאפיין בהיותו משכיל, וותיק ומבוגר. ישנה עליה בייצוג הנשים לאורך השנים, 38% נשים ב-2008, 40% נשים ב-2010 ו-46% נשים ב-2016. לעומת זאת, אין כמעט ייצוג לאוכלוסיות מגוונות (ערבים, אתיופים, חרדים) בדרג הבכיר בעירייה.



לסיכום הפרק על מגמות דמוגרפיות ותרבותיות יש לשים לב ל:

- ✓ העירייה נמצאת במגמה של גדילה במספר העובדים, בשנים האחרונות בעיקר עקב גדילה במספר הסייעות, נציגי השירות, הגוים ובוחני החיובים.
- ✓ העירייה במגמה של התמקצעות וחתירה לשוויון מגדרי – וזאת בהלימה עם מגמות דומות במגזר הציבורי.
- ✓ כשליש מהעובדים בעירייה הם בני דור ה-Y (אולי יותר – כאשר לוקחים בחשבון מועסקים דרך יובל חינוך). דור זה מייצג במידה רבה את השינויים הגלובליים המתרחשים בעולם העבודה העכשווי. חשוב לבחון כיצד מתאימים את תהליכי ותנאי העבודה בעירייה לצרכים הייחודיים של דור זה.



✓ 1185 עובדים צפויים לפרוש, בהתאם לגיל הפרישה המנדטורי, בחמש השנים הקרובות. זוהי הזדמנות לסגירה של תקנים שאינם נחוצים עוד או להגדרה מחודשת של תפקידים.

✓ הגיוון התעסוקתי בעירייה מצומצם, במיוחד בדרג הבכיר. נדרשת היערכות למול:

- מגמות של כניסת חרדים, ערבים ובעלי מוגבלויות לשוק העבודה ולמול המגמה של הגברת הרגולציה לייצוג הולם של אוכלוסיות אלו. נדרשת חשיבה כיצד ניתן לעקוב אחר נתונים עבור אוכלוסיות אלו, ללא פגיעה בצנעת הפרט.
- עדשה עירונית של תל-אביב - יפו כעיר מכילה, אשר בעלי התפקידים בעירייה מייצגים את האוכלוסיות השונות שאותן היא משרתת. יש לציין כי תל-אביב-יפו היא גם מטרופולין תעסוקתי שמשרת ביומיום לא רק את תושבי העיר אלא אוכלוסייה נרחבת יותר, ועל כן נשאלת השאלה מה היחס לייצוג הולם.



המהפכה הטכנולוגית



העולם נמצא בעיצומה של המהפכה הטכנולוגית הגדולה ביותר מאז המהפכה התעשייתית. מהפכה זו צפויה לשנות סדרי עולם כלכליים, חברתיים ופוליטיים, כך לפי דו"ח אסטרטגי של המועצה לכלכלה ובטחון לאומי.

בסקירה זו נתייחס לשני תחומי צמיחה עיקריים:

- **אוטומציה, רובוטיקה ובינה מלאכותית**
- **טכנולוגית תקשורת ומידע**

אוטומציה, רובוטיקה ובינה מלאכותית

ההתפתחות המואצת של אמצעים טכנולוגיים עצמאיים ו"חכמים" ושילובם ההולך וגובר בכל תחומי העיסוק, מאפשרים לשחרר את האדם מביצוע מטלות שבעבר היו באחריותו. התפתחות זו צפויה להביא לגידול חסר תקדים בפרודוקטיביות העולמית, ככל שמקצועות מסוימים יתבטלו לחלוטין בזכות השימוש במכונות ומחשבים ואילו מקצועות רבים אחרים ישתנו ללא היכר. המקצועות העיקריים הנמצאים בסיכון גבוה למחשוב מאופיינים בחזרתיות ובעבודות ידניות המבוססות על נוהלי ביצוע קבועים, כגון עובדי מזכירות, מנהלי חשבונות וסוכני ביטוח. על פי ההערכות, נכון להיום במדינות ה-OECD, כ-35% מהעובדים מועסקים במשרות בסיכון גבוה לביטול בעקבות אוטומציה.

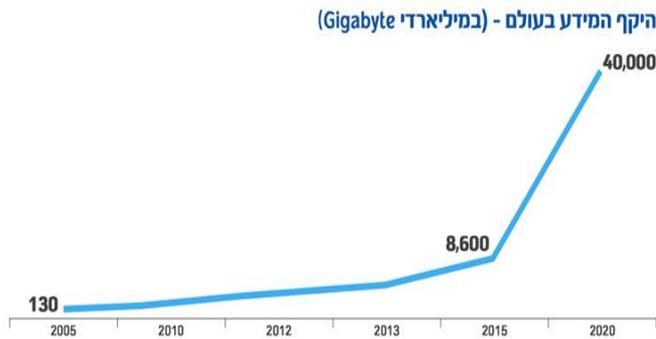
לעומת זאת, המקצועות המצויים בסיכון נמוך לאוטומציה מאופיינים ביצירתיות, ביכולת שכנוע ובאינטליגנציה רגשית וחברתית, כגון מורים, מהנדסים, עובדי ביטחון ורופאים. השכלה גבוהה היא מאפיין משותף של רבים מהמועסקים במקצועות בסיכון נמוך לאוטומציה ומנגד, השכלה נמוכה נמצאת במתאם עם סיכון גבוה לאוטומציה. כמו כן, בישראל סיכון גבוה לאוטומציה נמצא קשור למקצועות המאופיינים במועסקים צעירים, גברים לא יהודים ובעלי שכר נמוך.

כפי שניתן לראות בטבלה, לפי תחזית של חברת הייעוץ הבינלאומית McKinsey, בעוד תחומי הרובוטיקה המוקדמת וה-IT הביאו עם פריחתם לגידול של 0.4% ו-0.6% (בהתאמה) בפרודוקטיביות של ארגונים, התפתחות האוטומציה צפויה להביא לגידול מצטבר של עד 1.4%.

תחום	שנים	גידול בפרודוקטיביות
מנוע קיטור	1850-1910	0.3%
רובוטיקה מוקדמת	1993 - 2007	0.4%
IT	1995 - 2005	0.6%
אוטומציה (*צפי)	2015 - 2065	0.8% - 1.4%



טכנולוגית תקשורת ומידע (ICT)



כמות המידע הקיים עולה באופן חד, כמו גם יכולות העיבוד והנגישות למידע. המונח טכנולוגיות מידע ותקשורת (ICT - Information and Communications Technology) מתייחס לשימושים בטכנולוגיה לצורך קליטה, הצגה וטיפול במידע באופן אלקטרוני.

טכנולוגיות המידע והתקשורת הציפו את העולם בים של מידע. באמצעות האינטרנט מידע זה נגיש לכל וזמין בכל עת. הוא פתוח, חשוף אך גם פרוץ ובלתי מבוקר. בנוסף, פלטפורמות לתקשורת ושיתוף בין עובדים בתוך הארגון הופכות לחלק בלתי נפרד מההתנהלות בעולם העבודה. חברת הייעוץ McKinsey צופה כי ההשפעות של חדירת כלי מדיה חברתית אל תוך הארגון יהיו משמעותיות מאד. על פי סקר שעשתה החברה, השימוש הגובר בכלים אלו צפוי להגביר את התקשורת בין עובדים, לשנות את אופן זרימת הידע בארגון ולשפר את הגמישות הארגונית.

הטכנולוגיה יצרה פלטפורמות מקוונות חדשניות המאפשרות לצוותים לעבוד על פרויקטים בכל עת ומכל מקום. מחשבי ענן, וצמיחה של מכשירים חכמים מקוונים יוצרים חדשות לפתרון בעיות. צוותים בודדים וארגונים גדולים יכולים לשתף זה את זה ברעיונות, לייצר שיתופי פעולה וליהנות מחכמת ההמונים.

ההתפתחות הטכנולוגית אמנם מביאה להיעלמות של מקצועות משוק העבודה, אך לצד זאת צפויה כניסה של מקצועות חדשים לשוק, שיהיו נחוצים בעקבות התפתחות זו. אחת הדוגמאות הבולטות לצמיחה של מקצוע חדש בעקבות העלייה בכמות המידע הנאגר וביכולות העיבוד שלו, היא מנתחי מסדי ענק של נתונים (Big data analysis). מקצוע זה הופך לקריטי עבור ארגונים בעידן המידע.

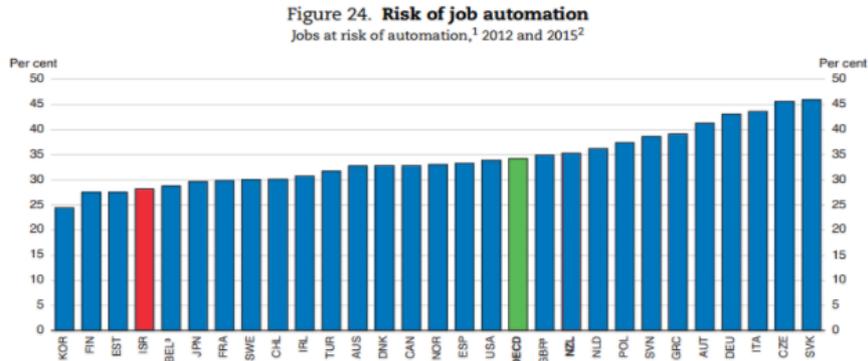
המגמה בישראל

ישראל מתאפיינת בהשקעה יתרה בתחומי הטכנולוגיה והחדשנות, בהשוואה למרבית מדינות ה-OECD. לשם השוואה, אחוז ההוצאה על מו"פ מהתוצר (נתון מקובל כאומדן למידת התשומות לחדשנות בכלכלה מסוימת) בישראל עמד בשנת 2014 על 4.1% לעומת כ-2% במדינות ה-OECD.

בשוק העבודה הישראלי מגמת המחשוב ניכרת זה מכבר: ברכבת ישראל עמדות אוטומטיות מחליפות קופאים, פקידי הדלפק בבנקים מוחלפים יותר ויותר בשירותי בנקאות אוטומטיים ועוד. על פי התרחיש הצפוי כמעט 30% מהעבודות הקיימות בישראל בסכנה של אוטומציה והחלפת עובדים אנושיים על ידי רובוטים. מהשוואה בין לאומית עולה כי המגמה בישראל דומה



לזו שבמדינות אחרות, אם כי, בשוק העבודה הישראלי חלקם של העובדים שמקצועם בסיכון גבוה לאוטומציה קטן במעט מהממוצע ב-OECD.



אימוץ טכנולוגיות חדשות במגזר הציבורי

“היתרונות הגלומים בעידן המידע טרם חלחלו לכל חלקי החברה ובפרט למגזר הציבורי, שעדיין אינו מנצל באופן משמעותי את היכולות הטכנולוגיות הקיימות”

(מתוך הערכת מצב אסטרטגית חברתית כלכלית של המועצה הלאומית לכלכלה, 2015)

המגזר הציבורי מתאפיין בקצב אימוץ טכנולוגיה איטי יותר מאשר המגזר העסקי. זאת, בין השאר, בשל מאפיינים מבניים של מגזר זה: המנגנון הבירוקרטי והרגולציה הרבה מקשה על רכישה והטמעה של טכנולוגיות חדשות. בנוסף, קיים דגש רב יותר (בהשוואה למגזר הפרטי) על הפחתת סיכונים הקשורים בחדשנות וישנו צורך לעמוד בדרישות מחמירות של אבטחת מידע.

היבט נוסף הוא שטכנולוגיה מאפשרת ליצור מידע אשר מגביר את השקיפות בארגון. מהלך זה יכול להוות מחד כרצוי ויעיל ומאידך כמאיים - שכן הוא מציף על פני השטח את התהליכים הארגוניים באופן מדיד וברור.

נציבות שירות המדינה סימנה את האתגר התרבותי כחסם משמעותי לאימוץ טכנולוגיה בכלל, ואימוץ רשתות חברתיות לתקשורת פנים-ארגונית בפרט. עם זאת, מתרחשים מאמצים לאימוץ מהיר יותר של טכנולוגיות במגזר הציבורי:

1. התכנית הדיגיטלית הלאומית של ישראל במשרד לשוויון חברתי. התכנית כוללת:

○ תכנית “מובילים דיגיטליים” (לשלטון המרכזי ולשלטון המקומי)

○ קרן ישראל דיגיטלית לעידוד חדשנות במגזר הציבורי: מלגות של עד 4 מיליון ₪ לתמיכה בפיתוח טכנולוגי של מוצרים ושירותים דיגיטליים המספקים מענה לאתגרי המרחב הציבורי.

2. רשות התקשוב הממשלתית: רשות שיעודה לפעול לייעול מערך התקשוב ולקידום חדשנות טכנולוגית. לרשות תכנית אסטרטגית לשנים 2016-2018 שמטרתה להתאים את תשתית



המחשוב וההתנהלות הטכנולוגית של המגזר הציבורי ליעדי ודרישות העידן החדש. שני יעדי ליבה לדוגמא מתוך התכנית, מדגימים את הניסיון להתאים את התקשוב הממשלתי לעידן המידע:

- דיגיטלי תחילה (Digital First) - כל שירות ממשלתי חדש יפותח כשירות דיגיטלי.
- המידע כנכס (Information as an asset) – הפיכת המידע הממשלתי למקור אמין, עדכני וזמין לתחקור, לניתוח ולתמיכה בתהליכי קבלת החלטות מבוססות נתונים (Data driven decision making).

המהפכה הטכנולוגית בעירייה

שימוש גובר בטכנולוגית תקשורת ומידע

- לעיריית תל-אביב-יפו פרויקטים טכנולוגיים רבים, ביניהם הדיגיטל (עליו זכתה בפרסים בינלאומיים), כרטיס התושב החכם, תקשוב בחינוך, שיתוף האופניים, שיתוף המכוניות, שירותים עירוניים מקוונים, תאורה, תחבורה ועוד.
- המערכות הטכנולוגיות מייצרות עוד ועוד מידע והזדמנויות לייצר אותו, ונוצר אתגר של הפקת ידע מתוך המידע, כבסיס לקבלת החלטות (Big Data).
- על מנת לתמוך במגמות הטכנולוגיות, הורחב משמעותית אגף מחשוב ומערכות מידע בעירייה. ניתן לראות גידול של 39% בכמות העובדים באגף זה: מ-137 עובדים ב-2010 ל-190 עובדים ב-2016 (בפועל הגידול משמעותי יותר שכן חלק מהעובדים מועסקים ביובל חינוך ולכן לא נכללו בדו"ח זה). אגף מחשוב ומערכות מידע הוא משכיל יותר, הומוגני יותר (99.5% יהודים), גברי יותר, ומרבית העובדים בו מועסקים בחוזים אישיים.

כניסה הדרגתית של אוטומציה

- האוטומציה תורמת להעלאת הפרודוקטיביות במשימות שונות בעירייה, כגון: שימוש במצלמות במסגרת פיקוח על חנייה ונסיעה בנתיבי תחבורה ציבורית, שימוש בחיישנים במסגרת פינוי אשפה, שימוש בשירותים דיגיטליים למתן שירות לתושבים ועוד.
- האוטומציה עתידה ליתר חלק מהתפקידים הקיימים היום. יחד עם זאת, היא מייצרת תפקידים חדשים (כגון הפעלה ופיקוח על הטכנולוגיה). לרוב, מספר המשרות החדשות קטן ממספר המשרות שמתפנות, והן דורשות מיומנויות טכנולוגיות מורכבות יותר.

היבטים ארגוניים

- הטמעה ואימוץ של טכנולוגיות חדשות בעירייה נעשית בקצב משתנה, בין היתר בהסתמך על מוטיבציה ושיתוף פעולה של מנהלים.



- הקשר בין אגף המחשוב ליחידות השונות הוא קריטי להתפתחות של העירייה. סקר פנים-ארגוני מעיד שישנה שביעות רצון גבוהה מהשותפות והאיכות של האגף אולם נמוכה יותר מבחינת יוזמה ועדכניות של הפלטפורמות הפנים-ארגוניות.
- הראה שישנו פער בין ההשקעה בפלטפורמות טכנולוגיות למול התושבים, להשקעה בפלטפורמות טכנולוגיות לעבודה הפנימית בעירייה. בראיונות שערכנו עלה צורך בקרב המנהלים להשקיע במחשוב ודיגיטציה של תהליכים פנים-ארגוניים.
- ישנו שימוש מועט בטכנולוגיה בתהליכים של ניהול ההון האנושי כגון סקרים, פיתוח, ובניית קריירה, הערכת מנהלים ועובדים, ניהול תיקים אישיים, למידה ארגונית אגרסיבית ועוד. לשם המחשה: קיימים היום ארבעה תיקים קשיחים זהים בתוכנם עבור כל עובד, אשר יושבים בארכיונים של מחלקות שונות בארגון. פלטפורמה של תיקים אישיים דיגיטאליים היתה מייעלת את העבודה, מקטינה כפילויות, מאפשרת הנפקת דוחות אגרסיביים, ומקטינה טעויות אפשריות בתיעוד המידע על כל עובד.

לסיכום הפרק על המהפכה הטכנולוגית יש לשים לב ל:

- ✓ העירייה נמצאת במגמה של הטמעה ואימוץ טכנולוגיות חדשות, כאשר הקצב משתנה בין היתר בהסתמך על מוטיבציה ושיתוף פעולה של מנהלים.
- ✓ אימוץ הטכנולוגיות בעיר ובעירייה מייצרות מסדי נתונים. אחד האתגרים הוא להפוך את הידע הרב למידע, שיכול לשמש בסיס לקבלת החלטות גם בתחום של הון אנושי.
- ✓ חשוב לבחון כיצד טכנולוגיות חדשות יכולות לתמוך ולקדם תהליכים של ניהול ופיתוח ההון האנושי בעירייה.
- ✓ טכנולוגיות חדשות עשויות להעלות את הפרודוקטיביות אך ליתר תפקידים קיימים, במיוחד תפקידים בעלי אופי חזרתי ו/או פקידותי.
- ✓ חשוב לערוך תכנון מדוקדק וארוך טווח של המשאב האנושי בעירייה שייקח בחשבון שלושה היבטים מרכזיים: התייתרות משרות, יצירת תפקידים חדשים וצפי לגידול משרות בתפקידים קיימים לאור גידול באוכלוסייה בעיר.

שינויים בכישורים הנדרשים



אחת ההשלכות המשמעותיות של השינויים הטכנולוגיים על עולם העבודה היא יצירת פער עולמי בכישורי כוח האדם הזמין (Skill imbalance) אל מול הדרישות המתפתחות בשוק התעסוקה. הפערים צפויים לגדול כאשר עובדים ללא כישורים טכנולוגיים יידרשו למצוא עבודות חדשות בעקבות אוטומציה. הצפי הוא כי שליש מהמשרות הטכנולוגיות יוותרו לא מאוישות בשל מחסור בכוח אדם מתאים. עולם העבודה העכשווי דורש מהעובדים לסגל לעצמם מיומנויות חדשות. ניתן לסווג את הפערים לשני סוגים:

- **פערים במיומנויות רכות**
- **פערים בכישורים טכנולוגיים וטכניים**

פערים במיומנויות רכות

הפער מתבטא במעבר מדגש על מומחיות תוכן לדגש על יכולות למידה וגמישות. עובדים ידרשו מעבר למומחיות להיות יצירתיים, זריזים וגמישים (Agile), מחויבים ללמידה מתמשכת, בעלי יכולת הסתגלות לשינויים בהגדרות התפקיד ובאופן ביצוע העבודה.

באופן כללי, ניתן לומר כי בעולם "החדש" צפוי יתרון מהותי לעובדים משכילים ומיומנים שיודעים לעבוד בסביבה דיגיטלית ולהסתגל לשינויים טכנולוגיים במהירות.

לפי Deloitte, הלמידה תהפוך לתהליך אימון מתמשך ורציף המתרחש באמצעות מחשבים או התקנים ניידים בכל מקום ובכל עת או מהסובבים אותנו. פעילויות של מחקר ופיתוח אינן צריכות להיתפס ככאלו שמטרתן לתקן חולשות של אנשים אלא כחלק בלתי נפרד מהצמיחה והתרומה המתמשכת של בני האדם. משמעות הדבר היא יצירת תרבות ארגונית בה הלמידה היא לא רק העשרה אלא המקום בו עובדים יוצרים יחד את התנאים האופטימליים לשגשוג כחלק מהעשייה היומיומית של אנשים.

פערים בכישורים טכנולוגיים וטכניים

בזמן שארגונים והסביבה הטכנולוגית והכלכלית משתנה במהירות, הצורך ברכישת כישורים חדשים הופך להיות צורך תמידי. על פי נתוני PIAAC (Survey of Adult Skills), 50% מהאוכלוסייה הבוגרת (מגיל 16 עד 65) בממוצע מסוגלת לבצע אך ורק משימות פשוטות בתפעול מחשבים. קיים פער בין-דורי משמעותי ביכולות הטכנולוגיות, כאשר צעירים מפגינים כישורים טכנולוגיים רבים ויכולות אימוץ חדשנות גבוהות יותר מהאוכלוסייה המבוגרת. בממוצע, 42% מאוכלוסיית ה-OECD בגילאי 25-34 מסוגלים לבצע משימות טכנולוגיות מורכבות, אך רק אחד מתוך עשר מבוגרים בגילאים 55-65 מסוגל לבצע משימות אלו. הנתונים של ישראל מסקר שנערך ב-2015 כמעט זהים לממוצע ה-OECD.



בנוסף, קיימים פערים על רקע סוציאקונומי וגיאופוליטי, כגון פער בין מדינות מפותחות לעומת מתפתחות, פער בין מגזרים באוכלוסייה ופער בין הפריפריה לעומת המרכז.

הטכנולוגיה מביאה לצמיחתם של מקצועות חדשים וכיום הביקוש עולה על ההיצע למקצועות טכנולוגיים חדשים ולמומחיות בניתוח מסדי ענק של נתונים (Big data analysis). מחקר של חברת המחקר הטכנולוגית Gartner צופה כי בשנת 2020 שליש מהמשרות הטכנולוגיות יותרו לא מאוישות בשל מחסור בכוח אדם מתאים. בסקר שערכה חברת הייעוץ העולמית BCG, כחצי מהחברות האמריקאיות והגרמניות סימנו את המחסור בעובדים מיומנים כמגבלה הגדולה ביותר לטרנספורמציה דיגיטלית מלאה.

לצד זה, כיום נדרשות מיומנויות חדשות לשילוב דיגיטציה בעבודה גם בעבודות שאינן דורשות כישורים גבוהים (עבודות צווארון כחול). הצפי הוא כי פערי הכישורים הטכנולוגיים יגדלו כאשר עובדים לא-מיומנים ומיומנים-למחצה ידרשו למצוא עבודות חדשות בעקבות התפתחות האוטומציה.

שינוי מערכת ההשכלה במטרה לצמצם את הפער בכישורים

הצפי לפער בכישורים יצר ברחבי העולם יוזמות לעדכון של התשתיות להכשרה והשכלה, על מנת שיהיו יעילות יותר בבניית המיומנויות הנדרשות למקום העבודה המודרני.

ארגון ה-OECD פרסם בשנת 2010 מסמך ושמך "לומדים לקראת עבודה" (Learning for Jobs). מסמך זה טוען שהכשרות מקצועיות וחינוך מקצועי נדחקו בשנים האחרונות אל השוליים של השיח הציבורי, וזאת למרות תפקידם החשוב בפיתוח מיומנויות וכישורים המספקים מענה לצרכים המשתנים של שוק עבודה. הטענה היא שבמקום הכשרות וחינוך מקצועי עלו אל קדמת הבמה לימודים אקדמיים, וגם בתי-הספר התיכוניים ראו עצמם כמי שתפקידם להכין את התלמידים לקראת לימודים אקדמיים. במקביל, מקצועות רבים שהיו קיימים בעולם המערבי ולא דרשו הכשרה ומיומנות נעלמים, משום שהם מועברים למדינות שבהן עלות העבודה זולה יותר (כגון למזרח הרחוק) או משום שהטכנולוגיה מייתרת את הצורך בעובדים. על-פי המסמך, ניתן להתמודד עם השינויים על-ידי התאמת תחומי הלימוד למקצועות נדרשים, התאמת הכשרות וחינוך מקצועי של צעירים לצרכים של שוק העבודה והטמעת גישה זו בבתי-ספר, במכללות, במקומות העבודה ובמוסדות לימוד אחרים. לשם כך, קורא ה-OECD למדינות החברות בו לבצע רפורמה במדיניות ולגבש תכנית המבוססת על ניתוח אנליטי הכולל סקירת ספרות, סקרים, תחשיבי עלות-תועלת והצגת קווים לפעולה.

ארגון נוסף שעוסק בקידום ההכשרות והחינוך המקצועי הוא סוכנות Cedefop של האיחוד האירופי - המרכז האירופי לפיתוח הכשרות מקצועיות שהוקם ב-1975 כדי לסייע למדינות לקדם מדיניות של הכשרות מקצועיות וליישמה. על-פי Cedefop, כדי שהאיחוד האירופי יעמוד ביעד התעסוקה שהציב לעצמו לקראת שנת 2020 (75% תעסוקה) צריך לקדם באירופה את תחום ההכשרות המקצועיות ולהקנות לעובדים מיומנויות ברמה גבוהה שמתאימות לשוק העבודה

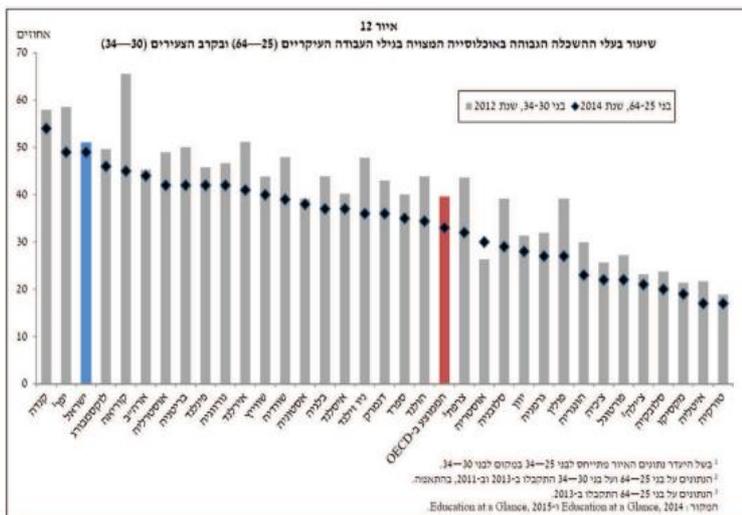


הנוכחי. בדוחות המחקר של הסוכנות נסקרות שתי מגמות עיקריות בתכנון של שוק העבודה העתידי:

- מעבר ללמידה במהלך חיים (learning lifelong) - שינוי התפיסה כי יש לקבל הכשרה או חינוך לקריירה בגיל צעיר טרם הכניסה לשוק העבודה. ההבנה היא כי במצב הנוכחי, שבו שוק העבודה משתנה באופן קבוע, גם הלמידה צריכה להשתנות. תפיסה זו מעוגנת בהחלטה של מועצת האיחוד האירופי משנת 2008 הקובעת כי יש לקדם למידה והכשרה למיומנויות ניהול במהלך כל שנות עבודתו של העובד, לאפשר לכל האזרחים גישה להנחה ולהכוונה תעסוקתית, ולפתח מנגנון שיתכלל את הפעילות הכלל-מערכתית בין תלמידים, מוסדות להשכלה גבוהה וארגונים.
- התמודדות עם אי-התאמה של כישורים (skills mismatch) - פעולות שמטרתן לצמצם את פערי המיומנויות וההשכלה בין המקצועות והתחומים שהסטודנטים בוחרים בהם לבין אלה שהמשק והמעסיקים זקוקים להם.

תמונת המצב בישראל

בארץ האוכלוסייה משכילה יותר ביחס ל-OECD, כאשר 49% מהאוכלוסייה בגילאי 25-64 הם בעלי השכלה גבוהה, לעומת ממוצע של 36% במדינות ה-OECD. ישראל מדורגת במקום השני בקרב מדינות ה-OECD מבחינת שיעור האקדמאים באוכלוסייה. עם זאת, בישראל 57% מהאוכלוסייה הם חסרי מיומנויות בטכנולוגית מידע ותקשורת (ICT) או בעלי מיומנויות בסיסיות בלבד (לעומת 50% במוצע ה-OECD).



איום מרכזי נוסף על הכלכלה הישראלית לפי ה-OECD הינו מחסור בכוח אדם מקצועי ומיומן. התאחדות התעשיינים מתריעה מזה שנים על מחסור כרוני של אלפי עובדים מקצועיים במשק כגון מהנדסים, הנדסאים וטכנאים, וכן בקרב עובדי כפיים מקצועיים כגון רתכים ומסגרים. המחסור במקצועות התעשייה מוערך ביותר מ-10,000 עובדים ועובדות מקצועיים, והוא צפוי לגדול בשנים הקרובות.

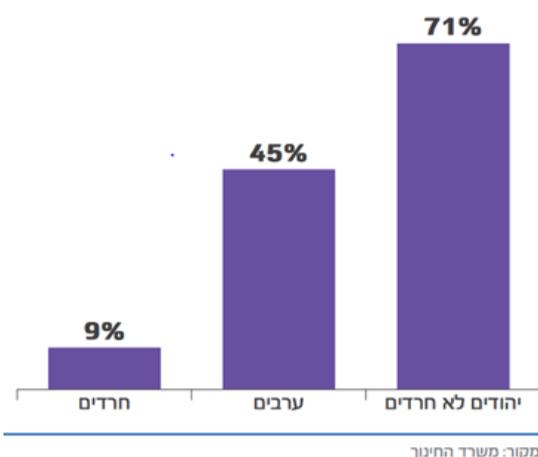
הפער הבין דורי בישראל

בישראל הפערים בהשכלה אקדמית בין הדורות קטנים יותר ביחס ל-OECD (בישראל, שיעור בעלי השכלה גבוהה בקרב הצעירים גבוה פי 1.3 משיעורם בקרב המבוגרים, לעומת פי 2 ב-OECD). עם זאת, ניכרת עליה ברמת ההשכלה של הצעירים, בעיקר בעקבות עלייה בשיעור הלומדים לתארים מתקדמים. על אף שיעור ההשכלה האקדמית הגבוה בקרב מבוגרים, רק כ-10% מבני 55-64 הינם בעלי יכולות ICT מתקדמות.

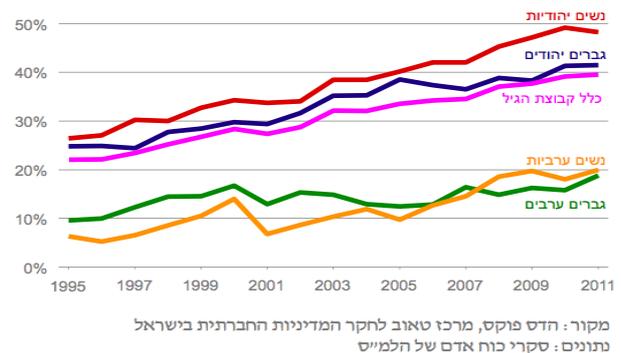
פער בין מגזרים ופער מגדרי

פילוח לפי אוכלוסיות בתוך החברה הישראלית מלמד על פערים משמעותיים בהשכלה. בעוד שיעור הזכאות לבגרות בקרב יהודים לא חרדים הוא 71%, בקרב ערבים הוא עומד על 45% ובקרב חרדים על 9% בלבד. בנוסף, בעוד שב-OECD אין פער משמעותי בבעלי השכלה הגבוהה בין גברים לנשים, בישראל שיעור בעלות השכלה גבוהה מתוך הנשים גבוה פי 1.3 מאשר שיעורם מתוך הגברים. על אף זאת, הייצוג של נשים בתפקידים בכירים במשק הוא נמוך משמעותית מאשר גברים.

שיעור הזכאות לבגרות לפי קבוצות אוכלוסייה, תשע"ד

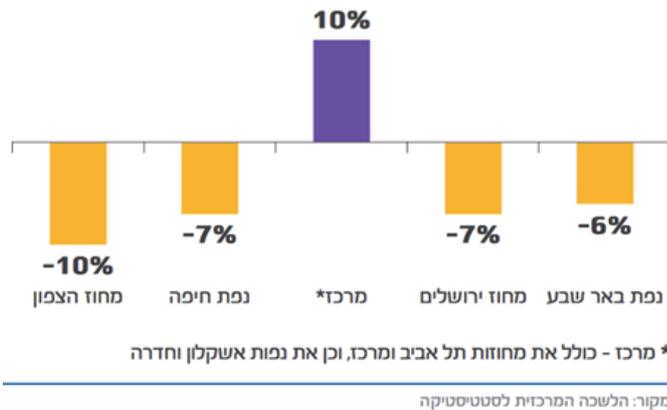


תרשים 4
שיעור בעלי תואר אקדמי בקרב גילאי 31-34 לפי מגדר ולאום, 1995-2011



פערים בין מרכז ופריפריה

שיעור השינוי באוכלוסייה בגילאי 15-29 במהלך העשור 2004-2013



בדומה למדינות אחרות בעולם, בישראל ניכרת תופעה של הגירה פנימית מהפריפריה לאזור המרכז, בעיקר של אוכלוסיות צעירות ומשכילות. תופעה זו מחלישה את הפריפריה ויוצרת עומס כבד על תשתיות במרכז הארץ. ישנה התפתחות של Hubs שמושכים כסף וטאלנטים. במקומות כאלה מתפתחת תחרות על הטאלנט האיכותי, בעוד שבאזורים אחרים קיים חוסר.

שינויים במערכות ההכשרה וההשכלה בישראל

בהערכת מצב אסטרטגית כלכלית חברתית של המועצה הלאומית לכלכלה הוצג הצורך בתכנון שוק עבודה עתידי בישראל. הערכת המצב מדגישה את הצורך בצעדים שיצמצמו את הפער בכישורים הנדרשים. להלן שלוש מן ההמלצות שגובשו:

- **קידום הקניית מיומנויות המאה ה-21:** לאור האתגרים בשוק העבודה נדרשת חשיבה מחודשת אודות צורת ההוראה והלמידה בישראל. אין יותר מקום להוראה רק של תחומי תוכן עליהם ניתן להיבחן. המיומנויות הנדרשות כוללות, בין היתר, גמישות, יכולת עבודה בצוות, אוריינות טכנולוגית, יכולת שכנוע, יצירתיות ועוד.
- **סנכרון כלל-מערכתי:** יש לשפר את התיאום בין מערכות החינוך וההכשרה השונות, תוך התאמה טובה יותר של היקף ואופי ההכשרות לצורכי שוק העבודה. לשם כך, יש לאפשר אקרדיטציה (הליך הסמכה) הדדית, להגביר את שיתוף הפעולה בין גופי הכשרה ומעסיקים ולעודד למידה לאורך החיים.
- **חיזוק מדיניות תומכת השתתפות בתעסוקה (Policy Labor Active):** המגמות העולמיות מדגישות את החשיבות של שוק עבודה הממוקד בחיזוק האדם העובד ולא בשימור מקום העבודה. לשם כך, יש לפעול להגברת הגמישות הניהולית, לקידום מדיניות פעילה לעידוד והכשרת עובדים לאורך החיים וכן לפריסת "רשת ביטחון" לעובדים הנפלטים ממקום עבודתם.

מבדיקה של מרכז המחקר והמידע של הכנסת יחד עם המועצה הלאומית לכלכלה עולה כי בהמשך לתוכנית אסטרטגית זו הוקמו צוותי עבודה ליישום המלצות העוסקות באוכלוסיות וביעדים נקודתיים (כדוגמת המגזר הערבי, כוח-אדם מיומן לתעשיות עילית, קידום לימודי מתמטיקה בתיכונים), נקבעו פרקי זמן ליישום המלצות ומתקיים מעקב על עבודת הצוותים.



אשר להמלצות הרוחביות, שבהן עוסק מסמך זה, למשל סנכרון כלל-מערכתי וחיזוק מדיניות תומכת השתתפות בתעסוקה, נראה כי יישומן מצוי רק בשלבים התחלתיים.

המגזר הציבורי

דרכי התמודדות עם Skill Imbalance במגזר הציבורי כוללות תכניות איתור והכשרה, כדוגמת הקמת תכניות צוערים לשירות המדינה, צוערים לשלטון המקומי ועתודות הסגל הבכיר.

כיום, קיימות תכניות עתודה רבות אשר חולקות מטרת על משותפת והיא תרומה לשגשוג מדינת ישראל באמצעות משרתי ציבור הפועלים יחדיו במקצועיות, בערכיות, בממלכתיות, במכוונות לאזרח, לטובת הכלל ובתכנון ארוך טווח. על אף זאת, התכניות נמצאות ברמות בשלות שונות והתפתחותן היא תוצאה של יוזמות מקומיות ללא תפיסה ממשלתית כוללת.

לאור זאת, החליטה ממשלת ישראל ביולי 2016 לאמץ את המלצות דו"ח 'עתודות לישראל' אשר גובש על ידי צוות מקצועי ובין משרדי ונטלו בו חלק מאות שותפים.

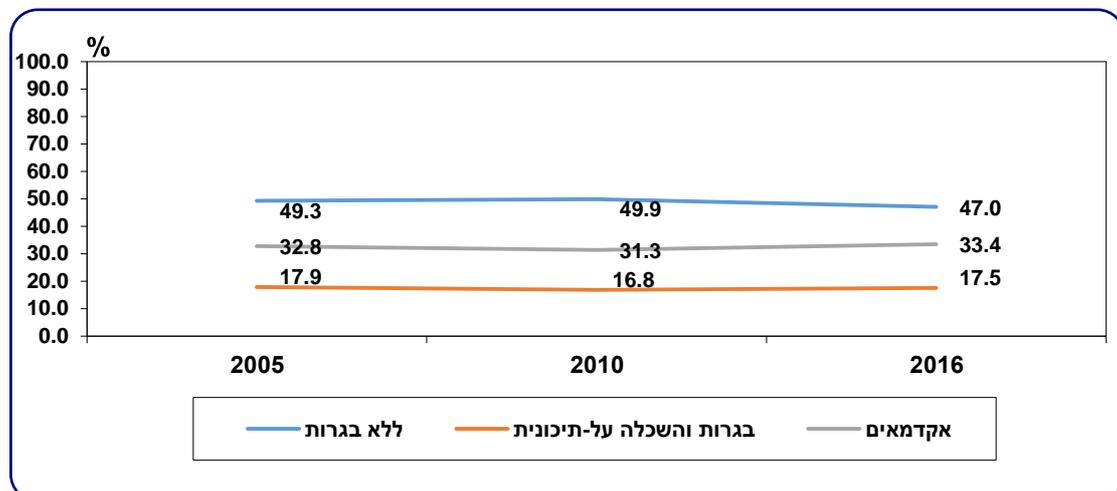
בתכנית, נעשה לראשונה ניסיון מעמיק לקדם תפישה של 'בניין הכוח' של כלל מגזר משרתי הציבור בישראל ולא רק שירות המדינה, וניתן דגש על ארבע המערכות המספקות שירותים לאזרח – חינוך, בריאות, רווחה ושלטון מקומי.

החזון הוא שבעוד כמה עשורים יהיו פרוסים אלפי בוגרי התכניות, שייצגו את כלל חלקי החברה הישראלית, ברחבי השלטון המקומי והמרכזי ובחברה האזרחית. בוגרים אלו התחנכו לעבוד בשיתוף פעולה, לחשוב לטווח הרחוק ולפעול בממלכתיות לטובת כלל אזרחי המדינה. התקווה היא שעתודות אלו-ישמשו כזרז לתהליכי התחדשות ושינוי בשירות הציבורי. אחוז הפניה לתכניות אלו הוא גבוה: בשנת 2015, למשל, פנו כ-4000 מועמדים לתכניות העתודה, ו-200 בלבד התקבלו.

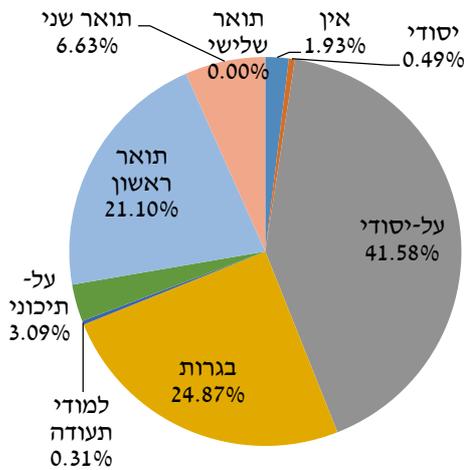
מגמות בהון האנושי בעירייה: בדגש על השכלה וכישורים

מניתוח נתוני העובדים בעירייה עולה כי שיעור בעלי השכלה גבוהה בעירייה (33.4%) נמוך מאשר בשוק התעסוקה הישראלי (50%). ניתן לראות מגמה כללית של עלייה בשיעור העובדים הזכאים לבגרות וירידה בשיעור העובדים ללא בגרות.

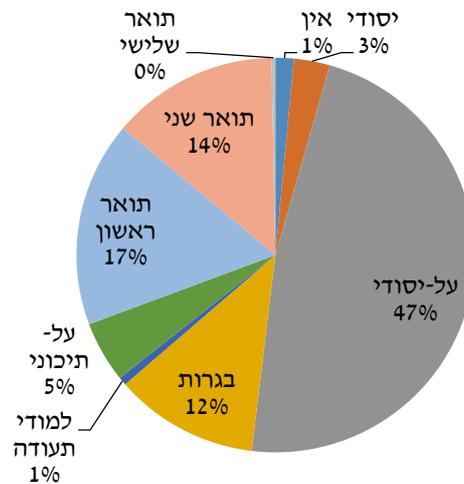
שיעור ההשכלה הגבוהה בעירייה בין השנים 2005-2016



דור ה-y



דור ה-x



בדומה לנתונים הכללים בישראל, נשים משכילות יותר מגברים, ואחוז גבוה יותר מהן בעלות השכלה גבוהה. 18% מהנשים בעירייה בעלות תואר ראשון לעומת 13.6% מהגברים ו-14% בעלות תואר שני לעומת 10% מהגברים. ביחס לפער המגזרי, אותה המגמה חוזרת גם בעירייה, כאשר בקרב לא-יהודים ההשכלה הגבוהה פחות שכיחה. בקרב האוכלוסייה היהודית בעירייה, 17% הם בעלי תואר ראשון ו-13% בעלי תואר שני. לעומת זאת, בקרב האוכלוסייה הערבית בעירייה, רק 7.5% הם בעלי תואר ראשון ו-4.3% הם בעלי תואר שני.

לבסוף, נראה שבקרב הדרג המנהלי בעירייה ישנו פוטנציאל גבוה יחסית להיווצרותו של פער בכישורים (Skill Imbalance). 66% מכלל העובדים בעירייה נמצאים בדירוג מנהלי, מתוכם 21% הם בני 55 ומעלה ו-67% הם בעלי השכלה על-יסודית בלבד.

לסיכום הפרק על השינויים בכישורים הנדרשים יש לשים לב ל:

- ✓ מגמה משמעותית בעולם העבודה היא שינוי בכישורים הנדרשים: צפויה עלייה ניכרת בדרישה לבעלי כישורים טכנולוגיים, גמישות ויכולת הסתגלות לשינויים.
- ✓ מגמה זו עשויה ליצור פער בעיקר בדרג המנהלי שנוטה להיות מבוגר יותר ומשכיל פחות. כמו כן, מגמה זו צפויה לחדד פערים בין-דוריים ובין-מגזריים הקיימים בעירייה.
- ✓ חשוב לקחת בחשבון מגמות אלו בתכנון וניהול ההון האנושי, וזאת במספר היבטים:
 - צפויה תחרות עזה על "טאלנט" בתחומים הטכנולוגיים.
 - חשוב לקחת בחשבון מגמות אלו בתהליכי הסבה והכשרה מקצועית (למשל: במשרות בסיכון גבוה לאוטומציה ובמתן אוריינות טכנולוגית הנדרשת בתפקידים השונים).



מגמות ארגוניות וניהוליות

פרק זה נועד לסקור את השינויים הארגוניים הבולטים כיום בעולם העבודה. לחלקם, קשר הדוק עם המגמות שתוארו בפרקים הקודמים. בחלק זה נתייחס למגמות הבאות:

- **מעורבות מוגברת של עובדים**
- **עליה ניכרת בחשיבות של גמישות ארגונית**
 - ✓ שינוי במבנה הארגוני המסורתי ובאופן ההתארגנות של פרטים בתוכו
 - ✓ שינויים בצורות העסקה: שילוב צורות העסקה מגוונות וגמישות
 - ✓ שינויים במבנה הפיזי בארגון
- **תמורות בניהול ההון האנושי בארגון**
 - ✓ מעבר מניהול תשומות לניהול תפוקות ותוצאות
 - ✓ תפקיד משאבי אנוש בארגון: מתפקיד מנהלי לתפקיד אסטרטגי
 - ✓ שימוש בכלים דיגיטליים בתחום ההון האנושי
 - ✓ השקעה אסטרטגית בפיתוח מקצועי, באופן המותאם לצרכי המערכת

מעורבות מוגברת של עובדים

מונח בסיס חשוב לסקירה של מגמות ארגוניות וניהוליות הוא מחויבות ארגונית (Engagement). מחויבות ארגונית מוגדרת כמידה בה העובדים מחויבים לאדם או למשימה בארגון, זמן ההשקעה של העובדים ומשך הזמן שהם נשארים בארגון כתוצאה ממחויבותם אליו. עובד מחויב הינו עובד הנלהב מעבודתו, הסופג ידע, ואשר נוקט בצעדים חיוביים בכדי לקדם את המוניטין והאינטרסים של הארגון. עובדים מחויבים לארגון הם פרודוקטיביים יותר, נשארים לטווח הרחוק, נוטים להיעדר פחות ממקום עבודתם, וכתוצאה מכך שיעורי ההצלחה של הארגון גבוהים יותר. מכאן שמעורבות עובדים הנה הבסיס של מערכת היחסים בין הארגון לעובד והיא מהווה מפתח להצלחת הארגון.

עליה ניכרת בחשיבות של גמישות ארגונית

אחד האתגרים הבולטים הניצבים בפני ארגונים כיום, בצל האקלים הכלכלי המתאפיין בהתפתחות טכנולוגית מואצת, חוסר וודאות ושינויים תכופים, הוא היכולת להשתנות ולבצע התאמות במהירות הנקראת אגיליות (Agility). (גמישות וזריזות) תכונה זו הופכת להיות תכונה קריטית לארגונים וגובר הדגש על יצירתיות וחדשנות כמנוע לצמיחה. במקביל, שינויים תרבותיים בעקבות כניסת דורות Y ו-Z למעגל העבודה מערערים על יעילות הנוסחה המסורתית – ההיררכית להתנהלות אפקטיבית בתוך ארגון. כל אלה גורמים לארגונים לתור אחר מודלים ארגוניים שיהלמו את הצרכים החדשים.



אגיליות (גמישות וזריזות) של ארגון תלויה בתרבות הארגונית, במבנה, בסגנון הניהולי ובמערכות המידע הממוחשבות, המהוות מרכיב הכרחי להתנהלות העסקית של רוב הארגונים ומימוש תהליכים עסקיים בהם הוא מעורב. אפשר לומר כי אגיליות (גמישות וזריזות) היא תוצאה של רמת ה"אינטליגנציה הארגונית", הנמדדת על פי משתנים הקשורים למבנה הרשתי של הארגון: מהירות זרימת המידע, מידת התלות של הארגון בגורמים שונים בתוך המערכת, מידת ההלימה שיש בין המבנה ההיררכי של הארגון לבין מרכזיות האנשים החברים בו וחשיבותם בעיני אלו הנמצאים איתם באינטראקציה ועוד.

אחד המכשולים העיקריים לאגיליות (גמישות וזריזות) של ארגונים הן מערכות המידע הממוחשבות של הארגונים. מערכות אלו נבנו בארכיטקטורה ובכלים שמקשים על ביצוע שינויים. בשנים האחרונות הפיכת מערכות המחשוב למערכות זריזות וגמישות יותר היא אחד האתגרים המרכזיים איתם מנסים להתמודד באמצעות אוסף של ארכיטקטורות וטכנולוגיות מחשוב חדשות, כגון SOA, BPM, Business Rules Engines ועוד.

שינוי במבנה הארגוני המסורתי ובאופן ההתארגנות של פרטים בתוכו

המבנה הארגוני המסורתי מאופיין בהיררכיה וחלוקה פונקציונלית של העובדים לאגפים. כיום, גוברת התחושה בקרב ארגונים רבים כי מבנה מסורתי זה כבר אינו משרת את צרכי הארגון.

ההיררכיה (כשהיא נוקשה או מרובדת מדי) מזוהה כחסם להתפתחות יצירתיות וחדשנות. פעמים רבות רעיונות חדשים צומחים מלמטה ואילו מקבלי ההחלטות נמצאים למעלה בסולם הדרגות. זאת ועוד, יצירתיות נובעת מעובדים בעלי מוטיבציה ומרחב פעולה עצמאי ליצור ולהתנסות ואילו מבנה ארגוני היררכי מחליש את תחושת העצמאות, המחוללות העצמית, והאחריות של העובד הזוטר.

חלוקה פונקציונלית של העובדים בתוך הארגון מייצרת ניתוק בין היחידות השונות ומפריעה למעבר מידע בין אגפים. התוצאה היא שחסרה ראיית השלם, שיתוף הפעולה ויכולות התיאום. גם כאשר ארגון היררכי מקים ישויות רוחביות, שיתוף הפעולה נחוה לעיתים כפעולה שאינה אורגנית.

על כן, ישנה כיום נטייה גוברת למעבר למבנה ארגוני של רשת שטוחה יחסית, המתאפיינת במוביליות מובנית. רשת זו מורכבת מצוותים ממוקדי משימה, המאגדים יחד עובדים על בסיס מיומנויות מגוונות. צוותים מתאגדים יחס על בסיס צורך. השטחת המבנה הארגוני מאפשרת שחרור חסמי מעבר מידע הנובעים מהיררכיה והפרדה פונקציונלית (אגפית).

בסקר שערכה Deloitte ב-2017 עולה כי רק 24% מהחברות הגדולות נותרו במבנה ארגוני מסורתי וכן 32% מהחברות שהשתתפו בסקר דיווחו כי הם בתהליכים לשינוי המבנה הארגוני כך שיהיה יותר גמיש וממוקד בעבודה צוותית. חלק מהארגונים משלבים בין מערכים היררכיים לבין מערכים שטוחים (Flatarchies) ואילו מעט ארגונים מאמצים גישות קיצונית של השטחה, כדוגמת ההולוקרטיה (Holacracy), שהיא מבנה ארגוני שטוח ללא מנהלים.



שינויים בצורות העסקה: שילוב צורות העסקה מגוונות וגמישות

הטכנולוגיה מספקת פתרונות תקשורת המובילים לטטטוש הגבולות המסורתיים של הארגון. האינטרנט, זמינות המחשבים הניידים, Video Conference ועוד מאפשרים לשמר את החיבוריות בין העובד לארגון על פני זמן ומעבר למקום. כך, עובדים יכולים להיות זמינים מעבר לשעות העבודה המקובלות, ומכל מקום - באמצעות עבודה מרחוק. הנוכחות איננה חשובה כבעבר והדגש הופך להיות על התוצר ואיכותו.

בישראל המצב דומה. על פי מחקר של משרד הכלכלה משנת 2015, 21.4% מהארגונים בישראל מאפשרים לעובדיהם לבצע חלק מהעבודה או את כולה מהבית. זאת ועוד, ממחקר עולמי שערכה חברת Sodexo עולה כי יותר ממחצית מהעובדים בודקים מיילים והודעות מהעבודה לאחר שעות העבודה או בסוף השבוע לפחות פעם אחת בשבוע, וכי 40% בודקים מיילים והודעות גם במהלך חופשה.

השילוב של הצורך הארגוני באגיליות, יחד עם שינויים תרבותיים הכוללים נטייה גוברת לעבודה עצמאית וריבוי זהויות מקצועיות מקבילות, מביאים ארגונים להגביר את השימוש בצורות העסקה מגוונות. ניכרת עלייה בשכיחות העסקה חלקית, חוזים זמניים, ושימוש בפריילנסרים ובמיקור חוץ למשימות מוגדרות שלרוב אינן ליבת הארגון. הצפי הוא כי עובדים בצורות העסקה מגוונות צפויים להוות 40% מכוח העבודה של ארה"ב עד 2020.

לצורות העסקה חדשות אלה היבטים לכאן ולכאן. מצד אחד, הן מגמישות באופן טבעי את הדרך בה אנחנו עובדים. הן משקפות את ההתפתחות של 'כלכלת השיתוף', יוצרות הזדמנויות חדשות ל'שיתוף עובדים' ומאפשרות שילוב של משרות. בנוסף, הן שוברות מחסומים גיאוגרפיים ופיזיים ומאפשרות גישה ליותר אנשים למשרות טובות ולתנאי רווחה. משמעות הדבר היא שבעתיד יהיו יותר אנשים שיוכלו ליהנות מעבודה בת-קיימא - מכל מקום בעולם. מצד שני, העסקה גמישה יכולה להביא גם לתופעות כמו ניצול, היעדר תנאים סוציאליים והיעדר בטחון תעסוקתי.

שינויים במבנה הפיזי בארגון

הגמישות המתאפשרת במקום ושעות העבודה, לצד הדגש הגדל על עבודה צוותית וארגון שטוח, מביאים לשינוי גם במודל הפיזי של הארגון. החלל הפיזי של הארגון עובר התאמה למאפייני המוביליות והגמישות, ולשילוב תצורות העסקה מגוונות. כך, ניתן למצוא נטייה לעבר גיבוש חללי עבודה פתוחים, ללא חדרים, המקדמים שותפות ותקשורת בין כל העובדים, ללא קשר לוותק או לדרגה שלהם.

על פי סקר משנת 2012, ארגוני העתיד יצמצמו את שטח המשרדים שלהם בכ-17% בשנת 2020 ויישארו בממוצע 6 שולחנות לכל 10 עובדים. בנוסף, יותר ויותר ארגונים משתמשים במתחמי עבודה משותפים עם חוזה גמיש (דוגמת WeWork).

בנוסף, במקום לספק לעובד מקום עבודה אחד שבו כל משימותיו אמורות להתבצע, ארגונים מספקים לעובדים מגוון של חללי עבודה אפשריים, מהם ניתן לבחור היכן לעבוד על פי אופי



המשימה. למשל: מקום שקט למשימות הדורשות ריכוז ופרטיות, לצד חלל עבודה משותף לעבודת צוות, חדר ישיבות למפגשים פורמליים, פינת קפה משותפת או לובי לשיחות בינאישיות ועוד.

בעבר, אינטראקציה חברתית במשרד נתפסה כמשהו שאנשים עושים במקום לעבוד. כיום, יותר ויותר עסקים מפנימים כי אינטראקציה אישית היא מרכיב חיוני של העבודה עצמה. למעשה, זה יכול להיות הסיבה העיקרית שקיומו של שטח פיזי בארגון בסופו של דבר ישרוד.

תמורות בניהול ההון האנושי בארגון

שינויים במבנה הארגוני וצורות העסקה גמישות מביאים איתם את הצורך בהתאמות באופן בו ההון האנושי בארגון מנוהל. אלו באים לידי ביטוי במספר היבטים:

מעבר מניהול תשומות לניהול תפוקות ותוצאות

בעקבות השינויים במבנה הארגוני ההיררכי המסורתי ועלייה בגמישות לצורות העסקה שונות (אך לא רק בגללם), בשנים האחרונות ישנו מעבר תפיסתי הולך וגובר מניהול של תשומות (זמן) לניהול תפוקות ותוצאות (ביצועים). מעבר זה נתמך במערכות ניהול ביצועים שלא היו קיימות עד השנים האחרונות וכיום הן משולבות כמעט בכל ארגון. כמו כן, קיימת השקעה בתהליכי תכנון דינאמיים, מערכתיים וארוכי-טווח של ההון האנושי בארגון. תהליכים אלו שואפים ליצור הלימה מתמדת בין צרכים משתנים ברמת הפרט, המערכת, והסביבה ובמידה רבה הם מבוססי טכנולוגיה.

תפקיד משאבי אנוש בארגון: מתפקיד מנהלי לתפקיד אסטרטגי

השינויים במבנים הארגוניים ובמערכת היחסים בין העובד לארגון מביאים איתם תמורות נדרשות גם בהיבט התפקיד של משאבי אנוש בארגונים. בארגונים רבים נהוג כיום להתייחס למנהל משאבי אנוש כשותף אסטרטגי. התפיסה דוגלת בשינוי תפיסת התפקיד של משאבי האנוש מהתמקדות בניהול נושאים אדמיניסטרטיביים וביצועיים להתמקדות באסטרטגיה. זאת, ללא הזנחה של ההיבטים המנהליים, שבחלקם עוברים תהליכי מחשוב. אחת הדוגמאות לשינוי תפיסתי בהקשר זה הוא המודל שפיתח דייב אורליך, אשר מחלק את תפקידי משאבי האנוש ל-4 פונקציות מרכזיות:

- **HRBP** (Human recourse business partner): המתמקד בניהול, פיתוח ושימור העובדים, בהלימה עם האסטרטגיה העסקית של הארגון. זוהי פונקציה שעובדת בצמוד למחלקה מסוימת, מכירה אותה היטב ונותנת פתרונות של coaching וליווי מנהלים, שינויים ארגוניים ועוד.
- **מרכז מומחיות**: המפתח תכנים בהתאם לאסטרטגיה הארגונית. תפקיד המרכז הוא לספק תמיכה ל-HRBP ולהכיל מומחים מכל התחומים הבאים: גיוס, ניהול ביצועים,



הדרכה, יחסי עבודה, שכר והטבות, קצבאות ועזיבת עובדים, ניהול מערכות מידע וניהול ספקים.

- מרכז למענים אדמיניסטרטיביים
- העצמת המנהל הישיר: אשר מועצם בידע ואחריות למלא תפקיד תומך ל-HRBP בתמיכת העובד, אוזן קשבת ומכוון לשירותים המתאימים לעובד בעת הצורך.

אחד התפקידים הצומחים כיום ביחידות משאבי אנוש ואשר נועד להתמודד עם ההתפתחות המואצת של הטכנולוגיה והאוטומציה היא תפקיד של מנתח נתונים בתחום ההון האנושי, הנקרא גם HR analytics. זהו תפקיד שמהותו ניתוח של נתוני כוח האדם בארגון באופן שתומך במטרות הארגון ומאפשר לו להתמודד עם שינויים צפויים. המטרה היא לזהות מגמות ותהליכים ולאסוף את המידע הרלוונטי לניתוח כדי שניתן יהיה לקבל החלטות ולשפר תהליכים בארגון. אחת הסיבות שתפקיד זה הוא חיוני בארגונים רבים הוא הצורך לזהות מגמות בעולם העבודה ולהתמודד עם שינויים צפויים, להבין אילו פונקציות בארגון הולכות להיות מוחלפות על ידי טכנולוגיות לעומת תפקידים שתהיה להם דרישה בעתיד.

שימוש בכלים דיגיטליים ללמידה ארגונית וקבלת החלטות בתחום ההון האנושי

המעורבות של טכנולוגיה מתקדמת במשאבי האנוש הולכת וגדלה, ומערבת חשיבה עיצובית, למידה מבוססת וידאו ושילוב תוכנות אנליטיות. טכנולוגיות משאבי אנוש כוללת מגוון רחב של פלטפורמות שמשמשות לניהול ועיבוד ביצועים, ניהול שכר, בחינת תפוקת העובדים, תכנון, בחינת אקלים ארגוני, הערכת עובדים, הערכת 360 ועוד. כלים אלו מאפשרים יצירת ידע מתוך המידע כבסיס לקבלת החלטות בתחום ההון האנושי.

בארגונים נפוצות היום מערכות מידע ממוקדות עובד. המגמה כיום בשוק מערכות המידע הינה יצירת ממשקי פעילות אונליין במגוון תחומים. למשל, מערכת LMS (Learning Management System) בה העובד יכול לראות ישירות איזה קורס הינו הכי פופולרי בקרב עמיתיו לעבודה או איזו הדרכה עבר הממונה עליו. על-ידי כך, עשוי העובד לבחור את ההדרכה המתאימה לו ביותר. דוגמה נוספת היא מתן פידבק לעובד. אם בעבר העובד היה מקבל פידבק מעמיתיו או מהממונים עליו אחת לשנה באמצעות ביצוע הערכת עובדים, כיום, ישנן מערכות מידע המאפשרות לתת מענה בתחום זה באופן יומיומי בהתאם לצרכי הארגון. לאור זאת, ניתן לומר כי ישנה חשיבות הולכת וגוברת לפיתוח ההון האנושי של העובד, וליצירת תהליכים ניהוליים המניעים את העובד מתוך התחשבות ברצונותיו, דעותיו ומטרותיו.

השקעה אסטרטגית בפיתוח מקצועי באופן המותאם לצרכי המערכת

היבט נוסף הוא שארגונים שמים יותר ויותר דגש על פיתוח ובניית מסלולי קריירה של עובדים. אחד הביטויים הבולטים הוא פיתוח מנהיגים ברמות ניהול שונות. המגמה החדשה מתמקדת בפיתוח והצמחת מנהיגים מתוך הארגון. ארגונים משקיעים בפיתוח מיומנויות מנהיגות וניהול



מורכבות, קידום חדשנות ותרבות של מעורבות ומשמעות, אשר נוטה למשוך לארגון כישרונות ולהפחית את שחיקת העובדים. לשם כך, ארגונים משקיעים בתוכניות פיתוח מנהיגות חזקות וארוכות טווח וכן באימון וחניכת מנהיגות צעירה שתהיה דור העתיד של ההובלה הארגונית.

כמו כן, כיום מתחזקת המגמה של התייחסות יזומה ומערכתית להתפתחות המקצועית של העובדים בארגון:

- הגדרת פונקציות ארגוניות שתפקידן להתעדכן בחידושים בתחומם (state of the art)
- יצירת פלטפורמות הכשרה מגוונות (לומדות, קורסים פנימיים וחינוכיים, הכשרות)
- השקעה של זמן ותקציבים בעולם הדיגיטלי המתפתח
- הטמעת תהליכים של למידת עמיתים, אימון וחניכה כתהליך ארוך וממושך, אשר מסייע לעובדים להתפתח ולהתמודד עם דילמות שוטפות
- פלטפורמות טכנולוגיות שמטרתן לאפשר שיח תדיר בין עובדים למנהלים סביב מחברות ארגונית, הערכה ופיתוח
- מערכות ארגוניות המאפשרות התפתחות רוחבית ואופקית של עובדים לפי תחומי עניין ומול צרכים ארגוניים

המגזר הציבורי

בהקשר הארגוני, בולט הפער במגזר הציבורי, המאופיין בחוסר גמישות יחסית ובמוביליות מוגבלת שבאים לידי ביטוי באופנים הבאים:

- המבנה הארגוני הוא היררכי עם חלוקה פונקציונלית כאשר מעבר המידע בין האגפים הוא מוגבל.
- הגדרות תפקיד הן נוקשות יחסית: לכל תפקיד יש כותרת ותיאור תפקיד שעובד נבחר אליו במכרז. הגדרות התפקיד הרשומות בתיאור התפקיד כוללות את המשימות של העובד ולא ניתן לתת לו משימות החורגות מכך באופן משמעותי ללא כתב מינוי רשמי. פעמים רבות, כתב מינוי כזה יכול תוספת כספית בשל הגדלת תכולת העבודה של העובד.
- קיימת רגולציה ובירוקרטיה מרובה בתהליכי ניווד וגיוס: ההליך לאיוש משרה בכירה בשירות המדינה אורך בממוצע ארבעה חודשים אם האיוש נעשה באמצעות מכרז פנימי, וחמישה חודשים במכרז פומבי. מאחר שבכ-40% מהמכרזים הפנימיים למשרות בכירות לא נבחר זוכה ולכן מתקיימים גם מכרזים פומביים, אורך בממוצע הליך האיוש הכולל של משרה באמצעות מכרז פומבי זמן ניכר, כ-9 חודשים, בתוספת פרק זמן לא ידוע להכנת המכרזים האלה. בנוסף, קשה להתקדם בארגון, קשה להזיז עובדים ממשרות בכירות ולהכניס דם חדש.
- העבודה במגזר הציבורי נוטה להיות יותר קבועה וארוכת טווח: קיימת שכיחות גבוהה של חוזי העסקה המאפשרים קביעות, וגם בחוזים מסוגים אחרים (של עובדים מן המניין) יש צורך להציג עילה מוצדקת כנגד העובד על מנת לדרוש את פיטוריו, ובדרך כלל ועד העובדים או הארגון היציג מעורבים בתהליך. יש קושי משמעותי לבצע שינויים בהקצאה



של עובדים או במבנה ארגוני, וקיימת אפשרות מוגבלת לערוך שינויים בתצורות תעסוקה. כמו כן, וועדי עובדים חזקים יחסית והסכמים קיבוציים (המרוכזים בתקשי"ר) מקשים לא פעם על הטמעת שינויים.

- נהוג לעקוב אחר שעות נוכחות פיזית של העובדים, ושכרם אינו גלובלי (מלבד בדרג הבכיר ביותר).
- העבודה מאורגנת ומעוגנת בהסכמי עבודה קיבוציים.

דרכי התמודדות

בדצמבר 2011 קיבלה הממשלה החלטה להקמת ועדה לצורך גיבוש תכנית מפורטת לביצוע רפורמה בניהול ופיתוח ההון האנושי בשירות המדינה. מטרת העל לרפורמה בניהול ההון האנושי היא התאמת היכולות של שירות המדינה לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, באמצעות יצירת תרבות, הנהגה ומכניזם מערכתי הפועלים באופן רציף וקבוע להתאמת שירות המדינה על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים העובדים בו, לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל. זאת, מבלי לפגוע בביטחונם התעסוקתי של מרבית העובדים.

בשנת 2013 הופק דוח מטעם הוועדה במסגרתו נקבעה מדיניות כוללת לפיתוח ההון האנושי ולמיצוי פוטנציאל העובדים בשירות המדינה. כמו כן, גובשו מכלול המלצות אשר יביאו להעלאת מצוינות העובדים, להתמקצעות והכשרת העובדים, העברת ידע וניסיון בתוך הממשלה:

- הגדרת עקרונות יסוד בנוגע לשכבת ההנהגה בשירות המדינה, הכוללים את עקרונות המוביליות ועקרונות ריענון השורות. לשם כך יוטעמו מנגנוני קדנציות ורוטציות לסגל הבכיר המוביל – הגבלת כהונה וכפיית רוטציה בקרב תפקידים בכירים, השאלות לגופים חיצוניים (מגזר שלישי, שלטון מקומי), תכניות פרישה מוקדמת.
- הגמשה מהותית של הסדרי ההעסקה בשירות המדינה באופן שניתן יהיה לפטר באופן פשוט יותר עובדים בלתי מתאימים ולקדם את המצטיינים. מעמד להעסקה בתקופה שאינה קצובה בזמן בשירות המדינה לא יינתן כפקטור של ותק אלא בהתאם להערכת מיומנויות וביצועים, שתבצע ועדה משרדית להערכת התאמה להעסקה לתקופה שאינה קצובה.
- הפחתת בירוקרטיה באמצעות האצלת סמכויות למשרדים לניהול ההון האנושי ושיפור יכולות יחידות משאבי אנוש במשרדים: נציבות שירות המדינה תקיים בחינה והגדרה מחודשות למנגנון הניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה, הנובע מיישום הרפורמה בניהול ההון האנושי והצורך בהעמקה מקצועית. הבחינה תיעשה בהתמקד בהיבטי ההדרכה, תכנון ניהול ההון האנושי, התקינה ושינויים ארגוניים. בחינה זו תבוצע בשים לב לתנאי הסף למשרות אלו, לאיכות כוח האדם הנדרש לאישן, להכשרות הנדרשות ולתנאי ההעסקה.



- בנוגע לשינויים בתצורת תעסוקה: האפשרות לעבודה מהבית מוגבלת יחסית. במגזר הציבורי נהוג לעקוב אחר שעות נוכחות פיזית של העובדים, ושכר העובדים (מלבד בדרג הבכיר ביותר) אינו גלובלי. כיום קיים פיילוט מצומצם של נציבות שירות המדינה ל"שעות נוספות מהבית" (מיועד לעובדים ב"משרת הורה" בתפקידים עתירי כתיבה והכנה בדרגות 40 - 42 ומעלה בדירוג המח"ר ומקביליהם).
- הגמשת חוזי העסקה: אחת הדרכים להתמודדות עם הקשיחות היחסית במגזר הציבורי היא שימוש גובר במסגרות העסקה גמישות יותר, כגון עובדי קבלן. עם זאת, קיימת מגבלה על העסקת עובדים מן החוץ ואף במצב הנוכחי מבקר המדינה מתריע כי בפועל עובדים אלו אינם כה זמניים. כך למשל, 75% מכלל העובדים המועסקים באמצעות חברות מיקור חוץ המעניקות שירותי מחשוב למשרד החינוך מועסקים יותר מחמש שנים. דרך שנייה להגמשת יכולת ההעסקה וסיום ההעסקה של עובדים בשירות הציבורי היא דרך השימוש ב"חווה מיוחדת" (ללא קביעות) בשירות הציבורי: על פי הדו"ח של מבקר המדינה (3023), מנתוני הממונה על השכר עולה כי ב-2007–2011 גדל מספר המועסקים בחווה מיוחדת בדירוג האקדמאים בכ-54% (עם זאת, כאמור וכמצוין לעיל, גם במסגרת חוזים אלו קשה מאד לפטר עובד).

המגמות הארגוניות ניהוליות בעירייה

גמישות בעירייה: פעולה יצירתית בתוך מערכת של אילוצים

בהיותה חלק מהמגזר הציבורי, העירייה פועלת בתוך מערכת אילוצים כגון ארגון העובדים ואילוצים ורגולטוריים מול משרדי האוצר והפנים יותר מאשר השוק הפרטי. אילוצים אלה מצריכים חיפוש אחר פתרונות יצירתיים להשגת גמישות בנושאים אלה.

באופן כללי, ניתן לסמן בעירייה תנועה מתפיסה פוליטית המבוססת על מקורבים וקבוצות אינטרס שהייתה שכיחה בעבר, לתפיסה מקצועית חזקה יותר. בניגוד לעבר, כיום נבחר הציבור אינם ממונים ישירות על החלטות מקצועיות, ולדרג הניהולי יש דרגות חופש גבוהות יותר לפעול על-פי שיקולים מקצועיים. בנוסף, הוטמעו נורמות של שקיפות, המאפשרות התנהלות מקצועית גם למול התושבים והציבור הרחב. ישנן פלטפורמות המאפשרות יותר שקיפות של מידע (למשל: נכסי העירייה).

בעירייה לא אומצה תפיסה של עבודה מרחוק ויש מעט פלטפורמות טכנולוגיות המאפשרות אותה. ישנה השקעה ניכרת בחללי עבודה קבועים בדגש על משרדים נפרדים ולא על חללים משותפים. חסרים חללים משותפים לצד המשרדים הפרטיים, אשר מעודדים תקשורת פורמלית ובלתי פורמלית, שמניבה שיתופי פעולה, תיאום ועבודת צוות.



תרבות הניהול בעירייה

העירייה בנתה בשנים האחרונות חוסן כלכלי מרשים, המאפשר מרחב פעולה למנהלים. ישנם מופעים רבים של עשייה ויזמות בשדרת הניהול, אשר מגובה בתקצוב לפרויקטים ולרעיונות חדשים.

כמו כן, ישנו שיח של ניהול תוצאתי אך בפועל ישנם מופעים רבים של ניהול לפי תשומות (נוכחות, היעדרות, תכניות עבודה שמדברות על פעולות) ולא לפי תפוקות (מטרות ביצוע, תוצאות בפועל, אימפקט על השירות לתושב).

התרבות הניהולית נותנת לגיטימציה רבה לשונות בין אישית. "זה פרסונלי": משמע היכולת להניע מהלך כלשהו תלויה במנהל / העובד הספציפי ומי שרוצה לעשות עושה. תרבות זו שמאפשרת אוטונומיה, מצמצמת את ההתעסקות במתנגדים ו"עוקפת" את הפוליטיקה הארגונית. יחד עם זאת, יתכן שלא מתעקשים מספיק על האפקטיביות ועל הנעה של עובדים עם מוטיבציה נמוכה, ובמקרים מסוימים היא גם מאפשרת אבטלה סמויה, ויתור והיעדר פיקוח.

ראוי לציין שמי שנמצאים במקום ניהולי מאתגר במיוחד אלו הם מנהלי הביניים. מנהלים אלו אחראיים באופן ישיר על הנעת העובדים ועל הביצועים שלהם. יחד עם זאת, אין להם את הכוח שיש למנהלים הבכירים, והם חוששים לעיתים "להסתבך" עם ארגון העובדים. כתוצאה מכך, מקורות הכוח הארגוניים שלהם נתפסים לעיתים קרובות כמוגבלים, והצלחתם תלויה במידה רבה באישיותם.

מעורבות עובדים ומנהלי ביניים בעירייה

כפי שצינו בפתח הפרק על מגמה זו, מעורבות מרבית מותאמת למצב, למשימה ולעובד, היא מפתח למחבורות ארגונית ולמחויבות לתוצאות. מהראיונות שערכנו, התרשמנו כי ישנה מעורבות חלקית בלבד. מנהלים רבים חשו שיש מקום להגביר את רמת המעורבות של העובדים בחשיבה יצירתית על פתרונות, בעיצוב דרכי התמודדות עם אתגרים ובקבלת החלטות ברמה המקצועית, במיוחד בהיבטים הנוגעים ישירות לתפקידם.

פיתוח אישי ומקצועי בעירייה

העירייה משקיעה רבות בהיבטים של ניהול כוח אדם (תנאים זכויות) לצד התמקצעות. השקעה זו נושאת פירות: ישנה גאווה יחידה והעובדים מרגישים הובלה בשירות הציבורי והעירוני בישראל. כמו כן, ניכר כי שביעות רצון של התושבים מהשירות של עובדי העירייה גבוהה. ניכר שהעובדים נשארים בעירייה לאורך זמן, ומרבית העזיבות נעשות בגיל פרישה (פרט למקצועות ספציפיים שחשופים במיוחד לתנודות השוק).

ישנם תהליכי הכשרה בעירייה אך הם מבוססים על רצון ויוזמה ברמת הפרט. חסר מנגנון ארגוני מקיף וארוך-טווח, היוצר סנכרון בין משוב מהממונה, מטרות פיתוח אישיות וצרכים ארגוניים

אסטרטגיים. כמו כן, חסרים מדדים שוטפים של אקלים ומשוב (על עובדים ומנהלים) וכן מנגנונים של למידה ארגונית המאפשרים ראייה כוללת ואגרטיבית.

בראיונות שערכנו מרבית המנהלים התייחסו לתופעה של עובדים שמידת האפקטיביות שלהם פחתה. עלו מספר גורמים העומדים מאחורי תופעה זו: היחלשות פיסית שאינה מאפשרת לעובד למלא את תפקידו (למשל: סייעת שלא מסוגלת עוד להרים ילד בשל משקלו), שחיקה לאורך השנים (למשל עקב ביצוע של עבודות כפיים שגרתיות וחזרתיות), וכן שינויים טכנולוגיים אשר מייצרים חלקים מהתפקיד ויוצרים אבטלה סמויה (למשל: מערכות דיגיטאליות המייעלות את מתן השירות לתושב אך מפחיתות את התעסוקה של בעלי התפקידים בתחום זה).

מדיניות העירייה דוגלת בשמירה על העובדים. ישנם ניסיונות לערוך הסבה או ניוו לתפקידים חדשים, אולם הם חלקיים מאוד. עובדים אשר נשארים בתפקידם למרות היחלשות, שחיקה או התייחסות מייצרים עומס על המערכת, ולעיתים אף הפרעה לעבודה השוטפת. לכן, חשוב להתייחס בצורה מערכתית לסוגיה זו, ולהיערך להתמודדות אפקטיבית בניהול עובדים אלו, בניוד שלהם לתפקידים נחוצים, ובפיתוח מקצועי שיאפשר להם להישאר רלוונטיים ותורמים למערכת.

כיום ישנם מופעים רבים של קידום לאורך, המאפשרים לעובדים להתקדם בהיררכיה הארגונית. עם זאת, אין כמעט ניוו לרוחב, המאפשר לעובדים לעבור לתפקידים נדרשים במקומות אחרים בארגון, על פי העדפתם ובהתאם לצרכי הארגון.

לסיכום הפרק על המגמות הארגוניות והניהוליות יש לשים לב ל:

- ✓ על מנת להגיב לקצב השינויים הטכנולוגיים והדמוגרפיים, חשוב להגביר ולהעצים את הגמישות והאגיליות של העירייה, תוך התמודדות עם המערכת המורכבת של אילוצים פוליטיים ורגולטוריים, ובשיתוף פעולה עם ארגון העובדים. ניתן לקחת בחשבון היבטים שונים של גמישות ארגונית, ביניהם: גמישות בהגדרות תפקיד, בצורות העסקה, במבנה הארגוני, בחלל הפיזי ובאפשרות לעבודה מרחוק.
- ✓ חשוב לשים דגש על תהליכים מערכתיים של תכנון, למידה ארגונית, משוב ואקלים, וכן של קבלת החלטות מבוססת ידע, הכשרה ופיתוח ההון האנושי.
- ✓ רצוי להגביר את אופן המעורבות של העובדים ומנהלים, הן על ידי עידוד תרבות ניהולית משתפת יותר והן על ידי יצירת פלטפורמות ארגוניות וטכנולוגיות שיאפשרו אותה. שינוי בתרבות הניהול צפוי להיות משמעותי במיוחד עבור דרג מנהלי הביניים.
- ✓ תרבות הניהול בעירייה מאפשרת שונות בין אישית רבה, המאפשרת יזמות ועשייה מחד, אך גם "היחלשות" פורמלית ובלתי פורמלית היוצרת עומס על המערכת. עומס זה יורגש במיוחד במידה והחוסן הכלכלי של העירייה יפגע.
- ✓ יש צורך בסנכרון הדוק בין משאבי האנוש, תכנון ותקינה, מחקר פנים-ארגוני וניהול השינוי, במטרה ליצור הלימה מרבית בין צרכי הפרט והמערכת.



מבט על: התבוננות על ארבעת המגמות דרך ניתוח SWOT

מגמות דמוגרפיות ותרבותיות

חוזקות	חולשות	איומים	הזדמנויות
רמה גבוהה של מחוברות לארגון ייצוג הולם לנשים בעמדות בכירות העירייה מצליחה לגייס את אנשי דור ה-Y	ייצוג חסר של ערבים ואתיופים בעמדות בכירות אין תיעוד של בעלי מוגבלויות וחרדים	רגולציית הייצוג תחול גם על העירייה והיא עלולה לא להיות ערוכה לכך קושי למשוך, לנהל ולשמר את בני דור ה-Y	לחבר ולהוביל את המגמה של ייצוג אוכלוסיות מגוונות אפשרות להיערך בצורה מערכתית לצמצום ושינוי התקנים עקב פרישה של עובדים

מהפכה טכנולוגית

חוזקות	חולשות	איומים	הזדמנויות
אגף מחשוב חזק ויכולת הטמעה של שינויים טכנולוגיים מוצרים טכנולוגיים טובים מול התושבים	הטמעה איטית של טכנולוגיה במקומות בהם אין שתי"פ של המנהלים ו/או כאשר כניסתה עלולה לייתר משרות אין שימוש מספק בכלים טכנולוגיים לניהול ותכנון ההון האנושי	הימנעות מאימוץ הטכנולוגיות עשויה להביא לירידה ברלוונטיות ולפגיעה ביעילות חלק מן העובדים יתקשו לעמוד בקצב הגובר והולך של שינויים טכנולוגיים בהיעדר מערכת טובה של ניווד משרות, אימוץ הטכנולוגיות עלול לגרום לאבטלה סמויה שתיצור עומס אנושי על המערכת	יצירת מסדי נתונים שיאפשרו עבודה יעילה יותר בתוך העירייה הפיכת המידע הרב לידע שימשש בסיס לקבלת החלטות מושכלת הגדלת הפרודוקטיביות וחיסכון במשרות כתוצאה מסגירתן והסבה לתפקידים נחוצים אחרים



פער בכישורים הנדרשים

הזדמנויות	איומים	חולשות	חוזקות
ישנה הגירה לאזור המרכז ולמטרופולין תל-אביב-יפו של אנשים צעירים ומשכילים	צפויה תחרות עזה על טאלנט בתחומים הטכנולוגיים	היעדר של מיומנויות רכות (יצירתיות, הסתגלות לשינוי) וטכנולוגיות נחוצות בקרב חלק מהעובדים	העירייה מצליחה לרוב לגייס אנשי מקצוע בתחומים מבוקשים דרך צורות העסקה שונות
קיימת קבוצה משמעותית של אנשי מקצוע צעירים ומוכשרים המעוניינים לתרום למגזר הציבורי, ופונים לעתודות רלוונטיות	העצמת המחסור בשוק של מקצועות נדרשים לעירייה	בחלק מן המקצועות העירייה מתקשה לעמוד למול כוחות השוק, ובחלקם ישנו חוסר בכלל השוק המשפיע על העירייה	גורמי משיכה כגון יכולת השפעה, עבודה משמעותית ויציבות תעסוקתית מצליחים להביא כוחות מקצועיים לעירייה
	פער הולך וגובר בין הכישורים הנדרשים והקיימים, במיוחד בדרג במנהלי שנוטה להיות מבוגר יותר ומשכיל פחות	פערים בין-דוריים ובין-מגזריים בתוך העירייה ברמת ההשכלה	ישנן הכשרות פנימיות השומרות על עדכניות בחלק מן התפקידים

מגמות ארגוניות וניהוליות

הזדמנויות	איומים	חולשות	חוזקות
קיימות בעולם הארגוני מתודולוגיות עדכניות, שעשויות להגביר את האפקטיביות והיעילות של העירייה ולתמוך באופן משמעותי בפיתוח ההון האנושי שלה	התחזקות הרגולציה עלולה להקשות על גמישות באופני ההעסקה	גמישות מועטה בהגדרות התפקידים, צורות ההעסקה, החלל הפיסי והאפשרות לעבודה מרחוק	גאווה יחידה בקרב העובדים ותחושה של הובלה בשירות הציבורי והעירוני בישראל
אימוץ מותאם של מתודולוגיות עדכניות בתחום ההון האנושי ישמור על מקור המשיכה של העירייה לדור הצעיר ויבסס את מקום ההובלה שלה במגזר הציבורי	מערכת היחסים עם ארגון העובדים עלולה להקשות על ביצוע התאמות נחוצות במערך כ"א והתקנים	עובדים אשר נשארים בתפקידם למרות היחלשות, שחיקה או התייתרות המשרות מייצרים עומס על המערכת	רמה גבוהה של ביטחון תעסוקתי בשל מדיניות, הסכמים ופעילות ארגון העובדים
	פגיעה בחוסן הכלכלי של העירייה עלולה לא לאפשר לקיים את מערך כוח-האדם במתכונתו הנוכחית	מקורות הכוח הארגוניים של מנהלי הביניים נתפסים כמוגבלים, והצלחתם כתלויה במידה רבה באישיותם	תהליך משמעותי של התמקצעות, הפחתת המעורבות של נבחרי הציבורי בניהול ובהחלטות מקצועיות
		אין מספיק תהליכים מערכתיים של למידה ארגונית, משוב ואקלים. חסר סנכרון מהודק יותר בין היבטים של ניהול המשאב האנושי, מחקר פנים-ארגוני, תכנון ותקינה	תרבות ניהול המאפשרת יזמות והובלה של פרויקטים חדשניים

מבט על: ארבעת המגמות דרך העדשות העירוניות



ניתן להתייחס לכל אחת המגמות דרך ארבעת העדשות העירוניות:

עדשת ההכלה באה לידי ביטוי במגמות הדמוגרפיות והתרבותיות. בשל העצמת הגיוון בשוק התעסוקה ישנה חשיבות הולכת וגדלה של הכלת אוכלוסיות כגון חרדים, ערבים ובעלי מוגבלויות בעירייה, ובדרג הניהולי בתוכה.

עדשת החוסן באה לידי ביטוי בצמצום הפער בכישורים הנדרשים לבין הכישורים הקיימים בעירייה. חיזוק מערכתי של מיומנויות רכות כגון יצירתיות והסתגלות לשינויים, לצד כישורים טכנולוגיים ומקצועיים, יאפשר לעירייה לחזק את החוסן הפנימי של עובדיה למול השינויים הצפויים.

עדשת הקיימות באה לידי ביטוי במהפכה הטכנולוגית, אשר משנה מן היסוד את האופן בו ארגונים פועלים, מתקשרים ומתנהלים. יכולתה של העירייה למנף את היכולות שמהפכה זו מאפשרת מהווה גורם מכריע בקיימות הארגונית שלה.

עדשת השגשוג והצמיחה באה לידי ביטוי במגמות הארגוניות והניהוליות, אשר שמות דגש מיוחד על פיתוח אישי ומקצועי של העובדים והמנהלים, על הגדלת מעורבותם בארגון, ועל ראייה מערכתית ודינאמית. הגמשה של הארגון יכולה לאפשר שגשוג וצמיחה באמצעות שינוי ומציאת פתרונות יצירתיים – ולא דווקא דרך גידול.

רשימת מקורות:

1. מקורות כלליים: חוצי מגמות, סקירות של עולם העבודה העתידי

- השפעת המגמות בתעסוקה על המעסיקים 2022; ג'וינט ישראל ו-Deloitte
- תקציב המדינה והתכנית הכלכלית לשנים 2017-8; משרד האוצר
- הערכת מצב אסטרטגית כלכלית-חברתית; המועצה הלאומית לכלכלה, 2015
- Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work; BCG
- New Ways of Working: The Way We Work is Changing Forever; The B Team
- Rewriting the rules for the digital age; 2017 Deloitte Global Human Capital Trends

2. מגמות דמוגרפיות ותרבותיות

- הוועדה לבחינת מדיניות תעסוקה; משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, 2010 (דו"ח אקסטיינ)
- שוויון לא רק במילים, הצלחות ואתגרים בקידום נשים בשירות המדינה; מטה יישום הרפורמה, האגף הבכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, האגף לשוויון מגדרי
- נשים בתפקידים בכירים ועתודה ניהולית נשית בשירות המדינה; דוח שהוגש לוועדה לקידום מעמד האישה ולשוויון מגדרי; מרכז המחקר והמידע של הכנסת
- הנחיות נציב שירות המדינה בדבר ממונה גיוון תעסוקתי של ההון האנושי
- ייצוג הולם לבני האוכלוסייה הערבית, לרבות דרוזית וצ'רקסית בשירות המדינה; דו"ח של אגף בקרה בנציבות שירות המדינה לשנת 2015
- ייצוג הולם ליוצאי אתיופיה בשירות המדינה; דו"ח של אגף בקרה בנציבות שירות המדינה
- נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות; תיקון מס' 15 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות
- נשים בתפקידים בכירים ועתודה ניהולית נשית בשירות המדינה; דוח שהוגש לוועדה לקידום מעמד האישה ולשוויון מגדרי; מרכז המחקר והמידע של הכנסת
- גיוון תעסוקתי בחברות ממשלתיות; רשות החברות הממשלתית
- מסמך מדיניות של נציבות שירות המדינה: עבודה פרטית; אגף תורה וניהול ידע, המטה ליישום הרפורמה, נציבות שירות המדינה
- כנס שנתי: נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, "שוויון במגזר הפרטי והציבורי"; הלמ"ס, 2012
- מדד הגיוון בשוק העבודה: סקירת ההרכב הדמוגרפי של משלחי היד בישראל; 2015
- הדור הבא ישן בחדר הסמוך: פענוח סוציו-תרבותי של דור ה-Y; משרד הכלכלה, 2014
- הארכת שירות מעבר לגיל פרישה; מסמך מדיניות, נציבות שירות המדינה, 2015
- השינויים הדמוגרפיים והשלכותיהם על ההוצאה הציבורית בשנים 2013-2059; אסף גבע. סקר בנק ישראל 87, נובמבר 2013
- האוצר: האוכלוסייה בישראל משכילה ביחס למדינות ה-OECD; דה-מרקר, 13.12.2015



הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

תעסוקת נשים חרדיות; סקירה של הכלכלן הראשי, אפריל 2016

שיעור ההשתתפות בשוק העבודה לפי קבוצות אוכלוסייה, גילאים והשכלה; סקירה של הכלכלן הראשי, מרץ 2017

Fostering diversity in public service, OECD Report

Becoming irresistible: A new model for employee engagement; Deloitte Review, 2015

Age Wave, Work in Retirement: Myths and Motivations; Career Reinventions and the New Retirement

Work scape; Merrill Lynch Bank of America, 2014

3. המהפכה הטכנולוגית

איבוד עבודות עקב אוטומציה; ישראל וה-OECD

מקצועות בסיכון: מגמות המחשוב בשוק העבודה בישראל; מכון טאוב, מדהלה בריק

שוק עבודה דואלי מגמות בפריז, בשכר ובהון האנושי בענפי המשק; מכון טאוב, ברנד ורגב

עולם העבודה העתידי: השלכות על שוק התעסוקה בישראל; המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה, 2014

חדשנות בישראל 2016 – תמונת מצב; הרשות לחדשנות

החיים מתנהלים ברשת - אבל בשירות הציבורי מפקססים, דה מרקר, 14.11.2013

דו"ח רשות התקשוב הממשלתית לשנת 2015; משרד ראש הממשלה

רשתות חברתיות בשירות המדינה

פרסומים בנוגע לתכנית הדיגיטלית הלאומית (ישראל דיגיטלית):

• <https://www.gov.il/he/Departments/news/digitalisraelfund2news>

• https://www.gov.il/he/Departments/news/digital_leaders

• https://www.gov.il/BlobFolder/news/digital_israel_national_plan/he/Digital_Israel.pdf

How social tools can reshape the organization; By Mckinsey

Preparing for a new era of work; By Mckinsey

Human resources analytics (talent analytics)

4. שינויים בכישורים הנדרשים

PIAAC: סקר מיומנויות בוגרים, מבחן להערכת כישורי בוגרים מגיל 15 עד 65, 2014-2015

כישורים דיגיטליים לעתיד שכבר כאן; ישראל וה-OECD

תכנון כוח-אדם לשוק העבודה העתידי; מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 2016

מצבם החברתי כלכלי של צעירים בישראל; מרכז טאוב, 2015



לא אומת סטארט אפ: ישראל מפגרת בחדשנות אחר המדינות המפותחות; דה-מרקר, 15.7.2013

פערי מיומנויות בישראל; סקירה של הכלכלן הראשי, דצמבר 2016

קשר בין תחומי לימוד לעיסוק: מבט השוואתי; סקירה של הכלכלן הראשי, נובמבר 2016

עתודות לישראל; משרד ראש הממשלה

מותה בטרם עת של ההכשרה המקצועית בישראל. מסמך מדיניות, מיכל דגן, האגודה לזכויות האזרח, יולי 2016

5. מגמות ארגוניות וניהוליות

זמישות: ערך בויקיפדיה

דוח ועדת הרפורמה בשירות הציבורי

יצאתם לחופש: חצי מהמעסיקים יתקשרו להציק; ynet, 12.10.14

עבודה מהבית: שכחות השימוש של אימהות בהסדר זה ומידת תמיכתן במשפחה; משרד הכלכלה

כ-60% מהנקלטים לשירות המדינה - בחוזים מיוחדים; דה-מרקר, 8.5.13

העסקת עובדי קבלן ונותני שירותים מן החוץ במשרדי הממשלה; מרכז המחקר והמידע של הכנסת

ניתוח מרכיבי מודל ה-Flexicurity בשוק העבודה בדנמרק, בשבדיה ובפינלנד בהשוואה לישראל; מרכז המחקר והמידע של הכנסת

עובדי נציבות שירות המדינה חוששים מהרפורמה; יקיימו אסיפת חירום; דה-מרקר, 17.12.13

G. USHA, A Role in Propelling Employee Engagement. on Current Hr Issues of Small Scale Sectors in Madurai City, Indian Journal of Research. Issue 9. pp 175-177.

Bakker, Arnold B, ed. (October 30, 2010), "Chapter 2: Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept". Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Taylor & Francis. pp. 15-16.

Will Half Of People Be Working Remotely By 2020? By The Fast Company, 8.14.14

Hunter, I. & Saunders, J., Transforming HR: how to get shared services, outsourcing and business partnering to deliver what you want, Thorogood Publishing, 2005.

2017 Deloitte Global Human Capital Trends

Workplace of the future: A global market research report

