



## פיתוח סימולציה מקצועית לוועדת הבוחנים - טופס ומדריך לממונה

### למה הוספנו סימולציה לוועדת הבוחנים?

אחת ממגבלות הריאיון היא ההתבססות על דיווח עצמי של המועמד. למשל, מועמד יכול להרשים ככריזמטי ולספר שהוא בעל יכולות ניהול מצוינות כשבפועל אין זה כך. הסימולציה מאפשרת **לבחון את תגובתו המעשית של המועמד מול מצב המדמה התמודדות מתוך התפקיד עצמו**.

### מהי הסימולציה המקצועית וכיצד בונים אותה?

הסימולציה המקצועית צריכה לכלול תרחיש המדמה בעיה או אתגר הרלוונטיים לתפקיד. היא מועברת לכלל המועמדים במסגרת הוועדה וצריכה להיות קצרה (כ- 5 דקות למועמד). מומלץ להתבסס על דילמה או קושי אמיתי בתפקיד, לדוגמא- נשירת עובדים, ממשקים מורכבים, חוסר במשאבים, בעיה מקצועית מסובכת ועוד. דוגמאות לסימולציות ניתן למצוא בסוף המסמך. הסימולציה יכולה להיות מלווה במס' שאלות הבהרה, כגון:

- מה היו השיקולים/ ההתלבטויות שלך?
- מהם לדעתך ההשלכות של המהלך/ הפתרון שבחרת?
- תוכל לחשוב על דרכי פעולה נוספות?

ניתן להקריא את הסימולציה בע"פ או להעביר את הסימולציה הכתובה למועמד במעמד ריאיון הוועדה (כאשר הוא מגיב עליה בע"פ), ולאסוף בסיום הריאיון.

### דגשים חשובים

- **מתי מכינים את הסימולציה?** פיתוח סימולציה מצריך מחשבה, תכנון והכרות עם התפקיד. ודורש היערכות מראש לפני כינוס הוועדה. על נציג/ת המשרד לפתח אותה מתוך היכרותו עם התפקיד והתכנים, ולהעביר למרכז/ת הוועדה 2-3 ימים לפני כינוס הוועדה.
- **מה ההבדל בין תרגיל מקצועי לסימולציה?** תרגיל מקצועי מתייחס למס' נושאים, מצריך מהמועמד התכונות מראש ומענה נרחב. הוא נועד לבדוק ידע ותוכן מקצועי. הסימולציה צריכה להיות ממוקדת ולאפשר למועמד התייחסות קצרה בוועדה, ללא היערכות מוקדמת. היא יכולה להתייחס גם לסוגיות רחבות יותר (ראו דוגמאות בהמשך). הסימולציה אינה מהווה תחליף למבחן מקצועי.
- **למי מעבירים את הסימולציה?** יש לבצע את אותה סימולציה לכלל המועמדים בוועדה, לצורך שמירה על אחידות, שוויון והוגנות. יש להקפיד כי הסימולציה אינה מבוססת על תכנים שמוכרים רק למבצע התפקיד בפועל (וכך עלולה לייצר אפליה ויתרון לממלא מקום).
- **מה עושים במקרה של ריבוי מועמדים?** במצבים אלו מומלץ לפתח מספר סימולציות כדי למנוע זליגת מידע למועמדים. על הסימולציות להיות שוות ברמת הקושי



### טופס בניית סימולציה

**\*\*שימו לב- יש להעביר את הטופס למרכז/ת הוועדה מס' ימים לפני התכנסות הוועדה\*\***

**כתיבת הסימולציה שתוצג לכל מועמד/ת בוועדה:**

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **ציין/י 1-3 מאפיינים מרכזיים שהסימולציה נועדה לבדוק**

(למשל- התמודדות עם קונפליקטים, יכולת שכנוע ומו"מ, קבלת החלטות ופתרון בעיות מקצועיות, ראיה מערכתית, הנעת עובדים, שירותיות, יכולת תכנון וארגון וכו')

- ---
- ---
- ---

#### **צ'ק-ליסט- בידקו את עצמכם**

- ☐ האם הסימולציה נוגעת בהיבט משמעותי לתפקיד?
- ☐ האם מועמד שמגיע מחוץ לתפקיד/ למשרד יוכל להבין את הסימולציה ולחשוב על דרכי התמודדות יעילים?
- ☐ האם ניתן לענות על הסימולציה ללא היערכות מראש?
- ☐ האם חסר מידע משמעותי כלשהו לצורך מציאת פתרון?
- ☐ האם יש מס' דרכי פתרון? (מומלץ לרשום וכן להתייחס לדוגמאות לדרכי פתרון שלא יתקבלו)

---

---

---



## דוגמאות לסימולציות בוועדת הבוחנים

הסימולציות צריכות להיות רלוונטיות ומתאימות לתפקיד, למאפייניו ולתכולתו.  
הדוגמאות הבאות מאפשרות לקבל כיוון לגבי סימולציות אפשריות לפיתוח:

### תבניות כלליות

#### דוגמא מס' 1- התמודדות עם בעיה מקצועית מורכבת

אחת הבעיות המורכבות שמתמודדת איתה היחידה היא \_\_\_\_\_.

נסה לתאר תכנית עבודה ראשונית להתמודדות עם הבעיה (כדאי לאפשר 1-2 דק' לחשיבה).

- מהם הפתרונות האפשריים?
- מהם הסיכונים?
- מהם המשאבים הנדרשים?
- מיהם השותפים לתהליך?

#### דוגמא מס' 2- הצגת עמדה מקצועית

קיימת מחלוקת מקצועית ידועה בנושא \_\_\_\_\_.

- מהי עמדתך המקצועית בנושא?
- כיצד תתמודד עם המתנגדים שטוענים כי \_\_\_\_\_
- (ניתן לערוך משחק תפקידים כאשר הממונה ישחק את צד המתנגד)
- כיצד תפעל אם הממונה שלך יסרב וינחה אותך לפעול בניגוד לעמדתך?

#### דוגמא מס' 3- כניסה לתפקיד חדש

נניח שהתקבלת לתפקיד וגילית שאין גורם שיוכל לערוך לך חפיפה מסודרת. כיצד תתכנן/י את השבועיים הראשונים לתפקידך?

- אלו משימות ופעולות תבצע/י
- עם אלו ממשקים תיפגש/י
- האם ובאיזה אופן תאסף/י מידע?

#### דוגמא מס' 4- התמודדות עם ביקורת

המשרד מצוי תחת ביקורת ציבורית נוקבת בתחום ה\_\_\_\_\_.  
במידה ותתקבל, חלק מתפקידך יהיה להתמודד עם הביקורת.

- מה דעתך על הביקורת המושמעת?
- כיצד תפעל/י ?
- האם וכיצד תגיב לעובד ביחידה שמפרסם טיעונים ביקורתיים ברוח זו ברשתות החברתיות?



## דוגמאות לפי סוגי תפקידים ומשימות

### דוגמא מס' 1- תפקידים ניהוליים כלליים

נניח שהתקבלת לתפקיד וגילית שאין גורם שיוכל לערוך לך חפיפה מסודרת, כיוון שהמנהל הקודם עזב לפני כשנה. מובאים לידיך הנתונים הבאים :

- הצוות שאת/ה מנהל/ת מונה 10 עובדים, מתוכם 6 ותיקים מאוד ואחד מהם חבר ועד.
- 4 מחברי הצוות נוטים להיעדר מהעבודה לעתים תכופות, והאווירה הכללית אינה חיובית
- היחידה שתחת אחריותך נמצאת בירידה מתמדת בשנים האחרונות מבחינת עמידה בתפוקות ויעדים, והדבר בולט לרעה ביחס ליחידות אחרות.
- לאור האמור, ההנהלה שוקלת לסגור בתוך שנה את היחידה שלך ולהטמיע את תחומי האחריות ביחידות אחרות.

מה יהיו צעדיך הראשונים בתפקיד?

**מאפיינים נבדקים:** פתרון בעיות, יכולת תכנון וארגון, הנעת עובדים, התמודדות עם קונפליקטים

### דוגמא מס' 2: מנהל/ת משאבי אנוש במרכז רפואי

נניח שהתקבלת והתחלת את התפקיד, ומגיעים לידיעתך הנתונים הבאים :

- המרכז הרפואי מונה 300 עובדים, מרביתם ותיקים ועובדים שנים רבות. חלק מהם עובדים במרפאות עצמאיות רחוקות יותר
- באופן כללי, ישנה אווירה משפחתית בקרב העובדים אבל גם מירמור
- התקופה האחרונה עמוסה במיוחד אבל התפוקות של חלק מהמרפאות לא מספיק גבוהות ולכן נוצרים עיכובים במתן מענה ללקוחות. המנהלים שלך אינם מרוצים מהנושא ודורשים את התייחסותך בישיבת ההנהלה הקרובה

מהם הכיוונים או הצעדים הראשונים שתעשי/י כדי להתחיל ולהתמודד עם הנושא?

**מאפיינים נבדקים:** ניהול משימות ועומסים, פתרון בעיות, שירותיות, התנהלות מול סמכות, ניהול והנעת עובדים

### דוגמא מס' 3: עבודה מול ממשקים/ בצוות

הנך חדש/ה ביחידה ועובד/ת בצוות של 4 אנשי מקצוע ותיקים. במסגרת עבודתך נדרשת על ידי המנהלת לכתוב דו"ח מסקנות מקצועי על סוגיה מורכבת שטרם נתקלת בה בעבר, והנוגעת לכל עשיית היחידה. התבקשת להציג את ממצאי הדו"ח שלך בישיבת הנהלה שתתקיים בעוד 3 ימים. עמיתך עסוקים מאוד ובאופן כללי את/ה חש/ה שהם לא מעוניינים לשתף עמך פעולה. אתמול פנית לאחד העובדים המנוסים בצוות, אך הוא השיב במייל שהוא יוכל להתפנות לסייע רק בעוד שבוע ולזמן מוגבל. כיצד תפעלי/י?

**מאפיינים נבדקים:** פתרון בעיות, עצמאות תפקודית, התמודדות עם התנגדויות ולחצים, סגנון עבודה



**דוגמא מס' 4- עבודה מול לקוחות/קהל:**

יחידת קבלת הקהל שאת/ה עובד/ת בה נפתחה לאחר שבועיים של שביתה, ביום ראשון בבוקר. כתוצאה מכך הגיע קהל רב והצטברו תורים גדולים. עובד אחר שעובד במקביל אליך הודיע היום בפעם השלישית שהוא חולה ויעדר מהעבודה.

הראשון בתור הוא אדם מבוגר עולה חדש, המתקשה להסביר לך מה הוא בדיוק צריך. ככל שאת/ה מנסה לברר עימו את מקור הבעיה ולא מצליח/ה, הוא מתרגז ומרים את קולו. בינתיים הממתינים הופכים להיות חסרי סבלנות ומתלוננים על השירות האיטי שלך, והצעקות נשמעות עד לחדר המנהלת. כיצד תפעל/י?

**מאפיינים נבדקים:** שירותיות וסבלנות, התמודדות עם עומס, פתרון בעיות, עצמאות תפקודית

**דוגמא מס' 5: רופא/ה בבית חולים (סימולציית שירות עבור איש מקצוע)**

בית החולים עמוס עד אפס מקום, המסדרונות מלאים במיטות וישנם חולים שנאלצים לשבת על כסאות המתנה של אורחים. נקראת לניתוח חירום חשוב באגף אחר, כאשר חולה מבוגר "תופס" אותך במסדרון ומבקש את עזרתך. הוא מציין כי שב והתלונן בפני האחיות על כאבים עזים אבל אף אחד לא מסייע לו ולא בודק אותו. מספר חולים נוספים שרואים שנעצרת לשוחח עם החולה, מתחילים להתאסף סביבך בבקשה לקבל מענה. כיצד תפעל/י? מה תגיד/י לחולים?

**מאפיינים נבדקים:** אוריינטציה טיפולית ושירותית, סבלנות ורגישות, התארגנות מול עומס

**דוגמא מס' 6: מנהל/ת מחלקה בבית חולים (התמודדות עם עובדים)**

את/ה מתחיל/ה את תפקידך החדש כמנהל/ת המחלקה בבית החולים. פונה אליך ראש ועד האחיות ומבקשת לשוחח איתך בדחיפות. היא מציינת כי האחים והאחיות העובדים במחלקה נאלצים לעבוד בתנאים מחפירים עקב מחסור חמור בכוח אדם וכן להתמודד עם יחס מזלזל מצד רופאי המחלקה. זאת בניגוד ליחס ולתנאים הטובים שיש במחלקות אחרות באותו בית חולים.

היא דורשת את התערבותך באופן מיידי, אחרת האחים והאחיות יפתחו בשביתה ללא זמן מוגבל החל ממחר. כיצד תשיב/י? כיצד תפעל/י?

**מאפיינים נבדקים:** התמודדות עם קונפליקטים, פתרון בעיות, כישורים בין-אישיים, הנעת עובדים

**דוגמא מס' 7- תפקידי הסברה/ ביקורת**

לאחרונה המשרד מצוי תחת ביקורת נוקבת בעקבות מהלכים שנקט בשנים האחרונות. פונה אליך כתב עיתונות ומזהיר שמחר הוא עומד לפרסם כתבת שער נוקבת על התנהלות המשרד ובה גורמים אנונימיים מטעם המשרד מעידים על התנהלות לקויה. הוא מציע לך להיות הראשון למסור תגובה שתפורסם בכתבה.

כיצד תפעל/י?

מדינת ישראל  
נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינוך ומכרזים



**מאפיינים נבדקים:** שיקול דעת ופתרון בעיות, ייצוגיות, התמודדות עם לחצים