

chameli

ACC Association of
Corporate Counsel
ISRAEL

HIGHLAW

שכר, הרכב ושימוש ב-AI בשנת 2025

יועמ"שים, מזכירי חברות, קציני ציות וממוני הגנת הפרטיות פנימיים בחברות וארגונים



מוקדי הבדיקה

הסקר בוחן את תפקידי הליבה של המחלקה המשפטית המודרנית ואת השינויים המהותיים המתרחשים בתחום, על רקע התגברות הרגולציה, הרחבת תחומי האחריות הניהולית והמעבר ההדרגתי לאימוץ כלים טכנולוגיים מתקדמים – ובראשם פתרונות מבוססי בינה מלאכותית.



אודות הסקר

דו"ח זה מציג את ממצאי סקר השכר, המבנה הארגוני והטכנולוגיה שנערך בשנת 2025 בקרב יועצות ויועצים משפטיים פנימיים, מזכירי חברות, ממוני הגנת פרטיות (DPO) וקציני ציות בישראל. הסקר נערך במסגרת כנס מקצועי של ACC – ארגון היועצים המשפטיים הפנימיים בישראל, ובשיתוף Chamelio וה-HighLaw, כחלק ממאמץ משותף לגיבוש תמונת מצב עדכנית של שוק הייעוץ המשפטי הפנימי בישראל.



מטרת הדו"ח

מטרת הדו"ח היא לשמש כלי עבודה מעשי עבור יועצים משפטיים פנימיים, הנהלות ודירקטוריונים, בקבלת החלטות הנוגעות לתגמול, מבנה ארגוני, פיתוח מקצועי והיערכות לשינויים הצפויים בשוק. ממצאי הסקר מספקים תמונת מצב מבוססת נתונים מהשטח, ומאפשרים בחינה מושכלת של מיצוב אישי וארגוני ביחס לשוק הייעוץ המשפטי הפנימי בישראל.



טרנספורמציה ארגונית

ממצאי הדו"ח משקפים מגמה ברורה של טרנספורמציה ארגונית: מעבר מתפקיד משפטי תפעולי לתפקיד אסטרטגי, בעל ממשק ישיר עם הנהלות ודירקטוריונים, אחריות רגולטורית רחבה ותלות גוברת בניהול ידע, תהליכים וטכנולוגיה.

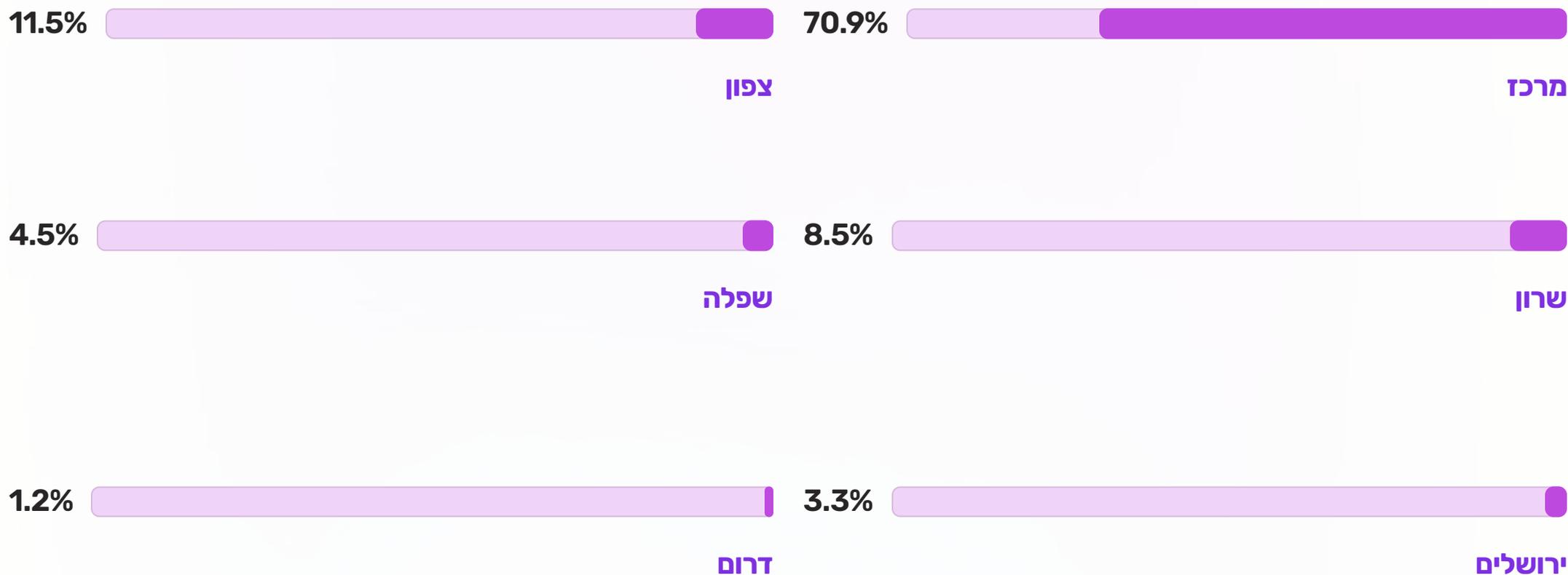
מאפיינים כלליים



משתתפי הסקר לפי מיקום גיאוגרפי

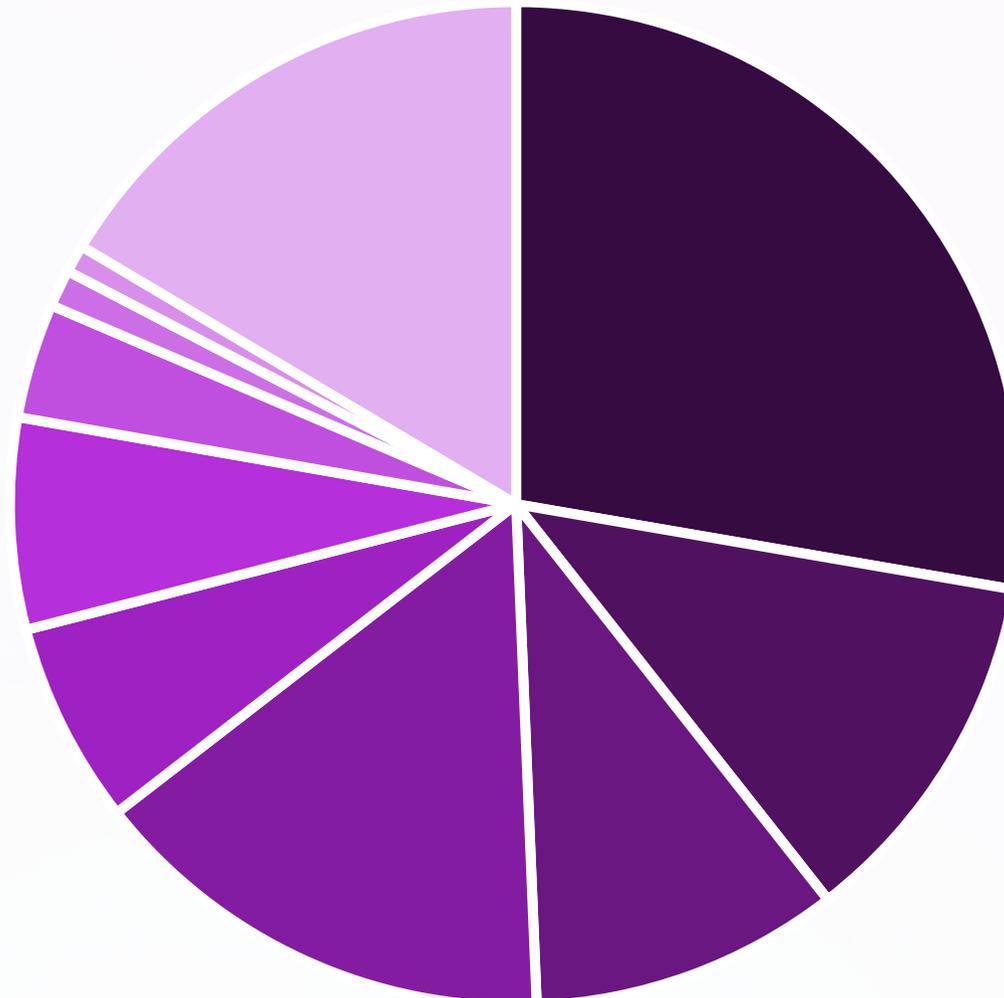
מרבית משתתפי הסקר (כ-70.9%) מועסקים באזור המרכז. הנתון משקף ריכוז גבוה של פעילות עסקית וחברות במרכז, גם כאשר מטות הנהלה ודירקטוריונים פועלים מחוץ לישראל. מיקום המחלקות המשפטיות נקבע בעיקר לפי מוקדי פעילות ורגולציה ולא לפי מיקום הנהלה פורמלי.

70% מאזור המרכז



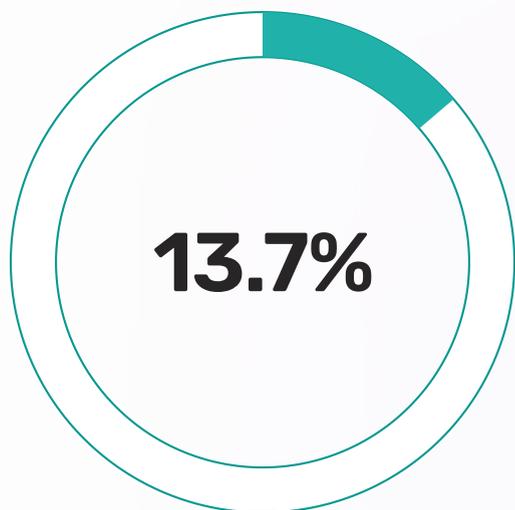
משתתפי הסקר לפי תחום ארגון

למעלה ממחצית מהמשיבים מועסקים בהייטק, פיננסים ונדל"ן. מדובר בענפים המאופיינים ברגולציה מוגברת, עסקאות מורכבות וסיכון משפטי מתמשך. לפיכך, תוצאות הסקר משקפות בעיקר את תנאי השוק בענפים עתירי מורכבות משפטית.



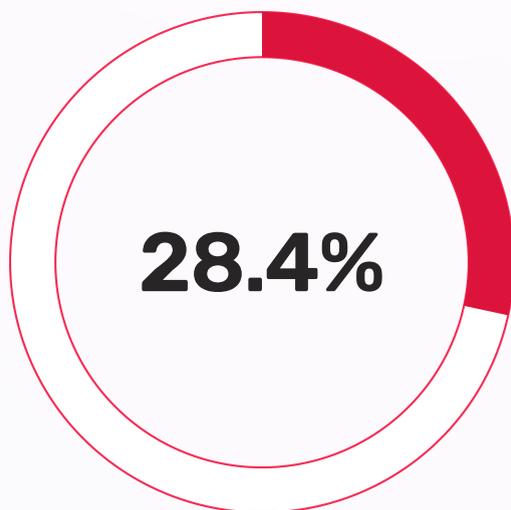
הייטק (27.7%) | תעשייה (11.7%) | פיננסים (15.1%) | אחר (9.9%) | אנרגיה (6.5%) | פארמה / ביוטק (6.8%) | שירותים / ייעוץ (3.7%) | מגזר ציבורי (1.2%) | אחזקות (0.9%) | נדל"ן / תשתיות (16.4%)

כמה עובדים יש במחלקה המשפטית?



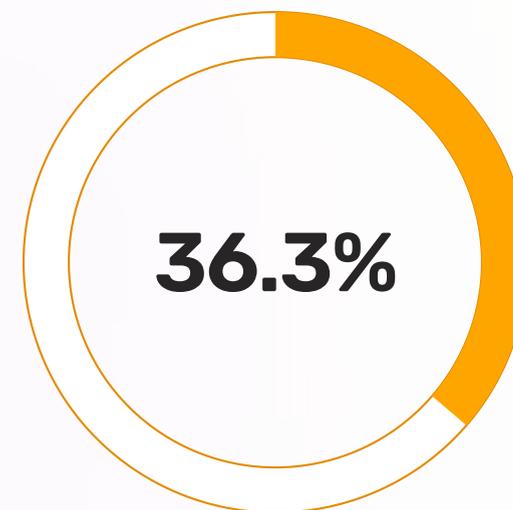
13.7%

6-10 עובדים



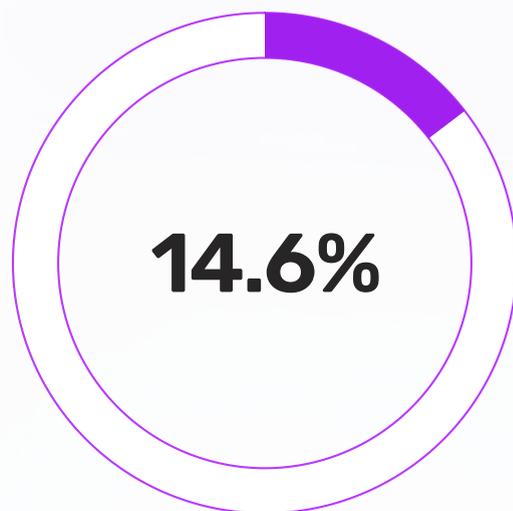
28.4%

3-5 עובדים



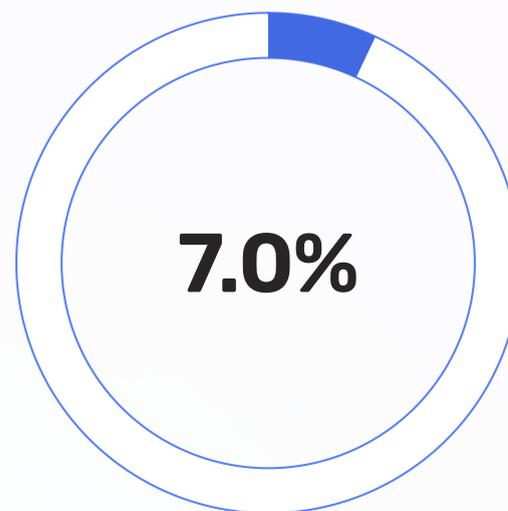
36.3%

1-2 עובדים



14.6%

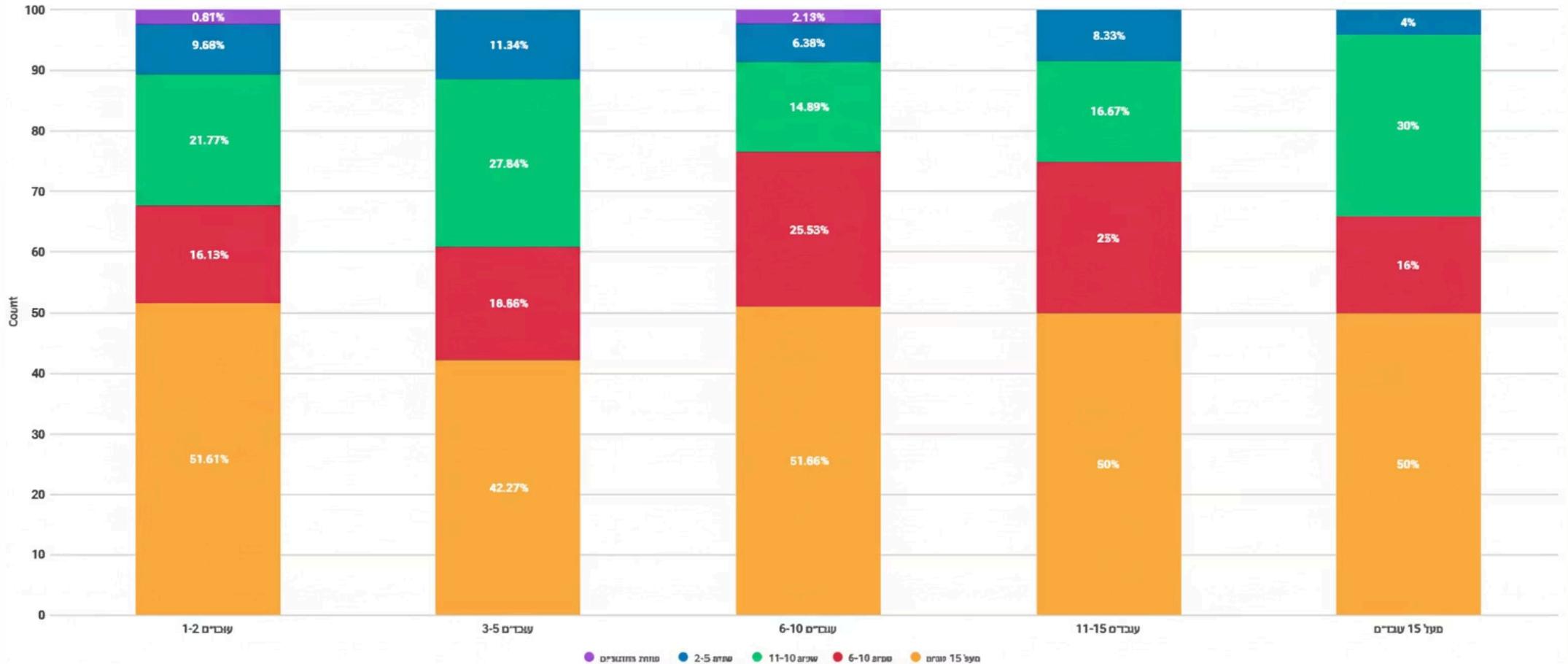
מעל 15 עובדים



7.0%

11-15 עובדים

ותק ממוצע לפי כמות עובדים

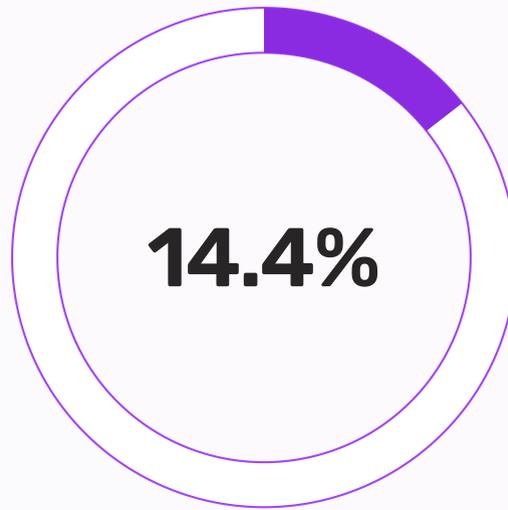


גודל הארגון לפי מספר העובדים

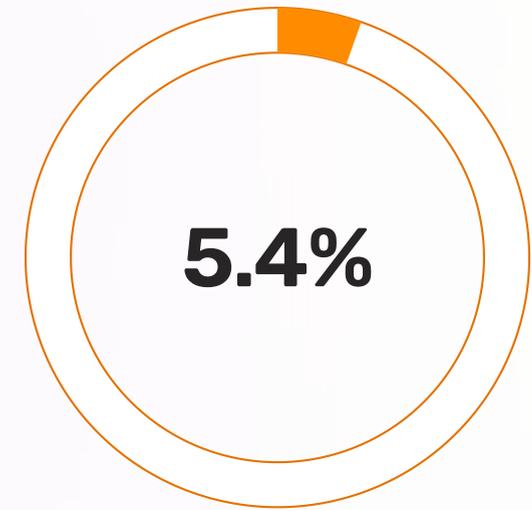
כמעט מחצית מהמשיבים עובדים בארגונים המונים 100-500 עובדים. ארגונים בגודל זה משלבים פעילות עסקית מורכבת עם משאבים משפטיים מצומצמים יחסית. הממצא מסביר את העומס הרב המוטל על מחלקות משפטיות רזות.



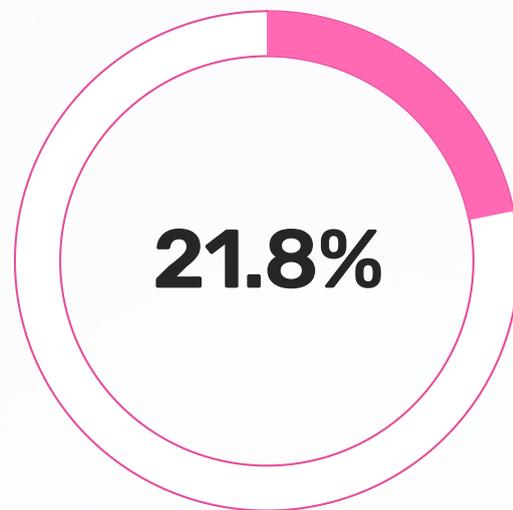
עובדים בארגונים של 50-99 עובדים



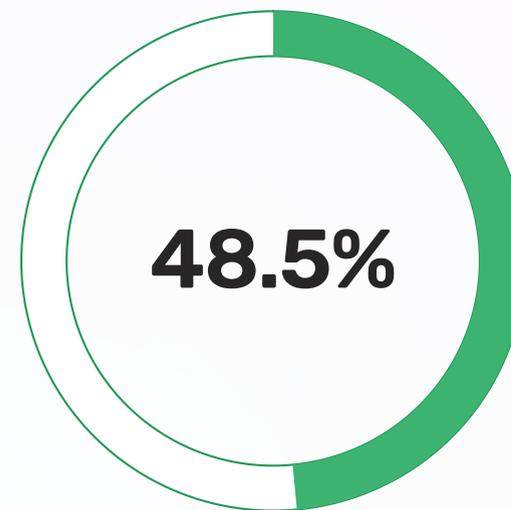
עובדים בארגונים של 20-49 עובדים



עובדים בארגונים של עד 19 עובדים



עובדים בארגונים של 500 עובדים ומעלה



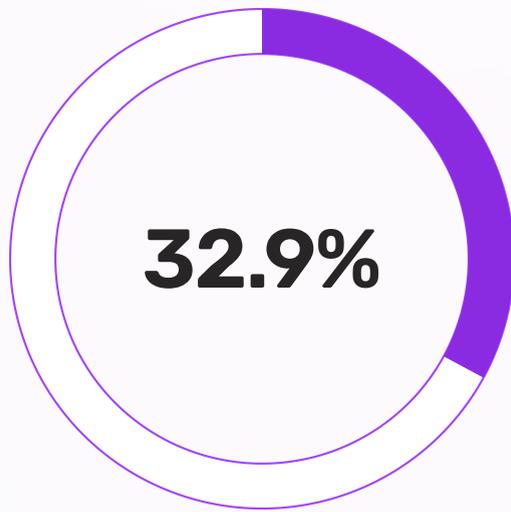
עובדים בארגונים של 100-499 עובדים

היכן עובדים משתתפי הסקר?

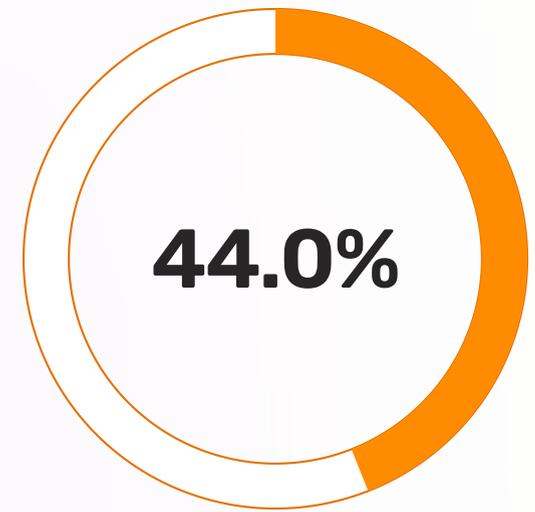
רוב המשתתפים מועסקים בחברות פרטיות או ציבוריות ישראליות, בעוד שחברות גלובליות ודואליות מהוות מיעוט. עם זאת, בהמשך הדו"ח ניכר כי סוג הארגון משפיע באופן מהותי על רמות השכר, היקף האחריות והסטנדרטים המקצועיים.



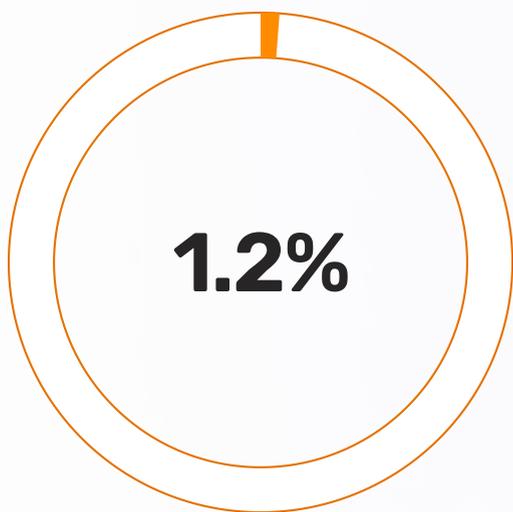
זמנות (סטארט בחו"ל)



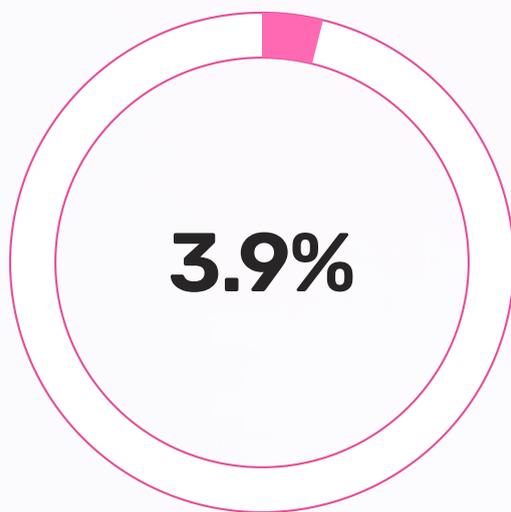
זמנות נסחרת בארץ



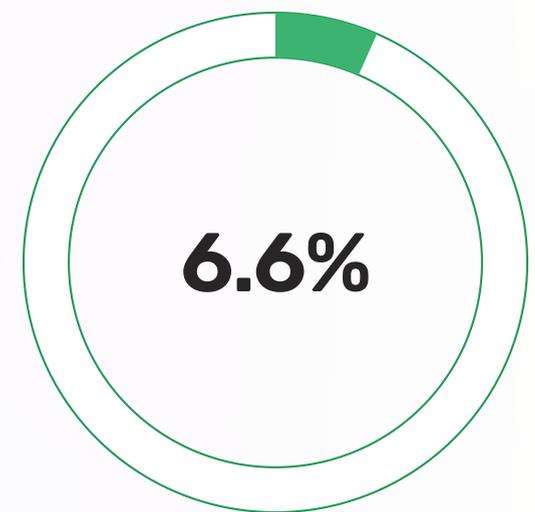
חברה פרטית



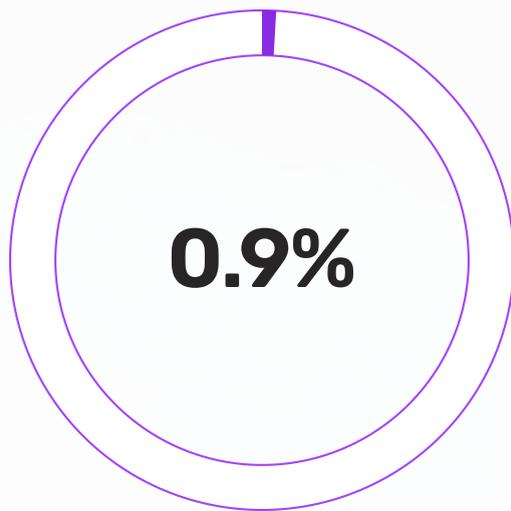
אחר



חברה ממשלתית



דואלית שנסחרת גם בישראל



מגזר ציבורי

שנת לידה - התפלגות גיל

רוב המשיבים ילידי אמצע שנות ה-70 עד אמצע שנות ה-80. מדובר באוכלוסייה המצויה בשלב קריירה בכיר המאופיין באחריות ניהולית ומשפטית גבוהה. שלב זה משפיע על רמות השכר, הציפיות לקידום והנכונות לשינוי תעסוקתי.

45.8%

שנות ה-80 (1980-1989)

32.4%

שנות ה-70 (1970-1979)

12.3%

שנות ה-60 ומטה (1969 ומטה)

9.5%

שנות ה-90 ומעלה (+1990)



חלוקה מגדרית

61.2% מהמשיבים הן נשים ו-38.8% גברים. הנתון מצביע על ייצוג נשי גבוה בייעוץ המשפטי הפנימי. עם זאת, ייצוג מספרי אינו משקף בהכרח שוויון בדרגי בכירות או בתגמול.

נשים - 61.2%



גברים - 38.8%



שכר ממוצע לפי מגדר

36,438 ש"ח

גברים

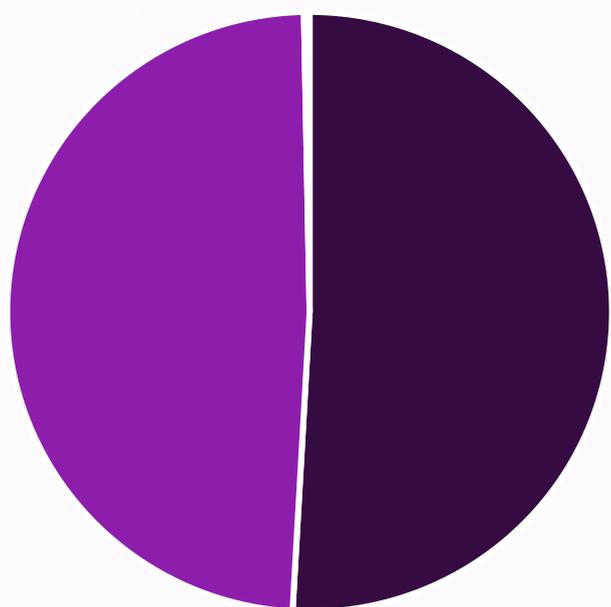
34,154 ש"ח

נשים

השכלה - תואר ראשון ושני

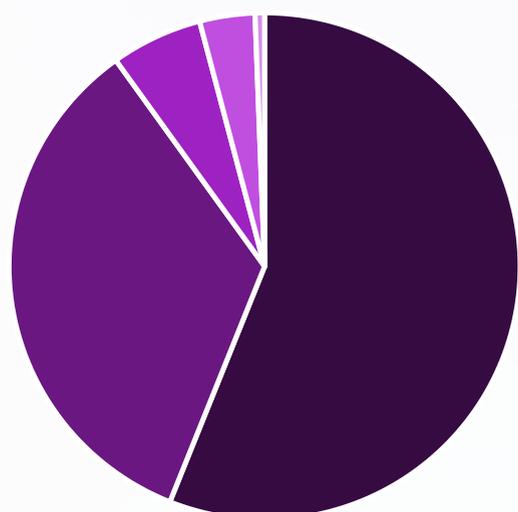
קיים איזון כמעט מלא בין בעלי תואר ראשון בלבד לבעלי תואר שני. תואר מתקדם מהווה יתרון תחרותי בעיקר בתפקידי ניהול, רגולציה ומומחיות. היעוץ המשפטי הפנימי מתפתח לכיוון מקצוע ניהולי רב־תחומי.

רמת השכלה ותארים מתקדמים



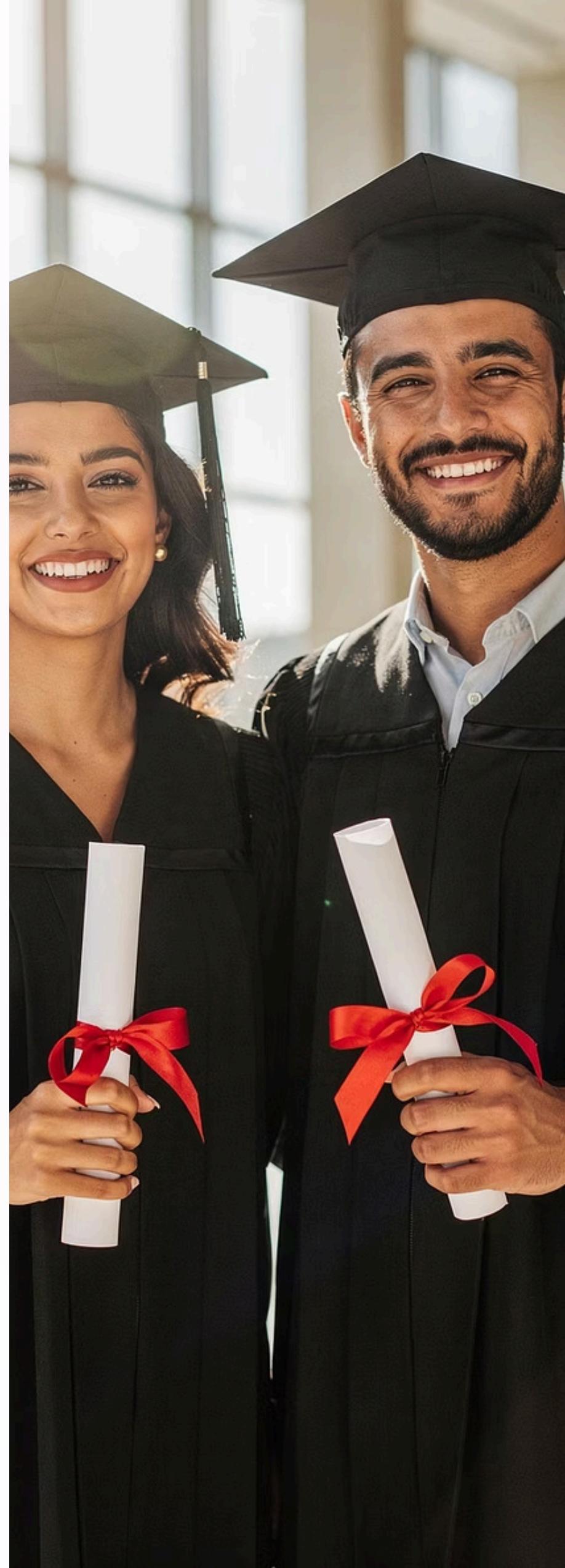
■ תואר שני (50.9%) ■ תואר ראשון (48.8%) ■ אחר (0.3%)

סוג התואר השני/שלישי



■ LL.M. תואר במשפטים (56.1%) ■ MBA תואר במנהל עסקים (34.1%) ■ תואר אחר (5.8%) ■ תואר במדיניות ציבורית (3.5%) ■ תואר בכלכלה (0.6%)

מרבית בעלי התואר השני מחזיקים בתואר LL.M., ולאחריו MBA. הדבר משקף העדפה להעמקה משפטית או לפיתוח יכולות ניהוליות־עסקיות. תחומי לימוד אלו רלוונטיים במיוחד לתפקידי צוות, פרטיות וממשל תאגידי.



סוג הארגון - גלובלי מול מקומי

למעלה ממחצית מהמשיבים מועסקים בארגונים גלובליים. סביבה גלובלית מייצרת מורכבות חוזית ורגולטורית גבוהה יותר. מורכבות זו מתורגמת, במקרים רבים, לרמות שכר גבוהות יותר.

45.9%



מקומיות

גלובליות



54.1%

ותק - ניסיון מקצועי

כמעט מחצית מהמשיבים בעלי ותק של מעל 15 שנים. הוותק מהווה גורם מרכזי בקביעת רמות השכר בכלל התפקידים. הנתון מדגיש את חשיבות צבירת האחריות והניסיון לאורך זמן.

מרבית המשתתפים מחזיקים בוותק של למעלה מ-15 שנה במקצוע, נתון המדגיש את אופיו המצטבר של תפקיד היועץ המשפטי הפנימי. מדובר בקריירה ארוכת טווח, שבה ניסיון, היכרות עמוקה עם הארגון ויכולת ניווט רגולטורית הם נכסים מרכזיים המשפיעים ישירות על מעמד, שכר והשפעה.

פחות משנתיים (0.6%)



2-5 שנים (8.8%)



6-10 שנים (18.5%)



11-15 שנים (23.5%)



מעל 15 שנים (48.5%)

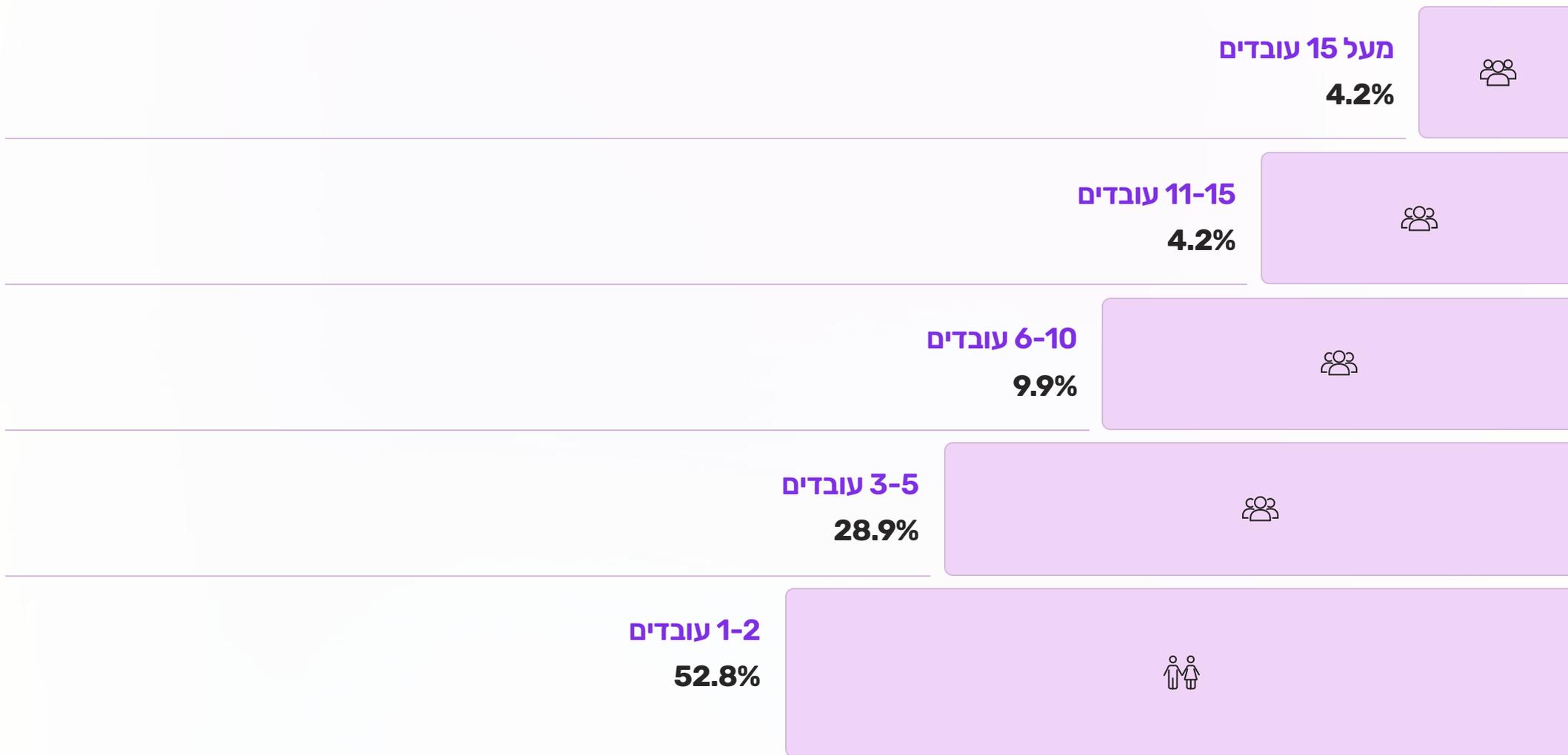


כמעט מחצית - הקבוצה הגדולה ביותר



כמה עובדים אתם מנהלים?

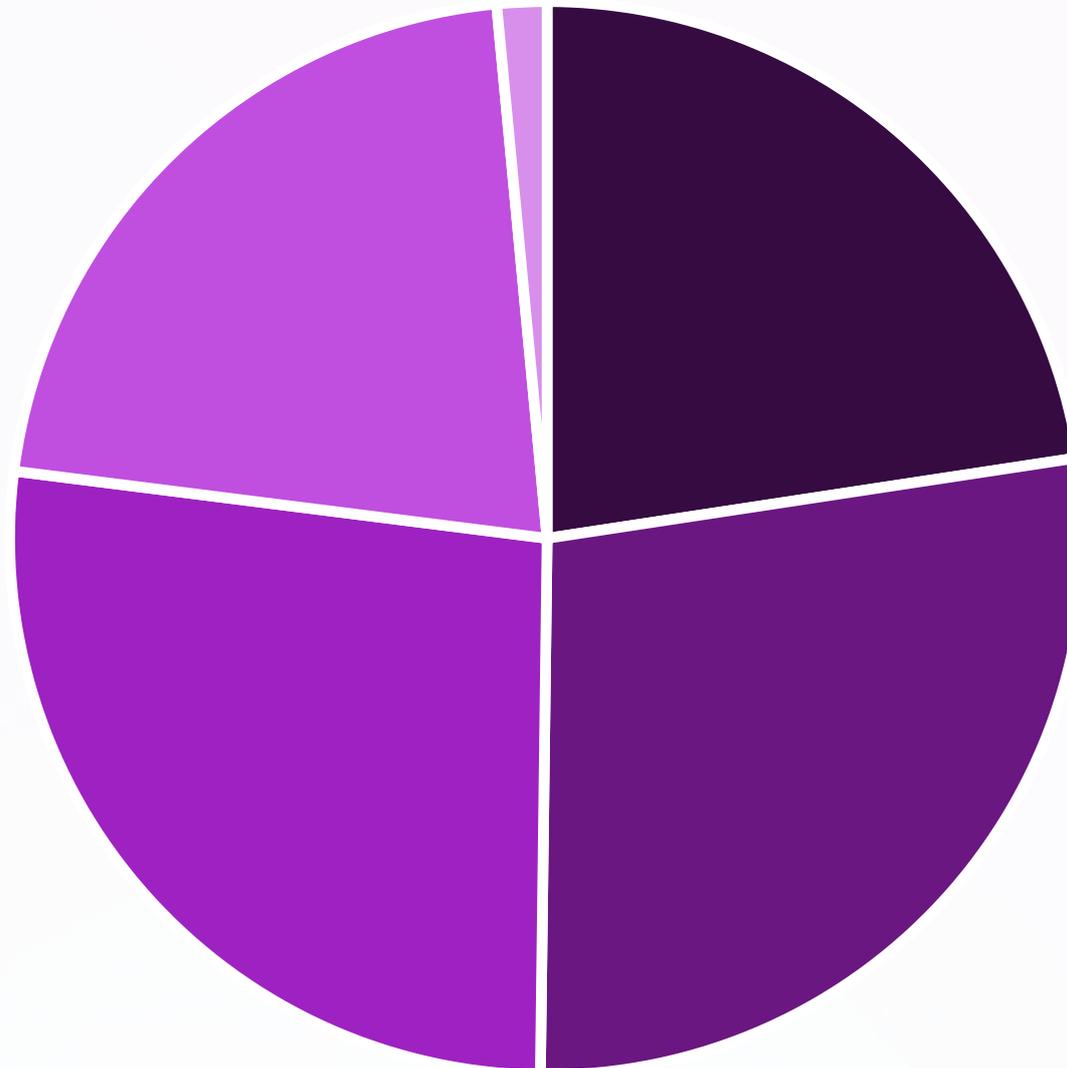
למעלה ממחצית מהמשיבים מנהלים בין עובד אחד לשניים בלבד. מבנה זה מעיד על מחלקות משפטיות רזות במיוחד, שבהן האחריות הניהולית אינה נובעת מגודל הצוות אלא מהיקף הסוגיות והמורכבות הארגונית. בפועל, היועץ המשפטי נדרש לשלב עבודה מקצועית אינטנסיבית עם ניהול מתמשך.



אחוז הפעילות המשפטית המועברת למשרדי עורכי דין חיצוניים

ברוב הארגונים מועברים בין 10% ל-30% מהעבודה המשפטית למשרדי עורכי דין חיצוניים.

מודל זה משקף איזון בין שמירה על ידע ושליטה פנימית לבין שימוש במומחיות חיצונית לצורך ניהול עומסים, סיכונים ותחומים ייעודיים.



10% עד 10% 20% עד 20% 30% עד 30% 30% ומעלה אין הוצאה

רוב המחלקות מוציאות 10%-30% מהעבודה למיקור חוץ. מודל זה משלב שליטה פנימית עם מומחיות חיצונית, ומשמש לאיזון עומסים וסיכונים.

התחומים המשמעותיים להוצאת ייעוץ למשרד חיצוני

דיני עבודה, ליטיגציה ו-M&A מובילים במיקור חוץ. מדובר בתחומים עתירי סיכון והתמחות. הבחירה משקפת תעדוף ניהול סיכונים.

| | | |
|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| דיני עבודה 15.8% | עסקאות M&A (מיזוגים ורכישות) 15.7% | ליטיגציה 23.1% |
| אחר 2.1% | ציות/אתיקה 5.4% | ביירות ערך/שוק ההון 7.6% |

צורת מעקב על היקף הוצאות על ייעוץ משפטי חיצוני

רק מיעוט מהארגונים עושה שימוש במערכות ייעודיות לניהול הוצאות משפטיות, בעוד שרובם נשענים על מעקב ידני או הערכות תקופתיות.

נתון זה מצביע על פער בין היקף ההוצאות לבין רמת הבשלות הניהולית בכל הקשור לבקרה, שקיפות וניהול תקציבי.

21.2%

מערכת ניהול הוצאות משפטיות (Legal Spend)

18.5%

הערכה תקופתית בלבד

45.0%

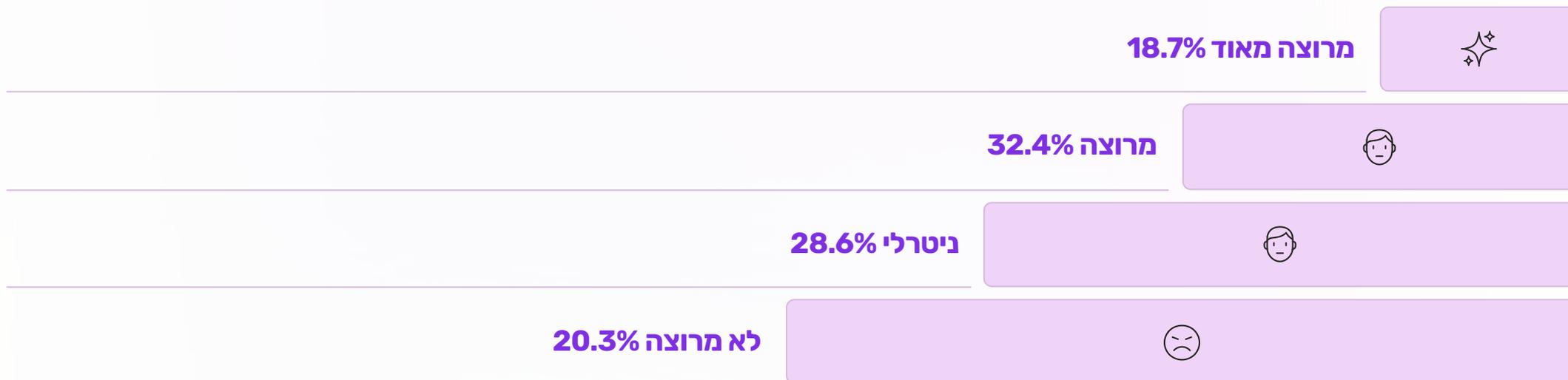
מעקב ידני / Excel בלבד

15.3%

אין מנגנון מעקב מסודר

שביעות רצון מהשכר - קשר ישיר לרמת התגמול

ניכר קשר ישיר בין רמת השכר לבין שביעות הרצון מהתפקיד. משיבים בעלי שכר גבוה מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר, בעוד ששכר נמוך מתורגם באופן מובהק לתחושת שחיקה וחוסר הערכה. השכר ממשיך לשמש מדד מרכזי לתפיסת ערך התפקיד, גם בעידן של משמעות וגמישות תעסוקתית.





האם אתם שוקלים לעזוב את מקום העבודה בשנה הקרובה?

תוצאות הסקר מראות כי כמעט מחצית מהמשתתפים (45.0%) אינם מתכננים לעזוב, בעוד ש-30.6% מתכננים לעזוב ו-24.4% עדיין מתלבטים. נתונים אלו מדגישים את הצורך בהבנת גורמי שביעות רצון ושימור עובדים.

24.4% לא בטוחים

שוקלים את צעדיהם



30.6% כן

מתכננים לעזוב



45.0% לא

נשארים במקום העבודה



נתון זה מצביע על אתגר משמעותי בשמירה על עובדים בתחום ועל חשיבות בחינת תנאי העבודה והתגמול.

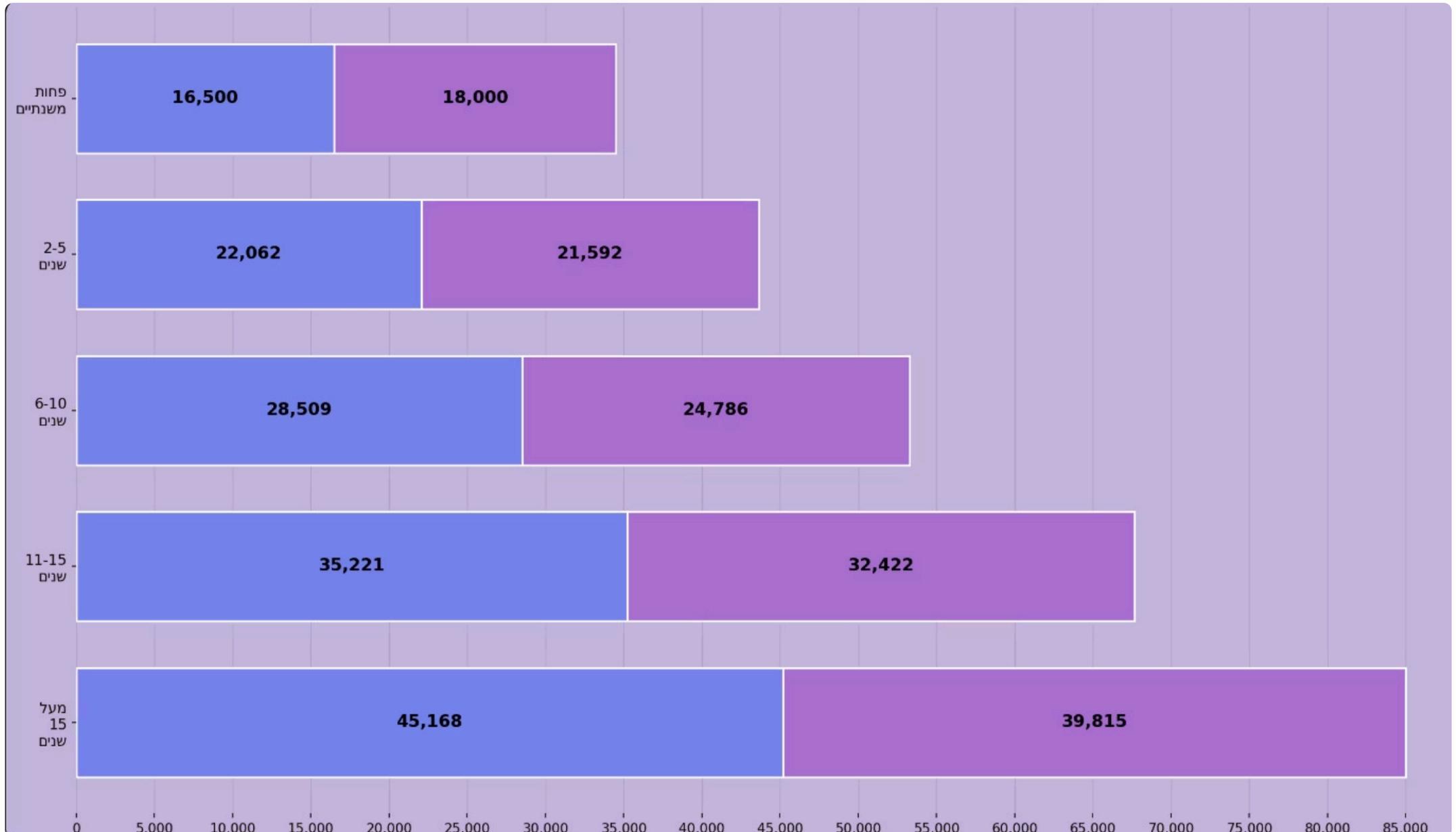
שכר ותנאים



שכר ממוצע (אלפי ש"ח) ברוטו לחודש לפי ותק ומגדר

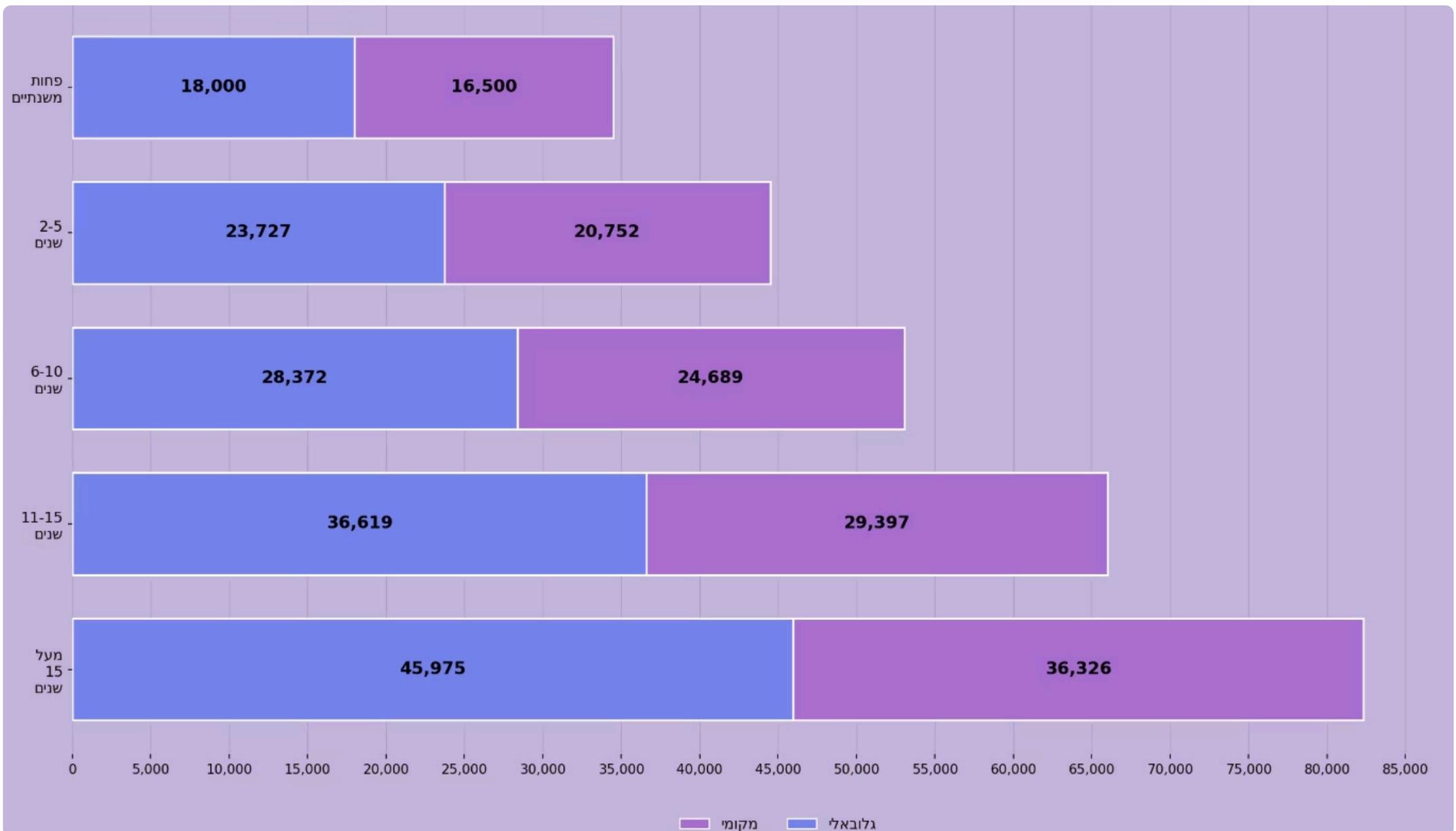
ככל שהוותק עולה, הפערים המגדריים מתרחבים. הממצא מצביע על פערי קידום לדרגי בכירות. הפער נוצר בעיקר במסלולי קריירה ולא בשכר התחלתי.

סגול מייצג נשים, כחול מייצג גברים



שכר ממוצע באלפי ש"ח (ברוטו לחודש) לפי ותק וסוג חברה (מקומית/גלובלית)

רמות השכר הגבוהות ביותר נרשמות בחברות גלובליות ונסחרות. הפער מוסבר במורכבות רגולטורית ובסטנדרטים בינלאומיים. סוג הארגון משפיע מהותית על פוטנציאל ההשתכרות.



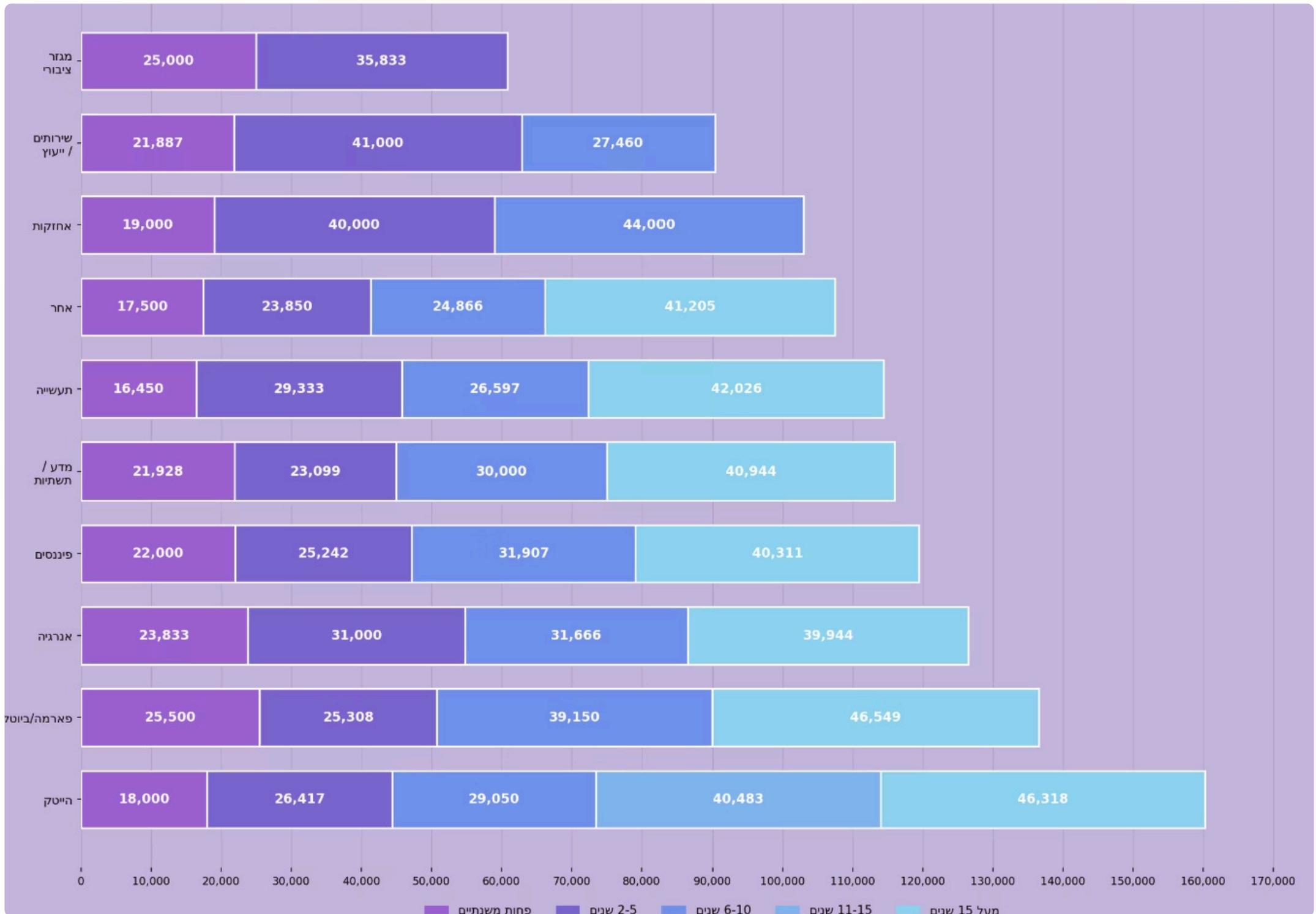
שכר ממוצע (באלפי ש"ח ברוטו לחודש) לפי סוג הארגון וותק ממוצע (שנות ניסיון בענף)

מזכירי חברה בחברות גלובליות מציגים את רמות השכר הגבוהות בסקר. התפקיד כולל אחריות ישירה לממשל תאגידי ודיווחים רגולטוריים. השכר משקף חשיפה אישית גבוהה וסיכון ארגוני.

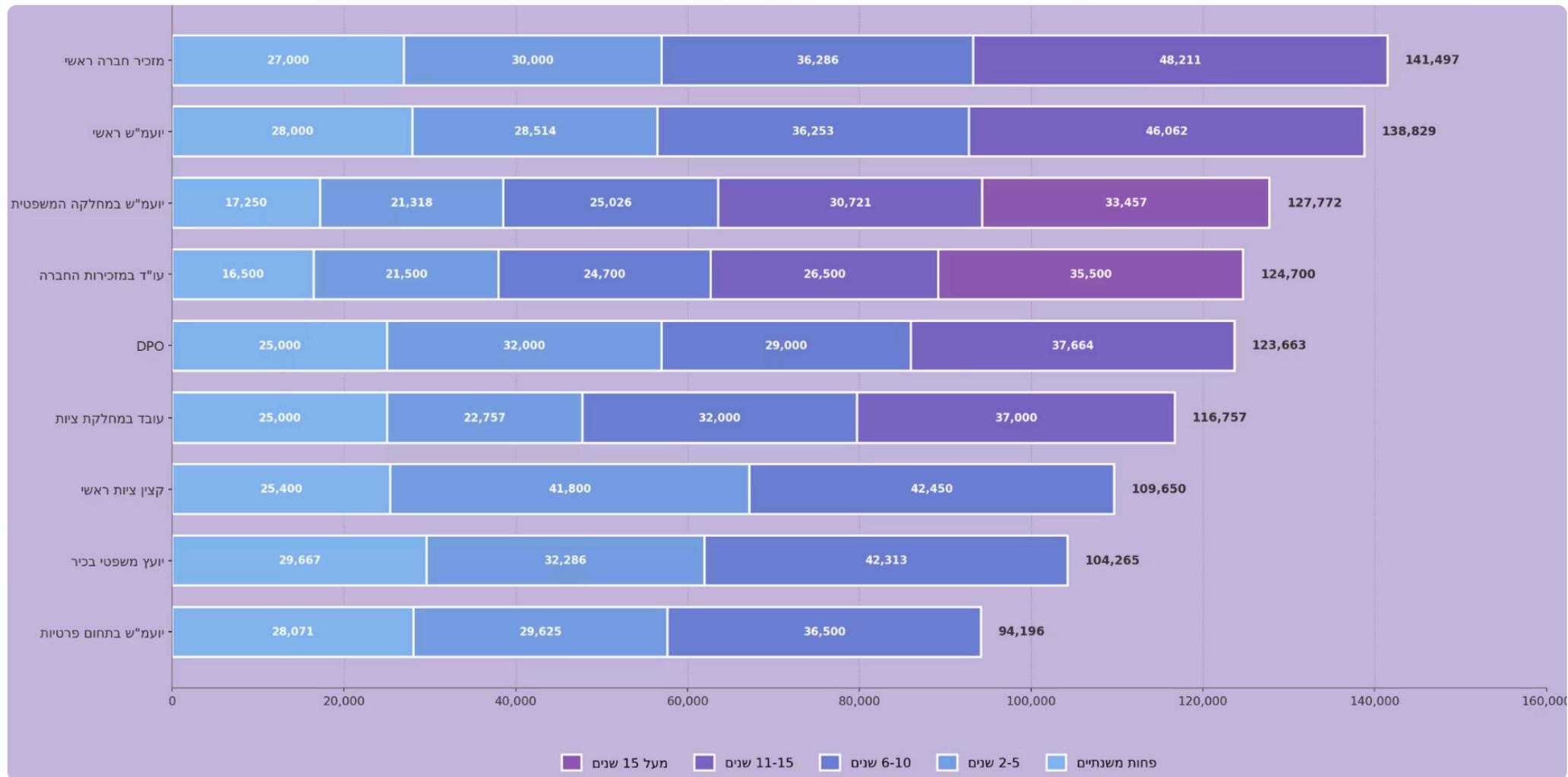


שכר ממוצע (באלפי ש"ח ברוטו לחודש) לפי ענף הארגון ושנות ניסיון

פארמה, ביוטק, הייטק וחברות אחזקות מובילות ברמות השכר. מדובר בענפים עתירי רגולציה, IP ודאטה. ההתמחות הענפית משפיעה באופן ישיר על רמות התגמול.



שכר לפי תפקיד וותק



שכר לפי וותק ותפקיד (תצוגה טבלאית)

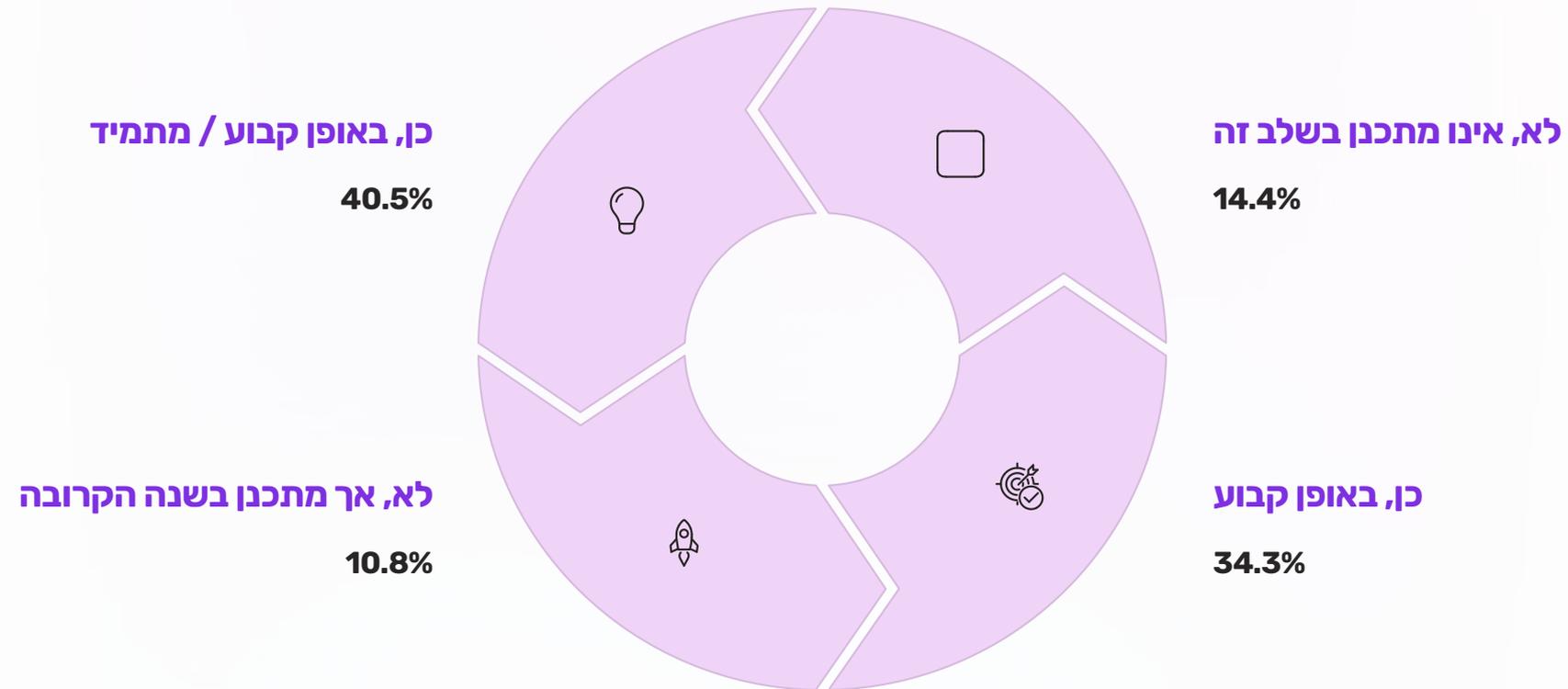
| תפקיד | שנות 2-5 | שנות 6-10 | שנות 11-15 | 15 שנים ומעלה |
|--------------------------|----------|-----------|------------|---------------|
| יועמ"ש ראשי | 28,000 | 28,513 | 36,253 | 46,061 |
| יועמ"ש בתחום הפרטיות | - | 28,071 | 29,625 | 36,500 |
| יועץ משפטי בכיר | - | 29,666 | 32,285 | 42,312 |
| עובד במחלקת ציות | 25,000 | - | 32,000 | 37,000 |
| עו"ד במזכירות חברה | 21,500 | 24,700 | 26,500 | 35,500 |
| קצין ציות ראשי | - | 25,399 | 41,800 | 42,450 |
| מזכיר חברה ראשי | 27,000 | 30,000 | 36,285 | 48,210 |
| יועץ משפטי במחלקה משפטית | 21,317 | 25,026 | 30,720 | 33,457 |
| DPO | 25,000 | 31,999 | - | 37,663 |

שימוש ב-AI



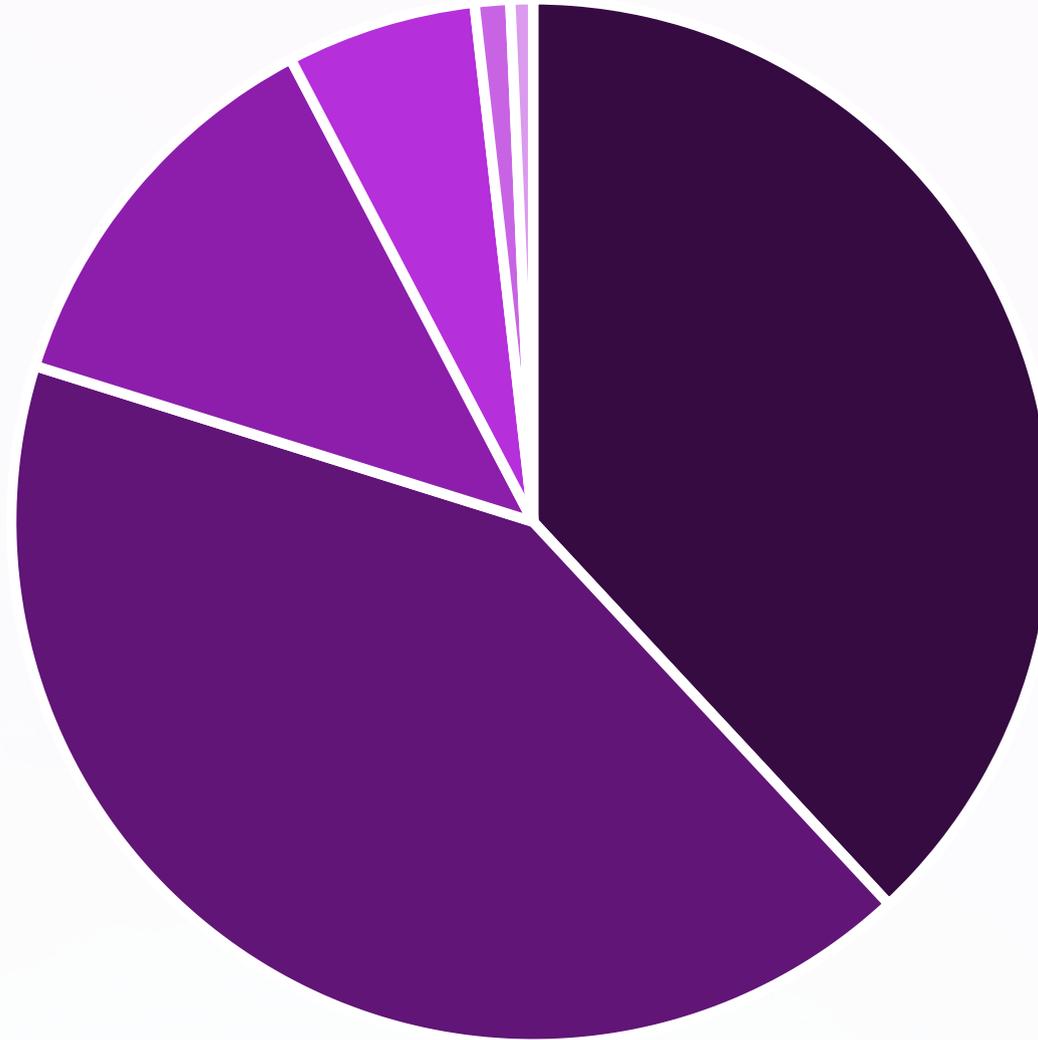
האם נעשה שימוש ב-AI בארגון?

רוב המשיבים משתמשים או מתכננים להשתמש ב-AI. האימוץ מתקדם אך אינו אחיד בין ארגונים. ה-AI נתפס ככלי תומך ולא כתחליף מקצועי.



כמה מכלל העבודה במחלקה המשפטית מבוצע היום בעזרת כלי AI?

מרבית המשתמשים עושים שימוש ב-AI ב-10%-30% מהזמן. השימוש משולב בתהליכים קיימים. ה-AI טרם הפך למרכיב ליבה.



75% - 51%
מהעבודה המשפטית

מעל 75% מהעבודה המשפטית

50% - 26%
מהעבודה המשפטית

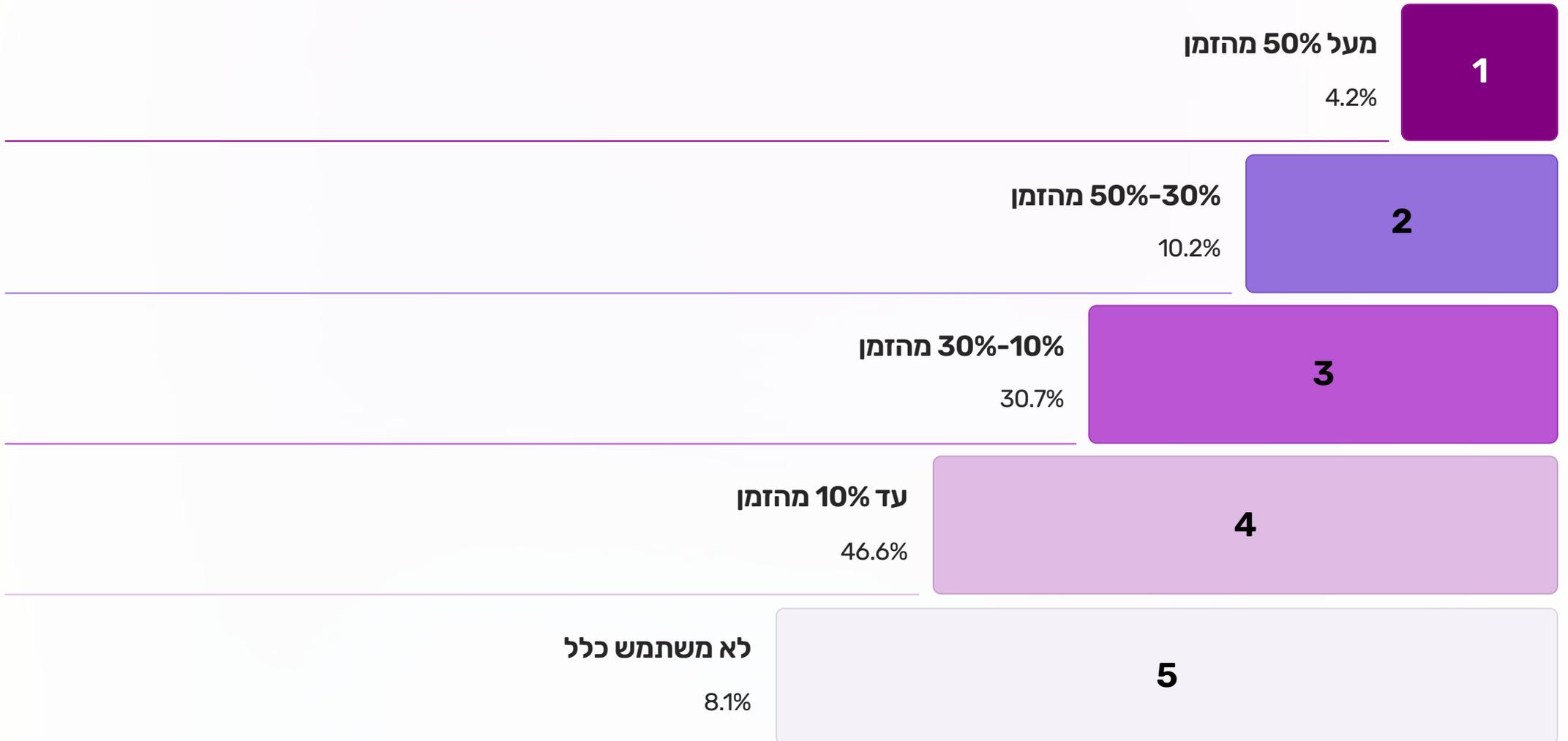
25% - 11%
מהעבודה המשפטית

עד 10% מהעבודה המשפטית

לא נעשה שימוש
38.1%

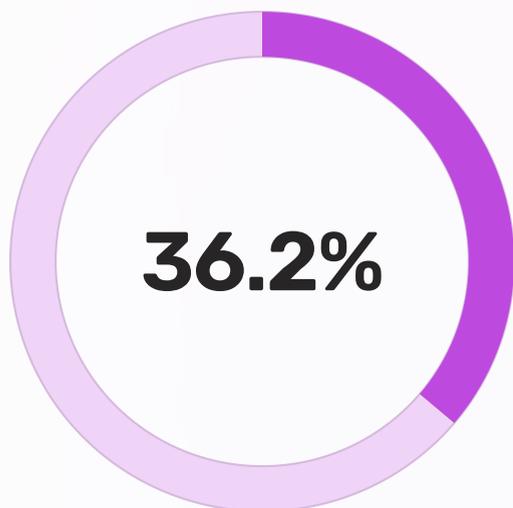
אחוז השימוש האישי בכלי AI

מרבית היועצים המשפטיים עושים שימוש ב-AI בשיעור נמוך יחסית מהזמן, לרוב עד 30%. ה-AI עדיין אינו חלק אינטגרלי משגרת העבודה היומיומית, אלא כלי נקודתי המשולב במשימות ספציפיות.

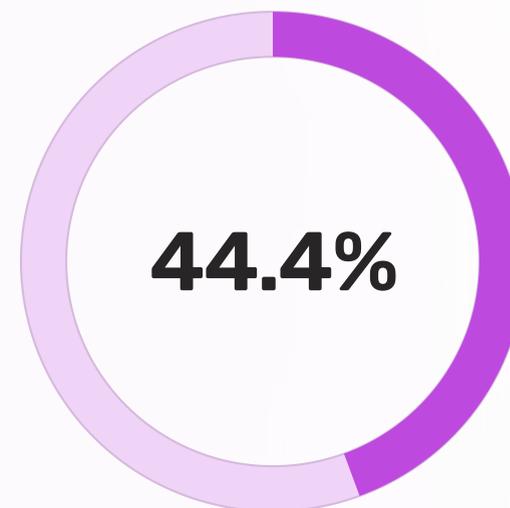


האם אתם מתכוונים להשקיע בשיפור מיומנויות AI?

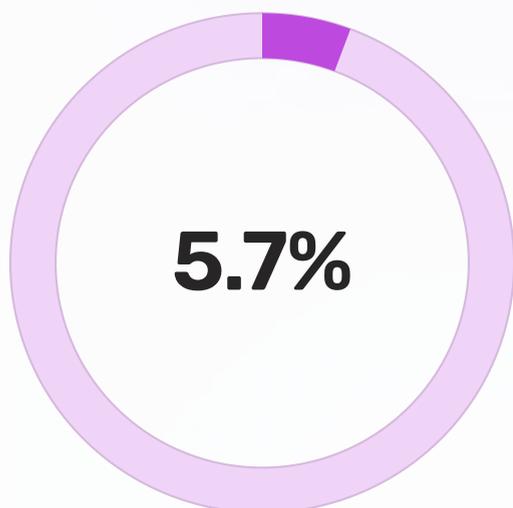
כ-80% מהמשיבים מצהירים על כוונה להשקיע בלמידה ושיפור מיומנויות AI, חלקם כבר באופן פעיל. המגמה מצביעה על הבנה גוברת כי אוריינות טכנולוגית הופכת לרכיב חיוני בכשירות המקצועית של היועץ המשפטי.



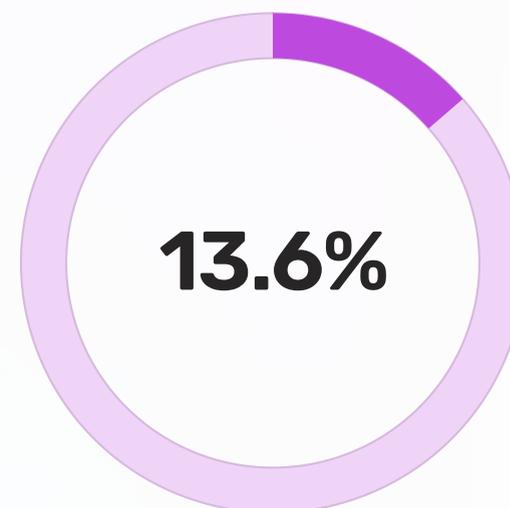
כן, מתכנן בשנה הקרובה



כן, באופן פעיל וכבר מתחיל



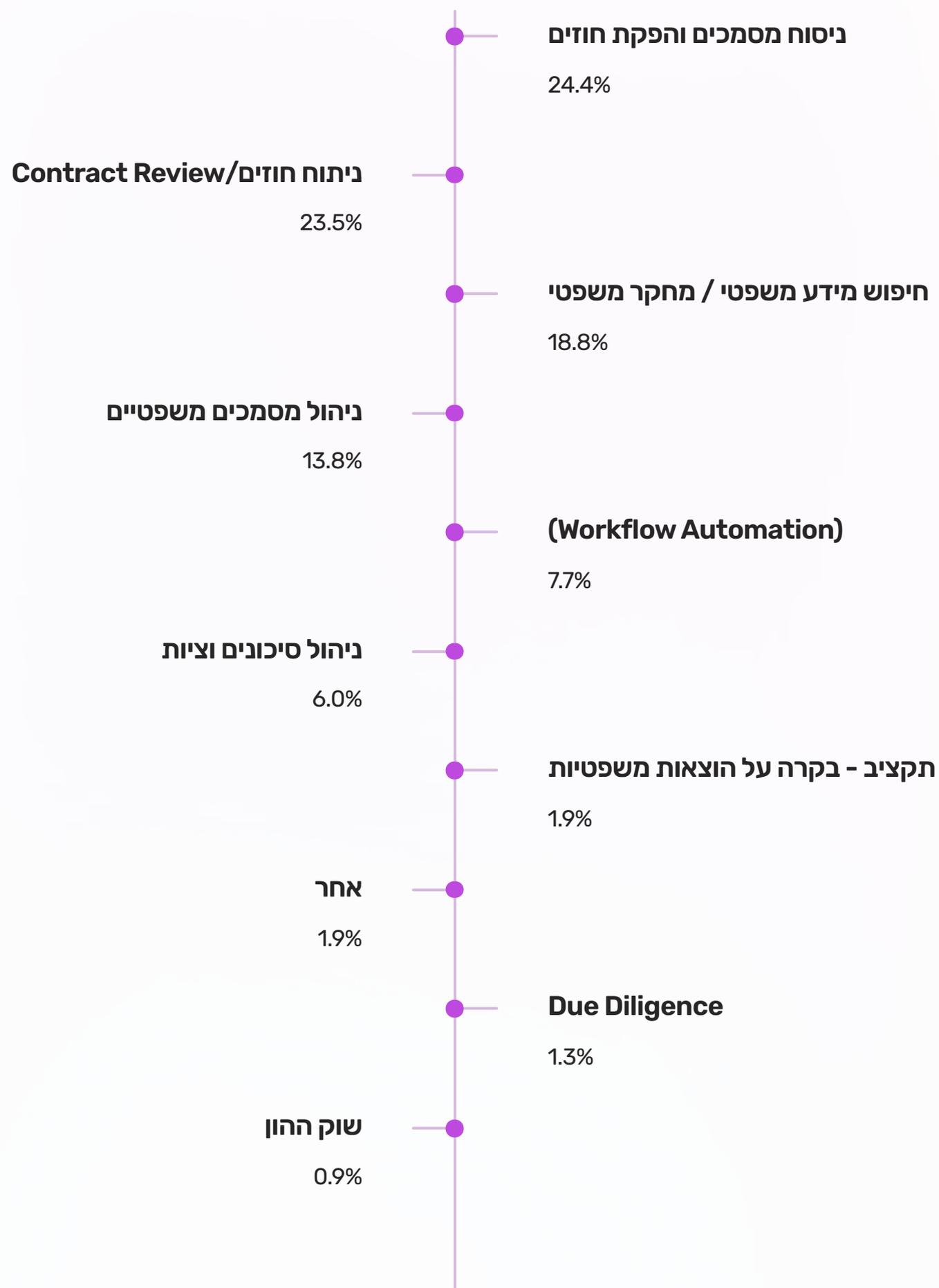
לא, בשלב זה



אולי, בעתיד

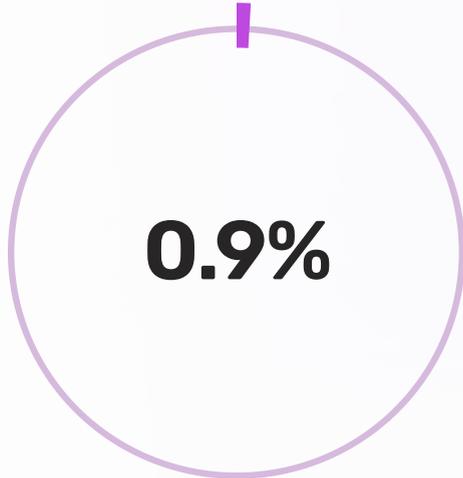
באילו תחומים אתם משתמשים ב-AI?

השימושים העיקריים הם ניסוח, סקירה ומחקר משפטי. מדובר במשימות עתירות זמן ובעלות ערך משפטי נמוך יחסית. השימוש נועד ליעול והפחתת עומס.

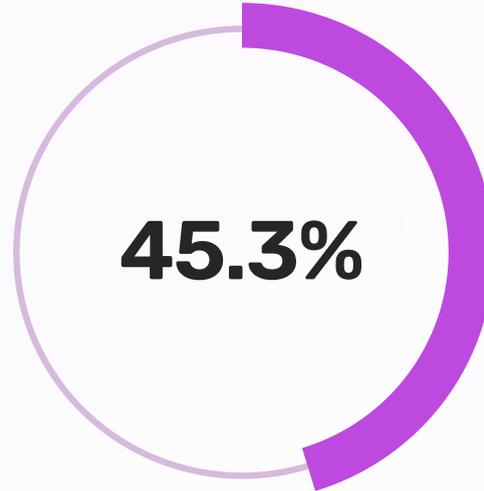


האם יש לכם קרן השתלמות?

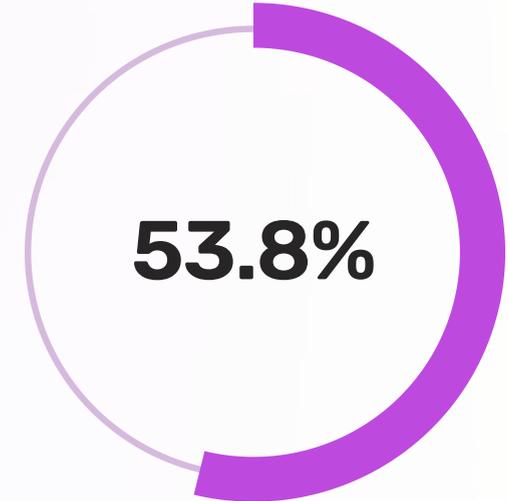
למעלה מ-50% מקבלים קרן השתלמות עד תקרת הפטור. הטבה זו הפכה לסטנדרט בשוק הייעוץ הפנימי. היעדרה עשוי להעיד על סביבת תגמול פחות תחרותית.



לא, אין קרן השתלמות



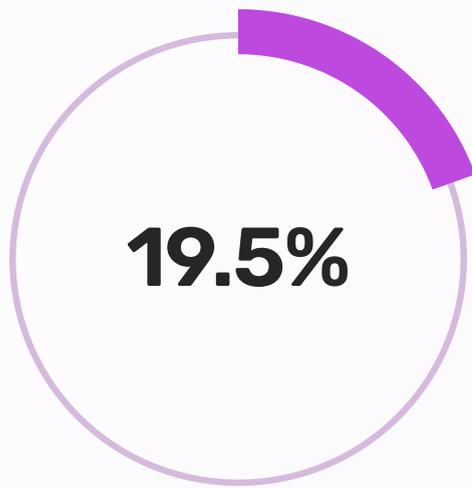
כן, מעבר לתקרת הפטור



עד תקרת הפטור מלא

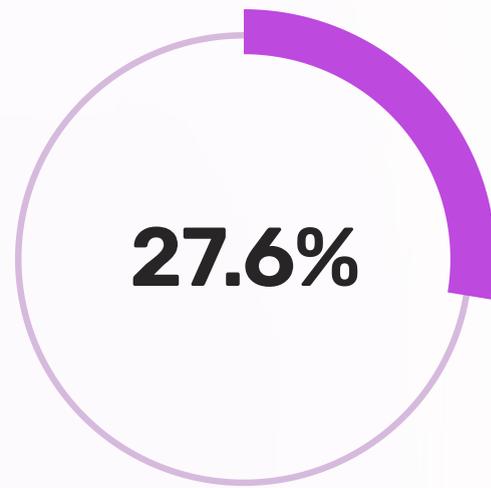
בונוס שנתי- כמה משכורות אתם מקבלים?

כשליש מהמשיבים אינם מקבלים מענק שנתי! הדבר משקף שונות בין מודלי תגמול ארגוניים. היעדר מענק עשוי להשפיע על שביעות רצון ושימור עובדים.



19.5%

עד משכורת אחת



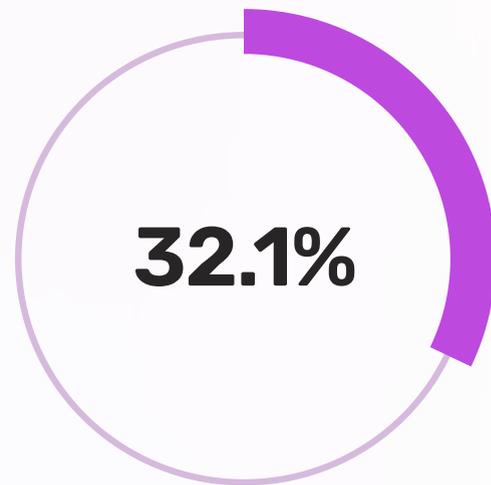
27.6%

אין



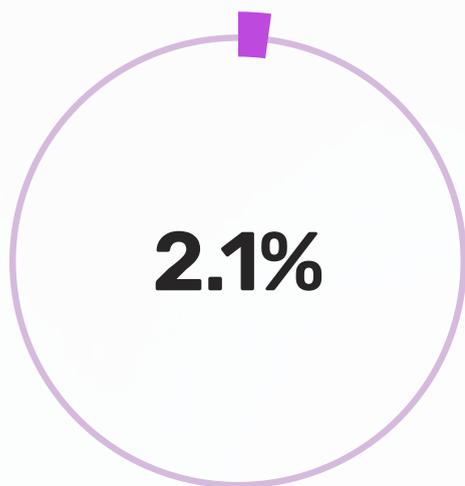
16.8%

3-4 משכורות



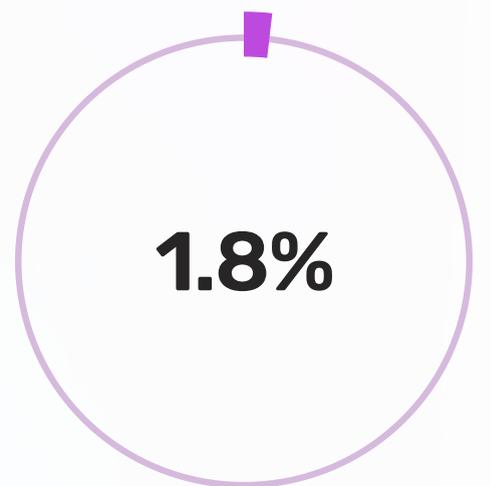
32.1%

1-2 משכורות



2.1%

מעל 5 משכורות



1.8%

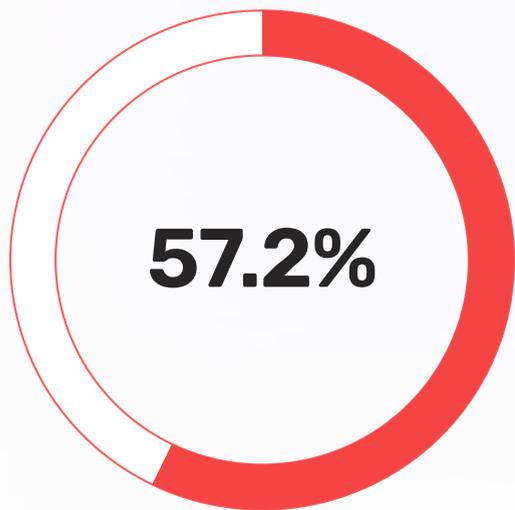
4-5 משכורות

DPO

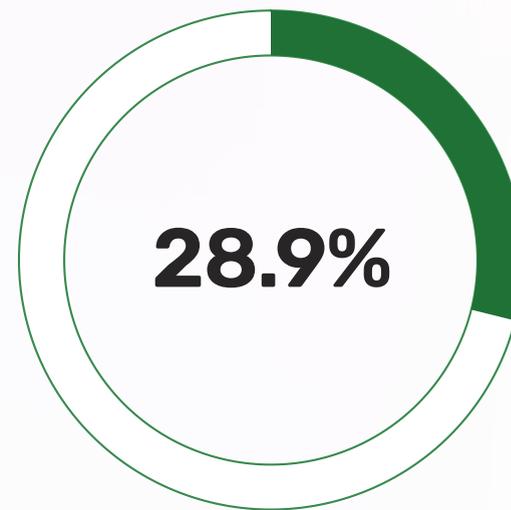


האם מונה DPO בארגון?

למעלה ממחצית מהארגונים טרם מינו DPO. היעדר מינוי מעלה סיכונים רגולטוריים, במיוחד בשימוש ב-AI. האחריות מועברת בפועל ליועץ המשפטי או לציות.



לא



כן

האם ה-DPO מסתייע בגורמים חיצוניים?



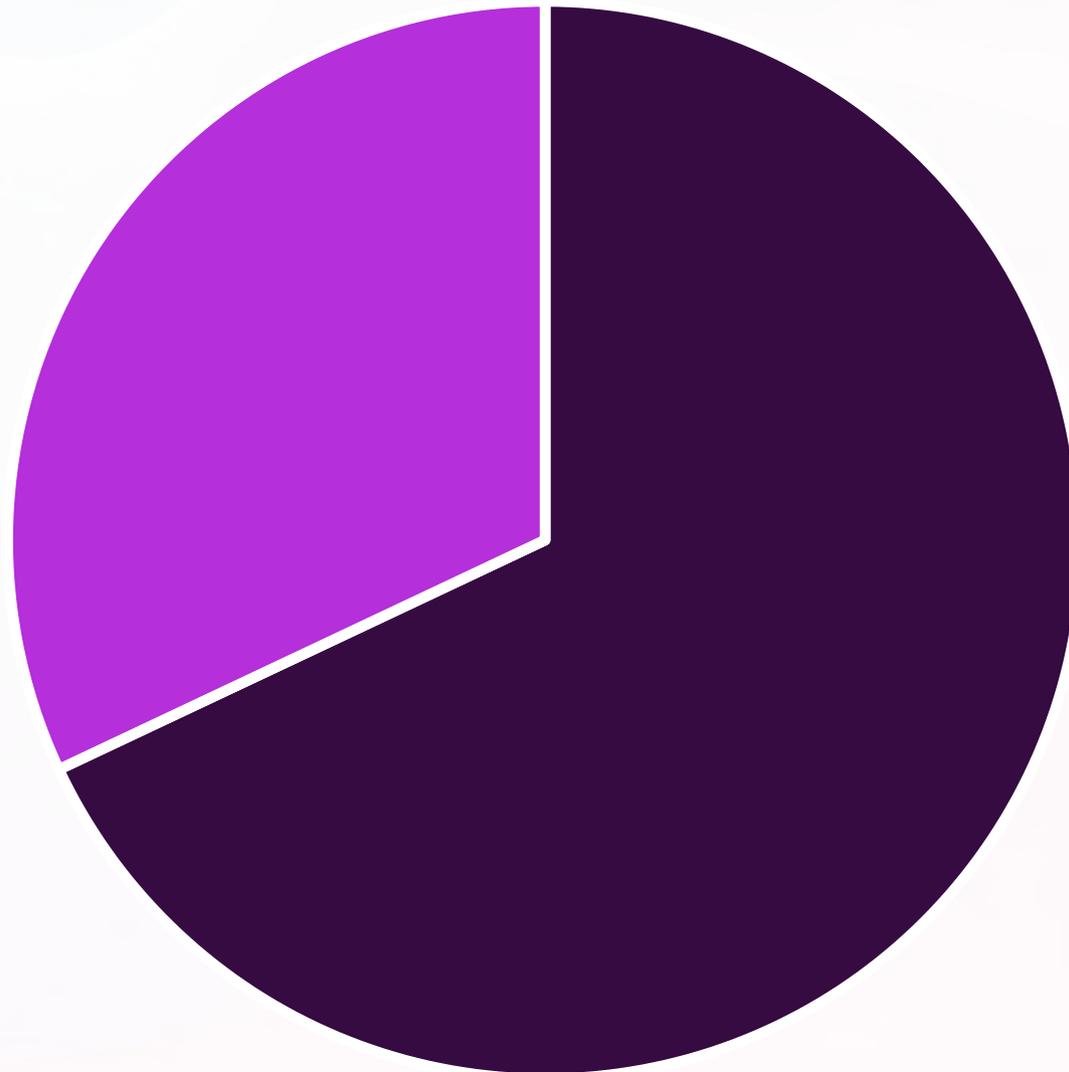
כן

68%



לא

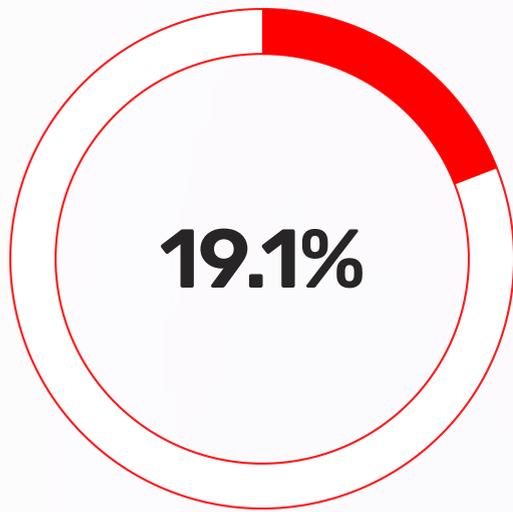
32%



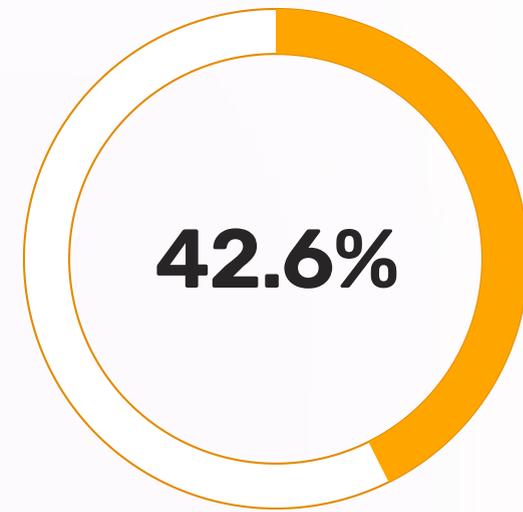
כן לא

למי כפוף ה-DPO?

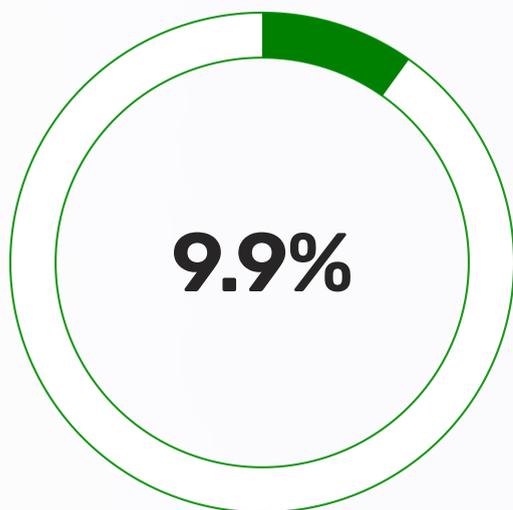
ברוב הארגונים ה-DPO כפוף ליועץ המשפטי הראשי, ולעיתים למנכ"ל או לפונקציות ניהוליות אחרות. מבנה זה מחזק את הקשר בין פרטיות למשפט, אך מעלה שאלות ביחס לעצמאות התפקיד וליכולת הפעלת ביקורת אפקטיבית.



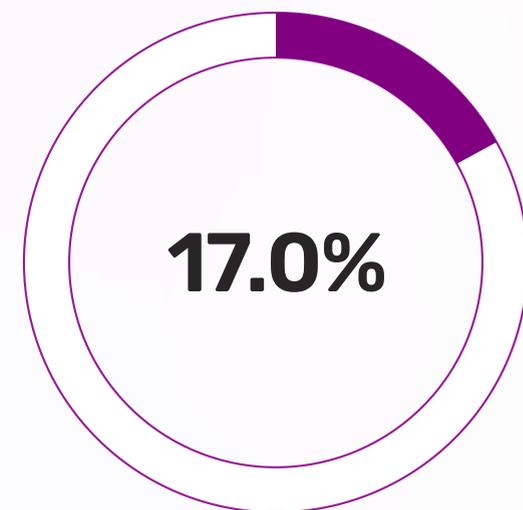
מנכ"ל



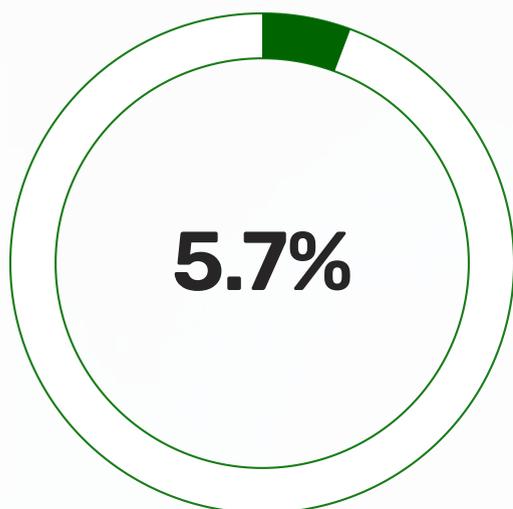
יועמ"ש ראשי



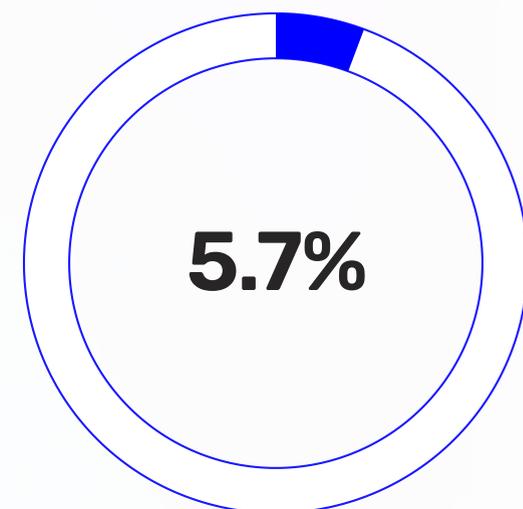
קצין ציוד



מנהל אחר בארגון



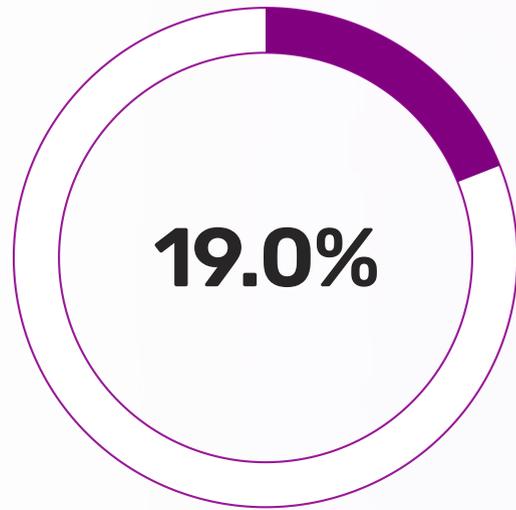
אחר



CISO

האם ל-DPO הפנימי יש תפקיד נוסף?

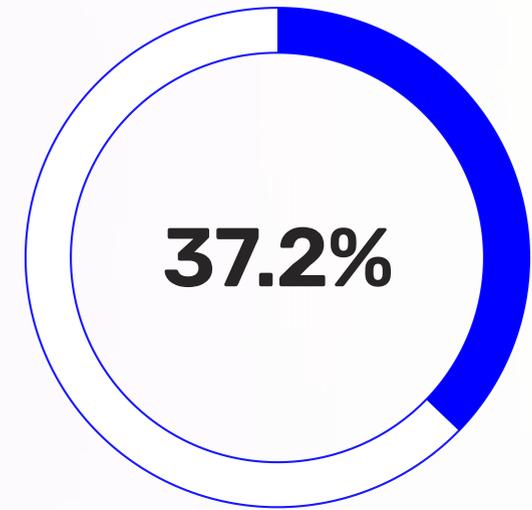
בחלק גדול מהמקרים, ה-DPO ממלא תפקיד נוסף, לרוב כיועץ משפטי, קצין ציوت או ממונה אכיפה פנימית. ריבוי הכובעים עומס רגולטורי משמעותי המוטל על מספר מצומצם של בעלי תפקידים, ולעיתים על חשבון עומק והתמקצעות.



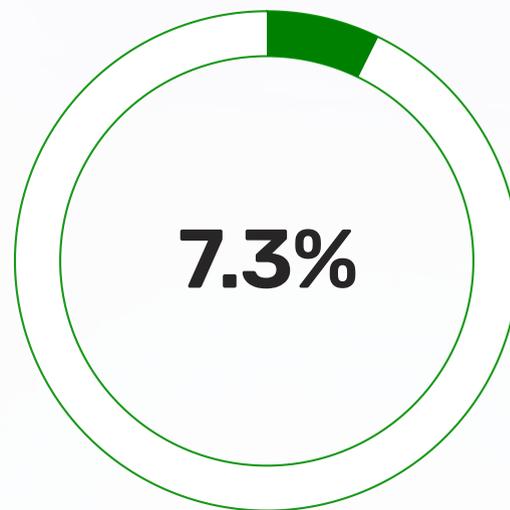
אחר



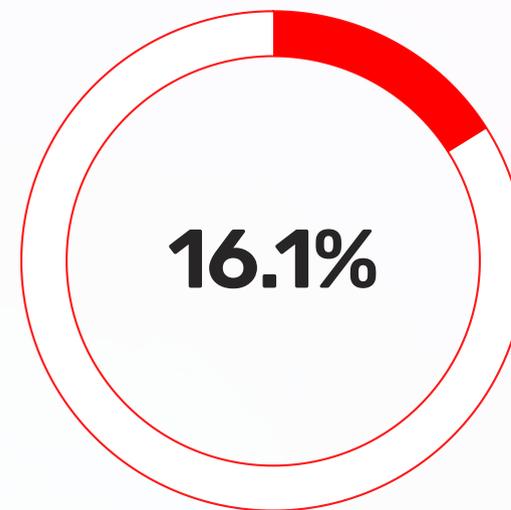
קצין ציوت



יועמ"ש



CISO



הממונה על האכיפה הפנימית

מסקנות ותובנות מרכזיות

עולם הייעוץ המשפטי, הציות, מזכירות החברה וה-DPO הפנימי בישראל נמצא בעיצומו של שינוי עמוק. ממצאי הסקר מצביעים על התרחבות מתמשכת של תחומי האחריות, עלייה בציפיות המקצועיות והניהוליות, והעמקה של הקשר בין הפונקציה המשפטית לליבת הפעילות העסקית והאסטרטגית של הארגון.

הנתונים מחדדים כי הצלחה בתפקידים אלו אינה נשענת עוד על ידע משפטי בלבד, אלא על שילוב של ניסיון, מומחיות ייעודית, אוריינות טכנולוגית ויכולת לפעול בסביבה רגולטורית מורכבת ומשתנה. במקביל, ארגונים נדרשים להכיר בתרומתם האסטרטגית של בעלי התפקידים המשפטיים, ולהתאים את מבני התגמול, הפיתוח והקידום למציאות החדשה.

הסקר אינו מסמן קו סיום, אלא נקודת ייחוס. הוא מאפשר לאנשי המקצוע ולאירגונים לבחון את מיקומם ביחס לשוק, לזהות פערים והזדמנויות, ולהיערך באופן מושכל לשלב הבא בהתפתחות שוק הייעוץ

המשפטי הפנימי בישראל.

להמשך עדכונים, פרסומים ותובנות מקצועיות – עקבו אחרינו



 ארגון היועצים המשפטיים הפנימיים בישראל - ACC



ACC | ישראל: הבית המקצועי של היועץ המשפטי הפנימי בישראל ACC

ישראל: חלק ACC! אלפי יועצים משפטיים פנימיים, 20 פורומים מקצועיים, תשובות 24/7 והכשרות מתקדמות >> מרשת בינלאומית של 50,000 יועמ"שים ב-90 מדינות



The Legal Intelligence Platform

Q Search Columns Filters Query

| Document name | T Type | T Party | Termination for convenience | Renewal D |
|---------------------------------|--------|----------|-----------------------------|---------------|
| Loan and Security Agreement.PDF | MSA | ACME.com | Yes | August 14, 20 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



Chamelio - The Legal Intelligence Platform



Home - Chamelio - The Legal Intelligence Platform

Chamelio builds intelligent technology for in-house legal teams. We understand that every in-house legal team operates uniquely - shaped by their industry context, company culture, and...

HIGHLAW

 HighLaw



עמוד בית חדש - HighLaw

highLaw Takes Law & Technology Higher Legal Campus • AI Solutions • AI Governance HighLaw
מתמחה במפגש הייחודי שבין מומחיות משפטית, פרקטיקה וחדשנות פורצת דרך. אנחנו מעניקים לעוסקים במשפט