

משאבי אנוש
כפרופסיה מקצועית
בשירות המדינה



כ' בשבט התשע"ב
13 בפברואר 2012
שמ 2012-463
תיק משאבי אנוש
חוזר מס' 2/2012

אל: סמנכ"לים בכירים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: שינויים במערך ניהול משאבי אנוש בשירות המדינה ומיצובו כפרופסיה מקצועית

תחום משאבי אנוש עבר בשנים האחרונות תמורות רבות: בעוד שהעיסוק המסורתי במשאבי אנוש התבטא באוריינטציה של מתן שירותים, התפיסה העכשווית מתייחסת למעורבות תחום משאבי האנוש בתכנון האסטרטגי וביישום המדיניות הכוללת של הארגון.

מנהלי משאבי אנוש, המופקדים על ניהול ההון האנושי בארגון, נדרשים להוביל שינויים ארגוניים ולבחון נושאים בראייה מערכתית ומתכללת. הם מחויבים לכישורי ניהול, לידע מקצועי, ליכולת ניתוח וקבלת החלטות, למתן שירות מקצועי, יעיל, זמין ואיכותי, והכל על מנת להוביל את הארגון למימוש יעדיו ומטרותיו.

המלצות הצוות הבין-משרדי לבחינת מערך ההכשרה לעובדי יחידות משאבי אנוש

מתוך הכרה בחיוניות פעילותן של יחידות משאבי אנוש, מינה הח"מ בשנת 2009 צוות בין-משרדי לגיבוש הצעה לתכנית הכשרה יישומית בתחומי הליבה של משאבי אנוש בשירות המדינה, במטרה לשפר את הרמה המקצועית של המנהלים והעובדים ביחידות אלה. הצוות התבקש להתייחס, בין היתר, לשונות הקיימת במבנה יחידות משאבי אנוש, לפערי הידע בין העובדים ולהבחין בין עובדי מטה לעובדי אמרכלות במחוזות וביחידות מנהליות.

הצוות הבין-משרדי הגיש המלצותיו לקביעת מערך הכשרה עדכני לעובדי יחידות משאבי אנוש, תוך התאמה לאוכלוסיות היעד השונות ולתחומי העיסוק השונים, וגיבש תוכניות הכשרה מפורטות בתחום הפרט והתקינה. במהלך השנתיים האחרונות התנהלו קורסי ההכשרה בסדרת משאבי אנוש באופן ניסיוני, בהתאם להמלצות הצוות.

בנוסף, התייחס הצוות הבין-משרדי בהמלצותיו לעובדה שמערך ההכשרות הוא חלק מתפיסה רחבה של משאבי אנוש כפרופסיה מקצועית, ולחשיבות מיצוב מעמדן של יחידות משאבי אנוש בשירות המדינה:

“יחידת משאבי אנוש היא יחידת מטה מקצועית המופקדת על המשאב האנושי שהוא ליבת הארגון, היחידה עוסקת בתכנון אסטרטגי ושותפה ליישום מדיניות המשרד. חשוב לחזק את יחידות משאבי אנוש כגופים יוזמים ומובילים מלבד תפקידם כגופי ביצוע.”

בהקשר זה, המליץ הצוות על מיצוב מעמדן של יחידות משאבי אנוש, ובכלל זה: עדכון תפקוד הסדרה הארצית, יצירת מבנה ארגוני הירארכי לפי תחומי התמחות, יצירת מסלול קידום מקצועי, הכשרת מנהלים ופיתוח עתודה ניהולית של סגנים, וכן גיבוש הכשרה ייעודית למנהלים ולעובדים ביחידות אמרכלות.

החלטת הממשלה בנושא שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה

בהחלטת הממשלה מספר 3993 מיום 18 בדצמבר 2011 בנושא שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה, נקבע, בין היתר, כי יועצמו יכולות ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. שניים מיעדי המשנה לעניין זה נקבעו כדלקמן:

- א. פיתוח מקצועי של מנהלים ועובדים המופקדים על ניהול משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, תוך מתן דגש על גישה מקצועית פרואקטיבית (יזמות, נגישות, זמינות וכו').
- ב. הענקת הסמכות מקצועיות נושאות, התואמות לרמות התפקידים ולתחומי האחריות והסמכות של המופקדים על ניהול משאבי האנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

שינויים במערך משאבי האנוש בשירות המדינה

לאור המלצות הצוות הבין-משרדי והחלטת הממשלה האמורה לעיל, התקיימו בנציבות שירות המדינה מספר דיונים, שבסיומם הוחלט להגדיר את תחום משאבי אנוש כפרופסיה מקצועית. בהתאם לכך נקבעו שלושה יעדים מרכזיים לקידום השינויים הנדרשים במערך משאבי האנוש בשירות המדינה:

- א. פיתוח מודל תפקודי וגיבוש מבנה ארגוני הירארכי המחולק לתחומי עיסוק והתמחויות מקצועיות (כגון: תקינה, פרט לרבות נוכחות, מכרזים, גמלאות ופרישה) והפעלת מסלולי קידום.
- ב. הפעלת מערך קורסי התמחות להכשרה מקצועית של עובדים ופיתוח מנהלים.

ג. הסמכת העובדים ביחידות משאבי אנוש כגורמים מקצועיים הנותנים שירות אמין ויעיל בתחום עיסוקם.



מאחר שמדובר במהלך משמעותי בעל השלכות רחבות, ברצוננו לקיים חשיבה משותפת על השינויים הנדרשים במערך משאבי אנוש, באמצעות קיום שולחנות עגולים בנושאים שונים, בהשתתפות חברי הצוות הבין משרדי, סמנכ"לים בכירים למנהל ולמשאבי אנוש, מנהלי משאבי אנוש ועובדי נציבות שירות המדינה.

השולחנות העגולים יתקיימו בכנס משאבי אנוש שנקיים בים המלח, בתאריכים 29.2.2012 עד 1.3.2012, ובהם נדון, בין היתר, במבנה הארגוני של יחידות משאבי אנוש, ביצירת אשכולות עיסוק ייעודיים, בפיתוח מסלולי קידום מקצועיים, בהפעלת מערך הכשרות מקצועיות ובקידום הסמכה מקצועית למנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש.

בהמשך יועבר אליכם שאלון מיפוי מקיף המתייחס להיקף ומורכבות הפעילות של יחידת משאבי אנוש במשרדכם וכן למבנה הארגוני ולחלוקת התפקידים המקצועיים ביחידה. לאחר ניתוח ועיבוד המידע, יוזמנו האחראי ומנהל משאבי אנוש מכל משרד, להצגת הנתונים והצרכים בפני ועדה מקצועית בין-משרדית.

זו ההזדמנות להודות ולהביע הערכה ליו"ר הצוות הבין-משרדי ולחברי הוועדה על עבודתם המקצועית והיסודית שהשקיעו בגיבוש תוכנית יישומית. אין ספק שהמלצות הצוות עולות בקנה אחד עם מדיניותה הכוללת של נציבות שירות המדינה, כפי שבאה לידי ביטוי בהחלטת הממשלה האמורה.

אנו רואים את מחויבותנו להמשיך ולפתח את מקצוע משאבי אנוש כפרופסיה מקצועית, כחלק בלתי נפרד מפיתוח ההון האנושי בשירות המדינה. שיתוף פעולה בין כלל הגורמים העוסקים בתחום יסייע במימוש האתגרים והיעדים הניצבים בפנינו.

מצ"ב נספח א' – עיקרי המלצות צוות ההיגוי הבין-משרדי לבחינת מערך ההכשרה לעובדים ביחידות משאבי אנוש בשירות המדינה.

מצ"ב נספח ב' – כתב מינוי לצוות ההיגוי הבין-משרדי.



נספח ב' - כתב מינוי

בברכה,

מוטי אהרוני
סגן נציב שירות המדינה

העתק :

מר משה דיין - נציב שירות המדינה, נציבות שירות המדינה
המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
מר אופיר בניהו - מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה, נציבות שירות המדינה
חברי ההנהלה והממונים, נציבות שירות המדינה
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
רפרנטים למשרדי הממשלה וליחידות הסמך, נציבות שירות המדינה

צוות ההיגוי הבין-משרדי :

גבי תמר לשם - סמנכ"לית בכירה למינהל ומשאבי אנוש, משרד התקשורת – יו"ר
גבי אתי שטרית - מנהלת אגף בכיר (מינהלת היחידות המקצועיות), משרד המשפטים
מר מרדכי אלישע - סגן בכיר לחשבת הכללית, משרד האוצר
גבי רינה ברקת - סגנית מנהל אגף בכיר (הדרכה והשכלה), נציבות שירות המדינה
גבי חני דורי - מנהלת תחום (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נציבות שירות המדינה

נספח א' –
עיקרי המלצות צוות ההיגוי הבין משרדי לבחינת מערך ההכשרה לעובדים
ביחידות משאבי אנוש בשירות המדינה

I

מודל הכשרות המותאם לאוכלוסיית היעד

1. מבנה ההכשרות -

- (א) עובדים חדשים ביחידות משאבי אנוש או שטרם עברו הכשרה מקצועית - הכשרה בשני שלבים (לפחות):
- קורס בסיסי המקיף את נושאי הפרט – לרבות קליטת עובד, דירוגים ודרגות, ותק על סוגיו, חופשות כולל חל"ת, העסקת קרובי משפחה, היתר עבודה פרטית, משרות אמון, ניגוד עניינים, סוגי העסקה, חוזים, ויסות וניידות עובדים, ועוד.
 - קורסי התמחות ממוקדים בתחום העיסוק הספציפי – כגון מבנה ארגוני ותקינה, מכרזים, הרחבה בתחומי פרט (לרבות נוכחות ותנאי שירות), גמלאות ופרישה, השתלמות בנושא משמעת.

(ב) עובדים ותיקים ביחידות משאבי אנוש - פיתוח השתלמויות ייעודיות להתמקצעות ורענון, ניתן לשלב קורסי התמחות או ימי השתלמות חד יומיים לפי נושאים (כגון: ניתוח עיסוקים, מודל לעיצוב שינוי ארגוני, ותק על סוגיו, סוגי העסקה וחוזים, דירוגים ודרגות ועוד).

2. מרצים - שילוב מרצים פנימיים מקרב בעלי התפקידים בנציבות שירות המדינה, סמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש ומנהלי ומשאבי אנוש.

3. תכנים –

- (א) מיקוד ההכשרות בעיקר בתחומי העיסוק היישומיים וחיזוק מיומנויות עבודה מרכזיות (פחות העשרה וידע תיאורטי).
- (ב) ההרצאות תשלבנה ידע המבוסס על מקורות הסמכות (חקיקה, תקשי"ר, חוזרים), נהלי עבודה ותרגול.
- (ג) הרכב משתתפים הומוגני מבחינת תחומי העיסוק והניסיון המקצועי.
- (ד) כלי עזר מקצועיים - המשתתפים יקבלו את חומר ההרצאות, יופנו למקורות הסמכות ויגבשו תיק מקצועי בנושאי הליבה של התפקיד.
- (ה) במהלך הקורסים יידרשו המשתתפים לעמוד במטלות לימודיות שונות ובסיומן לעבור מבחן או להגיש עבודת גמר.

II

אחריות מנהלי משאבי אנוש

1. גיבוש מבנה ארגוני - למפות את כל תחומי העבודה המופקדים על יחידת משאבי אנוש, להגדיר לכל משרה ולכל עובד תחום התמחות ייעודי.
2. תכנון וגיבוש תוכניות עבודה – תכנון מערכתי ליישום מדיניות המשרד וקביעת סדרי עדיפויות בהתאם לשינויים ארגוניים וצורכי תקינה (כגון הקמת יחידות ויצירת משרות חדשות, תכנון התפנות משרות, תכנון מכרזים, תכנון שדרוגים) ובהתאם לשינויי פרט (כגון תכנון פרישה, תכנון קידום במסגרת מסלולי קידום, קידום בדרגות ודרגות אישיות, טיפול בבעיות פרסונאליות).
3. חניכה, הכשרה והדרכה מקצועית של עובדי היחידה –
(א) לקיים ישיבת צוות קבועה בתדירות חודשית להדרכה ועדכון באשר להוראות והנחיות שפורסמו, להסביר נהלי העבודה, לאפשר למידת עמיתים, לנתח מקרים מהשטח, לרכז שאלות לבחינה מול נש"מ.
(ב) להדריך מקצועית כל עובד בתחום עיסוקו ביחידה (מפגשי חניכה וסופרוויז'ן), לבצע בקרה פרטנית, לאשר החומר בטרם מועבר לנציבות שירות המדינה, למנהלי היחידות ולביצוע.
(ג) לנתב כל עובד לסוג ההכשרה וההתמחות המתאימים לתפקידו בפועל, בתיאום עם רפרנט המשרד (ולא כתגמול או לצורך גמול השתלמות).
4. העצמת עובדים ושילובם בתהליכי עבודה - מנהל משאבי אנוש יזמין את עובדי היחידה לפגישות עבודה רלוונטיות, כל אחד לפי תחומי עיסוקו הספציפי, על מנת להעצימם ולאפשר להם להבין את תהליכי העבודה המהותיים ולא להסתפק בהיותם אנשי ביצוע טכני.
5. הכשרת עתודה ניהולית - להכשיר עתודה מקצועית ניהולית מקרב עובדי היחידה.
6. מיצוב מעמדו של מנהל משאבי אנוש – מנהל יוזם, מוביל ומלווה שינויים ארגוניים, מייעץ ארגונית להנהלת המשרד, מנהל ישיבות מטה, יצירתי במציאת פתרונות לבעיות ארגוניות ופרסונאליות בהתאם לחוק, לתקשי"ר ולהוראות. באופן זה תופחת התלות ביועצים חיצוניים ובגופי סמכות חוץ משרדיים.

III

תפקוד משאבי אנוש

1. תפקוד סדרתי –
(א) יצירת מבנה ארגוני הירארכי על פי תחומי עיסוק המהווים את ליבת משאבי אנוש, עדכון התפקוד הקיים על פי קריטריונים כמותיים ואיכותניים המאפיינים את היקף הפעילות, תחומי האחריות והמורכבות, יצירת משרות סגנים ובחינת תקינה ליצירת משרות מנהלי תחומים ומרכזים בכירים.
(ב) המודל יתייחס לסוגי משרדים ויחידות שונים, בהתאם לגודל, היקף ומורכבות.

2. מסלול קידום מקצועי –
(א) יצירת מסלול קידום מקצועי מרמת ראש ענף לרמת מרכז.
(ב) בחינת הצורך במשרות זוטרות לסיוע בביצוע מטלות טכניות והחלת מסלול קידום מרמת רכו לרכז בכיר.
3. פיתוח עתודה ניהולית - הכשרה בתחום הניהול והתכנון למנהלים ולסגנים ביחידות משאבי אנוש.
4. יחידות אמרכלות – התייחסות ייעודית נבדלת ליחידות אמרכלות, מתוך הבנה שעוסקים בתחום רחב של מינהל ומשאבי אנוש, כאשר עיסוקם במשאבי אנוש מתמקד בעיקר בנוכחות וקליטת עובדים. יש צורך במיפוי, גיבוש בחינה תפקודית ופיתוח הכשרות ייעודיות למנהלים ולעובדים ביחידות אמרכלות, בשיתוף הסמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש.
5. הסמכה – הסכמה מקצועית למנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש: קידום העובדים יותנה בסיום ההכשרות הנדרשות, המלצת הממונה ביחס לתחום העיסוק ועמידה בפני ועדה מקצועית בראשות נציבות שירות המדינה.
6. עדכוני תקשי"ר - עדכון רמות המשרה, תוארי המשרה, מסלולי הקידום וההכשרות הנדרשות.