

# עדכון תפיסת יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

שבט תש"פ, פברואר 2020

**אל: הסמנכ"לים הבכירים להון אנושי ומנהל במשרדי הממשלה ויחידות הסמך**  
שלום רב,

## **הנדון: פרופסיית ההון האנושי בשירות המדינה**

בשנת 2011 קיבלה ממשלת ישראל את החלטת הממשלה מס' 3993 בדבר שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה. ההישג המצופה, כפי שהוגדר בדו"ח ועדת הרפורמה, הינו: "מיצוב תפיסת התפקיד של ניהול משאבי האנוש כתחום מקצועי מובהק, בעל משמעות אסטרטגית, וגיבוש מבנה ארגוני המתייחס להתמחויות השונות תוך מתן הסמכה לעוסקים בכל תחום התמחות, בהתאם לתכולות האצלת הסמכויות ותהליכי העבודה הנגזרים מהם".

כחלק מהמהלך, הוקם בנציבות צוות שמטרתו בחינה, ניתוח והגדרה מחדש של תפיסת תפקיד יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה.

תחום ניהול ההון האנושי עבר תמורות רבות בעשורים האחרונים. בעוד שהעיסוק המסורתי התבטא באוריינטציה של מתן שירותים אדמיניסטרטיביים, טיפול בכוח אדם ובהמשך עסק בניהול המשאב האנושי, הגישה המקובלת היום גורסת כי העובד הוא חלק מנכסיו ומשאביו של הארגון, ועל כן ישנה חשיבות לכינון יחסי גומלין בין צרכי הארגון לצרכי הפרט. על פי גישה זו, מנהל משאבי אנוש הינו שותף אסטרטגי להנהלת הארגון, ועוסק בהיבטים של תכנון אסטרטגי ותוויית מדיניות בתחום המשאב האנושי. זאת על מנת להביא להצלחת הארגון על ידי עובדים מקצועיים, יעילים ותורמים (דייב אולריך).

תחום ניהול ההון האנושי הפך מגורם פסיבי שבעיקרו מגיב לסיטואציות וצרכים, לגוף יוזם הלוקח חלק מרכזי ומשמעותי בהתפתחותו של הארגון. על פי תפיסה זו, עובדים ומנהלים בתחום נדרשים להוות גורמי תכנון, תכלול וייזום, המסייעים בהובלת היחידות להגשמת מטרותיהן ומימוש יעדיהן תוך התנהלות אפקטיבית במציאות משתנה.

## **עיקרי התפיסה של HRBP**



## עקרונות ומושגים מרכזיים בתפיסה

- ע"פ התפיסה, עובדי ניהול ההון האנושי צריכים להיות ממוקדים ביצירת ערך. "ערך" ע"פ התפיסה - יימדד ע"י המקבל ופחות ע"י הנותן.
  - המנהלים הם מובילי הקשר עם העובדים ועובדי ההון האנושי תומכים במנהלים.
  - העשייה בתחום מחולקת ל 3 סוגי פעולות עיקריות:
    - פעילות אסטרטגית
    - פעילות טקטית
    - פעילות אדמיניסטרטיבית
- לאור הנ"ל, מצופה מעובדי ומנהלי התחום להיות בעלי ידע מקצועי נרחב, יכולת הבנת מורכבויות וקבלת החלטות בסביבה דינאמית ומשתנה, לצד החזקה של תפיסת שירות ועבודה יעילה ואיכותית.
- כנגזרת של גישה זו, מתבצע כעת מהלך לעדכון תפיסת התפקיד של תחום משאבי אנוש ביחידות השטח/יחידות עצמאיות, במגזר הציבורי בכלל ובמערכת הממשלתית בפרט, במטרה להכיר בתחום כפרופסיה מובחנת העומדת בפני עצמה. משכך, נדרשים נושאי המשרה בתחום זה ובפרט הבכירים שבהם, למקצועיות רבה, יכולת מנהיגות והובלה, פרואקטיביות, יוזמה, יכולת גמישות והתאמה וזאת לשם מימוש האסטרטגיה הארגונית.
- לשם מיצוב מעמדו של התחום ומעמדם של עובדי מערך מש"א במערכת הממשלתית, נדרש לקיים את המהלכים הבאים:
- פיתוח מקצועי של מנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש.
  - צמצום השונות הקיימת בידע המקצועי בין יחידות משאבי אנוש השונות ויצירת תשתית לשיתוף ידע ולמידת עמיתים.
  - קביעת סטנדרט בסיסי למבנה יחידות משאבי אנוש על תפקידיהן השונים, תוך התחשבות במאפיינים הייחודיים של כל משרד או יחידת סמך, לצד הכנסת דיסציפלינות מקצועיות נוספות מעולמות משאבי אנוש.
  - בניית תכנית הכשרה להקניית ידע ומיומנויות מקצועיות חדשות לעובדי מערך ההון האנושי ומשאבי אנוש במשרדים וביצוע מבדקי הסמכה במקומות הנדרשים.
- המסמך המצורף, מתאר את המהלכים הנעשים כיום בשטח למימוש היעדים המוזכרים לעיל, ומפרט את עיקרי השינויים במערך משאבי אנוש, ואת אופן היישום וההטמעה של השינויים הארגוניים הצפויים.
- מסמך זה מפרט את השלב הראשון במעבר מתיאוריה למעשה של פרופסיית ההון האנושי בשירות המדינה. בהמשך, נדרשת בחינה של מהלכים נוספים שיהוו אבני דרך משמעותיות במיצוב הפרופסיה במקומה הראוי. השלב הבא בתהליך ילווה ע"י צוות ייעודי שיוקם על מנת לעסוק בנושאים הבאים:
- ניתוח עיסוקים ייעודיים וכלליים והסדרת המבנה הארגוני לכלל התפקידים בהיררכיה הארגונית במערך ההון האנושי וביחידות משאבי אנוש.
  - המשך בחינה והערכה של תפקיד הסמנכ"ל הבכיר להון אנושי ומנהל במשרדים.

- בחינה של מערך ההון האנושי ביחידות סמך בהן לא הוגדר תפקיד סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומנהל או "אחראי" על פי התקשי"ר.
  - מערך הכשרה והסמכה - הפעלה ויישום של תכניות לפיתוח מנהלי משאבי אנוש, ולהכשרה והסמכה של עובדים בתחומי הליבה ביחידות משאבי אנוש.
- אנו תקווה כי מהלך זה יהווה ציון דרך חשוב ומשמעותי בהמשך חיזוק מערך ההון האנושי בשירות המדינה ובהגברת האפקטיביות הארגונית.

בברכה,



אבי חליבה

הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך



אבישג מויאל

מנהלת תחום פרופסיית ההון האנושי

העתק:

פרופ' דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה  
 גב' אילה גזן אשרי, הממונה על מערכת הביטחון  
 מר יוני דוקן, הממונה על מערכת הבריאות  
 חברי הנהלת נציבות שירות המדינה  
 מנהלי ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך  
 רפרנטים, נציבות שירות המדינה

## תפקוד מערך משאבי אנוש ביחידות השטח

### רקע

בשנים האחרונות חל גידול בהיקף ומורכבות המשימות המוטלות על יחידות משאבי אנוש. כחלק מהמהלך לשיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה, הוחלט על ניתוח והגדרה מחדש של פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה, וכן של תפיסת תפקיד האמרכל במשרדי הממשלה.

תפקיד האמרכל מהווה גורם משמעותי בתחום ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, ולפיכך עדכון תפיסת תפקיד זה תאפשר למצב את תחום משאבי אנוש ביחידות הקצה כתחום מקצועי מובחן, ותייצר אמות מידה אחידות לבעלי התפקיד במשרדי הממשלה בתחום.

מסמך זה יציג תפיסה מעודכנת של תחום האמרכלות, נגזרותיה ומשמעויותיה, תוך התאמתן לאתגרים המשתנים בשטח.

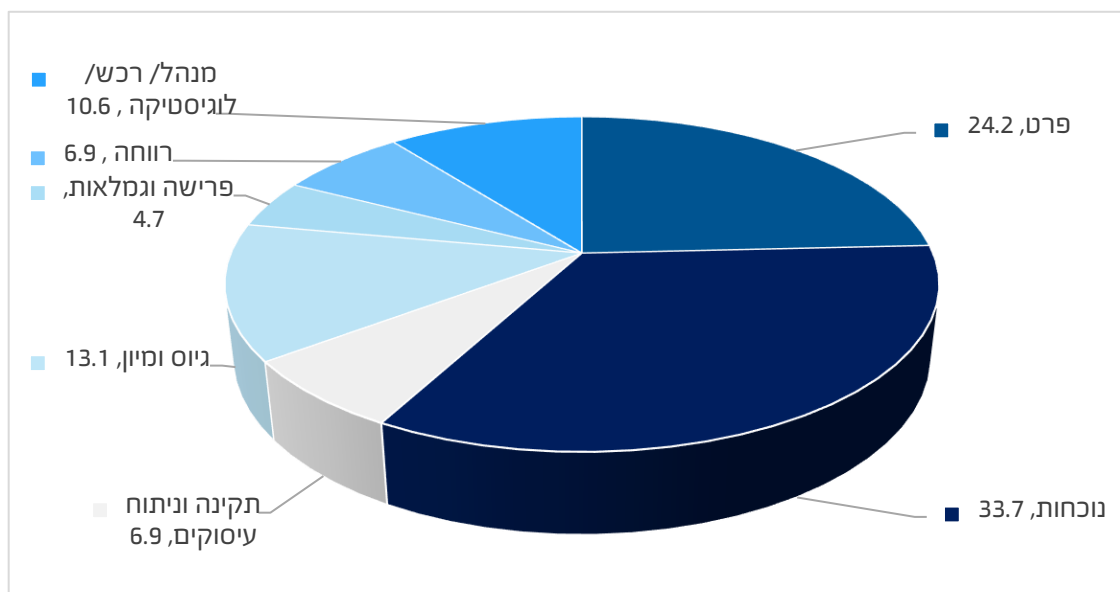
תפיסה זו, נשענת בין היתר, על עבודת וועדת ההיגוי שמונתה ע"י נציב שירות המדינה בעבר מר משה דיין, וצוותי העבודה שהוקמו לטובת בחינת תפקוד האמרכלות, בראשות הגב' חני דורי והגב' מירב ימין יוחנן. זה המקום להודות למירב, חני ויתר חברי הצוות על עבודתם המסורה והמקצועית לקידום הנושא.

במסגרת בחינת מערך מש"א ביחידות השטח, נערכו ביקורים ביחידות האמרכלות, בוצעו ראיונות וקבוצות מיקוד עם עובדים ומנהלים וניתוח נתונים רלוונטיים.

### להלן הממצאים המרכזיים כפי שעלו במפגשים עם יחידות האמרכלות:

#### עיקרי הנתונים:

ניתוח נתוני יחידות האמרכלות מראה כי ב - 21 משרדי ממשלה ויחידות סמך קיימות 242 יחידות, בהן 432 עובדי אמרכלות הנותנים שירות לכ 30,000 עובדים.



### להלן הנתונים על התפלגות תחומי הפעילות כיום.

הנתונים הנ"ל מצביעים על השקעת משאבי זמן ניכרים בתחומי האדמיניסטרציה. על מנת לממש את מטרות התפיסה המעודכנת, נמליץ על הרחבת תחומי העיסוק של יחידות האמרכלות לנושאים משא"ניים נוספים, כפי שיפורטו בתיאורי העיסוק.

### אתגרים מרכזיים בפעילות המערך הקיים

- היעדר תפיסת תפקיד אחודה בקרב עובדי משאבי אנוש ביחידות השטח.
  - שונות גבוהה בתיאורי התפקיד, ובתמהיל המשימות המבוצעות על ידי עובדי משאבי אנוש ביחידות השונות: בחלק מהמשרדים עוסקים עובדי היחידה בתחומי ניהול ההון האנושי בלבד, בעוד שבמשרדים אחרים עוסקים עובדי היחידה גם בתחומי מנהל, תפעול ו/או נושאים רוחביים נוספים שהועברו לאחריותם.
  - היעדר אחידות בתמיכה מקצועית של מנהלי ההון האנושי במטה בעובדי מש"א ביחידות השטח.
  - היעדר אחידות בתהליכי עבודה עיקריים של היחידות.
  - היעדר אחידות במבנה הארגוני של יחידות משאבי אנוש, לרבות כפיפויות (מנהלי הון אנושי במטה/מנהלי מחוזות), תקינה ותחומי אחריות וסמכות.
  - פערים ברמת הידע המקצועי של עובדי היחידות.
- כל אלו הובילו להבנה כי נדרש שיפור ברמת המקצועיות של עובדי משאבי אנוש ביחידות השטח, כמו גם ברמת השירות הניתנת לעובדי המשרדים.
- לאור האמור לעיל יפורטו המהלכים הנדרשים כמענה לאתגרים אלה.

### עיקרי ההנחיות

מטרת ההנחיות המובאות להלן הינה להביא להסדרה מהותית של תחום האמרכלות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, לאור הבנת חשיבותו בהצלחת הארגון ומטרותיו, ולבצע התאמות במערך ההון האנושי הקיים, בהיבטי השכלה, ידע מקצועי ומיומנויות נדרשות.

#### ההנחיות שיובאו להלן נשענות על עקרונות המפתח הבאים:

- **מיצוב תחום משאבי אנוש** ביחידות השטח כגורם משמעותי בחיי בארגון, לטובת שיפור מענה שירותי, מקצועי וזמין למנהלי ועובדי המשרדים.
- **מקצועיות והתמחות** - לשם מיצוב עובדי משאבי אנוש ביחידות השטח כגורם מקצועי, מוביל ומשמעותי בפיתוח ההון האנושי בשירות המדינה, יש להביא לקפיצת מדרגה ברמה המקצועית של עובדי המערך.
- **שותפות** - עובדי משאבי אנוש יהוו שותפים למנהלי היחידות הארגוניות בהובלה להצלחה ולעמידה ביעדים המוגדרים להן, תוך הענקת שירות מיטבי לכלל עובדי היחידות ושמירה על מנהל תקין.

## להלן עיקרי ההנחיות:

### 1. שם התפקיד/תואר המשרה

לצורך מיצוב התחום כפרופסיה מקצועית מובחנת, ישונה שם התפקיד והאמרכלים יוגדרו מעתה כעובדי משאבי אנוש יחידתיים.

### 2. תפיסת תפקיד משאבי אנוש יחידתיים

עובד משאבי אנוש ביחידת השטח משמש כזרוע ביצועית של מנהל משאבי אנוש במטה המשרד. על פי תפיסה זו, מנהל משאבי אנוש ביחידת השטח יהווה שותף אסטרטגי להשגת יעדי היחידה הארגונית בה הוא נמצא, בהיבטי ההון האנושי ויהיה בעל מומחיות מקצועית בתחום משאבי אנוש. מנהל משאבי אנוש יהווה יועץ למנהל יחידת השטח בענייני הון אנושי, יסייע בהובלת שינויים ארגוניים וייצג את צרכי היחידה בפני מנהל משאבי אנוש במטה המשרד.

### 3. תחומי עיסוק עיקריים של עובדי משאבי אנוש ביחידת קצה

בהתאם לתפיסה המעודכנת, תהיה הפרדה בין משימות הקשורות לתחום משאבי אנוש לבין משימות מנהל, תפעול ולוגיסטיקה ומשימות אלה יוצאו מתכולת התפקיד של עובדי משאבי אנוש ביחידות הקצה.

#### • ממונה ההון האנושי במחוז/ יחידת הקצה, לרבות:

- לווי ויעוץ למנהלי היחידות בכל תהליכי ההון האנושי.
- טיפוח ופיתוח ההון האנושי ביחידה.

#### • ניהול מחזור חיי העובד משלב קליטתו במשרד ועד לפרישתו, על כלל המשמעויות והנגזרות של התפקיד, לרבות:

- גיוס ומיון - הגדרת צרכים/פרופיל משרה, איוש משרות.
- ניהול תיק עובד: קליטה, אוריינטציה וחניכה, קידום עובדים, ריכוז הערכת עובדים.
- תכנון וניהול כח אדם ביחידה, ויסות כח אדם פנימי - ניידות עובדים והצרכת משרות.
- רוחה והדרכה: איתור צרכי היחידה, תיאום אל מול מטה המשרד ושותפות בביצוע.
- טיפול בנושא תנאי שירות ונוכחות עובדים.
- גמלאות, פרישה וסיומי העסקה - ביטוח פנסיוני, טיפול בפורשים, התפטרות, פיטורים וסיום חוזה.
- מבנה ארגוני ותקינה - התאמת המבנה הארגוני לצרכי הארגון, תקינה של משרות חדשות, גיבוס מסלולי קידום לעובדים.

### 4. התאמת הגדרות התפקיד

התמורות והשינויים שחלו בקרב כח האדם המועסק במשרדי הממשלה, הביאו לשינוי מהותי באופי הפעילות של עובדי משאבי אנוש במטה ובשטח. משימות עובדי משאבי אנוש הפכו מורכבות ומחייבות ידע מקצועי בתחום. משכך הוגדרו מחדש תיאורי התפקיד ודרישות המשרה לתפקידי עובדי משאבי אנוש. השינויים שחלו מחייבים עדכון תנאי סף בקבלה לתפקיד, ולפיכך, השכלה נדרשת תוגדר כהשכלה אקדמאית. יחד עם זאת, על מנת לאפשר את שילובם וקידומם המקצועי של העובדים הקיימים, ובהמשך לתקופת המעבר שהוגדרה בדו"ח פרופסיית משאבי אנוש - מהלכה למעשה שפורסם ב - 2014, הוחלט לאפשר לעובדים בעלי השכלה תיכונית, העונים על יתר דרישות הסף של המשרה, להתמודד במכרזים פנימיים בלבד, וזאת לתקופת מעבר של שנה בלבד, עד לתאריך ה - 01.02.2021. לאחר מועד זה, ישו הדרישות במכרז פנימי ובמכרז פומבי, כך

שלכלל התפקידים במערך ההון האנושי, יוכלו להתמודד רק בעלי השכלה אקדמית, בהתאם לדרישות הסף בכל עיסוק. הוראות המעבר יחולו רק על עובדים המכהנים כיום ביחידות ההון האנושי.

## **\*\*פירוט נרחב בנספח 1 - תיאורי עיסוק**

### **5. התאמת מבנים ארגוניים במערך משאבי אנוש ביחידות השטח**

מתוך הממצאים האמורים ועל פי עקרונות התפיסה החדשה, עולה כי יש לבצע שינויים במערך משאבי אנוש ביחידות השטח ובמטה המשרדים כמפורט להלן:

- יחידות מש"א יוקמו במחוזות/יחידות ארגוניות עצמאיות אשר בהם 40 עובדים ומעלה. יחידות בהיקף כ"א נמוך מ- 40 עובדים, יש לפעול לטובת איחוד היחידות.
- הכפפת יחידות משאבי אנוש למטה משאבי אנוש במשרדים. מהלך זה יוביל להגדרת התחום כמקצוע מובחן, לחיזוק המקצועיות של אנשי משאבי אנוש ביחידות השטח, לביסוס הקשר בין מטה משאבי אנוש במשרד לשטח ולהוצאת משימות שאינן בתחום משאבי אנוש מתכולת התפקיד של אנשי משאבי אנוש. במשרדים גדולים, תוגדר פונקציה ייעודית שתפקידה לנהל את מנהלי יחידות מש"א ביחידות השטח.
- התאמת המבנה הארגוני של יחידות משאבי אנוש ביחידות השטח תתבצע בהתאם לגודל המחוז/היחידה הארגונית ומורכבותה ע"פ הקריטריונים הבאים:

**1. גודל היחידה - ייקבע בהתאם לפרמטרים שלהלן (בהתבסס על השוואה לארגונים בעלי מאפיינים דומים):**

- יחידת מש"א קטנה - נותנת שירות למספר עובדים הנע בין 40 ל- 69.
- יחידת מש"א בינונית - נותנת שירות למספר עובדים הנע בין 70 ל- 129.
- יחידת מש"א גדולה - נותנת שירות למספר עובדים הנע בין 130 ל- 229.
- יחידת מש"א גדולה מאוד הנותנת שירות ל- 230 עובדים ומעלה.

התפלגות אמרכלים לפי רמות משרה				מספר מקבלי שירות (עובדים ביחידת הקצה)	סיווג היחידה
ראש ענף	מרכז	מרכז בכיר	מנהל תחום		
		1		69>	קטנה
1		1		70-129	בינונית
2			1	130-229	גדולה
1	1		1	230<	מעל 230

**\*\* דוגמה למודל תקינה בהתייחס לגודל היחידה.**

2. היקפי פעילות - כמות גיוסים, קליטות, סיומי העסקה, פרישות, שינויים ארגוניים.
3. סוגי העסקה/דירוגים.
4. פיזור גיאוגרפי.
5. 10% מורכבות ייחודית שתיבחן ע"י צוות היישום.

**\*\*שאלון תפקוד מפורט, בנספח 2.**



- מסלולי קידום מקצועי לעובדי משאבי אנוש יחידתיים:
- 1. משרת עובד מש"א התחילית ביותר תוגדר כראש ענף מש"א יחידתי, במתח דרגות 37-39.
- 2. יוגדר מסלול קידום מרמת ראש ענף למרכז.
- 3. התנאים המצטברים לקידום למשרת מרכז במתח דרגות 38-40:
- עמידה בתנאי הסף של המשרה.
- יישום תפיסת התפקיד החדשה ע"פ מדדי הצלחה שייקבעו.
- 3 שנים בדרגת השיא של משרת ראש ענף, מתוכן לפחות שנה באחד מתחומי הליבה של יחידת מש"א.
- המלצת ממונה ומנהל אגף הון אנושי במשרד.
- סיום הכשרה רלוונטית מטעם נציבות שירות המדינה, לרבות מבחני הסמכה במקומות הנדרשים.
- הערכת עובדים גבוהה ממוצע ציוני הערכות המנהל המעריך.

### אופן יישום השינוי

לאור האמור לעיל תפורט להלן תכנית הפעולה ליישום השינוי, המתארת את ההתאמות הנדרשות בתפיסת ההפעלה, במבנה הארגוני ובפרופיל המשרות, של יחידות משאבי אנוש בשטח.

### תהליך השינוי נשען על העקרונות הבאים

- בסיס השינוי יוצע באופן אחיד למשרדי הממשלה אך תהליך היישום וההטמעה ינוהל בכל משרד בהתאם למאפייניו הייחודיים.
- הצטרפות לתהליך תהייה מותנית בעמידה בשני תנאי סף:
- התחייבות סמנכ"ל ההון האנושי ליישום התוכנית ע"פ התפיסה החדשה.
- הצגת תכנית פעולה למימוש בהתאם לעקרונות התפקוד ובלוחות הזמנים שיוגדרו.
- יישום השינוי יתבצע בהדרגה בהתאם למתווה המוצע.
- מילוי שאלון תפקוד והגשת בקשה לכניסה לתהליך השינוי.
- פגישת התנעה עם מנהלת תחום הפרופסיה ורפרנט המשרד.
- כתיבת תכנית פעולה הכוללת לו"ז למימוש התוכנית על כל שלביה, לרבות הטמעת השינויים הנדרשים המפורטים להלן:
- מבנה ארגוני המותאם לתפיסה החדשה ועדכון הגדרות התפקיד (מש"א בלבד), כפיפות וכד'.
- התאמת תכולת העיסוק בפועל להגדרת התפקיד החדשה ושיוך המשרות הקיימות לעיסוקים הארציים.
- ביזור תהליכי עבודה ממטה המשרד ליחידות השטח בכפוף לגאנט המוצע. פרסום מכרזים במידת הצורך.
- הסמכות והכשרות לעובדי היחידה בהתאם לתכנית ההטמעה המוצעת.
- אישור התכנית ע"י מנהל/ת תחום פרופסיה ההון האנושי ורפרנט/ית המשרד/יחידת הסמך.

## להלן תכנית הטמעה (מאקרו):



**נספחים**

## נספח א' - תיאורי תפקיד

### הגדרת תפקיד מנהל/ת תחום משאבי אנוש יחידתי

#### שם התפקיד:

מנהל/ת תחום משאבי אנוש יחידתי

#### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת אגף הון אנושי במטה

דרוג מח"ר: 40-42

#### ליבת התפקיד:

ממונה תחום משאבי אנוש במחוז/ביחידת שטח גדולה. מתוקף כך, ליבת התפקיד הינה סיוע למנהל/ת היחידה בתכנון עבודת משאבי אנוש וביצוע פעולות משאבי אנוש, בהתאם להוראות החוק, התקשי"ר ונציבות שירות המדינה.

#### תיאור התפקיד:

- שותפות מקצועית בעלת ערך גבוה ליחידה.
- הבטחת מענה אפקטיבי למכלול הצרכים של המשאב האנושי ביחידה בטווח הקצר והארוך, לשם השגת היעדים שלה, בהלימה לאסטרטגית משאבי אנוש במשרד.
- מהווה חוליה מקשרת בין מטה משאבי אנוש והיחידה:
- אחריות להבאת העקרונות, המדיניות והערכים של מטה מש"א לשטח.
- אחריות להובלה ויישום של תהליכי מש"א רוחביים ביחידה.
- אחריות להבאת הצרכים הייחודיים של היחידה למטה המשרד, ובקרה על רלוונטיות הפתרונות.
- אחריות על ניהול תיק העובד החל משלב גיוס ועד לפרישתו.
- מהווה כתובת למנהלים ועובדים ביחידה:
- מעורבות והשפעה בכל תחומי העשייה של משאבי אנוש ביחידה.
- ייעוץ וליווי מנהלים בנושאים ארגוניים וניהול עובדים, כדוגמת: קליטת עובד/ת חדש/ה בארגון/בתפקיד, שינוי ארגוני וכו'.
- כתובת לעובדים בנוגע לפניות אישיות, סוגיות ארגוניות וכד'.
- תרגום יעדי המחוז/יחידה וצרכי השטח לתוכנית פעולה בתחומי משא"ן.
- אחריות על ניהול צוות עובדי משאבי אנוש במחוז/יחידה.
- השתתפות בוועדות משרדיות ובין-משרדיות בנושאים הקשורים לתחומי העיסוק.
- ביצוע מטלות נוספות בהתאם לצורך ולהנחיות הממונים.

#### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- היכרות משמעותית עם תחומי משא"ן (פרט, תקינה, גיוס, יחסי עבודה, הדרכה, רווחה).
- יכולת הנעה, הובלה וניהול של תהליכי משא"ן.
- היכרות עם תחומי העיסוק המקצועי של היחידה.
- יכולת ניהול ממשקים, הבנת אינטרסים ומורכבות ארגונית.

- יכולת עבודה עם מנהלים בדרג בכיר.
- איזון נכון בין ראייה מערכתית לבין הבחנה בפרטים.
- כושר ניהול וארגון.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה בשפה העברית ברמה גבוהה.
- כושר קבלת החלטות.
- יחסי אנוש מעולים.
- דיסקרטיות.
- עצמאות.
- אסרטיביות.

### השכלה

- השכלה אקדמית (תואר ראשון).
- רצויה השכלה בתחומי מדעי החברה / ההתנהגות / משאבי אנוש / סוציולוגיה ארגונית / פסיכולוגיה.
- תואר שני יתרון.

### ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 4 שנות ניסיון ( לבעלי תואר שני - 3 שנות ניסיון) בתחום עיסוק המשרה כמתואר בפירוט המטלות בתיאור התפקיד. מתוכן, שנתיים ניסיון מקצועי במשאבי אנוש.
- יתרון לבעלי ניסיון במספר תחומי ליבה, לרבות: פרט, גיוס ומיון, תקינה.
- יתרון לבעלי ניסיון בריכוז/הובלה של תהליכי שינוי ארגוני בפרט במגזר הציבורי, סיוע בגיבוש תכניות עבודה וביצוע מעקב ובקרה אחר יישומן.

### הערות:

\*במשרה זו קיימת תקופת מעבר באופן שבמרכז פנימי ובין משרדי, מועמדים בעלי השכלה תיכונית יוכלו להתמודד למשרה וידרשו ל - 8 שנות ניסיון לדרגה התחילית. החל מתאריך ה - 01.02.2021 ישוו תנאי הסף של משרה זו בין המרכז הפנימי לפומבי, באופן שיוכלו להתמודד עליה רק בעלי השכלה אקדמית. מכרז פנימי ובין משרדי בלבד - רשאים להגיש מועמדות גם עובדי מדינה מן המניין שהם בעלי השכלה תיכונית (12 שנ"ל), בתנאי שעומדים ביתר דרישות המשרה.

\*\* 1א', בהתאם לסעיף 39 לחוק ההנדסאים והטכנאים המוסמכים, התשע"ג ג - 2012, ובתיאום בין נציבות שירות המדינה לבין הארגון היציג של הסתדרות ההנדסאים והטכנאים, למשרות בדירוג המח"ר בהן נקבעה דרישה להשכלה אקדמית כללית רשאים להגיש מועמדותם גם הנדסאים וטכנאים.

1ב', בעלי תעודת הנדסאי או טכנאי מוסמך אשר ייבחרו למשרה ידורגו בדירוג המנהלי. עובדים מתוך שירות המדינה אשר דורגו זה מכבר בדירוג ההנדסאים או הטכנאים רשאים יהיו לשמר דרוג זה.

## הגדרת תפקיד מרכז/ת בכיר/ה משאבי אנוש יחידתי

### שם התפקיד:

מרכז/ת בכיר משאבי אנוש יחידתי

### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת אגף הון אנושי במטה

דרוג מח"ר: 41-39

### ליבת התפקיד:

ממונה תחום משאבי אנוש במחוז/ביחידת שטח קטנה או בינונית. מתוקף כך, ליבת התפקיד הינה סיוע למנהל/ת היחידה בתכנון עבודת משאבי אנוש וביצוע מספר פעולות משאבי אנוש, בהתאם להוראות החוק, התקשי"ר ונציבות שירות המדינה.

### תיאור התפקיד:

שותפות מקצועית בעלת ערך גבוה ליחידה. עיקר התפקיד הינו הבטחת מענה אפקטיבי למכלול הצרכים של המשאב האנושי ביחידה בטווח הקצר והארוך, לשם השגת היעדים שלה, בהלימה לאסטרטגית משאבי אנוש במשרד.

- מהווה חוליה מקשרת בין מטה משאבי אנוש והיחידה:
- אחריות להבאת העקרונות, המדיניות והערכים של מטה מש"א לשטח.
- אחריות להובלה ויישום של תהליכי מש"א רוחביים ביחידה.
- אחריות להבאת הצרכים הייחודיים של היחידה למטה המשרד, ובקרה על רלוונטיות הפתרונות.
- אחריות על ניהול תיק העובד החל משלב גיוס ועד לפרישתו.
- מהווה כתובת למנהלים ועובדים ביחידה:
- מעורבות והשפעה בכל תחומי העשייה של משאבי אנוש ביחידה.
- ייעוץ וליווי מנהלים בנושאים ארגוניים וניהול עובדים, כדוגמת: קליטת עובד/ת חדש/ה בארגון/בתפקיד, שינוי ארגוני וכו'.
- כתובת לעובדים בנוגע לפניות אישיות, סוגיות ארגוניות וכד'.

- תרגום יעדי המחוז/יחידה וצרכי השטח לתוכנית פעולה בתחומי משא"ן.
- אחריות על ניהול צוות עובדי משאבי אנוש במחוז/יחידה (ביחידות בהן יותר מעובד אחד)
- השתתפות בוועדות משרדיות ובין-משרדיות בנושאים הקשורים לתחומי העיסוק.
- ביצוע מטלות נוספות בהתאם לצורך ולהנחיות הממונים.

### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- היכרות משמעותית עם תחומי משא"ן (פרט, תקינה, גיוס, יחסי עבודה, הדרכה, רווחה).
- יכולת הנעה, הובלה וניהול של תהליכי משא"ן.
- היכרות עם תחומי העיסוק המקצועי של היחידה.
- יכולת ניהול ממשקים, הבנת אינטרסים ומורכבות ארגונית.

- יכולת עבודה עם מנהלים בדרג בכיר.
- איזון נכון בין ראייה מערכתית לבין הבחנה בפרטים.
- כושר ניהול וארגון.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה בשפה העברית ברמה גבוהה.
- כושר קבלת החלטות.
- יחסי אנוש מעולים.
- דיסקרטיות.
- עצמאות.
- אסרטיביות.

### השכלה

- אקדמית (תואר ראשון).
- רצויה השכלה בתחומי מדעי החברה / ההתנהגות / משאבי אנוש / סוציולוגיה ארגונית / פסיכולוגיה.
- תואר שני יתרון.

### ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 3 שנות ניסיון (לבעלי תואר שני - 2 שנות ניסיון) בתחום עיסוק המשרה כמתואר בפירוט המטלות בתיאור התפקיד. מתוכן, שנתיים ניסיון מקצועי במשאבי אנוש יתרון לבעלי ניסיון במספר תחומי ליבה, לרבות: פרט, גיוס ומיון, תקינה.
- יתרון לבעלי ניסיון בריכוז/הובלה של תהליכי שינוי ארגוני בפרט במגזר הציבורי, סיוע בגיבוש תכניות עבודה וביצוע מעקב ובקרה אחר יישומן.

### הערות:

\*במשרה זו קיימת תקופת מעבר באופן שבמרכז פנימי ובין משרדי, מועמדים בעלי השכלה תיכונית יוכלו להתמודד למשרה וידרשו ל - 6 שנות ניסיון לדרגה התחלית. החל מתאריך ה - 01.02.21 ישו תנאי הסף של משרה זו בין המרכז הפנימי לפומבי, באופן שיוכלו להתמודד עליה רק בעלי השכלה אקדמית. מכרז פנימי ובין משרדי בלבד - רשאים להגיש מועמדות גם עובדי מדינה מן המניין שהם בעלי השכלה תיכונית (12 שנ"ל), בתנאי שעומדים ביתר דרישות המשרה.

\*\* וא', בהתאם לסעיף 39 לחוק ההנדסאים והטכנאים המוסמכים, התשע"ג ג - 2012, ובתיאום בין נציבות שירות המדינה לבין הארגון היציג של הסתדרות ההנדסאים והטכנאים, למשרות בדירוג המח"ר בהן נקבעה דרישה להשכלה אקדמית כללית רשאים להגיש מועמדותם גם הנדסאים וטכנאים.

מתוך כלל שנות הניסיון נדרש ניסיון של שנתיים לפחות במשאבי אנוש.

ב1, בעלי תעודת הנדסאי או טכנאי מוסמך אשר ייבחרו למשרה ידורגו בדירוג המנהלי. עובדים מתוך שירות המדינה אשר דורגו זה מכבר בדירוג ההנדסאים או הטכנאים רשאים יהיו לשמר דרוג זה.

## הגדרת תפקיד מרכז/ת משאבי אנוש יחידתי

### שם התפקיד:

מרכז/ת משאבי אנוש יחידתי

### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת יחידת משאבי אנוש במחוז

דרוג מח"ר: 38-40

### ליבת התפקיד:

סיוע למנהל/ת יחידת משאבי אנוש במחוז ביצוע פעולות משאבי אנוש, בהתאם להוראות החוק, התקשי"ר ונציבות שירות המדינה.

### תיאור התפקיד:

#### ריכוז הפעולות הקשורות בניהול משאבי אנוש, לרבות:

- סיוע בתהליכי פרסום המשרות ותהליכי הגיוס והמיון של עובדים.
- סיוע בביצוע קליטת עובדים חדשים, ובכלל זה ריכוז הטפסים ובדיקת האסמכתאות הנדרשות, בדיקת עמידה בדרישות הסף למשרה, וידוא אישור בטחוני ורפואי, ביטוח פנסיוני.
- ריכוז נוכחות העובדים על פי הכללים וההסכמים הקיימים.
- טיפול בסיום העסקתם של עובדים ובפרישתם לגמלאות, ובכלל זה הכנת התיק האישי, בדיקת הזכאות לתשלומים שונים ועוד.
- סיוע בביצוע בקשות לשינויי תקינה בהתאם להוראות התקינה, לתכנית העבודה, לצרכים המקצועיים, למכסת העלויות לשינויי תקינה.
- עבודה במערכות מידע ממוחשבות לניהול משאבי אנוש והפקת דוחות ביצוע ובקרה.
- ריכוז נושא ההדרכה ו/או הרווחה בהתאם להנחיות הממונה.
- השתתפות בוועדות משרדיות ובין-משרדיות בנושאים הקשורים לתחומי העיסוק.
- ביצוע מטלות נוספות בהתאם לצורך ולהנחיות הממונים.

#### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- רמת שירותיות גבוהה.
- כושר תכנון, ניהול וארגון.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה בשפה העברית ברמה גבוהה.
- יחסי אנוש מעולים.



## השכלה

- אקדמית (תואר ראשון).  
רצויה השכלה בתחומי מדעי החברה / ההתנהגות / משאבי אנוש / סוציולוגיה ארגונית / פסיכולוגיה.
- תואר שני יתרון.

## ניסיון תעסוקתי

- לבעלי תואר ראשון - 2 שנות ניסיון (לתואר שני- שנת ניסיון) בתחומי העיסוק של המשרה כמפורט  
בתיאור התפקיד, או בתחומים בעלי זיקה לתחומים אלה.

## הערות:

\* במשרה זו קיימת תקופת מעבר באופן שבמכרז פנימי ובין משרדי, מועמדים בעלי השכלה תיכונית יוכלו להתמודד למשרה וידרשו ל - 5 שנות ניסיון לדרגה התחילית. החל מתאריך ה - 01.02.2021 ישוו תנאי הסף של משרה זו בין המכרז הפנימי לפומבי, באופן שיוכלו להתמודד עליה רק בעלי השכלה אקדמית. מכרז פנימי ובין משרדי בלבד - רשאים להגיש מועמדות גם עובדי מדינה מן המניין שהם בעלי השכלה תיכונית (12 שנ"ל), בתנאי שעומדים ביתר דרישות המשרה.

\*\* 1א', בהתאם לסעיף 39 לחוק ההנדסאים והטכנאים המוסמכים, התשע"ג ג - 2012, ובתיאום בין נציבות שירות המדינה לבין הארגון היציג של הסתדרות ההנדסאים והטכנאים, למשרות בדירוג המח"ר בהן נקבעה דרישה להשכלה אקדמית כללית רשאים להגיש מועמדותם גם הנדסאים וטכנאים.

1ב', בעלי תעודת הנדסאי או טכנאי מוסמך אשר ייבחרו למשרה ידורגו בדירוג המנהלי. עובדים מתוך שירות המדינה אשר דורגו זה מכבר בדירוג ההנדסאים או הטכנאים רשאים יהיו לשמר דרוג זה.

## הגדרת תפקיד ראש ענף משאבי אנוש יחידתי

### שם התפקיד:

ראש ענף משאבי אנוש יחידתי

### כפיפות ארגונית:

מנהל/ת יחידת משאבי אנוש במחוז

דרוג מח"ר: 37-39

### ליבת התפקיד:

הינה סיוע למנהל/ת יחידת משאבי אנוש במחוז ביצוע פעולות משאבי אנוש, בהתאם להוראות החוק, התקשי"ר ונציבות שירות המדינה.

### תיאור התפקיד:

#### ריכוז הפעולות הקשורות בניהול משאבי אנוש, לרבות:

- סיוע בתהליכי פרסום המשרות ותהליכי הגיוס והמיון של עובדים.
- סיוע בביצוע קליטת עובדים חדשים, ובכלל זה ריכוז הטפסים ובדיקת האסמכתאות הנדרשות, בדיקת עמידה בדרישות הסף למשרה, וידוא אישור בטחוני ורפואי, ביטוח פנסיוני.
- ריכוז נוכחות העובדים על פי הכללים וההסכמים הקיימים.
- טיפול בסיום העסקתם של עובדים ובפרישתם לגמלאות, ובכלל זה הכנת התיק האישי, בדיקת הזכאות לתשלומים שונים ועוד.
- סיוע בביצוע בקשות לשינויי תקינה בהתאם להוראות התקינה, לתכנית העבודה, לצרכים המקצועיים, למכסת העלויות לשינויי תקינה.
- עבודה במערכות מידע ממוחשבות לניהול משאבי אנוש והפקת דוחות ביצוע ובקרה.
- ריכוז נושא ההדרכה ו/או הרווחה בהתאם להנחיות הממונה.
- השתתפות בוועדות משרדיות ובין-משרדיות בנושאים הקשורים לתחומי העיסוק.

#### כישורים מקצועיים/ניהוליים

- רמת שירותיות גבוהה.
- כושר תכנון, ניהול וארגון.
- כושר הבעה בכתב ובעל פה בשפה העברית ברמה גבוהה.
- יחסי אנוש מעולים.

#### השכלה

השכלה אקדמית - תואר ראשון\*

#### ניסיון תעסוקתי

לבעלי תואר ראשון - שנת ניסיון בתחום עיסוק המשרה כמתואר בפירוט המטלות בתיאור התפקיד.

## הערות:

\*במשרה זו קיימת תקופת מעבר באופן שבמכרז פנימי ובין משרדי, מועמדים בעלי השכלה תיכונית יוכלו להתמודד למשרה וידרשו ל - 3 שנות ניסיון לדרגה התחילית. החל מתאריך ה - 01.02.2021 ישוו תנאי הסף של משרה זו בין המכרז הפנימי לפומבי, באופן שיוכלו להתמודד עליה רק בעלי השכלה אקדמית. מכרז פנימי ובין משרדי בלבד - רשאים להגיש מועמדות גם עובדי מדינה מן המניין שהם בעלי השכלה תיכונית (12 שנ"ל), בתנאי שעומדים ביתר דרישות המשרה.

\*\* 1א', בהתאם לסעיף 39 לחוק ההנדסאים והטכנאים המוסמכים, התשע"ג ג - 2012, ובתיאום בין נציבות שירות המדינה לבין הארגון היציג של הסתדרות ההנדסאים והטכנאים, למשרות בדירוג המח"ר בהן נקבעה דרישה להשכלה אקדמית כללית רשאים להגיש מועמדותם גם הנדסאים וטכנאים ל - שנת ניסיון בתחומים המפורטים לעיל.

1ב', בעלי תעודת הנדסאי או טכנאי מוסמך אשר ייבחרו למשרה ידורגו בדירוג המנהלי. עובדים מתוך שירות המדינה אשר דורגו זה מכבר בדירוג ההנדסאים או הטכנאים רשאים יהיו לשמר דרוג זה.

## נספח ב - שאלון תפקוד

### שאלון תפקוד יחידות משאבי אנוש:

#### 1. נתונים כלליים ואישור נתוני השאלון

שם המשרד/יחידת הסמך \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

- נא לצרף תרשים מבנה ארגוני של המשרד (כדוגמת הפורמט הקיים באתר המשרד/ יחידת סמך)
- נא לצרף תרשים מבנה ארגוני מבנה ארגוני של יחידת משאבי האנוש (תואר המשרה + שם העובד)

תואר משרה	שם בעל התפקיד	חתימה
סמנכ"ל בכיר/ה להון אנושי ולמנהל		
מנהל/ת משאבי אנוש		

#### 2. היקף כוח האדם במשרד/ביחידת הסמך בשנים 2018-2019 בהתאם לחוק התקציב

שנה	סה"כ משרות		
	תקן	סטודנט	מערכות מידע
2018			אחר
2019			
ממוצע דו שנתי			

#### 3. היקף תקציב יחידת הון אנושי בשנים 2018-2019:

שנה	היקף תקציב המיועד למשאבי אנוש	היקף תקציב המיועד לתחומים נוספים שבאחריות מנהל/ת משאבי אנוש	סה"כ תקציב באחריות מנהל/ת משאבי אנוש
2018			
2019			
ממוצע דו שנתי			

#### 4. פירוט יחידות ארגוניות הכפופות באופן ישיר למנכ"ל:

שם היחידה	תואר המשרה של מנהל היחידה	מתח דרגות של מנהל היחידה	מספר משרות כפופות למנהל היחידה (מנהלית)	האם יש אמרכל ליחידה?
סה"כ יחידות			סה"כ יחידות אמרכלות	

#### 5. פיזור גיאוגרפי במשרד/ביחידת הסמך (כגון מחוזות, סניפים וכדומה)

שם המחוז/סניף וכתובתו	מספר עובדים במחוז/סניף
סה"כ מבנים:	

#### 6. היקף פעילות קליטה וסיומי העסקה:

שנה	מספר עובדים שנקלטו	מספר עובדים שפרשו לגמלאות	מספר סיומי העסקה מסיבות אחרות	סה"כ סיומי העסקה (פרישה+עזיבה)
2018				
2019				
ממוצע תלת שנתי				

#### 7. סוגי העסקה/דירוגים

פירוט החוזים/דירוגים הקיימים (שם וקוד חוזה)	מספר עובדים המועסקים על פי חוזה זה
כלכלנים, 415 (דוגמה)	10
סה"כ דירוגי שכר:	

8. הליכי איוש משרות (נא לפרט את השלב בו הסתיים הליך האיוש, למשל משרה שפורסמה בפנימי ואחר כך בפומבי, תצוין בעמודה של המכרזים הפומביים):

שנה	מספר משרות שאיושו במכרז פנימי	מספר משרות שאיושו במכרז בין משרדי	מספר משרות שאיושו במכרז פומבי	מספר משרות שאיושו בוועדות איתור	מספר משרות פנויות לחלוטין שאיושו בהליך על פי פסקה 11.933	מספר משרות שאיושו במילוי מקום בהליך על פי פסקה 11.933	סה"כ
2018							
2019							
ממוצע							

9. שינויים ארגוניים בהיקף משמעותי שנעשו בחמש השנים האחרונות (העברה למשרד אחר/מיזוג

השינוי הארגוני
העברת אגף כלי ירייה ממשרד הפנים למשרד לביטחון פנים (דוגמה)
סה"כ שינויים ארגוניים

יחידות/הקמת יחידות ועוד):

10. הערות כלליות

נושאים נוספים המשפיעים על היקף ומורכבות פעילות יחידת משאבי האנוש הייחודיים למשרד/ליחידת הסמך:

---



---



---

**11. פירוט העובדים המועסקים ביחידה באמרכליות:**

שם העובד	יחידה ארגונית	מס' עובדי אמרכלות ביחידה	מס' עובדי היחידה שבטיפול האמרכל	מס' המשרה בתקן	תואר משרה	מתח דרגות	תואר משרת ממונה ומתח דרגות ממונה ישיר	תחומי אחריות ואחוז העיסוק בתחומי הליבה			השכלת עובד	קורסים רלוונטיים שסיים העובד
								תחומי משאבי אנוש	תחומי מינהל	תחומים נוספים, פרט:		
צביקה ישראלי (דוגמה)				81000000	מרכז/ת מש"א יחידתי	38-40		50%	40%	10% הדרכה	תואר ראשון במדעי ההתנהגות	קורס משאבי אנוש א'

סה"כ עובדי יחידת משאבי אנוש \_\_\_\_\_

סה"כ עובדי עובדי אמרכלות \_\_\_\_\_

הערה: נא למלא את הטבלה באופן שתשקף כפיפיות של עובדי אמרכלות למנהל יחידת אמרכלות, כאשר יש משרה כזו

