

# הטמעת תפיסת ההפעלה החדשה של מערך משאבי אנוש יחידתיים (אמרכלות) בשירות המדינה

פברואר 2020

## סמנכ"לים בכירים להון אנושי ומנהל שלום רב,

הטמעת תפיסת הפעלה חדשה של מערך מש"א יחידתי הינו מהלך רצוי ונדרש בשירות המדינה, אשר הטמעתו אינה מהלך טכני בלבד. מדובר בתהליך של שינוי תפיסתי משמעותי, עם צורך בביסוס של אמון בתהליך ו"הכשרת לבבות" של עובדי ומנהלי המערך, וכן של מנהלים ועובדים במשרדים.

### מטרת הטמעת תפיסת ההפעלה החדשה של מערך משאבי אנוש יחידתיים (אמרכלות) בשירות המדינה כולל:

- שינוי תפיסות מקצועיות; מאמרכל לאיש משאבי אנוש HRBP יחידתי.
- שינוי מבנה יחידות משאבי אנוש; מנהלי תחום/ מרכזים בכירים ומשאבי אנוש יחידתיים (אמרכלים).
- כפיפות למנהל אגף הון אנושי במטה.
- משאבי אנוש עוסקים במשאבי אנוש - שיפור חווית העובד והערך הניתן ליחידה.
- חיזוק הידע, הכלים והמיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד.

### עקרונות בתהליך ההטמעה:

- סמנכ"לים ומנהלי הון אנושי מובילים את תהליך הטמעה והשינוי במשרד.
- נציבות שירות המדינה מלווה את תהליך ההטמעה ומספקת ליווי וכלים ליישום השינוי.
- תהליך הטמעה מתבצע במקביל במספר משרדים ביישום דיפרנציאלי.
- מנהלי ההון האנושי יחשפו לתפיסה החדשה ותהליכי עבודה של HRBP במסגרת הפורום העיתי למנהלי ההון האנושי. עובדי משאבי אנוש במשרדים שעוברים את השינוי יעברו בנוסף סדנאות והכשרות טכנולוגיות (קפסולות) ייעודיות בתהליכי עבודה מרכזיים: קליטה, ניהול מחזור חיי העובד וסיומי העסקה.
- הכשרת עובדי משאבי אנוש בתפיסה החדשה ובמיומנויות רכות תעשה על ידי מנהלי ההון האנושי במטה לצוותים שלהם, על בסיס תכנים שיפותחו על ידי הנציבות ולאחר הכנה מקצועית (TTT).
- השלמת הידע המקצועי ותפעול מערכות המחשב, יעשה באמצעים טכנולוגיים שיפותחו בנציבות ויועברו למשרדים בצורה של קפסולות ידע בנושאים מקצועיים. מערכים אלו יופצו לעובדי משאבי אנוש במשרדים העוברים שינוי.



## אתגרים בתהליך ההטמעה:

אתגרים	דרך פעולה
<ul style="list-style-type: none"> <li>ממשקי העבודה בין המטה לשטח - תפיסת התפקיד המחודשת של המטה.</li> <li>המבנה הארגוני ומתח הדרגות של עובדי מטה ההון האנושי במשרד.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>בתהליך הטמעת התפקוד, מוגדרות הסמכויות המועברות לביצוע מטה המשרד ליחידות מש"א בשטח. המטה ימוצב כגורם מתווה מדיניות, מנחה ומבקר.</li> <li>במסגרת המשך עבודת הפרופסיה נעדכן את תפיסת מש"א הכוללת ונדון במבנים הארגוניים התואמים את התפיסה (התפקוד יפורסם במהלך 2021).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>נחיצות בתהליכי בקרה על ביזור הסמכויות המועברות ממטה המשרד ליחידת מש"א בשטח.</li> <li>שינוי כפיפות למנהל/ת ההון האנושי במטה המשרד.</li> <li>- חשש מניתוק מעולם התוכן של היחידה.</li> <li>- מתן מענה בתחומי פעילות שאינם תחת אחריותו של מנהל ההון אנושי במטה, לדוג' הדרכה, רווחה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מעבר הסמכויות ילווה בתהליכי הכשרה והסמכה. הנציבות תסייע בבניית כלי בקרה.</li> <li>סיוע הנציבות בהגדרת שגרות עבודה: מנהל מחוז-מנהל תחום/מרכז בכיר מש"א יחידתי ובין מנהל ההון האנושי במטה ליחידת הקצה, תוך סיקוד במתן הערך לניהול היחידה.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>קיימת שונות גדולה בין המשרדים אשר עלולה להשפיע על יכולת היישום של התפקוד בשטח.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>היישום יעשה באופן דיפרנציאלי והדרגתי ובהתאם לבשלות מערכי משאבי אנוש במשרדים השונים.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>נדרשת מעורבות הישירה של הנציבות ברתימת הממשקים, בשיח ובהכשרת העובדים בשטח.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הנציבות תבנה תהליכי הכשרה והסמכה בתחומי הידע הנדרשים, בשילוב של הדרכות פרונטליות ומקוונות.</li> <li>יוקם פורום מקצועי למנהלי תחום/מרכזים בכירים מש"א יחידתיים.</li> </ul>

## מדדי הצלחת תהליך ההטמעה:

- תוך 6 חודשים השלמת שינוי המבנה הארגוני, כל אחד יושב במקום שלו תחת הגדרת התפקיד החדשה.
- תוך 12 חודשים אנשי משאבי אנוש ביחידות עובדים בתפיסה החדשה: קיבלו הכשרה, סמכויות ידע ומיומנויות לבצע את תפקידם על פי התפיסה החדשה.
- במשרדים שעברו את השינוי הוטמעו 3 תהליכים חדשים; קליטה, ניהול חיי העובד (ניהול שוטף) וסיומי העסקה.

## בטבלה המצורפת להלן תפורט מפת ההטמעה:

שלבים בתכנית ההטמעה וכלים התומכים בשינוי, בחלוקה למשימות מרכזיות ולוחות זמנים רצויים.

## תכנית ההטמעה - מאקרו במשרדים

ציר זמנים	03/2020	04/20202	05/2020-07/20202	08/2020-02/2021
	חודש 1 התנעה	חודש 2 - מיפוי מצב קיים	חודש 3-6 יישום מבנה	חודשים 6-12 הקניית ידע ומיומנויות
משימות עיקריות במשרד	<ul style="list-style-type: none"> <li>התנעת תהליך מול הנציבות - קביעת פגישה.</li> <li>משרד מצטרף לתהליך.</li> <li>תקשור השינוי למנהלי ועובדי מ"א ולהנהלת המשרד.</li> <li>גיוס ורתימה של הגורמים הרלוונטיים בהנהלת המשרד.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מילוי שאלון תפקוד אמרכלות - מיפוי מצב קיים.</li> <li>היערכות לשינוי מבני - בחינת אופן יישום התפיסה החדשה מול כ"א הקיים / חדש.</li> <li>שיח עם צוות היישום למיפוי הזדמנויות ופערים במצב הקיים ובתוכנית העבודה.</li> <li>כתיבת תכנית עבודה לניהול השינוי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הצבת כ"א במבנה החדש.</li> <li>היערכות להעברת/קבלת סמכויות.</li> <li>תחילת הכשרת עובדי מ"א ביחידות - סדנת תפיסת תפקיד + קפסולת קליטת עובד.</li> <li>העברת סמכויות לביצוע תהליך קליטת עובד למש"א יחידתי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>החלת המבנה הארגוני החדש.</li> <li>המשך הכשרה והטמעה.</li> <li>בניית כלי בקרה לתהליכי משאבי אנוש (מטה - מחוז).</li> <li>העברת סמכויות לניהול מחזור חיי העובד.</li> <li>העברת סמכויות לסיום העסקה.</li> </ul>
קייט הטמעה: כלים תומכי שינוי	<ul style="list-style-type: none"> <li>מפת הטמעה (טבלה זו)</li> <li>מסמכי תפקוד - אמרכלות / תגמול תמרוץ ארגון ושיטות/ למידה ארגונית.</li> <li>מבנה מומלץ לשיבת צוות משאבי אנוש לתקשור השינוי בצוות.</li> <li>חומרי תקשור - מצגת / סרטון / מסרים מרכזיים.</li> <li>עקרונות עבודה להטמעת השינוי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול שינוי, תיאוריה, שלבי עבודה.</li> <li>מיפוי בעלי עניין ושותפים.</li> <li>עץ החלטה למימוש פוטנציאל כ"א הקיים למול השינוי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מתווה וחומרי הדרכה לסדנת תפיסת תפקיד HRBP.</li> <li>כלי עזר להעברה וקבלת סמכויות - טבלת סמכויות.</li> <li>קפסולה למידה ניהול תהליך קליטת עובד.</li> <li>כלים לניהול תהליך קליטה מיטבי</li> <li>ראיון חתך לעובדים אחרי 3 חודשים בארגון.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כלי עזר לבניית תהליכי בקרה ומעקב.</li> <li>סדנה לניהול תהליכי משא - שגרות עבודה / מיומנויות לניהול שיחות חתך עם עובדים ומנהלים.</li> <li>קפסולת למידה - ניהול מחזור חיי העובד.</li> <li>מתווה לסדנת תהליכי משא: תקופת ניסיון, ניהול שיחות קשות</li> <li>קפסולת למידה - סיום העסקה</li> </ul>
כנסים/	<ul style="list-style-type: none"> <li>מפגש השקה לסמנכ"לים - 30-01</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>פורום מנהלי אגף הון אנושי בנושא</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת מנהלי אגפי ההון האנושי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>פורום מנהלי אגפי ההון האנושי - תהליכי</li> </ul>

הכשרה	2020.	תפיסת HRBP (מרץ 2020).	<p>(TTT) להעברת סדנת תפיסת תפקיד HRBP לצוות שלהם/ן.</p> <p>(04/2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>העברת יום עיון בנושא קליטת עובד.</li> <li>הפצת קפסולת קליטה לעובדי מש"א יחידתיים (04/2020).</li> <li>פורום מנהלי אגפי ההון האנושי בנושא שגרות עבודה ובקורות בעבודת מש"א (רבעון 2).</li> <li>הפצת קפסולת ניהול מחזור חיי העובד (רבעון 2).</li> </ul>	<p>משא תקופת ניסיון / הערכת ביצועים (רבעון 3).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>הפצת קפסולת סיום העסקה (רבעון 3).</li> <li>פורום מנהלי אגפי הון אנושי - תכניות עבודה (רבעון 4).</li> <li>מפגש סיכום / סיום שנה עם מנהלי משא בתהליך השינוי - תובנות</li> <li>מפגש סיכום שנה עם עובדי מש"א יחידתיים - הפקת לקחים והסקת מסקנות להמשך.</li> </ul>
יעדים	<ul style="list-style-type: none"> <li>גיוס וחיבור צוות ההון האנושי במשרד למהלך.</li> <li>גיוס וחיבור הנהלת המשרד הרלוונטית.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>המשך רתימת מנהלים בכירים בשטח (מנהלי מחוזות, ועד עובדים).</li> <li>אישור תוכנית העבודה לשינוי מול צוות היישום בנציבות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>החלת השינוי המבני על כ"א.</li> <li>מנהלי אגפי ההון האנושי במטה מנהלים ישירים של עובדי משאבי אנוש. יחידתיים, מדריכים וחונכים את העובדים שלהם.</li> <li>הטמעת תהליך קליטת עובד.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>עובדי משאבי אנוש משובצים במבנה החדש.</li> <li>הטמעת תהליכי ניהול מחזור חיי העובד בארגון.</li> <li>שגרות ובקורות בתהליכי משא</li> <li>הטמעת תהליך סיום העסקה.</li> <li>עובדי מש"א יחידתיים מובילים תהליכי תקופת ניסיון ביחידה.</li> </ul>

**נספחים**

## נספח א'

### מסרים עיקריים לשימוש בתהליך התקשור וההטמעה

- **הולכים קדימה.** חיבור לתפיסה כללית של ניהול מש"א בעולם. התאמה למגמות גלובליות.
- **מש"א עוסקים במש"א.** מש"א היא פרופסיה, איש מש"א עוסק רק במש"א, מוגדר כאיש מש"א ומקבל הכשרות כאיש מש"א.
- בעולם של חוויית עובד - העובד מקבל שירות מאיש מש"א.
- **זה לא בשמיים!** זה ניתן ליישום וכבר קורה בחלק מהמקומות.
- מטה ושטח מתקרבים - רווח לכולם בפרט לעובדים.
- מגבירים השפעה ומשמעות למשרדים - תרומה להצלחת המשרד.
- השטח מצפה - אנחנו נענים. ציפייה למענה מקצועי, מהיר, זמין בהיבטי מש"א.
- שטח תחילה (אמרכלות), כחלק משינוי כולל.
- סמכויות המטה - מגמישים אפשרויות, מעצימים את השטח ומפנים את עובדי המטה למשימות מהותיות.
- מעניקים למשרדים כלים וסמכויות - הנציבות נותנת מעטפת של תמיכה.