



מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
משרדי הממשלה ויחידות הסמך
ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש



פרופסיית משאבי אנוש מהלכה למעשה

במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך
בשירות המדינה

מסמך מסכם
לפעילותה של ועדת ההיגוי הבין משרדית
והוראות ביצוע תפקוד ארצי של סדרת
משאבי אנוש

- נובמבר 2014 -

תוכן עניינים

עמוד	תוכן
	פתיחה
3-4	פתח דבר – עו"ד משה דיין, נציב שירות המדינה
5-6	פתח דבר – מר מוטי אהרונ, סגן נציב שירות המדינה ויו"ר ועדת ההיגוי
7-9	עיקרי הנושאים
	חלק ראשון – מבוא
10	רקע
11-14	ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש – הרכבה, תפקידה, דרכי פעילותה
15	פרופסיית משאבי אנוש – הצגת התפישה, המטרות והמודל
15-17	תחומי הליכה בעבודת משאבי אנוש בשירות המדינה
	חלק שני – מערך משאבי אנוש ותפקוד היחידות
18-20	מיפוי יחידות משאבי אנוש
20-27	תפקוד יחידות משאבי אנוש
28	הגדרות תפקידים וניתוח עיסוקים
29-34	חלק שלישי – מערך ההכשרה וההסמכה
35	חלק רביעי – אבני דרך להמשך
36	סיכום
37-67	נספחים



נציב שירות המדינה

ירושלים, ב' חשוון תשע"ה
26 אוקטובר 2014

פתח דבר

עו"ד משה דיין, נציב שירות המדינה

ביום 30 ביוני 2013 נפל דבר בתחום ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. ממשלת ישראל אימצה דו"ח מקיף של הוועדה לבחינת מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. בכך, ניתנה האות ליציאה למסע מורכב ומאתגר של יישומן של המלצות הדו"ח. ההמלצות טומנות בחובן שינויים מקיפים ורבי משמעות. על הפרק שינויים למכביר. כבר נאמר כי "אין המדרש עיקר אלא המעשה". עיקרו של המהלך הוא ביישומו ובהשפעתו לטובה, הלכה למעשה, על שירות המדינה – וכפועל יוצא על המדינה.

בתקופה זו אנו נמצאים בעיצומו של מהלך היישום. הדרך קשה ומאתגרת. כבר כעת ברור לכל העוסקים במלאכה, כי ציר מרכזי – שאין בלתו – הוא המערך המטפל בהון האנושי ביחידות הממשלה. זהו המערך שיפעיל את המנגנונים החדשים או העדכניים. הוא זה שיצטרך ליישם. לכך יש להוסיף כי מבין ההמלצות שעל הפרק הרחבת הסמכויות שיינתנו למשרדים. כל אלו דורשים כי מערך הניהול ההון האנושי יכין עצמו לקראת ייעודיו ותפקידיו הצפויים. זהו ליבה של העבודה החשובה שנעשתה על-ידי ועדת ההיגוי, שהמסמך המסכם של עבודתה הברוכה מונח בפני הקורא. מסמך זה הוא פרי עמל של שעות רבות, של בחינות עומק, ניתוח נתונים, מחקר השוואתי ועוד. ניכר כי נעשתה עבודת מטה סדורה ומחוברת למציאות הדברים ול"שטח".

המסמך המסכם חובר היטב לרוח הרפורמה ולהגשמת מטרותיה. נכון וצריך כי ניהול ההון האנושי יהווה תחום מקצועי הבנוי על אדנים של מקצועיות ומקצוענות.

אני מודה ומוקיר את פועלם של כל מי שטרחו, עמלו והוציאו תחת ידם מסמך חשוב זה, שיהווה בסיס מוצק לבאות. בכלל זאת, תודה מיוחדת לסגני, מר מוטי אהרוני, שהוביל את עבודת הצוות בתבונה, במקצועיות ובמתן ביטוי לניסיונו רב השנים ורב הערך.

תודה לכל אחת ואחד מחברי הצוות, שנתנו מזמנם ומניסיונם, תוך הכרה בחשיבות הנושא. תודה לגב' חני דורי מנש"מ, מנהלת צוות ההיגוי, שתרומתה המקצועית והאיכותית ניכרת בכל תוצרי הוועדה.

בברכה,



משה דיין

פתח דבר

מר מוטי אהרוני, סגן נציב שירות המדינה, יו"ר ועדת ההיגוי

בשנים האחרונות חלו תמורות בעולם התוכן של ניהול משאבי אנוש, וכנגזרת מכך נדרשים שינויים רבים בעבודת יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, שעיקריהם: מעבר מתפישה של ניהול מנגנון כוח אדם והתמקדות בביצוע טכני, לניהול מנגנוני ההון האנושי בראייה אסטרטגית; ניהול מערך משאבי אנוש על פי התמחויות מקצועיות לתחומי הליבה; פיתוח והפעלה של מערך בקרה; התאמת מערכות המידע לניהול משאבי אנוש.

לצורך בחינת השינויים והשפעתם על ניהול המשאב האנושי במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, מינה החתום מטה ועדת היגוי בין משרדית לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה ולבחינת תפקוד היחידות.

ניהול ועדת ההיגוי נעשה בשיתוף פעולה בין גורמים רבים בנציבות שירות המדינה ובמערך ניהול משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. ועדת ההיגוי הובילה תהליך בחינה מורכב ומסועף, הדורש הגדרת מטרות, תהליכים ותחומי אחריות ויצירת שפה משותפת בעולם של שונות ארגונית ופערי ידע מקצועיים. ועדת ההיגוי הקפידה על מתן התייחסות למכלול ההיבטים, מתוך הבנת הציפייה של קהל היעד ומחויבות למקבלי השירות.

במהלך עבודת הוועדה ובמסגרת מפגשי הלמידה השונים, צברנו ידע, נחשפנו לרעיונות רבים והרחבנו את מסגרת החשיבה והבחינה לתחומים שונים. חשוב להיות יצירתיים ולהיפתח לגישות שונות, יחד עם זאת אנו מחויבים להתמקד בהמלצות יישומיות המתאימות לשירות המדינה. עלינו להוביל חזון תוך גישור על הפערים המהותיים בין הרצוי למצוי. על כן, המלצות הוועדה וכן היישום ייעשו בשלבים, תוך שמירה על איזון, הדרגתיות ותוך כדי ליווי מקצועי ליחידות משאבי אנוש, הכשרת המנהלים והעובדים ומתן כלי עבודה.

מסמך זה מסכם את עבודת הוועדה, ולמעשה, מניח את היסודות של הרפורמה בניהול מנגנוני ההון האנושי. זו אבן דרך משמעותית ביצירת התשתית העתידית ליישומה של הפרופסיה מהלכה למעשה.

כיו"ר ועדת ההיגוי, ברצוני להביע הערכה ותודה לכל אחד ואחת מחברי הוועדה השותפים למלאכת העשייה המבורכת, לנציב שירות המדינה על האמון והתמיכה בי ובחברי הוועדה לאורך כל הדרך. כמו כן, אני מודה לכל אלה שנטלו חלק בחשיבה והעלאת רעיונות ולכל המשתתפים בפורומים השונים שערכנו להיוועצות ולסיעור מוחות.

תודה מיוחדת והערכה אישית לגב' חני דורי, על ניהול ועדת ההיגוי וריכוז עבודת הצוותים, ועל תרומתה המקצועית ועבודתה האיכותית לקידום פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה.

אנו עוסקים במשאב החשוב ביותר בשירות המדינה, ההון האנושי, ומחויבים לסייע להגשמת מטרותיהם של משרדי הממשלה ויחידות הסמך מהיבט זה. בטוחני, כי בעזרת שיתוף הפעולה של כולם נעשה ונצליח.

ניצב לפנינו אתגר מורכב להובלת תהליך של שינוי משמעותי, מהותי ותכליתי, המהווה מעבר ממציאות ממוקדת ביצוע למציאות ששמה דגש על תכנון וניהול מקצוענות ההון האנושי. נדרש שיתוף פעולה של כולנו ושילוב זרועות של גופיה מטה והקו, ליישום מערך הפרופסיה והטמעת התפישה.

הנני מאחל הצלחה ועשייה פורייה.

בברכה,


מוטי אהרונים

סגן נציב שירות המדינה
יו"ר הוועדה

עיקרי הנושאים

כחלק מתכנית הרפורמה לשיפור ניהול ההון האנושי, הוחלט על גיבוש פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה. מימוש יעדי הרפורמה והצלחה בהטמעת הפרופסיה, מושתתים על שיתוף פעולה בין נציבות שירות המדינה, הנהלות המשרדים, ובהובלת היישום באחריותם של הסמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש, באמצעות עבודתם המקצועית של מנהלי משאבי אנוש. הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש הוא בא כוחו של נציב שירות המדינה, הוא נדרש לייצג את תורתה ואת הנחיותיה המקצועיות של נציבות שירות המדינה, ואף להטמיע את תפישת עולמה במערכות השונות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

בהמשך לתהליך העצמת הסמנכ"לים, ומתוך הכרה במרכזיותם של מנהלי משאבי אנוש ובחשיבות תרומתם המקצועית של המנהלים והעובדים ביחידות משאבי אנוש ליישום מדיניות הארגון, אנו מגבשים תכנית לפיתוח מקצועי של מנהלי משאבי אנוש ושל עובדי יחידות משאבי אנוש בשירות המדינה. ההישג המצופה, כפי שהוגדר בדו"ח ועדת הרפורמה:

"מיצוב תפישת 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".

הוועדה רואה בעקרונות התפישה המקצועית של פרופסיית משאבי אנוש, החלה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, כמצע לבחינת מימוש התפישה במערכת הבריאות הממשלתית, בהתאמות הנדרשות. זאת מאחר שהפרופסיה משותפת במהותה, כולל תפישת התפקיד, תחומי האחריות, מערך ההכשרה וההסמכה וכיוצא בזה.

האתגרים במערך משאבי האנוש הקיים

התמורות המשמעותיות החלות בשירות המדינה בכלל ובתחום ניהול ההון האנושי בפרט מחייבות שינוי תפישתי ומעשי כאחד במבנה ובעבודת יחידות משאבי האנוש. על מנת לעמוד באתגרים אלה ולאור ריבוי המשימות והעלייה במידת המורכבות, נדרשת התאמה של המבנה הארגוני והגדרות התפקידים במטרה לאפשר עיסוק בתהליכי תכנון ופיתוח ארגוני בראיית רוחב, תוך תיאום בין בעלי התפקידים הרלוונטיים וצמצום התלות בגורמים חיצוניים, זאת לצד הטיפול השוטף בפרט ובמשימות אד-הוק. במסגרת זו נדרש שינוי גם במערך ההכשרה וההסמכה, על מנת לאפשר איוש המשרות על ידי עובדים מקצועיים ובעלי הנעה וכישורים מתאימים.

האתגרים העיקריים שזיהתה ועדת ההיגוי:

1. השונות הארגונית והמקצועית – קיימת שונות מובנית בין המשרדים השונים ויחידות הסמך לאור המאפיינים הייחודיים ותחומי העיסוק של כל אחד מהם, וכנגזרת מכך שונות בין יחידות משאבי האנוש. נוסף על כך, זוהו פערים משמעותיים בין-משרדיים בתפישת התפקיד וברמת הידע המקצועי של מנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש כמו גם הבדלים בתהליכי העבודה הגנריים של היחידות.

2. המערך הארגוני – כהיערכות ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי ולהאצלת הסמכויות, נדרשת התאמת המבנה הארגוני של יחידת משאבי אנוש לצרכים הארגוניים לפי תחומי הליבה המקצועיים והגדרה מחדש של חלוקת התפקידים ותחומי האחריות. בכלל זה:

- א. אפיון תחומי הליבה;
- ב. הגדרת מבנה ארגוני בהתחשב במאפיינים הייחודיים של הארגון;
- ג. קביעת רמות המשרות על פי תפקוד רוחבי;
- ד. ביצוע ניתוח עיסוקים;
- ה. עדכון תיאורי התפקידים על דרישותיהם כך שישקפו את תפישת התפקיד החדשה ותחומי האחריות על פי ההתמחויות המקצועיות;
- ו. פיתוח מסלולי קידום מקצועיים לדרג התיכון;

3. מערך הכשרה והסמכה – במשך מספר שנים התקיימו בשירות המדינה קורסים הטרוגניים וכוללניים. הקורסים יועדו לכלל בעלי התפקידים ביחידות משאבי האנוש במשרדים, ביחידות אמרכלות ובמערכת הבריאות, כולם כאחד, ובמסגרתם נלמדו נושאים ממספר תחומי התוכן ללא התייחסות לשונות בין המערכות והתפקידים וללא ההעמקה הנדרשת. לאור המלצת ועדת ההיגוי שונתה מתכונת ההכשרה, כך שחלק הארי מוקדש לתחומי העיסוק היישומיים בעבודת משאבי האנוש בשירות המדינה, בשילוב סדנאות לשיפור מיומנויות, הרצאות להעשרה בתחומים רלוונטיים ומפגשים עם מומחי תוכן משירות המדינה ומארגונים חיצוניים שונים. במקביל גובש קורס ייעודי לעובדי מערכת הבריאות הממשלתית. בשלוש שנים האחרונות הופעל פיילוט במהלכו שולבו מומחי תוכן פנימיים מנציבות שירות המדינה במערך ההרצאות. משובי המשתתפים ביטאו שביעות רצון מובהקת מהשינוי והעידו על רצונם בהעמקת והרחבת נושאי התוכן והמפגשים עם הרפרנטים מנציבות שירות המדינה, המאפשרים התמקצעות באמצעות חיזוק הידע המסתמך על מקורות החוק והתקשי"ר, הבהרת תהליכי העבודה, יצירת שפה משותפת ותרגול.

במסגרת הטמעת מודל הפרופסיה וכצעד נוסף קדימה, גיבשה ועדת ההיגוי מערך הכשרה והסמכה כולל ומודולרי, המורכב מתכנית לפיתוח מנהלים ושילובם במערך הרפורמה, ומקורסים מקצועיים ייעודיים לתחומי ההתמחות השונים בעבודת משאבי אנוש. מטרות מערך זה:

- א. חיזוק הידע המקצועי והיישומי של עובדי יחידות משאבי האנוש.
- ב. חיזוק הקשר בין המטה לשטח.
- ג. העשרת עולמות התוכן של המשתתפים.
- ד. מתן אפשרות למידה והיוועצות בקבוצות הומוגניות ומגובשות יותר של מנהלים ושל עובדים על פי תפקידי הליבה.
- ה. פלטפורמה לעתודה ניהולית.

נציבות שירות המדינה, בשיתוף פעולה של האגף הבכיר למשרדי הממשלה וליחידות הסמך, יחד עם המטה ליישום הרפורמה ואגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה, ובתיאום עם סגן בכיר לחשב הכללי במשרד האוצר, תפעל ליצירת הכשרות מתאימות ייעודיות לעובדי יחידות משאבי אנוש ולעובדי יחידות אמרכלות, ולעידוד העובדים לרכוש השכלה אקדמית רלוונטית, במטרה להביא למיצוי היכולות של כוח-האדם הקיים.

4. תכנון, ניהול ידע, הערכה ובקרה –

- א. יחידות משאבי אנוש כמעט ואינן עוסקות כיום בתכנון ארוך טווח המתבסס על הגדרת יעדים אסטרטגיים וגיבוש תכניות עבודה יישומיות לכלל תחומי הפעילות. במסגרת המטה ליישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה, גובש מדריך התכנון האסטרטגי של מערך ההון האנושי והוקם האגף לתכנון אסטרטגי כגוף מנחה.
- ב. בנציבות שירות המדינה הוקם האגף לבקרת ההון האנושי, המופקד על פיתוח תורת הבקרה והקמת התשתית המהותית והטכנולוגית להפעלת מערך הערכה ובקרה לפעילותן של יחידות משאבי אנוש ולהנחייתן.
- ג. בנציבות שירות המדינה הוקם אגף בכיר לניהול הידע וגיבוש התורה לניהול מנגנוני ההון האנושי. בתכנית העבודה של האגף, מתנהלת עשייה ענפה לגיבוש מסמכי מדיניות על ידי צוותים המשלבים אנשי מטה וקו.

מסמך זה מסכם את עבודתה של ועדת ההיגוי, מציג את תפישת הפרופסיה ומפרט את עיקרי השינויים במערך משאבי אנוש, המודל התפקודי, מערך ההסמכה וההדרכה ואת אופן היישום וההטמעה של השינויים הארגוניים הצפויים. כמו כן, יוצגו אבני דרך ומשימות להמשך.

ועדת ההיגוי מברכת את כל העוסקים במלאכה בברכת הצלחה.
הערה: המסמך מנוסח בלשון זכר, אך מופנה באותה המידה לנשים ולגברים.

חלק ראשון - מבוא

רקע

הרפורמה לשיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה:

ביום 18 בדצמבר 2011 התקבלה החלטת ממשלה מספר 3993 בנושא שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה. בדו"ח ועדת הרפורמה מיום 25 ביוני 2013, הוגדרה מטרת העל של הרפורמה:

"התאמת היכולות של שירות המדינה, לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, באמצעות יצירת תרבות, הנהגה ומכניזם מערכתי הפועלים באופן רציף וקבוע להתאמת שירות המדינה על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים העובדים בו, לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל."

בהתייחס למטרת העל הזו, תכנית הרפורמה נועדה לתת מענה לבעיות ולפערים הקיימים כיום בעולם ניהול ההון האנושי של שירות המדינה.

התפתחות ההון האנושי:

ניהול ההון האנושי עבר תמורות רבות: העיסוק המסורתי התבטא בניהול מנגנון המוני ואנונימי של "כוח עבודה". בשנות ה-70 התפתחה תפישת ניהול כוח אדם המבוססת על גישת יחסי אנוש, לפיה לאדם מטרות וצרכים אישיים, ולכן סיפוק בעבודה מגביר את הביצוע ומעלה את התפוקה. תפקיד מנהל כוח אדם היה לספק את תנאי העבודה לעובדים, כדי שיהיו שבעי רצון בעבודה. בשנות ה-80 התפתחה תפישת ניהול משאבי אנוש, לפיה האדם הוא משאב בעל מוטיבציה, ידע, יוזמה, יצירתיות, נכונות להשקיע ולהתפתח, ולכן ככל שהארגון ישקיע בעובד, תפוקתו תעלה. לאור זאת, התפתחה בארגונים תפישה לפיה חשוב לשמר את העובדים, לדאוג לצרכיהם ולשביעות רצונם על מנת להפיק מהם את המיטב. התפישה הנוכחית, היא ניהול ההון האנושי, המתייחסת לעובד כחלק מנכסיו ומשאביו החיוניים של הארגון. ישנה חשיבות לניהול יחסי הגומלין בין ההיבטים הארגוניים להיבטים הפרטניים ויש צורך בשילוב בין צורכי הארגון לצורכי העובד, במטרה להביא למימוש מטרות הארגון על ידי עובדים מקצועיים, יעילים, יוזמים ותורמים.

ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש – הרכבה, תפקידה, דרכי

פעילותה

מתוך הכרה בחיוניות פעילותן ובמרכזיות של יחידות משאבי אנוש, ובהתאם להחלטת הממשלה מספר 3993 (18.12.2011) בנושא שיפור מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה, במהלך שנת 2012 מינה, החתום מטה, ועדת היגוי בין-משרדית מורחבת לגיבוש פרופסיית משאבי האנוש בשירות המדינה.

הרכב ועדת ההיגוי הבין משרדית:

יו"ר: מר מוטי אהרונ - סגן נציב שירות המדינה
מנהלת: גב' חני דורי - מנהלת תחום (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נציבות שירות המדינה
מזכירת הוועדה: גב' אלה יוסף לגריסי

חברים:

גב' תמר לשם - סמנכ"לית בכירה למינהל ומשאבי אנוש, משרד התקשורת
 מר מרדכי אלישע - סגן בכיר לחשבת הכללית, משרד האוצר
 גב' אתי שטרית - מנהלת אגף בכיר (מינהלת היחידות המקצועיות), משרד המשפטים
 מר ישראל אקוע – מנהל אגף א' (משאבי אנוש), משרד הבינוי והשיכון
 גב' רינה ברקת - ראש תחום הדרכה והשתלמויות, הכנסת
 גב' מירב ימין יוחנן - מנהלת אגף א' משאבי אנוש, הנהלת בתי משפט
 גב' ענת אסרף - מנהלת אגף א' (הדרכה - מטה הרפורמה), נציבות שירות המדינה
 גב' מיכל אושרי - מנהלת תחום (ענייני עובדים ותקן) מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה
 גב' מירב בוכריס אסולין - מנהלת תחום (יישום והטמעת הרפורמה), נציבות שירות המדינה
 גב' מירי יששכר מרציאנו - סטודנטית, נציבות שירות המדינה

חברות בצוות משנה לגיבוש מערך הכשרה והסמכה:

גב' מרגלית פלזנר-משה – מנהלת אגף א' (משאבי אנוש), הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
 גב' חגית פלדמן – מנהלת תחום (משאבי אנוש), המשרד לקליטת העלייה

לפיתוח מערך ההכשרה שותף מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר (השכלה והדרכה) בנציבות שירות המדינה, המופקד, בין היתר, על הפעלת הקורסים בסדרת משאבי אנוש, הכשרת מומחי התוכן וארגון הכנסים המקצועיים.

תפקידה של ועדת ההיגוי:

- ❖ הגדרת מטרות וגיבוש תפישת תפקיד של יחידת משאבי אנוש בכלל ומנהל משאבי אנוש בפרט.
- ❖ פיתוח תפקוד רוחבי המגדיר את תחומי הליבה, גיבוש מסלולי קידום וניתוח עיסוקים.
- ❖ גיבוש מודלים למבנה ארגוני המושתת על התמחויות מקצועיות, על פי תפקידי הליבה ביחידת משאבי אנוש.
- ❖ פיתוח מערך הכשרה והסמכה לניהול משאבי אנוש ולהתמקצעות בתחומי הליבה.

דרכי פעילותה של הוועדה:

- ❖ גיבוש תפישת התפקיד הניהולית והמקצועית והגדרת תחומי הליבה ביחידת משאבי אנוש.
- ❖ מיפוי ואפיון יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך – מיפוי התקן הקיים בפירוט המשרות ומתח הדרגות, אפיון תחומי האחריות וחלוקת התפקידים, מדידת היקפי הפעילות בתחומי משאבי אנוש, מיפוי מאפייני העובדים.
- ❖ סיווג היחידות לטיפוסי אב וגיבוש מודלים למבנה ארגוני מותאם למאפייני המשרד והיקפי הפעילות.
- ❖ תפקוד יחידות משאבי אנוש – התאמת מבנה היחידות, רמות המשרות והגדרת התפקידים לתפישת התפקיד ולצרכים הארגוניים.
- ❖ פיתוח מסלולי קידום לעובדים ביחידות משאבי אנוש.
- ❖ פיתוח מערך הכשרה והסמכה הכולל תכנית לפיתוח מנהלים ותכנית להכשרת עובדי יחידות משאבי אנוש על פי התמחויות מקצועיות.
- ❖ גיבוש תפקיד הסמנכ"ל המופקד על ניהול ההון האנושי, בחינת חלופות למבנה ארגוני ואישור פיילוט במשרד המשפטים ובמשרד החינוך.

מפגשי למידה והיועצות:

במסגרת עבודת הוועדה, ומתוך הכרה בחשיבות של שיתוף ידע, נערכו מספר כנסים מקצועיים והתקיימו מפגשי למידה והיועצות עם מומחים ובעלי תפקידים בכירים בניהול הון אנושי משירות המדינה ומהמגזר הציבורי והפרטי, לחשיפה למודלים שונים של ניהול ההון האנושי, לסיעור מוחות ולהעשרת הידע מסביבות עבודה נוספות.

מבין המפגשים:

1. כנסים מקצועיים שנתיים למנהלי משאבי אנוש ועבודה בשולחנות עגולים, ביניהם כנסים המלח (שני מחזורים), כנס טבריה, וכנסים ב"בתים מארחים" במשרד החוץ ובמשרד החקלאות;

2. קבוצות מיקוד של סמנכ"לים בכירים למנהל ומשאבי אנוש ומנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים, משתתפי קורס "מצפן" (מחזור ראשון ושני);
3. היוועצות בפורום "שילוב זרועות" ועם מנהלי יחידות בהנהלת נציבות שירות המדינה ובראשות הנציב;
4. קבוצות מיקוד של מנהלי משאבי אנוש וסמנכ"לים;
5. עבודה בקבוצות דיון של משתתפי קורס "נחשון", בנושא צורכי הכשרה לעובדי משאבי אנוש;
6. היוועצות עם מומחים ובעלי תפקידים מובילים בתחום משאבי אנוש וההון האנושי במגזר הציבורי והפרטי, ביניהם:¹
 - (א) מר חיים רובוביץ – לשעבר ראש אגף מטה במערכת הביטחון
 - (ב) ניצב ירון בארי – ראש אגף משאבי אנוש במשטרת ישראל
 - (ג) גב' נירית כהן – סמנכ"ל משאבי אנוש, אינטל ישראל
 - (ד) מר אבי פרץ – סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל, עיריית תל אביב
 - (ה) מר משה פולצ'ק – מנהל המחלקה לתקן וסיווג בשירותי בריאות כללית
 - (ו) גב' רוני שקרל – יועצת ארגונית, לשעבר מנהלת האגף לפיתוח ארגוני במערכת הביטחון
 - (ז) אגף משאבי אנוש במערכת הביטחון

תפישת התפקיד

הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש:

המופקד על ההון האנושי בארגון, הוא המכונן את מהות ההון האנושי, שותף להתוויית החזון והייעוד של הארגון ולעיצוב האסטרטגיה להגשמתם, מוביל משמעותי בעיצוב התרבות הארגונית, ערכי היסוד וכללי האתיקה של הארגון. גורם מתכנן, מתכלל ויוזם, המסייע בהובלת הארגון להגשמת מטרותיו ולהתנהלותו במציאות הנתונה להשפעות גלובאליות ולשינויים דינאמיים.

הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש, המופקד על ניהול מנגנוני ההון האנושי בארגון, מהווה זרוע של נציבות שירות המדינה להטמעה של מינהל תקין, לחיזוק יסודות שירות המדינה ולביסוס האתוס של שירות המדינה, זאת בהתבסס על חוקיות, ממלכתיות, טוהר מידות, שוויון הזדמנויות, שקיפות ופומביות. במסגרת תפקידיו נדרש האחראי להטמעת מנגנוני ניהול ותיאום להובלת שינוי בתהליכי העבודה לשם מקסום תועלות, בהתאם ליעדי הביצוע המוגדרים בתכניות העבודה ולמדדי הצלחה ובקרה מוגדרים.

¹ מסמך המסכם את התובנות ממפגשי הלמידה מצ"ב כנספח מספר 5.

לאור האמור, הסמנכ"ל, מנהל משאבי האנוש וכל יתר נושאי התפקידים באגפי ההון האנושי נדרשים לאחריות, מחויבות ארגונית ומומחיות מקצועית, כמו גם למיומנויות מתקדמות ביחסי אנוש, יכולת הכלה ונתינה, תודעת שירות גבוהה וערכים של אהבת האדם.

מנהל משאבי אנוש:

- ❖ שותף בתכנון אסטרטגי של ההון האנושי, ביישום מדיניות ובהובלת שינויים ארגוניים.
- ❖ גורם מנהל המקבל החלטות, בעל ראייה מערכתית, עצמאית ויוזמת, מיעץ, מתכלל, מנחה, מפקח ואחראי לביצוע.
- ❖ יוזם ויצירתי במתן מענה לצרכים המשתנים ובגיבוש פתרונות לבעיות ארגוניות ופרסונאליות, בכפוף לחקיקה, לתקנות ולהוראות.

ניהול משאבי אנוש



מטרות הפרופסיה ויעדיה

מטרות:

1. הובלת הארגון למימוש מטרותיו ויישום יעדיו באמצעות מיצוי מרבי של המשאב האנושי.
2. הפעלת מערך משאבי אנוש בשירות המדינה, תוך מתן שירות מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ואיכותי בראייה מתכננת ויוזמת.
3. מתן מענה איכותי ומקצועי של מערך משאבי אנוש בארגון בהתאם להתפתחויות ולשינויים בסביבה הארגונית הדינאמית והמשתנה.

יעדי משנה:

1. מיצוב מעמדם של מנהלי משאבי אנוש.
2. פיתוח מקצועי של מנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש.
3. צמצום השונות הקיימת בידע המקצועי בין יחידות משאבי אנוש השונות ויצירת תשתית לשיתוף ידע ולמידת עמיתים.
4. קביעת סטנדרט בסיסי למבנה יחידות משאבי אנוש על תפקידיו השונים, תוך התחשבות במאפיינים הייחודיים של כל משרד או יחידת סמך.

מודל הפרופסיה



הגדרת תפקידי הליבה ביחידת משאבי אנוש

להלן הגדרת תפקידי הליבה ביחידות משאבי אנוש, כפי שאושרו על ידי ועדת ההיגוי לאחר תהליך מעמיק של בחינה ולמידה. חשוב להבהיר כי מדובר בתחומי האחריות הישירים של מנהל משאבי אנוש, על פי המודל הקיים. ההחלטה האם חלק מתחומי הליבה יוגדרו כמשרות עצמאיות או ירוכזו במשרה אחת, תתקבל בהתאם לגודל הארגון, היקף ומורכבות הפעילות ומספר עובדי היחידה.

1. מנהל משאבי אנוש:

- (א) שותף לתכנון האסטרטגי של מערך ההון האנושי
- (ב) מופקד על ניהול, תכנון, תכלול ותקצוב מערך משאבי אנוש
- (ג) מופקד על ניהול, הנחייה, הדרכה וחניכה של עובדי משאבי אנוש ואמרכלות
- (ד) מסייע בגיבוש המבנה הארגוני של המשרד ובהובלת שינויים ארגוניים
- (ה) אחראי על יישום מדיניות המשרד בתחומו
- (ו) מפקח על ביצוע תכניות העבודה של היחידה ועל מתן שירות מקצועי ויעיל של עובדי משאבי אנוש

2. מערך השירות לפרט – ניהול מחזור החיים של העובד בארגון:

(א) ניהול תיק עובד

- אוריינטציה וחניכה - תהליך קליטה ראשוני מהותי המתואם עם הממונה, כולל אוריינטציה לשירות המדינה, לארגון, ליחידה ולתפקיד
- קליטה – קביעת אופן העסקה והפקת חוזה, דירוג ודרגה, ותק, בדיקות בריאות ובטחון, ביטוח פנסיוני, מילוי טפסים והרשאות
- ועדות וסייגים – קרבת משפחה, היתר עבודה פרטית, ניגוד עניינים, חופשה ללא תשלום, ועדות "רטרו", קיצור פז"מ
- קידום עובדים – קידום ותק, קידום במתח הדרגות, מסלולי קידום מקצועיים
- ויסות כוח אדם פנימי – ניידות עובדים והצרכת משרות
- ריכוז הערכת עובדים
- טיפול בסגל בכיר

(ב) תנאי שירות ונוכחות עובדים (יישום הסכמי שכר והוראות התקשי"ר)

(ג) גמלאות, פרישה וסיומי העסקה

- ביטוח פנסיוני ונלווים
- פרישה וגמלאות
- התפטרות, פיטורים, תום חוזה
- ועדה רפואית

3. מבנה ארגוני ותקינה:

- (א) **ניהול תהליכי שינוי ארגוני** - אבחון ארגוני הכולל מיפוי צרכים, הגדרת מטרות ויעדים הנגזרים מיעדי המשרד כפי שהוגדר בתכנון האסטרטגי (ריכוז מערך הייעוץ הארגוני), ניהול התהליך על-פי המודל לשינוי ארגוני.

(ב) **גיבוש מבנה ארגוני ותקינה** – התאמת המבנה הארגוני לצרכי הארגון: תקינה של יחידות ומשרות חדשות, שדרוג והמרת משרות, הגדרת אשכולות תפקידים רוחביים במשרד, הגדרת תפקידים ייעודיים, גיבוש מסלולי קידום וניתוח עיסוקים, הגדרת יחסי הגומלין.

4. **מערך גיוס ומיון לאיוש משרות:**

- (א) איוש משרות – ניהול מכרזים, ועדות איתור, משרות פטורות ממכרז ומשרות ללא חובת מכרז, מילוי מקום וביצוע הליך בהתאם להוראות פסקה 11.933 בתקשי"ר
- (ב) הגדרת צרכים ייעודיים בהליכי מיון
- (ג) זיהוי קשיים עיקריים באיוש משרות על ידי מועמדים מתאימים וחשיבה על דרכי התמודדות עם קשיים אלה

5. **יחסי עבודה והסכמי שכר:**

- (א) ריכוז נושא סוגי ההעסקה לרבות סוגי חוזים
- (ב) ריכוז הסכמים קיבוציים ויישומם בהיבט תנאי שירות
- (ג) ליווי הסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש וייצוג המשרד בתהליך סכסוכי עבודה

6. **תחומי אחריות נוספים:**

- (א) **רווחה** – פורסם תפקוד ליחידות הרווחה (1.1.2013) והוראותיו תקפות. ועדת ההיגוי ממליצה לבחון לשלב את תחום הרווחה כחלק ממערך השירות לפרט ביחידת משאבי אנוש.
- (ב) **הדרכה** – ועדת ההיגוי ממליצה לבחון רוחבית את תפקוד מערך ההדרכה בשירות המדינה. בשלב זה, לא חל שינוי במערך הקיים.
- (ג) **משמעת** – תחום המשמעת כפוף לאחריות ה"אחראי". ועדת ההיגוי ממליצה לבחון רוחבית את תפקיד הממונה על המשמעת בתיאום עם עו"ד אסף רוזנברג הממונה על המשמעת בשירות המדינה, ומר נתי לויט הממונה על החקירות, בשירות המדינה.

חלק שני – מערך משאבי אנוש ותפקוד היחידות

מיפוי יחידות משאבי אנוש

במטרה להתמודד עם החולשות והאתגרים שפורטו בתקציר, היה צורך במיפוי יחידות משאבי אנוש, לאפיון הפעילות, לאמידת השונות והפערים ולזיהוי הצרכים. בינואר 2013 נשלח שאלון למיפוי יחידות משאבי אנוש, לסמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך (ללא מערכת הבריאות וללא מערכת הביטחון).²

1. מרכיבי המיפוי:

- א. גודל המשרד (מספר משרות ועובדים)
- ב. תקן יחידות משאבי אנוש – מספר משרות, רמות המשרות והגדרת תחומי האחריות
- ג. מיפוי העובדים ומאפייני השכלתם
- ד. היקף הפעילות בתחומי הליבה של משאבי אנוש

2. איסוף וטיוב הנתונים:

בתהליך איסוף הנתונים וטיובם, נדרשה ועדת ההיגוי להתמודד עם מספר אתגרים, על מנת ליצור מאגר נתונים המבוסס על פרמטרים אחידים, אובייקטיביים, מתוקפים ומהימנים:

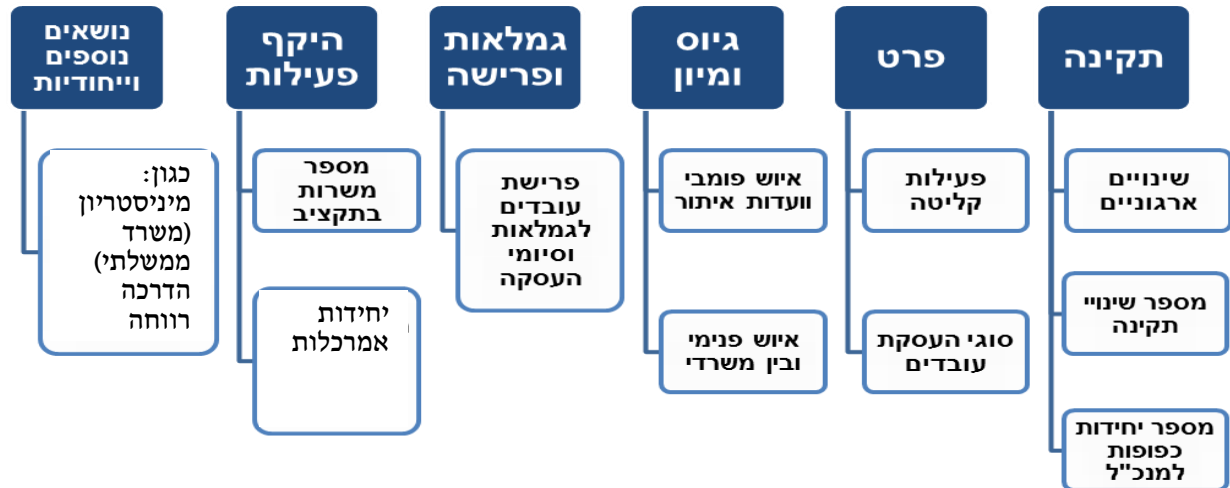
- א. שונות בפרשנות המידע המבוקש מצד מנהלי משאבי אנוש;
- ב. היעדר מערכת מידע ממוחשבת המספקת דו"חות רוחביים עדכניים בהתאם לפרמטרים הנמדדים;
- ג. הגדרה ובידוד של פעילות משאבי אנוש בתחומי הליבה, ללא פעולות מתחומי ההון האנושי והמינהל.

ועדת ההיגוי החליטה על הקריטריונים העיקריים, הפיקה דו"חות ייעודיים וביצעה בקרת נתונים מול מרכז"ה ומול מנהלי משאבי אנוש.

² שאלון המיפוי מצ"ב בנספח מספר 1

3. מדדי הערכה:

ועדת ההיגוי קבעה את המדדים להערכת פעילותן של יחידות משאבי אנוש, בהתבסס על תחומי הליבה, כלהלן:



4. תהליך ניתוח ועיבוד הנתונים:

- מתן ציון בכל תחום ליבה ביחס למדד ההערכה לכל יחידת משאבי אנוש;
- חישוב מדרג ציונים יחסי לכל תחום ליבה;
- חישוב ציון משוקלל לכל יחידת משאבי אנוש ויצירת מדרג ציונים;
- סיווג יחידות משאבי אנוש על פי הציונים המשוקללים כבסיס לקבלת החלטות;
- ביצוע עבודת תקינה לבחינת מספר המשרות העוסקות בליבת משאבי אנוש, על פי נוסחת הרגרסיה: היחס שבין היקף הפעילות בכל תחום ליבה, למספר המשרות במשרד/יח' הסמך, ביחס לכלל יחידות משאבי אנוש ולכל טיפוס.

5. ממצאי המיפוי:

א. היקף:

- במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך כארבעים אלף משרות (בתקציב שיא כוח אדם, עבודה בלתי צמיתה ושעות).
- מופו 45 יחידות בהן כ- 320 משרות עובדי משאבי אנוש וכ- 530 עובדי יחידת אמרכלות.

ב. היקף הפעילות בחלוקה לתחומי הליבה:

ניהול מערך השירות לפרט (לרבות תנאי שירות ופרישה)	מערך גיוס ומיון	תקינה ומבנה ארגוני	שונות
כ – 60%	כ- 20%	כ- 12%	8%

ג. השכלה אקדמית של העובדים הקיימים:

היקף בעלי השכלה אקדמית מקרב מנהלי משאבי אנוש	היקף בעלי השכלה אקדמית מקרב עובדי יחידות משאבי אנוש	היקף בעלי השכלה אקדמית מקרב עובדי יחידות אמרכלות
כ – 75%	כ- 44%	כ- 35%

חשוב להדגיש, כי רק עובדים ספורים הם בעלי השכלה אקדמית מתחומי משאבי אנוש.

תפקוד יחידות משאבי אנוש

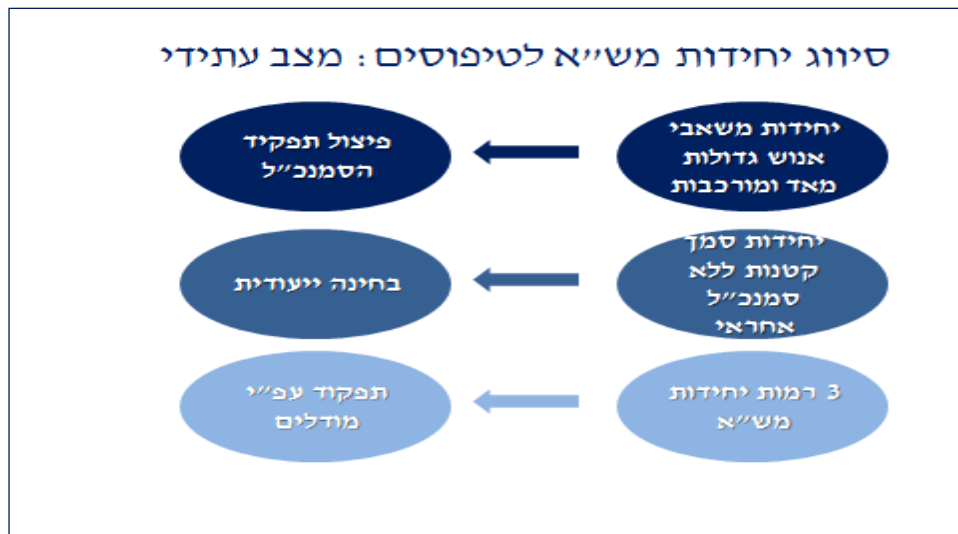
התפקוד של יחידות משאבי אנוש הוא חלק מרכזי בתהליך העיצוב של פרופסיית משאבי אנוש. לאחר עיבוד וניתוח ממצאי המיפוי, ומתוך הכרה בשונות הקיימת בין היחידות השונות, המליצה ועדת ההיגוי לסווג את יחידות משאבי אנוש לטיפוסים שונים. הביטוי של סיווג היחידות מותנה בקידומם וביישומם של תהליכים נוספים, הנבחנים במסגרת כתיבת מסמכי מדיניות ועבודת צוותים, המנוהלת על ידי המטה ליישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה. לכן, ממליצה הוועדה על יישום בשלבים והמשך בחינה של התפקוד.

להלן חלק מהתהליכים הנבחנים במקביל:

סיווג משרות הסגל הבכיר והסגל התיכון:

על פי דו"ח ועדת הרפורמה, תגובש הצעה לחלוקה מבנית של המשרות הניהוליות בסגל הבכיר ובדרג התיכון. יוגדרו משרות הסגל הבכיר, ומשרות הדרג התיכון יפוצלו לשני רבדים: רובד תיכון א' - מתח דרגות 41-43 ורובד תיכון ב' - מתח דרגות 39-42. בהתאם לשינוי המבני שיוצע, בעבודת מטה משותפת של הממונה על השכר והסכמי עבודה בתיאום עם הנציבות ואגף התקציבים, ייקבע מנגנון שכר המבטא את מדרג הקושי והאחריות בין הרבדים השונים, את השונות בין התפקידים, רמות השכר ומרווחי הקידום. אחד התוצרים המצופים, הוא צמצום פערי השכר הקיימים היום בין דרגה 43 בדרג התיכון לדרגה 44 בסגל הבכיר. ועדת ההיגוי מצפה להחלטות שתתקבלנה בסוגיה זו ומקווה למתן מענה בהקדם, על מנת להשלים את יישום מודל הפרופסיה והסיווג של יחידות משאבי אנוש.

סיווג יחידות משאבי אנוש לטיפוסים:



א. יחידות משאבי אנוש במשרדים גדולים ומורכבים:

מאפיינים - יחידות הנותנות שירות להיקף ממוצע של למעלה מ-3,000 עובדי מדינה, המונות בממוצע כ 15 משרות המיועדות לתחומי הליבה של משאבי אנוש.

המלצת הוועדה - נדרשת בחינה של סוגיית פיצול תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש והגדרת תפקיד ייעודי של סמנכ"ל המופקד על ניהול מנגנוני ניהול ההון האנושי.

תהליך העבודה –

- בחינה של תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש והגדרת תפישת התפקיד והמבנה של מערך ההון האנושי – מונה צוות בראשותו של מר אבי חליבה, סמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש במשרד לשירותי דת, האמון על כתיבת מסמך מדיניות במסגרת תכנית "עץ הדעת" שמובילה דר' איריס נחמיה, מנהלת אגף בכיר תורה וניהול ידע במטה ליישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה.
- בחינת הפיילוט לניהול ההון האנושי במשרד המשפטים והחינוך³ – במהלך שנת 2014 מינה מר מוטי אהרוני, סגן נציב שירות המדינה, צוות מקצועי לגיבוש מתווה ארגוני מוצע לניהול ההון האנושי במשרד המשפטים ובמשרד החינוך. את הצוות ליוותה ועדת ההיגוי הבין-משרדית לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה. בשני משרדים אלה הצטלבו נסיבות ארגוניות שחייבו התייחסות לצרכים הארגוניים המשתנים ולהיקפי הפעילות הגדולים, יחד עם התפנות משרות הסמנכ"ל האחראי. בהתאם להמלצות הצוות, אישר נציב שירות המדינה יצירת משרה חדשה – סמנכ"ל בכיר (ניהול ההון האנושי) במשרד המשפטים ופרסום מכרז לאיושה. במקביל, נבחן יישום הנושא גם במשרד החינוך. מאחר ומדובר במתווה ארגוני חדש שישפיע על עתיד המשרד ועל כיווני פעולה עתידיים בתחום ההון האנושי, מערך הבקרה לניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה יחד עם המשרד מגבש מדדי הצלחה שלאורם תיבחן מידת ההצלחה של השינוי

³ אישור יצירת משרה חדשה במשרד המשפטים - סמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי מצ"ב בנספח מספר 2.

התפישתי והארגוני במשרד המשפטים. ההצלחה תיבחן בהתאם לעמידה במדדי הבקרה שייקבעו על ידי מערך הבקרה לניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, בתיאום עם הנהלת המשרד.

- בהתאם למסמך המדיניות שיאושר ולתובנות מהערכת הפיילוט במשרד המשפטים ובמשרד החינוך, תיבחן אפשרות ליישום המודל במספר משרדים נוספים, שסווגו כבעלי פוטנציאל ליישום, בהתאם לציון שקיבל המשרד במסגרת תפקוד יחידות משאבי אנוש. כמובן שהיישום מותנה באישור מנכ"ל המשרד ומחויבותו לתהליך ובהתפנות משרות סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש.

ב. יחידות מינהל ומשאבי אנוש ביחידות סמך קטנות בהן לא הוגדרה משרת סמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש:

מאפיינים - יחידות הנותנות שירות להיקף ממוצע של כ 70 עובדי מדינה, המונות במוצע כ 2.5 משרות המיועדות לתחומי הליבה של משאבי אנוש.

המלצות הוועדה - נדרשת בחינה ייעודית נפרדת של יחידות בעלות מאפיינים אלה. בין היתר, יש לבחון מיהו "האחראי" על פי הגדרת התקשי"ר ביחידות אלה? האם מוגדרת משרת מנהל משאבי אנוש? כיצד מתבצעים תהליכי העבודה בתחומי ההון האנושי מול גופי המטה וכלפי מקבלי השירות? כיצד יוצרים הבחנה בין השירות הניתן לתחומי המינהל והתפעול של המשאבים החומריים לבין השירות הניתן לתחומי ההון האנושי, בהתאם לתפישת הפרופסיה?

במסגרת תכנית "עץ הדעת" לגיבוש מסמכי מדיניות מטעם נציב שירות המדינה, מונה צוות המופקד על הגדרת יחידת סמך, ומונה צוות המופקד על הגדרת תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש. לאחר פרסום ההמלצות של צוותים אלה, תבחן ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש את מערך ההון האנושי ומבנה יחידת משאבי אנוש המומלצים בעבור יחידות אלה, והמלצותיה תועברנה לאישור נציב שירות המדינה.

ג. יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך:

יחידות משאבי אנוש סווגו לשלוש רמות, בהתאם לציון המשוקלל שהתקבל בתפקוד. בהתאם לרמת היחידה, נקבעה רמת המשרה של מנהל משאבי אנוש ואושר המבנה הארגוני הפונקציונלי של יתר המשרות ביחידה. חשוב לציון, שבכל מקרה, מנהל משאבי אנוש אחראי על ניהול, תכנון וביצוע מכלול תחומי העיסוק בליבת משאבי אנוש, ללא תלות במספר המשרות והתפקידים הכפופים לו. במשרדים גדולים ומורכבים בעלי היקף פעילות רחב, תחום ליבה אחד יכול להתבצע על-ידי עובד אחד או יותר. במשרדים בעלי היקף פעילות מצומצם יותר, ניתן יהיה לצרף מספר תחומי עיסוק תחת אחריותו של בעל תפקיד אחד. כאמור, תיקנון מספר המשרות הרצוי לכל יחידת משאבי אנוש ייקבע בשלבים הבאים של עבודת הוועדה, בהתאם לצרכים, להיקף הפעילות, למספר מקבלי

השירותים, למאפייני השירותים ולמורכבות, על-פי הקריטריונים במודל התפקוד שנקבע לכל אחד מתחומי העיסוק ביחידת משאבי אנוש.

תקינה וקביעת הרמה של משרת מנהל יחידת משאבי אנוש

על פי התפקוד הקודם, הוגדרו משרות מנהלי משאבי אנוש לפי שלוש רמות: ממונה במתח דרגות 18-20, מנהל תחום במתח דרגות 19-21 ומנהל אגף א' במתח דרגות 20-22. על מנת להתאים את תקן המשרות לתכולת התפקיד של מנהלי משאבי אנוש על פי תפישת הפרופסיה, ובהתאם לקריטריונים המדידים שנקבעו בתפקוד החדש בהתייחס לשונות בין היחידות ולשיקולי הוועדה, נקבע תקן מנהל/ת יחידת משאבי אנוש, כלהלן: ⁴

סיווג יחידת משאבי אנוש	רמת המשרה של מנהל משאבי אנוש – תפקוד עתידי	רמת המשרה של מנהל משאבי אנוש – המלצת הוועדה
1	41-43 תוך תגמול לפי רמת השכר החדשה לאחר סיווג סגל תיכון (+ 43)	41-43
2	41-43	41-43
3	40-42	40-42
מובהר בזאת כי על פי שיקולי הוועדה, ביחידות משאבי אנוש המונות משרה אחת בלבד והיקף פעילותן מצומצם, תיקבע משרת ממונה במתח דרגות 39-41		

תפקוד יחידות משאבי אנוש - שלב א' ליישום



⁴ מוצגים מודלים לדוגמה של מבנה ארגוני ביחידות מטיפוסים שונים בנספח מספר 3.

תקינה וקביעת הרמה של יתר המשרות ביחידת משאבי אנוש

על פי התפקוד, נקבעה תקינה וגובש מבנה ארגוני של כל יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. בהתאם לגודל המשרד ולהיקף הפעילות תוגדרנה רמות המשרה ותחומי ההתמחות, ברמת מנהל תחום, ברמת מרכז בכיר או במסלול קידום מקצועי מראש ענף למרכז. מובהר בזאת, כי החלטת הוועדה נעשתה בהתאם לציוני התיקנון ובהתייחס לשיקולים מקצועיים נוספים.

מסלול קידום מקצועי למשרות תחיליות

על פי תפישת הפרופסיה, ניהול משאבי אנוש הוא מקצוע הדורש השכלה אקדמית, ניסיון מקצועי, הכשרה והסמכה, מיומנויות וכישורים וכן עולם ערכים הומניסטי. על מנת להביא למיצוב מבנה ארגוני חדש, ההולם את מטרות הפרופסיה ומשקף את מעמדו, ניסיונם והיקף אחריותם של העובדים, קבעה ועדת ההיגוי מסלול קידום מקצועי:

א. משרה תחילית - משרת ראש ענף במתח דרגות 37-39:

- איוש המשרה על פי דרישות הסף ובהתאם להוראות התקשי"ר לאיוש משרות. חשוב שנושאי המשרות יהיה בפרופיל מקצועי מתאים, בעלי השכלה וכישורים רלוונטיים ובעלי יכולת למידה ומיומנויות גבוהות במתן שירות.
- משרות חדשות ביחידת משאבי אנוש תיווצרנה ברמת ראש ענף.
- לאחר התפנות משרת מרכז, תורד רמת המשרה לראש ענף במסגרת מסלול הקידום המקצועי.

ב. התנאים המצטברים לקידום למשרת מרכז במתח דרגות 38-40:

- עמידה בדרישות הסף של המשרה.
- 3 שנים בדרגת השיא של משרת ראש ענף (39), ללא קיצורי פז"מ, מתוכן לפחות שנתיים בתפקיד מתחומי הליבה של יחידת משאבי אנוש.
- סיום בהצלחה של קורס יסוד במשאבי אנוש + קורס הסמכה בתחום הליבה הרלוונטי מטעם נציבות שירות המדינה (במתכונת החדשה).
- המלצת מנהל משאבי אנוש והסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש לקידום.
- הערכת עובד טובה מאד בשנתיים האחרונות.
- עמידה בפני ועדה מקצועית המורכבת מבעלי התפקידים הבאים:
 - מנהל יחידת משאבי אנוש.
 - רפרנט מנציבות שירות המדינה.
 - נציג ועדת ההיגוי הבין משרדית לגיבוש הפרופסיה או מנהל משאבי אנוש או סגנו ממשרד אחר (מנהל מש"א של המשרד המזמין יהיה אחראי על הזימון, לפיכך נבקש לשתף פעולה).

ג. מסלול קידום לגישור בין משרות רכז בכיר במתח דרגות 15-17 למשרות ראש ענף במתח דרגות 37-39:

במבנה הארגוני הנוכחי, קיימות משרות רכז בכיר משאבי אנוש במתח דרגות 15-17. קידום משרות אלה למשרת ראש ענף, מחייבת עמידה בתנאים המצטברים הבאים:

- שהייה של שנתיים בדרגת השיא של המשרה (17) בתפקיד העוסק באחד או יותר מתחומי הליבה של משאבי אנוש.
- המלצה בכתב של מנהל משאבי אנוש תוך בפירוט תחומי האחריות של העובד בתחומי משאבי אנוש והערכת תפקודו המקצועי.
- הערכת עובד טובה מאד במהלך השנתיים האחרונות.
- סיום קורס משאבי אנוש מטעם נציבות שירות המדינה.
- המלצה בכתב של רפרנט המשרד מטעם נציבות שירות המדינה.

תקופת מעבר ליישום תפקוד יחידות משאבי אנוש:

מתוך הכרה בניסיונם ובמקצועיותם של העובדים הקיימים, הוועדה סבורה כי יש מקום לשלב את כוח-האדם הקיים במערך הארגוני החדש. מאחר ואנו נערכים להפעלת מערך ההסמכה וההכשרה ולקידום תהליך ניתוח העיסוקים, נקבעה תקופת מעבר, במהלכה ניתן יהיה לקדם את המנהלים ואת העובדים העוסקים כיום בליבת משאבי אנוש, בתנאים המצטברים הבאים:

א. עמידה בדרישות הסף – נקבעה תקופת מעבר של חמש שנים, במהלכה יוכלו עובדים המכהנים כיום בתפקידי הליבה ביחידות משאבי אנוש, להתקדם במסלול הקידום המקצועי, או בהתאם להוראות שדרוג והמרת משרות (על פי הודעת נש"מ עג/7), גם אם אינם בעלי השכלה אקדמית.

ב. הסמכה – נקבעה תקופת מעבר, במהלכה יוכלו עובדים המכהנים כיום בתפקידי הליבה ביחידות משאבי אנוש, להתקדם במסלול הקידום המקצועי, או בהתאם להוראות שדרוג והמרת משרות (על פי הודעת נש"מ עג/7), גם אם טרם עברו קורס הכשרה ייעודי בתחום הליבה המרכזי של עיסוקם ביחידת משאבי אנוש. זאת בתנאי, שיחתמו על הצהרה שתאושר על ידי מנהל משאבי אנוש, שמתחייבים לסיים את ההכשרה עד סוף שנת 2015, או בהתאם למחזור שיבוצם על ידי נציבות שירות המדינה.

ג. סיום תקופת ניסיון בהצלחה.

ד. המלצת מנהל משאבי אנוש והסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש.

ה. עמידה בתקופת השהייה בדרגה שנקבעה במסלול הקידום למשרות ראש ענף ומרכז, או קידום בדרגות על פי הוראות התקשי"ר למשרות במתח דרגות גבוה יותר.

1. לא תשודרגנה משרות ששודרגו במהלך השנתיים האחרונות למועד הקובע.

הבהרות:

באחריות הסמנכ"ל למינהל משאבי אנוש ומנהל יחידת משאבי אנוש, להטמיע את התפישה וליישם את השינוי הארגוני על פי החלטת ועדת ההיגוי, ככל שנקבעו שינויים ברמת המשרות או בהגדרת משרות. מובהר כי השינויים יתבצעו בהתאם להוראות מסלול הקידום, ובהתאם לכללים המקובלים לאיוש משרות פנויות, או על פי הכללים לשדרוג והמרת משרות (הודעת נש"מ עג/7).

מערך הפרופסיה של המשאב האנושי יחול רק על המשרות שוועדת ההיגוי קבעה במסגרת התפקוד ובהתאם למפורט במכתבים שיישלחו להנהלות המשרדים. יש להקפיד על יישום התנאים הבאים:

- (1) הקידום מותנה בעמידה בכל התנאים המצטברים המפורטים לעיל.
- (2) הקידום יחול על עובדים שהתקבלו כדין למשרה וסיימו בהצלחה תקופת ניסיון בתפקיד.
- (3) תפקוד הפרופסיה יחול רק על משרות העוסקות בתחומי הליבה של משאבי אנוש, כפי שהוגדרו במסמך הפרופסיה, משרות שאושרו על ידי ועדת ההיגוי והמשויכות לעיסוק הארצי. משרות המשויכות לעיסוקים משרדיים תשויכנה לעיסוק ארצי. משרה שלא תשויך לעיסוק הארצי לא יחולו עליה הוראות התפקוד.
- (4) החלת תפקוד משאבי אנוש על משרות אחרות, מותנה באישור בכתב של יו"ר או מנהלת ועדת ההיגוי, לאחר בחינה מהותית ותפקודית ובהמלצת הרפרנט.⁵
- (5) במקרה בו הסמנכ"ל למינהל, או מנהל משאבי אנוש, אינם ממליצים על קידום העובד מסיבות מקצועיות, יש לעכב את הקידום ולבחון אותו שנית לאחר שישה חודשים, ולפעול בהתאם להנחיות הבאות: קיום שיחה עם העובד בו יוצגו טיעוני המנהל באשר לאי מילוי של העובד את המשימות הנדרשות, אי התאמתו המקצועית של העובד לתפקיד, או אי עמידה בציפיות ובתכנית העבודה. המנהל ינחה את העובד, יקבע לו תכנית עבודה משימתית ויקבע שיחות הערכה ומשוב חודשיות. יש לתעד השיחות ולשלוח העתק לרפרנט בנציבות שירות המדינה.
- (6) כחלק מתהליך היישום של "פרופסיית משאבי אנוש" ובשל חשיבות הנושא לעבודה שוטפת תקינה של יחידות משאבי אנוש, הנכם מתבקשים לסדר את המבנה הארגוני החדש במערכת המרכבה, לרבות: תארי המשרות, כפיפויות, שיוך לעיסוקים המתאימים וכדומה.

⁵ מובהר כי מערך הפרופסיה ותפקוד יחידות משאבי אנוש לא יחול על משרות אדמיניסטרטיביות (כגון ריכוז לשכה, תיוק וסריקה, הקלדות ודו"חות במערכת מרכבה), או על עובדים שהוטלו עליהם משימות בתחום משאבי אנוש נוסף על תפקידם, או משרות שעיסוקן במשאבי אנוש הוא בחלקיות משרה, או משרות שעיקר עיסוקן בתחומי מינהל או תחומי הון אנושי אחרים.

הערה: מובהר כי מקרים חריגים שלא ניתן להן מענה בהוראות התפקוד המפורטות במסמך, יובאו לדיון בוועדת ההיגוי הבין משרדית.

הוראות יישום:

לאחר קיום סבב דיונים עם הנהלות המשרדים להצגת תפישת הפרופסיה ולהבנת מאפייניה של כל יחידת משאבי אנוש, ולנוכח השונות הקיימת בין משרדי הממשלה ויחידות הסמך, קביעת המדרג לכל יחידת משאבי אנוש נעשית באופן פרטני על ידי צוות ההיגוי. מאחר שמדובר במהלך כולל שלגביו קיימת הבנה, הסכמה ושותפות של כלל הגורמים הרלוונטיים, הוחלט כי השינויים שיאושרו במסגרת התפקוד החדש יבוצעו ללא עלויות תקינה.

יישלח לכל סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש או למנהל יחידת הסמך (או סגנו) מכתב המתאר את המבנה הארגוני המאושר ליחידת משאבי אנוש: רמת המשרה של מנהל היחידה ורמות המשרה בדרג התיכון, עליהן חל התפקוד.

נבקשכם להעביר אלינו תיאור של אופן היישום ושלבי היישום של המבנה הארגוני החדש. ועדת ההיגוי מודעת לכך שקיים פער בין המצב המצוי למצב הרצוי, ועיצוב המבנה הארגוני על פי התפישה, ייתכן שמצריך זמן והיערכות ארגונית. על כן, נבקשכם התייחסותכם המנומקת בכתב לשלבי היישום ולאופן היישום של המבנה הארגוני, בהתייחס להיבטים הללו:

- ❖ יישום מסלולי קידום לגבי העובדים הרלוונטיים
- ❖ איוש משרות במכרזים או על פי הוראות התקשי"ר לשדרוג והמרת משרות
- ❖ שלבי היישום ולוחות זמנים
- ❖ תרשים המבנה הארגוני החדש בציון המשרות בחלוקה לתחומי הליבה ופירוט העובדים, אם יש צורך הצגת שלבי הביניים ליישום

המועד הקובע לתחולת מסלול הקידום המקצועי לעומדים בכל התנאים שנקבעו במסמך זה – החל מיום 1 בנובמבר 2014. יתר השינויים יתבצעו מיום הזכאות והעמידה בקריטריונים ובהוראות התפקוד.

תיאורי תפקידים – דרישות השכלה וניסיון

פרופסיית משאבי אנוש היא שלב ראשון בעיצוב מערך ההון האנושי, ולכן תארי המשרות והגדרת התפקידים יתמקדו, בשלב זה, בתחומי הליבה העיקריים שהוגדרו בעבודת יחידות משאבי אנוש. בהתאם לשינוי התפישתי שמפתחת ועדת ההיגוי, ולגיבוש פרופסיית ההון האנושי בשלבים הבאים, יעודכנו בעתיד תארי המשרות והגדרות התפקידים בתחומי פעילות נוספים מעולם ההון האנושי.

פרופסיה היא "מקצוע שהעיסוק בו כרוך במומחיות מיוחדת ומצריך הכשרה פורמאלית אינטנסיבית וממושכת"⁶. בהתאם לכך, יוגדרו מחדש תיאורי התפקידים ודרישות המשרות לכלל תפקידי משאבי אנוש. על מנת למצב את ניהול המשאב האנושי בשירות המדינה כפרופסיה ובכדי ליצור מומחיות, יש לאייש משרות על ידי המועמדים המתאימים ביותר, בעלי השכלה אקדמית, בעדיפות להשכלה בתחומים הרלוונטיים לתחומי העיסוק השונים, ולהסמיכם לתפקיד בתכנית חניכה, הדרכה והכשרה מקצועית.

לאחר תהליך חשיבה והיוועצות ממושך, קיבל נציב שירות המדינה את המלצתה של ועדת ההיגוי, לקבוע כדרישת סף השכלה אקדמית בכל רמות המשרה ביחידת משאבי אנוש.

תקופת מעבר ליישום העיסוקים החדשים: יחד עם זאת, על מנת לאפשר שילובם וקידום המקצועי של העובדים הקיימים, הוחלט לאפשר לעובדים בעלי השכלה תיכונית, העונים על יתר דרישות הסף למשרה, להתמודד במכרזים פנימיים בלבד, וזאת לתקופת מעבר של חמש שנים בלבד. לאחר חמש שנים מיום פרסום העיסוקים החדשים, יושוו הדרישות במכרז פנימי ובמכרז פומבי, כך שלכלל התפקידים במערך משאבי אנוש, יוכלו להתמודד רק בעלי השכלה אקדמית, בהתאם לדרישות הסף של כל עיסוק. הוראות המעבר יחולו רק על עובדים המכהנים כיום בתחומי הליבה ביחידות משאבי אנוש.

צוות משנה לניתוח ועדכון העיסוקים: ועדת ההיגוי הגדירה את התפקידים החדשים וגיבשה את תכולת התפקיד וקווים לקביעת דרישות המשרות. ליישום, מינה יו"ר הוועדה צוות משנה לניתוח העיסוקים בראשות גב' מירב בוכריס אסולין. רשימת העיסוקים הארציים החדשים תפורסם מיד עם תום עבודת הצוות ואישור נציב שירות המדינה.⁷

⁶ מאת האקדמיה ללשון העברית, מתוך מילון מקוון 'רב מילים' בעריכת יעקב שויקה
⁷ בשלב זה יהיו בשימוש העיסוקים הארציים הקיימים

חלק שלישי – מערך הכשרה והסמכה

תהליכי למידה מתמשכים הם אחד הכלים המרכזיים העומדים לרשותנו בהעשרה והעצמת ההון האנושי. למידה משפיעה הן על היכולות והן על המחויבות של העובדים והיא בעלת תרומה משמעותית להשגת מטרות הארגון ולשיפור ביצועיו.

במסגרת תהליך הפרופסיה, מערך ההדרכה הינו נדבך מרכזי בחיזוק הרמה המקצועית של מנהלי ועובדי יחידות משאבי אנוש במשרדים השונים. לצורך קידום הנושא, הוקם צוות משנה לפיתוח מערך הכשרה והסמכה, שנועד לשפר את הידע המקצועי ומיומנויות העבודה של מנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש ולצמצם פערים בין תפישת התפקיד החדשה והרצויה לבין תפישת התפקיד הנוכחית. חברות הצוות - ענת אסרף (יו"ר), חני דורי, רינה ברקת, מרגלית פלזנר-משה, חגית פלדמן ומיכל אושרי.

לצוות הוגדרו מספר משימות מרכזיות:

- ❖ פיתוח מערך הכשרות לתחומי ליבה – מערך הפרט ותנאי השירות, גמלאות ופרישה, מבנה ארגוני ותקינה, מערך הגיוס והמיון.
- ❖ תכנית לפיתוח מנהלי משאבי אנוש - קורס ניהול והבניית פורום ללמידת עמיתים.
- ❖ השתלמויות לריענון לאוכלוסיית העובדים הוותיקים.
- ❖ הכשרת אמרכלים.
- ❖ פיתוח עתודה ניהולית.
- ❖ מערך חניכה של עובדים ומנהלים ביחידות משאבי אנוש.
- ❖ הדרכת מנהלים בשירות בנושא משאבי אנוש.

בשלב ראשון הוחלט להתמקד בביצוע שתי המשימות הראשונות של הצוות בשל החשיבות, הדחיפות והיותן משימות תשתיות. חשוב לציין שעבודת צוות המשנה לא הסתיימה והשלמת שאר המשימות תיעשה בהמשך הדרך.

רקע

במסגרת יישום הרפורמה בהון האנושי בשירות המדינה, תשתנה תכולת התפקיד של מנהלי ועובדי יחידות משאבי אנוש, לאור התהליכים הצפויים של אצילת סמכויות והצורך להוביל ולהטמיע את הרפורמה בתוך המשרדים.

מטרת העל של תכניות ההכשרה והפיתוח עם הטמעת הרפורמה, הם ביסוס המסוגלות של שכבת ההנהגה המקצועית לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, לצורך הובלה ויישום הרפורמה. ולכן, כחלק מהטמעת השינוי, ישנה חשיבות לפיתוח והכשרה של כל הגורמים המעורבים.

בשלב ראשון התקיימו שלושה מחזורים של **תכנית מצפ"ן** (מנהיגות ציבורית פורצת נתיב) המיועדת לסמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש ולמנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים. הם זוהו כשיכבה נושאת שינוי שאמורה להוביל את יישום הרפורמה במשרדים. בשלב השני התקיימו שני מחזורים של **תכנית נחשון** בה השתתפו כלל העובדים ביחידות משאבי אנוש של משרדי הנחשון, במטרה להכיר ולהעמיק ברפורמה ולהכין אותם לשינויים הצפויים במסגרת תפקידם. השלב הבא המתוכנן במסגרת תהליך הפרופסיה הוא הכשרת מנהלי משאבי אנוש וכלל עובדי יחידות משאבי אנוש במשרדים השונים.

תיאור המצב הקיים

- **קורס אחד משותף לכל אוכלוסיות היעד** - במשך מספר שנים התקיים בשירות המדינה קורס הטרוגני וכוללני. הקורס יועד לכלל בעלי התפקידים ביחידות משאבי אנוש במשרדים, וביחידות אמרכלות, כולם כאחד, ובמסגרתו נלמדו נושאים ממספר תחומי התוכן, ללא התייחסות לשונות בין המערכות והתפקידים וללא ההעמקה הנדרשת.
- **קורסים נפרדים למערכות השונות** - כיום מתבצע קורס נפרד לעובדים במשרדי הממשלה השונים ולעובדים ממערכת הבריאות. לאור התובנות מתוכנית מצפ"ן ולאור המגמה הקיימת בנציבות שירות המדינה של איחוד המערכות הוחלט לאחד את ההכשרה תוך מתן מענה ייעודי לסוגיות בהן יש חשיבות להכשרה נפרדת, כדוגמת נושא הדירוגים בו יש שונות גבוהה.
- **צורך מהשטח בהכשרה ספציפית וייעודית על פי תפקיד** - ישנה דרישה מהשטח להכשרה והעמקה על פי תפקידי הליבה, במסגרת יחידות משאבי אנוש. מתוך הבנה שככל שקהל היעד בהכשרה הוא הומוגני, אפקטיביות ההכשרה והיכולת למתן מענה לצרכים תהיה גבוהה יותר.
- **הפקת לקחים ותובנות מההכשרות שנעשו** - נעשו תהליכים מעמיקים של הפקת לקחים מקורסי משאבי אנוש, קורסי מצפ"ן ונחשון שהתקיימו עד כה הן לגבי התכנים, הן לגבי המתודולוגיה והן לגבי תפיסת ההפעלה.
- **היעדר חומרים אחידים ומתועדים** - כיום לא קיימים חומרי הדרכה אחידים ומתועדים. כל מרצה שהעביר חומר בנה את ההרצאות לפי תפישתו והבנתו. ובנוסף כיום חסרים עזרי הדרכה, תורה מתועדת וחומרי עזר מתועדים לחלוקה.

לאור זאת להלן האתגרים המרכזיים של התהליך:



מערך ההכשרה - הרעיון המארגן

הפעלת תכנית הדרכה והסמכה **כוללת ומודולרית** המורכבת מקורסים מקצועיים ייעודיים לתחומי ההתמחות השונים, בעבודת יחידות משאבי אנוש. תיעשה אבחנה בין הכשרות למנהלים והכשרות לעובדים ביחידות משאבי אנוש.

1. הכשרה והסמכה של מנהלי משאבי אנוש

תיבנה הכשרה ייעודית בה ישתתפו כלל מנהלי משאבי אנוש בשירות המדינה, הן במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך והן במערכת הבריאות. **מטרת העל של התוכנית** היא פיתוח תפישת התפקיד של מנהלי משאבי אנוש בשירות המדינה, כשותפים בתכנון אסטרטגי, ביישום מדיניות ובהובלת שינויים ארגוניים.

מטרות התכנית:

- העצמת מנהלי משאבי אנוש, הן כפרטים והן כקבוצה מובילה ומשפיעה.
- הקניית כלים מקצועיים בתחום הניהול והתכנון ובתחום הפרופסיונלי.
- בניית רשת עמיתים לומדת וקהילת ידע מקצועית ניהולית ומנהיגותית.

הרציונל:

ההנחה היא כי תפישת התפקיד של מנהל משאבי אנוש היא נגזרת של שלושה עולמות תוכן: מנהיגות, ניהול והפרופסיה המקצועית וכל אלו מתעצבים ומושפעים מההקשר ומהסביבה הפנימית והחיצונית.



מתודולוגיה :

- תכנית הלימודים תשלב הרצאות פרונטאליות, מפגש עם גורמים משפיעים ובכירים בשירות המדינה ובמגזר העסקי והשלישי, הרצאות העשרה, קבוצות דיון ולימוד מונחה, תוך דגש על ניתוח אירועים וסוגיות מעולם התוכן והעבודה של המשתתפים.
- צוות הנחייה שיורכב מנציג נציבות שירות המדינה, שיהווה אוטוריטה מקצועית ויסייע בתרגום החומרים הנלמדים למציאות הניהולית, וממנחה חיצוני המומחה בהנחיית קבוצות שיוביל את הסדנאות ואת התהליכים הקבוצתיים.
- תיבנה תכנית המשכית ולא קורס חד פעמי, באמצעות מפגשי המשך מקצועיים, במתכונת של "בתים מארחים", לצורך חיזוק הרישות המקצועי והניהולי.

2. הכשרה והסמכה של עובדי יחידות משאבי אנוש

קורס יסוד – כדי לחזק את ההעמקה והרמה המקצועיות בכל אחד מתפקידי הליבה במשאבי אנוש, ייבנה מערך הכשרה והסמכה המורכב מקורס יסוד שיכלול את תפישת התפקיד הרצויה של איש משאבי אנוש כגורם מקצועי וכוונתן שירות, וכן את התכנים ההכרחיים לעובדים ביחידות משאבי אנוש.

קורסי הסמכה – התמחויות על פי מקצועות הליבה: פרט ותנאי שירות, תקינה, גיוס ומיון וגמלאות. בכל אחד מהקורסים יועבר ידע מעמיק ויישומי וכן מיומנויות הנדרשות לצורך ביצוע התפקיד.

עובדי יחידות משאבי אנוש שמבצעים מספר תפקידי ליבה, ישתתפו במספר קורסים כאשר העדיפות הראשונה להכשרה תהיה לאור עיסוקם המרכזי.



מודולות ההכשרה השונות שנבנו מתבססות על הקורסים הקיימים ופועלים כיום, תוך עדכון והתאמה לצרכים ולפערי הידע שאותרו. התכנים תוקפו על ידי חברי ועדת ההיגוי ועל ידי מומחי התוכן בנציבות שירות המדינה.

בשלב זה נבנו התכנים של קורס היסוד המשותף ושל קורסי ההתמחות בנושאים פרט, תנאי שירות, מבנה ארגוני ותקינה.

קורס בנושא פרישה וגמלאות קיים ומנוהל על ידי מר ציון לוי – מנהל אגף בכיר (פרישה וגמלאות).

מתודולוגיה:

מערך הקורסים ישלב הקניית ידע מקצועי בתחומי הליבה, מפגש עם מומחי תוכן משירות המדינה ומארגונים שונים ממערכות אחרות, הרצאות העשרה, סדנאות לשיפור מיומנויות הנדרשות לתפקיד. בנוסף ישלבו במפגשים ניתוח מקרים וסוגיות אמת מעולם העבודה.

שלבי העבודה ליישום התוכנית:



היקף הכשרות נדרש

בהתאם לתפיסת הפרופסיה נדרש ליישר קו ולהכשיר את כלל עובדי יחידות משאבי אנוש לפי התחומים השונים. ממיפוי שנעשה במסגרת תהליך התפקוד עולה כי יש צורך לקיים מעל 15 מחזורים של קורסים כדי לתת מענה לקהל היעד.

תפיסת ההפעלה

אחת הסוגיות המרכזיות שעמדה בפני ועדת ההיגוי היא איך להפעיל את מערך ההכשרה בצורה המיטבית כך שתתאפשר גמישות תפעולית תוך שמירה על מומחיות מקצועית.

לאור הניסיון המוצלח בשילוב מומחי התוכן בקורסים שהתקיימו בשלוש השנים האחרונות ולאור היתרונות המרכזיים של מומחי התוכן כאוטוריטה מקצועית, כבעלי בקיאות מלאה בחומר וחשיבות של המפגש וחיזוק הקשר בין המטה לשטח. החלופה המועדפת והמומלצת על ידי הצוות היא חלופה המשלבת :

- מומחי תוכן מנש"מ, מנהלי משאבי אנוש מהמשרדים השונים ומנחים חיצוניים שישולבו בנושאים בהם אין הכרח להשתמש במומחה תוכן.
- סיוע של חברה חיצונית בכתיבה והכנת חומרי ההדרכה ובתפעול ההכשרות. שילוב למידה מתוקשבת במערך ההכשרות הן לצורך למידה עצמית ויישור קו לקראת פתיחת ההכשרות והן לצורכי העמקה והרחבה של התכנים בהתאם לצרכים ולקצב האישי של כל אחד מהלומדים.

לאור החלופה שהומלצה על ידי ועדת ההיגוי עומדים לפנינו שלושה אתגרים מרכזיים כדי להוציא לפועל את מערך ההכשרות :

1. **מעבר מתכנים מקצועיים לחומרי הדרכה** – בניית התכנים שיועברו בהתאם למתודולוגיה של פיתוח הדרכה. כך שלגבי כל אחד מהנושאים שיועברו יהיה ברור **לשם מה** נדרש ללמוד אותו, **מה** ההוראות, הכללים והמתודולוגיה שיש להכיר **ואיך לבצע** את תהליכי העבודה בצורה המיטבית.
- בנוסף בעת בניית הקורסים והתכנים השונים תיעשה חשיבה לגבי מה האמצעי ההדרכתי שהכי נכון להשתמש בו לצורך העברת החומר (תרגול, ניתוח מקרה, הרצאה ועוד) בכל הרצאה ובקורס כולו.
2. **מעבר מתורה שבעל פה לתורה אחידה ומתועדת** – עבור כל קורס יבנו חומרי הדרכה אחידים ומתועדים הן לצורך חלוקה למשתתפים והן עבור מומחי התוכן השונים.
3. **הקניית מיומנויות הדרכה למומחי התוכן** – מומחי התוכן יעברו סדנת הכשרה שתעסוק במיומנויות של העברת ידע וביכולות הנחייה ופרזנטציה.

חלק רביעי – אבני דרך להמשך

מסמך זה מהווה את השלב הראשון במעבר מהתיאוריה למעשה של פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה. יחד עם זאת, כמפורט במסמך זה, על ועדת ההיגוי מוטלות אבני דרך משמעותיות נוספות, שייבחנו במקביל ובהמשך תכנית העבודה:

א. ניתוח עיסוקים ייעודיים וכלליים, לכלל התפקידים בהיררכיה הארגונית ביחידות משאבי אנוש.

ב. בחינה והערכה של תפקיד הסמנכ"ל המופקד על ניהול ההון האנושי במשרד המשפטים ובמשרד החינוך.

ג. בחינה של מערך ההון האנושי ביחידות סמך בהן לא הוגדר תפקיד סמנכ"ל או "אחראי" על פי התקשי"ר למנהל ומשאבי אנוש.

ד. תפקוד יחידות אמרכלות⁸.

ה. הגדרת תפקידים לניהול יחסי עבודה והסדרי העסקה, לתכנון ובקרת ההון האנושי.

ו. בחינה של תחומי הפיתוח הארגוני במערך ניהול הון האנושי.

ז. ניהול ידע – נדרש לקדם כתיבה וניהול של אוגדן מידע למנהלים ולעובדים ביחידות משאבי אנוש, המבוסס על התורה, המורכבת בין היתר על הוראות החקיקה, התקשי"ר, הודעות וחוזרי נציבות שירות המדינה ומסמכי מדיניות. חשוב שאוגדן המידע יכיל את הנושאים המרכזיים בעבודת משאבי אנוש בחלוקה הגיונית, יהיה כתוב בשפה ברורה וחד משמעית, נגיש וזמין למשתמשים, מעודכן בזמן אמת ומתוקף. הנושא ייבחן ויגובש בשיתוף עם דר' איריס נחמיה, מנהלת אגף תורה וניהול ידע במטה ליישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה.

ח. מערך ההכשרה וההסמכה –

- הפעלה ויישום של התכנית לפיתוח מנהלי משאבי אנוש.
- הפעלה ויישום של התכנית המודולרית להכשרה והסמכה של עובדים בתחומי הליבה ביחידות משאבי אנוש.
- גיבוש פורום למידת עמיתים של מנהלי משאבי אנוש.
- פיתוח עתודה ניהולית.
- גיבוש תכנית חניכה של מנהלי משאבי אנוש ושל עובדי יחידות משאבי אנוש.

⁸ פעילות צוות משנה לבחינת יחידות אמרכלות מצ"ב בנספח מספר 4.

סיכום

משאבי אנוש הוא מקצוע הדורש מומחיות מקצועית והסמכה, לצד תודעת שירות גבוהה, ערכים ואהבת האדם.

התמורות שחלו בניהול ההון האנושי והשינויים הצפויים לקראת יישום הרפורמה, הביאו לשינוי מהותי בתפישת הניהול של המשאב האנושי. נדרשת חשיבה מערכתית וארוכת טווח, תכנון בהתאם ליעדי הארגון, שליטה מלאה בידע המקצועי וניהול תהליכי העבודה, בקרה איכותית, לצד מתן מענה מהיר וזמין למשימות השוטפות, שהפכו למורכבות יותר, ומחייבות מיומנות וידע מקצועי רב בתחומים משאבי אנוש, יעוץ ופיתוח ארגוני.

המתווה הארגוני שעיצבה ועדת ההיגוי ליישום הפרופסיה, כפי שהוצג בחוזר זה, נועד לתת מענה לתמורות בעולם ההון האנושי. תהליך השינוי מתבטא בהיבטים של הגדרת תחומי הליבה שבאחריות יחידות משאבי אנוש, התאמת המבנה הארגוני, עיצוב תפישת התפקיד של מנהל היחידה, החלת מסלול קידום מקצועי, ניתוח עיסוקים. כמו כן, היישום ילווה במערך הסמכה מבוסס הכשרות ייעודיות.

תפישת הפרופסיה מציירת תמונת מצב עתידית של ניהול ההון האנושי, המבוסס על ניהול, תכנון, עצמאות, מקצוענות, יוזמה ובקרת איכות. התמורות הגלובליות בעולם משאבי אנוש, לצד השינויים הצפויים במערך הרפורמה שמובילה נציבות שירות המדינה ליישום החלטת הממשלה, מחייבות היערכות של יחידות משאבי אנוש להאצלת סמכויות ולשיפור רמתן המקצועית. התפקוד של הסדרה הארצית והמבנה הארגוני המעודכן, יחד עם מערך ההכשרה וההסמכה המתוכנן, מניחים את אבני היסוד להובלת הפרופסיה מהלכה למעשה. היישום יהיה הדרגתי ומודולרי וועדת ההיגוי תמשיך ותבחן את הסוגיות הנוספות הניצבות בפתחה.

אנו מצפים מכל אחד ואחת מעובדי משאבי אנוש, בכל רמות המשרה ובכל תחומי העיסוק, לקחת חלק במאמץ המשותף ולפעול ליישומה של הפרופסיה. לשם הטמעת המודל, נדרשים שיתוף פעולה וגייבוי של הנהלות המשרדים ויחידות הסמך בשירות המדינה, שיפעלו להעצמת פעילותן של יחידות משאבי אנוש, לתקנון משרות מקצועיות ואיושן על ידי עובדים בפרופיל מקצועי גבוה ולשיפור השירות לקידום מטרות הארגון. אנו נמצאים בתקופת מעבר, וההיראות של כולנו ליישום והטמעת הפרופסיה תאפשר הנעת התהליך מהמצב המצוי לרצוי.

האנשים הם הנכס החשוב ביותר לארגון ולכן יש לפעול לשימורם, פיתוחם וטיפוחם!

נספחים

מספר נספח	תוכן	עמוד
1.	שאלון מיפוי	38-43
2.	אישור יצירת משרה חדשה במשרד המשפטים - סמנכ"ל בכיר לניהול ההון האנושי, מכתבנו מיום 2 ביוני 2014	44-48
3.	מודלים לדוגמה של מבנה ארגוני ביחידות מטיפוסים שונים	49-51
4.	עבודת צוות משנה לבחינת התפקוד של יחידות אמרכלות	52
5.	מסמך תובנות לסיכום מפגשי היועצות עם מומחים ממגזרים שונים	53-56
6.	מודל הפרופסיה - מצגת	57-67

נספח מספר 1

שאלון למיפוי יחידות משאבי אנוש

כ' בטבת התשע"ג
2 בינואר 2013

שמ 1-2013
תיק סדרת משאבי אנוש

אל: סמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: תפקוד יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
חוזרנו בדבר משאבי אנוש כפרופסיה מקצועית מיום 13 בפברואר 2012, מצ"ב

1. אחד היעדים החשובים ברפורמה בשירות המדינה הוא העצמת יכולות ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. נציבות שירות המדינה רואה ביחידות משאבי אנוש, גורם מהותי ומשמעותי במערך האסטרטגי והביצועי של הנהלת המשרד הממשלתי או יחידת הסמך.

2. נציבות שירות המדינה, קיבלה ואימצה את המלצות הצוות הבין משרדי לבחינת מערך יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ושמה לה למטרה **לפתח ולמצב את תחום משאבי אנוש כפרופסיה מקצועית**.

3. קיימים שלושה יעדים מרכזיים לקידום השינויים במערך משאבי האנוש בשירות המדינה:

✓ פיתוח מודל וגיבוש מבנה ארגוני היררכי המחולק לתחומי עיסוק והתמחויות מקצועיות.

✓ הפעלת מערך קורסי התמחות להכשרה מקצועית של עובדים ופיתוח מנהלים.

✓ מתן הסמכות מקצועיות לעובדי משאבי אנוש על פי הכשרתם ועיסוקם.

כשלב ראשון, על מנת לקדם את יישום היעדים שהוגדרו ומכוון שקיימת שונות רבה בהיקף ומורכבות פעילותם של המשרדים השונים, מצ"ב בזה שאלון לתפקוד יחידות משאבי האנוש.

את השאלון והנספחים הנדרשים יש להגיש לידי הגב' חני דורי ולגב' מירב אסולין (בוכריס)
במייל hanydo@civil-service.gov.il , meirav@civil-service.gov.il , לא יאוחר מיום חמישי 14.2.2013

בברכה,



מוטי אהרוני

סגן נציב שירות המדינה

העתק: מר משה דייך - נציב שירות המדינה, נציבות שירות המדינה
גב' אילה גונן-אשרי - מנהלת אגף בכיר (מערכת הבטחון) בפועל, נש"מ
מר יוני דוקן - מנהל אגף בכיר (מערכת הבריאות) בפועל, נציבות שירות המדינה
חברי הנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה
מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
רפרנטים באגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך
חברי ועדת ההיגוי הבין משרדית

נספח- שאלון תפקוד יחידות משאבי אנוש :

1. נתונים כללים 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 של יחידת משאבי האנוש (תואר המשרה + שם העובד)

תואר משרה	שם בעל התפקיד	חתימה
סמנכ"ל בכיר/ה למנהל ולמשאבי אנוש		
מנהל/ת משאבי אנוש		

2. היקף כוח האדם במשרד/ביחידת הסמך בשנים 2011-2012 בהתאם לחוק התקציב:

שנה	שכ"א	עב"צ (במשרות)	שעות(במשרות)	סה"כ משרות
2011				
2012				
ממוצע דו שנתי				

3. היקף תקציב יחידת משאבי אנוש, על שלוחותיה (פעולות/קניות/תפעול, מיועד למשרדים/

יחידות סמך שתקציב היחידה כולל תקציב נוסף מעבר לשכר) בשנים 2011-2012 :

שנה	היקף תקציב המיועד למשאבי אנוש	היקף תקציב המיועד לתחומים נוספים שבאחריות מנהל משאבי אנוש (כגון הדרכה או רווחה)	סה"כ תקציב באחריות מנהל משאבי אנוש
2011			
2012			
ממוצע דו שנתי			

4. פירוט יחידות ארגוניות הכפופות באופן ישיר למנכ"ל מרמת אגף א' ומעלה (יחידות שהממונה עליהן מדורג במתח דרגות 43 ומעלה):

שם היחידה	תואר המשרה של מנהל היחידה	מתח דרגות של מנהל היחידה	מספר משרות כפופות למנהל היחידה (מנהלית)	האם יש אמרכל ליחידה?
-----------	---------------------------	--------------------------	---	----------------------

שם המבנה וכתובתו	מספר עובדים במבנה
סה"כ מבנים	

שנה	מספר עובדים שנקלטו	מספר עובדים שפרשו לגמלאות	מספר עובדים שעזבו מסיבה אחרת	סה"כ סיומי העסקה (פרשו+עזבו)
2010				
2011				
2012				
ממוצע תלת שנתי				

פירוט החוזים/דירוגים הקיימים (שם וקוד חוזה)	מספר עובדים המועסקים על פי חוזה זה
כלכלני"ט, 514 (דואנה)	10
	→ סה"כ דירוגי שכר

שנה	מספר משרות שאוישו	מספר משרות שאוישו במכרז בין	מספר משרות שאוישו	מספר משרות שאוישו	מספר משרות פנויות לחלוטין שאוישו בהליך על	מספר משרות שאוישו במילוי מקום בהליך על	סה"כ
-----	-------------------	-----------------------------	-------------------	-------------------	---	--	------

	במכרז פנימי	משרדי	במכרז פומבי	בוועדות איתור	פי פסקה 11.933	פי פסקה 11.933	
2010							
2011							
2012							
ממוצע							

9. שינויים ארגוניים בהיקף משמעותי שנעשו בחמש השנים האחרונות (העברה למשרד אחר/מיזוג יחידות/הקמת יחידות ועוד):

השינוי הארגוני	מספר משרות עליהם השינוי השפיע באופן מהותי וישיב
העברת אגף כלי ירייה מרשות האוכלוסין למשרד לביטחון פנים (דואמה)	15
סה"כ שינויים ארגוניים	סה"כ משרות בשינוי

10. נושאים נוספים בהם עוסק מנהל משאבי האנוש שלא באו לידי ביטוי בשאלון עד כה:

11. הערות כלליות

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

12. מבנה ארגוני של יחידת משאבי האנוש במשרד/ביחידת הסמך:

שם העובד	מספר המשרה בתקן	מספר עיסוק	עיסוק ארצי/משרדי	תואר משרה	מתח דרגות	תחומי אחריות ואחוז העיסוק בתחומי הליבה						השכלת העובד	קורסים בתחום שסיים העובד
						פרט	נוכחות	תקינה	מכרזים ואיוש משרות	פרישה וגמלאות	תחומים נוספים, פרט:		
צביקה ישראלי (דלמה)	81000000	59000817	ארכי	מרכז מרכזי	38-40	20%		50%		20%	10% תוכניות אבדן	תואר ראשון במדעי ההתנהלות	קורס מרכזי

סה"כ עובדי יחידת משאבי אנוש _____

13. פירוט העובדים המועסקים באמרכלויות:

סה"כ עובדי אמרכלות _____

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

שם העובד	יחידה ארגונית	מספר עובדי אמרכלות ביחידה	מספר עובדי היחידה שבטיפו האמרכל	מספר 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 משאב יאנוש	תחומי מינהל	תחומים נוספים, פרט:		
צביקה ישראלי (דלמה)				81000000	מרכז אמרכלות	38-40		50%	40%	10% הדרכה	תואר ראשון במדעי ההתנהלות	קורס מרכזי

נספח מספר 2

סמנכ"ל בכיר לניהול הון האנושי במשרד המשפטים

ד' בסיון התשע"ד
2 ביוני 2014

שמ 2014-2209
תיק הון אנושי

אל: עו"ד אמי פלמור הרץ
המנהלת הכללית
משרד המשפטים

שלום רב,

הנדון: אישור יצירת משרה חדשה במשרד המשפטים - סמנכ"ל בכיר לניהול הון האנושי

הננו שמחים לבשר כי נציב שירות המדינה אישר יצירת משרה חדשה – סמנכ"ל בכיר (ניהול הון האנושי) במשרד המשפטים ופרסום מכרז.

זהו השלב הראשון בתהליך חדש ומאתגר שאנו מובילים וכולנו נרתמים להצלחתו.

אין ספק, שיריית הפתיחה לפרסום המכרז הראשון לפיילוט במשרד המשפטים מהווה זרקור לכל שירות המדינה. יחד עם זאת, עלינו לזכור, כי במקביל נציבות שירות המדינה מובילה את הרפורמה בניהול מנגנוני הון האנושי, במסגרתה מגובשים התורה, המדיניות והמערך הארגוני. נידרש למערך תיאום ועדכון שוטפים לקידום המתווה ויישום שלבי הפעולה כמפורט להלן.

מאחר ומדובר במתווה ארגוני חדש שישפיע על עתיד המשרד ועל כיווני פעולה עתידיים בתחום הון האנושי, אנו מחויבים לגבש מדדי הצלחה שלאורם נבחן את מידת ההצלחה של השינוי התפיסתי והארגוני במשרד המשפטים. ההצלחה תיבחן בהתאם לעמידה במדדי הבקרה שייקבעו על ידי מערך הבקרה בנציבות שירות המדינה, בתיאום עם הנהלת המשרד.

המסמך שלהלן מפרט את הגדרת התפקיד ותפישת התפקיד הרצויה, תהליך הבחינה של פיצול תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש, הרקע לבחינת הפיילוט במשרד המשפטים, העקרונות, הדגשים והצעדים המחייבים בקידום התהליך.

1. רציונל ותפישת התפקיד:

במשרדי הממשלה וברוב יחידות הסמך הוגדרה משרה אחת של האחראי, הוא הסמנכ"ל הבכיר למנהל ומשאבי אנוש. כחלק ממערך הרפורמה, החליטה נציבות שירות המדינה לבחון את תפקיד הסמנכ"ל

למינהל ומשאבי אנוש, לזהות את הנסיבות המצדיקות פיצול של התפקיד לתחומי ההון האנושי ולתחומי התפעול והמשאבים החומריים, ולגבש הגדרת תפקיד למשרה עצמאית של סמנכ"ל המופקד על ניהול ההון האנושי. זאת, על מנת לאפשר מומחיות בניהול ההון האנושי וליצור מבנה ארגוני בעל מוטת שליטה סבירה המאפשרת ניהול יעיל ומתן שירות מקצועי וזמין. כמו כן, שני התחומים מנוהלים בידי שני גורמי מטה שונים בממשלה - תחום ההון האנושי מרוכז ומנוהל על ידי נציבות שירות המדינה, בעוד תחום המינהל מנוהל על ידי החשב הכללי.

סמנכ"ל ההון האנושי, הוא הגורם המהותי בארגון, המכונן את ההון האנושי, שותף להתוויית החזון והייעוד של הארגון ובעיצוב האסטרטגיה להגשמתם, מוביל משמעותי בעיצוב התרבות הארגונית, ערכי היסוד וכללי האתיקה של הארגון. המופקד על ניהול ההון האנושי נדרש לתכנן, לתכלל, ליזום ולהוביל את הארגון להגשמת מטרותיו, בייחוד במציאות של שינויים דינאמיים. כמו כן, סמנכ"ל ההון האנושי מהווה זרוע של נציבות שירות המדינה להטמעה של מינהל תקין ולחיוזק יסודות שירות המדינה, המבוססים על: חוקיות, ממלכתיות, טוהר מידות, שוויון הזדמנויות, שקיפות ופומביות. לפיכך, פרופיל הסמנכ"ל המופקד על ניהול ההון האנושי, משלב מומחיות מקצועית יחד עם ניסיון עשיר ומיומנויות גבוהות בניהול בכיר.

2. פיצול תפקיד הסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש – תהליך העבודה:

סוגיית הפיצול של תפקיד הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש נבחנה בפורומים שונים. בקרב הסמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש קיימת מחלוקת באשר לתפיסת הפיצול: יש הרואים בפיזור הסמכויות לשני אשכולות נפרדים החלשת הסמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש. לעומתם, התומכים בתהליך מבחינים בהזדמנות להעצמת הסמנכ"ל בתחומי הליבה המרכזיים עליהם הוא מופקד ומתן משקל ראוי לכל אחד מהתחומים, בדגש על ניהול מנגנוני ההון האנושי כחלק מהציר המרכזי המניע את הארגון. תחילה, נבחנה הסוגיה על ידי צוות בין משרדי בראשותו של מר אבי חליבה, סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש **התוצר המצופה** - גיבוש מודל ארגוני משותף, שיאפשר התייחסות למאפיינים ייחודיים של כל משרד. הצוות המליץ לקבוע משרת סמנכ"ל במתח דרגות 42-44 בדירוג המח"ר, המופקד על תכנון וניהול ההון האנושי, לרבות אשכול משאבי אנוש ואשכול פיתוח ארגוני (תחומי האחריות המפורטים בתיאור התפקיד, המצ"ב בנספח מספר 1). במקביל, יש להגדיר תפקיד ומבנה ארגוני של מנהל מערך המשאבים החומריים והתפעול.

יו"ר הצוות מר מוטי אהרונ, ומנהלת הצוות החתומה מטה, ניסחו את הגדרת התפקיד וגיבשו את תפישת התפקיד ואת החלופות למודל ארגוני, בתיאום מלא עם מר רון צור, ראש המטה ליישום הרפורמה, שהיה שותף פעיל ותורם להגדרת התפקיד וגיבוש תפישת התפקיד. התפישה והחלופות הוצגו בפני פורום שילוב זרועות בהנהלת נש"מ ובפני פורום סמנכ"לים בקורס "מצפן" והועלו מגוון דעות והתייחסויות. בעקבות תהליך ניתוח העיסוק לעומק ולאחר עיבוד התובנות וההתייחסויות, גובש תיאור תפקיד והוגדרו דרישות, שאושרו על ידי נציב שירות המדינה.⁹

3. משרד המשפטים - הרקע לבחינת המודל כפיילוט:

⁹ כמפורט בנספח מספר 1 המצ"ב

במטרה לשפר את מנגנוני ההון האנושי בהתאם לתפיסת הרפורמה שמובילה נציבות שירות המדינה, ובנסיבות הארגוניות של משרד המשפטים, לתהליכי העבודה ולמאפייני המשרד, ביקשה הנהלת המשרד לגבש מבנה ארגוני חדש, בראשו סמנכ"ל המופקד על ניהול ההון האנושי, ובמקביל, לגבש מבנה ארגוני נפרד בראשו יעמוד סמנכ"ל המופקד על התפעול והמשאבים החומריים.

משרד המשפטים מופקד על מערכת המשפט, הייעוץ המשפטי, התביעה והייצוג של מדינת ישראל, המהווים את אחד הממדים המרכזיים בעיצוב פני החברה בישראל. משרד המשפטים הוא מהגדולים מבין משרדי הממשלה, אחראי על מספר יחידות סמך ועל ארגונים ייחודיים, ובעל היקף פעילות גדול ומורכב במיוחד. מבין מאפייניו ניתן למנות:

- ✓ ריבוי גורמי מקצוע שונים ועצמאיים בכפיפות ישירה למנכ"ל המשרד (כ-35 יחידות קו עצמאיות מקצועיות).
- ✓ מורכבות ושונות תפקודים עצומה.
- ✓ פריסה גיאוגרפית נרחבת בעשרות יחידות לשכות ומחוזות בעבודה ישירה מול אגף משאבי אנוש.
- ✓ תחומי אחריות רבים שהוטלו על המשרד בעשור האחרון, שהצריכו הקמת מערכות ארגוניות בכירות.
- ✓ היקף גדול של מתן שירות ישיר לציבור.
- ✓ היקף גדול של תקציב ופעילות בנייה, דיור ותפעול.
- ✓ תחלופה אינטנסיבית של כוח אדם.

4. עקרונות ודגשים מחייבים:

- א. ניצב לפנינו אתגר מורכב להובלת תהליך לשינוי משמעותי, מהותי ותכליתי, שינוי מציאות ממוקד בביצוע לתכנון וניהול מקצוענות ההון האנושי. התהליך מחייב שינוי תכליתי של הגדרת התפקיד, המבוסס על תכנון אסטרטגי, הטמעת מנגנוני ניהול ותיאום מקצועי, מקסום תועלות ושינוי תהליכי העבודה. כמו כן, הטמעה של תפישת התפקיד הרצויה בקרב ההנהלה.
- ב. נדרש שהשינוי יורגש בכל דרגי ההירארכיה הארגונית ויתבטא ביעילות ובקידום מטרות הארגון ויעדיו וכן בשיפור השירות הניתן הן למנהלים והן לעובדי המשרד.
- ג. הבחינה הארגונית:

- מבנה ארגוני הוא אמצעי ולא מטרה - הבחינה הארגונית נועדה לתת מענה ליישום מטרות הארגון ויעדיו, בהתאם לאיתור הצרכים הארגוניים המהותיים ועל פי שיקולים מקצועיים.
- נעשתה הבחנה בין היבטים ארגוניים לבין היבטים פרטניים בעבודת ההון האנושי, ובין תכנון וקביעת נהלים לבין טיפול בפעילות שוטפת.
- המבנה הארגוני שיאושר יאפשר מוטת שליטה סבירה באמצעות ביזור סמכויות למנהלים בדרג תיכון ולאמרכלים ביחידות השטח – יצירת משרות ניהוליות ומקצועיות הדורשות ראייה מערכתית, יכולת תכנון, ניתוח, חשיבה יצירתית, ידיעת החוקים וההוראות ויכולת קבלת החלטות והנעת תהליכים. יש לאייש את המשרות על ידי בעלי הכישורים המתאימים ביותר בדרך מכרז כמקובל.

ד. מתן דגש להדרגתיות, איזון ומידתיות של תהליך השינוי, ויישום בשלבים, תוך זהירות מיצירת השלכות רוחביות.

ה. במסגרת הרפורמה מתנהלים מספר תהליכים במקביל, יש להמתין לסיכום והמלצות של כל ועדה בתחומה ויישום ההנחיות שתאושרנה :

– ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש – גיבוש תפקוד ליחידות משאבי אנוש בהתאם לסיווג משרדים לפי גודל ומורכבות (תקינת מטה), גיבוש מודלים למבנה ארגוני על פי תחומי הליבה, קביעת מסלולי קידום, ניתוח עיסוקים וגיבוש מערכי הכשרה להסמכת מנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש.

– בחינת מבנה השכר למשרות ניהוליות (מתן פתרון לפערי השכר בין רמת משרות במתח דרגות 41-43 לבין סגל בכיר).

5. המשך התהליך:

א) **נציבות שירות המדינה תוביל ותלווה את התהליך ובתיאום עם הנהלת המשרד ייקבעו אבני הדרך ולוחות הזמנים להמשך הבחינה והיישום, ובכלל זה:**

1. קביעת מדדי ההערכה, דרכי מדידה ותהליכי הבקרה.
2. אישור המבנה הארגוני לרבות הגדרת מכלול התפקידים והמשרות הכפופות לסמנכ"ל ההון האנושי, ניתוח עיסוקים ומסלולי קידום - יישום בהתאם להמלצות ועדת ההיגוי לקידום פרופסיית משאבי אנוש.
3. הגדרת מערך המבנה הארגוני והגדרת התפקיד הסמנכ"ל לתפעול וניהול משאבים חומריים (לרבות סמכויות ותחומי אחריות).
4. יישום בשלבים ואיוש המשרות מרמת הסמנכ"ל כלפי מטה בשלבים ובהליכי מכרז.
5. האצלת סמכויות (הן מנש"מ למשרד והן מהמטה לשטח).
6. חניכה, הכשרה והסמכה למכלול התפקידים.

ב) **האתגרים ביישום:**

- * התחייבות לאמנה מוסכמת ולהבנה שהמתווה שיומלץ ויאושר ייושם בפועל.
- * הגדרת סמכויות ברורה של בעלי התפקידים והממשקים ביניהם.
- * גיבוש תהליכי העבודה וקבלת ההחלטות.
- * איוש המשרות על ידי העובדים המתאימים ביותר לפרופיל הרצוי.
- * התמודדות מושכלת עם נסיבות ארגוניות או פרסונליות שעלולות לעכב את יישום המתווה.
- * הערכת השינוי בהתאם למדדי ההערכה, המדידה ותהליכי הבקרה שיוגדרו.

6. סיכום

א. נא העבירו לגב' חן דנוך טופס מדף ליצירת המשרה החדשה ושייכו אותה לעיסוק שמספרו במערכת מרכב"ה 51016460.

ב. המכרז ינוהל בנציבות שירות המדינה על ידי אגף בכיר בחינות ומכרזים, לרבות קביעת הרכב הוועדה וגיבוש ראיון מובנה על פי פרמטרים, בהתאם להגדרת התפקיד ולפרופיל הרצוי.

ג. לאחר איוש המשרה, נתאם פגישה לקביעת תכנית עבודה לקידום התהליך כמפורט לעיל.

מצ"ב – המצגת שהוצגה בפנייך ביום 1.4.2014 בנוסח מעודכן ומקוצר יותר.

איחולי הצלחה בהובלת השינוי בניהול ההון האנושי והמשך עבודה משותפת פורייה.

בברכה,

חני דורי

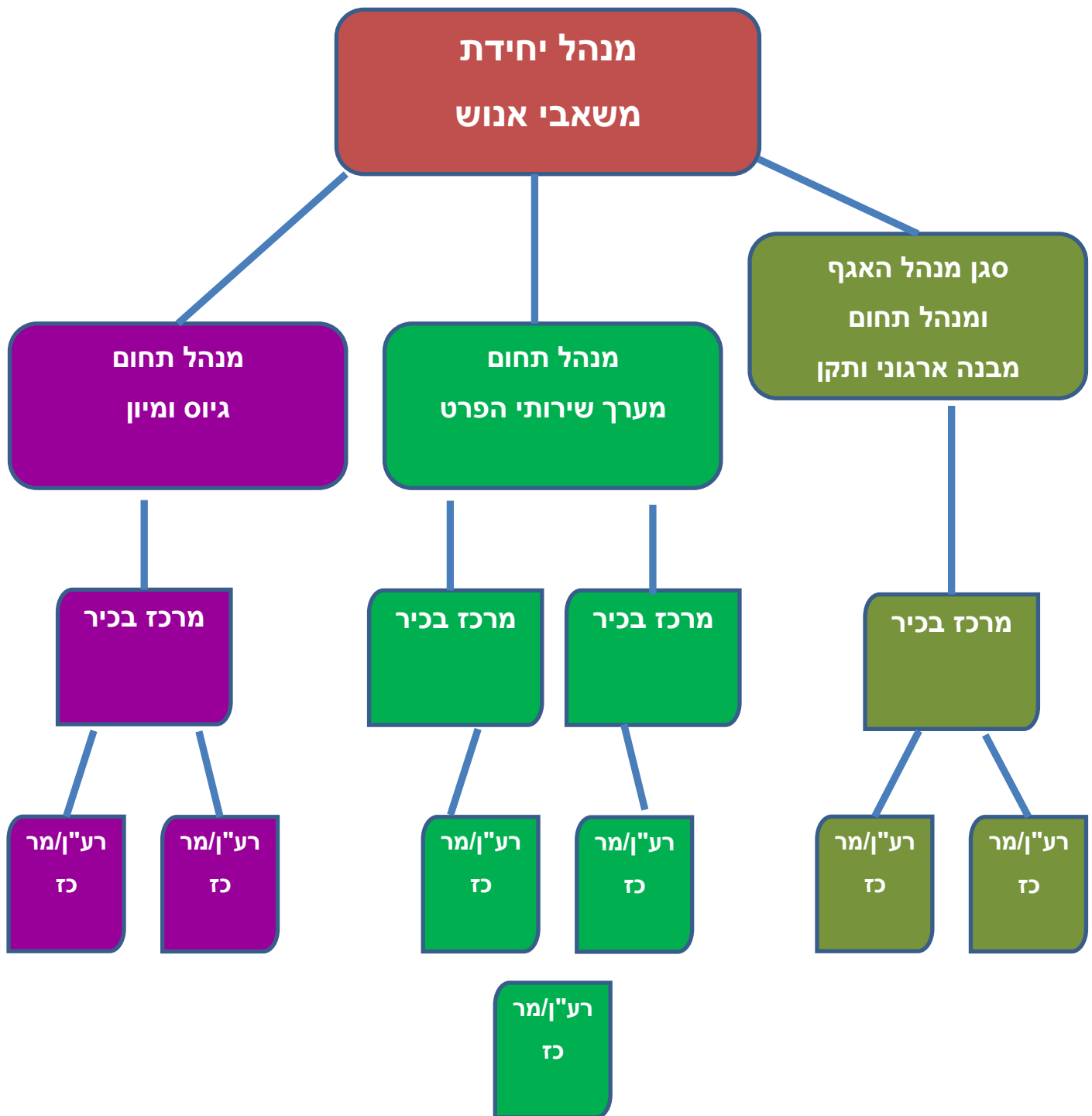
חני דורי

מנהלת תחום (משרדי הממשלה ויחידות הסמך)

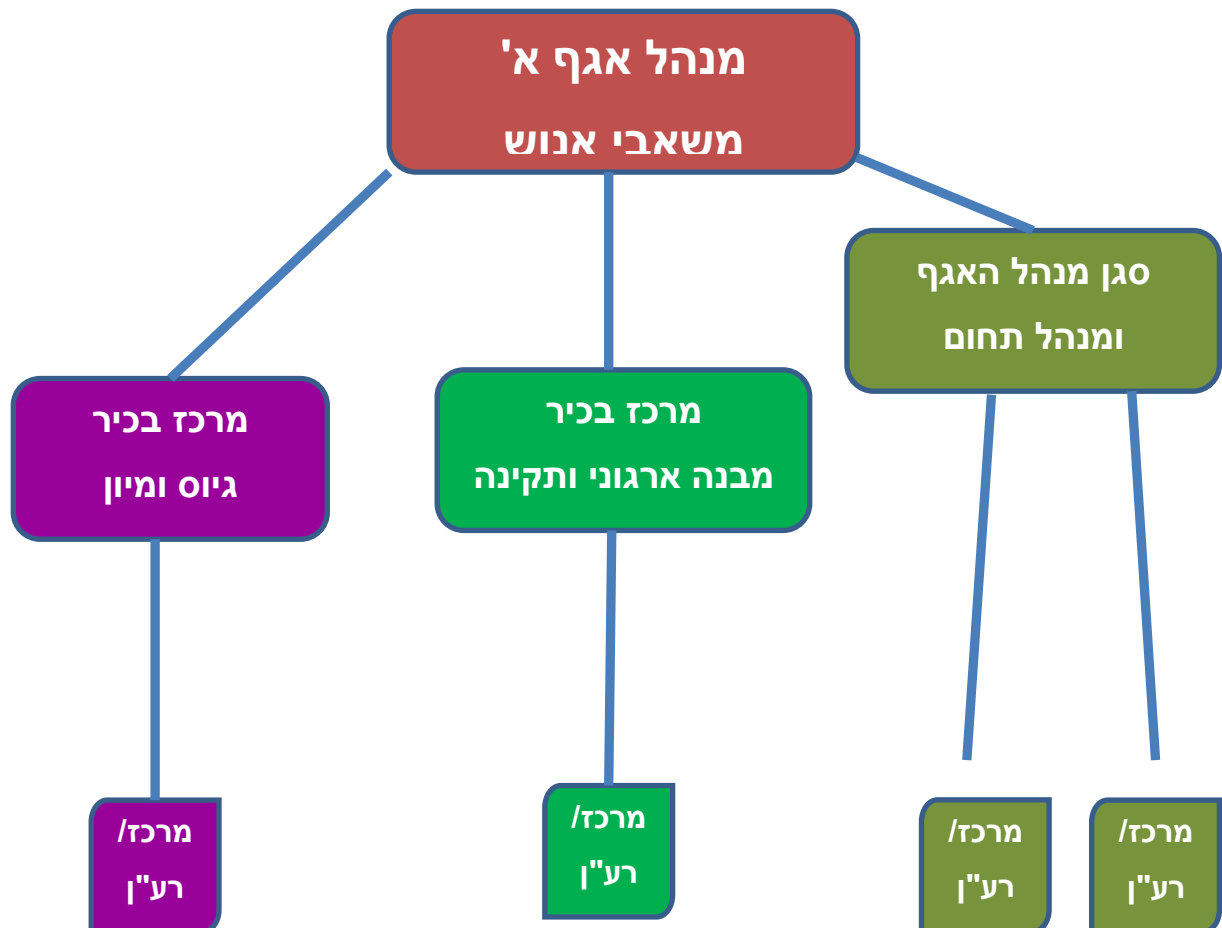
העתק: מר משה דיין - נציב שירות המדינה, נציבות שירות המדינה
מר מוטי אהרוני - סגן נציב שירות המדינה
גב' אילה גונן-אשרי - מנהלת אגף בכיר (מערכת הבטחון), נציבות שירות המדינה
מר רון צור - ראש מטה יישום הרפורמה, נציבות שירות המדינה
גב' גבריאלה אשכנזי - מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים), נציבות שירות המדינה
מר רונן גורביץ - משנה למנהל הכללי, משרד המשפטים
גב' חן דנוך - מנהלת תחום (משרדי הממשלה ויחידות הסמך), נציבות שירות המדינה
חברי ועדת ההיגוי לגיבוש פרופסית משאבי אנוש

נספח מספר 3
מודלים לדוגמה - מבנה ארגוני של יחידת משאבי אנוש לפי טיפוסים

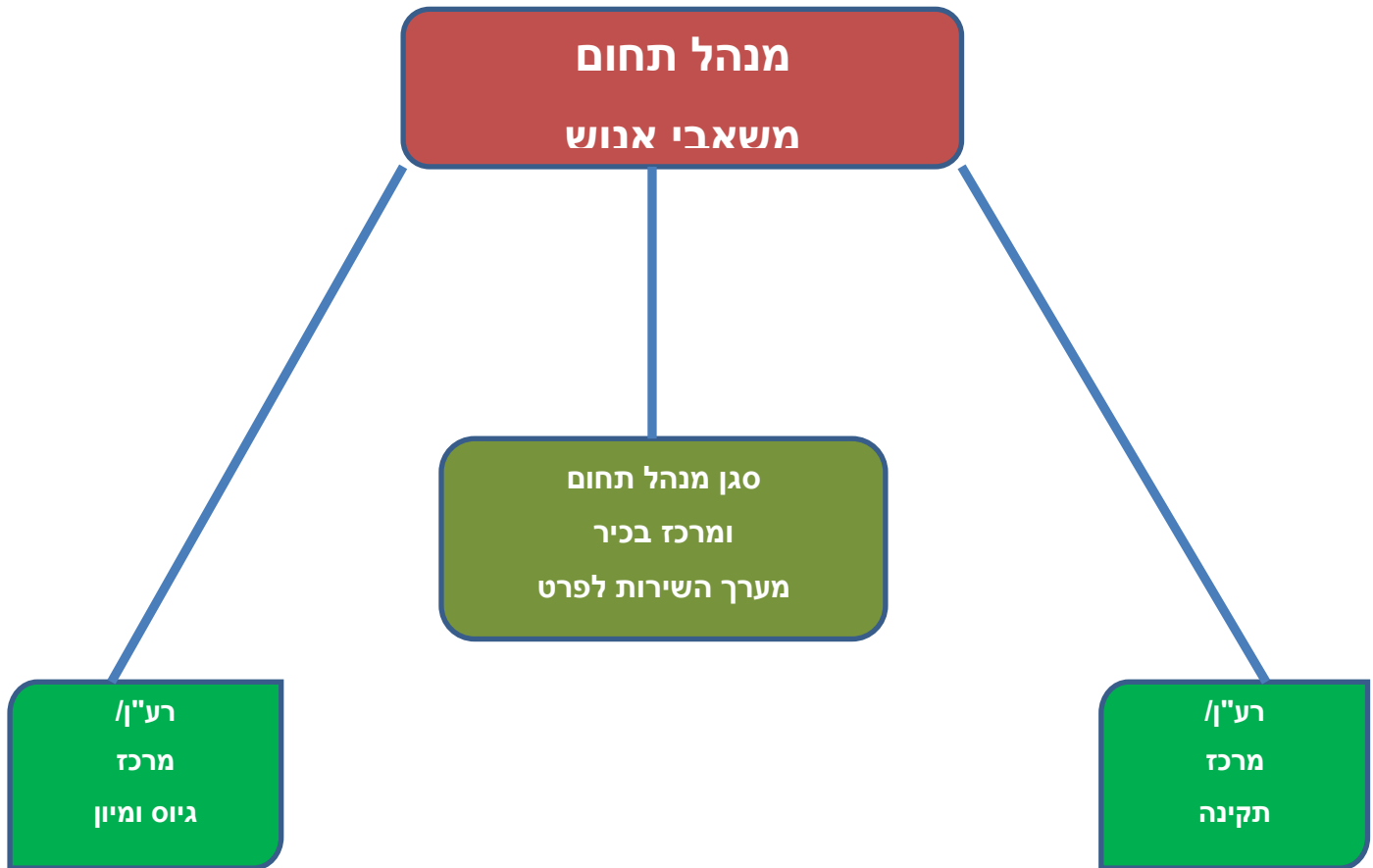
מבנה ארגוני של יחידת משאבי אנוש – דוגמה לרמה 1



מבנה ארגוני של יחידת משאבי אנוש – דוגמה לרמה 2



מבנה ארגוני של יחידת משאבי אנוש – דוגמה לרמה 3



נספח מספר 4

עבודת צוות משנה לבחינת התפקוד של יחידות אמרכלות

ועדת ההיגוי מייחסת חשיבות רבה לתפקיד האמרכל, המהווה זרוע ארוכה של הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש ושל מנהלי היחידות הכפופות לו במטה. לא קיימת הגדרת תפקיד אחידה לתפקיד האמרכל בשירות המדינה. למעשה ישנה שונות רבה בין יחידות אמרכלות במשרדים השונים ובין הגדרות התפקיד המתמייחסות לתחומי אחריותו ולסמכויותיו. מאחר ונדרשת בחינה מעמיקה יותר של יחידות האמרכלות, על מנת לגבש תפקוד מקצועי, המלצות הוועדה לתחום זה תגובשנה בהמשך תכנית העבודה של ועדת ההיגוי.

חברי הצוות - אתי שטרית, מירב ימין יוחנן, מיכל אושרי, חני דורי, מירי יששכר מרציאנו

התקיימו מספר פגישות צוות ונערכו ביקורים במספר יחידות אמרכלות:

אגף לרישום והסדר מקרקעין במשרד המשפטים

פרקליטות מחוז מרכז ותל אביב

הנהלת בתי משפט – מחוז תל אביב

לשכת בריאות מחוז מרכז

אמרכליות המשרד להגנת הסביבה

תחומי אחריות -

1. עיבוד נתוני המיפוי
2. גיבוש תפישת תפקיד האמרכל
3. סוגיית ההפרדה של תחומי האחריות בין אשכול ההון האנושי לאשכול מנהל ומשאבים
4. בחינה של סוגיית האצלת סמכויות לאמרכלים בתחומי הליבה של משאבי אנוש
5. גיבוש תפישת העבודה והגדרת תהליכי העבודה בין יחידת משאבי אנוש במטה לבין יחידות אמרכלות בשטח, לרבות בחינה של הגדרת תפקיד הרפרנט במטה כמנחה ומפקח והדרכתו בהתאם
6. ניתוח עיסוקים והגדרת תפקידים
7. גיבוש מודלים ליחידות אמרכלות
8. הכשרה והסמכה

נספח מספר 5

מסמך תובנות לסיכום מפגשי היועצות עם מומחים ממגזרים שונים

ריכוז תובנות של חברי ועדת ההיגוי ממפגשי הלמידה

בתהליך עבודתה של ועדת ההיגוי, מתוך הכרה בחשיבות של שיתוף ידע ושל העשרת עולם התוכן של ניהול הון האנושי במודלים ממגזרים שונים, התקיימו מפגשי למידה והיועצות עם מומחים ובעלי תפקידים מובילים בתחום משאבי אנוש וההון האנושי במגזר הציבורי והפרטי. כמו כן, נערכו מספר כנסים מקצועיים ופורומים לסייעור מוחות בקבוצות מיקוד של סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש ושל מנהלי משאבי אנוש מהמערכות השונות בשירות המדינה.

במסגרת מפגשי היועצות עם בעלי תפקידים בכירים המופקדים על ניהול ההון האנושי בארגונים ממגזרים שונים, שהתקיימו במאי וביוני 2013, חברי ועדת ההיגוי התרשמו מהגדרת התפקיד כפי שנתפסת על מנקודות מבט שונות. מסמך זה מרכז את התובנות המרכזיות והדגשים העיקריים שנצברו ממפגשים מרתקים אלה.

בתהליך גיבוש מסמך הפרופסיה במערך משאבי אנוש, עיבד צוות ההיגוי את התובנות שהצטברו מהניסיון המקצועי בניהול ההון האנושי במהלך העבודה רבת השנים בשירות המדינה, תוך התייחסות לתובנות מהמפגשים המקצועיים ושקד על ניסוח המלצות ריאליות, תוך התייחסות לשלבי ביצוע והטמעה ולהשלכות נגזרות.

הנחת היסוד - "האנשים הם הנכס החשוב ביותר לארגון ולכן יש לפעול לשימורם, פיתוחם וטיפוחם"

החזון - משאב אנושי, איכותי, מקצועי ושירותי, שיהווה ערובה להצלחת הארגון ויוביל למימוש מטרותיו כלפי הציבור.

פרופיל מנהל משאבי אנוש

מנהל - הניחן בכושר מנהיגות, הובלת הארגון להשגת יעדיו, ניהול צוות העובדים וניהול תהליכי עבודה ושינויים ארגוניים, עצמאי, בעל יוזמה וכושר קבלת החלטות והנעה.

מקצוען – בבעל ניסיון מקצועי, הבקיא הן בתחומי הליבה של משאבי אנוש והן בתחומי הליבה של הארגון.

הגדרת התפקיד של מנהל מערך ההון האנושי בארגון:

1. שותף לקבלת החלטות ומוביל תהליכים ארגוניים.
2. גיבוש אסטרטגיית משאבי אנוש ותכנון רב שנתי בהתאם ליעדים האסטרטגיים של הארגון ואבני הבניין של מערך ההון האנושי, ובהתייחס להערכת מגמות סביבתיות, וייצוג הדרישות והצרכים המקצועיים והתקציביים מול גורמי המטה השונים (בעיקרם משרד האוצר ונציבות שירות המדינה).
3. אפיון צורכי הארגון וקביעת המבנה הארגוני של הארגון על פי ייעודו והגדרת תפקידי הליבה, גיבוש מתווה הירארכי המאפשר מוטת שליטה יעילה וניסוח תורת תקן ומתודולוגיה לניתוח עיסוקים.
4. גיבוש תכנית עבודה בהתאם למדיניות שקבעה הנהלת המשרד וליעדים שהוגדרו, תכנית העבודה תתייחס לתכנון כוח אדם ולשינויי תקינה (תרגום המטרות והיכולות לשפת משאבי אנוש).
5. ניהול ההון האנושי, ובכלל זה מערך הגיוס והמיון, ניהול מערך גיוס, מיון והשמה של כוח האדם המתאים ביותר לביצוע משימות הארגון, תוך סיווג התפקידים הארגוניים ובניית תהליכי מיון מותאמים.

6. גיבוש מערכת יחסי העבודה ותנאי השירות לרבות הסדרת הסכמי השכר ומסלולי העסקת עובדים.
7. ניהול מערך השירות לפרט במחזור חיי העובד בארגון - לרבות תהליכי קליטה, אוריינטציה וחניכה, קביעת אופן העסקה ותנאי שכר, קידום העובד, מתן שירותי רווחה, וניהול תהליכים של סיום העסקה ופרישה לגמלאות.
8. ניהול הפיתוח הארגוני לרבות קביעת מדיניות להערכת עובדים, ארגון ושיטות, מערך תגמול ותמרוץ, פיתוח מנהלים וניהול קריירה.
9. קביעת מסלולי קידום לפי חתך מקצועי של תפקידים ורמות משרה.
10. ניהול מערך השכלה, הכשרה והדרכה לחיזוק הידע המקצועי ומיומנויות העבודה של בעלי התפקידים, הסמכתם וריענון כשרותם המקצועיות.
11. התוויית תרבות ארגונית, ערכים ואתיקה מקצועית.
12. ניהול מערך פיקוח ובקרה על פי מדדי הצלחה מוגדרים.
13. אחריות לשמירת כללי המינהל התקין והמשמעת.
14. ניהול מקצועי ומנהלי של צוות עובדים, על הנחייה מקצועית של אמרכלים ומתן הנחייה, ייעוץ וליווי למנהלי היחידות בתחומי עיסוקו.

מנהל משאבי אנוש נדרש ל:

- חשיבה חדשנית, גמישה ויצירתית, ניהול קונפליקטים ופתרון בעיות.
- חניכה, הכשרה והסמכה לתפקיד מנהל משאבי אנוש ולתפקידי הליבה באגף.
- העצמה אישית, חיזוק תפיסת התפקיד והיכולות המקצועיות של עובדי משאבי אנוש ושיתופם בתהליכי שינוי ובקבלת החלטות, על מנת לאפשר להם מעורבות ויכולת השפעה. כמו כן, חיזוק התפיסה השירותית ויכולת ההכלה של העובדים כנותני שירות.
- ביזור והאצלת סמכויות לעובדי היחידה במטה ולעובדי השטח.
- התייעלות וצמצום הבירוקרטיה הארגונית לרבות ביטול הליכים מיותרים.

התובנות והאתגרים בניהול משאבי אנוש

- (1) **"רוח מפקד" תומכת** – הטמעת הפרופסיה של מערך משאבי אנוש מותנית בגיבוי ההנהלה הראשית והפעלת מדיניות מאפשרת, על אף האילוצים הקיימים בארגון. על כן, חשוב שנציב שירות המדינה יפעל מול המנכ"לים והסמנכ"לים להטמיע את תפיסת הפרופסיה לגיוס הגיבוי ושיתוף הפעולה ביישומה והובלת שינוי משמעותי מניהול כוח אדם המתמקד בביצוע לניהול ההון האנושי המתבסס על מקצוענות.
- (2) יצירת תו תקן אחיד של משאבי אנוש לכלל מערך המטה והשטח.
- (3) חשוב לצייד את מנהל משאבי אנוש בכלים אישיים ומערכתיים בטיפול במשאב האנושי.
- (4) חשוב לחזק את הידע המקצועי של עובדי יחידת משאבי אנוש ועובדי אמרכלות ולקדם האצלת סמכויות ליחידות אמרכלות בעיקר בתחומי הפרט השונים, לרבות גיוס ומיון מקומיים.
- (5) פיתוח מערך חניכה של מנהלים ועובדים ביחידות משאבי אנוש, הן בהיבט המקצועי והן בהיבט של מסוגלות אישית (מנטור).
- (6) פיתוח מערך של עבודת צוותים לפי נושאים רוחביים, איסוף הידע מהשטח ומהעובדים וניסוח המלצות לשיפור תהליכי עבודה.
- (7) קימת שונות רבה בין הארגונים מבחינת הגדרת תחומי הליבה של אגף משאבי אנוש וחלוקת תחומי האחריות:
- א) ברוב הארגונים עמם נפגשנו, אגף משאבי אנוש מופקד על ניהול מערך השירות לפרט, רווחה, הדרכה, גיוס ומיון ולרוב נושא השכר.
- ב) ברוב הארגונים, נושא תכנון ותקינה ולעתים גם תקציב, שייך לאגף נפרד ולא באגף משאבי אנוש.
- (8) GOV IN – נדרש פיתוח טכנולוגיה אינטראקטיבית להנגשת המידע לכלל עובדי הארגון, לרבות מעקב על תיק אישי, נהלים, מסלולי הכשרה וקידום... שיתוף פעולה עם הממונים על השכר, חשכ"ל.

9) דרישות התפקיד - לא קיים פרופיל תפקיד סגור למשרות באגף משאבי אנוש ולא דרישות סף אחידות, אך מוסכם כי נדרשת השכלה אקדמית וחשובים הכישורים האישיים של העובדים והניסיון המקצועי. לתחומי ליבה ייעודיים במשאבי אנוש רצויה השכלה ספציפית המתמחה בתחום המקצועי.

10) התייעלות וצמצום הביורוקרטיה – לבדוק אילו תהליכים מיותרים ואילו פעולות ניתן להאציל.

11) מערך הדרכה:

א) פיתוח מערך הכשרה המורכב מתכניות ייעודיות למנהלי משאבי אנוש, לעובדי היחידות בתחומי הליבה ולאמרכלים;

ב) הסדרת מערך חניכה וליווי מקצועי על ידי עמית מהיחידה, מעקב של המנהל, הכשרה מקצועית ומבחן מקצועי. פיתוח ערכת הדרכה לעובד חדש במשאבי אנוש (דוגמת חניכת רפרנט בנציבות).

ג) הכשרת מנהלים בתחום משאבי אנוש – המנהל כממונה הישיר של העובד צריך לפתח את ההון האנושי ביחידתו ולחשוב על פיתוח הפרט ומתן מענה ראשוני בתחום משאבי אנוש, לכן על הארגון לפתח מערך אוריינטציה והדרכה של מנהלים בארגון בתחום משאבי אנוש.

12) נדרש מנציבות שירות המדינה לקדם כתיבה וניהול של אוגדן מידע למנהלים ולעובדים ביחידות משאבי אנוש, המבוסס התורה, המורכבת בין היתר על הוראות החקיקה, התקשי"ר, הודעות וחוזרי נציבות שירות המדינה ומסמכי מדיניות. חשוב שאוגדן המידע יכיל את הנושאים המרכזיים בעבודת משאבי אנוש בחלוקה הגיונית, יהיה כתוב בשפה ברורה וחד משמעית, נגיש וזמין למשתמשים, מעודכן בזמן אמת ומתוקף.

13) מוצע לפתח מערכת אינטראקטיבית לשיתוף ידע וניהול פורום מקצועי ברשת.

14) הערכת עובדים – סוגיה מורכבת ובעייתית במגזר הציבורי, נדרשת חשיבה מעמיקה לאופן יישום המודל החדש בשירות המדינה, תוך הגדרת השימושים החיוניים של תוצאות הערכת העובדים.

15) עתודה ניהולית – מיון והכשרה של מאגר כשירים לתפקידי ניהול בתחומים שונים.

16) חיזוק הקשר בין חיזוק הקשר בין המטה ליחידות, וחיזוק הקשר בין יחידת משאבי אנוש למערך השכר ולמערך תכנון ואסטרטגיה.

17) קידום וניוד במטריצת מטה ושטח במספר רמות:

א) מעבר בין תפקידי ניהול במערך ההון האנושי ובין תחומי הליבה ביחידות משאבי אנוש;

ב) עידוד רוטציות למנהלי משאבי אנוש במשרדים שונים וחשיבה על מסלולי קריירה לקידום בהתאם לטיפוסים המשרדים;

ג) פיתוח מנגנון לשילוב וניוד בין ניהול ברמת מטה לניהול ברמת שטח (לרבות נציבות שירות המדינה – משרדי הממשלה);

ד) פיתוח מנגנון לשילוב וניוד בין מנהלים מהאגפים המקצועיים לאגפי מינהל ומשאבי אנוש

18) סוגיות:

א) בין מומחיות ספציפית לרפרנטורה - האם נכון להגדיר תפקידים על פי התמחויות מקצועיות בהתאם לתחומי הליבה ביחידת משאבי אנוש, או להגדיר כתובת אחת לפניות היחידות והעובדים, לתכלול שירותי היחידה? או אולי לגבש מודל משולב? כמובן שיש להתאים המודל למבנה הארגון ויחידותיו, להיקף הפעילות ולמספר עובדי משאבי אנוש ביחידה.

ב) מהו האיזון הנכון לאיוש תפקידים ניהוליים של סמנכ"לים המופקדים על ניהול ההון האנושי - בין ניסיון ניהולי בכיר לבין ניסיון מקצועי ספציפי?

ג) האם נכון לפתח מסלולי ניווד של מנהלים באגפים המקצועיים בארגון (תחומי ליבה, תפקידים מבצעיים) לניהול אגפי מינהל ומשאבי אנוש?

ד) האם עובד משאבי אנוש מחויב יותר לשירות הלקוח וריצויו, או לשרות הארגון, על פי אמות המידה והעקרונות הארגוניים?

סיכום

ממפגשי הלמידה צברנו ידע ורעיונות רבים. חשוב להיפתח, להתגמש ולהציג החזון. יחד עם זאת אנו מחויבים לבחון מה מתאים לשירות המדינה ומה ניתן להתאים וליישם ולהתמקד. עלינו להתחשב במציאות הקיימת ולגשר על הפערים המהותיים בין המצוי לרצוי, בהדרגתיות ותוך כדי הכשרת עובדי משאבי אנוש ומתן כלי עבודה יעילים.

כתבה : חני דורי, מנהלת ועדת ההיגוי

נספח מספר 6
מודל פרופסיית משאבי אנוש - מצגת

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה, משרדי הממשלה ויחידות הסמך
ועדת ההיגוי הבין משרדית לגיבוש פרופסיית משאבי אנוש



פרופסיית משאבי אנוש בשירות המדינה

חברי ועדת ההיגוי

יו"ר: מר מוטי אהרוני
מנהלת: גב' חני דורי
מזכירת הוועדה: גב' אלה יוסף לגריסי

חברים:

מר מרדכי אלישע , גב' תמר לשם , גב' אתי שטרית , מר
ישראל אקוע , גב' רינה ברקת , גב' מירב ימין יוחנן , גב'
ענת אסרף , גב' מיכל אושרי , גב' מירב בוכריס אסולין , גב'
מירי יששכר מרציאנו

שותפות בצוות משנה לפיתוח מערך ההסמכה וההדרכה:
גב' מרגלית פלזנר-משה , גב' חגית פלדמן

פרופסיית משאבי אנוש:



**מיצוב משאבי אנוש בשירות המדינה
כמקצוע הדורש התמחות מקצועית
הכשרה והסמכה של מנהלים ועובדים
ביחידות משאבי אנוש**

מהמצב הקיים: מיקוד בביצוע שוטף



לניהול משאבי אנוש



מטרות הפרופסיה

I. הפעלת מערך משאבי אנוש בשירות המדינה, תוך מתן שירות מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ואיכותי בראייה מתכננת ויוזמת

II. הובלת הארגון למימוש יעדיו ומטרותיו באמצעות מיצוי מירבי של המשאב האנושי

III. מתן מענה איכותי של מערך משאבי אנוש בארגון בהתאם להתפתחויות ולשינויים בסביבה הארגונית הדינאמית והמשתנה

יעדי משנה

פיתוח מקצועי
של מנהלים
ועובדים
ביחידות משאבי
אנוש

מיצוב מעמדן
של יחידות
משאבי אנוש

קביעת
קריטריונים
אחידים לתפקוד
ולעיצוב מבנה
ארגוני

צמצום פערי
ידע מקצועי

מודל פרופסיית משאבי אנוש

פיתוח מערך
הכשרה והסמכה
לתחומי הליבה

גיבוש תפישת
התפקיד והבניית
תהליכי עבודה

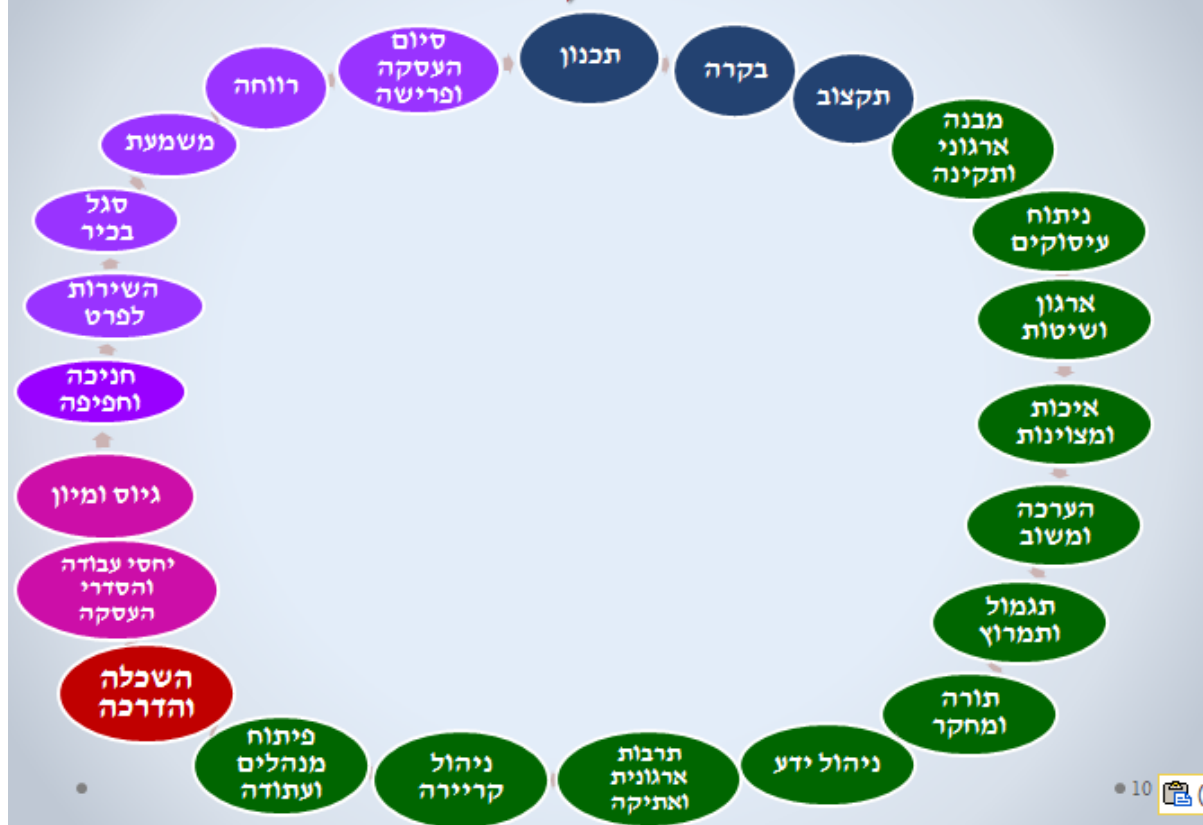


פיתוח מודל תפקודי וגיבוש מבנה ארגוני
על פי התמחויות מקצועיות

מאבני הדרך של ועדת ההיגוי



מתחומי ההון האנושי

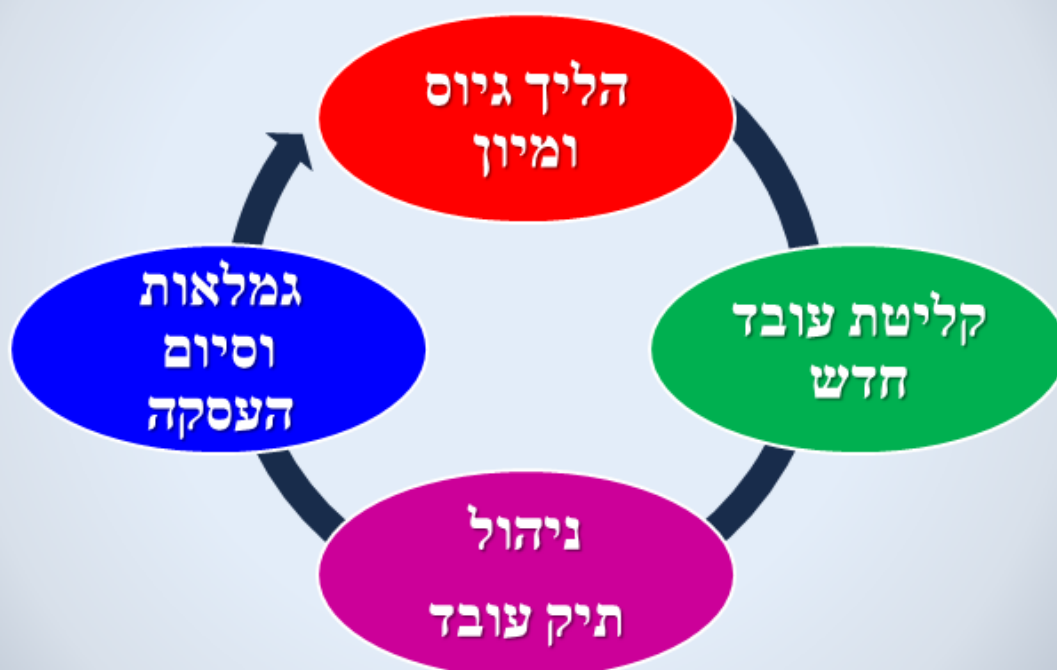


11

תפקידי הליבה באשכול משאבי אנוש



מחזור חיי העובד



תפקוד יחידות משאבי אנוש - תהליך העבודה



14

מנתוני המיפוי של 45 יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויח' הסמך

[טקסט]

40,000 משרות

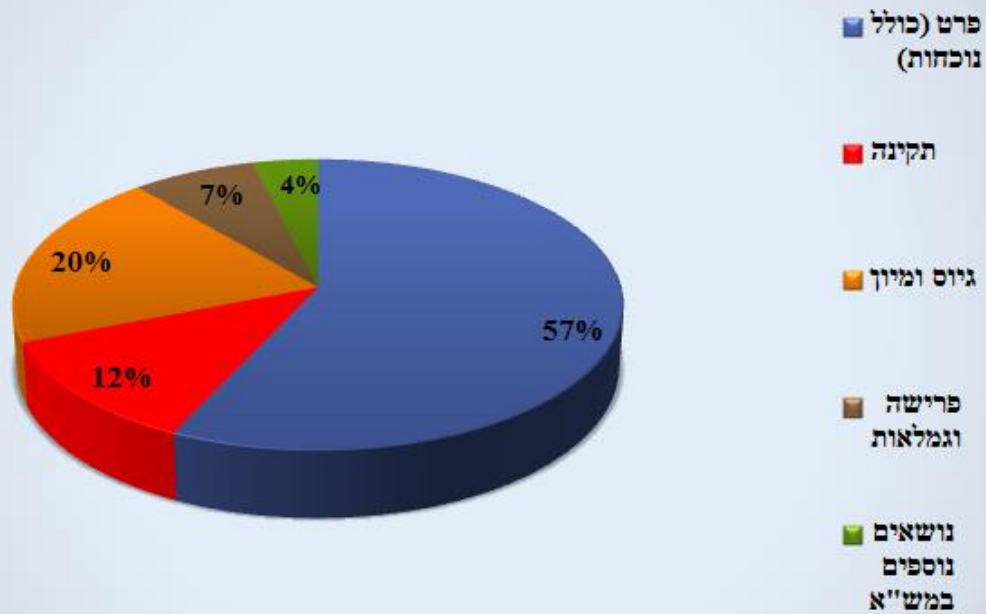
[טקסט]

320 עובדי יחידות משאבי אנוש

[טקסט]

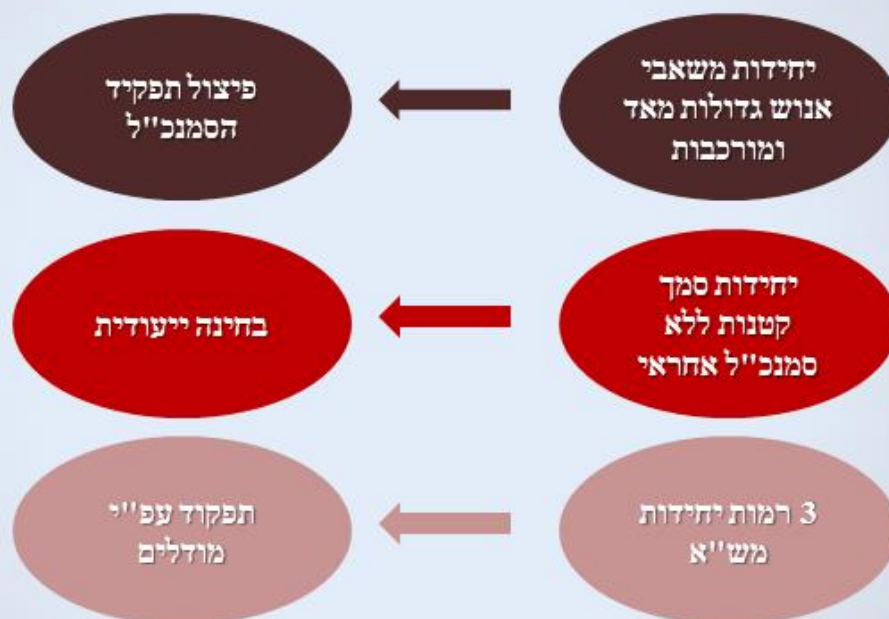
530 עובדי יחידות אמרכלות

משרות לכל תחום ליבה בכל שירות המדינה



• 15

סיווג יחידות מש"א לטיפוסים מצב עתידי אידיאלי



• 16

תפקוד יחידות משאבי אנוש שלב א' – יישום עכשווי על פי רמת היחידה

מנהל יחידת משאבי אנוש:

42 או 43

(או ממונה 39-41 ביחידות קטנות ומצומצמות)

סגן ומנהל תחום או מרכז בכיר

תחום ליבה:

41 / 42

עובדי מש"א:

מסלול קידום

מרע"ן (39) למרכז (40)

• 17

18

השלכות יישומיות

עדכון רמות
המשרה

ניתוח
עיסוקים

הכשרה
והסמכה

מסלולי
קידום

פרופסיית משאבי אנוש - מערך ההכשרה

תכנית לפיתוח עובדים

1. קורסי הכשרה מודולריים לתחומי הליבה
2. הבניית תכנית חניכה לעובדי מש"א

תכנית לפיתוח מנהלים

1. פיתוח מקצועי במודל "מצפן"
2. פתו"ח: פורום לתיאום וחשיבה היועצות עמיתים
3. פיתוח עתודה ניהולית
4. חניכת מנהלי מש"א

תפיסת ההכשרה לעובדי יחידות משאבי אנוש



מודולות ההכשרה מתבססות על הקורסים הקיימים תוך עדכון והתאמה לצרכים שאותרו



**ועדת ההיגוי לגיבוש
פרופסיית משאבי אנוש
בשירות המדינה**

תודה על ההקשבה !