

## המלצות הצוות להסדרת יחידות הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

מתוך החשיבות הרבה שמייחסת נציבות שירות המדינה ליחידות לניהול ההון האנושי בממשלה ולעובדיהן ובעקבות שינויים והתפתחויות משמעותיות בעולם ניהול ההון האנושי, לצד שינויים בשוק העבודה במגזר הציבורי מינה נציב שירות המדינה בחודש נובמבר 2021 **צוות להסדרת מטות יחידות הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך** בראשות הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנציבות שירות המדינה במטרה לבחון ולגבש המלצות בתחומים הבאים:

- הגדרת תפיסת הפעלה רצויה עבור מטות יחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- הגדרת מבנה ארגוני ותחומי ליבה עיקריים התומכים את תפיסת ההפעלה.
- מודל תקינה למטות מש"א במשרדים.
- המלצה למודל תגמול/שכר מעודכן.
- בניית תכנית להטמעת התפיסה והמבנה.

הצוות ישב על המדוכה במשך שמונה חודשים במהלכם נסקרו עבודות קודמות בנושא, נותחו ועובדו נתונים רלוונטיים, נבחנו מודלים מובילים בשוק, נערכה סקירה השוואתית (בנצ'מרק) של יחידות לניהול הון אנושי במשרדי ממשלה במדינות העולם והתקיימו דיונים רבים לקראת גיבוש הסכמות והמלצות להמשך.

מסמך זה כולל בתוכו את סיכום עבודת הצוות, עיקרי ההמלצות וצעדים להמשך. חברי הצוות מודעים לכך שניהול ההון האנושי בממשלה הוא חיוני ומשמעותי להגברת האפקטיביות הארגונית ולהגברת הפריון וכולל בתוכו מורכבויות שונות וכי המלצות אלה הינן בבחינת בסיס להתחלה שממנו אפשר וצריך להעמיק.

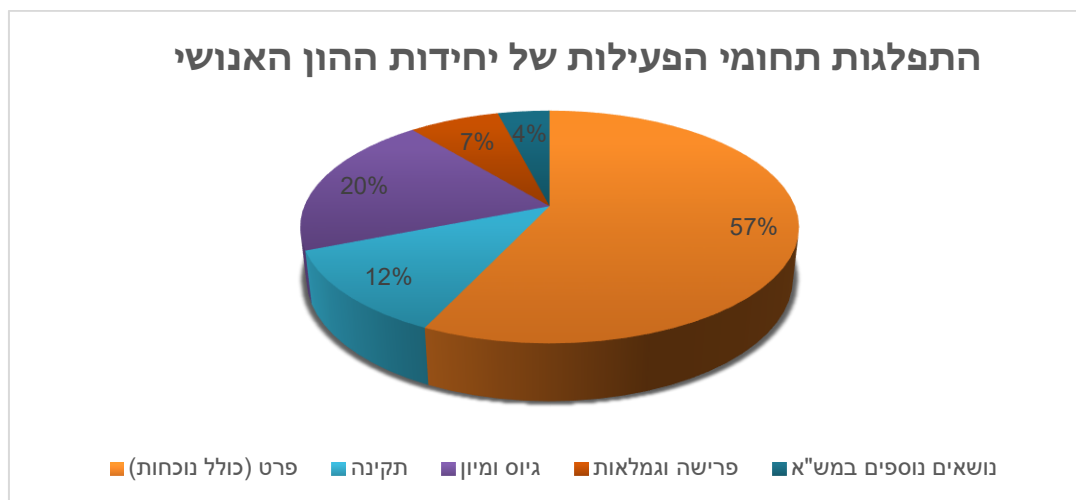
## תמונת מצב: מיפוי כח האדם בתחומי ההון האנושי

לטובת יצירת בסיס נתונים בנוגע לכוח האדם הקיים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך בתחומי ההון האנושי, ביצע הצוות עבודת מיפוי שכללה תיקוף וטיוב של נתוני כוח האדם בתחומים אשר יפורטו בהמשך.

טיוב הנתונים התבצע על-ידי המשרדים והיחידות לבקשת הצוות, ועל בסיס נתונים שנשלפו מהמערכת הממשלתית הרוחבית לניהול כוח האדם של הממשלה (מערכת מרכב"ה).

ניתוח הנתונים המטוייבים העלה כי יחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך מונות כ- 900 עובדים. מבין העובדים ביחידות ההון האנושי, כ- 44% מעובדי ההון האנושי עובדים ביחידות השטח, כ- 56% מועסקים במטה יחידות ההון האנושי.

### התפלגות תחומי העיסוק העיקרי של עובדים ביחידות ההון האנושי:



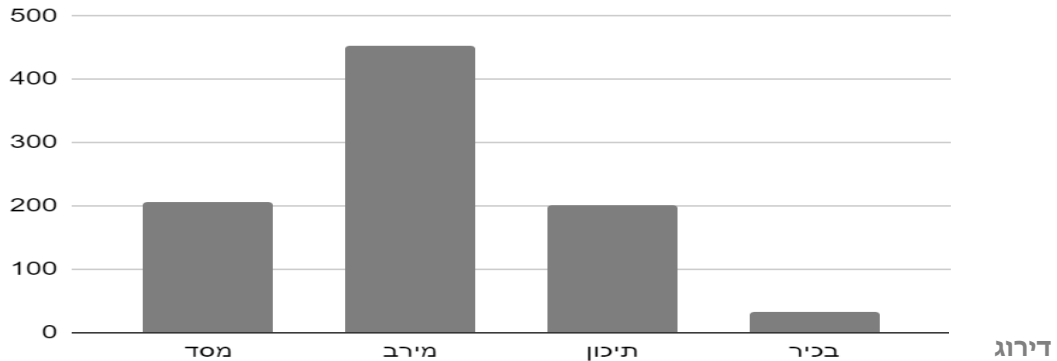
כ- 57% מעובדי ההון האנושי עוסקים בתחומי הפרט, 20% בגיוס ומיון, 12% בתקינה, 7% בפרישה וגמלאות, ואילו רק 4% עוסקים בתחומי ההון האנושי הרחבים, כדוג': פיתוח ארגוני, people analytics ועוד.

הנתונים הנ"ל מצביעים על השקעת משאבי זמן ניכרים בתהליכי הפרט השוטפים, והיעדר קיום מספק של פונקציות בעלות מומחיות עכשווית, הובלת שינויים וניהול השינוי ביחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה.



### התפלגות דרגות ודירוגי העובדים העוסקים ביחידות ההון אנושי:

כמות עובדים בממשלה

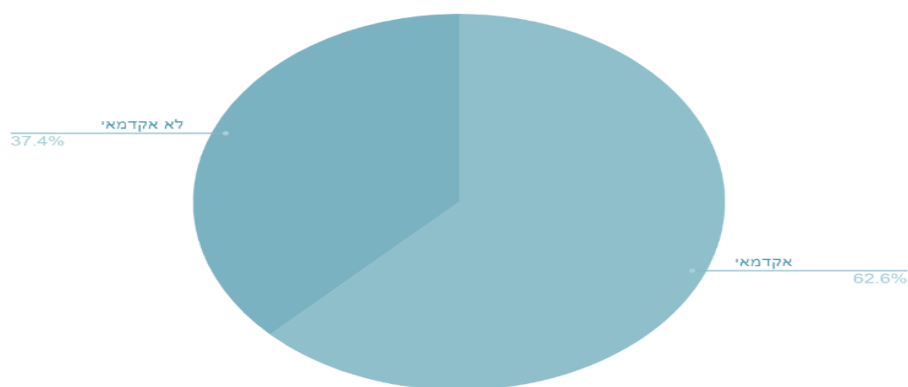


הניתוח מלמד כי בתחומי ההון האנושי כ- 73% מהמשרות ברמות הביניים, במדרג המסד והמירב, עוסקות בעיקר בתחומי הפרט, ומאופיינות בעשייה אדמיניסטרטיבית מרובה.

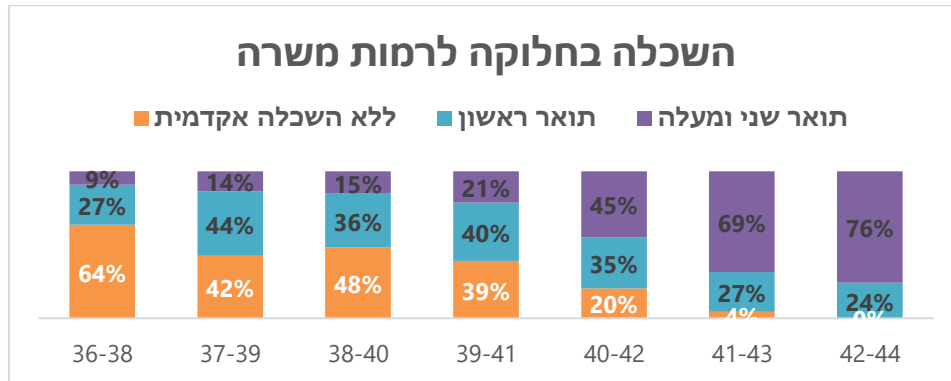
### התפלגות ההשכלה של עובדי ההון האנושי:

הנתונים מראים כי כ-62.6% מכלל עובדי ההון האנושי הינם בעלי השכלה אקדמית, ו כ- 37.4% מהעובדים הינם ללא השכלה אקדמית. מרבית העובדים שהינם ללא השכלה אקדמית מדורגים במדרג המסד והמירב וככל שרמת המשרה עולה, שיעור העובדים האקדמאים עולה.

### התפלגות רמות ההשכלה של כלל עובדי ההון האנושי:



## רמות ההשכלה של עובדי ההון האנושי בחלוקה לרמות משרה:



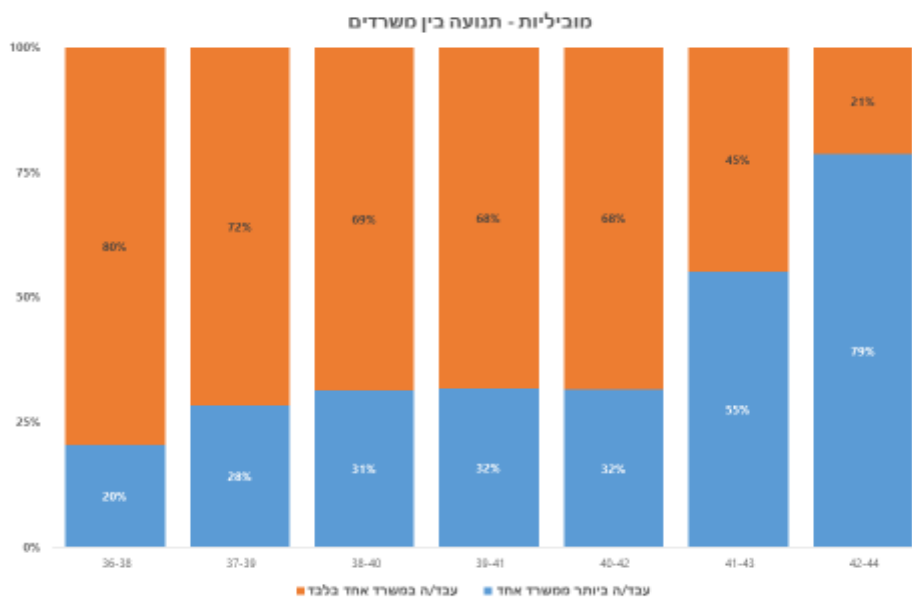
המיפוי בחן את התפלגות דרגות המשרות בתחומי ההון האנושי. כפי שניתן לראות בתרשימים המופיעים כ- 23% ממשורות ההון האנושי הינן במדרג המסד, כ- 50% במדרג המירב, כ- 22% במדרג התיכון, כ- 5% במדרג הבכיר.

כ- 60% ממשורות ההון האנושי הן בדירוג המנהלי ו- 40% מדורגות בדירוג המח"ר, כ- 48% ממשורות ההון האנושי במדרג המסד והמירב מדורגות בדירוג המנהלי (לא אקדמאי), לעומת 20% בלבד במדרג התיכון והבכיר.

**מהנתונים המוצגים לעיל עולה כי קיימים אחוזים גבוהים יחסית של עובדים ללא השכלה אקדמאית בסדרת ההון האנושי, מרביתם במדרג המסד והמירב.**



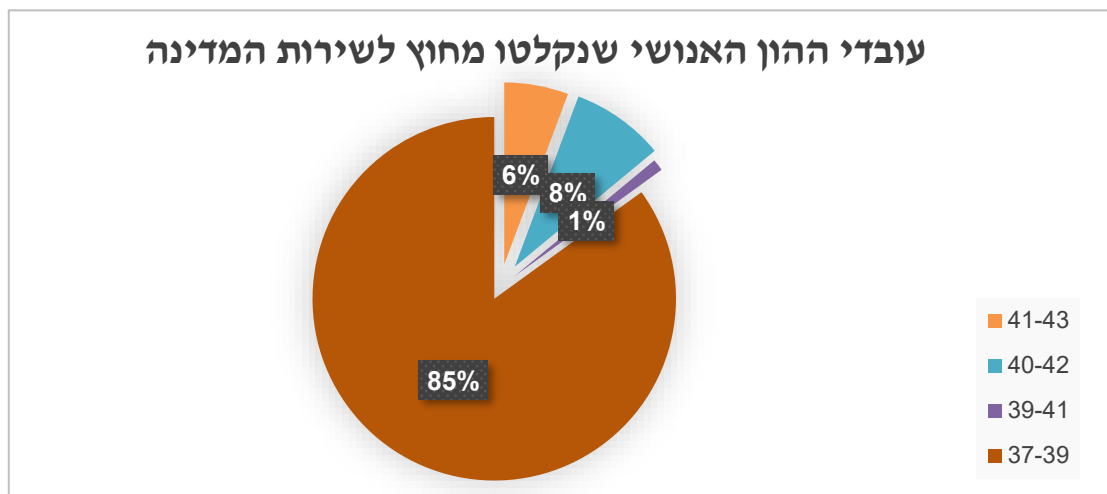
## התפלגות תנועת העובדים בתוך יחידות ההון האנושי בין משרדי הממשלה:



מניתוח הנתונים נראה כי קיימת מוביליות נמוכה של עובדי ההון האנושי בין משרדי הממשלה כאשר הותק הממוצע הינו למעלה מ-20 שנה בתפקיד. תנועת העובדים הולכת וגדלה ככל שמתח הדרגות של המשרה עולה.



### קליטת כח אדם ליחידות ההון האנושי מחוץ לשירות המדינה:



החל משנת 2016 נקלטו ליחידות ההון האנושי כ- 175 עובדים בלבד מחוץ לשירות המדינה. כ"א זה, מהווה כ- 19% בלבד מכלל עובדי ההון האנושי במשרדים. מניתוח הנתונים נמצא, כי כ- 85% מהעובדים החדשים נקלטו למשרות ברמת ראש ענף - מרכז, תפקיד ראשוני בתחום המש"א, ואילו רק כ- 6% לתפקידי מנהלי אגפים/מנהלי תחום בכירים, אשר מביאים איתם ידע ומומחיות בתחום מחוץ לשירות המדינה.

## רקע מקצועי לעבודת הצוות

אנו חיים בעידן של תמורות המתרחשות בקצב אקספוננציאלי. השינויים נצפים בכל תחומי החיים ומייצרים תמורות משמעותיות בעולם העבודה -



כתוצאה מהתמורות בעולם העבודה חלות תמורות משמעותיות גם **בעולם התוכן של ניהול משאבי אנוש**.

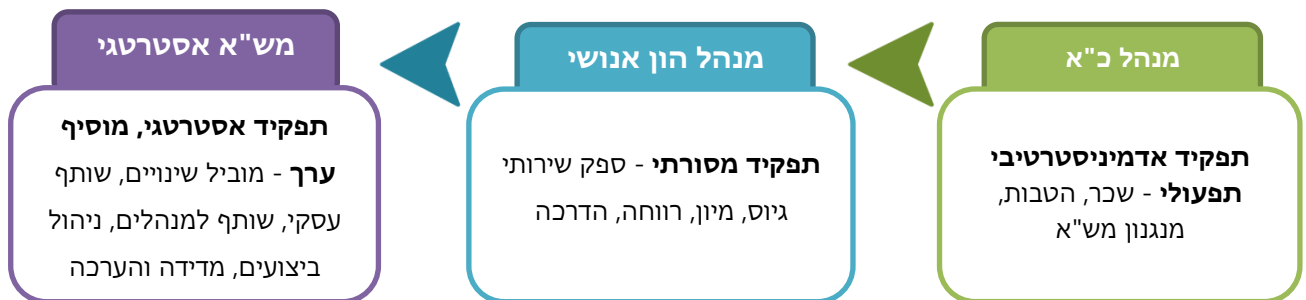
1. התפתחות והתקדמות משמעותית בעולם מערכות המידע למשאבי אנוש -
    - Data driven HR, People Analytics.
    - מערכות ייעודיות: גיוס למידה LMS, הערכת עובדים, פידבקים והערכות.
    - מערכות כוללות: תיק עובד, קידומי שכר, משובים, טפסים, פורטל ארגוני.
  2. ציפיות עובדים משתנות, דור ה-Z מילניאלס, חברתיות, קהילתיות, אמון.
  3. השתנות מהירה מאד של מקצועות ותצורות עבודה - מקצועות מתייתרים, מקצועות משתנים בקצב מהיר, נוצרים מקצועות חדשים.
  4. תפיסות שיווקיות נכנסות לעולם מש"א (מסע עובד, חווית עובד, UX, EX).
  5. מעבר מתפיסה של ניהול מנגנון כוח אדם והתמקדות בביצוע טכני, לניהול ההון האנושי בראייה אסטרטגית.
- פרופ' דייב אולריך, מהפקולטה לניהול באוניברסיטת מישיגן, הינו המומחה המוביל בתחום אסטרטגיית משאבי אנוש בשני העשורים האחרונים והוגה מודל משאבי אנוש כשותף עסקי.



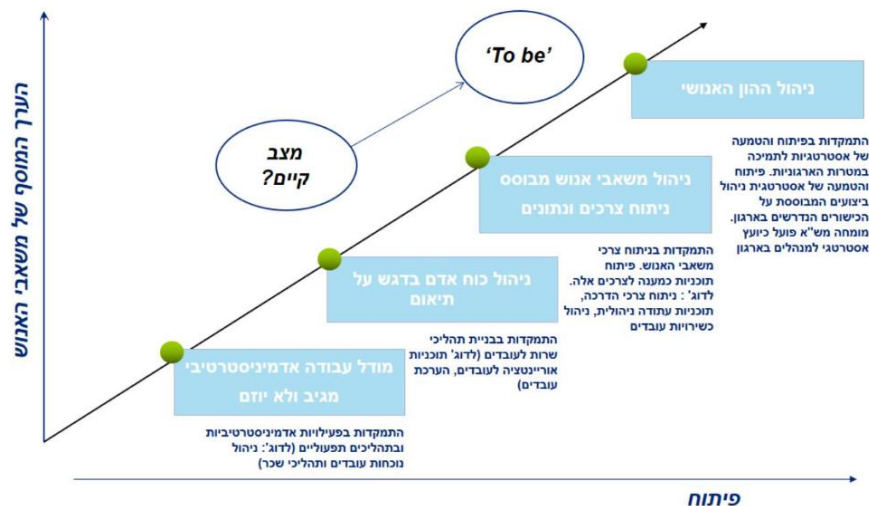
על פי אולרייך, ליחידת משאבי אנוש חייב להיות תפקיד משמעותי בתרומה להשגת יעדי הארגון - על מנהל משאבי האנוש לפעול כשותף עסקי אשר שואף להתחבר לתהליכים האסטרטגיים, להשפיע על תהליכים ארגוניים, לעבוד עם המנהלים, להוות סוכן שינוי וליצור תרומה משמעותית לארגון -

**"...תפקידים של מנהלי משאבי אנוש במציאות משתנה הוא קריטי שכן הם נדרשים לזהות מגמות חדשות, להבין את הצרכים העסקיים החדשים של הארגון ולמלא את תפקיד סוכן השינוי בשטח, תפקיד שטומן בחובו התמודדות עם לא מעט אתגרים והתנגדויות".**

### התפתחות תפקיד מנהל.ת משאבי אנוש (ע"פ תפיסת ה-HRBP) -



### התפתחות בתחומי עיסוק יחידות משאבי אנוש (ע"פ תפיסת ה-HRBP) -



## התפתחות תפיסות ההפעלה של יחידות משאבי האנוש -

**תפיסת הפעלה** היא מושג המגדיר את הדרך בה יחידות משאבי אנוש מאורגנות ופועלות, כדי לספק תוצאות לבעלי העניין בארגון ומחוצה לו. בארגונים גדולים ומורכבים, תפיסת ההפעלה הכוללת של תחום המש"א משפיעה על תפיסת ההפעלה של כל יחידת מש"א בשטח בפני עצמה.

תפיסת ההפעלה מהווה את הבסיס למבנה הארגוני ולהגדרות התפקידים, תהליכי העבודה המרכזיים, סוגי העשייה וכיו"ב.

**ההתפתחות של תפיסות ההפעלה** נעה מתפיסות מוקדמות בניהול כוח אדם ועד לתפיסות מתקדמות המתמקדות באדם כמכלול:



לצורך עבודת צוות ההסדרה התמקדנו בשתי תפיסות ההפעלה הרלוונטיות 'להשראה' לשירות המדינה: התפיסה האסטרטגית והתפיסה הגמישה.

## התפיסה האסטרטגית

עפ"י תפיסת ההפעלה האסטרטגית, **מבנה סכמטי** של יחידת הון אנושי יורכב מהיחידות הבאות:



לכל קבוצות תפקידים תרומה משלימה לפעילות משאבי אנוש כוללת



## עקרונות ההפעלה המרכזיים של אגף המש"א עפ"י תפיסה זו הינם כדלקמן:

- **מיקוד ביצירת ערך** - "ערך" עפ"י התפיסה האסטרטגית יימדד לרוב ע"י מקבל השירות ופחות ע"י נותן השירות, תוך התייחסות לפרמטרים כמו תפיסת תחום המש"א בשיח העסקי, רמת המעורבות בסדר היום הארגוני ומידת ההשפעה על תהליכים ארגוניים.
- **הפרדה בין עבודה 'תפעולית' (פעולות ותהליכים חוזרים) ובין עבודה אסטרטגית במש"א** - על פי רוב העבודה התפעולית נעשית באמצעות מוקדי שירות, שתפקידם להעניק שירות לעובד בנושאים הקשורים לניהול מעגל חיי העובד, תמיכה תפעולית ובקורות.
- **מטה מש"א כמרכז מומחים** - יחידות מתמחות המגדירות אסטרטגיה ומדיניות בתחומן, מטמיעות Best Practices ונותנות שירותים מתמחים כדי לאפשר לארגון לשמור על היתרון התחרותי שלו בתחום. מרכזי המומחים נמצאים בקשב צמוד לאתגרי השטח.
- **ליבת תפקיד ה-HRBP** - לנהל קשר ממוסד, אקטיבי ויחם עם הדרג הניהולי, לשמש יועץ המסייע ביצירת ערך ללקוח החיצוני והפנימי ולהוביל תהליכי בניה, עיצוב וייעול של מערכות ותהליכים ארגוניים בהתאם לתנאי שוק משתנים. המנהלים מובילים את הקשר עם העובדים וה-HRBP תומכים במנהלים.

עם השנים חלו מספר **שינויים והתפתחויות** בתפיסת ההפעלה האסטרטגית:

- שינויים במאפייני מרכזי המומחים - מעבר מהדרכה ללמידה, מפרט לניהול הטאלנט, מתכנון כ"א ל-HR אנאליטיקס, מגיוס לניוד וניהול קריירות, מרווחה ל-WELLNESS ואושר ארגוני ומחוייט עובד לחוייט אדם.
- שינויים במוקדי השירות - ממוקד שירות רגיל למוקד המשלב E HR.

## התפיסה הגמישה

עפ"י תפיסת ההפעלה הגמישה, מבנה סכמטי של האגף לניהול ההון האנושי יורכב מהיחידות הבאות (מודל 'עבודה לפי זרימה', Flow to Work):



## עקרונות ההפעלה המרכזיים של האגף לניהול ההון האנושי עפ"י תפיסה זו הינם כדלקמן:

- הצוותים האג'ילים/המאגר הגמיש/צוות פותרי הבעיות:
  - מסייעים לארגון להגיב למה שקורה מחוץ לארגון (הקונטקסט העסקי, בעלי המניות, הקהילה), מה שמאפשר עבודה גמישה ומתן מענה מהיר ודינמי לצרכים.
  - מבצעים משימות בתעדוף גבוה.
  - מורכב ממומחים אינטרדיסציפלינריים.
- צמצום הדיכוטומיה בין תחומים מקצועיים ועבודה במצב אינטרדיסציפלינרי המאפשר מענה אינטגרטיבי יותר.
- שינויים במשקלות הגופים השונים במש"א:
  - מרבית אנשי המש"א (כ-70%-80%) ישובצו במודל זה במאגר הגמיש ובמוקדי השירות.
  - צמצום משמעותי של כמות ה-HRBP ומומחים במרכזי המומחיות והשארית מיעוט מדויק ואיכותי.



## אגפי משאבי אנוש במגזר הציבורי - השוואה בין-לאומית

לבקשת הצוות, חברת הייעוץ האסטרטגי "תאסק" סקרה את אופן העבודה של אגפי משאבי אנוש במגזר הציבורי בשלוש מדינות מתקדמות בעולם: פינלנד, דנמרק וניו-זילנד, אשר להן מאפיינים מסוימים הדומים לישראל.

במסגרת העבודה נבחנו ארבע סוגיות מרכזיות:

1. תפיסות ההפעלה של אגפי המש"א הממשלתיים והאופן שבו הן באות לידי ביטוי במבנים הארגוניים של האגפים.
2. תפקידים ובעלי תפקידים מרכזיים ביחידות המש"א ברמות ארגוניות שונות בתוך הממשלה.
3. דרישות הסף הנדרשות לקבלה לאגפי המש"א והשכר המוצע לבעלי תפקידים מרכזיים, הן ביחס למגזר הציבורי והן ביחס למגזר הפרטי.
4. אופי הממשק של אגפי המש"א המשרדיים עם גוף משאבי האנוש המרכזי בממשלה.

להלן הממצאים המרכזיים שעלו מהסקירה לגבי כל אחת משלוש המדינות הנבחרות, בהתאם לארבע הסוגיות לעיל:

### פינלנד

אגפי המש"א במשרדי הממשלה בפינלנד ממוקמים כולם במטות המשרדים, ללא "שלוחות" בשטח, ומתמקדים בתפקידים של גיבוש אסטרטגיות בתחומי ההון האנושי ותכנונו. לצד העיסוק בהון אנושי, תכנונו ופיתוחו, אגפי המש"א בפינלנד עוסקים גם בנושאים כגון הסכמי שכר קיבוציים, מו"מ על שכר וכדומה. האגפים עצמאיים מאד, ובידם האחריות והסמכות הבלעדיות לבחור בעלי תפקידים ולקבוע את רמות השכר שלהם, להגדיר את תחומי האחריות של אגף המש"א ולקבל בעצמם החלטות הנוגעות לפעילותו ולמבנה שלו.

מרבית התפקידים באגפי המש"א הם בעלי אופי אסטרטגי, וככאלה הם דורשים תארים מתקדמים וניסיון קודם רב. חלק מהתפקידים אף מוגדרים באופן ספציפי עבור בעלי מומחיות ייחודית בתחומים כמו פיתוח ארגוני, דאטה ומשפט. ככלל, השכר של בעלי התפקידים במש"א במגזר הציבורי דומה לשכר של מקביליהם בדרגה במגזר הציבורי ולבעלי תפקידים דומים במגזר הפרטי.

בפינלנד ישנו גוף מש"א מרכזי הפועל כגורם מכווין ומייעץ. גוף זה אומנם מקדם אסטרטגיות הון אנושי ברמה הממשלתית ומספק ייעוץ והכוונה לאגפי מש"א משרדיים המבקשים זאת, אך איננו עוסק בפעילותם השוטפת. מרבית התפקידים הביצועיים המקובלים (פרט, רווחה, גיוס, מיון וכיו"ב) מתבצעים בעזרת מרכז שירות ממשלתי מרכזי - גוף שממוקם תחת משרד האוצר הפיני ומספק שירות ביצועי עבור מרבית משרדי הממשלה בכל הנוגע לנושאי מש"א ואדמיניסטרציה. המשרדים



אינם מחויבים להשתמש בשירותיו אולם מרביתם משתמשים בו, למעט משרדים בעלי אופי וצרכי מש"א מיוחדים, כדוגמת משרד הביטחון.

## דנמרק

תחום המש"א במשרדי הממשלה בדנמרק כולל מחלקת מש"א מרכזית במטה המשרד לצד "סוכנויות" - אגפי מש"א הפזורים ביחידות המקצועיות במשרד. המחלקה המרכזית שבמטה המשרד מצומצמת יחסית ועצמאית ברוב פעילויותיה. היא אחראית בעיקר על היבטים אסטרטגיים כלל-משרדיים בתחום המש"א ועל מתן סיוע ותמיכה מקצועיים לסוכנויות, שמצדן אחראיות לספק שירותים אופרטיביים שוטפים. הסוכנויות עצמאיות בכל הנוגע לתפעול ולניהול השוטף של תחום המש"א ביחידות המקצועיות שבגזרתן, אך פועלות בהתאם לאסטרטגיה שמתווה מחלקת המש"א במטה המשרד.

הגדרות התפקיד של העובדים במחלקות המש"א רחבות מאד ומאפשרות מנעד רחב של עיסוקי מש"א בכל תפקיד. בהתאם לכך, עבודה במחלקת המש"א שבמטה המשרד וכן באגפי המש"א בסוכנויות, דורשת השכלה אקדמית מתאימה. ככל שהתפקיד בכיר ואסטרטגי יותר, כך עולה רמת ההשכלה הנדרשת. בחינה רוחבית של היבטי השכר מראה כי בדרג הבכיר, השכר הכללי במגזר הפרטי גבוה יותר מזה שבמגזר הציבורי. עם זאת, יש לציין כי בחינת שעות העבודה החודשיות מצביעה על כך שמספר שעות העבודה במגזר הפרטי ככל הנראה גבוה יותר.

בדנמרק ישנו גוף הון אנושי מרכזי שכפוף למשרד האוצר ועוסק בתחומי ההון האנושי ובתקצוב הפעילות האדמיניסטרטיבית של המשרדים. תפקידיו העיקריים של גוף זה כוללים הגדרת מסגרות תקציביות למשרדים בהיבטי ניהול ואדמיניסטרציה, אישור מינויים ושינויים מבניים משמעותיים במחלקות המש"א המשרדיות והפעלת קורס הכשרה למנהיגי דור העתיד במגזר הציבורי.

## ניו-זילנד

לאגפי המש"א במשרדים הממשלתיים בניו-זילנד ניתנת עצמאות רבה בביצוע תפקידיהם השונים, כך שמרבית ההחלטות הנוגעות לפעילות האגף ולהגדרת תחומי אחריותו מתקבלות ע"י האגף עצמו. המבנה הארגוני של אגפי המש"א אחד יחסית בין משרדי הממשלה השונים: האגף בד"כ כפוף לסמנכ"ל התפעול המשרדי, בראשו עומד גורם בעל אוריינטציה עסקית (HRBP) ובתוכו פועלים בעלי תפקידים נוספים בתחומי המש"א, חלקם בעלי מומחיות ספציפית (למשל בתחומי הגיוס והנתונים). האגפים עוסקים בתחומי תוכן מגוונים, ולצד הפעילות בתחומים הביצועיים המקובלים מושם דגש רב גם על ניתוח מידע של הון אנושי, הפקת תובנות ומסקנות אסטרטגיות לגבי ההון האנושי במשרד והטמעתן, ליווי מנהלים ופיתוח מנהיגות.



מרבית התפקידים באגפי המש"א אינם דורשים תארים אקדמיים, אולם ישנה דרישה להתמחות בעולם המש"א ולניסיון קודם עשיר. זאת ועוד, השכר בתפקידי מש"א במגזר הציבורי בניו-זילנד לרוב גבוה מהשכר, או לכל הפחות שווה לשכר, במגזר הפרטי ובתפקידים בדרגים דומים במגזר הציבורי.

בנוסף, בניו-זילנד ישנו גוף מש"א מרכזי, שאחראי בעיקר על התוויית מדיניות ממשלתית רחבה בתחום ההון האנושי ומתן ייעוץ והכוונה לאגפי המש"א במשרדים. גוף זה איננו מפקח על המשרדים או עוסק בעבודתם השוטפת, אך הוא אחראי על מינוי בכירים והכשרתם ויש לקבל את אישורו בכל הנוגע לביצוע שינויים מבניים מהותיים במשרדים.

---

**הבנצ'מרק המוצג לעיל מציג תפיסות הפעלה שונות של יחידות הון אנושי במדינות שונות, חלקן במבנה ריכוזי וחלקן מבוזר. לצד זאת, בשלושת המודלים ניתן דגש להעסקתם של עובדים מקצועיים בתחום בעלי השכלה, כישורים ומיומנויות מתאימות ותגמול דיפרנציאלי בהתאם לרמת הבכירות והמקצועיות הנדרשת. דבר אשר נבחן במסגרת עבודת הצוות.**

---



## הפערים, האתגרים והחסמים בהון האנושי בשירות המדינה

לאחר הנחת מסד מקצועי כללי לעבודת הצוות עסקנו במיקוד ודיוק האתגרים והחסמים המרכזיים בניהול ההון האנושי בשירות המדינה כפי שיפורטו להלן:

1. קושי בשימור הון אנושי איכותי ועלייה בעזיבת עובדים בעלי ערך מקצועי רב (בעלי אופציות בשוק הפרטי).
2. קושי בפרידה מעובדים בעלי ביצועים בינוניים - נמוכים.
3. "חיזוק אמון" - בין עובדים להנהלות המשרדים - נוכח תקופת הקורונה, חילופי ממשל והנהלות, ציפיות משתנות של העובדים.
4. ניהול מוטיבציה ושחיקת עובדים - התנהלות בשגרה של משברים מתמשכים, היעדר תקציב מדינה מאושר למשך שנתיים, איזון בית עבודה.
5. מוביליות נמוכה - חסמי מעבר, סטגנציה במעברים בין תפקידים ובין משרדים וכתוצאה מכך שחיקה וחוסר מיצוי הון אנושי.
6. קושי בגיוס הון אנושי איכותי מחוץ לשירות המדינה - אתגרי שכר, מערכות תגמול מוטות "ותק" ופחות ביצועיים, תדמית ומיתוג מעסיק, שוק תעסוקה סוער ושופע הזדמנויות.
7. היעדר כלים ותפיסות ניהוליות מספקות לאתגרים - נדרשת התאמה של כישורי הניהול הנוכחיים לאתגרי עולם העבודה החדש - ניהול מרחוק, טכנולוגי, ניהול שינויים, פיתוח עובדים ועוד.

### ומתוך כך נוצרים אתגרי יחידות ההון האנושי:

- א. פערים במיצוב מעמדם של מנהלי ההון האנושי **כשותפים אסטרטגיים** -
  - פערי תפיסה מקצועית - תפיסת התפקיד ותכולת העשייה של מנהל ההון האנושי אינה תואמת את האתגרים.
  - עיסוק מרובה אדמיניסטרציה המקשה על מיקוד בהיבטים אסטרטגיים ומוסיפי ערך במש"א.
- ב. עובדי ההון האנושי נדרשים להיות בעלי הכישורים המותאמים לעולם העבודה החדש - בעלי התמחויות מעודכנות, יכולות אג'יליות, חשיבה אסטרטגית, ניהול פרויקטים, הבנה טכנולוגית, יכולת הובלת שינויים ועוד. קיים קושי **באיוש** עובדי הון אנושי התואמים את הסטנדרט המקצועי הדרוש:
  - בתפקידי כניסה: רמות משרה ותנאי העסקה נמוכים יחסית לשוק, היעדר מיתוג, תכולת עיסוק מרובת אדמיניסטרציה המקשה על גיוס עובדים איכותיים ומנוסים לתפקידים הראשוניים.



- בתפקידי ביניים: בנוסף לאתגר השכר, היעדר תנועתיות ומיעוט מכרזים בינמשרדיים/פומביים וקושי בשימור עובדים מקצועיים ואיכותיים.
- בתפקידים בכירים: קושי באיוש תפקידי מנהלי אגפי הון אנושי וסמנכ"ל הון אנושי מקרב אוכלוסיית עובדי ההון האנושי בשל מגוון סיבות וביניהן - מאפייני שיטת המיון, היעדר התאמה ניהולית ומקצועית מספקת (פער גדול מדי בין תפקידי הביניים לתפקידים הבכירים מה שלא תמיד מאפשר רכישת הניסיון הניהולי הרחב הנדרש לתפקיד הבכיר יותר), מיקוד בתחומי המש"א בלבד (ולא בתחומי מינהל למשל, הנדרשים לעיתים בתפקיד זה).

#### ג. **חסר בתחומי מומחיות** ותחומי עיסוק עכשוויים:

- חסר מובנה במומחים בתחומי העיסוק החדשים הנדרשים במש"א.
- היעדר התבססות של התמחויות במבנה הארגוני של מרבית יחידות ההון האנושי.
- מיעוט תכניות הכשרה ופיתוח לדרגי הביניים והניהול - יצירת סטנדרטיזציה ברמה המקצועית, שינוי תפיסה, פיתוח כישורים ומיומנויות עדכניות.
- ד. **סטגנציה יחסית בתנועת עובדי ההון האנושי** - עובדי הון אנושי, בדומה ליתר הסקטורים בשירות המדינה, מתקדמים לרוב באותו המשרד מה שמייצר וותק גבוה במשרד ובתפקיד וכניסה לאזור הנוחות (ובטווח הארוך לעיתים שחיקה) -

- תרבות ארגונית שאינה מעודדת תנועת רוחב בין משרדים ובין תחומי ליבה, בשל חסמים מקצועיים ושכריים (פערים בהקצאת רכיבים משתנים למשרדים ועוד).
- מיעוט תהליכי ריענון שורות הנדרשים מקצועית ואישית (סיומי העסקה ועידוד פרישה).

- ה. **אובדן ידע** - חסר במנגנונים ותהליכי שימור והעברת ידע מקצועי במש"א - ותיקים עוזבים והידע הולך איתם.

#### ו. **שכר** - ישנם פערי שכר מהותיים הבאים לידי ביטוי בהיבטים הבאים:

- השכר הנוכחי אינו מביא לידי ביטוי את השינויים הדרמטיים שחלו בעולם התעסוקה ומשפיעים במיוחד על אוכלוסיית עובדי יחידות ההון האנושי, שינויים שרק הולכים וגוברים כתוצאה מהשלכות מגפת הקורונה.
- היעדר הלימה לרמת המורכבות והאחריות הנדרשת בתפקיד. השכר אינו מבטא את השונות במורכבות והעשייה של מבצעי התפקיד (בדגש על מנהלי אגפי הון אנושי) בין משרדי הממשלה השונים - גדולים/קטנים/בעלי מורכבות גבוהה/נמוכה.
- פערים מול שוק פרטי תחרותי - אנו מציעים לעובדים המקצועיים, תנאי שכר פחותים מן המקובל במגזר הפרטי באופן המקשה על גיוס עובדים חדשים בעלי ניסיון ויכולות גבוהות לשירות הציבורי.
- פער משמעותי ביחס בין שכר הבסיס לשכר הכולל, בשל היקף התוספות המשולמות



בפועל בין המשרדים - שכר בסיס נמוך יחסית לעומת הרכיבים המשתנים (כוננויות, פרמיות, א.רכב, תוספות שכר הסכמיות וכיוצ"ב). רכיבי שכר אלו אינם מקדמים עשייה/ביצועים - וניתנים לכלל העובדים בגין ביצוע עבודתם ללא תלות בעמידה בביצועים. הדבר מייצר פער משמעותי ביחס בין שכר הבסיס לשכר הכולל ופערים משמעותיים בין המשרדים (בעיקר בין הקטנים לגדולים). המשמעות - שחיקת שכר לאורך זמן, אי וודאות ליציבות תוספות השכר המשתנות, פגיעה במוביליות בין משרדים. כמו כן בשל מדיניות ממשלתית אקטיבית לצמצום רכיבי השכר המשתנים הפערים רק הולכים ומחריפים.

- פער בחלק מהמשרדים בהם לא קיים מנגנון תגמול ותמרוץ בשכר בהתאם לעמידה ביעדים.
- פערי שכר הנובעים מוותק: מודל השכר הוותיק בשירות המדינה גורם לכך שהקידום השכרי הינו **אוטומטי על בסיס ותק, באופן שכלל שהעובד ותיק יותר בשירות המדינה וותיק יותר בתפקידו הוא מרוויח שכר גבוהה יותר**, משום כך נוצר פער בין שכרם של מנהלי הון אנושי ותיקים למול חדשים: מודל השכר הנוכחי מתגמל ותק ולא בהכרח ביצועים ויכולות.
- שכר שונה בעבור עבודה בעלת ערך דומה - מעבר של עובד בין תפקידים דומים ממשרד למשרד, עשוי להוביל לשינוי ניכר בשכרו (בשל רכיבי שכר משתנים) - להגדילו או להפחיתו. בכך, הפערים מהווים חסמים בפני נידות עובדים בתוך שירות המדינה שכן משרדים שבהם השכר נמוך יחסית יתקשו לגייס עובדים מתאימים, משום שאלו יעדיפו לעבוד במשרדים שבהם השכר גבוה יותר. לכך השפעות גם על שחיקת עובדים, נידות ידע וניסיון בין משרדים ועוד.

**הערה:** פערי השכר המפורטים לעיל אמנם אינם ייחודיים רק לפרופסיית מש"א, אך אוכלוסיית עובדי יחידות ההון האנושי בשירות המדינה מובחנת בכך שמרכזיותה בניהול התהליכים בממשלה אינה מוטלת בספק ועל כן פוטנציאל הובלת השינוי גדול והיעדר טיפול בבעיה זו עלול לגרום נזק משמעותי לכלל שירות המדינה. לאור זאת הנחת המוצא היא כי קפיצת מדרגה בפרופסיית מש"א צפויה לייצר אדוות ושינויים מהותיים ורוחביים בטיפול בהון האנושי כולו בשירות המדינה.

## 2. תקינה ומבנה ארגוני:

- היעדר משרות התמחויות חדשות במבנה הארגוני של מרבית יחידות ההון האנושי, המאפשרות התמודדות מיטבית עם אתגרי ההון האנושי העכשוויים, כדוג': פיתוח ארגוני, people analytics, תקשורת פנים ארגונית ועוד.





- חוסר התאמה בין היקף ומורכבות הפעילות של חלק מיחידות ההון האנושי לבין היקף כוח האדם, רמות ההכשרה, ההתמקצעות ורמות התגמול.
  - היעדר מרכיבי גמישות משרדית ביכולת להתאים את המבנה הארגוני לאתגרים הייחודיים שעומדים בפני המשרדים השונים.
- ח. **פרופיל משרות:** חוסר התאמה בין אופי ומורכבות הפעילות הנדרשת בתחומי ההון האנושי בשוק העבודה המשתנה, להגדרות התפקיד הקיימות, מבחינת הכישורים, המיומנויות והניסיון הנדרשים (לדוג': עיסוק בלווי מנהלים, הובלת שינויים ארגוניים, שימור עובדים ועוד). תכולת עיסוק מרובת בירוקרטיה ואדמיניסטרציה, ופניות מועטה יחסית לעיסוק בהבאת ערך לארגון, תכנון הון אנושי והובלה פראקטיבית של תהליכים ושינויים ארגוניים.
- ט. **סטנדרטיזציה אחידה לתפיסת ההפעלה של יחידת ההון האנושי** - קיימת שונות בתפיסות ההפעלה הקיימות במשרדים השונים, ברמת השירות, הידע, תהליכי העבודה, והכישורים והמיומנויות של יחידת ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

יחידות ההון האנושי הקיימות כיום במשרדי הממשלה אינן מותאמות בצורה מספקת לאתגרי התחום היום. נחיצות מש"א עולה והיכולת לתפקוד איכותי פוחתת. תכולות התפקידים אינן אטרקטיביות מספיק ולא מאפשרות מימוש יעדים והתפתחות מקצועית הן של עובדי יחידות המש"א והן של עובדי המשרד והשכר אינו מותאם לכ"א הנדרש (סדרה גנרית ללא סולם שכר גמיש).



## המענה המוצע- המלצות הצוות

מודל השינוי מורכב משלושה רבדים שרק שילוב של שלושתם יאפשר מענה אפקטיבי אמיתי:

**הרובד התפיסתי** שיהווה את המצפן והמסגרת הכוללת לעשייה של יחידות ההון האנושי.

**הרובד המבני** אשר יאפשר את מימוש התפיסה באמצעות מבנה ארגוני מעודכן, הגדרות תפקיד, תקינה ותנאי העסקה מותאמים.

**הרובד המקצועי** שייתן את המעטפת לניהול מקצועיות עובדי פרופסיית מש"א - החל מתהליך המיון ובחירת אנשי המקצוע הנכונים, הכשרתם, קידומם, תנועתם וטיפוחם.

## הרובד התפיסתי

### 1. אימוץ גישת השותפות האסטרטגית (HRBP) כתפיסת עבודה של כל אנשי מש"א

#### במטה ויחידות השטח -

- מש"א מתמקדים בהבאת ערך ליעדים המשרדיים, בפתרון חסמים ארגוניים ובניהול ומענה לבעיות רחב משרדיות.
- מש"א כשותף/מייצג המסייע למנהלים בניהול המשאב האנושי במשרד (המנהלים כלקוחות).
- הכנסת יכולת אגילית למשרדים - יחידת ההון האנושי במשרדים צריכה להיות בעלת יכולת להניע תהליכים רוחביים, אסטרטגיים בזמן אמת ובכך לתת מענה לצרכים דינמיים ומשתנים כדוגמת הקמת יחידה חדשה, שינוי ארגוני גדול, ניהול משבר וכד'.

### 2. עדכון עיסוקים - עדכון העיסוקים הקיימים והוספת תחומי עיסוק חדשים במטות מש"א

במשרדים. יצירת שישה תחומי עיסוק חדשים עם דגש מיוחד על תפקיד ה- People Analytics ועל תפקיד מנהל הפיתוח הארגוני. הוספת העיסוקים תבוצע למול ריענון, בדיקה מחודשת ותיקוף של הצורך בעיסוקים קיימים בתחומי תפעול מש"א.

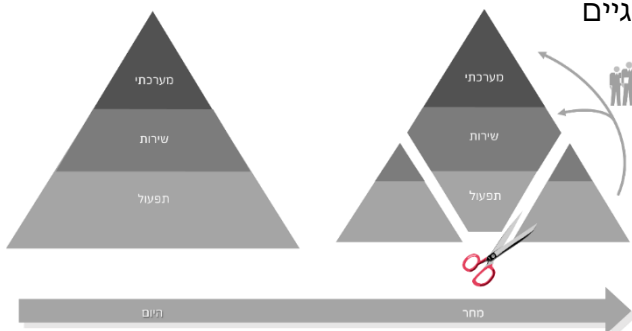
### 3. הפחתת תפעול ובירוקרטיה - הפחתת העיסוק בנושאים תפעוליים לטובת עיסוק

משמעותי יותר בתהליכים האסטרטגיים

והליכתיים של מש"א -

#### • ברמה המשרדית - צמצום/

מיכון תהליכי מש"א טכניים ברמת המשרד, הבחנה בין פונקציות תפעוליות ברמה המשרדית לפונקציות שיעסקו בשיפור



תהליכי עבודה, מחשוב תהליכים וכתיבת נהלים חדשים. תוך תיאום עם נציבות שירות המדינה לטובת איגום משאבים ומניעת כפילויות.

#### • ברמה הבין משרדית/ברמת הנציבות -

1. קידום הקמת **מוקד פרט מרכזי לשירות המדינה** (מרכז שירות משותף המספק שירותים למשרדים ואשר מרבית שירותיו דיגיטליים ומכיל גם מענה אנושי תומך).
2. אפיון ומיפוי תהליכי פרט שיש לבטל/למכן בחתך רוחבי (למול משאבים מותאמים).
3. יצירת תהליכי מש"א חדשים בהתאם לתפיסה - דיגיטציה, פישוט וצמצום תפעול.
4. סנכרון מערכתי - התפיסה תחול במקביל במשרדים (לאורך כל השדרה הניהולית והמקצועית של אנשי מש"א) וביחידות נציבות שירות המדינה במקומות הרלוונטיים. נציבות שירות המדינה תפעל למימוש התפיסה בהיבטים השונים כדוגמת **הרחבת אצילת הסמכויות של שירות המדינה** (אצילה 2.0) בתחומי התקן והפרט.

### הרובד המבני

#### עדכונים בהגדרות התפקידים:

- א. תפקיד סמנכ"ל/ית הון אנושי - נושא משרה זה הינו ראש הפירמידה המקצועית ומתכלל את כלל גורמי המומחיות בניהול ההון האנושי במשרד. לטובת מיקוד עבודת הסמנכ"ל בהיבטים האסטרטגיים, מוצע להסדיר באופן מלא את הפרדת תפקיד סמנכ"ל הון אנושי מתפקידי מינהל, במשרדים הגדולים מאוד (מעל 2000 עובדים). משרד גדול שיבחר שלא לקיים הפרדה כאמור יידרש לנמק זאת ולקבל את אישור נציבות שירות המדינה לכך. כמהלך תומך יפורטו תחומי אחריות אשר להם היבטים מנהליים אך במהותם הם חלק מתנאי העסקה ושירות הניתן לעובדים ומשום כך מחויבים להיות חלק מתחומי האחריות של הסמנכ"ל לטובת תכלול נכון וחווית עובד הוליסטית.
- ב. תפקיד מנהל/ת אגף הון אנושי - מיצוב ועדכון תכולת תפקיד - מתוך ההבנה כי קיימת חשיבות מכרעת לתפקוד מנהל/ת ההון האנושי בהשפעה על איכות ההון האנושי מימוש יעדי המשרד והצלחתו. לשם כך ידויקו ההיבטים הבאים -
  - עיקר תפקיד מנהל/ת ההון האנושי לקדם יעילות ואפקטיביות ארגונית, באמצעות שותפות אסטרטגית ומתן כלים ניהוליים לניהול מחזור חיי העובד בארגון.
  - משרד/יחידה שבה, בהתאם למדיניות נציבות שירות המדינה, מתקנת משרת סמנכ"ל בכיר להון אנושי ומינהל - עיקר תפקידו של מנהל אגף ההון האנושי הוא



ניהול מחזור חיי העובד והארגון. במקומות בהם אין משרת סמנכ"ל, ראש אגף ניהול ההון האנושי יישא באחריות הכוללת לניהול ההון האנושי במשרד ויוגדר כ"אחראי".

- מנהל ההון האנושי אחראי לניהול חווית העובד ובאחריותו לפעול לקפיצת מדרגה בשירות הניתן לעובד - יצירת הפרדה בין תפעול לבין שירותים המניבים ערך והפחתת בירוקרטיה, בראיית חווית העובד.
- הרחבת סמכויותיו של מנהל ההון האנושי (סמכויות שיואצלו לו על ידי סמנכ"ל ההון האנושי במשרדו באישור נש"מ) ועיסוק מהותי יותר באסטרטגיה (יגובשו רשימת סמכויות, וועדות להאצלה - בדגש על משרדים גדולים) בכפוף למס' תבחינים: קיומה של הכשרה ייעודית, וידוא רמה מקצועית נאותה, עוצמה אישית, ניסיון מקצועי, הפגנת מחויבות והצגת תכנית עבודה אופרטיבית לתהליכי צמצום בירוקרטיה.
- הבניה של גבולות גזרה למול פונקציית פיתוח ארגוני - כשותף ומטמיע תהליכים ארגוניים.

ג. עדכון תכולת עיסוק עובדי יחידות ההון האנושי לעשייה פרופסיונאלית המותאמת לאתגרי המשרד ופחות ממוקדת בתפעול -

- עדכון זה יבוצע למול מיכון תהליכים תפעוליים קיימים. לכשיוקם מוקד הפרט יתאפשר יישום מואץ ונרחב יותר של עדכון זה.
- תקנון ייעודי מורחב של משרות מרכזים בכירים/מנהלי תחומים לטובת חיזוק עשייה מקצועית מתקדמת שתיבחן בכפוף לפרמטרים של מיכון והוצאת היבטים תפעוליים מהתפקיד, הובלת פרויקטים איכותניים ופרמטרים כמותניים נוספים שיוגדרו לטובת תקנון המשרות.

### **הוספת תחומי מומחיות חדשים לעיסוקי יחידות ההון האנושי:**

המלצה על הוספת שישה תחומי עיסוק חדשים -

א. **פיתוח ארגוני** - עיסוק בתהליכי רוחב אשר מטרתם העלאת אפקטיביות ארגונית, התפתחות ארגונית ואישית, ניהול והטמעת שינויים ועוד. דוגמאות לתוכניות רוחב - פיתוח עובדים וניהול קריירה, פיתוח מנהלים ועבודות ניהוליות, ניהול ביצועים, סקרים ארגוניים, תרבות ארגונית, חזון ויעדים.

ב. **תנועת עובדים** - עיסוק מרכזי בהכוון וניוד עובדים, הסבות מקצועיות, תהליכי ניהול קריירה ועוד.

ג. **People Analytics** - איסוף, ניתוח ותרגום מידע לתובנות ישימות בעולם משאבי האנוש. בניית מדדים וניתוחים כבסיס לניתוח מגמות, לקבלת החלטות ולבניית תכניות עבודה.



- ד. **תקשורת פנים ארגונית** - ניהול מערך התקשורת הפנים ארגונית - מדיניות, תהליכי עבודה, ביצוע והפקת לקחים. עיצוב מסרים, תקשור בערוצים השונים, בניית תהליכי תקשור דו צדדיים - שולחנות עגולים, תקשורים, סקרים, קמפיינים ארגוניים.
- ה. **Wellness** - רווחתו הפיזית והנפשית של העובד, בדגש על חווית האדם ולא רק כעובד.
- ו. **חווית עובד** - בניית מקום העבודה מנקודת המבט של צרכי העובד, רתימת טכנולוגיה לניהול חוויית העובד, הטמעת חווית עובד בתהליכי HR השוטפים.

#### ביחס להוספת תחומי העיסוק החדשים:

1. מתוך ששת תחומי העיסוק החדשים, בשלב ראשון, מוצע להתמקד ב-2 תחומים ובהתאמה ליצור משרות ייעודיות - פיתוח ארגוני, people analytics (במשרדים בינוניים וגדולים). יתר ארבעת התחומים - יוגדרו עיסוקים המשלבים תחומים אלה עם תחומי העיסוק הקיימים והמשרות יאוישו על ידי עובדים שיבצעו את התפקידים החדשים בנע"ת, כאשר הדבר יתאפשר לעובדים מתאימים בלבד. המתאימים יעברו הכשרה ייעודית ויקבלו תגמול ייעודי.
2. עקרונות לשילוב בין תחומי מומחיות:
  - א. תתאפשר גמישות למשרד בשילוב בין תחומי מומחיות ועם זאת יוגדרו תנאי סף מחייבים למשרות החדשות.
  - ב. בשילוב התחומים יש לקחת בחשבון השפעה על מיקוד מקצועי ומשאבי, מיצוב בארגון והכפיפות הארגונית.
  - ג. עקרון מנחה מוצע לשילוב בין התחומים הוא ההבחנה בין תחום ניהול ההון האנושי לבין פיתוח ההון האנושי.
3. שילובים מומלצים בין תחומי המומחיות החדשים:
  - פיתוח ארגוני עם תקשורת פנים ארגונית ועם תנועת עובדים (במשרדים גדולים - יופרדו התחומים).
  - הפרדת הדרכה ורווחה.
  - פרט עם רווחה וחווית עובד. תוך הקפדה על איש מקצוע נפרד לרווחה (בהתאם לעבודת המטה הייעודית שמתבצעת בנושא) לטובת המענה הייעודי לנושאי רווחה פרטניים ורגישים.
4. יוגדרו עיסוקים חדשים ותנאי סף מעודכנים ובכלל זה גבולות גזרה של בעלי התפקידים החדשים אל מול הנוכחיים (מנהל הון אנושי, רווחה וכד').
5. רמות המשרה יוגדרו בהתאם לגודל ומורכבות המשרד.
6. מוצע לבנות מודל שכרי שיבטא את רמת המומחיות - בהתאם לתחום המומחיות, ניסיון מקצועי נדרש, היקף אחריות וניהול עובדים.



## הבניית יכולת אג'לית:

- איוש פונקציה מקצועית מולטידיסציפלינרית, ביישום משתנה בין המשרדים - תלוי הקצאת תקן ייעודי. מומלץ לאייש את התפקיד בראייה של יכולות הון אנושי וניהול פרויקטים תוך תחלופה ורוטציה בין עובדי ההון האנושי הרלוונטיים.
- במקומות שלדעת נש"מ קיים צורך בחיזוק האלמנט האדמיניסטרטיבי ביחידה ועל מנת להקפיד על ההפרדה ממוביל האג'ילי בתחומי התוכן ניתן להוסיף פונקציית תיאום ובקרה לאגף. עדיפות תינתן למשרות מקצועיות.

## הרובד המקצועי

### איוש:

- א. תפקידי כניסה וביניים -
  - הרחבת התקינה למשרות מרכז בכיר אשר יאפשרו גיוס חיצוני של מועמדים מנוסים לרמת משרה גבוהה יותר.
  - בדיקה, דיוק והתאמת תהליך המיון כך שיאפשר כניסה של מועמדים ועובדים איכותיים העונים לצרכים והכישורים בעידן המתחדש.
  - יציאה עם קמפיין למיתוג וגיוס רוחבי לתחום ההון האנושי בממשלה, והעלאת האטרקטיביות לעיסוק בתחומי הליבה, בקרב מועמדים איכותיים בממשלה ומחוצה לה.
  - בניית עתודה ניהולית לעובדי ההון האנושי בדרגי הביניים - קבוצה נבחרת אשר תעבור הכשרה בתחומי ההון האנושי המתקדמים ותתנסה במגוון התנסויות ניהוליות ומקצועיות (בתחומים אינטרדיסציפלינריים) אשר יסיעו להם בפיתוח יכולות וכישורים רלוונטיים ויהוו יתרון מקצועי בהתמודדות עם תפקידים מקצועיים ובכירים יותר בעתיד.
- ב. תפקיד ניהול אגף הון אנושי -
  - יצירת סולם שכר אחיד וייעודי למנהלי אגפי ההון האנושי - ללא תלות בנלוות שכר (ותק, פרמיות, כונוניות).
  - הסדרת הקשר בין גודל ומורכבות המשרד לתכניות ההכשרה והפיתוח אותן מנהלי ההון האנושי יידרשו לעבור, וקביעת תנאי העסקה. יוגדרו תבחינים מבוססי גודל ומורכבות ובהתאם להם יבוצע ריבוד מנהלי אגפי ההון האנושי.

### קידום ותנועת עובדים:

- בניית מפת מסלולי קריירה המציגה את התנועה הרוחבית וההיררכית המומלצת בתחומי ההון האנושי. תנועה בהתאם למסלול המומלץ, תסייע בבניית המקצועיות וברכישת כישורים



ויכולות אשר יהוו יתרון מקצועי במכרזים לפועלים בהתאם למסלול. יוקם צוות בין משרדי שיציג תכנית אופרטיבית לאימוץ מפת הקריירה שבנתה נציבות שירות המדינה ויישומה במהלך שנת 2023 (לרבות מהלכי תנועה המשלבים מעברים בין המשרדים לתפקידים בנציבות).

- יבחנו מענקים לתמרוץ תנועה רוחבית והיררכית.
- עדכון מנגנון "שימור שכר" - לטובת עידוד תזוזות וצמצום הפערים בין משרדים עתירי משאבים ומיעוטי משאבים, כפיילוט לזמן קצוב לאוכלוסייה זו.
- מיפוי המשרדים, זיהוי ותעדוף אזורים הדורשים שיפור/סיוע ממוקד ובניית מענים כדוגמת תכניות פרישה ייעודית.

### **הכשרה ופיתוח מקצועי:**

- הקמת מערך הכשרות רחב יותר בכניסה לתפקיד ובשמירה על כשירות מקצועית לאורך מחזור חיי העובד (לרבות שילוב כחלק ממסלולי הקידום/התפתחות מקצועית).
- הוספת רכיבי למידה ייעודיים לחיבור עובדי ההון האנושי בממשלה, לקהילה המקצועית של HR במשק - השתתפות בכנסים מקצועיים, חברות בעמותות, הכשרות חיצוניות וכד'.
- הסמכה מקצועית כתנאי לתגמול בתוך תחומי המומחיות בהון האנושי (נדרשת הגדרת הסמכות, פרמטרים מוגדרים לכל תחום\*).
- בניית עתודה של מנהלי אגפי ההון האנושי ומומחים בכירים במסלולי ההון האנושי לתפקידי סמנכ"ל הון אנושי/ומנהל.
- העצמת עובדי ההון האנושי המשתתפים בתכנית העתודה הניהולית של שירות המדינה - תנאי הסף, השתתפות בצוותים ועוד. בנוסף, שילובם בתהליכי פיתוח של מצטייני ההון אנושי (תכנית צל).
- מיסוד תהליכי העברת הידע בין המשרדים ובעלי המקצוע במשרדים (איתור מומחי תוכן ביחידות, בניית תהליך ניהול ידע ושיתופו).
- מוצע להקים צוות עבודה אד הוק שיעסוק בנושא ההכשרה והפיתוח, יבחן את תכניות ההכשרה, הפיתוח וההסמכה המומלצות ויגבש המלצותיו תוך חודשיים.

### **עידוד מצוינות:**

- עידוד מצוינות יחידתית ע"י התאמת מדדי מש"א לאתגרי מש"א הנוכחיים. היחידות המצטיינות המובילות בכל שנה יקבלו ביטוי פומבי ויתוגמלו בהתאם למדיניות נציבות שירות המדינה בנוגע לתהליכי האצת מצוינות. הגדרת תכנית ופרמטרים למצוינות תחומית\* (הרחבת עיסוק, יחמה, ניהול פרויקטים, ערך למשרד...) ותגמולם באמצעות תמריץ (מנוהל בנציבות), מתן דרגות אישיות/תגמול כספי מוגדר לביצוע יוצאי דופן (מבוסס קריטריונים, בניהול הנציבות).



**\*פרמטרים שיבטאו את הדיפרנציאליות המקצועית בתפקידי המומחיות החדשים בפרופסיה -**

**פרמטרים אפשריים להסמכה ראשונית:**

- הכשרה מחויבת - קורס מקצועי בתחום הליבה המקצועי, מתוך רשימת קורסים מוכרת לכל תחום, ו/או מעבר של קורס בניהול הנציבות.
- יזום והובלה של פרויקט שינוי חדשני בתחום המקצועי הספציפי.

**פרמטרים אפשריים למומחה בכיר יותר:**

- רצון ויכולת מוכחת ללמידה עצמאית בתחום הספציפי (השתתפות אקטיבית בכנסים, רישום לפורומים, התעדכנות מתמדת בתחומים החדשים ... LLL).
- יכולת ומוכנות לבצע מנטורינג/ללמד בקורס מקצועי בתחום הספציפי לעובדים חדשים בתחום, בשרות המדינה.
- מעבר בהצלחה של ראיון מקצועי שיערך ע"י מומחה חיצוני בתחום (מהאקדמיה או מארגון חיצוני בשוק).
- ניסיון ויכולת מוכחת לניהול ספקים חיצוניים מקצועיים בתחום.
- יכולת מוכחת לרתימת טכנולוגיות (קיימות/חינמיות) להפעלה וייעול התחום המקצועי שבאחריותו.
- ניסיון ויכולת מוכחת לניהול ספקים חיצוניים מקצועיים בתחום.
- יכולת מוכחת לרתימת טכנולוגיות (קיימות/חינמיות) להפעלה וייעול התחום המקצועי שבאחריותו.



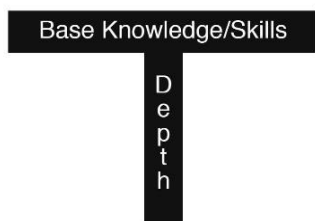


## שינויים בתפיסת ההכשרה של עובדי מש"א

### רכיבים ומטרות של מהלך ההכשרה המעודכן -

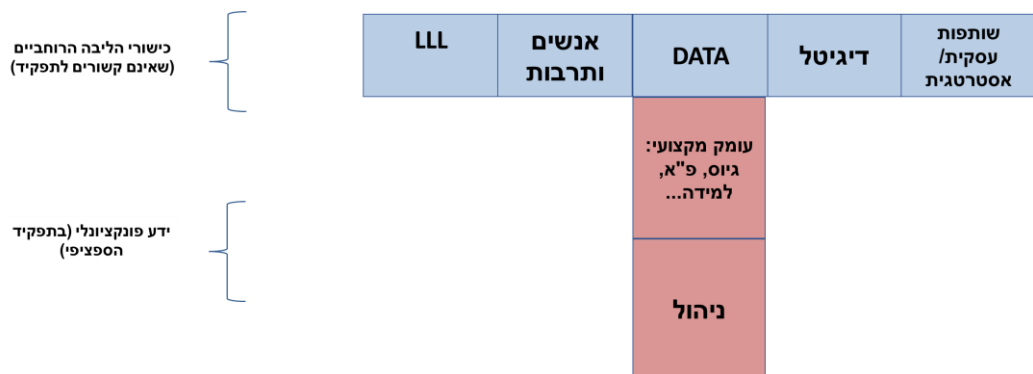
1. ההכשרה כתומכת בהטמעת השינוי התפיסתי של פרופסיית מש"א ועל כן מתבססת על מודל כישורים רוחבי המבטא את התפיסה החדשה.
2. הרחבת מערך ההכשרות השוטף למש"א כך שיתמוך בכל צמתי התפקיד - בכניסה לתפקיד, במעברי תפקידים, במהלך התפקיד. לרבות הכשרה בסיסית ומתקדמת בכל תפקיד. יישום תהליכי למידה מגוונים בשלושה מעגלים משלימים - למידה מרכזית (נציבות), למידה ביחידת ההון האנושי (משרדים), למידה עצמית (דיגיטל, אונליין).

### מודל ההכשרה יתבסס על מודל T לפיתוח אישי ומקצועי -



- התמחות עומק של כל עובד בתחומן, במקביל להתפתחות רוחבית על פי כישורי הליבה הנדרשים לכלל העוסקים במש"א.
- מודל ה T יאפשר יישור קו והתפתחות בהתאם לתפיסה הנדרשת היום (ובעתיד הקרוב) למש"א.

### מודל ה T המוצע לעובדי מש"א בשירות המדינה -



### פירוט כישורי הליבה הרוחביים המוצעים -

1. עסקיות - הבנת עומק של הקונטקסט הארגוני וצרכי הלקוח הסופי של הארגון והיכולת לתרגם את חזון הארגון ויעדיו/צרכים עסקיים לאסטרטגיה ותהליכי HR מותאמים.
2. דיגיטל - מודעות טכנולוגית גבוהה לגבי תפקיד הטכנולוגיה בעולם העבודה והיכולת לאמץ ולמנף טכנולוגיה ליעול תהליכים ומתן ערך עסקי ואנושי (כישורים טכנולוגיים לעובדי הארגון, חווית עובד דיגיטלית).
3. DATA - היכולת להבין, ליישם ולתקשר DATA, מדדים ומטריצות והיכולת לתרגם את המידע לתובנות ומעשים בעל ערך.



4. אנשים ותרבות - היכולת לבניית מתמדת של תרבות מותאמת, השפעה על אנשים ועל שיתופי הפעולה הפנים ארגוניים, ניהול שינויים והתמודדות עם מורכבויות.
5. LLL - למידה והתעדכנות מתמדת, המודעות והיישום של למידה מתמדת בצורה עצמאית. יכולת להיות כל הזמן בלמידה, בחינת המצב והתאמה אליו. למידה מתמדת מניסיון באמצעות רפלקציה.

### ידע פונקציונלי ספציפי -

1. עומק מקצועי - בכניסה לתפקיד, במשך התפקיד, במעברים והתקדמות בתפקיד.
2. ניהול - בהתאם לתפקיד ולדרג.

### פירוט מודל ההכשרה בהתאם לבכירות וסוגי התפקידים

התמחות מקצועית	כישורי ליבה*	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ידע בסיסי על מש"א בשירות מדינה ומומחיות בפרט</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עסקיות - רמת חשיפה</li> <li>• DATA - הבנה</li> <li>• דיגיטל - הבנה</li> <li>• תרבות ואנשים - חשיפה</li> <li>• LLL - הבנה</li> </ul>	<b>עובד מש"א בשטח/מחוז (אמרכל לשעבר)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מומחיות ברמה גבוהה בתחומו</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עסקיות - הבנה</li> <li>• DATA - הבנה</li> <li>• דיגיטל - הבנה</li> <li>• תרבות ואנשים - הבנה/מומחיות (תלוי בתפקיד)</li> <li>• LLL - הבנה</li> </ul>	<b>עובד מש"א מטה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ידע בכל תהליכי מש"א משרדיים</li> <li>• רמת המומחיות בתחומי מש"א השונים</li> <li>• תלויה בגודל המשרד (במשרד קטן/ בינוני - רמת מומחיות גבוהה בכל התחומים, משרד גדול - ניהול מומחים)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עסקיות - מומחיות</li> <li>• DATA - מומחיות</li> <li>• דיגיטל - מומחיות</li> <li>• תרבות ואנשים - מומחיות</li> <li>• LLL - הבנה ויישום</li> </ul>	<b>מנהל מש"א</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מומחיות בניהול בכיר</li> <li>• הבנה (לא מומחיות) בכלל תחומי מש"א השונים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עסקיות - מומחיות</li> <li>• DATA - הבנה</li> <li>• דיגיטל - חשיפה</li> <li>• תרבות ואנשים - מומחיות</li> <li>• LLL - הבנה</li> </ul>	<b>סמנכ"ל מש"א</b>

\*ע"פ המדרג הבא: חשיפה - הבנה ויישום - מומחיות



## הרחבת מערך ההכשרות השוטף למש"א

1. וידוא הכשרה ל 3 דרגי התפקידים (על התמחויותיהם השונות) בארבעת **צמתי התפקיד** -



2. יצירת הכשרה **בסיסית ומתקדמת** בכל תפקיד.

3. **וידוא מימוש, צריכה והטמעה** של תהליכי הלמידה המוצעים:

א. תהליכי ההכשרה יתוקשרו בצורה מסודרת וקבועה לכלל קהילת מש"א בשירות המדינה.

ב. לתהליכי ההכשרה יתווסף רובד מחייב שיהווה תנאי סף לתהליכים כגון התקדמות/

תנועה/הערכת ביצועים (ייקבע בהמשך ע"י צוות היישום).

## תהליכי למידה מגוונים בשלושה מעגלים משלימים



## התאמות בשכר ותנאי העסקה

תנאי העסקה ושכר הינם אחד הגורמים המרכזיים במכלול השיקולים של אנשים, בבואם להחליט על רצונם לעבוד בארגון ובתפקיד מסוים, והאם לפעול לטובת מעבר בין תפקידים ובין ארגונים.

עבור המעסיק, השכר מהווה כלי מרכזי בגיוס כוח אדם מיומן ואמין, לביצוע משימות הארגון וכלי אפקטיבי בתגמולו ובתמרוצו לשמור על אפקטיביות.

### הפתרון המוצע לצמצום פערי ואתגרי השכר:

- בכדי לייצר אחדות ובהירות, יש לצמצם את משקל תוספות השכר ולהגדיל את משקלו של שכר היסוד, לגבש טבלת שכר אחת לכלל האוכלוסייה הרלוונטית ולפשט את מבנה ההעסקה.
- ניתוח וסיווג מחדש של תפקידים, באופן שבו לכל תפקיד תותאם הדרגה ההולמת את האחריות והכישורים הדרושים לביצועו.
- הידוק הקשר בין תרומת העובד ובין שכרו. זאת, בין היתר, באמצעות הגברת הקשר שבין הקידום בדרגה במעבר לתפקיד מורכב יותר, עם רמת אחריות גדולה יותר, קביעת שלבי קידום בתוך הדרגה וקידום מספר מצומצם של עובדים מצטיינים בשלבי הדרגה בכל שנה, מתן מענקים כספיים חד פעמיים לעובדים מצטיינים ותשלום תוספת "שכר עידוד" על בסיס מדידת תפוקות.
- **יצירת סולם שכר ייעודי**, לכלל עובדי יחידות ההון האנושי, באופן שישקף את העקרונות האמורים לעיל, יחזק את המימד המקצועי והפרופסיונלי בעבודה ויסייע בהגברת האפקטיביות הארגונית של משרדי הממשלה ויחידות הסמך באמצעות יחידות הון אנושי איכותיות, יעילות ופרואקטיביות.
- הואיל וקיים צורך אקוטי ודחוף במתן פתרון מידי לסוגיה בדגש על אוכלוסיית מנהלי היחידות ומומחי התוכן ביחידות, להם ערך מרכזי בהובלת השינוי בניהול ההון האנושי בשירות המדינה ועד להשלמת העבודה על גיבוש סולם שכר ייעודי, הצוות ממליץ על **מתן פתרון שכרי מקומי למנהלי היחידות המקצועיות באגפי ההון האנושי** (מנהלי הון אנושי, ומנהלי תחומי המומחיות) שיגובש על בסיס טבלת שכר המומחים, כפי שיקבעו נציבות שירות המדינה בשיתוף אגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר ובהתאם לעקרונות המחברים בעמודים 20-21. לשם כך, יוקם צוות יישום אד הוק אשר במסגרתו יגובש תוך חודשיים מודל לסולם שכר מומלץ, בהתאם לגודל המשרד ורמת המורכבות הטיפול בהון האנושי. כתנאי לקביעת רמת השכר יידרש לעבור הכשרה בהתאם לקביעת נש"מ ותכנית עבודה מותאמת ליישום תפיסת ה- HRBP במשרד.



## מודל יישומי עדכני לתקינה ומבנה ארגוני של יחידות ההון האנושי

- הגדרת תפיסת הפעלה המבוססת על יצירת התמחויות ביחידות ההון האנושי, וביצוע התאמות במבנה הארגוני בהתאם - ראו פירוט במודל השינוי המוצג בהמשך.
- שותפות למטרה - תחומי המומחיות בהון האנושי, הינם בעלי חשיבות מכרעת ליכולתה של יחידת ההון האנושי לסייע למשרד להוציא לפועל את מדיניותו. לפיכך, עיקרון השותפות למטרה בין יחידות ניהול ההון האנושי לפיתוח ההון האנושי, הינו מרכזי, הן בהיבט של שיפור האינטגרציה וממשקי העבודה והן בהיבט של קידום ושיפור רמת השירות לעובדים והמנהלים, כל זאת, במטרה לאפשר ליחידות המשרד לממש את יעודן.
- הפרדת תחום המנהל והמשאבים החומריים מתחום ניהול ההון האנושי במשרדים הגדולים מאוד והמורכבים, תוך חידוד תחומי הסמכות של סמנכ"ל הון אנושי בתחומי הארגון ועיגון אחריותו בנושאים הנוגעים לתנאי השירות והעסקה של העובדים.
- יחידות ההון האנושי במשרדים יסווגו ל-5 טיפוסים לאור מאפייניהם. בהתאם לציוני התפקוד המשוקללים, ויומלצו מבנים ארגוניים רלוונטיים לכל טיפוס.
- זיהוי פערים בתחום ההון האנושי ביחידות משאבי אנוש במשרדי ממשלה ויחידות סמך וביצוע התאמות נדרשות - בהתאם למודל השינוי ובהתבסס בין היתר על הנתונים שיוגשו במסגרת שאלוני התפקוד.
- שינוי תנאי מסלול הקידום הקיים במש"א מראש ענף למרכז - ע"מ לאפשר כניסת כ"א מיומן ובעל ניסיון רב יותר גם ברמות המשרה התחיליות, תתאפשר כניסת עובד חדש לדרגות שונות בתוך מסלול הקידום, כתלות בניסיונו המקצועי הקודם.

### פרופיל המשרות הרצוי

- שדרוג פרופיל המשרות בתחומי ההון האנושי, באופן שישקף את האתגרים המקצועיים הניצבים בפני עולם ניהול ההון האנושי ויאפשר גיוס ותגמול אנשי מקצוע בתחומים אלו והתאמה לניסיון ולכישורים הפרופסיונליים הנדרשים בכל אחד מתחומי ההון האנושי.
- ייעול ודיגיטציה של תהליכי עבודה ביחידת ההון האנושי, באופן שיפחית את העיסוק הרב באדמיניסטרציה, ויאפשר לעובדי ההון האנושי להתפנות לעסוק בהובלת תהליכי הון אנושי בעלי תרומה וערך להצלחת המשרד/יחידת הסמך.

### תורה ותפיסת הפעלה

- חיזוק והעמקת הליווי המקצועי שניתן למשרדי הממשלה בתחומי ההון האנושי על-ידי נציבות שירות המדינה, באמצעות קיום מפגשי למידה עתיים, ניהול פורומים מקצועיים,



יצירת קהילות מקצועיות, הנגשת ההנחיות המקצועיות המרכזיות, פיתוח הכשרות מקצועיות וחזוק הליווי והמענה השוטף למשרדים.

- שימוש במדדי הון אנושי משרדיים וממשלתיים - מזה שנתיים מתבצעת מדידה אשר משקפת את רמת הביצועים של יחידת ההון האנושי בארבעה עולמות תוכן - שירות, מקצועיות, עמידה בהנחיות, יחמה וחדשנות. המדידה הינה מדידה מעצבת אשר מתפתחת לקראת מדד הון אנושי מדויק ואחיד.
- המדדים מוצגים בתכניות העבודה השנתיות ומאפשרים למשרד ולנציבות לראות את מיקומו ביחס לקבוצת השווים ולכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומתקיים שיח בונה ביחס לעמידה במדדים. בימים אלה, נעשית חשיבה לפיתוח מדדי מצוינות העוסקים באתגרי ההון האנושי הכלל ממשלתיים העכשוויים.

### יישום ההמלצות

לטובת קבלת תמונת מצב בנוגע להיקפי וסוגי הפעילות בתחומי ההון האנושי, יופץ שאלון תפקוד בתחומי ההון האנושי. המענה על שאלון זה יהווה בסיס לאיתור פערים וביצוע התאמות בתחום ההון האנושי ככל שיידרש, בהתאם להמלצות הוועדה.

ועדת יישום מקצועית תבחן את השאלונים ותקבע את היישום הפרטני של כל משרד ומשרד במהלך חצי השנה הקרובה.

בשלב ראשון תקבע רמת משרתו של מנהל יחידת ההון האנושי ותחומי המומחיות החדשים בכל משרד, בהתאם לפרמטרים המפורטים לעיל, והודעה על כך תשלח לסמנכ"לים להון אנושי ומנהל בנפרד.

שינוי שיעשה ברמות המשרה בהתאם לתפקוד ולמבנה הארגוני המומלץ ע"י נש"מ, יעשה ללא חיוב מכסת שינויי תקינה והדרגות האישיות המאושרות למשרד.



## סיכום

מסמך זה מציג תמצית של עבודת מטה יסודית שנעשתה במשך שמונה חודשים תוך שותפות מלאה של נציגי משרדי הממשלה ויחידות ההון האנושי על גווניהם. מטרת המסמך הינה להציב סטנדרטים וקווים מנחים לתפישת הפעלה ותפקוד פרופסיית ההון האנושי במטות יחידות ההון האנושי בממשלה אשר יסייעו בצמצום הפערים הקיימים ובהתמודדות עם האתגרים והחסמים אשר פורטו במסמך זה.

הצורך בגיבוש תפיסת הפעלה חדשה התגבר **לאור מגפת הקורונה, אשר טלטלה את עולם התעסוקה** - וגרמה לכך שתפיסות בסיסיות אודות תעסוקה, עובדים ומעסיקים השתנו. יחידות ההון האנושי נאלצו לעמוד בחזית ההתמודדות עם האירועים השונים ובכלל זה שינויים בתצורות העסקה, עבודה היברידית, היווצרות עזיבה מוגברת (The Great Resignation) ועוד. מכאן חשיבותה של עבודה זו המציעה התאמות ושינויים במבנה היחידות ובאופן פעילותן.

הצוות סבור כי חיוניותן של יחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה, כמו גם האתגרים הגדולים ששירות המדינה ניצב בפניהם מחייב את כלל העוסקים במלאכה לקידום ושיפור מתמיד של תהליכי העבודה, הכשרה והתמקצעות ותנאי העסקה.

הצוות רואה חשיבות רבה ביישומן של ההמלצות כמקשה אחת באופן שישלב בצורה מיטבית את שלושת הרבדים בפתרון ויסייע בקפיצת מדרגה נוספת בעולם ניהול ההון האנושי בממשלה.

אנו תקווה, כי המלצות הצוות והצעדים האופרטיביים ליישומן יסייעו לשיפור מערכי ניהול ההון האנושי בממשלה ולהגברת האפקטיביות הארגונית והפריון ויתמכו ביכולתן לעמוד באתגרים הגדולים הניצבים בפתח.



על החתום, חברי הועדה:



גב' ירדנה תורג'מן סרור - חברת ועדה



מר אבי חליבה - יו"ר הועדה



גב' איילה חג'ג'-הררי - חברת ועדה



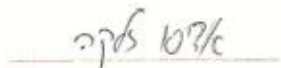
מר משה (שיקי) הראל - חבר ועדה



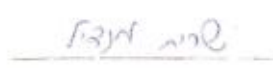
גב' מיכל פלג - חברת ועדה



גב' חמוטל זחוט צדקה - חברת ועדה



מר אדיסו זלקה - חבר ועדה



גב' שרית מנדיל - חברת ועדה



מר יובל צפריר - חבר ועדה



גב' אבישג מויאל - חברת ועדה