

ב' בחשון תשפ"ג
27 באוקטובר 2022
0491-0001-2022-004488

לכבוד
הסמנכ"לים הבכירים להון אנושי ומנהל
במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: הסדרת יחידות הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך - סיום עבודת המטה

קצב השינויים וההתפתחויות בעולם העבודה מחייבים אותנו להגביר ולהעמיק את השינויים ביחידות לניהול ההון האנושי בשירות המדינה ולמסד את תפיסת הפרופסיה, ומתוך כך לקדם את עבודת הממשלה ואת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.

מתוך החשיבות הרבה שמייחסת נציבות שירות המדינה למקצועיותן של יחידות לניהול ההון האנושי בממשלה ולעובדיהן ובעקבות שינויים והתפתחויות משמעותיות בעולם ניהול ההון האנושי, לצד שינויים בשוק העבודה במגזר הציבורי מיניתי בחודש נובמבר 2021 צוות להסדרת מטות יחידות הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך 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.

בראש הצוות עמד מר אבי חליבה, הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנציבות שירות המדינה וחבריו היו סמנכ"לי ומנהלי הון אנושי ומינהל משרדי הממשלה השונים, נציגי משרד האוצר ונציגי נציבות שירות המדינה העוסקים בנושא. במסגרת עבודת הצוות מופו ודויקו הפערים, האתגרים והחסמים העיקריים בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, ומתוכם את אתגרי יחידות ההון האנושי הכוללים פערים במיצוב מעמדם של מנהלי ההון האנושי כשותפים אסטרטגיים, התאמת כישורים לעולם העבודה החדש, חוסר בתחומי מומחיות ותחומי עיסוק עכשוויים, סטגנציה יחסית בתנועת עובדי ההון האנושי, אובדן ידע, פערי שכר, התאמת התקינה והמבנים הארגוניים, היעדר מרכיבי גמישות משרדית ביכולת להתאמת המבנה הארגוני לאתגרי המשרדים והיעדר סטנדרטיזציה אחידה לתפיסת ההפעלה של יחידת ההון האנושי.

כמענה לאתגרים הנ"ל בכוונת נציבות שירות המדינה לפעול ליישום מודל שינוי המורכב משלושה רבדים ליצירת מענה אפקטיבי מהותי:

רובד תפיסתי: המצפן והמסגרת הכוללת לעשייה של יחידות ההון האנושי. במסגרת רובד זה הנציבות תאמץ את השותפות האסטרטגית (HRBP) כתפיסת עבודה של כל אנשי מש"א במטה ויחידות השטח. בכלל זה יתבצע עדכון עיסוקים ויצירת שישה תחומי עיסוק חדשים עם דגש מיוחד על תפקיד ה - People Analytics ועל הפיתוח הארגוני, למול ריענון ובדיקה מחודשת של הצורך בעיסוקים קיימים בתחומי תפעול מש"א. וכן הפחתת תפעול ובירוקרטיה לטובת עיסוק משמעותי יותר בתהליכים האסטרטגיים והליבתיים של תחום משאבי האנוש ברמה המשרדית והנציבותית.

רובד מבני: יאפשר את מימוש התפיסה באמצעות מבנה ארגוני מעודכן, הגדרות תפקיד, תקינה ותנאי העסקה מותאמים. במסגרת זו תוסדר הפרדת תפקיד סמנכ"ל הון אנושי מתפקידי מינהל, במשרדים הגדולים מאוד, יורחבו סמכויותיו של מנהל ההון האנושי (סמכויות שיואצלו לו על ידי סמנכ"ל ההון האנושי במשרדו באישור נש"מ) לשם עיסוק מהותי יותר באסטרטגיה בכפוף לקיומם של תנאים מקדימים, תתבצע הבניה של גבולות גזרה למול פונקציית פיתוח ארגוני, וכן יתבצע עדכון תכולת עיסוק עובדי יחידות ההון האנושי לעשייה פרופסיונאלית המותאמת לאתגרי המשרד. בנוסף, יתווספו שישה תחומי עיסוק חדשים: פיתוח ארגוני, תנועת עובדים, People Analytics, תקשורת פנים ארגונית, Wellness, חווית עובד.

רובד מקצועי: ייתן את המעטפת לניהול מקצועיות עובדי פרופסיונל משאבי אנוש, הכשרתם ופיתוחם ויכלול שינויים בתפקידי כניסה וביניים וכן יצירת סולם שכר אחיד וייעודי למנהלי אגפי ההון אנושי ומודל עדכני לתקינה ולארגון של יחידות ההון האנושי.

בנוסף, יתבצעו תהליכים ליצירת קידום ותנועת עובדים, עידוד מצוינות, הכשרה ופיתוח מקצועי ונקבעו שינויים בתפיסת ההכשרה של עובדי משאבי אנוש.

דו"ח מסקנות הצוות אשר אושר על ידי, מציב סטנדרטים וקווים מנחים לתפישת הפעלה ותפקוד פרופסיונל ההון האנושי במטות יחידות ההון האנושי בממשלה. נציבות שירות המדינה רואה חשיבות רבה ביישומן של ההמלצות כמקשה אחת להשגת תוצאות מיטביות.

מסמך המלצות הצוות מצורף למסמך זה ומהווה חלק בלתי נפרד מתהליך העבודה בנושא. יישומן של ההמלצות ביחידות מערכת הביטחון והחוץ ובבתי החולים הממשלתיים, יתבצע בשלב מאוחר יותר, לאחר ביצוע ההתאמות הדרושות לכך.

אבקש להודות לחברי הצוות על עבודתם המקצועית והמקיפה אשר תסייע רבות לשיפור תפקוד יחידות ההון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ותקדם את שירות המדינה צעד נוסף להתמודדות עם אתגרי התקופה.

בברכה,

 פרופ' דניאל הרשקוביץ
 נציב שירות המדינה

העתק:

המנהלים הכלליים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
 מר קובי בר נתן, הממונה על השכר והסכמי עבודה, משרד האוצר
 מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, נציבות שירות המדינה, יו"ר הצוות
 עו"ד אופיר אלקלעי, יו"ר הסתדרות עובדי המדינה
 מר אילן רם, מנהל מנהל הסגל הבכיר ומ"מ מנהל אגף בכיר (מערכת הבריאות), נציבות שירות המדינה
 גב' חגית רשף, מנהלת אגף בכיר הממונה על מערכת הביטחון והחוץ, נציבות שירות המדינה
 מר אופיר בניהו, מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, נציבות שירות המדינה
 חברי הנהלת נציבות שירות המדינה
 חברי הצוות להסדרת מטות יחידות הון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך