



משרד הפנים



כלים לניהול
ופיתוח משאבי אנוש
ברשויות המקומיות

ממשאבי אנוש להון אנושי עקרונות לפיתוח וניהול יחידת ההון האנושי ברשויות המקומיות

שבט תשע"ט | פברואר 2019

5



אודות מערכת המפעמים

מערכת המפעמים מייצגת שותפות של משרד הפנים והרשויות המקומיות וכוללת שמונה מרכזי הדרכה הפרושים ברחבי הארץ.

המערכת הינה זרוע ביצועית של משרד הפנים להטמעת מדיניותו בתחומי עיסוקיו השונים, ומנוהלת מקצועית על ידי אגף בכיר תכנון ופיתוח מינהל הפיתוח ההון האנושי ברשויות המקומיות במשרד הפנים.

המפעם* מהווה עבור השלטון המקומי גוף אזורי האחראי לסייע לרשויות המקומיות אשר בתחומי הגאוגרפי, לפעול לשיפור ביצועיהן באמצעות שיפור של ההון האנושי ושל תהליכי העבודה.

המפעם האזורי פועל בשיתוף עם בכירי הרשות המקומית ובהובלתם, ומסייע בתכנון וליווי תהליכי שינוי ופיתוח ארגוני; תכנון אסטרטגי; יעוץ; אימון וניהול שותפויות, לצד פעילויות הדרכה והכשרה של מנהלים, עובדים וצוותים ברשות.

לכל מפעם מספר תחומי "התמחות" ארציים, אשר נוגעים לתחומי ליבת העיסוק של השלטון המקומי בישראל, כאשר המפעם אחראי לפתח תכניות הדרכה, תורה מוניציפאלית ותהליכים ארגוניים באותם תחומים במשותף עם הגורם המקצועי במשרד הפנים ולהפיץ לכלל הרשויות באמצעות המפעמים האזוריים.

*מפעם" מלשון פעימה, קצב

כלים מקצועיים לניהול משאבי אנוש ברשויות המקומיות

סדרת הפרסומים, "כלים מקצועיים בניהול משאבי אנוש", מפותחת במסגרת המהלך הכולל של החתירה למצינות בשלטון המקומי.

אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות במשרד הפנים ומפעם השפלה, המתמחה בתחום משאבי אנוש ברשויות המקומיות, מפתחים את הכלים המקצועיים במטרה לסייע למנהלי משאבי אנוש ולמנכ"לים, לנהל תהליכים לחיזוק והעצמה של ההון האנושי ברשות המקומית.

בבניית התורה המקצועית ניתן דגש רב למסגרת הייחודית של הרשות המקומית.



משרד הפנים



כלים לניהול
ופיתוח משאבי אנוש
ברשויות המקומיות

ממשאבי אנוש להון אנושי

עקרונות לפיתוח וניהול יחידת ההון האנושי ברשויות המקומיות

שבת תשע"ט, פברואר 2019



מכנס
השפלה

ייעוץ ופיתוח מקצועי: צביקה רול

דפנה גביש

ניהול פיתוח והפקה: מפעם השפלה, מפעם מתמחה בתחום משאבי אנוש

שבט תשע"ט, פברואר 2019

האמור בפרסום זה הוא חומר עזר שנועד לסייע בלימוד הנושא. למען הסר ספק, אין הוא בא במקום הנחיות הניתנות על ידי הגורמים המוסמכים ואין הוא מהווה אסמכתא משפטית.

החומרים המתפרסמים מעודכנים למועד הפרסום בלבד.

www.moin.gov.il

תוכן עניינים

9	חלק א'
9	ממשאבי אנוש להון אנושי
10	1. הקדמה
10	רקע
11	שינויים בעולם העבודה
12	פערים במצב הקיים
12	שונות מקצועית בין הרשויות:
13	חסמי בירוקרטיה ורגולציה:
13	תפיסת תפקיד:
13	טכנולוגיה:
13	מטרות המדריך
16	2. ייעוד מחלקת הון אנושי
16	משאבי אנוש (ורשויות מקומיות) בקונטקסט של מציאות משתנה
17	המגמות המרכזיות שמשנות את אופי ניהול ההון האנושי הן:
17	1. התרופפות ההיררכיות הארגוניות:
17	2. התרופפות גבולות הארגון:
17	3. קריירות לא ליניאריות ומרובות נתיבים:
18	4. תודעת Well-being:
18	5. טכנולוגיה:
18	6. עולם עבודה היפר – מקושר:
19	7. People data:
20	ייעוד יחידת הון אנושי ברשות מקומית:
21	מנהל יחידת ניהול ההון האנושי ברשות המקומית
22	מרכיבי תפקיד ותחומי אחריות מרכזיים:
22	1. שומר הסף של הרשות:
22	2. ייעוץ והנחייה להנהלת הרשות:
22	3. ניהול מערך ההון האנושי:
23	4. שמירת הכשירות המקצועית של הרשות המקומית:
23	5. ניהול ההון האנושי ברשות המקומית:
24	פרק 3: תחומי ליבה
24	הון אנושי בשוק עבודה משתנה

- 24 _____ 3.1 גיבוש ויישום אסטרטגיה ומדיניות לניהול ופיתוח ההון האנושי ברשות
- 25 _____ אסטרטגיית ניהול ההון האנושי:
- 25 _____ גיבוש מדיניות העסקה "וחווית עובד":
- 27 _____ כשירות, מחוברות ואינטגרציה:
- 28 _____ 3.2. ניהול שוטף של המשאב האנושי בארגון:
- 28 _____ 3.3 תכנון כוח אדם
- 30 _____ עיר חכמה והשלכות על כח האדם ברשות המקומית:
- 30 _____ טכנולוגיות שירות לקוחות והשלכות על כח האדם ברשות המקומית:
- 31 _____ שינויים כלכליים, חברתיים וערכיים - והשלכותיהם על כח האדם ברשות המקומית: **
- 34 _____ 2. מיפוי סביבה חיצונית ופנימית
- 34 _____ 3. ניתוח פערים
- 35 _____ 4. אסטרטגיות התמודדות עם פערים.
- 36 _____ שלבים בתכנון רציפות
- 36 _____ גיוס:
- 37 _____ מיון:
- 37 _____ קליטה:
- 37 _____ תנועה לאורך מחזור חיי ההעסקה (ניוד):
- 38 _____ 3.4 פיתוח ארגוני ולמידה
- 39 _____ רמת המוכנות האדפטיבית ברשויות המקומיות בישראל:
- 39 _____ יחידת פתוח ארגוני ולמידה ברשויות מקומיות – ייעוד ותחומי ליבה:
- 40 _____ תחומי פעילות מרכזיים בתחום הפתוח הארגוני:
- 44 _____ תחומי פעילות מרכזיים בתחום ההדרכה והלמידה: *
- 45 _____ כלי הלמידה המתקשבת המומלצים בשלב הראשוני:
- 46 _____ איך מתחילים?
- 47 _____ 3.5 תקשורת פנים ארגונית
- 47 _____ מטרת מערך תקשורת פנים ארגונית:
- 48 _____ תפקיד מנהל התקשורת הפנים ארגונית:
- 48 _____ בניית תשתית תקשורת פנים ארגונית:
- 49 _____ 3.6 רווחה ארגונית
- 49 _____ מטרת מרכזיות של מערכת רווחה ארגונית:
- 50 _____ שלושת מרכיבי היסוד של מערכת רווחה ארגונית:
- 50 _____ פעילות סימבולית
- 52 _____ 5 שלבים בבניית מערכת רווחה ארגונית:
- 53 _____ דוגמאות לפעילויות רווחה:
- 56 _____ 3.7 מחשוב מערך משאבי אנוש

56	-----	משאבי אנוש בעידן הדיגיטלי Digital HR:
57	-----	מרכיבים בסיסים במערכות ממוחשבות לניהול משאבי אנוש :
57	-----	ניהול תיק אישי לעובד
58	-----	ניהול עץ היררכיה אירגונית הכולל פרוט תפקידים, ניתוח עיסוקים, תקן ומצבה
58	-----	גיוס וניהול מועמדים
58	-----	ניהול רווחה
59	-----	רשת חברתית ארגונית
59	-----	ניהול הדרכה
59	-----	הערכת עובדים
59	-----	Digital HR - מהפיכת השירות לעובד
60	-----	HR Analytics – דוחות, מידע, ידע ארגוני ותובנות ניהוליות
61	-----	פרק 4: מבנה ארגוני ותפעולי של יחידות ניהול הון אנושי
61	-----	גורמים ומשתנים המשפיעים על עיצוב יחידת משאבי אנוש:
62	-----	מבנה יחיד / מצומצם:
64	-----	מבנה פונקציונלי:
65	-----	מבנה מטריציוני:
66	-----	מבנים עדכניים למערך משאבי אנוש:
69	-----	מדדים, מדידה והערכה בניהול ההון האנושי*
71	-----	סיכום חלק א'
73	-----	הקמת יחידות לניהול ההון האנושי ברשות המקומית
74	-----	הקמת יחידה לניהול ההון האנושי, ברשות המקומית – הלכה למעשה
75	-----	הקמת יחידת הון אנושי – מפרט ביצוע
76	-----	מנהל ההון האנושי ברשות המקומית
77	-----	ניתוח התפקיד
77	-----	מרכיבי התפקיד:
78	-----	תיאור גרפי של התפקיד
80	-----	ממשקי עבודה מרכזיים:
82	-----	תפיסת התפקיד
83	-----	בחירת מנהל ההון האנושי
83	-----	פרמטרים לבחירת מנהל ההון האנושי
84	-----	מאפיינים קריטיים של מנהל ההון האנושי:
85	-----	ריאיון התנהגותי
87	-----	ראיון ממליצים

87	מטרה
88	הנחיות למכון המיון
90	הגדרת מבנה ליחידת משאבי אנוש - סוגיות לשיקול דעת
90	מבנה יחיד
90	מבנה עפ"י התמחות מקצועית
90	מבנה ממוקד לקוח (מבנה מטריציוני)
92	הגדרת סדרי עדיפויות להקמת יחידת משאבי אנוש - מיפוי ואיסוף מידע לתומך
94	הגדרת סדרי העדיפות בטיפול בנושאים
95	תהליכי משאבי אנוש התומכים ביעדי הרשות המקומית
96	תכנון כח אדם מערכת, מבנה ארגוני ותקינה
97	גיוס מנהלים ועובדים
98	ניוד עובדים
98	רווחה ארגונית
99	הדרכה ופיתוח מקצועי
100	תנאי העסקה ושכר
101	תהליכי פרישה וסיכום העסקה
102	הנעה ומחברות
103	נספחים
104	נספח 1 - כלי למיפוי והגדרת סדרי עדיפויות לתכנית ההקמה
105	נספח 2 – תיאור תפקיד מנהל יחידת ניהול ההון האנושי – משרד הפנים
113	הערות ומקורות





■ חלק א' ■

ממשאבי אנוש להון אנושי

עקרונות לפיתוח וניהול יחידת ההון האנושי ברשויות המקומיות

פיתוח מקצועי וכתיבה – צביקה רול



1. הקדמה

רקע

יחידת משאבי אנוש מהווה בו זמנית יחידת מטה ויחידת שירות. כיחידת מטה ברשות המקומית, מטרתה של יחידת משאבי אנוש לתמוך בהשגת יעדי הרשות באמצעות התוויות מדיניות ותהליכים שיעמידו לרשות הארגון את הכישורים האנושיים הנדרשים לצורך ביצוע משימותיו ועמידה במטרותיו ויעדיו של הארגון. זוהי המשמעות האסטרטגית של יחידת משאבי אנוש, ומכאן נגזר גם שמה: במשאבי אנוש אין הכוונה לכך שהארגון רואה באנשים משאב, אלא שביצועיו תלויים במשאבים האנושיים שעובדי הארגון תורמים לארגון (משאבים כגון ידע, כישורים, יכולות, זמן ומאמץ). כיחידת שירות, יחידת משאבי אנוש עוסקת במתן מענה לצרכי הפרט לאורך כל מחזור העסקתו. יחידת משאבי אנוש מפתחת כלים לטיפול באדם כעובד (כגון הכשרה, תגמול, הגדרת עיסוק וכד') וטיפול בעובד כאדם (כגון שמירה על כבודו וזכויותיו, דאגה לבטיחותו הפיזית והנפשית, וכד').

בישראל קיימות 256 רשויות מקומיות (עיריות, מועצות מקומיות ומועצות אזוריות). החוק אינו מחייב למנות בעל תפקיד ייעודי כממונה על משאבי אנוש. האחריות הפורמאלית, על נושא משאבי אנוש, ברשות המקומית היא של המנכ"ל או המזכיר. בפועל ברשויות הגדולות, הבינוניות ובחלק מהקטנות יש מנהל משאבי אנוש ולרוב יש לו גם צוות עובדים, המסייע בניהול תהליכי משאבי אנוש: גיוס וקליטה, הדרכה ופיתוח ארגוני, ועוד... בחלק מהרשויות הקטנות מחזיק המזכיר גם בתפקיד ניהול משאבי אנוש כשאחד מעובדי הרשות המקומית מסייע לו, לרוב בחלקיות משרה, בריכוז בפועל של התחום.

בנוסף לפערים המבניים והגדרת התפקיד וסמכויותיו יש פערי ידע ומקצועיות בין הרשויות המקומיות. בחלק מהרשויות ניתן למצוא יחידות משאבי אנוש מקצועיות, המסוגלות לספק מענה איכותי ומקצועי מהמעלה הראשונה, ובקצה האחר ניתן למצוא רשויות בהן לא קיימת כלל התייחסות מספקת לנושא ניהול ההון האנושי מעבר למענה לצרכים בירוקרטיים ואדמיניסטרטיביים של ניהול כח אדם. בחלק גדול מהרשויות יש הטיה לכיוון המינהלי ולא מתקיימים תהליכים מקצועיים ומשמעותיים של תכנון כח אדם, תכניות לניהול יזום של קריירות ופתוח ההון האנושי בראיה אסטרטגית ארוכת טווח, קיימים פערים מקצועיים בתתי תחומים של ניהול ההון האנושי כגון רווחה, הדרכה, פתוח ארגוני, ועוד.

ניהול המשאב האנושי ברשויות המקומיות מציב מורכבויות נוספות וייחודיות למנהלי משאבי אנוש. בין היתר, מנהל משאבי אנוש ברשות מקומית פועל במגבלות רגולטוריות ותקציביות, בסד של הסכמים קיבוציים (לדוגמה – חוקת העבודה של עובדים ברשויות מקומיות בישראל), במתח מתמיד בין מעסיקים וארגוני עובדים מקומיים וארציים. כל אלה צורכים משאבי ניהול אדמיניסטרטיביים ובירוקרטיים ומהווים חסמים לפיתוח גמישות ארגונית והתאמת פתרונות למאפיינים המשתנים של שוק העבודה.

על מנהל משאבי אנוש ברשות המקומית לטפל במגוון עצום של מקצועות ותפקידים הכולל בין השאר לדוגמה: עובדי גינון, עובדי תחזוקה, פקחים, מהנדסים, עובדים סוציאליים, עובדי הוראה ועובדי חינוך בלתי פורמאלי, יועצים משפטיים, עובדי מערכות מידע. הרשות המקומית מנהלת פרויקטים רב מקצועיים בתחומי בינוי, פנאי, תרבות, תיירות, פתוח עסקי ועירוני, פתוח מרכזי מסחר, שיפור תשתיות, דיגיטציה, אנרגיה מתחדשת ועוד. כל אלה מחייבים שיתופי פעולה מורכבים בין עובדים קבועים וזמניים, מומחים מדיסציפלינות שונות, תרבויות ארגוניות שונות, קליטת עובדים בתפקידים שלא היו קיימים, הטמעת ידע מקצועי וארגוני חדש ובניית תרבות



עבודה תוצאתית, מקצועית ורותמת. מעטים הארגונים הכורכים תחת מסגרת ארגונית אחת מגוון כה רחב של מקצועות, סוגי העסקה ומגבלות רגולטוריות, אם כי במציאות הסקטור הציבורי בישראל ניתן למצוא עוד מספר דוגמאות למורכבות מעין זו שיכולה לשמש מקור ללמידה הדדית והשוואת כלים מיטביים לניהול הון אנושי בסביבה ארגונית מורכבת.

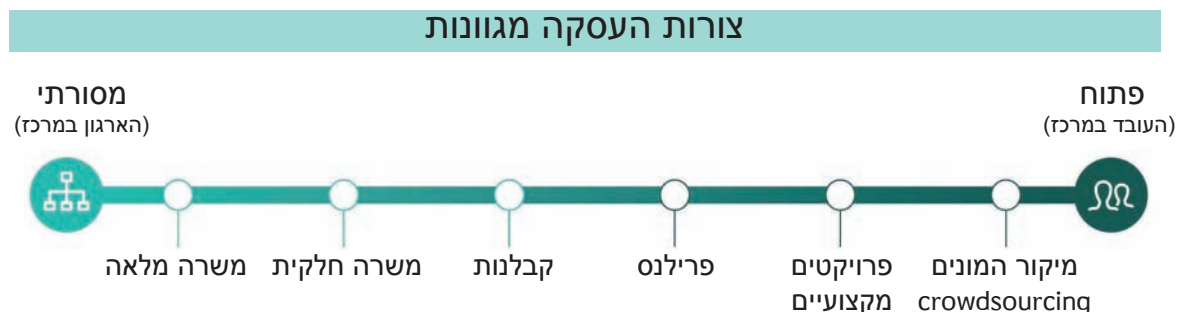
לאור המורכבות ההולכת וגוברת, ההכרה בחשיבות ההון האנושי להצלחת ארגונים, האתגרים הניצבים בפני הרשויות המקומיות והשונות הגדולה הקיימת בין רשויות כיום, תחום משאבי אנוש ברשויות המקומיות חייב להתמקצע וליישר קו מקצועי ותפיסתי עם הגישות והכלים העדכניים לניהול ההון האנושי.

שינויים בעולם העבודה

אנו חיים בעידן בו פרץ שינויים טכנולוגיים מהירים ועוצמתיים משפיע על כל תחומי חיינו ומגדיר מחדש מערכות חיים ועבודה. מסגרות כלכליות, חברתיות, ניהוליות וארגוניות מאתגרות ומחויבות לשינויים מהירים כדי לשרוד ולהתאים עצמן למציאות החדשה. בתוך כך, גם הרשויות המקומיות בישראל ניצבות בפני שינויים דרמטיים בתחומי הפעילות ואופי אספקת השירותים להם מחויבת הרשות.

הרשויות המקומיות נכנסות לעידן של שינויים מהירים ועמוקים שלכל אחד מהם נגיעה והשפעה על המשאב האנושי ברשות ובד בבד, אותו משאב אנושי ישפיע משמעותית על יכולת ההסתגלות והעיצוב מחדש של הרשות המקומית.

שינויים אלה מתווספים לאתגרים המקצועיים הניצבים בפני יחידת משאבי אנוש כגוף מקצועי. המושגים 'עבודה', 'קריירה' משתנים במהירות. מ'קריירה אחת' - עולם העבודה מתחיל להפנים מעבר לתפיסה של ריבוי קריירות. 'עבודה' שהוגדרה כמשרה קבועה אצל מעסיק קבוע בתפקיד קבוע מתחלפת בתפיסה הכוללת סוגים מגוונים של צורות העסקה ו'עבודה'. מושגים כמו micro-jobs, העסקה גמישה, מיקור חוץ (micro-sourcing - ו- outsourcing), קריירה אופקית, ריבוי קריירות ועוד, הופכים לחלק מהחזקה הפסיכולוגי המשתנה בין מעסיקים לעובדים.





המהירות בה צרכי הארגון משתנים, תהליכים רב – דוריים בכוח העבודה הארגוני, פערים בכשירות ובידע הם רק חלק קטן מהאתגרים הניצבים בפני מנהלי משאבי אנוש בכל הארגונים כיום, וגם בפני הרשויות המקומיות.

מוסדות וארגונים נעים בין תקופות של מיסוד ושימור ובין תקופות של יצירה, התחדשות ושינוי. התקופה בה אנו חיים כיום מחייבת מעבר מעמדה 'משמרת' לעמדה של פיתוח ושינוי. במשך מספר עשורים, מאמצע עד שלהי המאה הקודמת, אנשי משאבי אנוש התמקדו בצד המשמר. הם הפכו לאדמיניסטרטורים משוכללים של ניהול כוח האדם בארגונים. מיקוד זה והצמדות לצדדים הברוקרטיים – מנהליים של עולם העבודה שירתה את צרכי הארגון בתקופה ארוכה של יציבות והמשכיות, אך לא יכולה לשרת ארגונים בתקופות של צמיחה ושינוי. בעשור האחרון עבר העולם המערבי, ובכלל זה גם הסקטור הציבורי, לעידן 'השיבוש' (disruption)*1. יחידות משאבי אנוש, גם אלו שברשויות המקומיות ידרשו לאמץ יכולות וגישה מובילה ומנהיגותית שתתמוך בהתאמת הרשות המקומית לעידן מואץ של שינויים אגרסיביים ודרמטיים.

מכלול השינויים הצפויים בתחומי הארגון והמינהל, באספקת השירותים המוניציפליים, בטכנולוגיות העבודה, ובעיקר השינויים בתחום ניהול ההון האנושי מחייבים שינוי תפיסתי ומעשי בעבודת יחידות משאבי אנוש. נדרשת עובדה יסודית בהתאמת ופתוח המבנה הארגוני, התקינה, שיטות עבודה ותשתיות בידע ובטכנולוגיה על מנת לצמצם את הפער שבין המציאות העכשווית והעתידיה ובין הכשירות של יחידות משאבי אנוש לתת מענה מקצועי ואיכותי לצרכי ניהול ופיתוח ההון האנושי ברשויות המקומיות.

פערים במצב הקיים

שונות מקצועית בין הרשויות:

קיימת שונות רבה במבנה, במקצועיות בתחומי הפעילות ואופן הפעילות של יחידות משאבי אנוש ברשויות המקומיות, החל מהיעדר מוחלט של פונקציית משאבי אנוש מקצועית ועד לרשויות הנמצאות בשלבים מתקדמים של מעבר ל"ניהול הון אנושי". ברשויות המקומיות קיימת חולשה מקצועית שבאה לידי ביטוי גם בתהליכי ליבה של מערך משאבי אנוש, כמו למשל: גיוס, ניהול קריירות, הערכת עובדים ועוד. מורגש מחסור בכלים, תשתיות ידע משותפות ותורה מוסדרת לאופן הקמה וניהול יחידת משאבי אנוש, שיסייעו ליחידות לקדם את פעילותן, להתמקצע, לקיים שיתופי פעולה ויחסי גומלין ולהגדיר מודלים שונים של פעילות. רק בכ-150 רשויות מקומיות קיימת פונקציה של מנהל משאבי אנוש, למחצית מהרשויות אין מבנה ארגוני מתוקף, רק בשליש רשויות יש תהליך תכנון שנתי, לרשויות מעטות יש יחידה לתכנון אסטרטגי ובשליש מהרשויות בלבד פועלות יחידות מערכות מידע. חסרונם של יחידות ארגוניות קריטיות, פערים בתהליכי ניהול ועיצוב מבנים ארגונים מבטאים חולשה מקצועית של ניהול ההון האנושי ופתוח ארגוני של הרשות המקומית.

לשונות המקצועית והמבנית יש משמעות לאומית – אסטרטגית כחלק מהמאמץ לצמצום פערים בין המרכז והפריפריה ובין רשויות ממגזרים שונים.

* Chin et.al. Governing in the Age of Disruption. BCG. 2018



חסמי בירוקרטיה ורגולציה:

יחידות משאבי אנוש ברשויות המקומיות פועלות תחת חסמים רבים, ביניהם דרישות בירוקרטיות ורגולטוריות, פוליטיקה מקומית, היעדר סמכות רשמית לבעל התפקיד ומיצוב שלא תמיד תואם את החשיבות, המשמעות וההשפעה הראויה לתחום, לעיתים, היעדר כוח אדם בעל כישורים ומיומנויות מתאימות, תקציבים מצומצמים ועוד.

תפיסת תפקיד:

במרבית היחידות העוסקות במשאבי אנוש ברשויות המקומיות קיים מתן דגש יתר למרכיבים "מנגנוניים" ואדמיניסטרטיביים של ניהול כוח אדם. מגבלות אלה מעכבות את יחידות משאבי אנוש מלממש את ייעודן באופן מלא, כשותף אסטרטגי, מקצועי ומשפיע ברשות. גם ברשויות מתקדמות קיימים פערים מקצועיים, ביחס ל best practice בתחום משאבי האנוש. פערים המקצועיים והתשתיתיים בולטים במיוחד נוכח השינויים המתרחשים בשנים האחרונות בתחום ניהול ההון האנושי בעולם ובישראל. התחום עובר תהליכים עמוקים של התמקצעות, התחדשות והתאמה לצרכי שוק עבודה דינמי הנמצא בעיצומה של טרנספורמציה מקיפה ועמוקה.

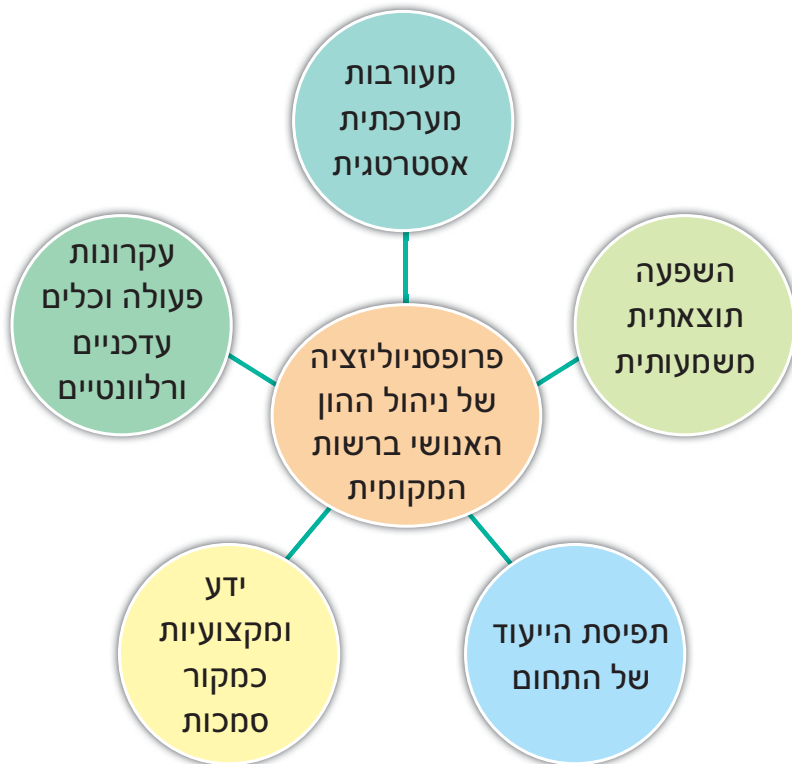
טכנולוגיה:

כמו תחומים רבים אחרים, תחום ניהול המשאב האנושי נמצא בעיצומו של תהליך מואץ של דיגיטציה ואוטומציה. רבות מהפונקציות המסורתיות בתחום כמו ניהול תיק עובד, מעקב ובקרת נוכחות ושכר עוברות לניהול אוטומטי ומקוון ותהליכים רבים נוספים כמו גיוס, מיון והערכה מבוצעים כיום בפלטפורמות דיגיטליות. בחלק גדול מהרשויות המקומיות ישנם פערים טכנולוגיים ותשתיתיים המהווים חסם במחשוב בסיס הנתונים והתהליכים של ניהול ההון האנושי ברשות.

מטרות המדריך

המדריך נועד בראש ובראשונה לסייע לכל הגורמים הרלוונטיים לתחום ניהול המשאב האנושי, למקבלי ההחלטות ולעושים במלאכה בפועל לצאת למסע של פיתוח מקצועי-מערכתי שיתמוך בהתמקצעות הרשויות המקומיות והפיכתן למופת למצינות ניהוליות וארגוניות. הטמעת ההכרה שלא ניתן להוביל תהליך התמקצעות של הרשויות המקומיות מבלי שתחום ניהול המשאב האנושי יתמקצע וייקח תפקיד משמעותי ומוביל בהתאמת הרשות המקצועית לשינויים המתהווים ובהתאמת ההון האנושי של הרשות המקומית לצרכים עכשוויים ועתידיים. לפיכך, מטרות המדריך הן:

- לקדם את הפיכת תחום ניהול המשאב האנושי ברשות המקומית לגוף מקצועי המתבסס על ידע וכלים עדכניים, תפיסה רלוונטית של ייעוד התחום והפיכת מנהל ההון האנושי ברשות למקור סמכות מקצועי ושותף מהותי לניהול ופיתוח ההון האנושי והארגוני הנדרש כדי לאפשר לרשות המקומית להשיג את מטרותיה ולממש את ייעודה.



• לשמש **מנוף לשינוי התפיסה לגבי תפקיד משאבי אנוש ברשויות המקומיות**, ושינוי המיקוד של תחום משאבי אנוש ברשויות המקומיות מתפקיד מינהלי – אדמיניסטרטיבי לתפקיד מנהיגותי ומעצב, הממוקד גם בפתוח ההון האנושי ובפתוח הארגוני של הרשות, הובלת שינויים ארגוניים והתאמת ההון האנושי, המבנה הארגוני, ותהליכי הניהול לדרישות הדינמיות של סביבת הפעילות של הרשות המקומית.

- להציג **קווים מנחים מדורגים ומותאמים להקמה וניהול של יחידת משאבי אנוש ברשות** מקומית, תוך התייחסות לצמצום פערים והתפתחות מקצועית וארגונית של התחום, יישום כלים מקצועיים עדכניים ויצירת רלוונטיות כשותף אסטרטגי לארגון ומקור מקצועי לתמיכה והתפתחות עבור העובדים.
- להציג **מסגרת מארגנת לתחומי פעילות מרכזיים** של יחידת משאבי אנוש, ודגשים להפעלתם בצורה מקצועית ועדכנית.
- לשמש נקודת התייחסות (reference) למנהלי משאבי אנוש ברשויות המקומיות לצורך **גיבוש תכניות עבודה, התמקצעות וקידום מקצועי של תחום ניהול המשאב האנושי** ברשות המקומית.
- לסייע במציאת נקודת האיזון בין **רכיבי התפקיד השונים** (ולעתים אף הסותרים) של ניהול המשאב האנושי, לאזן בין תפקידי שימור, מסגור והתבססות על הגדרות מקצועיות ורגולטוריות קשיחות ובין הצורך הגובר בגמישות, חדשנות והתאמות אסטרטגיות של דרכי ניהול המשאב האנושי ברשות המקומית.
- לקדם את **המיצוב המקצועי של תחום ניהול ההון האנושי** ברשויות המקומיות כתחום פרופסיונלי וסמכות מקצועית תוך צמצום השונות בין רשויות מקומיות וקידום סטנדרטים מקצועיים ומשותפים.

המדריך לא נכתב בחלל ריק. במסגרת הרחבה של המינהל הציבורי בישראל נעשו בשנים האחרונות עבודות שונות להגדרת תחומים משיקים ואף חופפים לתכנים בהם עוסק המדריך. נציבות שירות המדינה נמצאת בעיצומה של רפורמה בתחום ניהול ההון האנושי במשרדי ממשלה. משרד הפנים השלים שינוי מבני השם את נושא פיתוח ההון האנושי במוקד עשייתו. מערכים של 'כלים לניהול ופיתוח משאבי אנוש ברשויות המקומיות', נכתבו בתחומים הכלולים בשדה העשייה המקצועי של יחידת משאבי אנוש כמו מיון עובדים, הערכת עובדים, ניהול הדרכה ומדידת ההון האנושי ברשות המקומית. המדריך שלפניכם בא להוסיף על אלה הקיימים ולא



לגרוע מהם. יש לראות במכלול המדריכים העוסקים בניהול ופיתוח המשאב האנושי ברשויות המקומיות חלק מ'ספר הפעלה' שלם, שפרקיו נכתבים צעד אחר צעד, במסע שלא יושלם לעולם, שכן הידע הנצבר בתחום ניהול המשאב האנושי ימשיך לדרוש התאמות, למידה מתמדת ועדכונים בלתי פוסקים.

בכתיבת המדריך התבססנו על מספר מקורות:

סקירה של מחקרים ונירות עמדה בנושא ניהול ההון האנושי במגזר הציבורי בארץ ובעולם

ראיונות אישיים וקבוצתיים עם מנהלי משאבי אנוש ברשויות מקומיות וארגונים ציבוריים בישראל וניתוח נתונים ותהליכי עבודה במשאבי אנוש ברשויות המקומיות בישראל

סקירה מקיפה של הכלים, המגמות, התהליכים בתחום ניהול ההון האנושי בהתבסס על ספרות מקצועית, מחקרים השוואתיים ומחקרי יישומי. השתדלנו להתבסס על המקורות המתוקפים והמהימנים ביותר המשקפים את השיח המקצועי העכשווי בתחום ניהול ההון האנושי ועולם העבודה, בין השאר: World Economic Forum, OECD Insights, RAND Corporation, Deloitte, McKinsey & Co, ועוד.

התייעצות עם גורמי מקצוע, מנהלי משאבי אנוש במגזר הפרטי והציבורי, והגורמים המקצועיים במשרד הפנים.

חשוב להדגיש שלמרות שבחלק מהמקרים תכני המדריך יראו כחדשניים, כל העקרונות הכלים ודרכי הפעולה מייצגים ידע נורמטיבי המייצג את הקונצנזוס הקיים כיום בקהילייה המקצועית של העוסקים בתחום לגבי ה-best practices הנדרשים מגוף ניהול הון אנושי מקצועי. זהו צעד ראשון והכרחי להשלמת הפערים שנוצרו עם השנים בין תחום ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות ובין ההתפתחויות וההתמקצעות שעבר התחום בעשורים האחרונים.



2. ייעוד מחלקת הון אנושי

משאבי אנוש (ורשויות מקומיות) בקונטקסט של מציאות משתנה

יחידת משאבי אנוש או בשמה המתהווה והמתעדכן - יחידת ההון האנושי מהווה בו זמנית **יחידת מטה** ו**יחידת שירות**.

כיחידת מטה ברשות המקומית, מטרתה של יחידת משאבי אנוש לתמוך בהשגת יעדי הרשות המקומית באמצעות התוויות מדיניות ותהליכים שיעמידו לרשותה את ההון האנושי הנדרש לצורך ביצוע משימותיה ועמידה במטרותיה ויעדיה של הרשות המקומית. זוהי המשמעות האסטרטגית של יחידת משאבי אנוש.

כיחידת שירות, יחידת משאבי אנוש עוסקת במתן מענה לצרכי הפרט לאורך כל מחזור העסקתו. יחידת משאבי אנוש מפתחת כלים לטיפול באדם כעובד (כגון הכשרה, תגמול, הגדרת עיסוק וכד') וטיפול בעובד כאדם (כגון שמירה על כבודו וזכויותיו, דאגה לבטיחותו הפיזית והנפשית, וכד').

- ציר ראשון הוא הציר שבין הפרט, העובד הבודד לבין הארגון כמערכת.
- ציר נוסף הוא הציר שבין הטווח הקצר לבין צרכים עתידיים והיערכות למענה למגמות ולשינויים במודלים ארגונים – ניהוליים ושינויים בעולם העבודה.

HRM	ניהול משאבי אנוש	HRD	פיתוח משאבי אנוש
	טווח קצר - תפעולי		טווח ארוך - אסטרטגי
	תכנון כח אדם, גיוס ומיון, מבנים ארגוניים, ניהול שינויים, אקלים ארגוני ותרבות ארגונית, שמירה על מסגרות תקציביות, מתן שירותי ייעוץ ליחידות ארגוניות ולמנהלים, וכד'		זיהוי עתידי של צרכים כתוצאה משינויים טכנולוגיים, שינוי במבנה ייצור ואספקת שירותי הרשות והשלכותיהם על כח האדם, אימוץ מודלים מתקדמים של רתימת הון אנושי
	ניהול ותכנון קריירות, רווחה, קליטה, ניהול תיק עובד, זכויות והעסקה על פי חוק, מתן שירותי מידע וייעוץ לעובדים וכד'		פיתוח מסלולי עבודה מגוונים, שילוב בין מסגרות תעסוקתיות שונות, הפעלת מערך מדדי איכות להון אנושי, וכד'
			מערכתית - ארגונית
			פרט

בפער שבין המציאות המוכרת של ההווה וצרכיה הידועים והמוחשיים, לבין המציאות העתידית המתהווה וצרכיה הלא מוחשיים (עדין) קל ליפול למלכודת של הדחקת העתיד ומיקוד בהווה. זהו כשל תכנוני שבמסגרת הנוכחית ננסה ככל האפשר להימנע ממנו. הקושי המרכזי והאתגר החשוב ביותר הוא הבנה של עוצמת השינויים שכל רשות מקומית תחווה בוודאות. לא מדובר בתחזיות עתידניות אלא במגמות ודאיות, שגם אם אין אפשרות לחזות במדויק את מועד השפעתן יש ודאות גדולה באמירה המקובלת על כל המומחים למנהל, אסטרטגיה והון אנושי – שתוך עשור רוב תהליכי העבודה וארגון אספקת השירותים המוכרים לנו כיום ישתנו מהותית, ובכלל זה יסחפו איתם השלכות דרמטיות על ניהול המשאב האנושי.



המגמות המרכזיות שמשנות את אופי ניהול ההון האנושי הן:

1. התרופפות ההיררכיות הארגוניות:

הולכים ומתהווים מודלים חדשים של מנהיגות המבוססים על שיתוף, עבודה בצוותים חוצי – ארגון ושיתופי פעולה בין ארגוניים, עבודה משותפת ומשתפת כדי לתת מענה לבעיות מורכבות ששום יחידה ארגונית לא יכולה לתת להן מענה מלא בעצמה.

השלכות על משאבי אנוש:

עליה בחשיבות פיתוח הנהלות, בניית ממשקים, בניית פרופילים חדשים לגיוס, סיוע להטמעת תרבות ארגונית התומכת במודלים שיתופיים ועבודת צוותים רב תחומיים. פתוח יכולות השפעה והנעה ללא סמכות, עבודה מבנים ארגוניים גמישים, צוותים בניהול עצמי.

2. התרופפות גבולות הארגון:

מנהלי משאבי אנוש צריכים להיערך לשינוי האסטרטגי של מבנה שוק העבודה; מתפתחות קבוצות של עובדים בעלי מומחיות ייחודית מעבר למסגרות של 'הארגון'. יש לכך השפעה רבה על צורות העסקה, אופי מתן השירותים, צורות התגמול ושיטות הניהול. בין השאר מדובר על רכישת שירותים מספקים חיצוניים, הפעלה פריילנסרים, יצירת שותפויות אד-הוק סביב פרויקטים, וכד'. זאת בנוסף למגמות של התגברות העסקה במודלים גמישים, שינויים תכופים ומהירים באופי עיסוקים, אופי ביצוע תפקידים ועוד.

השלכות על משאבי אנוש:

יצירת מודלים גמישים של העסקה ותגמול, הטמעת תפיסת עולם גמישה ומזיגתה לתוך תרבות ניהולית היררכית – בירוקרטית. הבנה שהכוח עובר לעובד – תחרות על כישרונות ועובדי ידע שהיכולת לגייסם היא תנאי הכרחי למצוינות ארגונית. לשם כך יש צורך במודלים חדשים של גיוס, תגמול והעסקה הוליסטית.

3. קריירות לא ליניאריות ומרובות נתיבים:

העשורים האחרונים של המאה העשרים התאפיינו ביצירת מקומות עבודה יציבים המבוססים על תפקידים יציבים והובילו לניהול קריירות ליניאריות המציעות קידום באותו תחום מקצועי לאורך ציר היררכי – ארגוני יציב וברור. השינויים העמוקים המערערים בשנים האחרונות את הסדר הארגוני המוכר מייצרים התייחסות חדשה למושג קריירה. כיום אנו יודעים שאנשים שנכנסים לעולם העבודה יחוו במהלך חייהם כמה מחזורים של שינויי תפקיד, עיסוק, ולעתים אף שינויי בהכשרה המקצועית תוך התניידות בין ארגונים שונים או סוגים שונים של העסקה.

השלכות על משאבי אנוש:

ערעור על הסכמים קשיחים, קביעות והתחייבויות להעסקה ארוכת טווח באותו תפקיד, צורך גובר בהכשרות ולמידה מתמדת כדי לשמור על כשירות, ניהול גמיש של כח האדם, תוך צורך מתמיד בניוד, שינוי תחומי עיסוק ושינוי שיוך ארגוני. הצורך בגמישות בצורות ההעסקה ובגמישות לאורך תקופת ההעסקה מציב אתגר מיוחד עבור המגזר הציבורי בשל קשיחות צורות ההעסקה וקושי מובנה בניהול שינויים בתחום התעסוקה וההעסקה.



4. תודעת Well-being:

איכות חיי העובד כאדם ואיכות חיי האדם כעובד הופכים לנושא מרכזי בסדר היום הארגוני. גוברת המודעות להוגנות ושקיפות, יצירת סביבת עבודה הוגנת ובריאה פיזית וחברתית, אחריות המעסיק לרווחת עובדיו, מחויבות למניעת שחיקה, לחץ, פגיעה, התעמרות, ניצול לרעה – יוצרים מסגרות המובילות לקראת עולם עבודה מאוזן, הוגן ובריא יותר.

השלכות על משאבי אנוש:

תחום הרווחה עובר מהפיכה כתחום מקצועי רחב וכחלק מליבת העיסוק של יחידת משאבי אנוש. בנוסף לצורך בהתמקצעות, בהקשר של רשויות מקומיות וארגונים ציבוריים נוספים מעבר זה מייצר מתח בין ועדי עובדים שהורגלו לנכס לעצמם את תחום הרווחה ובין הארגון שאמור לפתח הגדרה כוללת ועמוקה יותר של מושג הרווחה, ולהטמיע תרבות של wellness כחלק מאסטרטגית ניהול המשאב האנושי בארגון.

5. טכנולוגיה:

רובוטיקה, אוטומציה, AI, ומה עם האנשים? מקצועות ועיסוקים רבים עומדים להעלם לחלוטין או להשתנות דרמטית. ברמה גבוהה של ודאות מקצועות טכניים ורוטיניים יוחלפו במערכות בינה מלאכותית, אוטומציה ורובוטיקה. כך למשל, ברשויות מקומיות מרכזי שירות המבוססים כיום על קבלת קהל יוחלפו בתהליכים אוטומטיים ותהליכי שירות עצמי, תפקידי פיקוח ימולאו באמצעים רובוטיים כך למשל כל נושא דוחות החניה ופיקוח על הבניה יעשה באמצעים אוטומטיים ורובוטיים ללא מעורבות אנושית ברוב התהליכים.

השלכות על משאבי אנוש:

צורך להיערך מחדש לשינויים עמוקים במבנים ארגוניים, תקינה, הגדרות תפקיד, הסבות מקצועיות, פיטורין וצמצום בענפי תעסוקה שלמים.

טכנולוגיות מבוססות למידת מכונה, אינטליגנציה מלאכותית ומערכות החלטה אלגוריתמיות משפיעות גם על תהליכי ליבה של ניהול משאבי אנוש. כבר כיום מיושמות מערכות מיון עובדים המבוססות לאורך שלבים רבים בתהליך המיון על אלגוריתמים ורובוטיקה. כך למשל מתבצע מיון קורות החיים הראשוני על בסיס אלגוריתמים – ללא מגע אנושי, ראינות מיון ראשוניים נעשים מול בוטים, מבחני המיון נעשים באופן אוטומטי מול מערכות מיון מבוססות AI ורק בסוף התהליך מתקיים הליך של ראיון מיון אנושי.

6. עולם עבודה היפר – מקושר:

ריבוי סוגי ההעסקה, טשטוש גבולות הארגון, המעבר לקישוריות מלאה ותמידיית פותח עולם חדש של תקשורת, קשרים חברתיים וקשרי עבודה. חלק גדול מהעבודה מתנהל כבר היום בתשתיות המאפשרות שיתוף מידע ושיתוף פעולה ללא תלות במיקום פיזי או בזמן. מגמות אלה יגברו. עולם העבודה, כמו העולם כולו יהפוך להיות עולם מחובר, מקושר, מתקשר בכלים של שיתוף פעולה ושיתוף מידע.



השלכות על משאבי אנוש:

תחום התקשורת הפנים ארגונית הופך לחלק מתהליכי ניהול המשאב האנושי. הטמעת תשתיות לשיתוף, רשתות חברתיות פנים ארגוניות, וניהול התקשורת הפנים ארגונית מצטרפים למכלול התפקידים ותחומי האחריות של יחידת משאבי אנוש.

7. People data:

היכולות לאסוף ולנתח מידע הנוצר על ידי עובדים במהלך עבודתם בין ישירות בביצוע תפקידם ובין על ידי הקשרים שהעובדים מקיימים בינם לבין עצמם (החלפת מידע, שיתופי פעולה, וכד') מאפשרים לנתח ולהפיק תובנות מהותיות על מגמות ותהליכים פנים ארגוניים, לזהות צרכים ולתכנן בצורה מדויקת יותר פעילויות בתחום ניהול ופיתוח ההון האנושי.

השלכות למשאבי אנוש:

התחום הופך להיות תחום מגובה נתונים, מחדיר כלים המאפשרים ניתוח מדויק יותר של השפעה ואפקטיביות של פעילות משאבי אנוש, מאפשר כלים מדויקים יותר למדידה, הערכה ומהווה פלטפורמה חשובה בהתמקצעות תחום משאבי אנוש.



ייעוד יחידת הון אנושי ברשות מקומית:

- יחידת הון אנושי ברשות המקומית אחראית להעמיד לרשותה של הרשות המקומית את ההון האנושי בכמות ובאיכות הנדרשות כדי לאפשר לרשות המקומית להשיג את מטרותיה ולספק לתושבי הרשות את השירותים ברמה המקצועית ביותר האפשרית, תוך יצירת תרבות של **מחויבות שירותית, מצוינות ומקצועיות**.

- יחידת הון אנושי ברשות המקומית תהייה מחויבת ליצירת תרבות העסקה המקדמת את ערכי הליבה: מחויבות שירותית, מצוינות ומקצועיות על ידי פיתוח תשתית לגיוס, הכשרה, מדידה, תגמול ותמרוץ התומכים במימושם של ערכים אלה בכל פעולה ובכל תפקיד ברשות המקומית.

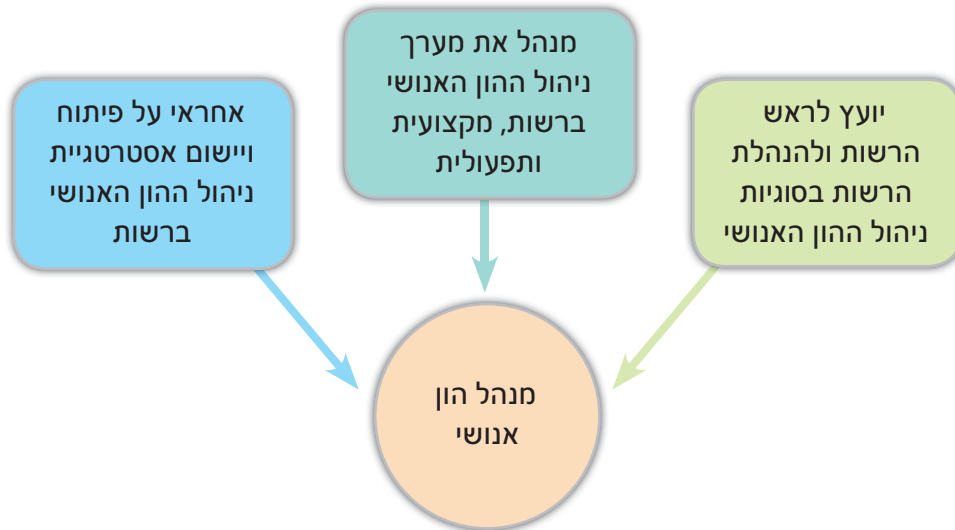
- יחידת הון אנושי ברשות המקומית תייצר סביבת עבודה הוגנת, מכבדת המבוססת על אמון ורואה בכל עובד אדם מלא בעל זכויות כאדם וכעובד. הרשויות המקומיות יהיו מופת להעסקה הוגנת, נטולת פניות ועל פי חוק. הרשות המקומית תהיה מקום נקי מהטרדה מכל סוג, נקי מהתעמרות, תוך דאגה לרווחת העובדה כמחויבות ארגונית ואנושית, תפעל למניעת לחץ ושחיקה ותדאג להתקדמות ומיצוי הפוטנציאל של כל עובד.

- יחידת הון אנושי ברשות המקומית תדאג לפתח יכולות מקצועיות ותשתיות ניהוליות וארגונית כדי להבטיח ניהול יעיל, מקצועי ועדכני של ההון האנושי ברשות, תוך פתיחות לחידושים, למידה מתמדת וייזום פרויקטים העוסקים בפיתוח ההון האנושי לצד המשך התמקצעות בתהליכים לניהול ההון האנושי. מחלקת משאבי אנוש תהווה במעשיה ופעילותה דוגמה אישית – מנהיגותית לערכי הליבה: **שירותיות, מצוינות ומקצועיות**.



מנהל יחידת ניהול ההון האנושי ברשות המקומית

מנהל ההון האנושי ברשות המקומית כפוף למנכ"ל הרשות המקומית. לתפקיד שלושה צירים מרכזיים:



גורמי השפעה והתייחסות:



מנהל משאבי אנוש צריך להתייחס לשלושה מקורות המשפיעים על עיצוב תפקידו:

הפרט – העובד ברשות מציב סדרה של צרכים, ציפיות, כישורים ויכולות המצריכות התייחסות משלב קליטתו ועד לסיום העסקתו.

הרשות המקומית – כמערכת ארגונית: מנהל משאבי אנוש צריך לעצב את מערך ההון האנושי ברשות בהתייחס לחזון הרשות, התרבות הארגונית, תהליכי הניהול והמבנה הארגוני של הרשות, ובאותה מידה אלה תחומים ונושאים בהם עליו לפעול כדי להשפיע ולטייב אותם בראיה מקצועית ושירותית.



גם **סביבת הפעילות החיצונית** משפיעה על אופי התפקיד ומנהל משאבי אנוש חייב להיות ער למגמות, להתפתחויות, להזדמנויות ולאליוצים של סביבת הפעילות של הרשות המקומית ושל דיסציפלינת ניהול ההון האנושי. עליו להכיר לעומק טכנולוגיות, מודלים וכלים יישומיים בתחום ניהול ההון האנושי, לצד הבנה והכרות מעמיקה עם מגמות בעלות השפעה אסטרטגית על הרשות המקומית.

מרכיבי תפקיד ותחומי אחריות מרכזיים:

יחידת ההון האנושי פועלת בממשק בין צרכי הארגון והפרטים המהווים את כח העבודה ותשתית ההון האנושי של הארגון. לכן, במקרים רבים, לתהליכי משאבי אנוש יש 'לקוחות כפולים' – הארגון, והעובדים. במיטבה, יחידת משאבי אנוש מייצרת הלימה ומפגש בו צרכי 'שני הלקוחות' מתאחדים ומסופקים.

1. שומר הסף של הרשות :

מנהל הון אנושי הוא אחד משומרי הסף המרכזיים של הרשות המקומית ובעל תפקיד מרכזי בשמירה על מינהל תקין בתהליכי גיוס ואיוש משרות, שכר ותגמול, קידום ועובדים וכיו"ב. בתחום משאבי אנוש יש רגולציה רבה הבאה לידי ביטוי בחקיקה רחבה, בהסכמי עבודה מחייבים בחוזרי מנכ"ל הנחיות של משרד הפנים, פסיקת בתי דין לעבודה ועוד.

מנהל משאבי אנוש צריך להיות הגורם המכתיב ענייניות ומקצועיות בתהליכי קבלת החלטות בכל התהליכים הקשורים לתגמול, גיוס ואיוש משרות, קידום והענקת דרגות וקביעת תנאי העסקה חומריים ונלווים. עליו להחדיר נורמות של שקיפות, התבססות על קריטריונים מקצועיים וחסימה של החדרת שיקולים זרים לתהליכי קבלת ההחלטות.

בנוסף, בשנים האחרונות התרבו תקנות וחוקים הקשורים באופן ישיר ועקיף לסביבת העבודה וליחסי העבודה ובהם חוקים ותקנות בנושא מניעת הטרדה מינית, מניעת אפליה, קידום אוכלוסיות מיוחדות, מניעת אפליה מגדרית, מניעת התעמרות בעבודה ועוד. מנהל הון אנושי צריך לראות עצמו כמחויב ליצירת תרבות העסקה וסביבת עבודה הוגנת, אנושית, בטוחה פיזית ונפשית, נקייה מניצול ואפליה, השומרת על כבוד האדם ועל זכויות העובד.

2. ייעוץ והנחייה להנהלת הרשות:

כחלק מתפקידו כשומר סף וכאוטוריטה מקצועית, מנהל הון אנושי ברשות המקומית משמש כגורם מייעץ לראש הרשות ולהנהלתה בנושא ניהול תהליכי משאבי אנוש על פי חוק, בהתאם לתקנות והנחיות ובהדגשת השיקולים המקצועיים על פני שיקולים זרים. כמו כן ישמש כגורם מייעץ – מקצועי להנהלת הרשות ולמנהליה בתהליכי קבלת החלטות לגבי ניהול המשאב האנושי; מקסום תועלות בהעסקת עובדים, בחינת כדאיות צורות העסקה שונות, תהליכי צמצום והתייעלות פיטורים, קליטה, טיפול בבעיות משמעת ועוד.

3. ניהול מערך ההון האנושי:

מנהל ההון האנושי אחראי על ניהול מקצועי ותפעולי של המערך הארגוני לניהול וטיפול בכל תהליכי ניהול המשאב האנושי בארגון. במסגרת זו הוא אחראי על 2 תחומים מרכזיים:



- **התמקצעות** תחום ניהול ההון האנושי ברשות, שמירה על עדכניות התהליכים, הכלים ואופן הפעילות של התחום, והבאתו לתפקוד ברמה מקצועית מיטבית העומדת בסטנדרטים המקצועיים המקובלים בתחום. במסגרת זו עליו לוודא ולפעול ל:
 - פיתוח מתמיד של המומחיות והידע המקצועי של עובדי היחידה
 - הכרות מעמיקה עם המגמות והחידושים בתחום ניהול ההון האנושי
 - הטמעת תהליכי עבודה וסטנדרטים העומדים בקו הראשון של הפרקטיקה המקצועית בתחום ניהול ההון האנושי
 - יכולת לתת מענה איכותי ומקצועי של מערך משאבי האנוש בהתאם להתפתחויות בסביבה ארגונית דינמית ומשתנה
 - שימוש במערכת מדדים להערכת איכות ואפקטיביות ניהול ההון האנושי ברשות
- **שירותיות ויעילות תפעולית:** בניית תהליכים שירותיים הנותנים מענה איכותי, זמין וידידותי לעובדי הרשות המקומית.

4. שמירת הכשירות המקצועית של הרשות המקומית:

הכשירות המקצועית של הרשות המקומית מבוססת במידה רבה על מרכיבים ומשתנים הנמצאים בתחום אחריותו של מנהל ההון האנושי, ובהם: תרבות ארגונית, מבנה ארגוני, ידע, תהליכי עבודה, איכות הניהול ועוד. על כן, מנהל ההון האנושי יוביל וישפיע על עיצוב התרבות הארגונית, ערכי ליבה וכללי האתיקה הארגונית. יהווה גורם יוזם, מתכנן ומנחה בהובלת הרשות להשגת מטרותיה על ידי התאמה ופיתוח של היכולות האנושיות, התאמת תפקידים, מבנים ארגוניים ותהליכי הניהול ותאום, הובלת שינוי בתהליכי עבודה לשום מקסום האפקטיביות הארגונית של הרשות ושמירה על יעילות מרבית של השימוש במשאבי הון אנושי ותגמולו, לרבות שכר והטבות אחרות.

5. ניהול ההון האנושי ברשות המקומית:

טיפול בפרט: ניהול חווית העובד לאורך כל מחזור חיי העסקתו, ביצוע כל התהליכים הקשורים בניהול מחזור חיי העובד, מקליטתו ועד פרישתו: גיוס וקליטה לתפקיד, שמירה על זכויותיו ורווחתו, פיתוח מסלולי קידום, פיתוח מקצועי, ליווי תהליכי פרישה, ועוד.

טיפול בתשתיות: עיצוב והטמעת תשתיות לניהול ההון האנושי, כגון: מערכות מידע ובסיסי נתונים המאפשרים ניתוח ואפיון מידע לגבי עובדי הרשות, ניהול ממוחשב של תיקי עובד, ממשקי שירות זמינים ונגישים.

פיתוח והטמעה של תשתיות לטיפול ההון האנושי ושיפור הביצועים ברשות: תהליכי הערכה ומשוב, פיתוח קריירות, הגברת הנעה ומחויבות (engagement), נIOD רוחבי, פיתוח מנהלים, שימור עובדים איכותיים ועוד.

טיפול במערכת: ליווי ותמיכה בתהליכי שינוי ופיתוח ארגוני: זיהוי צרכים ועיצוב פתרונות בהתאמת מבנים ארגוניים ותפקידים לצרכים משתנים, ליווי תהליכי שינוי, ייעוץ והטמעת תרבות ארגונית, מדידה ושיפור של אקלים ארגוני, פתוח כלים ותהליכים להערכת ביצועים, מדידה ארגונית, פתוח מנגנונים ותהליכי ניהול, תקשורת ארגונית ועוד.



פרק 3: תחומי ליבה

הון אנושי בשוק עבודה משתנה

פרק זה יפרט את תחומי הליבה הנדרשים ביחידת הון אנושי ברשות המקומית כדי להתמודד עם האתגרים של שוק עבודה משתנה. בחרנו להקדיש את הפרק לסוגיות אסטרטגיות ואדפטיביות של ניהול יחידת משאבי אנוש ברשות מקומית בתנאים של סביבת פעילות דינמית ושוק עבודה משתנה. מאחר ותחום משאבי אנוש נמצא במעבר מקצועי ממוקד בתחום המינהלי – בירוקרטי לתחומים אסטרטגיים של ניהול ופיתוח הון אנושי.

לא נתייחס במסגרת מדריך זה למרכיבים מנגנוניים ואדמיניסטרטיביים של ניהול המשאב האנושי. נושאים אלה מטופלים במסגרת נהלים, הנחיות, הסכמים ומגבלות חוק ורגולציה. בין המרכיבים המנגנוניים ניתן למנות נושאים כמו הסכמי עבודה, קביעת דרגות שכר, טיפול שוטף בשכר, בקרת נוכחות, בקרה על העסקה לפי חוק, גיוס בהתאם לנהלים וחוק חובת מכרזים, טיפול בבעיות משמעת וכיו"ב.

הפרק הנוכחי יעסוק בהרחבה בתחומי פעילות המצריכים שינוי תפיסה, היערכות וחשיבה מחודשת על תפקידיה ומחויבותה של יחידת משאבי אנוש, חשיפה לתחומים עדכניים של ניהול ההון האנושי והצבעה על כוונים אליהם חייבת לשאוף ולהוביל כל יחידת משאבי אנוש שרוצה לשמור על רלוונטיות, להתמקצע ולמלא את ייעודה.

3.1 גיבוש ויישום אסטרטגיה ומדיניות לניהול ופיתוח ההון האנושי ברשות

להון האנושי השפעה רבה על ההצלחה הארגונית של הרשות המקומית. תפקידה של יחידת משאבי אנוש לגבש אסטרטגיית לניהול ופיתוח ההון האנושי בהתאם לצרכי הרשות. לצורך כך מנהל ההון האנושי ברשות צריך להבין לעומק את החזון, הייעוד, האסטרטגיה והמטרות ארוכות הטווח וקצרות הטווח של הרשות ולגבש אסטרטגיה לניהול ופיתוח ההון האנושי ברשות כדי שהרשות המקומית תוכל להשיג את מטרותיה בזמן, בכמות ובאיכות הנדרשים.

רשות מקומית מעסיקה מגוון רחב של עובדים, ממקצועות שונים, בעלי הכשרה שונה, השייכים לסקטורים ארגוניים שונים, במגוון רחב של צורות העסקה, במגבלות הסכמים קיבוציים, הנחיות רגולטוריות ומסגרות תקציביות קשיחות.

בחלק מהמקרים הרשות המקומית לא אחראית על פיתוח ההון האנושי באופן ישיר (למשל עובדי חינוך, עובדים סוציאליים) במקרים אלה יחידת משאבי אנוש מספקת 'שירותי ניהול' המאפשרים את מתן השירותים לתושבים. חלק מעובדי הרשות הם בהגדרה עובדים זמניים המשתלבים בעבודות תגבור וסיוע עונתיות. יש עובדים שפעילותם היא במשרדי הרשות ויש שפזורים ברחבי הרשות ומגיעים למתקני הרשות המקומית לעתים רחוקות. מועסקים ברשות עובדי קבלן, ספקי שירותים, אנשי מינהל כגון כספים, יועצים משפטיים, ועובדים מקצועיים כמו מהנדסים, מתכננים, עובדים טכניים, מדריכים, ועוד...

לכל תחום פעילות ברשות 'שוק תעסוקה' ייחודי המושפע מהיצע וביקוש, היקפים נדרשים, תגמול וצורות העסקה שונות. לכל 'שוק' מורכבות, מאפיינים וצרכים ייחודיים.



למרות שחלק ניכר מהמדיניות לגבי העסקה ברשויות המקומיות מוכתב מכוחם של הסכמים קיבוציים והנחיות רגולטוריות, לרשות המקומית יש יכולת השפעה על מרכיבים רבים של ניהול ופיתוח ההון האנושי, על התרבות הארגונית, חווית העובד, רווחתו, ועוד.

אסטרטגיית ניהול ההון האנושי:

גיבוש אסטרטגיית ניהול ההון האנושי הינו תהליך משתף המערב את כל בעלי העניין ואת הנהלת הרשות. תוצר התהליך הוא חזון, ערכים ותכנית פעולה שנועדו לתת ביטוי לאופן ולאופי של ניהול ההון האנושי ברשות, במיטבו.



התהליך כולל 5 שלבים:

1. **ניתוח אתגרי הרשות המקומית**, המטרות האסטרטגיות של הרשות, ראיית אופק התפתחותי וזיהוי צרכים עכשוויים ועתידיים.

2. **תרגום האתגרים והצרכים של הרשות למפת צרכים ופערים** בתחום ההון האנושי: דרישות עכשוויות ועתידיות, דמות העובד הרצוי, התרבות הארגונית הנדרשת כדי שהרשות תוכל לעמוד ביעדיה ובהגשמת יעודה בצורה המיטבית.

3. **זיהוי תחומים קריטיים** בתחום ההון האנושי: גורמים קריטיים הם אלה שזוהו כבעלי השפעה מכרעת על איכות השירותים והתפקוד של הרשות המקומית וקיימים בהם פערים שהטיפול בהם מורכב ומצריך השקעה מיוחדת של ידע, משאבים ופעילות.

4. על סמך ניתוח הצרכים, הפערים, האתגרים והתחומים הקריטיים תגובש **תפיסת הפעלה** לתחום ניהול ופיתוח ההון האנושי.

5. תגובש **תכנית עבודה רב שנתית** לפיתוח ההון האנושי כדי לתת מענה לצרכים ולאתגרים של הרשות המקומית.

תחומים מרכזיים שאסטרטגיית ניהול ההון האנושי צריכה להתייחס אליהם כוללים:

גיבוש מדיניות העסקה "וחווית עובד":

"מדיניות" מהווה סט של עקרונות וערכים שתפקידם להוות 'כוכב צפון' בהנחיית הפעילות, ההתנהגות, קבלת ההחלטות ועיצוב התהליכים של תחום משאבי אנוש. המדיניות היא הצהרה פורמלית של העקרונות, הכללים וההנחיות הקשורים לניהול ההון האנושי.

נושאים מקובלים שמדיניות ניהול הון אנושי צריכה להגדיר ולהתייחס אליהם כוללים בין השאר נושאים ותחומים כמו: כללי התנהגות ואתיקה ארגונית, ניגוד עניינים, תנאי עבודה, נוכחות, סיום עבודה, תגמולים, שעות נוספות, חופשות, משמעת, בטיחות בעבודה ועוד.



מסמכי המדיניות משמשים כמקור רשמי ומקיף להבנת ערכי הרשות המקומית, הכללים, הנהלים ודרכי ההתנהלות. הם מהווים בסיס לאוריינטציה לעובדים חדשים, משמשים להבהרת ציפיות וגבולות, ומסייעים לעובדים ולמנהלים בצמתי החלטה.

מדיניות העסקה שקופה תורמת לתחושת הגנות וודאות. יש חשיבות רבה מאוד לייצר שקיפות וודאות לגבי תהליך הגיוס (קריטריונים ותהליכי מיון ובחירה), עקרונות להערכת ביצועים ועובדים ועקרונות לקידום וניוד עובדים.

המדיניות חייבת להיות מתוקשרת, ויש לדאוג לעדכן ולבחון את התקפות של קווי המדיניות שהוגדרו, מעת לעת.

בסיכומו של דבר, האסטרטגיה ומסמכי המדיניות מבטאים ומייצרים את תרבות ההעסקה ברשות המקומית.

בשל השונות בתמהיל כח האדם ברשות המקומית, שתלך ותגבר – יחידת הון אנושי צריכה לפתח תרבות העסקה התואמת את מאפייני התחומים השונים של כח האדם שהרשות מעסיקה. לרוב, בשל הנטייה לייצר 'תהליכים אחידים' מתפתחת תרבות מוטמעים תהליכים תחת המודל המנטלי של 'one size fits all' כל העובדים יחשפו לאותם תהליכים וממשקים מול משאבי אנוש. במקרה זה, 'תהליכים אחידים' אינם יתרון ומה שנדרש אלה הם 'תהליכים מותאמים'. כך למשל, תהליך הגיוס של מוקדן למוקד 106 שונה בתכלית מתהליך גיוס מהנדס למינהל הנדסה או ארכיטקט גנים למחלקת גנים ונוף או של מנהל תחום עבודה קהילתית בלשכת רווחה. לפיכך, תהליך התאמת המדיניות לסגמנטים ולצרכים מגוונים הופכת למשימה מהותית במסגרת התאמת ניהול ההון האנושי למציאות דינמית ומשתנה.

צרכי ההון האנושי ברשות המקומיות ניתנים לחלוקה לשני סוגים, בהתאם לתחומי העיסוק של הרשות המקומית:

א. תפקידים בתחומי ליבה של רשות מקומית (כגון: חינוך, תברואה, רווחה, תרבות וכו')

ב. ותפקידים בתחומי פעילות בהתהוות (חדשים או שינוי מהותי בתחולת תפקידים קיימים), כגון: קיימות, בינוי קהילות, פתוח עסקי, פיתוח אזורי תעסוקה מתקדמים, פתוח מתחמי ומרחבי מסחר, מנתחי מידע עירוני, מנהלי יזמות וחדשנות וכד'. תחומים אלה מצריכים מקבצים שונים של ידע, צורות חשיבה וצורות העסקה.

המדיניות ואסטרטגיית ניהול ההון האנושי צריכה לאזן גם בין תרבויות העסקה ועבודה שונות המתכנסות ברשות המקומית: בצד המסורתית, הרשות המקומית מבוססת על תרבות ניהולית היררכית, עם דגש על סמכות פורמלית, ניהול מלמעלה למטה (Top – Down), דגש על יעילות, נהלים, עלויות עבודה נמוכות וטיפוח ההון האנושי במינימום ההכרחי.

מצד שני, ברשות קיימים תחומים התלויים במידה רבה בכישורי עובדים מקצועיים, המצריכים השקעה רבה בפיתוח יכולות מקצועיות ייחודיות, תפקידים ופרופסיות הדורשות אוטונומיה גבוהה, מעורבות לא לפי סמכות פורמלית, שיתופיות ולמידה.

הצד השלישי, ההולך ומפתח הוא העובדים 'החדשים' שמועסקים בתפקידים 'חדשים' ומייצגים דרישות וציפיות מהארגון המעסיק אותם והעובד שמנהל אותם שחורגות מתרבות ההעסקה הפורמלית – היררכית של הרשות המקומית. נראה שזהו האתגר המשמעותי והקריטי ביותר בציר פיתוח המדיניות והאסטרטגיה לניהול ההון האנושי ברשות המקומית בשנים הקרובות.



כשירות, מחוברות ואינטגרציה:

בליבת העשייה של ממשאבי אנוש בראיה אסטרטגית נמצאים 3 תחומי תוצאה המהווים את עמוד השדרה האסטרטגי של התחום: כשירות, מחוברות ואינטגרציה.

כשירות:

- מתן מענה לצרכי ההון האנושי של הרשות המקומית בטווח הקצר והארוך על ידי גיבוש והתאמת מדיניות, כלים ותהליכים בתחומים כמו: גיוס, למידה והדרכה וניהול בסיס נתונים עדכני ומלא של כח האדם ברשות, ניהול מאגרי של מועמדים, חיזוי צרכים ועוד.
- אחריות להמצאות העובדים בעלי היכולות, הידע, המוכנות, ההסמכה והמסוגלות לתת מענה מקצועי לצרכי הביצוע של הרשות, באיכות ובכמות הנדרשים.
- גיבוש מענה לצרכים דינאמיים על ידי התאמת תהליכי עבודה, תקינה ומבנה ארגוני, הגדרות תפקיד, אפיון מחדש של תפקידים ועדכון ספר התפקידים הארגוני.

מחוברות (engagement):

- הון אנושי מתייחס לא רק לצד הטכני – מקצועי של כח האדם אלא גם למרכיבים מוטיבציוניים, רגשיים וערכיים המאפשרים מיצוי מלא הפוטנציאל של ההון האנושי, יצירת נאמנות והזדהות עובדים, עליה בתפוקה ועוד. במסגרת זו צריכה להיקבע מדיניות המתייחסת למרכיבים המכוונים ליצירת אמון, חיזוק תחושת שייכות, הזדהות עם ערכי הארגון, משמעות ומימוש עצמי ועוד.

אינטגרציה:

- כאמור, רשות מקומית היא תִּצְרָף של מגוון מקצועות, תחומים, סקטורים ומערכים ארגוניים הפועלים ללא קשר רציף ביניהם, ללא תלות הדדית ולעתים אף במיקומים פיזיים מופרדים. התייחסות עדכנית לעולם העבודה רואה חשיבות רבה באינטגרציה ארגונית, המאפשרת פתוח תחושת הזדהות ושייכות לא רק עם תחום הפעילות המקצועי אלא עם הרשות כמערכת מאחדת.
- מעבר לחשיבות הפונקציונלית ביצירת סביבת עבודה המאפשרת בקלות רבה יותר יצירת פתרונות אינטגרטיביים המשלבים ידע, מומחיות ותהליכים חוצי ארגון (למשל, שיתופי פעולה בין מחלקת עבודה קהילתית, מחלקת הנדסה ומחלקת גנים ונוף בתכנון מרחב ציבורי בשכונה חדשה), למרכיב האינטגרציה השפעה רבה על חיזוק תחושת שייכות, נאמנות ארגונית, גאווה ושביעות רצון עובדים.

3.2. ניהול שוטף של המשאב האנושי בארגון:

ברמה הבסיסית ביותר יחידת משאבי אנוש מספקת תשתית לניהול שוטף יום – יומי של המשאב האנושי בארגון. זהו חלק חשוב שמאפשר את התפקוד התקין והרציף לאורך זמן. כוח האדם הוא משאב דינמי המצריך מערכת לניהול שוטף. בין השאר, הניהול השוטף של המשאב האנושי כולל רכיבים מרכזיים וחיוניים ובהם:

- מערכת לניהול רישום מצבת העובדים, על כל פרטיהם הרלוונטיים
- מעקב אחר נוכחות, חופשות, ימי מחלה והיעדרות שמקושרת למערכת השכר
- הגדרת כללים ונהלים לבקשת חופשה ודיווח על היעדרות, מחלה, נהלים ליציאה לחופשה ללא תשלום, יציאה ללימודים וכד'
- אפיון, הגדרה וניהול מערכת שכר ותנאי שירות – יישום הסכמי השכר של כל הדירוגים ומעקב אחר ביצועם ויישומם
- מעקב אחר מימוש זכאות לקידום בדרוג
- מעקב אחר שינויים אישיים ומקצועיים ותיעודם
- קביעת מדיניות, נהלים ובקרה על יחסי עבודה – הסכמי שכר, עבודה מול הוועדים וההסתדרות, הסכמים מקומיים בתיאום עם ההסתדרות
- טיפול בנושאים משמעותיים, ועדות פריטטיות
- יישום תוכניות התייעלות, גיבוש הסכמים עם גופים מייצגים לצורך ביצוע שינויים ארגוניים
- עבודה מול משרדי ממשלה ייעודיים

אלה הם רק חלק מהנושאים שאמורים להיות מטופלים כחלק מהניהול השוטף של המשאב האנושי ברשות.

3.3 תכנון כוח אדם

תכנון כח אדם: ברמת הארגון, תהליכי הגיוס, ההכשרה, התקינה, המבנה הארגוני והגדרות העיסוקים נובעים מתהליכי תכנון צרכי כח האדם של הרשות. זהו תהליך עקבי ומתמשך המשמש תשתית ובסיס למכלול החלטות ופעולות של הרשות המקומית בתחום ניהול ופתוח המשאב האנושי.

לצורך תכנון כח האדם, על יחידת משאבי אנוש לייצר ולתחזק בסיס נתונים הכולל ניתוח עיסוקים של מכלול התפקידים בארגון. ניתוח העוסקים יכלול מידע על תחומי הידע, האחריות והמטלות של התפקידים השונים. מניתוח העוסקים יגזרו תחומי הידע, הכישורים, ההשכלה, היכולות ותנאי סף נוספים הנדרשים לצורך ביצוע התפקיד ברמה הנדרשת.

בנוסף, יחידת משאבי אנוש תבצע מיפוי שיטתי של מגמות, שינויים והתפתחויות בתחומי עיסוק, תפקידים ותחומי ידע בהם עוסקת הרשות המקומית ותבחן השלכות של שינויים ומגמות אלה על מבנה כח העבודה הנדרש או יידרש ברשות. לאור זאת, היחידה תתאים את תהליכי הגיוס, ההכשרה והפתוח לפערים ולצרכים



שיעלו במבחני המגמות. לצורך זיהוי ומיפוי הצרכים והמגמות תקיים יחידת משאבי אנוש תהליכים שוטפים ושיטתיים מול כלל מנהלי היחידות ותאסוף מידע על צרכים עכשוויים ועתידיים.

תכנון כח אדם נועד להתאים את מצבת כח האדם באיכות ובכמות לצרכים משתנים של הרשות המקומית. על יחידת משאבי אנוש להבטיח שכל פער במצבת כח האדם ימולא מבלי לפגום באיכות או כמות הפעילויות והשירותים שהרשות מספקת.

צרכי כוח האדם ברשות מקומית מתאפיינים מחד בגיוון תחומי העיסוק והפעילות ובדינאמיות הצרכים עקב שינויים בסביבת הפעילות של הרשויות המקומיות, ומאידך, במגבלות תקינה, תקציב ורגולציה רחבה. יחידת משאבי אנוש צריכה לנוע בין שני צירים מנוגדים אלה בכדי לפעול באופן יזום ומתוכנן, ליצירת מענה לצרכי כח האדם ברשות ולא להסתפק במענה מגיב למשברים ופערים בדפוס של 'כיבוי שריפות'.

למרות התכנון, באופן טבעי מופיעים צרכים לא צפויים, שכן לא כל פעילות או שינוי ניתן לחיזוי ולהערכות מראש. יחד עם זאת ניתן לזהות רבים מהצרכים העתידיים על ידי ניתוח מתמיד של מגמות חיצוניות ותוכניות עבודה עתידיות של הרשות ולהיערך אליהם מבעוד מועד. הערכות זו אמורה להבטיח זמן רב יותר לגיוס ובחירה של מועמדים, לאפשר לשקול חלופות, לתכנן הכשרות והסבות ולרכז מהלכים מקדימים שיפחיתו את הלחץ הנובע מהצורך לטפל באירועים לא מתוכננים.

בתכנון כח האדם יחידת משאבי אנוש צריכה לפעול בשני מישורים:

א. המישור המידי מתייחס למתן מענה לשמירת רציפות הפעילות והשירותים בהווה ומהלך יישום תוכניות עבודה קיימות, תחת ההנחה של רציפות תהליכי העבודה ותקני כח האדם, למעט תיקונים ושינויים הנובעים מתנועה טבעית של כח אדם (פרישה, פיטורים, וכד').

ב. המישור השני מתייחס לתכנון אסטרטגי של כח האדם בטווח הקצר של 5-10 שנים (מקובל לראות בטווח של עד 10 שנים כטווח קצר ומעל ל-10 שנים טווח ארוך).

בתכנון כח אדם ברשויות המקומיות חשוב להתייחס לשינויים המהותיים איתם יצטרכו להתמודד ברשויות המקומיות כתוצאה מארבעה תהליכי – על (Mega – Shifts):

- טכנולוגיות 'עיר חכמה',
- טכנולוגיות שירות לקוחות,
- שינויים חברתיים – ערכיים
- פלטפורמות עבודה מרחוק.

חשוב לציין שלא מדובר כאן בתחזיות עתידיות מופשטות אלא בהתפתחויות ודאיות המתרחשות כאן ועכשיו ובחלק מהרשויות המקומיות כבר מיושמות.



עיר חכמה והשלכות על כח האדם ברשות המקומית:

עיר חכמה היא חלק מחזון המשלב בין טכנולוגיות מידע ותקשורת ובין פתרונות האינטרנט של הדברים (IoT) במטרה לנהל את נכסי העיר ובכללם: מערכות מידע מקומיות, בתי ספר, ספריות, מערכות תחבורה, תשתיות הולכת מים, אשפה, אכיפת חוק ושירותים קהילתיים אחרים. המטרה בבניית עיר חכמה היא לשפר את איכות החיים על ידי ניצול הטכנולוגיה לשם הגברת היעילות של מתן השירותים המסופקים ומתן מענה ממוקד ואיכותי ברמות שלא מוכרות כיום - לצורכי התושבים.

השלכות משמעותיות על כח האדם ברשות המקומית - לכניסת טכנולוגיות עיר חכמה לרשויות מקומיות ולמרחבים מוניציפליים

שירותים מוניציפליים רבים יוחלפו בפתרונות טכנולוגיים, למשל: פיקוח עירוני (חניה, רישוי, שילוט, חריגות בניה) וצרכי כח האדם בתחומים אלה יפחתו משמעותית, כאשר הגדרות התפקיד ותחומי העיסוק של הנותרים ישתנו מן היסוד. בתחומי פעילות אחרים ישתנה העומס כתוצאה מחלופות טכנולוגיות ולפיכך יהיה צורך בעדכוני תקינה, למשל: יכולות דווח אוטומטי ועצמי על תקלות תשתית, הודעה יזומות לתושבים על מכשולים, שינויי תנועה, תקלות וכד' – יפחיתו משמעותית את העומס על מוקדי שירות אנושיים.

לצד שינויים אלה מרחב חדש של תפקידים ומקצועות יהפכו לנדרשים וחיוניים ברשות המקומית, לצד עליה בכישורים ובהשכלה הנדרשים מהעובדים. בין היתר יעלה הצורך באנשי טכנולוגיות ותשתיות מידע (IT), עובדי בקרה, עובדי סייבר (אבטחת מידע ותשתיות דיגיטליות). מקצועות אלה נדרשים בשוק החופשי והרשויות המקומיות נכנסות לשוקי עבודה תחרותיים כאשר חסרים לרשות המקומית כלים עדכניים להתמודדות בשווקים אלה.

לשינויים בתמהיל העיסוקים והמקצועות שטכנולוגית העיר החכמה תייצר, יש השפעה הדרמטית על צרכי כח האדם.

טכנולוגיות שירות לקוחות והשלכות על כח האדם ברשות המקומית:

עולם שירות הלקוח נמצא בעיצומה של מהפיכה טכנולוגית שמשנה את מערכות התקשורת, הממשקים והתהליכים מול לקוחות. מאחר וברשות מקומית יש מרכיבים שירותיים רבים, השינויים בעולם השירות מהווים מקור לשינויים בתהליכי השירות של הרשות המקומית. טכנולוגיות השירות מייצרות שינויים במספר מישורים עבור הרשות המקומית:

- **יצירת ערוצי שירות עצמי:** פעולות שכיום מצריכות ממשק אנושי (פרונטלי או טלפוני) עוברות לביצוע באופן עצמאי על ידי התושבים. דוגמאות לכך הן: רישום למוסדות חינוך, הודעה על שינויי בעלות על נכסים, בקשות לקבלת תו חניה או תעודות תושב, הגשת בקשות להקלה בתשלומים, עדכון שינויי כתובת, פתיחת קריאת שירות עקב תקלה בתשתיות וכד'. בשלב הבא (שנמצא כבר בעיצומו) גם תהליכים מקצועיים ומורכבים יותר ינוהלו בממשקים מקוונים עם מעט מעורבות של עובדים אנושיים, בעיקר בשלבים מוקדמים של מסירת מידע ואישורים ראשוניים, ובהם: קבלת רישיון עסק, הגשת תוכניות בניה, קבלת אישורים לצורך ביצוע פעולות ברישום נכסים וכד'.



- **מעבר ממוקדים טלפוניים למוקדים אינטגרטיביים** – רב ערוציים: מוקדי השירות היישוביים הופכים למוקדים רב – ערוציים (אפשרות פניה בכלים מקוונים, שימוש בבוטים לסיוע אינטראקטיבי בזמן אמת).

השלכות על כח האדם ברשות המקומית, לכניסת טכנולוגיות שירות וקשרי תושבים לרשויות מקומיות ולמרחבים מוניציפליים

הפחתת עומסים בממשקי שירות פרונטליים ומעבר לניהול אינטגרטיבי ואינטראקטיבי מצריכים סוגי כישורים חדשים ובהם: יכולת ניהול קהילות וקשרי לקוחות ברשות חברתיות, שליטה במערכות טכנולוגיות, הפקה ועדכון של תוכן ועוד.

שינויים כלכליים, חברתיים וערכיים - והשלכותיהם על כח האדם ברשות המקומית: **

לרשויות המקומיות השפעה ישירה ומשמעותית על איכות החיים של תושבי ישראל. לרשות המקומית השפעה על צמיחה כלכלית וחברתית, רווחה אישית, אורח חיים, פעילות פנאי, בריאות ושביעות רצון תושביה. לרשות המקומית גם חלק בשיח לאומי העוסק בצמצום פערים, נידוד חברתי ושוויון. היעדים ותחומי הפעילות המתפתחים כתוצאה מהסביבה הכלכלית - חברתית – ערכית נמצאים נושאים כמו:

- **פיתוח כלכלי – עסקי:** עידוד התושבים לפתיחת עסקים רבים ומגוונים מבחינת סוג העסק, מיקומו הגיאוגרפי, גודלו והאוכלוסייה שהוא מושך. עידוד פתיחת עסקים חדשניים ויצירתיים שימשכו אוכלוסייה מגוונת. פיתוח סביבתי המעודד פיתוח עסקי ואזורי תעסוקה ותעשייה התואמים את השינויים העכשוויים והצפויים בשוק העבודה, פיתוח משמעותי של אזורי למשיכה של אוכלוסייה צעירה כמו גם אוכלוסייה של בעלי אמצעים כלכליים. הקמת אזורי מסחר ותעשייה בעיר תוך התחשבות בפיזור, מיקום גיאוגרפי, ואפשרויות הגעה על מנת לספק תעסוקה לתושבים וליצור הכנסות מארנונה לרשות.
- **פתוח חברתי – קהילתי:** יישום כלים של שיתוף תושבים, בינוי קהילות, גיוון דמוגרפי וכד'.
- **התייחסות לערכי סביבה:** פיתוח יוזמות להתייעלות אנרגטית, פיתוח 'תוכן בר קיימא', וכד'.

השלכות על כח אדם ברשות המקומית, לכניסת הרשות לטיפול בנושאים חדשים

נושאים כמו קיימות, בינוי קהילות, גיוון עסקי, יזמות וחדשנות – אינם בתחומי הליבה המסורתיים של הרשות המקומית אך הולכים ותופסים מקום חשוב ביצירת רשות מקומית עדכנית המסוגלת לתת מענה מקצועי לשינויים בתחומים אלה, לצד יצירת חוסן כלכלי – חברתי.

" ניהול נכון ואנשי מקצוע יצירתיים וחדורי מוטיבציה יכולים לתרום משמעותית לרשות. ניסיון, ידע ומקצועיות יכולים להביא להגדלה בהכנסות הרשות, לקידום שימוש נכון ויעיל בתקציבים ולמתן שירותים נאותים לתושב".²

כל הרשויות המקומיות נמצאות בשלבים שונים של הטמעת טכנולוגיות חדשות שקצב הטמעתן ילך ויגבר. יחידת משאבי אנוש ברשות המקומית צריכה להיערך לתכנון מעמיק וארוך טווח של השלכות המגמות

2 * שם, עמ' 31-32.



והשינויים על המשאב האנושי ברשות ולנתח היבטים מרכזיים כמו: זיהוי ומיפוי משרות שמתייחרות, יצירת תפקידים חדשים וניהול צפי של תקנים בשקלול גודל האוכלוסייה, פיתוח שירותים וחדירת טכנולוגיות.

בהמשך למיפוי ולניתוח הראשוני, על יחידת משאבי אנוש ברשות המקומית:

1. **ליצור תחזית השפעה** של מגמות אלה על צרכי כוח האדם של הרשות על בסיס תכניות עבודה, אסטרטגיית הרשות ותהליכי פיתוח כלכלי, טכנולוגי ומקצועי של הרשות. תכנון כח האדם לא יהיה עוד ברובו תהליך של 'מילוי השורות' (החלפת עובדים באותם תפקידים) כתוצאה מתחלופה מתוכננת ולא מתוכננת, אלא יצטרך לתכנן גם איוש של תפקידים חדשים, בעלי הגדרות תפקיד גמישות, ומילויים בעובדים שיועסקו בצורות העסקה מגוונות ושונות.

2. **לזהות מקצועות וכישורים נדרשים** ולמפות את כוח האדם הקיים מבחינת כישורים, פוטנציאל הכשרה והסבה ופוטנציאל ניווד. חלק מצרכי כח האדם ימולאו על ידי ניווד פנימי. יחידת ניהול ההון האנושי צריכה להיערך לשינוי תפקידים לעובדים קיימים, יצירת מוכנות לניהול שינוי במערך התפקידים והעיסוקים.

3. **להכין תכנית לצמצום פערים** על ידי שינויים והתאמות בהגדרות תפקיד, הכשרות, שיבוץ מחדש של עובדים שתפקידם הנוכחי עומד בפני ביטול או עתיד להשתנות כתוצאה מהמגמות שתוארו.

דגשים נוספים שיש להביא בחשבון בתכנון כוח האדם וההון האנושי ברשות המקומית:

- **מערך התקינה** יצטרך לקבל תשומת לב רבה כדי לאזן בין תפקידים שיצטמצמו או יבוטלו ובין תפקידים חדשים שיעוצבו ויפותחו תוך אימוץ מודלים גמישים ודינמיים של מערך התפקידים ברשות.
- **צפויה תחרות גוברת על 'טאלנט'** בתחומים טכנולוגיים, פיתוח וחשיבה תכנונית מתקדמת. הצורך לקלוט עובדים בתפקידים מוטי טכנולוגיה מכניסה את הרשויות המקומיות לשוק כח אדם תחרותי הן ברמות השכר והן בתנאי ותרבות ההעסקה. מנהלי ההון האנושי ברשות המקומית חייבים להיערך על ידי עיצוב וגיבוש מדיניות גיוס, קליטה ותרבות העסקה ועבודה התואמת את התרבות התעסוקתית של 'צעירים טכנולוגיים'. הצורך בעובדי 'טאלנט' אינו מסתכם רק בתחום הטכנולוגי, גם תחומים נוספים שניצבים בפתחה של הרשות המקומית, כמו פיתוח עסקי, אינטגרציה חברתית, פיתוח מתחמי יזמות, ועוד... מצריכים תהליכי גיוס, קליטה והעסקה המותאמים לאוכלוסייה צעירה, משכילה המחפשת תרבות ארגונית שמעניקה משמעות, אוטונומיה ויכולת ביטוי אישי. שינויים אלה מהווים אתגר ומצריכים גישות חדשות לגבי התהליכים הקיימים בנושא איתור, מיון, תגמול, העסקה ותרבות ארגונית.
- **צפויים שינויים בכישורים הנדרשים** בכוח האדם במרבית תחומי העיסוק של הרשות המקומית ובהם עליה בדרישות לכישורים בין אישיים ושירותיים, אוריינות טכנולוגיות, כישורי הסתגלות והתמודדות עם שינויים
- **בטווח הארוך צפויה עליה בגיל הפרישה**, חילופי קריירות ועיסוקים לאורך שנות העבודה ויצירת מסלולים אישיים בתחומים נדרשים או עבור עובדי ידע וניסיון ייחודיים



עקרונות ושליבים בתכנון כוח אדם:

תהליך תכנון כח האדם מורכב מארבעה שלבים^{*3}:



1. חיזוי צרכי כח האדם מתוך תוכניות אסטרטגיות ותוכניות עבודה

• תוכניות אסטרטגיות של הרשות המקומית

הבנה מעמיקה של האתגרים שהיעדים האסטרטגיים של הרשות המקומית מציבים והשלכותיהם על צרכי ההון האנושי.

- תכניות פיתוח כלכלי, בינוי, יזמות וכד'
- פיתוח תחומי פעילות ושירותים חדשים הנגזרים מתכנון אסטרטגי
- פרויקטים בהסכמים מול משרדי ממשלה
- פרויקטים משותפים עם עמותות, קרנות, משקיעים ותורמים
- צרכים הנובעים משינויים דמוגרפיים (גידול באוכלוסייה, שינוי תמהיל התושבים)

*3 מעובד על פי משולם והרפז, ניהול משאבי אנוש – הגישה האסטרטגית. אונ' חיפה, 2015



מנגנון יישומי:

מנהל משאבי אנוש או מנהל יחידת התכנון במערך משאבי אנוש יגבש תהליך של פגישות עדכון שנתיות בה יתעדכן בתכניות העבודה והפיתוח של הרשות המקומית ושל היחידות המקצועיות ברשות.

2. מיפוי סביבה חיצונית ופנימית

שינויים בסביבת העבודה:

- שינויים טכנולוגיים - אוטומציה, דיגיטציה של תהליכי עבודה ושירות
- מצב כלכלי
- מלאי משרות ומועמדים בשוק העבודה
- תנודתיות וזמינות כח אדם
- חקיקה

שינויים פנים ארגוניים

- חיזוי ביקוש פנימי:
- שינויים במבנה ארגוני, שינוי בתהליכי עבודה
- תנועת עובדים: פרישה, חופשות לידה
- פתוח והרחבה של פעילויות ושירותים
- ניתוח דמוגרפי של כוח העבודה הקיים
- חיזוי היצע פנימי:
- עודפי כח אדם כתוצאה מצמצום וביטול פעילויות ושירותים
- עובדים במסלול קידום, הסבה, שינוי תפקיד

3. ניתוח פערים

- זיהוי מחסור פוטנציאלי בכישורים או עובדים בתוך תפקידים ועיסוקים קיימים, ביחידות ארגוניות קיימות
- זיהוי צורך פוטנציאלי בכישורים חדשים, תפקידים חדשים
- הערכת פוטנציאל או איום על רציפות בתפקידים מקצועיים וניהוליים ופוטנציאל תכנון רציפות (succession planning)
- הערכת עמידה בחקיקה ותקנות (גוון תעסוקתי, העסקת עובדים עם מוגבלויות, שוויון מגדרי, העסקה בחוזים אישיים, פערי תקינה וכד') ובמסגרות תקציביות (הסכמי שכר ארציים, סולמות שכר מקצועיים, הסכמים סקטוריאליים).



4. אסטרטגיות התמודדות עם פערים.

א. אסטרטגיות בסיסיות לניהול מחסור בעובדים:

- גיוס חיצוני להשלמת תקנים
- גיוון מסלולי העסקה, קליטה בחוזים גמישים, מיקור חוץ
- עבודה בשעות נוספות
- תכנון מחדש של תהליכי עבודה, התייעלות באמצעות טכנולוגיות, צוותי שיפור וכד'
- הסבת עובדים מעיסוקים שצומצמו או בוטלו

ב. אסטרטגיות בסיסיות לניהול עודף בעובדים:

- הוצאה לפרישה מוקדמת
- צמצום שעות נוספות
- צמצום העסקת כח אדם זמני, קבלני חוץ
- הקפאת קליטת עובדים
- שינויים מבניים: סגירה או איחוד מחלקות, איחוד תפקידים (job sharing)
- הסבת עובדים לתחומים נדרשים

ג. צמצום פערים בכישורים:

- מיפוי מדויק של כישורים, מיומנויות ותחומי ידע חסרים ובניית תכניות הכשרה אישיות, קבוצתיות, פנימיות וחיצוניות להקניית הכישורים, המיומנויות והידע הנדרשים עד ליצירת כשירות למילוי מלא ואיכותי של התפקיד.
- עדכון פרופיל עיסוקים וגיוס עובדים בעלי הכישורים החסרים – במקצועות בהם לא ניתן להשלים פערים על ידי פתוח העובדים הקיימים.

ד. תכנון רציפות Succession Planning :

רציפות ארגונית מתייחסת ליכולת של הרשות המקומית להבטיח שעובדים בעלי הכישורים המתאימים יהיו זמינים בכל עת כדי להחליף עובדים שסיימו את עבודתם בצורה מתוכננת או לא מתוכננת, כדי לאפשר את ביצוע המשימות ואספקת השירותים באיכות ובהיקף הנדרשים, בצורה רציפה וחלקה (seamless transitions).

לצורך כך, יש לזהות עובדים בעלי פוטנציאל גבוהה, להעריך ולפתח את היכולות והמיומנויות שלהם ולהכין אותם לקידום לתפקידים שמהווים תפקידי מפתח להצלחת הפעילות הארגונית.



שליבים בתכנון רציפות

<ul style="list-style-type: none"> • תפקידים שאי איושם עלול לפגוע משמעותית ביכולת לעמוד במטרות ולספק את מלוא השירותים. במסגרת זו יש להביא בחשבון שיקולם כמו: • תפקידים שיש להם השלכה ישירה על הציבור • תפקידים שקשה לאייש בגלל שמילויים דורש מומחיות ספציפית ומיוחדת • בעלי התפקיד הנוכחי מחזיקים בידע ייחודי שקשה לתעד או להעביר בערוצי למידה והכשרה סטנדרטיים • תפקידים המצריכים השכלה, ידע או כישורים שקיים לגביהם מחסור בשוק העבודה • צפי לתפקידים בהתהוות שעדין לא קיימים אך ידרשו בטווח הקרוב 	<p>זיהוי ומיפוי תפקידי מפתח</p>	1.
<p>מיפוי הכישורים, הידע, המיומנויות והיכולות המהווים סף הכרחי למילוי תפקידי המפתח.</p> <p>מפת הכישורים והידע תשמש בסיס לתוכניות הכשרה, הדרכה ופיתוח וכלי לאבחון פוטנציאל של מועמדים</p>	<p>מיפוי כישורים</p>	2.
<p>איתור מועמדים פוטנציאליים – באמצעות פניות פנימיות לעובדים, המלצת ממונים ישירים, נתוני תהליכי הערכה ומשוב</p>	<p>איתור מועמדים</p>	3.
<p>זיהוי מועמדים פוטנציאליים בטווח הקצר והטווח הארוך (קבוצת עתודה – feeder group)</p>	<p>הערכת המועמדים</p>	4.
<ul style="list-style-type: none"> • תכניות פתוח אישיות: לימודים פורמליים, job shadowing, רוטציה, השלמת הכשרות מקצועיות, חניכה, תפקידי רוחב זמניים • תכניות קבוצתיות להכשרת עתודה לתפקידי ניהול • הכנת תיקי חפיפה וידע עדכניים 	<p>יצירת תכניות פתוח</p>	5.
<p>זיהוי הזדמנויות קידום ותחלופה ומילוי התפקידים מתוך מאגר העתודה</p>	<p>הטמעה:</p>	6.
<p>תחזוקה מתמדת והמשך עדכון 'קבוצות העתודה'</p>	<p>תחזוקה:</p>	7.

גיוס:

ברמת הפרט, כגורם מגייס, על יחידת משאבי אנוש לייצר סביבת עבודה אטרקטיבית לסוג העובדים הנדרשים ברשות המקומית על ידי בניית תמהיל העסקה המשלב בין תנאי העסקה, תגמול, הגדרת עיסוק משמעותית ורלוונטית, עיצוב אופק התפתחותי לעובד ויצירת יתרון תחרותי לרשות בהשוואה לאפשרויות העסקה חלופיות.



מיון:

תהליכי המיון ברשויות המקומיות צריכים להתמקד ולהעניק לרשות המקומית מערכת ממוינת מהימנה ומתוקפת המבוססת על הידע והכלים המקצועיים העדכניים ביותר בתחום. לתהליכי המיון יש השלכה עצומה על איכות ההון האנושי הנכנסת לארגון, ובעיקרה נועדה למנוע קליטה של מועמדים לא מתאימים ולהבטיח שאלה שהתקבלו היו המתאימים ביותר מבין האפשרויות.

יש להכיר בכך שמיון היא דיסציפלינה מקצועית הכוללת סוללת כלי מיון והערכה, המשפרת משמעותית את איכות תהליכי הגיוס. בכלל זה ובכל מקרה חשוב להשתמש בתמהיל של כלי מיון והפעלתם בצורה מקצועית, ובהם: מבחני התאמה וידע, מרכזי הערכה, מבחני אישיות, ראיונות אישיים וקבוצתיים, ניתוח המלצות ועיסוקים קודמים, ועוד. בהקשר זה, חשוב לקיים ברשות תהליכי גיוס המבוססים על יותר מכלי ממיון אחד בלבד, למעט מקרים קיצוניים של גיוס מתוך מאגר מצומצם, משרות אמון ותפקידים ייחודיים.

קליטה:

קליטת העובדים משלבת בין 6 סוגים של קליטה:

קליטה לתפקיד	קליטה ליחידה	קליטה לארגון
1. הקניית כלים, ידע, הסמכות והכשרות לביצוע מיטבי של התפקיד	3. הבנת התפקיד, תחומי אחריות, התפקיד, ממשקים נהלי עבודה וכד'	5. הבנת החזון, האסטרטגיה, היעדים הנהלים והמבנה הארגוני
2. הכרות עם שותפי תפקיד בתוך ומחוץ ליחידה	4. חניכה חברתית ולווי העובד במהלך השתלבותו ביחידה	6. קבלת מידע על בעלי תפקידים המסייעים בקליטה ובהשתלבות

יחידת משאבי אנוש, בשילוב היחידות הקולטות צריכה להוביל ולהטמיע תהליכים של הכשרה, חניכה מקצועית, לווי וחניכה חברתיים, קליטה מנהלית, אוריינטציה ארגונית כדי להבטיח קליטה אישית, מקצועית, חברתית וארגונית מיטבית.

תנועה לאורך מחזור חיי ההעסקה (ניוד):

לאורך תקופת העסקת עובד בארגון צפויים לחול שינויים כתוצאה מהתפתחויות בסביבת העיסוק, בחיי העובד ובצרכי הארגון. יחידת משאבי אנוש צריכה לנהל את 'תנועת העובד' לאורך מחזור חיי העסקתו, בין השאר על ידי: יצירת אופק התפתחותי וניהול קריירות, ניהול ותכנון של קידום אופקי ואנכי של עובדים, ניוד והסבה, שינויים בתחומי העיסוק, הסבות, קידום לתפקידי ניהול, עדכונים ושמירה על כשירות, התפתחות מקצועית, הכנה לפרישה מתוכננת, ניהול פרישה לא מתוכננת ופיטורים.



3.4 פיתוח ארגוני ולמידה

בכדי להבטיח את מיצוי הפוטנציאל של המשאב האנושי של הרשות יחידת משאבי אנוש תפעל במספר מישורים:

- **פתוח ארגוני וארגון העבודה:** יחידת משאבי אנוש תלווה את הרשות המקומית, יחידות ארגוניות, צוותים ומנהלים באמצעות מתן ייעוץ ולווי תהליכים לפתוח ארגוני וארגון אופטימלי של העבודה, ובכלל זה: טיוב והתאמת מבנים ארגוניים והגדרות תפקיד, פתוח צוותים, פתוח מנהלים, שיפור עבודת ממשקים.

- חלק נוסף בפעילות תחום הפיתוח הארגוני עוסק בהבניית 'מציאות משותפת' שמהווה את אחד המפתחות העוצמתיים ביותר בהצלחת ארגונים, ובתוך פעילות זו נכללים נושאים כגון: הטמעת החזון הארגוני, פיתוח והטמעת מערכת ערכים ארגונית, גיבוש והטמעת קוד אתי. רתימת העובדים ויצירת הזדהות עם הייעוד הארגוני, טיפול מערכתי בגורמי הנעה, פתוח מחוברות (employee engagement), שיפור שביעות רצון עובדים, וכד'.

- **הערכה ושיפור ביצועים:** פיתוח מערכת הערכת ביצועים אחידה המשלבת תהליכי מדידה, הערכה ומשוב לשיפור ביצועים, תוך יצירת זיקה בין מערכת ההערכה לבין קידום, תגמול וניוד עובדים ומנהלים.

- בשנים האחרונות, לאור עליה בביקורת על תהליכי הערכת עובדים וחוסר יכולת להוכיח קשר בין תהליכי הערכת עובדים לבין שיפור ביצועים ותוצאות ארגוניות חלו מספר שינויים בגישה ובמתודולוגיות של תהליכי ההערכה בארגונים, וביניהם: שילוב משוב והערכת עובדים את מנהליהם כתהליך משלים להערכה כלל ארגונית, סקרי שביעות רצון פנים ארגוניים להערכת יחידות מטה, הסטת הדגש מהערכת עובדים להערכת ביצועים, והדגשת המרכיבים "הרכים" של התהליך כגון – משוב, דיאלוג ותמיכה, ובניית מסלולים לטיפול מערכתי בתמיכה בעובדים בעלי דרוגים נמוכים.

- במסגרת תהליכי הערכה ושיפור ביצועים, ובממשק עם יחידת פתוח ארגוני, מוגדרים ממדי ביצוע והערכה ארגוניים, יחידתיים ואישיים, ואלה מנוהלים כשגרה.

- **פתוח עובדים, למידה והדרכה:** תחום התמחות נוסף ביחידת משאבי אנוש מרכז את נושא הלמידה, ההתפתחות וההדרכה של עובדים ומנהלים בארגון. תחום הלמידה אחראי על בניה מתמשכת של יכולות וכישורים של עובדים ומנהלים הנדרשים למימוש איכותי ומיטבי של תפקידם. כמענה למגמות הרווחות בתחום הלמידה וההדרכה בארגונים, על הרשות להטמיע מערכת למידה המבוססת על העקרונות הבאים:

- יצירת תמהיל למידה המשלב בין ערוצים מקוונים, אישיים וקבוצתיים.

- ביצוע תהליכים שוטפים של הערכת צרכי הדרכה.

- פתוח תכניות, הכשרות ומסלולי למידה פנים וחוץ ארגוניים כדי לתת מענה לצרכי הלמידה וההדרכה שאותרו.

- הטמעת מערכת לניהול הלמידה וההדרכה בארגון (LMS-Learning management system)

תחום הפיתוח הארגוני והלמידה נמצא בצמיחה והתפתחות מתמדת בעשורים האחרונים,

מסקירת השינויים בעולם העבודה והשלכותיהם על רשויות מקומיות, כפי שהוצגו בפרקים הקודמים עולה בברור שכל הרשויות המקומיות יוצבו בפני אתגרים קריטיים ויצטרכו להתמודד עם הצורך להתאים את הארגון לסביבת עבודה השונה דרמטית מזו המוכרת לנו כיום.



שינוי במערך התפקידים והכישורים:

רמת המוכנות האדפטיבית ברשויות המקומיות בישראל:

הרשויות המקומיות בישראל נמצאות במוכנות נמוכה לגל השינויים השוטף ומעצב מחדש את עולם העבודה. במרבית הרשויות קיימת מידה נמוכה של מוכנות לשינויים הצפויים, בעולם העבודה בעיקר בשל חוסר גמישות וקשיים מבניים להתמודדות עם שינויים.

חשוב להדגיש, שהצורך להתאים את הרשות המקומית לתנאי הסביבה המשתנים אינו ענין של בחירה או החלטה אלא כורח הנובע מהמציאות. חוסר היכולת להתמודד עם הסביבה המשתנה יוביל בהכרח למשברים תפקודיים עד כדי קריסה תפקודית של רשויות מקומיות. כל רשות מקומית תצטרך להתמודד עם סוגיות מרכזיות של שינוי ואדפטציה ובכלל זה: שינויים בתרבות הארגונית, פיתוח כלים להכשרה מחדש של כח האדם הקיים הן ברמה הטכנית – מקצועית והן ברמת הכישורים והמיומנויות האישיים, שינוי ועיצוב מחדש של תהליכי עבודה, פיתוח כישורים ארגוניים חדשים, ועוד. אתגר זה מחייב ניהול, הובלה ותמיכה של אנשי מקצוע שהוכשרו והתמקצעו בניהול שינויים, פתוח ארגוני, עיצוב תרבות ארגונית ופיתוח תהליכי למידה.

בסביבת העבודה הנוכחית יחידה לפיתוח ארגוני ולמידה היא חלק מיחידות הליבה של יחידת פתוח ההון האנושי. בפרק זה נסקור את תחומי העיסוק וההתמחות הייחודיים של יחידה זו ותרומה להתפתחות הרשות המקומית.

יחידת פתוח ארגוני ולמידה ברשויות מקומיות – ייעוד ותחומי ליבה:

תחום פיתוח ארגוני ולמידה **מבוסס** על שילוב אינטגרטיבי של ידע במדעי ההתנהגות והניהול במטרה לבסס תשתית ארגונית המבוססת על מודעות, ערכים, עקרונות וכישורים המאפשרים חוסן ארגוני ומימוש המטרות והייעוד הארגוני.

יחידת פתוח ארגוני ולמידה ברשות המקומית צריכה להיות יחידה מנחה ויוזמת מהלכים ותהליכים של טרנספורמציה ברמת הארגון, היחידות הארגוניות, הצוותים והפרט. עליה להוות זרז לשינוי והתאמה תמידית על ידי הטמעת יכולות למידה, קבלת החלטות, שיפור תהליכים ויכולות כדי להתאים את הרשות המקומית לסביבת פעילות משתנה ולאפשר את הגשמת הייעוד והשגת המטרות של הרשות המקומית.

אנו ממליצים על 8 תחומי פעילות בהם צריכה להתמקד יחידת פתוח ארגוני ולמידה ברשויות המקומיות. בחירת הנושאים נעשתה על פי הערכת מידת החיוניות שלהם לעיצוב סביבת עבודה התואמת את השינויים הצפויים בשנים הקרובות ויצירת מוכנות ברשות המקומית לבצע את ההתאמות והשינויים איתן כל רשות מקומית תצטרך להתמודד. הדגש בבחירת הנושאים היה יצירת כשירות ארגונית – מערכתית לשיפור ביצועי הרשות המקומית בסביבה דינמית ומשתנה.

הפרק יציג כלים ודגשים מרכזיים וכלליים. מטרת הפרק לסמן את כווני הפעולה וחשיבות הנושאים לטיפול ברמת הרשות המקומית. כמובן שקיימים הבדלים בין רשויות מקומיות לגבי כל אחד מעשרת תחומי הפעילות, אך בהקשר של הרשויות המקומיות בכל הנושאים יש מקום להמשך העמקה ויישום. כל אחד מהתחומים מייצג עולם תוכן רחב של ידע ומיומנות מקצועית בתחום הפתוח הארגוני, וכל תחום פעילות ראוי להעמקה והרחבה מעבר לאפשרות של מדריך כללי.



תחומי פעילות מרכזיים בתחום הפתוח הארגוני:

פעילות יחידת פתוח ארגוני ולמידה	צרכי הרשות	
<p>תרבות ארגונית היא גורם ההשפעה החזק ביותר על התנהגות אנשים בארגון, אופי מערכות היחסים בארגון ושל הארגון עם לקוחותיו ושותפיו, והתוצאות שהארגון משיג. התרבות הארגונית משפיעה במידה רבה גם על מידת ההזדהות של העובדים עם הארגון ודרכי פעולתו.</p> <p>הרשויות המקומיות בישראל נמצאות בפני אתגר של עדכון, טיוב ואף בניה מחדש של התרבות הארגונית כך שתהווה בסיס ותשתית ערכית ורעיונית לכל שאר תהליכי הפתוח והניהול ברשות. משימת ההתאמה או שינוי התרבות הארגונית היא אחת הקשות והמורכבות ביותר שיש בתחום הפתוח הארגוני.</p> <p>בין השאר, ובנוסף לגיבוש והטמעת ערכים מקומיים המשקפים את רוח המנהיגות המקומית וצרכי הסביבה הקונקרטית של כל רשות, ישנם ערכים משותפים שכל רשות מקומית צריכה לאמץ ולהטמיע, ביניהם: מצוינות, מקצוענות ושירותיות – אלה הם ערכי ליבה (שסביבם יכולים להתפתח ערכים נוספים ומשלימים המבטאים באופן ייחודי כל רשות בפני עצמה). בנוסף, כל רשות מקומית תצטרך להטמיע תרבות המאפשרת גמישות והתפתחות וכל רשות מקומית תצטרך להטמיע תרבות מבוססת תפוקות ותוצאות במקום תרבות מבוססת תשומות. אלה הם רק חלק מרכיבי תרבות אדפטיבית שכל רשות מקומית תצטרך לפתח, לגבש, לאמץ ולהטמיע.</p> <p>פעילויות בתחום טיוב והטמעת תרבות ארגונית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • התנעה והובלה של שיח עם הדרג הניהולי להגדרת הערכים הארגוניים של הרשות, לבנות כלים לטיפוח התרבות הארגונית והדרכת הדרג הניהולי להוביל את הטמעת הערכים ברשות, תוך תרגום הערכים לפעילות הספציפית של כל יחידה ברשות המקומית. • בניית כלים להטמעת התרבות והתאמת תהליכי ניהול, גיוס, קידום, הערכה ותגמול לערכי התרבות הארגונית. • הכשרת המנהלים והעובדים להכרה, הפנמה והטמעה של הערכים. • לעקוב ולנטר את מידת ההתאמה וההטמעה של הערכים הארגוניים על ידי סקרי עמדות וערכים קבועים, קיום מפגשי מעקב לזיהוי חולשות בתרבות הארגונית. <p>איך מתחילים?</p> <p>נקודת התחלה אפשרית לתחילת עבודה על טיוב התרבות הארגונית היא תכנון וביצוע של סקר ערכים ועמדות כלל ארגוני, סקר שיחשוף את הערכים הדומיננטיים בתרבות הארגונית, ויניע דיון מקיף על מידת ההתאמה של הערכים והתרבות לייעוד ומטרות הרשות המקומית. כדי להשלים את ממצאי הסקר ניתן לקיים ראיונות עומק וקבוצות מיקוד עם מנהלים ועובדים.</p>	<p>תרבות ארגונית מכוננת, מצוינות, מקצועיות ושירותיות</p>	<p>1</p>



פעילות יחידת פתוח ארגוני ולמידה	צרכי הרשות	
<p>כל רשות מקומית תתמודד בשנים הקרובות עם הצורך לנהל שינויים כחלק שוטף מהפעילות הניהולית והארגונית.</p> <p>תפקידה של יחידת פתוח ארגוני ולמידה כיחידה תומכת בניהול שינויים כולל בין השאר:</p> <ul style="list-style-type: none">• גיבוש מתודולוגיות לניהול שינוי• הנחייה והדרכה של מנהלים בהובלת תהליכי שינוי ביחידותיהם: עבודה בממשק עם הדרג המקצועי בתכנון השינוי• התאמת תהליך ניהול השינוי לסוג השינוי• התמודדות עם התנגדויות, תיקשור השינוי• בניית תוכניות תמיכה ברמת הצוות והעובדים המושפעים מהשינוי• ליווי מיסוד השינוי וביצוע התאמות ושינויים במידת הצורך	ניהול שינויים	2
<p>מנהלים ברשות המקומיות מתמנים ומקודמים על בסיס יכולות מקצועיות, כישורים טכניים והכרות עם תחומי תוכן בתחום טיפולה של הרשות המקומית. לרוב, לא מתקיים מתאם טבעי בין יכולות ואיכות מקצועית וטכנית ובין יכולות וכישורים ניהוליים, ולעתים אף מתקיים מתאם שלילי ביניהם.</p> <p>תפקידה של יחידת פתוח ארגוני ולמידה כיחידה תומכת בפיתוח המנהלים ברשות המקומית כולל את הפעילויות המרכזיות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none">• גיבוש תפיסת ניהול התואמת את הצרכים, המאפיינים והציפיות של הרשות המקומית (הנהלה בכירה) ממנהליה. תפיסת ניהול ארגונית כוללת את כישורי הליבה הנדרשים ממנהל, ואת תתי הכישורים והמיומנויות בכל תחום ליבה.• בניית תכנית הכשרה ניהולית הכוללת לפחות שלושה דרגים: עתודה ניהולית, מנהלי ביניים, מנהלים בכירים. ההכשרה תכלול הכשרה קבוצתית והכשרה פרטנית - ייעוץ וליווי אישי למנהלים. בנוסף יש לשקול ערוצי למידה כמו למידת עמיתים, למידה במרכזי הכשרה חיצוניים לרשות המקומית, רכישת השכלה ניהולית אקדמית וכד'.• בניית תכנית למידה מתמשכת לאורך ביצוע התפקיד הניהולי שמטרתה לעדכן, לשפר ולתמוך ביישום יכולות וכישורים ניהוליים.• בניית תכנית מובנית ומחזורית להערכת מנהלים	פיתוח מנהלים	3

פעילות יחידת פתוח ארגוני ולמידה	צרכי הרשות	
<p>חלק גדול מעבודת הרשות המקומית יצטרך להתנתק מהמבנה הפונקציונלי היררכי ולשלב עבודה של צוותים רב מקצועיים שצריכים לשתף פעולה כדי לתת מענה משולב והוליסטי לבעיות, לאתגרים ולצרכים של הרשות המקומית. צוותים רב מקצועיים המשלבים למשל בין מחלקות הנדסה, גנים ונוף, חינוך, קהילה ואיכות סביבה – בתכנון שכונה חדשה, הפכו להיות ענין שבשגרה. איכות התכנון והפתרונות המעוצבים משקפים בין השאר את היכולת של צוותים רב מקצועיים לשתף פעולה ולעבוד לאורך זמן במבנה של סמכות מבוצרת וניהול עצמי. צוותי אד – הוק מהווים מענה לגמישות הנדרשת אך מייצרים צורך להכשיר את המנהלים והעובדים לעבוד בסוג זה של מבנים ארגוניים גמישים, ולתמוך בעובדים במעבר לעבודה בשיתופי פעולה חוצי גבולות ארגוניים.</p> <p>תפקידה של יחידת פיתוח ארגוני ולמידה בנושא פתוח צוותים ועבודת ממשקים ברשות המקומית כולל את הפעילויות המרכזיות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • פיתוח והטמעת תרבות של שיתוף פעולה, שקיפות ועבודה בצוותים רב מקצועיים • הטמעת כלים התומכים בעבודה רב מקצועית מבוצרת ובהם כלים לשיתוף מידע, כלים ממוחשבים לניהול פרויקטים רב מחלקתיים (ראה פרוט נוסף בפרק מערכות מידע) • הכשרת מנהלים לעבודה במבנה מטריציוני והובלת צוותים רב מקצועיים • הכשרות ייעודיות לתפקידים תומכים: מנהל פרויקטים, ראש צוות וכד' • פיתוח והטמעת כלים לשיפור עבודת ממשקים בין יחידות ארגוניות 	<p>פיתוח צוותים וממשקים</p>	<p>4</p>
<p>כל ארגון, יחידה, צוות או עובד נתקל בחסמים המונעים ביצועים אופטימליים. תת הביצוע יכול לבוא לידי ביטוי בפרמטרים איכותיים או כמותיים.</p> <p>תפקידה של יחידת פיתוח ארגוני ולמידה בנושא שיפור ביצועים ברשות המקומית כולל את הפעילויות המרכזיות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • הטמעת כלים להערכת ביצועים, כגון: מדדים מחלקתיים, סקרי שביעות רצון פנימיים וחיצוניים, הערכת אפקטיביות ואיכות עבודת ממשקים, עמידה במדדי איכות ויעדים כמותיים וכד' • ביצוע אבחונים במקומות בהן עולה צורך לבצע הערכת עומק ואיתור חסמים ופערים לתפקוד אופטימלי • הטמעת כלים שיטתיים לשיפור ביצועים, כגון: צוותי שיפור ו-lean management • תכנון ולווי התערבויות מקומיות לשיפור ביצועים על בסיס תהליכי אבחון ואתור צרכים 	<p>שיפור ביצועים</p>	<p>5</p>



פעילות יחידת פתוח ארגוני ולמידה	צרכי הרשות	
<p>בשנים האחרונות הפך המושג מחוברות עובדים (employee engagement) לאחד המושגים המרכזיים בתחום ניהול ההון האנושי ופתוח ארגוני. על פי אחת ההגדרות המקובלות מחוברות מוגדרת כרתימת חברי הארגון לתפקידים הארגוני, כך שהם ישקיעו בו את מלא המשאבים הפיזיים, הקוגניטיביים והרגשיים במטרה לספק את מלא התועלת האפשרית. נמצא קשר חיובי בין מחוברות לבין אפקטיביות ארגונית, עליה בפרייון, שביעות רצון לקוחות, יוזמה, אחריות אישית בביצוע התפקיד, ירידה בתחלופת עובדים, ירידה בתאונות עבודה ועוד.</p> <p>כיום, לא ניתן לתאר ארגון שלא נוקט ביזמות ופעילות מתוכננת וארוכת טווח להטמעה ושיפור של המחברות.</p> <p>מחקרים שונים זיהו מספר גורמים המשפיעים על מחוברות ארגונית: אתגרי התפקיד, אוטונומיה ותחושת שליטה, משוב, הלימה ערכית בין ערכי העובד וערכי הארגון, הזדמנויות לצמיחה והתפתחות אישית, תגמול והכרה ועוד.</p> <p>לפיתוח ושיפור המחוברות הארגונית השלכות מרחיקות לכת על יצירת מוכנות להתמודד עם השינויים הצפויים בעולם העבודה ובעיקר המעבר לכוח עבודה רב דורי וגיוון קיצוני של צורות ההעסקה, שני שינויים היוצרים אתגר של יצירת תחושת שייכות, לכידות ושותפות, שלושה תחומים המהווים בסיס ערכי ורגשי לתפקוד מיטבי בעבודה.</p> <p>תפקידה של יחידת פיתוח ארגוני ולמידה בנושא מחוברות עובדים ברשות המקומית כולל את הפעילויות המרכזיות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • תכנון ועיצוב תפקידים בצורה המאפשרת אוטונומיה, שליטה ובחירה • יצירת וטיפוח מנגנוני למידה והתפתחות אישיים • מעבר ממשב מעריך – תקופתי למשוב שוטף ומפתח (real time appreciative feedback) • פתוח והטמעת תהליך קבוע של הערכת המחוברות ברשות כאחד ממדי הביצוע הארגוניים 	<p>מחוברות engagement</p>	<p>6</p>
<p>תפקידה של יחידת פיתוח ארגוני ולמידה בנושא מבנים ארגוניים ותהליכי עבודה ברשות המקומית כולל את הפעילויות המרכזיות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • סיוע למנהלים בתכנון והערכות להטמעת שינויים מבניים • מיפוי פערים וצרכי פיתוח הנדרשים בהגדרות תפקיד, אפיון תפקידים חדשים, בניית תכנית הכשרה לעובדים קיימים לקראת שינוי או ניווד • בחינה של מבנים ארגוניים ולווי תהליך עיצוב מחדש של מבנים ארגוניים, לווי הקמת יחידות חדשות ולווי ושינויי ייעוד ותהליכי עבודה ביחידות קיימות • לווי מנהלים ויחידות בעיצוב תהליכי עבודה תוך שימוש בכלים עדכניים לעיצוב תהליכים, כגון: design thinking, service design 	<p>מבנים ארגוניים ותהליכי עבודה</p>	<p>7</p>

פעילות יחידת פתוח ארגוני ולמידה	צרכי הרשות	
<p>מערכת המדידה בארגונים מהווה את אחת התשתיות המרכזיות בעיצוב והטמעת תרבות מבוססת איכות, מצוינות ומקצועיות. מערכת המדידה מהווה בסיס לתהליכי תכנון, שיפור ביצועים, תהליכי הערכה וכלי תומך החלטות. ליחידת פיתוח ארגוני ולמידה שני תחומי פעילות מרכזיים בהקשר של מדידה בארגונים:</p> <p>1. גיבוש מערכת כלי מדידה להערכת האפקטיביות הכוללת של הרשות המקומית. מערכת כזו (KPI's) מפותחת בשיח עם מנהלי הארגון, בחינת האסטרטגיה והמטרות ארוכות הטווח של הרשות ותרגומן לסרגל ביצועים הכולל משתנים שזוהו כמשתני ביצוע קריטיים להשגת מטרות הרשות.</p> <p>2. מערכת למדידת תחומי תוצאה בתחומים הקשורים ישירות לניהול ההון האנושי ותהליכים פנים ארגוניים. בין הכלים השכיחים בקטגוריה זו ניתן למנות כלים כגון: סקרי אקלים ארגוני, סקר שביעות רצון עובדים, סקר הערכת מנהלים וממשקים, סקרי תרבות ארגונית, סקרי מחוברות ועוד. כל רשות צריכה לאמץ בין 2-3 מדדים מבוססי סקרים הנערכים לרוב על בסיס שנתי או דו שנתי.</p>	מדידה	8

תחומי פעילות מרכזיים בתחום ההדרכה והלמידה: *4

עולם ההדרכה והלמידה בארגונים נמצא גם הוא בעיצומו של מעבר משיטות ההדרכה המסורתיות (למידה פרונטלית, בכיתת למידה, מול מדריך, בימי למידה מלאים ותכנית למידה ארוכות יחסית), ללמידה המבוססת על כלים חדשניים ומותאמת לצרכי הלמידה וההדרכה הן של הארגונים והן של הלומדים. הגורמים המרכזיים שמשפיעים על סביבת הלמידה החדשה כוללים בין השאר:

- שחיקה והתחדשות מהירה של ידע: מערכות הדרכה מסורתיות הן איטיות בטבען וכוללות תהליכים ארוכים של אפיון, פיתוח והכשרה. במצב של שינויים מהירים בידע ובכישורים הנדרשים במקומות העבודה תהליכי הדרכה ולמידה מסורתיים לא מסוגל לתת מענה מהיר וגמיש מספיק לשינויים התכופים והמהירים בידע ובצרכים.
- המעבר מהדרכה ללמידה: ההדרכה המסורתית מתאימה בעיקר להדרכות חובה רגולטוריות, הכשרות הסמכה והכשרת עובדים חדשים במיומנויות בסיס. כאשר מדובר על העברת ידע יישומי לסביבת העבודה, שינוי התנהגות ופיתוח מיומנויות מורכבות ומתקדמות הדרכה מסורתית משיגה תוצאות נמוכות במדדי אפקטיביות ותוצאה. לעומת הדרכה תהליכי למידה מתרחשים באופן ספונטאני, לא פורמלי ובעיקר על ידי שיח והתנסות במקום העבודה עצמו (on-the-job-experience).
- התפתחות כלי למידה מתקדמים: המהפכה הדיגיטלית פתחה מרחב חדש של אפשרויות למידה ושינתה את פני החינוך, ההדרכה והלמידה מן היסוד. כלי למידה מקוונים המאפשרים למידה בכל זמן ובכל מקום, בקצב שמתאים ללומד, תוך תרגול וקבלת משוב מידי – שיפרו דרמטית את האפקטיביות של תהליכי הלמידה וההכשרה, גם בארגונים, ושינוי את מרבית הנחות היסוד והפרקטיקה של עולם

* 4 פרק זה משלים את המדריך "קווים מנחים לניהול הדרכה ברשויות המקומיות" (מפעם השפלה, 2015).



ההדרכה המסורתית. הם מאפשרים שימוש באמצעים מגבירי ענין וכלי למידה אפקטיביים בהרבה מאשר הרצאות פרונטליות, כמו: סרטוני וידאו, Podcasts, webinars ועוד. הפלטפורמה הדיגיטלית שיפרה לא רק את תהליכי הלמידה אלא העמידה לרשות מחלקות ההדרכה כלים מתקדמים לניהול ההדרכה (LMS – Learning Management Systems) שמאפשרות התאמה ותפירה מדויקת וממוקדת של תכנים, ניהול למידת הפרט, מעקב אחר התקדמות בלמידה, ועוד. מערכות אלה הפכו לתנאי הכרחי לתכנון ותפעול מערכות הדרכה ולמידה בארגונים.

- לידתו של הלומד החדש: הלומד החדש מחזיק בכיסו אמצעי למידה חכמים (הטלפון החכם), זמין ומקושר לרשת האינטרנט, צורך מידע במנות קטנות, מדלג בין נושאים, רגיל למצוא מענה בזמן אמת (in – just learning – time) – ומסוגל לתרגל ולהתנסות בלמידה מבוזרת.

כחלק מהמעבר של הרשויות המקומיות לגישות עדכניות ומותאמות לניהול וטיפול ההון האנושי, יחידות הלמידה (לשעבר 'הדרכה') צריכות להיכנס לתהליך מדורג של אימוץ כלי למידה מקוונים, כבסיס לשיפור האפקטיביות והרלוונטיות של תהליכי ההדרכה והלמידה ברשות המקומית. בין היתרונות של כלים אלה עבור הרשות המקומית:

- חלק ניכר מעובדי הרשות המקומית נמצאים מחוץ למתקני הרשות. תשתית למידה מקוונת מאפשר להציע לעובדים אלה הכשרות קצרות, נגישות לידע ותרגול וריענון ידע באמצעות אינטראקציה מקוונת עם מכשירים מקוונים שלא הכי נמצאים ברשותם כחלק מעבודתם (כמו מסופונים אצל פקחים, למשל).
- ניתן לבצע הכשרות מקוונות לקבוצות או יחידות בזמן העבודה ללא צורך לנייד אותם, מבלי לנתק אותם מעבודתם אלא רק על ידי הקצאת 'חלון למידה' קצר וממוקד.
- עדכון מהיר של שינוי בנהלים, הוראות והנחיות תוך קבלת אישור מידי על כך שהעובר קרא והתעדכן בחומר, ואפשרות לבחון מיידית את רמת ההבנה והזכירות של המידע.

כלי הלמידה המתקשבת המומלצים בשלב הראשוני:

Webinar – מפגש למידה מבוסס וידאו המועבר ב streaming ומהווה ערוץ למידה סינכרוני בו המדריך והמודרכים נמצאים בו זמנית במרחבי למידה מרוחקים. משך הלמידה המקובל נע לרוב בין 30 ל – 90 דקות.

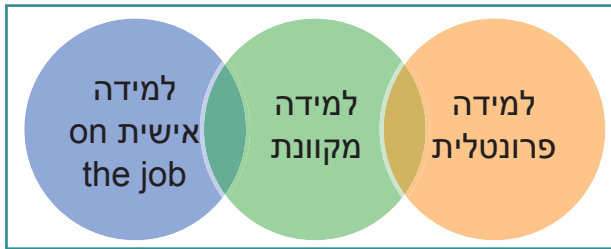
Podcast – הרצאה מוקלטת המועברת כקובץ אודיו. זהו כלי א-סינכרוני שיתרונו ביכולת להעביר את הקובץ לכלים ניידים או למחשב שולחני. משך Podcast מקובל נע בין 10 ל – 60 דקות. העובד יכול להאזין בזמנו החופשי, מכל מקום.

סרטוני וידאו – ערוץ א-סינכרוני בו מועברים: 1: סרטוני הדרכה קצרים, (בדרך כלל באורך שבין 3-10 דקות) 2: הרצאות מצולמות (בדרך כלל באורך שבין 30 ל – 90 דקות). גם כאן, הנגישות לתכנים היא בכל זמן, מכל מקום ומכל מכשיר המקושר לאינטרנט.

מסמכים – מסמכי הדרכה, נהלים, הנחיות, סיכומי הרצאות ומפגשים פרונטליים, מאמרים מקצועיים כערוץ א-סינכרוני.



למידה משולבת blended learning



למידה מעורבת היא למידה המשלבת יותר מאשר שיטת הדרכה או למידה אחת, בתוך ומחוץ לכיתה תוך שילוב בין למידה פרונטלית קבוצתית (הדרכה מסורתית מבוססת 'כיתה ומדריך') למידה מקוונת ולמידה מודרכת אישית (פורמלית ולא פורמלית, כגון: חניכה, למידת עמיתים, OJT).

הלמידה המשולבת מניבה את התוצאות הטובות ביותר ביחס לשיפור ביצועים ארגוניים ויישום ידע על ידי העובדים. מעבר לאפקטיביות הרבה, ללמידה המשולבת יתרונות יחסיים נוספים: גמישות בפיתוח ועדכון התכנים, חסכון בזמן, יכולת התאמה של תכנים ותהליך למידה ברמה אישית וצוותית, גיוון שיטות הלמידה, קיצור זמן הלמידה ועוד.

יחידת הדרכה ולמידה ברשות המקומית צריכה להתחיל לפתח וליישם למידה משולבת כחלק בסיסי והכרחי מהתמקצעות תחום הלמידה ברשויות המקומיות ושיפור אפקטיביות תהליכי ההדרכה והלמידה ברשות.

איך מתחילים?

<p>התשתית הטכנולוגית לניהול מערך הדרכה ולמידה היא מערכת לניהול הלמידה (LMS) שמאפשרת לנהל בצורה מרוכזת וממוחשבת את כל מעגל הלמידה וההדרכה ברשות המקומית בתוספת מערכת לניהול תכני למידה (LCMS – Learning content management system).</p> <p>בנוסף להכנת התשתית הטכנולוגית יש צורך בהכנת תשתית אנושית הכוללת לפחות עובד מקצועי אחד בתחום ההדרכה וניהול ההדרכה בעל כישורים וידע עדכניים בניהול הדרכה בכלל וניהול למידה מתקשבת ומעורבת בפרט. כמו כן יש להיעזר באנשי מקצוע ייעודיים בתחום פיתוח הדרכה ולמידה ותפעול למידה מתקשבת.</p>	<p>1</p> <p>הכנת תשתית טכנולוגית ואנושית</p>
<p>בוחרים תחומי למידה משמעותיים שמתאים ללמידה משולבת. קריטריונים לבחירת התחום המתאים יכולים להיות בין השאר (כל קריטריון לכשעצמו מספיק כדי לייצר התכנות ללמידה משולבת): כמות גדולה של עובדים צריכים לעבור את ההכשרה / הדרכה, ההדרכה מתקיימת בצורה מחזורית (אותה הדרכה לקבוצות שונות של משתתפים), התוכן מתעדכן, משתנה או מצריך התאמות לעתים קרובות, או התאמות ספציפיות לקבוצות שונות, הלומדים מבוזרים פיזית או עם פניות נמוכה להתפנות להדרכות פרונטליות ארוכות. נושאים נוספים שמתאימים ללמידה משולבת הם הדרכות מחויבות בעיקר כאשר המוקד בהן הוא ריענון או עדכון ידע קיים.</p> <p>מתחיל תהליך של פתוח תכנים בתמהיל למידה משולב, ובהדרגה מרחיבים את עולמות התוכן והמשתתפים.</p>	<p>2</p> <p>תכנים ותמהיל למידה</p>



3.5 תקשורת פנים ארגונית

תקשורת פנים ארגונית: ביסוס ערוצים ותכנים וניהול התקשורת הפנים ארגונית כחלק מיצירת שייכות, מחוברות והעברת מידע, מסרים, בניית אמון והגברת הלכידות והזהות הארגונית.

צמיחתו של תחום התקשורת הפנים ארגונית

במקביל לשינויים שמעצבים מחדש את עולם העבודה, גם תחום התקשורת עובר מהפכה. מידע וידע הפכו למצרך זמין, היכולת להגיב, להשמיע ולהשתתף בשיח רב משתתפים בכל זמן ומכל מקום הפך למציאות יום יומית, ונוצרה שפה חדשה של שיח ארגוני השואב ומושפע מטכנולוגיות המידע ותרבות הרשתות והשיתוף ומושתת על דיאלוג, אותנטיות ורלוונטיות.

שינויים אלה משפיעים גם על התקשורת הפנים ארגונית ב-3 אופנים מרכזיים:

1. מעבר לערוצים דיגיטליים, רשתות חברתיות פנימיות, אפליקציות וכד'
2. מעבר משיח חד-כיווני לדיאלוג רב ערוצי, הגברת השקיפות ומעורבות העובדים בכל הדרגים והסקטורים בשיח הארגוני
3. גיבוש שפה אותנטית, בגובה העיניים, 'משוחחת' ורלוונטית

אחת ההשלכות של שינוי התפיסה והכלים של התקשורת הפנים ארגונית הוביל למגמה של העברת השיוך הארגוני של התחום משיווק ודוברות למערך משאבי אנוש. התגבשה ההבנה שתקשורת פנים ארגונית היא חלק מארגז הכלים לניהול ההון האנושי ובעל השפעה על תחומים שבאחריות מנהלי ההון האנושי, הפיתוח הארגוני והלמידה, ופחות כשופר תעמולתי.

מטרות מערך תקשורת פנים ארגונית:

הגברת מחוברות, לכידות ותחושת שייכות

- פיתוח תחושת שייכות, גאווה, ולכידות מתוך שותפות והזדהות עם 'הסיפור הארגוני'.
- השפעה על התרבות הארגונית ולייצר משמעות משותפת, מובנת ומוסכמת בקרב עובדים ומנהלים
- השפעה והובלה של השיח הארגוני ליצירת 'נרטיב ארגוני' משותף ומלכד על ידי חיבור והבנת האסטרטגיה, החזון, המטרות, הערכים, וכיווני הפעולה של הארגון והזדהות עמם
- פלטפורמות לדיאלוג ושיתוף, אפשרות לשיח, הבעת דעות, יצירת קשרים והעמקת תחושת הארגון כקהילה אנושית
- טיפוח הרשות כ'מותג' פנים ארגוני שמגביר את תחושת השייכות והמחויבות
- העברת מידע ארגוני באופן אחראי ומנוהל
- מודעות והכרות לרכיבים קריטיים כגון:
- חזון הרשות, ערכים ואסטרטגיה



- מטרות ארגוניות, תקציב ותכניות עבודה
- אירועים משפיעים ומשמעותיים ברשות וביישוב, הישגים, מידע 'חדשותי' ועוד...

תמיכה במהלכי ניהול ושינוי

- תמיכה במהלכי ניהול ושינוי ארגוני
- שיפור הנגישות למידע פונקציונלי או אופרטיבי
- ייעוץ למנהלים בהעברת מסרים ארגוניים, ניהוליים, מחלקתיים ואישיים
- ניהול התקשורת הארגונית במצבי משבר וחרום

תפקיד מנהל התקשורת הפנים ארגונית:

תפקידו המרכזי של מנהל התקשורת הוא להיות יועץ התקשורת להנהלה המקצועית של הרשות, להוביל את כלל פעילויות התקשורת הפנים ארגונית ולהבטיח שפתרונות התקשורת נותנים מענה לצרכי הרשות.

- גיבוש אסטרטגיית תקשורת פנים ארגונית, עדכון שוטף של צרכי התקשורת, מסרים ודרכי העברתם
- יועץ תקשורת פנים ארגונית למנכ"ל ולהנהלת הרשות המקומית
- הנחיית מנהלים להעברת מסרים ארגוניים בצורה אפקטיבית
- הגדרה וניהול של ערוצי התקשורת הפנים ארגוניים, עריכת התכנים ותפעול שוטף
- ניהול ממשקי עם היחידות הארגוניות לקבלה והתאמה של תכנים מותאמים
- עורך – על של התכנים המופקים על ידי הרשות ומכוונים לעובדי הרשות המקומית
- פיתוח מתמשך של השימוש בערוצים ותכנים דיגיטליים והתאמתם ליחידות הארגוניות ולעובדי הרשות
- ניהול ספקים בתחום ההפקה, העיצוב והכתיבה
- גיבוש מדדים להערכת אפקטיביות פעילות התקשורת הפנים ארגונית

בניית תשתית תקשורת פנים ארגונית:

התקשורת הפנים ארגונית מבוססת על 5 ערוצים מרכזיים:

1. תקשורת בעל פה: כנסים, ישיבות צוות, מפגשים מחלקתיים, אירועים פנים ארגוניים
2. תקשורת כתובה: דואר אלקטרוני, מכתבים, שילוט, עיתון ארגוני
3. פורטל ארגוני
4. אפליקציה ייעודית להעברת מסרים ותקשורת ארגונית
5. רשתות חברתיות פנים ארגוניות



3.6 רווחה ארגונית

רווחה ארגונית – הגדרה

כל פעולה או משאב של הארגון המופעל על ידו ישירות או בעקיפין ושנועד לתמוך ולקדם את רווחתו (well-being) של העובד כאדם

רווחה – WELLNESS: תחושה סובייקטיבית של האדם הנובעת מהעדר מצוקה, לחץ, קושי או חסך ומהכרה בערך העצמי, תחושת משמעות, שליטה של האדם במהלך התקדמות חייו ויכולת בחירה בין חלופות.

• רווחה (EWB (employee wellbeing): בשנים האחרונות תחום הרווחה הארגונית (שהשם העברי לא מבטא במדויק את מכלול הפעילויות והמשמעויות של המושג הלועזי wellbeing) הופך לאחד התחומים האסטרטגיים שניהול המשאב האנושי. בתחום הרווחה נכללים 5 תחומי פעילות מרכזיים:

1. רווחת הפרט: שותפות ברגעי הישג, קושי ומשבר אישי. תמיכה במצוקת עובדים.
2. גיבוש ולכידות ארגונית: הגברת ההזדהות עם מקום העבודה כ'קהילה' המייצרת ערך ומשמעות מעבר לעובדה עצמה, על יצירת טקסים, סמלים ומהלכים ארגוניים המחזקים את הקשרים הרגשיים והחברתיים בין העובדים לבין 'הארגון'.
3. מערכת הטבות (שאינן שכר ואינן תנאי עבודה): זכאויות, הטבות, הנובעות מעצם השייכות הארגונית ללא תלות וקשר לביצועים, תפקידים וכד'.
4. העשרה, איזון ופנאי: קידום ופיתוח תרבות פנאי, אורח חיים בריא, תרבות והעשרה אישית שאינה קשורה בתפקיד, איזון משפחה – עבודה, מניעת שחיקה וטיפול בשחיקה, וכד'.
5. משמעות: העמקת יכולת מציאת משמעות מעבר לעבודה ומעבר לתפקיד על ידי קידום התנדבות, פעילות חברתית וקהילתית, וכד'.

מטרות מרכזיות של מערכת רווחה ארגונית:

פעילות הרווחה בארגון מהווה ערוץ ופלטפורמה חשובה ומרכזית ביצירת תרבות ארגונית, מחוברות עובדים (engagement), ביסוס 'החוזקה הפסיכולוגי' ויצירת תחושת וגאווה השתייכות. בין השאר מערכת הרווחה הארגונית משפיעה על משתנים כמו:

- פיתוח ושימור תחושת שייכות, גאווה והזדהות עם הארגון "כקהילה" וקבוצת השתייכות
- התייחסות אישית, 'רואים אותי' כפרט ייחודי וחשוב
- ביטוי סימבולי וחומרי למחויבות הארגון לעובדיו
- סיוע ותמיכה ברגעי הישג, קושי ומעבר בחיים המקצועיים והאישיים



תחום הרווחה הארגונית משפיע על נושאים כמו:

עליה בשביעות רצון עובדים, עליה בנאמנות ושימור עובדים, עליה במוטיבציה, צמצום היעדרויות, שיפור האקלים הארגוני והטמעת ערכים של מחויבות הדדית, אמון, הכרה בעובד כאדם, נכונות לסייע, לכידות ותחושת 'אחוזה' (comradery), מיצוב מתקדם של הרשות כמעסיק הוגן ואנושי, הפחתת תסמינים שליליים כמו היעדרויות, איחורים וימי מחלה, עוינות, ציניות, לחץ, שחיקה וחוסר מעורבות. בסופו של דבר מאות מחקרים מצאו שבעקבות השפעה על המשתנים האלה חלה גם עליה בביצועי הארגון, בתפוקות וביכולת להתמודד עם מצבי משבר ותקופות של לחץ בעבודה.

שלושת מרכיבי היסוד של מערכת רווחה ארגונית:

- פעילות סימבולית
- פעילות חומרים
- פעילות תמיכה

פעילות סימבולית

פעילות הכוללת טקסים, הטבות ומערכות יחסים מובנות שמטרתם לשדר ולחזק את ערכי הארגון ו"הפילוסופיה הארגונית" ביחס למשאב האנושי. פעילות זו נועדה להשפיע על תפיסת הארגון בעיני עובדיו ועל העמדות והרגשות של העובדים ביחס לארגון.

בפעילות זו לא הפעולה עצמה, ערכה הכספי או משמעותה המוחשית והחומרית הם העיקר, אלא המשמעות הסימבולית המיוצגת על ידי הפעולה. למשל: שליחת כרטיס ברכה לעובד ביום הולדתו. עיקר חשיבותה של פעולה זו הוא במשמעות הסימבולית אותה משדר הארגון באמצעות הפעולה, הערכים המוצמדים לפעולה והמשמעות המשותפת הנוצרת בארגון בעקבות פעולה זו. שליחת הברכה ביום ההולדת משדרת סדרה של ערכים ומשמעותיות שאמורים לייצר את הפילוסופיה הארגונית ואת ערכי הארגון, למשל: אכפתיות (אכפת לנו מהעובדים שלנו, אנחנו זוכרים ומתייחסים לימי ההולדת שלהם), מעורבות בחיי העובד (יום ההולדת הוא אירוע פרטי בחייו של העובד אולם הארגון מרשה לעצמו לחדור למרחב זה, כלומר "אתה חשוב לנו כאדם").

בשל המשמעות הסמויה העמוקה של פעילויות אלה ישנה סכנה שהן ישיגו תוצאה הפוכה מזו המצופה ויעוררו ציניות, תחושת אי נוחות על התערבות הארגון ופלישתו ל"מרחב האישי". הציניות יכולה להתעורר כאשר העובדים יחשו באי הלימה בין הערכים הארגוניים שבשימוש ובין הערכים שלכאורה מבוטאים בפעילות. טעויות תמימות יכולות בקלות רבה להרוס את הערך שאמור להיווצר כתוצאה מפעילות זו. כך למשל, עובד דתי שיקבל ליום הולדתו הזמנה זוגית למסעדה לא כשרה. במקרה זה, במקום שדר של קירבה לעובד ואינטימיות מועבר מסר של זרות, חוסר התחשבות וחוסר היכרות מעמיקה ואישית עם העובד. הנזק שייצור למערכת הערכים והרגשות יהיה רב מהתועלת שעשויה הייתה להתקבל מביצוע נכון של הפעולה.



פעילות חומרית

מערך סיוע חומרי, הטבות ושירותים שאינם חלק ממערכת השכר או מערכת התגמולים ותמריצים. סיוע והטבות אלה ניתנים ללא תלות או קשר לביצועי העובד, אלא משום היותו חלק מ"קהילת העובדים" של הארגון.

דוגמאות לפעילות חומרית: קרן להלוואות ומלגות, הרחבת ביטוחי בריאות, חיים ופנסיה

ארוחות במקום העבודה,

מתנות בחגים ואירועים אישיים,

הגדלת זכאות לימי חופשה,

מימון פעילויות תרבות, חינוך ונופש,

קייטנות לילדי עובדים,

מעונות יום לילדי עובדים וכד'.

פעילויות אלה נחשבות ל"חומריות" משום שגלומה בהן הטבה שבקלות העובד יכול לחשב את ערכה הכספי והיא משמעותית בין השאר משום ערכה הכספי. יחד עם זאת, יש להקפיד ולנתק מערכת פעילויות זו ממרכיבי השכר, התגמול או התמרוץ ולהעניקם על בסיס שיוך לארגון בלבד.

פעילות תמיכה

פעולות הממוקדות בפיתוח ה - WELL BEING של הפרט בארגון בתחומים הבאים:

- מצב נפשי (התמודדות עם לחץ, מתח, מעברים, משברים נורמטיביים)
- מצב חברתי (כישורים בין אישיים, זוגיות, הורות וכד')
- ייעוץ ותמיכה בריאותי (תזונה, ספורט, שמירה על משקל, עישון)
- פנאי וסגנון חיים (איזון משפחה – עבודה, תחביבים, פעילות פנאי וצרכנות פנאי)

בבסיס פעילויות התמיכה נמצאת הנחת היסוד שאיכות החיים הכוללת של העובד הינה חלק מתחומי הטיפול וההתייחסות של הארגון. רוב פעילויות אלה מבוססות על תשומה (ייעוץ, הדרכה, שינוי בשעות העבודה, טיפול וכד') שמעמיד הארגון לרשות העובדים על בסיס אישי או קבוצתי, מתוך הנחה שתשומות אלה יובילו לשיפור באיכות חייו של העובד על ידי הסרת גורמי לחץ או על ידי הוספת מרכיבי איכות.



5 שלבים בבניית מערכת רווחה ארגונית:

<p>פעילות רווחה צריכה להיות יותר מאוסף מקרי של הטבות, גימיקים ופעילויות פנאי ו"כייף". כל פעילות צריכה להיות בעלת זיקה הדוקה לערכי הארגון ולפילוסופיה ניהולית של המשאב האנושי. הנהלת הרשות המקומית צריכה להפנים את פעילות הרווחה כנובעת ומשקפת הנחות יסוד של הרשות לגבי עובדיה. פעילות הרווחה אינה פעילות "אמרגנית" המתמקדת בהפקת אירועים (למרות שיש בה מרכיבים כאלה), אלא צריכה להיות ממוצבת כפעילות מקצועית הממוקדת בעובד כאדם ובצרכיו.</p>	<p>גיבוש אסטרטגיית רווחה ארגונית:</p>	<p>1</p>
<p>מאחר ופעילות הרווחה מעצם הגדרתה היא "מכוונת עובד" ובשל המגוון העצום של האפשרויות לפעילויות והטבות בתחום הרווחה יש חשיבות רבה בזיהוי, מיפוי והבנה נכונה של צרכי העובדים, העדפותיהם ועמדותיהם. בנוסף, ביצוע סקר משדר מסר של שיתוף עובדים והתחשבות בדעותיהם ובכך מסייע בהטמעת מערכת הרווחה וקליטתה כמערכת מכוונת עובדים.</p>	<p>ביצוע סקר צרכים ועמדות בקרב העובדים:</p>	<p>2</p>
<p>המנהלים הישירים הם חלק קריטי בהצלחתה של מערכת רווחה. המנהלים הישירים הינם הגורם המשפיע ביותר על תפיסת הארגון בעיני העובדים והם מהווים גורם מתווך קריטי ביחסים שבין הנהלת הארגון ובין העובדים. שיתוף מנהלי הביניים יכול להיעשות בדרכים רבות החל מהקמת צוותי חשיבה ותכנון משותפים למחלקת הרווחה למנהלים שונים בארגון ועד האצלת סמכויות ביצוע למנהלים הישירים על ידי העמדת תקציב רווחה מחלקתי לטיפולו העצמאי של המנהל הישיר, אשר ישתמש בו לטובת עובדיו.</p>	<p>שיתוף מנהל דרג ביניים</p>	<p>3</p>
<p>תמהיל רווחה נכון יוצר איזון בין שלושת מרכיבי הרווחה (פעילות סימבולית, חומרית ותמיכה). אין נוסחה אחידה לגבי החלוקה המאוזנת בין המרכיבים השונים. הדבר תלוי באופי הארגון, גילו, התרבות הארגונית וצרכי והעדפות העובדים. בכל מקרה חשוב שאופן חלוקת תקציב הרווחה יבטא את התוכנית האסטרטגית של תחום הרווחה ויצור מצב בו הנוכחות של מחלקת הרווחה מורגשת מעבר לאירועים חד פעמיים. יש לחלק את התקציב נכון לא רק בין המרכיבים השונים אלא גם לדאוג להקצאה שתספיק לכל שנת העבודה וליצירת שוויוניות בין כלל העובדים והמחלקות בארגון.</p>	<p>בניית תמהיל הרווחה</p>	<p>4</p>
<p>הקמת מחלקת רווחה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • קיום סקר רווחה תקופתי ברשות המקומית: סקר (תקופתי) בנושא well being, ניתן לשלב עם סקר 'מחבורות' engagement או סקרי אקלים ארגוני ושביעות רצון עובדים. • שיתוף העובדים וקידום חשיבה משותפת, פיתוח ועיצוב רעיונות חדשניים ומותאמים לעובדי הרשות המקומית בתחום הרווחה (על ידי ימי הקאתון, מתודולוגיית Design Thinking ועוד) • אפליקציית Well-being סולרית לעידוד פעילויות רווחה משותפות בקרב העובדים, ולריכוז המידע והיצע האפשרויות (ראה פרק מערכות מידע) • הכשרת הדרג הניהולי - הצגת תחום הרווחה כמיקוד אסטרטגי, ויצירת היכרות עם הממשקים והאפשרויות לעובדים 	<p>מיצוב ומיתוג תחום הרווחה כתחום פעילות ארגוני המובל על ידי יחידת ההון האנושי</p>	<p>5</p>



דוגמאות לפעילויות רווחה:

חלק מהפעילויות משיקות לפעילות המתקיימת כיום באמצעות ועדי עובדים. לפיכך יש לתאם את פעילות מחלקת הרווחה הארגונית עם הוועדים, אך יחד עם זאת לשמור על פעילות אוטונומית המזוהה עם יחידת ההון האנושי והרשות כמעסיק ומקום עבודה.

דוגמאות אלה נועדו להמחיש את מגוון תחומי הפעילות של מחלקת רווחה, ואינן מייצגות בהכרח את הפעילויות המתקיימות בארגון ספציפי.

פנאי:

פיתוח מגוון אפשרויות למיצוי פעילויות הפנאי, הרחבת אופקים ומיצוי הוליסטי של כישורים, תוך הגברת המודעות לצריכת פנאי איכותית מעשירה ומהנה. למשל:

- סדנאות העשרה, מימוש עצמי ופיתוח אישי במסגרת מקום העבודה
- חוגי צפייה בתאטרון ובסרטים, למשל "מועדון הסרט הטוב"
- סבסוד מכוני כושר או חוגים
- מועדון זמר, דרמה, מחול ותחומי עיסוק נוספים
- סל שוברי נופש, ארוחות וספא
- תיירות, נופש וטיולים
- סל לצריכה אישית של פנאי ותחומי life style

איזון 'עבודה – משפחה'

תחום זה זוכה להתעניינות הרבה ביותר בעולם. יצירת איזון בין העבודה והבית מהווה את אחד האתגרים המשמעותיים ביותר בפני מחלקות רווחה. תחום זה כולל פעילויות כגון:

- פעילויות וקייטנות לילדי עובדים בחופשות
- סדנאות זוגיות
- הגמשת שעות העבודה לעובדות אחרי לידה
- פעילויות משפחתיות
- ציון ושי לאירועים בחיי העובד ומשפחתו: לידת ילד, בר/בת מצווה, נישואים, גיוס, כיתה א', מעבר דירה
- מלגות ללימודים אקדמיים לילדי עובדים
- הטבות לנופש משפחתי



רווחה אישית:

טיפול וסיוע לעובד במצבי מצוקה, קושי ומשבר למשל על ידי:

- שירותי ייעוץ של עובד סוציאלי/ פסיכולוג / פסיכותרפיסט
- קרן סיוע לעובדים במצוקה
- מתן הלוואות במצבי מצוקה
- ייעוץ בנושאים אישיים ומשפחתיים
- גיבוש והטמעת תהליך סטנדרטי לתמיכה בעובדים ומשפחתם במצבי מחלות כרוניות או קשות
- גיבוש והטמעת תהליך סטנדרטי לתמיכה בעובדים במצבי אבל

מעורבות קהילתית

תרומה לחברה, התנדבות ומעורבות קהילתית כחלק מערכי הארגון. חיזוק הקשר של הרשות המקומית עם הקהילה הקרובה ויצירת ערך ותחושת משמעות לעובדים. תחום זה כולל פעילויות כגון:

- חניכה של נוער בסיכון
- מתן שיעורי עזר לילדי בית ספר יסודי
- ימי התנדבות מחלקתיים מרוכזים
- "עיגול לטובה"
- ימי איסוף תרומות מזון/ ציוד/ ספרים וכד'
- יצירת פונקציה של "נאמן קהילה" בכל יחידה או מחלקה לקידום הפעילויות היחידתיות
- הכשרת הנאמנים בתחומי הפעילויות על ידי מחלקת הרווחה הארגונית

מעגל חיי העבודה

מעורבות פעילה של הרשות לאורך כל מעגל החיים של העובד בארגון. למשל על ידי:

- ציון וחגיגת יובל
- ציון ומתנת פרישה
- ערכת קליטה חברתית של עובד חדש
- חונכים חברתיים לעובד חדש
- ציון ונוכחות בכל שינוי בתפקיד או יחידה ארגונית
- סדנת פרישה



איכות חיי העבודה

יצירת סביבת עבודה בריאה, איכותית ואוטנטית. במסגרת זו יפותחו פעילויות לטיפול בנושאים כגון:

- ארגונומיה
- בריאות תעסוקתית
- סקר בריאות
- הפחתת לחץ ושחיקה
- שיפור ה mental wellbeing ; למשל על ידי סדנאות mindfulness, יוגה וכד'
- בדיקות בריאות תקופתיות לעובדים
- מועדון כושר
- גמישות בשעות עבודה
- מתחם מזון, הכולל תפריט מותאם ובריא

הטבות

הטבות צרכניות על ידי רכש קולקטיבי או מסובסד. במסגרת זו יוצעו ויפותחו פעילויות כגון:

- סבסוד רכישות של מוצרים ושירותים
- רכישה קולקטיבית של פעילויות פנאי, תרבות, נופש, בידור, ספורט וכו'
- הקמת פורטל צרכני לגלישה מכל מכשיר ובו הנחות והטבות לעובדים
- מועדון צרכנות
- מכירת תווי קניה
- שי לחגים

הארגון כקהילה

מתן התייחסות אישית לאוכלוסיות המגוונות בארגון ויצירת קהילה מאוחדת ומגובשת. מתן ביטוי למגזרים שונים עליהם נמנים עובדי הארגון, תוך יצירת פתיחות, הכרות הדדית והתייחסות של כבוד הדדי והערכה. פיתוח תחושת השייכות והשותפות בין חברי הארגון. למשל על ידי:

- תקציב גיבוש ביחידות/ מחלקות אורגניות
- יצירת פעילויות לחיזוק קשרי העובדים בין ובתוך יחידות, כולל יצירת אזורי עבודה משותפים
- הקמת פלטפורמות טכנולוגיות חדשניות לניהול קשרים וליצירת שיתופי פעולה פרודוקטיביים בין העובדים, למשל מערכת Facebook's Workplace, Trello ועוד



- אירועי הוקרה
- פעילות הווי, כנסים ופעילויות משותפות תוך ביטוי לשונות אתנית, ייחודיות ורב גונית תרבותית (מיעוטים, עולים, עדות וכו')
- פעילויות לרווחת הגמלאים, כמו למשל: כנס גמלאים שנתי, מועדוני גמלאים, נופש שנתי, וכד'
- גיוס והעסקת מתנדבים

3.7 מחשוב מערך משאבי אנוש

משאבי אנוש בעידן הדיגיטלי Digital HR:

המהפכה הדיגיטלית מחוללת טרנספורמציה ועמוקה ומהירה בתשתיות ניהול ובעולם העבודה ובתוך כך משנה גם את אופן ניהול המשאב האנושי בארגון. כיום, מרבית תהליכי משאבי אנוש מצריכים תשתית דיגיטלית, וזו הפכה לתנאי הכרחי למתן מענה מקצועי ושירותי.

חמישה תחומים מרכזיים מצריכים מעבר לתשתיות ותהליכים דיגיטליים:

- **ניהול שוטף של תהליכי משאבי אנוש:** מערכת מיחשוב לניהול רשומות העובדים לאורך כל מחזור חיי העסקתם, ופיתוח ערוצים ישירים ומקוונים לקבלת שירותים מיחידת משאבי אנוש (ראו פרוט בפרק העוסק במערכות מידע)
- **ניהול מערך הלמידה וההדרכה:** מערכות ייעודיות לניהול הלמידה (LMS) ופלטפורמות ללמידה מקוונת (ראו פרוט בפרק העוסק בלמידה והדרכה)
- **כלים דיגיטליים בתחום גיוס ומיון:** תהליכי גיוס ומיון נמצאים בעיצומה של מהפכה כוללת הן בשימוש ברשתות חברתיות לצורך גיוס, והן בשימוש בכלים אנליטיים מבוססי אינטליגנציה מלאכותית (AI) ולמידת מכונה (ML) לצורך מיון מועמדים.
- **HR Analytics:** תחום מפתח ואסטרטגי במשאבי אנוש הוא שימוש בנתונים הנצברים באופן שוטף במערכות המידע כדי לתאר, לנתח, להמשיג ולגזור תובנות על צרכים, מגמות ותהליכי משאבי אנוש על בסיס המידע הנצבר בארגון מפעילות במערכות מידע והתיעוד השוטף של מידע כחלק מפעילות שוטפת של משאבי אנוש.

לשם ביצוע תפקידיה היחידה בשיתוף פעולה הדוק עם כל המחלקות ברשות המקומית לשם בחינת צרכים, תכנון ותקינת כוח אדם, ייעוץ למנהלי היחידה, הטמעת מדיניות ותהליכים. היחידה תגדיר לעצמה תכנית עבודה רב שנתית על בסיס דיאלוג מתמשך עם מנהלי היחידות ועל בסיס ניתוח נתוני מאקרו, בחינת האסטרטגיה והמטרות של הרשות.

תשתיות המחשוב מהוות נדבך חשוב בניהול ותפעול יחידת משאבי אנוש. התשתית המיחשובית מייצרת תועלות וערכים מוספים רבים הן ברמה המקצועית של ניהול המשאב האנושי והן ברמה השירותית. חשיבות מערכות המחשוב במשאבי אנוש מתמקדת בשלושה תחומים:



- **ייעול ופישוט תהליכי משאבי אנוש** וניהולם בכלים ממוחשבים מאפשרים שימוש מיטבי במשאבים של מחלקת משאבי אנוש על ידי העברת פעולות טכניות ורישומיות לערוצים אוטומטיים ומקוונים כולל אינטגרציה בין מערכות שכר ומערכות משאבי אנוש כגון נוכחות, חופשות, דרגות, וכיו"ב.
- **יצירת בסיס נתונים אחיד** המאפשר ניתוח, הפקת דוחות, מעקב, בקרה ולמידה ובכך תורם לשיפור המקצועיות ויצירת כלים אסטרטגיים לזיהוי וניהול מגמות, צרכים ופערים בהון האנושי של הארגון.
- **יצירת פלטפורמות שירותיות מתקדמות** המאפשרות לעובדים ולמנהלים נגישות למידע ולאפשרויות לביצוע פעולות בצורה עצמאית בכל מקום ובכל זמן.

מרכיבים בסיסים במערכות ממוחשבות לניהול משאבי אנוש :

מערכת מחשובית אינטגרטיבית למשאבי אנוש צריכה לתמוך במחזור חיים שלם של העובד משלב המיון, הגיוס והקבלה לעבודה, תוך ניהול מלא של כל נתוני העובד הרלוונטיים, בהיבט האישי, המקצועי והארגוני ובכלל זה השכלה, ותק, תפקידים, מבנה ארגוני, תקן מול מצבה, ניהול רווחה, ניהול הדרכה. מחזור החיים מגיע למיצויו עם ליווי מלא של תהליך פרישת העובד. מערכת מחשוב משאבי אנוש תכלול לכל הפחות את המרכיבים הבאים:

ניהול תיק אישי לעובד:

- התיק האישי אמור לאפשר ניהול מקיף ואינטגרטיבי של המידע ותהליכי ליבה לכל אורך מחזור חיי העובד - מגיוס העובד ועד פרישתו, תוך מתן מידע עדכני בזמן אמת.
- ניהול מקיף של מערך השכר, לרבות ניהול תיק העובד, איסוף וניתוח נתוני הנוכחות, עיבוד שכר, ביצוע סימולציות, והפקת דו"חות.
- איסוף וניתוח נתוני נוכחות והיעדרות של העובדים
- מידע אישי לכל עובד, הכולל אירועים עדכניים והיסטוריים, איכותיים וכספיים ומתעד התכתבויות, טפסים, מסמכים סרוקים, תעודות, דווחים וכל מידע נוסף שנצבר לאורך תקופת העסקתו של העובד. התיק האישי יכיל את פרטיו האישיים של העובד, (שם, מספר זהות, כתובת, חשבון בנק וכיו"ב), פרטי בן/בת זוג, בני משפחה, השכלה, שליטה בשפות, מקצועות, קורסים, שירות צבאי, רכב וכד'.
- התיק הממוחשב יאפשר ניהול מידע ואירועים אישיים בתחומי התעסוקה: תקופת העסקה, ותק, דירוג ודרגה, משרות היסטוריות, היסטוריה של הערכות העובד, ממליצים, מכתבים, מסמכים, תיעוד הישגים, חוות דעת וסוגיות משמעת, וכן תנאי העסקה כגון: תנאי שכר, בונוסים, מגבלות רפואיות, הסכמים וסיכומים וכד'.

בעת הקמת יחידה חדשה לניהול הון אנושי יש להתייחס לנושא המחשוב כתשתית בסיסית הכרחית. הרכיב המרכזי, הבסיסי ביותר וההכרחי במערכת המחשוב הוא תיק העובד. לפיכך, ברשויות קטנות, או כאלה הרוצות הטמעה הדרגתית של נושא המחשוב נקודת הכניסה תהיה הקמת פלטפורמה דיגיטלית לניהול תיקי העובד. נגזרת מתבקשת היא להטמיע יחד עם תיקי העובדים גם את אופציית ניהול התפקידים וההיררכיה הארגונית.



ניהול עץ היררכיה אירגונית הכולל פרוט תפקידים, ניתוח עיסוקים, תקן ומצבה

- ניהול ועדכון הגדרות תפקיד
- ניהול תקנים, כולל מקורות מימון, מיקום העבודה, מסלולי קידום
- תיאור כפיפויות ארגוניות, ממשקי עבודה
- תמיכה במבנים מטריציוניים וצוותי עבודה פרויקטליים
- תקינה וניהול תהליך גיוס עובדים זמניים, עובדי חוץ, מיקור חוץ וכד'

גיוס וניהול מועמדים

- ניהול ותיעוד תהליך הגיוס על כל שלביו החל מפרסום המכרז (פנימי וחיצוני) דרך מילוי מקוון של פרטי המועמד וצרוף דיגיטלי של אישורים וקבצים נדרשים, סינון ראשוני על פי התאמה לדרישות ותנאי סף, מעקב אחר סטטוס פניות, היענות וניתוח פרופיל מועמדים, בקשות אוטומטיות להשלמת פרטים חסרים, וכד'.
- תיעוד השלבים בתהליך המיון, תקצה תחנות וכלי מיון לפי פרופיל התפקיד, תסכם ותתעד את תוצאות תהליכי המיון וההמלצות של כל מועמד ותכין "תיק מסכם" למועמד, לקראת ראיונות סופיים ודיון בוועדות מכרזים.
- עם קליטת מועמד יועברו פרטיו שנאספו בתהליך הגיוס והמיון לתוך תיק העובד שיוקם

ניהול רווחה

- מערכת הרווחה מאפשרת לבצע ניהול של משאבי הארגון המופנים לטיפול העובדים, ניהול ותפעול אירועים ארגוניים כגון:
 - טיולים וערבי יחידות כולל ניהול הזמן, עלויות, רישום ומעקב אחר הפעילויות.
 - מעקב אחר חלוקת שי לעובדים כולל שיגור פרמטרים אוטומטיים לרכיבי השכר (גילום, השתתפות וכדומה).
 - ניהול של ביטוחי בריאות, בדיקות תקופתיות (ברמת הפרט, קבוצת העבודה והתפקיד) ועוד.
 - ניהול אירועים למשפחות העובדים כגון קייטנות, שכר לימוד ועוד.
 - תת פורטל המוקדש לקידום פעילות פנאי ומאפשר סל הטבות למימוש העובדים.
 - מערכת לניהול ותקשור פעילות למען הקהילה והתנדבות ומעורבות במיזמים חברתיים.
 - פתיחת קהילות סביב נושאים כמו קיימות, קוד אתי וכד'.



רשת חברתית ארגונית:

כחלק מתמיכה בפתוח לכידות ותחושת שייכות ניתן לשלב פלטפורמות של רשת חברתית פנים ארגונית. קיימים כיום בשוק פתרונות רבים וזמינים לפיתוח וניהול רשתות פנים ארגונית, כשהכלים הנפוצים והזמינים ביותר מגיעים עם חבילת אופיס 365 וכוללים את: Yammer, SharePoint ו-Microsoft stream

ניהול הדרכה

מערכת לניהול הדרכה / למידה (LMS) מאפשרת תיעוד של הדרכה ולמידה בארגון, ניהול ומעקב נוכחות בקורסים, השתלמויות והכשרות, תיעוד הנתונים בתיק העובד ועוד. מאפיינים עיקריים של מערכות LMS כוללים:

- ניהול הדרכה מנדטורית תלוית תפקידים או עיסוקים
- ניהול מסלולים ותהליכי הדרכה, הכשרה והסמכות נדרשות לתפקיד
- פרוט קורסים, תוכניות למידה והשתלמות וניהול הרישום אליהם ומעקב אחר נרשמים, השתתפות, ציונים וכד'
- פרוט מרצים, מנחים וספקים כולל תחומי התמחות, נושאים, תקציב וחוזי התקשרות
- ניהול תקציב הדרכה ברמה ארגונית וברמת יחידות ארגוניות ועובדים
- ניהול אתרי הדרכה (כיתות, חדרים, ציוד, תקציב)

הערכת עובדים

מחשוב תהליך הערכת עובדים מאפשר:

- הפצה של שאלוני ההערכה תוך התאמת מוערכים למעריכים ואפשרות שילוב היררכית מעריכים
- תיעוד תהליך ההערכה
- הפקת דוחות השוואתיים בין מעריכים ובין מוערכים ברמה כלל ארגונית ומחלקתית ותקנון ציונים ביחס ליחידות / עיסוקים / תפקידים דומים
- תמיכה בסוגי הערכה שונים: הערכת מנהלים, כפיפים, עמיתים, משוב 360 מעלות

Digital HR - מהפיכת השירות לעובד

מעבר לייעול ניהול תהליכי משאבי אנוש באמצעות מעבר למערכות מידע וניהול ממוחשבות, אחד היתרונות המשמעותיים ביותר של מיחשוב יחידת משאבי אנוש הוא ביצירת פלטפורמה דיגיטלית המאפשרת לעובדים זמינות ונגישות למידע ולביצוע פעולות בשירות עצמי. פורטל משאבי אנוש (כולל תאימות מלאה לסלולר או פיתוח אפליקציה ייעודית) מהווה ערוץ לתקשורת פנים ארגונית, משפר את חווית השירות של העובדים על ידי יצירת זמינות גבוהה וצמצום תחושת 'עודף הבירוקרטיה' המתלווה לעתים קרובות לממשקים של העובדים עם משאבי אנוש. הפורטל מייעל את עבודת יחידת משאבי אנוש באמצעות הנגשת פעולות ומידע ישירות לעובד, ללא צורך בפעולה אקטיבית מצד מנהלים או עובדים של משאבי האנוש.



- **כערוץ שירותי הפורטל** מאפשר לעובד **לצפות ולעדכן את פרטיו האישיים** (כגון עדכון פרטי בן/בת הזוג, שינויים בסטטוס המשפחתי, עדכון כתובת, פרטי חשבון בנק, צפייה בנתוני שכר, תלושי שכר, טופסי 106, טופסי 101, נתוני הלוואות ועוד), **לבצע פעולות** (כגון עדכון נתוני נוכחות, הגשת בקשות לחופשות, החזרי נסיעות והוצאות אחרות, לדווח על חופשות מחלה, בקשות ליציאה ללימודים וכד' כולל היכולת לצרף מסמכים סרוקים וקבצים לתיק העובד תוך קישורם לתהליכים הרלוונטיים במערכת משאבי אנוש). **ולהתעדכן במידע** (כגון יתרת ימי חופשה, צבירת גמולי השתלמות, צבירת ימי מחלה), לצפות בהיסטוריית הלמידה וההשתלמויות שלו, להירשם לקורסים ולהשתלמויות, ועוד.
- **כערוץ תקשורת פנים ארגונית** הפורטל משמש פלטפורמה להעברת מסרים, עדכון במידע ארגוני וברשויות גדולות - יכולת לאפשר פיתוח 'קהילות ידע' לפי תחומי עניין, ושייכות ארגונית. לצרכי עבודה שוטפת הפורטל מאפשר גם לאתר עמיתים ועובדים לפי שם, תחום מקצועי או תפקיד, ולאפשר העברת מידע, שיח, בקשות והקמת 'קבוצות עבודה' וירטואליות לשיפור התקשורת בין ממשקים או צוותים רב מקצועיים המשויכים לפרויקט משותף. המערכת מאפשרת גם משלוח התראות במייל לעובדים ומנהלים אודות אירועים ותהליכים שונים במחזור חיי העובד.
- **כערוץ למידה**, מערכת משאבי אנוש מקוונת מאפשרת מעבר לתהליכי למידה והדרכה עדכניים. ברשויות שירכשו גם מערכת LMS הפורטל משמש כשער כניסה למערכי למידה עצמיים, כגון לומדות ולמידה מקוונת בתחומים מקצועיים, הכשרות ריענון, וכד'. ולכלי למידה דיגיטליים מגוונים כמו podcasts, webinars, ועוד.

HR Analytics – דוחות, מידע, ידע ארגוני ותובנות ניהוליות

במונח HR Analytics – הכוונה לניתוח נתונים רחב ומשמעותי המאפשר למשאבי אנוש לפרש ולהבין תופעות הקשורות לאנשים, להבחין במגמות ולהתייחס לתחזיות וניבוי עתידי של התרחשויות. ע"י ניתוח נתונים משמעותי – איש משאבי אנוש יכול לקבל החלטות, לנקוט בפעילות מונעת ואף בגישה פרואקטיבית. נושא זה קיבל דחיפה מיוחדת בעידן הנוכח בעולם ה-Big Data, עם ריבוי של תוכנות, מערכות וכלים לטיפול, עיבוד וניתוח בסיסי מידע גדולים.

מהרגע בו מערכת משאבי אנוש מנוהלת ומתועדת בצורה דיגיטלית, נוצר לרשות בסיס נתונים עדכני שניתוח בכלים מקצועיים נכונים משמש בסיס לקבלת החלטות מקצועיות מדויקות ואיכותיות יותר. כך למשל, ניתוח מתמיד של מגמות כמו אחוז תחלופה, סיבות עזיבה, תמהיל דמוגרפיה ארגונית (גיל, ותק, תפקיד) יכול ללמד על מגמות מתהוות ומאפשר היערכות מקדימה, לזהות נושאים ותחומים המצריכים התערבות וטיפול, או להצביע על בעיות עומק שללא ניתוח הנתונים היה קשה יותר לזהותן או שהיו מזהים אותם בשלבים מאוחרים.

בשל החשיבות שנושא המדידה מקבל בארגונים ובכלל זה במשאבי אנוש, יש לכלול במערכות הממוחשבות יכולות אנליטיות הכוללות: מחוללי דוחות דינמיים,

(נושא זה מוצג בצורה מורחבת יותר בפרק העוסק במדידה ומדדים במשאבי אנוש, ומופיע כאן רק בהקשר של מערכות מידע ומחשוב משאבי אנוש)



פרק 4: מבנה ארגוני ותפעולי של יחידות ניהול הון אנושי

גורמים ומשתנים המשפיעים על עיצוב יחידת משאבי אנוש:

המבנה הארגוני של יחידות משאבי אנוש מושפע מגורמים רבים ובהם: גודל הרשות, מאפייני כוח האדם שהרשות מעסיק, מורכבות הארגון (מספר תפקידים, מבנה ארגוני, מבנה הפעילות וסוגי ההעסקה) ועוד. קיימים מודלים שונים לארגון וחלוקת העבודה וההתמחויות של מחלקות משאבי אנוש. פרק זה יסקור את המודלים הרווחים והתאמתם למאפיינים ארגוניים שונים.

המשתנה הראשון שמגדיר את עיצוב המבנה הארגוני הוא מיקום הצרכים הארגוניים מיחידת משאבי אנוש על רצף של מומחיות – בין התמחות נמוכה (Generalist) המאופיינת בהבנה בסיסית בתחומים רבים של משאבי אנוש, ללא העמקה והתמחות ספציפית, ועד התמחות גבוהה (specialist) המאופיינת בהבנה מעמיקה בתחום צר (למשל, גיוס, שכר, הסכמים עבודה, רווחה וכד').

רמת ההתמחות הנדרשת מיחידת משאבי אנוש היא תוצאה של שני משתנים עיקריים: גודל הארגון ומורכבות הארגון. בארגונים קטנים, נמצא בדרך כלל מודל של עובד משאבי אנוש – כללי, העוסק לעתים קרובות ביותר מתחום אחד, והיחידה נסמכת על רכישת ידע ושירותים משלימים בתחומים תפעוליים או בתחומים בהם נדרש ידע ייחודי אד – הוק. המשאבים הפנימיים ממוקדים בתחומי ליבה הכרחיים כגון בקרת נוכחות, קליטת עובדים וטיפול נקודתי בסוגיות ציות, חוקי עבודה ומשמעת. ביחידה כזו יש דגש רב על מרכיבים טכניים ו'מנגנוניים' של ניהול המשאב האנושי, בעיקר תחומים המתחייבים על פי חוק או קריטיים לתפעול שוטף של כוח האדם. הסיבה המרכזית שארגונים קטנים מסתמכים לרוב על מודל 'כללי' של משאבי אנוש היא היקפי הפעילות הקטנים יחסית (הנגזרים מהיקף כוח האדם) שאינם מצדיקים העסקה קבועה של מומחים ספציפיים.

בנוסף לגודל גורם נוסף בעל השפעה על מבנה יחידת משאבי אנוש הוא מידת מורכבות שוק העבודה והמורכבות הארגונית. תחת משתנה המורכבות נכללים נושאים כמו: עוצמת הרגולציה וחקיקת עבודה, תמהיל וכמות העיסוקים, התפקידים המקצועות וההתמחויות הנדרשים בארגון, הקושי או הקלות בגיוס עובדים, רמת הגמישות בתנאי ההעסקה ושכר, ועוד.

ככלל, ככל שיחידת משאבי אנוש קטנה יותר ומבוססת על מודל של עובדים 'כוללניים' (generalists) יש חשיבות גדולה יותר לכך שמנהל היחידה יהיה בעל רקע, הכשרה וניסיון מקצועי בתחום משאבי אנוש.

גורם מרכזי ומכריע בקביעת עקרונות לגיבוש מבנה ארגוני ליחידת משאבי אנוש הוא הפרקטיקה המקצועית המקובלת ("best-practice") המגדירים סטנדרט מקצועי מקובל.

שמות התפקידים, הפונקציות ויחידות המשנה ביחידת משאבי אנוש אינם אחידים ומשתנים מארגון לארגון ותחולת העיסוק נתונה לעתים לפרשנות מקומית והתאמה לצרכים ומאפיינים שונים של הארגון. אותן יחידות בארגונים שונים יכולות לפעול על פי תפיסות הפעלה שונות הנגזרות ממבנה הארגון, היסטוריה גודל וכד'.



אבות – טיפוס למבנים ארגוניים של יחידות משאבי אנוש:

קיימים 3 אבות טיפוס למבנים ארגוניים של יחידות משאבי אנוש: איוש יחיד, מבנה פונקציונלי פשוט, מבנה מטריציוני.

מבנה יחיד / מצומצם:

ברשות מקומית קטנה, מערך משאבי אנוש מנוהל על ידי איש מקצוע יחיד שמפקד על כל פעילויות משאבי אנוש ברשות: קביעת מדיניות, הטמעת כלים לניהול המשאב האנושי, ייעוץ למנהלים ובקרה על תשומות וניהול תקין שוטף של כח האדם. מאחר ומדובר במנהל יחיד, המנהל חייב להתמצא בכל ההיבטים של תחום משאבי אנוש, אבל אין לצפות ממנו להיות מומחה בכל או רוב תתי התחומים של מערך משאבי אנוש. לפיכך, עליו להיעזר בייעוץ חיצוני, ובתכנון יחידה במבנה זה יש להביא בחשבון את הצורך להקצות תקציב ייעודי שיאפשר למנהל משאבי האנוש לרכוש שירותים מקצועיים.

ההתקשרויות עם גורמי חוץ מקצועיים נועדו להבטיח מענה מלא, מקצועי ואיכותי למכלול הפונקציות שעל יחידת ניהול ההון האנושי למלא.

השירותים מוענקים ב- 3 צורות של התקשרות:

מיקור חוץ: הפעולות מבוצעות במלואן על ידי גורם חיצוני במקום על ידי גורמים פנימיים ברשות **שירותי ריטיינר:** העסקת בעלי מקצועי בהיקפים משתנים של פעילות אך באופן קבוע, לצורך ביצוע פעילות המצריכה נוכחות ברשות המקומית ומעורבות גבוהה עם עובדיה ומנהליה.

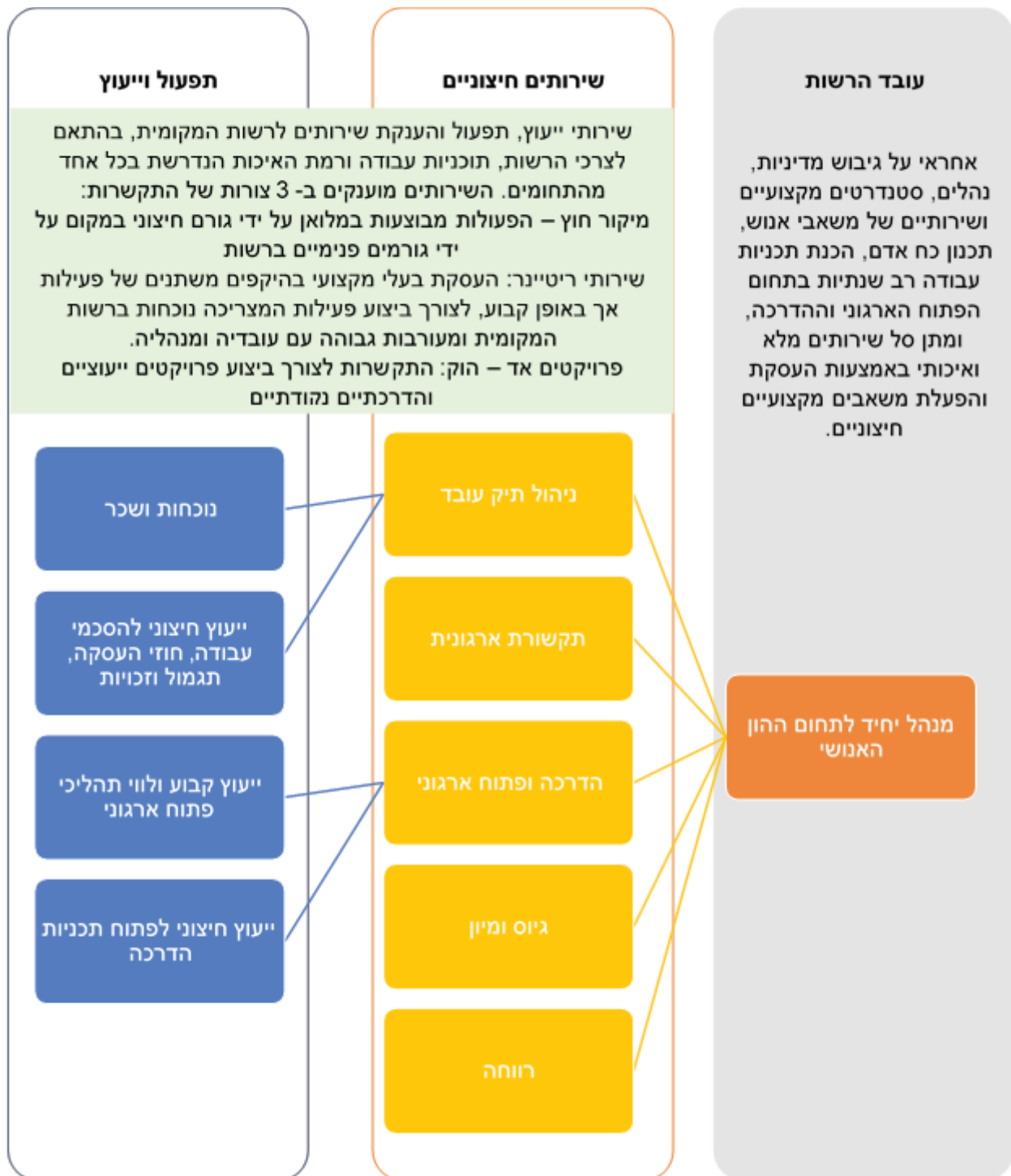
פרויקטים: התקשרות אד-הוק לצורך ביצוע פרויקטים ייעוציים והדרכתיים נקודתיים.

במבנה מסוג זה מנהל ההון האנושי משמש כיחידת מטה – אסטרטגית ואמור להתמקד בקביעת מדיניות, גיבוש ועיצוב תהליכים, תכנון ובקרה והצדדים התפעוליים והיחידות המקצועיות יופעלו במתכונת של שירותים חיצוניים. במבנה יחיד, מנהל ההון האנושי יזדקק לסיוע מינהלי ולעתים לרפרנטים מקצועיים פנימיים לסיוע בניהול ספקי השירותים החיצוניים ומתן מענה מקומי לסוגיות אדמיניסטרטיביות.

חשוב להדגיש שמבנה זה אין ויתור על סוגי השירותים, מקצועיות ואיכות הטיפול בניהול ופיתוח ההון האנושי. המבנה מתאים לרשויות קטנות ונועד לתת מענה לחוסר הכדאיות וההצדקה הכלכלית לאיש תקנים רבים ביחידת משאבי אנוש. לפיכך, פתרונות כמו מיקור חוץ ורכישת שירותים אד – הוק מהווים איזון בין הצורך לספק מגוון רחב של שירותים מקצועיים והצורך בגמישות מבחינת היקפי ועומסי הפעילות.



דוגמה לארגון פעילות במבנה יחיד:



מבנה פונקציונלי:

ברשויות בגודל בינוני, במבנה ריכוזי – פונקציונלי המבנה הארגוני של יחידת משאבי אנוש יהיה פונקציונלי, כלומר כולל מספר תתי התמחויות. רמת החלוקה וסוג תתי ההתמחויות תלויה בגודל הארגון, הטכנולוגיה, כמות המשאבים, מורכבות ורמת הביצוע הכללית של הרשות.

מבנים פונקציונליים יכולים להיות ברמות שונות של התמחויות. דוגמה למבנה פונקציונלי טיפוסי ברמת התמחות נמוכה הוא למשל:



דוגמה למבנה פונקציונלי ברמת התמחות גבוהה הוא למשל:



התפקידים וההתמחויות מובאים לצורך המחשה של מבנה פונקציונלי ברמת התמחות גבוהה. בפועל, תתי ההתמחויות ותחולת התפקידים השונים יקבעו בכל רשות על פי צרכיה ועל פי מאפיינים ייחודיים של הרשות. כך למשל בעיריית תל אביב קיימת מחלקה 'לניהול השינוי', בעוד שמחלקה כזו לא נמצאת באף רשות אחרת.



מבנה מטריציוני:

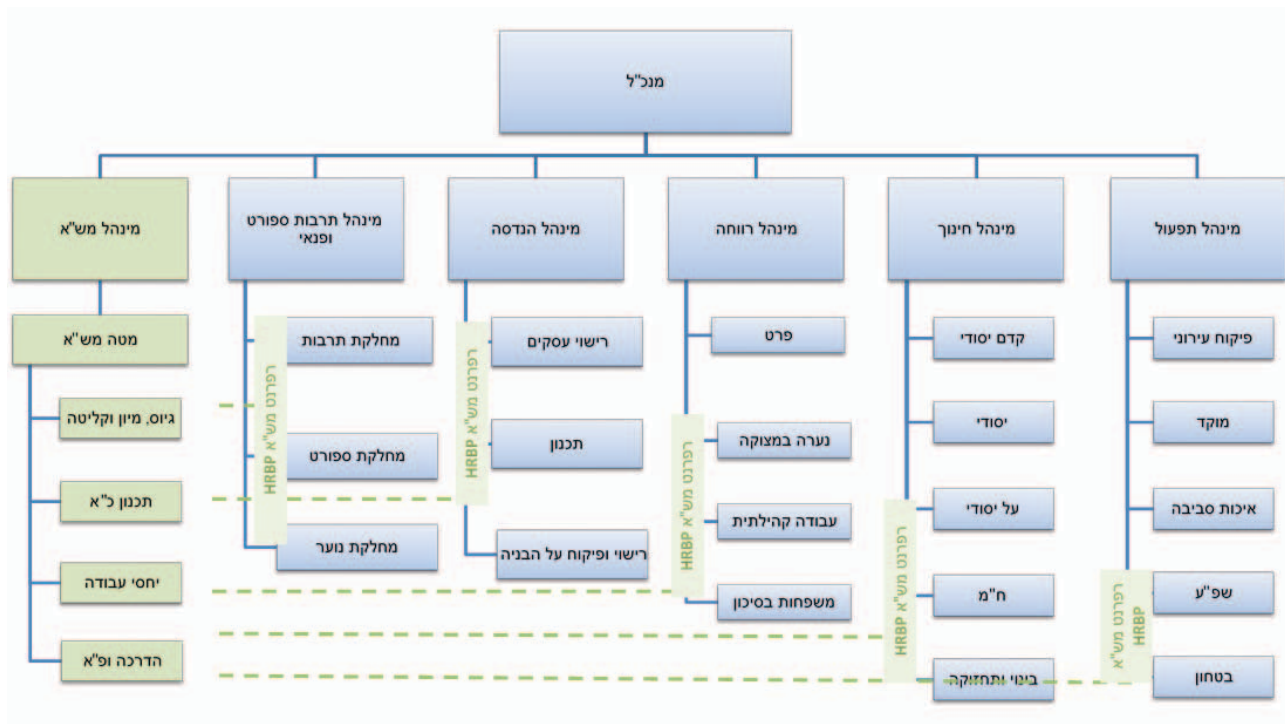
מבנה מטריציוני תומך מבנים ארגוניים מבוזרים – כאשר המבנה הארגוני של הרשות הוא חטיבתי או מבוזר גיאוגרפית. מבנה מטריציוני מאפשר למשאבי אנוש לתמוך ביחידות קו ייחודיות ומבוזרות.

כך נוצר מבנה בו מטה משאבי אנוש מתמקד בבניית אסטרטגיה לתחום, קביעת מדיניות כלל ארגונית, בנייה והטמעה של כלים לניהול המשאב האנושי, אינטגרציה ובקרה.

ביחידות קו קיימים רפרנטים של יחידת משאבי אנוש (HRBP – human resources business partner) ברמות שונות של תתי התמחויות, שמבינים את הצרכים הייחודיים של יחידות הקו ומאפשרים זרימה של מידע ותהליכים כלל ארגוניים לתוך היחידות הקו.

במבנה מטריציוני נוצר מתח מובנה בין המטה ויחידות הקו ומתקיימת בו כפילות מסוימת של תפקידים, אך בארגונים גדולים עם מבנה מבוזר או חטיבתי זהו המודל השכיח לארגון המבנה של יחידת משאבי אנוש.

דוגמה למבנה מטריציוני של משאבי אנוש במבנה ארגוני חטיבתי:





מבנים עדכניים למערך משאבי אנוש:

בשנים האחרונות מתפתחים מבנים ארגוניים חדשים כמענה לשינויים בסביבת העבודה ובדרישות ובציפיות מתחום משאבי אנוש. ארבע מגמות מרכזיות עומדות בבסיס התצורות החדשניות של מערך משאבי אנוש:

1. התפתחויות טכנולוגיות המאפשרות להעביר חלק גדול מפעילות משאבי אנוש לפלטפורמות דיגיטליות, להן יתרון משמעותי בייעול הפעילות ובשיפור השירות

2. ההתמקצעות והתפתחות שדות מקצועיים המחייבים ידע מעמיק בתחומי ספציפיים,

3. הציפייה לשירותיות וזמינות גבוהה של מערך משאבי אנוש,

4. התפתחות שוק מפותח של ספקי פתרונות מקצועיים בתחום משאבי אנוש, הדרכה ופתוח ארגוני המאפשר פיצול השירותים לשירותים בביצוע עצמי (in-house professionals) ושירותים במיקור חוץ, המאפשרים גמישות רבה והתמקצעות ממוקדת בתחומים שלא מצריכים פעילות או נוכחות שוטפת לאורך כל השנה, כגון פיתוח הדרכה ולומדות, סקרים ארגוניים, פתוח מנהלים, שירותי מחשוב, וכד'.

כתוצאה משינויים אלה התפתחו 'מרכזי שירות' HR- Service Center: מערך שירות לכלל העובדים והמנהלים ברשות, מבוסס על מערכות מיחשוב הכוללות שילוב בין ממשק לשירות עצמי ו'מוקד תמיכה' לנושאים שלא קבלו מענה בשירות עצמי. בשל גמישות הפלטפורמה הדיגיטלית העובד יכול לבצע פעולות ולקבל בידע בכל זמן ומכל מקום (פרוט בנושא הדיגיטלי אפשר למצוא בפרק 6 העוסק במערכות מידע במשאבי אנוש).



מרכזי ההתמחות המקצועיים מתווים מדיניות חוצת ארגון, מגבשים תהליכים, נהלים וסטנדרטים מקצועיים למשאבי אנוש, עוסקים בתכנון והטמעת אסטרטגיות משאבי אנוש, קביעת מטרות – על, תשתיות, תהליכי בקרה והערכה לפעילות משאבי אנוש ברשות.		מרכזי התמחות מקצועיים (מטה משאבי אנוש)
		גיוס, מיון וקליטה
רפרנטים (HRBP) (Human Resources Business Partners)		פתוח ארגוני והדרכה
	הרפרנטים הם השותפים של מנהלי היחידות ומספקי שירות לעובדי האגפים. יתרונם – בהכרות מעמיקה של צרכים ומאפיינים ייחודיים של יחידות ארגוניות והיכולת לספק מענה ממוקד לצרכים אלה.	ניהול הון אנושי : <ul style="list-style-type: none"> • תכנון ובקרה analytics • ניהול קריירות
מרכז שירות HR-Service Center	הם גם משמשים קו שני למערך השירות הדיגיטלי ומספקים מענה לשאלות ובקשות שלא קיבלו מענה בערוצי השירות העצמי.	
<ul style="list-style-type: none"> • פלטפורמות לשירות עצמי (דיגיטל) ואוטומציה של תהליכי משאבי אנוש. • מוקד שירות (פניות בדוא"ל, טלפון, פגישות) 		פרט ורווחה
		תקשורת פנים ארגונית
		מערכות מידע HRIS שכר

מודל ההפעלה הזה של משאבי אנוש מהווה אינטגרציה של מבנה מטריצוני עם רובד שירותי מודגש (הן בערוצים דיגיטליים והן בערוצים אנושיים). בווריאציות קטנות הנובעות מהצורך להתאים את המבנה לארגונים שונים, זהו המודל המבני – תפעולי הרווח כיום בתחום יחידות משאבי אנוש וניהול הון אנושי.

1. **מרכז שירות** - הרובד הראשון מהווה את הבסיס לפעולות בשירות עצמי או בסיוע מינימלי באמצעות הקמת HRSC - HR Service Center. המטרה היא שעובדים ומנהלים יקבלו מענה – יקבלו מידע ויבצעו פעולות באופן עצמאי בערוצי שירות ומידע דיגיטליים: פורטל, אפליקציה או עמדות שירות מקוון. לצורך טיפול בפניות המצריכות מענה אנושי, יוקם ערוץ אנושי-

Help Desk (HR) – טלפוני-מרכזי, פניות בכתב ובמידת הצורך פגישות ייעוץ פרונטליות). אנשי המוקד (HD) יוכשרו בתחום משאבי אנוש למתן מענה (מידע וביצוע פעולות) לרוב הפניות.

נושאים שכיחים ברמה הפרטנית המטופלים במוקדי HD:

- מידע אישי, מידע על התפקיד, צבירת ימי מחלה או חופשה, עדכון חופשות, היעדרויות, עדכון ימי מחלה, שינויים בסטטוס אישי, עדכון טפסי מס, נקודות זיכוי, אישורי השכלה
- בקשת מידע על זכויות וזכאויות כגון: דרגות, קידומים, הטבות, זכויות, פנסיה, שכר, חוקי עבודה, גמולי השתלמות וכד'
- עובדים זמניים, מילוי מקום, עונתית
- רווחה – הגשת בקשות, מימוש הטבות
- ניהול מקוון של הגשת מועמדות, מכרזי כ"א

2. הרובד השני מהווה בסיס לשותפות בין נציגי משאבי אנוש לשאר המחלקות ברשות המקומית - HRBP - HR Business Partner. ממונה מטעם משאבי אנוש יהפוך להיות יד ימינם המשאבי אנושית של מנהלי מחלקות בתחומי משאבי אנוש.

דוגמאות לפונקציות אשר ימולאו ברובד זה:

שירותים ישירים לעובדים ולמנהלים ומענה לשאלות שלא מקבלות מענה ברובד הראשון

ייעוץ ותמיכה על פי דרישה למנהלי יחידות בנושאי משאבי אנוש שוטפים, בסוגיות ייחודיות של היחידה, המנהל או עובדי היחידה כגון: משמעת, היעדרויות, תחלופת עובדים ומנהלים, לוחי שינויים ארגוניים, וכד'

דוחות שוטפים ו-people analytics

3. מרכז מומחים - Expert Center - המטה של יחידת משאבי אנוש. מרכז המומחים יעסוק במתן שירותי על, הכוללים: טיפול בסוגיות מורכבות, נושאים רחביים, גיבוש ועיצוב מדיניות, מתודולוגיה והתמקצעות, קביעת מדדים, גיבוש תכניות וכללים (למשל: מודל לקידומים, אסטרטגיות גיוס, קליטה, ניהול סיכונים וכד'). כמו כן, מרכזי המומחים יעסקו גם בניהול ההון האנושי מבחינת תכנון כח אדם, גיוס ומיון, ניהול קריירות, תגמול והערכה, הערכת ביצועים, חוקי עבודה, יחסי עבודה, רווחה, פיתוח ארגוני והדרכה ותקשורת פנים ארגונית.





מדדים, מדידה והערכה בניהול ההון האנושי*⁵

אחד השלבים המשמעותיים בהתמקצעות תחום ניהול ההון האנושי הוא מעבר למדידה והערכת היעילות והאפקטיביות של הפעילות בתחום. לצורך כך, חלק מניהול התחום כולל פיתוח סט של מדדי הערכה ותהליכי מדידה.

פיתוח מערכת מדידה והערכה כוללת 4 שלבים:

1. הגדרת המשתנים שאותם רוצים למדוד ולהעריך, המשתנים צריכים לשקף תחומי ליבה משמעותיים של התחום, לשקף משתנים הקשורים לאסטרטגיה או לתחומים קריטיים. משתנה יכול לשקף תהליך (למשל: גיוס) או תחום מופשט (למשל: מוטיבציה).

2. בחירת המדד שישקף את המשתנה הנמדד. המדד יכול להיות מדד תוצאה (למשל: משך הזמן לאישו משרה לא מאוישת, כמדד לאיכות תהליך הגיוס, אחוז העובדים שנוטשים לפני תום שנה, כמדד לאיכות תהליך המיון, וכד') או מדד תהליך (מספר העונים על מודעת דרושים, או כמות הטעויות בתלוש שכר).

3. לכל מדד יש לקבוע את הנתונים הנדרשים למדידה ואת תהליך איסוף ועיבוד הנתונים.

4. לכל משתנה יש לקבוע סטנדרט או ערך המשקף את היעד או רמת הביצוע אליה רוצים להגיע.

בסיכומו של תהליך תהייה טבלה מדדים:

משתנה	מדד	נתונים	סטנדרט / יעד
מוטיבציה	אחוז היעדרויות	דוחות נוכחות	פחות מ 3%
ניידות וקידום	אחוז המשרות שאוישו על ידי קידום עובדי הרשות	מעקב מינויים וקידומים	לפחות 50% מהקידומים והמינויים
שימור עובדים	אחוז עובדים שעזבו מ;רצונם	דוח הפסקת עבודה	מתחת ל- 10%

5 * לפרוט מקיף של נושא המדידה ראה: "מדידת ההון האנושי בשלטון המקומי" משרד הפנים, המינהל לשלטון מקומי, דצמבר, 2014.

דוגמאות למדדים שכיחים ונורמטיביים להערכת ניהול ההון האנושי:

<p>מדדי לשירותיות משאבי אנוש:</p> <ul style="list-style-type: none"> • אחוז מענה לפניות שנענה בזמן שנקבע • שביעות רצון עובדים ממשאבי אנוש (סקר) 	<p>מדדים לתהליכי משאבי אנוש:</p> <ul style="list-style-type: none"> • גיוס – זמן איוש משרה • שימור – נטישת עובדים
<p>מדדי מחוברות ארגונית:</p> <ul style="list-style-type: none"> • שביעות רצון עובדים • מחוברות ארגונית • סקרי אקלים ארגוני • מידת שביעות הרצון ממנהלים ישירים 	<p>מדדי פתוח הון אנושי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • יחס גיוסים פנימיים • אחוז העובדים שהשתתפו בתהליכי למידה • אחוז המשרות שניתן למלא באמצעות גיוון או ניווד עובדים קיימים



סיכום חלק א'

הרשויות המקומיות בישראל ניצבות בפני עידן חדש המציב אתגרים שיחייבו שינויים והתאמות בעוצמה וקצב שלא נראו קודם. הרשויות ידרשו להטמיע ידע וכישורים חדשים, לעצב ולהגדיר מחדש תפקידים, מבנים ארגוניים ותהליכי עבודה. יהיה עליהן ליזום, להתמקצע, לשנות תרבות ארגונית ולדעת לנצל הזדמנויות ומשאבים תוך התייעלות מתמדת ושיפור מתמשך בתוצאות הארגוניות, באיכות השירותים המוענקים לתושבים וביציבות הפיננסית. אתגרים אלה יצריכו בין השאר ידע מקצועי בניהול שינויים, פתוח ארגוני, למידה ופיתוח וניהול ידע ויכולות ניהול.

במקביל לאתגרים אלה, גם שוק העבודה משתנה. הרשויות המקומיות יצטרכו לקלוט דור חדש של עובדים, בעלי ערכים שונים וציפיות שונות מהדורות הקודמים. הרשויות המקומיות יכנסו לתחרות על מקצועות במחסור בתחומי הטכנולוגיה ויצטרכו לגדל ולטפח דור חדש של מנהלים ומנהיגים. הם יעמדו בפני שינויים שנובעים מאוטומציה של תהליכי עבודה ושינויים בדפוס העיסוק של מרבית עובדי הרשות. אתגרים ושינויים אלה מחייבים יחידת הון אנושי מקצועית, יעילה ודינמית שצריכה להוביל ולתמוך בתהליכי השינוי של הרשות והתאמת ההון האנושי לצרכים החדשים על ידי התמקצעות ועדכון תהליכי הגיוס, הקליטה, תרבות ההעסקה, פתוח קריירות, ועוד.

לאור האתגרים הצפויים בולטים פערים בתחום ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות. בחלק גדול מהרשויות אין כלל יחידות לניהול משאבי אנוש, בחלק מהיחידות המענה הניתן הוא חלקי וממוקד בהיבטים המשמרים ו"המנגנוניים" של ניהול כוח אדם. פערים אלה מהווים איום אסטרטגי מהותי על מסוגלות ומוכנות הרשויות המקומיות לקראת עתיד תעסוקתי – ניהולי – ארגוני, שיטלטל את המבנים והתהליכים הארגוניים ויציב רף חדש של מקצועיות בניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות.

המדריך נכתב מתוך הבנת המשמעות של השינויים הבלתי נמנעים והצורך לפתח ולמסד יחידות מקצועיות לניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות. יחידות שיעסקו בפתוח ארגוני וניהולי כחלק מפעילות שוטפת, יחידות שיספקו לרשות את ההון האנושי באיכות ובכמות הנדרשת, ילוו עיצוב והטמעה של שינויים, יישמו מודלים חדשניים של העסקת ופתוח הון אנושי, ייצרו תרבות העסקה חדשנית, מקצועית, הוגנת ובטוחה.

המדריך נכתב כדי לספק מסגרת התייחסות והכוונה לתהליך מזורז ועמוק של התמקצעות שעל יחידות ניהול ההון האנושי ברשויות לעבור. השינוי מתחיל במעבר מדגש כמעט בלעדי בחלק ניכר מהרשויות על מרכיבים אדמיניסטרטיביים – טכניים של ניהול כוח האדם, התמקדות בנהלים והנחיות בירוקרטיות, להפיכת מנהל המנגנון למנהל יחידת הון אנושי – פרואקטיבי, מקצוען ורלוונטי, והפיכתו ממנהלן לשותף אסטרטגי משפיע ומשמעותי. תהליך ההתמקצעות מחייב גם פיתוח תחומים מקצועיים שכיום לא מתקיימים ברוב הרשויות המקומיות. התמקדנו ב-6 תחומי ליבה שממצינים את השדות המקצועיים הקריטיים לצורך יצירת המוכנות הנדרשת ברשות המקומית כדי לאפשר לה לעמוד באתגרים הצפויים: גיבוש אסטרטגית הון אנושי, תכנון כוח אדם, פתוח ארגוני ולמידה, רווחה ארגונית, תקשורת פנים ארגונית ומחשוב ומערכות מידע. כל אחד מתחומים אלה מהווה זירת פעילות ויחידה מקצועית המצריכה כוח אדם מיומן ובעל הכשרה מתאימה. גם אם חלק מהתחומי הליבה מטופלים כיום, בחלק גדול הטיפול אינו מקצועי דיו ואינו מותאם לידע המקצועי העדכני בתחום.

המדריך מציע גם מתווים מומלצים למבנה ארגוני של יחידת הון אנושי ברשויות המקומיות. התפיסה המארגנת לארגון היחידה ולמודל ההפעלה של יחידת הון אנושי כוללת 3 רמות ארגוניות: משאבי אנוש כיחידת שירות – רובד בסיסי שברובו אמור להתבצע בכלים מקוונים לשירות עצמי (פורטל, אפליקציה וכד'). רפרנטים המהווים 'שותפים אסטרטגיים' למנהלים ועובדים ביחידות הביצוע (HRBP), ויחידות מטה הקובעות מדיניות, כלים ותהליכים חוצי ארגון. מודל הפעלה זה כתפיסה מארגנת צריך להנחות יחידות הון אנושי בכל גודל של רשות מקצועית, כאשר היקפי המשרות והתקינה משקפים ומותאמים להבדלי הגודל.

ברור לנו שהמדריך מהווה שינוי בתפיסה ויישומו מחייב היערכות של כל השותפים לפעילות בתחום ההון האנושי ברשויות המקומיות, בתוך הרשויות, במשרד הפנים, ובקרב שותפים ובעלי ענין נוספים. ברור לנו שהמדריך אינו כתוב כספר 'הוראות הפעלה' לשימוש עצמי. יישום והטמעת השינוי אליו מכוון המדריך מצריך לזווית מקצועית, שיח מתמשך ולמידה משמעותית. במובן זה, המדריך אינו סיכום של המלצות והוראות אלא רק נקודת מוצא למסע של למידה, התפתחות ושינוי.



■ חלק ב' ■

הקמת יחידות לניהול ההון האנושי ברשות המקומית

פיתוח מקצועי וכתיבה - דפנה גביש



הקמת יחידה לניהול ההון האנושי, ברשות המקומית – הלכה למעשה

פרק זה יגדיר רציונל, דרך ושיטה להקמת יחידת משאבי אנוש ברשות המקומית.

הקמת היחידה תעשה, מטבע הדברים, בצורה הדרגתית, החל מגיוס וקליטה של מנהל ההון האנושי מתאים ועד להקמת תשתיות ותחומי הפעילות השונים, בהתאם לצרכי הרשות.

תכנית העבודה להקמה תגדיר סדר עדיפות בבניית היחידה כך שתחומי פעילות משאבי אנוש שייבנו בתחילת הדרך יהיו החשובים והדחופים ביותר עבור הרשות.

כדי לייצר ערך מוסף לרשות, כבר בשלבי ההקמה של היחידה, ייבחרו תחומי הפעילות הראשונים לבנייה, בהתאם למאפייני הרשות, דגשיה וצרכיה לשנה הקרובה.

לדוגמה, אם מדובר ברשות שעומדת בפני שינויים פרסונליים, שנמצאת בתהליכי התרחבות ותידרש לקלוט בעלי תפקידים רבים בשנה הקרובה – בנייה של תהליכי גיוס וקליטה יהיו אחת המשימות הראשונות של היחידה.

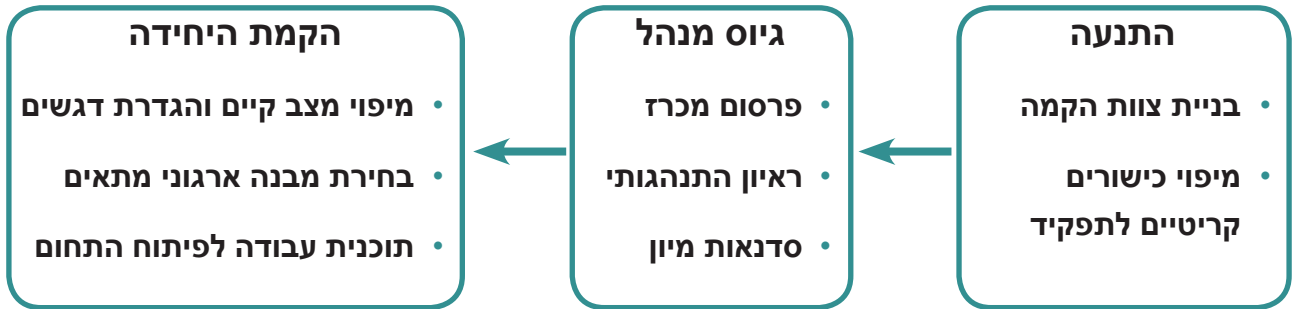
לעומת זאת, אם מדובר ברשות שרבים ממנהליה עומדים לפרוש לגמלאות בשנים הקרובות, שהשדרה הניהולית שלה חדשה או שרמת הניהול בה נמוכה מאד – אחת המשימות הראשונות תהיה בנייה של עתודה ניהולית, פיתוח תהליכי ניהול, פיתוח יכולות ניהוליות ועוד.

פרק זה יכלול במסגרתו את המסמכים והכלים הנדרשים לרשות לאורך כל שלבי הקמת היחידה:

- א. **תפיסת תפקיד ההון האנושי** ברשות המקומית והמשמעויות לגבי תפקיד מנהל ההון האנושי
- ב. גיוס מנהל ההון האנושי: הגדרת **הכישורים הקריטיים** ומתן כלים למיון בוועדת הבחינה ובמכון המיון
- ג. תיאור תפקיד מנהל הון אנושי – משרד הפנים
- ד. כלי **למיפוי ואיסוף מידע** לצורך הגדרת מבנה ארגוני ליחידה והגדרת סדרי עדיפויות להקמה
- ה. הגדרת **מבנה ארגוני ליחידה**
- ו. בניית **תכנית עבודה להקמה**
- ז. דגשים יישומיים להקמת כל אחד מתחומי פעילות ההון האנושי



הקמת יחידת הון אנושי – מפרט ביצוע



תחום	פעולות	מסמכים תומכים
התנעה	בניית צוות הקמה – מנכ"ל, גזבר, ראש רשות	
	מיפוי כישורים קריטיים נדרשים, לאור מאפייני הרשות (תשתית לפרסום, לראיון ובחינה של המועמדים ודגשים למכון המיון)	מסמך מנחה למיפוי כישורים קריטיים
גיוס ובחירת מנהל	פרסום מכרז	תיאור תפקיד ותנאי סף, משרד הפנים
	קיום תהליך ראיון (ע"פ מודל ראיון התנהגותי)	שאלות לקיום הראיון
	סדנאות מיון – מכון מקצועי	דגשים להעברת הדגשים למכון
הקמת היחידה	מיפוי מצב קיים	שאלון מיפוי
	החלטה על מבנה ארגוני ליחידה מה בעבודה פנימית ומה יהיה במיקור חוץ	
	בניית תכנית עבודה לפיתוח התחום – בהתייחס למצב ולדגשים של הרשות	טבלה של נושאים ופעולות ע"פ תחומים (תשתיות, מחשוב...)



מנהל ההון האנושי ברשות המקומית

תפיסת תפקיד

תעודת זהות

שם התפקיד: מנהל ההון האנושי

כפיפות ארגונית: ראש הרשות/מנכ"ל

מטרת התפקיד: תמיכה ביעדי הרשות ואתגריה באמצעות:

א. העמדת כח האדם המתאים בכמות, בכישורים, בזמן ובאיכות הנדרשים, להשגת מטרות ויעדי הרשות, ובדרך היעילה ביותר.

ב. התאמת כח האדם למציאות ולצרכים המשתנים של הרשות.

ג. ייזום והובלה של תהליכים ושינויים בארגון, עיצוב תרבות ארגונית תומכת.

עיקר תפקידו של מנהל ההון האנושי הוא לתמוך בשיפור ביצועי הרשות ואיכות תפקודה באמצעות תהליכי משאבי אנוש. תהליכי משאבי אנוש הם אמצעי, כלי עזר להשגת המטרה. המטרה היא עיצוב תהליכים ופתרונות משאבי אנוש המשפיעים על איכות ועל רמת התפקוד של הרשות.

היכולת לנהל ולהשפיע באופן מקצועי על תהליכים ארגוניים תוך התבססות על ידע וכלים מתחום משאבי אנוש והבנה של הסביבה בה פועלת הרשות – זהו לב התפקיד של מנהל ההון האנושי.

מחזור פעולה של התפקיד: שנתי

מבוא

בישראל קיימות כ – 256 רשויות מקומיות (עיריות, מועצות מקומיות ומועצות אזוריות). החוק אינו מחייב למנות בעל תפקיד ייעודי כממונה על ההון האנושי. האחריות הפורמאלית, על נושא משאבי אנוש, ברשות המקומית היא של המנכ"ל או המזכיר.

בפועל ברשויות הגדולות, הבינוניות ובחלק מהקטנות יש מנהל משאבי אנוש ולרוב יש לו גם צוות עובדים, המסייע בניהול תהליכי משאבי אנוש: גיוס וקליטה, הדרכה ופיתוח ארגוני, ועוד... בחלק מהרשויות הקטנות מחזיק המזכיר גם בתפקיד ניהול משאבי אנוש כשאחד מעובדי הרשות המקומית מסייע לו, לרוב בחלקיות משרה, בריכוז בפועל של התחום. ברשויות המקומיות יש כ – 150 מנהלי משאבי אנוש. השונות בין המנהלים בתחום, גבוהה הן מבחינת מיקומם במבנה הארגוני של הרשות והן מבחינת תחומי אחריותם בתפקיד. השונות נובעת במידה רבה מגודל הרשות ומתפיסתה את תחום משאבי אנוש.

בנוסף, ישנה שונות גדולה בין מנהלי ההון האנושי, בהשכלה ובניסיון המקצועי.



ניתוח התפקיד ומסמך רציונאל ההכשרה מציגים לא רק תמונת מצב של התפקיד בהווה אלא גם תפיסה נדרשת ורצויה של התפקיד וביצוע מיטבי במסגרתו.

ניתוח התפקיד

ניתוח התפקיד יתאר שלושה אלמנטים מרכזיים המגדירים את התפקיד: מרכיבי התפקיד, תחומי האחריות ותפיסת התפקיד.

מרכיבי התפקיד:

תפקיד מנהל ההון האנושי ברשות כולל 5 מרכיבי תפקיד מרכזיים הכוללים בתוכם את כל תחומי העיסוק של משאבי אנוש. כל אחד, או כמעט כל אחד, מעולמות העשייה של משאבי אנוש בא לידי ביטוי בכל אחד ממצבי התפקיד.

א. **שומר הסף של הרשות** – מנהל ההון האנושי הוא אחד משומרי הסף המרכזיים של הרשות המקומית. ההוצאה לשכר מגיעה ברשויות לעיתים ל-50% מהתקציב ולמנהלי ההון האנושי יש תפקיד מרכזי בשמירה על מינהל תקין בתהליכי גיוס ואיוש משרות, שכר ותגמול, קידום עובדים וכיו"ב. בתחום משאבי אנוש יש רגולציה גבוהה הבאה לידי ביטוי בחקיקה רחבה, בהסכמי עבודה מגוונים, בחוזרי מנכ"ל והנחיות של משרד הפנים. הן הדרגים הממשלתיים והן מנהלי ההון האנושי עצמם מתייחסים לבעל התפקיד כגורם המכתיב עניינות ומקצועיות בתהליכי קבלת החלטות.

ב. **יועץ ומנחה בענייני משאבי אנוש** – מנהל ההון האנושי, בהיותו מומחה מקצועי, מיעץ ומנחה את הנהלת הרשות ומנהליה בסוגיות הקשורות בניהול המשאב האנושי - מקסום תועלות בהעסקת עובדים, כדאיות צורות העסקה שונות, תהליכי צמצום והתייעלות פיטורים, קליטה, בעיות משמעת וכיו"ב.

ג. **מעצב ומיישם פתרונות בתחומי משאבי אנוש** – מנהל ההון האנושי מעצב, מפתח ומיישם פתרונות הנותנים מענה לצרכים שונים בתחום ניהול המשאב האנושי ושיפור הביצועים ברשות: תהליכי הערכה ומשוב, פיתוח קריירות, יצירת הנעה ושייכות, ניווד רוחבי, פיתוח הניהול, שימור עובדים איכותיים ועוד.

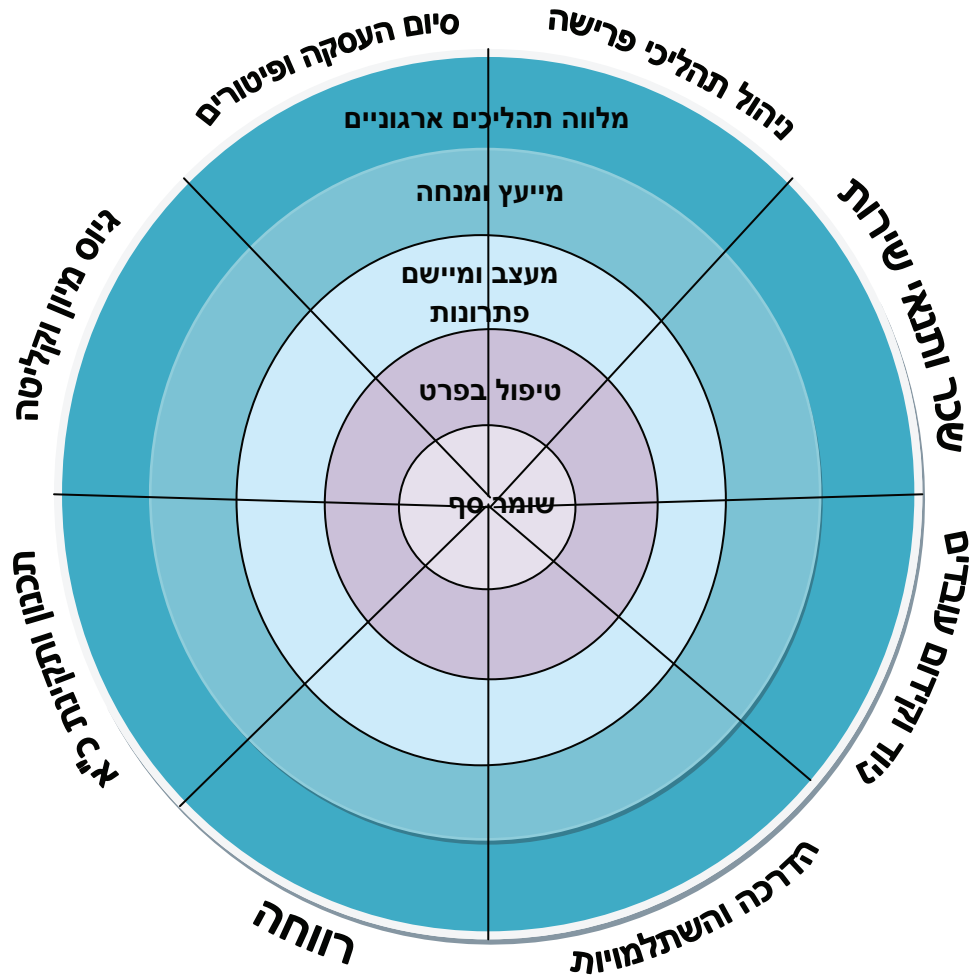
ד. **מטפל בפרט** – מנהל ההון האנושי אחראי לביצוע כל התהליכים הקשורים בניהול חיי העובד, ברשות, מקליטתו ועד פרישתו: גיוס וקליטה לתפקיד, חובות וזכויות עובדים, רווחת הפרט, קידום, פיתוח מקצועי, פרישה.

ה. **מלווה ותומך בתהליכים ארגוניים** – מנהל ההון האנושי מלווה ותומך בתהליכי שינוי ופיתוח ארגוני: מסייע בזיהוי צרכים ובעיצוב פתרונות, מלווה יועצים, מטפל בהתנגדויות, מסייע בתהליכי הטמעה, מלווה ומנחה מנהלים ועוד.



תיאור גרפי של התפקיד

ממחיש את הקשר בין מרכיבי התפקיד לתחומי האחריות בתפקיד.



תחומי אחריות מרכזיים:

- **תכנון ותקינת כ"א** - הגדרת מבנים ארגוניים, תקני כח אדם, הגדרות תפקיד, מסלולי קידום, בקרת כח אדם, קביעת מדיניות גיוס.
- **גיוס, מיון וקליטת כ"א** – הגדרת פרופיל גיוס, הכנת מכרז ופרסומו, קיום המכרז, תפעול ועדות איתור ובחינה, ממשק עם חברות כח אדם, הגדרת תנאי העסקה, קליטה ארגונית, מעקב אחר קליטה.
- **ניהול תהליכי פרישה** – תכנון צפי פרישה, הודעות לעובדים ומנהלים, בדיקת הזכויות המגיעות לעובדים, הכנה לפרישה, ועדת שירות, הכנת מסמכי שירות, מסיבות פרידה, פנייה לאישור משרד הפנים עפ"י צורך.
- **ניהול תהליכי סיום העסקה ופיטורים** – ניהול ועדות שימוע, העמדה לדין משמעתי, הופעה בבתי משפט, סיום עבודה על פי חוזים.



- **ניוד וקידום עובדים** – הכרות והבנת צרכי הרשות וצרכי העובדים בתחום ניהול הקריירה, ניהול מכרזים פנימיים, מתן פתרונות לצרכי ניוד רוחבי, קידום עובדים בהתאם לצרכי הרשות ובהתאמה לכישורים וליכולות העובד.
- **הדרכה והשתלמויות** – ביצוע תהליכי איתור צרכים, גיבוש תוכנית הדרכה, קביעת מדיניות ונהלי השתלמות, יישום והוצאה לפועל של התוכנית, הערכת אפקטיביות והפקת לקחים מפעילויות הדרכה.
- **ייזום או ליווי תהליכים ארגוניים** - שותף בייזום וליווי תהליכי פיתוח ארגוני ברשות: שינויים במבנה ארגוני, תהליכי שיפור שירות, תהליכי הערכה ומשוב, ניוד רוחבי, פיתוח הניהול, הטמעת שינויים נדרשים ועוד.
- **ניהול נוכחות** – בניית הסכמי נוכחות, בניית מערכת נוכחות והשקתה למערכת השכר, ניהול היעדרויות, הגדרת כללים ונהלים לבקשת חופשה ודיווח מחלה, בקרה על נוכחות.
- **שכר ותנאי שירות** – יישום הסכמי השכר של כל הדירוגים ומעקב אחר ביצועם ויישומם, מעקב אחר פז"מ ודרגות, החזר הוצאות, המלצות מנהל, מעקב אחר שינויים, עדכון על פי הוראות חדשות, גמולים.
- **יחסי עבודה** – הסכמי שכר, עבודה מול הוועדים וההסתדרות, הסכמים מקומיים בתיאום עם ההסתדרות, טיפול בנושאים משמעותיים, ועדות פריטטיות, תוכניות התייעלות, דיונים עם הוועד על שינויים ארגוניים, עבודה מול משרדי ממשלה ייעודיים.
- **רווחה** – טיפול ברווחת הפרט, רווחה ארגונית.
- **מערכות מידע בתחום כ"א** – אפיון צרכים, איסוף וניתוח נתונים, בדיקת תשלומי שכר, אפיון דוחות, מחשוב הנוכחות.

ביצוע מיטבי של התפקיד דורש ממנהל ההון האנושי יכולת לחבר בין תחומי האחריות למרכיבי התפקיד. במצב כזה יוכל מנהל ההון האנושי לממש ולהביא לידי ביטוי בכל אחד מתחומי האחריות מרכיבי תפקיד רבים ככל האפשר. החיבור בין מרכיבי התפקיד לתחומי האחריות יאפשר למנהל ההון האנושי לפעול באופן גמיש, מגוון, רלוונטי ומותאם לצרכי הרשות. לדוגמה: בעת פעילותו בתחום הניוד וקידום עובדים הוא יהיה מסוגל בהתאם לצורך להציע פתרונות פרטניים, כשמדובר בבעיה עם עובד ספציפי, ליעץ להנהלת הרשות כשמדובר בתחום פעילות שהרשות החליטה להוציא למיקור חוץ וצריך למצוא פתרון לעובדי אותו תחום, או להציע לרשות פתרון ארגוני מערכתי לניוד רוחבי בקרב דרגי הביניים, במטרה לשמור על עניין וגיוון כשלא ניתן לקדם.

פעילות אינטגרטיבית, המביאה לידי ביטוי מגוון מרכיבי תפקיד בכל אחד מתחומי האחריות, זהו האתגר הגדול של מנהלי ההון האנושי ברשויות המקומיות.

תחומי האחריות, של מנהל ההון האנושי, משיקים וקשורים זה לזה ולכל אחד מהם יש היבטים רבים. למשל: כל אחד מהתחומים יכול להתבצע כחלק מהטיפול בפרט ויכול להתבצע כחלק מהעבודה הארגונית מערכתית, של מנהל ההון האנושי. צורך בתחום הגיוס יכול להסתיים בפתרון בתחום הניוד או ההדרכה או הפיתוח הארגוני. האתגר הגדול של מנהלי ההון האנושי, כפי שצינו קודם לכן, הוא ביכולת לפעילות אינטגרטיבית ומשולבת ובהתאם לכך כל חלוקה משנית של תחומי האחריות תפגע במסר זה ותייצר הבחנות שאינן תומכות בתפיסת התפקיד.

ממשקי עבודה מרכזיים:

מה מקבל ממנהל ההון האנושי	מה נותן למנהל ההון האנושי	הממשק
ממשקי פנים		
ייעוץ והנחיה לגבי ניהול משאבי אנוש, מתן מענה לשאלות ובעיות ספציפיות, פתרונות לצרכים ברמה הארגונית.	מידע לגבי אתגרי הרשות וצרכיה, הגדרת יעדים ותפוקות מצופים ממשאבי אנוש	ראש הרשות
ייעוץ והנחיה לגבי ניהול משאבי אנוש, מתן מענה לשאלות ובעיות ספציפיות, פתרונות לצרכים ברמה הארגונית. ליווי תהליכים ארגוניים	מידע והכוונה לגבי צרכי הרשות, שינויים צפויים וכיו"ב	מנכ"ל הרשות
פתרונות ברמה הפרטנית, פתרונות ניהוליים בתחומי משאבי אנוש, מענה לשאלות, הנחייה, ייעוץ והכוונה בניהול המשאב האנושי, הכוונה והנחייה ביישום פתרונות.	מידע לגבי צרכים, שינויים צפויים, הצפת בעיות.	מנהלי אגפים ומחלקות
מתן מידע, מענה לשאלות, פתרון בעיות, תיווך וסיוע בפתרון בעיות מול מנהל ישיר, ייעוץ.	בקשה למידע, שאלות, הצפת בעיות	עובדי הרשות
ייצוג הנהלת הרשות, ניהול מו"מ, מתן מענה לשאלות, בקשות ודרישות.	הצפת צרכים, בעיות. העלאת דרישות	ועד עובדים



מה נותן למנהל ההון האנושי	מה מקבל ממנהל ההון האנושי	הממשק
ממשקי חוץ		
מדיניות, הנחיות מקצועיות, הוראות, פיקוח ובקרה, מענה לשאלות ובעיות, פתרונות לסוגיות פרטניות ומערכתיות, הקצאת תקציב לכח אדם ייעודי	מידע לגבי הנעשה ברשות והעברת דוחות נדרשים, יישום והוצאה לפועל של ההנחיות וההוראות, שמירה על החוק והתקנות	משרד הפנים
	מידע לגבי הנעשה ברשות, שמירה על חוקים ותקנות, גיוס וניהול כח אדם ייעודי בתחומים הרלוונטיים.	משרד האוצר
	מידע לגבי הנעשה ברשות, יישום ההסכמים, סיוע בפעילות מול משרדי הממשלה וההסתדרות	משרדי ממשלה ייעודיים
הסכמי שכר, ייעוץ, הכוונה והנחייה, ייצוג מול משרדי הממשלה וההסתדרות	מידע לגבי הנעשה ברשות, יישום ההסכמים, סיוע בפעילות מול משרדי הממשלה וההסתדרות	מרכז שלטון מקומי
מידע, הנחיות	מידע	ביטוח לאומי
ייצוג ועד העובדים והעובדים בסוגיות של העסקה ופיטורים.	מידע, מענה לשאלות, ייצוג הרשות בסוגיות של העסקת ופיטורי עובדים	הסתדרות וארגוני עובדים



תפיסת התפקיד

ניהול ההון האנושי, ברשות המקומית, אינו תפקיד סטטוטורי והאחריות הפורמאלית לניהול המשאב האנושי, על פי חוק, נמצאת בידי המנכ"ל או המזכיר. בנוסף, ניהול משאבי אנוש ברשות מקומית שונה מניהול משאבי אנוש בכל ארגון אחר: מערכת החוקים, ההסכמים והתקנות המהווה את הבסיס לעבודת הרשות (במיוחד בתחום משאבי אנוש) מייצרת סביבת

עבודה שונה ובהתאם לכך, עבודת משאבי אנוש בעלת אפיונים ואתגרים ייחודיים. כתוצאה מכך - מנהל ההון האנושי ברשות המקומית צריך ללמוד כיצד לייצר השפעה וערך מוסף מקצועי בסביבה בה יכולת ההחלטה וההשפעה הפורמאליות שלו הן מועטות. בתפקיד זה מקורות העוצמה באים במידה רבה ממקצוענות וזוהי הדרך להגיע ליכולת השפעה, רלוונטיות ומשמעותיות.

קיימת שונות גבוהה הן בין מנהלי ההון האנושי והן בין הרשויות בתפיסת התפקיד ובהגדרה של תחומי האחריות המרכזיים. בנוסף, יש שונות גבוהה בין המנהלים בהשכלה ובניסיון המקצועי.

ניתן לסמן מספר צירים בעבודת משאבי אנוש המביאים לידי ביטוי את השונות בתפיסת התפקיד. מיקומו של מנהל ההון האנושי על הציר והרצף מבטאת את תפיסת את תפקידו:

א. **מיקוד בפרט – מיקוד בארגון:** מנהל ההון האנושי המתמקד רק באחריות על ניהול חיי העובד בארגון מקליטתו ועד פרישתו, מול תפיסה מערכתית ארגונית במסגרתה מנהל ההון האנושי תומך ביעדים ובאתגרים המרכזיים של הרשות, שותף לתהליכי פיתוח ושינוי ארגוני, מפתח פתרונות ברמת ניהול ההון האנושי בהתאם לצרכי הרשות.

ב. **עבודה אדמיניסטרטיבית תפעולית – ניהול מקצועי של תהליכי משאבי אנוש:** המגבלות החוקיות עלולות להשאיר את מנהל ההון האנושי במקום הטכני-המנהלי כמי שאחראי לביצוע הפרוצדורות הנדרשות בכל תהליך. הניהול המקצועי ינסה להגדיר ולבנות תהליכים מקצועיים ואפקטיביים, המייצרים ערך מוסף לרשות, תוך התמודדות עם המגבלות ובמסגרת הפרוצדורות החוקיות.

התפיסה המקצועית של המנהל, מעצבת את דרך ההתמודדות שלו: האם השמירה על החוקים, התקנות והנהלים נשארת ברמה הפרוצדוראלית בלבד, או שמנהל ההון האנושי משתמש בידע המשפטי והמקצועי, העומד לרשותו, בכדי ליעץ לרשות כיצד למקסם תועלות בניהול המשאב האנושי, כיצד לנהל במקצועיות ואפקטיביות תהליכים ארגוניים, כיצד להתייעל וכיו"ב תוך סימון הגבולות ובמסגרת הפרוצדורות החוקיות.

ג. **ראקטיביות – פרואקטיביות בניהול תהליכי משאבי אנוש:** ממתן פתרונות, בדרך כלל נקודתיים ופרטניים לשאלות, בעיות וצרכים המגיעים לשולחנו ועד זיהוי פרואקטיבי של צרכים, מתוך הכרות מעמיקה עם יעדי הרשות ואתגריה ובניית פתרונות משאבי אנוש תומכים.

ד. **מיקוד בתשומות – מיקוד בתפוקות –** הגדרה ותפיסה של התפקיד על פי מה שמנהלי ההון האנושי עושים: גיוס, רווחה, השתלמויות מול הגדרתם על פי מה שהם מספקים לרשות – מיקוד בתוצאות ובתפוקות שתהליכי משאבי אנוש מייצרים לרשות. למשל, עובדים עם תחושת שייכות ומחויבות, רמת שירות גבוהה, רמת ניהול גבוהה וכיו"ב.



בחירת מנהל ההון האנושי

פרמטרים לבחירת מנהל ההון האנושי

בחירת מנהל מתאים לתפקיד, היא מפתח קריטי ליכולת של הרשות להקים יחידת הון אנושי משמעותית ובעלת ערך, התורמת לקידום יעדי הרשות.

מטרת הפרק היא לסייע לרשויות בהליך בחירת מנהל ההון האנושי, המתאים ביותר לתפקיד ולרשות. לצורך כך, מפורטים שיטה ושאלות לראיון עם המועמדים, שיגישו מועמדות למכרז ושאלות לשיחה עם ממליצים.

במסגרת הפרק אנו מציגים כלים שיסייעו במתן תשובות לשאלות:

- איזה מנהל הון אנושי אנחנו מחפשים?
- לאילו כישורים הוא יידרש כדי להצליח בתפקיד?
- מהם המאפיינים הנדרשים מהמנהל ברמת ההתאמה לרשות ספציפית.

בפרק הזה, מפורטים הכישורים האישיים-מקצועיים, הקריטיים להצלחת מנהל ההון האנושי. הפרמטרים מתארים את המאפיינים והיכולות של מנהל ההון האנושי ברמה הרחבתית, ברמת המכנה המשותף לכל הרשויות. כל רשות תידרש להגדיר בנוסף את הפרמטרים הקריטיים עבורה – המאפיינים והיכולות הקריטיים להצלחה בתפקיד באותה רשות.

השכלה, רקע וניסיון - משרד הפנים הגדיר את ההשכלה והניסיון הנדרשים ממנהל ההון האנושי והם מפורסמים בקובץ תיאורי תפקיד של משרד הפנים (מצורף בנספחים).

השכלה ורקע מקצועי יש לבדוק על ידי הצגת תעודות רלוונטיות ופרוט מקומות עבודה קודמים. יש להם ערך רב משום שהם מאפשרים לנו לנפות את המועמדים שאינם עומדים בקריטריונים שהוגדרו. כך נוכל לראיין רק את המועמדים שעמדו בתנאי הסף ולהקדיש תשומת לב רחבה לבחינת הכישורים האישיים והמקצועיים שלהם.

לעיתים קרובות נוכל למצוא מספר רב של מועמדים שיש להם ההשכלה והניסיון הנדרשים לתפקיד. למרות זאת, לא כל המועמדים הללו יוכלו להצליח בכל פרויקט.

מתוך המועמדים שעמדו בתנאי הסף, חשוב שנזהה ונבחר את אלו שיש להם הכישורים הקריטיים להצלחה ברשות הספציפית.



מאפיינים קריטיים של מנהל ההון האנושי:

- א. **יכולת לייצר השפעה ללא סמכות** – יכולת להשפיע על תפיסות, דעות ותהליכי קבלת החלטות של הנהלה בכירה, מנהלים עמיתים, בעלי תפקידים ועובדים שאינם כפיפים. מנהל ההון האנושי נדרש לשכנע, לרתום, לייעץ, להאיר זוויות מבט נוספות, להציע פתרונות אחרים כדי להשפיע על אנשים ותהליכים. התפקיד אינו סטטוטורי, הסמכות אינה פורמלית והוא נדרש לעבוד בממשק עם גורמים רבים בכירים ממנו, מקבילים לו ובכל מקרה, לרוב אינם כפופים אליו ישירות.
- ב. **יצירת שיתופי פעולה ועבודת ממשקים** – יכולת ליזום ולבנות שיתופי פעולה נקודתיים וארוכי טווח, יכולת לנהל ממשקי עבודה אפקטיביים עם גורמים בתוך הרשות ומחוץ לה. עבודתו של מנהל ההון האנושי היא לרוב עבודת רוחב והצלחתה תלויה בשיתוף הפעולה ובבניית עבודת ממשקים אפקטיבית, של גורמים נוספים בתוך הרשות ומחוץ לה.
- ג. **יזומה ופרואקטיביות** – יכולת לזהות מגמות וצרכים, להבין את משמעויותיהם וליזום פתרונות ותהליכים תומכים. מנהל ההון האנושי צריך לפעול כמי שלא רק מנהל את השוטף או מגיב לצרכים, אלא כמי שמזהה באופן פעיל צרכים ומייצר פתרונות באופן פרוואקטיבי.
- ד. **כולת להוביל שינוי** – יכולת להבין את השינוי, לתקשר אותו, להסביר את נחיצותו, להתמודד עם התנגדויות, לרתום, להשפיע, למפות גורמים מסייעים, להתמודד עם המעכבים, לסייע בהפנמת השינוי והטמעתו, ללוות את התהליך על כל שלביו.
- ה. **מסוגלות אסטרטגית** – יכולת לראייה מערכתית ולחשיבה אסטרטגית, יכולת להבין את צרכי הרשות ואתגריה, הבנה של הסביבה הפנימית והחיצונית של הרשות, ולאור כל אילו יכולת לייצר פתרונות מערכתיים מתאימים. מתוך ההבנה המערכתית והארגונית צריך מנהל ההון האנושי להיות מסוגל לייצר פתרונות, משאבי אנוש, שתומכים ביעדי הרשות ונותנים מענה לסוגיות ארגוניות, מערכתיות, רוחביות, חוצות יחידות. למשל, פתרונות לשינוי התרבות הארגונית ונורמות העבודה, פתרונות להעלאת רמת המקצועיות, להעלאת רמת הניהול, להתמודדות עם צורך בהתייעלות ועוד.



ריאיון התנהגותי

כדי לזהות אם המועמד מתאים לכישורים וליכולות שהגדרנו ולא להסתמך על יכולות הדיבור והשיווק שלו, אנו מציעים לעשות שימוש בכלי של ריאיון התנהגותי.

הריאיון ההתנהגותי מציע דרך אפקטיבית יותר להשגת המידע המבוקש.

ריאיון התנהגותי הוא ריאיון מובנה שמבוסס על העיקרון שהדרך הטובה ביותר להכיר את סגנון העבודה של המועמד היא להתוודע להתנהגויות עבר שלו במצבים דומים לאלה שהוא עשוי להתמודד עימם ברשות שלכם. מהתנהגויות עבר, אנו יכולים להסיק ולהקיש על ההתנהגות ודפוסי העבודה של המועמד ולבחון באיזו מידה הוא מתאים לצרכים של הרשות.

בריאיון ההתנהגותי נבקש מהיועץ לתת דוגמאות לכישורים וליכולות שאנו מחפשים. השאלות בריאיון התנהגותי מתחילות בדרך כלל באחת משתי דרכים:

• "ספר לי על מצב שבו..."

• "תן לי דוגמה ל..."

שאלות אפשריות נוספות

תן דוגמה לתהליך שינוי שניסית ליזום ולהוביל ולא הצלחת.

תן דוגמה ליצירת שיתוף פעולה ובניית ממשק עבודה מוצלח עם גורם משמעותי לעבודתך

תן דוגמה לפתרון שבנית לאור צורך מערכתי או אסטרטגי של הארגון בו עבדת כמנהל ההון האנושי.

חשוב לזכור - למרות החלוקה לקטגוריות וממדים, חשוב שההקשבה בריאיון תהיה אינטגרטיבית כיון שסיפור הניסיון כולל בתוכו התייחסות, מקבילה ומשולבת, לממדים השונים. ההפרדה שלנו היא דידיקטית, בפועל כל תשובה כוללת בתוכה התייחסות למספר היבטים וממדים, בעת ובעונה אחת.

מידע מפורט לגבי הריאיון ההתנהגותי ניתן למצוא בחוברת **מיון עובדים וריאיון התנהגותי בוועדת הבחינה – עקרונות ודרכי פעולה**, שפורסם במסגרת הסדרה כלים לניהול ופיתוח משאבי אנוש ברשויות המקומיות **שאלות לריאיון בוועדת הבחינה**

תן דוגמה לתהליך שינוי מוצלח שיזמת והובלת כמנהל משאבי אנוש		
לאחר שהמועמד ייתן תיאור חופשי של תהליך השינוי, ניתן להרחיב בשאלות המפורטות		
מה נרצה לשמוע	מאפיינים מרכזיים עליהם ניתן יהיה ללמוד ודרך מה יבואו לידי ביטוי בתיאור	שאלות בירור, הרחבה והעמקה:
<p>ייזום שינוי ממקום של זיהוי צורך ארגוני.</p> <p>ייזום שינוי מתוך הבנה של צרכי הארגון, חיבור ליעדים ולאתגרים של הארגון, הבנה של הסביבה ושינויים צפויים בסביבה, זיהוי מגמות וכו' שינוי רלוונטי שייצר ערך מוסף לארגון בניית פתרון מערכתי, רלוונטי, שנותן מענה לצורך</p> <p>מי ברשות היה שותף לתהליך, יכולת עבודה עם הנהלה בכירה, מנהלים עמיתים וכו'..</p>	<p>ראייה מערכתית, חשיבה אסטרטגית ויצירת פתרונות ייזום ופראקטיביות</p> <ul style="list-style-type: none"> • הסיבות לייזום התהליך • תיאור מטרות התהליך • הערך המוסף שהתהליך ייצר • היקף התהליך • גורמים שותפים ומעורבים 	<p>רקע</p> <ul style="list-style-type: none"> • מדוע בחרת ליזום את השינוי הזה? • מה היו מטרות התהליך? • מה הרוויחה הרשות מהשינוי הזה? • מה הייתה התכנית/ הפתרון שהובלת? • מי ברשות היה שותף לתהליך, עם מי נעשתה העבודה?
<p>הסברת השינוי ונחיצותו, תקשור החזון, שכנוע, הדגשת היתרונות והרווחים, חיבור לרעיון, זיהוי האינטרסים השונים, חיבור למכנה המשותף, רתימה, זיהוי מעגלי מרוויחים ומפסידים, יצירת שיתופי פעולה, התמודדות עם התנגדויות התמודדות עם דילמות וקונפליקטים, התמדה, יצירת פתרונות ביניים, הגעה להסכמות, גמישות כדי להתמודד עם תקיעויות וכו'</p>	<p>יכולת לייצר השפעה ללא סמכות רתימה ויצירת שיתופי פעולה</p> <ul style="list-style-type: none"> • תיאור תהליך השינוי • תיאור איך, ומה נעשה? • דרך העבודה עם מנהלים • התמודדות עם דילמות וקשיים • התמודדות עם התנגדויות 	<p>התהליך, הדרך</p> <ul style="list-style-type: none"> • כיצד פעלת להשגת המטרות? • מה היה הכי חשוב לך בתהליך? • דילמות והתלבטויות לאורך הדרך וכיצד התמודדת איתן? • התנגדויות לאורך הדרך וכיצד התמודדת איתן
<p>מחויבות לתוצאות מול מיקוד בתשומות, מה נחשב בעיני המועמד להצלחה, ליווי התהליך על כל שלביו, יצירת מנגנונים להפנמה והטמעה, בניית מנגנונים למיסוד ועיגון הישגים והצלחות;</p> <p>הייתה הפקת לקחים מיישום כדי ללמוד, לשפר ולבסס הישגים ושינויים;</p>	<p>יכולת להוביל ולייצר שינוי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • המקום שניתן לתוצאות בתהליך • התוצאות וההישגים • האם עוגנו ההצלחות וכיצד? • הדברים שהשתיירו ואלו שלא • הפקת לקחים 	<p>הישגים ותוצאות</p> <ul style="list-style-type: none"> • מדוע ועל סמך מה אתה מגדיר את התהליך כמוצלח? • תוצאות והישגים של התהליך? • האם הושגו המטרות כפי שהגדרת אותן? • מה השתייר? מה לא? • מה היית עושה אחרת?



ראיון ממליצים

מטרה

ראיון הממליצים נועד לתקף את ההתרשמות שנוצרה בראיון עם המועמד, לברר נושאים שיש לרשות התלבטות או ספק לגביהם בעקבות הראיון ולקבל חוות דעת מגורם שהעסיק בעבר את המועמד.

ראיון עם ממליצים נועד לתקף את ההתרשמות שנוצרה בראיון עם המועמד, ולברר נושאים שאנו עדיין מתלבטים לגביהם לאחר הראיון שערכנו.

חשוב לבקש מהמועמד ממליצים שהיו מעסיקים שלו ויש להם ניסיון מקצועי איתו.

שיחה עם ממליצים מאפשרת לנו ללמוד עוד על התנהגותו של המועמד בתפקידים שביצע בעבר, מנקודת ראותו של המעסיק ולא רק מעדות עצמית.

שיחה עם ממליץ היא כלי תומך החלטה מצוין, אם נערכים אליה ומנהלים אותה כראוי. עם זאת השיחה עם הממליצים מורכבת יותר, כיוון שמעסיקים קודמים ישתדלו לרוב שלא לפגוע במועמד ולא "לקלקל" לו.

לכן הדרך המומלצת, גם במקרה הזה, היא לקיים את השיחה עם הממליץ על פי העקרונות של הראיון ההתנהגותי.

גם בשיחה עם ממליצים נימנע משאלות כלליות ותיאורטיות. חשוב שנשאל בשיחה כזו שאלות ספציפיות לגבי הכישורים וההתנהגויות הקריטיים להצלחה, נבקש מהממליץ דוגמאות שבהן באו לידי ביטוי כישורים והתנהגויות אלו ונשאל שאלות על הדוגמאות הספציפיות.

הכנה לשיחה

- תיאום מועד השיחה (משך שיחה מומלץ – 20-30 דק')
- הגדרת דגשים ונושאים לבדיקה בשיחה, לאור הראיון (כל אותם נושאים שלא הצלחנו להתרשם לגביהם בראיון עם המועמד או שיש לנו ספק לגביהם בעקבות הראיון)

שאלות לממליצים

השיחה עם הממליץ צריכה לעבוד על פי אותם עקרונות של הראיון ההתנהגותי: בוחן התנהגות עבר, מובנה וממוקד, בגורמים הקריטיים להצלחה.

השיחה עם הממליץ צריכה להתמקד בדוגמה, בתהליך שינוי, שהוביל המועמד בארגון, של הממליץ, תוך שאלת שאלות ובקשת דוגמאות מתהליך זה (ולא שאלות כלליות ותיאורטיות).



נושאים לבדיקה:

1. **רקע** - תאר את התהליך אותו הוביל המועמד בארגון, את התפקיד שלך, (הממליץ) בתהליך ואת הקשר שלך עם המועמד במסגרתו?
2. **יכולת להוביל שינוי** - תאר כיצד הוביל המועמד את התהליך השינוי? עם מי עבד? כיצד רתם ושכנע? איך התמודד עם התנגדויות? עם אילו אתגרים וקשיים היה צריך המועמד להתמודד בתהליך? כיצד התמודד איתם?
- תן דוגמה לקושי אחד ולדרך ההתמודדות עמו.
3. **ראייה מערכתית, חשיבה אסטרטגית ויצירת פתרונות** - תחת סעיף זה נרצה לבחון את היכולת של המועמד להבין את צרכי הארגון, לזהות מגמות ושינויים צפויים, להתחבר לאתגרים וליעדים ולהציע באופן פרואקטיבי פתרונות משאבי אנוש, רלוונטיים ותומכים.
4. **יכולת להשפיע ללא סמכות, יכולת לרתום ולייצר שת"פ** - תחת סעיף זה נרצה לבחון את צורת העבודה של המועמד עם הנהלה בכירה, מנהלים עמיתים ועובדים, עד כמה רתם, חיבר, תיקשר, שכנע, יצר הסכמות, הציע פתרונות, התמודד עם התנגדויות, שחרר תקיעויות וכו'.
5. **שיתופי פעולה** - האם היה שיתוף פעולה עם גורמים נוספים בתהליך, התייעצות עם גורמים נוספים וכו'. אם כן, תן דוגמה לשת"פ כזה.
6. **עבודה עם המועמד** - מה היה לכם קשה בעבודה עם המועמד? מהן הנקודות הקשות בעבודה עמו? מה עבד טוב ומה פחות? אילו המלצות או טיפים אתה יכול לתת לנו להתנהלות מיטבית, עם המועמד? תן דוגמה.

הנחיות למכון המיון

מומלץ לשלוח את המועמדים האחרונים למבחנים במכון מיון.

חשוב להעביר למכון את כל הרקע והמסמכים הקיימים ברשות בנושא זה בכדי:

- שהמכון יבין מהם המאפיינים והדגשים החשובים לה, אצל מנהל ההון האנושי ומהן ציפיותיה מבעל התפקיד
- שתהליך המיון בוועדת הבחינה ותהליך המיון במכון ייעשו על-פי אותם פרמטרים. כך ניתן יהיה להשוות בין התרשמות ועדת הבחינה לתוצאות המבחנים ולבחון את הדברים על אותו בסיס ומאותה זווית מבט.

למכון המיון חשוב להעביר:

- א. רקע לגבי הרשות – כמות תושבים, כמות עובדים, אפיונים ייחודיים של הרשות המקומית ועובדיה
- ב. רקע לגבי תחום ההון האנושי ברשות: הצרכים המרכזיים הקיימים כיום בתחום, אתגרים מרכזיים, מוכנות ובשלות הרשות להקמת היחידה, הציפיות שלכם ממנו וכו'
- ג. מסמך תפיסת תפקיד מנהל ההון האנושי



- ד. המאפיינים והכישורים הקריטיים להצלחה של מנהל משאבי אנוש
- ה. סדר חשיבות של המאפיינים: אילו מאפיינים הכי חשובים מבחינתכם ואילו פחות.
- ו. התלבטויות ונקודות לבחינה לגבי כל אחד מהמועמדים, בהמשך לוועדת הבחינה.



הגדרת מבנה ליחידת משאבי אנוש - סוגיות לשיקול דעת

ההחלטה על מבנה יחידת ההון האנושי, משמעותית לעיצוב דרכי העבודה של היחידה. חשוב לשיקול את המשמעויות של כל אחת מהאפשרויות ולבחור את המתאימה ביותר לרשות המקומית. ההחלטה על המפנה תעצב את אופי השירותים שיינתנו ואת אופן ההסתמכות על גורמים מקצועיים נוספים.

מבנה יחיד

ברשות קטנה לא ניתן להקים יחידה מרובת עובדים ולרוב נראה בה מנהל הון אנושי אשר עובד לבד או בסיוע עובד נוסף בחלקיות משרה או במשרה מלאה. מבנה כזה מציב שתי סוגיות מרכזיות:

1. אילו שירותים כדאי לבצע באמצעות גורמים חיצוניים – הרצוי הוא להשאיר בניהול פנימי פעולות ליבה כמו: הגדרת מדיניות, עיצוב פתרונות, ליווי וייעוץ למנהלים, וכיו"ב ולהוציא למיקור חוץ היבטים תפעוליים ואדמיניסטרטיביים.

לדוגמה: תחת הנושא של הדרכה כדאי להשאיר ברשות את איתור הצרכים והתכנון ולהפעיל באמצעות גורמים חיצוניים, את ההיבטים של הוצאה לפועל. או תחת הנושא של גיוס ומיון כדאי להשאיר בפנים את הנושא של התכנון, הגדרת הצרכים והגדרת פרופילים של הגיוס, ניהול ועדות הבחינה ולהיעזר בגורמים חיצוניים לטיפול בנושא התפעולי של פרסום המכרזים, ריכוז קורות החיים, התיאום, הכנת החומרים לוועדה וכו'.

2. תכנון והגדרה של מוקדים מרכזיים וסדרי עדיפויות – כדי לא להישאב לשוטף ולהיות עסוקים רק בו.

מבנה עפ"י התמחות מקצועית

במבנה כזה מחולקת העבודה ביחידה בין מספר עובדים באופן פונקציונלי, כל עובד מתמחה בתחום מקצועי אחד או שניים.

יתרון - במסגרת מבנה כזה נוצרת התמחות מעמיקה בכל אחד מתחומי משאבי אנוש ברשות.

החיסרון – גמישות מועטה בניוד עבודה בין עובדים, אין יכולת לקבל שירות מלא מגורם אחד ונדרשת פנייה למספר גורמים.

מבנה ממוקד לקוח (מבנה מטריציוני)

מבנה כזה נפוץ בדרך כלל ברשויות גדולות והוא משלב בין פונקציות מטה עם התמחויות מקצועיות לבין פונקציות ייעודיות הנותנות שירות לאגפים השונים.

יתרון – מבנה כזה מאפשר לתת מענה לצרכים הייחודיים של כל אגף. המבנה מאפשר התמחות מקצועית, הן בעולמות התוכן של משאבי אנוש והן בעולמות התוכן ובצרכים של הלקוחות. השירות ניתן על ידי גורם אחד.



במבנה כזה הפתרונות ייבנו בדרך כלל במטה, בהמשך לצרכים שיועברו מהרפרנטים האגפיים ויישומו על ידם.

החיסרון – מייצר מורכבות ניהולית, דורש יכולות לניהול ממשקים, תיאום ותהליכי עבודה פנימיים יעילים ואפקטיביים. כמו כן השירות לא ניתן על-ידי מומחה בתחום ולכן זמן הטיפול או מתן התשובה ארוך יותר כיון שפעמים רבות נדרשת פנייה לגורמי המטה, המתמחים.

התייחסות מפורטת לגבי מבנים ארגוניים שונים, ניתן למצוא בפרק מבנים ארגוניים



הגדרת סדרי עדיפויות להקמת יחידת משאבי אנוש - מיפוי ואיסוף מידע לתומך

יש חשיבות גדולה מאוד לכך שיחידת ההון האנושי תמקד את העשייה שלה, מיד עם הקמתה, בנושאים המחוברים לדגשים ולצרכים הממוקדים של הרשות המקומית. חשוב לשים דגש לכך ש הבנה של הצרכים המרכזיים של הרשות בתחומי משאבי אנוש תסייע לרשות לקבל החלטות לגבי מבנה יחידת ההון האנושי וסדרי העדיפויות להקמתה. פרק זה יציג כלי באמצעותו ניתן יהיה למפות ולאסוף מידע רלוונטי אשר יסייע בהבנת צרכי הרשות, בתחומי ההון האנושי.

באמצעות תהליך המיפוי ואיסוף המידע ננסה להבין:

- מהם האתגרים המרכזיים הניצבים בפני יחידת ההון האנושי ברשות שלנו
- באילו תחומים נדרשת התמיכה שלה קודם כל
- לאילו תחומים ניתן יהיה להתייחס בשלב מאוחר יותר וכו'.

בהתאם לכך יוגדרו סדרי העדיפויות לתהליך ההקמה של יחידת ההון האנושי.

למשל, אם מדובר ברשות שעומדת בפני שינויים פרסונליים, שנמצאת בתהליכי התרחבות ותידרש לקלוט בעלי תפקידים רבים בשנה הקרובה – אזי בנייה של תהליכי גיוס וקליטה יהיו אחת המשימות הראשונות של היחידה.

לעומת זאת, אם מדובר ברשות שרבים ממנהליה עומדים לפרוש לגמלאות בשנים הקרובות, שהשדרה הניהולית שלה חדשה או שרמת הניהול בה נמוכה מאד – אזי אחת המשימות הראשונות תהיה בנייה של עתודה ניהולית, פיתוח תהליכי ניהול, פיתוח יכולות ניהוליות ועוד

אם מדובר ברשות הניצבת בפני תהליכי פיתוח וצמיחה מואצים אזי יחידת ההון האנושי תצטרך להתמודד קודם כל עם הכנת התשתיות הארגוניות לתמיכה בצמיחה: מבנה ארגוני תומך, בחינה של צורות העסקה רלוונטיות, הקמה של יחידות וכו'..

הכוונה היא לייצר תמונת על, ברמת המאקרו, שתאפשר לקבל החלטות על מיקודי יחידת ההון האנושי ושלבי הקמתה.

חשוב להדגיש: גם אם מנהל ההון האנושי נעזר ביועץ לצורך תהליך המיפוי ואיסוף הנתונים עדיין הוא צריך להיות הגורם שמוביל את התהליך ברשות. זוהי הזדמנות עבורו להכיר את הרשות ולמצב את עצמו, כמנהל ההון האנושי, במסגרתה.



מגמות ודגשים של הרשות המקומית

כפי שראינו בפרק תפיסת התפקיד, משאבי אנוש צריכים לתמוך ביעדי הרשות ואתגריה ולייצר פתרונות, בתחומי משאבי אנוש, אשר יאפשרו לרשות להפיק את המרב מההון האנושי העומד לרשותה.

לאור זאת חשוב להתחיל את תהליך המיפוי ממטרות ויעדי הרשות והבנה מה יידרש לרשות כדי להצליח בהשגת יעדים אלו. זיהוי הצרכים והתחומים בהם משאבי אנוש יכולים לסייע ולתמוך ביעדי הרשות יסייעו לנו להגדיר את תחומי המיקוד של משאבי אנוש ואת סדר העדיפויות ליישום.

- מהם המטרות והיעדים של הרשות, אתגרים מרכזיים, מיקודים מרכזיים, נושאים שיעסיקו את הרשות בשנה/שנים הבאות – משמעויות בהיבטי משאבי אנוש.
- שינויים צפויים (בסביבה החיצונית והפנימית): רפורמות, רגולציה, תקצוב, הקמת יחידות, שינוי מבנה ארגוני, תחלופת כ"א וכו' – משמעויות בהיבטי משאבי אנוש

סביבה ארגונית וניהולית

- ✓ תרבות ארגונית - רמת שייכות והזדהות של עובדים, רמת מוטיבציה, אווירה ברשות, תרבות עבודה, משמעת, מידת אמונה ביכולת, אמון וקשר הנהלה עובדים, ערכים, תהליכי תקשורת פנים ארגונית.
- ✓ תרבות ניהולית - האם מתקיימות ישיבות עבודה משותפות של ראש הרשות או/ו המנכ"ל עם מנהלים, מי מקבל החלטות, האם קיים פורום ניהולי מוביל, ישיבות צוות מחלקתיות, מחויבות לביצוע, יכולת ביצוע
- ✓ תכנון – האם נבנות תכניות עבודה שנתיות, האם נערך מעקב אחר ביצוע

תשתיות משאבי אנוש

- ✓ מבנה ארגוני - האם קיים מבנה מאושר, האם המבנה תואם את צרכי הרשות בהווה ובעתיד, תקינה של בעלי התפקידים, הגדרות תפקיד.
- ✓ צורך בהסדרת מינויים
- ✓ תיקים אישיים
- ✓ מערכת ממוחשבת לניהול תחום משאבי אנוש - נוכחות, תיק אישי, מעקב פיתוח מקצועי.



הגדרת סדרי העדיפות בטיפול בנושאים

לאור המידע שייאסף בשלב המיפוי ניתן יהיה להגדיר את הצרכים בתחומי פעילות משאבי אנוש.

הבנה של הצרכים, הגדרת סדרי עדיפויות ובניית תכנית עבודה להקמת היחידה לאורם תאפשר פרואקטיביות ויצירת ערך מוסף לרשות כבר בשלבי ההקמה של היחידה.

צרכי משאבי אנוש בתחומים השונים:

✓ צרכים בתחום הגיוס והקליטה

✓ צרכי ניווד

✓ פרישה צפויה

✓ צרכי למידה והדרכה

✓ צרכי פיתוח מנהלים

✓ תהליכי הערכה ומשוב

✓ צרכים נוספים...

באמצעות תהליך האבחון והמיפוי ננסה להבין באילו תחומים יכולה פעילות משאבי אנוש לייצר ערך מוסף לרשות. בהתאם לכך יוגדרו סדרי העדיפויות לתהליך ההקמה של תחומי משאבי אנוש.

בפרק הנספחים תוכלו למצוא טבלה מפורטת, המהווה כלי עזר לאבחון.



תהליכי משאבי אנוש התומכים ביעדי הרשות המקומית

בפרק הזה, נציג דגשים להקמה ופיתוח של התחומים המרכזיים בפעולות משאבי אנוש, תוך התחברות לאתגרים הרחבים של הרשות המקומית ומתן מענה מקצועי יעיל ומשמעותי לאור צרכים השונים של הרשות.

הדוגמאות מתייחסות לתשתית המקצועית שיש לפתח ביחידת ההון האנושי, לחיבור ליעדי הרשות, לתשתיות המנהליות ולתשתיות הטכנולוגיות התומכות כל תחום. לכל אחד מהתחומים נתנו דוגמאות הממחישות את היישום.

הדגש המרכזי בהקמת היחידה הוא שילוב ההיבטים המנגנוניים של התפקיד עם עשייה אינטגרטיבית ויוזמת המקדמת את פעילות הרשות המקומית ומטרותיה. עשייה כזו משקפת תפיסת תפקיד יוזמת החותרת להשפעה בתחום הארגוני תוך שימוש בכלים של משאבי אנוש.

תפקיד מנהל ההון האנושי הוא להבין את הסביבה במסגרתה הוא פועל ולהציע פתרונות המחזקים את המערכת ויוצרים הבדל במקומות עליהם ניתן להשפיע.



תכנון כח אדם מערכתי, מבנה ארגוני ותקינה	
תשתיות מקצועיות	פיתוח יכולות לתרגם את היעדים של הרשות למשמעויות בתחומי משאבי אנוש חיבור לתהליכים רחבים שקורים כמו תהליכי שינוי ופיתוח ארגוני הבנה של הסביבה הארגונית ומשמעויותיה חיבור לרפורמות שקורות ולשינויים בסביבה החיצונית, שמשפיעות על הרשות המקומית כמו החלטות הרגולטור, הנחיות של משרדי ממשלה וכו'... הבנת סוגיות מקצועיות בתחום של מבנה ארגוני ותקינה. יכולת להתנהל בשיח מקצועי עם מומחים בתחום, תוך חיבור המומחים לצרכי הרשות הממוקדים והתרבות הארגונית
חיבור לצרכי הרשות ויעדיה	התעדכנות מתמדת ולימוד הצרכים של הרשות, האתגרים, היעדים יכולת לתרגם את המבנה הארגוני ושינויים מתוכננים במבנה, לתקינה, תכנון כח אדם ומשמעויות רחבות של משאבי אנוש כמו ניווד, גיוס, פיתוח מקצועי...
תשתיות מנהליות	תוכנית עבודה שנתית ורב שנתית לתחום משאבי אנוש, בהתאם לצרכים ולמגמות השינוי
תשתיות טכנולוגיות	מערכת ממוחשבת של ניהול תיקי עובד יכולת לעשות חתכים על פי הצורך כמו: צפי פרישה, צורכי פיתוח מקצועי או הסמכה נדרשת לתפקיד, תשתיות ממוחשבות של מבנה ארגוני ואיוש תפקידים, זיהוי מקומות חסרים וצרכים עתידיים
דוגמאות	<ul style="list-style-type: none"> • תהליכי פיתוח עירוני מואץ שעוברת הרשות, מצריכים הערכות כלל האגפים למתן שירות בהיקפים רחבים יותר. זה מצריך התבוננות רחבה על הצרכים של הרשות בתחומים השונים, בכלל האגפים. • החלטת בית משפט על כך שאסור לרשות לקיים הליכי גבייה בעזרת גורמי מיקור חוץ, מצריכה הקמת יחידה מקצועית מתאימה • רשות מתכננת לעבור לעבוד במודל של רובעים, במתן השירות לתושבים. חשוב שמנהל ההון האנושי יהיה מחובר לתהליך, בכדי להבין מה יהיה האפיון של מנהל הרובע, להבין מה ההשפעה על המבנה הארגוני ותהליכי העבודה – האם בעלי התפקידים עוברים לפעול במסגרת הרובע? האם האגף הופך להיות אגף מטה והרובעים מתמקדים בביצוע? חשוב להבין את המשמעויות ולהתאים יכולות אישיות לתפקיד: מי יהיה ברובע ומי במטה, איזה תהליכי פיתוח מקצועי והדרכה נדרשים בכדי לחזק את התפקידים, איזה תהליכי פיתוח מקצועי והדרכה נדרשים בכדי לחזק את התפקידים, איזה תהליכים נדרשים בכדי לפתח את מיומנויות העבודה בממשקים? • הפעלת מוקד עירוני – שאלות שעוסקות באפיון הפרופיל של עובדי המוקד העירוני. הפרופיל נגזר מתהליכי העבודה שהוגדרו • ברשות צפי פרישה לגמלאות של קבוצה רחבה של עובדים ומנהלים במהלך השנתיים הקרובות. נדרש מיפוי התפקידים, בחינת יכולת לפתח עובדים פנימיים, הגדרה איפה נדרש גיוס חיצוני • רפורמה בהנדסה העבירה לוועדה המקומית לתכנון ובנייה סמכויות רחבות בתחום הרישוי. זה דרש הקמת מערך רחב של בעלי תפקידים חדשים שלא היו קיימים לפני כן בוועדה.



גיוס מנהלים ועובדים	
<p>יכולת לדייק עם המנהל את הכישורים הקריטיים לתפקיד ולהגדיר פרופיל גיוס מתאים</p> <p>פיתוח מיומנויות ראיון וכלי מיון</p> <p>זיהוי תפקידים שניתן לבחון במבחן מקדים ממיין (שיוגדר כתנאי סף)</p> <p>זיהוי תפקידים שנכון לשלוח למכון מיון או לקיים מרכזי הערכה</p> <p>זיהוי תפקידים עם תחלופה גבוהה וברור הסיבות לכך:</p> <p>האם נובע מגיוס של עובדים לא מתאימים?</p> <p>האם משקף בעיה ניהולית?</p> <p>האם משקף בעיה בשכר שהרשות רשאית להציע, מול חלופה מקבילה?</p> <p>הפקת לקחים מתהליכי גיוס גם בתהליכים מוצלחים (הבנה מה סייע להצלחה) וגם מתהליכים שנכשלו (מה היו הבעיות?)</p> <p>הכשרת חברי ועדת הבחינה לקיום ראיון אפקטיבי (ראיון התנהגותי)</p>	<p>תשתיות מקצועיות</p>
<p>מיפוי מקדמי וניתוח צפי של צרכי גיוס, בהתאם לפרישות מתוכננות, לתפקידים שיתווספו, לשינויים במבנים ארגוניים ושינויים ארגוניים מתוכננים</p> <p>עבודה יזומה מול האגפים, או השתתפות בישיבות תוכניות עבודה שנתיות</p> <p>ככל שניתן יהיה לתכנן מראש זה יסייע (תמיד יהיו צרכים שיעלו מעבר לתכנון)</p>	<p>חיבור לצרכי הרשות ויעדיה</p>
<p>תהליך גיוס מובנה וברור ותהליכי עבודה מתאימים</p> <p>בניית נוהל גיוס</p>	<p>תשתיות מנהליות</p>
<p>תשתית ממוחשבת להגשת מועמדות וניהול ממוחשב של התהליך</p> <p>שמירה וניהול של מאגר פונים שיוכל לשמש כבסיס לעידוד הגשת מועמדות לתפקידים נוספים</p>	<p>תשתיות טכנולוגיות</p>
<ul style="list-style-type: none">• זיהוי מקדמי של מגמות וקשיים משנים קודמות והערכות מקדימה לטיפול, למשל לאור קושי בגיוס מורים לאנגלית, הערכות לאיתור מועמדים בשלב מוקדם בשנה• שינוי מתוכנן באגף, ארגון מחדש של התפקידים, הוספת תפקיד סגן וכו'..• מיפוי צפי פרישה שנתיים מראש• היערכות למתן מענה ברשות לאור שינויים הנובעים מרפורמות: <p>רפורמה בהנדסה שהוסיפה תפקידים חדשים והרחיבה באופן משמעותי, את היקפי העובדים</p> <p>רפורמה ברווחה שהכניסה תפקידים ניהוליים במבנה הארגוני</p>	<p>דוגמאות</p>

ניוד עובדים	
תשתיות מקצועיות	זיהוי מועמדים פוטנציאליים לניוד, על בסיס מיפוי קיים ועל בסיס פנייה ובקשה של עובדים
חיבור לצרכי הרשות ויעדיה	לייצר פתרונות חלופיים לגיוס ופתרונות למיצוי פוטנציאל של עובדים ומנהלים ברשות ניוד ככלי לגיוון לעובדים ולריענון תהליכי עבודה
תשתיות מנהליות	בניית בסיס נתונים יכולות, חוזקות, כישורים, השכלה ושאיפות התפתחות של בעלי תפקידים ועדכון שוטף שלו
תשתיות טכנולוגיות	מאגר מידע, במסגרת התשתית הממוחשבת לניהול ההון האנושי
דוגמאות	<ul style="list-style-type: none"> • ניוד מנהלים בתפקידי רוחב באגף, בעיקר בערים גדולות שבהן יש מספר גדול של תפקידים באותו תחום • ניוד מזכירות ועובדים מינהליים, בין מחלקות או אגפים, בכדי לייצר עניין וגיוון
רווחה ארגונית	
תשתיות מקצועיות	הגדרת מדיניות טיפול ברווחה הארגונית, כך שתחבר בין הטיפול בפרט, לבין יצירת מחוברות העובדים לרשות. בניית חיבור תודעתי של העובדים בין פעולות תומכות או חווייתיות, לבין הרשות
חיבור לצרכי הרשות ויעדיה	בניית תוכנית רווחה שנתית שתממש את מדיניות הרשות. התחברות לערכים המובילים והתאמת פעולות הרווחה להגשמתם הגדרת מסגרת הפעילות והממשק עם הוועד מיפוי צרכים ברמת הרשות ובניית חיבור באמצעות פעולות רווחה
תשתיות מנהליות	בניית מסגרת ארגונית לארגון וקיום הפעולות
תשתיות טכנולוגיות	בניית תשתית ממוחשבת למעקב אחר השתתפות עובדים בפעולות השונות
דוגמאות	<ul style="list-style-type: none"> • קיום כנס עובדים המשלב פעילות חווייתית עם חיבור לחזון הרשות



הדרכה ופיתוח מקצועי	
תשתיות מקצועיות	קיום תהליך משמעותי של איתור צרכים מפורט ברמת הרשות וברמת האגפים חיבור ליעדים ולאסטרטגיה של הרשות המקומית והאגפים הגדרת מדיניות הדרכה רשותית
חיבור לצרכי הרשות ויעדיה	בניית תוכנית פיתוח מקצועי בהתאם לצרכים עתידיים, בהתאם לתוכנית נIOD ופיתוח עובדים ומנהלים בניית תוכנית הדרכה שנתית ורב שנתית. התייחסות לרמה הפרטנית והרשותית בניית תמהיל של למידה פרטנית-מקצועית, השתלמויות פנים-רשותיות התומכות בקידום צרכים של הרשות – בתחום המקצועי, חיזוק תשתיות ניהול ובהקניית מיומנויות
תשתיות מנהליות	מיפוי ההשכלה, ההכשרה, ההסמכה והלמידה של כל בעלי התפקידים מיפוי הדרכות והסמכות חובה על פי דרישת הרגולטור בניית נוהל הדרכה המביא לידי ביטוי את מדיניות הרשות בתחום ההדרכה הקמת יחידת הדרכה ומינוי ממונה הדרכה הקמת ועדת הדרכה רשותית ניהול תקציב ההדרכה והקצאה לתחומי הפעילות השונים גיבוש החלטה על אופן ניהול תקציב ההדרכה – מרכזי ע"י מחלקת ההדרכה, או הקצאה לכל אגף. ניתן להחליט גם על תמהיל באופן הניהול
תשתיות טכנולוגיות	בניית מערכת טכנולוגית התומכת בחיבור תיעוד ההדרכה לתיקי העובד מערכת המאפשרת יצירת דוחות מצב וסטטוס של למידה והתמקצעות
דוגמאות	<ul style="list-style-type: none">• ברשות שמקיימת תהליך רחב של טיוב מערך השירות, ייבנו מסגרות הדרכה המחזקת את יכולות העובדים להתמודד עם מצבי שירות מיטבי• ברשות חרדית שבה עובדים מקצועיים איכותיים אך לא אקדמאיים, גובשה תוכנית ארוכת טווח של עידוד וסיוע, לרכישת הכשרה אקדמית, למנהלים איכותיים המיועדים לקידום• במיפוי שנעשה ברווחה, זוהו בעלי תפקיד המחייב הסמכה, שעומדים לפרוש. לאור זאת, נשלחו עובדים מתאימים ללימודי הסמכה



תנאי העסקה ושכר	
<p>בדיקת תנאי השכר של כל העובדים בחינה האם הם מקבלים את כל מה שמגיע להם? האם יש חריגות? אם כן, לנהל תהליך יזום לתיקון הפעילות צריכה להיות ממקום יזום ולא ממקום מגיב</p>	תשתיות מקצועיות
<p>הבניה והסדרה של העסקת העובדים. עבודה על פי החוק והנוהל</p>	חיבור לצרכי הרשות ויעדיה
<p>תשתית בסיסית – תיקי עובד מפורטים, מסודרים ומעודכנים תשתית להעברת מידע מסודר לגבי התנאים. למשל לעובד חדש הפצת מידע לעובדים לגבי תנאים וזכויות לאור שינויים שקרו</p>	תשתיות מנהליות
<p>תשתיות ממוחשבות של ניהול תיקי עובד, עם מערכות שמחוברות לתשתיות ידע בנושא הסכמי שכר ותנאים נלווים. יכולת להפיק דוחות שונים שיצביעו על מצב מצוי מול מצב נורמטיבי חשוב לוודא שהידע והכלים נמצאים במערכת השכר הממוחשבת תיק אישי ממוחשב החשוף לעובד</p>	תשתיות טכנולוגיות
<ul style="list-style-type: none"> • איתור חריגות שכר וקיום תהליך יזום להסדרה של הנושא מול הרגולטור, בשיתוף העובד • העברת מידע לסייעות שאינן מודעות לתנאי העסקתן • יזום הודעה לעובדים הנוגעים בדבר, כאשר חלים שינויים בהתאם להסכמים חדשים 	דוגמאות



תהליכי פרישה וסיכום העסקה	
<p>יכולת תכנון ארוך טווח, בכדי למקסם את היכולת לספק באופן מקצועי את הצרכים של הרשות</p> <p>יכולת לתכנן וליזום עידוד תהליכי פרישה</p> <p>יכולת למפות צפי פרישה ולתכנן הערכות בהתאם</p>	<p>תשתיות מקצועיות</p>
<p>מיפוי התפקידים שמתפנים. בחינת הכיוון אליו רוצים לפתח את הרשות</p>	<p>חיבור לצרכי הרשות ויעדיה</p>
<p>מפת העסקה מפורטת, כולל צפי פרישה מתוכננת.</p>	<p>תשתיות מנהליות</p>
<p>תשתית דוחות שניתן לגזור מתיקי ההעסקה האישיים</p>	<p>תשתיות טכנולוגיות</p>
<p>ברשות שהוקמה בשנות השמונים ישנה שכבה רחבה של מנהלים ועובדים שצפויים לפרוש במהלך 5 השנים הקרובות. אחוז גבוה מהמנהלים יתחלף תוך זמן קצר יחסית.</p> <p>קיימת סכנה של התערערות היציבות לאור חילופים רבים בבת אחת, אולם תכנון והיערכות מקדימים יאפשרו למנף את השינוי לריענון והצמחה. תכנון מסודר, יאפשר להיערך למקצע עובדים שמעוניינים לקדם, או היערכות מקדימה לתהליכי גיוס על פי הצורך.</p> <p>רשות נמצאת בתהליכי הבראה ובמסגרתה סוכם על עידוד פרישה לעובדים ומנהלים. חשוב שהרשות תמפה את העובדים והמנהלים שהיא מעוניינת שיפרשו ותעודד אותם לכך. לעבודה היזומה יש חשיבות רבה, שכן בתהליך נכון יתאפשר ייעול העבודה ברשות, אולם תהליך שאינו מנוהל היטב יכול להוביל לכך שדווקא המנהלים והעובדים הטובים יותר, ייקחו את תנאי הפרישה המשופרים ויעזבו את הרשות.</p>	<p>דוגמאות</p>



הנעה ומחברות	
<p>שימוש בקשת רחבה של כלים בכדי לייצר מחברות של העובדים. הסתכלות על קשת הפעולות שמובילים במשאבי אנוש, גם מהשאלה איך זה תומך את מחברות העובדים לרשות ומייצרים את הפעולות תוך שימת לב לתרומה למחברות.</p>	<p>תשתיות מקצועיות</p>
<p>הובלת תהליכים כמו:</p> <ul style="list-style-type: none"> • הדרכה ופיתוח מקצועי • הערכת ביצועי עובדים ומשוב • פיתוח קריירה • טקסים, אירועים, ימי כייף • תמיכה בנקודות חשובות בחיים האישיים (שמחה ובנקודות קושי או משבר) 	<p>חיבור לצרכי הרשות ויעדיה</p>



נספחים

נספח 1:

כלי למיפוי והגדרת סדרי עדיפויות לתכנית ההקמה



נספח 2:

תיאור תפקיד מנהל יחידת ניהול ההון האנושי – משרד הפנים

נספח 1 - כלי למיפוי והגדרת סדרי עדיפויות לתכנית ההקמה

סדר עדיפות			פעולות משאבי אנוש	דגשים וצרכים של הרשות	
3	2	1			
				מטרות ויעדי הרשות	מגמות ודגשים של הרשות
				אתגרים מרכזיים	
				מיקודים מרכזיים	
				נושאים שיעסיקו את הרשות בשנים הבאות	
				שינויים צפויים - סביבה חיצונית ופנימית	
				נקודות חוזקה של הרשות	
				פערי ביצוע מרכזיים וסיבות לפערים (חוסר כ"א, כ"א אינו מתאים לתפקיד, פערי ידע ומיומנות, שחיקה, תרבות ונורמות	
				צרכי גיוס	צרכים בתחום ההון האנושי
				צרכי תחלופה וניוד	
				צרכי למידה והדרכה	
				צרכי פיתוח מנהלים	
				פרישה צפויה	
				צרכי רווחת העובדים	
				קליטת עובדים	
				פרישה ופרידה מעובדים	
				תהליכי הערכה ומשוב	
				צרכים נוספים	
				עבודה סדירה בהתאם לחוקים ולנהלים בתחום	תשתיות ההון האנושי
				תקינות המינויים וצורך בהסדרה	
				קיום תיקים אישיים ממוחשבים	
				מערכות מידע ממוחשבות, תומכות עבודת משאבי אנוש	
				רמת השימוש במערכות נוכחות ושכר	מאפייני סביבת העבודה הפנימית
				הון אנושי – ותק, רמת השכלה	
				תרבות ארגונית *	
				תרבות ניהולית **	
				תוכניות עבודה ומעקב ביצוע	
				קיום מבנה ארגוני מעודכן ותואם צרכים	
				תהליכי הערכת עובדים	

* **תרבות ארגונית** - רמת שייכות והזדהות של עובדים, רמת מוטיבציה, אווירה ברשות, תרבות עבודה, משמעת, מידת אמונה ביכולת, אמון וקשר הנהלה עובדים, ערכים, תהליכי תקשורת פנים ארגונית,

** **תרבות ניהולית** - האם מתקיימות ישיבות עבודה משותפות של ראש הרשות או/ו המנכ"ל עם מנהלים, מי מקבל החלטות, האם קיים פורום ניהולי מוביל, ישיבות צוות מחלקתיות, מחויבות לביצוע, יכולת ביצוע



נספח 2 – תיאור תפקיד מנהל יחידת ניהול ההון האנושי – משרד הפנים

משרד הפנים
 מינהל השלטון המקומי
 אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

מנהל יחידת ניהול ההון האנושי ברשות המקומית

נתוני המשרה
סוג תפקיד:
התפקיד מאוזכר בחקיקה. ¹
תאריך עדכון:
6/2/2019
תיאור התפקיד
ייעוד:
התוויית מדיניות ותהליכי העבודה לניהול ההון האנושי ברשות, ניהול ההון האנושי והובלת תהליכים ארגוניים ברשות.
תחומי אחריות:
<ol style="list-style-type: none"> 1. תכנון אסטרטגי של מערך ההון האנושי ברשות 2. ניהול תהליכי איתור, מיון וגיוס של עובדים לרשות. 3. ניהול תהליכי קליטת עובדים חדשים ברשות. 4. ניהול תקני משאבי האנוש ברשות. 5. ניהול מערך ההדרכה ברשות 6. ניהול תחום רווחת העובדים בארגון. 7. ניהול מערך דיווחי הנוכחות של עובדי הרשות. 8. טיפול בסיום העסקת עובדי הרשות. 9. ניהול יחסי העבודה ברשות. 10. ניהול יחידת ההון האנושי ברשות
פירוט הביצועים והמשימות העיקריות, כנגזר מתחומי האחריות:
1. תכנון מערך ההון האנושי ברשות המקומית
<ol style="list-style-type: none"> א. גיבוש תכנית עבודה להון האנושי ברשות, לאור היעדים האסטרטגיים של הרשות. ב. ניהול הידע של מערך ההון האנושי ברשות, על ידי תיעוד ומאגרי נתונים. ג. קביעת נהלי עבודה רשותיים ועדכונם מעת לעת ד. קידום תהליכים ארגוניים ברשות ה. ניהול מערך ניווד וקידום העובדים ברשות ו. תיקצוב ההון האנושי ברשות (תקנים, הדרכה ועוד) בתיאום עם גזבר הרשות המקומית.

¹ בעיריות, עובד עירייה (שאינו שייך לעובדים המנויים בסעיף 171 לפקודת העיריות [נוסח חדש]), יכול להיות מפורט בידי ועדת פיתוח הכוללת את מנכ"ל העירייה. אם אין מנכ"ל לעירייה ישתתף הממונה על משאבי אנוש בעירייה כחבר בוועדה במקומו (סעיף 171א לפקודת העיריות [נוסח חדש]).



משרד הפנים
 מינהל השלטון המקומי
 אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

<p>ז. הסדרת נהלי עבודה בתחום משאבי האנוש, בהתאם לחוקת העבודה ולאגודת תנאי השירות.</p> <p>ח. מתן חוות דעת מקצועית על תהליכי העבודה בארגון ועל שינויים ארגוניים, אם מבוצעים ברשות.</p>
<p>2. ניהול תהליכי איתור, מיון וגיוס של עובדים לרשות</p> <p>א. איתור וחיזוי הצרכים ואפיון דרישות התפקידים להם נדרשים עובדים, בשיתוף עם הממונים על תפקידים אלו ברשות.</p> <p>ב. ביצוע תהליכי מיון למועמדים לעבודה, לרבות הפעלת מכוני מיון במיקור חוץ וראיונות מיון.</p> <p>ג. ניהול ועדות מכרזים לבחירת עובדים למילוי תפקידים ברשות.</p> <p>ד. ניהול מאגר מועמדים ממוחשב.</p>
<p>3. ניהול תהליכי קליטת עובדים חדשים ברשות</p> <p>א. פתיחת תיק עובד.</p> <p>ב. פיקוח על קבלת המסמכים הרלוונטיים מהעובד (ניסיון מקצועי, ותק, השכלה וכיוצ"ב).</p> <p>ג. פיקוח על מילוי טפסי קליטה לעובד חדש (שאלון אישי, קרובי משפחה, עבודה יחידה/ נוספת, טפסי נסיעות וכד').</p> <p>ד. הכנת הודעת קבלה לעובד הכוללת את תנאי העסקתו.</p> <p>ה. הכנת חוזה אישי לעובד, ובמידת הצורך קבלת אישור לחוזה ממשד הפנים.</p> <p>ו. בדיקת נתוני קליטת העובד והעברתם לחשב השכר ברשות.</p> <p>ז. הסדרה של ההטבות הסוציאליות לעובד.</p> <p>ח. ליווי המנהלים במהלך תהליכי קליטה וכניסה לתפקיד של עובדים חדשים.</p>
<p>4. ניהול תקני משאבי האנוש ברשות</p> <p>א. ניהול תקני כוח אדם ייעודיים במשרדי הרשות השונים.</p> <p>ב. ניהול תקני כוח אדם מוניציפליים ועובדים בהסדרי העסקה עקיפים, הנקבעים על ידי הרשות המקומית מול הגזברות ומול היחידות השונות ברשות.</p> <p>ג. פיקוח על מצבת העובדים והתקנים הפנויים.</p> <p>ד. הפקת דו"חות ניהוליים, הנוגעים לתקנים ולמצבת משאבי האנוש ברשות.</p> <p>ה. הגשת דו"ח מצבת משאבי האנוש למשרד הפנים בהתאם לדרישותיו.</p> <p>ו. התאמת מצבת משאבי האנוש ברשות לדרישות המופיעות בתכניות התייעלות.</p>
<p>5. ניהול מערך הכשרת העובדים</p> <p>א. איתור ומיפוי של צרכי ההדרכה וההשתלמות הדרושים לעובדים ברשות, לאור תכנית העבודה של היחידה והיעדים האסטרטגיים של הרשות.</p> <p>ב. תיאום הכשרות לתפקידים רוחביים ברשות.</p> <p>ג. ארגון ימי השתלמויות מקצועיים, בהתאם לצרכי הרשות ולצרכי העובד ובהתאם לנדרש.</p>



משרד הפנים
מינהל השלטון המקומי
אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

בהסכמים קיבוציים. ד. בקרה והערכה של ביצוע ההשתלמויות וההדרכות אל מול התכנון, הפקת לקחים והטמעתם במערכת. ה. ייזום ומעקב אחר הרחבת השכלה והשתלמויות מקצועיות של עובדים. ו. ביצוע ראיונות חתך תקופתיים ביחידות הרשות.
6. ניהול תחום רווחת העובדים בארגון
א. ארגון ימי רווחה לעובדים, לרבות טיולים וסיורים לימודיים. ב. קידום פעולות תמיכה בעובדים המתמודדים עם בעיות מיוחדות (בשיתוף עם ועד העובדים). ג. ניהול טקסים ואירועים מיוחדים ברשות, דוגמת חגים ושמחות.
7. ניהול מערך דיווח הנוכחות של עובדי הרשות
א. הנפקת כרטיס נוכחות לכל עובד ברשות. ב. בקרה אחר דיווחי נוכחות מהיחידות השונות. ג. ניהול רישום של חופשות עובדים, לרבות חופשות מחלה וחופשות לידה, שעות נוספות, קריאות פתע וכוננות.
8. טיפול בסיום העסקת עובד ברשות
א. הכנת מכתבי פיטורים/סיום העסקה והודעה מוקדמת, בהתאם לחוק ולחוקת העבודה. ב. העברת המסמכים הרלוונטיים לטיפול בפיצויי פיטורים ו/או קצבת שארים. ג. ניהול תהליך גריעת עובד ממצבת העובדים בסיום העסקה של עובד. ד. הודעה ליחידת השכר על הפסקת תשלום השכר וביצוע גמר חשבון, בתום סיום יחסי העבודה. ה. החלפת המנכ"ל בוועדת הפיטורים אם אין מנכ"ל בעירייה [כאשר מדובר בפיטורי עובד שאינו מוזכר בסעיף 171 לפקודת העיריות (נוסח חדש)]. ו. ניהול מערך הפרישה, לרבות מעקב אחר עובדים המגיעים לגיל פרישת חובה, הנחיה פרטנית של עובד לקראת פרישה לפנסיה, הפקת מכתב הודעה על פרישה לפנסיה הכולל את כל נתוני הפרישה, וכן ניהול תכניות פרישה מיוחדות על פי צורך. ז. טיפול בהשלכות הארגוניות הנובעות מסיום העסקת העובד דוגמת ביטול המשרה, איושה ע"י ניווד רוחבי או ע"י מכרז פנימי/פומבי.
9. ניהול יחסי העבודה ברשות
א. פיקוח על הסכמי השכר שנחתמים עם עובדי הרשות. ב. ייצוג הרשות בסוגיות שונות אל מול הוועדים וההסתדרויות השונות אליהם משתייכים עובדי הרשות, לרבות ועדות פריטטיות וכן בבתי הדין למשמעת ולעבודה. ג. פיקוח על טיפול בחריגות משמעתיות של עובדי הרשות, המתבצע על ידי מנהליהם הישירים.



משרד הפנים
מינהל השלטון המקומי
אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

מאפייני העשייה הייחודיים בתפקיד:	
<input checked="" type="checkbox"/> איזון בין צרכי הרשות לצרכי העובדים, באמצעות התאמת פתרונות אפקטיביים. <input checked="" type="checkbox"/> ניהול משא ומתן עם גורמים שונים ברשות. <input checked="" type="checkbox"/> הנחיה וליווי של מנהלים ועמיתים בארגון. <input checked="" type="checkbox"/> עבודה עם ממשקים רבים, ברשות ומחוצה לה. <input checked="" type="checkbox"/> יכולת ניתוח וקבלת החלטות <input checked="" type="checkbox"/> עבודה בתנאי לחץ	
כפיפות:	
למנכ"ל/מזכיר הרשות המקומית.	
תנאים מקדימים למינוי	
<p>בעל תואר אקדמי שנרכש במוסד המוכר על ידי המועצה להשכלה גבוהה, או שקיבל הכרה מהמחלקה להערכת תארים אקדמיים בחוץ לארץ.</p> <p>יתרון לבעלי תואר אקדמי כאמור באחד מהתחומים הבאים: משאבי אנוש, ייעוץ ארגוני, פיתוח ארגוני, הנדסת תעשייה וניהול או מינהל עסקים עם התמחות בהתנהגות ארגונית</p>	<p>השכלה:</p> <p>ידע והשכלה:</p>
<p>המנהל יחויב לסיים בהצלחה קורס למנהלי משאבי אנוש ברשויות המקומיות, לא יאוחר משנתיים מתחילת מינויו. עדכון שכרו ככל שמועסק בחוזה אישי מותנה בסיום הקורס כאמור.</p>	<p>קורסים והכשרות מקצועיות:</p>
בהתאם לצורך	שפות:
היכרות עם תוכנות ה-OFFICE.	יישומי מחשב:
רישום מקצועי:	
לא נדרש.	
<p><input checked="" type="checkbox"/> ברשות מקומית ברמה א' - ניסיון מקצועי של 7 שנים לפחות, במהלך 10 השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות למכרז, בתחומי משאבי אנוש, פיתוח או ייעוץ ארגוני, ניהול מערך גיוס מיון וקליטה או ניהול מערך הדרכה.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ברשות מקומית ברמה ב' - ניסיון מקצועי של 5 שנים לפחות, במהלך 7 השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות למכרז, בתחומי משאבי אנוש, פיתוח או ייעוץ ארגוני, ניהול מערך גיוס מיון וקליטה או ניהול מערך הדרכה.</p>	<p>ניסיון מקצועי:</p>



משרד הפנים
מינהל השלטון המקומי
אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

<p><input checked="" type="checkbox"/> ברשות מקומית ברמה ג' - ניסיון מקצועי של 3 שנים לפחות, במהלך 5 השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות למכרז, בתחומי משאבי אנוש, פיתוח או ייעוץ ארגוני, ניהול מערך גיוס מיון וקליטה או ניהול מערך הדרכה.</p>	
<p><input checked="" type="checkbox"/> רשות מקומית ברמה א' - 5 שנות ניסיון לפחות בניהול צוות עובדים בכפיפות ישירה.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> רשות מקומית ברמה ב' - 3 שנות ניסיון לפחות בניהול צוות עובדים בכפיפות ישירה.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> רשות מקומית ברמה ג' - שנה לפחות של ניסיון בניהול צוות עובדים בכפיפות ישירה.</p>	<p>ניסיון ניהולי:</p>





משרד הפנים
 מינהל השלטון המקומי
 אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

נספח א' - מכרז פנימי/פומבי לתפקיד מנהל יחידת ניהול ההון האנושי

ברשות המקומית

היחידה:	משאבי אנוש.
תואר המשרה:	מנהל יחידת ניהול ההון האנושי
דרגת המשרה ודירוגה:	
היקף העסקה:	
סוג מכרז:	פנימי/פומבי.
תיאור תפקיד:	<p>התוויית מדיניות ותהליכי העבודה לניהול ההון האנושי ברשות, ניהול ההון האנושי והובלת תהליכים ארוגניים ברשות. עיקרי התפקיד:</p> <p>א. תכנון אסטרטגי של מערך ההון האנושי ברשות</p> <p>ב. ניהול תהליכי איתור, מיון וגיוס של עובדים לרשות.</p> <p>ג. ניהול תהליכי קליטת עובדים חדשים ברשות.</p> <p>ד. ניהול תקני משאבי האנוש ברשות.</p> <p>ה. ניהול מערך ההדרכה ברשות</p> <p>ו. ניהול תחום רווחת העובדים בארגון.</p> <p>ז. ניהול מערך דיווחי הנוכחות של עובדי הרשות.</p> <p>ח. טיפול בסיום העסקת עובדי הרשות.</p> <p>ט. ניהול יחסי העבודה ברשות.</p> <p>י. ניהול יחידת ההון האנושי ברשות</p>
תנאי סף:	<p><u>השכלה ודרישות מקצועיות</u></p> <p>א. בעל תואר אקדמי שנרכש במוסד המוכר על ידי המועצה להשכלה גבוהה, או שקיבל הכרה מהמחלקה להערכת תארים אקדמיים בחוץ לארץ.</p> <p>יתרון לבעלי תואר אקדמי כאמור באחד מהתחומים הבאים: משאבי אנוש, ייעוץ ארגוני, פיתוח ארגוני, הנדסת תעשייה וניהול או מינהל עסקים עם התמחות בהתנהגות ארגונית</p> <p>ב. המנהל יחויב לסיים בהצלחה קורס למנהלי משאבי אנוש ברשויות המקומיות, לא יאוחר משנתיים מתחילת מינויו. עדכון שכרו מותנה בסיום הקורס כאמור.</p>
	<p><u>דרישות ניסיון</u></p> <p>א. ניסיון מקצועי –</p> <p>• ברשות מקומית ברמה א' - ניסיון מקצועי של 7 שנים</p>



משרד הפנים
 מינהל השלטון המקומי
 אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

<p>לפחות, במהלך 10 השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות למכרז, בתחומי משאבי האנוש, פיתוח או ייעוץ ארגוני, ניהול מערך גיוס, מיון וקליטה או ניהול מערך הדרכה.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ברשות מקומית ברמה ב' - ניסיון מקצועי של 5 שנים לפחות, במהלך 7 השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות למכרז, בתחומי משאבי האנוש, פיתוח או ייעוץ ארגוני, ניהול מערך גיוס, מיון וקליטה או ניהול מערך הדרכה. • ברשות מקומית ברמה ג' - ניסיון מקצועי של 3 שנים לפחות, במהלך 5 השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות למכרז, בתחומי משאבי האנוש, פיתוח או ייעוץ ארגוני, ניהול מערך גיוס, מיון וקליטה או ניהול מערך הדרכה. <p>ב. ניסיון ניהולי -</p> <ul style="list-style-type: none"> • רשות מקומית ברמה א' - 5 שנות ניסיון לפחות בניהול צוות עובדים בכפיפות ישירה. • רשות מקומית ברמה ב' - 3 שנות ניסיון לפחות בניהול צוות עובדים בכפיפות ישירה • רשות מקומית ברמה ג' - שנה לפחות של ניסיון בניהול צוות עובדים בכפיפות ישירה 	
<p><u>דרישות נוספות</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> שפות - בהתאם לצורך</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יישומי מחשב - היכרות עם תוכנות ה-OFFICE.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • איזון בין צרכי הרשות לצרכי העובדים, באמצעות התאמת פתרונות אפקטיביים. • ניהול משא ומתן עם גורמים שונים ברשות. • הנחיה וליווי של מנהלים עמיתים בארגון. • עבודה עם ממשקים רבים ברשות ומחוצה לה. • יכולת ניתוח וקבלת החלטות • עבודה בתנאי לחץ 	<p>מאפייני העשייה הייחודיים בתפקיד:</p>
<p>למנכ"ל/מזכיר הרשות המקומית.</p>	<p>כפיפות:</p>
<p>מועד פרסום המכרז: _____ בקשות למכרז יש להגיש עד יום: _____ טפסים להגשת הבקשות אפשר להשיג במשרדי הרשות המקומית</p>	<p>מינהלה:</p>



משרד הפנים
מינהל השלטון המקומי
אגף בכיר בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות

<p>בכתובת: _____ איש הקשר ברשות לעניין מכרז זה: _____, טלפון: _____ על החתום - ראש הרשות _____</p>	
המכרז נכתב בלשון זכר, אך מופנה לגברים ולנשים כאחד.	הבהרה מגדרית





הערות ומקורות

מקורות והערות לסקירת מגמות:

- Joe Aki Ouye Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace. 2011 Knoll, Inc.
- Alexander Hitchcock, Kate Laycock, Emilie Sundorph. Work in progress: Towards a leaner, smarter public-sector workforce. 2017. REFORM. London.
- Helen Dickinson and Helen Sullivan. Imagining the 21st Century Public Service Workforce. Melbourne School of Government. 2014. Government.Unimelb.Edu.Au
- Barber Michael, Levy Alastair and Lenny Mendonca. Global Trends Affecting the Public Sector. McKinsey, 2017.
- Dimple Agarwal, Josh Bersin et.al. The rise of the social enterprise – 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. 2018 Deloitte Development LLC
- Holger Mueller. Ten HR Trends that Chief People Officers Need to Know in a Digital Age. 2014. Constellation Research
- The Future of Jobs Report, 2018. Centre for the New Economy and Society. World Economic Forum.
- "ראש רשות מקומית שאומר- 'יש לי חלום רוצו איתי' – אנחנו רצים אתו". טלי חרותי-סובר, TheMarker, 11.10.2018

מקורות והערות לתחומי עיסוק ותפקיד יחידת הון אנושי ומנהל הון אנושי:

- לפרוט מלא של דרישות התפקיד ותנאים נוספים ראו מסמך " מנהל יחידת ניהול ההון האנושי ברשות המקומית", משרד הפנים, אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות. תאריך עדכון 12/2016
- פרופסיית משאבי אנוש מהלכה למעשה במערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך בשירות המדינה. מסמך מסכם לפעילות הועדה הבין-משרדית. נציבות שירות המדינה. 2014.
- עדכון התכנית האסטרטגית לעיר תל אביב יפו. תחום הון אנושי בעירייה. דוח מצב קיים. אוגוסט 2017, מינהל הנדסה, היחידה לתכנון אסטרטגי עיריית תל אביב.
- אילן משולם ויצחק הרפז, ניהול משאבי אנוש, הגישה האסטרטגית. הוצ' אונ' חיפה, 2015.
- תאור תפקיד מנהלי משאבי אנוש. משרד הפנים. 11.7.13
- ד"ר טלי חתוקה, ראיון, בתוך: "הערים החדשות מבוססות על רעיונות שגרמו לערים הישנות להיכשל", נילי מלניצקי. מוסף נדל"ן, TheMarker, 26.10.2018
- "מי תהיה העיר הבאה בישראל שטיפול קורבן למתקפת סייבר?" אמיתי זיו, TheMarker, 28.10.2018



הערות ומקורות לפרק תקשורת ארגונית:

הצורך בהגברת מודעות: בסקרים ארגוניים נמצא שבין 30% ל- 80% מהעובדים אינם מכירים את האסטרטגיה הארגונית, אינם מודעים לאירועים משמעותיים המשפיעים על הארגון, ניזונים משמועות או מידע לא אמין ולא מכירים את החזון והערכים הארגוניים.

הצורך בהגברת הבנה: בכל המחקרים נמצא שמעל 50% מהעובדים וקרוב ל- 50% מהמנהלים אינם יכולים להסביר החלטות ארגוניות, אינם מבינים כיצד לתרגם החלטות לפעולות הרלוונטיות לתפקידם ואינם מבינים כיצד תפקידם קשור למטרות או תכניות אסטרטגיות.

הצורך בהגברת שייכות: בין 20% ל- 30% מהעובדים חשים חוסר שייכות לארגון (disengaged), מעל 60% לא מרגישים שהנהלת הארגון מקשיבה להם או מבינה אותם, ומעל 70% מפגינים חוסר אמון או ציניות כלפי הערכים שמציגה הנהלת הארגון.

- Arthur W. Page Society (2007). The Authentic Enterprise. New York, NY: Arthur W. Page Society.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). Corporate communications. Convention, complexity, and critique. London: Sage.
- Cornelissen, J. (2008). Corporate communication. A guide to theory and practice, 2nd edition. London: Sage.
- Hamrefors, S. (2009). The information officer's role in leadership. Final report in the research project "Business Effective Communication". Stockholm: The Swedish PR Association.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. International Journal of Strategic Communication, 5, 2012.
- The Changing Role of Internal Communications: A Small World eBook for Internal Communications Professionals. SmallWorlders.com
- Gaither, Cherie, "The Role of Internal Communication and the Effect on Employee Engagement" (2012). Graduate Theses, Dissertations, and Capstones. Paper 2.
- Towers Watson 2010 Global Workforce Study – U.S. Towers Watson 2010 Global Workforce Study – U.S. Health Care Industry
- Inside Internal Communication: Groundbreaking Innovations for a New Future. Melcrum .Inc. 2012
- The changing face of internal communications. Ellwood Atfield. 2014

מקורות למדידה והערכה:

- HR analytics ומדידה במשאבי אנוש. העמותה לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש בישראל, דצמבר 2016.
- ג'ק פיליפס ופטי פיליפס, מדידת ההחזר על ההשקעה במשאבי אנוש – תכנית כוללת לאסטרטגיה של משאבי אנוש. מתוך: strategic HR Review, ספטמבר 2009.



כלים לניהול ופיתוח משאבי אנוש ברשויות המקומיות

- 1 קווים מנחים לניהול ההדרכה ברשויות המקומיות
- 2 מיון עובדים וריאיון התנהגותי בוועדת הבחינה
עקרונות ודרכי פעולה
- 3 קווים מנחים לניהול תהליך הערכת עובדים
ברשויות מקומיות
- 4 קווים מנחים לבחירת יועצים לתהליך ארגוני
ברשות המקומית
- 5 ממשאבי אנוש להון אנושי. עקרונות לפיתוח
וניהול יחידת ההון האנושי ברשויות המקומיות