



הנחיות מערך הדיגיטל הלאומי

שם ההנחיה: ניהול השינוי במחזור חיי מערכת, מסגרת עקרונות

פרק ראשי: משילות	מספר הנחיה: 1.4.80	פרק משני: מחזור חיי מערכת
	מס' גרסה: 1.1	
	בתוקף מ-12.12.2019	

הנחיה זו מתווה קווים מנחים, ועל כן תוכנה הינו בגדר המלצה עבור קהל היעד

1. מטרת ההנחיה

- 1.1 להנחות את קהל היעד בדבר עקרונות יסוד ומתודולוגיה סדורה לניהול השינוי הארגוני, המהווה חלק אינטגרלי הכרחי בתהליך הטמעת טכנולוגיות דיגיטליות ומידע ובניהול מחזור חיי מערכת מידע.
- 1.2 לספק ידע וכלים לניהול השינוי לקהל היעד שיאפשרו לנהל אותו בקלות וביעילות, ולהביא לרמת אימוץ גבוהה של המערכת ובמהירות רבה.
- 1.3 לקבוע סמכויות ותחומי אחריות במסגרת תהליך ניהול השינוי הארגוני.

2. קהל היעד

- 2.1 מנכ"לים במשרדים - לידיעה.
- 2.2 מנהלים במשרדים המובילים ומעורבים בתהליכי הטמעת מערכות מידע.
- 2.3 היחידות מונחות מערך הדיגיטל הלאומי.
- 2.4 מנהלים במערך הדיגיטל הלאומי.

3. מונחים והגדרות

ראה [מילון מונחי התקשוב](#).

בהנחיה זו נדגיש את המונחים הבאים:

- 3.1 בעלי עניין – לצורך הנחיה זו: כל קבוצות האוכלוסייה המושפעות מתהליך ההטמעה. במשרדי הממשלה קבוצות בעלי העניין מורכבות מאוד; הן נעות מרמת האזרחים והעסקים, דרך מנהלים ומשתמשים במשרד עצמו ועד משרדים ויחידות ממשלה אחרות.
- 3.2 בעלי עניין מרכזיים – בעלי תפקיד ספציפיים אשר השפעתם על התהליך יכולה להיות משמעותית ויש להתייחס אליהם באופן אישי לצורך קידום פרויקט ההטמעה.
- 3.3 הנהגת השינוי – ראו סעיף 5.2.
- 3.4 מנהל שינוי – אדם אשר מונה על ידי הנהגת השינוי לנהל ולפקח על יישום תכנית השינוי הארגוני הנלווית לתהליך הטמעת המערכת, על כל רכיביה.
- 3.5 מנהל הדרכה – אדם אשר מונה על ידי הנהגת השינוי/מנהל השינוי לפתח ולנהל את תהליך ההדרכה של המערכת החדשה.

3.6. משתמשי מפתח – קבוצה של משתמשים עתידיים במערכת המידע אשר מצטרפת לצוות הפרויקט בשלבים שונים שלו (תכנון, בדיקות, הדרכה ועוד...). קבוצה זו משמשת גם כסוכני שינוי, אשר מטרתם לתקשר את מסרי הפרויקט לקבוצות בעלי העניין השונות, להעביר מסרים מהשטח למינהלת הפרויקט ולשמש חלק פעיל ומשמעותי בתהליכי ההדרכה והתמיכה לפני העלייה לאוויר ולאחריה.

3.7. ועדה עסקית - הגוף המייצג של לקוחות המערכת. לוועדה הסמכות בקבלת החלטות הנוגעות לדרישות פונקציונאליות במערכת ואחריות על ניהול הפרויקט העסקי שפועל במקביל ובתיאום עם הפרויקט התקשובי. הוועדה העסקית אחראית על ניהול כל הפעילות העסקית הרלוונטית לפרויקט ובכלל זה: איסוף ותיעוד כלל דרישות המשתמשים, ניהול השינוי הארגוני בהבטי תהליכי עבודה, הגדרות תפקידים ועוד. לוועדה העסקית נציג בועדת ההיגוי של הפרויקט והיא עובדת באופן צמוד עם מינהלת הפרויקט.

4.1. משמעות וחשיבות ניהול שינוי בפרויקט טכנולוגי.

פרויקטים תקשוביים הם פרויקטים מורכבים המערבים גורמים רבים, תלויים במשתנים רבים והשפעתם על הארגון ומשתמשיו יכולה להיות משמעותית מאוד. הטמעת מערכת מידע בארגון מלווה לרוב בשינויים בתהליכי העבודה, בתפקידי האנשים המעורבים בתהליכים אלו ו/או במבנה ארגוני של היחידה. ארגונים נוטים להשקיע רבות בפתרונות ויעוץ ממוקד טכנולוגיה ולהתייחס לשינוי הארגוני אותו מביאה המערכת החדשה כמובן מאליו. כל זאת בניגוד לממצאים של מחקרים רבים המצביעים בבירור כי לניהול שינוי יש השפעה מכרעת על הצלחת הפרויקט. מחקרים שבוצעו על ידי החברות IBM ו-Accenture, מצאו כי כ- 70% מהפרויקטים שנכשלים נכשלו עקב בעיות הקשורות לניהול השינוי! (30% מהכשלונות נובעים מחוסר תמיכה וחיבור ניהולי ו-40% מהכשלונות נובעים מהתנגדות עובדים לתהליך השינוי). כמו כן, נמצא כי מבין הפרויקטים שהוגדרו כמוצלחים, 80% הפעילו תהליך ניהול שינוי משמעותי. לעומת זאת, בקרב פרויקטים שהוגדרו ככושלים, רק 40% הפעילו תהליך ניהול משמעותי.

לפיכך השקעה בניהול השינוי היא ההשקעה המשתלמת ביותר בפרויקט ובעלת ההשפעה הישירה הגבוהה ביותר על הצלחת הפרויקט!

5. ערוצי השינוי

ניהול השינוי מתנהל במספר ערוצים עיקריים:



יעד עסקי

מערכת מידע צריכה לייצר, לתמוך או להעצים יעדים אסטרטגיים, עסקיים, ומקצועיים של המשרד ו/או היחידה הארגונית. ככל שמערכת המידע תהיה מכוונת יותר למימוש היעד העסקי של היחידה הארגונית כך יהיה קל יותר להבין, לקבל, לתמוך ולנהל את השינוי. היעד העסקי חייב להוביל ולהנחות כל אחד מערוצי ניהול השינוי. השילוב בין התהליך העסקי לתהליך הטכנולוגי הוא גורם מכריע בהצלחת ההטמעה מרגע העלאת הרעיון/הצורך

ועד יישום המערכת בקרב המשתמשים. גורמי המחשוב והנציגים העסקיים צריכים לקחת אחריות משותפת על תהליך ההטמעה, כל אחד מנקודת מבטו.

ערוצי השינוי

להלן ששת הערוצים דרכם ננהל את השינוי, נתאר את תכנם, הגורמים המעורבים ואת המפתחות להצלחה הרלוונטים לכל ערוץ: הבנות, תובנות ומצבים ארגוניים החשובים למימוש הערוץ ובהתאם להצלחת ההטמעה.

5.1. תכנית ניהול השינוי

תכנית ניהול השינוי היא תכנית פעולה לניהול וקידום השינוי הארגוני הנובע מהטמעת המערכת.

בתכנית נתעד וננהל את ההשפעות העסקיות על הארגון (business impacts) הנובעות מתהליך ההטמעה, במטרה להסתייע בהן, או להתגבר עליהן במהלך התהליך. לשם כך נעשה שימוש בשני כלים:

- **HLBI (High Level Business Impact)** - כלי המשמש לתיאור ותיעוד ההשלכות וההשפעות על הארגון, יחידותיו, האנשים, התפקידים, המבנה הארגוני, התהליכים והמערכות.

בכלי ה HLBI נעשה שימוש לצורך הסברה, הדגמה ותקשור השינויים. הכלי מהווה בסיס לכלי ה- **Detailed Business Impact**.

ראו דוגמא לתבנית HLBI בפרק מסמכים ישימים.

- **DBI (Detailed Business Impact)** - כלי המשמש לניהול בפועל של השינויים הארגוניים הנובעים מהטמעת המערכת (שינויים במבנים ארגוניים, בתהליכים, בתפקידים ובתחומי אחריות ברמת הקבוצה והיחיד). מיפוי השינויים וההשפעות העסקיות באמצעות הכלי יחל בשלב התכנון של הפרויקט והמערכת וישמש לניהול ומעקב אחר השינויים בשלב היישום. בכלי יתועדו כל השינויים הארגוניים אשר משמעותיים מספיק ודורשים התייחסות. כל שינוי יוגדר באופן מפורט ויכלול את מהות השינוי, סיכונים, השפעות, אחראים לניהולו ועוד. זהו כלי העבודה העיקרי של מנהל השינוי ומשמש בסיס לדיונים ולעבודה עם הנהגת השינוי ועם הצוותים המקצועיים בפרויקט.

ראו דוגמאות ל:

- תבנית DBI

- מצגת המסבירה את נושא ה-Business Impact

בפרק מסמכים ישימים.

מפתחות להצלחה

תכנית ניהול השינוי חייבת:

- להציג תמונה ברורה כמה שיותר של הארגון העתידי.
- לציין כיצד לייצר ולממש מטרות עסקיות משותפות בין היחידות הארגוניות המעורבות.
- להיות מוכוונת אנשים ותהליכים, ולא רק מערכות, על מנת להגיע לתוצאה אפקטיבית.
- להיות מגובה ונתמכת על ידי הארגון על מנת לאפשר שינוי אמיתי ומאושרת על ידי מינהלת הפרויקט.

5.2. הנהגת השינוי

הנהגת השינוי מייצגת את היבט ניהול השינוי הארגוני בפעילותה של הנהגת הפרויקט: ועדת היגוי של הפרויקט (או מנהלת הפרויקט, במידה ואין ועדת היגוי). הנהגת השינוי מספקת את ההכוונה והכלים לבנייה ולשימור התמיכה בבעלי העניין (בעיקר ניהוליים ופנימיים). ההנהגה מספקת תובנות ניהוליות ומקצועיות לשלבי ההטמעה השונים. כמו כן, היא מספקת הנחיות ומנגנוני פיקוח על התקדמות והצלחת הפרויקט.

בחירה והדרכה נכונה של הנהגת השינוי תאפשר העברה טובה של חזון ויעדי הפרויקט, המהות העסקית שלו, ותחזק את הטמעתו הנכונה במערך הארגוני. בפרויקטים גדולים מומלץ כי ימונה אחראי ייעודי לניהול תהליך ניהול השינוי, בנפרד משרה המותאם לגודל הפרויקט.

תפקידי הנהגת השינוי:

- אחריות על הצלחת הפרויקט
- תמיכה והובלת השינוי הארגוני
- גיבוש הבנה ותפיסה אחודה לגבי המטרות העסקיות ויעדי הפרויקט
- תמיכה בהטמעת המערכת
- תקשור חזון ויעדי הפרויקט

מפתחות להצלחה

- בחירה והדרכה נכונה של הנהגת השינוי.
- הנהגת שינוי מעודכנת באופן מלא בשינויים המתוכננים.
- להנהגת השינוי הגדרות תפקידים ואחריות ברורים.
- הנהגת השינוי מתקשרת בפה אחד.

5.3. מבנה ארגוני

פעמים רבות הטמעת מערכות מידע גורמת ו/או מניעה שינויים בתהליכים, במבנה ארגוני ובהגדרת תפקידים. תכנון המבנה הארגוני החדש מאפשר לבצע התאמה מוקדמת בינו לבין התהליכים העסקיים החדשים. תאום זה ממקסם את האפקטיביות של ההטמעה בכך שהוא מגדיר מחדש באופן ברור את תחומי האחריות

של כל בעל תפקיד, תפקידים חדשים והקשרים ביניהם והגדרות ארגוניות אחרות, אשר יתמכו בתוצרים הנדרשים כתוצאה מהשינוי בתהליכים העסקיים.

מפתחות להצלחה

תהליך תכנון המבנה הארגוני חייב:

- להיות מתואם עם ההגדרה של התהליכים העסקיים החדשים.
- לערב אנשי מפתח משמעותיים בעלי הבנה ארגונית רחבה ומעמד בכיר בארגון.
- לספק גמישות באופן שיאפשר אימוץ של שינויים עתידיים.
- להביא בשיקול את התמונה הארגונית הרחבה יותר (חוקים, נהלים וכדומה).

המבנה הארגוני במשרדי הממשלה הוא קשיח למדי ולא קל לשינוי והתאמה. בהתאם לכך יש לשקול היטב את משמעותיות השינויים הנדרשים במבנה הארגוני, האם הם ברי ביצוע ומה השפעתם על תהליך ההטמעה והיישום.

5.4 **תרבות ארגונית**

תרבות ארגונית מהווה את אוסף הערכים, האמונות, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגון ברובד הגלוי והסמוי. מטרת ערוץ התרבות הארגונית היא לתמוך ולהאיץ את תהליך השינוי באמצעות:

- הבנת התרבות הארגונית הקיימת ומהות הפער בינה לבין התרבות העתידית הרצויה.
- יצירת תרבות ארגונית מחודשת שתתמוך במטרות ויעדי הארגון והפרויקט.
- תכנון ויישום התערבויות אשר יתווכו ויתאמו בין הרכיבים הקשים (מדדים, מבנים ארגוניים, תהליכים וכו') לבין הרכיבים הרכים (התנגדויות, תפיסות עולם, שיטות עבודה וכו') בהטמעת הפרויקט.
- סיוע בניהול המעבר לתהליכי עבודה החדשים ברמת חשיבה וביצוע.

מפתחות הצלחה

בערוץ התרבות הארגוני, חייב להתקיים:

- הבנה ברורה כיצד לתרגם את השינוי הנדרש לכדי התנהגויות ברורות מימוש.
- הנהלה בכירה רתומה לתהליך ומובילי דעה בכל רמות הניהול אשר יתמכו בשינוי התרבותי.
- הכרה בחשיבות היכולת לתרגם את הצורך השינוי לכדי התנהגויות ברורות מימוש.
- השתתפות ושיתוף של גורמים רלוונטיים בארגון במיפוי המצב הקיים והגדרת המצב.

משרדי הממשלה הם גוף גדול עם תרבות ארגונית חזקה, מושרשת וקשה לשינוי מהותי, אולם לעיתים גם שינויים תרבותיים קטנים יכולים לסייע להצלחת הטמעת השינוי. לכן בבואנו לבחון ערוץ זה, נבדוק מהן ההתנהגויות הרצויות שיתמכו בשינוי ונראה כיצד מיישמים לפחות חלק מהן.

5.5 **ניהול בעלי עניין ומנגנון התקשורת**

בהתאם להגדרת בעלי עניין לעיל, בעלי העניין הרלוונטיים לפרויקט ממשלתי יכולים להיות:

- אזרחי המדינה אשר ישתמשו במערכת.
- חברות וארגונים מסחריים ועסקיים, חלקם כמשתמשים וחלקם כשותפים.
- תאגידים, רשויות מוניציפליות.
- גופי חוק וממשל, כשותפים או כגורמי השפעה.
- יחידות ארגוניות ועובדים בתוך המשרד ובמשרדים אחרים, בעיקר כמשתמשים.
- וועדי עובדים.

בעלי עניין מרכזיים ימופו בהתאם למהות הפרויקט, בשלבי היזום והתכנון של הפרויקט.

מנגנון התקשורת כולל את כל הערוצים והכלים המשמשים לתקשורת עם קבוצות בעלי העניין ותכני התקשורת המותאמים לכל קבוצה. עקב מורכבות מערך משרדי הממשלה, פעילות התקשורת עשויה להיות גם היא מורכבת ומסועפת. מנגנון התקשורת הוא ציר איטרטיבי ודו כיווני דרכו מועברים מסרי הפרויקט לקהלי היעד ודרכו מתקבל משוב חוזר, לאורך כל מחזור חיי המערכת. מטרותיו:

- לייצר מודעות ומחוייבות למטרות ויעדי הפרויקט.
- לבצע תיאום ציפיות בין קבוצות בעלי העניין השונות.
- להכין את הקרקע לקראת השינויים הנובעים מהטמעת מערכת המידע בארגון.
- לזהות במהירות בעיות והתנגדויות ולתקשר פתרונות.

פעמים רבות קיים קונפליקט בין רצונות בעלי העניין לבין מטרות הארגון והפרויקט. קונפליקט שכזה יכול לסכן את הצלחת הפרויקט. **מטרת ערוץ זה היא לזהות מצבים אלו ולפתור אותם בפורמט של תקשורת או על ידי טיפול בערוצי השינוי האחרים** (למידה, מבנה ארגוני וכדומה...).

מפתחות הצלחה

תהליך מוצלח של ניהול בעלי עניין ומנגנון התקשורת כולל:

- מיפוי מדויק ודינמי של קבוצות בעלי העניין ובעלי עניין מרכזיים.
- גיבוי הנהלה בכירה בארגון למימוש השינוי
- בנייה והפעלה של ערוצי תקשורת דו כיווניים.
- שימוש נכון בסוכני שינוי.
- בניית מסרים תוך שימוש בשפה המתאימה והנכונה לכל אחת מקבוצות בעלי העניין.

ראו דוגמא לתבניות:

- מיפוי קבוצות בעלי עניין
- תכנית תקשורת עם קבוצות בעלי העניין
- ניהול בעלי עניין עיקריים בפרויקט

בפרק מסמכים ישימים.

5.6 ידע ומיומנויות

הטמעת פרויקט דורשת לרוב הקניה של ידע ו/או מיומנויות חדשות. תכנית הדרכה/למידה מותאמת לארגון תסייע באופן משמעותי להצלחת הפרויקט לעמוד ביעדיו.

יש למפות בחתך של המשתמשים השונים את:

- הידע והמיומנויות הנדרשים עם הטמעת מערכת חדשה (מיומנויות טכנולוגיות וכשרויות מקצועיות).
- הכלים והשיטות המתאימים לתהליך ההטמעה וההדרכה.
- תכנית ההדרכה צריכה להתייחס להקניית ידע ומיומנויות ברמת המשתמש הבודד, היחידה העסקית והארגון.

מפתחות להצלחה

- הגדרת ברורה של מטרות ההדרכה על מנת להבטיח הסכמה משותפת של כל המעורבים בתהליך ההדרכה.
- זיהוי והבנה נכונים של התלויות בין מערכי ההדרכה והלמידה, לבין ערוצי ניהול השינוי האחרים אשר נסמכים רבות על מערך הלמידה ככלי משמעותי ביישומם.
- בקרה צמודה על יעילות ואפקטיביות תהליך הלמידה והתאמתו לצרכים העסקיים. זאת על מנת להגיע למימוש היעדים העסקיים במסגרת התקציב והמשאבים המוגדרים ובאיכות המוגדרת.

תהליך ההדרכה והלימוד צריך להשתלב בכלים ובאמצעים הקיימים. ברוב הארגונים ישנם כלים ונהלים רבים להדרכת והכשרת עובדים ויש להעדיף שימוש בהם. האתגר גדול יותר כשיש צורך בהדרכת גופים חיצוניים, שם יש לתת דגש על התכנים, אמצעי ההדרכה, בקרה, עלויות וכדומה.

6. מסמכים ישימים

- 6.1 הנחית מערך הדיגיטל הלאומי "[מחזור חיי מערכת תקשוב](#)"
- 6.2 תבנית High Level Business Impact
- 6.3 תבנית Detailed Business Impact
- 6.4 מצגת המסבירה את נושא ה-Business Impact
- 6.5 מיפוי קבוצות בעלי עניין
- 6.6 תכנית תקשורת עם קבוצות בעלי העניין
- 6.7 ניהול בעלי עניין עיקריים בפרויקט
- 6.8 תבנית תוכנית קמפיין לעליה לאוויר
- 6.9 תבנית דיווח שבועי.

7. נספחים

- 7.1 נספח א': פעילויות ניהול השינוי לאורך מחזור חיי מערכת.

8. גרסאות ההנחיה

מס.	סטטוס	מהות שינוי	סעיפים שהושפעו	בתוקף מ-	נכתב ע"י	אושר ע"י
1.0	בוטלה	גרסה ראשונה		12/12/2019	עדי שנאן ו-יעל בראל	יהודה אופיר
1.1	בתוקף	ריענון ההנחיה		15/01/2024	עדי שנאן	עדי שנאן

נספח א' - פעילויות ניהול השינוי לאורך מחזור חיי מערכת בכל אחד משלבי מחזור חיי המערכת עלינו לבצע סט של פעילויות ניהול שינוי רלוונטיות עבורו

פעילויות עיקריות במחזור חיי מערכת

מערכת בתחזוקה	פרויקט				ייזום	ערוצי השינוי	
	ייצוב	שער עליה לאוויר	ביצוע	תכנון			מכרז
<ul style="list-style-type: none"> הכנסת המשך הטיפול בשינוי לתכנית העבודה השנתית של היחידה העסקית, על בסיס מידע ומסקנות שנאספו מתהליך ההטמעה 	<ul style="list-style-type: none"> סיום תהליכי הטמעת השינוי על פי ה-DBI ביצוע מדידה אחרונה של מוכנות ארגונית לקראת העברת המערכת לתחזוקה הכנת תמונת מצב ונקודות פתוחות לשם העברתם להמשך טיפול ביחידה העסקית 		<ul style="list-style-type: none"> הוצאה לפועל של תכנית ניהול השינוי ניהול ועדכון השינויים הארגונים באמצעות כלי ה-DBI וה-HLBI בקרה ומדידה של הטמעת השינוי ביצוע בדיקות קבלה 	<ul style="list-style-type: none"> מינוי מנהל שינוי איסוף ותעדוף דרישות על תכנון בדיקות משתמשים על בסיס האיפיון. הכנת תכנית ניהול שינוי מפורטת הכוללת את ניהול ה: HLBI – High Level Business Impacts DBI – Detailed Business Impacts הפעלה וניהול התכנית על פי הלוי"ז הנקבע בה תחילת אפיון כלי מדידה ובקרה להטמעת השינוי הארגוני 	<ul style="list-style-type: none"> ככל שיש מידע בשלב זה בעת הכנת המכרז- יש לפרט אילו שינויים ארגוניים צפויים במבנה, תהליכים ותפקידים. 	<ul style="list-style-type: none"> הגדרת מטרות המערכת תיאום ציפיות לגבי המטרות והתפוקות של המערכת/הפרויקט הגדרת דרישות העל הגדרת תכנית אב לניהול השינוי הארגוני הגדרת יעדים ומדדים להצלחת המערכת/הפרויקט מיפוי סיכונים בהיבט הארגוני 	תכנית ניהול השינוי
<ul style="list-style-type: none"> פירוק רשמי של הנהגת השינוי שמירת חברי הנהגה הרלוונטיים מעודכנים ומחוברים, על מנת לקבל מהם סיוע במידת הצורך 	<ul style="list-style-type: none"> התכנסות עיתית של ועדת ההיגוי סיכום תהליך השינוי והפקת לקחים 	<ul style="list-style-type: none"> תמיכה בהחלטה האם לעלות לאוויר, בהתייחס לרמת המוכנות של הארגון ורמת הבשלות של הפתרון 	<ul style="list-style-type: none"> התכנסות עיתית של ועדת ההיגוי התכנסות עיתית/בהתאם לצורך של הוועדה העסקית 	<ul style="list-style-type: none"> הקמה צוותי הניהול השונים: מינהלת פרויקט ועדת היגוי הוועדה העסקית הנהגת השינוי גיוס מעורבות ומחויבות הנהלה 	<ul style="list-style-type: none"> מינוי נותן החסות לפרויקט/ למערכת אישור נותן החסות ואגף התקשוב לכניסה לפרויקט 	הנהגת השינוי	

נספח א' - פעילויות ניהול השינוי לאורך מחזור חיי מערכת בכל אחד משלבי מחזור חיי המערכת עלינו לבצע סט של פעילויות ניהול שינוי רלוונטיות עבורו

פעילויות עיקריות במחזור חיי מערכת

מערכת בתחזוקה	פרויקט				מכרז	ייזום	ערוצי השינוי
	ייצוב	שער עליה לאוויר	ביצוע	תכנון			
<ul style="list-style-type: none"> המשך תחזוקה של המבנה הארגוני החדש על ידי היחידה העסקית 	<ul style="list-style-type: none"> הפעלת המבנה הארגוני החדש 		<ul style="list-style-type: none"> עדכון נהלי עבודה והגדרות תפקידים בנייה של תשתיות ארגוניות מתאימות לשינויים המתוכננים 	<ul style="list-style-type: none"> ביצוע Gap Analysis בין המבנה הארגוני המבנה הארגוני המתוכנן תכנון תהליכי השינוי שיחולו על הארגון: מבנה ארגוני, הגדרות תפקידים, תהליכי עבודה 		<ul style="list-style-type: none"> מיפוי משמעויות ארגוניות - השינויים הארגוניים 	מבנה ארגוני
<ul style="list-style-type: none"> המשך עבודה על התאמת התרבות הארגונית ידי העסקית, כחלק מתכניות העבודה השנתיות 	<ul style="list-style-type: none"> לקיחת אחריות על ידי היחידה העסקית 		<ul style="list-style-type: none"> ביצוע פעילויות להטמעת השינוי התרבותי החדש: באמצעות תקשורת, התאמת תהליכי עבודה, סדנאות ועוד 	<ul style="list-style-type: none"> זיהוי פערים בין התרבות הארגונית הקיימת לבין התרבות הארגונית שתיווצר בעקבות המערכת המתהווה 		<ul style="list-style-type: none"> זיהוי הצורך בהתאמת תרבות ארגונית 	תרבות ארגונית
<ul style="list-style-type: none"> שילוב תכני תקשורת הרלוונטים למערכת בתהליך התקשורת הפנימי של היחידה העסקית 	<ul style="list-style-type: none"> המשך התקשורת היעודי לשלב הייצוב עדכון בעלי עניין רלוונטים בקשיים/בעיות הדורשות מהם התערבות 	<ul style="list-style-type: none"> ביצוע קמפיין עליה לאוויר קמפיין תקשורת ייעודי ללקוחות חוץ ממשלתיים ככל שרלוונטי ביום העליה לאוויר - נוכחות בעלי העניין 	<ul style="list-style-type: none"> ניהול והוצאה לפועל של תכנית התקשורת ניהול מעורבות בעלי העניין ומעקב ביצוע הדגמות למערכת 	<ul style="list-style-type: none"> תקשור ראשוני של הפרויקט ע"י נותן חסות מינוי משתמשים מובילים, משתמשי מפתח ומומחי תוכן וגיבושם כצוות משימה/חלוץ בניית תכנית לניהול ומעקב בעלי העניין תכנון תוכנית התקשור והשיווק ביצוע תקשור/ים - תקשור המטרות העסקיות, השינויים הארגוניים, אבני דרך, לוי"ז, מועדי ההדרכה ועוד. 		<ul style="list-style-type: none"> מיפוי בעלי עניין איתור חוזקות וחולשות עבור כל קבוצה/בעל עניין 	בעלי עניין ותקשורת

נספח א' - פעילויות ניהול השינוי לאורך מחזור חיי מערכת בכל אחד משלבי מחזור חיי המערכת עלינו לבצע סט של פעילויות ניהול שינוי רלוונטיים עבורו

פעילויות עיקריות במחזור חיי מערכת

מערכת בתחזוקה	פרויקט				ייזום	ערוצי השינוי
	ייצוב	שער עליה לאוויר	ביצוע	תכנון		
		<ul style="list-style-type: none"> בקרבת משתמשים לתמיכה ועידוד השימוש במערכת 		<ul style="list-style-type: none"> לפי הצורך, קיום כנס/מפגש התנעה שיווקי לכלל בעלי העניין והמשתמשים המובילים 		
<ul style="list-style-type: none"> בנייה ותפעול של מערך הדרכה, הטמעה ותמיכה לשוטף 	<ul style="list-style-type: none"> תפעול מערך תמיכה והדרכה מתוגבר לשלב הייצוב בחירת חוסרי הדרכה ובניית מענים אליהם הכנת הארגון לקראת העברת המערכת לתחזוקה 	<ul style="list-style-type: none"> תכנון פריסה של צוות המדריכים והתומכים ליום העלייה לאוויר 	<ul style="list-style-type: none"> מינוי מנהל הדרכה תכנון, ופתוח מערך ההדרכה השלם ביצוע הדרכות משתמשים והפעלת כלי הדרכה בקרה ומעקב אחר הדרכות המשתמשים 	<ul style="list-style-type: none"> תכנון ערוצי ההדרכה, ההטמעה והתמיכה במשתמשי הקצה 	<ul style="list-style-type: none"> מיפוי הידע והמיומנויות החדשות שידרשו בתפעול המערכת החדשה 	ידע ומיומנות