

מדריך למנהל

מודל הון אנושי

360°

לפיתוח, מיצוי ושימור הון אנושי
ברשויות המקומיות



מטרת המדריך

מדריך זה נועד לסייע למנהלים ומנהלות ברשויות המקומיות, וכן למנהלי ומנהלות ההון האנושי, המבקשים ליישם את מודל הון אנושי 360 - לפיתוח, מיצוי ושימור עובדים ברשויות המקומיות ברמה אגפית או מערכתית.

המדריך מציג עקרונות פעולה, שלבים יישומיים וכלים תומכים, המאפשרים לכל רשות להתאים את המהלך למבנה הארגוני, לגודל, לתקציב ולמאפיינים והצרכים הייחודיים שלה.

המודל מציע מפת דרכים גמישה - ניתן להתחיל בכל שלב, לבחור עוגנים מרכזיים ותחומי פעולה רלוונטיים, ולהתקדם בקצב המתאים לארגון.



רקע

מודל הון אנושי 360 פותח במסגרת תהליך למידת חקר משותפת, בהובלת צוות 'מקומות' ובשיתוף עשרים מנהלים בכירים מארבע דיסציפלינות: מנכ"לים, גזברים, מנהלי הון אנושי ומנהלי תכנון אסטרטגי - אשר הגיעו מרשויות מקומיות מסוגים ומגזרים שונים. התהליך לווה על-ידי מומחים מהאקדמיה וממגזרים נוספים.

תהליך החקר שילב בין העמקה בידע ובמחקר קיים לבין חקר הפרקטיקה ואתגרי השטח. בעיית החקר שהוגדרה כבסיס למודל נגעה לכך שרשויות מקומיות רבות מתקשות למצות ולמקסם את המשאב האנושי שלהן.

קושי זה מתבטא בתופעות כגון תחלופה גבוהה של בעלי תפקידים, "הצמדות לתפקיד" של עובדים שאינם מתאימים לתפקידם, רמות ביצוע בינוניות ועוד.

תופעות אלה פוגעות בראש ובראשונה בעובדי הרשות ומנהליה, ובהמשך גם באיכות השירות והמענה לתושבים.

משרד הפנים סימן את הנושא כאתגר רוחבי במגזר הציבורי, שהחל לקבל מענה בפרויקט 'נקודת ראות' והמשיך להעמקה במסגרת תהליך למידת החקר שהוביל לפיתוח המודל.

מטרת המודל

המודל נועד לאגד את העקרונות, המרכיבים והתהליכים שבאמצעותם ניתן לפתח, לשמר ולמצות הון אנושי איכותי במרחב המוניציפלי.



מודל הפעולה המוצג כאן מהווה **מפת דרכים מודולרית ושלמה**, המסייעת לרשות לסמן עוגנים חיוניים, למקד תחומי פעולה מובחנים ולבצע פעולות ממוקדות וברות-מדידה, על מנת ליצור קפיצת מדרגה ביכולות הפיתוח, המיצוי ושימור ההון האנושי.

רציונל המודל

גמישות והתאמה מקומית

כל רשות מקומית היא ארגון בעל מאפיינים ייחודיים; לפיכך כל רשות תבחר את תחומי הפעולה, הדגשים והכלים המתאימים לה מתוך המודל, בהתאם לאתגריה ויכולותיה.

ראייה מערכתית ואסטרטגית

ההון האנושי הוא נכס אסטרטגי של הרשות, מנוע מרכזי למימוש היעדים העירוניים ולשיפור השירות לתושב.

רציפות רעיונית

כל שלב במודל מזין שלבים נוספים, ומאפשר צמיחה והתפתחות ארגונית לאורך זמן.

שותפות ניהולית רחבה

הצלחת המהלך שהמודל מציע תלויה בשיתוף פעולה בין ראש הרשות, המנכ"ל, מנהלי האגפים והעובדים. נדרשת מנהיגות משותפת ומחויבות מערכתית מתמשכת.

יישום דינמי, רוחבי והדרגתי

המודל מיועד ליישום מתמשך וגמיש, המבוסס על מחזוריות של אבחון, תכנון, ביצוע, הערכה ושיפור מתמיד. המודל, על מרכיביו, מיועד לחול על כלל יחידות הארגון, אך יותאם למבנה הארגוני, לבשלות וליכולות של כל רשות. מומלץ להתחיל באגפים נבחרים, ללמוד מהתהליך ולבסס בהמשך יישום רשותי רחב.

מיקוד בתוצאות רצויות

כל פעולה נבחנת ביחס למטרות ולתוצאות מדידות. בהתאם לשפת המודל, הפעולה מתורגמת לארבע רמות של תכנון: מטרות-על < תוצאה רצויה < תחום פעולה < פעולה ממוקדת.

מבנה המודל ומרכיביו



המודל בנוי כדיאגרמה מעגלית, שבמרכזה ממוקמת **מטרת-העל**, וסביבה מסודרים מרכיבי המודל - מן הפנימי אל החיצוני, מן התאורטי אל הפרקטי.

מבנה זה מדגיש את **הקשרים הרב-כיווניים** בין חלקי המודל, את **האינטגרציה** ביניהם ואת **האחדות הרעיונית** העומדת בבסיסו.

רבדי המודל

א. במרכז - מטרת-העל:

פיתוח, מיצוי ושימור הון אנושי איכותי ברשות המקומית. מטרת-העל משקפת את התכלית המרכזית של המודל, והיא מהווה את נקודת המוצא ואת כוכב הצפון לכל פעולה ניהולית וארגונית.



ב. המעגל השני - שלושה עוגנים חיוניים (התוצאות הרצויות):

שלושת העוגנים מהווים תחומי-על הכרחיים למימוש מטרת-העל. כל עוגן מייצג נקודת מבט אחרת על ההון האנושי, וביחד הם יוצרים תמונה מערכתית שלמה.



ב. המעגל השני - שלושה עוגנים חיוניים (התוצאות הרצויות):

תפיסת ניהול מצמיחה

נקודת מבט ניהולית - עוסקת באחריות המנהל הישיר לפתח, להעצים וללוות את עובדיו.



תחושת שייכות ומחברות ארגונית

נקודת מבט העובד - עוסקת באופן שבו העובד חווה את הארגון, מבין את תרומתו וחש חלק ממנו. האחריות על עוגן זה מצויה ברמת ההנהגה הבכירה - ראש הרשות והמנכ"ל.

תשתיות ארגוניות מקדמות

נקודת מבט מערכתית - עוסקת באחריות העירייה כארגון לייצר מנגנונים, נהלים ותהליכים המאפשרים פיתוח ושימור עובדים.

רוצים ללמוד עוד?

מוזמנים להקליק על מסמך המושגים שלנו





ג. המעגל השלישי - תחומי הפעולה:

לכל עוגן מוצעים תחומי פעולה - מרחבים ארגוניים שבמסגרתם מתקיימים מאמצים שיטתיים ומתמשכים להשגת התוצאה הרצויה.

תחום פעולה מגדיר את גבולות העיסוק, ובתוכו מתבצעים תהליכים קונקרטיים ומשימות ממוקדות אשר מקדמות את הארגון לעבר מטרת־העל.



ד. המעגל הרביעי - פעולות ממוקדות:

בכל תחום פעולה נכללות פעולות ממוקדות - משימות ברות־ביצוע וניטור, המייצרות השפעה ישירה ומוחשית על התוצאה הרצויה.

הן מאפשרות התקדמות מדידה וסדורה לעבר מטרת־העל.



כיצד לגשת ליישום המודל



01 הפוטנציאל של המודל ליצירת אימפקט ארגוני משמעותי ובר-קיימא נשען על שני עקרונות יסוד:

א. מיצרפיות - המודל כשלם

שלושת העוגנים (התוצאות הרצויות) משלימים זה את זה. יישום המשלב את שלושתם באופן אינטגרטיבי יכול לייצר שינוי עומק בתרבות הארגונית של הרשות.



ב. הטמעה מערכתית שיטתית ומתמשכת

אימפקט אמיתי ייווצר רק באמצעות ניהול שיטתי ומתמשך, שאינו מתמצה בפרויקט חד-פעמי, אלא נטמע בשגרת העבודה של הרשות. הדגש הוא על בניית תהליכים ונהלים תומכים, על קיום שגרות למידה ובקרה, ועל יצירת שפה ניהולית משותפת לכלל האגפים והמחלקות.

02 אין היררכיה בין תחומי הפעולה

כל תחום מהווה נקודת כניסה לגיטימית לתוך המודל, וניתן להתחיל בכל אחד מהם, על פי צורכי הרשות.



03 תכנון ומהלכים מקדימים

מהלך השינוי שהמודל מציע הוא שינוי ממעלה שנייה ורביעית (שינוי בתהליכים פורמאליים ובלתי-פורמאליים וכן שינוי בנורמות, התנהגות, ערכים ותרבות), ולכן מצריך תכנון ומהלכים מקדימים של היערכות ושל פעולות להפגת חששות וגיוס תמיכה.

04 יישום אגפי כשלב פיילוט לקראת הטמעה מערכתית

ניתן להתחיל ביישום מצומצם באגף אחד או שניים, כשלב פיילוט המאפשר ללמוד את המודל, לבדוק התאמות נדרשות ולייצר הצלחות ראשונות שיחזקו את הלגיטימציה ואת המוכנות הארגונית. הטמעה אגפית אינה חלופה ליישום מערכתי, אלא אמצעי ארגוני מושכל, שיחזק את המוכנות ואת יכולת היישום הרוחבית.



מודל הון אנושי 360



אבני דרך להטמעת המודל



לפני שמתחילים: סדר אבני הדרך המוצג במדריך אינו מחייב. ניתן ליישם את השלבים באופן טורי או מקביל, בהתאם למאפייני הרשות, לצרכיה ולבשלות הארגונית. כל רשות מוזמנת לבחור את הסדר המתאים לה ואת קצב ההתקדמות הנכון עבורה.

כמו"כ, לצד היישום המערכתי של המודל, ניתן ליישמו גם ברמת אגף או מינהל. בסוף כל אבן דרך מופיעים דגשים ליישום ברמה זו.

אבן דרך 1: רתימת הנהגה וביסוס בעלות ניהולית על המהלך

הצלחת יישום המודל אינה מתחילה בפעולות מקצועיות אלא בבניית תנאים ארגוניים: מחויבות הנהגה, ביסוס לגיטימציה והגדרה בהירה של בעלות על התהליך. שלב זה יוצר את מרחב ההיתכנות למהלך כולו, והוא תנאי יסוד לקידום העוגנים והתוצאות הרצויות של המודל.

1.1 הצגת המודל לראש הרשות ולמנכ"ל: ביסוס לגיטימציה בקרב הנהגה

מהות השלב

ראש הרשות הוא מתווה החזון, המדיניות והאסטרטגיה הכוללת של הרשות, כשעיקר המיקוד שלו הוא בתושב ובניהול העיר. בשונה ממנו, המנכ"ל והנהלה הבכירה מנהלים את העירייה/המועצה (האזורית והמקומית) כארגון.



כלומר, הצעד הראשון יהיה רתימת ראש העיר - חשוב מאד שראש העיר יכיר ויאמץ את המודל ואת מהלך הטמעתו בארגון, יבין את המשמעויות ויתן את הדגשים שלו למהלך.

מטרת שלב זה היא לבסס גיבוי ניהולי רשמי - לא רק "אישור" לבצע את התהליך, אלא אימוץ של המודל כנדבך במדיניות הרשות. כאשר הנהגה הבכירה מסתכלת על העובדים דרך פריזמת הפיתוח והמיצוי - נוצרת תרבות ארגונית תומכת.



דגשים לרתימה

תרומת המודל למטרות-העל של הרשות (כגון שירות לתושב ואיכות ניהול)

יש קשר ישיר בין שלטון מקומי איכותי לבין פיתוח הון אנושי

אחריות ההנהגה כמי שיוצרים את תנאי היסוד (מסרים, דוגמה אישית ותרבות ארגונית)

העובדה שמדובר בהשקעה מערכתית ארוכת טווח ולא בתכנית חד-פעמית

מה נדרש להשיג בשלב זה

- מחויבות פומבית ומשותפת של ראש הרשות והמנכ"ל.
- אישור להקצות משאבים (זמן, נוכחות הנהלה, נראות ארגונית, תקציב).
- מינוי 'בעל בית' (owner) לתהליך (בדרך כלל מנהל/ת הון אנושי בעירייה).
- גיבוי רשמי להובלת מהלכים העשויים לגעת בהרגלים ניהוליים, תשתיות ובתפיסות קיימות.



חשוב לזכור כי הנהגת הארגון הבכירה לא תמיד תהיה חלק מהצוות המוביל, אך היא זו המייצרת מסגרת ומאפשרת התקדמות, ונוכחת ומלווה את התהליך 'מלמעלה' - משלב האישור והמנדט ליציאה לדרך, דרך קבלת החלטות רוחביות ופתרון חסמים, וגם בשגרות בקרה רבעוניות שבהן הצוות מציג והנהלה מחזקת ו/או מעדכנת כיוון.

1.2 מינוי מוביל.ת תהליך

בשלב זה נדרשת הגדרה ברורה של אחריות מקצועית וניהולית, שתאפשר להחזיק את המודל כמהלך ארגוני רוחבי, ולא כסדרה של יוזמות מקומיות. המודל מזמין למעבר מחשיבה תפעולית לחשיבה אסטרטגית, לכן דרושה דמות שתוכל לתרגם את המודל למונחי הרשות, להוביל תהליך מקצועי ומשתף, ולשמור על רצף.

מוביל התהליך צריך להיות בעל הבנה עמוקה של המודל, בעל מחויבות ליישום שיטתי ומתמשך, ויכולת להוביל את הרשות בבחירה, בתיאום ובהטמעה של תחומי פעולה רשותיים.

ההמלצה היא שמנהלי ההון אנושי יהיו הבעלים (owner) של המהלך ויובילו את יישומו בארגון.



אבן דרך 1 < המשך < מינוי מוביל.ת תהליך



מהות תפקיד המוביל.ה:

הגדרת תוצאות רצויות ותחומי פעולה לכלל הרשות, בשיתוף הנהלה ומנהלים בכירים.



להיות הגורם המקצועי שמביא את הידע, השיטה והתפיסה של המודל לתוך הרשות.



שמירה על רצף היישום באמצעות שגרות, כגון עצירה להערכת המהלך עד כה, למידה, בקרה ומדידה.



החזקה במבט מערכתי על כל תחום ההון האנושי ברשות, מעבר לאגף מסוים, ותכלול המהלך כולו.



הבטחת יישום אינטגרטיבי של המודל, כך שמהלכים באגף אחד לא יישארו מנותקים, אלא יהוו חלק ממהלך רשותי כולל.



יצירת תמונה רוחבית של מצב ההון האנושי ברשות והובלת תהליך האבחון.



ליווי מקצועי של מנהלי האגפים בבניית תוכנית עבודה אגפית, הכוללת תהליכי התאמה והטמעה, ובחירה של פעולות ממוקדות.



1.3 רתימת ההנהלה הבכירה: יישור קו ויצירת אחריות משותפת

ההנהלה הבכירה היא שכבת ההובלה המערכתית של הרשות, רתימתה חיונית ליצירת תנאים ארגוניים שיאפשרו יישום אפקטיבי של שלושת העוגנים (תשתיות ארגוניות מקדמות, ניהול מצמיח, מחוברות ארגונית).





אבן דרך 1 < רתימת ההנהלה הבכירה: יישור קו ויצירת אחריות משותפת < המשך

מטרת השלב

לייצר בהירות והסכמה בקרב כלל חברי ההנהלה לגבי מטרת-העל של המהלך, תחומי הפעולה המרכזיים ותפקידם כגורמי מפתח בהטמעת השינוי.

בשלב זה יש חשיבות לא רק להצגת המודל, אלא גם להקשבה לעמדות, לחששות ולהתנגדויות שעולות, אשר משקפות לעיתים ידע ניהולי ומקצועי חיוני. הקשבה זו מאפשרת לדייק את אופן היישום ולבחון צורך בהתאמות הנגזרות מהקשרים מקצועיים שונים וממאפייני אגפים מגוונים.

לפיכך, רתימת ההנהלה כוללת תיאום ציפיות, יצירת מרחב לשיח פתוח וכן בחינה מושכלת של הצורך בהתאמות, כחלק מתהליך בניית מחויבות משותפת ליישום רוחבי.

מה נדרש להשיג מהנהלה בכירה



מחויבות לשגרת
ליווי ובקרה



הסכמה על תחומי
פעולה ראשוניים, תוך
פתיחות להתאמות
ניהוליות וארגוניות



רתימה למהלכים
ארגוניים חוצי-אגפים

1.4 רתימת מנהלי הביניים: בניית זירת היישום

מנהלי הביניים הם נקודת המפגש בין המהלך שהמודל מציע לבין עובדי הרשות, והם משפיעים באופן ישיר על חוויית העובד. מהות שלב זה היא להבטיח שמנהלי הביניים מבינים את מטרת-העל, רואים את תרומתם למהלך, נכונים להוביל תהליכים במחלקות שלהם ולהשתתף באבחון המצב הקיים.

הדגש הוא לייצר אצל מנהלי הביניים תחושת בעלות מקומית על המהלך, כלומר, שהם אינם 'מבצעים הוראות מלמעלה', אלא שותפים מלאים בבניית תהליכי פיתוח ושימור במחלקות שלהם.





מה מייחד שכבת ניהול זו

- קשר יומיומי עם עובדים.
- השפעה ישירה על תחושת השייכות וחויית העבודה.
- היכרות עמוקה עם המציאות התפעולית.
- חשיפה לחסמים וסוגיות שאינן נראות ברמת ההנהלה.

דגשים ברתימה

- “מה יוצא לי מזה כמנהל.ת?” - כלים לניהול, הקטנת שחיקה, שיפור ביצועים.
- יצירת תחושה של תמיכה במנהלים בתהליך - גם אם השינוי כרוך בעומס מסוים בתחילה, קיימת עבורם כתובת לפניות ולסיוע ביישום.
- הצגת דוגמאות אמיתיות לפעולות ממוקדות שהם יכולים לקדם.
- הדגשת תפקידם הקריטי כמי שיוצרים את הלמידה הארגונית מלמטה למעלה.

כיצד ליישם באגף



ברמה האגפית, שלב זה מתמקד ביצירת התנאים שיאפשרו למנהל.ת האגף להוביל תהליך משמעותי בתוך היחידה, תוך חיבור למערכת הארגונית הרחבה במקומות שבהם נדרש תיאום או שיתוף פעולה.

דגשים מרכזיים:

- עדכון מנכ"ל הרשות על הכוונה לקדם תהליכים באגף - לצורך קבלת גיבוי ודיוק היבטים הדורשים תיאום ו/או משאבים.
- ביסוס שותפות עם מנהל.ת ההון האנושי בעירייה כגורם מקצועי מלווה - לצורך דיוק התהליך, היעזרות בכלים מקצועיים וליווי בתכנון וביישום.
- רתימת מנהלי הביניים באגף כשותפים להובלה וליישום - מתוך הכרה בתפקידם המשמעותי בניהול היומיומי של עובדי האגף, בקשר הישיר והשוטף עמם, ובהשפעה על חויית העבודה שלהם.

אבן דרך 2:



הקמת צוות מוביל ליישום המודל

לאחר ביסוס הבעלות הניהולית ורתימת שכבות ההנהגה, השלב הבא הוא יצירת הגוף המקצועי שיוביל ויתכלל את המהלך בפועל ברשות: צוות מוביל רב-תחומי. צוות זה הוא זרוע הביצוע והלמידה של התהליך שהמודל מציע - המקום שבו התפיסה התיאורטית הופכת לתרגום מעשי.



מהות השלב

לגבש צוות קבוע שמחזיק את התהליך, מתאם בין האגפים, מפתח שפה מקצועית משותפת ומוודא שההתקדמות ביישום המודל נעשית באופן עקבי, מדורג ומתוכנן. הצוות מהווה את 'ליבת היישום', ומשמש כגורם לומד, מנתח, מתכלל ומתקף לאורך כל השנה.

תפקידו המרכזי של הצוות

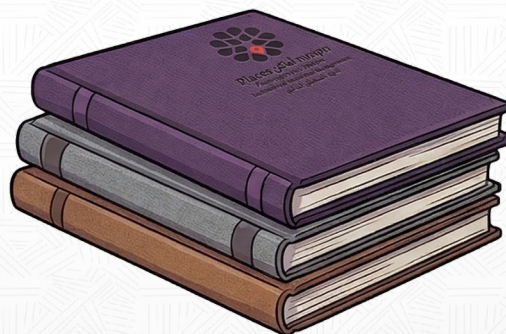
תפקיד הצוות אינו רק תפעולי, אלא תהליכי ומערכתי. עליו להחזיק בזמנית 4 שכבות פעילות:

2 **תכלול רוחבי:** לוודא שאגפים שונים אינם פועלים בניתוק, אלא במסגרת תפיסה אחידה ובקצב מתואם (במידה והמהלך הוא רשותי-מערכתי).

1 **למידה מקצועית מתמשכת:** להבין לעומק את המודל, את הכלים ואת תחומי הפעולה, ולתרגם אותם למציאות המקומית של הרשות.

4 **בקרה ושיפור:** לאסוף נתונים, לזהות חסמים, לעדכן את תוכנית העבודה ולהבטיח שהמהלך מתקדם בפועל ולא רק על הנייר.

3 **ליווי מנהלים ואגפים:** להיות כתובת מקצועית שמלווה את מנהלי הביניים והאגפים ביישום פעולות ממוקדות.





אבן דרך 2 < הקמת צוות מוביל ליישום המודל < המשך

מי חבר בצוות?

הרכבו המדויק של הצוות יבחר בכל עירייה בהתאם למאפייניה. באופן כללי מומלץ לכלול:

- ראש הצוות: מוביל.ת התהליך (owner), בד"כ מנהל.ת הון אנושי
- נציגים מקצועיים מאגפים מרכזיים כגון: הון אנושי, גזברות, תכנון אסטרטגי, יועמ"ש, מנמ"ר, מנהל.ת אגף מרכזי המשמש 'פיילוט'.
- רכז.ת אדמיניסטרציה: אחראי.ת תיאום, תיעוד ושגרות עבודה.
- כדאי לשקול שילוב של נציג.ה מועד העובדים.

במועצות קטנות ניתן לצמצם את הצוות, ובלבד שיישמר בו ייצוג רוחבי והיכולת לקבל החלטות וללוות אגפים.

כאשר הרשות יוצאת למהלך מערכתי גדול הכולל שינויי מבנה/נהלים רוחביים - מומלץ לשקול לצרף לצוות מנהל בכיר נוסף כגון סמנכ"ל, למשך החודשים הראשונים.

כאשר מנהל.ת ההון האנושי הוא בדרג בינוני (למשל ברשות קטנה) ייתכן שיהיה צורך בנציג הנהלה בכירה נוסף כחבר קבוע בצוות.

מה צריך להשיג בשלב זה

- קביעת הרכב הצוות ואישורו על-ידי המנכ"ל.
- גיבוש מסגרת עבודה מוסכמת: מטרה משותפת, עקרונות עבודה, גבולות אחריות וחלוקת תפקידים בסיסית בין חברי הצוות.
- הגדרת שגרות ניהול: מפגשי צוות (חודשיים/דו-חודשיים), פורומים רחבים, כללי תיאום בין-אגפי.
- מיפוי צרכים ראשוני מכל אגף והכנה לשלב אבחון המצב הקיים.
- תכנון לוח הזמנים שנתי/רב-שנתי ליישום המודל.





דגשים חשובים להצלחת השלב

- לבחור חברי צוות שהם סוכני השפעה אפקטיביים, בעלי מוטיבציה ויכולת הנעה.
- לאפשר לצוות ללמוד יחד את המודל לפני שמתחילים להוביל אחרים.
- לשמור על הצוות קטן ויעיל: 4-7 משתתפים בדרך כלל.
- למנוע הפיכת הצוות לצוות תפעול בלבד - תפקידו אסטרטגי ותהליכי.
- להבטיח ייצוג של אגפים בעלי בקיאות, הבנה וידע חיוני בתחומים רלוונטיים.

כיצד ליישם באגף



במהלך יישום אגפי, אין צורך בהקמת צוות רב־תחומי רחב כפי שנדרש במהלך רשותי. עם זאת, כדי לאפשר התקדמות עקבית ומשמעותית, חשוב ליצור גרעין מוביל מצומצם בתוך האגף, שיחזיק את התהליך לאורך זמן, יאפשר חשיבה משותפת וקבלת החלטות - מתוך אחריות משותפת להובלת התהליך באגף.

דגשים מרכזיים:

- גיבוש צוות מצומצם מתוך האגף (2-4 חברים), הכולל מנהלי ביניים ו/או עובדים מרכזיים; ובמידת הצורך, שילוב נציגה מאגף הון אנושי בעירייה כחלק מהצוות.
- הגדרת תפקיד הצוות כגורם תומך ליישום: למידה משותפת של המודל, זיהוי צרכים, סיוע בתרגום תחומי הפעולה לפעולות יומיומיות וליווי ההתקדמות, תוך הסתייעות במנהלת ההון האנושי כגורם מקצועי מלווה.
- קביעת שגרת עבודה פשוטה ועקבית (למשל: מפגש חודשי), שתאפשר עצירה, חשיבה משותפת, מעקב, הפקת תובנות מהיישום ודיוק ההמשך.



אבן דרך 3: מיפוי ואבחון מצב קיים



אבחון המצב הקיים הוא שלב בסיסי בתהליך היישום של המודל. מטרתו להבין מה מצב הארגון כיום ביחס לשלושת עוגני המודל, ולזהות חוזקות, פערים וצרכים ארגוניים. האבחון משמש כבסיס מקצועי לקבלת החלטות - אילו תחומי פעולה לקדם, במה להתמקד, ממה להתחיל, איך לתכנן את השנה הראשונה ליישום, וכיצד להפנות את המאמץ הניהולי למקומות שבהם ההשפעה תהיה המשמעותית ביותר.

מהות השלב

יצירת תמונת מצב ארגונית עדכנית, הנשענת על איסוף מושכל של מידע, המאפשר הבנה רחבה של מצב ההון האנושי בארגון. תמונת מצב זו אף תהווה בסיס להשוואה לאחר פעולות השינוי וההטמעה. חשוב לוודא שהאבחון לא הופך לביקורת, אלא לבמה ללמידה ולהזדמנות לשיפור.

כלי האבחון המומלצים

בהתאם ליכולות הקיימות בארגון, מומלץ לשלב בין מספר כלי אבחון:

1 איסוף נתונים קיימים, כגון:

- נתוני תחלופה
- היעדרויות ואיחורים
- נתוני גיוס
- משוב והערכות עובדים
- הערכות ביצועים
- נתוני סיום העסקה (מי סיים, כמה סיימו וסיבת סיום - התפטרות/ פיטורין/ פרישה לגמלאות)



אבן דרך 3 < מיפוי ואבחון מצב קיים < המשך



2 כלי עזר: שאלון לעובד/למנהל (נספח מס' 2)

השאלון הוא סקר ארגוני לאבחון עמדות ותפיסות אישיות של עובדים ומנהלים - ביחס לעוגני המודל.

ניתן להשתמש בו במלואו, או בחלקים - בהתאם לעוגנים ותחומי הפעולה שבחרתם לקדם.

מצורף נוסח לשאלון לשימושכם.



3 כלי עזר: מחוון לבחינת מצב הארגון ע"פ מרכיבי המודל (נספח מס' 1)

מהו מחוון? טופס מיפוי המסייע לבחון את המצב הקיים בארגון בצורה מובנית ואחידה. המחווון נבנה בהתאם למרכיבי המודל: כל עוגן (תוצאה רצויה) מפורק לתחומי פעולה (להרחבה ראה חוברת מושגים), המקבלים דירוג באיזו מידה הם מתקיימים בארגון כעת. המחווון מיועד למילוי ע"י הצוות המוביל לאחר שאספו את כל הנתונים, לרבות ממצאי הסקר/השאלון שהפיצו בקרב העובדים והמנהלים. המחווון מהווה מסגרת-על שיטתית לתכלול וסיכום כלל ממצאי האבחון ואף מייצר שפה אחידה למדידה. כמו כן, הוא תורם להגברת האמון בתהליך.

ניתן להשתמש בו במלואו, או בחלקים - בהתאם לעוגנים ותחומי הפעולה שבחרתם לקדם.

מצורף נוסח למחוון לשימושכם.





כיצד לבצע את האבחון

1. הצוות המוביל יבחר את כליי האבחון.
2. שאלון יופץ לכלל העובדים והמנהלים (דגש על תקשורת מקדימה: למה הסקר חשוב).
3. לאחר ניתוח ממצאי השאלון, ניתן לקיים שיחות עם עובדי ומנהלי מפתח לצורך העמקת הבנה של התוצאות.
4. הצוות המוביל ימלא את המחווה לאחר תכלול ועיבוד כל הנתונים שנאספו.
5. הצוות המוביל ירכז את הממצאים מכלל כליי האבחון, ויגבש מסמך/מצגת של תמונת המצב, ויציגו להנהלה הבכירה כבסיס לבניית תוכנית עבודה. דוגמא לשאלות מנחות להצגת הממצאים:
 - מה עובד היטב?
 - מה חסר?
 - במה כדאי להתמקד בשנה הקרובה?

כיצד ליישם באגף



ביישום אגפי, שלב האבחון מתמקד ביצירת תמונת מצב ממוקדת ורלוונטית לאגף, שתסייע לבחור היכן נכון להתמקד ומה נכון לקדם בשלב הראשון. האבחון לא נועד לייצר מחקר מקיף, אלא לתמוך בהבנה משותפת ומבוססת של המצב הקיים באגף, תוך שילוב בין נקודת המבט הניהולית לבין חוויית העובדים.

דגשים מרכזיים:

- הפצת שאלון לעובדים ולמנהלים ו/או קיום שיחות ממוקדות, לצורך הבנת חוויית העבודה בפועל. מומלץ, ככל הניתן, להגיע לפריסה רחבה של משתתפים על מנת לשקף תמונת מצב מהימנה.
- הסתייעות במנהלת ההון האנושי בליווי תהליך האבחון, בבחירת הכלים ובעיבוד הממצאים, בהתאם לצורך.
- עיבוד משותף של הממצאים בצוות המוביל, לצורך זיהוי חוזקות, פערים ונושאים מרכזיים להתמקדות, כבסיס לבחירת תחומי פעולה בשלב הבא.
- חשוב לשים לב: היכרות ניהולית עם האגף חשובה אך אינה מחליפה אבחון מובנה. שימוש בכלים המוצעים מאפשר לבסס את תמונת המצב על מידע שיטתי, לשלב את תפיסות וחוויית העובדים, ולייצר מבט רחב ושלם יותר התומך בקבלת החלטות מדויקת ובהובלת תהליכים אפקטיביים.

אבן דרך 4:



בחירת תחומי פעולה ותוצאות רצויות

לאחר יצירת תמונת מצב ממוקדת באמצעות האבחון, נדרש לבצע בחירה מושכלת של תחומי הפעולה שבהם הרשות תתמקד בשנה הקרובה. בשלב זה אין 'מסלול חובה' - המודל מאפשר גמישות ומודולריות, ומותאם למציאות הארגונית של כל רשות.

מהות השלב

לתרגם את ממצאי האבחון לתכנית ממוקדת - מהם תחומי הפעולה שבקידום תהיה ההשפעה הגבוהה ביותר על איכות הפיתוח, המיצוי והשימור של ההון האנושי ברשות. הבחירה מתבצעת תוך בחינת שני רבדים מקבילים:



2. רמת תחומי הפעולה
הזירות הארגוניות הנגזרות
מתוך כל עוגן.

1. רמת העוגנים (התוצאות הרצויות) ניהול
מצמיח, תשתיות ארגוניות מקדמות
ותחושת שייכות ומחברות ארגונית.

הרשות יכולה לבחור להתמקד בעוגן אחד, בשניים או בשלושתם; וכן לבחור תחומי פעולה מעוגנים שונים בהתאם לצורך.

עקרונות לבחירה מושכלת

- הלימה לאבחון: בחירה מוכוונת פערים קיימים, ולא מבוססת תחושות בלבד.
- שימות: תחומים שניתן ליישם במציאות הארגונית, במסגרת זמן ומשאבים ריאליים.
- צורך ארגוני ברור: היכן הפער או החסם בולטים ביותר?
- חיבור אסטרטגי: תחומים המתכתבים עם סדרי העדיפויות הרשותיים.
- השפעה מערכתית: מה יוצר את התרומה הרחבה ביותר לארגון ולתושבים?
- חוזקות קיימות: היכן כבר קיימות תשתיות שניתן למנף?





כיווני בחירה אפשריים (כל האפשרויות לגיטימיות)

- המודל מכוון למודולריות ומאפשר לרשות לבחור נקודת כניסה שאינה בהכרח לפי הסדר הלוגי של המודל, אלא על-פי תמונת האבחון, הצרכים, החוזקות, הבשלות והמשאבים שלה. כלומר:
- אפשר להתמקד בעוגן אחד בלבד (למשל 'ניהול מצמיח' כבסיס לשפה ארגונית אחידה).
- אפשר לבחור תחומי פעולה שונים מתוך עוגנים שונים (למשל במקרה שהאבחון מצביע על פערים נקודתיים).
- אפשר לבחור 'סל' מצומצם של תחומי פעולה ללא בחירה מוצהרת של עוגן שלם (לשם יצירת הצלחות ראשונות).
- ועוד.

מה נדרש להשיג בשלב זה

- הגדרה מוסכמת של תחומי הפעולה שיקודמו בשנה הקרובה.
- תיעדוף ריאלי (לא 'הכול מהכול').
- בסיס מסודר לבניית תכנית עבודה בשלב הבא.



כיצד ליישם באגף

ביישום אגפי, שלב זה מתמקד בבחירת עוגנים ותחומי פעולה הרלוונטיים לאגף, בהתאם לממצאי האבחון ולסוגיות המרכזיות שעלו בו. הבחירה יכולה להתמקד בתחום אחד או במספר תחומים מצומצם, מתוך עוגן אחד או מכמה עוגנים - בהתאם לצורך וליכולת היישום. מומלץ לתת עדיפות לתחומים שבהם לאגף יש יכולת השפעה ישירה, לצד תחומים שניתן לקדם בשותפות עם אגף ההון האנושי או באמצעות גיבוי ומשאבים ברמה הארגונית. הדגש הוא על תיעדוף ממוקד וישים, שיאפשר התקדמות הדרגתית ויצירת הצלחות ראשונות באגף.





אבן דרך 5:

בניית תכנית עבודה ויישום הדרגתי

לאחר בחירת תחומי הפעולה והתוצאות הרצויות, עוברת העירייה לשלב התרגום של בחירה זו לתכנית עבודה ישימה, הדרגתית ומדידה. זהו השלב שבו הארגון מגדיר מה יעשה, כיצד, מתי, על-ידי מי, ומהן נקודות העצירה ללמידה ולהתאמה.

תכנית העבודה מהווה גשר בין האבחון לבין ההטמעה בפועל, ומייצרת מסגרת פעולה ברורה לארגון.

מהות השלב

לבנות תכנית עבודה רשותית המגדירה בצורה סדורה וריאלית את פעולות היישום הנדרשות ברמה הארגונית, תוך תרגום תחומי הפעולה שנבחרו למערך של פעולות ממוקדות, לוחות זמנים, אחריות ומדדי הצלחה.

תכנית העבודה נשענת על עקרונות של פשטות, ישימות ותיאום פנים-ארגוני, והיא הזירה המאפשרת להפוך רעיון לשגרה.

מה מומלץ לכלול בתכנית העבודה

01 העוגנים ותחומי הפעולה הנבחרים: בהתאם לאבן דרך 4 יסומנו תחומי הפעולה שהרשות החליטה לקדם השנה.

02 פעולות ממוקדות: לכל תחום פעולה נבחר 2-4 פעולות ממוקדות בלבד (למשל: שיחות פיתוח תקופתיות, הטמעת תהליך חפיפה, בניית תשתית קליטה, עיצוב תהליך הוקרה ועוד).

03 לוחות זמנים לטווח זמן שנתי וטווח זמן רב-שנתי.

04 חלוקת אחריות: יש להגדיר במדויק ובבירור:

- מה באחריות מנהל/ת הון אנושי
- מה באחריות מנהלי אגפים ומנהלי ביניים
- מה מתבצע בשותפות
- אילו תהליכים דורשים תמיכת הנהלה

05 שותפים ותנאים מקדימים: משאבים, זמן, הכשרות נדרשות, שותפים פנימיים וחיצוניים, מערכות וכלים תומכים, ליווי נדרש.

06 מדדי הצלחה (KPI's): מדדים ברורים, אפשריים למדידה, המשקפים שיפור. מומלץ לפי מודל: **SMART**

S (Specific) מוגדר ומדויק
M (Measurable) ניתן למדידה
A (Achievable) בר השגה
R (Relevant) רלוונטי למטרה
T (Time-bound) תחום בזמן

לדוגמה:

במקום: "שיפור שיחות המשוב לעובדים" < "100% ממנהלי האגף יקיימו 2 שיחות הערכה ומשוב שנתיות עם העובדים שלהם עד חודש דצמבר".



כיצד ליישם באגף

ביישום אגפי, שלב זה מתמקד בבניית תכנית עבודה אגפית המתרגמת את תחומי הפעולה שנבחרו לפעולות קונקרטיות בתוך יחידות האגף. תפקיד מנהלת האגף הוא הובלת גיבוש התכנית, תכלול היישום ברמת האגף והגדרה משותפת עם מנהלי הביניים של אופן היישום במסגרת הניהול השוטף. הדגש הוא על תכנון ברור, מדיד וישים, המותאם לאופי העבודה של האגף והמחלקות השונות ומאפשר התקדמות הדרגתית.

דגשים מרכזיים:

- הסתייעות בגרעין המוביל בגיבוש תכנית העבודה ובתרגום תחומי הפעולה לפעולות ישימות ברמת האגף.
- הסתמכות על מנהלי הביניים כמובילי היישום בפועל, תוך הגדרת אחריות ברורה לביצוע הפעולות במסגרת הניהול השוטף.
- התאמת אופן היישום למחלקות האגף, בהתאם לאופי העבודה ולצרכים הייחודיים של כל תחום.
- הגדרה ברורה של מדדים (SMART ומשימות), על מנת שניתן יהיה לעקוב אחר הביצוע וכן לאמוד את מידת השינוי.
- התייחסות בתכנית העבודה גם למנהלי הביניים – לפיתוח, מיצוי ושימור שלהם.
- הבחנה בין פעולות שניתן להתחיל לקדם באופן מיידי באגף, לבין פעולות הדורשות שותפות או גיבוי ברמה הארגונית - על-מנת לאפשר התחלה בפועל, לצד קידום הדרגתי של מהלכים רחבים יותר.

אבן דרך 6: בקרה, למידה ומדידה

שלב הבקרה, הלמידה והמדידה מהווה נקודת מפגש בין סיכום מחזור עבודה אחד לבין הטמעה של שגרות ניהול מתמשכות. בשלב זה נשענת העירייה על תוצרי השלבים הקודמים: האבחון הארגוני, בחירת תחומי הפעולה, תכנית העבודה ומדדי ההצלחה - ובוחנת את התקדמות היישום, את השפעתו בפועל ואת ההתאמות הנדרשות להמשך.

בקרה, למידה ומדידה הן המנגנון המרכזי להטמעה אפקטיבית ומתמשכת של המודל, והן מאפשרות למהלך להפוך מתכנית יזומה לשגרת ניהול ארגונית.

בנוסף, קיום שגרות בקרה ולמידה תורם לחיזוק האמון הארגוני במהלך, בכך שהוא מבהיר לעובדים ולמנהלים כי מדובר בתהליך רציני, נמדד, מבוקר, מתמשך ומותאם למציאות ולא ביוזמה חולפת.

מהות השלב

לייצר שגרות סדורות של מעקב, למידה והערכה, המאפשרות:

- לבחון התקדמות ביחס לתחומי הפעולה שנבחרו ולמדדי ההצלחה שהוגדרו בתכנית העבודה.
- לזהות חסמים, פערים והצלחות ביישום.
- לבצע התאמות תוך כדי תנועה.
- לבסס תרבות ארגונית של למידה, שיפור ואחריות בתחום ההון האנושי.
- המדידה במודל משמשת כלי ניהולי לבקרה ולפיקוח, ובמקביל כלי תומך בקבלת החלטות ניהוליות, בלמידה ארגונית והובלת שינוי ארגוני מתמשך.

מרכיבי הבקרה והלמידה

01 בקרה שוטפת על יישום תכנית העבודה

הבקרה נשענת על תכנית העבודה שנבנתה באבן דרך 5 ועל מדדי ההצלחה שהוגדרו בה. מומלץ לקיים:

- שגרות בקרה רבעוניות בין מנהלת ההון האנושי למנהלי האגפים.
- בחינה ממוקדת:

היכן נדרשות התאמות או חיזוק?

מה התקדם ביחס למדדי ההצלחה?

אילו פעולות יושמו בפועל?

מלבד בחינה שוטפת של ביצוע הפעולות, מושם דגש גם על בחינת התקדמות, עמידה ביעדים וזיהוי מגמות לאורך זמן.



02 איסוף מידע ולמידה מהשטח

בשלב זה נעשה שימוש מושכל במידע שנאסף לאורך השנה, תוך הימנעות מהעמסת כלי מדידה חדשים.

מקורות אפשריים:

- נתונים תפעוליים קיימים (תחלופה, היעדרויות, גיוסים).
 - דיווחי מנהלים על יישום פעולות.
 - תובנות איכותניות משיחי הנהלה, מפגשי צוות וליווי אגפים.
- המטרה היא להבין מה עובד, מה פחות, ומה משפיע בפועל על חוויית העובד ועל ניהול ההון האנושי בארגון.

03 למידה והתאמות

הבקרה מלווה בשיח למידה שיטתי:

- אילו הנחות תכנון הוכחו כנכונות?
- אילו פעולות יצרו שינוי משמעותי?
- היכן נדרשת התאמה לקצב, להיקף או לאופן היישום?

למידה זו מאפשרת:

הפסקה או שינוי של פעולות שאינן מייצרות ערך

חיזוק תחומים אפקטיביים

חידוד תכנית העבודה במהלך השנה





מדידה תקופתית וסגירת מחזור

מדידה מסכמת

בתום שנת יישום (או תקופת יישום מוגדרת) מומלץ לבצע מדידה מסכמת, באמצעות:

- העברה חוזרת של השאלון, ואיסוף מידע עדכני באמצעות כלי האבחון המרכזיים שנעשה בהם שימוש בשלב האבחון
 - השוואה בין תמונת המצב הראשונית לבין המצב העדכני.
- מלבד בחינת עמידה ביעדים שנקבעו, מושם דגש גם על כיוון השינוי, מגמות ושיפור יחסי לאורך זמן.

מדידה זו מספקת:

- סיכום של מחזור היישום
- בסיס ידע להמשך קבלת החלטות
- חיזוק הלגיטימציה והאמון הארגוני להמשך המהלך

מומלץ לסכם את תהליך היישום במסמך או בהצגה ניהולית קצרה וברורה, הכוללת את עיקרי הממצאים, תובנות מרכזיות והמלצות להמשך. הצגה זו תובא לדיון הנהלה, ותשמש נקודת עצירה מחייבת ללמידה, לחיזוק הלגיטימציה והאמון הארגוני במהלך, ולהחלטה מושכלת על המשך, הרחבה או מיקוד מחודש של המהלך.

ברשויות שבהן הדבר מתאים, ניתן לשקול לקיים גם ציון דרך ארגוני או מפגש רחב, כהזדמנות להדגשת חשיבות המהלך, לשיתוף בתובנות ולהוקרת העוסקים בו.

שילוב בשגרה והנעת המחזור הבא

אבן דרך זו אינה שלב סיום במובן של סגירת התהליך, אלא שלב של התבססות:

- שגרות הבקרה והלמידה ממשיכות כחלק מהניהול השוטף.
 - ממצאי המדידה מזינים סבב אבחון נוסף.
 - העירייה יכולה לעדכן, להעמיק או להרחיב את תחומי הפעולה לשנה הבאה.
- כך הופך המודל ממאמץ חד-פעמי לתהליך רב-שנתי מתמשך.





תפקידי הגורמים המרכזיים

מנהלי אגפים ומנהלי ביניים

- דיווח על יישום הפעולות
- השתתפות פעילה בלמידה ובהתאמות
- הטמעת השגרות במחלקותיהם

מנהל/ת ההון האנושי

- ריכוז נתוני הבקרה והמדידה
- הובלת שגרות הלמידה והצפת תובנות
- שמירה על רצף בין מחזורי התכנון והיישום

תוצרים נדרשים של השלב

- סיכומי בקרה תקופתיים לפי תחומי פעולה
- מסמך סיכום למידה שנתי: תובנות מרכזיות והמלצות להמשך
- תוצאות מדידה מסכמת
- החלטות הנהלה לגבי המשך מחזור היישום הבא

הנהלה בכירה

- קיום דיון תקופתי בתובנות ובמגמות
- חיזוק מחויבות ארגונית להמשך המהלך
- קבלת החלטות אסטרטגיות להעמקה או הרחבה





כיצד ליישם באגף

ביישום אגפי, שלב הבקרה, הלמידה והמדידה נשען על שגרות ניהול קרובות לעשייה בפועל, ומאפשר למנהלת האגף ולגרעין המוביל להתבונן בהתקדמות היישום במחלקות, לזהות פערים והצלחות ולבצע התאמות תוך כדי תנועה. בשלב זה הבקרה היא תהליך מתמשך, המשולב בשגרת הניהול באגף, מתבסס על למידה משותפת, ומהווה הזדמנות ללמידה אגפית משותפת.

דגשים מרכזיים:

- קיום שגרות בקרה אגפיות קבועות, בהובלת מנהלת האגף והגרעין המוביל, לבחינת ההתקדמות ביחס לפעולות ולמדדי ההצלחה שהוגדרו, ולבקרת תכנון מול ביצוע בהתאם למשימות וליעדים שנקבעו בתכנית העבודה האגפית.
- הסתייעות בגרעין המוביל להרכבת תמונת מצב אגפית רחבה, באמצעות איסוף מידע ממספר מחלקות, זיהוי פערים בין יחידות והצפת סוגיות חוזרות או רחביות הדורשות התאמה, וכן לשיתוף באתגרים ובצרכים העולים מהשטח.
- הסתמכות על מנהלי הביניים כמובילי היישום בפועל וכשותפים לשיקוף ההתקדמות, האתגרים והצרכים העולים מהמחלקות.
- קיום חשיבה משותפת לעיבוד התובנות ולהתאמת היישום - זיהוי הצלחות, חסמים, עומסים או צורך בדיוק הפעולות, לרבות ליווי ותמיכה במנהלי הביניים בהתאם לצרכים העולים.
- זיהוי הצלחות והתקדמות באגף ושיקופן למנהלים ולעובדים, תוך הזמנה לשיח, לשיתופים ולמשוב מצד העובדים, המאפשרים למידה, דיוק והתאמת המשך היישום, ותורמים לחיזוק ההמשכיות והמחויבות לתהליך.
- קיום עצירה תקופתית (למשל אחת לחצי שנה), לסיכום ולהתבוננות כוללת בתהליך, לבחינה מעמיקה יותר של השפעתו, ולקבלת החלטות לגבי המשך הרחבה או מיקוד מחודש של תחומי הפעולה ואופני היישום שלהם.
- שיתוף התובנות המרכזיות עם אגף ההון האנושי ועדכון מנכ"ל הרשות בהתקדמות ובתוצאות, לצורך למידה ארגונית והמשך קידום התהליך.

סיכום



מודל מקומות לפיתוח, מיצוי ושימור ההון האנושי מציע לרשויות המקומיות מסגרת פעולה מערכתית, גמישה ויישומית להתמודדות עם אחד האתגרים המרכזיים של הניהול המוניציפלי – פיתוח ושימור הון אנושי איכותי לאורך זמן.

המדריך הציג רצף אבני דרך, החל מבניית מחויבות הנהגתית וביסוס בעלות ניהולית, דרך אבחון מושכל, בחירת מיקוד, תכנון ויישום הדרגתי, ועד לבקרה, מדידה ולמידה. רצף זה מדגיש כי שינוי בתחום ההון האנושי אינו מהלך חד-פעמי, אלא תהליך רב-שנתי מתמשך, הנשען על שגרות ניהול, התאמות שוטפות וקבלת החלטות מבוססת נתונים.

תפקידם של מנהלי ומנהלות ההון האנושי הוא מרכזי במהלך זה: להחזיק מבט מערכתי, לתכלל בין אגפים, ללוות מנהלים, ולוודא שהמודל מתורגם לעשייה יומיומית ולשיפור ממשי בחוויית העבודה, באיכות הניהול ובשירות לתושב.

המודל אינו מתיימר להציע פתרון אחיד או נוסחה אחת ליישום, אך הוא נשען על עבודת עומק רחבה ומובנית: מיפוי שיטתי של המרכיבים, התהליכים והיחסים המעצבים את תחום ההון האנושי ברשויות המקומיות. הוא משלב ידע מחקרי עדכני עם למידה מן השטח וניסיון ניהולי מצטבר, ומחבר בין מבט אסטרטגי ארוך-טווח לבין כלים ותהליכים יישומיים. בכך הוא מספק לרשויות מפת דרכים מקצועית, שלמה וגמישה, המאפשרת בחירה, התאמה ומיקוד – מבלי לוותר על עומק, עקביות ותפיסה מערכתית כוללת.

יישום עקבי, מדוד ושקוף של המודל יכול לחזק את האמון הארגוני, לבסס תרבות של ניהול מצמיח, ולהפוך את ההון האנושי לנכס אסטרטגי ממומש ומשפיע ברשות המקומית.

