

## תוכנית עבודה ל-HR האסטרטגי

מדריך מעשי למנהל.ת משאבי האנוש, שמתמקד במה  
שבאמת חשוב לסטארטאפ שלך

**AL CONSULTANTS**

אנחנו ב- **AL Consultants** מציעים שינוי פרדיגמה – במקום לכוון את תוכנית העבודה דרך צירי התוכן של משאבי אנוש: גיוס, פרט, למידה, רווחה, הובילו את בנייתה דרך האתגר האסטרטגי של החברה.

בכל יעד של הביזנס, למשאבי אנוש יש תפקיד אסטרטגי ותוכנית העבודה היא כלי למימוש האסטרטגיה הארגונית, מדידתה והפצתה בארגון. כאן מתחיל המסע לבניית תוכנית עבודה שנתית לפיתוח ארגוני. תהליך הבניה מכריח אותנו לצאת מאזור הנוחות, להתחיל לתכנן ולתעדף מה חשוב, תוך מחשבה לטווח ארוך. יחד עם זאת, תוכנית עבודה היא מתנה גדולה אשר מאפשרת לנו ולארגון:

1. להבין היכן משאבי אנוש משתלבים בתמונה הגדולה
2. למקד את השנה שלנו במטרות שנרצה להשיג ולא להישטף על ידי השוטף
3. לנהל את היעדים שלנו ולתכנן את הפעולות להגעה אליהן
4. להבין את המשאבים הדרושים לנו בכדי לתכנן ולדרוש את התקציב להגשמת המטרות האסטרטגיות
5. למצב את עצמנו באופן שבו ברור כיצד המאמצים שלנו תורמים לשורה התחתונה של החברה





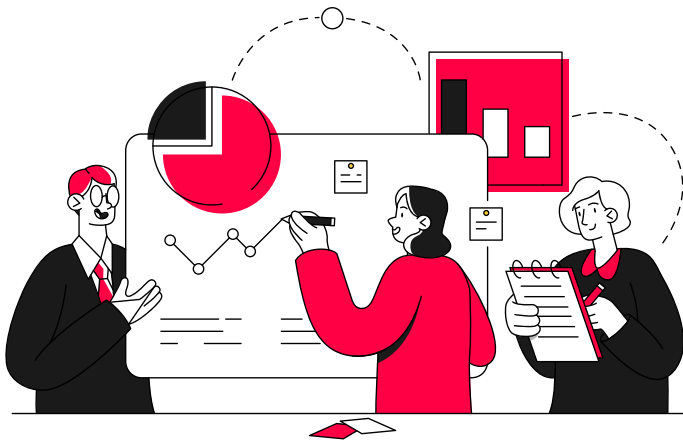
## שלבים בבנית תוכנית עבודה:

### צעד ראשון - זיהוי האתגרים האסטרטגיים ברמת החברה ומשאבי האנוש

1. מהם הדגשים האסטרטגיים של החברה השנה?  
מפו את האתגרים העסקיים הגדולים
2. מהו השלב בו החברה נמצאת?  
לפעמים הקורלציה בין השלב לסבב המימון לא אחידה.  
לאור תיאור הדגשים והאתגרים העסקיים של החברה בשלבים השונים, ובעזרת המיפוי שב "[מדריך ל-HR אסטרטגי בסטארטאפ הצומח](#)" אפשר לצאת לדרך ולזהות את מיקום החברה על הציר.
3. מהם אתגרי ה-HR המוכרים בשלב הזה?  
בחנו מי מהם נמצא בהלימה לאתגרים האסטרטגיים שלכם
4. מהו המצב הקיים בתחומי ההשפעה שלי? מהו הפער שיש לגשר עליו?  
אספו נתונים בכדי לתקף את הפער!
5. מה יקרה אם לא נשקיע בזה?  
הבינו את המשמעות הארגונית מבחינת המחירים שתדרשו לשלם בפרודוקטיביות ובקצב, באיכות, בכסף. בדרך זו ניתן להבהיר את הצורך במשאבים ארגוניים.  
הצטיידו במספרים - מה שניתן לכמת בכסף יסיע להבהיר את הצורך מול העלות.

### צעד שני - ניסוח המטרות האסטרטגיות של משאבי האנוש

- מטרה היא תשובה לשאלה איך אנחנו רוצים לראות את סוף 2022? איך תיראה עמידה באתגר? תארו את תמונת ההצלחה של עמידה ביעדים.
- ניתן להשתמש במטרות מותאמות שלב שזוהו ב- "[מדריך ל-HR אסטרטגי בסטארטאפ הצומח](#)" או לזהות מטרות משלכם.
- במקרה של פער ידוע - מהן הסיבות הידועות/משוערות לפער? מענה לשאלה זו ישר מש אתכם בבחירת מנופי ההשפעה.



## צעד שלישי - יעדים מדידים

- אילו הוכחות מדידות יוכיחו שהמטרה הושגה? איך ניתן לכמת את השיפור שהוצב כמטרה? כדאי לוודא שהיעדים יהיו **SMART**: ספציפיים (Specific), מדידים (Measurable), ניתנים להשגה (Attainable), רלוונטיים (Realistic) ומוגבלים בזמן (Time-bound).
- הרעיון המרכזי ביצירת יעדים הוא לקבל כיון ודחף לפעולה.

## צעד רביעי - התאמת מנופי השפעה בצעד זה נענה על השאלה "איך נגיע ליעדים"

- התחברו למציאות ולמצב החברה - האם סיימנו את השנה הקודמת ברווח/ הפסד? שימו על השולחן יוזמות ריאליות, הלוקחות בחשבון את היכולות הכלכליות ואת הנראות של הפעולות.
- תהליכים מתמשכים - אילו יוזמות כבר החלו וצריכות להמשיך בתוכנית העבודה? בחנו האם הן אפקטיביות וכיצד ניתן לשפר אותן.
- יוזמות חדשות - אילו מהלכים חדשים תרצו להציע מתוך שאיפה שישרתו את היעדים?  
לאחר בחינת מנופי ההשפעה המוצעים ב "[מדריך ל-HR אסטרטגי בסטארטאפ הצומח](#)"  
העמקה וסקירת מענים אפשריים - הציעו יוזמות שסומנו כמומלצות לביצוע בשנה הקרובה.
- מה צפוי לקרות בארגון השנה? שינויים/אירועים שיכולים להשפיע על האופן שבו תנהלו את המהלך. בחנו האם יש אילוצים שמחייבים עמידה באבני דרך מסוימות לאורך השנה והאם מאמצים ארגוניים מקבילים יכולים להשפיע על פניות הארגון ותזמון המהלכים.



- מבט נוסף על היעדים - לאור המענה על השאלות לעיל- בדקו האם היעדים ריאליים? האם הם שאפתניים מידי?

### תכנון אבני דרך

תכנון ריצות למרחקים קצרים. פרספקטיבה רבעונית תאפשר נקודות עצירה תקופות בכדי ללמוד ולדייק את התכנית שלכם קדימה. עבור כל מנוף השפעה (יוזמה) שמתוכננת לצאת לפועל -

- Start with the end in mind - בכדי לסיים את השנה בעמידה ביעד, מה צריך לקרות עד רבעון 3? בשביל להיות שם ברבעון 3 מה צריך לקרות ברבעון 2? וכן הלאה.

- זו לא התכנית המפורטת שלכם, ברמת המשימות היום יומיות. זה כלי התקשורת להנהלה בכדי להראות הבנה, דרך, וכלי מדידה. לאחר אישור, הפכו אותה לתכנית מפורטת.

### משאבים דרושים

עכשיו כשהצורך ברור העריכו כמה זה יעלה לכם? חשוב לתת הערכה ריאלית עבור כל יוזמה המבוססת על:

- תשומות פנימיות - פיתוח טכנולוגי, שעות מנהלים ועובדים, תקנים
- משאבים חיצוניים - שעות ייעוץ, עזרים, מיקור חוץ, כלים טכנולוגיים מבט אסטרטגי מלמעלה
- אילו עוד מטרות אסטרטגיות ומנופי השפעה המופיעים ב"מדריך ל-HR אסטרטגי בסטארטאפ הצומח" יכולים להביא לחברה ערך בשלב בו אתם נמצאים?
- אלו מטרות אסטרטגיות ומנופי השפעה הרלוונטיים המופיעים בשלבים מוקדמים יותר טרם קיבלו מענה וצריכים להיכנס לתכנית העבודה?
- האם ישנם אתגרים רלוונטיים לשלב הבא שחשוב להכניס לתכנית העבודה ולהתחיל להיערך אליהם כבר היום?

**\*מצורף לרשותכם פורמט Excel לריכוז תכנית העבודה שלכם**

# דוגמא לתהליך חשיבה בבניית תוכנית עבודה

## האתגר האסטרטגי הארגוני: שיפור הפיתוח הטכנולוגי

### שלב- growth

- הפער: קושי בגיוס - כמות ואיכות מועמדים נמוכה, עזיבה בשנה ראשונה, ביצועים ירודים של עובדים טכנולוגיים קיימים
- האתגר האסטרטגי: עלייה בכמות ואיכות ההון האנושי
- המחיר: ביצועים ירודים, אי עמידה ביעדים, חוסר שביעות רצון של לקוחות, עיכוב הצמיחה

האתגר  
האסטרטגי  
של HR



- גיוס מהיר ומדויק של עובדים איכותיים
  - שימור עובדים על ידי חיזוק התרבות הארגונית, חווית העובד ותחושת השייכות
  - שיפור מיומנויות ליבה בקרב עובדים טכנולוגיים
- השערות:**  
חוסר תחרותיות כמעסיק  
מודל העבודה הנוכחי מעיב על חווית העובד.  
פער במיומנויות ליבה

המטרה



- קיצור זמן איוש משרות טכנולוגיות ב-30%
- 100% ציון שביעות רצון מנהלים מאיכות הגיוס
- מדדי סקר מחוברות עולים בין T0 ל- T1
- ירידה של X% בעזיבה מרצון
- ירידה של X% בכמות הבאגים

יעדים  
מדידים



- זיהוי הצעת הערך ומיתוג מעסיק אקטיבי
- פרוייקט חבר מביא חבר - המשך
- שיפור תשתיות גיוס - העסקת סורסרית
- סקר מחוברות והתאמת מענים ארגוניים לטיפול בפערים לעיצוב חווית עובד חיובית
- התאמת סביבת העבודה - מעבר למודל היברידי
- קורסים ממוקדים

מנופי  
ההשפעה



## הצגת התוכנית להנהלה



### הכנה להצגת התוכנית:

זכרו כי תוכנית העבודה היא פוליטית, השמיכה קצרה ולכן צריך לבוא עם ביטחון. את הביטחון הרווחתם ביושר על בסיס הבנה של צרכי הארגון, מבט קדימה והעמקה.

1. אספו נתונים מספריים כדי להגיע מוכנים - נתונים תומכים לביסוס הצורך והפעור: לדוגמה - קצב תחלופה, וותק בארגון, עלות קליטת עובדים, סיבות עזיבה של עובדים, עלות הכשרת עובדים (הכשרה+ זמן לימוד+ זמן שאין איוש לתקן).
2. השוו לתקציב של שנה שעברה. במידה וגדלנו/הצטמצמנו - דעו להסביר את הסיבות.
3. הכינו בנצ'מארק של תקציבי HR בחברות דומות, אבל גם בחברות שהייתם רוצים להיות כמותן.

### הצגת התוכנית:

המטרה של הצגת התוכנית להנהלה היא לגייס אותם לתהליך, לקבל אור ירוק לממש את התוכנית במלואה, ולייצר את הבסיס להיותכם שותפים אסטרטגיים להנהלה. דברו בשפה ברורה, עסקית וממוקדת. על מנת למצב את עצמכם בצורה מעולה, הקפידו על הנקודות שלהלן בזמן הצגת התוכנית:

- חשוב להתחיל מהחזון של מחלקת משאבי אנוש כשותף אסטרטגי. זהו ה"האני מאמין" שלך עבור המחלקה.
- לצאת מהעסקי אל האנושי - גם באופן ההצגה, צאו מתוך האתגר העסקי אל המטרות שהצבתם למחלקה תוך הבהרת הקשר לשורה התחתונה.
- הוכחות הערך - היעדים המדידים - מה נשיג בעקבות מימוש התכנית. מה שמעניין מנכ"לים זו השורה התחתונה. הם נכנסים למספרים רק כאשר מרגישים שאנחנו לא בכיוון. חשוב להראות מה יהיו התוצאות העסקיות שנשיג ביישום התכנית שלנו.
- מנופי ההשפעה - סקירת היוזמות ואבני דרך משמעותיות בלבד. איך נשיג את היעדים? כיצד נפעל בכל תחום? על בסיס מה בחרנו את היוזמה?
- משאבים נדרשים - אנשים, זמן וכסף.

תוכנית העבודה היא הזדמנות מעולה להבין ולהסביר את התפקיד החשוב והאסטרטגי שלכם בארגון, בתור אלו שמתווים את המדיניות והדרך עבור המשאב החשוב ביותר - האנשים. ההצעה במדריך זה מחייבת אתכם להתחבר לליבה העסקית-ארגונית ולהסביר קודם כל לעצמכם ואחר כך להנהלה, את המשמעות האדירה והעומק המקצועי של העשייה שלכם. נשמח לשמוע מכם אם ניסיתם את מסגרת החשיבה החדשה ולסייע לכם בתהליך - בבניית התכנית, ברעיונות ובהוצאה לפועל של מנופי השפעה חדשניים.

**בהצלחה!!**







## מי אנחנו?

**AL Consultants** הינה חברת ייעוץ ארגוני גלובאלית. שותפה אסטרטגית לתהליכי צמיחה פנים ארגוניים, תוך שימת דגש על ההון האנושי במרכז, חדשנות עסקית וניהולית והחיבור ביניהם. אנו מתמחים בעבודה עם סטרטאפים וחברות בצמיחה ומספקים פתרונות פרקטיים לשמירה על היתרון בשוק ולמיצוי הפוטנציאל העסקי בעולם התעסוקה הדינמי.

בזכות איכות עבודה בלתי מתפשרת, מחויבות, התאמה אישית ושותפות לדרך, צוות החברה צבר ניסיון ייעוצי רב לחברות מובילות במשק. יחד אנחנו מובילים תהליכים אסטרטגיים, ביניהם תהליכי מחוברות ארגונית ושימור עובדים, פיתוחי הנהלות בכירות ומנהלים בכל הדרגים וייעוץ למחלקות משאבי אנוש. כמו כן, אנו מייצרים תוכן מקצועי עורכים ומרצים בכנסים מובילים אודות עולם העבודה החדש.

**AL Consultants** פועלים בארבע חטיבות עיקריות:

**Strategy** | פתרונות חוצי ארגון לתהליכי שינוי וצמיחה משמעותיים. בחטיבה מפותחים תהליכים שהם בליבת הארגון, ונוגעים לערכים ולתרבות של החברה, באמצעות מוטמעת אסטרטגיה פנים ארגונית מותאמת לארגון.

**Leadership** | יצירת כלים ותהליכי למידה לפיתוח ההנהגה והמנהלים בארגון. בחטיבה מפותחים תהליכי הכשרה לשיפור מיומנויות הניהול, להגברת המודעות הניהולית ולחיבור יעדי הארגון לעבודת ההנהגה.

**Human Capital** | יצירת כלים ותהליכים חוצי ארגון לפיתוח ההון האנושי בארגון. בחטיבה מפותחים כלים ומודלים לניהול, שימור ומחוברות של ההון האנושי. בנוסף, החטיבה עוסקת בפיתוח מחלקות וצוותי משאבי אנוש בכל הרמות.

**R&D** | זרוע החדשנות פורצת הדרך של AL Consultants. בחטיבה זו עוסקים במחקר וניתוח דאטה מהחברות הגדולות והמובילות בארץ ובעולם, ועל בסיס מידע זה, מפותחים כל העת כלים חדשים ופתרונות עדכניים לאתגרים ששוק העבודה מציב היום.