מדריך פרקטי להטמעת מודל **ADAPT** לניהול מבוסס כישורים

# מבוא

## על HR+

חברת HR+ הינה מובילה בתחום ניהול המשאב האנושי, המתמחה בפיתוח ויישום פתרונות מתקדמים לניהול כישורים, הערכת ביצועים ותהליכי פיתוח מקצועי. החברה מציגה גישה חדשנית המשלבת בין מומחיות ארגונית לכלים טכנולוגיים מתקדמים, במטרה לספק לארגונים מענה כולל לשיפור איכות ההון האנושי והגברת הפריון.

## על עידן

עידן טפירו, אחד מהשמות הבולטים והמובילים בתחום ניהול המשאב האנושי, מביא עמו ניסיון רחב והבנה מעמיקה של דינמיקות שוק העבודה המשתנות. גישתו החדשנית והמעבר מהערכת ניסיון והשכלה להערכת כישורים ויכולות, מהווים את הבסיס למודל שנבחן במדריך זה. בזכות תרומתו המשמעותית, המודל והכלים שמוצגים כאן מהווים את התשתית לעידן חדש בניהול משאבי אנוש, שבו הטכנולוגיה והבינה המלאכותית משתלבים יחד עם מומחיות אנושית כדי ליצור תהליכים יעילים וממוקדים.

## על המדריך

המדריך הזה נועד לשמש כלי עבודה מעשי למנהלי משאבי אנוש וסמנכ"לי תפעול (???) המעוניינים – **(מה בתכלס הם מעוניינים/רוצים להשיג? להטמיע את המודל זו התוצאה של הבעיה שאותה הם מעוניינים לפתור)** להטמיע בארגונם את מודל ADAPT. הרעיון המרכזי מאחורי המדריך הוא להנגיש עבורכם תהליכים מתודולוגיים וכלים פרקטיים שיאפשרו לעבור מהערכת ניסיון והשכלה להערכת כישורים, תוך שיפור איכות ההון האנושי והגברת הפריון הארגוני.

**למי המדריך מיועד?**

* **מנהלי משאבי אנוש:** המעוניינים לייעל תהליכי הגיוס, ההערכה והפיתוח של העובדים.
* **סמנכ"לי תפעול:** שמחפשים כלים לשיפור הביצועים הארגוניים ושמירה על מחוברות העובדים.
* **מנהלי הדרכה ופיתוח:** המעוניינים לעצב מסלולי הכשרה ממוקדים ומתואמים עם צרכי הארגון.
* **מנהלים בכירים:** המעוניינים להנחות ולבצע שינוי תרבותי וניהולי ארגוני המתמקד בכישורים ובהתפתחות מקצועית מתמשכת.

**מהו רעיון המדריך?**  
המדריך מציג מסגרת עבודה שלמה, מהבסיס התאורטי ועד ליישום מודל ADAPT בפועל וכולל:

* הסבר על עקרונות ADAPT לניהול מבוסס כישורים.
* כלים ושיטות פרקטיות לניתוח תפקידים ומיפוי כישורים.
* תהליכים מובנים לגיוס, קליטה, הכשרה והערכת ביצועים.
* שילוב טכנולוגיות ובינה מלאכותית לשיפור קבלת ההחלטות.
* גישות לניהול שינוי והתמודדות עם אתגרים תרבותיים וניהוליים.

**המטרה:**  
המטרה היא לאפשר לארגונים לעבור מהתמקדות במסגרות מסורתיות למדידה כוללת של כישורים, ובכך לשפר את איכות קבלת ההחלטות, להגביר את יעילות העבודה ולחזק את מחוברות העובדים לארגון.

# פרק 1 - מבוא למודל ADAPT לניהול מבוסס כישורים

## תוכן:

* הצגת המודל, עקרונותיו והמטרות העיקריות.
* סקירת היתרונות של מעבר מהערכת ניסיון והשכלה להערכת כישורים.

### על המודל

מודל ADAPT הינו מודל לניהול מבוסס הכישורים, אשר מתמקד במענה לאתגרים ארגוניים מרכזיים הקשורים לכח אדם וניהולו. מודל ADAPT נועד לספק מענה כולל לבעיות של חוסר התאמה בין הכישורים הקיימים לדרישות התפקיד, תהליכי גיוס לא יעילים, תהליכי קליטה והכשרה שאינם ממוקדים, הערכת ביצועים לקויה, חוסר מחוברות עובדים ואתגרי שינוי בסביבה המשתנה.

**ראשי התיבות של ADAPT**:

* **A – אבחון - Assessment**  
  ניתוח מעמיק של תפקידים ודרישות הכישורים הקיימים בארגון, לזיהוי פערים ומיקוד בצרכים האמיתיים.
* **D – פיתוח - Development**  
  הקמת תהליכים וכלים לפיתוח כישורים, הכוללים תכניות הדרכה, מסלולי קריירה ותכניות פיתוח אישיות, כדי להעצים את היכולת המקצועית של העובדים.
* **A – התאמה - Alignment**  
  התאמה מושכלת של העובדים לתפקידים המתאימים על בסיס כישוריהם, תוך שימוש בכלים מתקדמים לזיהוי והערכת פוטנציאל.
* **P – ביצועים - Performance**  
  מדידת ביצועים על בסיס כישורים אמיתיים, הכוללת הערכות תקופתיות ושיחות משוב ממוקדות, שמטרתן לייעל את הפריון ולחזק את המחוברות הארגונית.
* **T – טרנספורמציה - Transformation**ניהול שינוי כולל בארגון, בו מתבצעת עדכון מתמיד של תהליכים וניהול המשאב האנושי בהתאם לדרישות השוק, לטכנולוגיות חדשות ולמגמות עתידיות.

**כיצד מודל ADAPT פותר את האתגרים הארגוניים?**

* **חוסר התאמה בין כישורי העובדים לדרישות התפקיד:**  
  על ידי ביצוע אבחון מקיף (A) ומיפוי מדויק, ניתן לזהות פערים ולהפעיל תהליכי פיתוח (D) והתאמה (A) שיבטיחו כי העובד מתאים לתפקידו.
* **תהליכי גיוס לא יעילים:**  
  שימוש בכלי הערכה מבוססי כישורים, המאפשרים התאמה מדויקת בין מועמד לתפקיד, יחד עם מדידת ביצועים (P) עתידיים, מסייע לבחירת מועמדים בעלי פוטנציאל אמיתי.
* **תהליכי קליטה והכשרה שאינם ממוקדים:**  
  הקמת תכניות קליטה והדרכה אישיות (D) המותאמות לכל עובד, ובכך מתאפשרת התאמה (A) מהירה לצרכים הארגוניים ושיפור מתמיד בביצועים (P).
* **הערכת ביצועים לקויה וחוסר מחוברות עובדים:**  
  פיתוח מערכות מדידה והערכה (P) המבוססות על כישורים, בשילוב עם תהליכי פיתוח (D) ותרבות ארגונית המעודדת טרנספורמציה (T), מסייעת לשיפור שביעות הרצון ולחיזוק המחוברות בארגון.
* **התמודדות עם אתגרי שינוי בסביבה טכנולוגית ודינמית:**  
  שילוב טכנולוגיות מתקדמות ובינה מלאכותית מאפשר ניתוח נתונים בזמן אמת, תומך בתהליכי אבחון (A) ובטרנספורמציה (T) של תהליכים ארגוניים, ומבטיח עדכון מתמיד של המודל בהתאם לדרישות השוק.

דרך שילוב המרכיבים של ADAPT, המודל לא רק מטפל בבעיות הקיימות, אלא גם יוצר מסגרת עבודה חדשנית וגמישה, המסוגלת להסתגל לשינויים טכנולוגיים ולדרישות שוק מתחדשות, ובכך לשפר את איכות קבלת ההחלטות, להגביר את הפריון ולחזק את המחוברות הארגונית.

באמצעות התמקדות בכל אחד מהאתגרים הללו, המודל מציע מסגרת עבודה מקיפה שמטרתה לא רק לפתור בעיות קיימות, אלא גם ליצור תרבות ארגונית חדשנית וגמישה, אשר מתאימה את עצמה לשינויים ותורמת לשיפור מתמיד של ביצועי הארגון.

## חלק פרקטי – צ'קליסט:

* הצגת המודל והיתרונותיו להנהלה הבכירה.
* קבלת תמיכה ואישור מהנהלה ליישום המודל.
* הקמת צוות היגוי להטמעת המודל בארגון.

**מעורבים בתהליך:**

* מנכ"ל
* סמנכ"ל תפעול
* מנהלי משאבי אנוש
* מנהלי מחלקות

# פרק 2 - מיפוי והגדרת כישורים בארגון

**תוכן:**

* זיהוי הכישורים הנדרשים לכל תפקיד בארגון.
* יצירת מאגר כישורים ארגוני כולל תיעוד והגדרות ברורות.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* ביצוע ניתוח תפקידים לזיהוי הכישורים הנדרשים.
* פיתוח כלי הערכה למדידת כישורים קיימים.
* הקמת מאגר כישורים מרכזי המתעד את כל הכישורים בארגון.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי משאבי אנוש
* מנהלי מחלקות
* מומחי תוכן מקצועיים

# פרק 3 - גיוס ומיון עובדים על בסיס כישורים

**תוכן:**

* פיתוח תהליכי גיוס ומיון המתמקדים בזיהוי והערכת כישורים.
* עדכון תיאורי תפקיד עם דגש על כישורים והערכתם בכל שלבי הגיוס.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* עדכון תיאורי תפקיד להדגשת הכישורים הנדרשים.
* הטמעת מבחני כישורים בתהליכי המיון.
* הכשרת צוותי הגיוס לזיהוי והערכת כישורים.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי גיוס
* מנהלי מחלקות
* מומחי הערכה

# פרק 4 - תהליכי קליטה והכשרה מותאמים לכישורים

**תוכן:**

* פיתוח תכניות קליטה אישיות שמבוססות על הכישורים הנדרשים.
* בניית מסלולי הכשרה ממוקדים לפיתוח והעשרת כישורים.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* הכנת תכנית קליטה אישית לכל עובד חדש.
* זיהוי פערי כישורים ותכנון הכשרות מתאימות.
* מעקב אחר התקדמות העובדים ופיתוח הכישורים לאורך זמן.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי משאבי אנוש
* מנהלי הדרכה
* חונכים ומנטורים

# פרק 5 - הערכת ביצועים ופיתוח מקצועי מתמשך

**תוכן:**

* הטמעת מערכות להערכת ביצועים שמבוססות על מדדי כישורים.
* תכנון מסלולי קריירה ותכניות פיתוח אישי לעובדים.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* פיתוח כלי הערכה ממוקדים בכישורים.
* קיום שיחות משוב תקופתיות עם העובדים.
* בניית תכניות פיתוח אישיות בהתאם למיפוי הכישורים.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי משאבי אנוש
* מנהלי מחלקות
* העובדים עצמם

# פרק 6 - שימור עובדים וחיזוק מחוברות באמצעות פיתוח כישורים

**תוכן:**

* הגדרת אסטרטגיות שימור עובדים המבוססות על השקעה בפיתוח הכישורים.
* חיזוק תחושת השייכות והמחוברות הארגונית דרך מערכות תגמול והוקרה המבוססות על הישגים בכישורים.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* ביצוע סקרים ומדדים להערכת שביעות רצון העובדים.
* הגדרת ותכנון תוכניות תגמול והוקרה מבוססות כישורים.
* קיום מפגשים תקופתיים להערכת מחוברות העובדים.
* פיתוח תוכניות ייעודיות לשימור טאלנטים בארגון.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי משאבי אנוש
* מנהלי הדרכה
* סמנכ"לי תפעול
* נציגי עובדים

# פרק 7 - ניהול שינוי והטמעת המודל בארגון

**תוכן:**

* הצגת המודל לעובדים ולהנהלה והבהרת החשיבות והיתרונות של המעבר.
* גיבוש אסטרטגיה לניהול שינוי בתהליכים והטמעת המודל בכל הדרגים.
* מעקב ובקרה מתמדת לשיפור תהליכים והתאמת המודל לצרכים משתנים.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* הכנת מצגות, סדנאות והדרכות להסברת המודל.
* הקמת צוותי שינוי והטמעה עם חלוקת תפקידים ברורה.
* קביעת לוחות זמנים ויעדים ברורים להטמעת המודל.
* קיום מפגשי עדכון ובקרה לאורך תהליך השינוי.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי משאבי אנוש
* סמנכ"לי תפעול
* מנהלי הדרכה
* נציגי עובדים מכל הדרגים

# פרק 8 - טכנולוגיה ובינה מלאכותית בהטמעת המודל

**תוכן:**

* **הקדמה:**  
  הסבר קצר על החשיבות הגוברת של טכנולוגיה ובינה מלאכותית בניהול משאבי אנוש, והקשר הישיר בין הנתונים הדיגיטליים להחלטות אסטרטגיות.
* **איסוף ועיבוד נתונים:**  
  שימוש בכלי טכנולוגיים מתקדמים לאיסוף נתוני כישורים, ביצועים והתפתחות עובדים. ניתוח הנתונים מאפשר קבלת תובנות בזמן אמת ושיפור תהליכי קבלת ההחלטות.
* **אוטומציה ובינה מלאכותית:**  
  הטמעת מערכות אוטומטיות ובינה מלאכותית לשיפור תהליכי גיוס, מיון, הערכת ביצועים ותכנון קריירה. למשל, שימוש במודלים חכמים לזיהוי כישורים נסתרות והתאמה בין מועמדים לתפקידים בצורה מהירה ומדויקת.
* **כלים דיגיטליים לניהול הכישורים:**  
  פיתוח והטמעה של פלטפורמות לניהול ולמעקב אחר מאגר הכישורים הארגוני, הכוללות לוחות מחוונים, מערכת ניתוח ביצועים ודוחות מותאמים אישית.
* **אתגרים והזדמנויות:**  
  דיון באתגרים הנלווים לשילוב טכנולוגיות מתקדמות – כגון הגנה על פרטיות נתונים, התאמה תרבותית בארגון והכשרת צוותים – לצד ההזדמנויות לשיפור פריון וקבלת החלטות מבוססות נתונים.

**חלק פרקטי – צ'קליסט:**

* זיהוי והטמעת מערכות טכנולוגיות לאיסוף נתוני כישורים וביצועים.
* פיתוח לוחות מחוונים למעקב אחרי נתונים מרכזיים (KPIs) בתחום ניהול הכישורים.
* בחינת אפשרויות אוטומציה ובינה מלאכותית לתהליכי גיוס, מיון והערכת ביצועים.
* הכשרת צוותי משאבי אנוש לשימוש בכלי בינה מלאכותית וניהול טכנולוגי.
* קביעת נהלים להבטחת אבטחת המידע והגנה על פרטיות הנתונים.

**מעורבים בתהליך:**

* מנהלי משאבי אנוש
* סמנכ"לי תפעול
* מנהלי טכנולוגיה/מערכות מידע
* צוותי נתונים ואנליטיקה