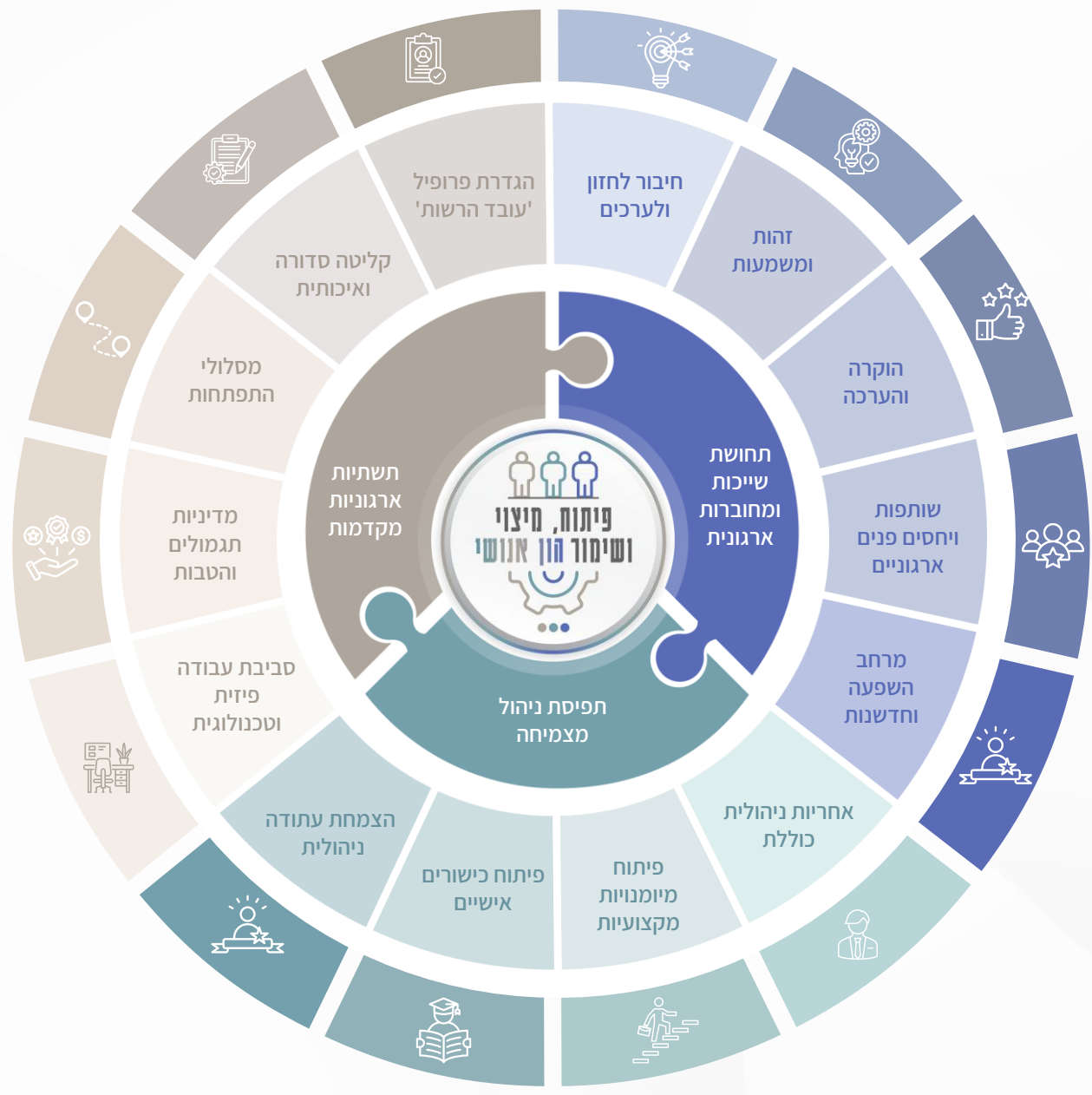


למידת חקר

פיתוח, מיצוי ושימור טובדים





מושגים והגדרות

מטרת-על: פיתוח, מיצוי ושימור הון אנושי

מטרת-על: היעד הסופי אליו רוצים להגיע, התכלית המרכזית שלשמה פועלים ואליה מכוונים את כלל הפעולות וההחלטות של הרשות. הגדרת המטרה יוצרת מיקוד סביב כיוון מוגדר וברור.

תוצאות רצויות:

תוצאה רצויה: הישג מוחשי ומדיד - כמותי או איכותי - שהעירייה/המועצה המקומית/המועצה האזורית שואפת להשיג בטווח זמן מוגדר, כחלק ממימוש מטרת-העל והחזון שלה.

1. תשתיות ארגוניות מקדמות - עבודת הרשות תהיה מושתתת על מערכות טכנולוגיות ותפעוליות מתקדמות שתפקידן לתמוך באסטרטגיית ההון האנושי, לשפר את סביבת העבודה, לייעל תהליכים פנימיים ולספק לעובדים את המשאבים הנדרשים למילוי תפקידם בהצלחה. משאבים אלו יכללו מבנים וציוד פיזי, לצד מערכות וכלים לניהול מקצועי, כגון תהליכים לניהול ושיתוף בידע, פורטלים ארגוניים וכלים דיגיטליים המייעלים את העבודה היומיומית ומפחיתים עומס בירוקרטי. לצד אלה, ייבנו ויוטמעו כלים לניהול למידה ופיתוח, כגון פלטפורמות למידה מקוונות, כלי הדרכה וירטואליים ומערכות לניהול פיתוח מקצועי, המאפשרות לעובדים לרכוש ידע וכישורים חדשים בקלות ובגמישות.

2. תפיסת ניהול מצמיחה - הרשות תפעל לאור מודל ניהולי המכיר בעובדים כנכס האסטרטגי החשוב ביותר של הארגון. תפיסה זו מושתתת על האמונה כי באמצעות השקעה בפיתוח מקצועי ואישי מתמשך, ניתן להעצים את העובדים, להגביר את מעורבותם ולשפר את ביצועיהם באופן משמעותי.

במודל ניהולי זה תפקידו של המנהל הישיר יכולול מתן משוב בונה, עידוד יצירתיות ויוזמה, הנעת עובדיו, פיתוח תחושת המסוגלות שלהם והקניית תחושת בעלות ואחריות למשימה הציבורית. תפיסת הניהול המצמיחה תעצים גם את המנהלים ותעודד אותם לתפקד כמנטורים ומאמנים. באמצעות כך, הרשות המקומית תטפח תרבות ארגונית של למידה מתמדת, התמודדות יעילה עם אתגרים בעולם משתנה וחיזוק תחושת השייכות והמחויבות של עובדיה למען הקהילה.



מושגים והגדרות

תוצאות רצויות: המשך

3. תחושת שייכות ומחבורות ארגונית - הרשות תטפח חיבורים רגשיים וערכיים של העובד לרשות, למטרותיה ולקהילה אותה היא משרתת. חיבורים אלו ייצרו תחושת הזדהות בקרב העובד, שייראה עצמו חלק בלתי נפרד מהעירייה/מועצה, ואת תפקידו לא רק כעיסוק, אלא כשותפות פעילה בקידום איכות החיים של התושבים. תחושה זו תוכל להיווצר כאשר העובד יחוש כי קולו נשמע, דעותיו מוערכות, והוא זוכה להערכה ממנהליו ומעמיתיו. המחבורות הארגונית תשתקף באמונה של העובד בחזון הרשות, במנהיגותה, ובחשיבות עבודתו למען הכלל. תחושה זו תהווה מנוף מרכזי למחויבות, מוטיבציה, ורצון עמוק להשקיע ולתרום למען הצלחת העירייה/המועצה, הרשות והקהילה אותה היא משרתת.

תחומי פעולה

תחום פעולה הוא מרחב ארגוני שבו מתקיימים מאמצים מתמשכים להשגת תוצאה. הוא מגדיר את גבולות העיסוק שבתוכם מתבצעים תהליכים שיטתיים ומשימות קונקרטיות למימוש מטרת-העל.



תשתיות ארגוניות מקדמות

הגדרת פרופיל 'עובד הרשות'

עובד הרשות הינו אדם המשלב בין יכולות מקצועיות גבוהות לבין סט ערכים אישיים המבוססים על תודעת שירות ציבורי עמוקה. זהו אדם המהווה דוגמה ומופת במסירותו, אחריותו ומקצועיותו. העובד הינו בראש ובראשונה אזרח מחויב **הרואה בתפקידו הזדמנות אמיתית להשפיע על חיי הקהילה.**

קווים מרכזיים לדמותו:

תחושת שליחות כלפי הקהילה והתושבים. עובד הרשות יפעל **ביושר, שקיפות ובאחריות** מלאה, תוך שמירה על **סטנדרטים אתיים גבוהים.** העובד יימנע מניגוד עניינים ויחתור לביצוע עבודתו באופן ענייני, ללא משוא פנים וללא התערבות של אינטרסים בעלי גוון אישי או פוליטי.

עובד הרשות יפעל מתוך תחושת **אחריות ומחויבות כלפי משימותיו, יזום, יפתור בעיות** ויקבל החלטות מתוך מחשבה על **טובת הכלל.** העובד יחפש באופן מתמיד דרכים **לייעל, לשפר ולחדש.** ילמד, יתפתח ויתאים את עצמו לשינויים תוך מתן מענה יצירתי לאתגרים חדשים.

העובד יפגין **אמפתיה גבוהה** כלפי התושבים וכלפי עמיתיו. יהיה **קשוב לצרכים** שונים ולרחשי הציבור ויספק **שירות אדיב ומכבד,** גם במצבים מורכבים. העובד **ייראה בתושב אדם שלם,** ולא רק 'פונה' או 'מקרה'. הוא יכיר בחשיבותה של עבודה משותפת ויהיה מסוגל לתקשר **ולשתף פעולה עם עמיתים, מחלקות וגורמים בתוך הרשות ומחוצה לה,** במטרה להשיג מטרות משותפות. העובד יתרום לאווירה חיובית בצוות ויקדם **עבודת צוות אפקטיבית,** מכבדת ותומכת.

מאפיינים אלה יהוו מצפן בעת בחינת התאמת עובד לעירייה ו/או למועצה המקומית/האזורית, כמו גם בעת הערכת עבודתו וביצועיו של העובד במסגרת תפקידו.



ראו 2 נספחים

מסייעים:

- נספח מס' 1: פורמט בסיסי מומלץ לערכי עובד העירייה (עמ' 21).
- נספח מס' 2: פורמט בסיסי מומלץ לכישורים אישיים ומקצועיים של עובד העירייה (עמ' 23).



תשתיות ארגוניות מקדמות

קליטה סדורה ואיכותית



הרשות המקומית תקיים תהליך מובנה ומתוכנן, **לשילוב עובדים חדשים בארגון באופן שיטתי ואיכותי**. התהליך יכלול את כל ההיבטים הנדרשים על מנת להבטיח את השתלבותו המלאה (מקצועית וחברתית) של העובד, במטרה **למקסם את סיכויו להצלחה בתפקיד ולהבטחת תרומתו לטווח הארוך ברשות**.
מעבר לכלל ההיבטים האדמיניסטרטיביים (מערכות מידע/ סביבת עבודה/ אישורי ביטחון וכו') תהליך הקליטה יכלול:
אוריינטציה והיכרות: מתן מידע מקיף על חזון הרשות, מבנה הרשות, יעדיה ותחומי פעילותה השונים.

הכשרה מקצועית: העברת ידע ספציפי וכלים פרקטיים הנדרשים לביצוע התפקיד, תוך ליווי צמוד של מנהל ישיר או חונך.

חיבור חברתי ותרבותי: שילוב העובד בצוות, היכרות עם עמיתים ומנהלים ויצירת תחושת שייכות ומחברות לרשות.

הטמעת ערכים: היכרות והפנמה של ערכי הרשות, תודעת השירות והשליחות הציבורית. תהליך קליטה סדור ואיכותי ישמש כמנוף לשימור עובדים, יבנה תחושת מחויבות הדדית ויניח את היסודות לקשר ארוך טווח, יציב ופרודוקטיבי בין העובד לרשות.



תשתיות ארגוניות מקדמות

מדיניות תגמולים והטבות

מדיניות תגמולים והטבות מיטבית ברשות המקומית **תבסס על גישת תגמול הוליסטית** החורגת מעבר למשכורת בלבד. באמצעותה ניתן יהיה להוקיר את עבודתם של עובדי הרשות, לעודד מצוינות ולשמר הון אנושי איכותי באמצעות שילוב תגמולים שאינם כספיים בלבד. בבסיס הגישה עומדת ההכרה כי עובדי הרשות פועלים במסגרת ייחודית של שירות ציבורי, ולכן יש צורך להתאים את התגמולים לא רק לביצועים, כי אם גם לערכי הרשות. מעבר לשכר העובד, אשר נתון למגבלות רגולטוריות, סל התגמולים וההטבות יכלול גם:

הטבות לא כספיות: כגון יצירת סביבת עבודה תומכת המציעה איזון בית-עבודה, ימי חופשה נוספים ועוד.

הוקרה והערכה פומבית: מתן הכרה רשמית ולא רשמית על תרומה והישגים, באמצעות פרסים, ציון לשבח או אירועי הוקרה. פעולות אלו יחזקו את תחושת השייכות והמוטיבציה הפנימית של העובדים.

פיתוח וקידום מקצועי: השקעה בעובד הפותחת אופק לצמיחה, כגון מתן הזדמנויות לפיתוח קריירה, הדרכות, סדנאות וקידום לתפקידים בכירים.

אקלים ארגוני חיובי: טיפוח תרבות של שיתוף פעולה, אמון והערכה הדדית.

מדיניות זו תשלב תגמולים מבוססי ביצועים יחד עם הכרה ערכית, ותחבר את העובד למשימה הציבורית ולשליחות הארגונית.



תשתיות ארגוניות מקדמות

סביבת עבודה פיזית וטכנולוגית

סביבת עבודה מיטיבה ברשות המקומית היא סביבה המאפשרת לעובדים למצות את הפוטנציאל המקצועי והאישי שלהם באופן מלא ולקדם את מטרות הרשות, תוך תחושת סיפוק ושייכות.

סביבה זו תיווצר באמצעות שילוב בין היבטים פיזיים, ארגוניים ותרבותיים המותאמים לצרכים הייחודיים של עובדי הציבור.

היבט פיזי ותפעולי: יצירת מרחבי עבודה נוחים ומעודדי יצירתיות, המאפשרים גישה לטכנולוגיות מתקדמות. סביבה זו תכלול גם גמישות בשעות ובמודל העבודה, ותאפשר איזון בריא יותר בין חיים אישיים למקצועיים.

היבט ארגוני-ניהולי: טיפוח תרבות ניהולית תומכת ומצמיחה, המבוססת על אמון הדדי, משוב בונה והכרה בהישגים. הארגון יקפיד על תהליכי עבודה ברורים, פיתוח מקצועי מתמיד ותקשורת פתוחה ושקופה.

היבט חברתי-רגשי: בניית אקלים ארגוני המבוסס על כבוד הדדי, שיתוף פעולה והערכה. עידוד פעילויות חברתיות, מחוברות לקהילה וטיפוח תחושת שייכות, המהוות מנוף עיקרי למוטיבציה ולשביעות רצון.



תפיסת ניהול מצמיחה

אחריות ניהולית כוללת

תפיסת ניהול הוליסטית בה המנהל הישיר יפעל כשותף וכמנחה בתהליך ההתפתחות המקצועית של העובד. ניהול זה יכלול מספר מימדים:

פיתוח אישי: התמקדות בחוזקותיו, צרכיו ושאיפותיו של העובד, ותמיכה בתהליכי הלמידה והצמיחה שלו.

פיתוח משימתי וארגוני: תיאום מטרות העובד עם יעדי הצוות והרשות, מתן משוב בונה המעודד ביצועים טובים יותר, והקניית מיומנויות חדשות.

פיתוח צוותי: עידוד שיתוף פעולה בין-אישי, יצירת סביבה המעודדת חילופי ידע וניסיון בין העובדים, וחיזוק עבודת הצוות.

פיתוח קהילתי: חיבור העובד למשמעות הרחבה של עבודתו, יצירת תחושת שייכות למשימה הציבורית והבלטת התרומה המשותפת לקהילה. במסגרת זו המנהל הישיר יתפקד כמנטור, מלווה ומאמן, המסייע לעובד לממש את מלוא הפוטנציאל שלו, ולחבר את עבודתו למטרה הגדולה יותר של הארגון.



תפיסת ניהול מצמיחה

פיתוח מיומנויות מקצועיות

תהליך מתמשך ושיטתי שמטרתו לפתח ולהעצים את יכולות העובד, להרחיב את הידע המקצועי שלו ולחזק את המיומנויות המקצועיות שלו. התהליך מבוסס על זיהוי פוטנציאל וחוזקות ומקסום יכולות קיימות. הפיתוח כולל:

הדרכות והכשרות: רכישת ידע תיאורטי ופרקטי בתחומים רלוונטיים.

העברת ידע שיטתית: יצירת מנגנונים פורמליים ובלתי פורמליים לשיתוף ידע וניסיון.

חשיפה לאתגרים חדשים: מתן הזדמנויות לעובד לקחת על עצמו אחריות מורחבת ולהתנסות בתפקידים מגוונים.

העצמה אישית: חיזוק הביטחון העצמי, המוטיבציה והמעורבות של העובד בעבודתו.

משוב בונה: מתן משוב מתמיד וממוקד המעודד התפתחות מקצועית.

המטרה אינה רק לשפר את ביצועי העובד בטווח הקצר, כי אם להכין אותו לאתגרים עתידיים ולחזק את מחויבותו לרשות, לעירייה/למועצה ולמשימה הציבורית.



תפיסת ניהול מצמיחה

פיתוח כישורים אישיים

תרבות ארגונית הרואה בתהליך הלמידה חלק אינטגרלי משגרת העבודה המקצועית, ובמנהל הישיר (מעבר להיותו סמכות מקצועית) - מנטור ומאמן. תרבות זו מתאפיינת ב:

הקניית מיומנויות בין-אישיות וחברתיות:

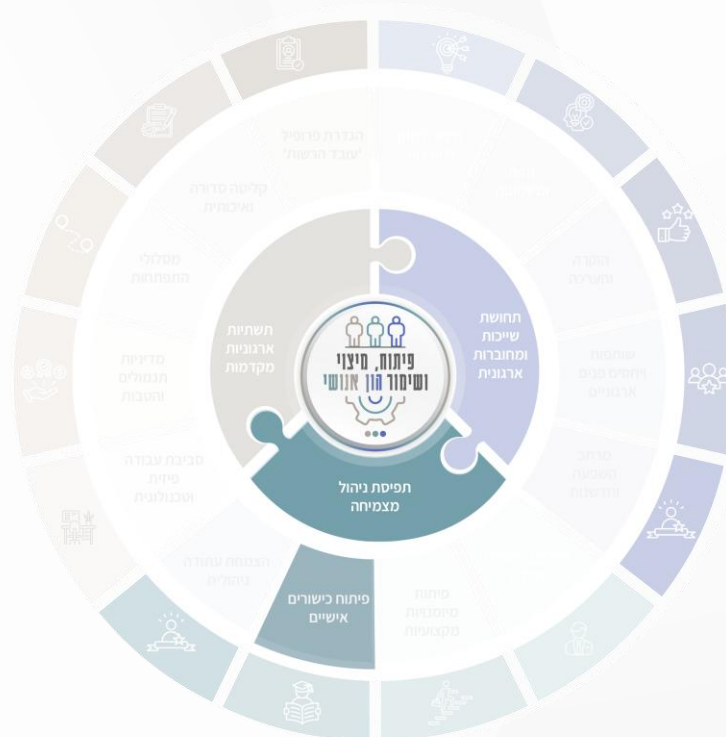
פיתוח כישורים רכים, יכולות ניהוליות, עבודת צוות ותקשורת בין-אישית.

פיתוח וטיפוח מנהיגות מבפנים:

זיהוי עובדים בעלי פוטנציאל ניהולי וקידומם דרך תוכניות חניכה, תוך מתן כלים להובלה והשפעה.

משוב בונה:

מתן משוב מתמיד וממוקד המעודד התפתחות אישית.



תפיסת ניהול מצמיחה

הצמחת עתודה ניהולית ופיתוח מנהלי הביניים

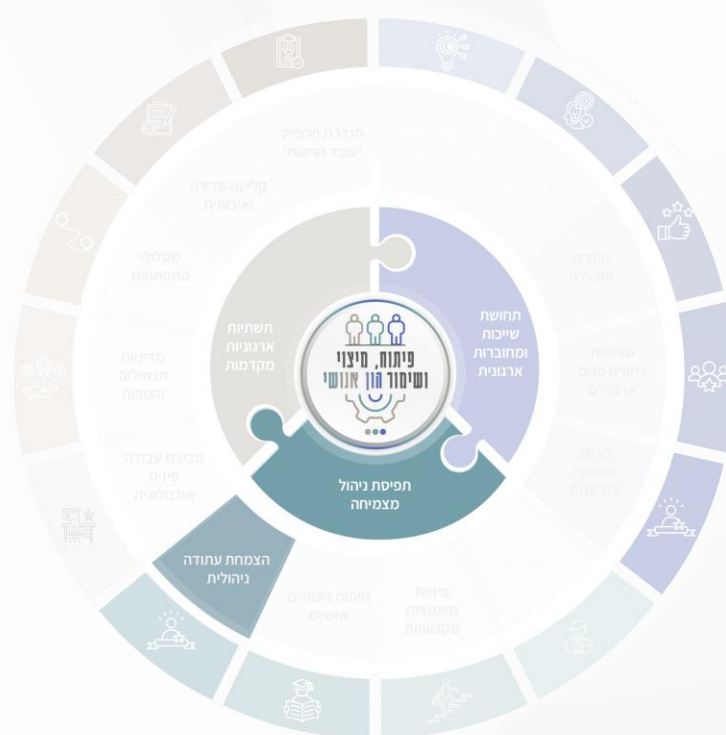


פיתוח עתודה ניהולית אינו רק מהלך אסטרטגי להבטחת המשכיות ניהולית, אלא זהו גם מנגנון משמעותי לחיזוק מחוברות ושייכות ארגונית.

כאשר עובדים יזהו כי הארגון משקיע בהם, במטרה להכיןם לתפקידי ניהול עתידיים, הם יחוו הכרה ביכולותיהם ובפוטנציאל שלהם - מה שיגביר את תחושת הערך והמשמעות שלהם בעבודה.

מהלך כזה ישפר יכולת קבלת החלטות, יעודד חדשנות ויחזק את התרבות הארגונית בעירייה/מועצה, שכן מנהלים שיצמחו מתוך הארגון יכירו לעומק את ערכיו, יעדיו ואתגריו.

כמו כן, מהלך זה ייצור **מעגל חיובי**: עובדים מחוברים יותר, יחזקו תרבות ארגונית מצמיחה, אשר תתרום לשימור הידע הארגוני ולהרחבת יכולת הארגון לתווך ולהוביל שינויים באמצעות המשכיות מנהיגותית, שתסייע להצלחה ארגונית בטווח הארוך. השקעה בדרגי הביניים ובעתודה הניהולית תחייב תהליכים סדורים של זיהוי והשקעת משאבים בתוכניות למידה מותאמות.



תחושת שייכות ומחברות ארגונית

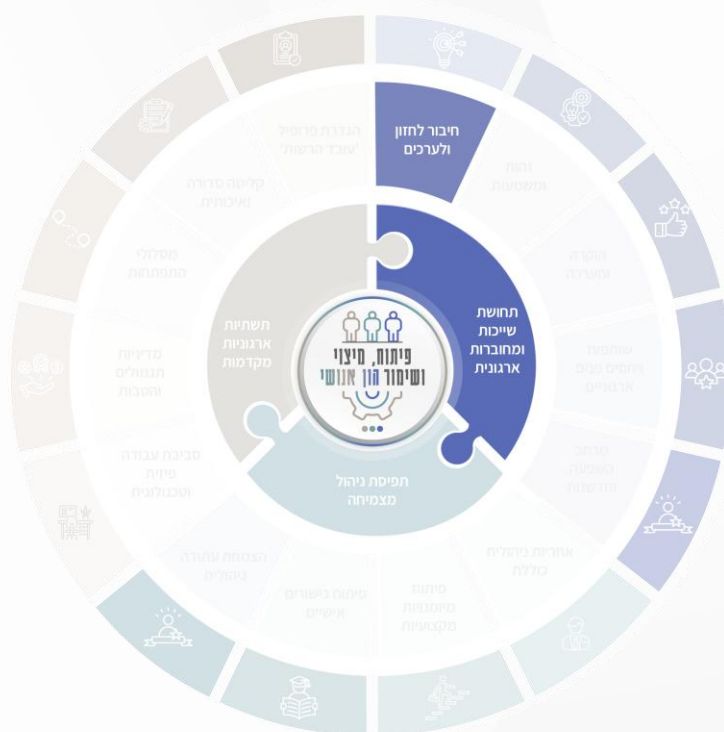
חיבור לחזון ולערכים

גיבוש חזון ארגוני (רצוי כחלק ממהלך שיתופי) והגדרת ערכי הליבה של הארגון הם נדבך אסטרטגי וניהולי מהמעלה הראשונה.

חזון ואסטרטגיית המימוש שלו מהווים את המצפן המנחה - הם יגדירו באופן ברור ומעורר השראה את המטרה הגדולה של הרשות ושל עבודת העירייה/המועצה, ואת הדרך בה כל עובד יתרום למימושה, ובכך יחברו את עובדי הרשות למשמעות עמוקה של עבודתם כמשרתי ציבור, מעבר למשימות היומיומיות.

ערכי הליבה הארגוניים יוטמעו, יתוקשרו ותהיה להם נראות וביטוי בתהליכים הארגוניים, וגם במסמכי הארגון.

יש להבחין בין חזון העיר/הרשות לבין חזון העירייה/המועצה. חזון העירייה אמנם מתכתב עם חזון העיר, אך מתייחס גם לחזון העירייה כארגון, וככזה יכול בתוכו גם את החזון לגבי ההון האנושי הקיים בארגון.



תחושת שייכות ומחברות ארגונית

זהות ומשמעות

משמעות בעבודה היא תחושה של כיווניות. היא אינה דבר נתון או קבוע, אלא זו תחושה אישית סובייקטיבית של כל עובד המשתנה לאורך הזמן.

לתחושת המשמעות מקורות מגוונים כגון: ביטוי מלוא הפוטנציאל של העובד בתפקידו, התפתחות ולמידה עצמית/אישית, הנכחת המשמעות שהעובד יוצר אצל אחרים/מתוך שירות או נתינה, חיבור ל'אנחנו' הארגוני ועוד.

כלומר, זוהי תפיסה ערכית המעניקה לעובד הציבור הכרה עמוקה בייעודו. ההכרה בהשפעה הישירה של עבודתו על חיי הקהילה תחזק את תחושת השליחות של העובד, תגרום לו לחוש גאווה בעבודתו ותטפח מוטיבציה גבוהה ותחושת בעלות על תהליכים ותוצאות.

תפקיד המנהל בעירייה/מועצה הוא לפעול להגברת תחושת המשמעות של העובד, באמצעות יצירה של הזדמנויות, תיווך והנכחה שלהן במסגרת עבודת העובד.

עליו להזמין את העובד לחבר את מקורות התשוקה שלו לתוך עבודתו ותפקידו בארגון, ובכך לפתוח משאבי משמעות בקרב העובד, שלא בוטאו קודם לכן.



תחושת שייכות ומחברות ארגונית

שותפות ויחסים פנים ארגוניים

קשרים אישיים וחיבורים חברתיים בארגון הם מרכיב קריטי ליצירת מחברות ושייכות. יחסים בינאישיים חיוביים המבוססים על אמון, הוגנות ותמיכה ייצרו תחושת הדדיות שתחזק את מחויבות העובד לארגון.

כאשר עובדים יחוו אותנטיות, הכרה וחום אנושי, כאשר האינטראקציות הפנים-ארגוניות, כולל מצד ההנהלה הבכירה בארגון, יתאפיינו בכבוד, הערכה, פתיחות וקבלה - תתבססו תרבות של תקשורת פתוחה ורציפה, ערבות הדדית ושירות פנים-ארגוני.

כל אלו יספקו משאבים רגשיים וחברתיים לעובדי הארגון, שיאפשרו להם להשקיע בעבודה ולשתף פעולה באופן יצירתי.

מערכות יחסים חיוביות הן מנגנון ארגוני אסטרטגי התורם ישירות להגברת תחושת שייכות ומחברות, שימור עובדים, זרימת מידע, בניית אמון, הגברת מעורבות והשגת ביצועים גבוהים מתוך שיתוף פעולה.







הערה מקדימה: מסמך זה נכתב כחלק מפרויקט למידת חקר 2025, על ידי צוות עבודה שכלל מנהלים בכירים מהרשויות המקומיות ונציגי צוות מקומות, ובמסגרתו גובש מודל מקומות לפיתוח, מיצוי ושימור ההון האנושי ברשויות המקומיות. המסמך נועד לשמש כלי עזר במסגרת תהליכי יישום והטמעה של המודל, ואינו מהווה הנחיה מחייבת, אלא בסיס לחשיבה, התאמה ויישום בהתאם להקשר ולצרכים של כל רשות.

מבוא

הרשות המקומית מהווה את הזרוע הציבורית הקרובה ביותר לתושב. איכות השירות, אמן הציבור ויכולתה של הרשות לממש את ייעודה – נשענים בראש ובראשונה על עובדיה. מסמך זה מגדיר תשתית ערכית המהווה בסיס משותף לכלל עובדי הרשות המקומית, ללא קשר לתפקידם או דרגתם. המסמך נועד לשמש כלי מנחה ומאחד עבור הנהלות, מנהלים ועובדים, וכן מצפן ארגוני בתהליכי גיוס, הערכה, פיתוח וקידום עובדים. בסוף המסמך תוצג הצעה ל'אמנת הערכים' של עובדי העירייה בצורה תמציתית.

ערכי ליבה לעובדי רשות מקומית

ערכי הליבה מהווים תנאי יסוד להשתלבות ולהצלחה בעבודה ברשות המקומית. ערכים אלו משקפים את ייעוד השירות הציבורי ומהווים בסיס להתנהלות מקצועית, אתית ומחויבת לציבור. להלן חמשת הערכים:

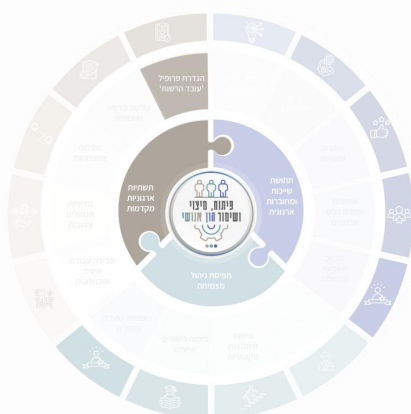
1. מכוונות שירות לציבור

הבנה עמוקה של צורכי התושב והקהילה, לצד מחויבות למתן שירות איכותי, יעיל, שוויוני ואדיב.

העובד פועל מתוך ראיית התושב במרכז, בשקיפות ובהוגנות, ושואף ליצירת חוויית שירות חיובית ומכבדת.

2. מקצועיות ומצוינות

מחויבות לסטנדרטים מקצועיים גבוהים, לפיתוח ידע וכישורים ולהתעדכנות מתמדת. העובד שואף לשיפור מתמיד של תהליכים, ביצועים ואיכות השירות, תוך התאמה לשינויים בסביבה המקצועית, הטכנולוגית והרגולטורית.



ערכי עובד הרשות



נספח מס' 1 - המשך



3. אחריות אישית ומקצועית

נטילת אחריות מלאה על המשימות, ההחלטות והתוצאות. העובד מפגין יוזמה, מחויבות ובעלות על תפקידו, ופועל באופן אקטיבי לזיהוי בעיות, מציאת פתרונות וקידום מטרות הרשות והקהילה.

4. אמינות, שקיפות ואתיקה ציבורית

פעולה ביושרה, בהגינות ובהתאם לכללי האתיקה הציבורית. העובד מקפיד על שקיפות, הימנעות מניגודי עניינים, קבלת החלטות עניינית ושוויונית, ושמירה על אמון הציבור ברשות.

5. שיתוף פעולה ועבודת צוות

נכונות ויכולת לפעול בשיתוף עם עמיתים, מנהלים, מחלקות וגורמים חיצוניים. העובד תורם ליצירת סביבת עבודה מכבדת, תומכת ומבוססת אמון, לטובת השגת היעדים הארגוניים המשותפים.

הצעה ל'אמנת הערכים' של עובדי הרשות

יעוד:

עובדי הרשות המקומית מחויבים לשרת את הציבור בנאמנות, במקצועיות ובהגינות, מתוך אחריות לרווחת התושבים, לפיתוח הקהילה ולחיזוק אמון הציבור ברשות. אמנה זו מגדירה את הערכים המשותפים לכלל עובדי הרשות, ומהווה מצפן להתנהלות יומיומית, לקבלת החלטות ולתרבות ארגונית ראויה.

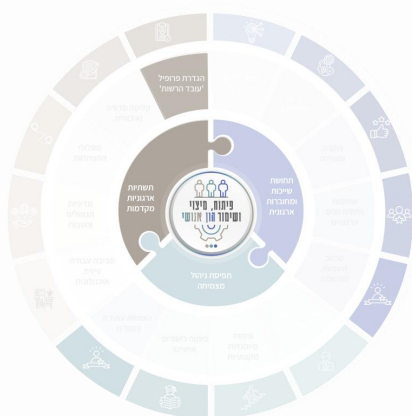
ערכי היסוד:

1. שירות לציבור

אנו פועלים מתוך מחויבות עמוקה לצורכי התושב והקהילה, ומעניקים שירות איכותי, שוויוני, אדיב ומכבד, תוך חתירה למענה יעיל ושקוף.

2. מקצועיות ומצינות

אנו שואפים לסטנדרטים מקצועיים גבוהים, לפיתוח מתמיד של ידע וכישורים, ולשיפור מתמשך של תהליכים ואיכות השירות הציבורי.



פיתוח כישורים אישיים ומקצועיים של עובד הרשות



נספח מס' 2



הערה מקדימה: מסמך זה נכתב כחלק מפרויקט למידת חקר 2025, על ידי צוות עבודה שכלל מנהלים בכירים מהרשויות המקומיות ונציגי צוות מקומות, ובמסגרתו גובש מודל מקומות לפיתוח, מיצוי ושימור ההון האנושי ברשויות המקומיות. המסמך נועד לשמש כלי עזר במסגרת תהליכי יישום והטמעה של המודל, ואינו מהווה הנחיה מחייבת, אלא בסיס לחשיבה, התאמה ויישום בהתאם להקשר ולצרכים של כל רשות.

מבוא

הרשות המקומית מהווה את הזרוע הציבורית הקרובה ביותר לתושב. איכות השירות, אמון הציבור ויכולתה של הרשות לממש את ייעודה – נשענים בראש ובראשונה על עובדיה. מסמך זה מגדיר תשתית עקרונית להגדרה של כישורי ליבה לעובדי הרשות המקומית, ללא קשר לתפקידם או דרגתם. פיתוח מיומנויות וכישורים על פי העקרונות המוזכרים במסמך היא באחריות העובד, כמו גם באחריות המנהל הדואג להתפתחות המקצועית והאישית שלו. ראו בהרחבה במודל, בעוגן הנקרא 'תפיסת ניהול מצמיחה'. כמו כן, המסמך מציע צעדים יישומיים לפיתוח ולשימור עובדים מצטיינים ובעלי אופק ברשות ('טאלנטים').

כישורים נדרשים לביצוע מיטבי של תפקידם

לצורך הגדרה שיטתית וברורה של דרישות התפקידים ברשות, יש להבחין בין שני סוגי כישורים משלימים:

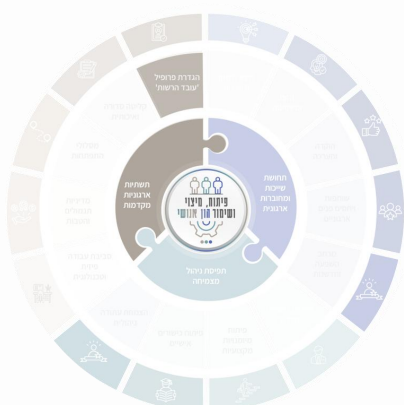
1. כישורים מקצועיים (Hard Skills)

יכולות וידע ייחודיים לתפקיד, הנרכשים באמצעות השכלה, הכשרה וניסיון. כישורים אלו כוללים, בין היתר: ידע מקצועי ייעודי, שליטה במערכות ובכלים טכנולוגיים, יכולת ניתוח נתונים, ניהול תקציב, היכרות עם רגולציה ונהלים. מדובר בכישורים קריטיים לביצוע העבודה בפועל ברמה נדרשת.

2. כישורים אישיים והתנהגותיים (Soft Skills)

תכונות אישיות ויכולות בין-אישיות המשפיעות על אופן ביצוע התפקיד, איכות שיתוף הפעולה וההשפעה הארגונית.

כישורים אלו כוללים, בין היתר: תקשורת בין-אישית, עבודת צוות, יוזמה, פתרון בעיות, גמישות, יכולת הסתגלות וניהול ממשקים.





3. גמישות וניידות תפקידית

א. פרויקטים בין-מחלקתיים: הקמת צוותי משימה חוצי-ארגון להתמודדות עם אתגרים מורכבים.
מהלך זה מאפשר לעובדים מצטיינים לבטא את כישוריהם במגוון הקשרים, מגדיל את השפעתם הארגונית ומחזק שיתופי פעולה.

סיכום

מסמך זה נועד לשמש כלי מנחה ומאחד עבור הנהלות, מנהלים ועובדים, וכן מצפן ארגוני בתהליכי גיוס, הערכה, פיתוח וקידום עובדים. יישומו העקבי יתרום לחיזוק איכות השירות לתושב, לפיתוח תרבות ארגונית מבוססת ערכים ומצוינות, ולניהול אפקטיבי של ההון האנושי – כיום ובעתיד.

[לחץ לחזרה ל'הגדרת פרופיל עובד הרשות'](#)

