



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:

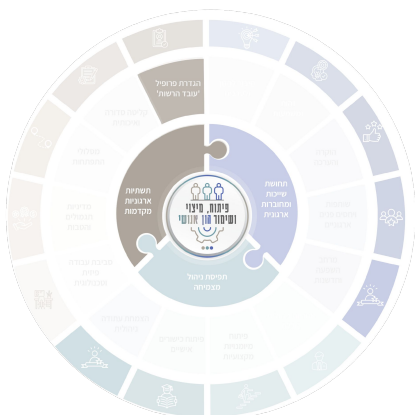
1. כישורים מקצועיים (Hard Skills)

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.





המלצה יישומית למנהלים

1. כל מנהל/ת יחידה או אגף נדרש לבצע מיפוי תפקידים שיטתי, הכולל:

- א. זיהוי 3-5 כישורים מקצועיים קריטיים להצלחה בתפקיד.
- ב. זיהוי 3-5 כישורים אישיים/התנהגותיים קריטיים להצלחה בתפקיד.

2. הגדרת מודל מצוינות: מהי הצלחה בתפקיד זה? כיצד נראה ביצוע מצטיין?

טיפ יישומי: במידה וההגדרה מאתגרת, ניתן לאתר עובד/ת מצטיין/ת בתפקיד דומה, ולנתח את הכישורים והמאפיינים שהובילו להצלחתו/ה. מיפוי זה מהווה בסיס להערכת עובדים קיימים, לזיהוי טאלנטים ולגיוס עתידי מדויק ואפקטיבי. הדגש בתהליכי גיוס והערכה הוא התאמת הכישורים והערכים לתפקיד – ולא התרשמות כללית מהמועמד.

טאלנטים – פיתוח, קידום ושימור עובדים מצטיינים

עובדים המשלבים ערכי ליבה, כישורים מקצועיים גבוהים וכישורים אישיים מפותחים, מהווים את ליבת ההון האנושי של הרשות המקומית. אלו הם העובדים החיוניים להצלחת הארגון, ויש לפעול באופן יזום לשימורם, פיתוחם וקידומם.

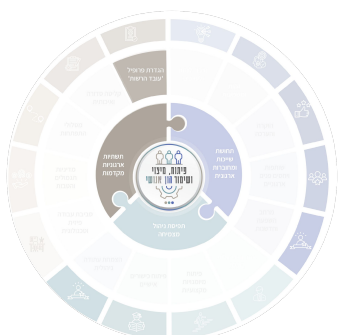
תהליכים יישומיים מומלצים:

1. הערכה והוקרה

- א. מודל הערכה מבוסס ערכים וכישורים: פיתוח טפסי הערכת עובדים הכוללים התייחסות מפורשת לערכי הליבה הארגוניים ולכישורים שנקבעו לכל תפקיד.
- ב. תוכניות הוקרה תקופתיות: יצירת מנגנון שקוף להוקרת עובדים מצטיינים, באמצעות פרסום פומבי, תעודות הוקרה או תגמול, בהתאם לכללים ולמדיניות הרשות.

2. פיתוח מקצועי ולמידה

- א. תוכניות פיתוח מותאמות אישית: זיהוי עובדים מובילים ובניית מסלולי קריירה הכוללים הכשרות מתקדמות, חונכות (מנטורינג), קורסים והעשרה מקצועית.
- ב. העברת ידע וסיפורי הצלחה: עידוד עובדים מצטיינים לשתף ידע, להעביר הדרכות ולספר על הצלחותיהם, כחלק מחיזוק תרבות הלמידה והמצוינות הארגונית.



פיתוח כישורים אישיים ומקצועיים של עובד הרשות

נספח מס' 2 - המשך

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'

