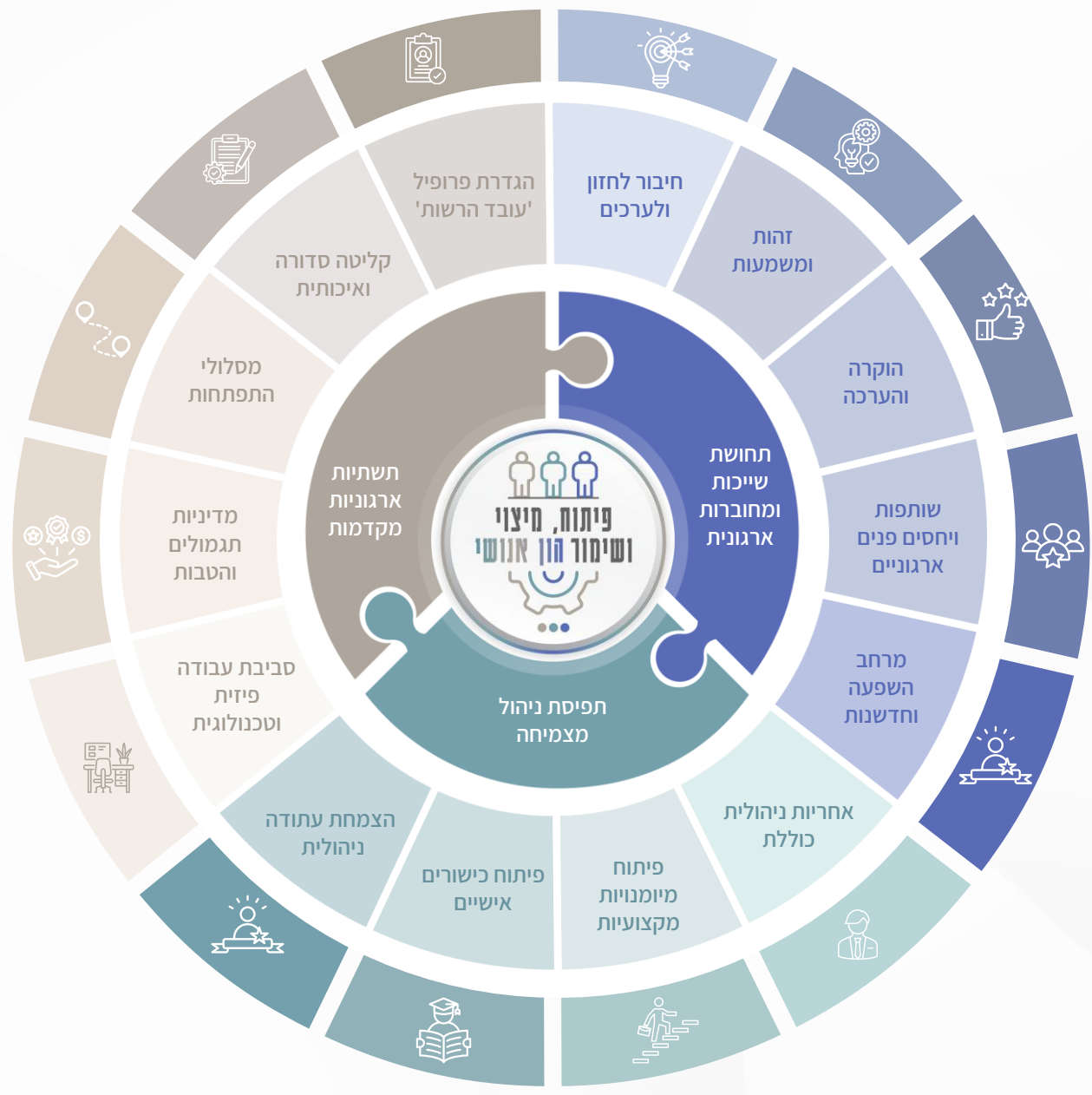


למידת חקר

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

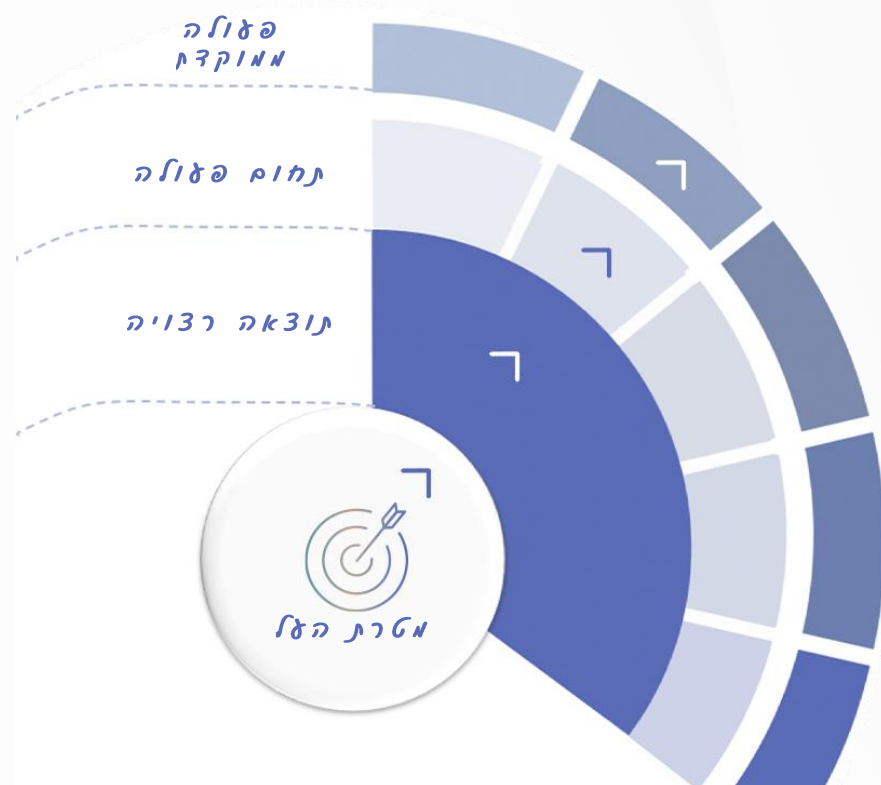
תוצאות רצויות: המשך

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

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.



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 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:

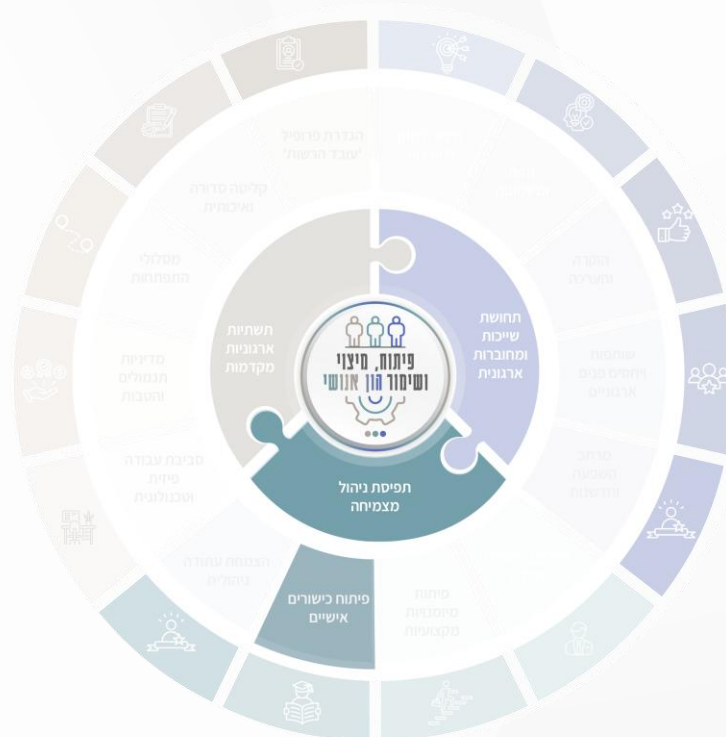
פיתוח כישורים רכים, יכולות ניהוליות, עבודת צוות ותקשורת בין-אישית.

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

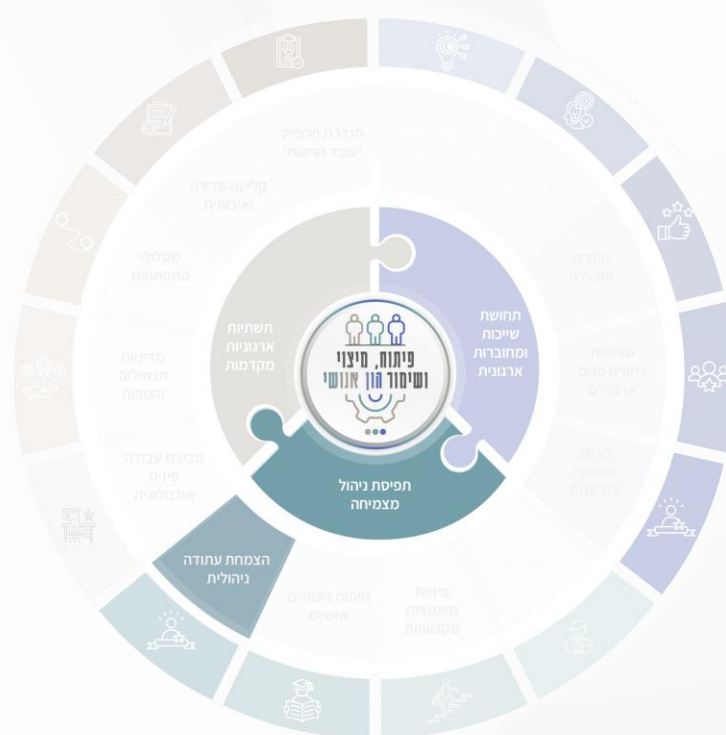


פיתוח עתודה ניהולית אינו רק מהלך אסטרטגי להבטחת המשכיות ניהולית, אלא זהו גם מנגנון משמעותי לחיזוק מחוברות ושייכות ארגונית.

כאשר עובדים יזהו כי הארגון משקיע בהם, במטרה להכינם 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

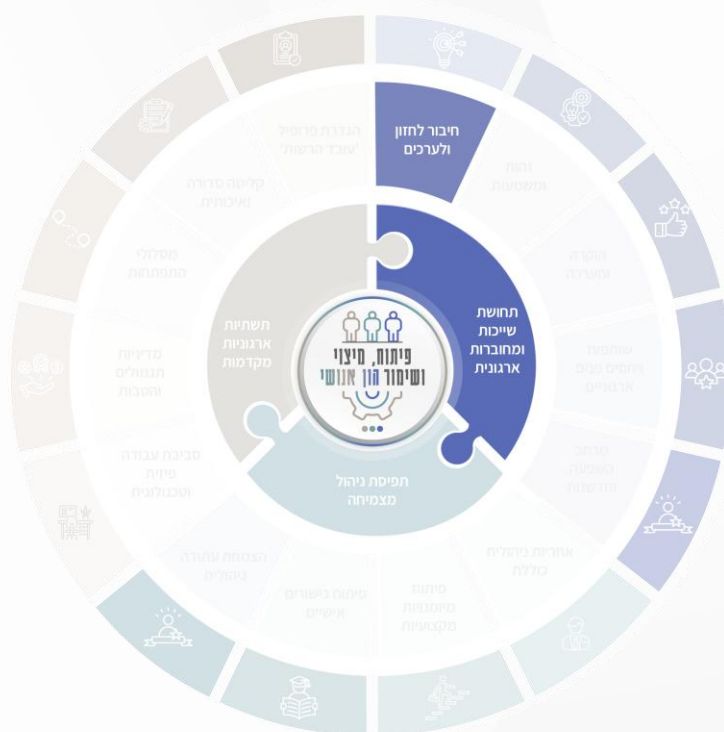
חיבור לחזון ולערכים

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.



