

פיתוח, מיצוי ושימור הון אנושי ברשות המקומית

מעצבים את העתיד של ההון האנושי בשלטון המקומי



מר פישר יריב ראש העירייה הרצליה



רו"ח פרץ עינב מנכ"לית 'מקומות' המרכז הלאומי לידע וניהול מוניציפלי





בעיית החקר

רשויות מקומיות לא מצליחות למקסם ולמצות את המשאב האנושי שלהן. בעיה זו מתבטאת בתופעות שונות כמו, תחלופה גבוהה של בעלי תפקידים, 'הצמדות לתפקיד' של עובדים שאינם מתאימים לתפקידם, בינוניות ועוד. תופעות אלה פוגעות, **בראש ובראשונה בעובדי הרשות ובמנהליה** וכנגזרת מכך, במענה המקצועי, האיכותי והשירותי של הרשות לתושביה



* ניסוח ההגדרה עבר תיקוף ועדכון לאחר המפגש השני

יצאנו למהלך של חקר ולמידה



19 מנהלים בכירים מרשויות מקומיות בצוות למידת החקר:

4 דיסציפלינות - מנכ"לים, גזברים, מנהלי הון אנושי, מנהלי תכנון אסטרטגי עיריות, מועצות מקומיות ואזוריות מגזרים: כללי, חרדי, ערבי, בדואי



7 מפגשים סה"כ - כל מפגש באורך יום. מפגשים נוספים ייקבעו בתום חצי שנה ושנה.



7 מרצים מהאקדמיה וממגזרים נוספים (בטחוני, עסקי, שלטון מקומי, AI..).



צוות היגוי מטעם מקומות והסתייעות ביעוץ מקצועי של מומחית בתחום הון אנושי, מיכל רוזנקרנץ



עבודת רקע- מסמכי פרויקט 'נקודת ראות' והיוועצות עם היועצת שליוותה בזמנו את הפרויקט, ענת צויק





שאלות החקר



מהם העקרונות והתהליכים שבאמצעותם נוכל
למצות, לפתח ולשמר הון אנושי ברשויות
המקומיות?

כיצד נוכל לייצר, בעזרת עקרונות אלו,
מודלים המותאמים ליישום ברשויות
המקומיות השונות?



* ניסוח ההגדרה עודכן לאחר המפגש השני



מטרות המהלך





מטרת מודל הפעולה

המודל יהווה **'מפת דרכים'** המארגנת את הידע שנאסף בתהליך למידת החקר ומבנה את תוצרי הצוותים בצורה ברורה וקוהרנטית.

מפה זו נועדה **לסייע בסימון העוגנים החיוניים ובמיקוד תחומי פעולה**

להשגת המטרה של שימור, מיצוי ופיתוח הון אנושי ברשות מקומית



מהלך השינוי הנדון הוא שינוי ממעלה שנייה ורביעית*, ולכן מאופיין בצורך במהלכים מקדימים ובתכנון מוקדם של שלב המעבר. שלה שמחייב היערכות ופעולות להפגת חששות וגיוס תמיכה

כל עירייה/מועצה היא ארגון עצמאי בעל מאפיינים ייחודיים. בהתאם לכך, התשתיות הארגוניות ותהליכי העבודה מותאמים וניתנים לשינוי לפי מאפייני הרשות, מצבה התקציבי וצרכיה

ארגונים המתמודדים בהצלחה עם אתגרי שימור ופיתוח הון אנושי הם בעלי חזון ואסטרטגיה ברורים, פועלים לאור תפיסת ניהול מצמיחה ומנהיגות, בונים תשתיות מקדמות ומגבירים תחושת שייכות ומחברות



סל המענים והפעולות יותאם ליישום בטווח הקצר ובטווח הארוך. תהליך היישום מתבצע באופן הדרגתי, על בסיס תכנון שנתי ורב-שנתי

עירייה/מועצה המבקשות להוביל שינוי, מבססות אותו על מהלך מקדים של אבחון מצב קיים, זיהוי פערים ובחירת אזורי שינוי חיוניים

ראש הרשות מתווה את החזון, המדיניות והאסטרטגיה הכוללת של הרשות תוך מיקוד ב'תושב' ובניהול העיר; המנכ"ל וההנהלה הבכירה מנהלים את העירייה/המועצה כארגון



רציונל המודל ומרכיביו



מבנה מעגלי

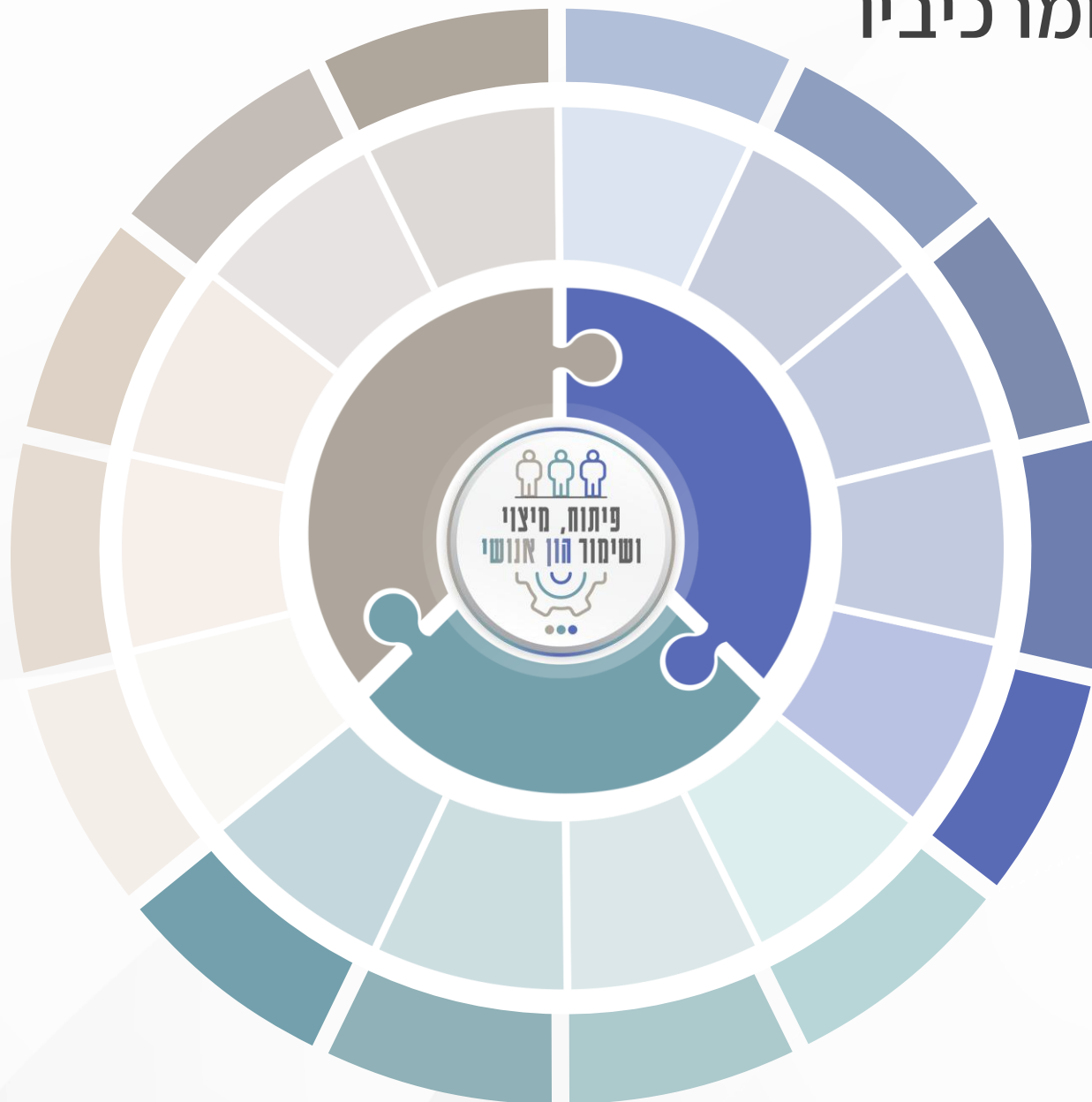


המודל בנוי כדיאגרמה מעגלית, הממקדת במטרת-העל שבמרכז וסביבה מרכיבי המודל. מבנה זה מדגיש קשרים רב-כיווניים ואינטגרציה בין חלקיו, ומשדר הרמוניה ואחדות רעיונית

מטרת העל במרכז



במרכז המודל ממוקמת מטרת-העל:
פיתוח, מיצוי ושימור הון אנושי איכותי בעירייה/במועצה





רציונל המודל ומרכיבו



תחומי פעולה



המעגל האמצעי ממוקד בתחומי פעולה הרלוונטיים לכל עוגן. כל תחום פעולה מגדיר את גבולות העיסוק לקידום התוצאות ומטרת העל.

פעולות ממוקדות



המעגל החיצוני מציג דוגמאות של פעולות ממוקדות לכל תחום פעולה. אלו משימות ספציפיות ברות ביצוע וניטור, המייצרות השפעה ישירה על התוצאה ומאפשרות התקדמות שיטתית לעבר מטרת - העל.

פעולה ממוקדת

תחום פעולה

תוצאה רצויה

מטרת העל





רציונל המודל ומרכיביו



שלושה עוגנים

המעגל הפנימי מניח **שלושה עוגנים חיוניים** להשגת מטרת-העל. עוגנים אלה מנוסחים **כתוצאה רצויה:**

תפיסת ניהול מצמיחה 

תשתיות ארגוניות מקדמות 

תחושת שייכות ומחברות ארגונית 

כל תוצאה מייצגת **נקודת מבט מזווית אחרת**





תפיסת ניהול מצמיחה

תוצאה זו מתבוננת על מטרת-העל דרך נקודת המבט של **אחריות המנהל הישיר**. למעשה, תוצאה זו היא תוצר של תפיסה ניהולית מגובשת של המנהל הישיר אשר מכתובה **פעולות מתוכננות, שיטתיות ולאורך זמן** שהמנהל הישיר יוזם ומקדם מול עובדים ומנהלי ביניים במחלקה/באגף/במינהל.





תחושת שייכות ומחברות ארגונית

תוצאה זו מתבוננת על מטרת-העל דרך נקודת המבט של העובד - כיצד העובד מבין, תופס ומרגיש את הארגון שבו הוא עובד. **האחראים לכך שתוצאה זו תושג הם ההנהלה הבכירה של הארגון ובראשם ראש הרשות והמנכ"ל** אשר מתווים את הדרך, מצהירים ומיישמים את הערכים המשותפים ומגבשים יחד את המסמכים המכוננים של העירייה/המועצה (חזון העירייה, ייעוד העירייה וערכיה ועוד).



המודל השלם

להרחבה לחצו על מונחי תחומי הפעילות:



קליטה סדורה ואיכותית – דוגמא

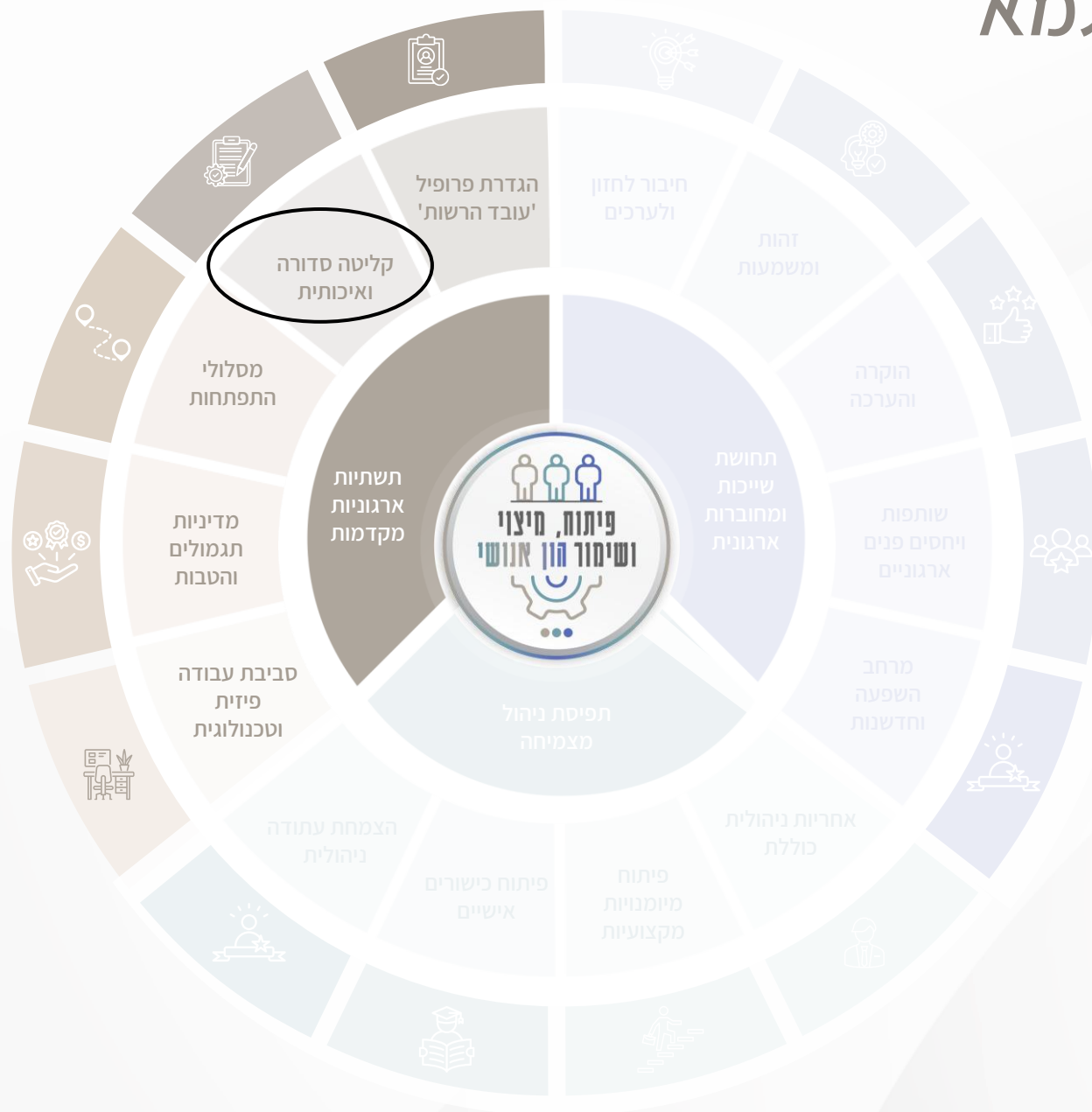
גיל-עד סורדו, מנהל הון אנושי, עיריית הרצליה

תהליך קליטה מקוון:

- תהליך דיגיטלי אחוד ומובנה מקצה לקצה
- טפסים דיגיטליים חכמים ומרוכזים במקום אחד
- הזנת נתונים חד-פעמית ואינטגרציה עם שגר, נוכחות וחילנט
- תהליך רציף, זמין וללא תלות במיקום
- קיצור משמעותי בזמני טיפול וקליטה
- הפחתת טעויות ושיפור באיכות הנתונים
- שיפור חווית העובד מהיום הראשון

בשורה התחתונה:

קליטה בעידן דיגיטלי; יותר מהירה, יותר מדויקת, יותר יעילה. הפעולות מחייבות לכל מחלקות הארגון ואגפיו ומציבות תו תקן איכותי ומקצועי גבוה.





זהות ומשמעות - דוגמא

מלי כהן בן יוסף, מנהלת הון אנושי, מועצה מקומית צור הדסה

הצגת תוכנית עבודה שנתית של הרשות

לא מדברים את זה, הולכים את זה!

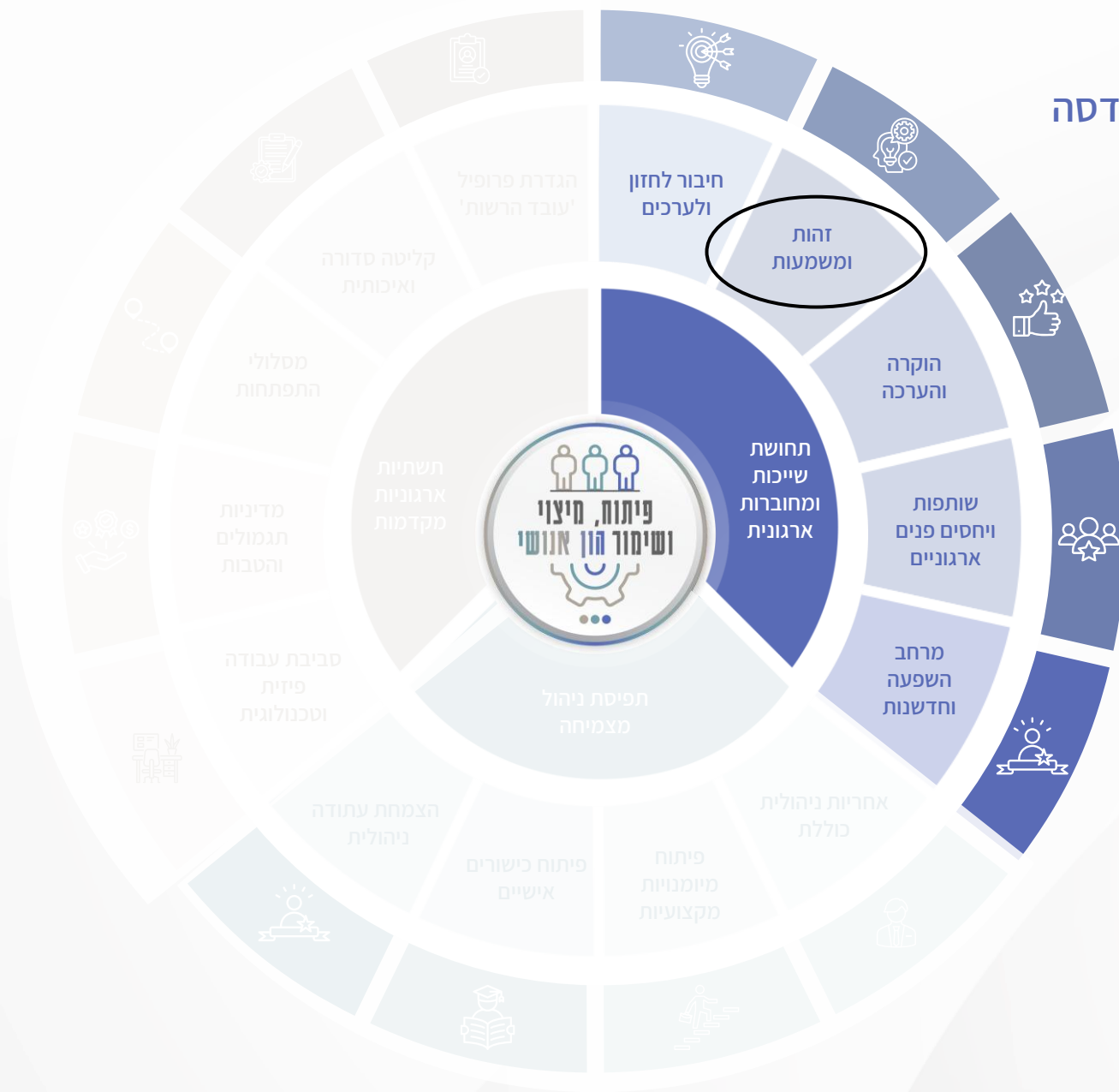
הצגת תוכניות עבודה תוך כדי סיור בשטח.

יותר **מחבר**

יותר **זכיר**

יותר **משמעותי**

יותר **חוויתי**





הצמחת עתודה ניהולית - דוגמא

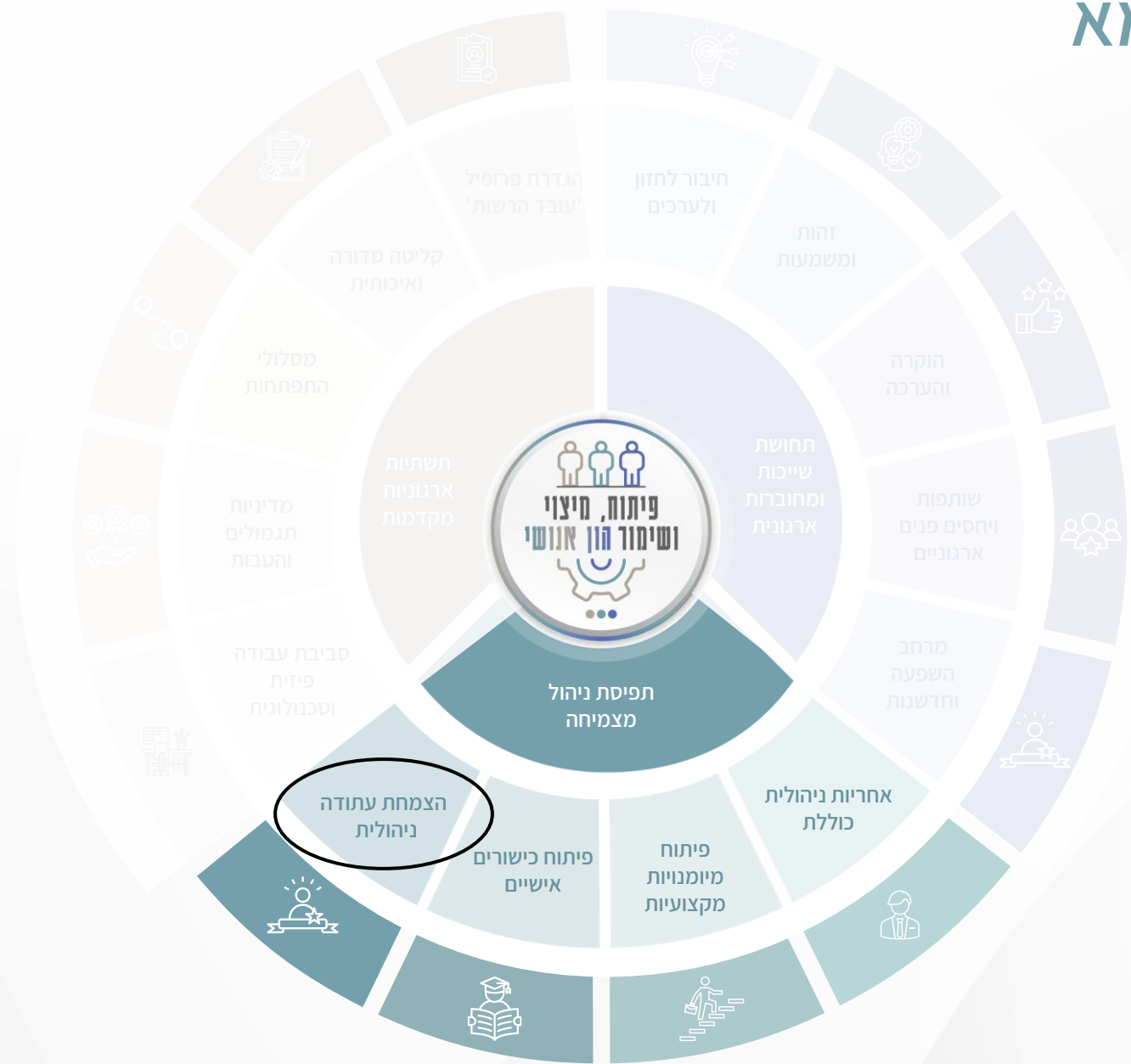
ליאורה בלטינסקי, מנהלת הון אנושי, עיריית אילת

פיתוח מנהלים בדרגות הביניים הינו חלק מהאסטרטגיה הארגונית של עיריית אילת והנה חלק משמעותי, מהמאמץ לקדם באופן פרו-אקטיבי את ההון האנושי בעירייה ולחיזוק המחברות.

בבסיס עומד הרעיון **לחזק את דור המנהלים, לטפח ולהבטיח שיהיו להם את הכלים הנדרשים וכן לחזק בעזרתם את מחוברות העובדים בעיריית אילת.**

חברי הקבוצה השתתפו **בארבעה מפגשי הכשרה.**

ההכשרה ציידה את הקבוצה בכלים ניהוליים, וסייעה בבניית תפיסת תפקיד מודעת לתפקיד ניהולי בעיריית אילת.



הצמחת עתודה ניהולית - דוגמא

ליאורה בלטינסקי, מנהלת הון אנושי, עיריית אילת



הצנת תרגיל תוכניות עבודה וחלוקת תעודות במפגש הסיום החגיגי של מחזור ב' של העתודה הניהולית בעיריית אילת.

מהצאלחה!

שירן בן חמו אנף משאבי אנוש מנהל משאבי ומנהלה	מישל אקוקה אנף אריש ומערכות מידע מנהל משאבי ומנהלה	אייל חיים אנף אריש ומערכות מידע מנהל משאבי ומנהלה	גיל זקן אנף שירותים עירוניים מנהל שירות למושב	אדם זייד אנף צעירים מנהל שוויק
רון שחרור אנף הספורט יוזמות מנכ"ל	שרון כהן לשכה משפטית	שני מלול אנף הכוללות מנהל נכסים	רית אסולין לשכת נוצר מנהל נכסים	מעין חדר אנף תרואה ורישוי עסקים מנהל תפריח

שבט תשפ"ד, ינואר 2024

4	3	2	1
<p>סדנת ניווט - מפות דרכים ותוכניות עבודה</p> <p>תכנון וחשיבה תוצאתית הגדרת מטרות, הגדרת יעדים ומדדים, SMART תוכנית עבודה ככלי ניהולי מפות דרכים: אישיות ומקצועיות.</p>	<p>"לא ככה!" - סגנון תקשורת מנטורינג וחויית עובד</p> <p>תקשורת אפקטיבית (מודל א.פ.ר.ת), מישוב אפקטיבי, שיטת 5 השאלות, ניהול קונפליקטים ושיחות קשות. חויית עובד, קליטה נכונה של עובדים לארגון, ארגז כלים לחונכות מבוגרים ומנטורינג.</p>	<p>ניהול מחוברות מחוברות והשפעתה על התוצאות והשירות לתושב, הקשר עם המנהל הישיר, אתיקה, דוגמה אישית, הכרה והוקרה והנעת עובדים. מודל מחוברות למנהלים: שקיפות, אמון בהנהלה, הכרה, הוקרה, שיתוף עובדים.</p>	<p>מי אני? סגנון ניהול ואסטרטגיות השפעה מתחילים מהתחלה... ניהול, מנהיגות, תפיסת תפקיד המנהל. סיפורי השראה עם ראש העיר והנהלת העירייה איתור סגנון עפ"י אדיג'ס ומודל החוזקות, השפעת הסגנון על תחלופה, פרודוקטיביות ומחברות עובדים.</p>

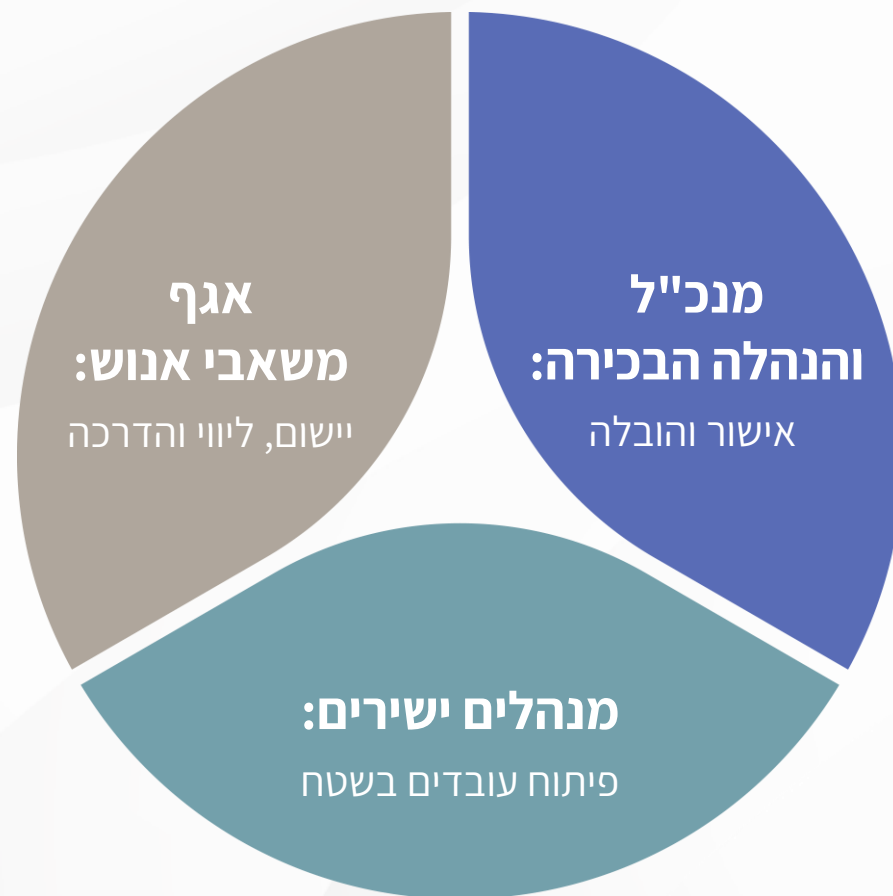
המודל השלם

להרחבה לחצו על מונחי תחומי הפעילות:





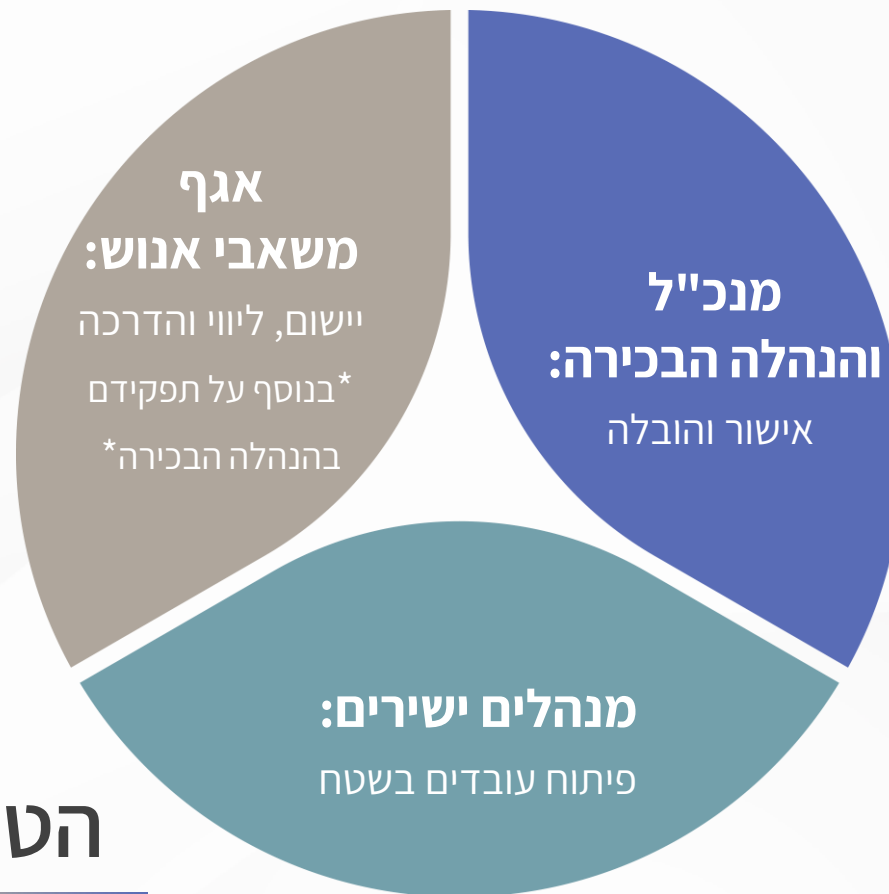
המודל המוצע, על מרכיביו, יחולו על כלל יחידות הארגון, יותאם למבנה הארגוני בכל רשות ויישם בצורה הדרגתית.





הטמעה ויישום ברמה מערכתית

הטמעה ויישום ברמה אגפית





תחומי הפעולה



- היכרות עם תחומי הפעולה השונים במודל וחיבור שלהם לאתגרים בעירייה/במועצה
- שיתוף והפרייה הדדית לטובת ניתוח האתגרים והצעת מענים אפשריים

דיון

שיתוף ולמידה מעמיתים

דף שאלות

מילוי עצמי

גלריה

1. מעבר בין הקאפות ועיון בתחומי הפעולה
2. מציאת תחום הפעולה שיתאים לטיפול באתגר בעירייה/במועצה ועמידה לצדו

חוברת מושגים



אבני דרך

להטמעת המודל בעירייה/במועצה





הטמעה והובלת השינוי

מוצרים משלימים למודל

- חוברת מושגים
- מדריך למנהל ואבני דרך ליישום
- לומדה דיגיטלית
- שאלון מחוברות ומחווון לסיוע בפענוח



מדריך למנהל







אבן דרך 1

רתימת הנהגה וביסוס בעלות ניהולית על המהלך

פעולות:

- 1.1 הצגת המודל לראש הרשות ולמנכ"ל: יצירת לגיטימציה אסטרטגית.
- 1.2 מינוי מוביל תהליך.
- 1.3 רתימת ההנהלה הבכירה: יישור קו ויצירת אחריות משותפת.
- 1.4 רתימת מנהלי ביניים: בניית זירת היישום.

אבן דרך 2

הקמת צוות מוביל ליישום המודל

פעולות:

לגבש צוות קבוע שמחזיק את התהליך, מתאם בין האגפים, מפתח שפה מקצועית משותפת ומוודא שההתקדמות ביישום המודל נעשית באופן עקבי, מדורג ומתוכנן.

הרכבו המדויק של הצוות יבחר בכל רשות בהתאם למאפייניה. באופן כללי מומלץ לכלול:

- מוביל. ת. תהליך - יו"ר הצוות, מנהל ההון האנושי (owner) של המהלך.

- נציגים מקצועיים מאגפים מרכזיים כגון: הון אנושי, גזברות, תכנון אסטרטגי, מנמ"ר, יועמ"ש, מנהל אגף מרכזי נוסף המשמש "פיילוט".

- מזכיר צוות / רכז תהליך – אחראי תיאום, תיעוד ושגרות עבודה.

- כדאי לשקול שילוב של נציג מועד העובדים.



אבן דרך 3

מיפוי ואבחון מצב קיים

פעולות:

3.1. בחירת כלי אבחון: איסוף נתונים קיימים, שימוש במחווון שנבנה ככלי תומך למודל, שאלון אישי לעובדים ולמנהלים

3.2. מילוי המחווון

3.3. הפצת הסקר לעובדים וניתוח תשובות לשאלות

3.4. ריכוז הממצאים וגיבוש מסמך/מצגת של תמונת המצב והצגתה להנהלה הבכירה כבסיס לבניית תוכנית עבודה.

אבן דרך 4

בחירת תחומי פעולה ותוצאות רצויות

פעולות:

4.1. הגדרה מוסכמת של תחומי הפעולה שיקודמו בשנה הקרובה.

4.2 תיעדוף ריאלי (לא "הכול מהכול").

4.3 הגדרה בהירה לגבי התוצאות הרצויות (העוגנים) שמשפרות כתוצאה מהבחירה.

שלב זה נועד לייצר בסיס מסודר לבניית תכנית עבודה בשלב הבא.



אבן דרך 5

בניית תוכנית עבודה ויישום הדרגתי

פעולות:

- 5.1. כתיבת תוכנית עבודה. היא יכולה להיות ברמת רשות וברמת אגף. בכל מקרה היא תכלול:
 - עוגנים ותחומי הפעולה הנבחרים - בהתאם לאבן דרך 4 - פעולות ממוקדות - לכל תחום פעולה נבחר 2-4 פעולות ממוקדות
 - לוחות זמנים לטווח זמן שנתי וטווח זמן רב-שנתי.
 - חלוקת אחריות - יש להגדיר במדויק ובבירור
 - שותפים ותנאים מקדימים
 - מדדי הצלחה

אבן דרך 6

בקרה, למידה ומדידה

פעולות:

- 6.1. בקרה שוטפת על יישום תכנית העבודה
- 6.2. איסוף מידע ולמידה מהשטח
- 6.3. למידה והתאמות תוך כדי תהליכי
- 6.4. מדידה מסכמת



אתר מקומות

<https://www.mekomot.org.il/1270>

תודה רבה!

בתיאבון

חשוב

