



מדריך משאבי אנוש לכפרי הנוער והפנימיות



שלום רב,

אנו שמחים להציג בפניכם את המדריך למשאבי אנוש בכפרי הנוער והפנימיות. הפורום הציבורי- כפרי הנוער והפנימיות בישראל שם לו למטרה לחזק את המסגרות הפנימייתיות. זאת, במטרה להבטיח שכל חניך ובוגר יזכו לממש את הפוטנציאל הגלום בהם ואת השתלבותם המוצלחת בחברה הישראלית. לאורך שנות פעילותנו נחשפנו לסגל מקצועי ואיכותי אשר מלווה את החניכים והבוגרים ומהווה עבורם מקור לתמיכה וחיזוק. אנשי המקצוע במסגרות אלו מעניקים לחניכים מענה רגשי, חינוכי וטיפולי ומספקים את צורכיהם 24/7. עבודה חשובה, אינטנסיבית ורבת ערך מסוג זה, טומנת בחובה לא מעט אתגרים אשר ייחודיים לעוסקים בחינוך הפנימייתי בפרט. המדריך שיוצג בפניכם, מיועד למנהלים, בעלויות ואנשי מקצוע האמונים על תחום פיתוח משאבי האנוש במסגרות הפנימייתיות. מטרתו היא לפרוס בפני הגורמים הרלוונטיים את תשתית הידע בתחום, ולהקנות כלים, מיומנויות וידע רלוונטי: מה הם משאבי האנוש, מה מיוחד בניהול כוח האדם במסגרות הפנימייתיות, כיצד לבצע תהליכי גיוס ומיון, כיצד לשמר ולפתח את ההון האנושי, ניהול תחום הפרט, רווחת העובד ועוד. אנו מאמינים כי הבנה ויישום של הידע בתחום משאבי האנוש יקדמו את אפקטיביות הכפר/ הפנימייה, יסייעו בפיתוחו ובהגשמת מטרותיו. זאת תוך שימור ופיתוח ההון האנושי האיכותי אשר עובד במסגרות אלו, וחיזוק יכולותיו, כוחותיו ותחושת סיפוקו האישי. מיתרונות אלו, ייהנו הן המסגרות הפנימייתיות, הן העובדים וחשוב מכל- החניכים והבוגרים. המדריך הוא תוצר של שיתוף פעולה בין הפורום הציבורי לבין ארגון מתאם, שמהווה את גוף הידע המוביל בישראל בתחום של משאבי האנוש, בקרב מוסדות ללא כוונת רווח בישראל. בהזדמנות זו, אנו מודים לכל מי שלקח חלק בפיתוח המדריך: צוות יכולות מקצועיות של הפורום הציבורי, מיזם כפרי הנוער לקידום ולמציאות ותמי יהושע, סמנכ"לית כ"א במינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער. אנו תקווה כי מדריך זה יהווה עבורכם כלי ידע משמעותי. באמצעות העלאת המודעות לנושא הנדון ויישום הידע המקצועי בנושא, נוכל להמשיך ולחזק את מסגרות החינוך הפנימייתי בישראל

הפורום הציבורי- כפרי הנוער והפנימיות בישראל

תוכן העניינים

- מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות
- הגדרת תפקיד
- תהליכי איתור
- תהליכי גיוס ומיון
- כניסה לתפקיד, קליטה וזניכה ארגונית

1

משאבי אנוש
 הלכה למעשה



- הכשרה
- פיתוח מקצועי
- עתודה ניהולית
- תקשורת פנים ארגונית
- גישור וניהול קונפליקטים
- הערכת עובדים

2

הדרכה
 ופיתוח ההון
 האנושי



- נהלי עבודה
- חוזי העסקה ומטרתם
- זכויות סוציאליות
- תהליכי סיום העסקה

3

ניהול
 תחום הפרט



- תרבות ארגונית ומשמעותה
- תרבות קהילתית - עובדי ארגון ומשפחותיהם
- מדיניות חגים וחופשות, שעות עבודה ומנוחה

4

רווחת
 העובד



משאבי אנוש – הרוח החיה של הארגון

המונח משאבי אנושי כולל בתוכו שני חלקים עיקריים:

- **ניהול כוח אדם** – עוסק בהיבט התפעולי-טכני, בנושאים רשמיים-בירוקרטיים כגון: מילוי טפסים, שכר, תנאים וזכויות.
- **ניהול ההון האנושי** – שלב מתקדם יותר בו הארגון רואה בעובד נכס עיקרי-אסטרטגי למילוי מטרותיו וחזונו. ככזה, הוא משקיע בו על מנת שיצליח בביצוע תפקידו, תוך פיתוח אישי ומקצועי, דאגה למעגל חיי העובד בארגון, ניהול קריירה ועוד.

תפיסת משאבי אנוש התפתחה עם השינויים בעולם התעסוקה, **מעולם תעשייתי שבמרכזו מוצר**, בו העובד הוא חלק טכני בהפעלת המכונה או השלב בתהליך הייצור, לעולם מתקדם שבמרכזו שירות, חשיבה, יכולות ויוזמה, בו העובד הוא המרכיב המהותי ובעל הערך הרב ביותר לארגון.



ניהול המשאב האנושי טומן בחובו שאלות רבות כגון:

- איזה עובד לגייס לאיזה תפקיד?
- כיצד להכשיר את העובד למשימה שעליו לבצע?
- כיצד לטפל בצרכיו של העובד ולתת עבורו מענה מספק?
- כיצד להניע את העובדים לבצע את תפקידם במוטיבציה ובאפקטיביות?
- כיצד לפתח את העובד ולשמרו בארגון?

לשאלות אלו ישנן מגוון רב של תשובות אך אין פתרון מוחלט וחד משמעי. האפשרויות העומדות לניהול המשאב האנושי בארגון הן רבות ומגוונות ותלויות באופי הארגון ומנהליו, בסוג העשייה וכמובן בתקציב האפשרי.

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

2

הדרכה
ופיתוח ההון
האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת
העובד

משאבי אנוש בכפרי הנוער והפנימיות - הלב והנשמה

בעולם החברתי יש צורך בעובדים איכותיים, המונעים מתוך הזדהות ואמונה עם ערכי הארגון, בעלי נכונות לעבודה מאומצת, אשר לרוב פחות מתגמלת, בעלי יכולת עבודה במספר מישורים במקביל וכישורים חשיבתיים ובינאישיים גבוהים מאוד. מתוך כך, בפני העולם החברתי מוצב אתגר ממשי, בהעצמת תחושת הסיפוק האישי וההזדהות של העובד על מנת לשמר אותו בארגון.

כאשר מדובר בכפרי נוער ופנימיות, האתגר אף מתעצם, וזאת ממספר סיבות:

- שלא כמו רוב הארגונים, ארגון זה פועל ללא הפסקה 24/7.
- לקוחותיו של הארגון הם ילדים ונוער במצבי סיכון. על כן פעמים רבות אנשי הצוות בכפר ובפנימייה מהווים עבורם תא משפחתי משלים, הם מקנים להם כלים ומיומנויות ומעניקים ליווי ותמיכה. נקודה זו משפיעה באופן ישיר על אופי העובדים הנדרשים לארגון והיכולות הייחודיות הנדרשות מהם, כגון: עובדים שומרי חוק, בעלי אוריינטציה לתחום החינוכי והטיפול, בעלי יכולת הכלה וקבלה, בעלי בגרות אישית וכישורים בינאישיים גבוהים ועוד.
- העבודה בכפרי הנוער והפנימיות היא עבודה מורכבת, המציבה אתגרים יומיומיים רבים, דבר אשר יוצר שחיקה מואצת אצל העובדים, וצורך במקום בטוח לפורקן ו"לקיחת אויר".
- הצוותים הרבים והמגוונים (ביה"ס, פנימייה, צוות טיפולי, משק חקלאי וכדומה) מצריכים סנכרון מתמיד ועבודה מרובת ממשקים, תיאומים ודיווחים. ככזו, היא למעשה מהווה סביבה מרובת ניהול ובקרה על כל אחד מעובדיה, דבר אשר מגביר את מורכבותה ומשליך ישירות על אופי העובדים הנדרשים ובמקביל על רמת השחיקה של העובד בארגון.

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

2

הדרכה
ופיתוח ההון
האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת
העובד

משאבי אנוש - בכפרי הנוער והפנימיות הלב והנשמה

היכולת של כפרי הנוער והפנימיות לספק לילדים והנוער את התנאים האופטימאליים להתפתחותם המיטבית תלויה באופן ישיר בבחירת העובדים המתאימים ובתפקודם האפקטיבי לאורך זמן, ומכאן החשיבות הרבה של הטיפול במשאב האנושי בארגונים אלו.

על מנת לתת לתחום משאבי אנוש מקום ראוי בשגרת הניהול היומיומית, מומלץ למנות בעל תפקיד שתחום זה יהיה באחריותו.

בחירת בעל תפקיד זה תעשה על פי שיקול הדעת של מנהל הכפר ומומלץ כי יהיה בעל תכונות וכישורים מתאימים לתפקיד.

להלן פירוט התכונות המרכזיות:

- בעל יחסי אנוש מצוינים
- אדם הנתפס כמקצועי, ואשר דעתו ועמדתו משמעותיים לארגון
- כישורים בינאישיים גבוהים ויכולת הכלה והקשבה
- יכולות תפעוליות גבוהות
- סדר וארגון ברמה גבוהה



1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

2

הדרכה
ופיתוח ההון
האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת
העובד

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות

1.1

מבנה ארגוני

■ מבנה ארגוני הינו תרשים המתאר את חלוקת העבודה בארגון לפי הגדרות תפקיד. המבנה מציג את בעל התפקיד האחראי על כל תחום, מתאר את קווי הסמכות ומסדיר מערכות יחסים והיררכיות בתוך הארגון.

■ המבנה הארגוני יושפע מהחזון והאסטרטגיה הארגונית, ויעיד על אופי ההתנהלות ההיררכית והקשרים בין המחלקות השונות. כמו כן, המבנה יושפע גם מהטכנולוגיה הארגונית, גודל הארגון ופילוסופיית הניהול, הכוללת קבלת החלטות, האצלת סמכויות, שיטת תגמול ועוד וכו'.

■ לכל אחד מסוגי המבנים הארגוניים יתרונות וחסרונות ועל מנת לזהות את המבנה המתאים לנו ביותר עלינו להבין תחילה מה הם צרכי הארגון.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות

הגדרת תפקיד

תהליכי איתור

תהליכי גיוס ומיון

כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

1.1

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות

מבנה ארגוני

כאשר אנו מביטים על המבנה הארגוני בכפרי הנוער והפנימיות ישנם מספר מאפיינים אליהם עלינו לשים לב:

- מבנה הארגון מורכב מגבולות חיצוניים ופנימיים. חיצוניים – עם הסביבה הגיאוגרפית בתוכה ממקום הארגון (רשות מקומית, מועצה אזורית, מוסדות אחרים באזור), והסביבה המקצועית, אשר מולה יש לארגון ממשקי עבודה (משרדים ממשלתיים, בעלויות, פורומים מקצועיים וכו'). פנימיים - בין המחלקות השונות ביניהן ישנם יחסי גומלין שוטפים (ביה"ס, פנימייה, משק וכו').
- בכפרי הנוער והפנימיות המבנה ההיררכי צריך לשקף אחריות מקצועית וניהולית שונה בכל אחת מהיחידות השונות, על פי הצרכים האופרטיביים של הארגון, והמשימות השונות העומדות לנגד עיניו. האפקטיביות הארגונית תתאפשר רק במידה והתפקידים יהיו מוגדרים באופן ברור הן לעובד והן לכלל העובדים בסביבתו.
- המבנה הארגוני בארגונים מיוחדים אלו צריך לאפשר שיתוף פעולה בין המנהלים השונים ובינם לבין העובדים תחתיהם, דבר שיביא למיצוי התקשורת בין הגורמים ולטיפול מיטבי בכל אחת מהמחלקות השונות. לפיכך, רצוי שמבנה ארגוני כזה יהיה מבנה מועט היררכיות ומצומצם ככל הניתן בביורוקרסיות מיותרות.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות

הגדרת תפקיד
תהליכי איתור

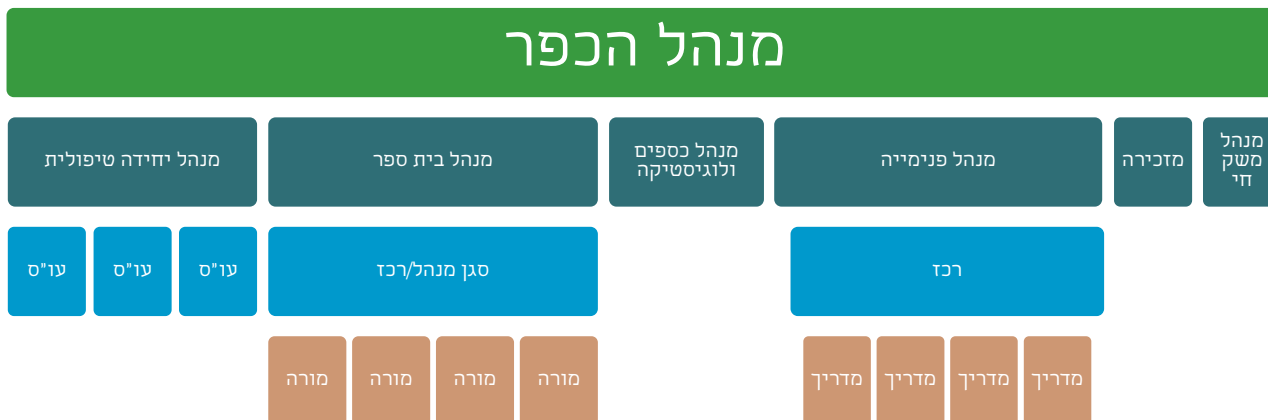
תהליכי גיוס ומיון
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

מנהל הכפר





1.2 הגדרת תפקיד

להגדרת התפקיד ישנם מספר תפקידים מהותיים:

- הצגת תחומי האחריות של העובד
- הגדרת הפעילויות שעל העובד לבצע במסגרת תפקידו
- הגדרת מדדי ההצלחה של העובד בתפקידו
- הגדרת כפיפותו וממשקי עבודתו
- הגדרת התכונות הנדרשות מבעל תפקיד זה, לביצוע התפקיד בצורה מיטבית
- הגדרת התפקיד מהווה פעמים רבות סמל הסטאטוס של העובד ומייצגת את מעמדו בארגון

הגדרת התפקיד מהווה תיאום ציפיות בין המעסיק לבין העובד. עובד ללא הגדרת תפקיד יפעל מתוך תחושות, אינסטינקטים ועל פי תפיסתו הבלעדית את התפקיד ומקומו בארגון. הדבר עלול ליצור פער גדול בין העשייה של אותו עובד לבין המצופה ממנו, מה שיניב תסכול הן מהעובד והן ממנהלו. חשוב שהגדרת התפקיד תשרת את הארגון ולא תיבנה על סמך כישרונות ויכולות או העדר כישרונות ויכולות של אדם ספציפי אלא הגדרה ניטרלית שתבנה מתוך צורך, ובהתחשב בצורך הארגוני הריאלי. הגדרות תפקיד מובנות, מבנה ארגוני ברור וחלוקת סמכויות וממשקי עבודה הן תנאי בסיס לתפקוד השוטף של הארגון. יחד עם זאת, עבור כל תפקיד ותפקיד יש לתת את הדעת לייחודיות שבו ולהבדלים בינו ובין תפקידים אחרים בארגון (לדוגמא – תפקיד מדריך מול תפקיד רכז).

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)

[הגדרת תפקיד](#)

[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)

[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



1.2 הגדרת תפקיד

אז מה צריכה להכיל הגדרת תפקיד אפקטיבית שתסייע לנו לאתר את המועמד המתאים לתפקיד?

- ניתוח התפקיד ותיאורו באופן מדויק: הגדרת העיסוק, הגדרת המטרה לשמה הוא קיים בארגון ופירוט המטלות הכלולות בעשייתו ומשימותיו העיקריות.
- המורכבויות, הממשקים והסביבות עמם בעל התפקיד נמצא באינטראקציה.
- כפיפויות: למי בעל התפקיד כפוף ומי הכפופים לו, מהן יכולות הניהול הנדרשות לתפקיד.
- תנאים טכניים
- היקף משרה מבוקש, תאריך תחילת עבודה, שכר, תגמול ותנאים נלווים.
- רקע מקצועי, השכלה וניסיון ייחודי הדרוש לביצוע התפקיד.
- בנוסף, ניתן ללמוד מניסיון העבר, לבחון את החוזקות והחולשות שזיהינו אצל העובד הקודם שביצע את המשרה ואז לבחון האם יש לקיים ריענון של הגדרת התפקיד בהתאם לכך.



הגדרת תפקיד רחבות וכלליות אמנם מאפשרות גמישות לארגון ומניעת "ראש קטן". אולם יש לזכור שהגדרות מופשטות מידי מרחיקות אותנו מן המטרה האמיתית של הגדרת התפקיד. ככל שהגדרת התפקיד תהיה ממוקדת ומדויקת יותר היא תסייע לנו לאתר את העובד המתאים ביותר ולבצע תיאום ציפיות הדדי.

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)

[הגדרת תפקיד](#)

[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)

[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2

הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת העובד



1.3 תהליכי איתור מועמדים

גיוס עובד חדש לארגון הינו תהליך של התאמה הדדית בשני מישורים:

- התאמה בין צורכי הארגון ודרישותיו לבין כישורי העובד החדש.
- התאמה בין התרבות הארגונית של הארגון לבין צרכיו הבסיסיים של העובד וציפיותיו מהתפקיד ומהארגון.

לפיכך, איתור עובד מתאים תלויה בשני קריטריונים:

מקצועי ואישיותי

כאשר מדובר בתפקידים בהם האינטראקציה בין העובד לבין סביבתו במהלך העבודה היא מועטה, נשים דגש על מקצועיות העובד (הנה"ח, מטבח). לעומת זאת, בתפקידים בעלי ממשקי עבודה רבים ואינטנסיביים, כדוגמת מדריך בפנימייה, הרי שמדובר בעבודה בשעות רבות ומאומצות ועל כן, במקרים מסוג זה, נשים דגש גם על החיבור הבינאישי בין העובד למנהל ולשאר הצוות

בכפרי המוער והפנימיות כלל הצוותים מצויים בממשקים ישירים או עקיפים עם החניכים. לפיכך, יש לשים דגש רב על מיומנויות בינאישיות גבוהות.

כאשר אנו מחפשים את המועמדים המתאימים ביותר לתפקידי הדרכה או טיפול, בראש ובראשונה נשים דגש על איתר של האנשים אשר יזדהו עם ערכי הכפר, ידברו בשפתו ויחושו, כי הרצון לקחת חלק בחינוך ועשייה משמעותית, בוער בעצמותיהם.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות
הגדרת תפקיד
תהליכי איתור

תהליכי גיוס ומיון
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

1.3 תהליכי איתור מועמדים

לאחר שבנינו הגדרת תפקיד, על פי הפרמטרים השונים, נתחיל את תהליך איתור העובד המתאים, במגוון אמצעי האיתור העומדים לרשותנו.

כלי האיתור השונים נבדלים באפקטיביות שלהם ובעלויות שלהם. על כן, חשוב להחליט איזה כלים לגיוס נתונים בידינו ויאתרו עבורנו את האנשים המתאימים ביותר להשתלב בארגון.

כמו כן, בשל ייחודיותם של כפרי הנוער והפנימיות יש צורך להתחיל את השנה עם מצבת מדריכים מלאה, לשם כך אנו ממליצים להתחיל את תהליכי האיתור והגיוס לתפקידי ההדרכה והרכזות כבר בחודש אפריל. היערכות מוקדמת תאפשר בניית תהליכי איתור וגיוס מוקפדים ומדויקים ותימנע התנהלות לקויה המושפעת מלחץ של זמן.



חשוב להבין לאיזה חתך אוכלוסייה אנו מעוניינים לפנות ולבדוק האם הכלי שבחרנו יניב מועמדים רלוונטיים עבורנו. לדוגמא, במידה ונרצה לגייס קהל של גמלאים שחלקו אינו חשוף רבות לאינטרנט ופחות בקיא במיומנויות הנדרשות, מומלץ להגדיל את רשת החיפוש למקורות כגון: חבר מביא חבר, עמותות העובדות עם סוג האוכלוסייה הנדרש.

לטובת איתור העובד, נתחשב גם ברקע הרלוונטי ממנו יכול העובד להגיע. כך לדוגמא, באם נחפש אחר מדריך באזור מסוים, נוכל לפנות לאיתורו גם למחלקות נוער או תנועות נוער ברשויות המקומיות הרלוונטיות.

פירוט שיטות הגיוס המרכזיות

- שיטת "חבר מביא חבר"
- פרסום מודעה באתרי דרושים, רשתות חברתיות ועיתונות
- תיעוד וניהול מאגר מועמדים הפונים באופן יזום
- פנייה למוסדות לימודים, מכללות ואוניברסיטאות, תנועות נוער
- ארגונים המתמחים בגיוס והשמה

דוגמאות אלו מהוות "טעימה" מהאפשרויות לגיוס ומהכלים העומדים לפנינו וישנם כלים נוספים. יש לזכור כי מחד, אנו מקיימים חשיבה מקדימה לגבי קהל היעד אליו אנו מעוניינים להגיע ודרכי הפרסום הנגישות לו ביותר ומאיך, יש לשמור על ראש פתוח ולהשאיר מקום לחשיבה יצירתית אשר תאפשר לנו הגעה למועמדים גם בצורות פחות קונבנציונליות.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)
[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



1.4 תהליכי גיוס ומיון

■ מטרת תהליך המיון היא לאייש עובדים מתאימים ככל האפשר לתפקיד ולארגון על פי מאפיינים רלוונטיים, ובתוך כך לאתר ולמצוא מידע שעשוי לרמוז על סיכויי ההצלחה או הכישלון של עובד, כבר בתהליך קבלתו.

■ יש לזכור, כי כמו שאנו מעוניינים בעובד שיתפקד באופן מרבי, יסתגל לתרבות הארגונית וימלא אחר מטלותיו בצורה הטובה ביותר, כך גם מצדו של העובד מדובר בשלב בו הוא בוחן את התאמתו לתפקיד, את העניין והאתגר שהוא מוצא בעשייה ואת היכולת שלו להסתגל לארגון.

■ **מדובר בתהליך מיון הדדי** כאשר שני הצדדים מחפשים את השילוב שיניב את התוצאות הטובות ביותר לטווח ארוך. לשם כך קיימים מספר כלי מיון העומדים בפנינו וכמו בבחירת כלים לאיתור המועמדים, כך גם פה נכנסים שיקולי עלות, זמן ושיקולים הנובעים מחשיבותו של התפקיד לארגון ומכמות המועמדים העומדת בפנינו:



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)
[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



01	02	03	04	05	06	07
קורות חיים	טופס מועמדות	ראיון טלפוני	ראיון פרונטאלי	מרכז הערכה	אבחון פסיכולוגי	שיחות ממליצים

1.4 תהליכי גיוס ומיון

קורות חיים

מסמך המשמש כאמצעי סינון ראשוני ומאפשר לנפות כבר בשלב זה מועמדים שאינם מתאימים לתפקיד.

בקורות החיים ישנו המידע הגלוי וכן המידע הסמוי כגון:

- יציבות תעסוקתית
- מעבר בין תחומי תוכן שונים
- מרווחים בין תקופות שלא מצוין להם הסבר
- שפה וניסוח
- עודף מידע או לחילופין- מלל מתומצת
- סדר וארגון או - אי סדר המקשה על הבנת רצף האירועים וההתרחשויות וכו'.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)
[תהליכי גיוס ומיון](#)
[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



תהליכי גיוס ומיון 1.4

טופס מועמדות

- אמצעי לאיסוף אינפורמציה בכתב על המועמד, נועד בעיקר למיון ראשוני לבדיקת התאמתו של המועמד לדרישות המינימום.
- מעבר לנתונים הדמוגרפיים הטופס כולל מקום לתיאור רקע אישי כללי וחלק נוסף בו ניתן להכניס שאלות המאתרות יכולות/כישורים הנדרשים לביצוע התפקיד.
- המידע הניתן מאפשר ללמוד על עברו של המועמד, נטיותיו האישיות, המוטיבציה שלו לתפקיד וכן על השפעתן של נסיבות שונות על בחירותיו של המועמד ותחומי העניין בהם הוא מעוניין לעסוק.
- את טופס המועמדות ניתן לשלוח למועמד למילוי טרם קיום הראיון הטלפוני וזאת על מנת לקבל מידע נוסף ומעמיק יותר על המועמד, מעבר למידע העולה בקורות החיים.



1
משאבי אנוש הלכה למעשה
מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות הגדרת תפקיד תהליכי איתור תהליכי גיוס ומיון כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית
2
הדרכה ופיתוח ההון האנושי
3
ניהול תחום הפרט
4
רווחת העובד



1.4 תהליכי גיוס ומיון

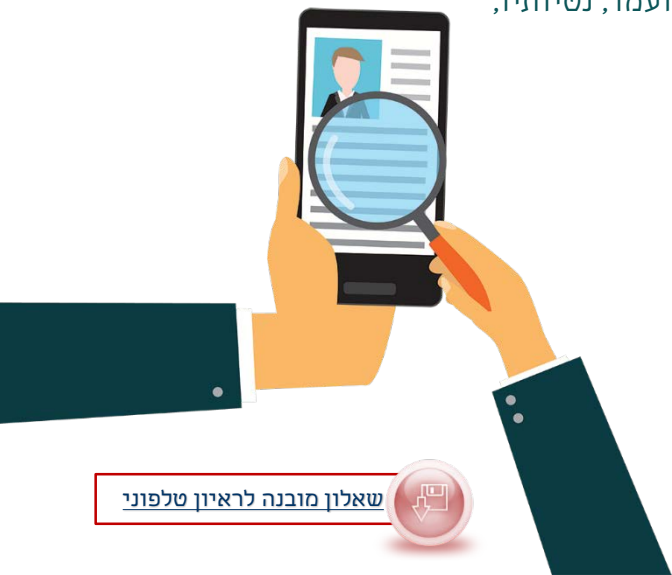
ראיון טלפוני

שיחת היכרות ראשונית עם המועמד דרכה נקבל אינפורמציה שלא עלתה מקורות החיים כגון: אופן התנסחות בעל פה, יכולת מענה לשאלות, יכולת שאילת שאלות ענייניות וכו'.

לאחר מכן, במידה והחלטנו להמשיך עם המועמד, אנו מספרים לו על התפקיד המוצע ובודקים האם ניתן להמשיך עמו לשלב הבא.

לאורך כל תהליך המיון, חשוב להקפיד על הוראות החוק, המתייחסות לאיסור הפלייה, ולמתן הזדמנויות שווה לכל. במסגרת זו, נקפיד בעיקר על הנקודות הבאות:

- כל ניסוח בכתב (מודעה/טופס מועמדות) ייעשה בלשון זכר ונקבה
- לא ניתן להגביל אזורי גיוס ולמנוע מאדם קבלתו לתפקיד רק לאור אזור מגוריו
- יש להימנע משאילת שאלות בדבר מצבו המשפחתי של המועמד, נטיותיו, אמונתו, שירותו הצבאי וכל שאלה שיש בה משום הפלייה
- יש להקפיד לאפשר גם לאנשים עם מוגבלויות להתמודד על כל תפקיד כשווה בין שווים



שאלון מובנה לראיון טלפוני

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)

[הגדרת תפקיד](#)

[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)
[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



1.4 תהליכי גיוס ומיון

ראיון פרונטאלי: כלי המיון הנפוץ והפופולארי ביותר.

זוהי ההזדמנות הראשונה להתרשם מהמועמד פנים מול פנים ולזהות פרמטרים שלא יכולנו לאתר קודם. על כן חשוב שנגיע מוכנים לקראת הריאיון לאחר שעברנו על הגדרה ודרישות התפקיד. בנוסף, מומלץ לעבור על קורות חייו של המועמד טרם הריאיון, ולסמן נקודות שיש להתעכב עליהן או שאלות העולות מן המידע שקיבלנו לגביו עד כה.

במהלך הריאיון נשתמש במספר סוגי שאלות:

- **שאלות סגורות** – יאפשר לנו לקבל על המועמד מידע קונקרטי, כגון – היקפים (כמה חניכים הדרכת? כמה שנים עבדת שם בדיוק?), מרכיבי המטלות המדויקות בהן עסק בעבר (האם התנסית בעבר גם ב...?) וכדומה.
- **שאלות פתוחות** - שימוש בשאלות פתוחות כגון "ספר על עצמך" מאפשרות לנו לבדוק יכולת הבחנה בין עיקר לתפל, קוהרנטיות, וורבליות, הרחבה יתר על המידה או תמציתיות ותשובות לקוניות.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות
הגדרת תפקיד
תהליכי גיוס ומיון
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



1.4 תהליכי גיוס ומיון

ראיון פרונטאלי: כלי המיון הנפוץ והפופולארי ביותר.

- במהלך הריאיון ניתן גם לבחון יכולת התמודדות עם מצבי אי וודאות, מהירות תגובה ומענה לתשובות וכן תמונה על תנועות הגוף של המועמד, על המימיקה שלו ועוד באמצעותם ניתן לזהות חששות, מניעים לעבודה, התרגשות, אדישות, מוטיבציה או אכזבה.
- הריאיון מעלה גם מידע לגבי ביטחון עצמי, יכולת ביטוי, ייצוגיות, קשר עין, רהיטות, עושר השפה, התלהבות, כריזמה וכו'.
- יש לזכור כי מראיינים מושפעים מהעדפות אישיות אשר עשויות להשפיע על שיקוליהם המקצועיים וכך גם על גורל ההחלטה לגבי המשך התהליך אל מול המועמד. ניתן לצמצם הטיה זו ע"י ריבוי מראיינים או ראיון משותף (שני מראיינים או יותר אשר מקיימים יחד את הריאיון).
- בנוסף, יש לקחת בחשבון כי ישנם מועמדים שיהיו פחות טובים בראיונות בשל התרגשות או לחץ ומתקשים להביא את עצמם לידי ביטוי. או, לחילופין, מועמד יכול לעבור ריאיון בצורה נהדרת, לבוא עם תשובות מוכנות מראש ולהרשים, אך תפקודו בפועל יהיה לקוי.
- הריאיון הפרונטאלי הוא גם ההזדמנות של המראיין לספר למועמד על התפקיד ולתאר לו את הייחודיות בעבודה בארגון הנובעת מהתרבות הארגונית המיוחדת המתקיימת גם בשל המגורים בתוך הכפר/ הפנימייה, את חיי הקהילה הנלווים לתפקיד, את האתגרים העולים בעבודה של 24/7, את הציפיות העולות מתוך סוג עבודה כזה, את פרופיל האנשים המונעים מתוך אמונה וערכים וכו'.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)

[הגדרת תפקיד תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)

[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד





1.4 תהליכי גיוס ומיון

מרכז הערכה: כלי לאבחון קבוצתי

- כלי לאבחון קבוצתי, בו נשתמש כאשר ישנו ריבוי מועמדים לתפקיד, וכאשר יש משמעות למפגש הבינאישי בתוך התפקיד (עבודת צוות, יכולת שירות, הדרכה וכו').
- הצופים והמעריכים במרכז ההערכה בוחנים את ההתנהגות הגלויה (והסמויה) של המועמדים במהלך משימות שונות המדמות מטלות בהן יעסקו במסגרת התפקיד עצמו. מגוון הסיטואציות בהן נבחנים המועמדים במהלך מרכז ההערכה "מציפות" מעל פני השטח התנהגויות ותגובות רלוונטיות לתפקיד. יתרונו של מרכז הערכה הוא בריבוי המשימות והממדים לאבחון בקרב כל מועמד: פרטני, צוותי, קבוצתי, המרכז מאפשר הזדמנות לזיהוי תהליכים קבוצתיים ואינטראקציות בין המועמדים לבין עצמם.
- חשוב לזכור, כי מרכזי הערכה צריכים להיבנות מתוך שיקולי תפקיד וארגון ספציפי. כל משימה וכל פעולה במרכז צריכה להיבנות מתוך מחשבה ואפיון מוקדם של המטרה/התכונה/ההתנהגות שאותה מחפשים.
- כמו כן יש לקחת בחשבון שאחד החסרונות של מרכזי הערכה הוא, כי ישנם מועמדים המתקשים להיפתח מידיית בנוכחות קהל זה, דבר שיכול להטות את תגובותיהם במהלך המרכז.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות
הגדרת תפקיד
תהליכי איתור

תהליכי גיוס ומיון
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

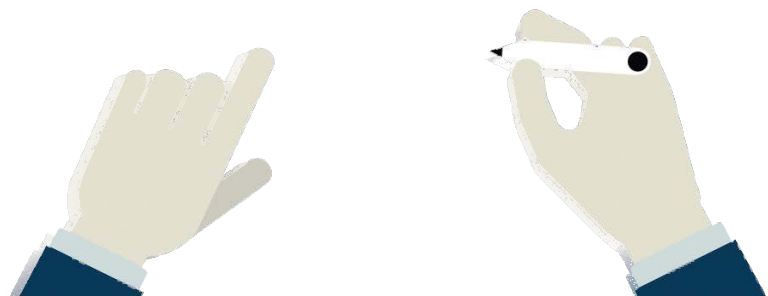
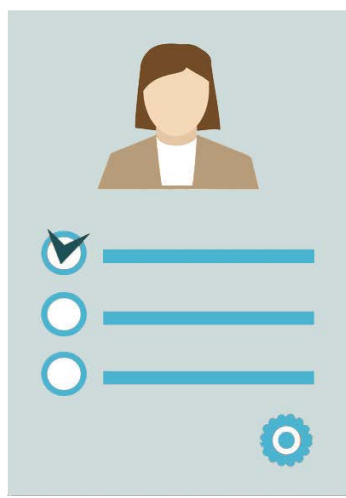
4
רווחת העובד



תהליכי גיוס ומיון 1.4

אבחון פסיכולוגי:

- בכלי זה המועמד מגיע לריאיון מול פסיכולוג אשר מעלה בפני המועמד שאלות וסיטואציות מורכבות.
- במהלך האבחון נבחנים לעומק התנהגותו, ההיסטוריה, המניעים, המאפיינים והכישורים של המועמד בתחומים הרלוונטיים לתפקיד אליו הוא מיועד.
- בנוסף, הריאיון מאפשר מיפוי של נקודות החוזק והחולשה של המועמד ומסייע לאיתור בעיות פוטנציאליות העשויות להתעורר בעת מילוי התפקיד.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)
[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



תהליכי גיוס ומיון 1.4

שיחות ממליצים:

- כאשר מעוניינים לקיים שיחות ממליצים, מומלץ תחילה לשוחח עם המעסיק האחרון כיוון שהוא מכיר את המועמד מהזמן העדכני ביותר, אלא אם בשלבים קודמים בחייו המקצועיים עסק בתחומים דומים יותר לתפקיד המוצע.
- יש להבין כי לכלי זה ישנם מספר מגבלות שיש לקחת בחשבון:
 - מדובר על המלצה מן העבר ולעיתים על עיסוק שונה מהעיסוקים שכולל התפקיד העתידי.
 - הערכה הניתנת היא סובייקטיבית ומושפעת מאישיותו של המעריך ואופי יחסיו עם המוערך.
 - ישנם ממליצים שאוהבים להתבטא ומרעיפים מחמאות על המועמד, לעומתם, ישנם ממליצים שאינם מרבים במחמאות וזאת למרות שהם מלאים הערכה לתפקודו של אותו מועמד.
 - אנו ממליצים לנסות ולהתגבר על קשיים אלו באמצעות התרשמות מטון הדיבור של הממליץ, מהנימה שהוא אומר את הדברים, שימת לב לרמזים אשר עשויים להופיע בשיחה ובקשה של דוגמאות והמחשה לשאלות שאנו מעלים על מנת לבחון את ההתרשמות שלנו מההתמודדות של המועמד בתוך אותה הסיטואציה.
 - בנוסף, ניתן לשפר את מהימנות ההמלצה על ידי פניה למספר גורמים בארגון. במידה ומדובר בתפקיד ניהולי מומלץ לפנות לאדם שניהל את המועמד, אדם שנוהל על ידו וקולגה שלו לתפקיד, וזאת על מנת לקבל התרשמות ממספר נקודות מבט שונות.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)
[תהליכי גיוס ומיון](#)

[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



1.4 תהליכי גיוס ומיון

לסיכום, קיימים עוד כלי מיון ומבחנים רבים נוספים, כאשר לכל אחד מהכלים השונים ישנם יתרונות וחסרונות אליהם עלינו להיות מודעים.

בכל תהליך נמליץ לשים לב למספר נקודות חשובות:

- על תהליך המיון להיות **מותאם לאופי התפקיד** אליו אנו ממיינים ולאופי המועמדים הרלוונטיים לנו (אם מדובר באדם מבוגר אולי נוותר על מבחן ממוחשב, אם מדובר על עובד מטבח אולי לא נפיק תועלת ממרכז הערכה).
- מיון משמעותי וקפדני אינו רק מסנן עבורנו את המועמד המתאים ביותר אלא גם מעיד על רמת החשיבות והרצינות שהארגון מייחס לתהליך זה. תהליך המיון הוא **שער הכניסה לארגון** ויש להקדיש מחשבה לשער זה.
- תהליך המיון מהווה גם חלון הזדמנויות עבורנו **לחדד את הגדרת התפקיד מול המועמד**, לאפשר בחינה הדדית שתגדיל את הסיכוי לקליטה מיטבית.



ע"פ החוק, החל מחודש דצמבר 2014, יש לעדכן את המועמדים לגבי הסטאטוס שלהם בתהליך המיון לתפקיד מידי שבועיים מיום תחילת תהליך המיון מולם. בנוסף, חלה חובה חוקית להודיע למועמדים שלא התקבלו למשרה תשובה שלילית בסיום התהליך.

1 משאבי אנוש הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)
[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2 הדרכה ופיתוח ההון האנושי

3 ניהול תחום הפרט

4 רווחת העובד

יש לזכור כי המועמדים הינם "שגרירים" שלנו. על סמך התנהגות הארגון בתהליך המיון נקבעת במידה רבה גם עמדתם כלפי הארגון, והרצון להיות חלק ממנו.



1.5 כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

כל כניסה למקום עבודה חדש תלווה בחששות כאלה ואחרות, וכמעסיקים, רצוי להתייחס לחששות אלו ולסייע לעובד בקליטתו. על מנת להקל על התהליך, עלינו להעניק לעובד את התחושה, כי ישנה כתובת ומענה לכל בקשה ולחזק את הביטחון של העובד. השבועות הראשונים יכולים להיות קריטיים בהשתלבותו של העובד החדש, ולמנהל יש תפקיד ראשי ומכריע בהצלחת השתלבותו בתפקיד, בצוות ובארגון.

קליטה רשמית

מטרת הקליטה הרשמית היא להסדיר מולו באופן רשמי ועל פי חוק את תנאי העסקתו בארגון וכן לוודא הזנת פרטי העובד ברישומי הארגון. יחד עם זאת, מילוי הטפסים הרשמיים מהווה פעמים רבות כ"טקס קבלה", ולכן נמליץ לקיימו באופן מסודר ולשריין רצועת זמן ממשית לביצועו.

רצוי שהארגון ידאג ליצור ערכת קליטה – תיק מסודר שבו:

- רקע כללי על הכפר/ הפנימיה
- תחומי פעילות
- מבנה ארגוני
- חזון, יעדים וערכים
- נהלי עבודה
- מידע הנחוץ לו לגבי ביצוע התפקיד, תסריטים אפשריים, תרחישים שכיחים וכו'.



החוק מחייב למסור לעובד
מסמך הודעה על תנאי
העסקה!!

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער
והפנימיות
הגדרת תפקיד
תהליכי איתור
תהליכי גיוס ומיון
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2

הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת העובד

1.5 כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

במסגרת ערכת הקליטה יש להכניס שני טפסים הכרחיים:

טופס הודעה על תנאי העסקה

טרם תחילת עבודתו, או ביום עבודתו הראשון, יש להעביר לעובד "הודעה על תנאי העסקה" בכתב. הודעה זו מחויבת למסירה לעובד על פי חוק, וממלץ להשאיר בארגון עותק חתום ע"י העובד. במידה וישנו חוזה העסקה מסודר, יש להעבירו לעובד ולוודא כי שני הצדדים חתמו עליו. חוזה העסקה המכיל את כל הפרטים הנדרשים ב"הודעה על תנאי העסקה" תקף מבחינת החוק ויכול להחליף את טופס ההודעה

כרטיס עובד (טופס 101)

יש לוודא שהעובד החדש ממלא גם טופס זה, בו יופיעו פרטיו האישיים הקשורים בחישוב המס, טפסים הקשורים לביטוח, פנסיה וכו', יש לשים לב כי כל הטפסים אותם העובד מחויב למלא ע"פ חוק קיימים ומתויקים בתיקיה מסודרת, תיקייה שתכיל בהמשך גם מידע על ביצועיו של העובד, הערכת מנהלים ומידע אישי נוסף.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)
[הגדרת תפקיד](#)
[תהליכי איתור](#)
[תהליכי גיוס ומיון](#)
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

הקפדה על פרטיות וסודיות
בכל הקשור בתיקו האישי של העובד, ובמסמכים השמורים בו, יש להקפיד לשמור על פרטיותו של העובד, לתייק את התיק במקום סגור ונעול, שהגישה אליו מוגבלת למורשים בלבד!

1.5 כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

קליטה מקצועית וארגונית



יש לתת תשומת לב מיוחדת לתהליך הקליטה המקצועי והארגוני של העובד, שהינו קריטי עבור העובד ועבור הארגון. לתהליך זה יש להיערך מבעוד מועד, ולתת את הדעת על שלושה חלקים שונים בתהליך הקליטה:

■ **חלקים טכניים אופרטיביים** – חלקים הקשורים בהיערכות האופרטיבית לקליטתו של העובד, כגון: סידור עמדה, מחשב, משתמש וסיסמא, ושאר עזרים טכניים וציוד נדרש. עובד שימצא מקום וציוד המחכים לו יסיק שהארגון שהגיע אליו מקבל אותו בברכה ובזרועות פתוחות. קליטה אחרת תתפרש לעיתים כארגון שאינו מסודר, ושעובדיו אינם בעלי חשיבות בו.

■ **חלקים ארגוניים** – יש לוודא כי הגורמים הרלוונטיים בארגון עודכנו על הגעתו של העובד החדש. חשוב להצמיד אליו חונך/חונכים אשר ילוו אותו בימיו הראשונים בארגון. במסגרת זו מומלץ להכיר לעובד את הכפר/הפנימייה גם ברמה הפיזית. לערוך לו סיור שיכלול הסבר מפורט על מיקומם של המחלקות השונות, היכרות עם המקום בו הוא יישב ועם שותפיו לתפקיד. כמו כן מומלץ להוסיף מידע על כללי התנהגות ראויים בכפר ומידע רלוונטי נוסף עבורו כגון מפגשים, ישיבות צוות, חדר אוכל, פינת עישון ועוד.

■ **חלקים מקצועיים** – יש למפות את צורכי הלמידה הצפויים לעובד ולהכין לו תכנית חפיפה או חניכה מסודרת, אשר כוללת למידת כלל המרכיבים המקצועיים הרלוונטיים לביצוע תפקידו. במסגרת התכנית מומלץ להפגיש את העובד עם כל בעלי התפקידים איתם יהיו לו ממשקי עבודה בתוך הארגון בהמשך. בצורה כזו נפתח מבעוד מועד ערוצי תקשורת והידברות בינו ובין סביבתו, ונאפשר לו קליטה הדרגתית אפקטיבית גם מבחינה חברתית.

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער
והפנימיות
הגדרת תפקיד
תהליכי איתור
תהליכי גיוס ומיון
כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

2

הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת העובד



1.5 כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית

מחקרים רבים עולה כי תהליכי קליטה מסודרים הם אחד הגורמים המשפיעים ביותר על איכותו וטיב עבודתו של העובד לאורך שנות עבודתו לאחר מכן. משתרשים ראשונים אלו עבודה שאחר כך קשה ביותר לשנות.



חשיבותו של המנהל הישיר בתהליכי הקליטה

יחסיו של עובד עם המנהל הם אחד הגורמים המשמעותיים ביותר בעולם העבודה, וקשורים באופן ישיר לתחלופת עובדים. לכן, מעורבות המנהל בתהליך קליטת העובד החדש היא בעלת השפעה על הצלחת הקליטה וההשתלבות שלו בארגון.

בשל כך, מומלץ למנהל לקיים שיחה אישית עם העובד החדש כבר ביומו הראשון לתפקיד, אשר תכלול היכרות אישית, תיאום ציפיות, הסבר על הארגון, התפקיד והצוות. מומלץ למנהל להיות במעקב ולקיים שיחות נוספות עם העובד בימיו הראשונים לתפקיד, וכן לקיים לאחר מספר חודשים שיחת משותפת והערכה שתבחן ביצועים אל מול ציפיות שתואמו למידע מפורט יותר לגבי שיחת הערכה ומשוב ראו חלק ב' – הדרכה ופיתוח הון אנושי- **לחצו כאן**

טופס עזר ארגוני לקליטת העובד החדש



לסיכום,

יש לזכור כי תהליך קליטה מסודר ומובנה הוא בעל חשיבות גבוהה ומשפיע על תפקודו של העובד בעתיד, זמן ומשאבים המושקעים בקליטה נכונה של העובד בשלב הראשוני מניבים הצלחות ולרוב מתגלים כהשקעה נכונה לטווח הרחוק.

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

[מבנה ארגוני וייחודו בכפרי הנוער והפנימיות](#)

[הגדרת תפקיד](#)

[תהליכי איתור](#)

[תהליכי גיוס ומיון](#)

[כניסה לתפקיד, קליטה וחניכה ארגונית](#)

2

הדרכה

ופיתוח ההון האנושי

3

ניהול

תחום הפרט

4

רווחת העובד

2.1 הכשרה

- פיתוח מקצועי של עובדים הינו תהליך של הכשרה מתוכננת, המתבטאת בחיזוק הידע והמיומנויות של העובד, במטרה להתאים את כישורי העובד לעיסוקיו הספציפיים.
- מדובר במאמצים מכוונים לשיפור ולפיתוח כישורי העובד הנובעים משינויים טכנולוגיים ותהליכי קידמה, המשפיעים על שיטות ודרכי העבודה בארגון ומחייבים התעדכנות בתחומי ידע חדשים, וכן משאיפת הארגון לשיפור מתמיד בשירותיו וביכולות צוותיו המקצועיים.

קיום מערך הכשרה יכול להתבצע ממספר סיבות כגון:

- צמצום תחלופת עובדים – השקעה מקצועית בעובדים מחזקת את תחושת השייכות והמוטיבציה ובכך תורמת לרצונו של העובד להישאר ולהתפתח בארגון.
- השלמת פערים בין כישורי המועמד לדרישות התפקיד - במקרים בהם העובד אינו מגיע עם הידע הנחוצ לביצוע התפקיד הארגון ישאף להשלים לו ידע זה.
- התאמת כישורי העובד למשימות ספציפיות, בדגש על ייחודיות המשימות בכפר/בפנימייה.
- שיפור ביצועים והתנהגויות ושמירה על סטנדרטים מקצועיים וחיזוק מקצועיות העובדים.
- הכנסת חדשנות לתהליכי העבודה הארגוניים.
- חיזוק הביטחון האישי והתעסוקתי של העובד והגברת המוטיבציה.
- מניעת שחיקה אצל העובדים, במיוחד בתפקידי הדרכה ועבודה עם אוכלוסי בעבודה תחת לחץ רב, התמודדות נפשית ושעות רבות ומאומצות.
- נIOD תפקידים ופיתוח העובד.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



2.1 הכשרה

בניית מערך הדרכה יעיל ואפקטיבי יעשה באמצעות התייחסות למספר שלבים:

1. איתור הצורך

על מנת לעצב תכנית הדרכה שתענה על מטרותינו חשוב להבין תחילה על איזה צורך אנו מעוניינים שההדרכה תענה.

2. מיפוי ובנייה

בשלב זה יש לבחור את סוג ההדרכה המתאים, שיטות הדרכה, מדריכים ואמצעי עזר, טווח ההדרכה, אוכלוסיית היעד, תכני ההדרכה, החומרים הנדרשים, התקציב הנדרש ודרישות המשתתפים. יש לזכור כי בשלב בחירת המדריכים יש לדאוג להתאמת המדריך הן מבחינת הידע שלו והן מבחינת כושר ההדרכה שלו.

3. יעדי ההדרכה

היעדים מגדירים את סוג הביצוע שיתקבל במידה והדרכה תשיג את מטרתה, מה ייתפס כהצלחה עבור הארגון. ישנה חשיבות רבה לתפיסת ההדרכה בקרב הארגון ועובדיו המשפיעה על תוצאותיה בהמשך ועל כן על הנהלת הארגון להקצות להדרכה זמן ומשאבים.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.1 הכשרה

שיטות ההדרכה מסוגות למספר קטגוריות עיקריות:

■ הדרכה תוך כדי עבודה (On the job training) // חניכה

בדרך זו העובד צופה בעובד וותיק לומד את הפעולות הכרוכות בתפקיד ולאחר מכן מבצע את אותן פעולות בעצמו תוך שהעובד המיומן צופה בו. לחלופין – העובד מבצע את תפקידו ומדווח על ביצועיו באופן מפורט לחונך מידי תקופה שהוגדרה.

בדרך זו, מקבל העובד החדש משוב מידי והיכרות עם התפקיד על גווניו השונים. יש לבחור עובד מיומן לביצוע החניכה כיוון שכך אנו ממזערים את האפשרות שיועברו לעובד שיטות עבודה מיושנות או לקויות.

■ הדרכה מחוץ לתפקיד (off the job training)

הדרכה המתבססת על תכנית למידה שיטתית המתקיימת בחלון זמן מוגדר ומופרד מביצוע שוטף של משימות התפקיד. שיטה זו מאפשרת ללומד לקבל השקפה רחבה יותר על העיסוק, להתנתק מלחצי העבודה השוטפים, לפגוש עמיתים וקולגות לתפקיד וליצור הפרייה של מידע ורעיונות חדשים. הדרכה מסוג זה יכולה להתקיים במספר צורות, כגון: השתלמויות, קורסים, והרצאות (בתוך הארגון או מחוצה לו).



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.1 הכשרה

למידת עמיתים

קבוצת למידה המורכבת מבעלי תפקידים דומים או מנהלים בדרגים מקבילים, אשר נפגשים מידי תקופה ומקיימים תהליך למידה משותפת ומפרה, מחליפים מידע, מתלבטים ומסתייעים האחד בשני להתמודדות עם מקרים מהשטח, ובכך מרחיבים את אופני ההתמודדות שלהם עם התפקיד ואתגריו, ומשפרים את מיומנויותיהם.

רוטציה בין תפקידים

צורה פחות סטנדרטית להדרכה, אך מספקת מענה לצרכי שחיקה או בקרה ארגונית. עפ"י שיטה זו עובד מחליף תפקידים בין המחלקות השונות, וע"י כך לומד מגוון של תפקידים ויכול ליזום ולשפר.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה

פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

לסיכום,

למערך הדרכה איכותי חשיבות ניכרת להצלחתו של הכפר/ הפנימייה, עמידה ביעדים ובמטרות ומימוש החזון הארגוני ועל כן, רצוי לבנות תכנית הדרכה מסודרת לפי השלבים אשר פורטו מעלה, ולהקצות את המשאבים הנחוצים, כל הללו יעבירו את המסר הסמוי לעובדים לגבי הרצינות והחשיבות שהנהלת הארגון מייחסת לתכנית ההדרכה של העובדים.

תהליך עזר לבניית תכנית הדרכה



2.2 פיתוח מקצועי וניוד פנימי

- אחת הדרכים לשמר עובדים בארגון היא באמצעות פיתוח תכניות לעובדים והשקעה בהכשרתם המקצועית.
- כמנהלים בארגון נרצה לקדם עובדים שיש להם יכולת הובלה והנעה לתפקידי ניהול אך מנגד לא נרצה לאבד את העובדים המקצועיים שעושים עבודתם נאמנה ותרומתם לארגון חשובה לא פחות משל עובדים בעלי יכולות ניהול.

לפיכך בכדי לשמר ולהעצים עובדים אלו, מומלץ לפעול בשני מישורים:

- **עתודה ניהולית**
עובדים המזוהים כבעלי יכולות הובלה והנעת הצוות מומלץ לשקול לקדם לתפקיד בכיר יותר שכולל גם ניהול צוות במסלולי עתודה ניהולית (עליהם נפרט בחלק הבא).

- **עתודה מקצועית**
עובדים שאינם בעלי יכולות ניהול נפתח באמצעות מסלולי קריירה מקצועיים רוחביים, נרחיב את תחומי העיסוק שלהם ונייצר להם הגדרת תפקיד חדשה שתכלול גם משימות חדשות ונוספות, שיאפשרו לעובד להרחיב את תחומי הידע וארגז הכלים המקצועי שנמצא בידיו כיום. תהליך זה מגביר את שביעות רצונו של העובד ויכולים בהמשך להפכו לחונך עבור עובדים אחרים ולתרום מהידע המקצועי באמצעות הפריית עובדים אחרים.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



2.2 פיתוח מקצועי וניוד פנימי

יתרונות הפיתוח המקצועי הם משמעותיים במיוחד לארגוני מגזר שלישי בכלל ולכפרי הנוער והפנימיות בפרט. חשיבות זו נובעת הן בשל החיסכון בעלויות ובמשאבים אחרים שתהליכים כאלו חוסכים, והן בשל יכולותיו של תהליך זה לשמר ולהגביר את המוטיבציה של העובדים בארגון בו ישנו חוסר במשאבים חומריים לשימור.

לפיתוח מקצועי של עובד יש מספר יתרונות:

- הארגון כבר מכיר את העובד, מודע לחוזקותיו המקצועיות וגם לדברים שהוא פחות טוב בהם, מה שהופך את הכשרתו לפשוטה יותר מהכשרת עובד חדש וחיצוני לארגון.
- העצמת העובד - העובד שקודם ניהולית או מקצועית, יהיה מלא מוטיבציה והערכה לארגון שרואה אותו ומעריך את יכולותיו.
- חיסכון במשאבים - העברה בין תפקידים מאפשרת חסכון בעלויות גיוס עובד חיצוני, ומעבר לעלות עצמה, גם המשאבים הנדרשים להכשרת עובד קיים הם מצומצמים יותר מאלו שהיינו משקיעים
- בחפיפה והכשרה של עובד שאינו מכיר את הארגון.
- שימור הידע הארגוני - העובד מכיר כבר את הארגון ומביא עמו מידע רב מעצם ניסיונו והיכרותו הקודמת, כמו כן העובד נשאר חלק מהארגון וזמין לסייע במידע שיש לו לעובד המחליף אותו בתפקידו ולעובדים נוספים.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.3 עתודה ניהולית/ פיתוח מנהלים

יצירת עתודה ניהולית בארגון היא שיטת פיתוח מקצועי לעובדים המיועדים לתפקידי ניהול ביניים או ניהול בכיר יותר מזה שבו הם עוסקים כיום.

עתודה ניהולית מייצרת אפיק פיתוח לעובדים המזוהים כפוטנציאל הראוי לשמש בתפקידי ניהול בארגון. עובדים אלה נכנסים למסלולי הכשרה ופיתוח, על מנת שבבוא היום, ימוקמו בתפקידים הרלוונטיים למקצועם. ייתכן כי לאורך שגרת העבודה השוטפת אנו מתקשים למצוא את הזמן הראוי להכשרה זאת, אך בבחינת המשמעויות האסטרטגיות חשוב להבין כי יצירת שדרה ניהולית עתידית היא בעלת חשיבות רבה והכרחית לעתידו של הארגון בשני מישורים:

- עתודה ניהולית מייצרת אופק פיתוח בארגון לעובדים המזוהים כפוטנציאל לשמש בתפקידי ניהול בעתיד. תהליך זה מהווה גורם מוטיבציוני אשר מונע עזיבה של עובדים בעתיד, מייצר תחושה של דינאמיות וחיות הארגון, התפתחות וחיזוק הקשר לערכי הארגון וחזונו.
- תכניות עתודה ניהולית מייצרות העברה של המורשת והתרבות הארגונית מדור לדור וכן מנגנון ונורמה לאיזו בתפקידי ניהול אשר עשוי להפחית את הצורך לעמוד כנגד לחצים ושיקולים לא ענייניים בקידום עובדים.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.3 עתודה ניהולית / פיתוח מנהלים

- תכניות לפיתוח מנהלים מתמקדות לרוב בפיתוח האישי של המשתתפים כאשר המטרה היא אינה להכשיר לתפקיד ספציפי אלא להקנות ידע ומיומנויות כגון שיפור יכולות תקשורת, רגישות כלפי כפופים, ניהול משתף, תהליכי קבלת החלטות, ניתוח מקרים והבנת סיטואציות, שיפור ביכולות פיננסיות והרחבת הראייה הארגונית, המסייעים בתפקידים ניהוליים.
- מלבד קורסי ניהול, המרכזים תכנים רלוונטיים, ניתן לקיים הכשרה באמצעות חניכה אישית של מנהל מיומן לעובד בו זיהו את הפוטנציאל הניהולי. בדומה להדרכה וליווי של עובדים בכלל הרמות, גם בשיטה זו מדובר בתהליך של Mentoring. דרך נוספת היא לקיים קבוצות עמיתים, בהן מנהלים בדרגים מקבילים זה לזה יקיימו למידה משותפת ומפרה, יחליפו מידע, יתייעצו ויסתייעו האחד בשני.



בניית תכנית לפיתוח עתודה ניהולית מחייבת תהליך של ניתוח הצרכים של הארגון, הגדרת המטרות, היעדים, והתכנים הרלוונטיים והקצאת משאבים. כמו כן ישנה חשיבות רבה לשיתוף ההנהלה הבכירה בבניית תכני התכנית כיוון שהם אלו אשר יעבירו לכפר את הרצינות המיוחסת לתהליך זה ואת החשיבות שהם מייחסים לפיתוח וחניכה של מנהלי הדור הבא. במסגרת התוכנית יש לשים דגש מיוחד לליווי המועמד בכל התהליך והתמודדותו עם שינויים בתפקידו ועם ההשלכות הצפויות על האינטראקציה שלו עם עמיתיו לעבודה.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.4 תקשורת פנים ארגונית



■ כאשר אנו מדברים על תקשורת פנים ארגונית אנו מתייחסים הן לתקשורת פורמלית והן לתקשורת הבלתי פורמלית המתרחשת בארגון.

■ זרימה תקינה של המידע הארגוני במגוון ערוצים ובין כל חלקי הארגון היא אבן היסוד לתפקודו התקין ולהשגת מטרותיו של הארגון. לכן אפקטיביות ניהולית תלויה במידה מכרעת ביכולתם של מנהלים לבנות ולהפעיל רשת של תקשורת ארגונית.

■ בכפרי הנוער והפנימיות אופי העבודה מצריך תקשורת פתוחה ואינטראקציה עם שאר העמיתים במערכת. בארגונים מסוג זה, מעבר לצורך בשיתוף פעולה, הצורך בתקשורת פתוחה קיים גם בשל המגורים המשותפים והקרבה לשאר העמיתים שנמשכת מחוץ לשעות העבודה כמו כן, מדובר לרוב בארגונים המכילים מספר מערכות שונות אשר צריכות לתקשר ביניהן, כך למשל עובדי הפנימייה נמצאים בקשר ישיר עם עובדי בית הספר, משפחות הנערים וכן כלל הגורמים הלוקחים חלק בפעילות הכפר או הפנימיה. התקשורת הארגונית בעלת משקל רב בארגונים מסוג זה גם כיוון שמדובר בארגונים המכילים עובדים רבים המגיעים מדיסציפלינות שונות ולכן השיח ביניהם חשוב ובעל השפעה רבה על המטרות הארגוניות.

■ בבואנו לבחון את התקשורת בארגון שלנו, נשתמש בשאלון, אשר יאפשר לנו לאבחן נקודות חיוביות ונקודות כשל באופני התקשורת הנהוגים בארגון.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



2.4 תקשורת פנים ארגונית

יש לציין שהמסר המועבר מושפע מאישיותו, התנהגותו, מעמדו וניסיונו של המוסר וכן מושפע מאישיותו, התנהגותו, מעמדו וניסיונו של מקבל המסר ומהקשר בו המסר מועבר. השפעות אלו עשויות ליצור פערים בין הכוונה המקורית למשמעות שנקלטה והובנה בסופו של דבר. לפיכך, ישנה חשיבות לדרך בה בוחר מנהל להעביר מסר לעובדיו, ועליו להחליט, טרם העברתו, מהו אמצעי התקשורת הטוב ביותר לשם העברת המסר תוך בחינת היתרונות והחסרונות בשימוש בהם ביחס למסר, לנמען ולהקשר הספציפיים.

סוגי תקשורת ארגונית

"תקשורת מלמעלה למטה"

■ סוג תקשורת זה מתאר מידע המגיע מהמנהלים לכפופים להם. המסר בתקשורת זו לרוב יכלול מידע לגבי מדיניות, מטרות, נהלים ועדכונים. ככל שנייצר מסר ברור, מובן, ואפשרי לביצוע לפי תפיסותיהם של מקביליו, כך רמת ההזדהות של העובדים תהיה גבוהה יותר, ובהתאם לכך, רמת האפקטיביות של המסר תגדל.

"תקשורת מלמטה למעלה"

■ כאשר הכפופים מעבירים מידע לממונים עליהם במטרה להעביר דיווחים ומשוב על אופן המשימה, ביצועה, טיפול ופתרון בעיות וכו'. חשוב לייצר לעובדים ערוץ פתוח לשיח עם מנהליהם על מנת שהעובדים יחוו מחויבות רגשית ומקצועית לדווח למנהלים את המידע באופן מדויק ואמין וירגישו נוח לשתף אותם גם בחלקים הפחות חיוביים של עבודתם.

תקשורת פורמאלית

■ העברת מידע בערוצי מידע סדורים בארגון. במסגרת תקשורת זו מועבר מידע מקצועי ומידע ארגוני. חשוב לתת את הדעת על אופני העברת המידע הפורמאלי, באופן רצוף ואפקטיבי, ובהתייחס לסוגיית שימור הידע.

תקשורת בלתי פורמאלית

■ תקשורת בלתי פורמלית יכולה להיות בעלת משקל שונה בארגונים שונים ולעיתים אף לתפוס משקל רב יותר מהתקשורת הפורמלית בארגון. תקשורת מסוג זה מספקת מענה לפורקן של צרכים חברתיים ורגשיים של העובדים, דרכה מבוססות נורמות, נקבעות ומאושרות התנהגויות, מתנהלים קונפליקטים ושיח על קונפליקטים ועוד.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישה וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד



2.4 תקשורת פנים ארגונית



חשוב לזכור שלתקשורת לא פורמאלית השפעה גדולה, ולעיתים גדולה יותר, על עיצוב התרבות הארגונית.

לפיכך יש להתייחס לתקשורת זו במלוא הרצינות, ולמסד ככל שניתן גם את הערוצים והנורמות של תקשורת מסוג זה.

מנהל המודע לקיומה של תקשורת זו ויודע לעשות בה שימוש בכדי לקדם את מטרות הכפר/ הפנימייה, יכול להפוך תקשורת זו לכלי חיובי.

המנהל יכול להעביר את המסרים שהובאו באופן פורמלי ב"גובה העיניים", לטפח את הקשר האישי עמם ולייצר מצב של שיתוף פעולה עם העובדים, לשמוע מידע מעובדי הארגון שאינו ניתן לשמיעה בשיחות פורמליות וכו'.

לסיכום,

תקשורת ארגונית מהווה בסיס לפעילותו של הארגון, מאפשרת את תיאום הפעולות בין כלל העובדים, את הנעת העובדים לביצוע המשימה ואת הבקרה על העשייה הכוללת. התקשורת הארגונית מאפשרת לארגון לשרוד ולהתפתח. לפיכך, יש לזכור, כי ככל שהתקשורת בארגון מפותחת ויעילה יותר כך הכפר/ הפנימייה יוכלו להגיע להישגים גבוהים יותר.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

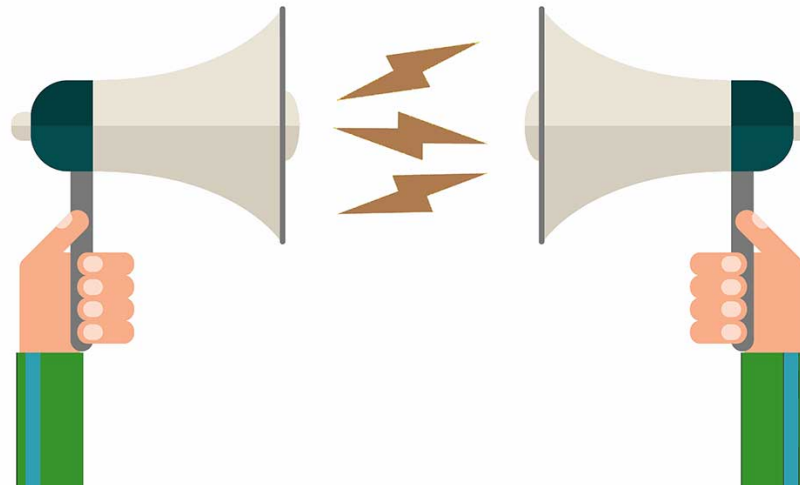
הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.6 גישור וניהול קונפליקטים

- בחיי הארגון עובדים מוצאים עצמם לא פעם במצבי קונפליקט. לא כל וויכוח הוא קונפליקט.
- קונפליקט מתרחש כאשר ישנו שילוב של הגורמים הבאים:
 - קיים ניגוד אינטרסים בין שני אנשים או יותר
 - קיימת זיקה או תלות הדדית בין שני הצדדים
 - ישנו משאב מוגבל – לדוגמא: משאב כספי, משאב זמן, משאב פסי כמו חדר או כיתה, משאב ניהולי ועוד.
- קונפליקטים הם חלק בלתי נפרד מעבודה בארגונים, ופתרונם יכול לא פעם להוביל לצמיחה. זאת, בתנאי שהקונפליקט מנוהל כראוי, אולם לעיתים קונפליקט יכול לנבוע ממטרות שאינן "טהורות", כגון בחינת המעמד ויחסי הכוחות בארגון. לכן, חשוב לבחון ולהבין מאיזה מקום מגיע הקושי.
- יש לציין כי גם מצב בו אין קונפליקטים עשוי להצביע על קיבעון ועל כך שהעובדים חסרי מוטיבציה לקריאת תגר על רעיונות מסורתיים או דפוסי עבודה וותיקים ומקובלים.
- מחקרים מראים שלמעלה מ-30% מהזמן של מנהלים מושקע בניהול קונפליקטים. על כן, רצוי להכיר טוב את הנושא, את התוצאות האפשריות ואת הדרכים העומדות בפנינו להתמודדות עמם.



שאלון לבחינת סגנון התנהלות עם קונפליקטים



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.6 גישור וניהול קונפליקטים

לכל אדם ישנו סגנון ניהול קונפליקטים המאפיין אותו ועל פיו הוא פועל לרוב באופן מידי. יחד עם זאת, חשוב להיות פתוח לסגנונות נוספים, ולאפשר לעצמנו לבחור באופן מודע את הסגנון הנכון להתמודדות עם המקרה הספציפי. בבואנו להחליט על סגנון ניהול הקונפליקט ניקח בחשבון את הנקודות הבאות:

- האם לצדדי הקונפליקט ישנם יחסים ארוכי טווח?
- עד כמה חשובה המטרה אשר לשמה מתנהל הקונפליקט? כמה אנרגיה להשקיע בפתרונו?
- האם האינטרסים של הצדדים בהכרח מנוגדים כפי שתפסנו אותם?

בהתאם לשיקולים אלו ולאופיים של הצדדים העומדים בפני הקונפליקט נבחר להתמודד באמצעות אחד מחמשת הסגנונות:

הימנעות
כשהחשיבות לקיים יחסים בין הצדדים נמוכה והמטרות סותרות ניתן להמתין שהקונפליקט ייפתר מעצמו ללא צורך בהתערבות כלשהי. סגנון זה איננו אפקטיבי אם מגיע מחשש, אך יכול להיות אפקטיבי אם בחרנו בו באופן מודע בתחשב בסיטואציה.

ויתור
כשהמטרות של הצדדים יכולות להתקיים זו לצד זו, הקונפליקט מתון וניתן להמשיך לקיים אורך חיים שגרת. במצב זה נשמור על השגת יעדי האחר על חשבון השגת היעדים שלנו על מנת לשמור על יחסי עבודה תקינים.

תחרות
כאשר המטרות אינן יכולות להתקיים במקביל והתחרות ביניהן היא הכרחית, נשקיע כל שביכולתנו על מנת לדאוג לאינטרסים שלנו. לרב סגנון זה מלווה באווירה לא נעימה בין הצדדים. עדיף להימנע מקיצורים מסוג זה.

שיתוף פעולה
כשיחסי הגומלין בין העובדים הכרחיים להשגת המטרות וניתן למצוא פתרון שיקדם את מטרות שתי הקבוצות במקביל. סגנון זה מתאפיין בתקשורת בין הצדדים והשקעת משאבים למציאת פתרון אשר יתאים לכולם.

פשרה
כאשר האינטראקציות חשובות להשגת המטרות במידה בינונית והמטרות אינן ניתנות להשגה במקביל אך גם אינן מנוגדות זו לזו. בדרך זו על כל צד להתחשב ולוותר לצד השני על מנת להגיע לפתרון שיהיה מקובל על שני הצדדים.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

2.7 הערכת עובדים

הערכת עובדים מטרתה לסייע לארגון לממש את הפוטנציאל הטמון בו על ידי שיפור יכולתו והתאמתו של העובד, ושכלול ההחלטות הקשורות להמשך עתידו בארגון.

על כן, על שיחת המשוב להתקיים לא רק בעת הדרישה לפיטורים או לקידום עובדים, אלא חשוב שתיעשה כשגרת ניהול לכל דבר ועניין, ותתקיים באופן קבוע אחת לתקופה.

לשיחת הערכה מספר יתרונות:

- **שיפור התפוקה** – השיחה מאפשרת לבחון באיזו רמה השיג העובד את יעדי התפקיד (זאת במידה וקיימת הגדרה של המצופה מהעובד).
- **השלמת מידע** - שיחת הערכה מסייעת לארגון לראות ולהבין איזה מידע חסר לעובדיו. בהתאם יוכל הארגון לבנות תכניות הדרכה לשיפור מיומנויות העובדים ולחזק אותם בהתאם לצרכים שעלו בשיחות.
- **תמונת מצב** - הערכת העובדים משקפת תמונה על שיטות העבודה בארגון ויכולה לאפשר בחינה מחדש של סדרי עבודה, תהליכים ושיטות המתקיימים בשגרה. היכולת לבחון ממבט על את תהליכי העבודה ולזהות נקודות לשימור ונקודות להתייעלות הינה הזדמנות טובה לשיפור תהליכים ארגוניים.
- **תגמול** - בהתבסס על שיחות הערכת העובדים (כאשר מדובר על קריטריונים מדידים) ניתן להשוות בין ביצועי העובדים השונים ולהעריך את תרומתו של כל עובד בהשוואה ו מספק מידע המשפיע על חלוקת התגמולים התלויים ומושפעים מביצוע

אז מהו משוב?

מדובר בדיאלוג מובנה בין המנהל הישיר לעובד בה המנהל מציג את הערכתו ואת תפיסתו לגבי ביצועי העובד ותפקודו. בהתאם לכך העובד מציג את התייחסותו להערכה. מטרת המשוב היא לייצר דיאלוג ברור ופתוח שאינו מתקיים באופן יום יומי, לייצר חזרה על תהליך תיאום הציפיות הראשוני וחיזוק נקודות לשימור ולשיפור. הדיאלוג מייצר תמונה ברורה על המצב הנוכחי והיערכות להמשך ביצוע עתידי.

טופס משוב לדוגמא



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

הערכת עובדים

טיפים לשיחת משוב אפקטיבית:

- הקשבה היא הכלי הראשון והחשוב ביותר במתן משוב. כמנהל עלייך לאפשר לעובד להביע את עצמו בצורה האוטנטית ביותר. על כן, מומלץ לשדר הקשבה אמיתית אשר תעניק לעובד את התחושה שלדבריו יש חשיבות ושקולו נשמע.
- מומלץ כי השיחה תכלול התייחסות לרמה המקצועית של העובד, ליכולת הלמידה שלו, לרמת העצמאות והיזומה וכן התייחסות לקליטה החברתית ולאופי התקשורת הבין-אישית שיצר העובד עם עמיתיו לעבודה.
- מומלץ להתחיל במעבר על הנקודות החזקות של העובד ולאחר מכן לעבור לנקודות הטעונות שיפור.
- יש לתאם עם העובד את השיחה מבעוד מועד על מנת לאפשר לו להיערך לשיחה.
- מומלץ לשמור על איזון סביר בין מתן שבחים להעברת ביקורת.
- יש לזכור כי המטרה העיקרית של מתן המשוב הינה לקדם את העובד. לכן, על המנהל מוטלת האחריות להבטיח כי במתן המשוב לא מעורבות סיבות אחרות מלבד הרצון לעזור לעובד לשפר ולהשתפר.
- מומלץ להסביר את הרציונל והמניע העומדים מאחורי הדברים באופן הגיוני ואובייקטיבי ולהביע רצון לסייע לעובד בתחומים הקשורים לתפקידו. רצוי כי המשוב יכיל הערות קונקרטיות ודוגמאות המתייחסות לדברים ברי שינוי ולוודא בהירותו בפני העובד.
- מומלץ לקבוע יעדים ספציפיים לשיפור בעתיד לאחר סקירת הנקודות לשיפור שעולות בהווה ואת דרכי ההתמודדות עמם.
- מומלץ לערוך סיכום לגבי תוכן הדברים שנאמרו והתכנון העתידי שיעלה בעקבותיהם.
- מומלץ לבצע המשכיות ומעקב אחר הנקודות שעלו ולבחון את ההחלטות לאחר פרק זמן שנקבע מראש ע"י הצדדים.
- מומלץ לתעד את השיחה, לייחס לה רצינות רבה ולהקדיש לה את הזמן הנדרש.

לסיכום, חשוב לקיים שיחות משוב כהלכה מובנה, בתדירות קבועה ולשמור על סדר מובנה מראש. בשיחת המשוב ישנו תהליך של תיאום ציפיות מחודש אשר יכול להציב מטרות ויעדים ברורים לעשייה אפקטיבית. על כן, מומלץ לייצר הסדרה של קיום שיחות הערכה ומשוב והטמעתם כדפוס התנהלות קבוע בכפר/ בפנימייה.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

הכשרה
פיתוח מקצועי
עתודה ניהולית
תקשורת פנים ארגונית
גישור וניהול קונפליקטים
הערכת עובדים

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

3.1 נהלי עבודה

המונח "נהלים" פעמים רבות מביא עמו תחושה של קרירות, נוקשות וביורוקרטיה, שלא לגמרי משתלבת עם ערכי כפר הנוער או הפנימייה.

בפועל, נהלי העבודה יכולים בהחלט להקל על הארגון. מטרתם לאפשר לו ולעובדיו להשיג את מטרותיהם באופן המוסדר והיעיל ביותר. מערך נהלים אפקטיבי מאפשר לשמר ולבסס ידע, תהליכים ומיומנויות ארגוניות.

■ מערכת הנהלים תומכת בהשגת המטרות הבאות:

- שיפור תהליכים ושיטות
- הנחיית עובדים
- מעקב אחר ניהול תקין
- יצירת מסגרת אחידה ונגישה של התנהלות הארגון

■ הנהלים משמשים ככלי בידי הנהלת הארגון לתיעוד הידע הארגוני שנצבר לאורך השנים, דבר המונע מהעובדים לחזור על טעויות שהתרחשו בעבר. הנהלים פועלים גם לטובתו של העובד כאשר הם מסייעים לו לקבל מענה לשאלות יומיומיות ולהפחית דילמות. בד בבד קיימת גמישות ואלטרנטיבות למציאת פתרונות במקרים החורגים מן הנוהל.

■ כפרי נוער/ פנימיות המאמצים נהלי עבודה קבועים מפחיתים את הסרבול בתהליכי קבלת החלטות בסוגיות שונות. כמו כן, הנהלים מייצרים שקיפות בפני העובדים ומאפשרים להם נגישות למידע ומונעים תחושה של אי וודאות.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד



נהלי עבודה 3.1

מהו נוהל טוב?

- **נוהל ברור** - נוהל המבטא בצורה ברורה מהו התהליך, מהי השיטה לביצוע התהליך, מיהם בעלי האחריות לביצוע ומהי חלוקת העבודה ביניהם.
- **נוהל מועיל** - נוהל המסייע לעובד ולארגון בהתנהלות יומיומית משרת את צרכיהם. אינו כזה שעבורו יש לחרוג מצורת העבודה היעילה והמקצועית.
- **נוהל עדכני** - יש לדאוג לריענון הנהלים מידי שנה על מנת להתאים אותם לדינאמיות הארגונית.
- **נוהל מיושם** - חשוב לייצר בקרה מתמדת ולוודא יישום הנהלים. נוהל שאינו מיושם כמוהו כנוהל שאיננו קיים. אי יישום נוהל יכול לנבוע מהטמעה לא מספקת, קושי ביישום הנוהל או מבעיות נוספות. במקרה כזה, יש לבחון את הנוהל ולדאוג להתאמתו.

מה על הנוהל לכלול?

- **מטרת הנוהל** - איזה תהליך הוא נועד להסדיר?
- **בעלי תפקידים/מחלקות** - מי אמון על קיום הנוהל?
- **מהות הנוהל** - מה התהליך עצמו?
- **טפסים/פורמטים נדרשים למילוי בעת ביצוע הנוהל**

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד



3.1 נהלי עבודה

מהיכן כדאי להתחיל?

■ **יצירת רשימת נהלים/תהליכים**
ניתן לבצע תהליך זה בשיתוף מנהלי היחידות השונות.

■ **בחירת נציג לכתיבה והטמעה**

יש לבחור נציג אשר יהיה אמון על כתיבת הנהלים והטמעתם. חשוב לפרט את תהליכי העבודה באופן שיהיה ברור לכלל העובדים ושלא ישתמע לשתי פנים. כתיבת הנהלים תיכתב ביחד עם כל מחלקה ומחלקה.

■ **תיעוד ופרסום הנהלים**

יש לתעד ולפרסם את הנהלים באופן כזה שיהיו גלויים ונגישים לכלל הארגון, בדגש על עובדים חדשים.

■ **יישום בפועל (הטמעה)**

זהו שלב קריטי ביותר לתהליך! העובדה שיש נוהל כתוב איננה מטרה בפני עצמה. הנהלים נכתבו בכדי לייעל ולשפר תהליכים ארגוניים, ולכן חשוב מאוד לעשות בהם שימוש ולנהוג לפיהם, על מנת להשרישם בארגון.

ארגון המשכיל לכלול ביומיום נהלים ברורים, המפורסמים ברבים ומיושמים בארגון מבטיח לעצמו אומדני השוואה ועוגני התייחסות קבועים ומדידים, מפחית סרבול בתהליכי קבלת החלטות בסוגיות שונות ומשפר את יעילותו ואת האפקטיביות הארגונית.

יש לזכור, כי תהליך כתיבת הנהלים הינו תהליך מורכב, הלוקח זמן רב, אך קריטי לעתיד הארגון. ההשקעה בתהליך זה מניעה של טעויות המבזבזות זמן יקר או משאבים כלכליים.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד

3.2 חוזי העסקה ומטרתם

שלב זה הינו חשוב במיוחד במערכת היחסים בין "עובד מעביד" ועל כן יש להשקיע זמן ורצינות בהתייחסותנו אליו.

מטרתו העיקרית של חוזה העבודה הינה להגן על הצדדים מפני מחלוקות עתידיות ולייצר הסכמה בין הצדדים על חובותיהם וזכויותיהם. על כן ישנה חשיבות רבה לניסוח חוזה העבודה.

ע"פ חוק המעסיק אינו מחויב בפורמט חוזה מלא, כפי שיפורט להלן, אלא מחויב למסור לעובד **טופס הודעה על תנאי העסקה (לינק לטופס)**.

יחד עם זאת, לחוזה עבודה מסודר מספר יתרונות:

- **שקיפות –** כל אחד מהצדדים יודע ומבין את הזכויות והחובות שלו ביחסי העבודה הללו וכן נעשה תהליך של תיאום ציפיות.
- **יתרון לטווח הארוך –** למרות השקעת המשאבים הכרוכה בתהליך זה הוא מאפשר להימנע בעתיד מתביעות עתידיות. חשוב לפרט בחוזה את הדרישות והזכויות ככל האפשר על מנת שלא לייצר "חלקים אפורים" הניתנים לפרשנות.
- **הגנה על המעסיק –** חוזה עבודה מפורט מקל על המעסיק במקרים של תביעה מכיוון שהמידע כתוב ויהיה קושי גדול יותר לערער עליו ואין צורך להסתמך על סיכום דברים שנעשו בשיחה בין שני הצדדים.
- **חופש פעולה –** הסכמה על פרטי החוזה בין הצדדים מאפשרת לכל אחד מהם לפעול בחופשיות בתוך מסגרת הגבולות המצוינים בחוזה.



תיעוד המידע

ישנו קושי להסתמך על זיכרון אחד הצדדים כיוון שכל אדם זוכר לרוב מידע המשרת אותו ונוטה לשכוח מידע אחר ועל כן, ישנה חשיבות להתייחס בחוזה לכל הפרטים בצורה כתובה על מנת להימנע ממחלוקות בהמשך.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד

חוזי העסקה ומטרתם

נקודות שמומלץ לשים לב אליהן בחוזה העבודה:

- **תקופת החוזה** – חוזה העבודה יכול להיות מוגבל בזמן או לתקופה בלתי מוגבלת. לכל אחד מחוזים אלו ישנם השלכות וחשוב להבין אותן לעומק. חשוב לזכור כי בכל מקרה יש לתת לעובד הודעה מראש לפני סיום העסקתו ע"פ חוק. (מצ"ב טופס הודעה מראש לפני סיום העסקה בפרק 4, "סיום העסקה").
- **מסגרת המשרה** – נקודה חשובה להסדרה לפני תחילת העבודה במסגרתה יש לציין את היקף המשרה, ימי ושעות העבודה הרגילות, יום המנוחה השבועי וכו'. כמו כן חשוב לציין כיצד ידווחו ויאושרו שעות העבודה.
- **הגדרת התפקיד** – יש מקום להרחיב מעט בסעיף זה בדבר הגדרת התפקיד, הסמכויות והכפיפות. דגש מיוחד יש לתת לפעילות חריגה כגון: פעילות שטח מאומצת, זמינות בשעות בלתי שגרתיות וכו'. ציון מפורש של מסגרת התפקיד תמנע חילוקי דעות עתידיים.
- **שכר** – השכר יכול להיות שעותי, חודשי או גלובלי והוא לרוב יסוכם ע"י שני הצדדים כברוטו. במידה ונרצה לדרבן את העובד ולייצר לו אופק התפתחותי נוכל לציין בחוזה תקופה קבועה מראש בה יערך דיון מחודש על העלאת רמת השכר.
- **החזר נסיעות** – במידה והמעסיק אינו מספק לעובד רכב מטעם הארגון, הוא מחויב לשלם לעובד החזר נסיעות ע"פ חוק.
- **ימי חופשה** – ימי חופשה לעובד הם חובת המעביד ע"פ חוק. ימי החופשה נגזרים מוותק העבודה אך ישנם מעסיקים אשר יהפכו את ימי החופשה להטבה נלוות לשכר העובד ויאפשרו לעובד לקחת מספר ימי חופשה גדול יותר מהמחויב בחוק.
- **תנאים סוציאליים** – ישנם תנאים סוציאליים שהמעסיק מחויב לשלם ע"פ חוק כגון ביטוח בריאות וביטוח לאומי, על המעסיק לשלם מיומו הראשון של העובד בתפקיד. כמו כן, ישנם תנאים סוציאליים שהינם בגדר רשות וניתן להציגם כהטבות נלוות לשכר העובד על מנת להגדיל את היתרונות בהשתלבות בארגון זה בשונה מהאחרים.
- **דיוור** – בשל היבט הייחודי של מגורי העובדים בכפר/ בפנימייה מומלץ להוסיף סעיף בחוזה ההעסקה המתייחס למגורי העובד ולתקופה בה נדרש מהעובד לפנות את המגורים בעת סיום העסקתו.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד

חוזי העסקה ומטרתם

3.2

על מנת להימנע מחילוקי דעות ולצמצם תביעות עתידיות מומלץ לשמור על איזון בעת ניסוח החוזה ולתת לצדדים לחוש כי החוזה הגון כלפי כל אחד מהם ואינו משרת אינטרס של אחד מהם על חשבון השני. כמו כן צריכה להיות התאמה בין המידע אשר הוחלט ונחתם ע"י הצדדים בחוזה לבין המציאות היום יומית. כלומר, אם צוין כי לעובד מגיעים X ימי חופשה, יש לדאוג כי גם בתלוש השכר של העובד יופיע מספר ימי חופשה זהה ולשמור על סנכרון המידע.

בכל מקרה מומלץ להיעזר בשירותי יעוץ משפטי בתחום דיני עבודה לכתובת חוזה עבודה והתאמתו לכל תפקיד.

לסיכום, אין חובה על פי חוק לייצר חוזה עבודה אל מול העובד אך לחוזה ישנם יתרונות רבים וחשוב להיות מודעים להם. יש לזכור כי אין צורך לפנות לעורך דין ליצירת חוזה חדש בכל פעם, ניתן לייצר חוזה סטנדרטי אחד לכלל העובדים, להוסיף/ להשמיט סעיפים רלוונטיים בהתאם לתפקיד העובד והתנאים המובטחים לו ולעבוד על פי פורמט אחיד. מומלץ להקפיד על יצירת חוזה הגון עבור שני הצדדים למען התחלה ברגל ימין, ושהסיום (כאשר יגיע) יהיה גם הוא באווירה ובנימה חיובית.



דוגמא לחוזה העסקה

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול הפרט
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד

זכויות סוציאליות

3.3

ארגון המאמץ לעצמו שקיפות אל מול עובדיו מסייע לתחושתו החיוביות של העובד כלפי הארגון. יצירת מדיניות בנושא הזכויות הסוציאליות יוצרת אצל העובדים תחושה כי לא מדובר בבחירה שרירותית ולא בגחמה רגעית אלא במיסוד הזכויות של כלל העובדים. מתן זכויות נוספות לעובדים, מעבר למגיע להם על פי חוק, היא דרך נוספת לשימורם.

על המעסיק לדאוג לרווחתו של העובד ולבני משפחתו גם בהיבט הסוציאלי ובהקשר זה להיות אחראי על תנאי הפוליסות והעמלות הנגבות בתוך קרנות ההשתלמות והפנסיה אליהם הוא משתייך. מומלץ להתקשר עם גורם אחד על מנת לקיים משא ומתן להשגת תנאים מרביים.

ביכולתו של המעסיק המאגד מספר רב של עובדים לקבל הנחות משמעותיות המטיבות עם העובד לדוגמא ביטוחי בריאות, שיניים, רכב, ביטוחים אישיים ומשפחתיים.

יש לאפשר לכל עובד על פי חוק לבחור את המסלול המתאים לו אבל על המעסיק לדאוג לתנאי הפוליסות. ניתן לראות כי יש ביטוחים שונים, משלימים שאותם ניתן לספק במימון חלקי/ מלא או מסובסד לעובד ולבני משפחתו.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד

תהליכי סיום העסקה

תהליכי סיום העסקה יכולים להתרחש ממגוון סיבות כמו:

- התפטרות העובד
- חוסר שביעות רצון מתפקוד העובד – פיטורין
- במקרה ואין כוונה לחדש חוזה עבודה
- בכל מקרה של החלטה אשר עשויה להיות לה השלכה מהותית ומשמעותית על העובד (העברה מתפקיד, צמצומים, רה-ארגון, שינוי היקף משרה, שינוי מהותי של התפקיד)
- העובד הגיע לגיל פרישה

על מנת להפוך את תהליך סיום ההעסקה לתהליך מסודר, המתנהל ע"פ חוק, יש להקפיד על השלבים השונים בתהליך ולשמור על גישה מקצועית ועניינית גם במקרים בהם הפרידה אינה מתרחשת מסיבה חיובית.

החלטה על פיטורי עובד היא החלטה שצריך להתכונן אליה ולא לקבל אותה מעכשיו לעכשיו. כמו כן, בשל ייחודיותם של כפרי הנוער והפנימיות ובהתאם ללוח השנה של מערכת החינוך, מומלץ להיערך לתהליך פיטורים בחודש מאי (באם זה אפשרי) על מנת שהארגון יוכל לקלוט עובדים חדשים ולהדריכם טרם תחילת שנת הלימודים.

סיום העסקה לא יהיה פעולה חד פעמית אלא תהליך מתמשך שבמסגרתו יינתנו הזדמנויות ממשיות לעובד לקבל את הפידיבק ולתקן את דרכיו.

פעולה זאת מתבצעת בצורה המיטבית בארגונים אשר מקפידים על **תהליכי משוב שוטפים**, המאפשרים להעביר לעובד גם חוסר שביעות רצון מתפקודו ומונעים את גורם הפתעה כאשר מתקבלת החלטה על סיום העסקתו.

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

2

הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה

חוזי העסקה ומטרתם

זכויות סוציאליות

תהליכי סיום העסקה

4

רווחת העובד



תהליכי סיום העסקה

שלבי ההתנהלות במקרים בהם ישנה הפסקת עבודה יזומה על ידי הארגון

טרם קבלת ההחלטה הסופית על סיום העסקתו של העובד בארגון:

- על המנהל לוודא כי עשה כל שביכולתו על מנת לעזור לעובד לעמוד בציפיות הנדרשות ממנו.
- כמו כן, יש לבצע שיחות ההערכה עם העובד לאורך התהליך ולתעדן בכתב בתיקו האישי.
- המנהל הישיר יעדכן באופן שוטף את ההנהלה/משאבי אנוש לגבי העובד וההתנהלות מולו.
- במידה ולאחר שלבים אלו לא ניכר שינוי בתפקודו של העובד, יזומן העובד לשיחת שימוע כנדרש ע"פ חוק ויבוצעו השלבים הנדרשים כפי שמפורטים בנוהל לסיום העסקת עובד.

במידה ולאחר שלבים אלו הוחלט בכל זאת לפטר את העובד יש להתייחס לתהליך פיטורים על פי החוק* ולבצעו על פי התהליך המותאם:



* יש לזכור כי שלבים אלו מעודכנים ליום כתיבת מדריך זה ובכל מקרה יש להתעדכן בחידושי החוק.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד



תהליכי סיום העסקה

3.4

בסיום העסקה מצד העובד יש לקחת בחשבון:

■ ייחודיות התפקיד בסיום ההעסקה

לסיום העסקה בכפרי הנוער והפנימיות קיים ייחוד בשונה מסיומי העסקה בארגונים אחרים. העובדים נמצאים בקשר ישיר ויום יומי עם הילדים בכפר/ בפנימייה ולעיתים אף חיים עמם בקהילה משותפת. קשר עמוק זה עשוי להותיר משקע רגשי ולהשפיע על הילד ועל כן חשוב לקחת זאת בחשבון ולהיערך בהתאם באמצעות יצירת תהליך פרידה מסודר.

■ מגורי העובד

כחלק מאופייה הייחודי של כפר הנוער והפנימיות העובדים מתגוררים בתוכם ועל כן, בעת סיום העסקה יש לקחת בחשבון את נושא סיום המגורים, להגדיר מבעוד מועד בחוזה (במידה ואפשר) ולציין תקופת עזיבה מדויקת בעת סיום העסקה.

■ חפיפה

במקרים בהם העובד פוטר, יש לקחת בחשבון, כי המוטיבציה שלו להעביר חפיפה מלאה ואפקטיבית לעובד המחליף עשויה להיות נמוכה. במקרים אלו מומלץ שגורם אחראי נוסף בארגון ייקח חלק בתכנית החפיפה לעובד החדש, יהיה מעורב ככל האפשר הן מבחינת לו"ז והן מבחינת תכנים. בנוסף, מומלץ לקיים שיחות עם העובד החדש על מנת לברר האם והיכן עולות לו שאלות לגבי התפקיד ולסגור קצוות עבורו. במידה ומדובר בעובד המשתף פעולה ומעוניין להעביר תכנית חפיפה מסודרת, יש לסייע לו ככל האפשר בבניית התכנית, ולאפשר לו לתרום מכישוריו וניסיונו למחליף אותו בתפקיד.

■ מכתב המלצה

מכתב המלצה הוא מכתב המעיד על תפקודו המקצועי של העובד. חשוב להבין כי מכתב זה הנו מסמך רשמי מטעם הארגון, ולכן יש לוודא כי הוא משקף את העמדה הרשמית של הארגון כלפי תפקודו של העובד (ולא רק את דעתו האישית של אדם כזה או אחר בארגון). המכתב יימסר בנוסף לאישור העסקה וזאת רק לאחר השלמת תהליך סיום ההעסקה וסגירת כל מחויבויות העובד בארגון. במקרה של סיום העסקה עקב חוסר שביעות רצון מהעובד, ובמקרים בהם לא ניתן למסור מכתב המלצה, ניתן להעביר אישור העסקה בלבד. כמו כן, ניתן להחליף מתן מכתב המלצה בהסכמה להמלצה טלפונית.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

נהלי עבודה
חוזי העסקה ומטרתם
זכויות סוציאליות
תהליכי סיום העסקה

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה

4.1



■ התרבות הארגונית מגדירה את יחס הארגון להתנהגויות מקובלות ולאלו שאינן.

■ בכל ארגון הנחות היסוד, הערכים, הנורמות, כללי ההתנהגות, המנהגים, הטקסים והחגים הם שונים והמקובל בהם משתנה בהתאם לאופיים של החברים בארגון.

■ באמצעות הבנת התרבות הארגונית נוכל להבין טוב יותר את התנהגות הצוות בתוכה, לבחון איזו תרבות ארגונית מאפיינת אותנו כיום, לאיזו תרבות ארגונית נשאף להגיע ועל ידי זיהוי הפער בין המצב הרצוי למצב הרצוי – נוכל לבנות אסטרטגיה ותוכנית פעולה.

■ תרבות ארגונית הינה הדבק הקושר בין כל הפרטים בארגון ומתייחסת לכלל עובדי הכפר/ הפנימייה.

■ לכל ארגון חברתי יש תרבות שמתבססת אופי האנשים, חזון, תחושת שליחות, אופי המקום ומהות המשימה שלשמה נועד הארגון. כך גם בכפרי הנוער והפנימיות, כל ארגון מאופיין בתרבות ארגונית המיוחדת לו.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית
חופשות ושעות עבודה ומנוחה

תרבות ארגונית ומשמעותה

4.1

בקצה האחד של הסקאלה, ישנם הסבורים כי תרבות ארגונית היא משהו שנוצר באופן טבעי וגנרי מתוך עצם המקבץ של אנשים טובים במקום אחד, אך לא כך הדבר, גם כאשר שמדובר בכפר נוער ובפנימיות בהם רוב העובדים מגיעים מרקע דומה, מטרה ושליחות דומה.

בקצה השני של הסקאלה, בארגוני ההייטק, ניתן לראות כי תרבות ארגונית מתוכננת לפרטי פרטים ואף מוגדרת בתכניות הנהלה. למעשה ברור לפונקציות הבכירות כי זהו דלק המניע את העובדים. על אחת כמה וכמה חשיבותה של התרבות הארגונית גבוהה בכפרי נוער והפנימיות, המהווים ארגון קהילתי סגור בפני עצמו (אם כי קיימים כמובן גם קשרי גומלין עם מערכות חיצוניות כגון הרשות המקומית, הקהילה, וכדומה). התרבות הארגונית היא אחד המשאבים החשובים להנעת המנגנון כולו, הנעה זו דורשת תכנון, תשומת לב ובקרה.

תרבות ארגונית בארגון לוקחת בחשבון מכלול רב של תחומים הנוגעים לקשרים הבין אישיים שבין הפרטים השונים, הקבוצות השונות והממשקים בכפר/ בפנימייה.

התייחסות זו כלפי צוות העובדים והמעגלים הסובבים אותם משליכה במישרין על כלל המקום והמוטבים.

כאשר מתייחסים לתרבות ארגונית נוטים להתייחס להווי החברתי ולגיבוש, אך לא די בכך, הרווחה הינה חלק מרכזי בתרבות הארגונית ומומלץ שתהיה מעוגנת בנהלי עבודה ונהלי משאבי אנוש. חשוב שהמידע יועבר לעובדים באופן נגיש ובשקיפות מלאה.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית

חופשות ושעות עבודה ומנוחה



תרבות קהילתית - עובדי הארגון ומשפחותיהם

כפרי הנוער והפנימיות הינם ארגונים ייחודיים בשוק התעסוקה בכך שהם מהווים גם מקום מגורים לעובדים ולבני משפחותיהם. מטבע הדברים עובד אינו מפריד בין הנעשה בחייו האישיים לבין הנעשה בחייו המקצועיים, על אחת כמה וכמה כשהם מרוכזים במקום אחד ומקיפים אותו 24/7. תנאי המחיה של המשפחות, הווי החיים ויכולות המשפחות לקיים שגרת חיים מאורגנת, מובנת ונוחה הינם קריטיים לתפקודו הטוב והיעיל של העובד. בשל האופי המיוחד של מקום עבודה המשולב במגורים יש להתייחס לפרטים הקטנים המשפיעים על תחושתו של העובד ובני משפחתו ועל היכולת לשמר את העובד לאורך זמן.

התייחסות לנקודות הבאות יקלו על חיי העובד ומשפחתו ויגבירו את האפקטיביות הארגונית:

- האם בני המשפחה חשים ביטחון להסתובב בכפר?
- האם קיימות מסגרות חינוך מותאמות למשפחות בקרבת מקום?
- האם ישנה נגישות נוחה (תחבורה ציבורית בתדירות גבוהה)?
- האם קיימת נגישות למרכז מסחר ותרבות?
- האם יש הווי ופעילויות מותאמות למשפחות אחר הצהריים?
- האם ישנם פתרונות לילדים בעת חופשות ומועדים?
- האם קיימות אפשרויות תעסוקה באזור עבור בן/בת הזוג?

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה

תרבות קהילתית

חופשות ושעות עבודה ומנוחה



תרבות קהילתית - עובדי הארגון ומשפחותיהם

על הארגון לדאוג לרווחתם של העובדים ובני משפחותיהם על מנת לשמר את העובדים ולהימנע מנשירת עובדים בעתיד. לפיכך, מומלץ לקבוע תכנית שנתית הלוקחת בחשבון פעילויות גיבוש, פנאי, רווחה ופתרונות לילדים במהלך החופשים. מומלץ לקבוע תכנית זו בשיתוף עם המשפחות על מנת להתאימה לצרכיהן ולתת להן את התחושה כי התכנית מספקת מענה לצרכים שהן מעלות.



נקודות לציון שיקבעו בהתאם לצרכי המקום:

- ישיבת התנעה בתחילת השנה
- הסעות ונגישות מחוץ לכפר
- התייחסות לחגים וחופשים
- בניה וארגון ערבים משותפים עבור בני הזוג
- מציאת פתרון בנושא גני ילדים, בתי ספר, מוסדות לימוד וכו'
- מתן מענה לקניות מרוכזות
- אירועים בחיי המשפחה (ברית, חתונה, אבדן ושכול, בר מצווה וכו')
- התייחסות לנושאים בריאותיים

בנוסף, ניתן בהחלט למנף את התנאים המיוחדים בארגון, ואותם להסב לטובת העובדים, כגון: חדר אוכל, שירותי כביסה, בית כנסת, פינת חי ועוד. כמו כן, מעצם היות העובדים כוח מאוגד יש ביכולתם להודיל עלויות ולהגיע להסכמים מיוחדים עם ספקים בעת רכישות מרוכזות עבור כל משפחה. יש להציג ולשווק יתרונות אלו בפני העובדים על מנת לחזק את היתרונות העולים בעת העבודה בכפר והמותרות מהם יוכלו ליהנות בהיותם חלק מהכפר/ הפנימייה.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית

חופשות ושעות עבודה ומנוחה

מדיניות חופשות ושעות עבודה ומנוחה



בארגון כמו כפרי הנוער והפנימיות אשר הילדים והנוער חיים בו באופן רציף, שעות העבודה אינן סטנדרטיות והעבודה לעיתים מתפרשת על כל שעות היממה כך שיום העבודה הרשמי איננו נגמר. דווקא בארגון כזה, ישנה חשיבות רבה לקביעת שעות העבודה והמנוחה האישיים של העובדים באופן מלאכותי והגון, על מנת לייצר הלימה בין צרכי הארגון לבין צרכי העובד הפרטי.

מדיניות חופשות

ההחלטה על קביעת מדיניות בנוגע לחופשות העובדים הינה אחד השלבים בתכנון תכנית חופשות שנתית לארגון. תכנית החופשות השנתית מסייעת במספר היבטים:

- **היבט ארגוני**
התכנית מסייעת ליצירת תחושה של סדר ומאפשרת לכלל העובדים ובמיוחד להנהלה לתכנן את תכנית העבודה השנתית באופן מדויק. תכנון זה מאפשר התייחסות לתקופות יותר עמוסות, בהן לא ניתן לאשר חופשות, ולתקופות פחות עמוסות בהן נדרש פחות כ"א בארגון. בתקופות אלו ניתן ורצוי להוציא את העובדים לחופשות, ואף ניתן להכריז על תקופות אלו כ"חופשות מרוכזות" בכפוף לחוק (לינק).
- **היבט אישי**
תכנון מוקדם של ימי החופשה יוצר אצל העובדים בכפר תחושה שהנהלת הכפר מתייחסת לזכויות ולתנאים שלהם כעובדים. כמו כן, התנהלות זו מאפשרת לעובדים להיערך מראש לתקופת "החופשות" ולהוציא לפועל תכניות משפחתיות שדורשות היערכות מראש.
- **היבט חוקי**
תכנית החופשות מסייעת ברישום נוסף של ימי החופש המגיעים לעובד על פי חוק והמעקב אחר מתן ימים אלו.
- **היבט פיננסי**
ימי חופשה הם שווי ערך כספי ועל כן חשוב לבחון באילו תקופות יש לאפשר לעובדים לעשות בהם שימוש על מנת לחסוך הוצאות כספיות מיותרות לארגון.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית
חופשות ושעות עבודה ומנוחה

מדיניות חופשות ושעות עבודה ומנוחה

ככלל חוק חופשה שנתית קובע (נכון לכתיבת מדריך זה):

- מעסיק יכול להוציא עובד לחופשה מרוכזת בהתאם למספר ימי החופש הצבורים של העובד
- בחופשה מרוכזת שאורכה מעל 7 ימים, יש לתת לעובד הודעה של 14 ימים מראש
- בחופשה מרוכזת של פחות מ-7 ימים אין חובה להודעה מוקדמת
- לא ניתן להוציא לחופשה עובד, שאין לו מספיק ימי חופש צבורים, ולזקוף את ימי החופשה על חשבון ימי החופשה העתידיים שלו.
- במקרה שהמעסיק מעוניין כי עובד יצא לחופשה, על-אף שאין לו מספיק ימי חופשה צבורים, המעסיק ישלם לעובד בעבור אותם ימים.
- על החופשה השנתית להיות רצופה, אולם בהסכמת העובד והמעסיק ובאישור ועד העובדים (אם ישנו) אפשר לחלקה, כל עוד חלק ממנה יימשך לפחות 7 ימים.
- במקומות עבודה שקיימים בהם הסכמים קיבוציים, יש פעמים רבות הוראות המגבילות את זכותו של המעביד להוציא את עובדיו לחופשה מרוכזת.
- בדרך כלל, כאשר מעביד מעוניין להוציא את עובדיו לחופשה מרוכזת, הוא מגיע להסכמה עם נציגות העובדים לגבי הסדרים המיטיבים עם העובדים בנוגע לאופן חישוב מספר הימים המנוכים בפועל ממכסת ימי החופשה (למשל, במקום לנכות את מלוא מכסת הימים של החופשה מנכים מחצית וכד').
- באזור שהוכרז לגביו מצב חירום לא ניתן להוציא עובד לחופשה מרוכזת במהלך מצב החירום



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית
חופשות ושעות עבודה ומנוחה

מדיניות חופשות ושעות עבודה ומנוחה

4.3

תכנית חופשה שנתית

- לכל ארגון אופי וצרכים הייחודיים לו ובהתאם להם מומלץ לבנות תכנית חופשה שנתית.
- התכנית תהיה אפקטיבית ביותר במידה ותיבנה בתחילת כל שנה, תוך חשיבה עתידית על כלל אירועי השנה, החגים והחופשות הבית ספריות, ותיקח בחשבון גם את התקציב והאילוץ של הארגון.

בכפרי הנוער והפנימיות מומלץ לבנות תכנית חופשות לכל אחד מהצוותים, ובצורה מדורגת, באופן שיאפשר מחד מתן מענה רציף לתושבי המקום ולמערכת, ומאידך לכל איש צוות לממש את מכסת ימי החופשה השנתית שלו בצורה הוגנת. תכנית כזו יכולה להיבנות למשל על בסיס "תורנות חופשה" בין אנשי הצוות בכל מחלקה, ובתיאום מלא עם העובדים.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית
חופשות ושעות עבודה ומנוחה

מדיניות חופשות ושעות עבודה ומנוחה

שעות עבודה ומנוחה

- לכאורה שעות העבודה הרשמיות הן פרט טכני וביורוקרטי, אולם בפועל הן ישליכו באופן ישיר על סוג האוכלוסייה המתאימה לעבודה בארגון, ובכך יהוו גורם לקביעת פרופיל העובדים.
- בארגון הדוגל בעבודת בוקר, ומאפשר תחילת עבודה מוקדמת, מתקיימים תנאים המתאימים לדוגמה להורים צעירים. לעומת זאת ארגון הפועל מסביב לשעון דורש בדרך כלל עבודה במשמרות משולבות, לרוב יפנה לאוכלוסיית סטודנטים או אנשים צעירים בתחילת דרכם, אשר מבצעים את עבודתם ומפנים את מקומם למשמרת הבאה. בפועל בכפרי הנוער והפנימיות הצוותים המקצועיים מגיעים ממגוון שכבות גיל שונות ועובדים 24/7 בהתאם לצרכי ודרישות הכפר/ הפנימייה.
- על אורך יום העבודה והיקף שבוע העבודה השבועיות להיות סבירים והגונים, ולעמוד בתנאי החוק בנושא זה.
- לבניה חוזית ולהתנהלות בנהלי עבודה ולשעות עבודה ומנוחה המותאמים למסגרת הייחודית - מומלץ לפנות לייעוץ משפטי. **
- מעבר לכך מחובתו של המעביד בארגון לדאוג למשמרות הולמות, על מנת לשמר את העובד. עובד חרוץ, נאמן ומסור ככל שיהיה לא יוכל להתמיד בשגרת עבודה מאומצת לאורך שנים. תחושת השחיקה תחווה ע"י העובד וע"י משפחתו וכמובן תשפיע על תפוקתו. באם העובדים בכפר יעבדו ללא הפסקה וללא התייחסות לזכויותיהם הם עלולים לשווק את התפקיד באופן שלילי ובכך יגרמו למועמדים פוטנציאליים להימנע מהגשת מועמדותם.



**חשוב לציין כי במקומות עבודה בהם יש הסכמים קיבוציים לעיתים קיימת התייחסות מיטיבה לעובדים גם בנושא זה. בכל מקרה מומלץ לפנות לעו"ד מומחה בדיני עבודה אשר מכיר את הסכמי הארגון.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית
חופשות ושעות עבודה ומנוחה

מדיניות חופשות ושעות עבודה ומנוחה

ככלל חוק שעות עבודה ומנוחה קובע (נכון לכתובת מדריך זה):

- במקומות עבודה שבהם עובדים 6 ימים בשבוע, ניתן להעסיק עובדים לכל היותר 4 שעות נוספות ליום, אך לא יותר מ-12 שעות נוספות בשבוע.
- בין שני ימי עבודה חייבת להיות הפסקה של 8 שעות לפחות.
- שעות נוספות מחושבות רק על פי אותו יום, ולא ניתן לערוך קיזוז שלהן מיום אחר.
- נטל ההוכחה לגבי מספר שעות העבודה אשר עבד העובד הוא על המעסיק. והמעסיק חייב לנהל פנקס שעות עבודה ומנוחה עבור עובדיו. לפיכך יש לנהל דוח רישום חודשי מדויק של שעות העבודה החודשיות (כניסה ויציאה) ולהחתיים את העובד על דוח זה.
- עובדים זכאים לתוספת תשלום עבור עבודתם מעבר לשעות העבודה הרגילות. במקרים של היקף משרה גלובאלית, נהוג לקבוע, בנוסף לשכר הבסיסי, סל תגמול שעות גלובאלי בגין שעות נוספות. על סל שעות זה לשקף נכונה את היקף השעות הנוספות המתבצע בפועל.



1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית

חופשות ושעות עבודה ומנוחה

מדיניות חופשות ושעות עבודה ומנוחה

4.3

התייחסות הארגון לגבול שבין שעות העבודה לשעות המנוחה

- לכל ארגון ישנה מדיניות והתייחסות לגבול שבין שעות העבודה לבין שעות המנוחה של העובדים.
- בעידן הטכנולוגי, יותר ויותר עובדים ממשיכים להיות "מחוברים" לעבודה גם בשעות המנוחה, אולם לכל ארגון תפיסות משלו, התייחסות וציפיות מהעובדים בתחום זה. ציפיות אלו חלקן רשמיות ומוצהרות וחלקן אינן רשמיות ומתפרשות מההתנהלות הכללית ומתגובות המנהלים בארגון.
- בתחום זה, כפרי הנוער והפנימיות הם ארגונים מיוחדים. העבודה בארגונים אלו מסביב לשעון, ואם לא די בכך, יש משמעות רבה לגורם האנושי הספציפי המבצע את התפקיד, ופעמים רבות לא באמת ניתן "להעביר מקל" כשנגמרת ה"משמרת".
- בארגון הפועל מסביב לשעון, יש חשיבות רבה מאוד לקביעת מדיניות ברורה בנושא, דבר שיאפשר שקיפות והצהרת כוונות, וכן יאפשר לעובדים לבחון התאמתם למדיניות ולארגון, עוד בטרם הכניסה אל שורותיו.
- במקרים רבים אנו נתקלים בארגונים אלו בעובדים מסורים חדורי מוטיבציה המשקיעים מזמנם החופשי ואינם מבקשים זמן חופשי. במצבים מסוג זה עלולות להיגרם סיטואציות בהם הכפר/ הפנימייה יעודדו עבודה והעובד ישתף פעולה ללא הסתייגויות. גם אם נוח להתעלם מסיטואציות אלו וזה משרת את שני הצדדים באותה העת, יש להבין כי בסופו של דבר השחיקה תראה לעין בעתיד. על כן עלינו להתייחס למנוחת העובד, לזמן הפנאי שלו בכבוד ולתת לו תחושה שאנו מעניקים לו מעבר למינימום הזכויות המגיעות לו ע"פ החוק.

1
משאבי אנוש
הלכה למעשה

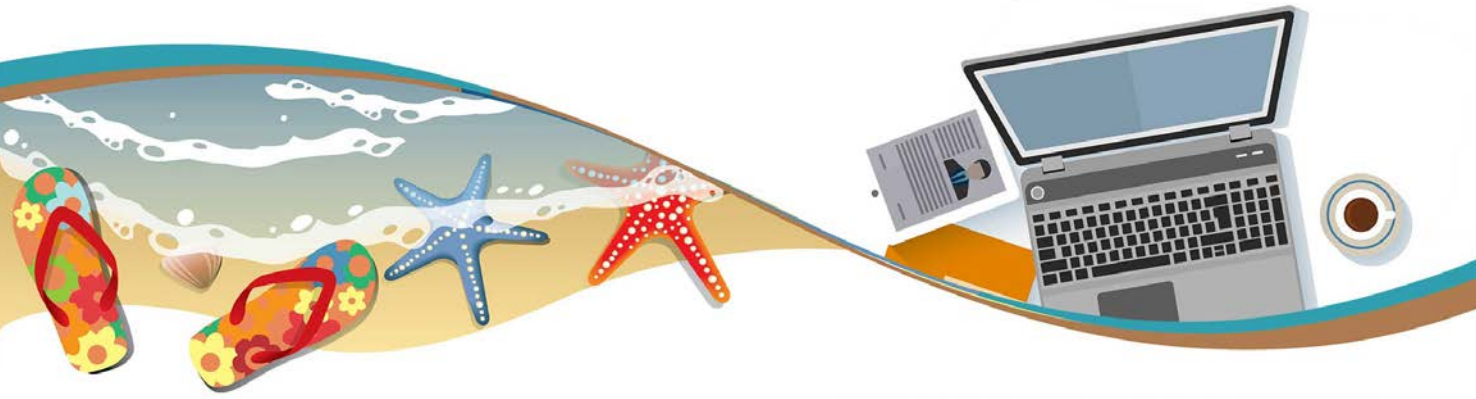
2
הדרכה
ופיתוח ההון האנושי

3
ניהול
תחום הפרט

4
רווחת העובד

תרבות ארגונית ומשמעותה
תרבות קהילתית

חופשות ושעות עבודה ומנוחה



נספחים

- תהליך עזר לבניית תכנית הדרכה ארגונית
- בחן את עצמך – שאלון לבחינת סגנון התמודדות עם קונפליקטים
- טופס משוב והערכה לדוגמא
- דוגמא לחוזה העסקה
- דוגמא לנוהל הפסקת עבודה יזומה על ידי הארגון
- הזמנה לשימוע
- הודעה על סיום עבודה בארגון
- נוהל הפסקת עבודה יזומה ע"י העובד
- שאלון תקשורת ארגונית

- מבנה ארגוני של כפרי הנוער
- הגדרת תפקיד
- פירוט שיטות הגיוס המרכזיות
- ריאיון טלפוני
- ריאיון פרונטלי
- שיחות ממליצים
- הודעה על תנאי העסקה
- טופס 101 (כרטיס עובד)
- תכנית חניכה
- טופס עזר ארגוני לקליטת העובד החדש

1

משאבי אנוש
הלכה למעשה

2

הדרכה
ופיתוח ההון
האנושי

3

ניהול
תחום הפרט

4

רווחת
העובד