



המשאב האנושי בארגונים חברתיים

מתאם - מי אנחנו?

עמותת תשתית המספקת שירותי משאבי אנוש לארגונים חברתיים.

■ התמחותנו:

- גיוס והשמה של עובדי מטה ודרגי ניהול בעמותות ובעולם החינוך, ניהול תהליכי גיוס מורכבים.
- בניית תשתיות בתחום משאבי אנוש בארגונים חברתיים, לזוי וייעוץ בתחום משאבי אנוש, ניהול סיכונים, דיני עבודה, תהליכי משוב והערכה, ניהול המשאב האנושי בארגון.
- פיתוח, בנייה ושימוש בכלי אבחון ייעודיים ומותאמים לכל תפקיד וארגון.

על מה נדבר היום?

■ תפיסת משאבי אנוש בארגוני מגזר שלישי

■ ניהול סיכונים

■ גיוס ומיון, הדרכה, משוב והערכה

■ ניהול מתנדבים

ניהול משאבי אנוש הגדרה?



התהליך של ניהול אנשים בארגון
במטרה להשיג את המטרות
והחזון הארגוני.

ניהול מכלול חיי העובד מרגע
תכנונו ועד לסיום תפקידו בארגון

ניהול משאבי אנוש בראיה אסטרטגית



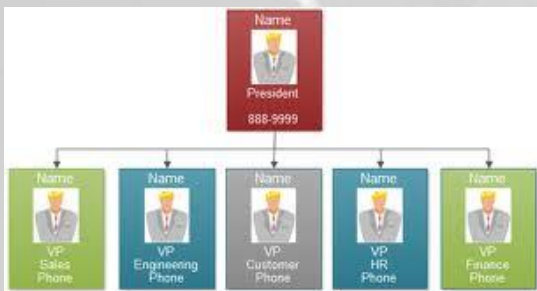
ההנהלה של הארגון יוצרת את המטרות והיעדים של התכנית האסטרטגית.

מנהלי משאבי אנוש יוצרים את הצעדים הקשורים לכוח האדם באסטרטגיות אלו, כך שתיווצרנה המיומנויות הכישורים וההתנהגויות הרצויות.

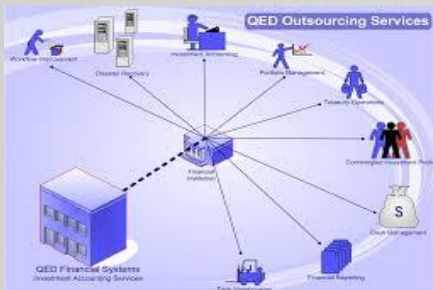
מגמות בניהול משאבי אנוש

שילוב בית משפחה

השטחת המבנה הארגוני



מיקור חוץ



אי יציבות תעסוקתית ופיטורין



גלובליזציה



שינויים טכנולוגיים



Somewhere, something went terribly wrong

סוגי עובדים



מתאם
בקרל באנלי חברתי

תפיסת משאבי אנוש בארגון

BP

אסטרטגיה
הטמעת שינויים
תרבות ארגונית

ניהול ההון האנושי
תגמול והערכה
הדרכה ורווחה
פיתוח ושימור עובדים
ניהול תהליכים ארגוניים

ניהול כוח אדם
גיוס ומיון, חוזים שכר והטבות, מדרגים, דיווחי נוכחות,
נהלים

הסוגיות המרכזיות שמעסיקות מנהלים במגזר השלישי בתחום מש"א:

- העדר תשתיות מש"א
- אכיפת דיני עבודה
- שימור עובדים
- ניהול ארגון מבוזר
- חוסר ביטחון תעסוקתי (עבודה פרויקטלית ואי ודאות של משאבים)
- שכר ותנאים נמוכים ויצירת תגמול הולם
- ניהול עובדים במשרות חלקיות
- צורך במסלולים לפיתוח קריירה
- ?

ניהול סיכונים במשאבי אנוש

- חוזה העסקה/הודעה לעובד
- נוכחות ודיווח שעות עבודה
- סיום העסקה (שימוע)
- תקנון למניעת הטרדה מינית
- שוויון בעבודה (חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, שוויון הזדמנויות בעבודה)
- הפרשות לקופות השונות של העובד (אחריות מעביד - הלנה)
- ניגוד עניינים
- נפוטיזם

מניעת גורמי סיכון ובקרה שוטפת: ביקורת ע"י מבקר פנים/חוץ, פיתוח ועיצוב נהלים, תרבות ארגונית, מניעת תחלופת עובדים גבוהה, זיהוי התפתחות מצבים לא תקינים בזמן והתעדכנות מתמדת מול פני השוק.

משאבי אנוש

תקשורת פנים ארגונית

- תקשורת החלטות הנהלה
- קשר בין עובדים/ מתנדבים ומנהלים
- בניית ערוצי תקשורת

יחסי עבודה

- יחסי עובד מעביד
- נהלי עבודה
- תהליכי שימוע, פיטורין, פרישה
- זכויות עובדים
- טיפול במשברים אישיים
- אחריות לאכיפת נהלים, כגון: מילואים, חזרה מחל"ד, אישור עב' נוספת, מניעת הטרדה מינית ועוד

שכר

- מדיניות שכר
- תגמולים
- מדרגים
- הטבות ותנאים חוזים

רווחה

- מדיניות רווחה
- פעילות רווחה
- דאגה לקבוצות חגים, חופשות, אירועים/ טקסים.
- מענה לרמת הפרט (ומשפחתו), היחידה, הארגון

הדרכה ופיתוח ארגוני

- הכשרה לתפקיד
- התמקצעות,
- הסמכה וקידום
- הכשרה לניהול
- תשתיות למידה
- הערכה ומשוב
- סקר ארגוני
- ניהול שינויים
- הגדרות תפקיד
- ליווי שינויים במבנה ארגוני

מיון, גיוס, וקליטה

- תהליך מיון
- הרחבת מקורות גיוס
- קליטת העובד
- אוריינטציה וחניכה

התהליך הניהולי



בקרה



הובלה



השמה



ארגון



תכנון



גיוס ומיון עובדים

מתאם
הקשר האנושי והרוחני



ראיון "שבטי"

BBC one

חמשת הצעדים בתכנון וחיזוי כח אדם

חזוי ובירור צרכים
קבלת החלטות לגבי המשורות שיש לאייש ובניית הגדרות תפקיד

צעד 1



גיוס
החלטה על אמצעי הגיוס ובניית מאגר של מועמדים

צעד 2



סינון ראשוני של מועמדים
ראיונות טלפוניים ופרונטליים

צעד 3



מיון
כלי מיון, בדיקת ממליצים, מבחנים, בדיקות רקע וכדומה

צעד 4



קבלת החלטה
את מי לקלוט, עם איזה מועמד להמשיך הלאה

צעד 5



תכנון ועריכת הראיון

ראיון העסקה משמש עד היום ככלי מיוני מוביל. הוא יעיל וישים בקרב ציבור רוב המנהלים.

- אפיינו את התפקיד
- מקדו את הדרישות והכישורים המרכזיים
- צרו שאלות בהתאם



מבנה הראיון

פתיחה

- הפשרה small talk
- הצגה עצמית
- הצגה של הארגון, המחלקה,
- הצוות והתפקיד - בקצרה
- אימות והשלמת פרטים בסיסיים

גוף הראיון

- שאלות על קו"ח
- בחינת רמת המקצועיות
- ומאפיינים התנהגותיים
- בירור מוטיבציה וציפיות
- שאלות קשות

סיום הראיון

- מענה לשאלות המרואיין
- הסבר לגבי המשך
- התהליך

כשלים נפוצים בראיון

- **אדם בוחר מתוך עצמו:** אנו נוטים במודע או שלא במודע לאהוד אנשים הדומים לנו בטמפרמנט ובסגנון האישייתי ו/או ברקע. העדפה מתוך סימפטיה או הזדהות מקשה על היכולת לבחור את האדם המתאים.

- **תסמונת ה-180 מעלות:** הנטייה לחפש מועמד שהינו 180 מעלות לקודמו בתפקיד שנכשל. התפיסה היא שאדם שונה לחלוטין יצליח בתפקיד מטה את התהליך מיון הרחק מהגדרת התפקיד.

- **הקשבה!** הנטייה להתרכז בנו ולפתוח במונולוג והסברים ארוכים במקום לשתוק ולהקשיב.

האדם הטוב מול האדם המתאים: אנו נוטים להתפעל מאנשים איכותיים, בעלי נוכחות ובעלי כישורים. הנטייה לאהוד מועמדים מרשימים מעפילה על השיקולים הנכונים הנעוצים בהתאמה להגדרה וצורכי התפקיד.

- תיקוף טכני: הרצון שלנו לעבור על הקו"ח בצורה מדוקדקת ולא לפספס אף פרט פוגעת ויכולה להפחית מיכולת ההקשבה והקליטה שלנו את המועמד - שפת גוף, הנאמר בין השורות, מה שלא נאמר וכו'.

- רושם ראשוני: מקשה על שיפוט אובייקטיבי. לעיתים מדובר בטיפוס שלא נראה לנו או סגנון לבוש שלא נראה לנו. יש לנו נטייה לאשר התרשמות זו לאורך הריאיון במקום לאבחן את המועמד.

מל"ג 1967



נושטרת ישׂראל נוציעה

עבודה קבועה ומעניינת

בתפקידי משטרה לגברים העונים לדרישות
הבאות: —

1. גיל מ-18 עד 35 שנה ;
2. השכלה של 10 שנות לימוד לפחות ;
3. ידיעת השפה העברית על בוריה ;
4. בריאות טובה והופעה נאה הכוללת שפם

⊗ על המועמנים לפנות אישית לקצין גיוס ראשי
ברחוב הויכבת 14 בתל-אביב, או ללשכות הגיוס
למשטרה בירושלים, בבאר-שבע, בחיפה ובטבריה.

עשה ואל תעשה בראיון חוק איסור אפליה בתעסוקה

מה לעשות במקום?	לא לשאול	נושא
<p>!!! לשקף את הקושי בנסיעה ארוכה לעבודה.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • באיזו שנה נולדת? • איפה את/ה גר/ה? 	<p>גיל</p>
<p>אפשר להגדיר את נורמות העבודה - באופן לא שיפוטי. למשל: "נהוג אצלנו לעבוד בשעות אחר הצהריים משום שאנחנו עובדים מול ארה"ב.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • מה מצבך המשפחתי? • כמה ילדים יש לך? • האם את מתכננת להיכנס להריון? • איך תסתדרי עם הילדים? 	<p>סטטוס נישואין וגידול ילדים</p>
<p>בעת הראיון, המועמד ממלא שאלון הצהרת בריאות ומתושאל בנושא באופן מקצועי על פי הצורך. אין לשאול שאלות על הצבא.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • מה הן מוגבלויותיך הבריאותיות? • האם סיימת שירות צבאי מלא? 	<p>מצב בריאותי ופרופיל צבאי</p>
<p>לא לשאול!!! לא רלוונטי. לשקף בתיאור התפקיד את אופי התוכנית, הפרויקט וקהל היעד המיועד. להבליט את</p>	<ul style="list-style-type: none"> • האם אתה מאמין באלוהים? • מהי השתייכותך הדתית? • מהי הלאומיות שלך? • לאיזו מפלגה תצביע? 	<p>דת, לאום, השקפות פוליטיות</p>

A man in a white shirt is seen from behind, looking at a chalkboard. The board is covered in white chalk scribbles, including question marks and arrows, suggesting a state of confusion or a complex problem. The man has his hand on his head, further emphasizing his frustration or uncertainty.

הכשרה והדרכת עובדים

מתאם
הקשר האנושי והרוחני

תהליך האוריינטציה – קליטה ארגונית

- ✓ תכנית קליטה (חפיפה, חניכה לתפקיד)
- ✓ שיחת כניסה והסבר על נהלים, חובות וזכויות העובד
- ✓ תיאום ציפיות עם המנהל הישיר
- ✓ היכרות עם הצוות, מקום העבודה

הדרכת עובדים

הדרכה פירושה לספק לעובד את הכישורים שלהם הוא זקוק לצורך מילוי תפקידו.

המשימה היא לזהות את ההתנהגויות הרצויות בעובד להן יזדקק הארגון כדי להוציא לפועל את האסטרטגיה הארגונית, וליצור מהן את היכולות להן העובד יזדקק.

משוב והערכה

סרטים

אם מוציאים
את הציוד

2

ובמהלך היום מה אתה אוכל?

הערכת עובדים - הגדרה

תהליך הערכה ומשוב של עובדים הוא:

תהליך זיהוי ומדידה של הפעולות והמרכיבים השונים שנדרשים לעובד לשם ביצוע מוצלח של תפקידו. מדידתם בעזרת מדדים אובייקטיביים ככל שניתן. ידיעה של רמת הביצוע מאפשרת מתן משוב לעובד במטרה להביא לשינוי בהתנהגותו התעסוקתית, כך שתתאים לציפיות הארגון ממנו.

מי צריך לעשות את ההערכה?

עמיתים?

המנהל
הישיר?

העובד?

הלקוחות?

כולם?
הערכת 360

חלון ג'ו-הארי

ידוע לעצמי

לא ידוע לעצמי

משוב

ידוע לאחרים

1. התחום הגלוי
סלון

2. תחום העיוורון
מרפסת

לא ידוע לאחרים

3. התחום החבוי
חדר שינה

4. תחום הלא מודע
בוידם

משוב ככלי שימור וניהול



למה כדאי? תפוקות התהליך

לעובדים	למנהלים	לארגון
אימות ביצוע ואיכות תפקוד "חדר מראות"	מתן כלים לניהול אנשים – לאפשר לטובים להיות מצוינים	בסיס אפשרי לקביעת תגמול, קידום והכשרה
אפשרות עניינית להשתפר (ומוטיבציונית)	שיפור התקשורת עם העובדים	זיהוי עובדים מצטיינים ודורשי שיפור
מדד ארגוני אחיד להערכה	הזדמנות לקביעת יעדים לעובדים ולצוות	חיבור לתהליכים כלל- ארגוניים מקבילים
דיאלוג עם מנהל והיכולת לאורור (ונטילציה)	איתור בעיות וקשיים עם עובדים	מידע כלל ארגוני לפי חתכים

כללים לשיחת הערכה אפקטיבית

- בהירות - היה ברור, ישיר וענייני לגבי מה שברצונך להגיד.
- בטרם מתן המשוב, נסה להעריך את גבולות היכולת והרצון של העובד לקבל את המשוב. איזה ערך יש במשוב למקבלו?
- ציין לטובה ביצועים טובים והצלחות. העלה נושאים שיישומם טעון שיפור.
- אופטימיות - התייחס להתנהגות כברת שינוי והבע אמונה ביכולתו של האדם לשנותה.
- ספציפיות ומיקוד- הימנע מהכללות, שיפוטיות תחושות ותפיסות של ההתנהגות, והבהר באופן ממוקד לאיזו התנהגות בדיוק אתה מתייחס.
- התמקד רק בהיבטים החשובים ביותר, בעיניך.
- שאל שאלות והצע הצעות. אל תספק הודעות או הצהרות.

תגובות עובדים בשיחת הערכה

✓ **העובד שלא מסכים** - אל תנסה להשיג הסכמה מוחלטת. הקשב למה שהעובד אינו מסכים. באם קיימים פערים גדולים – בחן מידע משיחות בשנים קודמות. אל תפחד לשנות הערכתך אם הדבר מוצדק.

✓ **העובד שמסכים מהר מדי** – וודא שהעובד מבין את ההערכה. העלה שאלות שיגרמו לעובד להעריך את ביצועיו ולהתעמק במשוב.

✓ **העובד שמסכים אך לא מגלה נכונות להשתפר** – ברר מהיכן נובעת בעיית המוטיבציה (שחיקה, חוסר אמון בארגון, בעיה בתקשורת). הבהר את ההשלכות על ההתפתחות האישית והמקצועית. הצע צעדים ראשוניים וקלים יחסית לביצוע בכיוון לשינוי.

✓ **העובד שמסכים ורוצה להשתפר** – העלה הצעות קונקרטיות לשיפור. השג הסכמה על תוכנית פעולה מדידה. קבע נקודות לבחינת התהליך וזמנים

אזורי סכנה בתהליך

- ✓ התהליך נעשה ב"פקודה" ולא בשיתוף
- ✓ ההערכה מהווה "שוט ניהולי"
- ✓ הדיאלוג משתק/בולם ולא מפתח.
- ✓ אי קיום פגישות ביניים של הערכה ותיאום
- ✓ שימוש במידע לפוליטיקה ארגונית, אי שמירת סודיות המידע.
- ✓ המידע משמש בעיקר לפיטורים
- ✓ העובד יוצא מהשיחה מבולבל, מתוסכל, מאוכזב

ניהול מתנדבים

מהי התנדבות?

התנדבות היא תרומת זמן, שירות, מומחיות, ידע, יוקרה ו/או מערכת קשרים ע"י אדם הפועל למען הזולת והחברה, מתוך רצון חופשי, ללא קבלת תמורה כספית, לפחות לפרק הזמן לגביו התחייב המתנדב, באופן ישיר או עקיף, לאנשים מוכרים ו/או בלתי מוכרים, לארגונים, מוסדות ולתנועות, לקהילה ו/או לסביבה.

אי לכך מתנדב הוא אדם הפועל למען הזולת והחברה מתוך רצון חופשי, וללא קבלת תמורה כלכלית עבור הפעולה ההתנדבותית.

ההגדרה מתוך אמנת ההתנדבות של המועצה להתנדבות בישראל

זכויות וחובות

- הזכות שיתייחסו אליו כאל שותף, בעל דעה והשפעה, ולא רק כמגיש עזרה בחינם.
- הזכות לקבל תפקיד מתאים המתחשב בהעדפותיו, ניסיון חיים, השכלה, רקע מקצועי ואופי.
- הזכות לקבל מידע על הארגון שבמסגרתו הוא מתנדב- מדיניותו, אנשיו ותכניותיו.
- הזכות לעבור הכשרה לתפקיד שעליו למלא, השתלמויות והכשרה לתפקידים נושאי אחריות, ייעוץ והדרכה.
- הזכות להישלח למקום מסודר ומתאים לביצוע העבודה בכבוד ויעילות.
- הזכות להתנסות במגוון תפקידים.
- הזכות להביע דעה וביקורת, להעלות הצעות ולהשתתף בתכנון.
- הזכות לקבל הכרה המתבטאת בביטויי הערכה, אותות הוקרה וקידום.

מתוך: אמנת ההתנדבות, המועצה הלאומית להתנדבות

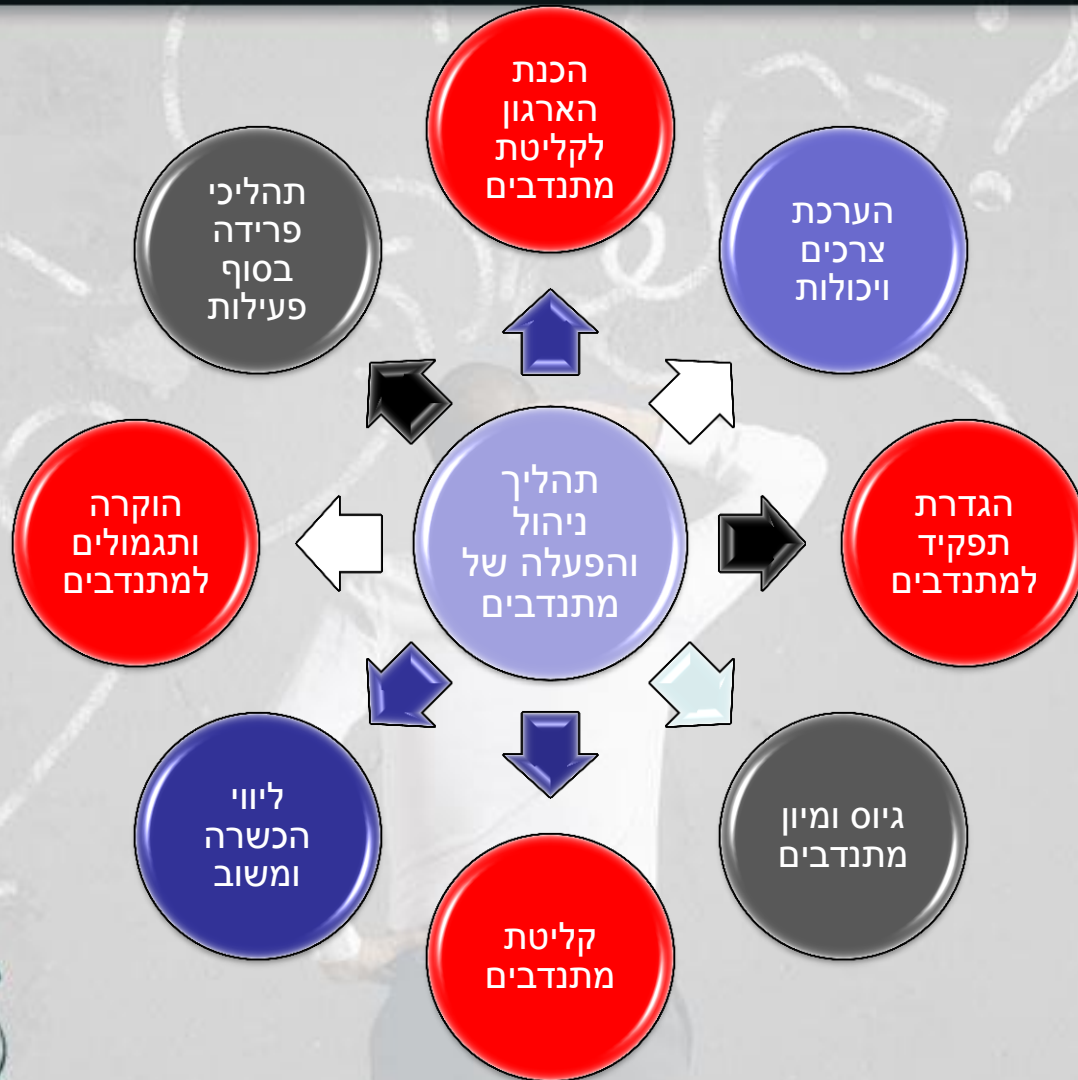
חובות המתנדב

- החובה למחויבות ונאמנות לארגון.
- החובה לפעול בהתאם למטרות הארגון.
- החובה להגן על המוניטין של הארגון ולייצגו בכבוד.
- החובה לכבד ולשמור על רכוש הארגון.
- החובה לשאוף ולהגיע למצוינות ברמה המקצועית הנדרשת בכל תפקיד בו בחר.
- החובה לשאוף להתמקצעות מתמדת תוך השתתפות בתוכניות ההכשרה וההדרכה של הארגון, ברמה האישית והצוותית.
- החובה לכבד את הלקוח ולנהוג כלפיו במסירות, באחריות, בסבלנות ובסובלנות, ללא הפליה או משוא פנים, תוך כיבוד השונות בין אנשים.
- החובה לשתף פעולה עם כל שאר המתנדבים בארגון, ועם אנשי צוות השכירים, ולנהוג כלפיהם בכבוד, בהגינות וללא משוא פנים.



מתוך: אמנת ההתנדבות, המועצה
הלאומית להתנדבות

מתוך: אמנת ההתנדבות, המועצה הלאומית להתנדבות



כללים להצלחה בניהול והפעלת המתנדבים

מינוי רכז/מנהל התנדבות שמבצע מספר פעולות:

- מגדיר תפקידים ופרופיל ברורים ומשימות ברורות
- מקיים שיחה אישית לפני ההתנדבות
- להעביר הכשרה, ליווי ותמיכה
- להעניק למתנדבים מרחב לנטילת יוזמה בפעילות
- לגרום למתנדבים להרגיש רצויים ושייכים

המשך כללים להצלחה...

- להעניק למתנדבים הערכה ומשוב על פעילותם
- לוודא שהמתנדבים מתוגמלים על פעילותם
- להעניק במה ופרסום לפעילות המתנדבים
- לוודא שנפרדים באופן הנכון מהמתנדבים בתום פעילותם

המתנדבים החדשים זקוקים...

- לתפקידים אטרקטיביים ומאתגרים
- מבקשים משימות מגוונות
- מעוניינים בתפקידים משמעותיים ובעלי כוח מניע הן לקהילה והן לעצמם
- לתפקידים המעניקים להם אפשרות להשפיע ולייצר שינוי
- מצפים לעצמאות תפקידית וקבלת החלטות על דרכי הביצוע
- תפקידים שיתאפיינו בגמישות ויותאמו לאורח החיים העמוס של המתנדב
- מה יצא לי מזה....?

"אתגרים" בניהול מתנדבים

- התמודדות עם מתנדב מורכב: היפר ביקורתי/שבוחן גבולות/שמתקשה להשתלב חברתית/השחוק
- שימור מתנדבים לאורך זמן
- הערכת סיום פעילות והוקרה
- טכנולוגיה בהתנדבות
- מניעים שונים במעגל חייהם של מתנדבים שונים בגילאים שונים (בני נוער וצעירים, מבוגרים, זקנים)

כללים בסיסיים:

1. הגדרת המחויבות ותיאום ציפיות
2. היקף וזמינות
3. החתמה על חוזה/טופס התנדבות וטופס פרטי מתנדב
4. לבטח את המתנדב (באמצעות ביטוח לאומי או ביטוח צד ג')
5. הכנת הארגון/צוות לקראת בוא המתנדב
6. תגמול והערכה

הסכם התנדבות

- הסכם התנדבות כתוב או מזכר הבנות בין המתנדב לארגון, המפרט את אחריות והמחויבות של כל צד ואת גבולות הסמכות.
- מטרת ההסכם היא לתאר תמונה ברורה לגבי הזכויות והמחויבויות ההדדיות ולאפשר תיאום ציפיות בסיסי בין הארגון לבין המתנדב.

ההסכם צריך לכלול:

- הגדרת תפקיד ברורה ועקרונות העבודה ההתנדבותית
- פירוט זכויות המתנדב
- פירוט חובות המתנדב
- שם איש הקשר, חתימות ותאריך

סוגיות חוקיות בעבודה עם מתנדבים

- המתנדב חייב להיות מופעל כמתנדב בלבד.
- הסכם ברור – "אני מסכים להתנדב למען ארגון X" ו/או "אני מבין שאינני זכאי לגמול כספי בעד התנדבותי"
- לוודא שלהתנדבות יש גבולות סבירים (הן מבחינת היקף והן מבחינת תוכן) ולא מדובר ב-8 שעות ביום, 5 ימים בשבוע...
- לוודא שאין תפקיד קיים מקביל בשכר בארגון
- עובד אינו יכול להיות במעמד יחסי עובד-מעביד וגם להתנדב.
- בדיקת תפקידים של המתנדבים כדי להעריך מראש מה עלול להשתבש ולגבש נהלים למניעתם.

היבטים ביטוחיים למתנדבים ולארגון

- ביטוח לאומי (בהתאם לתחומים המורשים)
- הארגון צריך ליישם או לרכוש כיסוי ביטוחי למתנדבים.
- יש לבדוק את הפוליסות והחוזים כדי להבטיח שהם עומדים בחוקי המס והתעסוקה.
- לידע את המתנדבים על כל חשיפה לסיכון הכרוך בעבודתו כמתנדב.
- ביטוח בריאות
- ביטוח לדירקטוריון

אז מה למדנו היום?

- ארגונים יכולים להשיג יתרון משמעותי באמצעות ניהול נכון של המשאב האנושי שלהם.
- יתרון משמעותי כזה מושג באמצעות תהליכי גיוס, קליטה הכשרה והערכה נכונים, בהתאם לחזון ולמטרות הארגון.
- יש לנהל ניתוח סיכונים בתחום משאבי אנוש ולשמור על התעדכנות מתמדת מול פני השוק המשתנה.
- מתנדבים – כוח עזר משמעותי כל עוד אנו מנהלים זאת נכון
- ניהול נכון + דאגה לרווחת העובד + אופק תעסוקתי = עובד מרוצה = לקוח/מוטב שמקבל שירות טוב יותר.

תודה רבה!