



מחלקת יישובי העמק

מחזקים את ההנהגות המקומיות

מנהל ישוב



תדריכים נוספים

נוער

רכש
והתקשרויות

תקציב

ניהול
אירועים

קליטת
תושבים

מנהל
ישוב

וועדת
ביקורת

העסקת
עובדים

מנהיגות
משתפת

סיום
כהונה



תדריך זה מוגש לכם כהמלצה לתוכנית סדורה ושיטתית שמטרתה לסייע לכם בקליטה ועבודה נכונה של בעל תפקיד ניהולי ביישובכם. במחלקת יישובי העמק הצטבר ניסיון רב בליווי והנחיה של בעלי תפקידים מסוג וכן ראייה מערכתית רחבה. נשמח להעמיד לרשותכם ניסיון זה ולסייע בכל שלבי התהליך.

צוות מחלקת יישובי העמק עומד לרשותכם בכל שלב בתהליך

מבנה התדריך

הגדרת התפקיד	1
תהליך הגיוס- מיון, ראיון ובחירה	2
אוריינטציה, כניסה לתפקיד ונהלי עבודה	3
עבודה שוטפת	4
סיום העסקה וחפיפה	5

ניהול מקצועי - התפיסה

הצמיחה הדמוגרפית והשינויים בהרכב האוכלוסייה ביישובי המועצה משנה את המציאות החברתית קהילתית ביישובים ודורשת התוויה של מענה מקצועי ההולם את הצרכים המשתנים. במבנה הדו רובדי, על מנת ליצור רצף שלטוני, הימנעות משחיקה של ועד מתנדב, מתן שירות בסטנדרט ראוי לתושבים ושמירה על ישוב מתפקד בהיבטים מוניציפאליים וקהילתיים - מומלץ לדאוג למנגנון ניהול מקצועי בשכר ליישוב בהתאם לגודלו ולצרכיו.



¹ התדריך מנוסח בלשון זכר אך מתייחס לנשים וגברים כאחד

הגדרת התפקיד

1

הגדרת התפקיד צריכה להיות מותאמת לצורכי הישוב, לתפקידים ולמטלות אותם יש לבצע אך גם, לאחוזי המשרה המתאפשרים בתקציב. כמו כן, יש להתייחס לתפקידים אחרים הקיימים בישוב וכן למשאבים נוספים כגון שותפות עם אגודה חקלאית וכדומה. הגדרת התפקיד תכלול גם פירוט של התפקידים המרכזיים וגם דרישות תפקיד (ניידות, תואר, ניסיון, ידע וכדומה).

ככלל, בעל התפקיד מהווה את **הזרוע הביצועית ליישום מדיניות והחלטות הועד המקומי, הדואג לניהול השוטף של הישוב**. לפיכך, נכון להגדיר את התפקיד, לתפיסתנו, **"מנהל/ת ישוב"** - הגדרה רחבה, כוללת ומכבדת.

להלן רשימת משימות שניתן לכלול תחת הגדרת התפקיד. מומלץ לסמן את הסעיפים הרלוונטיים ליישובכם ובכך לגבש את הגדרת התפקיד.

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | ביצוע ומעקב אחר החלטות הועד המקומי. | <input type="checkbox"/> | וגופים נוספים על פי הצורך. הובלה וקידום פרויקטים עליהם החליט הועד המקומי. |
| <input type="checkbox"/> | בניית תכנית העבודה השנתית המקושרת לתקציב הישוב. | <input type="checkbox"/> | ניהול מרשם תושבים. |
| <input type="checkbox"/> | תיאום וסיוע בפעילות הוועדות (מתנדבים ופעילים) בהתאם לצורך | <input type="checkbox"/> | קליטת משפחות חדשות לישוב. |
| <input type="checkbox"/> | ניהול עובדי משנה (גנן, מנקה, ספרנית, מד"ב וכדו'). | <input type="checkbox"/> | ייצוג הועד בפורומים חיצוניים שונים בהתאם לצורך. |
| <input type="checkbox"/> | עבודה מול ספקים וקבלנים כולל נהלי התקשרות תקינים. | <input type="checkbox"/> | ייזום הנעה וליווי פרויקטים ותהליכים מיוחדים. |
| <input type="checkbox"/> | אחריות לכל נושאי הגזברות, הנהלת חשבונות וגבייה כולל התנהלות כספית ותקציבית. | <input type="checkbox"/> | פיתוח ותחזוקת שירותים קהילתיים (ספרייה, מועדון ותיקים וכדו), חוגים, תרבות, רווחה. |
| <input type="checkbox"/> | שירות, טיפול ומענה לפניית תושבים. | <input type="checkbox"/> | אחריות על מבני הציבור. |
| <input type="checkbox"/> | עבודה עם מחלקות המועצה | <input type="checkbox"/> | אחר |

דוגמאות לדרישות התפקיד



- ✓ תודעת שירות גבוהה.
- ✓ תקשורת ויחסי אנוש מעולים.
- ✓ ניסיון בניהול.
- ✓ יכולת עבודה באופן עצמאי ובצוות.
- ✓ ידע בניהול כספים ובקרה תקציבית.
- ✓ יכולות ביצוע גבוהות וניהול פרויקטים.
- ✓ יכולת עבודה רב ממשקית.
- ✓ תפיסה קהילתית וראיה מערכתית.
- ✓ כושר ביטוי גבוה בכתב ובע"פ.
- ✓ שעות עבודה גמישות (כולל עבודת אחה"צ וערב).
- ✓ תואר או קורסים רלוונטיים - יתרון.
- ✓ ניסיון והיכרות עם המגזר הכפרי ו/או רשויות מקומית- יתרון.
- ✓ מיומנויות מחשב גבוהות לרבות שליטה בתוכנות office.



ישנה אפשרות שאותו אדם יועסק ביותר מישוב אחד. כך, מתאפשרת העסקה באחוזי משרה גבוהים יותר, איגום משאבים משותפים לאותם ישובים וייעול עבודת המטה הנדרשת כגון הכשרות במועצה, עבודה מול מחלקות המועצה, ספקים וכדומה.

הגדרת תפקיד נכונה תסייע לכם לבחור את בעל התפקיד המתאים ביותר עבורכם.

1 רצוי להקים **צוות ייעודי** שיוביל את התהליך. הצוות יכלול נציגי ועד מקומי וכן ניתן לאתר תושב בעל ניסיון וידע בתחום משאבי אנוש.

2 **ניסוח מודעת דרושים** על דף לוגו של הישוב (ניתן לקבל ממחלקת יישובי העמק דוגמאות).

3 **הפצת המודעה** - ניתן להפיץ בתפוצת דואר ישובים במועצה (באמצעות מחלקת יישובי העמק), בעיתונים של תנועת המושבים והקיבוצים ובאתרי אינטרנט ייעודיים לגיוס עובדים.

4 במודעה יש **לציין פרטי התקשרות** של מזכירות או נציגות הישוב, להעברת קו"ח והתעודות הרלוונטיות.

5 **מיון קו"ח** - קראו את קו"ח, בדקו את קיומן של הדרישות הבסיסיות אותן הגדרתם, הסתכלו על פרמטרים כמו מרחק מהישוב, ניסיון קודם, יציבות תעסוקתית וכדומה.

6 **יצירת קשר טלפוני עם המועמדים** - מלבד תיאום מועד לראיון, ניתן בשיחה זו להסביר על התפקיד, לתאר בקצרה מה אתם מחפשים ולציין את תנאי העסקה שמבחינתכם הם הכרחיים (אם למשל ידוע לכם מראש נושא השכר, שעות עבודת ערב וכדומה). לעיתים משיחה מעין זו ירדו מועמדים מעצמם ובכל מקרה המועמדים יגיעו מוכנים יותר לראיון ויחסכו מכם זמן יקר במועד הראיונות.

7 **צוות מראיינים** - הקפידו על פורום מייצג אך הימנעו מפורום גדול מידי אשר עלול לאיים על המרואיין ולהשפיע על אופי הראיון. ניתן לשלב בראיון נציג מטעם מחלקת יישובי העמק אשר יתן ראייה רחבה יותר של התפקיד של הממשקים עם המועצה.





תכנון מהלך הריאיון - איזה שאלות תרצו לשאול? מה חשוב לכם לדעת? מי מוביל את הריאיון? (ניתן לקבל שאלון דוגמא לריאיון עבודה ממחלקת יישובי העמק.
רצוי להכין טבלה או טופס שתוכלו למלא במהלך או בסיום הריאיון את התרשמותכם מהמועמד על מנת שיהיה תיעוד שיסייע בשלב הבא.

8

יום הראיונות - כדאי שאדם אחד יוביל את הריאיון כאשר לשאר המשתתפים תהיה האפשרות להוסיף שאלות או לחדד נושאים. על מנת להימנע מאיחורים בלוח הזמנים תכננו לו"ז ראינות שיאפשר גם מספר דקות לעיבוד הריאיון, מנוחה קצרה לקפה וכ"ו (כ-30-20 דקות לכל מועמד).

9

מומלץ להתחיל בהצגת החברים ותפקידיהם ולעבור לשאלה פתוחה (ספרי לנו על עצמך), שאלו על העניין בתפקיד, על ניסיון רלוונטי, ציפיות שכר (תאמו מראש ביניכם רף עליון), זמינות לתחילת התפקיד. בדקו בקורות חיים לגבי תחלופה של עבודות ואם ישנם הרבה מעברים, שאלו מדוע? חשוב בסוף הריאיון לציין בפני המועמדים מה התהליך שעומד להתרחש ומתי יוכלו לצפות לתשובה מכם.



לאחר הראיונות - יש לקיים דיון בסיום כל הראיונות על ההתרשמות מכל מועמד. סגנו מועמדים אשר יש לגביהם הסכמה כי אינם מתאימים לתפקיד. לגבי המועמדים הסופיים חשוב מאוד לבקש המלצות של מעסיקים קודמים, ניתן להזמין לראיון נוסף ולשלוח לאבחון תעסוקתי במידת הצורך.

10



יש לשלוח הודעה בכתב לכל המועמדים שרואיינו ולא התקבלו למשרה.

11

קליטה וכניסה לתפקיד

3

- מנהל היישוב מועסק בשכר על ידי הוועד המקומי.
- הממונה הישיר של המזכיר יהיה יו"ר הוועד המקומי ו/או נציג וועד אחד שיבחר בכפוף להחלטת הוועד המקומי.

**ניתן להתייעץ עם אגף משאבי אנוש במועצה בסוגיות של העסקה.
ראו נספח נפרד בנושא העסקה**

נהלי עבודה ראשוניים



- הגדירו **מול מי מנהל היישוב עובד** ומי בעל סמכות לתת לו הוראות? (רק יו"ר או כל חבר ועד?).
- הגדירו את **הסמכויות** שלו-למשל הרשאות
- הגדירו את **הדיווח וההתייעצות** בשוטף - יומי/ שבועי, במייל בטלפון, בישיבות וכדומה.
- הגדירו **מטלות, שעות משרד / שטח, תחומי אחריות, ישיבות קבועות** וכדומה.
- הגדירו את **הקשר עם התושבים** - קבלת קהל, זמינות טלפונית?

השקיעו בתהליך הקליטה ובתיאום ציפיות הדדי. זכרו כי מדובר בתפקיד מורכב וייחודי ליישובכם. לכן הנחייתכם חיונית עבורו, הצלחתו- הצלחתכם!



אוריינטציה לתפקיד



- לשלב זה נבנה תדריך המיועד לבעל התפקיד עצמו. מומלץ להתאים אותו לתפיסת התפקיד שלכם ולהנחות את בעל התפקיד בהתאם.
- פרסמו לתושבים הודעה על קליטת העובד ועל אופן ההתקשרות המקובלת איתו ובאלו נושאים.
- התקופה הראשונה מוקדשת להיכרות עם היישוב ועם הפונקציות הרלוונטיות במועצה. חשוב להסדיר מול המועמד הנבחר את שלב האוריינטציה. סייעו ביצירת סדרי עדיפויות, פנו מזמנכם לפגוש אותו, קבעו ישיבת ועד לתאום ציפיות, אפשרו לו גישה לחומרים על היישוב וכ"ו.
- על מנת שנוכל לסייע בתהליך האוריינטציה במועצה רצוי לעדכן את מחלקת יישובי העמק על תחילת העסקה ולתאם פגישת הכירות.
- החליטו מראש לאיזה פגישות עם בעלי תפקידים במועצה הייתם רוצים להתלוות.

1. על אף שחברי הועד מכהנים בהתנדבות - חשוב לזכור כי אתם בעלי הסמכות, אתם המעבידים וכל עובד זקוק להנחיה, הכוונה, אישורים וכדומה. יש להקדיש זמן קבוע ביום / שבוע להתעדכנות על מנת לאפשר למנהל הישוב להתקדם במטלות שלו.



2. **הערכה**
חשוב לקיים שיחות משוב תקופתיות. מומלץ כעבור חצי שנה ולאחר מכן פעם בשנה. ההערכה תסייע לכם ולעובד לבחון את הדרך המשותפת, שביעות הרצון, נקודות לשיפור וכדומה.



3. **מי השתלמות והכשרות מטעם מחלקת יישובי העמק או גורמים אחרים** - חשוב לאפשר לעובד להיות חלק מקבוצת למידה, להתמקצע ולהתפתח.

פורום מנהלי ישובים

פורום המיועד לבעלי תפקידי ניהול בישובים, מתכנס אחת לחודש על פי תכנית שנתית מוגדרת מראש הכוללת מפגשי תוכן ולמידה בנושאים מגוונים ולמידת עמיתים הפורום מארח בעלי תפקידים במועצה איתם נעשית למידה וחשיבה לגבי תחומים הנוגעים לעבודה השוטפת.

הדרכה וייעוץ בשוטף

צוות המחלקה מורכב מאנשי צוות מפרופסיות ועולמות ידע מגוונים בהם ניתן להיעזר: עו"ס קהילתיות (בנושאי קהילה, תכניות עבודה, עבודה עם מתנדבים וועדות, ניהול ישיבות, ניהול קונפליקטים ועוד) מנהלי ישובים ותיקים בעמק (הגדרת התפקיד, תקציב, ניהול מוניציפאלי וכדו), יועצים ארגונים ועוד.

סיום העסקה של מנהל ישוב, בין אם לאחר התפטרות או פיטורין, הוא תהליך רגיש לעובד ולמעביד. (להנחיות על פי חוק בכל הנוגע לסיום העסקה ראו תדריך של אגף משאבי אנוש).

קיים קושי להעביר ניסיון שנצבר על ידי עובד אחד למשנהו: לפעמים המוטיבציה של עובד המסיים את תפקידו אינה גבוהה ולעיתים מסגרת הזמן העומדת לצורך העברת התפקיד קצרה. יש לתאם עמו פגישה של יו"ר הוועד המקומי או מי מטעמו, ולהגדיר את הנושאים הבאים:

• קביעת תאריך סיום מוסכם.

• עדכון על כל הנושאים אשר בטיפול מנהל הישוב: נושאים בעבודה שוטפת ושגרתית ונושאים שטיפולם טרם הסתיים.

• הגדרת מסגרת החפיפה - לוח זמנים וסוג המידע שיועבר לצורך ביצוע התפקיד.

• סיכום משותף על הכנת תיק חפיפה שיכלול את המידע הבא:

- | | |
|---|--|
| 1. תיאור מפורט של התפקיד ותחומי האחריות. | 8. ניהול התקציב השנתי: מעקב הוצאות והכנסות, אופן הכנת התקציב השנתי, תכניות עבודה עתידיות בהיבט תקציבי. |
| 2. פרוט בעלי התפקידים בישוב (חברי וועד, וועדות וכד') וצורת ההתקשרות איתם. | 9. מאגר טלפונים ודוא"ל של כל תושבי הישוב. |
| 3. נהלי עבודה. | 10. סיסמאות מחשב, אינטרנט וכל תקשורת אחרת. |
| 4. סיכום שנת העבודה האחרונה. | 11. מידע וצורת התקשרות לכל בעלי המקצוע שהישוב עובד איתם. |
| 5. כל המשימות ו/או הפעילויות הנמצאות בתהליכי ביצוע ו/או מתוכננות לעתיד. | 12. בעלי תפקידים במועצה האזורית, משרד החקלאות ועוד. |
| 6. הסבר אודות תיקיות במחשב ובמשרד. | 13. מועד מסירת מפתחות. |
| 7. תפעול הציוד במזכירות: מחשב, מכונת צילום, מדפסת ועוד. | |

יש להשקיע בשיתופי הפעולה ובאווירה נינוחה של אמון
ופתיחות, זאת על מנת שכולם יעבדו באותו הכיוון והאנרגיה
תכוון לאותה מטרה.





מחלקת יישובי העמק

מחזקים את ההנהגות המקומיות

www.hefer.org.il

