## מסלול קידום ופיתוח צוות

## מטרת הכלי

כלי זה יציע מודל לשם בניית מסלול פיתוח צוות. הכלי מספק את הבסיס לבניית מסלול פיתוח ועליו יש לבנות מסלול שלם המורכב משלבים וכלים שונים נוספים, כגון [ימי צוות](http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3&PoolItemID=87), או [משוב](http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3&PoolItemID=84).

בארגונים חברתיים כשמדובר על פיתוח צוות נהוג להתייחס לכלל חברי הצוות - שכירים ומתנדבים כאחד. פיתוח הצוות כולל התייחסות לצוות כקבוצה ולפרטים המרכיבים אותו. בכלי המצורף המושג "צוות" מתייחס לצוות כקבוצה והמושג "עובד/ת" מתייחס לפרט בארגון (בין אם שכיר/ה ובין אם מתנדב/ת)

## כמה הגדרות לפני שמתחילים:

**פיתוח עובדים/ות-** פיתוח עובדים/ות מתייחס לדרך איתורם, זימונם וקליטתם לעבודה. הכשרתם, קידומם, העשרתם, הנעתם, תגמולם ומערך הפיקוח עליהם ועל עבודתם בארגון. כל זאת כמענה אמיתי לצורכי הארגון.

**מסלול קידום-** במסלול הקידום של עובד/ת שתי רמות:

* [העלאה בדרגה](http://www.hilan.co.il/calc/Lexicon.aspx?Phrase=%d7%94%d7%a2%d7%9c%d7%90%d7%94+%d7%91%d7%93%d7%a8%d7%92%d7%94) במסגרת התפקיד הנוכחי של העובד/ת, בהתאם ל[מתח הדרגות](http://www.hilan.co.il/calc/Lexicon.aspx?Phrase=%d7%9e%d7%aa%d7%97+%d7%94%d7%93%d7%a8%d7%92%d7%95%d7%aa) של תפקיד זה, ובהתאם לוותק של העובד/ת בדרגתו/ה הנוכחית ולרמה בה מבוצע התפקיד.
* קידום לתפקידים בכירים יותר, בהתאם ל[הכשרה המקצועית](http://www.hilan.co.il/calc/Lexicon.aspx?Phrase=%d7%94%d7%9b%d7%a9%d7%a8%d7%94+%d7%94%d7%9e%d7%a7%d7%a6%d7%95%d7%a2%d7%99%d7%aa) ולניסיון שהפרט צבר במהלך השנים. קידום זה מעביר את העובד/ת למתח דרגות חדש.

**מסלול קידום דואלי-** שני [מסלולי קידום](http://www.hilan.co.il/calc/Lexicon.aspx?Phrase=%d7%9e%d7%a1%d7%9c%d7%95%d7%9c%d7%99+%d7%a7%d7%99%d7%93%d7%95%d7%9d) העומדים בפני עובד/ת מקצועי/ת במהלך עבודתו/ה:

* המסלול הניהולי (managerial ladder): התקדמות במסלול זה פירושה אחריות גדולה יותר לביצוע משימות הארגון ופיקוח על עבודה של מספר גדול יותר של עובדים.
* המסלול המקצועי (professional track): התקדמות והשתכללות ביכולת המקצועית ובידע המקצועי, בלא שהתקדמות זו תכלול ניהול עובדים.

כדי ליצור ולשמר רמת מוטיבציה ותחושת מחויבות ושייכות גובהות אצל הצוות וכדי להגיע למצב בו הפרט עובד בצורה יעילה ואפקטיבית ביותר יש לפתח מסלול קידום סדור ומתועד.

**בבסיס מסלול פיתוח צוות עומדות מספר הנחות מוטיבציוניות:**

1. הכשרה והעשרה בשלבים שונים, מונעת שחיקה, מגרה, ומניעה אנשים לעבודה פורייה  
   ובעלת יוזמות
2. לאנשים שונים רמות מוטיבציה ותפקוד שונות
3. יש לתגמל עובד/ת בזמן אופטימאלי יחסית להישגיו/ה (לא לפני ולא אחרי- לאחר שיא  
   בהישגים יש נסיגה)
4. יש לתת לעובד/ת “למה” לשאוף אליו, מבחינת הקידום, עד סמוך לתום תפקידו/ה
5. יש לתת פרסום להישגי העובדים/ות על-מנת ליצור תחרותיות והישגיות ביניהם
6. בתקופה הראשונה כחבר צוות על הפרט להתמקצע, לאחר מכן עליו/ה לתרום לקידום הארגון וכך ימדדו הישגיו/ה ויתוגמלו בהתאם
7. יש לשמור על נדירות התגמולים על-מנת לשמור על יוקרתם וערכם

בבסיס מסלול פיתוח הצוות בארגון עומד מודל המתאר את שלבי הפיתוח

**מודל מסלול פיתוח וקידום צוות**

עיבוד המידע לכלל בעיות, צרכים, אלטרנטיבות ותכנית ברמה האסטרטגית

מיפוי צרכי העובדים/ות בארגון

בניית מערכת מיון

ואיתור עובדים/ות ומחויבות ארגונית לקיומה

בניית תפיסה מסלולית

לפיתוח צוות

פיתוח תכנית הכשרה לצוות

פיתוח תכנית העשרה לצוות

פיתוח שיטות הנעה ותגמול

פיתוח שיטות למעקב בקרה  
ומשוב על ביצועי העובדים/ות

הטמעת השיטה ככלי ארגוני וממסדי המהווה חלק מסדר היום הארגוני

**לסיכום**

פיתוח צוות הוא בראש ובראשונה תפיסה. המודל המוצג למעלה מציע בסיס לבניית מסלול פיתוח הצוות, זאת לאחר שהוטמעה תפיסת פיתוח הצוות בארגון.