

ניהול הישוב



"כל מי שעוסקים בצרכי ציבור באמונה

הקב"ה ישלם שכרם"

(כי אף אחד אחר לא יעשה את זה...)

ניהול הישוב - בשלטון הדורבדי

על מועצה אזורית, ועד מקומי, אגודה שיתופית ומה שביניהם

ברוכים המצטרפים לשלטון המקומי! כחברי ועד הישוב אתם חלק ממערך השלטון בארץ שראשו בחברי הכנסת ובממשלה, המשכו בראש המועצה, בנבחריה במנהליה ועובדיה וסופו בכם - נבחרי הישוב - ועובדיו.

כתושבים ביישובי המועצה אתם משתייכים לשלטון הדו רובדי. בניגוד לתושבי הערים והמועצות המקומיות שמקבלים שירות ישירות מעובדי העירייה/המועצה, רוב הקשר שלכם, כתושבים, עם המועצה האזורית (הרובד העליון) נעשה באמצעות הוועד המקומי (הרובד התחתון).

המועצה האזורית היא רשות מקומית שבה מספר יישובים כפריים, יישובים עירוניים ויישובים קהילתיים שכל אחד מהם בנפרד קטן מכדי לזכות במעמד של מועצה מקומית. המועצה האזורית מהווה מסגרת ארגונית ושלטונית משותפת עבור כל אותם היישובים.

לפני כשלוש מאות שנה, הגה הפילוסוף הצרפתי מונטסקייה את רעיון הפרדת הרשויות (המחוקקת, המבצעת והשופטת) כתריס בפני עריצות השלטונות. מטרתו היתה למנוע ריכוז כוח רב מידי בידי אדם אחד או קבוצה שולטת באופן שיוכלו לעשות בו שימוש שרירותי כנגד האזרחים.

אחת התולדות של רעיון זה היא ההפרדה בין נבחרי הישוב, קובעי המדיניות, מי שאמורים לגבש סדרי עדיפויות ולהגדיר מטרות בתחומים השונים לבין עובדי הישוב שאמורים להוציא לפועל את אותה מדיניות שנקבעה ולהגשים את המטרות שנבחרו בדרך הטובה והיעילה ביותר.



לצפייה בחזרי מנכל ליישובי המועצה האזורית שומרון ולנהלים השונים שהופצו על ידי אגף יישובים לחץ כאן

הנבחרים אמורים לעסוק ב"מה" והעובדים ב"איך"

הפרדה זו טומנת בחובה מתח רב בכל רמות השלטון, שמקורו בסירובם של הנבחרים להסתפק בקביעת הכיוון וברצונם לומר גם כיצד להגיע ליעד, ומנגד העובדים רוצים להיות שותפים בקביעת המטרות ולא רק להוציא אותן לפועל.

פירוש הדבר שהמתח הקיים לעיתים בין הוועד לבין המזכיר ושאר העובדים איננו דבר שניתן לביטול. זו אינה אשמת המזכיר פחות מאשמת הוועד (והחלפתו, לרוב, לא תפתור את הבעיה). רוב המתח מקורו בכוונות טובות וברצון של כל הצדדים לקדם את הישוב בדרך שנראית להם הטובה ביותר. **זהו קונפליקט מן הסוג שאי אפשר לפתור, אך יש לנהל!**

כמו כן עליכם להבין שבהצטרפותכם לשלטון בישראל אתם הופכים מטרה לאותה ביקורת ויחס שלילי שלו זוכים רוב נבחרי הציבור ועובדיו בדרגים השונים שמעליכם.

ניתן לומר שיחס לא מפרגן זה שמפנה האזרח לנבחריו ולעובדי המנגנון, הוא חלק מן המערכת עצמה כמו המתח שבין נבחרים לעובדים. ולכן,

● **אל תהפכו כהים לביקורת, לא פעם יש בה ממש, אך אל תראו בה פגיעה אישית והבעת אי אמון המצדיקה נטישת התפקיד.**

● **אל תצפו מתושבי הישוב ומעובדיו להערכה ותודה על מאמצים, לא תמיד זה יבוא.**

● **חתרו בנחישות ובאורך רוח למטרות אותן הצבתם לישוב, והצלחה תהיה התמורה על פועלכם.**

הנבחרים ופעילותם

יושב הראש

בחרו לתפקיד יושב הראש את המתאים ביותר מבין חברי הוועד, זה שיש לו ניסיון ניהולי (מחייב הפרטיים או מעבודה ציבורית), שיש לו פנאי ויחסי אנוש טובים, ולא בהכרח את המבוגר ביותר, הותיק מכולם ואפילו לא בהכרח את זה שזכה למירב הקולות.

יושב הראש הוא איש הקשר בינכם ובין החלטות שתקבלו לבין המערכת הביצועית - המזכיר והעובדים - שצריכים להוציא החלטות אלה לפועל.

פרוש הדבר לנהל צוות עובדים, מערכת מתנדבים, קהילה פעילה ומעורבת והכל כחלק מן המגזר הציבורי - זה לא קל. **לכן בחרו במתאים ביותר!!**

עם זאת, יושב ראש איננו שליט יחיד, אין לו סמכות עודפת על פני שאר חברי הוועד, למעט הזכות לנהל את דיוני ישיבות הוועד, להכריע בהצבעות תיקו ולהיות איש הקשר למזכיר הישוב.

למרות חשיבותו הרבה ותפקידו המורכב, על פי התקנות, יו"ר הוועד לא יקבל שכר או כל תשלום אחר מן הישוב (למעט החזר הוצאות).

שאר חברי הוועד

ישוב הוא מעין מדינה קטנה, מגוון התחומים והמשימות הניצבות בכל רגע נתון לפתחם של מובילי הדרך הוא עצום, אין אדם אחד שיכול לעסוק בכל.

חלקו בינכם את תחומי העניין כך שכל חבר ועד ירכז את תשומת ליבו ומאמציו במספר קטן של נושאים בהם הוא מבין ומתעניין. הוא יהווה כתובת לפניות הציבור בנושא, איש קשר לוועדות העוסקות בכך ומקור מידע לשאר חברי הוועד לקראת קבלת החלטות, שבכל מקרה יתקבלו ע"י הוועד כולו.

עבודת הוועד

- תפקידכם כחברי ועד הוא להסתכל קדימה, לחלום עבור הישוב, לגבש חזון ולקבל החלטות שיקרבו את הישוב אל החזון הזה. קל מאוד להישאב אל היום יום, לויכוחים לדיונים ולהחלטות הנוגעות להתנהלות השוטפת, אל תעשו את זה! עובדי הישוב יתפקדו טוב יותר אם תשאירו להם את הסמכות למלא את תפקידם. וחשוב מכך לא יישאר לכם זמן וכוח לתכנון, לחלום וליזום פעולות שיציעו את הישוב לעשור הבא.

- תכננו את הקדנציה שלכם מתחילתה. חישובו היטב במה הייתם רוצים לקדם את הישוב, ובנו תוכנית עבודה שתוביל אתכם להשגתם (על תוכנית זו להשתקף, כמובן, בתקציב ובתוכניות העבודה של עובדי הישוב).

- תפקיד נוסף אותו עליכם למלא הוא להוות כתובת לפניות, טענות ובקשות של תושבים. הקפידו להשיב על כל פניה. גם תשובה שלילית היא תגובה.

ודאו שתגובות הוועד מגיעות לפונים תוך זמן סביר, והן נכתבות מתוך תודעת שירות ובשפה ידידותית.

קבלת החלטות

כחברי ועד אתם נושאים יחד באחריות על החלטותיכם. כל אחד מחברי הוועד נושא באחריות אישית וישירה לכל החלטות הוועד - גם אלה שהתנגד להן וגם אם לא השתתף כלל בישיבה בה התקבלה ההחלטה. אין אפשרות להתנער מהאחריות, ולכן:

פעלו תמיד לאור חובת הזהירות

חובת הזהירות אומרת שעליכם לפעול במידת ההקפדה על העניין הציבורי באותה המידה כפי שאדם סביר היה פועל, לו היה פועל למען ענייניו הפרטיים.

חובת הזהירות קובעת שכחברי וועד לא תקבלו החלטה על הוצאה או עניין כספי בלי שבחנתם היטב את מקורות המימון ומידת הביטחונות למימושם. נהלו משא ומתן מוקפד מתוך כוונה לקבל את המיטב עבור היישוב, פעלו תוך הקפדה על בטיחות ושמירת חיי אדם ללא התרשלות.

פעלו תמיד לאור חובת הנאמנות

חובת הנאמנות אומרת כי בהיותכם חברי וועד עליכם לפעול מתוך נאמנות לטובת היישוב ומתוך שמירה על צנעת הפרט. במקרה של ניגוד עניינים עליכם להצהיר על כך מתוך גילוי נאות, ולהימנע ממעורבות בתהליך קבלת ההחלטות הנוגע לכם (בין במישרין ובין בעקיפין). חובת הנאמנות קובעת כי בעת קבלת החלטה או ביצוע פעולה אתם רואים את טובת העניין עצמו, ללא שום שיקול זר.



להורדת דוגמא לקוד אתי לבעלי תפקידים ביישוב
הקהילתי - פתוח לעריכה

- אל תשתמשו ברכוש או ציוד השייכים לציבור לתועלתכם הפרטית (אלא על פי הכללים הנהוגים לכלל התושבים).
- אל תעשו שימוש במידע שהגיע אליכם בתוקף תפקידכם לתועלתכם האישית, או כדי לקדם אינטרסים הזרים לתועלתו של הישוב ועלולים לפגוע בו.
- אל תתנו לעצמכם הנחה או טובה אחרת שאחרים לא יקבלו בתנאים דומים.
- רצוי שלא יכהן חבר וועד אשר הוא או בן משפחתו הקרוב מועסק על ידי הישוב בשכר.
- רצוי שלא יכהן חבר וועד שיש לו או לקרובי משפחתו קשרים עסקיים עם הישוב.

פעלו תמיד על פי החוק

כחברי וועד אתם מוגנים ולא תישאו באחריות אישית, פלילית או אזרחית כל עוד פעלתם על פי התקנון, לא חרגתם מסמכויותיכם ולא ביצעתם מחדלים. לעומת זאת אם פעלתם בניגוד לחוק, גם אם מחוסר ידיעה, שלטונות האכיפה עלולים להטיל עליכם **אחריות אישית** ולתבוע את מחירה מכם. לכן ודאו לעיתים קרובות שהחלטותיכם אינן עומדות בניגוד לחוק ושהפעולות הנעשות בשמכם ע"י עובדי הישוב ומתנדביו אינן מתנגשות עימו. הקפידו להיוועץ ביועץ המשפטי של הישוב, ואם אין לכם - דאגו למנות - זה שווה את ההוצאה!

אל תדברו עם מי שאינו בעל תפקיד רלוונטי על נושאים רגישים שעלו בישיבות ועד או ועדות הנמצאים בטיפולכם (במיוחד נושאים הנוגעים לבעיות הפרט של עובדי הישוב והתושבים), אתם עלולים להיכשל בעברה על צנעת הפרט.

נהלו דיונים עקרוניים ולא פרטניים

בכל סוגיה המתגלגלת לשולחנכם חפשו את **השאלה העקרונית**. זו שאם תענו עליה בצורה טובה, תיתן מענה אוטומטי לבעיות רבות נוספות שדומות לה ונגזרות ממנה.

מה תחליטו? מי יקבל את הקראון?

לדוגמא: זלמן פנה לועד, סיפר שהוא נמצא בהליכי גירושין וביקש להתגורר באחד הקרוונים הפנויים. בדיקה של מצבת הקרוונים העלתה שיש קרוון פנוי, אך זה מיועד למשפחה שאמורה להצטרף בקרוב לישוב.

מה תחליטו?

ניתן לנהל דיון פרטני, בו יפרסו צרותיו ותלאותיו של זלמן ומנגד יתרונותיה וציפיותיה של המשפחה החדשה. הרבה פרטים אישיים יצופו, הרבה זמן יחלוף, יעלו טענות על פרוטקציה והעדפה אישית ולבסוף כל החלטה שתתקבל בהכרח תפגע באחד הצדדים.

המלצתנו:

נצלו את ההזדמנות ונהלו דיון עקרוני על סדרי העדיפויות. אספו מידע רלוונטי, התייעצו עם ועדת הקליטה והמלווה היישובי, הגדירו מטרות ובנו רשימה המורכבת מסוגי מבקשים, כגון: חברים, מועמדים, בנים ממשיכים, שוכרים לתקופה קצרה, מי שמיצו את זכאותם למגורים בקראון, ומי שמעולם לא גרו, בעלי הכרה כמשפחה נזקקת, רווקים, בודדים, משפחות וכו'.

סדר העדיפויות יהפוך את ההחלטה לקלה ופשוטה. נוח יהיה להטות את כעסו של מי שלא קיבל קראון לדיון על סדר העדיפויות שנקבע ולשכנע אותו שהחלטה לא נבעה מאיבה אישית כלפיו.

בדרך זו תחסכו לעצמכם זמן דיונים רב, ואף טענות וכעסים כאילו העדפתם אדם זה או אחר. למעשה לאחר קיום הדיון, שאלות מסוג זה לא יחזרו כלל לשולחנכם (למעט במקרים יוצאים מן הכלל, שלא נתתם עליהם את דעתכם בעת בניית הקוד הבסיסי) ויפתרו בלעדית על ידי עובדי הישוב.

רב הישוב

לצידה של המנהיגות הנבחרת וצוות עובדי המזכירות, כפי שהוזכר לעיל, מכהן ביישובים רבים רב ישוב. הרב (במידה ואושר לו "תקן רב יישוב" ע"י משרד הדתות) מקבל את שכרו מהמועצה הדתית, ותקופת כהונתו אינה מוגבלת בזמן. במידה והרב נזקק לשירותי משרד ותקציב פעילות, תקציבים אלה יבואו מקופת הישוב. תפקידו וסמכויותיו של הרב מושפעים רבות מאישיותו ומאופיו של הישוב. לעיתים דעתו של הרב נשמעת ופוסקת בכל סוגיה ועניין ולעיתים תחום השפעתו מצומצם לבית הכנסת ולפעילות הנושאת אופי דתי מובהק בלבד.

בין המנהיגות הנבחרת לבין הרב עשויים להיווצר שיתופי פעולה פוריים או לחילופין מתחים רבים, במיוחד כאשר תחום השפעתו של הרב רחב ומגוון. במקומות אלה, על חברי הוועד לפעול בשום שְׂכָל, לקחת בחשבון את דעת הרב בכל סוגיה שבה דעתו עשויה להישמע ולנסות ליצור עימו הידברות ושותפות בקבלת ההחלטות, כך שהאינטרסים של כלל הקהילה ישמרו.

ניהול ישיבות

קיבעו לכם מסגרת פעילות, ולמעט מקרים חריגים, אל תסטו ממנה.

● עם תחילת הקדנציה קיבעו לעצמם יום קבוע ושעה קבועה בהם יתקיימו ישיבות הוועד – תחשכו כך זמן רב, טרחה וכד'.

● אל תקיימו ישיבות ועד בתכיפות רבה מידי, בין לבין יישאר לכם זמן לישיבות עבודה, עם תושבים, עובדים, מתנדבים, אנשי מקצוע, נציגי המועצה, יועצים וכו'. ישיבות אותן יקיים כל חבר ועד בתחום אחריותו ובלי נוכחות מלאה של הוועד.



להורדת קובץ לוח שנה בתצוגה שנתית לסיוע בתכנון עבודת הוועד לשנה הקרובה - קובץ מתעדכן

- את סדר היום יקבע יושב ראש הוועד (או המזכיר), סכמו ביניכם עד מתי וכיצד יש להעביר אליו בקשות להעלאת נושאים לדיון.
- וודאו שסדר היום מחלק נכונה את הזמן בין דיון בסוגיות שוטפות ובין עיסוק בתכנון ובגיבוש מדיניות הצופה פני עתיד.
- הגבילו את משך הזמן בו אתם דנים, כך שהישיבות לא יגלשו לשעות הקטנות של הלילה – אינכם סופרמן, שיקול הדעת שלכם משתבש לאחר שעות ערנות ארוכות מידי וכך גם היכולת שלכם להתמיד ולתפקד בחייכם הפרטיים ללא שעות שינה.
- אל תקבעו יותר מידי נושאים לישיבה, כך לא תתפתו להאריך את הישיבה עד לאמצע הלילה ולקיים דיון דווקא בנושאים החשובים יותר כשעינכם עצומות ומוחכם ישן.
- כל אחד מן המשתתפים חייב לקבל סדר יום ומידע רלוונטי לדיון שעתיד להתקיים כמה ימים מראש, כך שיוכל להתכונן (לחשוב, לברר, לאסוף מידע משלו וכד').
- כחברי ועד עשו כל מאמץ לפנות את היום הזה לישיבת הוועד, אל תקבעו שמחות, חגיגות או נסיעות ביום הזה. אל תתפנקו, גם אם אתם עייפים, קצת חולים או עבר עליכם יום קשה, זכרו התנדבתם להתחייב וזהו רגע התשלום.
- רשמו פרוטוקול תוך כדי הישיבה. קראו אותו בקול בסופה, תקנו אם צריך וחתמו במקום (או לכל המאוחר בתחילת הישיבה הבאה).
- אם ברצונכם שהחלטותיכם גם ייושמו, קיבעו מיד עם קבלת ההחלטה מי לוקח על עצמו לקדם את יישומה ובאיזה לוח זמנים מדובר.
- בתחילת כל ישיבה הקדישו זמן למעבר על החלטותיכם מן הישיבה הקודמת ולקבלת דיווח מן האחראים על ההתקדמות ביישומן.

פרוטוקולים

כתבו פרוטוקולים ברצינות - כי הם טביעות אצבעותיכם לנצח

הפרוטוקולים של ישיבות ועד כמו גם של אספות חברים, הם הבסיס החוקי להתנהלות של הישוב בדומה לחקיקה של הכנסת. לכל החלטה ולעיתים אף למילה יש השפעה על חייהם של פרטים ושל קבוצות בישוב, היום או בעתיד. אי לכך יש לייחס חשיבות רבה מאוד לרישום מדויק וענייני של ההחלטות המתקבלות.

על כל פרוטוקול של ישיבת ועד להכיל:

- תאריך, שמות הנוכחים בדיון והנעדרים ממנו, סדר היום, תמצית הדיון, ההחלטה, חתימות.
- לכל נושא שנידון הקדישו פסקה (לא יותר), והשתדלו לכלול בה את הנקודות העיקריות שעלו בדיון.
- רשמו גם את הצעות ההחלטה שלא נתקבלו.
- כתבו את ההחלטות בצורה ברורה, מפורשת וכללית ככל האפשר (אם כי אין צורך בשפה משפטית).
- אשרו וחתמו (יו"ר + מזכיר) על הפרוטוקול מיד בתום הישיבה בנוכחות כל החברים שהשתתפו בדיון - כדי שלא תמצאו את עצמכם מתווכחים לאחר זמן האם אכן כך הוחלט, האם זו היתה רוח הדברים וכד'.
- זכרו, על פי חוק, פרוטוקולים אלה פתוחים לעיון הציבור ונשמרים כחלק מן ההיסטוריה היישובית ולכן הימנעו מאזכור שמות ומפגיעה בצנעת הפרט, הקפידו על לשון נקייה ועברית צחה וחסכו לעצמכם מבוכות וחשיפה משפטית מיותרת.
- אנו ממליצים לפרסם פרוטוקולים בלוח המודעות או אתר האינטרנט היישובי. שקיפות זו תורמת רבות לאמון הציבור בעבודת הוועד והחלטותיו.
- כתבו סיכומים גם של ישיבות שאינן ישיבות ועד - אף שאין התקנות מחייבות זאת - ישיבה שלא נכתב בסיומה סיכום, כאילו לא התקיימה!



להורדת מקבץ דוגמאות פרוטוקולים
לעבודת הוועד המקומי והאגודה השיתופית



ג'ינס

אסיפות חברים

(רלוונטי ליושבים המתנהלים כאגודה שיתופית /כפר שיתופי וכד')

בישוב המתנהל כאגודה שיתופית, אסיפת החברים היא הסמכות העליונה - ולהחלטותיה כפופים כלל מוסדות הישוב - וועד ההנהלה, הועדות והעובדים, ואין לחרוג מהחלטותיה.

אסיפת חברים היא הלא נודע הגדול. קשה לצפות כמה יגיעו, מה תהיה דעתם ומה תהיינה ההחלטות שיתקבלו. מזכיר ישוב מתוסכל הגדיר פעם את אסיפת החברים כ"אוסף מקרי של אנשים לא מקצועיים המקבלים החלטות לא רלוונטיות" - לעיתים, יש צדק בדבריו.

לא קל להיות כפוף לגוף לא צפוי שכזה, ועם זאת יש בו יופי וקסם רב. זוהי דמוקרטיה השתתפותית ממדרגה ראשונה, כל חבר יכול להשמיע את דעתו ולהשפיע על התנהלות הישוב בו הוא חי.

כיצד אם כן ניתן לשמר את יופיה וכוחה של האספה מבלי לפגוע בכושר ההתנהלות הטבעי והזורם של הישוב?

*סוגיות משפטיות בנושא אסיפות חברים בפרק "סוגיות משפטיות"



להורדת קובץ דוגמא לפרוטוקול אסיפה כללית באגודה שיתופית- פתוח לעריכה

- תכננו את אסיפות החברים, אספו מידע וגבשו בינכם מטרה ואסטרטגיית פעולה. כחלק מההכנה, באפשרותכם להתייעץ עם הגורמים המקצועיים במועצה.
- דאגו להודיע על מועד האסיפה ועל הנושאים לדיון מספיק זמן מראש, בהתאם לרשום בתקנון האגודה.
- זכרו, אין לדון בנושאים שלא פורסמו מראש! (חברי האגודה מחליטים האם להגיע לאסיפה על פי רשימת הנושאים שפורסמו) השתמשו בכלי המדיה המודרניים לשיווק, פרסום ומשיכת חברים לקחת בה חלק.
- דאגו שציבור החברים יגיע מוכן לאסיפה - הפיצו נתונים ורקע על הנושא שידון.
- היצמדו, בכל הנוגע לניהול האסיפה, לתקנון האגודה והוראות רשם האגודות. בסוגיות רגישות רצוי להתייעץ מראש עם היועץ המשפטי של האגודה, ניתן אף לבקש ממנו להיות נוכח באסיפה.
- עם פתיחת האסיפה חברי האגודה נדרשים לבחור יושב ראש ומזכיר לאסיפה. עודדו איתור אדם מיומן ומקובל על הציבור ובקשו ממנו לנהל את האסיפה.
- במידת הצורך היעזרו במצגות לצורך הצגת הנושא.
- אפשרו דיון פתוח בו כל אדם יכול להביע את דעתו באופן חופשי.
- קבלו את דין האסיפה, בכל מקרה, גם כאשר לא השגתם את מטרתכם.
- שימרו על מינון נכון של אסיפות חברים. אל תכנסו אסיפות רבות מידי ואל תמעיתו עד כדי מתן תחושה לציבור שהוא מנותק מהנעשה בישוב.
- אגודה נדרשת לקיים לפחות פעם בשנה אסיפה ולאשר במסגרתה את התקציב השנתי, המאזן המבוקר לשנה שחלפה ועוד נושאים על פי פקודת האגודות השיתופיות.

עובדי הישוב - הדרג המקצועי

מערכת היחסים והקשרים בין נבחרי הישוב לעובדיו היא עניין מורכב. מחד, כנציגי הישוב אתם המעסיק של העובדים, אך מאידך, חלק משכרם, מקורו לא פעם בגורמים חיצוניים (משרד הבטחון, מתנ"ס וכד' שאף מעורבים בהפעלתם), יתרה מזאת לרוב, חלקם הגדול של העובדים הם גם שכנים וחברים.

אם כן, כיצד עליכם להיות מעורבים ומתי עליכם לעמוד מן הצד? נהלו

הגדירו תוכנית עבודה בתחומי הסמכות והאחריות של כל עובד ועקבו באופן שוטף אחר ביצועה. אין לצפות שעובד ינחש מה מהם סדרי העדיפויות שלכם הנוגעות לתחום אחריותו, מהן ציפיותיכם ממנו וכיצד אתם מעוניינים לקבל דיווח. אמרו זאת, במפורש, ועימדו על כך שהדברים ייעשו.

הניעו

הנעת עובדים היא אותן פעולות קטנות וגדולות שעושה המעסיק כדי שעובדיו ינצלו את מקסימום כישרונותיהם, יכולותיהם וזמנם לטובת הארגון בו הם עובדים (לענייננו - הישוב). על אף שמבינכם רק המזכיר הוא המנהל הישיר של העובדים בישוב, ביכולתכם ליצור תנאים ואווירה שיקלו על מזכיר הישוב להניע היטב את שאר העובדים, ועליכם מוטלת החובה להניע את מזכיר הישוב.

- אל תחסכו את כספי ההשתלמויות, ימי הכיף והגיבוש של העובדים - תועלתם עולה עשרות מונים על עלותם.
- אל תקמצו ביחס טוב, בשאלת התעניינות או במילת הערכה, ואם אינכם מרוצים אל תשאירו את זה בבטן. חשוב שהעובד ידע את המצב לאשורו.
- הימנעו באופן מוחלט מגערות, הערות וצעקות - זה לא מקדם את העבודה! נסו להיזכר בפעם האחרונה שצעקו עליכם.
- התייעצו עם העובדים בטרם קבלת החלטות, שתפו אותם בדיונים, לא פעם יש להם ניסיון וידע רב ערך. שיתופם בהחלטות ייתן להם תחושת מעורבות ויקל עליהם להוציא את ההחלטות לפועל.
- אין צורך באישור מיוחד בכדי להתעניין, לחייך או לתת מילת הערכה לעובדים.

אל תבקרו

הקשר השוטף עם העובדים נעשה אך ורק באמצעות ישיבות עבודה בין מזכיר הישוב ויושב ראש הועד. ניתוק זה חשוב ביותר כדי לאפשר לעובדים לבצע את משימותיהם בצורה רגועה ומתוכננת, בלי ריבוי של "בוסים" מתחלפים שנותנים הוראות שונות חדשות לבקרים.



להורדת ערכה לגיוס מזכיר



לקריאת נוהל בנושא העסקת עובדים ביישובי המועצה האזורית שומרון (מתוך חוזר מנכ"ל 12.14)

מילון מושגים

שכר נטו – הסכום המועבר לחשבון הבנק של העובד. לעולם אל תתחייבו לשכר נטו כיוון שזה לא תלוי בכם.

שכר ברוטו – הסכום הרשום בתלוש השכר של העובד שכולל מלבד הסכום שהועבר לחשבוננו גם חיובי מס שחלים על העובד (הפרשות סוציאליות, מס הכנסה, ביטוח בריאות, ביטוח לאומי) וגם הפרשות של המעביד עבורו כגון: קרן השתלמות, קרן פנסיה וכד'. לפני שתתחייבו לשכר ברוטו ודאו שהישוב יכול לשאת בגובה עלות השכר.

עלות שכר – עלות העסקת עובד מסוים, שכוללת את כל ההוצאות הכרוכות בכך: השכר ברוטו + מיסים שחלים על המעביד (ביטוח לאומי מעסיקים, מס שכר וכו') + עלויות נלוות כגון קניית רכב או ציוד הנחוץ לצורך העסקתו.

גיוס עובדים – התייחסו ברצינות רבה לתהליך קליטת עובד חדש. החל מהגדרת התפקיד והשכר, דרך הגדרת קריטריונים ברורים לבחינת המועמדים והקפדה על ניקיון המכרז וכלה בחפיפה ובקליטת העובד בפועל לתוך המערכת.

בחלק מהתפקידים שותפים איתכם בתהליך הגיוס גורמים חיצוניים נוספים. אל תתייחסו אליהם כאל סרח עודף, לגורמים אלה לא פעם ניסיון וידע רלוונטי רב ממקומות אחרים. אל תסמכו רק על עצמכם, קבלו עצה ועזרה מהמועצה וממכוני אבחון.

פיטורין – הליך כואב, על אחת כמה וכמה בין חברים ושכנים. לפני שאתם נכנסים לתהליך כזה בדקו היטב אם המהלך אכן יביא לפתרון הבעיה עימה אתם מתמודדים. אם כן, הקפידו לעשות הכל על פי החוק ולפנים משורת הדין, קחו יעוץ מקצועי וחישובי היטב לפני כל פעולה. זכרו – בית הדין לעבודה לרוב מתייצב לצד העובד.

שימוע – בטרם תקבלו החלטה על פיטוריו של עובד, עליכם לקיים עימו שיחת אזהרה בה תשטחו בפניו את טענותיכם, תסבירו מדוע אתם שוקלים לפטר

ותאפשרו לו להשיב. על השיחה להיות גלויה כנה, ובתום לב, ויש לרשום בה פרוטוקול. רק לאחריה, ולאחר שתשקלו שנית את הסוגיה לאור תגובותיו של העובד תוכלו לקבל החלטה בעניין.

פיצויים – רשויות וארגונים רבים בוחרים לשלם את דמי הפיצויים לכל עובד שמסיים את עבודתו (גם אם פרש מיוזמתו). אנו ממליצים לכם לאמץ נוהג זה, המשרה אווירה נינוחה יותר בקרב העובדים ומאפשר לעובד שחוק לסיים את תפקידו מבלי לגרום לכך שיפוט.

לסיכום, עשה ואל תעשה

- הגבילו את מספר ומשך ישיבות הועד שלכם.
- חלקו בינכם את התחומים והמשימות.
- קבלו החלטות לאחר עיון בעובדות ושקילה של אפשרויות שונות.
- הנהיגו – אל תהססו לקבל החלטות שיש להן השפעה על העתיד הקרוב והרחוק.
- רשמו והפיצו פרוטוקול מכל ישיבה.
- זכרו, הפרוטוקולים של ישיבותיכם פתוחים לעיון הציבור.
- נהלו את אסיפות החברים, אל תיתנו להן להתנהל מאליהן.
- התייחסו ברצינות לתפקידכם כמעסיקים של צוות עובדים – פעלו בחכמה, ברגישות ועל פי החוק.
- אל תחסכו מאמץ, זמן ומחשבה בעת קבלת עובד חדש או פיטורין.
- היו קשובים לתושבים והיזהרו בכבודם ובצנעתם.
- שימו את טובת הישוב או רוב תושביו מעל טובתכם האישית או טובת בודדים.