SKILL UP
פיתוח כישורי עובדים
מיסודם של ממשלת ישראל והג'וינט

מחווני כישורים

פותח ע"י צוות פיתוח ידע ג'וינט ישראל-תבת, התוכנית הלאומית להכשרת הנדסאים וטכנאים מוסמכים, תכנית סקיל אפ וחברת AKT

אוריינות דיגיטלית- היכולת ללמוד ולפתור בעיות, לבצע משימות ולנהל תקשורת בעזרת כלים דיגיטליים (*)			
מרכיבי הכישור	**יישום ברמה בסיסית (מתפתח)** **1-3** **1 – רמה נמוכה ביותר** **2 – רמה נמוכה** **3 – רמה מעט מעל לנמוכה**	**יישום ברמת ביניים (מיישם)** **4-6** **4 – רמה מעט מתחת לבינוני** **5 – רמה בינונית** **6 – רמה מעט מעל לבינוני**	**יישום ברמה מתקדמת (שולט)** **7-9** **7 – רמה מעט מתחת לגבוהה** **8 – רמה גבוהה** **9 – רמה גבוהה ביותר (מומחיות)**
• **היכולת ללמוד ולפתור בעיות – היכולת לאתר ידע ומידע וליישם אותו לשם פתרון בעיות באמצעות כלים דיגיטליים** (*) כולל איתור מקורות מידע מתוך פלטפורמות דיגיטליות, יכולת לסנן ולשלוף מידע ספציפי רלוונטי, ניהול הידע ויכולת לחפש עדכונים בתחומו **<u>מנעד סקיל אפ: 1-8</u>**	לא נעזר בכלים לפתרון בעיות במסגרת תפקידו. נזקק לסיוע באיתור כלי העבודה הדיגיטליים, האתרים או האפליקציות המתאימות לאיתור מידע מקצועי נזקק להכוונה צמודה כיצד להשתמש בכלי עבודה דיגיטליים, בכדי לסנן ולשלוף ביעילות את המידע הרלוונטי לשם פתרון לבעיה ספציפית מטמיע ידע ממקורות מידע דיגיטליים בלא שמוודא את תקפות ומהימנות המידע.	מכיר את כלי העבודה הדיגיטליים הנפוצים, האתרים או האפליקציות המתאימות המשמשים לאיתור מידע מקצועי בתחומו משתמש באופן סביר, בכלי עבודה דיגיטליים בכדי לשלוף מידע לשם פתרון בעיות. נעזר באחרים על מנת לוודא שהמידע ממקורות מידע דיגיטליים הינו אמין ו/או רלוונטי לבעיה ספציפית (פרואקטיביות) רוכש ידע חדש באמצעי למידה והדרכה מקוונים כנדרש במקום עבודתו	בקיא במגוון כלי העבודה המוכרים והפחות מוכרים המשמשים לאיתור מידע מקצועי בתחומו משתמש בכלי עבודה דיגיטליים כמקור ראשון, מרכזי ומיידי עבורו לסיוע בפתרון בעיות מזהה מהימנות ורלוונטיות המידע הקיים במקורות מידע דיגיטליים שונים משתמש באופן תדיר וביעילות בכלי עבודה דיגיטליים כמקור עבורו לסיוע בפתרון בעיות

	נעזר לעיתים רחוקות באמצעי למידה והדרכה מקוונים לשם התפתחות מקצועית. מתעדכן בתדירות נמוכה בחידושים הטכנולוגיים הקיימים בתחומו המקצועי.	מתעדכן מעת לעת בחידושים הטכנולוגיים הרלוונטיים לעבודתו (פרואקטיביות)	מסייע לאחרים בזיהוי מהימנות ורלוונטיות המידע הקיים במקורות מידע דיגיטליים שונים (פרואקטיביות וגישה חיובית)
• **לבצע משימות – היכולת והמיומנות בשימוש בכלי עבודה מקצועיים דיגיטליים** **+ תחושת חוללות עצמית** ביחס לביצוע משימות באמצעות כלים דיגיטליים **<u>מנעד סקיל אפ: 1-8</u>**	לא מבצע משימות המצריכות שימוש בכלים דיגיטליים, בשל חוסר ידע ו/או חשש לכישלון, הסתבכות או גרימת נזק (חוללות, מוטיבציה) יפנה בתדירות גבוהה לסיוע של אחרים בביצוע מטלות מטלות דיגיטליות פשוטות יחסית (חוללות) מצליח ליישם חלקית בלבד עקרונות עבודה שנלמדו בהכשרה על כלי ותהליכי עבודה טכנולוגיים בפרקטיקה. משתמש ומפעיל בעיקר את כלי העבודה הדיגיטליים אותם למד בהכשרה. מבצע משימות שעבורם הוגדר לו במדויק באילו אמצעים וכלים דיגיטליים מצופה להשתמש. מבצע בעיקר משימות טכניות הדורשות יכולות דיגיטליות בסיסיות בלבד.	מוכן לקחת על עצמו משימות טכנולוגיות שלא התנסה בהן כאשר זה מצופה או נדרש ממנו. (חוללות, מוטיבציה) נצמד למדריכי הפעלה של הכלים הדיגיטליים ולהנחיות מוגדרות בכל פעם שניגש למשימה. (חוללות) מצליח להפעיל באופן תקין את כלי העבודה הדיגיטליים הנדרשים לצרכי עבודתו מספק פתרונות טכנולוגיים קיימים ושכיחים לצרכים שונים. משתמש בכלים דיגיטליים לניהול זמן או משימות מתייעץ עם אחרים לגבי אופן ההתמודדות הנכון עם מטלות טכנולוגיות מורכבות.	לוקח מיוזמתו משימות טכנולוגיות שלא התנסה בהן מתוך אמונה פנימית שיצליח להתמודד איתן. (חוללות, מוטיבציה) שולט היטב בתפעול של כלי עבודה דיגיטליים ללא צורך בחזרה למדריכי הפעלה. משתמש במגוון כלי עבודה דיגיטליים משתמש בכלים דיגיטליים לניהול זמן או ניהול משימות כדי לנהל את עבודתו <u>ביעילות</u>. שולט ומפעיל באופן יעיל מגוון כלי עבודה דיגיטליים, גם מעבר לאלו הנדרשים בעבודתו. עובד ומפעיל בו זמנית בכמה כלי עבודה דיגיטליים באופן שהופך את עבודתו למהירה ויעילה.

	לוקח על עצמו בעיקר משימות טכנולוגיות שכבר התנסה בהן ושולט בעשייתן. נעזר בסיוע של אחרים להבנה ויישום של מדריכי הפעלה של הכלים הדיגיטליים המקצועיים. מטפל בו זמנית במשימה טכנולוגית אחת בלבד ורק כשפותר אותה יכול לנוע למשימה הבאה. עובד בקצב איטי מהנדרש על משימות הדורשות שימוש בדיגיטציה מתקדמת	מכיר ומפעיל את כלי העבודה הדיגיטליים השכיחים לטיפול במשימות כמו אלו בהן נדרש לטפל, כולל את אלו שלא נלמדו בהכשרה הבסיסית נכון לאמץ טכנולוגיות חדשות ולהטמיען בעבודתו לכשנדרש לכך. משתמש בכלי עבודה דיגיטלי אחד בלבד (לא בשילוב של כלים שונים) לצורך טיפול בבעיה	מסייע ומייעץ לאחרים לגבי השימוש בכלי עבודה דיגיטליים שונים.
• **לנהל תקשורת – ליצור ולנהל תקשורת אפקטיבית לקידום מטרות עבודה, באמצעות היכרות ושימוש באמצעי תקשורת דיגיטליים כגון אימייל, ואטסאפ, מסנג'ר וכן ברשתות חברתיות ומקצועיות (פייסבוק, לינקאין, פורומים מקצועיים און ליין).** **<u>מנעד סקיל אפ: 1-9</u>**	לא משתמש בכלים דיגיטליים לצורך ניהול תקשורת במסגרת העבודה. מתקשר עם עמיתים באופן טלפוני או פרונטלי בלבד נעזר בתיווך צמוד של בכיר או מנוסה בכדי ליצור תקשורת מקוונת עם עמיתים, לקוחות ו/או ספקים. מתייעץ עם עמיתים באמצעי תקשורת מסורתיים (טלפון, פנים אל פנים) יותר מאשר באמצעי תקשורת דיגיטליים (מייל, ואטסאפ, מסנג'ר, זום...) ממעט לחפש ידע וסיוע מקבוצות מקצועיות ברשתות החברתיות.	מתייעץ ונעזר בהכוונה טרום יצירת תקשורת מקוונת עם לקוחות וספקים. מתקשר עם לקוחות, ספקים ועמיתים במספר מצומצם וקבוע של אמצעי תקשורת מקוונת חבר במספר מצומצם של רשתות חברתיות, פונה אליהן כאמצעי לסיוע מקצועי, בעיקר כשאמצעים אחרים לא סייעו באופן מספק.	משתמש באופן שכיח באמצעי תקשורת מקוונת לקידום ממשקיו מול לקוחות וספקים. משתמש במגוון אמצעי תקשורת דיגיטליים ככלי עבודה מרכזי להתייעצות ושיתוף פעולה עם אחרים. יודע להפעיל בו זמנית כמה ערוצי תקשורת בהתאם לצורך. מכיר מגוון רשתות חברתיות ומקצועיות. פעיל ונעזר באופן שוטף בקבוצות מקצועיות ברשתות החברתיות כמקור לידע וסיוע בעבודה. מקפיד להתעדכן ולחדש את כלי התקשורת/קבוצות מקצועיות בהן הוא חבר

SKILL UP
פיתוח כישורי עובדים
מיסודם של ממשלת ישראל והג'וינט

למידה עצמאית – היכולת ללמוד באופן עצמאי			
מרכיבי הכישור	**יישום ברמה בסיסית (מתפתח)** **1-3** **1 – רמה נמוכה ביותר** **2 – רמה נמוכה** **3 – רמה מעט מעל לנמוכה**	**יישום ברמה סבירה (מיישם)** **4-6** **4 – רמה מעט מתחת לבינוני** **5 – רמה בינונית** **6 – רמה מעט מעל לבינוני**	**יישום ברמה מתקדמת (שולט)** **7-9** **7 – רמה מעט מתחת לגבוהה** **8 – רמה גבוהה** **9 – רמה גבוהה ביותר (מומחיות)**
• **היכולת לאתר מקורות מידע וערוצי לימוד רלוונטיים לתחום העיסוק** **<u>מנעד סקיל אפ</u>: 1-6** רמה 7 ומעלה מבטאת פרואקטיביות של המשתתף ולא בהכרח את החומר הנלמד בסדנה	לא נעזר במקורות ידע בכלל נזקק לסיוע צמוד באיתור מקורות מידע וערוצי לימוד הרלוונטיים לתחום עיסוקו מכיר באופן בסיסי את מקורות הידע הנפוצים. נדרש לסיוע מעת לעת	**מכיר** מקורות המידע הנפוצים והפורמליים אליהם נחשף ע"י אחרים **יודע לאתר** את מקורות המידע הנפוצים והפורמליים לטיפול בבעיות שכיחות בתחום עיסוקו מכיר **גם מקורות מידע פחות נפוצים ופורמליים** לטיפול בבעיות שכיחות בתחום עיסוקו	יודע לאתר מקורות מידע פחות נפוצים ופורמליים לטיפול בבעיות שונות. **בקיא** במגוון מקורות המידע גם הפחות נפוצים ופחות פורמליים לטיפול בבעיות שונות בקיא במגוון מקורות המידע גם הפחות נפוצים ופחות פורמליים לטיפול בבעיות שונות, **אף מעבר לתחום עיסוקו.**
• **היכולת לסנן, לתעדף ולבחור בין מקורות ותכני מידע ולמידה** **<u>מנעד סקיל אפ</u>: 1-4** הסדנה עוסקת יחסית מעט בנושא, רמה 4 הולמת את מידת העיסוק ורמת התכנים בנושא. האם לא נכון להוסיף גם את רמה 5	נזקק להכוונה צמודה **באיתור מקורות מידע** ולימוד רלוונטיים לצורך פתרון סוגיות מקצועיות שונות. (זקוק להפניה לחיפוש בגוגל/מאגר מקצועי/חנות אפליקציות/קבוצה מקצועית ברשת חברתית וכו') נזקק להכוונה צמודה **בחיפוש ושליפה** של מידע רלוונטי ממקורות מידע ולימוד, לשם פתרון סוגיות מקצועיות שונות (זקוק לעזרה בניסוח שאלת החיפוש, או דיוק מילות החיפוש בתוך מקור הידע).	יודע לפנות ל **מקורות מידע** ולימוד רלוונטיים לצורך פתרון סוגיות מקצועיות שונות. יודע **לחפש ולשלוף לבד** מידע רלוונטי ממקורות מידע ולימוד, לשם פתרון סוגיות מקצועיות שונות	מסנן, ובורר מידע ממספר רב ומגוון של מקורות ותכני מידע שאיתר באופן עצמאי מתעדף ובוחר בכל פעם מחדש את המידע הרלוונטי לו למול מקורות מידע מתעדכנים או חדשים

	נזקק להכוונה צמודה **בסינון** של מידע רלוונטי ממקורות מידע ולימוד, לשם פתרון סוגיות מקצועיות שונות. לומד ומטמיע מידע חדש כפי שהוא, ללא תעדוף, הפעלת חשיבה ביקורתית או בדיקת מהימנות המידע	נעזר באחרים על מנת לתעדף את המידע ו/או כדי לוודא שמקורות המידע הם אמינים מסנן ובורר מידע ממספר מצומצם של מקורות ותכני מידע נגישים וקבועים.	מצליב מקורות וחוקר לעומק על מנת לוודא את מהימנות המידע ומקורות המידע בהם משתמש. מסייע לאחרים בסינון, תעדוף וזיהוי מהימנות ורלוונטיות המידע הקיים במקורות המידע השונים
• **היכולת ללמוד מתוך מגוון מקורות מידע ומסגרות למידה: רשמיים, לא רשמיים או מאחרים** **<u>מנעד סקיל אפ</u>: 1-8**	מבסס את ידיעותיו ופועלו בעיקר על המידע הבסיסי שלמד בהכשרה הראשונית. ממעט בפניה יזומה לאחרים כמקור ללמידה משתמש במקור מידע אחד פורמאלי ומוכר כשנדרש לאתר מידע חדש מכיר בקיומן של קבוצות וקהילות מקצועיות הנועדות לספק ידע, הכוונה ותמיכה מקצועית, אך אינו שותף בהן.	מרחיב את ידיעותיו בעזרת מקורות מידע שזמינים לו במקום עבודתו. נעזר ביעוץ והכוונה ראשונית מאחרים בסביבתו כבסיס להמשך למידה עצמאית של מיומנות חדשה שותף פסיבי בקבוצות וקהילות מקצועיות המספקות ידע, הכוונה ותמיכה	לומד ומתעדכן מתוך מגוון רחב של מקורות מידע כולל כאלו הפחות מוכרים והלא פורמליים חבר פעיל, יוזם כתיבה ומגיב בקבוצות חברתיות וקהילות מקצועיות המספקות ידע, הכוונה ותמיכה (פרואקטיביות, מוטיבציה) מסייע ומייעץ לאחרים באמצעות הכוונה למקורות מידע ולמידה רלוונטיים, מגוונים ואף פחות מוכרים ורשמיים. יוזם הפקת אירועי למידה ועדכון ידע לקהילה מקצועית אליה שייך. (פרואקטיביות, מוטיבציה) משתתף פעיל בצוותי חדשנות ועתידנות בתחומו.

• **היכולת ליזום למידה ולהתמיד בלמידה לאורך זמן** **+ פרואקטיביות** **<u>מנעד סקיל אפ</u>: 1-9**	מתקשה להתמיד לאורך זמן ו/או להשלים עד תום תהליכי למידה פורמליים מצליח לקלוט חומר למידה חדש שנדרש ממנו ללמוד, רק בעזרת סיוע של אחרים זקוק לסיוע צמוד, הסברים מפורטים והדגמות מלאות בכדי ללמוד מיומנות חדשה משלים רק את תהליכי ההכשרה הבסיסיים המחייבים לתפקיד אך לא מעבר לכך (פרואקטיביות, מוטיבציה)	מסיים בצורה תקינה וכפי הנדרש בתחומו המקצועי, את תהליכי ההכשרה וההסמכה המשלימים שמעבר להכשרה הבסיסית. משתתף כפי המצופה במקום עבודתו, בארועי למידה פורמליים כגון כנסים, פורומים מקצועיים, ימי עיון, הרצאות וכו' זקוק למסגרת למידה רשמית ומוגדרת, על מנת להשלים למידה עד תום פונה מיוזמתו ללמידת ידע או מיומנות חדשה למול צורך ברור בתפקידו. (פרואקטיביות, מוטיבציה) משקיע משאבי זמן וקשב בלמידה מקצועית במסגרת שעות העבודה (מוטיבציה)	מאתר, נרשם ומשלים מיוזמתו תהליכי הכשרה והסמכה שונים מתקדמים ומשלימים. יוזם מעת לעת למידת ידע או מיומנות חדשה גם שלא למול צורך ברור או הנוגעים ישירות לתפקידו (פרואקטיביות) לומד עצמאית מיומנויות חדשות באמצעות מגוון מקורות מידע ו/או תהליכי ניסוי וטעיה. (פרואקטיביות, מוטיבציה) מצליח ללמוד עצמאית, ביעילות ובאופן מלא גם ללא מסגרת למידה רשמית ומוגדרת. (פרואקטיביות) משקיע משאבי זמן, קשב ותקציב בלמידה מקצועית והרחבת ידיעותיו גם באופן פרטי ומעבר לשעות עבודה. (פרואקטיביות, מוטיבציה)
• **היכולת ליישם למידה: היכולת להטמיע עקרונות שנלמדו וניסיון קודם, לטובת יישום במצבים שונים ומול אתגרים שונים** **<u>מנעד סקיל אפ: 1-8</u>**	מתקשה לבצע משימות מוכרות גם כאלו שכבר התמודד איתן בעבר. מפעיל שיטות עבודה קבועות ומוכרות לו מול מגוון בעיות מקצועיות שונות ומול תקלות חוזרות. לא מצליח להתמודד עם הפעלה של כלי עבודה או ציוד חדש, בלי שקיבל הדרכה ממוקדת וקונקרטית לכלי הספציפי.(פרואקטיביות, מוטיבציה)	מבצע באופן תקין משימות חדשות בעזרת ידע ומיומנות שלמד מהתמודדות עם משימות דומות בעבר. משתמש בפתרונות קיימים במקורות המידע הרשמיים, כבסיס למתן מענים לבעיות שבתחום אחריותו. מפעיל מתודולוגיות עבודה שכיחות ונפוצות, להתמודדות עם תקלות ואתגרים חדשים.	מיישם תובנות שהסיק מניסיון קודם לטובת התמודדות יעילה ואפקטיביות יותר עם בעיות חדשות. מתמודד עצמאית עם בעיות ואתגרים מקצועיים מורכבים ופותר אותן. (מוטיבציה) יוזם ומבצע נסיונות בהפעלת תהליכים וכלי עבודה חדשים. (פרואקטיביות, מוטיבציה)

	ניגש להתמודדות עם משימה ללא למידת עומק מקדימה של מאפייני הבעיה	מטמיע ומשתמש באופן תקין בידע תיאורטי ובעקרונות שרכש, לצורך הפעלת כלי עבודה חדשים הנחוצים בתפקידו.	מוצא שימושים מגוונים ולא שגרתיים לכלי העבודה שברשותו, לטובת פתרון בעיות. משתמש בידע ובנסיון שצבר על מנת לפתח פתרונות חדשניים ו"מחוץ לקופסא" לבעיות ואתגרים (פרואקטיביות וגישה חיובית, מוטיבציה). משתמש בידע ובנסיון שצבר על מנת לפתח כלי עבודה חדשים.

מקורות הלמידה האפשריים:

1- ספרות מקצועית (ספרים, מאמרים, פרסומים. פיסיים או מקוונים)
2- אתרים, פורומים ואפליקציות רשת (כולל יוטיוב, הרצאות טד, בלוגים, פודקאסטים)
3- תוכנות הדרכה ולומדה פיסיות ומקוונות (כלליות וספציפיות לארגון שלו)
4- ארועי למידה פורמליים (פיסיים ומקוונים)– סדנאות, קורסים, ימי עיון, וובינרים, שולחנות עגולים
5- רשתות חברתיות (פייסבוק, לינדאין)
6- אחרים - ממונה, קולגות, מנטור, מומחה
7- ניסוי וטעיה בעבודה המקצועית

SKILL UP
פיתוח כישורי עובדים
מיסודם של ממשלת ישראל והג'וינט

רפלקציה- היכולת להתבוננות עצמית ולמידה מניסיון			
מרכיבי הכישור	**יישום ברמה בסיסית (מתפתח)** **1-3** **1 – רמה נמוכה ביותר** **2 – רמה נמוכה** **3 – רמה מעט מעל לנמוכה**	**יישום ברמה סבירה (מיישם)** **4-6** **4 – רמה מעט מתחת לבינוני** **5 – רמה בינונית** **6 – רמה מעט מעל לבינוני**	**יישום ברמה מתקדמת (שולט)** **7-9** **7 – רמה מעט מתחת לגבוהה** **8 – רמה גבוהה** **9 – רמה גבוהה ביותר (מומחיות)**
• **היכולת לזהות, להבין, לפרש מצבים בהם מעורב וכן לראות את ההשלכות והמשמעויות האפשריות שלהם.**	• מתייחס ויודע לתאר את העובדות בלבד, כשנדרש לניתוח מצבים, תהליכים ותוצאות בעבודה • מצליח לתאר מצבים בעבודה, בעיקר מתוך נקודת מבט אחת מסוימת שלו • מבטא מעט מאוד הכרה והבנה לרגשות אחרים במהלך מצבים בעבודה בהם מעורב	• מתייחס לא רק לעובדות אלא גם לרגשותיו, בניתוח מצבים, תהליכים ותוצאות בעבודה • מצליח להבין באמצעות אחרים, עובדות, נקודות מבט, רגשות ופרשנויות שלהם על מצבים בעבודה • יודע לנתח את ההשפעות האפשריות של מצבי עבודה בהם היה מעורב, על עבודתו	• מתייחס באופן מקיף לעובדות ולרגשות של עצמו ושל אחרים למצבים, תהליכים ותוצאות בעבודה • מזהה בעצמו ומעלה מספר נקודות מבט ופרשנויות על מצבים בעבודה • מבטא הבנה ורגישות לתחושות של אחרים במהלך התרחשות מצבים בעבודה בהם מעורב • יודע להבין ולתאר מראש את ההשלכות קצרות וארוכות הטווח על עצמו ועל אחרים, של מצבי עבודה היפותטיים בהם עשוי להיות מעורב
• **היכולת להכיר בחוזקות ובאזורי הפיתוח של עצמו**	• מתקשה לזהות ולתאר את הכישורים והיכולות האישיות והמקצועיות הבולטות שלו	• מודע לכישוריו וליכולותיו המקצועיות ומשתמש בהן בעבודתו • מציג ומבטא כלפי אחרים באופן מנומק את כישוריו ויכולותיו	• מודע לכישוריו ויכולותיו המקצועיות ומציע אותן לשימוש הארגון, לטובת קידום עשייה גם מעבר לתחום אחריותו הישיר

	• פועל ומתערב בעשייה שאינו די מיומן או מוכשר לה או שחסר יכולות מתאימות לביצועה	• מזהה כשחסרה לו די מיומנות או יכולת לבצע משימה מקצועית, ויודע להסביר זאת לאחרים	• מבטא בגלוי ובכנות כלפי אחרים את האזורים המקצועיים בהם עדיין זקוק לפיתוח/חיזוק ואת נקודות התורפה שלו • יוזם מעורבות בפעילויות פיתוח לחיזוק הכישורים והמיומנויות בהן אינו בולט או שולט • נכון לסייע לאחרים בפיתוח הכישורים שלהם כחונך או מנטור
• **היכולת לזהות גורמים מעכבים וחסמים אישיים בעבודה**	• מתקשה לנתח ולהסביר מה יכול להקשות עליו להתמודד בהצלחה עם משימה או אתגר	• מזהה מראש ומשתף אחרים בחסמים המקצועיים, הבינאישיים והאישיים שעשויים להקשות עליו להתמודד בהצלחה עם אתגר מקצועי	• מאתר ופועל מראש על מנת להפחית או להסיר חסמים אישים, בינאישיים ומקצועיים שעלולים להקשות עליו להתמודד בהצלחה עם אתגר מקצועי
• **היכולת לביקורת עצמית, לקחת אחריות אישית על תוצאות, להפקת לקחים ולשיפור**	• נוטה לייחס לאחרים, לסביבה ולנסיבות את המקור לכשלים ותקלות בביצוע ובתוצאות. • מתנהל באותו אופן בסיטואציות חוזרות ונוטה לחזור על אותן טעויות מקצועיות	• לוקח אחריות אישית על כשלים ותקלות במשימה שתחת אחריותו, כאשר התקלה נודעת ברבים • לוקח אחריות על כשלים ותקלות בביצוע ובתוצאות כחלק מאחריות קבוצתית/צוותית אליה שייך ("אנחנו") • משתף פעולה בשיח הפקת לקחים לגבי עשייה בה מעורב שלא צלחה כנדרש • משפר את התנהלותו מתוך נסיון עם סיטואציות חוזרות	• יוזם להודות בטעות ולקחת אחריות בכשלים במשימה שתחת אחריותו הישירה, ברגע שמזהה תקלה, גם אם לא נודעה ברבים. • מודה ולוקח אחריות אישית על כשלים ותקלות גם במקרים בהם העשייה היתה צוותית • יוזם ביצוע תהליכים שוטפים של הפקת לקחים ושיפור תהליכים, בכל עשייה בה מעורב

• **היכולת להגדיר יעדים אישיים לפיתוח**	• מתקשה לנסח לעצמו יעדים וצעדים פרקטיים כלשהם להתפתחות אישית ומקצועית • כשנדרש לכך, מציב לעצמו יעדי פיתוח מצומצמים המשאירים אותו ב"מרחב הנוחות" של תפקידו ורמת עיסוקו. • מכיר ברמה מינימלית את אמצעי הפיתוח שהארגון יכול להציב לרשותו במידה ויבקש • אינו פונה לעזרת אחרים בכל הנוגע לזיהוי יעדים ודרכים פרקטיות להתפתחות אישית ומקצועית	• מנסח יעדים פרקטיים קצרי טווח להתפתחות אישית ומקצועית כפי שנדרש ממנו במקום עבודתו • מצליח לנסח יעדים להתפתחות אישית ומקצועית רק בעזרת תמיכה של ממונה, מנטור או יועץ • מכיר ברמה בסיסית את מגוון אמצעי הפיתוח שבארגון יכול להציב לרשותו • פועל לממש תוכנית פיתוח אישית שהוגדרה ונדרשת ממנו במסגרת תפקידו	• יוזם להגדיר לעצמו במפורט יעדים קצרי וארוכי טווח לשיפור עצמי אישי ומקצועי • מגדיר לעצמו יעדי פיתוח רחבים שיוציאו אותו מ"אזורי הנוחות" וירחיבו את מנעד המיומנויות והכישורים שלו מעבר לתפקיד ולדרג בו מצוי כעת • פונה לארגון ומבקש מיוזמתו להשתלב במהלכים, תהליכים ומצבים שיפתחו אותו גם לרוחב (מקצועית) וגם לגובה (ניהולית) • מממש באופן מלא את יעדי הפיתוח שהגדיר לעצמו • מפעיל בקרה עצמית על קצב ואיכות מימוש יעדי הפיתוח של עצמו
• **היכולת לקבל משוב וביקורת, ולצמוח ממנה**	• הודף או לא קשוב למשוב מהסביבה המצביעה על אחריותו האישית לתוצאות • תפקודו נפגע בעקבות קבלת ביקורת על התנהלותו ותפקודו • מגיב ברגשות תוקפניים ושליליים לביקורת	• קשוב שואל כדי להבין ומגיב עניינית למשוב וביקורת אישית ומקצועית מהסביבה • בעקבות ביקורת, יפעל לשנות ולשפר הרגלים והתנהגויות שפוגעות בהשגיו בעבודה	• מזמין מיוזמתו משוב מלא מסביבתו, ומפנים אותו על מנת להשתפר • מזמין משוב ורעיונות של אחרים על כיווני חשיבה, פתרונות ומענים מקצועיים שמגבש

SKILL UP
פיתוח כישורי עובדים
מיסודם של ממשלת ישראל והג'וינט

היכולת להתמודד עם מצבי שינוי ועמימות			
מרכיבי הכישור	**יישום ברמה בסיסית (מתפתח)** **1-3** **1 – רמה נמוכה ביותר** **2 – רמה נמוכה** **3 – רמה מעט מעל לנמוכה**	**יישום ברמה סבירה (מיישם)** **4-6** **4 – רמה מעט מתחת לבינוני** **5 – רמה בינונית** **6 – רמה מעט מעל לבינוני**	**יישום ברמה מתקדמת (שולט)** **7-9** **7 – רמה מעט מתחת לגבוהה** **8 – רמה גבוהה** **9 – רמה גבוהה ביותר (מומחיות)**
• **היכולת לזהות לקבל מציאות מתהווה של שינוי, עמימות ואי ודאות**	• מבטא תובנות, מחשבות, כיוונים ופתרונות המתאימים למציאות עבר שאיננה רלוונטית להווה ולעתיד בעולמו המקצועי • מגיב בגלוי וברגשות שליליים (דוגמת כעס, תוקפנות, ווכחנות, חרדה ומתח) כאשר השגרה המוכרת לו משתנה באופן בלתי צפוי • מתקשה להבין את מאפייני השינוי גם כשהם מוסברים לו • מתקשה לראות את ההשפעות הישירות של השינוי על עבודתו ביום יום • יזהה במצבים חדשים בעיקר את האיומים והסכנות ולא את ההזדמנויות לעצמו ולארגון	• מבטא תובנות, מחשבות, כיוונים ופתרונות הימצאות במצב או תקופה של שינוי בעולמו המקצועי • מגיב באופן מווסת, ומבטא אך מעט רגשות שליליים אשר הולכים ומתמעטים עם הזמן, כאשר השגרה המוכרת לו משתנה באופן בלתי צפוי • נדרש לזמן על מנת להבין את מאפייני השינוי ואת ההשפעה הישירה על עשייתו המקצועית • מצליח לזהות במצבים חדשים את ההזדמנויות לעצמו ולארגון לצד האיומים והסכנות	• מבטא תובנות, מחשבות, כיוונים ופתרונות המבטאים הסתכלות חדשה ומתקדמת למצב או תקופה של שינוי בעולמו המקצועי • מגיב באופן מווסת ועשוי לבטא רגשות חיוביים (התלהבות, אנרגטיות, להט, נרגשות) כאשר השגרה המוכרת לו משתנה באופן בלתי צפוי • מבין מהר את ההשפעות הישירות והעקיפות של השינוי על עבודתו ביום יום. • מפענח מגמות וכיוונים בעולם העבודה אליו שייך ויודע לזהות מראש מצבי שינוי ואי וודאות שישפיעו ישירות על עבודתו וארגונו. • רואה ומבטא כלפי חוץ את האתגר החיובי ואת ההזדמנויות לעצמו ולארגון במצבי השינוי.
• **היכולת להגיב ולהתאים את רמת התפקוד (קצב, איכות) למצבי השינוי, העמימות ואי הודאות (להתנהל בשינוי)**	• ממשיך להתנהל באותו אופן ולתת את אותם תוצרים מקצועיים כפי שהיה בעבר, גם כשהשינוי דורש התאמות בעבודתו	• מתאים לאורך זמן את התנהלותו ותוצריו המקצועיים לצרכים החדשים כפי הנדרש ממנו	• יוזם לייצר את ההתאמות הנדרשות ברמת ההתנהלות והתוצרים המקצועיים, עוד טרם השפעת השינוי ישירות על עבודתו

	• תפקודו המקצועי נפגע כתוצאה משינויים בלתי צפויים או מצבי עמימות ואי ודאות בעבודה (ירידה בקצב העבודה, באיכותה וברמת השירות)	• שומר על רמת תפקוד סבירה למול שינויים בלתי צפויים, עמימות או אי וודאות (רמת הקצב, איכות העבודה ורמת השירות נשמרים אחידים גם למול השינויים)	• שומר על מיקוד ורמת תפקוד גבוהה, המותאמת לקצב השינויים (רמת הקצב, איכות העבודה ורמת השירות מותאמים למאפייני השינויי)
• **היכולת לשלוט בסיטואציה ולפעול בתוכה באופן המקדם פתרונות ומענים מותאמים למצבים החדשים (ניהול השינוי)**	• יספק מענה לצרכים משתנים, רק אם הם יגיעו מן המוכן מבכירים ממנו • דוחה עד נמנע מביצוע משימות חדשות או הדורשות שימוש באמצעים חדשים	• מספק מענים סבירים גם אם לא תמיד די מותאמים לצרכים משתנים	• מצליח לפתח מענים מקצועיים יצירתיים, לא שגרתיים המבטאים חשיבה מחוץ לקופסא, גם למול אילוצים וחסמים • יוזם, מעורב ומוביל צוותי חשיבה הנערכים להתמודדים עם מצבי השינוי ומפתחים מענים מותאמים לטווח הרחוק • מעז, לוקח סיכונים ומתנדב לקחת על עצמו אתגרים חדשים שנוצרו כתוצאה ממצבי השינוי
• **היכולת לשמר חוסן פנימי ותחושת מסוגלות במצבי שינוי, עמימות וחוסר תפקוד**	• מבטא חוסן מוחלש וחוסר אמונה ביכולתו להתמודד בהצלחה עם משימות או טכנולוגיות חדשות בעבודה	• מבטא אמונה ביכולותיו ובנסיונו להחזיר לעצמו לאורך זמן את השליטה התפקודית בעשייה המקצועית	• מבטא אמונה מלאה ביכולותיו ונסיונו להתמודד עם משימות, תקלות ואתגרים מקצועיים חדשים ומשתנים תדיר
• **היכולת להעזר בסביבה ולאתר מקורות תמיכה חברתית ומקצועית**	• אינו פונה להתייעצות וסיוע מקצועי בהתמודדות עם סוגיות חדשות או במצבים ארגוניים חדשים • פחות משתף וחולק תחושות פנימיות מורכבות, המתעוררות ופוגעות בתפקודו במצבי השינוי, עם גורמי תמיכה חברתיים (משפחה, חברים, קולגות, מנהלים, חברי קהילה מקצועית)	• נעזר באחרים בסביבתו על מנת להתמודד מקצועית באופן תקין עם אתגרים חדשים שנכפים עליו • משתף וחולק דילמות, מורכבויות וטרדות מעולם העבודה, עם גורמי תמיכה חברתיים בסביבתו (משפחה, חברים, קולגות, מנהלים, חברי קהילה מקצועית)	• מתייעץ ונעזר במומחים ומנוסים על מנת לפתח מענים מקצועיים מותאמים לצרכים המשתנים ולאתגרים שלוקח על עצמו • מסייע לאחרים במתן תמיכה רגשית או מקצועית בהתאם לצורך, בתקופות של שינוי, עמימות או אי ודאות