

# מסלולי קריירה

פיתוח וקידום עובדים  
בתפקידי כניסה בארגונים



## ג'וינט ישראל - תבת

ג'וינט ישראל - תבת מקדמת את החוסן הכלכלי - חברתי בישראל ואת שוויון ההזדמנויות בפעולותיה לשילוב ולקידום מגוון אוכלוסיות בתעסוקה.

תבת היא שותפות בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל, הפועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים ומקדמת את שילובן וקידומן של אוכלוסיות מגוונות בשוק העבודה בישראל, באמצעות:

פיתוח תכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה.

הטמעת מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרב מעסיקים.

יצירת מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה ולהפצתן ברבים.

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים על אלה שעבורם מפתחים בג'וינט ישראל - תבת תכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה.

תכניות אלה מקנות למשתתפים בהן מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך. תכניות התעסוקה מסייעות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את יחסם לעבודה.

התכניות מתבצעות בשיתוף עם מעסיקים, כדי לשפר את יכולת ההשתכרות וסיכויי הקידום של המשתתפים.

ג'וינט ישראל - תבת שואפת להשפיע על מיליון איש בישראל לצאת ממעגל העוני באמצעות שילוב וקידום בעולם התעסוקה.



# חדשנות חברתית בתעסוקה

# חדשנות חברתית בתעסוקה - אמצעי לקידום חדשנות בארגון

שוויון הזדמנויות בתעסוקה. התוכנית 'מסלולי קריירה' פותחה על ידי ג'וינט ישראל-תבת, במטרה לאפשר שוויון הזדמנויות בתעסוקה לאלה שהשתלבו בשוק העבודה, אך נשארים לאורך שנים בתפקידי כניסה, בשכר נמוך וללא אופק התפתחותי.

**תופעת העובדים העניים:** בעשור האחרון גדל שיעור המועסקים בישראל בכל קבוצות האוכלוסייה. ענפים המתאפיינים בפריון עבודה נמוך הרחיבו את פעילותם הכלכלית, ואליהם נכנסו עובדים רבים לעבודה בשכר נמוך מאוד. כך נוצרה בישראל תופעת "העובדים העניים".

**הידעתם?** נכון לינואר 2019, כרבע מהעובדים במדינת ישראל מרוויחים שכר מינימום או פחות ממנו, וכ-55% מהמשפחות העניות בישראל הן משפחות עובדות<sup>1</sup>. ממדי העוני גבוהים במיוחד בקרב עובדים המשתייכים לאוכלוסיות ייחודיות: עולים, ערבים, חרדים, משפחות חד-הוריות, אנשים עם מוגבלות וצעירים ללא עורף כלכלי.

היעדר הכשרה והשכלה ופריון נמוך: אחוז גבוה מהעובדים בישראל הם בעלי יכולת השתכרות נמוכה, ומרביתם חסרי הכשרה תיכונית או על-תיכונית. היעדרן של הכשרה והשכלה משפיע, בין היתר, על הפריון בשוק העבודה. בענפים ובארגונים שבהם השכר נמוך ופריון העבודה נמוך קיימת גם בעיה של תחלופה גבוהה של עובדים<sup>2</sup>.

**הידעתם?** הפריון במדינת ישראל הוא מהנמוכים בעולם (התוצר לנפש לשעת עבודה בישראל נמוך ב-25% מזה של מדינות ה-OECD).

**כדי לאפשר לעובדים להתמיד במקום העבודה, לצמצם תחלופת עובדים תדירה ולהגדיל את הפריון במשק, יש לדאוג לקידום תעסוקה איכותית.**



## מסלולי קריירה:

'מפת דרכים' המגדירה את הצמתים המרכזיים בארגון ומספקת מידע על הזדמנויות למעבר בין צמתים אלו עבור כלל העובדים (בדגש על עובדים בתפקידי כניסה).

מסלול הקריירה מאפיין את הכישורים, ההשכלה והניסיון הנדרשים לשם מוביליות העובדים בארגון.

**מדיניות מסלולי קריירה:** במונח 'מסלולי קריירה' הכוונה לאסטרטגיות או למודלים התומכים ברכישת השכלה והכשרה ובקידום בעבודה, במטרה לשפר הזדמנויות תעסוקתיות. תוכניות אלה צמחו תחילה בארה"ב, כתגובה לשינויים בשוק העבודה, והן יועדו לעובדים בעלי מיומנויות נמוכות, לעובדים בשכר נמוך, לעובדים עניים ולמובטלים.

**מפות קריירה:** מודלים אלה מאפשרים מעבר מגישות קידום מסורתיות (התקדמות בקריירה על פי סולם לינארי, היררכי, מובנה וחד-כיווני) לגישות קידום מגוונות, גמישות ורב-ממדיות. גישות אלה מאפשרות לאדם ליצור לעצמו 'מפת קריירה', שבה הוא יכול להתקדם במסלולים רבים.

**עד לשנים האחרונות לא היה בישראל גוף המתמחה בפיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. ג'וינט ישראל-תבת פיתחה מודל עבודה ייחודי, הנותן מענה חדשני לעובדים אלה.**

1. הנתונים מבוססים על הדוח החודשי של הלמ"ס, 2019 ודוח ממדי העוני והתעסוקה בישראל, המוסד לביטוח לאומי, 2018.  
2. מבוסס על: "קידום תעסוקה איכותית - מאגר כלים וידע למומחי קידום", יוני 2019, ג'וינט-תבת.

## ערך רב-ממדי: מודל העבודה שפותח משקף תפיסה הנשענת על שלושה רבדים:

**רובד עסקי כלכלי:** הגברת היעילות והפריון של העובדים, חיסכון במשאבים הנובע מתחלופה גבוהה של עובדים (גיוס, השמה, הכשרה), יצירת מחוברות ארגונית ומחויבות לארגון וכן מיתוג הארגון כארגון הדואג לעובדיו.



**רובד ארגוני:** הכרה באוכלוסיית העובדים הלא מקצועיים כבעלי פוטנציאל לפיתוח קריירה, מתן חשיבות לעובדים אלה כחלק ממארג העובדים בארגון, מענה לסוגים שונים של עובדים (לא רק לטאלנטים' ולדרגי ביניים), פיתוח ההון האנושי במקומות שאינם מקבלים מענה, קידום ושימור עובדים, יצירת כלים ואפשרויות קידום.

**רובד חברתי:** אחריות תאגידית המופנית לתוך הארגון, כלפי העובדים ולא כלפי חוץ, הרחבת האחריות הארגונית, יישום ערך הגיוון בארגון ורצון ליצור חברה טובה יותר, המקדמת שוויון בתעסוקה ומאפשרת מוביליות תעסוקתית וחברתית.

## התוכנית 'מסלולי קריירה' פותחה כמענה:

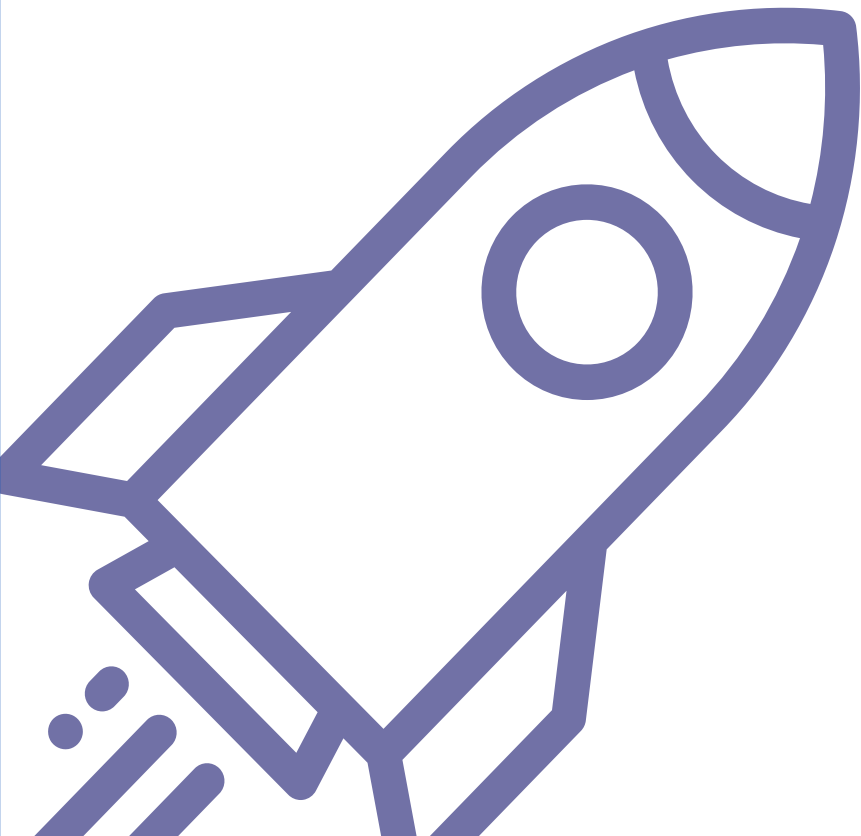
1. לארגונים המעוניינים לחולל שינוי תפיסתי, להוביל תהליך ארגוני ארוך-טווח, לטפל בסוגיה מהותית שאינה מקבלת מענה, לקדם את העובדים בתפקידי כניסה ולהיטיב את התנאים ואת חיי העבודה שלהם;

2. לארגונים המעוניינים לקדם את תחום האחריות התאגידית ואת הערכים שלהם צעד אחד קדימה, לפתח אסטרטגיה ארגונית לקידום חדשנות וליישם אותה בתהליכים הארגוניים.



### קריירה:

נתיב מקצועי וקידום במקצוע. סדרה רצופה של משרות או תפקידים המרכיבה את חיי העבודה של האדם.





רווחים

התוכנית 'מסלולי קריירה' פותחה לאור מגמות בשוק העבודה בישראל, ומתוך גישת ה-"Dual client": מתן מענה לפרט (העובד) לצד הגברת האפשרויות לתעסוקה בשוק העבודה.

**מטרת התוכנית: מתן אופק תעסוקתי לקידום עובדים בתפקידי כניסה ומענה לארגונים המעוניינים ליצור אפשרויות קידום לעובדים במסגרת הארגון או הענף.**

**למי התוכנית מתאימה?**

**לארגון שבו קיים אחוז גבוה של עובדים בתפקידי כניסה, המתמודד עם תחלופה גבוהה של עובדים ופריון נמוך ושאינו מצליח במצבו הנוכחי לייצר אפשרויות קידום לעובדים.**

## הצורך של הארגון:

ארגון המעסיק עובדים בתפקידי כניסה מתמודד עם:

- פרויקט נמוך של העובדים.
- מוטיבציה נמוכה.
- קיטוב בין משרות זוטרות למשרות בכירות - שחיקת דרגי הביניים.
- מחסור בעובדים בעלי הכשרה מתאימה לתפקידים.
- קושי באיוש משרות זוטרות ובשימור עובדים.
- תחלופת עובדים גבוהה והשקעת משאבים רבים בגיוס עובדים.
- היעדר אפשרויות לקידום עובדים.

## הצורך של העובדים:

עובדים בתפקידי כניסה מתמודדים עם:

- שכר נמוך, שעלול להוביל לעוני.
- תנאי עבודה קשים (רצפת ייצור, מתן שירות, שעות עבודה, קשיים פיזיים, מונוטוניות).
- שימוש במספר כישורים מצומצם והיעדר אפשרויות להרחבת מיומנויות וביצועים.
- חוסר נגישות וחסמים בהשתתפות בהכשרות קיימות (פערים ביכולות למידה, פערים באוריינות שפתית, חסמים תרבותיים או היעדר אמונה עצמית).
- היעדר אפשרויות קידום בארגון.

**התוכנית מאפשרת יצירת מענה יישומי לצורכי הארגון ולצורכי העובדים.**



### עובדים בתפקידי כניסה:

עובדים בשכר נמוך, הנמצאים בתחתית הפירמידה של הארגון (למשל: עובדי פס ייצור, מינהל ומשק, נותני שירות).







חברה טובה יותר

תעסוקה איכותית. תוכנית 'מסלולי קריירה' מאפשרת לארגון לפתח אפשרויות לתעסוקה איכותית עבור העובדים ובכך מקדמת ערכים של חברה מטיבה, המגבירה את התועלות בשלוש רמות: העובדים, הארגון והענף, המשק כולו.



הגברת המוטיבציה  
והתמדה בעבודה



חיזוק תחושת המסוגלות  
ושביעות הרצון



גישה לתפקידים בעלי  
הכנסה גבוהה יותר



התפתחות אישית  
וצמיחה מקצועית



אטרקטיביות בגיוס עובדים  
ותדמית של ארגון שכדאי  
לעבוד בו



מיצוי הפוטנציאל המקצועי  
הקיים בעובדים



הגדלת הפריון בארגון



הקטנת התחלופה של  
העובדים



שיפור ביצועים של העובדים



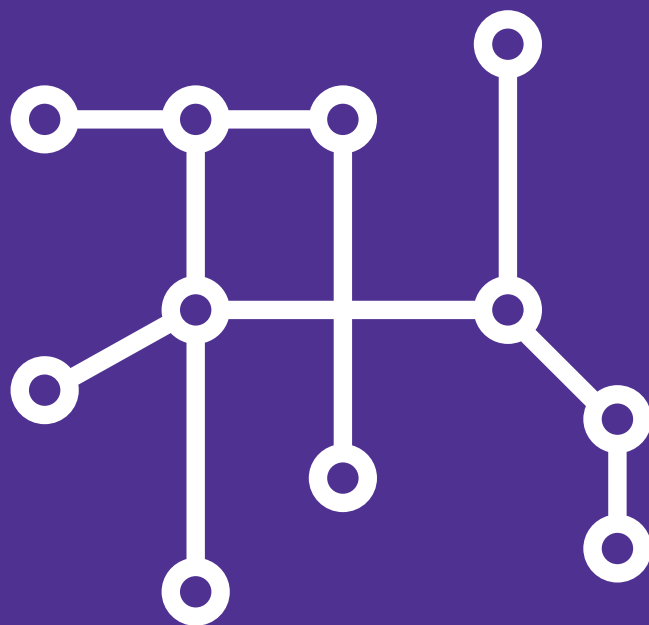
## איך גורמים לזה לקרות?

**קידום:** מעבר לתעסוקה איכותית באמצעות קידום לתפקידים שונים. הקידום מתייחס למדדי קידום רחבים, שפותחו בג'וינט-תבת, במסגרת תוכניות לקידום עובדים, הכוללות ארבעה מדדי קידום:3:

1. **שיפור בהיבט הכלכלי:** שיפור בשכר, שיפור בתנאים הסוציאליים (ביטוח בריאות, פנסיה, הטבות שונות).
2. **שיפור בהיבט תנאי העסקה:** מעבר להעסקה ישירה, מעבר לשעות עבודה נוחות, הגדלת שעות העבודה, מעבר ממשרה חלקית למשרה מלאה, מעבר ממשרה זמנית למשרה קבועה, מעבר לשעות, מעבר למשמרות קבועות לעומת מתחלפות.
3. **שיפור בהיבט המקצועי:** הרחבת תחומי האחריות של העובדים, מעבר מתפקיד לא מקצועי לתפקיד מקצועי, התפתחות מקצועית.
4. **שיפור בהיבט הסובייקטיבי:** סיפוק מקצועי, שביעות רצון, עניין בעבודה, תחושת מסוגלות עצמית.

3. לקריאה מורחבת על ארבעת מדדי הקידום, ראה: "קידום לתעסוקה איכותית, מאגר כלים וידע למומחי קידום", ג'וינט-תבת, 2019.





מסלולי קריירה

## מה הסוד שלנו?

אסטרטגיה לשינוי ברמת הארגון והעובדים. תוכנית 'מסלולי קריירה' פועלת לקידום תעסוקה איכותית באסטרטגיה הנותנת מענה לשתי רמות: (א) שינוי ברמת הארגון; (ב) שינוי ברמת העובדים. שתי האסטרטגיות משלימות זו את זו ומזינות זו את זו.

## שינוי ברמת הארגון מקדם את העובדים; שינוי ברמת העובדים מקדם את הארגון.

### 1. שינוי ברמת הארגון

שינוי זה כולל: פיתוח מסלולי קריירה ושילוב עובדים בהם. זהו תהליך ארגוני המבוסס על שינוי תפיסה ופרקטיקה יישומית והוא כולל ארבעה שלבים<sup>4</sup>:



**1 יציאה לדרך:** השלב שבו הארגון מחליט להיכנס לתהליך של שינוי. בשלב זה יזוהה הצורך הארגוני בקידום עובדים בתפקידי כניסה כצורך מהותי ותתבצע בחירה להניע תהליך של שינוי ארגוני לפיתוח מסלולי קריירה ככלי לקידום העובדים ולחיזוק הארגון. בחירה זו היא ביטוי להכרה ולהבנה של הצורך, וכן הצהרה על מחויבות לתהליך ארוך-טווח. בשלב זה ייבחר צוות משימה מוביל להובלת התהליך.

**תכלית המהלך:** החלטה על כניסה לתהליך של שינוי ארגוני ורתימת בעלי התפקידים לכך.

**2 למידה ואפיון:** תהליך למידה, שמטרתו להכיר את המצב הקיים בארגון; אילו מסלולים לקידום עובדים קיימים היום בארגון (מסלולים מוצהרים-גלויים, מסלולים ספורדיים-סמויים ומסלולים פוטנציאליים-אפשריים). אפיון הארגון יתבצע מול אפשרויות המסלולים הקיימות, תוך בחינה של מימושם בארגון. בשלב זה ייבחרו בעלי תפקידים שיתפקדו כ"מובילי מסלולי קריירה" בארגון (CAREER LADDER EXPERTS - CLE). נציגים אלה יעברו הכשרה לביצוע התפקיד. תהליך הלמידה והאפיון יהיה חלק מההתנסות ומהפרקטיקה במהלך ההכשרה. בתום תהליך האפיון יתבצעו סיכום אל מול ההנהלה, דיון ובחינה של מסלולים מתאימים והחלטה על פיתוח מסלולי קריירה.

**תכלית המהלך:** בחירת מסלולי קריירה לפיתוח בארגון עבור עובדים בתפקידי כניסה.

4. להרחבה על האסטרטגיות, מודל הפעולה והכלים ראה: "מסלולי קריירה - תדריך יישומי"; "מסלולי קריירה - מודל יישומי לפיתוח ולקידום עובדים בתפקידי כניסה" (תדריך למעסיקים) <http://employment.jdc.org.il/programs/1509>

## 3

**עיצוב מסלולים:** לאחר בחירת המסלולים לפיתוח יש לבצע בנייה בפועל של תוכניותיהם. פיתוח המסלולים יעשה באמצעות כלי עבודה יישומי ('תיק מסלול') וייתן מענה לשתי שאלות מרכזיות:

? איך נראה המסלול בפועל?

? איך המסלול מתקיים בתוך הארגון?

בשלב זה יוגדרו יעדים ומדדים להצלחה, ברמת העובד וברמת הארגון. פיתוח המסלולים יתבצע, כאמור, על ידי מובילי מסלולי הקריירה (CLE) במסגרת הכשרתם לתפקיד או לאחריה.

**תכלית המהלך:** הכנת תיקי מסלולים מובנים ומוכנים לביצוע.

## 4

**שילוב עובדים במסלולים:** הצגת המסלולים ופרסומם בארגון, מיון ובחירה של עובדים לשילוב במסלולים. בתהליך המיון והבחירה יילקחו בחשבון הכישורים הנדרשים לשילוב במסלול והכישורים הקיימים אצל העובדים ויותאמו פתרונות ייחודיים (למשל: פיתוח כישורים, למידה לאורך החיים, קורס אוריינות דיגיטלית, ועוד).

במקביל ליישום בפועל של המסלולים ושילוב העובדים בהם, תקיים קבוצת המובילים מפגשים ללמידת עמיתים, לתמיכה, להיוועצות ולחשיבה משותפת על הובלת התהליך בארגון. בשלב זה תתבצע הכשרה בסיסית לעובדים, שתסייע לשילובם המוצלח במסלולים. ההכשרה, שתתבצע על ידי גוף מומחה או היועץ הארגוני, תכלול פיתוח כישורים (SKILLING) ולמידה לאורך החיים (LLL).

**תכלית המהלך:** שילוב עובדים במסלולים בהתאם ליעדים שהוגדרו.

5. לקריאה מורחבת על תיקי המסלולים, ראה: "מסלולי קריירה - תדריך יישומי"; "מסלולי קריירה - מודל יישומי לפיתוח ולקידום עובדים בתפקידי כניסה" (תדריך למעסיקים) <http://employment.jdc.org.il/programs/1509>



תהליך השינוי בארגון יתבצע בהובלת הצוות המוביל או מובילי מסלולי קריירה (CLE) וילוהו על ידי יועץ ארגוני מומחה, בהתאם לבחירת הארגון.



## CLE = CAREER LADDER EXPERT

מומחים פנים-ארגוניים להובלת המודל של מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה, אשר מובילים את התהליך משלב האפיון ועד לשלב של שילוב העובדים בפועל במסלולים הנבחרים. העסקת המומחים מאפשרת לארגון ליצור סטנדרטים חדשים בקנה מידה רחב, למנף את השינוי ולהרחיב את השפעתו, כולל השפעה אסטרטגית. בנוסף לכך, העסקת המומחים מאפשרת לארגון להרחיב את הידע על משאבי האנוש שבו, לשמרו בתוך הארגון ולהגדיל את יכולת הארגון לשמר את השינוי גם לאחר סיום התהליך.

מעבר לאלה, בעלי התפקידים הנבחרים מפתחים את היכולות המקצועיות שלהם, את הידע והכישורים בתפקיד הקיים, את הסמכויות ותחומי האחריות בתפקידם. תהליך זה מהווה פיתוח אישי, הרחבת תפקיד וקידום קריירה גם עבורם.

## 2. שינוי ברמת העובדים: הכשרה למיומנויות ולהרחבת הכישורים

**למידה וקריירה:** לשילוב עובדים במסלולי קריירה המפותחים בארגון, לא די ביצירת תשתית ארגונית, אלא נדרשת גם הנגשת המסלולים לעובדים והסרת חסמים המונעים מהם להשתלב בהכשרות קיימות בארגון או להגיש מועמדות לתפקידים אחרים בארגון.

כחלק מתפיסת מסלולי קריירה הוגדר הקשר בין למידה לבין קידום. בהתאם לכך, תוכניות לפיתוח מסלולי קריירה הוגדרו ככאלו המספקות השכלה והכשרה על-תוכנית לעובדים והן בנויות משלבים, המובילים זה אחר זה להסמכות גבוהות יותר ולהזדמנויות תעסוקתיות טובות יותר. כל שלב במסלול הקריירה בנוי כך שיכין את המשתתפים לרמה הבאה של התעסוקה. במודל זה השלבים משתנים בהתאם לאוכלוסיות היעד, לתפקידים ולסקטור, אך בכלם קיים מבנה בסיסי להכשרה, אשר שלביו הראשונים כוללים הכשרה לכישורים בסיסיים. מחקרים שבוצעו על אפקטיביות של תוכניות לפיתוח מסלולי קריירה הוכיחו, כי הכשרות לכישורים שהיו מכוונות לסקטור מסוים ולתפקיד ייחודי הובילו להתמדה בעבודה, לקידום לתפקידים טובים יותר ולשכר גבוה יותר.

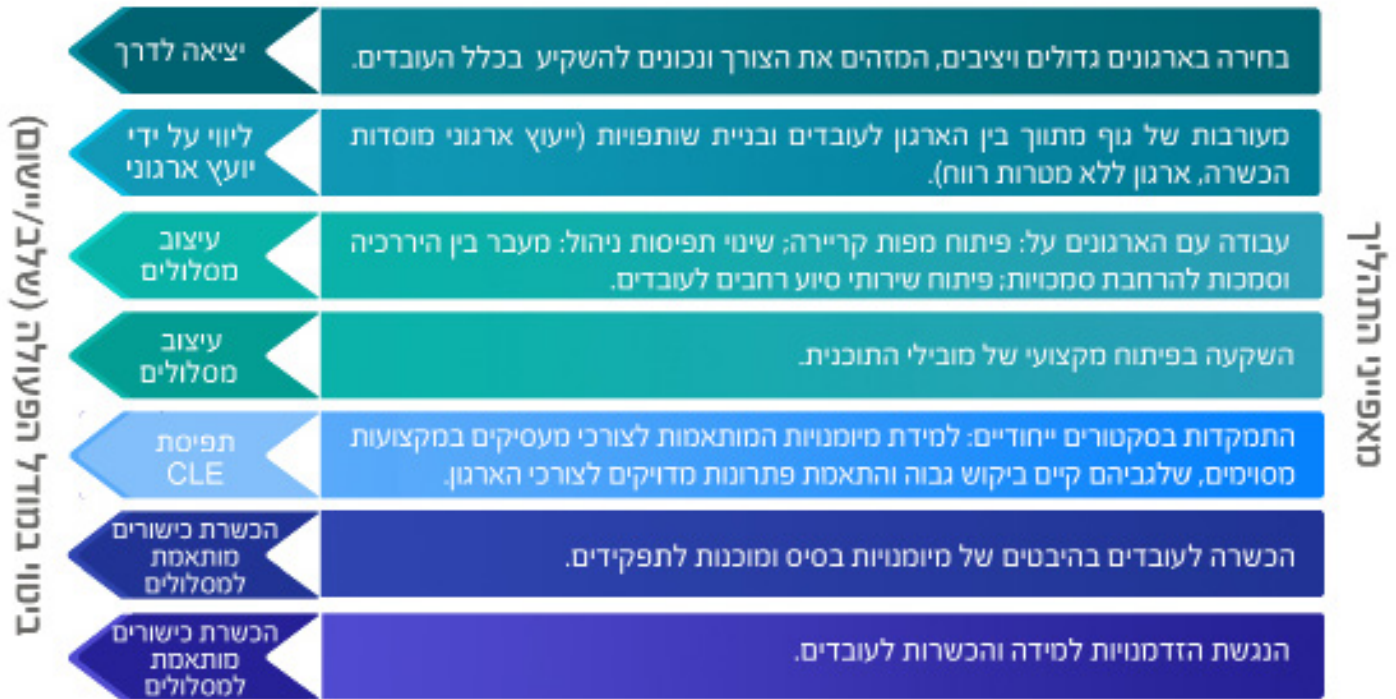
מודל העבודה מציע הכשרה לכישורים בסיסיים (SKILLING) כשלב הראשון בשילוב העובדים במסלולים.

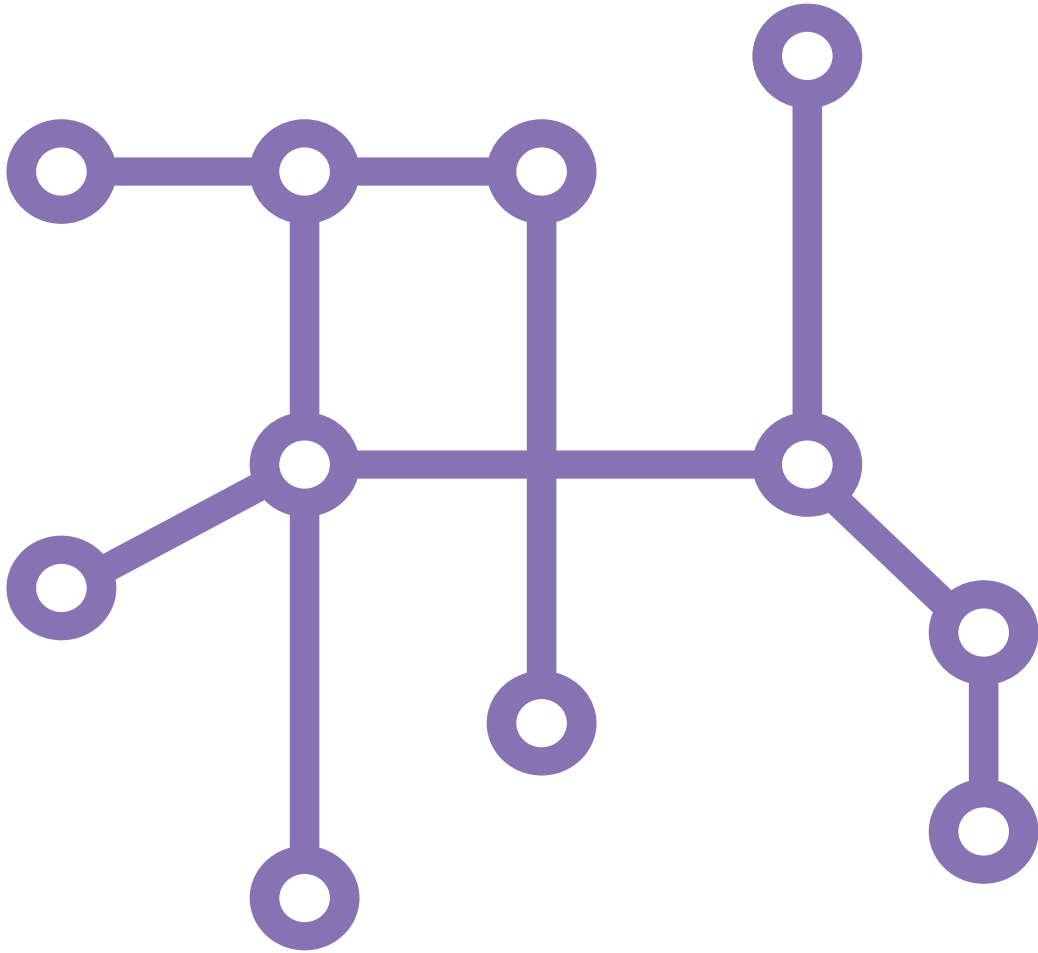
**ארגון הנמצא בתהליכי שינוי יספק לעובדים המשולבים במסלולים הזדמנויות ללמידה ולפיתוח כישורים בסיסיים וכישורי למידה.**

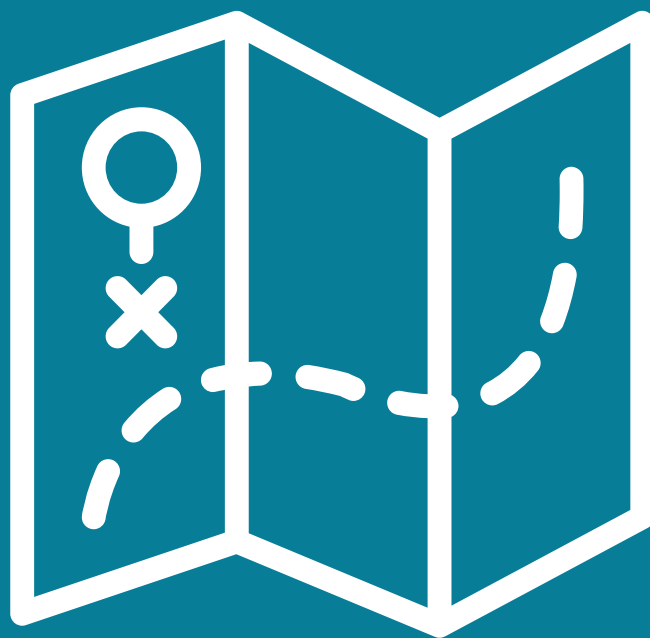
# מסלולי קריירה - אסטרטגיה יישומית לטווח ארוך

הצלחה מבוססת ניסיון - למה אנחנו חושבים שזו הדרך הנכונה?

מחקרים שחקרו את יישומם של מסלולי קריירה בארגונים מצביעים על מספר מאפיינים המשפיעים על הצלחת תהליך השינוי. לאור זאת, פותח מודל העבודה של התוכנית:







המסלולים

**מפות קריירה:** ניסיון הפיתוח של ארגונים בתוכנית הוביל ליצירתם של שישה מסלולים פוטנציאליים לאוכלוסיית העובדים המיועדת, הנותנים מענה לשני סוגי קידום.

## הרחבת התפקיד - Upskilling

שדרוג מיומנויות והרחבת כישורים: אסטרטגיות המסייעות לעובדים להתקדם בתוך התפקיד/ התעשייה. היתרון במסלולים אלה הוא, שהעובדים יכולים ללמוד תוך כדי עבודה, ללא צורך לעזוב את המקום או להפחית שעות.



1. **מנטורינג:** פיתוח אישי ומקצועי של עובדים חדשים בתפקיד באמצעות חניכה על ידי עובדים ותיקים.
2. **מומחיות:** פיתוח מקצועי המאפשר רכישת מומחיות בתחום.
3. **פרויקטור:** מתן אחריות פרוייקטלית בארגון, בהתאם לעולם התוכן ולצורך הארגוני.

## מעבר בין תפקידים - Reskilling

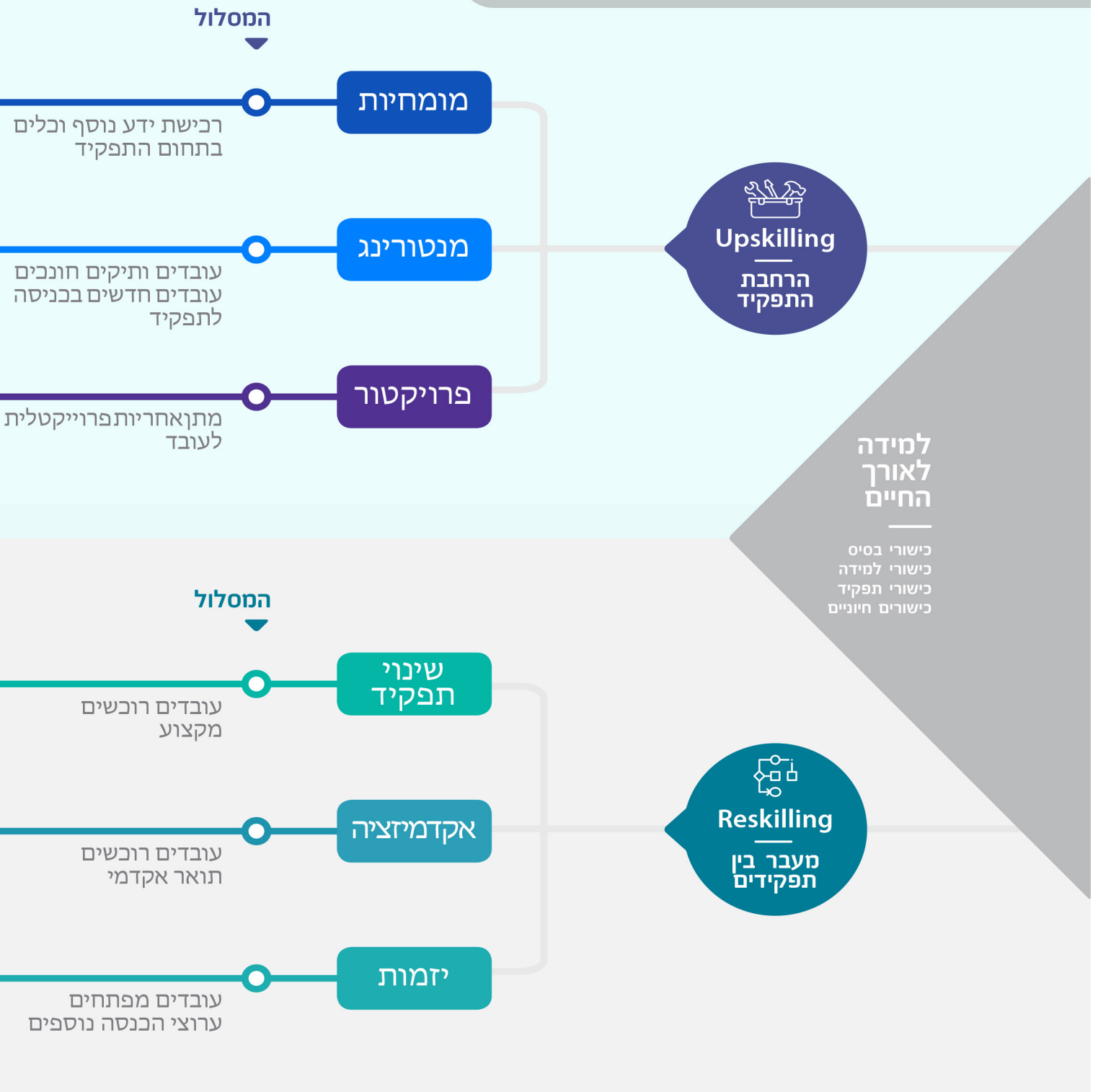
**רכישת כישורים חדשים:** אסטרטגיות המסייעות לעובדים ללמוד לקראת ביצוע תפקידים חדשים או שונים.

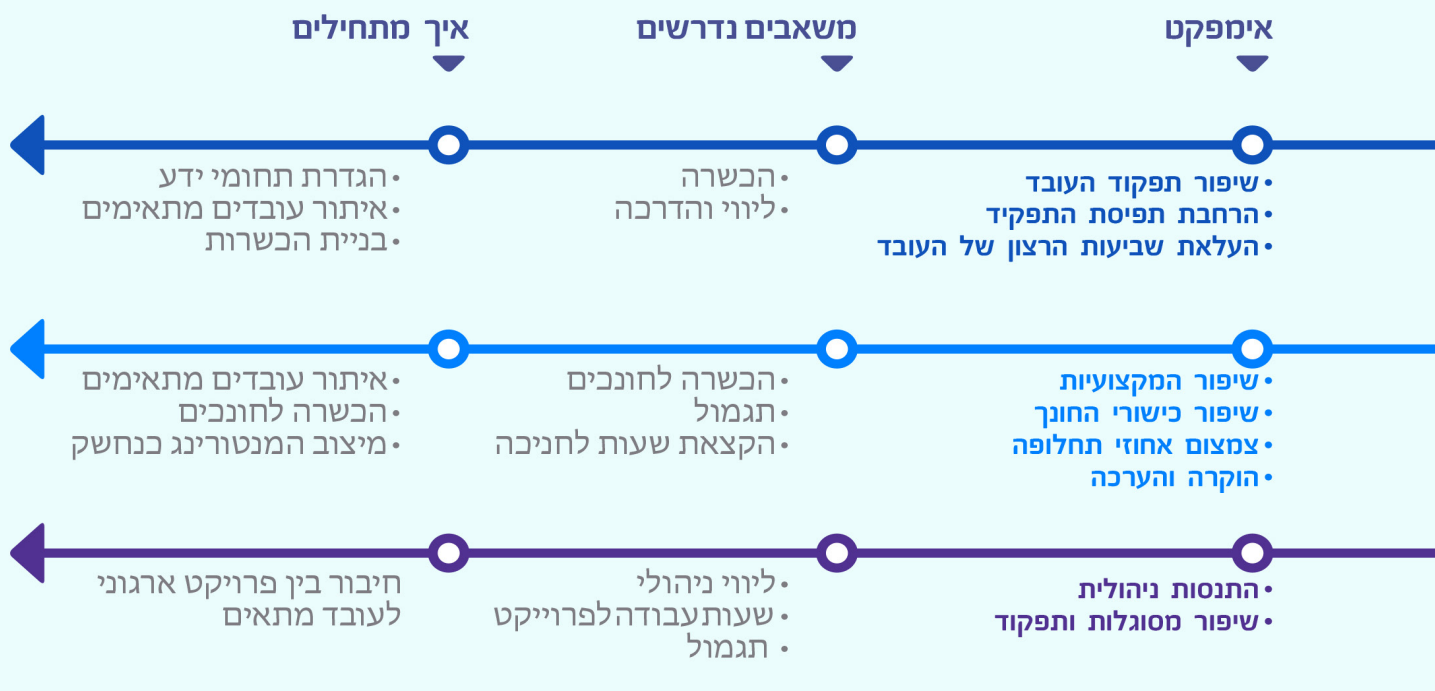


4. **אקדמיזציה:** מימון לימודים אקדמיים או מקצועיים לעובדים.
5. **יזמות:** פיתוח יכולת לצמיחה ארגונית ואישית, זיהוי הזדמנויות ומימושן.
6. **שינוי תפקיד:** התמקצעות חדשה ומעבר בין תפקידים.

**המסלולים מוצעים לארגון בשלב הלמידה והאפיון. לאחר בחירת הארגון במסלולים המתאימים לו, הם יעוצבו בהתאם לענף, לארגון ולתפקידים בארגון.**

## קידום עובדים בתפקידי כניסה





## 1. יציאה לדרך

## 2. למידה ואפיון



### הגדרת האתגר הארגוני

- האם יש בארגון אחוז עובדים משמעותי בתפקידי כניסה?
- האם יש תחלופת עובדים גבוהה?
- מהו הצורך הארגוני?
- האם התוכנית משקפת את הערכים הארגוניים?

- אילו אפיקי קידום לעובדים בתפקידי כניסה קיימים היום בארגון?
- האם הם מונגשים לעובדים והאם הם נצרכים?
- מה חסר במסלולי הקידום ומה נדרש לעשות?



### פעולות

- בחינת התאמת התהליך לצורך שזוהה
- חיבור ההנהלה
- רתימת אנשי מפתח
- בחירה ומינוי בעלי תפקידים

- למידת המצב הקיים
- הכרות עם המסלולים
- סיכום תהליך האבחון



### תוצאה

- החלטה על כניסה לתהליך השינוי ורתימת שותפים בארגון

- בחירת המסלולים



#### 4. שילוב עובדים במסלולים

- איך מתניעים את התהליך בארגון?
- כיצד מחברים את המסלולים ליעדים הארגוניים (תוכנית העבודה)?

#### 3. עיצוב מסלולים

- מהם המסלולים שמתאימים לצרכים של הארגון?
- איך נראים המסלולים?
- מהם היעדים של הארגון לקידום?

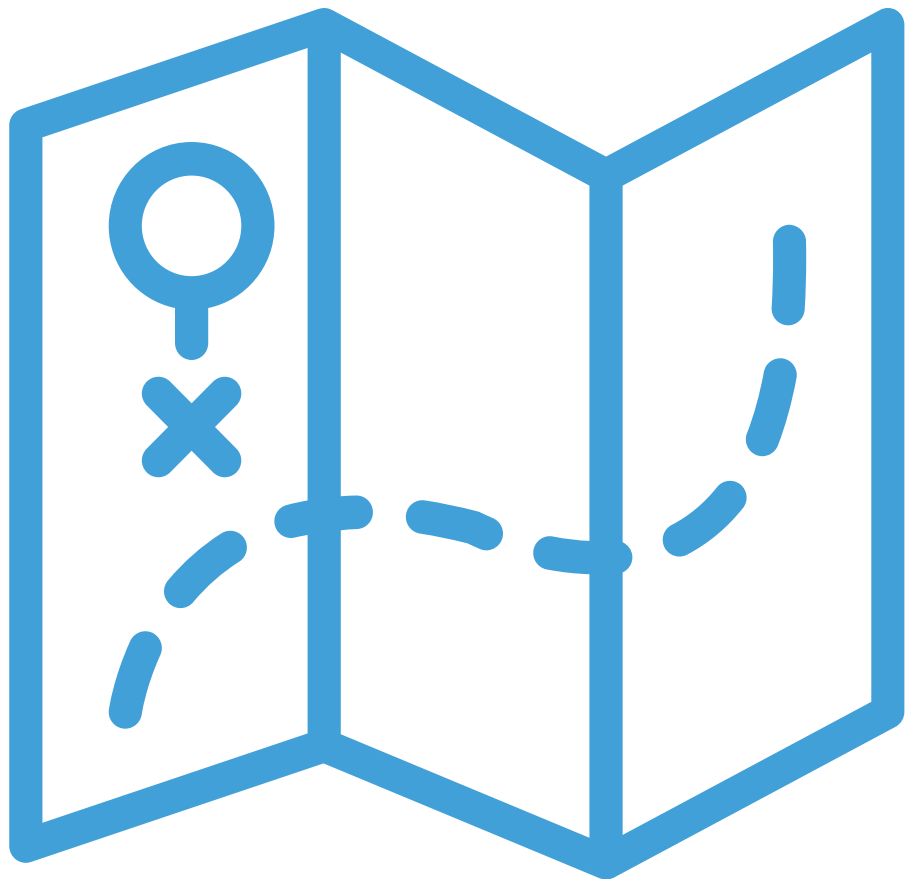
קידוי כניסה

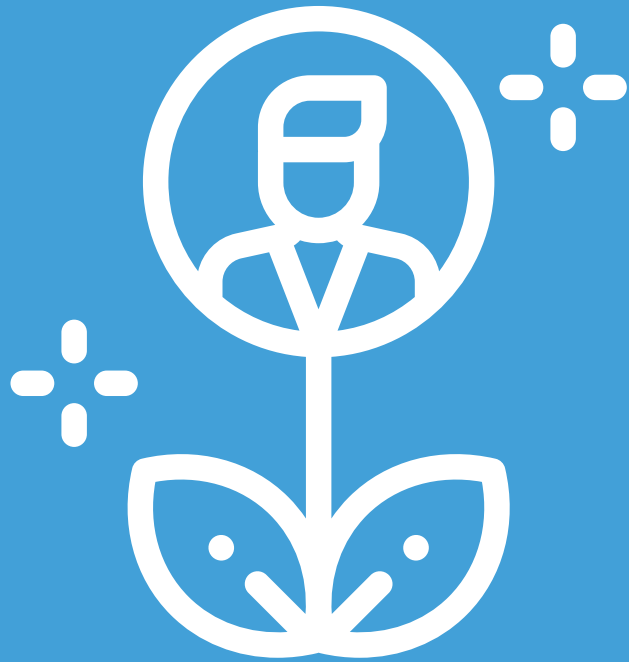
- הצגת מסלולים והשקה
- בחירת עובדים לשילוב במסלולים
- הגדרת תהליכי הבקרה על התוכנית שסוכמה

- בניית "תיקי מסלול" והתאמתם לארגון
- החלטה על יעדים לקידום

- שילוב עובדים במסלולים שהוגדרו ופיתוח כישורי העובדים והרחבתם

- "תיקי מסלול" מובנים





פיתוח כישורים

**הנגשת מסלולי קריירה לעובדים:** הכישורים הם רכיב מרכזי בקידום עובדים בתפקידי כניסה. לשם הקנייתם יש צורך בהכשרה לכישורים בסיסיים (SKILLING) ובהטמעה של התפיסה - למידה לאורך החיים (LIFE LONG LEARNING)<sup>6</sup> כשלב ראשון בשילוב במסלולים.

**הכשרה:** עובדים בתפקידי כניסה נתקלים בחסמים הבאים בכל הנוגע לרכישת ידע וכישורים

**באופן עצמאי:** סביבה תרבותית שאינה מקדמת למידה, חוסר מימון להשתתפות בלמידה או חוסר אמצעים, חסמים תרבותיים וחסמי ושפה, ספקי למידה שאינם מותאמים לצורכי הלומדים, קשיי נגישות למקומות הלימוד. הכשרה לכישורים בסיסיים ולתפיסה - למידה לאורך החיים נותנת מענה לחסמים אלה.

**ההכשרה תתבצע באחת משתי דרכים:**

- הכשרת בסיס לכל העובדים בתפקידי כניסה - כלי למיון כניסה למסלולים.
- שלב הראשון בלמידה של עובדים במסלולים - בהתאם למסלולים ולתפקידים הנבחרים.

**כישורים:** ההכשרה נותנת מענה לפיתוח ארבעה סוגי כישורים:



**BASIC SKILLS** - אוריינות דיגיטלית, שפה, יכולת מתמטית בסיסית.

**SOFT SKILLS** - יכולות אישיות, תקשורת, פרואקטיביות.

**PROFESSTIONAL SKILLS** - היכרות עם המקצוע ועם דרישות המקצוע.

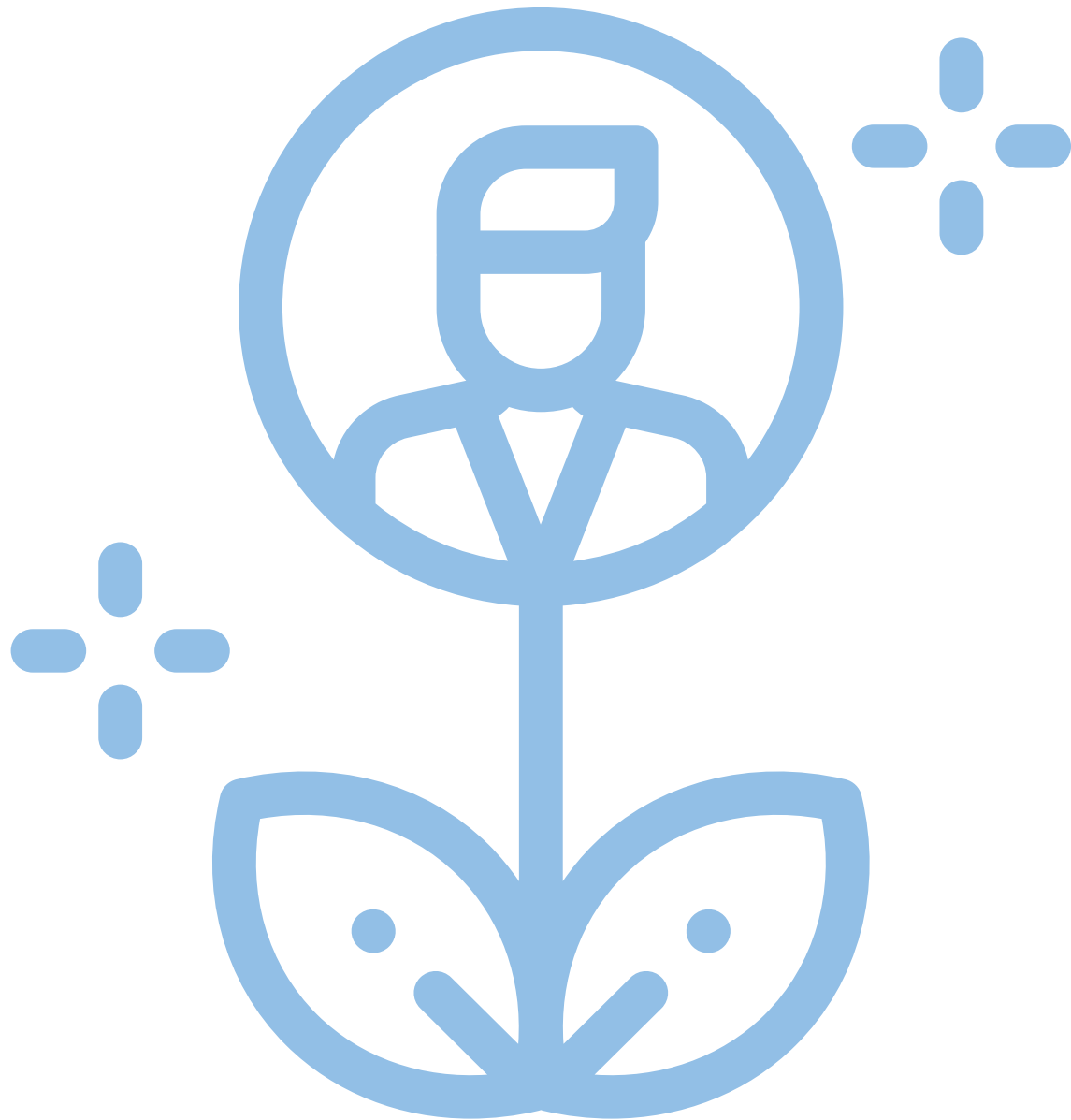
**LEARNING SKILLS** - ללמוד איך ללמוד.

**ההכשרה מבוססת על מבנה אחיד ועל תכנים כלליים וגמישים, המתאימים לכל העובדים. הארגון יתאים את תכני ההכשרה בהתאם למסלולים ולתפקידים הנבחרים.**



**למידה לאורך החיים (Life Long) Learning**

יכולת למידה מגוונת, גמישה וזמינה. לא עוד למידה שמתקיימת בצורה פורמלית, במקום מוגדר ובזמן מוגדר, כי אם למידה המתקיימת על ידי הלומד, באמצעים שונים, במועדים שונים ובמקומות שונים. למידה לאורך החיים לא מתייחסת רק לכישורים מקצועיים ביחס לתפקידים מסוימים, אלא מכשירה את העובד לכישורים רחבים, העשויים לסייע לו במגוון תפקידים ובמגוון תחומי חיים. למידה לאורך החיים מגבירה את תחושת המסוגלות העצמית, האחריות האישית והפרואקטיביות וכן מעודדת יצירתיות ויוזמה.





תוצאות

**ניסיון ועבודה עם השטח:** התוכנית 'מסלולי קריירה' צמחה לאחר שנים של פעילות למען קידום עובדים במסגרות שונות. בשלוש השנים האחרונות פותחו אסטרטגיה ומתודולוגיה ייחודית לעבודה בתוך ארגונים, יחד עם הארגונים והשטח, בתהליך של ניסוי וטעייה ותוך התבססות על best practice. בעקבות זאת, המודל התרחב ודויק. התהליך לווה במחקר, שעתידי להתפרסם בינואר 2020.

**שותפים:** המתודולוגיה פותחה על ידי ג'וינט-תבת, בשיתוף צוות יועצים ארגוניים ויועצי משאבי אנוש ובשותפות עם ארגונים מובילים במשק הישראלי. לתהליך הפיתוח נבחרו שני ארגונים שותפים ובשלבם מתקדמים של התוכנית הצטרפו לעשייה יותר מ-15 ארגונים גדולים מענפים שונים, ביניהם: ענף המזון, הבריאות, תעשיות יצרניות, ענף התחבורה, חברות קמעוניות ותחום הטיפול.

היום, באפשרותנו לומר, שמצאנו את המענה המתאים לצורך בוער, כפי שמעידים ארגונים ועובדים כאחד.

## אז מה אנחנו מציעים?



1. תפיסה חדשנית והנעת תהליך לשינוי ארגוני.
2. מתודולוגיה יישומית לפיתוח מסלולי קריירה.
3. כלי עבודה להתמעת מסלולי קריירה בארגון.
4. הכשרה למובילי מסלולי קריירה בארגון (CLE); הקניית כישורים ואת החשיבות של למידה לאורך החיים (LLL).

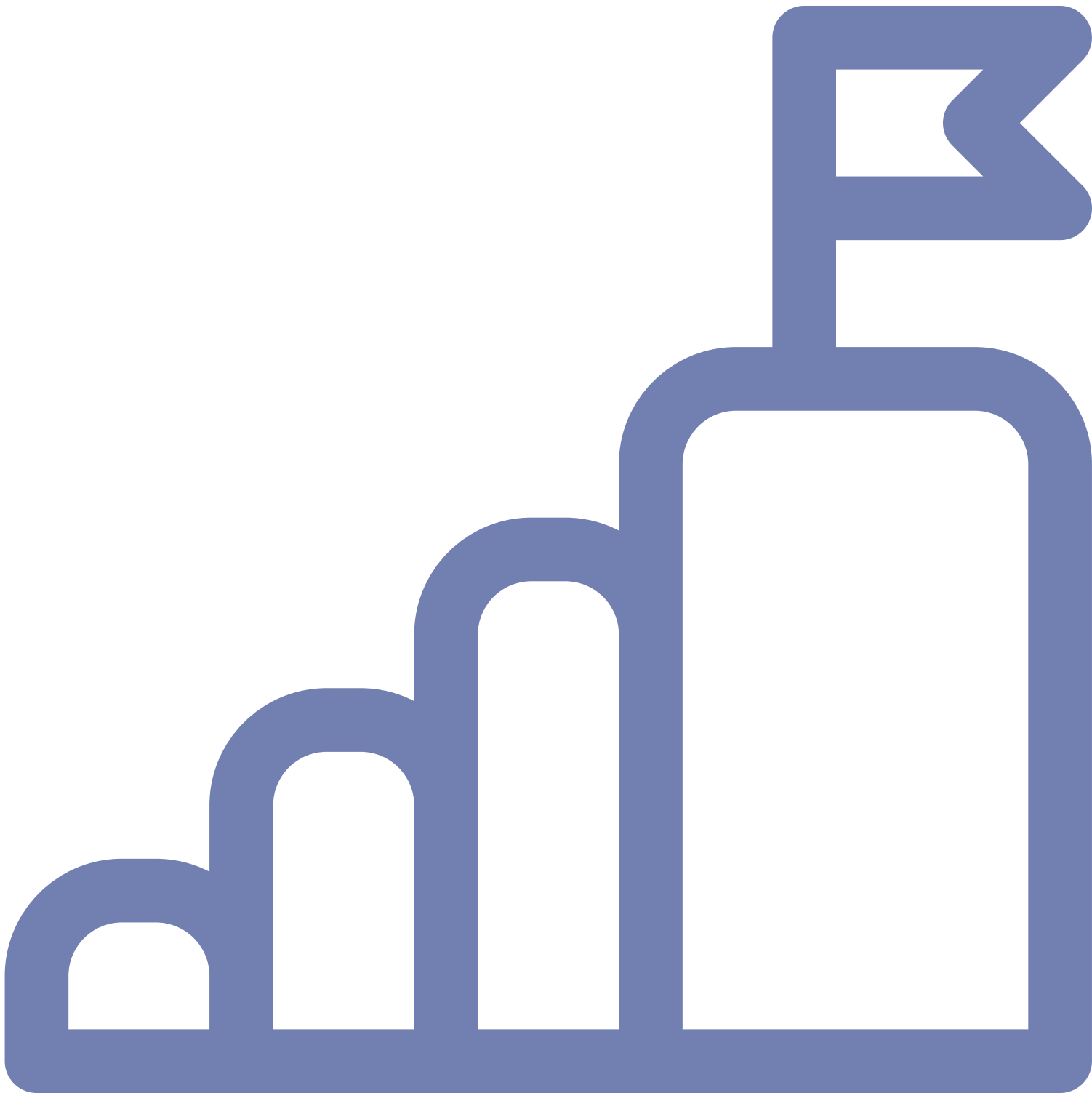
## מה משתתפים יכולים לספר לכם?

"התוכנית היא חלק מהסתכלות כוללת על עובדי מערך הסדרנות בחברה. ג'וינט-תבת הם שותפים משמעותיים שלנו, כבר משלב החשיבה, ביצירת מסלולי התפתחות לעובדי מערך הסדרנות. הם הכניסו מקצועיות, תוכן ותפיסה ועזרו לנו לסיפר את הסיפור" (מנהלת משאבי אנוש).

"זה היה יפה לראות שככה החברה משקיעה בעובדים שלה. על חשבונם. כמה משקיעים וכמה הם לא שטחיים בהשקעה שלהם באנשים... זה עושה להם בעיות שצריכים למצוא סידור בסניף... אבל עושים את זה כדי להשקיע בעובדים.

אני כן מאמינה בעצמי ויודעת שאתקדם, בעבר חשבתי שאולי זה יהיה מחוץ לארגון. עכשיו יש איזו שהוא סיכוי שאתקדם בתוך הארגון, לא בטוח. זה תלוי בי קודם כל...זה גם תלוי במנהלת הישירה".

"ההשתתפות במסלול הוסיפה לי עוד כמה סנטימטרים"... "כל יום שאני לומדת נותן לי משהו לעבודה"... "עכשיו כשיש לי תפקיד, לעזור לחדשה, זה תיקון לחוויה שאני עברתי כחדשה. אני יושבת עם החניכה שלי ומסבירה לה הכול"... (מדברי משתתפים בתוכנית ההכשרה כחלק משילוב במסלולים).





# It's your time! Join us!

לפרטים נוספים על התוכנית ולהצטרפות:  
הדי פוקס זאבי, מנהלת התוכנית: [HedyFu@jdc.org](mailto:HedyFu@jdc.org)  
[/http://employment.jdc.org.il](http://employment.jdc.org.il)





A series of horizontal lines for writing, spanning the width of the page. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin, providing a template for text entry.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending to the bottom of the page.



A series of horizontal lines for writing, spanning the width of the page. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin, providing a template for text entry.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top right of the notepad icon and extending across the page.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom of the page.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom of the page.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom of the page.





A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom of the page.





A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom line. The lines are evenly spaced and cover the majority of the page's width.