

מסלולי קריירה

ייעוץ ארגוני עם אג'נדה

הובלת מודל התערבות
לפיתוח ולקידום עובדים בתפקידי כניסה

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 וממשלת ישראל, הפועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים ואתם היא מקדמת 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 מוגבלויות, עולים וצעירים נמנים על אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל - תבת תכניות ייעודיות לשילוב, התמדה וקידום בתעסוקה. תכניות אלה מקנות למשתתפים מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך. תכניות התעסוקה עוזרות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את היחס שלהן 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.

תודות:

לסוזן חסן דאהר, ראש תחום חברה ערבית ותכניות קידום, ג'וינט ישראל-תבת
ליעל חייט, צוות פיתוח ידע ופיתוח מקצועי, ג'וינט ישראל-תבת
לליאת דואני, אחראית פיתוח מקצועי, תוכנית מסלולי קריירה, ג'וינט ישראל-תבת

צוות כתיבה:

לימור דייסון-שבתאי, ייעוץ ופיתוח מודלים בתחום תעסוקה וקהילה
דניאלה ג'אנו, מנהלת תוכניות ומנהלת תוכנית מסלולי קריירה, ג'וינט ישראל-תבת

עיצוב גרפי: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל

מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל

מסלולי קריירה ייעוץ ארגוני עם אג'נדה

הובלת מודל התערבות
לפיתוח ולקידום עובדים בתפקידי כניסה

תוכן עניינים

7 פתח דבר
9 הקדמה
11 מודל "ארבעת הצעדים" לבניית מסלולי קריירה
13 תפקיד היועץ
17 תהליך הליווי: מודל העבודה
19 שלב א': התנעה
33 שלב ב': אפיון
39 שלב ג': בניית מסלולי קריירה במודל 4X4
43 שלב ד': יישום
51 כלים יישומיים
93 מקורות והערות

פתח דבר

בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה מתרחבת והולכת של עובדים עניים. לצד העלייה בשיעור ההשתתפות בשוק העבודה, נתוני העוני בקרב האוכלוסייה העובדת (עצמאית ושכירה) מוסיפים לעלות (המוסד לביטוח לאומי, 2016). עובדים בתפקידי כניסה, בחברות ובענפים שהפריון בהם נמוך, זוכים לשכר נמוך והם לרוב חסרי אופק תעסוקתי. מנגד, קיימות משרות רבות במשק שקשה לאיישן. אחד ההסברים לכך הוא היעדר אופק קידום, אשר מפחית את מידת האטרקטיביות של משרות אלה בעיני מחפשי העבודה.

מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה משרתים ארגונים ועובדים כאחד. הם מסייעים בהעלאת האטרקטיביות של משרות כניסה בארגון, מעודדים עובדים להתמיד בעבודה ובכך מצמצמים את תחלופתם, תוך מיצוי הפוטנציאל המקצועי שלהם. במקביל, מסלולי קריירה מספקים לעובדים הזדמנות לתכנון קריירה, להתמקצעות ולקידום לאורך זמן. עבור הארגון, הם מאפשרים התייעלות וחיסכון בעלויות הנלוות לתחלופה גבוהה ולקושי בגיוס עובדים למשרות כניסה.

פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה בארגון הוא תהליך של שינוי חדשני וחשוב, המציע פיתוח הון אנושי במקומות שלרוב פחות מטופלים. תהליך זה שם זרקור על סוגיה, שבמרבית הארגונים "מוארת" פחות, לאור הנטייה הרווחת להתמקד בשכבת ה"טאלנטים", המכהנים בתפקידים הבכירים בארגון.

עד לאחרונה, לא היה גוף המתמחה בפיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. ג'וינט ישראל-תבת, שותפות בין ממשלת ישראל לג'וינט ישראל, פיתחה מודל עבודה ייחודי, הנשען על תיאוריות שונות מהעולם ועל הניסיון הנצבר בעבודתם של יועצים ארגוניים ויועצי משאבי אנוש עם מעסיקים בתחום. החידוש הוא בפיתוח עובדים שאינם בתפקידים בכירים (והמהווים את הרוב בארגון), תוך הסתכלות על עובדים בדרגים זוטרים כעל מועמדים מרכזיים לקידום.

תכנית מסלולי קריירה מציגה מספר חידושים משמעותיים, ביניהם מידת המעורבות, השותפות והשיח המתקיים עם הארגון. התכנית נכנסת אל הארגון, מלווה אותו בתהליכי שינוי ומציעה לו פתרון אפשרי לבעיה אקוטית, הנחשבת ל"כאב הבטן הארגוני", הנובע מתחלופה כרונית של עובדים וקושי בגיוס ובשימור עובדים בתפקידי כניסה. בשנותיה הראשונות התמקדה תבת בליווי הפרט, אך בשנים האחרונות העמיקה את עבודתה עם הארגונים הקולטים את הפרט (העובד), כדי להבטיח מערכת של היצע וביקוש, מתוך הכרה בצורך לעבוד על הרצף הכולל. בהתאם לגישת ה-client Duel, העבודה בתבת נעשית עם הפרט על חיזוק המסוגלות התעסוקתית שלו, לצד עבודה על האפשרויות הניצבות בפניו בשוק העבודה.

תהליך התפתחות זה לווה בפיתוח מתודולוגיה וכלים בעבודה עם ארגונים המעוניינים בהובלת שינוי ארגוני המיטיב הן עם עובדים בתפקידי כניסה והן עם המטרות הארגוניות.

אוגדן זה נסמך על מודל מסלולי קריירה, שפותח על בסיס ידע תיאורטי נצבר לצד הניסיון והידע הייחודי שנרכש במסגרת הפעלת התכנית בשיתוף עם עסקים מובילים במשק. יועצים ארגוניים, יועצי משבי אנוש ומנהלי משאבי אנוש יוכלו למצוא באוגדן מודל עבודה מובנה ושיטתי לצד כלים יישומיים, שיסייעו להם בליווי הארגון ובהובלתו בדרך לבניית מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה.

קריאה מועילה,

ד"ר סיגל שלח

מנכ"לית ג'וינט ישראל-תבת

ומשנה למנכ"ל ג'וינט ישראל

הקדמה

יועץ יקר,

תכנית מסלולי קריירה מציעה מתודולוגיה וכלים בעבודה עם ארגונים. אחת ההתפתחויות החשובות בתכנית נוגעת לאיש המקצוע, המוביל את התהליך. התכנית מדברת שינוי ארגוני וככזה מצריכה התערבות מקצועית של יועץ ארגוני שזו התמחותו. היועץ בתכנית מסלולי קריירה הוא גם מנהל פרויקט, המניע ומבצע בפועל פעולות מעשיות בבניית מסלולי קריירה וביישומם.

קיים דמיון בין התהליכים המתקיימים עם הפרט - השיח על תהליך השינוי, הצורך בערור המוטיבציה, זיהוי הבשלות לתהליך, חשיבות שלב האבחון הראשוני והחוויה הפסיכולוגית בין מקדם התעסוקה לפרט לבין אלה המתקיימים עם הארגון. חשיבות רבה נודעת לאחד הכלים שפותחו במסגרת התכנית - מדד הבשלות (בדומה לאינטייק מול הפרט), המהווה כלי סינון ואבחון.

עד כה הופק תדריך המציג את המתודולוגיה שפותחה. אוגדן זה מהווה שלב נוסף בהתפתחות התכנית וככזה הוא נבנה על בסיס התדריך.

האוגדן שלפניך מכיל את כל שלבי התכנית על כל היבטיה: מטרות, תוצרים מצופים וכלים יישומיים והוא מציע מתווה מפורט של הצעדים והפעולות של היועץ והארגון ומגוון כלי עזר לשלבים השונים.

מטרתו של האוגדן לסייע לך, היועץ, בעבודתך בליווי הארגון, הלוקח חלק בתכנית.

אוגדן זה הינו מעין חוברת כניסה לתפקיד, המתארת את רצף העבודה ומאפשרת ליועץ להגיע אל הארגון עם מתודולוגיה סדורה. עם זאת, מאחר שארגונים שונים אלה מאלה, העיתוי שבו היועץ נכנס אל הארגון משתנה, היועצים הארגוניים המלווים את התהליך שונים בגישתם ובדרכי הפעולה שלהם, כמו גם מובילי התהליך מטעם הארגון, לכן נרצה לחזור בעתיד לתדריך, לשתף, לתקף ולדייק. האוגדן הוא כלי מתפתח, וככזה נבחן עצמנו לאורך הדרך, נעדכן בהתאם ונשאף להרחיבו במהלך הזמן עם כלים נוספים.

בפתח האוגדן תמצאו תרשים המייצג את תהליך הליווי. זהו מעין "מפת דרכים" שתסייע לך בהתבוננות רחבה על התהליך ובהתמצאות באוגדן. התרשים כולל:

- שלב בתכנית - הסבר כללי והיקף שעות מומלץ לכל שלב.
- הפעולות המרכזיות בכל שלב.
- מטרות כל פעולה, מנגנון/רכיב לביצוע, תוצרים, דגשים וכלים יישומיים.

בחלקו השני של האוגדן מופיע, כאמור, פירוט הכלים היישומיים.

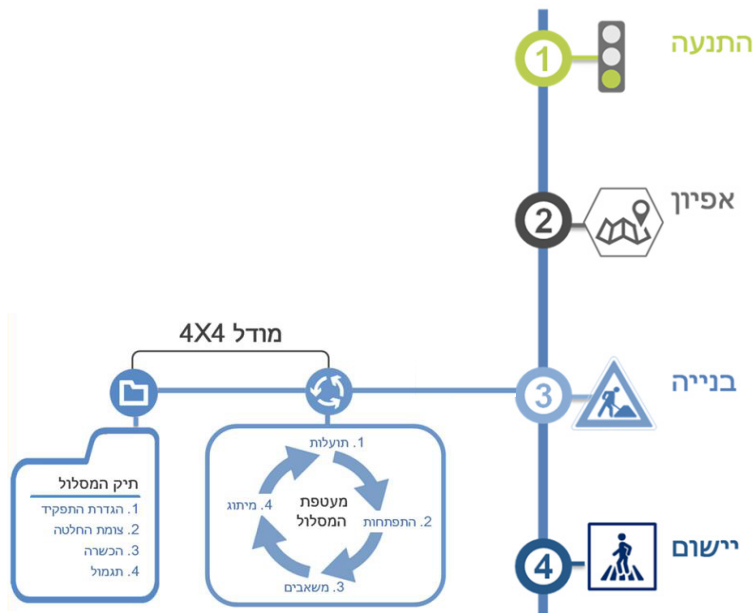
מודל "ארבעת הצעדים" לבניית מסלולי קריירה

מודל "ארבעת הצעדים" הוא מודל ייחודי וחדשני, פרי עבודתה המשותפת של תבת עם מעסיקים פורצי דרך בתחום. המודל מתבסס על ניסיונה הנצבר של תבת בפיתוח מסלולים לעובדים בתפקידי כניסה בארגונים, בענפים ובמגזרים שונים, כמו גם על מודלים קיימים, כגון מודל בולטימור (d.n, Baltimore) ועל סקירת ספרות רחבה. המודל שואב מגישות וממודלים לניהול שינויים, כאשר המרכזי שבהם הוא מודל הובלת שינוי ארגוני של ג'ון קוטר (1995, Kotter).

ארבעת הצעדים במודל - התנעה, אפיון, בנייה ויישום - משמשים מסגרת תהליכית, המתווה רצף מומלץ, לצד כלים יישומיים לפיתוח המסלולים, בהתייחס לניהול השינוי בארגון.



תרשים 1: מודל ארבעת הצעדים



תפקיד היועץ

תפקיד היועץ הוא להוביל שינוי ארגוני לעבר מטרה ממוקדת ומוגדרת מראש והיא פיתוח מסלולי קריירה, המיועדים לעובדים בתפקידי כניסה, ברי-קיימא בארגון. היועץ מלווה את הארגון בתהליך ארוך טווח, לומד את הארגון על מאפייניו, חוזקותיו והגורמים המעכבים אותו ולפיהם מתאים את אופי הליווי.

אופי הליווי משתנה על פני הזמן, צורכי הארגון ומאפייניו. ישנם ארגונים שיוכלו להוביל ולקדם את התכנית בצורה יחסית עצמאית, תוך התבססות על הכוחות הקיימים בארגון עצמו. בארגונים אלה, תפקיד היועץ להציע את המודל וללוות את תהליך יישומו. אך ישנם גם ארגונים שבהם נדרש ליווי צמוד יותר של היועץ, הנדרש לסייע בהנעת התהליך, ברתימת ההנהלה ובקידום צעדים מעשיים. עם זאת, בשני סוגי הארגונים, על היועץ לשאוף להעברת האחריות להפעלת מסלולי קריירה לידי צוות הארגון.

אחריות היועץ

- להשגת התוצרים הרצויים של התכנית בארגון שהוא מלווה.
- להחזקת התהליך. גם במקרים שבהם הארגון הוא בעל יכולות, על היועץ לקדם את התהליך ולסייע למוביל התהליך.
- לניווט התהליך. היועץ הוא כתובת מקצועית עבור מוביל התהליך מטעם הארגון בכל הקשור לידיע, לפתרון משברים, Benchmark.
- לתכלול התכנית בארגון.
- להנגשת מסלולי הקריירה לעובדים בארגון.
- להנעת הארגון לעמידה ביעדים שהוגדרו בתחילת הדרך.

המשימות העיקריות של היועץ

- התבוננות ואפיון - היכרות עם הארגון ואבחונו.
- בניית תכנית מסלולי קריירה בארגון.
- ליווי מוביל התהליך לטובת השגת המטרה, בהתאם לצורכי הארגון.
- מדידה ובקרה של התהליך ותוצאותיו.
- התמודדות עם משברים.
- כתיבה והמשגת התוצרים לצורכי הארגון ולצורכי תבת.

דגשים ועקרונות מנחים בעבודת היועץ

- **יועץ או מנהל פרויקט?** היועץ בתכנית מסלולי קריירה הוא מנהל הפרויקט, המשתמש בכלים ייעוציים. היועץ נדרש לשלב אופרציה עם אסטרטגיה. תפקידו לא מסתכם בייעוץ, אלא באחריות ישירה על הביצוע ועל התוצרים. אופי עבודת

הייעוץ והמיקוד ייקבעו בשלב ההתנעה - זהו שלב האבחון והסינון, המתבצע באמצעות "מדד הבשלות". אחד התוצרים של מדד הבשלות מתייחס לחוזקות ולאתגרים של הארגון. אבחון זה יקבע, בין היתר, אם הליווי יהיה אינטנסיבי ויכלול רכיב דומיננטי יותר של תכלול והנעה או שהליווי יהיה בעל אופי "ייעוצי" יותר.

- **אצל מי האחריות?** בדומה לליווי תהליכים דומים של שינוי, נתייחס לאחריות כאל רצף, כאשר בתחילת התהליך היועץ מחזיק בעיקר האחריות ועם הזמן הוא מעביר את האחריות אל מוביל התהליך מטעם הארגון ואל הצוותים המלווים את התכנית. זהו עיקרון מנחה בכל פעולה המעוררת דילמה אצל היועץ. שאלות כמו: האם נכון שהאחריות עדיין תהיה בידיי בשלב זה של התכנית או האם פעולה זו מקדמת את העברת האחריות לידי מוביל התהליך, יסייעו ליועץ בהתמודדות עם דילמות המתעוררות במהלך הליווי.

- **ייעוץ ב"עיניים תבתיות" - ייעוץ ארגוני עם אג'נדה:** עבודתו של היועץ נעשית אל מול מנהלי הארגון, עם זאת עליו לזכור, כי המטרה המרכזית היא קידום העובד, לצד מטרה רחבה יותר, שהיא לחולל שינוי בקרב המעסיקים באופן שבו הם מתייחסים לעובדים בתפקידי כניסה. מסלולי קריירה לאוכלוסיות התכנית אינם קורים מעצמם. עובדים במשרות כניסה מועסקים לרוב בשכר נמוך, המסוגלות התעסוקתית שלהם נמוכה והם חסרים את הידע, הכלים והמיומנויות לפתח בעצמם אופק תעסוקתי. היעדר ידע וכלים של המעסיקים בפיתוח אפשרויות לשימור עובדים אלה ולקידומם הוא אחד הגורמים לכך, שהארגון ייפרד מהם בקלות.

תפקיד היועץ הוא, אם כך, לייצר שינוי תפיסה לא רק בקרב ההנהלה, אלא גם בקרב העובדים, שכן ייתכן מצב שהמסלולים יפורסמו, אבל עובדים לא יגישו מועמדות. על היועץ לייצר מודעות ארגונית לצורך בשינוי תפיסה גם בקרב העובדים, כך שגם הם יתחילו לחשוב על קריירה והתפתחות מקצועית.

- **חבילות ליווי:** תכנית מסלולי קריירה מגדירה שני סוגים של חבילות שניתן להציע לארגון. גודל החבילה משקף את אופי הליווי של היועץ - ארגון שבשלב האבחון נראה, כי יש לו את הכוחות והמוטיבציה להוביל את התכנית באופן עצמאי, מקבל חבילת ליווי קטנה יותר ותפקידו של היועץ ללוות את התהליך, לייעץ, לכוון ובמידת הצורך להניע. לעומת זאת, ארגון שבשל לתהליך, אך זקוק לליווי אינטנסיבי יותר, תפקיד היועץ להניע, לתכלל ולעשות צעדים מעשיים לקידום התכנית. ארגון כזה יקבל חבילת ליווי גדולה יותר.

- **היועץ עלול למצוא עצמו מתמודד עם דילמות אל מול הסוגיות שיעלו בפניו שותפיו בארגון.** לדוגמה, מנהל באחד הארגונים שלקח חלק בתכנית פנה אל היועצת הארגונית, לאחר שראיינה עובד מסוים, בבקשה לקבל את המלצתה האם לקדמו. הדילמה שעמדה בפני היועצת הייתה האם זה במסגרת תפקידה. התשובה לכך נעוצה בשאלה - האם המלצתה מקדמת את מטרות התכנית. כאן נכנס שיקול הדעת של היועצת. אם היא סבורה שצעד זה מקדם את המטרה, למשל מחזק את הקשר עם המנהל, או ממצב אותה מקצועית, היא תענה

למנהל. בדוגמה שלפנינו, העובד קודם לתפקיד מנהל משמרת והמנהל ייחס את הצעד הזה להצלחת התכנית. הפעולה, אם כן, שירתה את המטרה. עם זאת, לעתים, הבקשה לא משרתת את המטרה. במקרים כאלה, על היועצת לפעול ברגישות ובאסרטיביות ולהבהיר את מהות תפקידה. מכל מקום, חשוב לזכור, כי במקרים של התלבטות, מנהלת התכנית יכולה לסייע.

- **התייחסות לארבעת ממדי הקידום:** תבת הגדירה ארבעה ממדי קידום לעובדים, כפי שמפורט בהמשך. ההתבוננות של היועץ בשלב האפיון צריכה להיות רחבה ולהתייחס לכל ארבעת הממדים ולא להתמקד רק בשכר.
- **איך יבואו לידי ביטוי ההובלה והאחריות של היועץ על הצלחת התכנית?** היועץ יכול לזהות את המקומות שבהם הוא נדרש לבצע פעולות מסוימות בעצמו או לדחוף מעט כדי לקדם את התהליך. למשל, בהכנתו של מוביל התהליך לקראת הפגישות, בהפצת סיכומי פגישה, ועוד. עם זאת, על היועץ לזכור, כי למוביל התהליך מטעם הארגון יש חלק חשוב בקידום התכנית.
- **יצירה של ניצחונות קטנים ומיידים:** זיהוי הזדמנויות לחוויית הצלחה, תוך כדי התהליך, מחזק את מוביל התהליך ומסייע לו בהצדקת המאמץ הארגוני הגדול המושקע בו.
- **תכנית מסלולי קריירה מציעה הכשרה למנהלי משאבי אנוש, כפי שמפורט בהמשך.** חשוב שהיועץ ימליץ על השתתפותו של מנהל משאבי אנוש בהכשרה. מבחינת היועץ, השתתפות זו תורמת להבנת התכנית ותרומתה לארגון. ההכשרה מחזקת את המוטיבציה לקדם את התכנית בארגון ואת היכולת ליישמה.

הכשרה למנהלי משאבי אנוש

תכנית מסלולי קריירה מציעה הכשרה למנהלי משאבי אנוש, במהלכה הם לומדים להכיר לעומק את מודל בניית המסלולים כפתרון לקושי בגיוס עובדים ובתחלופתם, הם מתנסים בכלים היישומיים ומשתתפים במידת עמיתים. כל זאת, תוך תרגול המודל במטרה להוביל מהלך ממשי זה בארגונם.

ההכשרה מאפשרת למנהלי משאבי אנוש לבחון לעומק את התאמת המודל לארגונם, להבין את המשמעויות הרלוונטיות לפיתוח מסלולים ואת הפעולות הנדרשות כדי לצאת לדרך ולגבש תפיסת תפקיד למוביל המהלך.

תכני ההכשרה משלבים בין ידע תיאורטי ומודלים לבין התנסות אישית והם כוללים ניתוחי מקרה ולמידה מהצלחות. למסיימי ההכשרה הבנה טובה יותר של המודל ויכולת גבוהה יותר ליישמו בארגון.

תהליך הליווי: מודל העבודה

להלן תרשים המפרט את המטרות, המנגנונים, הכלים היישומיים, והדגשים בכל אחד מארבעת הצעדים, הנכללים במודל, שהם:

- 1 - התנעה --- איתור --- רתימה --- התאמה
- 2 - אפיון המסלולים --- מצב
- 3 - בניית המסלולים --- הצגה --- תיקי מסלול
- 4 - קריירה ויישום --- השקה --- חיבור --- גיוס --- מדידה --- בקרה

דגשים לשימוש:

- התרשים מהווה מעין תכנית עבודה לליווי הארגון. עם זאת, בתוך המסגרת הכוללת יש מקום לגמישות ולחופש מקצועי של היועץ והוא יכול לפעול בדרך הנכונה עבורו ולהתאים את דרכי פעולתו לצורכי הארגון ולאופיו.
- תהליך הליווי נמשך כשנה והוא מחולק לשלבים שונים. משך כל שלב מצוין. היועץ מלווה את הארגון במשך שישה חודשים עד לשלב היישום ולאחר מכן, במשך שישה חודשים נוספים, ביישום המהלך.
- קיימת חפיפה בין השלבים השונים (כמו שתי לולאות מחוברות). אמנם, שלב אחד תלוי בקודמו, אבל תיתכן "זליגה" בין השלבים. לדוגמה, לעתים, כבר בשלב ההתנעה נתחיל באפיון המסלולים הקיימים בארגון או נזהה מסלולים פוטנציאליים.

יישום			בנייה			איפיון		התנעה	
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקי מסלול	תמונת מצב	התאמה	רתימה

שלב א': התנעה

בדומה לכל שינוי שיש רצון להוביל בארגון, גם התהליך של פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה מתבסס, בראש ובראשונה, על מחויבותם של הארגון וההנהלה. מחויבות זו נוצרת מתוך הבנת הצורך בהתנהלות שונה לאור "תקיעות" ארגונית. מטרתו העיקרית של הצעד הראשון היא לוודא, כי קיימת הבנה בארגון, שיש צורך בתהליך לפיתוח המסלולים וכי המנכ"ל, ההנהלה והצוות מודעים לצורך זה ומגויסים לתהליך. על מחויבות זו לקבל ביטוי מעשי באמצעות הקמתו ומינויו של צוות משימה, שיהיה אמון על מיפוי המסלולים, הגדרתם ובנייתם.

פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה הוא תהליך של שינוי חדשני וחשוב, המבקש לפתח הון אנושי בארגון במקומות שלרוב פחות מטופלים. תהליך זה שם זרקור על ניהול שבמרבית הארגונים פחות "מוארת", בגלל הנטייה הרווחת להתמקד בשכבת ה"טאלנטים" - בעלי התפקידים הבכירים בארגון. החידוש הוא בפיתוח יתר העובדים (המהווים את הרוב), תוך הסתכלות על עובדים בדרגים זוטרים כעל מועמדים מרכזיים לקידום. תהליך זה עשוי לשאת פירות אם בארגון יש הבנה של הצורך הארגוני ושל הקשר שבין צורך זה למענה המצוי בבניית מסלולים ייעודיים לעובדים אלו. התהליך מצריך בשלות ארגונית והבנת המחויבות המתבקשת למהלך, הן ברמה האסטרטגית והן ברמה המעשית, בין היתר באמצעות הקמת צוות משימה לקידום הנושא.

תכנית מסלולי קריירה מזמינה את הארגונים "להפוך את הפירמידה" - במרבית הארגונים חלוקת תקציב ההדרכה היא ביחס של 20-80 לטובת שכבה מסוימת בארגון, בדרך כלל בכירה ומקצועית יותר. התכנית מציעה לשנות את היחס ולהשקיע יותר בהדרכת עובדים בתפקידי כניסה, אך עם זאת, אין הכוונה לקידום כל העובדים בבת אחת, אלא להגדלת ההשקעה בעובדים בתפקידי כניסה.

האתגר שבניהול המשאב האנושי

מנהלי משאבי אנוש מעידים על תחלופה גבוהה של עובדים בתפקידי כניסה, על קושי בגיוס עובדים מקצועיים בשל מחסור באנשי מקצוע ובהכשרות בתחומים הללו.

המנהלים מעידים גם על קושי לזהות את המוטיבציות של העובדים ואת נכונותם לקחת אחריות ולהשקיע בעבודתם. לדבריהם, העובדים הצעירים דעתניים יותר, מבקשים להשפיע ולהציע הצעות למן ההתחלה, רוצים להיות מנהלים ומבקשים להתקדם במהירות בתפקיד ובשכר; הציפיות ההתחלתיות שלהם גבוהות יותר, הקצב מהיר יותר, והשינויים צריכים להתרחש מהר יותר. עם זאת, אפשרויות הקידום סבוכות יותר והן לא רק ליניאריות והעובדים הוותיקים מבקשים לשמור על מעמדם בכל דרך, מה שמקשה עוד יותר על אפשרויות הקידום של העובדים הזוטרים. העובדה שהשוק הוא של עובדים (מצב שבו לעובדים יש יתרון על המעסיקים), מצריכה מהארגון לדאוג לאטרקטיביות

התנעה		איפיון		בנייה		יישום				
איתור	רתימה	התאמה	תמונת מצב	תיקל מסלול	הצגה	השקה	חיבור	גיוס	מדידה	בקרה

שתגרום לעובד לבחור דווקא בו, ולעובד לנהל משא ומתן על תנאיו מול התנאים שמציעים המתחרים. מנהלי משאבי אנוש מתארים מצב, שבו העובדים לומדים מהר וממציים במהירות את תפקידם.

המפגש הבין-דורי במקום העבודה, בין האינדיבידואליזם לקולקטיביזם, מאתגר.

הארגונים מתמודדים עם שוק של קצוות ועם פערי דורות. הצעירים שנעים מהר, יודעים לדרוש, מערערים ומאתגרים את המציאות לצד העובדים הוותיקים, הנוטים להישאר שנים ארוכות באותו תפקיד, רגילים למבנה היררכי ופחות חשופים לשינויים ולהתפתחויות. הפתרון לאתגר אינו אחיד. הפערים הללו והדרישות של הדור הצעיר מצריכים מהמנהלים להבין, שיש צרכים שונים ומוטיבציות שונות ובהתאם לכך "לתפור חליפות שונות" לעובדים שונים. מסלולי קריירה נכנסים בדיוק למקום הזה.

בחברה קמעונאית גדולה בתחום המזון מסבירים מדוע יש לפתח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה:

1. צורך עסקי: קושי בגיוס עובדים לתפקידים כמו מפעילי מכונה, טכנאי אחזקה, חשמלאים, טכנאי קירור/אנרגיה, מלגזנים, סדרנים ונהגי הפצה. בחלק מהתפקידים תהליך הגיוס יכול להימשך כחצי שנה. הקושי מתבטא בעלויות כספיות: קושי בגיוס עובדים ← מחסור בעובדים לביצוע העבודה ← כתוצאה מכך הארגון נפגע. העובדים הקיימים נאלצים לעבוד יותר, אין להם גיבוי ואין מי שיחליף איתם משמרות והם נשחקים.
2. SLTO (Social License To Act): מחויבותם של הארגונים העסקיים לפעול מתוך לגיטימציה של הציבור. הרצון לתת הזדמנויות לעובדים ולתרום לחברה הישראלית בכלל ולחברה הקמעונית המסוימת בפרט. מנהלי הארגון מתנהגים באופן ערכי אל מול העובדים במטרה לצמצם פערים חברתיים. קיימים מפתחות שונים לצמצום פערים חברתיים, כמו למשל, הענקת מלגות לילדי העובדים ליציאה ללימודים או הכשרה מקצועית (מנתוני המכון הישראלי למחקר כלכלי-חברתי), למשל לתפקידי אריזה, כדי להבטיח מקצוע במקרה שתפקידם של העובדים יתייתר בעקבות כניסה של מכונות.
3. פיתוח עובדים: באמצעות מהלך זה אפשר להגדיל את מחויבות העובדים לארגון ואת האטרקטיביות שלו. עובדים פוטנציאליים יודעים, שבחברה הזאת יהיו להם אפשרויות להתפתח. עיקרון זה מהווה חלק מה-DNA של החברה.



התנעה		איפיון		בנייה		יישום	
איתור	רתימה	התאמה	תמונת מצב	תיקי מסלול	הצגה	השקה	חיבור
					גיוס	מדידה	בקרה

היקף כולל לשלב: עד 15 שעות.

משך השלב: חודשיים.

פעולה מרכזית: איתור צורך וזיהוי פתרון תוך רתימת ההנהלה



מטרות:

- היכרות עם הארגון.
- היכרות ראשונה עם בעלי התפקידים הרלוונטיים (חשוב מאוד - ברמת מנכ"ל וסמנכ"ל).
- חשיפת המעסיק לתכנית ולמטרותיה.
- שיווק התכנית כמענה לצורך בפיתוח מסלולי קריירה.
- הכרה של המעסיק בתכנית כמענה לצורך.
- זיהוי מידת הבשלות הארגונית להפעלת התכנית והחלטה של צוות התכנית האם להפעילה בארגון.
- זיהוי ראשוני של מועדים להתכנסות צוות המשימה.



מנגנון/רכיב:

- פגישות.
- סיור אצל המעסיק.

סוגיות נבחרות

האם פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה עונה על צורך קיים בארגון? אפשר לבחון זאת באמצעות זיהוי "צווארי בקבוק", כמו:

- קיומה של "מאסה קריטית", קרי לפחות 100 עובדים בתפקידי כניסה, המצויים בפירמידת הארגון.
- תחלופה גבוהה של עובדים בתפקידי כניסה.
- קושי מתמשך בגיוס עובדים לתפקידי כניסה.
- מיעוט אפשרויות קידום והיעדר אופק מקצועי לעובדים בתפקידי כניסה.

מנהלי משאבי אנוש מספרים

מה הסימנים לכך שהארגון בשל?

- חשוב להבין שההבשלה היא תהליכית, לא נקודתית.
- כשהמנהלים השותפים מתחילים לדבר על התכנית ולתמוך בה בגלוי.
- תפקיד מוביל התהליך בעבודה עם צוות משאבי אנוש ועם המנהלים בארגון הוא לייצר את השיחה ולהנכיח את העיקרון המנחה שלקידום פנימי. למשל, בכל פעם שיש דרישה למלגזן, המנהל נשלח לבדוק את מי אפשר לקדם מהעובדים שלו. הדרך הזולה ביותר לגדל עובדים מקצועיים או סמי-מקצועיים היא מתוך הארגון. נתון זה הוא הכוח של התהליך. כשהעובד מתקדם למקומות שבהם כושר ההשתכרות שלו עולה, שביעות הרצון שלו עולה והערך העצמי שלו עולה, הרי זה מצב של Win-Win.

האם הארגון בשל להובלת התהליך בעיתוי הנוכחי?

"מדד הבשלות" מהווה כלי סינון ואבחון, שפותח כדי לסייע ליועץ הארגוני ולמנהלת התכנית בקבלת ההחלטה, באפיון הארגון ובהתאמת גודל החבילה. המדד כולל קריטריונים שונים שיתנו תמונה ברורה יותר על הארגון - חוזקותיו, צרכיו, דרכי עבודתו, ועוד. מיקום הארגון על ציר מצריך מהיועץ למידה של הארגון ברובד הגלוי והסמוי ועליו לעשות זאת באמצעות תצפיות, ראיונות, ישיבות, חומרים כתובים, ועוד.

דגשים

- במסגרת הסיוורים והפגישות ניתן כבר בשלב זה לזהות מסלולי קידום קיימים ופוטנציאליים.
- התכנית לא מציעה מוצר אחיד, אלא מוצר המותאם לכל ארגון. התוצר הוא פועל יוצא של התהליך.
- המצע של התכנית מציע גישה אחרת לפיה ה"טאלנטים" קיימים בכל שדרות הארגון.
- החשיבות המכרעת היא לזהות שיש בעיה, אבל הפתרון שונה. בחברת מזגנים גדולה סבלו בכל קיץ ממחסור בטכנאים. החשיבה הייתה מה יש לעשות אחרת? מה עושים עם הטכנאים בחורף כדי לשמר אותם לקיץ הבא?
- על היועץ לבוא עם סיפור שישכנע את ההנהלה. הסיפור משתנה מארגון לארגון וצריך להתאים לארגון. הרעיון הוא לחבר בין הסיפור של תבת (לקדם עובדים בתפקידי כניסה) לסיפור הארגוני ("כאב בטן ארגוני"). זהו חיבור של

מנהלי משאבי אנוש מספרים

הערך המוסף של התוכנית, לפי חברה קמעונאית גדולה בתחום המזון:

- כלי מדויק לאיתור האנשים הפוטנציאליים בארגון.
- מינוף הגודל של הארגון.
- יעילות - מימון משותף עמותות וחברה.
- הגדלת סיכויי ההצלחה - בחירת העובדים המתאימים.
- תהליכי הכשרה מדויקים.
- קיימות - מנגנון שמתקיים לאורך זמן.

- אינטרסים שונים למטרה משותפת: למשל שימור עובדים, המהווה צורך ארגוני, פוגש מענה פרי תוצריה של תבת.

תוצר



מדד הבשלות.

כלים יישומיים



- מדד הבשלות (1).
- תקציר התכנית למעסיקים (ברושור) (7).
- הצעה למצגת לפגישה ראשונה (8).

פעולה מרכזית: רתימת ההנהלה והקמת צוות משימה



מטרות:

- זיהוי שחקני המפתח - מי התומכים במהלך ומי המעכבים.
- סיוע במינוי חברי צוות המשימה.



מנגנון/רכיב:

פגישות עבודה בארגון.

ההנהלה המחויבת מראש לתהליך ומבינה את החשיבות העסקית שביצירת מסלולי קידום לעובדים זוטרים, מעניקה "רוח גבית" למהלך ומסייעת במציאת פתרונות בעת הצורך.

סוגיות נבחרות:

כיצד ניתן לרתום את הנהלת הארגון? להלן מספר דרכים מומלצות:

- חיבור המהלך לחזון ולמדיניות הארגונית.
 - תקשור המהלך בתוך הארגון מרגע אישור ההנהלה, כדי להטמיע את הנושא בקרב העובדים.
 - דיון בתועלות ובחסמים הארגוניים האפשריים, תוך זיהוי גורמים מקדמים ומעכבים (אישיים, מבניים, רגולטיביים וטכנולוגיים).
- הגדרת מחויבות ההנהלה למהלך, כולל הגדרת מוביל התהליך, אישור מטרות ותוצאות מצופות והחלטה על הקמת צוות משימה.

שימואל!



*כיוון שמדובר בתהליך ארוך טווח, הדורש
 גשמות, חשוב לשמור על הגבול "ארוך כף
 הדרך": אצבוקי ולהצביע אהנהלה ולשומרים
 בארגון את הגושלות הארגוניות, שבשמן הוא
 התהליך של פיתוח המסלולים.*

יישום			בנייה			איפיון		התנעה	
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקוף מסלולי	תמונת מצב	התאמה	רתימה
									איתור

הקמת צוות משימה

כלל ידוע הוא, כי "כאשר כולם אחראים - אף אחד לא אחראי". כדי לקדם לקיחת אחריות (accountability), יש למנות צוות משימה ייעודי, אשר יהיה אמון על בנייתם בפועל של מסלולי הקריירה.

מיהם חברי צוות המשימה?

- רצוי כי צוות המשימה יהיה מורכב מבעלי תפקידים שונים בארגון: נציגים מהנהלת הארגון וכן נציגים מהיחידות העוסקות במשאבי אנוש, הדרכה, גיוס, כספים וכן נציגים מהדרג המקצועי.
- מומלץ לבחור באנשים המושפעים מהנושא באופן ישיר ואשר יכולים להשפיע על קידומו.

דוגמה להרכב צוות משימה: מנהל משאבי אנוש, מנהל המפעל, מנהל הייצור, מנהל הכספים. בהמשך התהליך יתפצלו חברי הצוות לקבוצות עבודה, כך שכל קבוצה תהיה אחראית על בניית מסלול אחד ובראשה ראש קבוצה.

לאחר הגדרת חברי הצוות, מה עכשיו?

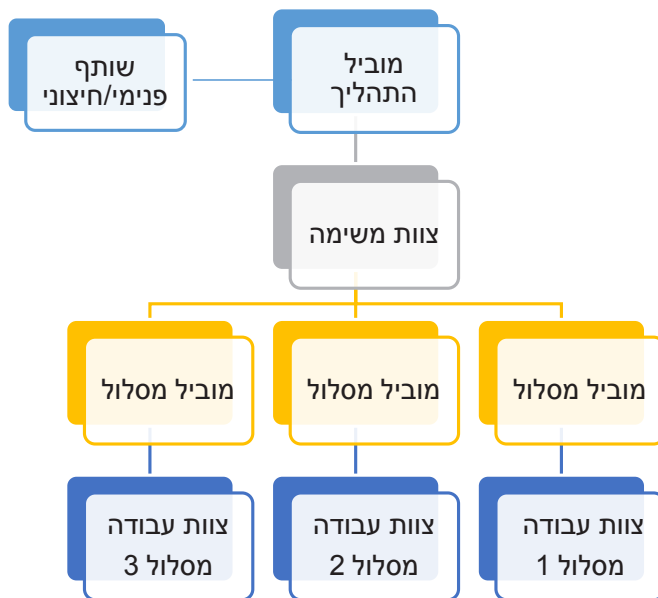
- מינוי חברי צוות המשימה ייעשה באופן רשמי באמצעות "כתב מינוי", החתום בידי הדרג הניהולי של הארגון.
- מומלץ לקיים פגישה ראשונה עם חברי הצוות, שבה יוצגו בפניהם המהלך ומתווה העבודה הראשוני.
- בנוסף על הגדרת צוות המשימה, מומלץ לבחור באדם נוסף אשר יוביל את התהליך יחד עם המוביל. שותף מוצלח הוא בעל תפקיד בארגון, המחובר לנושא ("משוגע לדבר") ואשר יוכל לסייע בקידומו בארגון או אדם שעשוי להיות מושפע מהמהלך וליהנות מתוצאותיו (כמו מנהל יחידה עסקית, הממונה על עובדים בתפקידי כניסה).

מנהלי משאבי אנוש מספרים

איך מתמודדים עם התנגדויות?

הסמנכ"ל משאבי אנוש בחברה מובילה בתחום הפלסטיקה, מתייחס לשני סוגים של התנגדויות - גלויות וסמויות. הגלויות פשוטות יותר להתמודדות. היעדר מוטיבציה לקדם, הוא סוג של התנגדות סמויה. לדוגמה, התנגדות מנהל לקדם עובד ייצור בשל קושי לוותר עליו. זוהי התנגדות סמויה, הנובעת מהלחץ היומיומי. איך מתמודדים עמה? המסר של הסמנכ"ל למנהל הישיר של העובד היה, כי אם העובד לא יקודם הוא כנראה יעזוב. נכון יותר יהיה לנהל את הסיטואציה ולא להתנהל בתוכה, כלומר להגדיר עם העובד תאריך יעד לקידום שיאפשר למנהל הישיר להיערך בהתאם. במקרה המסופר, העובד לא קודם והוא אכן התפטר. לאחר שנערכו עמו מספר שיחות, הוא החליט להישאר וקודם לתפקיד מפעיל. דוגמה נוספת, עלה צורך במנהל משמרת חדש. הסמנכ"ל פנה אל המנהלים וביקש כי יבדקו בקרב העובדים מה הפוטנציאל הפנימי. התשובה הייתה שלילית. הסמנכ"ל הציע חשיבה אחרת - לבחור מבין הלא מתאימים את המתאים ביותר. המנהלים חזרו עם מועמדים ואכן נמצא העובד המתאים, שבכה מהתרגשות כשהוצע לו התפקיד. זוהי התנהלות של יצירת הצלחות קטנות. לפתור למנהל את הבעיה.

תרשים 2: מבנה ארגוני





המבנה ובעלי התפקידים משתנים מארגון לארגון, והם מושפעים מהיכולת של הארגון לפנות משאבים למבנה המטריציוני או ההיררכי, כפי שניתן לראות משני התרשימים.

בחירת מוביל התהליך: בעל תפקיד מטעם הארגון, היוזם את מהלך פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. מתוקף כך, בעל תפקיד זה מוביל את תהליך ההתנעה, את אפיון המסלולים, בנייתם ויישומם בשיתוף עם צוות המשימה והנהלת הארגון. לרוב, מוביל התהליך הוא מנהל משאבי אנוש, מעצם היותו שותף אסטרטגי בהנהלת הארגון, האחראי על פיתוח ההון האנושי.

מנהלי משאבי אנוש מספרים

כדי להצליח, מוביל התהליך בארגון זקוק ל:

- אמונה: עשייה מתוך אמונה, כי זה הדבר הנכון ולא רק מתוך אינטרס. האמונה רותמת ועוזרת כשקשה.
- זיהוי המקומות הנכונים שיש לטפל בהם: בחירת הדרך.
- עיתוי: מתי נכון לעשות זאת. בחברה מתחום הפלסטיקה שלב ההתנעה לקח חודשים ארוכים, כי הארגון לא היה בשל לתהליך. תפקיד מוביל התהליך הוא להביא את הארגון להכרה שזהו צעד שנכון לעשותו. זה תהליך של שינוי ארגוני, והוא קורה בזמן שנכון לו.
- רתימת המנכ"ל.

התנעה		איפיון		בנייה		יישום	
איתור	רתימה	התאמה	תמונת מצב	תיקי מסלול	הצגה	השקה	חיבור
					גיוס	מדידה	בקרה

בחירת שותף פנים-ארגוני ו/או חוץ-ארגוני: לרוב שותף זה הוא אחד מחברי צוות המשימה, המסייע למוביל התהליך ועובד בשיתוף פעולה עמו. שותף מוצלח הוא בעל תפקיד בארגון, שמרבית השינויים מתרחשים ב"גזרתו" והוא מושפע באופן ישיר מהמהלך (כלומר, המהלך ישפיע על שביעות רצון העובדים בתפקידי כניסה המצויים באחריותו), או אדם המתחבר למהלך ברמה האישית ויכול לסייע לקידומו.

השותף החיצוני היא תבת. בארגון יכולים להיות גם שותף פנים-ארגוני וגם שותף חיצוני.

הקמת צוות משימה: זוהי מעין ועדת היגוי של התכנית בארגון. צוות המשימה מלווה את התכנית משלב ההתנעה ועד לשלב היישום (כולל). זהו צוות בכיר, הנותן את הרוח הגבית לתהליך ולהם גם מדווחים באופן שוטף.

הצוות מוקם אד-הוק לטובת המהלך ואמון על אפיונם, בנייתם ויישומם של מסלולי הקריירה בארגון. לצורך קיום סיעור מוחות ועידוד חשיבה יצירתית, על הצוות לכלול תמהיל מגוון של בעלי תפקידים, שבשגרת הארגון אינם מרבים להיפגש.

הקמת צוותי עבודה: בשלב בניית המסלולים (השלב השלישי), נחלק את צוות המשימה הרחב לצוותי עבודה מצומצמים יותר (ייתכן שיגויסו חברים חדשים לצוותי העבודה), כשכל צוות אחראי לבניית מסלול אחד. בכל צוות מוגדר **מוביל מסלול**. לאחר שנבנו המסלולים, מתכנסים צוותי העבודה חזרה לצוות המשימה, כדי להציג את התוצרים ולאשרם וכדי לדון ביישום המסלולים בארגון.

בחירת מוביל המסלול: באחריותו לקדם את המהלך ולתעד את הדברים, להניע את המשתתפים לגיבוש תוצרים ולבסוף להציג את תיק המסלול בפני צוות המשימה ולהביא לאישורו בפועל. מוביל המסלול כותב את תכנית העבודה לתיק המסלול.

חשוב שמוביל התהליך יהיה בתפקיד בכיר בהנהלת הארגון, דמות ממוצבת וחזקה, שיש ביכולתה לרתום את הנהלה.

היועצים מספרים

באחד הארגונים מינו כמובילת תהליך את רכזת משאבי אנוש במטרה להעצימה. הרכזת לא מוצבה טוב בארגון וכתוצאה מכך לקח זמן רב לרתום את הסמנכ"לית. רק עם רתימתה, החלו הדברים לזוז. ניתן היה לראות זאת כבר מהפגישה הראשונה. ההמלצה - לצאת לדרך עם דמות בכירה, הממוצבת היטב בארגון ושיש ביכולתה לרתום את הנהלה והעובדים ולהניעם. חשוב שהארגון יקצה את מיטב אנשיו לטובת התכנית.

התנעה		איפיון		בנייה		יישום	
איתור	רתימה	התאמה	מצב תמונת מסלול	הצגה	השקה	חיבור	גיוס
							מדידה
							בקרה

תוצרים



- בחירת מוביל התהליך.
- הקמת צוות משימה.
- חוזה מול תבת - סיכום בכתב: מטרת הסיכום לעגן את מחויבות הארגון לתהליך בכתב.
- כתב מינוי פנים-ארגוני: מינוי מוביל התהליך וצוות המשימה. זהו מסמך שמטרתו לעגן את התהליך בהיבט הפנים-ארגוני.
- התכנסות צוות המשימה: צוות המוקם אד-הוק לטובת המהלך ואמון על אפיונם, בנייתם ויישומם של מסלולי הקריירה בארגון. לצורך קיום סיעור מוחות ועידוד חשיבה יצירתית, על הצוות לכלול תמהיל מגוון של בעלי תפקידים, שבשגרת הארגון אינם מרבים להיפגש. להלן דוגמה להרכב צוות משימה בחברה בתחום העיבוד השבבי: מנהל משאבי אנוש במפעל, מנהל המפעל, מנהל הייצור, מנהל הכספים.

כלים יישומיים



- שאלון "פעולות מומלצות לשלב ההתנעה" (9).
- הסכם עם המעסיק - תבת (10).
- כתב מינוי פנים-ארגוני (11).

פעולה מרכזית: התאמת חבילת היעוץ

מטרות



- המלצת היעוץ על החבילה המתאימה.
- בחירת החבילה המתאימה - פנים התכנית.
- קבלת החלטה לגבי פנים התכנית בהתאם ל-load case.
- הצגת החבילה בפני המעסיק ובחינת נכונות check Reality

מנגנון/רכיב



שעות כתיבה - ארגון החומר שנאסף עד כה לכדי תכנית עבודה בארגון.

סוגיות נבחרות

התאמה זו תהיה מבוססת על החוזקות והצרכים, כפי שעלו ממדד הבשלות. לדוגמה, אם היעוץ מזהה, כי המוטיבציה של מוביל התהליך גבוהה, אך הוא חסר את הכוח להניע או את הידע כיצד לעשות זאת, עליו לתת לו את הכלים הדרושים ולהנחות אותו כיצד לרתום את ההנהלה ושאר השותפים לתהליך.

שימו לב, שבשלב זה אתם מתבקשים להתייחס להשתתפות מוביל התהליך בהכשרות התכנית למעסיקים. השתתפותו יכולה להשפיע על גודל החבילה, שנקבעת בהתאם למדד הבשלות של הארגון. אם לארגון יש את הכוחות והמוטיבציה להוביל את התכנית באופן עצמאי, חבילת הליווי קטנה יותר; אם ארגון בשל לתהליך, אך זקוק ליעוץ ארגוני כמי שיניע, יתכלל, יקדם וילווה את הארגון באופן אינטנסיבי - הארגון יקבל חבילת ליווי גדולה יותר.

החבילות הקיימות

- חבילת בסיס: מתאימה לארגון שקיבל במדד הבשלות ציון גבוה יחסית. בארגון כזה קיימת מוטיבציה ומחויבות גבוהים לצד מחלקת משאבי אנוש מקצועית ומבוססת. אובחנה יכולת להוביל את התכנית באופן עצמאי יחסית.
- חבילה גדולה: מתאימה לארגון שקיבל במדד הבשלות ציון נמוך יחסית. בארגון כזה המוטיבציה קיימת, אך חסרים הידע והניסיון להוביל את התכנית בארגון, קיים מנגנון משאבי אנוש קטן יחסית או מנהל לא מנוסה, וללא התערבות אינטנסיבית של היעוץ התכנית לא תתקדם. מקומו של היעוץ בחבילה מעין זו כרוך בעבודה בפועל עם מוביל התהליך ליישום שלבי התכנית.

יישום			בנייה			איפיון		התנעה		
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקוף מסלול	תמונת מצב	התאמה	רתימה	איתור



תוצרים

- גודל החבילה ואופי הליווי.
- אישור התכנית על ידי מי שמוסמך בארגון.



כלים יישומיים

לוח גאנט (12).

שלב ב': אפיין

היקף כולל לשלב: 10-15 שעות.

משך השלב: חודשיים.

פעולה מרכזית: אפיין תמונת מצב קיימת ורצוייה



מטרות

- איסוף מידע על מסלולי קריירה קיימים.
- זיהוי מסלולים פוטנציאליים: לפחות שניים מתוכם איכותיים, כלומר שמתקיימים בהם לפחות שני רכיבי קידום.
- החלטה על מיקום הפיילוט והיקפו.



מנגנון/רכיב

- תצפיות וראיונות עם ההנהלה והשטח, כולל מנהל משאבי אנוש.
- פגישות עם צוותי העבודה
- קריאת חומרים בנושאי משאבי אנוש.

סוגיות נבחרות

אפיין מסלולי הקידום

בחלק מהארגונים, העובדים מתפתחים בערוצי קידום, בין אם הותוו באופן מובנה ופורמלי על ידי הארגון והם גלויים על פני השטח, ובין אם נוצרו "מעצמים", כמענה לצורכי השטח והם סמויים, מתחת לפני השטח. במודל המוצג נעשה שימוש בדימוי של מפה טופוגרפית ארגונית.

קיימים שלושה סוגים של מסלולי קידום בארגון, שאותם יש צורך לזהות ולאפיין:

- קיימים (גלויים): את המסלולים הקיימים, הגלויים, ניתן לזהות בקלות יחסית מתוך המידע הזמין בארגון (תרשימי מבנה ארגוני, הגדרות תפקידים, פורטל ארגוני וכדומה). לאחר שזוהו, ייבחנו המסלולים אל מול המטרות הארגוניות, כדי לברר אם הם מספקים או שמא נדרשת בהם עבודת פיתוח נוספת. כאשר קיימים מסלולים ממוסדים, העונים על צרכי הארגון ומטרותיו, נכון יהיה לבדוק את האפשרות לשכפלם למקומות נוספים בארגון.
- ספורדיים: הספורדיות של מסלולים המתרחשים "מעצמים", היא למעשה תופעה של Emergence, שבה תופעות נוצרות בארגון (ובמציאות בכלל), לא

התנעה		אפיין		בנייה		יישום	
איתור	רתימה	התאמה	מצב תמונת מצב	תיקי מסלול	הצגה	השקה	חיבור
							גיוס
							מדידה
							בקרה



רק באופן מתוכנן ומסודר, כי אם כמענה ספונטני לצורכי השעה. את המסלולים הספורדיים, הסמויים, יש לאתר ולחשוף, כדי לבחון את האפשרות להפכם למסלולים פורמליים.

תהליך זה מצריך איסוף שיטתי של מידע מהשטח, באמצעים שונים (שהוצעו לעיל). משמוסדו, ניתן לשכפלם במידת הצורך גם למקומות נוספים בארגון.

- פוטנציאליים: מסלולים שאינם קיימים ויש לפתחם. את המסלולים הקיימים והספורדיים שאותרו בארגון ("ה"מצוי") אפשר לבחון אל מול הצרכים הארגוניים ("ה"רצוי"), כדי לזהות את המסלולים הפוטנציאליים.

אפיין מתווה הקידום בארגון: מיפוי מסלולים קיימים, ספורדיים ופוטנציאליים

המסלול	מטרה	אמצעי	דוגמאות
 קיים (גלוי)	איסוף וריכוז מידע על אודות מסלולי קידום קיימים בארגון (צילום "תמונת מצב"). המטרה לבחון האם נדרש לשפרם והאם ניתן לשכפלם למקומות נוספים בארגון.	<ul style="list-style-type: none"> איסוף מידע על מסלולים קיימים באמצעות: בחינת הגדרות ותיאורי תפקיד קיימים, מיפוי המבנה הארגוני, בחינת דוחות ו/או בסיסי נתונים של הארגון, בחינת המידע הקיים בפורטל הארגוני. בחינת האפשרות ליצירת מסלולים דומים במקומות נוספים בארגון. 	בארגון גדול התקיים מסלול עתודה ניהולית למטפלות, שיועדו לתפקידי ניהול או לכאלה, המנהלות בפועל מכורח המציאות וזקוקות לכלים ניהוליים. כחלק מדרישות המערכת, מנהלות מעון נדרשות להיות אקדמאיות. בעקבות תהליך החשיבה על מסלולי הקריירה בארגון, השתנו מאפייני מסלול העתודה והתמזגו לתוך מסלול ה"אקדמיזציה". מסלול זה משלב מטפלות בלימודי תואר ראשון ובכך מאפשר את קידמון העידי לתפקידים הדורשים תואר אקדמי.

דוגמאות	אמצעי	מטרה	המסלול
<p>בחברה למוצרי חשמל מקובל היה, שטכנאים בעלי ותק רב מטפלים בקריאות שירות מורכבות יותר, אולם המדדים לקידום (ותק/שכר/הכשרה) לא היו ממוסדים ואחידים. כתוצאה מהמהלך שנעשה הוגדרו בבירור סוגי הטכנאים: טכנאי מתחיל, מתקדם, מיומן, מוביל, בכיר ומאסטר, כאשר בכל קטגוריה הוגדרו ותק, תנאי שכר והכשרות מקצועיות. התהליך מוסד לכדי מסלול "ביטחון תעסוקתי", שהונגש לכלל העובדים והגדיר צמתי קידום ברורים.</p>	<ul style="list-style-type: none"> איסוף מידע על מסלולים ספורדיים באמצעות: ראיונות, קבוצות מיקוד, שאלונים. מיסוד באמצעות "שיום" התהליך ושיוכו למסלול קידום. למידה ושיתוף בידע ובחינת האפשרות ליצירת מסלולים דומים במקומות נוספים בארגון. 	<p>זיהוי תופעות בלתי פורמליות וערוצי קידום שאינם ממוסדים במטרה למסדם, לייצר האחדה (סטנדרטיזציה) וליצור מסלולים דומים במקומות נוספים בארגון.</p>	 <p>ספורדי</p>
<p>בחברה למוצרי חשמל זוהתה עזיבה מוגברת בקרב טכנאים ותיקים ומיומנים, שהעדיפו להיות עצמאיים. בעקבות זאת, נעשתה חשיבה לגבי מסלול אפשרי, "מועדון הזהב", שמטרתו בניית גשר כלכלי ומקצועי באמצעות ליווי טכנאים ותיקים במעבר לעצמאות. הוגדרו תנאי הסף לקבלה למסלול (כך שיתאים לוותיקים בלבד) ונעשתה חשיבה לגבי משאבים ראשוניים, שטכנאים אלו יזכו בהם במעבר לעצמאות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> איסוף מידע על מסלולים נדרשים באמצעות: ראיונות, קבוצות מיקוד, שאלונים, בחינת תפקידים במחסור, זיהוי נקודות עזיבה של עובדים. ביצוע בוחרן ביצועים (בנצ'מארק) בארגונים אחרים לצורך בחינת מסלולים אפשריים. 	<p>הגדרת מסלולים חדשים שנדרש לפתחם כמענה לצורך קיים.</p>	

עקרונות עבודה לביצוע המיפוי

- התבוננות חקרנית: בשלב זה של מיפוי המסלולים בארגון ובחינת המסלולים הנדרשים ישנה חשיבות מכרעת לעצירה ולהתבוננות "חדשה" על הדברים, תוך שאילת שאלות עומק.
- יצירת תנאים מאפשרים: מתן לגיטימציה ל"פסק זמן" (שאינו עוצר את ליבת העשייה הארגונית), שיאפשר לבחון תהליכים באופן יסודי ולדון בצורה מעמיקה באתגרים ובקשיים שבשגרת הארגון.
- שינויים קטנים בעלי השפעה גדולה (wins Quick): במקרים רבים ניתן לזהות תופעות רלוונטיות למתווה של קידום עובדים בארגון, שמתקיימות בפועל בהצלחה רבה, ונדרש רק "לארוז" אותן מחדש.

בחירת המסלולים

- מתוך כלל המסלולים הנדרשים בארגון, צוות המשימה בוחר את המסלולים אשר יפותחו/ימוסדו/ישופלו בפועל. את ההחלטה לגבי המסלולים לפיתוח מומלץ לקבל תוך התייחסות לארבעה היבטים מרכזיים:
- תועלות לארגון: רצוי לבחור במסלולים, שפיתוחם יביא לשינוי המשמעותי ביותר בארגון. לדוגמה, מסלולים בתפקידי כניסה, שבהם אחוז עזיבת עובדים הוא הגבוה ביותר או שקיים בהם הקושי הגדול ביותר לגייס עובדים חדשים.
 - התפתחות: על המסלולים שיפותחו לאפשר את קידומם בפועל של העובדים על פני שני ממדי קידום מתוך ארבעה לכל הפחות.
 - משאבים נדרשים: ישנם מסלולים שבנייתם אינה מחייבת השקעה מרובה של תקציבים או שעות פיתוח, למשל מיסודו של ערוץ קידום ספורדי המתקיים בשטח. ישנם גם מסלולים שפיתוחם מצריך משאבים מצד הארגון (הקצאת תקציבים, הוספת תקנים), אולם יש לקחת בחשבון, כי תחלופת עובדים בארגון עולה כסף רב ולכן סביר להניח, שהרווח לארגון בטווח הארוך יעלה על ההשקעה. מומלץ לארגון למדוד זאת.
 - מיתוג: רצוי לפתח מסלולים שייתפסו בעיני העובדים כאטרקטיביים. היבט זה מתחבר להיבט ההתפתחות: מסלול המאפשר קידום משמעותי עבור העובדים, ייראה אטרקטיבי יותר בעיניהם.

טיפים מהיועצים

- היה קושי לוגיסטי בתיאום ישיבות בשלב האפיון בארגון. מוביל התהליך הנחה את היועצת להגיע לארגון ולהתחיל לעבוד עם מי שיופיע. כשהיועצת ראתה שאין היענות לפגישות היא פנתה למשאבי אנוש ושיתפה אותם בהתמודדות שלה, כלומר הפכה אותם לשותפים.
- היועצת קיימה שני סיורים במפעל. בסיור השני היא שמה לב לפרטים ותיקפה אותם. למשל, היא הבחינה במדיות המשמשות את הארגון להעברת מידע לעובדים, כמו לוחות מודעות, שימשו אותה בהמשך כאמצעים להשקה.
- את מי מראיינים? את צוות המשימה ואת צוות משאבי אנוש. כמו כן, מדגם של עובדי ייצור בתפקידים שונים וברמות היררכיה שונות.
- תוך כדי שלב האפיון ניתן לסמן תחומים/בעלי תפקידים, שקידומם ייתן את הרווח הגדול יותר לארגון, עם ההשפעה והנראות הבולטות ביותר. למשל, אורזים ומפעילים.
- האפיון מייצר תנועה מאוד חזקה בארגון, הקשורה בהתפתחות ובקידום. פיתוח המודל מניע מנהלים לנקוט בצעדים הקשורים בקידום.

תוצרים



- צוות המשימה מגדיר על כמה מסלולים עובדים ומהם.
- החלטה על מיקום הפיילוט והיקפו.

כלים יישומיים



- מסמך אפיון המסלולים (13).
- דוגמה לשאלון רקע והיכרות (14).

התנעה		איפיון		בנייה		יישום	
איתור	רתימה	התאמה	תמונת מצב	הצגה	השקה	חיבור	גיוס
				מסלול תיקי מסלול			מדידה
							בקרה

שלב ג': בניית מסלולי קריירה במודל 4x4

היקף כולל לשלב: 24 שעות.

משך השלב: חודשיים.

מודל "ארבע על ארבע" (4X4) מהווה את מרכז העשייה. המודל מייצג במידה הרבה ביותר את החידוש שבפנייה לעובדים בתפקידי כניסה לעומת תהליכי פיתוח מסלולי קריירה אחרים, אשר פונים למספר מצומצם של "טאלנטים".

מודל ייחודי זה מאפשר קידום "רוחבי", שבו העובד מתקדם לא רק בין תפקידים, אלא גם בתוך התפקיד עצמו.

פעולה מרכזית: בניית תיקי מסלול

מטרות



- ליווי מקצועי של צוותי העבודה: היועץ כמומחה תוכן, האחראי על הפעלת תכנית מסלולי קריירה לפי מודל 4X4 על רכיביו השונים.
- היועץ מסייע למוביל התהליך בתכלול ובהנעה.
- אחריות על ניהול ההתקדמות של תהליך העבודה בהתאם ללוחות הזמנים.
- הגדרת יעדים ראשונית (גודל המסלול): מספר העובדים לשילוב בכל מסלול.

רכיב/מנגנון



- פגישות עם כל צוותי העבודה (מומלץ שהצוותים ייפגשו בין שתיים לארבע פגישות, שלוש שעות כל פגישה).
- פגישות עם מוביל התהליך.

סוגיות נבחרות

תכנון המסלולים

שלב זה מתחיל בתכנון כל אחד מהמסלולים באמצעות מעבר מעמיק בארבע התחנות והגדרת מעטפת המסלול:

- תועלות המסלול עבור הארגון.
- התפתחות העובדים במסלול ותרומתו לקידומם.
- משאבים הנדרשים לטובת בניית המסלול.
- מיתוג המסלול, שיווקו ומיצובו בארגון.

הגדרת תיק מסלול

מתוך ארבע תחנות אלה מוגדר תיק המסלול, תוך התייחסות לארבעה רכיבים:

- צומת החלטה:** תנאי הסף לכניסה למסלול ולהתניידות בתוכו, כגון: ותק, כישורים ויכולות, הכשרה מינימלית, מעבר ועדת קבלה, מבחן או ריאיון. בכל מסלול ניתן להגדיר תנאי סף שונים. חשוב לבחון כל מקרה לגופו ולהימנע מקביעת תנאי סף שאין בהם צורך.
 - הכשרה:** תכנית התפתחות הנדרשת כדי שהועבד יוכל לבצע את תפקידו הבא. עבור כל תפקיד יש לבחון אם תידרש הכשרה ואם כן, מאיזה סוג: חפיפה, חניכה, הדרכה במהלך העבודה (training job on), הכשרה פנימית המועברת על ידי גורם בארגון או הכשרה המועברת על ידי ספק חיצוני. בהחלטה לגבי אופן ההכשרה מומלץ להתייחס להיבטים, כמו: סוג התעודה (פורמלית/לא פורמלית), האם הארגון יסייע במימון ההכשרה והאם ההכשרה תתקיים על חשבון שעות העבודה של הארגון או על חשבון זמנו של הועבד.
 - תגמול:** ההטבות הנלוות לקידום. כגון: שכר, הוקרה, שיפור בתנאים.
 - הגדרת התפקיד:** מהות התפקיד החדש ותיאורו לאחר הקידום, לדוגמה: מטפלת יזמית: מטפלת שהשתלמה בתחום מומחיות ייחודי, כגון תנועה, מוסיקה, שעת סיפור וכדומה, המאפשר לה הפעלת חוג בתשלום במעון שלה או במעונות אחרים ואף במוסדות חינוך נוספים.
- לעתים קרובות, הגדרת התפקיד כוללת הרחבה של תחומי אחריות ותוספת מטלות מעבר לתפקיד הנוכחי. לכן חשוב לוודא, כי ישנה התייחסות נאותה לנושא התגמול.

דגשים

- אופי ההתערבות יהיה בהתאם לחבילה - יועץ או מניע.
- בשלב זה היועץ מאוד נוכח ומניע את התהליך (באמצעות מיילים/טלפונים למעקב).
- היועץ עובד בשני צירים: ליווי מוביל התהליך וליווי צוותי המשימה. בעבודה עם מוביל התהליך, עיקר תפקידו בתיווך וברתימת ההנהלה - down top, ואילו בהובלה של צוותי המשימה, עיקר עבודתו - up bottom.
- מדדי ההצלחה ייגזרו מהיעד המספרי, כפי שהוגדר בכניסת הארגון לתכנית (מומלץ ש-10% מהעובדים בתפקידי כניסה ישולבו בפועל במסלולים שפותחו).

תוצר
תיק מסלול

כלים יישומיים

מכון לבניית מסלול לפי מודל 4X4 (13).

פעולה מרכזית: הצגת המסלולים ואישורם ע"י צוות המשימה והנהלת הארגון



מטרות

- הצגת המסלולים בפני צוות המשימה והנהלה.
- אישור המסלולים.
- מינוי מובילי מסלול.
- תחילת התדיינות של מוביל התהליך עם מנהלי הביניים על היעדים/תמרוץ של כוח אדם לבחירת המסלולים.



מנגנון/רכיב

ישיבה בהשתתפות מנהלת התכנית.



תוצרים

- מפגש הצגת המסלולים.
- אישור המסלולים על ידי צוות המשימה, כולל אישור היעדים המספריים.



כלים יישומיים

מצגת לדוגמה (ראו עמוד 78).

יישום			בנייה		איפיון		התנעה	
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקי מסלול	תמונת מצב	התאמה
								רתמה
								איתור

שלב ד': יישום

תהליך פיתוח מסלולי קריירה אינו מסתיים בבניית המסלולים. הצעד הבא והמכריע הוא נקיטת פעולות יזומות, שמטרתן לוודא, כי עובדים אכן מקודמים ומתפתחים באמצעות מסלולים אלה וכי יעדי הארגון הושגו.

יישום המסלולים בארגון משמעו הפיכתם, בסופו של דבר, לחלק טבעי מהנוף הארגוני. במציאות כזו, כל עובד המעוניין בכך יוכל למקם עצמו ב"מפת הדרכים" התעסוקתית ולהתכוון אליה, תוך הבנת הדרך שעליו לעבור כדי להגיע אל היעד הבא.

לשם כך, חשוב להקדיש מחשבה ל"יום שאחרי" ולהגדיר תכנית מובנית, שתכלול צעדים אופרטיביים לשילוב עובדים במסלולי הקידום בארגון ויצירת מנגנוני מעקב ובקרה לבחינת העמידה ביעדים.

מטרות שלב היישום

- הבטחת היישום.
- שימור המוטיבציה של המעסיק.
- מדידת האפקטיביות של התהליך.

כלים שיסייעו ליועץ בשלב זה

הכנסת התהליך לשגרות הארגונית הקיימות בדגש על:

- מינוי מוביל לכל אחד מהמסלולים.
- כתיבת תכנית עבודה - תיק מסלול: התכנית האופרטיבית של תיק המסלול, כולל מעקב אחר תכנון מול ביצוע, למילוי אחת לרבעון (ראו בהמשך כלים יישומיים 11).
- דיווח תקופתי לצוות המשימה על ידי מוביל המסלול.
- פגישות עבודה בין היועץ לצוות המצומצם, הכולל את מוביל תהליך ומוביל המסלול, לשם מעקב אחר תכנון מול ביצוע ולסיוע בפתרון בעיות.
- מדידה - ROI (Investment of Return): הערכת כדאיות הפעולה שנעשתה ושהייתה כרוכה בהשקעת משאבים. המדידה מסייעת לארגון לראות את התועלת אל מול ההשקעה. מומלץ להציע למעסיק למדוד את העלייה בהתמדה ובתפוקה, לצד שיפור במדדי הקידום ושביעות הרצון של העובדים.

נקודות מדידה מומלצות

- T0 - בעת בחירת המחלקה לתכנית.
- T1 - השקת המסלולים/פתיחת מסלול.
- T2 - חצי שנה אחרי.
- T3 - שנה אחרי.

מנהלי משאבי אנוש מספרים

אתגרים ביישום - חברת מזון מובילה

- אתגרים ארגוניים: איך משמרים את העובדים אחרי ההכשרה? מי סופג את שעות העבודה, מה המשמעויות הלוגיסטיות של יציאה ללימודים, איך משלבים נשים?
- אתגרים ניהוליים: כיצד גורמים למנהל לשחרר עובד ללימודים בזמן העבודה?
- אתגרים אישיים: ישנם עובדים עם חסמים רבים. בתפיסות המסוגלות - האם אני מסוגל בכלל ללמוד; בידע ובפערים הלימודיים, למשל עובדים שלא סיימו 12 שנות לימוד. עבור חלק מהעובדים השפה מהווה מחסום. יכול להיות מצב שבו יפורסם מכרז ואף עובד לא ייגש. עבור חלק מהעובדים המעבר מקו ייצור אחד למשנה זה כמעט כמו "רילוקיישן". איך מתמודדים? לדוגמה פרויקט "מגשימות", שנעשה באחד המפעלים ושהציע לנשים סדנת מסוגלות בת מספר מפגשים.

היקף כולל של השלב: 31 שעות.

יישום				בנייה	איפיון	התנעה
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	הצגה	תיקוף מסלול	תמונת מצב
			השקה			התאמה
						רתימה
						איתור

פעולה מרכזית: השקה ותקשור המסלולים

מטרות



- תכנון החשיפה.
- חשיפה של העובדים למסלולים.
- הנכחה בשגרות העבודה.

מנגנון/רכיב



- התכנסות של מובילי המסלולים, מוביל התהליך והיועץ.
- השקה חגיגת ו/או הפצת חומרים כתובים, חשיפה בישיבות צוות ובמדיות הקיימות בארגון.

סוגיות נבחרות

תקשור מסלולי קריירה והעיסוק בהם חשוב לאורך כל המהלך, ולא רק בסיומו. תקשור נכון, תוך חגיגת "הצלחות קטנות" בדרך, רותם את השותפים ואת המנהלים בשטח ומצמצם התנגדויות בהמשך. השקתם וחשיפתם של המסלולים, תחילה בפני המנהלים ולאחר מכן בפני כלל העובדים, משדרת שקיפות ונכונות מצד הארגון לקדם עובדים ומאפשר לכל עובד לבחון, בשיתוף עם הממונה עליו, את אפשרויות התפתחותו בארגון.

תקשור המסלולים משמעו הנגשת המידע על אודותיהם לכלל המנהלים והעובדים, ובפרט לעובדים בתפקידי כניסה. על אף שעובדים אלו מהווים את קהל היעד המרכזי של התכנית, לא תמיד הם חשופים לאפשרויות הקידום בארגון, ולכן יש לוודא כי המידע נגיש להם. כמו כן, יש לוודא, כי קיימת הבנה באשר לאטרקטיביות המסלול עבורם.

עובדים בתפקידי כניסה בשכר נמוך הם קהל היעד המרכזי של תבת. למרות היותם עובדים ועל אף שהשתלבו זה מכבר בשוק העבודה, ניתן, לעתים קרובות, לראות כי הם בעלי מאפיינים דומים למשתתפים הלא מועסקים, שגם עמם תבת עובדת. המסוגלות התעסוקתית שלהם נמוכה יחסית וקיימים פערים בתפיסתם ובאמונתם לגבי יכולתם התעסוקתית. לא תמיד הם תופסים עצמם כראויים וכמסוגלים לפתח קריירה ומנגד, הם יכולים לראות את עצמם כמנהלים, בעוד שמבחינת הוותק והכישורים הם אינם מתאימים לכך בשלב הנוכחי. לעתים קרובות הם עסוקים ב"כאן ועכשיו" וממחרים לעזוב כשהציפיות לא מתממשות. הבנה זו חשובה לשלב ההשקה והתקשור. ייתכן שהמסלולים יוצגו והעובדים לא יגישו מועמדות, לכן נדרשת עבודת שיווק והנגשה של המסלולים, בדומה לשיווק ולהנגשה של שאר תכניות תבת. כלומר, עבודה על פי ארבעה צירים: אמונה ביכולת, פרואקטיביות, חזון ומטרות.

יישום					בנייה		איפיון		התנעה	
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקי מסלול	תמונת מצב	התאמה	רתימה	איתור

תקשור המסלולים

מומלץ לחשוף ולתקשר את המסלולים בערוצים המקובלים בארגון, באמצעות:

- מעמד טקסי וחגיגי, במעמד המנכ"ל/הנהלה הבכירה, שבו מתארים את המסלולים ומפרטים את תיק המסלול בפני העובדים.
- פרסום באמצעים פנים-ארגוניים, כגון בפורטל הארגוני, בעיתון פנימי של הארגון.
- תקשור כחלק מתהליכים ארגוניים, כגון בשיחות הערכת ביצועים ושיחות משוב.
- תקשור כחלק משגרות העבודה, כגון בהדרכות, בשיבות צוות, בפגישות עבודה, במפגשי חניכה, בתדריכים וכדומה.

דגשים

- החשיפה לא יכולה להסתכם בהשקה, היא צריכה להיות נוכחת בשיבות, במיילים ובשגרת העבודה.
- צוות המשימה חוזר להיות מעורב ומקבל דיווחים. נוכחות של חלק מצוותי העבודה בשיבות.
- היועץ עובד בעיקר מאחורי הקלעים: מייעץ ומסייע בהגדרת הצעדים האופרטיביים.
- עבודה אינטנסיבית של מנהל התכנית עם הרכז/יועץ.
- החזקה אינטנסיבית יותר על ידי היועץ, שכן בשלב זה עלולה להיות נפילת מתח.
- חשוב לזכור - לא תמיד מי שהשתתף בצוות העבודה יהיה גם מי שיישם.
- ההשקה, הבנייה והחיבור לתשתיות מתקיימים במקביל.

טיפים מהיועצים

- שימוש בשיחות משוב כפלטפורמה להציע לעובדים מסלולי קריירה. לדוגמה: עובדת אריזה במפעל מזון, שבשיחת המשוב עלה, כי קידום עבודה יהיה שהיא תעבור לעבוד במשמרות, כדי שתוכל לראות את ילדיה. בשלב הראשון לא היה שיפור בשכרה. בהמשך ראו המנהלים את ההשקעה, והעובדת יצאה להכשרה בביקורת איכות. כתוצאה מההכשרה העובדת החליפה תפקיד ותנאי השכר השתפרו.
- חשבו על העובד שמתבקש לגשת ולקיים שיחת קידום. חלק מהאוכלוסיות של תבת הם דור ראשון לעבודה, שסבורים ש"אם אני טוב יפנו אליי". תפקיד היועץ הוא לוודא שמסלולי הקריירה מונגשים לעובד ועליו לקיים שיח בארגון על פיתוח עובדים והכשרתם.

יישום				בנייה	איפיון	התנעה				
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקי מסלול	מצב תמונת מסלול	התאמה	רתימה	איתור

תוצרים



- התכנסות צוות האופרציה.
- כל העובדים הפוטנציאליים לקידום התודעה לתכנית המסלולים על ידי גורם רשמי.

כלים יישומיים



שיחת המנהל עם העובד: חשיפה למסלולי קריירה (15).

פעולה מרכזית: בנייה וחיבור לתשתיות קיימות

מטרה



פירוט של תיק המסלול לפעולות אופרטיביות תחומות בזמן וביצוען (יצירת תשתית או חיבור לתשתיות קיימות להפעלת המסלולים).

מנגנון/רכיב



פגישות עבודה עם מוביל התהליך (אפשרות לפגישה משולשת גם עם מוביל המסלול).

תוצרים



- מסמך יעדים של מובילי המסלול.
- תיק מסלול -תכנית עבודה.
- שם המסלול: פעולה נדרשת, ל"ז, שיתופים, מספר העובדים.

כלים יישומיים



תיק מסלול תכנית עבודה (16).

פעולה מרכזית: גיוס ושילוב עובדים

מטרות



- גיוס העובדים הפוטנציאליים לכל אחד מהמסלולים:
 - עם העובדים הפוטנציאליים: חיבור לתהליכי הערכת ביצועים או משובים תקופתיים.
 - עם המנהלים: תמריצים למנהלים והפניית מועמדים.

יישום			בנייה		איפיון		התנעה	
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקוף מסלול	תמונת מצב	התאמה

הרשמה:

- עובדים מגישים מועמדות.
- מנהלים ממליצים.



מנגנון/רכיב

דוחות.

פגישת עבודה.

סוגיות נבחרות

שילוב העובדים במסלולים

כדי לוודא את שילובם של העובדים במסלולים שפותחו ולהטמיע את המסלולים בארגון, מומלץ לפעול במספר מישורים:

- קביעת יעדים כמותיים לשילוב עובדים בכל אחד מהמסלולים שנבנו.
- יצירת תמריצים למנהלים, כדי לעודד ניווד של עובדים באמצעות המסלולים ולהפחית התנגדויות אם ישנן.
- קביעת יעדים עבור מנהלים לניוד עובדים באמצעות המסלולים (כולל בקרה אחר עמידה ביעדים אלו).
- פיתוח, עדכון או התאמה של נהלים ותהליכי עבודה, כך שיתמכו במסלולי הקריירה.
- יצירת מנגנונים תומכים, כגון תהליכי הערכת ביצועים ומשוב תקופתיים לעובדים בתפקידי כניסה. תהליכים אלו יזינו את המהלך, יפתחו הזדמנויות לדיון באפשרויות קידום העובדים באמצעות המסלולים וכן יאפשרו את בחינת העמידה ביעדי העובד, המנהל והארגון כתוצאה מהקידום.
- קיום תהליכי מיון (מבחנים, ועדות קבלה, ראיונות) לאיתור ולגיוס מועמדים למסלולים.
- בניית הכשרות במסלולים השונים והעברתן בפועל.

דגשים

- גיוס העובדים מתקיים במקביל לבניית תשתית.
- יישום תכנית העבודה שנכתבה בשלב הבנייה וחיבור לתשתיות קיימות.



תוצר

העובדים עברו תהליך והתקבלו למסלולים, תוך עמידה ביעדים שנקבעו.

יישום		בנייה		איפיון		התנעה	
מדידה	בקרה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקי מסלול	תמונת מצב
פעולה מרכזית: מדידה							

מטרות



- התאמת כלי מדידה ודיווח: סקר שביעות רצון, דוח עזיבה, תפוקות, שביעות רצון של המנהל.
- דיווח כמה מהמסלולים נפתחו וכמה עובדים השתתפו, כמה נשרו ואצל כמה חל שיפור במצבם.
- הגדרת תכנית המדידה, מעקב ובקרה, כולל לוחות זמנים, וקביעת המנגנונים למדידה.
- איסוף הנתונים וביצוע מדידה באופן שיטתי באמצעות הכלים שהוגדרו.

מנגנון/רכיב



ראיונות עומק של העובדים עם המנהלים.

סוגיות נבחרות

ביצוע מדידה

מומלץ לבצע את הפעולות הבאות:

- הגדרת מדדי הצלחה: מספר העובדים לשילוב בכל מסלול.
 - מדידה:
1. הגדרת כלי מדידה ודיווח, למשל: תיעוד שיחות הערכה ומשוב.
 2. התאמת מערכות המחשוב והכלים הקיימים לצורך איסוף הנתונים. למשל, התאמת טופסי הערכת ביצועים.
 3. איסוף נתונים וביצוע מדידה באופן שיטתי באמצעות הכלים שהוגדרו.

דגשים

הצגת הנתונים לצוות המשימה.

פעולה מרכזית: מעקב ובקרה

מטרות



- ביצוע בקרה אחת לתקופה מוגדרת.
- תרגום הנתונים למדדי הצלחה.
- הצגת המדדים בפני צוות המשימה.

יישום				בנייה		איפיון		התנעה		
בקרה	מדידה	גיוס	חיבור	השקה	הצגה	תיקי מסלול	תמונת מצב	התאמה	רתימה	איתור

דגשים

עם הפנים קדימה: התמודדות עם סוגיות ואתגרים "ביום שאחרי".

הטמעתם של מסלולי קריירה בארגון הוא תהליך דומה לריצה למרחקים ארוכים. ככזה, הוא מצריך שימור "אנרגיה", הנעה (מוטיבציה) ומחויבות לאורך זמן. בדרך עלולים להופיע חששות, התנגדויות, חסמים וקשיים, שלעתים לא נחזו מראש. לדוגמה:

- עובדים ש"מצביעים ברגליים" ואינם מביעים עניין או נכונות להשתלב במסלולים.
- מנהלים שאינם מאפשרים לעובדים בעלי ביצועים גבוהים להשתלב במסלולים מתוך חשש לאבד כוח עבודה מיומון (כאשר השינוי מצריך מעבר לצוות אחר או לתחום שאינו תחת חסותם).
- עובדים רבים מעוניינים ומתאימים לשילוב במסלול, אולם כמות התקנים שהוקצתה בו אינה מספיקה.
- עובדים ששולבו במסלול ולא הצליחו (זיהוי שגוי של המתאימים).

ארגון שישכיל להתמודד עם אתגרים אלו ולהטמיע את מסלולי הקריירה במציאות הארגונית, יצליח להשיג את יעדיו ובמקביל יאפשר לעובדיו בתפקידים הזוטרים הזדמנות לאופק התפתחותי, מקצועי וכלכלי.



תוצר

התכנסות צוות המשימה והצגת המדדים על ידי מוביל התהליך יחד עם מובילי המסלולים.

כלים יישומיים

רשימת הכלים

1. [מדד הבשלות](#)
2. [הנחיות](#)
3. [שלב א': תנאי סף](#)
4. [שלב ב': מיפוי הארגון](#)
5. [שלב ג': סיכום וקבלת החלטות](#)
6. [שלב ד': התאמת תהליך הליווי](#)
7. [תקציר התכנית למעסיקים](#)
8. [הצעה למצגת: פגישה ראשונה עם מעסיקים](#)
9. [שאלון "פעולות מומלצות לשלב ההתנעה"](#)
10. [הסכם עם מעסיק](#)
11. [דוגמה לכתב מינוי לחברי צוות המשימה](#)
12. [לוח גאנט - דוגמה](#)
13. [אפיון המסלולים](#)
14. [שאלון רקע והתמצאות](#)
15. [שיחה מנהל-עובד: חשיפה למסלולי קריירה](#)
16. [תיק מסלול: תכנית עבודה](#)

1. מדד הבשלות

תכנית "מסלולי קריירה" מלווה את הארגון בתהליך של שינוי ארגוני, המצריך ממנו פניות ומוכנות שיש למדוד אותם כדי לקבל החלטה האם התכנית מתאימה לארגון בשלב זה או לא.

מדד הבשלות נועד לסייע ליועץ הארגוני ולמנהלת התכנית בקבלת ההחלטה האם הארגון בשל לכניסה לתכנית מסלולי הקריירה, באפיון הארגון ובהתאמת גודל החבילה המתאימה לו. המדד כולל קריטריונים (פרמטרים) שונים, קשים ורכים, שיחדיו יספקו תמונה ברורה יותר על הארגון - חוזקותיו, צרכיו ודרכי עבודתו. מיקום הארגון על ציר הבשלות מצריך מהיועץ למידה של הארגון ברובד הגלוי והסמוי, הנעשית באמצעות תצפיות, ראיונות, ישיבות, חומרים כתובים, ועוד.

מדד הבשלות מהווה כלי סינון ואבחון.

קיימים ארבעה שלבים לקביעת מדד הבשלות:

שלב א': האם הארגון עומד בתנאי הסף הבסיסיים:

- גודל הארגון (100 עובדים ויותר).
- 25% מהעובדים בשכר נמוך מתמשך.
- צורך ("כאב בטן ארגוני")
 - זיהוי הצורך על ידי התכנית.

○ מודעות המעסיק לצורך: ניתן לזיהוי באמצעות מדד הבשלות. הטבלה המסכמת והמשקלים (בהמשך) מסייעים להבין האם קיימת בארגון מודעות לצורך בשינוי. אם המודעות נמוכה או לא קיימת, מדד הבשלות מסייע להעריך אם עירור המודעות ישיג את התוצאה הרצויה.

שלב ב': מדד בשלות סובייקטיבי: מורכב מצירים של קריטריונים רכים וקשים. תפקיד היועץ למקם את הארגון על פני כל אחד מהצירים, ששניהם יחד מאפשרים לקבל החלטה האם הארגון בשל לשינוי הארגוני או לא.

הקריטריונים נחלקים לארבעה רכיבים:

- הנהלת הארגון: הכרה של הארגון בצורך וזיהוי התכנית כמענה לצורך זה.
- מחלקת משאבי אנוש: מידת המקצועיות של מחלקת משאבי אנוש בארגון והמוטיבציה של העומד בראשה להובלת התכנית.
- ניסיון בהובלת שינוי ארגוני.
- פרופיל מוביל התהליך: מידת המקצועיות ויכולת ההנעה והרתימה שלו.

שלב ג': סיכום הקריטריונים וקבלת החלטה - על הארגון לעבור סף מסוים כדי שיוכל לקבל את השירות. לכל קריטריון נקבע משקל, המראה את מידת החשיבות שיש לקריטריון זה בבחינת מדד הבשלות של הארגון. כך למשל, יש חשיבות גדולה לפרופיל של מוביל התהליך. אדם מנוסה, ממוצב טוב בארגון, בעל יכולת הובלה והנעה, יזכה לציון גבוה ויהווה מדד לכך, שהארגון מוכן ויכול להתמודד עם תהליך של שינוי ארגוני ולהיפך - מוביל תהליך שזקוק להנעה, והוא חסר השפעה משמעותית בארגון, יזכה לציון נמוך ויטיל ספק לגבי מוכנותו של הארגון.

שלב ד': התאמת תהליך הליווי לארגון וקביעת גודל החבילה.

2. הנחיות

שלב א': אלה הם תנאי הסף להצטרפות לתכנית. אם הארגון עומד בהם ימשיך היועץ לשלב ב'.

שלב ב':

- עליך למלא את החלק הראשון המתייחס לתשומות שהושקעו בתהליך האבחון הראשוני.
- לפניך קריטריונים קשים ורכים שיייעו לך למקם את הארגון ולקבוע האם הוא פנוי ובשל לשינוי הארגוני.
 - קריטריון קשה: לדוגמה, גודל מחלקת משאבי אנוש - חמישה אנשי צוות.
 - קריטריון רך: לדוגמה, מוטיבציה לתכנית. ימוקם על פני ציר, כאשר הצירים הם מ-7-0; 0 הוא הציון הנמוך ו-7 הגבוה. כדי למקם את הארגון על ציר זה, ייעזר היועץ בשאלות המנחות. קביעת המיקום על גבי הציר מבוססת על ניסיונו של היועץ ויכולת הערכתו. אם יעריך כי מידת המוטיבציה גבוהה, הוא ימקם את הארגון קרוב יותר ל-7.
 - שימו לב, כי בקריטריון "פרופיל מוביל התהליך" יש מקום לפירוט מילולי בכל אחד מתתי הסעיפים.

שלב ג':

- סיכום הקריטריונים בטבלה: הכנס לטבלה את הציון שהארגון קיבל בכל קריטריון.
- חישוב הציון הממוצע בכל סעיף.
- חישוב הציון המשוקלל לכל סעיף: ציון ממוצע לכל סעיף כפול המשקל שניתן לסעיף.
- חישוב הציון המשוקלל הסופי של הארגון: ממוצע של כל הציונים המשוקללים.
- קבלת החלטה:
 - אם הארגון עבר את ציון הסף - היועץ יבנה תכנית עבודה לפי הנחיות השלב.
 - אם הארגון לא עבר את הסף - תתקיים חשיבה האם בתנאים מסוימים יוכל הארגון להצטרף לתכנית ואם כן, מהם. במקביל, תיעשה חשיבה לגבי תכניות נוספות רלוונטיות, שכדאי להפנות את המעסיק אליהן, לאור מדד הבשלות שהתקבל.

שלב ד': התאמת תהליך הליווי לארגון לפי ההנחיות של שלב זה. התאמה זו תהיה מבוססת על החוזקות והצרכים. לדוגמה, אם היועץ יזהה כי המוטיבציה של מוביל התהליך גבוהה, אך הוא חסר את הכוח להניע או את הידע כיצד לעשות זאת, תפקיד היועץ יהיה לתת לו את הכלים הדרושים ולהנחות אותו כיצד לרתום את ההנהלה ושאר השותפים לתהליך. שימו לב, שבשלב זה יש להתייחס להשתתפות מוביל התהליך בהכשרות התכנית. השתתפותו יכולה להשפיע על גודל החבילה.

גודל החבילה ייקבע בהתאם למדד הבשלות של הארגון. אם לארגון יש את הכוחות והמוטיבציה להוביל את התכנית עצמאית, הוא יקבל חבילת ליווי קטנה יותר. ארגון שנראה כי הוא בשל לתהליך, אך זקוק ליועץ ארגוני כמי שיוניע, יתכלל, יפעל לקידום התכנית וילווה בצורה אינטנסיבית גדולה, הוא יקבל את חבילת הליווי הגדולה יותר.

בהצלחה!

3. שלב א': תנאי סף

תשומות

1. סך הכול שעות שהוקדשו לשלב האבחון הראשוני _____
2. כמה פגישות התקיימו? _____
3. עם מי התקיימו הפגישות? _____

4. האם התקיים סיור? פרט מי נכח בסיור ומה הוא כלל. _____

5. האם המידע נאסף בדרכים נוספות? אם כן, פרט. _____

על הארגון

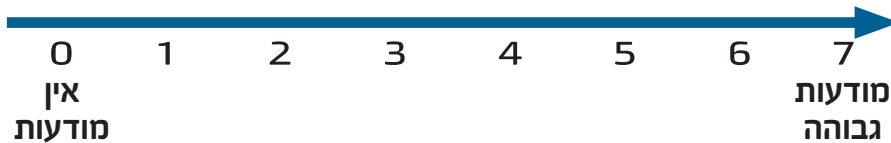
1. גודל הארגון - מספר העובדים בארגון _____
 - החטיבה המיועדת לתכנית מסלולי קריירה (במקרה של ארגון גדול מאוד) _____
 - מספר העובדים בחטיבה _____
2. אחוז העובדים בשכר נמוך מתמשך (בחטיבה, במקרה של ארגון גדול) _____

3. ענף _____

4. צורך ("כאב בטן ארגוני")

- האם אתה מזהה, כי הארגון מתקשה לגייס ולשמר עובדים וכי קיימת תחלופה גבוהה? הרחב מעט. לדוגמה, קיימת תחרות קשה בין חברות לייצור מזון, הנמצאות בעיר מסוימת, על עובדי אחזקה, מלגזנים ועובדי ייצור והן מתחרות על כל עובד. במקביל, אחת החברות, שהיא בעלת מודעות חברתית גבוהה, רוצה להוביל תכנית לאופק מקצועי של עובדים זוטרים. ברור לה כי זו הדרך לגיוס ולשימור עובדים.

- באיזו מידה הארגון מודע לצורך (אנא דרג מ-0-7)?



- באילו דרגים? כיצד באה לידי ביטוי המודעות? לדוגמה, הקשר עם ארגון מסוים נעשה באמצעות פעילות קיימת שחיברה את מנהלת התכנית ליועצת החברתית המקורבת למנכ"ל. התקיימה פגישה ראשונה להצגת הנושא, שבה המנכ"ל נתן את ברכת הדרך ליוזמה ומינה את סמנכ"ל משאבי אנוש להוביל את המהלך.

- מה מידת המוטיבציה של ההנהלה לשילוב התכנית בארגון כפי שאתה מזהה בשלב זה?

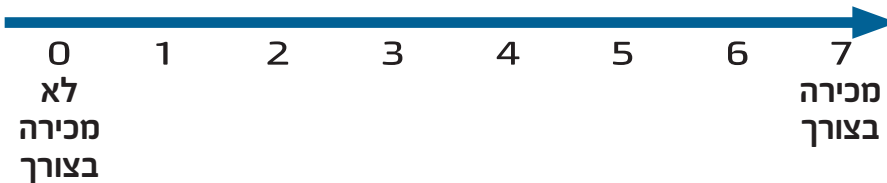
סיכום שלב א' וקבלת החלטה: האם הארגון נכנס לתכנית?

4. שלב ב': מיפוי הארגון

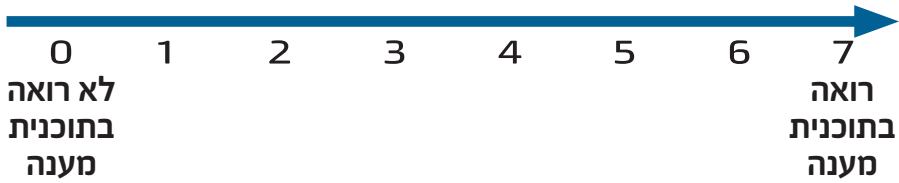
הנהלת הארגון

הצלחת התכנית תלויה במידה רבה במחויבות ההנהלה לתהליך. בהכרה של ההנהלה בצורך ("בכאב הבטן הארגוני"), בהבנה כי התכנית אכן מציעה מענה רלוונטי לצורך ובנכונות להירתם למהלך ולהשקיע בו את המשאבים הדרושים.

1. ההנהלה מכירה בצורך לשינוי



2. ההנהלה רואה בתכנית מענה לצורך זה



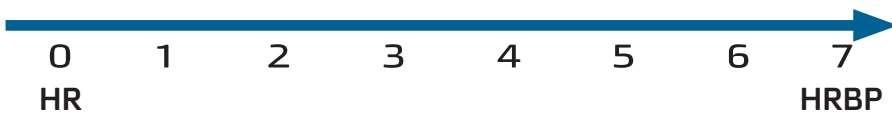
3. ההנהלה מוכנה להשקיע את המשאבים הדרושים להצלחת התכנית



מיצוב מחלקת משאבי אנוש בארגון

בחלק מהארגונים, מחלקת משאבי אנוש היא מחלקה בעלת אופי אסטרטגי והעומד בראשה הוא בדרג סמנכ"ל, השותף לצוות הנהלת הארגון. בארגונים אחרים, מחלקת משאבי אנוש מהווה גורם ביצוע בלבד ואינה שותפה להתוויית האסטרטגיה הארגונית. מיצוב המחלקה משפיע על יכולתה להניע תהליכים ולרתום את השותפים.

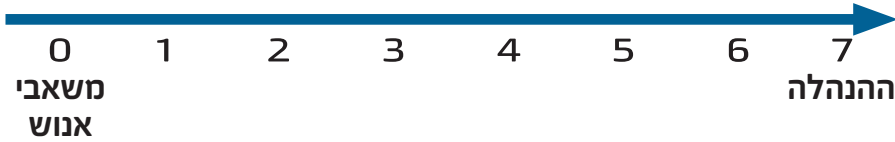
1. מחלקת משאבי אנוש כשותף אסטרטגי HRBP או כמוציא לפועל של מדיניות HR



2. כפיפות מנהל משאבי אנוש



3. יוזם המהלך

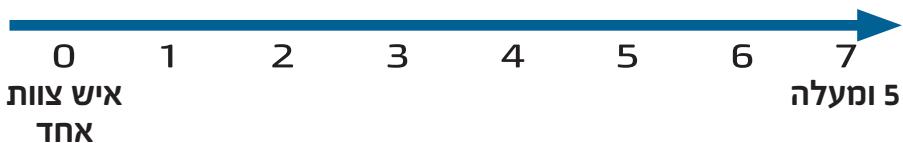


מחלקת משאבי אנוש

גודל המחלקה

קריטריון זה מתייחס למחלקת משאבי אנוש בארגון - מספר האנשים השייכים למחלקה זו, בעלי התפקידים וחלוקת העבודה במחלקה. לדוגמה, בחברה מסוימת בתעשיית הפלסטיק ישנו סמנכ"ל משאבי אנוש בעל ניסיון רב שנים ומנהלת משאבי אנוש וגיוס, שמונתה לתפקיד לפני כשנה. מתחת למנהלת יש שלוש רפרנטיות העוסקות בגיוס, בשכר וברווחה. המנהלת סיימה לאחרונה גם קורס גיוון. מאחר שמנהלת נמצאת בשמירת היריון, הסמנכ"ל נאלץ לקחת על עצמו את תפקידיה והוא נמצא בעומסים כבדים. החברה מוקמה 3 בגודל מחלקת משאבי אנוש ו-2 בחלוקת תפקידים ברורה. לעומת זאת, בחברה גדולה לייצור מזון, חלוקת התפקידים ברורה גם בתוך הארגון וגם כלפי חוץ, בעבודה המשותפת עם תבת, והחברה מוקמה בצדו הימני של הציר - 7.

1. מספר בעלי התפקידים במחלקת משאבי אנוש



2. חלוקת תפקידים



3. הערות

4. אנא הוסיף מבנה ארגוני של כלל הארגון ומחלקת משאבי אנוש בפרט.

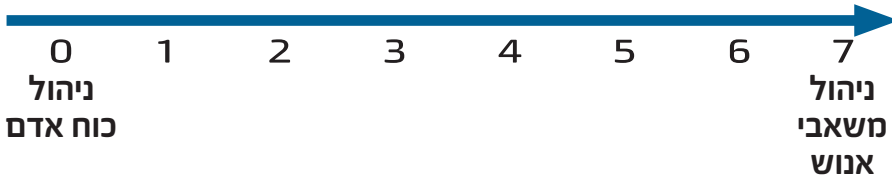
מקצועיות ומוטיבציה במחלקת משאבי אנוש

מחלקות משאבי אנוש שונות נושאות אופי שונה. בחלק מהארגונים, נראה את מחלקת משאבי אנוש מתפקדת כמחלקת כוח אדם, בעלת מאפיינים ארגונים מסורתיים יותר, כמו: גיוס, חוזים, פיטורין ופרישה. בארגונים אחרים, מנהל המחלקה מנהל למעשה את המשאב האנושי כולו. בארגונים כאלה קיימת הדרכה וקיים פיתוח עובדים ומנהלים. קריטריון זה מסייע להגדיר את אופי המחלקה בארגון, את הניסיון הנצבר ואת מטרותיו.

דוגמאות: בחברה גדולה בתחום המזון, מחלקת משאבי אנוש עוסקת בפיתוח צוות ומנהלים ולכן תמוקם 7 על ציר ההדרכה וההכשרה, בעוד שבחברה לייצור פלסטיק, ההדרכות הן בתחומים טכניים-מקצועיים בלבד ולכן תמוקם 2 על הציר.

1. ליבת העיסוק של משאבי אנוש

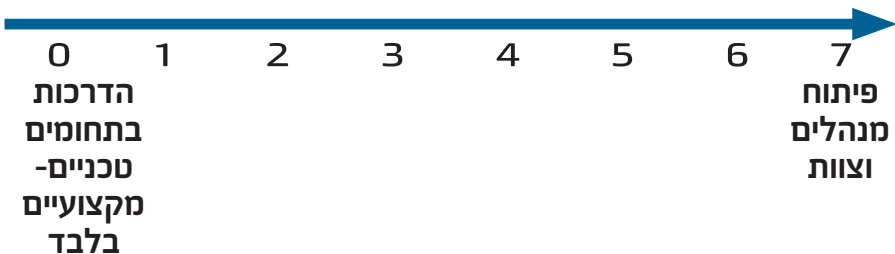
האם המחלקה עוסקת בעיקר בהיבטים של ניהול כוח אדם, כמו משכורות ורווחה או שהיא עוסקת גם בפיתוח המשאב האנושי - הכשרות ופיתוח צוות המנהלים.



2. הדרכה והכשרה - האם קיימת פונקציית הדרכה בארגון?

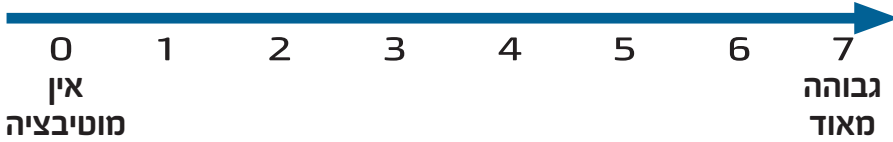


3. האם ההדרכות הן בעיקר טכניות-מקצועיות או שהן כוללות גם רכיבים של פיתוח מנהלים וצוות?



4. מוטיבציה לכניסה לתכנית

מה מידת המוטיבציה שאתה מזהה לכניסה לתכנית (בשיח עם מוביל התהליך והשותפים, בקצב ההתקדמות)?



5. פיתוח קריירה בארגון

עד כמה הארגון מקיים שיח של פיתוח קריירה?

בחברה לייצור מזון, למשל, התקיים שיח פיתוח קריירה טרם כניסת התכנית. לעומת זאת, בחברה לייצור פלסטיק השיח בנושא הוא ראשוני, בוסרי וטעון במיוחד. לדברי סמנכ"ל משאבי אנוש, המנהלים אינם מנהלים את השיח, הם מאמינים כי הפתרון הטוב והמקצועי ביותר הוא לגייס מבחוץ "מן המוכן" וזהו ארגון שכל שדרת המנהלים (בכירים וביניים) התחלפה לאחרונה על ידי אנשים חיצוניים.

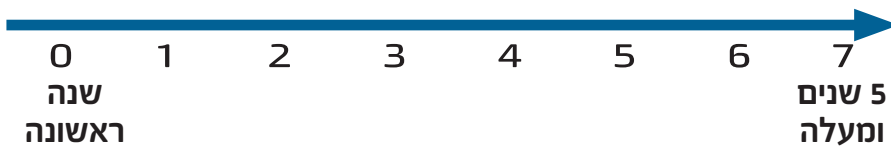


6. הערות

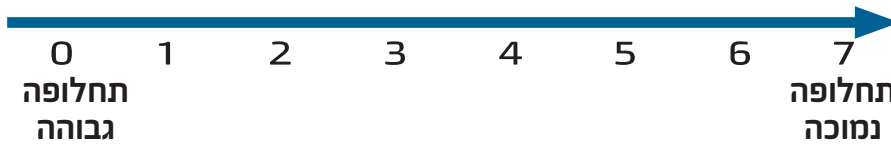
יציבות צוות משאבי אנוש

קריטריון זה מאפשר להבין מהי מידת יציבותו של צוות משאבי אנוש, עד כמה בעלי התפקידים שיהיו מעורבים בתכנית מכירים את הארגון ומה הסיכויים שהם ימשיכו ללוות את התהליך כברת דרך. לדוגמה, בחברה לייצור מזון, אמנם אין תחלופה גבוהה בצוות, אבל בחודשים האחרונים מונתה סמנכ"לית משאבי אנוש חדשה ויש לכך השפעה על התכנית וחשוב להיות ערים לכך.

1. ותק מחלקת משאבי אנוש בארגון



2. מידת תחלופת הצוות במחלקת משאבי אנוש: כפי שמעידים עליה בצוות וכפי שעולה מהנתונים. לדוגמה, התמדה ממוצעת של שלוש עד חמש שנים בתפקיד תיחשב לתחלופה נמוכה יחסית.



3. האם מוביל התהליך השתתף בהכשרה? באילו מפגשים? (השתתפות בהכשרה לא תיכנס לטבלה המסכמת, אבל תהווה שיקול בהתאמת החבילה).



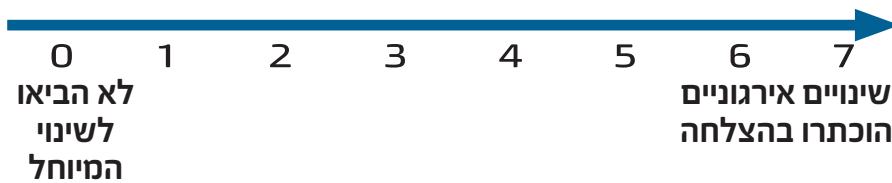
ניסיון בהובלת שינויים ארגוניים

כפי שכבר נאמר, שילוב תכנית "מסלולי קריירה" בארגון משמעה שינוי ארגוני. שינויים ארגוניים הם תהליכים מורכבים וארוכים, שעל המוביל אותם להכיר בהם ולדעת מהם הקשיים והאתגרים שהוא מביא עמו וכיצד להתמודד עמם. אם הארגון נמצא בעיצומו של ליווי של יועץ ארגוני, חשוב להבין האם ליועץ יש נגיעה ישירה למחלקה שתהיה מעורבת בתכנית ואם כן מהי, והאם רצוי להיפגש עמו במסגרת איסוף המידע.

1. שינויים ארגוניים



2. מידת הצלחת השינויים הארגוניים



3. הובלת השינוי הארגוני

מי הוביל את השינויים הארגוניים? _____

מה הייתה מידת המעורבות של מחלקת משאבי אנוש?

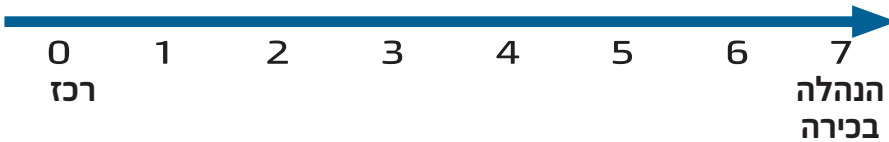


4. הערות

פרופיל מוביל התהליך

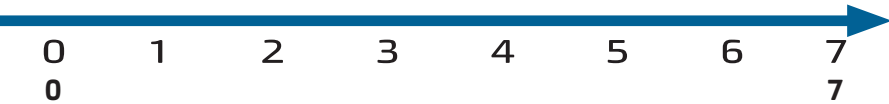
למוביל התהליך חשיבות מכרעת בהצלחת התכנית. מקבץ השאלות המצורפות נועד לסייע באבחון יכולות ההובלה שלו בנקודת הזמן הנוכחית ובתכנית.

1. דרג את תפקידו של מוביל התהליך בארגון _____



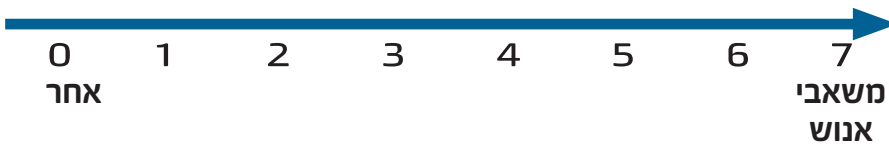
2. שנות ניסיון בתחום

האם מוביל התהליך צמח בתוך הארגון מתוך תפקיד אחר או שגויס מלכתחילה לתפקיד במחלקת משאבי אנוש ומגיע עם ניסיון קודם בתחום.

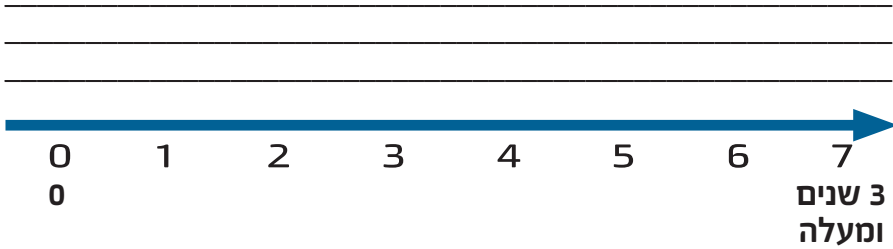


3. ההכשרה של מנהל משאבי אנוש

האם מנהל מחלקת משאבי אנוש מגיע מתחום משאבי אנוש, מדעי ההתנהגות או תחום שונה לחלוטין?

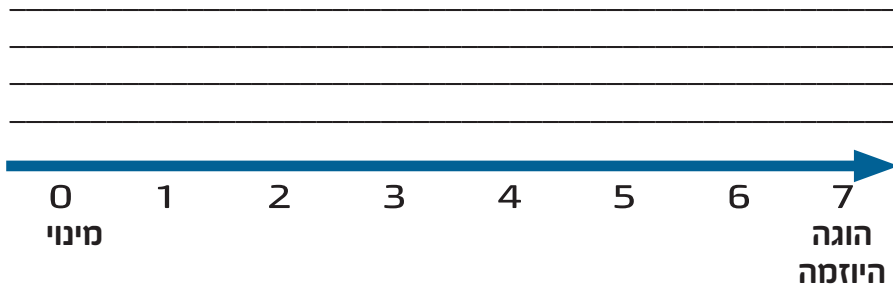


4. ניסיונו בניהול צוות

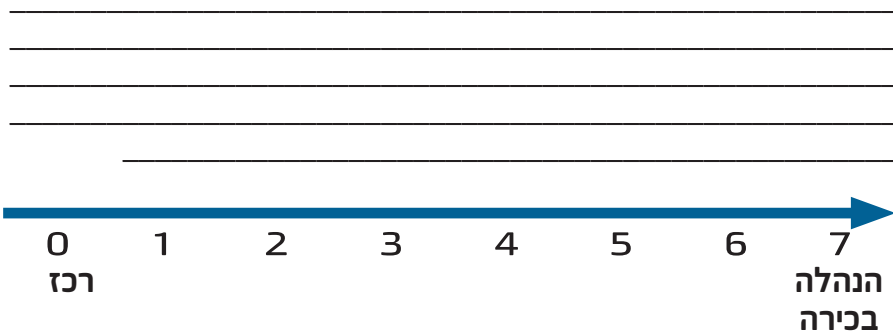


5. הוגה היוזמה

האם מוביל התהליך יזם את המהלך או שמונה לכך?



6. מוטיבציה להובלה



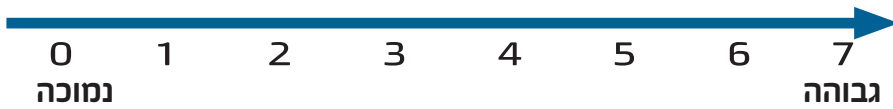
7. מידת האקטיביות

האם מוביל התהליך הוא אדם אקטיבי או שהוא זקוק להנעה (מה קצב ההתקדמות מפגישה לפגישה, האם מקדם לבד את התהליך בין הפגישות)?

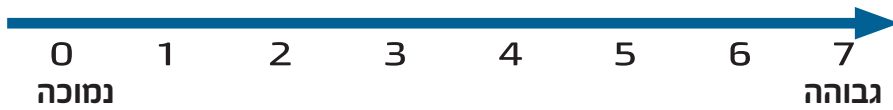


8. יכולת רתימה

באיזו מידה מוביל התהליך מצליח להניע את השותפים לפעולה?



9. תפיסת מוביל התהליך את יכולתו להוביל את התכנית בארגון



10. הערות

5. שלב ג': סיכום וקבלת החלטה

1. טבלה מסכמת

קריטריון	ציר	מיקום על הציר	משקל	ציון משוקלל	הערות
הנהלה	הכרה בצורך	6.00	40%	2.47	
	רואה בתכנית מענה לצורך	6.00			
	נכונות להשקיע משאבים	5.00			
	PBRH	7.00			
	כפיפות למנכ"ל	7.00			
	יוזם המהלך	6.00			
	סה"כ לציון ממוצע לסעיף	6.17			
מחלקת משא"ב	מס. בעלי תפקידים	1.00			
	חלוקת תפקידים ברורה	1.00			
	ליבת העיסוק של משא"ב - ניהול מש"א - ניהול כ"א	6.00	25%	0.72	
	האם קיימת פונקציית הדרכה?	5.00			
	הדרכה והכשרה - מש"א - פיתוח מנהלים וצוות - הכשרות - מקצועיות	6.00			
	מוטיבציה	4.00			
	פיתוח קריירה בארגון	3.00			
	ותק המחלקה	0.00			
	מידת תחלופה	0.00			
	סה"כ ציון ממוצע לסעיף	2.89			

קריטריון	ציר	מיקום על הציר	משקל	ציון משוקלל	הערות
ניסיון בהובלת שינוי ארגוני	ניסיון בהובלת שינוי ארגוני האחרונות	5.00	10%	0.53	
	מידת הצלחת השינויים בארגון	5.00			
	מידת מעורבות מש"א בהובלת השינוי	6.00			
	סה"כ ציון ממוצע לסעיף	5.33			
פרופיל מוביל התהליך	דרג - הנהלה בכירה - ביניים - רכז	7.00	25%	1.45	
	תפקיד	7.00			
	ותק בתחום	7.00			
	הכשרה - מש"א - אחר	6.00			
	ניהול צוות	7.00			
	הוגה היוזמה	5.00			
	מוטיבציה אישית להובלה	4.00			
	אקטיביות	3.00			
	יכולת רתימה	6.00			
	תפיסת מוביל התהליך	6.00			
	סה"כ ציון ממוצע לסעיף	5.80			
ציון משוקלל סופי			1.00	5.17	

6. שלב ד': התאמת תהליך הליווי לארגון

1. חוזקות הארגון: התייחס לחוזקות שזיהית בארגון בהתבסס על מדד הבשלות - מהם הכוחות שיעמדו לרשות הארגון בהפעלת תכנית מסלולי קריירה? מיצובם של מחלקת משאבי אנוש בארגון ושל מוביל התהליך, התמודדות עם שינויים ארגוניים וכדומה.

2. גורמים מעכבים בארגון: מהם הכוחות שעלולים לעכב את הפעלת התכנית כפי שהם עולים ממדד הבשלות? למשל, היעדר ניסיון של מוביל התהליך, מיצוב חלש של מחלקת משאבי אנוש בארגון.

3. אופי הליווי: כתוצאה מזיהוי החוזקות והגורמים המעכבים, מה יהיה אופי הליווי שלך כיועץ לארגון? מה צריך הארגון מהיועץ כדי שהתכנית תצליח? האם הארגון זקוק ליועץ בלבד או גם לתכלול ולהנעה?

4. האם מוביל התהליך השתתף בהכשרה של התכנית? _____

באילו מפגשים? _____

5. גודל החבילה _____

7. תקציר התכנית למעסיקים

תכנית מסלולי קריירה

בעולם העבודה פיתוח ההון האנושי עומד במרכז השיח של משאבי האנוש בארגון. מסלולי קריירה מהווים חלק משיח זה, משום שהם יכולים לסייע למעסיקים, ובפרט לאנשי משאבי אנוש, בגיוס ובפיתוח עובדים, בעיקר במקומות שבהם קיים קושי ענפי מובנה, המשפיע על יכולת הארגון להציע אופק תעסוקתי לעובדים. הקשיים בגיוס עובדים למשרות זוטרות גורמים לתחלופה כרונית של עובדים.

מה זה מסלול קריירה?

מסלול קריירה הוא מעין "מפת דרכים", המונה את התפקידים המרכזיים בארגון ומספקת מידע על הזדמנויות למעבר בין התפקידים הללו. מפת הדרכים מאפיינת את הכישורים, ההשכלה והניסיון הנדרשים ליצירת מוביליות של העובדים בארגון.

מסלולי קריירה משרתים הן את המעסיקים והן את העובדים. המסלול מאפשר למעסיק אטרקטיביות בגיוס ובשימור עובדים לאורך זמן ואילו לעובד המסלול מאפשר התמקצעות ומעבר בין משרות הכניסה למשרדות מתקדמות ומתגמלות יותר.

מסלולי קידום אינם נוצרים מעצמם בתהליך טבעי. יש צורך בהבניה מסודרת בניהול תהליך לפיוחם. תוכנית מסלולי קריירה המופעלת על ידי תבת בסיוע שותפים מהממשלה, עונה על צורך זה, בדגש על עובדים בתפקידי כניסה, עבורם פעמים רבות אין מענה ארגוני מוגדר מראש.

הזדמנויות קידום אינן דורשות בהכרח מעבר לתפקידי ניהול ולעתים קרובות יכולות להיות מתורגמות לתפקידים מקצועיים, המצריכים מיומנויות גבוהות יותר. בעוד שההתפתחות בתוך מסלול קריירה ניהולי היא בעלת "מדרגות" ברורות יחסית, הרי שבמסלולים המקצועיים, עיצוב המסלול, ההתקדמות וההתפתחות בתוכו אינם מובנים מאליהם ודורשים פיתוח מעמיק ומותאם לארגון.

למי התכנית מיועדת? לעסקים המצויים בענפי ביקוש, מעסיקים מעל 100 עובדים ולפחות 25% מעובדיהם מצויים בתפקידי כניסה (משתכרים לרוב שכר נמוך מתמשך).

מטרת התכנית: פיתוח והטמעת מסלולי קריירה למקצועות בביקוש, אשר יובילו לקידום עובדים ב"תפקידי כניסה" בעסקים. בכל ארגון יבנו כשלושה מסלולי קריירה, שבהם ישולבו לפחות 10% מכלל העובדים בתפקידי כניסה.

שותפים

התכנית היא פיתוח של תבת-ג'וינט ישראל בשותפות עם מעסיקים ומשרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים.

תכנית מסלולי קריירה מציעה:

- שותפות בבניית המסלולים: תוך התאמתם לארגון ולצרכיו.
- ידע מקצועי: המסתמך על ניסיון נצבר עם מעסיקים.
- מודל ישים לפיתוח המסלולים - מודל "ארבעת הצעדים".
- צוות יועצים: גורם מתכלל לתכנית.
- מחקר מלווה.

היתרונות לעובד ולמעסיק

למעסיקים	לעובדים
<ul style="list-style-type: none">• אטרקטיביות לגיוס עובדים במשרות כניסה (entry level) שבהן תחלופה גבוהה.	<ul style="list-style-type: none">• חשיפה לאפשרויות התפתחות.
<ul style="list-style-type: none">• מיצוי הפוטנציאל המקצועי הגלום בעובדים.	<ul style="list-style-type: none">• צמיחה אישית ומקצועית.
<ul style="list-style-type: none">• שימור עובדים לאורך זמן - יצירת אופק תעסוקתי ומוטיבציה להתמדה.	<ul style="list-style-type: none">• תכנון קריירה.
<ul style="list-style-type: none">• שימור הידע הארגוני בתוך הארגון.	<ul style="list-style-type: none">• גישה למקצועות בעלי פוטנציאל השתכרות גבוה יותר.
<ul style="list-style-type: none">• העלאת הפרייון במקום העבודה.	

למידע נוסף: [קישור לתדריך היישומי](#)

הצטרפו אלינו: ליצירת קשר עם מנהלת התכנית

דניאלה ג'אנו | 050-3555891 | daniellaj@jdc.org

8. הצעה למצגת: פגישה ראשונה עם מעסיקים

המצגת מתייחסת אל:

- השירות שהתכנית מציעה.
- תהליך העבודה עם החברה.
- מה תבת נותנת במסגרת התכנית.
- מה על החברה לתת.

שקף 1: מהי התכנית, על איזה צורך היא עונה. מי קהל היעד שלי? תחלופה כרונית, הבנה של המעסיק שתפקיד כניסה אינו אטרקטיבי. הבנה שצריך לעשות אחרת.

שקף 2: מה התוצר הסופי ואיך זה נראה/מה אנחנו מציעים?

- כלי שעשוי לסייע בפתרון בעיית גיוס כוח אדם ותחלופה.
- שניים עד ארבעה מסלולי קידום מותאמים לעובדים בתפקידי כניסה.

שקף 3: משאבי התכנית - מה התכנית מביאה?

- שותפות בבניית מסלולי קריירה (לא מוצר מדף, כגון הכשרה או השמה).
- תיק מסלול - כלי שפותח במיוחד לצורך התכנית.
- ידע מקצועי (תובנות של מה הארגון שלכם צריך כדי לפתח מסלולי קידום).
- מודל ישים - מודל "ארבעת הצעדים".
- גורם מתכלל/יועץ, שעבר הכשרה מיוחדת, שילווה את התהליך ותרום מהידע שלו (אנחנו מזהים את צרכי הארגון, חוזקות וחולשות, ובונים יחד אתכם תכנית עבודה).
- מחקר מלווה מטעם ג'וינט-תבת.

שקף 4: מה אתם נדרשים לעשות? (מה התנאים הדרושים כדי שנצא אתכם לדרך)

- מתן רוח גבית של הנהלה, תיעודף התכנית בסדר היום הארגוני.
- בחירת מוביל תהליך - אדם שיעשה זאת בנוסף לעבודתו בארגון וייתן רוח גבית לתהליך.
- מנוי חברי צוות משימה, המשמשים כוועדת היגוי. הכוונה לצוות הטרוגני, חוצה ארגון, המלווה את התהליך ומאשר את התוצרים.
- שימוש בנתונים, תוך כדי שמירה על חשאיות.
- תבת מצפה לראות X% קידום בפועל של העובדים שישתתפו במסלולים.

שקף 5: דרך הפעולה: חיבור לתשתיות קיימות בארגון שיסייעו לתהליך (לרוב מחלקת משאבי אנוש).

שקף 6: כלים ואירועים רלוונטיים.

- כנס שנת.
- הכשרה - קורס מסלולי קריירה.
- הצטרפות למפגשי למידה רבעוניים.
- תדריך יישומי (דיגיטלי/מודפס), המציג את מודל "ארבעת הצעדים".

שקף 7: מסרים

- כיום השירות ניתן ללא עלות.
- אתם מכירים את הענף המקצועי שבתוכו אתם פועלים ואנחנו יודעים לתרגם את זה למסלול קידום.
- הבנה שהתכנית נמצאת בשלב ה-up scaling, כלומר למידה תוך כדי תנועה ואתם תהיו שותפים לפיתוחה.
- אנחנו מגיעים אליכם לאחר התנסות בשטח וגיבוש תהליכי עבודה ברורים. עם זאת, אנחנו דואגים כל הזמן לתקף ולעדכן.
- קיימות הבנה בארגון שיש צורך בתכנית. אנחנו מלווים אתכם בהוצאתה לפועל.
- נרצה לראות שיפור במדדי הגיוס והתחלופה.
- אנחנו לא מציעים מוצר מדף, אלא שותפות המתכנסת לכדי מוצר מותאם לחברה שלכם.
- התכנית מביאה שיטת עבודה מיטבית - מודל "ארבעת השלבים". אתם יוצקים לתוכו את התוכן ולכן אתם צריכים לתת מעצמכם ומהידע שלכם.

שקף 8: בניית חזון

ניתן להשתמש בכלי "תמונת עתיד" במסגרת המפגשים הראשונים עם צוות המשימה.

נסו לצייר תמונת עתיד....

דמיינו כי עברו מספר שנים והארצון שלכם מיישם
בהצלחה מסלולי קריירה לעובדים בפרקטיקת כניסה.
כאיזה אופן יתארו המנהלים והעובדים את המסלולים
ההוא?

9. שאלון

"פעולות מומלצות לשלב ההתנעה"

בשאלון שלהלן מרוכזות כל הפעולות המומלצות בשלב ההתנעה. מומלץ להיעזר בשאלון כדי לזודא ביצוע של כל הפעולות, הקשורות בשלב הראשון בתהליך, טרם המעבר לשלב הבא.

איתור הצורך וזיהוי הפתרון	
זוהו "צווארי בקבוק" בארגון, שהמענה עבורם הוא פיתוח מסלולי קריירה:	
<input type="checkbox"/>	קיומה של "מאסה קריטית" של עובדים בתפקידי כניסה, המצויים בפירמידת הארגון.
<input type="checkbox"/>	קיימת תחלופה גבוהה בתפקידי כניסה.
<input type="checkbox"/>	קיים קושי מתמשך בגיוס עובדים לתפקידי כניסה.
<input type="checkbox"/>	קיימות אפשרויות מעטות לקידום עובדים בתפקידי כניסה.
נבדקה בשלות הארגון להובלת המהלך:	
<input type="checkbox"/>	הארגון התנסה בהובלת שינויים בעבר.
<input type="checkbox"/>	קיים שיח ארגוני בנושא.
<input type="checkbox"/>	העיתוי מתאים: הארגון אינו עסוק בניהול שינויים משמעותיים אחרים, שעלולים לעכב את קידום המהלך.
רתימת ההנהלה	
<input type="checkbox"/>	ההנהלה מכירה בחיבור שבין פיתוח מסלולי קריירה לעובדים זוטרים לבין החזון והמדיניות הארגונית.
<input type="checkbox"/>	המוטיבציות והחסמים הארגוניים לנושא נידונו בפתיחות והם ברורים.
<input type="checkbox"/>	המנכ"ל מחויב למהלך.
<input type="checkbox"/>	התקיים מפגש הנהלה בנושא.
<input type="checkbox"/>	ההנהלה אישרה את המטרות והיעדים הראשוניים של המהלך.
<input type="checkbox"/>	הצורך בתקשור השינוי בארגון נדון והוגדר בשיתוף ההנהלה.
<input type="checkbox"/>	הוגדר מוביל המהלך.
הקמת צוות משימה	
<input type="checkbox"/>	הוגדרו בעלי תפקידים לצוות המשימה.
<input type="checkbox"/>	נשלח כתב מינוי לחברי צוות המשימה.
<input type="checkbox"/>	התקיימה פגישה ראשונה של צוות המשימה.
<input type="checkbox"/>	הוגדר שותף מתוך הארגון להובלת השינוי יחד עם מוביל התהליך.

קריירה ניהולי היא בעלת "מדרגות" ברורות יחסית, במסלולים המקצועיים עיצוב המסלול, ההתקדמות וההתפתחות בתוכם אינם מובנים מאליהם ודורשים פיתוח מעמיק ומותאם לארגון.

התכנית פותחה על ידי תבת-ג'וינט ישראל, בשותפות עם מעסיקים ומשרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התכנית: לתת מענה לארגונים הסובלים מתחלופת עובדים גבוהה, תוך יצירת מוביליות תעסוקתית לעובדים בתפקידי כניסה.

1. היועץ שילוה את התהליך בארגונכם הוא _____

2. התהליך יחל בתאריך _____ וימשך כשנה.

3. מטרת התהליך: פיתוח והפעלת מסלולי קידום מותאמים לצורכי הארגון אשר יאפשרו לעובדים המתאימים בתפקידי כניסה מוביליות וקידום.

יעדים

- בנייה והפעלה של כשלושה מסלולי קריירה בארגון.
- שילוב של לפחות 10% מכלל העובדים בתפקידי הכניסה במסלולים החדשים שפותחו.

____ מהעובדים שיצטרפו למסלולים יקודמו לפי שניים מארבעת מדדי הקידום (כלכלי, מקצועי, תנאי העסקה, סובייקטיבי).

4. נקודות להתייחסות (גורמים תומכים או מעכבים שיש לקחת בחשבון בהפעלת התוכנית)

הסכם זה מהווה מעין חוזה בין הארגון לתכנית. מטרת ההסכם היא לייצר מחויבות, להגדיר יעדים ולספק מסגרת פעולה במקרים מסוימים, ייתכן שהחתימה על ההסכם תתעכב. ההחלטה אם להמשיך ללא ההסכם תתקבל בשיתוף מנהלת התכנית. כל ארגון ייבחן לגופו.

5. האבטות מחייב לבצע את הפעולות הנצטרפות לשם הצלחת התכנית

תכנית מסלולי קריירה מלווה ומסייעת לארגונים בפיתוח מסלולי קריירה למקצועות בביקוש, אשר יובילו לקידום עובדים בתפקידי כניסה. בעוד שההתפתחות בתוך מסלול

- חלק מתכנית העבודה השנתית: התכנית מסלולי קריירה תהיה חלק מתכנית העבודה השנתית במחלקת משאבי אנוש.
 - מינוי מוביל תהליך: המוביל יוביל את תהליך אפיון המסלולים, בנייתם ויישומם בשיתוף עם צוות המשימה והנהלת הארגון ויעבוד בצמוד ליועץ הארגוני.
 - מינוי חברי צוות משימה: צוות ממגוון בעלי תפקידים בכירים, שיהיה שותף להתוויית התהליך (נציגים של מחלקת משאבי אנוש, של ההנהלה הבכירה, מנהלי הביניים).
 - הקמת צוותי עבודה: בשלב בניית המסלולים, לבניית כל אחד מהמסלולים שהוגדרו כרצויים
 - הקצאת משאבים ליישום התכנית: בכלל זה, כנס השקה למנהלים ולעובדים, הכשרה, חבילות תגמול וכדומה.
 - מחויבות לביצוע תכנית העבודה על פי לוחות הזמנים שיוגדרו ביחד.
6. דרך העבודה: היועץ הארגוני ילווה את מוביל התהליך ואת הצוותים לאורך כל התכנית. הליווי יתבצע באמצעות פגישות עבודה, פגישות טלפוניות ותקשורת שוטפת.
7. אבני דרך לתהליך:

- אפיון מסלולי קריירה קיימים ורצויים בארגון - חודשיים.
 - בניית המסלולים, הצגתם ואישורם על ידי הנהלת הארגון - בין חודשיים לארבעה חודשים.
 - הפעלת המסלולים - בין תשעה ל-12 חודשים.
8. תבת ממליצה על סל של ____ שעות ייעוץ וליווי.
9. השתתפות בתכנית מחייבת:
- השתתפות במחקר הערכה מלווה. צוות המחקר ימונה וימומן על ידי תבת, ויגיע לפגישות בארגון למטרת איסוף נתונים רלוונטיים.
 - השתתפותו של מוביל התהליך בהכשרה ובכנסים של התכנית.
10. לתבת יש זכויות יוצרים על כל החומרים שיועברו.
11. תבת (באמצעות נציגיה) מחויבת לסודיות.

אנו מברכים אתכם על הצטרפותכם לתכנית "מסלולי קריירה" ומאחלים שותפות פורייה ומוצלחת.


חתימה:


מנהל/ת משאבי אנוש

מנכ"ל הארגון

11. דוגמה לכתב מינוי

13. אפיון המסלולים

<p>על איזה צורך עונה המסלול?</p> <hr/> <hr/> <p>האם המענה מספק לדעתכם? אם לא, מה חסר?</p> <hr/> <hr/> <p>האם ניתן לשכפל את המסלול למקומות אחרים בארגון? אם כן, כיצד?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>גלוי</p>
<p>כיצד נוצר המסלול ועל איזה צורך הוא עונה?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>מה נדרש כדי להפוך אותו לפורמלי/גלוי?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	 <p>ספורדי</p>

על איזה צורך המסלול עונה?	 <p>פרטנציאלי לכבוד</p>
מה לכתב מינוי לחברי צוות המשימה	
מה נדרש כדי לפתח אותו?	שלוקה חלק בפילוט פיתוח מסלולי קריירה בשיתוף ג'וינט ישראל-תבת)
	שלום רב,
	הנדון: כתב מינוי לחברות בצוות משימה לפיתוח סולמות קריירה - אלקטרה מיזוג אוויר

כידוע, לאחרונה חלו שינויים באלקטרה בהם, בין היתר, התאחדו חטיבת השירות עם חטיבת המיזוג ומפעל הפלדה לחברת מיזוג אוויר ואקלים. מטרתנו היא להעביר את הסינרגיה בין עולמות התוכן השונים בתחום מיזוג האוויר ומאפשר לבחון את מעטפת המסלול לתחת מקצועית עבור עובדי אלקטרה, בתפקידים השונים. במסגרת הקשרים המקצועיים שנוצרו בין ג'וינט ישראל-תבת לאלקטרה מוצרי צריכה,

מכון לבניית מסלול לפי מודל 44x

1. תועלות המסלול לארגון:	
לעובדים תאפשר לנו לשמר עובדים טובים בחברה, לשמר ידע חשוב ובסופו של דבר, אנו מאמינים, כי המהלך יוביל גם לשיפור ביצועים בתחום.	
2. התפתחות (מהות הקידום עבור העובדים שישולבו במסלול):	
<input type="checkbox"/> זהו שיפור מקצועי פיננסי:	<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:
<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:	<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:
<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:	<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:
<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:	<input type="checkbox"/> זהו שיפור כלי עבודה פיננסי:
3. משאבים:	
עלויות התגמול:	
תוספת תקנים:	
עלויות פיתוח:	
4. מיתוג (שם המסלול):	
אפיקי קידום מקצועי לעובדי אלקטרה.	

תיק המסלול
לכבוד רב,

1. הגדרת התפקיד (מהות התפקיד לאחר בניית המסלול):
מיזוג אוויר ואקלים

12. לוח גאנט - מודל

		גאנט לוח- מודל																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	שעות / עד 15 שעות	שעות 10-15	עד 8 שעות / עד 24 שעות
החלפת לוחות																							
התמנה																							
התמנה תוספתן - עד זריח אחר		X	X	X	X																		
התמנה תוספת				X																			
השירות ביחידות השונות				X	X	X																	
אפיון																							
הכרת קיימות מצד חשבות אופן																							
מודל קריאה מסלולי בנייה 44																							
מסלול תיקי בית																							
ט אשירות מסלולים המגדל צוות																							
הרכב והתמנה במערכת																							
שיטות																							
מסלולים וקניסו הטיקה																							
קניסו למעשיות חובר בית																							
עברו שיטת מס																							
מחנה																							
בית משוב																							
טר הפשוט / טר השעת																							
התמנה לשלבה																							

2. צומת החלטה (תנאי הסף לכניסה למסלול ולהתניידות בתוכו):		
<input type="checkbox"/>	ותק מינימלי	פירוט:
<input type="checkbox"/>	כישורים נדרשים	פירוט:
<input type="checkbox"/>	הכשרה נדרשת (כתנאי סף)	פירוט:
<input type="checkbox"/>	ריאיון/ועדת קבלה	פירוט:
<input type="checkbox"/>	מבחן קבלה	פירוט:
4. הכשרה (תכנית ההתפתחות הנדרשת כדי שהעובד יוכל לבצע את תפקידו הבא):		
סוג ההכשרה (חפיפה, הדרכה במהלך העבודה - OJT, קורס וכדו־מה):		
<input type="checkbox"/>	פנימית	פירוט:
<input type="checkbox"/>	חיצונית	פירוט:
<input type="checkbox"/>	על חשבון הארגון	פירוט:
<input type="checkbox"/>	על חשבון העובד	פירוט:
<input type="checkbox"/>	אחר	פירוט:
<input type="checkbox"/>	עם תעודה	פירוט:
<input type="checkbox"/>	ללא תעודה	פירוט:
3. תגמול (ההטבות הנלוות לקידום):		

14. שלב האפיון

- דוגמה לשאלון רקע והיכרות

1. ספר לי על עצמך? מה אתה עושה? כמה זמן? מה הרקע שלך? איך הגעת לארגון?
2. מה זה עובד ייצור טוב מבחינתך?
3. כמה זמן בממוצע עובד ייצור עובד? מהו משך חיים ממוצע בתפקיד?
4. ממתי הוא מתחיל להיות יעיל/אפקטיבי בתפקיד?
5. מהו אורך ההכשרה?
6. מה נחשב קידום? האם אתה חושב שהעובדים יחפצו בקידום?
7. האם יש עובדים במחלקה שלך שהתקדמו? איך זה בא לידי ביטוי?
8. למה, לדעתך, יש עזיבה? תחלופה?
9. מה תרצה שהארגון יעשה למענך? מה חסר לך בתפקידך?

15. שיחת מנהל-עובד: חשיפה למסלולי קריירה

מטרות השיחה

- לחשוף את העובד לאפשרויות הקידום.
 - לברר האם קיימת מוטיבציה לקידום.
 - לברר עם העובד אילו מהאפשרויות עונות על צרכיו ועל שאיפותיו.
- הנחת המוצא: העובד נמצא מתאים למסלולי קריירה ועונה על הקריטריונים שהוגדרו בתיק מסלול.

פתיח

הצגת התכנית ומטרת השיחה - כידוע לך אצלנו ב _____ בוחרים להשקיע בפיתוח המקצועי של העובדים ולשם כך פיתחנו מספר מסלולי קריירה. כל מסלול מציע הכשרה אחרת במטרותיה, במשכה, ובדגשים שלה. המטרה היא, שבסיום ההכשרה תוכל להתקדם לתפקיד אחר. לכל אחד מהמסלולים יש תנאי קבלה. אלה הם המסלולים שישויים להתאים לך:

1. _____
2. _____
3. _____

מטרת השיחה שלנו היום היא לבדוק יחד אתך, ראשית - האם נכון לך לצאת להכשרה כרגע, שנית - לברר באיזה מהמסלולים אתה מעוניין ואיזה מהם מתאים לך ויקדם אותך מקצועית.

שאלות מנחות (לבחירה)

1. נטיות - נעבור יחד על המסלולים המוצעים:
 - לאיזה מהם אתה מתחבר במיוחד? מדוע?
 - לאיזה מהם אתה מאוד לא מתחבר ומדוע?

2. מוטיבציה ופניות
- האם אתה רואה עצמך מתפתח בארגון בשלוש השנים הקרובות? באילו תפקידים?
 - מה, לדעתך, יהיה לך קשה בהכשרה? איך תתמודד?
 - עד כמה אתה מוכן להשקיע בהכשרה? האם תהיה מוכן ללמוד מחוץ לשעות העבודה? ע"ח שעות נוספות?
 - מה מידת הפניות שלך? האם יש משהו נוסף שאתה ממוקד בו כעת?
3. דירוג הבחירות - המסלול המבוקש ידורג מספר 1 וכך הלאה. רצוי לדרג יותר מאחד אם אפשר.

לסיכום

הארגון שלנו רואה חשיבות רבה בקידום העובדים ובטיפוחם ולכן בוחר להשקיע משאבים לא מבוטלים בפיתוח מסלולי קריירה עבורכם.

1. מתוך המסלולים שהוצעו לך בחרת את _____ בעדיפות ראשונה ואת _____ בעדיפות שנייה.
 2. אני מבין ממך כי זה ישרת אותך בהתפתחות המקצועית וכי אתה שואף להשתלב בתפקידים מסוג _____ בארגון. שילוב במסלול יגדיל את סיכוייך להתקדם, אולם החברה לא מתחייבת לקידום אוטומטי לאחר ההכשרה.
 3. אתה פנוי להכשרה ומוכן להשקיע....
 4. שילוב במסלול קריירה יצריך ממך....
 5. הצעדים הבאים שעליך לעשות....
- בהצלחה!

16. תיק מסלול: תכנית עבודה

הארגון: _____

לוגו הארגון: _____

היחידה/מחלקה: _____

המסלול: _____

מוביל המסלול: _____

קהל יעד למסלול: _____

יעד מספר העובדים למסלול: _____

ביצוע				תכנון			
רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	שותפים	ל"ז	יעד	נושא/ תחום
				מחלקת הדרכה ומנהל מקצועי		פתיחת ההכשרה	הכשרה (חיצונית עם תעודה)
	√			מחלקת הדרכה/ מנהל מקצועי		מיפוי מכללות פוטנציאליות	
						קיום פגישות עם המכללות וקבלת הצעת מחיר	
						סגירה מול מכללה	
						בניית סיליבוס	
						שיחות משוב (לפתח אם לא קיימות בארגון)	גיוס עובדים

ביצוע				תכנון			
רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	שותפים	לו"ז	יעד	נושא/תחום
						פרסום בפורטל/לשיחת מכתבים אישיים/הקרנה ע"ג מסכים ברצפת הייצור	
						קיום ראיונות קבלה	מיון עובדים

דגשים

1. תכנית העבודה מהווה תכנית אופרטיבית של תיק המסלול.
2. גיוס העובדים. שיחות משוב:
 - בארגונים שבהם מתקיימות שיחות משוב, ישולב רכיב של מסלולי קריירה בשיחות.
 - בארגונים שבהם אין:
 - זו הזדמנות להמליץ לארגון על קיום שיחות משוב גם לדרג הנמוך.
 - מענה נקודתי - המנהל הישיר יציע לעובדים בשיחות אישיות.
3. קהל היעד - פועל יוצא של צומת ההחלטה במכון.
4. מנגנון ביצוע
 - מפגשים אחת לרבעון של הצוות המצומצם.
 - דיווח לצוות המשימה.

מקורות והערות

[חברת מסלולי קריירה](#)

המוסד לביטוח לאומי. (2016). דוח העוני והפערים החברתיים לשנת 2016. ירושלים.

Kotter, J. P. (1995) Leading change: why transformations efforts fail. Harvard Business Review (March-April):59-67





ג'וינט ישראל תבת | יחד בעשייה חברתית בתעסוקה

