

10

ג'וינט ישראל תבת
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה

תדריך יישומי

www.tevet4u.org.il

פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה

תדריך יישומי

שלמי תודות

- ליעל חייט ולתמי אבנד על התרומה המקצועית לפיתוח המודל.
- לויצו ולאלקטרה, על הנכונות לשתף במידע ובתוצרי התהליך לטובת כתיבת תדריך זה:
- לד"ר נעמי מורנו, מנהלת האגף לגיל הרך, ויצו העולמית;
- לריקי מרקוס-זכאי, מנהלת תכניות באגף לגיל הרך, ויצו העולמית;
- ללימור בן אבי, מנהלת גיוס ורווחה לשעבר (כיום מנהלת משא"ב, חטיבת הסחר ושירותים משותפים), אלקטרה מוצרי צריכה;
- לענבר אטיה, מנהלת משאבי אנוש של חטיבת מיזוג אוויר ואקלים, אלקטרה מוצרי צריכה.

צוות כתיבה: דניאלה ג'אנו, שירי דייטש

שותפות לכתיבה: איילת אוריאל-ריימונד וד"ר דנה פרג

עיצוב: שירי דייטש

עריכה גרפית והבאה לדפוס: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל

מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל

© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל-תבת

הודפס בדפוס איילון, ירושלים, 2016, תשע"ז

תוכן העניינים

7.....	פתח דבר.....
9.....	מסלולי קריירה ככלי לקידום עובדים במשרות כניסה.....
11.....	קידום עובדים במשרות כניסה.....
15.....	מתיאוריה לפרקטיקה: מודל ארבעת הצעדים לפיתוח מסלולי קריירה.....
17.....	מודל ארבעת הצעדים לבניית מסלולי קריירה.....
22.....	צעד ראשון: התנעת תהליך פיתוח מסלולי קריירה
25.....	שאלון "פעולות מומלצות לשלב ההתנעה".....
26.....	דוגמה לכתב מינוי לחברי צוות המשימה.....
27.....	מבנה מומלץ לפגישה ראשונה של צוות המשימה.....
28.....	צעד שני: אפיון והגדרת מתווה ארגוני
33.....	צעד שלישי: בניית מסלולי קריירה במודל 4x4
39.....	מכון לבניית מסלול לפי מודל 4x4.....
41.....	צעד רביעי: יישום מסלולי קריירה בארגון
44.....	שאלון "פעולות מומלצות לשלב היישום".....
45.....	סיכום.....
46.....	מקורות.....

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.

פתח דבר

בשנים האחרונות אפשר לזהות כמה מגמות בשוק העבודה בישראל, כשהבולטות ביניהן: פריון נמוך, קיטוב בין משרות זוטרות למשרות בכירות, היעדר דרגי ביניים, מחסור בעובדים בעלי הכשרה מתאימה, קושי של עסקים באיוש משרות זוטרות ובשימור עובדים.

מול אלה, קיימת מגמה של התרחבות התעסוקה והפעילות הכלכלית לאוכלוסיות ולענפים המתאפיינים בפריון עבודה נמוך. שיעורי התעסוקה אמנם גדלים, אך עם זאת, אותן אוכלוסיות שבעבר היו מרוחקות משוק העבודה, נכנסו לעבוד בחברות ובענפים שהפריון בהם נמוך מאוד, השכר נמוך ולרוב אין גם אופק תעסוקתי.

כדי לאפשר שוויון הזדמנויות בתעסוקה לאלה שהשתלבו בשוק העבודה, כדי להבטיח את שימורם ובמקביל להגביר את אטרקטיביות העבודה בפני אוכלוסיות נוספות, המורחקות כיום משוק העבודה, התגבשה בג'וינט ישראל-תבת ההכרה, כי יש צורך בפיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. זאת, כתנאי סף לשמירה על יכולתו של הפרט ושל משפחתו להתפרנס ולחיות בכבוד.

מהלך חשוב זה, המתבצע יחד עם העסקים, טומן בתוכו תועלות רבות לעובדים ולמעסיקים כאחד: לעובדים - צמיחה אישית ומקצועית, התפתחות מקצועית וגישה למשרות בעלות פוטנציאל הכנסה גבוה יותר. לעסקים - שיפור האטרקטיביות לגיוס עובדים למשרות שבהן התחלופה גבוהה, שימור העובדים הקיימים ומיצוי הפוטנציאל המקצועי הגלום בעובדים, דבר שאף ישפיע על הגדלת הפריון במקום העבודה. ככל שיותר עסקים וענפים יטיבו לפתח ולהטמיע בקרבם מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה, הדבר יתרום למשק כולו, הן בהיבט של הגדלת הפריון וצמצום האבטלה המבנית והן בהיבט של הגברת המוביליות החברתית וצמצום אי השוויון.

ג'וינט ישראל-תבת, המהווה שותפות בין ממשלת ישראל לג'וינט, יחד עם עסקים שונים, שמו להם למטרה להוביל פיתוח מודלים לקידום תעסוקתי של אוכלוסיות מגוונות, באמצעות פיתוח מסלולי קריירה בארגונים נבחרים במשק, שבהם קיים ביקוש לעובדים, אך לרוב הם נעדרים אופק תעסוקתי.

חוברת זו נסמכת על הידע התיאורטי הנצבר מהעולם לצד הניסיון והידע הייחודי שפותח בג'וינט ישראל-תבת, לאור פיתוח מסלולי קריירה עם עסקים מובילים במשק.

מנכ"ל ארגונים, מנהלי משאבי אנוש ומנהלי גיוס עובדים ימצאו בחוברת זו מודל עבודה שיטתי, המתאר שלב אחר שלב את האופן שבו ניתן להתוות מסלולי קריירה בארגונם. אנשי צוות מתכניות התעסוקה, שפותחו בג'וינט ישראל-תבת, ימצאו בתדריך מצבור ידע ופרקטיקות לפיתוח מסלולי קריירה בשוק העבודה.

קריאה מועילה,

ד"ר סיגל שלח

מנכ"לית ג'וינט ישראל-תבת

משנה למנכ"ל ג'וינט ישראל

מסלולי קריירה ככלי לקידום
עובדים במשרות כניסה

קידום עובדים במשרות כניסה

ג'וינט ישראל-תבת פועלת לפיתוח מודלים וכלים אשר יסייעו ליציאה ממעגל העוני על ידי שילוב וקידום בתעסוקה. כחלק מהגשמת חזון זה, מפעילה תבת, מאז שנת 2012, תכנית קידום ייחודית,¹ אשר אחד מרכיביה הוא פיתוח מסלולי קריירה.

תפיסה רב-ממדית של קידום

תכנית קידום ממוקדת בעובדים המועסקים בשכר נמוך מתמשך,² ומטרתה להביא לקידומם התעסוקתי על פני ארבעה ממדים:

1. **שיפור כלכלי:** הרחבת היקף המשרה, עלייה בשכר, שיפור בתנאים הסוציאליים.
2. **שיפור מקצועי:** מעבר לתפקיד מקצועי יותר, הרחבת תחומי האחריות.
3. **שיפור בתנאי ההעסקה:** מעבר לעבודה עם אופק תעסוקתי, מעבר להעסקה ישירה ולשעות עבודה נוחות יותר.
4. **שיפור סובייקטיבי:** גידול בשביעות הרצון של העובד מניצול הכישורים האישיים שלו, מיחסי העבודה, מהשכר, מאפיקי קידום, מתנאי ההעסקה ומשיפור הביטחון התעסוקתי.

פיתוח מסלולי קריירה מהווה רכיב אחד ממגוון רחב של רכיבים, המוצעים למשתתפי תכנית קידום.



1. מידע נוסף על תכנית קידום של ג'וינט ישראל, תבת, ניתן למצוא ב:קידום בתעסוקה: תדריך ההפעלה. (2015). ג'וינט ישראל-תבת.

2. עוני מתמשך מוגדר כאשר הן ההכנסה והן הצריכה נמצאות מתחת לקו העוני (מה שמשקף עוני שאינו זמני). מתוך: המוסד לביטוח לאומי, דו"ח ממדי העוני והפערים החברתיים לשנת 2014.

שותפות עם מעסיקים

תבת, כחלק מעיקרון ה- dual client (לקוח דואלי), המנחה את פעילותה, רואה לנגד עיניה הן את צורכי הפרט (משתתפי התכניות) והן את צורכי המעסיקים. פיתוח מסלולי קריירה הוא דוגמה לשותפות עם המגזר העסקי בהתאמתם של מודלים ושיטות עבודה לצרכים המשתנים של שוק העבודה.

מסלולי קריירה

רציונל

בישראל הולכת וגדלה תופעת העובדים העניים. לצד העלייה בשיעור ההשתתפות בשוק העבודה, עולה גם מספר העובדים העניים (בנק ישראל, 2012) מרבית המשרות הפנויות הן לעובדים בלתי מקצועיים (כ-60%), כאשר רוב המשרות הפנויות (כ-70%) מוצעות בשכר נמוך (אורנשטיין, 2014). קיימות משרות רבות במשק שקשה לאיישן. אחד ההסברים לכך הוא היעדר אופק קידום, אשר מפחית את מידת האטרקטיביות של משרות אלה בעיני מחפשי עבודה. הנחת היסוד היא, שפיתוח מסלולי קריירה, אשר יביאו להתמקצעות בענפים אלו, יענה על צורך כפול: מצד אחד, של העובדים המחפשים אופק התפתחותי, הכולל שיפור בשכר ויציבות רבה יותר, ומצד אחר, של המעסיקים, המעוניינים בצמצום תחלופת העובדים. מכאן, שפיתוח מסלולי קריירה משפיע לא רק על המעסיק היחיד, אלא על המשק כולו.³

היתרונות לעובד ולמעסיק

מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה משרתיים, כאמור, מעסיקים ועובדים כאחד. הם מסייעים בהעלאת האטרקטיביות של משרות כניסה בארגון, מעודדים עובדים להתמיד בעבודה ובכך מצמצמים את תחלופתם. בנוסף לכך, הם מאפשרים לעובדים הזדמנות לתכנון קריירה, להתמקצעות ולקידום לאורך זמן.



3. להרחבה נוספת בנושא ראו תדריך סולמות קריירה: מסולם קלאסי לסולם רב-ממדי. (2015). ירושלים: ג'וינט ישראל-תבת.

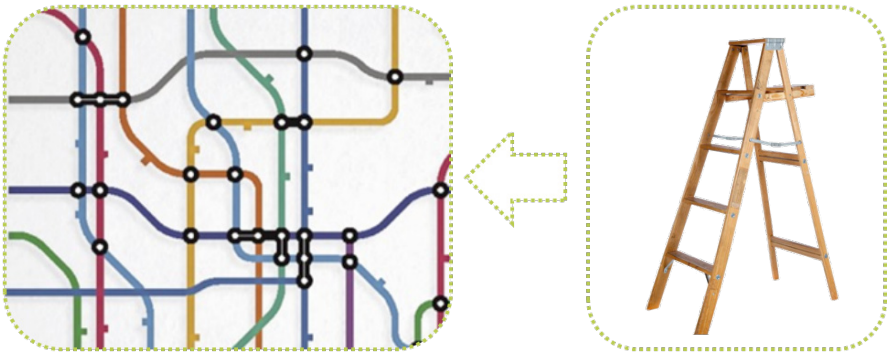
מ"סולם קריירה" ל"מפת דרכים תעסוקתית"

גישות מסורתיות התייחסו לקריירה כאל התקדמות בסולם ליניארי, היררכי, מובנה וחד-כיווני, כלומר, מתפקיד אחד לתפקיד הבא במעלה הסולם. מודלים מוקדמים עסקו בבניית סולמות קידום לדרג הניהולי ולעתודה הניהולית בארגונים (ה"טאלנטים").

מודל Y - (Katz, Tushman, & Allen, 1995) התקדם שלב נוסף ביחס לקריירה ולקידום, כאשר הבחין בין שני מסלולי התפתחות מובנים: מסלול ניהולי ומסלול מקצועי. לפי המודל, בשלב זה העובדים מתפתחים באחד משני הצירים, המקצועי או הניהולי, בהתאם לנטיותיהם ולרצונם (ולעתים, יש אף העוברים בין ציר אחד למשנהו). ההחלטה לגבי המשך התפתחותו של העובד במסלול המקצועי או במסלול הניהולי מתקבלת לרוב במשותף על ידי העובד והארגון.

כיום, בעידן דינמי וחסר גבולות, הפכה הקריירה למגוונת, לגמישה, לרב-כיוונית ולחסרת גבולות. גישות חדשות לפיתוח מסלולי קריירה, שעליהן מבוסס מודל ארבעת הצעדים שבתדריך זה, רואות את הקריירה כמעין מפת דרכים תעסוקתית (Baruch, 2004). כיוון ההתקדמות במפה הוא **רב-ממדי**, שכן עובד עשוי להתקדם בכיוונים שונים, באמצעות מעבר לתפקיד רוחבי, העשרת התפקיד הנוכחי (למשל על ידי הרחבת תחומי האחריות באופן המאפשר מימוש עצמי), התמקצעות בתפקיד (על ידי הכשרות או רכישת השכלה אקדמית רלוונטית), מעבר לעבודה בתנאים המאפשרים איזון בין עבודה לבית, ועוד.

מסולם ליניארי למפה רב-ממדית (המדמה את מסלול הרכבת התחתית, ה-subway)



חידוש נוסף הוא **באוכלוסיית היעד**, העומדת במוקד פיתוח מסלולי הקריירה. אם בעבר התמקדו המודלים בשדרה הניהולית ובתפקידים מקצועיים "גבוהים", הרי שמודלים חדשים מכירים בצורך המשותף **לכלל העובדים**, בכל הדרגים ובכל התפקידים, באופן לקידום מקצועי. ניתן לראות, כי הבנה זו מחלחלת ליותר ויותר ארגונים, המבינים את הצורך המשמעותי בהתווית מסלולי קריירה לעובדי הארגון באשר הם (Gary W. Carter, Kevin W. Cook & David W. Dorsey, 2009)

עם זאת, בשטח, על אף הצורך הקיים, מיעוט מחקרים בנושא מביא לפער בידע באשר לאופן שבו יש לפתח מסלולים מסוג זה.⁴

הגדרת "מסלול קריירה" על פי תבת⁵

מסלול קריירה הוא "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.

מקומה של ג'וינט ישראל-תבת בפיתוח מסלולי קריירה

מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה הוא חלק משיח על אודות פיתוח המשאב האנושי בארגון. שיח זה מכוון למוביליות תעסוקתית וחברתית של העובדים. הבניית המסלולים והנגשתם לעובדים מצביעות על מוכנות הארגון לאפשר קשרי עבודה ארוכי טווח, המאופיינים בהתפתחות ובצמיחה הן של הארגון והן של העובד.

לרוב, מסלולי קריירה אינם נוצרים מעצמם בתהליך טבעי. במקרים רבים, יש צורך במהלך מודע של הבניה מסודרת וניהול התהליך על ידי מתווכים. המתווך הוא ישות ארגונית, המצליחה להתגבר על כוחות השוק על ידי תיווך בין מעסיקים לעובדים. מתווכים מהווים גורם משמעותי ביצירה, בתיווך ובהובלה של מסלולי קריירה ל"לקוחותיהם הדואליים". מתווכים כאלה מופעלים על ידי ארגונים שונים, דוגמת ארגוני גג של מעסיקים, ארגוני עובדים, מלכ"רים ודומיהם (Prince & Mills, 2003).

במסגרת עיסוקה של תבת בקידום תעסוקתי, היא מהווה גורם מתווך המשרת את "בעלי העניין", המעסיקים והעובדים, בפועלה לסייע בפיתוח מסלולי קריירה המותאמים לעובדים בתפקידי כניסה. מתוקף כך, תבת מסייעת, באמצעות "מודל ארבעת הצעדים" - מודל עבודה ייחודי שפיתחה - להובלה, לבנייה ולהטמעת מסלולים אלו בקרב ארגונים העוסקים בכך.

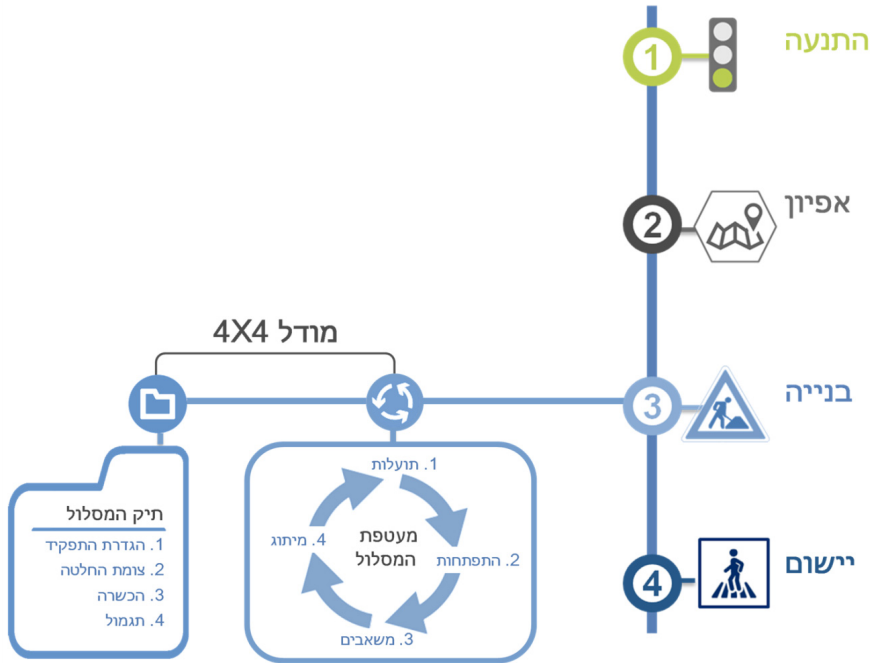
4. כנס מסלולי קריירה לאנשי מקצוע בארגון: מגמות חדשות. העמותה לניהול, פיתוח וחקר משא"ב-1.6.2016, הרצאה- ד"ר מלכה שמוטקין.

5. הגדרה זו שאובת מכמה מקורות תיאורטיים, ביניהם:

Mapping you future: A step-by-step guide to career advancement. Baltimore Alliance for Careers in Healthcare; Prince, H. and Mills, J. (2003). Career Ladder: A Guidebook for Workforce Intermediaries. WINS.

מתיאוריה לפרקטיקה: מודל ארבעת
הצעדים לפיתוח מסלולי קריירה
לעובדים בתפקידי כניסה

מודל ארבעת הצעדים לבניית מסלולי קריירה



על המודל

מודל "ארבעת הצעדים" הוא מודל ייחודי וחדשני, פרי עבודתה המשותפת של תבת עם מעסיקים פורצי דרך בתחום. פיתוח המודל התבסס על ניסיונה הנצבר של תבת בפיתוח מסלולים לעובדים בתפקידי כניסה בארגונים, בענפים ובמגזרים מגוונים, כמו גם על מודלים קיימים, כגון מודל בולטימור (Baltimore, n.d) ועל סקירת ספרות רחבה (כפי שהוצגה בתדריך מסלולי קריירה, 2015). כמו כן, המודל שואב מגישות וממודלים לניהול שינויים, כאשר המרכזי שבהם הוא מודל הובלת שינוי ארגוני של ג'ון קוטר (Kotter, 1995).

ארבעת הצעדים במודל - התנעה, אפיון, בנייה ויישום - משמשים מסגרת תהליכית, המתווה רצף מומלץ, לצד כלים יישומיים לפיתוח המסלולים, בהתייחס לניהול השינוי בארגון. בניית המסלולים עצמם מתבצעת בשלב השלישי, שלב הבנייה, באמצעות מודל יישומי - "מודל ארבע על ארבע" (4x4). המודל מציע כלים לבניית מסלולים, הממוקדים בתפקידי כניסה בארגון.

צעד ראשון: התנעה לפני שיוצאים לדרך - מקבלים "אור ירוק" ומתניעים!

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

צעד שני: אפיון איפה אנו נמצאים - ולאן נרצה להגיע?

על מנת להגדיר את המסלולים שיש לבנות, חשוב תחילה לבצע אפיון של המצב המצוי אל מול המצב הרצוי. כשם שבמפה טופוגרפית קיימים רבדים גלויים מעל פני השטח וגם כאלה המסתתרים מתחת לפני השטח, כך גם במרבית הארגונים ישנם מסלולי קידום גלויים (מסלולים קיימים) וגם תופעות סמויות, שיש לחשוף אותן (מסלולים ספורדיים). על צוות המשימה לאתר ולאפיין את המסלולים הללו ובמקביל לזהות מסלולים פוטנציאליים, חדשים, שניתן לפתחם כמענה לצורך קיים. מתוך כלל המסלולים הנדרשים בארגון נבחרים אלה אשר יפותחו בפועל. צוות המשימה מתפצל לצוותי עבודה כמספר המסלולים ועובר לשלב הבנייה.

צעד שלישי: בנייה (4X4) מודל "ארבע על ארבע" לבניית מסלולי קריירה

צעד זה מהווה את ליבת התהליך וכולל את בניית המסלולים בפועל ידיו צוותי העבודה. ראשית, כל מסלול נבחן על פי ארבע תחנות (מדדים) שיש לעבור דרכן, כדי להגדיר את מאפייני המסלול, שהם: (1) תועלות המסלול לארגון; (2) התפתחות העובד (על פי ארבעת ממדי הקידום, שהם: מקצועי, כלכלי, תנאי העסקה וסובייקטיבי, כפי שתוארו בפרק הקודם בתדריך זה); (3) משאבים נדרשים; (4) מיתוג. ממצאי שלב זה מתכנסים לתוך "תיק מסלול", המתייחס לארבעה רכיבים: (1) תפקיד; (2) צומת החלטה; (3) הכשרה; (4) תגמול (ומכאן השם "ארבע על ארבע").

צעד רביעי: יישום To walk the talk

תהליך פיתוח מסלולי קריירה אינו מסתיים בבניית המסלולים. כדי להבטיח, שעובדים אכן ישולבו במסלולים שנבנו, חיוני ליישם פעולות אופרטיביות (כגון: קביעת יעדים בכל מסלול, ביצוע תהליכי מיון, עדכון נהלים, שילוב בשגרות הארגונית וכדומה), לתקשר את המסלולים לכלל עובדי הארגון, להגדיר מנגנוני מעקב ובקרה לבחינה תקופתית של עמידה ביעדים ולחגוג "הצלחות קטנות" בדרך אל היעד הסופי.

1



2



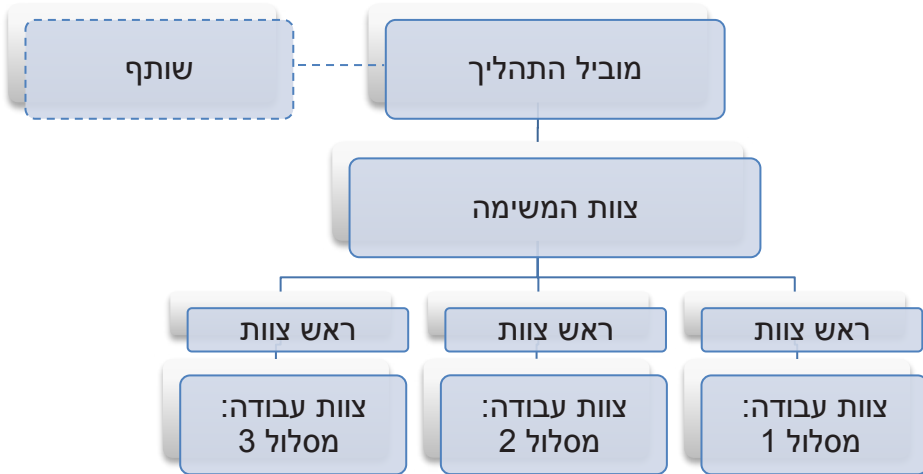
3



4



בעלי תפקידים במודל



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

שותף: לרוב אחד מחברי צוות המשימה, המסייע למוביל התהליך ועובד בשיתוף פעולה עמו. שותף מוצלח יהיה בעל תפקיד בארגון, שמרבית השינויים מתרחשים ב"גזרתו" ושמושפע באופן ישיר מהמהלך (כלומר, המהלך ישפיע על שביעות רצון העובדים בתפקידי כניסה המצויים תחתיו) או אדם המתחבר למהלך ברמה האישית ויכול לסייע לקידומו.

תבת כשותף אסטרטגי

במסגרת פיתוח סולמות קריירה בשיתוף עם מעסיקים חלוצים בתחום, אלקטרה וויצו, שימשה תבת שותף אסטרטגי בהובלת המהלך, בסיוע ובליוי, בעיקר אל מול צוותי המשימה.

אלקטרה מוצרי צריכה - חטיבת מיזוג אוויר ואקלים, מערך השירות. ויצו העולמית - האגף לגיל הרך

לאורך התדריך מופיעות דוגמאות הלקוחות מפילוטם אלו לצורך הדגמת שלבי המודל.

להלן דוגמאות לשותפויות פנימיות בחברות אלקטרה וויצו:



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 תפקידים, ולכנס יחד בעלי תפקידים, שלרוב אינם נפגשים באופן קבוע בשגרת הארגון.

צוותי עבודה: בשלב בניית המסלולים (הצעד השלישי), נחלק צוות המשימה הרחב לצוותי עבודה מצומצמים יותר, כשכל צוות אחראי לבניית מסלול אחד. בכל צוות מוגדר ראש צוות. לאחר שנבנו המסלולים, מתכנסים צוותי העבודה חזרה לצוות המשימה, כדי להציג ולאשר את התוצרים שפותחו ולדון ביישום המסלולים בארגון.

אחראי צוות עבודה (ראש צוות): באחריותו לקדם את המהלך ולתעד את הדברים, להניע את המשתתפים לגיבוש תוצרים ולבסוף להציג את תיק המסלול בפני צוות המשימה ולהביא לאישורו בפועל.

במטרה לקדם פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה, תבת מפתחת כלים, מודלים ושיטות עבודה ומציעה למעסיקים תכנית ליווי מקצועי, הכוללת:

- חשיפה למודל עבודה ייחודי שפותח בתבת על סמך ניסיון עם ארגונים שונים.
- התאמת המודל לצורכי הארגון.
- ליווי על ידי אנשי מקצוע מתחום זה לאורך כל הדרך, בשותפות מלאה עם הארגון.
- תיווך מול גורמים ממשלתיים ומוסדות אקדמיים.
- הנגשת כלי סיוע של המדינה (כמו השתתפות במימון הכשרות).

האיור שלהלן מציג את המודל המלא לבניית מסלולי קריירה בתפקידי כניסה, כולל ארבעת הצעדים, מודל 4x4 לבניית המסלולים ובעלי התפקידים הרלוונטיים בכל אחד מהצעדים.

בפרקים הבאים נעמיק בכל אחד מהצעדים במודל, תוך חשיפה לכלים היישומיים שפותחו בתבת והדגמת הצעדים.

מודל 4 הצעדים לבניית מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה



חשוב לזכור:

המודל מבנה רצף רצוי לפיתוח מסלולי קריירה, אולם במציאות הדברים דינאמיים, ולכן תיתכן חפיפה או "זליגה" מצעד אחד למשנהו.

צעד ראשון: התנעת תהליך פיתוח מסלולי קריירה



פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה בארגון הוא תהליך שינוי חדשני וחשוב, המבקש לבצע תהליכי פיתוח הון אנושי בארגון במקומות שלרוב פחות מטופלים. תהליך זה שם זרקור על נישה שבמרבית הארגונים "מוארת" פחות, משום התמקדותם בשכבת ה"טאלנטים" בתפקידים הבכירים בארגון. החידוש הוא בפיתוח יתר העובדים (המהווים את הרוב בארגון), תוך הסתכלות על עובדים בדרגים זוטרים כעל מועמדים מרכזיים לקידום. תהליך זה יישא פירות אם קיימת הבנה של הצורך הארגוני והקשר 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.

על כן, מומלץ כי התנעת התהליך בארגון תכלול שלוש פעולות מרכזיות:

3) הקמת צוות משימה

2) רתימת ההנהלה

1) איתור צורך וזיהוי פתרון

1) איתור צורך וזיהוי פתרון

האם פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה עונה על צורך קיים בארגון?

אפשר לבחון זאת באמצעות זיהוי "צווארי בקבוק", כמו:

- קיומה של "מאסה קריטית" של עובדים בתפקידי כניסה (entry level), המצויים בפירמידת הארגון.
- נטישה תכופה של עובדים בתפקידי כניסה (תחלופה גבוהה של עובדים בתפקידים אלו).
- קושי מתמשך בגיוס עובדים לתפקידי כניסה.
- מיעוט אפשרויות קידום והיעדר אופק מקצועי לעובדים בתפקידי כניסה.

האם הארגון בשל להובלת התהליך בעיתוי הנוכחי?

- אפשר לאמוד את מידת הבשלות הארגונית באמצעות בחינת שני היבטים עיקריים: הראשון, מידת הניסיון של הארגון בהובלת שינויים ואופן התמודדותו עם שינויים אלו. השני, קיומו של שיח בנושא קידומם של עובדים זוטרים, העשוי להעיד על תחושת דחיפות גבוהה.
- בנוסף לכך, חשוב לתת את הדעת גם על העיתוי המתאים. ישנם מקרים, שבהם הארגון מצוי בתהליך של שינוי משמעותי (כגון: שינוי חוצה-ארגון של מערכת מידע, שינויים נרחבים במבנה הארגוני, העתקת מבנה הארגון למיקום אחר וכדומה). במקרה כזה, רצוי לבחון האם שינוי זה יאפשר או יעכב את תהליך בניית מסלולי הקריירה, ובהתאם לצורך לשקול את דחיית התהליך למועד מתאים יותר. יש להיות מודעים לכך, שישנם שינויים העשויים לתרום לתהליך, למשל שינוי במבנה הארגוני שעשוי להקל על קידום התהליך אל מול הממשקים השונים.

נסו לצייר תמונת עתיד...

דמיינו כי עברו מספר שנים והארגון שלכם מיישם בהצלחה מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. באיזה אופן יתארו המנהלים והעובדים את המסלולים הללו? כיצד קיומם של המסלולים ישפיע על תהליכים בארגון?

2) רתימת ההנהלה

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

כיצד ניתן לרתום את הנהלת הארגון למהלך?

הנה מספר דרכים מומלצות:

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

שימו לב !

כיוון שמדובר בתהליך ארוך טווח, הדורש תשומות, חשוב "לשמור על הגחלת" לאורך כל הדרך: לזכור ולהזכיר להנהלה ולשותפים בארגון את התועלות הארגוניות, שבשמן החל המהלך של פיתוח המסלולים.

3) הקמת צוות משימה

כלל ידוע הוא, כי "כאשר כולם אחראים - אף אחד לא אחראי". כדי לקדם נטילת אחריות (Accountability), מומלץ על הקמה ומינוי של 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 אנשים המושפעים מהנושא באופן אישי ואשר יכולים להשפיע על קידומו.

בהמשך התהליך יתפצלו חברי הצוות לקבוצות עבודה, כך שכל קבוצה תהיה אחראית על בניית מסלול אחד ובראשה יעמוד "ראש צוות".

לאחר הגדרת חברי הצוות, מה עכשיו?

- חשוב **למנות** את חברי צוות המשימה באופן רשמי באמצעות "כתב מינוי", החתום בידי הדרג הניהולי (בהמשך מצורפת דוגמה לכתב מינוי).
- מומלץ **לקיים פגישה ראשונה** עם חברי הצוות, שבה יוצגו בפניהם המהלך ומתווה העבודה הראשוני (בהמשך מצורפת המלצה למבנה פגישה ראשונה).
- בנוסף על הגדרת צוות המשימה, מומלץ להגדיר **שותף** אשר יוביל את התהליך יחד עם מוביל התהליך. שותף מוצלח הוא בעל תפקיד בארגון אשר מחובר לנושא ("משוגע לדבר") ואשר יוכל לסייע בקידומו בארגון או כזה שעשוי להיות מושפע מהמהלך וליהנות מתוצאותיו (כמו מנהל יחידה עסקית הממונה על עובדים בתפקידי כניסה).
- מומלץ להיעזר בתכנית "**מסלולי קריירה**", **שפותחה בג'וינט ישראל-תבת**. התכנית מסייעת למעסיקים לאורך שלבי התהליך, באמצעות הכשרות ייעודיות למנהלי משאבי אנוש, ליווי בהובלת המהלך וסיוע בידע ובמודל הייחודי שפותח למטרה זו.

לסיכום

הטבלה הבאה מסכמת את השלב הראשון במודל, התנעת המהלך בארגון.

צעד	מי? (הרכב הצוות)	מה? (משימות לביצוע)	איך? (כלי עבודה)	תוצר
התנעה	מוביל המהלך	<ul style="list-style-type: none"> • איתור צורך וזיהוי פתרון • רתימת ההנהלה • הקמת צוות משימה 	שאלון "פעולות מומלצות בשלב ההתנעה"	התכנסות צוות המשימה

בעמודים הבאים תמצאו שאלון "פעולות מומלצות בשלב ההתנעה" וכלים נוספים המסייעים בשלב זה.

שאלון "פעולות מומלצות לשלב ההתנעה"

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

איתור הצורך וזיהוי הפתרון	
זוהו "צוארי בקבוק" בארגון, שהמענה עבורם הוא פיתוח מסלולי קריירה:	
<input type="checkbox"/>	קיומה של "מאסה קריטית" של עובדים בתפקידי כניסה (entry level), 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 וההסמים 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.

דוגמה לכתב מינוי לחברי צוות המשימה

(באדיבות חברת אלקטרה)

לכבוד _____

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 המזגנים לחטיבת מיזוג אוויר ואקלים. שינוי זה מעמיק את הסינרגיה בין עולמות התוכן השונים בתחום מיזוג האוויר ומאפשר לבחון את היכולת לייצר אפיקי התפתחות מקצועית עבור עובדי אלקטרה, בתפקידים השונים. במסגרת הקשרים המקצועיים שנוצרו בין ג'וינט ישראל-תבת לאלקטרה מוצרי צריכה, מצאנו לנכון להפעיל פיילוט לפיתוח סולמות קריירה בחברה. בניית אפיקי התפתחות לעובדים תאפשר לנו לשמר עובדים טובים בחברה, לשמר ידע חשוב ובסופו של דבר, אנו מאמינים, כי המהלך יוביל גם לשיפור ביצועים בתחום.

בהמשך לשיבת ההתנעה, שהתקיימה בתאריך 12.3.2015, בנושא שימור ופיתוח הידע המקצועי וההון האנושי בתחום מיזוג האוויר, הננו שמחים להזמין לכהן כחבר/ה בצוות משימה לפיתוח סולמות קריירה בחברה.

צוות המשימה הנבחר יעבוד יחד על חשיבה, אפיון ויצירת אפיקי קידום והתפתחות מקצועית אשר יאפשרו כניסת עובדים חדשים לתחום, העלאת ההון האנושי ושימור עובדים מקצועיים לאורך זמן. תהליך זה יכלול מיפוי התפקידים הקיימים, בניית אופק תעסוקתי והנגשת מסלולי התפתחות והכשרה מקצועית לעובדי אלקטרה.

כחבר/ה בוועדה תוזמן/ני לכל הדיונים במועדים שייקבעו מראש ותיפגש/י לפגישת עבודה יחד עם דניאלה ג'אנו, אחראית לפיתוח סולמות קריירה מטעם ג'וינט ישראל-תבת. הוועדה תתכנס כשלוש פעמים (תאריכים יימסרו בימים הקרובים).

צוות זה יגיש את סיכום הדברים כהמלצות ליישום פיילוט קידום עובדים לקראת אוגוסט 2015. הידע והניסיון הרב שאת/ה מביא/ה לדיוני הוועדות חשובים שיבואו לידי ביטוי באופן קבוע בדיוני הוועדה, ולכן החברים הקבועים מצופים להגיע באופן רציף לדיונים.

אנו מודים לך על שיתוף הפעולה ועל הנכונות לקחת חלק בתרומה ובהשפעה על פיתוח אפיקי קידום מקצועי לעובדי אלקטרה.

בכבוד רב,

איריס מור
סמנכ"ל מש"א

לימור בן אבי
מנהלת מש"א וגיוס

טל בית הלחמי
סמנכ"ל שירות

יגיל ווייט
סמנכ"ל חטיבת
מיזוג אוויר ואקלים

מבנה מומלץ לפגישה ראשונה של צוות המשימה

1. דברי פתיחה: מנכ"ל או דרג ניהולי בכיר אחר.
2. רקע ורציונל: מה הביא להחלטה על פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה, הצגת הבעיה והפתרון.
3. תיאום ציפיות לגבי מטרת התהליך. מה יוגדר כהצלחה ובאילו תנאים זה יקרה.
4. הצגת מודל ארבעת השלבים ותפקיד צוות המשימה בתהליך.
5. הצגת מתווה ראשוני לעבודת צוות המשימה, כולל אבני דרך, תוצאות רצויות ולוחות זמנים לביצוע.
6. הגדרת מועדי הפגישות הבאות של צוות המשימה.

צעד שני: אפיון והגדרת מתווה ארגוני



כמו בתהליכים רבים אחרים, מומלץ לעצור ולבחון את ההתנהלות הארגונית דרך ה"משקפיים" המתאימים ובמקרה שלנו - דרך הניסיון לאתר מסלולים אשר קיימים או מתנהלים באופן טבעי ונכון בארגון. הדיוק בבחירת המסלולים לפיתוח חשוב להשגת המטרות הארגוניות, לרתימת השותפים הארגוניים ולהצלחת המהלך.

לפני היציאה לדרך, יש לבחון את הפער שבין המצוי לרצוי, ומשם להגדיר את המתווה הארגוני לבניית המסלולים:

2) היערכות ויציאה לדרך

1) אפיון תמונת מצב קיימת ורצויה

1) אפיון תמונת מצב קיימת ורצויה

בחלק מהארגונים, מתפתחים העובדים בערוצי קידום, בין אם הותוו באופן מובנה ופורמלי על ידי הארגון והם גלויים, ובין אם נוצרו "מעצמם", כמענה לצורכי השטח והם סמויים, כבמעין מפה טופוגרפית ארגונית.




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 האם הם מספקים או שמא נדרשת בהם עבודה נוספת. כאשר קיימים מסלולים ממוסדים, העונים על צורכי הארגון ומטרותיו, נכון יהיה לבדוק את האפשרות לשכפלם במקומות נוספים בארגון.

הספורדיות של מסלולים המתרחשים "מעצמם", היא למעשה תופעה של Emergence, שבה תופעות נוצרות בארגון (ובמציאות בכלל), לא רק באופן מתוכנן ומסודר, כי אם כמענה ספונטני לצורכי השעה. את המסלולים הספורדיים, הסמויים, יש לאתר ולחשוף, כדי לבחון את האפשרות למסדם למסלולים פורמליים.

תהליך זה מצריך איסוף שיטתי של מידע מהשטח, באמצעים שונים (כמו שיחות וראיונות עם אנשי שטח, מנהלים ועובדים). משמוסדו, ניתן לשכפלם במידת הצורך גם למקומות נוספים בארגון. את המסלולים הקיימים והספורדיים שאותרו בארגון ("מצוי") אפשר לבחון אל מול הצרכים הארגוניים ("רצוי") על מנת לזהות את המסלולים הפוטנציאליים, שאינם קיימים עדיין ושאתם נדרש לפתח.

הטבלה שבעמוד הבא מסכמת את אופן מיפוי המסלולים השונים: הקיימים, הספורדיים והפוטנציאליים.

אפיון מתווה הקידום בארגון: מיפוי מסלולים קיימים, ספורדיים ופוטנציאליים

דוגמאות	אמצעי	מטרה	המסלול
<p>דוגמאות</p> <p>בוויצו התקיים מסלול עתודה ניהולית למטפלות שיעודו לתפקיד ניהול אי-שמונהלות בפועל מכוח המציאות וזקוקות לכלים ניהוליים. כחלק מדרשות המערכת, מנהלות מעון נדרשות להיות אקדמאיות. בעקבות תהליך החשיבה על מסלולי הקריירה בוויצו, השתנו מאפייני מסלול העתודה והתמזגו לתוך מסלול "אקדמיזציה". מסלול זה משלב מטפלות בלימודי תואר ראשון ובכך מאפשר את קידומן העתידי לתפקידים הדורשים תואר אקדמי.</p> <p>באלקטרה מקובל היה שכנאים בעלי תק רב מטפלים בקריאות שירות מורכבות יותר, אולם המדדים לקידום (תק/שכר/הכשרה) לא היו ממוסדים ואחידים. כתוצאה מהמהלך שנעשה הוגדרו בברור סוגי הטכנאים: טכנאי מתחיל, מתקדם, מיומן, מוביל, בכיר ומאסטר, כאשר בכל קטגוריה הוגדרו ותק, תנאי שכר והכשרות מקצועיות. התהליך מוסד לכדי מסלול "ביטחון תעסוקתי", שהוגש לכלל העובדים והגדיר צומתי קידום ברורים.</p>	<p>אמצעי</p> <p>- איסוף מידע על מסלולים קיימים באמצעות: בחינת הגדרות ותיאור תפקיד קיימים, מיפוי מבנה ארגוני, בחינת דוחות ו/או בסיסי נתונים של הארגון, בחינת המידע הקיים בפורטל הארגוני.</p> <p>- בחינת האפשרות ליצירת מסלולים דומים במקומות נוספים בארגון.</p>	<p>מטרה</p> <p>איסוף וריכוז מידע על אודות מסלולי קידום קיימים בארגון (צילום "תמונת מצב"), במטרה לבחון האם נדרש לשפרם והאם ניתן לשכפלם במקומות נוספים.</p>	<p>המסלול</p> <p>קיים</p> 
<p>באלקטרה זוההה עיבה מוגברת בקרב טכנאים ותיקים ומיומנים. ההופכים להיות עצמאים. בעקבות זאת נעשתה חשיבה לגבי מסלול אפשרי, מסלול "מועדון הזהב"⁵ שמתרתו בניית גשר כלכלי ומקצועי באמצעות ליווי טכנאים ותיקים במעבר לעצמאות. הוגדרו תנאי הסף לקבלה למסלול (כך שיתאים לטכנאים ותיקים בלבד) ותעשתה חשיבה לגבי משאבים ראשוניים, שטכנאים אלו יזכו בהם במעבר לעצמאות.</p>	<p>- איסוף מידע על מסלולים נדרשים באמצעות: ראיונות, קבוצות מיקוד, שאלונים, בחינת תפקידים במחסור, זיהוי נקודות נטישה של עובדים.</p> <p>- ביצוע בנצ'מארק בארגונים אחרים לצורך בחינת מסלולים אפשריים.</p>	<p>זיהוי תופעות בלתי פורמליות וערצוי קידום שאינם ממוסדים במטרה למספם, ליצור האחדה (סטנדרטיזציה) וליצור מסלולים דומים במקומות נוספים.</p>	<p>ספורדי</p> 
<p>באלקטרה זוההה עיבה מוגברת בקרב טכנאים ותיקים ומיומנים. ההופכים להיות עצמאים. בעקבות זאת נעשתה חשיבה לגבי מסלול אפשרי, מסלול "מועדון הזהב"⁵ שמתרתו בניית גשר כלכלי ומקצועי באמצעות ליווי טכנאים ותיקים במעבר לעצמאות. הוגדרו תנאי הסף לקבלה למסלול (כך שיתאים לטכנאים ותיקים בלבד) ותעשתה חשיבה לגבי משאבים ראשוניים, שטכנאים אלו יזכו בהם במעבר לעצמאות.</p>	<p>- איסוף מידע על מסלולים נדרשים באמצעות: ראיונות, קבוצות מיקוד, שאלונים, בחינת תפקידים במחסור, זיהוי נקודות נטישה של עובדים.</p> <p>- ביצוע בנצ'מארק בארגונים אחרים לצורך בחינת מסלולים אפשריים.</p>	<p>הגדרת מסלולים חדשים שנדרש לפתחם כמענה לצורך קיים.</p>	<p>פוטנציאלי</p> 

⁵ בתהליכי פיתוח.

חשוב לדעת:

במהלך איתור המסלולים הקיימים ובפרט בעת איתור תופעות ספורדיות בארגון, ייתכנו חילוקי דעות בין חברי צוות המשימה באשר להגדרת מסלול מסוים כמסלול קיים, שאותו ניתן להעביר "כפי שהוא" למקומות נוספים בארגון, או כמסלול ספורדי, שאותו יש להבנות ולשפר טרם מיסודו ו/או שכפולו.

בנוסף לכך, יש לזכור, כי לעתים, מסלולים ספורדיים אינם מוגדרים כמסלולי קידום הלכה למעשה ועל כן במהלך האפיון יש לחשוב על הפעולות שיש לבצע כדי להפכם לכאלו. לדוגמה, מטפלת ותיקה ומוערכת, אשר שימשה בפועל כמדריכה שהכשירה מטפלות חדשות לתפקיד, אך לא הוגדרה בפועל כ"חונכת" באופן רשמי. כחלק מתהליך האפיון עלה הצורך להסדיר את הגדרת תפקידה, הטרמינולוגיה וביטויי ההכרה וההוקרה הפורמליים הנלווים. הגדרות אלו היוו את הבסיס לגיבוש מסלול "מטפלת-חונכת". יש לבחון את כלל התופעות באופן מכוון, תוך התבוננות מעמיקה, ולברר האם אכן יש מקום להפוך אותן למסלולי קידום פורמליים וממוסדים על פי מדדים קבועים (שיוצגו בהמשך התהליך בשלב הבנייה).

עקרונות עבודה לביצוע המיפוי

תשומת לב לעקרונות הבאים תאפשר תהליך נכון ויעיל יותר:

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

(2) היערכות ויציאה לדרך

מתוך כלל המסלולים הנדרשים בארגון, בוחר צוות המשימה את המסלולים אשר יפותחו/ימוסדו/ישוכפלו בפועל. את ההחלטה לגבי המסלולים לפיתוח מומלץ לקבל תוך התייחסות לארבעה היבטים מרכזיים (הנדונים בהרחבה גם בהמשך, בעת בניית המסלולים):

- **תועלות לארגון:** רצוי לבחור במסלולים שפיתוחם יביא לשינוי המשמעותי ביותר עבור הארגון. לדוגמה, מסלולים בתפקידי כניסה, שבהם אחוז נטישת עובדים הוא הגבוה ביותר או שבהם קיים הקושי הגדול ביותר בגיוס עובדים חדשים.

- **התפתחות:** חשוב שהמסלולים שיפותחו יאפשרו את קידומם בפועל של העובדים על פני שני ממדי קידום מתוך הארבעה לכל הפחות (לפירוט המדדים ראו עמוד 9, בפרק "מסלולי קריירה ככלי לקידום עובדים במשרות כניסה").
 - **משאבים נדרשים:** ישנם מסלולים שפיתוחם אמנם יצריך משאבים מצד הארגון (הקצאת תקציבים, הוספת תקנים), אולם יש לקחת בחשבון, כי תחלופת עובדים בארגון עולה כסף ולכן הרווח לארגון בטווח הארוך יעלה על ההשקעה. ישנם מסלולים שבנייתם אינה מחייבת השקעה מרובה של תקציבים או שעות פיתוח, למשל מיסודו של ערוץ קידום ספורדי המתקיים בשטח.
 - **מיתוג:** מומלץ לפתח מסלולים שייתפסו בעיני העובדים כאטרקטיביים. היבט זה מתחבר להיבט ההתפתחות: מסלול המאפשר קידום משמעותי עבור העובדים, ייראה אטרקטיבי יותר בעיניהם.
- כדי לייצר הצלחה, רצוי שהיעדים שייקבעו יהיו משמעותיים ויחד עם זאת ריאליים וברי-השגה. צוות המשימה נחלק לצוותי עבודה כמספר המסלולים, ולכל קבוצה ממונה ראש צוות.

לסיכום

הטבלה הבאה מסכמת את שלב האפיון.

צעד	מי? (הרכב הצוות)	מה? (משימות לביצוע)	איך? (כלי עבודה)	תוצר
אפיון	צוות המשימה	מיפוי מסלולים: <ul style="list-style-type: none"> • קיימים • ספורדיים • פוטנציאליים 	אפיון מתווה הקידום בארגון	בחירת מסלולים לבנייה והגדרת קבוצות עבודה

צעד שלישי: בניית מסלולי קריירה במודל 4X4

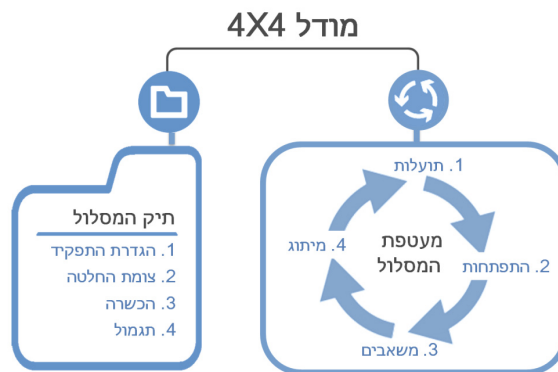


מודל "ארבע על ארבע" (4X4) לבניית מסלולי קריירה מציע כלי אופרטיבי המאפשר בנייה שיטתית של מסלולי קידום, ועל כן מהווה את מרכז ליבת העשייה. המודל מייצג במידה הרבה ביותר את החידוש שבפנייה לעובדים בתפקידי כניסה לעומת תהליכי פיתוח מסלולי קריירה אחרים, אשר פונים למספר מצומצם של "טאלנטים".

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

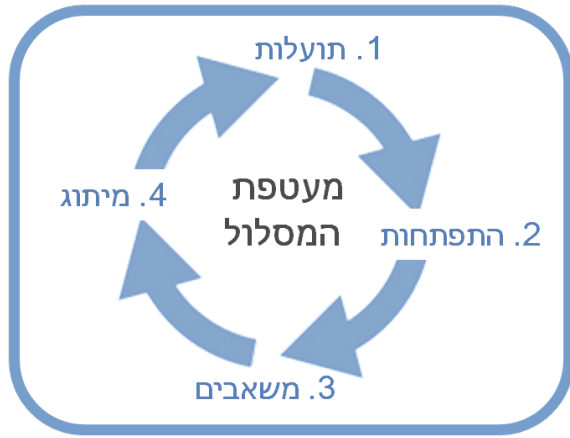
1. **תועלות** המסלול עבור הארגון.
 2. **התפתחות** העובדים במסלול ותרומתו לקידום.
 3. **משאבים** הנדרשים לטובת בניית המסלול.
 4. **מיתוג** המסלול, שיווקו ומיצובו בארגון.
- מתוך ארבע תחנות אלו מוגדר **תיק המסלול**, תוך התייחסות לארבעה רכיבים:
1. **צומת החלטה**: תנאי הסף לכניסה למסלול ולהתניידות בתוכו.
 2. **הכשרה**: תכנית ההתפתחות הנדרשת כדי שהעובד יוכל לבצע את תפקידו הבא.
 3. **תגמול**: ההטבות הנלוות לקידום.
 4. **הגדרת התפקיד**: מהות התפקיד החדש.

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



כדי להבהיר את שלבי המודל, מלווה את הפרק דוגמה מרכזית מפיתוח מסלול "מטפלת-זמנית" בוויצו. כמו כן, בסיום הפרק מופיע מכון לבניית מסלול על פי מודל 4x4.

ארבע תחנות - הגדרת מעטפת המסלול



חשוב לזכור:

כל ארבע התחנות במודל חשובות באותה המידה, והן תומכות ומחזקות זו את זו. ישנה חשיבות רבה למעבר בכל אחת מהתחנות, אולם אין חשיבות לסדר המעבר. המעגל שבאיור מייצג תהליך מעגלי, שבו ניתן להתחיל את מלאכת בניית מסלולי הקריירה בכל אחת מהתחנות, ללא חשיבות לסדר קיומן.

1. תועלות

ב"תחנה" זו מוגדרות התועלות השונות שהארגון מצופה להרוויח כתוצאה מבניית המסלול. לדוגמה: "משיכת" עובדים חדשים למשרות שכיום אינן נתפסות אטרקטיביות, פיתוח ההון האנושי על ידי הוצאתו להכשרות רצויות לארגון, שימור ידע ומיצוי משאבים פנימיים בארגון, חיסכון בעלויות בטווח הקצר או הארוך.

לדוגמה, אחד המסלולים שנבנה בתחום הטיפול בגיל הרך בויצו הוא מסלול "מטפלת יזמית" (או מסלול "יזמות"). בויצו מקובל היה, טרם בניית המסלול, להיעזר במפעילים חיצוניים עבור הפעלות וחוגי העשרה לילדי המעונות (תנועה, סיפור, ריתמוסיקה, תיאטרון בובות וכדומה). מסלול "מטפלת יזמית" נועד להכשיר מטפלות להפעלת חוגים אלו בתשלום, כתחליף לשימוש במפעילים חיצוניים. במסלול זה הוגדרו מספר תועלות ארגוניות, ובהן העשרת המטפלות ופיתוחן המקצועי תוך שימור הידע הקיים בארגון, תוספת לשכר הבסיס של המטפלות, ניתוב התשלום לספקים חיצוניים חזרה אל הארגון, ואף חיסכון בעלויות בטווח הארוך.

2. התפתחות

תחנה זו מגדירה את תרומת המסלול לקידומו של העובד בהתייחס לארבעת ממדי הקידום: שיפור כלכלי, שיפור מקצועי, שיפור בתנאי ההעסקה ושיפור סובייקטיבי. מסלול עשוי להביא לשיפור עבור העובד באמצעות הרחבת היקף המשרה, שיפור בשכרו או בתנאים הסוציאליים, גיוון והעשרה בתפקיד הנוכחי, מעבר לתפקיד מקצועי יותר, מעבר לשעות עבודה נוחות יותר, עבודה מהבית, ועוד. בכל אחד מהמסלולים חשוב להגדיר את מהות הקידום עבור העובדים לאחר שישולבו בהם.

לדוגמה, בוויצו הוגדרו מספר היבטים בהתפתחות המטפלות היזמיות: למידת עולם תוכן חדש והעשרה מקצועית; מיצוב ייחודי אל מול יתר המטפלות ואל מול הורי הילדים; עלייה בשכר (באמצעות הרחבת שעות העבודה וקבלת תשלום נוסף על הפעלת החוגים); שיפור בשביעות הרצון של המטפלות ובתחושת המימוש העצמי שלהן ואף סיוע ביצירת בסיס למסלול עצמאי, שבו העובדת תוכל בעתיד להתפתח ולהגדיל את שעות עבודתה בתחום התוכן שבו התמקצעה.

3. משאבים

בתחנת המשאבים נדונים כלל המשאבים והעלויות הנדרשים לצורך פיתוח המסלול: עלויות תגמול, תוספת שכר אם ישנה, תוספת תקנים, עלויות פיתוח. כמות המשאבים הנדרשים משתנה ממסלול למסלול ותלויה, בין היתר, בסוג המסלול שיש לפתח. כאשר מדובר במסלול חדש שאינו קיים, יידרשו משאבים רבים יותר לעומת מסלול קיים או ספורדי. לא אחת קורה, שארגון נגרר לדיון על עלויות ואינו מצליח להיחלץ משם. על כן, אנו ממליצים להתחיל בדיון על המדדים האחרים, כדי לא ליצור "תקיעות" מחשבתית שתקשה על ההתקדמות. כמובן, שבסופו של דבר, אחד השיקולים להחלטה לגבי פיתוח המסלול הוא נושא המשאבים.

בעת הדיון במשאבים חשוב לבחון לא רק את המשמעות של השקעת המשאבים עבור הארגון, אלא גם את המשמעות אם הארגון לא יקצה משאבים אלו. לעתים נראה, כי המשאבים לבניית המסלול הם גדולים, אולם העלות בטווח הארוך, אם לא יפותחו המסלולים, עלולה להיות אף גדולה יותר. מסיבה זו מומלץ לשלב בין חברי צוות המשימה איש כספים אשר לוקח חלק במהלך זה. לדוגמה, בפיתוח מסלול היזמות בוויצו הוחלט, כי ממילא הארגון משקיע כספים בהפעלת החוגים, אבל עדיף שהשקעת המשאבים תופנה פנימה אל הארגון. לכן, כחלק מהגדרת המשאבים לפיתוח המסלול נקבעו יעדים לתוספת תקנים ושעות למטפלות והוגדר אופן התגמול למטפלות.

4. מיתוג

בתחנה זו יש להגדיר את אופן מיתוג המסלול, שיווקו ומיצובו בארגון. בחירה בטרמינולוגיה מתאימה להצגת המסלול חיונית לקביעת האופן שבו הוא ייתפס בעיני העובדים עצמם. חשוב לבחור בשם שיעלה את יוקרתו של המסלול בעיני העובדים, מבלי להביא לחוסר אמון או לתגובות ציניות. לדוגמה, השם שנבחר בוויצו למסלול היזמות הוא "מטפלת יזמית". שם זה משדר אקטיביות ויזומה, ואף מכין את המטפלות המעוניינות בכך לעולם העצמאות ולפתיחת עסק עצמאי בעתיד.

ארבעת רכיבי המסלול - תיק המסלול

לאחר מעבר בארבע התחנות, ניתן לגשת לאפיון המסלול עצמו. כל מסלול מאופיין באמצעות ארבעה רכיבים, המתכנסים לתוך "תיק המסלול":



<p style="text-align: center;">תיאור התפקיד לאחר הקידום</p> <p>מטפלת יזמית: "מטפלת שהשתלמה בתחום מומחיות ייחודי, כגון תנועה, מוסיקה, שעת סיפור וכדומה, המאפשר הפעלת חוג בתשלום במעון שלה או במעונות אחרים ואף במוסדות חינוך נוספים".</p> <p>דוגמאות נוספות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "העובד עובר הכשרת מדריכים ומעביר הדרכות לעובדים בארגון בתחום התמחותו אחת לתקופה". • "העובד חונך ומסייע בקליטת עובדים חדשים בשלושת החודשים הראשונים לעבודתם בארגון". • "העובד מוביל פרויקט או תחום רחב בארגון לאחר קבלת הכשרה או ליווי בנושא". • "העובד מתקן ציוד מקצועי מתקדם לאחר שעבר הכשרה והוסמך לתפקיד". <p>לעתים קרובות, הגדרת התפקיד כוללת הרחבה של תחומי האחריות ותוספת מטלות מעבר לתפקיד הנוכחי. על כן חשוב לוודא, כי ישנה התייחסות נאותה לנושא התגמול (כמפורט לעיל).</p>	<p>1. הגדרת התפקיד</p>
<p style="text-align: center;">הגדרת תנאי הסף ההכרחיים לשם השתלבות במסלול</p> <p>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.</p> <p>לדוגמה: כדי להשתלב במסלול היזמות בוויצו, המטפלות נדרשו לוותק של שנה לפחות במערכת. המטפלת צריכה להיות בעלת כישורים וניסיון, כמו: זיקה לתחום, יכולת הדרכה, ניסיון ויכולת בהפעלת ילדים, יוזמה וכריזמה, יכולת שיווקית. בנוסף לכך, המטפלת התבקשה לקבל המלצה מהמנהלת שלה על התאמתה למסלול (עם זאת, לעתים קיימת גמישות בדרישה זו עוד בשלב איתור המועמדים, כדי להגיע למנעד רחב יותר של מועמדים איכותיים, המחפשים גיוון ואתגר).</p>	<p>2. צומת החלטה</p>

<p>3. הכשרה</p> <p>בחינת הצורך בהכשרה לביצוע התפקידים השונים במסלול</p> <p>עבור כל תפקיד במסלול יש לבחון האם תידרש הכשרה ואם כן, מאיזה סוג: חפיפה, חניכה, הדרכה במהלך העבודה (On the Job Training), 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 העובד.</p> <p>לדוגמה: במסלול היזמות בוויצו הוגדרו מספר סוגי הכשרות. ההכשרה המרכזית היא הכשרה פנימית במרפ"ד (מרכז פדגוגי). הכשרות נוספות שהוגדרו הן: ליווי של יועץ ארגוני לקבלת כלים ומיומנויות עסקיות, קבוצת עמיתים, הכשרה חיצונית על ידי מומחה בתחום, הכשרה במוסד לימודים חיצוני (המעניק תעודה פורמלית). בחלק מההכשרות ניתן סיוע בעלויות בהתאם לתנאים שהוגדרו. ההכשרות מתקיימות על חשבון זמנה של המטפלת.</p>	
<p>4. תגמול</p> <p>הגדרת ההטבות הנלוות לקידום כגון: שכר, הוקרה, שיפור בתנאים.</p> <p>לדוגמה: במסלול היזמות בוויצו הוגדר, כי עבור כל שעת הפעלה בתחום, המטפלת מקבלת שכר מוגדל. כך, ככל שהיא עובדת שעות רבות יותר כמפעילה, כך שכרה עולה. נקבע, כי המטפלת תוכל לעבוד גם במעונות אחרים, וכי הארגון יסייע לה לשווק את שירותיה (למשל באמצעות זימון מפגש עם מנהלות מעון, שבמהלכו כל מטפלת יזמית מציגה את שירותיה).</p>	

אישור המסלולים בפורום צוות המשימה

בתום בניית המסלולים, מתכנסים כל צוותי העבודה בפורום הרחב של צוות המשימה לשם הצגת המסלולים ואישורם לקראת השלב הרביעי בתהליך - יישום בפועל בארגון.

לסיכום

הטבלה הבאה מסכמת את שלב בניית מסלולי הקריירה.

צעד	מי? (הרכב הצוות)	מה? (משימות לביצוע)	איך? (כלי עבודה)	תוצר
בנייה	צוותי העבודה	בניית כל מסלול על פי התחנות והרכיבים של כל תחנה. אין לוותר על אף אחד מהרכיבים. אישור תיקי המסלול בפני צוות המשימה.	מודל 4X4	תיקי מסלולים

בעמודים הבאים תמצאו תבנית לבניית מסלולים לפי מודל 4X4.

מכוון לבניית מסלול לפי מודל 4X4⁶

מעטפת המסלול

1. תועלות המסלול לארגון:		
2. התפתחות (מהות הקידום עבור העובדים שישולבו במסלול):		
<input type="checkbox"/>	שיפור מקצועי	פירוט:
<input type="checkbox"/>	שיפור כלכלי	פירוט:
<input type="checkbox"/>	שיפור בתנאים	פירוט:
<input type="checkbox"/>	שיפור סובייקטיבי	פירוט:
3. משאבים:		
עלויות התגמול:		
תוספת תקנים:		
עלויות פיתוח:		
4. מיתוג (שם המסלול):		

תיק המסלול

1. הגדרת התפקיד (מהות התפקיד לאחר בניית המסלול):		
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 וכדומה):		
<input type="checkbox"/>	פנימית	פירוט:
<input type="checkbox"/>	על חשבון הארגון	פירוט:
<input type="checkbox"/>	על חשבון העובד	פירוט:
<input type="checkbox"/>	עם תעודה	פירוט:
<input type="checkbox"/>	ללא תעודה	פירוט:
3. תגמול (ההטבות הנלוות לקידום):		

⁶ המספור המופיע לאורך המכוון מבטא את מהות המודל (4 תחנות X 4 מדדים), ואין בו כדי להעיד על מידת החשיבות של כל תחנה או מדד או על רצף רצוי.



צעד רביעי: יישום מסלולי קריירה בארגון

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

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

לשם כך, חשוב להקדיש מחשבה ל"יום שאחרי" ולהגדיר תכנית מובנית, שתכלול צעדים אופרטיביים לשילוב עובדים במסלולים, השקתם ותקשורם של המסלולים בארגון ויצירת מנגנוני מעקב ובקרה לבחינת העמידה ביעדים.

3) מעקב ובקרה

2) שילוב עובדים

1) השקה ותקשור

1) השקה ותקשור

תקשור מסלולי הקריירה והעיסוק בהם חשוב לאורך כל המהלך, ולא רק בסיומו. תקשור נכון, תוך חגיגת "הצלחות קטנות" בדרך, ירתום את השותפים ואת המנהלים בשטח ויצמצם התנגדויות בהמשך. השקתם וחשיפתם של המסלולים, תחילה בפני המנהלים ולאחר מכן בפני כלל העובדים, תשדר שקיפות ונכונות מצד הארגון ותאפשר 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, 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 וכי המסלולים נגישים וזמינים גם עבור עובדים המעוניינים להגיש מועמדות לתפקידים.

מומלץ לחשוף ולתקשר את המסלולים בערוצים המקובלים בארגון, באמצעות:

- מעמד טקסי וחגיגי, שבו מתארים את המסלולים ומפרטים את תיק המסלול בפני העובדים.
- פרוסום באמצעים פנים-ארגוניים: פורטל הארגוני, עיתון פנימי של הארגון.
- תקשור כחלק מתהליכים ארגוניים, כמו: שיחות הערכת ביצועים ושיחות משוב.
- תקשור כחלק משגרות עבודה, כמו: הדרכות, ישיבות צוות, פגישות עבודה, מפגשי חניכה, תדריכים וכדומה.

2) שילוב עובדים 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 (ובקרה אחר עמידה ביעדים אלו).
- פיתוח, עדכון או התאמה של נהלים ותהליכי עבודה, כך שיתמכו במסלולי הקריירה.
- יצירת מנגנונים תומכים, כמו תהליכי הערכת ביצועים ומשוב תקופתיים לעובדים בתפקידי כניסה. תהליכים אלו יזינו את המהלך, יפתחו הזדמנויות לדיןן באפשרויות הקידום עבור העובדים באמצעות המסלולים וכן יאפשרו 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.

3) מעקב ובקרה

מעקב ובקרה תקופתיים חיוניים כדי לבחון את תרומתם של מסלולי הקריירה לעובדים ולארגון. לשם כך 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.
- **מעקב ובקרה:**
 1. הגדרת מנגנוני מעקב ובקרה.
 2. ביצוע בקרה אחת לתקופה מוגדרת.

מי אחראי על יישום המהלך?

כפי שנאמר בהקשר לשלבים הקודמים בתהליך, מחויבות ואחריות (Accountability) הן מילות המפתח. גם בשלב זה ישנה חשיבות רבה להגדרת מנהל מהשטח, שיהיה אחראי על שילוב העובדים במסלולים ויעקוב אחר השגת היעדים והמדדים, לצד מוביל התהליך (שהוא, לרוב, איש משאבי אנוש). מומלץ למנות לנושא אדם שיוכל להשפיע או אשר מושפע מהתהליך ולכן יהיה מעוניין לקדמו, לדוגמה, מנהל מחלקה שהמנהלים תחתיו ממונים על עובדים בתפקידי כניסה. מנהל כזה יוכל, בין היתר, לקבוע יעדים ממשיים לשילוב עובדים ממחלקתו במסלולים שפותחו.

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"מחביעים ברגליים" ואינם מביעים עניין או נכונות להשתלב במסלולים.
- מנהלים שאינם מאפשרים לעובדים בעלי ביצועים גבוהים להשתלב במסלולים מתוך חשש לאבד כוח אדם מיומן (כאשר השינוי מצריך מעבר לצוות אחר או לתחום שאינו תחת חסותם).
- עובדים רבים מעוניינים ומתאימים לשילוב במסלול, אולם כמות התקנים שהוקצתה בו אינה מספיקה.

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.

לסיכום

הטבלה הבאה מסכמת את שלב יישום מסלולי הקריירה בארגון.

צעד	מי? (הרכב הצוות)	מה? (משימות לביצוע)	איך? (כלי עבודה)	תוצר
יישום	צוות המשימה	קביעת יעדים עדכון נהלים ותהליכי עבודה תקשורת ארגונית	שאלון "פעולות מומלצות בשלב היישום".	השקת המסלולים

בעמודים הבאים מוצג שאלון המרכז את כל הפעולות המומלצות בשלב היישום.

שאלון "פעולות מומלצות לשלב היישום"

בשאלון שלהלן מרוכזות כל הפעולות המומלצות בשלב היישום. מומלץ להיעזר בו, כדי לוודא שכל הפעולות בשלב זה אכן בוצעו.

שילוב עובדים במסלולים	
<input type="checkbox"/>	נקבעו יעדים כמותיים לשילוב עובדים בכל אחד מהמסלולים שפותחו.
<input type="checkbox"/>	פותחו/הותאמו נוהלי עבודה.
<input type="checkbox"/>	פותחו/הותאמו טופסי הערכת ביצועים/משובים.
<input type="checkbox"/>	ננקטו פעולות להטמעת המסלולים בתהליכים ארגוניים ובשגרות עבודה, כמו: הערכת ביצועים ומשוב, בניית תכנית הדרכה ארגונית וכדומה.
<input type="checkbox"/>	אותרו מועמדים למסלולים השונים.
<input type="checkbox"/>	בוצעו תהליכי מיון למסלולים.
<input type="checkbox"/>	פותחו הכשרות לעובדים במסלולים השונים.
<input type="checkbox"/>	התקיימו הכשרות לעובדים במסלולים השונים.
<input type="checkbox"/>	הוגדרו תמריצים למנהלים לעידוד שילובם של עובדים במסלולים.
<input type="checkbox"/>	נקבעו יעדים למנהלים לשילוב עובדים במסלולים.
תקשור המהלך בארגון	
<input type="checkbox"/>	המסלולים הושקו לצוות הניהולי.
<input type="checkbox"/>	המסלולים פורסמו בפלטפורמות הארגוניות: פורטל ארגוני, עיתון פנימי וכדומה.
<input type="checkbox"/>	המסלולים הוסברו לעובדים כחלק מתהליכי הערכה ומשוב ותהליכים ארגוניים נוספים.
<input type="checkbox"/>	המסלולים מוסדו בשגרות הארגוניות השונות: הדרכות, ישיבות צוות, פגישות עבודה, מפגשי חניכה, תדריכים וכדומה.
מעקב ובקרה	
<input type="checkbox"/>	הוגדרו מדדי הצלחה כמותיים לשילוב עובדים בכל אחד מהמסלולים.
<input type="checkbox"/>	הוגדרו כלי מדידה ודיווח.
<input type="checkbox"/>	בוצעו התאמות במערכות המחשוב
<input type="checkbox"/>	פותחו/הותאמו כלי דיווח.
<input type="checkbox"/>	הוגדרו מנגנוני מעקב ובקרה.
<input type="checkbox"/>	נאספים נתונים, נמדדים ומדווחים באופן תקופתי.
<input type="checkbox"/>	מתבצעת בקרה שוטפת אחת לתקופה.

סיכום

אחת המטרות שעמדה לנגד עינינו בעת כתיבת תדריך זה הייתה להרחיב את הסתכלותם של ארגונים בהקשר לפיתוח המשאב האנושי אל עבר שדרות העובדים בתפקידי כניסה. זאת, מתוך הבנת התועלת הכפולה שבפיתוח מסלולי קידום עבור עובדים בתפקידי כניסה ומעסיקים כאחד: עבור העובדים, מסלולי הקריירה מאפשרים פיתוח מקצועי ומוביליות תעסוקתית וחברתית; עבור המעסיקים, המסלולים מספקים מענה לצורכי הגיוס, במיוחד במקרים שבהם קיימת תחלופה גבוהה של עובדים או תחרות רבה סביב גיוס עובדים למשרות כניסה. מסלולי הקריירה מסייעים למעסיקים למשוך עובדים לתפקידי כניסה ראשוניים ואטרקטיביים פחות, על ידי כך שהם משרטטים אופק התקדמות עבור העובדים ומעודדים התמדה לאורך זמן.

”מודל ארבעת הצעדים לפיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה”, המפורט בתדריך זה, פותח בג'וינט ישראל-תבת, כדי לסייע לארגונים המעוניינים לבנות מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. במסגרת המודל, מזהים וממופים הצרכים של אוכלוסיית עובדים אלו ומחברים לצורכי הארגון, תוך מעבר ב”ארבעת הצעדים”, עד לבניית המסלולים בפועל באמצעות “מודל 4X4”.

כדי שמסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה יצאו לפועל, יש צורך ביצירת שותפות בין בעלי העניין, שתוביל לבניית המסלולים ולהטמעתם בתוך הארגון. בארגון יחיד נדרש שיתוף פעולה בין מחלקת משאבי אנוש לדרג הניהולי ולדרג המקצועי בשטח. שותפות בין-ארגונית תלויה בהירתמותם של ארגונים נוספים, דוגמת ארגוני-גג של מעסיקים, ועדי עובדים, ארגונים קהילתיים, נציגי ממשלה וגופי הכשרה והשכלה.

ג'וינט ישראל-תבת מציעה שותפות אסטרטגית ומקצועית לארגונים המעוניינים להוביל מהלך של פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. שותפות זו מתאימה הן לארגונים יחידים, המעוניינים ליהנות מליווי מקצועי, והן למקבץ של ארגונים, בעלי אינטרס משותף, המשתייכים לענף המצוי במחסור תמידי בעובדים. אינטרס זה יכול להפוך לשותפות של ממש, שתאפשר לארגונים אלו להתאחד למטרת פיתוח מסלול קריירה ענפי, המתאים לכלל העובדים בענף.

אנו תקווה, כי תדריך זה ישמש מסגרת תפיסתית ויישומית בתהליך הבנייתם של מסלולי קריירה, באופן שיאפשר צמיחה והתפתחות הן לעובדים והן לארגון.

מקורות

- אורנשטיין, מ. (2014). סקר מעסיקים - הביקוש לעובדים, משרות פנויות ושוק העבודה. ירושלים: משרד הכלכלה.
- בנק ישראל. (2012). דוח שנתי, פרק מדיניות הרווחה, עמ' 245. ירושלים.
- המוסד לביטוח לאומי. דוח ממדי העוני והפערים החברתיים לשנת 2014. ירושלים.
- ג'וינט ישראל-תבת. (2015). תדריך סולמות קריירה: מסולם קלאסי לסולם רב-ממדי. ירושלים.
- ג'וינט ישראל-תבת. (2016). קידום בתעסוקה: תדריך הפעלה. ירושלים.
- כנס מסלולי קריירה לאנשי מקצוע בארגון: מגמות חדשות. העמותה לניהול, פיתוח וחקר משא"ב 1.6.2016, הרצאה - ד"ר מלכה שמוטקין.

Baruch, Y. (2004). **Transforming careers: From linear to multidirectional career paths**. *Career Development International*, 9(1), 58-73.

Gary W. Carter, Kevin W. Cook & David, W. Dorsey. (2009). **Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees**.

Katz, R., Tushman, M., & Allen T.J. (1995). **The influence of supervisory promotion and network location on subordinate careers in a dual ladder RD&E setting**. *Management Science* (41) 5, 848-864.

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

Prince, H & Mills, J. (2003). **Career ladder: A guidebook for workforce intermediaries**. *Jobs For the Future: WINs*.

Mapping your future: **A step-by-step guide to career advancement**. (n.d) Baltimore Alliance for Careers in Healthcare.



www.tevet4u.org.il