



תדריך סולמות קריירה

מסולם קלסי לסולם רב-ממדי

סולמות קריירה

מסולם קלסי לסולם רב-ממדי

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.

צוות כתיבה: דניאלה ג'אנון, איילת אוריאל- ריימונד ושירלי מרום

שותפות לכתיבה: רינה לאור וד"ר דנה פרג

עיצוב גרפי: סטודיו עינהר ופנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל

מזכירות ותיאום הפקה: סימונה דוד

מנהל ההוצאה לאור: טוביה מנדלסון

כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל תבת

הודפס בדפוס מאור וולך, ירושלים, 2015 תשע"ה

תוכן העניינים

5	פתח דבר
6	תודות
7	תקציר
9	רקע: תכנית קידום
11	למי מיועד התדריך?
11	רציונל
13	מהו סולם קריירה?
14	למה צריך סולמות קריירה?
14	יתרונות הסולם לעובד ולמעסיק
15	סולם ככלי לפיתוח עובדים בשכר נמוך
17	סקירה: מסולם קלסי לסולם רב-ממדי
17	מודל Y: מסלול ניהולי ומסלול מקצועי
18	מ"סולם קריירה" ל"מפת תעסוקה"
23	דוגמאות לסולמות קריירה
23	סקטור הבריאות: מודל בולטימור
24	סקטור הטיפול בגיל הרך: מודל ויצו
26	סקטור התעשייה: מודל מקצועות החשמל
28	סקטור התקשורת: מודל בזק
29	מה בין סולמות קריירה לביקושים
31	מקורות מידע ללמידה על ביקושים במשק
33	הקשר בין הכשרות מקצועיות לפיתוח סולמות קריירה
35	לסיכום: מהלכה למעשה
37	מילון מושגים
38	רשימת מקורות
41	תוכן עניינים באנגלית
40	תקציר באנגלית

פתח דבר

מטרת תבת היא לפתח מודלים לשילוב ולקידום בתעסוקה. אחד העקרונות המנחים לאורך שנות פעילותה של תבת היה עיקרון ה-dual client, כלומר לצד פיתוח שירותים בעבור הפרט (להלן משתתפי התכניות), הקפידה תבת לשמור על קשר רציף עם עסקים ממגוון סקטורים, במטרה לאתר את הצרכים המשתנים בשוק העבודה ולסייע בביצוע ההתאמות הנדרשות הן מצד מחפש העבודה הן מצד המעסיק.

בשנים האחרונות אפשר לזהות כמה מגמות בשוק העבודה בישראל. אלה הבולטות שבהן: פריון נמוך, קיטוב בין משרות זוטרות למשרות בכירות והעדר דרגי ביניים, קושי באיזון משרות זוטרות, קושי בשימור עובדים ומחסור בעובדים בעלי הכשרה מתאימה. מול אלה ניכרת מגמת עלייה בשיעור העוני בישראל, מגמת גידול בשיעור העובדים בשכר נמוך, אוכלוסיות אשר משתלבות בשוק העבודה ונכנסות לעשירונים הנמוכים, וכן מגמה של הידרדרות העשירונים האמצעיים לעבר הנמוכים.

אף שקיימות כיום משרות רבות במשק אשר יש קושי לאיישן. עדיין יש שיעור גבוה של אוכלוסיות מסוימות שנמצאות מחוץ למעגל העבודה. יחד עם זאת רוב המשרות האלה הן משרות ללא אופק קידום, ולכן הן אינן אטרקטיביות למחפשי העבודה. אי לכך פועלת תבת גם במישור הביקושים, ובוחנת יחד עם המעסיקים כיצד לבנות סולמות קריירה למקצועות הללו, אשר ימשכו עובדים גם למשרות הכניסה ובכך יקטינו את האבטלה המבנית במשק.

לפיכך, להשקעה בפיתוח סולמות קריירה יש כמה פנים: בהתבוננות ברמת המיקרו, המוקד הוא יכולתו של הפרט להתפרנס בכבוד לאורך חייו ולהתפתח מקצועית וכלכלית. יכולת זו משפיעה גם על הרמה המקרו-כלכלית של המשק, ותורמת מבנית להגברת שיעור ההשתתפות במשק וכן לרמת הפריון הכללית.

אני מקווה כי המידע בתדריך שלפניכם יהיה בעל ערך ויתרום לכם המעסיקים, העוסקים בקליטה, במיון, בשימור ובקידום עובדים בסקטור העסקי והציבורי, ולכל עובדי המקצוע ומקדמי התעסוקה המסייעים לפרטים ולמעסיקים לייצר שילוב תעסוקתי נכון ומקדם.

יחד נצליח להתוות סולמות קריירה ולפתחם במקצועות נדרשים.

ד"ר סיגל שלח

מנכ"לית תבת- ג'וינט ישראל

תודות

לגב' רינת כהן, מנהלת תחום מדידה, מעקב והערכה פדגוגית באגף להכשרה מקצועית
ופיתוח כוח אדם במשרד הכלכלה;

למר יוסי שרביט מהאגף הבכיר להכשרה ולפיתוח כוח אדם, עורך תכניות לימודי ענפי
חשמל ואלקטרוניקה ביחידה לתכניות לימודים במשרד הכלכלה;

לד"ר נעמי מורנו מנהלת האגף לגיל הרך ויצו העולמית;

לסיגל כהן ממ"ח פיתוח ארגוני וניהול קריירה בחטיבת משאבי אנוש בחברת בזק

תודה לכולם על העבודה המשותפת עם תבת ועל הסכמתם לשתף באמצעות תדריך
זה את המודלים של סולמות הקריירה הנהוגים אצלם.

תודה גם לד"ר דנה פרג, על הייעוץ ועל הסיוע המקצועי באיתור מקורות תיאורטיים לשם
כתיבת תדריך זה.

תקציר

התדריך שלפניכם מיועד למעסיקים, ובפרט לאנשי משאבי אנוש, גיוס, הדרכה ופיתוח עובדים; לעובדים בתפקידים בעלי כושר השתכרות נמוך; למקדמי תעסוקה ולצוות המקצועי בתכניות תבת השונות ולשותפים מהמגזר הציבורי ומהמגזר השלישי. מטרתו לסייע לייצר שילוב תעסוקתי נכון ומקדם דרך התוויית סולמות קריירה ופיתוחם במקצועות נדרשים.

הגישה המאפיינת את תבת בפיתוח שירותים בתחום התעסוקה היא גישת ה-dual client; לפיה יש לראות הן את צורכי הפרט (משתתפי התכנית) הן את צורכי העסקים בעת פיתוח שיטות עבודה ושירותים בתחום התעסוקה. פיתוח סולמות קריירה הוא דוגמה לפעולה של תבת בתחום פיתוח הידע ושיטות העבודה ברמה הסקטוריאלית עם המגזר העסקי.

סולמות קריירה הם חלק מ"תכנית קידום" בתבת, שפועלת לקידום מקצועי של המשתתפים ונועדה ליצור מודלים אפשריים לעבודה על התמדה ועל קידום עם משתתפי תכניות תבת מאוכלוסיות יעד שונות. רבות מאוכלוסיות היעד שתבת סייעה לשילובן בעבודה הן דור ראשון בתעסוקה, ופעמים רבות הן חסרות ידע לגבי מסלולי התפתחות אפשריים.

סולם קריירה הוא סדרה של מקצועות המחוברים יחד על-ידי כישורים משותפים או משלימים. סולם הקריירה מאפשר לעובד להתקדם ברצף של תפקידים מחד, ומרחיב את אפשרויות גיוס ושימור העובדים למעסיק מאידך. הנחת היסוד היא שפיתוח מסלולי קריירה, אשר יביאו להתמקצעות בענפים שבהם יש ביקושים, יענה על הצורך של העובדים באופק התפתחותי, הכולל שיפור בשכר ויתר יציבות, וכן על הצורך של המעסיקים בצמצום תחלופת עובדים. הדבר ישפיע לא רק על המעסיק היחיד, כי אם על המשק כולו.

סולמות קריירה מתרכזים במקומות שבהם יש דרישה גבוהה לגיוס עובדים, היכן שמעסיקים מתקשים לגייס, ובמקומות שיש בהם תחלופה גבוהה ותחרות סביב גיוס עובדים; אולם לא כל ביקוש במשק הוא בהכרח סולם שיכול להוביל להתפתחות מקצועית. ההבדל בין סולם קריירה לבין ביקוש הוא היכולת להתפתח לאורך זמן.

אפשר להבחין בין סולם קריירה בתוך ארגון בודד (מעבר בין משרות בתוך הארגון) לסולם המקשר בין כמה ארגונים (מעבר בין תפקידים בין כמה חברות באותה תעשייה/ באותו סקטור/ בין סקטורים). סולמות קריירה עונים על צורך כפול: של מעסיקים - בכוח עבודה מיומן, ושל עובדים - בקידום; הם מאפשרים למעסיקים להיות אטרקטיביים לעובדים המצויים בעבודות זוטרות, ומאפשרים לעובדים גישה למקצועות בעלי הכנסה גבוהה יותר והתמקצעות לאורך זמן.

העיסוק בסולמות קריירה הוא חלק משיח על אודות פיתוח המשאב האנושי בארגון. סולם הקריירה מטרתו להוות כלי לפיתוח עובדים בשכר נמוך; פיתוח זה עשוי להתרחש אם יוצר קישור בין משרות התחלתיות, הדורשות שימוש במיומנויות בסיסיות ותגמולן נמוך, לבין משרות מתקדמות יותר, המאופיינות בשימוש במיומנויות רבות יותר ולצדן תנאי העסקה מיטיבים. כמו כן היות שעובדים שחסרים הכשרה/ השכלה גבוהה הם הראשונים להיות

מודרים מתפקידי קידום ומוגבלים במספר התפקידים הפתוחים בפניהם, יש חשיבות רבה להכשרות מקצועיות כחלק מסולמות הקריירה.

במהלך השנים ניתן לראות מעבר בין שלוש מגמות מרכזיות: החל בסולם קריירה ליניארי, דרך סולם שיש בו תזוזה ספירלית כלפי מעלה בתוך כל אחד מהשלבים המרכיבים את מדרגות הקידום הליניארי, וכלה במפת תעסוקה עכשווית שבה העובד מנווט את דרכו באופן עצמאי, בהתאם לכישוריו ולהעדפותיו המקצועיות. בתדריך מובאות דוגמאות לסולמות קריירה בסקטורים שונים, בחו"ל ובארץ: מודל בולטימור בתחום הבריאות, מודל ויצו בתחום הטיפול בגיל הרך, מודל מקצועות החשמל בתחום התעשייה ומודל בזק בתחום התקשורת.

לסיכום, סולמות קריירה ישימים למגוון קהלים: למעסיקים - לשם פיתוח הזדמנויות קידום בעבור עובדים זוטרים; לקיחת חלק ביצירת דרגי ביניים ובמיסודם בסקטורים עם ביקושים גבוהים והנגשת סולמות הקריירה לעובדים במקומות שיש בהם סולמות ברורים. לעובדים בשכר נמוך - לשם תכנון הקריירה לטווח ארוך וההתפתחות המקצועית לאורך חיי העבודה. ולמקדמי תעסוקה ולמומחי קידום מתכניות התעסוקה - לשם תיווך בין העובד לתרבות הארגונית במקום עבודתו, ולהטמעת חשיבה לטווח ארוך בעזרת סולמות קריירה.

רקע: תכנית קידום

תכנית הקידום בתבת היא פרי שיתוף פעולה בין גופים רבים: קרן גילברט, קרן רוטשטיין וקרן ליכטג, משרד הכלכלה, ועדת מנכ"לים של משרדי הממשלה, וכן של תכניות שונות בתבת, מנהלים ואנשי צוות. בניגוד לתכניות הממוקדות ביציאה מאבטלה ובכניסה לשוק התעסוקה, הרי שתכנית הקידום היא תכנית המשך, שמטרתה לתת מענה לאנשים עובדים. מטרת התכנית לספק ליווי אישי או קבוצתי מתמשך למשתתפים, אשר יסייע להם להתגבר על חסמים בדרך לתעסוקה יציבה וטובה יותר ביחס למצבם הנוכחי.

ממחקרים רבים שנעשו בעולם בתחום התעסוקה עלה כי יש להתבסס על "השיטה הסקטוריאלית" בבניית תכניות הכשרה יחד עם מעסיקים, לצורך הצלחת תכניות התעסוקה. העיקרון המנחה כדי שתכנית שכזו תהיה אפקטיבית, הוא עבודה בצמוד למעסיק לצורך הגדרה משותפת של צורכי ההכשרה, של דרישות ההשמה ושל קליטת העובדים וקידומם לאורך זמן. ההמלצה העולה ממחקרים אלו הביאה לפיתוח המודל הדואלי, הנשען בחלקו על השיטה הסקטוריאלית ובחלקו על שיטת הליווי לאחר השמה.¹

הגישה המאפיינת את תבת בפיתוח שירותים בתחום התעסוקה היא גישת ה-dual client; לפי גישה זו עלינו לראות הן את צורכי הפרט (משתתפי התכנית) הן את צורכי העסקים בבואנו לפתח שיטות עבודה ושירותים בתחום התעסוקה. לכן, במקביל לפיתוח הידע ושיטות העבודה ברמה הפרטנית, פועלת תבת לפיתוח הידע ושיטות העבודה ברמה הסקטוריאלית עם המגזר העסקי. דוגמה לעבודה משותפת שכזו נרצה לראות בשיתוף פעולה עם מעסיקים בכל הקשור לפיתוח סולמות קריירה.

"תכנית קידום" בתבת פועלת לקידום מקצועי של המשתתפים לפי ארבעה מדדי הצלחה: שיפור כלכלי, קידום מקצועי, שיפור בתנאי ההעסקה וכן שיפור בתחושה הסובייקטיבית של הפרט לגבי מצבו התעסוקתי. התכנית כוללת כמה מרכיבים: שירותי ליווי תעסוקתיים וקבוצתיים; סל לימודים, הכשרות וייעוץ תעסוקתי; שירותים תומכי קידום תעסוקתי (כגון מערך מנטורים); שיתופי פעולה עם ארגונים הפועלים בקהילה ופיתוח מסלולי קידום עם מעסיקים, שעליהם יורחב בחוברת זו.

תכנית הפיילוט להתמדה ולקידום בתבת נועדה ליצור, במסגרת התכניות הקיימות, תכניות המשך, שיהוו מודלים אפשריים לעבודה על התמדה ועל קידום עם משתתפים מאוכלוסיות יעד שונות. לשם כך הוגדרה אוכלוסיית היעד הרלוונטית לפיילוט:

- משתתפים פעילים או משתתפים שסיימו השתתפותם באחת מתכניות תבת
- בעלי כושר השתכרות נמוך שאינם מועסקים בהתאם לכישורים ולפוטנציאל שלהם
- בעלי ותק תעסוקתי, כלומר משתתפים שעבדו 18 מתוך 24 החודשים האחרונים
- משתתפים בני 20-45
- בעלי מוטיבציה ובשלות לתהליך הקידום.

¹ Tessler, Betsy (June 2013) WorkAdvance: Testing a New Approach to Increase Employment (1). Advancement for Low-Skilled Adults. MDRC

מודל תכנית הקידום כולל כמה שלבים, המפורטים להלן:

איתור ומיון:	מיפוי ואבחון:	רכיבים אפשריים בתכנית קידום אישית:
שיחת גיוס טלפונית	מינימום 3 פגישות הכוללות:	הפניה להכשרות מקצועיות, חיזוק
כנס חשיפה	איתור מניעים, נטיות וכישורים	שפה עברית / אנגלית, מיומנויות
משימת קבלה	ניסוח חזון תעסוקתי	מחשב מתקדמות
אינטייק קידום	איתור חסמים תעסוקתיים	סיוע במענקי לימודים לצורך לימודים
החלטה	חיזוק מסוגלות תעסוקתית לקידום	גבוהים, אבחון תעסוקתי ועוד
	Reality check	חיזוק מסוגלות תעסוקתית לקידום
		סיוע בפתרונות לסיבסוד מסגרות לילדים
		סיוע בפתרונות הסעה ללימודים
		הפניה לשירותים תומכים קיימים בקהילה

איור 1: מודל תכנית קידום



ליווי, מעקב ובקרה למשך שנתיים על-ידי מומחה קידום ומכון ברוקדייל

למי מיועד התדריך?

התדריך מיועד לארבעה קהלי יעד מרכזיים, שלהם נגיעה להתוויית מסלולי ההתפתחות המקצועית של הפרט בשוק העבודה:

- **למעסיקים, ובפרט לאנשי משאבי אנוש, גיוס, הדרכה ופיתוח עובדים**, העוסקים בשאלת גיוס העובדים ושימורם במקומות שבהם יש קושי ענפי מובנה. זהו קושי המשפיע על יכולתם להציע אופק תעסוקתי לעובדים, דבר המביא להיענות נמוכה של עובדים להיכנס למשרות אלו ולהישאר בהן לאורך זמן.
- **לעובדים המצויים בתפקידים בעלי כושר השתכרות נמוך**, אשר לרוב חסרים את הכישורים המקצועיים הנדרשים לצורך השתלבות במשרות מכניסות יותר. מסיבה זו נאלצים העובדים להישאר לאורך זמן במשרות זוטות ללא אופק התפתחות מקצועי.
- **למקדמי תעסוקה ולצוות המקצועי בתכניות השונות**, המלווים את המשתתפים בצומתי קבלת החלטות מקצועיות. אנשי הצוות יכולים להשפיע על מערך השיקולים של המשתתפים לגבי בחירת התפקיד וסביבת העבודה על-ידי חשיפתם לעולם מושגים רחב הקשור גם בסולמות קריירה ועל-ידי הדגמת מסלולים רלוונטיים. כלי זה יביא להרחבת ההסתכלות של המשתתפים, תוך פריסת מכלול השיקולים בבחירת מקצוע בעל אופק קידום.
- **לשותפינו מהמגזר הציבורי ומהמגזר השלישי**, אשר יחד עמם אנו מזהים, מפתחים וחולקים את הידע הנצבר בתחום.

רציונל

בישראל הולכת וגדלה תופעת העובדים העניים; לצד העלייה בשיעור ההשתתפות בשוק העבודה, עולה גם מספר העובדים העניים.² מרבית המשרות הפנויות הן לעובדים בלתי מקצועיים (כ-60%), כאשר רוב המשרות הפנויות (כ-70%) מוצעות בשכר נמוך.³ קיימות משרות רבות במשק שקשה לאיישן, ואחד ההסברים לכך הוא העדר אופק קידום, אשר מפחית את מידת האטרקטיביות. הנחת היסוד היא שפיתוח מסלולי קריירה, אשר יביאו להתמקצעות בענפים האלה, יענה על הצורך של העובדים באופק התפתחותי, הכולל שיפור בשכר ויתר יציבות, וכן על הצורך של המעסיקים בצמצום תחלופת עובדים. הדבר ישפיע לא רק על המעסיק היחיד, כי אם על המשק כולו.

(2) בנק ישראל (2012) דו"ח שנתי, פרק מדיניות הרווחה, עמ' 245.
(3) אורנשטיין, מיכאל (2014) סקר מעסיקים - הביקוש לעובדים, משרות פנויות ושוק העבודה. ירושלים: משרד הכלכלה.

נבדק ונמצא שבתחומים שבהם השכר נמוך ופריון העבודה⁴ נמוך, גם התחלופה גבוהה.⁵ כחצי מיליון מהעובדים בישראל הם בעלי כושר השתכרות נמוך, וכ-300,000 מתוכם חסרי הכשרה או השכלה מעבר לתעודת הבגרות. העדר הכשרה והשכלה מתאימה משפיע בין היתר גם על הפריון בשוק העבודה, ואכן הפריון בישראל הוא מהנמוכים בעולם: פריון העבודה בישראל נמוך מהפריון במדינות ה-OECD (33.9% לעומת 44.6%). יתרה מזאת, הפריון כפי שנמדד ב-2012, נמוך מזה שנמדד בשנה קודמת - 33.7% לשעת עבודה לעומת 34% לשעת עבודה. בעקבות כך, מוקמה ישראל במקום נמוך בדירוג הפריון של ה-OECD - מקום 26 מבין 34 מדינות הארגון. הפריון הנמוך הוא תוצאה של גורמים אחדים, והמחסור בהון אנושי הוא רק אחד מהם.⁶

כדי להגדיל את הפריון, יש להשקיע הן בתשתית הן בהון האנושי.⁷ ואמנם, בשנים האחרונות מעודדת המדינה השקעה בחדשנות ובטכנולוגיה; אך עם זאת יש צורך להשקיע גם בהבניית סולמות קריירה הכוללים דרגי ביניים ובהכשרות ופיתוח תעסוקתי מודולרי של עובדים בהתאם לדרגי הביניים. על-ידי הגברת היכולת והכישורים של העובדים, יהיה באפשרותם להתאים עצמם לשינויים הטכנולוגיים ובכך לתרום גם את חלקם להגדלת הפריון; שיח עם המעסיקים ושרטוט מסלולי ההתפתחות וההכשרות המקצועיות של העובדים יהיו הכרחי לתמיכה בהצלחת מהלך זה.

תבת (תנופה בתעסוקה), מיסודם של ג'וינט ישראל והממשלה, בשיתוף עם מעסיקים רבים, סייעה עד כה ליותר מ-100,000 איש להשתלב בתעסוקה (ביניהם חרדים, ערבים, עולים, אנשים עם מוגבלויות וצעירים חסרי עורף כלכלי). לצד האתגר של תבת להמשיך ולשלב אוכלוסיות ייחודיות בתעסוקה, קיים אתגר משמעותי לא פחות: סיוע בחילוף משפחות מעוני על-ידי פיתוח מענים לאנשים עובדים, ופיתוח אופק תעסוקתי לאנשים עובדים בעלי כושר השתכרות נמוך.

רבות מאוכלוסיות היעד שתבת סייעה לשילובן בעבודה הן דור ראשון בתעסוקה, ופעמים רבות הן חסרות ידע לגבי מסלולי התפתחות אפשריים: היות שאין להן עדיין ראייה רחבה של שוק העבודה והן אינן חשופות לאפשרויות ההתפתחות, הדבר עלול למנוע מהן להיכנס למשרות פתיחה ראשוניות, שיש בהן פוטנציאל קידום עתידי. כמו כן לעתים אנשי הצוות, בדומה למשתתפים שהם מלווים להשתלבות מיטבית ולקידום בעבודה, אינם מכירים את מסלולי ההתקדמות האפשריים; לעתים הם עלולים לפסול "משרות פתיחה" בעלות אופק תעסוקתי מחוסר היכרות. מכאן החשיבות הגדולה הטמונה בעצם ההיכרות עם מונח זה, ובחשיפה לשלבים השונים הבונים מסלולי קריירה ולמגוון מסלולי הקריירה הקיימים, אשר יוצגו במדריך שלפניכם.

(4) פריון עבודה (productivity) - התפוקה לעובד ליחידת זמן (כגון שעת עבודה). פירוט אודות מושג פריון העבודה ניתן למצוא במילון המושגים בסוף תדריך זה.

(5) גלעד ברנד, מורן נבון ורועי לוי (2011) **הכשרה מקצועית למבוגרים וצורכי שוק העבודה בישראל**. פרויקט של מכון מקור בראשות ד"ר רובי נתנזון, עמ' 31.

(6) סטרבצ'ינסקי, מישל (2013) **מעידוד תעסוקה לעידוד פריון**. חוברת הכנה לכנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה 2013. אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה.

(7) מתוך המלצות ועדת מקוב (2007), אתר משרד הכלכלה.

מהו סולם קריירה?

קריירה היא תהליך ההתפתחות שעובר העובד תוך כדי התנסותו בעבודות שונות בארגון אחד או יותר. בניגוד לעבר, בימינו הקריירה היא דינמית, רב כיוונית וחסרת גבולות - מסע שנמשך לאורך החיים.⁸ **סולם קריירה** הוא סדרה של מקצועות המחוברים יחד על-ידי כישורים משותפים או משלימים. סולם הקריירה מאפשר לעובד להתקדם ברצף של תפקידים מחד, ומרחיב את אפשרויות גיוס ושימור העובדים למעסיק מאידך.⁹

סולמות קריירה יכולים לאגד בתוכם מעסיקים שונים, אשר דרישות התפקיד שלהם תואמות את מקבץ הכישורים של עובדים המגיעים מעיסוקים קודמים דומים, שם רכשו כישורים מתאימים במהלך עבודתם. סולמות קריירה יכולים להיות רלוונטיים גם למעסיק בודד, ולקשר בין תפקידים שונים במקום העבודה שנדרשים להם כישורים דומים. סולמות קריירה משמעותיים במיוחד בעבור המעסיק במקומות שיש בהם ביקוש גבוה לגיוס עובדים; כשמעסיקים מתקשים לגייס לתפקידים מסוימים; כשיש תחלופה גבוהה של עובדים; וכשיש תחרות רבה סביב גיוס עובדים. הסולמות עשויים לסייע למעסיק למשוך עובדים לתפקידי כניסה ראשוניים, "אטרקטיביים" פחות, על-ידי כך שישרטטו אופק התקדמות לעובד וייצרו מוטיבציה וכדאיות בעבור הפרט.

אפשר להבחין בין סולם קריירה בתוך ארגון בודד לסולם המקשר בין כמה ארגונים:

1. סולם קריירה בתוך חברה אחת: סולם המייצג מעבר בין משרות בתוך הארגון, ומבטא את הצורך של המעסיק לספק לעובדים במשרות פתיחה הזדמנויות לרכישת כישורים וכן ניסיון שיאפשר להם להתקדם לרמות גבוהות יותר, לדוגמה: נציג שירות לקוחות -> אחראי משמרת -> ראש צוות.

2. סולם קריירה המבטא מעבר בין תפקידים בין כמה חברות באותה תעשייה/ באותו סקטור/ בין סקטורים: סולם הנוצר בעקבות כמה חברות המעוניינות בעובדים מוכשרים, שיכולים לבצע תפקיד זהה בכל אחת מהחברות. הסולם מייצג מעבר בין תפקידים ברמות שונות, ומיועד לעובדים שכבר צברו ניסיון מקצועי ועברו הכשרה כלשהי, לדוגמה: מחסנאי שלמד קורס ניהול מחסן ממוחשב ויכול לעבור מסביבת low-tech ל-high-tech, מנהלת חשבונות העוברת מחברה בתחום התקשורת לחברת השקעות.

(8) Baruch, Yehuda. (2004) "Transforming careers: from linear to multidirectional career paths". (8) Career Development International, Vol. 9 No.1, pp. 58-73.
Prince, Heath & Mills, Jack (December 2003) Career Ladders - A guidebook for Workflow (9) Intermediaries. Jobs for the Future: WINs

לרוב סולמות קריירה אינם נוצרים מעצמם בתהליך טבעי; במקרים רבים יש צורך במהלך מודע של הבניה מסודרת וניהול התהליך על-ידי מתווכים. המתווך הוא יישות ארגונית, המצליחה להתגבר על כוחות השוק על-ידי תיווך דואלי בין מעסיקים לעובדים (דוגמת תבת). מתווכים מהווים גורם משמעותי ביצירה, בתיווך ובהובלה של סולמות קריירה ל"לקוחותיהם הדואליים". מתווכים כאלה מופעלים על-ידי ארגוני גג של מעסיקים, ארגוני עובדים, ארגונים קהילתיים, מלכ"רים ומרכזי תעסוקה (One Stop Centers); הם משרתים את "בעלי העניין" - מעסיקים, עובדים, נציגי ממשלה וגופי השכלה והכשרה.¹⁰

למה צריך סולמות קריירה?

יתרונות הסולם לעובד ולמעסיק

סולמות קריירה משרתים מעסיקים ועובדים כאחד: הם מאפשרים למעסיקים להיות אטרקטיביים לעובדים המצויים בעבודות זוטרות, ומאפשרים לעובדים תכנון קריירה - גישה למקצועות בעלי הכנסה גבוהה יותר והתמקצעות לאורך זמן. סולמות קריירה מארגנים את סביבת העבודה הכאוטית, ועונים על הצורך הכפול של מעסיקים בכוח עבודה מיומן ושל עובדים בקידום לאורך זמן: הם יכולים לסייע למעסיק בגיוס עובדים, ולעודד עובדים להתמיד בעבודה, וכן להרחיב את האפשרויות העומדות בפניהם כדי להתקדם לעבודות טובות יותר.

יתרונות הסולם לעובדים:

- ידע על אפשרויות ההתפתחות בעבודה ספציפית/ בענף
- צמיחה אישית ומקצועית
- תכנון קריירה
- גישה למקצועות בעלי פוטנציאל הכנסה גבוה
- התמקצעות לאורך זמן.

יתרונות הסולם למעסיקים:

- אטרקטיביות לגיוס עובדים במשרות כניסה (Entry level) שבהן תחלופה גבוהה
- מיצוי הפוטנציאל המקצועי הגלום בעובדים
- שימור עובדים לאורך זמן - יצירת אופק תעסוקתי, מוטיבציה להתמדה
- שימור הידע הארגוני בתוך הארגון
- העלאת הפריון במקום העבודה.

Prince, Heath & Mills, Jack (December 2003) Career Ladders - A guidebook for Workflow (10 Intermediaries. Jobs for the Future: WINs

סולם ככלי לפיתוח עובדים בשכר נמוך

בימינו משתנה האופן שבו העובדים והארגונים מתמודדים עם ניהול הקריירה: העובד פועל במציאות שבה עליו לנווט את הקריירה שלו ולבחור מבין מגוון האפשרויות הקיימות, תוך לקיחת אחריות רבה יותר על המהלך; ואילו הארגון מצדו צריך להבין כי על אף שאינו אחראי באופן בלעדי לתכנון מסלולי הקריירה של עובדיו, עליו לתמוך במהלך זה ולעודד אותו על-ידי יצירת סביבה תומכת, מאפשרת (ולעתים מונגשת) לשיח הזה; כך ירוויחו שני הצדדים מהמהלך.¹¹ העיסוק בסולמות קריירה הוא חלק משיח על אודות פיתוח המשאב האנושי בארגון; ההבניה של סולמות קריירה והנגשתם מצביעות על מוכנות של הארגון לאפשר קשרי עבודה ארוכי טווח, המאופיינים בהתפתחות ובצמיחה הן של הארגון הן של העובד.

במקומות עבודה רבים נוצרה התפלגות דמוית שעון חול של העובדים: חלק גדול מן העובדים נמצאים במשרות נמוכות, שאינן דורשות השכלה או הכשרה (החלק התחתון של שעון החול). בחלקו העליון של שעון החול מצויים עובדים בעלי יכולות גבוהות ויקרות ערך לארגון, אשר לרוב מתורגמות לשכר הולם. בדרגי הביניים קיים מעין צוואר בקבוק: מיעוט של עובדים וסיכוי נמוך למעבר או לקידום. מצב זה מוביל לכך שלעובדים בשכר נמוך כמעט ואין אפשרויות התפתחות וקידום במקום העבודה.

איור 2: שוק העבודה כהתפלגות דמוית שעון חול של העובדים

מתוך הסתכלות זו, הרי שסולם הקריירה מטרתו להוות כלי לפיתוח עובדים בשכר נמוך. פיתוח זה עשוי להתרחש אם יוצר קישור בין משרות התחלתיות, הדורשות שימוש במיומנויות בסיסיות ותגמולן נמוך, לבין משרות מתקדמות יותר, המאופיינות בשימוש במיומנויות רבות יותר ולצדן תנאי העסקה מיטיבים. אפיק חשיבה זה עשוי להתאים לארגונים אשר מתקשים בגיוס עובדים, או לחלופין סובלים מתחלופת עובדים מתמדת בשיעורים גבוהים.¹² במקרים אחרים יעדיפו חלק מן המעסיקים העסקה בעלות נמוכה (כגון עובדי קבלן), ללא השקעה באופק תעסוקתי ובהכשרות.



דוגמה להשקעה שכזו בפיתוח עובדים בדרגים נמוכים, ניתן לראות **בשני מקרי בוחן** שנעשו בחברת Costco האמריקאית, חברה יצרנית בתחום הקמעונאות, ובחברת Xerox Europe האירופית, העוסקת בתחום השירות; שני סקטורים אלה מאופיינים בגיוס עובדים נטולי השכלה פורמאלית לתפקידי כניסה. ארגונים אלו הצליחו לזהות את המיומנויות הנדרשות לצורך קידום, לכמת ולמדוד אותם בקרב המועמדים הפוטנציאליים בתפקידי הכניסה, בלי להסתמך על תעודות השכלה ועל הסמכה פורמאלית (שלרוב חסרים אצל עובדים זוטרים). מיומנויות אלו תורגמו לנתיבי קידום (Career tracks) והונגשו לכלל העובדים בעידוד המנהלים וכחלק מתרבות ארגונית של תכנון מסלול קידום מותאם

Baruch, Yehuda. (2004) "Transforming careers: from linear to multidirectional career (11 paths". Career Development International, Vol. 9 No.1, pp. 58-73
Fitzgerald, Joan (2004) Moving up in the new economy: Career ladders for U.S. workers. (12 Cornell university press

לעובד. כך, בשונה מהתפיסות הקיימות בארגונים רבים באשר לחוסר הכדאיות להשקיע בקידום ובהכשרת עובדים זוטרים, הצליחו לייצר מדיניות קידום אשר סיפקה מגוון רחב של הזדמנויות בעבור העובדים הזוטרים.

אמנם חברות אלו השקיעו יותר ממתחריהן בכל עובד, אך בתמורה הן קיבלו תפוקות גבוהות יותר ופריון גבוה ביחס לכל עובד. מדיניות קידום זו, שנוצרה בעבור עובדים זוטרים, הביאה לנתוני שימור מדהימים בתחום הקמעונאות (מתוך 70 עובדים רק 3 עזבו); בשיחות עם העובדים עלה כי אחד השיקולים המרכזיים לנכונותם להתמיד בחברה היה נגישות ההכשרות ומסלולי הקידום כסיבה מרכזית להתמדתם, למרות האופי התובעני של תפקידם.¹³

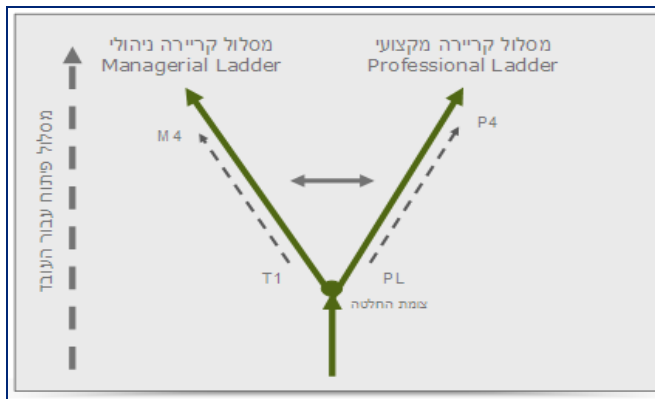
Harvard Business Press, (2010) Establishing Career Tracks for the Least- Advantaged (13 Workers, How your Company Wins by Making Advancement Accessible to All, Jody Heymann with Magda Barrera

סקירה: מסולם קלסי לסולם רב-ממדי

מודל Y: מסלול ניהולי ומסלול מקצועי¹⁴

מחקרים רבים מצאו קשר יציב ומשמעותי בין תהליכי פיתוח מקצועי ולמידה בארגון לבין שביעות רצון עובדים, נאמנות עובדים ומוטיבציה.¹⁵ נמצא גם קשר עקבי ומשמעותי בין תהליכי למידה ופיתוח לבין שיפור הביצועים של הארגון,¹⁶ וכן בינם לבין מחויבות העובדים לארגון.¹⁷

לפי "מודל Y"¹⁸, בארגון מתקיימים במקביל שני מסלולי התפתחות מובחנים - מסלול מקצועי ומסלול ניהולי, תוך כדי מתן אפשרות לעבור ממסלול למסלול על פי יכולות העובדים וצורכיהם. על פי מודל ה-Y, בשלב הראשון מתפתחים רוב העובדים בארגון בתוך המסלול המקצועי, ולאחר תקופה מסוימת/ שלב שנקבע מראש, מגיעים לצומת החלטה משותף של העובד ושל הארגון - באיזה מסלול לבחור. המודלים בנויים כך שגם בשלבים מאוחרים יותר ייתכן מעבר בין המסלולים, אם כי לעתים מעבר מאוחר ידרוש ירידה במעמד או ב"דרגה".



איור 3: מודל Y

- 14) פיתוח והטמעת מודל יישומי, אגף משאבי אנוש, שירותי בריאות מכבי.
- 15) Egan, T., Yang, B., Barlett, R.K. (2004) "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intentions", Human Resource Development Quarterly, Vol. 15 No.3, pp. 279-301.
- 16) Ellinger, A., Yang, B., Howton, S. (2002) "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment", Human Resource Development Quarterly, Vol. 13 No.1, pp. 5-21.
- 17) Meyer, J., Allen, N. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, Vol. 63 No.1, pp. 1-18.
- 18) Ralph Katz, Michael Tushman, Thomas J. Allen. (1995) "The influence of supervisory promotion and network location on subordinate careers in a dual ladder RD&E setting", Management Science, Vol. 41 No. 5, pp. 848-863.

במרבית המודלים מסוג זה ישנם יוצאים מן הכלל - עובדים אשר מראש מגויסים לארגון לתפקידי ניהול בלא שלב מקצועי ("עתודה ניהולית"), או קבוצות ייחודיות של עובדים בעלי פוטנציאל, אשר מכוונים לתהליך זהה אך מהיר/ אינטנסיבי יותר (High Potential). הטמעה של מסלול פיתוח דו-צירי דורשת לרוב הטמעה של תפיסות בסיסיות הנוגעות למושגים כמו "קריירה" ו"פיתוח אישי".

מרבית האנשים מפרשים "פיתוח" ו"קריירה" כהתקדמות בסולם הניהולי, ולפיכך עשויים לשאוף לקידום במסלול ניהולי גם אם אינם כשירים לעשות כן. בעוד שההתפתחות בתוך מסלול קריירה ניהולי היא בעלת "מדרגות" ברורות יחסית, במסלולים המקצועיים עיצוב המסלול, ההתקדמות וההתפתחות בתוכם אינם מובנים מאליהם, ודורשים פיתוח מעמיק ומותאם לארגון. פיתוח לאורך הקריירה מהווה ערך חשוב לעובדים פרופסיונליים, ומימושו יוביל לעלייה בשביעות הרצון ובמחויבות של העובדים לארגון.

בשונה ממה שמקובל לחשוב, משמעות הגדלת היצע תפקידי הקידום בחברה אינו בהכרח שווה ערך להרחבת דרגי ניהול הביניים בחברה. בעוד שמספר התקנים המיועדים לתפקידי קידום בחברה הם נגזרת של אסטרטגיות החברה, בהתאם ליעדים שעליה להשיג, הרי שבפועל מדובר באופן שבו חברה זו או אחרת בוחרת לארגן את מדרג התפקידים שלה. על אף שלמרבית הארגונים יש מגבלות באשר למספר הזדמנויות הקידום שהם יכולים להציע, בפועל מרבית המגבלות לקידום עובדים נובעות ממדיניות הארגון וההנהלה, הדורשים השכלה פורמאלית/ השכלה גבוהה בקרב המועמדים לקידום.

הזדמנויות קידום אינן דורשות בהכרח מעבר לתפקידי ניהול, ולעתים קרובות יכולות להיות מתורגמות לתפקידים המצריכים מיומנויות גבוהות יותר מתפקידי הכניסה, ולהיות אטרקטיביות בעבור העובדים. תרגום הכישורים והמיומנויות הנדרשים בתפקידי הקידום לצד יצירת מערך הכשרה פנים ארגוני, יוכל להביא לגישור על הפער הקיים בקרב המועמדים הפוטנציאליים.¹⁹

מ"סולם קריירה" ל"מפת תעסוקה"²⁰

בעבר, קריירות מסורתיות נשענו על מבנה היררכי, מובנה ונוקשה. מודלים היו ברורים, חד-ממדיים וליניאריים, וכפועל יוצא נעשה הקידום בכיוון אחד; אולם שינויים בכלכלת העולם, טכנולוגיות חדשות ומציאות חברתית משתנה הביאו לשינוי גם בהגדרת הקריירה, שהפכה לקריירת "חסרת גבולות".

כיום, בעידן חסר גבולות, הפך גם סולם הקריירה לחסר גבולות. קריירות הפכו להיות גמישות ומגוונות יותר ומובנות פחות.

Heymann, Jody & Barrera, Magda (2010) Establishing Career Tracks for the Least (19) Advantaged Workers: How your company wins by making Advancement Accessible to All. Harvard Business Press

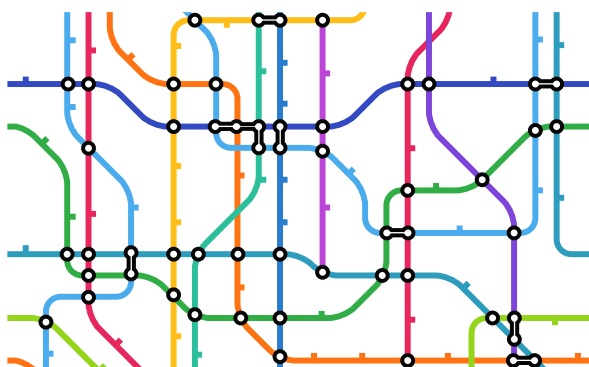
Baruch, Yehuda (2004) "Transforming careers: from linear to multidirectional career (20) paths". Career Development International, Vol. 9 No.1, pp. 58-73

המודל החדש של סולם קריירה מציע מגוון אפשרויות, וכולל כיוונים שונים שאפשר לפנות אליהם. לפיכך, בעוד שהמונח "סולם קריירה" (איור 4) מעלה על הדעת התקדמות ליניארית במעלה שלבי הסולם, המונח "מפה תעסוקתית" (איור 5) מצייר באופן נאמן יותר למציאות את מסלולי הקידום האפשריים של העובד, שלעתים קרובות הם רוחביים ורב-ממדיים:

איור 4: "סולם" קריירה (תפיסה ליניארית)



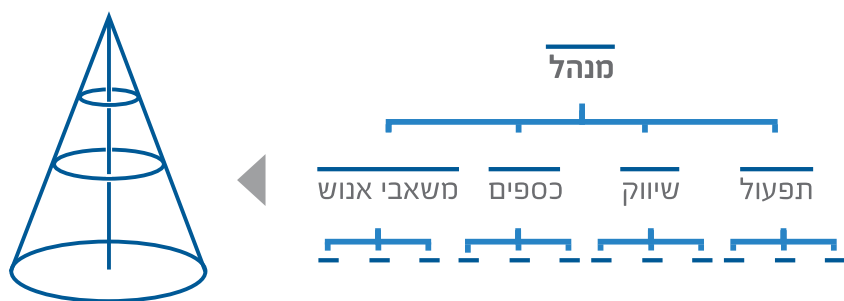
איור 5: "מפה" תעסוקתית המדמה את מסלול הרכבת התחתית בלונדון



עקב המעבר מ"סולם" קריירה ל"מפה" תעסוקתית, יש כיום דרכים שונות להגדיר הצלחה והתקדמות במקום עבודה; למשל מעבר לתפקיד רוחבי, שינוי בתפקיד/ הסבה, החלפת מקום עבודה או שינוי בשאיפה המקצועית. מגוון האפשרויות הללו הוא שמגדיר את הסולם הרב-כיווני. בהתאם לכך משתנה גם האופן שבו מוגדרים הצלחה וקידום במקום העבודה, שמכילים כיום מרכיבים רבים יותר: איזון בית-עבודה, מידת העצמאות בתפקיד, מימוש עצמי ועוד.

- במהלך השנים ניתן לראות מעבר בין שלוש מגמות מרכזיות:
1. החל בסולם קריירה לינארי לעבר סולם שיש בו
 2. תזוזה ספירלית כלפי מעלה בתוך כל אחד מהשלבים המרכיבים את מדרגות הקידום הלינארי (ראו איור 6);
 3. וכלה במפת תעסוקה עכשווית חסרת גבולות, שם העובד מנווט את דרכו באופן עצמאי, בהתאם לכישוריו ולהעדפותיו המקצועיות ובלי שיהיה כיוון אחד מומלץ יותר ממשנהו (ראו איור 7):

איור 6: מסולם קריירה לינארי למודל ספירלי²¹



איור 7: קריירות עכשוויות - חסרות גבולות כל אחד משרטט את התפתחותו האישית



(21) איורים 6 ו-7 לקוחים מתוך: Baruch, Yehuda. (2004) "Transforming careers: from linear to multidirectional career paths". Career Development International, Vol. 9 No.1, p. 64.

סולמות קריירה נבדלים זה מזה במגוון דרכים, וביניהן:²²

- מגוון המקצועות ומספר השלבים שהם כוללים
- האופן שבו משתתפים מגיעים לשלב הראשון בסולם (כניסה לסולם קריירה קיים/ התקדמות אקראית)
- נכונות המעסיקים להבנות מסלול קידום שלבי בארגון
- הגוף שאחראי על הפעלת סולם הקריירה (ארגון גג, המעסיק עצמו, שותפות בין מעסיקים לפי סקטור...).
- הצורך בקיום הכשרה רלוונטית או הנכונות לספק אותה תוך כדי עבודה (OJT).

מאפיינים של סולמות קריירה מוצלחים:²³

- זיהוי מסלולי התקדמות לעובדים בשוק העבודה המקומי על-ידי התאמה בין מיומנויות שנרכשו במשרה מסוימת או דרך הכשרה והשכלה לבין המיומנויות הנדרשות למשרה גבוהה יותר
- סיוע למעסיקים לזהות פוטנציאל של מועמדים לתעסוקה
- לימוד, מיפוי והבהרת צורכי המעסיקים בשטח בתחום מיומנויות העובדים הנדרשות כדי שישפיעו על ההכשרות המוצעות (חפיפה בין התיאוריה לפרקטיקה)
- מענה על צורכי ההכשרה של עובדים לפני השמה בתעסוקה ואחריה על-ידי שימוש במגוון אפשרויות הכשרה, החל מהכשרה אצל המעסיק וכלה בהכשרה אצל גופים חיצוניים.

(22) שם.

Prince, Heath & Mills, Jack (December 2003) Career Ladders - A guidebook for Workflow (23 Intermediaries. Jobs for the Future: WINs

דוגמאות לסולמות קריירה

סקטור הבריאות: מודל בולטימור²⁴

תחום הבריאות בבולטימור הוא הסקטור הגדול ביותר המעסיק עובדים, אך במקביל יש בו מחסור מתמיד בעובדים מיומנים. בתחום הזה יש מגוון מקצועות ייחודיים, דוגמת עוזרת אחות, nurse extender, טכנאי כירורגי, respiratory therapist, טכנאי רדיולוגיה, טכנאי מעבדה וטכנאי בית מרקחת. אלה הם מקצועות רווחיים שמאפשרים הזדמנות לקידום, אך יש בהם תחלופת עובדים גבוהה וקושי בגיוס.

כדי להתמודד עם המחסור, הקימו בבולטימור את איחוד מקצועות הבריאות Baltimore Alliance for Careers in Healthcare, אשר מספק פתרון בתחום ההשכלה ובמיפוי מקצועות אלו כדי לקשר בין אנשים בעלי כישורים לבין הזדמנויות קידום בתחום הבריאות.

סולם הקריירה הוא מעין "מפת דרכים" המונה את התפקידים המרכזיים בארגון ומאפיינת את הכישורים הנדרשים כדי להיות מועסק בתפקידים הללו, ומספקת מידע על הזדמנויות קיימות בבתי החולים השונים בבולטימור ועל ההשכלה ועל הניסיון הנדרשים כדי להתקדם לתפקידים השונים בתחום הבריאות. הסולם מתאים למי שטרם החליט אם לגשת ללימודים הרלוונטיים, לבוגרים הטריים ולאנשים שכבר מועסקים בתחום הבריאות ורוצים להתקדם לתפקיד אחר. מפת הדרכים מספקת מידע על הכישורים הנדרשים למעבר בין תפקידים, ההכשרה הנדרשת וכן על גובה המשכורת.



ישנן שלוש קטגוריות שבהן נמצא דמיון בין התפקידים לבין הכישורים הנדרשים בבתי החולים השונים בבולטימור: **טכנאות, אדמיניסטרציה וטיפול בחולה. ככל שההשכלה והניסיון עולים, בא הדבר לידי ביטוי בעלייה בגובה השכר ובקידום בסולם הקריירה.** כמו כן בתוך כל תחום יש אפשרות להעמקה ולהתמקצעות (בין אם על-ידי העמקת הניסיון או ההכשרה מקצועית), שלעתים מתבטאות גם בשכר.

איור 8: דוגמה - מקצועות בתחום הטכנאות בבתי החולים בבולטימור

(24) מתוך "Mapping your future", מדריך לקידום בקריירה במקצועות הבריאות בבולטימור.

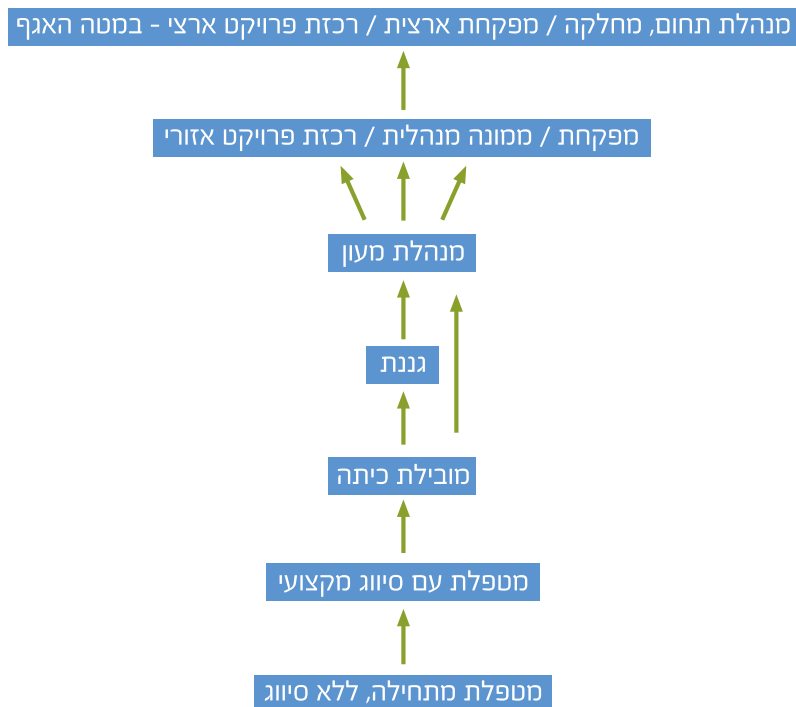
סקטור הטיפול בגיל הרך: מודל ויצו

רקע: תחום הטיפול בישראל מאופיין בתחלופה רבה בשל נתוני השכר ובשל השחיקה, הנובעת מהאלמנטים הגופניים בעבודה, וכן כתוצאה ממיצוב נמוך של התפקיד. לאור המגבלות האלה, מושקעת חשיבה רבה באפשרויות גיוון והעשרה של העובדים שאינן בהכרח קשורות בהעלאת שכר, לצד מסלולי קידום מוגדרים הבאים לידי ביטוי גם בהעלאות שכר. בימים אלו עובדים על פיתוח דרגי ביניים בויצו לצד פיתוח מסלול קריירה הכולל לימודים אקדמיים לתואר ראשון בתחום החינוך, במטרה להעלות את ההון האנושי, להביא לידי ביטוי את תפיסת המצוינות בטיפול בגיל הרך ולמשוך, בין היתר, עובדים מתאימים ובעלי מוטיבציה להתמדה.

נתונים מספריים: ברשת ויצו מועסקים כ-3500 עובדים, מתוכם 180 מנהלות מעון, 18 מפקחות וכן עובדי מטה. באיור הבא אפשר לראות את מסלול הקידום הנוכחי בויצו:

מסלול הקידום האנכי בתוך רשת מעונות ויצו נעשה משלב נתון לשלב בכיר ממנו. המעבר הוא לתפקיד שכולל, בדרך כלל, יותר סמכות ויותר אחריות בהיבט הניהולי, תוך שינוי סטטוס ותגמולים.

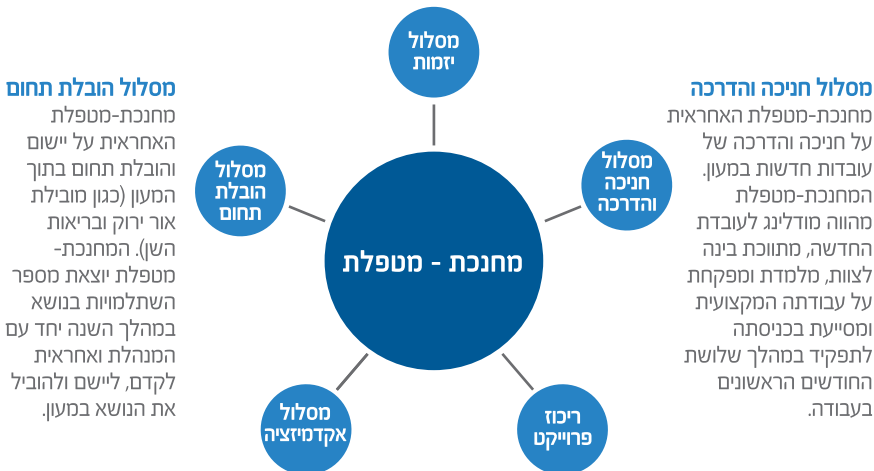
איור 9: אפשרויות קידום בויצו



איור 10: מסלולי פיתוח קריירה רוחביים לאוכלוסיית המטפלות בענף הטיפול בויצו הערה: המסלולים נמצאים בשלבי פיתוח ומשלבים פרמטרים של וותק, הכשרה וש

מסלול יזמות

מחנכת-מטפלת שהשתלמה בתחום מומחיות ייחודי (כגון תנועה, סיפור וכו'). ההכשרה נעשית בתוך יוצו, מותאמת נושא ומסובסדת על ידה. המסלול מאפשר הפעלת חוג בתשלום במעון המחנכת-מטפלת או במעונות אחרים או במסודות חינוך נוספים.



מסלול אקדמיזציה

מסלול האקדמי מוציא מאפשר לשלב לימודים
אקדמיים תוך כדי העבודה. המסלול ייבנה
כך שהלימודים יוכלו להתקיים ביום החופשי
של המחנכת-מטפלת כך שעבודתה לא
תיפגע. בנוסף יניתן תמיכה לקבוצת
הלומדות והכרה אקדמית (נק"י) למטפלות
בעלות סיווג ו סיווג 2

ריכוז פרוייקט

מחנכת-מטפלת האחראית על תפעול פרויקט במטה. בעלת אחריות תפעולית החל בשלב טרום הפעלת הפרויקט ועד סיומו. המחנכת-מטפלת נותנת מענה לצדדים האדמיניסטרטיביים של הפרויקט ומקבלת תמיכה מהמטה.

סקטור התעשייה: מודל מקצועות החשמל

מקצועות החשמל

מסלול הכשרה

חשמלאי ראשי
- הכשרה -
460-600 שעות.
- הרשאה -
3X250A

טווח שכר
15-12 אלף

תפקיד לדוגמה
קבלן חשמל / חשמלאי
אחזקה / מפקח על חשמלאים
מוסמכים / מנהל קבלן
חשמל שתחת חסותו עובדי
חשמלאים

סביבת עבודה
בניין / תעשייה /
מפעלים /
שירותים /
מוסדות ציבור /
בתי עסק וכדומה

חשמלאי מוסמך
- הכשרה -
1260-800 שעות.
- הרשאה -
3X80A

טווח שכר
12-8 אלף

תפקיד לדוגמה
קבלן חשמל / חשמלאי אחזקה /
אינסטלציה חשמלית /
חשמלאי מערכות חשמל
תעשייתיות / הקמת מתקנים
חשמליים-תחזוקה ותאורה

סביבת עבודה
בניין / תעשייה /
מפעלים /
שירותים /
מוסדות ציבור /
בתי עסק וכדומה

חשמלאי מעשי
- הכשרה -
516 שעות. (אם
עומד בפני עצמו)
- הרשאה -
1X40A

טווח שכר
השתכרות
מעל שכר
המינימום
(בהתאם
לסביבת
העבודה)

תפקיד לדוגמה
חשמלאי מעשי אינו עומד בפני
עצמו, ולרוב בא בליווי אחד
משלש הקורסים הנופצים:
קירור מיזוג אוויר, תחזוקת
מבנית, מכשירנות תעשייתית.
תפקידו נגזר בהתאם

סביבת עבודה
בניין / תעשייה /
משרדים /
בתי עסק /
בתי מגורים וכו'

חשמלאי שירות
- הכשרה -
750 שעות.
(ע"פ התמחות)

טווח שכר
מינימום
+
עמלת
שירות

תפקיד לדוגמה
חשמלאי שירות למכשירי
חשמל ביתיים / חשמלאי קירור

סביבת עבודה
תעשייה /
מוסדות ציבור /
בתי עסק /
בתי מגורים /
משרדים וכו'

הערות:

יש להבחין בין קורס הכשרה לחשמל לבין הרישיון לעסוק בחשמל בפועל. כדי לקבל רישיונות לעסוק בתחום יש צורך לעבור את הקורס ולהשלימו, לעמוד בכל מטלות הקורס וכן לצבור ותק מעשי, מוכח על פי תקנות הרישוי בחשמל. זאת כדי להתקדם בסולם הרישיונות בהתאם לחלוקה הזו:

בוגר קורס חשמלאי מעשי זכאי לרישיון "עוזר חשמלאי" (לאחר השלמת הקורס)

לאחר שנתיים ותק מוכח כעוזר חשמלאי, יהיה זכאי לרישיון "חשמלאי מעשי"

בוגר קורס חשמלאי מוסמך נדרש להוכיח ותק של שנתיים כחשמלאי מעשי כדי לקבל רישיון מסוג "חשמלאי מוסמך" (בתנאי שהשלים את כל דרישות הקורס לחשמלאי מוסמך)

בוגר קורס חשמלאי ראשי נדרש להוכיח ותק של שנתיים כחשמלאי מוסמך כדי לקבל רישיון מסוג "חשמלאי ראשי" (בתנאי שהשלים את כל דרישות הקורס לחשמלאי ראשי).



איור 12: מסלול הרישוי בחשמל

לכל הכשרה אורך מינימלי ומקסימלי משתנה:

- בהתאם להשכלתו (מספר שנות הלימוד שלו)
- בהתאם לניסיונו
- בוגר מגמת טכנאי חשמל שבידו דיפלומה ורישום בפנקס הטכנאים זכאי לקבל רישיון מעשי בתום הלימודים, עם הצגת דיפלומה
- בוגר מגמת הנדסאי חשמל שבידו דיפלומה הרישום בפנקס ההנדסאים זכאי בקבלת רישיון חשמלאי מוסמך, על בסיס לימודי
- בוגר לימודי הנדסת חשמל (מהנדס) במסלול התמחות מערכות הספק, פיקוד ובקרה זכאי בתום לימודיו לרישיון חשמלאי ראשי, עם הצגת דיפלומה.

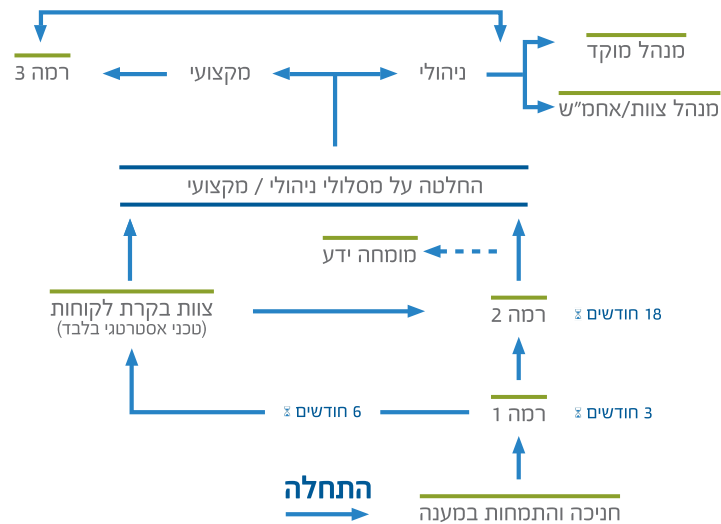
סקטור התקשורת: מודל בזק

פירוט:

המסלול מתאר קידום במרכז תמיכה טכנית באגף קשרי לקוחות בחטיבת הלקוחות העסקיים של בזק. למעלה מ-90% מהעובדים המתחילים במחלקה זו הם עובדי בזק, המגיעים ממחלקת נציגי שירות באגף קשרי לקוחות. הטובים והמוצלחים שבהם ממשיכים למחלקת תמיכה טכנית - המעבר בין החטיבות השונות בחברה מהווה קידום בפני עצמו. ככל אחת משלוש הרמות המתוארות בתרשים מחייבת שהות של פרק זמן מינימלי בין רמה לרמה (פרקי הזמן הנדרשים מצויירים כ"שעון חול" בתרשים) ועמידה במבחני ידע; ככל רמה משמעה גם עלייה בשכר, כאשר רמה 3 היא הבכירה ביותר. המסגרות הירוקות בתרשים משמען עיסוק בפני עצמו.

מסלול התמחות מקצועי/ ניהולי מרכזי תמיכה טכניים אגף קשרי לקוחות

מעבר מתאפשר מורמה 2 ומעלה, בקרת לקוחות ומסלול ניהול	חטיבות אחרות	שיווק - מנהלי מוצר	חט' רשת	חט' טכנולוגית
	חטיבה עסקית	אגף מטה	מנהלי תיקי לקוח	טכנאים
		יועצי תקשורת	מנהלי פרויקטים	תכנון



מה בין סולמות קריירה לביקושים

כאמור, סולמות קריירה מתרכזים במקומות שבהם יש דרישה גבוהה לגיוס עובדים, היכן שמעסיקים מתקשים לגייס, ובמקומות שיש בהם תחלופה גבוהה ותחרות סביב גיוס עובדים; לדוגמה משרות כניסה בתעשייה ובמקצועות הבריאות - תפקידים שוחקים גופנית, בעלי סטטוס נמוך והכנסה נמוכה מחד, אך בעלי פוטנציאל לקידום מקצועי וכלכלי מאידך.

יחד עם זאת לא כל ביקוש במשק הוא בהכרח סולם שיכול להוביל להתפתחות מקצועית; דהיינו, לא בכל מקום שצריך בו עובדים יש בהכרח אופק תעסוקתי. לפיכך ההבדל בין סולם קריירה לבין ביקוש הוא **היכולת להתפתח לאורך זמן**: במקום עבודה שמאופיין בתחלופה גבוהה, בתחרות גבוהה בתוך הענף על גיוס העובדים, בדימוי נמוך וברמת השתכרות נמוכה - האופק התעסוקתי יכול לתת מענה למעסיק לגיוס עובדים למשרות כניסה ולשימור עובדים לאורך זמן. כמו כן העובד יכול להרחיב את כישוריו המקצועיים לאורך זמן על-ידי הכשרה פנים ארגונית, שתביא להתמקצעותו ובהמשך לצמיחה אישית ומקצועית במקום העבודה. לפיכך מוטב שלא להיות שיפוטיים ולהחזיק בדעות קדומות לגבי מקומות עבודה "חסרי אופק", היות שסולם הקריירה עשוי להוות מענה לסקטורים עם דימוי נמוך.

אחת המטרות של תבת היא לזהות ביקושים בשוק העבודה ולמפות את אלו המתאימים למשתתפי תכניות תבת. מעבר להנגשת הידע לגבי סולמות קריירה קיימים ונדרשים, שואפת תבת גם לקשר בין ביקושים לסולמות - לזהות נישות שבהן יש ביקוש המאפשר קידום למשתתפי תכניות תבת.

מאפיין משותף נוסף לביקושים ולסולמות קריירה הוא היות המידע דינמי, נכון לנקודות זמן משתנות ומושפע ממגמות בשוק העבודה; על כן נדרש מעקב ועדכון מתמשך בהתאם למציאות המשתנה. בלוח שלהלן אפשר לראות כי נכון לשנת 2013, בין המקצועות בעלי הדרישה הגבוהה ביותר מצד המעסיקים כלולים: אחיות מוסמכות, בנאים, הנדסאי מכונות, הנדסאי מחשבים, חשמלאים, טבחים, מהנדסי מחשבים וממהנדסים אזרחיים, מסגרים, מעבדי שבבים, נהגי משאיות, רתכים ועוד.

לוח 1: המקצועות המבוקשים במשק הישראלי (2013)²⁵

מקצוע (לא כולל מגזר ציבורי)	שכר במשרה פנויה (בש"ח)	מס' משרות פנויות	משרות פנויות לפי מחוז				מספר עובדים בפועל לפי מחוז			
			ירושלים	צפון	מרכז	דרום	ירושלים	צפון	מרכז	דרום
הנדסאים אזרחיים	6,338	379	40	21	256	62	8,384	739	2,655	3,753
הנדסאי מכונות	7,207	296	154	66	38	38	9,250	140	2,336	4,762
הנדסאי מחשבים ומתכנתים	14,477	302	58	185	0	59	70,155	6,625	11,003	46,686
אקדמאים במדעי המחשב	23,739	502	5	11	466	20	31,870	2,267	2,846	25,564
אחיות מוסמכות	7,879	688	117	262	240	69	33,530	4,384	12,306	12,184
עובדים פרה רפואיים אחרים	8,327	387	12	243	123	9	13,434	1,446	3,131	7,354
מהנדסים אזרחיים	12,337	641	262	130	152	97	11,487	1,343	3,948	4,565
מהנדסי מחשבים	22,855	1,650	61	591	897	101	16,989	1,042	5,160	9,772
סוכני מכירות	7,968	588	272	267	0	49	54,616	4,302	10,512	33,398
טבחנים	6,624	947	110	209	487	141	17,429	2,950	4,602	7,320
עובדים במשתלות	5,771	825	206	43	0	576	11,794	1,837	4,803	2,395
מעבדי שבבים	6,619	635	54	266	173	142	9,289	142	4,845	2,605
רתכים	6,755	569	105	77	147	240	7,738	292	3,536	1,202
מסגרים	5,648	836	92	240	240	264	19,744	1,142	9,323	5,685
חשמלאים	6,336	1,836	413	808	372	243	28,312	3,341	9,871	9,717
בנאים	5,634	2,065	363	715	896	91	24,609	3,631	13,241	4,603
רצפים	6,811	476	151	38	283	4	4,254	420	2,245	1,169
שרברבים	5,641	831	54	383	313	81	11,905	1,436	5,084	2,786
נהגי משאיות	8,145	1,107	166	191	369	381	39,907	4,128	13,301	14,491
מורים ועובדי חינוך אחרים	8,796	553	1	511	35	6	5,111	2,058	684	1,999
פועלים לא מקצועיים בבינוי	5,014	1,189	540	153	359	137	7,392	325	5,346	1,158

25 מתוך הנתונים המופיעים באתר הביקושים של משרד הכלכלה (www.ovdim.gov.il) נכון ליוני 2013. הנתונים מבוססים על סקר המעסיקים של מנהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה ועל סקר כוח אדם של הלמ"ס.

מקורות מידע ללמידה על ביקושים במשק

לאור הצורך במעקב ובעדכון שוטפים באשר לביקושים בשוק העבודה ובזיהוי ביקושים בעלי פוטנציאל לאופק תעסוקתי, ריכזנו להלן רשימת מקורות מידע ללמידה על ביקושים במשק:

- אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה: מספר משרות פנויות לפי סיווג ענף כלכלי ומשלחי יד
- ביקושים באתר משרד הכלכלה: "רייטינג לעבודה" - רשימת המקצועות הנדרשים במשק, מדורגים על פי פריסתם בארץ ועל פי מדד משוקלל על בסיס שכר התחלתי המוצע על-ידי המעסיקים ועל בסיס משך זמן החיפוש על-ידם
- מינהל מחקר וכלכלה: הביקוש לעובדים במגזר העסקי לפי רבעון (2013)
- מנפאואור: סקר תחזיות תעסוקה
- מיפוי של התאחדות התעשיינים ושל איגודי מעסיקים נוספים.
- מחקרים של מכון ברוקדייל: פאראמדיקים: ההיצע והביקוש לכוח אדם מקצועי; אחיות מוסמכות בישראל: כוח העבודה - דפוסים ומגמות; מקצועות רפואיים במצוקה: מחקר גישוש

חשוב לציין כי בנוסף למעקב ולעדכון באמצעות מקורות המידע שלעיל, קיים צורך מתמיד בקשרי עבודה עם עסקים ועם ארגוני מעסיקים כדי לבחון, לשרטט ולפתח את סולמות הקריירה במקצועות בעלי הפוטנציאל.

הקשר בין הכשרות מקצועיות לפיתוח סולמות קריירה²⁶

בין השנים 2007-2013 נכתבו בארץ לפחות חמישה ניירות עמדה על-ידי גורמים שונים, ובכולם מצוין המחסור שקיים בארץ בשנים האחרונות בנושא ההכשרות המקצועיות.²⁷ כל המקורות מסכימים על פער בין ההשקעה בהכשרה מקצועית בישראל ביחס למקובל במדינות ה-OECD בסדר גודל של 1:3.5 עד 1:7. פיתוח מערכת רחבה של הכשרות מקצועית בישראל נדרש מכמה כיוונים המשלימים זה את זה:

1. הצורך של עובדים לא מקצועיים: עובדים רבים מועסקים כיום בעבודות המוגדרות בישראל כ"לא מקצועיות". לעובדים האלה יש צורך בהכשרה מקצועית ובמסלולי קידום ופיתוח קריירה, אשר ההכשרה המקצועית יכולה להעניק. אוכלוסיית היעד של ההכשרה המקצועית מנקודת מבט זו היא העובדים "חסרי האופק", שחלק ניכר מהם מתבגר גם להיות עובדים עניים ללא יכולת לפרנס את משפחתם. ההכשרה, מספקת אם כן הזדמנות למינוף עובדים, בפרט בעבור אלו שסיכוייהם קטנים ביותר לזכות בהכשרה מחוץ למקום עבודתם.

2. הצורך של המעסיקים: ענפים רבים בישראל מצויים במחסור בעובדים מיומנים - לדוגמה בשנת 2011 היו חסרים בממוצע בכל רבעון כ-7600 עובדים מקצועיים ומיומנים ב-14 המקצועות הנדרשים ביותר בתחומי המחשוב, בתעשייה ובבניין.²⁸ מנגד על כל משרה "בלתי מקצועית" התחרו באותה תקופה מעל חמישה מחפשי עבודה. אם לא יעברו הכשרות במהלך עבודתם, לא יוכלו העובדים להתקדם בסולם הקריירה, מה שיפגע בדרישות המעסיקים לעובדים מיומנים באותם מקצועות נדרשים.

3. הצורך של המשק: "מתעסוקה לפריון" - נושא פריון העבודה בישראל עלה לדיון מעל כמה במות בזמן האחרון. מוסכם שהשקעה בשיפור ההון האנושי היא אחד הכלים המסייעים לשיפור פריון העבודה. תכנית רחבת היקף להכשרה מקצועית יכולה לסייע בשיפור הפריון רק אם יוסרו גם החסמים האחרים, ובפרט המחסור בהשקעות וביצירת מקומות עבודה והזדמנויות התפתחות מקצועית.

ואולם, חשוב לזכור כי מרבית התפקידים בתחתית הסולם אינם מאפשרים גישה למסלולי קידום. נמצא כי ארגונים רבים מניחים כי אין טעם להשקיע בהכשרה ובקידום עובדים בתפקידים זוטרים; לכן עובדים שחסרים הכשרה/השכלה גבוהה הם הראשונים להיות מודרים מתפקידי קידום ומוגבלים במספר התפקידים הפתוחים בפניהם.

(26) מתוך: תהליך לפיתוח תכניות פיילוט בתחום הכשרה מקצועית 2015-2018, אסנת אלנתן, תבת.
(27) דו"ח של חברת עדליא למנכ"ל משרד התמ"ת בנושא הכשרה מקצועית למבוגרים (2007) - בחינה כוללת והמלצות למדיניות; הכשרה מקצועית למבוגרים וצורכי שוק העבודה בישראל (2011) - פרויקט של מכון מקרו בראשות ד"ר רובי נתנזון; קידום הכשרה מקצועית בישראל, בדגש על האוכלוסיות בגילאי הביניים ונשים (2012) - מטעם הקואליציה להכשרה מקצועית, הפורום לקידום כוח עבודה רב גילי ומרכז מהות; דו"ח בנק ישראל לשנת 2012 - פרק ה' שוק העבודה; דו"ח התקדמות ביישום המלצות הארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי OECD: שוק העבודה והמדיניות החברתית בישראל (2012) - הוכן על-ידי מכון ברוקדייל בעבור משרד התמ"ת.
(28) גלעד ברנד, מורן נבון ורועי לוי (2011) הכשרה מקצועית למבוגרים וצורכי שוק העבודה בישראל. פרויקט של מכון מקרו בראשות ד"ר רובי נתנזון, עמ' 42.

אימוץ התפיסה באשר ליכולתם של עובדים זוטרים להתקדם בעבודתם תביא להנגשת מסלולי קידום לכלל העובדים, ובכלל זה עובדים זוטרים החסרים לרוב את דרישות ההשכלה הפורמאליות הקיימות במרבית מקומות העבודה.²⁹

חשוב שפיתוח המודלים של הכשרות מקצועיות יהיה בהתאם לצורכי העסקים ובהתאם לניתוח העיסוקים בדרגי הביניים אשר בסולם הקריירה המוגדר Stackable Credentials, או הכשרה מודולרית, אשר מכירה בכל שלב של ההכשרה בעבור השלב הבא, תביא תועלת הן לצורכי העסקים הן לצורך של הפרט בקידום תעסוקתי בשוק העבודה.

Heymann, Jody & Barrera, Magda (2010) Establishing Career Tracks for the Least (29) Advantaged Workers: How your company wins by making Advancement Accessible to All. Harvard Business Press

לסיכום: מהלכה למעשה

כיצד אפשר לעשות שימוש בסולמות קריירה?

1. מעסיקים -

“If we don’t grow our people, we don’t grow our company”
(CEO, חברת Costco)

א. הרחבת ההסתכלות על הצורך בפיתוח סולם קריירה אל עבר שדרות העובדים בדרגים הנמוכים יותר. שינוי ההסתכלות מ“פיתוח מנהלים” ל“פיתוח הזדמנויות קידום בעבור עובדים זוטרים”, מתוך הבנת התועלת שיניב מהלך זה הן בעבור המעסיקים הן בעבור העובדים. זיהוי ומיפוי הצרכים של חתך העובדים הזוטרים וחיבורם לצורכי הארגון תוך הצלבת מידע הקשור בכישורים הנדרשים, בהכשרות רלוונטיות, בטווחי שכר מתאימים וכיוצא בזאת.

ב. לקחת חלק ביצירת דרגי ביניים ובמיסודם בסקטורים שיש בהם קיטוב בין דרגי “הכניסה” לדרגים הבכירים, ולפיכך נוצר ביקוש גבוה מחד ומחסור בעובדים במשרות הכניסה מאידך. על המעסיקים לבחון אם ברצונם לפתח סולם באופן עצמאי או יחד עם שותפים נוספים. במקרה של שותפויות, יש לראות מי מוביל את האסטרטגיה, מי לוקח חלק בתפעול ובהובלת הפרויקט ומה היקף וטווח הפעילות.

ג. הנגשת סולמות הקריירה לעובדים במקומות שבהם כבר קיימים סולמות ברורים. יש לבחון אם המידע נגיש ומחלחל לכלל העובדים, ובפרט לאלו המצויים בדרגים הנמוכים, שלרוב אינם מודעים לקיום הסולמות. כדי להביא למקסום ההכשרות והניודים הפנימיים יש ליצור סביבה מזמינה, נעימה ומונגשת, מעוגנת בתרבות הארגונית, אשר תעודד את העובדים לקחת חלק בתכנון מסלולי הקידום שלהם.

2. עובדים בשכר נמוך - צריכים לקחת אחריות על ניהול הקריירה האישית, לחשוב במונחים של תכנון לטווח ארוך ושל התפתחות מקצועית לאורך חיי העבודה. מעבר מהתפיסה המסורתית, שלפיה הארגון מספק מקום עבודה, לתפיסת הארגון ככזה שמספק אפשרות להתפתחות, התלויה בין היתר במידת התכנון והפרואקטיביות של העובד בתכנון מסלול הקריירה שלו. ההבנה כי אוסף העבודות יאפשר לעובד לשפר את אוסף הכישורים שהוא רוכש במהלך חייו המקצועיים, יסייע לו בפילוס הקריירה ובתכנונה.

3. מקדמי תעסוקה ומומחי קידום מתכניות התעסוקה - אנשי הצוות הם גורם משמעותי שיכול לתווך בין העובד לתרבות הארגונית של מקום העבודה, ולהשפיע על האופן שבו תופס העובד את תפקידו הנוכחי ואת התפקיד הבא שהוא מכון אליו. ההיכרות עם מושג סולמות הקריירה תפחית את חוסר הוודאות של משתתפי התכניות ותסדר את “מדרגות הקידום” לא רק בצורה הליניארית המוכרת, אלא גם בצורה אופקית שתאפשר להם לשרטט את המפה התעסוקתית שהם מעוניינים בה ושביכולתם להשיג. הדבר יסייע לשים

את האצבע על הכישורים הנדרשים, על ההכשרה המתאימה ועל סביבת העבודה שבה יוכלו המשתתפים לבוא לידי ביטוי, וכן על האמצעים להשגת מטרות אלו. על אנשי הצוות מוטלת האחריות להוביל ולהטמיע את החשיבה לטווח ארוך באמצעות סולמות קריירה כחלק מהותי מהליווי התעסוקתי של המשתתפים לקידום; ליווי אשר יוביל את העובדים באופן הדרגתי ומובנה לפיתוח אופק תעסוקתי ולמיצוי כושר השתכרותם.

לסיכום, המושג "סולמות קריירה" יכול לייצר שיח חדש בקרב מעסיקים ועובדים כאחד, אשר יוביל למוביליות תעסוקתית וחברתית. בכדי שסולם הקריירה יצליח, עליו להוות שותפות בין בעלי העניין שיובילו, יבנו ויטמיעו אותו בקרב המעסיקים והעובדים. שותפות זו רלוונטית גם בקרב ארגון יחיד, התלוי בשיתוף פעולה בין מחלקת משאבי אנוש לדרג הניהולי כמו גם לאנשי המקצוע הפזורים בשטח, בעוד ששיתוף פעולה בין-ארגוני תלוי בהירתמותם של ארגונים נוספים, דוגמת ארגונים מקומיים, ועדי עובדים, ארגונים קהילתיים, נציגי ממשלה, מערכות חינוך וגופי הכשרה והשכלה. האינטרס המשותף להצלחת הבניית הסולם מייצר בסיס לשיתוף פעולה בין שחקנים שונים, שיכול להפוך לשותפויות ממשיות בהקמת הסולם ובהטמעתו בתוך הענפים הרצויים.

מילון מושגים

סולם קריירה (career ladder): סדרה של מקצועות המחוברים יחד על-ידי כישורים משותפים או משלימים, המאפשרים לעובד להתקדם ברצף של תפקידים ומרחיבים למעסיק את אפשרויות גיוס העובדים ושימורם.

ביקוש עבודה (demand): מספר המועסקים המבוקש על-ידי מעסיקים; ככל שמספר המועסקים גבוה יותר ביחס למספר המועסקים הזמין, הביקוש לעבודה גבוה יותר ("ביקוש" פירושו ביקוש מצד המעסיקים).

היצע עבודה (supply): מספר המועסקים הזמין ביחס למספר המשרות המוצעות בשוק; ככל שמספר המועסקים גבוה יותר ביחס למספר המשרות המוצעות, כך גדול יותר היצע העבודה ("היצע" פירושו היצע האנשים שמחפשים עבודה במשק).

פריון עבודה (productivity): התפוקה לעובד ליחידת זמן (כגון שעת עבודה). גורם חשוב המשפיע על פריון העבודה הוא כמות ההון האנושי של העובד; גורמים אחרים המשפיעים על השינוי בפריון העבודה הם שינויים במבנה העיסוקים, שינויים באיכות ההון, שינויים בהרכב התפוקה, שינויים ביעילות הקצאת המשאבים ותמריצים למאמץ.³⁰

סקטור/ מגזר (sector): חלק מהכלכלה הלאומית שהוא בעל מאפיינים מיוחדים משותפים ומהווה תחום כלכלי שבו סחורות, שירותים והון זורמים ממנו לתחומי כלכלה אחרים ומהם אליו. חלוקת המשק על פי מגזרים יכולה להיעשות לפי צורת הבעלות (מגזר פרטי, מגזר ציבורי ומגזר חוץ) או לפי ענפים כלכליים (למשל סקטור השירותים).³¹

הון אנושי (human capital): ביטוי למכלול תכונות הקובעות את איכותו של עובד בשוק העבודה; אוסף של כישורים טבעיים ונרכשים, כגון השכלה, ניסיון והכשרה תוך כדי העבודה, כוח פיזי, כושר, בריאות, רקע משפחתי ותכונות אחרות המקנות כושר תעסוקתי.

(30) מתוך מעות - אגרון הכלכלה המנהל והעסקים, בעריכת איתן אבניאון.
(31) שם.

רשימת מקורות

- אורנשטיין, מ' (2014). סקר מעסיקים - הביקוש לעובדים, משרות פנויות ושוק העבודה. ירושלים: משרד הכלכלה.
- אלמוג, י' וחביב, ג' (2012). דו"ח התקדמות ביישום המלצות הארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי (OECD): שוק העבודה והמדיניות החברתית - ישראל. הוכן על-ידי מאירס-ג'ינט-מכון ברוקדייל בעבור משרד התמ"ת.
- אלנתן, א'. תהליך לפיתוח תכניות פיילוט בתחום הכשרה מקצועית 2015-2018. ג'ינט ישראל-תבת.
- בנק ישראל (2013). דין וחשבון 2012. ירושלים: המחבר.
- דגן, מ' ואביאני, ג' (2011). קידום הכשרה מקצועית בישראל - בדגש על האוכלוסייה בגיל הביניים ועל נשים. מרכז מהות והפורום לקידום כוח עבודה רב גילאי.
- מכבי שירותי בריאות. מניהול ההדרכה לניהול הכשירות והפוטנציאל במכבי שירותי בריאות: פיתוח והטמעת מודל יישומי. אגף משאבי אנוש, מחלקת הדרכה ופיתוח ארגוני.
- מקוב, י' (2007). דין וחשבון הוועדה לבחינת אמצעים להעצמת הפריפריה והתעשייה המסורתית. אתר משרד הכלכלה.
- נתנזון, ר', ברנד, ג', נבון, מ' נבון ולוי, ר' (עורכים) (2011). הכשרה מקצועית למבוגרים וצורכי שוק העבודה בישראל. תל אביב: מכון מאקרו לכלכלה מדינית.
- סטרבצ'ינסקי, מ' (2013). מתעסוקה לפריון: המדיניות הרצויה להגברת הצמיחה. חוברת הכנה לכנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה 2013. אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- עדליא יעוץ כלכלי בע"מ (2007). הכשרה מקצועית למבוגרים: בחינה כוללת והמלצות למדיניות. דו"ח למנכ"ל משרד התמ"ת.
- מעות. אגרון הכלכלה, המנהל והעסקים, בעריכת איתן אבניאון (www.maot.co.il).
- רייטינג לעבודה. אתר הביקושים של משרד הכלכלה (www.ovdim.gov.il).
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9 (1), pp. 58-73.
- Egan, T., Yang, B., & Barlett, R. K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), pp. 279-301.
- Ellinger, A., Yang, B., & Howton, S. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), pp. 5-21.

Fitzgerald, J. (2004). *Moving up in the new economy: Career ladders for U.S. workers*. Cornell university press.

Heymann, J., & Barrera, M. (2010). *Establishing career tracks for the least advantaged workers: How your company wins by making advancement accessible to all*. Harvard Business Press.

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), pp. 848-863.

Meyer, J., & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), pp. 1-18.

Prince, H., & Mills, J.(2003). *Career ladders - a guidebook for workflow intermediaries*. Jobs for the Future: WINs.

Tessler, B. (2013). *WorkAdvance: Testing a new approach to increase employment advancement for low-skilled adults*. MDRC.

Mapping your future: A step-by-step guide to career advancement. Baltimore Alliance For Careers in Healthcare.

FORWARD

This booklet outlines career ladders and the role that they play in helping low-wage workers advance in the workforce and establish gainful careers. Although career ladders are useful for everyone, they have the potential to play an especially crucial role for those who are first-generation employed, and who may lack any knowledge about possible development tracks.

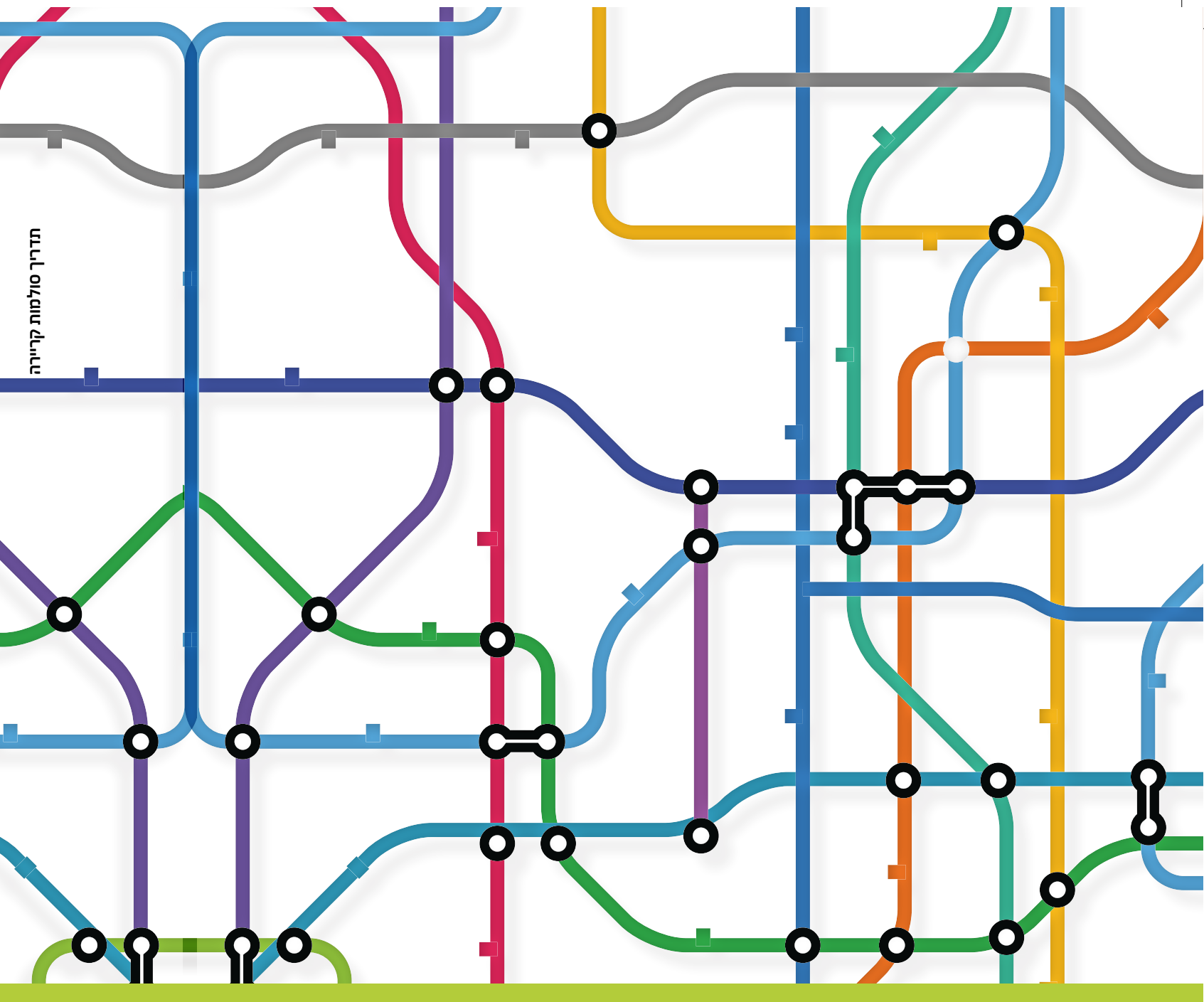
A career ladder is a series of professions connected through common or complementary skills. The career ladder enables workers to advance through a range of jobs while simultaneously expanding the employer's opportunities for recruiting and retaining employees. Career ladders address workers' professional development needs, also satisfies employers' needs by reducing worker turnover. This impacts not only individual employers and employees, but also the entire economy.

Career ladders are part of the Kidum (career advancement) program, which helps TEVET participants across target populations with, professional advancement, perseverance, and skill building. Through the knowledge developed at TEVET, this booklet will discuss career ladders as a tool to catalyze career advancement, long-term planning, training, and recruitment. In addition to a theoretical overview, it will offer a range of best practices and models from across industries. It's primary audiences includes: employers, particularly people working in human resources, recruiting, training and employee development; workers in low-paying jobs; employment outreach professionals ; professional staff in various TEVET programs; partners in the public and third sectors.

For more information about the contents in this book, career ladders, or TEVET's knowledge development initiatives, please contact sigal-tevet@jdc.org.

TABLE OF CONTENTS:

Forward	2
Thanks	3
Abstract	4
Background on career advancement programs	5
Who is the target audience?	7
Rationale	7
What are career ladders?	8
Who needs career ladders?	9
The benefits of career ladders to employers	9
Career ladders as a professional development tool for low-income workers	10
From the classic ladder to the multi-dimensional ladder	
Model Y: Managerial and professional track	12
Career ladders: The “road to employment”	13
Career ladder examples	16
In the health sector: the Baltimore model	16
The early childhood field: The WIZO model	18
The Industrial sector: The electrician model	23
Communications sector: The BEZEK model	25
The connection between demand and career ladders	26
Resources for learning about demand in the economy	27
The connection between developing professional training and career ladders	28
From theory to practice	30
Glossary	32



החבורת מיועדת לארבעה קהלי יעד מרכזיים שיש להם נגיעה להתנווית מסלולי ההתפתחות המקצועית של הפרט בשוק העבודה: **למעסיקים**, ובפרט לאנשי משאבי אנוש, גיוס, הדרכה ופיתוח עובדים; **לעובדים** המצויים בתפקידים בעלי כושר השתכרות נמוך; **למקדמי תעסוקה** ולצוות המקצועי בתכניות השונות וכן **לשותפינו מהמגזר הציבורי והמגזר השלישי**