



מסלולי קריירה

פיתוח וקידום עובדים
בתפקידי כניסה בארגונים

משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל



ג'וינט ישראל תבת
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



ג'וינט ישראל-תבת

ג'וינט ישראל-תבת פועל לקידום החוסן הכלכלי-חברתי בישראל וליצירת שוויון ההזדמנויות, על ידי שילוב וקידום של מגוון אוכלוסיות בשוק התעסוקה. ייעודו של ג'וינט ישראל-תבת הוא הובלת שינוי בר-קיימא בשוק העבודה בישראל בשותפות רחבה ובמגוון דרכים ואמצעים:

- פיתוח תכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה.
- הטמעת מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרב מעסיקים.
- יצירת מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה ולהפצתן ברבים.
- תבת פועלת בשותפות עם ממשלת ישראל לפיתוח תכניות המקנות למשתתפים הכשרה מקצועית ומסוגלות תעסוקתית, הן מסייעות בהתמודדות עם חסמים חברתיים ותרבותיים, משנות תפיסות באשר להתפתחות מקצועית, קריירה וקידום.

עבור מאות אלפי אנשים בישראל הנמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך, חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים, מבוגרים וצעירים, מפתחים בג'וינט ישראל-תבת תכניות לשילובם וליצירת אופק תעסוקתי.

צוות הכתיבה:

כתבה: רקפת הימן זהבי

שותפות לכתיבה: הדי פוקס זאבי, דניאלה ג'אנון, יעל חייט, יעל שלזינגר

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו דנה ציביאק

שלמי תודות: לסוזן חסן, ר' תחום חברה ערבית ותכניות קידום לתמי אבנד, מנהלת פיתוח עולם עבודה עתידי לליאת דואני ואבנר כהן, יועצים ארגוניים מצוות התכנית

© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל-תבת

2019 תש"ף



1

חדשנות חברתית בתעסוקה

חדשנות חברתית בתעסוקה / אמצעי לקידום חדשנות בארגון

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

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

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

היעדר הכשרה והשכלה ופריון נמוך: אחוז גבוה מהעובדים בישראל הם בעלי יכולת השתכרות נמוכה, ומרביתם חסרי הכשרה ותיכונים או על-תיכונים. היעדרן של הכשרה והשכלה משפיע, בין היתר, על הפריון בשוק העבודה. בענפים ובארגונים שבהם

1 הנתונים מבוססים על הדוח החודשי של הלמ"ס, דוח מדדי העוני והתעסוקה בישראל, המוסד לביטוח לאומי 2018.



השכר נמוך ופריון העבודה נמוך קיימת גם בעיה של תחלופה גבוהה של עובדים.²

הידעתם? הפריון במדינת ישראל הוא מהנמוכים בעולם (התוצר לנפש לשעת עבודה בישראל נמוך ב-25% מזה של מדינות ה-OECD) כדי לאפשר לעובדים להתמיד במקום העבודה, לצמצם תחלופת עובדים תדירה ולהגדיל את הפריון במשק, יש לדאוג לקידום תעסוקה איכותית.

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

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

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



מסלולי קריירה:

"מפת דרכים" המגדירה את הצמתים המרכזיים בארגון ומספקת מידע על הזדמנויות למעבר בין צמתים אלו עבור כלל העובדים (בדגש על עובדים בתפקידי כניסה). מסלול הקריירה מאפיין את הכישורים, ההשכלה והניסיון הנדרשים לשם מוביליות העובדים בארגון.

2 מבוסס על: "קידום תעסוקה איכותית - מאגר כלים וידע למומחי קידום", יוני 2019 ג'וינט-תבת.



ערך רבי-ממדי / מודל העבודה שפותח משקף תפיסה הנשענת על שלושה רבדים

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



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

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

תוכנית 'מסלולי קריירה' פותחה כמענה לארגונים המעוניינים:

לחולל שינוי תפיסתי, להוביל תהליך ארגוני ארוך-טווח, לטפל בסוגיה מהותית שאינה מקבלת מענה, לקדם את העובדים בתפקידי כניסה ולהיטיב את התנאים ואת חיי העבודה שלהם;
לקדם את תחום האחריות התאגידית ואת הערכים שלהם צעד קדימה, לפתח אסטרטגיה לקידום חדשנות ארגונית וליישם אותה בתהליכים הארגוניים.



קריירה:

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

2

רווחים

רווחים / מענה לצורך של הארגון והעובדים

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

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

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



עובדים בתפקידי כניסה:

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

הצורך של העובדים:

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

הצורך של הארגון:

- ארגון המעסיק עובדים בתפקידי כניסה מתמודד עם:
- פריון נמוך של העובדים.
 - מוטיבציה נמוכה.
 - קיטוב בין משרות זוטרות למשרות בכירות - שחיקת דרגי הביניים.
 - מחסור בעובדים בעלי הכשרה מתאימה לתפקידים.
 - קושי באיוש משרות זוטרות ובשימור עובדים.
 - תחלופת עובדים גבוהה והשקעת משאבים רבים בגיוס עובדים.
 - היעדר אפשרויות לקידום עובדים.

התוכנית מאפשרת יצירת מענה יישומי לצורכי הארגון ולצורכי העובדים.

3

חברה טובה יותר

חברה טובה יותר / תמונת עתיד רצויה

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





הענף והמשק כולו

- הגדלת הפריון במשק
- צמצום אבטלה מבנית
- הפחתת אחוז העובדים העניים
- אפשרות לשוויון הזדמנויות בתעסוקה
- הגברת המוביליות החברתית



הארגון

- הגדלת הפריון בארגון
- הפוטנציאל המקצועי הקיים בעובדים
- אטרקטיביות בגיוס עובדים ותדמית של ארגון שכדאי לעבוד בו
- תחלופת העובדים פחותה



העובדים

- תחושת המסוגלות ושביעות הרצון
- הגברת המוטיבציה והתמדה בעבודה
- התפתחות אישית וצמיחה מקצועית
- גישה לתפקידים בעלי הכנסה גבוהה יותר

איך גורמים לזה לקרות?

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

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

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

4

מסלולי קריירה

מסלולי קריירה / אסטרטגיה יישומית לטווח ארוך

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

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

1. שינוי ברמת הארגון

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



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



1 יציאה לדרך

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

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

2 למידה ואפיון

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

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

3 עיצוב מסלולים

לאחר בחירת המסלולים לפיתוח, *ראה תרשים עמ' 17-16 מצפן ארגוני לתהליך - מודל העבודה, יש לבצע בנייה בפועל של תכנוניותיהם. פיתוח המסלולים ייעשה באמצעות כלי עבודה יישומי ('תיק מסלול') וייתן מענה לשתי שאלות מרכזיות:

- איך נראה המסלול בפועל?
- איך המסלול מתקיים בתוך הארגון?

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

תכלית המהלך: הכנת תיקי מסלולים⁵ מובנים ומוכנים לביצוע.

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



4 שילוב עובדים במסלולים

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

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

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



CLE = CAREER LADDER EXPERT

מומחים פנים-ארגוניים להובלת המודל של מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה, אשר מובילים את התהליך משלב האפיון ועד לשלב של שילוב העובדים בפועל במסלולים הנבחרים. העסקת המומחים מאפשרת לארגון ליצור סטנדרטים חדשים בקנה מידה רחב, למנף את השינוי ולהרחיב את השפעתו, כולל השפעה אסטרטגית. בנוסף לכך, העסקת המומחים מאפשרת לארגון להרחיב את הידע על משאבי האנוש שבו, לשמרו בתוך הארגון ולהגדיל את יכולת הארגון לשמר את השינוי גם לאחר סיום התהליך. מעבר לאלה, בעלי התפקידים הנבחרים מפתחים את היכולות המקצועיות שלהם, את הידע והכישורים בתפקיד הקיים, את הסמכויות ותחומי האחריות בתפקידם. תהליך זה מהווה פיתוח אישי, הרחבת תפקיד וקידום קריירה גם עבורם.



2. שינוי ברמת העובדים: הכשרה למיומנויות ולהרחבת הכישורים

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

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

מודל העבודה מציע הכשרה לכישורים בסיסיים (SKILLING) כשלב הראשון בשילוב העובדים במסלולים. ארגון הנמצא בתהליכי שינוי יספק לעובדים המשולבים במסלולים הזדמנויות ללמידה ולפיתוח כישורים בסיסיים וכישורי למידה.



מצפן ארגוני לתהליך / מודל עבודה

2. למידה ואפיון

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

1. יציאה לדרך

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



הגדרת האתגר הארגוני

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

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



פעולות

- בחירת המסלולים

- החלטה על כניסה לתהליך השינוי ורתימת שותפים בארגון



תוצאה



3. עיצוב מסלולים

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

4. שילוב עובדים במסלולים

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

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

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

- "תיקי מסלול" מובנים

- שילוב עובדים במסלולים שהוגדרו ופיתוח כישורי העובדים והרחבתם



הצלחה מבוססת ניסיון - למה אנחנו חושבים שזו הדרך הנכונה?

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

מאפייני התהליך	ביטוי במודל ההפעלה
בחירה בארגונים גדולים ויציבים, המזהים את הצורך ונכונים להשקיע בכלל העובדים.	יציאה לדרך
מעורבות של גוף מתווך בין הארגון לעובדים ובניית שותפות (ייעוץ ארגוני מוסדות הכשרה, ארגון ללא מטרת רווח).	ליווי על ידי יועץ ארגוני
עבודה עם הארגונים על: פיתוח קריירה; שינוי תפיסות ניהול; מעבר בין היררכיה וסמכות להתרחבת סמכויות; פיתוח שירותי סיוע רחבים לעובדים.	עיצוב מסלולים
השקעה בפיתוח מקצועי של מובילי התוכנית.	עיצוב מסלולים
התמקדות בסקטורים יחודיים: למידת מיומנויות המותאמות לצורכי מעסיקים במקצועות מסוימים, שלגביהם קיים ביקוש גבוה והתאמת פתרונות מדויקים לצורכי הארגון.	תפיסת CLE
הכשרה לעובדים בהיבטים של מיומנויות בסיס ומוכנות לתפקידים.	הכשרת נישורים מותאמת למסלולים
הנגשת הזדמנויות למידה והכשרות לעובדים.	הכשרת נישורים מותאמת למסלולים



5

המסלולים

המסלולים / איך מייצרים מפת קריירה

מפות קריירה: הנסיון הנצבר עם הארגונים בתוכנית הוביל ליצירתם של שישה מסלולים פוטנציאליים לאוכלוסיית העובדים המיועדת, הנותנים מענה לשני סוגי קידום.

הרחבת התפקיד - Upskilling

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

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

מעבר בין תפקידים - Reskilling

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

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

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



ששת המסלולים לקידום עובדים בתפקידי כניסה

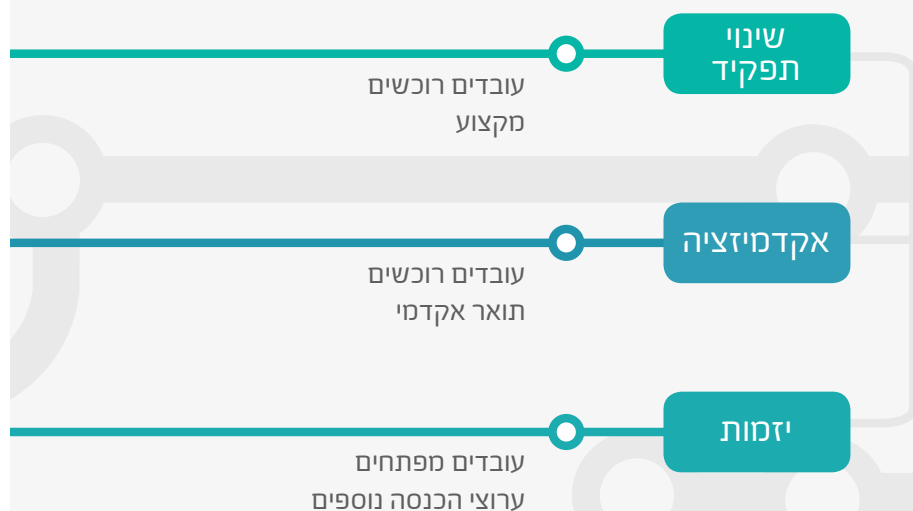
המסלול



למידה
לאורך
החיים

כישורי בסיס
כישורי למידה
כישורי תפקיד
כישורים חיוניים

המסלול





6

פיתוח כישרים

פיתוח כישרים / למידה לאורך החיים

הנגשת מסלולי קריירה לעובדים. הכישרים הם רכיב מרכזי בקידום עובדים בתפקידי כניסה. לשם הקנייתם יש צורך בהכשרה לכישרים בסיסיים (SKILLING) ובהטמעה של התפיסה - למידה לאורך החיים (Life Long Learning) כשלב ראשון בשילוב במסלולים.

הכשרה. עובדים בתפקידי כניסה עלולים להתקל בחסמים הבאים בכל הנוגע לרכישת ידע וכישרים באופן עצמאי: סביבה תרבותית שאינה מקדמת למידה, חוסר מימון להשתתפות בלמידה או חוסר אמצעים, חסמים תרבותיים וחסמי ושפה, ספקי למידה שאינם מותאמים לצורכי הלומדים, קשיי נגישות למקומות הלימוד.

הכשרה לכישרים בסיסיים ולתפיסה - למידה לאורך החיים נותנת מענה לחסמים אלה.

ההכשרה תבצע באחת משתי דרכים:

1. הכשרת בסיס לכל העובדים בתפקידי כניסה - רכישת מיומנויות וכישרי למידה לשילוב אפקטיבי במסלולים.
2. שלב הראשון בלמידה של עובדים במסלולים - בהתאם למסלולים ולתפקידים הנבחרים.

כישרים: ההכשרה נותנת מענה לפיתוח ארבעה סוגי כישרים:



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

SOFT SKILLS - יכולות אישיות, תקשורת, פרואקטיביות.

PROFESSTIONAL SKILLS - היכרות עם המקצוע ועם דרישות המקצוע.

LEARNING SKILLS - ללמוד איך ללמוד.

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



למידה לאורך החיים - LIFE LONG LEARNING:

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

7

תוצאות

תוצאות / מודל מבוסס ניסיון

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

שותפים: המתודולוגיה פותחה על ידי ג'וינט-תבת, בשיתוף צוות יועצים ארגוניים ויועצי משאבי אנוש ובשותפות עם ארגונים מובילים במשק הישראלי. לתהליך הפיתוח נבחרו שני ארגונים שותפים ובשלב מתקדמים של התוכנית הצטרפו לעשייה יותר מ-15 ארגונים גדולים מענפים שונים, ביניהם: ענף המזון, הבריאות, תעשיות יצרניות, ענף התחבורה, חברות קמעוניות ותחום הטיפול. היום באפשרותנו לומר שמצאנו את המענה המתאים לצורך בוער, כפי שמעידים ארגונים ועובדים כאחד.



אז מה אנחנו מציעים?



הכשרה

הכשרה למובילי מסלולי קריירה בארגון (CLE); הקניית כישורים וחשיבות של למידה לאורך החיים (LLL)



כלי עבודה

כלי עבודה להטמעת מסלולי קריירה בארגון



מתודולוגיה

מתודולוגיה יישומית לפיתוח מסלולי קריירה



שינוי תפיסה

תפיסה חדשנית והנעת תהליך לשינוי ארגוני

מה משתתפים יכולים לספר לכם?

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

"ההשתתפות במסלול הוסיפה לי עוד כמה סנטימטרים..." "כל יום שאני לומדת נותן לי משהו לעבודה..." "עכשיו כשיש לי תפקיד, לעזור לחדשה, זה תיקון לחוויה שאני עברתי כחדשה. אני יושבת עם החניכה שלי ומסבירה לה הכול..."

מדברי משתתפים בתוכנית ההכשרה כחלק משילוב במסלולים.

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

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



IT'S YOUR TIME! JOIN US!

לפרטים נוספים על התוכנית ולהצטרפות:

הדי פוקס זאבי, מנהלת התוכנית: HEDYFU@JDC.ORG

לכניסה לאתר ג'וינט-תבת:

