

דצמבר 2021

למידה מהנסיין המצטבר של שותפות מעסיקים בהכשרות מקצועיות

מאת: רועי מאור

א. שותפות מעסיקים בהכשרות – הלכה למעשה

1. כיום קיימת הסכמה רחבה בקרב העוסקים בתחום ההכשרות, לגבי החשיבות של מעורבות מעסיקים. עקרון זה בא לידי ביטוי, בין היתר, במסקנות ועדת 2030 ובמגוון רחב של דו"חות וניירות עמדה שפורסמו בשנים האחרונות. עם זאת, בפועל, תפקיד המעסיקים במערך ההכשרות הממשלתי נותר מוגבל ביותר.
2. רוב התכניות בהן מעסיקים משתתפים בהיקף משמעותי מתבססות על סבסוד חלק משכרו של העובד בתקופת העבודה הראשונית שלו (OJT, שוברים למעסיקים). תכניות אלו, בהן המעסיק מבצע את ההכשרה, יכולות לתת מענה רק לחלק קטן מפער הכישורים הקיים במשק כיום. זאת, מאחר ולמעסיקים רבים אין את היכולת להכשיר ברמה הנדרשת, ולאחרים אין תמריץ מספיק להקנות לעובדיהם כישורים כלליים, שבהם יוכלו להשתמש גם אצל מעסיקים אחרים.
3. לעומת זאת, יוזמות ממשלתיות המנסות לרתום מעסיקים לתפקיד אקטיבי בהכשרות מקצועיות כלליות (סטארטר, הכשרה בהתאמה, המסלול הירוק) אינן מצליחות לפעול בהיקפים משמעותיים, ומוגבלות למאות בודדות של משתתפים מדי שנה. בהקשר זה, עולה מפעם לפעם הטענה כי רתימה כזו פשוט אינה אפשרית, מאחר והמעסיקים אינם מעוניינים או יכולים להיות מעורבים. טענה זו מתנגשת עם הנסיין העולמי בעשרות מדינות מפותחות בהן יש למעסיקים תפקיד מרכזי בהכשרות ממשלתיות. יתרה מכך, היא מתעלמת מההצלחה של שותפות מעסיקים במספר יוזמות הפועלות כיום בישראל, ונשענות בעיקר על מימון פילנתרופי.
4. בראייתנו, חיוני כי הממשלה תלמד מהצלחתן היוזמות הפילנתרופיות שמצליחות לשלב מעסיקים בהכשרות מקצועיות, ותיישם את שיטות הפעולה שמצליחות שם, כדי להרחיב את היצע ההכשרות הרלבנטיות והאיכותיות. יישום שיטות אלו יחייב אימוץ של תהליכי עבודה חדשים בתוך הממשלה, השונים מהכלים בהם נעשה כיום שימוש במערך ההכשרות המקצועיות.
5. ספציפית, הדבר יחייב את המדינה לוותר על השליטה בתכני הקורסים, מאפייניהם ותמהילם מבחינת ענפים ומקצועות, ולהעביר אותה לגורמים היודעים כיצד לעבוד עם המגזר העסקי. במקום זאת, המדינה תידרש להתמקד במדידה של השפעת ההכשרות על המשתתפים, בהיבטים כמו תעסוקה, שכר וקידום מקצועי, כדי להבטיח שהתקציבים שהיא מקצה יביאו לתוצאות החברתיות והכלכליות הרצויות. מודלים קונקרטיים לתהליכי עבודה מסוג זה תוארו במסמך "מקפצה לישראל" שפורסם על ידי "המקפצה" ביולי 2020.¹
6. מסמך זה מרכז את הלקחים שנלמדו מנסייון של מספר יוזמות במימון פילנתרופי, המצליחות לרתום מעסיקים לתפקיד מרכזי בהכשרות מקצועיות, שמבוצעות ידי מוסדות ללימודים מקצועיים: מומנטום וגלגל התנופה, מיסודה של קרן ביחד; מיזם "על מסלול ההצלחה" של עמותת צורים; ומכללת ארז בגליל. תובנות אלו מתבססות בעיקר על שיחות ומפגשים שביצע צוות 121 עם מפעילי מיזמים אלו (שכולם שותפים ב"מקפצה"), ועל חומרים כתובים שהועברו או הופקו מתוך אתרי האינטרנט שלהם. בחלק האחרון של המסמך נכלל תיאור קצר של כל אחד מהמיזמים ומאפייני עבודתם עם המעסיקים.

ב. הלקחים משותפויות מעסיקים בהכשרות במימון פילנתרופי

7. למעסיקים יש חלק מהותי ביצירת הכשרות מקצועיות איכותיות ביחד עם מוסדות ההכשרה מקצועית, והם נכונים לקחת חלק בכך, אך כדי לרתום אותם ולהגיע לביצוע משותף של ההכשרות נדרש לעבוד איתם בדרכים ובתנאים שמתאימים להם, כפי שעולה מהלקחים של היוזמות הפילנתרופיות בתחום זה, שיפורטו להלן:

¹ רועי מאור וקרן שגיא, "מקפצה לישראל - הצעה לתוכנית לאומית להסבות ולהכשרות מקצועיות למפוטרי הקורונה", יולי 2020.

8. **מעסיקים יכולים ומעוניינים להשתתף בתהליכי הכשרה.** היוזמות שצויינו לעיל הצליחו, לאורך שנים, לעבוד ביחד עם מאות מעסיקים שונים, ממגוון ענפים ואיזורים. עסקים אלו השקיעו תשומות ניכרות - כולל ידע, כסף וזמן - בקידום הכשרות שיכולות לתת מענה לצרכי כח האדם שלהם. הצלחה זו מוכיחה שגם במציאות הישראלית, השתתפות מהותית ורצינית של מעסיקים איננה "משימה בלתי אפשרית".

9. **עבודה עם מעסיקים דורשת השקעת משאבים משמעותיים לאורך זמן.** למרות הערך שהם מקבלים מההכשרות, יש גם חסמים ניכרים להשתתפות מעסיקים. בין היתר, בישראל אין מסורת או מנגנונים מבוססים לשילובם בתהליכי הכשרה, ולרבים אין המשאבים או הידע הנדרש לעשות זאת באופן עצמאי. למעסיקים קטנים ובינוניים, במיוחד, חסרות לעתים אפילו פונקציות ארגונות בסיסיות כמו מנהל משאבי אנוש, ואין ידע מקצועי לגבי הכשרה והתפתחות עובדים. בהיעדר כלים אלו, כשל השוק הבסיסי (התועלת מההכשרה מתחלקת בין העובד וכלל מעסיקיו הפוטנציאליים בעתיד) מהווה חסם משמעותי. בהתאם לכך, כדי לרתום מעסיקים, כל היוזמות נדרשו להשקיע משאבים ניכרים בעבודה איתם, ולעשות זאת לאורך תקופה ממושכת, תוך בנייה הדרגתית של אמון וקשר, על בסיס רמה מקצועית גבוהה.

10. **שילוב המעסיקים הוא חלק משינוי נחוץ בתרבות הארגונית שלהם.** לצד הידע שלהם לגבי הצרכים, העבודה עם המעסיקים היא גם חלק מהתהליך שינוי בתרבות הארגונית שלהם. כדי שתהליכי ההכשרה יצליחו, המעסיקים חייבים להבין שזו חובתם לדאוג בין היתר לפיתוח המקצועי של עובדיהם ובעקבות ההכשרות לשפר את שכרם. לקיחת אחריות כזו היא חלק משינוי השיח הארגוני, המקיף גם נושאים כמו גיוס עובדים, שכר וקידום בהתאם למיומנויות ויכולות.

11. **אין מודל עבודה אחיד המתאים לכל המעסיקים.** כל אחת מהיוזמות פועלת בכלים שונים, המותאמים לצרכים, לאילוצים ולמאפיינים של כל ענף והעסקים הפועלים בו, ולעתים גם לאיזור מסויים שבו הן מתמקדות. אפילו באותו ענף ואיזור, נדרש בחלק מהמקרים פיתוח של מספר ערוצי פעולה שונים, כדי לתת מענה לאתגרים מגוונים. במקרים רבים, לא ניתן לקדם הכשרות ללא הסתכלות רחבה יותר ומענה גם לנושאים כמו גיוס עובדים, תנאי העסקה, דימוי מקצוע ותהליך הקליטה או ההתפתחות המקצועית בעבודה. תובנה זו נתמכת גם בנסיון העולמי, המראה שגם במדינות מפותחות אחרות, העבודה עם המעסיקים דורשת התאמות ממוקדות לענפים ואיזורים שונים, ואינה מבוצעת בשיטה אחידה.²

12. **גמישות בקבלת החלטות וביצוע התאמות.** היוזמות פועלות על בסיס יכולת לתת מענה מהיר ומדויק לצרכי המעסיקים, בהתאם לצרכים המשתנים, ותוך ניצול הזדמנויות הנוצרות באופן שוטף. קבלת ההחלטות שלהן אינה נשענת על תהליכים בירוקרטיים מובנים, אלא על הבנה מעמיקה של המציאות בשטח וקשר מתמשך עם השחקנים הרלבנטיים. עבור רוב המעסיקים, הפועלים במרחבים של אי ודאות גבוהה, הן בתחום משאבי האנוש והן בפעילותם העסקית באופן כללי, היכולת לתת מענה מסוג זה היא זו שהופכת את היוזמות לרלבנטיות מבחינתם. הגמישות גם מאפשרת לפתח פתרונות מותאמים, בהיבטים כמו תכני הלימוד, אורך הקורסים, גודל קבוצת הלימוד או קהל היעד (עובדים קיימים או חדשים). ללא יכולת זו, הכשרות רבות לא היו יוצאות לפועל, והיוזמות היו מאבדות את אמון המעסיקים איתם הן עובדות.

13. **מענה לעובדים קיימים לצד עובדים חדשים.** כל היוזמות פועלות עם מעסיקים גם כדי להכשיר עובדים מקצועיים חדשים וגם כדי לשדרג את כישוריהם של עובדים קיימים, או להסב אותם מתפקידים פחות מועילים לתפקידים שבהם יש צורך גדול יותר. היכולת לעבוד עם שתי האוכלוסיות בצורה משולבת ואינטגרטיבית הכרחית לצורך מתן מענה מקיף ומותאם לצרכי המעסיקים. היא גם משקפת את הפוטנציאל המשמעותי של עובדים קיימים, אשר כבר מחוייבים לענף ולמקום העבודה, ומכירים את תנאי העבודה בהם, ועל כן סביר יותר שיתמידו במקצוע וימשיכו להתפתח. שילוב של עובדים קיימים הוא אחד מהגורמים המחייב גמישות, כולל התאמה של התנאים והדרישות מהמעסיק (כך, למשל, סביר יותר לדרוש השתתפות כספית כאשר מדובר בעובד קיים).

14. **שילוב של מוסדות ההכשרה.** חלק ניכר מצרכי ההכשרות הם ספציפיים למעסיק מסויים. במקרים אלו, המעסיק הוא גם זה שמפיק את מלוא הערך מההכשרה, ואין כל מקום או צורך למימון חיצוני. היוזמות שנסקרות במסמך הנוכחי - שכולן משלבות מימון פילנתרופי במימון כזה או אחר - מתמקדות בקורסים כלליים יותר, המקנים כישורים בהם המשתתפים יכולים להשתמש אצל מעסיקים שונים. בהתאם לכך, הן בדרך כלל עובדות עם מוסדות ההכשרה

² קרן שגיא, "שותפויות עסקיות בעולם תחרותי - כיצד ניתן לקדם ולהבטיח את איכות המיומנויות של העובדים בתעשייה?", אוגוסט 2021.

עצמאיים ולא נשענים רק על הכשרות הנעשות ע"י המעסיק, שבדרך כלל אין לו את הכלים או התמריץ לפתח יכולות הכשרה כלליות יותר. במקרה אחד (של מכללת ארז) מוסד ההכשרה עצמו הוא זה שמארגן את העבודה מול המעסיקים, אבל בשני המקרים האחרים מוסדות ההכשרה פועלים בעיקר כספקי שירות לצרכי פיתוח או הפעלה של קורס מסויים.

ג. תיאור מקרי מבחן

מומנטום וגלגל התנופה

15. "מומנטום – מנוע הצמיחה של מקצועות הרכב" הינו חל"צ שהוקם ב-2016 ביוזמת קרן ביחד ובשותפות חברות יבוא הרכב ואיגוד היבואנים. בהשראת מומנטום, קרן ביחד ייסדה את מיזם "גלגל התנופה", המופעל ע"י ציונות 2000. מיזם זה מייצר שותפויות עסקים ענפיות לקידום הכשרה ותעסוקה, ופועל כיום בשלושה ענפים: מתכת, בניין ולוגיסטיקה.

16. המודל של מומנטום וגלגל התנופה מתבסס על שותפות של מעסיקים מאותו ענף ו/או ארגונים יציגים שלהם, הפועלים ביחד כדי לאפיין את צרכיהם ולקדם תכניות הכשרה העונות על צרכי הענף. בין היתר, נעשה שימוש בכלים כמו: סקרי מעסיקים, הזמנת מחקרים חיצוניים וניהול תהליכי חשיבה משותפים. השותפות אינה מבצעת הכשרות בעצמה, אלא עובדת מול המעסיקים, מוסדות הכשרה וגופים ממשלתיים, כדי לייצר קורסים ומסלולים רלבנטיים במקצועות הנדרשים ביותר. לכל שותפות יש לפחות רכז אחד, במימון משותף של פילנתרופיה (קרנות ביחד, גלייזר ושמידט) והמעסיקים עצמם, הפועל לקדם תהליכים אלו.

17. בתוך מסגרת כוללת זו, לכל שותפות יש מאפיינים, מיקודים ודפוסי פעולה ייחודיים, בהתאם למאפייני הענף והמעסיקים הפועלים בו. עם זאת, כולן, למשל, משלבות עיסוק בתחום ההכשרה עם מאמצים לשיפור תדמית המקצוע או גיוס עובדים לענף.

מכללת ארז

18. מכללת ארז, הממוקמת בשלומי, הוקמה בשנת 1982. היא מתמחה כיום בהכשרה של עובדים קיימים בענפי התעשייה בגליל. המודל של המכללה מבוסס על עבודה אינטגרטיבית ומקיפה עם מעסיקים, כולל הפעלת קורסים ייעודיים למעסיקים בודדים, או בניית קורסים משותפים לקבוצות מעסיקים. בין היתר, פעילותה בתחום זה כוללת:

18.1. פנייה יזומה למעסיקים רלבנטיים.

18.2. גישות וסיוורים במפעלים.

18.3. סקרים, שולחנות עגולים ומפגשי חשיבה, אם הקורס מיועד לקבוצת מפעלים.

18.4. אפיון משותף של צרכי ההכשרה: קהל יעד, מטרות, פערים, מדדי הצלחה.

18.5. בניית סילבוס ראשוני, והתאמתו לצרכי המעסיקים בהתבסס על הכרות ודיאלוג שוטף.

18.6. קביעת לוח הזמנים של הקורס ומיקומו בהתאם לאילוצי המפעלים.

19. ההכשרות שהמכללה מבצעת מיועדות לעובדים הקיימים של המעסיקים איתם היא עובדת. במסגרת זאת, היא מכשירה עובדים לא-מקצועיים באותו מפעל לתפקידים מקצועיים שהמעסיק זקוק להם, מסבה עובדים למקצועות בעלי ערך מוסף גבוה יותר, או משפרת ומרחיבה את כישוריהם של עובדים מקצועיים בתפקידם הנוכחי (מיומנות גבוהה יותר, התמחות, עדכון ידע בהתאם להתפתחות טכנולוגית).

20. המימון של הקורסים נעשה באמצעות שילוב של השתתפות כספית מצד המעסיק, תשלום שכר לימוד ע"י המשתתפים, ומימון פילנתרופי. התמהיל הספציפי למימון כל קורס משתנה בהתאם למאפייניו ונסיבותיו.

על מסלול ההצלחה (ontrack)

21. פרוייקט "על מסלול ההצלחה" של עמותת צורים – יוצרים מציאות, החל לפעול בשנת 2020. מטרתו היא לשפר את הפריון בתעשייה באמצעות הכשרה של עובדים קיימים וחדשים, בדגש על איזור הצפון. ההכשרות במסגרת הפרוייקט מתבצעות הן בעקבות פנייה יזומה של מנהל הפרוייקט והן במענה לפניית ממעסיקים, המיוודעים על היוזמה דרך שותפים ופרסומים ברשתות חברתיות וערוצים אחרים. במסגרת עבודתם עם "על מסלול ההצלחה",

המעסיקים נדרשים לאפיין את צרכיהם, לבחור את ההכשרה המתאימה, ולהתחייב לשכר הגבוה משכר המינימום או להעלות שכר לעובדים קיימים.

22. הפרוייקט מתמקד בבניית הקשר עם המעסיקים, הנעשה באמצעות תהליך הדרגתי של היכרות ראשונית עם מנהל המפעל, בניית הקשר והאימון מולו, סיורים במפעל עצמו ותהליך למידה להכרת צרכיו. על בסיס קשר זה, נבנית הכשרה שעלויותיה ממומנות ע"י הפרוייקט - באופן מלא לעובדים חדשים, ו-70% מהעלות לעובדים קיימים. הקורסים עצמם נבנים ומופעלים ע"י מוסדות הכשרה שונים, הנבחרים ע"י המעסיקים (בייעוץ וליווי של צוות היוזמה), בהתאם לידע ולנסיון שלהם בהכשרות רלבנטיות.

23. מימונו של הפרוייקט הוא פילנתרופי, ומגיע מקרן סטף ורטהיימר. בהתאם לכך, "על מסלול ההצלחה" תומך רק בהכשרות המשדרגות את כישוריו ויכולת השתכרותו של המשתתף, ומתמקד הן באוכלוסייה הכללית, והן באוכלוסיות ייחודיות כמו חיילים משתחררים, בדואים מאזור הדרום, חרדים ובני העדה האתיופית. אחד מהעקרונות המרכזיים המלווים את הפרוייקט, הוא שילוב של בניית כישורים כלליים (מיומנויות יסוד וכישורים רכים) בכל ההכשרות המקצועיות שהוא מעורב בהן.