



נציבות שירות המדינה
המטה ליישום הרפורמה
אגף תורה וניהול ידע

מסמך מדיניות בנושא חניכה בשירות המדינה

ירושלים, תשרי תשע"ז, נובמבר 2016

מסמך זה גובש כחלק מתוכנית 'עץ הדעת' לגיבוש וכתובת
מדיניות בתחום ניהול ההון האנושי בשירות המדינה



ראשת הצוות צוות המדיניות	ד"ר רות אברמזון-קבסה, יועצת בתחום מדיניות ציבורית מבוססת ערכים עו"ד אמי פלמור, מנכ"לית משרד המשפטים מר יורם סדן, מנכ"ל רותם תעשיות
מרכזת הצוות מחקר ועריכה	עו"ד אבי חליבה, סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש, משרד הפנים מר אורי הרמן, מנהל תחום בכיר פרויקטים לאומיים, משרד ראש הממשלה גב' שני מימון, מנהלת פרויקטים, מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים גב' עדית הילה נחמן, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה גב' ורד פורזיקי, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
ליווי מקצועי	ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה גב' עיינה אדלר, מנהלת תחום בכיר מדיניות וקשרי חוץ, נציבות שירות המדינה גב' עדית הילה נחמן, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה גב' ורד פורזיקי, אגף תורה, מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
צוות הבקרה	גב' אפרת לוי-רחנברג, סגנית מנהל אגף בכיר בקרה
מיפוי נתונים	גב' טליה מנשה, מנהלת תחום - בקרת ניהול ההון האנושי אגף בכיר בקרה מר רונן דסה, מנהל תחום הון אנושי, אגף בכיר אסטרטגיה, נציבות שירות המדינה

תוכן עניינים

4	תקציר מנהלים
5	תכליות החניכה
5	מטרת-על
5	תכליות החניכה בראי דו"ח הרפורמה
7	מתודולוגיה
8	תחומים משיקים לנושא החניכה
12	מודלים של חניכה
17	תכליות החניכה
18	יתרונות החונכות
19	סוגי חונכים
23	מבט השוואתי
29	נתוני כניסה לתפקיד ומעבר בין תפקידים
31	תכניות חניכה קיימות בשירות המדינה
33	הגדרת הבעיה
33	המטרה
33	הקריטריונים לבחינת החלופות
34	החלופות
38	החלופה המועדפת
46	הערכה ומדידה: שיתוף ציבור בבניית המודלים ובבניית הערכה
49	המלצה ליישום החלופה הנבחרת בשלבים
50	פרק בקרה
53	סיכום
54	ביבליוגרפיה
56	נספחים

תקציר מנהלים

חניכה היא מונח המתייחס לליווי והכוונה בין-אישית, המוענקים לעובד לשם התפתחות מקצועית ולשם התפתחות הארגון. החניכה משמשת ככלי להעברת ושימור ידע, ליצירה ולשמירה על תרבות ארגונית, לתמיכה בכישרון ולטיפול מנהיגות. כמו כן, החניכה היא כלי חשוב הן למיצוי פוטנציאל ההון האנושי והן לשימור הידע הארגוני – שניים מיעדיה של הרפורמה בהון האנושי בשירות המדינה.

תכניות כאלו ואחרות מתקיימות באופן ספורדי במשרדי הממשלה השונים וביחידות הסמך (בדרך כלל במסגרת תהליך של כניסה לתפקיד), אך לא ניתן להצביע על תכניות רחבות היקף או כלל מערכתיות לחניכת עובדים. כמו כן, לא קיימת תפיסה ומדיניות כתובה הבוחנת את המשמעויות, היתרונות והחסרונות בהפעלת תכניות כאלה. דו"ח ועדת הרפורמה ממליץ ליישם תכניות חונכות, בדגש על שני קצות הרצף התעסוקתי – חפיפה וחונכות בכניסה לתפקיד, וליווי ומנטורינג לאנשי הסגל הבכיר.¹

מטרת המסמך היא לבחון את סוגיית החניכה בשירות הציבורי על מופעיה השונים, יתרונותיהם וחסרונותיהם, תוך בחינת מודלים שונים לחונכות, הצעת חלופות לפעולה ותרומן לתשתיות תומכות יישום. באמצעות הבניית מדיניות מיטבית בנוגע לחניכה, ניתן לשפר את שימור הידע הבין דורי בשירות המדינה, לקצר את זמן הלמידה של עובד חדש, לשפר את יעילות העובד ואת ביצועי המערכת, ובעיקר – להביא לכינונו של שרות ציבורי מאוחד, המנהל שיח בין-משרדי.

¹ דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, עמ' 115.

תכליות החניכה

מטרת-על

מטרת העל של החניכה היא פיתוח תרבות ארגונית של למידה הדדית בכל רבדי הארגון, הגברת אמון בתוך המערכת ופיתוח והנחלה של אתוס לשרות הציבורי. מימוש מטרה זו יביא לשימור ידע ארגוני, לפיתוח אישי של העובדים, להגברת תחושת ההזדהות עם הארגון, ובעיקר לביצוע מיטבי של העובדים בתפקידם והגברת התפוקות הארגוניות.

מעבר להגשמת תפיסת ההון האנושי, גישה זו נושאת יתרונות אישיים וארגוניים. ברמת הפרט היא מאפשרת ביטוי מיטבי לחונך המצפה להעביר את תורתו ואת הידע המקצועי שרכש וגיבש עם השנים. באופן כזה זוכה עבודתו להמשכיות, נראות ופיתוח, וטביעת אצבעו האישית הופכת לנכס מנכסי הארגון. לנחנך מוצעים משאבים זמינים ללמידה ולהתפתחות. ברמה הארגונית נוצרת רציפות של ידע, מתקיים מערך לומד והלמידה הארגונית מוסיפה נדבך על נדבך. האווירה בארגון מושפעת לחיוב מעצם לאור העדפת יחסי שיתוף הפעולה על פני תחרותיות, וגדלה המוטיבציה בקרב העובדים לתרום לארגון בכלל ולסביבת העבודה הקרובה בפרט.

מחקר שבחן את הפוטנציאל של תכניות חונכות לניהול מגזר ציבורי בכלל ובהקשר של רפורמה בפרט מצביע על חשיבותם של מודלים אמיתיים לחיקוי, הדרכה ותמיכה בתפקיד חונכים בהטמעת ערכים ועמדות הנחוצים להבטחת פרקטיקות אפקטיביות של ממשל תקין (Baleanu, Irimie & Hodor, 2011).

תכליות החניכה בראי דו"ח הרפורמה

בדו"ח ועדת הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה מחכרת החניכה בשני הקשרים. הראשון הוא בפרק ניהול ידע אנושי:

"נושא ניהול הידע רחב מאוד ועוסק, בין השאר, בסוגיות העוסקות באופן חניכתם ושילובם של הנכנסים לשירות המדינה כחלק מתהליך קליטתם, בהעברת ידע בין דורי בעת החלפות תפקידים, באגירת ידע מאלו העומדים לפרוש משירות..."²

² שם, עמ' 184.

בפרק מתואר תחום ניהול הידע האנושי בשירות המדינה כתחום שאינו מפותח. ישנן יחזמות מקומיות לקידום הנושא אך אין הנחייה תורתית, נהלים וסטנדרטים או תכניות הטמעה ויישום. ישנן שתי מטרות הקשורות לתחום ניהול הידע האנושי:

הראשונה היא פיתוח ידע והשנייה- רציפות של הידע כחלק ממעגל החיים של עובד:

"במהלך מחזור החיים של העובד בארגון הוא צובר ידע רב הבא לידי ביטוי בשיפור ביצועים לאורך זמן. האתגר המרכזי של הארגון היא ליצר רציפות בידע המקצועי בעת החלפת בעלי תפקידים, במטרה לשמר את רמת הביצועים והמומחיות שנצברה לאורך שנים."³

יצירת רציפות בידע תבוצע, בין השאר, באמצעות הסדרת תהליכי הכניסה לתפקיד וחונכות אישית מובנית בתהליך:

"כניסה לתפקיד – שלב זה הוא קריטי ליצירת רציפות בין בעלי התפקידים זה היוצא וזה הנכנס וכן לשרידותו של העובד בתפקיד... יש להגדיר בעל תפקיד האחראי לניהולו ואדם המוגדר כחונך אישי לתקופה זו..."⁴

תכלית החונכות בהקשר זה היא שימור הידע האנושי והעברתו הבין דורית באופן שיאפשר פעולה מיטבית של עובד חדש בתפקידו.

ההקשר השני בו מחקרת החניכה בדו"ח הוא פרק העוסק בסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. בראשית הפרק מתוארים תפקידו וסמכויותיו של הסמנכ"ל. בין השאר מצוטט בפרק תיאור התפקיד מתוך חזר הנציבות:

"מנהלי משאבי אנוש, המופקדים על ניהול ההון האנושי בארגון, נדרשים להוביל שינויים ארגוניים ולבחון נושאים בראייה מערכתית ומתכללת. הם מחויבים לכישורי ניהול, לידע מקצועי, ליכולת ניתוח וקבלת החלטות, למתן שירות מקצועי, יעיל, זמין ואיכותי, והכל על מנת להוביל את הארגון למימוש יעדיו ומטרותיו."⁵

תיאור המצב הקיים בדו"ח מצביע, בין השאר, על חוסר הלימה בין אחריות הסמנכ"לים ובין הכלים והסמכויות העומדים לרשותם. אחד מהשינויים הנדרשים לפי הדו"ח הוא חיזוק הקשר המקצועי בין נציבות שירות המדינה לדרג הסמנכ"לים הבכירים למשאבי אנוש, והחונכות משמשת כאחד הכלים למימוש מטרות זו:

³ שם, עמ' 187.

⁴ שם.

⁵ שם, עמ' 226.

"לכל סמנכ"ל חדש ימנה נציב שירות המדינה חונך אישי, אשר ילווה אותו בכניסה לתפקידו בשנה הראשונה לכהונתו. כחונך, ימונה אדם בכיר אשר כיהן לפחות במשרת סמנכ"ל בכיר בשירות המדינה."⁶

תכלית החונכות בהקשר זה היא פיתוח מקצועי, מתן כלים ניהוליים מתקדמים וגמישים לסמנכ"ל וחזוק הקשר שלו עם הנציבות. אין ספק כי אוכלוסיית עובדים זו הנה ייחודית במאפייני התפקיד וברמת האחריות המוטלת עליה, אך חלק נרחב מהצרכים המתוארים ברפורמה נכונים לדרגי ניהול נוספים. צוות החשיבה ראה לנכון להרחיב את ההצעות הנוגעות לתכלית זו לדרג הניהול הבכיר בכלל, ולצדו לעתודה לניהול בכיר, ובמקרים מסוימים אף למובילי פרויקטים.

תכלית נוספת שאינה מפורטת בדו"ח הרפורמה הינה חניכה בתקופה הראשונה למילוי תפקיד, שאינה כלולה בתכלית העברת הידע הבין-דורי, היא סיוע בהשתלבותו המקצועית, הארגונית והחברתית של עובד חדש.

מתודולוגיה

לאור המלצות הדו"ח, וכחלק מן ההיערכות הארגונית בנציבות שירות המדינה ליישום הדו"ח והמלצות הרפורמה, מינה ביום 4.2.2016 נציב שירות המדינה צוות עבודה לגיבוש מסמך מדיניות בנושא ייצוג הולם, כחלק מתכנית "עץ הדעת – יזום וניהול מסמכי תורה" (להלן – הצוות).⁷

בהתאם לכתב המינוי, נדרש הצוות לתת את חוות דעתו לנושאים הבאים:

1. גיבוש תפיסה עקרונית של נושא החניכה בשירות המדינה, על תכליותיו השונות.
2. איתור פרקי הזמן והתפקיד הרלוונטיים לתהליכי חניכה.
3. התוויית מסגרת פעולה לחניכת עובדים בשירות המדינה.

משימתו העיקרית של מערך החניכה היא יצירת תפיסה כוללת לתכניות חניכה בשירות המדינה המשרתות הן את עובדי הארגון – השואפים להשתלב באופן מיטבי בארגון ולפתח את כישוריהם המקצועיים, והן את הארגון עצמו – המבקש ליצור תרבות ושפה ארגונית משותפת, להקנות

⁶ שם, עמ' 230.

⁷ ראו נספח א'.

ערכי שירות והשראה ניהולית, למצות את פוטנציאל ההתפתחות של העובדים ולייצר שדרת ניהול רוחבית מקצועית במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

לשם מימוש אופטימלי של משימה זו, עקרונות ההפעלה והמסגרת ליישומם יגובשו תוך שיתוף עם הצוותים הפועלים במסגרת פרויקט 'עץ הדעת' בנציבות שירות המדינה להם ממשקים לתחום החניכה: צוות אוריינטציה, צוות ניהול כמקצוע, צוות סגל בכיר, צוות ייצוג הולם.

בעבודתו, בחן הצוות את מדיניות החניכה במדינות שונות בעולם ובמגזר העסקי. המסמך יציג את המצב הקיים בשירות המדינה על פי הנתונים הקיימים. בהמשך המסמך נציג את הבעיה העולה מסקירת המצב הקיים ומניתוח הנתונים שנאספו במסגרת עבודת הצוות, וכן תוצג מטרות המדיניות המוצעת. הצוות יציע מספר ערוצי פתרון שייבחנו על פי קריטריונים נורמטיביים וקריטריונים ביצועיים לשם בחינת הסיכויים והסיכונים של המדיניות בכל חלופה מוצעת. לבסוף המסמך יציע את החלופה המומלצת, תוך התייחסות ליתרונותיה ולחסרונותיה ויקבע מדדים לבחינתה.

תחומים משיקים לנושא החניכה

ישנם מספר תחומים המשיקים לנושא החניכה:

★ **חפיפה** – הליך החפיפה הוא תהליך קצר טווח וממוקד הכולל העברת ידע מקצועי בין עובד יוצא לעובד נכנס בתפקיד מסוים. לשלב החפיפה מספר מטרות⁸. ברמת הארגון, מטרת החפיפה היא הכרת ייעוד היחידה, מטרותיה, משימות וזיהוי מאפיינים ייחודיים; שימור הידע הקיים בתחום התפקיד כחלק מעיבוי ושימור הידע הארגוני ככלל. ברמת העובד, מטרת החפיפה היא הרכבת מרכיבי התפקיד והדרישות ממנו; קיצור עקומת הלמידה של העובד החדש; תחילת גיבוש התפיסה האישית באשר למילוי התפקיד. תהליך חפיפה מובנה הינו קריטי לקליטה מוצלחת של העובד בתפקידו. חפיפה מסודרת מסייעת לעובד להיוודע וללמוד את תכני התפקיד תוך מיצוי כישוריו, חושפת אותו לידע הגלוי והסמוי המוחזק על ידי העובד היוצא ומאפשרת גישור בין הצרכים של היחידה לבין

⁸ מדריך לכניסה לתפקיד בכיר במשרדי הממשלה, עבודת גמר במסגרת התכנית למדיניות חברתית ולמנהל לסגל הבכיר, אלכא- המכון למנהיגות וממשל ונציבות שירות המדינה (יולי 2013):

http://www.theinstitute.org.il/files/articles/knisa_latafkid.pdf

הציפיות של העובד, זאת לצד היכרות עם התרבות הארגונית של היחידה, עם העמיתים לעבודה ועם כלל הגורמים עמם התפקיד מייצר ממשקים.

★ **ניהול ידע (אנושי)** – בהעברת ידע בין-דורי (Knowledge Continuity) ההתמקדות היא בהעברת ידע, סמוי לרוב, של עובדים אשר נמצאים בשלבי פרישה או סיום עבודה לממשיכי דרכם ומחליפיהם. עזיבתם של עובדים מוכשרים אשר פיתחו מיומנויות מורכבות במסגרת תפקידם בארגון עלולה לגרום לאובדן ידע זה ואף למשבר ארגוני של ממש כתוצאה מאיבוד הידע הארגוני. (Linhartová & Urbancová, 2012).

על מנת למנוע או לצמצם את האפשרות להתפתחות משבר מסוג כזה אשר מתבטא בחסמי ידע שונים, על ארגונים לפתח מדיניות ניהול של העברת ידע בין-דורי ברורה אשר תהווה חלק עיקרי מאסטרטגיית ניהול הידע הארגוני הכללית (Beazley, Boenisch & Harden, 2002). הנקודה הקריטית של עולם ניהול הידע היא בזמן חניכת עובד בעת כניסתו לתפקיד. עם זאת, בשרות המדינה קיימת תשומת לב מועטה לגורמים מערכתיים אשר יכולים לעזור בשימור וניהול ידע ובראשיתם הליך החפיפה. הטמעה של תרבות ניהול ידע ללא הליך חפיפה סדור הינה כמעט בלתי אפשרית. מחקרים רבים בתחום התרבות הארגונית וניהול הידע (Serenko & Bontis, 2004) מצביעים על נחיצותו של תהליך כניסה סדור של עובדים לארגון.

מדיניות החפיפה בין עובד יוצא לעובד, כמו גם המלצות לשימור הידע בעת תחלופת עובדים, נדונו במסגרת מסמך המדיניות הייעודי לנושא זה.

★ **אוריינטציה** – אוריינטציה נתפסת כחלק מהותי ובלתי נפרד מתהליך הקליטה של העובד החדש, ויכולתו להבין את הסביבה הארגונית שאליה נקלט, עריכה וכלליה.⁹ אוריינטציה המתבצעת כחלק מתהליך החניכה תורמת ליצירת תרבות ארגונית המבוססת על אתוס משותף, שפה ארגונית אחת וראייה מערכתית.

★ **Professional Development** – בשנים האחרונות חל שינוי משמעותי באופן ההסתכלות והחשיבות שניתנה לנושא המשאב האנושי ואופן ניהולו בארגונים שונים, הן במגזר הפרטי והן בציבורי. אחת המגמות הבולטות בניהול המשאב האנושי היא העיסוק בפיתוח המקצועי של העובד.

הפיתוח המקצועי הוא תהליך מתמשך שניתן להשגה במספר דרכים: מחקרים מראים כי הפיתוח האישי האפקטיבי ביותר מתרחש תוך כדי עבודה, בהתמודדות עם אתגרים ועם

⁹ <http://www.employeeservices.gov.sk.ca/Default.aspx?DN=5fa95b25-54d2-4a3b-82de-d4c2bf69587c>

משימות שונות.¹⁰ במסגרת זו ישנה חשיבות לאימון אישי ולחונכות (Mentoring), כפונקציות המאפשרות לעובד לזהות את כישוריו הייחודיים, למצוא דרכים בהן יממש בצורה הטובה ביותר את הכוחות והיכולות שלו ולצמצם את ההשפעה של האלמנטים המקשים על תפקודו. מדובר בתהליך חשוב לכלל העובדים, ובמיוחד לדרג הניהולי הבכיר.

★ **הערכה** – תהליך הערכה שנתי של תפקוד וביצוע של עובדים הוא תהליך עיתי שנועד לבחון את מידת ההתאמה שבין התפקוד והביצוע הנדרשים והמצופים מהעובדים לבין תפקודם וביצועיהם בפועל, ולחולל פעולות לתהליכי פיתוח אישיים ולקידום המצוינות. במסגרת הרפורמה נמצאה חשיבות רבה להליך אפקטיבי של הערכת עובדים, משום שזהו הליך שיש בו כדי להעצים באופן ניכר את המנהיגות הניהולית, וכן להעצים את יכולותיו והישגיו של עובד המדינה ומשרת הציבור.

תהליך ההערכה כולל שלושה חלקים מרכזיים: הערכה - מפגש בין-אישי בין מנהל לעובד במסגרתו המנהל מעביר את חוות דעתו על תפקוד העובד; הקשבה - דו שיח בין המנהל והעובד תיאום ציפיות דיון וסדרי עדיפויות; הכוונה - הגדרת הפעולות לעתיד הן בצד ההתפתחות האישית והן בצד המשימתית. התועלת הצפויה מתהליכי ההערכה היא משולשת: לעובד, למנהל ולארגון.

נקודת המוצא לתהליך הינה הצורך בחיזוק תרבות ארגונית התומכת בשיח ותיאום ציפיות בין מנהל מעריך לבין העובד המוערך על ידו.

★ **בניית מערך הדרכה בארגון** – מערך ההדרכה, ההשכלה והלמידה בשירות המדינה נועד להבטיח את פיתוחו של ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת זאת, נכללות מגוון רחב של יחזמות פעולה שתכליתן הקניית ידע, כלים ומיומנויות בהיבטים המקצועיים והניהוליים גם יחד. מערך ההדרכה הארגוני אמור לקדם ולהבנות מערכת למידה משרדית, אפקטיבית ויעילה לפיתוח ההון האנושי ותהליכי מיצוי הפוטנציאל שבו, לצורכי השגת מטרות המשרד ויעדיו המשימתיים.

בתכנית ההדרכה יש לכלול מיפוי של אוכלוסיות עובדי המשרד ולהתאים לכל אוכלוסייה את המענה ההדרכתי המתאים לה:

- הכשרת עובדים חדשים: שמטרתה סוציאליזציה ואוריינטציה של העובד לשירות המדינה ולמשרד בו הוא מועסק.

¹⁰ Davidovitz.R., Mikulincer.M. & Shever.P.R. (2007). Leaders as attachment figures: **Leaders' attachment orientation predicts leadership-related mental representations & followers' performance & mental health**. Journal of personality and social psychology. Vol. 93, No, 4, 632-650.

- הכשרה מקצועית לצורך השלמת מיומנויות מקצועיות של העובדים, כמתחייב מדרישות המשרה בה הם מועסקים, כולל במסגרת מסלולי הקידום, ותוך הבחנה בין כוח האדם העוסק בתחומי הליבה של המשרד לבין כוח האדם התומך בו ובין עובדים חדשים בארגון לעובדים וותיקים.
- פיתוח מנהלים: עתודה ניהולית, מנהלים בדרגי ביניים, עתודה לסגל הבכיר וסגל בכיר.

מודלים של חניכה

סוגי חניכה	מטרה ומאפיינים עיקריים	כלים מרכזיים
אימון (Coaching)	תהליך מתמשך שבו המנהל חונך עובד הכפוף לו במטרה למקסם ביצועים ולהשיג יעדים מוסכמים. לחילופין, התהליך יכול לכלול אימון על ידי מאמן מקצועי החיצוני לארגון.	פגישות מובנות לצורך משוב ובחינת התקדמות
Succession Planning	תהליך אקטיבי לזיהוי וטיפוח עובדים בעלי פוטנציאל למלא תפקידי מפתח, במטרה לשמור על רצף בעת פרישת עובדים מהארגון.	תכנית כוללת לאיתור וגיוס, פיתוח והכנה של עובדים בעל פוטנציאל לקידום.
חונכות (Mentoring)	זיווג עובד (חדש או ותיק) עם חונך מומחה מתוך או מחוץ לארגון. מטרות מרכזיות – רישות, פיתוח מקצועי והבניית מסלול קריירה אישי לעובד.	מנטור אישי
Shadowing¹¹	חניכה באמצעות למידה והתבוננות ("שולייתיות")	תצפית של החונך בנחנך

אימון (Coaching)

אימון הוא תהליך שבו מנהל ועובד הכפוף לו חולקים ידע וניסיון על מנת למקסם את הפוטנציאל של העובד ולעזור לו בשיפור ביצועים ובהשגת יעדים מוסכמים.

האימון הוא תהליך מתמשך המתרחש בעת צורך או הזדמנות. לעתים קרובות אימון מתרחש באופן לא רשמי במהלך מפגשי יום-יום, כשדנים במטרות, באתגרים ובביצועים עם עובדים תוך מתן משוב מועיל. במקרים אחרים, תהליך האימון יכול להיות ממוקד יותר ורשמי, במסגרת פגישות מובנות לקביעת יעדים ולבחינת התקדמות (Harvard Business School. להלן: HBS). כך או כך, בתהליך האימון המאמן (המנהל) הוא זה שמנהל ומכוון את הלמידה וקובע את יעדיה.

היתרונות באימון:

- התגברות על בעיות ביצועים שמכלות זמן וכסף.
- חיזוק המיומנויות של עובדים, דבר שיאפשר למנהל להאציל יותר משימות אליהם ולהקדיש את הזמן למשימות חשובות יותר שבאחריותו (למשל, תכנון).
- הגדלת התפוקה על ידי הענקת לעובדים יכולות חדשות.

¹¹ אנו מודים לחברת Google אשר הגישה לצוות זה מידע לגבי תכניות חניכה הקיימות בחברה, ולאור בקשת החברה, המידע המלא לא יפורסם.

- יצירה של עובדים עם פוטנציאל לקידום, שיוכלו להיכנס לנעליים של המאמן כשהוא מתקדם בסולם הקריירה.
- שימור עובדים משום שעובדים הינם נאמנים יותר ובעלי יותר מוטיבציה כאשר הבוס שלהם מקדיש זמן לעזור להם לשפר את כישוריהם.
- טיפוח תרבות ארגונית חיובית בצורה של יותר שביעות רצון בעבודה ומוטיבציה גבוהה יותר.
- שימוש יעיל יותר במשאבי הארגון (אימון עולה פחות מהכשרה פורמלית).

הגישה המנחה לעומת הגישה התומכת:

ישנן שתי גישות לאימון: הגישה המנחה (שבה מראים או אומרים לאדם האחר מה לעשות) והגישה התומכת (שבה המאמן מאפשר ומדריך). הטבלה שלהלן מציעה שימושים לכל גישה (HBS):

Directive versus Supportive Approaches		
Approach	Uses	Example
Directive	Developing skills	Training a new employee who needs to develop skills in your area of expertise
	Providing answers	Explaining the company's strategy to a new direct report
	Instructing	Conducting a sales call with an employee to demonstrate how it's done
Supportive (HBS)	Facilitating problem solving	Helping a direct report find his or her own solution to a problem
	Building confidence	Expressing belief that an employee can find the solution
	Encouraging self-directed learning	Letting a direct report with new responsibilities learn on the job and make mistakes
	Serving as a resource	Providing information or contacts to help an individual solve problems

Succession Planning (להלן: SP) הוא תהליך אקטיבי לזיהוי וטיפול עובדים בעלי פוטנציאל למלא תפקידי מפתח, במטרה לשמור על רצף בעת פרישת עובדים מהארגון. נקודת המוצא של התהליך היא הכרה בכך שצוות העובדים הוא צוות ש"זמנו קצוב". ואולם, עם תכנון והכנה קפדניים, יכול הארגון לנהל את השינויים הנובעים מהעברת דורות המנהיגות, ולהתמודד יותר בקלות עם השינויים המתרחשים באופן קבוע כאשר עובדי המפתח עוזבים את הארגון.

SP הוא תוצר של שילוב בין תכנון משאבי אנוש נכון וניהול טוב. תהליך של SP כולל גיוס עובדים מעולים (או זיהויים מבין העובדים הקיימים), פיתוח הידע, המיומנויות והיכולות שלהם, והכנתם לקידום ולתפקידים יותר ויותר מאתגרים. באופן זה גדלה זמינותם של עובדים מנוסים ומוכשרים המוכנים למלא תפקידי מפתח מיד כאשר הם מתפנים חקוקים לאיוש. לרוב, כשמדברים על SP, מתמקדים במנהל הבכיר ביותר - המנכ"ל, אך כדאי לכלול בתכנית את כל עמדות המפתח בארגון (עמדת מפתח יכולה להיות גם כזו שחשובה לפעילות הארגון בגלל מיומנות, ותק או ניסיון שקשה למצוא להם תחליף).

כל זמן שישנה אפשרות, ואף מוקצים לכך המשאבים, SP צריך להיות כרוך קודם כל בטיפול ופיתוח עובדים מתוך הארגון. עובדים שנדמה שיש להם את המיומנויות, את הידע, את האיכויות הנדרשות, את הניסיון המקצועי ואת הרצון לצמוח בתוך החברה צריכים להיות מטופחים על ידי ההנהלה, וזאת על מנת שיוכלו לעלות ולהתקדם ולאיש תפקידי מפתח חשובים. אם אין מועמדים מתאימים בתוך הארגון ניתן לפנות לגיוס חיצוני.

לתהליך ה-SP מספר יתרונות:

- ★ הבטחת מוכנותו של הארגון, שמירה על יציבותו ודאגה להמשכיות בעת פרישה של בכירים או אנשי מפתח.
- ★ הבטחת אספקה מתמשכת של אנשים מוכשרים ורתומים (או לחילופין תהליך לזיהוי של אנשים אלו), המוכנים לקחת על עצמם מילוי של תפקידי ניהול ומפתח.
- ★ איזון ויישור קו בין החזון של הארגון ובין משאבי האנוש שלו. הבנה של הצורך באיוש מתאים להשגת תכניות אסטרטגיות.
- ★ התחייבות למסלולי קריירה כחלק מתכניות לפיתוח עובדים, דבר אשר יקל על היכולת של הארגון לגייס עובדים חדשים מחד, ולשמר את העובדים בעלי הביצועים הגבוהים

¹² HR Council, Succession Planning:

<http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-succession.cfm>

מנגד.

★ יצירת מוניטין חיובי לארגון, ככזה אשר משקיע בעובדיו ומספק הזדמנויות ותמיכה לקידום.

★ העברת מסר לעובדים כי הם בעלי ערך וחשובים לתפקודה של המערכת.

היעדר תכנית של SP יכול להזיק ליעילות של הארגון בטווח הקצר, ואף לקיומו היום יומי בטווח הארוך. אולם, ללא תהליך של SP, הארגון לא יוכל להבטיח את קיומם של תכניות ושירותים אשר חיוניים לפעילותו המתמשכת, מעבר לכהונתו של האחראי למימושן כיום. קיום SP מבטיח את הימצאותם של עובדים מוסמכים בעלי מוטיבציה, או מהווה אמצעי לגיוס, שמסוגלים לקחת פיקוד ושליטה כאשר המנכ"ל או אנשי מפתח אחרים עוזבים את הארגון. מסוגלות זו מוכיחה גם לבעלי עניין שהארגון מחויב ומסוגל לספק תכניות ושירותים מעולים בכל העת, לרבות בעתות משבר ומעבר.

כדי להוציא את תכנית לפועל, הארגון צריך לקיים שלושה שלבים מקדימים:

1. הערכת הצרכים הנוכחיים והעתידיים של הארגון, בהתבסס על מטרותיו, על יעדיו האסטרטגיים ועל תכניות ופרויקטים שנמצאים בראש סדר העדיפויות שלו.
2. התאמת היכולות של כוח העבודה הקיים לצרכי הארגון.
3. פיתוח תכנית לניהול הפערים שמתעוררים כאשר אנשים בעמדות המפתח השונות עוזבים את הארגון, או מקודמים לתפקיד אחר.

בתכנון יעיל של SP צריך לשים לב גם מספר אתגרים:

- גודל הארגון - לארגונים קטנים לא תמיד יש את היכולת להציע הזדמנויות לקידום. עובדים בעלי פוטנציאל ורצון להתקדם, ברוב המקרים, יחפשו ארגונים גדולים יותר להתפתח בהם.
- מחויבות לפרויקטים - ככל שעובדים על יותר פרויקטים, והיות ופרויקטים תלויים במימון מיוחד ובלוחות זמנים קצובים, ישנם פחות עובדי ליבה (עובדים אשר מחויבים לביצוע הפרויקט מתוך המערכת הארגונית עצמה) אשר זמינים לתפוס עמדות מפתח פנויות בארגון.
- משך העסקה - ברבים מן המקומות מנהלים בכירים שוהים בעמדותיהם תקופה ממושכת, זאת למרות שהכישורים הדרושים לתפקיד השתנו, או שהם, בתפקיד עצמו, כבר לא תורמים תרומה משמעותית להתפתחותו של הארגון.
- התקדמות ופיתוח - מסלולי קריירה ופיתוח לקויים מביאים לקידום של עובדים שאינם מתאימים וראויים לכך באמת.
- שיתוף פעולה קלוקל - תקשורת שבורה כתוצאה מבלבול וממהומה בארגון גורמת

לאנשי הצוות לפקפק באמינותה ובתכליתה של תכנית ה-SP אצלם בארגון.

- קידום - לא תמיד ניתן להבטיח את קידומם של המועמדים הפוטנציאליים. הדברים תלויים בעיתוי ובצרכים של הארגון.

הנקודות שפורטו לעיל מהוות מעין מפת דרכים לארגונים המעוניינים בפיתוח תכנית של SP. ארגונים שונים יישמו באופן שונה את הדברים, בהתאם לסביבה וליכולות שלהם. אמנם אין דרך נכונה או לא נכונה לפיתוח תכנית של SP, אך ישנם מספר מרכיבים חשובים נוספים שצרכים להילקח בחשבון:

1. זיהוי עמדות המפתח בארגון. עמדות המפתח כוללות את המנכ"ל, את דרג ההנהלה הבכיר, ועמדות מפתח נוספות שייקבעו על פי מיומנויות וניסיון מקצועי שיהיה מאוד קשה למצוא לו תחליף.
2. הכנת רשימה שתכלול את הצרכים הנוכחיים והעתידיים של הארגון. הכנת רשימה כזו תהיה כרוכה בבדיקת התוכניות האסטרטגיות והתפעוליות של הארגון, ובקביעת סדר עדיפויות ברור ומסודר.
3. הכנת תרשים המזהה את עמדות המפתח ואת העובדים שלי בארגון. העמדות יכללו את כל התפקידים אשר אני כארגון רואה בהם תפקידים רלוונטיים לפעילות שלי. (אפילו מתנדבים)
4. זיהוי ורישום הפערים שייווצרו כתוצאה מעזיבה או מסביבה משתנה. ניתן לעשות על ידי שאילת שאלות כגון: מי הם האנשים בארגון אשר אמורים/עשויים לעזוב, ומתי? אלו עמדות מפתח חדשות יידרשו כדי לתמוך בתכנית האסטרטגית של הארגון? אלו מבין עמדות המפתח בארגון הפכו למיושנות? מהם הכישורים והידע שצרכים להיות מפותחים בארגון?
5. ביצוע הערכה של כל חברי הצוות במטרה לזהות את אלו שיש להם את הכישורים והידע, ואת הפוטנציאל והרצון להתקדם לעמדות חדשות ובכירות יותר בחברה. הערכה יכולה להיות פורמאלית או בלתי רשמית, ויכולה לכלול ביקורת ביצועים, משובים, שיחות רקע וכדו'. הערכות מסוג זה מיידעות את ההנהלה לגבי עובדים בעלי שאיפות ויכולת התקדמות, וגם מגדילה את מעורבותם של העובדים הצעירים בשל הניסיון להתאים בין האינטרסים שלהם להזדמנויות שיש לארגון להציע.
6. זיהוי מסלולי הקריירה הבולטים והדחופים בארגון. צריך לתכנן תכנית פעולה שתתאים ליכולות ולכישורונות הנמצאים בארגון. לשם יעילות, יש לקחת בחשבון את הצרכים הספציפיים, את סגנונות הלמידה ואת אישיותם של האנשים המעורבים.
7. יש למסד תכניות הכשרה ואימונים הכוללות הדרכה ופעילויות נוספות. הפעילויות הכלולות בתוכנית צריכות להיות מקושרות ללוחות זמנים, ולהיות בעלות תוצאות

ספציפיות.

8. במידת האפשר, מומלץ להעביר אנשים ל"אזורים" שונים בארגון בכדי לצבור ניסיון והכשרה לפני שהם יידרשו לתפקידים קריטיים. כדאי שהם גם יעשו Shadowing לתקופה מסוימת, זאת בכדי לתת ל"בא בתור" תחושה אמיתית של אחריות, ובו זמנית לאפשר לארגון לקבוע ולהחליט האם הוא באמת מתאים לתפקיד החדש.

חונכות / Mentoring (חניכה כפרקטיקה)

תכניות חניכה מצוותות אנשים עם מומחים שמוכנים להדריך אותם בעמידה באתגרי עבודה מסוימים ובהגדרת נתיב קריירה אישי. בתהליך החונכות הנחנך הוא זה שלוקח אחריות על תהליך הלמידה שלו עצמו. כמו כן, בדרך כלל לא ישמש המנהל בתור החונך (ה'מנטור') של העובד. למעשה, במקומות רבים מקובל להצמיד לעובדים חונכים מחוץ לארגון, בעלי נקודת מבט רחבה יותר.

עבור הפרט בעל הפוטנציאל, קיומו של חונך יכול להיות קריטי. מעבר לעידוד ולהכרה בהישגים, חונכים יכולים לסייע לעובדים בנקודות הבאות:

- ★ להבהיר את אפשרויות הקריירה שלהם
- ★ להבין טוב יותר את הארגון ולנווט נכון יותר בתוך הפוליטיקה שלו
- ★ לבנות רשתות לתמיכה
- ★ להתמודד עם מכשולים בעבודה
- ★ לבצע את עבודתם טוב יותר. בסקר שנערך לאחרונה בין אנשים שציינו כי היו להם ניסיון חניכה חיובי, 97% אמרו שהחוויה תרמה ישירות להצלחה שלהם בחברה (HBS).

תכליות החניכה

תכלית החניכה	מטרות	קהל היעד לחניכה	שלב תעסוקתי לחניכה
פיתוח והנחלה של אתוס לשרות הציבורי	כינונו של שרות ציבורי מאוחד המדבר שפה אחת ומנהל שיח פנימי בין-משרדי; פיתוח תרבות ארגונית של למידה הדדית, הגברת תחושת ההזדהות עם הארגון	כלל הדרגים	כניסה לתפקיד חדש
הגברת אמון בתוך המערכת הארגונית	שיפור האווירה בארגון, שיתוף פעולה על פני תחרות; הגדלת המוטיבציה בקרב	כלל הדרגים	כניסה לתפקיד ושלב שונים במהלך מילוי תפקיד

תכלית החניכה	מטרות	קהל היעד לחניכה	שלב תעסוקתי לחניכה
	העובדים לתרום לארגון ולסביבת העבודה הקרובה		
העברת ידע בין דורי	שימור ועיבוי בסיס ידע ארגוני; קיצור עקומת למידה לעובד חדש	כלל הדרגים	כניסה לתפקיד חדש
השתלבות מיטבית בארגון- מקצועית, ארגונית וחברתית	צמצום נשירה; שיפור רווחתם של עובדים חדשים; חיזוק הקשר לארגון, שיפור יכולת מקצועית	דרגים זוטרים וניהול ביניים	תקופה ראשונה בתפקיד, בדגש על תפקיד ראשון או לאחר שינוי בסביבה הארגונית
פיתוח מקצועי ומתן כלים לניהול ולהנעת תהליכים	ייעול ושיפור תהליכי ניהול; יצירת שדרת ניהול רוחבית במשרדי הממשלה; הקניית ערכי שירות והשראה ניהולית.	ניהול בכיר, עתודה לניהול בכיר, מובילי פרויקטים	כניסה לתפקיד ושלב שונים במהלך מילוי תפקיד

יתרונות החונכות

יתרונות החונכות לחונכים ולנחנכים:

מחקרם של אריך והנספורד העלה כי אופיין של התוצאות המתוארות לנחנכים ולחונכים הוא דומה, אך תדירותן שונה. למעלה מ-90% מתכניות החניכה שנסקרו תיארו תוצאות לנחנכים, ו-40% מתוכן תיארו תוצאות לחונכים. מבין התוצאות שתוארו לנחנכים ולחונכים, כמעט 80% היו חיוביות בעוד כ-20% היו שליליות (Ehrich & Hansford, 2008):

★ רישות חברתי ונראות – יתרונות בולטים לחונכים ולנחנכים. מצד הנחנך הדגש הוא על הפגת בדידות ויצירת קשרי ידידות ותמיכה, ועל הנראות במידה פחותה. מצד החונך, לעומת זאת, הדגש הוא על נראות והפגנת ידע ומקצועיות בפני עמיתים, אך גם על הרחבת קשרים ויצירת רשת עמיתים.

★ התפתחות מקצועית מהווה מטרה מרכזית בתכניות חונכות ומתקיימת אצל חונכים ונחנכים כאחד. במחקר מתוארת היכרות עם נקודות מבט חדשות, שכוללות רעיונות ומציאת פתרונות לבעיות במסגרת תהליך החניכה. נחנכים נוטים לתאר את ההתפתחות המקצועית כרכישת כלים, ואצל חונכים ההתפתחות המרכזית כרוכה בשיפור ביחסי אנוש וביכולת ניהולית: הבנה עמוקה יותר של עובדים זוטרים מהם (ובניהם כפיפיהם) ושיפור ביכולות הייעוץ וההקשבה.

★ רווחה והתפתחות אישית מתוארות על ידי חונכים ונחנכים כערך מוסף מתכנית החונכות, גם כאשר לא הוגדרו במסגרת מטרותיה. הנחנכים מתארים את חשיבות החיזוק החיובי והמשוב עבורם וכן שיפור באמון ובתחושת הביטחון. החונכים מתארים לעיתים קרובות שיפור בתחושת הערך בתפקיד, ריענון ההתלהבות מהתפקיד ועלייה במוטיבציה.

★ תכנון וליווי ברצף התעסוקתי מהווים יתרון בעיקר עבור הנחנכים, החל מסיוע בקליטה הראשונית בארגון ועבור לרמות גבוהות יותר של תכנון הקריירה ויצירת הזדמנויות בקריירה.

★ שיפור ביחסי אנוש מתואר לעיתים רבות אצל חונכים. ערך זה מזכר גם בקטגוריית ההתפתחות המקצועית בשל נחיצותו כיכולת ניהולית אך גם כקטגוריה נפרדת בשל חשיבותו וההיקף הנרחב בו הוא מתואר בתכניות חונכות.

יתרונות החונכות לארגון:

★ שיפור ביצועים הן מההיבט הכמותי- עלייה בתפוקות הארגון ושיפור הספקים, והן מההיבט האיכותי- שיפור איכות השירות, שיפור תהליכי ניהול ועוד.

★ הגברת יעילות ארגונית מביאה לשיפור ביצועים אך גם בעלת ערך בפני עצמה. התייעלות ארגונית במסגרת תכניות חונכות מתוארת בדגש על שימור צוות, הפחתת היעדרויות, קיצור תהליכי למידה ושימור ידע ארגוני.

★ שיפור דינמיקה ותקשורת בארגון - הגדלת תחושת שייכות של עובדים לארגון, הפחתת לחץ, הגברת המוטיבציה לעבודה וטיפול זהות מקצועית-ארגונית בקרב העובדים.

★ העדפה מתקנת היא מטרה ספציפית הממומשת על ידי סוג מסוים של תכניות חונכות, לרוב תכניות שקהל היעד שלהן בהגדרתו זכאי להעדפה כזו. מיעוטים, בעלי צרכים מיוחדים, ונשים בתכניות חונכות המכוונות לניהול.

סוגי חונכים

החונך הטוב הוא חונך אשר שואף למערכת יחסים הדדית עם הנחנך. יש למצוא חונך המסוגל להבין ולעצב את המטרות המקצועיות לטווח הארוך של העובד, ואשר עוזר לו למצוא בהדרגה אתגרים המספקים הזדמנות ללמידה תוך טיפוח רשת רחבה יותר של מערכות יחסים מקצועיות ותוך תרומה לארגון.

חונכים שונים ממלאים פונקציות שונות:

חונך ארגוני – אדם מתוך הארגון שמלווה את הנחנך בכל הנוגע להתנהלות הפנים-ארגונית. מומלץ לבחור כחונך גמלאי שפרש משירות זה מקרוב, אדם שהשפעתו בארגון עדיין חזקה, יודע איך הארגון עובד ויכול לעזור לנחנך לנווט במערכת.

חונך מקצועי – מלווה את הנחנך בעיקר סביב סוגיות מקצועיות. מומלץ לבחור כחונך אדם המחזיק ברמה גבוהה יותר של מיומנויות ושל ניסיון מעשי מהנחנך, אדם עם סט כישורים רחב יותר שיסייע לעובד לגדול ולהתפתח בכיוונים חדשים. כאמור, לפעמים אנשים מחוץ לארגון הם החונכים הטובים ביותר.

חונך לפיתוח קריירה – אדם הנמצא בתפקיד אליו שואף הנחנך להגיע, ויכול לסייע לו לתכנן את מסלול הקריירה שלו ולתכנן את צעדיו לטווח ארוך (HBS).

בנוסף, מחקר שבחן את הפוטנציאל של תכניות חונכות לניהול מגזר ציבורי בכלל ובהקשר של רפורמה בפרט מצביע על חשיבותם של מודלים אמיתיים לחיקוי, הדרכה ותמיכה בתפקיד חונכים בהטמעת ערכים ועמדות הנחוצים להבטחת פרקטיקות אפקטיביות של ממשל תקין (Baleanu, Irimie & Hodor, 2011).

שיטות מרכזיות לחונכות במקום העבודה

שיטה	מסגרת	הקשר ארגוני	חונך	נחנך	יתרונות	אתגרים	משך זמן
חונכות מסורתית	אחד על אחד	פנים משרדי	בכיר ומנוסה מהנחנך	זוטר מהחונך, סגל זוטר עד דרגי ניהול ביניים	מסגרת מאפשרת יצירת אמון ותמיכה עקבית בזמן התהליך ואחריו.	חשיבות מיוחדת להתאמה מדויקת בין החונך לנחנך	בינוני ומעלה
חונכות עמיתים	אחד על אחד	פנים משרדי	ותיק בארגון, מקביל בהיררכיה לנחנך	חדש בארגון או בתחום הידע, מקביל בהיררכיה לחונך	השיטה מעודדת יצירת קהילת עובדים פורה ומשתפת. היעדר היררכיה מבנית יכולה לייעל את הלמידה.	יצירת תהליך חניכה מעצים אך לא היררכי או שיפוטי	בינוני ומעלה
קבוצות עמיתים	קבוצה בעלת מכנה משותף	פנים משרדי או בין משרדי	ללא-הקבוצה מנהלת את התהליך	מתאים לכל דרג וותק בהתאם למכנה	עשוי להיתפס על ידי עובדים, בפרט בכירים, כנחשב יותר ובכך לאפשר	בניית קבוצה בעלת מטרות דומות ומוגדרות לצורך יצירת דינמיקה	בינוני ומעלה

שיטה	מסגרת	הקשר ארגוני	חונך	נחנך	יתרונות	אתגרים	משך זמן
	מקצועי או חברתי			משותף משמעותי	למידה משמעותית. בסיס לרישיות מקצועי.	משמעותית ומקדמת	
חונכות קבוצתית	קבוצה בעלת מכנה משותף בהנחיית חונך	פנים משרדי או בין משרדי	מנוסה בתחום התוכן הרלוונטי וכן בהנחיית קבוצה	מתאים במיוחד לעובדים חדשים ולדרגים נמוכים	חסכון במשאבים בהשוואה לחונכות פרטנית. מאפשר העשרה והפרייה הדדית וכן רשת תמיכה.	קושי לספק מענה מדויק לתפקידים ספציפיים- בסיס תוכן רחב. הדגש הוא על הפן המקצועי ולא על הקשר האישי.	בינוני ומעלה
חונכות וירטואלית	חונכות אחד על אחד המתבצעת באמצעות תקשורת אלקטרונית.	בין משרדי	איש מקצוע בתחום תוכן ייחודי	עובד בתחום תוכן ייחודי או באזור גיאוגרפי מרוחק מריכזי עובדים	מענה לעולמות תוכן ייחודיים שאין בהם מענה בקרבת מקום גיאוגרפית. גמישות בהתאמה ויעילות בתהליך החניכה.	קושי ביצירת קשר של אמון ללא מפגש. לעיתים יש דרישה של הארגון להתחיל ולסיים את התהליך בפגישה ממשית. פגיעה ברמת המחויבות.	מגוון
חונכות בזק	מפגש חונכות וליווי מקצועי חד פעמי או סדרה קצרה על בסיס צורך מוגדר	פנימי, בין משרדי או אנשי מקצוע חיצוניים	עובד ותיק בארגון, בעל ניסיון וידע בתחום תוכן רלוונטי	עובדים בכל הדרגים	ממוקד וקל ליישום, שימוש בחכמת הארגון ואנשיו לצרכים מוגדרים, הרחבת החשיבה	נקודתי ולא תהליכי, ערך מקצועי בלבד	קצר
חונכות הפוכה	חונכות בה העובד הצעיר במערכת חונך את העובד הוותיק והמנוסה	פנים משרדי	עובד חדש בארגון, המגיע מעולם תוכן אחר ומגוון	עובד ותיק בארגון	ערך מוסף של למידת תחומים מתחדשים ומערכות שונות	צפוי לעורר התנגדות בשל חוסר התאמה תרבותית למערכת	קצר - בינוני
חונכות הדדית	חונכות סימטרית בה שני הצדדים	בין משרדי	החונך והנחנך בפרופיל מקביל,	החונך והנחנך בפרופיל מקביל,	כל אחד מהמשתתפים מועצם מהמקום של	קושי לייצר תהליך סדור על פי מטרות ללא חלוקה ברורה	בינוני

שיטה	מסגרת	הקשר ארגוני	חונך	נחנך	יתרונות	אתגרים	משך זמן
	מתייעצים ומייעצים מעולמם ומנסיונם		מנהלים במשרדים שונים	מנהלים במשרדים שונים	לומד ומהמקום של חונך. מאפשר יצירת קשר מעמיק ופורה		
אימון אישי	עבודה על דפוסי התנהגות והשפעתם על התנהלות מקצועית	אנשי מקצוע חיצוניים	מאמן אישי מוסמך ומקצועי בעל רקורד ניהולי ואימוני עשיר	מנהל בכיר / עתודה לניהול בכיר	תהליך העצמה ניהולית אפקטיבי וממוקד מטרות להשגת שינויים רחבי היקף	משאב חיצוני- כרוך בעלות גבוהה וכן באיתור וניהול חונכים חיצוניים	בינוני
ייעוץ אישי מיועץ ארגוני	ניתוח סביבת הניהול והיעדים האישיים וההתנהלות בתוכם	אנשי מקצוע חיצוניים	יועץ ארגוני מוסמך ומקצועי בעל רקורד ניהולי	מנהל בכיר / עתודה לניהול בכיר	תהליך העצמה ניהולית הלוקח בחשבון את צרכי המנהל ואת הסביבה בה פועל	משאב חיצוני- כרוך בעלות גבוהה וכן באיתור וניהול חונכים חיצוניים	בינוני

מבט השוואתי

חניכה במדינות העולם

בשל גבולותיו הרכים של מושג החניכה, מגוון הסוגים של תכניות החניכה, קהלי היעד, רמות הפורמאליות השונות והיקפי ההפעלה המשתנים, לא ניתן להציג תמונה מלאה של תכניות החניכה בממשלות שונות בעולם וכמות הנחנכים בהן. עם זאת, מלמידת הספרות ומתוך אתרי האינטרנט של ממשלות שונות, ניתן להתרשם מההיקף וממהירות ההתפתחות של התחום ולקבל טעימה מתכניות קיימות.

מחקרים עדכניים מצביעים על כך שההכרה בחניכה ככלי מרכזי בתהליכי קליטת עובדים, פיתוח קריירה ופיתוח מנהלים במגזר הציבורי נמוכה בהיקפה מזו הקיימת במגזר העסקי, ועדיין היא נרחבת וחוצה גבולות. אריך והנספורד ניתחו את תוצאותיהן של 25 תכניות חניכה במגזר הציבורי במדינות שונות בעולם. מטרתן של יותר ממחצית מהתכניות שנסקרו הייתה פיתוח מנהיגות מדרגי ניהול ביניים ועד לניהול בכיר. לפי דו"ח של ארגון ה-OECD המבוסס על סקר משנת 2001, "עידוד חונכות ואימון" היא אחת מארבע הדרכים הנפוצות לפיתוח מנהיגות במגזר הציבורי.¹³ לפי דו"ח זה, תכניות חונכות ואימון מתקיימות ברובן במסגרת מוסדות פיתוח מנהיגות או קורסי הכשרה ופיתוח מנהלים במגזר הציבורי (Ehrich & Hansford, 2008).

במאמר שהתפרסם בשנת 2011 טענו מחברי המחקר היא שמרבית תכניות החניכה הממשלתיות מתקיימות בארה"ב ובקנדה, ואילו באירופה התחום מתפתח אך באיחור ובקצב איטי יותר. אולם, ברבות ממדינות האיחוד האירופי קיימות תכניות חניכה ממשלתיות בהיקף כזה או אחר: בריטניה, שוודיה, גרמניה, איסלנד, אסטוניה, אוסטריה ועוד. תכניות חניכה ממשלתיות קיימות גם בכמה ממדינות אוסטרליה ואפריקה (Baleanu & Irimie, 2011).

¹³ OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century

ארצות הברית

בארה"ב אין מדיניות חניכה כוללת המחייבת את כלל ארגוני השירות הציבורי במדינה. אולם, המשרד האמריקאי לניהול כוח אדם (OPM) ממליץ לקיים תכניות חניכה ומציע תכניות חניכה לארגונים אשר חפצים ביישום תכניות אלה¹⁴.

בחזן ופיניי (Bozeman & Feeney, 2009) הצביעו במאמרם על כמות גדלה והולכת של תכניות חונכות בממשל האמריקאי, במחלקות וברמות שונות. להלן כמה דוגמאות:

★ **SESCDP** – תכנית פיתוח לעתודת ניהול בכיר בממשלת ארה"ב, של ה-OPM - המשרד האמריקאי לניהול כח אדם. התכנית מתמקדת בפיתוח כישורי הליבה הניהוליים ובמשימות ארגוניות. התכנית מורכבת מכמה היבטים וחלק מרכזי ממנה היא החונכות. כל משתתף בתכנית מחויב לתהליכי אימון עם מנהלים מסוכנויות אחרות ומלווה במנטור אישי במהלך התכנית.

★ **NNSA** – המנהל לביטחון לאומי של ארה"ב מפעיל תכנית חונכות שמטרתה שמירה על מיומנות כח העבודה ושיפור העברת הידע הבין דורי. מדענים ומהנדסים ברמות ניהול גבוהות חונכים עובדים חדשים מהם, וגמלאים של הארגון מעורבים בתהליכי חניכה ושימור ידע לעתיד.

★ מחלקת המדינה האמריקאית והסוכנות האמריקאית לפיתוח בין לאומי מפעילות יחד תכנית חונכות רשמית לעובדיהן מכלל דרגי הארגון. מטרתה העיקרית של התכנית היא התפתחות וצמיחה מקצועית למשתתפים. מטרות נוספות הן סיוע לעובדים בהבנת התרבות הארגונית ובתכנון קריירה. משך התכנית הוא תשעה חודשים. המעוניינים להשתתף בתכנית, הן החונכים והן החניכים, ממלאים פרטים באפליקציה ייעודית ובחרים את השותפים המועדפים עליהם לפי ביוגרפיות ומידע נוסף המוצג בפניהם. הזוגות מותאמים על ידי ועדת חונכות, ונדרשים להשתתף באימון בן יום אחד לחונך או לנחנך. הזוגות משלימים ביניהם הסכם ליווי בו מוגדרים התפקידים, הציפיות ותדירות הפגישות. הטווח הוא בין שתיים לארבע שעות חודשיות. כל זוג מגדיר תכנית פעולה המבוססת על שלושה צרכים בהם מעוניין הנחנך להתפתח במהלך התהליך. לזוגות יש אפשרות להשתתף בפורומים וסדנאות חונכות המתמקדים במיומנויות ובפיתוח קריירה.

★ תכנית נוספת המופעלת על ידי אותם ארגונים היא תכנית חונכות נקודתית. חונכים מצביים יכולים לעזור לעובדים לפתור קושי מסוים, למצוא מומחה לענות על שאלה

¹⁴ <http://www.opm.gov/wiki/training/mentoring-and-coaching.ashx>

מקצועית, ללמד מיומנויות חדשות או לסייע לעובדים בהשלמת פרויקט. חונכות מצבית יכולה להסתכם בפגישה אחת או להתמשך באופן תהליכי, בהתאם לצורך.¹⁵

Govloop¹⁶ הינו ארגון עצמאי שהוקם בשנת 2008 במטרה להביא לשיפור התפקוד והמקצועיות של עובדת הממשל האמריקני, מתוך תפיסה שיצירת רשת, ידע וחיבורים בין חלקי הממשלה תביא לשיפור. התכנית משמשת למעלה מ-100,000 מנהלים בשירות הציבורי בארה"ב ומהווה פלטפורמה ללמידת עמיתים דרכה מתקיימים תכנית חונכות, אימון אינטרנטי, בלוגים, קבוצות דיון ועוד. שלוש המטרות העיקריות של התכנית הן: העברת ידע מאנשי מקצוע מנוסים במגזר הציבורי למנהיגים עולים במגזר הציבורי, ייעוץ מקצועי להאצת קידום קריירה והקלה על מעברים ופיתוח קשרים מועילים בין יחידות ממשל שונות. התכנית פתוחה לעובדי המגזר הציבורי בארה"ב, בכל הדרגים ולגופים שונים, פדרליים, מדינתיים ומקומיים. המעוניינים לחנוך או להיחנך באמצעותה. המעוניינים ממלאים את פרטיהם באתר האינטרנט וצריכים לעבור תהליך קבלה, שבסופו נבחרים 50-75 מתוך מאות מועמדים לכל מחזור. הנחנכים בוחרים מנטור מועדף והבחירה צריכה לקבל אישור מצוות התכנית. התכנית פותחת בהכשרה פורמלית ולאחריה מתקיימת מערכת חונכות המוגדרת בחוזה בין החונך לנחנך, במשך 4-6 חודשים, עם ליווי מערכתי.¹⁷

בריטניה

כמו בארה"ב, גם בבריטניה אין מדיניות סדורה ומחייבת של חניכה.¹⁸ אולם, קיימות תכניות חניכה רבות שאינן מוגבלות למשרדים ספציפיים, המאפשרות ומעודדות חניכה. כך למשל, קיים

¹⁵ להרחבה על תכניות חניכה נוספות במשרדי הממשל האמריקאי, ראו

<http://www.opm.gov/wiki/training/Mentoring-and-Coaching.ashx>

¹⁶ נסקר למרות היותו ארגון עצמאי בשל היקפו והשפעתו הרבה על הממשלה.

¹⁷ Govloop Mentors Program, <https://www.govloop.com/govloop-mentors-program/>

¹⁸ civilservice.blog.gov.uk/2016/01/26/mentoring-and-its-importance-for-diversity-and-inclusion/

אתר אינטרנט המאפשר לעובד בשירות המדינה למצוא חונך על פי התחום שהנחנך רוצה לפתח, ובכך לקדם את עצמו באופן עצמאי, ללא תלות במשרד.¹⁹ עוד בבריטניה, קיימות מספר תכניות למנהיגים פוטנציאליים במגזר הציבורי, שמטרתן לפתח מנהלים בדרגי ביניים ומעלה, להקנות להם כישורים הדרושים לניהול בכיר בעמדות מפתח, ולפתח הבנה טובה יותר של מבנה העבודה המורכב במגזר הציבורי והחיבורים הקיימים בתוכו. חניכה היא מרכיב אחד מתוך תכניות אלה. תוצאות מדידת הישגים בהתייחס למרכיב החניכה: הנחנכים העידו על הרחבת הפרספקטיבה על העבודה, המודעות העצמית והביטחון שלהם. הארגון העיד על שיפור במיומנויות ובמוכנות העובדים לתפקיד. החיסרון שצוין ע"י הארגון היה גורם העלות (Ehrich & Hansford, 2008).

יחמה נוספת הפועלת בבריטניה היא "Civil Service Local Mentoring Scheme" תכנית חונכות בין-מחלקתית הפועלת במסגרת היחמה הממשלתית "Civil Service Local" לקידום וליצירה של שיתופי פעולה ברמה המקומית. מעבר ללמידה במקום העבודה ולפיתוח אישי וצוותי, מסייעת התכנית בהעברה והטמעה של מרכיבי הרפורמה בשירות הציבורי.

גם רשתות מקצועיות בתוך הסקטור הציבורי מקיימות תכניות לחניכה. כך לדוגמה מפעיל שירות התקשורת הממשלתי (Government Communication Service) תכנית חונכות לעובדי מדינה בתחום התקשורת. לתכנית זו יש שתי מטרות עיקריות: לאפשר למידה ופיתוח הדדיים בין החונך והנחנך ולספק הזדמנות לנחנכים לפעול למען פיתוח הקריירה שלהם.²⁰

אוסטרליה

התוכניות מתקיימות במשרדים השונים תוך המלצה של המקבילה האוסטרלית של נציבות שירות המדינה – Australian Public Service Commission.²¹ יחד עם זאת, נעדרת מדיניות חונכות מחייבת בשירות הציבורי.

במדינת ויקטוריה קיימות תכניות חונכות ממשלתיות רבות. בשנת 2011 דווח על 29 תכניות שונות בתוך משרדי הממשלה השונים במדינה (Ehrich & Hansford, 2008), וחלקן עוסקות

¹⁹ civilservice.blog.gov.uk/2016/06/02/simpler-match-making-for-mentoring/

²⁰ Professional Development - Mentoring, Government Communication Service, <https://gcs.civilservice.gov.uk/professional-development/mentoring/>

²¹ Australian Public Service Commission, Building Capability, a Framework for Managing, Learning and Development in the APS, April 2003, p. 7.

בהכשרה ופיתוח עובדים חדשים. במחלקת החינוך וההכשרה יש תכנית המלווה מורים חדשים או מורים ותיקים לאחר חופשה מורחבת; במשרה פועלת תכנית חונכות לחונכים זוטרים או בכירים ולסגל האדמיניסטרטיבי; במשרד המשפטים יש תכנית לצוות החדש בבתי המשפט. במשרד המשפטים ובמשרד למשאבי טבע וסביבה יש תכנית התמחות לבוגרי תואר ראשון, בתכנית לתעסוקת נוער יש חניכה ובמחלקה לתשתיות יש תכנית לשימור פוטנציאל צוות גבוה. לכל תכנית יש מטרות ספציפיות הנעות בין שמירה על צוות, ניהול ציפיות קריירה של צוות חדש, התרגלות צוות לסביבת עבודה חדשה וכן שיפור מיומנויות ושיפור פוטנציאל של צוותים חדשים.

לסיכום

ממשלות רבות אימצו את כלי החונכות ככלי לפיתוח ההון האנושי בקרב עובדיהן. החונכות משמשת למגוון רחב מאד של מטרות הנוגעות לעובדים בכלל המערכת הממשלתית, החל מדרגי הכניסה וכלה בתכניות חונכות למנהלים בכירים. פרקטיקות החניכה הן שונות, אך יסודותיהן לרוב דומים ומבוססים על מספר סוגי חניכה כפי שיפורטו בהמשך. בתכניות חונכות שונות יש דגשים שונים, אך צורת הלמידה מבוססת לרוב על השילוב בין הקניית ידע לבין למידה של כישורים ומיומנויות. במדינות מסוימות פועלים ארגונים פרטיים בעלי התמחות בחניכה כדי לספק פלטפורמה לתהליכי חונכות בין עובדים מהמגזר הציבורי. ישנן מדינות שגילו את כלי החונכות ועושות בו שימוש נרחב, ואחרות שלא מיישמות אותו באופן משמעותי. כמעט ולא קיימת צורה של יישום תכנית חונכות רחבה וכוללנית בכלל המשרדים. לרוב מתקיימות מגוון תכניות שונות ומגוונות שאינן מקיפות את כלל המערכת אלא נותנות מענה בעולם תוכן או במשרד מסוים, לאוכלוסיית יעד מסוימת וכו'.



חניכה במגזר העסקי

במהלך עבודת הצוות, נסקרו שתי חברות עיקריות – אמדוקס וגוגל. החומרים שהתקבלו מחברת גוגל שמורים בנציבות ונעשה בהם שימוש בכתיבת המלצות דו"ח זה.

חברת "אמדוקס" הינה חברה בעלת מדיניות חניכה מקיפה, המתמצתת בטבלה המובאת להלן:

מתי?	למי?	על ידי מי?	הצורך ואזורי המיקוד	ארגז הכלים
כניסה לארגון	דוגמאות: מנהלי דרג ביניים, אנשים שמנהלים X אנשים ומעלה, מנהלים של מנהלים, דרג מסוים ומעלה	מנהלים בכירים מוערכים	1. היכרות עם הארגון, הנורמות, התרבות 2. הארגונית. יצירת רשת חברתית בארגון 3. עזרה ביצירת החזון ותוכנית העבודה	מודל עבודה מובנה
כניסה לתפקיד חדש	דוגמאות: מנהלי דרג ביניים, אנשים שמנהלים X אנשים ומעלה, מנהלים של מנהלים, דרג מסוים ומעלה	דוגמאות: מנהלים בכירים, מנהל מוערך מתוך היחידה "החדשה": או דווקא מבחוץ	1. היכרות עם הספציפית בארגון, (במידה והחונך הוא מאותה יחידה). 2. עזרה ביצירת החזון	מודל עבודה מובנה
חלק מתוכנית מצטיינים	עובדים או מנהלים שנמצאים בתוכנית מצטיינים מסוימת או בעתודה ניהולית	מנהלים בדרג ביניים או בכירים מוערכים בארגון	לתת לחניך לבחור אדם שילווה אותו במהלך התוכנית ויסייע לו עם מטלות התוכנית	עבודה על סיטואציות קונקרטיות ו"חיות" שמביא החניך
בצומת קריירה	עובדים או מנהלים שסומנו כמצטיינים או כבעלי פוטנציאל גבוה ונמצאים בצומת קבלת החלטות בקריירה שלהם	מנהלים בכירים/דרג ביניים בעלי מסלולי קריירה מעניינים ו/או מישהו שרלוונטי לתפקיד אליו החניך מכוון	תיאור תהליך קבלת ההחלטות שלו במהלך מסלול הקריירה וניסיון ללמוד מזה על הדילמות של החניך	מודל עבודה מובנה
תכנית פיתוח אישית	עובדים או מנהלים שסומנו כמצטיינים או כבעלי פוטנציאל קידום שחשוב לשמר בארגון	מנהלים בכירים/דרג ביניים שיכולים לסייע בנקודות פיתוח ספציפיות או כאלו שניהלו מסלולי קריירות מוצלחים בארגון	הגדרת אזור ההתפתחות האישי שבו רוצה החניך להתמקד ולבנות חניכה סביב נושא זה	עבודה על סיטואציות קונקרטיות ו"חיות" שמביא החניך
שיפור ביצועים/ יכולת נקודתית שדורשת שיפור	עובדים או מנהלים שהינם עובדים טובים אך יש להם פערים נקודתיים שצריך לשפר ולעבוד עליהם	מנהלים שנקודת החוזק שלהם היא הנקודה לשיפור אצל החניך ולכן יכולים להוות מודל לחיקוי באותו נושא	להמשיך ולהגדיר את הנקודה שבה החניך צריך להשתפר וכיצד השיפור יבוא לידי ביטוי ולבנות תכנית חניכה סביב זה	עבודה על סיטואציות קונקרטיות ו"חיות" שמביא החניך

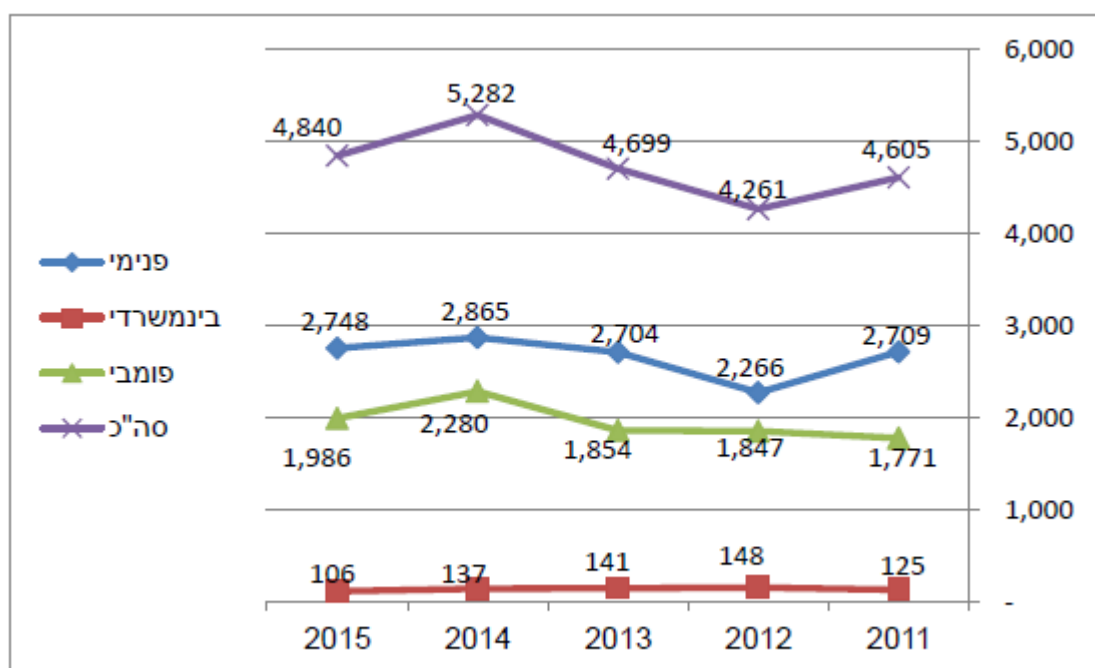
נתוני כניסה לתפקיד ומעבר בין תפקידים

הצוות התקשה לקבל נתונים מדויקים על היקף הכניסות החדשות לתפקיד בשרות המדינה. כמו כן, קיים קושי לאמוד את הנזק הארגוני הנגרם כתוצאה מכך, כמו למשל את אובדן הידע.

לפי נתונים מאגף בחינות ומכרזים, בשנת 2015 נגשו למכרזים כ-120,671 איש. נראה כי מאז 2006 ישנה מגמת עלייה בכמות המכרזים בשרות המדינה זו הכפילה את עצמה, בין השנים 2011-2015.²²

ממספר המכרזים לא ניתן להסיק ישירות על היקף התופעה של תפקידים אשר דורשים העברת ידע. לצורך כך נתייחס למכרזים פומביים ובין משרדים כתפקידים אשר דורשים חניכה. בבסיס הנחה זו עומדת הסברה כי במכרז פנימי יכול סמנכ"ל משאבי האנוש לבנות מסלול חניכה בתוך הארגון עצמו כך שלא ידרש הסדר העברת תפקיד מיוחד. על כן, מספר המכרזים החדשים והבין משרדיים נכון לשנת 2015 עמד על 2,092. לפיכך, מספר המשרות שדורשות תהליך חניכה הוא 2,092.

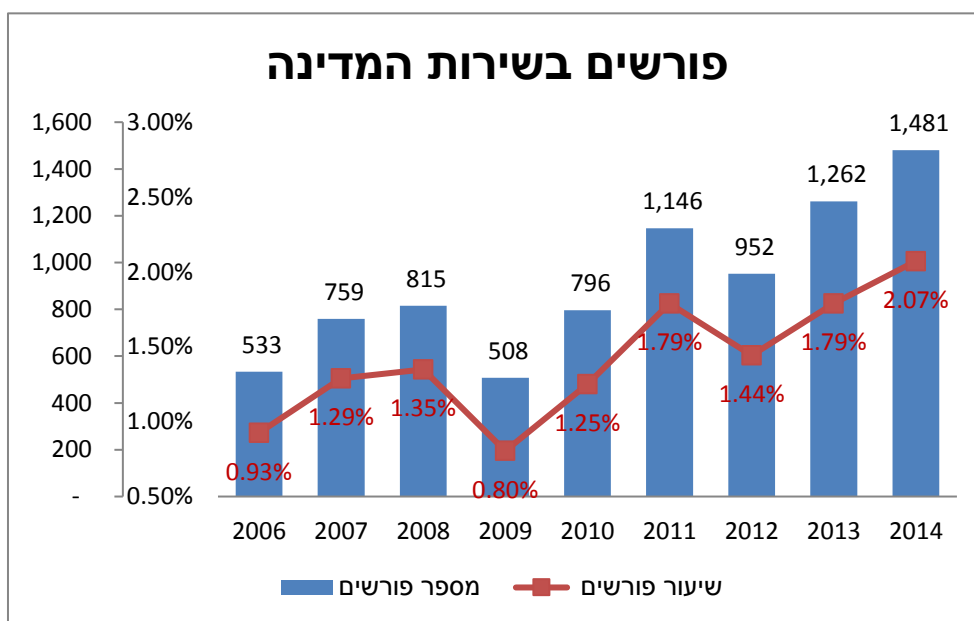
גרף 1: מכרזים ומועמדות לשירות המדינה 2011-2015



²² ראו גרף 1

מתוך: דוח סיכום פעילות נש"מ, 2015 (היקף המכרזים בשירות המדינה, לא כולל: מערכת הביטחון ומכרזים לוועדות איתור וללא חובת פרסום).

גרף 2: פרישה בשירות המדינה 2006-2014



מתוך: נתוני צוות המדיניות בנושא קביעות וסיום העסקה

תכניות חניכה קיימות בשירות המדינה

כיום לא מתקיימת בשירות המדינה תכנית כוללת ומקיפה בנושא חניכה. מרבית המשרדים אינם מקיימים תכניות חונכות לעובדים מטעם המשרד (שלא במסגרת הליכי קליטה לתפקיד חדש). ישנו מספר קטן של יוזמות ותכניות עצמאיות במספר משרדים ויחידות סמך. להלן מובאות תכניות מרכזיות שהתקבלו בצוות בעקבות פניה למשרדי הממשלה (ראה/י הרחבה בנספחים למסמך זה).

משרד הביטחון

במשרד הביטחון מופעלת תכנית חונכות שמהותה ליווי עובדים בתהליך למידה שיטתי וסדור, המאפשר להם רכישת מיומנויות וכלים לביצוע תפקידם בצורה המיטבית, תוך שליטה במיומנויות מקצועיות והתנהגותיות בזמן קצר ובאיכות גבוהה. התכנית מיועדת לעובדים/מנהלים חדשים בארגון, לעובדים במצבי מעבר (קידום, נידוד או שינוי תחום עשייה) ולעובדים הנדרשים לשפר ביצועים או לרכוש מיומנות חדשה במסגרת תפקידם. החונכים בתכנית הם מנהלים בדרגי ביניים, והם נחלקים לשלושה סוגים: עובד עמית, מנהל ישיר ומנהל עמית (חניכה באלכסון). ביצוע החניכה כולל ביצוע בקורות ע"י הדרג הניהולי.²³

משרד הפנים

אימון וחונכות לבכירים ברשויות המקומיות - במסגרת מערכת המפעמים לפיתוח והדרכה בשלטון המקומי מוצעים שירותי אימון אישי וחונכות לראשי רשויות ובכירים בשלטון המקומי, במטרה לאפשר להם לשכלל את סגנונם המנהיגותי והניהולי וכן ליישם כלים ניהוליים חדשים תוך היכרות טובה יותר עם הסביבה הארגונית. התהליך הינו מעשי וממוקד וכולל הגדרת יעדים ניהוליים וניסוח תכנית פעולה ריאלית ומקדמת.²⁴

במסגרת הפרויקט פועלים ארבעה סוגים של מאמנים מוניציפליים: מאמנים מקצועיים ומנוסים אשר עברו הכשרה כ"מאמנים מוניציפליים", ראשי רשויות ובכירים לשעבר ברשויות המקומיות

²³ ראו נספח ב'.

²⁴ שירות אימון אישי וחונכות לראשי רשויות ובכירים בשלטון המקומי, משרד הפנים, מפעם:

mifam.org.il/?CategoryID=537&ArticleID=481

אשר הוכשרו כחונכים, יועצים ארגוניים בעלי ניסיון בליווי אישי לבכירים בשלטון המקומי אשר עובדים עם מערכת המפעמים ובעלי תפקידים בכירים שמכהנים בשלטון המקומי והוכשרו להיות מאמנים על ידי המחלקה להדרכה של מרכז שלטון מקומי. היקף האימון הוא 30 עד 50 שעות, והוא מסובסד על-ידי משרד הפנים על-פי הדירוג הסוציו-אקונומי של הרשות. הפרויקט הוא מיזם חדשני וייחודי לא רק בישראל, אלא גם בעולם כולו.²⁵

²⁵ ראו נספח ג'.

הגדרת הבעיה

*היעדר תפיסה של חניכה ותהליכי חניכה מובנים ברמות השונות,
מוביל לפגיעה באיכות קליטת העובד במערכת ובתפקידים חדשים,
בשימור הידע הארגוני, בפיתוח שפה ורישות ארגוני, וביכולת
התמודדות העובד בעת משבר ובצמתי החלטה*

ברמת **הממשלה** נעדרת תכנית חניכה כוללת, ברמת **המשרדים** חסרים כלים לביצוע חניכה. ברמת **המנהלים** חסרה מודעות לאחריות לחניכה וכלים לביצוע חניכה אפקטיבית, וברמת **העובד** חסרה מודעות לאפשרות לבקש חניכה, וכן תחושת ביטחון ואינטימיות המאפשרת שיתוף באתגרים, חששות וכישלונות.

המטרה

*יצירת תפיסה כוללת ותשתית רוחבית תומכת לחניכת עובדים
בשירות המדינה, פיתוחם והכשרתם, תוך הקניית ערכים ואתוס
שירות המדינה, שפה ארגונית משותפת וכישורי ניהול*

הקריטריונים לבחינת החלופות

הקריטריונים הנורמטיביים:

- ★ **אפקטיביות** – חלופה אפקטיבית היא חלופה אשר תביא למימוש מירבי של מטרות החניכה ותתרום לעיצוב עובד ציבור טוב יותר, הן כאיש מקצוע והן כעובד מערכת.
- ★ **יעילות** – מדיניות חניכה יעילה היא כזו אשר תקדם את מטרות החניכה באופן מיטבי.
- ★ **ייצוג הולם ושוויוני** – לבד ממטרותיה העצמיות, על מדיניות החניכה הנבחרת לתרום לקידום יעדי הייצוג הולם בשירות המדינה.

הקריטריונים הביצועיים:

- ★ **ישימות מעשית** – חלופה ישימה היא חלופה אשר ניתנת ליישום מיטבי תוך התייחסות לפרמטרים תקציביים, מקצועיים וניהוליים וליכולת פיקוח ובקרה.

★ **עלות** – החלופות ייבחנו לאור העלות הכספית הכרוכה בהפעלתן. יש להתייחס לעלויות ישירות ועקיפות, חד-פעמיות ושוטפות, תוך הלימה למידת ההשקעה בתהליך (משאבים אנושיים, זמן ותקציב).

★ **השפעות עקיפות חיוביות** – בעת בחינת מדיניות החניכה תינתן תשומת לב לתוצרי הלוואי החיוביים הנובעים ממנה (לדוגמא: הגברת האמון ותחושת ההזדהות של העובד עם שירות המדינה, שיפור בהערכת עובדים וכדומה).

החלופות

החלופות השונות אותן בחר הצוות התקבלו באמצעות הצלבה בין ארבעה צירים. שני הצירים הראשונים הם הצירים הבלתי תלויים המעצבים את החלופה (ציר Y, X). צירים אלו כוללים את קהל היעד (הנחנכים) ואת תכלית החניכה. שני הצירים שבאים בעקבותיהם הם הצירים התלויים הנגזרים מתוך ציר Y, X . צירים אלו כוללים את החונכים הפוטנציאליים ואת הגורם המפעיל במערכת. מסגרות הפעולה בכל אחד מן הצירים נבנו מתוך רצון לייצר מטריית חניכה שהינה רחבה מספיק כדי לאפשר בחירה, וצרה מספיק כדי להיות יישומית.

להלן הסבר על הצירים:

1. מיהם הנחנכים? (ציר Y)

שלוש האפשרויות נבדלות ביניהן בשאלת היקף הנחנכים. לפי החלופה הרחבה ביותר יש לייצר תכניות חניכה עבור כלל התפקידים המהווים צומת מקצועי. חלופת הביניים מבחינה בין משרות המחייבות חניכה לבי משרות בהן חניכה איננה הכרחית. לפי החלופה השלישית, שלמעשה היא האפשרות הצרה, יש להגביל את החניכה לעובדים המיועדים למלא עמדות מפתח.

2. מהי תכלית החניכה? (ציר X)

בציר זה בחר הצוות להבחין בין שתי תכליות מרכזיות: תכלית 'מקצועית' המכוונת לפיתוחו האישי של העובד, למתן כלים לניהול ולהנעת תהליכים, ותכלית 'תרבותית' שמטרתה הקנייה והטמעה של אתוס, ערכים ושפה תרבותית משותפת, יצירה של שיח בין-משרדי והגברת האמון בתוך המערכת. חלופה נוספת משלבת בין שתי התכליות.

3. מיהם החונכים?

הצוות הבחין בין חונכים מסוג 'מנטורים', המהווים השראה ומודל לחיקוי ורלוונטיים ביותר להקניית ערכי המערכת ושפת המערכת, לבין חונכים 'מקצועיים' בעלי מומחיות בנושאי

רוחב (כח אדם, מדידה ובקרה, שת"פ בין-משרדי ועוד). אפשרות שלישית היא לשלב בין סוגי החונכים.

4. מי הגורם המפעיל במערכת?

ציר זה נוגע לניהול תכניות החניכה השונות. החלופות נבדלות ביניהן בהתאם לאופיין הריכוזי מול הביזורי. מחד גיסא, נבחנו מודלים לחניכה פנים-משרדית, ומאידך גיסא נבחנה האפשרות להטיל על נציבות שירות המדינה אחריות כוללת לניהול החניכה בשירות המדינה. מודל נוסף הוא מודל היברידי המחלק את האחריות לניהול תהליכי החניכה בין הנציבות לבין המשרדים עצמם, בהתאם לקהל היעד ולתכלית.

הצלבה של שני הצירים הבלתי תלויים (X,Y) עם צירי הבחירה (החונכים, הגורם המפעיל) יוצרת למעשה 9 חלופות אפשריות לפעולה:

מטריצת 9 החלופות			
קהל היעד (ציר Y)/תכלית החניכה (ציר X)	מקצועית	תרבותית/סוציאליזציה	משולב
ניהול בכיר, ניהול ביניים, משרות חיוניות, צוערים ואוכלוסיות במיקוד	מבחר/משרדים	מנטורים/משולב	מבחר/משולב
משרות מטרה (חובה) ומשרות ביניים (פריווילגיה)	מקצועי/משרדים	מנטורים/משולב	מבחר/משולב
מאותרים לעתודה ניהולית לסגל הבכיר	מקצועי/משרדים	מנטורים/משרדים	מבחר/משולב

מתוך 9 החלופות האפשריות נבחרו 3 חלופות ראשיות. החלופות הנבחרות מאופיינות בהיברידיות הן ביחס לתכלית החניכה, הן באפיון החונכים והן בגורם המפעיל. הן נבדלות אחת מהאחרת רק בקהל היעד אליו הן מכוונות. חלופות אלו מודגשות בצהוב בטבלה להלן:

מטריצת 9 החלופות: חלופות נבחרות לבחינה על פי קריטריונים*			
קהל היעד (ציר Y)/תכלית החניכה (ציר X)	מקצועית	תרבותית/ סוציאליזציה	משולב
ניהול בכיר, ניהול ביניים, משרות חינוכיות, צוערים ואוכלוסיות במיקוד	מבחר/משרדים	מנטורים/משולב	מבחר/משולב
משרות מטרה (חובה) ומשרות ביניים (פרוויילגיה)	מקצועי/משרדים	מנטורים/משולב	מבחר/משולב
מאותרים לעתודה ניהולית לסגל הבכיר	מקצועי/משרדים	מנטורים/משרדים	מבחר/משולב
* מסומנות צהוב			

החלופה המורחבת (1) מופיעה ראשונה וכוללת קהל יעד של ניהול בכיר, ניהול ביניים, משרות חינוכיות, צוערים ואוכלוסיות במיקוד. החלופה המודולרית (2) כוללת את קהל היעד של משרות המטרה (חובה) ומשרות ביניים (פרוויילגיה) והחלופה המצומצמת (3) כוללת את קהל היעד של מאותרים לעתודה ניהולית לסגל הבכיר.

שלושת חלופות הפעולה שהתגבשו נבחנו באמצעות הקריטריונים המובאים להלן, ומתוכם נבחרה החלופה המועדפת.

דיון בחלופות לפי הקריטריונים

הצוות נתן משקל שונה לכל אחד מן הקריטריונים. המשקל הגבוה ביותר ניתן לאפקטיביות התהליך. ניקוד הקריטריונים נע בין 1 ל- 5. להלן טבלה המסכמת את המשקלות והניקוד של הקריטריונים. בהמשך יפורטו השיקולים והנימוקים לניקוד הניתן.

קריטריון	משקל	חלופה מורחבת (1)	חלופה מודולרית (2)	חלופה מצומצמת (3)
אפקטיביות	25%	5 (1.25)	3 (0.75)	2 (0.5)
יעילות	20%	5 (1)	3 (0.6)	2 (0.4)
ייצוג הולם ושוויוני	10%	5 (1)	0 (0)	0 (0)
ישימות מעשית	25%	3.5 (0.875)	4 (1)	5 (1.25)
עלות	15%	3 (0.45)	4 (0.6)	5 (0.75)
השפעות עקיפות חיוביות	5%	5 (0.25)	4 (0.2)	3 (0.15)
ציון משוקלל	100%	4.825	3.15	3.05

פירוט:

בהיבט האפקטיביות, ככל שקהלי היעד רחבים יותר ונחשפים לחניכה ולכלים המקצועיים שהיא מציעה, האפקטיביות של החלופה עולה עבור העובד - כיוון שיותר עובדים נחשפים ליתרונות הכלים, ועבור שירות המדינה - שנתרם מחיזוק הקשר שבין העובדים לבין מקום העבודה, ומרציפות השפה והתוכן בין דרגים שונים. לפיכך החלופה המורחבת מקבלת ציון גבוה ובהתאמה החלופה המצומצמת מקבלת ציון נמוך יותר.

בהיבט היעילות, כל החלופות מקדמות את מטרות החניכה, אך בראיה מערכתית ככל שיותר עובדים נחשפים לחניכה ביותר נושאים כך ניתן להטמיע תהליכים טוב יותר ולקדם את מטרות הארגון טוב יותר.

מבחינת ייצוג הולם ושוויוני, החלופה היחידה המתייחסת לאוכלוסיות שהוגדרו בחוק כאוכלוסיות הזכאיות להעדפה מתקנת ומסייעת בקידומן היא החלופה המורחבת.

בהיבט הישימות המעשית, קל יותר לפקח על תכניות חניכה לסגל הבכיר משום שהן יופעלו במסגרת המדרשה. לגבי תכניות המבוצעות במשרדים, אמנם קל למשרד לפקח אבל אין תמונה מערכתית. החלופה המורחבת היא המורכבת ביותר אבל היא ברת יישום.

מבחינת עלויות, החלופה המורחבת היא היקרה ביותר, אבל היא בעלת התפוקה הגבוהה ביותר. מאחר שגם ביתר החלופות צריך להקים מערך חונכים, להכשירם, ליצור מנגנון המחבר בין המשרדים והנציבות וכו', הצוות סבור שעדיף להחיל כלים אלו על קהל יעד רחב ככל הניתן (גם אם באופן הדרגתי) וכך לממש את המאמץ שהושקע בהם באופן מיטבי.

החלופה המועדפת

מתוך כלל החלופות שנידונו, החלופה המועדפת הינה החלופה המורחבת (1), לפיה ייבנו תכניות חניכה מותאמות למנהלים בדרגים שונים, לנושאים במשרות חיוניות ולצוערים המיועדים ומוכשרים לתפקידים אלו. כמו כן תיבנה תכנית חניכה מותאמת לאוכלוסיות במיקוד לשם השתלבותן המיטבית במערכת והגברת הייצוג ההולם בתפקידים בכירים.

במסגרת מודל החניכה המשולב יופעלו בשירות המדינה תכניות חונכות שונות לקהלי יעד שונים. חניכה פנים-משרדית תשרת את העובדים הזקוקים לחניכה בסוגיות מקצועיות פנים-משרדיות, בעוד חניכה למנהלים בכירים, לצוערים ולנושאי תפקידי רוחב מערכתיים תנוהל על ידי נציבות שירות המדינה. החונכים ייכנסו לתפקידם לאחר מיון והכשרה מתאימים.

מטריצת 9 החלופות: החלופה הנבחרת*			
קהל היעד (ציר Y)/תכלית החניכה (ציר X)	מקצועית	תרבותית/ סוציאליזציה	משולב
ניהול בכיר, ניהול ביניים, משרות חיוניות, צוערים ואוכלוסיות במיקוד	מבחר/משרדים	מנטורים/משולב	מבחר/משולב
משרות מטרה (חובה) ומשרות ביניים (פרוויילגיה)	מקצועי/משרדים	מנטורים/משולב	מבחר/משולב
מאותרים לעתודה ניהולית לסגל הבכיר	מקצועי/משרדים	מנטורים/משרדים	מבחר/משולב
* מסומנת צהוב			

כלים למימוש החלופה הנבחרת

תת פרק זה יכלול:

- א. המלצה בדבר מודל הפעלה משולב – נציבות ומשרדים
- ב. המלצה בדבר פרופיל החונך ומאגר החונכים
- ג. המלצה לתוכניות הדרכה לחונכים

א. המלצה בדבר מודל הפעלה משולב – נציבות ומשרדים

תהליך ניהול החניכה על ידי המשרד הוא חשוב ביותר להצלחת תהליך החניכה, הן במקרים בהם החניכה מתבצעת ומנוהלת במשרד ובין במקרים בהם היא מתבצעת בנציבות.

להלן מספר כללי אצבע למעורבות המשרד בתהליך החניכה:

- ★ התהליך צריך להיות מוגדר כתהליך יוקרתי שמתקיים אחת לשנה ונמצא בתוכנית העבודה השנתית של המשרד.
- ★ צריך להגדיר לתוכנית זו יעדים מדידים גם לחונך וגם לנחנך.
- ★ קיום ישיבת התנעה בה נוכחים החונכים והנחנכים- בהשתתפות מנכ"ל המשרד וסמנכ"ל למשאבי אנוש (אפשר לקבוע את הדרגים הבכירים המשתתפים לפי סוג התוכנית). בישיבה זו יוגדרו:
 - א. מטרות התוכנית.
 - ב. אופן ביצוע התוכנית- תדירות המפגשים, תכנים שיש לדון עליהם במהלך החונכות (חשוב להשאיר מקום פנוי ולא מתוכנן לשיחות אישיות, שתורמות מאוד להצלחת החונכות).
 - ג. יעדים לתוצרים סופיים נדרשים- כולל מדדים במידת האפשר.
 - ד. תכנון המפגשים- סגירה ביומנים, מתוך החלטה שלא מבטלים, אלא במקרים יוצאים מהכלל.

כללי אצבע למעורבות גוף מפעיל (משרד/נציבות) בניהול התהליך הקבוצתי:

- ★ מפגשי ביניים של כל הפורום שבהם מציגים עדכון ותובנות- כל זוג מציג 15 דקות.
- ★ מפגש סיכום- שבהם מסכמים את התוכנית- תובנות, עמידה ביעדי התוכנית, וסיפורים אישיים שנוצרו בין הנחנך לחונך.
- ★ צריך לאפשר יועץ לחניכה (מתוך הארגון או ייעוץ חיצוני)- שיסייע בעיסוק בדילמות שעולות תוך כדי החניכה.

אחריות נציבות:

★ יישום של מנגנון העברת ידע בין המשרדים והתכניות השונות. למשל בפורום מנכ"לים או בפורום סמנכ"לי משאבי אנוש.

מצ"ב מטריצה המשלבת בין קהל היעד בתכנית החונכות לפרקטיקות חניכה מומלצות:

קהל היעד	פרקטיקות מומלצות
ניהול בכיר	חונך (על סוגיו) חונכות עמיתים קבוצת עמיתים חונכות הדדית אימון אישי ייעוץ אישי מיועץ ארגוני
ניהול ביניים	חונכות מסורתית חונכות עמיתים חונכות הדדית חונכות בזק
משרות חיוניות	חונכות מסורתית חונכות עמיתים חונכות הדדית חונכות בזק
צוערים	חונך (על סוגיו) חונכות מסורתית קבוצות עמיתים חונכות קבוצתית אימון אישי ייעוץ אישי מיועץ ארגוני
אוכלוסיות במיקוד	חונך (על סוגיו) חונכות מסורתית חונכות עמיתים

ב. המלצה בדבר פרופיל החונך ומאגר החונכים

המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול תהיה אמונה על בניית מאגר החונכים עבור הסגל הבכיר. מאגר זה יכלול מספר נדבכים:

א. מנטורים – עובדים בכירים בהווה, או עובדים בכירים שפרשו זה מקרוב, המהווים השראה ויכולים לשמש כמודל לחיקוי עבור מנהלים בכירים חדשים.

ב. חונכים מקצועיים – עובדים בכירים בעלי מומחיות מיוחדת בנושאי רוחב (סוגיות ניהוליות, נושאי כח אדם, בניית תכניות עבודה, מדדים ובקרה, מעבר בין-משרדי, שת"פ בין-משרדי, יחסי מטה-מחוזות ועוד).

ג. מאגר של נחנכים מקרב הסגל הבכיר המיועדים לשמש כחונכים מקצועיים לדרגי ביניים.

ד. חונכים לצוערים.

החונכים יכולים להיות גמלאים או פורשים צעירים. עובדים מוערכים במערכת הן מבחינת איכות העבודה והמקצועיות שלהם והן מבחינה ערכית. כמו כן, עובדים.ות בעלי ידע ייחודי שיש לשמר במערכת.

החונכת מתחייבים לקורס הכשרה לחונכים ותהליך שנתי של חניכה, על פי מידת פניותם. החונכות תובנה אל תוך המערכת כזכות שהיא גם חובה. לשם כך יש לפתח מספר כלים, כגון: לעצב את פרופיל המנהל בשרות המדינה כמי שהתנסה בהדרכה/חונכות, לעדכן הגדרות מצטיינים כחונכים, ליצור קהילת חונכים/מועדון חונכים שנפגש אחת לשנה או במסגרת הכשרות. כל אלו יהיו באחריות נציבות שירות המדינה.

ג. המלצה לתוכניות הדרכה לחונכים

טבלה I: סוגי הכשרות לחונכים						
שם ההכשרה	הכשרה למנטורים	הכשרה לחונכים על פי נושאים: סוגיות ניהוליות	הכשרה לחונכים על פי נושאים: משאבי אנוש	הכשרה לחונכים על פי נושאים: הכנת תכניות עבודה	הכשרה לחונכים על פי נושאים: שת"פ בינמשרדי	הכשרה לחונכים על פי נושאים: מדדים ובקרה
מטרת ההכשרה	רתימת החונך כשותף לחניכה מתוך אמון עמוק בחשיבותם ותרומתם להצלחת המערכת. הכשרת החונך להתמודד עם מגוון סיטואציות ודילמות במילוי תפקידו.					
רציונאל ההכשרה	חונכים חייבים בהכשרה אישית הן על מנת להפוך אותם לשותפים המחוייבים לנושא החניכה בשרות המדינה, והן על מנת לתת בידיהם ידע רחב וכלים מגוונים לחניכה, שיהוו רקע לעשייתם, והן על מנת שתוצרי החניכה יעמדו בציפיות המערכת					

טבלה I: סוגי הכשרות לחונכים - המשך			
שם ההכשרה	הכשרה לנחנכים שהופכים לחונכים	קבוצות מיקוד – המלצה לצוות ייצוג הולם	הכשרה למנהלי הדרכה במשרדים לשם בניית הכשרות לחונכים משרדיים
מטרת ההכשרה	רתימת הנחנך והכשרתו כחונך, מתוך אמון עמוק בחשיבותם ותרומתם להצלחת המערכת; הכשרת החונך להתמודד עם מגוון סיטואציות ודילמות במילוי תפקידו; יצירת מחויבות אישית לשילוב מוצלח של אוכלוסיות במיקוד בשרות המדינה.	רתימת החונך כשותף לחניכה מתוך אמון עמוק בחשיבותם ותרומתם להצלחת המערכת; הכשרת החונך להתמודד עם מגוון סיטואציות ודילמות במילוי תפקידו; יצירת מחויבות אישית לשילוב מוצלח של אוכלוסיות במיקוד בשרות המדינה.	רתימת מנהל ההדרכה כשותף למודל החניכה בשרות המדינה, מתוך אמון עמוק בחשיבותם ותרומתם להצלחת המערכת; הכשרת מנהל ההדרכה להכשיר חונכים, ליזום ולפקח על תהליכי חניכה וליצור אמון בינו ובין הגורמים המלווים אותו בנש"מ, במדרשה.
רציונל ההכשרה	נחנך טוב הוא בעל פוטנציאל להפוך לחונך טוב, אך התהליך אינו אוטומטי. לכן צריך הכשרה מתאימה.	כל חונך צריך להכיר את קהל היעד איתו הוא עובד ואת מאפייניו המיוחדים, על מנת לסלול את הדרך בין המצוי והרצוי. הדבר נכון על אחת כמה וכמה כשמדובר באוכלוסיות במיקוד המגיעות מתרבות וחברה שונה, המהווה לעיתים מכשול עבורם בהשתלבות בשרות המדינה. על כן, חונכים אלו צריכים להיות מצויידים בכלים לחונכות רב – תרבותית.	מנהלי ההדרכה במשרדים הם האמונים על הכשרת חונכים לפי צורך משרדי ועל תכנון מערכת החניכה המשרדית. לכן, חשוב מאוד שיכירו את מערכת החונכות, יחוו מחויבות בהצלחה, יבינו כיצד כלי זה משרת אותם ואת המשרד בעבודתם, ויקבלו הכשרה מקיפה לביצוע תפקידם.

טבלה II: מודל הפעלה לכלל תכניות הכשרת החונכים			
שלב בתהליך	שם השלב	מס' שעות	הערות
לפני תחילת החניכה: הכשרה	הכשרה בסיסית	31	מומלץ שכל התכנים שאפשר להעביר באמצעות מנטורים בכירים ודמויות מוערכות בשרות המדינה, יועברו על ידם, תוך ליווי בבניית התכנים ובאינטגרציה של החומר על ידי צוות המדרשה.
	השלמה נושאית	5	חונך שעובר למסלול חניכה אחר ידרש לעבור את ההשלמה הנושאית בנפרד מההכנה שכבר עבר.
במהלך החניכה: מעקב ובקרה	שני מפגשים בנושא סוגיות בחניכה ודרכי התמודדות	6	שני מפגשים, כל אחד של 3 שעות. במפגשים ייפגשו החונכים שעוסקים באותה העת בחניכה ויחלקו חוויות ואתגרים העולים מהשטח. מנחה הקבוצה יסייע להם לנסח דרכי התמודדות מתאימות. יש לשמר את הידע העולה במפגשים אלה ולהשתמש בו בבניית הדרכות חונכים עתידיות
בסיום החניכה	מפגש סיכום	3	סיכום תהליך החניכה, מה למדתי, הערות לקורס הבא ומשוב
סה"כ		45	

טבלה III: מודל הפעלה להכשרת מנהלי הדרכה במשרדים לשם בניית הכשרות לחונכים משרדיים			
שלב בתהליך	שם השלב	מס' שעות	הערות
לפני תכנון תכניות חניכה במשרדים	הכשרה בסיסית לחונכים	31	מומלץ שכל התכנים שאפשר להעביר באמצעות מנטורים בכירים ודמויות מוערכות בשרות המדינה, יועברו על ידם, תוך ליווי בבניית התכנים ובאינטגרציה של החומר על ידי צוות המדרשה.
	השלמה נושאית	5	חונך שעובר למסלול חניכה אחר ידרש לעבור את ההשלמה הנושאית בנפרד מההכנה שכבר עבר.
	רענון נושאי: בניית תכניות הדרכה	5	כיצד בונים תכנית הדרכה בדגש על תכניות לחונכים (איתור הצורך, ניסוח מטרות, יעדים ומדדים, כתיבת מודל הפעלה וכן הלאה)
	נהלי עבודה	2	כיצד נשמר הקשר בין המשרד והנציבות, מהי חלוקה העבודה הנדרשת, איזה סוג של ליווי ניתן לקבל מהנציבות, על מה יש לדווח, כיצד בנוי מאגר החונכים וכן הלאה.

במהלך בניית התכנית והפעלתה	שני מפגשים שנתיים בנושא סוגיות בתכניות חניכה, בחניכה ודרכי התמודדות	8	שני מפגשים, כל אחד של 4 שעות. במפגשים ייפגשו מנהלי/ות ההדרכה שעוסקים באותה העת בחניכה ויחלקו חוויות ואתגרים העולים מהשטח. מנחה הקבוצה יסייע להם לנסח דרכי התמודדות מתאימות. יש לשמר את הידע העולה במפגשים אלה ולהשתמש בו בבניית הדרכות חונכים עתידיות. כמו כן, יש להציע מודלים ממשרדים נבחרים ולמידת עמיתים.
בסיום החניכה	מפגש סיכום	3	סיכום תהליך החניכה, מה למדתי, הערות לקורס הבא ומשוב.
סה"כ		54	

טבלה IV: טבלת תכנים עבור הכשרות נציבות לחונכים		
שם ההכשרה	פרוט	מספר שעות (אקדמיות) מומלץ*
מבוא לשרות המדינה	הבדל שרות המדינה מהמגזר שלישי והפרטי - מטרות, אמצעי מימוש ומתחים	2
ערכי שרות המדינה	למידה מהעולם ומתיאוריות עדכניות על ערכי שירות המדינה, תוך התמקדות בערכי שרות המדינה הישראלי. דיון על המשמעות של ערכי שירות המדינה בעבודתו של החונך ובחיי העבודה של הנחנך.	2
מבנה השרות הציבורי ושרות המדינה	כיצד בנוי השרות הציבורי בישראל, אילו יחידות וגופים הוא כולל, כיצד פועל שרות המדינה בתוך השרות הציבורי, ומהם ממשקי העבודה המרכזיים (למשל שלטון מקומי ושרות המדינה)	2
סוגיות נבחרות בחיי עובד ציבור	הגדרת תפוקות מורכבת, חוסר הלימה בין אחריות וסמכות, קושי בתכנון לטווח ארוך, ממשקים עם הדרג הפוליטי, הממונה ועם הכפופים (על מערכת ההעסקה הייחודית בשרות המדינה)	4
היכרות עם הרפורמה בשרות המדינה	הרפורמה בראיה היסטורית, דגשים ברפורמה, חוסר ברפורמה	1
היכרות עם מערכת החניכה בשרות המדינה	מהי מערכת החניכה בשרות המדינה, כיצד היא הוקמה ועל מה היא באה לענות. מה הציפיות מהפעלתה ומהם מדדי ההצלחה	2
תכליות החניכה	חניכה כתחום תוכן נהוגה בכל המגזרים, בכל הדרגים, והיא בעלת תכליות שונות. כדאי ללמוד את תכליות החניכה הרחבות על מנת להבין את שלל הדרכים בהם עשוי להשפיע התהליך על החונך, על הנחנך ועל כלל המערכת.	1

1	מהן העלויות המרכזיות בתהליך החניכה (זמן, חונך לא טוב, מדידת תוצאות מורכבת וכן הלאה), לעומת התועלות האפשריות (חלקן נשענות על תכליות החניכה). הגדרת התועלות והעלויות בנפרד לחונך, לנחנך ולמערכת, כאשר ברמת המערכת יש להתייחס למנהלים, לכפילים ולעמיתים העשויים להיות מושפעים מתהליך החניכה.	עלויות ותועלות בחניכה: עבור החונך, הנחנך והמערכת (מנהלים, כפיפים, עמיתים)
1.5	מהי האחריות של החונך על הצלחת תהליך החניכה, מה תלוי בו ומה לא, מהם השלבים בהם הוא חייב להתערב ומאילו מקומות עליו להימנע. שיחה על סוגי חונכים (מעורב, פאסיבי, מאבחן, מייעץ...) כטיפולוגיה שבדרך כלל כל חלקיה באים לידי ביטוי במינוחים שונים בכל חונך.	אחריות החונך וסוגי חונכים
1.5	כנ"ל - אבל על הנחנך. איפה צריך לתת לנחנך את האחריות על התהליך ועל תוצאותיו, וכיצד לעשות זאת עם טיפוסים נחנכים שונים.	אחריות הנחנך וסוגי נחנכים
2	שיחה על מדדים קשים כגון השתלבות מוצלחת בתום תקופת ניסיון, שיפור ביחסי עבודה עם מנהלים/כפיפים/עמיתים, הצלחה בהוצאה לפועל של תכנית מסוימת, היחלצות ממשבר ועוד. בנוסף שיחה על מדדים רכים כגון תחושת מסוגלות של הנחנך, רצון לתרום למערכת והתנדבות בתפקידים נוספים ועוד.	תוצרים מצופים מתהליך החניכה
3	כיצד בונים אמון בין חונך לנחנך, הגדרת ציפיות נכונה, דינאמיקה בריאה של תהליך חניכה, מבנה של מפגש חניכה, החונך כיועץ בתהליך חניכה? חילופי תפקידים/ אחריות בין חונך ונחנך ועוד.	סוגיות בחניכה
2	התמקדות במספר מדדי שינוי, או בחירת פרויקט או דילמה מסוימת, או אוסף של דילמות.	פרקטיקות שונות בחניכה
1	על מה מותר לדבר ועל מה אסור - בפנים ובחוץ	אתיקה של חונך ונחנך ומול המערכת
2	פרק על אוכלוסיית היעד מבחינת מיקומה במערכת והמאפיינים הספציפיים הנגזרים מכך, למשל סגל בכיר, דרגי ביניים, צוערים, קבוצות מיקוד וכדומה. המטרה היא ללמוד על המאפיינים השונים אך גם להבין שהמאפיינים משפיעים על הדילמות ועל טווח הפתרונות, ולכן על החונך להיות מודע לסיטואציה הארגונית והתרבותית בה נתון הנחנך.	מאפייני אוכלוסיית היעד הנחנכת
3	על מנת לשמוע חוויות וללמוד ממקרי בוחן על דילמות שצפות והתמודדות בזמן אמת. חשוב להקפיד לא רק על חוויות חיוביות מתהליכי חניכה.	מפגשים מהשטח עם חונכים ונחנכים
5	תכנים בתחום החניכה הספציפי של החונך: להיות מנטור, סוגיות ניהוליות, הכנת תכניות עבודה, שת"פ בין-משרדי ועבודת רוחב וכו'. בכל תחום כזה חשוב לפרט על: (1) מאפייני אוכלוסיית היעד הנחנכת (2) האתגרים הספציפיים הנובעים ממקומו ביחס לנושא החניכה. למשל, שת"פ בין-משרדי של דרגי ביניים. (3) החסמים וההזדמנויות הקיימות בתחום הספציפי, למשל בתכניות עבודה מבוססות מדדי ביצוע (4) תמונת העתיד הרצויה (5) המיומנויות או התכנים העיקריים שהנחנך צריך להכיר או להתנסות בהם על מנת להצליח להוביל את הסוגיה.	תוכן ייחודי (השלמה נושאית)

0	מפורט במודל, ולכן לא מחושב כאן	השלמה לפי סוג חונך
0	מפורט במודל, ולכן לא מחושב כאן	מפגשי follow-up: סוגיות בחניכה והתמודדות
0	מפורט במודל, ולכן לא מחושב כאן	סיכום והערות לקורס הבא
36		סה"כ שעות
		שעות מינימום*

הערכה ומדידה: שיתוף ציבור בבניית המודלים ובבניית הערכה

הערכה ומדידה נחלקות לשלושה שלבים:

1. לפני הפעלת התכנית – יש לגבש את מודל ההפעלה של התכנית ואת המדדים להצלחתה.
2. במהלך הפעלת התכנית – יש לקיים את מפגשי המעקב כפי המפורט במודל ההפעלה של התכנית.
3. בסיום התכנית - יופעלו מספר כלי מדידה:
 - א. משוב מותאם לחונך/נחנך, המדווח על חוויות המשתמש:
 - האם חשו שהתכנית תרמה להם? במה כן, במה לא?
 - האם ימליצו עליה לחבר/ה?
 - האם ירצו להפוך חונכים בעצמם?
 - האם אורך התכנית התאים למטרות שהוגדרו, או שהיה צריך להאריך/לקצר?
 - האם לחונך היו מספיק כלים על מנת לסייע בעדם?
 - וכן הלאה שאלות מהסוג הזה.

ב. שיפור מדדי ביצוע של החונך, שיבואו לידי ביטוי בפער בין משוב שימלא/יעביר לעמיתיו (כמו משוב 360) בתחילת התכנית ובסופה. למשל:

- עליה בדיווח של תחושת מסוגלות אישית.
- עליה בדיווח של תחושת שייכות ארגונית.
- עלייה ברמת הביטחון העצמי של הנחנך.
- עליה בהערכת עמיתים/כפיפים/מנהלים (אם נכללו בסוג המשוב שנבחר).

ג. מדד אובייקטיבי ברמת הנחנך:

- בתחילת תהליך החניכה תיבחר משימה מתכנית העבודה, עליה יעבדו החונך והנחנך התהליך החניכה. המדד יהיה מילוי המשימה בהצלחה.
- האם הנחנך הפך לחונך.

ד. מדדי הצלחה ברמת המערכת:

- Scaling up ברמת המשרדים.
- כמה מהנחנכים נשארים בשירות המדינה, לעומת אחוזי נשירה בקרב אוכלוסיות דומות שלא עברו חניכה.
- כמה מהנחנכים סיימו בהצלחה תקופת ניסיון.
- אחוזי השתלבות של אוכלוסיות במיקוד שעברו חניכה.
- יוקרתיות התכנית – האם הנחנכים מתמיינים לתכניות, ויש ביקוש גובר כל שנה.
- ביקוש גובר של בכירים להיכנס למאגר החונכים.

ה. מדדי תפעול:

- הפעלה קלה ופשוטה במשרדים ובנציבות.
- מאגרי חונכים מעודכנים.

עלויות

קהל היעד	פרקטיקות מומלצות	הערכת כמות שעות הכשרה/ייעוץ	עלות לשעת הכשרה/ייעוץ	הערכת כמות חונכים	עלות כוללת	עלות כוללת לפי קהל יעד
ניהול בכיר	חונך (על סוגיו)	45	128	98	564,480	2,536,240
	חונכות עמיתים	45	128	98	564,480	
	קבוצת עמיתים	54	128	98	677,376	
	חונכות הדדית	54	128	98	677,376	
	אימון אישי	98	268		26,264	
	ייעוץ אישי מיועץ ארגוני	98	268		26,264	
ניהול ביניים	חונכות מסורתית	45	128	223	1,284,480	5,137,920
	חונכות עמיתים	45	128	223	1,284,480	
	חונכות הדדית	54	128	223	1,541,376	
	חונכות בזק	36	128	223	1,027,584	
משרות חיוניות	חונכות מסורתית	45	128	127	731,520	2,926,080
	חונכות עמיתים	45	128	127	731,520	
	חונכות הדדית	54	128	127	877,824	
	חונכות בזק	36	128	127	585,216	
צוערים	חונך (על סוגיו)	45	128	6	34,560	184,224
	חונכות מסורתית	45	128	6	34,560	
	קבוצות עמיתים	54	128	6	41,472	
	חונכות קבוצתית	54	128	6	41,472	
	אימון אישי	60	268		16,080	
	ייעוץ אישי מיועץ ארגוני	60	268		16,080	

-	-		128	45	חונך (על סוגיו)	אוכלוסיות במיקוד
	-		128	45	חונכות מסורתית	
	-		128	45	חונכות עמיתים	
2,568,960	1,284,480	223	128	45	חונך	shadowing
	1,284,480	223	128	45	נחנך	

המלצה ליישום החלופה הנבחרת בשלבים

בהיבט הישימות המעשית, אנו ממליצים על יישום החלופה במספר "גלים":
שלב א': סגל בכיר מוביל (כ-850 עובדים בחתך כלל ממשלתי). הדגש הוא על סגל בכיר שנמצא עד שנתיים בתפקיד.

שלב ב': סגל בכיר לא מוביל (כ-1150 עובדים). המשרד יגדיר את בעלי התפקידים המרכזיים).

שלב ג': עתודה ניהולית (פוטנציאל מקרב דרגי בינים במתח דרגות 41-43 אמור להיות 400 בשנה אשר מתוכם יבחרו כ-50) ואוכלוסיות במיקוד (החלטה משרדית לגבי מי ישלח לחניכה).
חשוב לבצע משוב והערכה על התכנית בסיום שנתיים.

פרק בקרה

כללי

האגף לבקרת ניהול ההון האנושי בשירות המדינה יישם בקרות ליישום מדיניות **חניכה**, באמצעות "נוהל חליפת בקרה", בהתאם לתורת הבקרה לניהול ההון האנושי ולתפישת ההפעלה הנובעת ממנה.

מטרות המדיניות

- א. בחינת אופן השגת המטרה והיעדים של המדיניות.
- ב. בדיקת היקף מימוש המדיניות ההנחיות והאפקטיביות של השפעותיה.
- ג. המלצה לנציב שירות המדינה על עדכון או שינוי במדיניות בהתאם להישגים המתוכננים אל מול הביצועים בפועל.

מדדים

מערך המדידה כולל מספר מדדי בקרה. להלן:

1. כמה סיימו בהצלחה תקופת ניסיון
2. השתלבות של אוכלוסיות במיקוד לעומת היום ולעומת אוכלוסיות שלא עברו הכשרה
3. אם הנחנך הפך לחונך
4. יוקרתיות התכנית
5. הפעלה קלה ופשוטה במשרדים
6. מאגרי נציבות מעודכנים

מדדי בקרה להנעה והטמעת התהליך

על מנת שתתקיים מדידה ובקרה שוטפת על יישום המדיניות, ישנם תנאים הכרחיים למערך המדידה אשר מהווים אבני דרך מרכזיות להנעת התהליך והטמעתו במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

לאחר שיתקיימו כל התנאים שלעיל, ניתן יהיה לבצע מדידת בקרה שוטפת על אופן יישום המדיניות והצלחתה, בהתאם ליעדים שנקבעו.

קוד	תהליך/ מדד	משימה	גורם אחראי לביצוע	תאריך יעד לביצוע	אחוזי ביצוע
1	הקמת חונכים הבכיר	הקמת מאגר	נציבות (המדרשה)	רבעון 3 של שנת 2017	100%
2	תוכניות הסמכה לחונכים	הקמת תוכניות הסמכה ייעודיות לחונכים	נציבות/משרד	רבעון 3 של שנת 2017	100%
3	תוכניות הדרכה	בניית תוכניות משרדיות לחונכות (סגל תיכון/ בכיר)	משרד	רבעון 1 של שנת 2018	80%
4		בניית תוכנית נציבותית לחונכות מסוג "סגל בכיר מוביל"	נציבות	רבעון 1 של שנת 2018	100%

מדדי בקרה שוטפים

מדדי הבקרה השוטפים יכנסו לשגרות בקרה וניהול ברמת המשרדים (סמנכ"לי משא"נ), נציבות (רפרנטים), ואגף הבקרה.

מדדי הביצוע מפורטים בטבלה הבאה:

קוד	עולם תוכן, מטרות או יעדים	שם המדד	תיאור מדד	סוג המדידה	יחידת מידה	תקופת המדידה	רף עמידה ביעדים תקן 100%
1	תוכניות חניכה	חונכים/ נחנכים	יישום התוכניות במשרדים (תכנון מול ביצוע)	תהליכים	אחז	שנה	100% יישום התכנון
2	ביצועים	"קו בסיס"	הערכת ביצועים תחילת תהליך אל מול סופו	תוצאה	אחז	שנה	100% יישום התכנון
3		הערכת עובדים	שינוי/שיפור בציוני הערכות העובדים שקיבלו חניכה	תוצאה	נקודות	שנה	

3. שגרות ניהול

אגף בקרה יפעל להטמעת שגרות בקרה לבחינת יישום המדיניות, תוך שימוש בכלים של "חליפת הבקרה", הן ברמת משרדי הממשלה ויחידות הסמך והן ברמת נציבות שירות המדינה, כמפורט להלן:

סוג דיווח	מטרת הדוח	אחראי דיווח	תקופת דיווח	גורם מטפל / אחראי	הערות
דוח הערכת מצב תקופתי	לשקף תמונת מצב של מספר הנחנכים	מנהל משאבי אנוש / אגף הדרכה	חציוני	סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש	כל חציון
דוח יישום מדיניות- פרסום מדד	הצגת אופן הצלחת המדיניות ועמידה במטרה וביעדים בהתאם למדדי הבקרה שנקבעו	אגף הבקרה	שנתי	נציב שירות המדינה	יפורסם במסגרת דוח שנתי (במועד שיקבע)

סיכום

צוות חניכה בחן את המצב הקיים בנוגע לחניכת עובדים בשירות המדינה, וכן בדק את מדיניות החניכה במדינות שונות בעולם. מטרת הצוות היא יצירת תפיסה כוללת לחניכה בשירות המדינה ויצירת תשתית לחניכת עובדים מדרגים שונים, על מנת להקנות אתוס משותף, ערכי שירות, תרבות ארגונית משותפת ופיתוח ומיצוי יכולות, הן של החונך והן של הנחנך.

המדיניות שנבחרה הינה פיתוח תכניות חניכה מותאמות למנהלים בדרגים שונים, נושאי משרות חיוניות, צוערים ואוכלוסיות במיקוד. במסגרת מודל חניכה זה, תהיה חניכה פנים משרדית שתיועד לעובדים הזקוקים לחניכה בסוגיות מקצועיות, בעוד שחניכה במסגרת נציבות שירות המדינה תהיה מיועדת למנהלים בכירים, צוערים ונושאי תפקידי רוחב מערכתיים, ראשי הפירמידה המקצועית ואוכלוסיות במיקוד.

יתרונות מדיניות זו הם חשיפה של קהלי יעד רחבים לחניכה, ובכך חיזוק הקשר בין העובדים למקום עבודתם והענקת כלים מקצועיים לעובדים. כמו כן, החשיפה תאפשר הטמעת תהליכים וקידום מטרות הארגון באופן טוב יותר. לפיכך, המדיניות שנבחרה הינה בעלת התפוקה הרבה ביותר, משום שלאור המורכבות שלה (שחלה גם על שתי החלופות האפשריות), עדיף להחילה על קהל יעד רחב ככל שניתן.

דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, ירושלים, 2013.
מדריך לכניסה לתפקיד בכיר במשרדי הממשלה, עבודת גמר במסגרת התכנית למדיניות
חברתית ולמנהל לסגל הבכיר, אלכא- המכון למנהיגות וממשל ונציבות שירות המדינה, יולי
2013:

http://www.theinstitute.org.il/files/articles/knisa_latafkid.pdf

נציבות שירות המדינה, דו"ח סיכום פעילות לשנת 2015, יוני 2016.

Australian Public Service Commission, Building Capability, a Framework for
Managing, Learning and Development in the APS, April 2003, p. 7.

Barry Bozeman and Mary K. Feeney, Public Management Mentoring: a Three Tier
Model, Arizona State University, 2009.

[civilservice.blog.gov.uk/2016/01/26/mentoring-and-its-importance-for-diversity-
and-inclusion/](http://civilservice.blog.gov.uk/2016/01/26/mentoring-and-its-importance-for-diversity-and-inclusion/)

civilservice.blog.gov.uk/2016/06/02/simpler-match-making-for-mentoring/

Davidovitz.R., Mikulincer.M. & Shever.P.R. (2007). Leaders as attachment figures:
Leaders' attachment orientation predicts leadership-related mental
representations & followers performance & mental health. Journal of personality
and social psychology. Vol. 93, No, 4.

Ehrich, Lisa C. and Hansford, Brian C. (2008) Mentoring in the public sector.
Practical

Experiences in Professional Education, 11(1). pp. 1-58.

Govloop Mentors Program, <https://www.govloop.com/govloop-mentors-program>

OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century.

opm.gov/wiki/training/mentoring-and-coaching.ashx

Professional Development - Mentoring, Government Communication Service,
[/https://gcs.civilservice.gov.uk/professional-development/mentoring](https://gcs.civilservice.gov.uk/professional-development/mentoring)

Virginia BALEANU & Sabina IRIMIE & Petru HODOR, 2011. "Exploring the Potential of Mentoring Programs for Public Sector Management," REVISTA DE MANAGEMENT COMPARAT INTERNATIONAL/REVIEW OF INTERNATIONAL COMPARATIVE MANAGEMENT, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 12(6), pages 36-44, December.

www.employeeservices.gov.sk.ca/Default.aspx?DN=5fa95b25-54d2-4a3b-82de-d4c2bf69587c

נספחים

נספח א' – כתב המינוי



נציב שירות המדינה



כ"ה בשבט תשע"ו
04 בפברואר 2016

0491-0001-2015-010470
תיק:

לכבוד
הגב' רות אברמזון-קבסה, יועצת בתחום מדיניות ציבורית מבוססת ערכים
עו"ד אמי פלמור, מנכ"לית משרד המשפטים
מר יורם סדן, מנכ"ל רותם תעשיות
עו"ד אבי חליבה, סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש, משרד הפנים
מר אורי הרמן, מנהל תחום בכיר פרויקטים לאומיים, משרד ראש הממשלה
הגב' שני מימון, מנהלת פרויקטים, מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים

שלום רב,



הנדון: מינויכם כצוות לכתובת מסמך מדיניות בנושא חניכה בשירות המדינה

ביום 30.6.2013 החליטה הממשלה לאמץ את עיקריו של דו"ח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. כחלק מן ההיערכות הארגונית בנציבות שירות המדינה ליישום הדו"ח, עלה הצורך לבחון באופן מעמיק את הנושא שבנדון.
על רקע האמור לעיל, הנני ממנה אתכם לצוות עבודה לגיבוש מסמך מדיניות בנושא "חניכה בשירות המדינה".

בעבודתו, ייתן הצוות דעתו בין היתר לנושאים הבאים:

1. גיבוש תפיסה עקרונית של נושא החניכה בשירות המדינה, על תכליותיו השונות.
2. איתור פרקי הזמן והתפקיד הרלוונטיים לתהליכי חניכה.
3. התוויית מסגרת פעולה לחניכת עובדים בשירות המדינה.

הגב' רות אברמזון-קבסה תשמש כראש הצוות.

רח' קפלן, הקריה, ירושלים 91919 מען למכתבים: ת.ד. 34076 מיקוד: 91340 טל: 02-6705495 פקס: 02-5605340
3 Kaplan St. Hakirya, Jerusalem Israel 91919 P.O.B. 34076 Zip Code: 91340 Tel: 972-2-6705495, Fax: 972-2-5605340
חפשו אותנו גם בפייסבוק - נציבות שירות המדינה  naziv@civil-service.gov.il 

על הצוות להגיש לח"מ טיוטה להמלצות עד ליום 30.5.2016.

אני מאחל לצוות הצלחה במילוי משימה חשובה זו.

בבית
משה דיין

נספח ב' – תכנית חונכות, משרד הביטחון

מטרות התכנית:

ליווי עובדים בתהליך למידה שיטתי וסדור המאפשר להם רכישת מיומנויות וכלים לביצוע תפקידם בצורה המיטבית, תוך שליטה במיומנויות מקצועיות והתנהגותיות בזמן קצר ובאיכות גבוהה.

- פיתוח וחיזוק ההזדהות של העובד עם הארגון
- למידת התרבות הארגונית
- שימור הידע הארגוני והמקצועי
- פיקוח ובקרה על תהליך הלמידה של עובד
- למידה ארגונית באמצעות תהליך ההערכה והבקרה.

מקבלי השירות

- עובדים / מנהלים חדשים בארגון
- עובדים הנדרשים לשיפור ביצועים כפי שעולה בהערכת העובדים התקופתית
- עובדים הנדרשים לרכישת מיומנות חדשה במסגרת תפקידם
- עובדים במסגרת "מצבי מעבר": קידום, נידוד או שינוי תחום העשייה.

חונכים בתכנית

- מנהלים בדרגי ביניים.
- שלושה סוגי חונכים- עובד עמית, מנהל ישיר ומנהל עמית (חניכה באלכסון).

איתור והכשרת חונכים

- בראשית הפעלת התכנית- פניה של משאבי אנוש למנהלים מצטיינים על סמך המלצות. בהמשך, לאחר מיצוב התכנית, מנהלים פונים בבקשה לחנוך. המנהלים מתקבלים לחניכה בהתאם להערכת משאבי אנוש על פי קריטריונים של מצוינות אישית ומקצועית גבוהה, מוטיבציה ויכולת חניכה.
- לאחר איתורם עוברים החונכים סדנה בת שלושה ימים להיכרות מעמיקה עם תהליך החניכה ולהכשרה להובלתו.

שלבי העבודה ומבנה התהליך

- בניית תכנית חניכה כולל הקצאת משאבים וקביעת מדדי בקרה
- בחירת חונך והכשרתו

- ביצוע חניכה כולל ביצוע בקרות ע"י הדרג הניהולי. הביצוע מורכב מפגישות חניכה משותפות ומפעולות חניכה שבאחריות הנחנך לבצען בין הפגישות בהתאם לתכנית החניכה המפורטת.
- סיכום החניכה הכולל משוב מסכם חונך, חונך-נחנך, חונך-מנהל, חונך-מנהל. מתן משוב לעובד בתוך 3 חודשים מסיום החניכה.

עקרונות מנחים לתהליך

- תפיסה של חניכה כתרבות ארגונית.
- רצון ומחויבות מלאה של מנהל האגף לתהליך מהווה תנאי בסיסי להצלחתו.
- בכל אגף (או משרד) צריך להיות אחראי חניכה / מרכז שמהווה כתובת לחונכים ולנחנכים.
- הפעלת התכנית היא מלמטה למעלה, כדי להקיף את רבדי השטח של הארגון כחלק מהמטרה של יצירת תרבות ארגונית ושפה ארגונית אחת.
- תכנית העל לחניכה נכתבת בצורה גנרית ככל האפשר כדי לאפשר התאמה מיטבית לצרכיו של כל אגף.
- תהליך הכנה מקיף לפני הכניסה לאגף חדש.
- תכנית חניכה כתובה והגדרת מטרות ברורות ומדידות כתנאי כניסה לתהליך.

הישגי התכנית

- נתוני המשרד הפנימיים, מתוך סיכומי תהליכים והערכות עובדים, מראים עלייה בביצועי הנחנכים והחונכים כתוצאה מתהליך החניכה.
- המשרד מגדיר את החניכה ואופן ביצועה כבעלת השפעה מרחיקת לכת על המשך דרכו ותפוקותיו של העובד בארגון.
- אין נתוני מדידה מרכזית.

נספח ג' – מערכת המפעמים ברשויות המקומיות ובמשרד הפנים : אימון וליווי אישי לראשי רשויות ולמנהלים בכירים

מטרות התכנית

הפרויקט נועד לאפשר לראשי הרשויות ועובדים בכירים לשכלל את סגנונם המנהיגותי והניהולי וכן ליישם כלים ניהוליים חדשים תוך היכרות טובה יותר עם הסביבה הארגונית. התהליך הנו מעשי וממוקד וכולל הגדרת יעדים ניהוליים וניסוח תכנית פעולה ריאלית ומקדמת. התהליך מאפשר למתאמן להסתכל על התנהלותו באופן כולל, לרכוש תובנות עמוקות ולהציב יעדים ומטרות ספציפיים. האימון המוניציפלי כורך יחדיו את כלי האימון עם ידע והתמחות ספציפית של המתאמן במגזר המוניציפלי.

למה אימון/חונכות?

- מימוש חזון ותכניות והשגת יעדים בסביבה מוניציפאלית.
- ניהול בסביבה מורכבת ובעלת מאפיינים ייחודיים.
- עידן של צמצום משאבים יחד עם עליה בציפיות התושבים לשירותים איכותיים.
- צרכים ייחודיים לכל ראש רשות ומנהל – תהליך אישי "תפור לצרכים"
- מקסימום תועלת במינימום משאבים
- נמדד ונמצא כבעל השפעה משמעותית.

מקבלי השירות

- ראשי רשויות חדשים וותיקים
- בכירים ברשויות המקומיות (חדשים וותיקים): מנכ"ל, מזכיר, יועץ משפטי, גזבר, מהנדס עיר, מנהלי מינהלים. ברשויות גדולות מנהלי אגפים.
- ברשויות גדולות – מדרג מנהלי מחלקות ומעלה. ברשויות קטנות – דרג מתחת מנכ"ל.

חונכים בתכנית

מאמנים אישיים, יועצים ארגוניים או חונכים, בהתאם לקריטריונים הבאים:

1. מאמן מנוסה שלמד הכשרת מאמנים בבי"ס מוכר (כ-120 שעות הכשרה), בעל ניסיון אימוני/יעוצי מוכח מעל שלוש שנים או לחילופין למעלה ממאתיים שעות אימון, השכלה אקדמית, ניסיון בארגונים (כמאמן או כיועץ או כמנהל), מוכנות לאמן ברשות מקומית והמלצה על ידי המפעם האזורי.

2. יועץ ארגוני בעל ניסיון ייעוצי של לפחות 3 שנים וניסיון בליווי אישי לבכירים, היכרות טובה עם המערכת המוניציפאלית, מומלץ על ידי המפעם האזורי.
3. ראשי רשויות לשעבר או בכירים לשעבר אשר עברו הכשרה במסגרת מערכת המפעמים או במסגרת מוכרת אחרת (הכשרת מאמנים או הכשרת יועצים ארגוניים), מומלצים על ידי מנהל מפעם ועונים על הקריטריונים שנקבעו.

איתור והכשרת חונכים

- מתקיימת ועדת קבלה למועמדים העונים על הקריטריונים. הכשרה למתקבלים -
1. **מאמנים** - קורס "מאמנים מוניציפאליים": הכרות עם המגזר המוניציפאלי על אתגריו הייחודיים, מבנה ומטרות, תפקידי מפתח, הרגולציה המאפיינת אותו ועיבוד ידע זה למשמעות לגבי תפקיד המאמן במגזר המוניציפאלי.
 2. **ראשי רשויות לשעבר ובעלי תפקידים בכירים** - הכשרה כחונכים באמצעות מודל NEWS.

- כמו כן מפגשי פיקוח לדיון על דילמות שעלו במהלך מפגשי האימון או החניכה בשטח.
3. **יועצים ארגוניים** - יום עיון להכרות עם הפרויקט ומטרותיו והציפיות מהם.

מסגרת

- היקף האימון/ליווי: עד 50 שעות אימון.
- תשלום: תעריפים לפי חוזר משרד האוצר, יועצים לניהול. נסיעות לפי חשכ"ל.
- תקצוב: לפי טבלת קריטריונים בסיכום עם משרד האוצר. קבלת החזרים ממשרד הפנים בהתאם לתקצוב דיפרנציאלי הנותן עדיפות לרשויות במעמד סוציו אקונומי נמוך.
- המאמן והמתאמן מחויבים לתהליך. במידה והמאמן מזהה כי המתאמן אינו מחויב, יתריע בפני המפעם. חוסר מחויבות מתמשך יאפשר הפסקת התהליך.
- מתאמן יכול לבקש להחליף מאמן בכל שלב.
- סיום תהליך אימוני מאפשר מעבר לתהליך ליווי נוסף אם לא מוצתה מסגרת השעות.
- יתאפשר ליווי ע"י שני מלווים מתואמים שעובדים יחד ("ב"קו") בתנאים מסוימים.
- חריגה מאוכלוסיית היעד או מהיקף השעות - במסגרת 10% חריגים מותרים לכל מפעם.
- בתנאים מסוימים תתאפשר הקצאת 20 שעות נוספות ל"תחזוקת האימון".

שלבי העבודה ומבנה התהליך

- הכנה: פרסום השירות, איתור צרכי ראשי הרשויות והמנהלים

- טרום אבחון: פגישה עם המתאמן, מיקוד מטרות הפרויקט, בחינת התאמת הכלי לצרכי המתאמן. במידה ונמצא מתאים - פניה למאמנים / חונכים רלוונטיים. קיום פגישות היכרות ובחירת מאמן / חונך על ידי המתאמן. קבלת אישור ממונה למנהלים בכירים.
- דאגה לאישורים הנדרשים להעסקת היועץ וחתימת חוזה.
- פגישת "התנעה" - הפגישה כוללת את המפעם, המתאמן והמאמן בה יוגדרו מטרות התהליך, כללי המסגרת, אבני דרך וצמתי בקרה.
- משלב זה עוברת האחריות על התהליך למתאמן. אחריות המאמן הינה על התהליך האימוני ואחריות המפעם הינה בליווי הפרויקט.
- סיום התהליך: פגישת סיכום בין המאמן, המתאמן והמפעם (המלצה). כתיבת מסמך סיכום בשיתוף המתאמן והמאמן.
- מעקב ניהולי של המפעם האזורי.

עקרונות מנחים לתהליך

- כניסה לתהליך אימוני הינה וולונטרית, אולם עם התחלת התהליך, המתאמנים מחויבים לכללי המסגרת ולמסמך כללים מנחים.
- הובלת התהליכים, קביעת יעדים ומדדים הינם באחריות המתאמן בליווי המאמן.
- התהליך מבוסס על שיתוף בין המנהל או ראש הרשות המתאמן, המאמן, המפעם, ובמידת הצורך שותפים שימופו כרלוונטיים לתהליך.
- התהליך האימוני מקנה כלים להמשך עצמאי.
- האימון מותאם לצרכי המנהל המתאמן והוא האחראי על תחום התוכן וההחלטות המתקבלות. המאמן משמש מומחה לתהליך האימוני ואינו מומחה תוכן.
- התהליך האימוני נועד לשיפור התפקוד בתוך מסגרות תקציב וכ"א קיימות.

היקף הפעלה

- התכנית פועלת החל משנת 2009.
- למעלה מאלף מנהלים וראשי רשויות נעזרו בשירות זה. נתונים מפורטים בנספח.

תהליכי בקרה ומדידה

במהלך הפרויקט נערכו 2 תהליכי מדידה פורמליים ע"י גורמי מקצוע: הערכת הפרויקט בשנתיים הראשונות להפעלתו (2009-2010) וסקר בקרב משתתפים בפרויקט האימון המוניציפאלי (2014). בנוסף, במהלך ייזום הפרויקט ובשנים הראשונות להפעלתו, התקיימה ועדת היגוי אשר עקבה אחר הפעלת הפרויקט והנתונים, דנה באתגרים שעלו ועדכנה את מודל ההפעלה בהתאמה.

- דו"חות המדידה הצביעו על הישגים רבים, הן ברמה המערכת והן ברמות הניהול.
 - **ברמת המערכת** - תחומים בהם הושגו תוצאות: הבהרת החזון, קביעת תכניות עבודה ויעדים, הרחבת תחומי פעולה ושיפורם, הטמעת שירותים חדשים, הטמעת שינוי ארגוני ויישום נוהלי עבודה ובקרה, יצירת שיתוף פעולה תוך ארגוני ובין ארגוני.
 - **ברמה האישית** - תחומים בהם הושגו תוצאות: שינוי בתפיסה הניהולית של המנהל, שיפור ושכלול דפוסים וכלים ניהוליים, שינוי בהתנהלותו האישית של ממלא התפקיד.
1. כמו כן, המדידות העידו על רמות גבוהות מאד של שביעות רצון מהפרויקט ורצון מצד מקבלי השירות להרחיבו.