

אוגוסט 2021

## שותפויות עסקיות בעולם תחרותי:

### כיצד ניתן לקדם ולהבטיח את איכות המיומנויות של העובדים בתעשייה?

בשנים האחרונות, פותחו במדינות שונות בעולם מודלים ותוכניות על ידי מעסיקים, איגודי עובדים וגופים ציבוריים, במטרה לתת מענה לסוגיות הון אנושי בחוסר (איכותית וכמותית). הישראלית שבהן היא תכנית **גלגל התנופה** המושתתת על שותפויות עסקיים ענפיות, בשיח רב- מגזרי.

המודל בבסיס **גלגל התנופה** - שותפות עסקיים הפועלת יחד לקידום ההון האנושי במקצועות חסרים ופועל לטייב את סך הרצף שבין הכשרה לתעסוקה איכותית המאפשרת מוביליות חברתית. כך במודל דגש על הכשרות מטוייבות (מותאמות משק וצרכי מעסיקים), השמות, שימור ופיתוח עובדים, תוך שימוש במגוון כלים מקצועיים ותדמיתיים ותוך פניה לקהלי יעד מגוונים. המודל יושם לראשונה בארץ במהלך 2016 בתעשיית הרכב- **מומנטום**, יוזמת קרן ביחד יובאני הרכב. החל מ- 2018 תוך למידת מומנטום, יצרנו בציונות 2000 וקרן ביחד את 'גלגל התנופה'. כיום פועלות 3 שותפויות בשלושה ענפים, עם עשרות רבות של חברות מכל רחבי הארץ. שותפות בענף המתכת (בדגש על מקצוע מפעילי CNC); בענף הבניין (בדגש על מקצוע מנהלי עבודה, הנדסאים); ובשינוע (בדגש- על נהגי משא כבד), ומתעתד להתרחב לענפים ומקצועות נוספים.

לנו, בציונות 2000, הפועלים למעלה מ- 25 שנה לקידום ההשפעה הכלכלית-חברתית של עסקיים תוך בניית שותפויות בין מגזריות החיבור לתפיסת עבודה זו הייתה אך טבעית. זיהוי תפקידים של העסקיים, רתימתם למהלך רחב שעונה על דרישה ענפית, הובלת מהלכים ומענה לצרכים המשתנים, על רקע הפערים המעמיקים בין הביקוש להיצע המיומנויות המקצועיות במשק- כל אלו יחד מרכיבים את '**גלגל התנופה**'.

אנו שמחים לשתף בסקירת מגמות ומודלים מהעולם אשר בוצעה עבורנו ע"י ד"ר קרן שגיא, מומחית בתחום ניתוח מדיניות התעסוקה וההשקעה בהון אנושי בישראל. הסקירה ממחישה את היתרונות של שותפויות בין מגזריות עם מעסיקים וגורמים תעשייתיים ושתופי פעולה עם גורמי ממשל, בזירת השקעה בהון אנושי הכשרה וחינוך טכנולוגי, ובהלימה לצרכי המשק המשתנים.

מאמינים שתמצאו במסמך ערך, ברמת השראה ומודל לחשיבה ופיתוח, בין היתר בזכות:

- דוגמאות של מודלים, פרויקטים וצורות למעורבות, מהעולם המערבי.
- תובנות על חלוקת העבודה בין המדינה, החברה והשוק.
- ניתוח אתגרים והזדמנויות במודל עבודה מושתת שותפות עסקיים.

**נשמח לשתף בתובנות, בהישגים, במכשולים ואתגרים, ולקיים עמכם שיח מקצועי ומעשי בנושא.**

בברכה,

יפעת ליברמן,

מנהלת תכנית גלגל התנופה, ציונות 2000

yifat@zionut2000.org.il | 050-2199333

## **שותפויות עסקיות בעולם תחרותי –**

**כיצד ניתן לקדם ולהבטיח את איכות המיומנויות של**

**העובדים בתעשייה?**

סקירה מקצועית של מודלים מהעולם

אשר בוצעה עבור תכנית 'גלגל התנופה' - ציונות 2000 וקרן ביחד

ע"י ד"ר קרן שגיא

2021

**היתרונות של שותפויות בין מגזריות עם מעסיקים וגורמים תעשייתיים ושיתופי פעולה עם גורמי ממשל; בזירת השקעה בהון אנושי הכשרה וחינוך טכנולוגי, ובהלימה לצרכי המשק המשתנים**

## תוכן עניינים

### חלק א'

- פתיח..... עמ' 2
- העקרונות בבסיס השותפויות העסקיות לפיתוח הון האנושי מקצועי..... עמ' 2
- היתרונות והחסרונות ביצירת שותפויות עסקיות..... עמ' 3
- כיצד יוצרים את התנאים המתאימים לשותפות?..... עמ' 9
- עוגנים לבניית שותפויות עסקיות..... עמ' 10

### חלק ב'

- פתיח..... עמ' 13
- דוגמא 1 - שולחן עגול - איגוד המנכ"לים של החברות המובילות בארה"ב..... עמ' 14
- דוגמא 2 - הקרן לפיתוח מקצועות הבניה..... עמ' 17
- דוגמא 3 – השותפות התעשייתית לרכב..... עמ' 20
- דוגמא 4 – שותפות עסקים BLU..... עמ' 24
- דוגמא 5- AMTEC – חינוך מקצועי טכני מתקדם ומשולב (במקצועות הרכב)..... עמ' 27
- דוגמא 6 - מרכזי הצמיחה התעשייתיים של ממשלת אוסטרליה..... עמ' 30

## חלק א'

שותפויות עסקיות בעולם תחרותי הפכו בשנים האחרונות למודל אלטרנטיבי המסייע בקידום מדיניות במגוון תחומים. המודלים שהתפתחו קיפלו בתוכם תפישה חדשה בדבר **חלוקת האחריות בין המדינה, החברה והשוק**. בשנים האחרונות עסקים רבים לקחו חלק ואף הובילו פרויקטים ויזמויות במסגרת מדיניות ההשקעה בתחום ההכשרה ופיתוח הון האנושי ומקצועי. כניסתם של עסקים לתחום זה, שהיה בעבר נחלתם של הגורמים הציבוריים, נבעה בעיקרה מהקושי של המערכות להיענות לצרכים המשתנים ולאור הפערים הגוברים בין הביקוש להיצע המיומנויות המקצועיות במשק.

מסמך זה, משמש כלי עבודה עבור גורמים עסקיים המבקשים לפתח פרויקטים ולהוביל יזמויות חדשות בתחום ההכשרה והפתוח ההון המקצועי. בחלקו הראשון, מובאת סקירה אודות **העקרונות, התנאים והכלים** העשויים לסייע ולקדם שותפות בתחום זה. על מנת להעשיר את ההבנה ולהרחיב את ההכרות עם התחום, המסמך מלווה **בדוגמאות מהעולם** הכוללות מודלים, פרויקטים וצורות למעורבות. בחלקו השני מובאת סקירה של שישה פרויקטים שונים המייצגים צורות מגוונות של מעורבות עסקים בתחום ההכשרה ופיתוח ההון האנושי והמקצועי. הדוגמאות מגלמות עקרונות ושיטות פעולה שונות ומגוון שותפויות עסקיות וחברתיות שאומצו במדינות מערביות שונות. אנו מקווים הדברים המובאים יהווה השראה ויספקו מודל לחשיבה ופיתוח לגורמים המבקשים לפעול בתחום.

### פתיח

החדשנות היא כוח המניע את צמיחתן של כלכלות. הפיתוחים הטכנולוגיים עונים על צרכי התעשייה, מייעלים את תהליכי הייצור ומשפרים את המוצרים במשק. מחקרים מראים שכלכלות הנהנות מרמות גבוהות של חדשנות זוכות לשיעורי צמיחה גבוהים, גמישות ותחרותיות. יכולות אלה הופכות עם השנים למשמעותיות לאור קצב השינויים הטכנולוגיים והמדעיים וההשפעות הגלובאליות המתרחבות.

תמורות אלו מציבות את התעשיות היצרניות והחברות העסקיות בפני אתגר גדול - **פיתוח וגיוס הון אנושי מקצועי ואיכותי**. הביקוש הגדל לעובדים מקצועיים, המסוגלים לעבוד בסביבות טכנולוגיות מפותחות ולפתור בעיות מורכבות, מדגיש את **חשיבות ההשקעה במיומנויות מקצועיות**. הרכבן, איכותן והתאמתן לצרכי התעשייה, הפכו לגורם מכריע המעצב את עתידם ואף גורלם של עסקים רבים.

בשנים האחרונות פותחו מגוון מודלים להשקעה בהון אנושי הנשענים על **שותפויות עסקיות**. שותפויות אלה הצליחו לחולל שינוי משמעותי בעיקר בשל מעורבותם של תעשיות וגורמים מסחריים בקידום ויישום המדיניות, הצמצום בעלויות ההשקעה והסיכונים הכרוכים ביישומה. בנוסף, הם יצרו הזדמנויות לשיתוף בידע, סיפקו מענים גמישים ומגוונים ואף קידמו שותפויות נוספות בתחומים אחרים.

### העקרונות בבסיס השותפויות העסקיות לפיתוח הון האנושי מקצועי:

- **חיזוק השפעתם ומיצובם של המעסיקים בתהליכי עיצוב ויישום המדיניות**: הגדלת השפעתם של המעסיקים במסגרת תהליכי קבלת ההחלטות במטרה לחולל שינוי אמיתי בעיצוב מדיניות פיתוח ההון האנושי. אימוצה מממש את השאיפה המשותפת לעדכן ולהתאים את המיומנויות לצרכי המשק המשתנים וביסוס המחויבות והאחריות של הגורמים העסקיים לטווח הארוך.

- **מיקוד המימון ויעילות ההשקעה בפיתוח ההון האנושי:** יצירת תיאום בין תפיסות ואינטרסים שונים של תעשיות במשק במטרה ליעל את ההשקעה ובכך לאפשר למידה איכותית ומתמשכת לאורך כל מעגל החיים המקצועיים. יצירה של מקורות תקציביים חדשים המאפשרת חלוקה מחדש של האחריות בין המדינה לתעשייה והגורמים העסקיים ואימוצם של מודלים חליפיים לניהול והסדרה של תהליכי ההכשרה בשוק העבודה.
- **קידום פעולות משותפות לפיתוח מיומנויות עדכניות המאפשרות תכנון וחיזוי נכון:** מדיניות הנשענת על הסכמות ואמון בין כלל השותפים מאפשרת הצבת יעדים משותפים לטווח הארוך, משפרת את תוצאות תהליכי התכנון, מקדמת את יישומם של מענים מתואמים וגמישים ומאפשרת שיח פתוח ואמון בין כלל בעלי העניין. מדיניות זו נותנת מקום משמעותי ושווה לקולם ולעמדתם של עסקים שונים (גדולים וקטנים) במסגרת עיצוב המדיניות.

### היתרונות והחסרונות ביצירת שותפויות עסקיות:

#### יתרונות לשותפות בהקשר פעולתם של עסקים וחברות:

חברות עסקיות ותעשיות נוטות להשקיע בטכנולוגיות ובאימוצם של תהליכי ייצור חדשים ומודלים לעבודה אולם ההשקעה בהון אנושי, אינה ניצבת בראש סדר העדיפויות שלהן. לעיתים הן משקיעות בעובדים מסוימים אולם על פי רוב הן מתקשות לעשות זאת עבור כלל העובדים. השקעה חלקית זו עשויה לפגוע ברווחיות ואף להיות לא כדאית משום שהיא רואה בהשקעה במיומנויות כאפיק לעדכון ההון האנושי במסגרת ה"מרוץ להדבקות קצב השינויים הטכנולוגיים" בלבד – זוהי תפיסה שגויה מיסודה. השקעה בהון אנושי מקצועי היא השקעה מתמשכת המחייבת אימוץ של תפיסה כוללת בהובלת תעשיות וחברות העסקיות המתוויים יחדיו את ההיקף, המאפיינים וקצב פיתוח ההון האנושי המקצועי הדרוש.

מחקרי הערכה שליוו מיזמים בהן הייתה שותפות עסקית בבריטניה קובעים כי השותפות יצרה הזדמנות למפגש אמיתי בין עסקים ובין גורמים תעשייתיים מתחרים. השותפויות העסקיות הניבו צורות עבודה חדשות, שיח פתוח ויצרו פתרונות משותפים שהועילו לא רק לחברה או לעסק עצמו אלא לתעשייה כולה. בנוסף, השותפויות קידמו שיתופי פעולה תעשייתיים רוחביים בין אנשי מקצוע מתעשיות שונות שעבדו יחד תחת יעדים או משימות משותפות.

כך למשל, החברות BMW ו Jaguar Land Rover שיתפו פעולה לפיתוח יוזמת ProLead שמטרתה לבנות את יכולות צוות הפיקוח שלהם. עסקים מתחומי המים הפסולת בשיתוף עם חברות גז עבדו יחד לפיתוח שותפות תעשייתית בתחום האנרגיה. הם הקימו פורומים קבוצות רשת שדנו בגישות פעולה ואתגרים משותפים. שיתופי הפעולה אלה הניבו דיאלוג בין השותפויות התעשייתיות ותשתיות לעבודה משותפים. כך למשל ניתן למנות את ה- Local Enterprise Partnership (LEP) המסייע רבות לתעשיות בזיהוי מטרות משותפות והזדמנויות לשיתופי פעולה רוחביים.

הניסיון הבינלאומי בתחום מלמד כי מעורבות של עסקים בפיתוח ההון האנושי משיגה את היעדים הבאים:

- **משיכת צעירים וכוח אדם איכותי לענפי מפתח בתעשייה היצרנית:** יצירת מסלולי למידה איכותיים ועדכניים בהובלה ובשיתוף התעשייה המעודדים ומזרז את כניסתם של צעירים ועובדים איכותיים לענפים היצרניים.

קרן לפיתוח מקצועות הבנייה היא גוף הפועל לקדם ולפתח את איכות העובדים המקצועיים בתחומי הבנייה (בעיקר הבנייה למגורים) בארה"ב. הקרן, פועלת לקידום השתלבותם של עובדים צעירים, מקבוצות שונות בחברה. בנוסף, היא תומכת באוכלוסיות המצויות בשולי החברה המבקשות לרכוש מיומנויות חדשות או לשפר את כישוריהם המקצועיים על מנת להגדיל את סיכויי התעסוקה שלהם בעתיד. הקרן עושה הכשרות קצרת טווח, מסייעת בהשמה בעבודה ואף תומכת בתעשיות וחברות ומעודדת הכשרה תוך מפעלית.

<http://www.buildingtf.org>

- שיתוף פעולה בין תעשיות לבין מכללות טכנולוגיות ומוסדות הכשרה מקצועית מאפשר-
  - קידומן ובנייתן של תוכניות לימוד איכותיות המשלבות למידה מעשית והקנייה של מיומנויות מורכבות (המשלבות ידע מקצועי עם יכולות פתרון בעיות ועבודה בסביבה טכנולוגית).
  - השמה טובה ויעילה של עובדים מקצועיים בתעשייה.
  - פיתוח תוכניות גמישות המספקות מגוון רחב של מיומנויות מקצועיות המותאמות לצרכי השוק (מצמצם את החיכוכיות במעבר של עובדים בין מקומות עבודה).

שותפות העסקים BLU בארה"ב היא דוגמה למיזם המעודד שותפויות מקומיות עם גורמי חינוך והכשרה. במסגרת השותפות פותחו מסלולי חניכה, למידה והכשרה בתוך מקום העבודה המכוונים לסייע ללומדים להשתלב בתום לימודיהם בעבודה מתאימה ואיכותית. כך למשל, הפועלה תוכנית קריירה וחינוך טכני (CTE) בתוך מכללות הקהילתיות ובתיכונים.

<https://www.businessleadersunited.org>

- **פיתוח מיומנויות גבוהות:** נציגי התעשיות וענפי המשק לוקחים חלק באיתור האפיקים להאצת פיתוח ההון האנושי האיכותי ורכישת המיומנויות בשיתוף עם מערכות החינוך וההכשרה (הן בהקשר המקומי והן בהקשר הלאומי). השותפויות מייצגות קול קולקטיבי, ייחודי וחשוב שבלעדיו המוסדות המכשירים והממשל אינם יכולים לגבש מדיניות נכונה, יעילה ואיכותית.

פרויקט AMTEC בתחום הרכב מקדם שיתוף פעולה עם מכללות וחברות לחיזוק הכישורים והיכולות של כוח עבודה המקצועי בתחומי הייצור על מנת לחזק את רמות התחרותיות. במסגרת הפרויקט הורחבו ושוכללו מסלולי הלמידה, אומצו מגוון צורות ההוראה ופותחו תוכניות לימוד המבטיחות את רכישתן של מיומנויות מקצועיות איכותיות ומותאמות.

<https://amtecworkforce.org/>

- **פיתוח מיומנויות ויכולות מקצועית במסגרת המאמץ ההשקעה בהון אנושי**: עסקים קטנים ואף בינוניים מתמודדים פעמים רבות עם חסמים המגבילים את התמריץ להשקעה במיומנויות וביכולות המקצועיות של עובדיהם. שותפות בין עסקים, גדולים וקטנים, מסייעת ביצירת מענים המגשרים על כשלים וחסמים עקב למשל צמצום עלויות ההפעלה והקטנת רמות ההשקעה בחומרים מתכלים ותשתיות יקרות. השותפות מקדמת תהליכי ההכשרה וההסמכה (חלקיים או מלאים), מחזקת את מעמדו של התחום והמקצוע, תדמיתו ומיצובו של הענף

שותפות לעסקים BLU פועלת לקידום תהליכי חינוך והכשרה עם חברות עסקיות קטנות ובינוניות. שותפות זו, בהובלתן של חברות חזקות, מאפשרת לחברות המשתתפות לזהות, לתכנן ולחזות מגמות שינוי בהיצע ההון האנושי כבר מהשלבים החינוכיים המקדמיים ובתוכם מאפייני בוגרי בתי הספר למקצועות הטכניים ועד לשלבים המתקדמים של פיתוח אנשי מקצועי במסלולים המתקדמים. תהליכים אלה הם חיוניים עבור עסקים קטנים ובינוניים עבורם התמריצים להשקעה בהכשרת עובדים ובתהליכי פיתוח הון אנושי נמוכים יחסית בשל הסיכונים ועלויות הגבוהים.

<https://www.businessleadersunited.org>

- **הבטחת איכות תהליכי ההכשרה וחיזוק היכולות**: שותפות עסקים בפיתוח מסלולי הכשרה, הסבה והסמכה עצמאיים של עובדים מבטיח איכות גבוהה ומתאימה של מיומנויות לעובדים ואף מסייעת בשימורם. השותפות מניחה את הבסיס ליצירת אמון רחב בתהליכי הלמידה וההכשרה של העובדים מאפשרת מעורבות ועניין של הגורמים העסקיים בצורות רכישת הידע והיכולות המקצועיות.

המרכזים התעשייתיים של ממשלת אוסטרליה הוקמו על מנת להבטיח את איכות המיומנויות המוענקות ללומדים ולענות לצרכים המשתנים של התעשייה. לצד המידע המגיע מהממשלה, כל מרכז צמיחה פועל לזיהוי תחומי ידע מתפתחים ועוסק ביצירת ידע רלוונטי עבור התעשייה. זיהוי מגמות השינוי וההתפתחויות השונות מאפשר התאמה טובה יותר של תהליכי ההכשרה והלמידה עבוד התעשיות והגורמים העסקיים השונים. תהליכי אלה יוצרים אמון ומחזקים את השותפות עם גורמי הממשל והחברה האזרחית.

<https://www.industry.gov.au/data-and-publications/industry-growth-centres-initiative-progress-and-impact/collaboration-between-government-and-industry>

- **שיפור תהליכי הגיוס וההשמה של כוח אדם מקצועי:** על אף שלוקח זמן ומאמץ לתכנן וליישם גישות חדשות לגיוס עובדים, ישנם יתרונות לעסקים ולאנשים פרטיים הנוקטים במדיניות המקדמת שותפות בתחומים ו/או בענפים שונים במיוחד בכל הנוגע לשלבי הגיוס וההכשרה של עובדים חדשים.

השולחן העגול של מנכ"לי החברות המובילות בארה"ב הוא דוגמא למיזם הפועל ליצירת הזדמנויות לעובדים וכמנוע המעודד את פיתוחן של לפעילויות כלכליות על מנת להבטיח את איכות העבודה, רמות ההשתכרות במשק והיציבות התעסוקתית של העובדים.

<https://www.businessroundtable.org/about-us>

#### חסרונות לשותפות בהקשר פעולתם של עסקים וחברות:

שותפות בין עסקים בשוק תחרותי היא דבר שאינו מובן מאליו ואף נוגד את הנחות היסוד המצויות בבסיס הפעילות הכלכלית השואפת למקסם ולהגדיל את הרווחיות על ידי תחרות. לשותפות יש השלכות רבות על תחומים כגון ניהול ושימור עובדים, עלויות השקעה בתשתיות למידה (סדנאות, חומרים ועזרי לימוד, מורים), שמירת זכויות של ידע מקצועי ופיתוחים טכנולוגיים, אובדן שכר ועלויות הכשרה פר עובד.

- **תיאום בין חברות וגורמים עסקיים** – שיתופי פעולה בין גורמים עסקיים מקפל בתוכו אתגרים הנוגעים במהות השותפות ומרכיביה המעוגנים לעיתים גם בכלים משפטיים. הגורמים העסקיים נוטים להימנע מכניסה לשותפויות מעין אלה על מנת לא להגביל את צעדיהם או להסתכן בנקיטת צעדים העלולים לפגוע בהזדמנויות העסקיות שלהם בעתיד.

- **תרבות שיתוף מול תחרות** – חברות וארגונים עסקיים מעדיפים לנהל את תהליכי פיתוח הידע המקצועי באופן עצמאי ולא לשיתוף עם גורמים מתחרים או העשויים לנצלם לקידום אינטרסים אחרים. במצב של תחרות, אי אמון וחשדנות בין הגורמים העסקיים ההסתברות לבניית שותפות עשויה לפגוע בנכונות להעברת ושיתוף של ידע, איגום משאבים ועבודה במסגרת של צוותים מעורבים.

- **שוונות באינטרסים ויעדי פעולה** – תהליכי פיתוח ההון האנושי וההשקעה בהכשרה והסמכה של הון אנושי מקצועי ממושפעים מצורות פעולה והיעדים העסקיים השונים. יש רואים בתהליך זה חלק מניהול משאבי האנוש ושימור העובדים המקצועיים בטווח הארוך, אחרים עושים זאת כחלק מהשקעה מיידית הנדרשת עקב שינויים טכנולוגיים או תהליכי פיתוח בתחום. צרכים ואינטרסים שונים אלה מפחיתים את הנכונות והיכולת של עסקים להשתלב בשותפויות העלולות להגביל אות פעולתן בטווח הקצר ואף להפוך לגורם המקטין את התמריץ לשותפות ופוגע ביעילות ההשקעה בטווח הארוך.

#### יתרונות לשותפות בהקשר פעולתה של הממשלה:

מעורבותם של גורמים עסקיים ותעשייתיים בתהליכי פיתוח ההון האנושי המקצועי ואימוצם של מודלים אלטרנטיביים להכשרה מאפשר:



- **צמצום מעורבותם של גורמי ממשל ופינוי מקומם מניהול והסדרה של התחום.** מאפשר קידום מדיניות ממשלתית המתמחה במתן מענים לאוכלוסיות, אזורים ותחומי משק הדורשים תמיכה וסיוע ייחודי דוגמת תמיכה בעסקים קטנים או פיתוח מסלולי חניכה לאוכלוסיות ותעשיות במשבר.
- **השותפות כגשר המחבר בין המדיניות הלאומית לבין תהליכים, מגמות וצרכים העולים מהשדה.** מאפשרת בנייה של חזון, תוכניות עבודה ומקדמת את השגתם של יעדים משותפים כגון חיזוק התחרותיות של ענפי משק וסיוע בהשקעה בפיתוח תשתיות משותפות.

על מנת להבטיח את קיומם של שיתופי הפעולה ולאפשר את קידומן, על המדינה לפעול **ליצירת התנאים המתאימים** המאפשרים:

- **יצירת תמריצים ואפיקי פעולה** שיכשירו את התנאים להשתלבותם של גורמים עסקיים בתהליכי עיצוב מדיניות פיתוח ההון האנושי.

ממשלת סינגפור יצרה מנגנון תגמול המעודד את מעורבותם של גורמים עסקיים בתהליכי פיתוח ההון האנושי המקצועי. שותפים הלוקחים חלק פעיל בהשקעה זו זוכים לסימון הון אנושי (HCP) - סמל חזותי שמזהה אותם כמעסיקים למופת הדואגים להעסיק עובדים בתנאים טובים, כמי שמשקיעים ומפתחים את המיומנויות והיכולות המקצועיות שלהם. עם סימן HCP, הם יכולים: להנות ממענה מהיר יותר ומסטנדרטים גבוהים יותר של שירות ממוקד ייעודי לעסקאות עם משרד כוח האדם. לקבל ייעוץ וגישה טובה יותר לתמיכה ומשאבים ממשלתיים אחרים, כגון תוכניות ופיתוח אנושי ומענקים. להשתמש בסימן HCP בחומרי פרסום כדי להבדיל את עצמם מעסקים אחרים.

<https://www.mom.gov.sg/employment-practices/human-capital-partnership>

- **יצירת מנגנוני תמיכה, הטבות ותנאים המעודדים השקעה חיצונית** בתשתיות ההכשרה ובשותפויות עם גורמי החינוך וההכשרה השונים. כך למשל, שיתופי הפעולה יכולים לקדם תהליכי סטנדרטיזציה להכשרת עובדים בתחומים משיקים.

בשנים אחרונות התגבשה שותפות בין חברות מתעשיות האנרגיה ותעשיות הנפט והגז בבריטניה במטרה לסייע בקידום תהליכי הענקת ידע ומיומנויות מקצועיות לעובדים במתקנים הימיים. הכשרה בתחומים משיקים כגון בטיחות והפעלה של מערכות משותפות מאפשרת את הכשרתם של עובדים אלה ונותנת להם הסמכה במסגרת הכשרה קצרת טווח. ההסמכה מאפשרת להם להשתלב בעתיד בתפקידים מקצועיים בתעשיית האנרגיה ובתעשיית הנפט והגז.

<https://ukchamberofshipping.com/broa/library-broa/opito-and-mntb-collaborate-new-dual-boseit-qualification>

**נגישות למידע איכותי זמין** אודות תנאי השוק, המגמות המשתנות, וסיוע בייעוץ ותמיכה בניהול הסיכונים על מנת להבטיח את האינטרסים של כלל השותפים.

מרכזי הצמיחה התעשייתיים של ממשלת אוסטרליה מספקים לגורמים השותפים מעין "מפת דרכים" המספקת תחזית ועקרונות עבודה כלליים (אסטרטגיים) בכל הנוגע למגמות וההתפתחות הצפויות בענפי המשק השונים. שיתוף הידע וזמינות המידע מצמצם את אי הוודאות ומגדיל את האמון בין הממשל לבין החברות והגופים העסקיים.

<https://www.industry.gov.au/data-and-publications/industry-growth-centres-initiative-progress-and-impact/collaboration-between-government-and-industry>

### חסרונות לשותפות בהקשר פעולתה של הממשלה:

תהליכי ההכשרה ופיתוח ההון האנושי אינם נוגעים רק בסוגיות הכלכליות הנגזרות משיפור איכות ההון המקצועי במשק אלא גם אתגרים העוסקים בהתמודדות עם פערים חברתיים, מתן הזדמנות לקבוצות אוכלוסייה להשתלב ולהתנייד בתוך שוק העבודה והשגת יעדים לאומיים דוגמת פיתוח תעסוקה באזורי ספר והתמודדות עם נשירה ואבטלה בקרב צעירים. שותפויות עסקיות בתחום אינן גורעות מאחריות הממשלה לטפל בסוגיות אלה ומתוקף זאת גם לנהלן ואף לשמור על ידע ויכולות בתחום. בנוסף, על גופי הממשל להיות מעורבים בבקרה, הערכה וסיוע למיזמים השונים על מנת לאפשר את קיומם אך גם להבטיח את איכותם ונגישותם.

- **הסרת אחריות ואובדן ידע של הממשל** - צמצום מעורבות הממשל עשויה לדחוק את היעדים החברתיים מסדר היום הציבורי ולפגוע ביכולת לספק את המענים הנדרשים. על הממשל להבטיח את שימור הידע ולהבטיח את פיתוחן המשך פעולתן של תוכניות לאומיות לצד היוזמות השונות.
- **קושי במדידה והערכה** - המעבר למודל מעורב ובו תהליכי ניהול והסדרה של הפרויקט נמצאים בידי גורמים שונים משפיע על תהליכי המדידה והערכה. על מנת להבטיח שההשקעה הציבורית וגם הפרטית בתחום תהיה כדאית ומשמעותית הן לציבור והן לעסקים יש להבטיח העברה של ידע, מידע ונתונים בין כלל הגורמים המשותפים באופן ישיר, זמין ומהיר.
- **קושי בהסמכה ויצירת מערכת שוויונית המקדמת ניווד בין מקומות עבודה** - פעמים רבות תהליכים המובלים באופן מלא על ידי גורמים עסקיים מאופיינים בראייה מצומצמת, המושפעת מאינטרסים קצרי טווח העשויים לפגוע ביכולת של העובדים לרכוש מיומנויות רחבות המספקות להם גמישות במעברים בין מקומות עבודה. מעסיקים רבים יעדיפו השקעה בהכשרות ואף למידה ספציפית וצרה על פני תהליכים רחבים המספקים יכולות משוכללות לעובדים. זאת, הן בשל העלות הגבוהה הכרוכה בהוצאה זו והן בשל הפגיעה בפיריון העובד בעת ההכשרה. בנוסף, מעטים מהמעסיקים מחזיקים צוותי הכשרה, מדריכים או אנשי מקצוע אשר יש ביכולתם ללוות, ללמד ולהדריך במסגרת התוכניות.

### **כיצד יוצרים את התנאים המתאימים לשותפות?**

למדינה יש אינטרס שעסקים ויתר השחקנים הפועלים בשדה ההכשרה יצליחו ויקדמו את תהליכי פיתוח ההון האנושי. על מנת להבטיח את כדאיות מעורבותם של גורמים אלה, על הממשלה ליצור **התנאים המתאימים לשותפות**. מעמד חדש זה עשוי לשנות את מערך היחסים בין הגורמים העסקיים, החברה

האזרחית ושלטון המקומי וגורמי הממשל אולם הוא עשוי להוות הזדמנות חדשה לצמיחתה של מנהיגות מקומית, ליצירת שותפויות המובילות תהליכים ארוכי טווח הצומחים מתוך השדה ולרפורמות מועילות המותאמות לצרכים של אוכלוסיות, ענפי תעשייה ואף תחומי מקצוע שונים.

ביזור האחריות מהרמות הלאומיות לרמה המקומיות דורש מהממשל לאמץ תפקידים חדשים הנוגעים להבטחת ולניהול איכות השותפויות (שמירה על איכות ההכשרה וההסמכה המקצועית) וליצירת התמריצים והתנאים המתאימים המאפשרים את כדאיות ההשקעה ויספקו מענה הולם לאתגרים ולחסמים הטמונים בפעולות מעין אלה.

השותפות צריכה לאבחן את צרכי התעשייה והאתגרים עמם הם מתמודדים, הן בהקשרים גיוס כוח אדם מקצועי והן בהקשרים הכלליים. כך למשל, עליה לתת מענה לאתגרים כגון פיתוח תשתיות, שמירה על איכות הסביבה ושימור משאבים והבטחת היציבות של קהילות והאזורים בהן הם פועלים.

תהליך בניית השותפות והגדרת יעדיה נשען על יעדים רחבים כגון פיתוח המשק ושמירה על רמות צמיחה של הכלכלה לצד יעדים ממוקדים ומובחנים כגון היבטים מקומיים, מאפיינים ענפיים, מתן פתרון לאתגרים טכנולוגיים או שינויים ורפורמות בחקיקה. תהליכי פיתוח ההון האנושי המקצועי הם נגזרת של יעדים אלה ואינם עומדים בפני עצמם. יש לבחון האם יש צורך בהשקעה בפיתוח הון אנושי מקצועי ובאיזה אופן רק בשלבים האחרונים של התהליך.

שותפות מעסיקים בקידום תהליכי השקעה בהון אנושי מקצועי היא תהליך משותף בו לוקחים חלק פעיל כלל בעלי העניין - מכללות טכנולוגיות ומוסדות הכשרה מקצועית, גופים ממשלתיים, גופי חברה אזרחית ומגזר שלישי, נציגים של ארגונים מקצועיים ואיגודי עובדים. על אף שתהליכים אלה מצויים לרוב בהובלה של תעשיות הגדולות עליהם לאפשר מעורבות רחבה של בעלי העניין על מנת להגדיל את התמיכה בתהליכים אלה.

הקרן לפיתוח מקצועות הבנייה (BTF) היא דוגמא לפעילות של חברות עסקיות גדולות הפועלות בשיתוף עם גופי הכשרה ובעלי עניין או באזור. קרן מעודדת את מעורבותם של מגוון הגורמים בתהליכי עיצוב וביישום אפיקי ההכשרה והתאמתן לצרכים המשתנים בתחום.

<http://www.buildingtf.org>

על המדינה ליצור את התנאים המתאימים לשותפות ולאפשר את פיתוחה ושגשוגה. מעורבות הממשל בתקצוב, מתן תמריצים, הנגשת המידע ומתן סיוע בתשתיות ואנשי מקצוע עשוי לצמצום את רמות הסיכון ואת חששות הגורמים השותפים לקחת חלק פעיל ולהשקיע בתחום חדש יחסית – אשר היה עד לא מזמן בחסות הבלעדית של המדינה.

כך למשל, מנכ"לי החברות השותפות בשולחן העגול קבעו כי השוק החופשי הוא האמצעי הטוב ביותר ליצירת משרות איכותיות ולהבטחתה של כלכלה יציבה וחזקה הפעולה. הצהרה זו מגלמת את התפיסה לפיה השותפות פועלת לטובת ולצרכי התעשייה, במטרת לממש ולמקסם את יעדיה.

<https://www.businessroundtable.org/about-us>

לעיתים, על מנת להבטיח את השותפות בין הגורמים העסקיים, **מוקמת קרן או מנגנון משותף** המאגד בתוכו תקציבים, תהליכי איגום מידע וידע ומנגנון לניהול, הסדרה ומדידה של התוכניות והפעילויות המשותפות.

ממשלת בריטניה הקימה קרן ההשקעות למקצועות הרכב (AIO) בהיקף של עד 3 מיליון ליש"ט. הקרן מסייעת ביעול ושיפור שרשרת האספקה בתחום ומבטיחה את מעורבותו של הממשל בהשקעה בפיתוח הון אנושי מקצועי ואיכותי. במסגרת זו הקרן תומכת בפעילויות כגון חניכה והכשרה של צעירים וילדים שנשרו ממערכות החינוך הפורמאליות.

<https://www.automotiveip.co.uk/>

#### עוגנים לבניית שותפויות עסקיות:

**ניתוח המצב הקיים והגדרת מאפייני היוזמה.** שיח גלוי בין כלל בעלי עניין- מנהלים בכירים ומנהיגי משאבי אנוש של חברות משותפות, נציגי עובדים, פקידי ממשל ונציגי מוסדות אקדמיים או משאבי הכשרה הבורח:

- עד כמה המנהלים ובעלי העסקים בטוחים באשר ללקוחות הפוטנציאליים שלהם ולניידות הפוטנציאלית של הצוות שלהם.
- אילו סוגים של מיומנויות נדרשות- מיומנויות טכניות גרידא, מיומנויות רוחביות המכוונות לתכנון ידע בתחומים דיגיטליים למשל או מיומנויות רכות כמו הנהגת צוות ותקשורת יעילה.
- עד כמה איגודי העובדים והגופים הממשלתיים תומכים במאמץ זה? מהיכן מגיעים המשאבים הכספיים והחינוכיים לתמוך ביוזמה זו.

**בניית תוכנית לרכישה ולפיתוח של מיומנויות.** אימוצה של גישה ממוקדת יותר, המבוססת על סדרי העדיפויות הבורח למשל:

- מהן המשרות המצויות בסיכון, מיהם העובדים המחזיקים ביכולות שאינן מתאימות, מהם תחומי העיסוק שהכי הושפעו מהשינויים הטכנולוגיים וההתפתחויות בידע. זוהי מתודולוגיה המכונה - "איך ואיפה" השונה מהגישה שנשענה על נתונים כגון מחזור עובדים, יצירת מקומות עבודה חדשים על מנת לחזות את מספר העובדים במשרה מלאה.

- תהליכי תכנון כוח האדם צריכים להישען על כלי תכנון שיעזרו לחזות צרכים עתידיים על בסיס התמורות הטכנולוגיות, השינויים העתידיים במאפייני המשרות והמהלכים האסטרטגיים הנדרשים על מנת להרחיב את הפעילות העסקית והצמיחה של הגופים העסקיים.

**מדידה והערכה של השותפות ושל תוצאות ההשקעה.** כל סוגי השותפויות צריכות להכיל מנגנוני ביקורת. ישנן שותפויות אשר ידרשו הערכה של איכות ההכשרות/השירותים המוענקים ומידת התאמתם ליעדים ולמטרות לשמם הוקמה שותפות זו. שותפויות אחרות יעריכו את השינויים והתמורות שהתרחשו בשדה/באזור/בקהילה כך שניתן יהיה לתכנן את הצעדים המשותפים לפיתוח עתידי. ישנן שותפויות אשר יבחנו את מידת ההשפעה שלהן על רמות הפיריון, יעילות הייצור ומידת התרומה שלהן עבור כל אחד מבעלי העניין.

**אימוצה של חשיבה מחדש – מהי שותפות עבריי?** יצירתה של ברית אסטרטגית בין בעלי העניין השונים יכולה לסייע בחיזוי המגמות המשתנות ויצירת מענים מתאימים בטווח הארוך. תהליכי ההשקעה, בהקשר זה, אינם מכוונים לתת מענה לבעיה ממוקדת או לתיקון מצב נתון אלא לתכנון ארוך טווח.

**האם השותפות צריכה להוביל תמיד להכשרה או למידה?** שותפויות אשר אינן חייבות להישען על הכשרה. כך למשל, שותפות בין עסקים קטנים ובינוניים (SME) צריכה להישען על תפיסות אלטרנטיביות כגון בנייה של שרשראות אספקה של הכשרה על מנת לטפל במחסור באנשי מקצוע או במחסור מיידי במיומנויות.

**מה תפקידו של העובד/הפרט? עובדים מקצועיים בשוק עבודה מתפתח ומשתנה צריכים להפוך לשחקנים פעילים ולהשקיע אף הם בפיתוח היכולות והמיומנויות המקצועיות והאישיות.** יצירת שותפות בין בעלי העניין השונים עשויות להוות הזדמנות טובה להתפתחות אישית ומקצועית. עובדים המבינים זאת עשויים להגיע לתהליכים אלה באופן פתוח יותר, מוכנים יותר ולקחת חלק פעיל ומשמעותי בהכשרה ובלמידה.

**שותפויות עסקיות בעולם תחרותי –  
כיצד ניתן לקדם ולהבטיח את איכות  
המיומנויות של העובדים בתעשייה?**

## חלק ב'

### פתיח

חלק זה מבקש להציג סקירה של מודלים לשותפויות עסקיות מהעולם. המודלים המובאים מקפלים בתוכם מגוון רב של משתנים הנובעים בחלקם ממאפייני הענף או תחום העיסוק המקצועי, סוגיות או בעיות שעלו מהשדה או כנגזרת של הרכב השותפות בין גורמי הממשל השונים ו/או החברה האזרחית. סקירת המודלים חושפת מספר תובנות מרכזיות אודות מאפייני השותפויות העסקיות בתחום פיתוח ההון האנושי והמקצועי:

- המודלים הבולטים והמובילים של שותפויות עסקיות צמחו ברובם במדינות אנגלו-סקסיות המשתייכות למודל הליבראלי של מדיניות והרווחה/מערכות ההכשרה המקצועית וההשקעה בהון אנושי. מדינות אלה מתאפיינות במתן עדיפות לכלכלה ולשוק בניהול והסדרה של היחסים בין המדינה החברה והפרט. במדינות אלה הצרכים הפונקציונליים של מקום העבודה או של התחום המקצועי מעצבים את ההכשרה וצורות ההשקעה בהון האנושי. עקרונות אלה משפיעים על צורות ההתערבות וניהול המשק.
- עיקר השותפויות העסקיות מתגבשות במסגרת ענפי המשק או בין חברות ותעשיות מגדלים דומים. במקרים רבים ניתן למצוא חברות או גופים מובילים המגייסים לצידם חברות בנויות ו/או קטנות או שחקנים נוספים היוצרים יחד מעין "מערכת אקולוגית". ישנם מקרים בהם השותפויות נשענות על קרנות (ענפיות, ציבוריות או פרטיות) המספקות מימון ותמיכה לפעילויות השונות.
- ניתוח בינלאומי מצביע על מספר ענפי משק מובילים בהן ישנה יזמות ומעורבות העסקית רבה בתחום ההשקעה ופיתוח ההון האנושי והמקצועי. בתוך כך ניתן למנות את תחום הבנייה (בעיקר הבנייה הירוקה), תחומי השמירה על איכות הסביבה והרכב. תחומים אלה הפכו בשנים האחרונות למובילים מהסיבות הבאות:
  - מחסור מתמשך בכוח אדם מקצועי ואיכותי
  - אימוץ של תקנות ושיטות עבודה חדשות הדורשות הכשרה ו/או הסבה מקצועית של כוח האדם הקיים
  - נוכחותן של גורמים עסקיים מרכזיים הדוחפים לשותפות ומעודדים את פיתוח של התחום.
  - ענפים אלה עובדים לרוב ברמות תקינה וסטנדרטיזציה גבוהות הדורשות הכשרה, הסמכות מקצועיות ואימוץ שיטות עבודה ונהלים אחידים.
- חלק ניכר מהשותפויות העסקיות הינן שותפויות מעורבות. קרי, שותפויות הכוללות מעורבות ממשלתית (במימון, הכשרת מדריכים, סיוע ברתימה ויזום, מדידה והערכה), מכללות ומוסדות חינוך והכשרה (בבניית תוכניות לימוד, הכשרת מדריכים, התאמת הסמכות) ושל גורמים נוספים ברמה המקומית (רשויות מקומיות, עסקים קטנים ומקומיים, גופי מגזר שלישי וחברה אזרחית). שותפויות אלה מגלמות את השאיפה לספק מענה מותאם העונה לצרכים הייחודיים ולאתגרים העולים מהשדה בדמות "תפירת חליפה" מקומית.

## דוגמא 1

### שולחן עגול - איגוד המנכ"לים של החברות המובילות בארה"ב

<https://www.businessroundtable.org/about-us>

**פרטי התקשרות:**

מספר טלפון: 2028721260

כתובת מייל: [info@brt.org](mailto:info@brt.org)

כתובת: Maine Avenue, SW 1000

Suite 500

Washington D.C 20024

USA

**תיאור מודל השותפות:**

רצינו: בשנת 2019 נציגי השולחן העגול עדכנו את רצינו ומטרות הפעולה שלהם לשנים הקרובות. בהצהרה הרשמית נכתב כי הם מאמינים שלכל עובד יש את הזכות לחיות ולהנות מכלכלה המאפשרת להצליח באמצעות עבודה ויצירתיות ובכך להנות מרמת חיים טובה, לחיות חיים מלאי משמעות וכבוד. חברי השולחן העגול מאמינים כי **עקרונות השוק החופשי** הם האמצעי הטוב ביותר ליצירת משרות איכותיות, להבטיח כלכלה חזקה, לקדם חדשנות, סביבה בריאה והזדמנות תעסוקתיות לכל. בנוסף, הם מאמינים כי **לעסקים יש תפקיד חשוב וחיוני בכלכלה** בכל הנוגע ליצירת מקומות עבודה, טיפוח חדשנות ואספקת מוצרים ושירותים חיוניים. עסקים מייצרים ומוכרים מוצרי צריכה; ייצור ציוד וכלי רכב; לתמוך בהגנה הלאומית; לגדל ולייצר אוכל; לספק שירותי בריאות; לייצר ולהעביר אנרגיה; ומציעים שירותים פיננסיים, תקשורתיים ואחרים העומדים בבסיס הצמיחה הכלכלית.

מטרות: פעילות השולחן העגול נועדה להבטיח שהתאגידים האמריקאים ימשיכו למלא תפקיד חיוני בכל הנוגע לפיתוח היצירתיות, חדשנות וימשיכו ליצור הזדמנויות כלכליות עבור העובדים והכלכלה כולה. החברות הגדולות מהוות מעין עוגן המבטיח את היציבות הכלכלית של ארה"ב, הבטחון התעסוקתי של העובדים ויציבות הקהילות בהן הם חיים. הם מאמינים כי החברות העסקיות מחויבות לקחת חלק פעיל בהתמודדות עם אתגרים הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים. הן מחויבות לקהילה בה הן פועלות ולכן עליהן להשקיע ולספק הפתרונות להחייאת הפעילות הכלכלית ושיפור איכות החיים של העובדים באזור.

יעדים: במסגרת הפעילות של השולחן העגול, המעסיקים מהווים את הגורמים המרכזיים. הם מקדמים, ומסייעים ביצירת הזדמנויות לעובדים ולפעילות הכלכלית על מנת להבטיח את איכות העבודה, רמות ההשתכרות במשק והיציבות התעסוקתית של העובדים.



## מהות השותפות:

האתגרים המרכזיים: האתגר המרכזי עימו מבקש השולחן העגול להתמודד הוא **חולשתן של הקהילות והיעדר ההזדמנויות והאפשרויות של העובדים להבטיח חיים איכותיים המאפשרים שגשוג כלכלי של הפרט, העסקים השונים והקהילה**. במסגרת זו הוא פועל באופנים שונים בתחומי התעסוקה, איכות הסביבה, פערים חברתיים ועד פיתוח היזמות, החדשנות והתשתיות המתקדמות.

**שיטות הפעולה:** פעילות השולחן העגול לאורך השנים עוסקת במגוון תחומים - **מקידום ועיסוק בנושאי שכר של עובדים מענפי משק שונים, דרך השקעה וחיזוק התחרותיות של חברות ועד פיתוח תוכניות הכשרה להעשרת כישוריהם של סטודנטים ועובדים מבוגרים**. במהלך משבר הקורונה חברי השולחן העגול יישמו מספר תוכניות ומסלולי סיוע המכוונים לסייע לקהילות, עובדים וחברות עסקיות להתמודד עם המשבר הכלכלי שנוצר. כך למשל, הם גייסו מיליון דולר לקרן ההלוואות המהירה Rapid Response שהוקמה על ידי לשכת המסחר באינדיאנפוליס. קרן הלוואות זו סיפקה מענה כלכלי קריטי לכמעט 43,000 עסקים קטנים במרכז אינדיאנה. בעזרת הכסף שגויס שולמו משכורות לעובדים והוצאות עסקיות אחרות. כמו כן הוא שימש כהלוואת גישור עד להבטחת מימון נוסף ממוסד פיננסי אחר או מינהל העסקים הקטנים בארה"ב.

דוגמא נוספת ניתן למצוא בשותפות של Amazon, Boeing, IBM, Lockheed Martin, Microsoft וחברות נוספות אשר הקימו בשיתוף עם המשרד לפיתוח מדיניות מדע וטכנולוגיה (OSTP), הקרן הלאומית למדע (NSF) וחוקרים מתחומים שונים את השותפות הלאומית לחינוך Q-12. זוהי יוזמה חדשה פורצת דרך להרחבת הגישה ל-Q-12 חינוך למדעי הקוונטים (QIS). החברות המובילות הצטרפו למאמץ כשותפים מייסדים המחויבים לתהליכי הפיתוח והיישום של תוכניות חינוכיות, כלים, הזדמנויות הכשרה ותוכניות לימודים המסייעות בהכנסת נושאי QIS ברמת חטיבת הביניים ובתיכון. "מדעי המידע הקוונטי הם תעשייה קריטית לעתיד בה אמריקה חייבת להוביל את העולם, ובכל זאת סטודנטים בדרך כלל לא לומדים על QIS עד למכללה. בהנהגתו של הנשיא טראמפ, ארצות הברית העדיפה את המחקר והפיתוח הקוונטי, וכעת נהיה מהראשונים בעולם להעמיד לרשות התלמידים והמחנכים כלי חינוך QIS בכל רחבי הארץ. באמצעות מחויבות חזקה של המגזר הציבורי והפרטי, אנו מצפים לקדם את כוח העבודה והמנהיגות של האומה שלנו בטכנולוגיה עיקרית זו." - מייקל קראציוס, מנהל הטכנולוגיה הראשי בארה"ב

**פעולות מרכזיות המקדמות שותפות:** פעילות השולחן העגול נשענת על שני עמודי תווך מרכזיים: העובדים והקהילה. **העובדים** – חברי השולחן העגול מאמינים כי זו אינה רק חובה מוסרית לדאוג לביטחונם הכלכלי והתעסוקתי של העובדים אלא יש לכך יתרונות עסקיים רבים. חברות המעסיקות עובדים מוכשרים עם יכולות וכישורים מגוונים שמרגישים בטוחים, זוכות בעובדים עם **רמות פריון גבוהות ומבטיחות את השגשוג הכלכלי והתחרויות שלהן במשק**. חברי השולחן העגול העסקי פועלים לתמיכה בעובדים ובצרכים שלהם, ובתוך כך:

- **הגדלת שכר המינימום והתאמת השכר ההתחלתי** (כלפי מעלה) על מנת לחזק את הביטחון הכלכלי של העובדים כבר מהשלבים ההתחלתיים במקום העבודה.

- **השקעה בהכשרות, מסלולי התפתחות מקצועית ובהזדמנויות של העובדים לרכוש מיומנויות חדשות, לצמוח באופן אישי ומקצועי ובכך גם לתרום לחדשנות ולפיתוח של החברות בהן הם עובדים.**
- **הגדלת הנגישות של העובדים לשירותי הבריאות.**
- **מתן הטבות המעודדות התפתחות אישית ומקצועית כגון תוכניות להחזר הלוואת סטודנטים או מלגות לילדים של עובדים.**
- **הקהילה – פעילות החברות העסקיות בקהילות נועדה לקדם חדשנות. תהליכים אלה דורשים השקעה ביצירת קהילה ומתן סיוע לאנשים (ובתוך כך גם לשכונות או אזורים) להתמודד עם אתגרים כלכליים, חברתיים וסביבתיים. במסגרת זו החברות מקדמות פעילויות כגון:**
- **השקעה וקידום תשתיות ותוכניות מקומיות לחיזוק ופיתוח חיי הקהילה והפעילות העסקית והמקומית.**
- **מתן סיוע ותמיכה בגופי מגזר שלישי וארגונים מקומיים הפועלים בתוך הקהילה, בעיקר בקרב קהילות שנפגעו מאסונות טבע או מגפות.**
- **חיזוק הקשר עם הקהילה באמצעות פילנתרופיה, עידוד עובדים להתנדב ולהחזיר לקהילה.**
- **השקעה בתשתיות ובצורות עבודה חדשות וחדשניות אשר נועדו לענות לצרכים של העובדים תוך צמצום השפעות סביבתיות מזיקות וקידום קהילות בטוחות ובריאות.**

#### **ניהול השותפות:**

**מי מוביל, מקדם ומדוע? החברים המרכזיים הם מנהלי חברות גדולות.** פעילותן של החברות העסקיות הביאה לאימוצם של פרויקטים בשיתוף המדינה, לקידום מדיניות בתחום התעסוקה ופיתוח ההון האנושי, מחקר וסגור בנושאי עבודה. כל הפעילויות נועדו במטרה להגדיל את רמות התחרותיות ושיפור הפיריון של הכלכלה.

**משך השותפות: כ-45 שנה**

**פרופיל השותפים ומעורבות גופים ציבוריים:** שולחן עגול לעסקים מייצג באופן בלעדי מנכ"לים של החברות המובילות בארה"ב. חבריו מובילים חברות בהן עובדים יותר מ-15 מיליון עובדים והכנסות שנתיות של יותר מ-7 טריליון דולר. כמעסיקים גדולים בכל מדינה, המשתתפים בשולחן העגול משקיעים רבות ביצירת משרות איכותיות עם שכר טוב.

## דוגמא 2

### הקרן לפיתוח מקצועות הבנייה – ארה"ב

Building a Sustainable Workforce in Residential Construction

<http://www.buildingtf.org>

**פרטי התקשרות:**

Ave. NW 1455

Pennsylvania

Washington, DC 20004

USA

**תיאור מודל השותפות:**

**רצינול:** קרן העוסקת בפיתוח מקצועות הבנייה (BTF) ובפיתוח כוח עבודה לאורך השנים. זהו מיזם עצמאי של מספר חברות עסקיות גדולות הפועלות, בשיתופם של קבלני משנה, לפיתוח הכשרות קצרות טווח (3-4 חודשים) ולעידוד הכשרות ופיתוח הון אנושי ומקצועי תוך מפעלי (OJT). הקרן בנתה מעין מערכת אקולוגית המורכבת ממעסיקים הזוכים בעובדים מקצועיים, עם כישורים מותאמים ויכולות מפותחות; תעשיות המחפשות עובדים גמישים המסוגלים להתאים את עצמם לשינויים המתרחשים בשוק העבודה ומעל לכל להעסיק מגוון של אנשים מכל שכבות וקבוצות בחברה; ואנשי חינוך הפועלים ליישם את המדיניות בתחום ולספק תמיכה המסייעת בצמיחה והתפתחות של אנשי המקצוע בתחום.

**מטרות:** הקרן פועלת לקידום החינוך, ההכשרה וההתפתחות של עובדים בתחום הבנייה לאורך כל חייהם המקצועיים. הקרן משקיעה בעיקר באוכלוסיות חלשות המצויות בשולי החברה (עם ייצוג נמוך), ובעובדים טכניים העובדים בענף הבנייה למגורים, סבלות, מטבח ועוד.

**יעדים:** על מנת לממש את החזון והמטרות שהוצבו, אומצו שלושה עמודי תווך מרכזיים לפעולה:

- הקרן פועלת לקדם ולפתח את איכות העובדים המקצועיים בתחומי הבנייה (בעיקר הבנייה למגורים). היא מבקשת להפוך את התחום לקריירה בה בוחרים אנשי מקצוע איכותיים לעבוד לקדם. במסגרת זו, היא מבקשת לעודד את השתלבותם של עובדים צעירים, מקבוצות שונות בחברה ולתמוך באלה אשר שייכים לקבוצות שוליים והמבקשים לשפר את כישוריהם המקצועיים וסיכויי התעסוקה שלהם.
- הקרן פועלת לחיבור בין מעסיקים לבין מחפשי עבודה. במסגרת זו היא פועלת לפתח הכשרות משותפות, התאמה של תוכניות לפיתוח מיומנויות על פי צרכי המעסיקים.

- הקרן תומכת **בחיזוק ופיתוח בעלי העניין הפועלים בתחום**. היא מקדמת שיתופי פעולה מקצועיים על מנת לקדם הכשרות ופיתוח של עובדים קיימים וחדשים. מסייעת במינוף טכנולוגיות וקידום פיתוח הצוותים הניהוליים.

במסגרת זו הקרן מסייעת בעיקר לצעירים בגילאים 18-24 (מסיימי תיכון או כאלה שנשרו ממערכת החינוך) אשר אינם ממשיכים במסלולי ההשכלה הגבוהה (ואינם לומדים במכללות טכנולוגיות ומסגרות מקצועיות). כמו כן היא מסייעת למובטלים המתקשים להשתלב בתעסוקה, שאינם מחזיקים בתארים מתקדמים ומעוניינים לרכוש השכלה טכנולוגית או לעשות הסבה מקצועית ושינוי קריירה.

### **מהות השותפות:**

**האתגרים המרכזיים:** מחקרים מצביעים על כך שתחום הבנייה (בעיקר בארה"ב) יאלץ, בשנים הקרובות, להתמודד עם **מחסור חמור באנשי מקצוע מיומנים המחזיקים ביכולות וידע המתאים לצרכים המעסיקים והתעשייה בתחום**. אנשי עסקים בתחום ובעלי עניין טוענים כי מצב זה עלול להביא לעלייה משמעותית בעלויות ומשך הבנייה - דבר אשר יפגע מאוד בפעילות הכלכלית בתחום. המחסור בעובדים מקצועיים נובע ממספר סיבות: **מחסור בהכשרה איכותיות ומותאמות** המעניקות לעובדים בתחום מיומנויות ויכולות מתקדמות המותאמות שתמורות ולשינויים שחלו בשנים האחרונות בתחום. המחסור נובע מהיעדר אטרקטיביות והיעדר נכונות של עובדים מקצועיים לפנות למקצועות הבנייה – **בשל רמות השכר הנמוכות יחסית, היצע המשרות ותנאי העבודה בתחום**. גורם נוסף שגבר בשנים האחרונות הוא **היחלשותם של איגודי העובדים בתחום**, אשר פעלו בעבר לקדם את מעמד המקצוע והיציאה של הדור הוותיק (ה-Baby boomers) המהווים את עיקר העובדים בתחום, הגדילו פער גדול בין הביקוש להיצע העובדים בתחום.

**פעולות מרכזיות המקדמות שותפות:** על מנת לקדם את השותפות הקרן הציבה מספר עקרונות מרכזיים לפעולה:

**שיתוף פעולה בין כלל בעלי העניין בתחום** - המגלמים את שותפות הגורל והנכונות לשאת יחד במעמסה לבניית מערכת משותפת הפועלת לאורך זמן, יצירה של רשתות וביסוס של אסטרטגיות משותפות למימוש החזון והמטרות.

**חדשנות** – ההשקעה בתהליכי פיתוח, מחקר וחדשנות היוצרים גישות חדשות וממנפים טכנולוגיות המגדילות את הפיריון והתפוקה של העובדים והתעשיות ומקדמים יעילות ואיכות.

**מדידה, הערכה ולמידה** – תהליכי מדידת התוצאות, הערכת התוצאות מול מטרות ולמידה מאותן חוויות, הן פעולות חשובות על מנת לחזק את איכות ההשקעה בהון אנושי והתוכניות השונות ויצור את התשתיות המתאימות לצמיחה וחדשנות.

**תקשורת** – יש לה תפקיד קריטי מאחר והיא מאפשרת לחלוק חוויות, למידה של עמיתים ומקדמת הסכמות בין פרטים קהילות ובעלי העניין השונים הפועלים במסגרת המערכת האקולוגית המשותפת.

### **ניהול השותפות:**

**מי מוביל, מקדם ומדוע:** הקרן העוסקת בפיתוח מקצועות הבנייה (BTF) – הקרן עובדת עם **מגוון רחב של בעלי עניין ושחקנים הפועלים בתחום**. במסגרת זו היא: פועלת לקידום התקשרות בין בתי ספר ומכללות למעסיקים והגורמים העסקיים השונים, משקיעה בשיווק וקמפיינים תקשורתיים העוסקים בבחירת תחום

הבנייה כקריירה עבור עובדים טכניים, ביוזמות הסברה המכוונים להגדיל את ההשתתפות של עובדים מקבוצות שוליים ושילובם בענפי הבנייה, עבודה משותפת עם נציגי הענף על מנת לקדם מסלולי קריירה לצעירים המעוניינים להשתלב תחום. כמו כן היא פועלת לחיזוק הקשרים הישירים בין מעסיקים וגופי הכוון מוסמכים על מנת להתאים בין מחפשים, להתאים בין הביקוש להיצע של העובדים, קידום המינוף של טכנולוגיות לטובת תהליכי העבודה והייצור, תמיכה בתהליכי חדשנות ופיתוח מסלולי למידה והכשרה תוך מפעליים תוך התבססות על מודלים כגון חניכה ותוכניות לפיתוח קריירה.

משך השותפות: הקרן פועלת כשנה, עיקר הפעילויות מתקיימות בכ-7 ערים שונות בארה"ב (במטרה להתרחב ל 20 ערים סה"כ).

### **פרופיל השותפים ומעורבות גופים ציבוריים:**

הקרן העוסקת בפיתוח מקצועות הבנייה (BTF) שואפת לקבץ ולאחד מאמצים ומשאבים של חברות מובילות בתחומי הבנייה בארה"ב (LBA), יחד עם שותפים עסקיים נוספים, ספקים ותעשייה הפועלות בתחום. השותפות פועלת לחיזוק ופיתוח כוח אדם בתחומי הבנייה (בעיקר הבנייה למגורים) במטרה להכשיר ולספק חינוך והשכלה המבטיחים יכולות וכישורים לאורך השנים.

## דוגמא 3

### השותפות התעשייתית לרכב - בריטניה

<https://www.automotiveip.co.uk/>

**פרטי התקשרות:**

**טלפון:** 0121 717 6600

**כתובת:**

The Society of Motor Manufacturers and Traders  
71 Great Peter Street  
London  
UK

**תיאור מודל השותפות:**

**רצינו:** להבטיח את שגשוגה הכלכלי של בריטניה בשוק הגלובלי ולתמוך בפיתוח ענף הרכב בפרט.

**מטרות:** פיתוח יכולות מתקדמות המבטיחות את ביסוס ענף הרכב בבריטניה וחיזוק רמות התחרותיות שלו בעולם גלובלי ומשתנה. השותפות נועדה להבטיח שלענף הרכב:

- יהיה מגוון, דינמי, צומח ותחרותי בעולם.
- תהיה תרומה כלכלית גדולה וגוברת לתעסוקה ושגשוג בבריטניה.
- יהיה תפקיד מכריע בפיתוח וייצור גם בתחומים הנמוכים.
- ייהנה מכוח אדם מיומן ושרשרת אספקה חזקה.
- יהיה השראה לצעירים להמשיך בקריירה מתגמלת בהנדסה וייצור.

**יעדים:** על מנת לממש את החזון ואת יעדיה, השותפות פועלת:

- להגדיל את ההשקעה בחדשנות וטכנולוגיה.
- לשפר את התחרותיות והצמיחה בשרשרת האספקה.
- להשקיע באנשים כדי להבטיח שיש להם את הכישורים הנכונים.
- לפתח סביבה עסקית המאפשרת את קיומה של תעשייה תחרותית ומשגשגת.

**מהות השותפות:**

**האתגרים המרכזיים:** חברות הרכב בבריטניה מתמודדות כיום עם מגוון של אתגרים הנוגעים בחלקם לשינויים הטכנולוגיים והתפתחויות בעולמות הידע תחום ובחלקם לרפורמות בתחומי איכות הסביבה

**שאומצו על ידי הממשלה והאיחוד האירופי.** מחקרים מצביעים על כך שבשנים הבאות החברות העסקיות ידרשו לאמץ צורות עבודה, ייצור ואספקה על מנת שיוכלו להישאר תחרותיים ובעיקר לעמוד בתקנות ובהגבלות החדשות שאומצו. כך למשל, בתחומי החדשנות והטכנולוגיה, עד שנת 2040 כמעט אף אחת מהמכוניות החדשות של אירופה לא תהיה מופעלת אך ורק על ידי מנוע בנזין או דיזל מסורתי. שינוי טכנולוגי זה הוא הזדמנות לפיתוח והשקעה בייצור של רכבים מתקדמים אשר עשויה בעתיד להגדיל את נתח השוק ולבסס שרשרת אספקה חדשות. בנוסף, תחום הרכב בבריטניה מתמודד עם שרשרת אספקה מקומית חלשה יחסית. בממוצע רק שליש מהחלקים שנכנסים לרכבים המיוצרים כאן מקורם בבריטניה. בתחום המיומנויות: כיום יש מחסור במהנדסים ובעובדים מיומנים בתחום הרכב.

**שיטות הפעולה:** פעולותיה השונות של השותפות, בתחומי ההכשרה, ההשקעה בשרשראות האספקה, המחקר והפיתוח נשענות כולן על **מחקר מקדמי שנערך על ידי מועצת הרכב.** המחקר, מהווה מעין **מפת דרכים המספקת תמונה כוללת על ענף הרכב, התמורות, השינויים והאתגרים עימם הוא מתמודד בהווה ובעתיד.** מפת הדרכים הובילה לזיהוי של חמישה נושאים אסטרטגיים שבהם ענף הרכב יכול לפתח יכולות מתקדמות והתמחות בשנים הקרובות:

1. בעירה פנימית.
2. מנועים.
3. תחומי החשמל והאלקטרוניקה.
4. אחסון ואנרגיה.
5. מבני רכבים קלים.

השותפות התעשייתית מקדמת יוזמות לעידוד צעירים לשקול קריירה בענף הרכב. בתוך כך הם פועלים לפתח כישורים ומיומנויות באומנות הייצור – תוכנית זו, בהובלת חברת ניסן, כולל מתן כישורים בסיסיים, יכולות בסיסיות. מטרת התוכנית לחשוף ילדים בני תשע ועשר לעולם הייצור במסגרת ביקור של יום שלם באתר הייצור של חברת ניסן. התוכנית והמשאבים להפעלת התוכנית חולקו עם עסקים אחרים בתחום הרכב, כמו טויוטה בדרכי שמקדמים ביקורים דומים גם במפעליהם.

צוערים תעשייתיים: תוכנית בהובלת חברת ניסאן המכוונת לעודד ילדים 11-16 לשקול להצטרף לתעשיית הרכב על ידי הדגשת מגוון אפשרויות הקריירה הקיימות. התוכנית מתקיימת בשישה ימי לימוד במהלכם התלמידים פוגשים בוגרים צעירים ממחלקות שונות בניסאן, החל מהנדסה ומשאבי אנוש. הם לוקחים חלק בסימולציות הפקה של חמישה ימים בה שני צוותים מתחרים על הקמת מפעל, פיתוח ושיפור שיטות ייצור ופתרון בעיות איכות.

חניכות בתחום הרכב: השותפות התעשייתית פיתחה מסלול חניכות בכדי להבטיח את איכות תהליכי ההכשרה ופיתוח המיומנויות של חניכים. התוכנית נועדה לספק לחניכים במגיעים לחברות הרחב מסלולי חניכה אטרקטיביים בניהול של מעסיקים מחויבים וגדולים. המטרה היא להבטיח כי כשרון יירתם ויוחזר בתעשיית הרכב.

**פעולות מרכזיות המקדמות שותפות:**

השקעה בחדשנות וטכנולוגיה:

- **במרכז הנעה מתקדם חדש (APC):** הממשלה והתעשייה משקיעות יחדיו כמיליארד פאונד במשך עשר שנים במרכז חדש לפיתוח, למסחר ולייצר טכנולוגיות הנעה מתקדמות בבריטניה. השקעה זו צפויה לספק כ-30,000 משרות בתחום ייצור מנועים ועתידה ליצור מקומות עבודה נוספים ברשתות אספקה חדשות.
- **השקעה בשיפור התיאום ושיתוף הפעולה עם המחקר האקדמי:** מועצת הרכב ומועצת המחקר למדעי ההנדסה והפיזיקה (EPSRC) הקימו קבוצת ייעוץ שתתאים את מימון המחקר העוסק בפתרון בעיות ואתגרים בתעשייה. בנוסף, התעשייה תציג את השקפתה לגבי טכנולוגיות המפתח הדרושות לבריטניה.

חיזוק שרשראות האספקה לשיפור התחרותיות והצמיחה הכלכלית:

- **תמיכה בהשקעה פנימית:** הממשלה הקימה ארגון/קרן השקעות רכב (AIO) המכוון לממן סחר והשקעות (UKTI) בהיקף של עד 3 מיליון ליש"ט. המטרה של AIO היא לשפר את התדמית של בריטניה כספקית רכבים ולעודד את הקשר עם משקיעים פוטנציאליים.
- **שיפור הנגישות למימון:** הנגישות למימון חיונית כדי לעזור לשרשרת האספקה בתחום להתפתח ולהשתכלל. זאת, על מנת ששרשרת זו (בעיקר של חברות קטנות ובינוניות), תוכל להבטיח ייעול וצמיחה של תהליכי ייצור הרכב ובעיקר בתחום הייצוא. תעשיית הרכב, בשיתוף עם הבנקים, הקימו מסגרת אשר הניחה את עקרונות העבודה ויאפשרו מימון ופיתוח של שרשראות אספקה איכותיות ומתאימות.
- **השקעה בעובדים:** הענקת הכישורים הנכונים, כפי שהוגדרו על ידי הענף על בסיס מפת הדרכים והעקרונות המשותפים שהוסכמו.
- **חניכים ובוגרים:** עובדים יחד לשיפור האיכות וכמות החניכים בתעשייה, בוגרי ההכשרות והתארים המתקדמים בתחום הרכב. חברי התעשייה במועצת הרכב מכריזים החליטו לקחת על עצמם יותר מ-7,600 חניכים ו-1,700 בוגרים בחמש השנים הבאות.
- **צעירים:** משיכת עובדים צעירים ובתוך כך גם נשים, לעבודה בתחום ולשמירה על פיתוח קריירות רכב.

סביבה עסקית המעודדת תחרות:

- שוק עבודה גמיש: שמירה וחיזוק צורות עבודה והעסקה גמישות בעבודה
- מעורבות מקומית: מעורבות קבועה ובניית תכנית אסטרטגית בין מועצת הרכב, שותפויות ארגוניות מקומיות (LEP), בעלי עניין ומקבלי החלטות
- מעורבות באיחוד האירופי: שמירה קשרים הדוקים עם האיחוד האירופי
- סחר חופשי: תמיכה בהסכמי סחר חופשי מרכזיים להגברת הייצוא באמצעות גישה חדדית לשווקים
- תמיכה ברכבים בעלי פליטה נמוכה במיוחד: פיתוח שוק לרכבי פליטה נמוכה במיוחד

**ניהול השותפות:**

מי מוביל, מקדם ומדוע? השותפות מקודמת ונתמכת על ידי הממשלה ומנוהלת באמצעות מועצת הרכב.



משך השותפות : שותפות הושקה בשנת 2015

**פרופיל השותפים ומעורבות גופים ציבוריים:**

שותפות זו מגלמת את המאמץ המשותף של תעשיות הרכב, בהובלת מועצת הרכב בשיתוף ממשלת בריטניה לפיתוח, חיזוק וקידום הענף לשנים הקרובות. השותפות פועלת מתוך הסכמה והבנה הדדית **כי לא ניתן לקדם את התחום מבלי שהעסקים ובעלי העניין הפועלים כיום בתחום יהיו המנוע המוביל את הגדרת הצרכים והתוויית תהליכי השינוי הנדרשים**. לצד זאת, המדינה ממלאת תפקיד חשוב במימון, השקעה, עידוד ויצירת התנאים המתאימים אשר יאפשרו את הגשמת החזון והיעדים שנקבעו והן בקידומו על ידי תמיכה תקציבית וסיוע בתשתיות ובהנעת תהליכי תומכים דגמת השקעה במחקר ופיתוח.

## דוגמא 4

### שותפות עסקים BLU – ארה"ב

<https://www.businessleadersunited.org/>

(BLU) Business Leaders United for Workforce Partnerships

**פרטי התקשרות:**

**טלפון:**

[Ayobami Olugbemiga](mailto:Ayobami.Olugbemiga@blu.org)

Press Secretary

202.223.8991

USA

**תיאור מודל השותפות:**

**רצינול:** שותפות בין עסקים מענפי משק ותעשיות שונות בארה"ב הפועלים יחדיו על מנת להתמודד עם סוגיית הפערים ואי ההתאמה של המיומנויות המקצועיות בשוק העבודה.

**מטרות:** עבודה בשותפות עם כל בעלי העניין בתחום ובתוכם קובעי מדיניות, אנשי תקשורת מנהיגות מקומית, מכללות וגופי חינוך והשכלה מקצועית על מנת לקדם השקעות גדולות בכישורי העובדים בתעשיות ובענפי המשק השונים.

**יעדים:** יצירת פלטפורמה משותפת המאפשרת לאנשי עסקים לפעול בשיתוף בעלי העניין השונים על מנת לפתח אסטרטגיות יעילות המותאמות לצרכי התעשייה ויקדמו פיתוח של יכולות מקצועיות בתעשיות ובענפי המשק השונים.

**מהות השותפות:**

**האתגרים המרכזיים:** אנשי עסקים ומנהלים בתעשיות השונות בארה"ב מתמודדים עם קשיים בגיוס עובדים מקצועיים המחזיקים ביכולות, מיומנויות וידע מקצועי עדכני המתאים לדרישות במשק. פער המיומנויות בענפי המשק השונים הדגיש את תפקידם המכריע של מנהיגים עסקיים מקומיים ואת הצורך

ביצירת שותפויות מגזריות הפועלות להבטיח את בנייתם של תוכניות הכשרה ומסלולי פיתוח כוח אדם מקצועי באופן יעיל, גמיש ומתאים.

**שיטות הפעולה:** השותפות פועלת בעיקרה על ידי **יצירת שיח ציבורי והשפעה על מדיניות בתחומים הנגזרים מתוך חמשת העקרונות המרכזיים שהוגדרו**. כמו כן, השותפות מעודדת שותפויות מקומיות עם גורמי חינוך והכשרה, מפתחת מודלים לחניכה, למידה והכשרה בתוך מקום העבודה והפעלתן של תוכניות דוגמת תוכניות קריירה וחינוך טכני (CTE) בתוך מכללות הקהילתיות ובתיכונים. רוב הפעילויות המקודמות על ידי השותפות נעשות **בשיתוף עם גורמי ממשל ברמה המקומית ו/או הלאומית**. כך למשל, תוכניות הקריירה מממוננות במסגרת חוק קרל די פרקינס. ההשקעה הציבורית בתוכניות אלה עומדת על יותר מיליארד דולר בשנה.

**פעולות מרכזיות המקדמות שותפות:** השותפות יצרה פלטפורמה רעיונית הנשענת על חמשה עקרונות מרכזיים הגוזרים את אסטרטגיית הפעולה המשותפת. העקרונות הם:

1. **השקעה יעילה וגדולה יותר בכוח אדם-BLU** קוראים למדינות ולגורמים הציבוריים השונים להגדיל את ההשקעה הציבורית בחינוך והכשרה. על אף שלעיתים למונהיגים עסקיים יש עמדות ודעות שונות בנוגע להוצאות הממשלה, רבים מהם מסכימים לקביעה כי השקעה ציבורית גדולה יותר בפיתוח מיומנויות היא חשובה ואף בגדר חובה - במיוחד אם משלבים מעסיקים מקומיים בשותפויות עם ספקי חינוך והדרכה על מנת להבטיח יעילות ומיקוד של אותן השקעות.
2. **לעודד תהליכי אקרדיטציה בהובלת התעשייה**- סוגיית הפערים במיומנויות ניכרת בגיוסם של עובדים המחזיקים בתארים אקדמיים למשרות ביניים טובות שאינן דורשות תואר אקדמי. הקושי בגיוס עובדים מקצועיים המחזיקים ביכולות מקצועיות איכותיות, מיומנויות מתאימות המקבלת הכרה (רשמית) בתעשייה, הביאה את ה-BLU לפעול למען הרחבת ופתיחה של תהליכי האקרדיטציה בשיתוף עם מעסיקים ואף באישורם.
3. **יצירת שותפויות אזוריות של התעשייה על מנת לקדם את תהליכי החינוך וההכשרה ושיתופי הפעולה בין חברות**. היא מסייעת בעיקר לעסקים קטנים ובינוניים שאין להם יכולות תקציביות וכוח אדם זמין המאפשר השקעה בהון אנושי מקצועי ובניית תוכניות לימוד בשותפות עם מכללות וגופי הכשרה. יצירת תשתית משותפת המאגדת בתוכה חברות קטנות, בנויות וגדולות, באותו אזור, מאפשר להן לזהות, לתכנן ולצפות מהשטח את כיווני ההתפתחות של היצע ההון האנושי מהשלבים החינוכיים המקדמיים ובתוכם מאפייני בוגרי בתי הספר למקצועות הטכניים ועד לשלבים המתקדמים של פיתוח אנשי מקצועי במסלולים המתקדמים.
4. **לעזור למעסיקים לבנות שותפויות על מכללות קהילתיות ונותני שירותים שונים**- בניית שותפויות מגוונות בין מעסיקים בודדים, מכללות קהילתיות ו/או נותני שירותים קהילתיים המסייעים לאנשים בעלי הכנסה נמוכה או מיומנויות נמוכות ולספק להם נגישות טובה יותר להכשרה ולתעסוקה איכותית ויציבה יותר בחברות ובמפעלים השותפים. ה-BLU מאמין כי השקעה ציבורית גדולה בתחום עשויה להגדיל את השותפויות בשדה ומעודדת שותפויות נוספות בעזרת תגמול והכרה במעסיקים העושים זאת.

5. הרחבת תהליכי גיוס והעסקה של עובדים בעזרת הכשרה במקומות העבודה (OJT) - על מנת להתמודד עם פערי המיומנויות והמחסור ביכולות בסיסיות של מועמדים פוטנציאליים טובים השותפות קוראת למדינה ולגורמים המקומיים המובילים להשקיע בהכשרות תוך מפעליות. הכשרה זו במימון ציבורי מפחיתה את העלויות והסיכונים של מעסיקים המוכנים לגייס עובדים חדשים עם יכולות ומיומנויות חלקיות או חסרי ניסיון ולהכשיר אותם במהלך העבודה.

#### **ניהול השותפות:**

מי מוביל, מקדם ומדוע?: BLU מייצג כמעט 400 שותפים של מעסיקים ביותר מ-30 מדינות המייצגים מגוון רחב של תעשיות ובתוכן תעשיות יצרניות וחברות מתחומי הבנייה, בריאות, טכנולוגיות מידע, שירותים פיננסיים ועוד. רוב המעסיקים השותפים ב-BLU מייצגים חברות או עסקים קטנים עד בינוניים. על אף השונות המקצועית המגוון הגיאוגרפי והגודל, הנציגים בפועלים ב BLU רואים את חובתם לפעול כגוף אחד בהתמודדות עם האתגר המרכזי - הכשרתם וגיוסם של עובדים מקצועיים ואיכותיים המותאמים לצרכים ולביקוש של המשק.

משך השותפות: השותפות נוסדה בשנת 1942

#### **פרופיל השותפים ומעורבות גופים ציבוריים:**

השותפות מורכבת מנציגי תעשייה עסקים מענפי המשק השונים הפועלים יחדיו על מנת להבטיח את איכות היצע ההון האנושי המקצועי ולהבטיח את יעילות תהליכי החינוך, ההכשרה והפיתוח שלהם עבור התעשייה. על אף שעקרונות הפעולה שלהן מכוונים תעשייה וצרכים של הגורמים העסקיים בלבד, השותפות מדגישה את חשיבות ההשפעה והשותפות בשדה עם גורמים ממשלתיים ברמה הלאומית והמקומית. כך, שחלק ניכר מהתוכניות שהם מפעילים או מתהליכי המעורבות שהם מקדמים מכילים בתוכם שותפות או תקציבים ציבוריים.

## דוגמא 5

### AMTEC – חינוך מקצועי טכני מתקדם ומשולב (במקצועות הרכב)

<https://amtecworkforce.org/>

**פרטי התקשרות:**

**טלפון:** [270-686-4616](tel:270-686-4616)

**כתובת אימייל:** [amtec@kctcs.edu](mailto:amtec@kctcs.edu)

**תיאור מודל השותפות:**

**רציונל:** לפתח ולקדם מערכת לפיתוח כוח אדם חדשנית, המגיבה ומבוססת על סטנדרטים העומדים בדרישות תעשיות הייצור המתקדמות.

**מטרות:** לקדם שיתוף פעולה עם מכללות וחברות לחיזוק הכישורים והיכולות של כוח העבודה המקצועי בתחומי הייצור על מנת לחזק את רמות התחרותיות של התחום.

**יעדים:** יישום תוכנית לימודים והענקת הסמכות ותעודות מקצועיות מוכרות ואיכותיות במטרה להגביר את חשיפת התלמידים למיומנויות חשיבה ביקורתית ופתרון בעיות.

- הקמת מוסד המשמש מודל למסלול הקריירה בשיתוף עם מכללות של AMTEC תוך ויצירת שיתופי פעולה בין תיכונים, חברות עסקיות ותעשיות נוספים.
- הרחבה של מודל ההוראה של AMTEC ומודל שיתופי פעולה בהובלת בעלי העניין השונים על מנת להביא לצמיחה, הרחבה ואף לשכפול של המודל במגזרי תעשייה אחרים.
- לקדם ולעודד את תהליכי הפיתוח ושיפור היכולות של גופי חינוך, הכשרה והשכלה באמצעות מדדי ביצוע.

**מהות השותפות:**

**האתגרים המרכזיים:** בעלי העניין השונים השותפים בפרויקט מגדירים יחדיו את האתגרים עימם הם מעוניינים להתמודד –

1. **המחסור בעובדים מקצועיים** המחזיקים במגוון יכולות ובמיומנויות משוכללות ועדכניות המותאמות לצרכי התעשייה.
2. הצורך להגביר את **רמות התחרותיות של תעשיית הרכב**, לא רק על ידי קיצוץ בעלויות אלא על ידי טיפוח יכולות וכישורים מובילים הממוקדים ומתואמים למגמות המשתנות בענף.

3. היעדר הכשרה מתאימה של טכנאים והענקת יכולות לפתרון בעיות בתחומים מגוונים, פיתוח יכולות חשיבה מערכתית ופיתוח עובדים בעלי יכולות רצון ושאיפה להתפתחות ושיפור תמידי.
4. חיזוק מעמדו של החינוך הטכני וההכשרה בתחומי הייצור.

**שיטות הפעולה:** AMTEC שואפת להבטיח מעבר טוב ונוח יותר של צעירים ממערכת החינוך (התיכון) אל שוק העבודה. במסגרת זו היא בנתה מודל תעסוקה המכוון לתמוך ולהיענות לצרכי ענפי הייצור. המודל מציע מסלול קריירה גמיש שיתאים לצרכים הייחודיים של סטודנטים, עובדים ומעסיקים. כמו כן, הוא מכוון לזהות ולהכין את כוח האדם הנוכחי והעתידי לשינויים הטכנולוגיים ולתמורות בשוק העבודה. מסלולי הלמידה שפותחו מושתתים על שותפות בין מכללות טכנולוגיות לבין הגופים העסקיים בתחום הרכב. במסגרת זו ניתן למצוא:

1. **תוכנית לימודים המשלבת רכישה של מיומנויות מעשיות המפותחות בשיתוף עם התעשייה הרלוונטית.** סוג המיומנויות הנלמדות מגודרות ומוערכות על פי צרכי התעשייה – יצירת סטנדרטים תעסוקתיים בינלאומיים המשותפים לתעשייה ברחבי העולם.
2. **תהליכי הלמידה מתרחשים בשילוב עם סביבת העבודה (סדנא, פס ייצור) ולא רק בסביבות הלמידה המסורתיות (כיתה).**
3. **תוכנית הלימודים מחולקת למרכיבים קטנים** – מודולות, על מנת להבטיח את רכישתן ויישומן של היכולות המעשיות הנדרשות שהוגדרו על ידי התעשייה.
4. **מודולות במסגרתן הלומדים רוכשים ידע בתוכן התוכן המקצועי לצד פיתוח יכולות חשיבה ביקורתית.** התלמידים אינם לומדים מיומנויות לפתרון בעיות כחלק מתוכנית אקדמית נפרדת אך אלא כחלק מרכישת מיומנויות טכניות במסגרת למידה מעשית.
5. **הלמידה מתרחשת במסגרת לוח זמנים גמיש** המאפשר למשל למידה מקוונת או למידה של מודולות העומדות בפני עצמן.
6. **אימוץ תהליכי מדידה והערכה של תוכניות הלימוד על מנת להבטיח שתהליכי הלימוד וההסמכה מותאמים לצרכי התעשייה ועדכניים.**

**פעולות מרכזיות המקדמות שותפות:** כל אחד מהשותפים בפרויקט נהנה מתמיכות סיוע ושירותים המוענקים לו באופן ייחודי ומותאם.

#### **תמיכות הניתנות לכל הגורמים השותפים:**

- נגישות לתוכניות לימודים ומסלולי קריירה בתעשייה.
- הזדמנות להשתתף בפיתוח חומרים חינוכיים ותוכניות לימודים לטכנאי תחזוקה המעניקות מגוון רחב של מיומנויות.

#### **תמיכות הניתנות לגופים העסקיים השותפים:**

- גישה לתהליכי הערכה מקצועית המסייעים בנייתו והערכת הידע של העובדים.
- פיתוח תוכניות חינוך פרטניות בשילוב תהליכי מדידה והערכה.
- ייעוץ וליווי בהטמעת שיטות עבודה מומלצות המותאמות ענף.

- פיתוח ושיפור הקשרים עם מכללות וגורמים חינוכיים בתחומים הטכנולוגיים.

#### **תמיכות הניתנות למכללות ולגורמי ההכשרה השותפים:**

- גישה לתהליכי מדידה והערכה של תהליכי למידה והסמכה לפני ואחרי שהן מאושרות על ידי הגורמים הלאומיים האחראיים.
- סיוע בהבנה וניתוח של מגמות והתמורות המתרחשות בענף כיום ובמבט לעתיד תוך ניתוח צרכי כוח האדם.
- סיוע בשיפור הקשר עם השותפים בתעשייה.

#### **ניהול השותפות:**

**מי מוביל, מקדם ומדוע? AMTEC** נוסדה מתוך שיתוף הפעולה בין חברות למכללות במדינת קנטקי (בין חברת טויוטה לבין המרכז למצוינות במכללות הקהילתיות והטכניות בייצור אוטומטי). העיקרון המרכזי שפותח על ידי AMTEC – **פיתוח כישורים ומיומנויות טכניות על ידי יצירת תוכנית לימודים ספציפית ומפורטת ואיכותית**. עיקרון זה נגזר מתוך ניתוח והערכה של הכישורים הנדרשים לתהליכי הייצור. צורות ההוראה והלמידה בתוכניות השונות נעשות בסטנדרטים שנקבעים בשיתוף ובתעשייה ומתוך ניתוח צרכי הענפים השונים. ראייה זו מאפשרת יצירה של שיתופי פעולה ומחויבות של הגורמים העסקיים במטרה לשפר את איכות הלמידה והתאמת המיומנויות המוענקות המכללות השונות.

#### **משך השותפות: השותפות הוקמה בשנת 2005.**

**פרופיל השותפים ומעורבות גופים ציבוריים:** המרכז למצוינות במכללות הקהילתיות והטכניות בייצור אוטומטי (KCTCS) היה הגורם העיקרי אשר אפשר בראשית הדרך את מיסוד AMTEC וקידם את מיסוד הפרויקטים בתחום פיתוח ההון האנושי המקצועי בשיתוף קרן המדע של ארה"ב. כיום, שותפי הליבה של AMTEC הם: 12 מכללות קהילתיות וטכניות ו-18 חברות לייצור רכב משמונה מדינות שונות בארה"ב.

## דוגמא 6

### מרכזי הצמיחה התעשייתיים של ממשלת אוסטרליה

<https://www.industry.gov.au/data-and-publications/industry-growth-centres-initiative-progress-and-impact/collaboration-between-government-and-industry>

#### תיאור מודל השותפות:

רצינול: מרכזי הצמיחה התעשייתיים מהווים תשתית משותפת לממשלה ולתעשייה המאפשרת חיזוק ופיתוח התעשייה באוסטרליה ומקדמת יצירת מקומות תעסוקה איכותיים ויציבים עבור כלל האוכלוסייה.

מטרות: הקמתם של מרכזים תעשייתיים בתחומים הבאים:

- ייצור מתקדם - (AMGC)
- אבטחת סייבר - AustCyber
- מזון וחקלאות - Food Innovation Australia Ltd (FIAL)
- טכנולוגיות רפואיות ותרופות - MTPConnect
- ציוד כרייה, טכנולוגיה ושירותים - METS Ignited
- מקורות נפט, גז ואנרגיה - National Energy Resources Australia (NERA)

יעדים: כל מרכז צמיחה מפתח חזון אסטרטגי לטווח הקצר והארוך המותאם למאפייני המגזר אותו הוא מייצג, אתגרים והזדמנויות עימם הוא מתמודד. חזון זה הינו כמעין תוכנית אסטרטגית ל-10 שנים הבאות הגוזרת את פעולתו ומאפייני השותפות שלו עם הגורמים השונים. התוכנית האסטרטגית, נבנית בהתייעצות עם בעלי העניין השונים ומתעדכנת מדי שנה כדי לשקף מגמות חדשות בתחום. באמצעות תוכנית האסטרטגית, מרכזי הצמיחה מתמקדים בארבעה תחומי מפתח:

- הגדלת שיתוף הפעולה והמסחר
- שיפור הזדמנויות בינלאומיות וגישה לשווקים חדשים
- שיפור מיומנויות הניהול וכוח העבודה
- זיהוי הזדמנויות לרפורמה רגולטורית.

#### מהות השותפות:

שיתופי פעולה: מרכזי צמיחה משתפים פעולה עם ארגונים ובעלי עניין ובניהם גורמים ממשלתיים וגופים מתחומי המחקר והתעשייה. כחלק מתהליכי החיזוי וניתוח המגמות התעשייתיות, מספקת ממשלת אוסטרליה תחזית ועקרונות עבודה כלליים (אסטרטגיים) בכל הנוגע למגמות ולכיווני ההתפתחות העסקית והתחרותיות התעשייתית העתידית. תובנות אלו מספקים לענפי המשק השונים ולחברות העסקיות תובנות מעשיות משמעותיות לטווח הארוך. במקביל, מרכזי הצמיחה עסוקים בהעברת סדנאות להכשרה והענקת מיומנויות עם תוכנית היזמים, על מנת להבטיח שאיכות המיומנויות המוענקות עונה



**לצרכי התעשייה.** עד היום הועברו 450 סדנאות למעל 10,000 משתתפים. לצד המידע המגיע מהממשלה, כל מרכז צמיחה פועל לזיהוי תחומי ידע מתפתחים ועוסק ביצירת ידע רלוונטי עבור התעשייה. זיהוי מגמות השינוי וההתפתחויות השונות מסייע לקהילות המחקר לנתח את צרכי התעשייה, הזדמנויות המסחר וסדרי העדיפויות של תוכניות מחקר המובילות בתעשייה. בנוסף, זה מאפשר לממשלות וחוקרים לטפל בפערים, לעדכן את המחקר בתחום וליצור שיתופי פעולה נוספים כדי לענות על צרכי התעשייה.

מרכזי הצמיחה עובדים בשיתוף עם על מערכת החינוך וההכשרה המקצועית (VET) ומספקים ייעוץ בכל הנוגע לכישורים הדרושים תעשייה בתחומים בהם הם פועלים. הם עושים זאת באמצעות עבודה עם וועדת התעשייה והמיומנויות האוסטרלית והוועדות הענפיות.

בתחומי התקינה והרגולציה, מרכזי הצמיחה פועלים לייצל ולשפר את תקני התעשייה ותהליכי הרגולציה במגזרים השונים. במוקד הפעילות, נמצאת השאיפה להגדיל את ההתאמה בין התקנים האוסטרליים לבינלאומיים. אימוץ התקנים הבינלאומיים מסייעת במאמץ לביטול החסמים הטכניים לסחר ומאפשרת לעסקים אוסטרליים גישה לרשתות אספקה עולמיות.

פעולות מרכזיות המקדמות שותפות: בנוסף לפעילויות העצמאית שלהם והעבודה עם הממשלה, מרכזי הצמיחה מפעילים יחד מספר תוכניות:

1. מרכזים מסוימים פיתחו תוכנית ברמה הלאומית המכוונת להכשיר דור חדש של בוגרי תארים מתקדמים במגוון תחומים מכווני ידע מקצועי ומעשי בתעשייה. בשנת 2018 תוכנית הורחבה וכללה כ- 485 סטודנטים לתואר שלישי הלומדים עם 300 אנשי מקצוע (מנהיגים) מתעשייה בכל המדינות והשטחים. התוכנית כוללת תוכנית חניכה וחשיפה למחקר הממוקד בתעשייה תוך מתן הזדמנות להשתלבות בתעסוקה לאחר המחקר.
2. מרכזים אחרים הקימו את Innovation Hub CORE זהו מרכז עבודה משותף ראשון לשיתוף פעולה וחדשנות המתמקד בטכנולוגיית משאבים. לאחר שלוש שנים, ל-CORE יש יותר מ-130 חברי תעשייה והסכמים הדדיים עם מוקדי משאבים אחרים בסנטיאגו, סן פרנסיסקו ויוסטון.
3. ישנם מרכזים העובדים עם פלטפורמת Ribit שנועדה לחבר סטודנטים עם מיומנויות דיגיטליות, מחקר ועסקים למעסיקים פוטנציאליים. בשלוש השנים האחרונות מרכזי צמיחה אלה חיברו למעלה מ-800 סטודנטים למעל 100 נציגי עסקים ותעשייה. שיתופי פעולה אלה סיפקו הזדמנויות תעסוקה לסטודנטים, כאשר מרבית המשתתפים התראיינו או הועסקו על ידי עסקים השותפים למרכזים.

### **ניהול השותפות:**

מי מוביל, מקדם ומדוע? ממשלת אוסטרליה, במסגרת יוזמה לפיתוח תעשייתי ערכה ניתוח כלכלי של ענפי ותחומי התעשייה אשר עשויים להוות מנוע צמיחה עבור המשק לשנים הבאות.

משך השותפות: המרכזים החלו לפעול בשנת 2015.