



שם הטופס: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ספק חוץ	
פרק ראשי: התקשרויות ורכישות	מספר הוראה: 7.8.2
פרק משני: פטור ממכרז	מספר טופס: ט. 7.8.2.1

אל: ועדת מכרזים	משרד:	הכלכלה
	יחידה מזמינה:	מנהל אזורי תעשייה
	תאריך:	9 במאי 2017

הנדון: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ ספק חוץ

הבקשה מסתמכת על תקנה 3(29) / 3(31) (סמן את התקנה המתאימה) לתקנות חובת מכרזים ועל הוראות תכ"מ מס' 7.8.1 ו-7.8.2.

תיאור מהות ההתקשרות (רקע ופירוט התכונות של הטובין/השירות/העבודה)
<p>המפעם פיתח ידע והתמחות ייחודיים בתחום ניהול אזורי תעשייה במהלך העבודה על פיתוח הקורס למנהלי אזורי תעשייה.</p> <p>אנו רואים בתכנית המנטורים המשך ישיר של הקורס למנהלי אזורי תעשייה שמנוהל על ידי מפעם מישור יהודה.</p> <p>פרויקט המנטורים איננו פרויקט הדרכה רגיל, אלא פרויקט הדורש היכרות רבה עם זירת הרשויות המקומיות בישראל. המפעם, כזרוע ההדרכה של משרד הפנים, הינו הגוף היחיד בארץ המסוגל לבצע תכניות הדרכה ברמה הארצית לרשויות מקומיות (תקנה תקציבית 76.10.01.40).</p>

האם קיים בנושא זה מכרז מרכזי של החשב הכללי או גורם ממשלתי מוסמך אחר? כן לא
 סוג ההתקשרות: (סמן X במקום המתאים)

טובין שירותים ביצוע עבודה

שם הספק:	מפעם מישור יהודה
מספר הספק	500284005
(ח.פ.ח/צ.ע.מ/מספר עמותה)	76.10.01.40
ספק זה הנו:	<input checked="" type="checkbox"/> ספק יחיד <input type="checkbox"/> ספק חוץ
אומדן / שווי ההתקשרות:	122,000 ש"ח
תקופת ההתקשרות:	01.06.2017-31.05.2018

שם הטופס: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ספק חוץ

מספר הוראה: 7.8.2	פרק ראשי: התקשרויות ורכישות
מספר טופס: ט. 7.8.2.1	פרק משני: פטור ממכרז

נימוקים כי הספק הוא ספק יחיד או כי הטובין הם טובי חוץ מפורט במכתב המצורף

נא להתייחס לסעיפים הבאים:

1. האמצעים שבהם נערכו בדיקות לאיתור ספקים נוספים והכנת חוות דעת מידע על ייחודיות מערך המפעם ניתן לנו מהקשר הרציף עם אגף ההדרכה במשרד הפנים, משיחות עם מנהלי המפעם, ראשי רשויות מקומיות ובוגרי קורס מנהלי אזורי תעשייה.
2. ממצאי הבדיקה
אין ספקים נוספים בתחום הדרכת מנהלי אזורי תעשייה בארץ. קורס מנהלי אזורי תעשייה הינו קורס ייחודי שפותח על ידי מינהל אזורי תעשייה בשיתוף משרד הפנים
3. נימוקים והערות נוספות

מפעם מישור יהודה הינו חלק ממערך ההדרכה הרשמי של משרד הפנים. מתוקף תפקידו הוא מקיים קשר רציף וישיר עם הרשויות המקומיות בישראל באופן שאף גוף אחר אינו מסוגל לקיים, לרבות הפעלת הדרכות וקורסים מחייבים לבעלי תפקידים ברשויות מקומיות.

אנו רואים בתכנית המנטורים המשך ישיר של הקורס למנהלי אזורי תעשייה שמנוהל על ידי מפעם מישור יהודה. המפעם פיתח ידע והתמחות ייחודיים בתחום ניהול אזורי תעשייה במהלך העבודה על פיתוח הקורס.

חוות דעתי זו ניתנת מתוקף היותי הסמכות המקצועית לנושא זה.

בכבוד רב,

	מנהל מינהל לאז"ת	יגאל צרפתי
חתימה	תפקיד בעל הסמכות המקצועית	שם בעל הסמכות המקצועית

מכובדי,

הנדון: פיתוח הכשרת מנטורים למנהלי פארקי תעשייה בישראל

בהמשך לשיתוף הפעולה המוצלח בין משרד הפנים ומשרד הכלכלה בפרויקט תכנית ההכשרה למנהלי פארקי תעשייה, ולאור הבנת הצורך בפיתוח דרכים נוספות לפיתוח וליווי המנהלים, מובאת בזאת הצעה לפיתוח הכשרת מנטורים למנהלי פארקי תעשייה בישראל.

הנחת העבודה המרכזית בפיתוח היא שתכנית המנטורים תפעל כחלק אינטגרלי מתכנית ההכשרה למנהלי פארק התעשייה, ובאופן המאפשר את רצף בין תהליך הכשרה להמשך הליווי מקצועי של המנהלים לאחר הכשרתם.

למפעם מישור יהודה הידע והנסיון בתחום הכשרת מנהלי פארקי תעשייה, והוא הגורם שיכול לייצר את האינטגרציה שבין תכנית ההכשרה לתכנית המנטורים, וליישם את תהליך המנטורינג הלכה למעשה.

מבוא בנושא המנטורים:

המושג מנטור משמש לתיאור מערכת יחסים בה אדם מנוסה ובכיר בתחומו המקצועי מסייע לאדם אחר, המצוי בראשית דרכו- להתפתח, ללמוד ולהתקדם לקראת מימוש היעדים אותם הגדיר לעצמו.

מהו מנטור?

מנטור הוא אדם שתפקידו לכוון, להרחיב, לתמוך ולהעצים אדם אחר, בתהליך ייחודי המכיל בתוכו אלמנטים רבים הלקוחים מעולם הייעוץ, האימון, ההנחיה וההוראה. כדי לאפשר פריצה נרחבת של גבולות אישיים ומקצועיים וכדי להשיג תמורות משמעותיות בכל תחומי חיו, נדרש המנטור לאינטליגנציה רגשית גבוהה ויכולת להשתמש במגוון מיומנויות וכלים מעולמות אלו.

תפקידו של המנטור הוא לשמש מודל לחיקוי והשראה תוך שהוא מאתגר את המונטר*, פועל למתיחת גבולותיו אך בו זמנית מעודד ומחזק אותו.

בדומה למחזור החיים, ניהול בכיר הוא שלב התפתחותי הדורש ידע מצטבר, ניסיון מעשי, בשלות ופרספקטיבה. המעבר מינקות לבגרות הוא הדרגתי ועובר שלבים רבים בדרך. למידה או אימון נותנים מענה חלקי ונקודתי בלבד. לעומת זאת, מערכת יחסים עם דמות ניהולית משמעותית המהווה מודל לחיקוי, משתפת בניסיון, מכוונת, חושפת עוצמות ונותנת משוב היא אמצעי רב עוצמה להתפתחות אישית וצמיחה.

יחסים אלו משולים להורות- הורות מקצועית.

המפתח להצלחת יחסים אלו הוא בקשר האישי ובאמון שנוצר בין המנטור למונטר ומידת המחויבות של המנטור להצלחת המונטר.

ההבדל בין מנטור למאמן (coach)

רבים נוטים לבלבל בין מנטור ומאמן, להלן ההבדלים העיקריים בין השניים:

Mentoring מינטור	Coaching אימון
מערכת יחסים מתמשכת וארוכת טווח	ליחסים יש לרוב משך זמן מוגדר ומוסכם
פחות רשמי, פגישות יתקיימו כאשר המונטר חש בהן צורך ויזום אותן.	מובנית מטבעה, מתבססת על פגישות קבועות מראש בתדירות קבועה
תהליך ארוך טווח הדורש ראייה רחבה יותר של המשתתפים	תהליך קצר טווח, בד"כ מספר הפגישות מוסכם מראש. מתמקד ביעדים ספציפיים הדורשים פיתוח או שיפור
המנטור בד"כ מנוסה מאד ובעל ידע בתחום העיסוק של המונטר. לרוב בכיר וותיק בתחום, בעל קשרים מרובים ויכולת "פתיחת דלתות"	למאמן לא נדרש ידע ספציפי או ניסיון ישיר בתחום עיסוקו של המתאמן, אלא אם מדובר באימון למיומנויות ספציפית
התמקדות על פיתוח קריירה וצמיחה אישית.	מתמקד בנושאים הקשורים להתפתחותו בתחומי עבודתו.
האג'נדה נקבעת בראיה ארוכת טווח וכהכנה לתפקידים עתידיים.	עוסק בהשגת יעדים ספציפיים ומטרות מידיות

מנטורינג ככלי לפיתוח מנהלים בכירים

תכניות פיתוח מנהלים הרווחות בארגונים, אינן נותנות מענה מספיק להצמחה של דור מנהיגי העתיד. הן עוסקות בפיתוח מיומנויות וכלים ואף מנסות לייצר שינוי בתפישה ובהרגלים. לרוב, כמענה לתפקיד הנוכחי של המנהלים או לתפקידים הבא. הראיה היא קונקרטי ומתמקדת בטווח הקצר או הבינוני. מנטורינג היא מערכת יחסים מוכרת ונפוצה. אנשים מוצאים לעצמם מנטור בדמות מנהל שהאמין בהם בעבר, קרוב משפחה רחוק או מכר ממעגל שלישי. בדרך כלל, זוהי מערכת יחסים וולונטרית המושתת על חיבה והערכה הדדית ונמשכת כל עוד שני הצדדים מוצאים בה ערך ועניין. ארגונים רבים ממנים עובד ותיק או מנהל בכיר כמנטור לעובדים צעירים או לעובדים המצויים בתהליך הכשרה. פעמים רבות, יחסים אלו מתמוססים ואינם עומדים בלחצי הזמן ושחיקת היום יום. אופיו ההתנדבותי והפתוח של המנטורינג מהווה גם את עקב אכילס שלו. קשה מאד לתחזק מערכות יחסים כאלו לאורך זמן, בעיקר כשמדובר במנהלים בכירים ומצליחים שסדר יומם עמוס וצפוף. נדרשת מידה גבוהה מאד של מחויבות אישית ואמונה גדולה בערכם של יחסים אלו. במקרים רבים, למנטורים חסרים הכלים והמיומנויות הנדרשות ממיצוי מיטבי של הפגישות והערך הולך ומצטמצם.

בעולם, מנטורינג הוא תהליך מובנה, מוסדר ומנוהל כמו כל תהליך פיתוח מנהלים אחר. ישנן תכניות רבות ומתודולוגיות לאיתור מנטורים, הכשרתם ושידוכם למנטורים מתאימים וכן גם תהליכי בקרה ומשוב על התהליך.

התוכניות המובנות מאפשרות קודם כל התאמה גבוהה של המנטור למנטר. גם בהיבט של אישיות וסגנון אישי אך גם מבחינת הציפיות, הצרכים והערכים המנחים של שני הצדדים. בנוסף, הן מספקות כלים ומיומנויות למנטורים לקיים פגישות אפקטיביות יותר ומבטיחות תחושת הצלחה. עצם קיומו של תהליך מובנה יוצר סדר, עקביות ומחויבות גבוהה יותר של המשתתפים.

מה נדרש למנטור כדי להצליח?

- נכונות להתחייב למערכת יחסים ממושכת וארוכת טווח.
- דמיון ברקע המקצועי והאישי- במקרים רבים המנטור רואה במונטר את ה"אני הצעיר" שלו ומתחבר אליו ממקום זה.
- תחושת שליחות - מחויבות פנימית עמוקה של המנטור לבניית הדור הבא.
- רגישות, אמפטיה ואהבה לבן טיפוחיו.
- העדר שיפוטיות – יכולת לראות את הטוב, להעצים ולקבל את המונטר.
- בשלות המאפשרת אורך רוח והתבוננות ארוכת טווח.
- נגישות לרשות חברתיות ומקצועיות ומוכנות לפתוח דלתות עבור המונטר.
- ניסיון וידע ארגוני או מקצועי רב שנים, יכולת ונכונות לחלוק אותם.

איך בונים תכנית מנטורינג בארגון?

1. **איתור צרכים** – הבנה למה צרכים תכנית זו, מה הארגון רוצה להשיג באמצעותה, מה עליה לכלול, מה מידת המוכנות וההיענות להשתתפות בה מצד מנטורים ומונטרים פוטנציאליים.
2. **תכנית עבודה** - הגדרת מטרות ויעדים, קביעת מדדי הצלחה, זיהוי אוכלוסיות היעד, בניית תקציב, "שיווק" התכנית, בניית הכלים ותהליכי העבודה.
3. **מחויבות ההנהלה הבכירה** – תנאי מפתח להצלחה היא מידת המחויבות והחשיבות שמקנה ההנהלה הבכירה. אם התכנית תקבל את הפוקוס הניהולי והגיבוי היא תזכה לשיתוף פעולה בכל המישורים.
4. **"גיוס" מנטורים ומונטרים** – אפיון צרכים, סגנון אישי וציפיות
5. **הכשרת המנטורים** בכלים וטכניקות לניהול אפקטיבי של המפגשים
6. **"שידוך"** מנטורים למנטורים בהתאם למיפוי המקדים שנערך
7. **משוב ובקרה שוטפים** על התהליך

לסיכום המבוא,

מנטורינג הוא כלי רב עוצמה לפיתוח מנהלים בכירים ולהצמחת דור העתיד. האמרה "צריך שבת כדי לגדל ילד" תקפה ונכונה גם בארגון. בתהליך הזה בו נוצרים יחסי אהבה ואכפתיות בין "דור המייסדים" המביאים אתם ניסיון, תבונה וידע מצטבר לבין "הילדים" שמביאים בסערה רוח חדשה, רעננה ודרכים חדשות להתמודד עם אתגרים. מצד אחד שורשים ומצד שני כנפיים. דווקא בגלל אופיו הפתוח והבלתי רשמי של התהליך, חשוב ליצור מסגרת מובנית, להקנות כלים ולעצב סביבה תומכת שתאפשר ליחסים אלו לפרוח ולהביא תוצאות.

1. מטרות הפרויקט:

- פיתוח מקצועי של מנהלי אזורי תעשייה בישראל, כחלק מתפיסה כוללת הדוגלת בפיתוח מקצועי של תחום ניהול אזורי התעשייה בישראל.
- איגום הידע והניסיון של מנהלי אזורי תעשייה ותיקים לצורך מיסודם בהוראות עבודה ומנחים מקצועיים מסודרים.

2. הנחות עבודה:

- הפרויקט ינוהג על ידי וועדת היגוי אשר תורכב מאנשי משרד הכלכלה ומשרד הפנים.
- תפיסת ההפעלה של המנטורים תתבסס על מודל אשר ישקלל בין מתן מענה לצרכים אישיים של הממונטורים, עידוד וטיפוח תפיסת תפקיד פרואקטיבית, וחיזוק הקשר והשיח בין המנהל לגופים הממשלתיים המעורבים בתחום פעילותו.
- תכנית המנטורים תפותח כתכנית משלימה ותומכת בתכנית ההכשרה המקצועית המחייבת המתקיימת במפעם מישור יהודה.

3. שלבים בפרויקט המנטורים הארצי הכולל:

- שלב א'
 - פיתוח הכשרה מקצועית למנטורים, לרבות הגדרה ברורה של תוצרים נדרשים, תפוקות, שיטה וסל המשאבים הנדרש.
 - הכשרת קבוצת המנטורים הראשונה (עד שבעה) מחזור פיילוט (חמישה מפגשים בני 40 שעות).
- שלב ב':
 - קיום פיילוט ראשוני + הטמעת הלקחים בתכנית הכשרת המנטורים
- שלב ג':
 - יישום תכנית המנטורים כתכנית מקיפה ברמה הארצית, וקתיבת המנחה המקצועי למנהל פארק תעשייה

4. פירוט תכולת שלב א' בפרויקט ותמחורו:

עלות מוערכת	תוצרים	שותפים	תכולה	אבן הדרך
5,000 ₪ לפי 20 שעות	<ul style="list-style-type: none"> מסמך תפיסה מתוקף תכנית פרויקט מאושרת רשימת מומחי התוכן שישולבו בפיתוח 	<ul style="list-style-type: none"> מנהלת המפעם ועדת ההיגוי העליונה הכוללת את נציגי המשרדים מומחי תוכן על פי צורך 	גיבוש תפיסה ותכנון הפרויקט ותיקופם בוועידת היגוי	1
40,000 ₪ לפי 150 שעות	<ul style="list-style-type: none"> תיק יסוד לניהול תכנית מנטורים בת 40 שעות במסגרת 5 מפגשים. ארגז כלים מקצועי לשימוש המנטורים מיפוי ראשוני של תכני המדריך מערכת ניהול פרויקט מקוונת אתר שלד למדריך למנהל אז"ת 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל הפרויקט נציגי משרדי הממשלה מנהלי פארקי תעשייה מומחי תוכן רלוונטיים 	פיתוח תכנית המנטורים	2
5,000 ₪ לפי 20 שעות	גרסאות מתוקפות של תוצרי אבן דרך שניה	<ul style="list-style-type: none"> מנהלת המפעם ועדת ההיגוי העליונה הכוללת את נציגי המשרדים מומחי תוכן על פי צורך 	הצגת התוצרים לוועדת ההיגוי ועריכת תיקונים והתאמות	3
35,000 ₪ ¹	<ul style="list-style-type: none"> הכשרת והדרכת והסמכת קבוצת המנטורים הראשונה במפעם, 	סגל התכנית ומנטורים	הכשרת קבוצת המנטורים הראשונה	4
37,000	<ul style="list-style-type: none"> פיילוט 5 רשויות לליווי אזור תעשייה עם בניית תכנית ראשונית 	מנטורים שעברו הכשרה	פיילוט 5 רשויות	5
122,000	סה"כ			

5. המנטורים לא יהיו זכאים לתשלום עבור זמן ההכשרה.

6. שלבים ב,ג יתומחרו בנפרד, לאחר גיבוש מודל הפעולה של המנטורים.

7. נושאים אפשריים לפיתוח בתכנית המנטורים:

פיתוח מיומנויות מינטור:

- מה בין ניהול ומנהיגות - מציע לצמצם פרק זה, מדובר במנהלים מנוסים שמכירים את הנושא
- מה בין מנטור לחונך או מאמן
- בניית אמון וביסוס יחסים
- התמודדות עם קשיים העלולים להתגלע

¹ כולל עליות המרצים והוצאות המפעם לאירוח הקורס

- כיצד למנף הזדמנויות של מונטר
- כיצד להשתמש בקבוצה ככוח ארגוני
- כיצד לנווט בפוליטיקה הארגונית
- מודלים של אימון וחניכה
- פרקטיקה של ניהול מפגש תיאום ציפיות, מפגשי מינטור ומפגשי משוב
- **הקניית סל כלים מקצועי למנטור:**
- סל הכלים המוצע למונטר בתכנית (מה הכלים שיציע המנטור למונטר שלו)
- יזמות עסקית
- מינוף כלכלי של פארק התעשייה
- רב השיח עם אנשי משרדי הממשלה וגופי הסמך
- רב השיח עם אנשי מקצוע התומכים
- רב השיח והשיתוף בין המנטורים
- נהלים
- יציאה לעבודה כמנטורים 5 רשויות

בכבוד רב

יאירה דונסקוי

מנהלת מפעם מישור יהודה

מכותבים:

דרור זקס – מרכז התכנית להכשרת מנהלי פארק תעשייה מטעם משרד הפנים
מתן רטנר – מרכז התכנית להכשרת מנהלי פארק תעשייה מטעם משרד הכלכלה והתעשייה