

אמצע הדרך

דו"ח ביניים שני

כתבו:

פרופ' ישראל כ"ץ, דודו קרני, ענת בר לב, ניר לוי

דצמבר 2018



תוכן עניינים

3	פתיח
4	תוצאות ביניים
6	תמונת מצב כללית
10	מודל העבודה והמענים למשתתף
10	המענים הקבוצתיים
16	המענה הפרטני
22	תהליך העבודה
26	סוגיות נוספות
26	גיוס המשתתפים
28	מערכת הנתונים
29	הנוכחות הדיגיטלית
30	פיתוח קהילה
31	סיכום
32	ריכוז ההמלצות המרכזיות
33	מקורות

פתיח

אמצע הדרך היא תכנית שפותחה כשותפות כפולה - בין משרדי ממשלה (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים יחד עם המשרד לשוויון חברתי) לבין ג'וינט ישראל; ובין תבת ואשל בתוך הג'וינט, ומטרתה ללוות משתתפים בגילאי 45-75 חזרה לעולם העבודה, ולהובילם לתעסוקה איכותית המתאימה ליכולותיהם. התכנית יצאה לדרך מתוך רצון של השותפים לספק מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה, לצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים העשויים להחריף עוד יותר את הבעיה. התכנית עונה, אם כן, על צורך אמיתי שרק ילך ויגדל, ושחשיבות הטיפול השיטתי בו טרם הופנמה במערכות הממסד.

בהתאם, פועלת התכנית בשדה בתולי יחסית, שעדיין אינו מבוסס, והיא בעלת מאפיינים חלוציים. בתוך כך, פיתחה התכנית במהלך חייה מספר רב של מענים, בעיקר בליווי המשתתפים, ולצד זאת התנסתה גם בקשרי מעסיקים, בהכשרות מקצועיות, ובאפיק היזמי-עסקי. במהלך השנה האחרונה, נראה כי התכנית החלה להתבסס, כשהתבססות זו באה לידי ביטוי, בין היתר, בכמות המשתתפים, בנתוני ההשמה, ובתחושת יציבות במרכזים.

הדו"ח להלן מסכם את כלל הממצאים שנאספו בין החודשים ינואר לאוקטובר השנה - ביניהם ראיונות עם קובעי מדיניות, עם הנהלת התכנית, עם צוותי התכנית בכל אחד מהמרכזים, ועם משתתפים בתכנית; קבוצת מיקוד; תצפית בפעילויות; השתתפות בישיבות; וכן ניתוח חומרים (ציטוטים ואזכורים מתוך הראיונות וכלל החומרים ישולבו בדברים להעשרת התמונה) וניתוח נתונים ממערכת הספוט (הנתונים הופקו בנובמבר 2018). מתוך כל אלה, יציג הדו"ח את עיקר החומרים שנאספו, תוך התמקדות במודל העבודה עם משתתפים. בנוסף, יתייחס הדו"ח לממצאים של דו"ח הביניים הראשון, ויעסוק בסוגיות נוספות שאנו רואים כחשובות להמשך התפתחות התכנית, כחלק מתפיסה של הערכה מעצבת.

תוצאות ביניים

להלן תוצאות הביניים המרכזיות של התכנית נכון לנובמבר 2018:

תמונת מצב נוכחית של המרכזים				
ממוצע גיל	שיעור המושמים	מספר המשתתפים הפעילים	מספר המשתתפים הכולל	מרכז
54.73	58%	400	499	תל אביב
55.70	47%	418	482	כפר סבא
52.66	47%	224	230	מודיעין
54.67	51.5%	1042	1211	סה"כ

בהשוואה לנתוני הדו"ח הקודם, ניתן לראות כי במהלך 2018 התבסס המרכז במודיעין, וכי מספר המשתתפים בתכנית עלה באופן משמעותי. גם שיעור המושמים בעבודה עלה בכל אחד מהמרכזים ועבר את רף 50% לכלל התכנית. תוצאות הביניים מראות שבתכנית לקחו חלק עד כה (החל מ-2016, עת החלה לפעול) מעל 1200 משתתפים. יותר ממחצית המשתתפים בתכנית הושמו בהצלחה ועובדים כיום בעבודה כלשהי, כאשר המשכורת הממוצעת היא 9,044 ש"ח (סטיית תקן 4,970) והיקף המשרה הממוצע הוא 83% (סטיית תקן 26). בהשוואה לנתונים בסוף 2017, עלו רמת השכר והיקפי המשרה הממוצעים, אז עמדו על 7,602 ש"ח ו-77% בהתאמה.¹

בהיבט גיל המשתתפים בתכנית, מראים הנתונים כי כ-74% מהמשתתפים הפעילים הם בני 60 ומטה, בעוד ש-26% מהם בני 60 ומעלה. נתונים אלה משקפים ירידה בכמות המשתתפים המבוגרים ביחס לנתונים בסוף 2017, וניתן לייחסם בין היתר להתרחבות הפעילות במרכז במודיעין. פילוח מדוקדק יותר של מספר המשתתפים הפעילים בטווחי גיל שונים (מתוך אלה שגילם מעודכן במערכת הספוט), ניתן למצוא בטבלה להלן:

פילוח של גיל המשתתפים				
טווח גיל	תל אביב	כפר סבא	מודיעין	כלל המרכזים
עד 44	1.6%	3.3%	8.9%	3.9%
45-49	30.6%	23.9%	29.9%	27.7%
50-54	20.4%	22.2%	22.8%	21.9%
55-59	20.9%	18.7%	21.8%	20.2%
60-64	14.1%	13.4%	10.2%	13.0%
65-69	8.1%	13.4%	4.9%	9.5%
70-74	4.2%	4.3%	1.3%	3.6%
75 ומעלה	0%	0.7%	0%	0.3%

¹ ראוי לציין כי מספר הדיווחים במערכת הספוט על נתוני השכר נמוך משמעותית ממספר הדיווחים על היקפי המשרה (634 דיווחים על היקפי משרה לעומת 256 דיווחים על נתוני שכר).

עוד עולה שהרוב הגדול של השמות ראשונות לעבודה נעשה במהלך ששת החודשים הראשונים של ההשתתפות בתכנית:

מספר המשתתפים	זמן עד ההשמה הראשונה
51%	0-3 חודשים
27%	4-6 חודשים
12%	7-9 חודשים
5%	10-12 חודשים
4%	13-18 חודשים
1%	19-24 חודשים

מבין ההשמות, נראה כי 94% מתמידים בעבודתם לתקופה של 6 חודשים, וכ 87% מתמידים במשך שנה. נתונים אלה מצביעים על התמדה רבה יותר בעבודה בהשוואה לנתונים מסוף 2017. אמנם, לאחר כשנתיים רואים ירידה משמעותית בשיעור המתמידים בעבודתם, אך מאחר ונתון זה מתבסס על תצפיות מעטות (40 בלבד), יש לבחון זאת בהמשך.

שיעור המתמידים בתעסוקה	שיעור המתמידים בעבודה	
96% (369/384)	94% (361/384)	6 חודשים
91% (204/223)	87% (194/223)	12 חודשים
87% (142/164)	81% (133/164)	15 חודשים
78% (31/40)	68% (27/40)	24 חודשים

לאחר כשלושה חודשים של השתתפות בתכנית, כרבע מהמשתתפים הושמו בעבודה, ואילו ללאחר כשנתיים ותק בתכנית, כ-90% מהמשתתפים הושמו בעבודה.

מינימום ותק בתכנית	מספר המשתתפים	מספר המושמים
3 חודשים	984	268 (27%)
6 חודשים	743	355 (48%)
9 חודשים	563	332 (59%)
12 חודשים	397	267 (67%)
18 חודשים	258	206 (80%)
24 חודשים	119	107 (90%)

לסיכום, ניתן לראות כי הנתונים מצביעים על שיפור משמעותי בכל המדדים ביחס לתמונת המצב בסוף 2017 – החל במספר המשתתפים וכלה בשיעורי השמה והתמדה בעבודה. יתרה מזאת, התכנית עומדת כעת ביעדי תעסוקה מקובלים של תוכניות תעסוקה לאוכלוסיות מיוחדות כפי שנקבעו ע"י הממשלה ותבת. שיפור זה, כך אנו מאמינים, משקף מספר שינויים שחלו בתכנית במהלך השנה האחרונה, אליהם נתייחס בהמשך.

תמונת מצב כללית

בתכנית אמצע הדרך פועלים שלושה מרכזים. המרכזים בתל אביב ובכפר סבא החלו לפעול ב-2016, ואילו המרכז במודיעין נפתח בסוף 2017. בכל מרכז ארבעה עובדים: רכזת, נתבת, ושתי מקדמות תעסוקה. ברמת המטה, לתכנית נכנסה בשבועות האחרונים מנהלת חדשה - גלי קובו (מנהלת המרכז בכפר סבא עד כה), ולצידה פועלות מנהלת תחום פיתוח והדרכה (שחר שפירא), ומנהלת שותפויות עם מעסיקים (ריקי זלצר). ראוי לציין כי במהלך 2018 חלו שינויים רבים בהרכב של צוות התכנית, וכל המנהלים והרכזים בתכנית התחלפו.

נכון לעת זו, מתמקדים המרכזים בעיקר בעבודה עם משתתפים, באמצעות סל של מענים שפותח וביניהם סדנאות תהליכיות, סדנאות תוכן, ליווי אישי והכשרות תעסוקתיות. בהתאם, מבוסס מודל העבודה של התכנית על ליווי המשתתפים בתהליך חיפוש העבודה, תוך שיפור יכולותיהם להשתלב בעבודה איכותית. עבודה עם משתתפים עצמאיים עודנה אינה מפותחת באותה המידה כמו זו עם משתתפי שכירים. כמו כן, כלים לעבודה עם מעסיקים נמצאים עדיין בשלבי פיתוח, וטרם השתלבו בתכנית באופן אינטגרטיבי.

בעקבות הידוק שיתוף הפעולה עם שירות התעסוקה, החל השירות להפנות משתתפים רבים לתכנית (בעיקר בני 50 ומטה) והפך לערוץ גיוס מרכזי. שיתוף פעולה מוצלח זה מסביר במידה רבה את הגידול בכמות המשתתפים בתכנית, ואת ירידת הגיל הממוצע בה. בין היתר, כפועל יוצא מהגידול במספר המשתתפים (ובהתאם להמלצות הדו"ח הקודם), התכנית הגבירה את השימוש בסדנאות ובמענים הקבוצתיים בשנה האחרונה, ובמקביל צומצם מספר הפגישות הפרטניות הממוצע למשתתף.

בעת האחרונה נמצאת התכנית בתנופת פיתוח, ויזמה מספר מהלכים - חלקם בשלבי פיתוח ראשוניים, ואחרים כבר בעיצומם. המרכזיים שבהם:

- פיתוח מודל עבודה עם מעסיקים (בשיתוף פעולה עם ציונות 2000)
- הקמת מרחב עבודה לעצמאים, יזמים ופריילנסים
- כתיבת מדריך להפעלת התכנית (בסיוע יועצת חיצונית)
- שילוב תכנית מנטורים (בשיתוף תבת)
- מינוי פסיכולוגית תעסוקתית כמקדמת תעסוקה והכשרת פסיכולוגים תעסוקתיים
- פיתוח מודל רמזור לניתוב המשתתפים
- "נאדג'טון" – פיתוח עקרונות וכלים להגברת הפרואקטיביות בחיפוש עבודה דיגיטלית (בשיתוף אוניברסיטת תל-אביב)
- ליווי תעסוקתי טלפוני ואונליין (בשיתוף מקשיבים.נט)

בטרם נפנה להתייחס למודל העבודה, למענים למשתתף, ולסוגיות אחרות בהן נתמקד בדו"ח זה, נחזור בקצרה לכמה מהסוגיות המרכזיות שעלו בדו"ח הביניים הקודם:

השמה מול פיתוח – בהמשך לדו"ח הקודם, התכנית הפסיקה לעסוק ישירות בהשמת משתתפים. כתוצאה מכך, עלה עוד יותר שיעור המשתתפים שמצאו עבודה בכוחות עצמם, והגיע עד כדי 97% מסך המשתתפים שהושמו (בהשוואה ל-90% בסוף השנה שעברה).

מצאו עבודה בכוחות עצמם	מצאו עבודה דרך התכנית
97.2% (731/752)	2.8% (21/752)

הנתונים מראים כי צמצום העיסוק בהשמה מצד צוות התכנית לא בא על חשבון שיעור ההשמה הכללי של משתתפים (שעלה ב-10% ביחס לשנה שעברה). בהתחשב במאמצים הגדולים שהושקעו בעבר בהשמה, ובשיעור הקטן של משתתפים שמצאו בסופו של דבר עבודה בעקבות מאמצים אלו, הנתונים מחזקים את הטענה שלא היה מדובר בהקצאה יעילה של משאבים. ואכן, צמצום העיסוק בהשמה שחרר עומס רב מצוות התכנית, איפשר לקבל מספר גדול יותר של משתתפים ולהשקיע יותר בתהליך הליווי שלהם, יצר בהירות רבה יותר בעבודתם, וייתכן שאף הוביל לשיפור היחסים עם משתתפים. מכאן, ניתן להסיק, כי נכון לעכשיו, נראה שהחלטה זו משרתת את מטרות התכנית ומשפרת את האפקטיביות שלה.

קשרי מעסיקים – בהמשך לדו"ח הקודם, השקיעה התכנית משאבים רבים בפיתוח ערוץ המעסיקים, ואף יצרה תפקיד חדש למנהלת שותפויות עם מעסיקים. עם זאת, מאמצים אלו טרם באו לידי הבשלה, ובמהלך 2018 לא התקיימו מיזמים משמעותיים עם מעסיקים. לאחרונה, התקשרה התכנית עם "ציונות 2000", בניסיון לקדם את העבודה עם קשרי מעסיקים ולפתח מודלים של עבודה. מוצע להמריץ את העבודה עם קשרי מעסיקים, ולהתחיל להתנסות בעבודה בערוץ זה, גם אם טרם הושלם פיתוח המודל. לאחרונה נערכים גישושים ראשוניים עם מעסיק ארצי גדול בניסיון לגבש שותפות אסטרטגית, מומלץ לחתור למימוש גישושים אלה, כערוץ להתנסות חשובה ממנה ניתן יהיה להפיק ערך. בנוסף, מומלץ לחתור לקיום הכשרות בשיתוף מעסיקים, בהתאם לעקרונות שפורטו בעבר.

המסלול העצמאי – במהלך 2018, קיימה התכנית קורס ראשון להסבת שכירים לפרילנסרים, והמשיכה בשיתוף הפעולה עם מעו"ף. בנוסף, התכנית מגבשת בחודשים האחרונים יוזמה להקמת מרחב עבודה ייעודי לבוגרי סדנאות היזמות ולמשתתפים עצמאיים, בו יוכלו לקדם את עבודתם, לצד השתייכות לקהילת יזמים וקבלת ליווי מקצועי. במקביל, האפשרות העצמאית הונכחה במרכזים באופן בולט הרבה יותר ביחס לשנה שעברה. עם זאת, על אף הפנמת החשיבות של המסלול העצמאי והפוטנציאל שלו, נראה כי הוא טרם הוטמע באופן אינטגרלי בליבת התכנית וכי עדיין לא פותחו דרכי הערכה ומדידה למסלול זה. מוצע אם כן,

לגבש מודל עבודה בהיר יותר ביחס למסלול העצמאי, לפתח מדדי הערכה מתאימים, ולהכשיר את הצוות בהתאם.

חיזוק השותפות – בהמשך לדו"ח הקודם, נוצרו במהלך 2018 מספר פורומים של השותפים לתכנית: "פורום השמונה" הכולל גורמים מקצועיים מתוך אשל ו"פורום החמישה" הכולל את מנהלת התכנית ונציגים בכירים של כל אחד מהשותפים (אשל, תבת, המשרד לשוויון חברתי ומשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים). הפורומים נפגשים באופן סדיר, ומהווים פלטפורמה לעדכון, לשמירה על קשר ולהתוויית מדיניות. נראה כי מפגשים סדירים אלה שיפרו את היחסים בין השותפים ואת התיאום ביניהם, ואנו מתרשמים כי אלה בהחלט משפיעים על התכנית לטובה.

הרצף הגילאי – על אף שונות מסוימת במאפיינים ובצרכים של הגילאים השונים, בפועל כמעט ולא נעשות התאמות במענים השוטפים שהתכנית מציעה לכל קבוצת גיל, וכעיקרון ההתייחסות לכלל המשתתפים דומה (עם זאת, ראויים לציון מספר נסיונות להתאמת מענים הכשרתיים לקבוצות גיל שונות, דוגמת קורס בשיתוף הטכניון שיועד לאוכלוסייה הצעירה יותר, וקורס בשיתוף מעוף שיועד לאוכלוסייה המבוגרת). הנתונים להלן משקפים הבדלים צפויים בשיעורי ההשמה, באחוז המשרה ובשכר הממוצע בין קבוצת המשתתפים הצעירים יותר (עד גיל 60), וקבוצת המשתתפים המבוגרים יותר (מעל גיל 60):

טווח גיל	שיעור העובדים	אחוז משרה ממוצע	משכורת ממוצעת	משכורת ממוצעת למשרה מלאה
עד 60	49% (472/973)	88%	9,668	10,986
מעל 60	43% (184/435)	72%	6,561	9,112

הנתונים אמנם מצביעים על פערים ברורים בין קבוצות הגיל, אך אין מדובר בהבדלים תהומיים (ובמיוחד כשלוקחים בחשבון גילנות בקרב מעסיקים והבדלים טיפוסיים ברצונות בין קבוצות הגיל). נתונים אלה מעלים ספק בדבר הצורך בפיתוח מענים מותאמים לאוכלוסייה המבוגרת יותר, ואף עשויים לתמוך בגישה התפקודית, הדוגלת בהתייחסות לכל אדם לגופו.

החיבור בין אמצע הדרך לפלוס בשישים - בדו"ח הקודם הומלץ לחתור לחיבור הדוק יותר בין התוכניות, ואמנם נראה כי במהלך החודשים האחרונים התהדק מאוד הקשר בין התוכניות (בין היתר בעקבות כניסתן של מנהלת חדשה ומנהלת הדרכה חדשה ל"פלוס בשישים"). ראוי לציון כי 91% ממשתתפי הפלוס בשישים הם בגילאי 75 ומטה, כך שקהל היעד של התוכניות, לפחות בכל הנוגע לגיל המשתתפים, חופף במידה רבה. מומלץ, אם כן, להעמיק עוד יותר את החיבור שבין שתי התוכניות במטרה למקסם את יעילותן ולמקסם סינרגיה אפשרית ביניהן. אנו מאמינים כי יש ערך רב בקיום מטה משותף, כך ששתי התוכניות יישבו למעשה תחת אותה קורת גג ארגונית. יתרה מזו, אנו מאמינים כי

כדאי לשקול ברצינות איחוד של שתי התוכניות. מטה מאוחד יוכל בין היתר לפתח ידע, לקדם מדיניות תומכת ברמה הלאומית, לחזק את החיבורים בין השותפים, לעסוק בקשרי מעסיקים, וכן להגדיל את פוטנציאל ההשפעה של התוכניות. בנוסף, יוכל מטה משותף לחזק את התיאום בין המרכזים, להעמיק את המקצועיות, ולמנוע בזבוז משאבים וכפילויות מיותרות (למשל בפיתוח ובהפעלה). כחלופה להמלצה זו, אנו ממליצים להמשיך ולהעמיק את החיבורים בין התוכניות ככל שניתן, בין היתר ע"י מפגשים תקופתיים, הכשרות, פורומים של למידה, כנסים מקצועיים, וכן ע"י יצירת שפה משותפת ומודל עבודה משותף.

שילוב המרכזים בשטח - בדו"ח הקודם הצבענו על מתח מסויים בין מרכז ההזדמנות לבין התכנית בתל אביב. נראה כי מתח זה שכך במהלך 2018 וכי שיתוף הפעולה בין שני הגופים השתפר מאוד. בכפר סבא, נראה כי המצב נשאר דומה לזה שבשנה שעברה. מחד, מתקיים קשר של שיתוף פעולה ואמון עם אגף התרבות, אליו משתייכת התכנית בתוך העירייה, ומאידך נדמה כי הקשר עם אגפים אחרים בעירייה הינו חלש יותר. במודיעין, עם התבססות המרכז, החלו להתקיים מספר שיתופי פעולה בין המרכז הרב-תחומי ובין התכנית, וניכר כי התקשורת ביניהם השתפרה ושיתוף הפעולה ביניהם התחזק.

בהשוואה בין המרכזים, בהחלט ניכרים הבדלים בפעילות בהתאם לאופן שבו כל מרכז משולב בשטח, כשלכל מודל יתרונות וחסרונות משלו. כשלוקחים בחשבון את כלל הממצאים והנתונים, נראה כי המודל של המרכז בתל אביב הינו המבטיח ביותר. זאת, בעיקר בשל המעטפת הארגונית, המשאבים והתמיכה לה זוכה אמצע הדרך בתל אביב ממרכז התעסוקה בו הוא נטוע, אשר מסייעים לו בעבודתו ומקדמים אותו, בעוד שבמרכזים האחרים אין בנמצא מערכת תמיכה דומה. לפיכך, מוצע לשלב את מרכזי אמצע הדרך העתידיים, ככל שייפתחו, במסגרת מרכזי תעסוקה קיימים, כך שיוכלו להנות מהתמיכה שהם מספקים ואף להישען עליה. בתוך כך, מוצע לשקול מחדש את המבנה הארגוני של המרכזים (גם כחלק מהאפשרות לחבור לתכנית הפלוס בשישים בעתיד), ולהתאימו לעבודה כחלק אינטגרלי ממרכז תעסוקה.

מודל העבודה והמענים למשתתף

סל הכלים העומד לרשות התכנית בעבודה עם משתתפים כולל ליווי פרטני, סדנאות מסוגים שונים והכשרות מקצועיות. אחד השינויים המשמעותיים שעברה התכנית בשנה האחרונה הוא שימת דגש רב יותר על סדנאות קבוצתיות, לצד צמצום מסויים בהיקף הליווי הפרטני. להלן נתאר בקצרה את המענים המרכזיים שפותחו בתכנית ואת מודל העבודה של התכנית כפי שמשקף במרכזים בפועל. בהמשך נתייחס אל כל אלה באופן אינטגרטיבי, ונציע המלצות בהתאם.

המענים הקבוצתיים

חלק מרכזי מהעבודה עם משתתפים נעשה בקבוצות. לעבודה בקבוצה יתרונות רבים והתפיסה היא שחשיפה לאחרים הנמצאים במצב דומה וההבנה שהמשתתף איננו לבד ושלא מדובר בבעיה פרטית שלו, לצד חשיפה לסיפורי הצלחה של הזולת, והמחוייבות הקבוצתית שנוצרת, מעלים את רמת המוטיבציה, הפרואקטיביות והאנרגיה אצל משתתפים ("ברגע שיש קבוצה, קורים תהליכים"). לרוב, מתקיימת בקבוצה תמיכה הדדית בין המשתתפים, שמהווה עוד משענת חשובה, ואף נוצר נטוורקינג שעשוי לקדם מציאת עבודה כשלעצמו. בנוסף לכל אלה, עבודה בקבוצה עשויה, ברוב המקרים, להיות חסכונית יותר מעבודה פרטנית, מכיוון שהיא מאפשרת עבודה עם מספר רב של משתתפים במקביל.

מאז החלה התכנית לפעול, התפתחו בה מענים קבוצתיים רבים ומגוונים, וחלקם אף הספיק לעבור שינויים לאורך התקופה. בעת זו, מתקיימים במסגרת התכנית כ-27 סוגים של מענים המתקיימים בתדירות משתנה במסגרת שלושת המרכזים. מרביתם מועברים ע"י מנחים חיצוניים, או בשיתוף פעולה עם גופי חוץ.

ניתן לחלק את המענים הקבוצתיים שמציעה התכנית בין אלה הפונים למשתתפים שכירים ואלה הפונים למשתתפים עצמאיים; בין מענים חד פעמיים (מפגש אחד או סדנה יומית), מענים ממושכים (סדנה או הכשרה של מספר מפגשים), ומענים מתמשכים (הג'וב קלאב ומרחב העבודה היזמי).

להלן נציג טבלה המרכזת את כל המענים הקבוצתיים שבהם נעשה שימוש בתכנית, ונתאר כל אחד מהם בקצרה:

ריכוז המענים הקבוצתיים שמציעה התכנית		
עצמאי	שכיר	
	<ul style="list-style-type: none"> • כנס חשיפה 	<ul style="list-style-type: none"> • מפגש מקדים
<ul style="list-style-type: none"> • שכיר או עצמאי • מי הזיז את המוטיבציה שלי • סדנת נטוורקינג מורחב 	<ul style="list-style-type: none"> • שכיר או עצמאי • מי הזיז את המוטיבציה שלי • סדנת נטוורקינג מורחב • חזון תעסוקתי א' • חזון תעסוקתי ב' • הכוון תעסוקתי • פייסבוק למתחילים • פייסבוק למתקדמים • לינקדאין למתחילים • לינקדאין למתקדמים 	<ul style="list-style-type: none"> • סדנאות קצרות
<ul style="list-style-type: none"> • יוזמים קריירה. • יוזמים עסק (מותאם) • יוזמים עסק (סטנדרטי) • פרילנסרים ונותני שירותים 	<ul style="list-style-type: none"> • יוזמים קריירה • חזרה לעולם העבודה 	<ul style="list-style-type: none"> • מענים סדנאתיים
<ul style="list-style-type: none"> • המרחב העסקי-יזמי (בפיתוח) 	<ul style="list-style-type: none"> • ג'וב קלאב 	<ul style="list-style-type: none"> • מענים מתמשכים
	<ul style="list-style-type: none"> • קורס אופיס מתחילים • קורס אופיס מתקדמים • קורס אקסל מתחילים • קורס אקסל מתקדמים • הכשרות מטעם משרד העבודה 	<ul style="list-style-type: none"> • הכשרות ממוקדות

- כנס חשיפה – כנס החשיפה הוא למעשה מפגש ההיכרות של המשתתפים עם התכנית. במפגש זה מציג הצוות את התכנית ואת המענים שהתכנית מציעה. מיד לאחר מכן מתקיימים ראיונות בזק עם כל המשתתפים, שמטרתם בירור רצונות והיכרות ראשונית.
- שכיר או עצמאי – סדנה חד יומית המיועדת לאלה השוקלים את האפשרות להתפרנס כעצמאי או כפריילנס, ושיש היתכנות תעסוקתית לכך. בסדנה עוסקים בהתלבטות, במשמעות של להיות עצמאי ועד כמה זה מתאים ונכון למשתתף.
- מי הזיז את המוטיבציה שלי? סדנה בת 3 מפגשים העוסקת בהנעת המשתתף. בסדנה נשאלות שאלות כמו מה מניע אותו? ומה מונע ממנו להגשים את החלומות שלו? לצד עיסוק בתהליכי קבלת החלטות, בחוזקות ובחולשות ובחזון תעסוקתי. בסוף הסדנה המשתתף יוצא עם תכנית פעולה אישית, מבוססת יעדים ותוצאות למציאת עבודה. הסדנה מיועדת למשתתפים עם בעיות מוטיבציוניות.
- נטוורקינג מורחב – סדנה חד יומית העוסקת במיתוג ובאופן בו ניתן ליצור קשרים חברתיים ועסקיים ברשת ובחיים.
- חזון תעסוקתי – סדנאות חד יומיות שמטרתן לייצר מפת דרכים, חזון תעסוקתי, ותמונת עתיד למשתתף. בסדנה המשתתף מוכוון לתרגם את החזון לתכנית פעולה ולנהל את הקריירה שלו באופן אקטיבי. בתכנית פותחו שתי סדנאות הנבדלות זו מזו. אחת מהן מאופיינת בעבודה אישית, רפלקטיבית ודינאמית יותר, ואילו אחרת ממוקדת יותר בהכוון תעסוקתי.
- הכוון תעסוקתי – סדנה חד יומית שבמהלכה עוברים המשתתפים תהליך אישי מזורז של בירור החוזקות, היכולות, הנטיות והרצונות שלהם בעולם העבודה. הסדנה משלבת עבודה אישית, עבודה בקבוצות קטנות ועבודה במליאה. מהסדנה אמורים המשתתפים לצאת עם תובנות לגבי הצרכים שלהם ביחס לחסמים, לסוג העבודה ולסביבת העבודה, לתכונות שעשויות לסייע להם בדרך, ולתחומים האפשריים עבורם לתעסוקה.
- פייסבוק למתחילים – סדנה חד יומית לבניית מיתוג ונראות אישית בפרופיל האישי בפייסבוק לצד מתן כלים יישומיים לחיפוש עבודה דרך הפייסבוק.
- פייסבוק למתקדמים – סדנה חד יומית להעמקת יכולות המיתוג האישי וחיפוש העבודה בפייסבוק.
- לינקדאין למתחילים – סדנה חד יומית לבעלי פרופיל בסיסי בפלטפורמה, החסרים ניסיון בשימוש בה. מטרת הסדנה ליצור פרופיל אטרקטיבי על פי הפרמטרים הנדרשים, ללמוד איך למצוא משרות, להצטרף לקבוצות ועוד.
- לינקדאין למתקדמים – סדנה חד יומית לבעלי פרופיל קיים בפלטפורמה שהם בעלי מיומנות בשימוש בה. מטרת הסדנה היא למצוא את מלוא הפוטנציאל של הלינקדאין ולהעמיק את הידע בפלטפורמה.

- **יוזמים קריירה** – סדנה בת 6 מפגשים העוסקת ביוזמה, ומתאימה לשכירים ולעצמאים. בסדנה מפותחות מיומנויות יזמיות ("פיתוח השריר היזמי"), מתוך הנחה שכל אחד יכול להיות יזם, ומפותחת המסוגלות התעסוקתית היזמית (כולל בין היתר ניהול זמן והתמודדות עם קונפליקטים).
- **חזרה לעולם העבודה** – סדנה בת 6 או 7 מפגשים בני 4 שעות כל אחד. הסדנה כוללת לימוד של ידע, מיומנויות וכלים מעשיים לצד תהליך אישי קבוצתי הכולל תמיכה הדדית, פידבק וייעוץ. הסדנה מפגישה את משתתפיה עם תפיסות ועמדות של החברה ושלהם עצמם עם הסוגייה של מבוגרים בעולם העבודה וכן מספקת מידע מעשי, תרגול של התאמת קורות חיים למשרה ספציפית, נטוורקינג והכנה לראיון עבודה. כחלק מהסדנה מתקיימות סימולציות לראיון עבודה שאליהם מגיעים מגייסים, מנהלי משאבי אנוש ומעסיקים מחוץ לתכנית, תוך מתן פידבק וטיפים. זוהי סדנת הדגל של התכנית, ומתאימה לרוב המוחלט של המשתתפים השכירים.
- **יוזמים עסק (מותאם)** – קורס בן 14 מפגשים ו-56 שעות שבו מועברים נושאים הרלבנטיים לניהול עסק עצמאי (למשל כספים ושיווק). הקורס מועבר בשיתוף פעולה עם מעו"ף (הזרוע של משרד הכלכלה המסייעת לעסקים קטנים ובינוניים), והותאם לצרכים המיוחדים של אוכלוסיית הגיל של אמצע הדרך. התאמות אלה כוללות מנחה מתכלל נוסף, ומתן דגש על הפן האישי והדינאמי. הקורס נערך במרכזי אמצע הדרך, ובוגריו זכאים לייעוץ אישי מסובסד.
- **יוזמים עסק (סטנדרטי)** – קורס בן 14 מפגשים ו-56 שעות שבו מועברים נושאים הרלבנטיים לניהול עסק עצמאי. זהו למעשה הקורס סטנדרטי של מעו"ף, והוא מתקיים בסניפי מעו"ף.
- **פרילנסרים נותני שירותים** - קורס בן 11 מפגשים שפותח בתבת. מטרתו לתת מענה למשתתפים בעלי ידע מקצועי ספציפי ומעמיק שאותו רכשו בהיותם שכירים, ושהם מעוניינים להציע אותו כעצמאיים. בקורס נעשה שימוש רב בכלים אימוניים.
- **ג'וב קלאב** – מרחב אליו יכולים להגיע משתתפי התכנית על מנת לתרגל את מלאכת חיפוש העבודה תוך יישום מיומנויות שנלמדו במהלך הסדנאות, ולחפש עבודה במרחב משותף. המפגשים מתקיימים בנוכחות מנחה, והכניסה אליהם חופשית לכל המשתתפים ללא צורך להירשם מראש.
- **מרחב עסקי-יזמי** – מרחב אליו יוכלו להגיע משתתפי התכנית העצמאים, ולקבל תמיכה וסיוע בצעדיהם הראשונים בקידום היוזמות שלהם. מענה זה עדיין בשלבי פיתוח.

- קורס אופיס מתחילים – קורס בן 10 מפגשים להקניית הבסיס של תוכנות אופיס.
- קורס אופיס מתקדמים – קורס בן 10 מפגשים להעמקת הידע בתוכנות אופיס.
- קורס אקסל מתחילים – קורס בן 4 מפגשים להקניית הבסיס בתוכנת אקסל.
- קורס אקסל מתקדמים – קורס בן 4 מפגשים להעמקת הידע בתוכנת אקסל.
- הכשרות מטעם משרד העבודה - למשתתפים המעוניינים בהסבה מקצועית, מוצעים קורסים מטעם משרד הכלכלה באמצעות מתן שוברים למימון של כ- 65% מערך הקורס.²

לריבוי המענים הקבוצתיים יש לא מעט יתרונות, שהמרכזיים בהם הם גמישות והתאמה – כך, ניתן להתאים לכל משתתף את המענה המתאים לו ביותר. עם זאת, לריבוי הסדנאות יש גם כמה מחירים כבדים. המרכזי שבהם הוא העומס המופעל על צוות התכנית. כך למשל, משאבים רבים מושקעים בארגון הסדנאות, ובניסיון למלא את הסדנאות במשתתפים. מעבר לזאת, הריבוי מקשה על התכנית לייצר מודל פעולה אחיד, בהיר ופשוט, ואף מקשה על מעקב ועל הערכת המענים. כל אלה מעוררים שאלות כמו מהם העקרונות שלפיהם בוחרים את המענים הקבוצתיים הנכללים בתכנית? אילו סדנאות הן בליבת התכנית? אילו מענים צריכים להתקיים כחלק אינטגרלי מהתכנית, ואילו ניתן לקיים במסגרת חיצונית? ומהו סדר המענים האופטימאלי?

המלצות:

1. צמצום כמות המענים הקבוצתיים ופישוטם - אנו מציעים לצמצם את כמות המענים ולפשטם. מעבר לכנס החשיפה, אנו מציעים ליצור סדנת פתיחה שתשלב את המרכיבים המרכזיים של הסדנאות הקצרות השונות, ותכלול מרכיבים של הכוון תעסוקתי, מוטיבציה, ושכיר מול עצמאי. סדנה מקדימה כזו תוכל להתאים לרוב הגדול של המשתתפים, ותוכל ליצור בסיס משותף לכולם. לאחר מכן, אנו מציעים מענה מרכזי אחד לשכירים ומענה מרכזי אחד לעצמאים, ובהמשך את הג'וב קלאב, ואת המרחב היזמי- עסקי בהתאמה. בתוך כך, אנו מציעים להתרכז בתהליך הליבה של חיפוש העבודה, ולהפנות לגורמים חיצוניים את כל ההכשרות המקצועיות הנחוצות, שלרוב רלבנטיות למיעוט קטן של משתתפים, ויש בהן שונות גדולה ומגוון רב. להלן טבלה המרכזת את המענים הקבוצתיים שאנו מציעים להתמקד בהם במסגרת התכנית:

² היצע הקורסים ניתן לצפייה בקישור הבא: <https://www.economy-shovarim.co.il/>

ריכוז המענים הקבוצתיים המוצעים בליבת התכנית		
עצמאי	שכיר	
• כנס חשיפה		מפגש מקדים
• סדנת פתיחה חד יומית		סדנת פתיחה
• סדנה למסלול העצמאי	• סדנת חזרה לעולם העבודה	מענה סדנאתי מרכזי
• המרחב העסקי-יזמי	• ג'וב קלאב	מענים מתמשך

2. אירועים כמענה קבוצתי משלים – מומלץ להבנות אירועים בתכנית כסוג נוסף ומשמעותי של מענה קבוצתי, שאינו מוסדר היום. להמחשה, ניתן להקדיש יום קבוע בשבוע לאירועים שיהיו פתוחים לכלל המשתתפים (למשל: סימולציות לראיונות עבודה, הרצאות של משתתפי עבר או מנהלים, וסדנאות קצרות שונות). במסגרת זו טוב יהיה לתת אפשרות לפיתוח מענים העולים מהשטח, ולמתן ביטוי ליוזמות של צוות התכנית המקומי. האירועים יוכלו לתת מענה משלים לשאר המענים הקבוצתיים ולסייע בטיפול קהילת המשתתפים – כל זאת, תוך אפשרות לגיוון, גמישות מרבית, התאמות מקומיות וחיסכון במשאבים.

3. מדידה והערכה של המענים – על אף שבמרכזים בכפר סבא ובמודיעין מועברים סקרי שביעות רצון ורלוונטיות ביחס למענים הקבוצתיים, נראה כי לא נעשית הערכה שיטתית של כלל המענים הקבוצתיים בתכנית ושל האפקטיביות שלהם, וכי לעיתים אין בנמצא נתונים המאפשרים הערכה שכזו. כך למשל, טרם הוגדרו מדדי הצלחה לסדנאות השונות ולמרכיבים שלהן (למשל שיעורי השמה, שיפור במיומנויות, מידת שביעות הרצון או רמת המוטיבציה), וטרם נעשתה הערכה שיטתית של כל סדנה. אנו ממליצים לפתח מדדי הערכה למענים קבוצתיים, לאסוף נתונים בהתאם, ולהקדיש זמן לניתוח כל מענה (ואף את מרכיביו) באופן תקופתי והשוואתי. כמו כן, מומלץ להזין למערכת הספוט נתונים לגבי ההשתתפות בכל מענה קבוצתי, כך שניתן יהיה להעריך אותם בהמשך.

המענה הפרטני

המענה הפרטני מתקיים למעשה באמצעות ליווי אישי של מקדמות התעסוקה, אשר נפגשות עם כל משתתף לשתיים עד שלוש פגישות בממוצע. הליווי כולל מרכיבים של תמיכה, בירור רצונות וצרכים, הכוון תעסוקתי, ייעוץ, הנעה לפעולה, העברת ידע מותאם אישית, עבודה על חסמים, וסיוע בהתאמת קורות החיים ובהכנה לראיונות עבודה. המקדמת היא מנהלת התיק ("case manager") של המשתתף, ומשמשת כגורם המנווט והמכווין לסדנאות ולמענים קבוצתיים, תוך מעקב תקופתי ושמירה על קשר עימו. להלן נמפה דגשים ועקרונות עבודה מרכזיים המיושמים בפועל בשטח, ולצידם כלים בהם נעשה שימוש.

דגשים ועקרונות מרכזיים בליווי אישי

- **הכרה** - חשוב שבמפגש עם התכנית יקבלו המשתתפים את הכבוד הראוי למי שהם ולמה שעשו בעבר, ויקבלו תחושה שרואים אותם ומעריכים את פועלם. אלה חשובים במיוחד על רקע התחושה ש"מוחקים ופוסלים" אותם מראש בעולם התעסוקה בחוץ ("לא מעניין אף אחד מי או מה היית"). נקודה זו חשובה במיוחד בליווי מחפשי עבודה מבוגרים, שיש להם פעמים רבות היסטוריה תעסוקתית עשירה.
- **"לפתוח את הראש"** - פתיחת אפשרויות, רעיונות, כיוונים ודרכי חשיבה חדשים, שלא עלו אצל המשתתף קודם לכן. "פתיחת הראש" יכולה לבוא לידי ביטוי במספר דרכים - בין היתר, באמצעות מידע על אפשרויות תעסוקה חדשות העושות שימוש ביכולות ובידע קיימים, באמצעות הרחבת מעגל החיפושים, ובאמצעות מסגור מחדש של אפשרויות תעסוקה קיימות. היות וחלק ממחפשי העבודה המבוגרים עבדו במשך שנים ארוכות (ולעיתים אף במשך כל ימי חייהם) בתחום אחד או בעבודה אחת, פתיחת כיווני חשיבה חדשים ותחומי עשייה חדשים, שאינם מוכרים להם, עשויה להיות בעלת ערך רב.
- **תקווה ואמונה** – חשוב שהמקדמת תאמין ביכולותיו של המשתתף, תעודד אותו להאמין בעצמו, ולהאמין ביכולות המקצועיות שלה ללוותו לקראת השתלבות איכותית בשוק העבודה. האמונה של האדם בעצמו נתפסת כבסיס ואף כתנאי לתעסוקה הולמת, והאמונה של מקדם התעסוקה וההחזקה של התהליך מאפשרות פעמים רבות לשקם את האמונה העצמית ולתת מקום לתקווה ולאופטימיות.
- **הקשר האישי** – יש חשיבות גדולה לקשר האישי שנוצר עם מקדמת התעסוקה. התחושה שלמישהו איכפת, שיש למי לפנות, וש"יש גב", מעלות את הביטחון העצמי, את המוטיבציה, את תחושת המחויבות ואת תחושת המסוגלות, ומהוות גורם מניע לפעולה.
- **יזמה ופרואקטיביות** - יוזמה ופרואקטיביות הם מרכיבים מרכזיים בסיכויי ההצלחה של המשתתף למצוא עבודה. מקדמת התעסוקה לא אמורה לפעול במקום המשתתף, אלא

- להכווין אותו ליוזמה ולפרואקטיביות, והציפייה היא שהמשתתף יחפש עבודה בכוחות עצמו. רצוי שכל פגישת ליווי תסתיים ביציאה לפעולה של המשתתף. לעיתים התנאי לקיום הפגישה הבאה הוא עמידה במטלה שעליה תתבסס הפגישה הבאה.
- **מיקוד בתעסוקה** - המטרה של הליווי האישי היא לעמוד במטרה התעסוקתית של המשתתף בזמן הקצר ביותר. על המקדמת אם כן להתמקד בליווי תעסוקתי, ולא לגלוש יתר על המידה לעיסוק במעגלים אחרים של החיים.
 - **תהליכים מקבילים** – תהליך הליווי האישי, משקף לרוב את התנהלות המשתתף בעולם העבודה. מקדמת התעסוקה יכולה להצביע על משמעויות דומות המתרחשות ברבדים שונים, ובכך לרמז על דפוסים מסוימים של המשתתף. העבודה במסגרת הפרטנית מהווה תהליך מקביל - בין התהליך המתרחש "כאן ועכשיו" במפגשים, לבין תהליך דומה שמתרחש בראיון עבודה או בסביבת העבודה. תפקיד משמעותי של מקדמת התעסוקה הוא לסמן תהליכים מקבילים בין מה שקורה בחדר עם המשתתף ובין עולם העבודה.
 - **בוחן מציאות ("ריאליטי צ'ק")** - מקדמות התעסוקה הן בעלות הידע לגבי ביקושים ומגמות בשוק התעסוקה. המחויבות המקצועית שלהן היא לשקף את המציאות התעסוקתית והמקום שבו ההיצע והביקוש פוגשים את הרצון של המשתתפים. מקדמת התעסוקה צריכה לשקף למשתתף את מצבו המציאותי בשוק העבודה.
 - **סדר ובהירות** – יצירת סדר ובהירות אצל המשתתפים ("לעשות סדר במחשבות שלהם. כמו לפרום כדור צמר. לתת כותרות למרכיבים שבתהליך חיפוש העבודה"), וכך לאפשר בחירות קריירה מודעות ומושכלות יותר. זהו עיקרון חשוב במיוחד מול משתתפים מתלבטים, מבולבלים או חרדים.

שיטות עבודה וכלים מרכזיים בליווי אישי

- מקדמות התעסוקה מוכשרות במגוון כלים לאורך עבודתן בתכנית, וכל הכשרה מעשירה את המקדמת ואת ארגז הכלים שלה. העיקרון המנחה הוא שמתוך מגוון הכלים לליווי תבחר המקדמת בכל פעם את הכלי המתאים ביותר למשתתף ולהשגת המטרה התעסוקתית. להלן מבחר של כלים שבהם נעשה שימוש בתכנית, ודגשים מרכזיים בעבודה איתם (מתוכם כלים רבים שפותחו ע"י תבת, ומופיעים בחוברות הדרכה שהוציאה)³:
- **בניית תכנית עבודה** - בסוף פגישת האינטייק נדרש ממקדמות התעסוקה לבנות ביחד עם המשתתף תכנית עבודה. תכנית העבודה צריכה להיות תחומה בזמן והיא דינאמית ומשתנה באופן תדיר. לאורך תהליך הליווי הפרטני יש לחזור אל תוכנית העבודה, לבדוק את הרלבנטיות שלה, ולעדכן אותה במידת הצורך.

³ למשל: דולב טל (2014), תהליך הליווי הפרטני: מתודה ופרקטיקות עבודה, בהוצאת תבת.

- יצירת חזון תעסוקתי – יצירת מפת דרכים לתכנון הקריירה של המשתתף, שתסמן את המקום שהמשתתף רוצה להגיע אליו בקריירה שלו, ומה מסלול הקריירה שיוכל להוביל אליה. העבודה עם חזון תעסוקתי, מטרתה ליצור נתיב תעסוקה מתוך בחירה מודעת ומושכלת. כלי זה רלבנטי במיוחד עבור משתתפים שקשה להם לדמיין את העתיד, למי שמרגישים ש"התגלגלו" למסלול הקריירה שלהם, ולכאלה שעבדו הרבה שנים באותו התפקיד.
- מודל ה IPRO – מודל שפותח לאחרונה בתבת וממפה את המסוגלות התעסוקתית של כל משתתף על פני שישה מימדים. המודל משמש את מקדמות התעסוקה באבחון המשתתפים, בהמשגה, ובזיהוי המימדים בהם יש להתמקד בעבודה עם המשתתף.
- אימון סקאלה - כלי זה מתבסס על שלוש שאלות מרכזיות בגישה אימונית: איפה המשתתף נמצא היום? לאן הוא רוצה להגיע? מה עליו לעשות כדי להגיע למקום הרצוי? כלי זה עוזר להבהיר מה נחוץ, ואף עוזר לעיתים להניע לפעולה.
- מזהה המוטיבציות - שאלון אינטרנטי המאפשר למשתמשים לקבל דירוג אישי של מוטיבציות, יחד עם סוגי עבודה המתאימים למוטיבציות שזוהו. בעקבות השאלון, ניתן להתאים בין מרכיבי התפקיד לבין המוטיבציות האישיות העיקריות. מזהה המוטיבציות הוא בסיס טוב לשיחה, ומסייע בבירור השיקולים בבחירת מקום העבודה. הכלי לא מתאים לכל משתתף מכיוון שהוא מנוסח בשפה גבוהה ודורש יכולת דיגיטלית, יכולת הפשטה, וגמישות מחשבתית. הכלי נמצא יעיל במיוחד עבור משתתפים מבולבלים ("נותן כיוון") וכן עבור משתתפים ממוקדים מדי ("פותח להם את הראש").
- תחקיר משרה - ניתוח משרה או מקום עבודה אליהם שואף המשתתף להגיע. מתאים במיוחד לאנשים הנמצאים בתהליך של שינוי קריירה וכיוון מקצועי.
- עבודה על חסמים - התבוננות על חסמי התעסוקה של המשתתף בקונטקסט רחב, ועל השפעתם על ההתנהלות שלו.
- חקירת רווחים משניים - חקירה משותפת של הרווחים שיש למשתתף מאי-חזרה לעולם העבודה, ובירור שלהם.
- הרחבת הסיפור המועדף - עבודה על ביסוס דרכי התנהלות המקדמות את הזהות התעסוקתית של המשתתף.
- למידה מהצלחות - משתתפי התוכנית מגיעים אליה לאחר שניסו לחזור למעגל העבודה בכוחות עצמם ולא הצליחו. לכן במקרים רבים, המשתתפים נמצאים במצב של תסכול, אכזבה ודימוי עצמי נמוך. ככל שהזמן עובר, מתקשים המשתתפים יותר ויותר לייצר הצלחות (שליחת קורות חיים, הגעה לראיונות עבודה ועמידה בהם בהצלחה, כניסה למקום עבודה חדש והתמדה בו). כדי להניע משתתפים לפעולה נדרשת חוויית הצלחה דווקא בתקופה של כשלונות מרובים. כדי לייצר הצלחות

אפשר לבקש מהמשתתף להיזכר באתגרים ובקשיים בהם עמד בהצלחה בעבר, וללמוד מה איפשר לו דווקא במקום קשה להצליח ולא להיכשל.

- **מודל אפר"ת** - (אירוע-פרשנות-רגש-תגובה). יש משתתפים שמייחסים לעיתים פרשנות לא נכונה לאירועים, ועל סמך הפרשנות המוטעית מגיבים באופן רגשי ולא מותאם. ניתן לעבוד איתם על כל אלה.
- **שאלונים לבחינת נטיות תעסוקתיות**: כלי המאפשר למשתתפים להבין טוב יותר את הנטיות התעסוקתיות שלהם, ולהבין את המרכיבים שחשובים להם במקום העבודה הבא. תוצאות האבחון יכולות להיות בסיס טוב לשיחה, ולהבנה אילו עבודות מתאימות למשתתף ומה המחיר שהוא נדרש לשלם במידה ונטיותיו לא באות לידי ביטוי בסוג העבודה שהוא מחפש.
- **כלים השלכתיים** – למשל מבחן TAT, דימויים, מטאפורות, שימוש בקלפים, דימויים ותרגילים (למשל להשלים עשרה משפטים: אם _____ הייתי _____). כלים השלכתיים מסייעים להבין את עולמו הפנימי של המשתתף, במיוחד מול מצבים של תקיעות, ואל מול משתתפים המתקשים להיות במגע עם עולם הרגש. שימוש בכלים השלכתיים יכול להיות טריגר טוב לשיחה. אפשר לדוגמה לפרוש קלפים ולבקש מהמשתתף לבחור קלף או מספר קלפים שמתארים אותו או את מה שחשוב לו.
- **דמיון מודרך** - עבודה עם תרגילי דמיון. ניתן למשל לדמיין תמונת עתיד אידיאלית. עוד דוגמה לעבודה עם דמיון מודרך היא "תרגיל הסופרמרקט", בו מתבקש המשתתף לבחור את התפקיד האידיאלי מבחינתו מתוך שלל האפשרויות, מבלי להתייחס לשום מגבלות.
- **מתן משימות והפעלת המשתתף** - מתן משימות ו"שיעורי בית" למשתתף. מעבר לפעולה עצמה, ולמטרות הקונקרטיות שהיא משיגה, ניתן ללמוד באמצעות המשימות גם על המוטיבציה ועל הפרואקטיביות של המשתתף. כמה דוגמאות למשימות: המשתתף מתבקש לשאול אחרים על הכישורים והיכולות שלו; המשתתף מתבקש לכתוב קורות חיים בעזרת קרוב משפחה; המשתתף מתבקש לשאול אחרים איזו עבודה מתאימה לו לדעתם; המשתתף מתבקש לספר למישהו שהוא מחפש עבודה; המשתתף מתבקש למצוא מספר מסויים של עבודות רלבנטיות ולשלוח קו"ח בהתאם.
- **סימולציות של ראיון והצגה עצמית** – כלי שנועד להכין את המשתתף לראיונות עבודה, ולאינטראקציה עם מעסיקים. עדיף שאת הסימולציות יעבירו אנשים צעירים מהשטח, מכיוון שלחלק מהמבוגרים יש רתיעה להתראיין אצל צעירים, וזו הזדמנות להתאמן בכך. לעיתים מוסיפים לסימולציות שאלות המתייחסות לגיל (למשל: איך תעבוד בסביבת עבודה צעירה? איך תרגיש אם המנהל שלך יהיה בן 30? האם תרגיש בנוח ב happy hour של הצוות בשבע בערב?). עוד סוגייה שחשוב להתמקד בה היא ציפיות השכר, מאחר והיא לרוב רגישה יותר אצל מבוגרים. יש חשיבות גדולה באימון לתשובות

ממוקדות ומותאמות לתפקיד שעבורו מתראיין המשתתף. לחלק מהמשתתפים יש נטייה לדבר באריכות ואף באופן לא מותאם עד כדי חוסר הבנה של הקונטקסט של ראיון עבודה. לרבים יש ניסיון תעסוקתי עשיר וניסיון חיים עשיר והם רוצים לספר את כולו. חשוב לעבוד על מיקוד בהצגה עצמית, ולהדגיש שהסיפור מעניין כסיפור חיים, אבל לא בהכרח בהקשר של ראיון עבודה.

- התאמה של קורות החיים – סיוע למשתתף בכתיבת קורות החיים שלו ובהתאמתם למשרות שונות. בתוך כך, העברת ידע בנוגע לאופן כתיבת קורות חיים אופטימליים.
- "מגע עם הפנטזיה" – עיבוד החלומות התעסוקתיים של המשתתף, שלעיתים לא באו לידי ביטוי ומלווים בהחמצה גדולה ובתחושה שזו ההזדמנות האחרונה למלאם ("הם חיים לפעמים בפנטזיה, שממלאת להם את הראש, וצריך לפנות אותה, אז או שאתה מממש אותה, או שאתה נוגע בה ומבין שזו רק פנטזיה, וזה מפנה הרבה מרחב").
- שיקוף מקצין - שיקוף מוקצן של מצבו של משתתף (למשל עמדה או אופן התנהלות) כדי לאפשר לו להבין את המשמעות של מצבו, שלעיתים הוא מתקשה לראות כפי שהוא.
- "מהות וצורה" – בקשה לעזור את הגדרת התפקיד, להשתחרר מתוויות ומכותרות תעסוקתיות ולברר מה המשתתף רוצה לעשות, ואיך הוא רואה את עצמו, כשלב ראשון לפני גיבוש הגדרת התפקיד הרצויה בהמשך.
- SWOT – מיפוי החוזקות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים התעסוקתיים של המשתתף.
- "התלהבות מול מומחיות" – גרף ובו ציר אחד של התלהבות, וציר אחד של מומחיות, שבו מתבקש המשתתף לסמן מקצועות רלבנטיים ("כמה רוצה, וכמה יכול").

המלצות

1. הגדרת מודל עבודה ברור לליווי פרטני – מוצע להגדיר מסגרת עבודה הדוקה יותר לליווי הפרטני. בתוך כך, מומלץ לנסח בכתב רשימה של עקרונות, הכוונות, שיטות עבודה וסל כלים בעבודה עם משתתפים, תוך ההתאמות הנדרשות לגיל המבוגר. עוד מוצע להגדיר את פרישת רצף הפגישות האידיאלית על פני ציר הזמן, ואת הדגשים הרצויים בכל אחת מהפגישות על פני רצף זה. כמו כן, מומלץ להטמיע את מודל העבודה ברמת השטח (לשם כל אלה, ניתן להתבסס בהחלט על חומרים כתובים של תבת).

2. גמישות, דיפרנציאציה, והתאמה אישית – במקביל לאמור לעיל, אנו מאמינים כי יש לשמור על דיפרנציאציה נחוצה בתגובה מותאמת לנתוני המשתתפים, ועל דרגות חופש של מקדמות התעסוקה בעבודתן. כלומר, בתוך מסגרת העבודה הברורה, יוכלו המקדמות לפעול בצורה חופשית יחסית ותוך התאמה אישית למשתתף. לאור שונות גדולה במאפייני המשתתפים ובצרכיהם, הכרחי לשמור על גמישות מסוימת בעבודה הפרטנית, וזאת מבלי

לוותר על מסגרת ועקרונות עבודה ברורים. כך למשל, ניתן להגדיר מספר ממוצע של פגישות פרטניות עם משתתפים (למשל 3), ולצידו מספר מינימלי ומקסימלי של פגישות (1 ו-6 בהתאמה), ולהשאיר למקדמת התעסוקה ולמרכז המקומי לקבוע בתוך מסגרת זו את מספר הפגישות עם כל משתתף. עוד המחשה לכך היא הבנייה מסוימת של הפגישה הראשונה, ובסופה דרישה לכתיבת תכנית עבודה.

3. תכנון מראש של הפגישות - היות ומספר הפגישות הפרטניות הוא מצומצם ומוגבל, מומלץ לתכנן את מבנה הפגישות מראש (כמובן תוך גמישות בהתחשב בצרכים של המשתתף ובדינמיקה המתפתחת). אנו מאמינים כי הסיכוי שפגישת ליווי תהיה ממצה, ממוקדת ומוצלחת יעלה ככל שתעשה מחשבה מקדימה ביחס לפגישה ("בפגישות לא "זורמים" לפי מה שעולה"). המסוגלות התעסוקתית של המשתתף כוללת קשת יכולות וכישורים המסייעים לאדם להתקבל למקום עבודה כלשהו, להתמיד ולהצליח בו. היות שאי אפשר לפתח את כל המיומנויות הנדרשות במסגרת התכנית נדרש להכריע במה חשוב להתמקד בהתאם למשתתף ולהקשר, ולפעול בהתאם.

4. הקפדה על גבולות וטיפול מחוייבות לתהליך – העבודה עם משתתפים מפגישה את מקדמות התעסוקה לא מעט עם סוגיות של גבולות. בתוך כך, מומלץ לקיים תיאום ציפיות ולהגדיר מסגרת עבודה משותפת, ולדאוג שמטרות התהליך הן ריאליות וברורות השגה. אנו אף ממליצים לחתום על הסכם עם המשתתף, שבו הוא מצהיר כי הוא מחוייב לתהליך (גם אם מדובר במהלך סמלי בלבד). על מקדם התעסוקה לשרטט גבולות ברורים בעבודה עם המשתתף, למשל ביחס לאיחורים, ביטולים, וביצוע משימות מוסכמות. כך למשל, ניתן לקבוע כי משתתף המאחר להגיע, לא יוכל להיכנס לפגישה, שמי שלא ביצע את המשימות שסוכם עליהן, לא יוכל לקבוע פגישה נוספת עד שימלא אותן, ושפגישת אינטייק לא תתקיים כל עוד לא התקבלו הטפסים המתאימים. לעיתים נדמה כי לצוות התכנית קשה להציב גבולות למשתתפים, אך לגבולות עשוי להיות ערך רב – הן במידת המחוייבות של המשתתפים לתהליך, והן בהטמעת נורמות רצויות לשוק התעסוקה. עוד מומלץ להשתמש באמצעים טכנולוגיים פשוטים לתזכורות (למשל הודעות קוליות או אימיילים אוטומטיים עם תזכורת למשתתף לפני כל פגישה).

5. ליווי אישי מרחוק, ושמירה על קשר עם המשתתף - במקרים רבים, ניתן לסייע למשתתף גם באמצעות הטלפון או המייל. הליווי מרחוק מאפשר זמינות, מהירות תגובה וגמישות מירבית, והוא גם יעיל וחסכוני בהשוואה לפגישות פנים אל פנים, הן עבור מקדמי התעסוקה והן עבור המשתתפים. הליווי מרחוק יכול לכלול מרכיבים של תמיכה, אימון והעברת ידע, והוא נוטה להיות ממוקד במטרה התעסוקתית. באמצעות הליווי מרחוק, בין אם בשיחה, בהודעות טקסט או במייל, מתאפשר להכיל מספר רב של משתתפים בו זמנית, שרבים מהם זקוקים

לסיוע נקודתי בלבד, לצד החזקה של התהליך ומתן תמיכה. מומלץ אם כן, להבנות בתכנית ליווי מרחוק כאמצעי משלים וחסכוני לפגישות הפרטניות, תוך שמירה על גבולות נדרשים. יתרה מזאת, מומלץ ליזום קשר עם כל משתתף לפחות אחת לרבעון.

תהליך העבודה

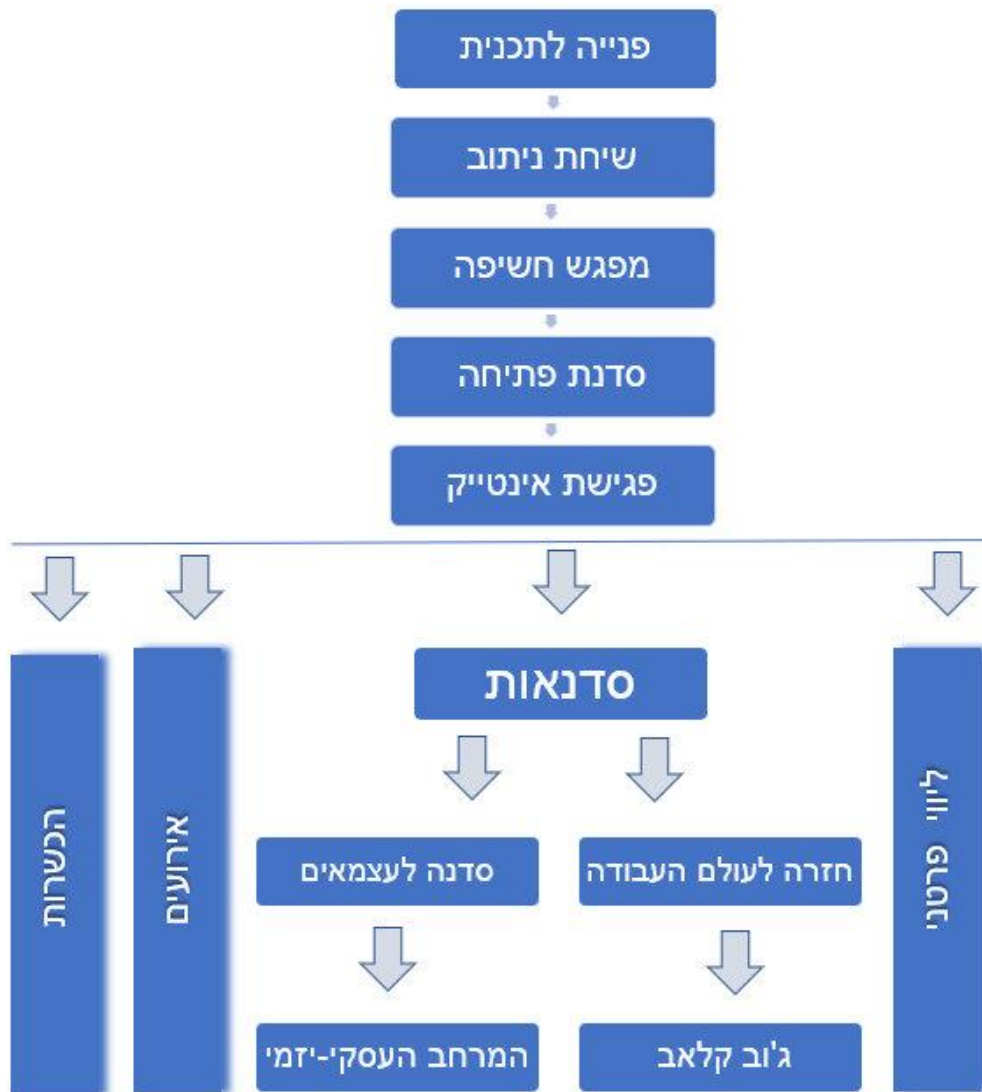
תהליך העבודה הטיפוסי עם משתתף בתכנית מתחיל בפנייה שלו לאחד המרכזים, ובשיחת אינטייק טלפונית עם נתבת. בשיחה, יקבל המשתתף הסבר קצר על התכנית, ותיבדק התאמתו. פונים הנמצאים מתאימים יוזמנו לכנס חשיפה, בו יקבלו תמונה מקיפה יותר על התכנית ועל המענים שהיא מציעה, וכן תיערך איתם פגישת היכרות קצרה, ותתואם איתם פגישת אינטייק עם מקדמת תעסוקה. בחלק מהמקרים, ובהתאם למועד פתיחת הסדנאות, יתחילו המשתתפים סדנה עוד לפני פגישת האינטייק.

בעקבות מפגש האינטייק נבנית יחד עם המשתתף תכנית עבודה אישית הכוללת תמהיל של 1-5 פגישות אישיות עם מקדמת תעסוקה, והשתתפות בסדנאות או במענים קבוצתיים אחרים. מיעוט מהמשתתפים מופנים להכשרות מקצועיות של התכנית או של משרד העבודה (כאמור, במקרים אלה מסייעת התכנית בקבלת שובר ממשרד העבודה למימון ההכשרה), ומיעוט נוסף פונה לקורסים ולהכשרות בתחום היזמות.

מודל העבודה הוא מותאם אישית בעיקרו, וצוות התכנית מבקש לתת שירות ויחס אישי לכל אחד מהמשתתפים ו"לתפור לו חליפה אישית" בהתאם לצרכיו. בנוסף לליווי האישי, מקדמת התעסוקה פועלת למעשה כמנהלת התיק (case manager) של המשתתף, והיא אחראית על תכנית העבודה שלו ועל ההפנייה למענים המתאימים ביותר. התכנית לא עוסקת כיום בהשמה ובהפניות למשרות, אלא במקרים חריגים בלבד. למיטב ידיעתנו, לתכנית טרם נוסח תרשים זרימה של ממש, וקיימת שונות מסוימת בתמהיל המענים למשתתפים, ולסדר שלהם על פני ציר הזמן.

להלן נציע תרשים זרימה, שאנו מאמינים כי יוכל להיות בסיס לבניית תרשים זרימה מפורט יותר בהמשך. את התרשים חילקנו לשני חלקים: החלק הראשון הוא גנרי וקבוע לכל המשתתפים, והוא למעשה שלב הכניסה לתכנית, וכולל שיחת ניתוב, מפגש חשיפה, סדנת פתיחה ופגישת אינטייק. בעקבות אלה, מוצע כי תיבנה לכל משתתף תכנית עבודה, והוא יופנה למענים המותאמים לו ביותר מתוך אלה המשורטטים בחלקו השני של תרשים הזרימה. לסדנה המקדימה, שאנו מציעים להוסיף, עשויים להיות מספר יתרונות כמו ניתוב מדויק יותר, הכנסת המשתתף לתהליך, והגעתו בשל יותר לפגישת האינטייק. מוצע כי סדנת הפתיחה תכלול מרכיבים של הכוון תעסוקתי, מוטיבציה, פרואקטיביות, ו"שכיר או עצמאי".

בהמשך, מוצע להתמקד בסדנת דגל לשכירים ואחרת לעצמאים, ולאחר מכן, לטפח מרחבי עבודה משותפים מתמשכים (ג'וב קלאב לשכירים, והמרחב העסקי-יזמי לעצמאים). במקביל, מוצע לקיים פגישות פרטניות ולהפנות להכשרות מקצועיות במידת הצורך, ולקיים שגרת אירועים שוטפת אליהם יוזמנו המשתתפים.



בתוך כך, מוצע לנסח כל מרכיב בתזרים באופן מפורט יותר, כך שייתן מסגרת ברורה לתהליך העבודה הרצוי. להלן נציע פירוק למרכיבים של שיחת הניתוב להמחשה:

- הנתבת מסבירה למשתתף בקצרה על התכנית, ובודקת עמידה בתנאי הסף לכניסה לתכנית:
 - א. לא עומד בקריטריונים ← הפניה למענים אחרים בקהילה שיכולים להתאים (כל מרכז יחזיק רשימה עדכנית כזו).
 - ב. עומד בקריטריונים ← הזמנה לכנס החשיפה הקרוב.
 - ג. כמעט עומד בקריטריונים (או נסיבות מיוחדות) ← עובר להחלטת מנהל המרכז.
- כשלושה ימים לפני כנס החשיפה, תישלח תזכורת למשתתף יחד עם בקשה לאישור הגעה (מומלץ כי תזכורת זו תישלח באופן אוטומטי במייל ו/או בהודעת טלפון מוקלטת).

המלצות

1. ניסוח קריטריונים ברורים להשתתפות בתכנית - עולות לא מעט שאלות ביחס לגבולות ההשתתפות בתכנית: מהם תנאי הסף לקבלה לתכנית? מתי מפסיקים את העבודה עם משתתף? האם אי הגעה לפגישות מפסיקה את הקשר מבחינת המרכז? האם משתתפים שמצאו עבודה יכולים להמשיך לצרוך את שירותי התכנית? האם יש ללוות את המשתתפים גם לאחר הקליטה בעבודה? האם יש טווח זמן מקסימלי שבו ניתן להיות פעיל בתכנית? נראה שיש חוסר בהירות לגבי חלק משאלות אלה המעסיקות את העובדים בשטח. מוצע אם כך להגדיר תנאי סף ברורים להשתתפות בתכנית, לנסח אותם בכתב ולתווך אותם לשטח. במקרים יוצאי דופן, אנו ממליצים שרכזת כל מרכז תוכל לאשר חריגה מתנאי הסף. להלן פירוט תנאי הסף המרכזיים שאנו ממליצים להגדיר ולתווך לשטח, יחד עם מספר הצעות להגדרתם:

- תנאי סף להשתתפות בתכנית:

- גיל (45+/45-75)
- מרחק מעולם העבודה (לפחות שבועיים/חודש/חודשיים)
- מרחק מעולם העבודה (מקסימום 3/10/20 שנה)
- מגורים באזור ונכונות להגיע לפעילויות במרכז
- חיפוש עבודה ברבע/שליש/חצי משרה ומעלה
- לפחות 5/10/20 שנות ניסיון תעסוקתי מצטבר
- מסוגלות תפקודית לעבוד (לפי הצהרה)

- תנאים להפסקת הליווי:

- חוסר שיתוף פעולה
- מציאת עבודה (לאחר התמדה של חצי שנה בעבודה החדשה)
- משך זמן מקסימלי להשתתפות בתכנית (שנה/ שנה וחצי/ שלוש שנים)

2. מוטיבציה של המשתתפים - עולה השאלה האם מוטיבציה הוא תנאי סף להשתתפות בתכנית או "משהו לעבוד איתו". האם למשל מקבלים לתכנית משתתף עם בעיות מוטיבציוניות קשות? עד מתי בוחנים את רמת המוטיבציה, ומתי "מתייאשים" ממשתתף, אם בכלל? האם האחריות ליצירת מוטיבציה ופרואקטיביות היא על המשתתף בלבד? האם זהו תפקיד מרכזי של הסדנאות ושל הליווי הפרטני? ההתרשמות שלנו היא כי לרבים מהמשתתפים יש בעיות מוטיבציונית לאורך התהליך, ולכן מוצע לשזור ולשלב התייחסות למוטיבציה לכל אורך ההשתתפות בתכנית, בכל מענה ומענה שהתכנית מציעה. בגלל הקושי למדוד את רמת המוטיבציה, ובגלל שמדובר בקושי של רבים מהמשתתפים, אנו לא ממליצים להכניס מוטיבציה כתנאי כניסה לתכנית.

3. המשך פיתוח מודל הפעולה ודיוקו - ככלל, נראה כי תמהיל הכלים שהתכנית עושה בו שימוש הינו אפקטיבי. עם זאת, עדיין יש צורך בניסוח מדוייק יותר של המודל, ובשרטוט רצף הפעולות הרצוי. באופן רשמי וכפי שמשתקף במסמכים, התכנית מציעה שלושה מסלולים - שכיר, עצמאי, והכשרה מקצועית, אך בפועל נראה כי המסלולים עדיין אינם מובנים. מוצע אם כן, לנסח את רצף האירועים הרצוי על פני ציר הזמן, ולשרטט תרשים זרימה ומסגרת עבודה בהתאם. כמו כן, מוצע לנסח עקרונות שיסייעו בנייתוב המשתתף למענים המתאימים. בהקשר זה, ראוי לציין כי בתכנית מפותח בחודשים האחרונים "מודל רמזור", שמטרתו לאפיין את סטטוס המשתתפים בכל הנוגע למוכנות לחזרה לעולם העבודה, ולסייע בנייתובם לסדנאות ולמענים השונים.

4. פיתוח מנגנון לשמירת קשר בין מנחי הסדנאות למקדמת התעסוקה - חלק משמעותי מהתהליך שעובר המשתתף מתרחש בסדנה או במסגרת קבוצתית אחרת, ולכן מומלץ לבנות מנגנוני עדכון ודיווח בין מנחי הסדנאות למקדמי התעסוקה, שהם למעשה מנהלי התיק של המשתתף. מנחי הסדנאות רואים את המשתתף בקבוצה, ולכן יש להם נקודת מבט נוספת וחשובה שלרוב אין למקדמות התעסוקה. כמענה למצב זה, ניתן למשל לבקש מהמקדמות לדגום סדנאות מפעם לפעם, ואף להנחותן. עוד אפשרות היא להבנות פגישה קצרה של מנחי הסדנאות עם צוות התכנית בסיום כל הסדנה, לעדכון על כל משתתף.

5. הפרידה ממשתתף והפנייה למענים משלימים אחרים - מוצע לנסח עקרונות פרידה ממשתתפים, החל במתן כלים להיפרד כראוי, וכלה בהגדרת קריטריונים ליציאה מהתכנית. עוד מוצע להכשיר את צוות התכנית לזהות משתתפים הזקוקים למענים משלימים נוספים, ולהפנות אותם למענים בקהילה (למשל במצבים של קושי נפשי גדול, בעיות בריאותיות או מצוקה כלכלית חריפה). במצב שבו המשתתף משתייך לשתי תתי-אוכלוסיות או יותר (למשל בעל מוגבלות מבוגר, חרדי מבוגר, אסיר משוחרר מבוגר או אם חד הורית מבוגרת), יש לשקול הפנייה לתכנית ייעודית אחרת, ככל שמעריכים שזו תוכל לסייע למשתתף יותר.

סוגיות נוספות

בפרק זה נציע מבט רחב יותר על מספר סוגיות מערכתיות מרכזיות:

גיוס המשתתפים

התכנית רואה בגיוס המשתתפים כאחד מהאתגרים הגדולים העומדים לפתחה, ועד כה, נעשו מספר מאמצים ממוקדים בעניין, שהמרכזיים ביניהם כוללים פיתוח קשרי קהילה, פרסום בעיתונות וברשתות החברתיות, פרסום בשלטי חוצות, שיתופי פעולה עם הרשויות המקומיות ועם שירות התעסוקה.

על אף שבמשך חיי התכנית, השקיעו המרכזים מאמצים גדולים בגיוס משתתפים, לא ברור שאלה נעשו ביעילות, ובכל מקרה נעשה הכל ללא מדיניות מתווה וללא מודל עבודה סדור. יתרה מזאת, לעיתים היה נדמה כי ה"עיסוק בגיוס משתתפים הוא מעל הכל", לצד תחושה שה"גיוס הפך לאובססיה". בשנה האחרונה, עלה מספר המשתתפים בתכנית באופן משמעותי, והוריד במידה רבה את הלחץ לגייס משתתפים. גידול זה מוסבר בחלקו ע"י הידוק שיתוף הפעולה עם שירות התעסוקה. לפי נתוני הספוט, מקורות הגיוס העיקריים של המשתתפים בתכנית, נכון לעת ז, הם:

מספר המשתתפים	מקור גיוס
376	שירות התעסוקה
239	חבר מביא חבר
140	מרכז התעסוקה בת"א
128	הרשתות החברתיות
90	פרסום עירוני

בהתייחס לנתונים לעיל, מוצע לפתח עקרונות ומודל עבודה לגיוס משתתפים ברמה המקומית וברמת המטה. השקעה בפיתוח מודל הולם של גיוס, בהערכה שוטפת של ערוצי הגיוס השונים, ובהגדרת תחומי אחריות לצוות בנושא יכולים להוביל למקסום של גיוס משתתפים לאורך זמן, לסינון מדוייק יותר, וכפועל יוצא לפנות את הצוות לעסוק בליבת עבודתו. לפיכך, אנו ממליצים לפתח עקרונות ומודל עבודה לגיוס משתתפים אשר יוכל להנחות את המרכזים בעבודתם, ויתמקד בחמשת ערוצי הגיוס המסתמנים כבעלי הפוטנציאל הגדול ביותר:

שירות התעסוקה – הפך השנה למקור הגיוס המשמעותי ביותר לתכנית. כיום, שיתוף הפעולה עם שירות התעסוקה מתקיים ברמה המקומית בלבד ועל בסיס פרסונאלי. עם זאת, ברור כי יש לשירות התעסוקה כדאי להפנות משתתפים לאמצע הדרך, היות והשירות מקבל תמריץ על השמות הנעשות במסגרת התכנית. מומלץ אם כן לקדם שיתוף פעולה ארצי ונרחב יותר עם שירות התעסוקה, ואף לפעול למתן קוד לתכנית אמצע הדרך במערכת הארצית של

שירות התעסוקה. יצויין כי שירות התעסוקה מפנה לאמצע הדרך משתתפים עד גיל 50, ואילו את המשתתפים המבוגרים יותר הוא מפנה לחברת Age & Work. מוצע אפוא לקיים שיח עם שירות התעסוקה, ולבחון את האפשרות להפניית המשתתפים המבוגרים יותר אף הם לתכנית, שמופעלת ע"י הג'וינט וממשלת ישראל, ואינה כרוכה בתשלום.

"חבר מביא חבר" - המשתתפים בתכנית הם משאב משמעותי בהעלאת המודעות לתכנית ובגיוס משתתפים נוספים. אנו ממליצים להפוך את המשתתפים לשגרירים, ואף להבנות תהליכים מקדמים בהתאם.

מרכז הזדמנות – מהנתונים עולה שמרכז הזדמנות בת"א הוא אחד מערוצי הגיוס המרכזיים לתכנית. נתונים אלה מדגימים יתרון נוסף של שילוב התכנית במרכזי תעסוקה קיימים, ואת התרומה של המעטפת של מרכזי התעסוקה, הכוללת הפניית כמות משמעותית של משתתפים לתכנית.

הרשתות החברתיות – על אף תנופה מסוימת באפיק הרשתות החברתיות, כולל פתיחת קבוצת פייסבוק ייעודית לקבוצה, התחושה היא שטרם מוצה העיסוק ברשתות החברתיות. אנו ממליצים לעשות מאמץ משמעותי בכיוון זה, ובכל מקרה, להתמיד במאמצים לאורך זמן כדי שאפשר יהיה לבחון את האפקטיביות שלהם. פרסום בקבוצות פייסבוק מסתמן כיעיל מאוד, אבל נדמה כי הוא מתקיים ברובו אקראית, ולא באופן מובנה ומוסדר.

פרסום עירוני - חיבור עמוק יותר עם הרשות המקומית עשוי לכלול התממשקות למייל העירוני, קיום פגישות עם מנהלי אגפים, העמקת הקשרים עם גורמים רלבנטיים בעירייה (למשל המחלקה לזקן, המחלקה לעבודה קהילתית, היועצת לקידום מעמד האישה והחברות הכלכליות), והשתתפות סדירה בישיבות רלבנטיות. ניתן אף לחשוב על דרכים יצירתיות להגברת המודעות לתכנית המשלבות בין העירוני לקהילתי, למשל באמצעות כניסה לבתי ספר ולמסגרות רלבנטיות אחרות.

כחלק מהנסיונות להעלות את מספר המשתתפים, נפתחו המרכזים לתושבי יישובים אחרים. בתוך כך, במודיעין נוצר קשר עם גורמים בעיריית ראשון לציון, במטרה ליצור שיתוף פעולה שבמסגרתו יגיעו למודיעין תושבים מהעיר לאינטייקים ולסדנאות, כאשר בשלב שני אף יתקיימו חלק מהסדנאות בראשון לציון. משתתפים מראשון לציון כבר החלו להגיע לפעילות במודיעין, וישנה מחשבה על אפשרות לגייס בנוסף משתתפים מחולון ומבת ים, כך שהמרכז במודיעין ישמש כמרכז אזורי. יש לבחון מהלך זה בהמשך, ככל שייצא לפועל.

מערכת הנתונים

כחלק מעבודת המרכזים, נדרשות מתאמות התעסוקה להזין את פרטי המשתתפים למערכת המידע הממוחשבת (מערכת הספוט, שבה נעשה שימוש נרחב גם בתכניות תעסוקה אחרות של הג'וינט). לדבריהן, הזנת הפרטים באופן ידני גוזלת שעות ארוכות מדי שבוע, עד כדי חמישית מזמן העבודה הכולל שלהן. המערכת נתפסת כמיושנת, מסובכת וכבלתי ידידותית לשימוש ("הספוט לא ידידותי בכלל. לפעמים מרגישים כמו משרתים שלו", "הספוט הוא מלך התכנית. אנחנו העבדים והוא האדון"), בין היתר בגלל הגדרות מיושנות, כפילויות בניהול המידע, והיעדר אפשרויות חיפוש נוחות. למגבלות אלה של המערכת יש השלכות על איכות הנתונים ועל אמינותם (כמהחשה, כשרוצים להזין משלח יד של משתתף, "אחרי שמחפשים רבע שעה את המקצוע ולא מוצאים, בוחרים סתם משהו קרוב").

על אף ההשקעה המרובה בהכנסת פרטים למערכת, כמעט ולא נעשה שימוש ניהולי שוטף בנתונים, בין היתר על רקע המסובכות של המערכת, והיעדר ממשקי פעולה. יתרה מזאת, אין כמעט שיח ביחס לנתונים במרכזים השונים, המודעות אליהם מינימלית, מה שבתורו אף מגביר את תחושות התסכול והיעדר התוחלת ("הנתונים לא מרגישים מועילים בשום צורה", "אנחנו עובדים בשביל הספוט, אבל הוא לא עובד בשבילנו"). כחלק מעדכון הנתונים במערכת, נדרשות המתאמות להתקשר עם כל משתתף מדי כמה חודשים ולסמן את סטטוס התעסוקה שלו, מה שיוצר לעיתים תחושות לא נעימות אצל המתאמות ואצל משתתפים, במיוחד אצל אלו שאינם עובדים ("לא נעים לנדנד ככה").

מומלץ, אם כן, לעדכן מרכיבים מסוימים במערכת המידע, באופן שיקל על הצוות את העבודה השוטפת ויפנה משאבים רבים יותר לעבודה עם משתתפים. מספר שינויים צנועים יחסית יוכלו לחסוך מאות רבות של שעות עבודה מצטברות של צוות התכנית מדי שנה, שניתן יהיה להפנות לפעילויות המשיאות ערך רב יותר. כך ניתן למשל להכין טופס אינטייק שמתממשק ישירות עם המערכת, לעשות אוטומטיזציה של הליך עדכון סטטוס העבודה, להוריד כפילויות מיותרות ולעדכן מאגרי מידע מיושנים (דוגמת מאגר משלחי היד).

במקביל, אנו ממליצים לטפח ולעודד את השימוש במערכת לצורך הפקת נתונים וסטטוס אצל אנשי הצוות, ואף לבנות דו"חות שיוכלו להועיל גם לעובדים ברמת השטח. הרושם הוא שיש במערכת הרבה מאוד מידע בעל ערך, אך שהוא כמעט ואינו מנוצל. להמחשה, ניתן היה להפיק דו"ח חודשי לכל מקדמת תעסוקה שיוכל לתת לה אינדיקציה ביחס לעבודתה (למשל מספר המשתתפים, האירועים. שיעורי ההשמה), ואף לסייע לה (למשל דרך סימון משתתפים שלא נוצר איתם קשר למעלה משלושה חודשים).

הנוכחות הדיגיטלית

הנוכחות הדיגיטלית של התכנית היא דלה יחסית, ונראה כי יש הזנחה מסוימת של זירת האונליין. לתכנית אין אתר אינטרנט, אפליקציה או נוכחות אונליין עצמאית כלשהי והיא אינה מפתחת כלים ותכנים דיגיטליים. הנוכחות הדיגיטלית של התכנית מתמצה ביוזמות פרטיות ואקראיות של צוות התכנית ברשתות החברתיות, ובתחזוקת דף פייסבוק בלבד. אנו מאמינים כי הזירה הדיגיטלית יכולה להיות ערוץ משמעותי לפיתוח התכנית בעתיד. מענים דיגיטליים יוכלו להנגיש את התכנית לקהלים רחבים הרבה יותר, להגביר את מידת הגמישות והאינטראקטיביות, ולהוות ערוץ משמעותי לגיוס משתתפים.

להמחשה, ניתן היה להפוך את סדנאות התוכן המתקיימות במרכזים (למשל את סדנת הלינקדאין או הפייסבוק) לזוויבר איכותי באתר האינטרנט של התכנית ו/או בפלטפורמה אחרת כלשהי. כך, ניתן יהיה להפנות כל משתתף שסדנה זו עשויה להיות רלבנטית עבורו לזוויבר, ואף לפתוח ערוץ גישה לקהלים רחבים יותר מקהל המשתתפים הישיר בתוכנית. לאורך זמן, מדובר בכלי חסכוני, שעשוי להיות כלי משלים מצוין לתכנית, ויסייע גם בגיוס משתתפים ובמיצוב התכנית כמענה לתעסוקת מבוגרים ברמה הארצית. אפשרות נוספת היא לפתח, לאמץ או להפנות לכלים דיגיטליים רלבנטיים שיוכלו לשמש את המשתתפים ולהועיל להם.

היבט אחר הוא ההתייעלות שיכולה להנות ממנה התכנית בעזרת אמצעים דיגיטליים. כך למשל, ניתן ליצור טופס אינטייק מקוון, שעשוי היה לחסוך עבודה רבה לצוות התכנית ולייעל את תהליכי העבודה, לאפשר למשתתפים להשתבץ בעצמם לסדנאות, למפגשים, ולאירועים במסגרת התכנית, ואף ליצור מערכת מיילים אוטומטית לתזכורות ולעדכון המצב התעסוקתי.

היבט אחרון אליו נרצה להתייחס בהקשר זה הוא השימוש בכלים דיגיטליים ליצירת חיבורים ברמות שונות – בין המשתתפים ובין עצמם, בין משתתפים ובין מעסיקים, ובין צוות התכנית למעסיקים ומשתתפים, כולל אינטגרציה עם הרשתות החברתיות, ושימוש מסיבי יותר בהן.

מומלץ אם כן, לעבות באופן משמעותי את הנוכחות של התכנית אונליין, לשקול בנייה של אתר אינטרנט ייעודי לתכנית (גם אם יהיה "רזה" בשלב ראשון), ולהתנסות בפיתוח כלים דיגיטליים וזוויבריים לטובת קהל היעד של התכנית. בנוסף, מומלץ להשתמש בערוצי האונליין לגיוס משתתפים, למיתוג התכנית ולבניית קהילה חיה ובעטת של משתתפים, מעסיקים ומחוייבים לנושא. בהתאם, מומלץ למנות גורם אחראי לנוכחות הדיגיטלית של התכנית, ככל שהדבר מתאפשר.

פיתוח קהילה

פעולות לבניית קהילה כמעט ואינן מתקיימות בתכנית כדבר שבשגרה (דוגמה יוצאת דופן בכיוון זה היא קבוצת פייסבוק למשתתפי התכנית בכל הארץ שהוקמה לאחרונה). עד היום, אם כן, נראה שהתכנית לא הצליחה ליצור חיבור משמעותי בין משתתפי התכנית מעבר לזה הנרקם באופן טבעי בסדנאות הקבוצתיות, שגם הוא לרוב מצומצם ואינו ממשיך עם סיום הסדנה. כך למעשה מוחמצת הזדמנות פז לבנות קהילה משמעותית למשתתפים. אנו ממליצים להשקיע מאמצים בבניית קהילה חזקה ומשמעותית עבור המשתתפים. אנו מתרשמים כי יש רצון עז בקרב המשתתפים למסגרת שייכות קהילתית כזו, וכי גם בצוות התכנית גוברת ההכרה בחשיבותה, ובמיוחד לאור זאת שלמשתתף אין כמעט אפשרות לשמור על רציפות של קשר עם התכנית ברגע שסיים את השתתפותו בסדנה.

לדוגמה, ניתן לקיים אירוע חודשי בשעות הערב לכלל המשתתפים, כדי לשמור על קשר ביניהם, למשוך אותם להגיע למרכזים, לחזק את הנטוורקינג ביניהם, ולהרים את מצב הרוח, שהוא כשלעצמו פקטור חשוב בסיכויי ההשמה ("הייתי רוצה שיהיה מפגש חברתי של כולם. עם קפה ועוגה. להכיר ולדבר. לשמוע את האנשים. לשמוע מה מחפשים"). עוד אפשרות שעלתה היא לפתוח את האירועים לקהל הרחב, וכך להפוך אותם גם לחלק ממערך הגיוס של משתתפים חדשים ושל מעסיקים פוטנציאליים. אפשרויות נוספות העומדות בפני התכנית בהקשר זה: יצירת חללי עבודה משותפים (הניסיון לבסס את הג'וב קלאב בכל המרכזים, והניסיון לפתח מרחב עבודה יזמי-עסקי הם צעדים מבורכים בכיוון); בניית פלטפורמה אינטרנטית למשתתפי התכנית ולבוגריה; חיזוק הנטוורקינג; התנדבות; חיבור לקהילה; והפיכת המשתתפים ל"שגרירים".

מומלץ אם כן, לחשוב על כל מרכז במונחי קהילה, ובהתאם לפעול לבניית קהילה מקומית חזקה המגוייסת לנושא תעסוקת מבוגרים, תוך משיכת מתנדבים, משתתפים ובוגרי התכנית. מוצע לטפח ראיית מאקרו של כל מרכז, מעבר לרמת המשתתף הבודד או הקבוצה הבודדת, ולחשוב על המרכז כעל משאב אזורי חשוב. כדי להצמיח קהילה, לא נדרשת השקעת משאבים גדולה במיוחד, ומוצע להתבסס ככל שניתן על משאבי התנדבות, תוך גיוס המשתתפים לטובת הקהילה.

סיכום

תכנית אמצע הדרך עברה ב-2018 שנה של התייצבות ותנופה, עם עלייה משמעותית בכמות המשתתפים, עלייה במדדי ההשמה וההתמדה בתעסוקה, עם כניסת המרכז במודיעין לפעולה מלאה ועם תנופת פיתוח של מענים ופרויקטים מגוונים. ככלל אנו מתרשמים כי תמהיל הכלים שהתכנית עושה בו שימוש בעבודה עם משתתפים הוא אפקטיבי, ובהתאם הצליחה התכנית להשיג עד כה מעל מחצית מהמשתתפים בה, עם שיעורי התמדה בעבודה גבוהים יחסית.

עם זאת, כדי לאפשר לתכנית למקסם את הפוטנציאל שלה ואת האפקטיביות שלה, אנו מאמינים שיש לכוון את פעילותה באופן ממוקד יותר, לנסח תורה ומודל עבודה, להמשיג אותם בבהירות, ולהגדיר באופן ברור את תנאי הכניסה לתכנית, את תמהיל המענים ואת תרשים הזרימה. לצד ניסוח מודל העבודה והבהרה של מסגרת העבודה הבסיסית, אנו מציעים להותיר בתכנית מידה של גמישות, שתאפשר התאמות מקומיות ותשאיר מרחב מסוים ליצירתיות, למרחב ולחופש פעולה של המקדמות.

המלצות מרכזיות בדו"ח זה הן לפעול לבניית קהילה של משתתפים ולהגביר את הנוכחות הדיגיטלית של התכנית. אנו רוצים להדגיש בשנית את חשיבות החיבור בין תכנית אמצע הדרך לתכנית הפלוס בשישים, גם במחשבה צופת פני עתיד. חיבור מסוג זה, אנו מאמינים, יסייע בטיפוח הקשר בין קובעי המדיניות הרלבנטיים, ויוכל לאגם משאבים, ליצור סינרגיה, ולמנף את השפעה של התכניות על שדה תעסוקת המבוגרים בארץ.

חשוב לציין כי זהו דו"ח ביניים על התכנית, שהתמקד הפעם במודל העבודה ובמענים למשתתפים. דו"ח מסכם צפוי להיות מוגש במהלך 2019. לאורך הדו"ח שזורות המלצות רבות, שאנו מאמינים שיוכלו לתרום להתפתחות התכנית בהמשך. נשמח לסייע בליווי של יישום ההמלצות כפי שתראו לנכון.

ריכוז ההמלצות המרכזיות

המענים הקבוצתיים

- צמצום כמות המענים הקבוצתיים שהתכנית מציעה ופישוט שלהם
- הבניית אירועים שוטפים כמענה קבוצתי משלים
- מדידה והערכה שיטתיים של המענים הקבוצתיים, כולל הגדרת מדדי הצלחה

המענה הפרטני

- ניסוח מודל עבודה ברור לליווי פרטני, והטמעתו ברמת השטח
- שמירה על גמישות, דיפרנציאציה, והתאמה אישית בעבודת המקדמות עם משתתפים
- תכנון הפגישות הפרטניות מראש
- הקפדה על גבולות מול המשתתפים וטיפוח מחוייבות לתהליך
- הבנייה של ליווי אישי מרחוק בתכנית כאמצעי משלים לפגישות הפרטניות

תהליך העבודה

- ניסוח תנאי סף ברורים להשתתפות בתכנית, ותיוכם לשטח
- התייחסות לסוגיית המוטיבציה בכל מענה שהתכנית מציעה
- ניסוח מודל העבודה, רצף האירועים הרצוי על פני ציר הזמן, ושרטוט תרשים זרימה ומסגרת עבודה בהתאם
- פיתוח מנגנון לשמירה על קשר ושיתוף ידע בין מנחי הסדנאות למקדמות התעסוקה
- ניסוח עקרונות פרידה ממשתתפים והפנייה למענים משלימים אחרים

גיוס המשתתפים

- פיתוח עקרונות ומודל עבודה לגיוס משתתפים ברמה המקומית וברמת המטה, תוך התמקדות בחמשת ערוצי הגיוס המרכזיים שזוהו

מערכת הנתונים

- עדכון מרכיבים במערכת המידע, באופן שיקל על הצוות את העבודה השוטפת
- טיפוח ועידוד השימוש במערכת לצורך הפקת נתונים וסטטוס, ובניית דו"חות תקופתיים שיוכלו להועיל לאנשי הצוות

הנוכחות הדיגיטלית

- עיבוי הנוכחות של התכנית אונליין, והתנסות בפיתוח מענים דיגיטליים
- שימוש בערוצים דיגיטליים לגיוס משתתפים ומעסיקים, למיתוג התכנית ולבניית קהילה
- מינוי גורם אחראי מצוות התכנית לנוכחות הדיגיטלית

פיתוח קהילה

- בניית קהילה מקומית המגוייסת לנושא תעסוקת מבוגרים, תוך משיכת מתנדבים, משתתפים ובוגרי התכנית
- טיפוח ראיית מאקרו בכל מרכז, מעבר לרמת המשתתף הבודד או הקבוצה הבודדת

שונות

- המרצת הפעילות בעבודה עם מעסיקים, גם אם טרם הושלם פיתוח המודל
- גיבוש מודל עבודה למסלול העצמאי-יזמי, ניסוחו, והכשרת הצוות בהתאם
- פיתוח מדדי הערכה מותאמים למסלול העצמאי-יזמי
- העמקת החיבור בין אמצע הדרך לפלוס בשישים, ובחינה של איחוד בין שתי התוכניות

מקורות

- ראיונות עם בעלי תפקידים בתבת ובאשל : יוסי היימן, ניצנית דמביץ, ראובן גורבט.
- ראיונות עם הנהלת התכנית: גלי קובו, שחר שפירא, לישי משעלי קין, אורלי קניג.
- ראיונות עם צוות המרכזים: גלי קובו, מאיה רענן, חגית אריאב, סיגלית צבי (כ"ס); ירון וינר, אניטה בורשטיין, יפעת קמפו (ת"א); ענת רוזנבלט, גלית צרפתי ששון, מיכל זוהר (מודיעין).
- ראיונות עם משתתפים בתכנית.
- קבוצות מיקוד של משתתפים בתכנית.
- תצפית בסדנאות
- תצפית בכנס חשיפה
- תצפית בפגישות ליווי אישי.
- קריאה וניתוח מסמכים של התכנית.
- נתונים ממערכת הספוט של התכנית.