



תדריך מנטורינג

**התנדבות עובדים כמנטורים
לקידום תעסוקתי**

www.tevet4u.org.il



תבתי ג'וינט ישראל
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



תדריך מנטורינג

התנדבות עובדים כמנטורים
לקידום תעסוקתי

תמוז תשע"ו - יולי 2016

ג'וינט ישראל-תבת מקדמת את החוסן הכלכלי-חברתי בישראל ואת שוויון ההזדמנויות, בפועלה לשילוב ולקידום מגוון אוכלוסיות בתעסוקה.

תבת היא שותפות בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל, הפועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים, במטרה:

- לפתח תכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה.
- להטמיע מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרב מעסיקים.
- להוות מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה ולהפצתם ברבים.

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים עם אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל-תבת תכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה. תכניות אלה מקנות למשתתפים מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך. תכניות התעסוקה עוזרות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את היחס שלהן לעבודה. התכניות מתבצעות בשיתוף עם מעסיקים כדי לשפר את יכולת ההשתכרות ואת סיכויי הקידום של המשתתפים.

ג'וינט ישראל-תבת שואפת להשפיע על מיליון איש בישראל ולסייע להם לצאת ממעגל העוני באמצעות שילוב וקידום בעולם התעסוקה.

צוות כתיבה: שירי דייטש, מיכל תימור, איילת אוראל-ריימונד
שותפות לכתיבה: ד"ר דנה פרג, אלה ברזילי
עריכת לשון: שירלי מרום

עיצוב גרפי והפקה: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל
הודפס בגרפוס פרינט, ירושלים, 2016 תשע"ו
© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל-תבת תשע"ו 2016
התדריך נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מיועד לגברים ולנשים במידה שווה.

תוכן העניינים

5	פתח דבר
6	תודות
7	פרק א': רקע ורציונל
7	מהו מנטורינג?
9	מודלים קיימים של מנטורינג בתעסוקה
10	הייחודיות של מודל המנטורינג בתבת
11	תרומתו של תהליך מנטורינג על ידי מתנדבים בתעסוקה
14	הבסיס לפיתוח המודל: ממצאי מחקרים וגישות מנחות
21	פרק ב': המנטורינג בתבת ומודל ההפעלה
21	מנטורינג כרכיב תומך קידום תעסוקתי
22	מטרות המנטורינג בתבת
22	אוכלוסיית היעד
23	בעלי תפקידים
25	מודל ההפעלה
34	מדידה, מעקב ובקרה
37	סוגיות אתיות בתהליך המנטורינג
41	נספחים
41	"קול קורא" להצטרפות מנטורים - קופת חולים כללית
42	תסריט לשיחת ראיון ותאום ציפיות עם המנטורים
44	סילבוס הכשרת מנטורים
45	ערכת הכשרה למנטורים
55	טופס הערכה להכשרת מנטורים
58	טופס העדפות למנטורים
61	מתווה לפגישת אבחון לתהליך מנטורינג
64	טופס תאום ציפיות לקראת הצמדה למנטור
66	תכנית ספרוויז'ן - מפגשי ליווי ולמידת עמיתים
67	מרכיבי פגישה אישית
69	רשימת מקורות

פתח דבר

מנטורינג הוא כלי חניכה תומך לסיוע בתהליכי קידום תעסוקתי, אשר פותח באופן ייחודי למשתתפי תכניות התעסוקה המגוונות בתבת (חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים). המנטורים הם מתנדבים מהמגזר העסקי/ הציבורי אשר נבחרו והוכשרו לשמש כמנטורים.

רבות מאוכלוסיות היעד שתבת סייעה לשילובן בעבודה הן דור ראשון בתעסוקה. פעמים רבות אוכלוסיות אלה מאופיינות בחוסר ידע לגבי מסלולי התפתחות אפשריים, בהעדר ראייה רחבה של שוק העבודה, במחסור במודלים לחיקוי בתעסוקה ובהעדר דמות היכולה לסייע להם בתהליכי שינוי וקבלת החלטות. מכאן נובעת ייחודיות המנטורינג הנדרש לאוכלוסיות אלה.

המטרה: פיתוח מערך מנטורים-מתנדבים בדרג ניהולי ביניים ומעלה, מצוינים בתחומם המקצועי, אשר ילוו משתתפים בתהליכי קידום תעסוקתי מתוך ניסיון חיים אישי וקריירה מקצועית, בשיתוף עם רפרנטים נבחרים מתכניות תבת.

למי זה טוב?

למעסיקים: התנדבות כמנטורים היא תרומה שמטרתה ליצור חברה אזרחית מלוכדת וסולידרית; ההתנדבות מסייעת גם בפיתוח עובדים ובהגברת תחושת השייכות של העובד המתנדב לארגונו.

לעובדים: המנטור יכול לסייע למנטי בתהליכי קידום תעסוקתי על-ידי מתן כלים להמשך ההתפתחות המקצועית, הרחבת הרשתות החברתיות והידע לגבי עולם המקצועות, היכרות עם מודלים מקצועיים ואישיים ורכישת מיומנויות להתנהלות ארגונית יעילה.

למשק הישראלי: פיתוח מערך התנדבות בר-קיימא, המתמחה בקידום תעסוקתי בעבור אוכלוסיות מגוונות.

איך זה עובד?

במסגרת תכנית המנטורינג אנו מגייסים ומכשירים מנטורים מתנדבים מקרב ארגונים עסקיים ומהמגזר הציבורי, ומפעילים תכנית מנטורינג תוך פיתוח מתמיד של מודל העבודה. המנטורים הם מתנדבים המועסקים בדרג ניהולי ביניים ומעלה; המנטי'ס הם לרוב עובדים בשכר נמוך מתכנית הקידום בתבת וכן סטודנטים ואקדמאים מאוכלוסיות מגוונות, המתקשים להתקדם בשוק העבודה. המנטי'ס כוללים גם אנשי צוות מתכניות התעסוקה של תבת, המייצגים אף הם את האוכלוסיות המגוונות. אחת לשבועיים מתקיים מפגש בין המנטור למנטי, ככלי תומך בתהליך הקידום התעסוקתי של העובד. ההתנדבות היא לתקופה של חצי שנה.

חברות עסקיות מובילות המעוניינות לקדם את ההון האנושי המגוון בארגונם, מוזמנות לפנות אלינו לתיאום קורס הכשרה למנטורינג חוץ-ארגוני (התנדבות עובדים כמנטורים לאוכלוסיות מגוונות בתהליכי קידום) או למנטורינג פנים-ארגוני (רכישת כלים לתהליכי מנטורינג פנים-ארגוניים לאוכלוסיות מגוונות).

ד"ר סיגל שלח

מנכ"לית תבת

ומשנה למנכ"ל ג'וינט ישראל

תודות

תודה לד"ר דנה פרג על הסיוע המקצועי בפיתוח כלי המנטורינג, תוך התאמתם לצרכים המגוונים של תכניות התעסוקה ושל האוכלוסיות בג'וינט ישראל-תבת.

תודה לכל מנהלי התכניות ורכזי הקידום מהתכניות: מפתח, ריאן, רמפה, למרחק, EXCEL HT, רשות מקדמת תעסוקה בקרית שמונה ואשת חיל - על שיתוף הפעולה, על השיתוף בידע ועל הסיוע המתמיד בפיתוח מודל העבודה.

תודה לשותפינו העסקיים בחברות המובילות: הגר קוטיאנובסקי, מייקרוסופט ישראל; דורית מוסצ'ו בן סימון, שירותי בריאות כללית; שגית פרכטר ברצלבסקי ולירז רייזמן, חברת טבע; נעמי מלכה ואיילת יגור, חברת אמדוקס; יפעת כהן חדד, האוניברסיטה העברית; ענת גנץ, בנק הפועלים; ריאן הס והדס שלף, הג'וינט העולמי - על השותפות המלאה, על רוח ההתנדבות ועל הובלת נושא המנטורינג עם תבת בצורה כה מוצלחת בארגונכם.

תודה לאורנה חביב תמיר ולאיילת כהן מהמטה לשילוב אנשים עם מוגבלות ולעינת מסטרמן מג'וינט ישראל-תבת - על הפיתוח המשותף ועל התאמת הכלי בעבור אנשים עם מוגבלות יחד עם חברת אמדוקס.

תודה לרויטל סילס, מנהלת ההדרכה בתכנית, אשר סייעה לפיתוח המודל והכשרת המנטורים.

תודה אחרונה לשירי דייטש, אשר סייעה באיסוף התוכן ובכתיבתו בצורה בהירה, מקצועית וידידותית לקריאה.

פרק א': רקע ורציונל

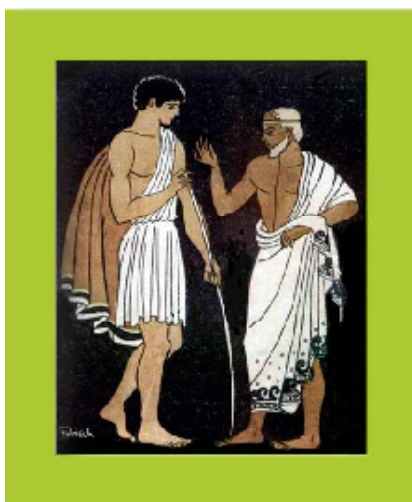
מה בפרק?



- מהו מנטורינג?
- מודלים קיימים של מנטורינג.
- הצורך בפיתוח מודל חדש של מנטורים מתנדבים בתעסוקה וייחודיות המודל של תבת.
- תרומתו של המנטורינג למנטי, למנטור, לארגון ולחברה.
- הבסיס לפיתוח המודל: ממצאי מחקרים וגישות מנחות.

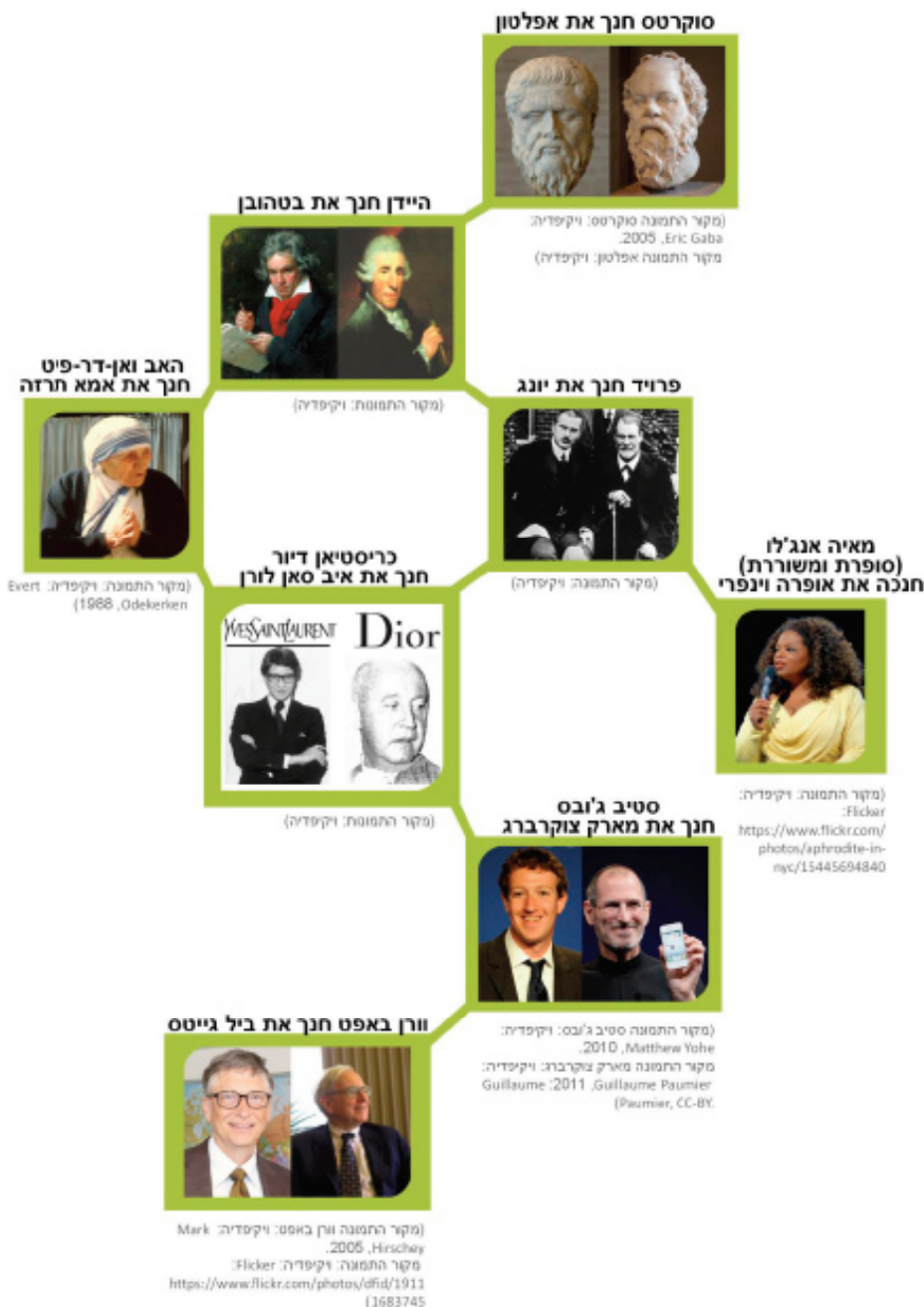
מהו מנטורינג?

כשאודיסאוס יצא למסעותיו המפורסמים, אשר נשאו אותו בין היתר למלחמות טרויה, הוא הפקיד את בנו, טלמאכוס, בידי חבר קרוב בשם מנטור (Mentor). מנטור שימש כמורה ויועץ לטלמאכוס, ליווה אותו והעניק לו מחוכמתו. לימים הפך המונח "מנטורינג" למילה נרדפת לחניכה: תהליך שבו אדם מבוגר או מנוסה יותר (המנטור, או החונך) מייעץ ומעניק מחוכמת החיים הנצברת שלו לאדם אחר, צעיר יותר או מנוסה פחות (המנטי, או החניך).



מנטור וטלמאכוס
(איור מאת פאבלו פייביש, 1699. מקור: ויקיפדיה)

לאורך ההיסטוריה קיימות דוגמאות רבות ליחסי מנטורינג. אלו הן חלק מהמפורסמות שבהן:



כיום תהליך המנטורינג משמש ככלי מקובל ונפוץ לפיתוח אוכלוסיות שונות במגוון תחומים, כגון: צעירים (בתכניות לנוער בסיכון, בתנועות נוער ועוד), סטודנטים באקדמיה וכן עובדים בארגון.

הידעתם?



ישנן למעלה מ- 40 הגדרות שונות למונח "מנטורינג"!

לדוגמה:

- תהליך חניכה, שבמסגרתו חולק אדם אחד ידע שנצבר, מיומנויות, מידע ונקודת מבט, שיכולים לסייע לצמיחה אישית של אדם אחר.¹
- יחסים מכווני-התפתחות בין אדם צעיר יותר או מנוסה פחות (המנטי) לבין אדם מבוגר או מנוסה יותר (המנטור).²
- יחסים ייחודיים, המאופיינים בחיבור רגשי בין המנטור והמנטי, שבמסגרתם המנטור מספק למנטי הנחיה והזדמנויות חדשות ללמידה.³

ההגדרה שבה נעשה שימוש במודל המנטורינג בתבת היא זו:

"מנטורינג הוא כלי חניכה אשר מסייע, בעזרת קשר בין אנשים, להתפתחות העובד. אלו יחסים שיש בהם מרכיב התפתחותי והם מהווים ליווי בצומת מסוים".⁴

מודלים קיימים של מנטורינג בתעסוקה

מסקירת הספרות עולה כי מודלים של מנטורינג בעולם התעסוקה נחלקים לשתי קטגוריות מרכזיות: מנטורינג פנים-ארגוני ומנטורינג חוץ-ארגוני.

מנטורינג פנים-ארגוני זוהי הקטגוריה הרווחת מבין השתיים, הן בספרות המחקרית והן ביישום בעולם התעסוקה. מנטורינג פנים-ארגוני מקובל לרוב בארגונים עסקיים, שבהם נהוגה הצמדה בין מנטור ומנטי מאותו הארגון למטרות שונות, כמו חניכת עובד חדש עם כניסתו לארגון או חניכת טאלנטים ועובדים המזהים כעתודה הניהולית של הארגון.

מנטורינג חוץ-ארגוני: בספרות יש התייחסות מועטה לסוג זה של מנטורינג, והוא מקובל פחות בעולם התעסוקה בהשוואה למנטורינג הפנים-ארגוני. בישראל ניתן למצוא דוגמאות ספורות של מנטורינג חוץ ארגוני, בעיקר בארגונים מהמגזר השלישי. אלו משלבים חניכה על ידי מנטורים

¹. Allen et al., 2004.

². Jacobi, 1991; Kram, 1985; Rhodes, 2005.

³. DuBois & Karcher, 2005; Eby, Rhodes & Allen, 2007.

⁴. Rhodes et al., 2002.

מתנדבים לשם קידומן התעסוקתי של אוכלוסיות מסוימות המאופיינות בתת-ייצוג בשוק העבודה. לדוגמה:

- עמותת "עולים ביחד", שבה מנהלים מהעולם העסקי משמשים כמנטורים לאקדמאים יוצאי אתיופיה;
- עמותת "גבהים", שבה אנשי עסקים משמשים כמנטורים לעולים חדשים בתהליכי הקליטה והשתלבות בעבודה;
- עמותת "מנטור לחיים" הפועלת לחניכה וליווי של חיילים בודדים משוחררים;
- עמותת "מתן", שבה מנכ"לים מהמגזר העסקי משמשים כמנטורים למנכ"לי עמותות במגזר השלישי;
- ארגון "שיתופים", שבו מנטורים מעניקים חינוך פיננסי לבני נוער.

הייחודיות של מודל המנטורינג בתבת

חזון תבת היה מאז ומתמיד לפתח מודלים ושיטות עבודה לשילוב תעסוקתי ולקידום של אוכלוסיות בעלות שיעור השתתפות נמוך בשוק העבודה (חרדים, ערבים, עולים, אנשים עם מוגבלות וצעירים חסרי עורף כלכלי).

לצד אתגר זה מתמודדים בתבת עם אתגר משמעותי לא פחות, והוא לסייע בחילוץ משפחות ממעגל העוני עד ידי פיתוח אופק תעסוקתי לעובדים בעלי כושר השתכרות נמוך, שאינם ממצים את הפוטנציאל ואת הכישורים הטמונים בהם.

אוכלוסייה זו מאופיינת פעמים רבות ב**חסמים ייחודיים**:

- חוסר היכרות מספקת של מסלולי התפתחות אפשריים.
- העדר ראייה רחבה של שוק העבודה.
- מחסור במודלים לחיקוי בשוק העבודה.
- העדר כתובת להתייעצות בהקשר של עולם העבודה ושל קידום תעסוקתי.
- קושי בהרחבת הרשתות החברתיות המקצועיות.

תכניות התעסוקה של תבת פועלות ב**פריסה ארצית** ונותנות מענה ל**אוכלוסיות מגוונות**. לעומת זאת כמתואר לעיל, מודלים קיימים של מנטורינג ממוקדים לרוב באוכלוסייה מוגדרת. עד כה טרם זוהה גוף הנותן מענה בפריסה ארצית של מנטורים מתנדבים למגוון אוכלוסיות בעלות חסמים ייחודיים, בתהליך מנטורינג חוץ-ארגוני.

כדי לענות על צורך הזה, הוחלט בתבת לפתח ידע ומודל עבודה בנושא "התנדבות עובדים כמנטורים בתעסוקה" בשותפות עם מעסיקים, לרבות הקמת מערך מתנדבים. מערך זה יתמחה בקידום תעסוקתי של עובדים בשכר נמוך ממגוון אוכלוסיות עם חסמים ייחודיים.

תרומתו של תהליך מנטורינג על ידי מתנדבים בתעסוקה

תהליך מנטורינג חוץ-ארגוני בעזרת מתנדבים בתעסוקה טומן בחובו יתרונות רבים לא רק בעבור המנטי, אלא גם בעבור המנטור, הארגון, הקהילה והחברה.⁵



הערך למנטי

ממחקרים⁶ עולה קשר בין תהליכי מנטורינג בתעסוקה לבין תוצאות בתחום הקריירה, כמו: התפתחות מקצועית, עלייה בשכר ושביעות רצון מהעבודה.

יתרונות המנטורינג למנטי:

- היכרות עם מודלים אישיים לחיקוי.
- חידוד הזהות המקצועית והאופק התעסוקתי.
- הרחבת הרשת החברתית והקשרים הלא פורמאליים (Networking).
- הבנה של הפוליטיקה הארגונית ו"הכללים הלא כתובים" של שוק העבודה.
- קבלת ראייה מערכתית של עולם העבודה והיכרות עם שיקולים ועמדות של מעסיקים.
- חשיפה לזווית ראייה שונה וכיווני חשיבה חדשים.
- הרחבת הידע לגבי עולם המקצועות והעיסוקים.
- רכישת ידע מקצועי ייחודי (לדוגמה: מנטורית מתחום הבריאות המלווה משתתפת שסיימה לימודי מזכירות רפואית, או מנטור מתחום השיווק המלווה משתתף מתחום המכירות).
- רכישת מיומנויות וכלים להתנהלות ארגונית יעילה.
- שיפור הביטחון והמסוגלות העצמית.
- ליווי ותמיכה בתהליכי שינוי וקבלת החלטות.
- גישור על חסמים תרבותיים.



הערך למנטור

"מכל מלמדי השכלתי, ומתלמידי יותר מכולם". (חז"ל)

המנטור נתנם מתהליך מנטורינג לא פחות משהוא תורם לו. כמי שמהווה יועץ ומודל לחיקוי עבור אדם אחר, הוא זוכה בהזדמנות להעביר הלאה מהידע ומהניסיון שצבר, ובה בעת ללמוד ולהתפתח בעצמו.

⁵. Dinoflo & Nugent, 2010; Ragins & Kram, 1985.

⁶. Allen et al., 2004.

יתרונות המנטורינג למנטור:

- תחושת סיפוק מעצם הסיוע להתפתחותו של אדם אחר.
- הכרת אוכלוסיות שטרם נחשף אליהן ושינוי תפיסותיו ועמדותיו כלפיהן.
- קבלת הכרה מצד עמיתים ומנהלים בארגון.
- למידה והתמקצעות:
 - מיקוד מטרות וערכים אישיים.
 - התעדכנות בעולמות התוכן המקצועיים.
 - שכלול מיומנויות ורכישת כלים שימושיים לחניכה ולליווי.
- שיפור הביצועים האישיים בעבודה באמצעות שימוש בכלים ובמיומנויות שנרכשו בתהליך המנטורינג.



הערך לארגון

ארגונים המיישמים תהליכי מנטורינג (פנים או חוץ-ארגוני) באופן עקבי מדווחים על שינויים חיוביים בתרבות הארגונית, בתקשורת הארגונית, באיכות הניהול ובתוצאות העסקיות. בשנים האחרונות מסתמן שינוי מגמה בעולם ההתנדבות, כאשר יותר ויותר ארגונים מעוניינים בהתנדבות מקצועית. ארגונים אלה מאפשרים לעובדיהם להתנדב כמנטורים, פעמים רבות כחלק מאחריות תאגידית.

יתרונות המנטורינג לארגון:

- ארגונים רבים מקדמים גיוון תעסוקתי (Diversity) ומשלבים אוכלוסיות מגוונות: עולים, חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות ועוד. לקיחת חלק במערך המנטורינג של תבת היא הזדמנות בעבור ארגונים ליישם מדיניות וערכים ארגוניים הקשורים לגיוון ולהכללה, לקדם תרבות סבלנית ופתוחה יותר בארגון ולתרום לקהילה.
- התנדבות מסוג זה מאפשרת לאוכלוסיית העובדים להתנדב באופן שמשלב באורח חייהם העמוס, וייתכן שלא היו מתנדבים באופן אחר.
- מנטורינג משמש כלי יעיל לפיתוח הון אנושי ולשימור העובדים בארגון.
- הגברת תחושת השייכות והמחויבות של העובדים המתנדבים לארגון וצמצום תחלופת עובדים.
- שיפור תדמית הארגון בעיני עובדים ועובדים פוטנציאליים, אשר רואים בו ארגון שמשקיע בפיתוח עובדיו ובתרומה לקהילה.



הערך לחברה

מנטורינג הממוקד בקידום המועסקים בשכר נמוך, ממגוון אוכלוסיות, תורם גם לקהילה ולחברה.

יתרונות המנטורינג לחברה:

- שינוי תפיסה והפחתת ההטיות הקיימות בתהליכי העסקה לגבי עובדים מאוכלוסיות מגוונות חרדים, עולים חדשים, אנשים עם מוגבלות וכדומה, בעקבות חשיפה לאוכלוסיות אלה בתהליך המנטורינג.
- סיוע לצמצום ממדי העוני והפערים החברתיים הקיימים בחברה על ידי קידום תעסוקתי של אוכלוסיות בתת-ייצוג או המועסקות בשכר נמוך.
- יצירת חברה אזרחית מלוכדת וסולידרית יותר שחבריה מסייעים זה לזה.

מה אומרים על תהליך המנטורינג בחברת SAP?

חברת SAP היא אחת ממבחר החברות המיישמות תהליכי מנטורינג בשיתוף עם תבת. הסרטון שלפניכם מציג את משמעות המנטורינג מנקודת המבט של המנטור ושל המשתתף.



על מנת לצפות בסרטון יש לסרוק את הברקוד באמצעות הטלפון הנייד.

הבסיס לפיתוח המודל: ממצאי מחקרים וגישות מנחות

מודל המנטורינג בתבת פותח בתהליך מעמיק, שכלל למידה מניסיון של עמותות המגייסות מנטורים מתנדבים, סקירת מחקרים הבוחנים תהליכי מנטורינג יעילים, ובחירת גישות אשר יישמשו מסגרת מחשבתית ויישומית בגיבוש המודל החדש.

ממצאי מחקרים בתחום המנטורינג בתעסוקה

מחקרים על מנטורינג נערכו בדרך כלל על מנטורינג לנוער, לסטודנטים או במקום העבודה⁷. במחקרים על מנטורינג במקום העבודה נמצא כי מנטורינג הוא לרוב כלי משלים, ואינו עומד בפני עצמו; הוא מהווה חלק מתכנית רחבה יותר של פיתוח קריירה, הכוללת מיני מרכיבים. בספרות מצוינים גורמים שונים התורמים להצלחת תהליך המנטורינג:

פרופיל המנטורים והמנטיס:

- גיוס מנטיס שיפיקו תועלת מתהליך מנטורינג ומסוגלים להתחייב לתהליך, למשל בהגעה למפגשים ועמידה במטלות.
- גיוס מנטורים מתאימים באמצעות תהליך מיון, הכולל בין היתר ראיונות אישיים. ניהול התהליך בשיתוף עם הארגון, ומתוך חיבור לאסטרטגיה ולצרכים הארגוניים.
- **הצמדה בין מנטור ומנטי (Matching)** על בסיס כישורי המנטור וצרכים משותפים של המנטי ושל המנטור.

• הכשרה ותאום ציפיות למנטורים ולמנטיס:

- מתן הכשרה מתאימה למנטורים, הכוללת תכנים כמו: כללי התכנית, מטרות התהליך, תפקיד המנטור, יחסי מנטור-מנטי, סוגיות אתיות וסיום הקשר.
- ביצוע תאום ציפיות איכותי למנטיס, תוך התייחסות לתכנים כמו כללי התכנית ותפקידי המנטור והמנטי.
- **תפעול התהליך, מעקב ובקרה:** הגדרת פונקציה האחראית על תפעול התהליך, כולל מתן תמיכה, הנחייה וייעוץ למנטורים, וכן מעקב אחר יישום התהליך ובקרתו.
- **הגדרת מדדי הצלחה ומדידת תוצאות:** תדירות המפגשים, שביעות רצון מהתכנית, השפעת התכנית על קידום המשתתפים וכדומה.
- **סיוע לסיום המנטורינג (Closure)** בצורה פורמלית, למשל באמצעות טקס חגיגי, ראיונות סיכום והגדרת פעולות המשך למנטיס.

גישות מנחות

שלוש גישות מרכזיות עומדות בבסיס תהליך החניכה במודל המנטורינג של תבת: מנהיגות מעצבת, מנהיגות פיגמליונית והגישה המוטיבציונית. גישות אלה אינן מכוונות מלכתחילה למנטורים: מנהיגות מעצבת ומנהיגות פיגמליונית מיועדות בראש ובראשונה למנהלים ולמנהיגים, והגישה המוטיבציונית - למטפלים וליועצים. עם זאת, ניתן וחשוב ליישמן גם בתהליכי ליווי וחניכה. נסקור אותן כעת בקצרה.

⁷. Dinoflo & Nugent, 2010; Eby et al., 2013; Rhodes et al., 2002.

1. מנהיגות מעצבת⁸

מיכה פופר הבחין בין שני סוגי מנהיגות עיקריים: מנהיגות מתגמלת (Transactional Leadership) ומנהיגות מעצבת (Transformational Leadership). **מנהיגות מתגמלת** מתבססת על יחסי תמורה (או תגמול) בין מנהיג למונהג, ורמת הביצוע שאליה מוביל המנהיג אינה חורגת מרמת הנכונות הבסיסית של המונהג. התגמול הוא לרוב תגמול חיצוני. לעומת זאת, **מנהיגות מעצבת** שמה את הדגש על תגמול פנימי, ומצליחה להעלות את רמת הציפיות של המונהגים מעצמם, את רמת המוטיבציה ואת נורמות הביצוע שלהם.

כיצד ניתן ליישם מנהיגות מעצבת בתהליך מנטורינג?

מנטור המאמץ את מאפייני המנהיגות המעצבת עשוי להביא את המנטי לרמת הישגים גבוהה באמצעות יישום של ארבעה עקרונות מרכזיים:

1. **פיתוח אישי:** עיקרון זה עוסק בתהליך הפיתוח האישי של המנטי. באמצעות תהליך זה לומד המנטור להכיר את המנטי מבחינת מצבו הכללי, התפקודי והאישי ואת התחומים שבהם יש למקד את הפיתוח האישי.
2. **איתגור אינטלקטואלי:** עיקרון זה מייצג את ההיבטים המנהיגותיים הקשורים לפתרון בעיות. כך לדוגמה, יכול המנטור לאבחן אצל המנטי קושי מסוים הקשור לפתרון בעיות, ולאמן אותו להתמודד עם הקושי באמצעות פיתוח היצירתיות שלו.
3. **הנעה באמצעות השראה:** עיקרון זה מתייחס לאנרגיה, ליוזמה וליכולת לראות את פני העתיד, אשר לעתים קרובות מבדילות בין מנטור רגיל למנטור יוצא דופן. מנטור המניע מתוך השראה, מדגיש את משמעות ההשקעה בהווה כאמצעי להשגת העתיד שאליה שואף המנטי.
4. **מודל לחיקוי ולהזדהות:** עיקרון זה מייצג את הרמה הגבוהה ביותר של מנהיגות מעצבת. מנטי רוחש אמון מלא במנטור כזה. מחקה את התנהגותו ומאמץ לעצמו את הערכים אשר אותם מדגיש המנטור.

2. מנהיגות פיגמליונית

הידעתם?



מקור המונח "אפקט פיגמליון"

במיתולוגיה היוונית מסופר על הפסל פיגמליון, אשר התאהב בפסל אישה שיצר. אפרודיטה נענתה לתפילותיו והפכה את הפסל לאישה בשר ודם. את המונח "אפקט פיגמליון" טבע הסוציולוג רוברט מרטון בשנת 1948, על שם פיגמליון הפסל, כדי לבטא את התופעה של "נבואה המגשימה את עצמה".

⁸ מבוסס על פופר ורון (1989).

אפקט פיגמליון נוצר כאשר מנחה משרד ציפיות גבוהות מהעובד דרך התנהגותו. ציפיות אלה משפיעות לחיוב על הביטחון ועל המוטיבציה של העובד, מניעות אותו להשקיע מאמץ רב יותר, ובסופו של דבר מביאות להשגת תוצאות טובות יותר בפועל. ההישגים הטובים משמרים את הציפיות הגבוהות של המנחה, וכך גורמים להמשכיות המעגלית של אפקט פיגמליון.

אפקט פיגמליון



צדו השני של אפקט פיגמליון הוא **אפקט הגולם**, שמבטא את ההשפעה השלילית של ציפיות נמוכות על ביצועי הכפיפים. כלומר כאשר מנהל משרד לעובד כי אינו מאמין בו, העובד חש בזה, המוטיבציה שלו נפגעת והתוצאות - בהתאם.

אם כך, יישום "הנבואה המגשימה את עצמה" צריך להתבסס הן על **שידור ציפיות גבוהות** על **הימנעות משידור ציפיות נמוכות**.

אפקט פיגמליון נחקר והוכח במסגרות שונות: במערכת החינוך, בכלכלה, בצבא וכן בתעסוקה. בתחום התעסוקה נמצא כי ציפיות גבוהות של מנהל מעובדיו מובילות לביצועים גבוהים יותר של העובדים, ולהיפך - ציפיות נמוכות מובילות לביצועים נמוכים, כאשר ההשערה היא כי התנהגות המנהל היא זו שמשפיעה על ביצועי העובדים.

מהי מנהיגות פיגמליונית?

זוהי מנהיגות שיודעת לנצל את אפקט פיגמליון כדי להעלות את המוטיבציה ולהניע את העובדים להתנהג בהתאם לציפיות הארגון או המנהל. פרופסור דב עדן כינה את סגנון המנהיגות המיישם התנהגות זו בשם "סגנון מנהיגות פיגמליוני" (PLS - Pygmalion Leadership Style): "אדם בעל סגנון התנהגות פיגמליוני טבעי, מצפה להישגים גבוהים, מאמין בכוחם של העובדים להצטיין, והוא סמוך ובטוח ביכולתו האישית להפיק את המיטב מהסובבים אותו. הציפיות הגבוהות של מנהלים מסוג זה מעוררות התנהגות בסגנון פיגמליוני, הבאה לידי ביטוי ביחסם אל כפיהם... פיגמליון באמת מצפה ליותר. הוא משדר זאת לכפיהו ומוביל אותם להצטיינות בהתאם."⁹

אם נתרגם תופעה זו לזירת המנטורינג, נוכל להסיק כי מנטור אשר יאמין ביכולותיו של המנטי וישכיל לשדר לו ציפיות גבוהות, יסייע לו להגיע להישגים טובים יותר.

כיצד אפשר ליישם מנהיגות פיגמליונית בתהליך מנטורינג?

באמצעות יישום חמשת העקרונות הבאים:

- 1. טיפוח חוללות עצמית:** רמת החוללות העצמית היא מידת הביטחון העצמי של מנטי, כלומר, המידה שבה הוא מאמין כי הוא מסוגל לבצע משימה בהצלחה. ככל שהמנטי יאמין בעצמו יותר, כך ישקיע יותר מאמץ בביצוע המשימה וישפר את סיכוייו להשיג תוצאות טובות יותר. כאשר המנטי אינו מאמין בעצמו, המוטיבציה שלו נפגעת וכך גם התוצאות. ניתן לטפח חוללות עצמית בקרב המנטי בדרכים שונות, כמו שידור ציפיות גבוהות באופן עקבי, יצירת הזדמנויות להצלחה עבור המנטי, חשיפה למודל חיובי לחיקוי, שכנוע המנטי כי הוא מסוגל להצליח וקביעת יעדים מאתגרים וברי השגה.
- 2. סיוע והדרכה:** המנטור הפיגמליוני משקיע במתן הסברים, ידע, הדרכה, הכוונה, הדגמה וסיוע בביצוע המטלות. הוא עוקב אחר התקדמות המנטי ומתערב על פי הצורך באמצעות פעולות מתקנות.
- 3. תמיכה ומשוב:** מנטור פיגמליוני תומך במנטי באופן מילולי ובאמצעות שפת הגוף ומייצר אוירה רגשית תומכת. העברת משוב על ביצועי המנטי (תוך הימנעות מביקורת הרסנית) תתרום אף היא לתהליך הלמידה.
- 4. הצמדת תוויות חיוביות:** סטריאוטיפים שליליים עלולים לגרום להיווצרות "אפקט הגולם", במיוחד כשמדובר במנטי הסובל מדעות קדומות על בסיס מין, מוצא, גיל וכדומה. לעומת זאת, סטריאוטיפים חיוביים עשויים לעודד מוטיבציה והצלחה. על כן-הצמדת תוויות חיוביות עשויה לטפח את הציפיות של המנטי מעצמו ואת ציפיות המנטור ממנו.
- 5. חיסון מנטי'ס בעלי ביצועים לא מספקים מפני "אפקט הגולם":** הדרכת המנטי על "הנבואה המגשימה את עצמה" ולימוד התנהגויות המעלות את הציפיות ממנו, יסייעו לו לשמור על דימוי עצמי חיובי ולפרוץ את "מעגל הקסמים" ההרסני.

⁹ עדן 1990.

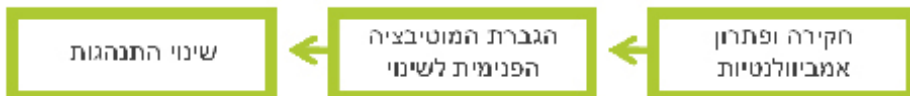
3. הגישה המוטיבציונית¹⁰**"להפסיק לעשן זה קל. עשיתי את זה אלפי פעמים."** (מארק טוויין)

הגישה המוטיבציונית (המכונה גם "מודל הראיון המוטיבציוני"), נחשבת כיום לאחת השיטות המובילות והמוכחות ליצירת שינוי התנהגותי, ומשמשת ככלי יעיל בתהליכי טיפול, אימון וייעוץ בתחומים שונים.

לפי הגישה, המטופל **אמביוולנטי כלפי השינוי**, כלומר רוצה ואינו רוצה להשתנות גם יחד. האמביוולנטיות מתבטאת בפער בין התנהגותו הנוכחית (כיצד הוא מתנהג בפועל) ובין הערכים החשובים לו ומטרותיו כפי שהוא מצהיר עליהן (מה חשוב לו, מה היה רוצה שיקרה).

במצב כזה, חסרה למטופל המוטיבציה הפנימית והיכולת הנדרשות כדי להתקדם לפעולה. מטרת ה"ראיון המוטיבציוני" היא לסייע למטופל לפתור את האמביוולנטיות הזו ולהכיר בצורך בשינוי, לחזק את המוטיבציה הפנימית, להיחלץ מה"תקיעות" שבה הוא מצוי ולפעול לשינוי ההתנהגות. המטפל אינו אומר למטופל מה עליו לעשות, אלא מביא אותו להעלות את הפתרונות האפשריים מבחינתו להשגת השינוי.

בהקשר של תהליך מנטורינג, על המנטור להביא את המנטי להכיר בפער שבין המצוי לרצוי ובצורך בשינוי, ולעודד אותו לאקטיביות וליוזמה בהשגת השינוי.

תמצית הגישה המוטיבציונית**כיצד אפשר ליישם את הגישה המוטיבציונית בתהליך מנטורינג?**

באמצעות כמה טכניקות:

- **שאלת שאלות פתוחות:** שאלות המזמינות את המנטי להגיב ולתאר בהרחבה מנקודת המבט שלו.
- **חיזוקים:** אמירות כנות ואמיתיות, המכירות בכוחו של המנטי, למשל חיזוק רעיונות חיוביים של המנטי או הבעת הערכה על המאמצים או ההצלחות שלו.
- **שיקופים:** אמירות שמטרתן לוודא הבנה, לשדר הקשבה ולקדם את השיחה, למשל חזרה על דברי המנטי במילים אחרות.
- **סיכומים:** חידוד והדגשת נקודות מרכזיות שנאמרו בשיח, דבר המאפשר למנטי להוסיף מידע או לתקן את הדברים.

¹⁰. מבוסס על מילר ורולניק (Miller & Rollnick, 1991).

בקצרה



- ב"מנטורינג" הכוונה לתהליך חניכה, שבו אדם מבוגר או מנוסה יותר (המנטור) מייעץ ומעניק מחוכמת החיים הנצברת שלו לאדם אחר, צעיר יותר או מנוסה פחות (המנטי).
- **מודלים קיימים של מנטורינג** מיישמים לרוב מנטורינג פנים-ארגוני (שבו המנטור והמנטי מועסקים באותו ארגון). טרם נמצאו מודלים של מנטורינג חוץ-ארגוני הנותנים מענה בפריסה ארצית לצרכים הייחודיים של עובדים בעלי כושר השתכרות נמוך ממגוון אוכלוסיות; מודל המנטורינג של תבת בא לענות על צורך זה.
- **תרומת המנטורינג** אינה רק בקידומו התעסוקתי של המנטי, אלא גם בפיתוח המנטור עצמו מבחינה ניהולית ומנהיגותית ושימורו בארגון, בצמצום הטיות בתהליכי העסקה כלפי אוכלוסיות שונות (בעקבות חשיפה למנטי'ס מאוכלוסיות אלה) וביצירת חברה מכילה וסולידרית יותר.
- **מודל המנטורינג של תבת** פותח בהסתמך על ממצאי מחקרים מהעולם שבהם נסקרו תהליכי מנטורינג מוצלחים, והוא מבוסס על גישות ידועות בתחומי הייעוץ, האימון והניהול (מנהיגות מעצבת, מנהיגות פיגמליונית והגישה המוטיבציונית).

פרק ב': המנטורינג בתבת ומודל ההפעלה

מה בפרק?



- מנטורינג כרכיב תומך במודל קידום תעסוקתי של תבת.
- מטרות המנטורינג, אוכלוסיית היעד ובעלי התפקידים בתהליך.
- מודל ההפעלה.
- מדידה, בקרה ומעקב.
- סוגיות אתיות בתהליך המנטורינג.

מנטורינג כרכיב תומך קידום תעסוקתי

ג'וינט ישראל תבת פועלת לפיתוח מודלים וכלים אשר יסייעו ליציאה ממעגל העוני על ידי שילוב וקידום בתעסוקה. כחלק מהגשמת חזון זה, מפעילה תבת מאז שנת 2012 תכנית קידום ייחודית¹¹, אשר מנטורינג הוא אחד מרכיביה.

תכנית קידום ממוקדת בעובדים המועסקים בשכר נמוך מתמשך, ומטרתה להביא לקידום התעסוקתי על פני ארבעה ממדים:

1. **שיפור כלכלי:** הרחבת היקף משרה, עלייה בשכר, שיפור בתנאים הסוציאליים.
 2. **שיפור מקצועי:** מעבר לתפקיד מקצועי יותר, הרחבת תחומי האחריות.
 3. **שיפור בתנאי ההעסקה:** מעבר לעבודה עם אופק תעסוקתי, מעבר להעסקה ישירה, מעבר לשעות עבודה נוחות יותר.
 4. **שיפור סובייקטיבי:** מידת שביעות הרצון של המשתתף מניצול הכישורים האישיים, יחסי העבודה, שכר, אפיקי קידום ותנאי ההעסקה, שיפור הביטחון התעסוקתי.
- התכנית מציעה למשתתפיה ליווי אישי מעמיק ומומושך על ידי רכז קידום ונגישות למגוון כלים תומכים, בהם חניכה על ידי מנטורים מתנדבים מהעולם העסקי. המנטורינג אינו עומד בפני עצמו, אלא מהווה חלק מתהליך רחב יותר שעובר המשתתף בתכנית.

11. מידע נוסף על תכנית קידום מפורט בתדריך ההפעלה של התכנית.



מטרות המנטורינג בתבת

הגדרת מנטורינג בתבת: כלי חניכה תומך המסייע למשתתפי תכניות התעסוקה בתהליכי קידום תעסוקתי, באמצעות מתנדבים מהמגזר העסקי / הציבורי אשר נבחרו והוכשרו לכך.

מטרת העל: פיתוח מערך מנטורים-מתנדבים בדרג ניהולי ביניים ומעלה, מצוינים בתחומם המקצועי, אשר ילוו משתתפים בתהליכי קידום תעסוקתי מתוך ניסיון חיים אישי וקריירה מקצועית, בשיתוף עם רפרנטים נבחרים מתכניות תבת.

האמצעים:

- הקמת מערך מנטורים מתנדבים מקרב ארגונים במגזר העסקי והציבורי, כולל גיוסם ומיונם, הכשרתם והפעלתם.
- פיתוח מודל עבודה, שיטות וכלים להפעלת מערך זה.

אוכלוסיית היעד

המנטי'ס: עובדים בשכר נמוך מתמשך המשתתפים בתכנית קידום. כמו כן, חלק מהמנטי'ס הם אנשי צוות מתכניות תעסוקה, המעוניינים לקבל מנטורינג בעצמם, וכן סטודנטים ואקדמאים משתתפי תכניות התעסוקה מאוכלוסיות המצויות בתת-ייצוג בשוק העבודה. המשותף לכולם הוא הצורך בכתובת יציבה ומזמינה להתייעצות בנושאים מעולם העבודה, בהיכרות עם מודלים לחיקוי ובהרחבת הרשתות המקצועיות והחברתיות.



המנטורים: מתנדבים בדרג ניהול ביניים ומעלה (דרג זה נבחר על מנת להימנע מיצירת פער גדול מדי בין המנטורים לבין המנטי'ס), המשמשים במגוון תפקידים, מצוינים בתחומם המקצועי ומהווים מודל לחיקוי. המנטורים נבחרים ומוכשרים על ידי תבת, ומלווים את



תדריך מנטורים

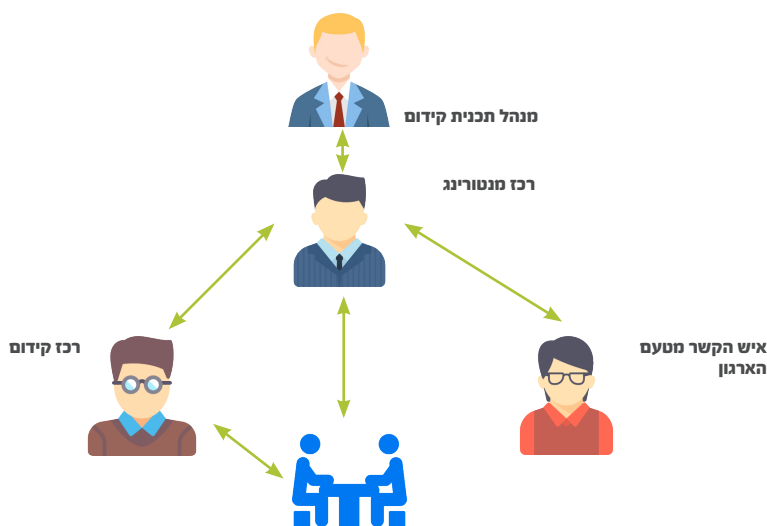
המנטי'ס מתוך ניסיון חייהם האישי ומתוך הקריירה המקצועית שלהם. המנטור אינו מהווה תחליף לרכז הקידום, אשר מלווה באופן שוטף את המנטי בתכנית התעסוקה של תבת, אלא בא להקנות למנטי כלים נוספים שיסייעו בקידומו התעסוקתי.

בעלי תפקידים

רכז מערך המנטורינג מנהל את התהליך מתחילתו ועד לסיומו, בשיתוף ממשקים שונים: מנהל תכנית קידום, הגורם האחראי על התהליך מטעם הארגון (לרוב מנהל קשרי קהילה / מנהל משאבי אנוש) ורכזי הקידום המלווים את המנטי'ס.

בחלק זה יוצגו בעלי התפקידים השונים המלווים את תהליך המנטורינג.

בעלי תפקידים וממשקים בתהליך המנטורינג



רכז מערך המנטורינג מנהל בפועל את מערך המנטורים, ומלווה את התהליך בין המנטורים למנטי'ס.

בצד המנטי'ס:

- ריכוז כלל הצרכים בקרב משתתפי קידום בתכניות המקור בשיתוף מנהל ההדרכה של תכנית המקור.
- ביצוע ההצמדות בשיתוף עם רכזי הקידום, המכירים היטב את המשתתפים.
- הכשרת רכזי הקידום לתפקידם בתהליך המנטורינג.

בצד המנטורים:

- גיוס ומיון מנטורים בשיתוף עם-האחראי על התהליך מטעם הארגון.
 - הכשרת המנטורים.
 - הנחיית מפגשי הסופרוויז'ן.
 - ליווי אישי של המנטורים לאורך התהליך.
- בנוסף אחראי רכז המנטורים על ביצוע מעקב ובקרה אחר מדדי ההצלחה שהוגדרו בתהליך.

רכז הקידום מלווה את המנטי בתהליך המנטורינג באופן שוטף. בנוסף הוא מהווה איש קשר (Point Person) עבור רכז המנטורים ומסייע לו בסוגיות הקשורות למנטי ולתהליך המנטורינג:

- **מאתר מנטי'ס פוטנציאליים** מקרב משתתפי התכנית שאותם הוא מלווה.
- **מאבחן ומתאם ציפיות עם המנטי** לקראת הצמדה למנטור.
- **מעדכן את המנטור לגבי תכנית העבודה התעסוקתית של המנטי** - מה התהליך שנעשה עד כה ומהן המטרות להמשך התהליך.
- **ממשיך ללוות את המנטי בתקופת מפגשי החניכה עם המנטור** באמצעות שיחה טלפונית או פגישה אישית אחת לחודש.
- **מעדכן את רכז מערך המנטורים** במקרה של חוסר שביעות רצון מהתהליך מצד המנטי על מנטי כדי לערוך חשיבה משותפת (ובמידת הצורך - הצמדה חדשה).

הכשרת רכזי הקידום

כדי להכין את רכזי הקידום למשימות הנדרשות מהם בתהליך המנטורינג, מועברת להם הכשרה מקדימה. בהכשרה הם לומדים על הרציונל ועל המתודולוגיה של תהליך המנטורינג, ניתנים להם כלים לאיתור מנטי'ס פוטנציאליים, ונערך תיאום ציפיות לגבי סוג הממשק שמצופה מהם לנהל עם המנטורים.



איש הקשר מטעם הארגון (מנהל משאבי אנוש / מנהל קשרי קהילה / מנהל אחריות תאגידית) הוא הגורם אשר מלווה את התהליך מצד הארגון, בשיתוף רכז מערך המנטורים, ושותף להצלחת התהליך. איש הקשר מסייע באיתור מנטורים מתאימים להתנדבות, שותף להתאמת תוכני ההכשרה, ומוודא את התנהלותו התקינה של התהליך (הגעתם של המנטורים להכשרה, קיומם של מפגשי החניכה עם המנטי'ס וכדומה).

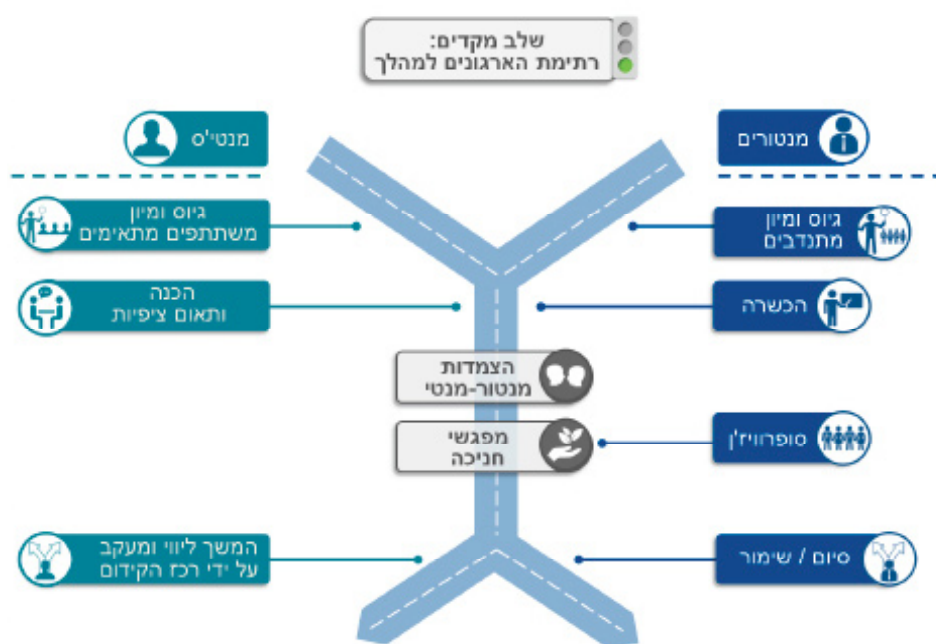
מנהל תכנית קידום הוא המנהל המקצועי של תכנית קידום בתבת, האחראי על פיתוח התכנית על רכיביה השונים (בהם רכיב המנטורינג). תפקיד זה מאפשר ראייה רחבה ואינטגרציה בין רכיבים, ממשקים ותחומים. מנהל תכנית קידום, בשיתוף רכז מערך המנטורים, קובע את מטרות תהליך המנטורים ואת מדדי ההצלחה ובוחן את השגתם.

מודל ההפעלה

מודל ההפעלה של המנטורינג אשר פותח ומופעל בתבת, כולל כמה שלבים מובנים: החל מרתימת העסקים למהלך, גיוס ומיון המנטורים והמנטיס, דרך הכשרה, תיאום ציפיות, הצמדות, קיום מפגשי חניכה ועד לסיום התהליך. השלבים השונים מתקיימים במקביל עם כל אחת מהאוכלוסיות: המנטורים (כפי שמוצג בצבע כחול באיור המודל) והמנטיס (כפי שמוצג בצבע טורקיז).

במודל מוצעים עקרונות, שיטות והמלצות להצלחת התהליך, כמו גם כלים תומכים (שאלונים, טפסים, סילבוס הכשרה וכדומה).

מודל ההפעלה של רכיב המנטורינג בתבת



שלב מקדים: רתימת הארגונים וקבלת "אור ירוק" למהלך

ארגונים רבים מחויבים לתרומה לקהילה, ומביעים מיוזמתם נכונות להשתלב בתהליך המנטורינג. עם זאת, גיוסם ורתימתם למהלך חשובים כדי להקים מערך מנטורים בר קיימא ולהבטיח את מחויבותם לאורך זמן. לכן טרם הפעלת הכלי נערך תהליך מקדים וחשוב, הכולל איתור ארגונים ורתימתם למהלך.

רתימת הארגונים מתבססת על קשרים קיימים וחדשים עם ארגונים בסיוע מנהלת קשרי המעסיקים של תבת, תוך מענה לצרכים הייחודיים של כל ארגון:

- **חשיפה ורתימה במסגרת שותפות קיימת או חדשה עם ארגונים:** רתימת ארגונים למהלך מבוססת על קשרים קיימים וחדשים שיוצרת תבת עם ארגונים. לאורך השנים יצרה תבת שותפות עמוקה וכנה עם מנהלי משאבי אנוש, מנהלי אחריות תאגידית ומנהלי קשרי קהילה בארגונים, במסגרת התכניות המופעלות בתבת. היכרות מקדימה של ארגון עם התהליכים והפעילויות הנעשים בתבת ועם אוכלוסיות היעד המגוונות, מסייעת פעמים רבות בתיאום הציפיות בכניסה לתהליך המנטורינג. בנוסף מוצע המנטורינג גם לארגונים חדשים, שזהו בעבורם שיתוף הפעולה הראשון עם תבת.
- **מתן מענה לצרכי הייחודיים של הארגון:** הצטרפות לתהליך המנטורינג עם תבת עונה פעמים רבות על הצורך הארגוני בפיתוח עובדים (המשמשים כמנטורים) ובתרומה לקהילה. עם זאת, ייתכן כי לארגונים שונים יהיו צרכים ייחודיים או העדפות שונות בתהליך. רכזת מערך המנטורינג, לרוב בשיתוף עם מנהלת קשרי מעסיקים בתבת ו/או רכז קשרי מעסיקים באחת מתכניות התעסוקה, נפגשת עם נציגי הארגון כדי לברר יחד את האג'נדה הארגונית ואת צרכיו של הארגון, ובהתאם לכך להגדיר את הדגשים בתהליך המשותף. למשל, ייתכן שארגון יעדיף להתנדב לקידום עובדים מאוכלוסייה מסוימת, ועל כן בתהליך המנטורינג יושם דגש בהצמדת המנטורים מארגון זה למנטי'ס המשתייכים לאותה אוכלוסייה. מתן מענה שכזה ישדר מסר של WIN-WIN, ויבטיח שותפות ומחויבות הדדית לאורך התהליך.

גיוס ומיון מתנדבים



גיוס ומיון מנטורים מתאימים הוא שלב חיוני בכל תכנית מנטורינג, ובפרט בתהליך המתקיים בתבת. היות שאוכלוסיית המנטי'ס מורכבת ממשתתפי תכנית קידום ובעלת מאפיינים ייחודיים (עובדים בדרג זוטא ובמשרות כניסה, מאוכלוסיות ומגזרים שונים בחברה), על המנטורים להיות בעלי יכולות ומאפיינים שסייעו להצלחת התהליך. למשל, לעיתים ייווצר במסגרת התהליך חיבור בין-מגזרי או בין-תרבותי (מנטור יהודי ומנטי ערבי, מנטור חילוני ומנטי חרדי וכד'), ולכן על המנטור להיות אדם בעל סובלנות ופתיחות לשונה ממנו. בנוסף, תאום ציפיות המתבצע טרם תחילת התהליך חיוני על מנת לבחון את יכולתם ונכונותם של המנטורים להתחייב לתהליך. גיוס מתנדבים עשוי להתבצע בדרכים שונות, כמו כנס חשיפה ו/או הפצת "קול קורא" בארגון. מיון המתנדבים מתבצע באמצעות ראיונות אישיים עם כל אחד מהמתנדבים.

- **כנס חשיפה ארגוני / הפצת "קול קורא" בארגון:** מטרתם לחשוף את העובדים לתהליך ולעודד אותם להתנדב כמנטורים.

לצפיה בדוגמה ל"קול קורא" להצטרפות לפרויקט מנטורינג עברו לעמוד 41.

- **ראיונות אישיים:** רכז מערך המנטורים בתבת מבצע ראיונות אישיים עם כל אחד מהמתנדבים. במהלך הראיונות נבדקת מידת התאמתם לפרופיל המנטור כפי שהוגדר בתבת ומבוצע תאום ציפיות ראשוני אודות התהליך ותפקיד המנטור.

לצפיה בתסריט שיחת ראיון לתיאום ציפיות עם המנטורים עברו לעמוד 42.



פרופיל המנטור

- מנהל בדרג ביניים.
- ניסיון תעסוקתי רחב וניסיון חיים.
- רצון לסייע ולהשפיע, אכפתיות, אהבת הזולת, ערכיות.
- יכולת ונכונות להתחייב לתהליך - מחויבות, פניות, נגישות.
- נכונות לשותפות וללמידה הדדית, פתיחות, יכולת לשתף בידע מקצועי ובניסיון אישי.
- סבלנות וסובלנות, חוסר שיפוטיות, יכולת לקבל את האחר והשונה ממני, פתיחות לתפיסות עולם מגוונות, אמפתיה, יכולת לקיים דיאלוג "בגובה העיניים".
- יכולת הכלה, הקשבה, שאלת שאלות.
- אמונה ביכולתו של האחר, יכולת עידוד, תמיכה והעצמה.
- יכולת ללמד, להנחות, לכוון, להוביל ולהניע לפעולה, יכולת לקבוע מטרות וסדרי עדיפויות.
- אמינות ודיסקרטיות.



גיוס ומיון מנטיס

השתתפות בתהליך מנטורינג עשויה לתרום רבות למנטי, הן ברמה האישית הן ברמה המקצועית. עם זאת, התהליך דורש מהמנטי לקחת אחריות והשקעת זמן ומאמץ - ובכלל זה הגעה למפגשים עם המנטור וביצוע משימות ממפגש למפגש - ועלול לעתים להביא להתמודדות עם קשיים ועם תסכולים בתהליך הקידום המצופה. כדי להגביר את הסיכוי לתהליך מוצלח, אשר יביא לתוצאות הרצויות וייחווה באופן חיובי על ידי כל הצדדים, חשוב לתאם ציפיות עם המנטיס בצורה יסודית טרם יציאה לתהליך המנטורינג.

גיוס ומיון מנטיס מתאימים נערך כחלק מתהליך הליווי של משתתפי תכנית קידום. רכזי קידום מלווים באופן פרטני ומתמשך את משתתפי התכנית, מזהים את החוזקות ואת החסמים שלהם ובונים עמם תכנית עבודה אישית. בעבור חלק מהמשתתפים, תכנית העבודה עשויה לכלול (בין היתר) רכיב של ליווי על ידי מנטור; זאת במקרה שביכולתם להפיק תועלת מתהליך מנטורינג, והם מתאימים לפרופיל המנטי כפי שהוגדר בתבת. התאמת המשתתפים לתהליך המנטורינג נבדקת במהלך פגישת אבחון אישית מעמיקה, שמקיימים עמם רכזי קידום.



פרופיל המנטי

- עובד בשכר נמוך מתמשך, המביע מוטיבציה לקידום תעסוקתי.
- משתייך לתכנית קידום תעסוקתי ומלווה בתהליך על ידי רכז קידום.
- בעל צורך במודל לחיקוי מעולם העבודה, סיוע בקבלת החלטות, חשיפה לשיקולים ועמדות של מעסיקים, הרחבת רשתות חברתיות-מקצועיות, גישור על חסמים תרבותיים ואחרים.
- פניות ומחויבות לתהליך, עקביות והתמדה.
- רצון, מוטיבציה ובשלות לקידום.
- סקרנות וצמא ללמידה ולהתפתחות.
- יוזמה ולקיחת אחריות.
- פתיחות ונכונות לשיתוף.
- סבלנות לתהליך ממושך שתוצאותיו אינן מיידיות.
- שפה עברית ברמת ניהול שיחה.
- מיומנויות מחשב בסיסיות (לצורך התכתבות בדוא"ל).

לצפייה במתווה לפגישת אבחון לתהליך מנטורינג עברו לעמוד 61. 🔍



הכשרת המנטורים

ניתן להניח כי המנטורים, מעצם תפקידם כמנהלים, התנסו במידה כזו או אחרת בחניכת עובדים. עם זאת, יש חשיבות להקניית מיומנויות ליווי וחניכה באופן מובנה, שיאפשר לכל מנטור, גם אם לא התנסה עד כה בחניכה, להצליח בתהליך. נוסף על כך הנחת היסוד היא כי מנטורים אשר התנסו בחניכת עובדים, התנסו לרוב במודל פנים-ארגוני (כלומר בתוך הארגון). תהליך המנטורינג בתבת, המיושם לרוב במודל חוץ-ארגוני עם אוכלוסיות מגוונות, מצריך היכרות עם אוכלוסיות מתרבויות שונות וכן עם המאפיינים, החסמים והצרכים הייחודיים של המנטיס; על כן מתייחסת ההכשרה גם להיבטים האלה.

ההכשרה כוללת שלושה מפגשים קבוצתיים בני 3.5 שעות, אחת לשבוע.

שני המפגשים הראשונים מתקיימים לפני ההצמדות למנטיס. המפגש השלישי מתקיים אחרי שבוצעו הצמדות ולאחר שהמנטורים קיימו פגישה ראשונה עם המנטיס.

תכני ההכשרה מקנים את הידע ואת הכלים הנדרשים לניהול תהליך החניכה, כמו תפקיד המנטור, היכרות עם אוכלוסיית היעד, הכנה לפגישה הראשונה עם המנטי, הבניית הפגישות

תדריך מנטורים

האישיות, ומיומנויות חניכה ואימון (הקשבה, שאילת שאלות וכדומה). פרט לקבלת כלים לליווי ולחניכה, נפגשים המנטורים עם רכזי קידום המשתפים אותם במאפיינים, בחוזקות ובחסמים של אוכלוסיית היעד.

תכני ההכשרה מקנים את הידע והכלים הנדרשים לניהול תהליך החניכה, כמו: תפקיד המנטור, היכרות עם אוכלוסיית היעד, הכנה לפגישה הראשונה עם המנטי, הבניית הפגישות האישיות, מיומנויות חניכה ואימון (הקשבה, שאילת שאלות) ועוד. פרט לקבלת כלים לליווי וחניכה, נפגשים המנטורים עם רכזי קידום המשתפים במאפיינים, בחוזקות ובחסמים של אוכלוסיית היעד.

לצפייה בסילבוס הכשרת המנטורים עברו לעמוד 44. 🔍

לצפייה בערכת ההכשרה למנטורים עברו לעמוד 45. 🔍

לצפייה בטופס הערכה להכשרת מנטורים עברו לעמוד 55. 🔍

הכנת המנטי׳ס

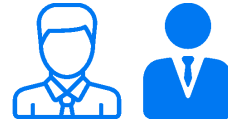


תהליך המנטורינג בתבת הוא תהליך הדורש מחויבות ופניות מצד המנטי, לא פחות מהמנטור. חוסר הבנת חשיבותו של התהליך וכן מאפייני האוכלוסייה (כמו עבודה מרובת שעות, העדר רכב בבעלות המנטי ו/או מגורים ביישוב מרוחק) עלולים להקשות על חלק מהם לפנות את הזמן הנדרש ולהגיע למפגשים. על כן חשוב לוודא מראש כי המשתתף יוכל לפנות מזמנו ולהשקיע את המאמצים הנדרשים בתהליך (כמובן תוך ביצוע ההתאמות הנדרשות מצד המנטור, במידת האפשר). כמו כן, פעמים רבות יש ציפייה מצד המשתתפים לתוצאות מיידיות בתהליך (כגון מציאת מקום עבודה או קידום בתפקיד). משום שמדובר בתהליך מתמשך שתוצאותיו אינן בהכרח מיידיות, יש חשיבות לתיאום ציפיות ברור בנוגע למטרות התהליך ולאופיו כדי למנוע תסכול ואכזבה בהמשך.

את תיאום הציפיות עם המנטי מבצע רכז הקידום, לרוב במהלך פגישת האבחון טרם ההפניה לרכז מערך המנטורים, תוך העברת הדגשים האלה:

- האחריות על תהליך החניכה היא בראש ובראשונה של המנטי, ולכן הוא מצופה להפגין מוטיבציה, מחויבות ופתיחות, להגיע במועד למפגשים עם המנטור, לשתף בדילמות ובקשיים, לבצע משימות הניתנות מפגישה לפגישה ולהתריע על קשיים בתהליך.
- המנטורינג מקנה כלים בדרך לקידום תעסוקתי, אך אינו מבטיח השגת קידום בתקופת החניכה. קידום תעסוקתי הוא תהליך ארוך טווח, הנמשך במקרים רבים מעבר לתקופת החניכה עם המנטור, ועל כן נדרשת סבלנות מצד המנטי.

הצמדות מנטור-מנטי



תהליך ההצמדה (Matching) הוא תהליך שבו "משודך" כל מנטי למנטור טרם היציאה למפגשי החניכה. הצמדה מוצלחת תכין את הקרקע ליצירת מערכת יחסים תקינה בין המנטור למנטי ותסייע להצלחה בתהליך, כשם שהצמדה לא מוצלחת עלולה להביא לחוסר אפקטיביות בתהליך, לתחושת כישלון ולסיום התהליך לפני שהושלם ובטרם הושגו התוצאות המצופות. מכאן שקיימת חשיבות לגיבוש אסטרטגיית הצמדה על פי שיקולים וקריטריונים מובנים, כגון עיסוק, אזור גיאוגרפי, ציפיות מהתהליך ואף העדפות לגבי מין המנטור ומאפייניו. נוסף על כך, יש חשיבות לביצוע בקרה ומעקב על-ידי רכז מערך המנטורים, הן אחר התהליך הן אחר היחסים הבין-אישיים בין המנטור למנטי, כדי לסייע בעת הצורך.

תהליך ההצמדה מתבסס על היכרות עם המנטורים ועם המנטי'ס (משיחות ומידע שנאסף בשלב הגיוס) וכן על טופסי תיאום ציפיות המרכזים את העדפות המנטורים והמנטי'ס:

- **טופס העדפות למנטורים:** טופס למילוי אישי, המרכז את ניסיונם התעסוקתי של המנטורים ותחומי ההתמחות שלהם, ציפיותיהם מהתהליך והעדפותיהם האישיות, וכן פרטים אישיים כמו עיר מגורים.

[לצפייה בטופס העדפות למנטורים עברו לעמוד 58.](#)

- **טופס תאום ציפיות למנטי'ס לפני הצמדה למנטור:** טופס למילוי אישי, המרכז את ציפיותיהם של המנטי'ס מהמפגשים עם המנטור וכן העדפות וצרכים מיוחדים.

[לצפייה בטופס תאום ציפיות לקראת הצמדה למנטור עברו לעמוד 64.](#)

בהסתמך על המידע שנאסף בערוצים השונים, מתבצע "שידוך" בין מנטור למנטי בהתאם למגוון שיקולים:

- **איזור גיאוגרפי:** התהליך מצריך הגעה לפגישות בתדירות גבוהה (אחת לכ-3 שבועות). כדי להקל על הצדדים חשוב לעשות מאמץ ולהצמיד בין מנטור ומנטי המשתייכים לאותו אזור גיאוגרפי. מעבר לכך, לחלק מהמנטי'ס עלול להיות קושי מיוחד להגיע למקום מרוחק בשל עבודה שעות מרובות לאורך היום, או בשל ריחוק מאמצעי תחבורה (המאפיין, למשל, חלק מהכפרים הערבים בצפון ובדרום); לכן יהיה צורך בהצמדה למנטור המתגורר באותו יישוב או בקרבת תחבורה ציבורית.
- **תחום מקצועי:** רצוי כי מנטי יוצמד למנטור העוסק באותו תחום מקצועי, או בעל כישורים בתחום העיסוק של המנטי (אם כי מניסיון קודם, ניכר כי תרומת המנטורים ניכרת גם כשאין מדובר באותו עיסוק או מקצוע). הצמדה על בסיס תחום עיסוק משותף / רצוי תאפשר להקנות את המיומנויות ואת הכלים הרלוונטיים למנטי בהתאם לתחום עיסוקו / או לקידומו התעסוקתי הרצוי.

- **מטרות מקצועיות ותחומי עניין משותפים:** חשוב לברר מהי המטרה המרכזית של כל אחד מהמנטי'ס בתהליך המנטורינג: האם להרחיב את רשת הקשרים המקצועית? האם להתקדם לתפקיד מקצועי בכיר יותר במקום העבודה הנוכחי? האם למצוא מקום עבודה חדש? האם להקים מיזם או עסק עצמאי? וכדומה. במקביל חשוב לברר גם עם המנטורים מהן העדפותיהם ועל מה היו רוצים לעבוד עם המנטי'ס.
- **צרכים ייחודיים והעדפות אישיות:** לעתים מנטי'ס ומנטורים יעלו צרכים ייחודיים או העדפות אישיות, ורצוי להתחשב בהם עד כמה שניתן: יש מנטורים שיעדיפו לחנוך מנטי'ס המשוויכים לאוכלוסייה מסוימת מתוך רצון להיחשף לאוכלוסייה חדשה שאינם מכירים; יש מנטי'ס (כמו חלק מהמשתתפים מהאוכלוסייה החרדית או הערבית) שיעדיפו מנטור מאותו המין, כלומר אישה לאישה וגבר לגבר; חלק מהמנטי'ס יעדיפו מנטור המשתייך לאותם אוכלוסייה או מגזר בחברה (למשל מנטור חרדי למנטי חרדי). יש משתתפות (ומנטוריות) שיעדיפו מנטורית שהיא אמא לילדים כדי לעסוק יחד בדילמה המשותפת של בית-עבודה. ככלל, רצוי **לבחון כל מקרה לגופו** ולברר אם אכן ההצמדה המבוקשת תהיה הנכונה והאפקטיבית ביותר.
- **"תחושת בטן" ופוטנציאל ל"כימיה":** פעמים רבות תהליך המנטורינג יקום ויפול על ה"כימיה" או החיבור האישי בין המנטי למנטור. חשוב לתת מקום ל"תחושת בטן" בתהליך ההצמדות מתוך ההיכרות עם המנטורים ועם המנטי'ס. ייתכן שלאחר תחילת המפגשים בין המנטור למנטי יעלו קשיים הקשורים ב"כימיה" בין הצדדים; חשוב להקשיב, לסייע ובמידת הצורך לבחון מחדש את ההצמדה. על אף כל הנאמר, יש לזכור כי:
 - אפשר לנסות אך קשה לחזות בוודאות אם תיווצר "כימיה" בין מנטי למנטור.
 - "כימיה" לא תמיד נוצרת באופן מיידי, אלא מצריכה זמן ונכונות משני הצדדים.
 - בסיכומו של עניין מדובר ב"שידוך" מקצועי ולא אישי/ חברי, וחשוב לתקשר זאת בתיאום הציפיות עם המנטורים ועם המנטי'ס.

מפגשי החניכה



המפגשים בין המנטור למנטי מהווים את ליבת התהליך ומשמשים מקום לשיתוף, ללמידה, להעצמה ולצמיחה הדדית.

משך ותדירות המפגשים: מפגשי החניכה נמשכים בדרך כלל כשעה-שעה וחצי, ומתקיימים אחת לשלושה שבועות למשך חצי שנה לפחות.

מיקום המפגשים: המפגשים עשויים להתקיים במקום העבודה של המנטור, במרכז התעסוקה, בעיר מגוריו של המנטי ובכל מקום אחר שיהיה מקובל על המנטור ועל המנטי.

תוכן ומבנה המפגשים: המפגש הראשון ממוקד בהיכרות הדדית ובבניית חוזה עבודה משותף. המפגש האחרון מיועד לסגירת התהליך. יתר המפגשים ממוקדים בהשגת מטרות התהליך ומתנהלים בדרך-כלל במבנה קבוע, הכולל שלושה שלבים:

1. פתיחה: שיתוף בחוויות ובהתנסויות אישיות מאז המפגש הקודם.

2. גוף המפגש: חלק זה מוקדש לעיסוק בנושא מסוים (התלבטות, קושי, בעיה, מצב וכדומה) או לביצוע של פעילות משותפת. המפגש עשוי להתנהל בדרכים ובשיטות שונות. למשל, אם המנטי מעלה קושי בחשיפה לגורמים רלוונטיים בתחומו לצורך הרחבת הרשת המקצועית, ניתן לחשוב יחד על מקומות שבהם ניתן להכיר אנשי מקצוע, לקיים סיורים משותפים במקומות עבודה או בכנסים מקצועיים, להיפגש עם אנשי מקצוע בתחום וכדומה.
3. סיכום והכנה למפגש הבא: חידוד תובנות ונקודות חשובות, מה למדנו ומה לקחנו מהמפגש, וקווים כלליים למפגש הבא. רצוי לתת למנטי משימה לביצוע לקראת המפגש הבא, למשל ליצור קשר ולתאם שיחה עם לפחות שני אנשי מקצוע בתחום.

לצפייה במרכיבי הפגישה האישית עברו לעמוד 67.

התאמת מפגשי החניכה:

כדי שמפגשי החניכה יתנהלו באופן אפקטיבי, חשוב כי המנטור יבוא למפגש עם המנטי ממקום "נקי" וחף מהנחות מוקדמות, וישים במרכז את היכולות ואת החוזקות של המנטי. עם זאת, חלק מהמנטי'ס עשויים להזדקק להתאמות מסוימות בתהליך. חשוב כי המנטור יהיה מודע לתפיסות, לערכים, לצרכים ולהעדפות של המנטי, יפגין רגישות, כבוד וסובלנות ויערוך את ההתאמות הנדרשות, ככל שניתן.

להלן כמה התאמות שאפשר לבצע בתהליך. יש להביא בחשבון כי לא כל ההתאמות יידרשו לכל המנטי'ס. יש לבחון כל מקרה לגופו, ובמידת האפשר לנהל שיח פתוח עם המנטי כדי לברר את צרכיו.

- תפיסות עולם וערכים: יש מנטי'ס המחזיקים בתפיסות מסורתיות לגבי עבודה, ורואים בעבודה מסוימת כעבודה שאינה מקובלת או הולמת לנשים. חשוב לכבד תפיסות אלה, ועם זאת לא לשלול מראש משרות מסוימות בשל הנחות מוקדמות כלפי האוכלוסייה. לפיכך רצוי לברר עם המנטי עצמו את תפיסתו האישית לגבי המשרה. עשויים להיות מנטי'ס שיראו בדמות סמכותית דמות שיש לכבד ואין זה מקובל לסרב לה. תפיסה זו עלולה להשפיע על מהלך מפגש או על הקשר עם המנטור: מנטי אשר נשאל אם הוא יכול להיפגש עם המנטור במועד או במקום מסוים, עשוי להשיב בחיוב (מפאת כבוד למנטור), אולם עלול שלא להגיע בפועל למפגש. כמו כן האופן שבו המנטור מתלבש לפגישה עם המנטי (כמו לבוש ממותג ויקר) והאופן שבו הוא מדבר עמו (ביטויים כמו "זמן שווה כסף, אז אל תאחר", שימוש בשפה גבוהה) עלולים להעמיק את הפער בינו לבין המנטי אף יותר. חשוב לשמור על שיח פתוח עם המנטי, לנסות לבנות יחסים הדדיים ושוויוניים ולשוחח על קשיים כאשר הם עולים.
- שיח מילולי מקובל: ראשית, מוטב להשתמש במונחים מקובלים ולהימנע ממונחים שאינם מקובלים בעולמו של המנטי. לדוגמה חלק מהמנטי'ס החרדים עשויים להעדיף, לפחות בתחילת הדרך, את השימוש במונחים כמו "שיפור תנאי העסקה", "מיצוי תעסוקתי" או "הגדלת הכנסות" על פני מונחים כמו "קידום", "קריירה" או "מימוש עצמי", אם הם רואים

תדריך מנטורים

בעבודה בעיקר מקור פרנסה. שנית, יש להתאים את התוכן ואת המסרים למנטי. לדוגמה יש מנטיים שאינם מורגלים בשפה התהליכית או בשיתוף ברגשות, ויהיה צורך בזמן רב יותר ובסבלנות מצד המנטור כדי לייצר פתיחות לשיח כזה.

- אורח חיים והעדפות: יש מנטיים שיתנגדו למפגש במקום ציבורי שבו גברים ונשים שוהים יחדיו; שיסכימו להיפגש במקומות המחזיקים בתעודת כשרות בלבד או שלא יוכלו להיפגש בזמן צומות וחגים; אחרים יעדיפו להיפגש במקום הקרוב לאזור מגוריהם (בשל מגבלת תחבורה במקום מגוריהם); חלק מהמנטיים יזדקקו לאישור של איש דת, של בן הזוג, של האח או של הבעל לפני שיוכלו לקבל החלטה כמו קביעת ראיון עבודה או החלפת מקום העבודה; יהיו מנטיים (כמו אימהות לילדים צעירים) שבעבורם יהיה צורך להתגמש בשעות המפגש; ומנטיים עם מוגבלות עשויים להזדקק להתאמות שונות, לדוגמה - קיום הפגישה במקום המונגש לאדם עם מוגבלות פיזית (ללא מדרגות או בקרבת מעלית), קביעת מועד הפגישה בשעה שבה נוח לאדם עם מוגבלות נפשית להיפגש, או העברת מסרים במהלך הפגישה בכמה ערוצים (כמו בעל פה ובכתב) בעבור אדם עם מוגבלות שכלית/ נפשית. מומלץ לברר עם המנטי לגבי העדפותיו ולבצע את ההתאמות הנדרשות, תוך חתירה לקידום מטרות התהליך.

סופרוויז'ן קבוצתי ואישי למנטורים



מפגשי החניכה מנוהלים לרוב באופן עצמאי על-ידי המנטור והמנטי. עם זאת, במהלך המפגשים עשויים המנטורים להיתקל באתגרים ובקשיים ולהזדקק לסיוע בהתמודדות עמם. לדוגמה: מנטי שמאחר באופן קבוע למפגשים או מבטל מפגשים "ברגע האחרון", מנטי שאינו מבצע את המשימות הניתנות במפגשים, מוטיבציה שמשתנה לאורך התהליך, חוסר יוזמה, קושי בתקשורת הבין-אישית, תחושה של תקיעות או גרסיה בתהליך, סוגיות הנובעות מאורח חיים והעדפות של המנטי וכדומה. שיתוף מנטורים אחרים המתמודדים עם קשיים דומים, והתייעצות עם איש מקצוע אשר מכיר את האוכלוסייה ואת התהליך, עשויים לסייע למנטורים בהתמודדות עם האתגרים.

הסופרוויז'ן כולל ארבעה מפגשים קבוצתיים אחת לחודש וחצי בהנחייתה של רכזת מערך המנטורים, וכן ליווי טלפוני פרטני שוטף לפי הצורך.

[לצפייה בתכנית סופרוויז'ן - מפגש ליווי ולמידת עמיתים עברו לעמוד 66.](#)

סיום התהליך



סיום תהליך המנטורינג עם המנטורים ועם המנטיים בתום כחצי שנה נועד לבצע סגירה (Closure) לתהליך, לסכם את תוצאות התהליך בעבור המנטור ובעבור המנטי ולבחון אפשרויות לפעולות המשך.

בסיום תהליך המנטורינג חוזרים המנטי'ס לתכנית האם שלהם וממשיכים את תהליך הליווי הפרטני לקידום עם רכז הקידום. בהמשך תיבדק האפשרות לשלבם כמנטורים בעצמם. במקביל מושם דגש בשימורם של המתנדבים במערך המנטורים ושילובם בתהליכי ליווי נוספים. לבסוף נבחנת תרומתו של התהליך למשתתפים, למתנדבים ולעסקים, בהתאם למדדי הצלחה שהוגדרו.

מדידה, מעקב ובקרה

חיוני לפתח מדדי הצלחה ולעקוב אחר השגת התוצאות הרצויות כדי לבחון את תרומתו של המנטורינג למשתתפים, למתנדבים ולעסקים. כחלק מההיערכות להפעלת המודל, מומלץ להגדיר את מדדי הצלחה שייבחנו בסיום התהליך וכן את תהליכי המדידה, המעקב והבקרה הנדרשים.

מדדי הצלחה

הגדרת מדדי הצלחה בתהליך מנטורינג אינה מובנת מאליה ודורשת התייחסות להיבטים שונים:

- **מורכבות המדידה:** יש מדדי הצלחה פשוטים למדידה (כמו מספר מפגשי החניכה שהתקיימו או שביעות רצון מהתהליך), לעומת מדדים אחרים שאותם יהיה קשה יותר למדוד (כמו שינוי בתרבות הארגונית).
 - **מהות המדד:** מדדים עשויים להתייחס **לתוצאות** (כמו השגת קידום או שיפור במיומנויות תעסוקתיות), **לתהליך** (כמו כמות ותדירות המפגשים בין המנטור למנטי'), או **לאיכות היחסים** שבין המנטור למנטי'.
 - **מועד המדידה:** המדידה עשויה להתבצע בסיום מפגשי החניכה (לאחר כחצי שנה) ו/או לאחר שעבר פרק זמן כלשהו מסיום התהליך.
- לאחר סקירת מחקרים שבוצעו בנושא¹² ובתהליך משותף עם מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל ועם ד"ר דנה פרג, הוגדרו בתבת כמה מדדים. המדדים מותאמים לתהליך המנטורינג בתבת, ומתייחסים לשלושה היבטים: **תהליך, יחסים ותוצאות**.

¹². Dinolfo & Nugent, 2010; Psychological Bulletin, 2013.

בהיבט התהליך

נבחנים קריטריונים המתייחסים להתנהלות המפגשים בין מנטור ומנטי, כגון:

- כמות המפגשים.
- תדירות המפגשים.
- מבנה המפגשים.
- משך המפגשים.
- הכשרת המנטורים - שביעות רצונם של המנטורים ושל הארגון מההכשרה.
- מוכנות המנטורים והמנטי'ס לתהליך.
- קשיים ודרכי התמודדות בתהליך.
- שביעות רצון של המנטורים והמנטי'ס מהתהליך.
- שביעות רצון מהליווי בתכנית.

בהיבט היחסים

נבדקת שביעות הרצון של המנטור ושל המנטי מהיחסים שנוצרו ביניהם:

- התמדה בקשר.
- איכות היחסים.
- שביעות רצון מהקשר / מערכת היחסים שנוצרה בין המנטור למנטי.

בהיבט התוצאות

הוגדרו מספר מדדי הצלחה עבור המנטי'ס, עבור המנטורים ועבור הארגון, הנבדקים בשתי נקודות זמן: לאחר כחצי שנה מההצמדה למנטור (מדדי ביניים) ולאחר כשנה (תוצאות סופיות):¹³

מדדי הצלחה למנטי'ס:

- הרחבת רשת חברתית-מקצועית.
- שיפור מיומנויות חיפוש עבודה.
- חשיפה לסביבות עבודה מגוונות.
- נקיטת צעדים פראקטיביים לקידום בתוך הארגון ומחוצה לו (כגון שיחת קידום עם המעסיק).
- כמה ראיונות עבודה / מרכזי הערכה שבהם השתתף.
- שיפור באחד או יותר מארבעת מימדי הקידום: כלכלי, מקצועי, תנאי עבודה וסובייקטיבי).¹⁴

13. לרוב ההצמדה למנטור מתבצעת כחצי שנה לאחר הצטרפות המנטי לתכנית קידום; כך שבסך הכול, התוצאות הסופיות לגבי קידום המנטי'ס נמדדות כשנה וחצי ממועד הצטרפותם לתכנית קידום.

14. ארבעת ממדי הקידום שהוגדרו בתבת הם:

שיפור כלכלי: הרחבת היקף משרה, עלייה בשכר (10% ומעלה בשכר החודשי), שיפור בתנאים הסוציאליים.

שיפור מקצועי: מעבר לתפקיד מקצועי יותר, הרחבת תחומי האחריות.

שיפור בתנאי ההעסקה: מעבר לעבודה עם אופק תעסוקתי, מעבר להעסקה ישירה, מעבר לשעות עבודה נוחות יותר.

שיפור סובייקטיבי: מידת שביעות הרצון של המשתתף מניצול הכישורים האישיים, מיחסי העבודה, מהשכר, מאפיקי הקידום ומתנאי ההעסקה, ושיפור הביטחון התעסוקתי.

חשוב להדגיש בפני המנטורים כי תוצאות מוצלחות אינן רק השגת קידום תעסוקתי בתקופת מפגשי החניכה. אם המנטי רכש מיומנויות וכלים שיסייעו לקידומו בהמשך, תהליך המנטורינג ייחשב להצלחה גם אם בפועל המנטי טרם התקדם בפרק הזמן הזה.



מדדי הצלחה למנטורים:

- שביעות רצון מצד המנטורים בסיום התכנית.
- תרומת התכנית למנטור.
- שינוי עמדות כלפי אוכלוסיות מגוונות.
- רצון להמשיך להיות מנטור.
- נכונות להמליץ לחבר להיות מנטור.

מדדי הצלחה ברמת הארגון:

- שביעות רצון הארגון מתרומת התהליך לארגון.
- כמות המנטורים שהתמידו בתהליך או נשרו ממנו.

תהליכי מדידה, מעקב ובקרה

הנתונים הדרושים לבחינת מדדי ההצלחה נאספים ממקורות שונים באמצעות שלושה גורמים מרכזיים:

- **רכז מערך המנטורים בתבת** אוסף מידע באמצעות:
 - תיעוד הפגישות המתקיימות בין המנטור למנטי.
 - ניהול מעקב אחר כל אחד מהמנטים' באמצעות מערכת ממוחשבת.
 - ניתוח טופסי דיווח הנשלחים על ידי המנטורים לאחר כל פגישה.
 - ניהול שיחות אישיות עם המנטורים ועם המנטי'ס.
 - קיום מפגש תקופתי עם המנטורים במסגרת מפגש הסופרוויז'ן הקבוצתי.
 - ניתוח שאלוני משוב הנשלחים למנטורים ולמנטי'ס וכן לרכז קשרי קהילה / משאבי אנוש / אחריות תאגידית בארגון.
- **רכז הקידום** מקיים קשר שוטף עם המשתתף (המנטי) באינטנסיביות פחותה במהלך חצי השנה שבה מלווה המשתתף על ידי מנטור. מטרת הליווי היא המשך מעקב ובקרה באמצעות גורם קבוע מטעם התכנית ובמידת הצורך הצפת סוגיות וסיוע בפתרון.
- **מחקר מלווה של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל** נערך בשתי נקודות זמן: כחצי שנה לאחר ההצמדה למנטור ושנה לאחר ההצמדה. המחקר נועד ללמוד על יישום המנטורינג בתבת לשם הפקת לקחים ולשם שיפור המודל. במסגרת המחקר נבדקים מדדי ההצלחה בשלושה היבטים: היבט התהליך, היבט היחסים והיבט התוצאות. מידע נוסף על המחקר המלווה ותוצאותיו יפורסמו בהמשך.

סוגיות אתיות בתהליך המנטורינג

בתהליך המנטורינג עולים פעמים רבות תכנים אישיים ורגישים, הן מצד המנטי והן מצד המנטור. על כן יש לתת את הדעת על סוגיות אתיות בתהליך ולתת מענה למיני שאלות:

- האם מובטחת למנטי'ס שמירת סודיות? האם המנטור ידרש לספק משוב לאחרים בנוגע למנטי?
- אם יינתן משוב לאחרים בנוגע למנטי, למי יימסר המידע? איזה שימוש ייעשה בו? איך הדבר ייעשה באופן דיסקרטי?
- האם המנהל הישיר של המנטי יהיה מעורב, ואם כן באיזה אופן? מהו תפקידו?
- האם החוויות האישיות שהמנטור חולק עם המנטי נשמרות בדיסקרטיות? כיצד ערבים לכך?
- גם אם יש אכיפה ברורה של שמירת סודיות, באילו תנאים אפשר יהיה לחלוק מידע עם אחרים? (למשל הפרות אתיות, פעילות בלתי חוקית).
- איך תישמר הדיסקרטיות כאשר המנטי או המנטור נעזרים בצד שלישי כדי לקבל ייעוץ והדרכה לגבי מערכת היחסים?

כדי להבטיח הגנה מרבית על פרטיות המידע המועבר על המנטי'ס ועל המנטורים בתהליך, הוגדרו בתבת כמה עקרונות ונהלים:

שמירת דיסקרטיות המידע על המנטי'ס:

- במסגרת הכשרת המנטורים מתקיים פאנל רכזי קידום, שבו הם מספרים על החוזקות ועל החסמים של אוכלוסיית היעד שאותה הם מלווים. בפאנל זה חשוב להציג את הדברים בצורה רגישה ומכבדת, ללא נקיטת שמות המנטי'ס ללא הכללות וקביעות גורפות. עיקרון זה מבוסס על הנחת היסוד כי מדובר בבני אדם שונים, הנבדלים זה מזה גם אם הם חולקים מאפיינים משותפים.
- חשוב שהמנטור יגיע לתהליך עם המנטי 'נקי' ככל האפשר. לכן בשיחה עם המנטור, על רכז הקידום להיות אובייקטיבי עד כמה שניתן. המידע שעובר בין רכז הקידום למנטור בתחילת התהליך על אודות המנטי הוא אינפורמטיבי בעיקרו ומתמקד בתכנית העבודה שנבנתה למנטי.
- המידע שעובר בין המנטור למנטי במפגשי החניכה נשאר ביניהם, למעט סוגיות שדורשות התערבות חיצונית, כגון כשהמנטי אינו מגיע לפגישות או אינו מבצע משימות; וכן סוגיות כלליות שבהן המנטור זקוק לייעוץ - הנעת המנטי, התלבטות לגבי אופן ההתנהלות הרצוי במצב מסוים, הכוונה בתהליך וכולי. יהיו סוגיות שישארו ברמת רכז מערך המנטורינג, ויהיו סוגיות שידרשו התערבות של רכז הקידום. במקרים שבהם המנטור נדרש לשתף את רכז הקידום / רכז מערך המנטורים, השיתוף יהיה ברמת מאקרו על התקדמות התהליך, בלי לחשוף מידע אישי שעלה בתהליך.

שמירת דיסקרטיות המידע על המנטורים:

בהכשרת המנטורים משתתפים עובדים בדרגים שונים, וייתכן שבאותה הכשרה ישתתפו מנהל ועובד הכפוף לו. במסגרת ההכשרה מתקיימות סימולציות קבוצתיות, הכוללות תהליכי משוב של חברי הקבוצה; ועשוי להיווצר מצב שבו עובד נותן משוב למנהל שלו. בעבור חלק מהאנשים הדבר עלול להיות רגיש, ולכן חשוב לתאם ציפיות עם חברי הקבוצה מראש. לחלופין אפשר לשקול קיום הכשרות נפרדות למתנדבים שהם ממונים וכפיפים.

בקצרה



- **מודל ההפעלה** של רכיב המנטורינג בתבת כולל את השלבים האלה: רתימת עסקים למהלך, גיוס ומיון מנטורים ומנטי'ס, הכשרה ותיאום ציפיות למנטורים ולמנטי'ס, הצמדות, קיום מפגשי חניכה, ליווי אישי וקבוצתי למנטורים וסיום התהליך.
- **מדדי הצלחה** הוגדרו בשלושה היבטים: **היבט התהליך** (כמות ותדירות המפגשים, קשיים ודרכי התמודדות ועוד), **היבט היחסים** (התמדה, איכות הקשר בין המנטור למנטי) ו**היבט התוצאות** (שיפור באחד או יותר מארבעת ממדי הקידום, תרומת התהליך למנטור ועוד).
- **תהליכי בקרה ומעקב** מבוססים על מידע הנאסף בדרכים שונות, כמו תיעוד ממוחשב של מפגשי החניכה, שיחות, שאלוני משוב, וכן באמצעות מחקר מלווה של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- **מענה לסוגיות אתיות** בנושאים כמו אופן השמירה על דיסקרטיות המידע, אופן מסירת מידע וכדומה, חשוב במיוחד בתהליך כמו מנטורינג, שבו עולים תכנים רגישים. מומלץ לגבש עקרונות ולקבוע נהלים מתאימים בנושא.

נספחים

"קול קורא" להצטרפות לפרויקט מנטורינג - קופת חולים כללית



במסגרת פרויקט "תרומה לקהילה" אנו רוצים להוביל במחוז צפון פרויקט של מנטורינג בשיתוף תב"ת (מיזם התעסוקה של ג'וינט ישראל) למגוון אוכלוסיות - הכוונה לאוכלוסיות של מגזרים שונים אשר נמצאים בשוק התעסוקה (במפעלים שונים) אך לא הצליחו להגיע לידי קידום תעסוקתי ובטחון תעסוקתי.

המנטורינג הינו כלי לפיתוח אישי של העובד הנמצא במקום עבודה כשנה לפחות אך לא הבשיל להגיע לידי קידום מבחינה כלכלית ומקצועית. המנטור הוא מנהל בעל ניסיון מקצועי, יכולת הקשבה, אכפתיות ופתיחות. לא נדרש ניסיון קודם כמנטור אלא רק רצון להתנדב למשימה ורצון להשפיע על החיים המקצועיים של אדם אחר ולהשפיע על צמתים משמעותיים בחיי העבודה שלו.

אנחנו מגייסים קבוצה של מנהלים מאיזור - קרית שמונה חצור צפת וטבריה אשר ילוו את העובדים הללו (עובדים מחוץ לכללית) במפגשים אישיים. הצורך שלהם לרוב הוא בהרחבת הרשתות החברתיות - מקצועיות, היכרות עם מודל לחיקוי (מקצועי ואישי) וכתובת יציבה ומזמינה להתיעצות.

בתהליך הליווי יסייע המנהל המתנדב לעובד להרחיב את זווית ההסתכלות, לסמן את האופק התעסוקתי ולהבין קצת יותר לגבי "הכללים הלא כתובים של שוק העבודה".

המנהל שייבחר וירצה להיות מנטור יקבל תוך כדי התהליך:

- מיומנויות של ניהול והובלת תהליך
- פיתוח יכולות בינאישיות
- פיתוח אישי
- השפעה רחבה
- תרומה לקהילה
- סיפוק ומשמעות
- הכשרה וליווי מקצועי

תהליך הליווי כולל מפגש של שעה עד שעה וחצי אחת לשבועיים - 3 שבועות במשך 6 חודשים לפחות **סה"כ כ-8 מפגשים**. המפגש יכול להתקיים בכל מקום שתבחרו יחד עם העובד שתלוו. המתנדבים אשר ישתתפו בפרויקט יקבלו הכשרה הכוללת מתן כלים לחניכה וליווי והיכרות עם אוכלוסיות היעד. מדובר בפרויקט ייחודי אשר אני בטוחה שיעניק למשתתפים בו, הן המתנדבים והן העובדים, הזדמנות להשפעה ושינוי ממשי שאינם ברורים מאליהם.

תודה מראש

תסריט לשיחת ראיון ותאום ציפיות עם המנטורים

מטרת השיחה

1. היכרות (אישית ותעסוקתית).
2. תאום ציפיות - היכרות עם אוכלוסיית היעד וציפיות המנטור.
3. ליבוי המוטיבציה לתוכנית תוך הדגשת התרומה הייחודית של המנטור.
4. תיאור פרטי התוכנית (מחויבות נדרשת, לוחות זמנים, מועד התחלה וכו').
5. הפגת "סימני שאלה".
6. הכרזה על הסכמה הדדית להתחלת התהליך.

תסריט שיחה

1. הצגה עצמית שלי ושל התפקיד - נימה אישית שלי לגבי מנטורינג.
2. ספר על עצמך - רקע תעסוקתי / תחומי עניין ייחודיים.
3. משמעות המחויבות להיות מנטור (תאום ציפיות, הבהרת מחויבות והסכמה לגביה).
4. מה אתה מצפה להשיג מהתהליך?
5. מה אתה מרגיש שיכול לתרום למנטי?
6. האם התנסית בתהליכי מנטורינג בעצמך?
7. מהי מידת היכרותך עם המגזר החברתי?
8. מהם לדעתך החסמים של משתתפי תבת?
9. האם ישנה אוכלוסייה המועדפת לליווי מבחינתך? (חרדים, ערבים, יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלות, צעירים).
10. מה מניע אותך להתנדבות?
11. האם התנדבת בעבר? באיזה אופן?
12. באילו תחומים היית רוצה לקבל העשרה / הכשרה?
13. מהם תחומי העניין שלך?
14. מה יכול לגרום לך לעזוב את התהליך מבעוד מועד?
15. באיזה אזור היית מעוניין להתנדב? האם יש מגבלה בעניין?
16. מתן חיזוקים להתנדבות בתכנית זו. בחירה בתכנית זו מהווה תרומה של המנטור לצמצום הפערים החברתיים; הדגשת הערך המוסף של מנטור - ניסיון קריירה, היכרות עם ארגונים גדולים, היכרות עם הכללים הלכותיים בשוק העבודה וכיוצא בזאת.
17. הבהרות לגבי המושך התהליך, כולל: לוי, תאום ציפיות, מחויבות.
18. שאלות?
19. קבלת הסכמה של המנטור לצאת לדרך.

אפשר לשאול שאלות נוספות כמו: איך אתה תופס את תהליך המנטורינג? מהן ההתנהגויות שאתה מצפה ממנטי להפגין? מהם הקווים האדומים שלך? אצל מי נמצאת האחריות לתהליך זה בעיניך?

להתרשמות:

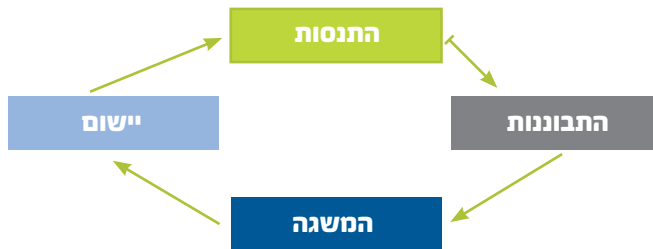
- מידת הרצון לסייע ולהשפיע, אכפתיות, אהבת הזולת, ערכיות.
- יכולת ונכונות להתחייב לתהליך - מידת המחויבות, הפניות, הנגישות.
- מידת הנכונות לשותפות וללמידה הדדית, פתיחות, יכולת לשתף בידע מקצועי ובניסיון אישי.
- סבלנות וסובלנות, חוסר שיפוטיות, יכולת לקבל את האחר והשונה ממני, פתיחות לתפיסות עולם מגוונות, אמפתיה, יכולת לקיים דיאלוג "בגובה העיניים".
- יכולת הכלה, הקשבה, שאילת שאלות.
- אמונה ביכולתו של האחר, יכולת עידוד, תמיכה והעצמה.
- יכולת הובלה, הכוונה והנעה לפעולה, יכולת לקבוע מטרות וסדרי עדיפויות.
- אמינות ודיסקרטיות.

בתאום הציפיות יש לשים דגש בנקודות האלה:

- השתתפות בהכשרה ומפגשי ליווי ולמידת עמיתים.
- מתן פתרונות "חכה" ולא "דגים".
- מחויבות ושותפות להצלחה.

חוות דעת:

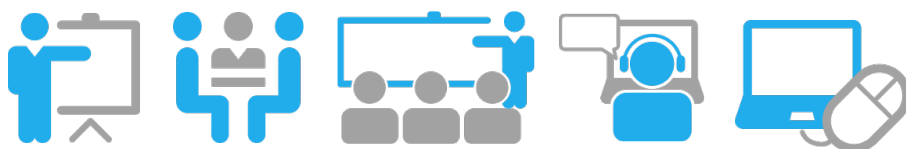
סילבוס הכשרת מנטורים



מפגשי הכשרה	
מהלך המפגשים	מטרות
מפגש ראשון - הכרות ותיאום ציפיות - רציונל הפעלת תכנית המנטורינג - היכרות עם תפקיד המנטור - הכנה לפגישה ראשונה עם המנטי - שאלות שאלות 7 רמות של הקשבה ושיקוף - תהליכים מקבילים	- היכרות עם אבני הדרך המרכזיות בתהליך - היכרות ותיאום ציפיות לגבי תפקיד המנטור - היכרות עם 5 צירי עבודה מרכזיים - יצירת קבוצת עבודה ולמידה - חשיפה לכלים בסיסיים באימון
מפגש שני - הבניית התהליך בפגישה ראשונה - חזרה פסיכולוגי - משוב - מפגש עם נציגים מאוכלוסיית היעד	- תרגול הפגישה הראשונה עם המנטי - חשיפה לכלים בסיסיים באימון - היכרות עם אוכלוסיית היעד
שיחות אישיות בין המנטורים ורכזת מערך המנטורים לקראת הצמדות	
מפגש שלישי (לאחר הצמדות) - חוויות מהפגישה הראשונה - למידת עמיתים - מרכיבי פגישה אישית	- שיתוף, איסוף ועיבוד הפגישה הראשונה בין המנטור למנטי - למידת כלים אימוניים כמענה לצרכים העולים מהשטח

ערכת הכשרה למנטורים

”חֲנוּךְ לַנֶּעַר עַל-פִּי דַרְכּוֹ, גַּם כִּי יִזְקִין לֹא יִסּוּר מִמֶּנָּה” (משלי כ”ב, ו’)



נספחים להכשרת מנטורים
ג'וינט ישראל-תבת

תוכן עניינים:

- רקע תבת
- מילון מושגים בנושא התמדה וקידום
- חמישה צירי עבודה מרכזיים
- דוגמאות לשאילת שאלות על פי חמשת הצירים
- חוזה פסיכולוגי
- היכרות תעסוקתית
- עקרונות לשיחת משוב
- המפגש הראשון עם המנטי
- טופס הערכה להכשרת מנטורים

רקע ג'וינט ישראל-תבת

ג'וינט ישראל-תבת (תנופה בתעסוקה) הינה שותפות בין ג'וינט ישראל וממשלת ישראל לפיתוח שירותים חברתיים אשר יסייעו ליציאה ממעגל העוני על ידי שילוב וקידום בתעסוקה. מאז הקמת השותפות בשנת 2006, השפיעו תכניות תבת על כ-100,000 איש בהם נשים וגברים מהחברה החרדית ("מפתח"), החברה הערבית ("ריאן" ו"אקסל HT"), אנשים עם מוגבלות ("רמפה"), עולים ("אשת חיל"), צעירים חסרי עורף תעסוקתי ("סטרייב", "אפיקים") ועוד.

בתבת מתמקדים בפיתוח שירותים בשלושה היבטים: שילוב בעבודה באמצעות הגברת המסוגלות התעסוקתית, התמדה בעבודה ויציבות תעסוקתית לאורך זמן, פיתוח אופק תעסוקתי ומוביליות חברתית.

לצד האתגר של תבת להמשיך ולשלב אוכלוסיות ייחודיות בתעסוקה, קיים אתגר משמעותי לא פחות והוא סיוע בחילוץ משפחות מעוני על ידי פיתוח מענים לאנשים עובדים, ופיתוח אופק תעסוקתי לאנשים עובדים בעלי כושר השתכרות נמוך, שאינם ממצים את הפוטנציאל ואת הכישורים הטמונים בהם.

אחד המענים היא **תכנית קידום**, תכנית רוחב אשר חוצה את תכניות התעסוקה השונות ומציעה את מסלול קידום תעסוקתי. התכנית מספקת ליווי אישי ו/או קבוצתי מתמשך למשתתפים, אשר מסייע להם להתגבר על חסמים בדרך לתעסוקה יציבה וטובה יותר ביחס למצבם הנוכחי. התכנית פועלת לשיפור כלכלי, מקצועי, שיפור בתנאי ההעסקה וכן לשיפור בתחושה הסובייקטיבית של הפרט לגבי מצבו התעסוקתי. אחד מהכלים המוצעים למשתתפי קידום הוא ה"מנטורינג".

אוכלוסיית יעד ("משתתפים") תהיה בעלת כל המאפיינים הבאים:

- משתתפים פעילים באחת מתכניות תבת בגילאים 20-45.
- בעלי כושר השתכרות נמוך שאינם מועסקים בהתאם לכישורים ולפוטנציאל שלהם.
- משתתפים אשר עבדו 18 חודשים מתוך 24 החודשים האחרונים.
- בעלי מוטיבציה ובשלות לתהליך קידום.
- משתתפי תכניות שהינם סטודנטים ואקדמאים מאוכלוסיות המצויות בתת ייצוג הולם בשוק העבודה (ואינם מועסקים בהתאם להשכלה, לכישורים ולפוטנציאל שלהם).

או:

- אנשי צוות מתכניות התעסוקה של תבת.

"רכזי הקידום" (רכזי תעסוקה מתוך תכניות המקור) יפעלו לקידום משתתפי התכנית, תוך קבלת הכשרה מתאימה, כלים ותמיכה מקצועית. במסגרת תפקידם הם גם אחראים על סיוע בהצמדה למנטור המתאים.

מילון מושגים בנושא התמדה וקידום תעסוקתי בתבת

התמדה:

א. התמדה במקום העבודה (Job Retention): כמה זמן עובד במקום העבודה הנוכחי.
 ב. התמדה בתעסוקה (Employment Retention): קשר עם שוק העבודה לאורך זמן, בדרך כלל נמדד בחודשי עבודה מתוך שנה או חודשי העבודה הפוטנציאליים לעבודה מיום הכניסה לתכנית.

קידום תעסוקתי:

נמדד בין שתי נקודות זמן לפחות ומבטא שינוי במצב תעסוקתי. הסיכוי לקידום מושפע ממשתנים כמו: מין, גיל, השכלה, התמדה, ניסיון תעסוקתי קודם ועוד.

קידום תעסוקתי יכול להימדד בארבעה היבטים:

• עלייה בשכר (לפחות 10% בשכר הברוטו). • הרחבת היקף משרה. • שיפור בקבלת תנאים סוציאליים המחויבים בחוק (ימי מחלה, ימי חופשה, החזר הוצאות נסיעות, דמי הבראה). • שיפור בקבלת תנאים נלווים (קרן השתלמות, הוצאות רכב).	א. שיפור כלכלי
• מעבר לתפקיד עם אחריות רבה יותר או הרחבת תחומי אחריות בתפקיד קיים. • מעבר מתפקיד לא מקצועי לתפקיד מקצועי. • קידום לתפקיד ניהולי. • מעבר לתפקיד מקצועי יותר בהשוואה לתפקיד קודם. • יציאה ללימודים ורכישת מקצוע הם אמצעים בדרך להשגת קידום מקצועי. במיוחד כאשר ההכשרה המקצועית או הלימודים העיוניים ממומנים על ידי המעסיק כאמצעי להעלאת רמת המקצועיות של העובד.	ב. התפתחות מקצועית
• מעבר להעסקה ישירה. • מעבר לשעות עבודה נוחות יותר. • מעבר לעבודה עם אופק תעסוקתי. • שיפור במאפייני העבודה: זמן הגעה עבודה, תנאים פיזיים וכד'.	ג. שיפור בתנאי עבודה
• שיפור במידת שביעות הרצון מהעבודה: מהיחסים עם העמיתים והממונה, מהיכולת לנצל כישורים בעבודה, מהשכר, מאפיקי הקידום וכד'. • שיפור בתחושת הביטחון התעסוקתי בעבודה.	ד. שיפור בהיבט סובייקטיבי

- בתכנית הליווי עם המשתתפים, מגדירים יחד איתם את מדדי הקידום שרוצים להשיג ומפרטים כיצד נצליח להשיג את היעד. נבנית יחד איתם, תכנית עבודה אישית.

צירי עבודה מרכזיים

מנטוריונ: כלי חניכה אשר מסייע בעזרת קשר בין אנשים, להתפתחות העובד. אלו יחסים שיש בהם מרכיב התפתחותי והם מהווים ליווי בצומת מסוים.

אלו הם **חמשת צירי העבודה המרכזיים** שעליהם אנחנו מבססים את תהליך המנטוריונ בתכנית קידום:

ציר 1 - אמונה ביכולת:

אמונה ביכולת להצליח להתפתח בעולם העבודה והלימודים / אמונה ביכולת להגיע רחוק.

- כמנטורים, אנחנו יוצאים לתהליך עם הרבה אמונה באדם (במשתתף) בכלל וביכולת שלו בפרט.

ציר 2 - מוטיבציה:

מוטיבציה להתפתח בעולם העבודה ומוטיבציה לערוך שינוי.

- המוטיבציה של המשתתפים ושלכם היא הדלק להצלחת התהליך. לעיתים המשתתפים מתקשים לשמור על מוטיבציה גבוהה לאורך זמן, ואחד מהתפקידים שלנו, הוא לעורר וללבות את המוטיבציה גם כש"האש נמוכה".

ציר 3 - פרואקטיביות:

שליטה ובחירה במציאות. יכולת השפעה על עתיד התעסוקתי, בטווח הקצר והארוך לסייע בהרחבת אפשרויות הבחירה.

- אנו רואים במשתתפים אנשים פרואקטיביים, שהשליטה והבחירה במציאות נמצאת בידיהם והם בעלי השפעה על גורלם.

ציר 4 - חזון ומטרה:

חלום תעסוקתי ושאיפות תעסוקתיות. תרגום של החלום למטרות קצרות טווח.

- אם אין מטרה, לא נוכל להגיע אליה. אנו מסייעים למשתתפים לראות את החזון התעסוקתי שלהם ופורטים אותו למטרות קצרות טווח ויעדים כדי לממש אותו.

ציר 5 - הקניית ידע וכלים:

התמצאות בשוק העבודה ודרישותיו, היכרות עם הכשרות ולימודים רלוונטיים. תקשורת בינאישית, קבלת ביקורת, קבלת סמכות, ניהול קונפליקטים, קבלת החלטות, יכולת התארגנות, התמודדות עם לחץ ומשימה חדשה וכו'.

מנטורים - הידע המקצועי שלכם, הניסיון התעסוקתי, המיומנויות האישיות והבינאישיות, ניסיון החיים שצברתם בכלל, הוא הכלי המרכזי שלכם בעבודה עם המשתתפים. אנו נסייע לכם להנגיש אותו למשתתפים בעזרת הכלים: חמשת הצירים, מיומנות בשאלות, שאלות, הבנייה של פגישה ועוד.

בעמודים הבאים הדגמנו מספר שאלות המבוססות על חמשת הצירים, בהן תוכלו להשתמש בתהליך הליווי הפרטני.

דוגמאות לשאלות על פי 5 הצירים

מוטיבציה

- מה תחשוב על זה בעוד 3 שנים?
- מה אתה מצפה מעצמך?
- מה מלהיב אותך?
- מה אתה נהנה לעשות בעבודה? / ממה הכי נהנית במקום העבודה האחרון שלך?
- מתי אתה חש סיפוק מעבודתך?
- מהם הערכים אותם חשוב לך להעביר לילדיך?
- כיצד אתה רוצה שחבריי יראו אותך?
- למה / לאן אתה שואף להגיע במקום עבודתך הנוכחי / העתידי?

בניית חזון ומטרה

- בעוד שלוש שנים מהיום היכן היית רוצה לראות את עצמך?
- מה יהיה סדר היום שלך בעוד שלוש שנים? עם מי אתה נפגש ביום יום? איפה אתה עובד, איך זה נראה?
- מה היית רוצה שהמנהל שלך יכתוב עליך במכתב ההמלצה שלך בעוד שנה מהיום?
- אם לא היו כל מגבלות של כסף / זמן / משפחה במה תרצה לעבוד?
- בעוד שנה מהיום - ממה אתה מסופק בסוף היום כשאתה חוזר הביתה? על מה אתה מוערך בעבודתך? איך אתה חש בעבודתך?
- מה החלום שלך?

אמונה ביכולת

- מה עשית שסייע לך להצליח?
- מה אנשים אחרים מעריכים בך?
- אילו דברים אתה מרגיש כי אתה יודע לעשות מצוין?
- מה יש בך שאפשר לך להתמודד עם הקשיים שחווית עד כה?
- מה עשית שהפתיע אותך לטובה?
- באילו נושאים אנשים פונים אליך לעזרה?

פרואקטיביות

- מה ביכולתך לעשות היום כדי להגיע למטרתך?
- מה תוכנית הפעולה שלך?
- מה אתה מציע?
- מה תעשה מחר?
- כיצד אתה יכול להניע את המהלך?
- מה אתה בוחר לעשות במקרה זה?

חוזה פסיכולוגי

במפגש עם המשתתף, יירקם ביניכם חוזה פסיכולוגי. "חוזה פסיכולוגי" הוא מכלול הציפיות של הצדדים השונים בכל סוג של אינטראקציה בעולם התעסוקה. החוזה הפסיכולוגי לעולם אינו נחתם והוא משתנה עם כל שינוי בציפיות של שני הצדדים.

מרכיבי החוזה הפסיכולוגי:

- **בניית אמון:** מקצועי ואישי.
- **מוטיבציה:** לתהליך פיתוח קריירה / קידום.
- **בירור ראשוני של מטרות:** מטרות תעסוקתיות ומטרות אישיות רלוונטיות.
- **היכרות עם האדם:** היכרות תעסוקתית והיכרות אישית רלוונטית.
- **הגדרת מסגרת התקשרות:** פורמאלי ובלתי פורמאלי.
- **איתור חזקות ונקודות לקידום:** נקודות שסייעו / יעכבו את תהליך הקידום.
- **תיאום ציפיות.**
- **הנעת תהליך:** מטלה / משימה, בחירה בצעד הראשון לקראת המטרה.
- **שמירה על דיסקרטיות.**

כל המרכיבים הללו משולבים לכל אורך תהליך הליווי. חלקם מושגים כבר בפגישה הראשונה, חלקם יושגו בהמשך וחלקם ייבנו בהדרגה לכל אורך המפגשים.

ישנם פרמטרים נוספים אשר משפיעים על מרבית המרכיבים שצוינו והם: יצירת אוירה נעימה, תקשורת פתוחה, הקשבה ואמפטיה, כימיה אישית וה'אנרגיה' שתביאו למפגש.

היכרות תעסוקתית

“מה ואיך?” - שאלות אלו נועדו לסייע לך להתכונן לקראת הפגישה הראשונה

מטרות פגישת ההיכרות

מה המטרה? - חשוב והגדר עם מה חשוב לך לצאת מהפגישה?

איך נשיג אותה? אילו שאלות יוכלו לסייע לך להשיג זאת?

מה המטרה? חשוב והגדר עם מה חשוב לך שהמנטי ייצא מהפגישה?

איך נשיג אותה? אילו שאלות יוכלו לסייע לך להשיג זאת?

עקרונות לשיחת משוב

לעיתים, כחלק ובמהלך תהליך הליווי, תדרש לתת משוב כלשהו על ההתנהלות של המשתתף, משימה שנתת לו וכו'. לא תמיד קל לתת ביקורת ולרוב גם לא פשוט לצד השני לקבל אותה. על כן, חשוב להכיר את העקרונות הבאים ולפעול על פיהם, על מנת להקל על שני הצדדים את השיחה ולהפוך את התקשורת בעזרתם להרבה יותר אפקטיבית.

1. פתח שיחת משוב **בשאלות שאלות** אשר מטרתן לברר את עמדתו ורגשותיו של הצד השני.
2. משוב **חיובי קודם לשלילי** - פתח בציון התנהגויות חיוביות במטרה ליצור אקלים נאות לקבלת המשוב וסיים בנימה חיובית (**כלל הסנדביץ'**).
3. משוב **תיאורי ולא שיפוטי** - תיאור עובדתי של מצבים והתנהגויות והימנעות ממתן ציונים ושיפוטיות. (אל תאמר "עשית עבודה לא טובה" תן דוגמא: "פנית למנהל בסיטואציה שאינה מתאימה").
4. משוב **ספציפי ולא כללי** - משוב מכוון להתנהגות ולא לאישיות (במקום לומר: "אתה שתלטן" אמור: "בישיבה לא הקשבת לדברי האחר").
5. משוב סמוך להתנהגות ולביצוע - **כאן ועכשיו**, ולא שם ואז.
6. מתן משוב עם **רגישות** לצרכיו הפיזיים והנפשיים של מקבל המשוב ובהתייחסות לתנאים הסביבתיים בהם ניתן המשוב.
7. משוב המעניק **פתרונות** - שיחת משוב מפרטת חלופות וחשיבה על פתרונות.
8. משוב מכוון להתנהגויות שלמקבלו **יש שליטה** עליהן ולהתנהגויות הניתנות לשינוי.
9. משוב הינו **סובייקטיבי** ואינו עובדה אובייקטיבית שאינה ניתנת לערעור. רצוי להשתמש במילים כמו: "לדעתי", "אני", "לי", "על פי התרשמותי" וכו'.
10. הימנע מ"**הצפה**" - הימנעות מהנטייה לומר את כל האמת ב"פרצוף" והתייחסות למשהו מוגדר וברור המנוסח בתמציתיות.
11. משוב ניתן בכנות ומתוך כוונה **לעזור ולשפר**.

המפגש הראשון עם המנטי

לקראת המפגש הראשון עם המנטי שלך, מצורף כאן קובץ המלצות ליישום מתוך ניסיונו עם המנטי'ס הפוטנציאלים והכרותנו עם תהליכי ליווי.

1. **מיקום ומועד הפגישות** ייקבע בהתאם למוסכם בינך לבין המנטי. נסו לקבוע יום ושעה קבועים למפגש ככל הניתן.

2. **תדירות המפגשים** - כדי ליצור קשר אמיתי ועמוק עם המנטי שלכם, השתדלו להיפגש פעמיים בחודש לפחות.

3. במהלך המפגש הראשון קיבעו ביחד תכנית עבודה:

- **תיאום ציפיות:** שאלו את המנטי איך רואה את הקשר הזה, איך מצפה שהקשר יתנהל, מה מצפה לקבל מהקשר. חשוב שאתם תתקשרו את הציפיות יכול להיות שהמנטי ישאל אתכם שאלות דומות, יתעניין וירצה לשמוע עליכם ועל הרצונות שלכם. ספרו למנטי את הציפיות שלכם מהמפגשים.
- **בניית אמון ודיסקרטיות:** היו פתוחים ומשתפים, כך ייפתח גם המנטי, וניתן יהיה להגיע לדברים מעניינים ומעמיקים. אמון הוא הבסיס למערכת היחסים.
- **הקשבה ואמפטיה:** יצירת מרחב של בטחון פנימי, שיהווה בסיס להתפתחות אישית ומקצועית. התהליך יבוסס על הקשבה מלאה והפגנת אמפטיה לצד מתן מענה מקצועי.
- **שאלת שאלות:** היו עצמכם, שאלו שאלות בצורה חופשית (תוכלו להעזר בחומרים המצויים בחוברת זו), ועודדו שאלת שאלות מצדו של המנטי.
- **בניית כיוון עתידי ראשוני והגדרת מטרות משותפות:** בפגישה הראשונה עליכם לדבר על הכיוון העתידי הרצוי של המנטי ולהגדיר מטרות. יכול להיות שהמטרות ישתנו לאורך התהליך.
- **מנגון התקשרות:** קבעו מנגנון להתקשרות ביניכם, והקפידו לעמוד בו (למשל - אם קבעתם לתאם פגישות באמצעות מייל, דאגו להיות זמינים במייל).

הקשר של מנטורינג הוא קצת כמו ריקוד. האחריות להצלחתו, למורכבותו וליופיו נתונה בידיהם של שני הצדדים. גם אם הצעדים הראשונים קצת מאתגרים, בסוף יכולה להתגלות כאן יצירה נדירה.

בכל שאלה או התלבטות, הנך מוזמן לפנות לרכזת מערך המנטורינג.
בהצלחה.

טופס הערכה להכשרת מנטורים

מנטור יקר,
אנו מודים לך על התנדבותך ועל השתתפותך בהכשרת המנטורים של ג'וינט ישראל-תבת.
כנהוג בג'וינט ישראל-תבת, אנו מלווים את תהליך המנטורינג במחקר הערכה מטעם מאיירס-
ג'וינט-ברוקדייל, לשם למידה והתייעלות.
המידע יישאר דיסקרטי וישמש לצורך המחקר המלווה בלבד. נשמח לשיתוף פעולה במילוי
השאלון.

מה לקחת מההכשרה?

מה היה חסר לך בהכשרה?

איך לדעתך ניתן לשפר את ההכשרה?

האם הינך מרוצה או לא מרוצה מההכשרה באופן כללי?

1. מרוצה מאוד מההכשרה
2. מרוצה מההכשרה
3. לא כל כך מרוצה מההכשרה
4. בכלל לא מרוצה מההכשרה

אנא בחר את התשובה המתאימה ביותר לכל פריט:

מסכים	לא כל כך מסכים	מסכים	מסכים מאוד	
				נקבעו מטרות ברורות.
				התוכן היה מאורגן ומובן.
				התרגול היה מתאים ומועיל.
				המדריכים הגיעו מוכנות ללמד.
				ההכשרה השיגה את מטרותיה.
				אוכל ליישם את מה שלמדתי.
				ההכשרה איכותית.
				קיבלתי כלים תומכים שעשויים לסייע בתהליך המנטורינג.
				בעקבות השתתפותי בהכשרה, אני מרגיש יותר מוכן להיות מנטור.

להלן רשימת נושאים שנלמדו במפגש הראשון. אנא ציין לגבי כל נושא האם לדעתך הוא יעזור לך במהלך תפקידך כמנטור.

יעזור לי במידה רבה	יעזור לי	לא כל כך יעזור לי	בכלל לא יעזור לי	
				היכרות ותאום ציפיות לגבי תפקיד המנטור.
				היכרות עם חמשת צירי עבודה מרכזיים.
				מימדי קידום.
				הבניית פגישה ראשונה עם המנטי.

תדריך מנטורים

להלן רשימת נושאים שנלמדו במפגש השני. אנא ציין לגבי כל נושא האם לדעתך הוא יעזור לך במהלך תפקידך כמנטור.

הצגת תכנית קידום ומערך המנטורים.	יעזור לי במידה רבה	יעזור לי	לא כל כך יעזור לי	בכלל לא יעזור לי
היכרות עם אוכלוסיית היעד.				
סימולציית פגישה ראשונה.				

להלן רשימת נושאים שנלמדו במפגש השלישי. אנא ציין לגבי כל נושא האם לדעתך הוא יעזור לך במהלך תפקידך כמנטור.

שיתוף בחוויות ובהתרשמויות. מהמפגש הראשון עם המנטי'ס.	יעזור לי במידה רבה	יעזור לי	לא כל כך יעזור לי	בכלל לא יעזור לי
למידת עמיתים - ניתוח מקרה (עבודה בקבוצות).				
ארבעת מרכיבי חניכה על פי פרופסור מיכה פופר והבניית פגישות אישיות.				

תודה רבה על שיתוף הפעולה!

טופס העדפות למנטורים

מעוניין להיות מנטור? אנא מלא את הפרטים הבאים ונשמח להיות איתך בקשר.

פרטים אישיים:

שם:

שם משפחה:

ת.ז.:

עיר מגורים:

טלפון:

דוא"ל:

מקצוע:

השכלה:

מקום עבודה נוכחי:

שם מקום עבודתך הנוכחי:

תאר את תפקידך:

ותק:

תאר בקצרה את ניסיוןך התעסוקתי:

תאר תחומי התמחות מיוחדים:

ציין האם קיים ניסיון בהתנדבות / חניכה בעבר:

למה חשוב לך להיות מנטור בתכנית המנטורינג של תבת?

איך אתה רואה את התפקיד שלך כמנטור?

מה הציפיות שלך מעבודה עם המנטי?

מה הציפיות שלך מההכשרה?

ציין את האזור בו הנך מעוניין להתנדב:

אזור הדרום מ _____ עד _____

אזור הצפון מ _____ עד _____

אזור השפלה מ _____ עד _____

רק בעיר מגורי _____

האם יש העדפות או דגשים מיוחדים מבחינתך? (לוחות זמנים או אחר).

האם אפשר להתחיל לחנוך מיידית מבחינתך?

מחשבות, דגשים, הערות:

מתווה לפגישת אבחון לתהליך מנטורינג

מטרות הפגישה:

- היכרות וחשיפה לתהליך המנטורינג.
- אבחון התאמה לתהליך המנטורינג.

מאפייני המשתתפים המתאימים למנטורינג:

- בעל הגדרת קידום ותכנית עבודה אישית ליישומה.
- בעל מוטיבציה וציפיות מותאמות מתהליך המנטורינג.
- נכונות להשקעת זמן.
- היעדר מודלים לחיקוי בשוק העבודה.
- צורך בתמיכה ובסיוע בתהליכי שינוי וקבלת החלטות.
- חוסר היכרות עם שיקולים ועמדות של מעסיקים.
- רשתות חברתיות שאינן מפותחות.
- חסמים תרבותיים בהקשר של עולם התעסוקה.

דגשים:

- יש להציג בפני המשתתף כי מטרת השיחה היא לבחון יחד איתו, האם תהליך זה מתאים לו ולהגיע לידי החלטה משותפת.
- חשוב שהמשתתף יידע שהוא חלק מקבלת ההחלטה כדי ליצור שיתוף, אחריות ומחויבות הדדית כבר מהשלב הראשון.
- במהלך כל הפגישה חשוב להיות קשובים להתנגדויות, חששות, רצונות וכו' שעשויים לעלות. **יש להדגיש במיוחד מוטיבציה, פרואקטיביות, יכולת ורצון להתחייב וכן בשלות ופניות רגשית לתהליך.** סט השאלות הבא יסייע לך לזהות את הנקודות הללו.
- יש לשלב בשיחה חיזוקים לבחירה בתהליך זה ולהדגיש את הערך המוסף של המנטור עבור המשתתף: סיוע בתהליכי קידום מזווית שונה. מנטור שמגיע מהעולם העסקי בעל ניסיון רב מעולם התעסוקה וראייה רחבה, בעל יכולת להרחיב את ההסתכלות על תחומי עיסוק רלבנטיים, הכנה לשיחת משוב / שכר ועוד.

מהלך הפגישה:

א. פתיחה: שאל את המשתתף: האם אתה יודע / מכיר / שמעת על המושג מנטורינג? מטרת השאלה: לבדוק עם איזו רמת היכרות / ניסיון מגיע המשתתף, להתחיל יחד מאותה נקודת הבנה של המנטורינג במסגרת תכנית קידום ולגייס את המשתתף בנקודה שבה הוא נמצא בתהליך הקידום שלו.

ב. הסבר על התכנית: תכנית המנטורינג עוסקת בסיוע למימוש הפוטנציאל האישי-תעסוקתי ושמה דגש על קידום ופיתוח קריירה דרך ליווי של מנטור המגיע מהעולם העסקי/ הציבורי. המנטור מביא אתו ניסיון עשיר מעולם העבודה והיכרות עם שיקולים ועמדות של מעסיקים, הוא מנסה בתהליכי ליווי של עובדים ובעל רשת קשרים רחבה.

המנטור הוא **מתנדב**, בדרג ניהולי, אשר יחנך וילווה אותך מתוך ניסיון תעסוקתי רחב, קריירה מקצועית וניסיון חיים אישי. לצורך תהליך זה נדרש תאום ציפיות בין שני הצדדים וכן נדרשת מחויבות ומסירות לתהליך.

מסגרת זמן ההתחייבות לתהליך היא חצי שנה, כאשר מועדי המפגשים ביניכם יתקיימו אחת לשבועיים-שלושה. מיקום ומועד הפגישות ייקבע בהתאם למוסכם בינך לבין המנטור.

ג. אבחון באמצעות סט שאלות:

1. מה דעתך על תכנית המנטורינג המוצעת?
2. האם התנסית בעבר בתהליכי מנטורינג או בתהליכי ליווי דומים? איך הייתה החוויה?
3. האם תוכל להתחייב לתהליך של חצי שנה ולקיים פגישות באופן עקבי לכל אורך אותה התקופה (אחת לשבועיים-שלושה)?
4. במה לדעתך המנטור יכול לעזור, לתרום בנושא הקידום התעסוקתי שלך?
5. מה הציפיות שלך מתהליך כזה? מה היית רוצה לקבל בתהליך כזה?
6. מה צריך לקרות בתהליך כדי שבסופו תאמר לעצמך: "היה שווה"?
7. על אילו נושאים היית רוצה לעבוד במהלך הליווי עם המנטור?
8. מה לדעתך תפקידו של המנטור? מהם לדעתך תחומי האחריות שלו בתהליך? מהם תחומי האחריות שלך בתהליך?
9. מה לדעתך ידרוש ממך ליווי כזה? (אפשר לחדד את הנקודות בשאלות הבהרה: מחויבות, זמן, פניות רגשית, פתיחות וכולי)
10. מה עשוי לעכב, להוות מכשול או לסיים את התהליך מבחינתך מבעוד מועד?
11. האם יש העדפות או מגבלות מיוחדות למפגש עם המנטור? (מיקום גיאוגרפי, זמני מפגש, מגדר, אחר)
12. חלק מהתהליך יכול משימות שונות לביצוע, שיינתנו לך על ידי המנטור במטרה לקדם את המטרות שסיכמתם עליהן. האם תהיה מוכן לקחת על עצמך את המשימות ולהתחייב לביצוען?
13. מה יעזור לך להתמיד בתהליך?
14. מה היית מצפה ממני (מרכז הקידום) בקשר שבינך לבין המנטור?
15. שאלות נוספות שהיית רוצה לשאול או כל דבר אחר שחשוב לך להעלות שלא העלינו בשיחה זו?

תדריך מנטורים

ד. סיכום הפגישה וקבלת החלטה: סכם את חוות דעתך בנקודות ואת המלצתך לתהליך זה. אם מסקנתך היא שהמשתתף נמצא מתאים לתהליך, יש לקבל את הסכמתו ואת מחויבותו לצאת לדרך. כמו כן יש לצייד אותו בדף מידע המכין אותו לקראת פגישתו עם המנטור (מופיע כנספח בחוברת הכלים לרכז).

אם המשתתף אינו מתאים לדעתך, תוכל לשקף לו את הדברים מהתכנים שעלו בשיחה ובמידת האפשר לבחון שוב את ההצעה בעתיד.

טופס תאום ציפיות לקראת הצמדה למנטור

שם: _____

תאריך: _____

ברכות,

נבחרת לקבל ליווי על ידי מנטור

המנטור הוא **מתנדב**, בדרג ניהול ביניים ומעלה, אשר יחנך וילווה אותך מתוך ניסיון חיים אישי עשיר וקריירה מקצועית. לצורך תהליך זה נדרש תאום ציפיות בין שני הצדדים וכן נדרשת מחויבות ומסירות לתהליך. לקראת מפגש הראשון עם המנטור, מצורף כאן קובץ שאלות והמלצות אשר יעזור לך להגיע מוכן לתהליך עם המנטור.

שאלות:

1. מהן ציפיותיך מהמפגשים עם המנטור?

2. האם ישנן העדפות או מגבלות מיוחדות למפגש עם המנטור? מבחינת מיקום גאוגרפי, מגדר או אחר

3. מיקום ומועד הפגישות ייקבע בהתאם למוסכם בינך לבין המנטור. נסו לקבוע יום ושעה קבועים למפגשים. כדי ליצור קשר משמעותי עם המנטור שלכם, נדרשת מכם מחויבות להיפגש **אחת לשבועיים-שלושה**.

4. במהלך המפגשים הראשונים מומלץ לשים דגש על:

- **תיאום ציפיות הדדי:** שאל את המנטור כיצד הוא רואה את הקשר הזה, כיצד מצפה שהקשר יתנהל, מה מצפה לקבל מהקשר. סביר להניח שהמנטורים ישאלו אותך את אותן השאלות בדיוק, יתעניינו וירצו לשמוע עליך ועל הרצונות והמטרות שלך בתהליך זה.
- **ספרו למנטור על הציפיות שלכם:** ספר למנטור מהן שאיפותיך התעסוקתיות, מה חשוב לך בקשר עם המנטור, מה היית רוצה לעשות במשותף, מה מעניין אותך וכולי.

תדריך מנטורים

- **פתיחות ושיתוף:** גם המנטורים מתרגשים במפגשים ראשונים. ככל שתהיו חופשיים, פתוחים ומשתפים יותר, כך ייפתח גם הצד השני, ואפשר יהיה להגיע לנושאים רלוונטיים בעלי השפעה.
- שתפו את המנטור בכל נושא תעסוקתי שמרגיש לכם נכון. המנטורים הם כתובת מצוינת לסוגיות **מקצועיות** שעולות בתהליך הקידום התעסוקתי שלכם, כגון בחירת מסלולי קריירה, איך להתכונן לשיחת שכר, איך לקבל משוב מהמנהל במקום העבודה הנוכחי, איך להרחיב את ההסתכלות על תחומי עיסוק רלוונטיים וארגונים, בחירת מקום לימודים וכולי.
- היו עצמכם, שאלו שאלות בצורה חופשית, ועודדו שאילת שאלות מצדו של המנטור.
- **מנגנון התקשרות ועמידה בזמנים:** קבעו מנגנון להתקשרות ביניכם והקפידו לעמוד בו. לדוגמה, אם קבעתם יום קבוע למפגש אחת לשבועיים, ודאו מראש כיצד מגיעים לנקודת המפגש, והקפידו להגיע בדיוק בזמן (מומלץ אף להקדים בכ-10 דקות); אם קבעתם לתאם פגישות טלפוניות, היו זמינים בזמן המדויק והתייחסו לכך כאל פגישה לכל דבר ועניין; אם קבעתם להתעדכן באמצעות הדוא"ל, דאגו לעמוד בהתחייבותכם. הגיעו מסודרים לכל פגישה, עם כלי כתיבה ולאחר שהקדשתם מחשבה במה הייתם רוצים להתמקד בשיחה.

5. כחלק מתהליך הקידום התעסוקתי בו התחלת, המנטור התנדב ללוות אותך למשך חצי שנה.

במקביל, הנך מוזמן לפנות אלי בכל שאלה או התלבטות העולות בדרך. במהלך תקופה זו, אבקש ואשמח להתעדכן אחת לחודש כיצד מתקדם הקשר.

בהצלחה!

שם המשתתף: _____ טלפון: _____ דוא"ל: _____

שם רכז קידום: _____ טלפון: _____ דוא"ל: _____

תכנית סופרוויז'ן - מפגשי ליווי ולמידת עמיתים

מטרות	מהלך המפגשים
• הרחבת כלי העבודה של המנטור תוך העמקה בסוגיות יעוציות אופייניות באמצעות חשיפה לכלים בסיסיים וגישות באימון וליווי • למידת עמיתים	מפגשים רביעי - שישי • ניתוח מקרה • 4 מרכיבי חניכה על פי פופר והבניית פגישות אישיות+ תרגול • אימון ב-10 צעדים - סקלת אימון • מודל SMART להצבת מטרות ויעדים • מנהיגות מעצבת • הגישה המוטיבציונית • ספיראלת השינוי

מרכיבי פגישה אישית

שאלות לדוגמא	פירוט	שלב
	אזור יצירת קשר והתייחסות לפגישות קודמות	פתיחה
	במה רוצים לעסוק היום. למה נרצה ליעד את הפגישה	העלאת נושא
	להבין מה קורה ולהרחיב את הידע על הסיטואציה	חקירה/התבוננות
	על מה נרצה לעבוד מה אם נעבוד עליו יעשה שינוי מהותי?	התמקדות בסוגיה
	איך ניתן לנהוג בסיטואציה כזו	הרחבת אפשרויות פעולה - רגשית ומעשית
	חיבור לעוצמות, למידה מהצלחות, עירור המוטיבציה, חיזוק המחויבות והפרואקטיביות	חיזוק מוטיבציה, אמונה ביכולת, אחריות אישית
	מתן ידע או כלי	תרגול / ידע / כלי
	עם מה אני יוצא	מסקנות
	מה הפעולה/הצעד הבא שנדרש לעשות?	יציאה לפעולה וביסוס מסגרת תומכת לפעולה

פתיחה ואורור

העלאת הנושא

התבוננות וחקירה

התמקדות בסוגיה

הרחבת אפשרויות פעולה

דלק - מוטיבציה, אחריות, אמונה

תרגול, ידע, כלי

מסקנות, תובנות

רשימת מקורות

עדן, ד. (1990). סגנון מנהיגות "פיגמליון": מנהלים מקבלים את העובדים להם הם מצפים! מאמר מתוך ירחון "משאבי אנוש", יוני 1990.

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégé: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.

Dinoflo, S. & Nugent, J. S. (2010). *Making mentoring work*. New York: Catalyst.

DuBois, D. L. & Karcher, M. J. (Eds.) (2005). *Handbook of youth mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Eby, L. T., Rhodes, J. E. & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7–20). Oxford, England: Blackwell.

Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 61, 505–532.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Miller W. R. & Rollnick S. R. (1991). *Motivational interviewing: preparing people to change behavior*. New York: Guilford Press.

An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin* (2013), 139, 441–476.

Ragins, B. R. & Kram, K. E. (1985). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. London: Sage Publications.

Rhodes, J. E. (2005). A model of youth mentoring. In D. L. DuBois & M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30–43). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rhodes, J. E., Reddy, R., Grossman, J. B. & Lee, J. M. (2002). Volunteer mentoring relationships with minority youth: An analysis of same versus. cross-race matches. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2114–2133.

.



www.tevet4u.org.il