



מודל מעברים לאחר הטמעתו

תדריך תפעול ויישום

מודל מעברים לאחר הטמעתו

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

תבת היא שותפות בין ג'וינט ישראל וממשלת ישראל, הפועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים ואתם היא מקדמת שילוב וקידומן של אוכלוסיות מגוונות בשוק העבודה בישראל, באמצעות:

- פיתוח תכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה
- הטמעת מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרב מעסיקים
- יצירת מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה ולהפצתן ברבים

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, **או מועסקים בשכר נמוך מתמשך**. חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלויות, עולים וצעירים נמנים על אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל - תבת תכניות ייעודיות לשילוב, התמדה וקידום 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 וסיכויי הקידום של המשתתפים.

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

צוות כתיבה: נטע רוזנפלד, טל דולב, אפרת כהנא-בקלר
עריכת לשון: מאיר ראובן זלבסקי
עיצוב: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
צילום העטיפה: יעקב דולב
מזכירות ותיאום הפקה: סימונה דוד
מנהל ההוצאה לאור: טוביה מנדלסון
כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל תבת
הודפס בדפוס abc בע"מ, ירושלים 2015, תשע"ו

תוכן העניינים

5	מבוא	רקע
6	אוכלוסיית יעד	
6	רציונל החוברת	
6	מטרות החוברת	
7	פרק 1: זהות ארגונית של התכנית	
7	חזון ומטרות התכנית	
8	ערכי התכנית	
10	עקרונות הפעלה	
11	תחומי ליבה	
13	פרק 2: מבנה ארגוני של התכנית	
13	א. מודל עבודת מטה התכנית	
13	מבנה ארגוני של המטה וניהול התכנית	
14	שותפי התכנית וחלוקת אחריות	
15	הגדרות תפקידי מטה התכנית	
18	מנגנוני הפעלה של התכנית	
19	מנגנוני מעקב ובקרה	
20	ב. מודל עבודה מרכז מעברים	
20	מבנה עבודה	
21	תרשים מבנה מרכז	
22	תרשימי עבודה לפי תחומי ליבה	
29	הגדרות תפקיד	
33	פרק 3: מודלים להרחבת התכנית	
34	מודל צירוף מועצה	
35	הקמת מרכז חדש	
39	פרק 4: כיוונים עתידיים מתוך מחקר הערכה	
39	תובנות עיקריות ממחקר הערכה	
40	כיוונים לעתיד	
41	נספחים	
41	נספח 1 - חוברות ותדריכים שיצאו לאור	
42	נספח 2 - יעדים ומדדי הצלחה בשנת 2014	
45	נספח 3 - תרשים גאנט - ליווי והטמעה	
46	נספח 4 - טבלת כניסה לתפקיד מנהל/ת תכנית	
47	נספח 5 - דו"ח פעילות מרכז מילולי	
48	נספח 6 - טבלת מעקב לביצוע	
49	נספח 7 - טבלת פרקטיקות בעבודת אחראי פיתוח ידע והדרכה:	
51	נספח 8 - דרישות ומאפייני תפקיד מנהל/ת ארצית בתכנית	
52	נספח 9 - דרישות ומאפייני תפקידי מרכזי מעברים	

מבוא

רקע

מעברים היא תכנית תעסוקה קהילתית המופעלת במגזר הכפרי, שפותחו בה שירותים וכלים ייחודיים במענה לצרכי התעסוקה והפיתוח הכלכלי במועצות האזוריות. מטרת התכנית: קידום תעסוקה במגזר הכפרי והיא מתמחה בשני תחומי ידע: תעסוקה ומגזר כפרי. פיתוח כלכלי-קהילתי הוא נושא-על לכלל הפעילויות, שמתקיימות באמצעות ארבעה תחומי ליבה: ליווי פרטני, יזמות, מעסיקים וקהילה. ההיבט הקהילתי הוא מוטיב העובר כחוט השני בכל תחומי העשייה ומייחד את התכנית מתכניות תעסוקה אחרות המופעלות כיום.

פיתוח כלכלי מקומי מציע לרשות המקומית, למגזר הפרטי, למגזר השלישי ולקהילות המקומיות אפשרות לפעול יחד על מנת לשפר את הכלכלה המקומית. הוא מתמקד בהגברת כושר התחרות, בהגדלת צמיחה בת-קיימה ובהבטחת צמיחה מקיפה לכלל התושבים. הפיתוח הכלכלי-מקומי מופנה לקהילות המעוניינות לשפר בהתמדה את אקלים ההשקעות וליצור סביבה מעודדת עסקים, על מנת לחזק את כושר התחרות שלהן, לשמור על משרות ולשפר הכנסות.

פיתוח כלכלי-קהילתי מורכב הן מתהליכים שהממשלה יוזמת והן מתהליכים שהקהילה יוזמת. הוא מבוסס על התפיסה שאתגרים כלכליים, סביבתיים וחברתיים, דוגמת אבטלה, עוני, הזנחה סביבתית ואובדן הקהילתיות, שלובים זה בזה ומחייבים מתן מענה קהילתי, מכיוון שהפתרון דורש שינוי בערכי הקבוצה ואין די בשינוי ערכי הפרט. הנחת העבודה היא שפתרונות המבוססים על הידע והניסיון המקומיים מועילים יותר, ולכן פיתוח כלכלי קהילתי יתמודד עם האתגרים בצורה כוללת ומשתפת ויתן מענה לפרט, לקהילה ולאזור. פיתוח כלכלי-קהילתי יתמקד בהשתתפות פעילה של הקהילה המקומית בפיתוח ובהשלכות הנגזרות מכך על הקהילה¹.

תכנית מעברים מובילה ושותפה לתהליכים המעודדים ומבססים פיתוח כלכלי-קהילתי אזורי ומקדמים את נושא התעסוקה בקהילות. עשייה זו באה לידי ביטוי בכל תחומי הליבה של התכנית שבהם מתקיימים תהליכים המזינים זה את זה ומחזקים את מצב התעסוקה והרווחה הכלכלית של הפרט, הקהילה והאזור.

מרכזי מעברים קמו בשותפות של משרד הרווחה - השירות לעבודה קהילתית באגף לשירותים חברתיים, תבת ג'וינט ישראל והמועצות האזוריות.

משנת 2012 - תום פיתוח וביסוס מודל התכנית, נמשך תהליך הטמעת התכנית במשרד הרווחה שלוש שנים (2012-2014), שבהן נשארה תבת במעטפת המקצועית של התכנית בלבד - הכוללת מנהלת ארצית, אחריות הדרכה ותקציבי הכשרת הצוות ופיתוח ידע. החל משנת 2015 אחראית תבת רק להדרכה ולפיתוח ידע.

1 מור, י. 2012. מעברים מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי. ירושלים. עמ' 44-41

כיום פועלים בתכנית שישה מרכזים ב-16 מועצות אזוריות בפריפריה של מדינת ישראל, מן הצפון עד לדרום.

אוכלוסיית יעד

- בלתי מועסקים- מחפשי עבודה ושאינם מחפשי עבודה
- מועסקים בשכר נמוך (תת־פרנסה)
- מבקשי שדרוג מקצועי
- יזמים פוטנציאליים וקיימים
- מעסיקים
- קהילות

רציונל החוברת

חוברת זו נועדה לאגד את מודל תכנית מעברים על כל היבטיה וההתאמות שעברה, עם העברתה למשרד הרווחה, לצורך העמדת מודל אחד קוהרנטי, רלוונטי ומעודכן. היא מיועדת לכלל בעלי העניין למעברים ובכללם מטה התכנית, משרדי ממשלה, אנשי מקצוע, צוותי שטח, שותפים מקומיים, שותפים ארציים ועוד.

לאורך השנים שמרה התכנית על עיקרון פיתוח, שימור ושיתוף הידע שהתפתח בה באמצעות תיעוד, כתיבה, הפקת הידע והפצתו. מתוך עקרון זה נכתבה חוברת זו נוסף על חומרים מקצועיים שפותחו לאורך השנים סביב תחומי הליבה של התכנית (לפירוט ראה נספח 1). כל החומרים יחד מהווים עוגנים לתפעול התכנית באופן יעיל ומקצועי, ומגובשים לכדי מודל אחיד של התכנית.

מטרות החוברת

1. תדריך תפעול ויישום של תכנית מעברים לאחר ההטמעה
2. עדכון ותכלול כלל המודלים והכלים התפעוליים של התכנית
3. שימור הידע שפותח בתכנית והפצתו

פרק 1: זהות ארגונית של התכנית

חזון ומטרות התכנית

חזון

המגזר הכפרי יהיה מרחב חברתי-כלכלי שיישוביו איתנים, קהילתיים חזקים ומנהיגיו נוטלים אחריות על פרנסת תושביו, אזור המבוסס על סולידאריות בנושא תעסוקה בין כל מרכיביו ומצוי בצמיחה כלכלית המבטיחה פרנסה מכובדת לכל.

יעוד

מרכזי מעברים הם מסגרות של קבע על יסוד שותפויות ארוכות טווח. המהווים פלטפורמה אזורית מקצועית וחדשנית בתחום הכלכלי הקהילתי והתעסוקתי. פלטפורמה זו תוכל לקבל על עצמה משימות אזוריות.

מטרות התכנית

- קידום תעסוקה ופרנסה במגזר הכפרי.
- חיזוק אחריות הקהילה לקידום התעסוקה.
- הגדלת המסוגלות התעסוקתית של התושבים
- בניית חוסן כלכלי קהילתי בישובים

יעדים מרכזיים²

- שיפור יכולת ההשתכרות של התושבים ועידוד השתתפותם בעולם התעסוקה.
- הובלת השותפות המקומית (הנהגות הישובים והמועצות האזוריות) לקביעת סדר יום תעסוקתי.
- הגדלת נגישות התושבים למידע והזדמנויות תעסוקה.
- פיתוח הסולידריות הקהילתית-כלכלית בישובים ובאזור.
- קידום תהליכי פיתוח כלכלי אזורי בנושא התעסוקה.

2 ראהנספח 2 - יעדים ומדדי הצלחה 2014, דוגמא ליעדים ומדדים אופרטיביים

ערכי התכנית

1. פרנסה בכבוד

לכל אדם יש זכות לעבוד לפרנסתו באופן מכובד ובתנאים נאותים להבטחת רווחתו ורווחת בני ביתו, וזכות לביטחון תעסוקתי תוך מענה מכובד לנסיבות של אובדן כושר עבודה והקדמת גיל הפרישה.

מה צריך לעשות כדי לממש ערך זה?

- מתן כלים לחזרה לשוק העבודה
- פיתוח מיומנויות של מסוגלות תעסוקתית להתמודד ולקידום בעבודה
- מניעת כניסה לעבודה בתנאי העסקה פוגעת
- יצירת קשרי עבודה עם מעסיקים העומדים בתנאי העסקה הוגנים
- מתן מידע וידע בנושא שוק העבודה ומיצוי זכויות
- ליווי והכוונה לקראת רכישת מקצוע המשלב נטיות אישיות עם צרכי השוק המקומי
- ליווי טרם הקמת העסק
- מתן מידע בנושא יזמות במגזר הכפרי

2. אחריות אישית

בשתי רמות:

- א. אחריות אישית של בעלי התפקידים במרכז למתן שירות מקצועי ונאות, תוך שמירה על כללי אתיקה וכבוד.
- ב. עידוד מחפשי העבודה לאחריות אישית בנושא התפתחות הקריירה ופרואקטיביות בתהליך.

מה צריך לעשות כדי לממש ערך זה?

רמה 1

- הנגשה פיזית של השירותים.
- גוף ידע נרחב ומעודכן בתחום התעסוקה המקומי והארצי.
- זיהוי מגמות תעסוקתיות ופיתוח מענים תואמים.
- עבודה על פי מיפוי צרכים, בניית תכניות עבודה תואמות, הגדרת יעדים ומדדי הצלחה.
- שמירה על פרטיות הפונה.

רמה 2

- הפונה עצמו אחראי לקידומו התעסוקתי. אחריות הרכז היא להעניק למשתתף כלים ואמצעים שיוכל לממש אחריות זו.
- איתור השלב והיכולות האישיות של הפונה ומתן כלים מותאמים לצרכיו כדי לשלבו בעבודה.

- פיתוח יכולות עצמאיות להשתלבות, להתמדה ולקידום בשוק העבודה.
- תהליך ליווי אישי המשלב בתוכו באופן מובנה ושיטתי משימות קונקרטיות באחריות הפונה. ככל שמתקדמים בתהליך - מידת האחריות של הפונה גדלה.

3. קהילתיות

הובלת נושא התעסוקה כתחום אחריות של הקהילה מתוך הבנה שגורל הפרטים משפיע על גורל הקהילה, תוך שיתוף הנהגות פורמאליות ולא פורמאליות לקידום תהליכים תעסוקתיים בקהילה.

מה צריך לעשות כדי לממש ערך זה?

- מיפוי של מצב התעסוקה ביישוב ו/או באזור.
- זיהוי חסמים בקהילה ומתן מענה הולם, תוך כדי פיתוח שירותים תומכים.
- התערבות הקהילה בתעסוקה ביישוב לפי צרכיו.
- גיוס פעילים ומתנדבים לקידום התעסוקה ביישוב.
- בניית רשתות חברתיות ביישוב ובאיזור לקידום תעסוקה.
- הובלה של שולחנות עגולים/פורומים ביישוב ו/או באזור לקידום התעסוקה.
- קידום כלכלי מקומי, למיצוי האפשרויות הקיימות ביישוב/ אזור ולפיתוח הכלכלה המקומית.

עקרונות הפעלה

- 1. שותפות - עקרון המלווה את התכנית מרמת המטה ועד לרמת השטח, כבר משלב פיתוחה ועד להפעלתה השוטפת.** התכנית בנויה על שותפות בין משרד הרווחה, תבת והמועצות האזוריות. בנוסף מובילות מנהלות המרכזים שותפויות מגוונות ורחבות בתפעול המרכזים בשטח.
- 2. עבודה עם הקהילה - המרכזים עובדים עם הקהילה ולא עבור הקהילה, כך שהקהילה מהווה שותפה פעילה בחיזוק החוסן הקהילתי באמצעות קידום התעסוקה.** עקרון זה נובע מן האמונה ביכולת הקהילה להוביל תהליכים בכוחות עצמה ולחולל שינוי משמעותי, וכן מראיית הקהילה כשותף של המרכזים, הן ברמת התכנון והן ברמת הביצוע.
- 3. גמישות - התוכנית פועלת בסביבה דינמית ומשתנה, על כן מודל התכנית ושרותי המרכז נבנים ומתפתחים בהתאם לצרכים, למגמות ולתהליכים המשתנים.** נוסף על כך, המרכז נדרש לגמישות בהפעלת שירותיו בכל הרמות, שכן:
 - א. צרכי השותפים המקומיים שונים ומשתנים.**
 - ב. כל אזור וכל קהילה הם בעלי מאפיינים וצרכים ייחודיים.**
 - ג. כל פרט שונה ממשנהו, על מנת לסייע לו להשתלב בשוק העבודה באופן מיטבי יש להתאים את הכלים לאישיותו, לצרכיו ולמציאות בה הוא מתנהל.**

תחומי ליבה

פיתוח כלכלי-קהילתי³ הוא נושא-על המלווה את כלל פעילויות התכנית בכל ארבעת תחומי הליבה⁴. המדובר בפיתוח כלכלי מקומי אשר מתמקד בהשתתפות הפעילה של הקהילה ובהשלכות שנגזרות מכך עליה. פיתוח כלכלי קהילתי מבוסס על התפיסה שאתגרים כלכליים, סביבתיים וחברתיים, דוגמת אבטלה, עוני וכו', - שלובים זה בזה, ומחייבים מענה ברמת הקהילה בראייה אסטרטגית אזורית. על כן התחום יעסוק בפיתוח פתרונות מערכתיים, כדוגמת בניית מדיניות תעסוקה אזורית, ביסוס כלכלה מקומית מקיימת ועוד.

ארבעת תחומי הליבה:

- 1. פרט- מתן מענה וסל שירותים רחב המותאם לצורכי הפרט.** המענים המפותחים בתחום הפרט מושתתים על שילוב בין כישורים ונטיות הפרט ובין צרכי שוק העבודה המקומי. הדבר נעשה באמצעות פיתוח המסוגלות התעסוקתית על ידי פיתוח כישורים רכים על פני הרצף מהכנה לעבודה ועד לקידום עובדים. כישורים אלה כוללים: העצמה וחיזוק דימוי עצמי, זיהוי משאבים אישיים, הכנה לחיפוש עבודה עצמאי, הכנה לראיונות עבודה ולסדנאות מיון, סיוע בשילוב בעבודה, השמה, תמיכה וליווי העובדים לצורך מניעת נשירה ולקידום תעסוקתי. כמו כן ניתנים מענים בפיתוח כישורים קשים (הכשרות מקצועיות ו/או השכלה גבוהה) כדי להגדיל את יכולת הפרט להשתלב ולהתקדם בשוק העבודה לאורך זמן. התהליכים מול הפרט נוקטים בגישה פרואקטיבית במטרה לחזק יכולות ומיומנויות, לסייע בחיפוש עבודה ובלקחת אחריות אישית של הפרט בתהליך (לפירוט על תהליכי עבודה וכלים ראה חוברת: "תהליך הליווי הפרטני מתודות ופרקטיקות עבודה").
- 2. קהילה ותעסוקה**⁵ - הקהילה רתומה לקידום נושא התעסוקה ברמת הפרט, מתוך הנחת יסוד שהקהילה צריכה לראות את עצמה אחראית לחבריה מבחינת תעסוקה ולקחת חלק פעיל בנושא, שכן רמת התעסוקה של הפרטים בקהילה משפיעה באופן ישיר על החוסן הקהילתי.
ערך התעסוקה ברמת הקהילה מניח כי עבודה וקהילה מחזקות זו את זו.
לפירוט על תהליכי עבודה וכלים ראה חוברת: "תדריך לעובד סוציאלי קהילתי-תעסוקתי".
- 3. מעסיקים- פיתוח קשרים עם מעסיקים** הוא חוליה מכרעת בביסוס המרכזים כתשתית תעסוקתית מקומית, שכן הם ציר מרכזי בחוסן התעסוקתי האזורי. העבודה מול מעסיקים נעשית בשני רבדים מרכזיים:

3 מתוך: הגדרת הבנק העולמי, ברגמן

4 כיוצא ממחקר ההערכה שבוצע בסוף 2014 לכלל התכנית, ניתוח הצלחות וערכים מובילים, תחום הפיתוח הכלכלי קהילתי מהווה את מהות התכנית ומכניס תחת קורת גג אחת את כלל תחומי הפעילות האחרים.

5 נייר עמדה שיתוף תושבים- רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה, 2012

- א. המעסיק כלקוח - המעסיק כספק משרות ומחפש עובדים- המעסיקים הם מקורות התעסוקה לתושבים והקשרים איתם מיועדים להשגת משרות ולהסרת חסמים בהעסקה. במסגרת זו נעשה מיפוי של צרכי המעסיקים והתאמת ההון האנושי אליהם באמצעות ליווי אישי, סדנאות והכשרות מקצועיות. כמו כן המעסיקים מקבלים שירותים של הנגשת מידע וכלים ממשלתיים.
- ב. המעסיק כשותף - רובד נוסף של עבודה מול מעסיקים מכוון לרתום את המעסיקים לקחת חלק פעיל בפיתוח כלכלי קהילתי של האזור, לשאת באחריות וסולידריות למען האזור ולהיות שותפים מלאים במדיניות תעסוקה ואסטרטגיה אזורית.

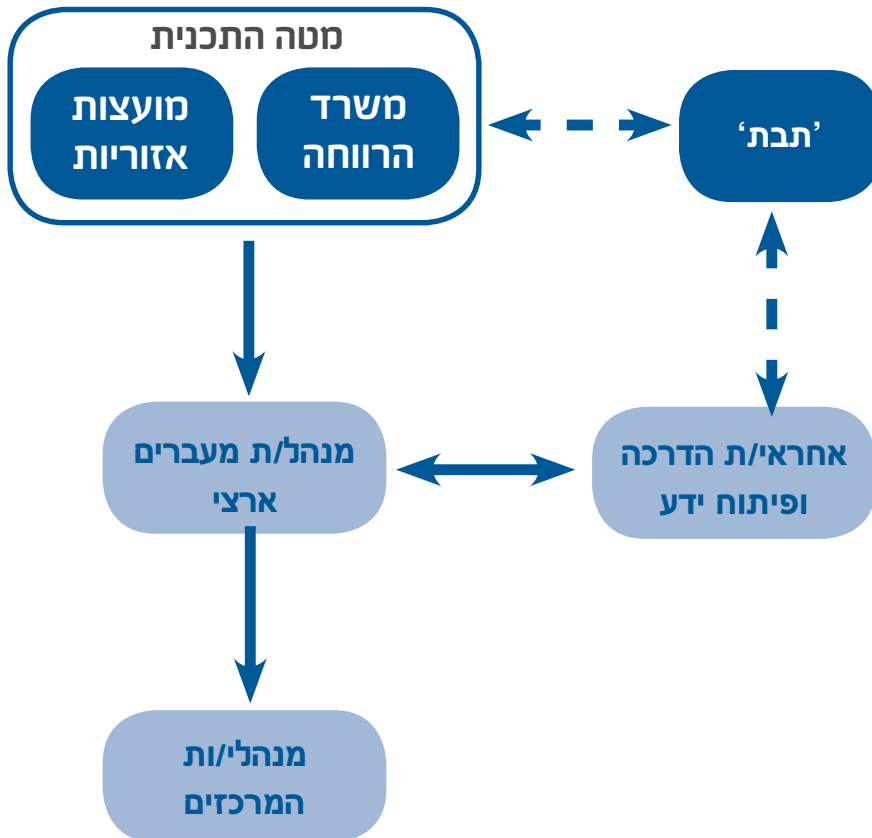
4. **יזמות** - קידום התעסוקה העצמאית של התושבים בישובים ובאזור באמצעות עסקים קטנים. ייעודו של התחום הוא לקדם צמיחה כלכלית ואישית של התושבים בשלבים השונים של העסק: טרום עסק, עצמאי בעל עסק, עצמאי בעל עסק שהוא גם מעסיק ועצמאי בעל עסק בקשיים המעוניין להמשיך או להפסיק את פעילותו. מומחיות מעברים הינה ביזמות עסקית במגזר הכפרי (לפירוט על תהליכי עבודה וכלים ראה חוברת: "יזמות במעברים- מודל עבודה").

כל האמור לעיל יעשה על בסיס ניצול משאבים ציבוריים יחד עם מיסוד פעילות כלכלית לא פורמלית, שימוש במשאבים קהילתיים והסתמכות על תושבים מקומיים הפועלים בהתנדבות.

פרק 2: מבנה ארגוני של התכנית

א. מודל עבודת מטה התכנית

מבנה ארגוני של המטה וניהול התכנית



שותפי התכנית וחלוקת אחריות

המעברים היא תכנית שפותחה והתבססה בהובלת תבת, יחד עם שותפים במשרד הרווחה ובמועצות האזוריות. בזמן המעבר של התכנית מפילוט תחת תבת לתכנית מוטמעת במשרד הרווחה השתנו הן תפקידי השותפים והן תחומי האחריות שלהם בתכנית. החל משנת 2012 הוגדרו שלוש שנים של הטמעת התכנית במשרד הרווחה, שבהן לקח המשרד אחריות על תקצוב התכנית יחד עם המועצות האזוריות השותפות ותבת לקחה אחריות על המעטפת המקצועית (ניהול, הדרכה ופיתוח ידע). החל משנת 2015 לקח משרד הרווחה אחריות על ניהול התכנית, כאשר החלק של פיתוח הידע וההדרכה נשאר בתבת ומועבר באופן הדרגתי לידי משרד הרווחה עד להטמעה המלאה בשנת 2017⁶. להלן השותפים וחלוקת האחריות לאחר ההטמעה המלאה:

1. משרד הרווחה:

- מוביל התכנית.
- בעל אחריות ארצית על סוגיית התעסוקה בהתיישבות הכפרית.
- קובע את מדיניות התכנית ואחראי ליישומה.
- אחראי לקשר האסטרטגי עם שותפי התכנית (ראשי מועצות, משרדי ממשלה ועוד).
- יושב ראש פורום מטה מעברים הארצי.
- שיתוף ידע מקצועי ופיתוח הדדית עם תבת.
- בעל אחריות לתפעול תכנית מעברים על כלל נהליה, כולל ניהול תכנת מאגר נתונים, בין בהפעלה ישירה ובין באמצעות גוף מפעיל.
- אחראי למסגרת התקציבית והמשפטית של התכנית ומממן את מרכזי מעברים.
- שימור ועדכון המודל כולל מחקר מלווה על פי הצורך.
- פיתוח ידע והדרכת צוות.

2. מועצות אזוריות:

- מקשרות בין המדיניות הארצית למקומית.
- משתתפות במימון מרכזי מעברים.
- מעלות צרכים אזוריים בתחומי התעסוקה והפיתוח הכלכלי קהילתי.
- משמשות כנציגות מובילות בפורומי ההנהגה המקומיים של מעברים.
- חברות בפורום מטה מעברים הארציים.
- משתתפות בעיצוב מדיניות התכנית.

6 נספח 3 - גאנט ליווי והטמעה

3. 'תבת' - ג'וינט ישראל:

- מהווה פלטפורמה נגישה להכשרתם המקצועית של צוותי השטח, באמצעות מערך הקורסים הרחב.
- נציגה בוועדות ההיגוי הארציות של התכנית.
- שיתוף ידע מקצועי ופיתוח הדדי עם משרד הרווחה.
- תפעול מערכת ניהול הנתונים עד להעברתה למשרד הרווחה.
- תחום פיתוח ידע: פיתוח מקורות ידע, חניכה מקצועית וקבוצת עמיתים - אחראי הדרכה.

הגדרות תפקידי מטה התכנית

1. מנהל/ת מעברים ארצית⁷

ליבת התפקיד

מנהל תכנית מעברים ארצי מנהל את התכנית על כל היבטיה: הארגוניים, התקציביים והתוכניים ומשמש כציר מקשר בין מטה התכנית (משרד הרווחה וועדת ההיגוי הארצית) לשטח.

באחריותו להוציא לפועל את המדיניות, המטרות והיעדים שנקבעים ע"י מטה התכנית וועדת ההיגוי. הוא אחראי גם על כינוס המטה הארצי של התכנית. מטה זה משמש כהנהלה הפעילה של התכנית בהיבט הארצי והינו זרוע של ועדת ההיגוי הארצית.

פירוט התפקיד⁸ - משימות מרכזיות:

1. ניהול מקצועי של המרכזים

- ליווי והנחייה מקצועיים למנהלי/ות המרכזים באמצעות מפגשים אישיים ומשותפים המיועדים לליבון דילמות בעלות עניין משותף ולמתן כלים וידע חדשים.
- מעקב ישום תכנית ההדרכה לכלל צוותי המרכזים יחד עם אחראי הדרכה ופיתוח ידע.
- ארגון וניהול קשרי העבודה בין מרכזי מעברים, ובינם למשרד הרווחה והשותפים המובילים.
- ליווי מנהלת מרכז בנושא התקציב.

7 קיימת חלוקת משימת בין המנהל הארצי ורפרנט משרד הרווחה בניהול התכנית. המשימות המוצגות כאן הן בהיבט של כלל התפקיד.

- טבלת כניסה לתפקיד למנהל התכנית עבור ארבעת החודשים הראשוניים+ משימות שוטפות-
נספח 4

8 דרישות ומאפייני תפקיד מנהל תכנית ארצי - ראה נספח 8

2. מעקב ובקרה אחר הניהול השוטף של המרכזים

- השתתפות במנגנוני הניהול של המרכזים - המנהל ישתתף בכל ישיבות ועדות ההיגוי וההנהלות הפעילות במרכזים השונים.
- מעקב ובקרה אחר הניהול השוטף של המרכזים: יעדים, מדדי הצלחה ותכניות עבודה.
- פגישות תקופתיות עם ראשי המועצות וממלאי תפקידים במועצות.

3. קליטת כח אדם במרכזים

מנהלי המרכזים ואנשי הצוות נבחרים על ידי המועצות האזוריות באמצעות הגוף המפעיל. מנהל התכנית ממליץ על אנשי הצוות ומעורב בגיוסם, תהליך מיונם ובחירתם, עקב מומחיותו בתחום והיכרותו עם מעגלים מקצועיים רלוונטיים.

4. פיתוח תשתיות עבודה

'ספוט' היא תוכנת הנתונים של ג'וינט-תבת: הטמעת התוכנה והעבודה השוטפת בה במרכזים, ניהול הידע העולה מהנתונים לצורך קביעת סדרי עדיפויות והפקת דוחות עדכון תקופתיים על פי צורכי התכנית והשותפים. תחזוקת אתר אינטרנט ארצי - עדכון תכנים תקופתי ע"י מנהלת התוכן של האתר.

5. הקמת מרכזים

- מעורבות בכל שלבי ההקמה עם השותפים במשרד הרווחה ובמועצות האזוריות: השגת הסכמות בין המועצות, גיבוש נהלי עבודה ואיוש משרת ניהול המרכז.
- מעורבות בגיוס אנשי הצוות והכשרתם הראשונית.
- הנחייה וליווי של תהליך בניית המרכז הפיזי: בחירת מקום, שיפוץ על פי הצורך, רכישת ציוד וכל מה שדרוש.

2. אחראי/ת הדרכה ופיתוח ידע⁹

חזון התפקיד

אחראי הדרכה ופיתוח ידע, הוא חלק מצוות הניהול של התוכנית. הוא יישאף לכך שמעברים ככלל והמרכזים השונים בפרט ייתפסו ויתפקדו כגוף מוביל, מומחה ומקצועי לתעסוקה במגזר הכפרי.

ליבת התפקיד

רמות פעולה

1. פיתוח מקצועי- הכשרה, חניכה וליווי מקצועי של הצוותים.
2. פיתוח ידע- חילוץ ידע מהמרכזים, המשגה וכתובה, פיתוח של ידע חדש, שיתוף והפצת ידע.
3. פיתוח ארגוני- פיתוח דרכי עבודה, שיטות ומנגנונים.

9 ראה פרקטיקות בעבודת אחראי הדרכה ופיתוח ידע - נספח 7

משימות מרכזיות

- פיתוח, מיסוד ועיצוב מודל עבודה מקצועי ומתעדכן אשר יסייע, יתמוך ויקדם את האסטרטגיה הארגונית והשלב ההתפתחות הארגוני של התוכנית.
- איתור וזיהוי של צורכי ההדרכה, הכשרת צוות ובניית תכנית הדרכה שנתית כמענה, במסגרת כלל התוכנית, הפורומים המקצועיים והליווי הפרטני.
- פיתוח, הכשרה ומיצוי הפוטנציאל של המשאב האנושי בהיבט המקצועי-תעסוקתי בתחומי הליבה של המרכזים.
- ליווי מקצועי של צוותים בעת כניסה לתפקיד ובהמשך לפי צורך.
- עיצוב והטמעת תהליכים וממשקי עבודה מקצועיים מוגדרים ואפקטיביים בכל הרמות והתפקידים.
- הובלת ניהול הידע של התוכנית הכולל: פיתוח, המשגה, כתיבה, שיכפול ידע קיים, שיתוף ידע והפצתו בין המרכזים ובין בעלי התפקידים.

מסגרות העבודה

1. מטה והנהלת התוכנית
2. כלל התוכנית
3. פורומים מקצועיים על פי תחומי ליבה
4. צוותים אורגניים של המרכזים
5. חניכה אישית

קהל יעד

אחראי הדרכה יעבוד עם כלל הגורמים המקצועיים בתוכנית, בהתאם להגדרות ולממשקי העבודה שנקבעו. ניתן להתייחס לחיתוכים הבאים:

- הנהלת התוכנית בהיבט המקצועי-תעסוקתי
- מנהלי התוכניות בהיבט המקצועי ופיתוח צוות
- תחומים מקצועיים רלוונטיים
- שותפים חיצוניים רלוונטיים

ממשקי עבודה מרכזיים

- **מנהל התוכנית** - תיאום, סנכרון ושיתוף בין מנהל התוכנית לאחראי הדרכה הם קריטיים. יחד הם מובילים תהליכים בארגון בראייה מערכתית ושלמה.
- **מנהלי מרכזים** - מתן שירותים מקצועיים למנהלים. כמו כן המנהלים מהווים זרוע לבקרה והטמעה של תהליכים וכלים בעבודה היומיומית.

מנגנוני הפעלה של התכנית

ועדת היגוי ארצית

קובעת את המדיניות הכוללת לתכנית, דנה בסוגיות אסטרטגיות ומאשרת את תכנית העבודה השנתית הארצית.

בהובלת: השירות לעבודה קהילתית, מרד הרווחה ומנהל התכנית
משתתפים: נציגי משרד הרווחה, מועצות אזוריות, 'תב"ת', מנהלת מעברים ארצית, מנהלות המרכזים, נציגי המחלקה לשירותים חברתיים, נציגי הגופים המפעילים, נציגי שותפים.



ועדת היגוי מקומית

מבטאת את מהות מעברים כשותפות רוחבית (מועצות אזוריות) ואנכית (ארגונים ארציים), קובעת מדיניות מקומית כנגזרת מן המדיניות הארצית, קובעת את עקרונות פעילות המרכז ואת השירותים שיסופקו על ידו, מאשרת את תכנית העבודה והתקציב המקומיים, מפקחת על הוצאתם לפועל.

בהובלת: מנהל/ת מרכז
משתתפים: נציגי מועצה בכיר, נציגי מח' רווחה, גוף מפעיל מקומי, נציגי המחוז לעבודה קהילתית ולפיתוח כלכלי קהילתי, מנהלת מעברים ארצית. רצוי להוסיף נציגי ציבור ונציגי שירות התעסוקה בלשכה האזורית.



הנהלה פעילה מקומית

הזרוע של ועדת ההיגוי המקומית לניהול שוטף של המרכז. החלטותיה, המתקבלות בהסכמה, הן בעלות תוקף מחייב, וכל השאלות לגבי אופיו של המרכז ודרכי התנהלותו מובאים לפתחה. היא מעניקה למנהל/ת המרכז סיוע מקצועי זמין. פיקוח ליווי ותמיכה בעבודה השוטפת של המנהלת והמרכז, אישור תכניות עבודה, גיבוש הצעות לאישור ועדת ההיגוי וביצוע החלטותיה, אישור שינויי כוח אדם ותנאים בהתאם להנחיות.

בהובלת: מנהל/ת מרכז
משתתפים: מח' רווחה, גוף מפעיל, נציגי המחוז לעבודה קהילתית, מנהלת מעברים ארצית, רצוי להוסיף נציגי ציבור, נציגי שירות התעסוקה בלשכה האזורית.

מנגנוני מעקב ובקרה

דוח רבעוני

הדוח יחולק לארבעה רבעים ויוגש ארבע פעמים בשנה:

1. ינואר - מרץ
2. אפריל - יוני
3. יולי - ספטמבר
4. אוקטובר - דצמבר

בכל סוף רבעון יוגש הדוח למנהל/ת הארצי של התוכנית.
הדוח הרבעוני יכלול:

1. דו"ח מילולי על פעילות המרכז¹⁰
2. דו"ח סיכום מתוכנת המעקב (ספוט): דוח פעילות מצורף לרבעון הרלוונטי.
3. טבלת מעקב לביצוע¹¹
4. דו"ח שדות חסרים - הדוח מחולל דרך תוכנת ניהול הנתונים - ה"ספוט". הדוח בודק מילוי שדות חובה בתכנת המעקב בשני היבטים:
 - מילוי שדות חובה בתכנת המעקב - עד 5% חוסר.
 - מעקב חצי שנתי אחר משתתפים פעילים במשך שלוש שנים - עד 10% חוסר.

הערכת עובדים¹²

אחת לשנה, במהלך רבעון רביעי, תתקיים הערכת עובדים בכל הדרגים:

1. הערכת מנהל התכנית את מנהלי המרכזים
2. הערכת מרכז את כלל הצוות

יש לקבוע לפחות נקודת בקרה אחת באמצע השנה.

10 ראה נספח 5

11 ראה נספח 6

12 ליישום ראה חוברת הערכת עובדים

ב. מודל עבודה מרכז מעברים

מעברים היא תכנית תשתית- מרכז מתכלל לתעסוקה עבור שתי מועצות אזוריות לפחות. כתכנית תשתית המרכז נותן מענה לפרט, לקהילה ולמעסיקים. העבודה נעשית סביב פיתוח מענים תעסוקה, הן בהשתלבות בשוק העבודה, הן בעבודה עם יזמים והן בפיתוח כלכלי קהילתי.

המרכז, בהיותו תשתית, יכול לקלוט לתוכו תכניות מסלול לקידום התעסוקה ובכך להרחיב את שרותיו, להעמיק את התמחותו באוכלוסיות ייחודיות ולהישאר רלוונטי למגמות ולהתפתחויות חדשות בנושא שילוב בתעסוקה.

מודל התכנית מציע מבנה עבודה ותחומי ליבה, ועם זאת שומר מקום לגמישות ולהתאמה על פי צרכי המועצות השונות.

מבנה עבודה

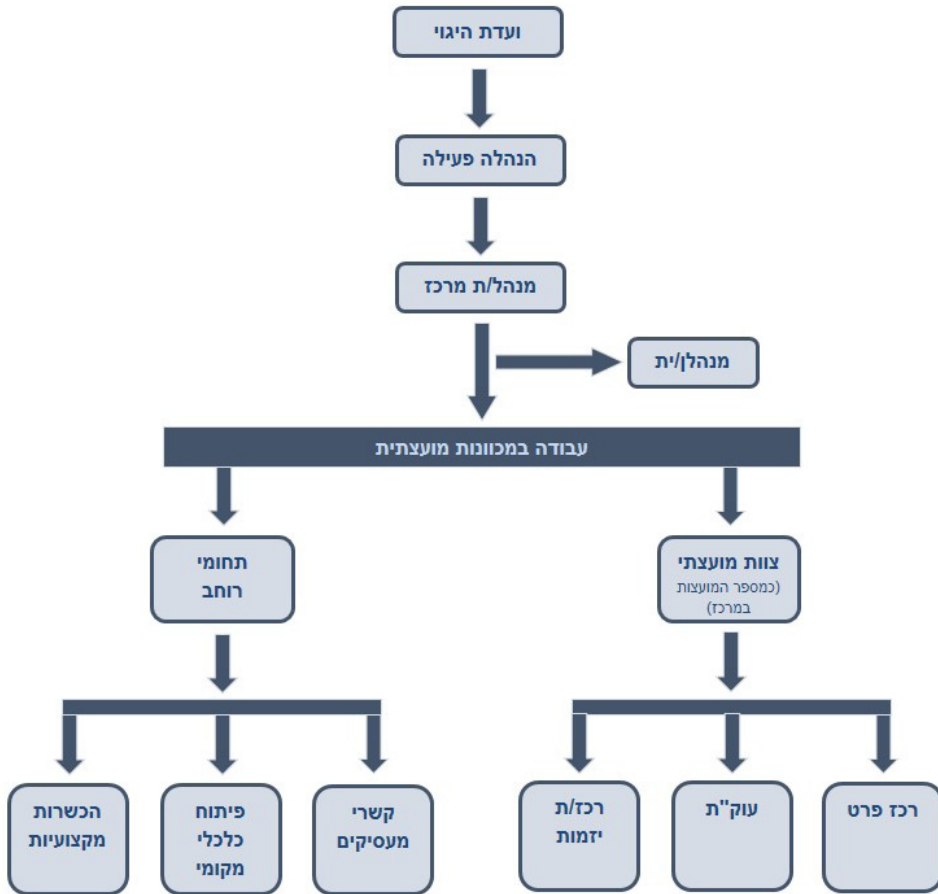
המרכזים יפעלו בהתכוונות מועצתית, תוך חיבור למערך הפנים-מועצתי של כל אחת מהשותפות.

ההתכוונות המועצתית באה לידי ביטוי הן בתפיסות העבודה והתאמת השירותים לצרכים הספציפיים של המועצות והן במבנה הארגוני של המרכז, שיכלול צוות מטה (תחומי רחב) וצוותי שטח של המועצה שיתנו מענה בתחומי הליבה במועצות עצמן (ראה תרשים מבנה מרכז מטה).

עקרונות מנחים:

1. שני צירי התמחות של הצוותים:
 - א. התמחות מקצועית (עפ"י תפקיד)
 - ב. התמחות מועצתית
2. איזון בפעילות המרכז בין ראייה אזורית רחבה לראיה צרה - של המועצה והישוב.
3. תהליכי עבודה וממשקי עבודה מובנים ומוגדרים על מנת לתרום לתיאום, עדכון ופיתוח בין כלל בעלי התפקידים במרכז.

תרשים מבנה מרכז



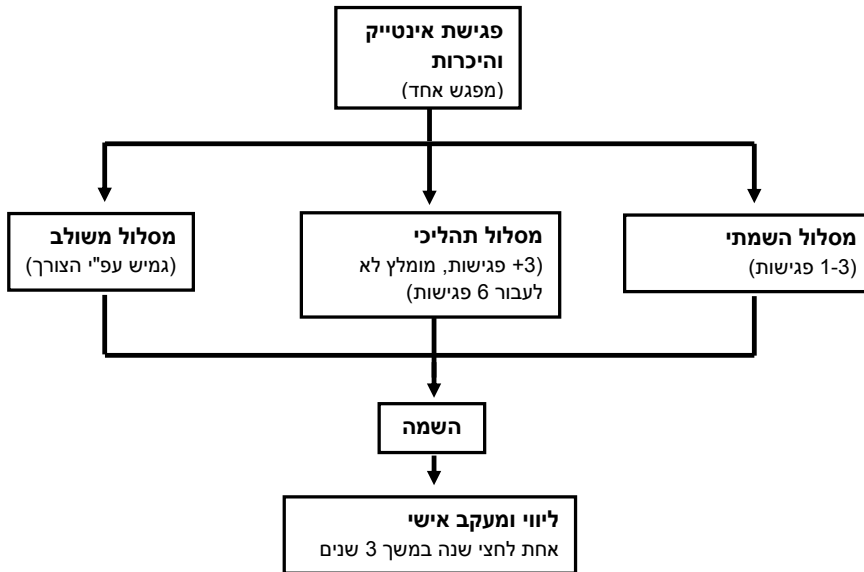
מתקיימים מומשקי עבודה מקצועיים בין כלל בעלי התפקידים במרכז, על מנת לאפשר ראייה רחבה ולמצות את הכלים והשרותים שהמרכז מציע. ניתן למצוא את פירוט הממשקים בתדריכים העוסקים לעומק בתחומי הליבה (לרשימת התדריכים, ראה נספח 1)

תרשימי עבודה לפי תחומי ליבה

פרט¹³

מסלולים ליווי הפרט

1. מסלול השמתי
2. מסלול תהליכי
3. מסלול משולב

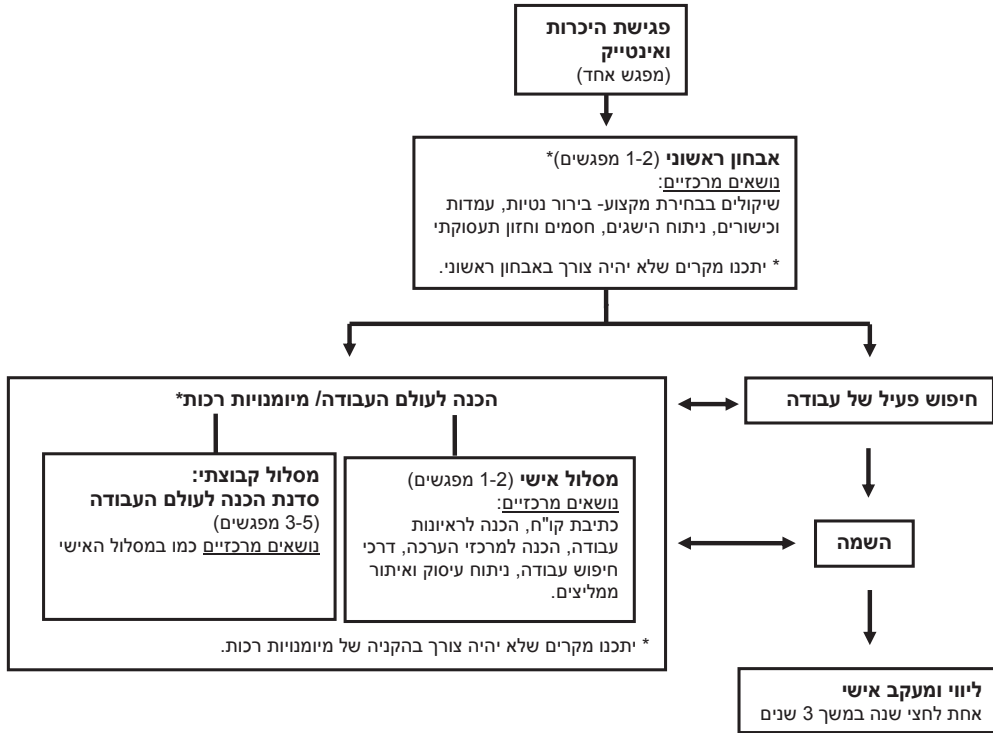


אמצעי ליווי הפרט:

1. פגישות אישיות
2. שיחות טלפון
3. תקשורת במייל או באמצעות רשתות חברתיות אינטרנטיות
4. ליווי קבוצתי

13 לפירוט על תהליכי עבודה וכלים ראה חוברת: "תהליך הליווי הפרטני מתודות ופרקטיקות עבודה"

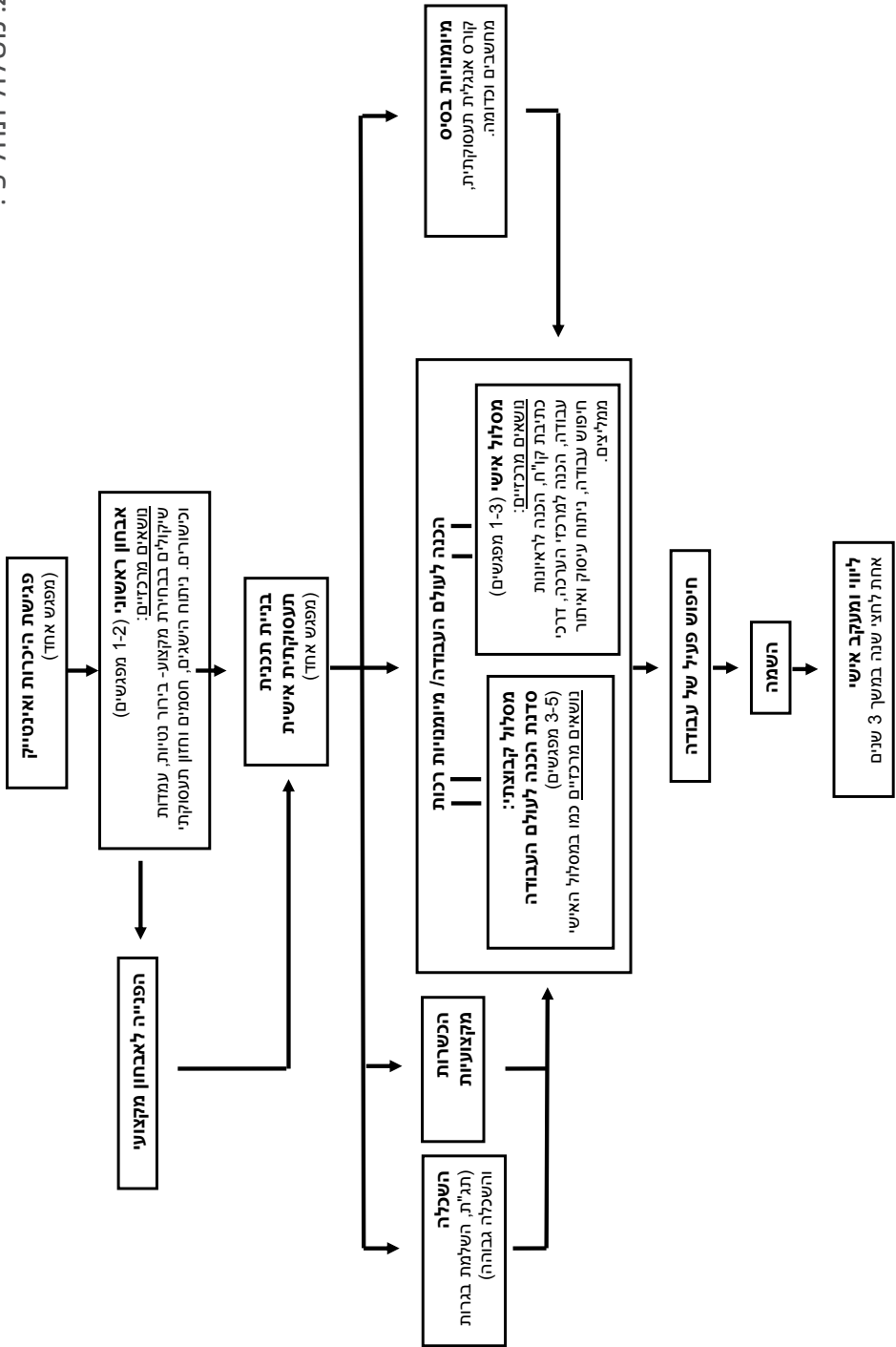
1. מסלול השמתי:

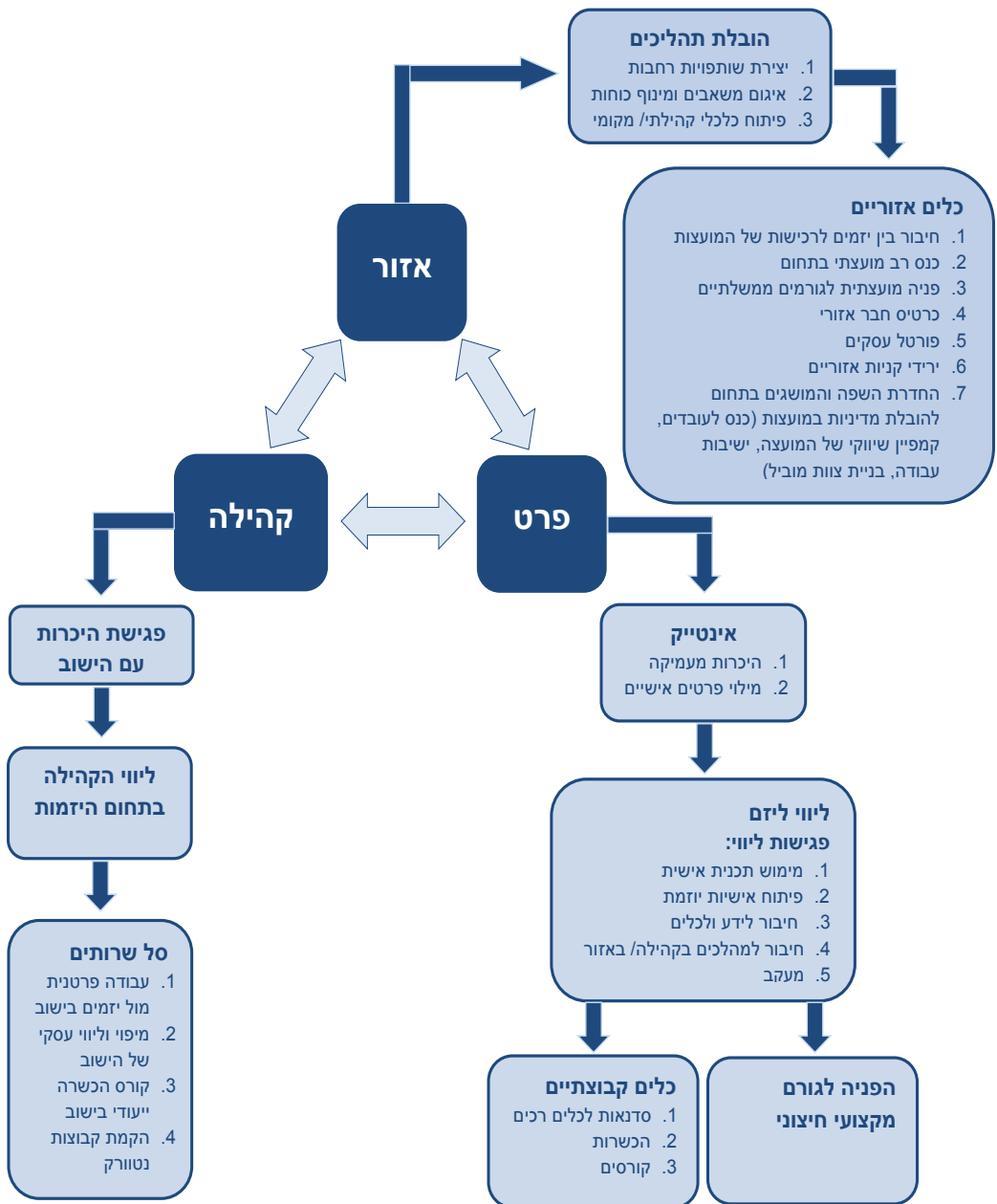


הערות:

- חלק מהשלבים יכולים להיעשות באמצעות ליווי טלפוני ו/ או אינטרנטי.
- יתכן מצב שבפגישה אחת יכנסו אלמנטים שונים. למשל פגישה אחת תעסוק באבחון ראשוני והקניית מיומנויות רכות.

2. מסלול תהליכי:

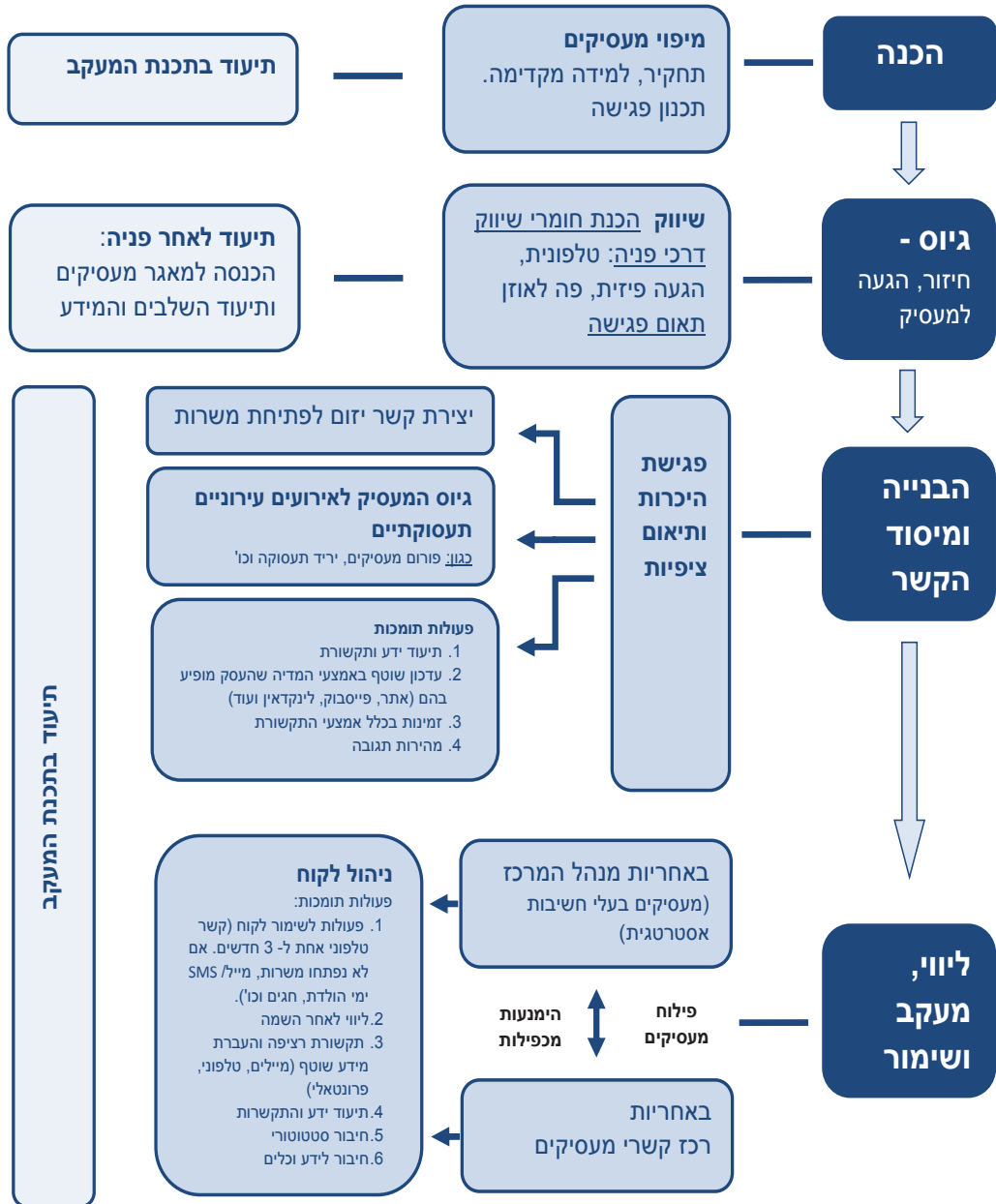




14 לפירוט על תהליכי עבודה וכלים ראה חוברת: "יזמות במעברים- מודל עבודה"- מתוכנן לצאת לאור בשנת 2015

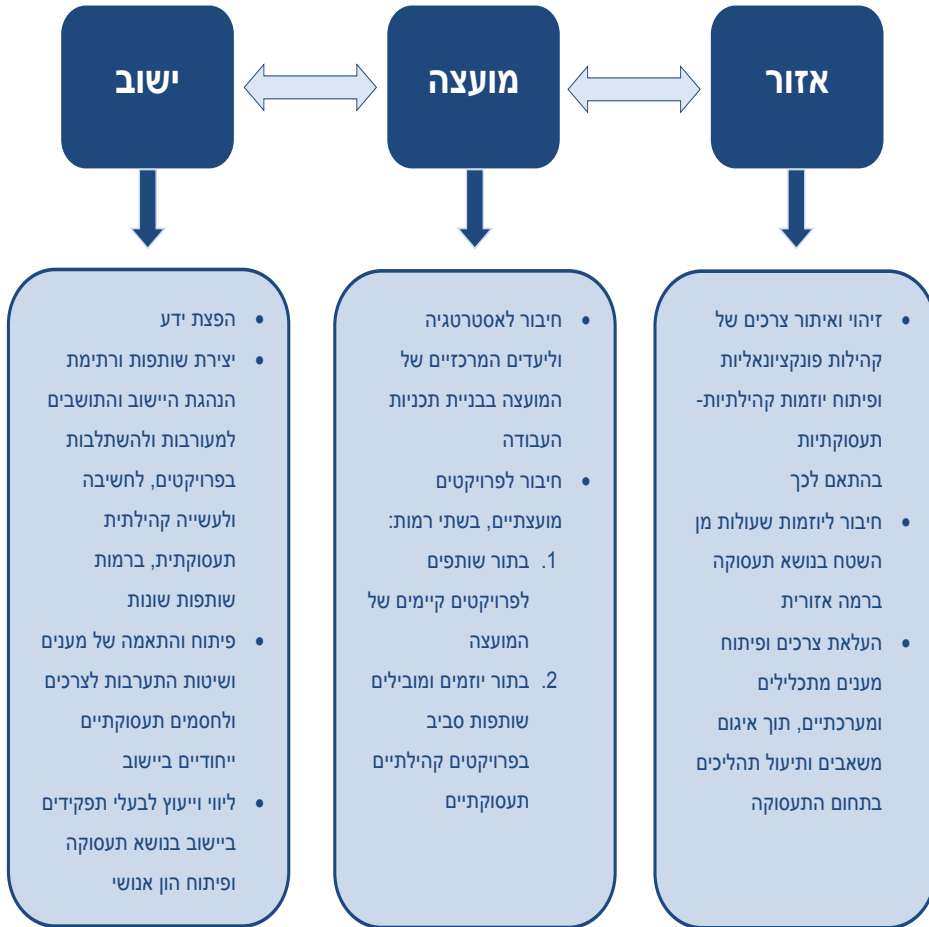
מעסיקים¹⁵-

מודל עבודה רצוי מול מעסיקים¹⁶



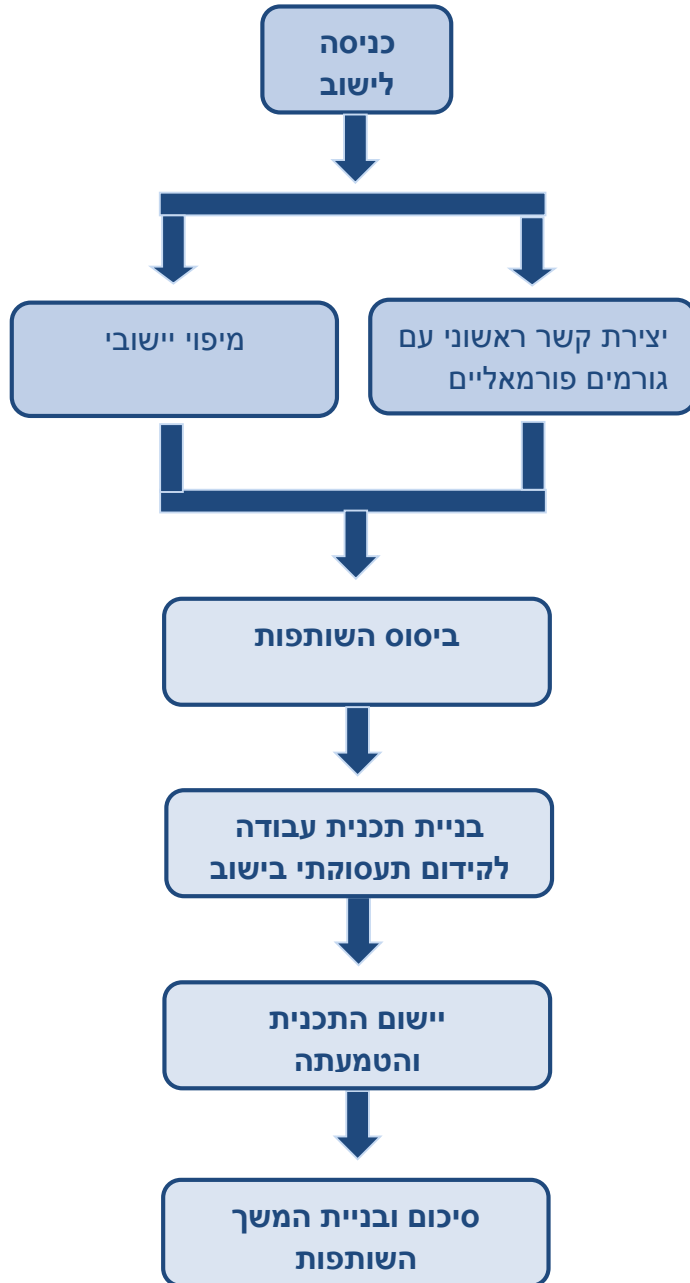
15 בשנת 2015 עתידה לצאת חוברת בנושא קשרי מעסיקים של תבת
 16 המודל מבוסס על מודל שפותח ברשות מקדמת תעסוקה, בהובלת פיתוח ידע והדרכה תבת

קהילה¹⁷ רמות פעילות



17 לפירוט על תהליכי עבודה וכלים ראה חוברת: "תדריך לעובד סוציאלי קהילתי- תעסוקתי"

תהליך העבודה מול הישוב



1. מנהל/ת מרכז מעברים

- **ניהול צוות עובדים רב מקצועי:**
 - אחריות לבניית וביצוע תכניות עבודה שנתיות/רבעוניות של המרכז: כולל הערכה, מעקב ובקרה (אל מול צרכי אוכלוסיית היעד ועמידה ביעדים ובנהלי עבודה).
 - מיצוב תהליכי עבודה מקצועיים במרכז: כולל הנחייה ערכית ומקצועית של הצוות בתחומי התעסוקה השונים (אחריות להטמעת כלים נלמדים, הבניית ממשקי צוות רב-מקצועי והנחיית בעלי תפקידים).
- **ניהול תקציב ומסגרת:**
 - הכנת תקציב, ניהול ועדכון באופן שוטף.
 - גיוס משאבים ושיווק, כולל הנגשת המידע והשירות (מיתוג המרכז כמרכז תעסוקה רב-מקצועי).
 - ניהול ועדכון מאגר המידע של התכנית.
 - הפקת דו"חות שנתיים וסיכומים רבעוניים.
- **הובלת נושא התעסוקה ברמה האזורית:**
 - ריכוז ותפעול הפורומים הניהוליים השוטפים של התכנית: ועדת היגוי, הנהלה פעילה ופורומים רלוונטיים נוספים.
 - ניהול השותפות בין ארגונים שותפים או רלוונטיים למרכז וגיוס שותפים נוספים.
 - ניהול הקשר עם המועצות האזוריות בכלל ועם הלשכות לשירותים חברתיים בפרט.
 - זיהוי צרכים תעסוקתיים ופיתוח מענים חדשניים מותאמים.

2. רכז/ת פרט

- מתן יעוץ פרטני בתחום התעסוקה וקידום תעסוקתי: עריכת ראיונות אינטימיים ואיתור נטיות המשתתף למול צרכי שוק העבודה המקומי והארצי.
- מתן כלים ומיומנויות לקידום תעסוקתי לפרט (הפניה להכשרות, שוברים, הקניית מיומנויות רכות, סיוע אקטיבי בהשמה במקרה הצורך ועוד).
- הנחייה או ליווי סדנאות תעסוקה של קבוצות משתתפים שונות.
- כתובת למעסיקים לגיוס עובדים.
- עדכון שוטף וניתוח של מאגר המידע לגבי הפונים והסטטוס התעסוקתי שלהם.
- ייזום סדנאות להשתלבות בתעסוקה לאוכלוסיות יעד שונות.
- עבודה בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים ומדדים.
- חניכה וליווי מקצועי אישי וקבוצתי לבעלי תפקידים נוספים במרכז.

18 על פי הסכמי משרד הרווחה - מועצות אזוריות (תוספות להבהרה).
לדרישות תפקידי מרכז מעברים - ראה נספח 9

3. עובד/ת סוציאלי קהילתי תעסוקתי-עוק"ת

- מיפוי ואבחון מצב קהילתי תעסוקתי בישוב, במועצה ובאיזור.
- הובלת תהליכים בפיתוח כלכלי קהילתי.
- תכנון וביצוע התערבות בקהילה בתחום התעסוקה (הסרת חסמים, פיתוח קבוצות מנהיגות ועוד).
- בניית פרויקטים של התערבות בקהילה בנושא תעסוקה והוצאתם לפועל.
- יצירת שיתופי פעולה עם הנהגות הישובים
- פיתוח רשתות חברתיות תומכות תעסוקה.
- פיתוח וחיזוק התפיסה הקהילתית תעסוקתית בתוך צוות המרכז.
- הדרכת רפרנטים בישובים או באוכלוסיות מיוחדות בתחום הקהילתי תעסוקתי.
- הנחייה או ליווי סדנאות תעסוקה של קבוצות משתתפים שונות.
- שיווק המרכז להנהגות הישובים ולמשתתפים.
- עבודה בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים ומדדים.
- עדכון שוטף של מאגר המידע בנושא פעילים ופעילויות קהילתיות.

4. רכז/ת יזמות

- ליווי ויעוץ פרטני לעסקים בשלבים השונים.
- בניית והנגשת תשתיות סטטוריות בישובים לתמיכה ביזמים.
- מיפוי ואבחון צרכי בעלי עסקים קטנים ויזמים בישובים השונים.
- חיזוק רשתות קשרים בין בעלי העסקים הקטנים באזור.
- הנגשת תמריצים, ליווי ועזרה בגיוס הלוואות לפיתוח עסקים לבעלי עסקים ויזמים מקומיים.
- שיתופי פעולה עם ארגונים נוספים בתחום (מט"י ועוד).
- הקמת והובלת פורומים של בעלי עסקים לתפעול העסק השוטף (לפי תחומי עיסוק או מגדר או אחר).
- עבודה עם מאגר נתונים ממוחשב ועדכונו השוטף בפניות יזמים ופעילויות בתחום.
- עבודה בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים ומדדים.

5. רכז/ת קשרי מעסיקים

- אחריות על איתור, פיתוח ושימור הקשר עם המעסיקים: הן לצורך השמה והן לעידוד מעורבות של מעסיקים בקידום התעסוקה באיזור.
- שיווק המרכז לכלל המעסיקים במועצות ובאיזור.
- בניית מנגוני עבודה משותפים עם המעסיקים.
- הגדלת היקף ומגוון המשרות הפנויות והסרת חסמים בקליטת עובדים, התפתחותם וקידומם.
- בניית פרויקטים משותפים עם מעסיקים אזוריים.

- איתור צרכי מעסיקים וזיהוי מגמות תעסוקתיות.
- הנגשת תמריצי העסקה ממשלתיים למעסיקים.
- שותפות בפורומים וקבוצות חשיבה משותפים למעסיקים וארגונים חברתיים.
- עבודה עם מאגר נתונים ממוחשב ועידכונן השוטף בפניות יזמים ופעילויות בתחום.
- עבודה בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים ומדדים.

6. מקדם/ת תעסוקה (רפרנט)

- עבודה מקדמת תעסוקה ברמה היישובית:
 - זיהוי חסמים ומנופים לתעסוקה (תרבותיים, גיאוגרפיים, סטטוריים ועוד).
 - איתור מחוסרי עבודה/ קידום מקצועי ו"חיבורם" לשירותי המרכז.
 - ליווי אישי למשתתפים לפני ואחרי השמה.
- הנגשת סל השירותים התעסוקתיים הפרטניים והקהילתיים לתושבים.
- פיתוח ושימור הקשר עם ההנהגה היישובית בתחום התעסוקתי.
- העלאת בעיות והזדמנויות מ"השטח" למרכז מעברים.
- עבודה עם מאגר נתונים ממוחשב ועדכונן השוטף בפעילויות בתחום.
- עבודה בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים ומדדים.

7. מנהלן/ נית

- שיווק והפצת התכנית למשתתפים (הנגשת סל השירותים ויוזמות רלוונטיות).
- ריכוז וביצוע עבודות המשרד.
- אחריות לתחום המנהלה והלוגיסטיקה כולל עבודה עם ספקים ונותני שירות.
- תמיכה משרדית בפעילות אנשי הצוות.
- עבודה עם אתר האינטרנט של המשרד.
- סיוע בתפעול מאגר הנתונים הממוחשב.

פרק 3: מודלים להרחבת התכנית



מודל צירוף מועצה

תפיסות עבודה

1. קיימת הסכמה הדדית להצטרפות המועצה בין המועצות בשותפות של המרכז למועצה המצטרפת ורצון לעבוד כשותפים מלאים.
2. השותפות תניב סינרגיה, כך שסכום השלם יהיה גדול מסכום חלקיו, באמצעות שילוב בין ראייה אזורית כוללת לבין הצרכים הייחודיים של כל מועצה.
3. הצטרפות המועצה תייצר ערך מוסף לכל המועצות השותפות.
4. ניהול אדמיניסטרטיבי ארגוני אחד למרכז מעברים, אשר יפעל בשקיפות מלאה עם המועצות בשותפות.
5. מעברים פועלת במכוון למועצות: הן במבנים הארגוניים והן בשירותים הניתנים, תוך התבססות על מודל מעברים ארצי.

אבני דרך בתהליך הצטרפות מועצה למרכז קיים

שלב בתהליך	אבן דרך	אחריות	הערות
טרומ שותפות	פגישות בונות אמון	משרד הרווחה	משתתפים בפגישות: נציג/ת משרד הרווחה, בעלי תפקידים במועצות, מנהל/ת מעברים ארצית, מנהל/ת מרכז מעברים.
	הסכמה ויציאה לתהליך הצטרפות מועצה	משרד הרווחה	מעבר משלב טרומ שותפות לבניית השותפות
ביסוס השותפות	חתימה על חוזה מול משרד הרווחה	משרד הרווחה	יחד עם מועצה מצטרפת
	פגישות להבניית מסגרת השותפות	מנהל/ת מרכז מעברים	משתתפים בפגישות: נציג/ת משרד הרווחה, בעלי תפקידים במועצות, מנהל/ת מעברים ארצית, מנהל/ת מרכז מעברים.
יישום השותפות	חתימה על חוזה עם המועצות הקיימות	מנהל/ת מרכז מעברים	
	הבניית מודל עבודה משותף מותאם, בליווי יועץ ארגוני	מנהל/ת מרכז מעברים	תמיכה של מנהל/ת ארצית ואחראי הדרכה
	הצגת המודל לאישור	מנהל/ת מרכז מעברים	לפני ראשי מועצות ונציג/ה משרד הרווחה
	הטמעת המודל במרכז	מנהל/ת מרכז מעברים	לפני צוות המרכז ובעלי התפקידים במועצות
מעקב ובקרה	הצגת תהליך ההצטרפות ומימוש מודל העבודה במרכז	מנהל/ת מרכז מעברים	לפני ראשי מועצות והנהלה פעילה
	התאמה ודיוק המודל לפי צורך	מנהל/ת מרכז מעברים	תמיכה של מנהל/ת ארצית ואחראי הדרכה

הקמת מרכז חדש

תפיסות עבודה

1. קיימת הסכמה הדדית ורצון של המועצות לעבוד כשותפים מלאים לקידום נושא התעסוקה בפלטפורמה של מרכז מעברים.
2. השותפות תניב סינרגיה, כך שסכום השלם יהיה גדול מסכום חלקיו, זאת באמצעות שילוב בין ראייה אזורית כוללת לבין הצרכים הייחודיים של כל מועצה.
3. ניהול אדמיניסטרטיבי אירגוני אחד למרכז, אשר יפעל בשקיפות מלאה מול המועצות בשותפות.
4. מסגרת תומכת להקמת המרכז תכלול ליווי מקצועי של מנהל/ת התכנית ואחראי/ת הדרכה וליווי תפעולי של רפרנט מטעם כל מועצה בשותפות.
5. מעברים פועלת במכוון למועצות: הן במבנים הארגוניים והן בשירותים הניתנים, תוך התבססות על מודל מעברים ארצי.

אבני דרך בתהליך הקמת מרכז חדש

שלב בתהליך	אבן דרך	אחריות	הערות
טרום שותפות	פגישות בונות אמון והגדרת מסגרת תקציבית נדרשת	משרד הרווחה	1. <u>משתתפים בפגישות:</u> נציג/ת משרד הרווחה, בעלי תפקידים במועצות, מנהל/ת מעברים ארצית, מנהל/ת מרכז מעברים. 2. <u>צרכים תקציביים ייחודיים בהקמת מרכז</u> - הצטיידות - פרסום ושיווק - הקמת אתר
	מיפוי כלכלי תעסוקתי של המועצות	מנהלי לשכות רווחה ומפקחת מחוזית של השרות לעבודה קהילתית	מתקציב עבודה קהילתית במחלקות לשירותים חברתיים
ביסוס השותפות	חתימה על חוזה עם משרד הרווחה	משרד הרווחה	עם כל מועצה
	פגישות להבניית מסגרת השותפות	מנהל/ת התכנית ומפקח מחוזי	ועדת הקמה: נציגי המועצות ו/או מנהלי לשכות הרווחה, מפקח ארצי של השירות לעבודה, מנהל/ת התכנית ומפקח מחוזי (ראה פירוט להלן: מנגנונים תומכים)
	חתימה על חוזה בין המועצות	ועדת הקמה	

הערות	אחריות	אבן דרך	שלב בתהליך
	ועדת הקמה	גיוס מנהל/ת מרכז	הקמת המרכז
רפרנט מכל מועצה ומנהל/ת ארצית (ראה פירוט להלן: 'מנגנונים תומכים')	מנהל/ת מרכז	ועדת הקמה אופרטיבית לטובת הקמת תשתית המרכז	
בתמיכה של מנהל/ת ארצית	מנהל/ת מרכז	בניית תקציב	
יחד עם ועדת הקמה אופרטיבית, בתמיכה של מנהל/ת ארצי	מנהל/ת מרכז	הקמת תשתיות והיערכות לוגיסטית (מבנה, רכש והצטיידות)	
יחד עם מנהל/ת התכנית ואחראי/ת הדרכה	מנהל/ת מרכז	גיוס צוות	
תמיכה ויישום של אחראי הדרכה ומנהל/ת ארצי (ראה פירוט להלן: 'מנגנונים תומכים')	מנהל/ת מרכז	הכשרת צוות	
	מנהל/ת מרכז	הפיכת ועדת הקמה להנהלה פעילה	מעקב ובקרה
תמיכה של מנהל/ת ארצית	מנהל/ת מרכז	כינוס ועדת היגוי ראשונה כחצי שנה מגיוס מנהל/ת מרכז	

מנגנונים תומכים בהקמה

1. **ועדת הקמה** - גוף תפעולי משותף לכל המועצות, המוציא לפועל את החלטת המועצות להקים מרכז מעברים משותף. הוועדה כוללת רפרנט הקמה מכל מועצה, נוסף למנהל/ת לשכת הרווחה של המועצה, מנהל/ת תכנית מעברים ארצית ומפקח/ת ארצי של השירות לעבודה קהילתית.

2. **רפרנט הקמה מכל מועצה** - בעל תפקיד אופרטיבי במועצה אשר יכול להניע תהליכים תפעוליים רוחביים במועצה, הוא מקשר בין המועצה והתהליכים הלוגיסטיים בה לבין מנהל/ת המרכז הנבחר/ת.

3. ליווי וחניכה מקצועית- פיתוח צוות:

ציר זמן	אבן דרך	עבור	משימות מרכזיות	אחריות	הערות
עד חודש וחצי + חניכה שוטפת	כניסה לתפקיד וחניכת מנהל/ת	מנהל/ת המרכז	<ul style="list-style-type: none"> אוריינטציה ארגונית היכרות ולמידה של תחום התעסוקה הכללי והמקומי היכרות ולמידה של המגזר הכפרי והמועצות הגדרת תפקיד המנהל הגדרת המבנה הארגוני של המרכז ובעלי התפקידים בניית תוכנית עבודה למרכז 	מנהל/ת התכנית בסיוע אחראי הדרכה על פי הצורך	
חודש	גיוס צוות		<ul style="list-style-type: none"> הגדרת תפקידים וקריטריונים יציאה למכרזים ראיונות ראשוניים מרכז הערכה ועדות קבלה 	מנהל/ת מרכז בסיוע מנהל/ת תכנית ואחראי/ת הדרכה	
שישה חודשים	קליטה וגיבוש צוות והגדרת תהליכי עבודה, מנגנונים וממשקים	כלל עובדי המרכז	<ul style="list-style-type: none"> סדנה לצוות בניית תכנית כניסה לתפקיד צוותית בניית תכנית כניסה אישית לתפקיד, על בסיס תדריך כניסה לתפקיד. תהליך למידה והטמעה 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל/ת מרכז ואחראי/ת הדרכה בסיוע מנהל/ת תכנית על פי הצורך 	<ul style="list-style-type: none"> הסדנה תתבצע בתום קליטת הצוות, מומלץ לאחר שלושה חודשי עבודה לפחות מבנה ומשך הסדנה יקבע על בסיס הצרכים שיזוהו
שוטף	הערכה ובקרה	כלל עובדי המרכז	<ul style="list-style-type: none"> ליווי שוטף של המנהל/ת עמידה ביעדים של המרכז עמידה ביעדים של בעלי התפקידים/ת 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל/ת תכנית ומנהל מרכז 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל/ת תכנית עושה הערכה ובקרה למנהל/ת מרכז מנהל/ת מרכז עושה הערכה ובקרה לצוות

פרק 4: כיוונים עתידיים מתוך מחקר הערכה

במהלך שנת 2014 נעשה מחקר הערכה על מרכזי התכנית הפעילים. מטרת המחקר הייתה בחינת יעילות התכנית (הפעילויות) ומידת מימוש היעדים (התוצאות) בטווח הביניים ובטווח הקצר בשתי רמות: רמת הצוות המקצועי ורמת השירותים הניתנים (פרט, קהילה, יזמות ומעסיקים). לצורך ההערכה נעשה שימוש בשני סוגי כלים: כמותניים (שאלונים) ואיכותניים (ראיונות עומק וקבוצות מיקוד), אשר התמקדו בכמה קבוצות: עובדי מרכזים, משתתפים, מעסיקים ובעלי תפקידים במועצות המקומיות. כמו כן נעשה שימוש בנתונים מתכנת המעקב, אשר הועברו מהמרכזים השונים.

תובנות עיקריות ממחקר הערכה

- באופן כללי, מודל העבודה של תכנית מעברים פועל באופן אפקטיבי לפיתוח כלכלי-קהילתי במגזר הכפרי.
- אחוז המשתתפים החדשים בכל מרכז עולה משנה לשנה.
- המשתתפים שבעי רצון באופן כללי ומרגישים שהם מקבלים סיוע ממרכזי מעברים, בין בתחום התעסוקה ובין בתחום היזמות.
- המעסיקים רואים במעברים גורם חשוב ואסטרטגי, והיו רוצים להמשיך ולשמר את הקשר איתו לטווח ארוך.
- המשתתפים ובעלי התפקידים במועצות מרוצים מפעילות מעברים והיו ממליצים למכרים או לתושבים להשתמש בשירותיו.
- קיים פער בין ציפיית המשתתפים שתמצא עבורם עבודה במהירות לבין העדפת העובדים להקנות למשתתפים כלים בתהליך ארוך ומתמשך.
- תחום היזמות הינו תחום משמעותי, שהביקוש אליו עולה על ההיצע.
- היקף הפעילות בתחום קשרי מעסיקים מצומצם וממוקד בהשמה.
- תכנית מעברים במהותה היא תכנית פיתוח כלכלי-קהילתי. זהו נושא רוחבי אשר בא לידי ביטוי בכל אחד מתחומי הליבה בתכנית: פרט, יזמות, קהילה ומעסיקים.
- יש לחשוב על איזון בין השמה פרטנית לבין פיתוח כלכלי קהילתי אזורי, ולנסח יעדים ומדדים מתאימים לכל מרכז.
- קיימת שונות בצורת העבודה בין המרכזים, כמענה גמיש ומותאם לצרכים המקומיים.
- אין אחידות בעמידה ביעדים בין המרכזים.
- תהליכי ההכשרה הפנימיים של כל מרכז לעובדים שונים בין המרכזים.
- קיים קושי באיחוד נהלי עבודה והטמעתם.

כיוונים לעתיד

- בתחום קשרי המעסיקים חסרה פונקציה מוגדרת וגיוס אקטיבי של מעסיקים אשר יאפשרו מינוף התחום מהשמה ליצירת פרויקטים: יש לתקצב, להכשיר ולהגדיר יעדים רלוונטיים.
- היעד הארגוני צריך לתת דגש על עבודת עומק עם המעסיקים ולא דווקא על כמות המעסיקים.
- יש להגדיר פונקציה של קשרי מעסיקים אשר תאפשר ביטוי לנושא הפיתוח הכלכלי קהילתי בעבודה מול מעסיקים.
- יש להשקיע במיתוג (שיווק ופרסום), באירועים, בשירותים קיימים, בהגדלת חשיפת המרכזים בקרב קהלי היעד: משתתפים פוטנציאליים, מעסיקים ובעלי תפקידים, וכן בהנגשת הכלים לליווי אישי.
- יש לבחון את השירותים לפרט בתכנית ולנסות לגשר על הפערים בין תפיסות הצוותים המקצועיים לתפיסות המשתתפים.
- יש לחזק את תחום היזמות אצל היזמים כפרטים ובקהילות.
- מסלולים שניתנים לפיתוח: קריירה בחקלאות ובתיירות.
- יש לגבש תהליכי מיון ושיטות עבודה עם הפעילים על מנת לייעל תחום זה.

נקודות נוספות למחשבה (מתוך כנס ראשי מועצות)¹⁹

- יש לשים לב לטיפול באוכלוסיות שונות: פונים ממושרד הרווחה, בעלי מוגבלויות, מיעוטים, בני 55 ומעלה.
- הרחבת שותפות אסטרטגית עם: משרד החקלאות, נגב-גליל וגורמים נוספים.
- יש שינויים במאפייני האוכלוסייה במהלך השנים.
- איזון בין מושבים וקיבוצים, מאפייני מועצות בשותפויות.
- בינוי קהילתי ומעברים: משמעויות אופרטיביות.
- תפקיד מעברים בעת חירום.

19 מתוך כנס ראשי מועצות אזוריות השותפות במרכזי מעברים, בתאריך 17.11.14

נספחים

נספח 1 - חוברות ותדריכים שיצאו לאור

תבת כגוף פיתוח עסוקה באיסוף, גיבוש ושימור ידע, כמו כן ישנה חשיבות לכתובה ולהפקת חומרים לקראת הטמעה של התכנית, על מנת לשמור על העוגנים המקצועיים של התכנית ולסייע בתפעולה לאורך זמן בתוך המשרד המטמיע.

כל הפרסומים במעברים נכתבו בשיתוף אנשי השטח, מתוך הנחת יסוד כי תבונתם היא יסוד לפיתוח הידע, ועל מנת לשמור על רלוונטיות ושימושיות הפרסומים.

פרסומים שנכתבו והופקו בין השנים 2012-2014

1. 'חוברת הערכת עובד'
2. 'תהליך הליווי הפרטני - מתודה וכלים'
3. 'תדריך לעובד הסוציאלי הקהילתי-תעסוקתי'
4. 'כניסה לתפקיד לעובד חדש'
5. 'מחקר הערכה'

חומרים שעתידיים לצאת במהלך 2015

1. 'זמזמות במעברים'
2. 'קשרי מעסיקים, כלל תבת

נספח 2 - יעדים ומדדי הצלחה בשנת 2014

יעד ליבה: שיפור יכולת ההשתכרות של התושבים ויכולתם להשתלב בעולם העבודה	
תחומי ליבה מרכזיים ביעד - פרט ומעסיקים	
יעדים אופרטיביים	מדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> מתן כלים ומיומנויות לשיפור יכולת אישיות של הפרט להשתלב בעולם התעסוקה. פיתוח ובניה של קורסים והכשרות מותאמות לעולם התעסוקה ולקהל היעד. השמה איכותית וקידום בעבודה. העלאת כמות המועסקים. הרחבת מספר המשרות. 	<ul style="list-style-type: none"> בין 350 ל-450 משתתפים קיבלו שירות בתקופה הנמדדת, מתוכם לפחות 20% חדשים (שנרשמו בתקופה הנמדדת) ליווי אישי: לפחות 75% משתתפים מכלל המשתתפים שקיבלו שרות עברו ליווי אישי השמתי לפחות 25% משתתפים מכלל המשתתפים שקיבלו שרות עברו ליווי אישי תהליכי. לפחות 10 משתתפים קיבלו שוברים להכשרה מקצועית (תלוי מכסה) ליווי קבוצתי: יתקיימו לפחות 3-5 סדנאות להקניית כלים רכים לתעסוקה, בכל אחת לפחות 15 משתתפים לפחות 15% מהמשתתפים הפעילים הופנו להכשרה מקצועית בתקופה הנמדדת מדדי השמה: 35% השמה מתוך המשתתפים הפעילים (כלל ההשמות) 20% מושמים מהפניות/ השמה ישירה מכלל ההשמות²⁰ 80% השמה עקיפה מכלל ההשמות 15% מכלל המושמים בעלי התמדה של חצי שנה לפחות במשרה נתונה²¹ 15% מכלל המושמים ביצעו קידום (באחד ממדדיו) משרות: הגדלת מספר המעסיקים החדשים ב-10% לפחות לעומת השנה הקודמת הגדלת מספר המשרות ב-15% לעומת השנה הקודמת

20 יעד לשנים הבאות - אחוז ההשמה מכלל המשתתפים יעלה בהדרגה לאורך השנים. להלן אבני הדרך: 1. 2014 - 35% השמה 2. 2015 - 45% השמה 3. 2016 - 55% השמה
21 יעד לשנים הבאות - מדד ההתמדה יעלה לשנה בשנת העבודה הבאה

יעד ליבה: הובלת השותפות המקומית (הנהגות הישובים והמועצות האזוריות) לקביעת מדיניות תעסוקתית	
תחומי ליבה ביעד - פיתוח כלכלי קהילתי וקהילה	
יעדים אופרטיביים	מדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> • הובלת שותפויות בנושא מדיניות תעסוקה ובנושאים אסטרטגיים תעסוקתיים • רתימת שותפים מחויבים לאורך זמן • איסוף ויצירת בסיס ידע כמותי-סטטיסטי בנושא מגמות תעסוקה אזוריות 	<ul style="list-style-type: none"> • קיום של פרויקט כלכלי קהילתי אזורי אחד לפחות קיום של שותפות חדשה בין מגזרית (עסקי, ממשלתי, מקומי וכו') אחת לפחות • כינוס צוות היגוי אזורי לפיתוח כלכלי תעסוקתי, אשר ייפגש לפחות אחת לרבעון • קיום של סקר או מיפוי תעסוקתי אזורי אחד לפחות בעזרת שני שותפים ומעלה

יעד ליבה: הגדלת נגישות התושבים למידע והזדמנויות תעסוקתיות	
תחומי ליבה מרכזיים ליעד - קהילה ופרט	
יעדים אופרטיביים	מדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> • פיתוח תשתיות קהילתיות לקידום תעסוקה ברמה היישובית והאזורית (פעילים, צוותים ופרויקטים) • הנגשת שירותי המרכז לפרט ולקהילה • הפעלת אתר אינטרנט פעיל ומעודכן 	<ul style="list-style-type: none"> • רמת הפרט: הפעלה של לא פחות מ-32-20 פעילים תעסוקתיים מהישוב בפעולות לקידום תעסוקה ברמת הישוב או האזור, ב-8-5 ישובים לפחות. • רמת הישוב: קיום של לא פחות מ-6-4 פעולות לקידום תעסוקה בשיתוף הנהגת הישוב וגורמים רלוונטיים נוספים. • רמת האזור: הובלה או השתתפות ב-5-3 פורומים אזוריים לפחות שנפגשים ארבע פעמים בשנה ומעלה. • כל בעל תפקיד ייתן שרות בכל מועצה (באופן פיזי) לפחות פעם בשבוע. • עלייה של 25% לפחות בכניסות לאתר האינטרנט של המרכז לעומת השנה הקודמת.

יעד ליבה: פיתוח כלכלי קהילתי אזורי בנושא התעסוקה	
תחומי ליבה מרכזיים ליעד - פיתוח כלכלי קהילתי, מעסיקים ויזמות	
מדדי הצלחה	יעדים אופרטיביים
<ul style="list-style-type: none"> קיום של פרויקט משותף עם מעסיקים לפחות פעם בשנה קיום של פרויקט לפיתוח יזמים לפחות פעם בשנה לפחות 50-80 יזמים (בפועל או לקראת יזמות) מקבלי שירות (היבטים רכים והיבטים אינפורמטיביים) קיום פורום מעסיקים שנפגש לפחות אחת לרבעון, בו ישתתפו לפחות עשרה מעסיקים 	<ul style="list-style-type: none"> היכרות עם מגמות תעסוקתיות אזוריות בניית תשתיות קהילתיות לקידום יזמים ליווי ויעוץ בשלב שלפני הקמת העסק לשמש כמאגר מידע עבור עסקים קטנים במגזר הכפרי שיפור הקשר עם מעסיקי הסביבה ויצירת שתופי פעולה פיתוח תשתיות לקידום תעסוקה עם מעסיקים

יעד ליבה: התמקצעות עובדי המרכז ומיסוד שיטות וכלי עבודה	
תחומי ליבה מרכזיים ליעד - פרט קהילה, מעסיקים ויזמות	
מדדי הצלחה	יעדים אופרטיביים
<ul style="list-style-type: none"> קיום תכנית פיתוח אישית לכל עובד בתוך תכנית העבודה השנתית שלו השתתפות העובד ב-100% מן ההכשרות המקצועיות שאליו הופנה על ידי מנהלת ישירה ואחראי הדרכה קיום משוב שוטף בין המנהלת הישירה של העובד ובין אחראי ההדרכה של העובד על הטמעת הכלים שנלמדו בלו"ז והמשימות שהוגדרו לכל כלי 	<ul style="list-style-type: none"> התמקצעות הצוות על ידי תכנית פיתוח אישי לכל עובד הטמעת החומרים והכלים המקצועיים של התוכנית (מודל הפעלה, כניסה לתפקיד, הערכת עובדים וכו') לתוך עבודת הצוות

נספח 3 - תרשים גאנט - ליווי והטמעה

מעבר תחומי אחריות של המעטפת המקצועית מתבת למשרד הרווחה לאורך שנים

מנהל ארצי	אחראי פיתוח צוות וידע	הכשרת ופיתוח צוות	פיתוח ידע	מנחים חיצוניים	אתר ארצי	מחקר מלווה והערכה	מערכת ניהול נתונים	
תבת	תבת	תבת	תבת	תבת	תבת	תבת	תבת	2014
מ.רווחה	תבת	תבת	תבת	מ.רווחה	מ.רווחה	תבת	תבת	2015
מ.רווחה	תבת	תבת	תבת	מ.רווחה	מ.רווחה	תבת	תבת	2016
מ.רווחה	מ.רווחה	מ.רווחה	תבת	מ.רווחה	מ.רווחה	תבת	מ.רווחה	2017

נספח 4 - טבלת כניסה לתפקיד מנהל/ת תכנית

ארבעת החודשים הראשונים ומשימות שוטפות

הערות	תוכן	זמן
תהליך הלמידה יתמשך לאורך השנה הראשונה לתפקיד. מומלץ לתת למנהל ליווי מקצועי חיצוני.	<ol style="list-style-type: none"> 1. למידה ואוריינטציה לתוכנית ולמרכזים 2. פירוק התפקיד לצרכים ומשימות. 3. היכרות עם המנהלות והצוותים הקיימים ודרישות התפקיד של כל פונקציה. 4. מיפוי מקדים של שותפי מנהלות המרכזים. 5. קריאת חומר רלוונטי ופרסומים שיצאו על התכנית. 6. למידה והבנה של תקציבי המרכזים והחלוקה התקציבית בין המועצות ומשרד הרווחה. 	חודש 1
	<ol style="list-style-type: none"> 1. התמקמות מול המנהלות והבניית ימי מנהלות קבועים (לפי פורמט קיים). 2. פגישות היכרות עם ראשי המועצות, מנהלי השירותים החברתיים וגורמים רלוונטיים נוספים במועצות העוסקים בתחום התעסוקה. 3. היכרות עם מערכת ה-spot, הבנת דרכי העבודה והשגרות של המרכזים מול ה-spot. 4. היכרות עם תכניות העבודה של מנהלות המרכזים ושל הצוותים. 5. למידת מתודות וכלים מקצועיים של משרד הרווחה ושל תבת הרלוונטיים לתפקיד. 6. היכרות לעומק עם תכנית ההדרכה למנהלים ולצוותי המרכזים: מעקב ובקרה והצפת צרכים. 	חודש 2
	<ol style="list-style-type: none"> 1. בניית תכנית עבודה חודשית אישית. 2. פרסום ושיווק התכנית: אחריות על אתר האינטרנט של התכנית. 3. היכרות עם שותפים ברמה האסטרטגית ויצירת שיתופי פעולה ברמה הארצית. 	חודש 3
	<ol style="list-style-type: none"> 1. כינוס ראשון של ועדת היגוי ארצית. 	חודש 4
	<ol style="list-style-type: none"> 1. מעקב ובקרה אחר הניהול השוטף של המרכזים: יעדים ומדדי הצלחה, דו"חות רבעוניים ודו"ח חסרים. 2. אחריות על פגישות אישיות עם המנהלות 3. פגישות רבעוניות עם הצוותים (השתתפות בישיבות הצוותים) 4. מעקב אחר קיום מפגשים שוטפים של הפורומים השונים במסגרת תכנית ההדרכה (פרט, קהילה ויזמים). 5. אחריות על הפגישות החודשיות של צוות המטה (מנהל השירות לעבודה קהילתית, מפקחת ארצית לפיתוח כלכלי-קהילתי). 6. ניהול קשרי העבודה השוטפים בין המרכזים למטה הארצי של התכנית. 7. השתתפות בכל ההנהלות הפעילות וועדות ההיגוי המקומיות. 8. פיתוח מודלים חדשים על פי הצרכים העולים מהשטח, יחד עם אחראי הדרכה ופיתוח ידע. 	משימות שוטפות

נספח 5 - דו"ח פעילות מרכז מילולי

1. שותפים-האם נוצרו שותפויות חדשות ברבעון?

2. האם היו שינויים בצוות או בתפקידים ברבעון?

3. ניצול תקציבי ברבעון (פעולות):

מקור תקציבי	סה"כ שנתי	ניצול ברבעון
מועצות אזוריות		
משרד הרווחה		
החטיבה להתיישבות		
משרד החקלאות		

4. אבני דרך מרכזיות לרבעון הבא

5. הערות, תובנות, אתגרים ודגשים

נספח 6 - טבלת מעקב לביצוע

חודש שלישי		חודש שני		חודש ראשון		תחום
ביצוע	תכנון	ביצוע	תכנון	ביצוע	תכנון	
						פרט
						מעסיקים
						קהילה
						הכשרות
						יזמות

נספח 7 - טבלת פרקטיקות בעבודת אחראי פיתוח ידע והדרכה:

רמת פעולה	איך יתקיים בפועל? משימות	כיצד מבוצע? כלים/ אמצעי ביצוע	הערות
פיתוח מקצועי	איתור וזיהוי צורכי הדרכה והכשרה	<ol style="list-style-type: none"> קבוצות מיקוד שאלוני מיפוי צרכים שיחות אישיות איתור צרכים בפורומים המקצועיים ועדת ההיגוי של התוכנית 	<ul style="list-style-type: none"> יש לערוך מיפוי צרכים מובנה ופורמאלי אחת לשנה, לקראת כתיבת תכניות עבודה יש צורך לבחון צרכים חדשים וצרכים משתנים לאורך השנה באופן שוטף
	בניית תכנית הדרכה שנתית	<ol style="list-style-type: none"> מודל לוגי ותכנון אסטרטגי של התוכנית מטרות ויעדי התוכנית השנתיים פורמט לכתיבת תכנית עבודה, הכולל: רקע ורציונל, מטרות, יעדים ותוכנית ההדרכה כנגזרת של היעדים. תרשים גאנט שנתי- פריסה שנתית של כלל ימי ההדרכה מידעון קורסי תבת 	<ul style="list-style-type: none"> תכנון שנתי של ההדרכות לפי התייחסות לכלל מסגרות העבודה
תכנון והנחיה של מפגשי הדרכה	<ol style="list-style-type: none"> פיתוח ידע והדרכה תבת פורום הדרכה תבת כלים מקצועיים וכלי הדרכה באינטרנט מנחים חיצוניים איתור שותפים רלוונטיים 	<p>מסגרות הדרכה מרכזיות:</p> <ol style="list-style-type: none"> פורומים מקצועיים לפי תחומי הליבה במרכז ימי הדרכה ולמידה לכלל התוכנית ימי למידה וסופרוויז'ן אישי וצוותי <ul style="list-style-type: none"> בסוף כל מפגש הדרכה יש העביר משוב כתוב לצורך הפקת לקחים להמשך 	
ליווי והדרכה בעת כניסה לתפקיד	<ol style="list-style-type: none"> הדרכות קבוצתיות (בעת קליטה של מספר בעלי תפקיד) סופרוויז'ן אישי וחיבור לחונך ותיק תדריך כניסה לתפקיד- בניית תוכנית כניסה לתפקיד מותאמת לצרכי העובד הנקלט 	<p>האחריות הכוללת בעת קליטת עובד היא של מנהל המרכז, בליווי אחראי הדרכה ומתן הדרכות מקצועיות לפי הצורך.</p>	

הערות	כיצד מבוצע? כלים/ אמצעי ביצוע	איך יתקיים בפעולת? משימות	רמת פעולה
יש לערוך הדרכות שוטפות על תוכנת המעקב לשם הטמעתה ככלי עבודה מרכזי ולרענן דרכי העבודה.	1. תיעוד של מפגשי ההדרכה 2. כתיבה והמשגה של חומרים מקצועיים 3. תוכנת המעקב	שימור ידע	פיתוח ידע
	1. פורומים מקצועיים 2. קבוצות מיקוד	איתור וחילוץ ידע מפעילות השטח	
	כלים תומכים: 1. מטה התוכנית 2. פיתוח ידע והדרכה תבת 3. פורומים מקצועיים 4. קבוצות מיקוד	פיתוח מודלים וכתבייה	
	1. פורום מנהלים ופורומים מקצועיים 2. אתר תבת/ מעברים 3. מייל 4. חלוקה של חומרים מודפסים 5. ימי עיון ולמידה 6. הוצאת סיכום כתוב לכל מפגש הדרכה והפצתו לכלל הגורמים הרלוונטיים	הפצת ידע	
רמת פעילות זו נעשית כתמיכה בפעילות מנהל/ת התוכנית ובשיתוף פעולה וסנכרון מלא עמו/ה, במטרה להטמיע תהליכים ארגוניים.	1. פורומים מקצועיים 2. צוותים אורגניים	פיתוח של מנגנוני וכלי עבודה	פיתוח ארגוני
	ממשקים ברמות שונות: 1. ממשקים אזוריים- בין תוכניות התעסוקה בתפקידים הרלוונטיים 2. ממשקים בין בעלי תפקידים מקבילים במרכזים 3. ממשקים בין בעלי תפקידים בתוך המרכז 4. ממשקים חיצוניים	סיוע בהגדרת ממשקי עבודה ומנגנוני העבודה לשימורם	
	1. פורום מנהלים- שותף בפיתוח והטמעה 2. פורומים מקצועיים	מיסוד והאחדה של דרכי ושיטות עבודה	
	1. ועדת היגוי ארצית 2. דגשים ממשלתיים 3. מגמות עתידיות בתבת 4. מגמות בשוק העבודה	פיתוח כיוונים אסטרטגיים ומענים תואמים	

נספח 8 - דרישות ומאפייני תפקיד מנהל/ת ארצי/ת תכנית מעברים:

דרישות התפקיד

- תואר אקדמי, עדיפות לתואר שני.
- ניסיון וידע בתחום התעסוקה.
- הכרות עם המגזר הכפרי, הכרות עם השלטון המקומי.
- ניסיון בהובלה וניהול של תכניות כולל ניהול והדרכת צוות.
- ניסיון בעבודה מערכתית ובין-ארגונית, רצוי ניסיון בעבודה עם ראשי רשויות מקומיות.
- יכולת ניסוח וכתובה.
- בעל/ת רכב, נכונות לנסיעות מרובות ולעבודה בשעות גמישות.

מאפייני התפקיד:

- בעל יכולת הנעה והובלה.
- בעל יחסי אנוש טובים ויכולת לבסס יחסי אמון.
- בעל ראייה מערכתית.
- מכוון תוצאות.
- בעל יכולות ארגוניות גבוהות - התמודדות עם לחץ, עבודה עם ריבוי משימות.

נספח 9 - דרישות ומאפייני תפקידי מרכזי מעברים

1. מנהל/ת מרכז מעברים²²:

- תואר ראשון לפחות בתחומים הבאים: עבודה סוציאלית (עדיפות), מדעי החברה, משאבי אנוש, מנהל עסקים או משפטים (תואר שני יתרון).
- ניסיון של שנתיים לפחות בניהול (מערכות מורכבות).
- ניסיון של שנתיים לפחות בניהול פרויקטים בארגונים חברתיים או במגזר העסקי. הניהול יכלול ניהול של היבטי תקציב, הובלת שותפויות, גיוס ואיגום משאבים.
- ניסיון של שלוש שנים לפחות בניהול צוות עובדים.
- ניסיון מוכח בתכנון וביצוע בדגש על ניהול זמן והנעת תהליכים.
- ניסיון של שנתיים לפחות בעבודה עם המגזר הכפרי.
- בעל רישיון נהיגה בתוקף.

מאפיינים נוספים:

- יכולות בינ־אישיות גבוהות ביצירת קשרים ובעבודת צוות.
- יכולות גישור והובלת מערכת מרובת שותפים.
- יכולת מנהיגות בהובלת תהליכים ובהנעת עובדים ושותפים.
- תפיסה רחבה, יוזמה, מחויבות ואחריות אישית.
- היכרות עם עולם העבודה - יתרון.

2. רכז/ת פרט:

- תואר ראשון לפחות במדעי החברה, עבודה סוציאלית או משאבי אנוש (תואר שני יתרון).
- ניסיון בעבודה עם מאגרי מידע ממוחשבים, ניתוחם ואפיונם, כולל מחוללי דו"חות.
- ניסיון של שנתיים באימון אישי ו/או הנחיית קבוצות.
- ניסיון של שנתיים בניהול פרויקטים חברתיים, עדיפות לתחום התעסוקה.
- ניסיון בעבודה עם צוות רב תחומי.
- בעל רישיון נהיגה בתוקף ורכב.

מאפיינים נוספים:

- יכולת הקשבה והכלה.
- תקשורת בינ־אישית גבוהה, יכולת הקשבה ובעבודת צוות.
- היכרות עם עולם העבודה - יתרון.

3. עובד/ת סוציאלי קהילתי תעסוקתי-עוק"ת

- בעל תואר ראשון בעבודה סוציאלית
- רישום בפנקס העובדים הסוציאליים.
- עדיפות לבעלי ניסיון בעבודה סוציאלית קהילתית.

22 מתוך חוזה התקשרות משרד הרווחה - מועצה אזורית למרכז מעברים (תוספות להבהרה)

- ניסיון של שנתיים בהובלת פרויקטים חברתיים.
- ניסיון של שנתיים בהנחיית קבוצות.
- ניסיון בעבודה עם המגזר הכפרי.
- בעל רכב ורישיון נהיגה בתוקף.

מאפיינים נוספים:

- ניסיון בעבודה במערכות מורכבות או רב תחומיות - יתרון.
- יכולת עבודה בצוות ובאופן עצמאי.
- יוזמה ויכולת הנעת אנשים
- היכרות עם עולם העבודה - יתרון.

4. רכז/ת יזמות

- תואר ראשון במדעי החברה, עבודה סוציאלית או מנהל עסקים. - חובה
- ניסיון של שנתיים בעבודה עם עסקים קטנים.
- ניסיון בעבודה עם מאגרי מידע ממוחשבים.
- ניסיון בהובלת פורומים מקצועיים.
- עדיפות לבעלי ניסיון בעבודה במגזר הכפרי.
- בעל רכב ורישיון נהיגה בתוקף

מאפיינים נוספים:

- אוריינטציה עסקית, ניסיון במגזר העסקי או השלישי בתחומי שיווק- יתרון.
- יוזמה אישית ויכולת הנעת אנשים.
- יכולת בניית והובלת תהליכים.

5. רכז/ת קשרי מעסיקים

- תואר ראשון במשאבי אנוש/ מנהל עסקים.
- ניסיון של שלוש שנים במגזר העסקי, עדיפות לבעלי ניסיון בהשמה, עבודה עם מעסיקים או משאבי אנוש.
- ניסיון בעבודה עם מאגרי מידע ממוחשבים.
- ניסיון של שנתיים לפחות בעבודה בתחום התעסוקה מול מעסיקים.
- עדיפות לניסיון בעבודה עם המגזר הכפרי.
- בעל רכב ורישיון נהיגה בתוקף

מאפיינים נוספים:

- אוריינטציה חברתית.
- היכרות והבנה של עולם העסקים: דרישות, נורמות הארגון.
- יכולת שיווק ושכנוע

6. מקדם/ת תעסוקה (רפרנט)

- בוגר 12 שנות לימוד או בעל תעודת בגרות מלאה. עדיפות לבעלי תואר ראשון במדעי החברה או בחינוך.
- ניסיון של שנה לפחות בעבודה עם המגזר הכפרי
- ידע בסיסי בהפעלת מחשב, יכולת לעבודה עם מאגרי מידע ממוחשבים.

מאפיינים נוספים:

- ניסיון תעסוקתי משמעותי בארגונים פרמאליים - יתרון.
- ניסיון בפרויקטים חברתיים תעסוקתיים - יתרון.
- היכרות עם עולם העבודה- יתרון

7. מנהלן/ נית

- השכלה תיכונית (בגרות מלאה) חובה, ישנה עדיפות לתואר ראשון.
- שליטה מלאה בתוכנות Office.
- עבודה עם מאגרי מידע ממוחשבים ואיתור נתונים ברשת האינטרנט.
- ניסיון מוכח בעבודות מזכירות, עדיפות לבוגרי קורס מזכירות מוכר.

מאפיינים נוספים:

- הקלדה עיוורת יתרון.
- יחסי אנוש מעולים, יכולת עבודה בצוות.
- היכרות עם עולם התעסוקה: ביקוש, דרישות מעסיק ועוד - יתרון.



© 2015 by Jacob D

תבת ג'וינט ישראל | יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



www.tevet4u.org.il