

תדריך הפעלה

תכנית מנטורינג בתעסוקה

לאנשים עם מוגבלות



תוכן עניינים

3	רקע.....
4	תמצית הנתונים של הפעלת התכנית.....
5	מודל ההפעלה של התכנית.....
6	מודל ההפעלה מול הארגון.....
6	איתור ארגון מתאים לתכנית ומינוי מוביל מטעמו.....
7	גיוס ומיון מנטורים.....
8	ביצוע הצמדות.....
8	הכשרה ראשונית למנטורים.....
9	הצמדת מנטור למנטי.....
10	מעקב מנטורים.....
11	מפגשי סופריז'ן.....
12	מפגש סיום למנטורים.....
13	מודל ההפעלה מול המנטיס.....
13	גיוס ומיון מנטיס.....
14	תהליך המיון לתכנית.....
15	מפגש פתיחה קבוצתי.....
16	מעקב מנטיס.....
16	סיום השתתפות בתכנית.....

תכנית המנטורינג לאנשים עם מוגבלות יושמה לראשונה בשנת 2016 בשיתוף עם חברת אמדוקס.

מדובר בתכנית ראשונה מסוגה, בה רוכשים חניכי התכנית כלים ומיומנויות שיסייעו להם בחיפוש, בהשתלבות ובהתקדמות בעבודה באמצעות תהליך חניכה פרטני של מנהל מארגון מוביל במשק.

תוכנית המנטורינג לאנשים עם מוגבלות מבוססת ומופעלת בשיתוף תוכנית מנטורינג למגוון אוכלוסיות בג'וינט ישראל- תבת. מנהלת תוכנית המנטורינג מהווה כמנהלת מקצועית שותפה ומנחה בפועל של מפגשי הכשרת המנטורים.

התוכנית פעלה החל מנובמבר 2017 ועד נובמבר 2020, מועד הטמעתה במסגרת פעילות תכנית תעסוקה שווה של המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה. במסגרת התכנית נערכו 11 מחזורים בשיתוף 9 ארגונים ו- 197 זוגות של מנטורים ומנטיס.

לאורך השנים התוכנית יצרה שיתופי פעולה עם תוכניות וגופים מקבילים והצליחה להוביל מחזור בשותפות עם מיזם "עסק שווה" - מיזם תלת מגזרי לקידום תעסוקה מקצועית ואקדמית של אנשים עם מוגבלות, בהובלת המגזר העסקי שפעל בין השנים 2016-2019 והטמע כחלק משירותי התכנית "תעסוקה שווה".

מטרתו של מסמך זה היא לאגד את המטרות, מודל ההפעלה וכן להציג את מסמכי השיווק, המערכים ושאלוני מדידה, בהם נעשה שימוש במהלך התכנית, ובכך להוות מדריך יישומי מלא להפעלתה.

בתדריך זה יעשה שימוש במונחים "מנטורים" למושג חונכים ו"מנטיס" למושג חניכים (ביחיד "מנטי").

למידע נוסף ולהרחבה אודות תהליכי מנטורינג לאוכלוסיות נוספות ניתן לפנות:

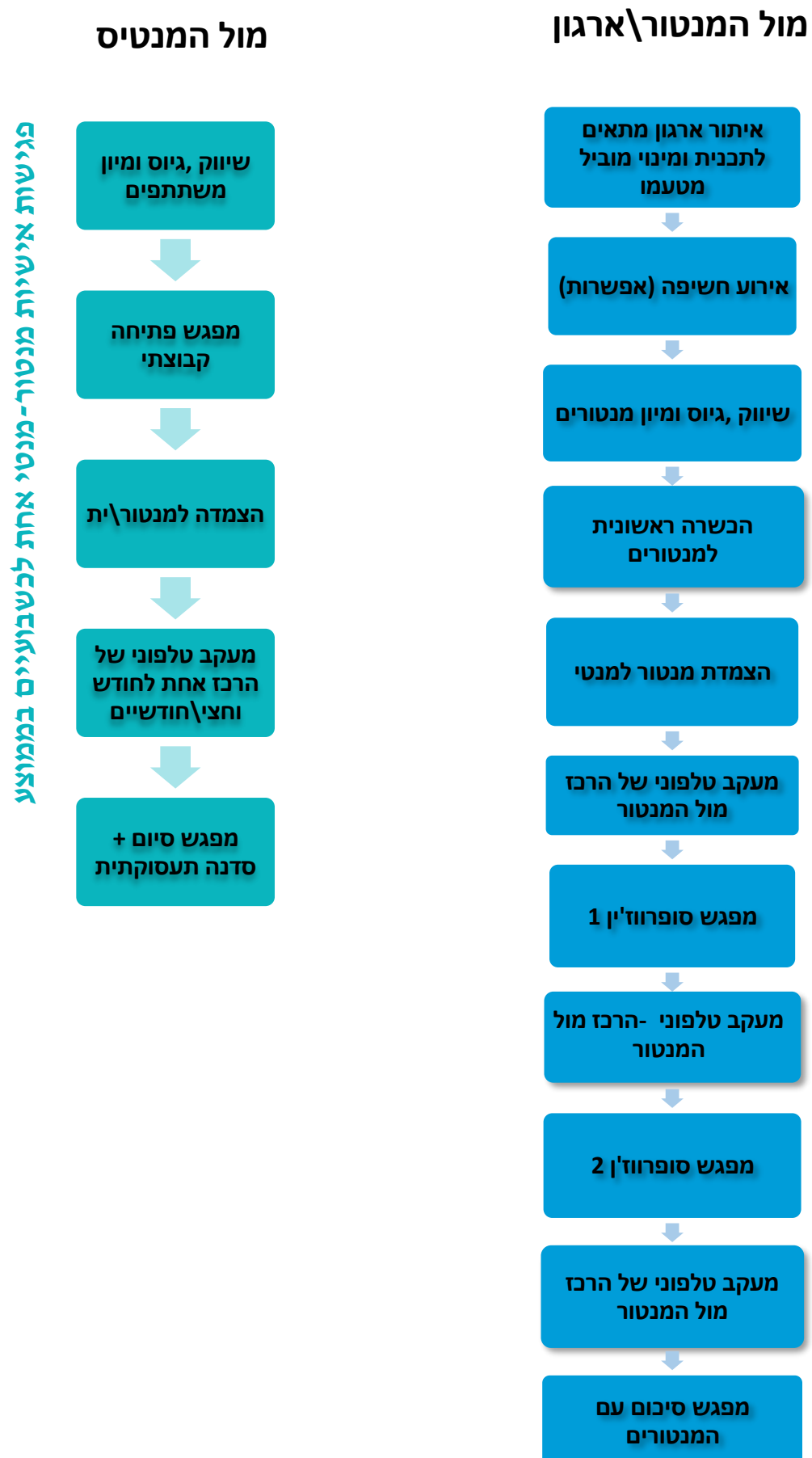
למרב פפר: MeiravFe@jdcnet.org ועינת מסטרמן: Einatm@jdc.org

אנחנו רוצים להודות לכל השותפים שלנו במהלך השנים ובראשם לארגונים ולמובילי התוכנית מטעמם, כמו גם למירב פפר על ההנחיה, הפיתוח ותמיכה המקצועיות בהכשרת המנטורים והמנטוריות.

תמצית הנתונים של הפעלת התוכנית:

שם הארגון	תחילת פעילות	מס משתתפים
אמדוקס	נובמבר 2017	15
כללית	פברואר 2018	12
אינטל	אפריל 2018	15
משרד המשפטים	יולי 2018	19
בזק	נובמבר 2018	15
משרד הממשלה	פברואר 2019	17
פרוטליקס	אפריל 2019	15
כללית	יולי 2019	12
אינטל	ספטמבר 2019	19
נתיבי ישראל	יולי 2020	19
משרד המשפטים	ספטמבר 2020	36

מודל ההפעלה של התכנית



מודל ההפעלה מול הארגון

איתור ארגון מתאים לתכנית ומינוי מוביל מטעמו

הצעד הראשון בהפעלת התוכנית הוא איתור ארגון מתאים באמצעות פרסומה ושיווקה, על ידי הפצת קול קורא ופנייה יזומה לבעלי תפקידים רלוונטיים בארגונים: אגף משאבי אנוש, אחריות תאגידית או ממונה בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלות. חשוב לייצר תמהיל מגוון של ארגונים על מנת לענות לצורך של קהל יעד מגוון ככל הניתן של אנשים עם מוגבלות ממקצועות ותחומי עיסוק שונים. התכנית הפעילה ארבעה מחזורים בשנה בהקצאת משאבים רכז בחצי משרה, מנהל תכנית ומנחה של מפגשי הכשרת מנטורים.

להתנעת התהליך ישנם מספר שלבים:

שיחת טלפון - בה מוצגת התוכנית ומה נדרש מהארגון ומה הוא מקבל בתמורה.

שליחת חומרים רלוונטיים - החומרים מפרטים על מהות התוכנית והשלבים השונים של גיוס המנטורים וההכשרה הניתנים במסגרת התוכנית.

פגישה שיווק ראשונית להצגת מודל התוכנית - פגישה מעמיקה להצגת התוכנית על כל שלביה, הבנת צרכי הארגון ובחינת הפעולות של הארגון בתחום העסקת אנשים עם מוגבלות. הפגישה תתקיים עם הנהלת אגף משאבי אנוש/אחריות תאגידית/ממונים על העסקת אנשים עם מוגבלות.

אישור הנהלה להפעלת התוכנית בארגון - שעות החניכה נחשבות כשעות עבודה עבור המנטורים. הפגישות מתקיימות במשרדי הארגון; התוכנית אינה כרוכה בהשקעה תקציבית ישירה מצד הארגון, אך דורשת השקעת משאבים ארגוניים (שעות עבודה של מנטורים וצוות מארגן), ולכן מחייבת אישור רשמי של ההנהלה בכתב.

פגישת התנעת התהליך - במפגש ממונה מוביל לתכנית מטעם הארגון, מוגדר פרופיל המנטורים והחניכים ונקבעת תכנית עבודה עם לוחות זמנים.

קביעת מועדים נוספים למפגשי המשך - 2 מפגשי סופרווז'ן ומפגש סיום, כולל הוצאת זימונים למנטורים.

תחומי אחריות של מוביל מטעם הארגון (לקוח ממודל הפעלה תוכנית מנטורינג בתעסוקה ג'וינט ישראל- תבת):

- איש קשר מול רכז\מנהל התוכנית.
- הפצת התוכנית בכלי התקשורת הארגוניים.
- גיוס מנטורים בשיתוף צוות התוכנית.
- תיאום ימי הכשרה בשיתוף צוות התוכנית.

- טיפול בסוגיות שעולות בתהליך: מנטור מסיים את עבודתו בארגון, פניה לשיווק התוכנית ברשתות חברתיות, חיבור למחלקת גיוס בתוך הארגון וכו'.
- רצוי לפעול מול גורם בכיר בארגון, כגון סמנכ"ל\מנכ"ל שיגבה את התוכנית, יגיע למפגש פתיחה וסיום ויפעל רוחבית לקידום התוכנית בארגון.

כל ארגון יפעיל את התכנית במשך חצי שנה. הרציונל לקביעת משך התכנית נוצר לאחר למידה מתכניות מנטורינג מקבילות, ומתוך גיבוש התפיסה, כי זו תקופת הזמן הנדרשת ליצירת אימפקט משמעותי על המנטים, המנטורים וכלל הפעילות הארגונית. לתקופת זמן זו נוסף פרק זמן נוסף של מינימום חודשיים להערכות, פרסום, ראיונות מנטים ומנטורים, וכן של ביצוע הצמדות. לפיכך, מועד ההכשרה והפתיחה יערך כחודשיים לכל הפחות, מהרגע שהארגון מאשר את היציאה לדרך.

נספחים:

1. קול קורא לארגון
2. מצגת שיווק לארגון המתעניין
3. מלל פניה לארגונים במייל
4. גאנט\תוכנית עבודה

גיוס ומיון מנטורים

הגיוס לתוכנית מתבצע באמצעות קול קורא, שמפורסם לכלל עובדי הארגון, מפרט את דרישות התוכנית ומזמין את העובדים להגיש מועמדות. משך הפרסום יהיה לפחות שבועיים, כאשר מנטורים יוכלו לפנות בשאלות למוביל מטעם הארגון, ובמידת הצורך, גם לרכז התוכנית. עם התקדמות הראיונות של המנטים מוביל הארגון יוכל לפנות גם באופן יזום לגיוס מנטורים נוספים בהתאם לצרכים הגאוגרפיים או תחומי עיסוק (למשל, מנטי מאזור דרום שמבקש מנטור קרוב לאזור מגוריו או מנטור מתחום השיווק למנטי בחברת הייטק).

העובדים שיענו לקול הקורא יעברו ראיונות אישיים על ידי המוביל מטעם החברה ורכז התוכנית. לצורך ראיונות מנטורים יוקצו כיומיים/שלושה מרוכזים, כאשר משך כל ראיון עם מנטור הוא בין 20-30 דקות. הראיונות יתואמו על ידי מוביל הארגון, ויערכו במשותף עם רכז תוכנית המנטורינג. הראיון יתקיים בהובלתו של הרכז והתוכן של הראיונות ישמש בהמשך לצורך הצמדות בין מנטים ומנטורים. הראיון יתקיים פרונטלית במשרדי הארגון והרכז יתעד את עיקרי הראיון.

קיימת אפשרות לקיים אירוע חשיפה לתכנית כחלק מתהליך הגיוס.

לאחר סיום סבב ראיונות עם המנטורים והמנטיס יבצעו רכז התוכנית והמוביל פגישת הצמדות של כשעתיים או שלוש שעות. ההצמדות יתבצעו על בסיס של התאמה אישיותית, השכלה או תחומי עיסוק משותפים, תחומי עניין ודעת ועוד.

למנטורים שלא נמצאה עבורם הצמדה, רכז המנטורינג יחזיר תשובות אישיות באמצעות שיחה טלפונית בנוסח: "תודה רבה על התגייסותך לתוכנית המנטורינג בתעסוקה לאנשים עם מוגבלות. לצערי, לא נמצאו מספיק משתתפים מתאימים לתוכנית\ לא נמצא לך מנטי מתאים למידותך. במידה יהיה שינוי, אשמח לעדכן המשך".

נספחים:

5. קול קורא למנטור - משרד המשפטים

6. פרופיל מנטור ומבנה ראיון אישי למנטור

7. טבלת תיעוד ראיונות מנטורים - משרד המשפטים

הכשרה ראשונית למנטורים

ההכשרה הראשונית למנטורים מבוצעת טרם תחילת התכנית במשרדי הארגון המפעיל. לקיום המפגש נדרש חדר ישיבות גדול, עם אפשרות להקרנת מצגת ולוח מחיק. מטרת ההכשרה הן היכרות עם תפקיד המנטור, מודל **I-PRO** למסוגלות תעסוקתית בעולם עבודה משתנה, חשיפה והיכרות עם מאפייני אוכלוסיית היעד, החוזה הפסיכולוגי (כלי תיאום ציפיות) ותכנון הפגישה הראשונה, הבניית המשך תהליך, סימולציות ועוד. בחלקו הראשון של המפגש חשובה נוכחות של מנהל בכיר מטעם הארגון – מנכ"ל/סמנכ"ל וכן נציגות בכירה של הצוות המפעיל ומשרד העבודה והרווחה. הבכירים יישאו דברי בריכה ויציינו חגיגת את היציאה לדרך של התכנית.

יום ההכשרה יערך במסגרת יום אחד מרוכז בן 6 שעות. במידת הצורך ניתן לפצל את ההכשרה לשני ימים מרוכזים. בסיום ההכשרה מועבר למשתתפים שאלון שביעות רצון מההדרכה.

חשוב להדגיש למנטורים, כי המידע הנמסר על ידי המנטי בכלל ובפרט לגבי המוגבלות שלו הוא מידע אישי וסודי. מדובר במידע שהמנטי מסכים לחשוף, אך זהו מידע דיסקרטי ומיועד עבור המנטור בלבד.

המפגשים בין המנטור למנטי יתקיימו בארגון של המנטור מתוך תפיסה, שהמנטי צריך להיחשף לסביבת עבודה, שכן תהליך המנטורינג ממוקד בתחום התעסוקתי.

נספחים:

8. סילבוס - הכשרה פרונטלית
9. שאלון מנחה למנטור בוגר התוכנית
10. סילבוס - הכשרה בזום
11. חוברת למנטור - עדכנית
12. תיאור מקרה- מבצעים התאמה של המקרה לפרופיל הארגון
12. 4 סימולציות - למפגש פתיחה
13. מצגת רכז התוכנית- פרופיל משתתפים
14. מצגת מנהלת – הכרות עם אוכלוסיית היעד
15. מודל הipro - ואבחון – פירוט והעמקה בחוברת למנטור
16. כלי אימוני - גרף תעסוקה – פירוט והעמקה בחוברת למנטור
17. בנק תכונות
18. מייל שנשלח למנטורים לאחר מפגש הפתיחה
19. לינק למודל ליווי קרוב - מופיע במייל למנטורים

הצמדת מנטור למנטי

לאחר המפגש פתיחה יקבל כל מנטור את הפרטים של המנטי שלו, כך שהוא יוכל לשמור את פרטיו בזכרון של הנייד, ולאפשר למנטי ליצור את הקשר הטלפוני הראשוני.

במקביל, יקבל המנטי את פרטי ההתקשרות של המנטור בהודעת וואצפ; המנטי מצופה ליצור את הקשר הראשוני להתנעת התהליך מתוך תפיסה, שמעודדת את המנטיס לפרואקטיביות ולקיחת אחריות.

מתוך תפיסת עבודה, שרואה במנטיס אנשים עם כוחות ויכולות מעבר לתיוג המוגבלות שלהם, לא ניתנים פרטים אישיים אודות המנטיס מלבד השם ומספר נייד, למעט מקרים חריגים בהם חושב רכז התוכנית, כי לטובת התהליך יש מקום למסור פרטים נוספים: מוגבלות מורכבת יותר, המצריכה מעט תיווך ראשוני.

בשתי תוכניות נערכו מפגשי הכרות קצרים בין מנטיס מנטורים (כ-20-15 דקות של שיחת הכרות) במשרדי הארגון בחלון הזמן, שבין סיום מפגש ההכשרה של המנטורים ותחילת מפגש פתיחה של המנטיס. מפגש קצר זה מאפשר הפגת חששות והתנעת תהליך בצורה אישית ומיטבית עבור שני הצדדים.

מעקב מנטורים

לאורך חצי שנת פעילות התוכנית הרכז יוזם עדכונים אל מול המנטורים במספר דרכים:

1. **שליחת חומרים ומיילים** - פעם בחודש הרכז שולח מייל עם חומרים נוספים שיכולים לסייע לתהליך: מסמך הצגת המגבלה, התמודדות עם שינויים, טיפים לראיון מקוון וטלפוני ועוד.
2. **שיחות טלפון יזומות** - מטרת השיחות היא לוודא, שהתהליך מתקיים ושיש התקדמות, וכן לברר האם עלו קשיים או דילמות שהמנטור מעוניין להתייעץ לגביהם; השיחות מתבצעות 3 פעמים במהלך חצי שנה בין מפגשי ההכשרה. הרכז נעזר במסמך נלווה ומתעד את השיחות במערכת. רכז תכנית המנטורינג יתעדכן באופן שוטף מול מוביל התכנית בארגון.
3. **קבוצת וואצפ ייעודית למנטורים** - בקבוצה מתקיים שיח בין המנטורים על הצלחות ואתגרים, העלאת חומרים, משרות רלוונטיות וטיפים בין עמיתים.

נספחים:

20. שיחת מעקב מול מנטור\מנטי

21. סוגיית חשיפת המגבלה בפני מעסיקים למנטור

22. קלפים תעסוקתיים (פותח על ידי מנטורית מחזור

2018 אמדוקס - לימור תייר)

שני מפגשי ספרוויז'ן יתקיימו כל חודשיים מתחילת התכנית. אורך כל מפגש הוא כ- 3.5 שעות.

מטרות המפגשים:

- מתן כלי אימון למנטורים
- למידת עמיתים
- למידת עוגנים מרכזיים במרכיבי פגישה אישית
- כל תוכן מתאים אחר בהתאם לצורך.

נספחים:

- 23. סילבוס מפגש ספרוויז'ן 1
- 24. מתודה לניתוח מקרה בקבוצה
- 25. כלי אימוני- עקרון המעורבות (מאמן, פרשן, שחקן).
- 26. כלי אימוני - הוקרות
- 27. סילבוס מפגש ספרוויז'ן 2
- 28. כלי אימוני - במה אני טוב
- 29. כלי אימוני - עקרון הצמיחה

במפגש הסיום יקבלו המנטורים הנחיות והסבר איך לסיים את התהליך, איך נכון להיפרד מהמנטי ולהחליט איך ממשיכים את הקשר מכאן ואילך, וכן תינתן במה להוקרת המנטורים והתהליך שהם עברו. **המפגש מתחלק ל-3 חלקים:**

1. סיכום תהליך מטעם רכז התוכנית
2. סגירת תהליך ופרידה חגיגית - סבב סיום תהליך והפקת לקחים, ברכות תודה וסיכום מבכירים, חלוקת תעודות הוקרה.
3. הכנה למפגש סיום עם המנטי

נספחים:

- 30. סילבוס מפגש סיום מנטורים
- 31. מסמך לסיום תהליך עם המנטי
- *מסמך תעודת הוקרה
- 32. תרגיל העץ לפרידה מהמנטי

מודל ההפעלה מול המנטיס

גיוס ומיון מנטיס

פרסום התכנית מתבצע במגוון ערוצים במשך כ-3 שבועות במהלכן מתחיל הרכז את תהליך המיון.

גיוס המשתתפים לתכנית מתבצע באמצעות:

- קול קורא אשר מופץ בעמותות ובארגונים שתומכים באנשים עם מוגבלות וכן בקרב מוסדות אקדמיים.
- הפצת מייל ובו דף מידע והנחיות להפניית מועמדים, המיועד לגופים המלווים אנשים עם מוגבלות.
- פייסבוק ורשתות חברתיות.
- אינטרנט: פורטל עבודה נגישה, אתר אביליקו, קבוצת גוגל (IDSN) העוסקת באנשים עם מוגבלות.
- הפצה במוסדות אקדמיים.
- פנייה לעמותות, תכניות וארגונים פעילים בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלות (נגישות ישראל; לינק 20, תוכנית בישראל מעבר למגבלות, סיפתח, תעסוקה שווה, שיקום ביטוח לאומי, משרד הבריאות ומשרד הביטחון).

טרם גיוס המשתתפים יש להגדיר ביחד עם הארגון קריטריונים ודרישות סף למשתתפי התכנית.

נספחים:

33. קול קורא מנטיס מעודכן – א. נתיבי ישראל + ב. משרד המשפטים

34. מייל לקראת שיווק קול קורא מנטיס

35. רשימת תפוצה: מחולק לכללי, צפון וירושלים

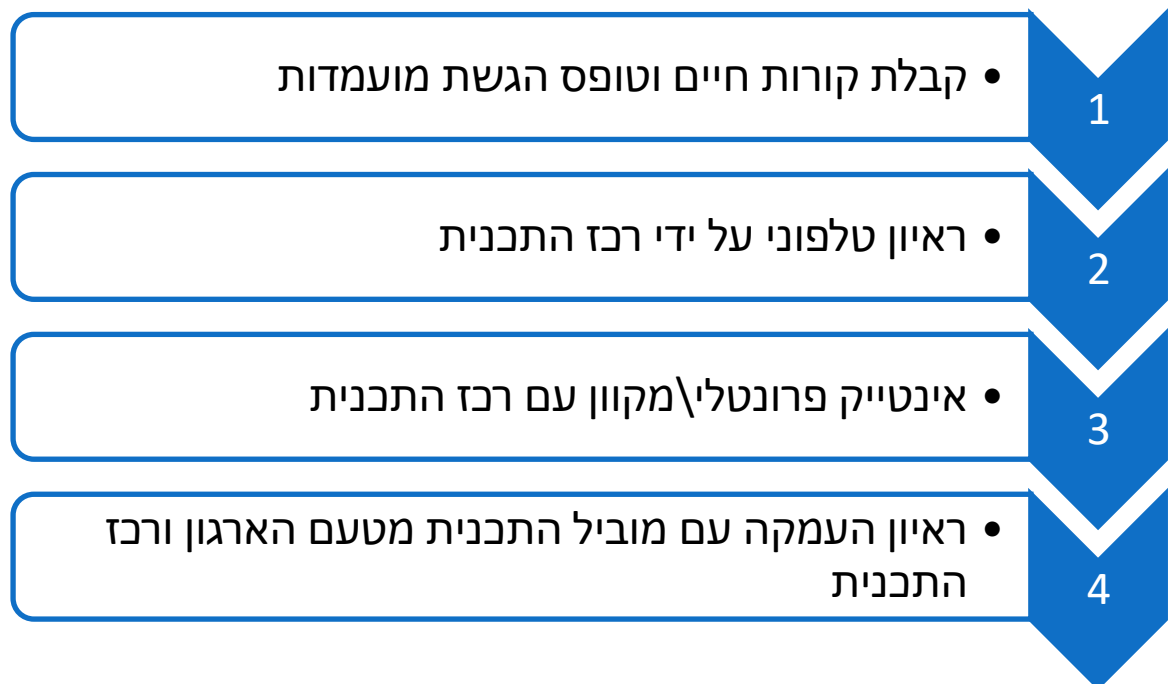
36. דוגמאות לחומרי שיווק - באנר, פוסט בפייסבוק.

37. פרופיל משתתפים

38. טופס הרשמה מקוון מנטיס

39. טופס הרשמה נגיש

40. מידע נוסף למתעניינים



האינטייק והראיון האישי עוזרים לנו לבחון עד כמה האדם פרואקטיבי, עד כמה הוא מוכון לתהליך, מהי מידת הנכונות שלו לשינוי, וכן להעריך את יכולת הניהול העצמי שלו, שליטתו בעבודה במייל ומול מחשב ועמידתו בלוחות זמנים. במידת הצורך, רכז המנטורינג יוצר קשר עם גורם ליווי או שיקום בקהילה לבחינת תפקודו והתאמתו לתוכנית.

נספחים:

41. שאלון טלפוני למנטי + ללקוי שמיעה

42. אינטייק למנטי

43. שאלון מנחה לראיון מנטי של רכז עם מוביל מטעם הארגון וטבלת אקסל לסיכום ראיונות

44. טופס ויתור סודיות

עדכון המשתתפים: בסיום תהליך המיון יעודכנו המשתתפים בדבר קבלתם לתכנית או אי קיבלתם באמצעות שיחה טלפונית.

תהליך ההצמדה (ראה פירוט : תחת פרק של מנטורים)

מפגש פתיחה קבוצתי למנטיס

המפגש הקבוצתי יתקיים במשרדי הארגון. המפגש כולל: הסבר מטעם הארגון על תחומי עשייתו, הסבר מטעם הרכז על התוכנית המנטורינג - מהו מנטורינג.

תיאום ציפיות: במספר מפגשי הכשרה, שלא נעשתה בהם פגישת הכרות עם המנטור לפני המפגש, הועברה יחידת תרגול של הצגה עצמית בזוגות. "כל משתתף מתבקש לכתוב בכמה מילים איך הוא מתכוון להציג את עצמו בפני המנטור ולהתנסות מול אחד המשתתפים במפגש".

הנגשות: לפני כל מפגש\ראיון יש לוודא צרכי התאמות והנגשות עבור מנטורים ומנטיס.

נספחים:

45. לו"ז מפגש פתיחה למנטיס

46. שאלון הצגה עצמית למנטי בוגר התוכנית - במפגש פתיחה

47. מסמך חשיפת המגבלה ייעודי למנטי

48. מצגת למפגש פתיחה של רכז התוכנית

49. מכתב קבלה לתוכנית והזמנה למפגש פתיחה- מנטיס

מעקב מנטיס

במהלך החניכה יקבלו המשתתפים מענה שוטף על ידי רכז תכנית המנטורינג, תוך עירוב גוף מלווה במידת הצורך ואם קיים. לאחר הפגישה הראשונית המשתתף יעדכן את הרכז לגבי תחילת התהליך וישמע ממנו רשמים ותחושות.

שליחת חומרים ומיילים - פעם בחודש הרכז שולח מייל עם חומרים נוספים שיכולים לסייע לתהליך: מסמך הצגת המגבלה, התמודדות עם שינויים, טיפים לראיון מקוון וטלפוני ועוד.

שיחות טלפון יזומות - רכז התכנית יבצע שיחה יזומה עם כל אחד מהמשתתפים בתחילת, אמצע וסוף התכנית.

המנטיס מתבקשים לעדכן את הרכז לאחר המפגש הראשון עם המנטור, ולאחר כשבועיים נערכות שיחות יזומות מטעם הרכז. מטרת השיחות היא לוודא, שהתהליך מתקיים ושיש התקדמות וכן לברר האם עלו קשיים או דילמות שהמנטי מעוניין להתייעץ לגביהם; במידת הצורך כשהרכז חושב שיש ערך או תרומה לתהליך בשיחה עם גורם שיקום או ליווי אחד

נוסף (סיפתח, עו"ס), יבקש את רשותו ליצור עימם קשר, וכן יחתים על טופס ויתור סודיות. במקרים מסויימים יערכו שיחות תיאום בין הגוף מלווה, מנטור, הרכז והמנטי. הרכז נעזר במסמך נלווה ומתעד השיחה במערכת, ומנהל קבוצת וואצפ ייעודית למנטיס.

סיום ההשתתפות בתכנית

מפגש הסיום יערך בארגון המלווה ויכלול:

- יחידה בנושא תעסוקתי – דוגמאות ליחידות שהועברו: חשיבה יצירתית או חיוניות בחיפוש עבודה, סדנת לינקדאין לתחום המדעים, ההנדסה וההיי-טק.
- סבב בו ישתפו המשתתפים איך הם רואים את עצמם היום בעקבות תהליך המנטורינג שעברו.
- הדרכה לסגירת התהליך עם המנטור.
- הפקת לקחים.

נספחים:

50. מצגת להדרכת מנטיס לקראת סיום תהליך + לו"ז

- באם המשתתף חוזר לליווי הגוף המלווה, קיימת אפשרות לייצר חיבור בין המנטור למלווה לטובת המשך ליווי יעיל ומכוון להשגת המטרות התעסוקתיות של המשתתף. החיבור מותנה באישור המשתתף.