

## “אירגון לומד”

איך זה עובד?

תיעוד וסיכום תהליך בשיתוף צוותי המרכזים

רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה

בשותפות:

משרד הכלכלה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים,

משרד השיכון-שיקום שכונות, הרשויות המקומיות והחברה למתנ"סים

תיעוד המפגשים, עריכה וכתיבת המסמך: שירלי מרום  
עורכת: רות ירון אמביה  
עיצוב: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל  
מזכירות ותיאום הפקה: סימונה דוד  
מנהל ההוצאה לאור: טוביה מנדלסון  
כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל תבת  
הודפס בירושלים, בדפוס מאור ולך, 2013, תשע"ד

## תוכן העניינים:

עמ' 7	דברי פתיחה של שותפי התכנית
עמ' 9	מבוא
עמ' 11	פרק א': פרט מבוא רקע תאורטי: מודל הפרט, מסוגלות תעסוקתית עבודה פרטנית מקדם התעסוקה תפקיד רשות מקדמת תעסוקה בעבודה עם הפרט אוכלוסיית יעד ליווי אישי בתחום התעסוקה "אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא הפרט דוגמאות מהשטח וסוגיות לדיון סיפורי מקרה סוגיות מהותיות בתהליך הפרט סיכום, מסקנות והמלצות רשימת מקורות
עמ' 25	פרק ב': פיתוח קשרי מעסיקים מבוא רקע תאורטי: מודל קשרי מעסיקים ברשות מקדמת תעסוקה הגישה העסקית-כלכלית (Win-Win) גישת האחראיות החברתית "אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא פיתוח קשרי מעסיקים רווחים ישירים ועקיפים של הגורמים המעורבים בפיתוח קשרי מעסיקים: רשות מקדמת תעסוקה, מעסיקים ובלתי מועסקים שלבי מחזור החיים בקשרי מעסיקים יישום והטמעה: כיצד המודל בא לידי ביטוי בתכנית איתור ומיפוי: כיצד לנהל כנס אפקטיבי למעסיקים פוטנציאליים חיזור ופגישה: כיצד להתכונן לפגישה ראשונה עם מעסיק שימור ומיסוד הקשר: כיצד לארגן פורום מעסיקים פיתוח: רעיונות לשיתוף פעולה עם מעסיקים לשם קידום תעסוקה ואחריות חברתית מסקנות מהשטח מיהו המעסיק האידאלי מבחינת מרכז רשות מקדמת תעסוקה איך מאתרים את המעסיק האידאלי המעסיק הפוגעני מה פירוש אחריות חברתית ומתן הזדמנויות סיכום, מסקנות והמלצות רשימת מקורות

מבוא

רקע תאורטי: מודל קהילה ברשות מקדמת תעסוקה

מהי קהילה

שותפות קהילתית

פיתוח כלכלי קהילתי

הון חברתי

מרכיבי קהילה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה

"אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא קהילה

אוכלוסיית היעד בנושא תעסוקה קהילתית

יישום והטמעה: כיצד המודל בא לידי ביטוי בתכנית

יצירת קהילה

תפקידי המרכז הקהילתי-תעסוקתי

מיפוי רמת הקהילתיות של המרכז

1. הקהילה היא לקוח

2. הקהילה היא משאב

3. הקהילה היא שותף

שיתוף תושבים

רמות שותפות

מסקנות מהשטח

שילוב נציגים מהקהילה בפורומים

ניתוח חסם: מודעות

דוגמאות מהשטח

סוגיות

סיכום, מסקנות והמלצות

רשימת מקורות

מבוא

הכשרה מקצועית - מושגים וכלים בסיסיים

האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת

מסלולים מרכזיים בהכשרה מקצועית

ענפים ומקצועות עיקריים בהכשרת דורשי עבודה

סיוע ללומדים בקורסים להכשרת יום במקצועות נדרשים

הכשרה מקצועית ושדרוג במקומות עבודה בשיתוף מעסיקים

שוברים להכשרה מקצועית

מה"ט - המכון הממשלתי להכשרה טכנולוגית

הצעות יישום ומסקנות מהשטח

עבודה משותפת עם האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת

גורמים מעכבים בעבודה עם האגף להכשרה מקצועית ופתרונות אפשריים

שוברים

הכשרה מקצועית במסגרת תכנית רשות מקדמת תעסוקה

תפקידי תכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא הכשרה מקצועית  
קריטריונים להכשרה מקצועית בתכנית רשות מקדמת תעסוקה  
גופים שניתן להסתייע בהם למימון פעולות הכשרה מקצועית  
דוגמאות לקורסים שמאורגנים על-ידי תכנית רשות מקדמת תעסוקה  
במרכזים השונים  
סיכום, מסקנות והמלצות  
רשימת מקורות  
נספחים  
נספח א: רשימת אתרים רלוונטיים לתחום ההכשרות המקצועיות  
נספח ב: רשימת מכללות

## פרק ה': מדיניות תעסוקה מקומית עמ' 79

מבוא  
רקע תאורטי: מודל מדיניות תעסוקה מקומית ברשות מקדמת תעסוקה  
מדיניות תעסוקה בישראל  
עוני ותעסוקה בישראל - סוגיות מרכזיות  
כלים לפיתוח התעסוקה בישראל  
מסקנות ועדת אקשטיין לבחינת מדיניות התעסוקה בישראל  
עקרונות מרכזיים ביישום מדיניות תעסוקה ברמה המקומית  
מסקנות רלוונטיות ליישום המדיניות בישראל  
"אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא מדיניות תעסוקה מקומית  
יישום והטמעה: כיצד המודל בא לידי ביטוי בתכנית  
תרומתה ותפקידה של רשות מקדמת תעסוקה  
בקידום מדיניות תעסוקה יישובית  
השותפים בניסוח מדיניות תעסוקה יישובית  
היעדים הבאים של תכנית רשות מקדמת תעסוקה  
בנושא מדיניות תעסוקה  
מסקנות מהשטח  
דוגמאות לקשר בין מרכזי רשות מקדמת תעסוקה לרשות המקומית  
שותפים בפועל לניסוח מדיניות תעסוקה יישובית  
יעדי המרכזים השונים בנושא מדיניות תעסוקה  
סוגיות  
סיכום, מסקנות והמלצות  
רשימת מקורות



## דברי פתיחה שותפי התכנית

”רשות מקדמת תעסוקה” תכנית המקדמת את נושאי התעסוקה ברשויות מקומיות בכוחות מקומיים ואזורים, ו”מעברים” הפועלת במועצות אזוריות ברחבי הארץ הן שתי תכניות חלוצות המקדמות מעורבות גוברת של רשויות בפריפריה בתחום התעסוקה.

החברת שלפניכם מביאה אל הקוראים את הידע שהצטבר בקרב מקדמי תעסוקה ומנהלים העובדים בתכנית ”רשות מקדמת תעסוקה” ואת השיח הדינמי בין עבודת המטה לבין עבודת השדה בתכנית.

לתכנית ארבעה מרכיבים:

- הטיפול בפרט
- הקשר עם המעסיקים
- פיתוח קשרי קהילה
- יצירת קשר ישיר עם התשתיות העירוניות והאזוריות

בתוך מסגרת זו, התפתח בכל רשות דגם המותאם לצרכים של אותו היישוב. פיתוח הדגם בכל ישוב הוכתב מהצרכים בשטח ומיכולת ההתאמה של התכנית לצרכי היישוב על ידי הצוותים יחד עם וועדות ההיגוי המקומיות תוך שמירה על אמות מידה מקצועיות ומחברות באופן מתמיד לשאר התכניות הפועלות בתחום התעסוקה במסגרת תבת ובמסגרות אחרות ברחבי הארץ.

חברת זו הופקה כחלק מהפיתוח והתיעוד של הידע המצטבר בעקבות פיתוח ”רשות מקדמת תעסוקה”, יישומה והטמעתה במשרד התמ”ת והפעלתה על ידי היחידה של הממונה על התעסוקה. בכך אנו בג’וינט ישראל-תבת מסייעים ליצירת המעטפת המקצועית של תכנית זו ושל תכניות אחרות הפועלות באופן שוטף במשרדים וברשויות. חברת זו יוצאת לאור ערב העברת האחריות על התכנית לשרות התעסוקה. עקרונות הפעולה ותהליכי העבודה המתועדים יוטמעו כחלק מהתכנית בהטמעת התכנית בשרות התעסוקה. אין ספק שהמעבר גם יצור שינויים בהפעלת התכנית, הכל בהתבסס על הידע המקצועי המאורגן בחוברת זו.

תודה לצוותים המקצועיים שהשתתפות בתהליך מהרשויות בקרית שמונה, כרמיאל, עכו, בית שאן, מעלות תרשיחא וכן למרכזים, שהיו בהמשך למרכזי הכוון ביישובים סכנין, טמרה-כבול ואום אל פאחם. תודה גם למנהל התכנית, למרכזת ההדרכה ולמנהלת תבת על קידום התכנית ועל ריכוז הידע הרב בחוברת שתשרת ותסייע למקדמי תעסוקה ולשותפי עשייה רבים.

**ד”ר סיגל שלח**

מנכ”לית תבת, ג’וינט ישראל

כממונה על התעסוקה במשרד הכלכלה, אני רואה חשיבות רבה בהפעלתם של כלים הוליסטיים לשילוב של בלתי מועסקים בפריפריה בשוק התעסוקה. חשיבות המודל הייחודי של תכנית "רשות מקדמת תעסוקה", המשלב בין עבודת הממשלה לעבודת הרשויות המקומיות בקידום התעסוקה, הוא בהיותו נדבך מהותי המאפשר את התאמתה של התכנית למאפייניה הייחודיים של כל רשות מקומית ומעניקים לה גמישות הכרחית. הפיתוח המקצועי, שהחוברת היא חלק ממנו, חשוב ביותר למען העמידה ביעדי התכנית לטובת קידום היעדים הממשלתיים לשילוב בתעסוקה.

### **מיכל צוק**

משנה למנכ"ל והממונה על התעסוקה במשרד הכלכלה

תכנית רשות מקדמת תעסוקה וקהילה היתה יוזמה של משרד הכלכלה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משרד השיכון פרויקט שיקום שכונות ותב"ת. התוכנית שמה לה מטרה לפתח תשתית תעסוקתית ברשויות מקומיות, מתוך תפיסה כי המיקוד ברשות המקומית בקהילה המקומית היא הדרך הנכונה לקדם את תחום התעסוקה במיוחד בפריפריה. הרשויות המקומיות שמחו על היוזמה והפכו לשותפים מלאים.

בתכנית באים לידי ביטוי היבטים השונים של התשתית המקומית- מיקום מגוון שירותים תעסוקתיים במרכז, עבודה משותפת עם מעסיקים מקומיים וכמובן חיבור לקבוצות ולקהילות שונות. היבטים אלה מצריכים פיתוח ידע מתמיד תוך כדי הפעלת התכנית. המסגרת של ארגון לומד איפשרה את ההתבוננות והעמקה בכל אחד מהיבטים ואת הראייה הכוללת המחברת בין כולם חוברת זו מהווה סיכום לתהליך כולו.

השירות לעבודה קהילתית הדגיש מתחילת הדרך את החשיבות של הקהילה המקומית בתחום התעסוקה בצורות שונות. הקהילה היא קודם כל לקוח של התוכנית. הקהילה על כל חלקיה מהווה יעד של התוכנית - ממעסיקים, דרך קבוצות שונות של מחפשי עבודה - עולים, נשים, משפחות ועד לארגונים השונים הפועלים בקהילה. בהיבט אחר אפשר לראות את הקהילה כמשאב לתוכנית ולמשתתפיה. בקהילה יש כוחות שונים שיכולים לסייע לנושא התעסוקה וההשכלה - ממתנדבים עד לרשתות חברתיות המהוות אמצעי לחיפוש עבודה ועד לארגונים פורמאליים המסייעים להנגשת השירותים לאוכלוסיות היעד.

כיום אנו כבר רואים יותר ויותר את הקהילה כשותפה מלאה. שותפות זאת באה לידי ביטוי בהשתתפות תושבים בפורומים המקבלים החלטות בתוכנית, במיפוי וקביעת הצרכים של הקהילה ועוד. עדיין קיימים אתגרים רבים לפנינו להגיע לשותפות רחבה יותר של הקהילה בתוכנית. חוברת זו מבטאת את ההשקעה ואת השותפות המבורכת ועל כך תודתי לכל השותפים ברמה הארצית והמקומית וכן לצוותים במרכזים ובתכנית הארצית, על העשייה המקצועית ועל ההישגים המרשימים.

### **ברוך שוגרמן**

מנהל השירות לעבודה קהילתית משרד הרווחה והשירותים החברתיים



## מבוא

תכנית "רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה" החלה לפעול בשנת 2005 כמנהלת תעסוקה במשרד התמ"ת, בשיתוף ג'וינט ישראל, במטרה לקדם את התעסוקה ברשויות המקומיות באמצעות צוותי חשיבה ושולחנות עגולים מקומיים.

עם הקמת תבת בשנת 2006 החל תהליך פיתוח מודל עבודה, שכלל, בצד צוותי החשיבה, גם פיתוח שירותים תעסוקתיים לטובת תושבי הרשויות המקומיות שבהן הופעלה התכנית. במהלך השנים הופעלה התכנית בכ-15 רשויות מקומיות במסגרת שותפות בין משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה לבין משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משרד השיכון - אגף שיקום שכונות, משרד ראש הממשלה, הרשויות המקומיות, תבת - ג'וינט ישראל, והחברה למתנ"סים כמפעילה הארצית של התכנית. עם הזמן התפתחה התכנית לכדי מודל עבודה של תשתית מקומית תעסוקתית המקדמת את התעסוקה ברשות המקומית באמצעות קידום הפרט, קשרי מעסיקים, קהילה וכן מדיניות התעסוקה ברמה המקומית, ומתכללת את כל תכניות התעסוקה העירוניות.

החל משנת 2011 הוטמעה התכנית במשרד התמ"ת כמשרד המוביל את התכנית מבחינת התקציב והמדיניות, בשותפות עם משרדי הממשלה האחרים, הרשויות המקומיות והגורמים הנוספים. תבת ממשיכה להפעיל את המעטפת המקצועית של התכנית, הכוללת את הניהול הארצי, פיתוח הידע והכשרת הצוותים, וכן כשותפה עם יתר השותפים בוועדת ההיגוי הארצית.

בשנים 2010-2011, במסגרת תהליכי פיתוח הצוות ופיתוח הידע בתכנית, התקיימו מפגשים של כלל צוותי התכנית שהוגדרו כתהליך של "ארגון לומד", במטרה לחלץ ולתעד מתוך הצוותים המקצועיים הפועלים בשטח את הידע, המיומנויות ודרכי הפעולה, וכן את הדילמות והשאלות המעסיקות את העוסקים בתחומי הליבה של התכנית. התחומים שבהם עסקנו, ומאגדים בחוברת זו, הם הכשרה מקצועית, קשרי מעסיקים, קהילה, מדיניות תעסוקה מקומית וקידום הפרט. תחום מרכזי בתכנית, קידום הפרט, המשיך להתפתח גם במסגרת מפגשי פורום השמה ופורום אוכלוסיות ייחודיות במהלך שנת 2012, כחלק מתכנית ההדרכה; לפיכך שיטת העבודה, תהליכי עבודה וכלי עבודה בתחום הפרט יצאו בפרסום נוסף מפורט ומעמיק.

חוברת זו היא תוצר של התהליך, והתכנים בה מסתמכים על תיעוד כל המפגשים, החומרים המקצועיים, ההרצאות והמצגות שהוצגו בדיונים. התהליך נעשה בשותפות מלאה עם הצוותים המקצועיים של התכנית במרכזים וברמה הארצית, בהשתתפות אנשי מקצוע מן המשרדים ומארגונים נוספים.

החוברת אמורה להיות כלי מסייע לאנשי הצוות בתכנית המתמחים בתחומים השונים, וכן לשמש כמקור לידע מקצועי ולרקע עיוני בעבודת המרכזים ובתהליך הקמת תשתיות תעסוקה חדשות.

## המשתתפים בימי העיון והלמידה ובתהליך איסוף וגיבוש החומרים בנושאים השונים:

- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה קריית שמונה:** תומר מדר, מנהל; יפה אזרן, רכזת מעסיקים; מימי צדוק, רכזת הכשרות מקצועיות; שירן תורג'מן, רכזת השמה.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה כרמיאל:** איריס צין, מנהלת; אסתי זרדוק, רכזת תעסוקה וקהילה; אלי אלהרר, רכז מעסיקים; עינת וולף, נתבת.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה עכו:** כרמית כהן, מנהלת; דקל כהן, רכזת השמה; רחל ויינברגר, רכזת מעסיקים; ליאת אלקריאף, רכזת הכשרות מקצועיות.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה בית שאן:** מוטי סוויסה, מנהל; חגי סידון, רכז השמה ומעסיקים; לימור בואשי, רכזת הכשרות מקצועיות.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה מעלות-תרשיחא:** גלית נבו הרשקוביץ, מנהלת; עליזה שולצר, רכזת מעסיקים; זהבה בן איבגי, רכזת פרט; ורוניק תורג'מן, רכזת פיתוח קהילתי.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה טמרה-כאבול (כיום מרכז הכוון תעסוקתי):** ג'י'האד עוואד, מנהל; ח'תאם עיאשה, נתבת; מייסרה עוואד, רכז מעסיקים; פהימה אבו אלהיג'א, רכזת הכשרות מקצועיות; רשא עוראבי, רכזת השמה.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה סכנין (כיום מרכז הכוון תעסוקתי):** מוחמד גנאיים, מנהל; יוסף שקור, רכז מעסיקים; מונירה אבו יונס, רכזת הכשרות מקצועיות; לינא חיאדרה, רכזת השמה.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה אום אל פחם (כיום מרכז הכוון תעסוקתי):** אחמד מחג'נה, מנהל; רנא מחאמיד, נתבת; מהא גברין, רכזת השמה; מוחמד אנבריה, רכז הכשרה מקצועית.
- ◀ **צוות מרכז רשות מקדמת תעסוקה מזרח ירושלים:** מסעדה ג'אבור, רכזת.
- ◀ **מנהלים ארציים:** חיים אבקסיס, מנהל ארצי של התכנית כיום; תרצה פוסקלינסקי שחורי, מנהלת לשעבר מהחברה למתנס"ים.
- ◀ **מהצוות המקצועי של תבת:** טל דולב, מרכזת הדרכה וניהול ידע בתכניות התשתית; רותי ירון אמבייה, מנהלת תכניות התשתית.

## משתתפים נוספים:

- ◀ **בנושא הכשרה מקצועית:** איסר דובדבני, האגף להכשרה מקצועית, משרד התמ"ת; אבי פליישון, מנהל תכניות, תבת ג'זינט ישראל.
- ◀ **בנושא קהילה:** אסתי דורון, מפקחת ארצית, השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- ◀ **בנושא מדיניות תעסוקתית:** ד"ר סיגל שלח, כיום מנכ"לית תבת; עמרי זגן, ראש התחום הכלכלי-חברתי, מכון ראות.
- ◀ ◀ **תיעוד המפגשים, עריכה וכתובת המסמך:** שירלי מרום

## פרק א': פרט

"הקשר האישי והתהליכי הוא מה שמייחד אותנו מחברות כוח אדם. אנחנו משתדלים לפרסם את המרכז במדיה הקיימת, ברשתות חברתיות ובאינטרנט; כמו כן שירות התעסוקה מפנה אלינו אנשים כי הם לא דווקא יכולים להעניק להם את תהליך הליווי שאנחנו נותנים במרכז. גם מהעירייה ומהרווחה מפנים אלינו, ומגיעים אלינו הרבה משתתפים מפה לאוזן."

(ג'ניה גולדשטיין, רכזת השמה, כרמיאל)

"למרכז בקריית שמונה הגיעה אישה חד-הורית עם שני ילדים שעברה תקופה קשה בחיים. היא נפגשה עם רכזת הכשרה מקצועית, כי חלמה ללמוד תואר ראשון. הרכזת יעצה לה קודם כל להשיג עבודה, ונפגשתי עמה כדי לשדרג את קורות החיים שלה (עבדה בעיקר בתור קופאית ורצתה תנאים טובים יותר). באותו זמן הייתה דרישה לעובדים בטבע, היא ניגשה לריאיון והתקבלה, ועכשיו היא כבר מועסקת דרך המפעל עצמו ולא דרך חברת כוח אדם. בשנה הבאה נעזור לה להשיג מלגה כדי שתוכל להתחיל ללמוד."

(שירן תורג'מן, רכזת השמה, קריית שמונה)

### מבוא

פרק זה בא לעבד את הנעשה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא הפרט לכדי מודל עבודה. מודל העבודה נכתב על סמך התנסויות בתכנית בכמה רשויות מקומיות במהלך שש שנים, בעקבות תיעוד של ההתנסויות המגוונות והפקת לקחים.

אחד ממאפייני תשתית תעסוקתית מקומית היא היכולת לתת מענים שונים למגוון אוכלוסיות וצרכים. התפיסה של רשות מקדמת תעסוקה היא שיש להתאים את המענים למשתתף, ולא את המשתתף למענים; לפיכך מרכזי רשות מקדמת תעסוקה שואפים לחפש תדיר אחר מענים ייחודיים ויצירתיים שיתאימו באופן המיטבי למשתתפי בתכנית.

הטיפול בפרט נעשה בגישה כוללת בהתייחס לכל מעגלי חייו, בדגש על פיתוח המסוגלות התעסוקתית. הפעולות כוללות הקניית "כישורים רכים", כגון ייעוץ והכוון תעסוקתי, הכנה לחיפוש עבודה עצמאי, הכנה לראיונות עבודה וסדנאות מיון, סיוע בשילוב בעבודה, תמיכה וליווי לעובדים למניעת נשירה וקידום תעסוקתי, ו"כישורים קשים", כגון אנגלית תעסוקתית, עברית תעסוקתית לאוכלוסיות הזקוקות לחיזוק בשפה העברית (מגזר ערבי, עולים חדשים וכו'), מיומנויות מחשב ועוד. בנוסף לכך עוסקים המרכזים גם בהבניית הכשרות מקצועיות ומתן מידע בתחומי הכשרה מקצועית והשכלה גבוהה, וכן במתן מענים בתחום היזמות. התהליכים שנעשים עם הפרט נובעים מהגישה הפרואקטיבית לחיזוק יכולות ומיומנויות אישיות של הפרט ועידוד ללקיחת אחריות, ליזמה ולעשייה בתהליך השינוי ובכניסה לעולם התעסוקה.

## רקע תאורטי: מודל הפרט ברשות מקדמת תעסוקה

תכנית רשות מקדמת תעסוקה שמה לה למטרה להביא לשילוב אוכלוסיות מוחלשות בתעסוקה ביישובים שבהם פועלים המרכזים. שלושת היעדים העיקריים של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה בנוגע לתושבים שנעזרים בשירותיהם הם:

1. מתן מענים לקידום תעסוקת התושבים
2. קידום פיתוח שירותים תומכי תעסוקה
3. פיתוח תכניות ייחודיות מותאמות לקבוצות אוכלוסייה שונות כגון נשים חד-הוריות, נכים, מבוגרים, חיילים משוחררים ועוד.

## מסוגלות תעסוקתית

כיום ניתן לקבוע בבירור, כי מסוגלות תעסוקתית איננה תכונה סטטית, אלא תהליך מתפתח, שככל שמשקיעים בו יותר, ניתן לקדם באמצעותו את האדם ולהחזירו לשוק התעסוקה. השקעה זו מתרחשת בתהליכי אימון אישי או הדרכה קבוצתית ומתמקדת בהעצמת הפרט, בחיזוק האמונה שלו ביכולת ההצלחה שלו ובמסוגלות העצמית שלו, כלומר באמונתו שהוא אכן יכול לעמוד באתגרים, להתפתח ולהתקדם.

[תמיר ונוימן, 2007: 42]

מסוגלות תעסוקתית (employability) היא קשת היכולות והכישורים המסייעת לאדם להתקבל למקום עבודה כלשהו ולעבוד בו. מעבר לעצם היכולת להשיג עבודה, מתייחסת מסוגלות תעסוקתית בדרך כלל גם לכושרו של אדם לשמור על מקום עבודתו, להתמיד ולהתקדם בו, או להתקבל למקום עבודה חדש, ככל שיש בכך צורך. מסוגלות תעסוקתית מספקת לפרט סיכויים טובים יותר למצוא עבודה, מגדילה את הסבירות שישתלב בעבודה במקצועו ומרמזת כי צפויים לו סיפוק רב יותר מעבודתו ואף תגמול חומרי משופר. ככל שהעובד מביא עמו "נכסים", כגון השכלה, הכשרה מקצועית, כישורים ומיומנויות, כמו גם ניסיון רלוונטי שצבר במהלך הקריירה המקצועית שלו, נחשבת המסוגלות התעסוקתית שלו לגבוהה יותר.

נהוג לסווג את רפרטואר הכישורים שעובד מוצלח מביא עמו למקום עבודתו לשניים: מיומנויות טכניות ומיומנויות "רכות" (soft skills), דהיינו מקבץ מיומנויות אישיותיות הקשורות בתכונות אופי ובמוטיבציות, כדוגמת יכולות למידה, יצירתיות, ביטחון עצמי, יכולת עבודה בצוות, כישורים חברתיים, יכולת הסתגלות לשינויים ולסביבות עבודה שונות, אחריות אישית, משמעת עצמית ועוד. בעוד שהמיומנויות הטכניות הן ייחודיות לענף ספציפי ובדרך כלל לא ניתן להעבירן ולהיעזר בהן בענף שונה, הרי שהמיומנויות הרכות הן המקנות מסוגלות תעסוקתית. מיומנויות אלה אינן ספציפיות למשרה כזו או אחרת, אלא מאופיינות בכך שהן אופקיות ואנכיות גם יחד, כלומר נדרשות בכל ענפי שוק העבודה ורלוונטיות בכל שדרת התפקידים, מעובד פשוט ועד מנהל בכיר.

המונח "מסוגלות תעסוקתית" מתייחס, למעשה, ליכולתו ולנכונותו של עובד להישאר אטרקטיבי לאורך זמן בשוק העבודה, בין היתר על-ידי צפייתם של שינויים במשימות ובסביבת העבודה

1 מתוך: תמיר, יוסי ונוימן, זהר (2007). **מסוגלות תעסוקתית ועידוד תעסוקה: השלכות למציאות הישראלית** (נייר עמדה: קבוצת המחקר במדיניות חברתית). האוניברסיטה העברית בירושלים.

ויכולת להסתגל אליהם, תוך הסתייעות בכלים ובאמצעים לפיתוח משאבי אנוש הזמינים לאותו עובד. מסוגלות תעסוקתית מכילה כמה מיומנויות:

1. **יכולת ניהול ידע:** זיהוי, איתור וברירת מידע נחוץ; שילוב מידע ממקורות מגוונים והטמעתו; הצגת מידע, שכנוע והעברת מידע לאחרים ביעילות; המרת מידע מצורה אחת לאחרת; בניה, ניתוח ותחזוקה של בסיסי מידע כמותיים ולא כמותיים, ובכלל זה תצוגה חזותית של מידע
  2. **יכולת ניהול משאבים:** זמן (הבנה, עמידה ביעדים והכנת לוחות זמנים); כסף (תכנון ועמידה ביעדי תקציב); חומרים (הקצאת משאבים חומריים); משאבי אנוש
  3. **יכולת ניהול משימה:** יכולת הערכת סיטואציות, זיהוי בעיות ושרשיהן; יכולת תכנון וביצוע משימה מתחילתה ועד סופה; יכולת עמידה במטרות וביעדים; בחינת נקודות מבט שונות והערכתן על בסיס עובדות; יצירתיות ויזמה בחקירת פתרונות אפשריים לבעיה; קבלת החלטות; יכולת לאמוד את הצלחתם של הפתרונות השונים ולפעול לשיפור
  4. **מיומנויות תקשורת בסיסיות:** קריאה והבנת מידע; יכולת תקשורת בכתב ובעל פה; יכולות מספריות (מדידות, חישובים); יכולות חשבונאיות
  5. **מיומנויות ניהול אישיות:** היכולת להפגין גישות והתנהגויות חיוביות (ביטחון עצמי ויכולת לזהות מאמצים חיוביים בעצמך ובאחרים; התמודדות עם אנשים, בעיות וסיטואציות בכנות, בישרה ובאתיקה אישית); אחריות (לקיחת אחריות אישית על פעולותיך ופעולות חבריך לקבוצה); יכולת הסתגלות (היכולת לעבוד באופן עצמאי או כחלק מצוות, גילוי יזמה ותושייה, זיהוי דרכים שונות להשגת מטרות או לביצוע העבודה, פתיחות לשינויים, למידה מטעויות והתמודדות עם חוסר וודאות) יכולת למידה מתמשכת (רצון ללמידה ולהתפתחות, יכולת איתור של חזקות וחולשות בעצמך, קביעת מטרות למידה והתפתחות אישיות והשגתן, זיהוי אפשרויות למידה והזדמנויות
  6. **יכולות טכנולוגיות:** בחירת הטכנולוגיה המתאימה ושימוש בה; הפעלת מכונות לשם ביצוע העבודה; מיומנויות מחשב (בקיאות במחשב ויכולת להתמודד עם חמרות ותכנות חדשות); איתור תקלות ותיקונן, תחזוקת אמצעים
  7. **יכולות התנהגות ארגונית:** הבנה כיצד פועלים רכיבים שונים במערכת וניצולה להשגת מטרות משותפות; הבנת מערכות היררכיות; ניתוח, הסקת מסקנות ופעולה על-פינה; הבנת התרבות הארגונית; יכולת לפעול במערכת מורכבת
  8. **יכולות אינטראקציה חברתית:** עבודה בצוות; הנעת למידה קבוצתית; לימוד אחרים; גישה לשירות לקוחות; השפעה על פרטים ועל קבוצה (יידוע, הסברה ושכנוע); יכולת קבלת החלטות; גישה למגוון רחב של אנשים; הבנת המערך החברתי.
- השבת אנשים רבים יותר לשוק העבודה והשתלבותם בעבודה משמעותית מחייבת פיתוח מסוגלות תעסוקתית, דהיינו הקניית ידע על שוק התעסוקה, כתיבת קורות חיים והצגת ה"נכסים" של העובד בפני המעסיק, בד בבד עם הקניית כישורי חיים בסיסיים המאפשרים קבלה לעבודה והתמדה בה. פיתוח המסוגלות התעסוקתית הוא בעל פוטנציאל השפעה מיוחד לקידום תעסוקה איכותית לאוכלוסיות חלשות או לעובדים שאינם מיומנים.

## עבודה פרטנית<sup>2</sup>

עבודה פרטנית משמעה גיוס משתתפים לתכניות תעסוקה, ליווי והכוונה במטרה לפתח את המסוגלות התעסוקתית שלהם, להשים אותם בעבודה וללוות אותם בתקופה הראשונה של עבודתם כדי להבטיח התמדה ובהמשך קידום למשתתפים המעוניינים. תכניות תבת עושות שימוש בטכניקות של אימון (training, coaching) לשם העצמה, הנעה ופיתוח מסוגלות תעסוקתית.

**משימות ומטלות בתהליך ליווי המשתתף, משלב היכרות ועד לפרידה:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• שיווק התכנית למשתתפים פוטנציאליים, למעסיקים ולקהילה</li> <li>• איתור, גיוס ומיון מועמדים תוך יצירת מוטיבציה ונכונות להשתתף בתכנית השבה לתעסוקה</li> </ul>	<b>עד הכניסה לתכנית</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• פגישת היכרות (intake) ותיאום ציפיות</li> <li>• אבחון: מיפוי חזקות וחולשות, נטיות תעסוקתיות ומוטיבציה</li> <li>• חשיפת חסמים</li> <li>• אבחון נטיות יזמיות והפניה לגורם המתאים</li> </ul>	<b>שלבים ראשונים</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• התאמה בין נטיות, כישורים ושיקולים של המשתתף לבין הזדמנויות ותפקידים זמינים בשוק העבודה האזורי</li> <li>• ליווי פרטני לחיזוק המסוגלות התעסוקתית: פיתוח חזון אישי ותכנית תעסוקתית אישית, חיזוק יכולות, הכנה לראיונות עבודה וכדומה</li> <li>• סיוע בהסרת חסמים (הסעות, השגחה על ילדים ועוד)</li> </ul>	<b>עד ההשמה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• פיתוח קשרי מעסיקים</li> </ul>	<b>השמה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ליווי המשתתף בתקופת עבודתו הראשונה לשם תמיכה בהתמודדות עם קשיים בעבודה (ליווי פנים אל פנים או טלפונית). בעת הצורך נעשה גם ליווי מול המעסיק</li> <li>• זיהוי ליבת התפקיד וחיזוק מסוגלות תעסוקתית מכוונת למקום העבודה</li> <li>• גישור בין העובד למעסיק, על-פי הצורך</li> <li>• ליווי, מעקב ובקרה של משתתפים במסלול יזמי</li> <li>• גיוס תמיכת המשפחה בתעסוקת המשתתף</li> </ul>	<b>התמדה</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• הכנת תכנית קריירה הכוללת בניית חזון, ניתוח עיסוקים, הפניה ללימודים, הכנה אישית לקראת לימודים, איתור והסרת חסמים, שרטוט מסלול קידום מקצועי</li> <li>• עידוד העובד והדרכתו לבקשת קידום</li> <li>• פנייה למעסיק בנושא קידום או חיפוש מקום עבודה מקדם אחר.</li> </ul>	<b>קידום</b>

2 מתוך: פנט-פלאג, מיכל (2010). **סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה** (חוברת מידע). תבת, ג'וינט ישראל, עמ' 6-7.

## מקדם התעסוקה<sup>3</sup>

### קוד אתי לאנשי מקצוע העוסקים בקידום תעסוקה<sup>4</sup>

- **כשירות מקצועית:** מקדם התעסוקה ישמור על רמה גבוהה של מקצועיות בעבודתו ויפעל לעדכן את הידע שלו בנושאים הקשורים בעידוד התעסוקה. יקבל אחריות על התפתחותו המקצועית, ולשם כך יתייעץ עם עמיתים ועם ממונים, ישתלם במסגרות הכשרה שמציע הארגון ויפתח את המומחיות המקצועית והטכנית שלו
- **יושרה:** מקדם התעסוקה ינהג ביושר ובהגינות בתקשורת עם אחרים. לא יצהיר הצהרות שאין להן כיסוי, לא יצפה לקבל ולא יקבל כל טובת הנאה ממעסיקים, ממשותפים או מרשויות ומארגונים הקשורים לתבת
- **גיוון תרבותי:** מקדם התעסוקה יפתח רגישות וכבוד לשונות התרבותית של קבוצות האוכלוסייה שאתן הוא עובד ויהיה ער לגיוון כוח העבודה (hiring diversity)
- **שוויון הזדמנויות:** מקדם התעסוקה ישמור על שוויון ההזדמנויות בכל תחומי פעילותו ויימנע מאפליה על רקע מין, דת, גיל, גזע, מוצא, מצב משפחתי, העדפה מינית או מעמד חברתי. כל זאת בהתחשב במסגרת האוכלוסייה שאליה מכוונת תכנית התעסוקה
- **אחריות חברתית:** מקדם התעסוקה יהיה ער להשפעה שיש לו על התנהגותם של משתתפי התכנית ושל הקהילה שבתוכה הוא פועל ועל עמדותיהם. לפיכך יהיה נאמן לחזון של תעסוקה, התמדה וקידום כדרכים להתפתחות אישית וליציאה מעוני
- **העצמה:** מקדם התעסוקה יתחייב לפעול למען התפתחות מרבית, קבלת החלטות עצמאית ואוטונומיה של כל משתתף בתכניות התעסוקה
- **חיסיון מידע:** מקדם התעסוקה ישמור על סודיות המידע המתקבל מכל מקור שהוא על המשתתפים ועל המעסיקים, כולל מסמכים, מסדי נתונים ותוצאות מבחנים; לא יחשוף מידע לארגונים אחרים בלי לקבל הסכמה בכתב מאת נשוא המידע; ולא יחקור ולא יאסוף מידע על משתתף או על מועמד אם הדבר אינו משרת ישירות את רווחתו של נשוא המידע ואת טובתו
- **קשרי מעסיקים:** מקדם התעסוקה יימנע מהתנהגות, מעיסוק או מהצהרה העלולים לפגוע במעסיקים, וזאת תוך שמירה על זכויות העובדים.

### כישורים ומיומנויות ייחודיים הנדרשים ממקדם התעסוקה בעבודה פרטנית

- תקשורת בין-אישית הכוללת הקשבה פעילה, שאילת שאלות, שיקוף והבעת אמפתיה
- יכולת אבחון של נטיות תעסוקתיות, חזקות וחולשות, מניעים וערכים
- יכולת פיתוח מסוגלות תעסוקתית אצל הזולת, ובכלל זה פיתוח מיומנויות ועידוד פראקטיביות
- אורך רוח, יכולת הכלה ואי-ויתור על משתתפים "קשים".

### ידע הדרוש למקדם התעסוקה בעבודה פרטנית

- נטיות תעסוקתיות של טיפוסים שונים
- תאוריות של פיתוח קריירה

3 "מקדם תעסוקה" הוא שם כולל הניתן בתבת לאנשי המקצוע העובדים עם המשתתפים בתכניות התעסוקה.

4 מבוסס על הקוד האתי לאנשי מקצוע שפרסם האיגוד האירופי לתמיכה בתעסוקה (<http://www.euse.org/ethical-guidelines>). מופיע בפנט-9, מיכל (2010). סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה (חוברת מידע). תבת, ג'וינט ישראל, עמ' 36-37.

- תורת הריאיון והאבחון
- תהליכי אימון וליווי אישי

1. אפשרויות לימודים והכשרה מקצועית, מקורות למלגות, משאבים קהילתיים
2. מלאי של כלים ושיירות תומכים
3. תרבות, ערכים ומאפיינים ייחודיים של האוכלוסייה הרלוונטית (דת, משפחה, קהילה).

## תפקיד רשות מקדמת תעסוקה בעבודה עם הפרט

מרכזי רשות מקדמת תעסוקה כמו מרכזי תעסוקה אחרים, כגון מרכזי מעברים<sup>5</sup> שואפים לטפל לא רק במחפשי עבודה, אלא גם לעודד חזרה וכניסה למעגל המחפשים גם לאלה שכבר התייאשו מלמצוא עבודה, שלא עבדו כלל בעבר, או שיש להם מקורות חילופיים בסיסיים, המשאירים אותם במצוקה כלכלית וגורמים להם להישען על שירותי הרווחה. כמו כן יש לטפל גם בשדרוג תעסוקתי של עובדים למסלולי קריירה גבוהים ומכניסים יותר, אשר תורמים למוביליות תעסוקתית, כלכלית וחברתית. העיקרון אינו רק מציאת תעסוקה, אלא מציאת תעסוקה הולמת כישורים והשכלה, שבצדה הכנסה ראויה.

הפונים למרכז נדרשים להיות אחראים ואקטיביים בתהליך מציאת פרנסה. מרכזי רשות מקדמת תעסוקה נותנים כלים לפונים כדי שיהיו מסוגלים להשתלב בשוק העבודה באופן עצמאי; בעבור הזדקקים לכך, המרכזים עוסקים גם בתיווך ממוקד בין מחפש העבודה לבין מעסיקים פוטנציאליים. בנוסף לכך המרכז מספק סיוע והדרכה למבקשים למצוא פרנסה כיזמים עצמאיים.

"למרכז רשות מקדמת תעסוקה בכרמיאל הגיעה בחורה חד הורית עם ילד אחד שעברה לאחרונה מאילת מכרמיאל, וחיפשה עבודה תקופה ארוכה. היא התחילה תהליך ליווי: בהתחלה שלב ההיכרות, intake ומעבר על קו"ח; המשתתפת מספרת על עצמה ואנחנו מציגים את שירותי המרכז, מתאמים ציפיות הדדיות ומגדירים את המטרה העיקרית, שהיא השמה. המשתתפת למדה איך לחפש עבודה באופן עצמאי: חיפוש באינטרנט, חברות קו"ח שפועלות באזור, עיתונים מקומיים שאפשר לחפש בהם מודעות, ומיפוי כללי איפה אפשר לעבוד בעיר. במקביל לתהליך הזה, הכנסנו את המשתתפת לעבודה במשרה ראשונית: משרה חלקית כממלאת מקום בלשכת ראש העיר. היא עבדה שם במשך תקופה וקיבלה המלצות על התפקוד שלה, ותוך כדי המשיכה ליווי אצלנו.

בעקבות ההמלצות התחילה לעבוד דרכנו במשרה מלאה כקופאית בהיכל התרבות. גם כאן היא קיבלה המלצות חמות, והיות שאנחנו עומדים בקשר עם המעסיקים ומעוניינים בהשמה לטווח ארוך, המלצנו למעסיק שיקדם אותה ויפתח אותה הלאה. כמו כן המשתתפת קיבלה מאתנו מלגה שבאמצעותה למדה שיווק במכללה, וכיום היא עובדת שם כבר קרוב לשנתיים, קודמה למנהלת ומגייסת של כל רכזות השיווק של היכל התרבות, ונחשבת ליד ימינו

5 מתוך: מור, י' (2012). "מעברים", מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי - מדריך הקמה והפעלה. תבת, ג'וינט ישראל, עמ' 17, 80.



של המנכ"ל. כמו כן ביום ראיונות לרכזי שיווק שקיימנו במרכז, המשתתפת התנדבה ועזרה לנו לראיין משתתפים חדשים. היא שגרירה של רשות מקדמת תעסוקה עכשיו, ואף עוזרת לנו בהשמות נוספות." (אסתי זרדוק, רכזת קהילה, כרמיאל)

## אוכלוסיית יעד

המחויבות העיקרית של תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא כלפי אוכלוסיות מוחלשות, במטרה להגיע אליהן. מתוך מחויבות זאת, בכל רשות מקומית ייקבע עם אילו אוכלוסיות ספציפיות לעבוד בהתאם לחזון היישובי הכולל. בעוד שבעבודה עם חלק מהקבוצות נדרשות פעולות אקטיביות של איתור וגיוס, קבוצות אחרות יבואו לקבל את השירות מיזמתן. סוגי אוכלוסיות: בלתי מועסקים, מועסקים בתת-תעסוקה (משרות זמניות, בלתי מקצועיות, מזדמנות וכולי), מועסקים הזקוקים לשדרוג תעסוקתי ועוד

קבוצות אוכלוסייה שהמאפיין אותן הוא שיעור נמוך של השתתפות בעבודה, למשל ערבים (בעיקר נשים), חרדים, הורים יחידים, מבוגרים בני +45, צעירים בלתי מועסקים מקבוצות אוכלוסייה מוחלשות או אלה הנמצאים בשוליות זמנית (חיילים או עולים חדשים, לדוגמה) ואנשים עם מוגבלויות

יזמים בשלבים שונים של הקמת העסק

אנשים ברמת מיומנות גבוהה (מהנדסים, לדוגמה) הזקוקים לפיתוח כישורי חיפוש עבודה, הכנה לעבודה והשתלבות בה.

## ליווי אישי בתחום התעסוקה<sup>6</sup>

הטיפול בפרט במרכזי רשות מקדמת תעסוקה בא לידי ביטוי בכמה תחומי פעילות: פעילות לשילוב לא מועסקים בעבודה; פעילות להגדלת ההתאמה בין מחוסר העבודה למקום עבודה פוטנציאלי; פעילות לשיפור יכולותיו של הפרט להשתלב בכוחות עצמו בשוק העבודה; פעילות להגדלת ההשתתפות בשוק העבודה גם לאלה שאינם מחפשים באופן אקטיבי; פעילות להתמודדות הפרט בהסרת חסמים אישיים וקהילתיים ופעילות להגדלת מגוון והיקף מקורות התעסוקה.<sup>7</sup>

משתתפי התכנית עוברים תהליך של ליווי אישי עם מקדמי התעסוקה במרכזים, שמתמקד בהיבטים האלה:

- **העצמה והגברת המוטיבציה לעבוד ולהתקדם:** הרכז פועל להגברת המוטיבציה של המשתתף להצליח בחיים בכלל ובעולם העבודה בפרט. עצם העיסוק בנושא התעסוקה אמור להעצים את המשתתפים, היות שאחת ממטרות התכנית היא להשיג רמת שליטה טובה יותר במסלול החיים על-ידי יציאה לעבודה. כאשר אדם עובד הוא משפר את המצב הכלכלי שלו ושל משפחתו, את מעמדו בקהילה ואת שליטתו על מהלך חייו, ופוחתת התלות שלו בגורמי רווחה

6 פנט-פלג, מיכל (2010). סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה (חוברת מידע). תבת, ג'וינט ישראל, עמ' 19-21.

7 מתוך: מור, י' (2012). "מעברים", מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי - מדרוך הקמה והפעלה. תבת, ג'וינט ישראל, עמ', עמ' 17, 80-81.

- **הגברת האמונה ביכולת:** הנעת המשתתפים שאינם מאמינים ביכולתם לעשות שינוי בחייהם לקראת פיתוח אישי ומציאת כיוון תעסוקתי. ייתכן שמשתתפים מקבוצות אוכלוסייה חלשות חוו בעבר כישלונות, אכזבות ופגיעות קשות בדימוי העצמי שלהם. הרכז פועל כדי לחזק את מידת אמונתו של המשתתף ביכולתו לבצע דברים בתחום מסוים. נראה שהאמונה ביכולת להצליח בקרב מרבית המשתתפים בתכניות התעסוקה אינה חזקה ביותר, ולכן חשוב כל-כך לספק להם הצלחות צנועות במהלך תהליך הליווי האישי. הצלחה במטלות כמו למידת שימוש במחשב, ריאיון עבודה, כתיבת קורות חיים, חיפוש עבודה באינטרנט וכדומה תורמת הן לקידום האישי הן להגברת האמונה ביכולת
- **גיבוש חזון תעסוקתי:** הגדרת מטרה ברורה ותכנית אופרטיבית להשגתה; בניית כיוון תעסוקה התואם את הנטיות התעסוקתיות ואת החזון
- **פראקטיביות:** מוטיבציה ואמונה ביכולת הן תכונות הכרחיות אך לא מספיקות להצלחה בעולם העבודה. כדי למצוא עבודה ולהצליח בה יש צורך באקטיביות ולפעמים אפילו ב"חוצפה", שכן המעסיקים אינם נוטים לחזר אחר מועמדים לעבודה ובוודאי לא אחר המשתתפים בתכניות התעסוקה. כדי להשיג עבודה ראויה ומתגמלת צריכות להיות לאדם תכונות של אקטיביות, ביצועיות, חריצות ונחישות - תכונות הדרושות כדי להוציא את שאיפותיו ואת חזונו מן הכוח אל הפועל
- **רכישת ידע ומיומנויות "רכות" - הקניית מסוגלות תעסוקתית:** מיומנויות תקשורת עם ממונים ועם עמיתים וכישורי עבודת צוות, מיומנויות למידה, כתיבת קורות חיים, התנהגות בריאיון עבודה, פתרון בעיות וחשיבה יצירתית, הבנת התרבות הארגונית ובעת הצורך גם הקניית מיומנויות שימוש במחשב ומתן הכשרה מקצועית (תמיר ונוימן, 2007). מיומנויות אלה נלמדות בעיקר בסדנאות קבוצתיות, אך גם בליווי האישי, לדוגמה כאשר המשתתף מוזמן לריאיון עבודה, מתרגל אתו הרכז התנהגות מתאימה בעזרת משחק תפקידים. כמו כן תהליך הליווי האישי משמש כתהליך מקביל לעולם העבודה בעבור המשתתף; כך למשל כאשר משתתף מאחר לפגישות, מתרגל אתו הרכז עמידה בזמנים במקום העבודה, כמו גם הופעה חיצונית, צורת ישיבה, שפת גוף ועוד; וכן בתחומים כמו ניהול משא ומתן עם המעסיק והשתלבות חברתית בקבוצת העמיתים
- **הסרת חסמים טכניים, פסיכולוגיים ומשפחתיים:** אחד המאפיינים של הליווי הוא זיהוי מכשולים בתהליך ההשבה לעבודה. בנוסף להשקעת אנרגיות בגילוי כוחות ומשאבים ובחיזוקם, יש להכיר גם את הגורמים המהווים הפרעה ומכשול בתהליך השינוי. מכשול יכול להיות כל דבר - היעדר אמצעי תחבורה למקום העבודה, התנגדות במשפחה לשינוי, רמת השכלה בלתי מספקת, משמעת עצמית ירודה ועוד
- **השמה בעבודה:** השמה יציבה ואיכותית התואמת במידת האפשר את כיוון התעסוקה של המשתתף. כאן קיים לעתים קרובות מתח בין עקרון "עבודה תחילה" - הרצון והצורך שחשים המשתתף והרכז בהשמה מהירה תוך המשך הליווי הפרטני במקביל - לבין שיקולים אחרים, כגון התאמת המשרה לנטיות התעסוקתיות, שאיפה להשמה כשהמשתתף כבר למד ותרגל מיומנויות של מסוגלות תעסוקתית, מציאת מקום עבודה המאפשר קידום וכדומה. מאידך, הניסיון מראה שהתנסות בעבודה והשתכרות מעצמות את המשתתף בעיני עצמו ובעיני המשפחה והקהילה, ומגבירות את המוטיבציה שלו לרכוש עוד ועוד כישורים ומיומנויות
- **ליווי המשתתף:** ליווי בתקופת העבודה הראשונה לשם תמיכה בהתמודדות עם קשיים

ולביסוס התמדה תעסוקתית. מטלה זו כוללת, בין היתר, זיהוי של ליבת התפקיד וחיזוק של המסוגלות התעסוקתית באופן מכוון למקום העבודה; שמירה על קשר עם המעסיק; גישור בינו לבין העובד במקרה הצורך וכן גיוס תמיכת המשפחה בתעסוקת המשתתף

- **ליווי, עידוד וסיוע לקראת קידום בקריירה:** זהו השלב המתקדם ביותר בליווי, והוא מתרחש לרוב כאשר המשתתף כבר עובד וחלק ניכר מהחסמים הוסר. בשלב זה עובדים על חזון תעסוקתי, הפניה ללימודים או הכנה אישית לקראת לימודים והכנת תכנית קריירה.

אנחנו מנגישים למשתתפים את המידע, נותנים להם תחושה ש'דברים זזים': אם משתתף אומר לי שהוא רוצה לפתוח עסק, ראשית אפנה אותו למט" ואקבע לו פגישה. אם מזהים פוטנציאל ליזמות אצל משתתף, לדוגמה אדם בעל עסק שלא כל-כך מצליח, יש להמליץ לו לפנות למט" לייעוץ, ולהמשיך לחפש עבודה במקביל. יש גם משתתפים שבאים במטרה להשתדרג, מקצועית או מבחינת השכלה, ואותם אנחנו מפנים לרכזות הכשרות ופיתוח כוח אדם ולמסלולי סיוע של הקרן להלוואות."

(שירן תורג'מן, רכזת השמה, קריית שמונה)

### "אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא הפרט<sup>8</sup>

התפיסה העומדת בבסיס תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא שנושא התעסוקה הוא עניינה של הקהילה, ושקידומו של כל פרט תורם לחוסנה של הקהילה כולה ולקידומה בכל תחומי החיים. תעסוקה מכבדת מהווה נדבך מרכזי בדרך למוביליות חברתית ולצמצום פערים, ומטרת התכנית לעודד את הפרט לפרואקטיביות ולעזור לו לקדם את עצמו.

אחת ממטרות העל של תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא שיפור רמת התעסוקה של התושבים ביישוב. מכך נגזרות מטרות שונות, וביניהן:

1. העלאת מספר האנשים המשולבים בעבודה ראויה
2. העלאת מספר המועסקים שהתקדמו תפקודית ומקצועית
3. העלאת מספר פעולות היזמות היציבות ביישוב
4. גידול מספר המשרות המוצעות לתושבי היישוב
5. גידול מספר המתמידים במקומות העבודה
6. הגברת נגישותם של התושבים למידע ולהזדמנויות תעסוקתיות
7. פיתוח גישה פרואקטיבית: הפרט ילמד את כוחותיו, יבנה לעצמו מסלול קידום וקריירה, ויחפש בעצמו עבודה בעבורו
8. הקמת רשתות חברתיות לשיפור ולייצוב היכולות התעסוקתיות של הפרטים בקהילה
9. קידום ושדרוג לעובדים באמצעות תכניות להשכלה והכשרה מקצועית
10. הסרת חסמים אובייקטיביים ותרבותיים בדרך להשתלבות בעולם העבודה.

8 מתוך: שחר, גילה, ירון-אמביה, רותי ופוסקלינסקי, תרצה (2010). **רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה - מודל הפעלה**. תבת, ג'וינט ישראל, עמ' 13.

## דוגמאות מהשטח וסוגיות לדין

להלן מובאות דוגמאות מהשטח ליישום מודל הפרט בתכנית רשות מקדמת תעסוקה, וכן סוגיות שהועלו במרכזים השונים ביחס לתהליך הליווי הפרטני.

### סיפורי מקרה

"ליריד תעסוקה אזורי שארגנו במכללת תל-חי הגיע בחור אקדמאי בן 30, הנדסאי חשמל בהכשרתו, שהניסיון התעסוקתי שלו היה בעבודות ייצור ולא היה לו ניסיון בתחום שלמד. הוא השתתף בסדנת הכנה לריאיון עבודה וכתבת קו"ח שהעברתי, ניגש אליי בסוף הסדנה ואמר שהבעיה שלו היא שרוב מקומות העבודה מבקשים ניסיון. ראיתי שהוא בחור ביישן וסגור שצריך העצמה, והצעתי לו להתחיל אתי תהליך במרכז רשות מקדמת תעסוקה. הוא הגיע אליי לפגישה, שבמהלכה שדרגנו את קורות החיים שלו והדגשנו את הניסיון שצבר בתקופת הלימודים, נתתי לו חוברת שמסבירה איך להתכונן לריאיון עבודה ועשינו סימולציות של ריאיון, ומניתי בפניו את כל נקודות החזקה שלו. לאחר מכן נפגשתי עם אחראית משאבי אנוש בתנובה, שבאותו זמן חיפשו איש אחזקה עם תעודה של הנדסאי חשמל. במהלך הפגישה גילינו שהמשתתף כבר העביר קורות חיים לתנובה דרך אתר שחשפתי בפניו בפגישה; המלצתי לאחראית משאבי אנוש לזמן את המשתתף לריאיון למרות שאין לו ניסיון, והוא אכן היה בריאיון עבודה והתקבל. הוא התחיל לעבוד, והשכר שם טוב יחסית. הוא התקשר אליי השבוע לומר שברצונו לשלוח מכתב תודה; בעוד חודש אתקשר אליו לשיחת מעקב, לשאול איך הוא מסתדר."

(שירן תורג'מן, רכזת השמה, קריית שמונה)

"במרכז בכרמיאל פועל פרויקט <עמיד בטוח לצעירים בסיכון>, שנותן ליווי תעסוקתי לאוכלוסייה בסיכון שמופנית על-ידי הרווחה ומאותרת ברחוב, בעיקר צעירים. בלילות אני ניגשת לצעירים שיושבים על ספסלים ובכיכרות ומסבירה להם על הפרויקט, מחלקת פלאירים ומזמינה אותם להיפגש. משתתפת אחת הגיעה אליי לאחר שהופנתה מהרווחה: אם לשני ילדים, עם רקע של אלימות במשפחה. היא עברה את תהליך ה-intake וההיכרות, עברה סדנת העצמה קבוצתית בהנחיית פסיכולוגית, שובצה לקורס מחשבים שמתקיים במרכז, התחזקה וקיבלה כלים רבים. כמו כן נוצר בינינו קשר אישי, ואני מלווה אותה בטלפון על בסיס קבוע. בסדנת ההעצמה שוחחו על חלומות עתידיים, והמשתתפת סיפרה שהחלום שלה הוא לעבוד בתחום הרפואה. תכננו לפתוח קורס סייעות שיניים במרכז מתוך צורך שגילינו בשוק באזור שלנו, גייסנו בשבילה מימון והיא נכנסה לקורס. בימים אלו נערך מבחן האמצע, והיא קיבלה ציון 100. המשתתפת תצא מהקורס עם מקצוע, רוב הסיכויים שתושם בעבודה כי יש הרבה דרישה לסייעות שיניים; זו עבודה טובה ולא מדובר במשכורת מינימום. מובן שהליווי שלה ממשיך כל העת."

(עופרה פרקש, רכזת פרויקט עמיד בטוח לצעירים בסיכון, כרמיאל)

"הגיעה אליי מנהלת חשבונות עם שלושה ילדים במצב כלכלי קשה; המעסיק שלה היה לקראת פשיטת רגל, והיא חששה להישאר בלי עבודה. לא היו לה

קורות חיים, והיא לא ידעה איך לכתוב אותם. בינו קו"ח מאפס, ועברתי אתה על כל דרכי חיפוש העבודה, כי היא נכנסה לתפקיד הקודם שלה לא בהשמה טיפוסית אלא דרך קשרים אישיים ולא חוותה אף פעם חיפוש עבודה אמתי. לאחר שלושה שבועות זמנה לריאיון עבודה; באותו ערב היא התקשרה אליי, והביעה רצון לפגוש אותי במרכז כדי לעשות סימולציות של ריאיון. בהתחלה שפת הגוף שלה הייתה סגורה, אבל היא יצאה מהפגישה מאוד בטוחה בעצמה. אמנם היא לא התקבלה לעבודה בגלל חוסר ניסיון, אך בהמשך הגישה מועמדות לתפקיד מנהלת חשבונות בעירייה. היא לא קיבלה את התפקיד, אבל קיבלה תפקיד זמני בעבודה אדמיניסטרטיבית במשרה מלאה. כרגע היא על תקן מחליפה, אך מרוצים ממנה ואם תהיה אפשרות להשמה קבועה היא תילקח לתפקיד. אנו ממשיכות בליווי טלפוני וגם במייל, ואני מעדכנת אותה אם יש משרה רלוונטית שיכולה להתאים לה ושואלת אם היא מעוניינת."

(ג'ניה גולדשטיין, רכזת השמה, כרמיאל)

## סוגיות מהותיות בתהליך הפרט

### האם כל השמה של משתתף בתכנית נזקפת לזכותו של מרכז רשות מקדמת תעסוקה?

אם משתתף נפגש פעם אחת עם רכז השמה, ואחרי שבועיים מצא עבודה בכוחות עצמו או באמצעות קשרים - האם זו נחשבת השמה של המרכז?

ראשית יש לזכור שהמטרה של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה היא שהפונים ימצאו עבודה: אין זה משנה אם הדבר נעשה דרך המרכז, דרך חברת כוח אדם או דרך חבר. להיפך: יש להנחות את המשתתף לנצל את כל הקשרים האישיים ולהפעיל את הרשת החברתית שלו כדי למצוא עבודה. כמו כן פעמים רבים משתתפים מגיעים לפגישת ייעוץ, שבמהלכה הם מקבלים כלים רבים: שדרוג קורות חיים, הנגשת מידע (למשל משתתפים שלא מכירים אתרי אינטרנט של חיפוש עבודה) שינוי תפיסה (חיזוק האמונה של המשתתף ביכולותיו) - ובעקבות הפגישה הם מרגישים מוכנים יותר לחפש עבודה בכוחות עצמם. פיתוח מסוגלות תעסוקתית מורכב מדברים קטנים ומצטברים, וגם לליווי השוטף במייל ובטלפון יש חשיבות, ולכן לא תמיד אפשר להניח את האצבע ולומר בוודאות אם מדובר בהשמה של המרכז או של המשתתף.

### זמינות טלפונית: מהם גבולות העבודה של הרכז?

האם על הרכז לתת למשתתפים את מספר הנייד שלו, והאם עליו לענות בכל שעה? כמו כן כשהרכזים הם גם תושבי היישוב ומהווים חלק בלתי נפרד מהקהילה בחייהם האישיים, כיצד עליהם להתמודד עם פניות של משתתפים מחוץ לגבולות העבודה (בסופר, בגן המשחקים וכדומה)?

זמינות היא דבר חשוב, אבל חשוב גם להציב גבולות. גם אם למשתתפים יש מספר הנייד של הרכז, חשוב להבהיר מהן שעות העבודה ולא לאפשר להתקשר אליו בכל שעה. כמו כן בתהליך הליווי אפשר להיעזר במייל, או בהודעות טקסט - כל משתתף והדרך שנוחה לו. כשפוגשים משתתפים במקומות ציבוריים מחוץ לשעות העבודה, כדאי להזמין אותם לבוא למרכז כדי להיפגש באופן מסודר; אולם גם אין לזלזל בחשיבות הקשרים הבין-אישיים: פגישות מקריות עם רכזי משאבי אנוש ומעסיקים במקומות לא רשמיים יכולים להועיל מאוד לעתים.

### **מתי יש להגדיר מועמד כ'לא פעיל' במאגר הממוחשב ולהפסיק את המעקב הטלפוני?**

תכנית רשות מקדמת תסוקה מתאפיינת בליווי מתמשך, כלומר תהליך של שלוש שנים לפחות: כל חודשיים-שלושה יוצר הרכז קשר עם המשתתף, מתעניין מה המצב בעבודה ואם המשתתף מרוצה. לאחר שנתיים אצל אותו מעסיק, מתחילים לבדוק אפשרויות לקידום ולמתן מלגות. המטרה היא שההשמה תהיה איכותית, ושהמשתתפים יתמידו במקום העבודה; כמו כן שומרים על קשר עם המעסיקים. גם המשתתפים עצמם מעדכנים פעמים רבות את הרכזים בקורותיהם, והמעסיקים מעדכנים אותם על מצב המשתתפים בפורומים שנפגשים באופן קבוע.

משתתפים שסיימו שלוש שנים בתכנית אפשר להגדיר כ'לא פעילים', לאחר שנבדק שהם עובדים ומתמידים ואין להם צורך בשירותים שמציע המרכז. כמו כן אם עברה תקופה ארוכה מאז הליווי, והוא אינו רלוונטי יותר, אפשר להוציא את המשתתף מהמאגר. אולם מצד שני, ייתכן שמשתתף שנמצא כבר שלוש שנים במערכת, ומקבל טלפון מהרכז אחת לכמה זמן כדי לבדוק מה מצבו, לא יחזור יותר למרכז אם הליווי הזה יפסיק, גם אם יכול היה להיתמך בו בשלב כלשהו; לכן יש להפעיל שיקול דעת אישי. נוסף על כך כדאי להכניס את קובץ קורות חיים של המשתתף לתוך תכנת ה-talent, כדי שכל הנתונים יופיעו בה באופן מסודר והמעקב יהיה קל יותר.

### **סוגיות נוספות שעלו במרכזים:**

**משתתפים שלא מעוניינים לעבור תהליך:** יש פונים שמגיעים למרכז כדי למצוא עבודה, אך אינם מעוניינים לעבור תהליך; לאחר שלב ה-intake הם מצפים שמרכז רשות מקדמת תעסוקה ינהג כחברת כוח אדם, והרכז ימצא להם עבודה ותו לא. גם כשמנסים להסביר למחפש העבודה את חשיבות המפגשים ולקבוע פגישות הוא אינו משתף פעולה, ומנגד גם לא מתקבל לשום עבודה כיוון שיש תהליך שעליו לעבור לפני כן. נשאלת השאלה: האם לאחר ניסיונות חוזרים להסביר למשתתף את חשיבות התהליך ולגייס אותו, על הרכז להפסיק לחפש עבודה בעבורו אם אינו מוכן לעבור את כל התהליך? או שמא על הרכז להמשיך לשלוח את המשתתף למקומות עבודה בידיעה שרוב הסיכויים שלא יתקבל, ובאמת לפעול כמו חברת כוח אדם?

**התנגדויות מצד משתתפים:** מהו עומק התהליך שעל הרכז לעבור עם המשתתף? האם תפקיד הרכז "לחנך" את המשתתף ולנסות להסביר לו את נקודת מבט של המעסיק? לעתים הפונים מתקשים מאוד לקבל את הדברים וחשים מאוימים מכך, ואז נוצרות התנגדויות - דווקא מצד המשתתפים שנזקקים לליווי אינטנסיבי ומגיעים למרכז לעתים תכופות.

**התנגדויות מצד הסביבה:** לעתים מתחילים הרכזים בעבודה אישית עם משתתפות, ותוך כדי התהליך מתגלות התנגדויות מצד בני המשפחה (הורים, בעל) שלא מעוניינים שהאשה תצא לעבוד, אף שנתנו את הסכמתם לכך בתחילת הדרך (אופייני לחברה הערבית).

**משתתפים חסרי הכשרה בסיסית:** משתתפים רבים ששייכים לחברה הערבית הם חסרי ידע בסיסי בעברית, דבר שמקשה מאוד על ההשמות. גם לאחר השתתפות בקורסים של עברית

תעסוקתית וקורסים שונים של עברית המותאמים למקומות עבודה ייעודיים, העברית עדיין מהווה בעבורם מכשול בראיונות עבודה. כמו כן מכרים של משתתפים שהושמו כבר במשרות על-ידי המרכז עשויים לפנות למרכז ולבקש עבודה דומה או זהה, אף שאין להם ההכשרה המתאימה. הרכזים שמטפלים בסוג האוכלוסייה הזו מתקשים לעתים ללוות את המשתתפים, שחסרים הכשרה בסיסית ולא מצליחים למצוא תעסוקה הולמת באזור מגוריהם.

## סיכום, מסקנות והמלצות

עבודה פרטנית בתכנית רשות מקדמת תעסוקה כוללת גיוס משתתפים, ליווי והכוונה במטרה לפתח את המסוגלות התעסוקתית שלהם, להשיג אותם בעבודה וללוות אותם בתקופה הראשונה של עבודתם כדי להבטיח התמדה, ובהמשך קידום למשתתפים המעוניינים.

התפיסה העומדת בבסיס התוכנית היא שנושא התעסוקה הוא מעניינה של הקהילה, ושקידומו של כל פרט תורם לחוסנה של הקהילה כולה. כמו כן תעסוקה מכבדת היא נדבך מרכזי בדרך למוביליות חברתית ולצמצום פערים, ומטרת התכנית לעודד את הפרט לפרואקטיביות וללקיחת אחריות אישית וקהילתית, תוך סיוע וליווי מקצועי של צוות המרכז.

הליווי הפרטני בא לתת מענה לצרכיו הייחודיים של הפרט, תוך התייחסות לכישוריו, יכולותיו, נטיותיו ושאיפותיו, לאילוצי המציאות האישיים שפועלים עליו, כמו גם לצרכים ולמגמות בשוק העבודה. התכנית שואפת לספק מענים גמישים ויצירתיים כדי להצליח להוביל כל פונה למקום המיטבי, המשלב בין שלושת הצירים הללו.

במהלך הליווי החשיבה היא ארוכת טווח ככל הניתן, במטרה לפתח יכולות של מסוגלות תעסוקתית והתמדה בשוק העבודה, ובשלבם מאוחרים יותר קידום בקרב פונים מתאימים ובשלים לכך. מטרת תהליך הליווי הפרטני אינה רק השמה בעבודה, אלא השתלבות מוצלחת וארוכת טווח בשוק העבודה, תוך לקיחת אחריות אישית בתהליך ופרואקטיביות מצד הפונה.

## רשימת מקורות

מור, י' (2012). "מעברים", מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי - מדריך הקמה והפעלה. תבת, ג'וינט ישראל.

פנט-פלג, מ' (2010). סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה (חוברת מידע). תבת, ג'וינט ישראל.

פנט-פלג, מ' (2010). תפקיד מקדם תעסוקה בתכניות תבת (חוברת מידע). תבת, ג'וינט ישראל.

שחר, ג', ירון-אמביה, ר' ופוסקלינסקי, ת' (2010). רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה - מודל הפעלה. תבת, ג'וינט ישראל.

תמיר, י' ונוימן, ז' (2007). מסוגלות תעסוקתית ועידוד תעסוקה: השלכות למציאות הישראלית (נייר עמדה: קבוצת המחקר במדיניות חברתית). בית הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית בירושלים.





# פרק ב': פיתוח קשרי מעסיקים

"אנחנו שואפים שהמעסיקים לא יפנו לחברות כוח אדם, אלא למרכז רשות מקדמת תעסוקה. אנו מפגינים מקצועיות מול המעסיקים ומשקיעים בהם. הקמנו פורום מנהלי משאבי אנוש שנפגש אחת לחודש, ומאפשר למנהלים להתאווור. המעסיקים גם נפגשו פעם עם ראש העיר, וניתנה להם במה לפתירת בעיות (ארנונה וכדומה). ערכנו למעסיקים גם סיור בכרמיאל כדי שיכירו את השכונות, מעין יום כיף, היות שרוב המנהלים גרים מחוץ לעיר. זו כבר השנה השנייה שהפורום מתקיים; בהתחלה היו 10 מעסיקים ועכשיו יש כבר 25, והם התחברו גם ביניהם. ההתחלה הייתה קשה, אבל כעת לשכת התעסוקה כבר ביקשה להצטרף אלינו ולעבוד ביחד. נוצרה מערכת אמון טובה עם המעסיקים מפני שהם מקבלים מאתנו עובדים טובים. אנחנו גם מתווכים בין המעסיקים לבין אנשים ממעמד סוציו-אקונומי נמוך והקהילה בכלל באמצעות ייזום פרויקטים שונים (צביעה, אקולוגיה וכדומה). מתוך מאגר המעסיקים הללו הכשרנו גם קואצ'רים."

(אסתי זרדוק, רכזת קהילה, כרמיאל)

"בינינו שאלון מעסיקים, שאותו אנחנו מחלקים למעסיקים לאחר שנוצר בינינו כבר שיתוף פעולה. גילינו שהבעיות המרכזיות הן חוסר ידע באנגלית ובמחשבים. בעקבות השאלונים החלטנו לפתוח קורס אנגלית תעסוקתית במרכז. המורה שעתידה להעביר את הקורס גילתה שיש משתתפים עם ידע אפסי באנגלית, והם צריכים שיפור כישורים בכלל."

(יוסף שקור, רכז מעסיקים, סכנין)

## מבוא

פרק זה בא לעבד את הנעשה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא פיתוח קשרי מעסיקים לכדי מודל עבודה. מודל העבודה נכתב על סמך התנסויות בתכנית בכמה רשויות מקומיות במהלך שש שנים, בעקבות תיעוד של ההתנסויות המגוונות והפקת לקחים.

תכנית התעסוקה ממוקמת בתווך בין המועמדים לעבודה לבין עולם התעסוקה - עסקים פרטיים, חברות ציבוריות, מלכ"רים ועמותות, ומקבלת משאבים מהמדינה, מהרשות המקומית ומתרומות. מקדם התעסוקה<sup>9</sup> הוא, בין היתר, מעין שדכן המנסה לזווג זיווגים נכונים, גם כאשר קיים פער התחלתי בין המעסיקים למשתתפים בתכנית; כמו כן תפקידו לדאוג להכנת המועמד לתעסוקה בצורה יעילה באמצעות פיתוח כישורים רכים ומתן הכשרות מקצועיות.

9 "מקדם תעסוקה" הוא שם כולל הניתן בתבת לאנשי המקצוע העובדים עם המשתתפים בתכניות התעסוקה. בתפקידים שונים: ליווי פרטני או קבוצתי, פיתוח קשרי מעסיקים או עבודה קהילתית.

משימה מרכזית של תכנית תעסוקה היא, אם כן, גישור בין דרישות המעסיקים לכישורי המשתתפים.

כדי להצליח בהשמה איכותית יש ליצור ולטפח קשרים בני קיימא עם המעסיקים ולשאוף להפכם לשותפים ולבני ברית. פיתוח שירותים למעסיקים יכול לסייע לתכנית לשרת טוב יותר הן את צד הביקוש - מעסיקים הזקוקים לעובדים מתמידים, הן את צד ההיצע - מחפשי עבודה המשתתפים בתכניות תעסוקה.

## רקע תאורטי: מודל קשרי מעסיקים ברשות מקדמת תעסוקה<sup>10</sup>

“אני פונה למעסיקים בשאלה איזה כוח אדם צפוי להיקלט בשנה הבאה ולהערכתם יתקשו להשיג, ולפי תשובותיהם מארגנת את תכנית ההשמה.”  
(לימור בואשי, רכזת הכשרות, בית-שאן)

תכניות תעסוקה מרכזיות הפועלות ברחבי העולם אימצו את גישת הלקוח הכפול (Dual Client), המתייחסת הן להיצע כוח האדם מקרב קבוצות אוכלוסייה שאינן עובדות, הן למעסיקים המייצגים את הביקוש לכוח האדם. גישה זו נשענת על מחקרים שגילו כי פיתוח קשרי מעסיקים, היכרות עם הצרכים המגוונים של הענפים הכלכליים השונים ועבודה עם מעסיקים על התאמות לאוכלוסיות היעד, הם מפתח להצלחה בהשמתם של משתתפי התכניות בעבודות שבהן התנאים ההתחלתיים טובים ומאפשרים התפתחות לאורך זמן. נמצא ששילוב כזה בעבודה הוא גורם מרכזי המשפיע על התמדתם של העובדים ועל קידומם בעבודה בהמשך (Holzer, 2004).

נהוג להבחין בין שני מודלים עיקריים לעבודה עם מעסיקים: הגישה העסקית-כלכלית (Win-Win) וגישה האחריות החברתית:

1. **לפי הגישה העסקית-כלכלית (Win-Win)**, המעסיק מזהה מה התועלת שצומחת לו משיתוף הפעולה: לשני הצדדים יש אינטרסים שונים, והפתרון הוא משותף.
2. **לפי גישת האחריות החברתית (Corporate Social Responsibility)**, נותנים כדי לתת. פיתוח סולידריות חברתית קהילתית: אנחנו נותנים לך, ואתה נותן לחברה. התועלת היא עתידית, לא מיידי. ביטוי נוסף של אחריות חברתית הוא גיוון בתעסוקה (Diversity Hiring) - קבלת מגוון רחב של עובדים למקום העבודה.

מודל הפעולה של תבת משלב בין שתי הגישות על-פי תכונות האוכלוסייה שמבקשים לקדם ובהתאם לאופי המעסיק שאליו פונים. כאשר משתתפי התכנית אינם שולטים בשפה או כשאינן להם עדיין כל הכישורים הנדרשים, והמעסיק שאליו פונים גדול ומצליח, מדגישים בפנייה אליו את האחריות החברתית; אך כשמדובר במועמדים בעלי מיומנות או ניסיון התואמים את דרישות המעסיק, מדגישים את הרווח העסקי הצפוי לו אם יקבלם לעבודה. לפיכך ככל שרמת המיומנות של המשתתפים קרובה יותר לדרישות התפקיד, כך כדאי להדגיש את הרווח העסקי הצפוי למעסיק שיקלוט אותם (Win-Win); בו בזמן כדאי לפרוט על מיתרי האחריות החברתית בבואנו לסייע למשתתפים חסרי השכלה וחסרי מיומנות מוכחת.

10 הרקע התאורטי לקוח מתוך: פנט-פלג, מיכל (2010). **פיתוח קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה** (חוברת מידע). תבת, גוינט ישראל.

כמו כן יש לזכור שפעמים רבות הגישה מתחילה כ-Win-Win ובהמשך מקבלת כיוון חברתי-קהילתי: בעקבות הצלחה של השמות מסובכות, יגלו המעסיקים נכונות להיות גמישים בהשמה מגוונת.

## הגישה העסקית-כלכלית (Win-Win)

גישה זו גורסת כי יש לגשת למעסיקים בשפה המוכרת להם ו"לשווק" להם את המועמדים כעסקה כדאית. גישה זו רווחת מאוד בתורת המשחקים ובכלכלה: במשחק (Win-Win), ניצחונם של צד אחד אינו מחייב הפסד של הצד האחר, אלא כל השחקנים יוצאים נשכרים. במשא ומתן המבוסס על (Win-Win), המטרה היא להגיע לפתרון מוסכם המביא רווח לשני הצדדים ואפילו למתווך, שהוכיח את יכולת השכנוע שלו. בגישה העסקית, מקדם התעסוקה מדגיש את הרווח שיפיק המעסיק משיתוף פעולה עם תכנית התעסוקה ומגויס עובדים באמצעותה.

המטרה היא לשמוע מהמעסיק את צורכי כוח האדם שלו, בעיקר לעובדים ברמה התחלתית, ובמקום שגייס אותם באמצעות חברות כוח אדם, המעסיק מקבל מועמדים שעברו מיון והכנה ראשונית בתכנית התעסוקה - ללא תשלום. יתרה מזאת, צוות התכנית מוכן להשתתף בבניית תיאור התפקידים והמיומנויות הדרושות לכל אחד מהעובדים, ומתחייב ללוות אותם בתקופה הראשונה כדי לפתור בעיות ולסייע להסתגלות ההדדית. גישה זו אמורה להיות אטרקטיבית למעסיק הרגיל להחליט על-פי שיקולים כלכליים - בעיקר למעסיקים בהיקף קטן ובינוני במגזר הפרטי, שאינם ערוכים להשקעות המתחייבות בגישות עסקיות יותר. במונחים כלכליים אפשר לומר שיש היצע של עובדים ודרישה לעובדים: מה שחסר הם מודלים של שירותים שיפגישו וישדכו בין ההיצע לביקוש - פתרון (Win-Win) שיסייע למחפשי עבודה להשיג תעסוקה יציבה ומספקת, ויעזור למעסיקים לגייס צוות עובדים המסוגלים לבצע את העבודה ביעילות (Eweje & Bentley, 2006).

יתר על כן, כתוצאה מהמשבר הכלכלי האחרון שהשפיע גם על ישראל, אחת המחלקות המרכזיות שנפגעו היו משאבי אנוש, שנסגרו וצומצמו מפני שאינן מחלקות "יצרניות". מסיבה זו בעלי חברות ומנכ"לים דורשים ממנהלי משאבי אנוש למצוא עובדים במינימום עלויות, ותכנית כמו רשות מקדמת תעסוקה, שחוסכת עלויות של חברות כוח אדם, מספקת להם את מבוקשם.

"חשוב מאוד גם להכיר את מנהל משאבי אנוש כדי לדעת להתאים בינו לבין פרופיל העובד, וכן לבצע התאמת מעסיק-עובד."  
(עליזה שולצר, רכזת תעסוקה, מעלות-תרשיחא)

"תהליך ההיכרות האישית עם המעסיק הוא המפתח, לכן צריך לשמור על קשר טלפוני עם המעסיק ולספק לו עובדים טובים. אחר כך, כשהמעסיק ירצה עוד אנשים, הוא יפנה אלינו תחילה במקום לחברות כוח אדם. יתר על כן יש מנהלי משאבי אנוש במפעלים שהוכנסו על-ידינו, ואז קל יותר לגרום להעסקה נוספת של עובדים."  
(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

## גישת האחריות החברתית

גישה זו פונה לצורכי התדמית ולמצפון החברתי של מעסיקים מכל המגזרים: עסקים בהיקף גדול וקטן, גופי ממשל, השלטון המקומי, המגזר השלישי, האקדמיה, התקשורת והציבור הרחב. הפער החברתי ההולך וגדל מצד אחד ותהליכי הגלובליזציה מצד שני, מביאים לארץ חברות רב-לאומיות בעלות מסורת ותרבות של אחריות חברתית ותרומה לקהילה. חברות אלה מכשירות את הקרקע לעידן חדש של שיתוף בין עולם העסקים ובין מערכות השירותים החברתיים והארגונים האזרחיים. אחריות חברתית, המכונה גם אתיקה חברתית, מתייחסת למגוון תחומים: השקעות אחראיות (של קרנות גמל ובנקים), דיווח אמת, זכויות עובדים, מעורבות בקהילה, סביבת עבודה נאותה, שמירה על איכות הסביבה, אחריות בפרסום ועוד.

גיוון בתעסוקה (Diversity hiring)<sup>11</sup> הוא חלק מגישת האחריות החברתית, ומשמעו שיווק הזדמנויות תעסוקתיות למועמדים בעלי תרבות, מוצא, מין וגיל שונים, כך שהמשאב האנושי בארגון ישקף טוב יותר את הגיוון האנושי בחברה. הגיוון מאפשר גישה שוויונית לכל המועמדים ומתן מענה עסקי וחברתי לעסקים, ולכן עסקים השואפים להתפרסם כבעלי אחריות חברתית פתוחים יותר לגיוס עובדים מקרב קבוצות אוכלוסייה שאינן עובדות ולגיוון ההון האנושי שלהן.

נמצא גם קשר בין אחריות חברתית של ארגונים ובין נאמנות והתמדה של העובדים בארגון. אחריות חברתית, הן זו המופנית החוצה לקהילה הן היחס של המעסיק לעובדים, תורמת למוניטין של החברה ובכך מסייעת להגדיל את עסקיה. קשר זה מוסבר בין היתר על-ידי העובדה שבימינו עובדים רבים קוראים עיתונות כלכלית וגולשים באינטרנט, ויודעים מה כתבים על הארגון ומה הדירוג שקיבל במדדי האחריות החברתית. תקשורת טובה בתחום החברתי מחזקת את ההזדהות של העובדים עם המעסיק ואת "גאוות היחידה" שלהם, המתבטאת בשביעות רצון ובהתמדה בעבודה (Collier & Esteban, 2007). הניסיון המצטבר בחו"ל מלמד עד כמה סביבה חברתית תומכת היא משאב חיוני להצלחה עסקית, בעיקר של חברות גדולות ושל חברות המנהלות פעילות גלובלית. את המשאב הזה ראוי לטפח וכדאי להשקיע בו, תוך התחשבות בצרכים וברצונות של המעסיק.

**"מניסיונו, כאשר אנו באים למעסיק עם תכניות קהילתיות, המעסיק לרוב חוזר אלינו; זאת מפני שגם המעסיקים רוצים לתרום לקהילה, ולבסוף הם מתחילים לפנות אלינו."**

(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

## "אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא פיתוח קשרי מעסיקים

תכנית רשות מקדמת תעסוקה שואפת לפתח את גישת האחריות החברתית בקרב המעסיקים, ולכן במרכזים השונים נעשה ניסיון לאתר את המעסיקים או אנשי הקשר בעלי האוריינטציה החברתית ולעבוד עמם. בעוד שבגישת ה-Win-Win התועלת למעסיק היא מיידיה, בגישת האחריות החברתית טווח התועלת הוא רחוק יותר. אלו הן המטרות שהוצבו בנושא פיתוח קשרי מעסיקים בתכנית תעסוקה:

11 למידע נוסף בקרו באתר הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, מיסודה של תבת: <http://www.forumgivun.org.il>

1. לתת למעסיקים מענה אמתי כדי לסייע לפיתוח כלכלי אזורי דרך פיתוח התעסוקה, וליצור חוסן חברתי כלכלי של האזור
  2. לממש השמות איכותיות לפרט דרך הקשר המגוון עם המעסיקים ולמענם
  3. לייצר גמישות נדרשת לשם מענה ייעודי ותפור לצרכים ("מותאמות") של כל הלקוחות - יישוב, מעסיק, פרט.
- הנקודות העיקריות ביצירת קשרי מעסיקים הן קשר צמוד והדוק והיכרות מעמיקה עם המעסיק, יצירת אמון דרך עבודה מקצועית ואמינה, הקשבה ושותפות אמיתית.
- "המטרה שלנו היא יצירת קשר אישי עם מעסיקים ויצירת אמון."**  
(יוסף שקור, רכז מעסיקים, סכנין)

## רווחים ישירים ועקיפים של הגורמים המעורבים בפיתוח קשרי מעסיקים: רשות מקדמת תעסוקה, מעסיקים ובלתי מועסקים

רשות מקדמת תעסוקה נותנת מענה הן לצורכי הפרט הן לצורכי המעסיק: עוזרת לבלתי מועסק למצוא עבודה, מספקת למעסיק עובדים איכותיים ועוזרת לו לפתח את העסק. התכנית משרתת את הקהילה, וכתוצאה מכך רמת השירות של המרכז והמיתוג שלו עולים, ומטרות התכנית מתממשות: העלאת נושא התעסוקה לסדר היום והעסקת הלא מועסקים.

### לוח 1 רווחים ישירים ועקיפים של כל הגורמים המעורבים בפיתוח קשרי מעסיקים

רשות מקדמת תעסוקה	בלתי מועסקים	מעסיקים	
מימוש מטרות התכנית		התאמה בין פרופיל העובד לבין פרופיל המפעל	השמה
פיתוח התעסוקה והכלכלה; צמצום האבטלה	כישורים רכים: סימולציות, הכנה לריאיון עבודה	עובדים איכותיים עם כישורים רכים	
פרסום ומיתוג	השמות איכותיות	פיתוח העסק	
דלת פתוחה לרשות המקומית	יותר אפשרויות בנייד ובשכר	חיסכון בזמן ובעלויות (מיין ראשוני נעשה במרכז)	
	קידום מקצועי	שדרוג וקידום עובדים	
	קואצינג	פיתוח כישורי ניהול	
	מידע	כתובת לשאלות ולמידע	
	ליווי ותמיכה	שירות ברמה גבוהה: הדרכה, ליווי וייעוץ	
	פיתוח קריירה ולא רק השמה	היכרות עם מעסיקים אחרים, למידת עמיתים; שיתופי פעולה (רישות)	

רשות מקדמת תעסוקה	בלתי מועסקים	מעסיקים	
	יזמות עסקית	הכשרה לעובדים	
העלאת נושא התעסוקה לסדר היום ושיפור מצב התעסוקה בעיר	הגשמת החלום התעסוקתי	מידע על מה שקורה בקהילה; ניצול נכון של משאבים מקומיים	אחריות חברתית
הנגשת מידע לכלל הקהילה		גיוון בתעסוקה ושינוי אקלים בתוך המפעל (העסקת אנשים ממגוון אוכלוסיות)	
מתן מענה למגוון אוכלוסיות יעד		תדמית חיובית: תרומה לקהילה תורמת ליחסי הציבור של המפעל	
תרומה לקהילה ושינוי חברתי			

“אנחנו רוצים להרחיב את מעגל המעסיקים באזור בכלל ובתמרה בפרט. העובדים מתקשים ליסוע מחוץ ליישוב, ושעות העבודה לא תמיד מתאימות להם. אנחנו רוצים לשכנע אנשים שגם הם יכולים להיות מעסיקים, ונפתח בקרב קורס לפיתוח חשיבה עסקית ושיווק דרך האינטרנט.”  
(רשא עוראבי, רכזת השמה, תמרה-כאבול)

## שלבי מחזור החיים בקשרי מעסיקים

שלבי תכנית העבודה מושתתים על המודלים התאורטיים שתוארו לעיל. השלבים השונים בקשר עם מעסיקים, ממיפוי מעסיקים אפשריים ועד פיתוח והעמקת הקשר עם המעסיק לשם יצירת שיתוף פעולה מלא, מתוארים להלן:

- 1. איתור:** איתור מקורות מידע לשם יצירת רשימת מעסיקים - שיתוף פעולה עם שירות התעסוקה בהרכבת רשימת מעסיקים, עיתונים, פנייה ישירה לאזורי תעשייה, הפניית שאלה לפונים: “איפה היית רוצה לעבוד ולמה?” ודרך כך איתור מפעלים רלוונטיים; מאגר מידע ארצי דן אנד ברדסטריט (<http://dunandbradstreet.com>)
- 2. מיפוי:** על מקדם התעסוקה לאסוף מידע על מעסיקים באזור שבו גרים המשתתפים ולמפות את כל המעסיקים - למידת המצאי באופן כללי, היכרות עם כולם. יש ליצור סדר עדיפויות: הצבת מטרות, הבחנה בין המעסיקים הקרובים לבין מעסיקים באזור
- 3. הצלבת מידע:** הצלבה בין תוצאות המיפוי לבין צורכי ההשמה וצורכי פיתוח עתידי: מלבד איתור מעסיקים, חשוב לזהות ענפים ומשלחי יד מבוקשים או כאלה שיהיה להם ביקוש בעתיד הקרוב, לחפש משתתפים מתאימים או לבנות תכנית הכשרה מתאימה
- 4. איסוף מידע:** לפני שניגשים לשוחח עם מעסיק ולנסות לגייסו כשותף בתכנית, יש לאסוף מידע על מצב העסק או הארגון ולברר מה תחום העיסוק, מי איש הקשר, האם המעסיק הגון, מה המשכורת וכולי

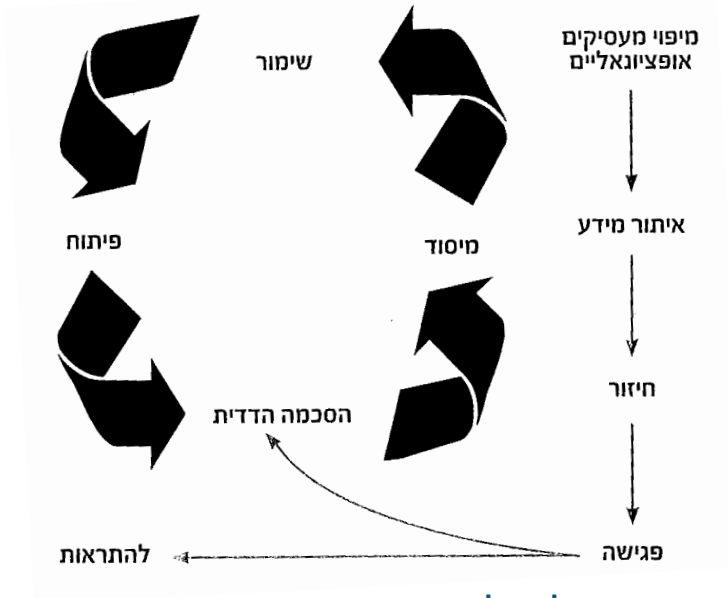
5. **חיזור:** הליבה של כל אסטרטגיית שיווק טמונה בהדגשת התועלת הממשית שתצמח למעסיק מהקשר עם תכנית התעסוקה; אולם אחרי שלמדנו את תכונותיו ואת העדפותיו של המעסיק, יש להתאים את אסטרטגיית השיווק לאופי המעסיק ולתכונות של משתפתי התכנית המסוימת
6. **פגישה:** אחרי משלוח החומר מתכננים פגישה באתר המעסיק או מזמינים אותו לפגישה ולהצגת התכנית במרכז רשות מקדמת תעסוקה. מטרת הפגישה: יצירת אמון, היכרות אישית והבניית שיתוף פעולה - שכנוע המעסיק לשתף פעולה עם התכנית בגיוס עובדים. במהלך הפגישה מנסים לזהות את המוטיבציה העסקית והחברתית של המעסיק ואת עמדותיו בנושאים הרלוונטיים.
7. **מיסוד הקשר:** מיסוד הקשר עם המעסיק הוא תהליך הדרגתי הדורש השקעה ומחויבות משני הצדדים. תחילתו בהסכמת המעסיק לקלוט עובדים מבין משתפתי התכנית, המשכו בשיתוף המעסיק ברמות מעורבות שונות בתכנון תכניות ההכשרה ובפיקוח עליהן, וסיומו בשיתוף פעולה מלא בהרצת התכנית
8. **שימור הקשר:** רצוי לעבוד עם מעסיק לאורך זמן. אם המעסיק משתף פעולה בהעסקת עובדיו ובפיתוחם, או אם התגלה כיועץ טוב לתכנית וכבעל קשרים עם מעסיקים אחרים, אפשר לפתח איתו שיתופי פעולה מגוונים בתחום התעסוקה גם אם אינו קולט עובדים רבים. מדובר בתהליך ארוך - ייזום פרויקטים משותפים, הכשרות, פורום מעסיקים, ירידים, כנסים מעסיקים, מיונים וראיונות, השמות, וגם טלפונים מדי פעם בפעם
9. **פיתוח:** פיתוח הקשר מעבר למיסוד תלוי ברמת המעורבות של המעסיק בשלב מיסוד הקשר. ככל שמעורבותו ונכונותו להשקיע בתכנית גדולות יותר, כך אפשר למנף את שיתוף הפעולה לתחומים נוספים
10. **לאורך כל התהליך:** סינון מעסיקים לא מתאימים.

"יש תפיסה של המעסיק הן כפרט הן כתשתית בתוך סכנין. בתור פרט, הדגש הוא על איך לפתח קשרי מעסיקים; בתור תשתית, השאיפה היא לבנות תשתית משותפת בין המעסיקים למרכז. אני שותף בפורום הכלכלי של הרשות, ובעקבות הבעיות שהעלנו לפני חצי שנה נוצרה תכנית להנגשת אזורי התעשייה לעובדים (כרגע אין תחבורה ציבורית). הגשנו תכנית למנהלת שמטרתה לפתח עסקים מקומיים, ומשרד השיכון השקיע בכביש הראשי - חזית העסקים."  
(מוחמד גנאיים, מנהל מרכז, סכנין)

"בקרית שמונה יש חידוש: ראש העיר מצטרף לכל הסיוורים שאנו עורכים אצל מעסיקים. זוהי תפנית חיובית מפני שהכול נעשה בנוכחות ראש העיר וגם המעסיקים מתרשמים מכך; ראש העיר רואה בתכנית מענה לדרישות המעסיקים."  
(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

"אנו עוסקים גם במיסוד הקשר בין המעסיקים עצמם לבין הרשות המקומית: אנחנו צריכים לעשות מהלך שיפתור להם בעיות מסוימות, כמו למשל בעיות תשתית."  
(כרמית כהן, מנהלת מרכז, עכו)

### תרשים 1: מחזור חיי שותפות תעסוקתית



### יישום והטמעה: כיצד המודל בא לידי ביטוי בתכנית

"יריד המעסיקים בכרמיאל בשנה שעברה היה מוצלח מאוד, ובעבותיו קרוב ל-300 אנשים נכנסו לשוק העבודה."

(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

להלן מובאות כמה הצעות ליישום מודל קשרי מעסיקים בתכנית רשות מקדמת תעסוקה.

### איתור ומיפוי: כיצד לנהל כנס אפקטיבי למעסיקים פוטנציאליים

1. **ארגון הכנס:** בחינת השותפים האפשריים בכנס; הקמת ועדת היגוי שבה חברים גופים רלוונטיים וביניהם מעסיקים, נציגי משרד התמ"ת, שירות התעסוקה ועוד, שתקבע את תכנית הכנס: החלטה על תאריך, קהל היעד, תכנים; הכנת ההזמנות והזמנת המעסיקים
2. **מה עושה את הכנס אפקטיבי:** כמות ואיכות המעסיקים; איכות התכנית עצמה - מי הדוברים, האם הכנס הוא במעמד שר התמ"ת או רק ראש העיר; המשכיות הכנס - עיבוד כל התוצרים (ההמשכיות חשובה יותר מהכנס עצמו); תכנים - שוק התעסוקה משתנה כל הזמן, הנושא צריך להיות רלוונטי (לדוגמה כנס "ממשבר לצמיחה" - איך יוצאים ממשבר עם כמה שפחות פיטורי עובדים) עם הרצאות מעניינות
3. **תוצרים:** היכרות בין מעסיקים ויצירת שיתופי פעולה; חשיפת המרכז ומיתוגו; הנגשת מידע, משרות פנויות שנוצרות בעקבות הכנס, שיפור היחסים של המרכז עם הרשות המקומית; הגדלת מאגר המעסיקים
4. **הפעלה אפקטיבית:** חשוב שיהיה משוב על הכנס: לוודא מי הגיע ומי לא הגיע, האם הכנס ענה על הציפיות; כמו כן יש להקפיד על רישום מפורט של כל המשתתפים לצורך המשך הקשר.



נקודות למחשבה: יש לזכור כשמתחברים למועצה חזקה, יש להזמין לכנס את האנשים שהמועצה מעוניינת בנוכחותם. עבודה עם מעסיקים חייבת להיות כמה שיותר אזורית.

”הרווח של המעסיקים הוא היכרות עם המצאי ושיתופי פעולה בין מעסיקים - מערך לוגיסטי משותף (רישות). אנחנו מעודדים שקיפות - שמעסיקים ידעו על קיום מעסיקים אחרים באזור. העבודה עם המעסיקים הרבה יותר אפקטיבית כשהיא עבודה אזורית, ויש גם שיתוף פעולה עם אשכול גליל מערבי. עבודה עם הפרט יכולה להיות ממוקדת יישוב, אבל עם מעסיקים - זו עבודה אזורית.”

(עליזה שולצר, רכזת תעסוקה, מעלות-תרשיחא)

### חיזור ופגישה: כיצד להתכונן לפגישה ראשונה עם מעסיק

1. **קבלת מידע מקדים על המעסיק:** התמחות מקצועית, גודל מפעל, פוטנציאל גדילה, קשיים כלכליים; שאיבת מידע דרך אתרי אינטרנט, ארגונים רלוונטיים, אתר ארגון התעשיינים; כמו כן לברר מי מנהל משאבי אנוש, למצוא דמויות מפתח שמטפלות בקליטת עובדים; **תאום פגישה טלפונית:** שיחה עם מזכירה ובקשה לסיור קצר במפעל
2. **הכנה לפגישה:** יצירת פרופיל של המרכז (תיק ארגון): הכנת ברשור למעסיק על פעילות מרכז רשות מקדמת תעסוקה ועל השירותים הניתנים בו, הדגשת הקשר של המרכז לעירייה ולרשות (מחובר לראש העיר ולמוסדות העיר); הכנת נקודות לשיחה; כרטיס ביקור עם פרטים רלוונטיים; לבוש רשמי; הבאת הפרופיל בכמה עותקים; ליידע אנשי מפתח ברשות המקומית על הפגישה ולהזמין (סגן ראש עיר, מחזיק תיק תעסוקה וכדומה). **דגש:** יצירת בידול בין תכנית רשות מקדמת תעסוקה לבין חברת השמה - המרכז עובד לטובת המעסיקים. שירות חינמי אבל עדיין מקצועי
3. **יעדי הפגישה:** יצירת אמון; הבנת טיב ואופי המעסיק (פתוח, רוצה לעבוד עם אוכלוסיות מיוחדות); הבנת צורכי המעסיק - אילו עובדים הוא מחפש, לדון בפרקטיקה; נתונים והנגשת מידע למעסיק (החזרי מס וכדומה); שם של איש קשר בתוך המפעל
4. **תוכן הפגישה:** הצגה עצמית (5 דקות) - מי אני ואיך הגעתי לתפקיד, עבר מקצועי רלוונטי; הצגת פעילות המרכז והפרויקט; הצגת תפקידי כרכז מעסיקים - מיון ראשוני שנעשה במרכז והכנה לראיונות. דגש: השמה טובה באיכות גבוהה, שוני בין רשות מקדמת תעסוקה לבין שירות התעסוקה וחברות כוח אדם. המלצה: לעשות סימולציה. מטרה עיקרית של הפגישה - ליצור שיתוף פעולה ולשמוע את צורכי המעסיק בנושא הכשרות, מספר עובדים, השמות
5. **סיכום ותודה:** להכין סיכום פגישה ולשלוח לכל המשתתפים והאנשים הרלוונטיים; להודות למעסיק על הפגישה ולאחל לו שיתוף פעולה פורה.

”היעד שלנו הוא לחזק קשרים עם מעסיקים: היות שהתחלנו רק השנה, מעסיקים לא מודעים לכך שקיים מרכז רשות מקדמת תעסוקה בתמרה. אנחנו מארגנים הרצאות כדי שמעסיקים ידעו מה השירותים שאנו נותנים. אנחנו מנסים לבנות יחסי אמון עם המעסיקים, ולהראות שיש לנו מעגל עובדים גדול.”

(פהימה אבו אלהיג'א, רכזת הכשרות, תמרה-כאבול)

## שימור ומיסוד הקשר: כיצד לארגן פורום מעסיקים<sup>12</sup>

1. פנייה למעסיקים ברשות המקומית, למעסיקים אזוריים ולמעסיקים אחרים שעובדים אתם
2. תכנון המפגשים - מפגשים מסודרים, הפגנת רצינות ומקצועיות; הסבר גישת העבודה (Win-Win)
3. הבאת נציגים ממשרדי הממשלה ומהרשויות כדי להבהיר למעסיקים את הזכויות שלהם; הבנת צורכי המעסיקים כדי ליצור דיון פורה
4. הובלה משותפת של הפורום על-ידי המעסיקים ונציגי התכנית; המעסיקים כחלק בלתי נפרד מהפורום
5. שילוב אווירה לא רשמית כדי להבטיח הנאה של המעסיקים (איזון בין המקצועי לחברתי)
6. **תוצרים:** מיפוי הצרכים של המעסיקים כדי לעזור להם; הנגשת מידע.

**דוגמה מסכנין:** בפורום המעסיקים נכחו ראש העיר, נציגים מלשכת התעסוקה, פארק התעשייה, מט"י, משרד השיכון, שירות התעסוקה, אגף ההכשרות במשרד התמ"ת, משרד ראש הממשלה, הרשות לפיתוח כלכלי ושני נציגי מעסיקים. מטרה: להציף את בעיות המעסיקים ולתת להן מענה. לדוגמה, אחת הבעיות הייתה שאזור התעשייה אינו נגיש ואטרקטיבי, ולכן מעסיקים לא רוצים להיכנס אליו. פתרון: רשות הפיתוח השקיעה כספים והיא מנקה ומשפצת את האזור. מפורום המעסיקים הזה נגזר צוות ביצוע שממשיך להיפגש (חברים בו חמישה מעסיקים, נציג של הרשות לפיתוח כלכלי ונציג של המרכז).

"הקשר שלנו עם מעסיקים נעשה בפייסבוק - עובד מצויין. זהו קשר אישי, אנחנו גם מדברים אתם בטלפון."

(רחל ויינברגר, רכזת השמה ומעסיקים, עכו)

"שאלנו את המעסיקים באמצעות שאלון מהם הנושאים שמעניינים אותם. על סמך התשובות בנינו את כנס המעסיקים האזורי של אשכול גליל מערבי. הכנס מיועד רק למעסיקים, וכולל שולחנות חשיבה עם אנשים בכירים ממשרד התמ"ת, מהממשלה ומהתאחדות התעשיינים."  
(עליזה שולצר, רכזת תעסוקה, מעלות-תרשיחא)

## פיתוח: רעיונות לשיתוף פעולה עם מעסיקים לשם קידום תעסוקה ואחריות חברתית

- לחבר מכללה/ אקדמיה לפעילות השמה של סטודנטים ויצירת מצב Win-Win למעסיק ולסטודנט. תלמידי המכללה הם דור העתיד שהמעסיק רוצה
- לחשוף בפני **תלמידי תיכון** את התחומים שיש בהם צורך מעשי בשוק כדי שיבחרו בהם ללימודי מגמה, למשל. לסמן מקצועות עתידיים שנדרשים בשוק ולהציג אותם לנערים בבתי ספר מקצועיים, ואולי לגרום למגמות שנסגרו להיפתח מחדש

12 הבהרה: פורום מעסיקים הוא מפגש של מעסיקים שנערך ביזמת המרכז המקומי, שמטר - תיו חיזוק הקשר עם המעסיקים ובין המעסיקים, איתור צורכי מעסיקים בקליטה, שימור וקידום עובדים, וכן מתן מידע, כלים וידע, והנגשת כלי משרד התמ"ת.

- **להציג פעילות במסגרות שונות**, למשל לפעול ביום כיף או לקיים ערב מחווה לאנשי מילואים, סטודנטים שנה ג במכללה או כאלה שסיימו ללמוד (מהנדסי אלקטרוניקה, למשל), שבו ייחשפו למעסיקים ולקהילה (לרתום לשם כך מעסיקים גדולים)
- ליצור **שיח קבוע** בין מעסיקים לבין האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת, משרד החינוך, שירות התעסוקה ומרכז רשות מקדמת תעסוקה כדי ליצור הכשרות מקצועיות מתאימות ורלוונטיות (כרגע אין תאום בין ההכשרות שמוציא האגף לבין מה שהמעסיקים זקוקים לו בשטח). יש ליצור סנכרון שיתאים את עצמו למציאות כל הזמן וישתנה בהתאם לצרכים. לדוגמה, בתמרה עומדים לפתוח קורס הכשרת מדריכי שחמט כי מתחילים ללמד שחמט כשיעור העשרה בבתי הספר, ויש צורך במדריכים מוסמכים
- **חונכות**: פרויקט התנדבות בבתי ספר, חיבור בין מהנדסים בכירים במפעלים לבין תלמידי תיכון, למשל מהנדסים בחברה גדולה יעזרו לתלמידים שמתקשים באלקטרוניקה
- לחבר בין מעסיקים גדולים לבין **בתי ספר** ולרתום אותם לפעילויות הנערכות שם: עובדים באים לבית הספר ומסייעים בתחזוקת המבנה, בשיתוף עם הרשות המקומית. בדרך זו אפשר לרתום את המעסיקים **לתרומה לקהילה**
- לארגן **יום חשיפה** למעסיקים בנושא קליטת עובדים **בעלי צרכים** מיוחדים באמצעות גורם שלישי, כדי לרתום את המעסיקים לתת הזדמנות תעסוקתית לאוכלוסיות מוחלשות. כמו כן יש לתת חשיפה חיובית למפעלים שכבר עושים זאת, אולי בעזרת אמצעי המחשה כמו סרט על שילוב עובדים בעלי מוגבלויות, ולהדגיש את היתרונות
- **הנגשת מידע רלוונטי למעסיקים**: יצירת פורום/ תכתובת ישירה כדי לסייע בהנגשת הכלים השונים של משרד התמ"ת; לתרגם את התכניות בעבור המעסיקים. מרכז רשות מקדמת תעסוקה יכול לפנות למעסיקים, לקבוע פגישה ולדבר אתם על תכניות רלוונטיות. לדוגמה אם בעל עסק מעסיק נכים, משרד התמ"ת יכול להנגיש בעבורם את מקום העבודה (לשים רמפות ומעליות וכו'). דוגמה נוספת היא תכנית "מסלול תעסוקה", שמעניקה השתתפות בשכר לכל עובד, ומעסיקים לא יודעים עליה מפני שקשה להתמצא באתר התמ"ת והמידע אינו נגיש.

"החל מהשנה התחלנו בקריית שמונה בתכנית >הטובים לתעסוקה<, בשיתוף עם מכללת תל-חי. זוהי תכנית השמה של סטודנטים החל מהשנה השנייה ללימודיהם (מדעי המחשב, עבודה סוציאלית, חינוך ועוד). כרגע יש 34 סטודנטים בתכנית ויש לה מימון: המעסיקים משלמים רק חצי מהסכום, ולכן הם מתעניינים. בדרך זו מגיעים למעסיק ונותנים הזדמנות לאנשים שלא היו נכנסים למעגל התעסוקה."

(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

## מסקנות מהשטח

דברים אלו הועלו על-ידי מנהלי תכניות, רכזי השמה ומעסיקים ורכזי הכשרות בעקבות שאלון שהועבר בין המרכזים.

## מיהו המעסיק האידאלי מבחינת מרכז רשות מקדמת תעסוקה

- לכל מרכז יש אופי משלו, עם דרישות קצת שונות לגבי המעסיק

- אין מעסיק אידאלי אחד: המעסיק הגמיש ביותר, שיכול לקלוט כמה שיותר עובדים
- המעסיק האידאלי זמין תמיד, נותן שכר טוב ותנאים טובים לעובדים (ארוחות, הסעות), טוב מבחינת משאבי אנוש (קידום), מספק מקום עבודה מגוון
- תלוי ברמת שיתוף הפעולה של המעסיק עם המרכז ובהיקפה: המעסיק האידאלי הוא זה שפותח את דלתו בפני נציג מרכז רשות מקדמת תעסוקה ומשתף פעולה בכל התחומים: הכשרות, קליטת עובדים חדשים, השתתפות פעילה בפורומים מקצועיים וחברתיים, סולידריות חברתית, רצון להתפתח
- המעסיק האידאלי מכבד את העובדים
- המעסיק האידאלי פתוח הן להשמות הן לסולידריות חברתית ולפרויקטים קהילתיים, ומגלה גמישות ויכולת התאמה.

"יש מפעל במעלות בשם 'שמן מרוקא' שהתחיל עם 40 עובדים, ותוך שנה וחצי מעסיק 120 עובדים. המנכ"ל מכיר את שמות כל העובדים, יודע מה קורה אצלם בבית, דואג לנשים שלהם, מבין שמה שטוב לעובדים טוב גם לו, נותן הזדמנות לאנשים. אותו מנכ"ל פתח גם קבוצה של מרכז כוכב (מעלות), מרכז שנותן מענה לאנשים עם צרכים מיוחדים."  
(עליזה שולצר, רכזת תעסוקה, מעלות-תרשיחא)

## איך מאתרים את המעסיק האידאלי

- איסוף מידע: ראשית יש לחפש קשר אישי; איש קשר מקורב למנכ"ל, לדוגמה מנהל חטיבה, מנהל ייצור, מנהל כוח אדם
- אם אין איש קשר, להרים טלפון: הצגה עצמית, הצגת עיקרי תחומי הפעילות של המרכז, קביעת פגישה עם רכז קשרי מעסיקים ולפעמים גם עם המנהל
- המשך קשר בדרך הנוחה למעסיק - טלפון, דוא"ל, פגישות
- אפשר לשלוח מכתב מקדים טרם הפגישה, אך יש לזכור שרק תכתובת לא מספיקה, חייבים מעקב טלפוני
- **הבדל בין עסקים גדולים לעסקים קטנים:** קל יותר ליצור קשר עם מעסיקים קטנים, ולרוב הקשר עמום הדוק יותר מאשר עם המעסיקים הגדולים; אולם יש להתאים את אופן הפנייה לסוג העסק: לעסק קטן, חנות בגדים למשל, אין טעם לשלוח מכתב; עדיף לבוא ולדבר עם בעל העסק פנים אל פנים.

"המעסיקים שלנו הם קטנים, בתי מלאכה, כולם עם פחות מ-10 עובדים (מפעלים משפחתיים)."

(יוסף שקור, רכז מעסיקים, סכנין)

## המעסיק הפוגעני

- לא משלם משכורות בזמן
- משלם פחות משכר מינימום
- לא מתייחס לעובדים בצורה נאותה
- אפליה במקום העבודה: המעסיק לא נותן שוויון הזדמנויות בתעסוקה.

"מעסיק אחד אמר לי פעם אמירה גזענית, שאתיופיים הם עצלנים ולכן הוא לא רוצה לקלוט אותם. כדי לשנות את דעתו הבאתי למעסיק בחור אתיופי מוכשר מאוד בתחמו ל-10 ימי ניסיון. כעת הוא כבר עובד אצל המעסיק שנה וחצי, והמעסיק שינה את כל הגישה שלו כלפי אתיופיים."  
(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

"אנחנו מעוניינים לעבוד בשיתוף פעולה עם העירייה ועם משאבי האנוש שלהם, אבל נתקלים בבעיות של פרוטקציות. המטרה שלנו היא לבנות קשר טוב עם העירייה ולהשיג שם כמה משרות כך שלא יופנו רק למקורבים, רוצים גם להתחבר לפיתוח הכלכלי של האזור." (מייסרה עוואד, רכז מעסיקים, תמרה-כאבול)

### מה פירוש אחריות חברתית ומתן הזדמנויות

- בהתחלה צריך להכניס עובדים טובים לעבודה וליצור עם המעסיק קשר טוב, ואז לאט לאט אפשר להכניס את העובדים החלשים יותר (להסביר למעסיק שאם הוא לא יקלוט את העובד, אף אחד לא ייתן לו הזדמנות)
- אחרי ההיכרות האישית ובמהלך הפעילות השוטפת כדאי להציע למעסיק להשתתף בארוע חברתי או לתת לו חסות, וכך לנסות לרתום אותו לפעילות חברתית
- יש להסביר למעסיק שהאנשים שפונים אלינו עוברים גם תהליך של העצמה, של בדיקת חסמים ופתירתם וכולי, והעובדים מגיעים למעסיק ברמה אחרת: מוכנים יותר לעולם התעסוקה ועם הרגלי עבודה וכישורים רכים טובים יותר
- כדאי לקיים סיורי מעסיקים כדי להציג בפניהם את האוכלוסיות המגוונות.  
"אחת לשבוע אנחנו עושים סיור מעסיקים כדי לחשוף בפני המעסיק את האוכלוסיות השונות שאנחנו עובדים אתן, ומסבירים שהעובדים מגיעים למעסיק כשהם מוכנים, בשלב מתקדם."  
(אסתי זרדוק, רכזת קהילה, כרמיאל)  
מספיק סיור מעסיקים אחד, ואז צריך לתחזק את הקשר בטלפונים. כל ההשמות המוצלחות שלנו נולדו מסיורי מעסיקים."  
(כרמית כהן, מנהלת מרכז, עכו)

### סיכום, מסקנות והמלצות

- הערך העסקי, אחריות חברתית ותרומה לקהילה: בימינו יותר ויותר עסקים בהיקף גדול וקטן, מקומיים וגלובליים, מתחילים להכיר בערך העסקי של אחריות חברתית ושל תרומה לקהילה. יתרה מכך, עסקים השואפים להתפרסם כבעלי אחריות חברתית פתוחים יותר לגיוס עובדים מקרב קבוצות אוכלוסייה שאינן עובדות ולגיוון ההון האנושי שלהם. למעסיק יש אינטרס לעבוד עם תכנית רשות מקדמת תעסוקה כי זהו גוף שנמצא בשטח - זרוע ביצועית קרובה מאוד לתושבים. המרכזים מנגישים את היכולת של המעסיק לעשות פעולות חברתיות: מציעים למעסיק לאילו פרויקטים הוא יכול להצטרף - הכשרה מקצועית,

עבודות קהילתיות, קבוצות מסלול בתוך המרכזים ועוד. תפקידם המשמעותי של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה ביחס למעסיקים הוא להנגיש להם את האוכלוסיות המגוונות, ולסייע למעסיקים שרוצים להיות מעורבים בפרויקטים קהילתיים.

- **win-win למעסיק ולמרכז:** יש לזכור שפיתוח קשרי מעסיקים הוא תהליך מורכב שאורך זמן ודורש סבלנות והתמדה, ומשתנה בהתאם לסוג העסק ולאופי המעסיק; אולם אם הוא נעשה באופן יסודי ביכולתו להביא לשיתוף פעולה ארוך טווח ופורה, שממנו כל הצדדים יוצאים מרווחים: המעסיק, הבלתי מועסק ותכנית רשות מקדמת תעסוקה. השיח עם המעסיקים צריך להיות שיח מקצועי, שלא מתרפס בפניהם למען משרה בעבור משתתפי התכנית. יש למרכזים הרבה מה להציע: התוצרים שהמעסיק מקבל הם שווי-כסף, וקצב ההשמה במרכזים מוכיח זאת. המעסיקים מקבלים מהמרכזים עובדים מקצועיים ומוכנים לעולם העבודה, ליווי מתמשך, ומובן שהשירות ללא תשלום. לפיכך תפקיד המרכזים להראות למעסיקים איפה הם מרוויחים כשהם מכניסים אוכלוסיות מגוונות יותר למפעל, היות שלמרכז יש כוח בליווי האוכלוסיות ובליווי המעסיק, שנדרש לעבודת הכנה וליווי ייחודית בעבודה עם אוכלוסיות אלה.
- **עבודה אזורית בשיתוף הרשות המקומית:** למרכז יש תפקיד חשוב בחיבור בין המעסיקים ברמה העירונית והאזורית וברמת הקהילה. ועדת ההיגוי והשולחן העגול העירוני הם האפשרות של המרכז לפעול בקהילה, להשפיע ולהתחבר לגורמים המשפיעים בעיר. המרכז בשיתוף הרשות המקומית הוא הגורם המוביל בפורום המעסיקים, יחד עם גופים נוספים שפועלים בעיר ומרכזים את המעסיקים. כמו כן אפשר ליצור פורומים נוספים לפי צרכים אזוריים: פורום מנהלי משאבי אנוש, פורום רכזי אחריות חברתית-קהילתית בקרב מעסיקים וכדומה. נוסף על כך על מרכזי רשות מקדמת תעסוקה ללמוד איך לעבוד עם המעסיקים באופן אזורי ומתקשב כדי לא ליצור כפילויות בין המרכזים; יש לשתף פעולה מבחינת משרות והעברת מידע, כדי שהתחום יהיה אזורי יותר.
- **שיתופי פעולה עם מעסיקים לא רק לצורך השמה:** יצירת קשרי מעסיקים מוצלחים תוביל לשיתופי פעולה גם בתחומים נוספים כמו הכשרות וקידום עובדים. ביחד יוכלו המרכזים והמעסיקים לפתח את נושא התעסוקה ולמצוא פתרונות יצירתיים כחלק מראייה משותפת של עתיד העיר והאזור. כמו כן כחלק מהגדרת התפקיד של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה, על רכזי המעסיקים לקיים ירידי מעסיקים וכנסים באופן שוטף.

## רשימת מקורות

פנט-פלג, מ' (2010). **פיתוח קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה** (חוברת מידע). תבת, ג'וינט ישראל.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: a European Review*, 16(1), 19-33.

Eweje, G., & Bentley, T. (2006). CSR and staff retention in New Zealand companies: A literature review. Department of Management and International Business Research Working Paper Series, 6. Auckland, NZ: Massey University, Department of Management and International Business.

Holzer, H. (2004). Encouraging job advancement among low wage workers: A new approach (Policy Brief). Washington D.C., Brookings institute.

# פרק ג': קהילה

”הקשרים שנוצרים בין אנשים עם קשיים או מאפיינים דומים מעודדים למידה  
הדדית ומחזקים את הקהילה.”  
(פיהמה אבו אלהיג'א, רכזת הכשרות, תמרה-כאבול)

## מבוא

פרק זה בא לעבד את הנעשה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא קהילה לכדי מודל עבודה. מודל העבודה נכתב על סמך התנסויות בתכנית בכמה רשויות מקומיות במהלך שש שנים, בעקבות תיעוד של ההתנסויות המגוונות והפקת לקחים.

תכנית רשות מקדמת תעסוקה, שמקדמת תעסוקה ברמה מקומית, הציבה לעצמה שני אתגרים: (1) להביא את תחום התעסוקה לאחריות הרשות המקומית (בדומה לחינוך, לרווחה ולתברואה); (2) להעלות את תחום התעסוקה למודעות הקהילה. תעסוקה אינה רק מעניינה של הרשות, אלא גם מעניינם של התושבים. אמנם קהילה של עיר שונה מקהילה של קיבוץ, למשל, היות שלא כולם מרגישים חלק מהקהילה או רוצים להרגיש חלק ממנה; אולם הן החברה הן העיר יהיו מפותחות וטובות יותר אם התושבים יהיו במקום טוב יותר מבחינה תעסוקתית.

לפיכך אחת ממטרותיה המרכזיות של תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא להתחבר לקהילה שבה היא פועלת ולפעול בשותפות קהילתית כדי לפתח את ההון החברתי בקהילה ולהביא לפיתוח כלכלי-תעסוקתי-קהילתי.

## רקע תאורטי: מודל קהילה ברשות מקדמת תעסוקה

”אצלנו בתכנית, שיפור איכות החיים של אחרים הוא המטרה העיקרית, בשונה  
מגופים עסקיים.”  
(פיהמה אבו אלהיג'א, רכזת הכשרות, תמרה-כאבול)

## מהי קהילה

למושג “קהילה” הגדרות רבות. אפשר להתייחס לקהילה כאל ארגון, ואז ההגדרה תהיה: **קבוצת אנשים בעלי אינטרסים משותפים שפועלים יחד למען מטרה משותפת**; ואפשר גם לתת לקהילה הגדרה חברתית: **קהילה היא זירת התרחשות שבה הפרטים פועלים למען מטרה חיובית - שיפור איכות החיים של עצמם ושל אחרים.**

מאפייני קהילה:

- קבוצה עם מכנה משותף
- שיתופי פעולה בין ארגונים ואנשים
- טריטוריה משותפת
- יחסים כלכליים בין פרטים; יחסים של תן וקח
- סימביוזה; תלות הדדית שמפרה את שני הצדדים

- מערכת שמתקיים בה איתור צרכים ומתן מענה
- רשת חברתית
- אינטראקציה בין פרטים
- פרטים שמזהים עצמם כשייכים זה לזה סביב נושא משותף: תרבות, ערכים, דת, מגדר...
- קבוצה עם מאפיינים ייחודיים
- קבוצה בעלת כוח השפעה, עם אינטרסים פרטיים ומטרה כללית משותפת.

### שותפות קהילתית<sup>13</sup>

המושג "שיתוף" מתייחס לתהליך המשקף בעיקר את יזמתם של המשתתפים, שהם לרוב האליטה שבה מתקבלות ההחלטות, כמו קובעי מדיניות, אנשי מקצוע ומנהיגים מהקהילה. המושג "השתתפות", לעומת זאת, מתאר תהליך המשקף בעיקר את יזמתם של המשתתפים, כלומר את ציבור האזרחים השואף להיות יוזם התהליך והשולט בו. שני מושגים אלה משקפים הבדלי גישה בסיסיים המתבטאים בהיררכיה הטבועה בהם; לעומתם "שותפות", המוגדרת כמיזוג בין שיתוף להשתתפות, משקפת את יזמות שני הצדדים, האליטה והציבור, ומבטאת שוויון זכויות וחובות שלהם בתהליך (צ'רצ'מן, 1985). יחסי השותפות הם יחסי עבודה שמאופיינים במטרה משותפת, בכבוד הדדי ובמוכנות למשא ומתן. מאפיינים נוספים הם התחלקות במידע, אחריות, מיומנויות, קבלת החלטות ומתן דין וחשבון (Buchanan, 1994).

כאשר מדובר בשותפות, המסר הוא הדדיות המוסכמת על הצדדים ושליטת פטרונות. במקום גישה ליניארית-היררכית להבנת היחסים, התפיסה של קשרי הגומלין בין השותפים היא אופקית ואף מעגלית. גישה זו מדגישה מערכות יחסים שוויוניות, החולקות ביניהן עצמה בצורות מגוונות. הפעלת שותפויות היא תהליך מורכב, רב-ממדי ופוליטי, אשר ראוי כי יהא מעוגן באידיאולוגיה של שותפות.

### היבטים בשותפות קהילתית:<sup>14</sup>

- וולונטריות
- ייחודיות
- גבולות השותפות
- רמות מעורבות
- חלוקה והדדיות
- ערכים
- שוני ודמיון
- עצמה: בלתי מאוזנת, משתנה, רב-ממדית

**שותפות קהילתית כאידיאולוגיה:** תפיסה רעיונית-חברתית המעוגנת בערכי הדמוקרטיה. מבוססת על ערכים חברתיים כמו שוויון ההזדמנויות, חירות הפרט, כבוד לזולת, הזכות

13 מתוך: שמר, ארנה, ושמיד, הלל (2007). לקראת הגדרה מחדשת של שותפות קהילתית: גישה תלת-ממדית. חברה ורווחה, כז, 3, 327-354.

14 מתוך: שמר, ארנה (2004). מפתחות לשותפות קהילתית (מצגת). בית הספר לעובדה סוציאלית ולרווחה חברתית על שם פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית.



להגדרה עצמית, התחשבות הדדית, סובלנות ואחריות אישית וחברתית. שוללת ביטויי פטרונות, שליטה, דיכוי ואפליה.

**שותפות קהילתית כעשייה:** מערכת יחסים המבוססת על חלוקת העצמה בין חברי הקהילה ובינם לבין אנשי המקצוע, נציגי השלטון או נציגי ארגונים למיניהם. על העשייה לשקף את ההתמודדות עם פיתוח של חברה מעורבת ומכילה. הפעלתה של השותפות צריכה להיות פשוטה, יצירתית ורגישת-תרבות. היא מופעלת בשיטות דמוקרטיות של הכנת השותפים לתהליך, למידה הדדית ושיחה ומושתתת על היכולת לחלוק (to share).

לפי רוזנפלד (1993), איש המקצוע אחראי על יצירת שותפות: ליבת השותפות היא יצירת דרכי עזרה יחד עם אלה הזקוקים לה, מתוך אמון בהם ולא מתוך שליטה עליהם. כיוון שהתהליך נגזר מציפיותיו ומהתנסויותיו הייחודיות של הלקוח, לא ידועה מראש מהות העזרה המקצועית, אלא היא מתגבשת בהדרגה תוך הפעלתה.

ליבת השותפות היא הכרה ערכית ופרקטית בשמיעת קולם של כלל השותפים באשר לעמדותיהם בנושאים המשפיעים על חייהם, על ציפיותיהם, על ערכיהם, על יכולותיהם ועל התנסותם בנושאי שותפות ומעורבות. מרש ופישר (Marsh & Fisher, 1992) מציינים כי ההקשבה למשתמשי השירותים חשובה משתי בחינות: (1) יש להם דברים חשובים ומשמעותיים לומר מתוך ניסיונם, ומכאן גם לתרום למתן שירות מוצלח יותר העונה על צורכיהם; (2) קולם חושף את הפער הקיים בין הכוונות המוצהרות של ספקי השירותים לבין הדרך שבה המשתמשים בשירותים חווים פעולות אלה.

## פיתוח כלכלי קהילתי

פיתוח כלכלי קהילתי הוא פיתוח כלכלי מקומי אשר מתמקד בהשתתפות הפעילה של הקהילה בפיתוח ובהשלכות שנגזרות מכך על הקהילה.

[מכון ראות]

המושג "פיתוח כלכלי קהילתי" מתייחס להעלאת הרווחה של כלל חברי הקהילה. גישה זו מקיפה יותר מאשר הגישה הפרטנית של "הפיתוח הכלכלי בקהילה", המתמקדת בהעלאת רווחת הפרט בתוך הקהילה. הפיתוח הכלכלי הקהילתי טומן בחובו שלוש גישות שונות להעצמת הרווחה הכלכלית של הקהילה/ שכונה: (1) גישת ה"פיתוח" המדגישה את השינוי האיכותי בסוגי התעסוקה, תנאי המחיה וכדומה בשכונה/ קהילה; (2) הגישה ה"כלכלית" המבליטה את השינוי הנדרש בתמהיל ובהיקף הפעילות הכלכלית בקהילה ללא התחשבות באיכות; (3) הגישה ה"קהילתית" המתמקדת בסוג ובאיכות הקשרים הנרקמים בקהילה.<sup>15</sup>

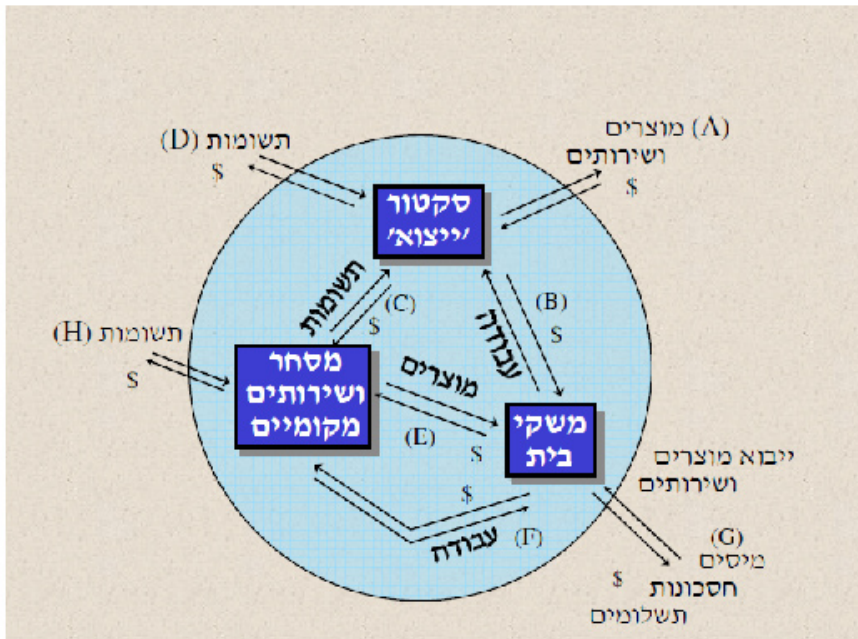
פיתוח כלכלי קהילתי מבוסס על התפיסה שאתגרים כלכליים, סביבתיים וחברתיים ברמה המקומית, דוגמת אבטלה, עוני, הזנחה סביבתית ואבדן הקהילתיות, שלובים זה בזה ומחייבים מתן מענה ברמת הקהילה. זאת כיוון שהפתרון דורש שינוי בערכי הקבוצה ואין די בשינוי ערכי הפרט; כמו כן הנחת העבודה היא שפתרונות המבוססים על הידע ועל הניסיון המקומיים יהיו מועילים יותר. פיתוח כלכלי קהילתי מתמודד עם אתגרים אלה בצורה כוללת ומשתפת הנותנת מענה לפרט, לקהילה ולאזור, ומקדמת כמה מטרות:

15 מתוך: פלזנשטיין, דניאל (2008). פיתוח כלכלי קהילתי. משרד הרווחה והשירותים החברתיים והאוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

- יזמות לפיתוח כלכלי של חברי הקהילה למען הקהילה - קידום יזמות לפיתוח כלכלי עסקי במטרה להגדיל תעסוקה, לצמצם עוני ולהיטיב את מצבה הכלכלי-חברתי של הקהילה. פיתוח כזה כולל בין השאר יזמות זעירה, סיוע בהשתלבות בשוק התעסוקה, פיתוח ערוצי סחר הוגן ומתן אשראי פיננסי
  - פיתוח שמעודד יצירת קהילה ותחושת קהילתיות - יצירת פעולות שמגבירות את ההיכרות והקשרים בין חברי הקהילה, את תחושת הערבות ההדדית שלהם ואת נכונותם לשתף פעולה זה עם זה
  - השגת עצמאות כלכלית של הקהילה - פיתוח כלכלי קהילתי מעודד את בניית היכולת של הקהילה להסתמך על כושר הייצור שלה לסיפוק צרכיה ולהקטנת התלות שלה במוצרים או בשירותים שמיוצרים מחוץ לה. הרחבת מעגל העסקים הקהילתי מקטינה ייבוא של מוצרים ושירותים, מצמצמת את הוצאת המשאבים מהקהילה ומאפשרת השקעה של הרווחים בקהילה.<sup>16</sup>
- מטרת העל של הפיתוח הכלכלי הקהילתי היא העצמה כלכלית של הקהילה באמצעות יצירת תעסוקה ויצירת נכסים קהילתיים שיובילו לחיזוק המרקם החברתי הקהילתי. הקהילה/ שכונה היא זירת פעולה למיני פעולות כלכליות (Teitz, 1989):
- ייצור של שירותים ומוצרים
  - צריכה של שירותים ומוצרים הן על-ידי האוכלוסייה המקומית הן על-ידי אנשים הבאים מבחוץ
  - מוקד להיצע של כוח אדם למטרות תעסוקה בתוך הקהילה/ שכונה ומחוצה לה. תפקיד זה הוא הפעילות הכלכלית המרכזית המתקיימת בקהילה; אופי הקהילה מוטבע בכוח העבודה המיוצר בה (תרבות הקהילה, ערכיה והנורמות שלה). אופי זה נישא על-ידי העובד לאורך חיי העבודה שלו ומשפיע על פריונו ועל יעילותו בשוק העבודה.
- כמו כן הקהילה היא בעלת מאפיינים חברתיים ייחודיים כגון תרבות משותפת, יחסי שכנות, קשרים משפחתיים והדדיות. בעיות כלכליות רבות של אוכלוסיות חלשות (אבטלה, עוני וכדומה) הן במהותן בעיות שכונתיות/ קהילתיות הדורשות טיפול ממוקד.
- כפי שמדגים האיור הבא, בכלכלה הקהילתית מתקיימות פעולות דמויות-שוק של ייצור, צריכה ואספקה של כוח אדם, אף שהיקפה הקטן ופתיחותה אינם מאפשרים לה לתפקד כ"שוק" במובן הקלסי. בין שלושת הסקטורים המהווים את הכלכלה הקהילתית - הייצוא, השירותים ומשקי הבית - קיימים קשרים כלכליים רגילים של זרימות גורמי ייצור, ולצדם קשרים בעלי אופי חברתי המושתתים על יחסי אמון, הדדיות וקרבה חברתית וגיאוגרפית. גורמים אחרונים אלה ניזונים מהבסיס הטריטוריאלי המשותף המקנה יתרון יחסי לפעילות הכלכלית-קהילתית:

16 מתוך האתר של מכון ראות: <http://reut-institute.org/Publication.aspx?PublicationId=3413>

איור 1 הקהילה כמערכת כלכלית מקומית<sup>17</sup>



קידום כלכלי קהילתי מושתת על שימוש נבון במשאבים ציבוריים קיימים כדי למנף את הפעילות הכלכלית של קבוצות האוכלוסייה שאינן מושא להתעניינות מצד מסגרות התמיכה הקיימות. להלן כמה דוגמאות של פעילויות בהיקף שכונתי המצויות באזור התפר שבין תחום הרווחה לתחום הכלכלי:

לוח 1 פעילות כלכלית קהילתית: דוגמאות ודרכי פעולה<sup>18</sup>

עם תושבי הקהילה/ השכונה	עם שותפים ממסדיים, פילנתרופיים ועסקיים
ייזום של ירידים מקומיים, מבצעי "קנה בשכונה", הקמת מאגר מידע עסקי לקהילה/ לשכונה	העמדת תשתיות קהילתיות לרשות יזמים מקומיים, למשל שימוש במרכז הקהילתי כחממה עסקית
הקמת בנק החלפת מוצרים/ שירותים שווי כסף בין חברי הקהילה, לדוגמה שמרטפות, שיעורי עזר	הפניית תת-אוכלוסיות לקורסים ולהכשרות שיוזמת המדינה באמצעות מרכזים לטיפוח יזמות (מט"י) והרשות לעסקים קטנים

17 איור מתוך: פלזנשטיין, דניאל (2008). פיתוח כלכלי קהילתי. משרד הרווחה והשירותים החברתיים והאוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים, עמ' 13.

18 לוח מתוך: פלזנשטיין, דניאל (2008). פיתוח כלכלי קהילתי. משרד הרווחה והשירותים החברתיים והאוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים, עמ' 19.

עם תושבי הקהילה/ השכונה	עם שותפים ממסדיים, פילנתרופיים ועסקיים
גיוס עסקים מקומיים כנותני חסות לשירותים קהילתיים (בתי ספר, מתנ"סים)	יצירות מודעות בקרב התושבים והפנייתם למנגנוני סיוע
קידום התארגנויות מקומיות של סוחרים, נותני שירותים, אמנים	גיוס גורמים עסקיים ופילנתרופיים לקידום פעילות כלכלית-חברתית בקהילה/ בשכונה
העדפות מקומיות במכרזים שכונתיים ועירוניים	ייצוג של אינטרסים קהילתיים מול הרשויות

התועלת המרכזית שיוצרים ארגונים לפיתוח כלכלי קהילתי היא הקלת ההשתלבות של פרטים חלשים במסגרות השוק החופשי. הארגונים עושים זאת באמצעות בניית יכולות המגדילות את כוח ההשתכרות העתידי: הם משקיעים בטיפוח היכולות של חברי הקהילה כדי להגדיל את הסיכוי שלהם להשתלב בשוק ולהגיב לתמריצים לשיפור בהמשך. בניית היכולות נעשית במגוון אמצעים, כגון הכשרות תעסוקתיות, הכשרות בניהול העסק, בשיווק ובמימון, הגדלת הנגישות למידע, הגדלת הנגישות למימון וגיבוש חזון.

## הון חברתי

פיתוח כלכלי קהילתי עומד על איתור יכולות מקומיות, ייצוג הקהילה כלפי חוץ והעצמה קהילתית. לפיכך אחד התפקידים המרכזיים של העבודה הקהילתית כלכלית הוא הפעלה, השבחה והעצמה של ההון החברתי המקומי. הון זה הוא משאב מקומי: הוא נגזר מהיחסים החברתיים הקיימים בקהילה והוא נרתם כדי לקדם את הרווחה הכלכלית המקומית. בפועל, הוא מתבטא באיכות הקשרים הבין אישיים הקיימים בקהילה ובעובי ובהיקף של הרשתות החברתיות המקומיות.<sup>19</sup>

פוטנאם (Putnam) הגדיר הון חברתי כמאפיינים ודפוסים של ארגון חברתי, המאפשרים שיתוף פעולה ותיאום לתועלת הכלל. שלא כהון פיזי המתייחס לערכם של חפצים, או הון אנושי ותרבותי המתייחסים לנכסים לא מוחשיים של הפרט, הון חברתי מתייחס לקשרים שבין יחידים לרשתות חברתיות ולנורמות ההדדיות והאמון הנובעים מתוכן. (Putnam, 1995; 2000).

מושג ההון החברתי, כפי שמבין אותו פוטנאם, קשור באופן הדוק לתחושה של שייכות קהילתית, והוא מבטא את רמת האמון והקשר בתוך הקהילה. הון חברתי נתפס כתוצאה של אינטראקציה בתוך החברה. קיימות צורות שונות של הון חברתי אשר מתבוססות על קשרים מסוגים שונים: קשרים חזקים על בסיס אחריות הדדית גבוהה (ידידים ותיקים, קרובי משפחה); קשרים חלשים יותר בין אנשים עם אינטרסים משותפים (שכנים, עמיתים); וקשרים חוצי גבולות המאפשרים לאנשים להשפיע מעבר לסביבתם הרגילה.<sup>20</sup>

19 מתוך: פלזנשטיין, דניאל (2008). פיתוח כלכלי קהילתי. משרד הרווחה והשירותים החברתיים והאוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.

20 מתוך: Gilchrist, Alison (2004). The Well-Connected Community: A Networking Approach to Community Development. The Policy Press: Community Development Foundation

ניתן לאפיין את ההון החברתי של רשתות חברתיות שונות, כגון ארגון, קהילה מקצועית, קהילה גיאוגרפית תחומה, קהילה לאומית או כל קבוצה אחרת. כיוון שפרק זה עוסק בקהילה, ההתייחסות מכאן ואילך תהיה להון חברתי קהילתי. כמו כן קיים קשר בין מעורבות אזרחית לבין תחושת הקהילתיות. זהו תהליך מעגלי: תחושת קהילתיות יוצרת יותר מחויבות ומעורבות, שבתורן מחזקות את השתייכותו של הפרט לקהילה ולמקום.

## מרכיבי קהילה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה

“ההבדל בין גופים עסקיים לבין מרכזי רשות מקדמת תעסוקה הוא שבניגוד לגוף העסקי, אנחנו צריכים לתת דין וחשבון לחברה ולקהילה.”  
(חיים אבקסיס, מנהל תכנית רשות מקדמת תעסוקה)

תפקידם של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה לאתר חסמים קהילתיים ולטפל בהם, וכן לזהות את הכוחות והפוטנציאל הקיימים בקהילות ולפתח מנגנונים קהילתיים לתמיכה במחפשי עבודה. משמעות הגישה הקהילתית היא פיתוח קשרים עם מעסיקים באזור בגישה המבוססת על סולידריות עם מעסיקים, שהם חלק מהקהילה, תוך הבניית השיח עם המעסיקים להגברת המודעות לפי מגוון הצרכים התעסוקתיים באזור. כמו כן פיתוח תחום היזמות מתבסס על ראיית היזמות כמענה לצורכי הקהילה באזור ועל יצירת קהילה פעילה של יזמים מקומיים. ביטויים נוספים של הפעילות הקהילתית של המרכזים:<sup>21</sup>

- נאמני תעסוקה: סיוע לתושבים בתהליכי חיפוש עבודה - פעילים, מנהיגים ו"לא מועסקים לשעבר" שהשתלבו בעבודה מסייעים בתמיכה בבלתי מועסקים לקראת שילובם בעבודה
- רשתות חברתיות: רשת חברתית של מעסיקים, יזמים, צעירים וסוגי אוכלוסייה נוספים - פיתוח רשתות חברתיות לקידום בלתי מועסקים, לקידום עובדים, לפתרון בעיות ולמניעת נשירה מעבודה, לפיתוח יזמות באזור, ולמעסיקים - לפיתוח תעסוקה אזרחית
- מנהיגות: בניית מנגנונים ממוסדים עם הנהגות היישובים לטיפול בתעסוקה ובפרנסה וגיוס המנהיגות הפורמלית והבלתי פורמלית להתמודדות עם נושא התעסוקה ביישובים ובקהילות
- פעולות בקהילה: היגוי, הובלה והשתתפות בפרויקטים קהילתיים בתוך היישוב ובאזור, כמו שוק איכרים, יריד תעסוקה, פורום מקצועי-אזורי, חברות ומעסיקים למען הקהילה
- חלוקת אוכלוסיית הבלתי מועסקים לקבוצות ועבודה עם קבוצות על-פי צורכיהן
- מוטיב קהילתי בפעילות תשתית: פורומים, תת-וועדות, שולחנות עגולים - למען קידום אוכלוסייה משותפת
- מיפוי - היכרות עם מאפיינים וצרכים ועם ארגונים רלוונטיים ויצירת שיתופי פעולה; שיתופי פעולה בין חברות כלכליות
- איגום משאבים
- פיתוח פרואקטיביות

21 מתוך: מור, יהודה (2012). "מעברים", מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי - מדרוך הקמה והפעלה. תבת, ג'וינט ישראל. עמ' 17-18.

- יצירת מודעות למשאבים הקיימים בקהילה לטובתו של הפרט - פיתוח הון אנושי
- פיתוח הון אנושי - פיתוח הון חברתי - חוסן קהילתי

### “אני מאמין” רשות מקדמת תעסוקה בנושא קהילה

התפיסה העומדת בבסיס העשייה של תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא התפיסה התעסוקתית-קהילתית שעל-פיה נושא התעסוקה הוא עניינה של הקהילה כולה, ולפיכך על כל קהילה לפתח את הדרכים והכלים המתאימים לה ולתושביה כדי להגיע למיצוי מיטבי של נושא התעסוקה. על-פי התפיסה התעסוקתית-קהילתית, יש בקהילה מרב המשאבים והיא מקור לעצמה ולפטרונות בדרך להגדלת ההון הקהילתי, המביא להגדלת פוטנציאל התעסוקה. לפי תפיסה זו:

1. לא ניתן להפריד את נושא הפיתוח הקהילתי מנושא פיתוח התעסוקה ביישוב ובאזור
2. הקהילה אחראית לכלכלתו של האדם על-ידי בנייה של תשתית המאפשרת יצירת מקומות עבודה, וכן אחראית לפיתוח ההון האנושי בקהילה
3. חוסנה של כל קהילה נשען במידה רבה על מצב התעסוקה של פרטיה
4. מאחר שאיכות חיינו, כפרטים וכקהילה, תלויה רבות ביכולת הפרנסה האישית-משפחתית וכן ביכולת הפרנסה של כלל תושבי הקהילה, אזי יש השפעה הדדית בין סטטוס התעסוקה של האדם לבין כל מעגלי חייו האחרים: פרנסה, משפחה, חינוך, בריאות, השכלה ותרבות הפנאי. כל אלה הם נושאים שבמהותם צריכים להיות שבטיפול הקהילה. כמו כן מצב התעסוקה והאבטלה ביישוב ובקהילה משפיע על נושאי רווחה, פשע, בריאות וכולי, ומושפע מהם כאחד.

מושג חשוב נוסף הוא **פראקטיביות**: המטרה היא לעזור לפרט לקדם את עצמו. כאשר מפתחים פראקטיביות בקבוצות, בעצם מייצרים קהילות. המשאבים לקידום ענייני הקהילה, ובכלל זה נושא התעסוקה, נמצאים בקהילה עצמה: אמנם יש הרבה משאבים מבחוץ, אך יש גם פרטים בתוך הקהילה שיכולים לעזור לה בפיתוח של עצמה. כמו כן לא ניתן לפתח קהילה ללא פיתוח תעסוקה ולהיפך: תעסוקה היא עניין של הקהילה כולה (כמו שפיתוח תעסוקתי הוא חלק מפיתוח כלכלי של אזור שלם). קהילה ותעסוקה כרוכים זה בזה, אך קהילה קודמת לתעסוקה.

### אוכלוסיית היעד בנושא תעסוקה קהילתית

“כדי להיכנס לתודעה קהילתית, צריך קודם כל למפות את אוכלוסיית היעד שלנו. יש לדעת ולהכיר את המכלול של כל האנשים, כי רק כך אפשר להרחיב את המעגלים ולהתחבר לארגונים שונים כמו ביטוח לאומי וכולי.”  
(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

- כשאנו באים לתאר את פיתוחו והפעלתו של תחום התעסוקה בקהילה, ראוי לברר תחילה מהי אוכלוסיית היעד. אפשר לחלק את אוכלוסיית היעד בנושא התעסוקה לכמה מעגלים:
- **מעגל הפרט** - בלתי מועסקים, מועסקים בתת-תעסוקה הזקוקים לשדרוג, מועמדים ליזמות, יזמים בשלבים שונים וכולי - בהתייחסות לקבוצות שונות: צעירים, מבוגרים,

- אנשים עם צרכים מיוחדים, עולים, חד-הוריות, חסרי השכלה, חסרי ניסיון תעסוקתי ועוד. מעגל זה כולל, במקרים מסוימים, גם את בני המשפחה של הפרטים
- **מעגל המעסיקים** - מעסיקים גדולים, מעסיקים קטנים, יזמים למיניהם מהיישוב ומהאזור
- **מעגל הקהילה** - מנהיגי היישוב, מנהיגות מקומית פורמלית ובלתי פורמלית, ראשי הקהילה (ראשי ערים, ראשי מועצות, מנהלי מחלקות ברשויות), ארגונים חברתיים וכלכליים, ארגונים העוסקים בכוח אדם ועוד - בהתאם לאופייה של הקהילה: עיר, יישוב פריפריאלי, קיבוץ, מושב, כפר ערבי, יישוב קהילתי וכדומה.

”בשירות שאני נותנת אני יוצרת קהילות סביב מכנים משותפים: חד-הוריות, דורשי עבודה עם סימנים זהים. החד-הוריות לדוגמה, יצרו קשרים ביניהן שעוזרים להן להתמנף תעסוקתית - יצירת כוח פנימי.”  
(לימור בואשי, רכזת הכשרות, בית-שאן)

### יישום והטמעה: כיצד המודל בא לידי ביטוי בתכנית

”בעבודה שלי, כשאני עובר ממעסיק למעסיק, אני יוצר קשרים עם הקהילה ויכול לקבל מהמעסיקים דברים רבים (השמות עובדים) וגם נותן להם (פורום מעסיקים, קורסים וחוגים לעובדים): זו אינטראקציה הדדית.”  
(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

להלן מובאות כמה הצעות ליישום מודל קהילה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה.

### יצירת קהילה

#### ראשית יש לזהות מהי קהילה

- להבין צרכים
- לייצר מענים כשירות
- לאתר משאבים שקיימים בקהילה
- לנצל אותם לטובת פתרונות תעסוקה: מעסיקים שיכולים לתת הרצאות, להתגייס לפרויקטים. לפתח בקהילה את המודעות, המוטיבציה והכלים לעבוד למען פיתוח תעסוקתי בעצמה.

### להבנות

- להבנות יחד עם הקבוצה את תהליך התכנון והביצוע, על-פי הצרכים של חבריה. דוגמאות: פורום צעירים; ”בנק זמן” הפורם חסמים ביציאה לעבודה בהדדיות שירותים; קבוצת יזמים שמייצרים ענף שלם בעצמם (משפחתונים, צהרון, הזנה, ניקיון, ריתמיקה, צימרים, מסעדה, הפעלת ילדים, כביסה, סיורי ג'יפים...)
- הקהילה כשותף: המרכז הוא הפלטפורמה שמאפשרת לקהילה לבצע דברים לבדה.

”בסכנין אנחנו מנסים לזהות כל מיני אוכלוסיות עם מאפיינים ייחודיים, ואז אנחנו מארגנים אותם בפעילויות משותפות. חד-הוריות, לדוגמה, פתחו עמותה, ואנחנו ליוונו אותן. התפקיד שלנו הוא לזהות את הצרכים של הקהילה ולעזור להם להתארגן.”

(מוחמד גנאיים, מנהל מרכז, סכנין)

## תפקידי המרכז הקהילתי-תעסוקתי<sup>22</sup>

”התפקיד שלי הוא לעזור לאנשים לפרוץ את המעגל בכוחות עצמם, לטפל בחסמים. אנחנו משתמשים בקהילה כדי לסייע לאנשים אחרים, לדוגמה עמותת החד-הוריות, אשכול נשים בעירייה - הנשים הללו יכולות לעזור לנו, איגום משאבים לטובת הקהילה.”

(מונירה אבו יונס, רכזת הכשרה, סכנין)

ראשית יש להבין מהם החסמים שמונעים מאנשים לצאת לעבודה. יש להבחין בין חסמים קהילתיים לחסמים של קבוצת פרטים; חסם קהילתי הוא חסם כמו היעדר מסגרות לילדים, חוסר נגישות תחבורתית, מיעוט מקומות עבודה קרובים, חסם תרבותי של קהילה מסוימת למשל עולים, ערבים ועוד:

- פחד מכישלון/ משינוי
- חוסר כדאיות כלכלית
- דפוסי התנהגות
- היעדר מודעות/ מנטליות
- היעדר הכשרה וידע
- בעיית תחבורה
- היעדר מסגרות לילדים
- היעדר מקומות תעסוקה
- בעיית שפה
- נכויות
- אפליה מצד מעסיקים.

כל החסמים הללו אינם חסמים של פרט ביישוב, אלא של קבוצה/ קהילה. המוטיבציה לעבודה היא אישית, אבל החסמים הם פעמים רבות קהילתיים. אמנם לעתים יש בעיות פרטניות, אבל בדרך כלל מדובר בבעיות שמאפיינות שכונות; למשל, בדרך כלל אנשים שיש להם בעיה עם דפוסי עבודה גרים באזור מסוים ביישוב, ופעמים רבות לאחר שעובדים רק עם הפרט ולא עם הסביבה, והפרט חוזר לסביבה שממנה הגיע, הוא יחזור לאותם דפוסים ישנים.

לפעמים לא משתלם לתת מענה לבעיה של אדם אחד, וכמעט לאף אחד מהחסמים אי אפשר לתת פתרון רק ברמה הפרטנית; אפילו נושא הידע וההכשרה - לרוב לא מדובר בבעיה שנעוצה

22 הדברים לקוחים מהרצאה שנשאה גבי אסתי דורון, מפקחת ארצית, השירות לעבודה קהילתי, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, במסגרת יום ארגון לומד בנושא קהילה שהתקיים במרכז רשות מקדמת תעסוקה מעלות-תרישיחא ב-13.6.2011.



בפרט הבודד, אלא בחוסר השכלה או חוסר ידע בקרב קבוצה מסוימת שהפרט משתייך אליה. היתרון של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה הוא ההבנה שלטווח הארוך אי אפשר לתת פתרונות רק ליחידים ולעשות רק התערבויות נקודתיות: כדי לשפר את איכות החיים של הפרטים יש לתת מענה רחב יותר, במקום לתת בכל פעם מענה פרטני ולחזור על כך שוב ושוב. הבעיה היא קהילתית, לא של פרט, והמרכז צריך להציף אותה למעלה. אפשר ליצור שינוי מדיניות אם בכל פורום יועלו נושאים מול האנשים המתאימים, כמו למשל נושא ההכשרה המקצועית מול נציגי התמ"ת. זה מה שמייחד את תכנית רשות מקדמת תעסוקה.

דוגמאות להצלחות:

- מניעת דפוסי התנהגות: בסכנין בנו תכנית שנתית עם תלמידים שמלווים על-ידי המרכז עד כיתה י"ב
- תחבורה: בדימונה הייתה בעיה בנושא התחבורה, היות שלא היו מספיק קווי אוטובוס שנסעו לאזור התעשייה. בסופו של דבר חברת אגד הוסיפה עוד קווים
- שעות פתיחת משפחתונים: בתמרה-כאבול כמה נשים נתקלו באותה בעיה, דהיינו שהמשפחתון לא נפתח מספיק מוקדם כדי לאפשר להן להגיע בזמן לעבודה. המרכז ביקש מהרווחה לפתוח את המשפחתונים מוקדם יותר.

### מיפוי רמת הקהילתיות של המרכז<sup>23</sup>

"אני עובדת עם קהילות עולים, שהן קהילות מאוד סגורות. אני מנסה לייצר להם אינטראקציות החוצה, ולעזור להם להצמיח מנהיגות. לדוגמה, יש לנו קבוצת פנסיונים שהתארגנו והקימו מועדון בעזרת העירייה שאותו הם מפעילים לבד: מארגנים לעצמם ערבי תרבות. הם מעשירים את תרבות הפנאי שלהם, ודרכם אנו גם יכולים לזהות את האנשים שזקוקים לתעסוקה או להשכלה גבוהה."

(רעיה בלניק, רכזת קליטת עלייה, בית-שאן)

מיפוי יחסי הגומלין, אופי ורמת השותפות הקהילתית בתכנית התעסוקה:

1. **הקהילה כלקוח** - תכנית התעסוקה מעניקה שירותים לחברי הקהילה תוך התייחסות למגוון רחב של מאפיינים וצרכים: דת, תרבות, מגדר, נגישות, גיל, מצב משפחתי וכדומה, ומתאימה את השירות לצרכים אלה
  2. **הקהילה כמשאב** - תכנית התעסוקה מזהה את הפוטנציאל של חברי הקהילה לתמוך בפעילויות שלה, ומספקת הזדמנות לקהילה להתחזק ולהתעצם באמצעות הפעילות, לדוגמה: שילוב מתנדבים במגוון פעילויות בתכנית ושימוש ברשתות החברתיות שלהם
  3. **הקהילה כשותף** - הקהילה שותפה בהתוויית מדיניות וקבלת החלטות ברוח דמוקרטית להמשכיות וקיימות הקהילה.
- מומלץ להיעזר בשאלות הבאות כדי למפות את רמת הקהילתיות של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה השונים:

## 1. הקהילה היא לקוח

### על המרכז לספק את השירות המותאם ביותר והטוב ביותר ללקוחותיו, חברי הקהילה.

- האם שעות הפעילות של המרכז גמישות? האם המרכז פתוח לקבלת קהל בשעות הערב ואחר הצהריים?
- האם יש לכם, כגורם מטפל, קשר עם גורמים שקשורים לפרט שמגיע למרכז? לדוגמה הורים, בני זוג, משפחה מורחבת, מנהיגות דתית? האם יש לכם קשר עם נותני שירותים אחרים בקהילה? האם יש לכם קשר עם עמותות? עם ארגונים ממסדיים אחרים?
- האם התכנים ייחודיים ומותאמים לקהילה ולאוכלוסייה שבה אתם מטפלים? (קורסים, הכשרות); האם יש קבוצות תמיכה לאנשים מתרבויות שונות?
- האם המרכז נגיש? פיזית, תחבורתית ופסיכולוגית. ב"נגיש פסיכולוגית" הכוונה היא שבעיר גדולה, לדוגמה, מישהו משכונה מוחלשת לא יגיע למרכז שממוקם בשכונה חזקה יותר, שאינו נוהג להגיע אליה ממילא. האם מעבירים את המידע בשפות שונות? ערבית, רוסית, אמהרית, אנגלית, צרפתית (בלא מעט משרדים ממשלתיים אין מידע נגיש בשפה של הלקוח)
- האם יש לכם אפשרות לסייע לבאי המרכז להשתתף בקורסים? לדוגמה עזרה בשמרטפות להורים לילדים קטנים.
- דוגמאות להצלחות:
- במעלות יש קבוצת תמיכה לבני מנשה, וכיום כולם עובדים
- בתמרה-כאבול נפתח קורס בשעות אחר הצהריים, וסופקו שירותי שמרטפות לילדים במעון שמתחת למרכז.

## 2. הקהילה היא משאב

"אנשים משתמשים במרכז שלנו כמשאב. הקהילה לוקחת בעלות על המרכז; אנחנו מנגישים להם את הכלים כדי להשיג את הפרויקטים שהם רוצים לבצע."

(עליזה שולצר, רכזת תעסוקה, מעלות-תרשיחא)

- לא כל הידע, הכלים והמשאבים נמצאים אצלנו; יש אנשים בקהילה שיש להם ידע ומשאבים. הקהילה כמבצעת: נאמני תעסוקה, קשרי מעסיקים
- ליצור נאמני תעסוקה: אנשים שכבר מצאו עבודה באים ומספרים על עוד מקומות תעסוקה פנויים לטובת אנשים אחרים בקהילה; פורום נאמני תעסוקה
- להיות בקשר עם מעסיקים ועמותות
- האם יש לכם מתנדבים? אנשים שעונים לטלפונים, שמלווים אנשים לעבודה
- האם יש לכם פורומים של תושבים מקומיים? פורום מעסיקים, פורום השכלה, פורום נשים, פורום צעירים, פורום בעלי צרכים מיוחדים, פורום מנהלים
- ליצור קבוצות מיקוד.

אם נעזרים בקהילה כמשאב, המרכז משפר את השירות שלו, וכך תופץ השמועה בקהילה שהמרכז מספק שירות טוב.

“הרעיון הוא לקחת קבוצה ולהמשיך לעבוד אתה: לפני שנתיים עשינו קורס קונדיטוריה, ואנחנו עדיין בקשר עם חברי הקבוצה. הם עוזרים לנו בחזרה: מספקים עוגות לכנסים, עוזרים בהשמות עתידיות. זו המהות של המרכז: יצירת רשת חברתית של נאמני תעסוקה, שנותנים בחזרה למרכז. כדי להטמיע משהו בצורה טובה צריך להיות מחובר לקהילה ולעבוד אתה.”  
(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

### 3. הקהילה היא שותף

**התושבים יודעים על הקהילה יותר מאנשים אחרים, ולכן עליהם להשתתף בפורומים של המרכז. הפורומים אינם מיועדים רק לייעוץ, אלא גם לשם בניית תכניות.**

- האם הפורומים משמשים לחשיבה ולייעוץ?
  - האם התושבים משתתפים בוועדת ההיגוי? כשהתושבים נמצאים בוועדת ההיגוי, יש להם אפשרות משמעותית להשפיע על חלוקת המשאבים; אפשר לבקש מהתושבים שמתשתתפים בפורומים לבחור נציג שישתתף גם בוועדת ההיגוי.
- יש לזכור שאם חברי הקהילה מעוניינים בשיפור התעסוקה, יש להם כוח לחזק את פעילות המרכז מתוקף כך שהם מצביעים לפלטפורמה מסוימת. כמו כן ככל שמשלבים יותר תושבים בפורומים ובוועדות המידע יוצא החוצה ומופץ בקהילה.

### שיתוף תושבים<sup>24</sup>

יש שתי סוגיות עיקריות שמומלץ לשתף בהן תושבים: (1) סוגיות הקשורות לחסמים קהילתיים אובייקטיביים וסובייקטיביים; (2) סוגיות המצריכות משאבי קהילה (ידע, ליווי מתנדבים, כוח פוליטי וכדומה). מטרת שיתוף התושבים:

- מימוש זכותו הבסיסית של אדם להיות שותף בקבלת החלטות חשובות הנוגעות לגורלו והפחתת תחושת התלות של תושבים בממסד - תחושת יכולת אישית וקהילתית תורמת גם ליכולת התעסוקתית
- הפחתת הניכור בקהילה ויצירת הזדמנויות חדשות לקשור קשרים חברתיים - עזרה הדדית תורמת לתחזוקת הקשר ולקידום תעסוקתי
- יצירת שינוי וחדוש במרכז כדי לשמור על רלוונטיות
- הרחבת בסיס התמיכה של המרכז בציבור בתחום התעסוקה - המרכז כמנוף לקידום הנושא וכעוגן משמעותי בעל ערך מוסף בקהילה
- השגת מטרת המרכז ומתן מענה לצרכים אמיתיים של התושבים באמצעות עבודה עם קבוצות ולא רק עם הפרט - על-ידי שיתוף תושבים אפשר לשלב יותר אנשים בשוק העבודה, לזהות ביתר קלות חסמים קהילתיים ולמצוא להם פתרונות יעילים.

24 מתוך: דורון, אסתי (2012). שיתוף תושבים (מצגת). הוצגה במסגרת פרום פיתוח קהילתי-תעסוקתי של רשות מקדמת תעסוקה, מרץ 2012.

## רמות שותפות

על כל מרכז לדעת איפה הוא עומד על הרצף של רמות שיתוף התושבים בקהילה, החל מחוסר שותפות ועד לשותפות מלאה, ולשאף לכמה שיותר שותפות עם הקהילה:

1. חוסר שותפות
2. שיתוף כצופים משתתפים
3. מסירת מידע לתושבים - יש להחליט מתי, איזה מידע וכולי; לחשוב ביחד מה התושבים רוצים לדעת
4. קבלת מידע מתושבים - בניית תכניות העבודה על סמך המידע שמקבלים מהתושבים
5. ביצוע פעילויות שונות על-ידי תושבים, על-פי הנחיות המרכז - המרכז מחליט מה יתבצע, והתושבים שותפים בביצוע
6. לתושבים זכות להשמיע התנגדות - התושבים יכולים להביע עמדה כלפי תכניות המרכז ולהתנגד לתכנים
7. התייעצות עם תושבים - התייעצות רק עם נציגי הקבוצות שמגיעים למפגשים
8. השתתפות קונקרטיית בתכנון ובביצוע פעילות - התכנון והביצוע נעשים בשיתוף עם האוכלוסייה הרלוונטית
9. שיתוף התושבים באחריות ובקבלת החלטות (למרכז זכות וטו) - התושבים נוטלים חלק בתהליכי קבלת החלטות במרכז, ונציגי התושבים יושבים בועדת ההיגוי של המרכז (ייתכן שביישובים קטנים הדבר עלול לאיים על נציגי הממסד)
10. שותפות מלאה של תושבים באחריות ובקבלת החלטות, כולל זכות הצבעה שווה.

## מסקנות מהשטח

“אני חושב שצריך לתת מסגרת לכל תכנית, לעשות כל דבר בצורה מסודרת. בכל קבוצה יש מנהיגים בולטים, נאמני תעסוקה, ולכן הפרויקט הבא שלנו הוא להקים קבוצה של אנשים עם מטרות משותפות שמקבלים שירות אצלנו. המטרה שלי היא ליצור קבוצות שיעזרו גם למרכז, וייצרו ביניהן קהילה.”  
(ג'האד עוואד, מנהל מרכז, תמרה-כאבול)

## שילוב נציגים מהקהילה בפורומים

העובדים במרכזי רשות מקדמת תעסוקה במקומות שבהם הם גם גרים אינם מייצגים את התושבים אלא את עצמם כבעלי תפקידים; מסיבה זו חשוב לשתף תושבים מקומיים. אמנם פורום דורש הרבה עבודה מקדימה, אך זו השקעה שמחזירה את עצמה: ההתכנסות של הפורום עצמו היא החלק הקל בתהליך; החלק המורכב יותר הוא איסוף מגוון אנשים ומחשבה משותפת על התכנים.

### איך לאתר משתתפים פוטנציאליים?<sup>25</sup>

- תושבים בעלי עניין בסוגיה התעסוקתית שבה המרכז מטפל (חד הוריות, בני +45 וכדומה); מעורבות של אנשים שהבעיה נוגעת להם בניסיון למצוא לה פתרון (לדוגמה, בפורום השכלה, מחפשים הורים שנמצאים בוועד הורים)
- ארגונים ועמותות (נעמת, ידיד וכדומה) בעלי עניין בסוגיה התעסוקתית שהמרכז מטפל בה; כדאי שתהיה נציגות לעמותות שקשורות לסוג האוכלוסייה שעמה עובד המרכז
- תושבים בעלי נגישות למשאבים שיכולים לקדם סוגיות שמטפלים בהן (תושבים עם קשרים, בעלי עסקים וכדומה); לנסות לגייס לקבוצות אנשים בעלי השפעה
- אנשים בעלי השפעה התנהגותית על הקהילה - מנהיגויות פורמאליות ובלתי פורמאליות (אנשי דת, ראשי משפחה, חברי ועד שונים וכדומה)
- אנשים מכלל הציבור שרוצים לתרום לנושא התעסוקה - דמויות חשובות ומוכרות שיכולות לעזור להפחית התנגדויות בקרב הקהילה ולהעביר מסרים הלאה.

**נקודה חשובה:** יש לשמור על איזון כוחות קהילתי (מפלגתי, משפחתי, שכונתי, עדתי, אתני וכולי) כדי ליצור אווירה של שיתוף בקהילה ולא של מאבק. ביישובים קטנים יש לשים לב גם למיקום הפוליטי-מפלגתי של הנציגים הקהילתיים: אי אפשר שכל התושבים בפורום יהיו בעמדה המנוגדת לעמדת השלטון המקומי. המטרה היא ליצור קבוצה מגוונת שמורכבת מאנשים שונים שיכולים לפתור את הסוגיה שבה דנים, ולכן יש לדאוג שתהיה נציגות לכל הזרמים בקהילה. יש לתת מקום למגוון קולות, ולא הקבוצות שלא שותפות עלולות להרגיש שמבטלים אותן או שהן לא חלק.

נוסף על כך, כדי לדאוג לכך שנציג מהקהילה שיושב בפורום לא יהיה מוטה ויקדם רק את האינטרסים שלו עצמו, כדאי תמיד להזמין יותר מנציג אחד. אם רואים שקבוצה מסוימת באוכלוסייה לא מקבלת מספיק תשומת לב, יש להביא גם נציגים שלה - כך ישתפר השירות שמציע המרכז (במקרה של פורום ההשכלה, לדוגמה, יש לקחת גם נציג של הורים לילדים שמתקשים יותר).

### ניתוח חסם: מודעות<sup>26</sup>

כשעושים intake בתעסוקה, יש לשים לב לא רק מי מגיע למרכז אלא גם מי לא מגיע. שאלה נוספת שיש לשאול היא למה משתתפים שמקבלים עזרה במרכז לא מצליחים למצוא עבודה. לעתים קרובות התשובה היא שהחסמים הם לא אישיים, אלא קהילתיים. ניקח לדוגמה את חסם היעדר המודעות/ מנטליות, וננסה לנתח אותו לפי שני האפיונים הללו:

1. אנשים שלא מגיעים למרכז
2. אנשים שמגיעים למרכז אך לא משתלבים בשוק העבודה.

25 ש.ם.

26 הדברים לקוחים מהרצאה שנשאה גבי אסתי דורון, מפקחת ארצית, השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, במסגרת יום ארגון לומד בנושא קהילה שהתקיים במרכז רשות מקדמת תעסוקה מעלות-תרשיחא ב-13.6.2011.

### אנשים שלא מגיעים למרכז:

במרכז בסכנין ראו מהצעירים לא מגיעים למרכז. היו לכך כמה סיבות:

- חלק מהצעירים חיפשו עבודה בכוחות עצמם
  - חלק מהצעירים לא ידעו על המרכז
  - חלק מהצעירים לא השתכנעו שרשות מקדמת תעסוקה יכולה לעזור להם.
- כדי להגיע לפלח האוכלוסייה הזו, המרכז התחיל ליצור מעגלים בתוך הקהילה. השמועות עברו מפה לאוזן, וכעת הנוכחות של הצעירים במרכז גדלה פי שלוש.
- במרכז בכרמיאל רצו לשלב את פעילות רשות מקדמת תעסוקה עם הפעילות של מרכז הצעירים. לשם כך הוכנסו כל מיני פעילויות לתוך המרכז, כמו לימודי פסיכומטרי וקורס יזמים צעירים, וכך נוצרה מודעות בקרב הצעירים לקיומו של מרכז רשות מקדמת תעסוקה.

### מגיעים אך לא עובדים:

יש הבדל בין הבעיה המוצהרת לבין הבעיה הסמויה: אנשים שלא עובדים ידברו עם עובד המרכז על הבעיה המוצהרת, ועליו לנסות לדלות מתוכה את הבעיה הסמויה. בעיות אופייניות:

- בעיה מוצהרת: חיפשתי עבודה הרבה זמן ולא מצאתי. בעיה סמויה: אני מפחד, לא מכיר אף אחד מסביבי שעובד
  - אנשים שלא עובדים צריכים לעבוד לפחות חצי משרה כדי שישתלם להם לעבוד
  - נשים חושבות שהן צריכות להיות בבית כשהילדים חוזרים הביתה, ושהבית יהיה נקי.
- אם רוצים לשנות מנטליות, קבוצה יכולה להיות דבר נהדר. יחד עם זאת כשעושים קבוצת העצמה לנשים, לדוגמה, הן יכולות לשתף פעולה בקבוצה, אבל בסופו של דבר לא לצאת לעבודה כשנגמרת הקבוצה; לפיכך יש להראות להן שמתאפשר להן לצאת לעבודה: שיש מעון לילדים בסביבה, שהן לא יהיו אמהות רעות אם יעבדו. יש להבין שחלק מהחסמים שעובדים עליהם רק עם הפרטים לא יחזיקו מעמד. אנחנו חיים בסביבה חברתית, ואם לא מטפלים במה שקורה בסביבה קשה מאוד לעורר שינויים. לכן צריך לעבוד יחד עם הקהילה ולמצוא את הפתרונות הטובים ביותר; עבודה קהילתית נעשית בכמה דרגות, עם כל מיני שיתופי פעולה, והקהילה עוזרת לתחזק את השינויים שרוצים לבצע.

כדאי לנסות ליצור דיאלוג בתוך הקהילה ולאחר מנהיגות כדי לחזק את מה שקורה בקבוצה ולתמוך בתהליך; יש להביא בחשבון שדבר זה לוקח זמן, אך מנגד לכל אחד מהעובדים במרכז יש היכולת להשפיע על שינוי תפיסה. גם העובדים וגם הקהילה עוזרים לעשות שינוי תעסוקתי.

“לפני כמה שבועות הקמנו קבוצת העצמה ל-15 משתתפים, שכולם הלכו אחר-כך לראיונות עבודה.”

(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

### דוגמאות מהשטח

**כרמיאל:** בכרמיאל נעשה תכנון שעירב את האוכלוסייה עצמה. מרכז רשות מקדמת תעסוקה קיבל מענק מהעירייה כדי לשבת עם קבוצת צעירים ולראות מה הם רוצים לתכנן בעבורם בתחום התעסוקה. מדובר בתהליך ארוך שנמשך שמונה חודשים, ובסופו התבצעו מיני

פרויקטים שהקהילה עשתה למען עצמה: (1) חברי הקהילה נוסעים לחפש אנשי היי-טק במטרה להביא אותם לכרמיאל; (2) חברי הקהילה היו שותפים לתהליך התכנון האדריכלי של שיפוץ המרכז הישן בכרמיאל; (3) הוקמו ירידים של יזמים בכל יום בשבוע במרכז המשופץ (שוק פרחים, איכרים וכדומה).

**מעלות:** במעלות יש דוגמה טובה למעסיק קהילתי:

“סיפרנו למנכ”ל של מפעל >שמן מרוקאי< במעלות שבמרכז כוכב שפועל ביישוב יש אוכלוסייה של אנשים עם צרכים מיוחדים, שיכולים לעבוד בפס ייצור (סגירת פקקים וכדומה). המעסיק נענה ובנה אתנו תכנית, וכעת הוא מעסיק יותר מ-20 אנשים עם צרכים מיוחדים. כיום הוא אחד מהמובילים בכל מה שקשור לפרויקטים חברתיים, ובקיץ הוא נותן עבודה לבני נוער כחלק מהסולידריות החברתית.”

(עליזה שולצר, רכזת תעסוקה, מעלות-תרשיחא)

## סוגיות

“אני מאמין שהמרכזים של רשות מקדמת תעסוקה צריכים להיות קהילתיים, אבל לא על חשבון המקצועיות. הרבה פעמים יש נטייה לא לתחום דברים קהילתיים במדדים שאפשר לדרג אותם.”

(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

- אין להעמיד בסתירה את הקהילה ואת המקצועיות. עלינו לעשות עבודה מקצועית תוך שימוש בכלים הקהילתיים, והדבר לא בא אחד על חשבון השני: עלינו לעמוד בסטנדרטים המקצועיים שלנו לפי המטרות שאנחנו מגדירים לעצמנו. מעבר לכך כאשר מאפיינים את הכלים הקהילתיים, אפשר לפקח על המקצועיות שלהם. הפעילות הקהילתית חייבת להיות מדידה, ולכן ברצוננו להכניס מדדים קהילתיים לתכנת ה-Talent; אמנם הרבה יותר מורכב להציב ולמדוד מדדים קהילתיים, אך זה יעד חשוב מאוד כדי שעבודתנו תהיה מקצועית
- שאלות נוספות שעל כל מרכז לשאול את עצמו הן: (1) מה מקומה של הקהילה בכתיבת תכניות העבודה שלנו במרכז? האם הציבור מעורב בכתיבת תכנית העבודה? (2) מה המקום של הציבור במרכז רשות מקדמת תעסוקה? האם הוא מרגיש כ”בעל מניות”?
- בנוגע לאופן בחירת התושבים המעורבים בפעילויות המרכז, יש לזכור שעל המרכזים להציע פתרונות לתושבים, לא לעובדים במערכות הציבוריות. אחד הסיכונים הכרוכים בעבודה עם הקהילה הוא גלישה להיבטים פוליטיים; לכן יש להיות עירניים ולדעת מי הם נציגי הציבור שיושבים בפורומים ושותפים לכתיבת תכניות העבודה, ומה האינטרסים שלהם.

## סיכום, מסקנות והמלצות

- **גישה קהילתית:** על מרכזי רשות מקדמת תעסוקה לרתום משאבי קהילה לטובת תעסוקה. הקהילה היא גם משאב תעסוקתי וגם כלי תעסוקתי, ואפשר ליצור שותפות קהילתית סביב נושאים שונים בעולם התוכן של התעסוקה. על המרכזים לפתח ראייה קהילתית וללמוד להסתייע במשאבי הקהילה, וכן לגייס את הקהילה כשותף (ולא רק לקיים פעולות

בקהילה). מעבר ליצירת שיח תעסוקתי בקהילה והשמות, יש לרתום את הקהילה גם לנושא הקידום, ולאגם את משאבי הקהילה לטובת לימודים והכשרות מקצועיות גם לאנשים שכבר עובדים ורוצים להתפתח.

- **חסמים קהילתיים:** לקהילה יש חשיבות גדולה בעבודה על חסמים קהילתיים, היות שאין טעם לעבוד רק עם הפרט במקרים כאלה; הקהילה היא כלי לפתרון חסמים.
- **שיתוף תושבים:** שיתוף התושבים הוא יעד של תכנית רשות מקדמת תעסוקה. על המרכזים להיות קשובים לצורכי הקהילה, ושותפים ליצירת קואופרטיבים שמנגישים מידע ומובילים מהלכים שקשורים לדיור ציבורי, נדל"ן וכדומה. על המרכזים להתחבר לזמנות כאלה ואף להוביל אותן, ולעודד מעורבות של התושבים ותחושת קהילתיות. כמו כן המרכזים מצופים לשתף יותר את התושבים בתהליכים שקורים במרכז, כגון כתיבת תכניות עבודה ושילוב נציגי קהילות בפורומים ובוועדות. אם בכוונת המרכזים ליצור תכניות בעבור קהילה מסוימת, נציגיה צריכים לנכוח בתהליך קבלת ההחלטות.
- **רשתות חברתיות:** על העבודה הקהילתית להפוך למקוונת יותר באמצעות ניצול הרשתות החברתיות. לכל מרכז צריך להיות דף פייסבוק, ועליו לשתף את החברים בפעילויות וכן בצרכים של המרכז. היעד הבא הוא לאפשר ליותר תושבים לקחת חלק בתהליכים באמצעות כלי אינטרנטי שמפתח ומערב את הקהילה באופן אקטיבי, לא פסיבי; יש כוח רב לקבוצות שמתאגדות באינטרנט, ואפשר לקבל מהן משוב על תכניות, תהליכים וכולי. יחד עם זאת יש לזכור שהאינטרנט אינו יכול להיות הכלי הבלעדי, שכן לרבות מאוכלוסיות היעד של התכנית אין נגישות למחשב או ידע על הכלים האינטרנטיים. כמו כן יש לסייע לפרט להשתמש ברשתות החברתיות האישיות שלו כדי לקדם את עצמו בתחום התעסוקה, כלומר לדעת להיעזר בכוחות הקהילתיים שעומדים לרשותו.

## רשימת מקורות

- דורון, א' (2011). **תפקיד מרכז קהילתי-תעסוקתי** (הרצאה). במסגרת יום ארגון לומד של רשות מקדמת תעסוקה בנושא קהילה, יוני 2011.
- דורון, א' (2012). **שיתוף תושבים** (מצגת). הוצגה במסגרת פורום פיתוח קהילתי-תעסוקתי של רשות מקדמת תעסוקה, מרץ 2012.
- מור, י' (2012). **"מעברים", מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי - מדרוך הקמה והפעלה**. תבת, ג'וינט ישראל.
- מכון ראות (2008). פיתוח כלכלי קהילתי (מתוך אתר המכון).
- פלזנשטיין, ד' (2008). **פיתוח כלכלי קהילתי**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים והאוניברסיטה העברית בירושלים, ירושלים.
- שמר, א' (2004). **מפטרונות לשותפות קהילתית** (מצגת). בית הספר לעובדה סוציאלית ולרווחה חברתית על שם פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית.
- שמר, א', ושמיד, ה' (2007). לקראת הגדרה מחודשת של שותפות קהילתית: גישה תלת-ממדית. **חברה ורווחה**, כז, 3, עמ' 327-354.
- Gilchrist, Alison (2004). **The Well-Connected Community: A Networking Approach to Community Development**. The Policy Press: Community



.Development Foundation

Putnam, Robert (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital.  
.The **Journal of Democracy**, 6, 1, pages 65-78

Putnam, Robert (2000). **Bowling Alone. The collapse and revival of American**  
.community. New York: Simon and Schuster



# פרק ד': הכשרה מקצועית

## מבוא

פרק זה בא לעבד את הנעשה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא הכשרה מקצועית לכדי מודל עבודה. מודל העבודה נכתב על סמך התנסויות בתכנית בכמה רשויות מקומיות במהלך שש שנים, בעקבות תיעוד של ההתנסויות המגוונות והפקת לקחים.

הכשרה מקצועית היא הקניית מקצוע לעובד חסר מקצוע, או הרחבת הידע המקצועי והעמקתו אצל בעל מקצוע. מטרת ההכשרה המקצועית לשפר את סיכויי התעסוקה וההכנסה של העובד.

תכניות רבות לקידום תעסוקה כוללות, בהיקף כזה או אחר, מרכיב של הכשרה והשכלה, אף שלימודים אלה אינם מהווים עוד מרכיב מרכזי כפי שהיו בעבר. ניתן להבחין בין סוגים שונים של הכשרה והשכלה: השכלה בסיסית למבוגרים והשלמת השכלה; הכשרה מקצועית לצורך השתלבות בתעסוקה התחלתית (entry-level employment) והכשרה מקצועית לתחום עבודה ספציפי.<sup>27</sup>

## הכשרה מקצועית - מושגים וכלים בסיסיים

במסגרת מודל רשות מקדמת תעסוקה, הכשרה מקצועית היא אחד מהמענים לקידום תעסוקת הפרט ולהשתלבותו בתעסוקה איכותית:

תינתן עדיפות לשילוב האנשים בקורסים קיימים של האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת, או בקורסים המוכרים על ידו. במידה שלא ניתן/ לא מתאים, יבנה המרכז תכנית הכשרה בשיתוף פעולה עם מעסיקים, במקצועות להם יש ביקוש בשוק העבודה. כמו כן, יתקיים שילוב בהכשרות במימון שוברים של שירות התעסוקה/ משרד הקליטה, או בשיתוף שיקום שכונות.<sup>28</sup>

נושא ההכשרות כולל כמה תחומים:

1. **השכלה:** השכלה גבוהה או השלמת השכלה במסגרות של משרד החינוך, או חיבור להשלמת השכלה במימון התמ"ת במסגרת מכינות להכשרה מקצועית
2. **הכשרה מקצועית:** קורסי הכשרה מקצועית למטרות תעסוקה, לעתים עם אפשרות להתמחות בסיום הקורס; מיועד לחסרי הכשרה בהתאם לצורכי המשק
3. **כישורים רכים:** העצמה, הכנה לעבודה, כלים ביזמות, קורסים משלימים לרכישת מקצוע.

מסגרות להכשרה מקצועית:

- הכשרות במסגרות של משרד התמ"ת - כמפורט בחלק הבא

27 מתוך: פנט-פלג, מיכל (2010). סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה (חוברת מידע). תבת, ג'זינט ישראל, עמ' 8.

28 שחר, גילה, ירון-אמביה, רותי ופוסקלינסקי, תרצה (2010). רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה - מודל הפעלה. תבת, ג'זינט ישראל, עמ' 22-23.

- הכשרות במסגרת של תקציבי תנופה של שיקום שכונות
- הכשרות מתקציב הפעילות של המרכז
- הכשרות בשיתוף מט"י
- הכשרות במסגרות אחרות.

## תפקיד האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת במסגרת התכנית<sup>29</sup>

מתחילת דרכה של תכנית רשות מקדמת תעסוקה מתקיים שיתוף פעולה בינה לבין האגף להכשרה מקצועית. עם מעבר התכנית למשרד התמ"ת מושם דגש חזק על ניצול ומימוש כלים שהמשרד מעמיד לטובת שילוב אוכלוסיות שונות בעולם העבודה בראשם כלים להכשרה מקצועית. מטרת העל של האגף להכשרה מקצועית הן הסרת חסמי ייצור של מחסור בעובדים מיומנים במקצועות נדרשים, וכן הסרת חסמי תעסוקה של מחסור במיומנויות עבודה. יעדי האגף הם:

- הגדרת סטנדרטים מקצועיים ואימוץ והתאמת סטנדרטים בין-לאומיים למשק הישראלי; פיקוח על שוק ההדרכה
  - מתן מענה לדרישות התעשייה והמשק
  - קידום אוכלוסיות וצמצום הפערים החברתיים בישראל
  - צמצום ומניעת האבטלה והתלות בגמלאות על-ידי הגדלת ההשתתפות בכוח העבודה
  - רגולציה תכנון, ארגון, תמיכה פדגוגית, פיקוח ובקרה על מערך ההכשרות, הסמכות וקידום מקצועי
  - סך הכול 71,500 לומדים בשנה בהשקעה של 650 מיליון ש"ח.
- אוכלוסיית היעד של האגף להכשרה מקצועית היא דורשי עבודה בני +18 אשר לא נמצא בעבורם פתרון תעסוקתי מספק. נוסף על ההכשרה המקצועית ניתנת תשומת לב לפיתוח כישורי עבודה, מיומנויות חיפוש עבודה, העצמה, שיפור הדימוי העצמי, שיווק עצמי ומיצוי הפוטנציאל האישי באמצעות השלמת השכלה, מכינות וסדנאות.

## מסלולים מרכזיים בהכשרה מקצועית

- הכשרה מקצועית למובטלים ולאוכלוסיות מיוחדות באמצעות קורסים מתוקצבים המופעלים בשעות הבוקר במשך שבוע מלא; יש אפשרות ללימודים בשעות אחר הצהריים בעיקר לחרדים תלמידי כוללים
- קורסים עסקיים והשתלמויות, עריכת בחינות ומתן תעודות מקצועיות לקהל הרחב בפיקוח התמ"ת, וכן שוברים וסדנאות להעצמה ולפיתוח כישורי עבודה
- הכשרת טכנאים והנדסאים במכללות טכנולוגיות

29 הנתונים נלקחו מתוך: גלוק, א' (2012). כלי סיוע למעסיקים ולדורשי עבודה (מצגת). הוצגה במסגרת יום עיון של רשות מקדמת תעסוקה, ינואר 2012; וכן מתוך אתר משרד התמ"ת, האגף להכשרה מקצועית, הכשרת מבוגרים: <http://www.tamas.gov.il/NR/exeres/06F4564E-291D-4E25-99B1-DD7159E8EE8B.htm>

- מכינות להכשרה מקצועית, השלמת השכלה ומכינות ייעודיות
- הכשרות בתוך התעשייה בשיתוף עם מעסיקים והקצאת מקומות עבודה לעובדים חדשים
- הכשרת נוער בגילאים 15-19 במסלולים משולבים של לימודים ועבודה.

**מסלולי הכשרת מבוגרים:** לימודי הכשרה מקצועית למבוגרים מתקיימים בשני מסלולי הכשרה: הכשרת יום והכשרה ערב (מסלול יום לדורשי עבודה ומסלול "עסקי" להשתלמויות ולימודי ערב לקהל הרחב. הכשרת יום כוללת הכשרה פנים מפעלית, הכשרה אינדיבידואלית, כיתה עם השמה).

**קורסים וענפי הכשרה:** האגף להכשרה מקיים קורסי הכשרה מקצועית, מכינות, סדנאות וכיתות להשלמת השכלה למבוגרים על בסיס מחוזי ונפתי. קורס הוא מערכת שלמה ומובחנת של ידע, מיומנויות וערכים הדרושים כדי לתפקד כבעל מקצוע מוכר בתחום תעסוקה מוגדר. מספר שעות הלימוד בקורס משתנה לפי המסלול והמקצוע. האגף מפעיל מערכות אלו בליווי שתי מעטפות תמיכה, שנועדו להבטיח שהמשתתפים בקורס יקבלו את המיטב האפשרי מתכנית הקורס: מעטפת השירותים הפדגוגיים (תכניות לימוד, אמצעי הוראה וביחידות, פיקוח טכנולוגי ומקצועי, מעקב והערכה) ומעטפת השירותים המנהליים (נהלי ארגון, תכנון ותקצוב). האגף מקיים גם קורסי הכשרה מקצועית למובטלים ולאוכלוסיות מיוחדות (כ-6,000 לומדים בשנה):

- עלות ההכשרה ממומנת על-ידי הממשלה
  - קורסים באמצעות ספקי הכשרה חיצוניים ובמרכזי הכשרה ממשלתיים
  - שוברים אישיים
  - מכינות טרום הכשרתיות וטרום תעסוקתיות
  - הכשרה בתוך התעשייה ומקומות העבודה לעובדים חדשים
  - העצמה ופיתוח כישורי עבודה.
- כמו כן נערכים קורסים והשתלמויות לקהל הרחב (כ-30,000 לומדים בשנה), שעלותם ממומנת על-ידי הלומד, והמדינה מספקת תכניות לימוד, פיקוח, ביחידות ותעודות.

## ענפים ומקצועות עיקריים בהכשרת דורשי עבודה

הקורסים להכשרת מבוגרים דורשי עבודה (קורסי יום) מתקיימים במגוון ענפי הכשרה, שבחלקם מקבילים לענפי התעסוקה במשק: בניין וסביבה, דפוס, צילום והפקה, הארחה, חשמל ואלקטרוניקה, טקסטיל, מחשבים, מנהל, שרטוט, מטפלות, טיפוח חן, מתכת ומכונות, עץ ורהיטים, רכב, תחבורה וענפים נוספים:

ענף	מקצוע
מתכת	מקצועות הריתוך, CNC, מסגרות מבנים, בונה כלים
חשמל ואלקטרוניקה	חשמלאי מוסמך, אלקטרונאים במגמות שונות, מכטרוניקה, מעליתנים

ענף	מקצוע
מחשבים	תכנה, חמרה, תקשורת, יישומים
מקצועות הבניין	טפסנות, גבס, קונסטרוקציה, חישוב כמויות, עגורנאים
ביוטכנולוגיה	ביואינפורמטיקה, פרמקולוגיה, תסיסה
תעשייה וניהול	מחסן ממוחשב, תכנון וייצור בעזרת מחשב (תיב"מ)
חשבונאות ומנהל	משרד ממוחשב, מזכירות דו לשונית
הארכה	טבחות, קונדיטאות, ניהול משק
רכב	אוטוטרוניקה, מכונאות רכב
מקצועות טיפול	מטפלות במעונות, סיעות מאומנות

### סיוע ללומדים בקורסים להכשרת יום במקצועות נדרשים

**מלגות קיום** במהלך הקורסים לזכאים לדמי אבטלה וביטול קיצוץ 30% מדמי האבטלה: מטרת הסיוע היא לעודד הצטרפותם של דורשי עבודה לקורסי הכשרה מקצועית במקצועות נדרשים, תוך מתן מלגות קיום כדי לסייע להם כלכלית בתקופת הלימודים.

**מענקי התמדה** לבוגרי הקורסים במקצועות נדרשים המשתלבים בעבודה בתחום המקצוע ומתמידים בה: מטרת התמיכה היא לעודד השתלבותם של בוגרי קורסים להכשרה מקצועית במקצועות נדרשים בעבודה בתחום שבו הוכשרו. עובד אשר עבד כשכיר במשרה מלאה במשך שלושה חודשים יהיה זכאי לקבלת תמיכה בגובה 3,000 ₪; עובד אשר עבד כשכיר במשרה מלאה במשך 12 חודשים יהיה זכאי לתמיכה בגובה של 5,000 ₪ נוספים (סך הכול 8,000 ₪).

### הכשרה מקצועית ושדרוג במקומות עבודה בשיתוף מעסיקים

ישנן שתי אפשרויות מקובלות להכשרות מקצועיות במקום העבודה: כיתה במפעל והכשרה תוך כדי עבודה (On the job training).

#### מסלול הכשרה "כיתה במפעל"

מסלול גמיש המיועד למעסיקים בענפי התעשייה וענפים אחרים המעוניינים לקלוט עובדים לאחר הכשרתם, שמטרתו קליטה בעבודה של דורשי עבודה לפי צרכיו הייחודיים של המפעל והגדלת אפשרויות ההכשרה הייעודית לדורשי עבודה. במסגרת זו נעשות פעולות ישירות עם המפעל לצורך הכשרה מקצועית בתוך המפעל העצמו. המשתתפים זכאים למלגה בקורס על-פי זכאות בביטוח הלאומי.

הכשרה לפי צורכי המפעל	תכנית הלימודים תוכן על-ידי היחידה לתכניות לימודים באגף, לפי צרכי המפעל ובשיתופו
עלויות ההכשרה	במימון משרד התמ"ת ובהתאם לתעריפים הקבועים בנוהלי האגף

הכשרה לפי צורכי המפעל	תכנית הלימודים תוכן על-ידי היחידה לתכניות לימודים באגף, לפי צרכי המפעל ובשיתופו
מסלולי הכשרה גמישים	תכניות הכשרה גם לקבוצות קטנות
מקום ההכשרה	במפעל, במוסד הכשרה מוכר או בשילוב ביניהם
גיוס דורשי עבודה	באמצעות שירות התעסוקה
תשלום גמלאות ללומדים	למשך תקופת ההכשרה, בהתאם לזכאות אישית
התחייבות המפעל	קליטת 65% מהבוגרים לעבודה בשכר, במפעל או אצל מעסי-קים אחרים, ל-12 חודשים לפחות

מסלול הכשרה תוך כדי עבודה (OJT)

מסלול סיוע למפעלים לקליטת עובדים בתעשייה והכשרתם תוך כדי עבודה. זוהי הכשרה פנים מפעלית (הכשרת עובדים בתוך המפעל), ומשך זמן ההכשרה משתנה בהתאם למקצועות השונים, במסלולים עם או בלי בחינה של משרד התמ"ת. המסלול מיועד לעובדים חדשים ולא לקידום עובדים קיימים. בתוך המפעל ההכשרה נעשית על-ידי אנשי המפעל, ולא על-ידי זכיינים.

משתתפים	עובדים חדשים במשרה מלאה המשתכרים שכר מינימום לפחות
סיוע בהכשרה	משרד התמ"ת משתתף בתשלום של 1,000 ₪ לחודש לעובד לתקופה של עד 6 חודשים
חניכה והדרכה	במהלך ההכשרה מקצה המעסיק חונך בעל מקצוע, שמלווה את המשתתפים בתכנית ומדריךכם. משרד התמ"ת משתתף בעלות חניכת העובדים, בסכום של 3,000 ₪ לחודש לקבוצה של 3 עד 10 עובדים ובסך של 1,000 ₪ לחודש בעבור עובד אחד או שניים
מבחנים ותעודות	העובדים המשתתפים בתכנית מקבלים, עם סיום הכשרתם, אישור השתתפות בהכשרה פנים מפעלית
התחייבות המפעל	להמשיך ולהעסיק את המשתתפים לאחר תקופת ההכשרה, לתקופה מצטברת של 12 חודשים לפחות

כמו כן ישנו מסלול הכשרה פנים מפעלית למפעלים כושלים (על המפעל להוכיח שהוא כושל על סמך דוחות כספיים). מסלול זה מיועד להכשרת עובדים קיימים ולא חדשים.

## שוברים להכשרה מקצועית

שוברי שירות התעסוקה הם כלי למימון הכשרה מקצועית למשתתפי התכנית. תפקידם של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה להתאים את השוברים לאוכלוסיות הפונים, ובכך לאפשר להם קידום מקצועי והסמכות. מי זכאים לשוברים להכשרה מקצועית:

- עולים חדשים - משרד הקליטה
- חד הוריות - שירות התעסוקה
- אנשים עם מוגבלות (בעלי נכות של 20% ומעלה) - אגף השיקום בביטוח לאומי
- דורשי עבודה בשירות התעסוקה - מקבלי גמלות ביטוח לאומי (הבטחת הכנסה אבטלה)
- משתתפי תכניות תבת - שירות התעסוקה
- יזמים - מט"י.

נוהל השוברים של שירות התעסוקה מאפשר לפונים ולמרכזי התעסוקה להתנהל בצורה מהירה יותר ביחס לשוק העבודה במסגרת ההכשרה המקצועית הפרטנית. בעבר היה על הפונים ועל מרכזי רשות מקדמת תעסוקה להמתין עד שיהיו די משתתפים בכדי לפתוח קבוצת הכשרה, דבר שארך לעתים כמה חודשים; במהלך זמן זה איבדו המעסיקים את סבלנותם וקלטו עובדים ללא הכשרה מקצועית, והפונים איבדו בשל כך את אפשרות ההשמה הבטוחה שהייתה להם. בזכות נוהל ההכשרה הפרטנית נוצרה מציאות חדשה, שהעבירה חלק מאחריות ההכשרה גם לפונים; הם אלה שמממנים את המקדמה להכשרה, ועליהם להוכיח היתכנות השמה ולחפש מקומות עבודה באופן עצמאי.

השוברים הם כלי בעל חשיבות עליונה בעולם ההכשרה המקצועית, שמאפשר למרכזי רשות מקדמת תעסוקה תפקיד משמעותי בתור הגורם המתווך בין הפונים לבין צורכי התעשייה.

### נוהל השוברים של שירות התעסוקה<sup>30</sup>

הליך אישור השובר:

1. זכאות לקבלת שובר: משתתפי תכניות תבת, על-פי הכוונת מקדמי התעסוקה
  - שאינם עובדים ואינם מקבלים גמלאות, אבטלה והבטחת הכנסה
  - עובדים הנמצאים על סף העוני (25% מעל קו העוני)
2. המשתתף עובר ראיונות וייעוץ תעסוקתי אצל מקדם התעסוקה/ הרכז בתכנית, שממולאים בטופסי שירות התעסוקה כנדרש
3. הכנת תיק הבקשה: יש למלא את כל הטפסים של שירות התעסוקה לפי ההוראות מתבת
4. לאחר מילוי הטפסים יש לתאם הגעה של המשתתף ללשכת שירות התעסוקה הקרובה לביתו, ועל המשתתף להירשם אצל יועץ השמה בלשכה כדורש עבודה
5. לאחר קבלת החלטה לגבי הבקשה בוועדה של שירות התעסוקה, תועבר הודעה למקדם התעסוקה האחראי באמצעות מטה תבת.

30 בעקבות חסמים שהתגלו דרך הפונים לתכניות התעסוקה ולשירות התעסוקה, נמצא כעת נוהל השוברים בבחינה מחודשת במשרד התמות. נוהל חדש ומעודכן עתיד להתפרסם בתחילת 2013.



## מה"ט - המכון הממשלתי להכשרה טכנולוגית<sup>31</sup>

מה"ט הוא הגוף הממלכתי המופקד על הכשרת טכנאים והנדסאים בוגרים. באמצעות מכללות טכנולוגיות ב-72 אתרים ברחבי הארץ וב-25 מגמות ראשיות, מעניק מה"ט לבוגריו תעודות הנדסאי וטכנאי מוסמך (כ-20,000 סטודנטים בשנה, 20% מכלל הסטודנטים ממגזר המיעוטים).

### (ראו נספח ב לרשימת מכללות.)

מסלולים וכלים:

1. **הסמכת סטודנטים** שעמדו בתנאי הקבלה הבסיסיים הנדרשים מהמועמדים ועמדו בדרישות התכנית (בחינות ממלכתיות בסיום ההכשרה: 4 בחינות בכל מקצוע, ופרויקט מעשי). שני מסלולי לימוד: מסלול יום ומסלול משולב (פעמיים בשבוע אחר הצהריים וביום שישי)
2. **מכינה** בת שנה למועמדים שלא עמדו בתנאי הקבלה
3. **טכנאי מוסמך לתעשייה** - הכשרת עובדים מנוסים בהתפתחויות ובשינויים הטכנולוגיים שבתחום עיסוקם. אורך המסלול שנה וחצי ועיקרו שדרוג מועסקים
4. **חיילים משוחררים** - זכאים לתוספת לפיקדון בהיקף של עד 90% משכר הלימוד לשנה א לכלל הלומדים ובשנה ב רק הלומדים במקצועות ליבה טכנולוגיים; הזכאות על-פי כללי הקרן.

פרויקטים ייחודיים:

- **פרויקט ריקע** לנשים לפני שירות צבאי
- **סמינרים לחרדים** בשיתוף עם תבת
- **פרויקט שילוב** לבדואים מהדרום, בשיתוף תבת (מרכז ריאן)
- **פרויקט עתידים להנדסאים** לסטודנטים מהפריפריה, בשיתוף מפעלים
- **פרויקט לקידום האוכלוסייה הדרוזית**, בשיתוף משרד ראש הממשלה ותבת
- **פרויקט לקידום גברים חרדים**, בעיקר בני ישיבות קטנות, כולל מכינה (3 שנים)
- **רכזי תעסוקה**, בכל מכללה יש רכז תעסוקה העומד בקשר עם התעשייה והמשק באזור כדי לחזק את המגמות הרלוונטיות ולפתח מענה השמתי בעבור הסטודנטים בתום הלימודים.

## הצעות יישום ומסקנות מהשטח

להלן מובאות כמה הצעות ליישום מודל הכשרה מקצועית ולהטמעתו בתכנית רשות מקדמת תעסוקה, וכן מסקנות מהשטח באשר לדרכי הפעולה השונות.

31 הנתונים נלקחו מתוך אתר מה"ט: <http://www.moital.gov.il/NR/exeres/06BB9449-9462-404E-80B7-C2F9F2DFD543.htm>

## עבודה משותפת עם האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת

כיום, כאשר תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא חלק ממשרד התמ"ת, יש חשיבות רבה למיצוי הכלים הניתנים על-ידי המשרד באמצעות פעילות המרכזים. כדי לעבוד בשיתוף פעולה מוצלח עם האגף להכשרה מקצועית, ראשית יש להכיר ולהבין את אופן עבודתו; יש למפות את האפשרויות הקיימות בעבודה עם התמ"ת, כמפורט לעיל. שנית, יש ללמוד מההצלחות ומהקשיים בתכנית: מה היו שיתופי פעולה מוצלחים, ומנגד מהם הגורמים המעכבים בעבודה עם משרד התמ"ת בתחום ההכשרות: תקציבים, אוכלוסיית יעד וכדומה.

תפקידו של צוות רשות מקדמת תעסוקה להתחבר לידע ולכלים של התמ"ת וכן ליצור קשר עם אנשי הקשר שמלווים את המעסיקים; תפקיד נוסף הוא לסייע למעסיקים על-ידי הנגשת כלי התמ"ת, ובכלל זה סיוע במילוי טפסים. כמה נקודות שיש לתת עליהן את הדעת במרכזי רשות מקדמת תעסוקה:

- הנגשת כלים למעסיקים על-ידי העברת המידע העדכני, כולל סיוע בהיבט הברוקרטי
- מתן מידע רלוונטי למעסיקים ממרכז ההשקעות במשרד התמ"ת
- תכנון מראש של העבודה ברמה שנתית
- המלצות מהשטח על פתיחת הכשרות על-פי צרכים קיימים, במסגרת הדיאלוג המתקיים בוועדות ההיגוי ובקשר הישיר עם נציגי האגף להכשרה מקצועית.

דגשים לדרישת קורסי הכשרה של משרד התמ"ת באמצעות שירות התעסוקה:

- יש למלא טופס 22 כדי להפנות משתתפים לקורס
- יש לקבל את תאריכי ההכשרות מראש מהמחוז או מאתר האינטרנט
- יש לשמור על קשר שוטף עם שירות התעסוקה ביישוב או באזור לצורך תיאום וקבלת מידע שוטף; כמו כן חשוב שנציגי שירות התעסוקה יהיו גם חלק מוועדת ההיגוי
- שיתוף פעולה גם לצורך חשיבה, גיוס, פתיחת כיתות וניצול כלים נוספים, כגון סדנאות הכנה לעבודה (סל"ע)
- אפשר לקיים ראיונות מרוכזים למועמדים.

## גורמים מעכבים בעבודה עם האגף להכשרה מקצועית ופתרונות אפשריים

למרכזים אין כיום מספיק מידע מראש על קורסים מתוכננים של האגף להכשרה מקצועית. הדבר מקשה את תכנון העבודה השנתי של המרכז ואת הפניית פונים להכשרות בצורה מושכלת; כמו כן היות שהמרכזים הם לחמש שנים, אי-אפשר לתכנן את המקצועות מראש

**פתרונות: חלק מהמידע קיים היום באתר שירות התעסוקה; אפשר לבקש מהאגף להעביר מידע על פתיחת הכשרות אחת לרבעון, כולל תאריך יעד לפתיחה, ולקיים סיורי מפעלים; כמו כן חשוב להיות בקשר עם הממונים המחוזיים וכמובן לשאת עמם פעולה באופן רציף בוועדות ההיגוי המקומיות**

ישנו קושי, במיוחד בפרירייה, לבנות קבוצות במפעל של 18 אנשים; כמו כן מעסיקים רבים מנמעים מלהיכנס למסלול "כיתה במפעל"

**פתרונות: אפשר לחבר בין כמה מפעלים לצורך הכשרה אחת; כמו כן יש לבחון**

### **באיזה אופן המרכזים יכולים להוות כתובת להנגשת הכלי למעסיקים**

אין תמיד תיאום בין הצרכים בשטח לקורסים המוצעים

### **פתרון: אפשר להעביר לאגף דרך המחוז מידע על קבוצות מאורגנות שמעוניינות ויכולות ללמוד הכשרה בתחום מסוים**

נשים ערביות אינן עומדות בדרישות הסף להכשרה מקצועית של משרד התמ"ת

### **פתרון: יש למצות את קורסי ההעצמה שמציע משרד התמ"ת וכן את המכינות.**

קשיים שמצריכים עבודה במסלולים אחרים:

- חסרים פתרונות מערכתיים בתעסוקה, למשל עבור אנשים בגילאי +45
- בתחום ההכשרה המקצועית אין תהליך הסבה מובנה לאקדמאים
- שעות ההכשרה ארוכות מדי
- אין מספיק הכשרות לעובדים אחר הצהריים לצורכי מימון, ואם יש הן יקרות
- לא לכולם יש זכאות לקצבה במהלך הלימודים, דבר שמקשה על התמדה בקורס
- מעסיקים מתלוננים על רמת הלימוד הנמוכה ועל ציוד לא מעודכן
- אין כיום הכשרות מטעם משרד התמ"ת לעובדים שיש מקום לסייע להם בקידום ובשדרוג.

### **חסמים להכשרות של מה"ט ופתרונות אפשריים**

#### **חסמים:**

- כיום יש מיתוג שלילי למכללות הטכנולוגיות, שנתפסות לעתים כבררת מחדל
- אין מספיק מודעות וחשיפה למקצועות ההנדסאים והטכנאים
- יש חסם נגישות (למשל בעכו, עיר גדולה, אין מכללה טכנולוגית)
- בעיה של שיווק (כיום המכללות אחראיות על עיקר השיווק והגיוס)
- קושי במימון שכר הלימוד.

#### **פתרונות אפשריים:**

- כניסה לבתי ספר כבר בכיתות י-יא לחשיפה והיכרות עם המקצועות והביקוש בתעשייה; אפשר לשלב סיורים בתעשייה כדי להראות לתלמידים את העבודה בפועל. חשוב להגיע לתלמידים בכיתות התיכון הצעירות כדי למנוע נשירה ולחשוף אותם לחלופות בשלב מוקדם
- שיתוף פעולה עם מרכזי צעירים שפוגשים את החיילים המשוחררים מיד בתום השירות הצבאי
- קיום סדנאות חשיפה במרכזים של רשות מקדמת תעסוקה בחיבור למקצועות טכנולוגיים שיש אליהם דרישה בשוק העבודה (לכלל אוכלוסיית היעד ו/או לאוכלוסיות ייחודיות עם פוטנציאל ללמידת מקצועות טכנולוגיים)
- משיכת צעירים אקדמאים שמתקשים למצוא עבודה במקצועם לעשות הסבה מקצועית (למשל נשים במגזר הערבי שלמדו הוראה ומתקשות למצוא תעסוקה במקצוע)

- תכנית רשות מקדמת תעסוקה כצינור מידע בעבור מה"ט: מה"ט יכשירו את המרכזים במידע הבסיסי ובעדכונים שוטפים, והמרכזים יחשפו אותו לקהל היעד הרלוונטי בעיר
- מיצוב של מכללות טכנולוגיות על-ידי הקמה של פורום שבו חברים נציגי מה"ט, נציגי המכללות, מוסדות לא פורמאליים לקידום השכלה (רשות מקדמת תעסוקה, מרכז ריאן וכדומה) ומעסיקים
- מסלולים ספציפיים המשלבים את מסלולי הלימוד הקיימים + מעטפת (ליווי אישי, השלמות, מיומנויות רכות ועוד) בשיתוף פעולה עם מרכזי תעסוקה (רשות מקדמת תעסוקה, מרכז ריאן וכדומה).
- חיבור העשייה למעסיקים ולרכזי הכשרות וקורסים ביישובים.

## שוברים

- עקרונות השוברים למשתתפים בתכניות תבת:
- אמונה בכוחות השוק - ללא התערבות הממשלה ועם מינימום פיקוח
- אחריות אישית מלאה של המשתתף
- הכשרה עם תוחלת תעסוקתית בלבד.

## דגשים לתהליך הייעוץ:

- בחינת התאמה של נטיות וכישורים אישיים
- בחינת תוחלת תעסוקתית באזור המגורים
- אפשרויות העסקה - שכיר לעומת עצמאי
- בחינת התאמה לדרישות סף להכשרה
- ציפיות שכר לעומת המצב בשוק
- עלות לעומת תועלת של ההכשרה.

## הכשרה מקצועית במסגרת תכנית רשות מקדמת תעסוקה

נקודת המוצא של הפרק היא כי העדיפות הראשונה של התכנית היא לעבוד עם משרד התמ"ת ולמצות את כלי התמ"ת המסייעים בתחום הכשרה מקצועית. לשם מיצוי כלי התמ"ת נדרשת עבודה של אנשי הצוות הכוללת הנגשת כלים למעסיקים, איסוף מידע מקדים על קורסים עתידיים באזור, איתור, מיון והפנייה של לומדים, וכן העברת מידע למועמדים באופן מסודר. ואולם עם כל זאת יש מצבים שבהם כלי התמ"ת אינם מסוגלים לתת מענה הולם, או שאינם זמינים או נגישים במקום או בנקודת זמן מסוימת, ואז יש לבחון מה האפשרויות הנוספות - איך בוחרים קורס מתאים, איך מוצאים גורמים מממנים אפשריים ואיך מגיעים אל האנשים הנכונים.

כאשר למשרד התמ"ת אין המענה הנדרש אפשר לבדוק מודלים חלופיים/ מקבילים, כגון לימודי ערב, לימודים לעובדים והכשרות קצרות. כדאי לבדוק מסלולים פרטניים ומסלולים קבוצתיים, וכן אפשרות להכשרה משותפת עם מעסיקים. שיתופי פעולה נוספים בנושא הכשרות אפשר ליצור עם מט"י, עם שיקום שכונות וכן עם תכניות ייחודיות של תבת.

## תפקידי תכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא הכשרה מקצועית

נוסף על מתן ליווי אישי, מעקב, השמה לאחר הכשרה וקידום, מתפקידי מרכז רשות מקדמת תעסוקה לתווך, ליזום ולבצע הכשרות מקצועיות:

1. מיצוי כלי התמ"ת לקידום הכשרה מקצועית:
  - סיוע על-ידי המטה - מרכז השקעות ואזורי פיתוח
  - סיוע על-ידי המחוז - הכשרות מקצועיות ומעונות יום
2. תיווך: חיבור בין כמה מעסיקים לצורך הכשרה משותפת שבהמשך תספק תעסוקה לכולם
3. איתור, מיון, גיוס וליווי משתתפים
4. נהלים להשתתפות בקורסים המאורגנים על-ידי המרכז:
  - מיון מועמדים על-ידי ראיונות; כניסה על-פי קריטריונים ברורים; שיתוף פעולה עם הגוף המפעיל בעניין הלימודים
  - השתתפות עצמית - חובה גם לצורך יצירת מחויבות
  - חתימה על חוזה
  - ליווי בפגישות אישיות תוך כדי הקורס.

אפשרות נוספת היא הכשרה קבוצתית שמארגנים מרכזי רשות מקדמת תעסוקה עצמם לאחר זיהוי צורך בשוק. במסגרת זו יש אפשרות לחבירה לתכניות תשתית נוספות בתבת, ולקניית קורס מרוכזת לשם הורדת עלויות.

את ההכשרות המקצועיות שנבחרות במסגרת התכנית יש לבחור בהתאם לביקוש באזור, לפי תחומים שיש בהם שכר הולם, וכן בהתאם לקשר שנוצר עם מעסיק. בעת הפעלת תכניות הכשרה מקצועית על-ידי המרכז, יש להקפיד על עמידה בנהלים בנושאים כגון דמי השתתפות, אוכלוסיות יעד, איתור וגיוס משתתפים, התחייבות חוזית עם משתתפים וחלוקת תעודות. כמו כן חשוב לקבוע תנאים ברורים עם המכללה המפעילה, ובכלל זה תמחור, קבלת תעודת השתתפות וכדומה. מומלץ לא לטפל בנושא ההסעות.

## קריטריונים להכשרה מקצועית בתכנית רשות מקדמת תעסוקה

תכניות להכשרה המקצועית הן כלי מקדם תעסוקה ביישובים. היות שתקציב ההכשרה מוגבל, יש לקבוע אמות מידה לאיכות התכנית המוצעת ותרומתה להרחבת מעגל התעסוקה ביישוב. קביעת אמות מידה אלו מציבה רף מקצועי מוגדר שמאפשר בדיקה, הערכה וכימות של מערך הכשרה מקצועית יעיל. קבלת ההחלטות מתבצעת אחת לרבעון בוועדת היגוי יישובית, בכפוף לאישור מנהל תכנית מקדמת תעסוקה מטעם תבת ובהתאם לקריטריונים הבאים:

### יישוב/ הנהלת התכנית

- מיפוי ותכנון של צורכי הכשרה מכוונת תעסוקה ביישוב
- התאמה של קהל היעד לתחום ההכשרה
- התאמה של קהל היעד לשיטת ההדרכה
- תיעוד תהליך ההכשרה והישגיה

### תחומי ההכשרה: יש לקבוע תמהיל תחומי הכשרה יישובית נדרשת

- הכשרה לרכישת מקצוע
- הכשרה ממוקדת, תעסוקה פנים מפעלית וכדומה
- הכשרה לקידון יזמות עסקית

### שותפים

בוועדת ההיגוי לבחירת תכניות הכשרה ישב נציג האגף להכשרה מקצועית של משרד התמ"ת. שותפות נציגי האגף להכשרה מקצועית בוועדת ההיגוי מספקת מענה מקצועי, ומאפשרת דיאלוג מתמיד בין צורכי התכנית וצורכי המשתתפים לבין הכלים העומדים לרשותם מטעם משרד התמ"ת

### פרט

- המועמד נמנה עם אוכלוסיית התכנית
- המועמד בעל מוטיבציה להכשרה מכוונת תעסוקה
- המועמד לא השתתף בתכנית להכשרה מקצועית מסובסדת בשנה האחרונה
- על הפרט לשאת בעלות של 25% מהעלות הכוללת

### הגוף המבצע

- תינתן עדיפות להפניית משתתפים לתכניות ההכשרה של האגף להכשרה מקצועית
- תינתן עדיפות למכללה הפועלת בהיקף ארצי. למכללות אלו עדיפות מוכחת בידע הלוגיסטי והמקצועי ובתעודה מוכרת, והן בעלות ערך מוסף לצורך שילוב אוכלוסיית תבת בתעסוקה
- תינתן עדיפות למכללות המאושרות על-ידי האגף להכשרה מקצועית של משרד התמ"ת
- על הגוף המבצע למנות רכז הכשרה אשר יסייע באופן פרטני למשתתפים ויבטיח את ביצוע השמה בתום התהליך
- חוזה חתום עם השמה מוכחת (לפחות 50% מהמשתתפים ישתלבו בעבודה בתחום הכשרתם וז)

### תקציב

מימון ההכשרה ייעשה מתקציב התכנית רק אם אין מימון על-ידי משרד התמ"ת או על-ידי גורם ממשלתי אחר, ובתנאי שיש עמידה בקריטריונים ואישור של ועדת ההיגוי.

### גופים שניתן להסתייע בהם למימון פעולות הכשרה מקצועית

- המשרד לפיתוח הנגב והגליל
- שיקום שכונות - באזורים/שכונות שבמסגרת הפרויקט בלבד (מלגת שיקום שכונות)
- מלגות של תכניות שונות
- משרד הקליטה לעולים

- הטבות שונות לחיילים משוחררים
- מט"י (בהיבט של יזמות)
- העירייה.

(ראו נספח א לרשימת אתרי אינטרנט של גופים היכולים לסייע בהכשרות מקצועיות).

### הכשרות בשיתוף פעולה עם מט"י

מרכזי טיפוח יזמות (מט"י) מציעים קורסי הכשרה בני 80 שעות; בדרך כלל הקורסים כרוכים בעלויות גבוהות, ולא מספקים תעודה של משרד התמ"ת. שיתוף הפעולה עם מט"י חשוב לתכנית רשות מקדמת תעסוקה מבחינה אסטרטגית לא רק לצורך קורסי הכשרה אלא בכלל לקידום נושא היזמות.

מט"י נותן ייעוץ עסקי, ומספק ייעוץ ראשוני חינוכי. מט"י כקבלן שירותים מארגן קורסי הכשרה במסגרת של קניית שרותים, ומשמש כזכיון של גוף מסוים. כמו כן ההכשרות של מט"י הן ברמה גבוהה.

(כרמית כהן, מנהלת מרכז, עכו)

דוגמאות לקורסים שמאורגנים על-ידי תכנית רשות מקדמת תעסוקה במרכזים השונים

עכו		קריית שמונה	כרמיאל	מרכז רשות מקדמת תעסוקה
בקרת איכות ומדידות בפיקוח האיגוד הישראלי לאיכות	שזירת פרחים ועיצוב מתנות בשילוב יזמות עסקית	תכנית הכשרה מקצועית לקבוצת צעירים יוצאי צבא דרום לבנון תושבי העיר	סייעות לרופא שיניים - קורס מעשי	שם הקורס
15	16	20	10	משתתפים
שיקום שכונות, משרד הבינוי והשיכון והשתתפות עצמית	שיקום שכונות, משרד הבינוי והשיכון והשתתפות עצמית	המטה לפיתוח אזורי במשרד התמ"ת, הקרן למפעלים מיוחדים, ביטוח לאומי, עיריית קריית שמונה, מכללת תל חי	ביטוח לאומי, משרד התמ"ת והשתתפות עצמית	גורמים ממנים

פרק ד': הכשרה מקצועית

עכו		קריית שמונה	כרמיאל	מרכז רשות מקדמת תעסוקה
<p>יזמת המרכז. הקורס נערך בשיתוף מכללת תיב"מ פלוס, ובסיומו זכו המשתתפים לקבל תעודת הסמכה מטעם האיגוד הישראלי לבקרת איכות.</p>	<p>יזמת המרכז. לקורס שותף מט"י גליל מערבי אשר מעביר סדנה בנושא היזמות העסקית</p>	<p>הכשרות קבוצתיות בהתאמה אישית לכל החניכים, לפי מקום ומסלול מקצועי</p>	<p>יזמת המרכז</p>	<p>באיזה מסלול מתקיים הקורס (הכשרה פנים מפעלית/ מט"י/ שירות התעסוקה/ ביזמת המרכז/ אחר)</p>
<p>עולים חדשים לצד תושבים ותיקים המעוניינים ללמוד מקצוע (עיוני ומעשי) ולהשתלב במהירות בתעשייה ו/ או להתקדם מקצועית</p>	<p>נשים בגילאי 45+</p>	<p>צעירים יוצאי צד"ל בטווח הגילאים 18-35 תושבי קריית שמונה בעלי השכלה נמוכה אשר מבקשים לרכוש מקצוע חדש</p>	<p>נשים בלתי מועסקות, זמן רב, חד הוריות, צעירות בסיכון חברתי</p>	<p>קהל יעד</p>
<p>160 שעות לימוד (כ-40% מהיקף השעות הן לימוד מעשי בסדנת המדידות של מכלל תיב"מ); מתקיים פעמיים בשבוע בשעות אחר הצהריים למשך חצי שנה</p>	<p>70 שעות לימוד, מתקיים בשעות אחר הצהריים אחת לשבוע למשך 3 חודשים</p>	<p>12 חודשים</p>	<p>4 חודשים</p>	<p>משך הקורס</p>



עכו		קריית שמונה	כרמיאל	מרכז רשות מקדמת תעסוקה
80% השמה	70%-65% השמה כשכירות או כיזמיות	75% השמה	100% השמה	אחוזי השמה במקצוע עם סיום הקורס
התכנים שנלמדו בקורס הותאמו לעבודה המעשית במפעלים תוך התאמה מרבית לדרישות המעסיקים; אי לכך הכניסה לשוק העבודה תהיה מהירה ואפקטיבית יותר. כמו כן רכזי ההשמה במרכז איתרו מבעוד מועד משרות פוטנציאליות בתחום	הקורס נפתח כצורך שעלה בקרב נשים ממועדון "בורלא" בעיר אשר מעוניינות לרכוש מקצוע ייחודי ומעניין ולשדרג את עצמן מבחינה תעסוקתית ואישית, אך מתקשות להשתלב בעולם העבודה הנורמטיבי	במהלך השנים למדנו שעבודה בתחום ההכשרות המקצועיות חייבת להיעשות בצורה פרטנית עם דורש ההכשרה. כך נוצר רווח כפול: התאמה מקסימלית של התושב להכשרה מבחינת יכולת, כישורים ורצון המועמד מחד, ומאידך כשהתושב חוזר לעיר יכולת מציאת העבודה שלו גדולה יותר כיוון שאין אתו קבוצה שלמה של דורשי עבודה מאותו תחום הכשרה. הקבוצה הנוכחית עוברת תהליך העצמה וליווי, ותענה על צורך מגוון בשוק העבודה המקומי בתחומי CNC, חשמל, מכונאות רכב ונדל"ן	הקורס נבחר מאחר ומיד כשמסתיים ישנו צפי גדול לקליטת סייעות בשל שינוי חוק ביטוח שיניים חנם והרחבתו לילדים ולבני נוער בכל הארץ. בבדיקה שערכנו עם מרפאות קופות החולים, לקראת סוף הקורס צפויה קליטה של סייעות לעבודה שתיתן מענה לכלל בוגרות הקורס	צורך בשוק העבודה (סיבות לבחירת ההכשרה)

## סיכום, מסקנות והמלצות

- **שיתוף פעולה עם משרד התמ"ת והאגפים הרלוונטיים:** עד הקמתם של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה, משרד התמ"ת עבד בצורה מחוזית; אולם כיום המרכזים פזורים מקריית שמונה ועד דימונה, ומשמשים כזרוע תמ"תית לכל דבר: אמנם האגף להכשרה מקצועית יושב בחיפה או בבאר שבע, אך החיישנים שלו, בדמות המרכזים, פזורים ברחבי הארץ, בודקים את צורכי המעסיקים ועוסקים בהתאמתם לפונים. שיתוף הפעולה של רשות מקדמת תעסוקה נעשה הן עם משרד התמ"ת הן עם אגפים נוספים שיושבים בתוכו; באופן זה מרכזי רשות מקדמת תעסוקה מסוגלים לייצר קורסי הכשרה מקצועית עם קבוצות מעורבות שפונות לקהל יעד רחב, החל במובטלים משירות התעסוקה וכלה בעובדים שמקבלים שכר מינימום ומעוניינים בקידום. ההכשרות המוצעות על-ידי מרכזי רשות מקדמת תעסוקה מסובסדות, ומלוות במעטפת של תמיכה בצורכי המשתתפים.
- **שוברים:** נושא השוברים פתח את עולם ההכשרה המקצועית להכשרה פרטנית: לפני כן משרד התמ"ת עבד בקבוצות, ולא הכשיר רק 2-3 אנשים בכל פעם. השוברים מאפשרים גמישות הכשרתית, שכן הם יצרו הכשרה פרטנית שמאפשרת למוכשר להשתלב טוב ומהר יותר בעולם העבודה ולמצוא את התחום שמתאים לו. התהליך הפרטני במרכזי רשות מקדמת תעסוקה מאפשר ליווי אישי של משתתפים וזיהוי היכולות, הכישורים ותחומי העניין שלהם כדי למצוא את התחום המתאים לפרט מתוך חשיבה ארוכת טווח על קריירה, ולא רק חשיבה נקודתית. ההכשרה והלימודים הם כלים לקידום תעסוקתי של הפרט: בדיקת עניין של הפונה לעומת השטח, חשיבה על אופק תעסוקתי ולא רק על השמה מיידית. לפיכך הכשרה מקצועית היא פעמים רבות דלת לקידום בתוך מקום עבודה או בתחום מסוים.
- **חשיבות החיבור לשוק העבודה ולמגמות רלוונטיות:** הערך המוסף של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה הוא החיבור שלהם למעסיקים ולצרכים של שוק העבודה ומהירות התגובה שלהם למתרחש בשטח. המרכזים גמישים יותר במיפוי ובאיחור צורכי המעסיקים, ויכולים ליצור הכשרות מקצועיות בהתאם. כיום המעסיקים לוקחים חלק יותר ויותר פעיל בהכשרה המקצועית, הן בהתווייה של השירות הן בהשפעה על תוכן מסלולי ההכשרה עצמם. יש לזכור שהכשרה מקצועית משרתת קודם כל את המעסיקים, שמקבלים עובדים מוכשרים יותר. לפיכך אחד מתפקידי מרכזי רשות מקדמת תעסוקה הוא להביא את צורכי המעסיקים לתוך עולם ההכשרה המקצועית.
- **עם הפנים קדימה:** המטרה היא שבכל מרכז רשות מקדמת תעסוקה יהיה פורום שיוכרז מנציגי מעסיקים, נציגי מכללות, נציגי המרכז ונציגי משרד התמ"ת, שיבנו ביחד קורסים שמתאימים כמה שיותר לצורכי השטח, בראייה אזורית ומקומית. כמו כן בהיבט המימוני, יש לרכז את כל התמיכות, התקציבים והמלגות שקיימים בשטח ויכולים לממן את סוגי האוכלוסיות השונים שלוקחים חלק בקורסים, כדי שכל אחד מהגופים המממנים יוכל לתמוך במשתתפים שקשורים אליו.

## רשימת מקורות

גלוק, א' (2012). **כלי סיוע למעסיקים ולדורשי עבודה** (מצגת). הוצגה במסגרת יום עיון של רשות מקדמת תעסוקה, ינואר 2012.

פליישון, א' (2011). **הכשרות מקצועיות בישראל** - נוהל שוברים (מצגת). תבת.  
 פנט-פלג, מ' (2010). סוגיות בליווי ובאימון אישיים בתכניות תעסוקה (חוברת מידע). תבת,  
 ג'וינט ישראל.

שחר, ג', ירון-אמביה, ר' ופוסקלינסקי, ת' (2010). **רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה -  
 מודל הפעלה**. תבת, ג'וינט ישראל.

אתר משרד התמ"ת, האגף להכשרה מקצועית, הכשרת מבוגרים  
 אתר מה"ט

## נספחים

### נספח א: רשימת אתרים רלוונטיים לתחום ההכשרות המקצועיות

<a href="http://www.moit.gov.il">http://www.moit.gov.il</a>	משרד התמ"ת
<a href="https://www.taasuka.gov.il">https://www.taasuka.gov.il</a>	שירות התעסוקה
<a href="http://www.moit.gov.il/NR/exeres/79FAD123-7EBA-421F-92F4-EE5E2C53ACA9.htm">http://www.moit.gov.il/NR/exeres/79FAD123-7EBA-421F-92F4-EE5E2C53ACA9.htm</a>	האגף להכשרה מקצועית
<a href="http://www.moital.gov.il/NR/exeres/06BB9449-9462-404E-80B7-C2F9F2DFD543.htm">http://www.moital.gov.il/NR/exeres/06BB9449-9462-404E-80B7-C2F9F2DFD543.htm</a>	מה"ט - המכון הממשלתי להכשרה טכנולוגית
<a href="http://www.moital.gov.il/NR/exeres/C8BE3E50-99C7-4E9A-A20A-AAAECD29E83.htm">http://www.moital.gov.il/NR/exeres/C8BE3E50-99C7-4E9A-A20A-AAAECD29E83.htm</a>	מט"י - מרכזי טיפוח יזמות
<a href="http://www.tevet4u.org.il">http://www.tevet4u.org.il</a>	תבת
<a href="http://www.industry.org.il">http://www.industry.org.il</a>	התאחדות התעשיינים בישראל
<a href="http://www.hachvana.mod.gov.il">http://www.hachvana.mod.gov.il</a>	היחידה להכוננת חיילים משוחררים
<a href="http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/AdultEducation/HashlamatHaskala/MisgeretLimud/Tikhonit.htm">http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/AdultEducation/HashlamatHaskala/MisgeretLimud/Tikhonit.htm</a>	משרד החינוך - השלמת השכלה
<a href="http://www.moia.gov.il">http://www.moia.gov.il</a>	משרד הקליטה
<a href="http://www.moch.gov.il/shikum_vehitchadshut/shikum_shechunot/Pages/shikum_shechunot.aspx">http://www.moch.gov.il/shikum_vehitchadshut/shikum_shechunot/Pages/shikum_shechunot.aspx</a>	שיקום שכונות
<a href="http://www.vpmo.gov.il">http://www.vpmo.gov.il</a>	המשרד לפיתוח הנגב והגליל
<a href="http://yoram.walla.co.il">http://yoram.walla.co.il</a>	יורם לימודים (וואלה)
<a href="http://www.coursim.co.il">http://www.coursim.co.il</a>	קורסים

<a href="http://199.203.209.210/MolsaEducation">http://199.203.209.210/MolsaEducation</a>	מאגרי מידע ממוחשבים של משרד התמ"ת לחיפוש הכשרה מקצועית
---	---

נספח ב: רשימת מכללות<sup>32</sup>

דרום	שם מכללה
אופקים	סמינר חרדי אופקים (שלוחת מכללת באר שבע)
אילת	המכללה למינהל אשדוד - שלוחת אילת
אילת	עמל הישגים אילת
אשדוד	המכללה למינהל אשדוד
אשדוד	עמל אשדוד
אשדוד	מרכז חרדי סמינר גור אשדוד
אשדוד	מרכז חרדי להכשרה מקצועית - שלוחת אשדוד
אשקלון	המכללה האזורית אשקלון
באר שבע	המכללה הטכנולוגית באר שבע
באר שבע	מכללת עתיד באר שבע
חוף אשקלון	מכללת הנגב ע"ש ספיר
ירושלים	שם מכללה
ירושלים	מכללת אורט ירושלים
ירושלים	סמינר מעלות בית יעקב - ירושלים
ירושלים	סמינר חרדי מרכז בית יעקב - ירושלים
ירושלים	מרכז חרדי להכשרה מקצועית - ירושלים
ירושלים	המכללה למינהל ירושלים
ירושלים	מרכז חרדי סמינר גור ירושלים
ירושלים	סמינר חרדי נווה ירושלים
ירושלים	הקריה ללימודי הנדסה וטכנולוגיה - שלוחת ירושלים
ירושלים	סמינר חרדי בנות אלישבע
ירושלים	סמינר חרדי מפעלות שמחה
ירושלים	סמינר חרדי בית יעקב למורות - שלוחת מרכז חרדי

פרק ד': הכשרה מקצועית

ירושלים	סמינר דרכי רחל - שלוחת מרכז חרדי
ירושלים	סמינר אפיקי דעת - שלוחת מרכז חרדי
ירושלים	סמינר עלי באר שלוחה מרכז חרדי
מעלה לבונה	מכלול תוכנית תורנית - מדעית
קריית ספר	סמינר הליכות קריית ספר - מרכז חרדי
מרכז	
יישוב	שם מכללה
אריאל	המרכז לעיצוב ולטכנולוגיה אריאל בשומרון
בני ברק	מרכז חרדי להכשרה מקצועית - שלוחה בני ברק
בני ברק	סמינר חרדי בית יעקב גור שלוחת המכללה למינהל
בני ברק	סמינר שערי דעת כהנא - מרכז חרדי
בני ברק	סמינר חינוך אור החיים - שלוחה המכללה למינהל
בני ברק	סמינר חרדי זכרון צבי - שלוחה המכללה למינהל
בני ברק	סמינר חרדי אוהל אברהם המכללה למנהל
בני ברק	סמינר חרדי מקור המעיינות
כפר סבא	אורט כפר סבא
נתניה	מכללת אורט להנדסה ע"ש הרמלין
עמק חפר	המכללה הטכנולוגית רופין
פתח תקווה	סמינר חרדי בית יעקב פתח תקווה
קריית אונו	המכללה לצילום קריית אונו
ראשון לציון	המכללה למינהל ראשל"צ
רחובות	מכללת אורט רחובות ע"ש מקס ואמפרו שיין
רעננה	בי"ס לטכנולוגיה של האוניברסיטה הפתוחה
תל אביב	מכללת אורט סנגאלובסקי לטכנולוגיה מתקדמת ולמדעים
תל אביב	מכללת עתיד תל אביב
תל אביב	שנקר - ביה"ס להנדסאים
תל אביב	הקריה ללימודי הנדסה וטכנולוגיה
תל אביב	אתגר - מכללה להנדסה וטכנולוגיה (בפריסה ארצי)
תל אביב	מכון אבני - המכללה לאמנות ועיצוב תל אביב
תל אביב	סאונד - ביה"ס הישראלי לעיצוב והנדסת קול
תל אביב	סמינר שרנסקי שלוחת מרכז חרדי
צפון	

פרק ד': הכשרה מקצועית

שם מכללה	יישוב
מכללת עתיד אום אל פחם	אום אל פחם
מכללת אלקסמי	באקה אל גרביה
המכללה הארצית סכנין - שלוחה באקה אל גרביה	באקה אל גרביה
המכללה הטכנולוגית תל חי	גליל העליון
בי"ס הארצי להנדסאים (ע"ר)	חיפה
המכללה למינהל חיפה	חיפה
מכללת עתיד חיפה	חיפה
סמינר חרדי בית יעקב חיפה המכללה למינהל	חיפה
אורט ע"ש בראודה כרמיאל	כרמיאל
מכללת עתיד מעלות	מעלות
מכללת נצרת עילית	נצרת עילית
המכללה הארצית להכשרה מקצועית סכנין	סכנין
המכללה האזורית כנרת ע"ש אלפרין בעמק הירדן	עמק הירדן
המכללה להנדסאים - עמל הישגים עפולה	עפולה
המכללה האזורית צפת	צפת
מכללת אוהלו בקצרין	קצרין
אורט קריית ביאליק	קריית ביאליק
מכללת ארז	שלומי

# פרק ה': מדיניות תעסוקה מקומית

“כל המרכזים מחוברים בדרך כזו או אחרת לרשות המקומית: שותפים בוועדות היגוי, ועדות פיתוח כלכלי למיניהן - זו ההשפעה הגדולה ביותר על קביעת המדיניות. אנחנו חייבים לדאוג לשמר את הקשר: להיות בעמדות מפתח שקשורות לתעסוקה, לדאוג לחיבור טוב עם הרשות המקומית ועם ראש העיר, ולהיות מקצועיים כדי שתמיד ישתפו אותנו בהחלטות.”  
(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

## מבוא

“מדיניות תעסוקה היא קודם כל אמירה של ראש הרשות שנושא התעסוקה מועלה על סדר היום הציבורי של הרשות.”  
(כרמית כהן, מנהלת מרכז, עכו)

פרק זה הוא חלק מתהליך הפיתוח של נושא מדיניות תעסוקה מקומית ברשות מקדמת תעסוקה לכדי מודל עבודה. מודל העבודה נכתב על סמך חומר תאורטי וכן על סמך התנסויות בתכנית בכמה רשויות מקומיות במהלך שש שנים, בעקבות תיעוד של ההתנסויות המגוונות והפקת לקחים.

במדינות רבות באירופה נעשה בשנים האחרונות תהליך של העברת האחריות ליישום מדיניות התעסוקה, הנקבעת על-ידי הרמה הלאומית, אל הרמה המקומית, קרי הרשויות האזוריות או העירוניות. העברת האחריות לרמה המקומית מציבה בפני המדינות אתגר של חיפוש מתמיד אחר איזונים בין הרמה הארצית לרמה המקומית ואחר גמישות ברמה המקומית לצורך מתן דין וחשבון לקובעי המדיניות הארצית.

תשתיות התעסוקה המקומיות מכילות מנגנונים של שותפות - עם מעסיקים, עם הרשות המקומית ועם משרדי ממשלה, ודרך השותפות אפשר לבחון את הצרכים ולגזור מהם יעדי התעסוקה. כדי להיות רלוונטיות, תשתיות התעסוקה צריכות להחזיק בנתונים ובמאגרי הידע שחשובים לפיתוח המדיניות. מעבר תכנית רשות מקדמת תעסוקה לאחריות ממשלתית ומיסודה מחזק את הקשר למדיניות התעסוקה הארצית וליישום המקומי שלה. בהמשך למחאה החברתית שפרצה בישראל בקיץ 2011, קידום ופיתוח מדיניות מקומית וארצית הם חלק מהתשובה לשינוי הנדרש במדינה במישור החברתי.

הפרק מקנה ידע ומושגי יסוד בנושא מדיניות תעסוקה מקומית, ומועלות בו הצעות כיצד ליישם את המדיניות הארצית ברמה המקומית וכן כיצד תכנית רשות מקדמת תעסוקה מתחברת למדיניות תעסוקה יישובית ויכולה לקדם חשיבה, תכנון ופיתוח של מדיניות מקומית. אף שנושא מדיניות התעסוקה הוא אחת מאבני היסוד של התכנית, יש להביא בחשבון שהתחום עדיין בשלבי פיתוח.

## רקע תאורטי:

מודל מדיניות תעסוקה מקומית ברשות מקדמת תעסוקה

"מתפקידה של הרשות המקומית להגדיר מדיניות תעסוקה ביישוב. מחובתו של מנהל רשות מקדמת תעסוקה להשפיע על אותה מדיניות ולקחת חלק ביישום שלה. סמכויותיו גדלות ככל שהקשר עם הרשות המקומית הדוק יותר. קל יותר לגייס משאבים ותקציבים מראש העיר לטובת העשייה אם ראש העיר מבין את חשיבות רשות מקדמת תעסוקה. אצלנו, אחרי 4-5 שנים שאנו עובדים יחד, הייתה הפנמה ברשות המקומית שרשות מקדמת תעסוקה היא כלי חשוב בקידום האינטרסים של היישוב. מתפקידנו להילחם על כך שאנו נישאר בעמדת השפעה."

(מוטי סוויסה, מנהל מרכז, בית-שאן)

## מדיניות תעסוקה בישראל

על הממשלה לקבוע ולעדכן מעת לעת יעדים חברתיים לצד יעדים מאקרו כלכליים מסורתיים, ובכלל זה יעדים כמותיים להגדלת התעסוקה, ולהקטנת העוני ואי-השוויון.

[מתוך דו"ח ועדת טרכטנברג]

מדיניות התעסוקה בישראל הונעה על-ידי משבר תקציבי: שיעור האנשים שמקבלים הבטחת הכנסה גדל פי שבע, ושינויים בחקיקה הובילו לכך ששיעור ההוצאה של המדינה על גמלאות תפח והפך לנטל על מערכת המיסוי, והגמלאות הפכו לפחות אפקטיביות ולא היה בכוחן להעלות אנשים מעל לקו העוני. בשנת 2002, כחלק מההכלת מודל מרווחה לעבודה בישראל, נחקק חוק ההסדרים שקיצץ מאוד בגמלאות ובקצבאות, וחלו שינויים רבים בנושא הבטחת הכנסה ודמי אבטלה. בשנה זו הוגש דו"ח ועדת תמיר, שהמליץ איך ליישם תכניות תעסוקה אקטיביות, והמודל אומץ חלקית ("תכנית ויסקונסין", "מהבטחת הכנסה להכנסה בטוחה", "אורות לתעסוקה"). בשנת 2006 הוקם ארגון תבת על-ידי ג'וינט ישראל והממשלה במטרה לפתח תכניות תעסוקה שישתלבו בהמשך בממשלה. תפיסה זו מוכיחה את עצמה, ובזכות תבת הוקמו גופים שונים, וביניהם מרכזי רשות מקדמת תעסוקה, שמחברים יותר לשטח ומכירים את המציאות התעסוקתית באזור שבו הם פועלים. בשנת 2007 נחקק חוק מס הכנסה שלילי, והממשלה החלה להשקיע יותר ויותר בתחום התעסוקה בשתי אוכלוסיות יעד מרכזיות: החברה הערבית ואוכלוסיית החרדים.

בשנת 2010 הצליחה ישראל להיכנס לארגון מדינות ה-OECD. דו"ח שפורסם מטעם ה-OECD על המדיניות הכלכלית-חברתית בישראל הציב ראי מול פני המדינה, ומישראל נדרש ליישר קו עם מדינות אחרות בארגון. באותה שנה פורסם דו"ח ועדת אקשטיין לבחינת מדיניות תעסוקה ובו דרישה להציב יעדי תעסוקה, ודו"ח טרכטנברג משנת 2011 מדבר גם הוא על יעדי אי-שוויון: הדו"ח ממליץ להסיט תקציבים מתחום הביטחון להוצאות אזרחיות, וכן לקבוע יעדים חברתיים וכמותיים להגדלת התעסוקה ולהקטנת העוני ואי-השוויון.



## עוני ותעסוקה בישראל - סוגיות מרכזיות

### מאפייני שוק העבודה בישראל<sup>33</sup>

שיעור התעסוקה בכוח העבודה בגילאי 24-65 בישראל נמוך באופן יחסי: 70.9% (בשנת 2008) ביחס לממוצע OECD העומד על 76%. הפער נובע בחלקו משיעור השתתפות נמוך של אוכלוסיות הערבים והחרדים (כ-40%), ובחלקו משיעורי השתתפות נמוכים של יתר האוכלוסייה; כמו כן ישנן בעיות מדידה (אי הכללת אנשי הקבע בקרב המועסקים). בבחינת שיעורי התעסוקה בקרב גילאי 15-24 עולה כי אחוז המועסקים בישראל הוא כ-27%, לעומת 43% במדינות ה-OECD וכ-51% בארצות הברית. שיעורי תעסוקת גילאי 65+ נמוכים בישראל בהשוואה לממוצע מדינות ה-OECD: 10% לעומת 12%, בהתאמה. בבחינת היחס בין השכלה לתעסוקה עולה שהאוכלוסיות מעוטות ההשכלה מאופיינות בשיעורי התעסוקה הנמוכים ביותר; כמו כן אף שהאוכלוסייה החרדית מאופיינת בשנות לימוד מרובות, היא על-פי רוב נטולת כישורי עבודה.

פילוח אוכלוסיית הבלתי-משתתפים מעלה כי 33% הם ערבים (25% נשים ו-8% גברים), 11% הם חרדים (7% גברים, 4% נשים), 16% הם בעלי מוגבלויות, ומבין ה-40% הנותרים 13% יצאו לפנסיה מוקדמת, 11% הן עקרות בית ו-16% משתייכים למסגרת לימודים או צבא. מתוך הנתונים ומתוך גודלן היחסי של קבוצות האוכלוסייה השונות אפשר לראות כי שלוש קבוצות האוכלוסייה בעלות שיעורי ההשתתפות הנמוכים ביותר הם חרדים (בעיקר גברים), ערבים (בעיקר נשים) ואוכלוסיית בעלי המיומנויות הנמוכות. מהשוואה בין-לאומית של שיעור ההשתתפות עולה כי על אף הגידול בשיעור ההשתתפות בישראל בשנים האחרונות, הוא עדיין רחוק משיעור ההשתתפות ברבות ממדינות המערב. גם שיעור בעלי השכר הנמוך בישראל הוא גבוה (משתכרים פחות משני שלישי מהשכר החציוני).

בישראל היחס לתעסוקה הוא כאל כלי ליציאה מעוני, לא כיעד בפני עצמו. שיעור העוני בישראל עומד על 20%, שיעור גבוה בהשוואה למדינות OECD אחרות; גם לפי מדד ג'יני לאי-שוויון ישראל נמצאת במקום נמוך, בירידה מתמדת. בהתייחס לקשר בין אי-שוויון לצמיחה ולעושר המדינה, יש לזכור שמדינות עשירות הן לאו דווקא המדינות עם אי-שוויון הגדול יותר; כמו כן גידול מהיר וצמיחה מהירה במדינה לא בהכרח גורמים לירידה באי-שוויון. חלק גדול מאי-שוויון נובע מהקשר לתעסוקה: רמת החיים בארץ, הנמוכה בהשוואה לאירופה המערבית ולארצות הברית, מוסברת, בין השאר, על-ידי שיעור ההשתתפות הנמוך בכוח העבודה, בעיקר בקרב הגברים.

### בעיות עיקריות בשוק העבודה בישראל

- שיעורי עוני גבוהים בקרב האוכלוסייה החרדית והערבית בשל שלושה גורמים: שיעורי תעסוקה נמוכים, רמת השתכרות נמוכה וריבוי ילדים
- העסקת עובדים לא ישראלים בממדים חריגים (שיעור כפול מהמקובל בעולם המערבי)
- ההוצאה הממשלתית על מדיניות פעילה בשוק העבודה נמוכה בהשוואה בין-לאומית
- אכיפת חוקי העבודה בישראל אינה מספקת.

33 מתוך: אקשטיין, צבי (2010). הוועדה לבחינת מדיניות תעסוקה: דו"ח סופי. בנק ישראל, המוצעה הלאומית לכלכלה.

אחד הגורמים החשובים במדיניות תעסוקה הוא התמיכה של המערכת כולה במדיניות, ובכלל זה אכיפה של חוקי עבודה והיחס בין מספר העובדים למספר הפקחים. בישראל היחס הוא בערך 60 עובדים לפקח, והנתונים מצביעים על חוסר פיקוח אמתי על חוקי עבודה: אף שיש חוקים מתקדמים, אכיפתם אינה מספקת. יתר על כן כיום שיעור ההוצאות הממשלתיות על תכניות רווחה ותעסוקה הוא 16% מהתמ"ג (תוצר מקומי גולמי) - אחוז נמוך ביחס למדינות אחרות, פחות משליש מההוצאה הממשלתית במדינות הסוציאל-דמוקרטיות המפותחות.

## כלים לפיתוח התעסוקה בישראל<sup>34</sup>

### 1. הביקוש לעובדים - טיפול במעסיקים

- תמריצי העסקה/ עידוד השקעות
- פיתוח אזורי תעשייה
- פיתוח טכנולוגי (מדען ראשי)
- עידוד עסקים קטנים ובינוניים

### 2. היצע העובדים

- הכוונה לתעסוקה
- הכשרה מקצועית
- השלמת השכלה/ השכלה גבוהה
- תחבורה
- מעונות יום/ צהרונים
- יזמות
- תמריצים כספיים (מס הכנסה שלילי)

### 3. תנאים תומכים

- אכיפת חוקי עבודה
- הפחתה במספר העובדים הזרים
- קצבאות אשר לא יהוו חסם לכניסה לעבודה (גובה הקצבה, זכאות, זהירות משלילה מיידית).

הישראלים החדשים עומדים על כך שקולם יישמע, לא כאקט חד פעמי בעת הפגנה, אלא כאורח התנהלות מובנה וקבוע ב"אגורה" החדשה. הדבר מבושר היווצרותה של "דמוקרטיה השתתפותית" (participatory democracy) תוססת, דורשנית ואמיצה, השונה מאוד מהדפוסים שהכרנו עד עכשיו.

[מתוך דו"ח ועדת טרכטנברג]

34 מתוך: שלח, סיגל (2011). **מדיניות תעסוקה מהי? (מצגת)**. הוצגה במסגרת יום עיון של רשות מקדמת תעסוקה ומעברים, אוקטובר 2011.

### מסקנות ועדת אקשטיין לבחינת מדיניות התעסוקה בישראל<sup>35</sup>

הוועדה לבחינת מדיניות התעסוקה בישראל, אשר התכנסה בין החודשים ספטמבר 2009 עד מאי 2010, גיבשה המלצות למדיניות בתחום העבודה וההון האנושי במטרה להרחיב את מעגל המועסקים בישראל, לשפר את יכולתם של דורשי העבודה למצוא בזריזות עבודה בשכר נאות ולהשביח את כישוריה של האוכלוסייה העובדת. ההמלצות עניינן:

- שינוי במבנה הארגוני במשרד התמ"ת - מינויו של ממונה בכיר על תחום העבודה וההון האנושי
  - הצבת יעדים בתחום התעסוקה והעוני עד לשנת 2020
  - המשך יישום תכניות משלימות, קרי פריסה ארצית של תכנית מרווחה לעבודה במתווה התכנית "אורות לתעסוקה", הרחבת תכנית מס הכנסה שלילי ויישום התכנית לצמצום מספר העובדים הלא ישראלים
  - שיפור פעילותם של שירות התעסוקה, האגף להכשרה מקצועית ומסלול תעסוקה
  - קידום פעילות האגף לתעסוקת נשים ומעונות יום
  - שילובן של אוכלוסיות מעוטות השתתפות במעגל העבודה: חרדים, ערבים ובעלי מוגבלויות
  - קידום פעילות האכיפה: הגברת אכיפת דיני עבודה והסרת חסמים לתעסוקה.
- מסמך שהוציאה הוועדה מציג תכנית עבודה רחבה שיעדיה הרחבת התעסוקה באוכלוסיות המאופיינות בשיעורי השתתפות נמוכים במיוחד. כמו כן כוללים יעדי התכנית את הגדלת הכנסות החמישון התחתון באמצעות הגדלת השתתפותם בעבודה. לצורך זה הציבה הוועדה יעדים כמותיים לגידול בתעסוקה לאוכלוסייה בכללה ולאוכלוסיות ייחודיות בפרט.

#### עיקרי ההמלצות לשילוב בתעסוקה של אוכלוסיות מעוטות השתתפות

- יש לפעול לשוויון הזדמנויות בשוק העבודה לכלל האוכלוסיות מעוטות השתתפות ולהגברת הגיוון במקומות העבודה
- הצוות ממליץ על הקמת מרכזי One Stop Center המתמחים בהשמה של האוכלוסיות השונות, זאת בעזרת הדרכים היעילות ביותר לרבות שימוש במיקור חוץ; בהקשר זה יש ללמוד מהמודלים אשר פותחו בתבת ולנסות להטמיעם
- יש להרחיב את מעגל התעסוקה לאוכלוסיות מעוטות השתתפות (אוכלוסיית החרדים, הערבים, בעלי מוגבלויות ומעוטי השכלה) הן על-ידי שיפור יכולותיהן בשוק העבודה הן על-ידי הגדלת הנגישות שלהם לתעסוקה
- יתרה מזאת יש לפעול לשיפור יכולת ההשתכרות תוך שדרוג ההון האנושי כדי שהגדלת שיעור ההשתתפות בקרב אוכלוסיות אלו תתרום לצמצום העוני בקרבן.

#### עיקרי ההמלצות לאוכלוסייה החרדית

- יש לפעול באופן נחוש להסרת החסמים העומדים בפני שילוב גברים חרדים בעבודה,

35 מתוך: אקשטיין, צבי (2010). הוועדה לבחינת מדיניות תעסוקה: דו"ח סופי. בנק ישראל, המועצה הלאומית לכלכלה.

- ובכלל זה החסמים החוקיים, המקצועיים והכלכליים-תרבותיים (לרבות סוגיית שכר הסף), זאת על מנת לעמוד ביעדי התעסוקה במגזר החרדי
- שירות צבאי: יש לבחון תמיכה בתכניות השירות השונות (שירות אזרחי, שח"ר) באמצעות קורסי הכשרה וסיוע בהשמה של בוגריהן
- חינוך והון אנושי: יש לפעול לחיזוק ההון האנושי התעסוקתי באוכלוסייה החרדית.

### עיקרי ההמלצות לאוכלוסייה הערבית

- יש לפתח דרכים להגדלת הנגישות למקום העבודה. יש לשאוף לשיפור תשתיות תומכות תעסוקה ביישובים ערביים (תחבורה ציבורית, מעונות יום, מרכזי תעסוקה)
- חינוך והון אנושי: יש לפעול לחיזוק ההון האנושי התעסוקתי ולהרחבת המגוון התעסוקתי במגזר בקרב הנוער, בוגרי התיכונים, האקדמאים ודורשי עבודה בעלי השכלה נמוכה
- יש לפעול לחיזוק הקשר בין דורשי עבודה מהמגזר הערבי לבין מעסיקים מיתר מגזרי המשק.

### עיקרי ההמלצות לאוכלוסיית בעלי מוגבלויות

- יש לשים דגש על הצורך בהסברה ובשיווק למעסיקים ולסייע למעסיקים בזיהוי מקומות שבהם יש לבעלי מוגבלות יתרון יחסי
- יש להקים מרכזי One Stop Center מתמחים, עם כלי תעסוקה המותאמים לצרכים הייחודיים של בעלי המוגבלות
- יש ליצור תיאום ושיתוף פעולה בין משרד התמ"ת לבין האגף לשיקום שבמשרד הרווחה, משרד הבריאות, המוסד לביטוח לאומי ונציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות שבמשרד המשפטים.

מסקנות הוועדה, אם ייושמו, יובילו את המשק הישראלי כברת דרך משמעותית לגידול בתוצר לנפש על-ידי הרחבת מעגל המועסקים ושיפור הונום האנושי: הגשמת היעדים תציב את ישראל בשורה אחת עם המדינות המובילות בתחום התעסוקה ותביא לרמת תוצר לנפש גבוהה יותר. שילוב יעדי התעסוקה עם יעד הגדלת הכנסות החמישון התחתון ישפר את מצבו של המשק הישראלי, הן מבחינה כלכלית הן מבחינה חברתית.

המלצות הוועדה נוגעות לא רק ליעדים ולצורת "ההנהגה התעסוקתית" אשר רצויה במשק, אלא גם לדרכים שבהן ניתן להגיע אליהם. ההמלצות מעניקות בידי הממונה על העבודה וההון האנושי - אותה "יד מכוונית" - כלים מרובים אשר שילובם הנכון יאפשר פתרון בעיות וחסמים רבים בקרב אוכלוסיות מגוונות אשר מאפיינות את החברה הישראלית.

### עקרונות מרכזיים ביישום מדיניות תעסוקה ברמה המקומית<sup>36</sup>

יש סיבות רבות למעבר למדיניות תעסוקה מקומית עם גמישות מצד השלטון המרכזי: למרות תהליכי הגלובליזציה, עדיין קיימת שונות בין אזורים גיאוגרפיים שונים בתוך מדינות, ולפיכך

36 מתוך מסמכי הכנס: Managing accountability and flexibility in labor market policy של ארגון ה-OECD שהתקיים בעיר ארהוס בדנמרק, 5.4.2011. מופיעים באתר הכנס: <http://www.oecd.org/cfe/leed/50055140.pdf>

נדרשת גמישות במענים. כמו כן פעילות ברמה המקומית יכולה לסייע בפישוט חסמים בירוקרטיים, ושיתופי פעולה הם יעילים יותר ברמה המקומית שכן אז ניתן להגיע הן למיצוי מרבי של משאבים ויכולות ("לעשות יותר בפחות") הן למניעת כפילויות בתקצוב.

על מדיניות תעסוקה להביא בחשבון שילוב בעבודה, קידום ושדרוג כחלק מבניית כוח אדם איכותי למציאות תעסוקתית משתנה, יצירת/ הגדרת מקצועות חדשים ומיומנויות חדשות, והתייחסות למפוטרים ולאוכלוסיות ייחודיות/ חלשות במיוחד. ה"שחקנים" ברמה המקומית הם נתונים מקומיים, גורמי הכשרה, מעסיקים, שירותים תומכי תעסוקה ומשלימי תעסוקה, כמו גם חיבור לכלכלה המקומית שמשפיע על הגדרת תפקידים ומקומות עבודה ושיתוף פעולה עם האיגודים המקצועיים.

הגורמים המשפיעים ביותר על התוויית מדיניות לאומית עם גמישות מקומית הם:

- מתן גמישות לכל אזור לפעול על-פי צרכיו, הבנתו ויכולותיו
- מועצות מקומיות המביאות לידי ביטוי את שיתופי הפעולה ברמה המקומית
- שיתופי פעולה ברמה הארצית
- יכולות ביצוע ברמה המקומית
- תנאי שוק העבודה
- קיום דיאלוג מתמיד בין הרמה הארצית לרמה המקומית על מטרות, אסטרטגיות ותוצאות, עם השפעה דו-כיוונית
- מדידה - הפעילות ברמה המקומית צריכה להימדד באופן מתמשך כדי לבדוק מה עובד ומה לא עובד; מדידת תפוקות ותוצאות ולא רק מדידת התשומות.

פרקטיקות של גמישות הבאים לידי ביטוי ברמה המקומית:

- גמישות בעיצוב המדיניות, מתן תמריץ וחופש לפיתוח ברמה המקומית
- גמישות בניהול בפועל
- גמישות בקניית שירותים על-ידי מיקור חוץ
- ניהול התקציב ברמה המקומית באופן עצמאי
- גמישות בבחירת ההתמקדות באוכלוסיית היעד.

ביטויים להתוויית המדיניות על-ידי השלטון המרכזי:

- קביעת האסטרטגיה והצבת היעדים התעסוקתיים ברמה הלאומית
- רגולציה
- קביעת סטנדרטים מקצועיים
- פיקוח ובקרה.

## מסקנות רלוונטיות ליישום המדיניות בישראל

- בעת מעבר תכניות התשתית שפותחו בתבת לאחריות משרד התמ"ת, יש להגדיר ולהסדיר בטווח הארוך את אוכלוסיות היעד, את הממשקים עם שירות התעסוקה ואת היחסים בין השלטון המרכזי למקומי
- יש צורך להגדיר את התפקיד ואת האחריות של הרשות המקומית, ובכלל זה את אחריות הדיווח
- יש לקבוע הסדרים ונהלים בטווח הקצר של אחריות, פיקוח ומימון הרמה המקומית על-ידי הרמה הארצית
- תידרש התאמה של הכלים הממשלתיים לרמה המקומית: פישוט תהליכי בירוקרטיה, מדיניות מקומית של הכשרות מקצועיות, גמישות בכלים (למשל הכשרות בשעות הערב)
- יש ליצור שיתופי פעולה בין-משרדיים, בעיקר בתחומי העבודה והרווחה כחלק מהמלחמה בעוני; התמודדות עם אוכלוסיות ייחודיות/ חלשות/ בעלות קשיים בשילוב בעולם העבודה תוך ניצול משאבים מתחום הרווחה
- נדרשים נתונים אזוריים על שוק העבודה
- כדאי ליצור מועצה ארצית משותפת שתהיה גורם מפקח ומתווה מדיניות.

## "אני מאמין" רשות מקדמת תעסוקה בנושא מדיניות תעסוקה מקומית

מדיניות תעסוקה יכולה להתפתח גם ברמה מקומית, הן ככלי ליישום מדיניות ארצית הן ככלי לפיתוח מדיניות מקומית שמביאה בחשבון היבטים מקומיים (דמוגרפיים, סוציו-אקונומיים, קהילתיים וכו'). לתבת בכלל ולרשות מקדמת תעסוקה בפרט תפקיד חשוב בעיצוב המודל הישראלי של התעסוקה ברמה המקומית, שכן לתכנית יש כלים בתחום העבודה עם הפרט ועם הקהילה, בתחום קשרי מעסיקים ובתחומי המדידה והבקרה.

ייחודה של תכנית רשות מקדמת תעסוקה בהיותה קשובה לציבור ולצרכים של האוכלוסייה וביכולתה ליצור שיח עם האוכלוסייה ולתרום להעצמה שלה. לתכנית יש הגמישות להשתמש בתקציבים ולספק הכשרות מתאימות; והיות שאנשים רבים אינם מודעים לזכאיויות שלהם, מתפקיד התכנית להנגיש ידע לאוכלוסייה ולהיות הגורם המסייע במיצוי זכויות ובהנגשת כלים ממשלתיים.

למרכזי רשות מקדמת תעסוקה, שמודעים הן לצרכי האוכלוסייה הן לצרכי המעסיקים, יש תפקיד משמעותי בהובלת מדיניות התעסוקה ביחד עם הרשות המקומית, והשאיפה היא שהרשויות המקומיות יראו במרכז יחידה המתמחה בתעסוקה. ועדות ההיגוי, שפעילות בכל המרכזים, מהוות שותפות בין-מגזרית שיכולה להעלות את הצרכים המקומיים הייחודיים ולהביאם לידיעת נציגי הממשלה, שהם חלק מהועדה. שאיפתנו שוועדות ההיגוי יהיו פלטפורמה לקידום ולפיתוח מדיניות תעסוקתית ברמה המקומית, ולנציגי המרכז יהיה תפקיד בפורומים עירוניים אחרים שעוסקים בנושא.

יש לזכור שמרכזי רשות מקדמת תעסוקה מהווים מקור ידע בכל הנוגע לנושא התעסוקה. אחד הכלים המרכזיים בשימוש המרכזים הוא מסד נתונים עדכני ומפורט על הפונים ועל המעסיקים, שיכול להוות בסיס לקביעת מדיניות התעסוקה המקומית.

## יישום והטמעה: כיצד המודל בא לידי ביטוי בתכנית

”ברגע שראש העיר הבין את חשיבות המרכז, הדבר חלחל למטה: שירות התעסוקה, הרווחה, כולם התאחדו לוועדת ההיגוי. לפיכך הכול מתחיל מלמעלה; לשכת ראש העיר הפכה להיות לשכת התעסוקה, והיום הפונים מגיעים אלינו.”

(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

להלן מובאות כמה הצעות ליישום מודל מדיניות תעסוקה בתכנית רשות מקדמת תעסוקה. דברים אלו הועלו על-ידי מנהלי תכניות, רכזי השמה ומעסיקים ורכזי הכשרות.

## תרומתה ותפקידה של רשות מקדמת תעסוקה בקידום מדיניות תעסוקה יישובית

”בקריית שמונה, לקבוע מדיניות משמע קודם כל להתחבר לרשות המקומית: להיות הכתובת שמגיעים אליה, דרך פרויקטים וירידי תעסוקה ועד לקליטת מעסיק חדש. המדיניות היא לדעת לעבוד עם הרשות המקומית. בקריית שמונה אין מנגנון אחר: ישנו שירות התעסוקה, שעובד ישירות מול משרד ממשלתי, אולם הם אינם מחוברים לישיבות המועצה השוטפות, ואילו אנחנו רוצים לתת מענה לאנשים בשטח.”

(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

הרשות המקומית היא שותפה בתכנית, והשאיפה היא שהרשות תיקח חסות על תחום התעסוקה ותרצה לקדם את הנושא, דבר שיבוא לידי ביטוי בשיתוף בוועדות היגוי ובוועדות פיתוח כלכלי. רשות מקדמת תעסוקה ממצבת את עצמה ככתובת אחת לעובדים ולמעסיקים בתחום התעסוקה, ונותנת מענה ייחודי בדמות מתן שירות למעסיקים, פיתוח יזמות חדשות וחיבור לגופים אחרים ביישוב.

## השותפים בניסוח מדיניות תעסוקה יישובית

”בתמרה-כאבול המדיניות נקבעת על-ידי שתי רשויות, ותמיד ישנה הדילמה מי קובע את המדיניות - מי עושה ומי לא עושה.”

(ג'האד עוואד, מנהל מרכז, תמרה-כאבול)

תכנית רשות מקדמת תעסוקה היא חלק מהשינוי בתחום מדיניות התעסוקה, שבמהלכו רשויות מקומיות רואות עצמן כמובילות את תחום התעסוקה המקומי; השלב הבא צריך להיות פיתוח מדיניות תעסוקה יישובית בזיקה למדיניות הארצית. עם השנים השקיעה הרשות המקומית יותר כסף וחשיבה בנושא, ורשות מקדמת תעסוקה הפכה לגוף משמעותי ביישוב שמשפיע על החזון ועל המדיניות, והעלה על המפה את נושא התעסוקה.

בעוד שמשרדי ממשלה (משרד התמ"ת, האגף להכשרה מקצועית, שירות התעסוקה) מנסחים מדיניות ממשלתית, מדיניות יישובית נקבעת בסופו של דבר על-ידי הרשות המקומית, וגורמים מקומיים כמו המתנ"ס, תושבים ונציגים קהילתיים צריכים להיות שותפים בניסוח המדיניות הזו. לפיכך מרכזי רשות מקדמת תעסוקה הם שחקנים מובילים בניסוח המדיניות ובמימושה. הלכה למעשה.

רשות מקדמת תעסוקה היא המסגרת המקומית המכירה את צורכי העיר מקרוב ואת היכולת של העיר מבחינה תעסוקתית. השותפות יכולה להוות מסגרת להבנת הצרכים של מגוון אוכלוסיות העיר לעומק, כמו גם מסגרת להבנת צורכי המעסיקים; באופן זה אפשר לספק פתרונות מותאמים כחלק ממדיניות התעסוקה היישובית.

“אנחנו לא יכולים להחליט לבד, אלא צריכים להיות חלק מהתהליכים ומהגופים שחושבים ומחליטים. אנחנו אמנם מציגים חלק מהתמונה שקשור לשטח, אך יש אנשים שרואים את התמונה כולה, וראש העיר, שקיבל את המנדט מתושבי העיר, הוא זה שצריך לקבוע את מדיניות התעסוקה. אנחנו יכולים להיות רק יועצים ושותפים להחלטה, אך קביעת המדיניות עצמה היא לא מתפקידנו.”  
(איריס צין, מנהלת מרכז, כרמיאל)

### היעדים הבאים של תכנית רשות מקדמת תעסוקה בנושא מדיניות תעסוקה

היעד המרכזי של תכנית רשות מקדמת תעסוקה הוא שהרשויות המקומיות ילמדו “לדבר תעסוקה”, ויעד זה הושג במלואו. העובדה שמשרד התמ”ת אימץ את התכנית נותנת רוח גבית חזקה לראשי הרשויות לתמוך בעניין התעסוקה ביישוב ולעודד אותו. השאיפה היא שבשנים הקרובות התכנית תמשיך לגדול ותגיע ליישובים חדשים. יעד נוסף הוא לערוך קבוצות מיקוד במגזרים השונים כדי לבנות תכניות עבודה בהתאם לדרישות ולצרכים של אוכלוסיות היעד; כך אפשר יהיה להגיע ליותר אוכלוסיות ו”לתפור חליפות לפי הצורך”. בראייה מקומית, היעד הוא לפתח את כוח האדם המקומי בהתאם לתעסוקה האזורית.

“הממשק בין רשות מקדמת תעסוקה לבין הרשות המקומית חייב להיות טוב, ותכנית רשות מקדמת תעסוקה צריכה להיות שותפה לחשיבה עם המעסיק, לאתר למענו את כוח האדם המקומי ולארגן הכשרות מתאימות. העירייה חייבת להעמיד לעצמה יעדים: חינוך, השכלה גבוהה ותעסוקה.”  
(מוטי סוויסה, מנהל מרכז, בית שאן)

### מסקנות מהשטח

“תכנית תעסוקה חייבת להיות חלק מובנה ברשות המקומית, כמו חינוך ובריאות: רשות מקדמת תעסוקה צריכה להיות הנציגות הזו של משרד התמ”ת ברשות.”

(כרמית כהן, מנהלת מרכז, עכו)

### דוגמאות לקשר בין מרכזי רשות מקדמת תעסוקה לרשות המקומית

עכו: מרכז רשות מקדמת תעסוקה בעכו ממוקם בבניין של העירייה ונמצא תחת חסותה, והשירות מוצע לכל תושבי עכו. המרכז מטפל במובטלים שבאים לקבל מענה מהעירייה, ועובד בשיתוף עם שירות התעסוקה בעכו כדי לעזור לאנשים ששירות התעסוקה מנסה לספק להם עבודה, ואף קיים עם השירות יריד משותף. שותפים נוספים של המרכז הם הארגונים “אשת חיל” ו”בעצמיי”. נציג המרכז יושב עם ראש העיר בשעות קבלת קהל באופן קבוע במטרה



לטפל כמה שיותר מהר בתושבים שבאים לקבל סיוע. המרכז הוא חוליה מרכזית ברשות המקומית, ולפיכך רואים לנכון להזמין את נציגיו לשבת במיני ועדות. כמו כן בהנחיית ראש העיר, יזמים חדשים קולטים לעבודה רק את תושבי עכו.

**קריית שמונה:** בקריית שמונה לא היה מענה לנושא התעסוקה לפני הקמת המרכז, וכעת רשות מקדמת תעסוקה היא כתובת ראשית בעיר, והכול נעשה בשיתוף פעולה עם ראש העיר. יש נוכחות של עובדי רשות בתוך רשות מקדמת תעסוקה, וראש העיר יושב בוועדות היגיו ומצטרף לסיוע במפעלים; כמו כן עובדי עירייה שיושבים במרכז מתוקצבים מפרויקט שיקום שכונות. הערך המוסף של המרכז הוא המענה שניתן לא רק למובטלים אלא גם לעובדים, אנשים שרוצים לשדרג את עצמם או נמצאים בין עבודות.

**בית שאן:** מנהל המרכז בבית שאן משמש גם כסגן ראש העיר, ואחראי על נושא התעסוקה; שיתוף הפעולה בין העירייה למרכז הוא הגורם להצלחה. האתגרים שעמדו בפני המרכז היו ראשית למפות את הצרכים בעיר, ושנית ולעשות משהו שונה משירות התעסוקה, שנותן מענה לבית שאן ולעמק בית שאן. המרכז שואף לספק כוח אדם איכותי והכשרות מקצועיות מתאימות, אך הבעיה המרכזית היא שעמק בית שאן מיצה את פוטנציאל התעסוקה שלו, וכיום אנשים שנשלחים להכשרות מקצועיות לא מצליחים למצוא אחר כך עבודה. לפיכך מרכז רשות מקדמת תעסוקה מנסה לפתוח אפשרויות תעסוקתיות חדשות, ובבית שאן עוסק גם בהשכלה גבוהה. האתגר הוא איך להוציא כמה שיותר תושבים מחוץ לבית שאן כדי ללמוד, ולעודד אותם לחזור לעיר לאחר מכן (לרוב בסופו של דבר הם לא חוזרים לעיר). הממשלה נתנה הטבות כמו הרכבת וכן הטבות לפארק תעשייה, וכתוצאה מכך יש גל של מעסיקים חדשים שבאים להתעניין. המטרה היא להפוך את נקודות החוזק של היישוב למקורות תעסוקה: בבית שאן מעודדים תיירות עסקית ויש חינוך ליזמות עסקית, וכל יזם חדש שמגיע לעיר עומד בקשר עם מנהל המרכז ועם ראש העיר.

**אום אל-פאחם:** למרכז יש ועדת היגיו שמתווה מדיניות ומטרות שיושב בה סגן ראש העיר, כך שהמרכז מחובר למדיניות של הרשות מההתחלה. המרכז קיים יריד תעסוקה בעיר שהיה סיפור הצלחה, והיו לכך הדים בעיתונות ובמדיה המקומית ונוצר שם טוב למרכז. הבעיה המרכזית היא שאנשי עסקים שבאים מחוץ לאום אל-פאחם מביאים אתם את העובדים מבחוץ; נדרשת התערבות של ראש העיר בנושא כדי שהמעסיקים שבאים מבחוץ יהיו חייבים להעסיק 10%-20 עובדים מקומיים. בעיה נוספת היא המעסיקים שרוצים לעזוב את אום אל-פאחם ולעבור לאזורי תעשייה אחרים, ונציג המרכז נפגש עם ראש העיר והתריע בפניו שהמעסיקים עומדים לעזוב.

**סחנין:** מנהל המרכז בסחנין חבר בוועד של הרשות המקומית בנושא התכנית הכלכלית של משרד ראש הממשלה, ויש למרכז חיבור טוב עם הרשות המקומית: בכל כנס ובכל ועדת היגיו תמיד משתתף נציג של הרשות, והרשות משתתפת גם בתקציב - מעבירה כסף למרכז (המרכז קיבל גם תוספת תקציב של שיקום שכונות בחסות העירייה) ומפנה אליו אנשים.

**תמרה-כאבול:** לפני שהוקם מרכז רשות מקדמת תעסוקה בתמרה, לא הייתה מודעות לנושא התעסוקה מטעם העירייה. עם פתיחת המרכז והמעורבות של משרד התמ"ת, העירייה עובדת בשיתוף פעולה מלא עם המרכז: שולחים אנשים ועובדים עם גופים דומים (לשכות התעסוקה). כמו כן יש יותר פרסום לרשות מקדמת תעסוקה: יצירת רשתות חברתיות, לינקים באתרים מקומיים. יש יותר זרימת מידע, שמובילה להתעוררות מקומית בנושא התעסוקה.

**מעלות-תרשיחא:** המדיניות של עיריית מעלות היא "עיר תומכת תעסוקה". נעשה סקר בקרב

התושבים שהעיד שהעירייה אחראית לתחום התעסוקה בעיר, וראש הרשות הקצה משאבים כדי לפתח תכניות תעסוקה מקומיות. כמו כן יש ועדת תעסוקה בראשות ראש העיר וכן קבוצות דיון.

”כחובשת הכובע של נציגת הרשות, כל הזמן נמצאים מעליי פוליטיקאים; אך אני יודעת שחשוב להישאר ברמה המקצועית - נציגי העירייה יודעים למצוא אותנו כשהם רוצים. חשוב לקחת את הצרכים מתוך השטח, למצוא את המפעלים הנכונים שייכנסו לעיר, בשיתוף עם ראש העיר.”  
(מימי צדוק, רכזת פיתוח קהילתי-תעסוקתי, קריית שמונה)

### שותפים בפועל לניסוח מדיניות תעסוקה יישובית

”אצלנו בוועדות מיוחדות מזמינים נציג ממרכז רשות מקדמת תעסוקה כדי לשמוע את דעתו, ואז יש אפשרות להשפיע על תהליכים.”  
(אלי אלהרר, רכז השמה ומעסיקים, כרמיאל)

**כרמיאל:** ברגע שראש העיר נתן את הגושפנקה הראשונית, מרכז רשות מקדמת תעסוקה הפך למוביל המרכזי בתחום התעסוקה בתוך היישוב. המרכז צריך להוביל את העשייה הן ברמה התאורטית הן ברמה המעשית, היות שהוא מביא את ההתמחות המקצועית מהשטח ומחובר למוסדות שונים. ועדת היגוי עירונית שמתכנסת אחת לכמה חודשים היא לא זו שתחולל את השינוי; יש להכניס לוועדות נציגים מתוך היישוב, אנשים בעלי דעה וחשיבה אחרת.

**תמרה-כאבול:** השותפים לניסוח מדיניות התעסוקה היישובית הם ראש העיר, לשכות הרווחה והחינוך, נציגי הציבור והמעסיקים, אך הדמות המרכזית ביותר היא המרכז עצמו והצוות המקצועי שיודע מה קורה בשטח ויכול להציף את הצרכים. ועדת היגוי לא צריכה לבוא עם תכניות מוכנות; הייחודיות של המרכז היא שהוא גמיש, כמו ששוק העבודה הוא דינמי. אמנם ראש העיר והרשות משפיעים על המדיניות התעסוקתית של היישוב, אבל בסופו של דבר המרכז עצמו הוא זה שמנסח את מדיניות התעסוקה בפועל. המרכז גם יכול להשפיע על המדיניות הממשלתית, לדוגמה בנושא הכשרות מקצועיות.

”החיבור הפחות פורמאלי: בקריית שמונה יש פורום של תעשייני מתכת שניזונים אך ורק מהתעשייה הביטחונית. לפני כמה חודשים ההזמנות הפסיקו להגיע, ויצאה משלחת למנכ”ל משרד הביטחון עם ראש העיר ואתנו; הפגישה הייתה יעילה. במקומות מסוימים רשות מקדמת תעסוקה תופסת מקום גדול, והדבר סולל את הדרך למעורבות, לא רק מצד התכנית אלא גם מצד הרשות.”  
(תומר מדר, מנהל מרכז, קריית שמונה)

### יעדי המרכזים השונים בנושא מדיניות תעסוקה

**כרמיאל:** השתתפות בפורום בעירייה בנושא תעסוקה; קבלת החלטות לגבי הבאת מעסיקים חדשים לעיר.

**בית שאן:** חיזוק הקשר עם התושבים; ניהול תחומי אחריות מסודרים במרכז (מעסיקים, פרט) כדי לחזק את האוכלוסייה המקומית; הפניית יותר תושבים להכשרות מקצועיות בהתאם לביקוש ולצורכי השוק.

**אום אל-פאחם:** פיתוח תכניות תעסוקה לא רק לאוכלוסיית היישוב אלא לכלל התושבים; חיזוק הקשר בין מוסדות שונים שפועלים מטעם העירייה כדי לאגם משאבים ולחזק את האוכלוסייה בהכשרות שמתאימות לשוק וגם למגזר הערבי (לדוגמה קורס עברית תעסוקתית מדוברת); הכשרת אנשים לתעסוקה גם מחוץ לעיר, למשל בעולם השירותים (מוקדי שירות שבהם נדרשת עברית ברמה גבוהה).

**מעלות-תרשיחא:** זיהוי צרכים בשוק התעסוקה ופיתוח הכשרות מקצועיות על-פיהם, שמתאימות לרוח הקהילה המקומית; קורסים מותאמים לאוכלוסיות היעד.

## סוגיות

### • מהו היתרון היחסי של רשות מקדמת תעסוקה?

שותפות מקומית: יכולת לראות את נושא התעסוקה ברמה מקומית על כל היבטיה (מעסיקים, תושבים), ולייצר מענים. כמו כן הערך המוסף של רשות מקדמת תעסוקה הוא להשלים את מדיניות התעסוקה מצד היצע העבודה, וכן להציע למעסיקים כוח אדם איכותי והכשרות נוסף על הסיוע שהם מקבלים מהמדינה. המטרה היא למצוא את היתרון היחסי הייחודי ולפתח את ההון האנושי בהתאם: רשות מקדמת תעסוקה יכולה להיות אגף של התמ"ת, כמו שלמשרד הרווחה יש את אגף הרווחה ברשות; באמצעות רשות מקדמת תעסוקה משרד התמ"ת יצק תוכן במסמכי העמדה.

### • מה משמעויות השיתוף בין השלטון המרכזי (הממשלה) לשלטון המקומי (הרשויות המקומיות שתחתן פועלת רשות מקדמת תעסוקה)?

אחריות השלטון המרכזי ואחריות השלטון המקומי: תכנית רשות מקדמת תעסוקה מהווה נקודת מפגש בין הממשלה לבין הרשויות המקומיות. למפגש יש כמה ביטויים: הרשויות המקומיות כפופות ליעדים ממשלתיים ולמדיניות תעסוקה ארצית; כמו כן התכניות מבנות מדיניות תעסוקה מקומית יחד עם הממשלה, בהיותה חברה בכל הפורומים המקומיים של התכנית (נציגי הממשלה שותפים לקביעת התכנית וליישומן). יש זיקה בין המקומי לארצי: הארצי מיוצג במקומי, והמקומי כפוף במידה מסוימת לארצי. למרכזי רשות מקדמת תעסוקה יש חופש פעולה יחסי, ועליהם להוביל תכניות ולרתום לשם כך את האנשים המתאימים בשותפות מלאה עם גורמים ממשלתיים ומקומיים רלוונטיים.

### • האם על רשות מקדמת תעסוקה לעודד יזמים חדשים במטרה להגדיל את ההיצע?

נשאלת השאלה האם מתפקידה של רשות מקדמת תעסוקה לדאוג למשוך יזמים, והאם חלק מחזון התכנית הוא להגדיל את היצע העבודה באזור. שינוי מבנה התעסוקה באזור הוא חלק ממדיניות ממשלתית שנועדה להגדיל אזורי תעשייה ולפתח אזורים לא מפותחים, אך אין זו מטרה מוצהרת של מרכזי רשות מקדמת תעסוקה. פעילות רשות מקדמת תעסוקה היא בממשק עם תהליכי הפיתוח הכלכלי שמובילה הרשות המקומית יחד עם הממשלה.

"אני חושב שמשרכת יזמים חדשים לאזור לא יכולה להיות יעד. אנחנו יכולים להשתתף במאמצי הרשות לשינוי פני התעסוקה, אך לא להציב יעד כמותי - לא צריך לתת דין וחשבון אם לא הבאת עוד מעסיק לעיר. תכנית עבודה היא חוזה מחייב, ולכן אי אפשר להציב זאת כיעד."

(מוטי סוויסה, מנהל מרכז, בית שאן)

## סיכום, מסקנות והמלצות

אחריות הרשות המקומית: אחד המאפיינים של תכנית רשות מקדמת תעסוקה הוא האחריות שלוקחת הרשות המקומית על נושא התעסוקה בעקבות כניסת המרכזים ליישובים. כיום הרשות המקומית רואה עצמה אמונה גם על נושא התעסוקה, כפי שהיא אמונה על נושאי החינוך והתברואה, למשל. הדבר אופייני בעיקר ליישובי פריפריה, שבהם הרשות שואפת להיות הגורם המעצב, והמרכזים צריכים להיות הגורם המבצע ולעתים גם היוזם והמתכלל.

מקצועיות: ככל שהמרכזים יהיו מקצועיים יותר, הן מבחינת מסד הנתונים הן מבחינת מיצוב המרכז בשיתוף עם יחידות עירוניות אחרות, תהיה להם היכולת להפוך לגורם מוביל ביישום ובעיצוב מדיניות תעסוקה מקומית, כחלק מהרשות המקומית.

הקשר לפיתוח כלכלי: מדיניות התעסוקה המתפתחת ביישובים צריכה להיות קשורה גם לפיתוח הכלכלי היישובי והאזורי. אמנם המרכז הוא הגורם המבצע, אך בעתיד יוכל גם ליזום ולהוביל מהלכים שקשורים לתעסוקה, למשל הקמת אזור תעסוקה חדש ביישוב והבאת מעסיקים חדשים לאזור.

תהליך אינדיבידואלי: בכל יישוב תהליך עיצוב מדיניות התעסוקה הוא אינדיבידואלי, ושונה בהתאם לסביבה, לטיב השותפות בין הרשות למרכז ולמשתתפים רבים אחרים. יש לזכור שהמרכז לא בהכרח מוביל את כל המהלכים, ועליו למלא תפקידים שונים לפי הצורך ולהיות שותף לתהליכים הקשורים למדיניות תעסוקה באזור שבו הוא פועל.

## רשימת מקורות

אקשטיין, צ' (2010). **הוועדה לבחינת מדיניות תעסוקה: דו"ח סופי**. בנק ישראל, המועצה הלאומית לכלכלה.

שלה, ס' (2011). **מדיניות תעסוקה מהי? (מצגת)**. הוצגה במסגרת יום עיון של רשות מקדמת תעסוקה ומעברים, אוקטובר 2011.

מסמכי הכנס: **Managing accountability and flexibility in labor market policy** של ארגון ה-OECD שהתקיים בעיר ארהוס בדנמרק, 5.4.2011. מופיעים באתר הכנס: <http://www.oecd.org/cfe/leed/50055140.pdf>

