



תוכנית מנטורינג בתעסוקה

מודל הפעלה



צוות הכתיבה: מירב פפר, עינת מסטרמן | עריכה ועיצוב: שירי דייטש

ייעוץ מקצועי: סוזן חסן ויעל שלזינגר

התדריך נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מיועד לגברים ולנשים במידה שווה

תוכן עניינים



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

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

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

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הערבית, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים עם אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל-תבת תוכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה. תוכניות אלה מקנות למשתתפים מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך.

תוכניות התעסוקה עוזרות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את היחס שלהן לעבודה. התוכניות מתבצעות בשיתוף עם מעסיקים כדי לשפר את יכולת ההשתכרות ואת סיכויי הקידום של המשתתפים.

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





על התדריך



תוכנית מנטורינג בתעסוקה פועלת משנת 2014 תוך עדכון מתמיד של הידע ושיטות העבודה. תדריך זה מהווה גרסה מעודכנת לתדריך ההפעלה המלא של התוכנית. הוא מסכם את עיקרי המודל, בדגש על שינויים שבוצעו בו בעקבות הניסיון המצטבר בתוכנית.

מטרת התוכנית



תוכנית מנטורינג בתעסוקה היא כלי חניכה תומך לסיוע בתהליכי השתלבות וקידום בתעסוקה, אשר פותח במיוחד עבור משתתפי תוכניות התעסוקה בתבת. התוכנית מיועדת לסייע למשתתפיה בהשגת מטרותיהם התעסוקתיות, בהתאם לשלב שבו הם מצויים: **מציאת עבודה, השתלבות** במקום עבודה או השגת **קידום**.

משתתפי התוכנית - המנטי'ס (mentees)



משתתפי התוכנית הם משתתפי תוכניות תבת, המגיעים מקבוצות אוכלוסייה שונות בחברה: עובדים בשכר נמוך, אנשים עם מוגבלות, יוצאי אתיופיה, האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הערבית, מבוגרים גילאי 45+ ועוד.

המנטורים



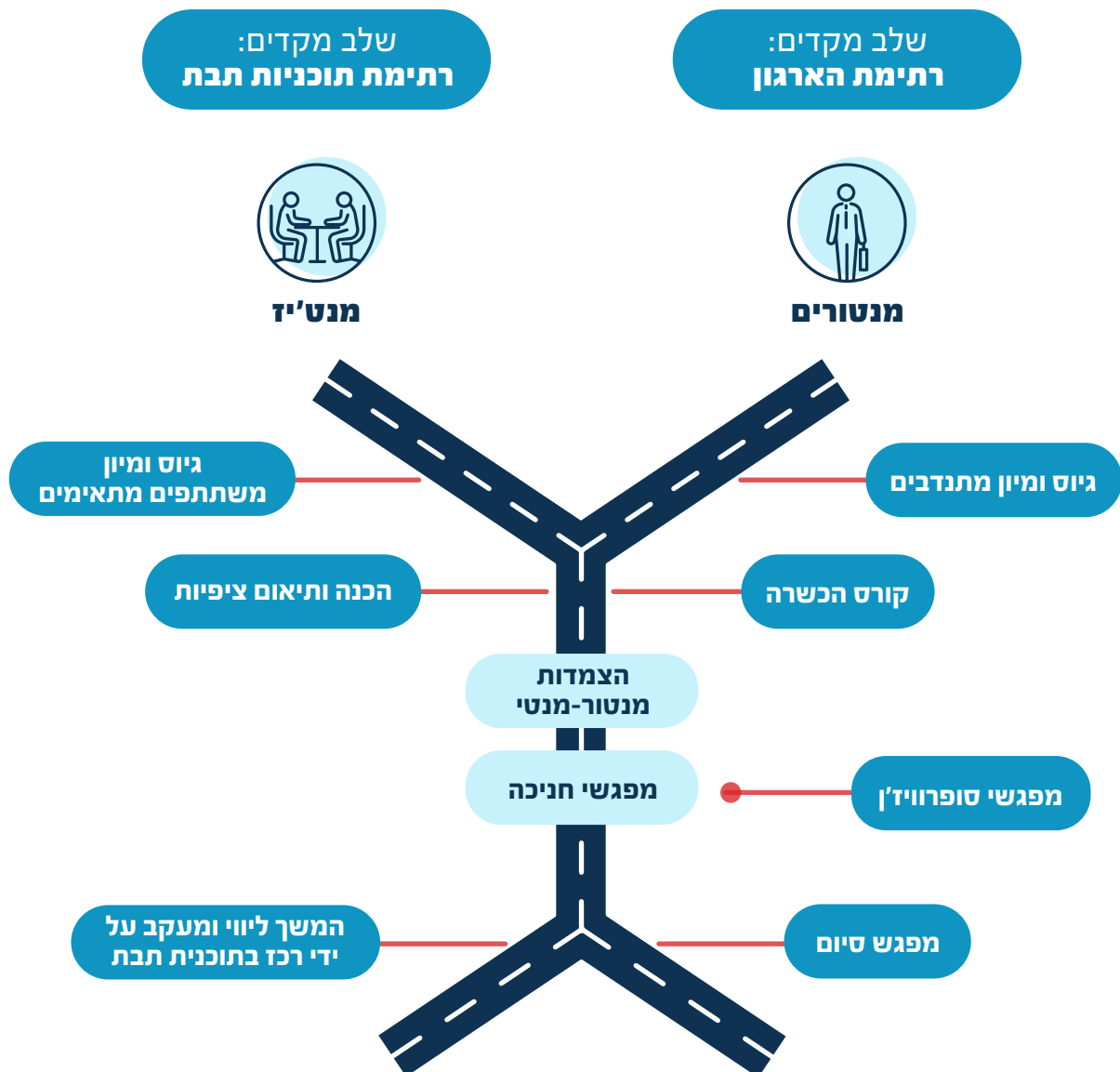
מתנדבים בדרג ניהולי ביניים ומעלה, מצוינים בתחומם המקצועי ומהווים מודל לחיקוי. המנטורים נבחרים ומוכשרים על ידי תבת, ומלווים את המנטי'ס מתוך ניסיון חייהם האישי ומתוך הקריירה המקצועית שלהם.

¹תדריך מנטורינג, 2016: <http://employment.jdc.org.il/programs/1626>



מודל ההפעלה של התוכנית

מודל ההפעלה של המנטורינג אשר פותח ומופעל בתבת, כולל מספר שלבים אל מול המנטורים ואל מול המנטי'ס: החל מרתימת הארגונים ותוכניות תבת, דרך גיוס ומיון המנטורים והמנטי'ס, העברת הכשרה ותיאום ציפיות, הצמדות, קיום מפגשי חניכה ועד למפגש סיום עם המנטורים והמשך ליווי של המנטי'ס בתוכניות תבת.





מודל העבודה |

תוכנית המנטורינג פועלת באמצעות מודל גנרי בעל ארבעה פורמטים אפשריים:

מודל ראשון: רכז/ת מנטורינג ב-50% משרה מטעם תוכניות תבת

במודל זה, תוכנית תבת מקצה, מתוך רכז/יות הפרט שבתוכנית, רכז/ת ב-50% משרה. הרכז/ת אחראי/ת להפעלת המנטורינג אל מול המשתתפים (המנטיס) והמנטורים, ולתיאום ההכשרה למנטורים בשיתוף עם הארגון ועם צוות תוכנית המנטורינג. מנהלת תוכנית המנטורינג מעבירה את הכשרות המנטורים בפועל. רכז המנטורינג כפוף מקצועית למנהלת תוכנית המנטורינג, וככזה הוא מצופה לקחת חלק בהכשרות ובפורומים מקצועיים של צוות תוכנית המנטורינג.



מודל שני: פרילנס מטעם תוכנית המנטורינג

כאשר אין באפשרותה של תוכנית תבת להקצות את אחד מרכזי התוכנית להפעלת המנטורינג, תוכנית המנטורינג מופעלת על ידי רכז/ת מנטורינג פרילנס (עצמאית). תוכנית תבת מעבירה תשלום לפרילנס בהתאם לשעות שבוצעו בפועל, באמצעות תוכנית המנטורינג או בהעברה ישירה לפרילנס. הפרילנס אחראית להפעלת המנטורינג אל מול המנטורים וכן להעברת ההכשרות למנטורים. רכז/ת מתוכנית תבת אחראית לגיוס המשתתפים, להעברת רשימת המשתתפים והטפסים הנדרשים (טפסי בקשה, חוות דעת) לפרילנס, וכן לליווי טלפוני של המשתתפים לאורך התהליך.

מודל שלישי: רכז/ת מטעם תוכנית המנטורינג

כאשר ארגון מבקש כי המנטורים שלו יחנכו משתתפים ממגוון קבוצות (אנשים עם מוגבלות, ערבים, חרדים וכדומה), תוכנית המנטורינג מעמידה רכז/ת מנטורינג מטעמה, ללא תשלום. רכז/ת המנטורינג כפוף/ה מקצועית למנהלת תוכנית המנטורינג. באחריותו/ה להפעיל את התוכנית אל מול המנטורים וכן להעביר את הכשרות המנטורים. רכז/ת המנטורינג פועלת לגיוס המשתתפים אל מול רכז/ת שהוגדרה מתוך תוכנית תבת, ומלווה את המשתתפים לאורך התהליך.

מודל רביעי: רכז/ת מנטורינג לאנשים עם מוגבלות

בתוכניות מנטורינג המיועדות למשתתפים שהם אנשים עם מוגבלות, עובדת מנהלת מנטורינג לאנשים עם מוגבלות מטעם תבת בשיתוף עם מנהלת תוכנית המנטורינג, ומפעילה את כל שלבי התוכנית. במקרה זה, גיוס המשתתפים אינו נעשה מתוך תוכניות תבת בלבד, אלא מקרב אנשים עם מוגבלות בקהל הרחב. במודל זה פועל מערך מותאם של שיווק, איתור ומיון מועמדים. כמו כן, פותחו יחידות הכשרה ותוכן מותאמות עבור המנטורים ועבור משתתפי התוכנית. ההכשרה למנטורים כוללת תכנים ייחודיים, הנוגעים לאתגרים ולחסמים הייחודיים של אנשים עם מוגבלות בתהליכי חיפוש עבודה, השתלבות בעבודה וקידום.

לאור ניסיון העבר, ניתן להקטין את היקף המשרה ובהתאם את מספר המשתתפים. זאת על מנת להתחיל להניע את מרכיב המנטורינג בתוך התוכנית

סיכום המודלים:

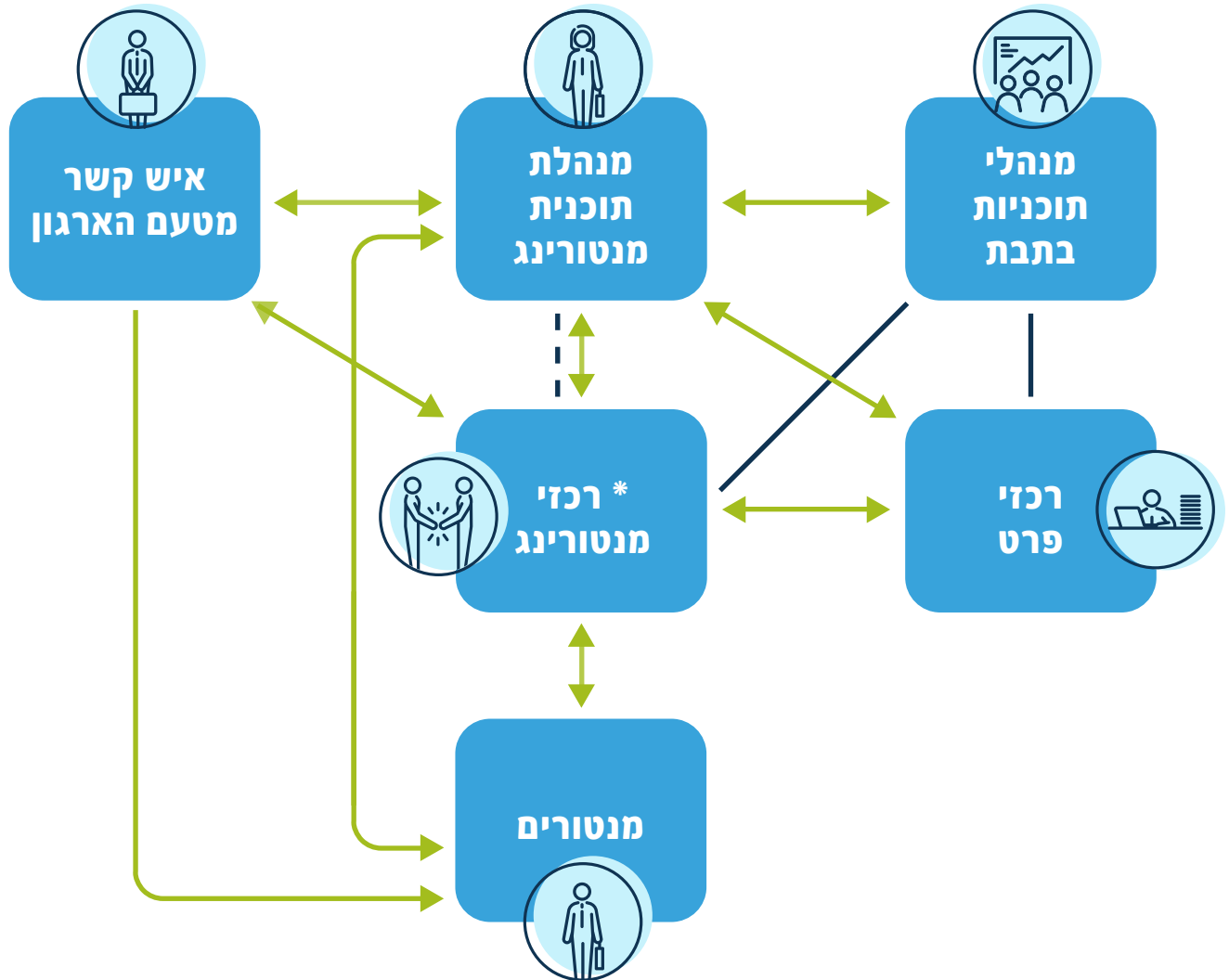
מודל ראשון	מודל שני	מודל שלישי	מודל רביעי	
רכז/ת מנטורינג ב-50% משרה מטעם תוכנית תבת	פרילנס מטעם תוכנית תבת	רכז/ת מטעם תוכנית תבת	רכז/ת מנטורינג לאנשים עם מוגבלות	רכז
תוכנית תבת	תוכנית תבת	תוכנית המנטורינג	תוכנית המנטורינג לאנשים עם מוגבלות	מימון הרכז/ת
אוכלוסיית-יעד אחידה	אוכלוסיית-יעד אחידה	אוכלוסיות-יעד מגוונות	אוכלוסיית אנשים עם מוגבלות	תמהיל המשתתפים
רכז/ת מנטורינג	פרילנס	רכז/ת מנטורינג	רכז/ת מנטורינג	תפעול התוכנית מול המנטורים
רכז/ת מנטורינג, בליווי מנהלת מנטורינג	פרילנס, בליווי מנהלת מנטורינג	רכז/ת מנטורינג, בליווי מנהלת מנטורינג	רכז/ת מנטורינג	הצמדות מנטור-משתתף
רכז/ת מנטורינג	רכז/ת מתוכנית תבת	רכז/ת מתוכנית תבת	רכז/ת מנטורינג	תפעול התוכנית מול המשתתפים
מנהלת תוכנית המנטורינג	פרילנס	מנהלת תוכנית המנטורינג	מנהלת תוכנית המנטורינג	העברת הכשרות למנטורים







מבנה ארגוני, בעלי תפקידים בתוכנית ותחומי אחריות



← →
ממשק עבודה

- - -
ניהול מקצועי

—
ניהול ישיר

* **רכזי מנטורינג:** רכזים/ות ב-50% משרה מטעם תוכנית תבת, רכזים/ות מטעם תוכנית המנטורינג, פרילנס מטעם תוכנית המנטורינג, רכז/ת מנטורינג לאנשים עם מוגבלות.

* הממשקים תלויים בסוג הרכז.

מנהלת תוכנית מנטורינג:

המנהלת המקצועית של תוכנית המנטורינג בתבת, האחראית על פיתוח התוכנית על רכיביה השונים. תפקיד זה מאפשר ראייה רחבה ואינטגרציה בין רכיבים, ממשקים ותחומים. מנהלת התוכנית קובעת את מטרות תהליך המנטורינג ואת מדדי ההצלחה ובוחנת את השגתם.

תחומי אחריותה:

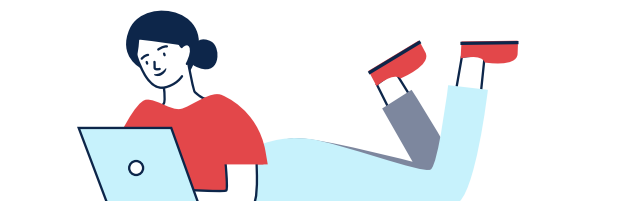
- פיתוח התוכנית
- גיוס ואיתור ארגונים עסקיים וציבוריים ומנטורים לתוכנית
- גיוס תוכניות תבת
- ניהול מקצועי של רכזי המנטורינג והפרילנסרים
- הכשרה וליווי מקצועי של רכזי המנטורינג
- העברת הכשרות המנטורים ומפגשי הסופרוויז'ן
- ארגון כנסים במסגרת התוכנית
- ניהול תקציב התוכנית

רכזי מנטורינג:

רכזי המנטורינג אחראים להפעלת התוכנית באמצעות:

- מיון וראיונות למנטורים
- תיאום ימי הכשרה למנטורים
- ליווי ומעקב אחר התהליך בהיבטים לוגיסטיים ותוכניים
- עבודה שוטפת מול רכזי הפרט ומול איש הקשר בארגון

פירוט תחומי אחריות נוספים בהתאם לפורמטים של מודל העבודה - בפרק "מודל העבודה", עמוד 7.



איש קשר מטעם הארגון:

מומלץ שהארגון ימנה איש קשר מטעמו שיהיה בקשר אל מול מנהלת תוכנית המנטורינג לשם הפעלת התוכנית בארגון.

בין תחומי האחריות של איש הקשר:

- הפצת התוכנית בכלי התקשורת הארגוניים
- גיוס מנטורים בשיתוף צוות התוכנית
- תיאום ימי הכשרה בשיתוף צוות התוכנית
- טיפול בסוגיות שעולות בתהליך

בנוסף לאיש הקשר, רצוי להקצות גורם בכיר בארגון, כגון סמנכ"ל, שיגבה את התוכנית, יגיע בתחילת מפגשים וייתן את חסותו לתוכנית.

מנהלי תוכניות תבת:

מנהלי התוכניות בתבת נמצאים בקשר ישיר עם מנהלת תוכנית המנטורינג.

- **מנהלי תוכניות תבת** בוחרים בשיתוף עם מנהלת תוכנית המנטורינג את מודל העבודה הרצוי: רכז/ת מנטורינג ב- 50% משרה מטעם תוכנית תבת, פרילנס מטעם תוכנית המנטורינג, רכז/ת מטעם תוכנית המנטורינג או רכז/ת מנטורים לאנשים עם מוגבלות.

• כאשר מודל העבודה שנבחר הוא רכז/ת מנטורינג או פרילנס מטעם

תוכנית המנטורינג, מנהלת תוכנית תבת אחראית להקצות רכז/ת מטעם התוכנית לעבודה אל מול רכז/ת המנטורינג או הפרילנס, ולהגדיר את תחומי אחריותו/ה.





הכשרת רכזי מנטורינג |

הכשרת הרכזים/ות בתוכנית מבוצעת באמצעות:

- **חניכה אישית** בכניסה לתפקיד ובאופן שוטף.
- **פורום מקצועי** של צוות התוכנית שנפגש אחת לשלושה חודשים. מטרת הפורום המקצועי היא להקנות כלים לרכזים לליווי המנטורים ולאפשר למידת עמיתים.

התכנים המועברים לרכזים - www.mentor-jdc.org.il

- **כלים ומיומנויות לניהול תהליך המנטורינג אל מול המנטורים: תהליכי מיון וגיוס, מודל ההצמדות, ניהול אתגרים ודילמות, ליווי המנטורים בתהליך ועוד.**
- **כלים אימוניים לשימוש המנטורים בתהליך המנטורינג.**





מה מספרים המנטי'ס שלנו?

עזרת לי לפתח בטחון עצמי בכלל ובתחום התעסוקה בפרט. אין ספק שהמפגשים איתך עזרו לי להתמיד בעבודה, להכיר בחשיבות היחס הבין-אישי ובסופו של יום אף להגדיל את המשרה בצורה משמעותית.

היא עשתה לי תהליך מנטורינג מדהים, שבו היא חיזקה לי את האמון בעצמי והכריחה אותי להכיר בחוזקות שלי, ולהתעמת עם החולשות, ואיך לדבר עם אנשים ולעמוד על שלי... ומתוך כך שינתי דפוסי התנהגות שקידמו אותי בעבודה.

הוא החזיר לי את הביטחון העצמי שאיבדתי לאורך כל השנים... אחרי כמה מפגשים הצלחתי לסיים את כל התהליך של נציבות המדינה ולהתקבל לתפקיד מאד רציני, אין ספק שגם ההצלחה בעבודה עצמה עם האחריות והסמכות המאד גדולה שבה היא בזכותו.

לפני כן לא ידעתי איך להציג את עצמי והליווי נתן לי בטחון עצמי ויכולת להסביר את עצמי בצורה טובה יותר. למדתי מהליווי שחשוב להכיר את עצמנו. מה שהשתנה בי אלו הכישורים, כמו איך לדבר ביותר בטחון, איך לתכנן את החיים, לאן לשאוף.

הוא ביקש ממנהל משאבי האנוש בחברה שהוא עובד בה לראיין אותי ואחרי הראיין לעשות שיחת משוב. הרגשתי שאני מלא בטחון ושאני מצוייד בכל הכלים בשביל להצליח בראיין. וזה מה שקרה באמת. התבשרתי שהתקבלתי לעבודה, והיום אני כבר חודשיים עובד בחברה ואני מאוד מרוצה ממקום העבודה מכל הבחינות. מרגיש בר מזל שהתקבלתי לעבוד בחברה בינלאומית גדולה.



מה מספרים המנטורים שלנו?

היכולת לעצב מחדש תפיסות עולם ולתת מהניסיון שלי לאחר היה מרומם נפש.

המפגש עם המנטי תרם לי בהרחבת האופקים. עצם המפגש מחייב חשיבה על אוכלוסיות אליהן אין לנו חשיפה בדרך כלל. דבר חשוב ביותר.

באתי לחזק ויצאתי מחוזקת. במהלך השיחות עם המנטי הגעתי לתובנות שמאוד עזרו לי.

הרבה מהמסרים שהעברתי למנטי יישמתי על עצמי לאחר מכן. ההימצאות בעמדת המנטור חידדה גם לי איך אני צריך להתמודד עם סיטואציות מסוימות.

חידדתי את היכולות של ההקשבה וההכוונה, ללא שיפוטיות, להבין באמת מה האדם רוצה.



