



# מחקר הערכה מלווה לתכנית Skill-Up: הערכת התנסויות עם שתי קבוצות משתתפים ראשונות

חוקרים:  
גלעד כהן-קובץ'  
ענבל אשר  
גלי ליס  
רונית האריס



ינואר 2020

\*המחקר בוצע על ידי חברת פארטו עבור אגף אסטרטגיה ותכנון מדיניות בזרוע העבודה\*



## תוכן עניינים

3.....	תקציר הדו"ח	
6.....	רקע ומטרות המחקר	1.
7.....	תכנית Skill-Up	2.
10.....	מתודולוגיה	3.
13.....	ממצאים ומסקנות מההתנסויות הראשונות	4.
14.....	בחירת המעסיקים והמשתתפים	א.
16.....	התנהלות מנהלתית ולוגיסטית	ב.
17.....	שביעות רצון של המשתתפים	ג.
19.....	השפעת סדנת הכישרים על רמת הכישרים של המשתתפים	ד.
27.....	המלצות לעיצוב ופיתוח תכנית Skill-Up	5.
32.....	נספחים	6.
32.....	נספח 1: ניתוח סטטיסטי ומילולי של שאלון הכישרים	ה.
33.....	נספח 2: שאלון כישרים - שאלון פתיחה (T0)	ו.
35.....	נספח 3: שאלון כישרים - שאלות שנוספו לשאלון הסיום (T1)	ז.
37.....	נספח 4: ציוני ההיגדים בשאלון הפתיחה והסיום	ח.
43.....	נספח 5: ממצאי ניתוח שאלון הכישרים	ט.
49.....	נספח 6: שאלות שנשאלו בקבוצות המיקוד ובראיונות עם נציגי המעסיקים	י.



## תקציר הדו"ח

- בעשור האחרון שוק העבודה בישראל מתאפיין בשיעור תעסוקה הולך וגדל, לצד פריון עבודה נמוך בהשוואה ליתר מדינות ה-OECD. במקביל שינויים טכנולוגיים תכופים והשתנות תכופה יותר של עולם העבודה מעלים צורך הולך וגובר בפיתוח מנגנוני למידה לאורך החיים (Life Long Learning) שיסייעו בהתאמה מתמשכת של רמת כישורי העובדים לצרכי שוק העבודה המשתנה. אולם, כשלי שוק וחסמים שונים מונעים השקעה של עובדים ומעסיקים בפיתוח ושיפור כישורי עבודה. שלושת המגמות האלו מהוות בסיס ומוטיבציה להשקעה ממשלתית בהקניה ושדרוג של כישורי עובדים. על רקע מצב זה, פותחה תכנית "Skill-Up", מיוזמתם של ג'וינט-תבת ואגף תכנון ואסטרטגיה במשרד העבודה, שמטרתה לשפר את הכישורים, פריון העבודה וכושר ההשתכרות של עובדים בעלי שכר נמוך.
- "מודל המעסיקים" של תכנית "Skill-Up" כולל קורס מקצועי בתחום העיסוק לצד סדנת כישורים המקנה כישורים נבחרים מתוך מודל PRO | שפותח על ידי ג'וינט-תבת. ההכשרה בתכנית ממומנת באופן חלקי (עד 70%) על ידי התכנית, ומעסיקים שעובדיהם משתתפים בתכנית מתחייבים להעלות את שכר העובדים עם תום ההכשרה בשיעור של 6%. התכנית החלה ב-2019 כפיילוט ועתידיה לפעול במתכונת זו במשך שלוש שנים. בעת הנוכחית, הסתיימו שתי ההתנסויות הראשונות של התכנית, אחת עם קבוצת עובדות מרשת "אפריל – רשת חנויות קוסמטיקה ובשמים בע"מ" המספקת מוצרים מתחום האיפור, שכללה 17 משתתפות, והשנייה עם קבוצת עובדים מ"עמותת זקני הכרמל", המפעילה מרכז יום לקשיש בדלית אל-כרמל ועוספיה, שכללה 14 משתתפים.
- מבין אשכולות מודל PRO |, הוחלט (בשיתוף עם המעסיקים) להתמקד בסדנאות הכישורים של שתי ההתנסויות הראשונות בארבעה אשכולות הכוללים אוריינות דיגיטלית (חלק מאשכול I CAN), כישורי למידה עצמאית (חלק מאשכול I GROW), וכישורים 'רכים', הכוללים יכולת לפעול במצבים בינאישיים (חלק מאשכול I MIX), לצד מוטיבציה, חוללות עצמית, ופרואקטיביות (אשכול I AM). כל תכנית התפרשה על פני 3 חודשים וכללה לצד סדנת הכישורים גם קורס מקצועי – קורס בתחום האיפור עבור הקבוצה הראשונה וקורס מחשבים עבור הקבוצה השנייה.
- חברת פארטו התבקשה לערוך מחקר הערכה מלווה, אשר מטרתו ליווי לצורכי פיתוח התכנית בשלב הראשון, והערכת אפקטיביות התכנית לאורך זמן בשלב השני. בשלב הנוכחי, ליווינו את שלב ההתנסויות של התכנית על מנת להעריך בזמן אמת את יישום התכנית ומתוך מטרה לסייע בעיצובה בהמשך. במסגרת מחקר ההערכה של שלב ההתנסויות של התכנית, עשינו שימוש בכלי מחקר איכותניים וכמותיים על מנת לספק הערכה של כלל היבטי התכנית, בדגש על סדנת הכישורים. כחלק מהליווי, צפינו בחלק



ממפגשי התכנית, השתתפנו בפגישות ועדת ההיגוי ובמפגש הפקת לקחים, ובמסגרת המחקר ערכנו ניתוח של סקר כישורים שהועבר בקרב משתתפי תכנית, וכן של קבוצות מיקוד וראיונות אישיים עם נציגי המעסיקים.

- ניתוח ממצאי המחקר העלה הבדלים משמעותיים בין שתי הקבוצות שהשתתפו בתכנית, בין היתר בהיבט המוטיבציה והגישה של המעסיקים. מדיווחי המשתתפים למדנו כי בעוד שבמה סוגיות לוגיסטיות היו טעונות שיפור, שביעות הרצון מהקורס המקצועי היתה גדולה. לעומת זאת, שביעות הרצון מסדנת הכישורים הייתה חלקית, כאשר משתתפות רשת אפריל הביעו ככלל התלהבות רבה, סיפוק והנאה, ומשתתפי זקני הכרמל התקשו להעריך את תרומת הסדנה עבורם והביעו ביקורת גלויה על ניצול הזמן בסדנה. בבחינת מדידת השפעת הסדנה על פיתוח הכישורים של המשתתפים, עלה שחל שיפור כלשהו באוריינות דיגיטלית, אך קשה להעריך את היקפו ועד כמה הוא משמעותי. השיפור בקרב משתתפי זקני הכרמל, יש להעיר, הושפע גם מכך שהקורס המקצועי שעברו היה קורס מחשבים – שבעצמו תומך בתחום האוריינות הדיגיטלית. ממצאי המחקר אינם תומכים בשינוי משמעותי ברמת כישורי למידה עצמאית וברמת הכישורים הרכים שנבחרו לפיתוח במסגרת הסדנה.



### התנהלות לוגיסטית ומנהלתית

- ברשת אפריל ההתנהלות הלוגיסטית והתנאים היו מיטביים עבור המשתתפות.
- בעמותת זקני כרמל קיום התכנית בשעות אחה"צ ובמקום העבודה פגעו משמעותית במיצוי התכנית.
- בעמותת זקני כרמל היו תקלות ברשת האינטרנט שפגעו בקיום קורס המחשבים והסדנה.



### בחירת מעסיקים ומשתתפים

- היעדר תיאום ציפיות גרם לכך שהמשתתפים כמעט ולא היו מודעים מראש לקיומה של סדנת הכישורים והתקשו להבין את מטרתה.
- לרמת המחויבות, ההתלהבות וההירתמות של המעסיק לתכנית יש השפעה מכרעת על המוטיבציה של המשתתפים ועל האופן בו הם חווים את התוכנית.
- חוסר אחידות ברמה המקצועית של המשתתפים הקשה על העברת קורס המחשבים המקצועי בעמותת זקני הכרמל.
- ההבדלים הגדולים בין קבוצות המשתתפים מקשים על פיתוח הסדנה, הערכת השפעתה, והשוואה בין הקבוצות.



### השפעת סדנת הכישורים

- ניכר שינוי באוריינות דיגיטלית אך קשה להעריך מה היקפו ועד כמה הוא משמעותי.
- ניכר שינוי צנוע בכישורי למידה עצמאית, בעיקר בקרב משתתפי זקני כרמל.
- ברשת אפריל המשתתפות והמנהלות דיווחו על שיפור ברמת הביטחון העצמי, בתקשורת בינאישית ובגישה ללקוחות.



### שביעות רצון

- המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה מהקורסים המקצועיים.
- מידת שביעות הרצון של המשתתפים מסדנת הכישורים הייתה שונה בין הקבוצות – גבוהה באפריל ונמוכה בזקני הכרמל.
- המשתתפות מרשת אפריל היו שבעות רצון מהגישה של המנחות ומהאווירה בסדנה.



• לאור המסקנות שעלו מממצאי המחקר, גיבשנו רשימת המלצות להמשך פיתוח התכנית ועל מנת לשפר את יכולתה להשיג את מטרותיה. ההמלצות מתוארות בסדר יורד מהרמה ה"אסטרטגית" לרמה ה"טקטית". ההמלצה הראשונה נוגעת בצורך להגדיר באופן ברור יותר את היחס בין שתי מטרות שונות של התכנית – העלאת הפיריון במקום העבודה ובמקצוע מחד, והכנת העובדים לשינויים בשוק העבודה שעלולים לחייב אותם בהסתגלות לשינויים ובהסבה מקצועית מאידך.

לאחר דיון במטרת העל של התכנית, יש לגזור ממנה לגבי הכישורים הרלוונטיים לפיתוח והקניה במסגרת הסדנה וקהל היעד האחיד שעל התכנית להתמקד בו. בהמשך, מומלץ להגדיר מהו ההישג הנדרש של המשתתפים בתכנית ולאן היא מבקשת להביא אותם. כמו כן, מומלץ לבחון את משך ההכשרה הרצוי והרקע המקצועי של המנחים בכדי לאפשר מיצוי מיטבי של פוטנציאל הלימוד, וכן להתאים את מבנה הסדנה ונושאייה לצרכי המשתתפים. לבסוף, מומלץ לשפר את כלי המדידה והמחקר ולהוסיף כלי מחקר משלימים על מנת שניתן יהיה לבצע מדידה טובה ומהימנה יותר של רמת הכישורים בעקבות ההשתתפות בתכנית, ולהסיק מסקנות רלוונטיות לטובת שיפור התכנית בעתיד.





## 1. רקע ומטרות המחקר

בעשור האחרון שוק העבודה בישראל מתאפיין בשיעור תעסוקה הולך וגדל, אולם שיעור גבוה מהמועסקים הם בעלי שכר נמוך ופריון העבודה הכללי במשק נמוך מאוד בהשוואה ליתר מדינות ה-OECD. חלק משמעותי מפער הפריון מוסבר באמצעות פער במיומנויות והתיאוריה הכלכלית ומחקרים אמפיריים מצביעים על כך שהשקעה בפיתוח ושיפור כישורים צפויה להוביל לעלייה בשכר ובפריון העבודה. בנוסף לפער המיומנויות הקיים, מתרחשת מגמה בינלאומית מתמשכת של עלייה בביקוש לעובדים מיומנים, שעתידיה להרחיב עוד יותר את הפער בין ההיצע והביקוש לעובדים מיומנים בישראל. לצד זאת, שינויים טכנולוגיים תכופים והשתנות מהירה של עולם העבודה מעלים צורך הולך וגובר בפיתוח מנגנוני למידה לאורך החיים (Life Long Learning) שיסייעו בהתאמה מתמשכת של רמת כישורי העובדים לצרכי שוק העבודה. אולם, כשלי שוק וחסמים שונים מונעים השקעה של עובדים ומעסיקים בפיתוח ושיפור כישורי עבודה, ובהקשר זה ישנה הכרה בינלאומית בצורך בהתערבות ממשלתית לצורך עידוד ההשקעה בפיתוח ושדרוג כישורים. אם כן, ישנן מוטיבציות שונות להתערבות ממשלתית לצורך הקניה ושדרוג של כישורי עובדים: פריון העבודה הנמוך, שינויים בעולם העבודה ותת-השקעה של מעסיקים בהכשרת עובדים.

על רקע מצב זה - לאור רמת הכישורים הנמוכה בישראל, הצורך ההולך וגובר בעובדים מיומנים, רמת השכר והפריון הנמוכים, וכן בעקבות מסקנות ועדת התעסוקה 2030 - פותחה תכנית "Skill-Up" - תכנית הכשרה לעובדים בעלי שכר נמוך לטובת שיפור כישוריהם ומתוך כוונה להגביר את כושר השתכרותם ואת פריון העבודה.

חברת פארטו התבקשה לבצע מחקר הערכה שילווה את עיצוב תכנית ובהמשך מחקר הערכת אפקטיביות שיעריך את הצלחת התכנית בהשפעה חיובית על המסוגלות התעסוקתית, כושר ההשתכרות, ופריון העבודה של המשתתפים. בשלב הנוכחי של המחקר, צוות חוקרי פארטו ליווה את שלב ההתנסויות הראשונות של התכנית על מנת להעריך בזמן אמת את יישום התכנית ומתוך מטרה לסייע בעיצוב התכנית להמשך.

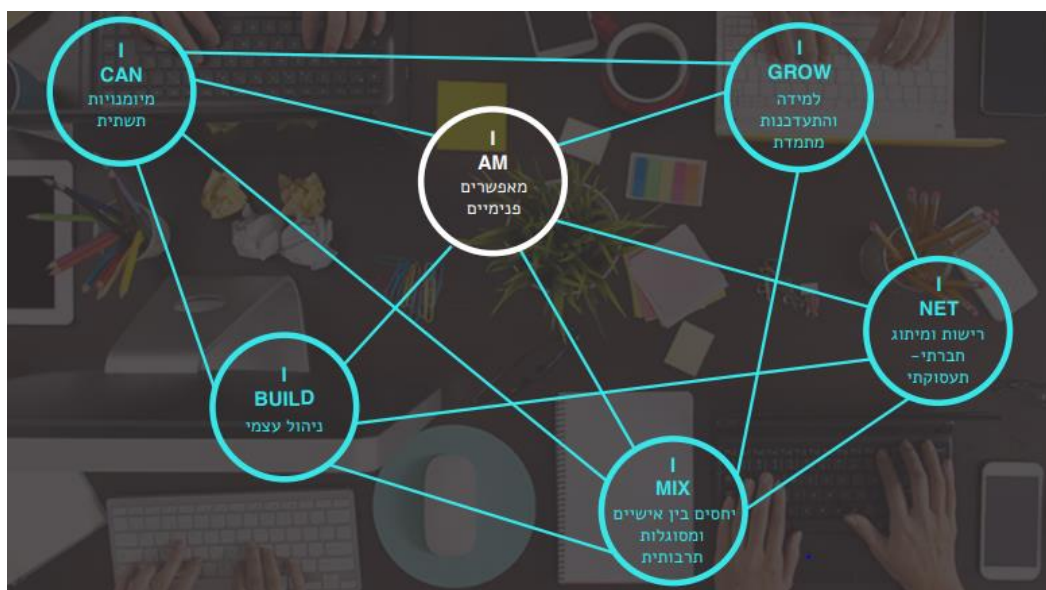
מטרת המחקר המלווה היא לספק הערכה של אפקטיביות סדנת הכישורים בפיתוח והקנייה של כישורים. מטרת המחקר היא להעריך היבטים מקצועיים שכוללים את תכני הסדנה ושיטות הלימוד ומידת פיתוח הכישורים, היבט שביעות רצונם של המשתתפים והמעסיקים, והיבטים מנהליים ולוגיסטיים. כל זאת, תוך ניסיון "להפריד" את השפעת הקורס המקצועי. דו"ח זה מהווה סיכום של ממצאי מחקר ההערכה המלווה לשלב ההתנסויות של התכנית. פרק 2 מציג את היבטי התכנון והביצוע של תכנית Skill-up, ומפרט אודות שתי ההתנסויות הראשונות של התכנית, ופרק 3 סוקר המתודולוגיה ששימשה במחקר. פרק 4 כולל תיאור של ממצאי המחקר עד כה והמסקנות הנובעות מהם, ובפרק 5 מוצגות ההמלצות עבור מחזורי התכנית הבאים. את ממצאי המחקר הגולמיים ניתן למצוא בפרק הנספחים.



## 2. תכנית Skill-Up

תכנית "Skill-Up" הינה תכנית הכשרת עובדים מיוזמתם של ג'וינט-תבת ומשרד העבודה, שפותחה במטרה להקנות ולשפר את מיומנויותיהם של עובדים בשכר נמוך על מנת להגדיל את המסוגלות התעסוקתית (Employability) ואת פרויון העבודה. אוכלוסיית היעד של התכנית הינה עובדים בשכר נמוך בארגונים קטנים ובינוניים, אשר נבחרים על ידי מעסיקיהם להשתתף בתכנית. מודל התכנית כולל קורס הכשרה מקצועי בתחום העיסוק לצד סדנת כישורים. הכישורים הנלמדים במסגרת ההכשרה נבחרים על ידי המעסיק מתוך מודל I PRO שפותח על ידי ג'וינט-תבת, המורכב משישה אשכולות כישורים ומיומנויות שאובחנו כנדרשים על ידי היחיד בעולם העבודה המשתנה.

תרשים 1: מבנה מודל I PRO



לוח 1: אשכולות וכישורי מודל I PRO

אשכולות I PRO	
מוטיבציה גישה חיובית ופראקטיביות חוללות עצמית תעסוקתית	I AM
יכולת לבצע משימות ונהל תקשורת בכלים דיגיטליים יכולת לקרוא, לכתוב ולהציג נושא בעברית ובאנגלית יכולת להבין ולקבל החלטות מבוססות נתונים	I CAN
יכולת ניהול זמן ותיעודף משימות יכולת הסתגלות לשינוי ופעולה במצבי עמימות יכולת לאזן בין עבודה ותחומי חיים נוספים	I BUILD
יכולת לראות תמונת עתיד ומפת דרכים יכולת ללמוד ולהתעדכן באופן מתמיד ועצמאי יכולת לרפלקציה אישית ולמידה מנסיון	I GROW
יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים יכולת לפעול בצוותים רב תחומיים יכולת לפעול בסביבה רב תרבותית	I MIX
יכולת למתג ולשווק את עצמי יכולת לפעול ולתקשר במגוון רשתות וקהילות	I NET



ההכשרה ממומנת על ידי התכנית בגובה של עד 70% מעלותה ועד 6,000 ₪ לעובד, המשולמים למעסיקים בשלוש פעימות, כאשר המעסיקים מתחייבים להעלות את שכר העובדים שישתתפו בתכנית בשיעור של 6%, והפעמה השלישית תשולם רק לאחר עמידה בהתחייבות זו.

התכנית עתידה לפעול כפיילוט במשך שלוש שנים, בין השנים 2019-2021. התוכנית במודל המשותף עם המעסיקים מתוכננת לכלול 280 משתתפים: 80 משתתפים בשנת 2019, 80 משתתפים בשנת 2020, ו-100 משתתפים בשנת 2021.

#### שלב ההתנסויות הראשונות

שלב ההתנסויות של התוכנית כלל שני מעסיקים שונים. ההתנסות הראשונה של התכנית הייתה בקרב קבוצת עובדות "אפריל – רשת חנויות קוסמטיקה ובשמים בע"מ" (להלן: "רשת אפריל") המספקת מוצרים בתחום הקוסמטיקה והאיפור. התכנית החלה ביוני 2019 ונפרשה על פני שלושה חודשים, וכללה 17 משתתפות. ההתנסות השנייה של התכנית הייתה בקרב קבוצת עובדים מ"עמותת זקני הכרמל", המפעילה מרכז יום לקשיש בדלית אל-כרמל ועוספיא, הממוקם בכניסה לכפר דלית אל-כרמל ומשרת את האוכלוסייה הדרוזית המקומית. תוכנית בעמותת זקני כרמל החלה ביולי 2019, נפרשה על פני שלושה חודשים וכללה 14 משתתפים (ובהן שני גברים).

מבין אשכולות מודל I PRO, הוחלט (בשיתוף עם המעסיקים) להתמקד בסדנאות הכישרים של שתי ההתנסויות הראשונות בארבעה אשכולות הכוללים אוריינות דיגיטלית (חלק מאשכול I CAN), כישורי למידה עצמאית (חלק מאשכול I GROW), וכישרים 'רכים', הכוללים יכולת לפעול במצבים בינאישיים (חלק מאשכול I MIX), לצד מוטיבציה, חוללות עצמית, פרואקטיביות וחייבויות (אשכול I AM). הכישרים שנלמדו בסדנה ואופן העברתם הותאמו מראש ובמהלך התכנית לתחום המקצועי של העובדים, וכן נעשו התאמות ברמת השפה, שהייתה גבוהה מדי עבור רבים מהמשתתפים, בעקבות פניות לגבי חוסר הבנה.

התוכנית עבור עובדות רשת אפריל כללה קורס איפור מקצועי וסדנת כישרים. הקורס המקצועי נערך בהיקף של 60 שעות והועבר על ידי ביה"ס לאיפור רות אסף. שניים-עשר המפגשים נערכו אחת לשבוע בשעות הבוקר בקניון עזריאלי בת"א, על פני 14 שבועות. סדנת הכישרים נערכה במקביל לשניים-עשר המפגשים של הקורס המקצועי, כאשר חלק מהשעות של כל מפגש הוקדשו לקורס המקצועי וחלקן לסדנת הכישרים.

הסדנה היתה מבוססת תוצר ובמסגרתה המשתתפות למדו כיצד ליצור סרטון באמצעות אפליקציות בטלפון. על פי תכנית הסדנה, העבודה על התוצר נועדה בראש ובראשונה לפתח כישורי למידה עצמאית, יחסים בין-אישיים ויכולת לפעול במגוון מצבים, וביצוע משימות בכלים דיגיטליים. כמו כן, הסדנה כללה התנסות ולמידת יכולת ביצוע רפלקציה אישית ולמידה מניסיון. כישרים נוספים שהסדנה כיוונה לפתחם הם מוטיבציה, חוללות עצמית, גישה חיובית ופרו-אקטיביות ויכולת פעולה במצבי עמימות.





התוכנית עבור עובדי עמותת זקני הכרמל כללה קורס מחשבים מקצועי וסדנת כישורי עובדים שבמסגרתה המשתתפים קיבלו עזרה פרטנית במציאת פתרונות מותאמים אישית לבעיות שהעלו במסגרת עבודתם. נושא הקורס המקצועי היה שימוש ביישומי מחשב בסיסיים, והוא הועבר בהיקף של 50 שעות על ידי מדריכה מחברת "Code It". המפגשים נערכו פעם בשבוע, בשעות אחה"צ ובמקום העבודה. סדנת הכישורים בת 7 מפגשים נערכה בימים שונים ובנפרד ממפגשי הקורס המקצועי, גם כן בשעות אחר הצהריים ובמקום העבודה. בנוסף אליה הוקדשה לכל משתתף שעת ליווי פרטנית אחת לצורך ליווי במשימה אישית.

סדנת הכישורים התמקדה בלימוד היכולת לבצע משימות בכלים דיגיטליים תוך למידה עצמאית והתנסות, ובפיתוח יכולות למידה עצמאית באמצעות רפלקציה והתבוננות בתהליך הלמידה במסגרת הקורס המקצועי. גם בסדנה זו היה על כל משתתפת לעבוד לקראת תוצר אישי – משימה בסביבת העבודה אשר היה עליה לבצעה באמצעות כלים דיגיטליים. בדומה לסדנת הכישורים שהועברה לעובדות רשת אפריל, גם סדנה זו כיוונה לפתח מוטיבציה, חוללות עצמית, גישה חיובית ופרו-אקטיביות.



### 3. מתודולוגיה

במסגרת מחקר ההערכה של שלב ההתנסויות של התכנית, עשינו שימוש במספר מתודולוגיות על מנת לספק הערכה של היבטים מקצועיים ושל אפקטיביות התכנית בהקניית כישורים, וכן בחינה של היבטים מנהלתיים ולוגיסטיים והערכה של שביעות רצונם של המשתתפים והמעסיקים. ראוי לציין כי כלל המתודולוגיות המחקריות מבוססת על דיווח סובייקטיבי מנקודת מבטם של העובדים שהשתתפו בתכנית, המעסיקים וצוות ההדרכה של התכנית. לצד מעקב והערכה מחקריים, ליווינו את שלב ההתנסויות של התכנית גם בנוכחות והשתתפות בשלבים שונים של תכנון ויישום התכנית. השתתפות בפגישות ועדת ההיגוי ובמפגש הפקת הלקחים – צוות החוקרים נכח והשתתף בפגישות ועדת ההיגוי ובמפגש הפקת הלקחים, תוך הצגת הממצאים והתובנות שגובשו עד לכל מפגש.

#### מחקר כמותי

ניתוח סקר כישורים בקרב משתתפי התכנית - על מנת להעריך את אפקטיביות התכנית בפיתוח והקניית כישורים בקרב המשתתפים עלה צורך למדוד את השינוי שחל ברמת הכישורים במהלך התכנית. לצורך כך בוצע סקר כישורים בקרב כלל משתתפי התכנית, שכלל מענה לשאלון כישורים בשתי נקודות זמן – שאלון פתיחה לפני תחילת התכנית ושאלון סיום עם סופה. החזרה על השאלון נעשתה על מנת שניתן יהיה להשוות בין התשובות ולבחון האם, על פי דיווחם הסובייקטיבי של המשתתפים, חל שינוי ברמת הכישורים השונים הנבדקים כתוצאה מסדנת הכישורים ומהקורס המקצועי. שאלון הפתיחה כלל 36 היגדים ושאלון הסיום כלל את אותם היגדים בתוספת 13 היגדים, כאשר בכל אחד מהם היה על המשתתפים לקבוע באיזו מידה ההיגד נכון לגביהם מתוך סולם תשובות של ציונים מ-1 עד 5, כאשר הציון הגבוה ביותר מעיד על מידת ההתאמה הגבוהה ביותר.<sup>1</sup> כל 9 היגדים בשאלון מהווים אשכול המשקף תחום כישורים בהתאם למודל I PRO שפותח על ידי ג'וינט-תבת.

לאחר קבלת התשובות לכל שאלון בוצעו ניתוחים סטטיסטיים של ממצאי הסקר, שכללו בחינה של שיעורי ההשבה לשאלות, שכיחויות התשובות, אחידות כיוון סולם התשובות, ובדיקת עקביות פנימית של השאלות באשכולות השונים באמצעות ניתוח Factor Analysis ובדיקת האלפא של קרונברך (Cronbach's Alpha). בנוסף, נבדקו גם השאלות שנוספו לסקר הסיום בעקבות תובנות מניתוח התשובות לשאלון הפתיחה.

במקביל נערך גם ניתוח שונות מדידות חוזרות<sup>2</sup> המשווה את ממצאי הסקר בשתי נקודות הזמן, עבור שתי קבוצות שלב ההתנסויות של התכנית, יחד ובנפרד, על מנת להעריך האם חלו שינויים ברמת הכישורים, ובמידה והיה שינוי האם הוא התרחש בשתי הקבוצות באופן דומה. בבדיקה מסוג זה

<sup>1</sup> חלק מההיגדים נוסחו על דרך השלילה כך שהיה צורך להפוך את סקלת התשובות על מנת שהציונים יהיו בכיוון אחיד. ראו נספח 2 לרשימת ההיגדים בשאלון הכישורים.

<sup>2</sup> A repeated measures analysis of variance: Tests of Within-Subjects Effects and Tests of Between-Subjects Effects.



(מדידות חוזרות) כל נבדק מהווה ביקורת לעצמו ובאופן זה מצמצמים את השונות הטבעית הקיימת בין נבדקים שונים.

חשוב לציין שהשאלון לא פותח על ידי צוות החוקרים, וכי הוא נמצא כעת בתהליך של המשך פיתוח, ועל כן יש להתייחס לממצאיו בזהירות. בנוסף, מהממצאים עולה כי בשאלון ישנם כמה חלקים שאינם בנויים ומנוסחים באופן מיטבי המאפשר הערכה ממצה ומדידה מהימנה של רמת הכישורים של המשתתפים. בשל כך, התייחסותנו בדו"ח לממצאי השאלון היא סלקטיבית ומתמקדת בהיגדים האינפורמטיביים (הצגה מלאה של השינויים בכלל היגדי השאלון מופיעה בפרק הנספחים). מעבר לכך, יש לציין שמבנה ונוסח השאלון צפויים להשתנות לקראת מחזורי התכנית הבאים.

### מחקר איכותני

עריכת קבוצות מיקוד<sup>3</sup> - על מנת להעריך את יעילות ההכשרה בהשגת מטרותיה ואת שביעות הרצון המחקר כולל, נערכו קבוצות מיקוד עם משתתפי התכנית בנושאים אלו. שיחות המשוב בוצעו במועד המפגש האחרון עם כל קבוצה, בקרב כלל המשתתפים ותוך חלוקתם לשתי קבוצות על מנת שיתאפשר להקשיב למשוב של כמה שיותר מהמשתתפים.

שיחת המשוב המסכם עבור עובדות רשת אפריל התקיימה ב-18.9.19 במשרדי חברת אפריל. המשתתפות חולקו ל-2 קבוצות: קבוצה אחת כללה 9 משתתפות וקבוצה נוספת כללה 8 משתתפות, תוך הקפדה על איזון בהיבטי גיל, דומיננטיות, וניסיון בעבודה בין שתי הקבוצות (החלוקה בוצעה על ידי מנחות הסדנה). שיחת המשוב המסכם עבור עובדי עמותת זקני הכרמל התקיימה ב-7.10.19 במרכז לקשיש בעוספיא. המשתתפים חולקו ל-2 קבוצות: קבוצה אחת כללה 7 משתתפות וקבוצה נוספת כללה 6 משתתפים (5 נשים וגבר).

במהלך שיחות המשוב בקבוצות המיקוד, המשתתפים נשאלו שאלות כלליות לגבי היבטים שונים של התכנית, ובפרט לגבי הידע המוקדם שלהם על התכנית והציפיות ממנה, תנאי המסגרת של התכנית וההתנהלות הלוגיסטית, התכנים שהועברו בסדנה ושיטות הקנייתם, מידת התרומה של הסדנה ללמידת כישורים וחוויותם ושביעות רצונם הכללית של המשתתפים.

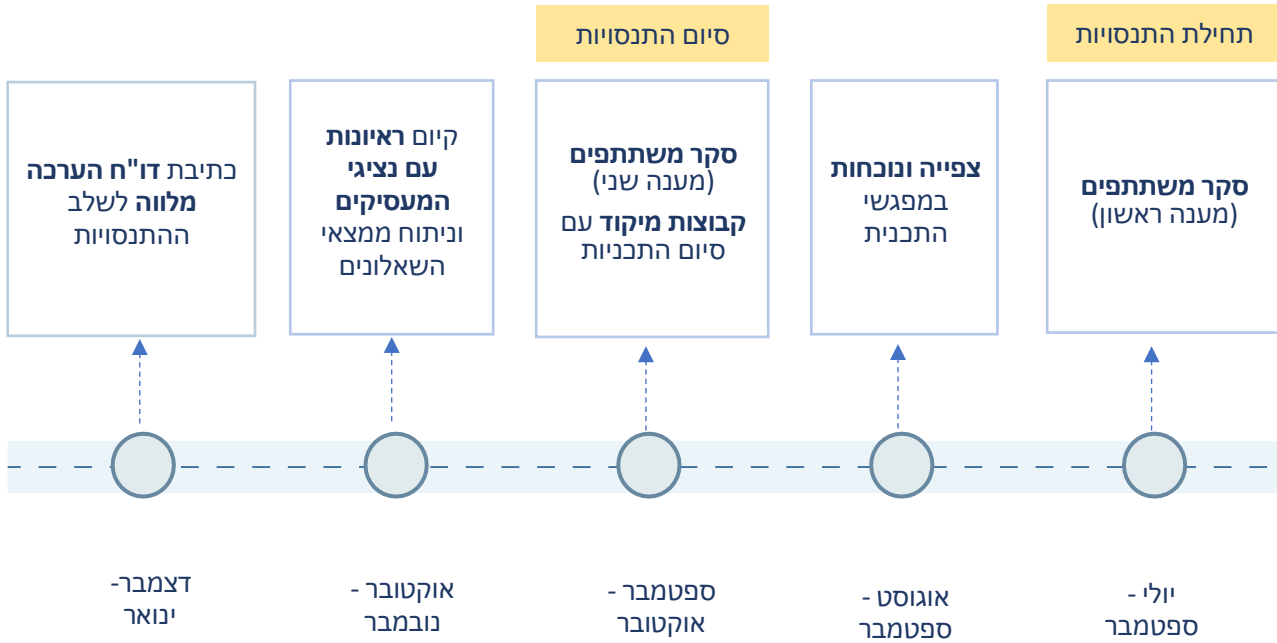
עריכת ראיונות אישיים עם נציגי המעסיקים – הראיונות נערכו עם נציגים של שני המעסיקים שהשתתפו בשלב ההתנסויות של התוכנית. מחברת אפריל רואיינו שולי ונדם, שבזמן הקורס והסדנה הייתה מנהלת משאבי אנוש בחברה, וליאת, מנהלת ההדרכה. מעמותת זקני הכרמל רואיינו אוסאמה סייף, מנכ"ל העמותה ואנעם זהראלדין, אשת הקשר לתוכנית מטעם העמותה שגם השתתפה בתוכנית. בנוסף, רואיינה גם עולה, המדריכה בקורס המחשבים שנערך בעמותת זקני הכרמל.

<sup>3</sup> אחד החוקרים נכח גם באחד ממפגשי התכנית, על מנת לצפות ולהתרשם באופן עצמאי מאופן התנהלותה ושיטות העברת התכנים, מהדינאמיקה שבין מנחי התכנית לבין המשתתפים, ומחוויותם הכללית של המשתתפים.



מטרת הראיונות עם המעסיקים הייתה לשמוע על הציפיות המוקדמות מהתוכנית, ההתרשמות שלהם מהתוכנית ומהקשר עם ג'וינט-תבת, התרומה של התוכנית לעובדים ולמקום העבודה והצעות לשימור ולשיפור.

תרשים 2: לוח זמנים של מחקר ההערכה המלווה – שתי התנסויות ראשונות





#### 4. ממצאים ומסקנות מההתנסויות הראשונות

ממצאי המחקר האיכותני והכמותי מאפשרים ללמוד על יישום התכנית מנקודת מבטם של המשתתפים, המעסיקים ושל חלק מהצוות המקצועי. קבוצות מיקוד שנערכו עם משתתפי התוכנית מהוות בעיקר אינדיקציה לחוויה ולשביעות הרצון הכללית של המשתתפים מהתכנית. סקר הכישורים, לעומת זאת, משקף שיפור חלקי ומצומצם ברמת הכישורים בעקבות ההשתתפות בתכנית, אם כי סוגיות ובעיות שעלו בנוגע אליו מאתגרות את היכולת להתייחס לתוצאותיו כמהימנות. הראיונות מאפשרים ללמוד על שביעות רצונם ותפיסתם של המעסיקים את אופן יישום התוכנית בכלל ואת מידת התאמתה לצרכי המשתתפים בפרט.

ממצאי המחקר תורמים יחדיו לגיבוש תמונת מצב כללית של אופן התנהלות התכנית, מידת ההתאמה של התכנים לצרכי המשתתפים, מידת שביעות הרצון של המשתתפים וכן יעילות התכנית בהשגת המטרה של הקניית כישורים. להלן ריכוז של המסקנות עבור היבטים שונים של התכנית.

#### תרשים 3: מסקנות מההתנסויות הראשונות



##### התנהלות לוגיסטית ומנהלתית

- ברשת אפריל ההתנהלות הלוגיסטית והתנאים היו מיטביים עבור המשתתפות.
- בעמותת זקני כרמל קיום התכנית בשעות אחה"צ ובמקום העבודה פגעו משמעותית במיצוי התכנית.
- בעמותת זקני כרמל היו תקלות ברשת האינטרנט שפגעו בקיום קורס המחשבים והסדנה.



##### בחירת מעסיקים ומשתתפים

- היעדר תיאום ציפיות גרם לכך שהמשתתפים כמעט ולא היו מודעים מראש לקיומה של סדנת הכישורים והתקשו להבין את מטרתה.
- לרמת המחויבות, ההתלהבות וההירתמות של המעסיק לתכנית יש השפעה מכרעת על המוטיבציה של המשתתפים ועל האופן בו הם חווים את התוכנית.
- חוסר אחידות ברמה המקצועית של המשתתפים הקשה על העברת קורס המחשבים המקצועי בעמותת זקני כרמל.
- ההבדלים הגדולים בין קבוצות המשתתפים מקשים על פיתוח הסדנה, הערכת השפעתה, והשוואה בין הקבוצות.



##### השפעת סדנת הכישורים

- ניכר שינוי באוריינות דיגיטלית אך קשה להעריך מה היקפו ועד כמה הוא משמעותי.
- ניכר שינוי צנוע בכישורי למידה עצמאית, בעיקר בקרב משתתפי זקני כרמל.
- ברשת אפריל המשתתפות והמנהלות דיווחו על שיפור ברמת הביטחון העצמי, בתקשורת בינאישית ובגישה ללקוחות.



##### שביעות רצון

- המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה מהקורסים המקצועיים.
- מידת שביעות הרצון של המשתתפים מסדנת הכישורים הייתה שונה בין הקבוצות – גבוהה באפריל ונמוכה בזקני כרמל.
- המשתתפות מרשת אפריל היו שבעות רצון מהגישה של המנחות ומהאווירה בסדנה.



## א'. בחירת המעסיקים והמשתתפים

ההבדלים הגדולים בין קבוצות המשתתפים מקשים על פיתוח הסדנה, הערכת השפעתה, והשוואה

### בין הקבוצות

**שתי הקבוצות שהשתתפו** בשלב ההתנסויות של התוכנית **נבדלו זו מזו בהיבטים רבים**. הקבוצה הראשונה של עובדות רשת אפריל הייתה מעורבת מבחינה תרבותית, בעוד הקבוצה השנייה של עובדי עמותת זקני הכרמל הייתה מורכבת מעובדים דרוזים בלבד. בהיבט תחום העיסוק המקצועי, משתתפות רשת אפריל הן עובדות של ארגון עסקי, והעיסוק של כולן הוא מכירות של מוצרי הקוסמטיקה של החברה, ואילו משתתפי עמותת זקני כרמל עובדים בארגון ללא מטרת רווח המטפל בקשישים, והם עובדים בתפקידים שונים ובדרגות שונות בתוך העמותה. בנוסף, כפי שעולה משאלון הכישורים, רמת הכישורים ההתחלתית של עובדי זקני הכרמל הייתה נמוכה מזו של עובדות רשת אפריל, בפרט ברמת האוריינות הדיגיטלית.

העברת התכנית (הקורס והסדנה) לקבוצות בעלי מאפיינים שונים עד כדי כך, גורמת בפועל לבנייה של תכניות נפרדות, אשר כל אחת מותאמת למאפיינים תרבותיים, תחום עיסוק, רמת כישורים התחלתית וצרכים מקצועיים ואישיים שונים. מעבר לחוסר היעילות בעקבות עבודת הבנייה וההכנה של שתי תכניות נפרדות, התוצאה היא **חוסר אחידות בחוויה שחווים משתתפי התכנית** מקבוצות שונות, **המקשה על היכולת להעריך ולמדוד את אפקטיביות התכנית** בשל השונות הרבה.

תיאום ציפיות לקוי גרם לכך שהמשתתפים כמעט ולא היו מודעים מראש לקיומה של סדנת הכישורים

### והתקשו להבין את מטרתה

בקרב שתי הקבוצות שהשתתפו בשלב ההתנסויות לא הייתה מודעות מוקדמת של המשתתפים לכך שתקיים סדנת כישורים במקביל לקורס המקצועי ועל כן הציפיות היו בעיקר לפיתוח אישי של העובדים בתחום המקצועי. כלל המשתתפות **מרשת אפריל דיווחו שטרם תחילת הקורס, נאמר להן שהן מגיעות לקורס איפור בלבד** ולאף אחת לא נאמר שמדובר גם בסדנה נוספת לפיתוח כישורים אישיים: "לנו אמרו שמישהו יזכה בקורס איפור ושהמנהלים יקבעו מי יזכה ולא אמרו שיהיה עוד קורס". **גם משתתפי עמותת זקני הכרמל הבינו שהם עומדים לעבור רק קורס ביישומי המחשב** ולא דובר איתם על סדנת הכישורים.

**שתי הקבוצות למדו על קיום סדנת הכישורים רק במפגש הראשון**, וגם לאחריו מרבית המשתתפים לא הבינו במה הסדנה תעסוק, היו מבולבלים בנוגע לקשר בין הסדנה והקורס, ולקח להם זמן להבין ולהסתגל לרעיון של קורס כישורים. בעמותת זקני הכרמל חשבו תחילה כי מדובר בסדנה לפיתוח כישורים בינאישיים והתאכזבו כשהבינו מדובר בסדנה בנושא אפליקציות – "לקח לי שניים שלושה מפגשים להבין במה מדובר", ו"לא התחברתי למפגש הראשון של כישורי עובדים". **חלק מעובדות רשת אפריל אמרו ששקלו בתחילה לפרוש מהקורס** משום שלא הבינו מה תכלול סדנת הכישורים



ומה תהיה תרומתה עבורן, ועובדי עמותת זקני הכרמל לא הבינו, גם לאחר קיומה, את מטרות הסדנה ואת תרומתה הפוטנציאלית ובפועל עבורם.

כתוצאה מהיעדר המודעות לקיום הסדנה במקביל לקורס המקצועי ומהיעדר תיאום הציפיות, נוצר בלבול בקרב המשתתפים שאף הקשה על הבנתם את מטרות הסדנה וערכה עבורם, גם לאחר שהסדנה החלה. עובדות רשת אפריל המליצו שבעתיד, למשתתפי התוכנית יובהר כי תתקיים סדנת כישורים במקביל לקורס המקצועי בטרם תחילת התוכנית, ושנושא הסדנה ותכניה יוסברו עם תחילת התכנית, כבר במפגש הראשון.

לרמת המחויבות, ההתלהבות וההירתמות של המעסיק לתכנית יש השפעה מכרעת על המוטיבציה של המשתתפים ועל חווייתם

מהראיונות עם המעסיקים התברר שכל אחד הגיע להשתתף בתוכנית באופן אחר<sup>4</sup> ועם מוטיבציה אחרת, ומתוך הבנה שונה של מהות הסדנה וערכה עבור העובדים ועבורם. שולי (רשת אפריל) אמרה שבעבר נעשו מספר ניסיונות לעשות שיתופי פעולה כגון קורסים או הכשרות עם משרד העבודה והרווחה, ושהיא שמעה על הסדנה במסגרת פגישה אצל הממונה על זרוע העבודה שבה הציגו לה את התוכנית והסדנה, ושלמרות ש"הכול היה מבלבל כי זה היה בשלבי בנייה אבל מאוד התלהבתי מהרעיון", החליטה להצטרף לתוכנית מכיוון שרצתה לתת לעובדות מענה מבחינת כלים מקצועיים וכישורים רכים. לדבריה, היא רצתה שהסדנה תקדם את העובדות מבחינה מקצועית ואישית, וציפתה שהתכנית תעזור להן להתמודד עם הלקוחות, עם העובדות האחרות ועם ההנהלה. בשונה מכך, אוסמה ואנעם (עמותת זקני הכרמל) הגיעו לתכנית דרך איש קשר ממרכז "ריאן", ומתוך ההבנה של הצורך בשדרוג הכישורים הדיגיטליים של עובדיהם. הם סיפרו שתחילה התלהבו מקורס המחשבים אך לא הבינו כיצד הנלמד בסדנה יתרום לעובדים, ולדבריהם, במידה והיו מציעים להם לקיים את הסדנה בלבד ללא קורס המחשבים, לא היו מסכימים לכך.

**משתתפי שתי הקבוצות דיווחו בקבוצות המיקוד שלא נערך תיאום ציפיות ביניהן לבין המנהלים/ות** שלהן טרם תחילת התכנית. עובדי זקני כרמל אמרו כי הייתה ציפייה מהם שבתום הקורס יידעו לעבוד עם תוכנות האופיס והאקסל: "המנהלת רצתה שנתחיל לעבוד עם המחשב וגם חשוב מבחינה טכנולוגית להשתמש באקסל", ופחות ממחצית מהן ציינו שציפו מהם שבתום הקורס יידעו גם להשתמש באפליקציות וליישם אותן לשימוש בעבודה.

בנוסף, מקבוצות המיקוד עלה שבעוד שהמנהלות של עובדות רשת אפריל התעניינו בנלמד בקורס (אך לא בהכרח בסדנה) והציעו שהמשתתפות יעבירו חלק מהתכנים לעובדות אחרות, **משתתפי עמותת זקני כרמל דיווחו שלא היתה התעניינות בקרב המנהל**. בהתאם לכך, בראיונות עם המעסיקים, שולי וליאת אמרו שהייתה מעורבות מוחלטת של ההנהלה מבחינתן - "אני מרגישה שממש עבדתי בזה. הקורס היה לי מאוד חשוב ובהתחלה באתי לכל מפגש. בשלב מסוים, כשראיתי

<sup>4</sup> מעסיק אחד דרך אנשי קשר במרכז ריאן והשני כתוצאה מפגישה במשרד העבודה.



שאין לי זמן, ביקשתי ממנהלת ההדרכה ליאת שתיכנס לשיעורים במקומי". לדבריהן, מלבד ההשתתפות בכל המפגשים, הן היו בקשר רציף עם המשתתפות, התעניינו בהן ובחומר הנלמד, ומבחינתן תפקידן היה לחבר את הנלמד בקורס לעבודה היומיומית שלהן ולתרגם את מה שלמדו למה שמאמינים בו באפרייל. בניגוד לכך, אוסאמה אמר שהוא ביקר בקורס מספר פעמים וחלק מהעובדים שיתפו אותו בחומר הנלמד, בעיקר בנלמד בקורס המחשבים, אך לא נראה שהיה מעורב יותר על המידה במתרחש. אנעם הייתה אחת מהמשתתפים בקורס והשתתפה במרבית המפגשים.

אם כן, מהראיונות ומקבוצות המיקוד יחד ניתן להסיק שמצב בו המעסיק מראה התלהבות רבה מהקורס, מאוד מעוניין שהעובדים שלו ישתתפו בו, משתתף ומלווה את הקורס באופן הדוק ובמקביל גם דואג לרווחת העובד ולקידומו ופיתוחו המקצועי והאישי, משפיע גם על העובדים ועל רמת המוטיבציה והמחויבות שלהם לקורס וכתוצאה מכך גם על הידע והכישורים שרכשו במהלכו. מאידך, כאשר המעסיק לא מעורב במתרחש ולא מעוניין לשמוע את הבעיות שהעובדים מעלים ולטפל בהם, הדבר משפיע על המוטיבציה של העובדים ועל היחס שלהם לקורס.

כלומר, להירתמות והתעניינות של המעסיקים בסדנה יש השפעה חיובית על חווית המשתתפים, ולכן יש חשיבות גדולה בבחירת המעסיקים. חשוב לבחור מעסיקים המבינים את התרומה הפוטנציאלית של סדנת הכישורים ומוכנים לשתף פעולה עם צוות התכנית והעובדים בניסיון להטמיע את הידע והכישורים שנלמדו. כאשר מגייסים מעסיקים יש לשים לב למטרה של המעסיקים ומידת המוטיבציה שלהם, יש להבהיר להם את החשיבות של הסדנה ועם אילו כלים העובדים ייצאו ממנה, לרתום אותם לתהליך, לוודא שנעשה תיאום ציפיות עם העובדים ולעודד את מעורבותם.

#### חוסר אחידות ברמה המקצועית של המשתתפים הקשה על העברת הקורס המקצועי

מקבוצות המיקוד בעמותת זקני כרמל עלה שהבדלים ברמה ההתחלתית של המשתתפים הפריעו למיצוי הלמידה בקורס המחשבים. יתכן כי אילו טווח הרמות ההתחלתי של המשתתפים היה מצומצם יותר, ניתן היה להפיק יותר מהקורס המחשבים וללמד באופן מותאם יותר לרמה ולצרכי המשתתפים. עובדי עמותת זקני הכרמל העירו בנושא זה שכדאי היה לפצל את קורס המחשבים לפי רמת ידע התחלתית. לפיכך, חשוב לבחור קבוצת עובדים בעלי רמה מקצועית אחידה יחסית (ביחס לתכני הקורס המקצועי), או להיערך למתן מענה לפערים ברמות של המשתתפים.

#### **ב'. התנהלות מנהלתית ולוגיסטית**

##### בעמותת זקני כרמל, קיום התכנית בשעות אחה"צ ובמקום העבודה פגעו במיצוי התכנית

לעומת עובדות רשת אפרייל שהביעו שביעות רצון גבוהה מהתנאים, התפעול וההתנהלות הלוגיסטית של התכנית, בדגש על זמן ומיקום התכנית, תנאי התוכנית התאימו פחות לעובדי עמותת זקני כרמל. היבטים של שעות העברת הסדנה, משכה, ומקום הביצוע הועלו ככאלו שפגעו במיצוי הלמידה בקורס ובסדנה. לרב הגדול של המשתתפים מעמותת זקני הכרמל שעות הקורסים ובעיקר שעות סדנת הכישורים (בין השעות 14:00-18:00) לא היו נוחים. השעות היו בעייתיות משום שאלו שעות העומס





בעבודה, בגלל שהיה למשתתפים קושי להגיע בשעות אחה"צ כאשר ילדיהם בבית ואין להם סידור עבורם, או בגלל העייפות שבהישארות עד שעה מאוחרת לאחר יום עמוס בעבודה. בנוסף, רוב רובם של המשתתפים טענו כי לא היה להם מספיק זמן לאכול במהלך הפסקת הצהריים: "יש גם בעיה שלא הייתה הפסקת צהריים עם מספיק זמן לאכול ולא דאגו לנו לאוכל אז יש כאלה שקנו אוכל מבחוץ ובגלל זה איחרו לשיעור ואז העירו להן".

אחד המשתתפים העיר כי **העובדה שהתכנית התקיימה במקום העבודה, ולא במקום ניטראלי, פגעה במיצוי פוטנציאל התכנית**, בין היתר בגלל המסר שהדבר שלח לעובדים והוא שהקורס לכאורה אינו חשוב מספיק כדי לפנות לו זמן מחוץ למקום העבודה, וגם כיוון שכאשר הקורס התקיים במרכז, המשתתפים היו עדיין בתפקיד ולפרקים נקראו למשימות כאלו ואחרות. משתתפי התכנית מעמותת זקני הכרמל הציעו לשקול מחדש את שעות קיום הקורס והסדנה, משך הקורסים ומיקומם, כך שיתאימו יותר לצרכי העובדים, ימנעו איחורים והיעדרויות ועל מנת שיאפשרו תנאים מיטביים ללמידה. לפיכך, מקבוצות המיקוד עלה שרצוי לתכנן ולהתאים את התנאים הלוגיסטיים והמנהלתיים של התוכנית לצרכי המשתתפים ככל הניתן, כך שחווית ההשתתפות בסדנה תיעשה מתוך רצון, פניות ואפשרות למצות את הלמידה בקורס המקצועי ובסדנת הכישורים.

#### בעמותת זקני כרמל היו תקלות ברשת האינטרנט שפגעו בקיום קורס המחשבים

מהממצאים עולה כי **בקורס המחשבים בעמותת זקני הכרמל היו תקלות ברשת האינטרנט שפגעו בקיום התקין של הקורס**. אנעם הייתה מודעת לכך שהייתה בעיית חיבור לאינטרנט בחלק מהשיעורים אך לדבריה לא היה מדובר בבעיה אקוטית ולא ניתן היה לפתור את הבעיה. אוסאמה לא היה מודע לבעיה הזאת ואמר שבכל מקרה לא היה משנה את מקום הקורס על מנת לפתור את הבעיה. לדברי המשתתפים הדבר יצר מצב שבו תרגילים לא יכלו להתבצע וזמן יקר של הכשרה לא נוצל ללימוד. אחת המשתתפות אמרה: "שלחו חצי הביתה כדי להפחית שימוש...". ומשתתפת נוספת אמרה: "מאוד בעייתי לעשות שימוש באפליקציות כשאין קליטה. ניסו לשנות לנו מקום אבל יש פה בעיה באזור".

על מנת שיתאפשר מיצוי של הלמידה בקורס ובסדנה, **בשלב בחירת המעסיקים ובשלב התכנון צריכים להילקח בחשבון את תנאים השטח ומידת התאמתם לצרכי התכנית**, ויש לוודא שהתנאים המינימליים הנדרשים יתקיימו.

#### **ג'. שביעות רצון של המשתתפים**

לפי המשוב בקבוצות המיקוד המשתתפים היו שבעי רצון מגישתן של מנחות הסדנה ומהאווירה שהן יצרו בה וברשת אפריל אף ציינו שהסדנה תרמה לגיבוש של הקבוצה שהשתתפה בתכנית. כאשר נשאלו לגבי הקשר עם המנחות, בקרב עובדי זקני הכרמל הייתה הסכמה כללית של שביעות רצון מהן, והם שבחו את מדריכת המחשבים עולא כ"מעולה" וב"רמה אחרת". שביעות רצון, אמנם פושרת יותר, ניכרה כלפי מדריכות סדנת הכישורים, ואחת המשתתפות שבחה את נעמי על כך שהיא



"מסבירה לאט שאפשר להבין". בקרב עובדות אפריל הייתה הסכמה גורפת לשביעות רצון גדולה מאוד מהמנחות: "מעולה, חומר אנושי מדהים. בקורס כישורים היה מהמם" ו-"לימדו ממש טוב, בנועם".

מידת שביעות הרצון של המשתתפים מסדנת הכישורים הייתה שונה בין הקבוצות – גבוהה באפריל

ונמוכה בזקני הכרמל

למרות הבלבול וחוסר ההבנה של מטרת הסדנה בתחילה, בעידודה של שולי, **עובדות אפריל** נשארו **ולקחו חלק פעיל בסדנה ודיווחו בקבוצות המיקוד שנהנו מאוד ממנה** ומהמתודולוגיות שנעשה בהן שימוש במהלכה. הן שמחו שלמדו כיצד ליצור סרטים ואף אמרו שהסדנה גיבשה אותן מאוד. לתפיסתן הן רכשו בסדנה כישורים דיגיטליים וכישורים רכים, שתרמו למספר בנות בהעלאת הביטחון העצמי שלהן, בדיבור מול אנשים אחרים, ביכולות תקשורת בינאישית ובגישה ללקוחות. גם לדברי ליאת, כחודשיים לאחר סיום התכנית העובדות הרגישו נוח בהרבה להדריך את הקולגות שלהן כמו גם להושיב נשים בחנויות הרשת ולאפר אותן, וכתוצאה מכך המכירות שלהן גדלו. עם זאת, יש לשים לב, כי הביטחון העצמי עליו הן דיברו הושפע גם, ויתכן שבעיקר, מהידע שרכשו בקורס האיפור.

בניגוד לכך, **בקרב עובדי זקני הכרמל היה חוסר שביעות רצון מסדנת הכישורים** לעומת שביעות רצון גבוהה מקורס המחשבים. כדברי אחת המשתתפות: "את המחשבים מאוד אהבתי, היה לי מעניין ופרקטי. כישורים היה משעמם. המנחות היו חמודות והחומר היה מובן אבל הקורס לא חידש לי הרבה". סדנת הכישורים נתפסה בעיניהם כמוצלחת פחות, כאשר חלק העידו על למידה של שימוש וגישה לכלים דיגיטליים (אם כי לא באופן מספק לטעמם) והכירו בתרומה חלקית של הסדנה, אך הרבה הביעו הסתייגות וביקורת ולא ראו בסדנה כבעלת ערך עבורם. **כלל המשתתפים הסכימו שהסדנה "נמרחה" – נמשכה זמן ארוך מדי ביחס להיקף התכנים שנלמדו בה**. "הרגשנו חלק מהזמן שזה נמרח", "המסר עבר תוך שעה אך המפגש נמשך 4 שעות".

המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה מהקורסים המקצועיים

בקרב שתי הקבוצות של שלב ההתנסויות, לגבי קורס האיפור ולגבי קורס המחשבים, **ניכרה שביעות רצון כללית גבוהה מאוד ותחושה שהקורס המקצועי תרם רבות למשתתפים**. כלל עובדות אפריל הרגישו שהן למדו בקורס האיפור המקצועי חומר רב שעזר להן בעבודתן היומיומית. הן שמחו מהעובדה שהמרצים התחלפו בכל שיעור ולימדו כל פעם חומר שונה ולדבריהן הקורס היה מאוד מעניין ומעשיר. כלל עובדי זקני הכרמל אמרו שקורס המחשבים היה מצוין, שהם למדו ממנו חומר רב שעזר להם בעבודתם היומיומית, וציינו שלמדו תוכנות אופיס, שימוש בדוא"ל של Gmail, ושימוש באפליקציות שונות של Google כמו Drive ו-Maps. הקבוצה הביעה תמימות דעים בשביעות רצון והתלהבות מקורס המחשבים: "מאד נהנית", "האווירה היתה נעימה מההתחלה", "קורס המחשבים היה מרתק". גם מצד המעסיקים הייתה שביעות רצון מהקורס המקצועי. אוסאמה העיד שלפני הקורס מספר מצומצם של עובדים ידעו להשתמש במחשב וכל היתר נעזרו בהם והפריעו לעבודתם, ואילו כיום העובדים יודעים להשתמש במחשב ולא נעזרים באותם עובדים אחרים.



## ד'. השפעת סדנת הכישורים על רמת הכישורים של המשתתפים

מהממצאים עולה שהיה פער קטן בין רמת הכישורים ההתחלתית של שתי הקבוצות, כאשר קבוצת עובדות רשת אפריל דיווחה על רמת כישורים מעט גבוהה יותר בכל האשכולות בשאלון הכישורים.<sup>5</sup> בקבוצות המיקוד והראיונות דיווחו על שינוי מסוים ברמת הכישורים של משתתפי הסדנאות בתחום האוריינות דיגיטלית והלמידה העצמאית (והביטחון העצמי ברשת אפריל). ממצאי השאלון תואמים באופן חלקי את הדיווחים בקבוצות המיקוד. ברוב היגדי השאלון לא נרשם שינוי מובהק, אך בקבוצה מסוימת הנוגעת לאוריינות דיגיטלית ניכר שינוי וכך גם בשאלות הנוגעות ללמידה עצמאית עבור משתתפי זקני הכרמל. עם זאת, גם כאשר השינוי בציון היגדי השאלון מובהק וגם עבור דיווחים המייצגים את כלל המשתתפים בקבוצות המיקוד, לא ניתן לקבוע האם השינוי הביא את המשתתפים לרמה שהסדנה כיוונה אליה, משום שלא הוגדרו יעדים מדידים לתכנית ואף לא הוגדר מה נחשב כשינוי משמעותי.

### אוריינות דיגיטלית (רכיב באשכול I CAN)

ממצאי השאלון מצביעים על שיפור ברמת האוריינות הדיגיטלית בקרב משתתפי זקני הכרמל,

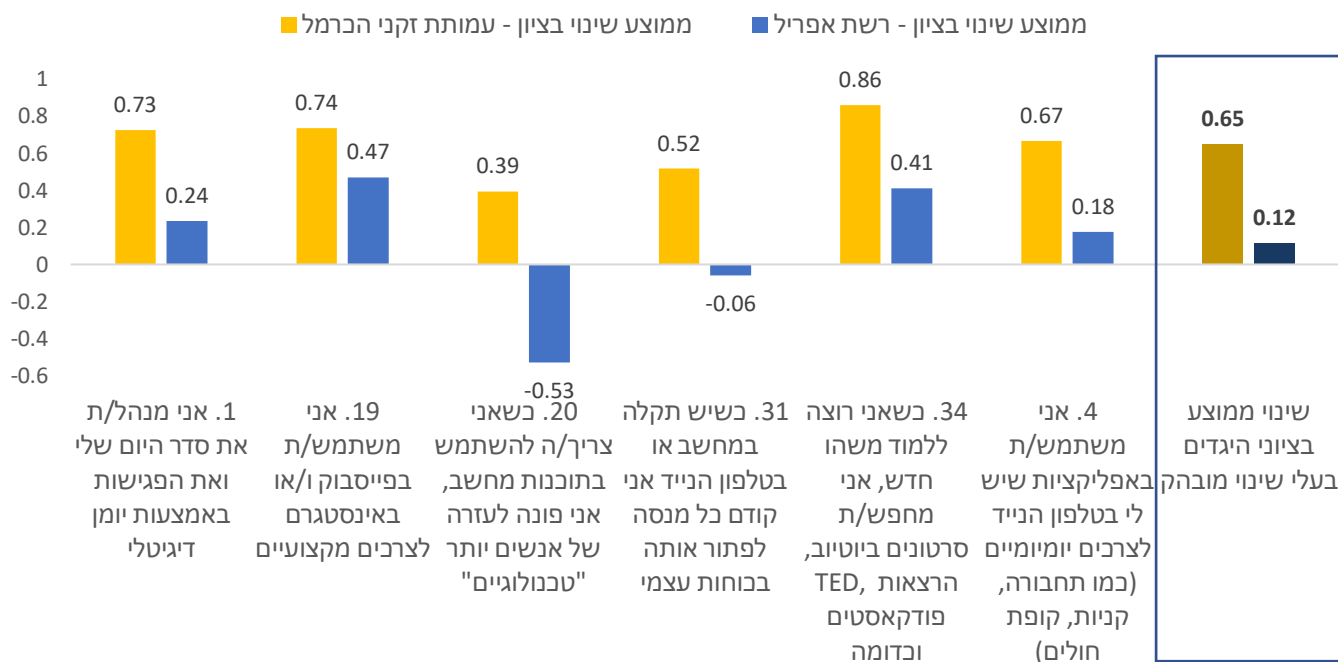
ולעומתו שיפור צנוע בהרבה בקרב משתתפות רשת אפריל

בעוד שמקבוצות המיקוד התברר שהייתה שביעות רצון גדולה של עובדות רשת אפריל מחוויית הלמידה של כישורים דיגיטליים ומהסדנה ככלל ואילו עובדי זקני הכרמל נטו להמעיט בתרומתה של הסדנה לאוריינות הדיגיטלית שלהם (אם כי שיבחו מאד את קורס המחשבים), תוצאות שאלון הכישורים מצביעות על השפעה הפוכה. התבוננות בשינוי ציוני ההיגדים של אשכול I CAN, המשקף אוריינות דיגיטלית (שבו השינוי ב-6 מתוך 9 היגדים היה מובהק), מלמד כי בקרב עובדי זקני הכרמל חל שינוי חיובי מובהק ומשמעותי בציון ששה היגדים. בקרב עובדות רשת אפריל חל שינוי מובהק ומשמעותי בשני ההיגדים על שימוש ברשתות חברתיות ובחיפוש סרטונים ביוטיוב – התואמים את תוכן הסדנה שלהם.

<sup>5</sup> ראו נספח 5 להרחבה בנושא זה.



תרשים 4: היגדי אשכול CAN | אשר השינוי בציוניהם היה מובהק



על סמך השאלון, השינוי ברמת הכישורים הדיגיטליים של המשתתפים היה משמעותי יותר בקרב עובדי עמותת זקני הכרמל לעומת השינוי בקרב עובדות רשת אפריל. חשוב לזכור שעובדי זקני הכרמל עברו במקביל לסדנה גם קורס מחשבים מקצועי, שגם אם לא עסק ישירות בשימוש באפליקציות ורשתות חברתיות (נלמדו בו בעיקר יישומי אופיס), הרי שסביר להניח כי השפיע על רמת הביטחון הכללית במפגש עם כלים דיגיטליים. עם זאת, גם לאחר השמטת היגדי האשכול המתייחסים באופן ישיר למיומנויות שנרכשו בקורס המקצועי,<sup>6</sup> ניכר גידול ברמת האוריינות הדיגיטלית של עובדי עמותת זקני הכרמל. כמו כן, גידול זה עודנו משמעותי יותר מהגידול ברמת האוריינות הדיגיטלית של עובדות רשת אפריל, כפי שמשתקף מהיגדים 1, 4, 19 ו-34. למרות שהממצאים מצביעים על שינוי חיובי בציונים המשקפים את רמת האוריינות הדיגיטלית, קשה לומר האם שינוי זה משקף שיפור משמעותי ברמת הכישורים, וכיצד ניתן להתייחס לתוצאות ביחס למטרת התוכנית בהיעדר יעדים מוגדרים. יתירה מכך, השינויים המוגבלים אצל עובדות רשת אפריל – המשקפים השפעה "נקייה" יותר של סדנת הכישורים - עשויים להעיד כי למרות שביעות הרצון וההנאה של המשתתפות, השפעתה המעשית של הסדנה על הכישורים הדיגיטליים היתה נמוכה. בבחינת שינויים ברמת הידע והבקיאות של המשתתפים בכלים דיגיטליים, נראה כי הן למדו כישורים

דיגיטליים בסיסיים

הדיווחים בקבוצת המיקוד של רשת אפריל התמקדו בלמידת ליצור סרטונים, בחיפוש והורדה של אפליקציות ובלמידה דרך האינטרנט. לשאלה מה היה החלק הכי משמעותי בסדנה, רוב רובן של

<sup>6</sup> היגדים 20 ו-31.



המשתתפות אמרו שזה היה: "ליישם סרטונים, לא ידעתי מעולם, ועכשיו אני משתמשת בזה, עושה סרטונים של איפור". עובדי זקני הכרמל דיווחו שלמדו בעיקר כיצד להוריד אפליקציות ולחפש מידע באינטרנט, אולם התחושה של מרביתם הייתה שהסדנה לא לימדה אותם מספיק: "היה חסר לנו עוד דברים. הגענו לאפליקציות אבל לא לימדו איך להשתמש בהן". היעדר השינוי בציון של היגד הנוגע לפנייה לחיפוש באינטרנט לצורכי מציאת תשובות לשאלות,<sup>7</sup> מעיד על כך שדווקא לא נרשם שינוי המצביע על יכולת התמודדות עם משימות הדורשות רמה מורכבת של אוריינות.

ניכר שינוי מסוים בגישה ובתפיסת המשתתפים את יכולותיהם בתחום הדיגיטלי

מבין עובדי זקני הכרמל, שלמדו כישורים דיגיטליים גם במסגרת קורס המחשבים המקצועי, חלק העידו על שינוי בגישתם לכלים דיגיטליים ובתפיסתם לגבי יכולותיהם בתחום. אחת מהמשתתפות אמרה בנושא כי: "קודם לא ניצלתי את הנייד והיום יש לי תעוזה לנסות. הבנתי שהכול יש לי בהישג יד ואני יכולה לעשות הכול לבד". על השאלה האם הכישורים שלמדו הפכו אותן לעובדות טובות יותר, חלק מעובדי זקני הכרמל השיבו בחיוב ביחס להשפעת הקורס והסדנה יחד: "עשה שינוי בחשיבה המקצועית כי אני רוצה להשתמש בעבודה היומיומית במה שלמדתי. הבנתי שיש לי אומץ לעשות דברים ולהשתמש במחשב". מהאמירות של עובדות רשת אפריל, נראה כי הסדנה שיפרה את הביטחון שלהן בשימוש באינטרנט לצרכי התנהלות יומיומית ובשוק העבודה. משתתפת אחת אמרה: "עד עכשיו ביקשתי מהילדים שלי, עכשיו אני יודעת לחפש לבד". במענה לשאלה אם במידה והיו צריכות לחפש עבודה היום, האם הסדנה תרמה להן לצורך זה, כל המשתתפות השיבו כן חד משמעו. נאמר שבזכות הכלים שקיבלו בסדנה, כמו חיפוש עבודה באינטרנט וכיצד לכתוב קורות חיים, הן היו יכולות לחפש עבודה ביתר קלות.

לעומת האמירות בקבוצות המיקוד, ממצאי שאלון הכישורים מצביעים על שינוי צנוע יותר בגישות של העובדים. מבין ארבעת היגדי אשכול CAN<sup>8</sup> המשקפים גישה לכלים דיגיטליים, רק בשניים השינוי בציון היה מובהק – בהיגדים המתייחסים לעצמאות או מידת ההסתמכות על אחרים במסגרת פתרון בעיות במחשב ובטלפון הנייד. השינוי בציונים מצביע על שיפור בגישתם של עובדי עמותת זקני הכרמל, אך עבור עובדות רשת אפריל השינוי בציון היה דווקא שלילי. עם זאת, את הכיוון המנוגד של השינוי בציונים ניתן להסביר באמצעות הפערים ברמת האוריינות הדיגיטלית ההתחלתית בין שתי הקבוצות, ואת שינוי הגישה כתוצאה מפיתוחה במהלך הסדנה. רבים מעובדי זקני כרמל לא השתמשו במחשבים מראש, וכישורי המחשב שרכשו בקורס המקצועי נתנו להם את הבסיס כדי להתחיל להשתמש במחשב ולהרגיש בנוח להיעזר באחרים שיש להם ידע בתחום. מנגד, הרמה ההתחלתית של אוריינות דיגיטלית בקרב עובדות רשת אפריל הייתה גבוהה יותר, והסדנה חיזקה את תחושת הביטחון שלהן ביכולותיהן ואת יכולתן להתנהל באופן עצמאי יותר בתחום הדיגיטלי. כך שלפי

<sup>7</sup> היגד 24.

<sup>8</sup> היגדים 20, 26, 31 ו-35.



פרשנות זו, השינוי שחל בשתי הקבוצות הוא שינוי חיובי המעיד על שיפור בגישתן כלפי כישורי האוריינות הדיגיטלית.<sup>9</sup>

יחד עם זאת, היעדר השינוי בציוני היגדים המעידים על פתיחות לשינויים טכנולוגיים ומוטיבציה להיות מעודכנים בחידושים בעולם הדיגיטלי,<sup>10</sup> מצביע על כך שהשינוי בגישתם של המשתתפים היה מוגבל.

בחנית שינוי במידת השימוש של המשתתפים בכלים דיגיטליים ביומיום, נראה כי חל שינוי כלשהו, בעיקר בקרב עובדי זקני הכרמל

חלק מעובדי זקני הכרמל השיבו בנוגע לקורס והסדנה יחד שהחומר שלמדו משמש אותם ביומיום כדי לבצע באופן עצמאי משימות בעבודה שבעבר נזקקו בהן לעזרה, וכן לביצוע משימות באופן יעיל יותר תוך שימוש באפליקציות. לעומתם, עובדים אחרים לא חשבו שהחומר שלמדו יתרום להם בעבודה. אוסאמה (זקני הכרמל) התרשם שהעובדים והעמותה נתרמו רבות הן מקורס המחשבים והן מסדנת הכישורים. לדבריו, בימים אלה הם מיישמים 3 רעיונות שעלו מהסדנה: WhatsApp קבוצתי להודעות ועדכונים ברמת השטח, קובץ Google Doc לסימון הגעה של הקשישים ולוח משימות ארגוניות.

עובדות רשת אפריל התייחסו בעיקר להשפעת הכישורים הרכים על היומיום שלהן, ובהקשר לכישורים דיגיטליים אחת ציינה שמאז שלמדה כיצד לבצע זאת בסדנה היא יוצרת סרטונים גם ביומיום. ליאת (רשת אפריל), הסבירה שבניגוד לעבר, בעקבות הסדנה העובדות יודעות לחפש אפליקציות ומשתמשות באופן תדיר באפליקציות עבור העבודה והחיים האישיים.

גם ממצאי השאלון מצביעים כי השיפור במידת השימוש בכלים דיגיטליים התרחש בעיקר בקרב עובדי זקני הכרמל. מבין חמישה היגדים מאשכול CAN<sup>11</sup> המשקפים התנהגות ושימוש בכלים דיגיטליים, בארבעה מהם היה שינוי מובהק בציונים – בהיגדים המתייחסים לשימוש באפליקציות ורשתות חברתיות לצרכים אישיים ומקצועיים.

### **כישורי למידה עצמאית וגישה כלפי לימודים (רכיב באשכולות I CAN-ו I GROW)**

בהיעדר הגדרה מנוסחת וברורה, למידה עצמאית היא מושג עמום שעשוי להתפרש בכמה אופנים ולהתייחס לביטויים שונים, ביניהם כאלו החופפים עם כישורי אוריינות דיגיטלית (לראייה היגדים המתייחסים לכישור זה מופיעים בשני אשכולות שונים).

נראה כי הממצאים מצביעים על שינוי צנוע ביכולת הלמידה העצמאית, אך העובדה כי הסקר אינו מפותח דיו למדידת למידה עצמאית מקשה לקבוע זאת ברמת המהימנות הרצויה

<sup>9</sup> ראו נספח 5 ריכוז ממצאי שאלון הכישורים להסבר מפורט יותר עבור ממצא זה.

<sup>10</sup> היגדים 26 ו-35.

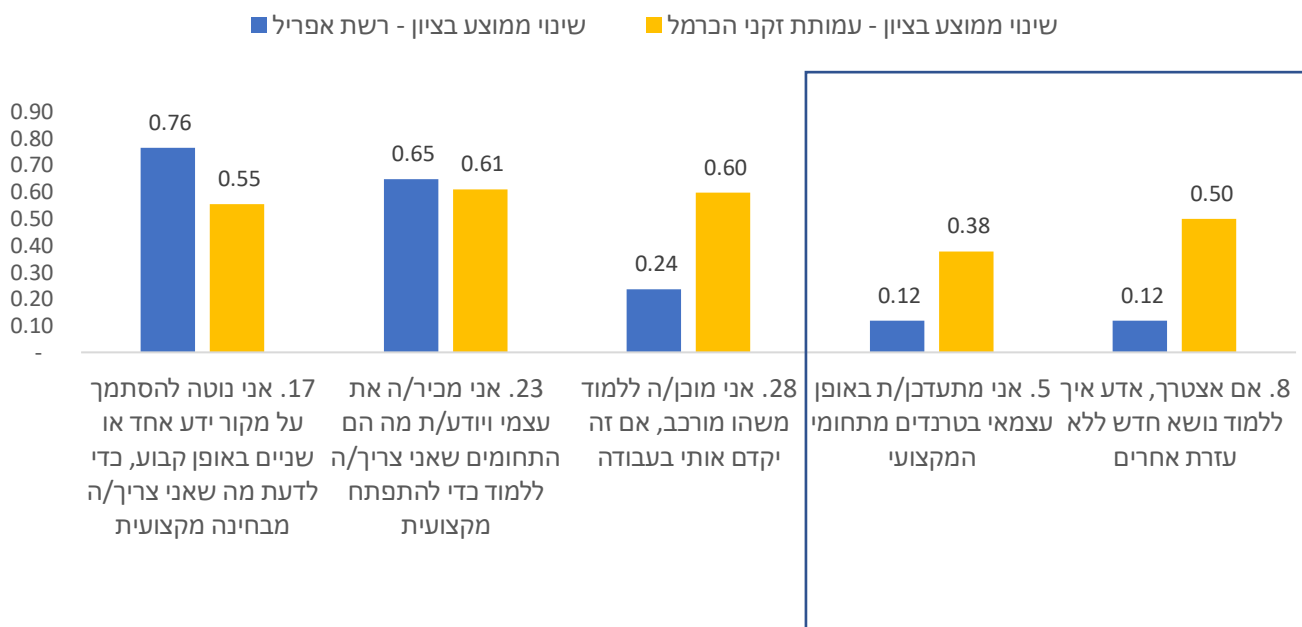
<sup>11</sup> היגדים 1,4,19,24,34.



בדיווחי המשתתפים בקבוצות המיקוד לא הייתה התייחסות לכישורי למידה עצמאית, אם כי כן הוזכרה יכולת החיפוש והלמידה של כלים דיגיטליים. משאלון הכישורים ניתן ללמוד בעיקר אודות שינויים בגישה ובהיקף היישום של המשתתפים את כישורי הלמידה העצמאית. ממצאי השאלון מצביעים על שיפור צנוע ביכולות למידה עצמאית, בעיקר בקרב משתתפי זקני הכרמל, ובמידה זניחה בקרב משתתפות רשת אפריל.

מבין 9 ההיגדים באשכול GROW I, המתייחסים ליכולות למידה עצמאית לצד יכולת לרפלקציה עצמית ולמידה מניסיון, חמישה מהם נוגעים ללמידה עצמאית.<sup>12</sup> מבין היגדים אלו, בשניים היה שינוי מובהק בציון, המשקף שיפור משמעותי יותר בקרב עובדי זקני הכרמל לעומת שינוי קטן יותר בקרב עובדות רשת אפריל.

תרשים 5: היגדי אשכול GROW I אשר השינוי בציוניהם היה מובהק



עם זאת, יש לשים לב כי מבין יתר היגדי אשכול GROW I, שהשינוי בציוניהם לא היה מובהק, חלק מעידים דווקא כי לא חל שינוי משמעותי בכישורי למידה עצמאית ולפיכך אינם עולים בקנה אחד עם השינוי המובהק שחל בהיגדים אחרים. כך למשל, חל שיפור בהיגד לגבי התעדכנות בטרנדים באופן עצמאי (היגד 5) אך במקביל לא חל שינוי מובהק בהיגד השואל לגבי היכולת לזהות מהו מקור הנתונים הרלוונטי לתחום המקצועי (היגד 10). באופן דומה, חל שינוי בהיגד לגבי יכולת ללמוד נושא חדש ללא עזרת אחרים (היגד 8), אך לא חל שינוי בהיגד לגבי היכולת לזהות האם מקורות מידע הם מעודכנים ואמינים (היגד 14). ממצאים אלו מחלישים את השיפור המשתקף מהשינוי המובהק בציוני ההיגדים המופיעים לעיל (תרשים 5), ונראה שהם מעידים על שיפור בביטחון העצמי הכללי לגבי למידה עצמאית של נושא חדש, לצד היעדר שינוי משמעותי באחד המרכיבים של למידה עצמאית – היכולת

<sup>12</sup> היגדים 2,5,8,10,14.



להעריך מהימנות של מידע חדש. מעבר לכך, יתר ההיגדים אינם מנוסחים היטב וקשה להסיק מהם האם שינוי משקף מגמה חיובית או שלילית.<sup>13</sup>

מבין היגדי אשכול CAN I, שלושה היגדים משקפים יכולת למידה עצמאית באמצעות כלים דיגיטליים,<sup>14</sup> ומשקפים שינוי חלקי בשימוש בכלים דיגיטליים לצורך למידה עצמאית ובלמוד עצמאי ודיגיטלי לצורך פתרון בעיות (ראה תרשים 4 לעיל). אולם מידת השינוי בציון משקפת שיפור משמעותי רק ברמת השימוש של עובדי זקני הכרמל בכלים דיגיטליים לצורכי למידה עצמאית. מבין התייחסויות המעסיקים, שולי (רשת אפריל) לא ידעה לומר אם הסדנה תרמה לשינוי גישת העובדות כלפי למידה דרך האינטרנט. היא לא ראתה משהו שנראה לעין אבל לא היה לה מספיק זמן לבחון את ההשלכות כי עזבה.

הממצאים מצביעים על מוטיבציה ושינוי מסוים בגישה כלפי לימודים ורכישת כישורים בהמשך כאשר נשאלו לגבי השפעת הסדנה על השאיפות המקצועיות שלהן, המשתתפים בשתי הקבוצות ענו שלא הייתה השפעה, אך רובם דיווחו שירצו לפתח את כישוריהן בעתיד, בדגש על כישורים טכנולוגיים ובין אישיים. משתתפת אחת אמרה שהיא "מעוניינת לחפש עוד קורס מחשבים", ואחרת אמרה שהיא מעוניינת בקורס מחשבים "ברמה מתקדמת". עם זאת, קשה לקבוע אם ההכוונות הללו הן תוצאה של הסדנה או שהן קדמו לה. מבין ממצאי השאלון, השינוי המובהק בהיגדים הנוגעים לגישה כלפי לימודים,<sup>15</sup> מהווה אינדיקציה לשינוי בהכרת היעדים המקצועיים שהמשתתפים מציבים לעצמם ומעוניינים להשיגם.

## **כישורי I AM וכישורי I MIX – מוטיבציה, חוללות עצמית, גישה חיובית ופראקטיבית יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים**

ממצאי המחקר אינם תומכים בשינוי משמעותי במאפשרי I AM ובכישורי I MIX אמנם בקבוצות המיקוד הוזכר שיפור ברמת הביטחון העצמי בקרב משתתפות רשת באפריל, אולם ניתן לשער בסבירות גבוהה כי זו תוצאה של ההתלהבות הכללית שלהן מהסדנה ותחושת הכרת התודה והערך שהיא נתנה להן. מעבר לכך, קשה ללמוד על שינוי בכישורים אלו מהדיווחים בקבוצות המיקוד משום שהמשתתפים כמעט ולא הזכירו אותם.

ממצאי השאלון אינם מעלים כל עדות לשינוי בחוללות עצמית או כישורים בינאישיים, אך היגדיו לא היו מנוסחים באופן שניתן היה להסיק ממנו מספיק לגבי אלו. **משום שממוצע ציוני ההיגדים באשכול I AM בשאלון T0 היו גבוהים מאוד, נוצר קושי למדוד את מידת השינוי בכישורים באופן מהימן:** הציונים הממוצעים של היגדי האשכול גבוהים במיוחד והגבוהים ביותר מבין ציוני כלל האשכולות. ככל הנראה מסיבה זו (בין היתר) רק בהיגד אחד מתוך 9 ההיגדים האשכול היה שינוי מובהק בציון.

<sup>13</sup> היגדים 2 ו-12.

<sup>14</sup> היגדים 24,31,34.

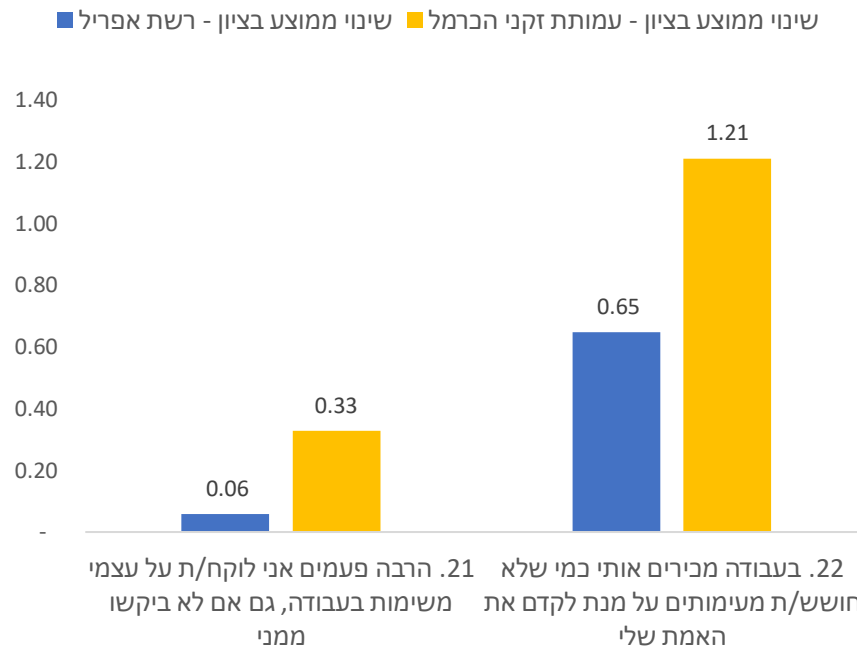
<sup>15</sup> היגדים 23 ו-28.





גם באשכול MIX I רק עבור היגד אחד מתוך 9, השינוי בציון היה מובהק, אך ההיגד אינו מנוסח טוב כך קשה להעריך מה השינוי משקף.<sup>16</sup> מעבר לכך, השינוי הגדול בציון ההיגד (השינוי הגדול ביותר מבין כל היגדי השאלון) מעלה שאלה לגבי מהימנות הדיווח של המשתתפים.

תרשים 6 : היגדי אשכולות AM ו-MIX I אשר השינוי בציוניהם היה מובהק



הסדנה תרמה לשיפור מסוים ברמת הביטחון העצמי וכישורים בינאישיים בקרב חלק מהמשתתפים עובדות רשת אפריל דיווחו שלצד הכישורים דיגיטליים למדו גם כישורים רכים שתרמו לרמת הביטחון העצמי שלהן, ליכולות תקשורת בינאישית ולגישה ללקוחות. משתתפת אחת אמרה: "היום אני משקיעה יותר בכל לקוחה, אני מושיבה את הלקוחה, מנסה עליה, לא מדלגת על שלבים. הקורס חייד את זה אצלי", ומשתתפת נוספת אמרה: "נתן לי בטחון לתת טיפ ללקוחה, ולא רק למכור". יותר ממחצית מהמשתתפות אמרו שהסדנה לימדה אותן איך להתנהג עם אנשים בעבודה, איך להסתדר בלחץ וכיצד להעלות את הביטחון העצמי שלהן. כדברי אחת המשתתפות: "בזכות הקורס אני יותר מקשיבה ופחות אימפולסיבית" ומשתתפת נוספת אמרה: "בהתחלה לא רציתי עכשיו אני אומרת טוב שבאתי, נתנו לי בטחון וכוח". אולם, מבין ההיגדים שלא היה שינוי משמעותי בציוניהם, בהיגד אחד שהיטיב לבטא תחושת חוללות עצמית, דווקא לא היה כל שינוי.<sup>17</sup>

ישנם ממצאים חלקיים לשיפור ברמת היוזמה האישית של המשתתפים בסביבת העבודה

<sup>16</sup> היגד 22: "בעבודה מכירים אותי כמי שלא חושש/ת מעימותים על מנת לקדם את האמת שלי".  
<sup>17</sup> היגד 16: "לעיתים אני מרגיש/ה שללא עזרת אחרים לא אצליח לצאת מבעיות שמציפות אותי בסביבת העבודה".



בקבוצות המיקוד עובדי זקני הכרמל לא התייחסו כלל לכישורים שאינם דיגיטליים, מלבד משתתפת אחת שהייתה מאוד מרוצה מסדנת הכישורים ואמרה שלדעתה הסדנה לא עוסקת רק בלימוד אפליקציות אלא עוסקת בנושאים רבים מעבר לכך "הקורס חייב אותי להשקיע זמן ואז להיחשף לדברים... היה יום שביטלו את הקורס אז עשיתי בעצמי דברים שלמדתי בקורס והרגשתי שהוא מאוד תורם לי". מממצאי השאלון, ההיגד היחיד באשכול שעבורו היה שינוי מובהק בציון הוא היגד המתייחס ליוזמה אישית ופרואקטיביות בסביבת העבודה, שעבורו השינוי היה משמעותי יותר בקרב עובדי זקני הכרמל. אולם יתכן כי הציון שניתן להיגד זה הושפע מכך שהמשתתפים לקחו על עצמם משימות במהלך הסדנה, ואינו משקף שינוי בגישתם מעבר לכך.

#### עבור חלק מהמשתתפים הסדנה תרמה להגברת הרצון והמוטיבציה לשיפור ידע ומיומנויות

למרות שהרב השיבו בשלילה לשאלה האם הסדנה גרמה להן לשינוי בשאיפות המקצועיות, ניכר כי ההשתתפות בתכנית הגבירה את הרצון הקיים זה מכבר בקרב העובדים ללמידה נוספת ולשיפור מיומנויות שונות בהן הם משתמשים בעבודתם. במענה לשאלה אילו כישורים נוספים ירצו לפתח רוב עובדות רשת אפריל ענו כישורים טכנולוגיים (העמקת הידע במחשבים כגון בתוכנות אופיס, הכנת מצגות וכד') וכישורים פסיכולוגיים (להבין יותר אנשים, ללמוד שפת גוף ולהבין את הגבול בקשר בין עובד ללקוח), וכמחצית מהמשתתפות אמרו שבעתיד יהיו מוכנות להשקיע מהזמן שלהן בלימודים על חשבון, אך לא בהכרח לצורכי עבודה, בתחומים כגון צילום, עיצוב ובישול. עובדי זקני הכרמל הביעו רצון לשפר את כישורי המחשב ולהשתלם בתחומם המקצועי (טיפול בקשישים ופיתוח קהילות).



## 5. המלצות לעיצוב ופיתוח תכנית Skill-Up

תכנית Skill-Up היא מהתכניות החלוציות בישראל במימון ממשלתי לפיתוח כישורי עובדים. המסקנות שלנו כפועל יוצא מהעמדת ממצאי המחקר הנוכחי – על בסיס שתי ההתנסויות הראשונות, ביחס למטרה של התכנית לתרום לפיתוח תכנית (ומדיניות) ממשלתית להשקעה בכישורי עובדים, הן כי **בכדי למצות את פוטנציאל התכנית יש צורך להכריע בשאלות עקרוניות הנוגעות למטרת התכנית וקהל היעד שלה, להתמקד בסט מצומצם יותר של כישורי ליבה ולפתח את הסדנה בעזרת מומחים וידע מקצועיים.** להלן פירוט המלצותינו, החל משלב המטרות ועד שלב האמצעים.

תרשים 7: המלצות



מיקוד מטרת התכנית – יישוב המתח שבין שיפור בפריון ובין הכנה לשינויים בשוק העבודה

מטרת התוכנית כוללת כיום שתי מטרות נפרדות. האחת, שיפור פריון העבודה של המשתתפים בענף אליו הם משתייכים או בעיסוק הנוכחי שלהם (בכלל זה, עיסוקם במקום העבודה הנוכחי). השנייה, הכנת המשתתפים להתמודדות עם שינויים העלולים להתרחש בענף או בעיסוק אליהם



הם שייכים, הנובעים מהתמורות שעוברות על שוק העבודה במאה ה-21. מטרות אלה גוזרות קווי פעולה שונים. מתן משקל מרכזי למטרה הראשונה עשוי להיות מתורגם להתמקדות במיומנויות דיגיטליות ובלמידה בהקשר של העיסוק הקיים, ואילו מתן משקל מכריע למטרה השנייה עשוי להיתרגם לדגש על רישות תעסוקתי, יחסים בינאישיים בהקשר של חיפוש עבודה או שיווק עצמי, ולמידה של תחום חדש החורג מגבולות העיסוק הקיים במידה ניכרת. אמנם, המושג של "למידה לאורך החיים" (life long learning) משותף לשתי המטרות, ועשוי לאחד ביניהן. ואולם יש לשים לב לכך שהמסגרת המושגית המנחה את הפרויקט כיום – מודל I-PRO – אינה מודל של למידה לאורך החיים, אלא מסגרת הכוללת מיומנויות שונות שלמידה לאורך החיים היא רק אחת מהן.

בחירת הכישורים העיקריים המוקנים בתכנית והתאמתם לקהל היעד – אוריינות דיגיטלית ולמידה עצמאית כבסיס להכשרה

התכנית במתכונתה הנוכחית מתפרשת על פני כישורים<sup>18</sup> רבים. מודל I-PRO מגדיר 6 אשכולות ראשיים, ובהם 17 מיומנויות שונות. אמנם, בשתי ההתנסויות הראשונות צומצמו מספר המיומנויות שהיוו יעד לסדנה, אולם גם הכישורים הנותרים היוו קשת רחבה למדי של מיומנויות. הדיווחים בקבוצות המיקוד וממצאי שאלון הכישורים מצביעים על כך שהלמידה לא היתה מעמיקה ויסודית באף היבט של כל אחד מהכישורים שנלמדו. על מנת להפיק את המירב מהסדנה, וכדי שהכישורים יילמדו באופן שיותר השפעה מתמשכת על המשתתפים, ובהינתן מסגרת הזמן והמשאבים של הסדנה והתכנית, יש צורך לבחור את הכישורים הרלוונטיים והנחוצים ביותר לקהל היעד, ועליהם לתת את הדגש בסדנת הכישורים. ההחלטה מהם הכישורים הרלוונטיים והנחוצים אינה שאלה פשוטה כל עיקר – היא בוודאי תלויה הקשר (באיזה ענף ועיסוק מדובר? אילו שינויים צפויים להתרחש בענף או בעיסוק בשנים הקרובות?), וייתכן שהיא עניין להכרעה אמפירית יותר מאשר עניין הניתן לקביעה מראש (למשל, מה נחוץ יותר למשתתפות רשת אפריל – כישורים בינאישיים המסייעים למכירות בסניף, הכרת מגמות בעולם הקוסמטיקה המספקים ערך מוסף ללקוחות, או יכולת ליצור תוכן עצמאי ברשת ולהקים עסק איפור עצמאי). כמו כן, יש להתחשב במגבלות הסדנה, כלומר בשאלה איזה כישור ניתן ללמד באופן אפקטיבי במסגרת של 40 שעות בלבד. אנו סבורים כי ההחלטה של צוות התכנית להתמקד החל מהמחזור הבא בכישורים של אוריינות דיגיטלית ולמידה עצמאית היא בחירה נכונה המשקפת תזוזה בכיוון הרצוי של מיקוד. עם זאת, נדרשת התמקדות נוספת. אוריינות דיגיטלית היא בפני עצמה מושג רחב, המשמש לצרכים שונים ובהם תקשורת, יצירת תוכן, חיפוש מידע ולמידת נושא חדש ופתרון בעיות – לא כולם רלוונטיים לקהל היעד של

<sup>18</sup> יש לתהות אם השימוש במונח מיומנויות הולם את התכנית יותר מהמונח כישורים. המילה האנגלית Skill נוטה להיתרגם למונח העברי מיומנות, ופחות למונח כישור (המתורגם גם כ-Qualification). מילון ספיר מגדיר "כישור" גם כ"תכונה טבעית או תכונה שנרכשה באימון או בלימוד שהיא תנאי קדם לאדם בתפקידו או במשרתו", דגש שונה מהדגש של מילון קמברידג' למונח Skill – "an ability to do an activity or job well, especially because you have practiced it".



התכנית במידה שווה. ואילו למידה עצמאית היא מושג מורכב עוד יותר – האם התכנית מבקשת להכיר למשתתפיה את ארסנל הכלים הדיגיטליים המשמשים כיום ללמידה אישית של נושאים חדשים? או שהיא מבקשת "ללמד את המשתתפים איך ללמוד", כלומר כיצד לגשת ללמידה של נושא חדש ומורכב בלי תיווך של בעל סמכות וידע? כיוון שכישורי למידה הם מיומנות מורכבת ביותר, הנבנית במהלך שנים רבות במסגרת החיים האישיים ובמערכות החינוך, הקניית כישורי למידה לאורך החיים ל"עובדים בשכר נמוך" – על פי רוב אנשים בעלי השכלה נמוכה וכישורי למידה נמוכים – אינה טריוויאלית, ועל כל פנים היא דורשת מיקוד ניכר במסגרת המשאבים הנוכחיים. כמו כן, **בתהליך בחירת ומיקוד הכישורים אין לשכוח כי הצרכים של אוכלוסיית היעד עשויים להיות שונים מאלו של עובדים מיומנים בשכר גבוה**. נראה כי לפחות חלק מהכישורים שנבחרו למודל I-PRO, הם כישורים הנדרשים על ידי סביבות עבודה הכוללות עובדים מיומנים מאוד ובענפים מסוימים, לדוגמה הדרישה לעיבוד כמויות גדולות של מידע חדש והצגתו בפני דרג הנהלה ("יכולת להבין ולקבל החלטות מבוססות נתונים"). אך לא ברור שאותם כישורים הם אלו הנדרשים מעובדים בשכר נמוך ובסביבות העבודה שלהם.

#### מיקוד קהל היעד – תיחום מאפייני המעסיקים והמשתתפים המתאימים לתכנית

**הגדרת קהל היעד של התכנית כ"עובדים בשכר נמוך" מותיר מרחב גדול מדי, הכולל בתוכו ארגונים ועובדים מסוגים שונים מאד:** ארגונים עסקיים (רשת אפריל) וארגונים ללא מטרת רווח (עמותת זקני כרמל); ארגונים בענפי השירותים (דיילות יופי) ובענפי התעשייה (עובדי פס ייצור במפעל); שירותים שהטכנולוגיה מאיימת להחליף בטווח זמן קרוב (הנהלת חשבונות) וכאלה שיש בהן מיומנויות אנושיות קשות יותר להחלפה על ידי מכונה (טיפול בקשישים); עובדים צעירים המצויים בתחילת החיים המקצועיים, ועובדים הנמצאים כפסע מן הפרישה; בעלי אוריינות דיגיטלית נמוכה ביותר וכאלה המצויים בטווח הביניים.

המרחב הגדול הזה יוצר קושי בשני היבטים. האחד, והוא קושי לפתח סדנת כישורים המתאימה לכל קהלי היעד של התכנית. שונות גבוהה בין המעסיקים והמשתתפים מחייבת לייצר התאמות רבות, ו"לתפור" את הקורס למידותיהם של הארגון המסוים והמשתתפים המסוימים. הקושי השני הוא זה המחקרי, משום שהשונות הרבה עלולה להפוך את ה"תכנית" לאסופה של תכניות בעלות קווי דמיון, אך שונות זו מזו במידה שמקשה מאד על ההשוואה ועל הסקת מסקנות לעניין מדיניות.<sup>19</sup>

לכן, על מנת שניתן יהיה להסיק משלוש שנות הפיילוט מסקנות הניתנות לתרגום למדיניות, אנו ממליצים לשקול תיחום צר יותר של קהל היעד, באופן שיאגד קבוצה של ארגונים ועיסוקים שיש

<sup>19</sup> כל זאת בנוסף לכך שיכולת הערכת אפקטיביות הסדנה מוגבלת מראש בשל ההשפעה הכפולה והבלתי ניתנת לבידוד של סדנת הכישורים והקורס המקצועי, כמו גם העובדה כי תרומת התכנית לשכר המשתתפים (קירוב לפריון העבודה) יהיה מוטה בשל התחייבות המעסיקים להעלאת שכר של 6%.



ביניהם קווי דמיון מספיקים לצורך השוואה. כמו כן, רצוי גם לדון האם ובאיזה אופן להתייחס לגיל כקריטריון ממיין של המשתתפים.

הגדרת ההישג הנדרש, דמות הבוגר הרצוי וקביעת יעדים מדידים לתכנית

כפי שהדגשנו בפרק הקודם, ההערכה של "הישגי" התכנית ו"הצלחתה" נתונה לפרשנות כל עוד התכנית לא הגדירה מהו ההישג הנדרש של המשתתפים ולאן היא מבקשת להביא אותם ("דמות הבוגר הרצוי"). לפיכך, יש צורך בהגדרה ברורה של כל אחד מהכישורים המרכזיים שייבחרו ללימוד בסדנה, פירוט הדרגות השונות של שליטה בכישור ולבסוף היעד אליו הסדנה מכוונת להביא את הבוגר. במילים אחרות, **קביעת יעדים מדידים לתכנית**, יאפשר להעריך האם השינוי שחל ברמת הכישורים תואם את יעדי התכנית אם לאו. גם עבור כישורים המתנהגים יותר כמאפיינים אישיותיים או מאפיינים מצביים מאשר כישורים נרכשים (הכישורים באשכול "I AM" לפי מודל I-PRO), יש להגדיר כיצד הם מצופים לבוא לידי ביטוי אצל העובד ברמות שונות שלהם, כיצד ביטויים מצופה להשתנות בעקבות סדנת הכישורים, ולאיזה מצב הסדנה שואפת להביא את משתתפיה. חשוב שהגדרות אלו יכללו ביטוי מדיד אשר ניתן יהיה לעקוב אחריו באמצעות השאלון או המחקר האיכותני. פיתוח סדנת הכישורים – שיתוף פעולה עם מומחים מקצועיים, הארכת הקורס ו/או קיום מפגשי המשך להטמעה, התאמת מבנה הסדנה לכישורים הנלמדים

סדנת הכישורים בשתי ההתנסויות הראשונות לא נשענה על סילבוס של קורס כישורים קיים, והיא הוקנתה על ידי צוות הדרכה שגם אם היה מוכשר ומוטיבציוני, הרי הוא כזה שאינו מומחה בהקניית למידה עצמאית או אוריינות דיגיטלית (או הקניית כישורים אחרים). **על מנת להפיק את המירב ממסגרת השעות המצומצמת ממילא של הסדנה, רצוי להישען במידה רבה יותר על ידע, מתודולוגיה וניסיון הדרכה שפותחו בעולם ובישראל על ידי ארגונים ו/או יחידים המתמחים בהקניית כישורי אוריינות דיגיטלית, למידה עצמאית וכישורים אחרים.**

כמו כן, אנו ממליצים לשקול להאריך את משך הסדנה ב-20-40 שעות, על מנת שניתן יהיה לקיים תהליך למידה משמעותי אשר בסופו המשתתפים מקבלים מיומנות מעשית יציבה. על מנת להטמיע את המיומנויות ולוודא כי הן הופכות שימושיות, מומלץ גם לשקול מפגשי הטמעה או ליווי מתמשך של משתתפי התכנית גם לאחר סיומה.<sup>20</sup>

אנו ממליצים גם לדון בהתאמת מבנה הסדנה לכישורים הנלמדים – כישורי למידה. למידה עצמאית היא כישור מורכב, בין היתר משום שהלומד העצמאי נדרש לא רק ללמוד ממקורות המידע הנכונים, אלא גם להחליט מה ללמוד ולתכנן כיצד לעשות זאת. אם זהו אמנם המובן של למידה עצמאית בעיני התכנית, הרי שבחירת נושא הלימוד או לכל הפחות תכנון מסלול הלימודים, צריכים להיות חלק מתהליך הקניית כישורי הלמידה העצמאית, ולהשתלב בתהליך הסדנאי. זאת בשונה, למשל,

<sup>20</sup> כפי שנידון במפגש הפקת הלקחים.



מסדנה הממוקדת בהיכרות עם כלים דיגיטליים אשר תוכנה מוגדר ומוכתב מראש על ידי בעל הידע בתחום.

#### פיתוח שאלון הכישורים ושכלול מערך מדידת הכישורים

**מערך מדידת הכישורים הוא כלי ההערכה המרכזי במחקר על התכנית, לצד המחקר האיכותני.** זאת משום שהשפעת התכנית על מדדי תוצאה כמו שכר צפויה להתקבל פרק זמן משמעותי אחרי סיום התכנית (כ-2-3 שנים), ובכל מקרה היא מוטה בגלל הטיית הבחירה (selection bias) המאפיינת את משתתפי התכנית שהינם העובדים היותר מוטיבציוניים ומוערכים בארגון.

מערך מדידת הכישורים כולל כיום שאלון כישורים בלבד. שאלון זה, כפי שעמדנו על הדבר בפרק הקודם, סובל מליקויים שונים. בין היתר, השאלון נערך למדידה של כישורי מודל I-PRO (הכולל 17 מיומנויות שונות), ואינו מותאם למיקוד בכישורי למידה עצמאית ואוריינות דיגיטלית. מכשול נוסף בשאלון הוא העובדה כי התכנית טרם הגדירה הישג נדרש ויעדים מדידים עבור הכישורים שהיא מבקשת להקנות. לבסוף, שאלות לא מעטות נוסחו באופן המשתמע לשני פנים, באופן שעורר תגובות אחידות וצפויות ולפיכך אינן אינפורמטיביות, או שנוסחו באופן מורכב ומבלבל שהקשה על המענה. לפיכך, יש צורך בהמשך העבודה לשיפור והתאמת השאלון.

בנוסף, אנו ממליצים לשקול הוספת שאלון למעסיקים על מנת לקבל תמונה מנקודת מבט נוספת אודות רמתם של המשתתפים בתכנית, של צופה מהצד המכיר את המשתתפים ומלווה אותם בעבודה היומיומית. מעבר לכך, ככל שקיים מבחן למדידת כישורי אוריינות דיגיטלית וכישורי למידה עצמאית שאינו מבוסס על דיווח סובייקטיבי מומלץ לשקול הוספתו.



ה'. נספח 1: ניתוח סטטיסטי ומילולי של שאלון הכישורים

### ניתוח סטטיסטי כללי ובדיקת מהימנות השאלון

לאחר העברת כל שאלון נערך ניתוח סטטיסטי של התוצאות במטרה לבחון את מהימנות השאלון ואת העקביות הפנימית של האשכולות. הניתוח כלל בחינה של שיעורי ההשבה לשאלות, שכיחויות התשובות, אחידות סולם התשובות, ובדיקת עקביות פנימית של השאלות באשכולות השונים באמצעות ניתוח Factor Analysis ובדיקת האלפא של קרונברך (Cronbach's Alpha). בנוסף, נבדקו גם השאלות שנוספו לסקר הסיום. להלן ממצאי הניתוח הסטטיסטי.

#### נמצא ששיעור ההשבה גבוה

בשאלון הפתיחה שיעור ההשבה עמד על 34 מתוך 34 משיבים שהם 100% מהמשתתפים, ובשאלון הסיום על 31 משיבים שהם 91% מהמשתתפים. הפער במספר המשיבים לעומת שאלון הפתיחה נובע מכך ש-3 משתתפים מעמותת זקני הכרמל לא מילאו את שאלון הסיום (2 משתתפות פרשו מההכשרה ומשתתף נוסף לא יכול היה להשלים את מילוי השאלון בשל מצבו הרפואי).

#### בדיקת שכיחות התשובות העלתה שבשאלות רבות יש פיזור מועט ודיווח ערכים גבוהים

בשני השאלונים בדיקת השכיחויות העלו כי בכמה שאלות ישנו פיזור מועט של תשובות על הסקאלה, ובשאלות אלו מרבית המשיבים השיבו את הערך הגבוה ביותר האפשרי. בשאלות אלו ממוצע התשובות גבוה יחסית, כך שתרומתן של התשובות להבחנה בין מאפייני המשתתפים השונים ובמידת השינוי ברמת כישוריהם המדווחות מוגבלת. עקבות ממצא זה, נוספו לשאלון הסיום 13 שאלות שנוסחו באופן מעט שונה בכדי לנסות להגיע לתשובות מגוונות יותר.

#### נמצאו חוסר אחידות בכיווניות סולם המדידה וחוסר בהירות בנוגע לכיוון הסולם הרצוי

על מנת שניתן יהיה למדוד את השינוי ברמת הכישורים המדווחת על פי הציונים שניתנים לכל היגד, יש צורך באחידות בכיווניות סולם המדידה (סדר התשובות). כלומר, כדי שעלייה בציון תבטא שיפור ברמת הכישורים על ההיגדים להיות מנוסחים כך שציון גבוה יותר יעיד על רמת כישורים גבוהה יותר. האחידות נחוצה גם לשם העקביות הפנימית של האשכולות השאלות. לכן, יש צורך בניסוח של השאלות באופן שסדר התשובות יהיה אחיד עבור כלל השאלות והאשכולות. בדיקות ראשוניות שבוצעו הצביעו על צורך בשינוי כיוון סדר התשובות בחלק מהשאלות. אך בדיקת מהימנות שבוצעה במסגרת הניתוחים הסטטיסטיים העלתה שרק בחלק משאלות אלה אכן יש צורך בשינוי כיוון הסקאלה על מנת לשמור על עקביות פנימית של התשובות לשאלות באותו אשכול. בנוסף, נמצא כי יש צורך להתייחס לשאלות 15 ו-22 שהפכו את כיוון, על פי התשובות ללא ההיפוך. מעבר לכך, על פי בדיקות מהימנות ועקביות פנימית נמצא שבמספר שאלות לא ברור מה הכיוון הרצוי של התשובות והאם יש צורך בשינוי הכיוון או לא (שאלות 2,23 ו-30).

#### בדיקות עקביות פנימית של האשכולות העלו תוצאות מנוגדות





בדיקת העקביות של סקר הפתיחה על פי האלפא של קרונבך העלתה תוצאות נמוכות אך מספקות לגבי העקביות הפנימית של אשכולות התוכן. בדיקת העקביות פנימית של סקר הסיום באותה שיטה העלתה ששניים מאשכולות השאלות מהווים אשכולות תוכן במהימנות נמוכה יותר מזו שנמצאה בסקר הפתיחה, ושניים במהימנות גבוהה יותר. כלומר, העקבית הפנימית של שניים מהאשכולות נמוכה יותר בסקר הסיום מאשר בסקר הפתיחה (אשכולות I CAN, I GROW), ואילו העקביות הפנימית של שני האשכולות האחרים גבוהה יותר בסקר הסיום לעומת סקר הפתיחה (אשכולות I AM, I MIX). רמת המהימנות שהתקבלה הינה מספקת עבור סקר הפתיחה והסיום, ומאפשרת להתייחס לחלוקה לאשכולות פנימיים כחלוקה תקפה. לעומת זאת, בדיקת העקביות הפנימית בשיטת Confirmatory factor analysis, העלתה כי בדומה לתוצאות סקר הפתיחה, גם בסקר הסיום אין עקביות פנימית בקרב השאלות בכל אשכול והניתוח הסטטיסטי אינו תומך בחלוקת השאלון לאשכולות התוכן.

## ניתוח ההיגדים ומבנה השאלון

### ניסוח מסורבל ומטעה וניסוח על דרך השלילה

ניסוח שאינו נהיר וברור, ניסוח מורכב יתר על המידה, או כזה הכולל שלילה כפולה, עשויים לבלבל את העונים על השאלון ולפגוע בהבנתם את ההיגדים ולצמצם את יכולתם לענות באופן מהימן ומייצג.

### מספר ההיגדים שהוקדש לכל כישור אינו תואם את הכישורים המרכזיים הנדרשים למדידה

ההיגדים חולקו בין האשכולות אבל לא באופן התואם את הכישורים שהועברו בסדנה, ובנוסף היו חסרים היגדים המתייחסים לחלק מאשכולות הכישורים (I BUILD, I NET). מצב זה פוגע ביכולת למדוד באופן מעמיק את הרמה ואת השינוי ברמת הכישורים שהסדנה כיוונה לפיתוחם.

### ההיגדים אינם מאפשרים אמידה של כישור מוגדר ושל רמת השליטה בו

בהיעדר מקרא המגדיר ומתאר כיצד באה לידי ביטוי רמה נמוכה, בינונית וגבוהה של "שליטה" בכל כישור, וללא היגדים המקבילים לרמות אלו, יש קושי רב בהסתמכות על ממצאי השאלון לצורך אמידה יעילה ומהימנה של רמת השליטה של המשתתפים בכישורים השונים.

### ו'. נספח 2: שאלון כישורים - שאלון פתיחה (T0)

היגד	אשכול + כישור
1. אני מנהל/ת את סדר היום שלי ואת הפגישות באמצעות יומן דיגיטלי	I CAN אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
2. הרבה פעמים אני מתייעץ/ת עם חברים בעבודה על נושאים מקצועיים. אני מאמין/ה שזו הדרך ללמוד דברים חדשים	I GROW היכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
3. אני מזהה מה אנשים אחרים מרגישים ויודע/ת להגיב לכך בהתאם	I MIX יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
4. אני משתמש/ת באפליקציות שיש לי בטלפון הנייד לצרכים יומיומיים (כמו תחבורה, קניות, קופת חולים)	I CAN אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים



5. אני מתעדכן/ת באופן עצמאי בטרנדים מתחומי המקצועי וללמוד באופן עצמאי	GROW   יכולת להתעדכן
6. אני משקיע/ה רק את הנדרש בעבודה, עברתי את השלב של להשקיע מעל ומעבר	IAM מוטיבציה
7. במקום עבודתי אני ידוע/ה ככתובת בטוחה להתייעצות מקצועית וגם אישית	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
8. אם אצטרך, אדע איך ללמוד נושא חדש ללא עזרת אחרים	GROW   יכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
9. אני קורא/ת הודעות כמה פעמים לפני שאני שולח/ת כדי לוודא שהניסוח לא ייתן תחושה מוטעית	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
10. כשאני צריך/ה למצוא מידע מקצועי, אני יודע/ת מהם המקורות שהכי רלוונטיים לתחום העיסוק שלי	GROW   יכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
11. כשדברים לא מסתדרים לי כמו שתכנתי בעבודה, אני מתאים/ה את עצמי למצב הקיים	AM   גישה חיובית ופראקטיביות
12. אני לא צריך/ה עוד למידה מקצועית, מה שאני יודע/ת מספיק כדי לבצע את עבודתי מעולה	GROW   יכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
13. בדרך כלל אני הראשון/ה שמצטרף/ת ליוזמות שאחרים מעלים בעבודה	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
14. כשאני מחפש/ת מידע, אני יודע/ת על מה להסתכל כדי לזהות האם המקור מעודכן ואמין	GROW   יכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
15. אני מעדיף/ה להגיד את האמת שלי, גם אם זה עלול לפגוע במישהו	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
16. לעיתים אני מרגיש/ה שללא עזרת אחרים לא אצליח לצאת מבעיות שמציפות אותי בסביבת העבודה	AM   חוללות
17. אני נוטה להסתמך על מקור ידע אחד או שניים באופן קבוע, כדי לדעת מה שאני צריך/ה מבחינה מקצועית	GROW   יכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
18. כשנפתחות הזדמנויות במקום עבודתי, אני מכוון/ת לכך שאזכה בהן	AM   חוללות
19. אני משתמש/ת בפייסבוק ו/או באינסטגרם לצרכים מקצועיים	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
20. כשאני צריך/ה להשתמש בתוכנות מחשב, אני פונה לעזרה של אנשים יותר "טכנולוגיים"	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
21. הרבה פעמים אני לוקח/ת על עצמי משימות בעבודה, גם אם לא ביקשו ממני	AM   מוטיבציה
22. בעבודה מכירים אותי כמי שלא חושש/ת מעימותים על מנת לקדם את האמת שלי	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
23. אני מכיר/ה את עצמי ויודע/ת מה הם התחומים שאני צריך/ה ללמוד כדי להתפתח מקצועית	GROW   יכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
24. כשיש לי שאלה, אני ישר מחפש/ת את התשובה באינטרנט במחשב או בטלפון הנייד	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים



25. אני בטוח/ה בדעותיי ולא חושש/ת לומר אותן גם כשלא כולם מסכימים לדעתי	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
26. אני מרגיש/ה לא בנוח כשמכניסים חידושים טכנולוגיים למקום העבודה שלי	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
27. לדעתי הצלחה במקום העבודה תלויה המון במזל, במנהל, או בנסיבות שלא בשליטתי	AM   גישה חיובית ופרואקטיביות
28. אני מוכן/ה ללמוד משהו מורכב, אם זה יקדם אותי בעבודה	GROW   היכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
29. אני לא צריך/ה שלקוחות, עמיתים, או מנהלים יתנו לי כל הזמן משוב. אני מכיר/ה את עצמי היטב	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
30. לרוב אני מצליח/ה לזהות כשמישהו אחר מולי מרגיש לא בנוח	MOX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
31. כשיש תקלה במחשב או בטלפון הנייד אני קודם כל מנסה לפתור אותה בכוחות עצמי	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
32. אני לא כל כך אוהב/ת שמגיע מנהל חדש עם רעיונות חדשים ומשנה את שגרת העבודה	AM   גישה חיובית ופרואקטיביות
33. אני מבין/ה שכדי להשיג את המטרות שלי בעבודה אני צריך/ה להתאמץ ולהשקיע	IAM   מוטיבציה
34. כשאני רוצה ללמוד משהו חדש, אני מחפש/ת סרטונים ביוטיוב, הרצאות TED, פודקאסטים וכדומה	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
35. כל עוד הטלפון הנייד או המחשב שלי עובדים, אני מעדיף/ה להמשיך להשתמש בהם מאשר להתאמץ להכיר דגם חדש	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
36. כשדברים לא מסתדרים לי כמו שתכננתי בעבודה, אני מתאים/ה את עצמי למצב הקיים	AM   גישה חיובית ופרואקטיביות

ז'. נספח 3: שאלון כישורים - שאלות שנוספו לשאלון הסיום (T1)

היגד	אשכול + כישור
37. אני אחד/ת שכל הזמן מחפש/ת טרנדים וחידושים בתחומי המקצועי	GROW   היכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
38. לדעתי חשוב מאוד להקשיב לדעות של אנשים אחרים, גם אם אני לא מסכים/ה איתם	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
39. אני מעדיף/ה להמנע מלעשות דברים, אם לא בטוח שאצליח בהם	AM   חוללות
40. כשאני מנסה להשתמש באפליקציה חדשה ומשהו לא מסתדר לי, בדרך כלל אפנה לעזרת חבר או בן משפחה	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
41. במצבי ויכוח, אני מצליח/ה לגרום לאחרים להקשיב לי ולקרב אותם לעמדה שלי	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים

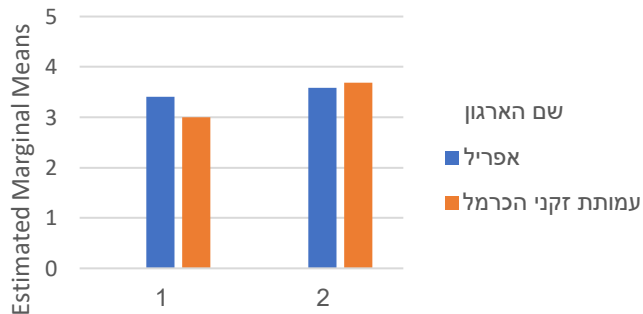


42. כשאני לא מצליח/ה לעמוד במשימות שלי, אני מצפה שהמנהל ימצא עבורי פתרון לבעיה	AM   גישה חיובית ופרואקטיביות
43. כשיש לי אפשרות לבחור בין פניה למענה אנושי לבין שימוש באפליקציה/אתר, אני מעדיף/ה לפנות לאפליקציה/אתר	CAN   אוריינות דיגיטלית- יכולת לבצע משימות ולנהל תקשורת בכלים דיגיטליים
44. אחת הדרכים הטובות למידה עבורי, היא להתייעץ עם האנשים בסביבתי	GROW   היכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
45. אני מוכן/ה להתנסות במשימות חדשות כדי להתפתח מקצועית	IAM   מוטיבציה
46. יש לי מקור ידע מקצועי אחד, שדרכו אני לומד/ת את כל מה שאני צריך	GROW   היכולת להתעדכן וללמוד באופן עצמאי
47. אני מרגיש/ה שאין לי שליטה על ההצלחה שלי בעבודה	AM   גישה חיובית ופרואקטיביות
48. אני קורא/ת הודעות כמה פעמים לפני שאני שולח/ת אותן, כדי לוודא שאני פונה בצורה שמתאימה לצד השני	MIX   יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים
49. גם אם יצוץ קושי רציני בעבודה, אני מאמין/ה שיש לי את היכולת להתמודד איתו	AM   חוללות

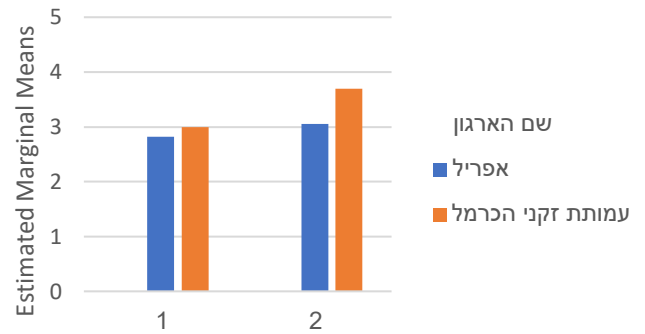


תרשימים 8'א-8'ל: ציוני ההיגדים בשאלון הכישורים, לפי מספר שאלה

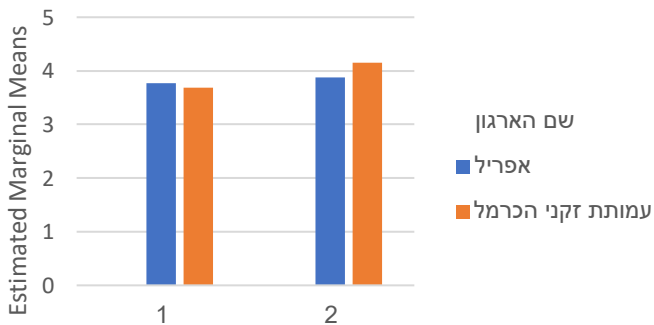
4. אני משתמש/ת באפליקציות שיש לי  
בטלפון הנייד לצרכים יומיומיים (כמו  
תחבורה, קניות, קופת חולים)



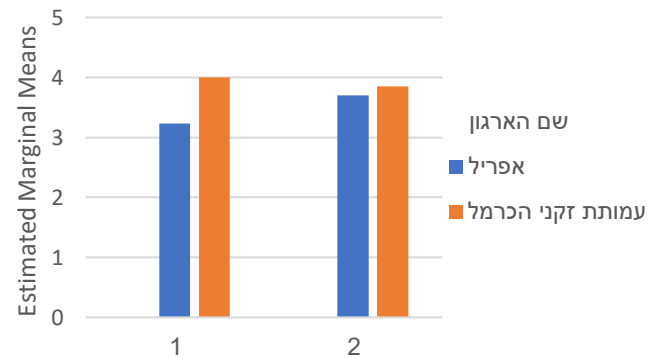
1. אני מנהל/ת את סדר היום שלי  
ואת הפגישות באמצעות יומן דיגיטלי



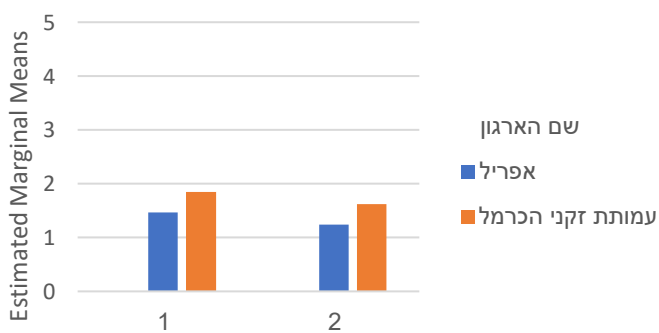
5. אני מתעדכן/ת באופן עצמאי  
בטרנדים מתחומי המקצועי



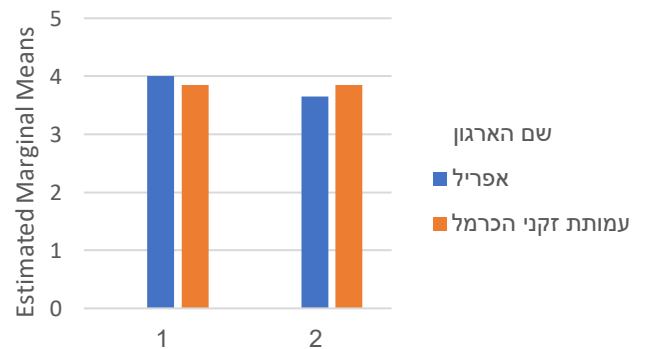
2. הרבה פעמים אני מתייעץ/ת עם חברים  
בעבודה על נושאים מקצועיים. אני מאמין/ה  
שזו הדרך ללמוד דברים חדשים



6. אני משקיע/ה רק את הנדרש  
בעבודה, עברתי את השלב של להשקיע  
מעל ומעבר

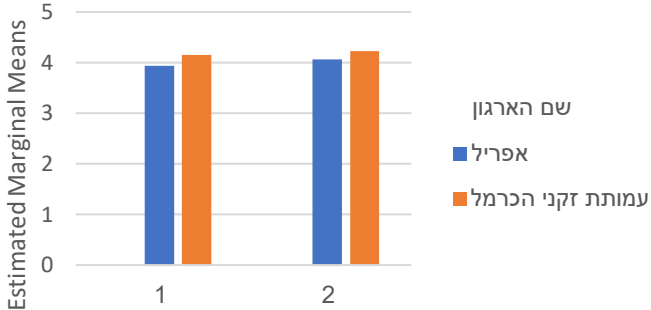


3. אני מזהה מה אנשים אחרים  
מרגישים ויודעת/ת להגיב לכך בהתאם

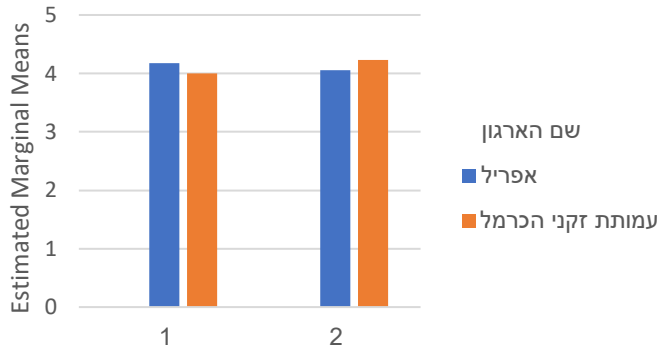




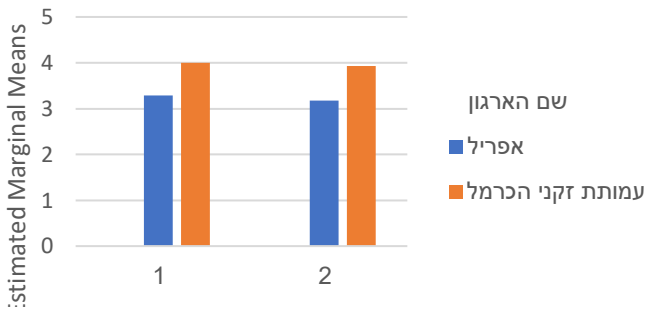
10. כשאני צריך/ה למצוא מידע מקצועי, אני יודע/ת מהם המקורות שהכי רלוונטיים לתחום העיסוק שלי



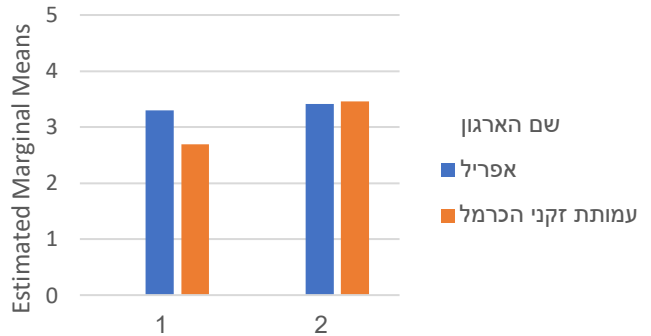
7. במקום עבודתי אני ידוע/ה ככתובת בטוחה להתייעצות מקצועית וגם אישית



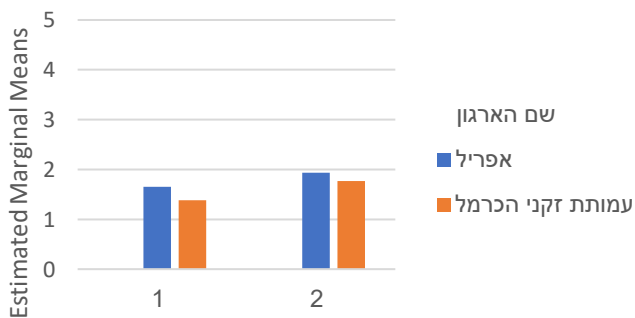
11. כשדברים לא מסתדרים לי כמו שתכננתי בעבודה, אני מתאים/ה את עצמי למצב הקיים



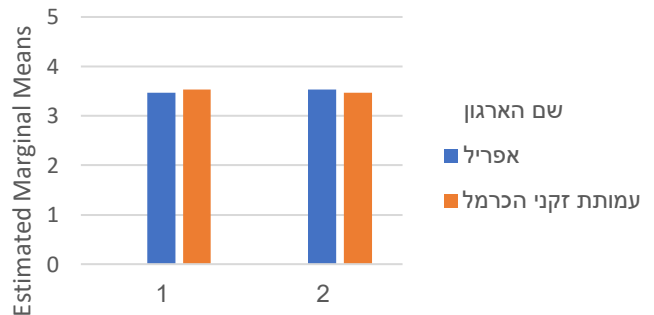
8. אם אצטרך, אדע איך ללמוד נושא חדש ללא עזרת אחרים



12. אני לא צריך/ה עוד למידה מקצועית, מה שאני יודע/ת מספיק כדי לבצע את עבודתי מעולה

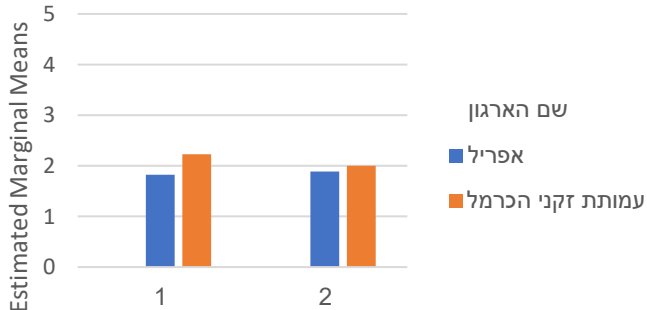


9. אני קורא/ת הודעות כמה פעמים לפני שאני שולח/ת כדי לוודא שהניסוח לא יתן תחושה מוטעית

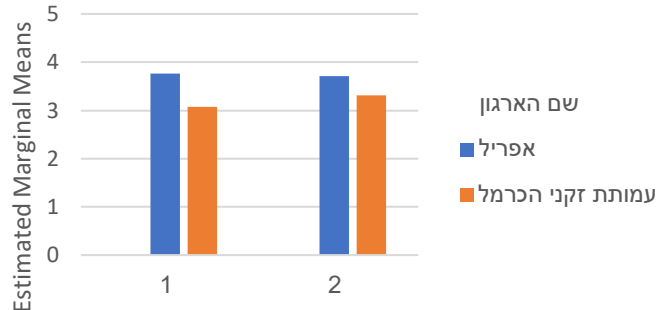




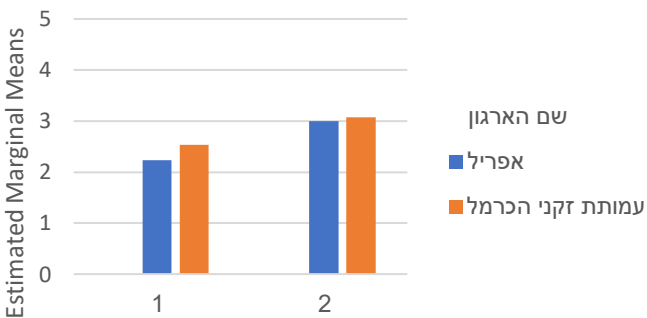
16. לעיתים אני מרגישה/ה שללא עזרת אחרים לא אצליח לצאת מבעיות שמציפות אותי בסביבת העבודה



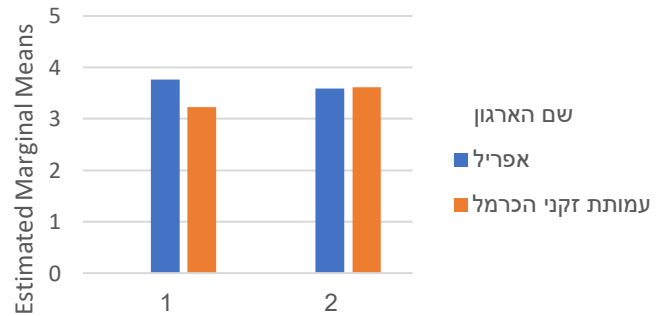
13. בדרך כלל אני הראשון/ה שמצטרף/ת ליוזמות שאחרים מעלים בעבודה



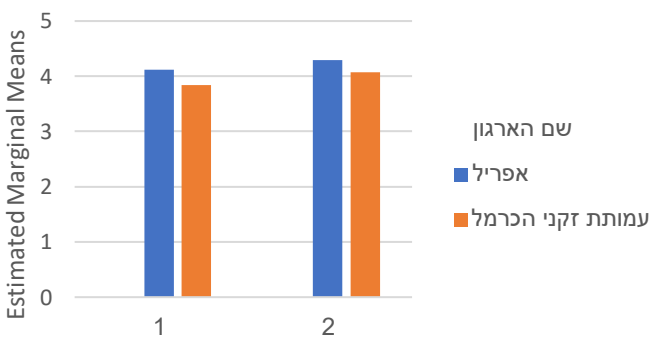
17. אני נוטה להסתמך על מקור ידע אחד או שניים באופן קבוע, כדי לדעת מה שאני צריך/ה מבחינה מקצועית



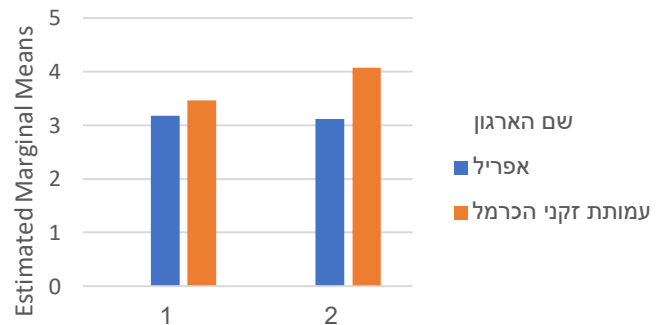
14. כשאני מחפש/ת מידע, אני יודע/ת על מה להסתכל כדי לזהות האם המקור מעודכן ואמין



18. כשנפתחות הזדמנויות במקום עבודתי, אני מכוון/ת לכך שאזכה בהן

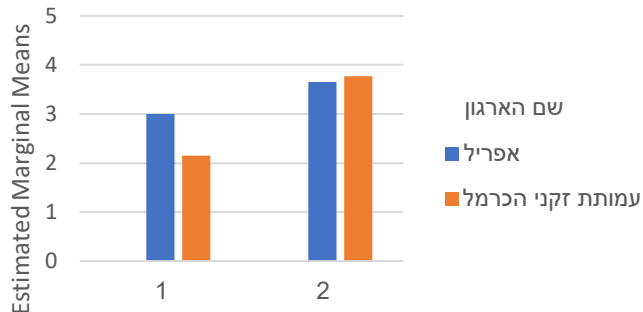


15. אני מעדיף/ה להגיד את האמת שלי, גם אם זה עלול לפגוע במישהו

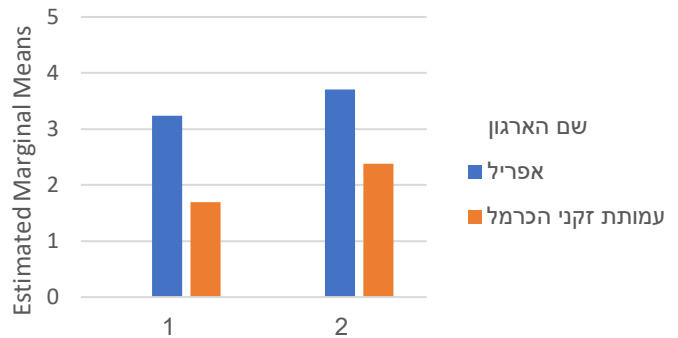




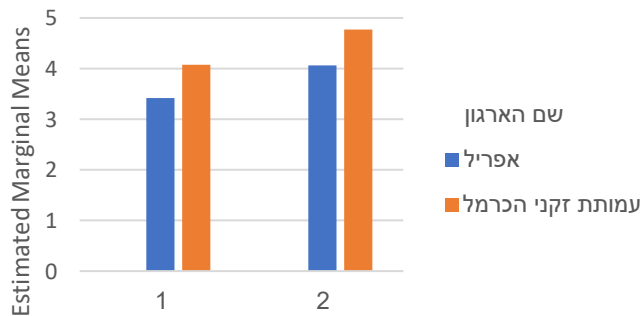
22. בעבודה מכירים אותי כמי שלא  
חושש/ת מעימותים על מנת לקדם את  
האמת שלי



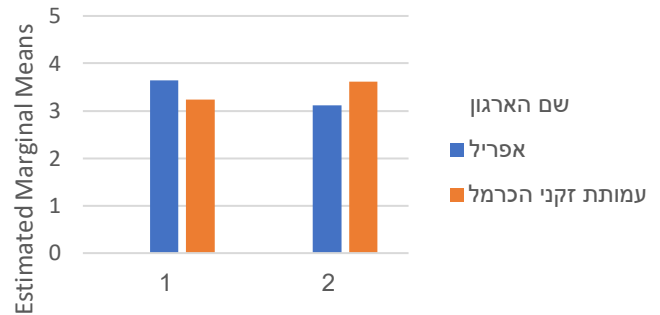
19. אני משתמש/ת בפייסבוק ו/או  
באינסטגרם לצרכים מקצועיים



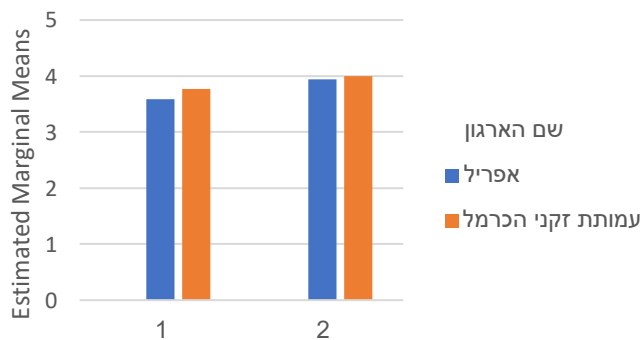
23. אני מכיר/ה את עצמי ויודע/ת מה  
הם התחומים שאני צריך/ה ללמוד כדי  
להתפתח מקצועית



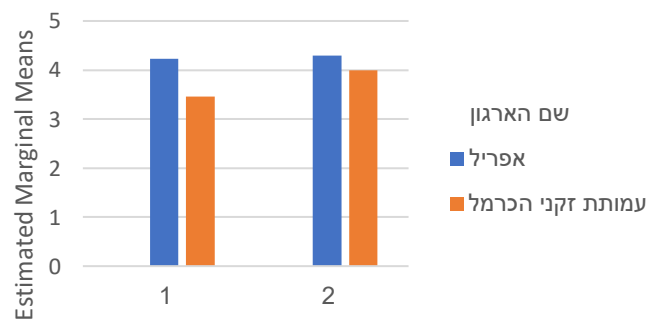
20. כשאני צריך/ה להשתמש בתוכנות  
מחשב, אני פונה לעזרה של אנשים  
יותר "טכנולוגיים"



24. כשיש לי שאלה, אני ישר מחפש/ת  
את התשובה באינטרנט במחשב



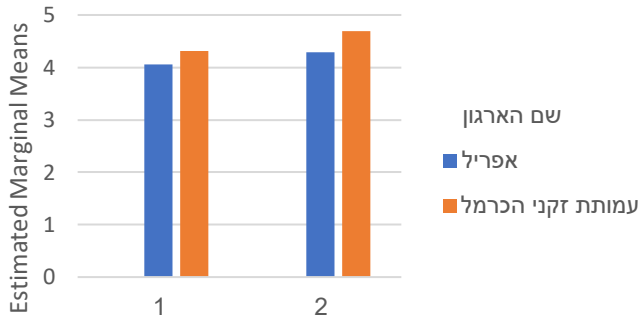
21. הרבה פעמים אני לוקח/ת על  
עצמי משימות בעבודה, גם אם לא  
ביקשו ממני



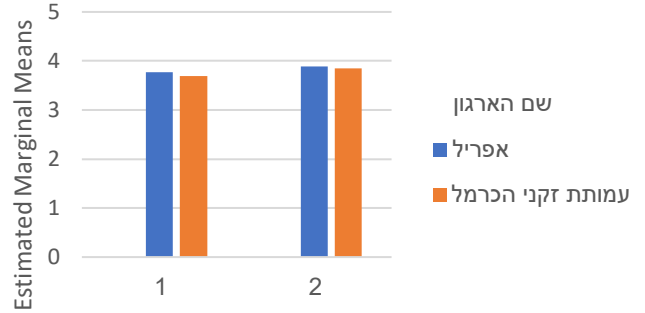




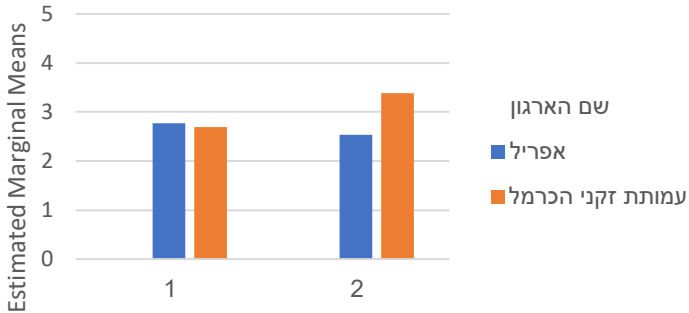
28. אני מוכן/ה ללמוד משהו מורכב,  
אם זה יקדם אותי בעבודה



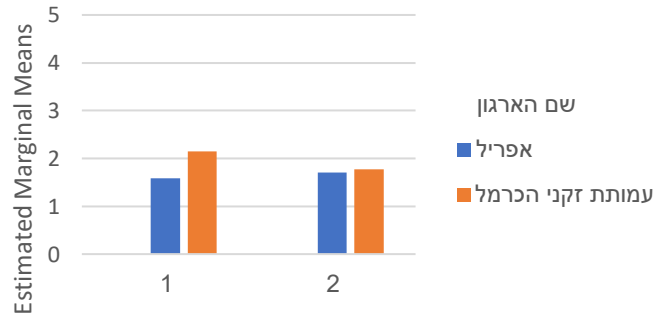
25. אני בטוח/ה בדעותיי ולא חושש/ת  
לומר אותן גם כשלא כולם מסכימים  
לדעתי



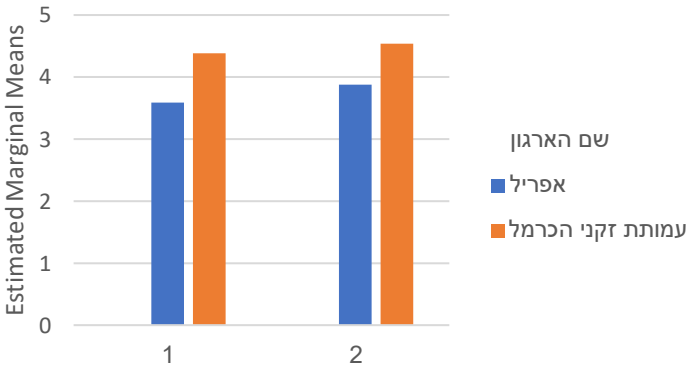
29. אני לא צריך/ה שלקוחות, עמיתים, או  
מנהלים יתנו לי כל הזמן משוב. אני  
מכיר/ה את עצמי היטב



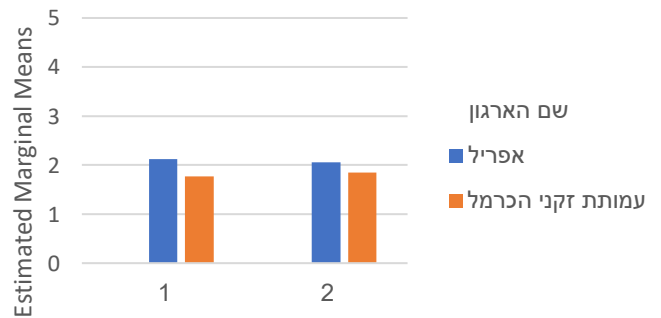
26. אני מרגיש/ה לא בנוח כשמכניסים  
חידושים טכנולוגיים למקום העבודה  
שלי



30. לרוב אני מצליח/ה לזהות כשמישהו  
אחר מולי מרגיש לא בנוח

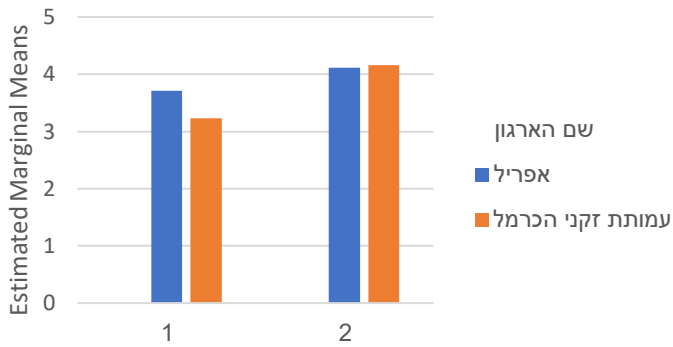


27. לדעתי הצלחה במקום העבודה  
תלויה המון במזל, במנהל, או  
בנסיבות שלא בשליטתי

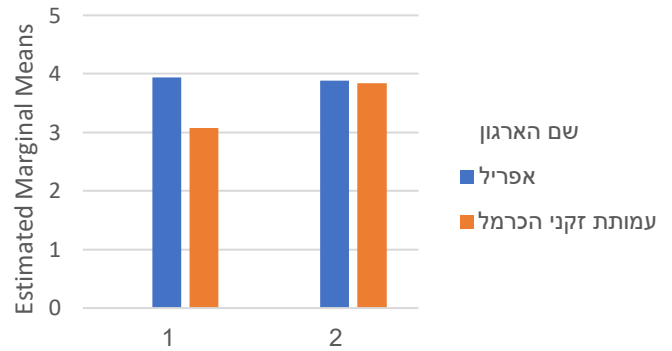




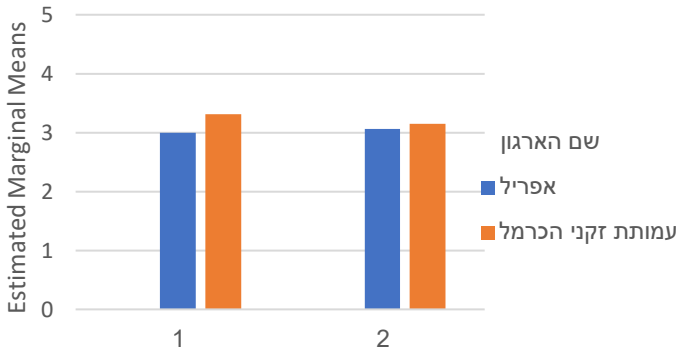
34. כשאני רוצה ללמוד משהו חדש, אני מחפש/ת סרטונים ביוטיוב,



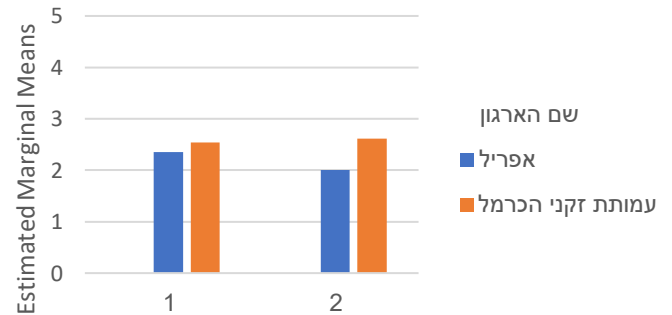
31. כשיש תקלה במחשב או בטלפון הנייד אני קודם כל מנסה לפתור בכוחות עצמי



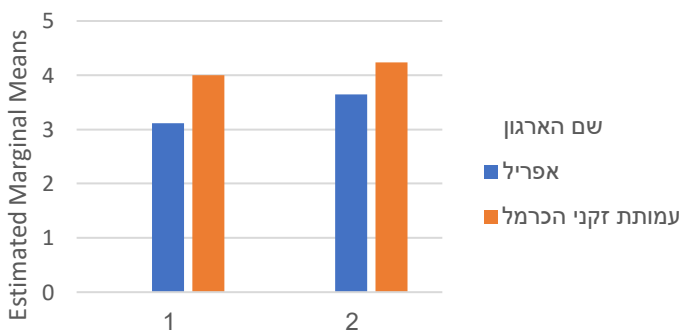
35. כל עוד הטלפון הנייד או המחשב שלי עובדים, אני מעדיף/ה להמשיך להשתמש בהם מאשר להתאמץ להכיר דגם חדש



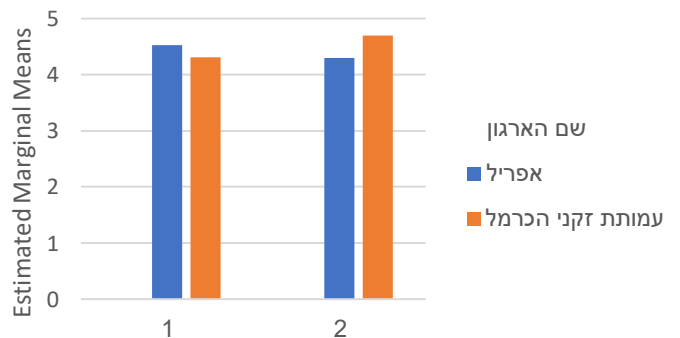
32. אני לא כל כך אוהב/ת שמגיע מנהל חדש עם רעיונות חדשים ומשנה את שגרת העבודה



36. כשדברים לא מסתדרים לי כמו שתכננתי בעבודה, אני מתאים/ה את עצמי למצב הקיים



33. אני מבין/ה שכדי להשיג את המטרות שלי בעבודה אני צריך/ה להתאמץ ולהשקיע





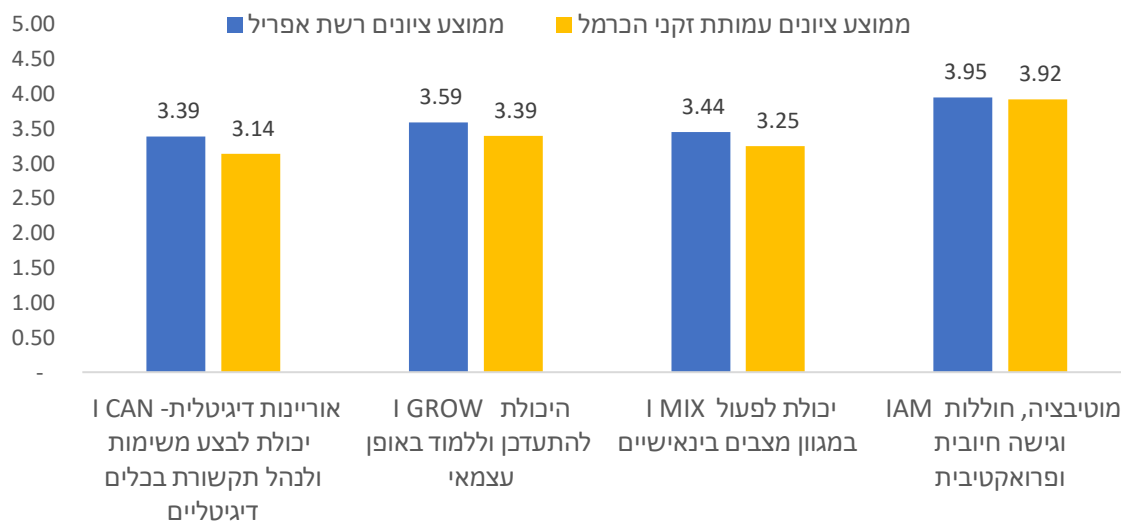
ט'. נספח 5: ממצאי ניתוח שאלון הכישורים

משתתפי התכנית ענו על סקר שהועבר להם בפעם הראשונה לפני תחילת הקורס והסדנה, ובפעם השנייה עם סיום התכנית, על מנת שניתן יהיה להשוות בין התשובות ולבחון האם, על פי דיווחם הסובייקטיבי, חל שינוי ברמת הכישורים השונים הנבדקים כתוצאה מסדנת הכישורים ומהקורס המקצועי. על שאלון הפתיחה ושאלון הסיום ענו 17 משתתפות עובדות רשת אפריל ו-13 משתתפים עובדי עמותת זקני הכרמל.

**מצב המוצא: רמת הכישורים ההתחלתית של שתי הקבוצות**

ניתוח נתוני שאלון הפתיחה (T0) מעלה שהציון הממוצע שניתן להיגדים ברב אשכולות הכישורים על ידי משתתפי שתי הקבוצות הוא ציון מעט מעל הבינוני.<sup>21</sup> עבור רב האשכולות הציון שניתן על ידי עובדות רשת אפריל היה גבוה במעט מזה שניתן על ידי עובדי עמותת זקני הכרמל. כלומר, הקבוצה הראשונה העריכה את כישוריה ברמה טובה יותר לעומת הערכתה העצמית של הקבוצה השנייה.

תרשים 9: ממוצע ציוני היגדים לפי אשכול וקבוצת משתתפים, שאלון הפתיחה (T0)



עבור חלק מההיגדים הציון הקבוצתי הממוצע שניתן היה גבוה מ-4 (כלומר העיד על מידת התאמה גבוהה מאוד), כך עבור 8 היגדים בקרב עובדות רשת אפריל, ו-6 היגדים בקרב עובדי עמותת זקני הכרמל, מתוכם 4 היגדים משותפים מאשכולות I GROW ו-I AM (תרשים 46). מנגד, עבור שלושה היגדים מאשכולות שונים הציון הממוצע של עובדי עמותת זקני הכרמל היה נמוך מציון 2 (תרשים 47).

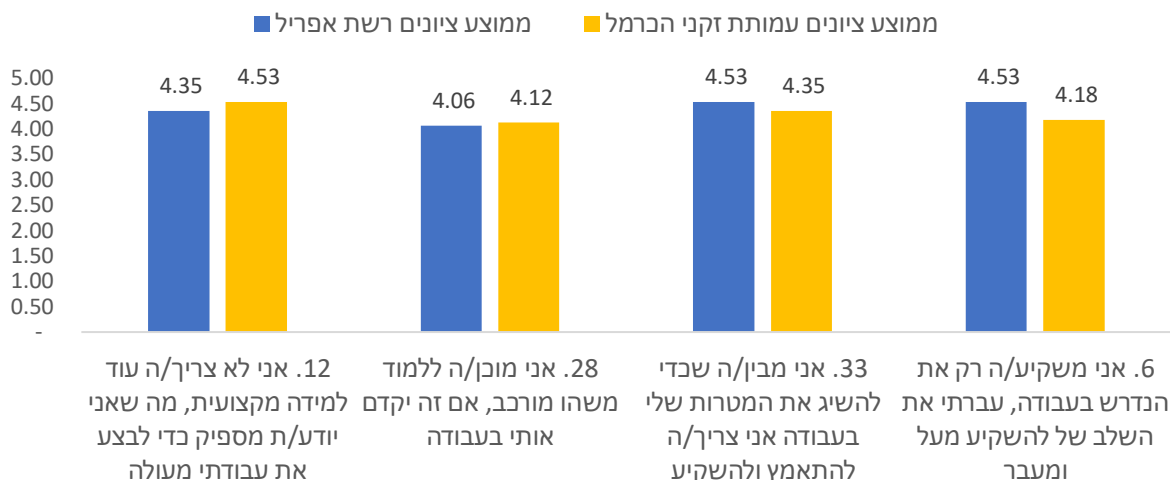
<sup>21</sup> החישוב שבוצע כאן הוא ממוצע ברמת האשכול של הציונים הממוצעים לכל היגד.

## משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים

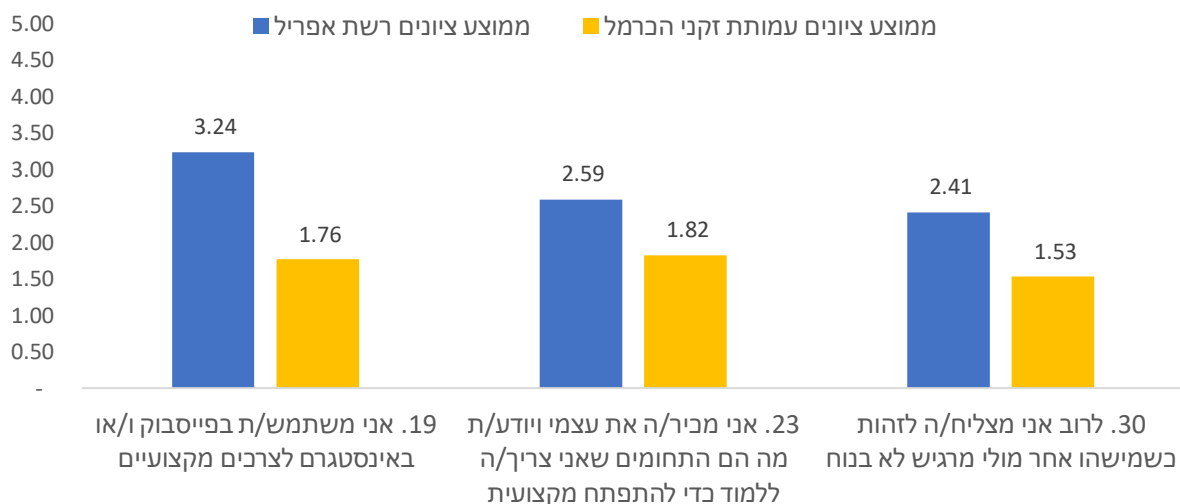


חוסן חברתי לישראל

תרשים 10: היגדים שקיבלו ציון גבוה מ-4 מתוך 5 בשאלון הפתיחה (T0)



תרשים 11: היגדים שקיבלו ציון נמוך מ-2 על ידי עובדי עמותת זקני הכרמל בשאלון הפתיחה (T0)



### תוצאות ניתוח שונות מדידות חוזרות: הבדלים במענה בין שתי נקודות הזמן

בשל מיעוט המשתתפים בכל תכנית, נבחנה מובהקות השינוי בציונים בין T0 ל- T1 עבור שתי הקבוצות יחד. אולם, על מנת לבודד ולהבחין במקרים בהם כיוון השינוי היה שונה בין הקבוצות (אינטראקציה) או שהיה הבדל מובהק ועקבי בין ציוני הקבוצות, נערכו שתי בדיקות נוספות כחלק מניתוח שונות המדידות החוזרות.

ממצאי הניתוח מראים כי לגבי כשליש מההיגדים (13 מתוך 36) היתה עלייה מובהקת בין הציון בתחילת הקורס לבין הציון בסופו. מתוכם, עבור 6 היגדים העלייה המובהקת הייתה משמעותית (שינוי ממוצע של מעל 0.42 בציון שנתי), ועבור 7 היגדים העלייה המובהקת הייתה מתונה. רב ההיגדים שנצפתה עבורם עלייה בציון שייכים לאשכולות CAN ו- GROW (11 מתוך 13), המשקפים כישורי אוריינות דיגיטלית ואת היכולת ללמוד ולהתעדכן באופן עצמאי.



בנוסף, עבור 4 מבין ההיגדים היה הבדל מובהק בכיוון השינוי של התשובות שנתנו שתי הקבוצות בין שתי נקודות הזמן; בעוד שבקרב קבוצה אחת הייתה עלייה בציון, בקרב שנייה הייתה ירידה בציון. ביתר ההיגדים לא היה הבדל מובהק בין שתי נקודות הזמן. ניתוח ברמת אשכולות העלה שעבור 2 מבין 5 האשכולות נמצאה עלייה מובהקת אך מתונה בציון שניתן להיגדים שבאשכול - אשכולות I AM ו- CAN. הסיבה לכך שאשכול GROW אינו מובהק למרות שחלק מהיגדיו מובהקים, מרמזת על היעדר עקביות פנימית של היגדי האשכול. באותו אופן ניתן להסביר כיצד השינוי באשכול I AM היה מובהק, למרות שהציון של רק מאחד מהיגדיו היה מובהק.

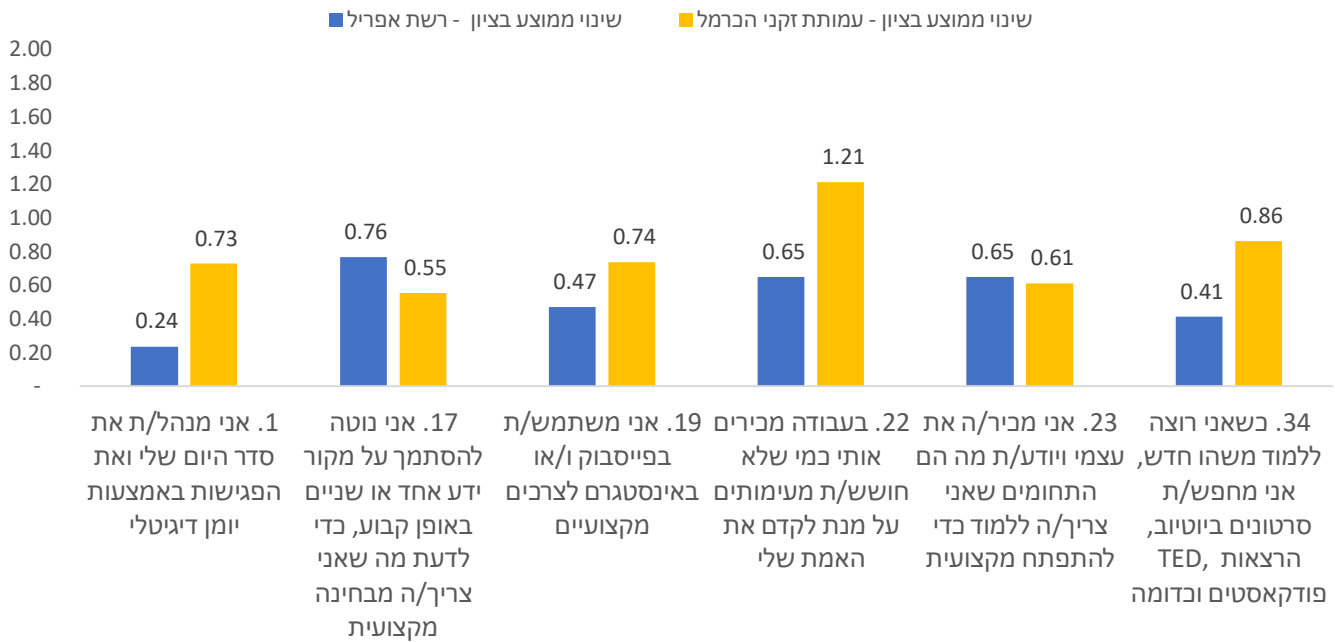
#### היגדים שנצפתה עבורם עלייה מובהקת ומשמעותית בציון

עבור היגדים 17, 19, 22, 23 ו-34 הייתה עלייה משמעותית בציון<sup>22</sup> בקרב משתתפי שתי הקבוצות, יחד ובנפרד, ועבור היגד 1 העלייה הייתה משמעותית רק עבור משתתפי עמותת זקני הכרמל. השינוי בציון של היגדים אלו נע בין 0.4-1.13. העלייה בציוני היגדים אלו מלמדת על ידע שנרכש במהלך סדנת הכישורים, על יישום הידע שנרכש במסגרת העבודה וביומיום, ועל שינויים בתפיסה העצמית ובגישות כלפי הכשרה. בהיבט הידע שנרכש במהלך הסדנה, השינוי בציון היגד 34 מצביע על שיפור ביכולת לימוד עצמאי ומקוון. בהיבט יישום הידע שנרכש במהלך הסדנה, השינוי בציוני היגדים 1 ו-19 מצביעים על גידול בשימוש בכלים דיגיטליים למשימות בעבודה וביומיום. בהיבט שינויים בתפיסה העצמית ובגישות כלפי הכשרה, השינויים בציוני היגדים 22 ו-23 מעידים על שיפור בתחושת הביטחון העצמי, ועלייה במודעות להכשרה הנחוצה לשם התקדמות מקצועית אישית, בהתאמה. העלייה הגדולה ביותר בציון הייתה עבור היגד 22: "בעבודה מכירים אותי כמי שלא חושש/ת מעימותים על מנת לקדם את האמת שלי". השינוי בציון היגד 17, המצביע על גידול בנטייה להסתמך על מקורות ידע קבועים, יכול להתפרש הן במובן החיובי לפיו המשתתפים חשו גידול בהיכרותם עם מקורות ידע טובים עבורם, והן במובן השלילי לפיו המשתתפים חשו התקבעות והתגברות ההעדפה לשימוש במקורות ידע מוגבלים.

<sup>22</sup> המחצית העליונה של ההיגדים מבין ההיגדים בעלי השינוי המובהק, על פי גובה השינוי בציון, בסדר יורד (היגדים בעלי השינוי הגדול ביותר).



(T1



#### היגדים ואשכולות שנצפתה עבורם עלייה מובהקת אך מתונה בציון

עבור היגדים אלו נצפתה עלייה מובהקת אך נמוכה יותר<sup>23</sup> בציון בין שתי נקודות הזמן, כלומר עלייה המצביעה על שינוי מתון יותר לעומת השינוי בציוני ההיגדים בסעיף הקודם. השינויים מצביעים על ידע שנרכש בסדנה ועל יישום ידע זה בעבודה וביומיום, ובפרט מעידים על שיפורים ביכולת ההיעזרות באחרים לצורך שימוש בתוכנות מחשב (היגד 20), עלייה במידת העצמאות בשימוש בטכנולוגיה ובתפיסת יכולת פתרון בעיות טכנולוגיות (היגד 31), גידול בהיקף הפראקטיביות והיוזמה שמראים במסגרת העבודה (היגד 21), וגידול בהיקף השימוש בכלים דיגיטליים לביצוע משימות יומיומיות (היגד 4). בנוסף, היגדים 8 ו-28 מעידים על שיפור בתפיסת יכולת הלמידה העצמאית ושיפור במוכנות ללמידה לצורכי קידום מקצועי.

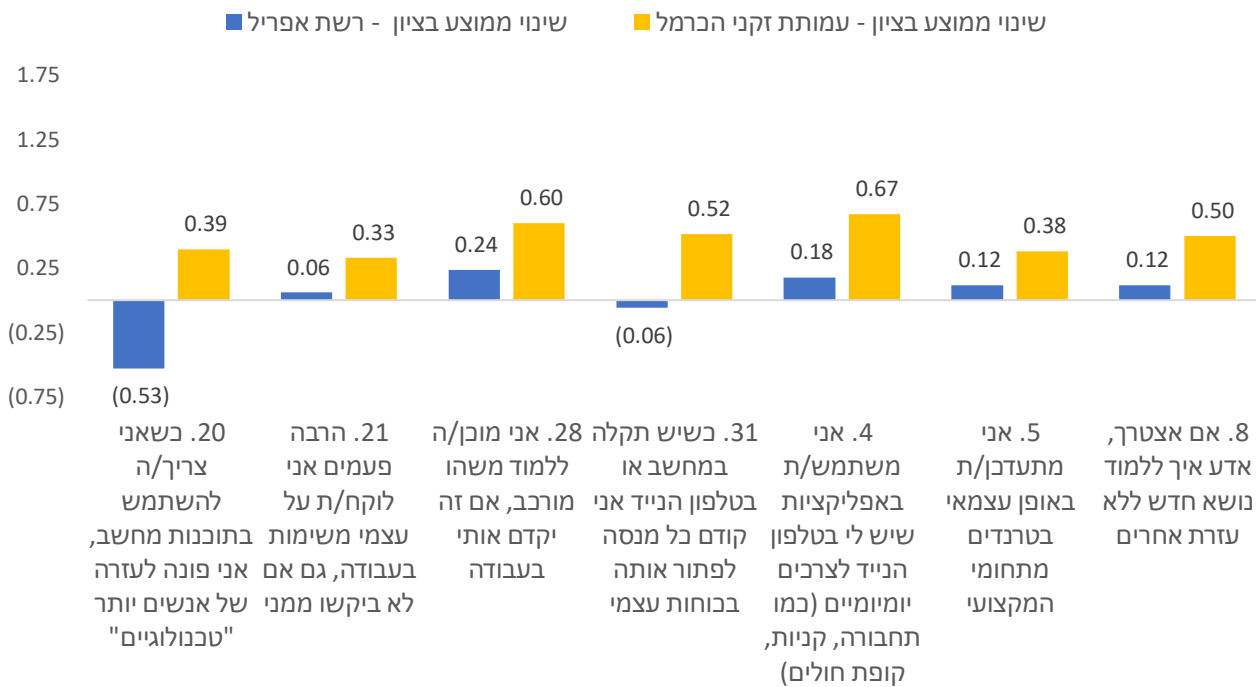
עבור קבוצת ההיגדים המשויכים לאשכולות I AM ו-AM<sup>24</sup>, נצפתה עלייה מובהקת אך מתונה מובהקת בציון הכולל של האשכול, כאשר העלייה בציון הייתה בגובה 0.25 נקודות עבור אשכול I AM, ובגובה 0.18 נקודות עבור אשכול AM.

<sup>23</sup> המחצית התחתונה של ההיגדים מבין ההיגדים בעלי השינוי המובהק, על פי גובה השינוי בציון, בסדר יורד (היגדים בעלי השינוי הקטן ביותר).

<sup>24</sup> תוך השמטת חלק מההיגדים מאשכול I AM.



תרשים 13: היגדים שנצפתה עבורם עלייה מובהקת אך מתונה בציון בין שתי נקודות הזמן (T0-T1)



אינטראקציה – היגדים שעבורם נצפה הבדל מובהק בכיוון השינוי של הציון

עבור ארבעה היגדים כיוון השינוי של הציון הממוצע בין שתי נקודות הזמן עבור קבוצה אחת היה מנוגד באופן מובהק לכיוון השינוי של ציון הקבוצה השנייה. כלומר, בעוד שעבור קבוצה אחת נצפתה עלייה בציון העשויה להעיד על "שיפור" ברמת הכישורים המדווחת, עבור הקבוצה השנייה חלה ירידה בציון או "נסיגה". אולם, השינוי אינו בהכרח מעיד על מגמה חיובית או שלילית, וניתן לפרש כל היגד לגופו ולבאר את פשר ההבדל בכיוון השינוי כמושפע ממצב המוצא של כל קבוצה.

עבור היגד 20 - "כשאני צריך/ה להשתמש בתוכנות מחשב, אני פונה לעזרה של אנשים יותר טכנולוגיים" - חלה ירידה בציון שניתן על ידי עובדות רשת אפריל ועלייה בציון שניתן על ידי עובדי עמותת זקני הכרמל. את הכיוון המנוגד של השינוי בציונים ניתן להסביר בכך שעובדות רשת אפריל מראש השתמשו במחשב אך הרגישו מאוד תלויות באחרים והסדנה חיזקה את עצמאותן ויכולותיהן בתחום, ומנגד, רבים מעובדי זקני כרמל לא השתמשו במחשבים מראש, או השתמשו במידה מועטה מאוד, וכישורי המחשב שרכשו בקורס המקצועי נתנו להם את הבסיס כדי להתחיל להשתמש במחשב ולהיעזר באחרים שיש להם ידע בתחום. כך שלפי פרשנות זו, השינוי שחל בשתי הקבוצות הוא שינוי חיובי המעיד על שיפור ברמת הכישורים. אולם, גם השינויים בציוני היגד 31, שנועד גם כן לבחון את מידת העצמאות והביטחון העצמי של המשתתפים בפתרון תקלות בכלים דיגיטליים, מעידים על שיפור במידת העצמאות של עובדי עמותת זקני הכרמל אך על חוסר שינוי במידת עצמאותן של עובדות רשת אפריל באותו תחום. אך חשוב להבחין שציון ההתחלתי שעובדות רשת אפריל נתנו להיגד זה היה גבוה מראש והעיד על רמת עצמאות ובטחון עצמי גבוהה בתחום זה. מצב

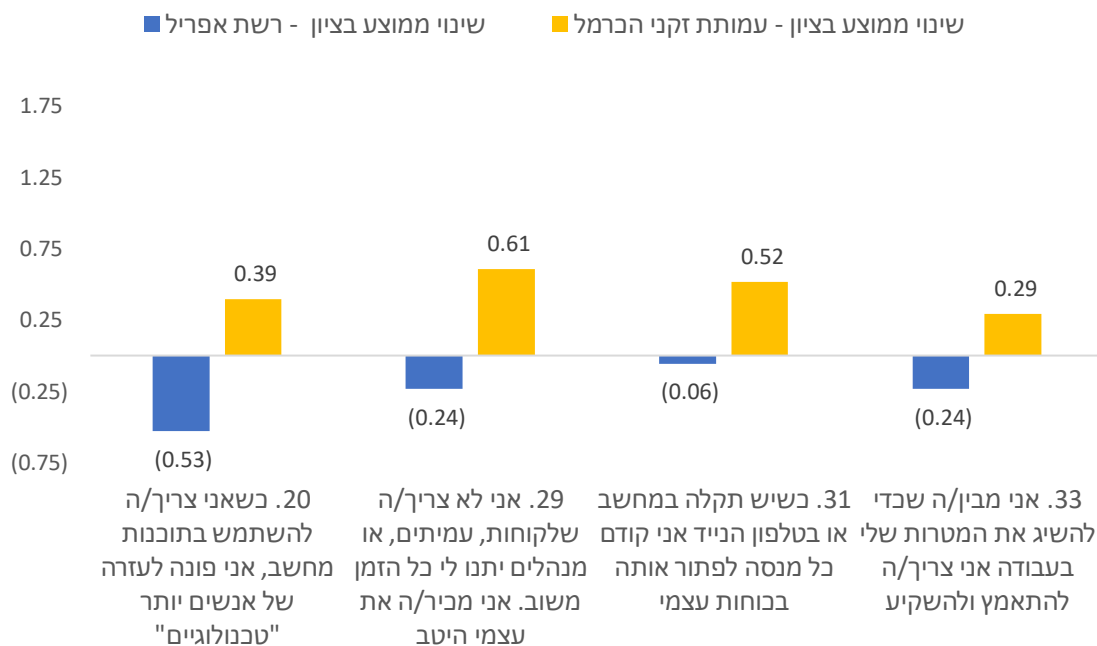


זה עשוי להסביר מדוע הסדנה השפיעה לחיוב ובאופן משמעותי יותר על עובדי עמותת זקני כרמל, אך לא השפיעה באופן זה על עובדות רשת אפריל.

ציון היגד 29 כמעט ולא השתנה בקרב עובדות רשת אפריל אך עלה באופן ניכר עבור עובדי עמותת זקני הכרמל. מכיוון שהציון הראשוני שניתן להיגד על ידי שתי הקבוצות היה דומה מאוד, השינויים בכיוון המנוגד של הציונים עבור ההיגד עשויים להעיד על כך שהסדנה אכן השפיעה באופן חיובי ומשמעותי יותר על עובדי עמותת זקני הכרמל בתחום של צורך/תלות במשוב אישי, והשפיעה פחות או כלל לא על עובדות רשת אפריל.

את ההבדל בכיוון השינוי של ציוני היגד 33 ניתן להסביר בכך שהסדנה תרמה להקטנת החששות של עובדות רשת אפריל מביצוע משימות מסוימות, ומשלמדו שהמשימות אינן דורשות את המאמץ וההשקעה הרבה שחשבו בתחילה, הן התעודדו מהתגלית שהן יכולות להשיג את מטרותיהן בעבודה יותר בקלות. יתכן שלעומתן, עובדי זקני הכרמל הפנימו במהלך הסדנה שעל מנת להשיג את מטרותיהם בעבודה עליהם להשקיע מאמץ רב יותר משחשבו בתחילה.

**תרשים 14: היגדים שנצפתה עבורם אינטראקציה בין שתי נקודות הזמן (T0-T1)**



**היגדים שנצפה עבורם הבדל מובהק ועקבי בציון של שתי הקבוצות בין שתי נקודות הזמן**

פערים עקביים ומובהקים סטטיסטית בין שתי הקבוצות בתוצאות שני השאלונים מצביעים על רמת כישורים התחלתית שונה בין הקבוצות ועל שמירה על פער זה גם לאחר הסדנה. ההיגדים שבהם הפער בין הקבוצות היה מובהק ונמשך על פני שתי תקופות הזמן, מעידים על שונות בדפוסי שימוש בכלים דיגיטליים, יכולת זיהוי מצבים חברתיים ואופי ההתמודדות עם מצבים בעבודה.

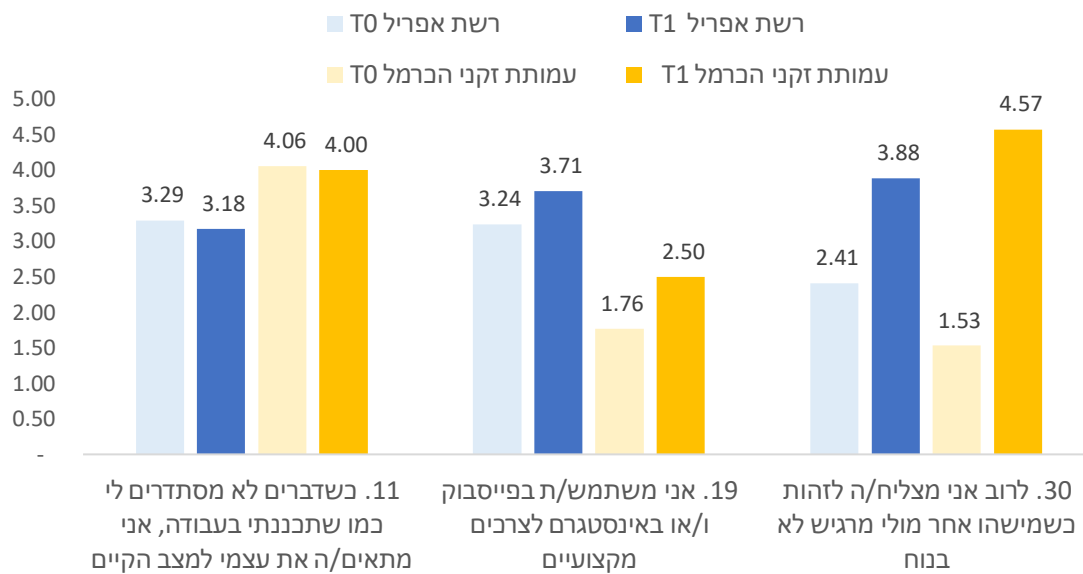
מהפער בין הקבוצות בציוני היגד 19 ניתן ללמוד כי מידת השימוש ההתחלתית של עובדות רשת אפריל בכלים דיגיטליים כדוגמת פייסבוק ואינסטגרם לצורכי עבודה הייתה גבוהה יותר מזו של עובדי עמותת זקני הכרמל, ובפער משמעותי. מהפער בהיגד 11 עולה כי עובדות רשת פחות מוכנות לקבל





מצבים שבהם התוכניות והציפיות שלהן בעבודה אינן מתממשות, בעוד שעובדי עמותות זקני הכרמל מתאימים את עצמם יותר למצב זה, ומהפער בהיגד 30 ניתן ללמוד שעובדות רשת אפריל העריכו במידה פחותה מעובדי זקני הכרמל את יכולתן לזהות מצבים חברתיים בהם אחרים מרגישים חוסר נוחות.

תרשים 15: היגדים שנצפה עבורם הבדל מובהק ועקבי בציון של שתי הקבוצות (T0-T1)



עבור מרבית היגדי השאלון השינוי לא היה מובהק

עבור 23 מתוך 36 היגדי השאלון, לא היה שינוי מובהק בין תוצאות שאלון הפתיחה לאלו של שאלון הסיום. כמו כן, עבור אשכולות MIX, ו-GROW | בחינה של מובהקות השינוי בציון ברמת האשכול העלתה שהשינוי לא היה מובהק.

י'. נספח 6: שאלות שנשאלו בקבוצות המיקוד ובראיונות עם נציגי המעסיקים

### שאלות לקבוצות המיקוד

#### רקע

#### ידע מוקדם על התכנית ואופן בחירת המשתתפות

- א'. כיצד שמעתן על הסדנה לראשונה? מה נאמר לכן על ידי המנהלים על התכנית? מה היו הציפיות שלכן? (להיות ערים לאבחנה בין מה נאמר על הקורס ומה נאמר על סדנת הכישורים. " התחושה שלי היא שהמשתתפות הגיעו עם ציפייה לקורס המקצועי וידעו לקראת מה הן הולכות מהבחינה הזו ואז במפגש האשון הופתעו כששמעו על סדנת הכישורים ומשמעותה. הייתי שמחה לדעת אם זו היתה החוויה שלהן באמת. ובכלל – מה ההכנה שנעשתה ספציפית לגבי סדנת הכישורים").
- מה נאמר לכן על בחירתכן להשתתף בה? מדוע לדעתכן בחרו אתכן?
- ב'. האם השתתפתן בעבר בהכשרות של הארגון ואם כן – איזה סוג של הכשרות? (כדי להבין את הרקע שלהן).



- ג'. האם המנהלים שלכן העבירו לכן אילו ציפיות שלהם מכן בקשר לתכנית? האם הבטיחו לכן משהו על השתתפותכן?  
ד'. האם המנהל/ת שלכן תמך/ה ביציאה שלכן להכשרה? איך היה הקשר שלכם עם המנהלים במהלך ההכשרה?  
ה'. איך התייחסו העובדים האחרים ליציאה שלכן להכשרה?

ציפיות עצמיות

- ו'. כשהגעתן לתכנית לראשונה, מה היו הציפיות שלכן? עם מה קיוויתן לצאת בסיום התכנית? מה היו הציפיות בנוגע לקורס המקצועי? מה היו הציפיות בקשר לסדנת הכישורים?

סדנת הכישורים

התרשמות כללי, התנהלות שוטפת, לוחות זמנים, איכות ההדרכה

- ז'. כמה שאלות על ההתנהלות של סדנת הכישורים המתמקדות בהיבטים הבאים: האם המפגשים התקיימו כמתוכנן? האם התחילו והסתיימו במועד כמתוכנן? האם המקום בו התקיימה הסדנה היה נוח עבורכן? האם ההתנהלות השוטפת היתה משביעת רצון?  
ח'. איך היה הקשר עם המנחות? האם איכות ההדרכה היתה טובה בעיניכן?

תכנים מרכזיים, כישורים שנלמדו, חוויות מפתח, איכות הסדנה

- ט'. תוכלו לתאר לי בקצרה את מהלך הסדנה? מה התכנים המרכזיים שלמדתן? מה היו הפרויקטים שנדרשתם לבצע?  
י'. האם נהנתן מההכשרה? האם היתה מעניינת?  
יא'. ברמה האישית – ביחס למטרת הסדנה לתרום לכן במובן המקצועי והאישי – איזה חלק היה הכי משמעותי עבורכן? אילו חוויות הכי זכורות לכן מהסדנה? מה היה הדבר המשמעותי ביותר שלמדתן או קיבלתן בסדנה?  
יב'. מה היו התכנים שהיו הכי פחות משמעותיים עבורכם?  
יג'. האם משך ההכשרה המקצועית הוא טוב? האם משך סדנת הכישורים טוב?

עיבוד חוויות הלמידה, תרומת הסדנה, התכנית ביחס לציפיות, קשיים

- יד'. ידע: תוכלו לתאר לי מהם הכישורים המרכזיים שלמדתן בקורס? האם היו תכנים שחסרו לכן? תכנים שהייתן רוצות לעסוק בהם יותר?  
טו'. תפיסה: האם אתן מרגישות שהסדנה עשתה שינוי בגישה שלכן כלפי למידה דרך האינטרנט? האם עשתה שינוי בשאיפות המקצועיות שלכן? האם עשתה שינוי בביטחון שיש לכן בעצמכן וביכולתיכן?  
טז'. האם יש לכן רצון להמשיך ללמוד? מה? ובאיזה אופן? (עסקו מעבר ללמידה בכלים אינטרנטיים גם בנושא הלמידה ככישור).  
יז'. האם אתן מרגישות צורך, כשאתן מסתכלות קדימה על עתידכן המקצועי, ללמוד כישורים חדשים? והאם יחסכן לשאלה זו השתנתה במהלך ההכשרה? האם תהיו מוכנות להשקיע מזמנכן, גם בלי שהמעסיק ישלח אתכן, ללכת לקורסי הכשרה, ואם כן- לאילו הכשרות הייתן הולכות?



- י"ח. בהנחה שתמצאו או תצטרפו לחפש עבודה חדשה, האם הסדנה שינתה את הביטחון שלכם בתהליך כזה? את האופן בו תגשו אליו? את יכולתכן להצליח בו?
- י"ט. **התנהגות:** האם הכישורים שלמדתן הופכות אתכן לעובדות טובות יותר? כיצד? האם הבאתן משהו מהידע והתכנים שנלמדו לעבודה היומיומית? מה היו הפידבקים לכן מהמנהלים והעובדים האחרים?
- כ'. האם אתן מרגישות שהדברים שלמדתן בסדנה באו לידי ביטוי מחוץ לסדנה – בעבודה, בבית, במסגרות חברתיות אחרות? כיצד? האם הדברים שלמדתן בסדנה שינו את ההתנהלות היומיומית שלכן באיזה אופן? את ההתנהלות המקצועית?
- כ"א. כיצד תרמה הסדנה לחברותיכן? יש לכן הזדמנות לשקף לחברות כיצד ראיתן את התהליך שהן עברו בסדנה.
- כ"ב. האם הרגשתן שהסדנה השפיעה על הקשר / החיבור שלכן לארגון?
- כ"ג. האם הייתן ממליצות לעובדות אחרות להשתתף בהכשרה?
- כ"ד. האם יש לכן הצעות מעשיות לשינוי בסדנה? אילו הייתן אתן מנהלות את הסדנה – מה הייתן עושות אחרות היום? האם יש לכן הצעות לשינוי בקשר לכלל התהליך (התהליך המקדים שנעשה מולן, ההסבר על ההכשרה, תיאום הציפיות)?

#### ההכשרה המקצועית

- כ"ה. כנ"ל – מקוצר – בדגש על ניסיון לקבל פרופורציה עבור החוויה והתרומה של ההכשרה המקצועית ביחס לחוויה והתרומה של סדנת הכישורים.
1. האם מרגישות שקיבלו את כל הכלים הבסיסיים בתחום המקצועי (תורת האיפור/מחשבים)?
  2. האם הקורס היה מותאם ורלוונטי לעבודה שלהן?
  3. האם הקורס חידש להן?
  4. האם כבר יישמו תכנים מתוך הקורס במסגרת העבודה?

#### שאלות לראיונות האישיים עם נציגי מעסיקים

##### ידע מוקדם על התוכנית, אופן בחירת המשתתפות וציפיות מהתוכנית

- א'. כיצד שמעתם לראשונה על התוכנית בכלל ועל סדנת הכישורים בפרט?
- ב'. מה הייתה המטרה מבחינתכם בהצטרפות לתוכנית הזאת? מה הייתה המוטיבציה שלכם להשתתף בתוכנית?
- ג'. מה היו הציפיות שלכם מהתוכנית בכלל ומהסדנה בפרט? מה רציתם בסופו של דבר ל'השיג'? **(לשים לב לאבחנה בין מה נאמר על הקורס ומה נאמר על סדנת הכישורים).**
- ד'. כיצד בחרתם את העובדים שהשתתפו בתוכנית ומה אמרתם להם?
- ה'. האם הבטחתם לעובדים משהו בסוף התוכנית (כמו קידום כספי, מקצועי וכד')?
- ו'. מה הייתה תגובת העובדים להצעה להשתתף בתוכנית?
- ז'. האם עובדים בחברה משתתפים בהכשרות של הארגון ואם כן – איזה סוג של הכשרות?

##### ציפיות והתניות מצד המעסיקים והארגון

- ח'. האם הייתם בקשר עם העובדים במהלך ההכשרה? התעניינתם במה שהם עוברים?



ט'. האם שמתם לב איך התייחסו העובדים האחרים ליציאה של העובדים להכשרה?

#### סדנת הכישרים

##### התרשמות כללית, התנהלות שוטפת, לוחות זמנים, איכות ההדרכה

י'. האם שמתם לב אם המפגשים התקיימו כמתוכנן? האם התחילו והסתיימו במועד כמתוכנן? האם המקום בו התקיימה הסדנה היה נוח עבור העובדים? האם ההתנהלות השוטפת הייתה משביעת רצון? אם לא, מה היה פחות טוב? האם היו בעיות? האם העובדים התלוננו על בעיות ואם כן, איך פתרתם אותן? י"א. האם הייתם בקשר עם המנחות? האם איכות ההדרכה הייתה טובה לדעתכם?

##### תכנים מרכזיים, כישרים שנלמדו, חוויות מפתח, איכות הסדנה

י"ב. מה היו לדעתכם התכנים המרכזיים שהעובדים למדו בסדנה?  
י"ג. האם נראה שהעובדים נהנו מהסדנה ושהיא הייתה להם מעניינת?  
י"ד. האם משך ההכשרה המקצועית הוא טוב? האם משך סדנת הכישרים טוב?

##### עיבוד חווית הלמידה, תרומת הסדנה, התוכנית ביחס לציפיות, קשיים

ט"ו. איך התרשמתם מהתוכנית ומהקשר עם הג'וינט?  
ט"ז. תוכלו לתאר מהם הכישרים המרכזיים שהעובדים למדו בקורס? האם היו תכנים שחסרו לכם והייתם שמחים אם היו עוסקים בהם?  
י"ז. האם אתם מרגישים שהסדנה תרמה למקום העבודה? עשתה שינוי בגישה של העובדים כלפי למידה דרך האינטרנט? בביטחון העצמי שלהם בעצמם וביכולתם?  
י"ח. האם לדעתכם הכישרים שהעובדים למדו הופכים אותם לעובדים טובים יותר? כיצד? האם הביאו משהו מהידע והתכנים שנלמדו לעבודה היומיומית? מה היו הפידבקים לכך ממכם ומהעובדים האחרים?  
י"ט. האם הייתם מעוניינים שעובדים נוספים יעברו הכשרה זאת?  
כ'. האם יש לכם הצעות מעשיות לשינוי (שיפור ושימור) בסדנה? האם יש לכם הצעות לשינוי בקשר לכלל התהליך (התהליך המקדים שנעשה מולכם, ההסבר על ההכשרה, תיאום הציפיות)?

##### ההכשרה המקצועית

כ"א. כנ"ל – מקוצר – בדגש על ניסיון לקבל פרופורציה עבור החוויה והתרומה של ההכשרה המקצועית ביחס לחוויה והתרומה של סדנת הכישרים.