



# מחקר הערכה מלווה לתכנית "Skill-Up"

## פגישת ועדת היגוי:

## הערכת סבב מעסיקים ראשון

גלעד כהן-קובץ'  
ענבל אשר  
גלי ליס  
רונית האריס

**SKILL UP**  
פיתוח כישורי עובדים  
מיסודם של ממשלת ישראל והג'וינט

ג'וינט ישראל תבת | JDC  
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה

01/2020

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



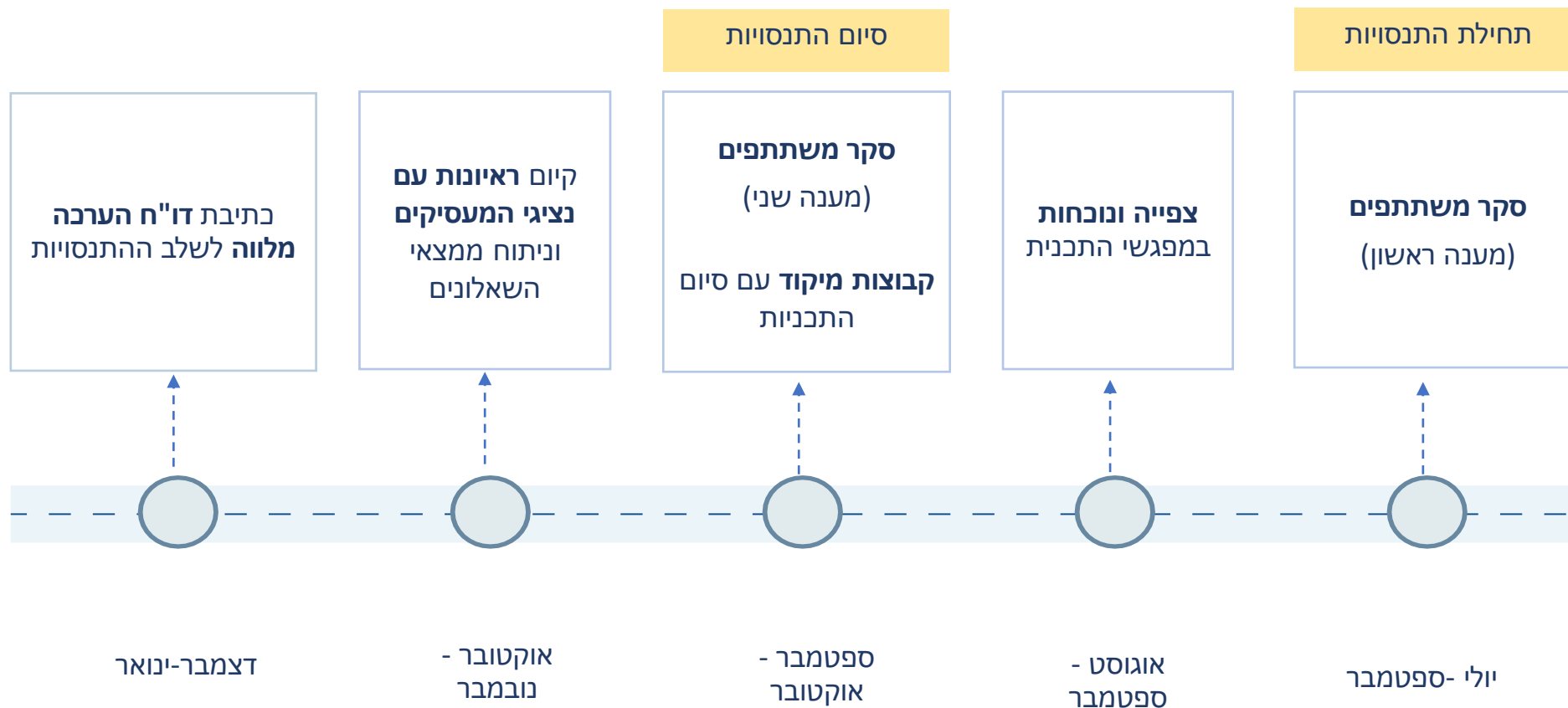
# מה במצגת?

- ממצאים ומסקנות ממחקר ההערכה על שני המעסיקים הראשונים (סבב ראשון)
- המלצות וסוגיות לדיון בנושא פיתוח התכנית ושיפור המחקר המלווה
- דיון קצר במרכיבים של אוריינות דיגיטלית ולמידה עצמאית





# לוח הזמנים ומתודולוגיית המחקר





# סיכום הממצאים ומסקנות המחקר



התנהלות לוגיסטית ומנהלתית



בחירת מעסיקים ומשתתפים



השפעת סדנת הכישורים



שביעות רצון





# ממצאי הראיונות עם נציגי המעסיקים

זקני הכרמל	אפריל	
רצון להעניק לעובדים ידע במחשבים	רצון להשקיע בעובדות ולפתח כלים מקצועיים וכשורים רכים	סיבות להצטרפות לתוכנית
עובדים הזקוקים לידע במחשבים	עובדות ותיקות ומוערכות עם אופק קידום	קריטריון לבחירת העובדים
ביקורים בודדים במפגשים	הגעה לכל המפגשים וקשר רציף עם העובדות	מעורבות המעסיקים בתכנית
התעקשות על קיום הקורס במקום העבודה ובחירת שעות הנוחות למקום העבודה	התעקשות על קיום קורס מחוץ למשרדים ולמשך יום שלם	בחירת תנאי הרקע להכשרה (ה-Setting)
קשר מדי פעם	קשר רציף לפני ובמהלך הקורס	קשר עם המנחות
שיפור בשימוש במחשבים. יושמו חלק מהרעיונות שעלו בסדנה, ישנם עובדים שנתרמו וישנם כאלה שלא	המקצועיות והביטחון עלו משמעותית	התרשמות מתועלת התכנית לעובדים

● **התגייסות של המעסיק:** מהראיונות עלה באופן בולט כי כאשר המעסיק מעורב במתרחש בקורס וקשוב לצרכי העובדים, ישנה השפעה מכרעת לחיוב על המוטיבציה של העובד ומחויבותו להשתתף בהכשרה. לצורך כך, נדרשים משאבי זמן ותשומת לב מצד המעסיק.

*שולי (רשת אפריל): "אני מרגישה שממש עבדתי בזה. הקורס היה לי מאוד חשוב ובהתחלה באתי לכל מפגש. בשלב מסוים, כשראיתי שאין לי זמן, ביקשתי ממנהלת ההדרכה ליאת שתיכנס לשיעורים במקומי".*

● **תנאי הרקע להכשרה:** לתנאי הרקע ("ה-setting") ובראשם מיקום ושעות ההכשרה יש חשיבות והשפעה רבה על יחס המשתתפים לקורס ולסדנה.





# ממצאי הראיונות עם נציגי המעסיקים

התרשמות חיובית של נציגי המעסיקים לגבי ההשפעה של התכנית

- רשת אפריל - שיפור ברמת הביטחון העצמי של העובדות במידה שתרמה לתפוקתן כעובדות והגדילה את היקף המכירות שלהן.
- עמותת זקני הכרמל – שיפור באוריינות הדיגיטלית ובמידת העצמאות בשימוש במחשבים.

## מתוך הדו"ח

לגבי קורס המחשבים, אוסאמה סיפר שלפני תחילת הקורס, מספר מצומצם של עובדים ידעו להשתמש במחשב וכל היתר נעזרו בהם והפריעו לעבודתם. כיום, העובדים יודעים להשתמש במחשב ולא נעזרים באותם עובדים.

לדברי ליאת, היום העובדות מרגישות נוח בהרבה הן להדריך את הקולגות שלהן והן להושיב נשים ולאפר אותן וכתוצאה מכך המכירות שלהן גדלו.





# ממצאי קבוצות מיקוד



## שביעות רצון מהקורס המקצועי ומהסדנה

- בשתי הקבוצות הייתה שביעות רצון גבוהה מהתכנים וההנחיה של הקורסים המקצועיים.
- שביעות רצון גבוהה מהסדנה בקרב משתתפות רשת אפריל לעומת שביעות רצון נמוכה בקרב משתתפי זקני כרמל.
- עובדות רשת אפריל היו שבעות רצון מהמנחות ומהאווירה בסדנה.



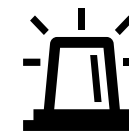
## התנהלות לוגיסטית ומנהלתית

- התנהלות מעבר למצופה עבור עובדות רשת אפריל.
- בעמותת זקני הכרמל קיום התכנית בשעות אחה"צ ובמקום העבודה פגעו במיצועי התכנית.
- תקלות ברשת האינטרנט הפריעו להתנהלות של קורס המחשבים וסדנת הכישורים בעמותת זקני הכרמל.



## קשר עם המנהלים

- רשת אפריל: מעורבות והתעניינות רבה של המנהלות בתכנים ובמתרחש במהלך התכנית.
- זקני הכרמל: התעניינות מעטה וחוסר מעורבות של המנהל בתכני הקורס והסדנה במהלך התכנית.



## ידע מוקדם וציפיות

- בקרב שתי הקבוצות שהשתתפו בשלב ההתנסויות לא הייתה מודעות מוקדמת של המשתתפים לכך שתתקיים סדנת כישורים במקביל לקורס המקצועי.
- משתתפי שתי הקבוצות דיווחו שלא נערך תיאום ציפיות ביניהם לבין המנהלים שלהם לגבי תכני הסדנה וקידום מקצועי.



### שינויים בתפיסה העצמית ובגישות כלפי הכשרה

- משתתפות רשת אפריל דיווחו על שיפור בביטחון העצמי, ביכולות תקשורת בין-אישית ובגישה ללקוחות.
- ניכר כי הסדנה הגבירה רצון קיים של המשתתפים ללימודים ורכישת מיומנויות נוספות בתחומם המקצועי ובתחומים עניין נוספים.

"קודם לא ניצלתי את הנייד והיום יש לי תעוזה לנסות. הבנתי שהכול יש לי בהישג יד ואני יכולה לעשות הכול לבד".

"היה חסר לנו עוד דברים. הגענו לאפליקציות אבל לא לימדו איך להשתמש בהן".



### ידע ויישום הידע שנרכש במהלך סדנת הכישרים

- המשתתפים דיווחו כי למדו בסדנה כישרים דיגיטליים בסיסיים, שכללו חיפוש והורדה של אפליקציות וחיפוש באינטרנט.
- משתתפות רשת אפריל דיווחו שלמדו כיצד ליצור סרטונים, וחלקן דיווחו שכיום הן משתמשות בכישר זה לצרכים מקצועיים.
- חלק ממשתתפי זקני הכרמל דיווחו שמה שלמדו בסדנה משמש אותם ביומיום כדי לבצע משימות באופן עצמאי ויעיל יותר, תוך שימוש באפליקציות.

"עד עכשיו ביקשתי מהילדים שלי, עכשיו אני יודעת לחפש לבד".

"ליישם סרטונים, לא ידעתי מעולם, ועכשיו אני משתמשת בזה עושה סרטונים של איפור".

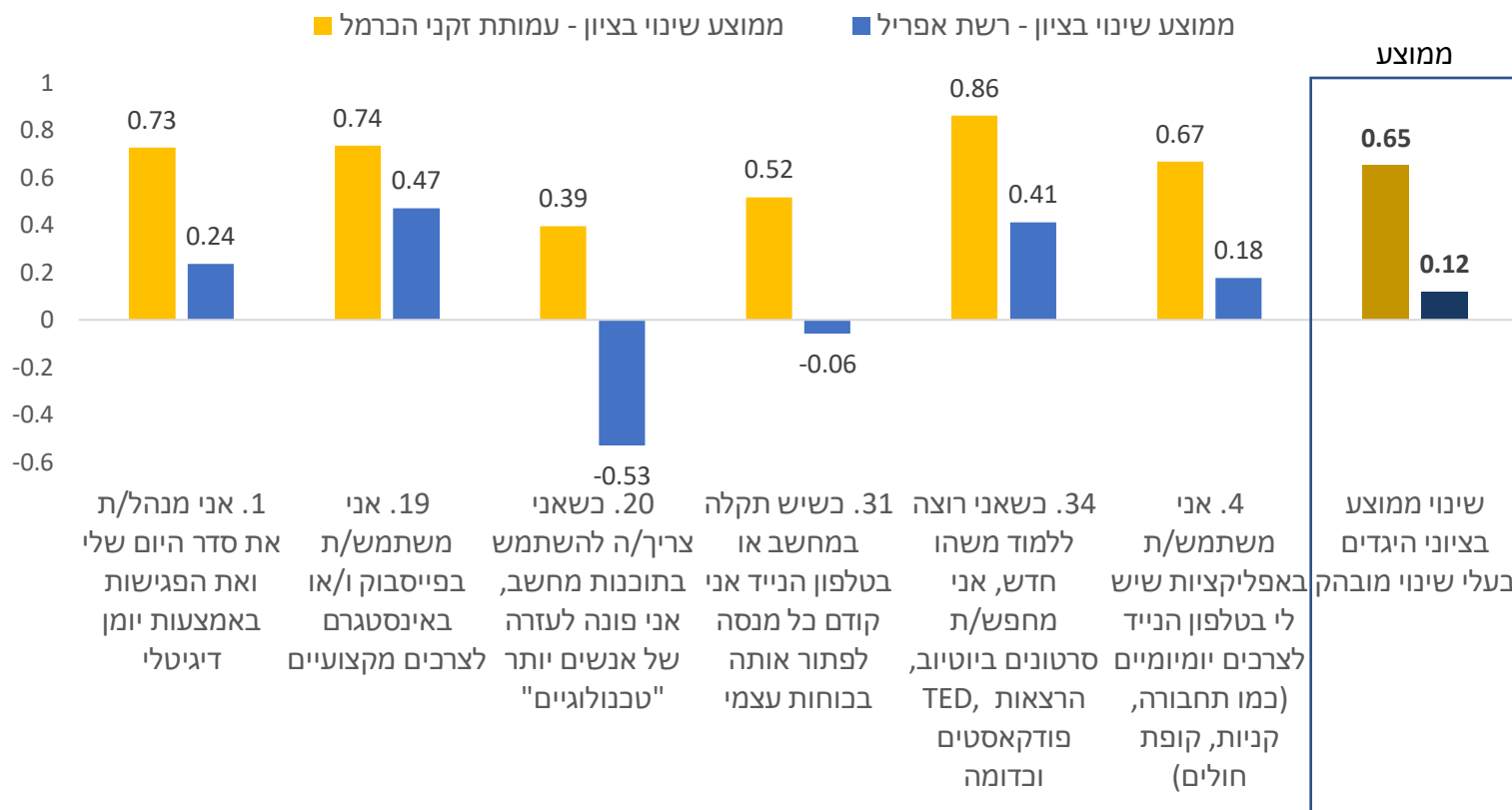






# ממצאי שאלון כישורים – אוריינות דיגיטלית

היגדי אשכול CAN / אשר השינוי בציוניהם היה מובהק



שיפור ברמת האוריינות הדיגיטלית ובמידת השימוש בכלים דיגיטליים - בעיקר בקרב משתתפי זקני הכרמל, ובמידה מעטה בהרבה בקרב משתתפות רשת אפריל.

שינוי צנוע יותר בגישות של העובדים כלפי יכולות בתחום הדיגיטלי.

**חשוב לזכור! עובדי זקני הכרמל עברו במקביל לסדנה גם קורס מחשבים מקצועי (השפעה שלא ניתן לבדוד).**

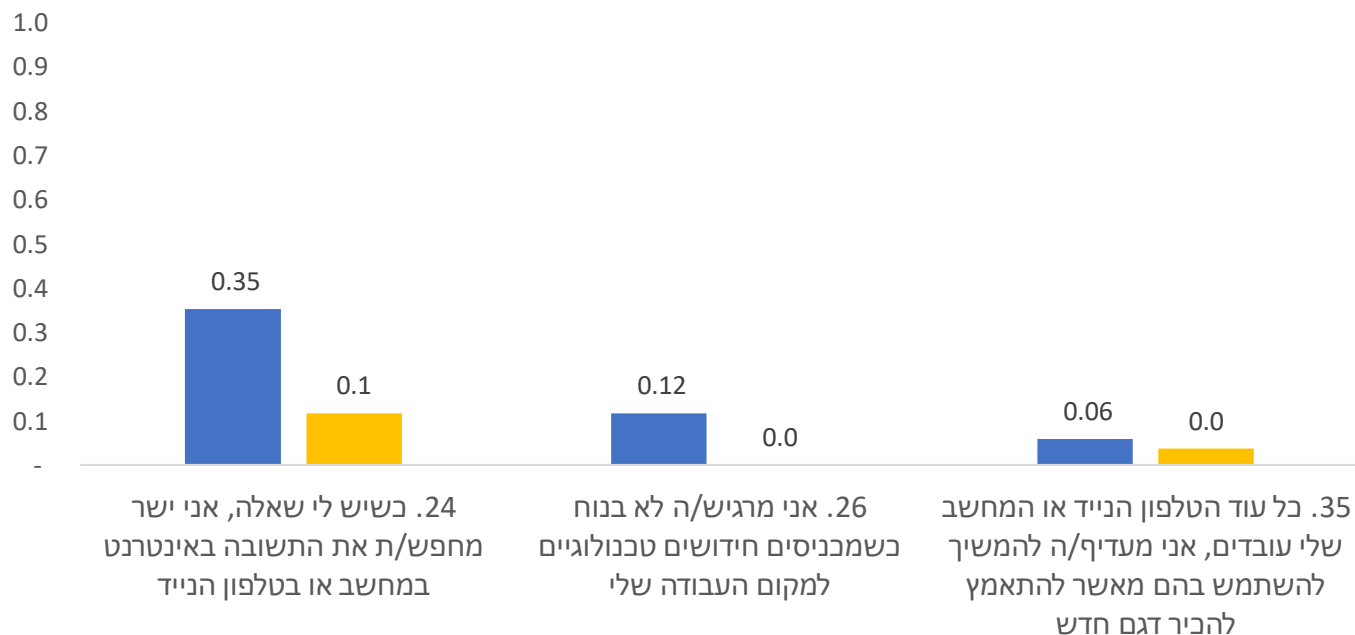
לא ניתן לקבוע האם השינוי הביא את המשתתפים לרמה שהסדנה כיוונה אליה, משום שלא הוגדרו יעדים מדידים ואף לא הוגדר מה נחשב שינוי משמעותי.



# ממצאי שאלון כישורים – אוריינות דיגיטלית

היגדי אשכול I CAN אשר השינוי בציוניהם לא היה מובהק

שינוי ממוצע בציון - עמותת זקני הכרמל ■ שינוי ממוצע בציון - רשת אפריל ■



■ שיפור ברמת האוריינות הדיגיטלית ובמידת השימוש בכלים דיגיטליים - בעיקר בקרב משתתפי זקני הכרמל, ובמידה מעטה בהרבה בקרב משתתפות רשת אפריל.

■ שינוי צנוע יותר בגישות של העובדים כלפי יכולות בתחום הדיגיטלי.

**חשוב לזכור! עובדי זקני הכרמל עברו במקביל לסדנה גם קורס מחשבים מקצועי (השפעה שלא ניתן לבדוד).**

■ לא ניתן לקבוע האם השינוי הביא את המשתתפים לרמה שהסדנה כיוונה אליה, משום שלא הוגדרו יעדים מדידים ואף לא הוגדר מה נחשב שינוי משמעותי.

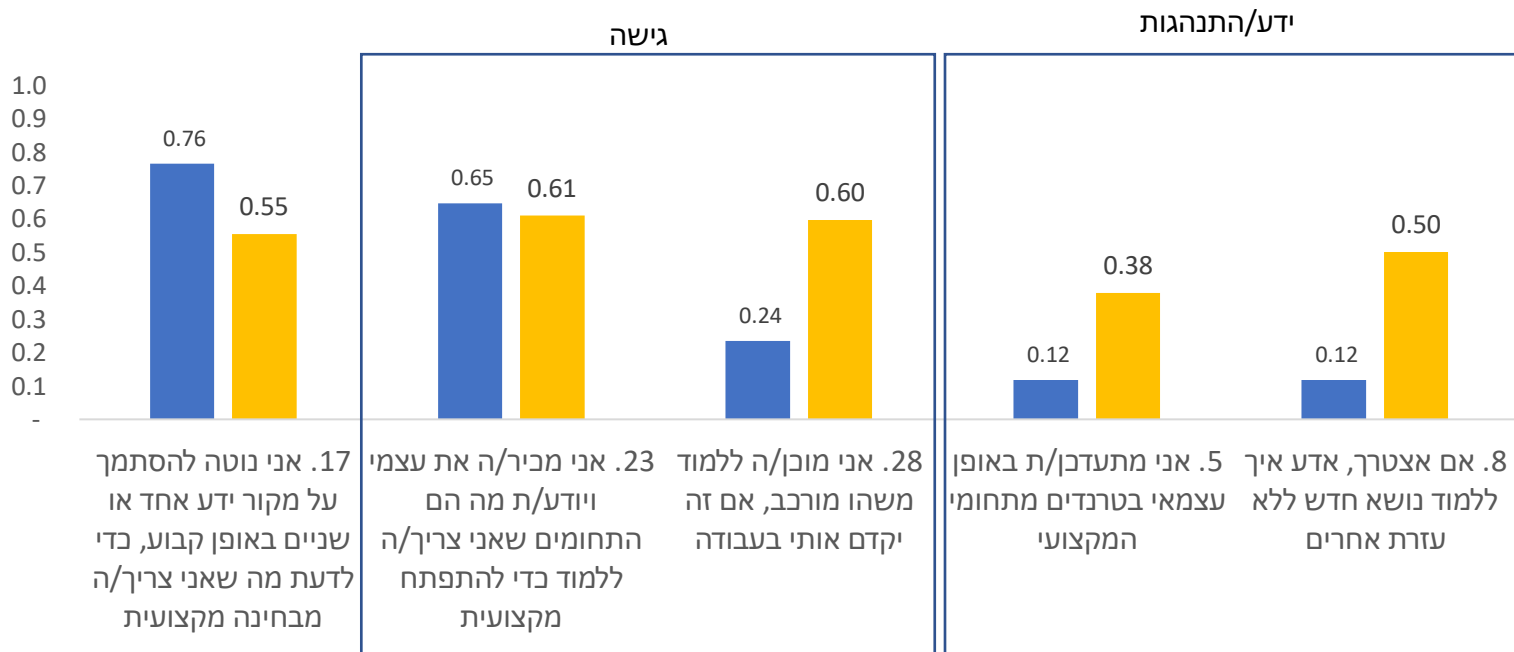




# ממצאי שאלון כישורים – למידה עצמאית

היגדי אשכול I GROW / אשר השינוי בציוניהם היה מובהק

שינוי ממוצע בציון - עמותת זקני הכרמל ■ שינוי ממוצע בציון - רשת אפריל ■

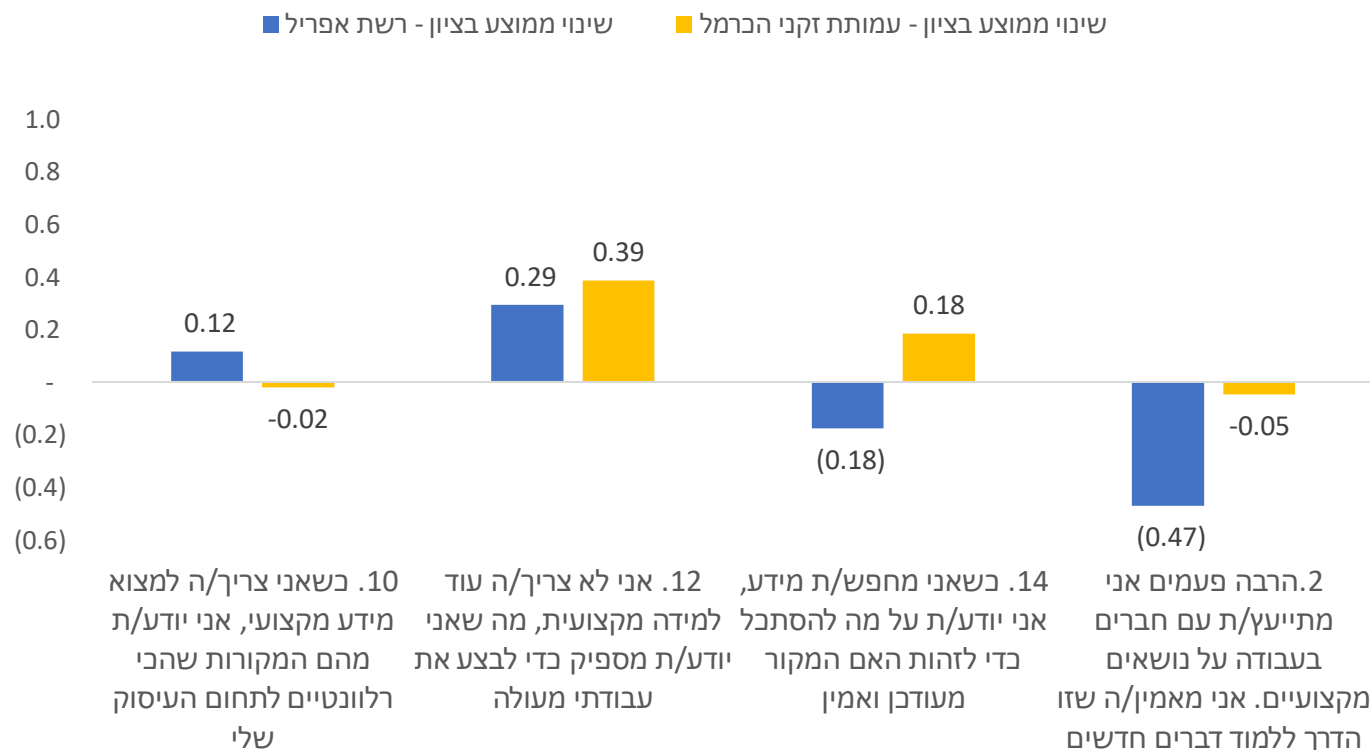


- שיפור צנוע ביכולות למידה עצמאית - בעיקר בקרב משתתפי זקני הכרמל, ובמידה זניחה בקרב משתתפות רשת אפריל.
- יש אינדיקציה לשינוי בגישה ובהכרת היעדים המקצועיים שהמשתתפים מציבים לעצמם ומעוניינים להשיגם.
- חלק מההיגדים אינם מנוסחים היטב וקשה להסיק מהם האם שינוי משקף מגמה חיובית או שלילית.
- חוסר הסכמה לגבי המשמעות של "למידה עצמאית" מקשה על יכולת מדידה טובה ועקבית.



# ממצאי שאלון כישורים – למידה עצמאית

היגדי אשכול I GROW / אשר השינוי בציוניהם לא היה מובהק

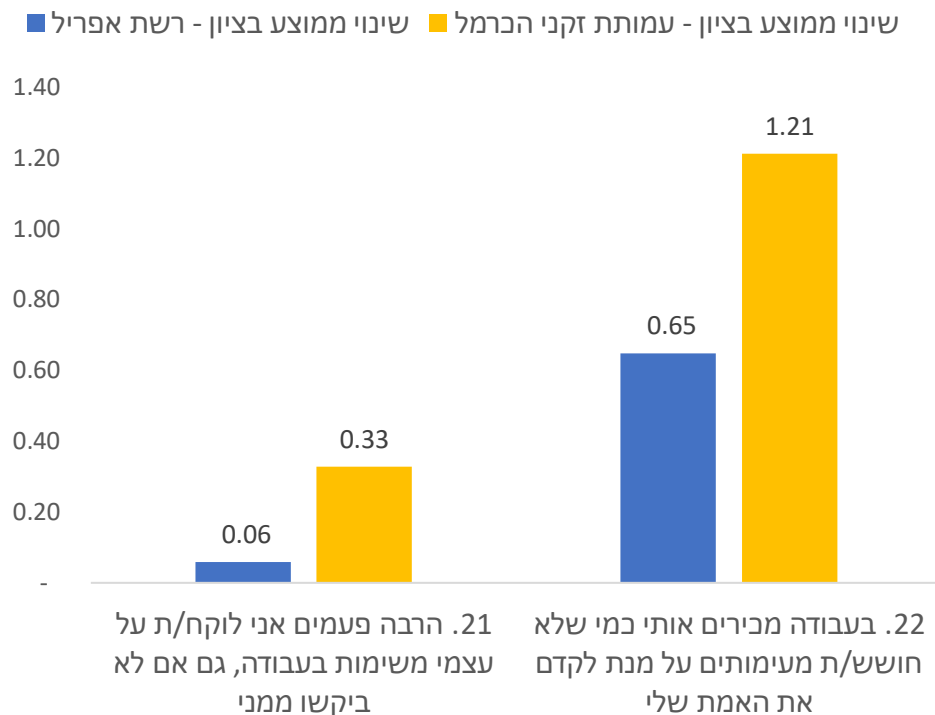


- שיפור צנוע ביכולות למידה עצמאית - בעיקר בקרב משתתפי זקני הכרמל, ובמידה זניחה בקרב משתתפות רשת אפריל.
- יש אינדיקציה לשינוי בהכרת היעדים המקצועיים שהמשתתפים מציבים לעצמם ומעוניינים להשיגם.
- חלק מההיגדים אינם מנוסחים היטב וקשה להסיק מהם האם שינוי משקף מגמה חיובית או שלילית.
- חוסר הסכמה לגבי המשמעות של "למידה עצמאית" מקשה על יכולת מדידה טובה ועקבית.
- הממצאים מעורבים ולא מצביעים על שינוי עקבי ומשמעותי בכישורי למידה עצמאית.



# ממצאי שאלון כישורים – כישורים אחרים

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



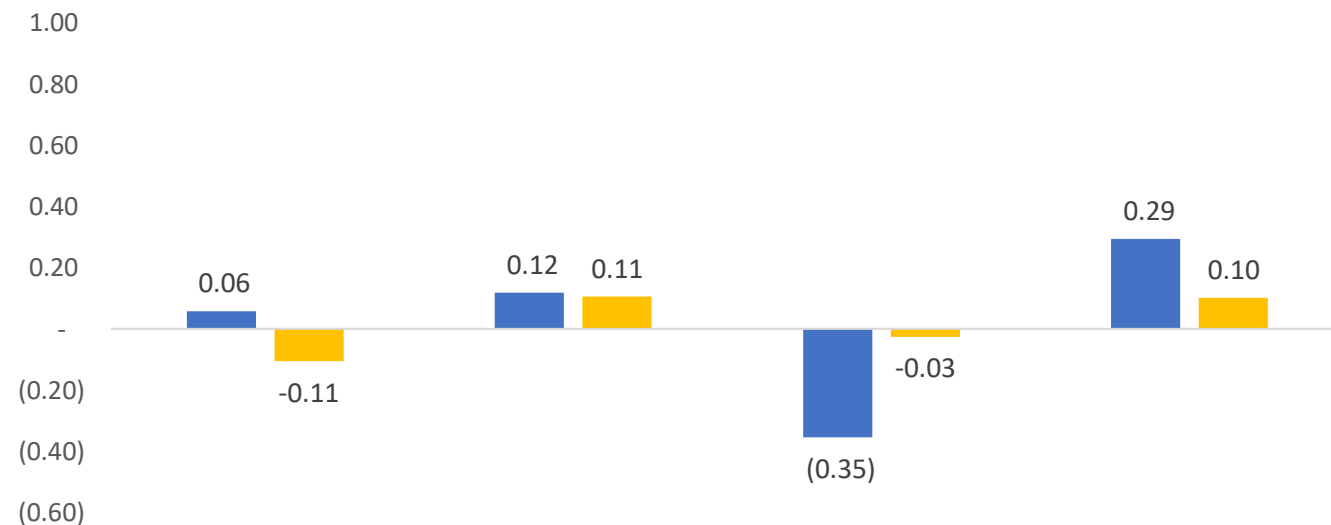
- בניגוד לשיפור שדווח בקבוצת המיקוד של רשת אפריל, **ממצאי השאלון אינם תומכים בשינוי משמעותי במאפשרי I AM ובכישורי I MIX.**
- **ממוצע ציונים התחלתי גבוה בהיגדי אשכול I AM (שאלון T0) פגע ביכולת למדוד את מידת השינוי בכישורים.**
- **הניסוח של הרבה מהיגדי אשכול I MIX היה מסורבל ומבלבל, וסביר שהקשה על המענה לשאלון.**



# ממצאי שאלון כישורים – כישורים אחרים

היגדי אשכולות I AM ו- I MIX אשר השינוי בציוניהם לא היה מובהק  
(היגדים מנוסחים היטב)

שינוי ממוצע בציון - עמותת זקני הכרמל ■ שינוי ממוצע בציון - רשת אפריל ■



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

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

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

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

- בניגוד לשיפור שדווח בקבוצת המיקוד של רשת אפריל, ממצאי השאלון אינם תומכים בשינוי משמעותי במאפשרי I AM ובכישורי I MIX.
- ממוצע ציונים התחלתי גבוה בהיגדי אשכול I AM (שאלון T0) פגע ביכולת למדוד את מידת השינוי בכישורים.
- הניסוח של הרבה מהיגדי אשכול I MIX היה מסורבל ומבלבל, וסביר שהקשה על המענה לשאלון.
- חלק מההיגדים שלא היה בהם שינוי מובהק – מדגישים את היעדר השיפור.





# סיכום הממצאים ומסקנות המחקר



## 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.



## השפעת סדנת הכישורים

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



## בחירת מעסיקים ומשתתפים

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



## 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.



# המלצות וסוגיות לדיון

1. הגדרת מטרת התכנית – יישוב המתח שבין שיפור  
בפריון ובין הכנה לשינויים בשוק העבודה

2. בחירת הכישורים העיקריים המוקנים בתכנית  
והתאמתם לקהל היעד - אוריינות דיגיטלית ולמידה  
עצמאית כבסיס להכשרה

3. מיקוד קהל היעד - תיחום מאפייני המעסיקים  
והמשתתפים המתאימים לתכנית

4. הגדרת ההישג הנדרש, דמות הבוגר הרצוי  
וקביעת יעדים מדידים לתכנית

5. פיתוח סדנת הכישורים – שיתוף פעולה  
עם מומחים מקצועיים, הארכת הקורס ו/או  
קיום מפגשי המשך להטמעה, התאמת  
מבנה הסדנה לכישורים הנלמדים

6. פיתוח שאלון הכישורים ושכלול  
מערך מדידת הכישורים







# מחווון ראשוני - מרכיבי אוריינות דיגיטלית ולמידה עצמאית

אוריינות דיגיטלית (בהקשר המקצועי)				
ביצוע משימות ופתרון בעיות	יצירה ושיתוף תוכן	למידה וחיפוש תוכן (למידת כישורים ורכישת ידע)	תקשורת עם אחרים	גישה לשימוש בטכנולוגיה

למידה עצמאית (בהקשר המקצועי)				
יכולת ביצוע רפלקסיה על תהליך הלמידה	ביצוע תהליך הלמידה	גישה והיכרות עם מקורות ידע ולימוד	יכולת זיהוי הצורך, הגדרת יעדים ותכנון תהליך הלמידה	גישה ללמידה עצמאית

- מיקוד ביכולת למידה עצמאית מול מיקוד בגישה של למידה לאורך החיים.
- מיקוד בפיתוח כישורים, יכולות וידע אל מול יישום הכישורים ושינוי דפוסי התנהגות בתחום המקצועי בפועל (התנהגות).
- מיקוד בהיבטים הקשורים לשיפור בפריון העבודה אל מול שדות הקשורים ליכולת הסתגלות טובה יותר לשוק העבודה המשתנה.
- מדידת רמת הכישורים על סקאלה מדידה וביחס לרמת המיומנויות שהתכנית רוצה להביא את משתתפיה אליה.





# תודה רבה

