ג'וינט ישראל תבת
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה

קידום בתעסוקה

תדריך הפעלה

רקע תיאורטי, רציונל ומודל הפעלה
מאגר כלים תעסוקתיים

www.tevet4u.org.il

ג'וינט ישראל תבח
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה

10 שנים

קידום בתעסוקה

תדריך הפעלה

רקע תיאורטי, רציונל ומודל הפעלה

חשוון תשע"ז - נובמבר 2016

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

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

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

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים עם אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל-תבת תכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה. תכניות אלה מקנות למשתתפים מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך. תכניות התעסוקה עוזרות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את היחס שלהן לעבודה. התכניות מתבצעות בשיתוף עם מעסיקים כדי לשפר את יכולת ההשתכרות ואת סיכויי הקידום של המשתתפים.

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

צוות כתיבה: איילת אוריאל-ריימונד, מיכל תימור, רויטל סילס, ד"ר דנה פרג, שירי דייטש
שותפות לכתיבה: רינה לאור, אורית שחר, שירלי מרום
עריכה לשונית: שירלי מרום

עיצוב גרפי והפקה: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל
הודפס בדפוס איילון, ירושלים, 2016 תשע"ו
© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל-תבת תשע"ו 2016
התדריך נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מיועד לגברים ולנשים במידה שווה.

תוכן העניינים

פתח דבר	5
תודות	7
פרק א': רקע ורציונל	9
מצב העוני בישראל	9
על קידום והתמדה	12
מדוע יש צורך בתכניות קידום בתעסוקה?	14
תכניות קידום בעולם	14
פרק ב': מודל הפעלה	19
ארבעת ממדי הקידום	20
מדדי הצלחה	22
אוכלוסיית היעד	22
מודלים קיימים לקידום תעסוקתי	23
מודל ההפעלה של תכנית קידום	25
פרק ג': תפקיד רכז הקידום	29
מהות התפקיד	30
דרישות התפקיד	30
תחומי אחריות	31
כלים תומכי-קידום	33
ממשקי עבודה בתפקיד רכז הקידום	36
הכשרת רכז קידום	39
אתיקה מקצועית בעבודתו של רכז הקידום	43
פרק ד': הישגים, אתגרים והמלצות	47
פיילוט תכנית קידום	47
הישגי התכנית	49
אתגרים בהפעלת תכנית קידום	53
המלצות להפעלת תכנית קידום	54
רשימת מקורות	55
מאגר כלים תעסוקתיים	57

פתח דבר

העידן הנוכחי מאופיין בשינויי קצב מהירים בכל תחומי החיים, וההתפתחות הטכנולוגית המואצת משפיעה ישירות גם על שוק העבודה. מקצועות אשר היו קיימים מאות ואף אלפי שנים, נעלמים, ומקצועות חדשים, שכלל לא ניתן היה לדמיינם לפני עשור, נוצרים כדי לספק את הביקושים המשתנים. אלה דורשים מהעובדים, המשאב האנושי, יכולות הסתגלות והתאמה גבוהות כדי להישאר רלוונטיים בשוק עבודה דינמי ומשתנה המתאפיין בהחלפת מקומות עבודה, שינוי מקצוע ועדכון השכלה.

במקביל, אנו רואים התרחבות התעסוקה והפעילות הכלכלית לאוכלוסיות וענפים שמתאפיינים בפריון עבודה נמוך. קבוצות ואנשים בגיל העבודה שעד כה לא יצאו לעבוד החלו לעבוד. שיעורי תעסוקה גדלים, אך אותן אוכלוסיות נכנסו לעבוד בחברות וענפים שהפריון בהם נמוך מאוד ומכאן שהשכר בהן נמוך מאוד.

מכאן שסיוע להשתלבות בשוק העבודה למרוחקים מהתעסוקה הוא תנאי חשוב במטרה לאפשר שוויון הזדמנויות בתעסוקה, אך זהו תנאי תחילי בלבד. כיום התמדה וקידום, שני מושגים אשר מבוארים ומפורטים בחוברת זו, הם תנאי סף נוספים לשמירה על יכולתו של הפרט ושל משפחתו להתפרנס ולחיות בכבוד.
החוברת המובאת לפניכם כוללת שני חלקים. בחלק הראשון תוכלו למצוא מידע המסייע להבנת תמונת המצב של עובדים בשכר נמוך והמגמות לאורך זמן, הגדרת נושא ההתמדה והקידום, הקשר ליכולת הפרנסה לאורך זמן ודוגמאות מן הנעשה בתחום בעולם. בנוסף תוצג התנסות ג'וינט ישראל-תבת בתכניות קידום, לרבות תוצאות המחקר הראשוני ומבוא למחקר ההמשך, המתוכנן יחד עם מחלקת המחקר של המוסד לביטוח לאומי. החלק השני של החוברת מכיל את סט הכלים והגדרות התפקיד, המיועדים לעוסקים במלאכה המורכבת של סיוע לפרטים להתמיד ולהתקדם בשוק העבודה הדינמי והמורכב.

זוהי הזדמנות להודות לצוות המסור במרכזי התעסוקה ובתכניות התעסוקה, הפועל ללא לאות לקידום בפועל של שוויון הזדמנויות אמיתי בתעסוקה לאוכלוסיות מגוונות; ולצוות המטה של התכנית, שבנה מסגרת תיאורטית ומעשית המאפשרת הפצת הידע והטמעתו באופן רחב.
תודה לשותפים המובילים במשרד הכלכלה והתעשייה ובמשרדי הרווחה והשירותים החברתיים, המוסד לביטוח לאומי והאוצר, המבינים את הצורך ומעודדים שילוב של תפיסת הקידום בתכניות השונות.

בטוחה שתיהנו מהקריאה ומיישום הכלים האצורים כאן,

בברכה,
ד"ר סיגל שלח
מנכ"לית תבת
משנה למנכ"ל ג'וינט ישראל

שלום רב,

תבת חרטה על דגלה את קידום החוסן הכלכלי-חברתי בישראל ואת שוויון ההזדמנויות, ופועלת לשילוב ולקידום מגוון אוכלוסיות בתעסוקה. לאחר מספר שנים שבהן התמקדה תבת בהעלאת שיעור ההשתתפות בשוק בתעסוקה, מופנה כיום הזרקור לבניית מסלולים וכלים לקידום תעסוקתי בעבור עובדים בשכר נמוך מתמשך, מתוך הבנה כי כניסה לשוק העבודה כשלעצמה אינה מספיקה כדי להפחית את העוני. מטרת תכנית קידום לעובדים בשכר נמוך בתעסוקה היא ליצור מוביליות תעסוקתית וחברתית של עובדים, ולפתח לשם כך כלים ומדדים ייחודיים. תבת שואפת להציע למשתתפי תכניות התעסוקה סל שירותים נרחב, אשר מאפשר להם השתלבות בעולם העבודה (השמה), התמדה במקום העבודה וקידום תעסוקתי.

תכנית קידום פועלת בתבת מאז שנת 2012, וכוללת כמה רכיבים: ליווי פרטני וליווי קבוצתי לקידום, מענקי לימודים, מענקי "סל גמיש משפחתי", ליווי על-ידי מנטורים מתנדבים מהעולם העסקי, ואפשרות להשתלב במסלולי קריירה המפותחים בכמה ארגונים. תכנית קידום בתבת היא פרי שיתוף פעולה בין גופים רבים: קרן גילברט, קרן מאיירוף, קרן ליכטג, קרן פרש, קרן ויינברג, משרד הכלכלה, משרד הרווחה, הביטוח הלאומי, ועדת מנכ"לים של משרדי הממשלה, וכן תכניות שונות בתבת, מנהלים ואנשי צוות.

בתדריך זה מוצגים הרקע התיאורטי ומודל ההפעלה של תכנית קידום, כמו גם הכלים התעסוקתיים המותאמים לצורכי המשתתפים בתכנית זו. התדריך נועד לשימושם של מנהלי תכניות תעסוקה ורכזי קידום בתבת; גם גופים ממשלתיים ורשויות מקומיות אשר יובילו תכניות לקידום תעסוקתי של עובדים בשכר נמוך, יוכלו למצוא עניין בתדריך ולרכוש הבנה מעמיקה יותר לגבי תהליכי קידום ומה נדרש לשם הפעלתן. כמו כן מעסיקים בכלל, ומנהלי משאבי אנוש בפרט, יוכלו לקבל כאן נקודת מבט נוספת ביחס לפיתוח הון אנושי ולשימורו בארגון.

תדריך זה נחלק לשני חלקים מרכזיים: בחלק הראשון מוצגים הרקע התיאורטי, הרציונל ומודל ההפעלה של תכנית קידום; ואילו בחלק השני מאוגדים הכלים התעסוקתיים אשר עומדים לרשות איש המקצוע בבואו לייצר התערבות תעסוקתית לשם קידום.

אנו תקווה כי תדריך זה יהווה צעד נוסף בפיתוח, במיסוד ובהטמעה של שירותים חברתיים התורמים למוביליות תעסוקתית ולצמצום פערים חברתיים במדינת ישראל.

בברכה,
איילת אוריאל-רימונד
מנהלת תכניות תעסוקה
ג'וינט ישראל-תבת

תודות

פרופ' יוסי תמיר והגב' רינה לאור על הגיית התכנית ועל האפשרות להפוך חזון למציאות.

גב' מיכל צוק, הממונה על התעסוקה במשרד הכלכלה, ו**ד"ר סיגל שלח** על האמונה בתכנית ועל החשיבות הניתנת לנושא קידום העובדים בשכר נמוך בישראל.

שותפינו בוועדות המקצועיות: **פרופ' דניאל גוטליב**, סמנכ"ל מחקר ותכנון בביטוח הלאומי, **הגב' דפנה מאור** ממשרד הכלכלה, **הגב' ניצה קסיר** מבנק ישראל והגב' **שלי נורדהיים** ממשרד הרווחה.

שותפינו בוועדות ההיגוי של התכנית, אשר סייעו לכוון ולמקד את פיתוח התכנית ואת הפעלתה: **הגב' גל יעקובי, הגב' שירה ברלינר-פולג, הגב' אלה אייל בר דוד והגב' אורנה חביב** ממשרד הכלכלה, **הגב' לינדה דגן** ממשרד הרווחה.

שותפינו **ד"ר זיגמונד בלובבנד והגב' יפית בוכריס** מקבוצת ALD, הגוף המפעיל ביעילות ובמקצועיות את תכנית קידום לעובדים בשכר נמוך.

שותפינו לפיתוח מערך מנטורים מתנדבים: **הגב' הגר קוסטיאנובסקי** ממיקרוסופט, **הגב' ענת גנץ** מבנק הפועלים, **הגב' שגית פרכטר ברצלבסקי** מטבע, **הגב' דורית מוסצ'ו בן סימון** משירותי בריאות כללית, **הגב' יפעת כהן חדד**, מנהלת המרכז להכשרת בכירים באוניברסיטה העברית, ו**הגב' איילת יגור איילון** מאמדוקס.

ד"ר דנה פרג, פסיכולוגית תעסוקתית וארגונית, המלווה אותנו בפיתוח התכנית ושותפה בכתיבת תדריך זה.

שירלי מרום, על תיעוד התכנית ועל עריכה לשונית של תדריך זה.

שירי דייטש, אשר ערכה תדריך זה לכדי תוצר ידידותי למשתמש, מאורגן וממוקד, ויזואלי ונגיש לקריאה.

תודה מיוחדת לכל **רכזי ורכזות הקידום, המנהלים והמנהלות** מתכניות מפתח, ריאן, אשת חיל, Excel HT, רמפה ורשות מקדמת תעסוקה, אשר למדו את התכנית, פעלו בשטח וקידמו במקצועיות את המשתתפים ואת התכנית.

ולבסוף, כמובן לצוות קידום היקר: **מיכל תימור**, מנהלת תכנית קידום ארצית; **רויטל סילס**, מנהלת ההדרכה היוצאת של תכנית קידום, **דפנה ברזילי**, מנהלת ההדרכה הנוכחית ו**אלי מורגנשטרן**, רכז קידום ארצי בתכנית מפתח; אשר עמלו ימים כלילות לפיתוח מתמיד של התכנית ושל ההון האנושי שבה.

פרק א': רקע ורציונל

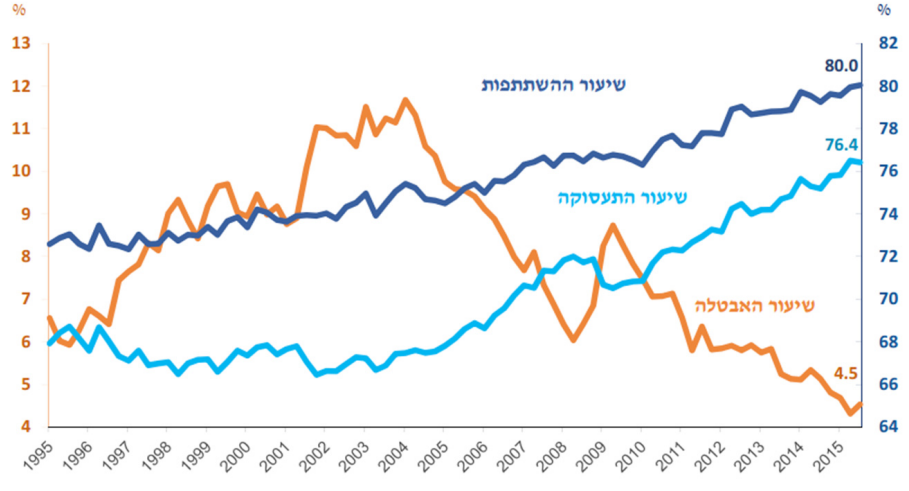
בפרק זה

- נסקור את מצב העוני בישראל ונכיר עובדות ונתונים חשובים.
- נציג את המושגים "קידום" ו"התמדה" ונגלה כיצד הם קשורים זה לזה.
- נפרט את החשיבות בפיתוח תכניות הממוקדות בהתמדה ובקידום.
- נחשוף כמה תכניות קידום והתמדה הפועלות בעולם

מצב העוני בישראל

על פי דו"ח בנק ישראל, אף ששיעור ההשתתפות בשוק העבודה נמצא במגמת עלייה בעשור האחרון (ועומד כיום על 76.4%, לעומת 68% בשנת 2005),[1] שיעור העוני ממשיך אף הוא לעלות בכל שנה.

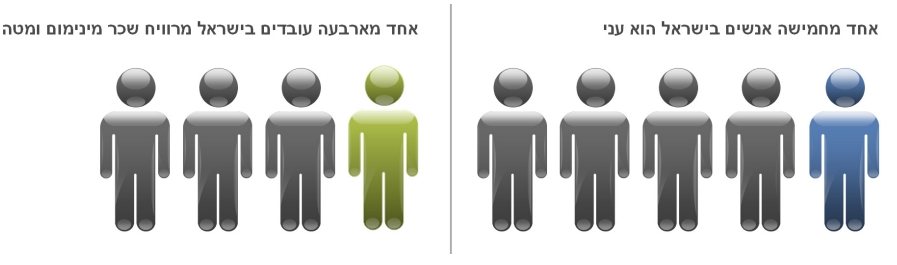
נתוני שוק העבודה, 1995-2015[2]



1. בנק ישראל (2015), מצגת הנגידה בוועדת כספים: סקירה על מצב המשק ועל קידום התחרות במערכת הפיננסית.

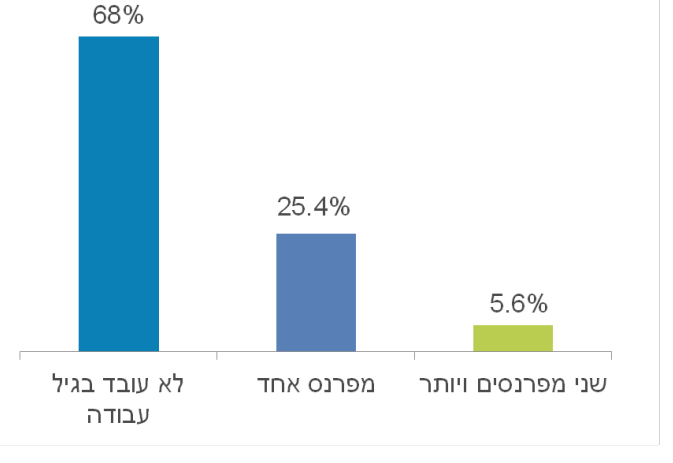
2 שם (2015).

1,709,300 איש, המהווים כחמישית מהאוכלוסייה בישראל, חיים מתחת לקו העוני. 640,000 עובדים, כלומר רבע מהעובדים במדינת ישראל, משתכרים שכר מינימום או פחות ממנו.[3] 18.8% מהמשפחות (444,900 סך הכל) הן עניות, ו-13.1% מהמשפחות המשתתפות בשוק העבודה, חיות בעוני.[4]



ב-15 השנים האחרונות חלה עלייה חדה בתחולת העוני[5] של משפחות עם שני מפרנסים ויותר (מ-2% בשנת 1999 ל5.6% בשנת 2014). העלייה המתמשכת בתחולת העוני של משפחות עם שני מפרנסים מערערת במקצת את המוסכמה הרווחת, כי תעסוקה של שני בני הזוג מהווה ערובה לחילוץ מעוני.

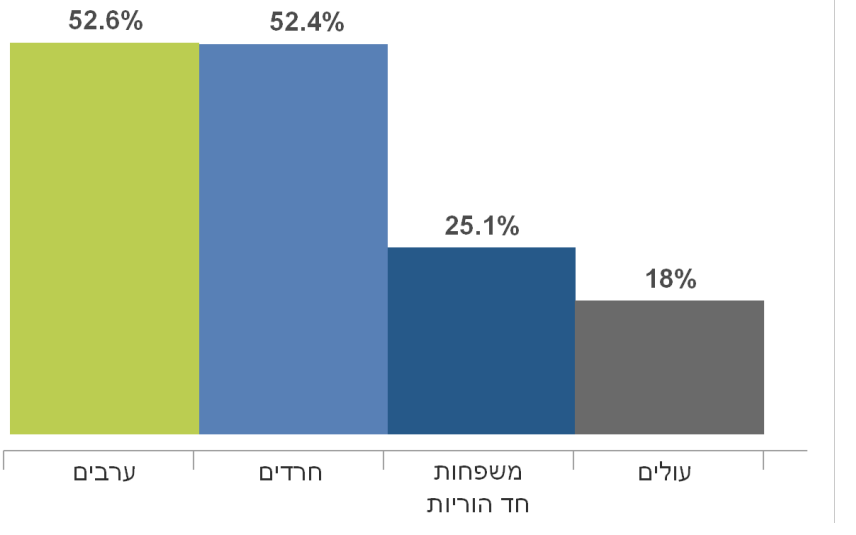
תחולת העוני לפי מספר מפרנסים (בגיל העבודה)



3. הדו"ח השנתי של בנק ישראל לשנת 2014.
4. דו"ח העוני והפערים החברתיים של המוסד לביטוח לאומי לשנת 2014.
5. תחולת העוני מחושבת כשיעור משקי הבית שהכנסתם לנפש מתחת לקו העוני.

ממדי העוני גבוהים במיוחד בקרב עובדים המשתייכים לאוכלוסיות ייחודיות, כגון עולים, ערבים, חרדים, משפחות חד-הוריות, אנשים עם מוגבלות או צעירים ללא תמיכה כלכלית. לדוגמה, תחולת העוני עומדת על 52.4% בקרב חרדים ועל 52.6% בקרב ערבים,[6] לעומת 18.8% בכלל האוכלוסייה.

תחולת העוני של משפחות בקבוצות אוכלוסייה ייחודיות[7]



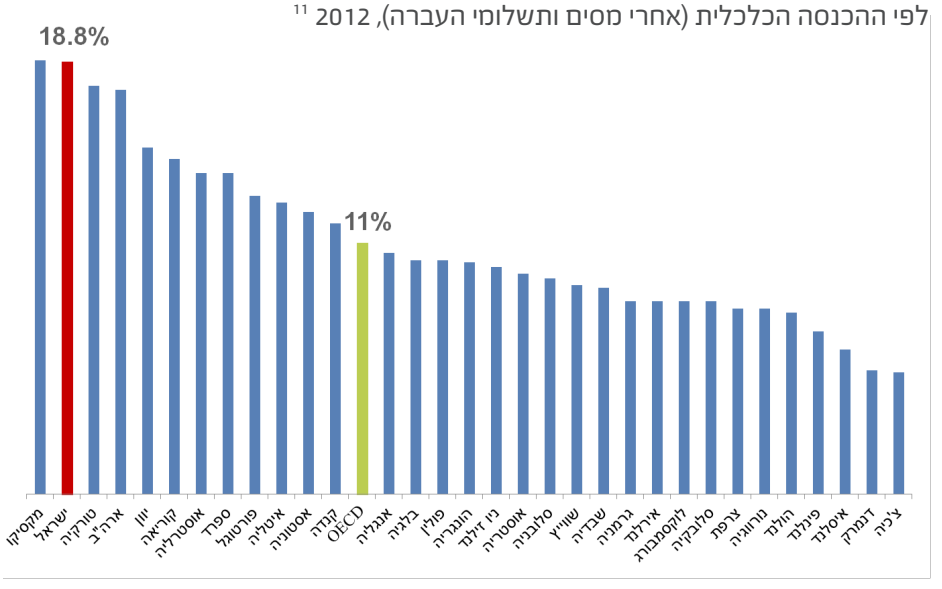
בהשוואה למדינות אחרות, שיעור העוני בישראל הוא מהגבוהים בעולם המערבי. ישראל חריגה במדדי אי השוויון והעוני המבוססים על ההכנסה הפנויה של משק בית.[8] תחולת העוני לפי ההכנסה הפנויה בישראל גבוהה יותר מתחולת העוני במרבית מדינות ה-OECD. מדדי אי השוויון והעוני בישראל, המבוססים על ההכנסה הכלכלית של משק בית,[9] עומדים על 18.8% לעומת הממוצע במדינות ה-OECD, העומד על 11%.

בשנים האחרונות חלה ירידה בניידות החברתית של העשירונים הנמוכים, כמו גם הידרדרות של העשירונים האמצעיים לעבר העשירונים התחתונים. ככל שאדם נמצא בעשירון נמוך יותר, כך קטֵן סיכויו לעלות לעשירונים גבוהים יותר. אף שיותר אנשים נכנסים לשוק העבודה, לרוב הם משולבים במשרות זוטרות, הדורשות כישורים ומיומנויות שאינם גבוהים; החשש הוא שהם יתקבעו בחלק התחתון של התפלגות ההכנסות, וייפלו למלכודת העוני.[10]

לאור נתונים אלה, ניתן להסיק כי אין די בתכניות שמטרתן לשלב אנשים בשוק התעסוקה, וכי יש לדאוג להתמדה ולקידום שיאפשרו לעובדים להיחלץ ממעגל העוני. מיקוד המאמצים בהתמדה ובקידום בקרב עובדים בשכר נמוך הוא קריטי לחייהן ולרווחתן של משפחות רבות בישראל, ולצמצום הפערים הכלכליים והחברתיים בישראל.

6. המוסד לביטוח לאומי (2015), דו"ח העוני והפערים החברתיים לשנת 2014.
7. שם (2015).
8. הכנסה פנויה של משק בית לנפש תקנית היא ההכנסה לאחר מסים ותשלומי העברה.
9. הכנסה כלכלית מחושבת לפי הכנסה למשק בית אחרי מסים ותשלומי העברה.
10. Liran & Miki , Israel (2015).

תחולת העוני במדינות ה-OECD
לפי ההכנסה הכלכלית (אחרי מסים ותשלומי העברה), 2012 [11]



על קידום והתמדה

כדי להבין טוב יותר את הצורך בתכניות קידום והתמדה לעובדים בשכר נמוך, חשוב להבין תחילה את משמעות המושגים "קידום" ו"התמדה".

קידום תעסוקתי נמדד בין שתי נקודות זמן לפחות, ומבטא שינוי במצב התעסוקתי.
שינוי זה עשוי לבוא לידי ביטוי בהיבטים שונים:

- **היבט כלכלי:** שיפור בשכר, שיפור בתנאי העסקה (ביטוח בריאות, פנסיה, הטבות וכדומה).
- **שיפור תנאי העבודה:** הגדלת שעות העבודה (למשל באמצעות היקף עבודה גדול יותר, מעבר ממשרה חלקית למשרה מלאה), מעבר ממשרה זמנית למשרה קבועה, מעבר לשעות עבודה נוחות יותר (משמרות קבועות לעומת מתחלפות, עבודה בבקרים לעומת עבודה במשמרות וכולי).
- **היבט מקצועי:** מעבר לתפקיד עם אחריות רבה יותר, מעבר מתפקיד לא מקצועי לתפקיד מקצועי, התפתחות מקצועית.
- **היבט סובייקטיבי:** סיפוק מקצועי, שביעות רצון, עניין בעבודה, תחושת מסוגלות עצמית.

משמעות הקידום אינה קבועה, אלא היא משתנה אצל אנשים שונים ובקרב אוכלוסיות שונות. אנשים עשויים לשאוף לקביעות וליציבות בעבודה, להזדמנות ליזום עסק עצמאי, לטיפוס בסולם הניהולי, להתמחות בתחום המקצועי, או למעבר לתחום מקצועי אחר.

11. OECD, הנתון הזמין ביותר בין השנים 2011-2014.

את נושא הקידום אפשר לנתח על פי שתי תיאוריות כלכליות מרכזיות: האחת היא תיאוריית הטורניר, שמתמקדת במאמץ - העובד שהשקיע את המאמץ הגדול ביותר באופן יחסי, יזכה לקידום. ממחקרים עולה כי גורמים כמו שעות עבודה מרובות והעסקה בהיקף משרה רחב יותר, השפיעו על הסיכוי לקבל קידום.[12] ההסבר לכך הוא שהחברה מפרשת את שעות העבודה המרובות כסימן ליעילות גבוהה, להשקעה ולמחויבות עבודה.

תיאוריה נוספת בתחום הקידום היא **תיאוריית ההקצאה היעילה**, שמתמקדת **בכישורים ובפוטנציאל**. לפי תיאוריה זו, עובדים מקודמים לפי יכולותיהם עד למקום שבו המעסיק יכול להפיק מהם את מרב התפוקה. מכיוון שיעיל יותר בעבור חברה להעסיק עובדים משכילים בדרגות גבוהות יותר, הסיכוי להתקדם עולה ככל שההשכלה והכישורים גבוהים יותר.[13] כמו כן נמצא כי הסיכוי לקידום מושפע מגורמים נוספים, כמו מין, גיל, השכלה, מוטיבציה, התמדה וניסיון תעסוקתי קודם: גברים, צעירים, בעלי השכלה גבוהה יותר, בעלי ניסיון תעסוקתי רב יותר, המתמידים זמן רב יותר בעבודה, הם בעלי סיכוי רב יותר לקידום תעסוקתי.

בנוגע **להתמדה**, נהוג להבחין בין שני היבטים: האחד הוא **התמדה במקום עבודה** (Job Retention), כלומר משך הזמן שבו מועסק עובד במקום עבודה אחד. השני הוא **התמדה בתעסוקה** (Employment Retention), כלומר שמירה על תעסוקה לאורך זמן, לא בהכרח באותו מקום עבודה. היבט זה נמדד בדרך כלל במספר חודשי עבודה בשנה. אי התמדה מאפיינת בעיקר עובדים בשכר נמוך - ככל שהשכר של עובד נמוך יותר, כך נמוך יותר סיכויו להתמיד.

לאור הקשר הקיים בין התמדה לקידום ולאור הדמיון בגורמים המשפיעים עליהם, נהוג להתייחס אליהם במשולב; אולם טיב הקשר ביניהם מורכב ואינו חד משמעי. התמדה בלבד בעבודות בשכר נמוך אינה מובילה בהכרח לקידום, שכן לא בכל עבודה קיים אופק קידום.[14] יחד עם זאת קיים קשר בין אי התמדה לבין אי התקדמות: החלפת מקומות עבודה לעתים קרובות מונעת צבירת ותק וניסיון מקצועי, המקושרים לגידול בשכר ולקידום תעסוקתי. עם זאת שינוי מקום עבודה יכול להוביל לעלייה ברמת השכר כאשר המעבר הוא לעיסוק או למקום עבודה שהשכר בו גבוה יותר.[15]

ברמת המשק נמצא כי קידום תעסוקתי והתמדה קשורים **לפריון**. הפריון במדינת ישראל הוא מהנמוכים בעולם: התוצר לנפש במשק הישראלי עומד על 36.7 דולר לשעת עבודה, לעומת 47.4 דולר בממוצע לשעת עבודה במדינות ה-OECD. פריון זה נמוך ב-33% מזה של מדינות ה-OECD, וב-45% מזה של ארצות הברית.[16] כחצי מיליון מהעובדים בישראל הם בעלי כושר השתכרות נמוך, וכ-300,000 מהם חסרי הכשרה או השכלה מעבר לתעודת הבגרות. העדר הכשרה והשכלה משפיע, בין היתר, על הפריון בשוק העבודה. נוסף על כך נבדק ונמצא שבתחומים שבהם השכר נמוך ופריון העבודה נמוך, גם התחלופה גבוהה.[17] לפיכך כדי להגדיל את רמת הפריון במשק, יש להשקיע גם בהון האנושי.

12. למשל: Bell & Richard (2001); Pfeifer (2010).
13. Gibbons & Waldman (2006).
14. נאון ואחרים (2008).
15. Holzer & Martinson (2005).
16. אקשטיין (2014).
17. ברנד, נבון ולוי (2011).

מדוע יש צורך בתכניות קידום בתעסוקה?

בשנים האחרונות מתחולל בעולם ובארץ שינוי חשוב בגישה המובילה בתחום התעסוקה: מעבר מתכניות השמה, הממוקדות ביציאה מאבטלה ושילוב אנשים בשוק התעסוקה, לתכניות המיועדות להשיג גם התמדה בעבודה וקידום של עובדים בשכר נמוך. כמה גורמים מביאים לשינוי זה:

- **מצב המועסקים:** המציאות מוכיחה כי רבים מהאנשים שנכנסו למעגל העבודה מועסקים בעבודות חלקיות או זמניות, ללא אופק תעסוקתי ותמורת שכר נמוך.
- **היקף התופעה**: אחוז המשתכרים נמוך מכלל העובדים נותר גבוה מאוד. לדוגמה, אחד מכל ארבעה אנשים עובדים בארצות הברית ואחד מכל שלושה אנשים עובדים בישראל מועסקים תמורת שכר מינימום. מדובר בתופעה משמעותית שיש לטפל בה.
- **קושי בהתמדה:** אמנם תכניות השמה משפיעות על כניסת אנשים לשוק העבודה, אך לאחר ההשתלבות בעבודה - הם מתקשים להתמיד בה.

מכאן שקיים חשש כי תכניות השמה אינן בהכרח עוזרות למשתתפיהן להתמיד ולהתקדם בעבודה. ממחקרים אף עולה כי כשהעבודה הראשונית היא עבודה בשכר נמוך, הדבר עלול לפגוע באפשרויות לקידום מקצועי בעתיד.[18]

נוכח מציאות זו, גוברת נחיצותן של תכניות שיאפשרו לאנשים עובדים להתמיד בעבודה ולהתקדם בה. מקבלי החלטות מבינים יותר ויותר כי קידום יתאפשר רק אם כבר בתחילת הפעילות תהיה מחשבה עתידית על התמדה ועל קידום; לפיכך אפילו ההשמה הראשונה צריכה להיות במקום העבודה הטוב ביותר האפשרי בעבור המשתתפים בתכניות אלה.

תכניות קידום בעולם

בשנים האחרונות החלו לפעול בעולם (בעיקר בארה"ב ובאנגליה) תכניות שונות, שמטרתן לעודד התמדה וקידום של עובדים בשכר נמוך. כל אחת מהתכניות הללו פועלת להשגת יעדיה באופן שונה: חלק מהן מתמקדות בהתמדה ובקידום **לפני השמה** (pre-employment), אחרות מתמקדות בקידום אנשים עובדים **לאחר ההשמה** (post-employment), ויש תכניות מעורבות המשלבות בין השניים.
מסקירה של מגוון תכניות התמדה וקידום עולה כי תכניות אלה מאופיינות בכמה אסטרטגיות ורכיבים:

- **סיוע פיננסי ותמריצים כספיים לעידוד התמדה ופיתוח הון אנושי**, באמצעות תוספת למשכורת, הלוואות, תכניות חיסכון, דמי קיום, מענקים להכשרה מקצועית ולימודים, מענקים לעידוד התמדה לעובדים בשכר נמוך, מענקים לעידוד התמדה בחודשים הראשונים לעובדים חדשים, ועוד.
- **סיוע לא פיננסי**, כמו מתן שירותי תחבורה, סבסוד מסגרות לטיפול בילדים, מיצוי זכויות.

18. למשל: Atkinson & Williams (2003).

- **הכשרת העובד** באמצעות השכלה פורמאלית, הכשרה מקצועית, כישורים בסיסיים וכישורים רכים.
- **שירותי ליווי ואימון** פרטני או קבוצתי באמצעות מנהל תיק, מאמן, קבוצת תמיכה או חונך במקום העבודה.
- **קשרים עם מעסיקים** באמצעות הכשרות למנהלים ישירים, הכשרות למנהלים בכירים ולצוות משאבי אנוש, הכשרות לעובדים בשכר נמוך במקום העבודה (כמו חונכות, הכשרה תוך כדי העבודה, הכשרה מקצועית), תכניות הכשרה מגזריות (בתחום תעסוקה ספציפי), פיתוח מסלולי קריירה ואפיקי קידום.
- **שיתופי פעולה עם ארגונים בקהילה**, כמו ארגוני מגזר שלישי ומסגרות לימוד (אוניברסיטאות, מכללות אזוריות המפעילות גם מסלולי הכשרה מקצועית).

מהספרות המחקרית בעולם עולה כי כדי שתכניות התמדה וקידום יהיו יעילות, יש צורך בשילוב של כמה מהאסטרטגיות הללו.[19]

בחלק זה נתאר בקצרה כמה תכניות קידום בארה"ב, אשר השיגו תוצאות מעודדות בכל הקשור לקידומם של עובדים בשכר נמוך.[20] שתי התכניות הראשונות שייסקרו הן תכניות שפותחו והופעלו בארה"ב על-ידי ארגונים פרטיים; אחריהן יוצגו שלוש תכניות נוספות, אשר פותחו במסגרת תכנית לאומית לעידוד התמדה וקידום (תכניות ERA – Employment Retention and Advancement).

תכניות פרטיות

תכנית Pathways to Advancement

תכנית שפיתח ארגון Jobs for the Future, שמטרתה לקדם עובדים במשרות ראשוניות ולמלא את המשרות שמתפנות בעובדים חדשים. כחלק מאסטרטגיית התכנית, הושם דגש ביצירת מעורבות עמוקה עם המעסיק ועם צורכי הארגון כדי לבנות תכניות התמדה וקידום מתאימות. בפיילוט, שנערך בבית חולים בסיאטל במשך שנה וחצי, ליוו מקדמי קריירה מטעם התכנית את עובדי בית החולים, ביצעו עמם תכנון קריירה והפנו אותם להכשרה. כמו כן סיפקה התכנית למשתתפים סיוע בתחבורה ובטיפול בילדים. מתוך 120 עובדים בשכר נמוך ובעלי כישורים נמוכים, 15 התקדמו לעבודות חדשות או קיבלו עלייה בשכר.

19. Scuttela & Ellis (2007).
20. שחר (2012).

תכנית Sectorial Training Programs

תכנית שפיתח ארגון Public/Private Ventures, אשר התמקדה בהכשרה מקצועית של מחפשי עבודה ושל עובדים בשכר נמוך בתחום שבו דרושים עובדים בתעשייה (sector-focus training). כחלק מהתכנית קיבלו המשתתפים אימון בכישורים רכים ובכישורי חיים, וכן שירותי תמיכה סוציאלית (תחבורה, טיפול בילדים, הוצאת רישיון נהיגה). הקשר עם מעסיקים בתעשייה התבטא בבירור צורכיהם ובשותפות בתכנון התכנית. בשלושת האתרים שבהם הופעלה התכנית, נמצא כי התכנית הגבירה את שיעור ההעסקה וכי המשתתפים הרוויחו שכר גבוה יותר, עבדו שעות רבות יותר, התמידו יותר וקיבלו הטבות רבות יותר.

תכניות ERA

במסגרת תכנית לאומית לעידוד התמדה וקידום הנקראת Employment Retention and Advancement program-ERA, הופעלו 16 תכניות התמדה וקידום בשמונה מדינות בארה"ב. לאורך תקופת מעקב בת 3-4 שנים, נבחנה יעילותן של 12 מהתכניות הללו ביחס למשתתפי קבוצת ביקורת (שקיבלו מענה ממוקד-השמה). נסקור כעת שלוש מהתכניות אשר הצליחו להעלות את מידת היציבות בעבודה ו/או הקידום בשכר: תכנית טקסס, תכנית שיקגו ותכנית ריברסייד.

תכנית טקסס (Texas - Corpus Christi)

התכנית נתנה למשתתפים מלגה חודשית על סך 200$ וכן שירותים לפני ואחרי השמה. לתכנית הייתה השפעה על ההתמדה ועל השכר של המשתתפים: במהלך ארבע השנים שבהן נערך המעקב אחר משתתפי התכנית, עלתה הכנסתם החודשית של המשתתפים בקבוצת הניסוי ב-640$ (קרוב ל-15% יותר מקבוצת הביקורת). נוסף על כך התכנית השיגה את ההשפעה הגדולה ביותר על השכר בשנה הרביעית של המעקב, אז שיפרה קבוצת הניסוי את שכרה בסכום של 900$ (כלומר 18% יותר מקבוצת הביקורת); נתון זה יכול להעיד על השפעתה ארוכת הטווח.

תכנית שיקגו

במסגרת התכנית הוצעו למשתתפים סיוע בחיפוש עבודה ועזרה בזיהוי ובתיווך של "סולמות קריירה" בחברות עסקיות-פרטיות. תכנית זו הביאה לעלייה בהתמדה בעבודה וכן לגידול בשכר, בהשוואה לקבוצת הביקורת. התכנית בשיקגו הביאה לעלייה בהכנסה השנתית ב-500$ (7% יותר מקבוצת הביקורת), וההשפעה החיובית על השכר נמשכה ארבעה רבעונים. כמו כן התכנית השיגה את ההפחתה הגדולה ביותר של מספר מקבלי קצבאות הסעד מבין כל תכניות הפרויקט, שהתבטאה ב-25% פחות מקבלי קצבאות בקבוצת הניסוי לעומת קבוצת הביקורת.

תכנית ריברסייד (Riverside Pass)

תכנית זו היא תכנית התנדבותית, שהופעלה על-ידי שלושה ארגונים קהילתיים וקולג' קהילתי. בעקבות התכנית חלה עלייה משמעותית ועקבית בשכר ובהתמדה בעבודה בהשוואה לקבוצת הביקורת. אחוז המשתתפים שעבדו לפחות ארבעה רבעונים עוקבים היה 71.1% בקבוצת הניסוי לעומת 41.3% בקבוצת הביקורת; יתר על כן משתתפי קבוצת הניסוי העלו את שכרם השנתי ב872$- במצטבר במהלך ארבע השנים. התכנית גרמה לעלייה בשכר באופן המשמעותי ביותר (כ172$-) בשנה הרביעית למעקב, מה שיכול להעיד על השפעתה ארוכת הטווח.

עד כה סקרנו תכניות התמדה וקידום בעולם. בישראל מרבית תכניות התעסוקה עדיין עוסקות בעיקר בהשמה ובשילוב אנשים בשוק העבודה; אם כי בכמה תכניות, שבהן ניתן ליווי ארוך טווח, מיושמים גם רכיבים של התמדה ושל קידום. **תכנית קידום של תבת** הושקה ב-2012 במטרה לתת מענה לאנשים עובדים בשכר נמוך ולפעול להתמדתם בעבודה ולקידומם התעסוקתי. במסגרת התכנית נערכו עד כה שני פיילוטים.

בפיילוט הראשון לקחו חלק 114 אנשים עובדים בשכר נמוך ממגוון קבוצות אוכלוסייה בתכניות תבת: חרדים מתכנית מפתח, בדואים מתכנית ריאן בדרום, נשים מתכנית אשת חיל ועוד. הפיילוט לווה על-ידי מחקר של מכון ברודקדייל. בשנת 2014 הורחבה התכנית ונערך הפיילוט השני. התכנית כוללת היום למעלה מ-500 משתתפים שהם עובדים בשכר נמוך, רובם מהמגזר החרדי, לצד משתתפים מהחברה הערבית, אנשים עם מוגבלות ועוד.

בשלהי שנת 2016 התרחבה תכנית קידום בשלושה אפיקים מרכזיים: האפיק הראשון הוא הרחבת הפעילות לקידום תעסוקתי באוכלוסייה הערבית במסגרת מרכזי ריאן; אפיק נוסף הוא קידום אנשים עם מוגבלות העובדים בשכר נמוך במסגרת תכנית רמפה; אפיק שלישי של הרחבת הפעילות יתנהל

במסגרת השותפות עם הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח הלאומי, באמצעות פנייה יזומה לאזרחים המאופיינים כעובדים בשכר נמוך מתוך הקובץ המנהלי של הביטוח הלאומי (שאינם משתתפים בתכניות תבת). תכנית זו תיושם באמצעות מחקר, שיכלול קבוצת ניסוי וקבוצת ביקורת.
תיאור נרחב על הפעלת התכנית והישגיה ניתן למצוא בפרק "הישגים, אתגרים והמלצות" שבתדריך זה.

פרק ב': מודל הפעלה

בפרק זה

- נציג את תפיסת הקידום שעליה מתבססת תכנית קידום של תבת.
- נחשוף את המדדים שלפיהם נבחנת הצלחתה של תכנית קידום.
- נתאר את אוכלוסיית היעד להשתתפות בתכנית קידום.
- נסקור מודלים קיימים בתחום התעסוקה, שהיוו בסיס לפיתוח מודל ההפעלה של תכנית קידום.
- נפרט בהרחבה את מודל ההפעלה של תכנית קידום על כל שלביו.

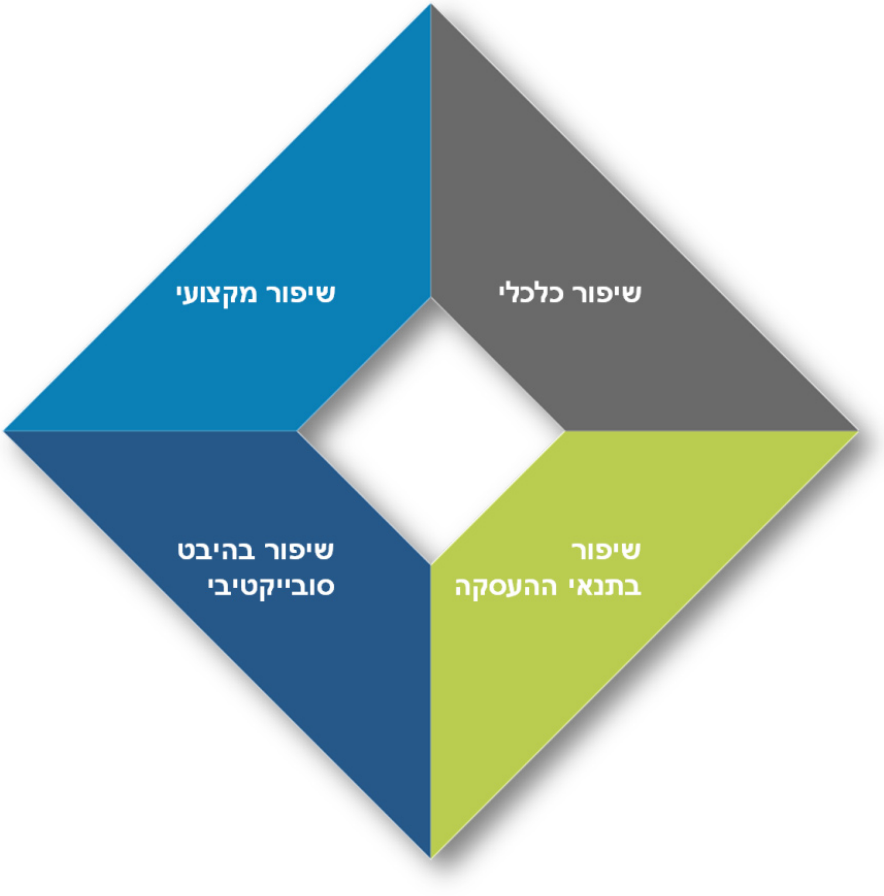
לפני שנתחיל... מהי תכנית קידום של תבת?
אנו מזמינים אתכם לצפות בריאיון בנושא תכנית קידום עם איילת אוריאל-ריימונד, מנהלת תכניות בג'וינט ישראל-תבת. הריאיון נערך בתכנית "סוגרים חשבון" מבית "החינוכית" (26.2.2015):

כדי לצפות בסרטון, לחצו עליו או סרקו את הברקוד באמצעות הטלפון הנייד.

ארבעת ממדי הקידום

התפיסה שעומדת בבסיס העבודה בתבת היא שקידום תעסוקתי הוא מושג רב ממדי. כלומר השינוי בין שתי נקודות זמן עשוי לחול באחד או יותר מתוך ארבעה ממדים שונים: שיפור כלכלי, התפתחות מקצועית (שיפור מקצועי), שיפור בתנאי ההעסקה ושיפור בתחושה הסובייקטיבית של הפרט לגבי מצבו התעסוקתי.[21] תכנית קידום של תבת נועדה לפעול לקידומם של המשתתפים על פני ארבעת הממדים האלה.

ארבעת ממדי הקידום



21. הגדרת הקידום נבנתה במסגרת עבודת תזה לתואר שני של אורית שחר, בשיתוף רינה לאור ואנשי מקצוע בתבת.

הלוח שלמטה מפרט את ארבעת ממדי הקידום:

ממדי הקידום	מרכיבים
שיפור כלכלי	עלייה בשכר
	הרחבת היקף המשרה
	שיפור בקבלת תנאים סוציאליים המחויבים בחוק (ימי מחלה, ימי חופשה, החזר הוצאות נסיעות, דמי הבראה)
	שיפור בקבלת תנאים נלווים (קרן השתלמות, הוצאות רכב)
שיפור מקצועי	מעבר לתפקיד עם אחריות רבה יותר או הרחבת תחומי אחריות בתפקיד קיים
	מעבר מתפקיד לא מקצועי לתפקיד מקצועי
	קידום לתפקיד ניהולי
	מעבר לתפקיד מקצועי יותר בהשוואה לתפקיד קודם
	יציאה ללימודים ורכישת מקצוע הם אמצעים בדרך להשגת קידום מקצועי, במיוחד כאשר ההכשרה המקצועית או הלימודים העיוניים ממומנים על-ידי המעסיק כאמצעי להעלאת רמת המקצועיות של העובד
שיפור בתנאי ההעסקה	מעבר להעסקה ישירה
	מעבר לשעות עבודה נוחות יותר
	מעבר לעבודה עם אופק תעסוקתי
	שיפור במאפייני העבודה: זמן הגעה לעבודה, תנאים פיזיים וכדומה
שיפור בתחושה הסובייקטיבית של הפרט לגבי מצבו התעסוקתי	שיפור במידת שביעות הרצון מהעבודה: מהיחסים עם העמיתים ועם הממונה, מהיכולת לנצל כישורים בעבודה, מהשכר, מאפיקי הקידום וכדומה
	שיפור בתחושת הביטחון התעסוקתי בעבודה

מדדי הצלחה

על בסיס ממדי הקידום שלעיל, הוגדרו בתבת כמה מדדי הצלחה שלאורם תיבחן תכנית קידום. מדדים אלה נחלקים למדד ביניים ולשלושה מדדים סופיים, בהתאם לנקודת הזמן שבה הם נבחנים.

מדדים סופיים

- 60% מהמשתתפים יתקדמו לפחות בהיבט אחד מבין שני ההיבטים - שיפור מקצועי או שיפור בתנאי ההעסקה.
- 40% מהמשתתפים יתקדמו מבחינה כלכלית (יגדילו את שכרם החודשי ב-10% לפחות).
- שיפור בהיבט הסובייקטיבי בשביעות הרצון של המשתתפים מעבודתם, באמצעות שיפור המסוגלות התעסוקתית ורכישת מיומנויות רכות.

מדד ביניים

- 60% מהמשתתפים יצאו ללימודים או להכשרה מקצועית במסגרת השתתפותם בתכנית קידום.

משמעות מדד הביניים היא שהלימודים אינם מהווים יעד בפני עצמו, אלא מובילים לקידום תעסוקתי (כפי שהוגדר במדדים הסופיים שלעיל).

כדי להשיג יעדים אלה, הוגדרה בתבת אוכלוסיית היעד להשתתפות בתכנית ונבנה מודל ההפעלה של התכנית.

אוכלוסיית היעד

אוכלוסיית היעד להשתתפות בתכנית קידום הוגדרה על פי הקריטריונים שלהלן:

- משתתפים פעילים באחת מתכניות תבת; או משתתפים שסיימו השתתפותם באחת מתכניות תבת; או משתתפים חדשים אשר בכניסתם לתכנית עונים על דרישת ההתמדה בעבודה.
- משתתפים בעלי התמדה בעבודה, אשר עבדו 18 חודשים ברצף מתוך 24 החודשים האחרונים.
- בעלי כושר השתכרות נמוך, דהיינו שכר חודשי עד 6,000 ₪ ברוטו,[22] שאינם מועסקים בהתאם לכישורים ולפוטנציאל שלהם.
- שכרם החודשי של שני בני הזוג הינו עד 13,000 ₪.
- בגילאי 25-45.
- הורים לילד אחד לפחות.
- בעלי מוטיבציה ובשלות לתהליך הקידום.

22. לפי רשות המיסים, עלון מענק עבודה לשנת 2014, עובד מוגדר "כעובד בשכר נמוך" הזכאי למענק עבודה (מס הכנסה שלילי) אם הוא משתכר עד 6,157₪ (אם הוא הורה לילד אחד/ שניים) ועובד המשתכר עד 6,766₪ (אם הוא הורה ל-3 ילדים ויותר); מדובר בשכר חודשי ממוצע בשנה האחרונה.

בשיתוף עם מנהל מחקר ותכנון במוסד לביטוח לאומי, בוצע מיפוי של גודל האוכלוסייה הפוטנציאלית ונמצא כי היא עומדת על 153,787 איש, המתפלגים באופן הזה:

עובדים בשכר נמוך, עם ילדים, לפי אוכלוסייה[23]

לא חרדים	ממוצא אתיופי	חרדים	ערבים	סה"כ
66,441	3,180	24,505	59,661	153,787

מודלים קיימים לקידום תעסוקתי

לאורך השנים גובשו מודלים שונים בתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית, שנועדו להסביר את אופן התפתחות הקריירה של אדם ולהגדיר את מטרותיו של תהליך הליווי לקידום תעסוקתי. נסקור כמה מהם בקצרה.

מודל האימון האישי

תפיסת האימון האישי - Personal Coaching נעוצה בבסיס תורתו של ד"ר אלפרד אדלר, הרופא והפסיכולוג. אדלר הניח את יסודות האימון כבר בתחילת המאה ה-20, כאשר זיהה את חשיבות האמונה ביכולתו של האדם להיות שותף ואחראי לשיפור איכות חייו. מודל האימון האישי מכוון להשגת שינויים התנהגותיים, מחשבתיים ורגשיים אצל המתאמן, שיביאו לקידום מטרות אישיות בחייו. בתהליך האימון מסייע המאמן למתאמן לבחון את ערכיו ואת צרכיו, להגדיר חזון אישי ומטרות ולבנות תכנית פעולה לקידום מטרות אלה.

כיום ניתן למצוא את האימון האישי בתחומים שונים, כמו אימון לחיים, לפרישה, להורות, לזוגיות ועוד. בעולם העבודה מטרות האימון התעסוקתי הן לשלב את המתאמן בתעסוקה ראויה, לבסס את התמדתו ולבנות אופק תעסוקתי לקידומו. תהליך האימון עשוי לעסוק בצירים שונים, כגון הגברת המוטיבציה של המתאמן להשתלב בעבודה, העצמת האמונה שלו ביכולתו להצליח, הגדלת פרו-אקטיביות ויוזמה מצד המתאמן, הקניית מסוגלות תעסוקתית (על-ידי רכישת ידע ומיומנויות "רכות"), הסרת חסמים טכניים, פסיכולוגיים ומשפחתיים, השגת השמה בעבודה מתאימה, ביסוס התמדה תעסוקתית, גיבוש חזון תעסוקתי וליווי לקראת קידום בקריירה.

מודל פיתוח קריירה

לפי "מודל פיתוח קריירה"[24] יש להתבונן בתהליך הקידום כחלק ממהלך של התפתחות קריירה: כיום בעולם עבודה משתנה, פיתוח קריירה הוא תהליך מעגלי המתרחש אחת לתקופה, שבו האדם נדרש לבצע הערכה פנימית מחודשת של יכולותיו ושל משאביו, לבחון מחדש את שוק

23. ניתוח שנערך ביולי 2015 באדיבות הגב' אסתר טולדנו, מנהל מחקר ותכנון בביטוח הלאומי.
24. אוניברסיטת UST, מינסוטה.

העבודה ובהתאם לכך לפתח כלים ומיומנויות שיסייעו לו ליישם את תכניותיו. המודל מציג רצף מחזורי של פיתוח קריירה, המסייע להבנות את תהליך פיתוח הקריירה האישי של כל אחד. רצף זה כולל ארבעה שלבים:

השלב הראשון הוא **בחינה עצמית**. שלב זה כולל התבוננות של המשתתף פנימה ובחינה של היבטים שונים בחייו לשם יצירת אפשרויות קידום תעסוקתיות. בשלב זה יבחן המשתתף את הערכים, את הניסיון, את הכישורים, את האישיות וכן את תחומי העניין והנטיות התעסוקתיות שלו.

השלב השני הוא **בחינת המציאות**. מטרת שלב זה היא היכרות עם עולם העבודה ועם האפשרויות שהוא מציע למשתתף. בתום שלב זה יתקבלו החלטות בנוגע לתכנית העבודה האישית של המשתתף.

השלב השלישי הוא **יישום וביצוע**, ומטרתו להתחיל את יישום תכנית העבודה שנבנתה למשתתף על סמך השלבים הקודמים. שלב זה מסתיים כאשר המשתתף מקבל גמול בדמות קידום.

השלב הרביעי הוא **ניהול קריירה**, ומטרתו לבצע תהליך הערכה מחודש למשתתף ולהחליט על אפיקי פעולה למטרת קידום תעסוקתי. שלב זה מסתיים כאשר המשתתף משיג את מטרותיו בתחום הקידום התעסוקתי.

מודל פיתוח קריירה[25]

25. על פי מודל פיתוח קריירה של אוניברסיטת UST, מינסוטה: www.stthomas.edu/careerdevelopment/model

מודל הרחבה וצמצום בהתפתחות הקריירה

חוקרים ותיאורטיקנים שונים בתחום הקריירה והפסיכולוגיה התעסוקתית השתמשו ברעיון ההרחבה והצמצום, כדי לבטא את מידת ההרחבה או הצמצום הנדרשים בשלבים שונים בהתפתחות הקריירה או בבחירה התעסוקתית של אדם. דונלד סופר[26] טען כי קריירה היא דינמית ומתפתחת לאורך החיים בכמה שלבים בעלי מטרות ספציפיות: גדילה, חקירה, ייסוד, ביסוס ודעיכה. שלב החקירה ושלב הביסוס הם השלבים החשובים ביותר לבחירה המקצועית, ובהם בוחן האדם את המקצועות המתאימים לו, מגבש העדפה תעסוקתית, מתייצב במקצוע ומתקדם בו. לפי סופר, במהלך החיים עשויים השלבים השונים להופיע שנית. לדוגמה, אדם בגיל פרישה (בשלב הדעיכה) עשוי לפתח תחומי עניין נוספים, לחקור אותם, לבססם וכולי.

פרופסור איתמר גתי הציע את מודל הסחל"ב (סינון ראשוני, חקירה לעומק ובחירה)[27] המסייע בהחלטות קריירה. לפי מודל זה, החלטה לגבי מקצוע מתקבלת בשלושה שלבים: בשלב הראשון מבצע הנועץ תהליך סינון ראשוני, שבו הוא מאתר מספר מצומצם של תחומי לימוד ומקצועות "מבטיחים", הראויים להמשך חקירה לעומק. שלב זה מתבצע באמצעות בחינת החלופות השונות בהתאם לשיקולים המשמעותיים ביותר בעבור הנועץ, לדוגמה: נטיות מקצועיות, יכולות, סגנונות עבודה, תנאי עבודה מועדפים, רמת ההכנסה, אפשרויות הקידום במקצוע ועוד (בתכנית קידום של תבת נעשה שימוש בשיקולים אלה ככלי בתהליך הליווי של המשתתפים - ראו שאלון שיקולים בבחירת מקצוע במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמוד 110). בשלב השני מבצע הנועץ חקירה לעומק של החלופות שנבחרו תוך איסוף מידע על כל אחת מהחלופות, למשל: האם המקצוע אכן מתאים להעדפותיו, האם הוא עומד בדרישות הקבלה להכשרה או ללימודים, האם כישוריו מתאימים ועוד. בשלב השלישי והאחרון מתבצעת בחירת החלופה המתאימה ביותר באמצעות השוואה בין החלופות ובחירת החלופה בעלת היתרונות הרבים ביותר.

מודל ההפעלה של תכנית קידום לעובדים בשכר נמוך

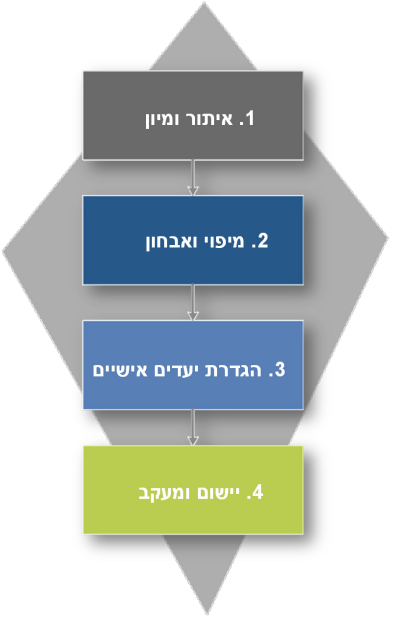
מודל ההפעלה של תכנית קידום בתבת מתבסס על מודלים קיימים בתחום התעסוקה, בהם מודל האימון האישי, מודל פיתוח קריירה, ותפיסת הרחבה וצמצום לכדי בחירה תעסוקתית, שנסקרו בפרק הקודם.

המודל כולל ארבעה שלבים עיקריים, כאשר משך התהליך המומלץ, מתחילתו ועד סופו, הוא כשנה וחצי:

1. איתור ומיון מועמדים מתאימים לתכנית
2. מיפוי ואבחון אישי של המשתתף
3. הגדרת יעדים אישיים לקידום ובניית תכנית עבודה
4. יישום תכנית העבודה של המשתתף ומעקב אחריה.

26. Super (1990).
27. Gati & Asher (2001).

מודל ההפעלה של תכנית קידום



מה מייצג המעוין במודל?

ייצוג המעוין (כפי שמוצג בתרשים המודל) מתבסס על רעיון ההרחבה וצמצום שפורט לעיל, ומבטא את אופן התנהלות התכנית מבחינת מידת ההעמקה הנדרשת מרכז הקידום בכל שלב:

בשלב הראשון מאותרים משתתפים המתאימים לתכנית קידום.

בשלב השני המשימה המרכזית היא לאבחן לעומק את המשתתף מבחינת המצב התעסוקתי הנוכחי והעתידי. זהו השלב ה"רחב" במעוין, משום שבו נדרשת עבודת עומק מקיפה עם כל משתתף והרחבת אפשרויות הבחירה העומדות בפניו.

בשלב השלישי מתבצע תהליך של צמצום האפשרויות הללו עד לבחירה התעסוקתית ולהגדרת התוצאות הרצויות. לכל משתתף נבנית תכנית עבודה אישית, הכוללת הגדת מטרות והצבת יעדי קידום.

השלב האחרון מתכנס אף יותר לקראת יישום תכנית העבודה ומעקב אחריה. בשלב הזה הליווי אינטנסיבי פחות, ומותאם לקצב ההתקדמות של המשתתף וללוחות הזמנים שנקבעו.

להלן פירוט שלבי המודל:

1. איתור ומיון

שלב זה מורכב משלושה חלקים: איתור מועמדים פוטנציאליים, גיוס המשתתפים לתכנית וביצוע אינטייק קידום, שבעקבותיו מתקבלת החלטה לגבי התאמת המועמד לתכנית קידום.

א. איתור מועמדים פוטנציאליים
מטרת השלב הזה לאתר ולזהות משתתפים המעוניינים בקידום תעסוקתי ונמצאו מתאימים לתכנית, בהתאם לקריטריונים שפורטו לעיל.
איתור המשתתפים יכול להיעשות בכמה דרכים: באמצעות פילוח מתוך מאגר הנתונים הממוחשב בתבת, זיהוי משתתפים הפונים למרכז התעסוקה כעובדים בשכר נמוך או קיום כנס חשיפה לתכנית.
תוצר השלב הזה הוא רשימת מועמדים העומדים בקריטריונים, שאליהם ניתן לפנות בשלב הגיוס.

ב. שלב הגיוס
מטרת השלב הזה לעורר עניין ראשוני בקרב מועמדים שאותרו כמתאימים ולבדוק היתכנות להשתתפותם בהיבטים שונים, לתת מענה לשאלות ראשוניות ולהזמין מתעניינים לפגישת ריאיון אישית (אינטייק קידום).

שלב זה יכול להתבצע בשיחה טלפונית, שיחה פנים אל פנים או במסגרת כנס חשיפה.

תסריט שיחה לגיוס מועמדים לתכנית קידום מוצג במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמוד 61.

ג. אינטייק קידום
מטרת הריאיון (אינטייק קידום) להציג את תכנית קידום, לבחון התאמה, לזהות מוטיבציות, לבחון את מידת הפניות של המועמד ואת האפשרות הטכנית שלו להשתתף בתכנית, ולספק מידע רלוונטי שיאפשר קבלת החלטה הדדית.
בסיום השלב הזה המועמד צריך לקבל החלטה לגבי השתתפותו בתכנית, ורכז הקידום נדרש לשקול את התאמת המועמד לתכנית וליידע אותו בהתאם.

הצעה למהלך אינטייק קידום מוצגת במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמוד 72.

2. מיפוי ואבחון
מטרת השלב הזה לאתר מניעים, נטיות וכישורים תעסוקתיים, וכן לזהות חסמים מצד המשתתף.
שלב זה מורכב מכמה פגישות אישיות עם המשתתף.
תוצר השלב הזה הוא היכרות מעמיקה עם המשתתף וגיבוש חזון תעסוקתי לקידום, אל מול האפשרויות מצד המעסיק ובשוק העבודה Reality Check.

הצעה למהלך פגישות מיפוי ואבחון מוצגת במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמוד 75.

3. הגדת מטרות והצבת יעדים
על סמך שלב המיפוי והאבחון נבנית תכנית עבודה אישית לכל משתתף. התכנית כוללת הגדרת

מטרות והצבת יעדי קידום והאמצעים להשגתם, כגון מענק לימודים, הפניה להכשרות, מענק סל משפחתי גמיש, הצמדה למנטור, הפנייה לשירותים תומכים בקהילה, סיוע במיצוי זכויות ועוד.

הצעה לבניית תכנית עבודה עם משתתף מוצגת במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמוד 127.

4. יישום ומעקב אחר תכנית העבודה

בשלב הזה מתקיים תהליך ליווי פרטני עם המשתתף. מטרת התהליך לסייע ביישום תכנית העבודה האישית ולתת מענה דינמי לצורכי המשתתף תוך כדי התנהלותו. הליווי נמשך עד להשגת הקידום הרצוי או עד תום תקופת התכנית (המוקדם מביניהם).

הצעה לפגישת הכנה ולסימולציה עם המשתתף לקראת שיחת קידום עם המעסיק מוצגת במאגר הכלים התעסוקתיים בעמוד 134.

פרק ג': תפקיד רכז הקידום

בפרק זה

- נתאר את מהות התפקיד.
- נפרט את הניסיון המקצועי ואת היכולות האישיות הנדרשות בתפקיד.
- נתאר את תחומי האחריות של רכז קידום.
- נסקור כלים תומכי-קידום העומדים לרשות הרכז בעבודתו.
- נציג את ממשקי העבודה המרכזיים של הרכז.
- נתאר את מתכונת ההכשרה של רכז הקידום ונפרט את המלצותינו להכשרה אפקטיבית.
- נעסוק באתיקה מקצועית באימון תעסוקתי ונציג כמה סוגיות אתיות בעבודתו של רכז הקידום.

סיפורים מהשטח

"שאלתי את המשתתפת אם העלתה את שאיפתה להיות אחראית משמרת בפני המנהלים, והיא השיבה שלא, כי הניחה שאם תהיה טובה המעסיק יקדם אותה מיוזמתו. דיברנו על כך שיוזמה שלה מול המעסיק דווקא מפגינה רצינות. זה אחד המאפיינים התרבותיים של האוכלוסייה הבדואית - חוסר פרגון עצמי. בהמשך גם דיברתי עם המעסיק, שאמר שעליה להיות דומיננטית ולהוות דוגמה לעובדות אחרות, למשל לפנות לאחראית המשמרת ולציין בפניה את ההישגים שלה. כמו כן חשבנו להצמיד לה עובדת מצליחה מחברת בזק כדי שתלווה אותה כמנטורית." [ג'אליה אבו כף, רכזת קידום בתכנית ריאן]

מהות התפקיד

רכז הקידום פועל לקידום משתתפי התכנית במדדים השונים:
שיפור כלכלי, שיפור מקצועי, שיפור בתנאי העבודה ושיפור בהיבט הסובייקטיבי.
הפעלת תכנית הקידום מצריכה עבודה מקצועית של רכז קידום, אשר עבר הכשרה ייעודית לתפקיד זה.

דרישות התפקיד

מומלץ כי האדם המשמש בתפקיד זה יענה על הדרישות המפורטות להלן:

ניסיון מקצועי

- **ניסיון בעבודה של שנתיים לפחות כמקדם תעסוקה:** העיסוק בקידום תעסוקתי מצריך בסיס ידע של ליווי תעסוקתי והיכרות עם כלים באימון תעסוקתי, כמו גם היכרות רחבה עם שוק העבודה, עם אפשרויות הקידום ועם מענים משלימים, היכולים לסייע לקידום תעסוקתי. כמו כן מעבָר לתפקיד רכז קידום הוא התפתחות מקצועית בעבור מקדם התעסוקה, אשר מרחיב את סל הכלים העומד לרשותו בכלים המשיקים לליווי ולפיתוח קריירה.
- **ניסיון ייחודי בעבודה על אחד מהתחומים הבאים: ליווי אישי או קבוצתי, קשרי מעסיקים, קשרי קהילה, ייעוץ ללימודים ולהכשרות:** מאותו הטעם שצוין מעלה, יש צורך בבסיס עבודה ובכלים הקשורים בעיקר בליווי תעסוקתי, שהוא ליבת התפקיד.
- **היכרות עם ביקושים בשוק העבודה ועם מסלולי קריירה:** במסגרת תפקידו נדרש רכז הקידום, בין היתר, להבנות תכנית קידום אישית לכל משתתף. בתכנית זו פעמים רבות נדרשת הרחבת אפשרויות הבחירה של המשתתף, אשר לעתים מגיע ללא ידע כלל או כשהוא מקובע באפשרות אחת בלבד. היכרות של רכז הקידום עם ביקושים בשוק העבודה ועם עיסוקים בעלי אופק תעסוקתי, יכולה לתרום לסיכויי המשתתף להתקדם בתחומי עיסוק נדרשים ומתפתחים.
- **ניסיון ביצירת שותפויות:** במסגרת תפקידו נדרש רכז הקידום לייצר שותפויות בתוך מרכז התעסוקה שבו הוא פועל (כפי שפורט לעיל). ניסיון קודם ביצירת שותפויות עשוי לסייע ביצירת שיתופי פעולה עם הגורמים השונים ובהעמקת העבודה המשותפת עמם.
- **ניסיון בליווי משתתפים בתהליכי קידום:** ליבת התפקיד של רכז הקידום היא אימון אישי וקבוצתי לקידום תעסוקתי. אי לכך ניסיון קודם בליווי תהליכי קידום מהווה יתרון ועשוי לתרום להצלחתו של הרכז בתפקיד.

יכולות אישיות

- **יכולת עבודה פרטנית ו/או קבוצתית עם משתתפים.**
- **יכולת למצב את תחום הקידום בתוך המרכז שבו הוא פועל:** נושא הקידום התעסוקתי של עובדים בשכר נמוך הוא חדשני במרבית תכניות התעסוקה, אשר מכוונות ברובן ליעדי השמה ולתהליכי ליווי קצרי מועד. במסגרת פעילות רכז הקידום במרכז התעסוקה

וקשרי העבודה שהוא מייצר, הוא גם מנחיל תפיסה ושפה של קידום לכלל הצוות במרכז התעסוקה. המטרה היא שגם מקדמי התעסוקה העוסקים בהשמה יחשבו על תכנון מראש לטווח רחוק עם המשתתפים, כדי לבחון אם המשרה מותאמת לכישורים ואם היא מספקת אופק תעסוקתי. לעתים, במידת האפשר, חלק ממקדמי התעסוקה עושים אף הם שימוש בכלים מסוימים שרכשו רכזי הקידום בהכשרתם (שאליהם נחשפו במסגרת ישיבות צוות ייעודיות ו/או ימי חשיפה) ואשר עשויים לסייע גם בתהליכי השמה. לבסוף, מרכז תעסוקה אשר מצליח לתת מענה גם לקידום ולא רק להשמה, ממצב את עצמו בצורה גבוהה בתוך האוכלוסייה, היישוב והרשות שבהם הוא פועל, שכן הוא דואג לשיפור התעסוקה וההכנסה של האוכלוסייה ולא רק להשמה.

- **תפיסה מערכתית:** רכז הקידום נדרש לתכלל בין משאבים מגורמים שונים, לפעול בארגון מטריציוני מרובה ממשקים ולהבין את המורכבות שבפיתוח ובמיסוד של תחום חדש מתהווה.
- **יוזמה:** תכנית קידום היא תכנית חדשנית המתרחבת בפריסה ארצית "תוך כדי תנועה", תוך שאיפה להתחדשות ולהתאמות בהתאם לצורכי תכניות המקור. משום כך יש ציפייה מכל רכז קידום ליזום ולהעלות צרכים ומענים נדרשים. חשוב לציין כי הרכזים והמנהלים שותפים במידה רבה לפיתוח התכנית ולהצלחתה.
- **יכולת הנעת משתתפים ושותפים:** רכז הקידום נדרש ליכולת הנעה שלא מתוקף סמכות, אלא באמצעות שכנוע, העלאת המוטיבציה, חיזוק האמונה העצמית של משתתפים ורתימה של שותפים לרעיון הקידום.
- **יכולת למידה גבוהה:** רכז קידום חדש נדרש לעבור קורס הכשרה אינטנסיבי ולקחת חלק בהכשרות תקופתיות שבהן ניתנים כלים נוספים (כמפורט בהמשך). כמו כן הוא נדרש להיכרות מעמיקה עם משאבים ועם מענים רבים.
- **יכולת תכנון ועבודה לפי יעדים:** לרכז הקידום יעדים אישיים לקידום. כמו כן נדרש הרכז לבנות תכנית קידום אישית מדידה לפי יעדים עם כל משתתף.
- **רמת תקשורת בין-אישית גבוהה:** כחלק מתפיסת העבודה של התכנית, המשתתפים מגיעים מרצונם למרכז התעסוקה כיוון שהם מוצאים ערך בשירותים הניתנים להם. עם זאת הדרך לקידום רצופה בקשיים, ולכן במסגרת התקשורת של רכז הקידום עם המשתתף, נדרשות ממנו יכולות כמו הקשבה, אמפטיה והימנעות משיפוטיות. תקשורת בין-אישית היא כלי חשוב גם עם הצוות ועם השותפים: היא מניעה ורותמת לשיתוף פעולה, מסייעת לתקינות תהליכי עבודה ומאפשרת רצף שירותים וריכוז משאבים בתוך המרכז.

תחומי אחריות

רכז הקידום אחראי לארבעה תחומים מרכזיים:

א. איתור, גיוס ומיון: רכז הקידום נדרש לאתר ולגייס משתתפים פוטנציאליים לתכנית הקידום, העונים על הקריטריונים להשתתפות בתכנית. כמו כן ממונה הרכז על תהליכי המיון, הכוללים את אבחון רמת המוטיבציה והבשלות של המשתתפים לתכנית קידום.

ב. ליווי והתאמת תכנית קידום לכל משתתף: רכז הקידום מלווה את המשתתף באופן אישי ובונה

בשיתוף עמו תכנית קידום ממוקדת תוצאות ומותאמת אישית. התכנית נבנית בהתאם לצורכי המשתתף ולאפשרויות הקידום באזור, תוך היכרות עם תחומים נרחבים בעולם התעסוקה. התכנית עשויה לכלול את אחד או יותר מהכלים הבאים: מענק לימודים/ הכשרה מקצועית, הפניה למיצוי זכויות, מענק סל גמיש, מנטורינג והשתלבות במסלולי קריירה (ראו פירוט על כלים תומכי קידום בהמשך הפרק).

ג. מעקב ובקרה: רכז הקידום אמון על איסוף מידע וביצוע מעקב שוטף אחר התשומות הניתנות למשתתפים ואחר מידת התקדמותם בתכנית באמצעות תוכנת ה"ספוט" (מערכת המידע של תבת), תוך שיתוף עם גורמי המחקר, אם ישנם.

לטובת ביצוע מעקב זה פותח בעבור רכז הקידום 'מסלול קידום' במערכת המידע, המאפשר לנהל מעין תיק לקוח וירטואלי בכל שלב של ליווי המשתתף בתכנית. כמו כן פותחו דו"חות קידום שאותם ניתן להפיק ממערכת המידע ("ספוט"), ומטרתם מעקב ובקרה אחר תפוקות ותוצאות בתכנית. דהיינו בכל שלב יכולים המנהלים והרכזים להפיק דו"ח, המרכז את מספר המשתתפים במסלול קידום, את המענים שקיבלו (מנטורינג, מענק לימודים וכיוצא בזאת) וכן מידע על אודות עמידה ביעדי התכנית (לדוגמה, כמות ואחוז המשתתפים שקודמו למעלה מ-10% בשכרם בתקופה מסוימת).

הנחיות לשימוש במערכת ה"ספוט" מוצגות במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמוד 153.

ד. שיתוף פעולה עם אנשי מקצוע: רכז הקידום פועל בשיתוף פעולה עם אנשי מקצוע בתכנית, וביניהם מנהל תכנית קידום, מנהל הדרכה, אחראי קשרי מעסיקים ואנשי מקצוע רלוונטיים נוספים.

מרכיבי התפקיד של רכז הקידום

כלים תומכי-קידום

בתהליך בניית תכנית העבודה לקידומו של המשתתף, נעזר רכז הקידום באחד או יותר מהכלים תומכי-הקידום הבאים:

מענק לימודים / הכשרה מקצועית

עובד בשכר נמוך המעוניין לצאת ללימודים או להכשרה מקצועית הקשורים לתכנית הקידום שלו, ואשר אינו יכול או אינו זכאי לקבל מימון ממשרד הכלכלה,[28] יכול להגיש בקשה לקבלת מענק במסגרת תכנית קידום. המענק הינו מענק חד פעמי בגובה של עד ₪4000 או 80% מגובה הלימודים, והוא ניתן בכפוף לנהלים בתכנית ולאישור הוועדה.

טפסים לבקשת מענק לימודים מוצגים במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמ' 139

מענק סל גמיש (סל משפחתי)

עובד בשכר נמוך יכול להגיש בקשה לסבסוד שירותים הנדרשים לו (באופן זמני) לשם קידומו התעסוקתי, כמו סידורי שמרטפות וצהרונים לילדים (הנדרשים, למשל, לשם התארגנות להרחבת היקף המשרה או יציאה ללימודים); שיעורי נהיגה (לטובת הגדלת סיכויי הקבלה למשרות המצריכות רישיון נהיגה); וסדנאות הורות/ זוגיות (לשם סיוע וטיפול בחסמים משפחתיים המגבילים את קידומו של המשתתף). המענק ניתן בהתאם לעמידה בקריטריונים וכפוף לאישור ועדת מענקים.

טפסים לבקשת מענק סל גמיש מוצגים במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמ' 145

הפניה למיצוי זכויות

עובדים רבים אינם מודעים לשירותים שהם זכאים להם במסגרת הקהילה, או שאינם יודעים כיצד לצרוך אותם ועל כן אינם מנצלים את מלוא הזכויות המגיעות להם (כגון זכאות ל"מענק עבודה" בעבור עובדים בשכר נמוך).[29] כחלק מתהליך הליווי יכול רכז קידום להפנות את העובד לגורמים הרלוונטיים במשרדי הממשלה ובקהילה ו/או לגורמים מקצועיים, שיסייעו לו במיצוי זכויות (מוצגים בטבלה להלן).

28. מטרת המענק לסייע לעובדים בשכר נמוך לצאת לקורסים/ להכשרות/ ללימודים מעל שנה, אשר אינם מוכרים במסגרת השוברים אך נמצא קשר ישיר בין רכישתם לבין קידום אפשרי.
29. ראו סימולטור לחישוב מענק עבודה באתר רשות המסים בקישור זה.

מיצוי זכויות סוציאליות/ פיננסיות לסיוע לאנשים בשכר נמוך

שם הארגון	כתובת אתר אינטרנט	הערות
רשות המיסים	https://www.misim.gov.il/maanakavoda	בדיקת זכאות למס הכנסה שלילי (מענק עבודה).
	https://www.misim.gov.il/shmaanakavoda/frmFirst.aspx	סימולטור לחישוב מענק עבודה.
כל זכות	http://www.kolzchut.org.il	באתר האינטרנט מוצג מידע בעברית ובערבית בנושא זכויות עובדים ודיני עבודה.
פעמונים	http://www.paamonim.org	הארגון מעניק ייעוץ פיננסי לכל המעוניין, ומספק ידע, כלים והרגלים נכונים בתחום.
שיל - שירות ייעוץ לאזרח	http://shil.haifa.ac.il	
עמותת קו לעובד	http://www.kavlaoved.org.il	העמותה מעניקה סיוע פרטני לעובדים שזכויותיהם הופרו.
נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה	http://www.economy.gov.il/About/Units/EqualEmployment/Pages/About.aspx	הנציבות מסייעת לאנשים שנפגעו לפי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה.
עמותת ידיד	http://www.yedid.org.il	תמיכה והעצמת שכבות חלשות בחברה הישראלית והגברת הסולידריות החברתית. קיימים 21 מרכזי זכויות המעניקים ייעוץ וסיוע חינם לפונים במימוש זכויותיהם.
תמורה	http://www.tmura.org.il	המרכז המשפטי למניעת אפליה שם לו למטרה להיאבק למען אוכלוסיות מוחלשות.
כוח לעובדים	http://workers.org.il	הארגון מסייע בארגון עובדים לא מאוגדים במקומות עבודתם, ונאבק על הגנת זכויות עובדים ועל שיפור תנאי שכרם ועבודתם.

שם הארגון	כתובת אתר אינטרנט	הערות
איתך- מעכי	http://itach.org.il	העמותה פועלת לקידום זכויותיהן של נשים משכבות מוחלשות.
מען	http://heb.wac-maan.org.il	הארגון מסייע לכל עובד או קבוצת עובדים המעוניינים לקבל הדרכה מקצועית וסיוע משפטי, להקים ועד עובדים, לעגן את זכויותיהם בהסכם קיבוצי, או להגיש תביעה בבית הדין לעבודה.

מנטורינג

חיבור בין משתתף בתכנית לבין מנטור מתנדב מהעולם העסקי. למשתתפים רבים בתכניות תעסוקה מחסור ברשתות חברתיות ובמודל לחיקוי בשוק העבודה. בשל כך משתתפים אלה מתקשים לעתים "לקרוא את המפה התעסוקתית", ואינם חשופים להזדמנויות תעסוקתיות ולאפיקי הקידום הטמונים בהן. המנטורים הם מנהלים בדרג ביניים ומעלה ממגוון ארגונים ותחומים מקצועיים, החונכים את החניכים (מנטיז) למשך תקופה מוגדרת מתוך ניסיון החיים האישי ומתוך הקריירה המקצועית שלהם, כדי להביא לצמיחתם האישית של החניכים.
טופס תאום ציפיות למנטי לקראת הצמדה למנטור מוצג במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמ' 137.
מידע נוסף בנושא מודל המנטורינג הייחודי שפותח בתבת, ככלי תומך קידום לעובדים בשכר נמוך, מפורט במסמך "תדריך מנטורינג- התנדבות עובדים כמנטורים לקידום תעסוקתי" שהופק על-ידי ג'וינט ישראל- תבת.[30]

מסלולי קריירה

השתלבות בפיילוט מסלולי קריירה עם עסקים. תבת פיתחה וממשיכה לפתח, בשיתוף עם מעסיקים במשק, מסלולי קריירה למשרות זוטרות בתחומים מבוקשים. ליוזמה זו ערך כפול: לסייע למעסיקים לאתר מועמדים מתאימים למשרות פנויות, לאפשר למשתתפי תכניות תעסוקה לעבוד במקום עבודה שמספק אפשרויות מובְנות לקידום. משתתף המעוניין בכך יוכל להשתלב במסלולי קריירה התואמים את תחום עיסוקו (אם ישנם), גם אם אינו מועסק בארגון שבו פותחו מסלולי הקריירה.
מידע נוסף מפורט במסמך "תדריך סולמות קריירה: מסולם קלסי לסולם רב-ממדי" שהופק על-ידי ג'וינט ישראל-תבת.[31]

30. ג'וינט ישראל-תבת (2016).
31. ג'וינט ישראל-תבת (2015).

ממשקי עבודה בתפקיד רכז הקידום

רכז הקידום פועל לרוב מתוך מרכז השמה והכוון תעסוקתי של תבת, המשויך לאחת מתכניות המקור (או ה"תשתית") של תבת, כמו מפתח, ריאן ואשת חיל. תכנית קידום היא תכנית מסלול הפועלת בתוך תכנית מקור, ומכאן המורכבות שבניהול המטריציוני. במודל עבודה זה נדרש רכז הקידום לפעול בעבודתו היום-יומית תוך ניהול ממשק עבודה עם כמה בעלי תפקידים, **בתוך** המרכז **ומחוצה לו**. עד כה, במרבית המקרים תפקד רכז הקידום הן כרכז השמה, המדווח למנהל המרכז, הן כרכז קידום, הכפוף מקצועית למנהל קידום. אי לכך נדרש רכז הקידום לעמוד הן **ביעדי השמה** הן **ביעדי קידום**. לאחרונה, בעקבות הצרכים מהשטח, הנסיון הנצבר, המחקר המלווה לתכנית והמלצת ועדת ההיגוי, פועלים יותר רכזי קידום ייעודים לקידום תעסוקתי של עובדים בשכר נמוך.

בחלק זה מצאנו לנכון להציג את כלל הממשקים האפשריים בעבודת רכז הקידום, גם אם אינם מתקיימים בכל המרכזים.

ממשקים בתוך המרכז:

- **מנהל המרכז:** רכז הקידום מדווח למנהל המרכז שבו הוא פועל. הוא מצופה לתת תשומות כדי להשיג את יעדי המרכז, שנקבעו לו בשיתוף עם מנהלת תכנית קידום, וכן להשתתף בישיבות צוות, בהכשרות ובאירועים צוותיים ככל חבר צוות אחר במרכז. מנהל המרכז מבצע בקרה כדי לוודא עמידה ביעדים, תוך שימוש במערכת המידע (ה"ספוט").
- **חברי הצוות במרכז:** רכז הקידום הוא חלק **אינטגראלי** מצוות הרכזים במרכז. מחויבות צוותית חיונית במיוחד בהקשר לגיוס משתתפים לתכנית קידום: רכזים בצוות, המפנים אל רכז הקידום משתתפים פוטנציאליים (העומדים בקריטריונים לתכנית), תורמים בכך לתהליך גיוס המשתתפים לתכנית. נוסף על כך מחויבות צוותית תורמת ליישום תכנית העבודה עם המשתתף, למשל באמצעות סיועם של רכז קשרי מעסיקים, רכז הכשרות ורכז קשרי קהילה לאיגום משאבים ולשימוש בשירותים הקיימים בתכנית המקור לטובת קידום המשתתף.

ממשקים מחוץ למרכז:

בתכנית קידום:

- **מנהלת תכנית קידום:** מנהלת תכנית קידום היא המנהלת **המקצועית** של התכנית, והיא האחראית לפיתוח התכנית ולהתווייתה מבחינה מקצועית. מנהלת תכנית קידום, בחשיבה משותפת עם מנהל תכנית המקור, קובעים את יישום התכנית ועוקבים אחר העמידה ביעדים שהוגדרו בעבור רכזי קידום (בין היתר באמצעות מערכת ה"ספוט").
- **מנהלת ההדרכה של תכנית קידום:** כחלק מהרציונל של התמחות בתפקיד ושל למידת עמיתים, נדרש רכז הקידום לעבור הכשרות מקצועיות שבהן יקבל מידע, מיומנויות וכלים הנדרשים בתפקידו. הכשרות אלה ניתנות בתחילת הדרך באמצעות **הכשרה לתפקיד** (שעליה

ממונה מנהלת ההדרכה של תכנית קידום), ולאחר מכן באמצעות הכשרות תקופתיות לרכזי קידום (שעליהן אמונות במשותף מנהלת ההדרכה של תכנית קידום ומנהלת ההדרכה של תכנית המקור). ההדרכות מועברות בתיאום עם מנהלת ההדרכה של תכנית קידום, בהסתמך על **מתווה ההכשרות התקופתיות** שהוגדר להתמחות בתפקיד רכז קידום.

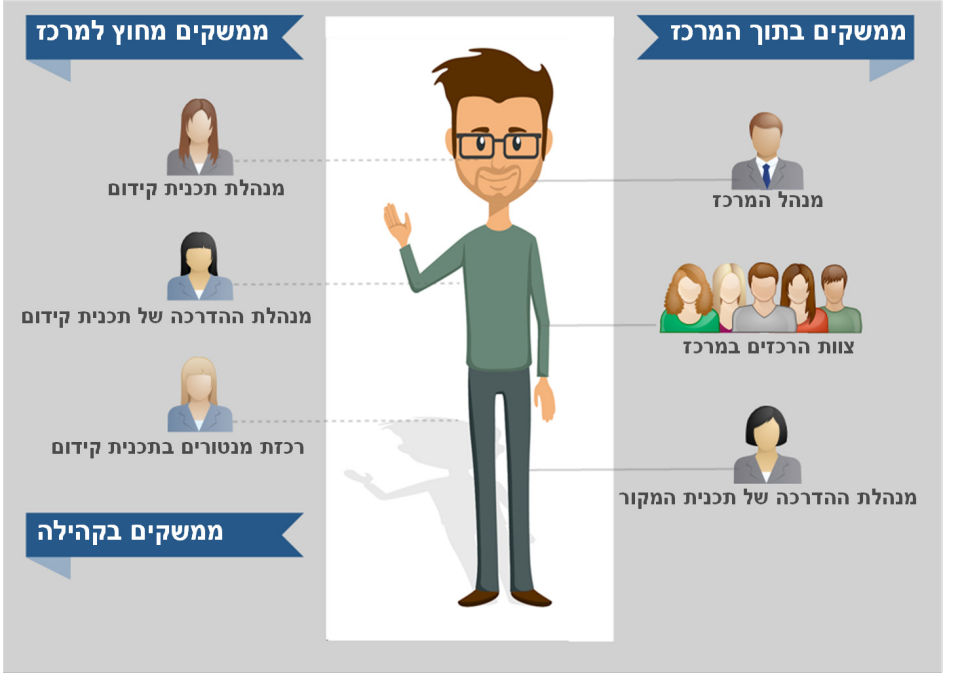
- **מנהלת ההדרכה של תכנית המקור:** נוסף על הדרכות מקצועיות בתחום הקידום, מצופה הרכז לעבור, יחד עם שאר חברי הצוות במרכז, הכשרות צוותיות, מקומיות וארציות באופן תקופתי. ההדרכות הן באחריותה של מנהלת ההדרכה של תכנית המקור (לדוגמה תכנית מפתח). כמו כן מנהלת ההדרכה תספק מענה אד הוק בסוגיות העולות מהשטח בנושאי קידום, תוך שיתוף עם מנהלת ההדרכה של תכנית קידום.
- **רכזת מנטורים בתכנית קידום:** אחד הרכיבים בתכנית הוא ליווי משתתף על-ידי מנטור. רכז הקידום נמצא בקשר ישיר עם רכזת המנטורים כדי לאתר את המשתתפים המתאימים לליווי ולסייע בהצמדה מיטבית בין המנטור למשתתף.

בקהילה:

לעתים עבודת רכז הקידום כוללת פעילות המערבת גורמים בקהילה, לדוגמה:

- הפניית משתתפים לקרנות ולמשרדים ממשלתיים המעניקים מלגות ללימודים אקדמיים או להכשרה מקצועית למשל קרן קמ"ח וקרן טורונטו (קרנות המעניקות מלגות לתארים אקדמיים לציבור החרדי) או "הון אנוש" (משרד ממשלתי המעניק מלגות להכשרה מקצועית).
- הפניית משתתפים להשלמת 12 שנות לימוד ב"מרכז להשכלת מבוגרים" של משרד החינוך.
- הפניית משתתפים ללימוד במכללות ומרכזי לימוד מתאימים, למשל קמפוס שטראוס או מרכז י.נ.ר, המיועדים לציבור החרדי.
- גיוס מתנדבים בקהילה, כמו סטודנטים או מתנדבים במתנ"ס העירוני, לסיוע למשתתפים (למשל סיוע בלימודים).

ממשקי העבודה של רכז קידום

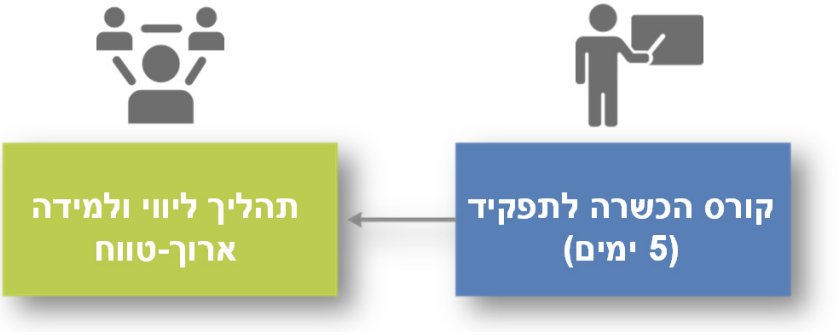


ממשק עבודה תקין בין רכז הקידום לבין כל אחד מבעלי התפקידים הללו, וכן בין בעלי התפקידים לבין עצמם (למשל בין מנהל המרכז לבין מנהלת תכנית קידום, או בין מנהלת ההדרכה של תכנית המקור לבין מנהלת ההדרכה של תכנית קידום), חיוני להצלחת רכז הקידום בתפקידו, להשגת יעדיה של תכנית קידום ולתפקודו של כלל מרכז התעסוקה.

הכשרת רכז קידום

כדי לעמוד בהצלחה במשימות ובאתגרים שבתפקידו, רכז קידום חדש הנקלט לתכנית קידום בתבת, עובר קורס הכשרה בן חמישה ימים. בסיום הקורס משולב הרכז בתהליך ליווי ולמידה ארוך-טווח, שבו הוא מעמיק את הידע ורוכש כלים נוספים בהכשרתו.

מתכונת ההכשרה של רכז קידום



קורס הכשרה לתפקיד

קורס ההכשרה לתפקיד רכז קידום נועד להקנות לרכז חדש את התפיסות, את הידע, את הכלים ואת המיומנויות הנדרשים במסגרת עבודתו.

הקורס עוסק בארבעה צירים מרכזיים המרכיבים את התפקיד:

1. **ליווי פרטני:** ליווי פרטני של המשתתפים לכל אורך שלבי הקידום השונים.
2. **שוק העבודה:** היכרות עם שוק התעסוקה, מגמות ותהליכים במשק, מסלולי קריירה, זווית המעסיק לקידום עובדים.
3. **כלים תומכי קידום:** מנטורינג, מענק לימודים/ הכשרה מקצועית, הפניה למיצוי זכויות, מענק סל גמיש, השתלבות במסלולי קריירה. הכלים השונים שיילמדו בקורס ההכשרה נבחרים בכל מחזור קורס בהתאם לצרכים המתפתחים ולייחודיות האוכלוסיות.
4. **מעקב ומדידה של תכנית קידום:** ארבעת ממדי הקידום, מדדי הצלחה בתכנית, מעקב ובקרה באמצעות דו"חות קידום המופקים ממערכת ה"ספוט", וכן השתתפות במחקר מלווה הנערך על-ידי מכון ברוקדייל.

סילבוס הכשרת רכז קידום

מקרא תחומי התוכן בסילבוס:

- שוק העבודה
- כלים תומכי קידום
- מעקב ומדידה של תכנית קידום
- ליווי פרטני

מפגש 1		מפגש 2		מפגש 3		מפגש 4		מפגש 5	
9:00-9:30	התכנסות	9:00-9:30	התכנסות	9:00-9:30	התכנסות	9:00-9:30	התכנסות	9:00-9:30	התכנסות
9:30-10:45	היכרות ותיאום ציפיות, הצגת הקורס	9:30-11:15	תהליך גיוס המשתתפים (כולל הצגת כנס חשיפה)	9:30-11:00	תהליך מיפוי ואבחון - מה ואיך?	9:30-11:00	מנטורינג בתעסוקה	9:30-11:00	בניית תכנית עבודה למשתתף
10:45-11:00	הפסקה	11:15-11:30	הפסקה	11:00-11:15	הפסקה	11:00-11:15	הפסקה	11:00-11:15	הפסקה
11:00-12:00	תכנית קידום - ייעוד וחזון	11:30-12:30	ריאיון קבלה/ אינטייק	11:15-12:30	הצגת שוק כלים והתאמתם לצורכי המשתתפים	11:15-12:30	מענקי לימודים והכשרה מקצועית	11:15-12:15	למידה מסיפורי הצלחה
12:00-12:30	הפסקת צהריים	12:30-13:00	הפסקת צהריים	12:30-13:00	הפסקת צהריים	12:30-13:00	הפסקת צהריים	12:15-12:45	הפסקת צהריים
12:30-14:00	מהו קידום ואיך משיגים אותו	13:00-14:00	ריאיון קבלה / אינטייק לתכנית קידום	13:00-14:15	"קידום מזווית המעסיק"	13:00-14:00	ספוט	12:45-13:45	"סוכני שינוי" מקדמים את הקידום במרכז ובסביבתו
14:15-15:00	המשך הצגת מודל העבודה	14:00-15:15	סימולציות	14:15-15:15	סל גמיש	14:00-15:15		13:45-14:30	יוצאים לדרך
15:00-15:30	סיכום יומי	15:15-15:30	סיכום יומי	15:15-15:30	סיכום יומי	15:15-15:30	סיכום יומי	14:30-15:30	סיכום הקורס

מתוך הניסיון המצטבר בעשרות קורסי הכשרה שקיימנו לרכזי קידום, להלן כמה המלצות חיוניות לשמירה על אפקטיביות ההכשרה:

- **תיאום ציפיות לפני הקורס:** לפני תחילת הקורס מומלץ לקיים שיחה אישית עם כל אחד מהרכזים לצורך תיאום ציפיות הדדי. יש חשיבות רבה לכך שרכז יבין למה הוא מצופה בקורס ובתפקיד, ולכך שהממונה על ההכשרה יקבל תמונה מלאה של ציפיות הרכזים מהקורס. רצוי לשתף בתהליך הזה גם את המנהלים של הרכזים.
- **מעורבות המנהלים:** גיבוי ותמיכה מצד המנהלים בתכניות המקור חיוניים להצלחת ההכשרה, ולאחר מכן לעמידה ביעדי הקידום. ניתן להגביר את מעורבותם ואת מחויבותם של המנהלים בדרכים שונות: שיתוף המנהל לפני תחילת הקורס; מתן משימה שעליה יעבדו הרכז והמנהל במהלך הקורס (כמו בניית תכנית עבודה אישית); וכן קיום ימי הכשרה משותפים לרכזי קידום ולמנהלי תכניות המקור.
- **התבססות על ידע קיים של הרכזים:** כאמור,הרכזים החדשים מגויסים עם ידע ועם ניסיון קודם בהשמה. הקורס מתבסס בחלקו על הידע הקיים בתהליכי ההשמה, תוך התאמתו לעובדים בשכר נמוך המצויים בתהליכי קידום. בשל השונות בין תכניות המקור, קיים ערך מוסף לשיתוף כלים ותהליכי עבודה בין רכזי הקידום.
- **שיטות לימוד מגוונות:** הכשרת רכז הקידום תוך שילוב שיטות לימוד מגוונות, לדוגמה:
  1. **הקניה של ידע תיאורטי:** נדרשת יכולת למידה ופתיחות למודלים חדשים.
  2. **תרגול באמצעות סימולציות:** משחקי תפקידים שבהם מתנסים הרכזים בתרגול כלים ותהליכי קידום שנרכשו בהכשרה.
  3. **למידה חברתית:** עבודה בזוגות ובקבוצות המאפשרת דיון ולמידת עמיתים.
  4. **למידה מסיפורי הצלחה:** למידה מרכזי קידום ותיקים אשר מגיעים למפגש עם הרכזים, מספרים על עבודתם ומשיבים על שאלות.
- **מפגשים עם מעסיקים ועם אנשי מקצוע בתחום:** שילוב מפגשים עם גורמים חיצוניים במסגרת הכשרת מומחי הקידום. לדוגמה מנהלי משאבי אנוש בארגונים, המאפשרים למידה על זווית המעסיק לקידום; וכן מנהלי קשרי קהילה, אשר שותפים לתכנית המנטורינג.

תהליך ליווי ולמידה ארוך טווח

בתום קורס ההכשרה לתפקיד משולבים רכזי הקידום בתהליך ליווי ולמידה ארוך טווח, למשך כשנה וחצי מסיום הקורס. התהליך כולל שלושה מרכיבים עיקריים:

- **מפגשי למידה קבוצתיים** אחת לרבעון בהנחיית מנהלת ההדרכה של תכנית קידום, המיועדים לכלל מומחי הקידום בפריסה ארצית. מפגשים אלה כוללים **למידת עמיתים**, שבה משתפים הרכזים בהתנסויותיהם ולומדים זה מזה, ולעתים שילוב **הרצאות והכשרות**, שנועדו להעמיק ולתרגל כלים קיימים ולהקנות ידע וכלים חדשים.
- **מפגשי למידה קבוצתיים ייעודיים** אחת לחודש למומחי קידום בתכנית המקור (לדוגמה לכלל מומחי הקידום של ריאן או לחלופין של תכנית מפתח). מטרת מפגשי הלמידה לתת מענה

מותאם יותר לצרכים הייחודיים של האוכלוסיות שונות (האוכלוסייה הערבית, אנשים עם מוגבלות וכדומה) ושל התשתיות השונות. המפגשים מפותחים ומונחים במשותף על-ידי מנהלת ההדרכה של תכנית המקור ומנהלת ההדרכה של תכנית קידום.

- **שיחות חניכה וליווי אישיות** תקופתיות באמצעות הטלפון (בתחילה אחת לשבועיים ולאחר מכן בהתאם לצורך), בהנחייתה של מנהלת ההדרכה של תכנית המקור.

מתווה ההכשרות השנתי

- שיתוף ולמידת עמיתים בסוגיות קידום ותהליכי עבודה.
- העמקת הידע בנושא פיתוח קריירה וכלים תעסוקתיים לקידום.
- מושגי יסוד בדיני עבודה (חוזה, שכר מינימום, פיצויי פיטורין, ימי חופש, קריאת תלוש שכר): הרצאה חיצונית.
- "מענק עבודה" (מס הכנסה שלילי) - מיצוי זכויות של עובדים בשכר נמוך: הרצאה חיצונית מטעם רשות המיסים.
- העמקה בשלבי המיפוי והאבחון: כלים תעסוקתיים (על פי צורך).
- הכוון ללימודים ולהכשרה מקצועית.
- שימוש בכלים תומכי קידום: מענקי לימודים וסל גמיש.
- הכנת משתתף לשיחת קידום עם המעסיק באמצעות סימולציות.
- פגישת אבחון ותיאום ציפיות עם משתתף לקראת תהליך מנטורינג.
- סיום התהליך.

אתיקה מקצועית בעבודתו של רכז הקידום

בתהליך האימון והליווי האישי המתקיים בתכנית קידום, מצופה רכז הקידום לנהוג בצורה אתית, לפעול באחריות ובמקצועיות, להפגין רגישות לכבודם של המשתתפים ולהימנע מפגיעה באינטרסים של המעסיקים ושל הגורמים האחרים המעורבים בתכנית.

מעבר לאתיקה המקצועית במובנה הכולל, נמתח גבול עדין בין אימון בכלל ואימון לתעסוקה בפרט לבין טיפול פסיכולוגי: כדי שאימון יהיה אפקטיבי, צריכה להיווצר בין המשתתף לרכז הקידום מערכת יחסים קרובה, המבוססת על **אמון**. כאשר המשתתף מדבר על חזון, על נטיות תעסוקתיות או על חסמים, הוא משתף את רכז הקידום בבעיות ובחוויות ממעגלי חיים אחרים. כמו בכל תכנית תעסוקה, גם כאן יש להקפיד על **גבולות**: גבולות של תוכן, של זמן, של קרבה למשתתף ושל ניגודי אינטרסים.

הקוד האתי לאנשי מקצוע בקידום תעסוקה

האיגוד האירופי לתמיכה בתעסוקה (Euse) פרסם **קוד אתי לאנשי מקצוע העוסקים בקידום תעסוקה**. הקוד האתי כולל כמה דרישות, אשר הותאמו לתכניות התעסוקה של תבת ומחייבות את מקדמי התעסוקה בתכניות השונות:

כשירות מקצועית	מקדם התעסוקה ישמור על רמה גבוהה של מקצועיות בעבודתו ויפעל לעדכן את הידע שלו בנושאים הקשורים בעידוד התעסוקה. מקדם התעסוקה יקבל אחריות על התפתחותו המקצועית, ולשם כך יתייעץ עם עמיתים ועם ממונים, ישתלם במסגרות הכשרה שמציע הארגון ויפתח את המומחיות המקצועית והטכנית שלו.
יושרה (Integrity)	מקדם התעסוקה ינהג ביושר ובהגינות בתקשורת עם אחרים, לא יצהיר הצהרות שאין להן כיסוי, לא יצפה לקבל ולא יקבל כל טובת הנאה ממעסיקים, ממשתתפים או מרשויות ומארגונים הקשורים לתבת. מקדם התעסוקה יימנע מהתנהגות, מעיסוק או מהצהרה העלולים לפגוע במעסיקים ובעובדים, וזאת תוך שמירה על זכויות העובדים.
גיוון (Cultural Diversity)	מקדם התעסוקה יפתח רגישות וכבוד לשונות התרבותית של קבוצות האוכלוסייה שאתן הוא עובד, ויהיה ער לגיוון כוח העבודה (diversity hiring) כאסטרטגיה ראויה.
שוויון הזדמנויות	מקדם התעסוקה ישמור על שוויון ההזדמנויות בכל תחומי פעילותו ויימנע מאפליה על רקע מין, דת, גיל, גזע, מוצא, מצב משפחתי, העדפה מינית או מעמד חברתי. כל זאת בהתחשב במסגרת האוכלוסייה שאליה מכוונת תכנית התעסוקה.

העצמה	מקדם התעסוקה יתחייב לפעול למען התפתחות מרבית, קבלת החלטות עצמאית ואוטונומיה של כל משתתף בתכניות התעסוקה.
חיסיון המידע (Confidentiality)	מקדם התעסוקה ישמור על סודיות המידע המתקבל מכל מקור שהוא על המשתתפים ועל המעסיקים, כולל מסמכים, מסדי נתונים ותוצאות מבחנים; לא יחשוף מידע לארגונים אחרים בלי לקבל הסכמה בכתב מאת נשוא המידע; לא יחקור ולא יאסוף מידע על משתתף או על מועמד אם הדבר אינו משרת ישירות את רווחתו של נשוא המידע ואת טובתו.

סוגיות אתיות בעבודת רכז הקידום

לעתים עולות סוגיות אתיות שונות בעבודתו של רכז הקידום; אנו נעסוק בשתיים מהן.

האם נכון להציג אפשרויות קידום בפני אנשים שאינם חושבים על כך?

התפיסה הרווחת היא ש"כולם רוצים להתקדם", אך מניסיוננו עד כה אנו למדים כי קידום תעסוקתי הוא עניין אישי ותלוי זמן. כחלק מתהליך הגיוס לתכנית קידום, יוצרים רכזי הקידום קשר עם משתתפי עבר בתכניות תבת השונות במטרה לבחון אצלם מוטיבציה לקידום. לעתים יש צורך לעורר את המוטיבציה, אך חשוב גם להיזהר משיפוט ערכי. מאחורי רעיון הקידום מסתתרת נקיטת עמדה וערכים של סיפוק מקצועי, מימוש עצמי, יכולת השפעה וכולי. ערכים אלה אינם עולים בהכרח בקנה אחד עם כל אוכלוסיות היעד בכל נקודת זמן. לאלמנטים תרבותיים יש השפעה רבה על המשתתפים, ועל רכז הקידום להביא בחשבון שהצורך בקידום הוא אישי ותלוי במשתנים רבים (כך למשל אחדים יעדיפו יציבות על פני קידום, ייתכן ונשים מסוימות יבחרו שלא לערוך שינויים בעבודתן כל עוד הילדים קטנים, ועוד).

תפקיד רכז הקידום **לחשוף** בפני המשתתף את האפשרות לקידום תעסוקתי ולערך שלו, אך לא לדחוף לקידום בכל תנאי, וכן להיות זהיר ש"העדר" רצון להתקדם בשלב זה לא יתפרש ככישלון של המשתתף. כאמור, יש להבין היכן נמצא המשתתף בנקודת הזמן הנוכחית. בעוד שלרוב לאנשים שאינם עובדים אין מה להפסיד בכניסה לשוק העבודה, רבים מהאנשים העובדים מעוניינים לשמור על היציבות התעסוקתית שלהם וחוששים לעזוב את המוכר והבטוח. יחד עם זאת לעתים קרובות שוק העבודה של ימינו אינו מאפשר להחזיק במשרות למשך זמן ארוך כמו בעבר, ולכן כשדנים בנושא הקידום, חשוב להבהיר את הסיכונים (כפי שתואר בתדריך זה בנושא הקשר בין התמדה לקידום) כמו כן חשוב לא להבטיח הבטחות, ולהבהיר שמדובר בתהליך שהמשתתף מצופה להוביל. זהו עניין מורכב: מחד גיסא על רכז הקידום לרתום את המשתתפים לתכנית, ומאידך גיסא חשוב שלא לצאת בהבטחות או ליצור ציפייה לא ריאלית אצל המשתתפים.

האם נכון לומר למשתתף שהשאיפה התעסוקתית שלו אינה בת ביצוע?

חלק מתפקיד רכז הקידום הוא בירור וגילוי הקידום המתאים למשתתף, בתהליך משותף עמו. אך מה נכון לעשות כאשר משתתף מציג שאיפה תעסוקתית גבוהה מאוד, שכלל אינה תואמת את יכולותיו ואת כישוריו ושהסיכוי להגשמתה נמוך? (לדוגמה: "תוך שנה אני מעוניין להיות מנכ"ל הארגון", בעוד העובד מצוי כרגע בתפקיד זוטר מאוד). במקרה כזה לא יהיה נכון מצד רכז הקידום לעודד את המשתתף לנסות להגשים את חלומו בכל מחיר, שכן צעד זה עלול להביא לתסכול ולאכזבה; מצד שני לא יהיה נכון להגיב באופן שירפה את ידיו של המשתתף או יפגע בהערכה העצמית שלו.

דרך שלישית, עדינה יותר, להתמודד עם מצב כזה, היא **להקשיב** לחלומו של המשתתף ולנסות לחשוב יחד אתו אם הוא ישים: "אם זהו החלום שלך, בוא נראה מה נדרש ומה אתה מוכן להשקיע לשם השגתו". רכז הקידום יכול לבקש מהמשתתף לבדוק מהם הצעדים הנדרשים למימוש החלום, למשל: לברר מהן דרישות התפקיד, מהם תנאי הקבלה ללימודים, מהי תקופת ההכשרה או אם ניתן לשלב לימודים ועבודה. כך יגלה המשתתף בעצמו את המרחק בינו לבין החלום, ובאמצעות רכז הקידום יבנה תכנית קידום אישית הכוללת שלבים ואבני דרך להגשמתה.

לצורך בחירת מסלול קריירה **בר יישום**, עומדים לרשות רכז הקידום כמה כלים, כגון חקר תחום, תחקיר משרה וכלי לבחינת המציאות התעסוקתית:

חקר תחום

כלי זה מאפשר למשתתף להרחיב את הידע שלו על תחום העיסוק כדי להעריך בצורה מיטבית את מידת התאמתו לתחום זה. המידע הנאסף יכול לכלול מידע על מידת הביקוש לעובדים בתחום, על טווח השכר בדרגים השונים, על יכולות וכישורים הנחוצים להצלחה בתחום, ועוד.

שאלון חקר תחום מוצג במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמ' 117.

תחקיר משרה

כלי זה מאפשר למשתתף להרחיב את הידע שלו לגבי המשרה המבוקשת במטרה לבחון עד כמה היא מתאימה בעבורו. באמצעות תחקיר המשרה אוסף המשתתף בצורה שיטתית מידע ונתונים על משרה או על תפקיד ספציפיים. מידע זה יכול לכלול נתונים על דרישות המשרה, כמו ידע והשכלה, כישורים ומיומנויות, ניסיון תעסוקתי, וכן מידע על ארגונים ועל סביבות עבודה אפשריות.

טופס תחקיר משרה מוצג במאגר הכלים התעסוקתיים, בעמ' 122.

Reality Check (בחינת המציאות התעסוקתית)

כלי זה מאפשר לבחון את הפער בין הרצוי למצוי, כלומר בין יכולותיו ורצונותיו של המשתתף לבין הכישורים, ההשכלה ותנאי העבודה הנדרשים במשרה או במקצוע מסוימים. הכלי מסייע למשתתף להבין מה נדרש ממנו כדי לשפר את סיכוייו להשתלב בעבודה הרצויה.

טבלה לבחינת המציאות התעסוקתית (Reality Check) מוצגת במאגר הכלים התעסוקתיים בעמ' 113.

שימוש נכון בכלים הללו בלי לנפץ חלומות, אלא כדי לשקף את המצב לאשורו, עשוי לעודד דיאלוג, שבמהלכו ניתן לבדוק באיזו מידה מדובר במקצוע או בתחום שאכן מתאים למשתתף וישים בעבורו. כמו כן הדיאלוג עשוי להעלות לפני השטח נטיות תעסוקתיות של המשתתף, שייתכן שלא היו מתגלות בדרך אחרת. כך יכול המשתתף לגבש את שאיפותיו התעסוקתיות בצורה נכונה יותר ולקבל החלטה מושכלת יותר לגבי קידומו התעסוקתי.

פרק ד': הישגים, אתגרים והמלצות

בפרק זה

- נתאר את יישום תכנית קידום והפעלתה עד כה.
- נסקור את הישגיה המרכזיים של התכנית.
- נציג אתגרים ביישום תכנית קידום.
- נפרט המלצות יישומיות להמשך הפעלת תכנית קידום.

פיילוט תכנית קידום

בין השנים 2012-2013 ערכה תבת פיילוט בקרב 114 משתתפים, שבו יישמה לראשונה את תכנית קידום. לאור הצלחת הפיילוט והצורך הגובר, בשנת 2014 הוחלט להרחיב את התכנית, והוצב יעד של גיוס 250 משתתפים שהם עובדים בשכר נמוך. המשתתפים גויסו מהתכניות: מפתח, רשות מקדמת תעסוקה - קריית שמונה, ריאן, אשת חיל, רמפה וצרכנים נותני שירות. בתום שנת 2015 מספר המשתתפים עמד על 400. ממצאי המחקר הסופי על הרחבת התכנית טרם פורסמו.

השלב השלישי בהתפתחות התכנית החל בשנת 2016::

- **הרחבת פעילות תכנית קידום לחברה הערבית, במסגרת מרכזי ריאן:** הפעלת תכנית קידום באמצעות 7 רכזים ייעודיים לקידום במשרה מלאה, וכן הכשרת רכז נוסף במזרח ירושלים.
- **הרחבת פעילות תכנית קידום לאנשים עם מוגבלות, במסגרת תכנית רמפה:** הכשרת 15 רכזי התכנית (אשר במסגרת תפקידם יפעלו בחלקיות משרה בתחום הקידום).
- **המשך הפעלת תכנית קידום במסגרת מרכזי מפתח והרחבת הפעילות למרכזים חדשים:**
- **הרחבת פעילות תכנית קידום במסגרת תכנית אשת חיל:** הגדרת יעדי קידום בכל אחת מ-70 קבוצות הנשים הפועלות בתכנית, והכשרת הרכזות היישוביות בהתאם.
- **הפעלת תכנית פיילוט בשיתוף עם הקרן למפעלים מיוחדים של הביטוח לאומי:** 200 אזרחים המאופיינים כעובדים בשכר נמוך מתוך הקובץ המנהלתי של הביטוח הלאומי יגויסו לתכנית קידום, ויקבלו ליווי לקידום בשתי תשתיות תעסוקה קיימות באמצעות ארבעה רכזים במשרה מלאה.

פרופיל המשתתפים

בשנתיים הראשונות כלל הפיילוט 114 משתתפים בני 20-45 מכל רחבי הארץ, אשר גויסו מתוך שש תכניות של תבת (אשת חיל, אפיקים, מפתח, סטרייב, רשות מקדמת תעסוקה וריאן). המשתתפים השתייכו למגוון קבוצות ומגזרים בחברה, בהם: ערבים, חרדים, נשים יוצאות אתיופיה, עולות מקווקז ובוכרה ועוד. בשלב הבא התרחבה התכנית ונתנה מענה לכ-400 משתתפים נוספים, רובם (כ-90% מהם) חרדים, בעיקר ממרכזי מפתח.

מרבית המשתתפים שגויסו לפיילוט (בין השנים 2012-2014) היו משתתפים ותיקים, שצרכו שירותי השמה באותו מרכז. המשתתפים שגויסו לתכנית בשנים 2014-2015 כללו הן משתתפים ותיקים, שזכו בעבר לשירותי השמה של תכניות תבת, הן משתתפים חדשים, אשר פנו וביקשו סיוע להתקדם ולהיחלץ מעוני ואשר זוהו כעובדים בשכר נמוך. בעבור כולם תכנית הקידום הייתה השלב השני בפיתוח הקריירה, לאחר שהשתלבו בתעסוקה והתמידו בה.

מבנה התכנית ואופן תפעולה

כל המשתתפים רואיינו בריאיון קבלה ייחודי (אינטייק). לאורך שלוש פגישות עם רכזי הקידום הם הגדירו את היעדים שלהם לקידום. כמו כן בפגישות אלה בנו המשתתפים יחד עם רכזי הקידום תכנית עבודה, המיועדת לסייע להם להשיג את יעדיהם. בהמשך קיבלו המשתתפים ליווי אישי מתמשך מרכזי הקידום ו/או מאנשי צוות אחרים מתכניות המקור. משתתפים שהביעו רצון להירשם ללימודים ולא נמצא בעבורם מקור מימון (כגון שוברים או מקור אחר), קיבלו סיוע כספי מתכנית קידום בסך של עד ארבעת אלפים שקלים.

מבנה התכנית התבסס על ריכוז העבודה עם המשתתפים על-ידי רכזי הקידום, תוך שיתוף פעולה בין צוות הקידום במטה תבת לבין המנהלים בתכניות המקור. על פי רוב עבודתם של רכזי הקידום עם המשתתפים, כולל גיוסם וליווים, לא מומנה על-ידי תבת. כל אחת משש תכניות המקור הייתה מחויבת להקצות כחצי משרה לשם כך.

מחקר מלווה

לבקשת תבת, לוותה התכנית במחקר מעקב שנערך על-ידי מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. מטרת המחקר לעקוב אחר יישום התכנית ואחר מצבם התעסוקתי של המשתתפים. ממצאי המחקר על הרחבת התכנית טרם פורסמו; בפרק זה יוצגו ההישגים, האתגרים וההמלצות, המתבססים בעיקר על תוצאות הפיילוט כפי שנבדקו שנתיים לאחר תחילתו. ממצאים אלה מבוססים על ראיונות עומק עם צוות התכנית, על ראיונות טלפוניים עם מרבית משתתפי התכנית וכן על נתונים ממערכת המידע בתבת (ה"ספוט").

הישגי התכנית

מממצאי המחקר המלווה עולה כי התכנית הצליחה להשיג את יעדה המרכזי: קידום תעסוקתי של המשתתפים בארבעת ממדי הקידום. בחלק זה נסקור את ההישגים העיקריים[32] בהקשר למדדים הסופיים ולמדד הביניים שהוגדרו לתכנית.

כאמור, ההישגים שנציג להלן מבוססים ברובם על ממצאי המחקר המסכם, שנערך כשנתיים לאחר תחילת הפיילוט. כמו כן יובאו ממצאי מחקר הביניים להפעלת התכנית בין השנים 2014-2015. בהמשך, עם סיום המחקר ופרסום הדו"ח הסופי, נוכל לבחון את תוצאות הפיילוט במלואן. על פי רוב מקובל לבחון תוצאות קידום כשנה וחצי ממועד הצטרפות המשתתף לתכנית קידום; מחקר מסכם מתוכנן להתפרסם בסוף שנת 2016 כדי לבחון את התוצאות בהתייחס לכלל יעדי התכנית.

מדדים סופיים בפיילוט

שיפור כלכלי

39% מן המשתתפים בפיילוט (לפי דו"ח מחקר סופי, N=114) ו-30% מהמשתתפים בתכנית המורחבת (דו"ח ביניים, N=400) הגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10% או יותר.

27% מהמשתתפים בפיילוט ו-9% מהמשתתפים בתכנית המורחבת הגדילו את שכרם תוך הגדלת היקף המשרה שלהם.

שיפור בתנאי ההעסקה בפיילוט

64% מהמשתתפים דיווחו על שיפור בתנאי ההעסקה בתחום אחד לפחות.
השיפורים הנפוצים ביותר בתנאי ההעסקה היו:

- שעות עבודה נוחות יותר (38%)
- נסיעות נוחות יותר (38%)
- יותר ימי חופשה (34%) ו/או יותר ימי מחלה (27%)
- קבלת קרן השתלמות (22%)

שיפור מקצועי

כ-50% מן המשתתפים ציינו כי בעקבות הצטרפותם לתכנית חל שיפור מקצועי בעבודתם (כגון קבלת תפקיד בכיר יותר). 47% אמרו שיש להם סמכות או אחריות גדולה יותר מבעבר (כגון ניהול משרד, ניהול כספים ועוד).

32. לפירוט נוסף ניתן לעיין בדו"ח ההערכה המסכם של תכנית קידום וכן בדו"ח הביניים של יישום הרחבת תכנית קידום, שפורסמו בדצמבר 2015.

שיפור בהיבט הסובייקטיבי

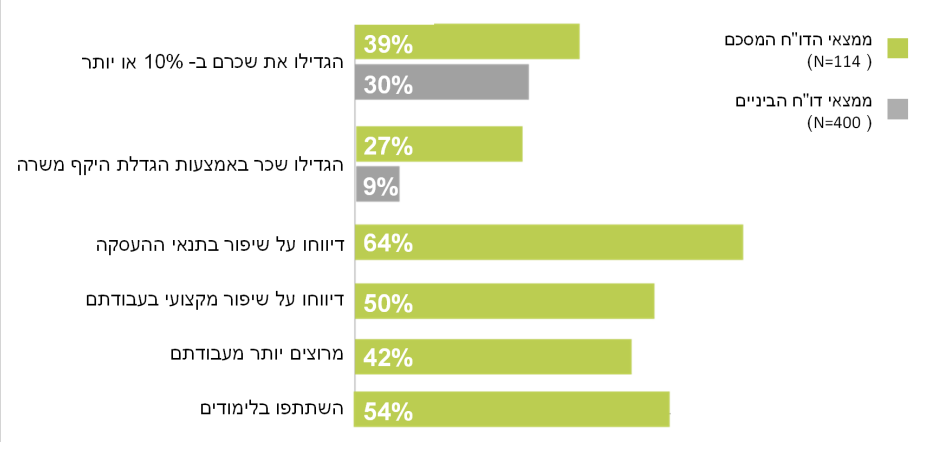
42% דיווחו כי הם מרוצים יותר מעבודתם היום מאשר במועד הצטרפותם לתכנית.
נוסף על כך רוב המשתתפים (65%) דיווחו כי התכנית שיפרה את המסוגלות התעסוקתית שלהם, באחד או יותר מהמדדים הבאים:

- ניהול זמן
- יכולת לעמוד על זכויותיהם בעבודה
- נקיטת יוזמה בעבודה
- היכולת למתג את עצמם בפני המעסיק
- ביטחון בפנייה למעסיק בנושא קידום בעבודה: בהקשר למדד זה, 35% ציינו שהם יזמו שיחה עם המנהל שלהם לצורך קידום

מדדי ביניים בפיילוט

54% מהמשתתפים השתתפו בלימודים, כמחציתם בקורסים להכשרה מקצועית (כגון הנהלת חשבונות ועיצוב פנים) וכרבע מהם בלימודים אקדמיים במכללה או באוניברסיטה בתחומים שונים (כגון מנהל ציבורי וחינוך).

תכנית קידום - הישגים מרכזיים[33]



33. הנתונים מבוססים על ממצאי המחקר המסכם של הפיילוט (N=114) ועל ממצאי דו"ח הביניים של הרחבת התכנית (N=400).

סיפורים מהשטח - סיפורה של אמירה

"אמירה (שם בדוי) עבדה כמזכירה בחצי משרה באחד המוסדות בעוספיה. בפגישה שקיימנו היא הגדירה שמדד הקידום שלה הוא העלאה בשכר. כשביררתי עמה על איזה בסיס היא יכולה לקבל את ההעלאה, עלתה האפשרות שתיקח על עצמה את תחום הנהלת החשבונות במשרד. היא סיפרה כי המעסיק היה מעדיף שחבר צוות ינהל את חשבונות העסק במקום לשלם למשרד חיצוני בעבור השירות. קבעתי שיחה עם המעסיק כדי לשתף אותו, לברר את צורכי העסק ולרתום אותו לתהליך. אמירה נרשמה לקורס הנהלת חשבונות סוג 2+1, וקיבלה מתבת מלגה בסך ₪4000, שמימנה 70% מעלותו. המעסיק אפשר לאמירה לצאת מוקדם יותר מהעבודה לצורך לימודים, ולקבל חופשות בתקופת הבחינות.

היום אמירה ממשיכה את לימודיה, וכבר החלה תהליך חפיפה ולמידה מעשית במקום העבודה. היא העלתה את היקף המשרה שלה ב-20%, עלייה שהתבטאה גם בהעלאת שכר. כמו כן הבטיח לה המעסיק תוספת שכר נוספת של ₪700 מיד עם סיום הלימודים."

[אשתיאק, רכזת אשת חיל בעוספיה]

סיפורים מהשטח - סיפורה של אורית

"אורית (שם בדוי) עובדת במכירת פוליסות ביטוח באחת מחברות הביטוח. היא נכנסה לתכנית בעקבות חוסר הצלחה במכירות, שהביא אותה לתחושת תקיעות ולחשש לגבי שמירת מקום עבודתה. כחלק מהתהליך שעברה בתכנית קידום, חיזקה אורית את בטחונה ביכולותיה, מה שהביא בסופו של דבר לשיפור בהתמודדות עם האתגרים בעבודה עם הלקוחות. ההנהלה במקום העבודה שמה לב לשינוי, הייתה שותפה לתהליך ותמכה בו. המנהלים הבינו שהתהליך שהיא עוברת וחווה בתכנית קידום משפיע ישירות על הצלחתה ועל עמידתה ביעדי המוקד. לכן הם הסכימו, בין היתר, לאפשר לה לצאת במהלך העבודה כדי להשתתף בסדנה תעסוקתית.

אורית העלתה באופן משמעותי את סכום הבונוסים שלה ממכירות, ולטענתה הצליחה לפרוץ סוג של 'לופ' שלא ראתה דרך מוצא ממנו כאשר נכנסה לתכנית קידום."

[הילה, רכזת בתכנית מפתח]

סיפורים מהשטח - סיפורה של אורית

"יעקב (שם בדוי), צעיר בשנות ה-20 לחייו, הגיע לתכנית לאחר שחש חוסר שביעות רצון ממצבו התעסוקתי. הוא התנסה בעבודות אקראיות כחונך פרטי לתלמידים וכמזכיר בעמותות, אך מעולם לא עבר ריאיון עבודה והביע רצון להתמקצע ולעבוד בעבודה יציבה שבה יקבל תנאים סוציאליים.

יעקב עבר אבחון תעסוקתי מקצועי, החל תהליך ליווי פרטני ולמד להכיר בחוזקותיו. הוא השתתף בסדנת היכרות עם שוק התעסוקה, שבה קיבל כלים כמו כתיבת קורות חיים, הכנה לריאיון עבודה ו'שיחת מעלית' (פנייה ישירה להצגה עצמית). בסדנה עבד גם על הגברת המוטיבציה והיוזמה ושיפר את הביטחון העצמי שלו.

במקביל התחיל ללמוד במסלול ייחודי רצוף לתואר ראשון ושני בחינוך, וקיבל מענק לימודים בסך 4,000 ₪ מתכנית קידום ומענק סל גמיש לטובת הנסיעות ללימודים. יעקב מצא עבודה כמקדם נוער במתנ"ס (תפקיד בתחום המקצועי שאותו הוא לומד). היקף המשרה שלו גדל והשכר החודשי עלה באופן משמעותי (מ-2000 ₪ בחודש בתחילת התהליך בתכנית קידום ל-6000 ₪). כמו כן יעקב קיבל תנאים סוציאליים והטבות שקודם לכן לא קיבל, כמו פנסיה, אחזקת רכב וכדומה.

יעקב מרוצה מאוד מההתקדמות, מהתנאים החדשים ומהניסיון החינוכי שהוא רוכש תודות לתהליך שעבר בתכנית קידום."

[גיא, רכז תכנית מפתח]

אתגרים בהפעלת תכנית קידום

בהפעלת תכנית קידום חשוב לתת את הדעת על כמה אתגרים מרכזיים.

העדר תקן לרכז קידום במשרה מלאה

רכזי הקידום במרבית המרכזים עוסקים בקידום נוסף על עיסוקם בהשמה, כאשר לטובת העיסוק בקידום מוקצים לרוב אחוזי משרה נמוכים יחסית. מצב זה יוצר מיני קשיים:

- אחוזי המשרה הנמוכים המוקצים לקידום מגבילים את הקיבולת ואת הקצב של תהליכי הליווי. משום כך רכזי הקידום אינם יכולים לספק מענה רחב למשתתפי התכנית הפוטנציאליים.
- שימוש בכלים תומכי-קידום (כמו איתור המשתתפים המתאימים לחניכה של מנטור עסקי, או מילוי בקשות באופן מקצועי ויסודי למענק לימודים / סל גמיש) מצריכים משאבי זמן מצד הרכז, ולכן היקף היישום של כלים אלה בתכניות העבודה מוגבל מלכתחילה; כתוצאה מכך נוצר פער בין הצורך הקיים לבין היישום בפועל. פער נוסף קיים בין כמות הפניות המתקבלות ממעסיקים, המבקשים להתנדב ולקחת חלק בתכנית כמנטורים, ובין השימוש במשאב זה בפועל.
- בליווי לקידום נדרשים תהליכי ליווי ארוכים יותר בהשוואה לתהליכי ליווי להשמה. בשל כך ה-case load (יחס רכז-משתתפים) בתהליכי ליווי לקידום הינו 1:60 (נמוך ביחס ל- case load הנהוג להשמה), ולכן כמות המשתתפים המקבלים מענה בכל נקודת זמן היא מוגבלת. כמה גורמים עשויים להסביר את משך הזמן הממושך יחסית אשר נדרש בתהליכי ליווי לקידום: ראשית, תהליכי הליווי לקידום עוסקים בקבלת החלטה לטווח רחוק, שבה נדרשים ייעוץ, ליווי ובחינה מעמיקה של הרכז יחד עם המשתתף. שנית, תהליך היישום של תכנית קידום אישית אורך זמן, במיוחד כאשר קיים צורך בשיפור ההון האנושי. משך ההכשרה או הלימודים הוא משתנה משמעותי, שכן לרוב נראה קידום בפועל רק לאחר שעבר פרק זמן מסוים ממועד השלמת ההכשרה או הלימודים. שיקולי המעסיק משפיעים אף הם על משך הליווי: גם אם מעסיק מוכן לקדם את העובד, לא תמיד נמצא תקן או תפקיד מתאים בתוך הארגון. לבסוף, יש משתתפים החוששים מפגיעה בביטחון התעסוקתי ומאיבוד מקום העבודה מעצם המעבר למקום או לתפקיד אחר, ובמקרים כאלה הם נדרשים להתמודד תחילה עם החסמים האישיים טרם תהליך הליווי.

הפעלת תכנית מסלול בקרב תכניות תשתית

בשל הפעלת תכנית קידום כ"מסלול" על גבי "תשתית" (כלומר על גבי תכניות מקור קיימות שפותחו בתבת), נוצר מצב מורכב של ניהול מטריציוני, שבו רכז הקידום מנוהל על-ידי שני מנהלים: מנהל מקצועי של תכנית קידום ומנהל ישיר של התשתית (מרכז התעסוקה). מצב זה מחייב שיח ושיתוף פעולה בין כל הגורמים כדי לאזן בין המשימות השונות, ההכשרות המשותפות/ הייעודיות, עבודת הצוות, ולבסוף עמידה ביעדים והשגת התוצאות הרצויות. כמו כן קיימת חשיבות ברתימת המנהל הישיר (במרכז התעסוקה) כדי שרכז הקידום יקבל גיבוי ממנהלו.

המלצות להפעלת תכנית קידום

להלן המלצותינו להפעלת תכנית קידום:

הגדרת יעדי קידום בממשלה

אנו סבורים כי כדי לייצר שינוי מהותי בקרב עובדים בשכר נמוך בישראל, יש חשיבות רבה לקביעת יעדים לקידום על-ידי הממשלה בדומה לאלה שכבר קיימים כיום בתחום ההשמה.

הטמעת התכנית בתשתיות הקיימות

לאור האתגרים שפורטו לעיל, אנו ממליצים על הטמעת התכנית בתשתיות הקיימות תוך:

- מימון תקן במשרה מלאה לרכז קידום, לפי יחס (case load) של רכז לכל 60 משתתפים לכל היותר, כפי שהומלץ על-ידי חברי ועדת ההיגוי של התכנית.
- הקצאת תקציב מספק לטובת כלים תומכי-קידום, כגון מענקי לימודים/ הכשרה מקצועית, סל גמיש ומנטורינג.
- מעטפת מקצועית הכוללת את מנהלת תכנית קידום ארצית, מנהלת ההדרכה של התכנית ורכזת מערך מנטורים מטעם תבת, אשר תאפשר המשך פיתוח ובקרה מקצועית.

ביצוע התאמות בתכנית

מומלץ להמשיך ולבצע התאמות בתכנית כדי להרחיב ולייעל את השפעתה:

- התאמות לאוכלוסיות יעד נוספות ולאזורים גיאוגרפיים נוספים, לדוגמה התאמת הכלים התעסוקתיים המיושמים בתהליך הליווי לאוכלוסיות ייחודיות.
- פיתוח מענה מותאם של ליווי קבוצתי לקידום (במקביל לליווי האישי) כדי לספק שירות לכמות גדולה יותר של משתתפים.

אנו תקווה כי המשך הטמעתה של תכנית קידום, תוך התחשבות באתגרים האפשריים ויישום ההמלצות, ישפרו את סיכוייהם של עובדים נוספים בשכר נמוך להתקדם ולהתפתח בשוק התעסוקה.

רשימת מקורות

אקשטיין, צ' (2014). קווי מדיניות להגדלת פריון העבודה בישראל. חוברת הכנה לכנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה 2014. אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה.

בנק ישראל (2015). דו"ח שנתי לשנת 2014.

בנק ישראל (2015). מצגת הנגידה בוועדת כספים: סקירה על מצב המשק ועל קידום התחרות במערכת הפיננסית.

ברנד, ג', נבון, מ' ולוי, ר' (2011). הכשרה מקצועית למבוגרים וצורכי שוק העבודה בישראל. פרויקט של מכון מקרו בראשות ד"ר רובי נתנזון, עמ' 31.

המוסד לביטוח לאומי (2015). דו"ח העוני והפערים החברתיים לשנת 2014.

נאון, ד', קינג, י', פישמן, נ' ושטרוסברג, נ' (2008). ממצאים ראשונים לגבי התכניות של תבת בשנות ההפעלה הראשונות ומאפייני אוכלוסיות היעד הפוטנציאליות להמשך הפעילות. הדו"ח הוכן במסגרת התכנון האסטרטגי השני לתבת ירושלים. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, המרכז לחקר מוגבלויות ואוכלוסיות מיוחדות.

שחר, א' (2012). שילוב בעבודה או קידום בתעסוקה? מידת ההתמדה והקידום בקרב צעירים ונשים, משתתפי שלוש תכניות תעסוקה של תבת: "אשת חיל", "סטרייב" ו"צופיה". עבודת גמר לתואר מוסמך במדיניות ציבורית. ירושלים: האוניברסיטה העברית.

Atkinson, J. & Williams, M. (2003). Employer Perspectives on the Recruitment, Retention, Advancement of Low-Pay , Low-Status Employees. The Institute for Employment Studies.

Bell, L. A. & Richard B. F. (2001). The Incentive for Working Hard: Explaining Hours Worked Differences in the US and Germany. Labour Economics 8, 181-202.

Gati, I. & Asher, I. (2001). The PIC model for career decision making: Prescreening, In-depth exploration, and Choice. In F. T. L. Leong, & A. Barak (Eds.). Contemporary models in vocational psychology (pp. 7-54). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Gibbons & Waldman (2006) Holzer, H. (2004). Encouraging Job Advancement among Low-Wage Workers: A New Approach. Center on Children and Families Briefs, Number 30. Washington DC: Brookings Institution.

Holzer, H. & Martinson, K. (2005). Can We Improve Job Retention and Advancement among Low-Income Working Parents? Low-Income Working Families Paper 3. Washington DC: The Urban Institute.

Liran K., Miki M. & Israel L. (2015). Employment as a poverty tramp. Journal of Employment Counseling.

Pfeifer, C. (2010). Determinants of Promotion in an Internal Labour Market, Institute of Economics, Leuphana University Germany (pp. 342-358). University of St.Thomas. Career Development Model.

Scutella, R. & Ellis, L. (2007). Employment Retention and Advancement of Disadvantaged Job Seekers. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, Paper presented at 2007 Australian Social Policy Conference, 11-13 July, UNSW: Sydney Australia.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), Career choice and development: Applying contemporary approaches to practice (2nd ed., pp. 197–261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

מאגר כלים תעסוקתיים

תוכן העניינים:

שלב ראשון: איתור ומיון מועמדים לתכנית קידום	**61**
תסריט שיחה לגיוס מועמדים לתכנית קידום	61
הנחיות למילוי טופס ריאיון קבלה אישי לתכנית קידום	62
אינטייק קידום: שאלון אישי למילוי לפני כניסה לריאיון קבלה	63
מהלך ריאיון קבלה אישי למועמד לתכנית קידום	72
שלב שני: מיפוי ואבחון אישי	**75**
מהלך פגישה ראשונה	76
מהלך פגישה שנייה	79
מהלך פגישה שלישית	81
תרגיל כרטיסיות קידום	83
דף עבודה אישי: מהו קידום בעבורי	87
תרגיל קו קריירה	88
תרגיל הערכים	89
שאלון סגנונות החלטה (אדיג'ס	92
תרגיל "דלתות מסתובבות"	96
תרגיל "פגישה בבית קפה"	97
תרגילים שונים ליצירת חזון	99
שאלון עוגני קריירה (על פי אדגר שיין)	100
ריאיון לאיתור נטיות וכישורים	105
טבלת נטיות וכישורים	106
מודל שלושת המעגלים	107
כלי השלכתי: דמויות על העץ	108
שאלון שיקולים בבחירת מקצוע	110
טבלה reality check לבחינת המציאות התעסוקתית	113
שאלות מנחות לביצוע ניתוח עיסוק	115
טופס ניתוח עיסוק (ניתוח דרישות תפקיד וזיהוי מרכיבי תפקיד)	116
שאלון חקר תחום: השגת מידע בעזרת ריאיון של איש מקצוע מן התחום	117
טופס תחקיר משרה	122
טופס לסיכום תהליך המיפוי והאבחון	125
שלב שלישי: הגדרת מטרות והצבת יעדים	**127**
מהלך פגישה רביעית	127
טופס להגדרת יעדים אישיים לקידום ובנית תכנית עבודה	128

שלב רביעי: יישום ומעקב אחר תכנית העבודה **131**
מהלך אימון סקאלה 131
מהלך פגישת הכנה עם משתתף לשיחה עם מעסיק בנושא קידום 134
מהלך פגישת אבחון לתהליך מנטורינג 135
טופס תיאום ציפיות לקראת הצמדה למנטור 137
טופס בקשה למענק לימודים למשתתף בתכנית קידום 139
טופס בקשה לאישור מענק "סל גמיש" בתכנית קידום 145

הנחיות לשימוש במערכת המידע (ספוט) **153**

שלב ראשון: איתור ומיון מועמדים לתכנית קידום

תסריט שיחה לגיוס מועמדים לתכנית קידום

	מטרת השלב בשיחה	תסריט שיחה
1	פתיחה נעימה ומקרבת	שלום, נעים מאוד, מדברת... מתכנית... מה שלומך? אני שמחה לשמוע ממך... האם יש לך כמה דקות לשוחח?
2	הצגת סיבת ההתקשרות	אני רוצה לספר לך למה אני מתקשרת אלייך; אנחנו רוצים להציע לך להשתתף בתכנית קידום, המהווה תכנית המשך למשתתפים ותיקים בתכנית שלנו, שעבדו והתמידו לאורך זמן במקום העבודה ומעוניינים להתקדם בתעסוקה. התכנית מיועדת למשתתפים אשר משתכרים עד 6,000₪. האם את משתכרת מעל או מתחת לשכר חודשי זה?
3	בירור גישוש לגבי סטאטוס נוכחי ואיתור מוטיבציות ראשוניות לקידום	מה את עושה היום? איפה? מרוצה? מסופקת מהמקום שלך היום? לחבר למידע או לצרכים מתוך ההיכרות הקודמת עם המשתתף, לבדוק מניעים אפשריים. פירוט האפשרויות שהתכנית מציעה: • ליווי וסיוע בבחירת אפיקי הקידום • מתן כלים לפיתוח קריירה • מענקי לימודים • ייעוץ לגבי הרחבת משרה • מידע לגבי שיפור תנאי העסקה וקבלת זכויות סוציאליות • סיוע במציאת עבודה במקום אחר
4	קביעת פגישה פנים אל פנים	זה יכול לעניין אותך? היית רוצה לשמוע יותר? יש לך שאלות? (זהו זמן להקשיב למשתתף ולדלות מידע נוסף לגבי עמדותיו וצרכיו) בואי נקבע פגישה אישית, תאריך ושעה...

הנחיות למילוי טופס ריאיון קבלה אישי לתכנית קידום

שלום,

הנך מועמד להשתתף בתכנית קידום של תבת. תכנית הקידום עוסקת בסיוע במימוש הפוטנציאל האישי- תעסוקתי, ושמה דגש ב**קידום קריירה ובפיתוחה**. התכנית מיועדת לאנשים עובדים, בוגרי תכניות תבת-ג'וינט ישראל. בתכנית אנו מתמקדים בך ובצעדים שתוכל לעשות למען קידום הקריירה ופיתוחה.

תכנית זו מלווה במחקר הערכה במטרה ללמוד על הדרכים שבהן ניתן לסייע למשתתפים להתקדם בעבודה. במחקר תהיה הקפדה על סודיות מוחלטת. פרסום הממצאים יתבסס על ניתוח התשובות של כלל המרואיינים, בלי לזהות את המשיבים או כל פרט עליהם. שום מידע אישי של מרואיין כלשהו לא יועבר לאף גורם באופן שמי.

הנחיות למועמד לפני מילוי טופס ריאיון קבלה:

רוב השאלות הן סגורות (יש לבחור תשובה מתאימה מתוך מספר נתון של תשובות).

יש כמה שאלות עם תשובות שמופיעות **בסקאלה**, כגון
כדאי מאוד... מאוד לא כדאי
במידה רבה מאוד... בכלל לא
קשה מאוד.... קל מאוד
בשאלות כאלה, חשוב לבחור **רק תשובה אחת**.

בשאלות **פתוחות**, חשוב שהתשובה תהיה **מפורטת וברורה**.

בשאלות פתוחות על תעסוקה, אנא תאר בפירוט את סוג התפקיד שלך במקום העבודה כיום, לדוגמה: מוכרת בחנות בגדים, מזכירה בקופת חולים, מורה לאנגלית בתיכון, הנדסאי חשמל, רתך במפעל.

בכל שאלה יש אפשרות לסרב לענות. עם זאת, התשובות שלך חיוניות למחקר ועוזרות לנו לנסות לשפר את התכנית ואת השירותים הניתנים למשתתפיה.

אם אתה לא יודע את התשובה לשאלה מסוימת או שאינך בטוח לגביה, אתה יכול לדלג ו/או לכתוב הערה ליד השאלה המתאימה ולשאול את רכז הקידום בעת הריאיון.

הטופס מנוסח בלשון זכר מטעמי נוחות, אך פונה לכל המינים.

בהצלחה!

אינטייק קידום: שאלון אישי למילוי לפני כניסה לריאיון קבלה[1]

שם המראיין: **תאריך:** לחץ כאן להזנת תאריך.

שם היישוב:

פרטי המועמד (שדה חובה)

1. שם פרטי:	2. שם משפחה:
3. מספר זהות: /	4. תאריך לידה: / /
5. מספר טלפון:	6. סלולארי:
7. ארץ לידה:	8. שנת עלייה:
9. מצב משפחתי: ☐ רווק/ה ☐ נשוי/נשואה ☐ גרוש/ה ☐ אלמן/ה	
10. כתובת:	
11. עם מי אתה גר? ☐ גר/ה לבד/ה ☐ הורים/ אחים ואחיות ☐ ילדים ☐ שותפים ☐ בן/ בת זוג ☐ אחר [פרט]:	
12. מספר נפשות שגרות אתך בבית:	13. מספר ילדים מתחת לגיל 18 שגרים אתך בבית:
14. הגיל של הילד הצעיר ביותר:	15. האם יש לך דוא"ל? ☐ כן ☐ לא אם כן, מהי כתובת הדוא"ל?

1. הוכן בשיתוף עם נועם פישמן ממכון ברוקדייל במסגרת מחקר הערכה על תכנית קידום. מתבסס על טופס אינטייק שהוכן במסגרת ה-MVP.

תחום: מכוונות ופניות לתכנית

תכנית הקידום עוסקת בסיוע במימוש הפוטנציאל האישי-תעסוקתי ושמה דגש בקידום קריירה ובפיתוחה. התכנית מיועדת לאנשים עובדים, בוגרי תכניות תבת-ג'וינט ישראל. בתכנית אנו מתמקדים בך ובצעדים שתוכל לעשות למען קידום הקריירה האישית ופיתוחה. אנא השתדל לענות על השאלות הבאות בהרחבה.

16. מדוע אתה רוצה להצטרף לתכנית קידום?
17. מהן הציפיות שלך מהתכנית? מהו קידום בעבורך?
18. מה לדעתך יסייע לך להתקדם בעולם העבודה?

19. מה אתה רוצה להשיג באמצעות התכנית?
דרג כל אחד מששת ההישגים האפשריים שמופיעים להלן לפי מידת חשיבותו בעיניך (1= הכי פחות חשוב; 6= החשוב ביותר) (שדה חובה)

הישג	דירוג (1= הכי פחות חשוב; 6= החשוב ביותר)
לקבל העלאה בשכר	
לקבל יותר אחריות בעבודה	
ללמוד	
למצוא עבודה קבועה	
לחזק את הביטחון העצמי שלי	
למצוא עבודה התואמת את הכישורים שלי	

20. באיזו עבודה ובאיזה תפקיד ברצונך לעבוד בעוד כ-3 שנים?

21. אם כבר עשית צעדים כלשהם במטרה לקדם את הקריירה שלך, כיצד פעלת? באילו תחומים? (למשל דיברת עם מעסיק, ביררת לגבי לימודים).

22. פרט אילו תכונות או כישורים שלך עשויים לסייע לך בתהליך הקידום?

23. מה עלול להפריע לך או לעכב אותך בתהליך הקידום?

24. מדוע לדעתך אתה מתאים לתכנית קידום?

תחום: מוטיבציה (שדות חובה)

25. באיזו מידה חשוב לך להתקדם בתעסוקה?
☐ חשוב במידה רבה מאוד ☐ חשוב במידה רבה ☐ חשוב במידה בינונית ☐ חשוב במידה מועטה ☐ בכלל לא חשוב

26. באיזו מידה האנשים שאתה הכי קרוב אליהם חושבים שקידום בתעסוקה חשוב לך?
☐ חשוב במידה רבה מאוד ☐ חשוב במידה רבה ☐ חשוב במידה בינונית ☐ חשוב במידה מועטה ☐ בכלל לא חשוב

27. באיזו מידה אתה מתכוון להשקיע מאמץ לצורך הקידום בתעסוקה?
☐ במידה רבה מאוד ☐ במידה רבה ☐ במידה בינונית ☐ במידה מועטה ☐ בכלל לא

28. באיזו מידה זה תלוי בעיקר בך אם תתקדם בתעסוקה?
☐ במידה רבה מאוד ☐ במידה רבה ☐ במידה בינונית ☐ במידה מועטה ☐ בכלל לא

29. להתקדם בתעסוקה יהיה לך:
☐ קשה מאוד ☐ די קשה ☐ לא קשה ולא קל ☐ די קל ☐ קל מאוד

30. האם אתה חושב שתצליח להתקדם בתעסוקה בעקבות השתתפותך בתכנית?
☐ כן ☐ לא ☐ לא יודע

31. האם כדי להתקדם לתפקיד טוב יותר בעבודה תהיה מוכן להקדיש 2-5 שעות או יותר כל שבוע
על חשבון הזמן הפרטי שלך במטרה להשתתף בתכנית הקידום?
☐ כן ☐ לא

תחום: אמונה ביכולת ובעצמי

באיזו מידה אתה מסכים עם המשפטים הבאים?

	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
32. אני יכול להשיג את מרבית המטרות שהצבתי לעצמי.	☐	☐	☐	☐	☐
33. כאשר אני ניצב מול משימות קשות, אני בטוח שאוכל לבצען.	☐	☐	☐	☐	☐
34. באופן כללי אני חושב שאני יכול להשיג את מה שחשוב לי.	☐	☐	☐	☐	☐
35. אני יכול להצליח בכל משימה כאשר אני נחוש בדעתי.	☐	☐	☐	☐	☐
36. אוכל לעמוד באתגרים רבים בהצלחה.	☐	☐	☐	☐	☐
37. אני בטוח שאני יכול לבצע היטב את מרבית המשימות.	☐	☐	☐	☐	☐
38. בהשוואה לאנשים אחרים, אני יכול לבצע את רוב המטלות היטב.	☐	☐	☐	☐	☐
39. אפילו כאשר המצב קשה, אני יכול לבצע משימות טוב למדי.	☐	☐	☐	☐	☐

תחום: ניסיון תעסוקתי כיום (שדות חובה)

40. עובד כיום? ☐ כן ☐ לא ← מתי הפסקת לעבוד? חודש ☐☐ שנה

מאפייני עבודה נוכחית

41. שם מקום העבודה:
42. תפקיד במקום העבודה:
43. תחום עיסוק של מקום העבודה:
44. מתי התחלת לעבוד במקום עבודה זה: / (שנה/חודש)
45. שכר חודשי ברוטו:
46. מספר שעות עבודה בשבוע:
47. היקף העסקה: ☐ משרה מלאה ☐ משרה חלקית

תנאים סוציאליים והטבות:

48. האם מקבל החזר נסיעות?	☐ כן	☐ לא	☐ לא ידוע
49. האם המעסיק מפריש לקרן פנסיה/ ביטוח מנהלים?	☐ כן	☐ לא	☐ לא ידוע
50. האם מקבל קרן השתלמות?	☐ כן	☐ לא	☐ לא ידוע

51. באופן כללי, האם אתה מרוצה מעבודתך?
☐ מרוצה מאוד ☐ מרוצה ☐ לא כל-כך מרוצה ☐ בכלל לא מרוצה ☐ מסרב לענות
פרט:

52. להערכתך, מהם הסיכויים שלך להתקדם במקום העבודה שבו אתה עובד כיום?
☐ סיכויים גבוהים ☐ סיכויים סבירים ☐ סיכויים נמוכים ☐ אין סיכוי ☐ מסרב לענות

53. לדעתך, האם יש חשש כי תאבד את עבודתך בשנה הקרובה?
☐ אין חשש כלל ☐ חשש קטן ☐ חשש גדול ☐ חשש גדול מאוד ☐ מסרב לענות

54. אם תאבד את עבודתך, מה הסיכוי שתמצא עבודה אחרת, לפחות ברמת ההכנסה שיש לך כיום?
☐ סיכוי גדול מאוד ☐ סיכוי גדול ☐ סיכוי קטן ☐ אין סיכוי כלל ☐ לא אחפש ☐ מסרב לענות

55. מה היית בוחר לעשות במקרה שלא תוכל להתקדם במקום עבודתך הנוכחי: האם היית מוכן לעזוב כדי לחפש מקום עבודה אחר, או נשאר במקום עבודתך ומחכה להזדמנות אחרת להתקדם?
☐ אעזוב כדי לחפש עבודה אחרת ☐ אחכה להזדמנות אחרת להתקדם ☐ לא יודע מה הייתי עושה

היסטוריה תעסוקתית (שדות חובה)

56. מלא פרטים לגבי מקומות עבודה בשלוש השנים האחרונות.
התייחס קודם כל למקום העבודה האחרון, אחר כך לזה שהיה לפניו וכן הלאה:

מועד תחילת עבודה	מועד סיום עבודה	מקום עבודה	תפקיד	משרה מלאה/ חלקית	שכר ברוטו חודשי
/	/			☐ מלאה ☐ חלקית	
/	/			☐ מלאה ☐ חלקית	
/	/			☐ מלאה ☐ חלקית	
/	/			☐ מלאה ☐ חלקית	
/	/			☐ מלאה ☐ חלקית	
/	/			☐ מלאה ☐ חלקית	

תחום הון אנושי [השכלה/ שירות צבאי/ הכשרות/ שפות ומחשבים] (שדות חובה)

השכלה

57. מספר שנות לימוד:
58. בגרות: ☐ מלאה ☐ חלקית ☐ ללא בגרות
59. מגמה/ מקצוע:
60. האם היו לך/יש לך קשיי למידה כלשהם?
61. האם אי פעם בעל מקצוע אבחן אצלך ליקוי למידה או בעיית קשב וריכוז?
☐ לא ☐ כן ← תוצאות האבחון:

62. האם למדת במסגרת להשלמת השכלה? לא כן

תעודה	מסגרת/ מוסד הלימודים	שנת הסיום
☐ 10 ש"ל ☐ 12 ש"ל		

63. תואר אקדמי: ☐ לא ☐ כן

תואר	תחום התואר	מוסד הלימודים	שנת הסיום	האם עבדת בתחום?
ראשון שני שלישי				☐ כן ☐ לא

תואר	תחום התואר	מוסד הלימודים	שנת הסיום	האם עבדת בתחום?
ראשון שני שלישי				☐ כן ☐ לא
ראשון שני שלישי				☐ כן ☐ לא

64. לימוד מקצוע: לא כן

סוג הקורס	שם המוסד	משך הקורס בחודשים	תעודה	שנת הסיום	האם עבדת בתחום
			☐ כן ☐ לא		☐ כן ☐ לא
			☐ כן ☐ לא		☐ כן ☐ לא
			☐ כן ☐ לא		☐ כן ☐ לא

שירות צבאי/ לאומי/ אזרחי

65. האם ביצעת שירות כלשהו: ☐צבאי ☐שירות לאומי/ אזרחי ☐שירות חלקי ☐לא שירת

שפות ומחשבים

שפות: דרג רמת השליטה:

שפה	דיבור	קריאה	כתיבה
66. **עברית**	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא
67. **אנגלית**	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא
68. **ערבית**	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא
69. **רוסית**	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא	☐ טובה ☐ בינונית ☐ מועטה ☐ בכלל לא

מחשבים: דרג רמת הידע:

שפה	רמת הידע				
70. **Word**	☐ גבוהה מאוד	גבוהה ☐	בינונית ☐	נמוכה ☐	לא יודע כלל ☐
71. **Excel**	☐ גבוהה מאוד	גבוהה ☐	בינונית ☐	נמוכה ☐	לא יודע כלל ☐
72. הכנת מצגות Power Point	☐ גבוהה מאוד	גבוהה ☐	בינונית ☐	נמוכה ☐	לא יודע כלל ☐

73. האם יש לך מחשב בבית? ☐ כן ☐ לא

האם יש לך אינטרנט בבית? ☐ כן ☐ לא

תחום: מצב כלכלי

74. האם אתם מצליחים לכסות את כל ההוצאות החודשיות הבסיסיות של משק הבית למזון, לחשמל, לטלפון וכדומה?

☐ מצליחים ללא כל קושי ☐ מצליחים ☐ לא כל-כך מצליחים ☐ בכלל לא מצליחים

☐ לא יודע/ מסרב לענות

75. בחודש שעבר, מה הייתה ההכנסה הכוללת ברוטו שלך ושל בן/ בת זוגך מכל המקורות?

_____ ₪ הכנסה חודשית ברוטו

הערה לרכז קידום: אם המשתתף יתקבל לתכנית, הוא יידרש להציג תלוש משכורת. התלוש לא יתועד בשום צורה, אלא רק ייבדק על-ידי הרכז לשם אישור רמת השכר המדווחת.

- **הצהרה**

אני מסכים כי אם אתקבל לתכנית קידום, פרטיי יוכנסו למאגר הנתונים של תבת ויישארו חסויים, למעט שימוש בנתונים למטרות מחקריות וסטטיסטיות. הפרטים יעודכנו במאגר זה במשך 3 שנים מיום היכנסי לתכנית. אני מסכים להשתתף במחקר ההערכה על התכנית, שיכלול בין היתר ריאיון טלפוני.

אני מצהיר כי כל הפרטים שמסרתי בטופס זה נכונים.

שם: _____ חתימה: _____ תאריך: _____

מאחלים לך הצלחה בתהליך פיתוח הקריירה!

החלטה (למילוי על-ידי המראיין)

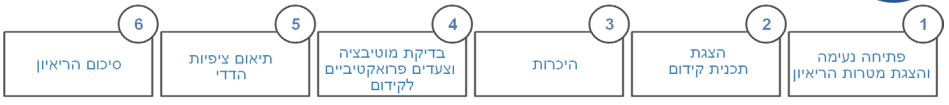
על בסיס הריאיון, הערך בבקשה את התאמת המועמד לתכנית:

תחום	נמוך מאוד 1	נמוך 2	בינוני 3	גבוה 4	גבוה מאוד 5
מוטיבציה להתקדם בתעסוקה	☐	☐	☐	☐	☐
סיכויי הצלחה	☐	☐	☐	☐	☐
התאמה לתכנית	☐	☐	☐	☐	☐

התקבל להמשך תהליך המיון/ לתכנית
התקבל על תנאי. התנאי הוא:
להכניס לרשימת המתנה
לא התקבל. מתאים למסגרת אחרת:

סיכום והתרשמות כללית של המראיין:

מהלך ריאיון קבלה אישי למועמד לתכנית קידום[2]



שלב 1: פתיחה נעימה, הצגת מטרות הריאיון

- "שלום, מה שלומך? אני שמחה לראות שהגעת לריאיון האישי! פגישה זו תארך בערך שעה".
- "מטרות הריאיון הן (א) להכיר אותך יותר ולבחון יחד אתך את התאמתך לתכנית; (ב) הזדמנות בעבורך לקבל עוד מידע ולשאול שאלות שיסייעו לך לקבל החלטה על השתתפות בתכנית הקידום".
- "חשוב לציין כי קבלה או אי קבלה לתכנית אינה מעידה על איכות המועמד/ת, אלא על התאמה לתכנית".
- לאחר הבהרת מטרות הריאיון, יש לעבור על הטופס שמילא המועמד, למלא יחד אתו את הפרטים החסרים ולהתרשם מנקודות מהותיות שאליהן נרצה לחזור במהלך הריאיון לצורך הרחבה ובירור נוסף.
- "במהלך הריאיון ארשום את הדברים כדי לזכור את מה שנאמר".

שלב 2: הצגת תכנית קידום בקצרה

*אם התקיימה רק שיחה טלפונית קודם לכן, יש להציג את התכנית בצורה מורחבת יותר.

- "תכנית קידום היא תכנית המיועדת למשתתפים ותיקים בתכנית _____, שעברו בהצלחה את השלב הראשון של התכנית, השתלבו בעולם העבודה, התמידו ומעוניינים להמשיך ולקדם עצמם בתחום התעסוקתי. במסגרת תכנית קידום תיבנה תכנית אישית לכל משתתף במטרה לבחון כיצד ניתן להתקדם ולהתפתח בעולם התעסוקה במגוון דרכים, למשל לימודים ורכישת מקצוע, בחינת התקדמות בתוך מקום העבודה, הרחבת היקף המשרה, מציאת מקום עבודה חדש עם שכר גבוה יותר, תנאים טובים יותר, עבודה שמתאימה יותר לכישורי האדם ועוד".
- "מדובר בתהליך ליווי ארוך של כשנה-שנה וחצי, שבמסגרתו יתקיימו פגישות אישיות וייתכן שגם קבוצתיות, ויינתן ליווי בבחינת האפשרויות השונות וקידומן בפועל".
- "התכנית מיועדת לאנשים רציניים בלבד, שיהיו מוכנים להשקיע בתקופה הקרובה זמן

2. נכתב על-ידי רננה שמרוט ונירית שיישון זקוביץ' במסגרת הכשרת מומחי קידום.

ומשאבים לטובת קידום עתידי בעבודה. האחריות על הקידום האישי מוטלת בראש ובראשונה על המשתתף עצמו, אך אנחנו פה כדי ללוות, לסייע ולייעץ".

- במידת האפשר יש לפרט את מסגרת התכנית, ה-setting, הימים והשעות.

שלב 3: היכרות

- "ספר על עצמך".
- "מדוע אתה מעוניין להשתתף בתכנית קידום? מהו קידום בעבורך?"
- "ספר על העבודות שבהן עבדת בשנתיים האחרונות: איך היה לך בכל אחת? כמה זמן עבדת? ממה נהנית? מה למדת או איך התקדמת בכל אחת מהעבודות? האם היה לך קידום במסגרת העבודה האחרונה? האם מסגרת התפקיד הוגדלה, קיבלת העלאה בשכר או עברת לתפקיד אחר?"
- "ספר על ההצלחות המרכזיות שלך בשנתיים האחרונות בתחום התעסוקה".
- "מהם הכוחות, החוזקות או היכולות שיש לך ויסייעו לך בהמשך קידום הקריירה ופיתוחה?"
- "במה אתה עובד היום? האם אתה מרוצה? ממה כן וממה לא..."
- "איפה היית רוצה לראות את עצמך בעוד 3-5 שנים מהיום?"

שלב 4: בדיקת מוטיבציה וצעדים פרואקטיביים לקידום

- "מה אתה חושב או מרגיש שתוכל לעשות היום כדי לקדם עצמך למקום שבו תרצה להיות בעוד 3 שנים? אילו צעדים תרצה לעשות היום כדי לקדם את עצמך?"
- כדאי לבדוק כאן פניות, משאבים ויכולות לעשות את הצעדים שאותם מציע המשתתף; לדוגמה אם מציין כי לימודים יוכלו לסייע לדעתו לקידום בעולם העבודה, כדאי לשאול אם יכול להתפנות ללימודים במהלך השבוע, כמה ימים/ ערבים, אם חסך כסף לטובת העניין וכולי.
- "האם עשית צעדים כלשהם בתקופה האחרונה במטרה לקדם את הקריירה שלך? כיצד פעלת? באילו תחומים?"

שלב 5: תיאום ציפיות הדדי

- "אילו אתגרים או קשיים צפויים לך בתהליך הקידום התעסוקתי?"

- "במה אתה מצפה או מעוניין שתכנית הקידום תסייע לך? באיזה אופן?"
- חשוב להתייחס למענה שהתכנית יכולה לתת, ולהתמקד במה שצריך להיעשות בעבודה משותפת ובמה שלא יתקיים במסגרת התכנית. יש לשים לב שהמשתתף לא יֵצא מהריאיון עם ציפיות בלתי אפשריות מתכנית הקידום, ולוודא שהוא מבין כי הרבה מהאחריות על התהליך מוטלת על כתפיו ושזהו תהליך משותף.

שלב 6: סיכום הריאיון

- "האם יש לך שאלות לגבי תכנית הקידום?"
חשוב לאפשר למשתתף לשאול שאלות, ולתת לו את התחושה שעדיף שישאל עכשיו כמה שיותר כדי שיצליח להיערך ולבחון את אפשרות השתתפותו בתכנית.
- ניתן לחזק את המשתתף על הדרך שעשה עד כה ועל האמונה ביכולת שלו להמשיך ולקדם עצמו.
- רצוי לתת למשתתף משימת המשך לריאיון, שתוכל לסייע לו לבחון את אפשרות השתתפותו בתכנית הקידום, למשל להתייעץ עם אנשי משפחה, לברר אפשרויות סידור לילדים; או לחלופין משימת המשך שתכניס אותו לצעדים הראשונים של תכנית הקידום - לברר עם מישהו מהתחום שמעניין אותו פרטים לגבי ניסיון והשכלה נדרשים, לברר עם מוסד לימודים מסוים לגבי עלויות, שעות לימוד וכולי.
- "כיוון שמדובר בתכנית מושקעת מאוד, אנו מעוניינים שאנשים שמחליטים להצטרף לתכנית יעשו זאת לאחר מחשבה מעמיקה; כמו כן אנו רוצים לשקול את הדברים מצדנו. לכן בוא נקבע כי בעוד ארבעה ימים מהיום נהיה בקשר לגבי החלטה סופית על השתתפות בתכנית קידום".

יש לקבוע יום ושעה שבה תהיו בקשר.

שלב שני: מיפוי ואבחון אישי

חשיבות האבחון האישי ומטרותיו

שיקולים בבחירת מקצוע ומגוון הרכיבים המשפיעים על החלטה מקצועית הם נושא חשוב ומהותי בתהליך פיתוח הקריירה בכלל, ובתהליך הקידום בפרט. בתכנית קידום, בשונה מתכניות השמה ראשונה, מתקבלות החלטות משמעותיות יותר מצד המשתתף, שדורשות השקעה רבה יותר (זמן + כסף) ויש להן השלכות משמעותיות יותר (לא מדובר בעבודה זמנית כי אם החלטה על תחום לימודים, למשל). אף כי תהליך בחינת השיקולים של המשתתף ייעשה בצורה מסודרת בשלב המיפוי והאבחון, הוא יימשך לכל אורך הדרך, במיוחד נוכח תקיעויות או חסמים בתכנית העבודה.

האבחון האישי כולל כמה פגישות. בהמשך מפורטת הצעה למהלך של שלוש הפגישות הראשונות עם משתתף בתכנית קידום, שבעקבותיהן תיבנה למשתתף תכנית עבודה אישית בפגישה הרביעית. מאחר שמדובר בהמלצה בלבד, מצופה מרכז הקידום להתאים את התכנים ואת מספר הפגישות לצרכים שעולים מהמשתתף. יחד עם זאת יש כמה שלבים הכרחיים בדרך, כמו הגדרת ממדי הקידום האישיים של כל משתתף, היכרות מעמיקה לבחינת הנטיות והכישורים של המשתתף, בחינת החסמים ומענה על השאלה "מה מנע מהמשתתף מלהתקדם עד היום" לשם איתור כיווני פעולה בהמשך, וכן בחינת מגוון השיקולים המנחים את המשתתף בבחירת מסלול ההתקדמות (בתוך מקום העבודה או במקום עבודה חדש).

שלוש הפגישות הראשונות

מהלך פגישה ראשונה

תיאום ציפיות ובירור ראשוני של הגדרת הקידום האישית של המשתתף

פגישה זו נערכת לאחר פגישת האינטייק, שבה נבדקה מידת ההתאמה של המועמד לתכנית קידום והוא נמצא מתאים.

מטרות הפגישה:

- להעמיק את ההיכרות.
- לתאם ציפיות בין המשתתף, התכנית ורכז הקידום.
- לברר את הגדרת הקידום האישית.
- לעורר מודעות לקידום; לבדוק וליצור מוטיבציה לתהליך השינוי.

מסרים להעברה בפגישה:

- חשיבות הרחבת האפשרויות לפני שמחליטים על דרך פעולה אחת.
- פרואקטיביות: המשתתף מצופה להיות אקטיבי ויוזם בתהליך. על המשתתף להבין שהקידום צריך לבוא מיוזמתו, ולא לחכות שהמעסיק יחליט בעבורו. הקידום הוא אישי והאחריות לביצועו היא בידי המשתתף עצמו, בהלימה לצורכי הארגון (אם הוא מעוניין בקידום בתוך מקום העבודה).
- התכנית יכולה להוות הזדמנות להתנסות בטוחה בפרואקטיביות וביוזמה למול המעסיק ולשינוי משמעותי בעבור המשתתף.

הכנות לפגישה:

- לפני הפגישה עם המשתתף כדאי לקרוא שוב את האינטייק שמילא וכן את המטלה שהכין.
- במהלך הפגישה ניתן להשתמש בשאלון מוטיבציוני מתוך הריאיון המוטיבציוני.
- כדאי לקיים את הפגישה במקום שבו ניתן לקיים שיחה אישית ללא הפרעות.

מהלך מוצע לפגישה שתארך כ-50 דקות:

היכרות (10 דקות)

- **אפשרות א:** משחק היכרות קצר לביסוס ההיכרות והאמון בין רכז הקידום למשתתף; תוכן ההיכרות הוא הקדמה לנושא הקידום.
  המשחק: טבלה עם ארבע שאלות - (1) חוויה משמעותית בעבודה; (2) דמות ששואב ממנה השראה; (2) תכונה חיובית שיש לך; (2) חלום שכבר הגשמת.
- **אפשרות ב:** לתת למשתתף לצייר גרף המציין את מסלול התקדמות שהיה לו, כדי להמחיש לו ויזואלית מסלול קידום ולהראות לו שזהו תהליך; חשוב לחזק אותו, גם אם מדובר בדברים קטנים או בהיסטוריה תעסוקתית קצרה.
- **אפשרות ג:** גרף קו קריירה (שביעות רצון), מתאים יותר לעובדים עם ניסיון תעסוקתי.

בחינת מודעות לקידום

המטרה היא לבחון קיום מודעות ומידה של שאיפות לקידום כלשהו. חלק זה כולל שאילת שאלות לבחינת חשיבה על קידום במקום העבודה הנוכחי.

תיאום ציפיות (15 דקות)

כמה פגישות יהיו, אופי הקשר - מתי, איפה, תדירות.

הפגישה הראשונה עם המשתתף לאחר שהתקבל לתכנית תבסס את מערכת היחסים בינו לבין רכז הקידום בהמשך הדרך; לכן, מומלץ להקדיש זמן בתחילת הפגישה לבירור הציפיות של המשתתף מהתכנית ומרכז הקידום ולהסדרת דרכי ההתקשרות (דוא"ל, טלפון, פגישה אישית) ומועדי ההתקשרות (פעם בשבועיים, בשעות העבודה). את תיאום הציפיות ניתן לעשות דרך הסבר על התכנית, שיחה ושאילת שאלות, באמצעות דף עבודה שהוכן מראש ועוד. תיאום הציפיות הוא זמן טוב להעברת מסרים למשתתף.

בשלב זה חשוב לשאול את המשתתף למה הוא מצפה מהתהליך, למה הוא מצפה מרכז הקידום כמי שמלווה אותו בתהליך, וכן למה הוא מצפה מעצמו. חשוב לייצר שקיפות ככל הניתן לגבי התהליך, לומר מה כן אפשרי, מה פחות ומה עדיין לא ברור בשלב זה. כמו כן מומלץ לשאול את המשתתף מה חשוב לו בתהליך הקידום ומה לדעתו יוכל לסייע לו בתהליך.

בשלב תיאום הציפיות כדאי לתאר בפני המשתף את מסגרת המפגשים: 3-4 מפגשים אישיים שמטרתם למפות ולאבחן את אפיקי הקידום ואת דרכי הפעולה, ובסיומם יבנו המשתתף ורכז הקידום יחד תכנית עבודה ליישום הקידום. המסר הוא: "רכז הקידום כאן לסייע ולייעץ, אך תידרש יוזמה והשקעת זמן מצד המשתתף".

בירור ממדי הקידום האישיים (15 דקות)

לכל אדם תפיסה שונה של מהו קידום בעבורו, המושפעת מעמדות ומשיקולים שונים. לכן כל משתתף צריך להגדיר באופן אישי מהו קידום בעבורו, ותפקיד רכז הקידום לסייע לו להרחיב את אפשרויות החשיבה ולחשוף בפניו את דרכים שונות לבחון את הקידום. השיחה עם המשתתף תעסוק בממדי הקידום ובמשמעויות שהמשתתף מייחס להם.

- **אפשרות א:** להשתמש בכרטיסיות המכילות את ממדי הקידום (בעמ' 83), באחת משתי הדרכים הבאות:

1. לבקש מהמשתתף לבחור 2-4 ממדים. לאחר מכן אפשר לנהל דיון עם המשתתף לגבי השאלות:
   - מה אתה מגדיר כקידום אישי?
   - מדוע רכיב זה יהווה קידום בעבורך?
   - האם תוכל לדרג את ארבעת ההיבטים שבחרת לפי סדר חשיבות?
2. לבקש מהמשתתף לבחור 2-4 כרטיסיות המייצגות קידום שהשיג וקידום שברצונו להשיג. לאחר מכן ניתן לשקף למשתתף את ההישגים שצבר עד כה, ועל-ידי כך לחזק

את המסוגלות התעסוקתית שלו בתהליך הקידום. כמו כן ניתן לנהל עמו דיון לגבי ממדי הקידום שברצונו להשיג - כיצד רכיב זה יהווה קידום בעבורך?

- **אפשרות ב:** להשתמש בדף עבודה אישי המכיל את רכיבי הקידום, (בעמ' 87) ולבקש מהמשתתף לפרט בכתב מדוע כל רכיב מהווה קידום בעבורו (כלומר מהי המשמעות של כל רכיב).

סיכום הפגישה והיערכות להמשך (10 דקות)

בחלק זה של הפגישה ניתן לשאול את המשתתף כיצד הוא מסכם את הפגישה: האם למד משהו? האם התבהר לו משהו? האם הוא יוצא עם שאלות נוספות?

לקראת הפגישה הבאה אפשר לתת למשתתף משימה או מטלה שתסייע להעמקת ההיכרות בין רכז הקידום למשתתף:

- **אפשרות א:** לכתוב את המשימות/ הפעולות שהוא עושה בעבודתו בהנאה, ולפרט מדוע; לפרט את הפעולות/ המשימות שמהן הוא נהנה פחות, ולפרט מדוע.
- **אפשרות ב:** לתת למשתתף משימה שקשורה בחזון התעסוקתי שלו, למשל לכתוב מכתב לאדם אהוב בעוד 5 שנים, שבו הוא מספר על עצמו בזמן הווה.
- **אפשרות ג:** לבקש ממנו לברר אם קיימים מסלולי קידום בעבודה שלו, או לבצע תחקיר על תחום עניין אחר שהוא תופס כקידום (יכול להיות שמתאים לפגישה השנייה ולא עכשיו).
- **אפשרות ד:** לראיין מישהו קרוב שעבר קידום. לכתוב: איך עשה זאת? במה הוא התקדם? אילו שלבים עבר? איך זה משפיע על חייו?

סיכום של רכז הקידום: בסיכום כדאי לציין את מה שהוסכם עליו בתיאום הציפיות, את ממדי הקידום כפי שהוגדרו ואת המשמעויות שמייחס להם המשתתף. כמו כן כדאי לחזק את המשתתף על הפגנת מוטיבציה, רצון לשינוי ויכולות אחרות שעלו במהלך הפגישה. חשוב לקבוע מועד לפגישה שנייה.

מהלך פגישה שנייה

בירור נטיות וכישורים, חזון תעסוקתי ובירור ראשוני של מסלולי קידום אפשריים

מטרות:

- היכרות עם הנטיות ועם הכישורים של המשתתף.
- יצירת חזון תעסוקתי.
- בירור מסלול ההתקדמות: בתוך מקום העבודה או במקום עבודה חדש.

מהלך מוצע לפגישה שתארך כ-45 דקות:

היכרות עם הנטיות ועם הכישורים של המשתתף (15 דקות)

בשלב זה אפשר להיעזר בכמה כלים. באפשרויות א-ג מוצעים כלי אבחון לאיתור נטיות וכישורים, בעיקר במקרים שבהם המשתתף אינו מודע לנטיותיו ולכישוריו או מתקשה לתארם בצורה ורבלית ו/או במקרים שבהם ההיכרות המוקדמת עמו מועטה; אפשרות ד מומלצת לשימוש עם משתתפים אשר יודעים להעיד על נטיותיהם התעסוקתיות (מה אוהבים) ועל כישוריהם:

- **אפשרות א:** ריאיון לאיתור נטיות וכישורים שנבנה על בסיס היהלום של הולנד. יש לעדכן את השאלות בעיקר לגבי עבודה נוכחית.
- **אפשרות ב:** קלפים המייצגים את הנטיות של הולנד ודיון לגבי הבחירה; ניתן לשלב גם דף עבודה שמפרט את הבחירה ודוגמאות שמפרטות כישורים התואמים את הנטייה.
- **אפשרות ג:** טבלת נטיות וכישורים הכוללת "חמש פעולות מוצלחות שאני גאה בעשייתן".
- **אפשרות ד:** שימוש בתרשים שלושת המעגלים (בעמ' 107).

יצירת חזון תעסוקתי (20 דקות)

אם המשתתף קיבל את החזון כמשימה בסוף הפגישה הראשונה, זה המקום לשמוע מה עשה. אם לא, אפשר להשתמש באחד מכלי החזון הקיימים: שיחה בזמן הווה, מכתב לאדם אהוב, דמיון מודרך וכדומה. שלב החזון אמור לסייע לאדם לדמיין ולהתחבר למשהו שאולי נראה לו לא הגיוני או לא אפשרי; לכן אפשר לבקש מהמשתתף לחשוב מה היה רוצה לעשות בעולם ללא חסמים, שבו הכל אפשרי. מתוך החזון אפשר גם לחלץ את תפיסת העתיד של המשתתף לגבי מסלול ההתקדמות - בתוך מקום העבודה הנוכחי או במקום עבודה חדש.

סיכום הפגישה והיערכות להמשך (10 דקות)

בסוף הפגישה אפשר לתת למשתתף משימה - לחקור את המשרות שמעניינות אותו לקראת המפגש הבא. ניתוח עיסוק הוא תהליך שבו מזהים את המטלות שיש לבצע בעיסוקים שונים, וקובעים מהם הכישורים האישיים הנדרשים לביצוע העיסוק ובאילו תנאים מבוצעת העבודה. בניתוח עיסוק מפרקים את התפקיד לגורמיו ובודקים אותו מבחינת המטלות, התנאים הסביבתיים והכישורים הנדרשים לביצוע התפקיד.

כדי שנוכל להמליץ על עובדים מתאימים למשרה מסוימת, עלינו:
1. להכיר את התפקיד ואת הגדרת התפקיד (שעות עבודה, ניסיון קודם, שכר וכדומה).
2. לערוך רשימה של הדרישות המקצועיות של התפקיד.
3. לערוך רשימה של התכונות האישיות הנדרשות מאותו בעל תפקיד.
4. לאסוף את כל הנתונים לגבי דרישות הפירמה / העסק ביחס למשרה: הגדרת מטרת העיסוק, הדרישות מהעובד (הכשרה + תכונות אישיות / גופניות מצופות).

אפשר לתת למשתתף כמה משימות:

- **מיפוי ארגוני:** לבדוק מהם התפקידים הנוספים שקיימים בארגון שבו הוא עובד ומהן דרישות הקבלה אליהם ותנאי העבודה.
- **מיפוי התפקיד:** למפות תפקידים דומים לתפקיד שלו אשר קיימים בארגונים אחרים, ולרשום מהן דרישות הקבלה ותנאי העבודה.
- **מיפוי משרה רצויה:** תחקיר משרה שהוא שואף להגיע אליה; לברר מהן דרישות הקבלה ותנאי העבודה בארגונים שונים. מומלץ להשתמש ב"שאלון חקר תחום" (בעמ' 117).

כמו כן אפשר להכין דפי עבודה שונים למשתתף לפי אופי המיפוי או התחקיר שרכז הקידום מבקש ממנו לעשות.

כדאי להגדיר עם המשתתף זמן ריאלי להגשת המשימה; מומלץ לשאול את המשתתף "מהו הזמן הריאלי מבחינתך להגיש את המשימה?"; כבר כאן יש משום הנעה לפרואקטיביות של המשתתף ולקיחת אחריות לתהליך הקידום. כדאי לערוך תיאום ציפיות גם בשלב זה, לגבי הגדרת הזמן הריאלי. במקרים מסוימים עולה הצורך לאתגר את המשתתף ולבחון עמו אפשרות לבצע משימות בזמן קצר יותר, ואילו עם משתתפים אחרים יש דווקא צורך לשקף להם כי הם לוקחים על עצמם פרק זמן קצר מדי לביצוע משימה מורכבת, וכחלק מהתהליך האימוני על רכז הקידום לסייע להם להציב זמן ריאלי לביצוע המשימה.

מהלך פגישה שלישית

זיהוי חסמים וחוזקות והגדרת שיקולים בבחירת מקצוע

מטרות:

- היכרות עצמית, זיהוי החוזקות והחסמים האישיים, הגורמים המשפיעים עליהם (צרכים, ערכים ומיומנויות) ובחינת דרכי פעולה לפירוק חסמים.
- בחינת החזון ביחס למציאות התעסוקתית, המשאבים האישיים של כל משתתף (ניסיון, כישורים) לאור מסלול הקידום שבחר.
- בחינת מגוון השיקולים המשפיעים על בחירת מסלול קידום או לימודים.

מהלך מוצע לפגישה שתארך כ-65 דקות:

פתיח (20 דקות)

- מה נשמע: עם מה מגיע היום, איך מרגיש, מה התחדש למשתתף מהמפגש הקודם.
- אם רכז הקידום נתן למשתתף משימה לתחקיר משרה/ מיפוי ארגוני/ חקר תחום וכולי, ניתן להתחיל את הפגישה בכך שהמשתתף יתאר את המידע שאסף. כדאי לשאול את המשתתף מהן הדרכים שבהן אסף את המידע, לברר במי נעזר ולחזק אותו לגבי תהליך איסוף המידע והפרואקטיביות שהפגין. כמו כן כדאי לשאול את המשתתף כיצד הוא חש כעת כשיש לו יותר מידע, ואיך המידע שאסף סייע לו (בעבור משתתף מסוים, עצם איסוף המידע יסייע במיקוד, ובעבור משתתף אחר, ריבוי מידע עלול לבלבל דווקא); לברר אם חשב מה בכוונתו לעשות או כיצד לפעול עם המידע שאסף (5 דקות).
- אם לא נעשה בפגישה קודמת, אפשר לתת משתתף לרשום חמש פעולות שהוא עשה וזוכר אותן כחוויות הצלחה משמעותיות בעבורו; הדברים יכולים להיות מתחום העבודה או מתחום הפנאי. לאחר שרושם את הפעולות, לנהל דיון על כל פעולה ולשאול אותו אילו מיומנויות וכישורים באים לידי ביטוי בפעולות האלה; לרשום את החוזקות ואת המיומנויות בטבלה, ולשאול אותו אילו דברים חדשים הוא למד על עצמו (15 דקות).

איתור חסמים, חוזקות ושיקולים מנחים בבחירת מקצוע (30 דקות)

אם המשתתף עדיין חש בלבול או חוסר ודאות לגבי תחומי העיסוק/ לימוד שיכולים לקדמו או לגבי אפיקי הקידום האפשריים בעבורו, ניתן להשתמש באחד מהכלים האלה:

איתור חסמים וחוזקות

- **אפשרות א:** תרגיל "החסמים שלי" מתוך טבלת החסמים: לברר באיזו מידה החסמים מוכרים למשתתף, לבקש ממנו לדרג אותם לפי העוצמה ולסמן חסמים נוספים, אם ישנם.

- **אפשרות ב:** כדי לאתר חוזקות וחסמים (אתגרים) ניתן להשתמש ב"קו קריירה" (בעמ' 88). מבקשים מהמשתתף לצייר את קו הקריירה שלו בחמש/ שלוש השנים האחרונות ואת הקריירה שלו בחמש / שלוש השנים הקרובות; באמצעות שאילת שאלות מבררים עם המשתתף אילו הישגים ומיומנויות צבר, מה סייע לו בדרך. כנ"ל לגבי קו הקריירה העתידי ונקודות ציון בו: מה הוא שואף להשיג, מה חשוב לו, מה יסייע לו להשיג זאת, אילו כוחות הוא רואה שסייעו לו בעבר ויוכלו לסייע לו גם בעתיד (השלכה).

שיקולים מנחים בבחירת מקצוע

- **אפשרות א:** כדי לסייע למשתתף להגדיר מהם מגוון השיקולים המנחים אותו בבחירת המקצוע ואפיק הקידום ומהם סדרי העדיפויות בין השיקולים האלה, אפשר למלא עם המשתתף טופס "שאלון צרכים וערכים בעבודה". תרגיל הערכים (בעמ' 89): תחילה על המשתתף לבחור 7 ערכים שחשובים לו ביותר, ואחר כך לוותר על שניים מהם. יש להדגיש בפני המשתתף שיחשוב על צרכים ועל ערכים שחשוב לו שיבואו לידי ביטוי בעבודתו.

- **אפשרות ב:** דרך נוספת היא לחשוף את המשתתף לשיקולים באמצעות כרטיסיות שעליהן רשומים השיקולים השונים, ולבקש ממנו לבחור כרטיסיות ולסדרן לפי סדרי עדיפויות; אפשר גם להראות למשתתף את סדרת השאלונים של פרופסור איתמר גתי המוצעים באופן מקוון באתר "כיוונים לעתיד": http.kivunim.huji.ac.il

- **אפשרות ג:** אם המשתתף ערך חקר תחום או תחקיר משרה ויש צורך לבחון משרה ספציפית ביחס לחזון התעסוקתי, למציאות התעסוקתית וליכולות ולכישורים של המשתתף, אפשר להשתמש בטבלת "בחינת המציאות התעסוקתית" (בעמ' 113).

- **אפשרות ד:** כלי נוסף שיכול לשמש לאחר קבלת החלטה על בחירה תעסוקתית או אפיק קידום הוא כלי לאיתור ולמיפוי צרכים ונקודות לעבודה.

סיכום והיערכות להמשך (15 דקות)

סיכום היום ומשימה: ניתן להשתמש בתרגיל "מטה הקסם" כמשימה: מה מתוך החסמים שציין המשתתף אפשר לשנות כדי ליצור שינוי משמעותי; אילו צעדים יצטרך לנקוט כדי לחולל את השינוי.

תרגיל כרטיסיות קידום

מקרא: כחול: היבט כלכלי אדום: היבט מקצועי סגול: תנאי עבודה
ירוק: היבט סובייקטיבי של קידום.

הרחבת המשרה زيادة نسبة الوظيفة	עלייה בשכר לשעה / חודשי زيادة الراتب للساعة /الشهر
קבלת קרן השתלמות اخذ صندوق التوفير	קבלת קרן פנסיה اخذ صندوق التقاعد
עלייה במספר ימי החופשה زيادة ايام الاجازة "العطلة"	קבלת הטבות מהעבודה (מתנות לחג, הנחות, קייטנות לילדים ועוד) اخذ خدمات من العمل (هدايا الاعياد, خصومات, مخيمات صيفة للاولاد, غير ذلك)
מעבר מתפקיד לא מקצועי לתפקיד מקצועי الانتقال من وظيفة غير مهنية لوظيفة مهنية	הרחבת תחומי האחריות בתפקיד שלי توسيع صلاحيات وظيفتي

מעבר לתפקיד ניהולי (למשל, הכולל אחריות על עובדים) الانتقال لوظيفة ادارية (مثلا, يشمل مسؤولية على الموظفين)	מעבר לעבודה התואמת את השכלתי ואת כישוריי الانتقال الى عمل يناسب تعليمي وقدراتي
הכשרה מקצועית בתחום רלוונטי לעיסוק שלי / בהתאם לכישוריי دورة مهنية وبتخصص ذات صله ولوظيفتي / بالتناسب مع قدراتي	שיפור בזמן ההגעה לעבודה تحسين وقت الوصول للعمل
מעבר לעבודה עם אפשרויות להתפתחות ולהתקדמות الانتقال الى وظيفة فيها احتمال التقدم والتطور	מעבר להעסקה ישירה (במקום דרך חברת קבלן/ כוח אדם) الانتقال الى توظيف مباشر (بدل من التوظيف عن طريق القوى العمالة)
שיפור בתנאים הפיזיים של העבודה (למשל, עבודה בקור, בחום, ברעש וכולי) تحسين ظروف العمل المحيطة الملموسة (مثال, العمل بالبرد, حرارة مرتفعة, ضوضاء)	שעות עבודה נוחות יותר (קבועות או משמרות) سعات عمل مناسبة (دائمة او مؤقته)

שיפור במידת הביטחון התעסוקתי تحسن مستوى الامان الوظيفي	שיפור במידת שביעות הרצון הכללית שלי בעבודה تحسين مستوى الرضى الوظيفي العام بوظيفتي
שיפור בשביעות רצון מהיחסים עם העמיתים בעבודה تحسين مستوى الرضى الوظيفي من العلاقات مع الزملاء بالوظيفة	שיפור בשביעות רצון מהיחסים עם הממונה בעבודה تحسين مستوى الرضى الوظيفي من العلاقات مع مدير العمل
שיפור בשביעות רצון מהשכר تحسين الرضى الوظيفى من الراتب	שיפור בשביעות רצון מהאופק התעסוקתי تحسين الرضى الوظيفي من الافق المهني
שיפור בשביעות רצון מהיכולת לנצל את כישוריי בעבודה تحسين الرضى الوظيفي من امكانية استغلال قدراتي في العمل	אחר:_____

אבני דרך: לימודים והכשרות בדרך לקידום

לימוד אנגלית تعلم الانجليزية	לימוד מיומנויות מחשב מתקדמות تعلم مهارات حاسوب متقدمة
השלמת בגרויות استكمال بجروت (توجيهي)	השלמת 12 שנות לימוד – תעודת גמר תיכון استكمال ١٢ سنة تعليمية
לימוד עברית تعلم العبرية	לימודים אקדמיים تعليم اكاديمي
לימודים במכינה تعليم سنة تحضيرية	קורס פסיכומטרי دورة بسيخومتري

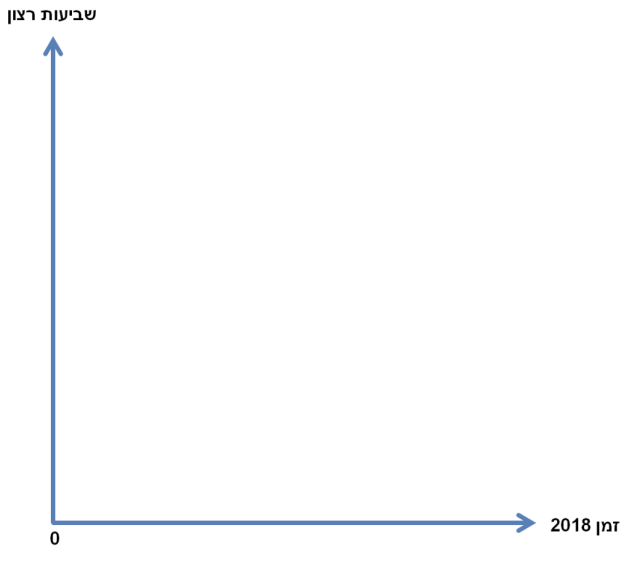
דף עבודה אישי: מהו קידום בעבורי

יש למלא את הטבלה בהתאם לכרטיסיות הקידום שבחרת.

אנא התייחס/י לכל סוג קידום, ופרט/י לגביו מדוע הוא נחשב קידום מבחינתך?

	קידום תעסוקתי בשבילי הוא...	זה קידום מבחינתי כי....
א.		
ב.		
ג.		
ד.		
ה.		

תרגיל קו קריירה



מטרת התרגיל:
ללמוד על הכישורים, על הנטיות ועל השאיפות של האדם, על המניעים שלו בקריירה, מתי הוא שבע רצון ומתי פחות, מה גורם לו לשביעות רצון/ חוסר שביעות רצון (למעשה, השיקולים בבחירת מקצוע). למשל סביבת עבודה, שכר, אנשים, ניהול ועוד.

מהלך התרגיל:
על המשתתף למלא את הגרף על-ידי התבוננות בכל מקצועות העבר שלו מאז שהתחיל לעבוד ועד היום, וגם התבוננות קדימה: איפה היה רוצה לראות עצמו בעוד 3-5 שנים (בהתאם לנסיבות). בציר ה-X כותבים את השנים (למשל בין השנים 1995-1997 עבדתי במקום מסוים) ובציר ה-Y מציינים את רמת שביעות הרצון מאותו מקום עבודה בשנים הרלוונטיות, בסקאלה שבין 0-10. כאשר מחברים את הנקודות, נוצרת מעין פרבולה.

אם התרגיל נעשה בקבוצה, אפשר לבקש ממתנדב לגשת ללוח ולצייר את ציר הקריירה שלו בלבד, ללא פירוט שנים או תפקידים, ואז לבקש מחברי הקבוצה לשאול את המתנדב שאלות שמעניינות אותם בהקשר לקו הקריירה שלו. המתנדב יכול להתייחס לשאלות שעניינו אותו, שחידשו לו או שגרמו לו להתבונן בקריירה שלו באופן מעניין או ביקורתי. כך גם אפשר ליצור רשימת שאלות רלוונטיות, שיכולות לשמש את המלווה כאשר הוא עושה תרגיל זה עם משתתף.

תרגיל הערכים

נהוג להתייחס ל-10 ערכים (או צרכים סטנדרטיים) המשפיעים על בני אדם כאשר הם עומדים בפני בחירת מקצוע/ משלח יד/ מטרה תעסוקתית.

1. סמן/י לעצמך את אלה מהערכים החשובים לך, הוסיף/י הערות במידת הצורך.
2. הגדיר/י מהי רמת החשיבות של כל אחד מהם בעבורך בסולם 1-3:
   3= חשוב לי מאוד, 2= חשוב לי, 1= לא חשוב לי.

הערך	מידת החשיבות 1= לא חשוב לי 2= חשוב לי 3= חשוב לי מאוד
הכנסה גבוהה באיזו מידה חשוב לך למצוא תחום עיסוק שיאפשר לך רווחים העולים בהרבה על צרכיך הבסיסיים?	
הערות:	
עצמאות באיזו מידה חשוב לך להיות 'הבוס/ית' של עצמך ולהחליט באופן עצמאי? (הכוונה היא גם בעבודה כשכיר/ה).	
הערות:	
מעמד ויוקרה באיזו מידה חשובה לך החשיבות שלך בעיני אחרים? באיזו מידע חשוב לך תפקיד שיש בו כבוד חברתי?	
הערות:	
שעות פנאי/ גמישות בשעות באיזו מידה חשוב לך לעבוד במסגרת שתאפשר לך שעות פנאי רבות?	
הערות:	

הערך	מידת החשיבות 1= לא חשוב לי 2= חשוב לי 3= חשוב לי מאוד
כישורים ולימודים באיזו מידה את/ה רוצה להכשיר את עצמך לתחום העיסוק שלך? באיזו מידה את/ה רוצה להיכנס למקצוע שלא נדרשת בו תקופת הכשרה ארוכה?	
הערות:	
מנהיגות ואחריות באיזו מידה את/ה מעוניינ/ת בהשפעה ובאחריות על אחרים? באיזו מידה חשוב לך לנהל ולכוון אנשים?	
הערות:	
עניין בעבודה באיזו מידה חשוב לך ליהנות בעבודה? לעשות דברים שאת/ה אוהב/ת ומתחבר/ת אליהם מבחינה אישית?	
הערות:	
ביטחון בעבודה באיזו מידה חשוב לך לעבוד בעבודה המבטיחה יציבות והמשכיות?	
הערות:	
גיוון ושינויים באיזו מידה חשוב לך גיוון פעילויות/ תהליכים/ אנשים בעבודה?	
הערות:	
סיוע לזולת באיזו מידה חשוב לך להקדיש את עבודתך לסיוע לזולת?	
הערות:	

הערך	מידת החשיבות 1= לא חשוב לי 2= חשוב לי 3= חשוב לי מאוד
ערך אחר - ציינ/י ערך אחר שחשוב לך:	
הערות:	
ערך אחר - ציינ/י ערך אחר שחשוב לך:	
הערות:	

3. התמקד/י ב-3 ערכים מרכזיים שסימנת כחשובים מאוד. נסה/י לאתר מקצועות ותפקידים שבהם יבואו ערכים אלה לידי ביטוי.

שאלון סגנונות החלטה (אדיג'ס)

לפניך 20 אמירות המתייחסות לדרך הפעולה שלך בעבודה.

תשובותיך צריכות לשקף איך את/ה נוהג/ת במקרים כאלה, ולא מה את/ה חושב/ת שנכון או שצריך לעשות.

לצד כל אמירה נמצאים 4 אפיונים. עליך לשקול את מידת התאמתם לך ולסמן את הספרות 8, 4, 2 או 1 לפי מידת ההתאמה:

- ✓ 8 לאפיון שהכי הולם אותך.
- ✓ 4 כאשר האפיון מתאים לפעמים.
- ✓ 2 כאשר האפיון מתאים מעט מאוד.
- ✓ 1 כאשר האפיון הכי פחות מתאים לך.

<u>בכל שורה</u> עליך לשבץ את הערכים 8, 4, 2, ו-1.

1	מטרתי העיקרית היא	להיות במשרה עם עמדה	להיות הטוב ביותר שטח שלי	להשיג הכרה לעבודתי	להרגיש ביטחון במקום עבודתי
2	עבודות שמסבות לי הנאה	טכניות מוגדרות היטב	המאפשרות גיוונים	שמאפשרות פעולה עצמאית	שמעורבים בהן אנשים
3	אני מצפה מאנשים שעובדים בשבילי להיות	יעילים ומהירים	נאמנים ואחראים	בעלי יכולת גבוהה	פתוחים לרעיונות ולהצעות
4	בעבודתי אני מצפה להשיג	תוצאות מעשיות	את הפתרונות הטובים ביותר	גישות חדשות או רעיונות חדשים	אווירה טובה
5	דרך ההתקשרות הטובה ביותר שלי היא	באספה רשמית	בכתיבה	בקשר ישיר אחד על אחד	בשיחה קבוצתית
6	בתכנון שלי אני מדגיש/ה	בעיות בהווה	השגת מטרות	מטרות לעתיד	טיפוח קריירה של אנשים
7	בהתמודדות עם בעיה אני	מסתמך/ת על גישות שהוכיחו את עצמן	מנתח/ת בזהירות	מחפש/ת גישות יצירתיות	מסתמך/ת על הרגשה

8	בעת שימוש במידע אני מעדיף/ה	עובדות מוגדרות	מידע מדויק ושלם	כיסוי כללי של אפשרויות רבות	מידע מסוים שמובן בקלות
9	כאשר איני בטוח/ה מה לעשות אני	מחפש/ת עובדות	משתהה לפני שמקבל/ת החלטה	מסתמך/ת על אינטואיציה	חושב/ת על פשרה אפשרית
10	אני משתדל/ת להימנע מ...	ויכוחים ארוכים	לא לגמור עבודה	שימוש במספרים ובנוסחאות	קונפליקט עם אחרים
11	אני טוב/ה במיוחד ב...	זיכרון של תאריכים ושל עובדות	פתירת בעיות קשות	ראיית אפשרויות רבות	קשרים עם אחרים
12	כאשר זמן הוא גורם חשוב אני	מחליט/ה ופועל/ת במהירות	משתמש/ת בתכניות ובסדר עדיפויות	מסרב/ת להילחץ	מחפש/ת הדרכה ותמיכה
13	במצבים חברתיים אני בדרך כלל	מדבר/ת עם אחרים	חושב/ת על מה שנאמר	מתבונן/ת במתרחש סביב	מקשיב/ה לשיחה
14	אני טוב/ה בזיכרון	שמות אנשים	מקומות שנפגשנו בהם	פני אנשים	טיפוסי אנשים
15	העבודה שאני עושה מאפשרת לי	כוח להשפיע על אחרים	אתגרים מעניינים	להשיג את מטרותיי האישיות	להיות מקובל/ת על-ידי הקבוצה
16	אני מסתדר/ת טוב עם אנשים...	בעלי מרץ ותחרותיים	בעלי ביטחון עצמי	בעלי ראש פתוח	מנומסים ונותני אמון
17	כאשר אני תחת לחץ זמן	אני נתקף/ת בחרדה	זה עוזר לי להתרכז בבעיה	אני הופך/ת מתוסכל/ת מחוסר ההספק	אני נעשה/ת שכחן/ית
18	אחרים חושבים שאני	תוקפני/ת	בעל/ת משמעת עצמית	בעל/ת דמיון	תומך/ת ועוזר/ת
19	ההחלטות שלי בדרך כלל	מציאותיות וישירות	שיטתיות ופשוטות	כוללניות וגמישות	רגישות לצורכי אחרים
20	אינני אוהב/ת	איבוד שליטה	עבודה משעממת	לציית לחוקים ולהישמע להם	להיות דחוי/ה
	סך הכול (300)	P	A	E	I

ריכוז תוצאות

הסגנון הבולט

שם הסגנון	עיקרי מאוד	עיקרי	משני	מועדף פחות
P ־ תפוקתי, יצרן תוצאות	160-90	89-82	81-68	67-20
A ־ מְנהלן, ארגון וסדר	160-105	104-97	96-83	82-20
E ־ יזם, יצרן רעיונות	160-95	94-87	73-86	72-20
I ־ מתכלל, אינטגרציה בין פונקציות	160-70	69-62	61-48	47-20

מפתח תוצאות

מאפיין	P	A	E	I
מצטיינים ב...	עשייה, הטלת מטלות טקטיות	טיפול בפרטים, הוצאה לפועל, שיטתיות, סדר וארגון (יעילות)	יצירת רעיונות ופרויקטים חדשים	יצירת אינטראקציה בין חברי הצוות, מציאת איזון בין צרכים פרטיים לצרכים ארגוניים
התנהגות מאפיינת	כל הזמן עסוקים	שמירה והשלטת סדר	יצירתיות, חדשנות, לקיחת סיכונים, פריחה באווירת משבר.	גיבוש קונצנזוס, הסכמה, מציאת פשרות
מוקד התעניינות	מה נעשה ומבוצע ברגע זה	כיצד, ה'איך?' של העבודה	מה הדבר החדש שנוכל לעשותו, כיצד ניתן לעשותו באופן שונה	באיזו מידה הדברים מקובלים, באיזו מידה שולטת הרמוניה
תכונות אישיות בולטות	התמסרות מוחלטת לעשייה, כוח עבודה בלתי נלאה	אטיים, זהירים, מחושבים, אנליטיים, שמרנים	נלהבים, מלהיבים, כריזמטיים, מרגשים	רגישים, מתייחסים לאנשים, מבינים, נוחים לבריות
קנה המידה להערכת עצמם ואחרים	עד כמה אנשים עובדים קשה	עד כמה רגוע ושלו, רציונאליות	קיום אווירה שוקקת, פעלתנית, פרודוקטיבית למראית עין	עצמת הקשר האישי והאמון הנוצר בין האנשים

מאפיין	P	A	E	I
סגנון קבלת החלטות	יירייה מהמותן, נעשה ונשמע, זבנג וגמרנו	על בסיס תקדימים מהעבר, כללי לוגיקה	רגעי, ללא מחויבות קבע, פרו-אקטיביות	קונצנזוס קבוצתי
הגעה לעבודה	מגיעים ראשונים ועוזבים אחרונים	מגיעים בזמן ועוזבים בזמן	לא ידוע מתי יגיעו ומתי יעזבו	נמצאים מעבר לשעות העבודה, כל זמן שצריך
הישיבות שעורכים	בעמידה במסדרון	מסודרות מאוד	יריות לא צפויות	סבלניות, יש בהן הקשבה
שאלה מאפיינת	מה?	איך? (ומתי?)	למה?	מי?

תרגיל "דלתות מסתובבות"

<u>מטרת התרגיל:</u> זיהוי חסמים.

1. סמן לעצמך הזדמנות שאתה מרגיש שאולי פספסת בעבר, דלת שלא פתחת אף שעשויה הייתה להוביל אותך למקום טוב.
2. מה בך (סיבה פנימית) גרם לך לבחור כפי שבחרת אז?
3. החסמים הפנימיים שלי הם:
4. החסמים החיצוניים שלי הם:

תרגיל "פגישה בבית קפה"

השנה 2020. נפגשתם בבית קפה לאחר שלא נפגשתם חמש שנים.
נהלו שיחה וספרו זה לזה מה קורה בחייכם. כל אחד בתורו ישאל את חברו את השאלות,
ויכתוב את תשובותיו. שמו לב: יש להשיב על השאלות בזמן הווה כדי להמחיש את החוויה.

שם:_____

מה שלומך? _____
_____
_____

מה אתה עושה כיום? _____
_____
_____

תאר לי את סדר היום שלך... _____
_____
_____
_____

איפה אתה עובד? _____
_____
_____

איך נראה מקום העבודה שלך? _____
_____
_____
_____

אתה עובד לבד או בצוות? מי האנשים שעובדים אתך? _____
_____
_____

ממה אתה נהנה בעבודה שלך? _____
_____
_____
_____

מה עשית אחרי הלימודים/ הצבא / השירות הלאומי/ האזרחי/ הצבאי/ הישיבה?

_____
_____
_____

כשאתה חוזר הביתה, ממה אתה מרגיש טוב? _____
_____
_____
_____

יש לך משפחה? אתה נשוי? יש לך ילדים? בני כמה? והאם בן/ בת זוגך עובד?

_____
_____
_____
_____

איפה אתה גר? איך נראה הבית שלך? _____
_____
_____

מה המשפחה חושבת על העבודה שלך? _____
_____
_____

האם הגשמת חלומות מאז סוף לימודיך התיכוניים? איך עשית זאת? _____
_____
_____

מה התכניות שלך לעתיד? האם אתה יכול להתקדם בתוך העבודה שלך? _____
_____
_____

תרגילים שונים ליצירת חזון

תרגיל	הנחיות
תרגיל קלפים	בחר 4 קלפים המייצגים את תמונת העתיד הרצויה. כיצד אתה חש? אילו הישגים צברת? מי האנשים המקיפים אותך? במה אתה עוסק? מה העבודה מהווה בעבורך? מה האנשים במקום העבודה מספרים עליך? באיזה אופן אתה משמעותי לאנשים סביבך? מה אתה עושה בשעות הפנאי שלך?
דמיון מודרך - תרגיל מס' 1	תאר סדר יום רצוי של יום בחייך בעוד כשלוש שנים: קמתי בבוקר...
דמיון מודרך - תרגיל מס' 2	עצום את העיניים לכמה דקות. נסה לדמיין את עצמך 3 שנים מהיום ־ מה תרצה לראות שם? פקח את עינייך וצייר ציור או צור קולאז' המייצג את התמונה העתידית הרצויה שלך בעוד כ-3 שנים.
מכתב לעתיד	שנת 2020 _____היקר מה שלומך? רציתי לספר לך מה מתרחש בחיי... אני מרגיש ש... הקשרים בחיי... אני עובד בעבודה שאני אוהב כי... אני מסופק מ...

שאלון עוגני קריירה (על פי אדגר שיין)[3]

רקע והנחיות כלליות

שאלון העוגנים של שיין (Schein), המופיע בהמשך, מתייחס לערכים המהווים מוטיבציה בעבור הפרט. התיאוריה מתייחסת לשמונה עוגנים מרכזיים, אשר על פיהם ניתן למפות מה הכוחות המניעים את האדם. מובן שלאנשים שונים יכולים להיות כמה עוגנים המניעים אותם, והעוגנים יכולים להופיע בעוצמה שונה אצל אנשים שונים.

עוגן טכני פונקציונאלי

המניע הוא להיות מומחה מקצועי, להיות "גורו" בתחומם. אנשים אלה נחשבים למקור ידע, המילה שלהם בתחום המקצועי היא מקור הסיפוק, יחפשו את האתגר המקצועי במקום העבודה. מתאים לאנשים שחשוב להם לממש כישורים ולצבור ידע. אם אין אתגר אינטלקטואלי/ טכני/ מקצועי הם ישתעממו. תוכן העבודה חשוב יותר מהסביבה. ניתן למימוש בכל נטייה תעסוקתית.

עוגן ניהול כללי

המניע הוא השאיפה העיקרית לעלות בסטאטוס הארגוני. עלייה שנותנת תחושה שהאדם בצמרת: עלייה בשכר, בדרגה וכולי. מתאים לאנשים שרוצים לפקח, נהנים מלהניע אחרים, לכוון אחרים, מחפשים סמכות ואחריות. התמקצעות מסוימת נתפסת על ידם כמגבילה והם צריכים צד אנליטי, בין-אישי ורגשי. במודל של הולנד מדובר בשילוב בין טיפוס E ל-C. הם בעלי רצון להשפיע, לעבוד עם אנשים, לקבל החלטות ולקחת אחריות.

עוגן של אוטונומיה/ עצמאות

לאנשים אלה חשוב לפעול על פי הסטנדרטים של עצמם; יש להם קושי עם מסגרת ועם קודים ארגוניים והם אינם אוהבים פיקוח. בחלוקה לשדות יימצאו בדרך כלל באמנות ובחוץ, אך ניתן לממש זאת גם בשדות נוספים. אצל אדם שזהו העוגן המרכזי שלו, תהליך הייעוץ התעסוקתי יהיה מורכב יותר בשל הקושי במפגש עם המסגרת (הן בייעוץ עצמו הן בבחירת התפקיד).

עוגן של ביטחון ויציבות

אנשים שזה העוגן שלהם מארגנים את הקריירה כדי להרגיש בטוחים. הם רוצים שיקבעו להם ויארגנו להם; מאפיין את טיפוסי C במודל הולנד. בדרגה בינונית ומטה, יכול להתממש גם בשדה השירותי. המניע הוא צורך ביציבות, בעבודה מובנית וברורה.

3 Career Anchors, Schein, 1993.

עוגן של יצירתיות יזמית

המניע העיקרי הוא צורך לפתח רעיונות עסקיים, כאשר כסף יהווה מדד רציני בהצלחה; קיים מרכיב חזק של רצון ליצור משהו. טיפוסים שמשתעממים מהר, טובים בלהתחיל דברים ופחות טובים בלסגור פינות. הם יחפשו אתגרים, תזוזה, יוזמה, בעלי אנרגיה. אלו טיפוסי E, שהולכים לכיוון עצמאי. זהו שדה שקיים בו הקשר החלש ביותר בין רמת ההשכלה ליכולת השתכרות (לדוגמה ניתן להשתכר בעסק עצמאי מצליח ברמה גבוהה ללא קשר לרמת השכלה).

עוגן של תחושת שירות/ שליחות

המניע העיקרי הם ערכים של תפיסת עולם וייעוד ערכי. יכול להתממש באופן מגוון - איכות סביבה, ערך חברתי או דתי. טיפוסים כאלה יעשו בחירה אשר תואמת את עולם הערכים שלהם ואת תפיסת עולמם.

עוגן של אתגר טהור

אנשים המונעים על-ידי משהו שקשה להם, מאמינים שביכולתם להצליח בכל דבר, יכולים להיות אנוכיים ויגלו נאמנות לארגון שיאפשר להם לבחון את עצמם. מעט אומניפוטנטיות (תחושת כל-יכול), תחושת החיות גוברת בעקבות התגברות על סיכון ועל קושי או פתרון בעיה שהיה צריך לפתור. הקריירה מתאפיינת בתחרותיות, איפה אני ביחס לאחרים.

עוגן של סגנון חיים

המניע הוא לאפשר לאדם את סגנון החיים הרצוי לו. כאשר העוגן הזה מצליח להשתלב ביתר מרכיבי חייו של האדם, יש בו משהו בריא מאוד. אנשים כאלה צריכים שהעבודה תשרת את סגנון חייהם - שהעבודה תצליח להשתלב בשאר צורכי החיים, כשמביאים בחשבון מערך חיים כולל רחב יותר.

שאלון עוגני קריירה

הנחיות למילוי השאלון

1. לגבי כל אחד מהמשפטים הבאים, דרג עד כמה הוא נכון לגביך:
רשום את המספר המתאים משמאל לכל משפט (בסולם 1-7, 1= לא נכון בכלל, 7= נכון לחלוטין).

2. לאחר שסימנת התייחסויות לכל 40 המשפטים:
הבט במשפטים שקיבלו ציון 7 ובחר מתוכם את שלושת המשפטים הנכונים ביותר לגביך.
הוסף לכל אחד מהם 4 נקודות.

נכון לחלוטין			נכון במידה בינונית			לא נכון בכלל
7	6	5	4	3	2	1

	משפטים	דירוג	תוספת נקודות
1	אני רוצה להגיע לדרגת המומחיות הכי גבוהה, ושעצותיי תמיד יהיו מצרך מבוקש ביותר		
2	אני חש שאני ממשמש את עצמי בעבודה כאשר אני מצליח לנהל אחרים ואת עבודתם		
3	אני חולם על קריירה שתאפשר לי יד חופשית ואוטונומיה במילוי תפקידיי השונים		
4	קביעות ויציבות חשובים לי יותר מאשר חופש ואוטונומיה		
5	אני מחפש תמיד רעיונות שיאפשרו לי לבנות עסק משל עצמי		
6	אחוש הצלחה בקריירה רק אם ארגיש שתרמתי משהו משמעותי לרווחת החברה		
7	אני חולם על קריירה שתאפשר לי לפתור בהצלחה בעיות במצבים מורכבים במיוחד		
8	אבחר לעזוב את הארגון אם יציבו אותי בתפקיד שיצמצם את יכולתי להתמיד בפעילויות משפחה ופנאי		
9	אחוש הצלחה בקריירה רק אם יתאפשר לי לפתח את כישוריי הטכניים והמקצועיים לרמה הגבוהה ביותר		
10	הייתי רוצה לנהל ארגון גדול ומורכב ולקבל החלטות שישפיעו על אנשים רבים		
11	אני חש שהגעתי למימוש עצמי בעיקר כאשר מתאפשר לי להגדיר את המטלות ואת המהלכים במסגרת תפקידי		

12	אבחר לעזוב את הארגון אם אקבל תפקיד שיסכן את הסיכוי שלי לקביעות בארגון		
13	הקמת עסק משלי חשובה לי יותר מתפקיד ניהולי בכיר בארגון השייך לאחרים		
14	אני חש שהגעתי למימוש עצמי בקריירה כאשר מתאפשר לי לתרום מכישוריי לטובת אחרים		
15	אחוש הצלחה בקריירה אם אתמודד בהצלחה עם אתגרים קשים		
16	אני חולם על קריירה שתאפשר לי לשלב את צרכי האישיים, את צורכי המשפחה ואת צורכי העבודה		
17	מושך אותי יותר למלא תפקיד מקצועי בכיר בתחום התמחותי מאשר תפקיד מנכ"ל		
18	אחוש הצלחה בקריירה אם אהיה מנכ"ל בארגון		
19	אחוש הצלחה בקריירה רק אם יהיו לי חופש ואוטונומיה מלאים		
20	אני מעוניין בתפקידים בארגונים שיתנו לי הרגשת יציבות וקביעות		
21	אני חש שהגעתי למימוש עצמי בעיקר כאשר מתאפשר לי לבנות משהו שהוא כולו תוצאה של רעיונות שלי		
22	חשוב לי יותר להשתמש בכישוריי כדי להפוך את העולם למקום שטוב לחיות ולעבוד בו מאשר להשיג תפקיד ניהולי בכיר		
23	אני חש שהגעתי למימוש עצמי בעיקר כאשר אני פותר בעיות שנראו לא פתורות וחסרות סיכוי		
24	אחוש הצלחה בחיי רק אם אהיה מסוגל לאזן בין צרכי האישיים, צורכי המשפחה וצורכי הקריירה שלי		
25	אעדיף לעזוב את הארגון אם יציבו אותי בתפקיד שאינו בתחום ההתמחות המקצועי שלי		
26	מושך אותי יותר תפקיד מנכ"ל מאשר תפקיד ניהולי בכיר בתחום ההתמחות המקצועי שלי		
27	האפשרות למלא תפקיד בדרכי, ללא נהלים ומגבלות, חשובה לי יותר מהביטחון התעסוקתי		
28	אני חש שהגעתי למימוש עצמי בעיקר כאשר אני משיג ביטחון כלכלי ותעסוקתי		
29	אחוש הצלחה בקריירה רק אם אצליח ליצור או לבנות משהו שהוא כולו רעיון שלי או מוצר שלי		
30	אני חולם על קריירה שתהיה בה תרומה ממשית לחברה ולאנושות		
31	אני מחפש בעבודה הזדמנויות לבטא את כישורי התחרותיים ו/או יכולתי לפתור בעיות		
32	חשוב לי יותר האיזון בין דרישות מחיי העבודה ודרישות מחיי האישיים לעומת הסיכוי להשיג תפקיד ניהולי בכיר		

33	אני חש שהגעתי למימוש עצמי בעיקר כאשר אני משתמש ביכולותיי ובכישוריי המיוחדים		
34	אבחר לעזוב את הארגון אם לא יהיה לי סיכוי להתקדם במסלול הניהול הכללי		
35	אעדיף לעזוב את הארגון שלי אם אוצב בתפקיד שיקטין את החופש ואת האוטונומיה שלי		
36	אני חולם על קריירה שתאפשר לי תחושת ביטחון ויציבות		
37	אני חולם על הקמת עסק משלי		
38	אעדיף לעזוב את הארגון אם אוצב בתפקיד שיקטין את יכולתי להעניק שירות לאחרים		
39	התמודדות עם פתרון בעיות קשות במיוחד חשוב לי יותר מתפקיד ניהולי בכיר		
40	תמיד חיפשתי הזדמנויות עבודה שיקטינו את ההפרעה לחיי האישיים ולחיי המשפחה		

הנחיות לעיבוד השאלון:

- אל תשכח לצרף לסיכום את תוספת הנקודות שנתת לשלושת המשפטים הנכונים ביותר לגביך (4 נקודות לכל משפט).
- העבר את המספר המתאים שרשמת ליד כל אחד מהמשפטים לטבלה 1.
- סכם את המשפטים בכל טור (מספר הפריטים בכל טור).
- חלק את התוצאה ב-5.
- הממוצע שיצא בכל טור הוא הממוצע שלך בעבור עוגני הקריירה השונים.

טבלה 1- סיכום תוצאות השאלון

מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'	מס' היגד	נק'
1		2		3		4		5		6		7		8	
9		10		11		12		13		14		15		16	
17		18		19		20		21		22		23		24	
25		26		27		28		29		30		31		32	
33		34		35		36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45		46		47		48	
סך הכול ממוצע															

שני הממוצעים הגבוהים ביותר הם עוגני הכוח העיקריים שלך!

ריאיון לאיתור נטיות וכישורים

1. **פתיחה: יצירת קשר ראשוני ולאחר מכן הצגה עצמית של המרואיין**
   - א. מה מקרין? (ביטחון, היסוס)
   - ב. האם רהוט או עילג?
   - ג. האם זקוק להכוונת המראיין או שחש בנוח עם שאלות עמומות?
   - ד. במה בוחר להתחיל?
   - ה. שפת גוף (קשר עין, מרחק מהמראיין, מתח בגוף)

2. **היסטוריה לימודית**
   - א. איזה תלמיד היה?
   - ב. מה אהב ללמוד?
   - ג. באילו מקצועות הצטיין ובמה התקשה?
   - ד. מגמה בתיכון? סיבות לבחירה?
   - ה. קשר עם מורים
   - ו. הסתגלות למסגרת בית ספרית
   - ז. לימודים על-תיכוניים (תפקוד, סיבות לבחירה בתחום)

3. **היסטוריה תעסוקתית**
   - א. סריקת התפקידים שעבד בהם וניסיון למצוא מכנה משותף
   - ב. מאילו תפקידים הפיק סיפוק ומה הסיבה לכך?
   - ג. מאילו סבל ומדוע?
   - ד. מה עשה טוב בעבודה?
   - ה. במה הצליח פחות?

4. **תפקידים בבית ובמשפחה**
   - א. מהן המשימות שבאחריותו בבית?
   - ב. איך מתנהג עם ילדיו?

5. **ילדות**
   - א. זיכרונות ילדות מוקדמים
   - ב. מה אהב לעשות כילד? (לבד או עם חברים, בחוץ, בבית)
   - ג. כיצד היו מתארים אותו אנשים שהכירו אותו כילד?

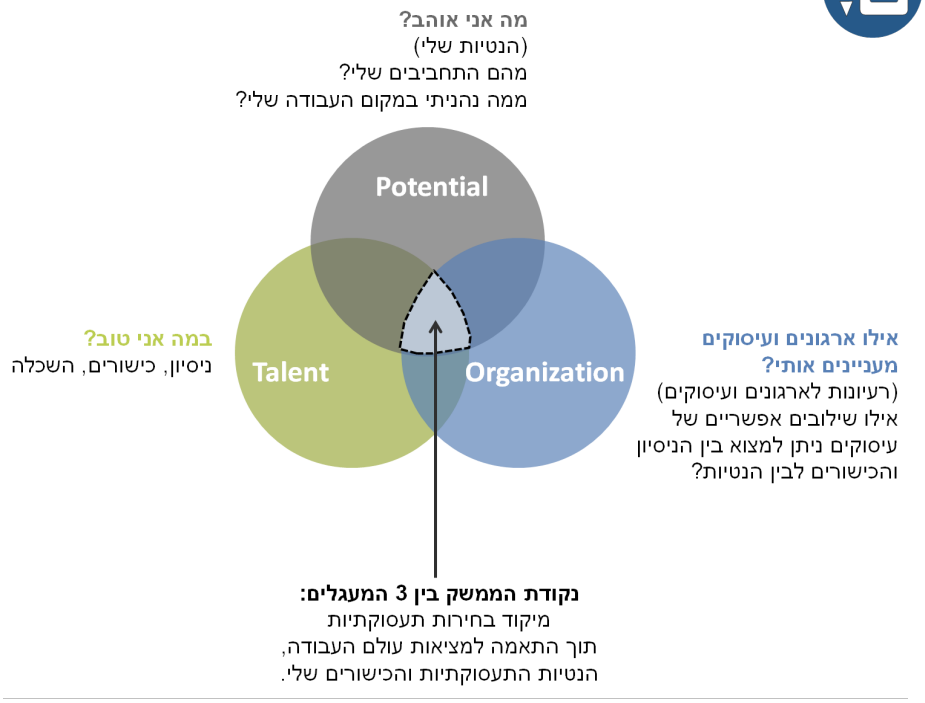
6. **תכניות לעתיד**
   - א. שאיפות תעסוקתיות ואישיות
   - ב. איפה רוצה לראות את עצמו בעוד כ-5 שנים מהיום?

טבלת נטיות וכישורים

1. חשוב על 5 דברים/ פעולות שעשית (שהיו בתחום אחריותך) ושאתה גאה בעשייתם.
2. הדברים יכולים להיות מתחום העבודה ו/או מתחומי הפנאי/ החיים (התייחס לכל פעולה מוצלחת או הישג ולא רק להישג גדול מאוד).
3. בשלב הבא רשום מתחת לכל פעולה/ הישג, אילו כישורים ומיומנויות נדרשו לך כדי להצליח בפעולות האלה.
4.

פעולה/ הישג:	
מיומנות וכישורים:	
פעולה/ הישג:	
מיומנות וכישורים:	
פעולה/ הישג:	
מיומנות וכישורים:	
פעולה/ הישג:	
מיומנות וכישורים:	

מודל שלושת המעגלים



מטרה:

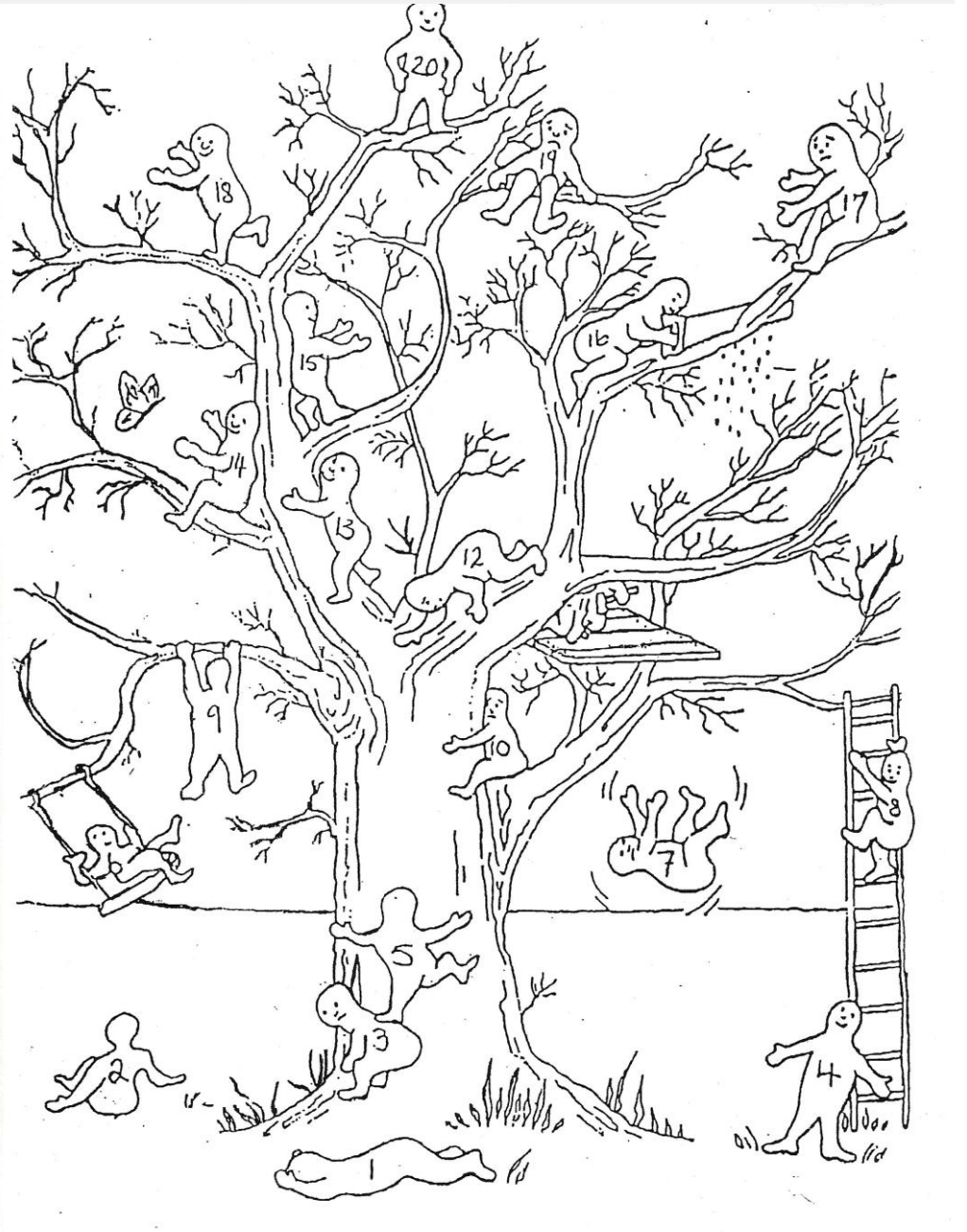
כלי זה מסייע בבחירת כיוון תעסוקתי או אפיקי קידום, תוך שילוב בין הנטיות התעסוקתיות, הכישורים ומציאות עולם העבודה.

הנחיות:

מילוי שלושת המעגלים נעשה יחד עם המשתתף על-ידי שאילת שאלות:

- מעגל ראשון - potential, מה אני אוהב;
- מעגל שני - talent, במה אני טוב (ניסיון, כישורים, השכלה);
- מעגל שלישי - organization, ארגונים בשוק העבודה שמעניינים אותי או שאני רוצה לעבוד בהם (מטרת המעגל השלישי היא להרחיב אפשרויות);
- הממשק בין שלושת המעגלים (נטיות, כישורים ושוק העבודה), תפקידו למקד את הבחירה בכמה אפשרויות לבחינה.

כלי השלכתי: דמויות על עץ



בעמוד מופיע ציור הנקרא 'דמויות על העץ'. הציור משמש ככלי השלכתי שבאמצעותו ניתן לעבוד עם המשתתף במטרה לחשוף תפיסות, מחשבות, רצונות ואף להביע משאלות, שיכולות לעלות מתוך הסתכלות מעמיקה בציור.

השימוש בציור יכול להישען על נקודות זמן שונות ולהתייחס לסיטואציות שונות כדי לחשוף את המטרות שהוזכרו מעלה.

לדוגמה:
"בחר דמות אחת המייצגת בעיניך את מיקומך היום (למשל בתחום התעסוקתי / בתחילת הפגישה/ היום) ודמות שנייה המייצגת את המקום שתרצה להגיע אליו (למשל בתחום התעסוקתי/ בסוף הפגישה/ בעוד חודש)."
- "מדוע בחרת דווקא בדמות הזאת?"
- "מה יש באותה דמות שהופך אותה למייצגת?"
- "מה ההבדל בעיניך בין שתי הדמויות?"
- "מה הדמות הראשונה צריכה לעשות כדי להגיע לדמות השנייה?"
- "מה הדמות מרגישה? חושבת? עושה? איך הגיעה לשם?"

ניתן להשתמש בציור באופנים שונים, בכל סיטואציה שבה אפשר לתאר מרחבי זמן שונים. רצוי להעמיק בשאלות מנחות כדי לתת נפח ועומק לבחירה וכך גם למשמעות שלה.

שאלון שיקולים בבחירת מקצוע[4]

שלב א:
לפניך רשימת שיקולים אפשריים בעת בחירת מקצוע.
קרא/י את הרשימה. הוסף/ הוסיפי לרשימה בשורות הריקות שיקולים שאינם מצוינים בה.

שיקול	פירוש השיקול בעבורך
עניין	
יוקרה	
ביקוש רב	
אפשרויות עיסוק מגוונות	
זמני עבודה גמישים	
מגע עם אנשים	
שימוש במחשב	
נסיעות רבות - ניידות	
עבודה עם קהל	
קושי ההכשרה	
משך ההכשרה	
הפעלת סמכות	
מאפשר ביטחון סוציאלי	
שמבטא את הכישורים שלי	
שמבטא את הערכים שלי	
רמת הכנסה	
שמבטא את הנטיות שלי	
מרחיב אופקים	
שימוש בכושר ניתוח	
שימוש בכושר אמנותי	
סמכותיות	
מתן ייעוץ	
הדרכה והוראה	
עצמאות	
ניהול ופיקוח	
טיפול נפשי	
משא ומתן ושכנוע	
שימוש בכושר מספרי	

4 על פי פרופסור איתמר גתי ו"כיוונים לעתיד": http://kivunim.huji.ac.il.

שיקול	פירוש השיקול בעבורך
שימוש בכושר ארגוני	
הסביבה הפיזית	
עבודה עם מכשירים ועם חומרים	
טיפול גופני באנשים	
עבודה עם בעלי חיים ועם צמחים	
אפשרויות להתקדמות מקצועית	
אחריות	
עבודת צוות	
שימוש בכושר טכני	
שימוש בכושר מילולי	

שלב ב:
בחר את 6 השיקולים המהותיים לך ביותר מבין רשימת השיקולים הנ"ל, והעתק אותם לעמודה הימנית בטבלה המצורפת מטה ("טבלת עזר להשוואת חלופות").

שלב ג:
מלא בטבלה את עמודת "המשקל היחסי". לכל שיקול מ-6 השיקולים הנבחרים תן את משקולת החשיבות שלו באחוזים. סך כל המשקלות צריך להסתכם ב-100%.

שלב ד:
לגבי כל אחת מחלופות העיסוקים, רשום בעמודת "מידת ההתאמה" ציון בין 1-5, המציין עד כמה החלופה עומדת בדרישות שמציב השיקול הספציפי בבחירת מקצוע. לדוגמה אם סימנת "יוקרה" כשיקול, באיזו מידה אינסטלאטור הוא מקצוע יוקרתי בין 1-5?

שלב ה:
בעמודת "התועלת" רשום את המכפלה של עמודת "המשקל היחסי" ועמודת "מידת ההתאמה".

שלב ו:
בעבור כל חלופה, ערוך סכמה של עמודת התועלת ורשום אותה בשורת הסך הכול.

טבלת עזר להשוואת חלופות:

		חלופות (אלטרנטיבות)							
		דוגמה: 1 אינסטלאטור		2		3		4	
השיקול	משקל יחסי	מידת התאמה	תועלת	מידת התאמה	תועלת	מידת התאמה	תועלת	מידת התאמה	תועלת
דוגמה: יוקרה	30%	3	90						
סך הכול	**100**	XXX		XXX		XXX		XXX	

סיכום

סדר החלופות כפי שיצא על פי גובה הסכמה:

1.
2.
3.

טבלה לבחינת המציאות התעסוקתית - Reality Check

מטרה:
טבלה זו מאפשרת לבחון את הכישורים, את ההשכלה ואת תנאי העבודה הקיימים במשרה או במקצוע מבוקשים, לאור הנתונים שיש למשתתף בשילוב שיקולים לבחירת מקצוע. משתתף יכול להחליט ששיקול השכר ושעות העבודה הם המשמעותיים ביותר מבחינתו, למשל, ולכן המשרה תיבחן ביחס לשיקולים האלה.

מילוי הטבלה יכול לסמן את הדרך הדרושה כדי לצמצם את הפער, אם קיים, בין המשרה לבין היכולות האישיות, לקראת בניית תכנית עבודה.

הנחיות:
יש למלא יחד עם המשתתף את עמודות המקצוע/ המשרה לאור תחקיר המשרה/ המיפוי הארגוני שערך:

בשורה השנייה יש למלא את הנתונים האישיים של המשתתף כפי שעלו מהפגישות הקודמות שערכתם. **בעמודות השיקולים** יש לציין את השיקולים המרכזיים שיש למשתתף בבחירת המשרה/ המקצוע.

בשורה הראשונה יש לציין באיזו מידה המשרה מתאימה או עונה על השיקולים שצוינו.

	דרישות המשרה/ המקצוע	כישורים/ יכולות ושיקולים אישיים של המשתתף									
ניסיון											
השכלה											
כישורים מקצועיים											
כישורים אישיים											
סביבת העבודה											
היקף משרה/ שעות עבודה											
דרישות נוספות											
שכר ותנאים נלווים											
שיקול 1											
שיקול 2											

שאלות מנחות לביצוע ניתוח עיסוק[5]

- כותרת (שם התפקיד)
- שעות העבודה (רגילות, משמרות, שעות נוספות...)
- תנאי ביצוע העבודה (בחוץ, במשרד, מול מחשב, מול קהל, בצוות, לבד, רעש, מיזוג...)
- דרישות פיזיות מיוחדות
- שכר ותנאים נלווים
- פירוט המשימות שעל בעל התפקיד לבצע (לענות לטלפונים, לארגן נסיעות לחו"ל...)
- הזמן היחסי המוקדש לכל משימה
- הקריטיות של כל משימה
- רמת אחריות וסוג אחריות (ניהולית, תפעולית, טיפולית, כספית...)
- Accountability - על מה "נמדד" העובד (רמת שירות, הספק שיחות, הרמוניה עם עמיתים...)
- קשר עם אחרים ואופי ניהול הקשר (עם כפופים, מנהלים, לקוחות, עמיתים, בישיבות, בפגישות אחד על אחד, בנסיעות עסקיות, "בשטח" וכדומה).

5 מתוך קורס נטיות תעסוקתיות/ נמרוד בליך.

טופס ניתוח עיסוק
(ניתוח דרישות תפקיד וזיהוי מרכיבי תפקיד)

כותרת (שם התפקיד):
מהות התפקיד:
פרט את המשימות המרכזיות שעל בעל התפקיד לבצע (טלפונים, לצאת לפגישות...):
הזמן היחסי המוקדש לכל משימה:
הקריטיות של כל משימה:
כישורים נדרשים:

שאלון חקר תחום:
השגת מידע בעזרת ריאיון של איש מקצוע מן התחום

שאלות כלליות על התחום:

1. אילו שינויים התרחשו במקצוע/ בעיסוק?
2. כיצד המצב הכלכלי משפיע על הארגון/ העיסוק שלך?
3. מה תוכל לספר לי על אפשרויות התעסוקה בתחום שלך? כמה ביקוש יש לאנשים בתחום? באיזו מהירות התחום התפתח? האם תוכל להעריך מה תהיה ההתפתחות העתידית במשרות בתחום?
4. מה טווח השכר בדרגים השונים בתחום? מה השכר ההתחלתי? האם יש שכר מרבי?
5. האם יש תגמולים נוספים לבד מתגמולים חיצונים (כגון כסף, הטבות, חופשות)?
6. איזה סוג של הכשרה ארגונים מציעים לאנשים הנכנסים לעבוד בתחום?
7. על פי התפיסה שלך, מה הבעיות אשר אתה רואה בתחום עבודתך?
8. מה הכישורים הנחוצים לעבודה בתחום?
9. אילו עוד עובדים אתה מכיר אשר מבצעים עבודה דומה או נדרשים לכישורים דומים?
10. אילו יכולות או תכונות נדרשות כדי להצליח בתחום?
11. מה הסיבות הנפוצות לעזיבת התחום?
12. מה משרת הכניסה הטיפוסית לתחום? מהי משרת הכניסה הכי טובה ללמידת התחום?
13. אילו מגמות בתחום ייתכן שישפיעו על כניסה לעבודה כיום?
14. איזה ניסיון תעסוקתי יעזור כדי להיכנס לתחום?
15. מה ההשכלה הנדרשת לעבודה בתחום?
16. כיצד נראה מסלול קריירה בתחום/ בארגון שאתה עובד בו?
17. מהי הדרך הכי טובה להתחיל בתחום?
18. מה אפשרויות הקידום?
19. מה תוכל לספר לי על אפשרויות התעסוקה בתחום שלך? כמה ביקוש יש לאנשים

בתחום? באיזו מהירות התחום התפתח? תוכל להעריך מה תהיה ההתפתחות העתידית במשרות בתחום?

20. מה הדבר הכי חשוב לדעתך למי שמתכנן להיכנס לתחום?

הכול על עבודת המרואיין:

1. איך נקרא התפקיד? מה הגדרת התפקיד? מה הכותרת?
2. מה היה תפקידך כשנכנסת לארגון?
3. מה בדיוק אתה עושה? מהן המשימות, המטלות, החובות אשר מוטלות עלייך במסגרת העבודה?
4. תאר יום טיפוסי בעבודה, תאר את סדר היום שלך.
5. האם יש הבדל בשעות העבודה לעוסקים בתחום בין הארגונים השונים?
6. באילו בעיות אתה נתקל במסגרת העבודה?
7. מה אתה עושה כשאתה לא מצליח לפתור בעיה בעצמך?
8. אילו אילוצים (כגון זמן, תקציב...) מקשים עליך את ביצוע עבודתך?
9. אילו החלטות אתה מקבל במסגרת העבודה?
10. איזה אחוז מהזמן שלך מוקדש לכל אחת מהפונקציות בעבודתך?
11. האם יש זמנים לחוצים יותר או פחות בעבודה?
12. תאר את סביבת העבודה ואת האנשים שאתה עובד עמם.
13. עם אילו מחלקות או פונקציות אחרות בארגון אתה עובד?
14. האם העבודה היא עצמאית או בצוות?
15. ממה אתה הכי מרוצה בעבודה בחברה הזו?
16. ממה אתה הכי פחות מרוצה?
17. אילו תסכולים עולים בעבודה זו?
18. אתה חושב שעבודתך מרגשת או משעממת? מדוע?
19. איזה כישור ספציפי הוא החשוב ביותר כדי להיות אפקטיבי בעבודה?

20. כיצד למדת/ רכשת את הכישור הזה?
21. האם קיימות התחייבויות מחוץ לשעות העבודה הרגילות? האם קיימות התחייבויות חברתיות בעיסוק זה?
22. כיצד העבודה משפיעה על אורח החיים שלך?
23. אם היית יכול לשנות משהו בעבודתך, מה זה היה?
24. מה הכי פחות מעניין אותך בעבודה? או מה יוצר הכי הרבה מתח?
25. על כמה אנשים אתה אחראי?
26. מאיזה חלק בעבודה אתה הכי מסופק? איזה חלק מאתגר?

הכנה לקריירה:

1. האם העבודה הנוכחית קשורה לתחום הלימודים שלך?
2. באיזו מידה הלימודים תורמים לך לעבודה?
3. כיצד התכוננת לעבודה הזו? אם היית נכנס לתחום היום, האם היית עושה הכנה בדרכים שונות כדי להקל עליך את הכניסה לתפקיד?
4. האם הכשרה/ לימודים הכרחיים לכניסה לתחום?
5. מהי ההכשרה הכי טובה כדי להצליח במקצוע?
6. האם מוסד הלימודים מובא בחשבון כאשר מעסיקים עובד בתחום?

על מסלול הקריירה של המרואיין:

1. מה תחום הלימודים שלך?
2. כיצד קיבלת את העבודה? אילו עבודות וניסיון הובילו אותך לעבודה הנוכחית?
3. האם כשהתחלת את העבודה בארגון עברת הכשרה פורמאלית?
4. מה עשית לפני שהתחלת משרה זו?
5. אילו מהדברים שעשית הכי תרמו לך לניסיון?
6. כיצד הגעת לעיסוק הנוכחי ומה המטרות שלך לטווח הארוך?

7. לאילו עבודות אחרות יכולת להתקבל עם הניסיון שלך?
8. מה הצעד הבא שלך בקריירה?
9. איפה אתה רואה את עצמך בעוד 5 שנים?
10. אם לפתע המשרה הנוכחית שלך הייתה נסגרת, לאיזו משרה היית מוכן לעבור?
11. אם יכולת לחזור אחורה, האם היית בוחר באותה דרך לפיתוח הקריירה? מדוע? מה היית משנה?

על התרבות הארגונית בארגון של המרואיין:

1. מדוע החלטת לעבוד בארגון הזה?
2. מה אתה אוהב ולא אוהב בעבודה בארגון זה?
3. כיצד הארגון שאתה עובד בו שונה ממתחריו?
4. האם אתה אופטימי לגבי עתיד הארגון?
5. האם הארגון ערך שינויים לטובת שיפור השירותים או הרווחיות שלו?
6. כיצד הארגון תורם להתפתחות המקצועית של העובדים?
7. כיצד הארגון משתמש בטכנולוגיה לתקשורת פנימית וחיצונית (שימוש בדוא"ל, אינטרנט, שיחות וידיאו...)
8. מה תוכל לספר על התרבות הארגונית?
9. האם אתה משתתף בפעילויות חברתיות עם עמיתיך לעבודה?
10. האם שיטת הניהול היא "מלמעלה למטה" או שגם עובדי הקו הראשון משתתפים בקבלת ההחלטות בארגון?
11. האם קיימת גמישות בשעות העבודה, קוד הלבוש, חופשות, מקום מגורים ועוד?
12. מהם הערכים הבולטים בעבודה זו? (בטיחות, תפוקה, עצמאות...)
13. כיצד הארגון מעריך את ביצועי העובדים?
14. מהו תהליך הקבלה לארגון? כמה ראיונות מועמד למשרה עובר עד שמקבל הצעת עבודה?
15. כיצד הארגון מעודד חדשנות ויצירתיות?

16. מה הזמן הממוצע של עובדים בארגון? האם יש תמריצים להישאר בארגון?

17. האם הארגון מעודד ומתגמל עובדים אשר יוצאים ללימודים?

עצות:

1. האם תוכל להציע כמה דרכים להשגת הניסיון הרצוי למשרה הזו?

2. עם המידע שיש לך על אודות הניסיון התעסוקתי, הכישורים וההשכלה שלי, אילו תחומים נוספים או משרות היית מציע לי לבדוק לפני שאני מקבל החלטה?

3. האם יש לך עצה כלשהי למי שמתעניין בתחום? האם יש עיתונים מקצועיים אשר יוכלו לעזור לי ללמוד על התחום?

4. איזה ניסיון, בתשלום או ללא תשלום, תמליץ שירכשו אנשים אשר מעוניינים להשתלב בתחום?

5. איזו הכשרה היית מחפש בקורות החיים של מועמד למשרה?

אישי

הגדר מה חשוב לך מבחינת ערכים, נטיות, עקרונות, צרכים וכיוצא בזאת והכן שאלות רלוונטיות.

טופס תחקיר משרה

שם המשרה:
מהן המשימות שצריך לעשות במסגרת התפקיד? (יש לפרט את כל המשימות, את הזמן היחסי המוקדש לכל משימה, ומהן המשימות הקריטיות בתפקיד)

	כישורים תכונות, יכולות ומיומנויות	**ידע והשכלה** תוכנות מחשב, תעודות מקצועיות, תארים, שפות	**ניסיון תעסוקתי** איזה ניסיון נדרש? כמה זמן? מה הכרחי ומה רצוי?	**סביבת עבודה** עבודה בחוץ/ משרד, מול מחשב, נסיעות, מול קהל, יחד עם עובדים נוספים, לבד, רעש, מיזוג, דרישות פיזיות מיוחדות	**כללי** שעות העבודה (רגילות, משמרות, % משרה, שעות נוספות...), מרחק נסיעה מהבית (תחבורה ציבורית, הסעות...)
דרישות התפקיד					
מה יש לי?					

	כישורים תכונות, יכולות ומיומנויות	**ידע והשכלה** תוכנות מחשב, תעודות מקצועיות, תארים, שפות	**ניסיון תעסוקתי** איזה ניסיון נדרש? כמה זמן? מה הכרחי ומה רצוי?	**סביבת עבודה** עבודה בחוץ/ משרד, מול מחשב, נסיעות, מול קהל, יחד עם עובדים נוספים, לבד, רעש, מיזוג, דרישות פיזיות מיוחדות	**כללי** שעות העבודה (רגילות, משמרות, % משרה, שעות נוספות...), מרחק נסיעה מהבית (תחבורה ציבורית, הסעות...)
בדיקת התאמה					

מידע נוסף על המשרה:

שכר ממוצע ותנאים נלווים
סוג הארגונים שיש בהם משרות כאלה (גודל הארגון, שמות ארגונים ספציפיים אם ידוע...)
מהן אפשרויות הקידום והגיוון המקצועי ממשרה זו?

	מרכיב המסוגלות התעסוקתית	דירוג רמת המסוגלות הנדרשת במשרה (10= גבוהה, 1= נמוכה)
1	גישה חיובית, יכולת למידה ויוזמה	
	הסבר:	
2	כישורים מספריים	
	הסבר:	
3	כישורי שפה	
	הסבר:	
4	כישורים טכנולוגיים	
	הסבר:	
5	ניהול עצמי	
	הסבר:	

מרכיב המסוגלות התעסוקתית		דירוג רמת המסוגלות הנדרשת במשרה (10= גבוהה, 1= נמוכה)
6	יכולת חשיבה ומציאת פתרונות לבעיות	
הסבר:		
7	עבודת צוות ותקשורת בין-אישית	
הסבר:		
8	הבנת הארגון/ העסק	
הסבר:		

סיכום ומסקנות על סמך התחקיר שערכת:

מהם המקורות שנעזרת בהם לביצוע התחקיר? (אינטרנט, עיתונות, ראיונות עם בעלי מקצוע, תצפית במקום העבודה ועוד)
מהם היתרונות המרכזיים שעולים מהתפקיד?
מהם החסרונות או הקשיים שעשויים לעלות במסגרת התפקיד?
האם וכיצד משרה זו מקדמת אותך לעבר הקידום התעסוקתי שלך?
האם זו משרה שאתה יכול להשתלב בה היום? כן לא אם לא, מה תצטרך לעשות כדי להשתלב במשרה זו בעתיד? באילו משרות פתיחה אחרות תוכל להשתלב בשלב זה, אשר יקדמו אותך למשרה המבוקשת?

טופס לסיכום תהליך המיפוי והאבחון

שם המשתתף: **איש המקצוע המלווה**:

סיכום תהליך המיפוי והאבחון

בהמשך לפגישות שנערכו ביניכם, אנא פרט את הידוע לך על המשתתף. מידע זה מהווה את הבסיס שלאורו תיקבע תכנית העבודה.

מקום עבודה בשנתיים האחרונות:
ניסיון תעסוקתי נוסף:
נטיות המשתתף:
כישורי המשתתף:
חסמים:
מענים שקיבל בתכנית המקור (מימון, ייעוץ תעסוקתי ועוד):
שיקולים וצרכים תעסוקתיים:
סיכום מפגשי הליווי שנעשו במסגרת תכנית קידום: (תכנים שעלו, דילמות, כיווני פעולה)

שלב שלישי: הגדרת מטרות והצבת יעדים

מהלך פגישה רביעית
הגדרת יעדים אישיים לקידום ובניית תכנית עבודה

מטרת הפגישה:
בפגישה הרביעית רכז הקידום והמשתתף בונים תכנית עבודה אישית למשתתף בתכנית הקידום.

מהלך מוצע לפגישה שתארך כ-45 דקות:

כתיבת מסקנות: (10 דקות)
בתחילת הפגישה ייערך סיכום של הפגישות שהתקיימו עד כה וכתיבת המסקנות בתחום של נטיות, כישורים, ניסיון תעסוקתי, חסמים ושיקולים וצרכים תעסוקתיים.

הגדרת יעדי הקידום: (20 דקות)
בשלב הבא יתנהל דיון שמטרתו הגדרת יעדים בממדי הקידום השונים. ראשית, המשתתף יחליט לגבי כל ממד אם הוא מעוניין להציב לו יעד בתכנית הקידום. למשל בתחום הסובייקטיבי, האם הוא מעוניין להציב יעד לשיפור היחסים עם העמיתים בעבודה? היעדים יוגדרו בצורה מפורטת ככל שניתן: ספציפיים, מדידים, ישימים, רלוונטיים לצרכים ולשיקולים של המשתתף ותחומים בזמן. בהמשך יש לפרט את הפעולות שיש לנקוט כדי להשיג את היעדים שנקבעו.
לשם כך מומלץ להשתמש ב"טופס להגדרת מטרה תעסוקתית ויעדים אישיים לקידום" (בעמ' 128).

לצורך הגדרת היעדים ניתן להיעזר במודל SMART.

בחירת יעד וסיכום: (15 דקות)
לסיכום הפגישה יש לבחור את היעד שבו יהיה המיקוד בשבועיים הקרובים, להציב תאריך לביצוע ולתת משימות מתאימות. לצורך עבודה עם המשתתף על השגת היעד אפשר להשתמש בכלי של אימון סקאלה(בעמ' 131).

דגשים

- יש להתאים את תכנית הקידום ליעדים האישיים של כל משתתף.
- על כל משתתף לערוך תעדוף יעדים.
- בכל תכנית של תבת יש צריך להגדיר באיזה קידום מדובר, לבנות תכנית קידום אישית לכל משתתף וכן להציב יעדים ברורים לכל אוכלוסייה. יחד עם זאת, ייתכן שבאותה קבוצה יהיו משתתפים עם מדדי קידום שונים.

טופס להגדרת מטרה תעסוקתית ויעדים אישיים לקידום

ערוך דיון עם המשתתף והחליטו על מטרה תעסוקתית לתהליך.

לאחר מכן החליטו באילו ממדי הקידום המשתתף שואף להתקדם ומדוע קידום בממד זה חשוב לו.

לאחר מכן הגדירו יעד ספציפי, מדיד, ישים, רלוונטי לצרכים ולשיקולים של המשתתף ותחום בזמן (מומלץ לקבוע יעדים על פי מודל SMART).

בהמשך פרטו את הפעולות שיש לנקוט כדי להשיג את היעד שנקבע.

מטרה תעסוקתית:			
ממדי הקידום	אם המשתתף מעוניין לקבוע יעד בתחום סמן +	יעד (מלל חופשי)	סטאטוס ותאריך ביצוע ליעדים שהושגו
א. קידום כלכלי			
ב. קידום מקצועי			
ג. קידום בתנאי עבודה			
ד. קידום מבחינה סובייקטיבית			

פירוט משימות בתכנית העבודה

היעד שהוצב	משימות להשגת היעד	תאריך יעד לביצוע המשימות	סטאטוס ביצוע* (בוצע/ בוצע חלקית/ לא בוצע)	הערות או משאבים נדרשים

*סטאטוס הביצוע של המשימות ועדכון משימות נוספות יעודכן כל שלושה חודשים **לפחות**.

שלב רביעי: יישום ומעקב אחר תכנית העבודה

מהלך אימון סקאלה

שלב 1

המאמן שואל את המתאמן שאלות, מתעד את דברי המתאמן, משקף לו את דבריו ומוסיף שאלות במידת הצורך:

הנושא שבוחרים להתאמן עליו:

1. "איפה אתה ממקם את עצמך היום?"
2. "בזכות מה הגעת לשם?"
3. "לאן היית רוצה להגיע (בטווח הקרוב ובטווח הרחוק)?"
4. "למה חשוב לך להגיע לשם?"
5. "בעוד כמה זמן תגיע לשם?"

שלב 2

המאמן מזמין את המתאמן לעבור למקום שהיה רוצה להגיע אליו:

1. "מה יש כאן (במקום החדש)?"
2. "מה התווסף?"
3. "מה זה מאפשר לך?"
4. "איך אתה מרגיש במקום הזה?"

שלב 3

בניית תכנית עבודה למתאמן הכוללת התייחסות לסעיפים האלה:

- היעד
- הזמן הדרוש למימוש היעד
- 3-2 צעדים נדרשים להשגת היעד
- "אילו יכולות יש בך שיאפשרו לך לעשות את הצעדים הללו?"
- "במי/ במה תוכל להיעזר?"
- "כיצד תדע שהצלחת?"
- "מה היית רוצה להזכיר לעצמך?"

הסבר - אימון סקאלה

הנושא שבוחרים להתאמן עליו:

שואלים את המשתתף מהו הנושא שהוא בוחר להתאמן עליו.
לעתים יש צורך בחידוד ובהגדרה מדויקת של הנושא. לדוגמה אם המשתתף אומר "שביעות רצון מהעבודה", כדאי לשאול שאלות שיבהירו מה משפיע על שביעות הרצון שלו מהעבודה, ולזקק את היחסים עם העמיתים, למשל, כמשפיעים על שביעות הרצון או על מידת ההצלחה שלו בביצוע משימות בעבודה וכדומה.

במהלך אימון הסקאלה:

- המאמן שואל את המשתתף שאלות ומבקש דוגמאות, הבהרות, הסברים.
- המאמן מתעד את דברי המשתתף, משקף לו את דבריו ומוסיף שאלות במידת הצורך.

שלב 1

המאמן מצייר קו סקאלה מ-1 עד 10 על הלוח, כאשר 10 מייצג שליטה מעולה ו-1 מציין שליטה במידה מועטה.

1. **מיקום עצמי כיום:** המאמן שואל את המשתתף איפה הוא ממקם את עצמו ביחס לנושא שבחר להתאמן עליו. אם יש קושי למשתתף לענות, אפשר לשאול אותו אם הוא מכיר מישהו שהוא טוב מאודבתחום והיה רוצה להיות כמוהו - איך הוא ממקם עצמו ביחס אליו?
2. "**בזכות מה הגעת לשם?**" המאמן מבקש מהמשתתף לפרט את התכונות ואת הכישורים שבזכותם הוא מיקם את עצמו במספר שבחר. בשלב זה מומלץ שהמשתתף ייתן דוגמאות לאופן שבו באים לידי ביטוי היכולות והכישורים שלו.
3. "**לאן היית רוצה להגיע בעוד** x **זמן?**" המאמן מציע לוח זמנים בהתאם לנושא שנבחר ולזמן שלוקח להשיג אותו, ובהתאם למסוגלות של המשתתף לאורך האימון. כעת מבקשים מהמשתתף לבחור מספר שהוא שואף להגיע אליו ובודקים - האם הזמן שנקבע הוא ריאלי?
4. "**למה חשוב לך להגיע לשם?**"
5. "**בעוד כמה זמן תגיע לשם?**"

שלב 2

בניית תמונת עתיד: המאמן מזמין את המשתתף לעבור למקום שהיה רוצה להגיע אליו.

1. "מה יש כאן (במקום החדש)? איך זה נראה? איך המצב החדש בא לידי ביטוי?"
2. "מה התווסף? מה שונה?"
3. "מה זה מאפשר לך?"
4. "איך אתה מרגיש במקום הזה?"

שלב 3

בניית תכנית עבודה למשתתף וחשיבה על פעולות שיובילו להשגת היעד.
ניתן לשאול: "מה צריך לקרות כדי שתגיע לשם בפרק הזמן שנבחר?"
בשלב זה המשתתף חושב מה הוא יכול לשנות בהתנהגותו שיוביל אותו להשגת היעד. המאמן יכול לשאול את המשתתף על דברים שזה סיפר על עצמו כשנשאל בשלב 1 בזכות מה הגיע למיקום נוכחי. בשלבי האימון המאמן יכול להסתמך על היכרות מוקדמת עם המשתתף לגבי יכולות, כישורים ודרכי התמודדות והתנהגות של המשתתף.
לדוגמה:

- "אילו יכולות יש בך שיאפשרו לך לעשות את הצעדים הללו?"
- "במי או במה תוכל להיעזר?"
- "כיצד תדע שהצלחת?"
- "מה היית רוצה להזכיר לעצמך?"

שלב 4

סיכום האימון והנעה לפעולה.

1. **קביעת יעד קרוב:** המאמן מבקש מהמשתתף למקם את עצמו על הסקאלה במועד קרוב. לדוגמה "בוא נחשוב שעד הפגישה הבאה אתה עובר מ-3 (מיקום נוכחי) למיקום 3.2."
2. **משימות למשתתף:** המאמן מבקש מהמשתתף לבחור פעולה אחת או שתיים שיוכל לעשות עד הפגישה הבאה, אשר יקדמו אותו לעבר השגת היעד. לדוגמה "מה צריך לקרות כדי שתגיע ל-3.2?"
3. **סיכום:** אפשר לשאול את המשתתף: "האם זה נראה לך משהו שתוכל לעשות?", "איך אתה מסכם את האימון?"

ב ה צ ל ח ה

מהלך פגישת הכנה עם משתתף לשיחה עם מעסיק בנושא קידום

רקע ומטרה:
שיחה בין המשתתף לבין מעסיקו הנוכחי בנושא קידום, עשויה לפתוח בפני המשתתף אפשרויות נוספות. כדי לבדוק ולמצות את האפשרות הזו, יש לבחון עם המשתתף אם כדאי לקיים שיחה כזו עם המעסיק, ובהתאם לכך לקיים פגישת הכנה לקראת השיחה עם המעסיק.
לא תמיד המעסיק ער ומודע לרצון של העובד בקידום. בשל כך עובד המעוניין בקידום במקום עבודתו צריך לאותת על כך. דימוי הולם למצב זה הוא איתות לצורך השתלבות בנתיב בכביש: האיתות מייצר תקשורת והצהרת כוונה לפעולה. אמנם לא תמיד מאפשרים לרכב להשתלב מייד בנתיב, וייתכן שנצטרך להמתין להזדמנות הבאה, אך נקטנו בצעד שמבהיר לסביבה את רצוננו להשתלב ב'נתיב הקידום'.

כיצד ניערך לקראת שיחה עם מעסיק?

- **בירור ראשוני:** יש לבצע הערכת מצב של העובד במקום העבודה הנוכחי (מיפוי יכולות, כישורים, הישגים, תוצאות, מה המעסיק חושב עליי, באיזו אופן מעריך אותי) ולחשוב עם מי על העובד לקיים שיחה כזאת - יש לזהות את גורמי המפתח וההשפעה ולקיים את השיחה עם אותם גורמים.

- **תיאום ציפיות:** בין מה שברצוננו להשיג בשיחה לבין האפשרויות האחרות שעשוית לעלות בשיחה, שפחות ציפינו להן. קידום הוא תהליך שלוקח זמן, וייתכן שיחלוף זמן רב (מכמה חודשים ועד שנה-שנתיים או יותר) עד להשגת תוצאות. בזמן הזה חשוב להמשיך להפגין השקעה ומוטיבציה כדי להוכיח את הרצון בקידום ולחזקו.

- **איתור צורכי המעסיק והבנתם:** כאשר הקידום שלנו מתחבר גם לצרכים של המעסיק, הסיכויים לקידום גדלים.

- **בירור אפשרויות קידום:** לאסוף מידע מקדים בסביבת העבודה עוד טרם השיחה, שיכול להצביע על ניצול הזדמנויות ועל אפשרויות קידום. מנגד, לקבל מידע מהמעסיק במעמד השיחה לשם בחינת חלופות.

- **ערך מוסף אישי:** להבליט את היתרונות היחסיים, תוך מתן דוגמאות.

- **התאמה אישית על פי המשתתף:** בהתאם לצרכים האישיים, בהקשר ספציפי למשתתף.

- **סימולציה:** לאחר הכנה והיערכות בכל הנקודות שצוינו לעיל, יש לקיים סימולציה עם המשתתף כדי לדמות את השיחה ולאפשר לו הזדמנות להתמודד עם שאלות ולחוות התנסות.
דגשים לסימולציה: על הרכז המשחק את תפקיד המעסיק, לקיים את השיחה מזווית הראייה של המעסיק. יש לשים לב לחלקים שבהם למשתתף יש קושי בהתמודדות, ולסמן אותם כנקודות ל'עבודה'. כמו כן יש לחזק ולהעצים את החלקים הטובים בסימולציה כדי לייצר חוויית הצלחה ולחזק הביטחון העצמי של המשתתף.

מהלך פגישת אבחון לתהליך מנטורינג

מטרות:

- היכרות וחשיפה לתהליך המנטורינג.
- אבחון והתאמה לקראת תהליך המנטורינג.

מהלך הפגישה:

הסבר למשתתף - מהי תכנית המנטורינג?

מומלץ לפני ההסבר לפתוח בשאלה הפונה למשתתף:

האם אתה יודע/ מכיר/ שמעת על המושג 'מנטורינג'?

מטרת השאלה: לבדוק עם איזו רמת היכרות/ ניסיון מגיע המשתתף, להתחיל יחד מהבנה משותפת של תהליך המנטורינג במסגרת תכנית קידום, ולגייס את המשתתף בנקודה שבה הוא נמצא בתהליך הקידום שלו.

הסבר על התכנית: תכנית המנטורינג עוסקת בסיוע מימוש הפוטנציאל האישי-תעסוקתי, ושמה דגש בקידום קריירה ובפיתוחה דרך ליווי של מנטור המגיע מהעולם העסקי/ הציבורי. המנטור מביא אתו ניסיון עשיר מעולם העבודה והיכרות עם שיקולים ועם עמדות של מעסיקים. הוא מנוסה בתהליכי ליווי של עובדים ובעל רשת קשרים רחבה.

המנטור הוא **מתנדב** בדרג ניהולי, אשר יחנוך וילווה את המשתתף מתוך ניסיון תעסוקתי רחב, קריירה מקצועית וניסיון חיים אישי עשיר. לצורך תהליך זה נדרש תיאום ציפיות בין שני הצדדים וכן נדרשת מחויבות ומסירות לתהליך.

מסגרת זמן ההתחייבות לתהליך היא חצי שנה, כאשר המפגשים בין המשתתף למנטור יתקיימו אחת לשבועיים-שלושה. מיקום ומועד הפגישות ייקבעו בהתאם למוסכם בין המשתתף לבין המנטור.

דגשים:

- יש להציג בפני המשתתף כי מטרת השיחה היא לבחון יחד אתו אם תהליך זה מתאים לו, ולהגיע לידי החלטה משותפת.
- חשוב שהמשתתף ידע שהוא חלק מקבלת ההחלטה כדי ליצור שיתוף, אחריות ומחויבות הדדית כבר מהשלב הראשון.
- במהלך כל הפגישה חשוב להיות קשובים להתנגדויות, לחששות, לרצונות וכולי שעשויים לעלות.
- יש לשים דגש במוטיבציה, בפרואקטיביות, ביכולת ורצון להתחייב וכן בבשלות ופניות רגשית לתהליך. סט השאלות בהמשך יסייע לכם לזהות את הנקודות הללו.
- יש לשלב בשיחה חיזוקים לבחירה בתהליך זה, ולהדגיש את הערך המוסף של המנטור בעבור המשתתף - סיוע בתהליכי קידום מזווית שונה. מנטור שמגיע מהעולם העסקי הוא

בעל ניסיון רב בעולם התעסוקה ויש לו ראייה רחבה; בעזרתו יוכל המשתתף להרחיב את ההסתכלות על תחומי עיסוק רלוונטיים, להתכונן לשיחת משוב/ שכר ועוד.

סט שאלות לצורך אבחון:

1. מה דעתך על תכנית המנטורינג המוצעת?
2. האם התנסית בעבר בתהליכי מנטורינג או בתהליכי ליווי דומים? איך הייתה החוויה?
3. האם תוכל להתחייב לתהליך של חצי שנה ולקיים פגישות באופן עקבי לכל אורך אותה התקופה (אחת לשבועיים-שלושה)?
4. במה לדעתך המנטור יכול לעזור ולתרום בנושא הקידום התעסוקתי שלך?
5. מהן הציפיות שלך מתהליך כזה? מה היית רוצה לקבל בתהליך כזה?
6. מה צריך לקרות בתהליך כדי שבסופו תאמר לעצמך: "היה שווה"?
7. על אילו נושאים היית רוצה לעבוד במהלך הליווי עם המנטור?
8. מה לדעתך תפקידו של המנטור? מהם לדעתך תחומי האחריות שלו בתהליך? מהם תחומי האחריות שלך בתהליך?
9. מה לדעתך ידרוש ממך ליווי כזה? (אפשר לחדד את הנקודות בשאלות הבהרה: מחויבות, זמן, פניות רגשית, פתיחות וכולי)
10. מה עלול לעכב, להוות מכשול או לסיים את התהליך מבחינתך מבעוד מועד?
11. האם יש העדפות או מגבלות מיוחדות למפגש עם המנטור? (מיקום גיאוגרפי, זמני מפגש, מגדר וכדומה)
12. חלק מהתהליך יכלול משימות שונות לביצוע שיינתנו לך על-ידי המנטור במטרה לקדם את המטרות שסיכמתם עליהן. האם תהיה מוכן לקחת על עצמך את המשימות ולהתחייב לביצוען?
13. מה יעזור לך להתמיד בתהליך?
14. מה היית מצפה ממני (מומחה הקידום) בקשר שבינך לבין המנטור?
15. שאלות נוספות שהיית רוצה לשאול או כל דבר אחר שחשוב לך להעלות שלא העלינו בשיחה זו?

סיכום הפגישה וקבלת החלטה

סכם את חוות דעתך בנקודות ואת המלצתך לתהליך זה.
אם מסקנתך היא שהמשתתף נמצא מתאים לתהליך, יש לקבל את הסכמת המשתתף ואת מחויבותו לצאת לדרך. כמו כן יש לצייד אותו בדף מידע המכין אותו לקראת פגישתו עם המנטור (מופיע בנספח המצורף "טופס תיאום ציפיות לקראת הצמדה למנטור").
אם המשתתף אינו מתאים לדעתך, תוכל לשקף לו את הדברים מהתכנים שעלו בשיחה, ובמידת האפשר לבחון שוב את האפשרות בעתיד.

טופס תיאום ציפיות לקראת הצמדה למנטור

שם: _____ תאריך:_____

ברכות,

נבחרת לקבל ליווי על-ידי מנטור.

המנטור הוא **מתנדב**, בדרג ניהולי ביניים ומעלה, אשר יחנוך וילווה אותך מתוך ניסיון חיים אישי עשיר וקריירה מקצועית. לצורך תהליך זה נדרש תיאום ציפיות בין שני הצדדים, וכן נדרשת מחויבות ומסירות לתהליך.

לקראת מפגשך הראשון עם המנטור, מצורף כאן קובץ שאלות והמלצות אשר יעזור לך להגיע מוכן לתהליך המנטורינג.

שאלות:

1. מהן ציפיותיך מהמפגשים עם המנטור?

_____
_____
_____
_____

2. האם יש העדפות או מגבלות מיוחדות למפגש עם המנטור? מבחינת מיקום גיאוגרפי, מגדר או אחר.

_____
_____
_____
_____

3. מיקום ומועד הפגישות ייקבע בהתאם למוסכם בינך לבין המנטור. נסו לקבוע יום ושעה קבועים למפגשים.

כדי ליצור קשר משמעותי עם המנטור שלכם, נדרשת מכם מחויבות להיפגש **אחת לשבועיים-שלושה במשך ששת החודשים הקרובים**.

4. במהלך המפגשים הראשונים מומלץ לשים דגש בנקודות האלה:

- **תיאום ציפיות הדדי:** שאלו את המנטור כיצד **הוא** רואה את הקשר הזה, כיצד מצפה שהקשר יתנהל, מה מצפה לקבל מהקשר. סביר להניח שהמנטורים ישאלו אתכם את אותן השאלות בדיוק, יתעניינו וירצו לשמוע עליכם ועל הרצונות והמטרות שלכם מתהליך זה.
- **ספרו למנטור על הציפיות שלכם**: ספרו למנטור מהן שאיפותיכם התעסוקתיות,

מה חשוב לכם בקשר עם המנטור, מה הייתם רוצים לעשות במשותף, מה מעניין אתכם וכולי.

- **פתיחות ושיתוף:** גם המנטורים מתרגשים במפגשים ראשונים! ככל שתהיו יותר חופשיים, פתוחים ומשתפים, כך ייפתח גם הצד השני, וניתן יהיה להגיע לנושאים רלוונטיים בעלי השפעה.
- שתפו את המנטור בכל נושא תעסוקתי שמרגיש לכם נכון. המנטורים הם כתובת מצוינת לסוגיות **מקצועיות** שעולות בתהליך הקידום התעסוקתי שלכם, כגון בחירת מסלולי קריירה, איך להתכונן לשיחת שכר, איך לקבל משוב מהמנהל במקום העבודה הנוכחי, איך להרחיב את ההסתכלות על תחומי עיסוק רלוונטיים וארגונים, בחירת מקום לימודים וכולי.
- היו עצמכם, שאלו שאלות בצורה חופשית, ועודדו שאילת שאלות מצדו של המנטור.
- **מנגנון התקשרות ועמידה בזמנים:** קבעו מנגנון להתקשרות ביניכם והקפידו לעמוד בו. לדוגמה, אם קבעתם יום קבוע אחת לשבועיים למפגש, ודאו מראש כיצד מגיעים לנקודת המפגש, והקפידו להגיע בדיוק בזמן (מומלץ אף להקדים בכ-10 דקות); אם קבעתם לתאם פגישות טלפוניות, היו זמינים בזמן המדויק והתייחסו לכך כאל פגישה לכל דבר ועניין; אם קבעתם להתעדכן באמצעות הדוא"ל, דאגו לעמוד בהתחייבותכם. הגיעו מסודרים לכל פגישה עם כלי כתיבה ולאחר שהקדשתם מחשבה למה שהייתם רוצים להתמקד בו בכל שיחה.

5. כחלק מתהליך הקידום התעסוקתי שהתחלת בו, המנטור התנדב ללוות אותך למשך חצי שנה.

הנך מוזמן לפנות אליי בכל שאלה או התלבטות העולות בדרך. במקביל אבקש ואשמח להתעדכן אחת לחודש כיצד מתקדם הקשר.
בהצלחה!

שם: _____ טלפון: _____ דוא"ל: _____

טופס בקשה למענק לימודים למשתתף בתכנית קידום

שם המשתתף:

שם התכנית:

שם מומחה הקידום:

תאריך:

תקציר מנהלים (ייכתב על-ידי מומחה הקידום):
נא לתת **רקע** על המשתתף, תוך התייחסות למאפיינים אישיים ותעסוקתיים שרלוונטיים לבקשה. כמו כן יש לתאר את תחום הלימודים, מוסד הלימודים, משך הלימודים ועלותם.

המלצת מומחה הקידום:
אנא פרט מהי התרשמותך האישית מרמת המוטיבציה ומיכולת ההתמדה של המשתתף.
כיצד היציאה ללימודים/ להכשרה יקדמו את השגת היעדים שהוצבו בתכנית העבודה?
(רשום מהן אפשרויות הקידום בתעסוקה בסיום הלימודים; אנא פרט שמות, תפקידים ושכר)

מועמד/ת לקבלת מענק לימודים

א. פרטים אישיים

שם: _____

שנת לידה: _____ מין: ז / נ

מספר זהות: (9 ספרות, כולל ספרת בקורת): _____

מצב משפחתי: _____

כתובת מגורים: _____

ב. השתתפות בתכנית תעסוקה

שם התכנית: _____

יישוב: _____

תאריך כניסה לתכנית (חודש ושנה): _____

עבר אבחון וייעוץ תעסוקתי: כן/ לא

שם מומחה הקידום: _____

ג. עבודה

המשתתף עובד **כיום** בתפקיד: _____

מקום העבודה (מעסיק): _____

במשך (ציין את תקופת הזמן): _____

לפני כן עבד בתפקיד: _____

במקום עבודה (מעסיק):_____

במשך (ציין את תקופת הזמן):_____

שכר חודשי ברוטו היום:_____

היקף משרה (מספר שעות **בחודש**) _____

ד. השכלה, קורסים והכשרות קודמות

השכלתו/ הכשרתו של המשתתף היא:_____

<u>אם חל שינוי</u> בתחום השכלה בהשוואה לאינטייק קידום, אנא פרטו

תואר אקדמי: לא כן

תואר	תחום התואר	מוסד הלימודים	שנת הסיום	האם עבדת בתחום?
				❐ כן ❐ לא
				❐ כן ❐ לא
				❐ כן ❐ לא

לימוד מקצוע: לא כן

סוג הקורס	שם המוסד	משך הקורס בחודשים	תעודה	שנת הסיום	האם עבדת בתחום
		—— ——	❐ כן ❐ לא		❐ כן ❐ לא
		—— ——	❐ כן ❐ לא		❐ כן ❐ לא
		—— ——	❐ כן ❐ לא		❐ כן ❐ לא

ה. תכנית לימודים מבוקשת (במימון מענק הלימודים)

- ✓ תחום הלימודים המיועד ורמת הלימודים:
- ✓ במוסד:
- ✓ משך הלימודים:
- ✓ עלות הלימודים:

ו. תמיכת המעסיק

האם המעסיק מוכן לתמוך ביציאת העובד ללימודים? (האם קיים שיתוף פעולה עם המעסיק)

_____

נספחים שיש לצרף לבקשה:

- **ריאיון אינטייק קידום**
- **תכנית קידום אישית**, בציון מסלולי קידום אפשריים בסיום הלימודים
- **שובר תשלום למוסד הלימודים**
- **נספח 1 -** אישור מתן מענק לימודים למשתתף בתכנית קידום (המלצה לאישור).

נספח 1

תאריך:_____

לכבוד:

האגודה הישראלית להלוואות ללא ריבית - IFLA

הנדון: אישור מתן מענק לימודים למשתתף בתכנית קידום, מטעם תבת-ג'וינט ישראל

מספר סימוכין למכתב: _____

הריני לאשר כי מר/גב' _____,

מספר זהות_____ תאריך לידה: _____ משתתף בתכנית פיילוט קידום, בתכנית/ במרכז התעסוקה _____ בעיר _____.

הנ"ל משתתף בתכנית המקור החל מתאריך_____, הצטרף לתכנית קידום החל מתאריך _____, הנ"ל עובד ומתמיד בעבודתו החל מתאריך_____. למשתתף נבנתה תכנית קידום אישית והוא מלווה על-ידי _____ מטעם התכנית.

הנ"ל זכאי על פי תנאי התכנית להשתתפות במימון לימודים/ הכשרה מקצועית (בהתאם לטופס ההרשמה שיצורף ממוסד הלימודים) בגובה של _____ ₪ (ולא יותר מ-4000 ₪ או 80% מעלות ההכשרה/ הלימודים, הזול מבינהם), אם יעמוד בכל התנאים למימוש הזכאות. המשתתף המציא אישורי קבלה לתכנית לימודים/ הכשרה וקיים קשר בין תכנית הלימודים לבין הקידום התעסוקתי.

מנהל תכנית המקור/ "מומחה הקידום" _____ מאשר האמור לעיל, וכן מאשר כי בדק ווידא שלא קיים מימון חלופי ללימודים/ להכשרה המבוקשים מטעם משרד הכלכלה/ אחר.

בהתקיים האמור לעיל, נא לקלוט את הנ"ל למסלול "מענק לימודים" כפי שסוכם בין IFLA **לתבת-ג'וינט ישראל, בעבור משתתפי תכנית פיילוט קידום.**

התשלום למשתתף/ למוסד הלימודים יועבר לאחר קבלת מכתב זה ב-IFLA, בצירוף אישור הרשמה למוסד הלימודים (כ-72 שעות מיום קבלת המכתב, למעט מועדים מיוחדים שתחול לגביהם הודעה מוקדמת).

בברכה,

מיכל תימור

מנהלת תכנית קידום

תבת-ג'וינט ישראל

טופס בקשה לאישור מענק "סל גמיש" בתכנית קידום

פרטי המועמד/ת לקבלת "סל גמיש"

שם המשתתף: _____

שם התכנית: _____

שם מומחה הקידום: _____

תאריך:_____

תקציר הבקשה (ייכתב על-ידי מומחה הקידום):
נא לציין:

- **רקע** על המשתתף, תוך התייחסות למאפיינים אישיים ותעסוקתיים שרלוונטיים לבקשה.
- תאר מהם היעדים לקידום שהוגדרו ובאיזה אופן הבקשה תומכת בקידום המשתתף ומסייעת לו.
- פרט את התרשמותך האישית מרמת המוטיבציה ובאיזה אופן היא באה לידי ביטוי, וכן באילו עוד מקורות סיוע יוכל המשתתף להיעזר.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

המלצת מומחה הקידום:
אנא פרט מהי התרשמותך האישית מרמת המוטיבציה ומיכולת ההתמדה של המשתתף.
כיצד מענק הסל הגמיש תומך בתכנית העבודה שנבנתה ויקדם את השגת היעדים שהוצבו בה?

מועמד/ת לקבלת סל גמיש

1. פרטים אישיים

שם פרטי: _____שם משפחה: _____

שנת לידה:_____מין: ז / נ

מספר זהות: (9 ספרות, כולל ספרת בקורת): _____

מצב משפחתי + מספר ילדים: _____

כתובת מגורים: _____

2. השתתפות בתכנית תעסוקה

שם התכנית: _____

יישוב: _____

תאריך כניסה למסלול קידום (חודש ושנה): _____

עבר אבחון וייעוץ תעסוקתי: כן/ לא

שם מומחה הקידום: _____

3. השכלה ותעסוקה

המשתתף עובד **כיום** בתפקיד:_____היקף משרה: _____

מקום העבודה (מעסיק): _____

במשך (ציין את תקופת הזמן): _____

שכר חודשי (ברוטו) נוכחי:

לפני כן עבד בתפקיד: במקום עבודה (מעסיק)_____

במשך (ציין את תקופת הזמן):_____

היקף משרה (מספר שעות **בחודש**): _____

השכלתו /הכשרתו של המשתתף היא:_____

סוג הזכאות

מהי ההטבה שבגינה מועברת בקשה למענק "סל גמיש"? סמן במשבצת המתאימה.

סדנה/ מפגשים לניהול תקציב משפחתי
"אימון זוגי לקידום"
סיוע במימון מסגרות לילדים אחה"צ (צהרון, שמרטפות)
פתרונות תחבורה, כולל לימודי נהיגה (החזר הוצאות נסיעה לתקופת הלימודים/ הכשרה/ בחינות)
אבחון וסדנאות ללקויי למידה
משתתף הנאלץ להוריד באחוזי המשרה לצורך לימודים (מענק סל גמיש כנגד הכנסה שבוטלה בעקבות יציאה להכשרה/ לקורס)
בקשה חריגה: _____

סך סכום הבקשה: _____

פרט את מרכיבי ההוצאה ואת חישובה:

_____

_____

_____

האם הוגשה בשנה האחרונה בקשת מענק ללימודים בתכנית קידום בתבת? כן/ לא

_____

אם כן, אנא פרט האם אושרה/ נדחתה, הסיבות לאישור/ לדחייה, וכן מה השימוש והתוצאות

בעקבות מענק הלימודים שניתן.

_____

_____

נספחים שיש לצרף לבקשה זו:

- קורות חיים
- אינטייק קידום
- תכנית עבודה
- כל מסמך אחר שיכול לסייע לדיון בבקשה.

הנחיות לשימוש במערכת המידע (ספוט)

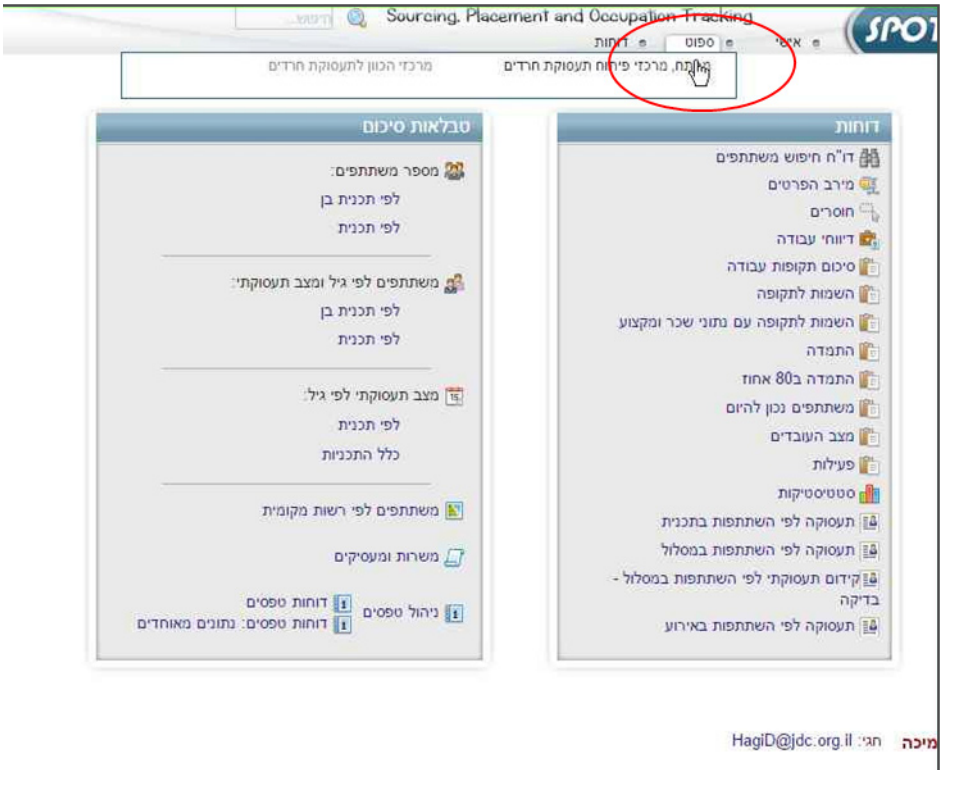
הנחיות לשימוש במערכת המידע (ספוט)

הוספת משתתף חדש

1. להוספת משתתף חדש לתכנית (מפתח, אשת חיל, ריאן וכדומה), ניכנס תחילה למערכת הספוט:
   - **ניכנס למערכת בכתובת** https://tevet.talent-sys.com
   - **נזין:**
     - **קוד משתמש**
     - **סיסמה**
     - **תעודת זהות**
   - **נלחץ על "כניסה"**

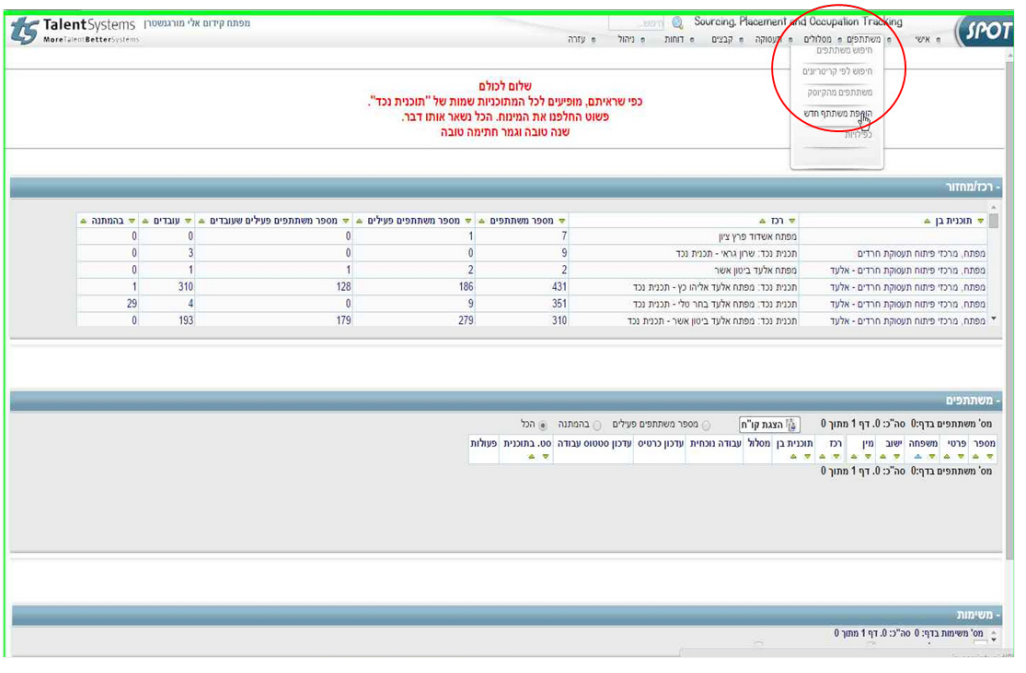
הגענו למערכת המרכזית של תבת.

2. כעת ניכנס למערכת האישית של התכנית:
   - **נלחץ על הלשונית "ספוט"**
   - **נבחר את התכנית שלך** (במקרה זה בחרנו בתכנית מפתח)



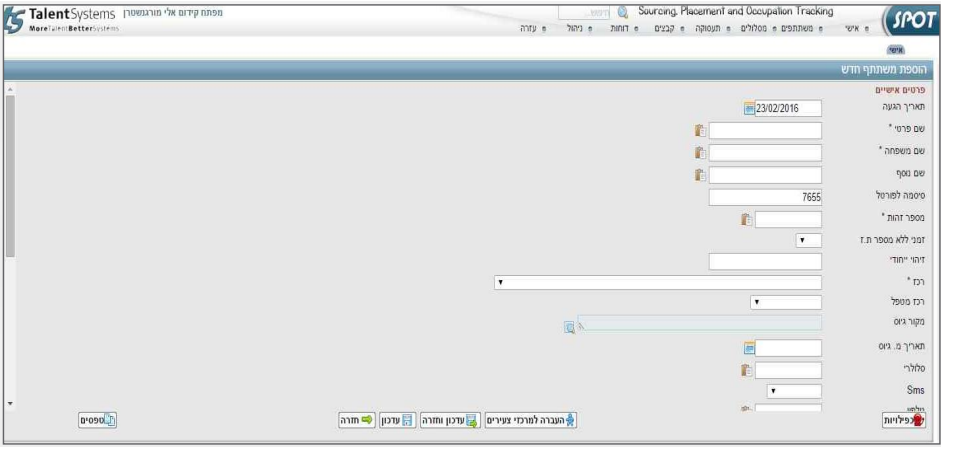
קיבלנו את המערכת האישית של תכנית מפתח.

3. כעת נוסיף משתתף חדש לתכנית:
   - **נלחץ על הלשונית "משתתפים"**
   - **נבחר ברשימה הנפתחת ב"הוספת משתתף חדש"**



קיבלנו כרטיסייה להזנת נתוני המשתתף.

4. נמלא את **הפרטים האישיים**.

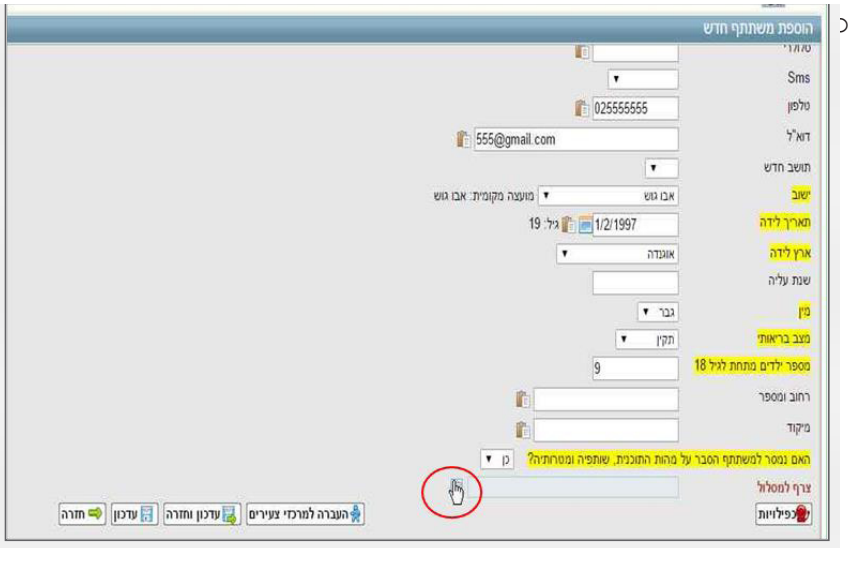


שים לב!

- כל **השדות המסומנים בכוכבית (*)** הם שדות חובה ולא ניתן לעדכן משתתף בלעדיהם.
- חשוב לעדכן את השדות הצהובים אחרת הדבר יגרום לחוסרים.

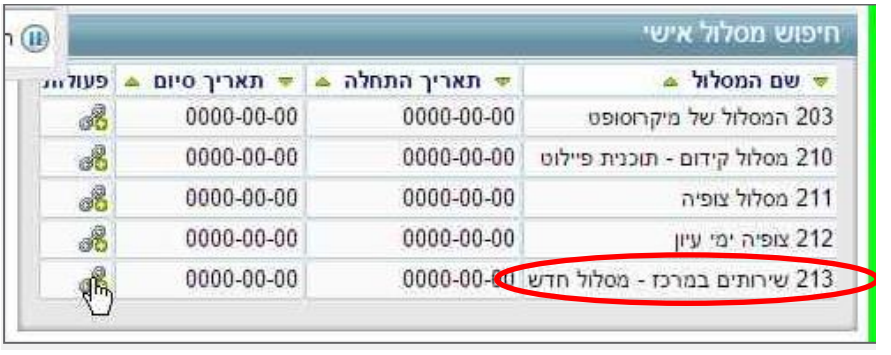
5. לאחר השלמת הנתונים, נצרף את המשתתף למסלול הבסיסי שלנו:

- בסמוך לשורה "צרף למסלול", **נלחץ על סימן הזכוכית המגדלת**.



על המסך נפתח חלון עם רשימת מסלולים.

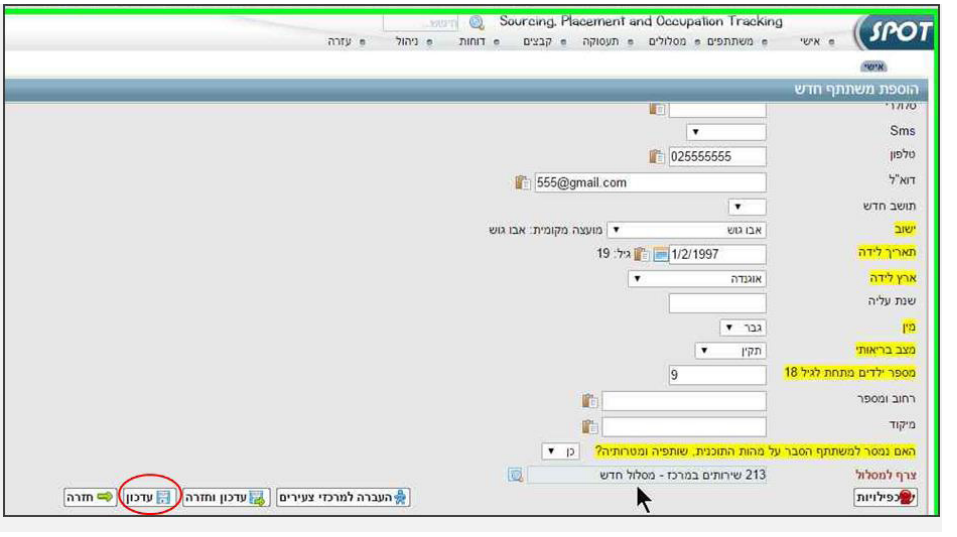
- **נבחר במסלול הבסיסי בתכנית** (בדוגמה זו בחרנו ב-"213 - שירותים במרכז...").



חזרנו לחלון של צירוף המשתתף החדש.

6. עלינו לעדכן כדי לסיים את הקמת המשתתף.

- **נלחץ על "עדכון"**.

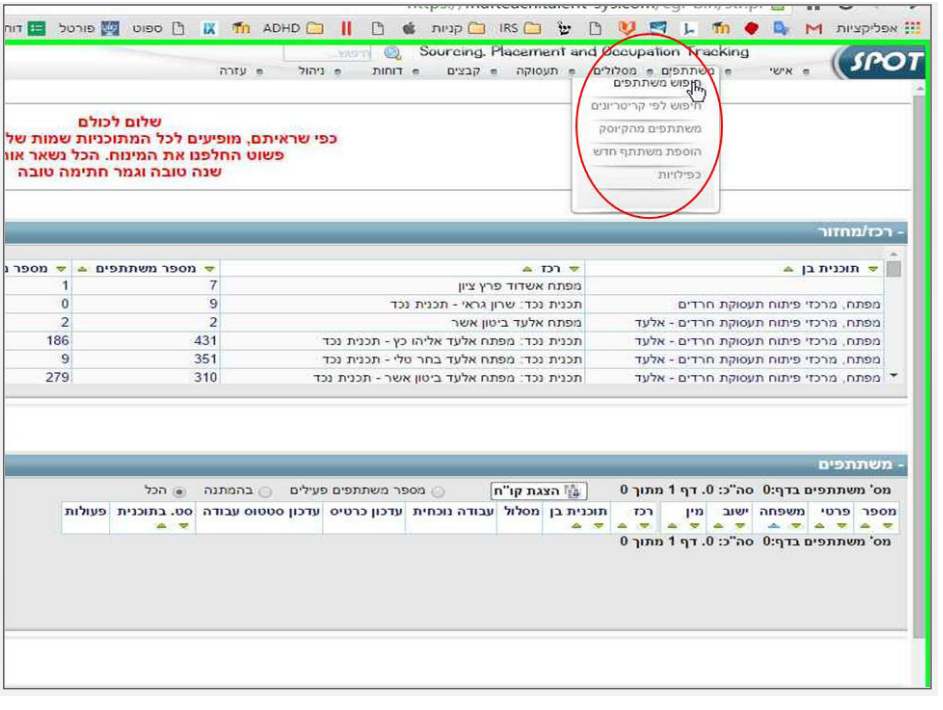


לאחר פעולת העדכון, **נקבל מספר משתתף שנקלט במערכת**.

2. צירוף משתתף למסלול קידום

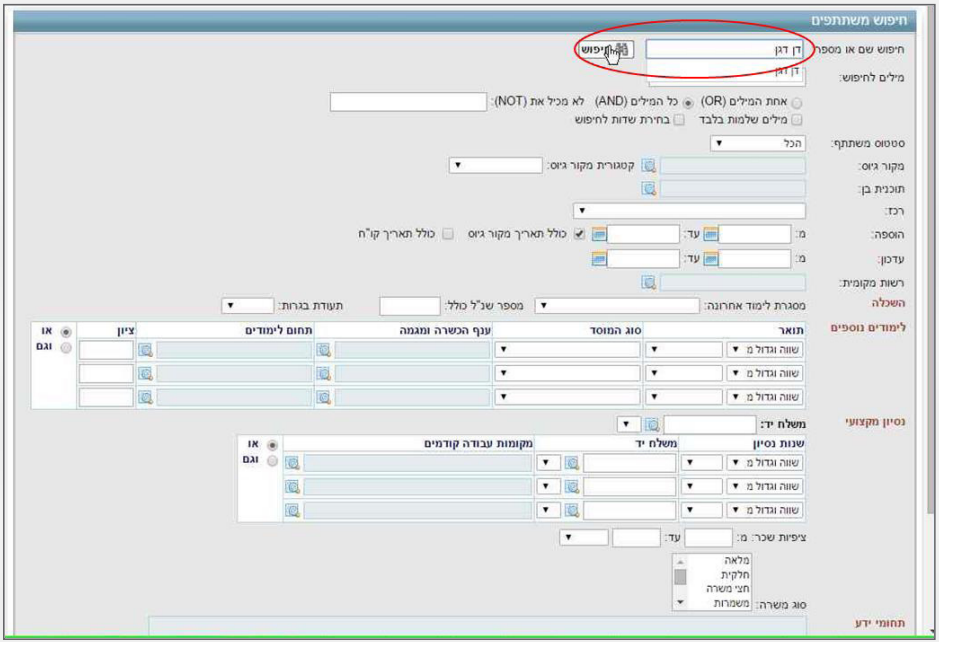
ניכנס לתיק של המשתתף הרלוונטי באחת הדרכים, לדוגמה דרך חיפוש משתתפים:

1. בלשונית "משתתפים", **נלחץ על "חיפוש משתתפים"**.



קיבלנו את החלונית "חיפוש משתתפים".

2. נאתר את המשתתף:
   - בשורה הראשונה "חיפוש שם או מספר", **נקליד שם משתתף/ תעודת זהות/ מספר משתתף**
   - **נלחץ על "חיפוש".**

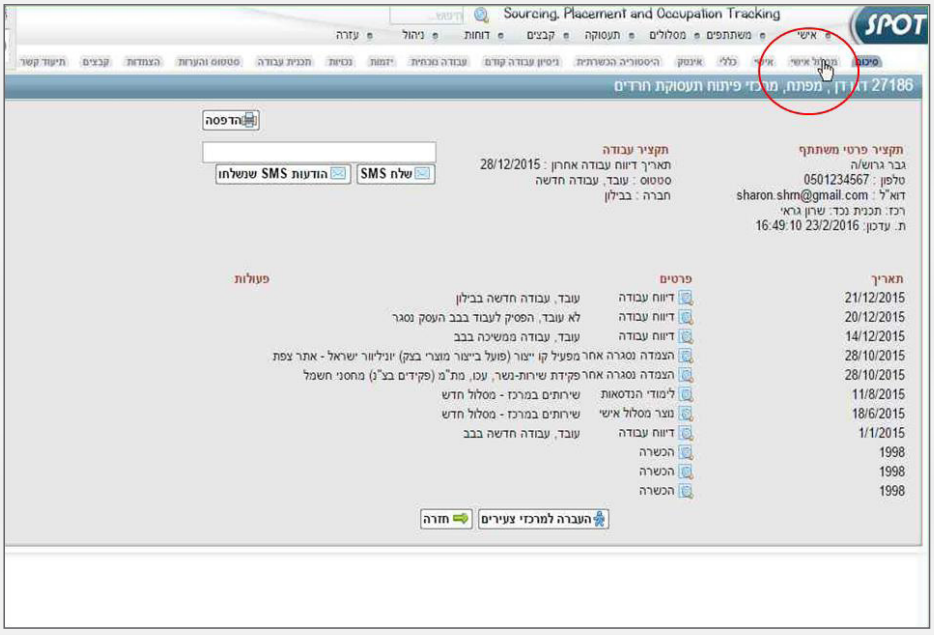


קיבלנו את תוצאות החיפוש.

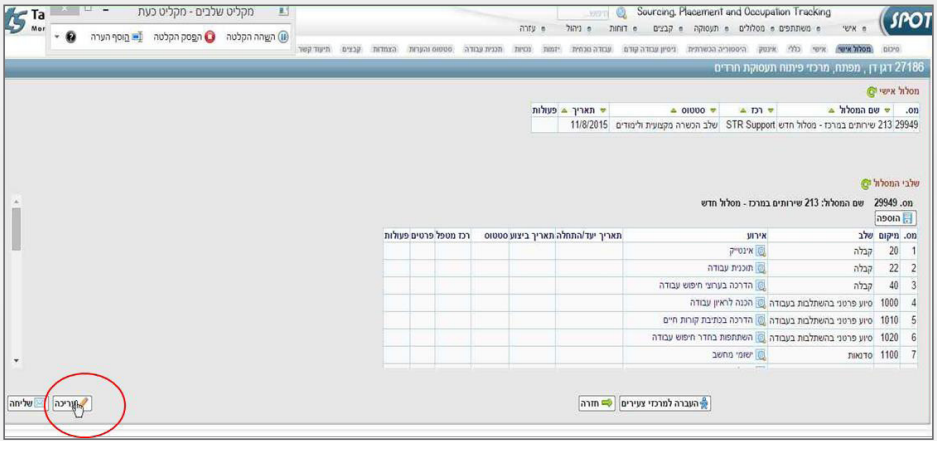
3. ניכנס לכרטיסייה של המשתתף:
   נלחץ על מספר המשתתף (נכנס למשתתף במצב צפייה)
   - **נלחץ על סימן העט** **כדי להיכנס למצב עריכה.**

קיבלנו את הכרטיסייה האישית של המשתתף, ובה סיכום כללי.

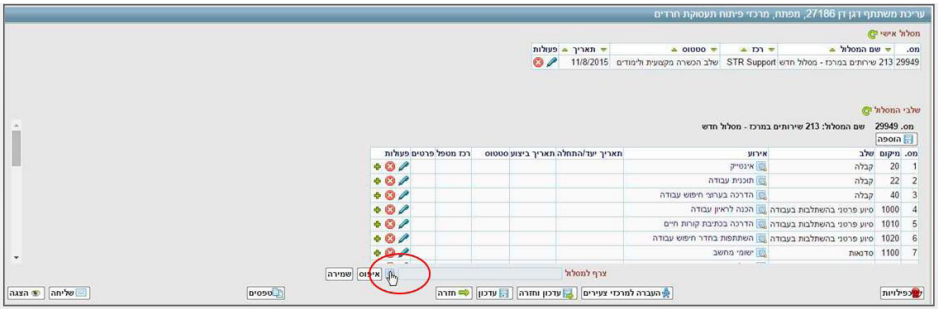
4. **נעבור ללשונית "מסלול אישי".**



5. כדי להוסיף מסלול חדש, **נבחר במצב "עריכה"**.

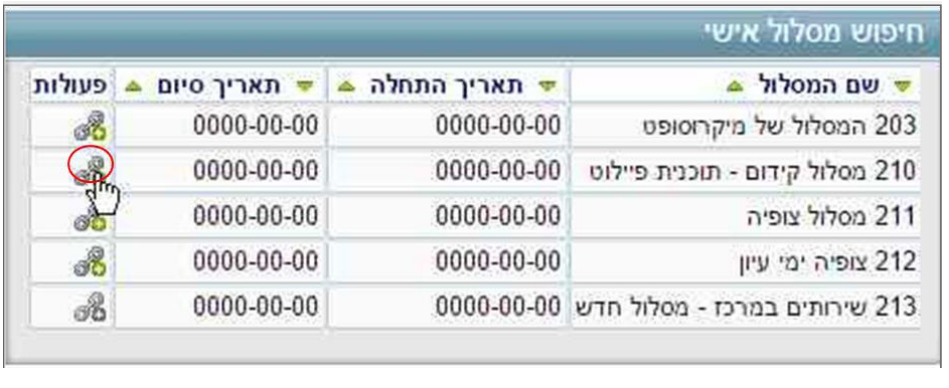


6. נוסיף למשתתף מסלול חדש:
   - משמאל לשורה "צרף למסלול", **נלחץ על סימן הזכוכית המגדלת**.

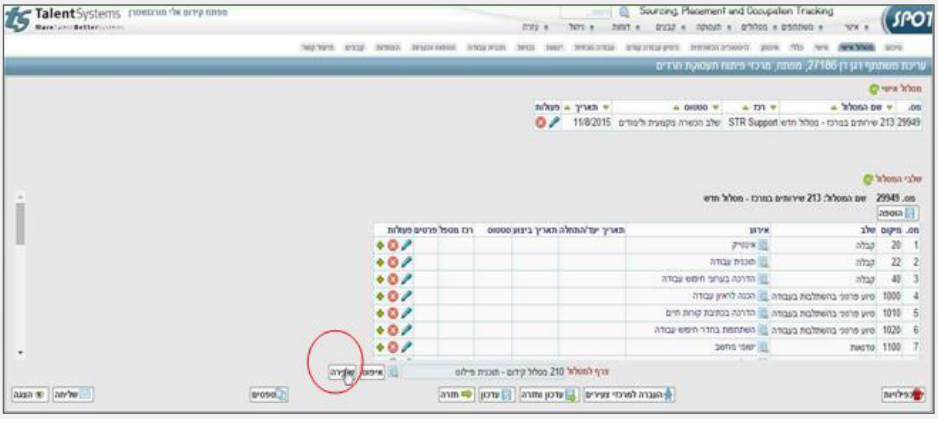


ייפתח לנו החלון "חיפוש מסלול אישי".

   - בעמודה "פעולות" **נלחץ על סימן ה+** בשורה של "מסלול קידום - תכנית פיילוט".

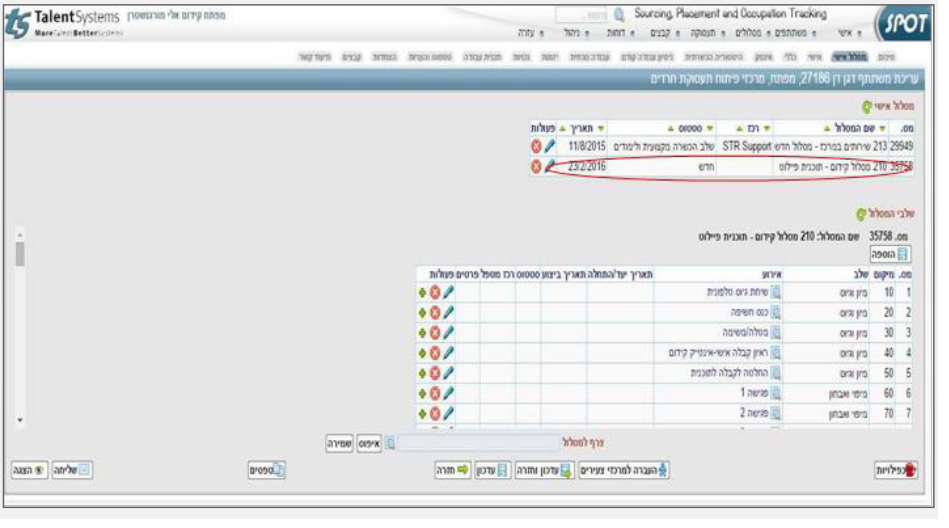


7. כדי להשלים את הפעולה, נבצע פעולת שמירה:
   - **נלחץ על מקש "שמירה"** המופיע משמאל לשורה "צרף למסלול".



   - בחלון הקופץ **נלחץ על "אישור"** כדי לאשר את ביצוע הפעולה.

המשתתף צורף למסלול קידום! J



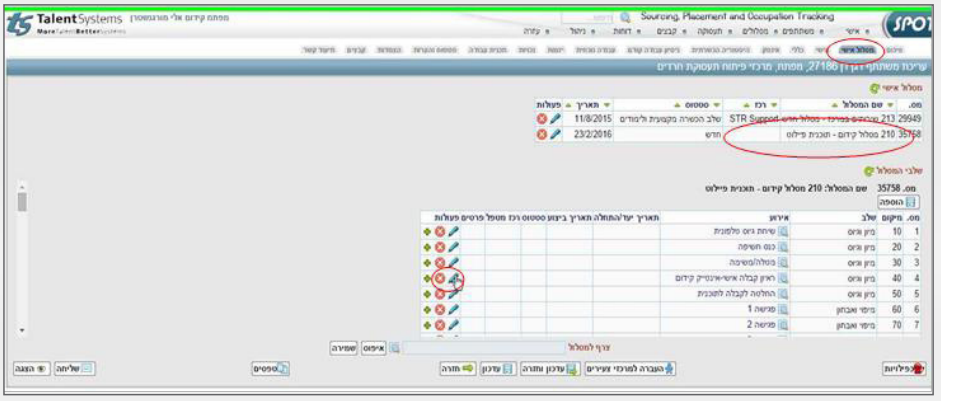
3. עריכת אירועים במסלול קידום

לאחר צירוף המשתתף למסלול, ניתן לערוך את האירועים במסלול; העריכה נעשית כאשר הכרטיסייה במצב "עריכה" (ראו הוראות בפרק הקודם).

<u>הזנת אירוע "ריאיון קבלה אישי - אינטייק קידום"</u>

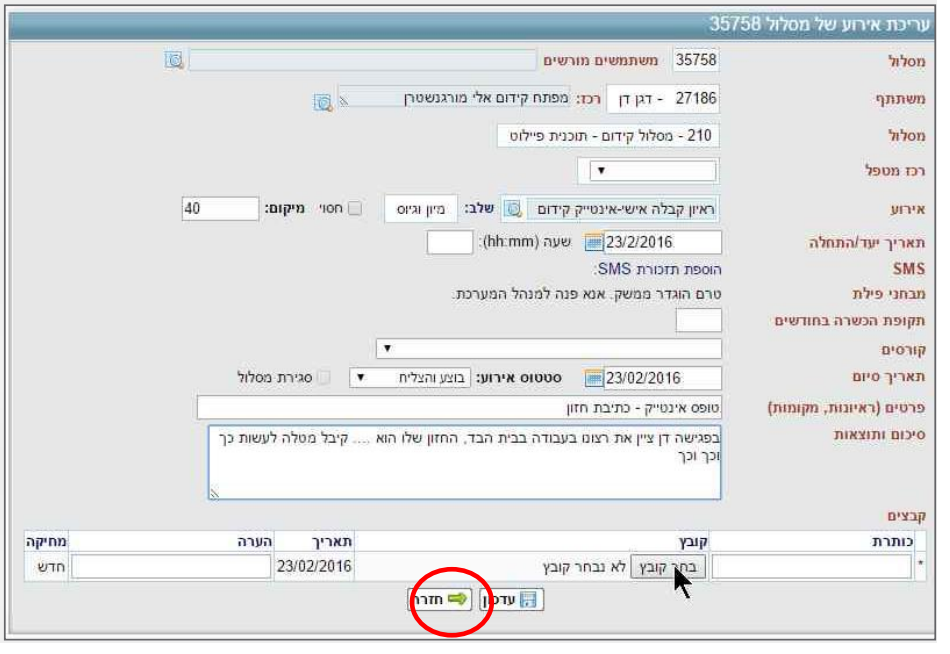
- לשונית "מסלול אישי"
- כותרת: "שלבי המסלול"
- כותרת משנה: "שם המסלול: 210 מסלול קידום - תכנית פיילוט"
- אירוע: ריאיון קבלה אישי - אינטייק קידום".

1. **נלחץ על סימן העט הכחול** לעריכת האירוע.



קיבלנו את החלון "עריכת אירוע של מסלול".

2. **נזין את כל הפרטים הרלוונטיים:**
   - בשורה "רכז מטפל": חשוב לציין במקרה שהמשתתף מקבל שירות מרכזים נוספים
   - בשורה "פרטים": ניתן להוסיף כותרת, היא תיראה בעמוד המסלול האישי
   - בשורה פרטים ותוצאות: סיכום קצר של פרטי הפגישה
   - בשורה "קבצים":
     - **נלחץ על "בחר קובץ"**
     - **נבחר את קובץ האינטייק הסרוק**; כך נצרף אותו למידע האישי של המשתתף בספוט
3. בסיום הפעולה **נלחץ על "עדכון"**.

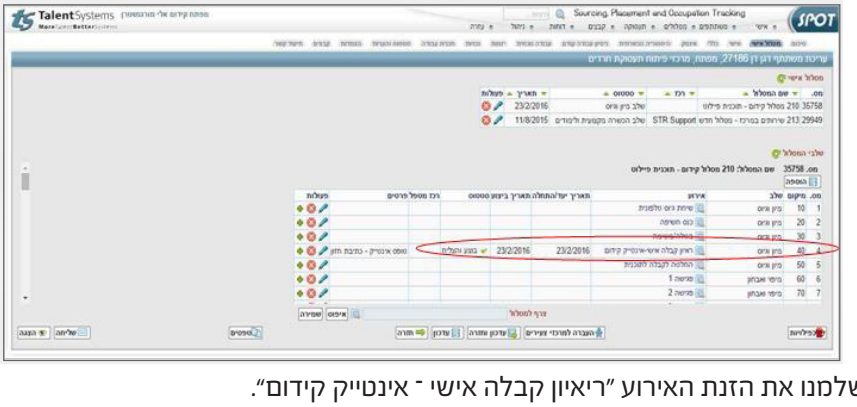


4. בחלון הקופץ **נלחץ "אישור"**.

5. כעת ניתן לראות את האירוע בלשונית המסלול האישי. האירוע מסומן כ"בוצע והצליח".

כמו כן בעמודה "פרטים" נראה את הכותרת שהזנו קודם לכן.

6.
7.

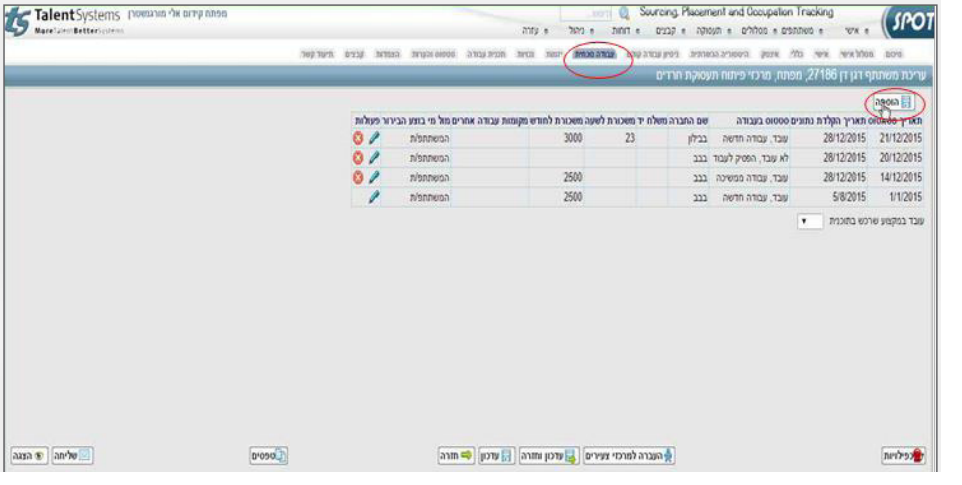


השלמנו את הזנת האירוע "ריאיון קבלה אישי - אינטייק קידום".

<u>עדכון "עבודה נוכחית" (הכנסה)</u>

נעבור ללשונית "עבודה נוכחית".

1. **נלחץ על המקש "הוספה".**



2. **נזין את הנתונים על עבודת המשתתף.**

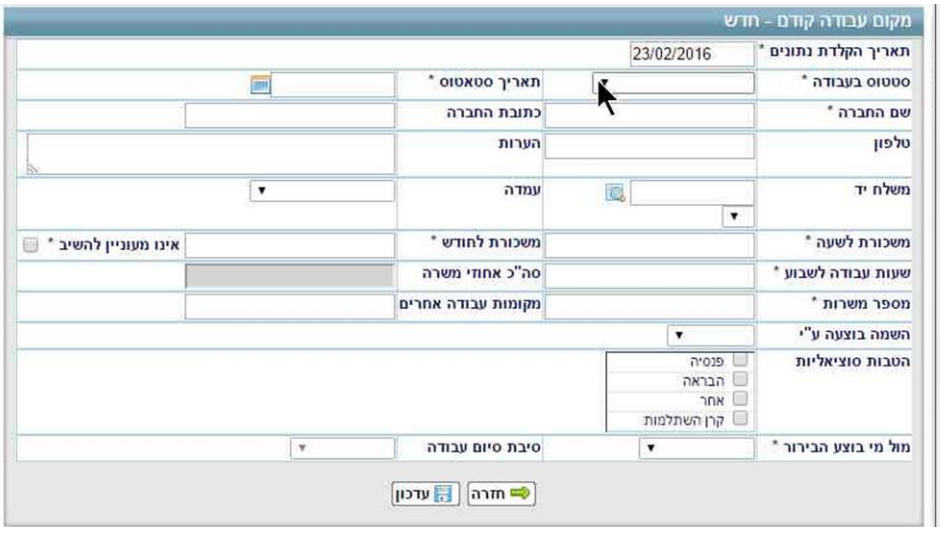
חשוב!
למשתתף חדש:

- סטאטוס בעבודה: עובד, עבודה חדשה
- תאריך סטאטוס: התאריך שבו התחיל את העבודה האחרונה
- שאר שדות החובה כרגיל
- לאחר עדכון האירוע, נוסיף <u>דיווח עבודה נוסף</u> כמו למשתתף ותיק להלן.

למשתתף ותיק:

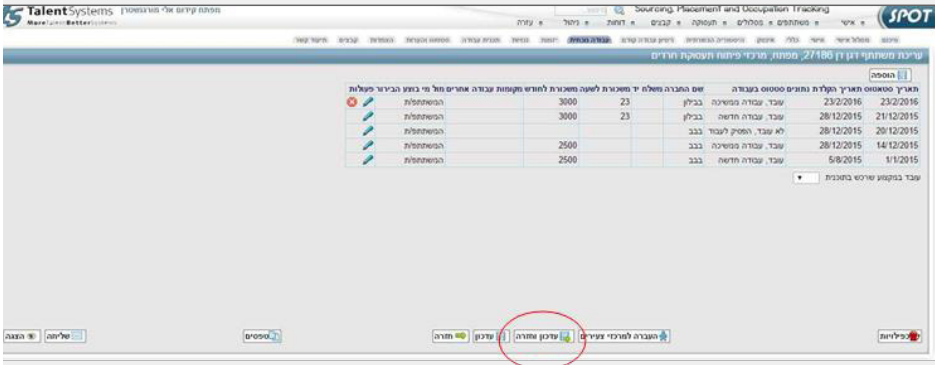
- סטאטוס בעבודה: עובד, עבודה ממשיכה
- תאריך הסטאטוס: יום הצירוף למסלול קידום (היום)
- שאר שדות החובה - כרגיל

חשוב מאוד להקפיד על הזנה מדויקת של נתוני העבודה והשכר, היות שאלה הן האינדיקציות היחידות לבדיקת הקידום בשכר. הנתונים נמצאים בטופס האינטייק; במקרה של חוסר בהירות, יש לבדוק שוב עם המשתתף.



3. בחלון הקופץ **נלחץ על "אישור"** כדי לאשר את הפעולה.

4. נשלים את הפעולה על-ידי "**עדכון**" או "**עדכון וחזרה**".



www.tevet4u.org.il