

גיליון מיוחד
לציון עשר שנים

- 4** פתח הדברים שלי זוסמן
- 5** באנו, ראינו, עשינו – ג'וינט ישראל-תבת עם הפנים קדימה סיגל שלח
- 8** עשור לתבת – מבט מעכשיו ישראל כ"ץ
- 13** קידום תעסוקה – מתפקיד לכרופסיה תמר אריאלי
- 20** הכשרות מקצועיות ונשים אינה סולטנוביץ-דוד
- 28** "מסלולי קריירה" – קידום עובדים במשרות כניסה דניאלה ג'אונג, יעל חייט, גליה מימרן
- 35** זהות חרדית בעולם תעסוקתי רב-תרבותי שיפי סלובטיצקי, רפאל הבר
- 41** פרקטיקות בליווי פרטני של מבוגרים – תכנית "אמצע הדרך" אורלי קניג
- 48** להיות קשובים להבדלי הקשב – פיתוח קורס "הבדלי למידה וקשב בתעסוקה" אורלי צדוק ואביטל גודרד-אבישר
- 56** תכנית "אסטרטגיות" לקידום מיומנויות למידה ועבודה – פיתוח תכנית העצמה בתעסוקה לאנשים עם ליקויי למידה הדר חורש

ברוכים הבאים לגיליון 9 של **אדם ועבודה**. הפעם מדובר בגיליון מיוחד ואף חגיגי! יש לנו העונג לארח את עובדי **תבת (תנופה בתעסוקה)**, מיסודו של ממשלת ישראל והג'וינט, במסגרת חגיגות העשור שלהם. הגיליון מוקדש כולו להצגת התערבויות של תבת בתחום קידום התעסוקה ולדיון בהן. אנחנו גאים ביותר לתת במה לפרסום דגמי פעילויות שונות אשר פיתחו חברי הצוות בתבת. בגיליון זה הושקע מאמץ רב על ידי המחברים. כל אחד ואחת נתנו תמונה של הפרויקט המיוחד שבו פעלו והוסיפו את הפרספקטיבה האישית שלהם כמפעילים של תכניות שונות. הגיליון מסכם עשר שנים של עבודה ומציג את הזהות המקצועית, החשיבה היצירתית והמתחדשת שהושקעה בפרויקטים שונים אשר מטרתם שילוב וקידום אוכלוסיות מוחלשות בעולם התעסוקה. הגיליון עשיר בידע ובחשיבה, ורלוונטי לעולם התעסוקה המשתנה. אנו בטוחים שהקוראים ימצאו במאמרים השונים רעיונות ומחשבות שיוסיפו לידע שלהם בתחומים של ייעוץ לקריירה וקידום תעסוקתי.

תודה לכל הכותבים אשר שיתפו אותנו בעבודתם המרתקת.

תודותינו המיוחדות לשלי זוסמן, ראש תחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי בתבת, שריכזה את הפרויקט ולפרופ' ישראל כ"ץ, העורך האורח של גיליון 9, אשר ליווה את כתיבת המאמרים ואף הוסיף סקירה היסטורית וניתוח מעמיק של התרבות הארגונית של תבת.

קריאה נעימה!

ד"ר בני בנימין ופרופ' (אמריטוס) עפרה נבו

עורכי **אדם ועבודה**

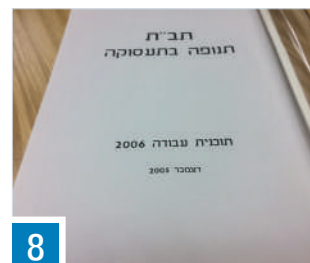
4 בפתח הדברים
שלי זוסמן

4

5 באנו, ראינו, עשינו – ג'וינט
ישראל-תבת עם הפנים קדימה
סיגל שלח



5



8 עשור לתבת – מבט מעכשיו
ישראל כ"ץ

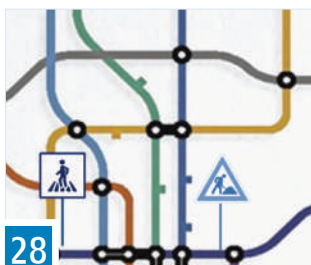
8

13 קידום תעסוקה –
מתפקיד לפרופסיה
תמר אריאלי



13

28 מסלולי קריירה – קידום
עובדים במשרות כניסה
דניאלה ג'אנוני, יעל חייט,
גליה מימרן



28

20 הכשרות מקצועיות ונשים
אינה סולטנוביץ' דוד



20

41 פרקטיקות בליווי פרטני
של מבוגרים – תכנית
"אמצע הדרך"
אורלי קניג



41

35 זהות חרדית בעולם
תעסוקתי רב-תרבותי
שיפי סלובטיצקי, רפאל הבר



35

56 תכנית 'אסטרטגיות' לקידום
מיומנויות למידה ועבודה –
פיתוח תכנית העצמה בתעסוקה
לאנשים עם ליקויי למידה
הדר חורש



56

48 להיות קשובים להבדלי
הקשב – פיתוח קורס 'הבדלי
למידה וקשב בתעסוקה'
אורלי צדוק
ואביטל גודרד-אבישר



48

לפניכם אסופת מאמרים העוסקים בהיבטים שונים של עולם העבודה ובאופן שבו תכניות יזומות של התערבות מחזקות את היכולת ואת הסיכוי להשתלב בתעסוקה באופן מיטבי. חקרי המקרה המובאים כאן מוקדשים כולם לתיאור היבטים שונים של העשייה של ג'וינט ישראל-תבת לשילוב וקידום בתעסוקה של אוכלוסיות ששיעור השתתפותן הנתון בשוק העבודה הוא נמוך.

ראשית היוזמה לאסופה זו היא ברצון לציין את שנת העשור לתבת. בפגישה עם ד"ר בני בנימין, עורך כתב העת "אדם ועבודה" של האגודה לייעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה (אָיִל"ת), עלה הרעיון להוציא יחד גיליון מיוחד שישקף את שיתוף הפעולה והמחויבות של תבת ואָיִל"ת. לנושא הגיוון בתעסוקה.

המאמרים שבאסופה הם פרי עטם של עובדים בתכניות תבת, שבחרו לתאר את תכנית התעסוקה שבה הם עובדים מזווית מקצועית ואישית. כמעט כל הכותבים השתתפו בקבוצת כתיבה בהנחייתו של פרופ' ישראל כ"ץ, קבוצה שהעניקה לתהליך הכתיבה מסגרת עמיתים מקצועית ותומכת.

המאמרים מספקים מבט לתוך התכניות שתבת מפתחת, שהשונות ביניהן נובעת בין השאר ממאפייני אוכלוסיית היעד, ממטרות התכנית, ממודל העבודה, מאופי תהליך הליווי ומהשותפים בתכנית. חלק מהתכניות המתוארות צמחו במטה של תבת ואחרות צמחו מהשטח, במענה לצרכים. לא מדובר בסקירה ממצה של כלל פעילות תבת, אלא בטעימות מכמה תכניות המסייעות לאנשים מאוכלוסיות ייחודיות להשתלב בשוק העבודה, ומתכניות המכוונות למעסיקים המוכנים להתאים את תשתיות הארגון לקליטת מגוון של עובדים, לשילובם ולקידומם.

תודות

לד"ר בני בנימין על הנכונות לצאת למהלך משותף זה ולארח את תבת בכתב העת. לפרופ' ישראל כ"ץ, מנחה קבוצת הכתיבה והעורך הראשי של המאמרים, שיצר עבורנו מרחב להתבונן על העשייה ולנסח וכתב את מאמר הרטרופקטיבה על תבת. לנילי גור אריה על העריכה הלשונית המקצועית והרגישה של המאמרים. לחברי ועדת ההיגוי: בני בנימין, ישראל כ"ץ, רותי ירון-אמבייה, רן רובנר ואיילת אוריאל-ריימונד. לגליה מימרן על הערותיה הבונות.

תודה מיוחדת לכותבים ולכותבות – תמר אריאלי, דניאלה ג'ואנו, אביטל גודרד-אבישר, רפאל הבר, הדר חורש, יעל חייט, גליה מימרן, אינה סולטנוביץ'-דוד, שיפי סלובטיצקי, אורלי צדוק, אורלי קניג – על הנכונות להפוך ידע אישי לידע ארגוני ולשתף בו את קהילת אנשי המקצוע העוסקים בקידום תעסוקה.

קריאה מהנה,

שלי זוסמן

ראש תחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי

ג'וינט ישראל-תבת, ShelySu@jdc.org

באנו, ראינו, עשינו – ג'וינט ישראל-תבת עם הפנים קדימה

סיגל שלח*

ג'וינט ישראל תבת
יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



תבת, שותפות בין ממשלת ישראל והג'וינט, חוגגת עשור, ואף שיש מה לחגוג – עבודתנו לא תמה. כניסת אוכלוסיות מגוונות לשוק העבודה בישראל ועולם העבודה המשתנה במהירות מציבים בפנינו אתגרים חדשים ומורכבים אך גם הזדמנויות חדשות, שבחשיבה יצירתית אפשר לרתום אותן לטובת יצירת פרנסה הולמת לכול.

במבט לאחור אל עשור של פעילות יזמית לקידום תחום התעסוקה של אוכלוסיות המרוחקות משוק העבודה, נגלים לנו כמה נופים.

הראשון ירוק ומלבלב – שיעורי התעסוקה בקרב חרדים, ערבים ואוכלוסיות חלשות עלו במידה ניכרת בשנים האחרונות. תרומה רבה ללבלוב זה נזקפת לזכות תכניות חדשניות שפיתחנו עם שותפינו; המצליחות שבהן פועלות כיום בקנה מידה רחב בעיקר בשיתוף עם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים וכן עם משרדים נוספים, רשויות מקומיות ועסקים.

השני – תלמים של קרקע שהושקעה בה עבודה, היא חרושה ומוכנה לזריעה ולשתילה, אך ייקח עוד זמן עד שאפשר יהיה ליהנות הנאה מלאה מפירות ההשקעה – קידום של עובדים במעלה סולם הקריירה והשכר. המטרה העיקרית שלשמה אנו פועלים היא לסייע לאנשים לשפר את איכות חייהם, והתעסוקה היא אמצעי מרכזי ליישום מטרה זו. השאלה היא כיצד אפשר לעשות זאת בשוק עבודה מקוטב שרמת האי-שוויון בו היא מן הגבוהות בקרב המדינות המפותחות, בסביבה שבה קיימת מגמת ירידה מתמשכת ברמת הניידות הסוציו-כלכלית ועלייה במספר המשפחות העניות שבהן שני מפרנסים? ובכן, לא כל התשובות נעוצות בשוק העבודה, אבל אנו מפתחים פתרונות שאכן טמונים בו. כך, לדוגמה, אנו מסייעים לאנשים הנתונים במצב של עוני מתמשך לפתח מסלולי קריירה, לאתר חלופות מקצועיות ולחזק את היכולת לזהות הזדמנויות ולהתקדם במקום העבודה. לצד זאת אנו מפתחים כלים המסייעים למעסיקים לבנות סולמות קריירה פנים-ארגוניים גם לעובדים ברמות נמוכות יותר, להכשירם ולקדםם לאורך זמן. בד בבד, לצד האגף להכשרה מקצועית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, אנו נוטלים חלק בלב העשייה לחידוש ולרענון מודלים של הכשרה מקצועית בישראל. מודל הדגל הוא הכשרת מבוגרים לקבלת תעודה במודל חניכות (Apprenticeship), רתימת המעסיקים למעורבות כבר בשלבים הראשונים של גיוס

המשתתפים ומיונם ושילובם בעבודה בשכר כבר בזמן ההכשרה; מושם דגש במקצועות נדרשים בשוק, שהשכר בצדם מאפשר להתפרנס. כמו כן אנו עוסקים בהכשרות צופות פני עתיד, כגון הכשרות במקצועות של רובוטיקה ואוטומציה; בתחום זה נמשיך ונעסוק בשנים הקרובות, שכן נדרשות עדיין השקעה רבה וחשיבה יצירתית ופורצת גבולות כדי ששוק העבודה יסייע לצמצום פערים ולא ישמש זירה להרחבת הפערים גם לאחר שאנשים שולבו בעבודה.

המראה השלישי נגלה אלינו כשאנו מביטים נכוחה קדימה אל עבר הכביש המתפתל, אל הלא ידוע, אל עולם העבודה העתידי. בסקירה של עתיד עולם העבודה שערך הפורום הכלכלי העולמי¹ הגדיר הארגון את התקופה שבה אנו נמצאים "תחילתה של המהפכה התעשייתית הרביעית". התפתחויות בתחומים של בינה מלאכותית, רובוטיקה, ננוטכנולוגיה, גנטיקה ועוד והקשרים ההדדיים ביניהם מובילים לשינויים בקצב הולך וגובר. גם שינויים דמוגרפיים, ובעיקר הזדקנות האוכלוסייה במרבית הכלכלות המפותחות, כבר משפיעים על שוק העבודה וישפיעו עוד יותר בעתיד. נוסף על כל אלו, הפלטפורמות החדשות המאפשרות התפתחות מואצת של מודלים של כלכלה משתפת והשינוי התרבותי הבין-דורי משנים את האופן שבו הדורות החדשים, הנכנסים לשוק העבודה, תופסים את היחס לעבודה בכלל ואת הקשר בינם לבין הארגונים שבהם הם עובדים בפרט.

השינויים בסביבה הם ברורים וחלקם כבר כאן, אך לא ברור כיצד ישפיעו שינויים אלה על עולם העבודה, והשאלות רבות מהתשובות. כדי ששינויים אלה לא יגבירו את האי-שוויון ויגרמו להדרת אוכלוסיות משוק עבודה מתקדם ודינמי, על המדינה, המעסיקים והאנשים עצמם לשנות במידה ניכרת את תפיסתם בכל מה שקשור לתכנון, לרגולציה, להכשרה ולכישורים שיידרשו בעולם עבודה משתנה. כשותפות בין ממשלת ישראל לג'וינט, ששמה לעצמה למטרה לפתח כלים לשילוב ולקידום בתעסוקה מפרנסת, תפקידנו בג'וינט ישראל-תבת הוא לבחון מהם המענים שיש לפתח היום עבור אלה שיזדקקו להם מחר.

לכן אנו מתחילים לפעול כיום בכמה כיוונים. האחד הוא יצירת שפה משותפת וקידום שיח רחב היקף בנושא השתנות עולם העבודה, החשוב הן להשפעה על היערכות הממשלה והמעסיקים והן למוכנות המשפחות והפרטים לעולם כזה. כיוון נוסף הוא להתחיל לעשות שימוש בהזדמנויות שמייצר עולם טכנולוגי, מקושר ומשתף, ולחשוף אנשים המרוחקים מעולם העבודה או המשתכרים שכר נמוך לאפשרויות המגוונות לשיווק כישוריהם ומשאביהם באמצעות פלטפורמות דיגיטליות. ולבסוף, העשייה בליבה של תבת היא ניתוח הכישורים החדשים והמשתנים שנדרשים בעולם העבודה המשתנה, פירוקם לכדי יחידות שאפשר ללמוד ולתרגל והכשרת מקדמי התעסוקה ואנשי מקצוע העוסקים בהכוון תעסוקתי להעביר זאת למשתתפים באופן המקצועי ביותר.

מטבע עיסוקנו בזיהוי בעיות אך גם בפתרון, אנו תופסים את השינויים המהירים סביבנו, השטח הידע והנגשתו לאוכלוסיות רבות, האוטומציה, הרובוטיקה ועוד כיצירה של הזדמנויות רבות; אנו סבורים כי התערבות נכונה וממוקדת שתושפע מצורכי הציבור ומצורכי המעסיקים תאפשר לסביבת העבודה להמשיך לשמש בשנים הקרובות זירה מצוינת לקידום איכות החיים של החברה בישראל.

מעמד זה מהווה גם הזדמנות להודות לכם, לשותפים של תבת להתוויית הדרך, היגוי התכניות, שאלת השאלות הנכונות ובחירת הנתיבים להצלחה. בראש ובראשונה מיכל צוק, הממונה על התעסוקה וצוותה

¹ World Economic Forum (2016, January). Global challenge insight report: The future of jobs – Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. בנוסף, ברצוננו להודות לדר' שלי נורדהיים, מנהלת השירות לשיקום תעסוקתי שהובילה איתנו בשנים האחרונות את שילוב תחום התעסוקה בשירותי הרווחה. תודה רבה לשותפינו ממשרדי הממשלה, שירות התעסוקה והמוסד לביטוח לאומי, אשר בזכות הנסיון והידע הרב, האישי והארגוני, התכניות אשר מפותחות סביב השולחן מגיעות להישגים ולשילוב במסגרות הפעלה רחבות. תודה רבה לעמותות ולארגונים אשר מפעילים את התכניות בשטח ומביאים את הקשר ההדוק לאוכלוסיות המגוונות, לקהילות השונות ולשותפים מקומיים. ולבסוף תודות והערכה לשותפינו מהמגזר העסקי, אשר מעבר לקשר הברור של הרצון המשותף להשמות איכותיות של משתתפים בתכניות, הם תורמים לקידום תכניות חדשניות במעורבות גדולה ומתגברת, ומביאים את המשולש, עסקים-ממשלה-מגזר שלישי למצב עדכני ודינמי שהכרחי לקראת אתגרי שוק העבודה בעתיד

תב"ת תנופה בתעסוקה

תוכנית עבודה 2006

דצמבר 2005

עשור לתבת – מבט מעכשיו

ישראל כ"ץ*

"הדבר הראשון, הפותח
בראשונה את לבי לחיים
אשר לא ידעתי כמוהם,
היא העבודה"

א"ד גורדון, "החלום ופתרוננו"

ראשית דבר

תבת החלה כרעיון לפעולה שהתגבש בשיח בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל (המשרדים החברתיים) ב-2005. הרקע לשיח היה חוסר הנחת משיעור המועסקים מתוך כלל האוכלוסייה בישראל וממצב הפריון בעבודה כפי שהיה באותה עת. יוזמה זו קמה כשותפות ונשענה על מסורת של שיתוף פעולה בין ג'וינט ישראל למשרדי ממשלה שונים ועל תפיסת הג'וינט כגוף שיכול להתמודד עם אתגרים, לקבל על עצמו משימות מתוך ראייה לאומית ולממשן. תשתית מסוימת לכך הייתה הפעולה הקודמת של אגף עולים, תעסוקה וזמנות בג'וינט (שאגשיו היו גם בגרעין המכוון של תבת). באותה עת כבר הופעלו בג'וינט תכניות תעסוקה לקבוצות אוכלוסייה שונות וניכר גם רצון לעודד יזמות.

ביסוד תבת מצויה ההבנה כי תעסוקה בכלל, ותעסוקה נושאת משמעות בפרט, היא גורם מפתח בחיי היחיד, בבניית קהילה ובחוסנה של חברה וכי היא משמשת היבט מעצב שלהם. קיום מעגל עבודה מקיף ופעיל בכל מדינה קשור לפרמטרים שונים של חוסן ושל יכולת, והוא גם הדרך המועדפת ליצור בחברה נתונה תנאים לרווחה, לצמיחה ולאיכות חיים (כ"ץ, 1988, 1990; שטראסר, 2004; Harpaz, 1990).

בעת שהבשילה הקמת תבת גברה המודעות לכך ששיעורי ההשתתפות בעבודה של אזרחי ישראל הם נמוכים יחסית למקובל בעולם המערבי, לא מעט בשל אפיונים של אוכלוסיות ייחודיות שהשתלבו בעבודה

* **פרופ' ישראל כ"ץ**, האוניברסיטה העברית בירושלים (המחלקות לסוציולוגיה ופסיכולוגיה; משמש גם ראש המגמה ללימודי הארגון) ומכון צפנת למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני. עורך כתב העת "אנליזה ארגונית". israel@zofnat.co.il

מאמר זה נשען על סדרת ראיונות עם בעלי תפקידים בג'וינט ישראל-תבת ומחוצה לה (ועל כך תודה להם), על מפגשים קבוצתיים עם בעלי תפקידים בתבת שניאותו לכתוב על עבודתם וכן על עיון במסמכים רבים שנכתבו בארגון לאורך השנים (כולל תכניות עבודה רב-שנתיות, מסמכי תכניות נבחרות ועוד). האחריות על הכתוב היא של הכותב בלבד. תודה לפרופ' יוסי תמיר, מנכ"ל ג'וינט ישראל (ששקד על הקמת תבת ועמד בראשה בראשית הדרך), לד"ר סיגל שלח, מנכ"לית תבת, וכן לרותי ירון-אמבייה ולראובן גורבט הממלאים תפקידי ניהול בתבת, וכמובן גם לשותפים הממשלתיים, בהם בעז הירש, ד"ר שלי נורדהיים-גולן ומיכל צוק; ראיונות עם כל אלה סייעו מאוד לנכתב כאן. וכמובן תודה לשלי זוסמן, שלולא היא ספק אם מאמר זה היה נכתב.

רק באופן מוגבל (כך בייחוד נשים במגזרים שאינם יהודיים, אנשים עם מוגבלויות, גברים חרדים). גם בשיח המתחזק עם נציגי ה-OECD, עקב הרצון להשתייך למעגלי הכלכלה המובילים במערב, נדון עניין זה לא מעט. בין היתרונות שהביא עמו הג'וינט לפעולה ממוקדת בנושא היו המוניטין שלו כגורם מפתח תכניות, השילוב בין חתירה לאיכות לבין יכולת ביצוע וכן ההיכרות הטובה עם אוכלוסיות היעד והמחויבות רבת השנים לקידומן.

ההחלטה לקרוא ליצירה החדשה תבת (שם שראשי התיבות שלו מבטאים "תנופה בתעסוקה") ביטאה ציפייה שאכן שיעור ההשתתפות בתעסוקה של אוכלוסיות היעד יגדל מאוד בעקבות רצף של התערבויות ממוקדות בעניין.

ההקמה של תבת נשענה לא מעט על הניסיון שנצבר בג'וינט בהקמת גופים מוכוונים נושא שהם פרי שותפות שלו עם משרדי ממשלה ונהנים הן מהיתרונות שמביאה עמה הפעילות הכוללת של הג'וינט והן מהאוטונומיה הנחוצה. ניסיון שימש מקור השראה היה המעבר שהתחולל עשר שנים קודם לכן בתוך ג'וינט ישראל מהפעולה כיחידה ארגונית של אגף חינוך ונוער להקמה של אשלים כגוף משותף לג'וינט ישראל ולממשלה. מוקדם יותר, הקמת אשל (בתחום הפעולה עם הגיל השלישי) והקמת אלכ"א (בתחום ההכשרה והפיתוח של כוח האדם הבכיר בתחומי הציבוריות הישראלית) כגופים המשותפים לג'וינט ישראל ולמשרדי ממשלה שונים שימשו גם הם מקור ללמידה מהניסיון.

בהקמת תבת ניכר הרצון למנף את הפעילות הלאומית והמקומית בתחום התעסוקה, הן על בסיס ידע נצבר והן דרך התנסות בהפעלה של פרויקטים המכוונים לאוכלוסיות יעד מוגדרות, באמצעות תקציבי ממשלה המושקעים בעניין ובתמיכת תורמים המגויסים לנושא (דוגמת קרן וואהל). בראשית הדרך נשענו בתבת גם על ידע שהגיע מתכניות שונות בתחום התעסוקה בעולם המערבי. כך, למשל, הופעל בתבת של ראשית הדרך פרויקט "סטרייב", פרויקט שהתבסס על ניסיון קודם שהצטבר בארצות הברית, שם כוון הפרויקט לאסירים משוחררים ולאוכלוסיות יעד עמוסות קשיים. גלגולים שונים של פרויקט זה מתקיימים ברמה המקומית עד היום.

להקמת תבת קדם מחקר של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, שזיהה חסמים בתעסוקה ושימש בסיס למיפוי אוכלוסיות היעד של פעילות תבת. במהלך המחקרי זהו חמש אוכלוסיות כאלה: עולים (בעיקר מאתיופיה), ערבים, חרדים, אנשים עם מוגבלויות וצעירים חסרי גב משפחתי. גוף רחב ובו כארבעים איש התכנס ועסק בתכנון האסטרטגי הראשון של פעולת תבת על בסיס הנתונים שנאספו. עניין אוכלוסיות היעד נבחן לאורך השנים והתעדכן בהמשך, כפי שבא לידי ביטוי בתכניות העבודה הרב-שנתיות שנכתבו בתחנות זמן שונות. עם הזמן הופיע גם העיקרון של "הלקוח הכפול" – תפיסת המעסיקים כגורם משלים שנחוץ לפעול גם עמו כדי להבטיח השמה וקליטה איכותית של אוכלוסיות היעד בארגוני עבודה רלוונטיים. בהתאם הופיעו בשנים האחרונות גם תכניות המכוונות אל המעסיקים ומערבות אותם בתהליך באופן מובהק.

חזון תבת הוגדר כך: "העצמת החוסן החברתי-כלכלי ושוויון ההזדמנויות בישראל תוך שילוב מגוון אוכלוסיות וקידומן בתעסוקה" (ג'וינט ישראל-תבת, 2016). הגדרה זו מגלמת בתוכה את הערכים המרכזיים שכיוונו את פעולת תבת לאורך השנים, ובהם חתירה **לחוסן**, **גיוון** ותרומה **לשוויון**. אפשר שמשקלן היחסי של הצלעות במשולש זה והדגשים ביחס ביניהן השתנו במשך הזמן, אך הן נוכחות באופן כזה או אחר בכל תכניות תבת.

כאמור, תבת קמה כשותפות, והעבודה השוטפת עם גורמים אחרים היא בליבת התפישה של ארגון האם – הג'וינט. השותפות היא עם גורמים ממלכתיים (במישור הארצי והמקומי) ורק במידה פחותה מאוד

עם ארגוני החברה האזרחית, אף שתבת מקיימת עמם דיאלוג ער. זאת בעיקר משום שתבת אינה ארגון סגור אלא גורם שמנסה לקדם מטרות מוסכמות דרך קשר עם גורמי מדיניות ובזיקה ישירה לביצוע. רוב הפועלים במסגרת יוזמות הארגון הם רכזים בתוך פרויקט נתון, והם מביאים עמם מרץ ורוח ביצוע. בהתאם הציגה תבת כוונה ויכולת לעבוד עם המשרדים הרלוונטיים בממשלת ישראל (בעיקר משרד הכלכלה והתעשייה ומשרד העבודה והרווחה, בתצורות השונות שלהם לאורך הדרך, אך גם עם משרד האוצר, המקצה תקנות תקציב רלוונטיות למיזמים המאושרים) וידעה כיצד לעשות זאת. ועדות על, ועדות מקצועיות (מוכוונות תוכן) וכן גופים המלווים פרויקטים מבטאים שותפות זו גם בתצורות הארגוניות. גופים אלה מחליטים על בסיס תקופתי סדיר מה לעשות ואילו תקציבים להקצות לכך ומבררים את אופן היישום של מה שהוחלט.

מכאן ואילך כבר אפשר לזהות סממנים עיקריים בתרבות הארגונית של תבת: דגש על רוח משימתית, הרבה חיבורים בין ארגונים, הרבה ישיבות, סקרנות, תפקוד בערוצים שונים בו־בזמן, פעלתנות וחיפוש חזית החדשנות והפיתוח.

דורי פעולה

תבת אינה מכוונת ליצור היצע חדש של מקומות עבודה ביוזמות ישירות משלה, אלא מגיבה לשוק התעסוקה הנתון מתוך מאמץ לטייבו. היא ממוקדת במשאב האנושי ובחזוק יכולות, ומניחה שחינוך לתעסוקה ויצירת כלים מתאימים לא רק מגדילים את הסיכוי לשוויון הזדמנויות עבור אוכלוסיות שונות, אלא גם מאפשרים את הגמישות הנחוצה בהתאמה לנתוני שוק העבודה. עם זאת, לאורך השנים תרמו תכניות תבת באופן מובהק גם להשמה של המשתתפים בהן, ובכל מקרה התעניינו בהיבט זה וראו בו מבחן להצלחה. במשך השנים הובילה תפיסה זו להבנה כי נחוץ להשקיע גם בארגונים הקולטים את העובדים, להשפיע על המדיניות הכוללת בתחום התעסוקה גם באמצעות דיון משותף בתחזיות ועידוד של ניסויים חדשים ולהיערך להשפעתם של שינויים בעולם העבודה.

ככל שבוחנים הישגים שניתן לקשור אותם גם לפעולה של תבת, בעשר השנים של פעולתה הראשונית חל גידול ניכר בשיעורי ההשתתפות של אוכלוסיות היעד בכוח העבודה. מה שנותר מספק פחות הוא ההתקדמות במדרג הארגון והסיכוי לניעות (מוביליות) תעסוקתית. לכאן מכוונות יותר ויותר התכניות החדשות שמפתחת תבת, מתוך הכרה בכך ששיעור האבטלה בישראל כיום אכן אינו גבוה במיוחד ושחל גידול בשיעור התעסוקה גם בקרב אוכלוסיות הנחשבות לסובלות מאי־שוויון, אולם בד בבד גדל גם שיעור העוני בישראל (בן דוד, 2016); אנשים בישראל עובדים אך עדיין נותרים עניים; ומכאן שנחוץ לראות במבט קדימה גם איך יוכלו להשתכר שכר הוגן בעבודתם, ואיך משתמשים בעבודה כאפיק לניעות חברתית ולצמיחה אישית (בק, 2002), במיוחד בעולם שבו משמעות העבודה משתנה וציפיות העובדים ממה שמציע להם מקום העבודה הופכות מאתגרות יותר ויותר (גואינגס, 2016).

יחידת העבודה הראשית בתבת היא התכנית. זהו ביטוי לתפישה פרויקטלית של ארגון מאמצים הממוקד בתוצאה מסוימת, הדרך שבה פועל הג'וינט בדרך כלל. הארגון מקיים את פעילויותיו במתכונת של תכניות שכולן מאושרות בוועדת היגוי, מוקצה להן תקציב מוגדר וקשית, מזוהות ביחס אליהן אבני דרך, יש להן נקודת סיום חזויה והן מתועדות ועומדות במבחני מדידה והערכה באופן שכיח. גלויות לכך שאיפה להתמקצעות בתחום התעסוקה, כזו שתסייע לפתח ידע ולהעמידו לרשות משרדי הממשלה, שהסיכוי שימצאו פניות בסדר היום העמוס שלהם לפיתוח מומחיות הוא מוגבל. העבודה בתכניות השונות היא תמיד בצוות ותמיד יש ביסודה רעיון מארגן כללי אך גם ביטוי מקומי־אזורי.

תבת, כמו כלל הג'וינט, גם נרתעת מהפעלה ישירה של תכניות. אין היא רוצה להפוך לגוף ביצוע וגם לא להתחרות בגופי ביצוע אחרים. לכן הפעולה בשדה ועבודת היישום הן תמיד דרך גופים חיצוניים, אך תוך כדי שמירה על ניטור מתחייב, באמצעות מנהלי פרויקטים ורכזים העובדים בקשר הדוק עם המטה.

ליבת הפעילות של תבת, יותר ויותר, היא פיתוח מענים חדשניים ורלוונטיים והפצתם ברחבי ישראל. מכאן הדגש הגובר ביזמות (גם מתוך הבנה שמשרות שכיר אינה האפשרות היחידה היום, ויש גם אפשרות לפתח יוזמות ולפעול כעצמאים על בסיס הכישרונות של אוכלוסיות היעד, וכן מתוך פתיחות למודלים חדשניים, כמו עסקים חברתיים וכלכלה שיתופית). יסוד נוסף בעניין זה הוא הרצון להימנע מעבודות סרק (שבראשית המדינה כונו לעתים "עבודות מע"צ" או "עבודת דחק"), שבהן עצם ההעסקה הוא העיקר ולא התועלת שהיא מניבה לכלל. עם הזמן התפתחה גם רגישות לכך שלא די שאתה מועסק, משנה גם האיכות של מקום העבודה ומה שהוא מציע לעובד (Cartwright & Holmes, 2006).

לפיתוח התכניות נלווה גם האתגר של פיתוח ידע. ואכן במובנים רבים תבת הוא גוף מחקר ופיתוח בתחום התעסוקה – כזה שצובר ידע, מגבש תכניות, פועל להפעלה ניסיונית וראשונית שלהן, דואג למיסודן ולהעברתן לגורם שותף בפיתוח (לרוב משרד ממשלה, רשות מקומית, מעסיק או ארגון הכשרה) כדי שזה ימשיך להפעיל את התכנית כחלק ממערך השירות הקבוע שלו (מה שמכונה לעתים "הטמעה") – ונע אל האתגר הבא. היו אף מי שהמשילו זאת לחברת סטארט-אפ, כולל התחושות המורכבות המלוות את מסירת התכנית לגופים מפעילים אחרים לאחר שזו גיבשה את תצורתה.

במנט קדימה

מאז התכנון האסטרטגי של 2014 תבת מתבוננת גם על פיתוח כלים, מודלים ומדדים רלוונטיים; כמו כן מושם יותר דגש בחדשנות. זאת, מתוך הכרה בהשתנות של מושג העבודה ושל ערכיו העיקריים (באופן המשלב פרנסה, הבניית זמן, עוגן לפעילות ולמשמעות ועוד), בעולם שבו גוברת הנזילות ומתמוססים הרבה מההקשרים המוכרים והנתונים (באומן, 2007), ובמציאות שבה מוצבים האתגרים של הגדלת פריון ושל למידת עולם התעסוקה העתידי. העובד המצוי צפוי להחליף מקומות עבודה ועיסוקים בשכיחות גוברת יותר ויותר, נדרש לנהל קריירה ולא רק להיצמד אליה, לרכוש מיומנויות חדשות גם כאדם מבוגר ולא להישען רק על השכלתו כאדם צעיר, ולהביא בחשבון שינויים תכופים בסביבת העבודה, במשימות התעסוקתיות, בזיקות המגוונות של עובד-מנהל-בעלים (או שותף), בדרכי ההתקשרות הכרוכות בהן (כשכירים, כעצמאים ובמבני פעולה פוטנציאליים אחרים) וגם בשוק ההזדמנויות.

האתגר הנוכחי בפעולה של תבת הוא לקיים מאמצי פיתוח וחשיבה המכוונים לתחזיות על התפתחות דפוסי התעסוקה בעתיד ולהיערך לכך, כולל מבט מודגש יותר על טכנולוגיות (בניגוד לפיתוי לכוון את אוכלוסיות היעד לאופני תעסוקה מסורתיים המבוססים על תפיסה של שיקום); השאיפה היא לכוון לניעות חברתית ולכך שמקומות העבודה יהיו ראויים בכל היבט, לרבות אקלים ארגוני, שכר הוגן, הזדמנות להתמקצעות, אופק להתקדמות לתפקידים מקצועיים ולעמדות ניהול והשפעה במדרג הארגון (Malone, 2004). ההנחה המלווה את כל אלה היא שגם בעתיד תיוותר העבודה ערוץ מרכזי של עיצוב זמן, של מתן משמעות ושל עשייה הזוכה לערך.

אם כן, האתגר של תבת הוא להימנע מהפיתוי של המיסוד וליצור כחלק מפעולתה מרחב יזמי רענן להתחדשות מתמדת, וכן למצוא את המענים לכך בעבודתה עם ארגונים שונים.

מקורות

- באומן, ז' (2007). *מודרניות נזילה*. ירושלים: מאגנס.
- בן דוד, ד' (2016). *מדריך שורש לחברה וכלכלה בישראל*. תל-אביב: שורש.
- בק, א' (2002). *עולם חדש יפה*. בני ברק: הקיבוץ המאוחד (קו אדום).
- גואינגס, ר' (2016). האם משמעות העבודה הולכת להשתנות? מגזין דה-מרקר, 5 באוגוסט 2016.
- ג'וינט ישראל-תבת (2016). *תכנית עבודה רב-שנתית 2015-2019*. ירושלים: ג'וינט ישראל.
- כ"ץ י' (1988). שילוב לימודים ועבודה בקרב בני נוער – סקירת מצב ודיון. *אדם ועבודה* 1-2, 102-104.
- כ"ץ, י' (1990). ערך העבודה בחברתנו. בתוך: ש' אדן (עורך), *עבודה כערך* (25-45). תל-אביב: ההסתדרות הכללית.
- שטראסר, י' (2004). *כאשר העבודה אוזלת לחברת העבודה*. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: Challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208.
- Harpaz, I. (1990). *The meaning of work in Israel*. Santa Barbara, CA: Praeger.
- Malone, T. W. (2004). *The future of work*. Boston: Harvard Business School Press.



קידום תעסוקה – מתפקיד לפרופסיה

תמר אריאלי*

לפני עשר שנים החלו לקום תכניות חברתיות שנועדו לקדם תעסוקה של אוכלוסיות ייחודיות המודרות משוק העבודה. אנשי הצוות בתכניות אלו נקראים "מקדמי תעסוקה", ומרביתם עוסקים בליווי פרטני של המשתתפים בתכניות. מאז ועד היום התרחבו התכניות וכעת עוסקים בתחום יותר מחמש מאות עובדים. כיום מתרחשים בד בבד שני תהליכים – מיסוד של תכניות התעסוקה והטמעתן במשרדי הממשלה לצד ניסיון לנסח הגדרה ברורה של תפקיד מקדם התעסוקה ולמסד את התפקיד לכדי פרופסיה. במאמר זה יוצגו תהליכים אלו והאתגרים שבמיסוד התפקיד.

"מה שאתם עושים זה ממש להוציא מהמקצוע את הלב שלו – אתם מתמקדים בדברים הברורים מאליהם, הטכניים – רק בשחור ובלבן, איפה האפור? שם העניין".

כך טענה מקדמת תעסוקה ותיקה ביום הכנה ליום הערכת מקצועיות בקידום תעסוקה.

לפני שלוש שנים היא התקבלה לעבודה במרכז תעסוקה עירוני, ואז עברה תהליכי מיון שניסו לבחון את המוטיבציה שלה בתחום התעסוקה, את אמונתה באדם ואת יכולת האבחון ושאלת השאלות שלה. מאז שהחלה לעבוד בתפקיד מקדמת תעסוקה היא קיבלה פונים (המכונים בתבת "משתתפים") שנמצאו מחוץ לשוק העבודה, קיימה עמם שיחות עומק לצורכי היכרות וזיהוי חסמים והזדמנויות וליוותה אותם בהשתלבות בתעסוקה; היא פעלה לחיזוק הפרו-אקטיביות שלהם, המוטיבציה שלהם והאמונה שלהם ביכולתם, העניקה להם כלים וידע והבנתה עמם תכניות עבודה שהתבססו על חזון תעסוקתי. זה שלוש שנים שהיא משתתפת בימי למידה, הדרכה וחניכה ובקורסים מגוונים ונדרשת לשמש למשתתפים מודל לחיקוי כעובדת מצטיינת. היא מעולם לא זכתה להכרה בידע הרחב שצברה, במקצועיות שלה וביכולת שלה לסייע לאנשים לחולל שינוי בחייהם. כשהיא נשאלת מה היא עושה, היא מסבירה: "אני מסייעת לאנשים למצוא עבודה", זוכה לתגובה: "אה, כמו חברת השמה", ומשיבה: "לא בדיוק... זה מורכב..." בהיעדר תואר במקצוע "קידום תעסוקה" ובהיעדר כללים, חוקים, הגדרות והכרה בתחום העיסוק, היא מתקשה להסביר את תפקידה.

* תמר אריאלי מנהלת תכניות הדרכה בתחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי בג'וינט ישראל-תבת; אחראית על מהלך הגדרת אמות

מידה בתעסוקה ועל הכשרה מקיפה לתפקיד מקדמי תעסוקה. TamarAr@jdc.org

שינויים חברתיים וכלכליים בחברה הישראלית הובילו להבנה כי אם לא יינקטו צעדים של ממש לקידום תעסוקת קבוצות בחברה המרוחקות משוק העבודה תיגרם למשק הישראלי מצוקה של ממש בעתיד. מדובר בקבוצות אשר שיעור השתתפותן בשוק העבודה היה נמוך במידה ניכרת במשך שנים (כגון גברים חרדים, נשים ערביות ואנשים עם מוגבלות); בקבוצות אשר התאפיינו בחוסר יציבות בשוק העבודה ובקשיים להתמיד בעבודה או לזכות בקידום (כגון צעירים ללא "גב" כלכלי ויוצאי אתיופיה); וכן בקבוצות אשר חוו שינויים מהירים בתחומי העיסוק ומצאו עצמן מתמודדות מציאות כלכלית חדשה (כגון תושבי המושבים והקיבוצים בפריפריה ואנשים בני 45 ויותר).

עוד קודם להקמת תבת (תנופה בתעסוקה, חלק מג'וינט ישראל) החלו לפעול תכניות שנועדו לסייע לקבוצות שונות להשתלב בשוק העבודה, כגון תכניות "אשת חיל" ו"מעברים". תבת, שהוקמה ב-2006, הייתה מהגופים הראשונים שהחלו בפיתוח מובנה של תכניות תעסוקה בשיתוף משרד הכלכלה כחלק ממדיניות ממשלתית פעילה בשוק העבודה (ALMP – Active Labor Market Policy). לאחר הקמת תבת התרבו תכניות התעסוקה והתרחבו בקצב מהיר. התכניות, שרובן מספקות ליווי אישי לקידום תעסוקה, דורשות מְצוּוֹתֵיהֶן מגוון רחב של מיומנויות, ידע וכלים, כגון יכולת אבחון, חיזוק מסוגלות תעסוקתית, הִכָּנָה להשכלה והכשרה, סיוע בחיפוש עבודה ובהשמה ומעקב וליווי לאחר ההשמה ולקראת קידום.

לשם ביצוע פעולות מרובות אלו נדרשים עובדים מקצועיים ומיומנים. בשל הביקוש הגובר לעובדים כאלה, ומאחר שאין באקדמיה או בגופי הכשרה מקבילים הכשרה מוסדרת בתחום קידום התעסוקה, החליטה תבת ליזום מהלך של הגדרה מעמיקה יותר של תחום עיסוק מתפתח זה: הבנה של גוף הידע הרלוונטי; הבנה של מהות התפקיד, של תהליכי העבודה, של הכלים המשמשים את העובדים ושל המיומנויות הנדרשות מהם; הבחנה של התפקיד מתפקידיהם של נותני סיוע אחרים בתחום התעסוקה (פסיכולוגים, עובדים סוציאליים ועוד); וניסוח של הערכים שבבסיס התפקיד והאתיקה המקצועית הכרוכה בו. למעשה, בעשור האחרון החלה לצמוח פרופסיה חדשה, אף שהיא טרם הוגדרה ככזו.

מהות תפקידים של מקדמי התעסוקה

"מקדם תעסוקה" הוא שם כולל לכל העוסקים בקידום תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות.¹ רוב מקדמי התעסוקה עוסקים בליווי פרטני של המשתתפים בתכניות בתהליכי השתלבות בתעסוקה, התמדה וקידום. יש מקדמי תעסוקה האמונים על קשר עם המעסיקים או אחראים על תהליכי ההכשרה המקצועית ויש מקדמי תעסוקה ממוקדי עבודה קהילתית-תעסוקתית, אך עיקר העובדים בתכניות התעסוקה עוסקים בתחום הפרט.

בשנים האחרונות, כחלק מתהליך הטמעת תכניות התעסוקה בגופים ממשלתיים, החלה תבת להעביר את האחריות לתכניות קידום התעסוקה למשרדי הממשלה. לשם הטמעה מסודרת היה על תבת, שבמהותה היא גוף פיתוח, מעין "מעבדת נסיונות", להגדיר בבירור את אופן הפעלתן המיטבית של התכניות ואת תפקיד העובדים בהן, ולשם כך יש להסדיר את תפקיד מקדם התעסוקה.

¹ השם "מקדם תעסוקה" ניתן לאחר שנבדקו כמה שמות אחרים. השם "מלווה" לא התאים, כיוון שצוותי התכניות לא רק מלווים את המשתתפים אלא יש תכלית לעשייתם – צריך לחול שינוי כלשהו; גם "מפתח קריירה" עורר בעיה, כיוון שהמילה "קריירה" מעוררת התנגדות בחברה החרדית; "מאמן" לא היה מדויק מספיק, כיוון שצוותי התכניות אמנם משתמשים בכלי אימון אך אינם מאמנים בהכשרתם או בעבודתם; ו"רכז" מרמז על ריכוז תחום או ניהול ואילו העובדים אינם מרכזים או מנהלים תחום מסוים. צוותי התכניות מסייעים למשתתפים להתקדם לעבר המטרה התעסוקתית שלהם; מטרת עבודתם היא לעודד את המשתתפים להשתלב בשוק העבודה, להתמיד בעיסוקם ולהתקדם בו, וכך הוחלט כי הם ייקראו "מקדמי תעסוקה", שם שאינו מעורר התנגדות בקרב אף אחת מאוכלוסיות היעד.

במשך כשנה וחצי עסקה תבת בהגדרת אמות המידה לתפקיד מקדם תעסוקה בתחום הפרט, בניתוח התפקיד ובהגדרת הסטנדרט המקצועי המצופה ממקדם תעסוקה לאחר הכשרתו לתפקיד. במשימה זו סייעו אנשי מקצוע מתכניות התעסוקה השונות, חברות ייעוץ, הערכה ומדידה חיצוניות ("בסיס להערכה" ו"לוטם") ויועצת מהאקדמיה (ד"ר דנה פרג), והן אושרו בוועדה בין-משרדית שחברים בה נציגי משרד הכלכלה ומשרד הרווחה ונציגי תבת. לשם דיוק הגדרת הסטנדרט המקצועי נדונו שאלות כגון "מהו ייחודו של תהליך הליווי של אוכלוסיות ייחודיות?", "מהם המפתחות להצלחת תפקיד מקדם תעסוקה?" ו"מה הופך את תהליך הליווי ליעיל?". לבסוף נקבעו כמה גורמים מרכזיים המייחדים את תהליכי הליווי שבהם עוסקים מקדמי התעסוקה:

1. תפיסת "פיתוח קריירה" לעומת תפיסת "מציאת עבודה" – תהליך הליווי מבוסס ברובו על חיזוק מסוגלות תעסוקתית כדי להעניק למשתתף כלים לטווח ארוך. לכן, מטרת התהליך לרוב אינה ההשמה כשלעצמה אלא טיב ההשמה ויצירת אופק תעסוקתי. היכולת לשכלל ולחזק את המסוגלות התעסוקתית והשתלבות המשתתף בשוק העבודה משמשות מדדים להצלחת התהליך.

2. התבססות על גישת הכוחות ועל כלי אימון – הליווי התעסוקתי מכוון לבחון את ההווה ואת העתיד ונועד לזהות את מטרותיו התעסוקתיות של משתתף, את הכוחות הקיימים בו ואת החסמים המרכזיים המונעים ממנו להתקדם, ולחזק את המוטיבציה שלו לחולל שינוי באמצעות כלים פרקטיים שיאפשרו לו להתקדם לעבר השגת המטרות שהוגדרו עמו בתהליך.

3. תפיסת תהליך הליווי כתהליך מקביל להשתלבות בשוק העבודה – תהליך הליווי משלב מאפיינים של שוק העבודה ומעמיד בפני המשתתף אתגרים הצפויים להתעורר במקומות העבודה, ובכך משמש בסיס לאימון, לתרגול ולחיזוק של היכולות בתחום התעסוקה.

4. התמקדות בחמישה צירי עבודה מרכזיים – חיזוק המוטיבציה להשתלב בשוק העבודה ולפתח קריירה; חיזוק פרו-אקטיביות; אמונה ביכולת וחוללות עצמית²; הגדרת חזון ומטרות; מתן כלים וידע בתחום התעסוקה.

עוד נמצא כי חשוב שמקדם התעסוקה ישתייך לאוכלוסיית היעד – מושם דגש רב באיתור מקדמי תעסוקה מתוך אוכלוסיית היעד שלה מעניקה התכנית שירות, מתוך הבנה כי תהליך הליווי מושפע ממאפיינים קהילתיים ותרבותיים וכי קיימת חשיבות להיכרות מעמיקה עם האוכלוסייה ועם מאפייניה. נוסף על כך, מקדם תעסוקה המגיע מתוך החברה עשוי לשמש מודל בר-השגה ודמות לחיקוי.

אמות המידה לתפקיד מקדם תעסוקה בתחום הפרט הוגדרו ואושרו בוועדות מקצועיות של תבת ושותפיה במשרדי הממשלה, והן חולקו לארבע קטגוריות מרכזיות: התפיסות שביסוד התפקיד, מיומנויות נדרשות, ידע מקצועי וכלים עיקריים. עוד נקבע כי על מקדם תעסוקה בתחום הפרט לעמוד באמות המידה בתוך כשמונה חודשים עד שנה בתפקיד.

א. התפיסות שביסוד תפקידם של מקדמי תעסוקה

1. אמונה ביכולתו של כל אדם ללמוד ולהשתנות, לפעול באופן שונה מזה שנהג בו בעבר, ובהתאם – להציב לעצמו אתגרים הניתנים להשגה אך דורשים מאמץ ולהציע משרות המבטאות את היכולת להשתנות.

² Self-efficacy: תפיסתו של הפרט לגבי יכולתו להתנהג באופן שיוביל לתוצאה מסוימת, אמונתו של האדם ביכולתו לבצע משימה מסוימת. מושג זה שייך לתאוריית הלמידה החברתית שפיתח אלברט בנדורה (Bandura, 1982).

2. חיזוק הפרו-אקטיביות של המשתתף בתהליך ההשתלבות בתעסוקה – קידום יוזמות ועידוד לפעולות עצמאיות.
3. תפיסת הליווי התעסוקתי כזירת אימון לעולם העבודה וכבסיס לחיזוק מסוגלות תעסוקתית.

ב. המיומנויות הנדרשות ממקדמי תעסוקה

1. ניהול מכון תוצאה – ניהול מובנה של תהליך הליווי וחתירה להשגת תוצאה: זיהוי הצורך ומטרת תהליך הליווי; בניית תכנית ליווי אישית על בסיס אלה והגדרת אבני דרך ולוח זמנים; מעקב אחר עמידה ביעדים והתקדמות אל היעד; התאמת התהליך לשינויים במטרות ובתהליכים מתוך הרציונל שביסודם.
2. הנעת חוללות עצמית וחיזוקה – זיהוי החוזקות של המשתתף והמשגתן לתחום התעסוקה; עידוד המשתתפים להתנסות במשימות מגוונות וחיזוקם על התנסויות, על הצלחות ועל למידה מתוך התנסות; מילוי משימות מאתגרות אך בנות השגה.
3. העברת מסר – מיומנות העברת מסר ברור ומותאם לקהל היעד ויכולת לתת משוב איכותי, מקדם ומסייע להתפתחות בתעסוקה.
4. מיפוי תעסוקתי³ – מיומנויות של הקשבה פעילה ושאלת שאלות מתוך תפיסה כי התשובות מצויות אצל המשתתף. על מקדם התעסוקה להיות מיומן בזיהוי צרכים, שיקולים ונטיות תעסוקתיות וכן לדעת לקשור אותם לאפשרויות התעסוקה השונות בשוק או למענים שונים בתכנית ומחוץ לה.

ג. ידע מקצועי

1. היכרות עם מושגי יסוד בתעסוקה (כגון אבטלה, ביקוש והיצע העבודה, תת-תעסוקה, עובדים עניים, שכר ממוצע, שכר חציוני) ועם השפה המקצועית בתחום הליווי התעסוקתי (חוללות עצמית, שיקולים בבחירת מקצוע, נטיות תעסוקתיות, פרו-אקטיביות, מסוגלות תעסוקתית וכדומה).
2. חשיבה אתית – כיוון שקוד אתי אחיד טרם גובש נדרשים מקדמי התעסוקה לפתח חשיבה אתית, להציף דילמות בעבודתם, לבחון את גבולות תפקידם ולוודא כי הם מבצעים אותו ללא משוא פנים ותוך כדי שמירה על אמינות ועל סודיות כלפי המשתתפים.
3. היכרות עם שוק העבודה – על מקדמי התעסוקה לשאוף להתעדכן באופן קבוע במצב שוק העבודה ובשינויים המתחוללים בו, ללמוד את ההבדלים בין תחומי עיסוק שונים ובין סביבות עבודה שונות ולהכיר את אופני המיון השונים בתהליכי גיוס עובדים.
4. אוריינות טכנולוגית – היכרות עם מגוון השירותים שיכולה הטכנולוגיה להעניק בתחום ההשתלבות בתעסוקה: דרכים מגוונות למציאת עבודה באינטרנט, השפעת הטכנולוגיה על שלבי המיון, שימוש ברשתות חברתיות, שילוב טכנולוגיה בתהליכי הליווי ועוד.

³ מיפוי תעסוקתי הוא מונח שפותח לצורך תיאור תפקיד מקדם התעסוקה בתחום הפרט. המיפוי שונה מתהליכי אבחון ואינו מבוסס בהכרח על מבחנים מובנים. מטרת המיפוי היא לבחון עם המשתתף את שיקוליו המרכזיים בבואו לבחור לעצמו את הצעד הבא בפיתוח הקריירה שלו, ולחבר בין האפשרויות השונות שנדונות עם המשתתף לבין שוק העבודה ומענים קיימים בתכנית ומחוץ לה.

ד. כלים עיקריים⁴

1. פגישת היכרות מעמיקה ואבחון (intake) – פגישת היכרות המאפשרת למקדם התעסוקה להכיר את המשתתף בהיבט התעסוקה. שליטה בכלי זה מחייבת מיומנויות של שאילת שאלות, סיכום, שיקוף וחיזוקים, יכולת להוביל שיחה, הבחנה בין עיקר לטפל, הקשבה ויצירת אמון וקשר אישי.
2. שיקולים בתהליך בחירת התעסוקה – שליטה בכלים לאיתור נטיות תעסוקה ובחינת סדרי העדיפות של המשתתף, איתור ערכים המובילים את המשתתף בבחירותיו ובחינת ניסיונו ויכולותיו בהקשר התעסוקתי.
3. הבנת עיסוקים – שליטה בכלי של ניתוח העיסוק ובמאפייני עיסוקים נפוצים והיכרות עם כלים לבחינת מידת התאמתו של המשתתף לתחומי עיסוק שונים, כדי לסייע בידי המשתתף לבחון לעומק את אפשרויות התעסוקה המעניינות אותו והמתאימות לו.
4. ליווי בתהליכי מיון – שליטה בכלים לכתיבת קורות חיים, להכנה לריאיון עבודה ולאיתור משרות רלוונטיות; יכולת שימוש ברשתות חברתיות וירטואליות וממשיות.

תכנית "אמות מידה בתעסוקה והכשרה מקיפה לתפקיד"

לעבודת מקדמי התעסוקה בתחומים השונים לא הוגדר סטנדרט אחיד וכל תכנית חופשייה לקבוע את דרישות התפקיד ולקיים תהליכי הכשרה כראות עיניה. עם הטמעת תכניות התעסוקה במשרדי הממשלה גדל מספרם של מקדמי התעסוקה ברחבי הארץ, ושייכותם הארגונית הלכה והסתעפה. בשל כך, הצורך להכשירם, ללוותם ולוודא כי הם כשירים מבחינה מקצועית למילוי התפקיד הפך דחוף עוד יותר, ונולד האתגר לשמר את המקצועיות של מקדמי התעסוקה, את תחושת השייכות המקצועית שלהם, את האחידות ואת השפה המשותפת שנוצרו בשלבים השונים בחיי התכנית, בין תהליכי הפיתוח להטמעה. כך החלה לפעול בתבת בשנת 2014 תכנית "אמות מידה בתעסוקה והכשרה מקיפה לתפקיד". התכנית שמה לה למטרה לאתר את אמות המידה המקצועיות האחידות הנדרשות ממקדמי תעסוקה, להגדיר את תהליכי ההכשרה הנדרשים למקצוע ולקבוע דרכי הערכה ומדידה לבחינת העמידה בסטנדרט המקצועי. למעשה, התכנית מבטאת את הקשר בין מיסוד תכניות התעסוקה למיסוד תפקיד מקדם התעסוקה.

הכרה במקצועיות בתעסוקה

במהלך שנת 2016 נעשה מהלך ניסיוני להטמיע תהליכי הכשרה והכרה במקצועיות העובדים במרכזי התעסוקה של משרד הרווחה בתל-אביב, ירושלים, חיפה, אשדוד ובאר שבע. מהלך זה נעשה בשיתוף השירות לשיקום מקצועי תעסוקתי ובית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה, והובילה אותו ד"ר שלי נורדהיים-גולן. המהלך החל בהבניה של תהליכי ההדרכה בתכניות התעסוקה על בסיס אמות המידה המקצועיות שנקבעו (קורס כניסה לתפקיד ותהליך חניכה), לצד הבניית אופן עבודת מרכזי התעסוקה ושינוי שגרות העבודה שנהגו בהם. שיאו של המהלך היה יום הערכה מסכם שעברו מקדמי

⁴ כלי העבודה של מקדם התעסוקה בתחום הפרט מגוונים ומשתנים מתכנית לתכנית ומאוכלוסייה לאוכלוסייה. עם זאת יש כלי עבודה משותפים מרכזיים שבהם על מקדם התעסוקה לשלוט היטב כדי לסייע למשתתפים בהשגת מטרותיהם התעסוקתיות.

התעסוקה בתחום הפרט בכל אחד מחמשת המרכזים (אוגוסט 2016).⁵

למהלך ניסיוני זה היו כמה השפעות עיקריות:

- שיפור התייעוד של תהליכי הליווי וההכשרה – כדי לאפשר רפלקציה מקצועית של המקדם על עבודתו ובקרה וחניכה של החונך על התוצרים; שימור של הידע בתוך התכניות; וכלי לבקרה על עבודת מקדם התעסוקה ולהערכה מקצועית יותר של עבודתו ושל עבודת המרכז.
- הכשרה רטרואקטיבית של עובדים ותיקים – נוצרו תהליכי חניכה מחודשים (הכוללים תצפיות ומשובים) והושלמו פערי ידע. שיטות עבודה קודמות שונו לשם התאמתן לסטנדרט העבודה החדש.
- נוצרה אחידות בדרכי עבודה והתחזק ערך המקצועיות בקרב צוותי המרכזים – הוטמעו כלי עבודה חדשים, נוצרה אחידות בכלי העבודה בין העובדים (ותיקים כחדשים) והמרכזים ונוצרה שפה מקצועית משותפת (לצד איתור ההבדלים הקיימים בין המרכזים); תשומת הלב הארגונית הוסבה לרמה המקצועית של הצוות והודגש תפקידם של מנהלים בשמירה על מקצועיות עובדיהם. הטמעת אמות המידה וההכשרה על פיהן העניקו כלים ברורים להערכת מקצועיות העובדים והובילו להערכה אובייקטיבית יותר שלה.

מהלך זה עורר שאלות מורכבות שקצרה היריעה מלעסוק בכולן, אך עיקריהן יצוינו כאן:

- האופן הראוי לשילוב כמה ארגונים בתהליך – גוף מכיר (משרד הרווחה), גוף מפתח ומלווה (תבת) וגוף מכשיר ובוחן (בית הספר המרכזי) – לכל גוף התרבות הארגונית שלו, דרכי עבודה ונהלים שונים.
- משמעות ההכרה במקצועיות ברמה הארגונית וברמה האישית – פיתוח מדיניות של שמירה על כשירות מקצועית של העובדים והגדרת ההשלכות של הכרה או היעדר הכרה בכשירותו המקצועית של עובד.
- זהות בעל התהליך (העובד או מקום העבודה) – מי רשאי לקבל את התוצרים האישיים, מה תפקידו של המנהל הישיר בתהליך ועד כמה תהליך ההכרה במקצועיות הוא חיצוני לארגון או שייך לארגון ונתון לשימושים שונים.
- מידת ההשפעה הראויה של אופן עבודת התכניות על הגדרת אמות המידה – האם יש מקום להתאים את אמות המידה לייחודיות של כל תכנית או שראוי לקבוע אמות מידה אחידות וגנריות?

סיכום

הפיכת תפקיד מקדם התעסוקה לפרופסיה הוא תהליך ארוך. תהליך קביעת אמות המידה והתהליך המשלים של הכשרת המקדמים לאמות מידה אלו לו בשנייה ובתאמות הן בתכניות והן בתחום פיתוח הידע בתבת. לא בטוח שתהליך זה יסתיים בפרופסיה סדורה, ואפשר שרק יבסס הגדרות אחידות וכלי

⁵ ביום ההערכה המסכם השתתפו ארבעה-עשר מקדמי תעסוקה אשר סיימו את תהליך ההכשרה והחניכה והגישו תיק עבודות. הם עברו בתחנות הערכה שונות – ריאיון מקצועי, ניתוח מקרה, סימולציה ומבחן ידע – ונבחנו בהן על עמידתם בחמש עשרה אמות המידה שנקבעו. הציונים המסכמים היו תמהיל של הציון עבור אמות המידה הרלוונטיות בכל אחת מארבע הקטגוריות שנקבעו, ונוסף להם מדד של התרשמות מסכמת של כלל הבוחנים. מקדמי התעסוקה נדרשו לציון מינימלי של 3 מתוך 5 בכל אחת מארבע הקטגוריות ובמדד הנוסף כדי להיות זכאים לתעודת הכרה במקצועיותם. שנים-עשר מתוכם נמצאו זכאים לתעודה. התוצאות הועברו למקדמי התעסוקה, ואלה בחרו אם לשתף את מנהליהם בפירוט התוצאות לשם המשך הפיתוח מקצועי; המנהלים קיבלו את שקלול התוצאות עבור כלל הנבחנים (ללא פירוט של תוצאות כל נבחן) וכן את רשימת העומדים בדרישות המקצועיות.

ניהול ודרכי הערכה מוסכמים. עם זאת, לתהליך זה השפעה על תכניות התעסוקה, ולתכניות התעסוקה השפעה על קצב מיסוד הפרופסיה ועל אופן ההכשרה.

מובן שהתהליך לא פסח על המשתתפים בו, וככל תהליך של הגדרה ומיסוד עורר התנגדויות וחששות מצד אחד ומן הצד האחר התרגשות וציפייה לעוד. מקדמת התעסוקה 'שְׂפָעָה' על מיסוד התפקיד הוצג בפתח המאמר, גילתה את ערכו הרב – מתן התוקף לעשייתה, קביעת רמת מקצועיות נדרשת והבטחת איכות השירות. בסיומו של התהליך הוגדרה אותה מקדמת תעסוקה מצטיינת בתפקידה; אולי כיום היא יכולה להסביר אותו באופן ברור יותר.

מקורות

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.



הכשרות מקצועיות ונשים

אינה סולטנוביץ'-דוד*

אורית, צעירה יוצאת אתיופיה בת 23, הגיעה לתכנית "למרחק" בחודש מתקדם להריונה וביקשה ללמוד מזכירות רפואית. כשנשאלה מדוע היא מעוניינת ללמוד את המקצוע הזה השיבה ששכנה המליצה לה עליו, שזאת עבודה טובה, במשרד ממוזג ובשעות נוחות – כך שתוכל לצאת לקחת את הילדים מהגנים, כי ממילא היא אינה יכולה להרשות לעצמה לשלם עבור צהרון לילדיה.

כמו צעירים רבים, גם אורית הגיעה לתכנית "למרחק" כי רצתה ללמוד אבל לא הייתה מעוניינת בלימודים אקדמיים. היא לא הייתה תלמידה טובה בבית הספר ולכן סברה כי לא תצליח בלימודים, וגם ידעה שלא תצליח לפרנס את עצמה במשך תקופה ארוכה כל כך של לימודים. היא שמעה מחברה על כך שבתכנית "למרחק" מציעים הכוונה וליווי שמסייעים להתקדם בתחום התעסוקה ומציעים מימון לקורסים, ופנתה לרכזת התכנית במרכז הצעירים כדי לקבל שובר לקורס הכשרה מקצועית של מזכירות רפואית. היא חשבה לעצמה שכך תוכל לרכוש מקצוע בתקופת זמן קצרה יחסית ולהשתלב בעבודה מכובדת במשרד בבית חולים או בקופת חולים. היה לה חשוב לעבוד במקום שתורם לחברה ועוזר לאנשים.

תכנית "למרחק" היא תכנית של ממשלת ישראל בשיתוף ג'וינט ישראל, הפועלת בתשעה יישובים ברחבי הארץ, ומטרתה לסייע ליוצאי אתיופיה להתקדם בתחום התעסוקה; בתכנית נבנה עבורם מסלול קריירה אישי, ובמידת הצורך מוצע להם סיוע במימון לימודים לקידום הקריירה שלהם.

כאשר תפגוש אורית באחת ממקדמות התעסוקה מטעם התכנית, הן יבחנו יחד מה הנתונים והכישורים שלה לצורך בניית תכנית עבודה לקידום הקריירה שלה (כגון נטיות תעסוקתיות, רקע לימודי ותעסוקתי).

* עו"ד אינה סולטנוביץ'-דוד היא מנהלת פיתוח תכניות תעסוקה בג'וינט ישראל-תבת, ובהן תכנית "למרחק" ותכניות בתחום ההכשרה המקצועית וביקושים בשוק העבודה; לשעבר נציבה אזורית של אזור ירושלים והדרום ונציבה ארצית בפועל בנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד הכלכלה. InaS@jdc.org

במסגרת תהליך זה נבדקות שאלות כמו מדוע לבחור דווקא במקצוע מסוים, מה מידת הביקוש למקצוע, מה פוטנציאל ההשתכרות ואופק הקריירה הנגזרים מלמידת מקצוע מסוים ומהן החלופות שאפשר להציע למקצוע זה, אם בכלל. הרצון הוא להימנע מכך שאותה צעירה או דומות לה ישקיעו את משאביהן בהכשרה מקצועית שלאחריה יתקשו למצוא עבודה, או שימצאו עבודה במקום שבו ידוע מראש כי שכן ייוותר נמוך ולא יהיה להן אופק קידום.

ותווי רקע על נשים בשוק התעסוקה

נקודת המוצא לדיון היא שנשים בישראל אינן מקשה אחת. עם זאת, אחד המאפיינים המשותפים לנשים בישראל ובעולם המשפיעים במידה רבה על השתלבותן בשוק העבודה, בפרט כאשר מדובר בחברות מסורתיות, הוא היותן לרוב הנושאות העיקריות בנטל הטיפול במשפחה ובפרט.

בישראל גדל שיעור הנשים המועסקות בצורה ניכרת לאורך השנים, וכיום הוא גבוה מהשיעור הממוצע של הנשים המועסקות במדינות ה-OECD (וייס, 2016, עמ' 50; **ראו בתרשים 1**).

תרשים 2 מצביע על כך שלאורך השנים גדל שיעור הצטרפותן לשוק העבודה של נשים שהן אימהות לילדים קטנים, ובפרט של נשים כאלה שאין להן השכלה אקדמית (וייס, 2016, עמ' 54).

על אף הגידול בשיעור הצטרפותן של נשים לשוק התעסוקה, שיעורן של הנשים בקרב מקבלי השכר הנמוך עדיין גבוה משיעורם של הגברים (36% נשים לעומת 22% גברים). נוסף על כך, בישראל שיעור השכירים המועסקים בשכר נמוך הוא מהגבוהים במדינות ה-OECD² (סבירסקי, קונוור-אטיאס, דגן-בוזגלו, וזלינגר, 2016).

34% מכלל הנשים בישראל עובדות במשרה חלקית לעומת 17% גברים בלבד (וייס, 2016, עמ' 57). נוסף על כך, בשוק העבודה קיימים פערי שכר של ממש בין נשים לגברים (**ראו בתרשים 3**).

שיעור הפער בין השכר לשעה שמשתכרות נשים לבין זה שמשתכרים גברים הוא 14%. חלק מפערי השכר נובעים מהבדל בתגמולי המעסיקים וחלקם נובעים מבידול תעסוקתי³ ניכר בין נשים לגברים בשוק העבודה (צמרת קרצ'ר, הרצוג, חזן, בסין, ברייר-גארב ובן אליהו, 2016).

על פי דוח מרכז אדוה, נכון לשנת 2008 עסקו 60% מהנשים במקצועות הללו: מורות בבתי ספר יסודיים ובגנים, מטפלות, מזכירות, מוכרות, מורות בבתי ספר על-יסודיים ובתיכונים, עובדות מעבדה, אחיות ופקידות קבלת קהל. מן הנתונים בדוח עולה כי אחת מכל שלוש נשים היא מורה, מטפלת או מזכירה. לעומת זאת, רק 14.1% גברים הועסקו במקצועות אלה.

על פי אותו דוח, 42% מהגברים עסקו במקצועות הללו: נהגים, מנהלים בכירים, חשמלאים ומתקיני ציוד אלקטרוני, הנדסאי מחשבים וטכנאי מחשבים, שוטרים, כבאים, סוהרים, פחחים, רתכים ומסגרים, סיטונאים, קניינים וסוכני מכירות, מחסנאים ופקידי תעבורה, בנאים ועובדי בניין. רק 11.6% מהנשים עסקו במשלחי יד אלה.

בחלוקה המגדרית למקצועות שונים כשלעצמה אין לכאורה פגם. הבעיה נעוצה בהבדלי השכר הניכרים בין מקצועות המוגדרים "מקצועות לנשים" לבין מקצועות המוגדרים "מקצועות לגברים". לשם ההמחשה,

1 כל התרשימים במאמר נלקחו מוויס, 2016.

2 שכר של כ-4,376 ₪, עד שני שלישים מהשכר החציוני במשק.

3 בידול תעסוקתי – כאשר במקצוע מסוים מועסק שיעור רב יותר של אחד משני המינים.

ב-2008 השכר החודשי הממוצע ברוטו למשרה מלאה במקצועות המוגדרים "נשיים" היה 7,800 ₪, ואילו במקצועות המוגדרים "גבריים" היה השכר החודשי הממוצע ברוטו 12,400 ₪.

נתון מענין נוסף הוא שנשים שעוסקות במקצועות גבריים משתכרות יותר מנשים שעוסקות במקצועות נשיים (טווח של 4,300–9,200 ₪ לעומת 5,000–12,900 ₪ בהתאמה ולפי המקצועות השונים). הסיבות למצב זה הן מגוונות: חלוקת התפקידים המגדרית בבית משפיעה על חלוקת התפקידים המגדרית בשוק העבודה; סטראוטיפים מגדריים משפיעים על בחירת מסלולי רכישת ההשכלה ומשלח היד של נשים ושל גברים; הבידול התעסוקתי מעוגן בנורמה רבת שנים שמקורה בעבר, בימים שבהם הגברים היו הרוב המכריע של המועסקים בשכר (דגן-בוזגלו וחסון, 2014).

הבידול התעסוקתי וההבדל בשכר בין המקצועות השונים הם תופעות אוניברסליות וברור כי יש צורך בטיפול מערכתי כדי ליצור שינוי של ממש. במאמר זה אבקש להציג את תחום ההכשרות המקצועיות ככלל, ובפרט את ההכשרות המקצועיות באמצעות חניכה, ככלי המאפשר ליצור שינוי כזה.

תכנית "סטארטר"

תכנית "סטארטר" להכשרה מקצועית בחניכות היא תכנית פיילוט שמפתחת תבת בימים אלה, בשיתוף האגף להכשרות מקצועיות במשרד העבודה והרווחה. ביסוד התכנית מודל חניכה דואלי (Apprenticeship) – חלק מתכנית הלימודים מתקיים במוסד מכשיר וחלקה האחר מתקיים אצל מעסיק, תוך כדי עבודה בשכר.

החידוש בתכנית נובע מהחיבור הסימביוטי בין ההכשרה המקצועית לבין המעסיקים. כל הכשרה נפתחת רק כשמתעורר צורך בעובדים שהוכשרו במקצוע מסוים וכאשר יש קבוצת מעסיקים שמעוניינים להכשיר את הלומדים ולהעסיקם תוך כדי הלימודים. בהמשך, תכנית הלימודים מותאמת לצורכי המעסיקים. המעסיק, מצדו, אחראי לספק חונך שעובר הכשרה קצרה והוא שמלמד את החניך במקום העבודה. תכנית "סטארטר" מציעה מעטפת שמלווה את החניכים והמעסיקים במשך כל תקופת הלימודים ובפרט בשלב קליטת החניכים בתוך מקומות העבודה.

המקצועות שנבחרים בתכנית הם כאלה שמציעים שכר ראוי ואפשרויות קידום. גם כאן הבידול התעסוקתי ניכר – כיום שיעור הנשים בהכשרות של תכנית "סטארטר" הוא 30% בלבד. למעט מקרים בודדים, הרכב הקורסים הוא נשים בלבד או גברים בלבד, אף על פי שהפרסום מופנה לכלל הציבור. תכנית "סטארטר" שואפת לפתוח הכשרות במקצועות שהשכר עבורם גבוה, ובשל כך יש קושי ניכר לבחור במקצועות המוגדרים באופן מסורתי "מיועדים לנשים", כמו תחום הטיפול בילדים, מפאת השכר הנמוך שבצד ובשל החשש לייצר הכשרה לעובדים מיומנים ועניים.

מן הניסיון שנצבר בשלב הפיילוט של תכנית "סטארטר" ומן השמים שהתקבלו מתכניות התעסוקה השונות, עלה הצורך להרחיב את מגוון האפשרויות להכשרות מקצועיות לנשים ולאתר הכשרות מקצועיות שיאפשרו לנשים לרכוש מקצוע ששכר ראוי בצדו. אחת הדרכים לכך היא שילוב נשים במקצועות שאינם "מסורתיים".

מודל החניכה שמופעל בתכנית "סטארטר" יכול לשמש כלי לשילוב נשים במקצועות לא מסורתיים. דוגמה לכך עולה מעלון שפרסמה ממשלת אלברטה שבקנדה ובו סיפורי הצלחה של נשים שהשתלבו במקצועות כאלה (Government of Alberta, 2013). אחד המקרים שתוארו בעלון הוא המקרה של ג'ימי, שהחלה את לימודיה בתחום הסוסים והתכוונה להקים חוות סוסים משלה. אחרי שנתיים של לימודים היא

התקבלה לעבודה בחוות סוסים בשכר של 7.5 דולר לשעה. ג'יימי הבינה ששכר כזה לעולם לא יאפשר לה להגשים את החלום שלה. חבר שהכירה למד באותה תקופה בתכנית חניכות לאחזקת מכונות בתעשייה, וכחלק מתכנית הלימודים הוא עבד, השתכר וצבר ניסיון. לאחר בירורים הצליחה ג'יימי להתקבל לתכנית חניכות במקצוע הריתוך, והחלה לעבוד בתחזוקה ובתיקון של טנקים ושל דוודים. אחרי שהשלימה את לימודיה וקיבלה הסמכה כנדרש השלימה ג'יימי את ההכשרה שלה בתחום ההדרכה, וכיום היא עובדת בתפקיד מנהלת בסוכנות לחניכות בתחום הריתוך. מלבד תחושת הסיפוק וההצלחה שחוותה ג'יימי, בשכר שהרוויחה היא הצליחה בסופו של דבר לקנות לעצמה חוות סוסים, והיא מבלה אתם בשעות הפנאי.

מדוע חשוב לחשוף נשים למקצועות לא מסורתיים?

1. השכר גבוה יותר והם טומנים בחובם אפשרויות קידום.
2. יש בהם ביקוש רב לעובדים.
3. תנאי העבודה וההעסקה טובים.

מדוע נשים אינן פונות למקצועות בתעשייה? טיעונים שכיחים והערעור הנחוץ עליהם:

1. **העולם הוא גברי וגברים אינם מעוניינים שנשים יעבדו במקומות העבודה הללו.**
התעשייה מורכבת ממספר רב של תחומים ושל ארגונים. ייתכן שאמירה זו נכונה במקומות מסוימים, אבל מקומות רבים אחרים מעוניינים לשלב נשים. לכן חשוב לבחון את מקום העבודה ואף לשוחח עם נשים אחרות שעובדות בתעשייה כדי להבין היכן כדאי להשתלב.
2. **מדובר בעבודה פיזית הקשה מדי לנשים.**
יש מקצועות שדורשים כוח פיזי רב והרמת משאות כבדים, ולצדן יש מקצועות רבים בתעשייה שאינם דורשים זאת. הדבר ודאי נכון עם התפתחות הטכנולוגיה ומחשוב המקצועות השונים. גם כאן, כדאי להכיר את המקצועות השונים ולהבין מה מתוכם מתאים ליכולותיה הפיזיות של האישה המעוניינת בהכשרה מקצועית.
3. **לנשים קשה מדי להיקלט בעבודה בתעשייה או בתחום המדעים.**
גם מקצועות הנחשבים לגבריים הם מקצועות שיכולים להתאים לנשים. לכן חשוב לבחון כל מקרה לגופו – לבדוק את המקצוע ואת אפשרויות התעסוקה בו, ולהבין כיצד יוכלו אלה להשתלב במשימות נוספות שנשים הן לרוב אלה שנושאות בהן. עבודה במשמרות, למשל, יכולה להתאים מאוד לנשים.
4. **אין לנשים כישורים מתאימים למשרה.**
ייתכן שלאישה מסוימת יש כישורים מתאימים אך היא מפעילה אותם במקומות אחרים. למשל, לאישה שמנהלת משק בית ואחראית על חינוך הילדים יש יכולות ניהול זמן וניהול משימות; היא אחראית וחרוצה, ויש לה מיומנויות ותכונות שיכולות להועיל מאוד במקום העבודה.
5. **אי אפשר לשלב קריירה ומשפחה.**
במקרים רבים אפשר לשלב בין קריירה לבין משפחה. אמנם נדרש לשם כך מאמץ רב יותר, אבל אפשר לגרום לזה לקרות. במקרים מסוימים, ובעיקר בחברות מסורתיות, קשה יהיה לנשים לגייס את בני זוגן לחלוק עמן את מטלות הבית והמשפחה בחלוקה שוויונית. גם אימהות יחידניות יתקשו יותר. במקרים כאלה אפשר לבחון אפשרויות לקבלת עזרתם של גורמי חוץ כגון קרובי משפחה, שכנים, אימהות לילדים אחרים בשכונה ועוד. אם יכולת ההשתכרות תשתפר, אפשר יהיה לבחון גם אפשרויות לסיוע בתשלום. אם לאישה חשוב לשלב את העבודה בטיפול במשפחה, אפשר לאתר מקומות עבודה שיאפשרו לה

לעשות זאת. למשל, עבודה בתפקיד מכונאית רכב במרכזי שירות לרכב נעשית לרוב בשעות 8:00–16:00.

6. קשה לנשים להתקדם במקצועות לא מסורתיים.

יש מקצועות שבהם יהיה לנשים קשה יותר להתקדם, אבל אם מתכננים את הקריירה תכנון נכון ומדוקדק הדבר אפשרי בהחלט. חשוב גם להבין שעובדת, וכך גם עובד, צריכים ללמוד ולהתמקצע כל הזמן ולעדכן את הידיעות שלהם כדי שיוכלו להתקדם במקום העבודה. נוסף על כך, כדאי לשוחח עם נשים שעובדות במקצועות אלה כדי לקבל תמונת מצב מציאותית בכל הנוגע לאפשרויות הקידום (U.S. Department of Labor, 2015).

שילוב נשים במקצועות לא מסורתיים בעולם

בעולם מתקיימת פעילות ענפה לשילובן של נשים במקצועות לא מסורתיים. הניסיון שקיים בעולם והנתונים שנצברו במשך השנים בכל הנוגע להפרדה המגדרית הברורה במקצועות מלמדים כי הדברים לא ישתנו מעצמם בקצב משיביע רצון וכי יש לנקוט מדיניות וצעדים שיסייעו לנשים להשתלב במקצועות שיש בצדם שכר גבוה יותר ואשר טומנים בחובם אפשרויות קידום.

מחלקת העבודה של ארצות הברית פרסמה בסמינר מקוון שקיימה ב-14 ביוני 2015 סקירה של הפעילות שלה לשילוב נשים במקצועות לא מסורתיים והמלצות לפעולה בעניין (U.S. Department of Labor, 2015). בסקירה זו צוין כי מחלקת העבודה הקצתה תקציב של כשני מיליון דולר כדי לסייע לגייס נשים, להכשירן ולשלבן בהכשרות בחניכות ובעבודה במקצועות שונים בתעשייה, כגון תחבורה, בניין, אנרגיה מתחדשת, טכנולוגיה ועוד. מטרת הפעילות היא לשפר את מצבן הכלכלי של נשים באמצעות הגדלת שיעורי הנשים במקצועות "צווארון כחול" ששכר גבוה בצדם.

המלצות לפעולה

מפרסום זה של מחלקת העבודה של ארצות הברית ומן הניסיון שנצבר מתכנית "סטארטר" עולות כמה פרקטיקות מומלצות שיכולות לסייע לשלב יותר נשים במקצועות "מסורתיים", ואלה הן:

1. לשלב נשים בהכשרות מקצועיות בחניכות דוגמת מודל "סטארטר";
2. לעודד נשים ולחשוף אותן למקצועות שפחות מוכרים להן (לשם כך נדרש גיוס פעיל של נשים שעומדות בקריטריונים מבחינה פיזית ומבחינת כישוריהן);
3. להפגיש נשים עם נשים אחרות בתפקידי ניהול, לשם יצירת מודלים של מנהיגות נשים בתעשייה ושל חניכה;
4. להגדיל את מאגר הנשים העובדות בתחומים הקשורים לתעשייה או לשלבן בתחומים אלה בקבוצות;
5. להכין את הנשים לסביבת העבודה שבה הן נקלטות ולסייע להן לרכוש את המיומנויות הנדרשות;
6. להתאים את שעות הלימודים לנשים שהן אימהות, ולהועיל בכך גם לעובדים שהם אבות;
7. לשתף פעולה עם ארגוני נשים לשם ביצוע ההתאמות הנדרשות ולשם גיוס נשים וחשיפתן לתכניות ההכשרה ולמקומות העבודה בתעשייה;
8. בצד המעסיקים: לגייס מעסיקים שמבינים את התועלת הרבה הטמונה בגיוון תעסוקתי, ובהם מנהלים בכירים בחברות, להובלת הנושא של שילוב נשים במקום העבודה; לייצר סביבת עבודה שמקבלת

גיוון תעסוקתי ותומכת ביצירתו; ליצור סביבה בטוחה שבה נשים יחוו בנוח לשאול שאלות; לעודד למידה ותמיכת עמיתים; ליצור סביבה בטוחה מהטרדות מיניות.

אחד האתגרים החשובים שאֵתן מתמודדות תכניות התעסוקה הוא איתור של הכשרות מקצועיות (כחלופה נוספת למקצועות האקדמיים) שמצד אחד יהיו אטרקטיביות עבור נשים ומן הצד האחר יאפשרו להן פוטנציאל השתכרות ואופק קידום. מטרתן של תכניות אלה היא להרחיב עבור מקומות העבודה את היצע העובדים המיומנים ולאפשר רכישת מקצוע ששכר ויכולת התקדמות בצדו.

ההמלצות לפעולות שעשויות להשפיע על המהלך לשילוב נשים בתעשייה במקצועות שטמון בהם פוטנציאל השתכרות וקידום מתייחסות הן למקדמי התעסוקה שנפגשים עם המשתתפים והמשתתפות בתכניות התעסוקה והן לעבודה עם מעסיקים. לשם כך, לצד ההיכרות עם שוק התעסוקה בכללותו, חשוב שאנשי המקצוע בתחום יכירו את הסוגיות הייחודיות שנשים מתמודדות אתן בשוק זה ויבחנו יחד אֵתן כיצד לתת מענה לסוגיות אלה. נוסף על כך, חשוב כי הצוותים ייחשפו באופן קבוע למידע הנוגע למקצועות הנחשבים ל"גבריים", כדי שיוכלו למסור עליהם מידע ולעודד נשים מתאימות לפנות למקצועות אלה.

סיכום

הכשרות מקצועיות מאפשרות לאוכלוסיות רבות לרכוש מקצוע בפרק זמן קצר יחסית ובאופן שיאפשר למשתתפים אליהן להתפרנס בכבוד וליצור לעצמם עתיד בתעסוקה. במסגרת תכנית "סטארטר" ותכניות תעסוקה אחרות נפתחים קורסים של הכשרות במקצועות שידוע כי הם נדרשים בשוק העבודה, מקנים שכר מכובד ומאפשרים קידום (כגון CNC, מכונאות רכב וטכנולוגיה).

תחילת הדרך להרחבת השתתפותן של נשים בהכשרות אלה היא בעצם זיהוי השוני בין דפוסי ההעסקה של נשים ושל גברים וההבנה של השלכותיהם של דפוסים אלה על הקריירה של מקבלי השירות ומקבלות השירות בתכניות.

תפקיד תכניות התעסוקה הוא לסייע ביצירת התחלה של איזון, ובמקומות שבהם זה מתאים – לחשוף בפני נשים שמגיעות לקבל ייעוץ תעסוקתי גם אפשרויות "לא מסורתיות". ככל שנרחיב את קשת האפשרויות העומדת בפני נשים וגברים לרכישת מקצוע, השכלה ופרנסה מכבדת – כך נרווית.

מקורות

דגן-בוזגלו, נ', וחסון י' (2014). *בידול תעסוקתי ופערי שכר בין גברים לנשים*. תל-אביב: מרכז אדווה. <http://adva.org/wp-content/uploads/2014/09/Occupational-Segregation.pdf>

וייס, א' (עורך) (2016). *תמונת מצב המדינה – תרשימים בנושאי חברה וכלכלה בישראל 2016*. ירושלים: מרכז טאוב. http://taubcenter.org.il/wp-content/files_mf/pon2016hebrew.pdf

סבירסקי, ש', קונור-אטיאס, א', דגן-בוזגלו, נ', וזלינגר, ר' (2016). *עובדים, מעסיקים ועוגת ההכנסה הלאומית: דו"ח לשנת 2015*. תל-אביב: מרכז אדווה. <http://adva.org/wp-content/uploads/2016/05/>

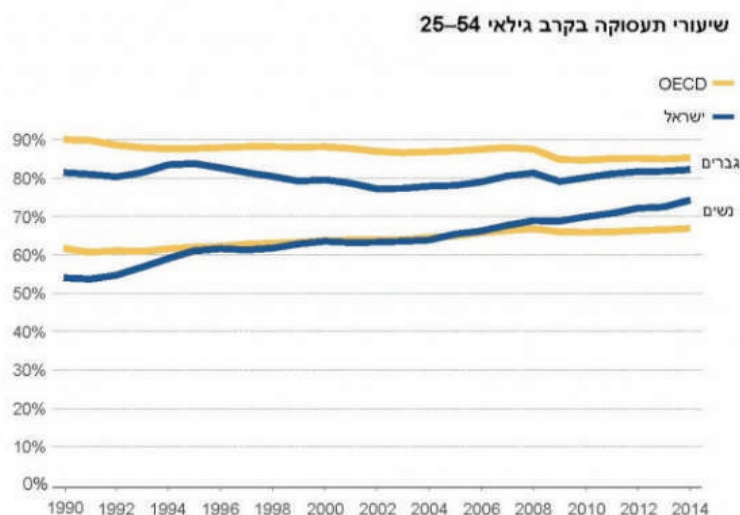
צמרת קרצ'ר, ה', הרצוג, ח', חזן, נ', בסין, י', ברייר-גארב, ר', ובן אליהו, ה' (2016). *מדד המגדר: אי-שוויון מגדרי בישראל 2016*. ירושלים: מכון ון ליר ושוות – המרכז לקידום נשים בחברה הציבורית. <http://www.genderindex.vanleer.org.il/wp-content/uploads/2016/10/>

U.S. Department of Labor – Employment and Training Administration (2015, July 14). *Best practices in pre-apprenticeship training for nontraditional occupations* [Video file]. Retrieved from <https://vimeo.com/133780485>

נספח

תרשים 1: שיעורי תעסוקה בקרב בני 25–54 בישראל לעומת מדינות ה-OECD בשנים 1990–2014

שיעורי המועסקים עולים בקרב גברים ונשים כאחד

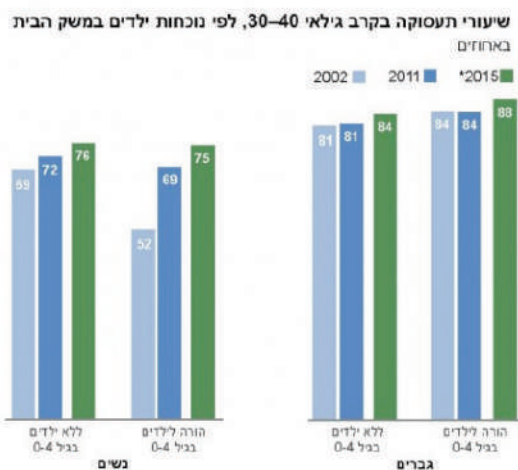


שיעורי התעסוקה של גברים בכוח העבודה בישראל נמוכים יותר מאשר ב-OECD, אולם מאז 2003 הם נמצאים בעלייה, והפערים מצטמצמים. לפחות חלק מהצמצום נובע מעלייה בהשתתפות בכוח העבודה בקרב חרדים.

העלייה בשיעורי המועסקות בקרב נשים הייתה חדה יותר בישראל. בשנת 2005 עברו השיעורים בישראל את הממוצע ב-OECD והמשיכו לטפס, עד שנוצר פער של 7 נקודות אחוז לטובת ישראל ב-2014. שיעורי התעסוקה בקרב גברים ישראלים עדיין גבוהים יותר מאשר בקרב נשים, אולם הפער הצטמצם מכמעט 30 נקודות אחוז בשנת 1990 לכ-6 נקודות אחוז בלבד ב-2014.

תרשים 2: שיעורי תעסוקה בקרב בני 30–40 לפי נוכחות ילדים במשק הבית

בקרב נשים, העלייה בשיעורי התעסוקה ניכרה בעיקר בקרב אימהות לילדים קטנים



עיקר העלייה בתעסוקת נשים הייתה בקרב אימהות לילדים קטנים, ובפרט בקרב אימהות ללא חשכלה אקדמית. לפני שני עשורים אימהות לילדים בני 0-4 היו מועסקות בשיעורים נמוכים יותר מנשים ללא ילדים בגיל זה, אך הפערים כמעט נעלמו במגף הומוני.

בקרב גברים התמונה הפוכה: שיעור התעסוקה של גברים בגילי 30-40 גבוה יותר בקרב אבות לילדים קטנים.

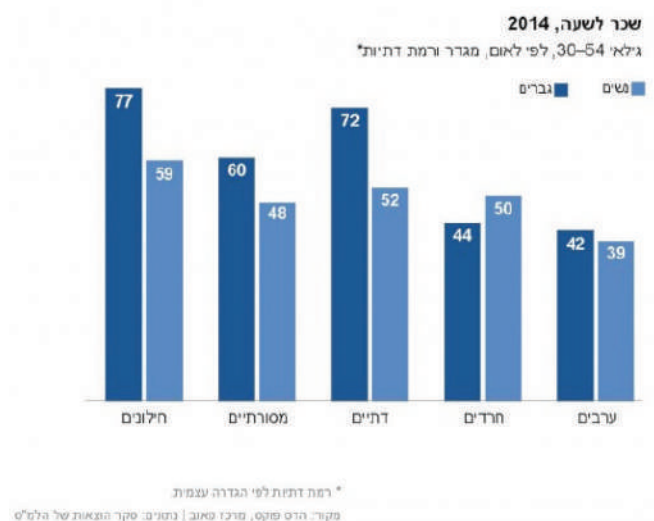
* לאחר שנייה נרחבים בסקר כוח אדם. שהחל בשנת 2012.

מקור: ליאורה בורש והדס פיקס, מרכז שאב | נחשבים סקר כוח אדם של הלמ"ס

שיעור השתתפות ומגמות בשוק העבודה

תרשים 3: שכר לשעה של בני 30–54 בשנת 2014

גברים משתכרים סכום גבוה בהרבה מנשים במרבית המגזרים, למעט חרדים וערבים



בהשוואה פשוטה של השכר וללא התחשבות במאפיינים אישיים כמו רמת השכלה, משלח יד, ענף התעסוקה והיקף המשרה, גברים משתכרים סכום גבוה יותר לשעה מנשים בכל קבוצות האוכלוסייה, לכך מוחדרים שונותם של החרדים, כמו גם ההפרשים הקטנים יחסית בין גברים לנשים בקרב ערבים, מוסברים בהבדלים ברמת ההשכלה ובהשתתפות בכוח העבודה בשתי קבוצות אלו.

אצל החרדים פערי ההשכלה האקדמית בין נשים לגברים גדולים במיוחד, ולכן שכרן של הנשים גבוה יותר. באוכלוסייה הערבית מרבית הנשים בעלות התאור הראשון מתעסקות, ואילו נשים שאינן בעלות השכלה אקדמית מתעסקות בשעור נמוך בהרבה לעומתן, מרבית הגברים הערבים עובדים בכל רמות ההשכלה. לפיכך, משקלן של הנשים המשכילות בקרב המועסקים באוכלוסייה זו גדול בהרבה מאשר בקרב הגברים.

"מסלולי קריירה" - קידום עובדים במשרות כניסה

דניאלה ג'אנון, יעל חייט, גליה מימרן*

בחלק גדול מן הארגונים משקיעים משאבים רבים בקריירה של מעט עובדים בכירים החיוניים לארגון עקב דרגתם הניהולית (Talent Management). כש"טאלנט" כזה מודיע על כוונתו לעזוב, יעשה כל מאמץ כדי למנוע את עזיבתו ולפתותו להישאר בעזרת הטבות, בונסים, אפשרויות קידום – הכול כדי להשאירו בארגון. אך מה קורה כשעובד ייצור זوتر עוזב? מה יכול הארגון להציע לאותו עובד, שמחזיק בידע ובניסיון יקרי ערך, עובד שעזיבתו עלולה לגרום להשבתת מכונה בשווי מיליונים?

במאמר זה נתמקד בהכשרה חדשנית המיועדת למנהלים בתחום משאבי אנוש וליועצים ארגוניים והיא חלק מתכנית "מסלולי קריירה", תכנית התערבות בקרב מעסיקים לקידום עובדים במשרות כניסה (entry level) – עובדים מקצועיים שאינם מנהלים ועובדים בלתי מקצועיים. נציג את הצורך בתחום זה, שהתעורר מתוך זיהוי כשל השוק הן אצל מעסיקים והן אצל עובדים, ואת המודל שנבנה בעקבות פיילוט עם מעסיקים גדולים במשק. נתמקד בהכשרת אנשי מקצוע שהתקיימה כחלק ממהלך יישום המודל.

תכנית "מסלולי קריירה"

את שוק העבודה בישראל מאפיינות בשנים האחרונות כמה מגמות ובהן פריון נמוך, קיטוב בין משרות זוטות למשרות בכירות והיעדר דרגי ביניים, קושי לאייש משרות זוטות, קושי לשמר עובדים ומחסור בעובדים שהכשרתם מתאימה. אמנם ניכרת מגמה של התרחבות התעסוקה והפעילות הכלכלית בקרב אוכלוסיות שבעבר היו מרוחקות משוק העבודה (כגון גברים חרדים, נשים ערביות, אנשים עם מוגבלות, עולים, מבוגרים), אולם לעתים קרובות אוכלוסיות אלה מועסקות בתפקידים שהשכר עבורם נמוך ושלרוב אין להם אופק תעסוקתי.

תכנית "מסלולי קריירה" פותחה בעקבות זיהוי של כשל שוק בתחום של העסקת עובדים במשרות כניסה המתאפיינות בשכר נמוך. מצד אחד, יש אוכלוסיות שאינן משולבות בצורה מיטבית בשוק העבודה – עובדים במצב של תת-תעסוקה או המועסקים לאורך שנים רבות באותו תפקיד, ללא אפשרות של ניידות או שינוי; כך, בד בבד עם הגידול בשיעור ההשתתפות בכוח העבודה גדל גם מספרם של העובדים העניים.

* דניאלה ג'אנון מנהלת את תכנית מסלולי קריירה בג'וינט ישראל-תבת; יועצת ארגונית, בעלת תואר מוסמך בסוציולוגיה ארגונית מהאוניברסיטה העברית וניסיון של יותר מעשור בתפקידי ניהול בתחום הגיוס וההשמה במגזר העסקי.

DaniellaJ@jdc.org

יעל חייט מנהלת הדרכה בתחום יזמות בג'וינט ישראל-תבת, יועצת ארגונית ומנחת קבוצות. YaelHa@jdc.org
גליה מימרן היא מידענית בתחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי בג'וינט ישראל-תבת. galiamm@gmail.com

ברצוננו להודות לתמי אבנד על התרומה המקצועית לפיתוח המודל, לארגון ויצו ולחברת אלקטרה על הנכונות לשתף במידע ובתוצרי התהליך ולמשתתפי הקורס הראשון, שנטלו חלק בהכשרה חדשנית זו ואשר שוקדים בימים אלו על פיתוח מסלולי קריירה בארגונים שונים במשק.

מן הצד האחר, במשק קיימות משרות רבות שקשה לאיש אותן ויש ענפים שלמים שכמהים לגייס עובדים מתאימים שיישארו בתפקידם לאורך זמן. אחד ההסברים לקושי למצוא עובדים הוא היעדר אופק קידום במשרות המוצעות, מצב אשר מפחית את מידת האטרקטיביות של משרות אלה. הבנה זו מחלחלת ליותר ויותר ארגונים, המבינים את החשיבות של התוויית מסלולי קריירה לכלל עובדי הארגון באשר הם ולא רק בשדרת הניהול ובדרגים המקצועיים הגבוהים.

תכניות רבות ממוקדות בליווי הפרט להשתלבות ולקידום בתעסוקה, אולם נראה כי בתחום זה יש צורך גם בתכניות הממוקדות בליווי ארגונים בתהליכי קידום של עובדים קיימים. תכנית "מסלולי קריירה" נותנת מענה לצורך כפול – לעובדים המחפשים אופק תעסוקתי הכולל שיפור בשכרם ויציבות רבה יותר, ולמעסיקים המעוניינים בצמצום תחלופת העובדים, במקסום הפוטנציאל המקצועי הגלום בעובדים ובהגברת הפריור במקום העבודה. מטרת התכנית היא לקדם את העובדים בארבעה ממדים: שיפור כלכלי, שיפור מקצועי, שיפור בתנאי ההעסקה ושיפור סובייקטיבי.¹

תכנית "מסלולי קריירה" מציעה תהליכים לפיתוח הון אנושי בארגון במקומות שלרוב זוכים לתשומת לב פחותה. התכנית מובילה לשינוי בתפיסה של האפשרויות העומדות בפני עובדים בתפקידי כניסה ובפני המעסיקים שלהם.

בדרך להכשרה – ארגונים חלוצים

שני מעסיקים חלוצים – מערך השירות בחטיבת מיזוג ואקלים בחברת **אלקטרה מוצרי צריכה** והאגף לגיל הרך בארגון **וויצו העולמי** – הכירו בצורך לתת מענה מסוג חדש לקושי המתמשך בגיוס עובדים למשרות כניסה ובשימורם במשרות אלה, והסכימו לצאת לפיילוט. בשני הארגונים התמקד הפיילוט בקבוצת עובדים שהייתה בה תחלופה רבה (טכנאים ומטפלות) ובקושי בגיוס עובדים חדשים ושימורם לאורך זמן. לאחר יותר משנה של עבודה משותפת ופיתוח מסלולי קידום לעובדים במשרות אלה הורגש שינוי מהותי הודות למיקוד בפיתוח האופק התעסוקתי בשני הארגונים, והיה ברור כי אפשר לשתף בפתרון המוצע ארגונים נוספים שיש להם צורך דומה. הוחלט על תכנית הכשרה לאנשי מקצוע בארגונים ובפרט מנהלים בתחומים של משאבי אנוש, גיוס והדרכה. ההכשרה והתכנית כולה הן חלק ממודל התערבות – כניסה של ממש אל הארגון המעסיק ויצירת מסלולים ייעודיים לקידום עובדים בתפקידי כניסה.

יוצאים לדרך – הכשרה לפיתוח מסלולי קריירה

תכנית ההכשרה נועדה לתת למעסיקים כלים ודרכי פעולה כדי לפתח וליישם בפועל מסלולי קריירה המתאימים לעובדים בתפקידי כניסה. את פתיחת ההכשרה ליוו כמה שאלות – האם ההכשרה צריכה להיות מיועדת רק לאנשי משאבי אנוש בארגונים או גם ליועצים ארגוניים עצמאיים המלווים עסקים? מה יהיה משך ההכשרה (רצון להטמיע חומר רב וחדש לצד הבנה של הקושי הכרוך בהפסד ימי עבודה)? האם לפתוח את ההכשרה לעסקים ולחברות מענפים ומתחומים שונים או לשמור על הומוגניות? האם לגודל הארגון יש השפעה?

ההכשרה כללה שני נתיבים שביניהם הותוו נקודות מפגש בימי ההכשרה ואחריהם. נתיב אחד הוא עבודה **ברצף פרטני-קבוצתי**: מענה פרטני לצורכי הארגון הייחודיים ולצדו מענה לדילמות משותפות שהתעוררו בקבוצה. המענה הפרטני הותאם לכל אחד מהארגונים המשתתפים על פי מאפייניו הייחודיים, החל משלבי ההרשמה להכשרה, דרך מפגשים אישיים להעמקת ההיכרות במהלך ההכשרה וכלה בליווי אישי אחריה.

1 להרחבה נוספת בנושא ראו **תדריך יישומי לפיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה**.

העבודה הקבוצתית נעשתה במשך שלושת ימי ההכשרה, במפגשים שאפשרו למידת עמיתים והשוואה (benchmark) לעולמות תוכן דומים מתחום הגיוס והשימור.

נתיב נוסף הוא המפגש בין **מנהלים בתחום משאבי אנוש לבין יועצים ארגוניים**; כיוון שבמהותה נועדה התכנית להוביל שינוי ארגוני, הוחלט לשלב בהכשרה גם יועצים ארגוניים שיוכלו ללוות את המנהלים בתחום משאבי האנוש ביישום המודל. זהו פורמט חדשני, וההחלטה על כך התקבלה לאחר שזוהה הצורך להכשיר הן את מי שיבצעו את התהליך בארגון והן את מי שיתבקשו ללוות את התהליך.

בהכשרה התקיימו שלושה מפגשים, אחת לשבוע. השתתפו בה שישה-עשר אנשים, מתוכם שלושה יועצים ארגוניים עצמאיים ושלושה-עשר מנהלים בתחום משאבי אנוש; המנהלים בתחום משאבי האנוש הגיעו ממגוון ארגונים, בין היתר מהתחומים הללו: מתכת, מוצרי נייר, שילוח ולוגיסטיקה, אנרגיה, בריאות, רכב ועמותות.

היה מרענן ומועיל לקבל נקודת מבט על הארגון שלנו דרך העיניים של מי שלא עובד אצלנו. לא תמיד ניתן לראות הכול כשנמצאים בתוך המערכת. הגיוון במשתתפים העשיר את המבט שלנו. [פיתוח ארגוני, ענף האנרגיה].

ללמידה היו שני מרכיבים – תוכן ותהליך. **בהיבט התוכן** נלמדו ארבעת שלבי המודל: התנעה, אפיון, בנייה ויישום. נסקר תוכנו של כל שלב, מי מבצע אותו, אילו כלים עומדים לרשותו ומה התוצר הרצוי של אותו שלב בדרך לפיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה. מלבד זאת עברו המשתתפים תהליך שכלל דיונים ומשימות בקבוצה, מטלות בית ופגישות פרטניות עם מנחות הקורס; כל אלה אפשרו להם לחוות את התהליך שיידרשו להוביל בהמשך בארגון שלהם.

שלבי המודל

א. שלב ההתנעה

בדומה לכל שינוי שאנו מעוניינים להוביל בארגון, גם תהליך פיתוח מסלולי קריירה לעובדים בתפקידי כניסה מתבסס, בראש ובראשונה, על מחויבות הארגון וההנהלה. מחויבות זו נוצרת מתוך הבנת הצורך בשינוי אופן ההתנהלות בשל "תקיעות" ארגונית.

מטרתו העיקרית של שלב זה היא לוודא כי המנכ"ל, ההנהלה והארגון מכירים בצורך לפתח מסלולי קריירה ומגויסים לתהליך. מחויבות זו מקבלת ביטוי מעשי באמצעות הקמתו ומינויו של צוות משימה שיהיה אמון על מיפוי המסלולים, על הגדרתם ועל בנייתם. המשימות לקידום שלב זה פורטו בשאלון **פעולות מומלצות לשלב ההתנעה**.

בהכשרה התקיים תחילה מפגש ראשוני, כדי לדון באפשרות לשינוי הגישה – כיצד אפשר להפוך את "גזרת הגורל" של תחלופה בלתי נגמרת של עובדים בתפקידי כניסה להזדמנות לפתוח אפשרויות חדשות בפני העובדים והארגון. בשיח שהתפתח בקבוצה נלמדו מושגים חדשים ושפה חדשה כדי שהמשתתפים יוכלו להביאם לארגונים שלהם. נדונו חששות – כיצד להתחיל את התהליך? מניין יגיע התקציב למסלולי הקריירה החדשים? האם התחלה של דיאלוג עם העובדים לא תוביל להצבת דרישות שהארגון לא יוכל לעמוד בהן?

80% מעובדי החברה מרוויחים שכר מינימום, אז איך אפשר להעלות שכר? חסר תקציב. מצד שני, תקציב גדול מוקדש כל שנה לגיוס עובדים חדשים כי יש תחלופה בלתי פוסקת.

אני חושבת – איך אפשר להעביר את התקציב מגיוס עובדים חדשים למסלולי קריירה? [מנהלת גיוס ורווחה, ענף הרכב]

המשתתפים התבקשו לדרג את רמת הבשלות של הארגון שלהם לתהליך. כדי לפתוח את מרחב האפשרויות בפני מי שהתקשו לראות כיצד אפשר לבנות מסלולי קריירה אצלם בארגון, הוטלה על המשתתפים המשימה לדמיין כיצד ייראו מסלולי הקריירה לעובדים במשרות כניסה בארגון שלהם בתוך כמה שנים. בעקבות זאת התחלקו המשתתפים לשלוש קבוצות, וכל קבוצה הורכבה ממנהלים מתחום משאבי אנוש ומיועץ ארגוני מלווה. תחילה התקשו המשתתפים להשתחרר מקשיי היום-יום ולתת דרור לדמיון, אולם בסופה של המשימה כמעט כולם כבר ידעו איזה עתיד הם מאחלים לארגון שלהם.

אצלנו יש הכי הרבה תחלופה אצל העובדים בתפקידי כניסה. השאלה היא איך להצליח לשמר עובדים? אילו מסלולים אפשר להציע לעובדים ותיקים שאין להם לאן להתקדם? אלו עובדים רבים שיש לדאוג להם. [ממלאת מקומה של מנהלת משאבי אנוש, עמותה]

אני שואלת את עצמי האם עכשיו זה הזמן הנכון ליצירת מסלולי קריירה? האם תהיה הרתמות מצד ההנהלה? כרגע בארגון יש פוקוס על מהלך תפעולי גדול. האם יש מקום לשינוי נוסף? [מנהלת משאבי אנוש, ענף הרכב]

המטלה של יצירת תמונת מסלולי הקריירה בעתיד הדגימה את התועלת הרבה שבשני המסלולים שבהכשרה, המסלול הפרטני-קבוצתי והמסלול של מנהלים-יועצים. הדיון בקבוצות, מגוון הדעות ונקודות המבט והליווי של יועצים ארגוניים לצד מנחות ההכשרה אפשרו בסופו של דבר להתגבר על הקושי להאמין שיש אפשרויות חדשות ולמצוא רעיונות ופתרונות למסלולי קריירה לכל הארגונים שהשתתפו בהכשרה. ממצב שבו יצירת מסלולי קריירה נראתה כמעט בלתי אפשרית נבנתה תכנית ראשונית לכל ארגון. הרעיונות היו רבים ומגוונים:

- **להקים בתוך המפעל מכללה ללימוד מקצועות חדשים וכן לקידום מקצועות קיימים. ליצור אפשרויות קידום ואופק לעובדים על ידי חלוקה לרמות במכללה. [מנהלת משאבי אנוש, מפעל עיבוד שבבי]**
- **לחלק את העובדים במשרות כניסה למחלקות קטנות וליצור היררכיה ביניהן. לקבל לעבודה אוכלוסייה הטרוגנית יותר וכך ליצור מגוון חלקי משרות: משרת אם, סטודנטים למשמרות לילה וכדומה. [ארגון בענף הרכב]**
- **יצירת מסלול לאקדמאים: לגייס סטודנטים בתחומים רלוונטיים בלבד ולפתח מסלול התפתחות להשתלבות בארגון; ליצור חבילות של מלגות ודמי קיום תמורת התחייבות לתקופת הלימודים ופיתוח אפשרויות מקצועיות אחר כך. [עמותה]**

לקבוצה היה חלק חשוב בפיתוח היכולת למצוא פתרונות חדשים ולאתר דרכים כיצד ליצור מסלולי קריירה בארגונים שבהם נראה היה תחילה כי יהיה זה בלתי אפשרי לעשות זאת.

בקבוצה עזרו לי להאמין שהשינוי הזה אפשרי. חשיבה ממוקדת – איך באמת אפשר לעשות את זה ולאן אפשר להגיע? איך לצאת ממצב של לקבל לעבודה כל מי ש"זז" ובמקום זאת ליצור תנאי סף וקריטריונים לקבלה? בקבוצה נמצאו אפיקים ופתרונות איך לעשות את זה. [מנהלת משאבי אנוש, עמותה]

**טוב שיש נקודת מבט מחוץ לארגון. לא תמיד אפשר לראות הכל מתוך המערכת, מבפנים.
נחוצה עזרה מבחוץ. [מנהלת משאבי אנוש, ארגון בתחום האנרגיה]**

ב. שלב האיפיון

כדי להגדיר את המסלולים שיש לבנות חשוב תחילה לאפיין את המצב המצוי לעומת המצב הרצוי. ברוב הארגונים קיימים מסלולי קידום גלויים, אך גם תופעות סמויות שיש לחשוף אותן. על צוות המשימה לאתר ולאפיין את המסלולים הללו, לזהות מסלולים פוטנציאליים חדשים שאפשר לפתחם במענה לצורך קיים, לבחור אילו מסלולים לפתח בפועל מתוך כלל המסלולים הנדרשים בארגון ולבנותם.

בהכשרה התאפיין שלב זה בחזרה אל המציאות הארגונית, "כאן ועכשיו". לאט לאט הוצגו מגוון מסלולי קריירה שכבר קיימים בארגונים, רובם עדיין באופן בלתי פורמלי ולא מוסדר – לפעמים יוזמה של מחלקה, לפעמים קידום לעובד מסוים, לפעמים הכשרה שבסופה אין תגמול ברור. ההבנה שניצני המסלול קיימים בחלק מהמקרים הקלה מאוד על המשתתפים להבין כי לא נדרשת "מהפכה".

עכשיו אני מבינה שיש הרבה דברים שכבר נעשים בפועל, אבל צריך לארגן הכול למסלולים מוסדרים ולהשתמש בזה כמנוף. הכול יקום ויפול על מיתוג והנגשה של המסלולים. יש כוח למילה – לתיאור שניתן לתפקיד החדש ולמסלול. [פיתוח ארגוני, חברה בתחום האנרגיה]

כדאי לערוך בדיקת שירותי אוטוסורסינג – אילו מהשירותים שיוצאים החוצה – מה מהם אפשר להחזיר פנימה לארגון וליצור מהם מסלול קריירה לעובדים. [יועצת ארגונית]

ג. שלב בניית המסלולים

צעד זה הוא לב התהליך וכולל שימוש במודל "4X4" לבניית מסלולי קריירה. שם השלב נגזר מארבעת המדדים שעל פיהם נבחן כל מסלול ומארבעת הרכיבים המרכיבים כל תיק מסלול.

המדדים שבהם נבחן כל מסלול הם תועלת המסלול לארגון, תועלתו להתפתחות העובד, המשאבים הנדרשים ומיתוג. ממצאי שלב זה מתכנסים לתוך "תיק מסלול" המתייחס לארבעה רכיבים: תפקיד, צומת החלטה, הכשרה, תגמול.

בהכשרה, מבין ארבעת מאפייני המסלול הוצגו המשאבים הנדרשים ומיתוג המסלול שוב ושוב כבעייתיים יותר – מתוך התייחסות לקשיים צפויים בהפצת הידע על המסלול ובהפיכתו לאטרקטיבי.

גם אם עניין המשאבים נראה בעייתי – הרבה פעמים המימון יכול להגיע ממקור אחר ולא דווקא ממימון חדש: אפשר יהיה לחסוך בכל הוצאות הגיוס, הפיטורים וגיוס מחדש ולהשקיע את הכסף במסלולים חדשים. [יועצת ארגונית]

גם בשלב זה חולקו המשתתפים לשלוש קבוצות, ובכל קבוצה הוצב יועץ ארגוני שהנחה את הדיון. המשתתפים בכל קבוצה הציגו את המסלולים שאיתרו בארגונים שלהם, ובדיון נמצאו מסלולים קיימים ו"קצות חוט" שמהם ניתן לפתח מסלולי קריירה.

הבנתי שניתן להציע לעובדים הוותיקים תפקיד של חניכה לרכזים חדשים. צריך למצוא שם למסלול וכמובן לתת תגמול בהתאם. כך העלאת השכר המתוכננת בארגון לא תהיה שרירותית, אלא חלק ממסלול (ממלאת מקומה של מנהלת משאבי אנוש, עמותה)

יש אצלנו אפשרות לצאת ללימודים להשתלמות של שישה חודשים. יוצאים בעיקר מי שעובדים 75% משרה ומעלה. אבל בתום תקופת הלימודים – העובד חוזר לאותם שכן ותנאים, עם מחויבות להישאר תקופה מסוימת בארגון. אין פה מסלול ממותג, זה קצה חוט למסלול. איך להפוך את הלימודים לכדאיים. [מנהלת משאבי אנוש, עמותה]

ד. שלב היישום

תהליך פיתוח מסלולי קריירה אינו מסתיים בבניית המסלולים. כדי להבטיח שעובדים אכן ישולבו במסלולים שנבנו חיוני ליישם כמה פעולות כגון קביעת יעדים לכל מסלול, ביצוע תהליכי מיון, עדכון נהלים ושילוב בשגרות הארגון, וכן להציג ולהסביר את המסלולים לכלל עובדי הארגון, להגדיר מנגנוני מעקב ובקרה לבחינה תקופתית של עמידה ביעדים ולחגוג "הצלחות קטנות" בדרך אל היעד הסופי.

עבור המשתתפים בהכשרה שלב היישום עדיין רחוק, ויגיע רק לאחר בנייה של מסלול או מסלולי קריירה. אבל שלב זה עורר שאלות רבות:

- איך לשווק את מסלולי הקריירה לעובדים?
- איך להודיע על המסלולים – בהודעה פומבית או בשיחות אחד על אחד?
- האם להטמיע את המסלולים בכל הארגון או להתחיל בפיילוט במחלקה אחת?
- ואם פיילוט – איך לבחור איפה להתחיל – במקום שבו האתגר גדול יותר או במקום שבו יש פחות תחלופה?
- איך למיין את העובדים למסלולים השונים – ההנהלה בוחרת? העובד?
- איך לטפל בהתנגדויות שיהיו ("למה הוא ולא אני")?
- כיצד להתייחס למנהלי הביניים כדי לרתום אותם לתהליך?
- מה חלקם של ועדי העובדים (כשמנהל רוצה לקדם עובד אחד אבל הוועד רוצה לקדם עובד אחר)?

מתוך השאלות עלה בבירור שיש צורך להכין תשתית כמה שיותר רחבה ומפורטת למהלך כדי למנוע התנגדויות בהמשך, וכי המנהלים יזדקקו לארגז כלים שיאפשר להם להתמודד עם ההתנגדויות הצפויות.

בתום שלב היישום התקרבו לסיומם שלושת ימי ההכשרה. שלושה ימים מלאים במידע חדשני שמעניק לארגון אפשרויות חדשות. כל נציגי הארגונים הגיעו אל ההכשרה מתוך מצוקה גדולה, ולעתים מתוך חשש שאין מה לעשות או שתהליך שינוי יהיה קשה מאוד. המידע החדש, לצד למידת העמיתים בקבוצה, השיחות הפרטניות עם מנחות הקורס וההבנה שיש מי שילוה אותם ב"יום שאחרי" – פתחו פתח לדרך חדשה.

הקורס פתח לי הרבה כיוונים ודרכים כיצד להתחיל לבצע את השינוי בארגון. בנוסף גם נתן לי להבין כמה משמעותי יהיה התהליך הזה בנקודת הזמן שהחברה נמצאת בה. התחושה היא שאכן קיבלתי הרבה כלים לעשייה. הקושי כרגע הוא איך להתניע את כל הדבר התהליך הזה. [תגובה אנונימית, מתוך המשובים על הקורס]

לאחר ההכשרה

ליווי פרטני – בתום שלושת ימי ההכשרה חזר כל משתתף אל הארגון והתחיל או המשיך בקידום תהליך של פיתוח מסלולי קריירה. בהתאם לצורך ולדרישה יכולים משתתפי ההכשרה לקבל סיוע בהתאמה לארגון ממנחות התכנית – בין בפגישות, בין בשיחות טלפון ובין בהשתתפות בישיבות עם הנהלת הארגון. ליווי כזה יינתן בהתאם לצורך המסוים בארגון המסוים. כמו כן, נוצרו קשרי עבודה בין מנהלי תחום משאבי האנוש לבין היועצים הארגונים שהשתתפו בהכשרה, ואלה עשויים להניב אפשרויות נוספות לליווי מקצועי בפיתוח מסלולי קריירה.

מפגשי מעקב קבוצתיים – לאחר סיום ההכשרה מתקיימים מפגשים רבעוניים לחברי הקבוצה בארגונים שהשתתפו בהכשרה (בכל פעם בארגון אחר). במפגשים אלה נלמד חומר העשרה בהתאם לשלב שבו נמצאים הארגונים בתהליך בניית מסלולי הקריירה. כמו כן, במפגשים יכולים המשתתפים להציג דילמות ושאלות שהתעוררו במהלך עבודתם על מסלולי קריירה אצלם בארגון ולהציג מהלכים מוצלחים שנעשו כדי לעודד לפעולה ארגונים המתקשים בתהליך. לקבוצה כוח בהפריה הדדית, במתן נקודות מבט חדשות ובכך שהיא מאפשרת למידת עמיתים.

פתח לשינוי

תכנית "מסלולי קריירה" היא חלק ממגמה הצוברת תאוצה בתחום התעסוקה, מגמה שבה המעסיקים מוזמנים ליטול תפקיד פעיל ביצירת מענה לצורך כפול – עסקי וחברתי. המגמה מתבטאת גם במעבר ממיקוד בהשמה אפקטיבית של היחיד, המתגלם בהשקעה בהכשרות נקודתיות ובמסוגלות התעסוקתית, במציאת משרות רלוונטיות ובהכנה להליכי מיון, למיקוד בשינוי מבני בשוק העבודה באופן שנותן מענה לכשל השוק הקיים בתחום העובדים במשרות כניסה בשכר נמוך. באמצעות יצירת מסלולי קריירה לעובדים במשרות כניסה אפשר יהיה להקטין את הקוטביות בשוק העבודה, לצמצם את שחיקת העובדים ולהרחיב את מגוון תפקידי הביניים שמציע הארגון לעובדיו.

תכנית "מסלולי קריירה" מציעה פתרון לקבוצות של עובדים ולא רק פתרון פרטני למשתתף היחיד בתכניות הכשרה. כך, לצד ארגז הכלים הגדל מתחזקת גם נכונות המעסיקים להכניס תכניות לארגון. זהו תהליך המצריך בניית אמון. בשל הקושי להיכנס לארגון ולבצע את המהלך פיתחנו מודל ניסיוני של הכשרה המשמש שלב ביישום תכנית "מסלולי קריירה" בארגונים. ההכשרה משלבת בין מנהלים מתחום משאבי האנוש ליועצים ארגוניים ומגדילה את ההיתכנות לפיתוח מודל מותאם לארגון וליישום המסלולים בהצלחה.



זהות חרדית בעולם תעסוקתי רב-תרבותי

שיפי סלובטיצקי, רפאל הבר*

נתונים על השתלבות חרדים בעולם התעסוקה

שיעורה של האוכלוסייה החרדית בישראל כיום הוא כ-11% מכלל האוכלוסייה – כ-850,000 נפשות, מתוכם כ-270,000 בגיל העבודה (מלאך, כהן וזיכרמן, 2015). רק כ-50% מהגברים החרדים משולבים בשוק העבודה. שיעור התעסוקה הנמוך של גברים חרדים, לצד רמות שכר נמוכות המאפיינות את כלל המגזר החרדי, תורמים לכך שהאוכלוסייה החרדית חיה ברמת עוני גבוהה ביחס לכלל האוכלוסייה בישראל.

תבת מפתחת תכניות ושירותים עבור נשים וגברים חרדים מתוך מטרה לשלבם ולקדםם בשוק התעסוקה, עקב ההבנה שפרנסה וקידום בתעסוקה הם המפתח ליציאה ממעגל העוני והמצוקה. התכניות פועלות מתוך הקהילות החרדיות ולמענן במקצועיות וברגישות רבה באמצעות לימודים, הכוונה וקידום תעסוקתי, באופן ההולם את אורח החיים החרדי.

במסגרת עבודתי ליוויתי קבוצה של ה"דור הצעיר" של פדרציית דטרויט (ארה"ב) לסיור בעיר בני ברק כדי לתת להם לחוש לרגע באופן בלתי אמצעי את הקהילה החרדית, את ערכיה, את אורח חייה ואת ההתנהלות היום-יומית שלה. אחד מרגעי השיא בסיור היה מול בית הכנסת איצקוביץ' – בית הכנסת המרכזי ביותר בבני ברק, מייצגת המובהקת של הקהילה. תפילות מתקיימות בו 24 שעות ביממה, ומדי יום מבקרים בו כמה אלפי אנשים.

לרגע ראיתי את עצמי מבחון, בחור חרדי בלבוש שחור-לבן, הכי "מיינסטרים", על צווארי סרט כחול רשמי שעליו רשום באותיות גדולות בעברית ובאנגלית "רפאל הבר, JDC", מדריך קבוצה של צעירים חילונים, נשים וגברים המשוחחים בשפה זרה – תיירים? מי יודע? עברו שם אנשים שאני מכיר, כי הרי נולדתי וגדלתי בבני ברק; פניהם הביעו פליאה כשאמרו לי שלום ומדדו אותי מלמטה למעלה, מחשבותיהם שקופות: מה זה? מה הוא עושה כאן? מדריך תיירים? מחזיר בתשובה? שינה דרך? נשים וגברים? לרגע שאלתי את עצמי את אותה שאלה ממש: מי אני?

כמה ימים לאחר מכן הנחיתי פאנל בנושא גיוון בתעסוקה בקורס מנהלים של אחת החברות הגדולות במשק. תפקידי היה להציג את פרופיל ה"חרדי העובד" המבקש להשתלב במשק הישראלי ולקבל הזדמנות שווה. ביקשתי להבין

* שיפי סלובטיצקי ורפאל הבר עוסקים בפיתוח ידע והדרכה בתחום תכניות תעסוקה לחברה החרדית, ג'וינט ישראל-תבת; שיפי בעלת תואר שני בטיפול באמנויות (פסיכודרמה) מאוניברסיטת חיפה, ועוסקת בטיפול פרטני ובהנחיית קבוצות נוער ומבוגרים. רפאל מדריך צוותים ומנחה קבוצות לשילוב גברים חרדים בתעסוקה, מפתח ומנחה של קורס "זהות חרדית" בקריה האקדמית אונו וסטודנט לתואר שני בייעוץ חינוכי במכללת אורות ישראל, אלקנה.

Refael@Mafteach.org.il, shifisl77@gmail.com

מהקבוצה שאותה הנחיתי מה מעסיק אותם במפגש עם החרדי העובד, ואלה השאלות שהוטחו בי: "אתם מדירים את עצמכם מהתעסוקה! אתם לא לומדים לימודי ליבה, איך אתם רוצים להשתלב בעבודה?! ככל שתשתלבו בתעסוקה, אתם תסגרו לנו את החברות בשבת! למה מגיעה לכם זכות שווה, לא שירתתם בצה"ל?!"

בעקבות שאלות אלו הגיעו אמירות פוליטיות הקשורות לקיצונים בבית שמש, ליריקות על ילדות תמימות ולכך שהתורה שוביניסטית וכל החרדים שוביניסטים. עצרתי את הדיון ואמרתי: "ראו כמה אמוציות אני מעורר מעצם היותי בחדר, עוד לפני שפתחנו בדיון ובטח לפני שהכרתם אותי כפרט ושמעתם מה שיש לי לומר. מה הסיכוי של גבר חרדי, מוצלח ככל שיהיה, לקבל אצלכם שוויון הזדמנויות בבואו לריאיון עבודה? מה הסיכוי שתסתכלו עליו מנקודת מבט מקצועית ולא פוליטית?"

הסיפורים הללו אינם נחלתי הבלעדית, הם משותפים לחלק נכבד מבני הקהילה החרדית שיוצאים לעבוד ולהשתלב בעולם תעסוקה רבת-תרבותי. סיפורם דומה לסיפורה של קהילת מהגרים שעוזבים תרבות אחת ומנסים להתערות בעולם של תרבות שונה; אך לעומת מהגר רגיל, אשר משיל מעצמו את התרבות הקודמת שלו, רובה של קהילה זו אינו רוצה להשיל מעליו את התרבות הראשונית אלא מעוניין לשמרה לצד התרבות החדשה. אלא שלמרבה הצער, הניסיון להחזיק "גם וגם" גורם פעמים רבות לכך שהתוצאה תהיה "לא לכאן ולא לכאן". ברחוב החרדי מרימים גבה וטוענים שציבור זה שונה מדי וכבר אינו חלק אינטגרלי מהקהילה החרדית. בעולם העבודה השסע בין חרדים לחילונים הקיים בחברה הישראלית מציף רגשות רבים בכל מפגש בין התרבויות, ושוק העבודה אינו ממהר לקלוט עובדים חרדים.

אל תוך הסדק הרגיש הזה חודרת תכנית "זהות חרדית בעולם תעסוקתי רבת-תרבותי" שפותחה בתבת. במאמר זה נפתח צוהר לשינוי התעסוקתי המתרחש בחברה החרדית, נספר על הצרכים שהובילו להקמתה של תכנית זו, נסקור את האתגרים שאתם מתמודד צוות התכנית ונתאר את העשייה ואת החזון לעתיד.¹

בשנת 2015 עלה לראשונה שיעור הגברים החרדים העובדים מעל 50%, ומגמת העלייה נמשכת. נוסף על כך, יותר ויותר חרדים בוחרים ללמוד מקצוע אקדמי כדי להשתלב בתעסוקה מכניסה, ונתונים מצביעים על כך שכ-12,000 חרדים לומדים באקדמיה. עם זאת, ואולי דווקא בשל כך, נוצרת בקהילה החרדית קוטביות ומקצינות התפישות נגד השתלבות בתעסוקה.

מגוון האתגרים הטמונים בהשתלבות חרדים בתעסוקה הוצגו במחקריו של גלעד מלאך (2015) החוקר את החברה החרדית. הוא חילקם לארבע קטגוריות:

1. חסמי יציאה, קרי קשיים המונעים בעיקר מן הגברים החרדים לצאת לשוק העבודה;
2. חסמי הכשרה, המונעים מגברים ונשים חרדים לרכוש השכלה שתאפשר תעסוקה מכניסה;
3. חסמי קליטה, המונעים את שילובם של גברים ונשים חרדים במגוון תפקידים בשוק העבודה;
4. חסמי פריון, קרי חסמים המצמצמים את היקף השכר ושעות העבודה.

חסמי היציאה – חסם היציאה המרכזי של גברים חרדים הוא עזיבת היכל התורה. על פי תפיסת העולם החרדית, לימוד תורה הוא העיסוק הנעלה ביותר בחייו של הגבר החרדי – הוא ערובה לקיום העולם, והקיום הרוחני באמצעות לימוד התורה מאפשר את הקיום הפיזי. לכן, בקהילות רבות עזיבת הכולל נתפסת

1 מאמר זה עוסק בחסמים של גברים חרדים היוצאים לעבוד, דן בנושאים המטרידים אותם ומציע דרכי התמודדות. לנשים חסמים אחרים המצריכים אופני התמודדות אחרים, ונמשך פיתוח התכנית כדי לתת לחסמים אלה מענה מתאים.

כהחלטה לחיות את החיים מכאן ולהבא בדרך של "בדיעבד", מתוך החמצת הייעוד העיקרי של החיים.

הקהילה החרדית מגוונת וקיימת בה חלוקה למגזרים ולתת-מגזרים שונים, שלהם דעות שונות ותפיסות שונות בעניין עבודה; אולם תפיסת לימוד התורה כערך עליון היא תפיסה של כלל הקהילה – כך או כך גבר חרדי היוצא לעבוד נדרש לוותר על חלק מהותי מעולמו. תפיסה זו מנוגדת לתפיסת העבודה בחברה החילונית, שבה עבודה היא חלק אינהרנטי ממימוש עצמי.

קושי נוסף ביציאה לעבודה נובע מחשש להיחשפות לעולמות תוכן שונים שלא היו עד כה חלק מההתמודדות היום-יומית, ומכך שההתעסקות הפנימית תיסוב מעתה סביב עולם המעשה במקום מה שהיה עד כה עולם של רוח.

חסמים אלו נוגעים גם להשתלבות בעבודה בתוך הקהילה החרדית (מוכר בחנות בקהילה, מלמד בתלמוד תורה, סופר סת"ם, נהג הסעות), אף שזו נחשבת לגיטימית יותר. ברם ככל שמדובר בעבודה מרוחקת מעולמות התוכן המוכרים וכרוכה בהשתלבות בחברה הישראלית הרבת-תרבותית, החסמים והאתגרים רבים ומורכבים יותר. גם עבור חרדי שהשלים לימודי ליבה והמשיך ללימודים באקדמיה, היציאה מן החממה המוגנת של הקהילה החרדית וההיחשפות לאורח החיים החילוני עלולות לערער את עולם הערכים שעליהם גדל. מבחינת הזהות, עליו להתמודד עם אתגר ההשתלבות בעולם חילוני אשר לו מדד אושר ועושר שונה, ובד בבד לשמור על אורח חיים חרדי, על מדדי האושר והעושר שלו.

יתרה מזו, כשחרדי מגיע לעבוד בחברה חילונית ונמצא בעמדת מיעוט, בודד ומבודד מבחינה קהילתית, הוא עלול להימצא בעמדה של התנצלות מתמדת. כחלק מתהליך טבעי של רצון להשתייך הוא יהיה מעוניין להשתלב במקום עבודתו, אולם לעתים יהיה הדבר כרוך באבדן זהות וערכים.

אתגרים אלו כפולים – ביטוי אחד שלהם הוא בדיאלוג של העובד עם עצמו, כלומר עד כמה הוא נשאר חרדי על פי ההגדרה התאולוגית של המילה. ביטוי נוסף הוא בקשר בין העובד לקהילה או למשפחה – כלומר עד כמה הוא נשאר חרדי על פי הגדרה הסוציולוגית של המילה.

דוגמה להתמודדות עם הרצון להשתלב ולמחיר שכרוך בכך מוצגת בסיפור שסיפר אדם חרדי בריאיון שערכנו עמו לקראת כתיבת המאמר; הסיפור נסב על הכיפה השחורה, אחד הסממנים הבולטים והמיצגים של אדם חרדי:

כשנכנסתי לעבוד במשרד עורכי דין חילוני רציתי להשתלב חברתית ולא להבליט את היותי חרדי, אך בד בבד גם לא לאבד את מקומי בקהילה החרדית. החלטתי להחליף את כיפת הקטיפה השחורה המסורתית שעל ראשי בכיפה סרוגה שחורה. כך אהנה משני העולמות: בשביל המשפחה והקהילה שממנה הגעתי אני נשאר זהה, בכיפה שחורה; בשביל חבריי החדשים בעבודה אני מותאם עם כיפה סרוגה. בפועל קרה ההפך – עבור המשפחה והקהילה החלפת הכיפה הייתה אקט של שינוי מהותי ואילו עבור חברי לעבודה נותרתי החרדי עם הכיפה השחורה.

הסכנה היא כי המפגש בין התרבויות ידרוש מן האדם החרדי לוותר על חלק מערכיו או על האופן שבו הם מיושמים (דוגמת קוד לבוש חרדי, רמת כשרות או הקפדה בענייני צניעות). השתלבות הדורשת מן הפרט לשנות את עצמו איננה השתלבות מחברת אלא השתלבות מפרידה: היא מפרידה אותו מהקהילה שאלה הוא בוחר להשתייך, מממשפחתו ולעתים אף מעצמו ומזהותו. זאת השתלבות הכרוכה בויתור עצמי, ובמבט סוציולוגי סביר כי לטווח רחוק השתלבות כזו דווקא תעבה את החסמים בכלל הקהילה.

מכל האמור לעיל ברור כי ללא התערבות והכנה נכונה, חרדים רבים לא יצלחו בצורה נאותה את המעבר מהקהילה לעולם העבודה הרב-תרבותי. כמו כן, ככל שהחברה החרדית תראה גברים חרדים שמשתלבים בהשכלה גבוהה ובעולם העבודה בצורה הולמת ובה בעת מצליחים לשמר את עולם הערכים הפנימי שלהם, כך יהיה קל יותר לאנשים אחרים לצעוד בעקבותיהם ולהשתלב בתעסוקה.

קורס "זהות חרדית בעולם תעסוקתי רב-תרבותי" נועד לתת מענה לבעיות אלה. זהו קורס אקדמי ראשון מסוגו, שנולד בעקבות פנייה של המנהל האקדמי של הקמפוס החרדי בקריה האקדמית אונו, ד"ר חיים זיכרמן, ופותח בשיתוף פעולה עם המכללה.² הקורס נועד לסטודנטים וסטודנטיות חרדים במהלך לימודיהם באקדמיה. תוכני הקורס נוגעים בחסמים העיקריים המשפיעים על השתלבות החרדים בעולם התעסוקה, חסמים הנובעים מפערים תרבותיים וחברתיים. הוא נועד לסייע בהתמודדות עם חסמי "זהות" הנוגעים למפגש עם תרבות אחרת ולמעבר בין העולם המוכר אל עולם חדש שבו סולם הערכים שונה – לסייע לסטודנטים להבין מה הם בוחרים לאמץ מן העולם שאליו הם מעוניינים להשתייך, ומה הם נדרשים לשנות או להתאים כדי להתערות בשוק העבודה. מטרת הקורס היא להעניק לסטודנטים כוח להתמודד עם הדילמות הנובעות מזהותם ומהרצון לשמור עליה בסביבה שונה.

מי שמשתלב באקדמיה כבר נמצא למעשה במהלכה של התמודדות עם שינוי הזהות, והלימודים הם מעין קו תפר בין הקהילה (סביבה נפרדת ומוכרת יחסית) לבין "העולם שבחוץ" (לימודים בסגנון שאינו מוכר, המשלבים תרבות שאינה מוכרת ומכילים לעבודה בחברה שאינה מוכרת). לכן הבחירה לקיים את הקורס כחלק מהמסגרת האקדמית אינה אקראית – היא נובעת מן התפיסה כי זוהי פלטפורמה מתאימה לפיתוח שיח ערכי לצד רכישת כלים ומיומנויות תעסוקה, וכי זהו הזמן והמקום לעסוק בהתמודדות שרק תמשיך ותעמיק עם ההשתלבות בשוק העבודה.

הקורס מועבר כחלק מההכשרה המקצועית, אף שאינו עוסק בתוכן מקצועי אלא בעולמו הערכי של הלומד. בכך מונחת תפיסת עבודה שלפיה העיסוק האישי של הלומד מחזק גם את זהותו המקצועית ויש בו כדי להכין את הלומד למפגש עם העולם העבודה. הקורס נבנה בשלושה שלבים:

- **שלב ראשון** – יצירת קבוצה כמרחב המאפשר להשמיע את קולו האוטנטי של כל פרט;
- **שלב שני** – הצפת קונפליקטים פרטיים וכלליים בחייו של חרדי עובד; הכרת מושג הזהות; זיהוי ערכים לשינוי או לשימור;
- **שלב שלישי** – עוגנים וכלים להתמודדות.

משך הקורס הוא סמסטר אחד – 10 מפגשים; במהלך שנת 2016 התקיימו שלושה קורסים (שניים לגברים ואחד לנשים) והשתתפו בהם בסך הכול כ-150 סטודנטים.

הנחיית הקורס בפעם הראשונה הייתה עבורנו אתגר מקצועי ואישי שלווה בתחושת שליחות וראשוניות. בקורס השתתפו כ-50 סטודנטים חרדים בשנה הרביעית ללימודיהם, רובם עובדים, ממגוון קבוצות באוכלוסייה החרדית. למושג "חרדי" היה בקבוצה זו מגוון רחב של הגדרות, ופיתוח דיון בשאלה "מהי זהות חרדית" היה אתגר של ממש שדרש רגישות רבה. גם אופי הקורס העמיד אתגר בפני הקבוצה, שכן לא מדובר בחוויה אקדמית רגילה (הרצאות, חומר קריאה ומבחן) אלא בישיבה במעגל, השתתפות בתרגילים

² במערך החשיבה על קורס זהות שותפים גורמים רבים מתחום תכנית תעסוקה לחברה החרדית בתבת: חביבה אייזלר, מנהלת תכניות חרדים; שרה הלר – לשעבר מנהלת ההדרכה של התחום; ישראל אוזן – לשעבר מנהל תכנית אקדמיה; כולם יחד וכל אחד לחוד מסיקים מסקנות מחוויות אישיות, מהעבודה בשטח ומכל מפגש בקורס בפני עצמו, ובחשיבה משותפת נבנה הקורס צעד אחר צעד.

ובשיחה, והסטודנטים נדרשו להביא למליאה את עצמם ואת הקונפליקטים האישיים שלהם. לאורך כל הקורס קונפליקטים ודילמות זכו להמשגה ונידונו דרך הפריזמה של תעסוקה.

תרגיל הפתיחה של הקורס נועד לחבר את הסטודנטים לעולם שהם עתידים לפגוש לאחר הלימודים. הסטודנטים התבקשו לצייר את "הסטודנט האידאלי" בצמתים מרכזיים בחייו בשלוש תחנות זמן: בעבודה, בעוד חמש שנים; בשעות הפנאי; ביום הולדת ארבעים. תרגיל זה הציף את הערכים החשובים בחייהם של הסטודנטים ואת החזון התעסוקתי שלהם וגם שיקף התחלה של גיבוש עוגנים. התרגיל עורר סימני שאלה אשר ליכולתם של הסטודנטים להמשיג ערכים בחייהם. בציריהם של הסטודנטים הוצגו היבטים קונקרטיים של הזהות התרבותית החרדית, הבאים לידי ביטוי בעיקר בלבוש, בשפה ובהפרדה בין גברים לנשים, אולם בצירורים לא באו לידי ביטוי **ערכים פנימיים מהותיים**, כמו מקום המשפחה בחייהם, תפקיד אב המשפחה ועוד.

אחד הדיונים המרכזיים והחשובים בקורס היה הדיון שהתפתח בקבוצה על שמירת קוד הלבוש של הקהילה גם במקום העבודה: האם עליהם להתלבש לעבודה כפי שהם לבושים בקהילה? מה מסמל הלבוש? האם עליהם לשנותו? האם שינוי לבוש פירושו שינוי זהות? הדיון התלהט בשאלה עד כמה שימור החזות החיצונית רלוונטי לחרדי עובד – האם הלבוש מסייע לאדם להיבדל מסביבתו וככזה יש בו כדי לשמור על המהות הערכית הפנימית, או שמא שימור החזות החיצונית דווקא, באופן שאינו הולם את הרמה הרוחנית ואת ההתנהגות היום-יומית, עלול לשמש מסווה ולהותיר את האדם חרדי כלפי חוץ אך חלול בפנים?

מפגש נוסף בקורס עסק ביחס הקהילה החרדית לחרדי העובד. הרציונל היה להציף את התופעה ואת האתגרים שהיא מציבה, לזהות את הרגשות של חברי הקבוצה ורק אז להתעמק בדיון בתופעה עצמה. הדיון בנושא נועד לסייע לסטודנטים לחפש דרכים להתמודד עם המציאות המורכבת. סבב הסיכום התמקד בשאלה מהו החלק שעליו יכול הסטודנט להשפיע, אם הוא בוחר לנהוג אחרת וכיצד. כאן נשמעו שני קולות: קול אחד סבר כי יש לשמור על ההשתייכות לקהילה גם במחיר של אי-נוחות, וכי חשוב לא לנופף בשונות ולהסתיר את הסממנים החיצוניים עד כמה שאפשר; קול אחר ייחס חשיבות ליצירת קהילה נפרדת – הקמת מוסדות חדשים שיחילו נורמות אחרות, בניית בתי כנסת לאנשים עובדים וכיוצא באלה.

המפגשים שעסקו בקשר עם הקהילה עוררו סערה בכיתה – הם נגעו באחד הנושאים הכאובים ביותר בחייו של גבר חרדי שבחר לצאת לעבוד ובמחירים הקשים ביותר הקשורים בבחירה זו. אולם הדיון אפשר לסטודנטים להאזין גם לאמביוולנטיות של עצמם, לזהות בתוכם קולות שונים ולהבין כי אפשר לפתח כלים שיסייעו להתמודד עם הדילמות והקונפליקטים.

עבורי כמנחה היה כאן אתגר לא קל: מתוקף תפקידי כמנחה היה עליי להישאר מחוץ לתהליך ולאפשר לדברים להתרחש; אך כחרדי עובד אלו דילמות שמעסיקות גם אותי. בהקשר זה הנחיית הקבוצה הייתה מאתגרת משני היבטים: חברה ניסו לבדוק את אופן ההתנהלות שלי כחרדי עובד ולשאל על בחירות שלי בתהליך ההשתלבות שעברתי. פעמים רבות הרגשתי תחושת כלאיים שאינה פשוטה – חצי מנחה וחצי משתתף סמוי.

הסערה גרמה לקבוצה להבשיל, והחלו נשמעים יותר ויותר קולות שביקשו עצות מעשיות. במפגש השביעי החל הדיון בעוגנים – התנהגויות או ערכים משמעותיים עבור הבוחר בהם, שיש בהם כדי להשפיע על שימור הזהות והערכים החרדיים (למשל קביעת עתים לתורה, רב או חבר שישמשו מנטור, שבת). אמנם העוגנים הובאו לקבוצה (הוצגו על ידי המנחה ומבוססים על חשיבה של צוות הפיתוח של הקורס) ולא הועלו מפי חברה, אך הם גם לא הוצגו כ"כזה ראה וקדש"; הם נותחו בדיון בקבוצה. לכל עוגן הוקדש מפגש שלם, שבמהלכו נדונו השאלות מה בו יכול לשמש עוגן, מה מאתגר בו ומה כל אחד מזהה בו שיכול לסייע לו.

סיכום

עד היום, ההתייחסות לחסמים המונעים השתלבות חרדים בתעסוקה נעשתה בידי קובעי מדיניות שהתבוננו בקהילה מבחוץ, והתיווך התעסוקתי שניתן התייחס למדדים חיצוניים כמו פערי ידע והשכלה. בקורס זה התאפשרה ההתייחסות פנים-קהילתית לחסמים תרבותיים וערכיים המעכבים השתלבות בתעסוקה. נפתח שיח בעניין נקודות לשינוי ונקודות לשימור; נדונה השאלה אילו התנהגויות יוגדרו "חסמים" ויש לכוון להסרתן, ואילו התנהגויות יוגדרו "ערכיות" וראוי לאמץ שיטות לשמר אותן. נושא נוסף שזכה להתייחסות הוא אופן ההתמודדות עם תרבות שונה. מלבד ברור פנימי של הערכים שאותם בוחר כל אחד לקחת אתו ולשמור עליהם בכל מחיר, נדונה גם השאלה אילו עוגנים יסייעו בכך.

חשיבותו של הקורס אינה במתן תשובות לשאלות אלה אלא בהעלאת הנושא למודעות ובמתן כלים להתמודדות – מרחב ביניים להתנסות, לחשיבה ולדיבור. התקיים כאן תהליך עבודה מאומץ, רפלקטיבי בעיקרו, בניסיון לתת תשובות אישיות לשאלות של זהות – אך הייתה זו פעולה אקטיבית ולא רק שיתוף. **הדיבור על נושאים רגישים בחלקם אפשר לבנות זהות אחת המחברת בין "האני החרדי" ל"אני העובד", בין הבית לעבודה ובין הסטודנט החרדי לעולם העבודה. כאמור, חלק ניכר מהשיח נגע בעצם הדבר – בניית זהות אחת שגם אם לא כולם מכירים את כל חלקיה, בעל הזהות בוחר בה במודע וחש שלם עמה. עבור הסטודנטים, הקורס היה המרחב הראשון שבו יכלו לדבר בגילוי לב על הדילמות המעסיקות אותם, ועצם העלאת השיח תרמה לגיבוש הזהות.**

פתיחת שיח אינה מספיקה – נדרשת המשכיות. בשנת 2017 אנו מתעתדים לקדם את הקמתה של רשת תעסוקתית לבוגרי אקדמיה חרדים, מתוך רצון להמשיך את הפלטפורמה הקיימת לדיונים מעמיקים בנושא זהות. כמו כן, הכוונה היא להטמיע את שפת הקורס בכלל התכניות לחרדים, מתוך הבנה שנושא הזהות הוא חלק אינהרנטי מהשתלבות חרדים בתעסוקה.

מקורות

מלאך, ג', כהן, ג' וזייכרמן, ח' (עורכים) (2015). *מְכַנִּיסָה לתעסוקה לתעסוקה מְכַנִּיסָה: תכנית אב לתעסוקת חרדים – מחקר מדיניות 111*. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.



פרקטיקות בליווי פרטני של מבוגרים – תכנית "אמצע הדרך"

אורלי קניג*

זה כמה עשורים שאנו עדים לעלייה בתוחלת החיים ולשיפור באיכות החיים. נושאים הקשורים לגיל ולהזדקנות הפכו בשנים האחרונות למדוברים ביותר בכל תחומי החיים וזוכים לתשומת לב בכל מקום אפשרי – כולם מגיעים לנקודה בחייהם שבה גיל והזדקנות הופכים להיות מרכזיים ומשפיעים על ההתנהלות היום-יומית.

במאמר זה אבקש לבדוק את השפעת הגיל בתחום התעסוקה דרך תכנית "אמצע הדרך", תכנית תעסוקה המיועדת לאנשים בני 45–75. תכנית "אמצע הדרך" היא תכנית תעסוקה הפועלת בתוך ג'וינט ישראל, בשיתוף פעולה בין שני אגפים – אשל ותבת. אגף אשל אמון על פיתוח שירותים למען הזקן בישראל ומחזיק בידע על אוכלוסיית בני 60 ויותר ולאגף תבת מומחיות בתכניות תעסוקה. התכנית פועלת משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים והמשרד לשוויון חברתי.

תכנית "אמצע הדרך" שמה לה למטרה לסייע לאוכלוסיית בני 45–75 הנמצאים מחוץ למעגל התעסוקה ומעוניינים לחזור אליו. מטרת התכנית כפולה – לסייע לאוכלוסיות שגילן הוא חסם בקבלה לעבודה ושבעקבותיו הן נתקלות בגילנות (אפליה על רקע גיל) בעולם התעסוקה, ובד בבד לפעול למען שינוי של תפיסות ועמדות של קובעי מדיניות ושל מעסיקים.

עולם העבודה משתנה בקצב מהיר. השינויים בעולם זה משפיעים על כלל דורשי העבודה ובמיוחד מאתגרים דורשי עבודה בני 45–75 ומקשים עליהם. התבוננות במודעות הדרושים המתפרסמות מספיקה כדי להבין מה נדרש בעולם זה:

* אורלי קניג משמשת בתפקיד רכזת הדרכה ופיתוח ידע בתכנית "אמצע הדרך". תפקיד זה כולל פיתוח מענים למשתתפי התכנית ואחריות על תהליך הכשרת צוות התכנית. orly@jdcnet.org

"דרוש עובד צעיר ונמרץ לחברה תוססת ודינמית"

"דרושים עובדים חסונים ובריאים"

"דרושים עובדים אנרגטיים וכיפיים"

"לחברה מגניבה וצעירה דרוש..."

כזה הוא סיפורו של גדעון, אחד ממשתתפי תכנית "אמצע הדרך".

ישבנו במשרד התכנית בכפר סבא. ההכשרה הבסיסית למקדמי התעסוקה בתכנית הסתיימה שבוע קודם לכן. המשרד היה עדיין בבנייה – אנשי מקצוע עבדו סביב, חוצבים קווי תקשורת בקיר, מתקינים מזגנים. היו הרבה אבק ובלגן אך בעיקר התרגשות מכך שתכנית שבמשך שנים הייתה "על הנייר" קמה לחיים ממש לנגד עינינו. בעודנו יושבות ומתכננות כיצד נתקדם בתקופה הקרובה, נכנס גדעון כרוח סערה.

"פה זה 'אמצע הדרך'? למה אתם לא עונים לטלפון? אני מנסה כבר ימים להתקשר".

הסתכלנו זו על זו. עדיין לא היו לנו מכשירי טלפון. "מי אתה?"

"אני גדעון. דברתי עם גל והיא שלחה אותי. אתם יכולים לעזור? אני כבר ארבע שנים הולך לשירות התעסוקה. אנחנו שם קבוצה שלמה של חבר'ה שמחכים לעבודה. כתבתי המון מכתבים לכל העולם. גם לראש העיר, גם לראש הממשלה ועכשיו גל אמרה לי שאתם תעזרו לי".

צירפנו כיסא לשולחן והזמנו את גדעון לשבת. הוא דיבר ברצף, כמעט בלי לשאוף אוויר. הקול שלו היה חזק, אך מדי פעם נשבר והשתנק. הוא היה טעון וכעס על כולם – על המדינה, על הסביבה וגם עלינו. מן השיחה עמו הסתבר שגדעון היה איש עבודה כל חייו. מגיל 16 עבד – בחקלאות, בבניין ובשמירה. לנגד עיניו עמד הצורך לעזור לפרנסת המשפחה עוד כשהיה נער, ולאחר מכן כבן זוג וכאב סבר כי תפקידו הוא לפרנס. בשל נסיבות חייו לא סיים 12 שנות לימוד. "למה, בשביל להיות איש אחזקה או גנן אני צריך תעודת בגרות?! בכל מקום שאני ניגש אליו ישר פוסלים אותי בגלל זה. עשיתי הרבה עבודות בחיים – עבדתי בחקלאות בבקעת הירדן והרבה באבטחה. זה היה הכי נורא. היה שם בחור צעיר שפשוט היה רע אלי, אבל יש לי שלושה ילדים וזה הכי חשוב. היום הילדים גדולים ואני מוכן לעשות הכול, ממש הכול רק לא שמירה ואבטחה".

נראה שזו אכן הייתה חוויה קשה עבור גדעון. הוא נשם נשימה עמוקה ושאל: "אז אתן יכולות לעזור?"

נורית, מקדמת התעסוקה, קבעה עם גדעון פגישת ליווי ראשונה. לאחר מכן התקיימו עוד כמה פגישות של אימון תעסוקתי, שבהן כתבו נורית וגדעון תכנית עבודה משותפת והחליטו על מטרות ויעדים שבהם נדרש גדעון לעמוד. לאחר שנבחנו המוטיבציה שלו, כישוריו, המיומנויות שלו ואפשרויות התעסוקה הקיימות החליט גדעון שהיה רוצה לעבוד בתפקיד איש תחזוקה במשרה מלאה, ובד בבד ללמוד ולהשלים 12 שנות לימוד: "יש לי היום חמישה נכדים. אני רוצה להסתכל לנכדים שלי בעיניים ולתת להם דוגמה של לימודים". מבירור במרכז להשכלת מבוגרים הסתבר שהלימודים יימשכו שנתיים, יומיים בשבוע לפחות. נורית הסבירה לגדעון את המשמעות של חזרה ללימודים בגיל 63 ושל שילוב לימודים עם עבודה. בד בבד החלה רכזת קשרי מעסיקים לפעול מול הרשות המקומית כדי לבדוק אם יסכימו להגמיש את תנאי הסף במרכזים עירוניים הדורשים 12 שנות לימוד.

אמנם גדעון שפע כעס ותסכול, אך היה בו גם משהו שובה לב. כולנו התגייסנו לפעול למענו וכל שבוע בישיבת הצוות נמסר עדכון על מצבו.

מסמך קורות החיים שכתב גדעון בעצמו בתחילת הדרך היה למעשה פסקה אחת שאופייה נרטיבי. כיוון שמעולם לא כתב קורות חיים ולא עבר ריאיון רשמי, חשוב היה לתת למיומנויות אלה מקום מרכזי במפגשים עם נורית. כשסיים לכתוב את מסמך קורות החיים עם נורית הסתכל בהשתאות על הדף: "זה אני? את בטוחה? אבל לא עשיתי כלום בחיים. איך יכול להיות שיש פה דף שלם?" בהמשך התהליך תרגל גדעון עם נורית סימולציות של הכנה לריאיון עבודה, להצגה עצמית ול'נאום מעלית'.

כיום, בגיל 63 עובד גדעון בעבודה איכותית בתפקיד אב בית. לראשונה בחייו יש לו חוזה עבודה, הכנסה חודשית קבועה ופנסיה, מכבדים אותו ומתייחסים אליו כאל אדם והוא מרגיש גאה במי שהוא.

אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפני מדינות העולם הוא התבגרות האוכלוסייה. בשנים הקרובות צפויה עלייה ניכרת בשיעור המבוגרים באוכלוסייה ועמה ירידה תלולה בשיעור ההשתתפות של אוכלוסייה זו בשוק העבודה. לפי נתוני ה-OECD, אם לא יתרחשו שינויים בשוק העבודה ובתכניות הפרישה יוכל שיעור המבוגרים שמחוץ לשוק העבודה מ-38% בשנת 2000 ל-70% בשנת 2050 (טביאן מזרחי, 2007).

בשנים האחרונות גבר העניין בתעסוקת מבוגרים בני 40 ויותר במדינות מפותחות בעולם. במדינות רבות בעולם, ובהן ישראל, יש עלייה מתמדת בתוחלת החיים של האוכלוסייה, הן של גברים והן של נשים. העלייה בתוחלת החיים הובילה לגידול בשיעור המבוגרים שגילם יותר מ-65 בכל מדינות המערב וגם בישראל, אם כי לעומת מדינות ה-OECD שיעור קבוצה זו בישראל הוא עדיין מן הנמוכים בין המדינות. בישראל, שיעורם של בני 65 ויותר מכלל האוכלוסייה היה 10% בשנת 2010, ובשנת 2030 צפוי שיעור זה להגיע ל-13%. העלייה בתוחלת החיים, ועמה הגידול במספר שנות החיים אחרי גיל הפרישה מעבודה ומגמת ההזדקנות של האוכלוסייה, הובילו לכך שהאדם צפוי לחיות שנים רבות יותר ואיכותיות יותר (חסיסי, 2014).

בעקבות נתונים אלה והחלטת ממשלה מ-14 באוקטובר 2012 (החלטה 5147, 2012) החל ארגון הג'וינט לפתח את תכנית "אמצע הדרך" בשיתוף משרדי הממשלה. התכנית יצאה לדרך בשנת 2016 בשני מרכזים באזור המרכז – תל-אביב-יפו וכפר סבא (מרכז שלישי עתיד לקום בשנת 2017). במודל התכנית הוגדרו יעדים של 360 משתתפים בשנה בכל מרכז והשמה איכותית של מחציתם לפחות (בין ישירה ובין עקיפה).

השלב הראשון בלידתה של תכנית תעסוקה הוא שלב ניסיוני ("פיילוט"), ובתכנית "אמצע הדרך" הוא צפוי להימשך שלוש שנים. תחילה הוגדרה אוכלוסיית היעד של התכנית וגובשו קריטריונים לקבלת משתתפים. אחר כך נבנה מודל הפעלה לתכנית; מודל זה בוסס על למידה מתכניות תעסוקה שלהן מאפיינים דומים ומתכניות תעסוקה במדינות אחרות העוסקות באוכלוסיית היעד ושמטרתן התעסוקתית דומה.

יתרונו של שלב ניסיוני הוא באפשרות לבדוק את ההתאמה בין מודל התכנית למציאות בשטח. בשלב זה נלמדים אוכלוסיית היעד והצרכים הייחודיים שלה, ובניית התשומות הרלוונטיות ותהליך הכשרת הצוות נעשים באופן דינמי. בזכות שלב זה מתאפשר כיום לתכנית "אמצע הדרך" לתת מענה מהיר לצרכים של המשתתפים בה ושל אנשי הצוות.

על פי המודל, לתכנית שלושה מסלולים עיקריים:

א. ליווי תעסוקתי פרטני – מפגשים אישיים עם מקדמי תעסוקה שמטרתם להתמקד בחסמים ייחודיים ובעוצמות של המשתתף;

ב. הכשרות מקצועיות והסבות – השלמת פערים או לימוד של תחומי ידע חדשים;

ג. יזמות עסקית והעסקה עצמית.

להלן נתמקד במסלול של ליווי תעסוקתי פרטני מתוך רצון לברר אם ליווי של משתתפים בני 45–75 בתכניות תעסוקה שונות מחייב תהליך שונה מזה של אוכלוסיות צעירות יותר.

מאז החלה התכנית לפעול אנו בוחנים אם בתהליך הליווי בחזרה למעגל העבודה יש למשתתפי התכנית מאפיינים ייחודיים השונים ממאפייניהם של משתתפים בתכניות תעסוקה בני 45 ופחות.

בזמן פיתוח מודל התכנית סברנו כי מכיוון שכ-80% מהמשתתפים הם מהאוכלוסייה הכללית, זמן הליווי שלהם ומשך השתתפותם בתכנית יהיו קצרים, כי הם יזדקקו ל-2–3 מפגשי ליווי תעסוקתי פרטני וכי בתוך זמן קצר הבשלות התעסוקתית שלהם תאפשר השמה ותחילת עבודה. אולם התברר כי משתתפים המגיעים מאוכלוסייה זו ועבדו בעבר בתפקידים בכירים נזקקים לפגישות ליווי רבות ומשתתפים בסדנאות קצרות ובסדנאות תהליכיות ארוכות.

שיעור רב של משתתפים, במיוחד בני 55 ויותר, מגיעים לתכנית לאחר שעבדו במשך שנים רבות באותו מקום עבודה, כלומר הפעם האחרונה שחיפשו עבודה הייתה לפני עשרות שנים. חלקם פרשו פרישה מוקדמת או הוצאו לפנסיה בעקבות גילם וכעת רוצים לחזור למעגל העבודה. עולם העבודה משתנה בקצב מסחרר, ומשתתפים אלה נדרשים לתהליך מורכב של למידה וגישור על פערי ידע – עליהם ללמוד מיומנויות ולרכוש כלים הכרחיים למציאת עבודה היום. נוסף על כך, ככל שאדם מילא תפקידים בכירים יותר נדרש לו תהליך ארוך ומורכב יותר, המצריך תהליכי התבוננות ורפלקציה מאתגרים.

ניכר כי משתתפים מבוגרים בתכנית מתקשים בנושא הרישיות החברתי (נטוורקינג). במפגשי הליווי עולים חסמים דוגמת בושה, מבוכה ופחד מתגובת הסביבה, ואלה מונעים מחלק מהמשתתפים ליידע את הסביבה בכך שהם נמצאים בתהליך של חיפוש עבודה. יש משתתפים שפרט לבני זוגם אינו יודע שהם מחפשים עבודה, ולכאורה הם ממשיכים באורח חייהם הקודם. מצב זה מעמיד קושי, שכן 40% מהמשרות כיום אינן מתפרסמות אלא מאוישות בשיטת "חבר מביא חבר", ולכן הימנעות מלספר על תהליך חיפוש העבודה מונעת מאותם משתתפים התמודדות על משרות רבות. כיוון שכך, עוד לפני רכישת כלים למציאת עבודה מוקדש זמן רב במפגשים האישיים כדי להתמודד עם קשיים אלה.

כמו כן, טווח המקצועות והתפקידים שבהם עסקו בעבר משתתפי התכנית "אמצע הדרך" הוא רחב ביותר – מעובדי ייצור ועד למנהלים ומנכ"לים. רובם אנשי מעמד הביניים שמצאו עצמם מחוץ למעגל התעסוקה ואינם מצליחים לחזור אליו בכוחות עצמם, ולכן הם מגיעים לתכנית.

כתיבת קורות חיים הוא אחד הדברים הראשונים שנדרשים לעשותו בתקופה של חיפוש עבודה. ההמלצה היא לכנס את קורות החיים לעמוד אחד ולפרט עד 15–20 שנה אחורה. משתתפים רבים, במיוחד אלה המבוגרים יותר, נתקלים בקושי רגשי של ממש לעשות זאת. התחושה שלהם היא שבתהליך כתיבת קורות החיים הם מתבקשים "למחוק" שנים בעלות ערך רב ועמן למחוק גם חלקים חשובים מהזהות שלהם. בשל כך, כתיבת מסמך קורות חיים או עריכתו הופכת למעשה לתהליך של טיפול, שבו עולות תחושות של מחיקת זהות וזלזול בהצלחות ובאירועים מן העבר. למשל, אחד המשתתפים, ששירת בצבא במשך 40 שנה, פירט בקורות החיים את כל הקרבות שבהם היה מעורב. הוא התבקש לקצר את קורות החיים שלו מארבעה עמודים לשניים, ותגובתו הייתה: "את יודעת כמה חברים שלי נהרגו בקרבות האלה שאת רוצה פשוט למחוק? לך ולדור שלך אין שום כבוד לעבר ולא אכפת לך".

במודל המקורי של התכנית נראה היה כי תהליך ההתערבות התעסוקתית יסתיים בהשמה איכותית. התכנון היה להפסיק בשלב זה את הליווי האינטנסיבי ולצמצם את הקשר בין המשתתף למקדמי התעסוקה למעקב בכל רבעון. אולם בפועל אנו עדים לכך שמשתתפים לא מעטים מתקשים להתמודד עם ההשתלבות בעבודה ועם תקופת ההסתגלות, והם מוצאים עצמם שוב מחוץ למעגל העבודה בתוך פרק זמן של כמה שבועות, לאחר שהתפטרו או פוטרו. הסיבה העיקרית לכך אינה חוסר בידע מקצועי לביצוע התפקיד אלא קשיים בתחומים של מסוגלות תעסוקתית ומיומנויות "רכות" במקום העבודה. אם כן, נראה כי יש הכרח בהמשך הליווי התעסוקתי הפרטני ובפיתוח של סדנה העוסקת בהשתלבות במקום העבודה ובהתמדה בו, וכי חשוב לשמור על קשר אינטנסיבי יותר בין מקדמי התעסוקה למשתתפים בתכנית גם בשלב זה.

בקרב נציין את סיומה של שנת הפעילות הראשונה של תכנית "אמצע הדרך". שנה זו התמקדה בלמידה של צורכי אוכלוסיית המבוגרים בישראל ושל הדרך הטובה והמהירה ביותר לשלב אנשים בני 45–75 בחזרה בעולם העבודה.¹ אנו מצויים רק בתחילת הדרך, ולפינו עוד למידה ויישום כדי שהתכנית תוכל להיות מוטעמת כשירות מטעם המדינה לאזרחיה בכל הארץ.

מקורות

החלטה 5147 של הממשלה ה-32 (14.10.2012), **קידום תעסוקת מבוגרים בישראל**. <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2012/Pages/des5147.aspx>

חסיסי, ראדה (2014). **תכניות ממשלתיות לשילוב עובדים בני 40 ומעלה בשוק העבודה**. ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת. <https://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m03555.pdf>

טביביאן מזרחי, מיכל (2007). **שילוב מבוגרים בעולם העבודה – דרכי פעולה אפשריות**. ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת. <https://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m01710.pdf>

1 כך, בתכנית נבדקות תאוריות וגישות שונות העשויות להתאים לאוכלוסייה המבוגרת; אחת הגישות שנבדקה, למשל, היא הגישה הנרטיבית בתעסוקת המבוגרים, והתקיימו ארבע סדנאות של חזרה לעולם העבודה בגישה זו; בסיום כל סדנה קיבלו המשתתפים משימת כתיבה משותפת. תוצרי הסדנאות היו מסמך שנועד להביא את קולם של מחפשי העבודה המבוגרים למעסיקים, **היתרון שבניסיון**, ומסמך שנועד למחפשי העבודה עצמם, **המלצות למחפשי עבודה מבוגרים**.

נספח

היתרון שבניסיון

1. יש בנו בגרות שהיא תוצר של התפתחות עצמית, והיא מאפשרת לנו לנתח מצבים בכלים אובייקטיביים, להיות רגועים ולפעול בשקול דעת. השנים "עיגלו" אותנו והביאו לאיזון וראייה מרחבית שאנו מביאים לארגון.
2. אנחנו יודעים להתנהל במצבים שבהם קיים קונפליקט. יש לנו ראייה גלובלית לארגון ואנחנו יודעים לעבוד עם המנהלים שלנו, הצעירים והמבוגרים, לא פחות מעם העמיתים ועם הכפופים לנו.
3. אנחנו חושבים הרבה מעבר לבונוסים ולרווחים אישיים – חשוב לנו שהחברה תרוויח, אנחנו יודעים שהצלחה כלכלית שומרת ומייצרת מקומות עבודה לאנשים ולא רק לנו.
4. הלקוחות שלכם ייפגשו אנשים שיודעים להקשיב, לכבד, להתנהל בנימוס, לראות אותם ואת צורכיהם וישמרו אותם לטווח ארוך. ארגון מגוון גילים יצליח לשרת את כל סוגי הלקוחות, גורמים מחו"ל וממשקים חיצוניים של החברה.
5. הניסיון שלנו מאפשר ידע מולטי־דיסציפלינרי, שילוב של ישן וחדש, ידע ביישום ובפתרון בעיות. אנחנו Big Data אנושי של קשרים.
6. גמישות היא השם השני שלנו – עברנו הרבה ואנחנו מומחים בשינוי ובהתאמה למצבים משתנים.
7. הבחנה בין עיקר לטפל – כבר השגנו, התקדמנו, הוכחנו את עצמנו ואנחנו יודעים לשקול במצבים מורכבים מה חשוב והיכן לוותר ולעשות זאת עם עומק והומור.
8. אנחנו מביאים תפיסת עולם שלפיה החברה נמצאת במרכז והיציבות שלנו בה היא שם המשחק. התוצאה היא שההשקעה של החברה בנו תישאר בחברה לאורך זמן.
9. אנחנו פה כדי לעבוד – אנחנו בשלב בחיים שבו אנו פנויים, נהנים לעבוד ולהישאר במקום שבו אנו נמצאים. אנחנו מתעניינים במהות העבודה וביכולת שלנו לתרום ולהשקיע הרבה יותר מאשר ב־Title.
10. הרקע הרחב שלנו מביא עצמאות ושיקול דעת החיוניים למבנה ניהולי שטוח עכשווי.
11. אנחנו "תמ"א 38" של עולם העבודה. העסקה שלנו היא מצב שבו כולם מרוויחים – המבנה יהיה חזק יותר וערך הנכס יעלה.
12. יכולת למידה והטמעה – עברנו מאסימונים לסמארטפונים. אנחנו יודעים לשים את האגו בצד, לקבל ביקורת ולהיות סקרנים ללמידה.
13. ציונות ומחויבות חברתית אינן מילים גסות. החלטה על העסקה של הדור שלנו היא החלטה הנוגעת לארגון מאוזן, פלורליסטי, מתקדם ופתוח הפועל לשוויון הזדמנויות ויוצר חברה בריאה, יציבה וריווחית.

נספח

המלצות למחפשי עבודה מבוגרים

1. חיפוש עבודה הוא עבודה בפני עצמה וכך צריך להתייחס אליו.
2. חשוב לחזק את רשת הקשרים, ליזום מפגשים עם אנשים ולהיעזר בקשרים מהמעגלים השונים של החיים לחיפוש עבודה (נטוורקינג, נטוורקינג, נטוורקינג...).
3. אנשים הם כוח וערכות הדדית היא משהו מנצח. השתתפות בקבוצה היא הזדמנות ליהנות מהכוח הזה, ומנתינה שנותנת.
4. ניצול התקופה ללמידה – אימון, הכשרה מקצועית, זירות חברתיות, עולם התעסוקה.
5. התנדבות בארגון או כחלק מהסבה מקצועית פותחת אפשרויות חדשות, מאפשרת לבנות ניסיון רלוונטי ולהישאר פעילים בעולם העבודה.
6. יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה הן שם המשחק – שימוש במנועי חיפוש, לינקדיין, פייסבוק, להשקיע ולתחזק כל הזמן.
7. הנחישות והדבקות במטרה התעסוקתית חשובות אך לצדן לא לשכוח להנות מהדרך.
8. הקשבה לאנשי המקצוע – מיקוד והתאמת קורות חיים למשרה הם קריטיים כדי לעבור לשלב הבא.
9. להיות מודעים לחסמים שלנו ולמגבלות – להסתכל איך בסיטואציות שונות (והסדנה היא הזדמנות) ההתנהלות שלנו מול אנשים מגבילה או תורמת.
10. מודעות למצב – אנחנו לא ילדים ולא להתבייש בזה, לא להילחץ אלא להתייחס בכבוד למי שאנחנו ולבקש את אותו יחס מהסביבה החברתית והמקצועית שלנו.
11. לפתוח את הראש, לבדוק ולחתור לחברות ולמקומות שכן פתוחים לאנשים מבוגרים ומנוסים.
12. לחפש את הבידול והיתרון היחסי שלי בתחום או במשרה שאליה אני פונה.
13. עולם העבודה יכול להיות אכזר וקר ולכן לא לקחת באופן אישי את היעדר התשובות או תשובות שליליות.
14. כאשר מקבלים תשובה שלילית או חוסר תשובה לא לתת לזה לרפות את ידיך – להגיד לעצמך שבהמשך תהיה העבודה שכן תתאים.
15. ההזדמנויות מגיעות ממקומות לא צפויים. לעתים רק צריך להסתכל מסביב.
16. תמיד יש מה ללמוד מהקשבה לכל אדם שפוגשים. להקשיב נקי כמה שניתן ולהסיט הצידה "רעשים" שמפריעים. זה "בית ספר בחינם".
17. כשמקבלים החלטות שליליות לבד – שוקעים לתוכן. אבל אם אתה עם עוד אנשים – אתה לא שוקע. השיתוף עם אנשים נוספים נותן איזון ואפשרות לזוז קדימה מתוך השלילי.
18. לחשוב ולבדוק את עצמי – האם אני באמת מחפש עבודה? האם אני מוכן להתפשר ועל מה: התפקיד, השכר, הנוחות? מה מידת המוטיבציה שלי? עד כמה אני פרו-אקטיבית בתהליך? האם קיימת בי אמונה ביכולת?
19. צריך ללמוד לבחור את ה"מתנות" ממצבים קשים. אנחנו לא יכולים לבחור מה יקרה לנו אך כן יכולים לבחור איך נתייחס לזה ואיזו פרשנות ניתן למצב.

שני המאמרים שיובאו להלן עוסקים בנושא של שילוב וקידום בתעסוקה של אנשים עם הפרעות קשב ולקויות למידה, מנקודות מבט שונות: המאמר הראשון (של אורלי צדוק ואביטל גודרד-אבישר) עוסק בפיתוח קורס הכשרה ייחודי למקדמי תעסוקה המלווים משתתפים עם הבדלי למידה וקשב. המאמר השני (של הדר חורש) עוסק ביוזמה של רכזת לקויות למידה במרכז תעסוקה לפתח מענה למשתתפים עם ליקויי למידה לחיזוק מיומנויות הלמידה והעבודה שלהם.

להיות קשובים להבדלי הקשב – פיתוח קורס "הבדלי למידה וקשב בתעסוקה"

אורלי צדוק ואביטל גודרד-אבישר*

הפרעת קשב ועולם העבודה

הפרעת קשב וריכוז נובעת מדיספונקציה של המערכת העצבית. הפרעה זו נוטה לעבור בתורשה ולעתים קרובות יותר מבן משפחה אחד סובל ממנה. פעמים רבות היא מלווה בהפרעות אחרות, כגון לקויות למידה, דיכאון, חרדה ונטייה להתמכרויות, אך היא מוגדרת הפרעה נפרדת מהן. היא נחשבת לבעלת ההשפעה הרבה ביותר בשנות הילדות, בשל הצורך להסתגל לבית הספר ולעמוד בדרישותיו. אולם כיום רווחת ההבנה כי השפעותיה של הפרעת הקשב והריכוז נמשכות לאורך החיים וחלות במגוון תחומי החיים, כגון הורות, זוגיות ועבודה. ההערכה היא כי כמחצית מהילדים שאובחנו בילדות ימשיכו לסבול מההפרעה גם בבגרותם (Davidson, 2008); לפי הערכה של ארגון הבריאות העולמי, 3.5% מהאוכלוסייה העובדת עומדים בקריטריונים שעל פיהם מאובחנת הפרעת קשב וריכוז (de Graaf et al., 2008).

* אורלי צדוק היא פסיכולוגית תעסוקתית, מומחית מדריכה, בעלת מכון לתכנון וייעוץ קריירה. zadok.ori@gmail.com
אביטל גודרד-אבישר מתמחה בפסיכולוגיה קלינית ועוסקת בפיתוח ידע ופיתוח מקצועי בתבת. AvitalA@jdc.org
אנו מודות ליפעת פנחס, מתמחה בפסיכולוגית תעסוקתית במכון אורלי צדוק, על הסיוע בעריכת המאמר ועל הערותיה הבונות.

בשנים האחרונות התפתח גוף ידע שהצביע על הקשר בין הפרעת קשב ולקויות למידה לבין עולם העבודה. ממחקרים עולה כי תחום התעסוקה הוא אחד התחומים הטומנים בחובם קשיי התמודדות ניכרים עבור אנשים עם הפרעת קשב (Banks, Ninowski, Mash, & Semple, 2008; Specht, Polgar, & King, 2003). למשל, נמצא כי כ-50% מהאנשים עם הפרעת קשב אינם משתלבים בכוח העבודה (Hasazi, Gordon, & Rowe, 1985; Rusch & Phelps, 1987). גם אם הצליחו, אנשים עם הפרעת קשב חווים קשיים רבים יותר בהשתלבות בעבודה (Fletcher, 2014); הם נוטים לעבוד במשרות חלקיות, שמעמדן והשכר עבורן נמוכים (Chen & Chan, 2014); הם מפוטרים יותר מעמיתיהם (Chen & Chan, 2014) ומתקדמים פחות מהם (Skellern & Astbury, 2013); מיעוטם מוצאים עבודה התואמת את רמתם והמציעה להם אפשרויות להתפתחות תעסוקתית (צדוק-לויתן וברונז, 2004; Carroll & Ponterotto, 1998; Creed & Klisch, 2005; Rumberger, 2011). הם נשארים בעמדת הפתיחה (Rojewski, Lee, Gregg, & Gemici, 2012). הם מדווחים על ניצולם במקום העבודה ועל מידורם מפעילות חברתית, מהוראה ומהכשרות מתקדמות (MacIntyre, 2014).

הומבר (Humber, 2013) הצביע על כך שנתונים מדאיגים אלה לא השתנו באופן ניכר בעשרים השנים האחרונות. הוא טען שבהשקעה נכונה אפשר לשנות מצב זה, אך מקבלי ההחלטות אינם מודעים לכך. מקינטייר (MacIntyre, 2014) הצביע על כך שהבעיה אינה מוטיבציה או רצון להשתלב ולעבוד – הבעיה העיקרית היא קיומם של חסמים מובנים בשוק העבודה והיעדרם של כלים מעשיים שמקדמים השתלבות.

בתחום זה המחקר מצומצם יותר. יש ממצאים המצביעים על מסוגלות נמוכה בקבלת החלטות בענייני קריירה בקרב אנשים עם הפרעת קשב (Painter, Prevatt, & Welles, 2008). גם לאחר בניית חוויות של הצלחה נשארו חוסר ביטחון ותחושה של הליכה על קרח דק שבכל רגע יכול להתבקע ולגרור להידרדרות בתפקוד (הדס-דהן וצדוק, 2012).

אנשים עם הפרעת קשב חווים כבר בילדות חוויות של כישלון במפגש עם דרישות בית הספר, שם הם מפתחים מיומנויות דלות יותר ומשיגים ציונים נמוכים יותר. הם מתמודדים לעתים קרובות עם משוב שלילי ועם ביקורת. מכאן שיש להם הזדמנויות מעטות להתנסות ביצירת תחושת מסוגלות (עינת, 2009; Hampton & Mason, 2003). מצב זה יוצר בהמשך הדרך קושי לבחור קריירה וכיוון תעסוקתי על בסיס יכולות וכישורים דומיננטיים. קשיים נוספים בקריירה הם תכנון לטווח ארוך והתמדה, והתמודדות עם משימות ניהול רבות הנדרשות לתכנון קריירה (הדס-דהן וצדוק, 2012; עינת, 2009).

אם כן, אוכלוסייה זו מצויה בסיכון וזקוקה לתמיכה ולהתערבות מקצועית בתחום התעסוקה. ההנחה היא כי התערבות נכונה תאפשר לשפר את תפקודם של אנשים עם הפרעת קשב ולשלבם בהצלחה בעולם העבודה.

קורס הבדלי למידה וקשב

במסגרת תפקידה לקדם אוכלוסיות המודרות משוק העבודה, תבת חותרת לקיים תהליכי חקירה ולמידה מתמידים ולפתח תחומי ידע חדשים שיכולים לקדם את האוכלוסיות האלה כדי לשלבן בעולם התעסוקה. מתוך 200,000 המשתתפים בתכניות תבת, ההנחה היא שאחוז ניכר של משתתפים מתמודדים עם הפרעת קשב או לקות למידה. לפיכך הוחלט לפתח תכנית ייעודית של רכזים שיתמחו בלקויות למידה והפרעות קשב, ישתלבו במרכזי התעסוקה וילוו משתתפים לקראת השתלבות בעולם העבודה והתמדה בו. לשם כך החלו תהליכי פיתוח ולמידה של הנושא כדי לגבש מודל עבודה מיטבי.

גיבוש מודל עבודה הוא מלאכה מורכבת המעוררת שאלות רבות. לצד איסוף הידע מהמומחים בנושא, נדרש היה להכיר את ה"שטח" ואת המציאות שעמה מתמודדים כדי לגבש מודל עבודה שיוכל להשתלב באופן הרמוני בעבודת התכניות הקיימות.

קורס "הבדלי למידה וקשב בתעסוקה" היה הסנונית הראשונה. מטרתו הייתה כפולה: להכשיר מקדמי תעסוקה – עובדים בתכניות המלווים את המשתתפים בתהליך החיפוש וההשתלבות בעבודה – ולהעמיק את הידע והכלים המצויים ברשותם לאיתור אוכלוסייה זו ולטיפול ראשוני בה. מטרה נוספת הייתה להבין את צורכי ה"שטח" ואת המקרים שעמם מתמודדים בתכניות כדי לתת מענה לשאלות שהתעוררו בעת פיתוח התכנית הייעודית למשתתפים עם לקויות למידה והפרעות קשב.

תהליך פיתוח הקורס

הקורס פותח בשיתוף פעולה בין מומחית לפיתוח ידע ופיתוח מקצועי בתבת לפסיכולוגית תעסוקתית בעלת ניסיון רב בייעוץ תעסוקתי לאנשים עם הפרעת קשב. החלטה זו נבעה מתוך הרצון להעניק למקדמי התעסוקה ידע מקצועי ועדכני ממומחים בתחום, אך עם זאת להקפיד על התאמת הידע לשפה הפנימית בתבת ולדרכי הלמידה והעשייה בתכניות התעסוקה השונות.

פיתוח הקורס העמיד **כמה אתגרים**: צמצום הידע הרב לקורס בסיסי ומעשי של ארבעה מפגשים; יצירת בסיס ידע אפקטיבי ואחיד שיותאם לשונות הגדולה בקבוצה ולרקע המקצועי של מקדמי התעסוקה; תרגום שיח טיפולי ומונחים מקצועיים לכלי עבודה מובנים ומותאמים לתרבות הארגונית, למבנה התכניות ולשפה של תבת; סיוע למקדמי התעסוקה להעצים אצל המשתתפים את ההכרה ביכולתם להגיע להישגים, בניגוד למה שנאמר להם או שחוו בעבר.

שם הקורס שנבחר מבטא תפיסה הרואה בסוג הקשב הייחודי לא רק הפרעה וקושי אלא גם יתרון. השלב הראשון בפיתוח הקורס בתבת הורכב מקריאת חומרים מקצועיים, פגישות עם אנשי מקצוע ומיפוי הידע הקיים אצל מקדמי תעסוקה. התברר כי היכרותם של מקדמי התעסוקה (כ-600 במספר) עם המושגים חלקית, ורבים מהם ציינו כי הם חשים חוסר ביטחון ביכולתם לאתר משתתפים שיש להם הפרעות קשב או לקויות למידה, חוסר ידע לגבי גורמים מקצועיים שאליהם אפשר לפנות וחוסר אונים לגבי יכולתם לקדם תהליכים תעסוקתיים עבור משתתפים אלו.

בשלב השני ערכנו מיפוי משותף של תוצרי הקורס, כדי לבחון מהן המיומנויות הרצויות למקדמי תעסוקה בהקשר זה ומהו הידע והכלים שכדאי להקנות בקורס כדי להגיע למטרה. המסקנה הייתה כי אף שמקדם התעסוקה אינו מוסמך לאבחן הפרעת קשב, הוא יכול להציג חשד לקיום הפרעה זו ולבחון עם המשתתף את האפשרויות השונות הקיימות לאבחנה. בעקבות זאת הבגינו את פירמידת הידע הנדרשת למקדמי התעסוקה ותרגמנו אותה לסילבוס של הקורס, פיתחנו יחידות תוכן ודנו בדרכים השונות להעברת הידע (סימולציות, ראיונות, הדגמות, שיתוף בחוויות אישיות, צפייה בסרטונים ועוד).

הקורס עוסק בארבע מיומנויות עיקריות:

א. זיהוי משתתפים והצגת חשד בדבר קיומה של הפרעת קשב. זיהוי זה נעשה בשלושה צירים:

1. התייחסות להיסטוריה האישית בפגישת ההיכרות והאבחון (intake) – היסטוריה תעסוקתית, הכשרות, עבר בבית הספר, היסטוריה בין-אישית ומשפחתית: עדויות על מעברים תכופים בין עבודות, עדויות על אנשים אחרים במשפחה עם הפרעת קשב, פער בין ציונים רשמיים לפעילות במוסדות א-פורמליים כגון צבא ותנועות נוער, כינויי גנאי כגון "עצלן" ו"מעופף".

2. התייחסות להתנהגויות המשתתף במפגשים עם מקדם התעסוקה: איחורים לפגישות, נתקים בזמן הפגישה, דיבור אסוציאטיבי וכדומה.

3. דיווח של המשתתף על חוויות פנימיות כגון ערפול, נתק, שעמום, עייפות, חוסר מיקוד ופערים בתחושת מסוגלות.

בקרב אוכלוסיות תבת זיהוי ההפרעה חשוב במיוחד; חלקים מאוכלוסיות אלו מתמודדים עם קשיים כלכליים, היעדר פניות לטיפול, מחסור בידע ומודעות נמוכה של הסביבה או סטיגמות חברתיות שליליות ומוטעות על התופעה – ולכן פעמים רבות משתתפים עם הפרעת קשב כלל אינם מאובחנים.

זיהוי המשתתפים דורש מיומנות טובה מאוד של שאילת שאלות ועיבוד המידע שעלה מהתצפית, מהשאלונים ומהידע שנאסף בפגישה. הודגש כי הבחנה זו היא בגדר השערה ראשונית בלבד וכי הסיבות לחשד הראשוני יכולות להיות מגוונות; לצורך אבחון מדויק ורשמי יש להפנות את המשתתף לאיש מקצוע מוסמך ומוכר.

ב. הצפת הסוגיה ושיחה עם המשתתף

מקדמי התעסוקה נתקלו בקושי להציג למשתתף באופן מקצועי, מקדם ובונה את העובדה שזיהו הפרעת קשב, וההתייחסות להפרעת הקשב הייתה שונה מאוד אצל מקדמים מתכניות שונות הפונות לאוכלוסיות שונות. מקדמי התעסוקה תהו בינם לבין עצמם: האם עבור כל משתתף יש בהצגת הלקות משום יתרון, או שבחירה כזו עלולה להיות גורם מסרס ומעכב עבור חלקם? כיצד לכנות את "הדבר הזה"? האם זו הפרעה, לקות, מוגבלות, סגנון אישי שונה, חסם ואולי אפילו מתנה? האם הצפת הנושא תפתח פתח לדיון בסוגיה מקצועית שאין למקדמי התעסוקה מספיק ביטחון כדי לטפל בה?

בקורס נעשה ניסיון להנחיל תפיסה שלפיה לא כדאי להתעלם מההפרעה כיוון שההתייחסות אליה והטיפול בה עשויים לשמש כלי רב-עוצמה לחיזוק המסוגלות העצמית ולרכישת דפוסי התנהגות אפקטיביים בעולם העבודה. מנגד, הובהר כי לא מומלץ להתייחס להפרעה זו כאל חזות הכל וחשוב לשמר התייחסות לנתונים, לכוחות ולהיסטוריה האישית כמכלול.

בקורס נכלל מודל לשיחה עם המשתתף המבוסס על איסוף הנתונים שעלו מההיסטוריה האישית של המשתתף ובתהליך הליווי וחיבור בינם לבין האפשרות של הפרעת קשב. שיחה זו מוצגת כהצעה ולמשתתף נשמרת האוטונומיה לבחור אם ירצה לעסוק בסוגיה בשלב זה.

ג. התמודדות עם סוגיות ייחודיות בזהות תעסוקתית של משתתפים עם הפרעת קשב

גיבוש הזהות התעסוקתית הוא תהליך שבו נבחנים ערכיו של המשתתף, כישוריו, השאיפות והנטיות שלו כדי לגבש תמונה הוליסטית של העצמי ולמצוא עיסוק או סביבת עבודה אשר יכולה להתאים לו באופן מרבי. בתכניות תבת מתקיים תהליך מובנה להיכרות עם המשתתף ולגיבוש הזהות התעסוקתית שלו טרם יציאתו לעבודה. לתהליך זה כמה מרכיבים: פגישת היכרות תעסוקתית ומיפוי הצרכים (intake), מיפוי נטיות וכישורים, בניית חזון תעסוקתי ותכנית עבודה למימושו והכנה לתהליכי חיפוש עבודה ומיון. תהליך זה משתנה באורכו ובדגשים שלו מתכנית לתכנית בהתאם לקהל היעד.

טרם הקורס נערך מיפוי של תהליך גיבוש הזהות התעסוקתית והשלבים המקדימים להשמה; נעשה ניסיון להדגיש התנהגויות שעשויות להופיע בכל אחד מהשלבים, דילמות שעלולות להתעורר ומסרים שחשוב להעביר, והוצעו התאמות לעבודת מקדם התעסוקה עם משתתפים עם הפרעת קשב. למשל, בשלב מיפוי הנטיות התעסוקתיות, אצל משתתפים עם הפרעת קשב צפוי פיזור גדול של הנטיות

ורצון לעסוק בכמה תחומים בו־בזמן. פיזור זה עשוי להציף את מקדם התעסוקה ולהתנגש עם הרצון לגבש כיוון תעסוקתי יחיד וברור ולבנות תכנית קריירה עבור המשתתף. על המקדם להבין שבמקרה הזה האחד הוא הריבוי, כי אין טעם להתעקש על הבניה סטנדרטית שאינה מתאימה וכי יש צורך לבנות תכנית ארוכת טווח שתכיל את כלל הרצונות; אך לצד זאת חשוב לסייע למשתתף לבחור תחום עיסוק מרכזי אחד.

נקודת ציון חשובה בתהליך, שבה הושם דגש בקורס, הייתה **בחינת הכישורים של המשתתפים**. אצל משתתפים עם הפרעת קשב מצוי פער שכיח בין כישורים, והוא מקשה עליהם להבין מהן נקודות החוזק והחולשה שלהם. בשל הפער הרב בין יכולת התכנון לבין התפקוד בפועל, משתתפים עם הפרעת קשב נתפסים לא פעם כבעלי כישורים מעטים. התפקוד האישי עשוי להתבטא באיחורים, בחוסר עמידה במטלות ובחוסר מיקוד. על מקדם התעסוקה לעשות מאמץ ולפעול בדקדקנות למיפוי מדויק וספציפי של כישורי המשתתף ושל הערך המוסף שיוכל להביא עמו למקום העבודה.

ד. איתור אבחון מתאים וטיפולים מסייעים – הפניית המשתתף אליהם והכנתו להם

הפניות לאבחון הפרעת קשב הפכו שכיחות יותר ויותר בעשור האחרון ונקשרו לחינוך והשכלה – בגלל הצורך לזכות בהתאמות ובהקלות בלימודים. בתחום התעסוקה מקבלת סוגיית האבחון פנים שונות. ראשית, הצורך באבחון אינו ברור דיו למקדמי התעסוקה, כיוון שהוא אינו מספק בהכרח "הקלות" בעולם העבודה. לאלו נלווים גם סקפטיות אשר לדיוקן של המלצות האבחון והרלוונטיות שלהן למשתתף. מנגד, בהיעדר ידע מקצועי עשויה להתגבש תפיסה שלפיה אבחון הוא פתרון לבעיה, ובעקבות זאת עלולה להיגרם הפניה מרובה לאבחון ללא הכנה טובה או סיבה מוצדקת.

רשת קשרים מצומצמת ומשאבים מצומצמים לאיתור מידע, המאפיינים אוכלוסיות מודרות, מקשים על איתור מידע מהימן ואפקטיבי של שיטות מסייעות. בשל כך, חלק מהמשתתפים אינם מודעים לכך שיש טיפולים שיכולים לסייע להם ונותרים להתמודד לבד עם הלקות. אחרים מוצאים מידע רב ושיטות לטיפול תרופתי ואחר שאינן מבוססות בהכרח על מחקר, אך הם אינם מסוגלים להבחין ביניהן באמת או לגבש קריטריונים שלפיהם יחליטו באיזו שיטה יבחרו.

במענה לקשיים הללו הוקנה למקדמי התעסוקה ידע מקיף על סוגי האבחונים השונים ועל בעלי המקצוע השונים הרשאים לבצע אבחונים אלו. הודגשה בפניהם החשיבות להגדיר עם המשתתף את הצורך ואת שאלת האבחון טרם ההפניה אליו. כמו כן, הובאו לידי ביטוי הקונפליקטים הפנימיים הנוגעים לאבחון, שעבור המשתתף הוא בגדר "ציון דרך" בתהליך הקבלה של הלקות.

במהלך הקורס מיפו מקדמי התעסוקה את השירותים המסייעים ונחשפו למגוון שיטות טיפול. שופרה מיומנותם לזהות את ההתלבטויות של הפונה ולדון עמו יחד ביתרונות ובחסרונות של כל שיטה, לעודדו ליטול על עצמו אחריות ולקבל את ההחלטה המתאימה לו על בסיס ידע. כיוון שדוח האבחון עשוי להיות מקל עבור משתתפים מסוימים אך במידה רבה גם קשה לעיכול, התקיים תרגול של שלב עיבוד האבחון עם המשתתף וניסיונות לגבש יחד החלטות שיובילו להתמודדות עם סגנון הקשב הספציפי של המשתתף בסביבת העבודה.

סיכום ושאלות להמשך

המשובים שהתקבלו בסיומו של הקורס הבהירו כי מקדמי התעסוקה תפסו אותו כמשמעותי עבורם. המפגש הראשוני עם אוכלוסייה שנמצאת בסביבתם אך מעולם לא היו ערים לה מבחינה מקצועית ואישית

היה חווייתי במיוחד והותיר בהם מוטיבציה גבוהה ללמוד עוד ולסייע למשתתפים בתהליך.

הקורס נועד להקנות למשתתפים תפיסה חברתית רחבה המדגישה גיוון ותופסת את סוג הקשב הייחודי, שהוא תוצאה של הפרעת קשב, כווריאציה של קשב בעלת מאפיינים חיוביים שיש בהם ערך לפרט ולארגון, כגון עבודה אפקטיבית בריבוי משימות (multi-tasking) ויצירתיות רבה. אולם משתתפי התכניות הם צלע אחת מתוך משולש, לצדם של הקהילה ושל המעסיקים. השפעה מערכתית רחבה תהיה כזו אשר תנחיל את התפיסה גם בחברה ובקרב מעסיקים. לשם כך נדרשים חשיבה רבה ושיתוף פעולה להשגת המטרה.

קבוצת מקדמי התעסוקה, שהחברים בה הביעו מגוון דעות בנושא, שיקפה במובן רב את הקולות שעמם מתמודדים המשתתפים בקהילה. עם זאת, חשנו כי קולם של המעסיקים לא בא לידי ביטוי באופן מספק בקורס וכי בכך הקורס אינו משקף את תמונת המציאות כנדרש. בחינה לעומק של עמדות המעסיקים ואופני ההתמודדות שלהם תספק מידע בתשובה לשאלה עד כמה המשימה של העסקת עובד עם הפרעות קשב אפשרית והיכן אפשר למתוח את הגבול ו"לצאת מהקופסה" בחיפוש אחר פתרונות מבלי לפגוע באינטרס המעסיק, הלוא הוא גם האינטרס של המשתתף. הבנה של נקודת מבט זו חיונית לגיבוש המענה למשתתפים וההכשרה המקצועית למקדמי תעסוקה. היא גם תמחיש ביתר שאת את אחריותם של מקדמי התעסוקה להציע את הפתרונות ולא לתלותם במעסיק. ההיכרות עם המעסיקים ועם שוק תעסוקה חיונית גם להבנת ההזדמנויות החדשות העומדות בפני אנשים עם הפרעת קשב, בתוך עולם עבודה משתנה המאפשר דפוסי העסקה גמישים יותר, שינויים בסביבות העבודה וצמיחה של עיסוקים חדשים שאינם קיימים כיום. ייתכן כי דווקא בעולם שבו היצירתיות הופכת להיות תכונה מבוקשת, יוכלו אנשים עם הפרעות קשב לתרום לארגון ערך מוסף רב.

מקדמי התעסוקה הציגו במהלך הקורס דילמות שעמדו בפניהם. אחת מהן הייתה מקומו של הטיפול התרופתי בתהליך. הקורס אינו דן בהיבטים של טיפול תרופתי וטיפולים שאינם קונבנציונליים בהפרעת קשב. מקדמי התעסוקה ייצגו את חששותיהם של המשתתפים מטיפול תרופתי, הבהירו כי הידע שלהם לגבי חלקי וכי לנטילה מתמשכת של תרופות השפעה על הדימוי העצמי. הובחן קושי להתייחס לנטילת תרופה לטיפול בהפרעה כאל נטילת תרופה לטיפול בכל מחלה אחרת. נוסף על כך, מקדמי התעסוקה הביעו חשש כי בעצם הדיון באפשרות של טיפול תרופתי הם עוברים גבול מקצועי, ויש צורך בהגדרה מדויקת של "גבולות הגזרה" של עבודתם כדי להעניק להם ביטחון בבואם ללוות את המשתתפים. גבולות אלו בהחלט ראויים לדיון משלהם.

דילמה נוספת הייתה חשש מאבחון יתר. חלק מהמשתתפים בקורס ציינו כי בעקבותיו הם מזהים בעצמם ובקרב אחרים בסביבתם סימפטומים של הפרעת קשב, אך מתקשים לאבחן אם היא המקור לקשיים מסוימים או שיש גורמים אחרים המשפיעים יותר וזקוקים להתייחסות ולהשקעת משאבים בטיפול בהם. ההזדהות עם האוכלוסייה, לצד בלבול והיעדר סמכות לתת אבחנה מסודרת, עשויים לגרום לאבחון יתר. לכן חשוב לחדד מתי ובאיזה אופן נתינת שם ללקות ואבחונה יסייעו לתהליך ומתי הם יעכבו אותו, וכיצד אפשר להכיר בלקות באופן שיעצים את המשתתפים.

סוגיות אלו ואחרות עומדות לפתחם של העוסקים בקידום בתעסוקה גם בקרב אוכלוסיות אחרות של אנשים עם מגבלות אחרות. המשך פיתוח של תוכני הקורס ושל תכנית עבור אנשים עם הפרעות קשב או לקויות למידה, האסטרטגיות המתגבשות בתכנית, אופן הפצתן ואופן שימור הידע שנרכש עשויים להיות לעזר גם לאוכלוסיות אחרות.

אינטרוספקציה

גם עבורנו היה הקורס בגדר חוויה ייחודית. שיתוף הפעולה בינינו היה מעצים כיוון שהוא זרה אור על הדברים שכל אחת מאתנו עושה באופן טבעי וכמובן מאליו. חוויית הלמידה אפשרה לנו להעריך מחדש את שגרת יומנו התעסוקתית. בחלק זה בחרנו להציג את הדברים בגוף ראשון, כיוון שהחווייה של כל אחת מאתנו הייתה שונה.

אורלי: כפסיכולוגית תעסוקתית שעובדת בקליניקה, העבודה המשותפת העשירה אותי ואפשרה לי מפגש אנושי שונה מזה שאני רגילה בו. המפגש עם מקדמי התעסוקה עורר בי התפעלות מהמורכבות של האוכלוסייה, מן הידע הרב שנצבר בשטח וממסירותם לקידום המשתתפים בדרכים מגוונות. כמו כן, למדתי רבות מתהליך ההבניה – הוא גרם לי לחשוב לעומק על האוכלוסייה, על צרכיה ועל הכלים הדרושים לה. השימוש בקורס באמצעי למידה ויזואליים ואינטראקטיביים, כגון עריכת סרטונים לסיכום הקורס, משוב של המשתתפים וחידוני ידע היה מרענן עבורי.

אביטל: כאשר הדרכה ופיתוח מקצועי, המפגש עם אורלי שמסייעת לאנשים עם הפרעת קשב והגיעה להישגים מקצועיים חשובים נתן לי תקווה שאפשר להצליח עם אוכלוסיית המשתתפים. תקווה זו הקנתה לי כוח וביטחון לחוש שהידע הוא רלוונטי, נחוץ ועשוי לחולל שינוי בחיי המשתתפים הזקוקים לכך. נוסף על כך, העבודה המשותפת הזכירה לי את חשיבותם של שיחה מקצועית, מגע אישי בלתי אמצעי ואפשרות להעמיק כשיש צורך ולסטות מתכנית העבודה המקורית – כל אלה חיוניים להשגת תוצאות אפקטיביות לטווח ארוך, נוסף על המודלים המובנים ומדדי התוצאה הקשיחים.

מקורות

הדס-דהן, א' וצדוק, א' (2012). *מלקות לחירות: מבט אישי ומקצועי על ליקויי למידה והפרעות קשב וריכוז*. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.

עינת, ע' (2009). *נחיתה קשה: השתלבות בוגרים עם ליקויי למידה בעולם העבודה*. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד (קו אדום).

צדוק-לויטן, א' וברונז, ר' (2004). מבוגרים בעלי לקות למידה: מאפייני הצלחה בעולם התעסוקה. *אדם ועבודה*, 13 (2-1), 44-60.

Banks, T., Ninowski, J., Mash, E., & Semple, D. (2008). Parenting behavior and cognitions in a community sample of mothers with and without symptoms of attention-deficit/hyperactivity disorder. *Journal of Child and Family Studies*, 17, 28-43.

Carroll, C. B., & Ponterotto, J. G. (1998). Employment counseling for adults with attention-deficit/hyperactivity disorder: Issues without answers. *Journal of Employment Counseling*, 35, 79-95.

Chen, C., & Chan, J. (2014). Career guidance for learning-disabled youth. *International Journal of Education Vocational Guidance*, 14(3), 275-291.

Creed, P. A., & Klisch, J. (2005). Future outlook and financial strain: Testing the personal agency and latent deprivation models of unemployment and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 251-260.

- Davidson, M. A. (2008). ADHD in adults: A review of the literature. *Journal of Attention Disorders*, 11(6), 628–641.
- de Graaf, R., Kessler, R. C., Fayyad, J., ten Have, M., Alonso, J., Angermeyer, M., & Posada-Villa, J. (2008). The prevalence and effects of adult attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) on the performance of workers: Results from the WHO World Mental Health Survey Initiative. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 835–842.
- Fletcher, J. M. (2014). The effects of childhood ADHD on adult labor market outcomes. *Health Economics*, 23(2), 159–181.
- Hampton, N. Z., & Mason, E. (2003). Learning disabilities, gender, sources of efficacy, self-efficacy beliefs, and academic achievement in high school students. *Journal of School Psychology*, 41, 101–112.
- Hasazi, S. B., Gordon, L. R., & Rowe, C. A. (1985). Factors associated with the employment status of handicapped youth exiting high school from 1979–1983. *Exceptional Children*, 51, 455–469.
- Humber, L. (2013). Social inclusion through employment: The marketisation of employment support for people with learning disabilities in the United Kingdom. *Disability & Society*, 29(2), 275–289.
- MacIntyre, G. (2014). The potential for inclusion: Young people with learning disabilities experiences of social inclusion as they make the transition from childhood to adulthood. *Journal of Youth Studies*, 17(7), 857–871.
- Ness, J., & Price, L. A. (1990). Meeting the psychosocial needs of adolescents and adult with LD. *Intervention in School and Clinic*, 26, 16–21.
- Painter, C. A., Prevatt, F., & Welles, T. (2008). Career beliefs and job satisfaction in adults with symptoms of attention deficit/hyperactivity disorder. *Journal of Employment Counseling*, 45(4), 178–188.
- Rojewski, J. W., Lee, I. H., Gregg, N., & Gemici, S. (2012). Development patterns of occupational aspirations in adolescents with high-incidence disabilities. *Exceptional Children*, 78, 157–179.
- Rumberger, R. W. (2011). *Dropping out: Why students drop out of school and what can be done about it*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rusch, E. R., & Phelps, L.A. (1987). Secondary special education and transition from school to work: A national priority. *Exceptional Children*, 53, 487–492.
- Skellern, J. & Astbury, G. (2013). Gaining employment: The experience of students at a further education college for individuals with learning disabilities. *British Journal of Learning Disabilities*, 42(1), 58–65.
- Specht, J., Polgar, J. M., & King, E. G. (2003). How we got here. In G. A. King, E. G. Brown, & L. K. Smith (Eds.), *Resilience: Learning from people with disabilities and the turning points in their lives* (pp. 7–29). Westport, CT: Praeger.

תכנית "אסטרטגיות" לקידום מיומנויות למידה ועבודה – פיתוח תכנית העצמה בתעסוקה לאנשים עם ליקויי למידה

הדר חורש*

מבוא

בעשור האחרון פועלת תבת לפיתוח ולהטמעה של תכניות לקידום תעסוקה בחברה הישראלית. פועלה של תבת חוצה מגזרים ובין אוכלוסיות היעד שלה מצויות גם אוכלוסיות קצה ואוכלוסיות מודרות. תכניות התעסוקה השונות מייצגות חזון חברתי-ערכי שלפיו להשתלבות ראויה ונכונה של הפרט בעולם העבודה יש השפעה עצומה על רווחתו האישית, על תחושת השליחות שהוא חש ועל השתלבותו המיטבית בסביבה החברתית שבה הוא חי. תכניות אלה מדגישות גם את החשיבות הרבה של תחום התעסוקה בהתפתחות החברתית, הכלכלית והפוליטית של החברה הישראלית.

לאחר שנים של רכישת ידע וצבירת ניסיון במגוון חסמי התעסוקה בחברה התעורר הצורך לאפיין חסמים ספציפיים הנגרמים עקב קשיי למידה, ובכללם לקויות למידה.¹ במהלך השנים התפתח במחקר עניין רב בנושא לקויות למידה אצל מבוגרים. עניין זה נבע מן ההכרה בכך שהקשיים שעמם מתמודדים ילדים עם לקויות

* **הדר חורש**, סטודנטית לתואר שני בחוג ללקויות למידה באוניברסיטת תל-אביב. מרכזת את תחום לקויות למידה במרכז התעסוקה העירוני של תל-אביב-יפו. מקדמת תעסוקה ומנחה סדנאות להעצמה תעסוקתית באמצעות הקניית מיומנויות למידה ואסטרטגיות פעולה יעילות לעיבוד מידע ותקשורת. מאמר זה מתאר כיצד נסיבות חיי הובילו אותי לזהות צורך ממשי, ללמוד על אודותיו ולבנות תכנית התערבות שתיושם בשטח. המאמר נכתב בהנחייתם של פרופ' ישראל כץ ושלי זוסמן. ברצוני להודות להם על הבמה שאפשרה לי להציג את פועלי להגברת המודעות ולקידום הנושא. כמו כן, אני מודה מקרב לב לצוות מרכז התעסוקה העירוני ולמנהלים שלי דן בונה ועינב אלפיי, שהאמינו בי לאורך כל הדרך וסייעו לי להפוך את הרעיון למציאות. hadarhoresh@gmail.com

¹ המונח "לקויות למידה" מתייחס למגוון קשיים מוכרים ובהם הפרעות קשב וריכוז וליקויים בקריאה, בכתיבה וביכולות אריתמטיות (חשבון). לקויות אלו מלוות בקשיים בלמידה רשמית, ולכן הן מתגלות ומאובחנות בדרך כלל בשנות הלימודים בבית הספר או במהלך לימודים כלשהם, כאשר הפרט מגלה קשיים ומתקשה לתפקד בצורה מיטבית. בשיח המקצועי יש הבחנה ברורה בין קשיים שמקורם בלקות למידה לבין קשיי למידה אחרים. לקויות למידה מופיעות בקרב אוכלוסייה שמנת המשכל שלה ממוצעת ויותר, ואצל אותו אדם יכולות להופיע כמה לקויות (למשל דיסלקסיה לצד הפרעת קשב וריכוז).

למידה מלווים אותם גם בגיל הבגרות ומשפיעים על תחומים שונים בחייהם. בעבר נטו לחשוב שלמידה קשורה רק לתפקוד בבית הספר או באוניברסיטה, אולם כיום מבינים כי לקות הלמידה קשורה לתפקוד בכל תחומי החיים – בעבודה, ביחסים בין-אישיים וחברתיים, במערכות זוגיות ועוד (Morris, Schraufnagel, & Chudnow, & Weinberg, 2009). אדם שאינו מודע לאופיים של דפוסי הלמידה שלו (ובהם אופני הקלט של המידע, ארגונו וניהולו) יתקשה להפגין ביצועים טובים בעבודתו, ולכך יש השלכות רבות על קביעת מסלול הקריירה, על בחירת המקצוע, על השמה נכונה בעבודה, על התמדה בה ועל אפשרויות קידום.

התפתחות יריעת המחקר בתחום לקויות הלמידה מלמדת על האופי ההטרוגני של לקויות הלמידה ככלל ושל הפרעות הקשב בפרט, וכן על הנגזרות האימננטיות של השילוב ביניהן לבין הפרעות אחרות (Wählstedt, Thorell, & Bohlin, 2009). אופי הטרוגני כזה מציב אתגר רב בפני אנשי המקצוע בתחום: בהגדרה המדעית של התופעה, באבחונה ובנגזרות הטיפול ותכניות ההתערבויות הרב-ממדיות שנדרשות כדי להתמודד עם גורמי הסיכון המעמידים אתגר בפני אוכלוסייה זו. בין גורמי הסיכון האפשריים מצויים קשיים בלמידה אקדמית, נשירה ממסגרות, קושי להתמדי במקומות עבודה, אתגר בהתמודדות עם משימות מורכבות, שיעור גירוש גבוהים, התנהגויות מסוכנות, עבריינות והתמכרויות (Fischer, Barkley, Fletcher, & Smallish, 1993; Madaus, 2006; Morris et al., 2009).

במאמר זה תידון השאלה כיצד לתרגם לעשייה פרקטית ידע מקצועי כדי ליצור תכנית התערבות שתסייע לאדם לתפקד באופן מיטבי בחייו. לשם כך אנסה להראות כיצד קישרתי בין קשיים בלמידה (עיבוד מידע) לבין קשיים בתעסוקה לפיילוט של תכנית התערבות המיושמת במרכז התעסוקה העירוני של תל-אביב-יפו בשיתוף משרד הרווחה – תכנית "אסטרטגיות" לקידום מיומנויות למידה ועבודה.

"כוחו של החלש"

המושג "כוחו של החלש" הוא עיקרון בפיזיקה מודרנית המתאר כיצד חלקיקים קטנים מאוד ולכאורה חסרי ערך עשויים לשנות את כל התנהלותה ודפוסיה של מערכת נתונה. מושג זה מתאים לתחום של מערכות מורכבות כגון מערכות מזג אוויר ואקלים, אך הוא יכול לבוא לידי ביטוי גם בהתנהגויות של מערכות אנושיות או של ארגונים וחברות שהן מערכות מורכבות (Levy, 1994). תאוריית הכאוס מדגימה את המושג בסיפורה של רוזה פארקס בארצות הברית של שנות החמישים – אישה שחורה שסירבה לקום מכיסאה באוטובוס ולפנות אותו לאדם לבן. הסיפור גרם לזעזוע ולתדהמה רבה והוביל למחאה אזרחית ששינתה את פני זכויות האדם בארצות הברית. דוגמה זו ממחישה כיצד מטפורה של תכונות פיזיקליות בתוך מערכת כלשהי מתקיימת גם במערכות חברתיות (Bloch, 2005).

אני נחשפתי למושג "כוחו של החלש" כשהייתי בת 23 וניסיתי להשלים את תעודת הבגרות שלי ולהיבחן במבחן הבגרות האחרון שנשאר לי – במתמטיקה. ניגשתי למבחן ונכשלתי בו. הכישלון שחווייתי הוביל לתחושת חוסר מסוגלות, חוויה שנקשרה לחוויות שליוו אותי בימי בית הספר. תחושה זו הובילה אותי לחפש תחום מקצועי מעשי שלא יהיה כרוך בלמידה פורמלית. לא האמנתי שאני מסוגלת לחזור לספסל הלימודים. ידעתי שמהו בי שונה, שיש משהו שמלווה אותי כל חי. משהו "שקוף", שאז עוד לא ידעתי לתת לו שם.

בהמלצת אדם קרוב עברתי מבדק קשב; תוצאת המבדק הצביעה על כך שתפקודי הקשב שלי נמוכים בשתי רמות מממוצע הקשב באוכלוסייה. הבנתי שיש לי בעיה ושיש לה שם – "הפרעת קשב וריכוז". לראשונה בחיי החלטתי להודות בני לבין עצמי שיש משהו שמקשה עליי ושאותו אני מנסה כל הזמן

לעקוף, שגובה ממני מחיר עצום ושעד אותו רגע אפילו לא ידעתי להגדיר אותו. החלטתי להיעזר באנשי מקצוע ולרדת לשורש הבעיה, שאלתי את עצמי אם זו מגבלה, ואם כן – מה סיכויי להצליח בלימודים ובקריירה בעתיד. רציתי לתת שם לקושי שעמו לא ידעתי כיצד להתמודד. רק הנכונות להכיר במשהו שחשבתי אז שהוא שלילי בהכרח הובילה אותי לצמיחה והתפתחות.

אם כן, נקודת קושי אישית הובילה אותי לחיפוש, והתהליך העצים אותי וגילה לי שפה חדשה – רגשית ותפיסתית. לא הפסקתי לקרוא ולחפש מידע בנושא. למדתי על מגגונים במוח ועל האופן שבו אסכולות שונות מתייחסות לבעיה ולגורמיה. נפגשתי עם אנשי מקצוע שונים. החלטתי שכל סדנה, גישה או מטפל שייקרו בדרכי יזכו להתייחסותי ולהתנסותי. רציתי לדעת כיצד להסביר לעצמי את תוצאות האבחון ואת התווית, שברמה הפשטנית נשמעה כל כך שלילית.

למדתי על דפוסי החשיבה שלי; למדתי כיצד עובדים המוח, הזיכרון והקשב; למדתי שיטות שונות של למידה ומודלים של זיכרון; הכרתי גישות שונות לטיפול, ובהן גישות רפואיות, פסיכולוגיות, נירוקוגניטיביות, גישות אימון ועוד.

המסע שלי למסגור הקשיים ולהבנתם לימד אותי להיות פתוחה לניסיונות כדי להבין כיצד לבחור את סוג הטיפול ולהחליט על משכו. הבנתי שלהפרעת הקשב שעמה אני מתמודדת דפוס מורכב ומשתנה, רב-גוני, שמתבטא לעתים בחשיבה אסוציאטיבית ומסועפת, מערכת חשיבה שבה תחום אחד מעורר רעיונות הקשורים בתחום אחר. במקום לשאוף לשנות את מערכת החשיבה שלי למדתי לאתר את הדפוסים ולהבין כיצד להתנהל בצורה המותאמת לצורך – להבין מתי נדרשים לי לינאריות וסדר ולעומת זאת מתי אפשר להשתמש ביצירתיות אסוציאטיבית.

הקשר בין קשיים בלמידה לקשיים בתעסוקה

לגישתי, **ליעילות מנגנוני הלמידה השפעה על היכולות התעסוקתיות של האדם**, ואם יעילות זו נפגעת – אִזִּי כל תחומי החיים עשויים להיפגע. לכן את המושג "למידה" אני מגדירה "תהליך של עיבוד מידע".

לגורמים כגון קצב עיבוד המידע, קיבולת הזיכרון, היכולת לפתור בעיות באמצעות היסקים לוגיים, אופן הכתיבה והקריאה והיכולת למקד קשב ולהימנע ממסיחים – לכל אלה השפעה ישירה על יכולת הלמידה של האדם (Tsal, Shalev, & Mervorach, 2005). לאופן עיבוד המידע יש השפעה גם על התפקוד בתחום התעסוקה: יכולת ללמוד מסביבתך, תקשורת בין-אישית ותפקוד כללי בעבודה (למידת התפקיד, ייעול תהליכים, הבנת המערכת, תפקוד מיטבי, תקשורת בונה וכיוצא באלה). אדם שתהליכי עיבוד המידע שלו אינם יעילים יתקשה לתפקד בסביבה שדורשת הבנה של תהליכים מורכבים, ניהול עצמי, עמידה בזמנים והסתגלות למצבים חדשים או עמומים. הוא עשוי להיתפס כמזלזל בעבודה או כאִטי. **אם עיבוד המידע יהיה יעיל יותר יוכל האדם לא רק ללמוד מקצוע אלא גם ללמוד כיצד לתפקד בצורה טובה ויעילה יותר במקום העבודה.**

בשנה השלישית ללימודי התואר הראשון התקבלתי לפרקטיקום בתכנית "סטרייב", תכנית לקידום תעסוקה שפיתחה תבת. בחרתי לבנות סדנת העשרה בנושא מיומנויות למידה למשתתפים המעוניינים להשתלב בלימודים או להשתתף בהכשרות מקצועיות. המשתתפים בסדנה הצביעו על תרומת הסדנה לתחושת המסוגלות האישית שלהם – למוטיבציה להתמודד עם אתגרים ולתחושה כי הם מסוגלים לעמוד בהם.

תחושת מסוגלות אישית, חוללות עצמית (self-efficacy) היא תפיסתו של הפרט את יכולתו להתנהג באופן שיוביל לתוצאה מסוימת, אמונתו של האדם (בין שהיא מציאותית ובין שלא) ביכולותיו לבצע

משימה מסוימת. מושג זה שייך לתאוריית הלמידה החברתית שפיתח אלברט בנדורה (Bandura, 1993). חוללות עצמית גבוהה מובילה להשקעת מאמצים רבים לשם השגת המטרות, ואילו חוללות עצמית נמוכה מצמצמת את ההנעה (המוטיבציה) וגורמת למחשבות על כישלון.

המשתתפים בסדנה סיפרו כי בילדותם או בצעירותם חוו חוויות למידה לא טובה, וזו השפיעה על תפיסתם העצמית והניבה פערים בתחושת העצמי, ירידה במוטיבציה ופחד מכישלון. הכלים לעיבוד מידע וההוראה מתקנת שימשו דרך שבאמצעותה יכלו המשתתפים לחוות חוויות למידה מוצלחת, וחוויה זו היא שהובילה לשיפור בתחושת המסוגלות שלהם, להקניית סדר ולמתן משמעות לתחושת חוסר הסדר. נוסף על כך, תהליך הלמידה להכרת הלכות והאמצעים להתמודד עם הקשיים שהיא מעוררת חיזקו דפוסים אחרים, ואלה גרמו למשתתפים להרגיש במיטבם ולחוות חוויות הצלחה.

בעקבות ההתנסות והתובנות שעלו מן הסדנה החלטתי שברצוני להמשיך להתמקצע בתחום לקויות הלמידה ולבחון כיצד אפשר לשלב תחום זה בתכניות לקידום תעסוקה. חשתי רצון לספר את סיפורי האישי, להראות כי לכל התנהגות יש משמעות וסיבה וכי אפשר ללמוד על היישום המיטבי של דפוסי ההתנהגות ולתעל אותם לעשייה משמעותית ומספקת.

"אסטרטגיות" – תכנית להעצמת מיומנויות למידה ועבודה

תכנית "אסטרטגיות" החלה לקרום עור וגידים במרץ 2015, כאשר התקבלתי לעבודה במרכז התעסוקה העירוני של תל-אביב-יפו בשיתוף משרד הרווחה. התבקשתי לרכז את תחום לקויות הלמידה במרכז ולבנות תכנית לקידום משתתפים שמעידים על קשיים בלמידה ובקשב. התכנית מופעלת זה כשנתיים, ומטפלת בחסמי תעסוקה המאופיינים בדפוסים קוגניטיביים ובדפוסי התנהגות לא יעילים בעקבות לקויות למידה או הפרעות קשב שמקורם ככל הנראה בהתמודדות לא מוצלחת עם קשיים בלמידה ובעיבוד מידע כבר בילדות.

התכנית פותחה מתוך ההבנה כי יש קשר מהותי בין תפקודי למידה לבין תפקודי עבודה ותעסוקה. היא מבוססת על התפיסה כי התערבות נכונה (הכוללת אבחון מתאים, הכרה בחוזקות ואימוץ אסטרטגיות התמודדות יעילות) עשויה לשפר במידה רבה את תפקודו של הפרט בכל תחומי חייו, ובהם גם את יכולתו להשתלב בחברה ובשוק העבודה, וכן להוביל לשיפור בתחושת הרווחה האישית שלו.

תכנית "אסטרטגיות" עוסקת באסטרטגיות של למידה הן מבחינה פורמלית – כלומר היכולת להבין טקסט, ללמוד לבד הנחיות, להבין הוראות ולפעול על פיהן, לתעדף משימות ויכולת לחשיבת רצף, והן מבחינת תפקוד – ארגז הכלים שבו אדם בוחר להשתמש כדי להתמודד עם אתגרים, עם שינויים או עם מצבי קונפליקט בכל תחומי חייו. במצבים אלו נעשה שימוש בחוזקות אישיות, ביכולת להסביר לסביבה את הקשיים וביכולת לקיים תהליך של משוב עצמי. כיוון שההתמודדות עם מצבים אלה תלויה במידה רבה גם בחוללות העצמית של האדם, משולבים בתכנית זמן להעצמה ולחיזוק תחושת המסוגלות האישית נוסף על הקניית כלים לשיפור מיומנויות למידה. ההנחה ביסוד התכנית היא כי התערבות מוצלחת מחייבת התמודדות עם הלכות עצמה (מיומנויות למידה), לצד מרכיבים של חיזוק מוטיבציה והכרה עצמית בלכות. הכלים שנלמדים בסדנה לארגון ולמיפוי חומרי לימוד הם אותם כלים המשמשים את המשתתפים גם בעבודתם (הגדרת התפקיד, תעדוף משימות, כלים להקשבה פעילה בישיבות צוות וכן שיטות לשמירה על רצף של תוכן מילולי והדגשת העיקר).

בעת הכנת המתווה לתכנית הניסיונית לקידום תעסוקה של אנשים עם ליקויי למידה עמד בפנינו האתגר שבמיפוי האוכלוסייה שלה נועדה התכנית לתת מענה. גיוס המשתתפים לתכנית דורש מעורבות של מגוון

גורמים ושיתוף פעולה ביניהם. לרוב, המשתתפים מופנים למרכז התעסוקה דרך מחלקות הרווחה בעיר. בריאיון האישי שמקיימים עמם מבררים הרכז והפונה יחד מהם חסמי התעסוקה שמפריעים לפונה, והרכז מנתב אותו לתכנית תעסוקה שמתאימה לו במרכז התעסוקה.

כמו כן, נדרש היה להכשיר את צוות רכזי האינטייק (המפנים את הפונים לתכניות השונות במרכז) להבין מתוך הריאיון מתי חסמי התעסוקה של הפונה נובעים מלקות למידה. כדי שהרכזים יזהו "לקוחות פוטנציאליים" לתכנית "אסטרטגיות" הוחלט לקיים הכשרות צוותיות שבהן תוצג התפיסה המקצועית העומדת בבסיס התכנית ויידונו מקרים שבהם לקות הלמידה אינה בגדר חסם תעסוקתי כלל, ולצדו גם מקרים שבהם יש עדות ללקות למידה אך היא אינה החסם התעסוקתי המרכזי של הפונה.

גם אם משתתף מעיד על חסם התעסוקה, נדרשת עדיין החלטה לגבי אופן ההתערבות המיטבי ביותר עבורו; לעתים הפונה זקוק תחילה להתערבות טיפולית בתחום אחר (כזו הממוקדת יותר בפן הרגשי), או לליווי ארוך טווח. לעתים אף מתעורר צורך לקיים דיון בכך בוועדת התייעצות, ועדה המתכנסת אחת לשבוע בנוכחות רוב הצוות המקצועי והמנהלים. משתתפים שחסם הלקות מזוהה אצלם כגורם מרכזי והם מעוניינים ומסוגלים לחולל שינוי בתעסוקה בתוך פרק זמן של חצי שנה מופנים לתכנית "אסטרטגיות".

המטרה הראשונית היא לעורר בפונה הכרה בלקות ובמשמעות הסובייקטיבית שלה עבורו. במקרים שבהם יש צורך באבחון מסודר ובקבלת התאמות מופנה הפונה לאבחון חיצוני.

תכנית "אסטרטגיות" פועלת במתווה של 5–8 **מפגשי אימון פרטניים**; במפגשים נעשית עבודה רגשית ותפיסתית כדי לסייע לפונה להכיר בלקות ולהגדיר את החסם התעסוקתי שלו. בשלב זה נבדקת מידת מודעותו להשפעה של הלקות על מגוון תחומי חייו, בהתאם לסיפור שאותו הוא מספר ותוך כדי שיקוף ושיתוף בסיפור שלי, לשם יצירת בסיס בטוח מאפשר ואמפתי. אם כן, המטרה הראשונית היא לעורר את ההכרה בלקות ובמשמעות הסובייקטיבית שלה עבור המשתתף.

חלק מהמשתתפים עוברים מבדק פנימי (מבדק "תלתן" לאבחון לקויות בכתיבה ובקריאה). המבדק הוא כלי פנימי לצורכי מיפוי ומסגור של הקשיים של אותו משתתף. במקרים שבהם יש צורך באבחון מסודר וקבלת תנאים מותאמים מופנה המשתתף לאבחון חיצוני.

בהמשך המפגשים מוגדרת תכנית אישית לקידום תעסוקתי ומטרותיה ויעדיה נקבעים עם המשתתף. תכנית הקידום התעסוקתי משלבת בניית חזון, מיפוי נטיות וכישורים, בחירה בשינוי בתעסוקה שאותו מבקש המשתתף לקדם ובהתאם הכנתו לתהליך של חיפוש עבודה או של שינוי כיוון מקצועי. התכנית כוללת השתתפות בשיעורים וקורסי העשרה תעסוקתיים שהם חלק מכלל השירותים שמציע מרכז התעסוקה (קורס מחשבים, סדנאות להתנהלות כלכלית ועוד).

המפגשים הקבוצתיים בתכנית "אסטרטגיות" הם שבעה מפגשי סדנה קבוצתית – תוכן תהליך. המשתתפים לומדים על לקויות הלמידה מההיבט הפסיכולוגי, ומכירים גישות שונות להבנת מיומנויות ואינטליגנציות ודרכים לשיפור הזיכרון ועיבוד המידע. חומר הלימוד מונגש בצורות שונות על פי סגנונות הלמידה השונים – סגנון חזותי, שמיעתי או תחושי.

כל שיעור מדמה שלב כלשהו בתהליך הלמידה (שלב הקלט, העיבוד והפלט); המשתתפים מתנסים במטלות לימוד, מגבשים לעצמם דפוס למידה יעיל ומזהים את סגנון הלמידה הייחודי להם. הם מתנסים ב"שיטת שלבי רמות העיבוד" שאותה פיתחתי – שיטה המשלבת מודלים של הוראה מתקנת עם נרטיבים מעולם הפסיכולוגיה החיובית, עם למידה מעולם ה-gaming (תכנון של משחקי מחשב ושל אפליקציות) ועם הקניית ידע פסיכולוגי ממחקרים בתחום מדעי המוח. הם לומדים על שיטות לארגון ולעיבוד מידע

ולומדים ליישמן על חומרי לימוד העוסקים בלקויות למידה.

החשיפה ההדרגתית לתכנים של למידה, שיפור המיומנויות והיכולות כמו גם ההתבוננות וההחצנה של החוויה – כל אלה משפרים את תחושת המסוגלות ומשנים את האופן שבו המשתתף בוחר לספר לעצמו את סיפור חייו, ובה בעת מעצבים מערך חדש ובסיס לכוחות ולכישורים. חוויה זו היא הבסיס שעליו בנויה הסדנה והמתודות הלימודיות והנרטיביות משמשות מעטפת המסייעת בכך.

תכנית "אסטרטגיות" כמענה משלים למשתתפים בתכניות אחרות – כיום תפקידי הוא גם לשמש גורם מייעץ לאנשי הצוות בתחום של לקויות למידה וחסמים תעסוקתיים וכן במתן מענה משלים למשתתפי התכניות השונות, כדי להתמודד עם קשיים שמתעוררים תוך כדי התהליך שהם עוברים. במקרים אלו אני נפגשת עם המשתתפים למספר מצומצם של פגישות או מציעה להם להשתתף בסדנה הקבוצתית.

סיכום

לתפיסתי, בבסיס הקשר בין למידה לעבודה מצוי גורם מתווך: "חווית למידה סובייקטיבית". זוהי חוויה אשר מתפתחת לאורך חייו של הפרט, קשורה בדפוסים קוגניטיביים וביעילות תהליכי עיבוד מידע לשם עמידה במטלות ובאתגרים שעמם נדרש הפרט להתמודד. אדם שלו קשיים באחד או יותר מתהליכים אלו יחווה תחושות של חוסר הצלחה, לחץ, בושה ופערים בתפיסת הדימוי העצמי שלו. קשיים אלה יבואו לידי ביטוי במגוון תחומי החיים ובתפקוד הכללי בלמידה, בעבודה, ביחסים בין-אישיים ועוד.

לקויות למידה מצויות בכל מגוון שכבות האוכלוסייה, המגדרים והמגזרים ובכל רמות האינטליגנציה והתפקוד. המחקר בתחום זה נוטה להגדיר קשב כמערכת רשתית ורב-ממדית, שכל מנגנון בה קשור למנגנונים האחרים ונובע מהם. בניגוד לאוכלוסיות אחרות, שאפשר להגדיר את חסם התעסוקה של השייכים להן ולהכליל אותו בתכנית שתתאים לפלח אוכלוסייה מסוים, כשמדובר בלקויות למידה כל פרט באוכלוסייה שונה וחווה תסמינים שונים. המסגור שהתאפשר בעת פיתוח תכנית "אסטרטגיות" הוא הגדרת ה"מענה לאוכלוסיית רווחה עם לקויות למידה", אך ההתערבות עצמה במסגרת התכנית נוגעת ב"חווית המסוגלות העצמית" שמושפעת מ"חווית הלמידה הסובייקטיבית" של האדם ושממנה נובעת החוללות העצמית שלו והיכולת להתמודד עם משימות ועם אתגרים בחייו. חוויה זו היא הבסיס שעליו בנויה התכנית.

בניגוד לתפיסות מקובלות אשר מתייחסות להפרעת קשב כאל דבר הנלווה לאדם, לתפיסתי ה"הפרעה" היא בעצם דפוס החשיבה, היא הגרעין שממנו צומח האדם. אדם שיש לו הפרעת קשב הוא לדעתי אדם שדפוס החשיבה שלו נוטה לחשיבה רוחבית ואסוציאטיבית וקשה לו לחשוב באופן לינארי שיוצא מנקודה אחת ומגיע לנקודה אחרת. אדם כזה ירצה תחילה למנות את כל נקודות הבסיס האפשריות, ורק אחר כך לעבור בכל נקודה ולפתח אותה. מצב זה יוצר עומס קוגניטיבי רב, אך אם הוא נעשה ביעילות ומתוך מודעות הוא עשוי להוביל להעמקה, ליצירתיות ולניהול יסודי של דברים. לעומת זאת, אם אדם כזה אינו מכיר במערכת הייחודית לו ובאופן ההפעלה היעיל שלה, הוא עתיד לחוות תסכולים רבים וחוסר הצלחה. לכן אני סבורה שההתערבות צריכה לעזור לאדם להבין את דפוס החשיבה שלו ולמנוע ממנו להרגיש מוגבל או חסר יכולת. עליו לתפוס את עצמו כבעל תבנית ודפוסים ייחודיים שניתן לכוונם, להעצימם ולמצוא את המקומות שבהם הם יכולים לשמש עבורו יתרון של ממש.

אף שבמקרים רבים אנשים הצליחו להגיע להישגים מרשימים למרות הקשיים, הנטייה הרווחת היא לנסח את המושגים המאפיינים את הגדרת תחום לקויות הלמידה ואת השיח המקצועי על אודותיו באופן שלילי: "הפרעה", "קשיים", "לקות", "טיפול תרופתי", "מגבלה". תקוותי היא כי בעתיד הגדרת התופעה תתאם יותר

את המציאות ותאפשר לתפוס אותה כעמדה או כדפוס שיש לו יתרונות יחסיים.

תכנית "אסטרטגיות" נולדה מתוך צורך ממשי לאפיין אוכלוסייה ולאפשר נקודת מבט חדשה מבחינה מקצועית – יישום תובנות מעולם המחקר לשם התמודדות עם קשיי היום-יום של הפונים למרכזי התעסוקה. המשתתפים בתכנית מדווחים כי הצליחו לשפר את מיומנויות הלמידה והזיכרון שלהם וכי שיפרו את תחושת המסוגלות האישית ואת הדימוי העצמי שלהם. בעתיד ילוו את פעילות התכניות במרכז התעסוקה במחקר שמטרתו לאפיין את מידת ההצלחה של התכנית ואת תרומתה לקידום התעסוקה בקרב אוכלוסיית היעד. כיום מושקעים משאבים רבים בבניית מתווה ארצי לתכנית ובהטמעתה ביתר מרכזי התעסוקה בארץ.

במבט לעתיד, אני רואה חשיבות רבה בארגון פורומים למעסיקים לשם קידום המודעות לנושא ולחשיבות התחום בעולם העבודה ולשם שילובה המיטבי של אוכלוסיית היעד בתעסוקה המתאימה לה, מצד המעסיקים.

נוסף על כך אשאף לפתח ולקדם בעתיד פתרונות נוספים המותאמים לקהלי יעד חלשים או חזקים יותר מתוך אוכלוסיית היעד, כדי לספק לה מענה רחב ויעיל ככל האפשר.

מקורות

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148.

Bloch, D. P. (2005). Complexity, chaos, and nonlinear dynamics: A new perspective on career development theory. *The Career Development Quarterly*, 53(3), 194–207.

Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15, 167–178.

Fischer, M., Barkley, R. A., Fletcher, K. E., & Smallish, L. (1993). The adolescent outcome of hyperactive children: Predictors of psychiatric, academic, social, and emotional adjustment. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 32(2), 324–332.

Madaus, J. W. (2006). Improving the transition to career for college students with learning disabilities: Suggestions from graduates. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 19(1), 85–93.

Morris, M. A., Schraufnagel, C. D., Chudnow, R. S., & Weinberg, W. A. (2009). Learning disabilities do not go away: 20-to 25-year study of cognition, academic achievement, and affective illness. *Journal of Child Neurology*, 24(3), 323–332.

Tsal, Y., Shalev, L., & Mervorach, C. (2005). The diversity of attention deficits in attention deficit hyperactivity disorder: The prevalence of four cognitive factors in ADHD vs. controls. *Journal of Learning Disabilities*, 38, 142–157.

Wählstedt, C., Thorell, L. B., & Bohlin, G. (2009). Heterogeneity in ADHD: Neuropsychological pathways, comorbidity and symptom domains. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 31, 551–564.

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה הנחיות למחברים

אחת המטרות המרכזיות של עמותת אֶל"ת היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. אחד הערוצים החשובים הוא כתב העת (e-journal) **אדם ועבודה**. על כן אנו מזמינים אנשי מקצוע מתחום השדה או המחקר שמעוניינים ליטול חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון עובדים סוציאליים, יועצים, פסיכולוגים, מאמנים, ואנשי השמה.

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- סיכומי מחקרים או סוגיות תיאורטיות (מקוריים או סקירת ספרות), והשלכות הממצאים על הייעוץ או האימון התעסוקתי.
- תיאורי מקרה מייעוץ או מאימון תעסוקתי.
- תיאור כלים מארגז הכלים של יועץ לקריירה וכן תיאור התערבויות ייעוציות עם נועצים בתחום התעסוקה.
- סיכומי כנסים בין-לאומיים בתחום התעסוקה והקריירה.
- זרקור על מקצוע חדש או על מקצוע שעבר שינויים מהותיים.
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים.
- ביקורת על ספרים או על אתרי אינטרנט רלוונטיים לתחום הקריירה.
- דרכי התמודדות עם סוגיות בחיפוש עבודה מההיבט של היועץ או של המאמן התעסוקתי.

קוראי **אדם ועבודה** הם לרוב אנשי שדה ויישום. לכן חשוב שלמאמר יהיו **השלכות יישומיות** עבור יועץ או מאמן קריירה, וכן לאנשי משאבי אנוש ופיתוח קריירה וכו'.

היקף המאמרים 1000–1300 מילים (לא כולל רשימת מקורות), אך במקרים מסוימים תישקל אפשרות למאמר ארוך יותר. מתכונת זו עשויה לאפשר למחבר לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. אם המאמר הוא תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תזות ועבודות סמינריוניות), תהיה אפשרות להוסיף קישור לעבודה המלאה. חשוב להדגיש שמאמר שמסכם עבודת מחקר חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

מחברים מוזמנים לשלב במאמריהם אזורי ספרות מקצועית כדי לבסס את הטיעונים, וכן כדי לאפשר לקורא העמקה בסוגייה הנדונה. המחברים מתבקשים להתאים את ציון המקורות בטקסט ואת רשימת המקורות בסוף המאמר לסגנון APA (American Psychological Association). אפשר להתרשם ממתכונת זו בגיליונות **אדם ועבודה**, שקישורים אליהם מובאים להלן. אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בכתב עת אחר.

כל מאמר יעבור עיון של לפחות שני עורכים, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, ייתכנו בקשות מהמחברים לערוך ריוויזיה קלה או התאמת המאמר לקהל הקוראים, לפי הצורך.

המחברים מתבקשים לצרף את שמות כל המחברים ואת פרטיהם המקצועיים (לרבות התואר האקדמי ושייכות מוסדית או מקצועית). כמו כן יש לצרף את כתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים.

אפשר להפנות מאמרים ושאלות מחברי המערכת, לכתובת: adamveavoda@gmail.com, או לעורך הראשי: babenjamin@gmail.com

להלן קישורים לשמונת הגיליונות הקודמים של כתב העת האלקטרוני, לעיונכם:

גיליון 1 

גיליון 2 

גיליון 3 

גיליון 4 

גיליון 5 

גיליון 6 

גיליון 7 

גיליון 8 

בברכה,

ד"ר בני בנימין, פרופ' (אמריטוס) עפרה נבו