יוזמת עובדים ביחד

היוזמה לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית

אוקטובר 2017 - ספטמבר 2020

חוברת ידע

ארץעיר
קהילות יוזמות שינוי

משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל

למרחב

עובדים ביחד | نعمل معاً
Working Together

CHARLES H. REVSON FOUNDATION

קרן משפחת סטלה ויואל קרסו
Stella & Yoel Carasso Family Foundation

BEYACHAD

ארץעיר
קהילות יוזמות שינוי

משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל

למרחב

עובדים ביחד | نعمل معاً
Working Together

RCF
Rosenzweig-Coopersmith Foundation

Samueli FOUNDATION

Mozes Wolfowitz Foundation
קרן מוזס-וולפוביץ

GANDYR גנדיר
GANDYR FOUNDATION קרן גנדיר

The Rosalinde and Arthur Gilbert Foundation

פתח דבר

יוזמת עובדים ביחד פעלה לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית. בנוסף, היוזמה פעלה לגיבוש הפרקטיקות המיטביות להשגת מטרה זו וכן לגיבוש מודל יישום בר שכפול. היוזמה ביקשה לתת מענה רלוונטי לצרכי המעסיקים וכן לשוק התעסוקה המשתנה.

היוזמה היתה מיזם משותף לפילנתרופיה ולמשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. הקרנות הפילנתרופיות שחברו לטובת היוזמה ותמכו בה הן קרן מוזס־וולופוביץ, משפחת ארז, קרן ביחד, קרן גנדיר, קרן סמואלי, קרן צ'ארלס ה. רבסון, קרן רוזלינד וארתור גילברט וקרן רוזנצוויג־קופרסמית'. עמותת למרחב היתה אמונה על התוויה ובקרה מקצועית וכספית של יישום היוזמה. ועדת היגוי המשותפת לפילנתרופיה ולמשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים פיקחה על יישומה. הגוף המתכלל של יוזמת עובדים ביחד היה ארגון ארץעיר ויישומה התבצע במשותף עם ארגונים ותכניות העוסקים בקידום תעסוקה ובליווי צעירים בנגב.

מטרת חוברת הידע הינה להציג את שיטות העבודה, לשם למידה, ולסייע בכך למבקשים לעסוק במלאכת התכלול או בשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה.

החוברת מתארת היבטים מרכזיים ביישום יוזמת עובדים ביחד, כפי שנעשו בפועל. היא כוללת את שיטת העבודה המתכללת, שעמדה בבסיס היוזמה ויושמה על ידי ארץעיר, וכן את הכלים המקצועיים בהם נעשה שימוש לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית.

לצד חוברת זו מפורסם דו"ח ההערכה של יוזמת עובדים ביחד, ממנו ניתן ללמוד על השפעת שיטת העבודה והכלים השונים למול המוטבים השונים של היוזמה. ניתן למצוא את הדו"ח כאן.

חוברת זו היא תוצר עבודתן של:

צוות הגוף המתכלל בארץעיר: קרן גוז־לוין, רונית שלח־מורטון, שקד אריאלי, קרן כהן ודניאלה תמים

הובלה: רעות קדרון, מנהלת השותפות הפילנתרופית ונציגת למרחב ליוזמה

איתור, המשגה וכתיבת הידע: אורטל שמלץ – 'אורטל ניהול ידע ופיתוח הדרכה'

עיצוב גרפי: סטודיו דנה ציביאק

יוזמת 'עובדים ביחד' נולדה מתוך החלטת ממשלה לפיתוח הדרום ומתוך הרצון לפתח כלים וידע שבעזרתם תוכל הממשלה לסייע לצעירים ללא עורף משפחתי להשתלב ולהתקדם בשוק התעסוקה. לשם כך חבר משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים אל מספר קרנות פילנטרופיות ויצאנו לפיילוט שהוגדר לשלוש שנות פעילות, פיתוח ולמידה.

היוזמה גיבשה שותפות של תכניות ממשלתיות וחברה אזרחית, שותפות של תכניות לאוכלוסייה הבדואית, לעולים חדשים ולאוכלוסיה הכללית, כי רק כש"עובדים ביחד" אפשר לייצר מציאות שבה השלם גדול מסך חלקיו.

מלבד תהליך הלמידה הצלחנו ביחד לסייע ל-1,432 צעירים עם ליווי והכוון אישיים למציאת מסלול התעסוקה הנכון עבורם, עם סדנאות וקורסים אשר העניקו להם כישורים והכשרות מקצועיות, עם חיבור הצעירים למעסיקים וליווי תהליך ההשתלבות התעסוקתית, עם הכשרה ופיתוח אנשי המקצוע, עם יצירת רשת אזורית של אנשי מקצוע ועוד.

כל זאת התאפשר הודות לשותפות העמוקה של הקרנות הפילנטרופיות (קרן מוזס-וולופוביץ, משפחת ארז, קרן ביחד, קרן גנדיר, קרן סמואלי, קרן צ'ארלס ה. רבסון, קרן רוזלינד וארתור גילברט וקרן רוזנצוויג־קופרסמית'), ההובלה וההנחיה המקצועית של עמותת למרחב, ההפעלה והצוות המסור של עמותת ארץעיר ומחויבות לתהליך של כל הארגונים והתוכניות אשר היו חברים ביוזמה. ברצוני להודות מקרב לב לחברי ועדת ההיגוי: שולה מוזס, מאירי בן ששון, עתר רזי-אורן ונעמה מירן שהיו לשותפי אמת בשאיפה ליצור מציאות תעסוקתית טובה יותר עבור הצעירים. תודה מיוחדת שלוחה לרעות קדרון, המנהלת המקצועית מטעם הפילנתרופיה וכן לגל יעקבי ומתן חמו מנהלי תחום בכיר במינהל תעסוקת אוכלוסיות במשרד העבודה. ואחרונים חביבים אנשי ארץעיר קרן גוז לוין, בלה אלכסנדרוב ואורי כרמל ויתר הצוות הנפלא אשר פעלו ללא לאות במקצועיות וביצירתיות ראויות לציון בהפיכת החזון למציאות.

המשבר התעסוקתי אשר נגרם עקב נגיף הקורונה והפגיעה הייחודית ביכולתם של צעירים להשתלב ולהתקדם בשוק התעסוקה מבהירים כעת עוד יותר מתמיד את הצורך לשילובי כוחות לשם יצירת מענים להתמודדות עם המשבר. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים מתעתד לקחת את הידע אשר הופק במסגרת יוזמת 'עובדים ביחד' ומובא לפניכם בחוברת זו על מנת להמשיך ולהעניק לצעירים את המקפצה להן הם זקוקים כדי לממש את היכולות והפוטנציאל הגלום בהם בעולם התעסוקה.

יוליה איתן

ראש מינהל תעסוקת אוכלוסיות

שלוש שנים חלפו ביעף. הרבה מאד למידה, התארגנות, עשייה, שיתופי פעולה. "עובדים ביחד" היא תכנית חלוצית – מבנה השותפות בין הממשלה לפילנתרופיה ראשון מסוגו; תחום העיסוק (תעסוקה איכותית לצעירים מהפריפריה) היה תחום חדש; ארגוני שטח רבים שליוו צעירים בדרום השתלבו ושיתפו פעולה ביוזמה ותפתחו גם בתחום התעסוקה; היוזמה החליטה להשתמש במשאבים שכבר קיימים, תוך שילוב והתאמה לצרכים, אך מבלי לייצר מבנים חדשים.

המטרה הייתה קידום מצב התעסוקה האיכותית של הצעירים בדרום, וארץעיר היוותה לב היוזמה. ממנה הוזרם דם פועם לכל אברי הגוף הנושם הזה, והגוף תפקד, התפתח, ומילא משימותיו.

כיושבת ראש השותפות הפילנתרופית ביוזמה, זכות גדולה לי להודות לכל מי שעסק במלאכה, ולכל מי שתמך, איפשר, פיקח וניהל. לשותפים: הקרן המשפחתית של אנה ודרור ארז, לקרן ביחד, לקרן גילברט, לקרן גנדיר, לקרן סמואלי, לקרן רוזנצוויג־קופרסמית', לקרן רבסון; לעמותת למרחב ולמנהליה מאירי בן ששון, נתן גלמן ועדי לנדאו; למנהלת השותפות רעות קדרון; לארץעיר - הנהלת העמותה וכמובן לצוות הגוף המתכלל קרן גוז־לוין, רונית שלח־מורטון, שקד אריאלי, קרן כהן ודניאלה תמים; לקי אימפקט אשר על ההערכה; לוועדה המלווה את ההערכה, ובמיוחד לפרופ' שמעון שפירו; למינהל תעסוקת אוכלוסיות בזרוע העבודה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים - יוליה איתן, מתן חמו, וגם דפנה מאור וגל יעקובי שהיו אתנו מחצית מהדרך.

הידע שפותח ביוזמה רב, חדשני, ומונגש לכל מי שמעוניין לעסוק בתחום וללמוד מההצלחות, ומהטעויות של "עובדים ביחד". היוזמה הייתה קצרה והתמודדה עם חבלי לידה כמו כל תכנית פורצת דרך. אני מקווה שבעקבותיה, הממשלה תעמוד באתגר של פיתוח תכנית ארצית בתחום. כי הצעירים בפריפריה זקוקים לכך, ואנו, כחברה, זקוקים לתרומתם של צעירים אלה לכלכלת המדינה ולחוסנה החברתי.

שולה מוזס,

יו"ר קרן מוזס וולפוביץ

תוכן עניינים

שער 1: כללי

רקע ורציונל ליוזמה 10

מטרות היוזמה 11

מבנה ארגוני ותיאורי תפקידים 12

נתונים מסכמים של היוזמה 14

מחקר הערכה 22

שער 2: מודל התכלול האזורי

הנחות יסוד 26

יישום היוזמה על ציר הזמן 28

דרכי הפעולה של הגוף המתכלל 29

מנגנוני עבודה של הגוף המתכלל 44

שער 3: כלים לשילוב צעירים בתעסוקה

ליווי ממוקד תעסוקה 62

הכנה לעולם העבודה 69

הכשרה מקצועית לצעירים 72

עבודה עם מעסיקים 78

קליטה והתמדה בעבודה 85

שער 4: נספחים

[1]
כללי

רקע ורציונל ליוזמה

מטרות היוזמה

מבנה ארגוני ותיאורי תפקידים

נתונים מסכמים של היוזמה

מחקר הערכה

רקע ורציונל ליוזמה

כ-12% מכלל הצעירים במדינת ישראל, בגילאי 18-25, נדרשים להתמודד עם אתגרים נוספים על האתגרים עימם מתמודד כל צעיר. צעירים אלו נדרשים להתמודד עם אתגרים משמעותיים, כגון: העדר תמיכה ועורף כלכלי ורגשי, העדר רשתות חברתיות תומכות והעדר השכלה, הכשרה או כישורים מתאימים. אתגרים אלו פוגעים ביכולתם להשתלב בעבודה ולהבטיח לעצמם חיים של עצמאות כלכלית ומיצוי הפוטנציאל הטמון בהם.

יוזמת עובדים ביחד היתה תוצר של השולחן העגול הממשקי במשרד ראש הממשלה, אשר כלל את נציגי שלושת המגזרים. היוזמה היתה מיזם משותף של הפילנתרופיה ושל משרד העבודה והרווחה בהיקף תקציבי של מעל 12 מיליון ש"ח אשר פעל בין השנים 2017-2020. מטרת היוזמה היתה שילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית, הכוללת אופק קידום מקצועי, וכן גיבוש הפרקטיקות המיטביות להתערבות עם צעירים בפריפריה להשגת מטרה זו. כל זאת, לצד מתן מענה רלוונטי לצרכי מעסיקים ושוק התעסוקה המשתנה.

היוזמה ביקשה לתת מענה לפער הקיים בין צרכי המעסיקים לכוח אדם איכותי ומוכשר במקצועות שונים והזדמנויות שונות לתעסוקה איכותית, לבין צעירים בפריפריה אשר ניצבים בפניהם אתגרים שונים במהלך ההשתלבות בשוק התעסוקה.

היוזמה התבססה על ארגונים הפועלים בתחום ליווי צעירים ובתחום התעסוקה ועודדה שיתופי פעולה בין מגזריים. זאת, באמצעות גוף מתכלל שפעל:

1. לקדם שיתופי פעולה אזוריים ובין מגזריים
2. לתאם בין גורמים העוסקים בתעסוקה וצעירים
3. לאגם משאבים
4. להוות מקור ידע ואמצעי למימון פעילות לגורמים הפועלים בקרב צעירים בפריפריה בתחום התעסוקה.
5. לפתח ולהטמיע מענים חדשים בתחום ההכשרות המקצועיות וההשמות ע"י יצירת מסלולי השתלבות מיטביות בקריירה לצעיר בסיכון, הכוללים בניית מסוגלות תעסוקתית, תכנון קריירה, הכשרה מקצועית משמעותית ושילוב בתעסוקה במקום עבודה.

בנגב פעלו ארגונים שונים, שעל אף קיומן של מטרות משותפות, נבדלו זה מזה בקהלי היעד, בתפיסות המקצועיות ובשירותים אותם הציעו. הגוף המתכלל נדרש לגייס ולעבוד עם ארגונים שונים, שכללו: גופים

מלווים; מעסיקים; גופי הכשרה מקצועית; וכן גופים מעורבים נוספים דוגמת רשויות מקומיות, אשכולות אזוריים ומוסדות אקדמיה. כל זאת, על מנת לענות על צרכי הצעירים והמעסיקים, תוך יצירת מתאם בין צרכי הצעיר, לרצף השירותים שניתנו על ידי הגורמים הפועלים בתחומי ליווי הצעירים, הכשרה וקידום תעסוקה.

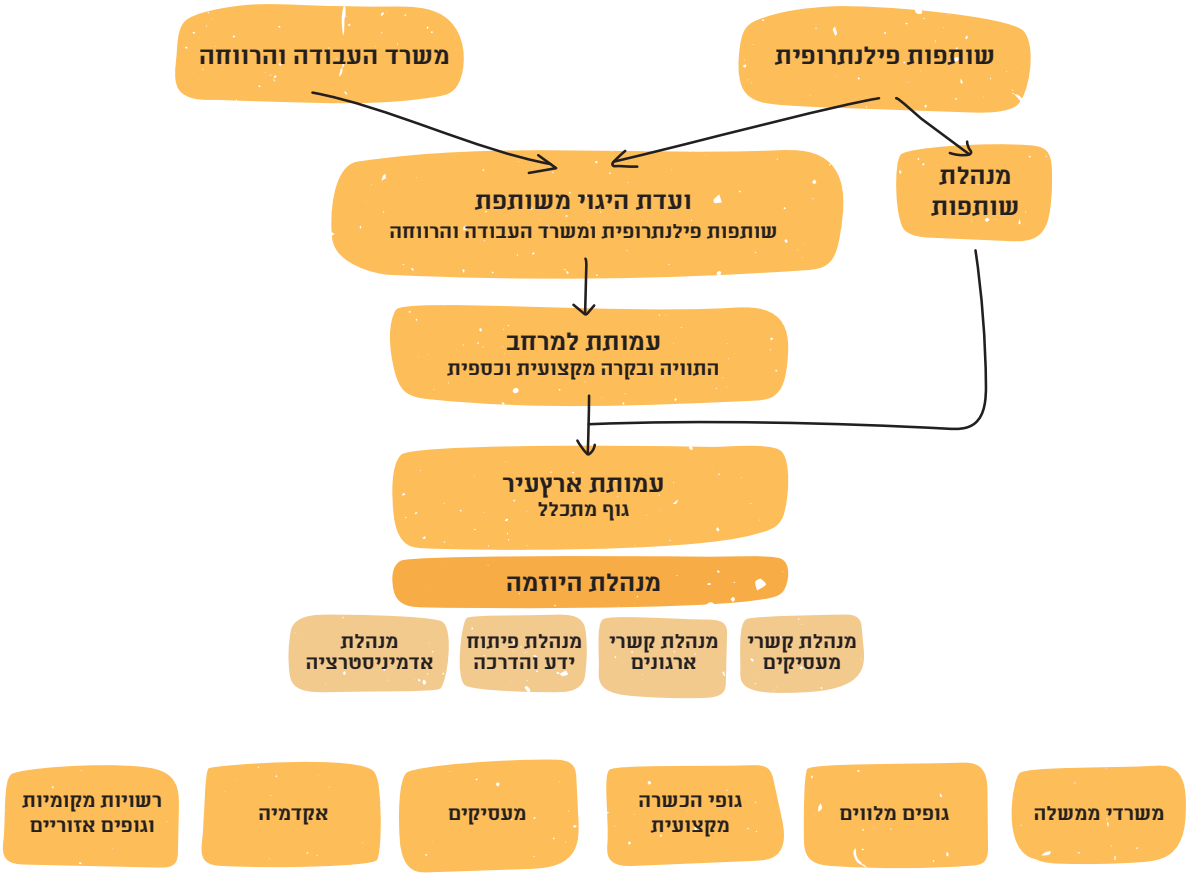
מטרות היוזמה

מטרת העל של המיזם היתה הגדלת שיעור התעסוקה בקרב הצעירים בפריפריה מיישובי הדרום אשר יועסקו בתעסוקה קבועה ההולמת את יכולותיהם.

מטרות הביניים:

1. גיבוש שיטות עבודה מומלצות (Best Practices) לתהליך ההשתלבות בתעסוקה במסגרת פעילותם של ארגונים מלווים וארגונים מעורבים. הגיבוש נדרש לכלול עיבוד תהליכי העבודה הקיימים היום בקרב ארגונים המטפלים בצעירים בפריפריה והגדרת סטנדרטים מקצועיים המובנים כרצף הטיפול הנכון לצעירים בפריפריה, לצורך שילובם בתעסוקה והתמדתם בה.
2. בניית "מודל התערבות" – בניית מודל עבודה עם הארגונים המעורבים והארגונים המלווים לנושא תעסוקה באזור הפעילות, לרבות זיהוי השלבים או החלקים במסגרת רצף הטיפול, שאינם מקבלים מענה בפועל על ידי הארגונים הפועלים באזור פעילות היוזמה. המודל נדרש להיות בנוי כך שניתן יהיה לשכפלו לאזורים נוספים בארץ.
3. פיתוח כלים הנובעים מהידע שפותח והצטבר, כחלק ממטרות הביניים בסעיפים לעיל, ולצורך השלמת רצף הטיפול בצעיר בפריפריה.

מבנה ארגוני ותיאורי תפקידים



תיאורי התפקידים בגוף המתכלל

מנהלת היוזמה – אחראית על הקשר עם הנהלת היוזמה ומנהלת השותפות. אחראית על העברת דיווחים רבעוניים והעלאת סוגיות ותובנות להנהלת היוזמה וועדת ההיגוי. באחריותה להביא נתונים איכותניים וכמותיים מהשטח, מנהלת את ישיבות הצוות ובאחריותה לגרום לכך שהצוות יפעל ביעילות ובמקצועיות תוך התייחסות ותשומת לב לעמידה ביעדי היוזמה. מנהלת היוזמה מפקחת על עבודת הצוות במטרה לוודא שכל עובדת מבצעת את הטוב ביותר בתחומה ומנצלת את זמנה כראוי יחד עם זאת היא מדריכה את הצוות

ומסייעת לכל בעלת תפקיד לבצע את עבודתה על הצד הטוב ביותר, למקד אותן ולהבהיר את המשימות כך שיהיו מדויקות וברות ביצוע כמו כן היא עוסקת בפיתוח ובמציאת ערוצים חדשניים למסלולי תעסוקה לצעירים. באחריותה להביא לניצול מיטבי של משאבי היוזמה ומשאבים נוספים שניתן לנצל במסגרת כלי המדינה הקיימים. ביומיום, מנהלת היוזמה מקיימת ישיבות צוות , מפגשים אישיים עם כל עובדת ומלווה את הפרויקטים המשותפים. המנהלת מתלווה לפי שיקול דעתה למפגשים שמקיימות הרכזות במטרה להביא גם גישה הרואה את הדברים ברמת המאקרו. המנהלת חברה בוועדת מלגות, ומעת לעת גם בצוות פלפל ובפורום מלווים. משתתפת בוועדת ההיגוי של היוזמה.

מנהלת הכשרות וקשרי מעסיקים – מנהלת קשרי מעסיקים אחראית על יצירת קשר עם מעסיקים חדשים ושימור קשר עם מעסיקים קיימים, הלוקחים חלק ביוזמה. הסתכלותה היא דו־כיוונית ומחייבת התאמה הדדית של צרכי מעסיקים והשוק לצרכי הצעירים כפי שעולים מעבודת הארגונים. מחד באחריותה להכיר מעסיקים שונים הפועלים במרחב הגיאוגרפי, לאתר ולהבין את צרכי הגיוס וכוח האדם שלהם, לדעת מה התפקידים שהם מחפשים ואיזה פרופיל של עובד יכול להתאים להם. מאידך, באחריותה להכיר את מאפייני הצעירים ביוזמה, שאיפותיהם וצרכיהם התעסוקתיים, ולמצוא מעסיקים היכולים לתת להם מענה. בנוסף, היא אחראית על ניהול מערך התמריצים למעסיקים הקולטים צעירים במסלולים השונים, על הדרכת ארגונים ליצירת קשרי מעסיקים וליווי מעסיק בקליטת צעירים. כל פעולותיה נעשות תוך תיאום צמוד עם מנהלת קשרי ארגונים.

מנהלת קשרי ארגונים – אחראית על הקשר עם הארגונים המלווים. במסגרת אחריותה נדרשת להטמיע את נהלי היוזמה בעבודת הארגונים, להדריך, להנחות ולבצע מעקב ובקרה על מידת יישומם. היא מלווה את הארגונים באופן שוטף ויומיומי באמצעות קשר רציף המתבצע באופן ישיר למול הארגון וכן במסגרת מפגשים קבוצתיים בפורומים השונים. תפקידה לקדם ממשקים ושיתופי פעולה בין הארגונים במטרה לקדם את מיצוי המענים לצעירים ולאפשר שיתוף בידע ופרקטיקות מיטביות. מנהלת קשרי ארגונים אחראית על פיתוח מקצועי של הארגונים ומעבירה להם הדרכות ומפגשים מקצועיים למנהלים ומלווי צעירים. תפקיד להעלות את צרכי הארגונים לישיבות צוות היוזמה וסוגיות הקשורות בהם, ובאחריותה לדאוג שיקבלו את הכלים שמציעה היוזמה כדי לפעול נכון ובסטנדרטים של היוזמה.

מנהלת פיתוח ידע והדרכה – אחראית על פיתוח הידע המקצועי ברמת הארגונים וברמת הגוף המתכלל, ועל המשגתו לכדי מודלים של עבודה שיוטמעו בארגונים וישמשו כמודל לשכפול. מנהלת פיתוח הידע אחראית על הבאת ידע מקצועי ממקורות שונים, ייצור ידע חדש ביוזמה, הפצה שלו והטמעתו בארגונים. בנוסף,

היא אחראית על כתיבת מסמכים המתעדים את אופן פעולת הגוף המתכלל, תיעוד נהלי היוזמה ותהליכי העבודה. לצד אלה באחריותה אפיון ופיתוח מערכת המידע ויצירת כלי ההדרכה לשימוש בה עבור הארגונים, כמו גם ניתוח נתונים והפקת תובנות ומסקנות לדיון.

מנהלת אדמיניסטרציה – מתפקדת כמנהלנית היוזמה וכתמיכה אדמיניסטרטיבית למנהלת היוזמה ולשאר המנהלות בכל הקשור לתהליכי העבודה ביוזמה. באחריותה להפיק דיווחים תקופתיים להנהלת היוזמה, להוציא דיווחי ארגונים לטובת התשלום החודשי, תוך מעקב ופיקוח על כללי הליווי. היא נמצאת בקשר עם הארגונים להסדרת אי התאמות ועריכת בירורים בהתאם לנדרש, עובדת מול ספקים ומעסיקים בהתאם להסכמים מולם. מנהלת האדמיניסטרציה אחראית גם על מערכת המידע – הפקת דוחות והדרכת המלווים והרכזים על השימוש במערכת הדיווח.

נתונים מסכמים של היוזמה

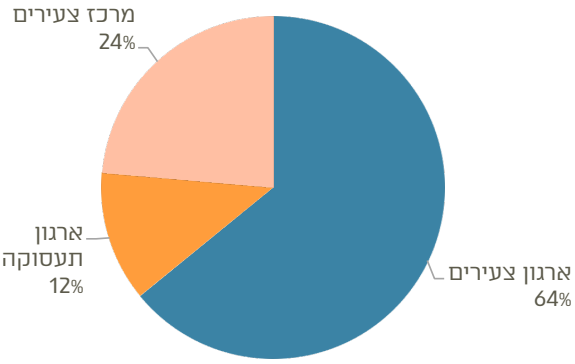
ביוזמה השתתפו 1,432 צעירים וצעירות מרחבי הנגב

הגדרת קהל היעד ליוזמה:

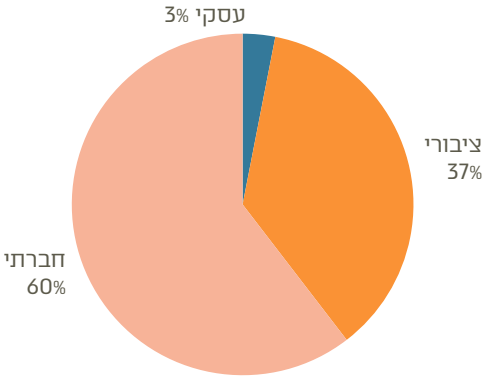
צעירים בגילאי 18-25 במחוז הדרום, אשר אינם משולבים בעבודה איכותית ועונים על שניים מהתנאים הבאים:

1. השכלה: ללא 12 שנות לימוד או בעלי 12 שנות לימוד ללא תעודת בגרות מלאה או ללא תעודת מקצוע.
2. מיומנויות יסוד: שליטה נמוכה במיומנויות יסוד וכישורים תעסוקתיים.
3. עורף משפחתי: ללא תמיכה או עורף משפחתי במישור הכלכלי ו/או הרגשי.
4. מגורים: מתגוררים ביישוב המדורג באשכול סוציו־אקונומי 1-6.

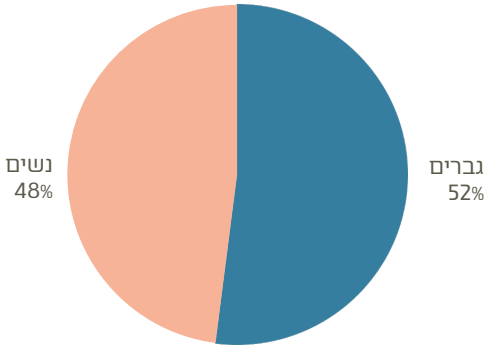
התפלגות הצעירים לפי סוג הארגון המלווה



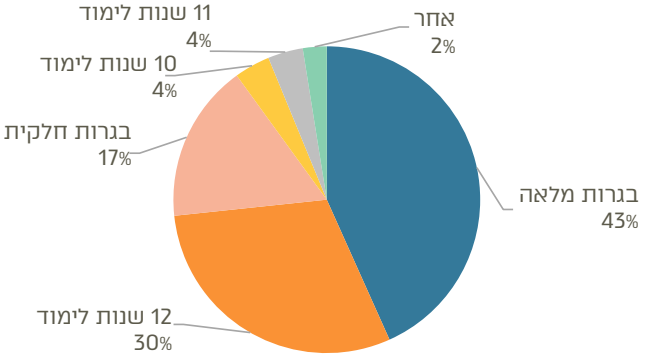
התפלגות הצעירים לפי מגזר הארגון המלווה



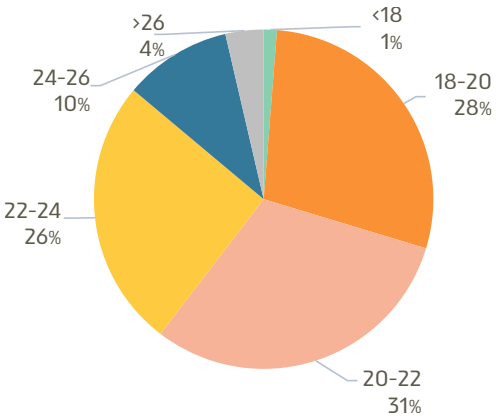
התפלגות הצעירים לפי מגדר



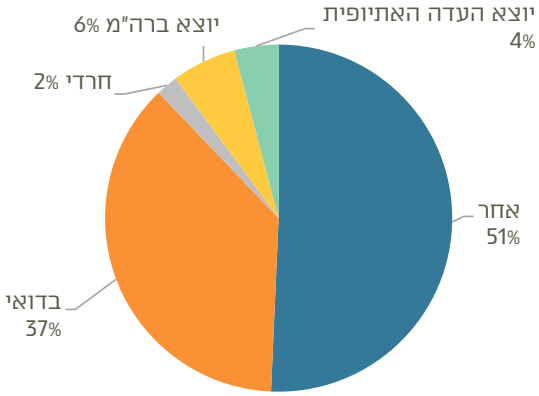
התפלגות הצעירים לפי רמת השכלה בכניסה ליוזמה



התפלגות הצעירים לפי גיל בכניסה ליוזמה



התפלגות הצעירים לפי קבוצות באוכלוסייה



ביוזמה השתתפו 29 ארגונים אשר ליוו את הצעירים

ביוזמת עובדים ביחד לקחו חלק ארגונים שונים. השונות ביניהם באה לידי ביטוי במספר חתכים:

1. **תפקיד ביוזמה:**

א. גופים מלווים – גופים שליוו צעירים ליווי ממוקד תעסוקה במסגרת היוזמה. כללו עמותות המלוות צעירים ללא עורף משפחתי, תכניות תעסוקה ומרכזי צעירים.

ב. גופים מעורבים – גופים נוספים שלקחו חלק בתהליך ההשתלבות בתעסוקה או בעלי ידע מקצועי רלוונטי, אך לא ליוו צעירים באופן פרטני.

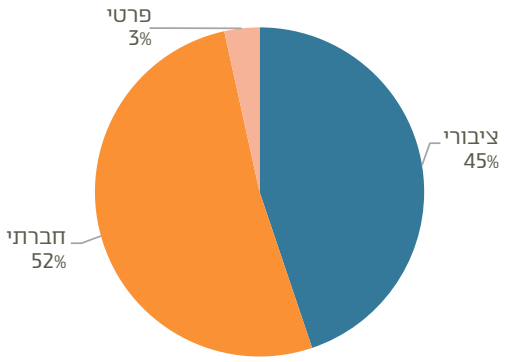
2. **שיטת עבודה:**

הגופים המלווים נבדלו זה מזה בתפיסה ובשיטות העבודה שלהם. במהלך היוזמה הייתה הבחנה בין עמותות המלוות צעירים, מרכזי צעירים ותוכניות תעסוקה. אלה היו ההבדלים העיקריים ביניהם:

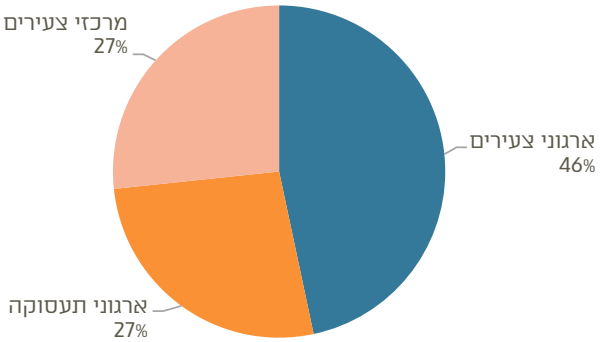
א. ארגונים שתפיסת עבודתם הינה של ליווי כוללני וארוך טווח עם המשתתפים/צעירים – ביוזמה היו אלה בעיקר עמותות המלוות צעירים. ארגונים השמים דגש על יישוג משתתפים למול המתנה שצעיר יגיע לצרוך ליווי/שירות – בעוד שעמותות מורגלות בשיטת עבודה של יישוג לצעירים, תוכניות התעסוקה ומרכזי הצעירים "מחכים" שהצעיר יגיע אליהם. וכן על זמינות מלווה – עמותות מאפשרות מתן פרטי קשר אישיים של המלווה לצעיר. מרכזי צעירים ותוכניות תעסוקה נמנעות מכך.

ב. ארגונים בעלי תפיסת עבודה ייעוצית/שרותית – ביוזמה היו אלה בעיקר מרכזי צעירים.

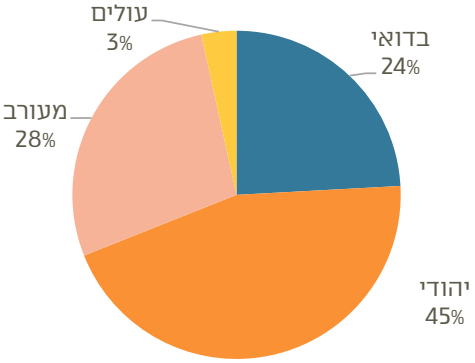
התפלגות ארגונים מלווים לפי מגזר



התפלגות ארגונים מלווים לפי סוג ארגון



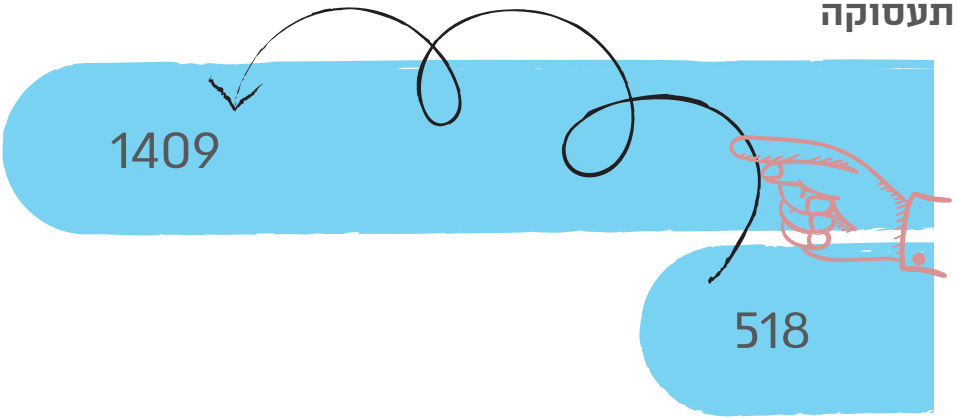
התפלגות ארגונים מלווים לפי קבוצות אוכלוסייה עימן פועלים



* את רשימת הארגונים המלווים ביוזמת עובדים ביחד ניתן למצוא כאן.

באמצעות הארגונים, היוזמה הציעה כלים שונים לצעירים שלקחו בה חלק, בהתאם לצרכי הצעיר

ליווי ממוקד תעסוקה

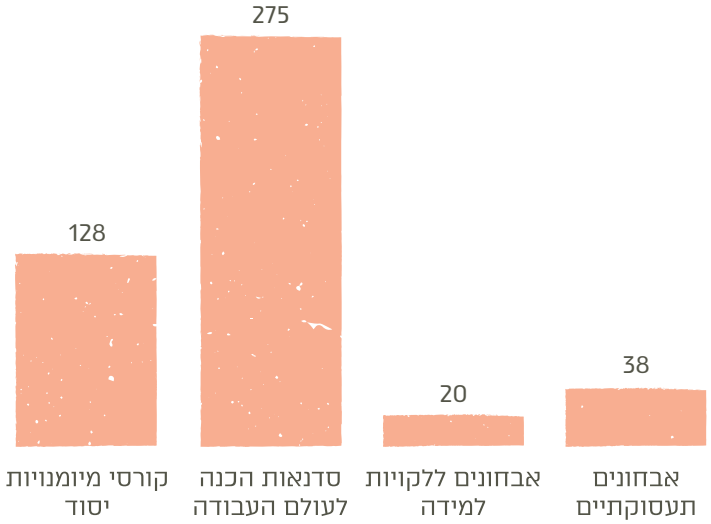


מספר הצעירים שקיבלו ליווי **לפני** השמה

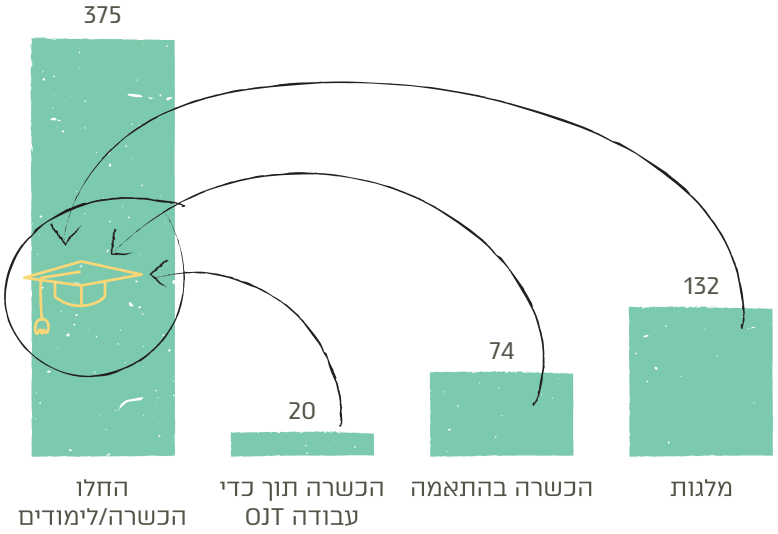
מספר הצעירים שקיבלו ליווי **לאחר** השמה

במסגרת הליווי או בעקבותיו הצעירים צרכו כלים להשתלבות בתעסוקה, בהתאם לצרכי הצעיר ולתהליך האישי

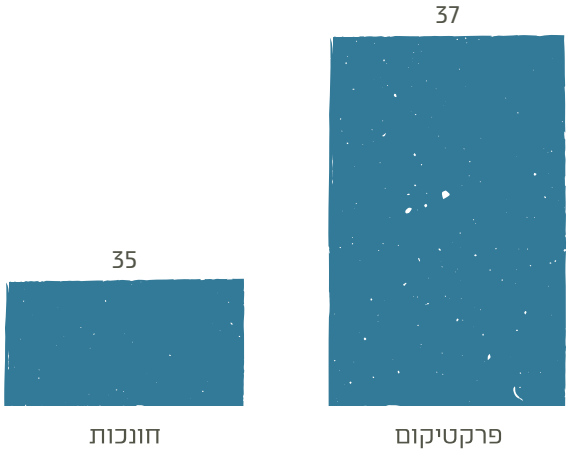
מספר הצעירים שהשתתפו בפעולות הכנה לקראת השתלבות בעולם העבודה



מספר הצעירים שהחלו הכשרות מקצועיות/לימודים



מספר הצעירים שצרכו כלים לקליטה במקום העבודה

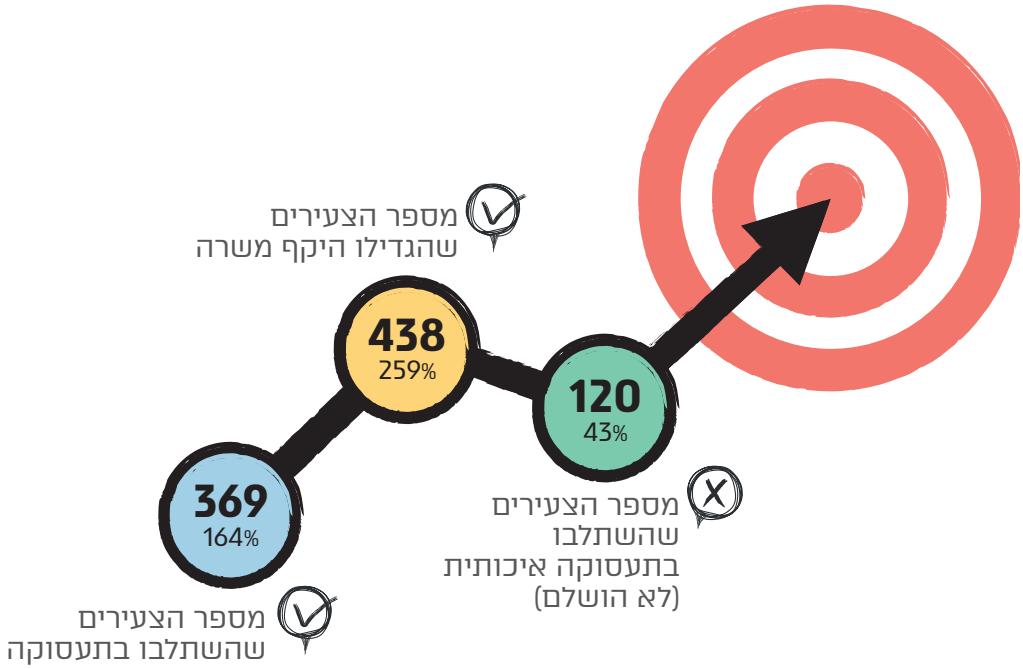


יעדי תוצאה שילוב בתעסוקה

מספר הצעירים שהשתלבו בתעסוקה איכותית – כולל את הצעירים שהשתלבו בתעסוקה בהיקף משרה של 75% לפחות, בתפקיד שהצריך הכשרה מקצועית או השכלה אקדמית והתמידו לפחות 3 חודשים. אין ספירה כפולה עם מספר הצעירים שהשתלבו בתעסוקה. יצוין, כי היעד המוגדר במכרז כלל קריטריון נוסף של אופק תעסוקתי.

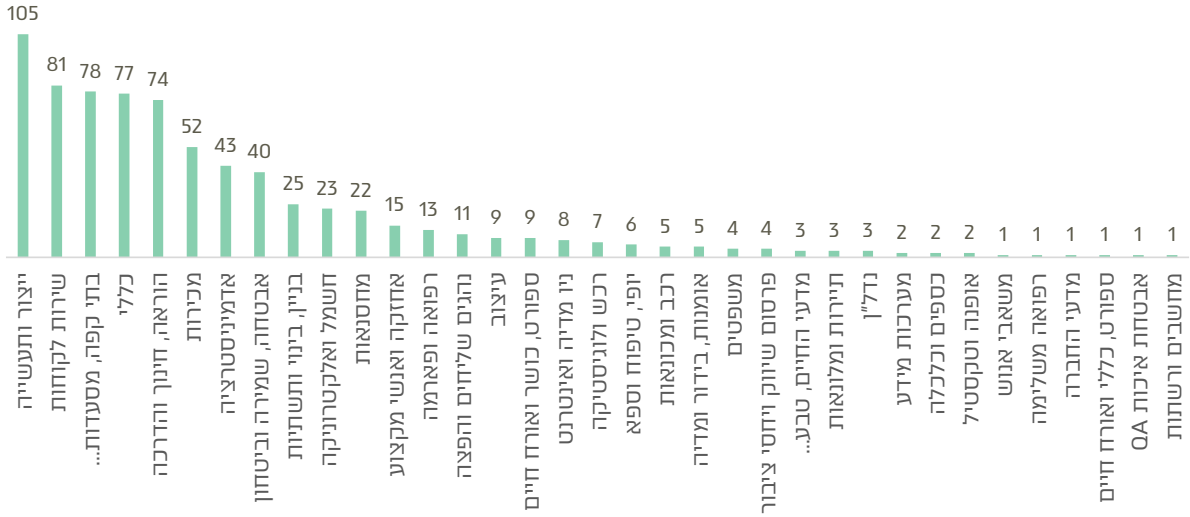
מספר הצעירים אשר השתלבו בתעסוקה – כולל את הצעירים שהשתלבו בתעסוקה בחצי משרה לפחות והתמידו בתעסוקה לפחות 3 חודשים. אין ספירה כפולה עם מספר הצעירים שהשתלבו בתעסוקה איכותית.

מספר הצעירים שהגדילו את היקף משרתם – עליה בהיקף המשרה ב-10 שעות שבועיות לפחות במשך 3 חודשים.

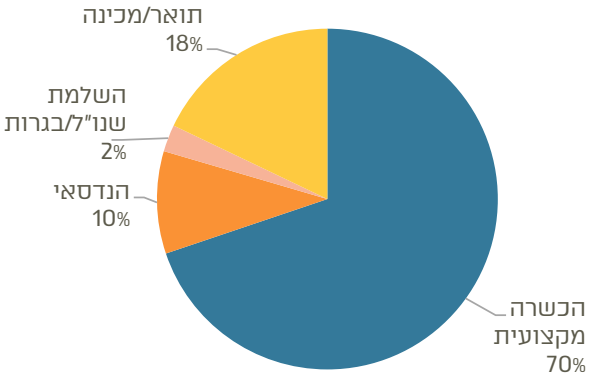


*פירוט יעדי היוזמה בנספח

תחומי התעסוקה בהם השתלבו הצעירים



התפלגות הצעירים שהחלו הכשרה מקצועית/לימודים לפי סוג ההכשרה/ לימודים



עלות יוזמת עובדים ביחד עמדה על

כ-8.6 מלש"ח

מחקר הערכה

תהליך ההערכה התמקד בבחינת מידת הרלוונטיות, האפקטיביות, היעילות והקיימות של היבטים שונים במיזם.

ההערכה התמקדה במספר יחידות ניתוח, בכללן:

1. תכלול המיזם בשטח והאופן בו נוצרו שותפויות בין ארגונים
2. תרומת המיזם למעסיקים, ואופן יצירת שותפויות בין מעסיקים לארגונים
3. תרומת המיזם לצעירים, בחלוקה לשירותים ומודלים שונים כגון: ליווי, ליווי לאחר השמה, מלגות, הכשרות בהתאמה, אבחונים תעסוקתיים, והכשרות מקצועיות שונות.
4. תרומת המיזם לארגונים, בדגש על הכשרות מלווים ופורום ראשי ארגונים
5. מערכת המידע
6. עלות תועלת כללית
7. השותפות ברמת המדינה והשותפים הפילנתרופיים

מתודולוגיית ההערכה התבססה על שילוב של איסוף נתונים כמותני ואיכותני. איסוף המידע התבצע במספר ממדים עיקריים: מחקר מקדים, ממד כמותני, ממד איכותני, וממד ניתוח התוצאות (כולל ניתוח מערכת המידע), והצגתן לאורך תקופת ההערכה.

מיזם עובדים ביחד מאופיין ברמות גבוהות של מורכבות בשל המספר הרב של השחקנים הפעילים בו, מספר השירותים והמודלים שניתנו במסגרתו, השינויים התכופים שנעשו בו, ובחוסר הלינאריות ואי הוודאות בנוגע לקשרים בין פעולות לתוצאות. כדי להתמודד עם המורכבות, ההערכה התבססה על גישה של תיאוריית שינוי מבוססת־שחקנים (Van Ongevalle et al., 2012) ועל אסטרטגיה של הערכה מתפתחת (Patton, DE) 2011). לפי הגישה של תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים, תוצאות מתייחסות לשינוי התנהגותי בקרב שחקנים המשפיעים זה על זה, תוך התמקדות בשחקנים ולא בתוצאות המצופות מכל מודל, עובדה המאפשרת יתר גמישות. בהתאם לגישה זו, צוות ההערכה, ביחד עם צוות ארץ עיר, פיתח תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים והתמקד בציפיות ברמות שונות מהשחקנים הבאים:

1. ארגוני צעירים
2. מרכזי צעירים

3. ארגוני תעסוקה
4. מעסיקים
5. הגוף המתכלל ושותפיו השונים
6. צעירים בדרום הארץ אשר קיבלו שירות מהמיזם

את ממצאי ההערכה שבוצעה על ידי חברת Impact Key ניתן לקרוא כאן.

[2]

מודל התכלול האזורי

הנחות יסוד

יישום היוזמה על הציר הזמן

דרכי הפעולה של הגוף המתכלל

מנגנוני עבודה של הגוף המתכלל

הנחות יסוד

תכלול

יוזמת עובדים ביחד ביקשה לעבוד עם ובאמצעות הארגונים הקיימים. התפיסה היתה ששילוב המענים הרבים הקיימים לקידום תעסוקה איכותית של צעירים בפריפריה, תוך הגברת ההיכרות והתיאום בין הגופים השונים, תמקסם את יכולותיהם, תקדם פתרונות ותעצים את השפעת האזוריות הן למעסיקים והן לצעירים. התוצאה הרצויה היתה שלכל צעיר וצעירה המלווים בארגונים השותפים ביוזמה, יהיה שפע מענים מהם יוכלו לבחור את אלו המתאימים להם וכך לאפשר יצירת מסלול הקריירה המתאים לה/לו (ראו: כלים לשילוב צעירים בתעסוקה). לצד הרחבת הידע המקצועי והחשיפה להזדמנות תעסוקתיות למלווים ומהם לצעירים, הנחה נוספת היתה שהתכלול יאפשר ראיית מאקרו של הצרכים והמענים, כפי שהיא משתקפת בעיניי צוות הגוף המתכלל. כך יתפתחו ויומשגו השיטות המיטביות (Best practices) ובמקביל יפותח מודל העבודה.

מודל התכלול של יוזמת עובדים ביחד התבסס על מערכת קשרים מוסדרת ושיטתית המהווה רשת של רשתות. התכלול פועל באמצעות מספר רשתות מקבילות הכוללות את רשת הארגונים (כולל רשת מלווים ורשת מנהלים), את רשת הקשרים עם גופי ההכשרה ואת קשרי המעסיקים. ברשתות החדשות שיצר התכלול לקחו נציגים ממשרדים ממשלתיים, תכניות תעסוקה ממשלתיות, עמותות, מוסדות להכשרה מקצועית ומעסיקים, וכך הפכו לרשתות מקצועיות רב־מגזריות.

עבודת התכלול נעשתה תחת עקרון האג'יליות, כדי לאפשר שיפור מתמיד של תהליכי העבודה, תוך פיתוח כלים המאפשרים את מקסום הקשרים ושיתופי הפעולה בין הארגונים השונים.

אזוריות

היוזמה פעלה ברמה האזורית הן בהיבט איסוף הצרכים והן בהיבט של מציאת פתרונות ומענים.

הציפיה היתה ששיטת האזוריות תאפשר להקטין את פערי ההיצע (עובדים צעירים) והביקוש (צרכי שוק העבודה), אך גם להקטין את הפערים בין הארגונים עצמם. פריזמת האפשרויות גדלה לכל אחד מהשחקנים במרחב – למעסיקים, לארגונים, לשירותים ולצעירים עצמם. השפעת הארגונים והתוכניות גדלה שכן הם יכלו

להגיע לאוכלוסיית צעירים רחבה יותר, מגוון המעסיקים גדל וכך מגדילים את ההזדמנויות לכל צעיר וצעיר במרחב.

ברקע של העבודה האזורית עמדו שתי הנחות:

1. פתרונות תעסוקתיים הם הרבה פעמים אזוריים ולא מקומיים / ארציים. זהו תווך ביניים שיכול לאפשר היצע רחב יותר מחד, ומאידך לא מחייב את המשתתפים לנסוע מרחקים ארוכים מדי, דבר שלרוב נמנעים ממנו.
2. אזוריות תאפשר ליצור יתרון לגודל – דבר שקשה לעשות ברמה מקומית או ברמה של ארגון/שלוחה של ארגון בישוב.

צעירים ומעסיקים במרכז

היוזמה שמה לנגד עיניה הן את הצעירים והן את המעסיקים ופעלה במפגש הצרכים שלהם. היוזמה ביקשה לתת מענה לצרכי המעסיקים בדרום על ידי יצירת הכשרות רלוונטיות להם ולצעירים וכלים לשימור ולהתפתחות הצעירים במקומות העבודה. לצד זאת, היוזמה פעלה למתן מענה אישי ומותאם לכל צעיר ולהטמעת תפיסת פיתוח קריירה.

דבר זה נעשה על ידי:

1. בעלי תפקידים – הגדרת תפקיד שמטרתו בחינת צרכי המעסיקים ויצירת הכשרות (מנהלת קשרי מעסיקים) ולצידו תפקיד המתמקד בצרכי הצעיר והארגון המלווה אותו (מנהלת קשרי ארגונים). מבנה ארגוני זה יצר דיאלוג מתמשך והביא את האינטרסים של שני "הצדדים" לכל דיון.
2. מענה אישי לצעיר עפ"י תפיסת פיתוח קריירה – כלל המהלכים והפעולות כוונו להקניית תפיסת פיתוח קריירה מתמשכת תוך בניית התשתית התעסוקתית המותאמת לצרכים הפרטניים של הצעיר. עובדים ביחד טיפלה בצד של ההיצע (כוח האדם) על מנת להקטין את הפער בין ההיצע לביקוש באזור. לצד זאת, היוזמה פעלה למול מעסיקים במרחב ובאזורים אחרים לאיתור ביקושים.
3. מענה איכותי לצרכי מעסיקים – היוזמה פעלה להכרת צרכי המעסיקים בזמן אמת ולמתן מענה מותאם להם, בהיבטי הכשרות נדרשות, לוח זמנים והקניית ידע על קליטת ושימור צעירים.

יישום היוזמה על ציר הזמן

שנת פעילות ראשונה – תהליך ההקמה והמיסוד

שנה זו התמקדה במיפוי המצב הקיים בשטח, תהליכי תכנון, גיוס ארגונים וביסוס ממשקי עבודה בינם לבין הגוף המתכלל. תחילתה בשלושה חודשי היערכות, שכללו מיפוי מקיף שסקר ארגונים המלווים צעירים ללא עורף משפחתי, תכניות תעסוקה, מרכזי צעירים, צעירים בנגב ומעסיקים, ואשר תוצאותיו הכתיבו במידה רבה את סוג המענים ודרכי העבודה של צוות היוזמה. עיקר השנה בהקמת היוזמה וביסוסה, יצירה ופיתוח של ממשקי עבודה עם הארגונים, הגדרת הכלים והמענים של היוזמה לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית ותחילת הפעלתם. שנה זו של פעילות ענפה, הביאה למיצוב היוזמה, לתחילת הפעלת הכלים בה ולפריסה שלה בקרב ארגונים וישובים רבים בנגב.

שנת פעילות שניה – הפעלה והטמעה

בשנה זו הדגש הושם על הפעלת הכלים השונים לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית באמצעות רשת הארגונים שגובשה בשנה הקודמת. כמו כן, הועמקו הדרכות המלווים לליווי ממוקד תעסוקה והושם דגש על איתור מעסיקים ויצירת קשרי העבודה עמם.

שנת פעילות שלישית – היערכות לסיום

שנה זו הייתה השנה המסכמת לשלב הפיילוט שהוגדר ליוזמה. השנה כללה את המשך פעולת רשת הארגונים והפעלת הכלים לשילוב צעירים בפרפריה בתעסוקה איכותית באמצעותה. במחצית השנה פרצה מגיפת הקורונה, ופעילות היוזמה עברה כולה לתשתיות דיגיטליות. רשת הארגונים הפעילה אפשרה מתן מענה לצעירים שהארגון המלווה שלהם הקפיא את פעילותו. לצד המשך הפעלת הכלים לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית, התקיים בשנה זו תהליך למידה מפעילות היוזמה, שכלל הבנה מעמיקה יותר של הכלים שהופעלו ושיטת התכלול. במסגרת ההיערכות לסיום היוזמה, הגוף המתכלל פעל לחזק קשרים בין ארגוניים, בתקווה שימשיכו לעבוד יחד גם לאחריה.

דרכי הפעולה של הגוף המתכלל

עבודה עם ובאמצעות גופים קיימים ממגזרים שונים

ערכי יסוד בעבודה עם ארגונים שותפים ובינם לבין עצמם

הגוף המתכלל פעל לאור מספר ערכים למול כלל הגופים השותפים, ערכים אלו התוו את עקרונות הפעולה ושיטות העבודה. הערכים הוגדרו במסגרת קבוצת פלפ"ל (קבוצת מנהלי הארגונים החברים ביוזמה - ראו בפרק רשתות עבודה) בשנה הראשונה של עבודת הצוות. הערכים הם: אי תחרותיות, שיתוף פעולה ושיתוף בידע, נדיבות, הבאת ערך ואחריות. מרבית הערכים מבטאים תפיסת עולם שתפנית הפועלות ב'גובה העיניים' ומתוך רצון לקדם שיתופי פעולה בין שווים, בהם לכל שותף יש יכולת לתרום ולהיתרם מהחברות ביוזמה. היכולת לייצר ידע חדש, לשתף בידע קיים ולהתנסות בפרקטיקות חדשות נשענת על ערכים של נדיבות ושותפות. היוזמה פעלה להביא ערך לכלל השותפים, כל גורם על פי צרכיו ומאפייניו ופעלה מתוך תחושת אחריות אזורית לקידום התעסוקה בקרב הצעירים בדרום. תחושת האחריות והתפיסה של מתן ערך לכל שותף באה לידי ביטוי בהצבת הצעירים והמעסיקים במרכז הפעולה שלה וכן בשיח מכבד שהגוף המתכלל הוביל עם הגורמים.

מודל מתכלל אזורי

יוזמת עובדים ביחד לא הקימה ארגון חדש לשילוב צעירים בתעסוקה איכותית אלא יצרה מערכת קשרים ועבודה עם ארגונים קיימים להשגת מטרה זו. הגוף המתכלל סייע לארגונים:

- בבניית יכולות מקצועיות נוספות (באמצעות הכשרות, ליווי מקצועי, חונכות בין ארגונים וכד').
- בהפניית משאבים תוספתיים לליווי תעסוקתי מותאם.
- בחיבור בין ארגונים למיצוי שירותים ויכולות.
- בפיתוח ידע ומענים ייחודיים הנדרשים לאזור וכן מענים אישיים.
- בהנגשת משאבי מדינה.
- בהיכרות, עבודה משותפת ותיאום ועל ידי כך למקסם את יכולותיהם לקדם פתרונות חדשים ולהכיר פתרונות והזדמנויות קיימים.

באמצעות המודל המתכלל נוצרת רשת ארגונים היודעת לפעול במשותף, לזהות צרכים ולספק מענים בראייה כלל אזורית. הגוף המתכלל פעל בראייה אזורית באמצעות צוות פרופסיונלי רב תחומי אשר אפשר תכלול של שלושת נקודות המבט המרכזיות: צעירים, מעסיקים וארגונים.

כל אחת מנשות המקצוע בצוות הגיעה עם ניסיון מקצועי בתחום אותה היא הובילה. כל אחת מהמנהלות ביצעה עבודת שטח לקידום התחום עליה הוי אמונה, ובמקביל התבצעו פעולות רבות לקידום סינרגיה, שמחברת את נקודות המבט השונות לכדי תמונה אחת כוללת. אחת לשבוע התקיימו ישיבות צוות קבועות המאפשרות קבלת החלטות משותפת ומעורבות גבוהה של כל תחום בקידום האזור כולו .

דוגמא לגישה אזורית – ניתוח ביקושים

בניתוח ביקוש לכוח אדם מקצועי יש להסתכל על מקומות תעסוקה בצורה גאוגרפית לפי מרחבי פעולה אזוריים. למשל, הכשרה של מדריכי חדרי כושר עבור מקבץ מעסיקים ממגוון רשויות באזור. ההחלטה לקיים את ההכשרה נעשתה מתוך ראייה מתכללת אזורית של רמת ביקוש מספקת של מעסיקים ורמת ביקוש תואמת של צעירים ומענה כלל אזורי לצורך במקצוע הספציפי.

דוגמא לגישה מתכללת אזורית – הפניית צעירים לקבלת מענה מארגונים שונים

בתקופת הקורונה בחלק מהארגונים מלווים הוצאו לחל"ת וצעירים נותרו ללא תמיכה וליווי. הגוף המתכלל הביא לחיבור של ארגון פעיל לצעירים שנותרו ללא מענה. ארגון זה המשיך ללוות את הצעירים בתקופת הקורונה ולתת להם תמיכה ומענה. בחלק מהמקרים, על פי מאפייני הצעיר והשלב שלו בתהליך התעסוקתי, צעירים נשארו בארגון החדש. דבר זה התאפשר לאור התכלול הנשען על מספר רב של ארגונים והוא מבטא אחריות האזורית.

פרקטיקות מיטביות לעבודה עם ובאמצעות גופים קיימים

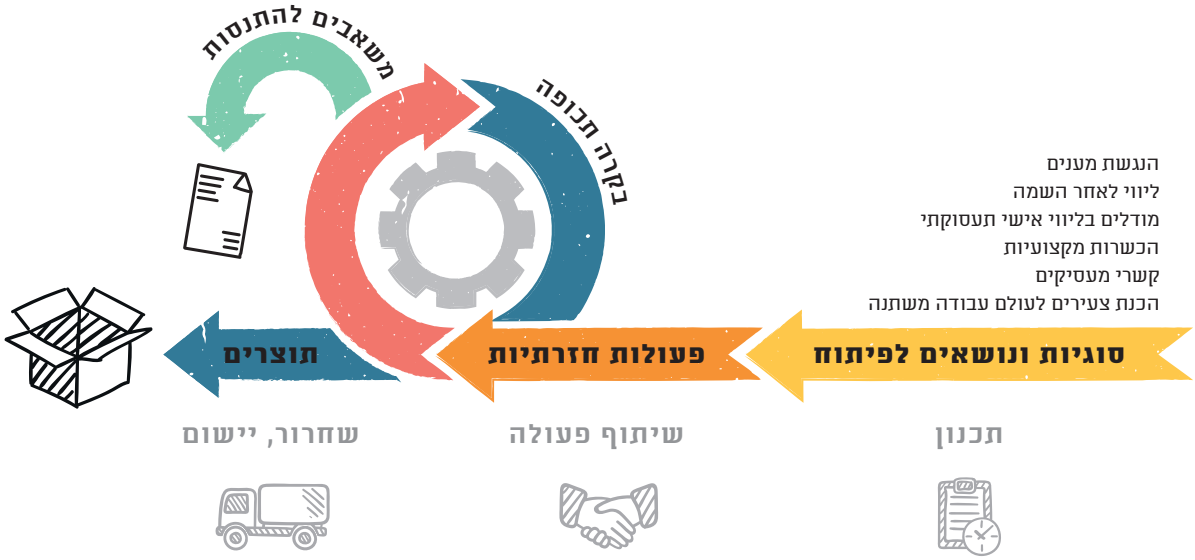
1. **הקמת גוף מתכלל אזורי –** תפקידו לפעול ברמה האזורית מול כלל השחקנים (מעסיקים, ארגונים, צעירים, רשויות מקומיות, ממשלה). צוות אורגני הפועל יחד לקידום המטרות האזוריות בממשק הצרכים, היכולות והאינטרסים של כלל הכוחות הפועלים.
2. **הקמת קבוצת מנהלים –** ראו קבוצת פלפל בפרק רשתות עבודה.
3. **עבודה עם דרג מקצועי –** ראו פרק הדרכה והעשרה מקצועית לאנשי מקצוע.
4. **מיפוי ראשוני מקיף –** במשך שלושת החודשים הראשונים בוצע מיפוי כולל להכרת התעסוקה באזור הדרום – תוכניות תעסוקה, ארגוני צעירים, תוכניות צעירים וכד'. המטרה – להגיע לכלל הארגונים מתוך תפיסה מתכללת אזורית. להכיר את זירת הפעולה, להכיר את הצרכים של צעירים, למול כל צורך לבחון האם קיימים מענים גם מבחינת הנגישות הגיאוגרפית. תוך שנה היוזמה הגיעה למיפוי מלא של הארגונים בדרום.
5. **צוותי אד הוק –** הקמת צוותים ייעודיים להתמודדות עם פערים, אתגרים וחסמים. למשל: העדר נגישות לתחבורה אשר מקשה על מיצוי תעסוקה באזור. הצוותים מהווים קבוצת שיח והשפעה של מי שהנושא הכי רלוונטי אליו ולקידום פתרון אזורי כולל.
6. **אחריות אזורית על הצעירים –** יצירת תחושת אחריות לשילוב צעירים בתעסוקה בכלל האזור ולא רק לצעירים בהם מטפל הארגון הספציפי. נעשה באמצעות חיבורים בלתי פוסקים של מנהלת קשרי ארגונים כמענה של ארגון אחד על חוסרים שנוצרו בארגון או באזור גיאוגרפי אחר.
7. **פיתוח מענים אזוריים –** למול צרכים שלהם לא קיים מענה באזור, פותחו מענים ייעודיים מתוך ראייה אזורית מתכללת. הדבר בא לידי ביטוי בהגדרת צרכים אזוריים של כלל הגורמים, ופתרונות הנגישים למימוש באזור כולו (הכשרות מותאמות לצרכים וביקושים, הקמת קרן מלגות וכד').
8. יישום שיטות העבודה השונות מתוך הערכה לפועלם ולמקצועיותם של הארגונים השותפים ותפיסתם כבעלי יכולת לתרום תרומה משמעותית לשדה כולו. מתן ביטוי לכך בשפה מכבדת ומזמינה וכן בהתנהלות השוטפת עמם. בנוסף: הבנת צרכי הארגונים השותפים, עידוד תפיסת האחריות האזורית והדגשת הצורך בעבודה המשותפת. כמו כן, הגדרת הערכים לאורם פועלת רשת הארגונים (הגוף המתכלל עם הארגונים והארגונים בינם לבין עצמם) יחד עם הארגונים השותפים.

המלצות למודל עבודה אזורי

1. שימור צוות אזורי מתכלל הפועל תחת זרוע העבודה בשטח/תחת אשכולות אזוריים (פיתוח כלכלי)/ ארגון תשתית מהחברה האזרחית. ישנו ערך בהובלה משותפת בין־מגזרית.
2. פורום יישובי – במהלך השנה האחרונה החלו לפעול יוזמות יישוביות להקמת צוות 'פלפ"ל' יישובי הכולל את (שירות התעסוקה, גופי תעסוקה, התאחדות תעשיינים, גוף מכשיר) שתכליתם קידום תעסוקה בישוב. פורום כזה הוקם באשקלון, ניסיון לכך נעשה גם בשדרות. יש לשקול קידום של יוזמות כאלו ברשויות נוספות ולייצר פורום של מובילי תעסוקה יישוביים ברמה האזורית.
3. מידע אזורי זמין – המיפוי האזורי צריך להיות מתמשך ומתועד במאגר מידע הנגיש לארגונים, על מנת שיעשו בו שימוש עצמאי וקבלת החלטות עצמאית ללא תלות במנהלת קשרי ארגונים. החצנת תמונת אזור דינאמית והרחבה היקף הפצת הידע האזורי על מי עושה מה? מי פועל באיזה תחום ואזור? פרטי קשר וכד'.
4. הקמת שולחן בין מגזרי המושיב יחד ארגוני חברה אזרחית, זרועות של המדינה בתחום, רשויות מקומיות ומעסיקים. הגדרת סדר יום משותף לשולחן: חיבור למה שמעסיק כל גוף, מה הם רוצים לקדם, מיפוי צרכים ואינטרסים. הבנת המצב ע"י כל שותף. לייצר מענה מיטבי לצרכים של כל שותף.
5. תנאי סף לשותפות – יש להגדיר עקרונות עבודה מחייבים בחוזה, המהווים תנאי כניסה של ארגונים ליוזמה והם מתחייבים לפעול בהתאם להם ולקדם את המטרות המשותפות, למשל השתתפות בהכשרה מקדימה וקבלת ידע מקצועי (יצירת סטנדרטיזציה בשפה ובתהליכים), היכרות והזדהות עם מטרות היוזמה ויעדיה, להתחייב לדרכי הפעולה וערכי היוזמה, להשתתף באופן שוטף במפגשי עבודה, לדווח באופן שוטף במערכת המידע על אופי והיקף הפעילות.

אג'יליות

הגוף המתכלל פעל לאור עקרון הזמישות (אג'יליות) לאור היות היוזמה יוזמה מתפתחת ומפתחת עם השטח. פיתוח מענים ביוזמה נעשה דרך תהליכים המאפשרים הכנסת שינויים תכופים, הבאת נקודות מבט שונות והבעת דעות וכיווני פעולה מגוונים, אשר אפשרו מענה מהיר וגמיש לצרכים שהועלו ע"י הארגונים המלווים, מעסיקים וגורמי הכשרה. מרחב כזה מבטיח התאמה מיטבית של הפתרונות השונים לצרכי הצעירים ולצרכי המעסיקים ושוק העבודה, לצד היענות למטרת פיתוח המודלים. הגישה האג'ילית נבחרה על מנת לאפשר הבנה הדרגתית של מהות וצורת המוצר הסופי המותאם בדיוק לצורך. מרחב פיתוח כזה מהווה את המטרייה המתכללת והמחוללת של תהליכים שונים שכולם מכוונים ליצירת התפוקות והתוצאות שהוגדרו תוך אפשרות לייצור מענים מורכבים ההולמים באופן מיטבי את הצרכים של הצעירים, המעסיקים והארגונים באותה נקודת זמן. הצוות המתכלל פעל באופן אג'ילי באופן שאפשר ניסוי מהיר של פתרונות בשטח ובחינה של מידת התאמתם לצרכים. וכך מענים שהוכחו כמוצלחים (הוכחת יכולת POC – Proof Of Concept) אומצו והורחבו (לדוגמא אופן ביצוע הכשרה בהתאמה, הרחבת מלגות למכינות, השלמת בגרויות וכד') ומענים שנמצאו לא מתאימים או שאינם רלוונטיים כמו תמריץ החונכות למשל, הוצאו החוצה מהיוזמה.



הגישה האג'ילית מומשה ביוזמה באופן הבא:

1. **מיפוי צרכים –** בוצע מיפוי שנמשך 3 חודשים (בתקופת ההיערכות ליישום היוזמה) שמטרתו הבנת הצרכים והמאפיינים של צעירים, מעסיקים וגופי הכשרה. הוגדרו צרכים המצויים 'בראשית הצירים' של ארגונים אלו, כלומר צרכים משותפים או בעלי אינטרס משותף. המיפוי הראשוני סייע בהגדרת הצרכים ההתחלתיים של היוזמה, אך לצורך יצירת מכניזם המאפשר הצפת צרכים באופן שיטתי נעשה שימוש במיפוי דינאמי ומתמשך (ראו הרחבה בהמשך), שכלל מיפוי של צרכים וכן מיפוי של מענים. את מסמך 'תוצאות מיפוי מקדים להפעלת היוזמה ניתן לראות כאן.
2. **הגדרת פתרון –** עיצוב הפתרונות בוצע באמצעות שיח מקצועי עם הארגונים אשר יש להם ניסיון מעשי בנושא, בו בא לידי ביטוי הניסיון המקצועי שלהם. היתרון בהתבססות על תשתית קיימת היא שלארגונים יש התמחויות וניסיון בסוגיות שונות, כך שניתן להיעזר בהם (בתשלום או התנדבות). לדוגמא: בנושא אבחונים הייתה היוועצות עם ארגון ידידים, בנושא ליווי כלכלי לצעירים עם עמותת למרחב. בנוסף אותרו פתרונות שהוכחו כמוצלחים בארגונים אחרים בארץ ובעולם באמצעות הצוות המקצועי של היוזמה. הפתרון הוצג לכלל הגורמים הרלוונטיים לצורך בחינת היתכנות: מעסיקים, גופי הכשרה, ארגוני צעירים וכד'.
3. **ניסוי בשטח והוכחת יכולת (POC) –** העקרון מומש באמצעות נגישות למשאבים הכספיים של היוזמה שאפשרו התנסות מהירה בשטח ובחינת מידת ההתאמה של הפתרון. זמינות וגמישות המשאבים הינן הכרחיות ליכולת ליישם פתרון במודל אג'ילי. כל פתרון לווה בתהליך למידה של הצוות המקצועי באמצעות ארגוני השטח (גוף מכשיר, ארגונים מלווים, מעסיקים וכד'). לאחר מימוש המענה בוצעה בדיקה מול השטח לגבי הערך של המענה והתאמתו. הבדיקה נעשתה באמצעות:
   א. שיחות יזומות ע"י צוות הגוף המתכלל לקבלת היזון חוזר על מידת הרלוונטיות וההשפעה של המענה.
   ב. ניתוח דוחות ליווי שנכתבו ע"י המלווים בשטח וחילוץ תובנות לגבי המענים, מידת המיצוי שלהם והשפעתם.
4. **בניית מודל עבודה והטמעתו –** הגוף המתכלל הגדיר את המענה ותיעד אותו במסמכי עבודה, תוך הגדרת תנאי הסף המאפשרים שכפול של הפתרון בזירות אחרות. הפתרונות הוצגו לארגונים במסגרת צוות פלפ"ל, במסגרת ליווי שוטף של מנהלת הארגונים, באמצעות מפגשי 'פיצוחים' שנעשו מול הארגונים/ מעסיקים בהם הוצעו מענים רלוונטיים. המענים החדשים נכנסו לסל המענים שהארגונים יכולים לעשות בהם שימוש במסגרת היוזמה. באופן הזה הופץ הפתרון בצורה רוחבית למול כל הארגונים באזור.

פיתוח מענים חסרים

היוזמה ביקשה ליצור רצף מענים שיאפשרו לענות על צרכי הצעיר/ה בתהליך השילוב בתעסוקה איכותית. כאשר אותר פער או צורך של צעיר/ה ללא מענה, הגוף המתכלל פעל בשלושה ערוצים (לעיתים במשולב ולעיתים בנפרד):

א. **חיבור למענה קיים בארגון אחר במרחב –** בזכות ההכרות עם המענים והשירותים הקיימים במרחב, ידע הצוות על קיומם של צרכים שונים במקום אחד שיכולים לקבל מענה ממקום אחר.

ב. **חיבור למענה קיים מטעם המדינה –** בזכות הקשר הישיר עם נציגות המדינה כחלק ממנגנוני הניהול של היוזמה התאפשר בירור מהיר יחסית וקשר מידי עם גורמים במשרדי הממשלה היודעים על מענים רלוונטיים.

ג. **יצירת מענה חדש –** לעיתים לא ניתן היה לקבל מענה משום גורם או שירות שבנמצא. במצב כזה, מרחב הגמישות התפעולית והתקציבית של היוזמה איפשר יצירת מענה חדש.

תהליך מיפוי המענים הקיימים לצורך שעלה ותהליך פיתוח מענה חדש נעשו על פי עקרון האג'יליות לעיל.

דוגמא לפיתוח מענה חדש: התאמת אבחון תעסוקתי לצעירים מהחברה הבדואית

הצוות איתר שני מודלים לאבחון תעסוקתי (ראו אבחון תעסוקתי) המותאם לצעירים ללא עורף משפחתי. האחד, מודל שפותח בעמותת ידידים, והוכח כמוצלח בתוכניות שהעמותה הובילה. והשני, של חברת אדם מילא. צוות היוזמה הביא להתאמת האבחון התעסוקתי (של עמותת ידידים) לצעירים מהחברה הבדואית על ידי תרגום לשפה הערבית והכשרת שני פסיכולוגים מהחברה הבדואית לביצוע אבחון זה.

דוגמא לחיבור למענה קיים מטעם המדינה: הפניית צעירים לקבלת שוברים להכשרה מקצועית/לימודים

פעילות ועדת המלגות של היוזמה והפניית צעירים לקבלת מלגות למדו על היעדר נגישות של צעירים לשוברים אותם מעניקה המדינה ללימודים ולהכשרה מקצועית (ראו מלגות). באמצעות היוזמה ניתן מענה לגופים השותפים שאינם גופים מקצים (מרכזי צעירים וארגוני צעירים), בתחילה על ידי פורום ארגוני צעירים בסיכון ולאחר מכן ישירות על ידי מטה יתד.

המענים שפותחו התבססו על פערים שאותרו באמצעות תהליך מיפוי שהתבצע ע"י צוות היוזמה (ראו: מיפוי דינאמי מתמשך).

המלצות בנושא פיתוח מענים חסרים

1. מענים בני קיימא – אין בשדה מספיק משאבים עבור הצעירים שאפשר לתכלל ולהסתפק בהם, יש לתגבר אותם במשאבים נוספים. תוספת המשאבים מאפשרת יצירת ערוצי פעולה שלא קיימים כיום ויש בהם צורך (לדוג' מלגות). לתקציב התוספתי יש משמעות גם בכינוס השחקנים השונים בשולחן של הפורום המשותף.
2. גוף מתכלל צריך למצות יכולות ומענים הקיימים בשטח ובמידה ויש צורך במענה חדש, יש לבסס אותו על ארגונים הפועלים בשטח ולפתח יכולות שיאפשרו את הקיימות של המענה גם בלעדיו.
3. יש להקצות תקציבים ייעודיים שמטרתם יצירת 'בלוני ניסוי' לפיתוח מענים חדשים ללא התבססות על מחקר מקדים מעמיק אלא על סקר צרכים בשטח. לאפשר ניסוי מהיר של היכולות והסקת מסקנות לגבי איכות הפתרון והתאמתו.

איגום משאבים והסתמכות על הקיים

אחד מאתגרי היוזמה היה איגום משאבים לטובת תעסוקת צעירים. במיפוי שנעשה ובעבודה בשטח אותרו משאבי מדינה שאינם מגיעים לכלל הצעירים באופן מספק. היוזמה מימנה תהליך ליווי ממוקד תעסוקה (מיון זה לא ניתן לגופים ולתכניות שמתוקצבים לליווי תעסוקתי על ידי המדינה) וכן מגוון של כלים לשילוב הצעירים בתעסוקה איכותית.

במסגרת היוזמה התבצע מאמץ בשני כיוונים, האחד הוא חיבור, הנגשה ומיצוי טוב יותר של המשאבים. השני הוא להשפיע על אופן מיצוי המשאבים והשימוש בהם. למשל, לגרום לכך שתקציבי הכשרות מאגף הכשרות מקצועיות יופנו לתחומים חדשים המתאימים לצעירים; שתקציבים להכשרות בהתאמה משירות התעסוקה יכוונו למעסיקים המעוניינים להעסיק צעירים; ושתוכנית סטארטר תפעל בתחומים אשר אותרו כנכונים לצעירים העומדים לקראת פיתוח מסלול של קריירה איכותית.

בשני המאמצים שתוארו לעיל לא נחלה היוזמה הצלחה מרובה, היו מספר חסמים שלא אפשרו מיצוי של משאבים הקיימים בשטח:

1. אין מספיק תקציבים ממשלתיים שמיועדים לתעסוקת צעירים (מלבד צעירות ערביות וצעירים חרדים לדוגמא) או להכשרות מקצועיות.
2. התוכניות הממשלתיות פעולות באופן יישובי/רשותי ויש קושי לעבור לדפוס עבודה אזורי ולממש תקציבים ושירותים מחוץ לישוב בו פועלת התוכנית.

3. קריטריונים שמוגדרים לאוכלוסייה ספציפית בכל תוכנית מייצרים אוכלוסיות צעירים שנופלים בין הכיסאות ולא זכאים (לדוגמא: נשים נשואות בנות 22 שאינן זכאיות חתכי קריטריונים שונים בכל תוכנית).
4. ישנן תוכניות ממשלתיות, דוגמת מרכזי הזדמנות, שהיכולת למצות את המשאבים הקיימים בהם תלויה במצ'ינג כספי שהרשות המקומית נדרשת לספק. ישנן רשויות שאין ביכולתן להציב את הסכומים הנדרשים ועל כן לא נחתם איתם הסכם והתוכנית לא פעילה ברשות ולכן לא נגישה לצעירים שם.
5. חלק ניכר מתקופת פעילות היוזמה לא היתה ממשלה ולא תקציב מדינה מה שהטיל מגבלה קשה על יכולת היוזמה לאגם משאבים ולהשפיע על מדיניות תקציב כמו למשל בנושא הכשרות מקצועיות. כמו כן תוכנית ריאן פעלה בתקופה זו רק באופן חלקי והיתה בהליך מכרזי ארוך לבחירת ספק חדש.
6. צורך בתהליך מקדים אצל הגוף הממשלתי לשם קבלת השירות הנדרש – כאשר התהליך המקדים חוזר על תהליך שבוצע במסגרת הגוף המלווה (ארגון צעירים) של הצעיר הדבר יוצר כפילות מיותרת ולעתים אף מהווה חסם עבור הצעיר, שאינו רוצה להתחיל מחדש תהליך עם גוף חדש. לדוגמא: על מנת לקבל כלי מסייע לשילוב תעסוקתי בריאן צריך לקיים 3 פגישות פרטניות שחוזרות על התהליך בארגון המלווה.

לאור חסמים אלו, פעל הצוות למיצוי משאבים בין ארגוני מגזר שלישי הפועלים באזור באמצעות יצירת רצף של מענים ומעבר של צעירים בין הארגונים. כך שצעיר המלווה ע"י ארגון 'כוכבי המדבר' ונדרש לסיוע רגשי יופנה לקבלת שירות מארגון תמר. במהלך היוזמה כ-149 צעירים עברו בין ארגונים לקבלת מענים נדרשים.

המלצות בנושא איגום והפניית משאבים בעבודה בין מגזרית

1. ביוזמות בין מגזריות יש לבצע הכשרה ולספק כלים לעבודה ממשקית וללוות יוזמות בין מגזריות (זרוע העבודה, פילנתרופיה, ארגונים חברתיים וכד'). זהו נושא מורכב שאין לצאת מנקודת הנחה שכלל השותפים ברמות השונות יודעים לבצע אותו הלכה למעשה.
2. בהקמת יוזמה בין מגזרית הפועלת במודל אזורי, יש לבצע מיפוי של תוכניות ממשלתיות שניתן לעבוד איתן במודל עבודה אזורי, גם בשים לב לקריטריונים לקהלי היעד ונקודות ממשק אפשריות.
3. במידה והחסמים הקיימים, דוגמת קריטריונים לקהלי יעד, מונעים שיתופי פעולה בין גופים שונים ותכלול משאבים, יש לעבוד במודל של תוספת תקציבית.
4. יש לבחון את היקף הכספים המושקעים ע"י יוזמה מתכללת בהפעלת כלים לשילוב בתעסוקה, מכיוון שכמות גדולה של משאבים מייצרת אנומליה ביחס לציפייה לתכלול משאבים קיימים.

איסוף והפצת ידע מקצועי לארגונים השותפים

הגוף המתכלל פעל לאגד כלים לליווי תעסוקתי לצעירים בפריפריה הנשענים ממספר עולמות תוכן ואותם להביא לארגונים המלווים ביוזמה. עולמות התוכן מהם נאסף הידע:

הנחת היסוד הייתה הישענות על ידע קיים (בשונה מפיתוח ידע חדש), איתור הפרקטיקות המקצועיות שהוכחו כמוצלחות בשטח, המשגה של הידע ועיבוד שלו לכדי מודל עבודה שניתן להפיץ ולהטמיע בשטח בקרב הארגונים השותפים. העקרון שהנחה את הפצת הידע הוא לא רק הנגשה של הידע עצמו אלא גם הנגשה של "בעלי הידע" כדי לעודד למידת עמיתים, שיתוף בידע בין כלל הארגונים והעצמת הרישות הבין־ארגוני. חיבור כלים וידע מכל עולמות התוכן יחד אפשר להבנות מסלול לליווי תעסוקתי מותאם לצעירים בפריפריה. גדול מהידע ביוזמה לגבי ליווי תעסוקתי לצעירים, הינו ידע משולב שהארגונים הסכימו לחלוק וכולל גישות מגוונות לתהליך של ליווי וגישות שונות בנושא תעסוקה. לאחר תהליך משותף עם הארגונים הצביע הגוף המתכלל על הכלים המיטביים אשר מומלץ לכלול במסלול הליווי ביוזמה.

דוגמא: הישענות על ידע קיים והנגשת בעלי הידע

במרכזי תעסוקה מפעילים כלי של 5 צירים בליווי תעסוקתי. איש המקצוע ממרכז תעסוקה הוא זה שהעביר את ההדרכה למלווים על שימוש בכלי זה.

תהליך איתור ידע והפצתו

1. **איתור ארגונים מומחים –** מופו ואותרו ארגונים שעשייתם הוכחה כמוצלחת למול מדדים מוגדרים – אחוזי שרידות בהכשרות מקצועיות, אחוזי שילוב בתעסוקה לצד תעסוקה איכותית מתמשכת.

האיתור בוצע באופן הבא:

א. **סבבי ארגונים –** הגוף המתכלל ביצע אחת לרבעון לערך, פגישת מטה מול מטה עם הארגונים בשטח. מטרות הסבב היו היכרות עם הפעילות של הארגון ושיטות העבודה שלו, היכרות עם צרכים ופערים והנגשה של שיטות עבודה מארגונים מקבילים שהוכחו כמוצלחות.

ב. **פנייה יזומה לארגון מומחה –** היכרות מעמיקה של הצוות עם שדה הפעילות בתחום התעסוקה בארץ והיכרות עם ארגונים ברחבי הארץ המתמחים בשיטות עבודה ייחודיות, אפשרה היכרות זו פניה ספציפית לארגון למול צורך מוגדר, לבחינת שימוש בשיטות וכלי עבודה או רכש שלהם.

2. **בחירה/ בחינה של פרקטיקה מיטבית –** שיטות העבודה שהוצגו כמוצלחות נבחנו ע"י הגוף המתכלל על מנת לבדוק את מידת התאמתם לצורכי ומטרות היוזמה. לאחר בחינה הוחלט האם לאמץ ולהטמיע את השיטה או לוותר עליה.

בחינת הפרקטיקה בוצעה באופן הבא:

א. **למידה של העקרונות –** העבודה מול הארגון התרכזה בהיכרות עם מודל העבודה, שיקולי הדעת לשימוש, הישגים מרכזיים, לקחים, תובנות וכד'. זאת במטרה לבחון את מידת ההתאמה של המודלים למטרות ומאפייני היוזמה מתוך ראייה רחבה וכללת.

דוגמא: האם מודל ליווי לאחר שילוב בתעסוקה במקצוע מסוים (טבחות) מתאים גם למקצועות אחרים (עיצוב גרפי)?

לאור מאפיינים שונים הוחלט לא לאמץ את המרכיבים של ליווי לאחר השמה באמצעות הגוף המכשיר. מנגד, ליווי במהלך הכשרה הוגדר כמודל מתאים למגוון סוגי ההכשרות ביוזמה ולכן אומץ והוטמע כשיטת עבודה מובילה (ראו ליווי במהלך הכשרה).

ב. **פרויקט התנסותי** – אחד היתרונות של היוזמה היה היכולת לבצע ניסויים בשטח של מענים ומודלים של עבודה. עם חלק מהארגונים בוצעו פרויקטים ניסיוניים במטרה לבחון את מידת האפקטיביות שלהם ומידת התאמתם ליוזמה. ההתנסות אפשרה למידה מעשית והתאמתה או זניחתה של הפרקטיקה. לדוגמא ניסיון של שימוש במודל של חונכות אצל המעסיקים במהלכו התגלו קשיים שהיה קשה לגשר עליהם, כגון: התאמה ספציפית מדי לסגנון עבודה של ארגון מלווה שלא התאים להכליל אותה לארגונים נוספים, דרש פיקוח צמוד מידי מצד צוות היוזמה וכן היעדר מיומנויות נדרשות בקרב המלווים. התובנה הייתה שההשקעה רבה מהתועלת ועל כן החונכות נכללה כרכיב בתוך כלים – פרקטיקום ו-OJT.

ג. **פרויקטים משותפים –** ייזום והובלה של פרויקטים משותפים עם ארגונים בעלי ניסיון מקצועי מוכח.

ד. **תיקוף מול השטח –** לאחר התנסות בפרקטיקה חדשה נעשתה בדיקה יזומה טלפונית של הגוף המתכלל למול השטח (מעסיקים, ארגונים מלווים, מסגרות הכשרה וכד') על מנת לבחון את מידת ההתאמה והערך של הפתרון.

דוגמא: איתור ארגון ופרקטיקה

עסק חברתי המתמחה באיתור, הכשרה, שילוב בתעסוקה וליווי של צעירים ללא עורף משפחתי למקצוע הטבחות. העבודה מול הארגון כללה פיילוט למענה חדש – 'הכשרה בהתאמה', **במטרה לבחון האם המענה הזה עשוי להתאים למקצועות נוספים** שאין להם מימון מהמדינה או זמינות גיאוגרפית. טרום הפיילוט **התבצע תהליך למידה של צוות היוזמה את מודל העבודה של הארגון** (משלב איתור ומיון הצעירים, דרך תוכנית ההכשרה ועבודת הליווי, תהליך ההשמה וליווי לאחר ההשמה). **ההישגים של הארגון לאורך שנים של עשייה בתחום הם יוצאי דופן** (נשר שלא יותר מ-5% במהלך ההכשרה ומשך תעסוקתי בממוצע של למעלה מארבע שנים). בתום תהליך הלמידה הוחלט על **פרויקט משותף (פיילוט)** שבו הארגון ביצע את תשלב ההכשרה המקצועית המותאמת ושאר שלבי הליווי הובלו ע"י ארגונים אחרים מהיוזמה. הפיילוט לווה ע"י הצוות במטרה ללמוד ולהתאים את מודל העבודה למקצועות וארגונים נוספים. חלק מתפיסות העולם ופרקטיקות העבודה יושמו בפרויקט ולאחר מכן הפכו להיות מרכיבים במודל של 'הכשרה בהתאמה'.

ישנן שיטות פעולה של הארגון שהיוזמה לא אימצה מתוך החלטה מושכלת, חלק מהנושאים נידונים במסגרת הלקחים (ראו בהמשך, לדוגמא תגמול לארגונים על שעות ליווי ולא על חודשי שילוב בתעסוקה).

הפרויקט עם הארגון היה התנסות ראשונית במודל של הכשרה מותאמת, ולאחר מכן פותח המודל ע"י צוות היוזמה ושוכפל למגוון הכשרות מותאמות באזור, אשר עירבו מספר רב של ארגונים ובמגוון תחומים (מדריכים חדרי כושר, עיצוב גרפי וכד').

3. **הפצת הידע**

א. **צוות פלפ"ל –** הצוות הכיל את מגוון הארגונים השותפים ביוזמה ובמסגרת המפגשים שלו נעשו פעולות רבות לשיתוף בידע בין הארגונים באמצעות דיונים, הצגה נושא ע"י ארגון מומחה ועוד. מהות צוות פלפ"ל הוא שיתוף בידע בין ארגונים ודיפוזיה של פרקטיקות מיטביות ביניהם (ראו פרקטיקה מיטבית בסעיף של עבודה אזורית)

ב. **מנטורינג וחניכה מקצועית בין ארגונים –** היוזמה עודדה תהליכי חניכה בין ארגונים במטרה להטמיע פרקטיקות מיטביות בין מגוון הארגונים בצורה בלתי אמצעית ובכך גם לחזק את איכות הקשרים ועוצמתם. לדוגמא: במצפה רמון לא קיים ארגון תעסוקה למעט מרכז הצעירים והיה צורך בידע מקצועי לצוות בנושא קידום תעסוקה בקרב הצעירים. צוות היוזמה חיבר את ארגון 'גוונים' המתמחה בתחום לצורך חניכה של הרכזים במצפה רמון וליוויים המקצועי. גוונים ביצעו תהליכי הכשרה וחניכה מקצועית גם לארגון 'שחר חדש', עמותת ידידים סייעה באופן דומה לישוב ח'ורה ולצוות המקצועי בדימונה.

ג. **הכשרות והשתלמויות –** תהליכי ההכשרה שניתנו ע"י צוות היוזמה לארגונים ולמלווים היוו פלטפורמה להפצה והטמעה של פרקטיקות מיטביות שאותרו בשטח או מארגונים מקצועיים הפועלים בשדה התעסוקתי. דוגמא לכך ניתן לראות בהכשרה המקצועית לליווי כלכלי של צעירים – ליווי כלכלי הוא תחום שהיה חסר לכלל הארגונים שפעלו במסגרת היוזמה. הצוות רכש את הידע מעמותת למרחב והעביר אותו במסגרת ההדרכות כחלק מסל המענים שהמלווה יכול להעניק לצעיר. במסגרת הדרכות לארגונים נעשה שימוש במודל חניכה בין ארגונים כולל שילבו של מרצים חיצוניים.

ד. **זמינות של הגוף המתכלל לשאלות מהמלווים –** הצוות של הגוף המתכלל היה זמין לשאלות של מלווים ונתן מענה כל העת. בנוסף, הועבר מידע באמצעות קבוצות וואטסאפ למלווים ולמנהלים וניוזלטר. תפיסת הגוף המתכלל כגוף מקצועי היתה אחד הרכיבים שביססו את עבודת התכלול.

המלצות להפצת ידע מקצועי לארגונים השותפים

1. יש למנות בעל תפקיד שאחראי להמשגה, תיעוד והפצה של פרקטיקות המיטביות שאין לו תפקיד מקצועי אחר ביוזמה. מומלץ שיבחר על ידי הגורם הממונה על הגוף המתכלל ושיפעל לצדו, באופן שמאפשר רפלקטיביות של הצוות על עבודתו וחילוץ פרקטיקות מיטביות ותיעודן.
2. יש לרכז את המסמכים הרלוונטיים, הכוללים איסוף וגיבוש ידע מקצועי, באופן נגיש לארגונים השותפים ביוזמה על מנת לאפשר שיח מקצועי אודותיהם. בסיום היוזמה הוקם מאגר ידע מתפתח. מוזמנות ומוזמנים לעשות שימוש בחומרים שהועלו אליו וכן להעשיר אותו בחומרים נוספים.

פעילות מבוססת נתונים

מיפוי דינאמי מתמשך – יצירת ידע שטח

עקרון ההסתמכות על הקיים מחייב מיפוי מתמיד המשקף את תמונת המצב בכל רגע נתון. המיפוי היווה עקרון וכן כלי בסיסי לפעולת היוזמה. מטרת המיפוי המתמשך היתה הכרת תמונת התעסוקה העדכנית באזור הכוללת את כל השחקנים, הצרכים והפעולות. הממצאים הפכו לסוגיות לדיון בקבוצת פלפ"ל וכן בצוות היוזמה, לתובנות ולעיתים להחלטות על פיתוח או על איגום משאבים. המיפוי המשיך והתעדכן באופן שוטף בעיקר באמצעות עבודתן של מנהלת קשרי מעסיקים ומנהלת קשרי ארגונים. עבודת המנהלות התמקדה בשני רבדים: הרובד האחד העמקה ושימור של הקשרים הקיימים, פיתוחם ומיצוי ההזדמנויות הטמונות בהם, תוך זיהוי פערים במענים המצויים. הרובד השני היה זיהוי ארגונים ומעסיקים רלוונטיים נוספים הקיימים בשטח, איתם יוצר הגוף המתכלל קשר לטובת פיתוח והרחבה של מעני היוזמה הקיימים.

פרקטיקות מיטביות לביצוע מיפוי דינאמי מתמשך:

1. **שימוש בדוחות ליווי –** התייחסות לדוחות הליווי לא רק כמנגנון מעקב ובקרה על היקפי ביצועים והבנת תמונת המצב למול כל צעיר, אלא כאל מראה של הנעשה בשטח, של הצרכים, הביקושים, השימוש במענים והפערים הקיימים. מנהלת קשרי ארגונים קראה כ-10,000 דוחות ליווי במהלך תקופת היוזמה וכלי זה אפשר מיפוי מתמיד של הנעשה בשטח למול הצעירים לגבי איכות הליווי ושאר המרכיבים שתוארו לעיל. יש לשקול התייעלות של התהליך באמצעות מערכת מידע עם יכולות ניתוח תוכן.
2. **עמידה ביעדי היוזמה –** אחת לרבעון נבחן היקף מיצוי המשאבים והמענים ביוזמה ע"י הארגונים, המעסיקים והצעירים וכן מידת העמידה ביעדים שהוגדרו. הניתוח בוצע באמצעות מערכת המידע אליה דיווחו הארגונים באופן שוטף וכן באמצעות דוחות דיווח של הצוות. בדיקת מידת העמידה ביעדי היוזמה מדי רבעון איפשרה למפות את המצב בשטח ולהתאים את שיטת העבודה בהתאם.
3. **קשר מתמשך בגישת CRM –** למול מעסיקים וארגונים ננקטה גישה של שמירה על קשר רציף (Customer Relationship Management) והוליסטי המביאה לידי ביטוי קשר מקצועי ואישי המייצר תחושת שותפות המבוססת על היכרות ומחויבות הדדית. הקשר המתמשך בא לידי ביטוי בשיחות טלפוניות יזומות של הצוות, פגישות שוטפות (עם כל ארגון בממוצע אחת לחודשיים), שיחות משוב תקופתיות שהתקיימו אחת לחצי שנה וליווי שוטף למול צרכים וזיהוי הזדמנויות, וכן גם יחס אישי בשמחות ואירועים משמעותיים

(ימי הולדת, אבל וכד'). הקשר השוטף אפשר לצוות להחזיק בכל רגע נתון בתמונת מצב של צרכים, שימוש במענים, חסמים וכד'. המידע הוחזק בראשן של נשות הצוות ומעט במערכת המידע שליוותה את היוזמה.

מערכת המידע

הפעילות ביוזמה תועדה במערכת מידע ייעודית שנבנתה ע"י ספק נבחר. מטרת המערכת היתה לאפשר קבלת החלטות מושכלות וטיוב תהליכים, על מנת למדוד את אפקטיביות היוזמה והעמידה ביעדי המכרז, וכדי לרכז את כל הפעילות הנעשית ביוזמה הן ברמת הארגונים (ליווי פרטני, הפניה למלגות, השמות וכדו') והן ברמה האזורית של היוזמה (דוגמת הכשרות) במטרה לעקוב אחריה ולפקח עליה. המערכת נדרשה לתמוך בתהליכי קבלת החלטות המבוססים על דיווח מהשטח ומפעילות צוות היוזמה.

מערכת המידע חייבה הזנת נתונים עצמאית על הפעולות השונות (ללא משיכה ממערכות מידע של הארגונים) באמצעות מערכת טפסים דיגיטלית ויצרה מסד נתונים אחיד לארגונים שונים ממגזרים שונים.

הנתונים עובדו והופקו מתוכם דוחות בהתאם לנדרש ע"פ המכרז, לוועדות ההיגוי. על מנת לשפר את יכולת הניהול והבקרה של הארגונים את פעילותם, הופקו לארגונים דוחות פעילות שבועיים הכוללים את מספר הצעירים המשתתפים ביוזמה, דוחות מפגשי הליווי, מיצוי משאבים מהיוזמה (הכשרות ולימודים, מלגות, אבחונים, מסלולי תמריץ למעסיקים (כלים לקליטה בעבודה), השתתפות בקורסים והכשרות ועוד).

המלצות לפעילות מבוססת נתונים

1. תמונת המצב הנובעת מהמיפוי הדינאמי המתמשך צריכה להיות עדכנית ונגישה לארגונים הפועלים בשטח, באמצעות מערכת מידע, כחלק מטיפוח ראייה אזורית ותמיכה בפרואקטיביות שלהם ללא צורך בצוות היוזמה. רצוי שתמונת המצב תכלול הן את פעולות היוזמה והן את צרכי התעסוקה וההזדמנויות במרחב. החשיפה לנתונים תאפשר זיהוי שחקנים מובילים ואפשרות ליצירת קשרים ושיתופי פעולה, למידה הדדית, איתור פערים וחיזוק תחושת השותפות והאחריות על קידום התעסוקה באזור כולו.
2. לבצע בחינה רבעונית של הנתונים הנאספים, למול מטרות היוזמה, מיצוי הכלים שמציעה ושיטות העבודה הנהוגות על מנת לאפשר עריכת שינויים ככל שאלה נדרשים.
3. לייעל תהליכי מיפוי דינאמי מתמשך כך שיתקיימו באופן ממוחשב שיאפשר ניתוח שלהם.

מנגנוני עבודה של הגוף המתכלל

הגוף המתכלל ביסס מספר מנגנוני עבודה שאפשרו לו לפעול למען השגת המטרות ותכלול כלל הארגונים השותפים ביוזמה.

רשתות עבודה

קידום שיתופי פעולה סדירים בין כלל הארגונים המתנהלים באופן ממושך במגוון כלים, היוצרים רישות בין ארגוני המאפשר העברת ידע ופרקטיקות באופן שוטף המופץ (diffused) לכלל הארגונים השותפים במסגרת עובדים יחד. להלן הכלים שהופעלו לניהול הקשר עם הארגונים וחיזוק הרישות ביניהם:

רשת מנהלים

רשת מנהלי היוזמה נפגשה בקבוצת פלפ"ל והחל מהשנה השנייה גם באמצעות קבוצת וואטסאפ.

פרקטיקה מיטבית: קבוצת פלפל (פעולה, למידה, פעולה)

מטרתה למידה המבוססת על פעולות הנעשות בשטח והמשרתת פעולות עתידיות תוך שיפור ביצועים – למידה לצורך פעולה. קבוצה זו היוותה את מעבדת פיתוח הידע, מסייעת בפיתוח תפיסת עבודה מערכתית ומהווה את מרחב הניהול והתיאום המשותף עם הארגונים. זוהי קבוצה סגורה אליה התחייב כל ארגון לשלוח נציג בכיר וקבוע מטעמו. משתתפים: מובילי ארגונים המשתתפים ביוזמה, מפתחי ידע מארגוני תעסוקה, מובילי ארגונים הקשורים בתעסוקה במרחב הנגב, נציגות של משרדי ממשלה ברמה אזורית – תוכנית יתד, שירות התעסוקה. לקבוצה הוזמנו גם מעסיקים ונציגים של משרדי ממשלה באופן חד פעמי לטובת העשרת השיח והדיונים. התכנים שנדונו בקבוצה כללו סוגיות העולות מתוך עבודת השטח בכל הקשור לשלבים השונים בתהליכי הליווי של הצעירים לפני השתלבותם בהכשרה או בתעסוקה ולאחריה. לקבוצה הקבועה של מנהלי היוזמה וארגונים שותפים, הצטרפו באופן חד־פעמי מעסיקים וגופי הכשרה, וכן הוצגו נתונים מהיוזמה, מודלים וידע מהארץ ומהעולם, לטובת הבנת הסוגיות ממגוון היבטים ומתן פתרונות וכיווני פעולה. המפגשים התקיימו אחת לחודש וחצי – חודשיים למשך ארבע שעות.

קבוצת פלפל פעלה מתוך ראייה ומחויבות כלל אזורית לשילוב צעירים בתעסוקה איכותית. הגוף המתכלל ניהל את הקבוצה מתוך כוונה ליצור תחושת בעלות ושותפות של המשתתפים לקיומה. היות הקבוצה

מסגרת קבועה ויציבה למעשה חייב את המנהלים להיות מעורבים בנעשה ביוזמה, ובכך לתת רוח גבית ניהולית למלווים בארגונים.

רשת המלווים

רשת כל מלווי הצעירים מכל הארגונים השותפים ביוזמה ברמות מחויבות שונות. מנהלת קשרי ארגונים הובילה את הרשת ב-3 פלטפורמות מרכזיות:

- הדרכה והעשרה מקצועית למלווים - מפורט בהמשך.
- קבוצת וואטסאפ: העברת מידע שוטף ברמה יומיומית ע"י רכזות היוזמה וע"י חברי הקבוצה. הקבוצה היוותה רשת מקצועית משמעותית ביותר של קשרים המאפשרים חיבורים למגוון המשאבים, המענים ואפשרויות התעסוקה לצעירים במרחב.
- ליווי פגישות שת"פ: שיתופי פעולה שיוזם הגוף המתכלל לוו ע"י מנהלת קשרי ארגונים. מעבר לליווי בבניית השותפות, ניתן מענה של משאבים נדרשים בהתאם לאפשרויות היוזמה.

פרקטיקות מיטביות לפעילות במודל רשתי

א. **קול קורא מעודד לשיתוף פעולה** – בשונה ממרבית הקולות הקוראים בהם הארגונים מתחרים זה בזה על הקצאת משאבים, הקול הקורא שיצא לארגונים נוסח כ"קול קורא ומזמין" לקחת חלק בשיתוף פעולה אזורי. ארגונים שציינו במענה לקול הקורא שישנו שיתוף פעולה בין שני ארגונים ויותר קיבלו ציון גבוה יותר בשלב המיון. בנוסף, הקול הקורא הופץ לאחר תהליך של שותפות עם ארגונים שביקשו לקחת חלק ביוזמה.

ב. **בניית מרחב של אמון** – בשלב הראשון יש להתמודד עם ארבעה אתגרים מרכזיים העשויים לעכב שיתופי פעולה: הקצאת משאבים וקשב של הארגונים לשיתופי פעולה, אגו ארגוני ונכונות לעבודה בין שווים, שינוי הרגלי ודפוסי עבודה ומחסור במוטיבציה. התמודדות עם אתגרים אלו נעשה באמצעות:

- **שיתוף ביכולות –** פעילויות חשובות שנעשו בארגונים וזוהו ע"י הצוות הובאו לצוות פלפ"ל, הדרכות מלווים וכד'. הארגונים המציגים חוו תחושת גאווה והעצמה מקצועית והארגונים שקיבלו את הידע חשו שישנה פתיחות ורצון לשיתוף ושותפות והדבר הזין את עצמו.
- **קבוצות משימה –** עבודה בקבוצות קטנות בתוך מפגשי צוות פלפ"ל, להן יש מטרה ומשימה משותפות.
- **שקיפות ביעדים –** בסוף השנה הראשונה הוצגו הנתונים המעידים על מידת העמידה ביעדים של כלל הארגונים. הנתונים הוצגו לכולם, על אף שהיתה דילמה האם הדבר יוביל לתחרות. הנחת היסוד

שהנתונים יוצגו תוך חיזוק כלל הארגונים, הסברת הרציונאל בשקיפות, הצורך ללמוד יחד מסך כל הפעולות כדי לקדם את האזור כולו. התחרותיות הוסתה לכיוונים חיוביים של הנעה לפעולה.

ג. **חיבור בין ארגונים –** בכל פעם שעלה צורך מארגון מסוים לידע או מענה, הפעולה הראשונה שננקטה היתה בחינת מתן מענה על ידי ארגון אחר ברשת ולא על ידי הגוף המתכלל. הצוות חיבר בין הארגונים תוך הדגשת היכולות והאיכויות של הארגון.

ד. **חיבור בין מגזרי –**

- שילוב של ארגוני הכשרה ומעסיקים בהשתלמויות מקצועיות וכן במפגשי צוות פלפ"ל במטרה לחזק את הקשרים בין כלל המגזרים.
- חיבור בין גופי הכשרה למעסיקים נעשה באמצעות ירידי תעסוקה שבוצעו בתום הכשרות מקצועיות. השתתפות ארגוני הכשרה בפורום פלפ"ל ומפגש עם מעסיקים אפשרה את ההוצאה לפועל של הירידים. לאחר ניסיון ראשון מוצלח בתום ההכשרה של עיצוב גרפי זה הפך להליך קבוע – יריד תעסוקה ממוקד לבוגרי הכשרה ספציפית.
- צוות ארגוני הכשרה (צוות אד הוק) – הקמת צוותים לבחינת מידת הפוטנציאל שיש לבוגרי אקדמיה במסלול מסוים למול מעסיקים הצרכים של המעסיקים בתעשייה ספציפית. כל צוות התמקד בתעשייה ספציפית. נעשו ביקורים אצל מעסיק והתובנות הוצגו לכל צוות הכשרה. אפשר הבנה מעמיקה של תהליכי איתור וגיוס, יצירת קשרים עם בעלי תפקידים רלוונטיים למיצוי הפוטנציאל התעסוקתי, הפצת רשימות אנשי קשר של המעסיקים השונים.

ה. **רשת מעסיקים –** לא נוצרה רשת של מעסיקים ביוזמה. הפעילות למול מעסיקים פעלה במודל של אחד לרבים: קשר של מנהלת קשרי מעסיקים (אחת) למול כלל המעסיקים (רבים). נעשה שימוש בערוץ טלגרם, קבוצות וואטסאפ וחיבור בין מעסיקים באופן נקודתי באמצעות פעולות יזומות של מנהלת קשרי מעסיקים. נעשה שימוש בתשתית שניהלה ארץעיר – פורום מקצועי של מנהלות משאבי אנוש של הארגונים וכן ועידות מקצועיות למנהלות משאבי אנוש בנושאים מקצועיים (גיוון ונושאים נוספים).

ו. **הקצאת אנשים ומשאבים ליצירת ולשימור הרשת –** נדרש גורם יעודי לנושא וכן משאבים שיבטיחו את קיום הרשת.

מענה מקצועי זמין

הגוף המתכלל היה נגיש וזמין לצרכי הארגונים, הן לדרג המנהלים והן לדרג המלווים. סופק באופן שוטף מידע מקצועי, בוצעו חיבורים בין ארגונים וכן התייעצויות מקצועיות שוטפות דרך הטלפון והמייל.

הדרכה והעשרה מקצועית לאנשי המקצוע

הגוף המתכלל הוביל הדרכות למלווים ולמנהלי הארגונים. ההדרכות נערכו בהיקף רב יותר מאשר תוכנן בתחילת הדרך ובמגוון של שיטות. ההדרכות, והיות הגוף המתכלל כזה שמביא ערך מקצועי לארגונים השותפים ביוזמה, סייעו רבות לביסוס מודל התכלול האזורי ושימורו לאורך פעילות היוזמה. ההיכרות והקשרים המקצועיים שנרקמו בהדרכות בין המלווים ביססו גם הם את רשת הארגונים ביוזמה. ברמה המקצועית, ההדרכות למלווי הצעירים ביוזמה נועדו לייצר סטנדרט מקצועי משותף בשפה המקצועית, בתפיסה הפעולה, במיומנויות ובכלים.

הנחות יסוד

1. לכל ארגון אג'נדה מקצועית ומדיניות משלו – הערך המוסף של היוזמה הינו ביצירת מענה הדרכתי משלים להדרכות מקצועיות שכבר קיימות בארגונים השונים. זאת גם לאור התפיסה המכבדת את המקצועיות של הארגונים וההסתמכות על הנעשה במסגרתם.
2. הטרוגניות הארגונים מעשירה את הידע ומקדמת את מטרות היוזמה – המיפוי הציף את השונות הרבה הקיימת בין הארגונים. הצוות הניח ששונות זו תוכל להעשיר ולהשלים את הידע המקצועי החסר (עולם תוכן של צעירים, צעירים ללא עורף משפחתי ושל עולם העבודה והמעסיקים) על־ידי הבאת תכנים קיימים מגורמים מקצועיים קיימים (דוגמת בעצמי, למרחב, גוונים).
3. העברת ההדרכות לקבוצת מלווים בין־ארגונית תביא להיכרות בין המלווים ותהווה קהילת לומדים מקצועית לשיתוף, בידע, ביכולות, בניסיון ובהמשך אף במשאבים שיש לכל ארגון, לשם יצירת רצף מענים אזורי לצעירים. זאת, גם במחיר של "אובדן" הדיוק של תכני ההדרכה לכל סוג ארגון (למשל להשלים תכנים תעסוקתיים לארגונים המתמחים בליווי צעירים ולהיפך).
4. תעסוקת צעירים מכילה שלושה עולמות תוכן: ליווי תעסוקתי, צעירים ועולם התעסוקה – מעסיקים – וחשוב להטמיע תפיסת עבודה מותאמת, הלוקחת בחשבון את כל השלושה במינונים משתנים.

סוגי ההדרכות ביוזמה

1

הדרכות לקבוצת המלווים ביוזמה.

מטרה: הקניית ידע וכלים לליווי ממוקד תעסוקה ויצירת שפה מקצועית משותפת ורשת עמיתים

מתי: השתלמויות התקיימו מדי חודשיים; ווביגרים מדי 3 שבועות

יישום: כללו מגוון תחומים ודרכי העברה (פירוט מטה).

2

הדרכות קבוצתיות קטנות שהועברו על ידי צוות היוזמה או מומחים מתוך הארגונים.

מטרה: מענה מהיר לצורך הדרכתי, חוסר בידע ו/או במיומנויות ליווי.

מתי: כאשר מזוהה צורך על־ידי המלווים או על־ידי מנהלת קשרי ארגונים.

יישום: נעשה בתחומים של השמה, כתיבת קורות חיים, הכוונה להכשרות, שימוש בוואוצ'רים ועוד.

3

קורסי תבת – הגדרת הבסיס המקצועי לליווי תעסוקתי, הפניה לקורסים של תבת והבאת קורס אימון בסיסי ומתקדם לדרום עבור ארגוני היוזמה ומשתתפי תבת נוספים.

מטרה: יצירת בסיס ושפה מקצועיים משותפים ומעודכנים לעולם התעסוקה בארץ; וידוא שכל המלווים בעלי בסיס מקצועי ראוי לליווי תעסוקתי

מתי: רצוי היה לקיים קורס כזה אחת לכמה חודשים כדי להבטיח השלמה מקצועית לכל המלווים בטווח של חצי שנה מכניסתם לתפקיד.

יישום: בשנתיים הראשונות מלווים השתתפו בקורסים שתבת פתחו וכן בקורס אימון וליווי שהתקיים ביוזמה בתום השנה הראשונה. קיום קורסים תקופתיים לא הסתייע בשל אילוצי תקציב של היוזמה והחלטה ארגונית של תבת להפסיק את תוכנית ההכשרות הממומנת על־ידם.

4

הדרכה בין ארגונים – "ארגון חונך ארגון". ארגון מומחה מעביר הדרכה לארגון אחר שעדיין אין לו מומחיות בתחום (השלמת ידע לארגוני צעירים על תעסוקה ולארגוני תעסוקה על צעירים).

מטרה: למידת עמיתים ארגונית.

מתי: כאשר יש ארגון מומחה תוכן וארגון אחר המעוניין ללמוד את התוכן החדש.

יישום: רכיב זה יושם במהלך היוזמה על־ידי ארגון ידידים וגוונים כארגונים חונכים.

זרקור על הדרכות מלווים

פרופיל המלווים ביוזמה

1. בעל תואר ראשון לפחות, עם ניסיון בהדרכה ובליווי אנשים.
2. תפיסת ליווי תעסוקתי לצעירים הקשורה לזהות הארגונית.
3. שייכות ארגונית לאחת מ-3 סוגי ארגונים: מלווים של ארגוני צעירים בסיכון, רכזות/ים ממרכזי צעירים ורכזי/ות פרט של תכניות ממשלתיות ורשותיות (מרכזי הזדמנות לתעסוקה ותוכניות שאינן רק תעסוקתיות כגון, מחלקת קליטה עירונית, רש"א ועו"ס יתד).

קבוצת המלווים אופיינה בהטרוגניות רבה לא רק מבחינת תפיסת התפקיד והשייכות הארגונית, אלא גם מבחינת הגיל, הידע, הניסיון, מבחינת המעטפת שהם מקבלים בארגון (הכשרה והדרכה). ארגוני הצעירים בסיכון מביאים עימם תפיסה כוללנית של ליווי, לעומת תפיסה שירותית יותר של מרכזי צעירים ותוכניות תעסוקה. ניכר היה שיש פערים בין הידע התעסוקתי שארגונים הניחו שיש להם והוא מספק, לבין הסטנדרט שהיוזמה יצרה. לדוגמא, ארגון שהיה בעל תוכנית עם הצלחה מוכחת בתעסוקת נוער ניסה להכיל אוטומטית על צעירים אך התברר בדיעבד שלא ניתן לעשות "הכללה" של הידע, אלא נדרשת התאמה במבנה, ציפיות ומטרות הליווי. התמודדות עם הפער הייתה דרך ההחלטה שלא לבנות הכשרות אלא תוכנית העשרה והכשרות מודולרית כפי שנרחיב בהמשך.

דוגמא לפערים בתפיסת התפקיד הארגונית אפשר לראות בציפייה מהצעירים להיות פרואקטיביים. הגישה השירותית של מרכזי תעסוקה וצעירים תופסת את המרכז כמקום אליו הצעירים מגיעים מתוך מוטיבציה ואילו ארגוני צעירים בסיכון הפועלים בתפיסה של ליווי הוליסטי מתמשך, עוסקים בהרבה יישוג (ריצ'ינג אאוט). כל אחד היה צריך להשלים ידע בתחום אחר כדי לייצר תפיסה רחבה ואחידה יותר.

גורמים שהשפיעו על צריכת ההדרכות ביוזמה

1. בחירת הארגון לקחת חלק ביוזמה נבעה מרצונו להיות כתובת עבור צעירים לשלב השתלבות בתעסוקה. רוב הארגונים שנכנסו ליוזמת עובדים ביחד לא היו בעלי ידע ומומחיות בתחום זה ולכן ההשתלמויות והמידע בערוצים השונים היה מענה לצורך שלהם.
2. חובת ההשתתפות בהשתלמויות, שהייתה חלק מההסכם בין ארץעיר לארגונים.
3. מעקב אחר השתתפות המלווים בהשתלמויות. לפני כל השתלמות נעשתה הרשמה מקוונת וכן נשלחו הודעות או טלפונים למלווים שלא נרשמו. למלווים שלא השתתפו ביותר מ-20% מההשתלמויות, נעשתה שיחה על־ידי מנהלת קשרי הארגונים ומנהלת פיתוח ידע והדרכה יחד עם מנהל הארגון כתזכורת למחויבותם.

4. התניית התגמול בגין ליווי לצעירים בהשתתפות המלווים בהדרכות.
5. אופי הארגון והמסר הניהולי לגבי השתתפות בהשתלמויות ובתוכנית ההדרכה כולה.
6. המלווים עצמם, המחויבות של כל מלווה ללמידה ולהתפתחות אישית
7. איכות הידע והרלוונטיות שלו.
8. סביבת הפעילות – ישנה חשיבות לסביבת ההדרכות. קיום ההדרכות במרכז לאודר הייתה חשובה ליציבות וגם למיצוב ארץעיר כגוף המתכלל. יש חשיבות ליצירת אווירה למידה מאפשרת, תחושת שפע, מקום נעים. חלק מכך היה הקפדה לדאוג לכיבוד למשך היום (ארוחת בוקר קלה וארוחת צהריים) שאפשרו פניות מלאה ללמידה וכן תחושה שזהו מרחב בו דואגים להם (במובן של "מי מטפל במטפל").
9. בזום הייתה חשיבות לפרסום הקישור לפני ההרשמה. הפעילות נדרשת לשדר שפע אסתטיות ומקצועיות. הציפיה מהמשתתפים שיהיו במקום שקט ירשמו מראש וידליקו מצלמה.

התפתחות ההדרכה לאורך 3 שנות פעילות היוזמה

תכנית ההדרכה עברה שינויים לאורך פעילות היוזמה, מבחינת התכנים וכן התשתיות להדרכה. השינויים נבעו מ:

1. צרכי המלווים – כפי שעלו מדוחות הליווי, משיח שוטף בין הצוות למלווים ומממצאי מחקר ההערכה ליוזמה.
2. חשיפה של צוות היוזמה לתכנים שראוי להעבירם למלווים – השתתפות בפורום הדרכה מקצועי של תבת, בימי עיון רלוונטיים וכדומה.
3. דגשים של השותפות הפילנתרופית, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ועמותת למרחב.

תכנית ההדרכה נבנתה בשיח בין מנהלת קשרי ארגונים למנהלת פיתוח ידע והדרכה, כאשר התכנים גובשו גם עם מנהלת קשרי מעסיקים. אישור התוכנית השנתית נעשה על ידי צוות הגוף המתכלל.

התוכנית פורסמה בראשית כל שנה לארגונים, במייל ובוואטסאפ, וכן נשלחו זימונים ליומנים לכל המלווים מראש. התוכנית נשלחה במקביל למנהלי הארגונים, על מנת שיוודאו את רישום המלווים אליה.

שינויים בתכנים

א. החל מהשנה השנייה כל מפגש כלל את שלושת ההיבטים של ליווי תעסוקתי, צעירים ללא עורף משפחתי ומעסיקים, במינונים משתנים.

ב. ההכשרות נבנו תחת עקרון הנגשת הידע והנגשת בעלי הידע.

ג. במהלך משבר הקורונה התכנים הותאמו לצרכי המלווים והצעירים וכללו: כלים בליווי מרחוק, התנהלות במקרה של חובות, זכויות צעירים בעבודה, מודל "פיצוחים" (עמיתים ו-VIP) למציאת פתרונות תעסוקה מיידיים לצעירים מחפשי עבודה ועדכון נהלי דיווח והגדרות מסגרת פגישה לתשלום.

שינויים בפלטפורמות

א. הבאת הידע לדרום – קיום הכשרות תבת בדרום, במסגרת היוזמה, כך שמוקד הידע המקצועי מגיע אל אנשי המקצוע ולא להיפך. בשנה הראשונה ליוזמה תבת פתחו את שערי הקורס למלווי היוזמה. בשנה השנייה ליוזמה הקורס התקיים בבאר שבע, במימון היוזמה, על מנת לקרבו לקהילה המקצועית וכן ליצור זיקה בינה לבין תבת. בשנה השלישית ליוזמה, תבת קיימו קורס מתקדם בבאר שבע, במימון תבת ובעידוד משרד העבודה והרווחה

ב. הדרכות באמצעות הזום ממוקדות נושא שהתקיימו בשגרה ולאחר מכן בתקופת הקורונה. ניתן לצפות בהדרכות ובווביינרים שהוקלטו דרך ערוץ היו-טיוב של ארץעיר.

ג. לומדה דיגיטלית להכשרת מלווים – נוכח חילופי כוח אדם בקרב המלווים ועל מנת ליצור שפה משותפת שתאפשר התקדמות מקצועית בהדרכות עצמן, נוצרו 3 לומדות דיגיטליות להקניית ידע למלווים אודות קהל היעד של היוזמה, עריכת אינטייק ועקרונות בליווי ממוקד תעסוקה. ניתן למצוא את הלומדות כאן:

הכרות עם צעירים בפריפריה – קהל היעד של היוזמה

ניהול שיחת אינטייק עם צעירים

מודל חמשת העקרונות להתפתחות אישית ותעסוקתית

תכנים מרכזיים	מסגרות הדרכה משלימות

שנה 1 - יצירת בסיס לאמון ולשיתוף

תעסוקה, מעסיקים, צעירים בסיכון, בניית קבוצת שייכות מקצועית, נהלי עבודה	**השתלמויות דו־חודשיות**. **הדרכה ארגונית** **בקורסים של תבת** להשלמת ידע מקצועי וחיבור לקהילה מקצועית ארצית.

שנה 2 - העמקה ושכלול

תעסוקה צעירים בסיכון מעסיקים העמקת ליווי תעסוקתי – כולל ליווי לאחר השמה לימודים, הכשרות	השתלמויות דו־חודשיות ארגונית קורסים של תבת קורס אימון וליווי **בסיסי** של תבת בדרום למלווי צעירים

שנה 3 - העמקה והטמעת שיטות עבודה חדשות

העמקה והרחבה של הליווי – ליווי בסוגיות כלכליות, הסדרת חובות, מיצוי זכויות. ייזום ופרואקטיביות בקשרי מעסיקים ליווי תוך כדי הכשרה	השתלמויות דו־חודשיות הדרכה ארגונית קורסים של תבת קורס אימון וליווי **מתקדם** של תבת בדרום למלווי צעירים ווביגרים בזום – אחת לשבועיים שלושה

לפירוט התכנים ראו נספח.

פרקטיקות מיטביות ללמידה בין־ארגונית בהובלת גוף מתכלל

1. **כבוד, הקשבה ופתיחות –** יצירת פורום לומד בין־ארגוני ובין־מגזרי המאפשר שיתופי פעולה ושיתוף בידע הינה מלאכה מורכבת ועדינה הדורשת הקשבה, כבוד, פתיחות ושקיפות רבה. ראשית יש ליצור הכרות ובסיס של אמון בין המלווים מארגונים שונים. כמו כן, חשוב לייצר אווירה של למידה והתייעצות מתוך הבנה שלכל אחד ואחת מהמלווים בחדר יש ניסיון וידע משמעותיים ובעלי ערך לשאר המשתתפים ולהתפתחות היוזמה. השילוב האנושי, הרב ארגוני יצר מגוון מפרה, "מינגלינג" ורשת קשרי עבודה לא פורמלית שהפכה להיות חשובה יותר מההכשרה עצמה.
2. **קבוצת וואטסאפ מקצועית –** מנהלת קשרי ארגונים פתחה את הקבוצה, קבעה את נהלי ההשתתפות וניהלה אותה בפועל. פתיחת הקבוצה אפשר המשך תקשורת בלתי אמצעית, מהירה, ישירה ולא־פורמלית בין כל המלווים (הוכנסו לקבוצה גם רכזי פרט או מלווי צעירים שאינם חלק מארגוני היוזמה לטובת העשרת הרשת ולטובתם הם). הידע והמידע זרמו בקבוצה באופן רציף ויצרו אפשרות של מתן מענה כמעט מיידי לצרכים שעלו. זמן התגובה לצורך של צעירים היה קריטי במתן מענה רלוונטי ומדויק.
3. **כל ידע הוא שווה ערך / צירוף משותף של ידע –** בבניית המבנה והתכנים הצוות החזיק גם בתפיסה של אי־היררכיה של ידע שבפועל אפשרה לכל אחד להביא את הידע שלו וכל ידע הקשור לתעסוקת צעירים יכול היה להיות רלוונטי. בנוסף, יש לפעול ב"קוד פתוח" – כלומר, הידע המתפתח שייך לכולם. גישה זו הביאה נדיבות, פתיחות ויוזמות מצד כל המלווים לקחת חלק פעיל בהשתלמויות ובהעברת הידע.
4. **יצירת בסיס מקצועי משותף –** כל המלווים חויבו לעבור קורס אימון וליווי בסיסי של תבת או מקביל מקצועי לו, כדי ליהנות ממשאבי היוזמה.
5. **הבאת תכנים רלוונטיים, עדכניים וחדשניים –** כדי להפוך את ההשתלמויות למרחב למידה מבוקש, עדכני ורלוונטי, יש להביא תכנים שעונים על צרכי ליווי או צרכי צעירים וכן לשמור על גמישות רבה בתכנים. כל תאריכי המפגשים פורסמו מראש אך התכנים עצמם היו גמישים לצרכי המלווים ולצורך העברת המידע והידע של צוות היוזמה. לדוגמא: בשנה הראשונה (יולי 2018), בנינו מפגש שעסק בעידוד צעירים להשתלב במסלולי לימוד של הנדסאים, בעקבות בקשה של אחת מהקרנות השותפות. כאשר זוהו הזדמנויות של הכשרה וחשיפה של מקצועות נדרשים הם הוכנסו כחלק מסדר היום של המפגש. בנוסף, לאור צורך הולך וגובר של ניהול כלכלי מושכל (שהתגבר במיוחד בתקופת הקורונה) ככלי בחיזוק מסוגלות תעסוקתית של צעירים, היוזמה מימנה הכשרה בליווי כלכלי שהועברה על־ידי עמותת למרחב, שכללה מפגשי הנחייה והדרכה (סופרוויז'ן) על־ידי מומחית מעמותת 'למרחב', בסיום ההכשרה.

6. **שילוב תכנים ומומחי ידע משלושת עולמות הליבה –** ליווי פרטני, צעירים ומעסיקים. יש ערך רב להכרות עם מגוון של אנשים מהתחומים הללו שהם מחוץ ליוזמה, הן בשל העניין והן בשל הקשרים החדשים שיכולים להירקם. בהשתלמויות השתתפו אנשי מקצוע עדכניים וכן אנשי קשר שיכלו להביא את הנושא הנבחר בצורה אותנטית, מקצועית ורהוטה. למשל, כדי ללמד את תהליך הליווי במודל המשולש להכשרה בהתאמה ומהו תפקיד המלווה, התקיים פאנל של מעסיק, צעיר ומלווה, ששיתפו בסוגיות ואתגרים אמיתיים.
7. **שימוש במתודות הנחייה מגוונות, מותאמות וחדשניות –** בעולם של שפע הכשרות, השתלמויות וידע רב שזמין מאד, יש חשיבות לייצר גיוון ועניין גם באופן צריכת הידע. בהדרכות שולבו מתודות שונות (למידת עמיתים, הרצאות, פאנל אורחים בנושא מסוים, לומדות, סרטונים, סדנאות ועוד). כמו כן שולבו פלטפורמות פיזיות וטכנולוגיות – מפגשים פרונטליים ומפגשי זום, עד למעבר מלא לזום בעקבות משבר הקורונה.
8. **יצירת מרחב למידה לא פורמלי –** ידע רב הועבר גם באופן שוטף בערוצים לא פורמאליים כמו ווטסאפ והשיחות הפרטניות עם הצוות. מודל 70:20:10 מצביע על כך שחלק הארי של למידה (70%) מתרחש במהלך התנסות במשימות ופעולות יומיומיות המצריכות פתרון בעיות ועוד 20% מתרחש באמצעות עמיתים, שיתוף רעיונות, חיפוש מידע ועוד. 10% בלבד מהלמידה מתרחש באופן פורמלי דרך מפגשי הדרכה מובנים ושיטתיים שמובילים מנהלי הארגון. הדבר נכון לארגון אחד הומוגני אך התגלה כנכון לא פחות גם בגוף מתכלל. עיבוד הידע והטמעתו התרחש תוך כדי עבודה ובאמצעות שאילת שאלות באופן שוטף. לצד שאלות, התייעצויות ושיתוף במידע בקבוצת הוואטסאפ, מלווים קבלו פידבק מידי על דוחות שכתבו במערכת המידע ממנהלת קשרי ארגונים באמצעות מייל, טלפון או וואטסאפ.
9. **תוכנית שנתית מגוונת ומודולרית –** מתוך הרציונל המתואר לעיל ומהתובנות שעלו בראשית היוזמה, יצר הצוות מבנה השתלמויות מגוון ומודולרי. מגוון מבחינת תכנים, מתודולוגיות ואופני העברה; מודולרי במובן שחלק מההדרכות הן בהשתתפות חובה ואחרות ניתנות לצריכה כבחירה. מבנה זה כלל את כל סוגי ההדרכה ביוזמה.

המלצות לנושא הכשרות והדרכות

1. גוף מתכלל צריך להתמקד בבניית רשת מקצועית ותחזוקתה ולהוות סמכות מקצועית. לצורך כך חייבת להיות לו תכנית הדרכה רלוונטית ומודולרית, המתאימה למגוון הארגונים הנמצאים ביוזמה. תכנית הדרכה אזורית מהווה מנוף לתכלול כולו שכן מחזקת את תפקידו של הגוף בתכלול מקצועי של משאבים מגוונים לארגונים מגוונים.
2. יש חשיבות וערך רב לקיום השתלמויות רב־ארגוניות ורב מגזריות – המפגש הרב־תחומי מאפשר את הרישות המקצועי, את יצירת השפה המשותפת והאמון וכן את שיתופי הפעולה הבין־מגזריים הנדרשים כל כך לטובת איגום משאבים ויצירת פתרונות תעסוקה הולמים לאוכלוסיית היעד. ההשתלמויות מאפשרות את תחזוקת הרשת ושיפורה המתמיד. בנוסף, ההשתלמויות ברמה זו מאפשרות את יצירת רצף המענים לצעיר, הרחבת האפשרויות לקידום תעסוקתי וכך מגשימה את עקרון ההתאמה המיטבית התפורה "לפי מידה" של ליווי תעסוקתי.
3. יוזמת עובדים ביחד נשענה על ארגונים קיימים שלהם אג'נדות מקצועיות מרובות ושונות. מתוך עקרון השענות על הקיים, לא ניתן לייצר תורה מקצועית הומוגנית שיש הכרח ליישמה. יש לגבש ידע השואב מתוך הידע הקיים אצל ארגונים באזור וכן להביא תכנים ועקרונות שישלימו את הקיים ויעשירו אותו.
4. אכיפה מעקב ובקרה על למידה – גורם מתכלל כיוזמת עובדים ביחד יכול להציע תכניות הדרכה מקצועית אך לא יכול לאכוף את צריכתן, הטמעתן או את יישומן בשטח. במידה ויש רצון כזה, חייבת להיות סמכות ניהולית לצד מחויבות ושיתוף פעולה מלא של מנהלי הארגונים השונים עצמם, שיאכפו ויעקבו אחר הביצועים. כך למשל, לצוות היוזמה לא היתה סמכות ניהולית לאכוף שלבי ליווי פרטני, דבר שמנע התערבות רבה יותר בתכני הליווי בכל ארגון. על אף שזה היה מרכיב חשוב ביוזמה, שהושקעו בו משאבים רבים, היה קושי להטמיע ולעשות בקרה מוקפדת על איכות תהליך הליווי. מאחר והיחסים היו מושתתים בעיקר על אמון ושיתוף פעולה, השיפור המקצועי היה תלוי מאד במחויבות המלווים והמנהלים בארגון המלווה. במקרים קיצוניים בהם צוות היוזמה זיהה חוסר מקצועיות, הוא פעל לשיפור הביצועים או להפסקת השתתפות הארגון ביוזמה. עם זאת, בשל מגבלות הסמכות, לא ניתן לומר שכל המלווים עומדים באותו סטנדרט גבוה ושכולם עברו דרך של התפתחות מקצועית.
5. שיפור מיומנויות ליווי מחייב הדרכה רציפה ומובנית בתדירות של אחת ל-3-4 שבועות. גוף מתכלל יתקשה לעמוד בדרישה כזו ובנוסף ישנו ערך בהכשרות ובהדרכות פנים ארגוניות, בהתאם למטרות הארגון, קהל היעד שלו ותפיסת עבודתו. על כן מומלץ להגיע להסכמה עם הארגונים על אופן קיום הדרכה מקצועית לאנשי המקצוע אצלם. ניתן לסייע בבניית תכנית הדרכה ולמידה, במידה ואין פונקציית הדרכה ארגונית, ניתן לסייע בחיבור עם גופי הכשרה מקצועיים ועוד.

6. שילוב של השתלמויות פרונטליות לצד ווביגרים והדרכות מאפשרת הנגשת ידע רב ויצירת רלוונטיות, יצירתיות והתחדשות מקצועית מתמדת.
7. חובת הגעה של מלווים להשתלמויות הינה תנאי הכרחי להצלחה של יצירת סטנדרט מקצועי בגוף מקצועי מתכלל.
8. חשוב לייצר אווירה וסטינג מקצועי ברמה גבוהה:
   א. שליחת הזמנה מראש עם סדר יום + זימון ביומנים
   ב. מקום מאוורר, נעים, המאפשר ישיבה נוחה ופניות ללמידה.
   ג. כיבוד ושתיה.
   ד. הכנת מרצים ומנחים למפגש – תיאום ציפיות.
10. חשיבות ללמידה מתמדת של צוות היוזמה ובעיקר מנהלת ההדרכה על מנת להצליח להביא ידע חדש ועדכני על עולם העבודה המשתנה כל הזמן.
11. רצוי להקפיד על מעורבות מנהלים בתחום ההדרכה וההעשרה מקצועית – גישת המנהל/ת בארגון משפיעה מאד על נוכחות ויישום התכנים הנלמדים לאחר מכן בתוך הארגון.
   א. המנהלים ביוזמה לא היו מספיק מעורבים ומחויבים להשתתפות המלווים ולמעקב אחר יישום התכנים שנלמדו.
   ב. צוות היוזמה לא היה מספיק פרואקטיבי וגם לא הייתה לו הסמכות הנדרשת בהגדלת מעורבות המנהלים – מידע רב בעיקר בנושא נהלי הדיווח "דילג" אל המלווים.
   ג. ידע מקצועי וכלים מקצועיים – חשוב ביותר שיגיע גם למנהלים בארגונים. במרבית הארגונים המנהל/ת לא היה בעל רקע תעסוקתי ולא יכול היה לתת הנחייה או הדרכה מקצועית למלווה. זה פגע ביכולת ליצור מענה ארגוני שלם.
12. מעורבות נמוכה של ארגוני הגג, עם מעורבות מסוימת של הסניף האזורי (במידה והיה כזה).
13. ישנה חשיבות ללמידה מתמדת של צוות הגוף המתכלל ובפרט מנהלת פיתוח ידע והדרכה, על מנת להצליח להביא ידע חדש ועדכני על עולם העבודה המשתנה כל הזמן.

צוותי אד־הוק

פיתוח מענה חדש נעשה באמצעות שיתוף ידע מכמה ארגונים. הנחת היסוד היתה שהידע קיים בארגוני שטח ובארגוני פיתוח ידע וכי המענה המיטבי יינתן כאשר ייעשה חיבור מקצועי נכון של הידע לכדי מענה מותאם ומעודכן. צוותים שהוקמו הובלו על ידי ורוכזו על ידי נציגה מהגוף המתכלל.

דוגמאות לצוותים שהוקמו:

צוות ליצירת הכשרה דיגיטלית למלווים תעסוקתיים של צעירים בפריפריה הוקם בהובלת מנהלת פיתוח ידע והדרכה ובשותפות של 6 ארגונים: תבת, בעצמי, למרחב, גוונים, עלם, ידידים ואחריי. תכנית ההכשרה הדיגיטלית שיצר הצוות מובאת בנספח.

צוות בניית תהליך לליווי מעסיק שנעשתה בשיתוף גוונים וציונות 2000; בתקופת הקורונה הוקם צוות 'היום שאחרי', לחשיבה על פלטפורמות דיגיטליות של ליווי.

המלצה לצוותי אד־הוק

יש לעודד הקמת צוותי משימה המבטאים תשוקה ומחויבות של הארגונים השותפים לקידום הנושא של הצוות ופתרון בעיות משותף. הצוותים הללו פועלים למול צורך או בעיה מוגדרת ומתוחמת, יש לה לוח זמנים ברור ותוצר משותף שהוא תולדה של עבודת הצוות. יצירת תוצר המוטמע ביוזמה שהוא פרי יצירה של הארגונים מחזק את תחושת השותפות והמחויבות של כלל הגורמים לפעולות המתקיימות ביוזמה.

יצירת פרויקטים משותפים למספר ארגונים וחיבור עם מעסיקים

לצד העבודה המשותפת של הארגונים, יוזמת עובדים ביחד סייעה למציאת מענים לצרכים העולים מהשטח באמצעות פרויקטים משותפים בנושאים שונים. הפרויקטים באו לתת פתרון לצורך ברמת הפרט וחלקם שילבו עבודה עם מעסיקים. פרויקט יצא לפועל כתוצאה מיוזמה של ארגון או מצד צוות הגוף המתכלל והוא יכול היה להיות קשור לכל אחד משלבי תהליך ההשתלבות: סדנא מכינה לעולם העבודה, הכשרה מקצועית, ליווי אישי או קבוצתי במהלך הכשרה או קליטה לתפקיד או לתהליך של קידום. הוצאת פרויקט לפועל כללה תהליך הכנה וגיבוש פרויקט וכן וידוא שמקדם את מטרות היוזמה. הגוף המתכלל סייע למימוש הפרויקט בהתאם לנדרש – גיבוש הפרויקט, חיבור הגורמים הרלוונטיים (ארגונים, מעסיקים), הקצאת תקציב וכל דבר שקידם את מציאת המענה או המענים המתאימים.

סבבי ארגונים

במהלך היוזמה התקיימו פגישות עם כל הארגונים השותפים לטובת חיזוק הקשר, ביסוס האמון, איתור צרכים, הגדרת יעדים ותוכנית עבודה במסגרת היוזמה וכן מעקב ובקרה אחרי איכות הליווי, מיצוי משאבים והתחייבויות הארגון כלפי היוזמה. צוות היוזמה הגיע לארגון לפגישת מטה מול מטה במטרה להעמיק את ההבנה לגבי – מה חסר, מה מיישמים, מה נדרשים לשנות. הסבבים התקיימו אחת לרבעון לערך. בנוסף, הפגישות איפשרו העמקה של ההכרות עם הארגונים ושיטות העבודה שלהם וכן הנגשה של שיטות עבודה מוצלחות מארגונים מקבילים.

מערכת מידע

פעילות הארגונים בליווי הקבוצתי והפרטני הוזנה לתוך מערכת מידע באמצעות מערכת טפסים לטובת איסוף וריכוז הנתונים. הנתונים עובדו לדוחות בהתאם לנדרש ע"פ המכרז לוועדות ההיגוי. על מנת לשפר את יכולת הניהול והבקרה של הארגונים את פעילותם, הופקו גם לארגונים דוחות פעילות שבועיים הכוללים את מספר הצעירים המשתתפים ביוזמה, דוחות הליווי שנעשו להם, מיצוי כלים לשילוב בתעסוקה איכותית ביוזמה. ראו נספח עיקרי הנהלים לעבודה עם מערכת המידע: גוף מתכלל וארגונים.

המלצות בנושא הקמה והטמעת מערכת מידע

1. בחירת ספק בעל הוכחת יכולת וניסיון קודם בהקמת מערכות דומות, על מנת להישען על ניסון ופרקטיקות מיטביות של ארגונים ויוזמות דומות.
2. אפיון מערכת המידע לאחר גיבוש תפיסת עבודה וכן בהתאם לצרכי היוזמה – מאפייני פעילות, תהליכי מדידה והערכה, ניצול תקציבי לפי מטרות וכו'.
3. התאמת מערכת המידע לתהליך הליווי – יצירת טפסים המשקפים את תהליך הליווי (למשל: הגדרת מטרת הפגישה, הפניות לשירותים אחרים, טופס העסקה, הנחיות מעקב ועדכון של סטטוס משתתפים).
4. הטמעת השימוש במערכת ע"י הגורמים המזינים בשטח באמצעות אינטגרציה מקסימלית למערכות מידע הקיימות בארגונים.
5. ניסוח ערך מוגדר ומשמעותי לארגונים ולגורמים המזינים את הנתונים – לוח מחוונים לקבלת תמונת מצב ברמה רלוונטית, קבלת מידע אזורי, הגשת בקשות למענים באמצעות המערכת מהיוזמה וכד'.
6. אפיון מערכת שמשקפת תפיסות של תכלול (איסוף נתונים על שירותים וכלים שהצעיר מקבל מהיוזמה ומחוצה לה) ואזוריות (נתונים על מקום הצעיר, מיקום הכשרה, מיקום תעסוקה וכו'). (ראו המלצות נוספות בפעילות מבוססת נתונים).

ועדת היגוי ופורומים ללמידה משותפת

לאורך פעילות היוזמה התקיימו מנגנונים ללמידה מהנעשה בשטח, הנתונים הנאספים והתובנות וכן מנגנוני ניהול. מפגשי למידה מקצועיים התקיימו לאורך היוזמה בין הגוף המתכלל בארץעיר, עמותת למרחב, משרד העבודה והרווחה ומנהלת השותפות. במפגשים אלה נדונו נושאים נבחרים, דוגמת ליווי צעירים, עבודה עם מעסיקים והכשרות מקצועיות. בשנת הפעילות הראשונה, במהלכה היוזמה התבססה בשטח, התקיימו ישיבות עבודה לגוף המתכלל עם נציגת משרד העבודה ומנהלת השותפות. בשנתיים העוקבות, התקיימו הישיבות בתדירות נמוכה יותר.

בכל שנה התקיים מפגש למידה בהם השתתפו הקרנות הפילנתרופיות ונציגי משרד העבודה והרווחה, יחד עם הגוף המתכלל ועמותת למרחב וכן צעירים, מעסיקים וארגונים. לקראת סיום היוזמה התקיימה סדרת מפגשים לבחינת הזויות השונות ביישום היוזמה לאור מטרותיה.

ועדת ההיגוי היתה מנגנון ניהולי שמטרתו התוויית מדיניות, ניהול תקציב היוזמה, סנכרון בין כלל הגורמים השותפים, בקרה אחר מימוש תכניות העבודה, הכרעה בדילמות מקצועיות והנחיה של הגוף המתכלל. ועדת ההיגוי הורכבה מ-2 נציגי משרד העבודה והרווחה ומ־2 נציגי השותפות הפילנתרופיה, בראש הועדה עמדה הנציגה הבכירה ממשרד העבודה והרווחה.

הועדה התכנסה בשנה הראשונה אחת לרבעון, והחל מהשנה השנייה אחת לחציון. מדי רבעון נשלחו סיכומי הרבעון (התקדמות לעבר יעדי היוזמה ויישום תכנית העבודה). כמו כן, כאשר התעוררו נושאים שהצריכו את התייחסות הועדה בין ישיבותיה, הדבר נעשה לרוב בתכתובת מייל. לאחר השינוי עמותת למרחב ועמותת ארץעיר קיימו ישיבות סיכום רבעוניות לבחינת ההתקדמות ביוזמה והנלמד ממנה. ריכוז ועדת ההיגוי נעשה ע"י מנהלת השותפות.

המלצות לועדת היגוי ופורומים ללמידה משותפת

1. יש לשמר מפגשים שוטפים אחת לרבעון של ועדות ההיגוי על מנת לאפשר שיח שותפים מתמשך ומאפשר דיון מעמיק בסוגיות שעל הפרק. פרק הזמן בין מפגש חצי שנתי לבא אחריו גדול מידי והאלטרנטיבות של שיח באמצעות דוא"ל ושיחות אחד על אחד לא נותנים מענה מספק לניהול יוזמה מורכבת מהסוג הזה.
2. חשוב לקיים מפגשי למידה ושיח מקצועי מעמיק בין גורמי המקצוע השונים ברמות השונות.
3. לתחלופת אנשים ישנה משמעות מכרעת על איכות ניהול הקשרים ועל זרימת המידע וקבלת החלטות, דבר משמעותי ביוזמה משותפת. יש לבסס מנגנון כניסה לתפקיד ואוריינטציה לבעלי תפקידים חדשים המשתלבים ביוזמה.

[3]

כלים לשילוב צעירים בתעסוקה

ליווי ממוקד תעסוקה

הכנה לעולם העבודה

הכשרה מקצועית לצעירים

עבודה עם מעסיקים

קליטה והתמדה בעבודה

ליווי ממוקד תעסוקה

ליווי ממוקד תעסוקה – כללי

הנחת היסוד לעבודה עם צעירים במסגרת היוזמה, הייתה שתהליך הליווי האישי של הוא קריטי להשתלבות מיטבית וליציבות בעבודה. ההכנה לעולם העבודה באמצעות תהליך אישי מתייחסת להיבטים כבניית המסוגלות התעסוקתית של הצעיר, סיוע בתכנון מסלול הקריירה, מתן מיומנויות רכות, כלים להתפתחות, הכרות עם עולם העבודה ועוד. ליווי כולל תהליך אישי ויכול לכלול גם ליווי קבוצתי.

המאפיינים הייחודיים של הצעירים השפיעו על עקרונות העבודה המפורטים בהמשך.

מאפייני הצעירים:

1. קוצר רוח לתהליכים בכלל ולתהליכים ארוכים בפרט.
2. עומס ואחריות לפרנסה – צעירים ללא עורף משפחתי נוטלים עליהם לעיתים את עול פרנסת המשפחה או מחויבים להתפרנס בעצמם. במצב כזה אין פניות להיכנס לקבוצה ש80% ממנה מתמקד בהעצמה ובתהליכים רגשיים.
3. צורך בכלים פרקטיים בזמן קצר לצד חיזוק הביטחון העצמי, תחושת החוללות העצמית והמסוגלות התעסוקתית.
4. משימת החיים בשלב זה היא של חיפוש ובירור זהות תעסוקתית והימנעות מהתחייבות לטווח ארוך.
5. נדרשת התאמה לסוג תעסוקה ולא רק לרמת בשלות אישית – צעירים בקצה הרצף (מארגונים כמו עלם ומרכז רותם) נזקקו לשלב קבוצתי מקדים שקראנו לו "קדם תעסוקה". זוהי מסגרת קבוצתית שמטרתה טיפולית יותר אך היא מהווה שלב קריטי בדרך לקבוצת אימון תעסוקתי.

הליווי התעסוקתי התבסס על שלושה עקרונות עבודה:

1. הקניית כישורים לניהול קריירה עצמי בעולם העבודה בהווה ובעתיד – הליווי נועד להקנות לצעירים מכלול כישורים רחב שיאפשר להם השתתפות פעילה ותורמת בעולם העבודה ובחיים בכלל .
2. בחירה ואחריות אישית – השאיפה היא שכתוצאה מתהליך הליווי הצעירים יחזיקו בתפיסה תעסוקתית לפיה הם מנהלים את הקריירה של עצמם ואחריותם לבחור מתוך מרחב האפשרויות הקיים בעולם עבודה משתנה ודינמי.

3. מכוון תוצאות – התוצאה הסופית של התהליך אליה נשאף היא השתלבות הצעיר במסגרת המקדמת אותו מבחינה תעסוקתית לתעסוקה מפרנסת התואמת את יכולותיו, כישוריו ורצונותיו, כגון, הכשרה, לימודים או עבודה.

על בסיס עקרונות אלה ביקשנו לייצר מרחב אפשרויות ובחירה רחב ומגוון ככל האפשר לצד כלים וכישורים שיאפשרו את בחירת המסלול הנכון לכל צעיר וצעירה.

מכיוון שהיוזמה פעלה באופן מתכלל הייתה לה היכולת לפעול מעבר לאג'נדה ארגונית ספציפית של ארגון צעירים או תוכנית תעסוקה המכוונים לאוכלוסיית יעד מסוימת, וכן לקיים שיתופי פעולה עם מגוון ארגונים שונים דבר המאפשר יצירה של מרחב אפשרויות מגוון. מרחב כזה מאפשר לארגון גם להרכיב יחד עם הצעיר המלווה את המסלול המתאים לו ביותר וגם להגדיל את כמות הצעירים המלווים על ידיי הארגון לאור הרחבת השירותים והמשאבים. כלומר, הרחבת המרחב מאפשרת לארגון יותר מענים ליותר צעירים.

הליווי הפרטני נועד לייצר רצף תהליכי המשפר את מוכנות הצעיר להשתלבות מיטבית בתעסוקה איכותית, לפי בחירתו. הגישה המקצועית עליה מתבסס הליווי הינה גישה של "השמה (או עבודה) תחילה", לפיה תהליך הליווי מכוון למציאת עבודה שתהווה בסיס ראשוני ויציב לבירור התעסוקתי של הצעיר בשלב החקירה הכל כך חיוני שהוא נמצא בו. עם זאת, עבור צעירים הנמצאים בשלבים יותר מתקדמים בפיתוח הקריירה שלהם ובעלי ניסיון בעבודה קודמת, התהליך התעסוקתי מכוון להכשרה מקצועית/לימודים אקדמאיים/מכינה/ תעסוקה איכותית יותר, בהתאמה אישית לכל צעיר בליווי.

מטרת היוזמה הייתה אם כן שהארגונים המלווים ילוו את הצעירים בתהליך מובנה ומותאם ושיטמיעו את מודל הליווי בארגוניהם בסיוע היוזמה. לצורך כך הוחלט כי הרכזים של הארגונים יוכשרו על ידי צוות היוזמה, יקבלו מימון לתהליכי הליווי, יפעילו סדנאות קריירה וילוו את הצעירים בקליטתם במקום העבודה למשך שלושה חודשים. בנוסף, צעירים שזוהה שקיים לגביהם צורך יעברו אבחון תעסוקתי או אבחון דידקטי שלאורו יתבצע הליווי, ויסופקו להם מענים משלימים נדרשים.

המלצות לליווי ממוקד תעסוקה

1. נכון לראות את הליווי כתהליך שלם משלב טרום ההשמה, דרך ההכשרות, ולאחר ההשמה באמצעות גורם מלווה אחד המהווה כתובת מרכזית לצעיר בכל שלבי הליווי. כתובת ממנה יוצאים ואליה חוזרים בסיום כל שלב והיא מאפשרת ראיה כוללת של התהליך אותו הצעיר עובר.
2. בליווי במהלך הכשרה המלווה צריך להיות נוכח בתהליך המיון ובתחילת ההכשרה על מנת לתאם ציפיות עם הצעירים ולסייע להם להבין מה תפקידו. זאת, כדי למצות את תהליך הליווי באופן מיטבי.
3. ישנה חשיבות מכרעת לניתוח דוחות הליווי הפרטניים, בהבנת איכות הליווי, צורכי הצעיר, מיצוי מענים וכד'. יש לאפשר ניתוח והפקת דוחות המבוססים על דוחות הליווי באמצעות מערכת מידע המסוגלת לנתח כמות גדולה של מידע.
4. חשיבות בקריאה פרטנית של מדגם דוחות ע"י איש מקצוע מטעם היוזמה, על מנת לשפר את המענה המקצועי שניתן ע"י צוות היוזמה לארגונים המלווים (במסגרת פיצוחים, בליווי השוטף, בהגדרת תכנים להשתלמויות ועוד).
5. קביעת שיטת תמריצים לארגונים שתעודד ליווי גם לאחר 3 חודשי שילוב בתעסוקה, על מנת לוודא ליווי מתמשך הכולל איסוף נתונים ודיווח שיאפשרו תהליכי מדידה ולמידה.
6. יצירת סל גמיש של מענים באמצעות תקציב ייעודי לכל צעיר, שיאפשר לאנשי המקצוע המלווים את הצעיר למצות את התקציבים בצורה המתאימה ביותר לצעיר. כך למשל, לאפשר מימון טיפול פסיכולוגי לצעירים מורכבים רגשית שאינם מוגדרים כמתמודדים עם מחלה נפשית.
7. מסלול הקריירה של צעירים יכול להוביל גם ללימודים אקדמאיים, ולכן מומלץ לייצר שותפות גם עם המל"ג ליצירת מענים בתחום הקדם אקדמאי כמו מימון קורס פסיכומטרי, מלגות למכינות, בניית מסגרת של מכינות מקוצרות לצעירים בפריפריה ועוד.

ליווי ממוקד תעסוקה לפני השמה

שלב זה נועד לעזור לצעיר להתחיל לשאול את עצמו שאלות לגבי זהותו התעסוקתית הרצויה, לבנות אתו תהליך של בירור ובניית תכנית אישית לשלב החקירה הראשון בקריירה שלו. במסגרת היוזמה כיוונו לתהליך יחסית קצר בשלב זה כדי שעיקר הליווי יהיה תוך כדי התנסות תעסוקתית ראשונית בתוך עולם העבודה. שלב זה ממוקד אם כן בבנייה של תכנית אישית לבירור וגיבוש זהות תעסוקתית תוך כדי עבודה, הכנה לעולם העבודה כולל בירור כישורים יכולות ורצונות, חיפוש עבודה אפקטיבי וכדו', סיוע באיתור מעסיק ומשרות.

הליווי מתמקד בעיקר בחיזוק המסוגלות העצמית של הצעיר להתמודד כבוגר אחראי ועצמאי במסגרת תעסוקתית. תכני הליווי כוללים בין היתר, בניית אומץ ועידוד, העצמה אישית, חיזוק הבטחון העצמי, התנהלות עצמית, יכולת התמדה במסגרת, ניהול קונפליקטים מול מעסיק ואנשי צוות, התנהלות ותיעדוף בחלוקת הזמן השבועית, הכרות של תפקיד ומשרה, הכרות מתוך התנסות בסביבת עבודה אמיתית, למידה מטעויות, צמיחה מכישלונות וראיית קושי כאתגר, מעבר ממיקוד שליטה חיצוני לפנימי, הגברת תחושת האחריות והשליטה, חיזוק יכולות הבחירה, ניהול פיננסי, הכרת זכויות עובדים ועוד.

מרבית הצעירים ביוזמה היו זקוקים ל'תעסוקה התנסותית' – 'תעסוקה התנסותית' היא תעסוקה המאפשרת לצעירים לחוות את עצמם במרחב תעסוקתי, לתרגל ולשכלל מיומנויות בסיסיות הנדרשות להמשך התפתחות אישית ומקצועית. היא מאפשרת לשאול שאלות, להתבלבל ולהתנסות בין היתר גם במעברים מנוהלים ומושכלים בין עבודות. מטרתה של תעסוקה התנסותית היא שבסוף השלב תושווה נקודת הפתיחה של הצעירים עם צעירים אחרים המגיעים מרקע יציב ותומך המאפשר להם משאבי חיים חזקים יותר. מכיוון שהצעירים במסלול זה מאופיינים בתפיסה הישרדותית ומתקשים להסתכל קדימה על תמונת עתיד תעסוקתית, ההתנסות במקום עבודה מאפשרת תרגול של מיומנויות חשובות וכישורים שונים. המשרות המתאימות למסלול זה הן מה שקרוי בעולם התעסוקה "משרות כניסה", הדורשות ניסיון תעסוקתי מועט, לא מצריכות הכשרה מוקדמת ומתבססות על כישורים בסיסיים שיש לרב האנשים. עם זאת, הליווי מכוון 'השמה' ישים דגש על שילוב בתעסוקה ראויה המותאמת לצרכי, רצונות ויכולות הצעיר, כזו שיש בה תגמול ראוי, סיפוק אישי ואופק קידום כלשהו. תהליך הליווי במסלול זה יניח תשתית שתאפשר לצעירים לבנות בסיס איתן לפיתוח הקריירה שלהם מתוך התמקדות ברכישת הצעיר את הכישורים הנדרשים לכך.

ליווי ממוקד תעסוקה במהלך הכשרה

הכשרה מקצועית מגדילה את סיכויי ההשתלבות בתעסוקה איכותית. הכשרה הקשורה במעסיקים ספציפיים ועונה על צורכיהם, מאפשרת הכרות ושיח משולש בין הצעירים, המעסיקים וגוף ההכשרה, אשר ממוסדת חסמים ומאפשרת המשך קשר מקצועי. המודל המשולש להכשרה מקצועית לצעירים (מובא בהמשך) כולל ליווי ממוקד תעסוקה במהלך ההכשרה.

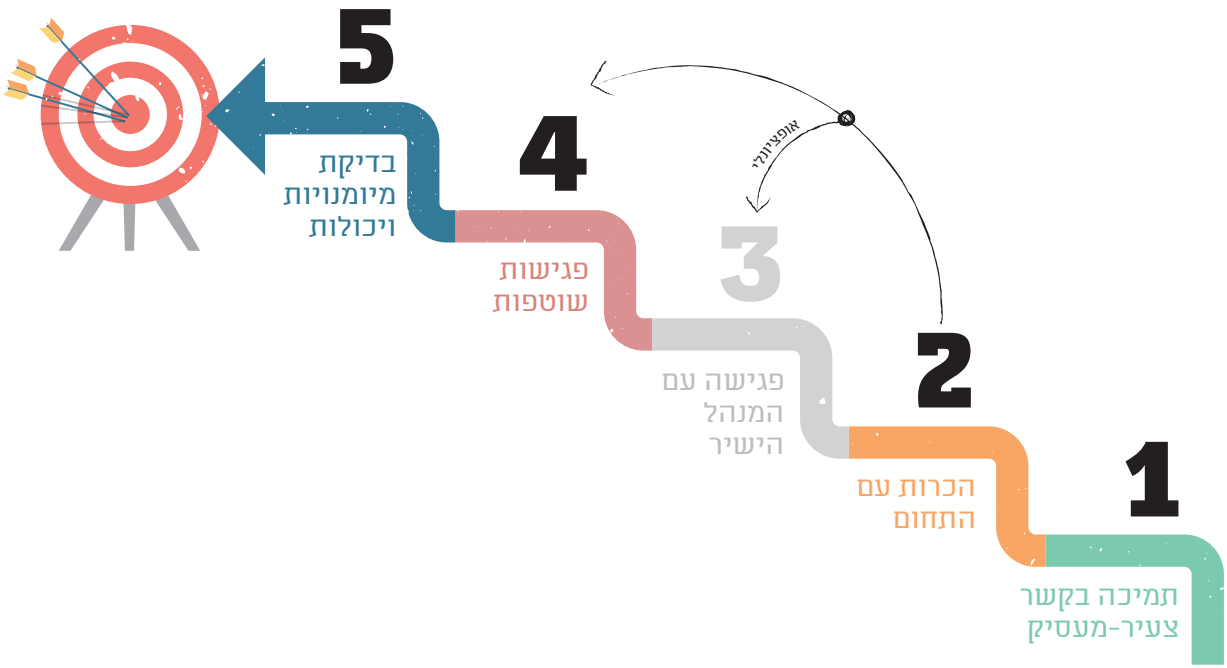
מרבית המלווים נכחו בתהליכי המיון להכשרה בוועדות הקבלה, על מנת לאתר את הצעירים שדרוש להם ליווי ולהתאים את מאפייני הליווי למאפייני הצעיר. הליווי נעשה גם באופן פרטני וגם באמצעות תהליך קבוצתי. הליווי הפרטני שם דגש על התמודדות עם אתגרים במהלך ההכשרה ומניעת נשירה, וכן הכנה לקראת היום שלאחר ההכשרה. הליווי הקבוצתי התבצע באמצעות סדנאות שהתמקדו בכניסה לעולם התעסוקה בכלל ובתחום ההכשרה בפרט (כתיבת קו"ח, ראיונות עבודה ספציפיים למקצוע אותו הצעירים לומדים, הכרות עם סביבת העבודה, משימות בתפקיד, ממשקי עבודה ועוד), לקראת שלב ההשמה התמקדה ההכנה בהכרות עם מקום העבודה ועם המעסיק הקולט). העבודה הקבוצתית היוותה קרקע לתרגול מיומנויות ואתגרים שהצעירים עתידים לפגוש במסגרת העבודה. תורגלו מיומנויות של תקשורת בין אישית, התמודדות עם קונפליקטים, פערי ידע מקצועיים למול קולגות פוטנציאליים. הקבוצה סייעה בפיתוח המיומנויות הרכות, בטיפוח אומץ לב אישי, קבלת תמיכה וסיוע מחברי הקבוצה (קולגות לעתיד).

ליווי ממוקד תעסוקה לאחר השמה

ליווי זה מתקיים לאחר שהצעיר החל עבודה. מוקדי הליווי בשלב הראשוני כוללים, בין היתר, זיהוי של ליבת התפקיד וחיזוק מסוגלות תעסוקתית באופן מכוון למקום העבודה; שמירה על קשר עם המעסיק, גישור בינו לבין העובד במקרה הצורך וכן גיוס תמיכת המשפחה בתעסוקת המשתתף. הליווי יחזק את כישורי החוללות העצמית של הצעיר הכוללים פרואקטיביות, חיזוק בטחון מקצועי, יכולות למידה מתוך התנסות וצפייה, יצירת רשת חברתית ומקצועית, יכולת עבודה עצמאית לצד יכולת עבודה בצוות, מיומנויות תקשורת של הקשבה, ניהול קונפליקטים, תקשורת אסרטיבית לקידום יעדים אישיים (למשל בקשת קידום או העלאת שכר), התמדה, אחריות, מחייבות ועוד. לאור ההבנה שכניסה לעבודה הינה תהליך מתמשך ולא אירוע נקודתי של ההודעה על קבלה לעבודה, נכון להשתמש במונח "**ליווי להשתלבות**". ליווי בשלב הזה הוא בעל חשיבות רבה בהמשך הטמעת התפיסה של ניהול קריירה מתפתחת וחשיבה על הטווח הרחוק לאחר

תקופת התמקמות והתייצבות במסגרת התעסוקתית שבחר הצעיר.

המסגרת הבסיסית כוללת ליווי מדורג במהלך שלושת החודשים. במהלך החודש ראשון, מפגשים בתדירות של אחת לשבוע, הכוללים שיחה עם החונך מטעם המעסיק ו/או עם הצעיר, בהתאם לצורך. חודש שני, יורדת התדירות של המפגשים והשיחות לאחת לשבועיים. ובחודש השלישי לאחר שילוב בתעסוקה, תדירות המפגשים מתבצעת אחת ל-3 שבועות /חודש.



בשלב ראשון – המלווה משנה מעט את ההתמקמות שלו, אם בליווי לפני השמה ליבת הליווי התמקדה בממשק שבין המלווה לצעיר, כעת היא משנה צורה. תפקיד המלווה הופך להיות התומך בהצלחת הקשר שבין הצעיר למעסיק או לפחות בהצלחת הצעיר אל מול משימות אמיתיות בעבודה. בשונה מהמצב הקודם בו ניתנו משימות הכנה, כאן נדרשת התמודדות עם מצבים בזמן אמת ועם דרישות המציאות. למלווה זו הזדמנות פז להפוך למאפשר (facilitator) ולעזור לצעיר לייצר מרחב התנסות פורה ממנו יוכל להמשיך ולבחון את יכולותיו וכישוריו.

בשלב השני – מתבצעת הכרות עם התחום – מיומנויות ספציפיות שנדרשות מהעובדים, סדר יום ושגרת העבודה. הבנת סביבת העבודה, ביחס לרעש/שקט, עבודת בצוות/עבודה לבד, מיקום העבודה בחוץ/בפנים, אוירה חברתית (צעירה/מבוגרת, מאפיינים תרבותיים – כמו שפה, לבוש, דת וכדו').

בשלב השלישי – שלב זה רלוונטי במידה וחלק מתוכנית הכשרה או במידה והקשר עם המעסיק הכרחי להשתלבות מיטבית. ביצועו של השלב תלוי בהסכמת המעסיק והצעיר. תתקיים פגישה עם המנהל הישיר ועם החונך במטרה להבין את סגנון הניהול, איזה מן אדם הוא (מה חשוב לו). קיום פגישת הכרות בה יוסבר תפקיד המלווה ויוסכם על מסגרת הפגישות של המלווה עם הצעיר ועם הגורמים הרלוונטיים אצל המעסיק (לרוב זה יהיה המנהל הישיר של הצעיר). מטרת הפגישה היא לייצר את האחריות המשותפת לקליטת הצעיר בהצלחה ולתת לה יעדים ותוכנית ברורה. הסבר ותיווך של מצב מיוחד במידה ויש. יוער, כי קשר ישיר בין המלווה למעסיק לרוב אינו מתקיים, אלא במקרים מיוחדים או במצב בו הוא מובנה בתוך תהליך הכשרה וקליטה בעבודה, כמו במודל המשולש להכשרה.

בשלב הרביעי – מתקיימות פגישות שוטפות בין המלווה לצעיר בהתאם לשלבים שהוגדרו לעיל, על מנת לוודא שעומדים בתוכנית ההשתלבות. הפגישות יכולות להיות טלפוניות ומשך הפגישה לא משנה ויכול להיות גמיש בהתאם לצורך. מטרת השיחות היא לתמוך בצעיר בשלבים הראשונים של הקליטה. נדרשת כאן מיומנות של תיווך וגישור לעיתים, עידוד וסיוע (ברגישות רבה) ליצירת מערכת יחסים טובה וישירה בין הצעיר למעסיק.

בשלב החמישי – לקראת סיום התקופה, יש לבדוק אילו מיומנויות ויכולות התבססו ועל אילו יש עוד לעבוד. החלטה מה ייעשה במסגרת מקום העבודה ומה יעשה מחוצה לה, ע"י המלווה. הצלחה של תהליך הליווי נמדדת לפי שביעות הרצון ההדדית של העובד והמעסיק גם יחד מהתהליך והליווי. בתהליך ליווי נכון, העובד ירגיש שהמלווה תומך בו בנקודות קושי ומעניק לו כלים להתמודד בסוגיות של השתלבות, כמו סוגיות בין אישיות מול צוות, יחסים עם המעסיק, סדרי עדיפויות בחיים והתארגנות מחודשת. הצלחה בקשרם של המלווה עם מעסיק תימדד בכך שהמעסיק ירגיש שיש לו איש מקצוע העוזר לצעיר לצלוח את תהליך ההשתלבות, ומאפשר לו להתמודד עם מצבי קושי בצורה טובה, ותוך למידה מתמדת ומוטיבציה להתאים את עצמו לארגון שהשתלב בו.

הכנה לעולם העבודה

כאן יסקרו כלים נוספים שהופעלו ביוזמת עובדים ביחד. חלקם עוסקים בהעמקת הבירור של נטיות הצעירים וחלקם בחיזוק יכולות וכישורים בסיסיים כשלב מקדים להשתלבות בתעסוקה או בהכשרה.

סדנאות הכנה לעולם התעסוקה/פיתוח קריירה

לצד הליווי הפרטני נהוג לקיים גם מסגרות קבוצתיות (הן כמסגרת תעסוקתית המכינה לעולם העבודה והן כמסגרת לכישורים חברתיים בארגוני הצעירים). בהתאם לגישה זו נבנה ביוזמה גם מענה קבוצתי לליווי תעסוקתי והוגדרו יעדים של 3 קבוצות הכנה לעולם העבודה בשנה הראשונה עם השתתפות של 15 צעירים לפחות בכל קבוצה. בשנה הראשונה היה קושי רב לקיים מסגרת כזו ומתוך תובנות של ארגוני השטח עלה קושי גדול לגייס צעירים לקבוצות תוכן־תהליך ממושכות (תוכנית אפיקים, ידידים, מרכזי צעירים, תוכניות מסלול במרכזי הזדמנות ועוד).

בתום פעילות השנה הראשונה עלה כי מסגרת קבוצתית יכולה להיות משמעותית אך יש צורך לעשות בה התאמות למאפייני צעירים בני 18-25 ללא עורף משפחתי וכאלה הנמצאים בסיכון לנשירה מעולם העבודה. במהלך היוזמה התקיימו 22 סדנאות קבוצתיות של הכנה לתעסוקה, בהן השתתפו 293 צעירות וצעירים, חלקן במסגרת הכשרה מקצועית בהתאמה. 6 סדנאות התקיימו לצעירים/ות מהחברה הבדואית, 6 היו מעורבות – יהודים ובדואים (כחלק מהכשרה בהתאמה) ו-10 התקיימו לצעירים/ות מהמגזר היהודי.

המלצות לסדנאות הכנה לעולם התעסוקה

1. קבוצת הכנה לתעסוקה לצעירים צריכה להיות בעלת אופי אימוני – קצרת טווח וממוקדת מטרה, מומלץ על עריכתה בהיקף של עד 7-8 מפגשים.
2. זמן תגובה מהיר – הקמת קבוצה בזמן קצר הכרחית למענה נכון ומותאם.
3. התאמת גודל הקבוצה – יש להגדיר קבוצה של 12-15 משתתפים עם אפשרות הצטרפות על למפגש שני או שלישי, על מנת לאפשר הקמת קבוצה בפרק זמן מהיר ורלוונטי לצרכי הצעירים.
4. הומוגניות הקבוצה – כדי שמסגרת קבוצתית כזו תשיג את מטרותיה יש חשיבות לשמירה על הטרוגניות בינונית בקבוצה, כך שתהליך בניית הקבוצה לא יאפיל ויעכב את התוכן.
5. יש למדוד את מספר הצעירים המשתתפים בקבוצות ולא את מספר הקבוצות.

אבחונים

אבחון תעסוקתי

תהליך ליווי צעירים לתעסוקה כולל בתוכו ייעוץ תעסוקתי ואבחון של נטיות, מיומנויות וכישורים אישיים, במטרה להגדיר את מרחב האפשרויות ולייצר מספר מטרות תעסוקתיות. האבחון היה תהליך עבודה פעיל ומשותף בין המלווה לצעיר בציר ההכנה לתעסוקה. לעיתים זיהה המלווה צורך באבחון מעמיק יותר, כאשר עולות סוגיות בהן הוא הרגיש צורך בקבלת חוות דעת נוספת בכדי לעזור לצעיר לגבש זהות תעסוקתית. עבור מקרים אלו, ורק במידה ומדובר על צעיר/ה שהמלווה פגש כבר לפחות שלוש פגישות אישיות, בהן ניסו להבין ביחד את הנטיות התעסוקתיות של הצעיר, היוזמה איפשרה מתן אבחון מקצועי חיצוני. אישור האבחון נעשה בישיבה משותפת של המלווה, מנהלת קשרי ארגונים ומנהלת פיתוח ידע והדרכה. הצוות אפשר למלווים לבחור את ספק האבחון באופן עצמאי בהתאם לאישור מנהלת קשרי ארגונים, ובמקביל סיפק 2 מענים מומלצים: אבחון תעסוקתי במכון אדם מילא, ואבחון תעסוקתי של ארגון ידידים שהינו אבחון ייחודי מונגש לצעירים בסיכון ולאוכ' מוחלשות, המתבסס על מודל שפותח בארגון, והוכח כמוצלח בתוכניות שהובילו בשנים האחרונות.

החשיבות של אבחון מותאם לצעירים בסיכון עלתה נוכח ההבנה שרבים מהצעירים אינם מרגישים ביטחון עצמי גבוה מספיק בכדי להגיע לאבחון רגיל במכון אבחון. הצעיר לעיתים אינו מגיע כלל למכון האבחון או שנושר באמצע התהליך. מניסיון רב שנים של ארגון ידידים בנושא, נבנתה מודולה של אבחון משתף לצעיר. האבחון מתקיים על ידי איש מקצוע – פסיכולוג תעסוקתי או עו"ס תעסוקתי, המשלב ידע מתחום טיפולי עם אוכלוסיית היעד עם הכרות מעמיקה של עולמות התוכן בשוק העבודה, פרופילים של תפקידים וסיכויי השתלבות של מועמדים בשוק העבודה. תהליך האבחון כולל 3 מפגשים מלאים + מבחנים פסיכוטכניים ומסוכם בדוח לצעיר ולמלווה, הכולל תוכנית עבודה מומלצת מחולקת ליעדי משנה לשנתיים קרובות. תכנית סדורה כזו, הנכתבת עם הצעיר, מגדילה את הסיכוי למימושה. התכנית כוללת שלושה היבטים: רגשי, כלכלי ולימודי. כך, הייעוץ מביא בחשבון את המציאות שחיים בה ומציאות חייו הספציפית של הצעיר והגורמים שתלוי בהם לפיתוח הקריירה שלו. על ידי כך נמנעים תסכולים ונשירה בהמשך. המאבחן והמלווה יחד מבצעים שיחת סיכום אבחון עם הצעיר. המלווה ממשיך בתהליך יישום ההמלצות עם הצעיר.

בשנת הפעילות השנייה של היוזמה הועלה הצורך על ידי מנהלת קשרי ארגונים להתאים את האבחון גם לחברה הבדואית, והושקע תקציב בהכשרת יועצים בדואים שיוכלו לתת מענה במסגרת האבחון של ידידים. לצורך יישום המענה החדש, ידידים התאימו את האבחון שלהם גם לצעירים מהחברה הבדואית והוא מבוצע

כיום על ידי עמותת תמר בהדרכה של ארגון ידידים. בהסתכלות אחורה חשוב להדגיש כי לא היה ביקוש רב לאבחון תעסוקתי בערבית במהלך היוזמה, ולהשערתנו צעירים ומלווים מהחברה הבדואית עוד לא מודעים ליתרונות האבחון ולכן לא צורכים אותו באופן ההולם את הצורך האמיתי בשטח. (ראו נוהל אבחון תעסוקתי).

אבחון לקויות למידה

מימון אבחוני לקויות למידה, קשב וריכוז עבור צעירים שהעדר האבחון מהווה החסם המרכזי בהתפתחות הקריירה שלהם. היעדר האבחון היווה חסם להקלות במסגרת לימודים והכשרה מקצועית וכן למיצוי זכויות מול ביטוח לאומי בתחום של שיקום תעסוקתי (מימון לימודים, מימון נסיעות, ליווי עו"ס וכד'). הצורך זוהה על ידי מנהלת קשרי ארגונים והמענה הוכנס בשלב ההערכות כחלק מסל האבחונים. חשוב לציין כי במשך שנים היה זה מענה חסר בשדה המענים לצעירים ללא עורף משפחתי וכלכלי והיווה מענה ייחודי במסגרת היוזמה. היעדר האבחון היווה חסם להקלות במסגרת לימודים והכשרה מקצועית וכן למיצוי זכויות מול ביטוח לאומי בתחום של שיקום תעסוקתי (מימון לימודים, מימון נסיעות, ליווי עו"ס וכד'). פנייה לקבלת אבחון נעשתה באמצעות מערכת הטפסים. אישור האבחונים והחלטה על סוג האבחון נעשו באותו אופן שאושרו האבחונים התעסוקתיים.

קורסי מיומנויות יסוד

קורסים שמטרתם השלמה של מיומנויות יסוד הנדרשות להשתלבות בהכשרה ובתעסוקה. חשיבותם גדולה בייחוד עבור הצעירים המוחלשים מקרב צעירי היוזמה, עבורם הקורסים מאפשרים השלמת יכולות בסיסיות ולאחריהם כניסה להכרות עם האוכלוסיה הרחבה. כך למשל, צעירים מהחברה הבדואית או עולים חדשים נזקקו לקורסי עברית על מנת שיוכלו להשתלב לאחר מכן בהכשרות מקצועיות ובלימודים אקדמיים.

במהלך היוזמה התקיימו 10 קורסי שפה, מהם 4 ללימוד אנגלית ו-6 ללימוד עברית. 8 קורסים התקיימו במגזר הבדואי ו-2 לעולים חדשים. סה"כ השתתפו בקורסי מיומנויות יסוד 128 צעירים.

המלצות לקורסי מיומנויות יסוד

1. להנגיש את הקורסים לצעירים המלווים בארגוני צעירים על ידי מתן אפשרות לעריכתם בארגוני הבית.
2. לאפשר למידה בקבוצות קטנות/פרטניות.

הכשרה מקצועית לצעירים

המודל המשולש להכשרה מקצועית

למודל ההכשרה בהתאמה שפותח ביוזמה שותפים שלושה גורמים מרכזיים: מעסיקים הקולטים צעירים לעבודה, גוף מכשיר המתאים את מרכיבי ההכשרה לצעירי היוזמה, ארגון מלווה הפוגש את הצעירים באופן פרטני וקבוצתי במהלך ההכשרה ובמהלך הקליטה לעבודה ומסייע להם להתגבר על חסמים בתהליך. המודל המשולש מאפשר את שימור צעירים במסגרת ההכשרה ומצמצם את נשירתם. בשלב השני מקדמת המעטפת של המודל המשולש את השתלבות הצעירים בתעסוקה מיד לאחר ההכשרה, גם ללא ניסיון, כדי להבטיח קליטה מיטבית אצל המעסיק וכדי לענות באופן מדויק על צרכי המעסיקים.

על מנת לבצע מודל משולש של הכשרה נדרשו להתקיים שלושה תנאים:

1. מדובר בתחום המוגדר כתעסוקה איכותית.
2. יש ביקוש מצד המעסיקים ועניין מצד הצעירים.
3. לצורך השתלבות בתחום נדרשת הכשרה קצרה, רצוי בהיקף שלא עולה על חצי שנה.

תהליך פיתוח של הכשרה במודל משולש:

1. **תחומי הכשרה –** התהליך החל בזיהוי תחומים רלוונטיים ע"י מנהלת קשרי מעסיקים.
2. **בחירת הגורם המכשיר –** במידה והקורס בוצע מתקציבי היוזמה אז הגוף המתכלל איתר גוף מכשיר מתאים, בעל יכולת לספק תעודה רלוונטית, בעל נכונות לייצר התאמות בקורס לצרכי הצעירים, כדוגמת שעות לימוד, תנאי קבלה וסיוע לימודי. בנוסף נבחנה עלות ההכשרה לאור תקציב היוזמה. במידה והקורס מומן מתקציבי מדינה אזי התהליך הוא דומה אך נעשה במשותף עם הגוף המתקצב.
3. **בחירת הארגון המלווה –** הגוף המתכלל פרסם קול קורא לארגונים ללוות את הקורס. הארגון נמדד על פי יכולות שהפגין בעבר, התחייבותו להעמיד מלווה לצורך הקורס שיצטרך להשקיע בכך שעות עבודה רבות, לדווח על כל הפעילות ולהיות נגיש וזמין לצעירים.
4. **בחירת המעסיקים –** מרגע בחירת התחום מנהלת קשרי מעסיקים החלה לגייס מעסיקים רלוונטיים שותפים. המעסיקים קלטו את הצעירים במהלך הקורס, בתחילתו או בסיומו. ישנם מודלים שונים של קליטה התלויים בתחום. ישנם קורסים הכוללים התמחות ללא תשלום וישנם כאלו שהעסקה היא מיידית. המעסיקים יפגשו את הצעירים בתחילת ובמהלך הקורס. כמו כן חלק מהמעסיקים פוגשים את המלווים לפני הקורס כדי לתת להם פרטים על התחום המקצועי.
5. **שיווק התוכנית –** הקורס שווק בדרך כלל באמצעות קמפיין דיגיטאלי המכוון לצעירים ועל ידי המלווים. בנוסף, הצעירים הוזמנו לכנסי חשיפה בהם בוצע התחום על ידי המעסיקים והגוף המכשיר.
6. **מיון הצעירים להכשרה –** בוצע על ידיי הגוף המכשיר, הגוף המלווה ומעסיקים. במקרים מסוימים ייחודיים (כמו קורס טבחות) כבר בשלב זה המעסיקים יבחרו את הצעיר אשר ייקלט אצלם.
7. **שוברים (ואוצ'רים) –** אם הקורס מזכה בוואצ'רים הארגון המלווה דאג לכך שעבור כל מי שזכאי תוגש בקשה ויבצע מעקב.
8. **שלב הקליטה וסיום הקורס –** בשלב זה מתחיל הפרקטיקום אצל המעסיק (בתשלום היוזמה או ללא) הצעיר נכנס לתהליך קליטה שבו הוא ממשיך להיות מלווה על ידיי הארגון המלווה. זה גם השלב שבו הגוף המלווה צימצם את הממשק שלו עם הגורם המכשיר וחיזק אותו עם המעסיק על מנת להתמודד עם סוגיות שמאפיינות את תהליך הקליטה.

היציאה לדרך כרוכה בתיאום ציפיות משותף לכלל הגופים השותפים. הגוף המתכלל וידא שכל גוף יודע את הגדרת תפקידו ואת תחומי אחריותו, מתי ולמי יש לדווח על נושאים חריגים. לדוגמא אם צעיר נעדר מלימודים, הגוף המכשיר מדווח למלווה שאמורה ליצור עמו קשר ולשוחח אתו במטרה לברר את מצבו ולסייע לו לחזור ללימודים. כמו כן נדרש היה לוודא שהמעסיקים מכירים את תוכנית הלימודים ומסכימים עם תכניה, שכן ישנם מעסיקים שירצו לעדכן חלק מהתכנים או אפילו להעביר אותם.

המלצות ליצירת הכשרה מקצועית מתאימה לצעירים

1. **שיווק**

- שיווק לצעירים במדיה החברתית על ידי טרגוט – שם הם נמצאים. אין מה לכתת רגליים בין ה"ברזלים" ובטח לא להסתפק בכך
- שיווק בשפה של צעירים, לעצב את הבאנרים/עמודי נחיתה בהתאם. לשדר סביבה צעירה. ההנחה היא שצעירים רוצים ללמוד עם צעירים

2. **מיון**

- מעורבות מלווים בשלבי המיון, אם מדובר בהכשרה שמקנה גם ליווי, שהמלווה המיועד להכשרה יהיה כבר במיונים
- להסביר כמה שיותר טוב את מהות התפקיד. אפשרויות: דימוי התפקיד במיון (לחתוך ערימה של גזרים במיון לקורס טבחות); ביקור במקום העבודה; וידאו של מישהו שעושה את העבודה.

3. **תוך כדי ההכשרה**

- ליווי הצעירים למניעת נשירה
- סיוע בשיעורי עזר למי שצריך
- דאגה לפרנסה במקביל. אפשרויות: מבנה הכשרה ועומס לימודים שיאפשרו עבודה במקביל; שילוב של התנסות מעשית בשכר משלב מאוד מוקדם בהכשרה ולא בסיומה; מתן דמי קיום

4. **תכנון ההכשרות**

- לאפשר הכשרות בקבוצות קטנות. קשה להגיע ל-15-20 צעירים שרוצים הכשרה מסוימת, במקום ובזמן נתונים
- ליצור מגוון תחומים וענפים – לא רק תעשייה בדרום
- לבדוק צרכים ורלוונטיות של תחום הכשרה עם ארגוני צעירים, מרכזי צעירים ותכניות תעסוקה
- לקיים הכשרות מקצועיות בתחומים שימשכו צעירות אליהם.
- להגדיר תנאי סף על פי תכני ההכשרה ואופי התפקיד הצפוי (לא להתפתות לתנאים מחמירים או מקלים).
- לגייס חלק מהמעסיקים בשלב התכנון, אבל לאפשר גיוס נוספים והשלמת המכסה במהלך ההכשרה.

מלגות להכשרות מקצועיות וללימודים

על מנת לאפשר לצעירים להשתלב בהכשרות מקצועיות ובלימודים על פי נטיותיהם ולהסיר חסמים כספיים בנושא, היוזמה העניקה מלגות לצעירים. המלגות יועדו להשלמת בגרויות, מכינות קדם אקדמאיות והנדסאים, קורסי הכשרה מקצועית ולימודים אקדמאיים(ראו בנספח נוהל מלגות). המלגות נדונו בועדה יעודית שכללה את מנהלת היוזמה, נציג משרד העבודה והרווחה, נציגת שירות התעסוקה ומנהלת השותפות. התהליך כולו רוכז על ידי מנהלת קשרי ארגונים.

תהליך ההגשה והאישור כלל:

1. הגשה מקוונת על ידי המלווים באמצעות מערכת המידע
2. בחינת הבקשות על ידי מנהלת קשרי ארגונים, השלמת נתונים חסרים אל מול המלווים וסינון ראשוני לבקשות.
3. העברת הבקשות באמצעות המייל לחברי הועדה ומענה לשאלות של חברי הועדה במייל.
4. התכנסות הועדה לקבלת החלטות אחת לחודשיים. לעיתים הוגשו בקשות דחופות שנזקקו לתשובה מהירה באמצעות המייל ללא התכנסות נוספת של הועדה לצורך כך.
5. מכתבי תשובות לצעירים נשלחו באמצעות המלווים על ידי המנהלת האדמיניסטרטיבית של היוזמה.
6. המשך קשר בין המלווים למנהלת האדמיניסטרטיבית למימוש המלגות לפי הנוהל.

ייחודיות המענה:

א. ועדה בין־מגזרית שחבריה מייצגים גישות ופרקטיקות שונות.

ב. שיטת פעולה אג'ילית – הבאת דילמות וסוגיות לדיון במהלך התכנסויות הועדה ודיוק הקריטריונים לקבלת החלטות הוועדה בהתאם. לדוגמא – בתחילת היוזמה היה נוהל שאין להגיש בקשות לקורסים שהחלו לפני יותר מ-45 יום. מנהלת קשרי ארגונים הביאה את הסוגיה לדיון וההחלטה השתנתה ואפשרה לצעירים רבים שלא הצליחו להגיש בקשות לוואוצ'רים לקבל מלגה במקום.

ג. מדיניות של צמצום בירוקרטיה למינימום הכרחי – בירוקרטיה הוכחה כחסם מרכזי למיצוי זכויות של אוכלוסיות בסיכון ובהם צעירים מאוכלוסיית היעד של היוזמה בפרט. תהליך הגשת בקשה פשוט ונגיש פתר חסם זה ואיפשר לצעירים רבים לקבל מלגות בעזרת המלווה מארגון הבית. כמו כן לא נדרשה הוכחה כלכלית על הצורך בסיוע: הדגש בוועדה היה על ביקוש למקצוע בשוק העבודה וכישורי הצעיר, והועדה הסתמכה על חוות הדעת המקצועית של המלווה על התהליך התעסוקתי ופחות על הרקע הכלכלי של הצעירים.

ד. מעקב רבעוני אחר חלוקת המלגות – נתוני חלוקת המלגות והמעקב שנעשה בזכות הליווי הפרטני והדיווח השוטף במערכת איפשר לוועדה לקבל תמונה זמינה על אפקטיביות ההחלטות.

במהלך היוזמה הוגשו 245 בקשות למלגה. מתוכן אושרו 182 מלגות ומומשו 148 (שהם 83%).

מתוך הצעירים שמימשו את המלגה:

53% עדיין לומדים; 10% סיימו והשתלבו בתחום הכשרתם; 7% סיימו ועובדים אך לא בתחום הכשרתם; 4% סיימו ואינם עובדים ו-2% בלבד לא יממשו את המלגה.

מפעולת הועדה ונתוני המימוש הגבוהים של המלגות ניתן להסיק כי מימון קורסים לפי רצון המשתתף, לצד מתן מענה מהיר וליווי תומך, קשורים קשר הדוק ליכולת הצעיר לממש את הקורס ולהתמיד בו.

(ראו נוהל מלגות)

המלצות למלגות

1. הקמת ועדה בין־מגזרית לשילוב פרספקטיבות ונקודות מבט שונות.
2. שיטת פעולה אג'ילית:
   א. זמן תגובה מהיר – התכנסות בתכיפות גבוהה וקבלת החלטות בהתכנסות און־ליין.
   ב. מדיניות גמישה מבוססת עקרונות – קבלת החלטות מותאמת שינויים של עולם העבודה המשתנה ועדכון מתמשך של צרכים וחסמים של צעירים.
3. בירוקרטיה הכרחית מינימלית.
4. מיסוד ועדת מלגות ארצית המשלימה מימון שאין לו מענה ממשלתי מספק אחר. לדוג' עבור קורסים שאינם מפוקחים בדרום והם המענה המותאם ביותר לצרכי הצעיר, השלמת מימון לוואוצ'ר כדי להקל על צעיר חסר עורף משפחתי כלכלית, מימון מכינות לצעירים שלא היו בצבא ולא זכאים על כן למימון משרד הביטחון (לדוג' צעירים בסיכון וצעירים בדואים).
5. סל גמיש – מתן מלגות גם עבור: פסיכומטרי, רישיון נהיגה, נסיעות ללימודים במרכז, שיעורי עזר, קורס אנגלית פרטני.

OJT (הכשרה תוך כדי עבודה)

הכשרה של צעירים תוך כדי עבודה במקרים בהם אין אלטרנטיבה להכשרה מקצועית ובמקצועות אשר רמת המורכבות שלהם מאפשרת למידת תוך כדי עבודה. המעסיק קיבל תמריץ של 5,000 ₪ לתקופת הכשרה של 3 חודשים עבור 2 צעירים ויותר.

היתרונות של OJT למעסיק הם הכשרת עובד באופן התואם בדיוק את הנושאים שחשובים למעסיק, קבלת ליווי למעסיק ולצעיר המסייע בתהליך ההשתלבות, קבלת תמריץ כלכלי (שאינו מותנה למעט תלוש שכר של העובד) וכן הסתייעות בגורם שמאתר וממיין עבורו מועמד מתאים (גורם חליפי למנהל משאבי אנוש שלא לכל המעסיקים קיימת פונקציה כזו). היתרונות של המודל לצעירים הם שאין תנאי סף לעבודה (כמו השכלה או הכשרה מקדימה), הצעיר מקבל ליווי וחניכה צמודים מהמעסיק ומהמלווה, יש לו הזדמנות להתנסות מעשית של התפקיד ולא למידה תיאורטית שמאפשרת לו בחינה של היכולות ושל הרצונות, צבירת ניסיון מעשי, ומשרה בהיקף של מעל 75% ושכר תואם.

OJT הוא מודל שמתאים לפרופיל מסוים של עסקים, בהם המעסיק מסוגל ללמד את המקצוע באופן עצמאי והוא בעל מוטיבציה ופניות לכך. המודל מתאים גם לסוג מסוים של מקצועות; מקצועות שאינם דורשים הסמכה פורמלית, תפקידים שדרוש בהם ידע מינימלי ראשוני שהיא תשתית ידע מספקת לעבודה ושלאחריו אולי תידרש הכשרה מקצועית לא בהכרח פורמלית (למשל יועצי נדל"ן שאח"כ הולכים להכשרה ומבחני הסמכה).

במסגרת פעילות היוזמה 20 צעירים השתלבו בתעסוקה במודל OJT.

(ראו נוהל OJT).

המלצות למימוש מודל OJT

1. היכולת לממש מסלול זה מותנית בבעל תפקיד ייעודי בארגונים המלווים: רכז קשרי מעסיקים מיומן שמכיר את השטח ואת המעסיקים. מלווה אינו מתאים לתפקיד זה, שמצריך אוסף מיומנויות שונות. במהלך היוזמה מימוש הכלי הובל על ידי מנהלת קשרי מעסיקים בגוף המתכלל ולא על ידי הארגונים המלווים.
2. OJT יכול להיות מסלול להשמות למקצועות ולצעירים שאין להם אלטרנטיבה תעסוקתית בשל פער בהשכלה והכשרה מקצועית.

עבודה עם מעסיקים

אחת מהנחות היסוד ביוזמה הייתה שצעירים ומעסיקים נמצאים בליבת העשייה. המעסיקים הינם שותפים מלאים בקידום התעסוקה באזור הדרום והרתימה שלהם מבוססת על הבנת הצרכים והמאפיינים הייחודים להם ולא על בסיס טיפוח 'רגש אחריות חברתי ל"הצלת" צעירי הנגב'. לאור ההכרה בחשיבות העבודה האזורית בעבודה עם עסקים, מונתה מנהלת קשרי מעסיקים שתפקידה הבנת הצרכים של כל מעסיק כפרט וכחלק מרשת מעסיקים אזורית ויצירת התאמות בין צורכי המעסיקים לצורכי ומאפייני הצעירים במטרה למצות ולהביא לתעסוקה איכותית (ראו הגדרת תפקיד מנהלת קשרי מעסיקים).

איתור מעסיקים

מתוך מיפוי המעסיקים שנערך בתחילת היוזמה הוגדרו מאפייני המעסיק המתאים ליוזמה והיה ניסיון לאתר מעסיקים שתואמים את המאפיינים המפורטים, על אף שהדבר לא היווה תנאי מקדים להשתתפות ביוזמה.

- יחסי אנוש של המעסיק
- סבלנות לקבלת עובד ללא ניסיון
- מתן זכויות לפי חוק
- יחס הולם לעובדים
- אפשרות של קידום בעסק
- מסגרת עבודה נעימה.

המעסיק פנה או הופנה ליוזמת עובדים ביחד לאשרו כמעסיק הקולט צעירים. אחת לרבעון נשלח מייל לתפוצה של מאות מעסיקים בהם מתוארת היוזמה והזמנה להיות בקשר. רשימת התפוצה נבנתה ועודכנה על ידי מנהלת קשרי מעסיקים שביצע מיפוי ראשוני וכן מיפוי מתמשך של מעסיקים בעלי פוטנציאל. בנוסף, נעשתה פניה יזומה של מנהלת קשרי מעסיקים למעסיק רלוונטי. כאשר מעסיק הביע נכונות להיות בקשר עם היוזמה, המשיך עימו קשר סביב הממשקים המתאימים לו וליוזמה. הממשק יכול היה להיות עם מנהלת קשרי מעסיקים בלבד לצורך שימור קשר שוטף או עם ארגון שיש לו התאמה לצרכי המעסיק, סביב הכשרה מקצועית או בנושא קליטת צעירים במסלולי היוזמה.

מיפוי ואפיון צרכי מעסיקים

בחינת צרכי מעסיקים למטרת שילוב תעסוקתי של משתתפי היוזמה, ולמטרת למידת האזור כחלק מהפעלת היוזמה. המיפוי התקיים בתקופת ההיערכות ליוזמה וכלל מספר פגישות מקצועיות במסגרת קבוצתית עם מגוון מעסיקים באזור הדרום, סקר מעסיקים ושיחות אחד על אחד. המיפוי התייחס לפרמטרים השונים בשילוב תעסוקתי, לרבות דרישות מעסיקים בכל הנוגע לגיוס עובדים, דרישות לניסיון מעשי, דרישות לתחומי הכשרה ספציפיים הנדרשים לטיוב כוח אדם נקלט וכו'. ניתן לקרוא את תוצרי המיפוי כאן.

פיתוח הכשרות מותאמות לצרכי מעסיקים ורצונות צעירים

פעולה זו מתקיימת בממשק שבין הארגונים המכשירים, הארגונים המלווים והמעסיקים. היוזמה שמה לנגד עיניה הן את הצעירים והן את המעסיקים ומבקשת לתת מענה לצרכי המעסיקים באזור הדרום על ידי יצירת הכשרות רלוונטיות וכלים לשימור ולהתפתחות הצעירים במקומות העבודה. מטרה זו כוללת ייזום והוצאה לפועל של הכשרות "משולש" – הכשרות מכוונות השתלבות הכוללות בניית שותפות בין מעסיק, גוף מכשיר וארגון מלווה לטובת השתלבות מיטבית של הצעיר בתעסוקה איכותית לאחר הכשרה ורכישת ניסיון. בתהליך ערך מוסף נוסף והוא לאפשר למעסיקים להיחשף לעולם ההכשרות הנעשות במגזר הפרטי ובאגף ההכשרות של משרד העבודה, רווחה ושירותים חברתיים (ראו נוהל הכשרות בהתאמה).

יצירת רשת מעסיקים

ביוזמה לא נבנתה רשת של מעסיקים. ניתן לדמות את אופי הפעילות למעין שמש, בה מנהלת קשרי מעסיקים מצויה בקשר עם הרבה מאד עסקים אך אלו אינם מצויים בקשר זה עם זה. ובמידה ונוצר קשר בין מעסיקים הוא לרוב תווך באמצעות מנהלת קשרי מעסיקים.

האתגר המרכזי ביצירת קשר בין מעסיקים היא נושא התחרות על משאבים ולעיתים ניגוד עניינים. היתכנות לרשת כזו תלויה במידה רבה בהצבת פתרונות בעיות רוחביות המשותפות לכלל המעסיקים ושהעבודה משותפת תסייע לכולם. היתרון המרכזי להקמת רשת מעסיקים היא בהתגייסות לפתרון בעיות רוחביות שיתרון הגודל והפריסה יכול לתת להם מענה שיביא ערך לכל מעסיק, בדומה להתאגדויות של מעסיקים מענף מסוים או על בסיס משותף אחר. ביוזמה, אשר הובלה על ידי גוף מתכלל אזורי מהמגזר החברתי, לא נבנתה רשת מעסיקים.

שימור מעסיקים

יש חשיבות בשותפות עם מעסיק שניתן לנהל אתו שיח על הצעירים המשתתפים ביוזמה, שהפרופיל שלהם הוא לעיתים חלש יחסית לעובד הממוצע בשוק. אנו מצפים מהמעסיק לתהליך קליטה מיטבי שיתמוך במסלול הקריירה העתידי של הצעיר ושיהיה יותר גמיש וסובלני מהממוצע. נעשה תהליך רתימה של מעסיקים וחיזוק ההבנת היתרונות שבקבלת צעירים אלו לעבודה, שהשקעה בצעיר בהווה עשויה להביא רווח בעתיד. זאת, מכיוון שהצעיר מלווה על ידי ארגון מקצועי התומך בו במהלך ההשמה, דבר התורם לצמצום נשירה. ישנה חשיבות לקיים דיאלוג מתמשך עם המעסיקים ולחזק לאורך כל הקשר את היתרונות שיש למעסיק בקבלת הצעירים לעבודה ולייצר שפה מקצועית משותפת. הנחת היסוד של שימור הקשר עם המעסיקים היא, שלא מדובר במעסיק 'ידיד', בתרומה לקהילה או פעילות התנדבותית כל שהיא. היוזמה תענה לצרכי ההון האנושי של המעסיק, תכשיר את הצעיר ותלווה אותו אך יש צורך לשם כך בתיאום ציפיות מקדים.

הגדרה זו נבחנה מעת לעת והיא מאפיינת מעגל מעסיקים ראשון ביוזמה. קיימים מעגלים נוספים בהם יש מעסיקים שאינם עונים באופן מלא להגדרה אך הקשר עימם משרת את היוזמה בכל זאת עבור צבירת ידע או עבור צעירים חזקים יותר או שבעתיד יהיה עימם שיתוף פעולה יותר קרוב. מעסיקים המאופיינים בניצול, סביבת עבודה לא נעימה, יחסי רע לעובדים, תקשורת בין אישית לא הולמת וזלזול באחר, לא נשמר עימם קשר.

ההסתכלות על מקומות תעסוקה נעשתה בצורה אזורית באופן שמאפשר לייצר מכפיל כוח ולנצל את כמות המעסיקים לקידום נושאים וצרכים משותפים.

דוגמא: הכשרה של מדריכי חדרי כושר עבור מקבץ עסקים הפועלים במספר רשויות

העבודה מול המעסיקים נעשתה בגישה של 'מהסוף להתחלה' – לעבוד לפי ביקושים. לקיים איזון בין צורכי המעסיקים לצורכי הצעירים; לא לכפות את הביקוש על הצעיר ולהפך. הייחודיות של היוזמה בשונה מתוכניות אחרות הפועלות בשטח, היא שישנם שני תנאי סף – ביקוש ורצון כדי שתהיה הכשרה. זה מחייב קשר רציף עם ארגוני הצעירים ועם המעסיקים.

לרוב (מחוץ ליוזמה) הכשרות מהסוג הזה נעשות מתוך החלטה המבוססת על צורכי ורצונות צעירים בלי בדיקה של ביקושים בקרב מעסיקים, ונוצר מצב שבו ההכשרה 'מונחתת' על האזור ומתחילים לחפש מעסיקים רלוונטיים לבוגרי ההכשרה.

הקשר עם המעסיקים פעל בגישת CRM (Costumer Relationship Management) הפועלת לשמירה על קשר רציף ומתמשך המבוסס הן על תקשורת מקצועית והן על היכרות ויחס אישי (ציון שמחות וימי אבל, היכרות עם האנשים עצמם וכד'). ברמה המקצועית המעסיקים היו מעורבים בתכני ההכשרות הגדרה של מה נדרש מהבוגרים? מה התכנים שחובה לשלב? כמה שעות הכשרה נדרשת? האם יקבלו את הבוגרים לאחר הכשרה ובאילו תנאים? שילוב של מעסיקים כמדריכים מקצועיים בקורס וכד'. היוזמה אפשרה גמישות בבחירת מעסיקים וגופי הכשרות שלא בהכרח זכו במכרז מחייב. שמו דגש על זמינות, מומחיות, נגישות ג"ג וגישה למעסיקים פוטנציאליים.

בנוסף לקשר האישי המתמשך של מנהלת קשרי מעסיקים מול כל מעסיק באופן אישי, הוקמו שני מנגנונים מרכזיים לשמירה על קשר עימם כקבוצה:

- **ערוץ טלגרם –** הערוץ נפתח בתקופת הקורונה עם 70 מעסיקים ובימים אלו שותפים לערוץ כ-90 מעסיקים מתוך כ-900 חברים בערוץ, בעיקרם מחפשי עבודה. הערוץ הוא מעיין market place של משרות ומועמדים. מעסיקים מפרסמים בו דרישות משרות פניות ודרישות לעובדים בעלי מאפיינים מסוימים, ומנהלת קשרי מעסיקים עושה שימוש במידע על מנת לאתר מהארגונים המלווים צעירים מתאימים (ממשק עבודה שוטף בין מנהלת קשרי מעסיקים למנהלת קשרי ארגונים). אופי המשרות רחב מאד וכולל גם משרות ניהוליות ומשרות חברתיות. מנהלת קשרי מעסיקים מתחזקת את הערוץ ברמה יומית. לקראת סיום היוזמה הופץ סקר למעסיקים על ידי הגוף המתכלל וממנו עלתה שביעות רצון גבוהה מהקבוצה/ערוץ.
- **רשימת תפוצת מעסיקים בוואטס אפ –** רשימת תפוצה של כ-160 מעסיקים שנועדה לשמור על קשר רציף עם מעסיקים, ויש בה הודעות מקצועיות לצד ברכות ואיחולים בחגים וימי ציון, תמיכה בתקופת הקורונה וכד'. הכלי מאפשר לקדם פגישות ויוזמות (למשל קיום יריד תעסוקה וירטואלי שבוצע).

עבודת הארגונים למול המעסיקים

ככלל, מרבית ההשמות לא היו כרוכות במעורבות של המלווה בתהליך מול המעסיק, על מנת להימנע מתיוג הצעיר או מיצירת עומס על המעסיק שלא לצורך, במודל המשולש להכשרה מקצועית קיבלו ליווי מארגון שנבחר לשם כך. במקרים אלו, הארגון שנבחר ללוות את הצעירים והמעסיקים במהלך ההכשרה וההשמה הונחה לפעול לפי המודל הבא:

הארגון המלווה מתחיל את תפקידו לאחר שנוצר החיבור הראשוני בינו לבין המעסיק באמצעות מנהלת קשרי המעסיקים של היוזמה. לאחר החיבור והצמדת המלווה מטעם הארגון יתבצעו מספר פעולות שיבטיחו את הקשר המקצועי בין המעסיק למלווה ולצעיר:

1. המלווה יציג את עצמו למעסיק ואת תפקידו כמעין מנטור של הצעיר להשתלבות בעבודה. חשוב שהמלווה יציג את עצמו למעסיק כמנטור על מנת לייצר שפה של עולם העבודה בניגוד לעולם הטיפול והתמיכה הסוציאלית.
2. הכרות של המלווה עם מאפייני המעסיק – סביבת העבודה, אופי הפעילות, תרבות ארגונית (קוד לבוש, שפה, רמת דתיות וכד'), מיומנויות הנדרשות מהעובדים, סדר יום סטנדרטי ושגרת עבודה, הבנת מאפייני סביבת העבודה (רעשים, מיקום הפעילות, עבודה אישית או בקבוצה וכד'). במקומות בהם המלווה מרגיש כי ישנה מורכבות שאליה צריך להסתגל הצעיר מומלץ לבצע אפשרות לשילוב של המלווה ב'יום בחיי' עובד בו המלווה יכול להתנסות ולהבין את מאפייני הארגון טרם כניסת הצעיר לתפקיד, ולתווך לו את האתגרים ולהכינו להתמודדות עימם.
3. לאחר איתור צעירים מתאימים לתפקיד יקיים המלווה פגישה עם המעסיק להצגת המועמדים – מטרת הפגישה תיאום בין המלווה למעסיקים לגבי מידת התאמתם של הצעירים, תנאי ההעסקה וכד'.
4. לאחר השמה –

א. פגישת תיאום ציפיות של המלווה עם המנהל הישיר של הצעיר בהשתתפות מנהלת קשרי מעסיקים. מטרת הפגישה ליצור אחריות משותפת לקליטה מוצלחת של הצעיר תוך הגדרת יעדים ותוכנית ברורה. מטרות הפגישה הם:

- הכרות הדדית (למלווה – להכיר את סגנון התקשורת של המנהל/ת – קשוח/רך, תובעני וענייני/חברותי ורגשי וכדו').
- תיאום ציפיות – הסבר מה תפקיד המלווה.

- הסכמה על מסגרת הפגישות של המלווה עם הצעיר ועם גורמים רלוונטיים נוספים אצל המעסיק (בדר"כ המנהל הישיר של הצעיר).

ב. פגישות/שיחות שוטפות – שיחות אלה נועדו לתמוך במעסיק ובצעיר בשלבים הראשונים של הקליטה. נדרשת כאן מיומנות של תיווך וגישור לעיתים, עידוד וסיוע (ברגישות רבה) ליצירת מערכת יחסים טובה וישירה בין הצעיר למעסיק. השיחות נועדו "לבדוק את הדופק" ולהשאיר את המנטור מעורה במה שקורה עם הצעיר בתוך מקום העבודה תוך יצירת האמון עם המעסיק והעברת המסר שלעובד שלו יש מערך תמיכה שיכול לסייע לו בתהליך הקליטה.

ג. אחרי חודשיים מתחילת העבודה – לקראת סיום תקופת ההשתלבות יש לבדוק אילו מיומנויות ויכולות התבססו ועל אילו יש עוד לעבוד. החלטה מה ייעשה במסגרת מקום העבודה ומה יעשה מחוצה לה, ע"י המנטור.

ד. סיום תקופת ההשתלבות והליווי – תתקיים פגישת סיכום בין המעסיק, המלווה והצעיר. שיחה רשמית שנועדה להעריך ולהוקיר את הדרך שנעשתה על ידי כל אחד מהצדדים ולסמן את המשך הדרך.

ראו נספח: 20 הדברות בעבודה עם מעסיקים.

פרקטיקות מיטביות לעבודה עם מעסיקים (רמה אזורית)

1. **עבודה עם מעסיקים קטנים ובינוניים –** פרקטיקה שהוכחה כאפקטיבית יותר בגיוס מעסיקים להעסקת צעירים, היא התמקדות בעסקים קטנים. הפחתת הפעילות למול מעסיק גדול שבפוטנציאל צריך הרבה עובדים, אך הוא 'מחוזר' ע"י ארגונים וגורמים רבים ורוב המשרות שהוא מציע אינן איכותיות. פניה לשיתופי פעולה מתמשכים עם מעסיקים קטנים ובינוניים שיש להם פיזור גיאוגרפי נרחב (מעלה לעבודה האזורית), גיוון באופי המשרות ותחומי הפעילות, שההתייחסות אליהם כחלק מקבוצת מעסיקים גדולה, מאפשרות יצירת מענה כוללני. הפניה נעשתה באמצעות תוכניות תעסוקה, היכרות של מלווים מארגונים והמיפוי האזורי.
2. **מתן ערך למעסיק –** מרבית הפעילות למול מעסיקים שמה דגש על איתור משרות ממעסיקים עבור צעירים. שיטת העבודה העיקרית למול מעסיקים התרכזה בהבנת הצרכים של המעסיק עצמו ולא כמאגר משרות פוטנציאלי, תחום בו עסקות חברות כ"א וגם ארגוני התעסוקה שבהם קשרי המעסיקים מתמקד באיתור משרות. לדוגמא: סיוע במיצוי של כ"א, באמצעות ביצוע ראיונות עבודה יחד עם המעסיק. לרוב לא קיימת פונקציה של מנהלת משאבי אנוש במרבית העסקים הקטנים והליווי למעסיק נותן מענה לפער הזה.

3. **קשר עם המעסיק ללא תלות בהשמה –** הקשר לא הסתיים כאשר מתבצעת השמה או כאשר התגלה שאין פוטנציאל להשמה בהווה. רכזת קשרי מעסיקים פעלה ליצירת מערכת יחסים מתמשכת הבאה לידי ביטוי ב: קבלת מידע על התעשייה הכללית שלהם ועל המרחב התעסוקתי, הבאת תורמים שבאים לאזור לבקר בעסקים הללו, שילוב שלהם בהרצאות ובווביינרים, חיבור בינם לבין גורמים רלוונטיים העשויים לסייע להם (איגוד התעשיינים, מענקי מדינה, שותפים ביוזמה וכד').
4. **עבודה מהפרט אל הכלל –** העבודה נעשתה באופן פרטני למול כל אחד מהמעסיקים, איתור הצרכים, הבנת החסמים וההזדמנויות. מתוך הצרכים הפרטניים נבנית תמונת המעסיקים הכללית והגדרת המענים ואופי הפעילות באזור. כך מבטיחים שבכל מענה או פעולה אזורית נשמרים האינטרסים והצרכים של המעסיק ונשמרת הרלוונטיות של הפעילות. בנוסף, השיחות עם המעסיקים כללו היבטים של הרמת הראש מעל קשיי היום יום לחשיבה רחבה עם המעסיק בסוגיות שונות, בכך לתת תחושת ערך ומשמעות מעבר לעשייה המקצועית השוטפת.
5. **מקצועיות –** היכולת לקשור את המעסיק לתהליך מותנית במידה רבה בביצועים המקצועיים של מנהלת קשרי מעסיקים:

   א. יש להקפיד על משך ועומק הראיונות עם המועמדים על מנת לוודא התאמת העובד למעסיק.

   ב. זמינות גבוהה – מענה מהיר לצרכים המועלים ע"י המעסיק וזמינות גבוה של מנהלת קשרי מעסיקים.

   אופי הקשר ומהותו בונים את המוניטין של היוזמה ושל מנהל קשרי מעסיקים ואלו מאפשרים את הקשר המתמשך עם המעסיקים.

המלצות לעבודה עם מעסיקים

1. יש לשמר פונקציה מתכללת של מנהל קשרי מעסיקים אזורי, על פני רכז קשרי מעסיקים בכל אחד מהארגונים הפועלים בשטח.
2. יש למסד מודל עבודה הכולל תהליך שיטתי המתבסס על פרקטיקות העבודה שהוצגו לעיל: מתי יוצרים קשר עם מעסיקים, תכולות לפגישת התנעה, לאחר זמן נתון יוצרים קשר, שולחים מייל אחת לתקופה מוגדרת, תדירות פגישות וכד'.
3. יש לנהל את המידע אודות המעסיקים במערכת CRM (כחלק ממערכת המידע של היוזמה) המותאמת לניהול הקשר עם המעסיק ולא באמצעות טבלאות אקסל מקומיות שיש קושי לעשות בהם שימוש, לנתח את הנתונים ולהפיק תובנות.

קליטה והתמדה בעבודה

פרקטיקום

פרקטיקום הוא מסלול שנועד לקדם קליטה של צעירים שעברו הכשרה מקצועית במקומות עבודה איכותיים. במסגרת הפרקטיקום, המעסיק קיבל תמריץ לקליטת צעיר שעבר הכשרה מקצועית והתחייב לשלבו באופן מיטבי בחברה תוך מתן חונכות מקצועית רלוונטית וליווי אישי לפי הצורך. החונך אמור להוות מעין 'אח גדול', לסייע בהבנת התרבות הארגונית ולשמש כתובת לשאלות עבור הצעיר. הצעיר ייקלט בעבודה כעובד מן המניין במינימום של 75% משרה. מנהלת קשרי המעסיקים איתרה מעסיקים מתאימים שהביעו נכונותם לשלב בארגונם תהליך של פרקטיקום.

ארגון מלווה יכול היה גם הוא לאתר מעסיקים שמוכנים לקלוט לפרקטיקום צעירים אותם הוא ליווה. מנהלת קשרי מעסיקים נדרשה לודא שמקום העבודה עונה על התנאים של תעסוקה איכותית ומהווה מרחב למידה הולם.

מעסיק קיבל עבור העסקת צעיר במסלול פרקטיקום 6,000 ש"ח לכל התקופה (1,500 ₪ לכל חודש של פרקטיקום ו-1,500 ₪ נוספים על התמדה של 3 חודשים נוספים בסיומם). במקרה והצעיר לא סיים שלושה חודשי עבודה, המעסיק קיבל את החלק היחסי בתשלום עבור פרקטיקום. התשלום הועבר למעסיק לאחר דיווח במערכת המידע ובכפוף להגשת דרישת תשלום.

במסגרת פעילות היוזמה 37 צעירים עברו פרקטיקום, 36 מתוכם בסיום הכשרה מקצועית במודל המשולש. (ראו נוהל פרקטיקום).

המלצות למימוש פרקטיקום

לאור ההיקף הנמוך של מספר הצעירים שהושם במסלול זה, לא קיימת המלצה מעשית למעט הצורך לבחון מודל זה בהיקפים נרחבים יותר על מנת לגבש מודל מתאים לצעירים ולמעסיקים, ולאופן מימושו.

חונכות

הצמדה של חונך מטעם המעסיק לצעיר שנכנס לעבודה במטרה להקל על תקופת ההסתגלות ולאפשר כניסה ארגונית ומקצועית טובה יותר לעבודה. מענה זה נוסה בארגון מלווה אחד אצל מספר מעסיקים, אך הפעלתו ככלי עצמאי העלתה קשיים. על כן, מרכיב החונכות החברתית/רגשית שולב לתוך כלים אחרים דוגמת OJT ופרקטיקום.

[4]

נספחים

רשימת הארגונים המלווים ביוזמת עובדים ביחד

יעדי יוזמת עובדים ביחד

תובנות מפעילות הצוות בשנה הראשונה

ליווי תעסוקתי לצעירים - מסלולי השתלבות

נוהל הגשת משתתפים לאבחון תעסוקתי

נוהל הכשרות בהתאמה

עיקרי נוהל מלגות

נוהל - הכשרה תוך כדי עבודה

20 הדברות בעבודה עם מעסיק

נוהל עבודה לביצוע פרקטיקום

תכני השתלמויות מלווים

תוכנית הכשרה דיגיטלית לליווי תעסוקתי לצעירים

עיקרי הנהלים לעבודה עם מערכת המידע:
גוף מתכלל וארגונים

נספח 1: רשימת הארגונים המלווים ביוזמת עובדים ביחד

שם ארגון	סוג	מגזר
אחריי	ארגון צעירים	שלישי
ספירלה	תעסוקה	פרטי
אפאק אלמסתקבל	ארגון צעירים	שלישי
גוונים	ארגון צעירים	שלישי
האגודה להתנדבות	ארגון צעירים	שלישי
הזנק לעתיד	תעסוקה	שלישי
המכללה הטכנולוגית באר שבע	תעסוקה (אקדמיה)	ציבורי
השחר החדש	ארגון צעירים	שלישי
ידידים	ארגון צעירים	שלישי
יתד	ארגון צעירים	ציבורי
כוכבי המדבר	ארגון צעירים	שלישי
למרחב באר שבע	ארגון צעירים	שלישי
מחלקת קליטה עיריית באר שבע	תעסוקה	ציבורי
מעגל החיים והתעסוקה	תעסוקה	ציבורי
מרכז צעירים אופקים	מרכז צעירים	ציבורי
מרכז צעירים חורה	מרכז צעירים	ציבורי

שם ארגון	סוג	מגזר
מרכז צעירים מצפה רמון	מרכז צעירים	ציבורי
מרכז צעירים ערד	מרכז צעירים	ציבורי
מרכז צעירים קרית גת תנופה	מרכז צעירים	ציבורי
מרכז רותם	ארגון צעירים	שלישי
מרכזי הזדמנות לתעסוקה אופקים ונתיבות	תעסוקה	ציבורי
מתנ"ס שגב שלום	ארגון צעירים	ציבורי
עלם	ארגון צעירים	שלישי
צעירים בדימונה	מרכז צעירים	ציבורי
צעירים בירוחם	מרכז צעירים	ציבורי
קפה רינגלבלום	ארגון צעירים	שלישי
רשות שיקום האסיר	תעסוקה	ציבורי
תמר	ארגון צעירים	שלישי

נספח 2: יעדי יוזמת עובדים ביחד

הטבלה מטה מציגה את יעדי יוזמת עובדים ביחד ואת העמידה בהם. הנתונים נכונים ליום סיום פעילות היוזמה, 30.9.2020.

	יעד	תכנון	ביצוע	שיעור השגת היעד
הגוף	מספר הגופים המלווים המקבלים תמיכה בטיפול בצעיר במסגרת היוזמה	23	29	126%
	מספר ימי הכשרות לגופים המלווים**	16	22	138%
	מספר מעסיקים אשר ילוו במהלך קליטת צעירים*	10	19	190%
	מספר תכניות הכשרה והשכלה המבוצעות בהתאם לצרכי המעסיקים ביוזמת הגוף המפעיל	20	12	60%
	מספר משתתפים בקורסי הכשרה מקצועית	282	375	133%
	מספר משתתפי תכניות ליווי לגביהם מתנהל מעקב אחר מסלול ההשתלבות בקריירה ועבודה	1,127	1,432	127%
הצעיר	מספר משתתפי התכנית אשר הושמו והתמידו בעבודה	225	369	164%
	מספר משתתפי התכנית אשר שיפרו את היקף המשרה שלהם במקום עבודתם	169	438	259%
	מספר משתתפי התכנית אשר הושמו והתמידו בעבודה אשר מקדמת אותם מבחינה מקצועית, התואמת לימודים אקדמיים, לימודי תעודה או הכשרה מקצועית (תעסוקה איכותית)	281	120	43%

* יעד שנתי שהוגדר מדי שנה, כאן כתוב היעד לשנה השלישית.

** יישום היוזמה כלל, בנוסף, הדרכות רבות ומגוונות למלווים, שהתקיימו באופנים שונים (פירוט להלן ובפרק הדרכה והעשרה מקצועית לאנשי המקצוע).

הערות:

1. **מספר הגופים המלווים המקבלים תמיכה בליווי בצעיר במסגרת היוזמה –** 29 גופים מלווים ליווי ממוקד תעסוקה את הצעירים. גופים אלה כוללים גופי תעסוקה, ארגוני צעירים ומרכזי צעירים (מפורטים בנספח 1).
2. **מספר ימי הכשרות לגופים מלווים –** המספר מתייחס לימי הכשרות למלווים המובלים על ידי ארץעיר. בחישוב רבעון 4 לשנה 3 הובאו בחשבון כל מפגשי הזום. בנוסף, התקיימו הדרכות רבות באופנים שונים: הדרכות לקבוצות קטנות של מלווים על ידי ארץעיר; בשנה 3 לפעילות מתקיימות הדרכות zoom במגוון נושאים; לאור הקורונה התקיימו הדרכות נוספות בzoom שעסקו בליווי מרחוק ושימוש בכלים תעסוקתיים באמצעים דיגיטליים; מלווים אשר מגיעים מארגוני צעירים שולבו בשנה 2 בקורס אימון וליווי תעסוקתי של תב"ת; בשנה 3 מלווים שולבו גם בקורס אימון וליווי מתקדם של תב"ת שהתקיים בדרום הודות לפעילות היוזמה; התקיים קורס הכשרת מלווים לליווי כלכלי לצעירים; יצירת 3 לומדות דיגיטליות להכשרת מלווים; החל מהשנה השניה יש פעילות של ארגון חונך ארגון.
3. **ליווי למעסיקים –** עבור שנת הפעילות השלישית היעד הוגדר כמספר המעסיקים שמקבלים ליווי בתהליך ההעסקה והשילוב של צעירים. המספר בטבלה כולל בעיקר מעסיקים שקלטו צעירים בפרקטיקום.
4. **מספר תכניות הכשרה והשכלה –** כולל את קורס הכרות עם עולם הרכב, קורס ניהול מדיה דיגיטלית, קורס עיצוב גרפי (עם האגף להכשרה מקצועית), קורס מאמני חדר כושר, הכשרה בשיתוף פעולה באבקום ועלם, הכשרה בשיתוף פעולה בזק והאגודה להתנדבות, הכשרה תוך כדי תפקיד (קצבים ויועצי נדל"ן), קורס טבחות, קורס מתאמות מחקר ותכנית חונכות.
5. **מספר משתתפים בהכשרות מקצועיות –** כולל צעירים שהחלו קורסי הכשרה מקצועית או לימודים, משתתפים שפדו מלגות שקיבלו במסגרת היוזמה ומשתתפים שעברו הכשרה תוך כדי תפקיד.
6. **מספר משתתפי תכניות ליווי אשר לגביהם מתנהל מעקב אחר מסלול ההשתלבות בקריירה ובעבודה –** מספר זה מציין את המשתתפים הפעילים במסגרת היוזמה, בהתאם להגדרת משרד העבודה והרווחה. משמע: אינטייק וצריכת כלי נוסף של היוזמה (ליווי, אבחון, הכשרה, מלגה וכו').
7. **מספר הצעירים אשר השתלבו בתעסוקה –** כולל את הצעירים שהשתלבו בתעסוקה ב-50% משרה לפחות והתמידו בתעסוקה לפחות 3 חודשים. אין ספירה כפולה עם מספר הצעירים שהשתלבו בתעסוקה איכותית.
8. **מספר הצעירים שהגדילו את היקף משרתם –** קידום בתעסוקה מוגדר ביוזמה כעליה בהיקף המשרה.
9. **מספר הצעירים שהשתלבו בתעסוקה איכותית –** כולל את הצעירים שהשתלבו בתעסוקה ב-75% משרה לפחות, בתפקיד שהצריך הכשרה או השכלה והתמידו לפחות 3 חודשים. אין ספירה כפולה עם מספר הצעירים שהשתלבו בתעסוקה. יצוין, כי היעד המוגדר בחוזה כולל קריטריון נוסף של אופק תעסוקתי.

נספח 3: תובנות מפעילות הצוות בשנה הראשונה

1. בנגב פועלים ארגונים רבים מסוגים שונים העוסקים בליווי צעירים, אך עם זאת יש ליווי מועט יחסית מחוץ לבאר שבע עצמה עבור צעירים ללא עורף משפחתי במסגרת ארגוני המגזר השלישי.
2. הליווי בארגונים מגוון מאוד ונע על רצף שבין אינטנסיבי מאוד (המאפיין ארגונים לליווי צעירים ללא עורף משפחתי) לבין יעוץ קצר (המאפיין מרכזי צעירים ומכללות).
3. שיתוף הפעולה בין הארגונים קיים בעיקר בין ארגונים הפועלים באותו השדה המקצועי (בין ארגוני הצעירים ללא עורף משפחתי לבין עצמם, ובמעגל נפרד בין תוכניות תעסוקה ומרכזי צעירים). שני המעגלים פועלים בנפרד וכמעט ואין ביניהם עבודה משותפת לדוג' הפניית צעירים מארגון אחד לשני לפי התמחות ארגונית והתאמה לצעיר לאותה עת. כל אחד פועל באופן ממוקד לטובת אוכלוסיית היעד שלו על בסיס תקציביו, ומתקשה לראות שדה פעילות רחב יותר שיכול להוות פוטנציאל לאיגום משאבים מיטבי עבור אוכלוסיית היעד שלו.
4. ארגונים מתקשים לייצר פעילות קבוצתית מקדמת תעסוקה הן מסיבות תקציביות והן מתוך הקושי להגיע למספר משתתפים מינימאלי לצורך פתיחת פעילויות (בגלל הפניה לאוכלוסיית יעד צרה וחוסר בשיתוף מספק בין הארגונים).
5. לארגוני תעסוקה חסר ידע על עולם הצעירים ועל מאפייני צעירים ללא עורף משפחתי והם משתמשים בכלים זהים עבור כלל המשתתפים.
6. לארגוני צעירים חסר ידע על עולם העבודה וחסרים כלים לליווי תעסוקתי.
7. אין סטנדרט אחיד של ליווי תעסוקתי לצעירים ואין תורה כתובה בתחום זה.
8. לארגונים בשטח קשר מאוד רופף או אין בכלל קשר עם משרדי הממשלה.
9. לארגונים קשיים בקשר עם מעסיקים, לרובם אין קשר כזה בכלל, ולא קיימת פונקציה של רכז קשרי מעסיקים.
10. יש פער משמעותי בתפיסות של צעירים ומעסיקים לגבי מה גורם לצעיר להישאר במקום העבודה, ועל אילו פרטים בהעסקה יש לשים דגש בכדי למנוע נשירת צעירים מהארגון המעסיק.
11. יש פער גדול בין סוג העבודות שצעירים מחפשים בדרום לסוג העבודות הפנויות בשוק העבודה בנגב.
12. צעירים ללא 12 ש"ל מתקשים למצוא הכשרות שיוכלו להשתלב בהם, ומכאן שעומדים מול חסם משמעותי בפיתוח הקריירה שלהם, ומול היכולת להתמחות מקצועית במטרה להביא למוביליות חברתית אמיתית.
13. יש צעירים שאינם עומדים בקריטריונים של המדינה לקבלת ליווי תעסוקתי – למשל צעירים ללא עורף

משפחתי נשואים/עם ילדים אינם יכולים לקבל שירות מתוכנית יתד, המוגדרת לרווקים בלבד. למשל, צעירים של שרות מבחן ורשות שיקום האסיר, שגם הם חסרים בליווי תעסוקתי מספק ומשאבים כמו מלגות להכשרות מקצועיות.

14. תוכניות התעסוקה לרוב מסיימות את הקשר עם הצעיר בשלב חיפוש העבודה, ולעיתים קרובות זה מוקדם מדי עבור צעירים מוחלשים, שזקוקים לליווי המקצועי גם בשלב הקליטה לעבודה ותקופת ההשתלבות.

נספח 4: ליווי תעסוקתי לצעירים – מסלולי השתלבות

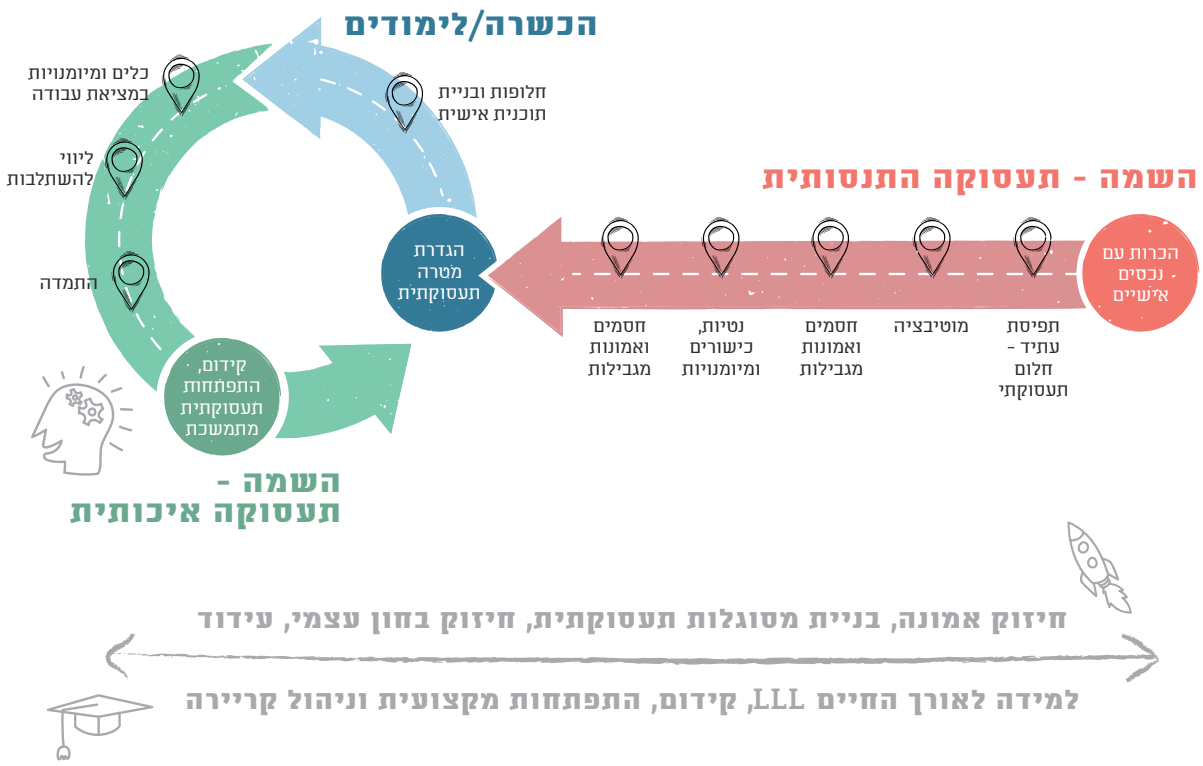
המסמך להלן מבוסס על ידע קיים מתחום התעסוקה ותהליכי ליווי צעיר (חוברת הפעלה "אפיקים", ג'וינט תבת, דצמבר 2013) לצד ידע שהצטבר בתקופת פעילות היוזמה בליווי תעסוקתי של כ-900 צעירים המלווים על־ידי 25 ארגונים (נכון לאוגוסט 2019, מועד פרסום מסמך מסלולי השתלבות). המסמך בא לענות על השאלה מהו הליווי המתאים לצעירים בגילאים 18-25 מבחינת מבנה ותכנים, על מנת שישתלבו בתעסוקה איכותית וייכנסו למסלול המאפשר להם מוביליות חברתית. מטרתו להביא תובנות ולהניח תשתית מושגית לתהליך של ליווי תעסוקתי. החידוש במסמך זה הוא ההתייחסות לרמות בשלות תעסוקתית אל מול סוגי תעסוקה אפשריים, יצירת המטריצה בין השניים מאפשרת חידוד והבהרה של מסלול הליווי הרלוונטי לצעירים. לצד זאת, ישנה התייחסות למשמעות של ליווי תעסוקתי בתוך הקשר של ליווי מעטפת הוליסטי. אין בנאמר כוונה לערער על תהליכי הליווי הקיימים בארגונים השונים, אלא להציע סטנדרט משותף כבסיס ממנו יכול כל ארגון להמשיך ולקיים את מסלול הליווי כפי שהוא מאמין, או להרחיב ולעבות את אופן הליווי הקיים.

תהליך ליווי מכוון תעסוקה

מרבית תכניות התעסוקה בארץ ובעולם מושתתות על תהליך דומה שמטרתו להקנות לכל משתתף העובר אותו, את הכלים, הידע והמיומנויות הנדרשות להשתלבות מוצלחת בעולם העבודה. בשנים האחרונות עוצבה המטרה לכדי היכולת של משתתף לנהל קריירה מתפתחת ודינמית לאורך כל החיים ולא רק השתלבות חד־פעמית בתעסוקה זו או אחרת. איור מס' 1 מציג את תהליך הליווי התעסוקתי על כל מרכיביו והתכנים בו, כפי שמתבצע במרבית תוכניות ההכנה לתעסוקה הקיימות היום בישראל. צוות היוזמה שואף לייצר סטנדרט גבוה של ליווי תעסוקתי לצעירים מאוכלוסיית היעד של היוזמה. לצורך כך הוגדר, בצוות שכלל נציגים מארגוני צעירים ותעסוקה, מבנה ומודל ליווי תעסוקתי המשלב את המודל של ג'וינט-תבת יחד עם תכנים מעולם

הצעירים והצעירים בסיכון כבסיס המקצועי עליו נשען הליווי התעסוקתי ביוזמה. חשוב לציין שכל ארגון ותוכנית עושים בו שינויים ועדכונים המתאימים לאוכלוסיית היעד ול"אני מאמין" הארגוני אך הבסיס זהה.

איור 1:



השורה מתחת לחץ האפור מציגה את המרכיבים שהתווספו לציר הליווי בעקבות השינויים החלים במבנה ובמאפייני עולם העבודה. המרכיבים העיקריים שנוספו הם:

1. מעבר מתפיסה של רכישת מקצוע אחד לאורך כל החיים לתפיסה של למידה והתפתחות לאורך החיים.
2. מעבר מהקניית יכולות ספציפיות ומקצועיות להקניית כישורים.
3. מעבר מתפיסת השתלבות בתעסוקה וקידום כשלב מתקדם בדרך, לתפיסה של ניהול קריירה מתפתחת כבר מראשית הדרך.

רקע על מסלולי הליווי תעסוקתי

יוזמת עובדים ביחד פועלת בשטח מזה כשנה וחצי (נכון לאוגוסט 2019) ובוחנת לאורך זמן זה את מהות הליווי האישי לתעסוקה. בחינה זו נעשית מתוך נקודת הנחה שהליווי הפרטני הוא כלי משמעותי במסלול השתלבות הצעירים בתעסוקה וכי ליווי ממוקד תעסוקה עונה על צורך הצעירים בדמות מכוונת מקצועית בשלב בו הם נמצאים, לצד הליווי ההוליסטי שמקבלים בארגון "הבית" (במידה ויש כזה ועל אחת כמה וכמה אם אין). יחד עם זאת ומתוך ניסיון הארגונים בשטח, אנו מזהים שצעירי הפריפריה אינם מקשה אחת. צרכיהם אינם זהים או אחידים וכך גם פתרונות התעסוקה המתאימים שיאפשרו השתלבות מיטבית של צעירים בתעסוקה איכותית.

במסמך זה נביא הבחנה של 2 צירים מרכזיים בליווי תעסוקתי: **הציר הראשון** מתייחס לרצף של שלושה מאפייני תעסוקה ו**הציר השני** לרמות בשלות שונות של הצעיר להשתלבות בתעסוקה. מסלול הליווי האופטימלי הוא תוצר של שילוב בין השניים והתאמה של המסלול לצרכים האינדיבידואליים של הצעיר (איור 2). משתנה נוסף המשפיע על עומק הליווי התעסוקתי והאינטנסיביות שלו הוא אופי הליווי בארגון ממנו מגיע הצעיר (במידה ויש כזה). בארגונים השותפים ביוזמה ניתן לאפיין רצף בין ארגונים הנותנים ליווי הוליסטי תהליכי, מקיף וארוך שנים לעומת ארגונים המספקים שירות נקודתי וקצר־מועד. צריכת הליווי התעסוקתי יכולה להיות כשירות תוספתי לליווי הוליסטי ולעיתים כתהליך העומד בפני עצמו. נראה כי צעירים המקבלים את הליווי התעסוקתי כליווי המשלים לליווי הוליסטי יצרכו פחות ממנו לעומת צעירים אחרים, שהליווי התעסוקתי הוא עיקר השירות שהם צורכים מהארגון. ראוי יהיה לחקור השפעה זו באופן מעמיק יותר בהמשך על מנת להגיע לתובנות והמלצות מבוססות יותר.

הליווי בצירים אלה מתבסס על שלושה עקרונות עבודה המכוונים את פעולותינו:

1. הקניית כישורים לניהול קריירה עצמי בעולם העבודה בהווה ובעתיד - הליווי נועד להקנות לצעירים מכלול כישורים רחב שיאפשר להם השתתפות פעילה ותורמת בעולם העבודה ובחיים בכלל.
2. בחירה ואחריות אישית - השאיפה היא שכתוצאה מתהליך הליווי הצעירים יחזיקו בתפיסה תעסוקתית לפיה הם מנהלים את הקריירה של עצמם ואחריותם לבחור מתוך מרחב האפשרויות הקיים בעולם עבודה משתנה ודינמי.
3. מכוון תוצאות - התוצאה הסופית של התהליך אליה נשאף היא השתלבות הצעיר במסגרת המקדמת אותו מבחינה תעסוקתית לתעסוקה מפרנסת התואמת את יכולותיו, כישוריו ורצונותיו כגון, הכשרה, לימודים או עבודה.

על בסיס עקרונות אלה עלינו לייצר מרחב אפשרויות ובחירה רחב ומגוון ככל האפשר לצד כלים וכישורים שיאפשרו את בחירת המסלול הנכון לכל צעיר וצעירה. בזכות היותנו גוף מתכלל הפועל במרחב גיאוגרפי יש לנו את הזכות לפעול מעבר לסדר יום ארגוני ספציפי של ארגון צעירים או תוכנית תעסוקה המכוונים לאוכלוסיית יעד מסוימת. בנוסף, היכרותנו עם מגוון ארגונים ופעולתנו מתוך שיתופי פעולה וסינרגטיות (עקרון המשקף את התפיסה שהשלם גדול מסך חלקיו) היא היא היוצרת את מרחב האפשרויות המגוון. מרחב כזה מאפשר לארגון גם להרכיב יחד עם הצעיר המלווה את המסלול המתאים לו ביותר וגם להגדיל את כמות הצעירים המלווים על ידי הארגון לאור הרחבת השירותים והמשאבים. כלומר, הרחבת המרחב מאפשרת לארגון יותר מענים ליותר צעירים.

הציר הראשון מתייחס **למאפייני התעסוקה** אליה מתאימים הצעירים בגילאי 18-25 המשתתפים ביוזמה. זהו רצף של שלבי התפתחות שבדומה לשלבי ההתפתחות שתיאר אריקסון [אריקסון. א, 1976[1]], כל שלב הוא נדבך ברצף ונבנה על יישום מוצלח של השלב שקדם לו. השלב הראשון הוא קדם־תעסוקה, לאחריו תעסוקה התנסותית ולבסוף תעסוקה איכותית. מאחר שעולם העבודה היום מחייב למידה לאורך החיים (Life Long Learning), מצופה כי הכשרה מקצועית תופיע גם בהמשך, לאורך כל חיי העבודה אך זו כבר תהיה תנועה ספירלית של התפתחות הקריירה. נפרט כעת כל שלב ברצף.

1. חלק קטן מאוד מהצעירים ביוזמה (פחות מ-10%[2]) מתאים ל'קדם תעסוקה' – "קדם תעסוקה' אצל צעיר נורמטיבי תתרחש בדרך־כלל כבר בילדות ובנערות. צעירים החסרים את העורף המשפחתי יצטרכו לעבור שלב זה כדי להשלים את הכישורים והמיומנויות הנדרשות להמשך הדרך התעסוקתית שלהם. זהו שלב ראשוני מאוד המהווה שלב ביניים המקדים את התעסוקה ההתנסותית ומוביל את הצעירים מאי־תעסוקה לתעסוקה. שלב זה מלווה על ידי אנשי מקצוע ותחומי השיקום וטיפול וכשדה התנסותי לעולם העבודה, הוא מספק מסגרת של התנסות תעסוקתית שאין בה יחסי עובד מעביד (יש גם מצבים שזה כן קיים). מטרת השלב הקדם־תעסוקתי היא להקנות את המיומנויות הבסיסיות שהוזכרו לעיל תוך התנסות מתווכת ועוטפת בתוך עולם העבודה כשבסופו (משכו לא אחיד) מצופים צעירים אלו להשתלב בתעסוקה התנסותית. מאפייני הליווי בקדם־תעסוקה: הליווי במסלול זה מתמקד בעיקר בחיזוק המסוגלות העצמית

1 אריקסון, א. (1976). שמונה שלבים של האדם. מתוך: ילדות וחברה. תל אביב: ספריית הפועלים.

2 התפלגות הצעירים לסוגי התעסוקה נעשתה ע"פ שייכותם לארגונים והתהליכים שעברו ביוזמה – ליווי, הכשרות, השמות איכותיות (ע"פ הגדרת היוזמה: היקף משרה של לפחות 75%, תפקיד דרש הכשרה, ובעל אופק תעסוקתי, התמידו מעל 90 יום) ו"רגילות" (בהיקף משרה של לפחות 50%, תפקיד שלא דורש הכשרה, התמידו מעל 90 יום)

של הצעיר להתמודד כבוגר אחראי ועצמאי במסגרת תעסוקתית. תכני הליווי כוללים בין היתר, בניית אומץ ועידוד, העצמה אישית, חיזוק הבטחון העצמי, התנהלות עצמית, יכולת התמדה במסגרת, ניהול קונפליקטים מול מעסיק ואנשי צוות, התנהלות ותיעדוף בחלוקת הזמן השבועית, הכרות של תפקיד ומשרה, הכרות מתוך התנסות בסביבת עבודה אמיתית, למידה מטעויות, צמיחה מכשלונות וראיית קושי כאתגר, מעבר ממיקוד שליטה חיצוני לפנימי, הגברת תחושת האחריות והשליטה, חיזוק יכולות הבחירה, ניהול פיננסי, הכרת זכויות עובדים ועוד.

2. מרבית הצעירים ביוזמה (כ-65%) זקוקים ל'תעסוקה התנסותית' – 'תעסוקה התנסותית' היא תעסוקה המאפשרת לצעירים לחוות את עצמם במרחב תעסוקתי, לתרגל ולשכלל מיומנויות בסיסיות הנדרשות להמשך התפתחות אישית ומקצועית. היא מאפשרת לשאול שאלות, להתבלבל ולהתנסות בין היתר גם במעברים מנוהלים ומושכלים בין עבודות. מטרתה של תעסוקה התנסותית שונה מזו של תעסוקה איכותית והיא אינה עונה על מרבית הקריטריונים של האחרונה. המטרה היא שבסוף השלב תושווה נקודת הפתיחה של הצעירים עם צעירים אחרים המגיעים מרקע יציב ותומך המאפשר להם משאבי חיים חזקים יותר. משרות המתאימות למסלול זה הן מה שקרוי בעולם התעסוקה "משרות כניסה", הדורשות ניסיון תעסוקתי מועט, לא מצריכות הכשרה מוקדמת ומתבססות על כישורים בסיסיים שיש לרב האנשים. עם זאת, הליווי מכוון ההשמה ישים דגש על השמה ראויה המותאמת לצרכי, רצונות ויכולות הצעיר, כזו שיש בה תגמול ראוי, סיפוק אישי ואופק קידום כלשהו (מבוסס על מאמר שפורסם בתבת: השפעת מקור הסמכות על תהליכי התפוצה וחלחול הרעיונות: ייבוא "תוכנית השבה לעבודה" לישראל). תהליך הליווי במסלול זה יניח תשתית שתאפשר לצעירים לבנות בסיס איתן לפיתוח הקריירה שלהם מתוך התמקדות ברכישת הצעיר את הכישורים (skilling) הנדרשים לכך. מוקדי הליווי לתעסוקה התנסותית: הליווי במסלול זה יתמקד בעיקר בחיזוק הכישורים שנרכשו בניסיון החיים והתעסוקתי המוקדם יותר, בהסתכלות על העבודה הנוכחית כאבן דרך ראשונה במסלול הקריירה ויצירתה ככזו. תכני הליווי יכללו בין היתר, תפיסה עצמית חיובית, חיזוק מיומנויות תקשורת – תקשורת עם מנהלים ועמיתים, מחוייבות והתמדה, פרואקטיביות, ניהול עצמי במסגרת זמנים (איחורים, העדרויות), סדרי עדיפויות והבחנה בין עיקר לטפל, בניית רשת קשרים מקצועיים וחברתיים, הבנת מצבים חברתיים ופרשנות מקדמת שלהם, מיומנוית התנהלות מקדמת בתוך מסגרת עם כללים נוקשים, תחת סמכות וכחלק מצוות, לקיחת אחריות וחיזוק תחושת השפעה, העברת מיקוד שליטה חיצוני לפנימי ועוד.

3. חלק מהצעירים (כ-26%) מתאים להשתלבות ב'תעסוקה איכותית' – 'תעסוקה איכותית' לפי הגדרות המכרז היא תעסוקה המחייבת הכשרה מוקדמת, בהיקף של 75% משרה לפחות, ואשר יש בה אופק התפתחות תעסוקתי. תעסוקה כזו נותנת לצעיר בסיס איתן להישען עליו להמשך מסלול הקריירה ומאפשרת לו נקודת פתיחה להשתלבות טובה יותר בחברה. מאפייני הליווי לתעסוקה איכותית: הליווי במסלול זה יחזק את כישורי החוללות העצמית של הצעיר הכוללים פרואקטיביות, חיזוק בטחון מקצועי, יכולות למידה מתוך התנסות וצפייה, יצירת רשת חברתית ומקצועית, יכולת עבודה עצמאית לצד יכולת עבודה בצוות, מיומנויות תקשורת של הקשבה, ניהול קונפליקטים, תקשורת אסרטיבית לקידום יעדים אישיים (למשל בקשת קידום או העלאת שכר), התמדה, אחריות, מחייבות ועוד. הליווי במסלול זה מספק מסגרת גמישה של תדירות הולכת ופוחתת של מפגשי הליווי. ייתכן שרובו ייעשה גם טלפונית או בהתכתבות ומשכו יהיה קצר יותר. עם זאת, מדובר על ליווי ולא על מעקב תקופתי בלבד. ליווי בשלב הזה הוא בעל חשיבות רבה בהמשך הטמעת התפיסה של ניהול קריירה מתפתחת וחשיבה על הטווח הרחוק לאחר תקופת התמקמות והתייצבות במסגרת התעסוקתית שבחר הצעיר. במסלול הליווי לתעסוקה איכותית יכול להתווסף גם ליווי של מעסיק. ליווי המעסיק נעשה על-ידי ארגון הבית או על־ידי ארגון שלישי המלווה את הצעיר בתקופת הזמן הקצרה בה הוא נכנס לתפקיד. ליווי זה כולל מפגשים עם המעסיק ובניית מסגרת קשר מוסדרת (פירוט המסגרת ותכני הליווי ניתן יהיה למצוא במסמך ליווי מעסיקים שנמצא בכתיבה).

הציר השני מתייחס לרמת הבשלות התעסוקתית של הצעיר: נאפיין שלוש רמות בשלות להשתלבות בתעסוקה, הנמצאות על רצף שמתחיל ברמת בשלות ראשונית ומסתיים ברמת בשלות גבוהה. חשוב לציין כי במסמך זה אנו מנסים לייצר קטגוריות מדויקות ומובחנות של צעירי היוזמה על מנת להצליח להתמודד עם חוקיות כלשהי בתיאוריה, אך המציאות היא כמובן מורכבת יותר.

צעירים ברמת בשלות ראשונית – צעירים ללא ניסיון תעסוקתי משמעותי, מתקופת גיל ההתבגרות או בשירות הצבאי/לאומי. מתקשים להסתדר במסגרות ולהתמיד בהם ולא מתמודדים היטב עם קבלת סמכות. הצעירים כאן מאופיינים בחסמים מורכבים ביותר, בדרך כלל הוגדרו כנוער בסיכון או כאוכלוסיית קצה ולוו על ידיי מסגרות מותאמות בשלבים מסוימים בחייהם, חלקם ללא 12 שנות לימוד. הם נמצאים בשלבי שיקום ונעדרים חוויות הצלחה, אמון בסיסי בחברה ובעצמם. פעמים רבות באים מסביבה שנעדרה מודלים של הצלחה ויציבות תעסוקתית, חסרים רשתות תומכות ומביאים איתם מיומנויות חיים חלשות (חוסר בטחון, חשדנות וקשיים לתת אמון בדמויות ובמסגרות, קשיי תקשורת, קבלת החלטות לא מקדמת, הימנעות וכדו').

הניסיון לשלב צעירים אלה בתעסוקה התנסותית או על אחת כמה וכמה בהכשרה מקצועית, עלול לייצר תסכול רב ושילוב לא מוצלח של ציפיות גבוהות מול יכולות נמוכות שעדיין זקוקות לביסוס, חיזוק ושכלול. צעירים אלה זקוקים לתהליך השתלבות הדרגתי יותר עם שלב ביניים נוסף. ניתן לזהות אצלם פערים גדולים בין השאיפות והחלומות לבין היכולות והכישורים ולנכונות לפעול באופן שאינו מתפשר לטובת השגת השאיפות. ניכרת מודעות עצמית נמוכה, שאיפות גבוהות ולעיתים קרובות גם לא ריאליות, תחושת מיקוד שליטה חיצוני חזק לצד חוסר הכרות או הכרות מועטה עם שוק העבודה וההיצע שלו. צעירים אלה זקוקים לתהליך הבשלה ארוך והוליסטי יותר הכולל העצמה אישית במיקוד תעסוקתי וחיזוק כישורים של התמדה ויציבות, בניית אמון, תפיסה עצמית חיובית, חיזוק מיקוד שליטה פנימי וכדומה.

צעירים ברמת בשלות בינונית – צעירים בעלי ניסיון תעסוקתי מסוים והכרות כלשהי עם עולם העבודה. החסמים העיקריים אינם כאלה המגבילים את יכולתם להשתלב באופן זמני או חלקי בתעסוקה או בהכשרה. על אף ניסיון תעסוקתי שיש להם, הצעירים במסלול זה מאופיינים בתפיסה הישרדותית ומתקשים להסתכל קדימה על תמונת עתיד תעסוקתית. תפיסה כזו מאפיינת את מרבית הצעירים ללא עורף משפחתי וללא עורף כלכלי. הסכנה הטמונה במצב כזה שללא ליווי עלולים צעירים אלה "להיתקע" בעבודה ראשונה עם שכר נמוך לאורך מרבית חייהם. ליווי התומך את ההתנסות במקום עבודה מאפשר את תרגול המיומנויות והכישורים הנדרשים אך מתוך תפיסה של בניית תשתית ולא מקצוע או תפקיד סופי. מאפיינים נוספים הם: בעלי בגרות חלקית או מלאה, ללא הכשרה מקצועית, 12 שנות לימוד לפחות, בעלי ניסיון תעסוקתי כלשהו מהצבא או משירות אזרחי. הליווי יתמקד בשיפור מיומנויות שישרתו אותם בקליטה לעבודה ובקידום לצד בניית תמונת עתיד שתאפשר להם לבנות מסלול קריירה ומתוך כך לחשוב מה הצעד הבא שלהם - בין אם זו עבודה, לימודים או הכשרה. המלווה יסייע בהעלאת מודעות לכישורים וליכולות הקיימים ולחיזוקם תוך התנסויות תעסוקתיות. צעירים אלו יתאימו בעיקר למסלול תהליכי קצר או ממושך ויופנו להכשרה או לתעסוקה התנסותית במטרה להמשיך את הליווי ולשקול קידום או הכשרה.

צעירים ברמת בשלות גבוהה – צעירים אלו הם בעלי ניסיון תעסוקתי כלשהו ומודעות מסוימת לנטיות הכישורים והיכולות שלהם. יש להם התנסות תעסוקתית מהצבא או שרות אזרחי, או מניסיונם כנוער. רובם מגיעים ללא הכשרה ומעוניינים להתחיל את חייהם הבוגרים. הם מאופיינים בבגרות ובשלות המאפשרת להם לבחור הכשרה מקצועית המכוונת אותם לעבודה, יש ביניהם צעירים שכבר עברו הכשרה וזקוקים לסיוע בתהליך קליטה לעבודה עם או בלי ליווי אישי על הרצף בין תכוף וזמין מאד לבין קשר קצר ופחות תכוף (לפי בחירתם). החסמים העיקריים של צעירים במסלול זה הם חסמים ממוקדי תעסוקה כגון תקשורת

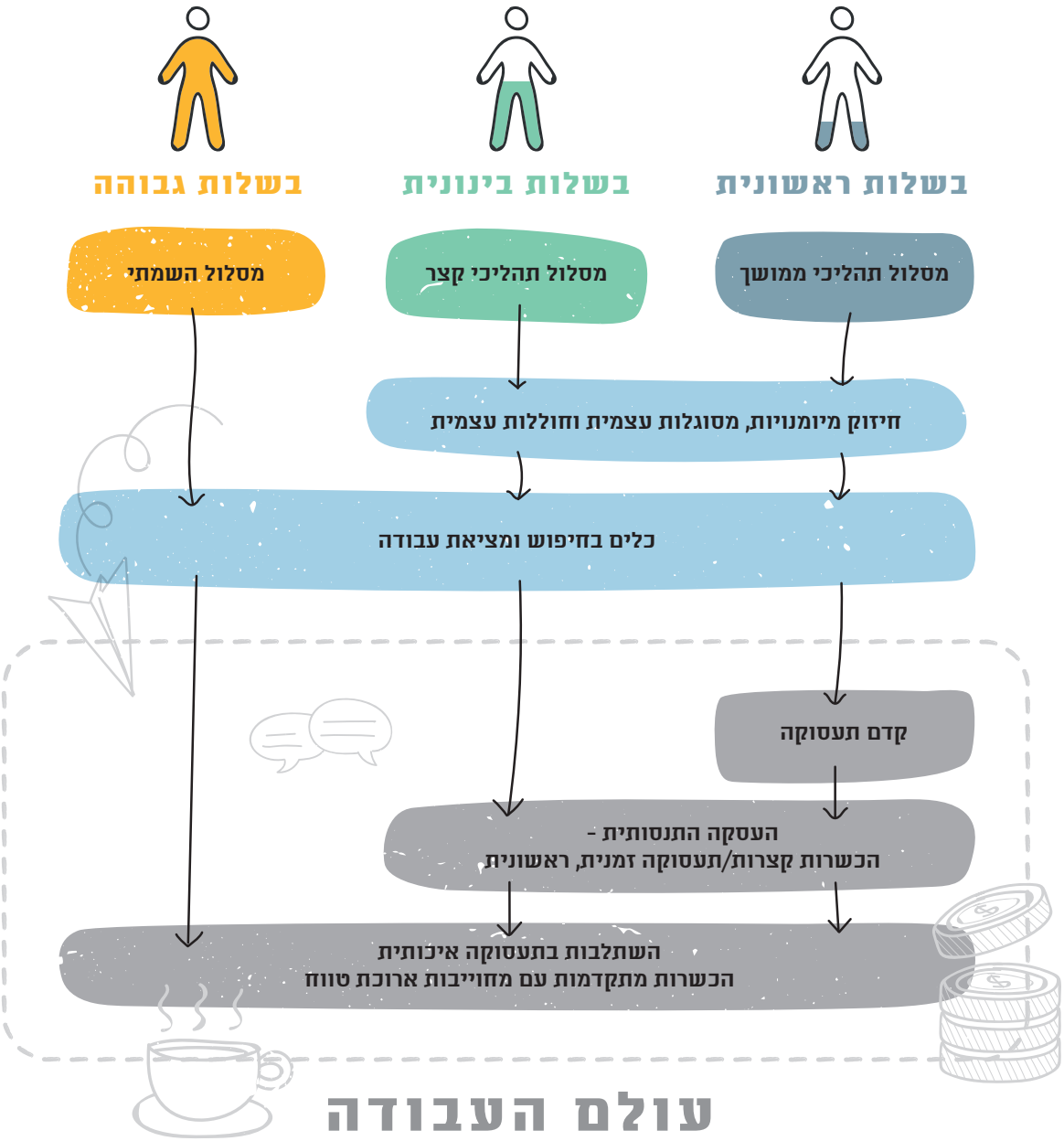
אפקטיבית, יוזמה, הצגה עצמית, קורות חיים אפקטיביים, מיומנויות ראיון וכדומה. צעירים אלה זקוקים לסיוע סביב סוגיות כגון נקודות חולשה, התלבטויות של בחירות תעסוקתיות, חוסר הכרות עם עולם העבודה וחסמים כלכליים. הם מבקשים מענים הקשורים להכשרה מקצועית, תנאי קבלה, מימון לימודי וקיום, ועולות גם שאלות פרקטיות בהקשר לתהליכי מיון ועוד. צעירים בעלי מאפיינים אלו יופנו בדרך כלל למסלול השמתי שהוא קצר יותר, משימתי ומרכיביו שואבים מערכים ומיומנויות הקשורים לעולם העבודה. מענה מתאים נוסף יהיה להפנותם להכשרה/לימודים אקדמיים, או לתעסוקה איכותית או לתעסוקה זמנית (התואמת תעסוקה איכותית) עד לקבלת החלטה על כיוון תעסוקתי או התקדמות מקצועית.

כל רמת בשלות של הצעיר מכוונת את הליווי למסלול מסוים המורכב משלבים הנבנים זה על גבי זה (מוסבר באיור 2). עם זאת ולצד הרצון לייצר חוקיות, עקרון תפירת החליפה האישית לצעיר הוא זה שיכתיב את תהליך הליווי התעסוקתי שיותאם באופן אישי לכל צעיר. כלומר, יכולים להיות מצבים שצעיר ברמת בשלות גבוהה יעבור מסלול ליווי תהליכי ממושך מתוך הרצון לברר מה מתאים לו כעיסוק עתידי. המשמעות של זה היא שישנן גם אפשרויות בהם נפגוש חיצים אלכסוניים במודל. לא נציג ערוצים אלה כאן על מנת לדבוק ברעיון וברצון ליצור חוקיות כלשהי לצרכי התיאוריה הנובעת מניתוח של רב המקרים.

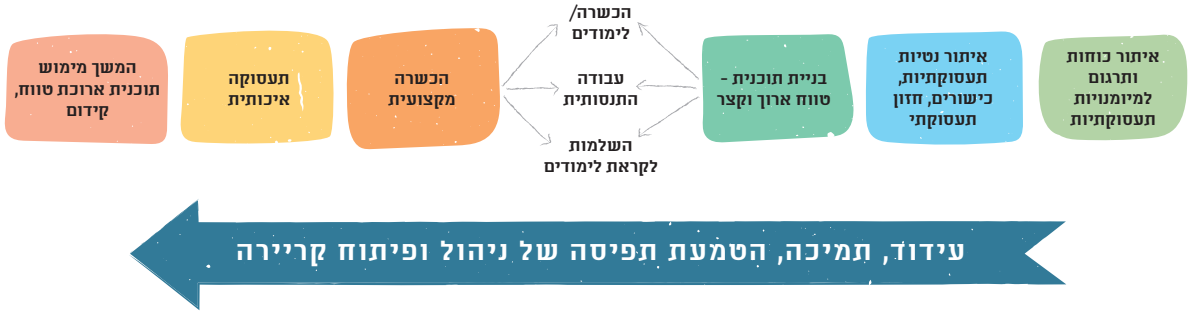
ניתן לייצר מעין מטריצה המתארת את אפשרויות השילוב השונות של תהליכי ליווי בהצטלבות שני הצירים:

סוג תעסוקה / רמת בשלות	קדם תעסוקה	תעסוקה התנסותית	תעסוקה איכותית
ראשונית	תהליכי ארוך טווח מרחב טיפולי		
בינונית		• תהליכי ארוך טווח • תהליכי קצר טווח • הכשרות קצרות • מיני קורסים	• השמתי • הכשרה ארוכה
גבוהה		השמתי - לקראת התפקיד הבא	השמתי - הכשרה ארוכה

איור 2:


בשלות ראשונית
בשלות בינונית
בשלות גבוהה
מסלול תהליכי ממושך
מסלול תהליכי קצר
מסלול השמתי
חיזוק מיומנויות, מסוגלות עצמית וחוללות עצמית
כלים בחיפוש ומציאת עבודה
קדם תעסוקה
העסקה התנסותית -
הכשרות קצרות/תעסוקה זמנית, ראשונית
השתלבות בתעסוקה איכותית
הכשרות מתקדמות עם מחוייבות ארוכת טווח
עולם העבודה

לדוגמא, צעיר ברמת בשלות בינונית המגיע מארגון המלווה צעירים בסיכון יוכל להכנס לתהליך ליווי ארוך טווח שייראה כך:



צעיר אחר, שיכול להיות בעל רמת בשלות בינונית אף הוא, ייתכן שיבחר להיכנס לתעסוקה באופן מיידי בשל צרכים כלכליים וכל התהליך התעסוקתי יתרחש במקביל להיותו בעבודה. במקרים כאלה נוכל לראות לעיתים שדווקא אותם צעירים שהתחזקו יפסיקו לעבוד או יעברו למשרה חלקית לטובת שדרוג מקצועי – לימודים או הכשרה.

לסיכום

יוזמת עובדים ביחד מזהה את התפקיד המשמעותי שיש לליווי מותאם אישית עבור הצלחת השתלבותם של צעירים בתעסוקה איכותית. ההמשגה שהצענו מאפשרת למלווה לעבוד עם הצעיר על בניית ערוץ התפתחות תעסוקתית תוך שהוא עובד על טווח הקצר והארוך גם יחד ובכך יוצר תמונת עתיד חיובית, אופק לשאוף אליו ומסלול קריירה ההולם את אופי העבודה במאה ה-21. אנו מציעות להגדיר ליווי מיטבי ככזה המותאם לצרכי ומאפייני הצעיר מחד והמחבר אותם לדרישות ומאפייני שוק העבודה מאידך. זהו ליווי גמיש השואב מענים מתוך מרחב אפשרויות עשיר ומגוון. ליווי המקנה לצעיר את הכישורים הנדרשים להתמודדות בעולם העבודה, מציב בפניו אתגרים הניתנים להתמודדות, ובונה בד בבד את המסוגלות התעסוקתית והחוללות העצמית של הצעיר. ליווי כזה מהווה גשר מתווך בין נקודת הפתיחה של הצעיר בעולם העבודה לבין נקודה עתידית של תעסוקה איכותית המספקת לצעיר אופק תעסוקתי חיובי, משמעותי ובעיקר משנה חיים.

אמות מידה תבת

על פי אמות מידה אלה מנוהל הליווי התעסוקתי והן הבסיס לעמדה המקצועית של המלווה התעסוקתי. הן כוללות תפיסות, מיומנויות, ידע וכלים נדרשים לטובת הליווי התעסוקתי.

תפיסות	פירוט
1. אמונה ביכולתו של כל אדם ללמוד ולהשתנות	א. ליווי ממוקד הווה ולא עבר מתוך הכרה ביכולת של האדם לפעול באופן שונה מהאופן בו התנהל בעבר ב. הצבת אתגרים ברי השגה אך דורשים מאמץ ושינוי ג. הצעת משרות הנותנות ביטוי ליכולת של המשתתף להשתנות ד. תפיסת תהליכי שינוי כהצלחה
2. חשיבות הפרואקטיביות של המשתתף בתוך תהליך ההשתלבות בתעסוקה	א. קידום יוזמות ועידוד המשתתף לבצע עצמאית פעולות שונות במסגרת התהליך ב. הפעולות אפקטיביות ומכוונות להתקדמות התהליך ג. חיזוק פעולות פרואקטיביות מצד המשתתף ועבודה ע"פ עקרון ההדדיות
3. תפיסת הליווי התעסוקתי כזירת אימון לעולם העבודה	א. מהווה מודל להתנהלות מקצועית בשוק העבודה ב. שימוש בתהליך הליווי כבסיס לאימון, להתייחסות, לעבודה משותפת ולחיזוק המסוגלות התעסוקתית של המשתתף

מיומנויות	פירוט
1. ניהול תוצאתי	א. היכולת לזהות את הצורך ואת מטרת הליווי ולנסח יעדים ב. תכנון (אבני דרך ביחס ליעד) ג. הבחנה בין עיקר לטפל ד. מעקב, תיעוד ובקרה אחר התקדמות התהליך
2. הנעת וחיזוק חוללות עצמית	א. זיהוי החוזקות של המשתתף ב. היכולת לתת חיזוקים מותאמים ג. מתן משימות מאתגרות, רלבנטיות וברות השגה, יצירת חוויות הצלחה
3. העברת מסר	א. ברור ב. בגובה העיניים ג. מותאם למשתתף ד. הצגה עצמית של המקדם ה. העברת משוב
4. מיפוי תעסוקתי	א. היכולת לשאול שאלות ב. הקשבה יוצרת אמון ג. זיהוי מוטיבציות ושיקולים תעסוקתיים וחיבורם לאפשרויות הריאליות עבורו בשוק התעסוקה ד. מיצוי זכויות – הפנייה לגופים הרלוונטיים לצורך מתן מענה אופטימלי למשתתף

ידע	פירוט
1. מושגים	א. מוטיבציה, אמונה ביכולת, פרואקטיביות, הקניית ידע וכלים, חזון ומטרות תעסוקתיות ב. מסוגלות תעסוקתית ג. קריירה ד. גיוון בתעסוקה ה. הכשרה מקצועית ו. השמה, התמדה, קידום ז. פרואקטיביות ח. מיצוי זכויות ט. אוריינות כלכלית
2. אתיקה	א. שמירת סודיות ב. שירות שיוויוני לכולם ללא משוא פנים (לא שומרים משרות ג. גבולות התפקיד: מקדם ולא מטפל ד. אמינות באופן ייצוג המשתתף ה. יושרה בדיווח ביחס ליעדים
3. שוק העבודה	א. מושגי יסוד ב. מקצועות (סביבות עבודה, ענפי מקצוע, סקטורים בתעסוקה, סוגי העסקה, מגוון המקצועות ודוגמאות למדרגות קריירה) ג. ביקושים ד. תהליכי סינון ומיון לעבודה ה. הכשרות מקצועיות והמשך רכישת השכלה
4. אוריינות טכנולוגית	שליטה בחיפוש מידע על מקצועות ומשרות באינטרנט

כלים	פירוט
1. אינטייק	א. שימוש באינטייק ככלי לתכנון תהליך הליווי ואיתור מטרות תעסוקתיות ב. יצירת חיבור ואמון בין המשתתף לבין המקדם והתוכנית ג. חיזוק מוטיבציה לשינוי בתחום התעסוקה ד. ביצוע תיאום ציפיות ה. הכרות תעסוקתית ואישית
2. שיקולים בבחירת מקצוע	א. שיקולים לבחירת מקצוע ב. איתור רמזים לנטיות תעסוקתיות ג. חיבור בין השיקולים לבין שוק העבודה
3. יכולת הבנת עיסוקים	א. היכולת להבין מהם מרכיבי העיסוק, הדרישות וסביבת העבודה מתוך תיאור קצר ב. היכרות עם עיסוקים שכיחים ודרישותיהם
4. ליווי בתהליכי מיון	א. כתיבה ושכלול קורות חיים ב. הצגה עצמית ג. הכנה לראיון עבודה ד. הכנה למרכז הערכה ה. רישות ו. שיטות למציאת עבודה

נספח 5: נוהל הגשת משתתפים לאבחון תעסוקתי

רקע

תהליך ליווי צעירים לתעסוקה כולל בתוכו ייעוץ תעסוקתי ואבחון של נטיות, מיומנויות וכישורים אישיים, במטרה להגדיר את מרחב האפשרויות ולייצר מספר מטרות תעסוקתיות. האבחון הוא תהליך עבודה פעיל ומשותף בין המלווה לצעיר בציר ההכנה לתעסוקה. לעיתים מזהה המלווה צורך באבחון מעמיק יותר, כאשר עולות סוגיות בהן הוא מרגיש צורך בקבלת חוות דעת נוספת בכדי לעזור לצעיר לגבש זהות תעסוקתית. עבור מקרים אלו, ורק במידה ומדובר על צעיר/ה שהמלווה פגש כבר לפחות שלוש פגישות אישיות, בהן ניסו להבין ביחד את הנטיות התעסוקתיות של הצעיר, רק אז ניתן לשקול אבחון מקצועי חיצוני. במקרים אלו ניתן להגיש בקשה במסגרת יוזמת עובדים ביחד, עבור הפניה לאבחון תעסוקתי. האבחון יתבצע על ידי ספק שבחר המלווה ואושר על ידי צוות היוזמה או מסל הספקים המוצע.

אבחונים מוצעים על ידי היוזמה:

1. מכון אדם מילוא – 2-3 פגישות עם פסיכולוג ויום אבחון במכון.
2. מכון פילת – 2 פגישות עם יועץ ויום אבחון במכון.
3. ידידים – 3 פגישות עם פסיכולוגית תעסוקתית ואבחון – ייעוץ מונגש לצעירים ללא עורף משפחתי.

ניתן לבקש הפניה לאבחון גם על ידי ספקים אחרים בהתאם להחלטה משותפת שלכם המלווים עם צוות היוזמה.

להלן נוהל הגשת משתתפ/ת לאבחון במסגרת היוזמה:

1. גורם מלווה בארגון יגיש בקשה מנומקת לאבחון תעסוקתי באמצעות דוח הליווי עבור המשתתפ/ת לאחר ביצוע של לפחות שלוש פגישות ליווי ולאחר שנבדק שאין זכאות מגורם אחר (היחידה להכוונת חיילים משוחררים, מרכז צעירים או כל גוף אחר רלוונטי).
2. צוות היוזמה יבחון את הבקשה ויחליט אם לאשרה.
3. ובמידה והתקבל אישור, מנהלת ארגונים תעדכן את הגוף המפנה ותבדוק עמו מיהו הספק המתאים ביותר לאבחון.
4. הפנייה לספק וביצוע האבחון.
5. תשלום שוטף+60 לספק.

יש לצרף להגשה:

1. צילום ת.ז.
2. נימוקים לבקשה על ידי המלווה.
3. הצהרה על חוסר זכאות מגורם אחר.
4. היכן מעוניינים לעשות את האבחון. במידה ומדובר בספק שאינו מוכר ליוזמה יש להביא הצעת מחיר ופירוט תוכן ולפרט מדוע דווקא ספק זה.

רקע על האבחון של ארגון ידידים:

החשיבות של אבחון מותאם עלתה נוכח ההבנה שרבים מהצעירים אינם מרגישים בטחון עצמי גבוה מספיק בכדי להגיע לאבחון רגיל במכון אבחון. הצעיר לעיתים אינו מגיע כלל למכון האבחון או שנושר באמצע התהליך. מניסיון רב שנים של ארגון ידידים בנושא, נבנתה מודולה של אבחון משתף לצעיר. האבחון מתקיים על ידי איש מקצוע – פסיכולוג תעסוקתי או עו"ס תעסוקתי, המשלב ידע מתחום טיפולי עם אוכלוסיית היעד עם הכרות מעמיקה של עולמות התוכן בשוק העבודה, פרופילים של תפקידים וסיכויי השתלבות של מועמדים בשוק העבודה. האבחון נעשה בהתאם למקום מגוריו של הצעיר במסגרת המותאמת לרצון המשתתף, והוא כולל בנוסף לפגישות המקצועיות את המבחנים הפסיכוטכניים שהצעיר עובר במהלך אבחון. מסגרת האבחון של ידידים מתקיימים 3 מפגשים עם יועץ תעסוקתי ואבחון פסיכוטכני הכולל מבחני כישורים, נטיות ואישיות. תוך כדי התהליך הצעיר מקבל משימות לחקירה וניתוח עבור אותם מקצועות תעסוקתיים הרלוונטיים עבורו על מנת שההחלטה תעשה ממקום של ידע, הכרות, מידע, חשיפה ועוד.
בסיום התהליך נבנית תכנית אישית לכל משתתף על פי צרכיו ובתיאום עם הגורם המלווה של הצעיר.
ידידים התאימו את האבחון שלהם גם לצעירים מהחברה הבדואית והוא מבוצע על ידי עמותת תמר ברהט בהתאם.

רקע על האבחון של אדם מילא:

תהליך מובנה הכולל שניים או שלושה מפגשי ייעוץ עם פסיכולוג/ית תעסוקתי/ת ויום מבדקים:

1. פגישת יעוץ ראשונה – פגישת הכרות בה מובהר התהליך הייעוצי ותוכנו, מובהרים ציפיות הנועץ מהתהליך, השאלות, הלבטים שלו ומגבשים יחד עמו את מטרות הייעוץ. לאחר הפגישה בונה היועץ את תכנית המבדקים המתאימה לצרכיו האישיים של הנועץ.
2. יום מבדקים – מבדקים פסיכומטריים – המספקים תמונה על כישורים קוגניטיביים ועל סגנון ביצוע. שאלוני נטיות תעסוקתיות – המספקים תמונה לגבי המוטיבציות והשאיפות של האדם. מבחן אישיות –

המספק מידע רב על מאפייני האישיות של האדם: יחסו למסגרות, למשימות, לתוצאות, מבחני אישיות כישוריו הבינאישיים, על יכולת ההתמודדות שלו עם קשיים ועם מצבי תסכול וקונפליקט.

3. פגישת יעוץ שניה – בשיחה זו הנועץ יקבל משוב, המתבסס על המבדקים ויראה תמונה מציאותית ואובייקטיבית על יכולותיו, על נטיותיו ועל מאפייני האישיות הרלוונטיים. לאור תמונת המצב, יועלו אלטרנטיבות שידונו במהלך הפגישה. לאחר הפגישה ישלח הנועץ לחפש מידע לגבי התחומים שהוצעו לו . נעמיד לרשותו (בעלות של IAM) את האפשרות להשתמש בתוכנת ה-60₪ – מאגר מידע ממוחשב, מפורט ומעודכן על career מקצועות ומסלולי לימוד שונים ברחבי הארץ.
4. פגישת יעוץ שלישית בה דן היועץ עם הנועץ באלטרנטיבות שנבדקו, יבחנו תכניות פעולה אפשריות ותגובשנה החלטות לגבי העתיד.

רקע על האבחון של מכון פילת:

תהליך הייעוץ כולל שני שלבים:

יום אבחון במסגרתו מתבצעת הערכת הכישורים, הנטיות התעסוקתיות, סגנון התקשורת וההתנהלות הבינאישית. בנוסף, מתקיימת פגישת ייעוץ ראשונה, שמטרתה להכיר את הנועץ, לבחון יחד איתו את צרכיו הלימודיים והתעסוקתיים, להציף חלופות קיימות ו"לשרטט" כיווני פעולה להמשך.

לאחר מכן, מתקיימת פגישת ייעוץ נוספת, במהלכה מסכמים את יום האבחון, דנים על תוצאות מבחני הכישורים ושאלוני הנטיות ומגדירים את החלופות הלימודיות והתעסוקתיות.

האמצעים הטכנולוגיים שברשותנו מאפשרים לנו לייצר חוויית ייעוץ אחרת, שמתחילה עוד לפני שהנועץ מגיע אלינו, על ידי מילוי שאלוני נטיות דרך הממשק האינטרנטי. הדבר מאפשר לנצל באופן מיטבי ויעיל את זמן השהות של הנועץ אצלנו.

נספח 6: נוהל הכשרות בהתאמה

הכשרה מקצועית מגדילה את סיכויי ההשתלבות בתעסוקה איכותית. הכשרה הקשורה במעסיקים ספציפיים ועונה על צורכיהם, מאפשרת הכרות ושיח משולש בין הצעירים המעסיקים וגוף ההכשרה. הכרות זו ממוסדת חסמים ומאפשרת המשך קשר מקצועי. ההכשרות יהיו בתחומים התואמים הן את צרכי המעסיקים והן את רצונות הצעירים.

מה זה הכשרה בהתאמה?

הכשרה בהתאמה היא הכשרה שנבחרה לפי צורך של מעסיקים ובהתאמה למוכנות הצעירים ולהגדרות של תעסוקה איכותית כפי שהוגדרו ביוזמה. במסגרת הכשרה בהתאמה, מוכשרת קבוצת צעירים לתחום ספציפי בו זוהה שדרושים עובדים. משתתפי ההכשרה נקלטים לעבודה אצל המעסיק בשלב כלשהו במהלך ההכשרה (תלוי במודל). הכשרה בהתאמה, מושתתת על שת"פ והסכמה בין מעסיקים, צעירים, גוף הכשרה וארגונים מלווים.

עקרונות בסיס של הכשרה בהתאמה

1. הכשרה בהתאמה תתוכלל תמיד על ידי אחד הארגונים שביוזמה או בעדיפות שניה על ידי צוות היוזמה.
2. הכשרה בהתאמה תתבסס תמיד על שותפות בין מעסיק או מספר מעסיקים לגוף הכשרה וארגונים מלווים.
3. הכשרה בהתאמה תהיה תמיד מחוברת השמה אצל המעסיק השותף (בתחילתה, במהלכה או בסופה).
4. בכל שלב בו יתחיל הצעיר לעבוד במהלך ההכשרה יתקיימו בינו ובין המעסיק יחסי עובד מעביד.
5. הקורס ילווה על ידי פונקציה מרכזת שתפקידה יהיה לתת מענה לצרכים שעולים מהצעירים מהמעסיקים ומהגוף המכשיר.
6. במהלך תקופת ההכשרה נציע לכל צעיר ליווי אישי על פי צרכיו מגורם כלשהו (מגוף ההכשרה, המעסיק או ארגון מלווה).
7. הכשרה בהתאמה של יוזמת עובדים ביחד יעסקו אך ורק בתחומים בהם לא עוסקת המדינה הכשרות באמצעות אגף להכשרות מקצועיות, (לרבות סטארטר ושירות התעסוקה). לכן עבור כל הכשרה תתבצע בדיקה מקדמית מקיפה לגבי שאלה זו.
8. המעסיק יהיה מעורב בתוכנית הלימודים של הקורס ויוכל להכניס נושאים, לעדכן או לשפר.

מודלים אפשריים של הכשרה בהתאמה:

הכשרה עבור מעסיק אחד – הכשרה כזו מתקיימת במקרה שבו מעסיק אחד זקוק להרבה עובדים בתחום מסוים והוא מתחייב לקלוט אותם במהלך ההכשרה או בסופה. במקרה זה תוכנית ההכשרה תיבנה במשותף עם המעסיק וגם תהליך המיון יהיה משותף למעסיק לגוף ההכשרה וליוזמת עובדים ביחד. מודל התהליך יקבע במסגרת השותפות. אנו רואים יתרון בכך שהכשרה כזו תתוכלל על ידיי ארגון אחד שנמצא באזור הגאוגרפי של המעסיק או שקיימת הנחה שרב המועמדים יגיעו ממנו. הכשרה בהתאמה תהיה תמיד פתוחה לכלל הארגונים ולא רק למשתתפי הארגון המתכלל.

הכשרה עבור ריבוי מעסיקים בתחום אחד – הכשרה כזו תתקיים במקרה של תחום מקצועי שקיים בו חוסר להרבה מעסיקים אך כל אחד מהם יכול לקלוט בין עובד אחד לכחמישה עובדים. במקרה זה יהיה גורם אחד שמתכלל את ההכשרה (צוות היוזמה או אחד הארגונים השותפים). המשתתפים ימוינו ויקלטו על ידיי המעסיקים טרם תחילת הקורס. הצעירים יוכשרו ביחד אך כל אחד מהם או כל קבוצה יועסקו אצל מעסיק אחר.

צורות אפשריות של תהליך ההכשרה והעבודה:

- קליטה לעבודה לפני הקורס
- קליטה במהלך הקורס
- קליטה עם תום הקורס

נספח 7: עיקרי נוהל מלגות

הגשת הבקשות למלגה נעשית באמצעות ארגון מלווה השותף ביוזמה. מנהלת קשרי הארגונים מרכזת את הועדה, שמתכנסת אחת לחודשיים. המלגות נועדו למשתתפי התוכניות ביוזמה עבור הכשרה מקצועית, השלמת בגרויות ומכינות והוצאות נלוות ללימודים (נסיעות).

קריטריונים לקבלת מלגה

1. חוות דעת של הגורם המלווה על המסוגלות של המשתתף לצלוח את הלימודים המבוקשים
2. פוטנציאל תעסוקה – רלוונטיות המלגה לתעסוקה עתידית.
3. חוסר במענה קיים – לא ניתן לקבל את מימון מגורם אחר מטעם המדינה או שקיים מימון כזה באופן חלקי ולא מספק.

הגבלות ותנאים

1. היקף מלגה רגילה מוגבל ל-4,000 ₪.
2. מימוש המלגה תוך חצי שנה מיום אישור המלגה בוועדה.
3. הנדסאים – מועד הגשת המלגה לא יאוחר מ-45 יום לאחר שהצעיר החל את ההכשרה.
4. ועדת מלגות תתכנס פעם לחודשיים. ההחלטות יתקבלו פה אחד.
5. ניתן להעביר לוועדה בקשות שאינן חריגות להחלטה במייל, גם כאן החלטה תתבצע פה אחד. במידה ויש התלבטות ושאלות לגבי פניה מסוימת, תידחה הבקשה לדיון בוועדה הקרובה.
6. תשובות מוועדת מלגות – ישלחו תוך שבועיים מקיום הוועדה באמצעות מכתב תשובה למלווה שיועבר לצעיר.

קריטריונים לבקשת מלגה מוגדלת עד 7,000 ₪

1. ההכשרה היא בתחום נדרש בשוק. במידה ולא מדובר בתחום הנמצא ברשימה – על הצעיר להביא אסמכתא ממעסיק על התחייבות לקלוט אותו לאחר הלימודים.
2. ההכשרה היא בתחום בו היקף השכר ההתחלתי גבוה ב-10% משכר המינימום.
3. עלות ההכשרה גבוהה מסכום הבקשה ויש מקורות מימון נוספים ללימודים בסך של 20% לפחות מעלות ההכשרה עצמה.

כאשר יש עמידה בכל הקריטריונים שצוינו ניתן להגיש את הבקשה בכל היקף שנע בין 4,000 ל-7,000 ₪.

נספח 8: נוהל OJT - הכשרה תוך כדי עבודה

רקע

הכשרה תוך כדי עבודה הוא מסלול שיעודו לקדם השתלבות של צעירים בתעסוקה איכותית מבלי שעברו הכשרה מקצועית בתחום אליו הם נקלטים. במסגרת מסלול זה, יקלוט המעסיק צעיר שנמצא מתאים ללמוד את המקצוע הרלוונטי ויקבל תמריץ עבור תקופת ההכשרה. במהלך ההכשרה תיבנה יכולתו של הצעיר לבצע את התפקיד באופן מקצועי ועדכני הוא יקבל כלים רלוונטים לביצוע התפקיד על כל צדדיו היישומים ולפי צרכי השוק.

הכלי של הכשרה תוך כדי עבודה מייצר WIN-WIN הן למעסיק והן לצעיר. מחקרים מראים שכ-40% מהעובדים הנקלטים בעבודה שמקבלים הכשרה מעטה או כלל לא, נושרים ממקום העבודה. עובד שעזב אחרי מספר חודשים הוא הפסד ישיר למעסיק. הוכח כי הכשרה תוך כדי העבודה מגדילה את תחושת השייכות של העובד וכך מקבל המעסיק עובד מחוייב שמחזיר את ההשקעה הרבה המושקעת בתהליך קליטתו. הצעיר העובר תהליך הכשרה תוך כדי עבודה מקבל ידע וניסיון מקצועי שהינם נכס בעל ערך רב להתקדמות והתפתחות הקריירה המקצועית שלו. על אחת כמה וכמה בעולם העבודה של היום, בו מעסיקים רבים מתעניינים בערך שמביא להם העובד והרבה פחות במה שהוא למד.

מסלול ההכשרה המדובר נותן מענה מצויין גם לתחומים בהם יש ביקוש גבוה אך מעט הכשרות (מכונאות רכב, בעלי מלאכה למיניהם) וגם לצורך לתת פתרונות התפורים לפי מידה למעסיקים קטנים ובינוניים ועבור צעירים המחפשים התפתחות מקצועית פחות שגרתית (כמו תחומי העיצוב, הפקות, ניהול ניו־מדיה, מקצועות השיקום ועוד). נציין גם שבתחומים מסוימים קיימת אופציה לעבור מבחני הסמכה למקצוע על בסיס ניסיון ולימוד עצמי (מטפלות, שיווק דיגיטאלי ועוד).

הצעיר ייקלט בעבודה כעובד מן המניין במינימום של 75% משרה עם התחייבות של המעסיק לשלבו באופן מיטבי תוך מתן חונכות מקצועית רלוונטית וליווי אישי לפי הצורך.

למי מיועד המשאב

המשאב מיועד למעסיקים המעוניינים לקלוט צעירים ולהכשיר אותם לתחום העיסוק המקצועי במפעל. התיקצוב יועבר למעסיק לאחר דיווח במערכת המידע ובכפוף להגשת דרישת תשלום.

איתור מעסיקים

1. הגוף המתכלל, באמצעות מנהלת קשרי המעסיקים יאתר מעסיקים מתאימים שהביעו נכונותם לשלב בארגונם צעירים במסלול הכשרה תוך כדי עבודה.
2. ארגון שותף (תעסוקה או צעירים) יאתר מעסיקים שמוכנים לקלוט למסלול הנ"ל צעירים אותם הוא מלווה.

מי ממשתתפי היוזמה זכאי לפרקטיקום

כל צעיר או צעירה העונים לקריטריונים של היוזמה והתקבלו על ידי מעסיק למסלול של הכשרה תוך כדי עבודה.

למי מיועד המשאב

המשאב מיועד למעסיקים שקולטים צעירים במסלול הכשרה תוך כדי עבודה. מעסיק יקבל עבור העסקת צעיר במסלול הנ"ל 5,000 ש"ח לכל התקופה. במקרה והצעיר לא סיים שלושה חודשי עבודה יקבל המעסיק את החלק היחסי בתשלום עבור ההכשרה

התקציב יועבר למעסיק לאחר דיווח במערכת המידע ובכפוף להגשת דרישת תשלום.

שיטת ההפעלה

1. אותר מעסיק המעוניין לקלוט צעירים למסלול הכשרה תוך כדי עבודה.
2. המעסיק פנה או הופנה ליוזמת עובדים ביחד לאשרו כמעסיק הקולט צעירים למסלול הכשרה תוך כדי עבודה.
3. המעסיק מתבקש למסור פרטים על הארגון הכולל גם פרטים על ההכשרה אותה יקבל הצעיר, התפקיד אותו יבצע, השייכות הארגונית ועוד.
4. נציג מהיוזמה יוודא שמקום העבודה בו תבוצע ההכשרה עונה על התנאים של תעסוקה איכותית ומהווה מרחב למידה הולם.
5. המעסיק ימנה עובד ותיק שיהווה לצעיר מדריך מקצועי המלווה ומסייע לו בתהליך ההכשרה במקום העבודה. המדריך יהיה עובד בעל ניסיון מקצועי בתחום הרלוונטי ויהיה נגיש לצעיר במהלך יום העבודה.
6. המעסיק ישמור על קשר עם הארגון המלווה את הצעיר או עם יוזמת עובדים ביחד
7. המעסיק יחתום על הסכם עם יוזמת עובדים ביחד המהווה התחייבות של שני הצדדים לתהליך ההכשרה תוך כדי עבודה. בהסכם יוגדרו מחויבויות המעסיק בתהליך הכשרה תוך כדי עבודה.

דיווח על הכשרה תוך כדי עבודה במערכת המידע

2 אפשרויות לדיווח הכשרה תוך כדי עבודה:

1. מעסיק שקולט צעיר העומד בתנאי היוזמה אך אינו מלווה על ידיי ארגון:

- המעסיק יראיין את הצעיר ויאשר התאמתו למסלול הכשרה תוך כדי עבודה.
- במידה ויש התאמה תתואם פגישה עם מנהלת קשרי מעסיקים ביוזמת עובדים ביחד להסדרת נוהל הכשרה תוך כדי עבודה עבור הצעיר.
- המעסיק יכניס את נתוני הצעיר ומפגשים למערכת הטפסים ויהיה בקשר עם היוזמה לאורך תקופת ההכשרה
- הדיווח יתבצע בדו"ח ליווי אישי ע"י נציג המעסיק בתדירות של אחת לשבועיים, סה"כ 6 דיווחים במהלך תקופת ההכשרה. דיווח ראשון יתבצע בתום השבוע הראשון ודיווח אחרון בתום השבוע האחרון להכשרה

2. ארגון מלווה לצעיר שנקלט במסלול הכרשה תוך כדי עבודה:

- הארגון ימליץ על מסלול הכשרה תוך כדי עבודה למעסיק וליוזמה לאחר שפרטיו של הצעיר כבר מצויים במערכת.
- הארגון המלווה יהיה בקשר עם הצעיר והמעסיק על פי הצורך שיוסכם ביניהם.
- הארגון המלווה ידווח במערכת המידע הן את ההכשרה והן את הליווי שייחשב לו כליווי לאחר השמה. הדיווח במערכת יתבצע בדו"ח ליווי אישי ע"י המלווה בתדירות של אחת לשבועיים, סה"כ 6 דיווחים במהלך תקופת ההכשרה. דיווח ראשון יתבצע בתום השבוע הראשון ודיווח אחרון בתום השבוע האחרון להכשרה

דגשים במסלול זה:

- בדיקה שהצעיר אכן עומד בקריטריונים של היוזמה.
- ערנות מצד המעסיק ונציגי היוזמה לגבי צרכי הצעיר. יתכן מצב בו יהיה צורך להכניס לתמונה ארגון מלווה על מנת לחזק את המעטפת התומכת סביב הצעיר.
- קיום קשר אינטנסיבי בין המדריך מטעם המעסיק לבין נציג היוזמה לצורך התייעצות.

נספח 9: 20 הדברות בעבודה עם מעסיק

עשה

1. מיפוי – של מקומות התעסוקה לפי ענפים ושל המשתתפים בתוכניות שלכם לפי הכשרות, כישורים ורצונות.
2. רד אל השטח אל תתעצל! הקשרים הטובים ביותר הם הקשרים שתיצור בכיתות רגליים ובפגישות פנים אל פנים.
3. בוא מוכן – למד לפני פניה למעסיק על הענף על המעסיק ועל העסק ... תגיע לישיבות עם המעסיקים בהופעה יצוגית מכובדת.
4. הצמד לתוכנית שבנית אך תבוא עם גמישות מחשבתית.
5. תקשיב. כל אחד בעולם המעסיקים יכול ללמד אותך דברים שלא ידעת על תעסוקה.
6. תקפיד על "מ'נשמע?" – תתקשר לשאול לשלום המעסיק גם ללא קשר להשמה.
7. צור תחושת שותפות מטרה ואינטרסים משותפים Win-Win. תלמד מה המעסיק צריך.
8. תחזיק בקשר תמידי עם מכללות ותחזיק בידע על הכשרות במוסדות הלימוד.
9. תתעניין בידע שמגיע ממוסדות המדינה (לשכת התעסוקה).
10. התייעץ תמיד על הכשרות בענף מסויים עם מעסיקים מהתחום הם יודעים הכי טוב מה נכון לתעסוקה לאחר השמה.

אל תעשה

1. אל תאחר למעסיקים. תבוא 15 דקות מוקדם יותר ותחכה להם.
2. אל תחשוב שאם עשית מיפוי בהתחלה הוא עדיין רלוונטי לכל אורך העבודה שלך. תקפיד להתעדכן כל הזמן.
3. אל תלך שולל אחר הכשרות שנראות נוצצות מבלי לרדת לשטח ולוודא שיש התכנות להשמה בתחום.
4. אל תתרגש מתשובות שליליות של מעסיקים. תבין את המסר, תלמד ו"תתקדם" (ותמשיך הלאה למעסיק הבא).
5. אל תדבר על מעסיק מסויים עם מעסיק אחר, הם רואים בזה רכילות ולא יסמכו עליכם.
6. אל תקשיב לאנשים שאומרים לך שלא תצליח. תגיע עם תוכנית מסודרת, עם לוגיקה ותאמין!
7. אל תעבוד לבד!!! תצרף הרבה שותפים מהשטח לרעיון שלך.
8. אל תחשוב שאתה יודע הכל ושמור על צניעות.

9. אל תמרח זמן. ברגע שמעסיק פונה או מציע, תענה במהירות, אחרת ההצעה תתמסמס ועלולה להפוך ללא רלוונטית.
10. אל תהיה קמצן – אל תשמור לעצמך מידע. תשתף תמיד קולגות במרחב. ככל שתיתן מידע תקבל מידע – זה באמת עובד לשני הכיוונים ויעזור לך לקדם דברים.

נספח 10: נוהל עבודה לביצוע פרקטיקום

רקע

פרקטיקום הוא מסלול שייעודו לקדם קליטה של צעירים שעברו הכשרה מקצועית, במקומות עבודה איכותיים. במסגרת תוכנית הפרקטיקום, המעסיק מקבל תמריץ לקלוט צעיר שעבר הכשרה מקצועית ומתחייב לשלבו באופן מיטבי בחברה תוך מתן חונכות מקצועית רלוונטית וליווי אישי לפי הצורך. הצעיר ייקלט בעבודה כעובד מן המניין במינימום של 75% משרה.

איתור מעסיקים לביצוע הפרקטיקום

1. צוות המטה של יוזמת עובדים ביחד, באמצעות מנהלת קשרי המעסיקים יאתר מעסיקים מתאימים שהביעו נכונותם לשלב בארגונם תהליך של פרקטיקום.
2. ארגון שותף (תעסוקה או צעירים) יאתר מעסיקים שמוכנים לקלוט למסלול פרקטיקום צעירים אותם הוא מלווה.

מי ממשתתפי היוזמה זכאי לפרקטיקום

כל צעיר או צעירה ביוזמה שעברו הכשרה מקצועית ומעוניינים לרכוש ניסיון בתחום העיסוק בו הוכשרו. הכשרה מקצועית תחשב כל הכשרה מקצועית שבסופה התקבלה תעודה.

למי מיועד המשאב

המשאב מיועד למעסיקים שקולטים צעירים במסלול פרקטיקום. (עובדים לאחר הכשרה מקצועית ללא ניסיון). מעסיק יקבל עבור העסקת צעיר במסלול פרקטיקום 6000 ש"ח לכל התקופה. במקרה והצעיר לא סיים שלושה חודשי עבודה יקבל המעסיק את החלק היחסי בתשלום עבור פרקטיקום.

התיקצוב יועבר למעסיק לאחר דיווח במערכת המידע ובכפוף להגשת דרישת תשלום.

שיטת ההפעלה

1. מעסיק המעוניין לקלוט צעירים לפרקטיקום יפנה ליוזמת עובדים ביחד לאשרו כמעסיק הקולט לפרקטיקום מקצועי (ראו הגדרה בהמשך מסמך זה).
2. המעסיק מתבקש למסור פרטים על הארגון הכולל גם פרטים על הפרקטיקום, התפקיד, השייכות הארגונית ועוד.
3. נציג מהיוזמה יוודא שמקום העבודה בו יבוצע הפרקטיקום עונה על התנאים של תעסוקה איכותית מהווה מרחב למידה הולם. כמו כן ויפגש עם החונך.
4. המעסיק ימנה עובד ותיק שיהווה לצעיר מנטור מקצועי המלווה ומסייע לו בתהליך ההכשרה במקום העבודה. המנטור יהיה עובד בעל ניסיון מקצועי בתחום הרלוונטי ויהיה נגיש לו במהלך יום העבודה.
5. המעסיק ישמור על קשר עם הארגון המלווה את הצעיר או עם יוזמת עובדים ביחד
6. המעסיק יחתום על הסכם עם יוזמת "עובדים ביחד" המהווה התחייבות של שני הצדדים לתהליך הפרקטיקום.

דיווח על פרקטיקום במערכת המידע

2 אפשרויות לדיווח פרקטיקום:

1. **מעסיק שקלט או מעוניין לקלוט צעיר** (ללא ארגון מלווה) המעונין בסיוע לקליטת הצעיר בארגון והינו עומד בתנאי היוזמה.
   א. ביצוע אינטייק לצעיר ע"י המלווה מטעם המעסיק ווידוא התאמתו למסגרת פרקטיקום.
   ב. במידה ויש התאמה – תיאום פגישה עם מנהלת קשרי מעסיקים ביוזמה להסדרת נוהל פרקטיקום עבור הצעיר.
   ג. המעסיק יכניס את נתוני הצעיר ומפגשים למערכת הטפסים ויהיה בקשר עם היוזמה לאורך תקופת החניכות.
   ד. הדיווח יתבצע בדו"ח ליווי אישי ע"י נציג המעסיק בתדירות של אחת לשבועיים, סה"כ 6 דיווחים במהלך תקופת הפרקטיקום. דיווח ראשון יתבצע בתום השבוע הראשון ודיווח אחרון בתום השבוע האחרון לפרקטיקום.
2. **ארגון מלווה לצעיר שנקלט במסלול פרקטיקום**
   א. הארגון ימליץ על מסלול פרקטיקום למעסיק וליוזמה לאחר שפרטיו של הצעיר כבר מצויים במערכת. הארגון המלווה יהיה בקשר עם הצעיר והמעסיק על פי הצורך שיוסכם ביניהם.
   ב. הארגון המלווה ידווח במערכת המידע הן את הפרקטיקום והן את הליווי שייחשב לו כליווי לאחר

השמה. הדיווח במערכת יתבצע בדו"ח ליווי אישי ע"י המלווה בתדירות של אחת לשבועיים, סה"כ 6 דיווחים במהלך תקופת הפרקטיקום. דיווח ראשון יתבצע בתום השבוע הראשון ודיווח אחרון בתום השבוע האחרון לפרקטיקום.

3. **דגשים במסלול זה**

א. בדיקה שהצעיר אכן עומד בקריטריונים של היוזמה.

ב. ערנות מצד המעסיק ונציגי היוזמה לגבי צרכי הצעיר. יתכן מצב בו יהיה צורך להכניס לתמונה ארגון מלווה על מנת לחזק את המעטפת התומכת סביב הצעיר.

ג. קיום קשר אינטנסיבי בין המלווה מטעם המעסיק לבין נציג היוזמה לצורך התייעצות.

נספח 11: תכני השתלמויות מלווים

	חודש	תוכן	מרצים ומרצים אורחים
שנה ראשונה 2018	מרץ	• הכרות • סקירה על ליווי תעסוקתי – 5 הצירים • עולם העבודה ומה מעסיקים רוצים • חשיפת הכשרת טבחות ותחילת גיוס	הדס קהלני – מרכז הזדמנות מעגל החיים והתעסוקה באר־שבע
	מאי	• עבודה עם מעסיקים וליווי להשתלבות בתעסוקה • הכרות עם מעסיקים – EMCDELL • למידת עמיתים	• אירוח במנהלת מעבר בסיסי צה"ל לנגב • סיור ב-EMCDELL בהובלת מאיה הופמן לוי מנהלת האתר
	יולי	• ציר הליווי התעסוקתי ביוזמה • סדנת מזל • מסלול קריירה הנדסאים – פאנל	פאנל: יעקב דור ויפית חדד – המכללה הטכנולוגית – מסלולי לימוד להנדסאים; ד"ר זהר ניר – הזנק לעתיד; איריס פרלמן – תוכנית ההתמחות "הדבר הבא"

	חודש	תוכן	מרצים ומרצים אורחים
שנה שניה	אוקטובר 2018	• הכשרות כמסלול השתלבות בתעסוקה • כלים בעבודה עם מעסיקים • למידת עמיתים	פאנל מעסיקים, גופי הכשרה, צעירים ומלווים
	דצמבר 2018	• ליווי צעירים עובדים – סוגיות בליווי ובקשר מלווה-צעיר • כלים בליווי לאחר השמה • למידת עמיתים	סדנה מונחית ע"י חברת "יוצאים לעבודה" (שגם מלוות צעירים ביוזמה)
	פברואר 2019	• שילוב פנאי ועבודה – קריירה ומעגלי חיים של צעירים • הכשרות חדשות לצעירים – לפני עבודה ובתוך העבודה: חשיפה להכשרת מתכנתים WeCode, משרות והכשרה תוך כדי עבודה בחברת שְׁלַו • תוכנית השוברים – איך להגיש נכון • תמונת מצב במספרים – הצגת נתונים ביוזמה	• סדנה בהנחיית יועצת תעסוקתית ליאת בויקו־עובדיה • מעסיק מספר – חברת שלו • אבי אורנשטיין מתוכנית השוברים
	אפריל	• הכרות עם תוכנית מרחב לתעסוקה – יתד • הצטרפות למפגש של הפורום כלכלי־חברתי (התקיים במרכז לאודר)	מרב להמן – יתד
	יוני	• העמקה בליווי תעסוקתי – אבני דרך וכלים • מגדר וליווי תעסוקתי לצעירות • חשיפת להכשרת אוטוטרוניקה	• שלי שטרכר־שלו • דורון – מעסיק מנהל מוסך יחד עם צעיר שנקלט

	חודש	תוכן	מרצים ומרצים אורחים
שנה שלישית	נובמבר 2019	ליווי לאחר השמה כולל עבודה עם מעסיקים	
	דצמבר 2019	כלים וסוגיות במפגש אינטייק – הדרכה למלווים על לומדה חדשה	
	ינואר 2020	• חדר בריחה ככלי בליווי תעסוקתי • מילגות והכשרות • הגדלת אחוזי השמה • • כלים וסוגיות במפגש אינטייק – הדרכה למנהלים על לומדה חדשה	• אורלי גרוס – מנהלת קרן פסיפס • קרן חדד – תוכנית העתידאים • איריס פרלמן
	פברואר	תכנון פיננסי	עדי לנדאו ־עמותת למרחב
	מרץ	• בחירות בקריירה בקרב אוכלוסיות מוחלשות – גישת תיחום ופשרה • זכויות עובדים	• ד"ר נמרוד בליך • עו"ד ערן כהן
	אפריל	ליווי און־ליין	
	מאי	• רתימה והתנגדות בליווי מרחוק • מסלול OJT – למידה מהצלחות	• אדווה מלצר – עמותת תמר • ויקה סימנטוב ממרכז צעירים דימונה • ד"ר אביטל ביר – מעסיק מכשיר של מתאמי מחקר

	חודש	תוכן	מרצים ומרצים אורחים
	יוני	• מסלול OJT ככלי להשתלבות מהירה בתקופת קורונה • דרכי יציאה ממשבר	איתמר מנדל"ן 360 – מעסיק שותף בפרוייקט OJT
	יולי	תהליכי פרידה וסגירה	מעין גלקר לפידות
	ספטמבר	• עבודה עם חסמים • מפגש סיכום יוזמה ופרידה	מעין גלקר לפידות

דוגמא לגאנט שנתי של תוכנית הדרכה (2019-2020)

	נובמבר	דצמבר	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני	יולי	אוגוסט	ספטמבר
השתלמות	5-Nov		16-Jan		5-Mar		14-May		9-Jul		10-Sep
בא-בזום	28-Nov	24-Dec	2-Jan	4-Feb	19-Mar	2-Apr		4-Jun			
			12-Jan	20-Feb		23-Apr		25-Jun			
אימון וליווי מתקדם											
ליווי כלכלי											

נספח 12: תוכנית הכשרה דיגיטלית לליווי תעסוקתי לצעירים

תוכנית זו היא תוצר של צוות פיתוח בהובלת יוזמת עובדים ביחד, בשותפות עם 6 ארגונים המתמחים בעולמות התעסוקה והצעירים בסיכון.

חברי צוות הפיתוח: ידידים – אורטל בן עיון, מנהלת תוכניות (לשעבר), גוונים – הילה שזירי, מנהלת אשכול תעסוקה, אחריי – נופר אשכנזי, מנהלת תוכנית הבוגרים, ג'וינט־תבת – נירית שישון, צוות פיתוח ידע; למרחב – נתן גלמן, מנהל מקצועי; בעצמי – שירלי דיין, צוות שיתופי פעולה.

תודה מיוחדת לעמותת "ידידים" ולג'וינט־תבת על השותפות והשיתוף הנדיב בתכנים המקצועיים!!!

רקע:

הקמת הצוות נבעה מאחת ממשימות היוזמה, לפתח תהליך מקצועי לליווי תעסוקתי. מתוך הכרות מוקדמת עם עולם התעסוקה ובהתאם לעקרון ההשיענות על הקיים, היתה הבנה שאין צורך לפתח ידע חדש של ליווי תעסוקתי אלא לזהות את הידע הקיים בעולמות התוכן הרלוונטיים ולעשות לו התאמה ייחודית לצרכי הליווי של צעירים בפרופיל היוזמה.

בנוסף, הכוונה הראשונית הייתה לייצר הדרכה שכולה דיגיטלית ומאפשרת למידה עצמית ועצמאית, סינכרונית וא־סינכרונית של רכזים ומלווים. כזו שתשתלב בתוכניות ההכשרה הארגוניות במידה ויש כאלה אך גם תוכל להוות בסיס מלא ומקיף לארגונים שאין להם תוכנית כזו.

בפועל, לאחר שהתבררו העלויות הגבוהות של בניית הכשרה מלאה כזו, הוחלט לבחור פיילוט שיוכל לעמוד בפני עצמו אך גם ישפוך אור על אפקטיביות צורת הלמידה.

היום, לאחר פריצת הקורונה ואילוצי הריחוק, ברור שהכשרה כזו יכולה לתת מענה משמעותי מאד לכל גוף הרוצה להכשיר את עובדיו בליווי תהליך תעסוקתי.

ידע הליבה של מלווה תעסוקתי לצעירים מגיע מ-5 עולמות תוכן:

1. ליווי תעסוקתי.
2. מצב התעסוקה באזור הפעילות – מאפייני תעסוקה בפריפריה ועולם התעסוקה בכלל.
3. מאפייני תעסוקה של צעירים – דור Y, דור Z.

4. צעירים בסיכון.
5. אקוסיסטם תעסוקתי – ארגונים, מעסיקים, פעילויות ומאפיינים אזוריים באזור הפעילות.

צעדים שנעשו:

1. מיפוי הארגונים המתמחים בתהליכי ליווי תעסוקתיים והכנה לעולם העבודה.
2. הגדרת הפערים הקיימים – שיחה עם נתן גלמן להבנת הפערים הקיימים בתכני ההכשרה הקיימים של ארגונים המכשירים לליווי תעסוקתי. הפערים העיקריים שזוהו היו:

א. תפיסת תפקיד – גישת מתן שירותים ממוקדת לעומת גישת ליווי הוליסטי מתמשך.

ב. פרוקאטיביות ויישוג – ציפייה לפרואקטיביות והתמדה מצד הצעירים בתוכניות תעסוקה לעומת חיזור ויישוג בקרב עמותות הצעירים בסיכון.

ג. סטינג של הקשר – זמינות לפי שעות "קבלת קהל" לעומת כתובת זמינה 24/7.

ד. מסגרת וזמן תגובה בתהליך – זמינות מיידית לעומת תהליך הכנה ומציאת עבודה בסופו. מסגרת זו לא התאימה לצרכי הצעירים בעבודה מיידית ובהתפרנסות.

3. הקמת צוות פיתוח משותף –

א. ארגון למרחב שותף בהיותו מלווה מקצועי ביוזמה.

ב. פניה יזומה לשיתוף פעולה עם תבת בשיחה של רונית עם שלי זוסמן, מנהלת תחום פיתוח ידע בתבת. סוכם על שיתוף פעולה בשני ערוצים: 1 – פתיחת האפשרות של מלווי היוזמה להשתתף בכל הקורסים שמציעה תבת לרכזי התוכניות שלה. 2 – הקצאת אשת צוות מצוות פיתוח בתבת לצוות פיתוח תוכנית ההכשרה.

ג. פניה לארגון בעצמי והזמנה במייל לכל הארגונים המלווים ביוזמה לקחת חלק. הצטרפו 4 ארגונים מלווים: למרחב,

ד. קביעת פגישה ראשונה בזום – בפגישה הסכמו עקרונות העבודה המשותפים שכללו:

- פירגון, כבוד והערכה – הידע שמביא כל ארגון לצוות הינו ידע שפותח תוך השקעת משאבים ארגוניים רבים, המהווה נכס ארגוני משמעותי שיש לו לעיתים גם היבט כלכלי כמניב הכנסה. אחריות חברי הצוות לשמור על הידע המובא ככזה השייך למקור ואין להשתמש בו למטרות אחרות מלבד מטרות הפיתוח, אלא אם הוגדר אחרת במסגרת הצוות. החומרים העולים בקבוצה במהלך תקופת הפיתוח ישותפו מחוץ לקבוצה רק בהסכמה של כל החברים ותוך מתן קרדיט מתאים.
- Win-Win ונדיבות – הטרוגניות הצוות מאפשרת הכרות למגוון שיטות, תכנים ותפיסות. השיתוף ההדדי יהיה כזה המקדם את ערכי הפעילות של כלל המעורבים. כל חברי הצוות משקיעים מזמנם,

מהידע והניסיון מתוך תפיסה של win-win ומחויבות לה.

- אמון הדדי ואמון בתוצר משותף לרווחת צעירי היוזמה – הדיונים המקצועיים בצוות מכוונים ליצירת הכשרה הקובעת סטנדרט ליווי מקצועי לצעירים מאוכ' היעד של יוזמת עובדים ביחד.
- סטטוס התוצרים המשותפים – בעלות, שימוש, קוד פתוח/מוגבל וכו' – ייקבע ע"י צוות הפיתוח בהסכמה.

ה. ארגונים שבחרו לא להסכים לנהלים אלה (למשל רצו תשלום עבור שיתוף התכנים), יצאו מהצוות.

אוכלוסיית יעד – תכני הכשרה לאנשי מקצוע העושים ליווי פרטני ו/או קבוצתי לצעירים בסיכון, מאוכלוסיות מוחלשות, ללא עורף משפחתי ו/או כלכלי.

מבנה ותוכן – התוכנית נבנתה מתוך תפיסת תפקיד המלווה כ"מנהל תיק" המתכלל את הטיפול בפרט. מנהל התיק נקבע על־פי הגורם הראשון איתו נוצר קשר אמון. אין זה משנה אם רכז פרט במרכז תעסוקה או מלווה בעמותת צעירים בסיכון. אותו בעל תפקיד לוקח אחריות על ניהול התהליך המלא ותכלול רצף המענים לכדי תהליך רציף עד להשתלבות מוצלחת של צעיר במסגרת תעסוקתית לפי רצונו ובחירתו.

הסברים:

שלב בסיסי – מקביל לאימון ליווי של תבת/קורס כניסה לתפקיד יתד/ הכשרות של הארגונים. מתן מיומנות זיהוי למסלול תהליכי או השמתי יותר.

שלב מתקדם – למלווים בעלי ניסיון בליווי התעסוקתי – אבחונים ארוכי טווח

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
מבוא	• בגרות צעירה ובגרות בהתהוות: עולמם של צעירים בישראל ובעולם היום. מעבר מנעורים לבגרות – תהליכים, מאפיינים ואתגרים • מצבי סיכון של צעירים • עולם העבודה – מגמות, עולם עבודה חדש ועתידי...	מודעות למגמות, לשוק העבודה	למרחב, עלם, אפיקים, יתד, אחריי. גנדיר	בסיסי	דיגיטלי ווב‌ינר, הרצאה משותפת פודקאסט

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
	כישורים ומיומנויות להסתגלות (5 תכונות אישיות שמעסיקים מחפשים אצל עובדים)	שדרך הלמידה תהיה דומה למיומנות ולכישורים הנדרשים בעולם העבודה: הסתגלות מהירה לשינויים, יצירתיות, למידה עצמאית, חיפוש, פרואקטיביות באיסוף ידע הבנת עקרונות האינטייק - כלים זיהוי חסמים תמרורי אזהרה			לומדת מיקרו דיגיטלי אינטראקטיבי
	חשיבה יצירתית בליווי ממוקד תעסוקה	התנסות יצירתית			
אפשרויות תעסוקתיות בעולם העבודה	עבודה שכירה ויזמות				פאנל מצולם – מקצועות, צורות העסקה בעולם משתנה

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
חשיבות העבודה בחייו של צעיר	המשימה התעסוקתית לפי גיל		בעצמי, תבת, הכשרת פורום ארגוני צעירים, הכשרת רכזי תבת, מחקרים - גל	בסיסי	לומדת מיקרו שלב ראשון של מיומנויות בעולם העבודה
פנאי ותעסוקה	תפיסת עולם השאלה מה המוקד של התוכן בנושא זה – קובע את ההתייחסות לעצמנו ולצעירים			בסיסי	ווביגר או פאנל מצולם – אולי – פאנל מצולם של 3 מומחים ואחכ דיון מונחה להזמין שאלות מהרכזים

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
אוכלוסיית היעד	צעירים וצעירות – היבטים מגדריים מעגלי שייכות ותמיכה מנוער לצעירים אוכלוסיות מוחלשות וגישות לליווי מקדם. גישת הכוחות למידה מהצלחות	הכרות עם מאפייני קהל היעד	ארגוני צעירים, יתד, אחריי	בסיסי	לומדה
	זיהוי גורמי סיכון וחסמים				לומדה קלאסית – סימולציות
תפיסת עבודה הוליסטית – תעסוקה בתוך הקשר	עבודה עם ריבוי גורמים מטפלים/מלווים קשת התפקידים תפיסת רופא משפחה־מומחים מיצוי זכויות מה בין ליווי הוליסטי לליווי ממוקד תעסוקה			בסיסי	אינטראקטיבי – דיון והשתתפות פעילה מיקרו למידה – להתיידד עם הנושא, נגיש צעיר

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
מדדי הערכה	איך מודדים תהליך תעסוקתי מוצלח? מה מוגדר כהצלחה? כמותית ואיכותנית	האם זה רק ארגוני או שרוצים להגדיר את זה במשותף? האם להגדיר 3-4 מדדים שמוסכמים?			לומדה – דיגיטלי אינטראקטיבי
מודל הליווי התעסוקתי	שלבי ליווי ו – I PRO			בסיסי	לומדה
ליווי תעסוקתי – תפיסה וכלים	אינטייק ופגישות ליווי – שאלון מובנה כטריגר לשיח ממוקד תעסוקה חשיבה יצירתית במציאת עבודה	צפייה בדוגמאות משימות הגשה			לומדה / סרטונים
	5 הצירים ושלבי הליווי בירור ואיפיון נטיות, כישורים, שיקולים בבחירת מקצוע/עבודה (טווח קצר ארוך)	חוויה, תרגול חומרים: ידידים, בעצמי , צרכים וערכים מתודולוגיה – לעבור בעצמם את הדרך		בסיסי + מתקדם	לומדה
אתיקה	גבולות האחריות המקצועית בין טיפול לליווי	יחידת תוכן כהרצאה בעיקר בהדרכות			לומדה וסימולציות

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
מיומנויות נלוות	יוזמה, הנעה פרואקטיביות; תקשורת בינאישית; ניהול עצמי וניהול זמן; קבלת החלטות			בסיסי	לומדה עם הנחיות תנועה פיזית
	תכנון וניהול פיננסי			בסיסי	לומדה
קייס מנג'ר – ליווי מתכלל בצוות – ריבוי גורמים מלווים ותומכים.	ניהול מתכלל והובלה מול ריבוי גופים				הנחייה מצולמת + שאלון מערב המונים
	היכרות עם תוכניות ומענים קיימים בשטח ורלוונטיות לאוכ' (כמו מפתח/ ריאן/ רמפה וכו') – מלגות, הכשרות מקצועיות/ השכלה גבוהה/ יזמות/ אקדמיה, מענים, משרות, תוכניות ועוד			בסיסי + מתקדם	דיגיטלי – מפה אינטראקטיבית
	זיהוי גורמי סיכון ותיווך לקהילה			בסיסי	פרונטלי

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
ניהול עצמי במרחב פיזי ווירטואלי	התנהלות אפקטיבית מכוונת תעסוקה: במפגשים פנים אל פנים ובפלטפורמות מקוונות	לתת לגיטימציה ונראות			לומדה
גיוס צעירים לקבוצות	מתודולוגיות לגיוס משתתפים לקבוצה. מתחבר עם גורמים בקהילה טירגוט אינטרנטי				סרטון

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
כלים בחיפוש עבודה	כתיבת קו"ח	עיצוב קו"ח של צעיר – ניסיון בזמניות וחוסר ניסיון. איך לא לשים את עיקר המשקל בקוח ולעשות מעבר – לתרגם כישורי צעירים מעבר לקוח מכתב מקדים מאד טוב, שימוש בקשרים.			לומדת תרגום ומיומנויות
	ערוצי חיפוש עבודה אפקטיביים נטוורקינג וזיהוי הזדמנויות				ווביר
	ראיונות עבודה, מרכזי הערכה – הצגה עצמית ונראות				ווביר + סימולציות מצולמות

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
השמה והשתלבות	זיהוי גורמי סיכון והשפעתם על השמה מיטבית			בסיסי	מיקרו למידה + מפגש
	ליווי תעסוקתי בהשמה והשתלבות			בסיסי	ווביר
	הקניית ידע וכישורי ניהול פיננסי			בסיסי + מתקדם	פרונטלי משולב כלים דיגיטליים
	הקניית כישורי תכנון קריירה			מתקדם	
ליווי בהשתלבות – 3 חודשים ראשונים	הצפת מידע, התמקמות, התמודדות עם סמכות, ניהול עצמי ותקשורת בינאישית.			בסיסי	
	זיהוי הזדמנויות ונטוורקינג				
התמדה וקידום תעסוקתי				בסיסי + מתקדם	לומדה אינטראקטיבי

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
פיטורים ועזיבה				בסיסי	פאנל / ווביינר
קשרי מעסיקים	מיפוי מעסיקים, מודלים של קשרי מעסיקים (מעסיק ידיד, מנטורינג...)		מרכז לאודר, עובדים ביחד, ג'וינט, אלפאנאר, איטוורקס, המשקם, עולים ביחד	בסיסי + מתקדם	ווביינר + לומדה
	כלים לתמרוץ מעסיקים: חניכות, פרקטיקום ו-OJT		עובדים ביחד, מרכז עסקים	בסיסי	ידע. נוהל. הנחיות ליישום.

נושא	פירוט	תוצר למידה רצוי	מקורות	בסיסי / מתקדם	אופן העברה: דיגיטלי / מפגש
	תפיסת עבודה של בניית התשתית לרגע שהמלווה יוצא מהתמונה. יצירת הקשר עם מעסיק תחזוק הקשר – צעיר ומעסיק מי מנהל את הקשר. איך משתלב עם תהליך לאחר השמה שמוביל המלווה תהליך פייד־אאוט קשר עם מעסיק – הפיכתו לשותף. תפיסת המעסיק כזקוק לעובדים. תפיסת win-win				ווביגר
כלים טכולוגיים בליווי	סקייפ וואטסאפ				ידע – מאגר

נספח 13: עיקרי הנהלים לעבודה עם מערכת המידע: גוף מתכלל וארגונים

למערכת היו מגוון יכולות שלוו בנהלי עבודה:

א. משאבי היוזמה חולקו למספר מענים, ביניהם ליווי פרטני שתועד פר פגישה ופרויקטים שכללו מפגשים קבוצתיים. במערכת הוגדרו הקריטריונים לפיהם יינתן התגמול על דיווח ליווי פרטני, דיווח קבוצתי ואיכות הדיווח במערכת.

ב. הוגדרו נהלי דיווח מפורטים שנאכפים על־ידי צוות היוזמה במטרה ליצור מסד נתונים מדויק ככל האפשר שיאפשר דוחות מדויקים המהווים כלי עבודה ליוזמה. הנהלים הוטמעו במפגשי ההשתלמויות ובקשר השוטף עם הארגונים בשני אופנים עיקריים:

- פיקוח ובקרה על סיכומי דיווח חודשיים שנעשה על־ידי המנהלת האדמיניסטרטיבית (בודקת עבור כל צעיר האם עומד בסל הליווי המגיע או חורג ממנו ובמידה ויש חריגה התריעו בפני המלווה וכן לא הועבר תשלום).
- קריאה של דוחות הליווי על־ידי מנהלת קשרי ארגונים (בקרה על איכות הדיווח ועל מילוי מהימן ונכון של הפרטים בכל שדות הטופס).

ג. הוגדר גורם בצוות (מנהלת ידע ומידע) שפיתחה מיומנות לתפעול המערכת והיתה אשת קשר לחברה המפתח עבור שיפורים וצרכים נוספים ממערכת המידע.

ד. הארגונים הזינו דוחות ליווי שוטפים למערכת ועבורם היו משולמים. הדוחות כללו סיכום ופירוט של כל מפגשי הליווי לצעירים, כך שהתאפשר לראות תמונה מלאה של תהליך הליווי עם כל צעיר.

ה. גיוס מנהלים לנושא פיקוח על דיווח המלווים ודיוק הדיווחים על ידי הצגת נתוני המערכת והפניית תשומת ליבם לנתוני הארגון שלהם אל מול היעדים.

ו. הפקת דוחות תקופתיים ככלי ניהולי לצוות היוזמה ולוועדת ההיגוי. מהנתונים שנאספים במערכת ניתן ללמוד על מצב הצעירים, התקדמותם וניצול משאבי היוזמה.

ז. רכישת מחולל דוחות להעברת דוחות שבועיים וחודשיים מפורטים של פעילות לפי ארגון לכל מנהלי הארגונים.