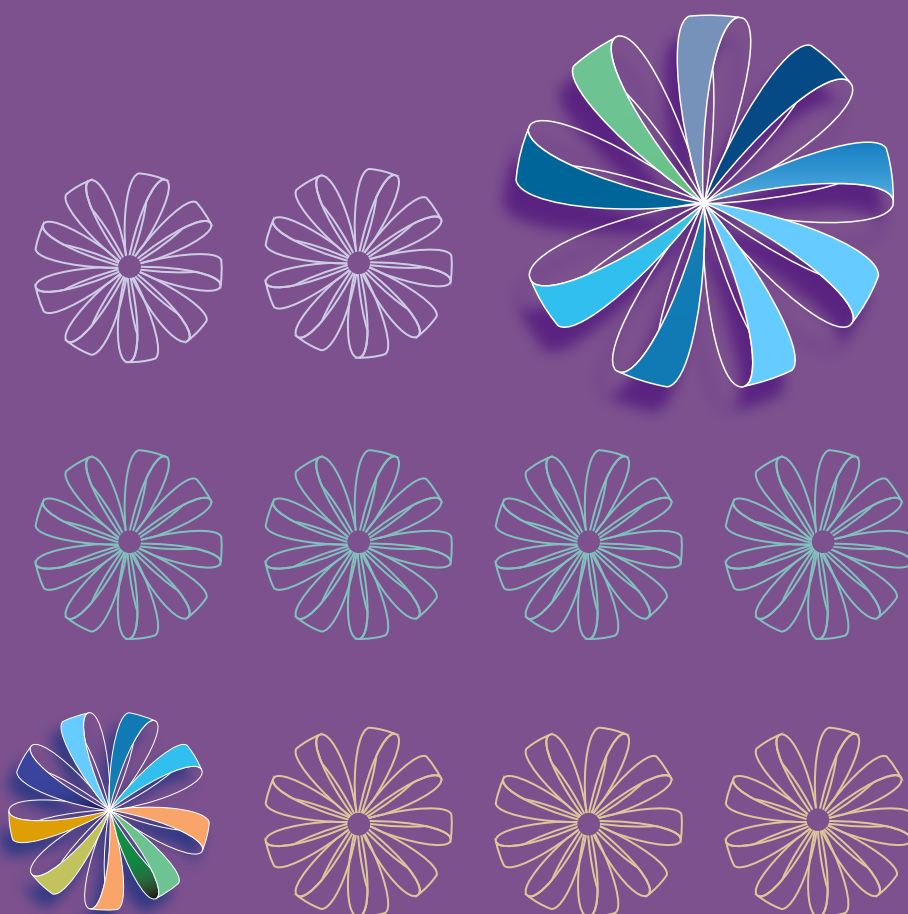




המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים



חנות "כלים שלובים": דוח מסכם של מחקר הערכה

ד"ר אבי גריפל
אפרת מישור בן דוד

מפעלים מיוחדים 166

אדר התשע"ז, פברואר 2017



המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים

חנות "כלים שלובים": דוח מסכם של מחקר הערכה

ד"ר אבי גריפל
אפרת מישור בן דוד

פתח דבר

אנו שמחים להעביר לעיונכם דוח הערכה המסכם מחקר גישוש בנושא פיתוח מיזם עסקי חברתי שיזמה עמותת **שיקום אחר: כלים שלובים**. במוקד התוכנית, חנות מתנות בצפון תל אביב וחנות וירטואלית באינטרנט, שבהן מועסקים, נוסף על צוות מקצועי, זכאי סל שיקום המתמודדים עם מחלת נפש.

החנות משמשת כתעסוקת מעבר למתמודדים (עד 12 חודשים), ומקום הכשרה והכנה לעבודה בשוק הפתוח. החנות גם משמשת במה להצגה ומכירה של מוצרים של עמותות וחברות שיוצרו בידי אנשים עם מוגבלות.

ליוזמת העמותה חברו גופי מימון, תמיכה וייעוץ רבים: קרנות הביטוח הלאומי – הקרן לפיתוח שירותים לנכים והקרן למפעלים מיוחדים, אגף השיקום במשרד הבריאות, עמותת IVN בסיוע יועץ עסקי ותורמים פרטיים מהארץ ומחול"ל. ההערכה נעשתה בשנים 2013-2015 בידי חברת **דאס** בניהולו של ד"ר אבי גריפל בשיתוף אפרת מישור בן דוד.

הפעלת החנות מבוססת על מודל המשלב עקרונות שיקומיים-חברתיים עם השאיפה שהמתמודד יגיע לאיזון כלכלי ואף לעצמאות כלכלית מסוימת, גם ללא תמיכת קרנות הביטוח הלאומי ועם המשך התמיכה של משרד הבריאות ותורמים אחרים.

בשנים 2010-2012 שבהם התקיים הדיון בתוכנית באגף הקרנות של הביטוח הלאומי, הצעה זו היתה חדשנית ביותר, שהשתלבה בסדר העדיפויות של האגף בתחום שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה. מטרת התוכנית תאמו אף את רוח חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998.

פיתוח עסקים חברתיים כמדיניות באגף הקרנות הואץ מאוד מ-2014, וב-2015 פרסם האגף בשיתוף משרד האוצר את המכרז להקמה ותפעול קרנות יוזמה חברתית. מטרת הקרנות לפתח את שוק העסקים החברתיים בישראל, כדי להגביר את שילובן בעבודה של אוכלוסיות מודרות בהם אנשים עם מוגבלויות. אף שהחנות אינה עומדת בתנאים של עסק חברתי כפי שהוגדר במכרז של 2015, ולמרות מגבלות המחקר, חשיבותו בכך שהוא מעלה נקודות מהותיות בנושא של עסק חברתי, כגון המתח שבין עקרונות חברתיים לכלכליים, האיכות והמחיר של מסגרת השיקום, החשיבות שבהגדרת יעדי שיקום וקידום למתמודדים, וחשיבות השכר ההולם למתמודדים.

ממצאי המחקר נוגעים לדיון הכללי בעסקים חברתיים ומהווים דוגמה לקשיים בהפעלתם. ניסיון מיוחד נעשה על ידי החוקר הראשי לדון באחדים מההיבטים הכלכליים של המיזם לצד ההיבטים החברתיים.

יש להדגיש שהדיונים בוועדת ההיגוי והמשוב על המחקר הביאו את עמותת **שיקום אחר** להציע סדרה של שינויים שאמורים לשפר את הפעלת החנות ולצמצם את הפער שבין המטרות לביצוע. למרות שינויים אלה, שהחלו בשנת 2016, התברר כי יש קושי לעמוד ביעד של הגעה לאיזון כלכלי ולכן החליטה העמותה לשנות את המיקום הפיזי שלה. לשם כך היא הגיעה להסדר עם איש עסקים המפעיל חנות מתנות גדולה בראשון לציון, שהקצה בה מקום לפעילות **כלים שלובים**. היזם יעסיק כמה משתקמים ביחסי עובד מעביד. השינוי אושר על ידי משרד הבריאות.

אנו מודים לעמותה שיזמה את התוכנית, ובעיקר למנכ"לית מיכל טופז, לעובדים בחנות, לאנשי הצוות, למשתקמים ששיתפו מניסיונם להשתלב בתעסוקה בשוק הפתוח, ולחברי ועדת ההיגוי שליוו את התוכנית. הלמידה והפקת הלקחים מהמיזם העסקי-חברתי הזה, מסייעים כיום בחשיבה, תכנון, הפעלה וליווי של מיזמים דומים לאוכלוסיות בסיכון בתוכניות אחרות באגף הקרנות.

עו"ד איציק סבטו
מנהל אגף הקרנות

כרמלה קורש אבלגון
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

מנכ"לית עמותת שיקום אחר	מיכל טופז
מנהלת מקצועית, עמותת שיקום אחר	מיכל הברמן
ממונת שיקום, האגף לבריאות הנפש, משרד הבריאות	רונית דודאי
רכזת ארצית תחום תעסוקה, האגף לבריאות הנפש, משרד הבריאות	שרון רוטשילד
רכזת סל שיקום, האגף לבריאות הנפש, מחוז ת"א, משרד הבריאות	מירית כנעני
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים (לשעבר), הביטוח הלאומי	שרית ביץ-מוראי
סגנית מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים, הביטוח הלאומי	כרמלה קורש- אבלגון

פתח דבר

אנו שמחים להעביר לעיונכם דוח הערכה המסכם מחקר גישוש בנושא פיתוח מיזם עסקי חברתי שיזמה עמותת **שיקום אחר: כלים שלובים**. במוקד התוכנית, חנות מתנות בצפון תל אביב וחנות וירטואלית באינטרנט, שבהן מועסקים, נוסף על צוות מקצועי, זכאי סל שיקום המתמודדים עם מחלת נפש.

החנות משמשת כתעסוקת מעבר למתמודדים (עד 12 חודשים), ומקום הכשרה והכנה לעבודה בשוק הפתוח. החנות גם משמשת במה להצגה ומכירה של מוצרים של עמותות וחברות שיוצרו בידי אנשים עם מוגבלות.

ליוזמת העמותה חברו גופי מימון, תמיכה וייעוץ רבים: קרנות הביטוח הלאומי – הקרן לפיתוח שירותים לנכים והקרן למפעלים מיוחדים, אגף השיקום במשרד הבריאות, עמותת IVN בסיוע יועץ עסקי ותורמים פרטיים מהארץ ומחול"ל. ההערכה נעשתה בשנים 2013-2015 בידי חברת **דאס** בניהולו של ד"ר אבי גריפל בשיתוף אפרת מישור בן דוד.

הפעלת החנות מבוססת על מודל המשלב עקרונות שיקומיים-חברתיים עם השאיפה שהמתמודד יגיע לאיזון כלכלי ואף לעצמאות כלכלית מסוימת, גם ללא תמיכת קרנות הביטוח הלאומי ועם המשך התמיכה של משרד הבריאות ותורמים אחרים.

בשנים 2010-2012 שבהם התקיים הדיון בתוכנית באגף הקרנות של הביטוח הלאומי, הצעה זו היתה חדשנית ביותר, שהשתלבה בסדר העדיפויות של האגף בתחום שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה. מטרת התוכנית תאמו אף את רוח חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998.

פיתוח עסקים חברתיים כמדיניות באגף הקרנות הואץ מאוד מ-2014, וב-2015 פרסם האגף בשיתוף משרד האוצר את המכרז להקמה ותפעול קרנות יוזמה חברתית. מטרת הקרנות לפתח את שוק העסקים החברתיים בישראל, כדי להגביר את שילובן בעבודה של אוכלוסיות מודרות בהם אנשים עם מוגבלויות. אף שהחנות אינה עומדת בתנאים של עסק חברתי כפי שהוגדר במכרז של 2015, ולמרות מגבלות המחקר, חשיבותו בכך שהוא מעלה נקודות מהותיות בנושא של עסק חברתי, כגון המתח שבין עקרונות חברתיים לכלכליים, האיכות והמחיר של מסגרת השיקום, החשיבות שבהגדרת יעדי שיקום וקידום למתמודדים, וחשיבות השכר ההולם למתמודדים.

ממצאי המחקר נוגעים לדיון הכללי בעסקים חברתיים ומהווים דוגמה לקשיים בהפעלתם. ניסיון מיוחד נעשה על ידי החוקר הראשי לדון באחדים מההיבטים הכלכליים של המיזם לצד ההיבטים החברתיים.

יש להדגיש שהדיונים בוועדת ההיגוי והמשוב על המחקר הביאו את עמותת **שיקום אחר** להציע סדרה של שינויים שאמורים לשפר את הפעלת החנות ולצמצם את הפער שבין המטרות לביצוע. למרות שינויים אלה, שהחלו בשנת 2016, התברר כי יש קושי לעמוד ביעד של הגעה לאיזון כלכלי ולכן החליטה העמותה לשנות את המיקום הפיזי שלה. לשם כך היא הגיעה להסדר עם איש עסקים המפעיל חנות מתנות גדולה בראשון לציון, שהקצה בה מקום לפעילות **כלים שלובים**. היזם יעסיק כמה משתקמים ביחסי עובד מעביד. השינוי אושר על ידי משרד הבריאות.

אנו מודים לעמותה שיזמה את התוכנית, ובעיקר למנכ"לית מיכל טופז, לעובדים בחנות, לאנשי הצוות, למשתקמים ששיתפו מניסיונם להשתלב בתעסוקה בשוק הפתוח, ולחברי ועדת ההיגוי שליוו את התוכנית. הלמידה והפקת הלקחים מהמיזם העסקי-חברתי הזה, מסייעים כיום בחשיבה, תכנון, הפעלה וליווי של מיזמים דומים לאוכלוסיות בסיכון בתוכניות אחרות באגף הקרנות.

עו"ד איציק סבטו
מנהל אגף הקרנות

כרמלה קורש אבלגון
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

מנכ"לית עמותת שיקום אחר	מיכל טופז
מנהלת מקצועית, עמותת שיקום אחר	מיכל הברמן
ממונת שיקום, האגף לבריאות הנפש, משרד הבריאות	רונית דודאי
רכזת ארצית תחום תעסוקה, האגף לבריאות הנפש, משרד הבריאות	שרון רוטשילד
רכזת סל שיקום, האגף לבריאות הנפש, מחוז ת"א, משרד הבריאות	מירית כנעני
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים (לשעבר), הביטוח הלאומי	שרית ביץ-מוראי
סגנית מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים, הביטוח הלאומי	כרמלה קורש- אבלגון

תמצית

תוכנית "כלים שלובים" במימון הקרן לפיתוח שירותים לנכים והקרן למפעלים מיוחדים, היא מיזם עסקי של עמותת "שיקום אחר" שהקימה ומפעילה חנות פיזית במקום מרכזי בת"א וחנות וירטואלית באינטרנט. בחנות, המתפקדת כמקום תעסוקה מעברית, מועסקים אנשים מבוגרים, זכאי סל שיקום, המתמודדים עם מגבלה נפשית. העבודה בחנות אמורה להכשירם במשך שנה אחת למציאת תעסוקה מפרנסת בשוק החופשי או במסגרות אחרות. בנוסף, משמשת החנות במה להצגת ומכירת מוצרים של עמותות, חברות ואומנים בודדים - מוצרים שיוצרו על-ידי אנשים עם מוגבלות. החנות מוכרת את מוצריה הן לציבור הרחב, והן לחברות. חברת דאס התבקשה על-ידי אגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי לבצע מחקר הערכה שיעריך בכלי מחקר מדעיים את מידת הצלחת התוכנית "כלים שלובים" בהתייחס להשגת מטרות התוכנית הכוללות שיקום אישי, חברתי ותעסוקתי של המתמודדים, מכירת מוצרים של אנשים עם מוגבלות, והגעה לאיזון כלכלי שיאפשר לתוכנית לפעול בהמשך הדרך ללא תמיכת קרנות הביטוח הלאומי. החנות הוקמה בשנת 2012. המחקר נערך בשנים 2013-2015 וכלל ראיונות עם צוות העמותה המפעילה, העובדים בחנות, המתמודדים, ספקים ולקוחות, וכן סקירת מסמכים שונים הקשורים לתפעול העמותה ולמטרותיה.

תפעול החנות וממלאי תפקידים

חברי הצוות המועסקים בחנות כוללים את מנהלת החנות, 2 מנהלות משמרת, אשת שיקום – מרפאה בעיסוק (50% משרה), ומוכרים. המתמודדים מאיישים את משרות המוכרים, ובודדים תפקדו גם כאחראי משמרת.

מתמודדים מועסקים בחנות

התכנון הראשוני של הפרויקט שאף ל-20 מועסקים בו זמנית בחנות. במהלך התוכנית, הועסקו בממוצע 6.7 מתמודדים בחנות מדי חודש. המספר ממוצע של מתמודדים שעבדו בחנות היה 5.5 בשנת 2015, ו-4.66 בשנת 2014 (בסוף אותה השנה נותרו רק שני מתמודדים בחנות). בשנת 2013 הועסקו בממוצע כ-8.8 מתמודדים מדי חודש. משתנים דמוגרפיים ורקע של המשתתפים מוצגים בנספח א' של דוח המחקר (התפלגות התשובות לשאלון האינטייק).

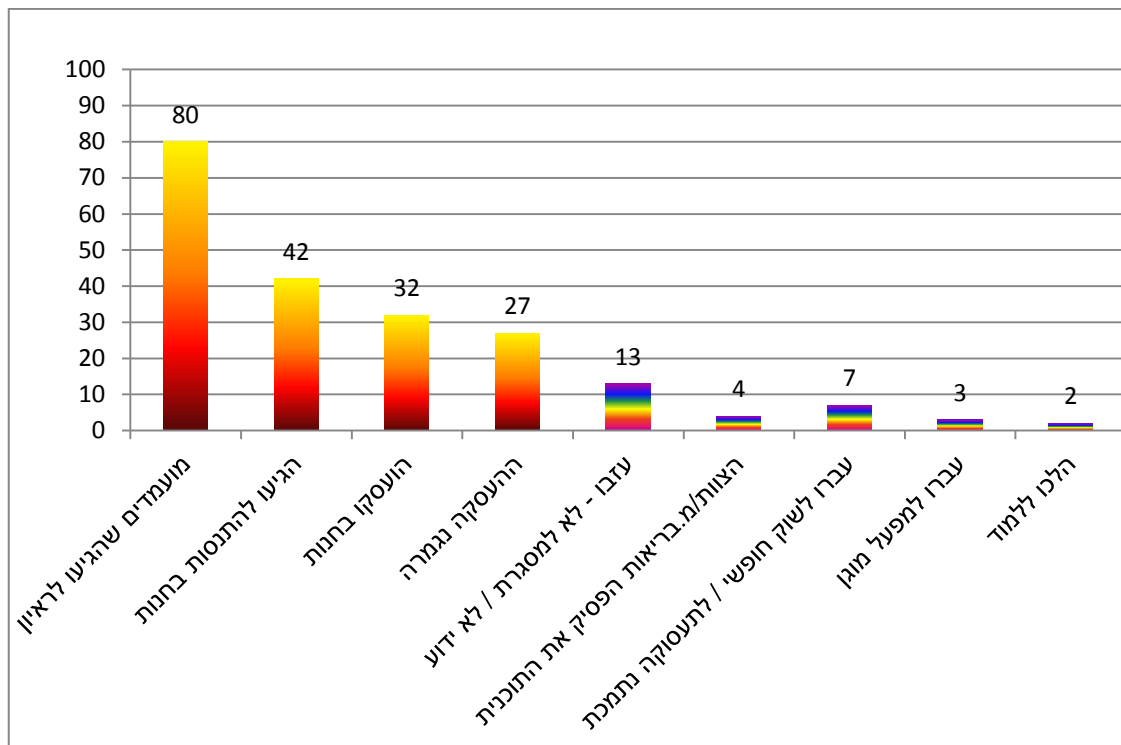
כ-40% מהמתמודדים המועסקים בחנות הופנו מהוסטלים ומדיור מוגן. קיימים קשיים בגיוס מתמודדים הקשורים להפניית מועמדים מתאימים מחד (דרישות החנות גבוהות), אך גם התפטרות מהעבודה ורתיעה של מתמודדים לעבוד בחנות מסיבות שונות, חלקן כלכליות, וחלקן קשורות ליחס מצוות החנות כפי שהמתמודדים תופסים אותו.

ממוצע חודשי השהות בחנות לכל המתמודדים שנקלטו בחנות בשנים 2013-2015 הוא 7.6 חודשים. למרות שתוכנית השיקום המוצעת למתמודדים במסגרת החנות היא עד שנה, מתוך 32 מועסקים בחנות בשנים 2013-2015, עשרה מתמודדים נשארו בתוכנית יותר מ-12 חודשים.

הכשרת המתמודדים לקראת תעסוקה מפרנסת

במהלך שלוש שנות המחקר, הגיעו לחנות לראיונות לקבלת עבודה 80 מתמודדים. 53% מהם התקדמו לשלב ההתנסות בחנות (42 מתוך 80). 76% מהמתנ"סים בחנות המשיכו להיות מועסקים עם תום תקופת הניסיון (32 מתמודדים מ-42 מתנסים), כלומר, 40% מהמועמדים שהגיעו לראיונות. חמישה מהם עדיין מועסקים בסוף שנת 2015. למועסקים יש תוכנית שיקום אישי, הנבנית בסיוע איש מקצוע (עו"ס או מרפאה בעיסוק) ובשיתוף המתמודד, אך לא כל המתמודדים מודעים ליעדי השיקום שנקבעו בתוכנית.

איור 1: סטטוס מועמדים לתוכנית לאחר סיומה (מספרים) בשנים 2013-2015



33.3% מתוך 27 מתמודדים שסיימו את עבודתם בתוכנית בשנים 2013-2015, הועסקו בשוק החופשי (כולל תעסוקה נתמכת) או הלכו ללמוד לאחר שעזבו את התוכנית, ו- 11.1% עברו למסגרת אחרת (תעסוקה מוגנת). היתר אינם מועסקים ולא ידוע על הימצאותם במסגרת תעסוקתית או לימודית כלשהיא.

גמולי עבודה של המתמודדים בחנות

במהלך תקופת ההעסקה בחנות, גמול העבודה למתמודדים המתחיל בכ-11 ש"ח אמור לעלות, ויכול להגיע, להלכה, ל-18 ש"ח לשעה. הגמול ההתחלתי הממוצע לשעה של המתמודדים בשלושת שנות המחקר היה 11.2 ש"ח לשעה. יש לציין כי למרות שלא חל גידול משמעותי בגמול העבודה למתמודדים במהלך תקופת העסקתם בחנות, עדיין מה שמשולם להם גבוה מהתשלום המקובל במפעלים מוגנים רבים בישראל.

סיבות לפרישה של מתמודדים מהתוכנית

10 מתמודדים שפרשו במהלך התוכנית רואיינו על ידינו. שלושה מהם ציינו כסיבה את היחס של הצוות (28.5% מהפורשים ציינו סיבה זו), ואילו אנשי הצוות מבליטים סיבות פרישה הקשורות לאי התאמה למסגרת והידרדרות המצב הבריאותי (כך צוין לגבי כשליש מכ-30 מתמודדים שפרשו במהלך שלוש שנות המחקר).

תחושות ועמדות של המתמודדים

81.8% מהמועסקים בחנות מאמינים כי יש להם את היכולת להצליח בשוק החופשי, וכ-70% מסכימים ש- "הניסיון בעבודה בחנות יעזור להם להצליח גם בעבודות אחרות". כ-80% "שבעי רצון מהעבודה בחנות". כ-70.0% מהעובדים היו רוצים "להתקדם ולקבל תפקיד יותר אחראי בעבודתם בחנות", ו-71.5% היו מעדיפים "לעבוד בעבודה רגילה בשוק החופשי".

בראיונות עומק שקיימנו עם תשעה מתמודדים בשנה השלישית של המחקר, קיבלנו משבעה משוב חיובי על תרומת התוכנית עבורם, ומשני האחרים עמדות ניטרליות. לאף מתמודד לא היו עמדות או הערכות שליליות לגבי תרומת התוכנית. המתמודדים מדגישים את החשיבות של העבודה בחנות ואת התהליך אותו הם עוברים בתכנית כחיובי מבחינות שונות, למשל, בהתנהלות היומיומית שלהם. להלן מוצגים ציטוטים אופייניים מתוך הראיונות:

"העבודה בחנות גם העלתה לי את רמת הביטחון, לפני תחילת העבודה הייתי כמה חודשים בבית והרגשתי לא טוב, וכשהגעתי לעבודה התחלתי להרגיש הרבה יותר טוב... לראות את הלקוחות משפר את מצב הרוח שלי... גם לצחוק עם העובדים... אנחנו ככה עוזרים אחד לשני"

"החנות זו סביבה בריאה יותר, נמצאים בסביבת אנשים בריאים. זה מקום שנותן לי לעבוד על האינטראקציה האישית שלי עם אנשים... החנות תורמת לי לשפר את הביטחון העצמי שלי"

קשיים בתפקוד של המתמודדים

בשאלון על קשיי תפקוד אותו מלאו המתמודדים וגם המנהלים, עולה כי קיים תואם ביו הערכות התפקוד והקשיים על ידי שתי הקבוצות; כלומר, מנהלים מודעים בדרך כלל לקשיים השונים אותם חווים המתמודדים. (כדוגמת קושי להבין אנשים, קושי בחשיבה מקדימה, קושי להכיר בחומרת הבעיה, התרגזות, הסחת דעת, קושי לקבל החלטות ועוד). עם זאת, הבדל משמעותי נמצא בהתייחס לרגישות ועצבנות: כ-70% מהמתמודדים דיווחו על קושי זה, לעומת רק 40% מהמנהלים סבורים כך מקרב המנהלים.

השתתפות חברתית

שאלון ההשתתפות החברתית שהועבר למתמודדים כולל מספר חלקים: שאלות על השתתפות בפעילויות קהילתיות ספציפיות, חלק השואל על השתתפות חברתית באופן כללי, וחלק נוסף השואל על תחושות העונים ביחס להשתתפותם החברתית. השאלון שואל גם על תעסוקה, שימוש באינטרנט, ובריאות המשיב.

בהתייחס להשתתפותם בפעילויות חברתיות שונות במסגרת הקהילה, 27.3% מהמתמודדים דיווחו שבאופן כללי, הם אינם מעורבים בכלל בקהילה שלהם, וחצי מהם "מעורבים מעט" בקהילתם. 36.4% ציינו שהם מבליים עם חברים ומכירים בתדירות של פעם בשבוע לפחות. 90% מהמתמודדים ביטאו רצון להשתתף יותר בפעילויות שעות פנאי כגון: אירועי ספורט, צפייה בסרטים בקולנוע, יציאה לקניונים עם חברים וכדומה (90.5%), ויותר מ-80% רוצים לצאת למקומות פתוחים בקהילה כגון, ללכת למופעים והצגות, ולבלות יותר עם חברים. כמחצית מהמתמודדים חשים מבודדים מרוב האנשים, אך 41% מרגישים "חבר מוערך בקהילה".

רכישות מספקים

אחת ממטרות התוכנית היא סיוע לעובדים עם מוגבלות בעמותות וארגונים המייצרים מוצרים שניתן למכור אותם בחנות כלים שלובים. רוב הרכישות החנות הן אכן מספקים שהינם עמותות המעסיקות מוגבלים או אמנים בודדים מוגבלים.

החנות רוכשת מוצרים מכ-90 ספקים בממוצע מדי שנה. נכון לשנת 2015, כמחצית מהספקים מוכרים לחנות בסכום שנתי של פחות מאלף ש"ח, בעוד שארבעה מהם מוכרים לחנות בהיקף של 20,000 ש"ח ויותר כל אחד. הספק הגדול ביותר הוא שיקום אחר (כולל חברת "גוונים") - מכירות של כ-90 אלף ש"ח ל-9 החודשים הראשונים של שנת 2014 (כרבע מכלל המכירות בחנות לתקופה זאת). שיקום אחר הינה עמותה לפיתוח שירותי שיקום מתקדמים, וכאמור היא היזם של תוכנית "כלים שלובים".

תרומה לאנשים עם מוגבלות המועסקים על-ידי הספקים

בשלושת שנות המחקר רואיינו 32 ספקים מסוגים שונים: 12 עמותות, 12 מעצבים, 5 חברות ו-3 אמנים מתמודדים. על-פי תשובותיהם של הספקים בראיונות ניתן לומר כי לתוכנית יש השפעה מועטת על היקף העסקת אנשים עם מוגבלות ועל הכנסותיהם: רק 6 ספקים מתוך 32 (18%) ציינו כי לקשרי העבודה עם החנות יש השפעה בנושא זה.

שביעות רצון של ספקים מהקשר עם החנות

בשנת 2013 הספקים העובדים עם החנות הביעו שביעות רצון גבוהה משיטת העבודה, ומיחס צוות החנות, ורובם התייחסו לשיתוף הפעולה שלהם עם החנות בחיוביות – למרות שאצל חלקם היו קשיים. גם בשנת 2014 שביעות הרצון הייתה ניכרת, אך נשמעו יותר ביקורות בהשוואה לשנה קודמת. בשנת 2015 ניתן להבחין במגמה דומה וניכר כי התקשורת עם הספקים ויחס הצוות אליהם לא השתנה לטובה; ספקים גם מציינים חוסר היכרות של צוות החנות עם המגוון אותו יכולים הספקים להציע, וחוסר התעניינות בשביעות רצונם מהעבודה עם החנות. עם זאת, ציינו גם היבטים חיוביים בעלי אופי כללי ("עבודה חשובה", "חנות נעימה ויפה" וכדומה).

נתונים כלכליים - הכנסות

התפלגות הכנסות החנות ממכירות ומתמיכות מוצגת להלן. נכרת עליה בהכנסות בשנת 2014, וירידה חריפה בשנת 2015, שאז ההכנסות מבט"ל ירדו מאד, ולא היו כל הכנסות ממשרד הבריאות.

ההכנסה הממוצעת החודשית ממכירות של החנות בשנת 2013 הייתה 68,000 ש"ח, עלתה ל- 96,000 ש"ח בשנת 2014, וירדה משמעותית ל- 43,000 ש"ח בלבד בשנת 2015.

לוח 1 : הכנסות החנות 2013-2015 (חודשים ינואר-אוגוסט), אלפי ש"ח

2015	2014	2013	הכנסות
78	245	154	הכנסות מבט"ל / תרומות
345	768	544	הכנסות ממכירות חנות (כולל בהקפה)
0	43	54	הכנסות משרד הבריאות לחנות
424	1,056	752	סה"כ הכנסות החנות
81.3%	72.7%	72.3%	% הכנסה ממכירות מכלל ההכנסות

הוצאות

פרט לקניית סחורה המהווה את ההוצאה העיקרית (הגיעה לכ 50% מכלל ההוצאות בשנת 2014), ההוצאה העיקרית היא למשכורות ונלוות לעובדי החנות (סדר גודל של כשליש מההוצאות). תשלומים למשתקמים היוו רק אחוזים בודדים (פחות מ-10%) מכלל ההוצאות. בשנת 2015 הייתה ירידה בהוצאות ההנהלה: 46,000 ש"ח לעומת 59,000 בשנת 2014.

לוח 2: הוצאות החנות בשנים 2013-2015, (חודשים ינואר-אוגוסט), אלפי ש"ח

2015	2014	2013	הוצאות
229	297	167	משכורות ונלוות
93	77	84	שכ"ד חנות
210	401	378	קניית סחורה (50% מהקניות הם מ-5 ספקים מובילים)
30	38	18	פרסום ושיווק
31	72	72	תשלומים למשתקמים
לא צוין	לא צוין	23	תשלום מע"מ לחנות
633	962	820	סה"כ הוצאות החנות (ללא זקיפת הנהלה)
47	59	0	זקיפת הוצאות הנהלה וכלליות
682	1,024	820	סה"כ הוצאות כולל הנהלה
337	256	276	הפסד (הכנסות ממכירות פחות הוצאות) לפני תרומות ובט"ל
258	(32) רווח	68	הפסד (רווח) (סך הכנסות פחות הוצאות) כולל תרומות ובט"ל (102 אלף לשנה)

דוח הרווח וההפסד בשנת 2015 מראה על הפסד של 258 אלף ש"ח לעומת רווח בשנה הקודמת של 23 אלף. הירידה ברווחים בשנת 2015 הייתה בסדר גודל של 80 אלף ש"ח, כאשר מקזזים את

ההשפעה של הירידה בהכנסות מתרומות. יחד עם זאת, בשנת 2015 צומצם הגירעון בו נמצאת החנות בכ- 100 אלף ש"ח.

עמידה ביעדי התוכנית

לא כל יעדי התוכנית הושגו: כמות המתמודדים הייתה קטנה מהמתוכנן, היקף המכירות קטן בתקופת המחקר, החנות לא הגיעה לאיזון כלכלי, ושכר המתמודדים לא עלה כמצופה. גם לא היה האימפקט המצופה על עובדים עם מוגבלות בחברות שסיפקו סחורה לחנות. אך נתונים אלה, מהווים רק את מחצית התמונה: התחושה הסובייקטיבית של המתמודדים אותם ראינו, משקפת בדרך כלל הצלחה של התוכנית ותרומה משמעותית שלה ברמה האינדיבידואלית של המתמודד. מצאנו, אפוא, הבדלים משמעותיים בין התחושה הסובייקטיבית של המתמודדים לבין הערכת התוכנית על-פי מדדי ההערכה הכמותיים שביטאו, לעיתים, אי עמידה ביעדים שנקבעו. יש לזכור זאת בעת העיון בממצאי המחקר להלן.

המלצות עורכי המחקר

במבט כולל התוכנית מראה על הצלחה במימד האישי של המתמודד הבודד, אך לא כך בהתייחס למספר המתמודדים שהיה יכול להיות נשכר מהתוכנית, שכרם, האיזון הכלכלי שלא הושג, ואימפקט על תעסוקת ושכר עובדים מוגבלים אצל הספקים. לדעתנו, לגבי העתיד – במידה ויוחלט להמשיך ולסייע לתוכנית כמו זו - רצוי לבצע שינויים מסוימים במבנה התוכנית ובהפעלתה כדלקמן:

ניהול התוכנית

רצוי שהעמותה המפעילה את התוכנית, לא תהיה עמותה המוכרת מוצרים לחנות, כדי למנוע ניגוד אינטרסים, ולו עקב התחושה של ספקים אחרים שהם מקבלים פחות יחס מהספק המופעל על-ידי הנהלת התוכנית.

רצוי שניהול התוכנית יופקד בידי עמותה / גורם מקצועי שבא מתחום השיקום, ונייתן יותר דגש על ההיבטים השיקומיים. כן יש להגדיר טוב יותר את תהליכי השיקום, ליידע יותר את המתמודדים על משמעות תהליכי השיקום והיעדים המצופים. המתמודדים צריכים להיות מעורבים יותר, שותפים פעילים בתכנון השיקום והתנהלותו (כיום הם לא מודעים בבירור ליעדי השיקום שהוגדרו עבורם)

ניהול החנות לא היה מיטבי בתקופות שונות. תפקיד מנהל החנות הוא תפקיד אחראי ביותר ובעל השלכה מיידית על הצלחתה. רצוי להגדיר קריטריונים שיבטיחו כי לתפקיד זה ייבחרו מועמדים שעברו סינון מתאים, מועמדים שיש להם לא רק כישורי מכירה, אלא גם יתרונות ביחסי אנוש.

בשנה השלישית של המחקר נמסר מידע על קשיים בתקשורת בין הזרוע השיקומית לזרוע הניהולית של החנות. רצוי למסד ולהגדיר את הזיקה בין ניהול החנות לפעילויות השיקום, ובמיוחד לקצר זמנים בין מועד הפגישה ושיחת עובדת השיקום עם המועמד, לצורך יידוע ההמלצות מהמפגש בשטח והבאתם לידיעת הצוות.

גיוס מתמודדים, העסקתם והערכתם

כמענה לקושי בגיוס מתמודדים להכשרה בחנות (הנוצר גם בגלל שאין מספיק מועמדים בעלי תכונות מתאימות), אנו מציעים להוסיף לתוכנית עתידית שלב מכין מקדים של איתור מועמדים והכשרתם לתפקיד מוכרים בחנות, וזאת במסגרת מוגנת – לא עם קהל רחב – בה הם יוכשרו, בתנאי סימולציה, כיצד לתפקד היטב כמוכרים. לשלב הכשרה טרומי זה ניתן יהיה לגייס מועמדים בעלי כישורים גבוליים, כאלה שהיום אינם מתאימים אולי לחנות, אך לאחר הכשרה נוספת אולי יתאימו.

כיום לא ברור לאיזה רמה מקצועית הגיעו המסיימים והפורשים מהתוכנית. דבר זה מקשה מאד על הערכת הצלחת התוכנית בהכשרת מוכרים. מומלץ להגדיר – על פי קריטריונים שייקבעו – שלוש או ארבע רמות עיסוק של מוכר. למשל: חניך, מתמחה, מוכר, אחראי משמרת, ולקיים מתכונת מסודרת וברורה של חניכה, הכשרה ומעבר משלב לשלב עם תגמול נאות ומשמעותי יותר למתמודד. בכל עת נתונה הצוות ידע את הרמה בה נמצא כל מתמודד, וכך גם ניתן יהיה לדעת מה תרומת ההכשרה בחנות לרמתו בעיסוק במועד סיום התוכנית או במועד פרישתו ממנה. כדי לתת לכך מענה, אנו מציעים.

היות ורוב הנחקרים הביעו אי שביעות רצון מהגמול אותו מקבל עבור עבודתו, אנו ממליצים לשקול העלאה בגמול ההתחלתי, ושיפור רמת השכר עם ההתקדמות ברמת העיסוק שתימדד כמומלץ בסעיף הקודם.

מדיניות כלכלית

רצוי להחליט אם נושא האיזון הכלכלי הוא קריטי לתוכנית, או שמקבלים את האפשרות של תמיכה מתמשכת. אם מחליטים על שאיפה לאיזון כלכלי, היא צריכה להיות מגובה בתוכנית עסקית מבוססת, הקובעת יעדים ברורים של מכירות ובאיזה אופן תהיה עמידה ביעדים. כמו כן, נדרשת בקרה הדוקה יותר כדי לאתר בעוד מועד רמה נמוכה מדי של עמידה ביעדים, וכן החלטה על צעדים בהם עוברים "קוים אדומים" בהיבט של חוסר איזון כלכלי. יש גם לתת הדעת על אפשרות של מאזן שלילי בתום תקופה, ומי יידרש לממן אותו.

1	מבוא
2	רקע
6	תפעול החנות וממלאי תפקידים
12	שיטה ומטרות המחקר
12	שיטת המחקר
13	כלי מחקר
16	ממצאים עיקריים
16	קליטת מתמודדים לעבודה בחנות
18	מאפייני העסקה של מתמודדים
21	גמולי עבודה של המתמודדים בחנות
22	סיום ופרישה מהתוכנית
24	השוואה בין נתוני פורשים מהתכנית למסיימי התכנית
26	התנהגות מוכרים וצוות החנות
26	נתונים כלכליים
29	סקירה כלכלית
30	תשלומים למשתקמים ושכר לעובדים
31	מכירות ספקים ולקוחות
34	קשיים בתפקודים ניהוליים
37	מדד השוויון - השתתפות חברתית
40	סיפורי חיים
47	ספקים ושיתוף הפעולה שלהם עם החנות
47	עמדות ספקים כלפי חנות "כלים שלובים"
48	תרומת קשר הספקים עם החנות לקידום עובדים עם מוגבלות
50	עמדות והתנהגות בעת ביקור לקוחות בחנות
50	תצפית בחנות, ישיבות צוות וראיונות עם לקוחות שביקרו בחנות
50	התנהלות המתמודדים בחנות והתייחסות ללקוח
51	ראיונות עם לקוחות
52	ביבליוגרפיה
53	נספחים

53	נספחים
55	נספח 1 : התפלגות תשובות : שאלון אינטייק
62	נספח 2 : התפלגות תשובות : שאלון מדד השוויון (השתתפות חברתית)
72	נספח 3 : התפלגות תשובות : שאלון הערכת קשיים בתפקודים ניהוליים
74	נספח 4 : התפלגות תשובות : שאלון לעובדים שפרשו מהפרויקט
79	נספח 5 : התפלגות תשובות : שאלון לקוחות המבקרים בחנות
81	נספח 6 : מנחה ראיונות צוות חנות "כלים שלובים"
82	נספח 7 : מנחה ראיון עם ספקים
83	נספח 8 : מנחה לתצפית בחנות "כלים שלובים"
84	נספח 9 : מנחה ראיון לביצוע "סיפורי חיים"

לוחות

ה'	לוח 1 : הכנסות החנות בשנים 2013-2015 (חודשים ינואר-אוגוסט), אלפי ש"ח
ה'	לוח 2 : הוצאות החנות בשנים 2013-2015 (חודשים ינואר-אוגוסט), אלפי ש"ח
8	לוח 3 : היקף משרה ודרישות התפקיד של ממלאי תפקידים בחנות בשנים 2013-2015
9	לוח 4 : קריטריונים להערכת מועמד (מתוך טופס אינטייק של החנות)
14	לוח 5 : סיכום ביצוע פעילויות בשלושת שנות המחקר
22	לוח 6 : ממוצע תעריף לשעה וגמול המתמודדים לשנים 2013-2015
23	לוח 7 : היוזמה לסיום העבודה בחנות בשנים 2013-2015 – דיווח הפרשים
24	לוח 8 : הסיבות לסיום העבודה בחנות בשנים 2013-2015 – דיווח הפרשים והצוות
29	לוח 9 : לוח מסכם של הכנסות החנות – השוואה בין השנים 2013-2015
30	לוח 10 : לוח מסכם של הוצאות החנות – השוואה בין השנים 2013-2015
33	לוח 11 : התפלגות ספקים לפי סכומי מכירה מקובצים בשנים 2013-2015
47	לוח 12 : מספר ספקים לפי סוג בשנים 2013-2015 – נתוני "כלים שלובים"
49	לוח 13 : תרומת החנות לספקים שעבדו עם החנות בשנים 2013-2015 (לפי דיווח ספקים)

איורים

ב'	איור 1 : סטטוס מועמדים לתוכנית לאחר סיומה (מספרים) בשנים 2013-2015
16	איור 2 : מתנסים ועומדים בקריטריוני קבלה מהמועמדים לעבודה בחנות 2013-2015
17	איור 3 : התפלגות מספר מתמודדים בחנות במהלך השנים 2013-2014 (לפי חודשים)
17	איור 4 : התפלגות מספר המתמודדים בחנות במהלך שנת 2015 (לפי חודשים)
19	איור 5 : התפלגות מספר חודשי השיקום של מתמודדים בשנים 2013-2015
19	איור 6 : ממוצע חודשי השיקום שקיבלו מתמודדים שהועסקו פחות משנה
20	איור 7 : סטטוס מועמדים לתוכנית בשנים 2013-2015
27	איור 8 : ממוצע הכנסה חודשי של החנות לפי שנים 2013-2015

מבוא

בשנת 2011 אושרה במוסד לביטוח לאומי תוכנית "כלים שלובים" במימון הקרן לפיתוח שירותים לנכים והקרן למפעלים מיוחדים. במסגרת התוכנית הוקם מיזם עסקי של עמותת "שיקום אחר" לשיווק המוצרים, באמצעות הקמת חנות פיזית במקום מרכזי בת"א והקמת חנות וירטואלית באינטרנט. תוכן לקלוט בחנות עד 20 עובדים לתקופה של שנה, זכאי סל שיקום המתמודדים עם מגבלה נפשית. העובדים בחנות מכונים "מתמודדים" ובעזרת שרותי תעסוקה מעברית המתמודדים אמורים לעסוק בתפקידים שונים בחנות, וכן במכירות ובשיווק.

במיזם "כלים שלובים" מצויים מאפיינים של תעסוקה מעברית, כגון גמול למתמודדים וניסיון להוות כלי לגישור בין הפערים בהרגלי העבודה בקרב המתמודדים עם המוגבלות הנפשית המועסקים בחנות לבין הרגלי עבודה בשוק החופשי, תוך כדי שהיא מכשירה את המתמודדים להיות מוכרים בחנות. אך בו החנות מאפשרת שיווק ומכירת מוצרים לעמותות רבות המעסיקות אנשים בעלי מוגבלויות שונות (לא רק נפשיות). בנוסף, ניתן לראות בחנות כעונה על ההגדרה של עסק חברתי, בכך שהיא משלבת עובדים עם מוגבלות (מטרה חברתית), בעסק המניב גם רווחים אך לא פועל אך ורק למיקסומם.

החנות מציעה מבחר של מתנות המיוצרות על ידי אומנים ובעלי מלאכה שהם בעלי מוגבלויות העובדים בעמותות שונות או שעובדים בשיתוף עם אותן עמותות. מטרת החנות לתת מקום להכשרה, למידה ולהתנסות בתחום השירות והמכירה לאנשים המתמודדים עם מגבלה נפשית, למכור את מוצריהן של עמותות יצרניות ברחבי הארץ. כך בעצם, ניתן גם לשפר את הכנסותיה העצמיות של העמותות ובו בזמן לתגמל את עובדיהם. כמו כן, תוכנית כלים שלובים שמה לה למטרה להיות מוקד המייצר שיתופי פעולה בין מעצבים מוכשרים לבין עמותות המשמשות כמפעל יצור בשבילם. שיתוף פעולה זה הוא מקומי ובעל ערך חברתי, המאפשר כניסת עבודות שוטפת לעמותות מהמעצבים, תוך סיוע בשדרוג מוצרים קיימים. לצד המשתקמים עובד צוות מקצועי שכולל מנהלת חנות, יועצת, אחראית משמרת ואשת שיקום.

החנות מהווה, עבור המתמודדים, מקום הכשרתי של "למידה תוך כדי עבודה" בתחום השירות והמכירה. המתמודדים, זכאי סל שיקום, מופנים לתוכנית על-ידי גורמים שונים כמו עובד/ת סוציאלי, גורם מקצועי בהוסטל וכדומה. הם מרואיינים על-ידי עובדת סוציאלית/מרפאה בעיסוק ומנהלת החנות כדי לוודא התאמתם למסגרת של כלים שלובים, ולאחר מכן עוברים הכשרה הכוללת סדנאות שונות של מכירות, סדנת חשיבה חיובית, סדנת העצמה, וחלקם גם סדנאות מקצועיות (כגון שזירת סלים, תכשיטים, שזירת פרחים, סלי נצרים וכדומה). לא כל המתמודדים עוברים את כל ההכשרות, בתלות במועד בו מתקיימות ההכשרות. המתמודד מתחיל את תוכנית השיקום כמוכר, בגמול נמוך יחסית, ובמידה ומגלה יכולת, הוא אמור להתקדם לתפקיד של אחראי משמרת. משך השהות בתוכנית הוא עד שנה אחת, שלאחריה הציפייה היא שהמתמודד יוכל למצוא תעסוקה בשוק החופשי.

חברת דאס התבקשה על-ידי קרנות הביטוח הלאומי לבצע מחקר הערכה שיעריך בכלי מחקר מדעיים את מידת הצלחת התוכנית מבחינת השגת מטרותיה ועמידה ביעדיה, לספק משוב למוסד ולמפעילים במהלך ההפעלה הניסיונית, לזהות נקודות חוזק וחולשה בהקמה ובהפעלת התוכנית ולהציע רעיונות

לשיפור. מחקר ההערכה התייחס גם להיבטים כלכליים של הפעולה כגון גידול בהכנסות של העובדים בחנות, ובדיקה כלכלית של התוכנית – כולל מחזורי מכירות, תמהיל ספקים ולקוחות, רווחיות ועוד. מחקר ההערכה התבסס על סקירת מסמכים המתייחסים לתפעול החנות, ראיונות אישיים עם משתקמים, צוות הניהול, ונציגי עמותות וספקים הן בעזרת מנחי ראיונות שהוכן על ידי צוות המחקר והן בעזרת כלים מחקרניים מתוקפים השואלים על השתתפות חברתית, עיסוקי היום יום (שירד לאחר שנת המחקר הראשונה), ושאלון הערכה עצמית והערכת מטפל לגבי קשיים בתפקודים ניהוליים של המתמודד

המחקר נמשך שלוש שנים שבמהלכן נערכו מדי ששה חודשים ראיונות עם המתמודדים, חברי הצוות והספקים. הדוח הנוכחי מסכם את פעילות המחקר, וכולל – פרט לפירוט שיטות וכלי המחקר – את ממצאי הראיונות עם האוכלוסיות השונות, התצפיות, והמסמכים שנסקרו. השאלונים בהם נעשה שימוש במחקר מצורפים כנספחים לדוח, ושם גם ניתן לראות את התפלגות התשובות לשאלות שבשאלונים.

רקע

מספר אתגרים עולים בהקשר של העסקת אנשים עם מוגבלות בכלל ומוגבלות נפשית בפרט. פרט למוגבלות עצמה שלעיתים מקשה על ביצוע עבודה, קיימות סטיגמות ועמדות שליליות לגבי יכולות התפקוד של אנשים עם מוגבלות בחברה, במערכת החינוך, בקהילה הרחבה ובמקומות עבודה. נפגעי הנפש מתמודדים מדי יום עם דעות קדומות, ולא פעם חוששים שאחרים יירתעו מפניהם עוד בטרם התקיים מפגש. במחקר שנערך בקרב אנשים בריאים, נמצא כי הנבדקים חשבו שנפגעי הנפש הם אנשים לא צפויים, בעלי תחושות שונות מאלו של אחרים וכי קשה לדבר עמם. עבור חלק ממוגבלות הנפש, כמו סכיזופרניה ואלכוהוליזם, סברו הנבדקים כי נפגעי הנפש גם מסוכנים לאחרים (Crisp et al., 2000). במחקר אחר, שנערך בקרב נפגעי הנפש עצמם, נמצא כי קרוב למחצית מהנבדקים חששו מדחייה חברתית – למשל, שחבריהם לא ירצו להיות איתם (שטרוד ואחרים, 2007). רבים מהם גם חשו דחייה בפועל, הן מצד רופא המשפחה, הן מצד חבריהם והן מצד בני משפחתם. החוויות הללו מובילות לעיתים גם לסטיגמה עצמית, דבר שמשפיע על תחושת הערך העצמי ותחושת המסוגלות שלהם (Corrigan, 2004). הדבר עשוי להחמיר את הקשיים הנפשיים, וכן להקשות על יחסי גומלין עם אחרים ומכך, גם על מציאת עבודה. בהתאם לכך, שטרוד ואחרים (2007) מצאו כי אסטרטגיות מרכזיות של האדם עם המוגבלות להתמודד עם מחלת נפש הן הסתרתה כליל (או הסתרת הטיפול הנפשי), או הימנעות – כלומר, יצירת יחסי גומלין רק עם נפגעי נפש אחרים, תוך פגיעה קשה בהשתתפות החברתית של האנשים עם המוגבלות ושילובם בחברה הנורמטיבית.

נושא ההשתלבות של פגועי נפש בעבודה הוא בעל חשיבות מרובה, הן מבחינת השיקום שלהם והן מבחינת ההתמודדות עם הסטיגמות הנוגעות לנפגעי הנפש. למרות החוקים למען שילובם בקהילה ובתעסוקה נתמכת, אחוז המובטלים בקרב אנשים עם פגיעות נפשיות הוא עדיין גבוה (Crowther et al., 2001; Burns et al., 2007). נמצא כי מעסיקים לא ששים לקבל לעבודה מועמדים בעלי היסטוריה של מחלות נפש (Mechanic et al., 2002). בנוסף, נמצא כי גם כאשר נפגעי נפש מתקבלים לעבודה,

בדרך כלל העבודות המוצעות להם אינן הולמות את רמת ההשכלה וההכשרה הקודמת שלהם, וכוללות בעיקר עבודות פשוטות ובשכר נמוך. שטרוך ואחרים (2007) מצאו, כי אחד החששות של נפגעי נפש הוא התחושה שלא מעריכים אותם מספיק בעבודה, או שהם לא יתקבלו לעבודה מלכתחילה.

עבודה בשכר מסייעת לנפגעי הנפש במישור הטיפולי, בשיפור איכות חייהם, ובתרומה לתחושת ערך עצמי ולרכישת כישורים לחיים (Eklund et al., 2004). השיפור בדימוי העצמי הוא משמעותי במיוחד, ונמצא כי תעסוקה בסביבה נורמטיבית מועילה יותר לעומת עבודה בתעסוקה ספציפית בחברת נפגעי נפש (Bond et al., 2001). בנוסף, נמצא כי עבודה בשכר תורמת יותר לאיכות החיים של נפגעי הנפש ולתחושת רווחתם מאשר תעסוקה יומית אחרת (Eklund et al., 2003). גם נמצא כי נפגעי נפש שהועסקו בסביבה נורמטיבית הראו רמות גבוהות יותר של תפקוד לאחר הקבלה לעבודה, ופחות סימפטומים חמורים במחלות כמו הפרעות מצב רוח ונוירוזה בהשוואה למועסקים בעבודות לא תחרותיות שלא במסגרת השוק החופשי (Eklund et al., 2003).

פתרונות המוצעים במשק להעסקת אנשים עם מוגבלות נפשית

בשנת 1998 התקבל בכנסת חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998. החוק מגדיר אדם עם מוגבלות כאדם עם לקות פיזית, נפשית או שכלית, לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית, אשר בשלה מוגבל תפקודו באופן מהותי בתחום אחד, או יותר, מתחומי החיים העיקריים. גם כיום, אין בישראל מאגר נתונים כולל ומידע מקיף על מספר בעלי המוגבלויות החיים במדינה ועל היקף השירותים הדרושים והניתנים להם. המידע הקיים בישראל על אוכלוסייה זו הוא חלקי ומפוזר בין משרדי המשלה, הארגונים והעמותות העוסקים בתחום.

שיטות התעסוקה העיקריות של אנשים עם מוגבלות נפשית בישראל הינן:

1. מועדון תעסוקתי – מיועד למשתקמים חסרי מיומנויות בסיסיות בעולם העבודה, הזקוקים לליווי צמוד והדרכה בכל עבודה. התוכנית במועדון כוללת מגוון פעילויות, קבוצות להעשרה והקניית מיומנויות בסיסיות בעולם העבודה.
2. מפעל מוגן – מהווה מסגרת תעסוקתית תומכת למשתקמים כאשר המטרה היא להתקדם ליעד השיקומי הבא שהוא תעסוקה נתמכת. במקרים רבים משמש מקום תעסוקה קבוע למשך שנים. ישנם סוגים שונים של מפעלים מוגנים, כשברוב המקרים מדובר במסגרת תעסוקתית תעשייתית, ברמת עבודה בינונית. בהתאם לכך, נקבעת רמת השכר העומדת לרוב על כמה מאוד שקלים בחודש ומותאמת להספק ולאיכות העבודה האישית של המשתקם.

צוות המפעל המוגן מורכב מעובדים סוציאליים ומדריכי שיקום שתפקידם לסייע למשתקמים ברכישת המיומנויות הנדרשות לקראת התקדמות בסולם התעסוקתי. ברוב המפעלים המוגנים עובדים בעלי המוגבלות כ- 8 שעות בכל יום. יש לציין כי מפעל מוגן אינו נחשב כמקום עבודה על פי חוק ועל כן למועסקים בו לא מוקנות זכויות עובדים כמו ימי חופשה, משכורת, ימי מחלה פנסיה

וכדומה. הזכאים לעבודה במפעל המוגן הם אנשים עם מוגבלות אשר מוגדרים כזכאי סל שיקום לנפגעי נפש.

היות וקיימים הבדלים משמעותיים בין המפעלים השונים מבחינת אופי העבודה (מיון, ספירה אריזה, עבודות מתכת חשמל, נגרות ועוד), התגמול הכספי עבורה וצוות השיקום המלווה, כל הזכאים רשאים לבחור את המסגרת בה ירצו להשתלב והם רשאים להחליפה במידה ואינם מרוצים מהשירות הניתן להם.

3. תעסוקה נתמכת – מיועדת למשתקמים בעלי יכולות תעסוקתיות ועצמאות תעסוקתית חלקית, אשר אינם זקוקים לליווי צמוד במקום עבודתם. המסגרות מספקות תעסוקה נתמכת לשילוב משתקמים בשוק החופשי (שוק העבודה) בתנאים המותאמים להם ולמקום העבודה, תוך מתן ליווי והדרכה. במסגרת שירותי התעסוקה הנתמכת, מדריך תעסוקתי מסייע למשתקמים להגדיר את המסגרת ותחום העבודה המתאים לו ביותר ולחפש משרה. המדריך מלווה את המשתקם בשלבי ההתאקלמות במקום העבודה ודואג כי נוצר קשר בוטח עם המעסיק והבטחת זכויותיו. תנאי העבודה ורמת השכר נקבעים בהתאם ליכולותיו של המשתקם ובשיתוף עם המעסיק, תוך הקפדה על ביצוע מוסכם.

4. תעסוקה מעברית – התעסוקה המעברית בישראל התפתחה במקרים רבים ככלי לגישור בין הפערים בהרגלי עבודה ותפיסות לגבי עולם העבודה אצל צרכנים שהיו מועסקים במסגרות מוגנות או אצל אנשים עם מוגבלות שהיו ללא רקע תעסוקתי. היא נועדה לפתח מסוגלות תעסוקתית ולשמש שלב מעבר בין מצב של אי-עבודה או של תעסוקה במסגרות מוגנות למצב של תעסוקה בשוק החופשי תמורת גמול או שכר- במסלול משתקם או במסלול יחסי עובד-מעביד. שני סטנדרטיים נוספים בהם ניתן להבחין בתעסוקה מעברית הם שהעבודה היא מוגבלת בזמן ושהגורם השיקומי המלווה יספק ליווי מקצועי-שיקומי ייעודי, בעצמות גבוהה. אוכלוסיית היעד של תעסוקה מעברית היא אנשים עם מוגבלות (חושית, פיזית, נפשית, תקשורתית וכדומה) אשר זכאים לקבל שירות ממשד הרווחה, משרד הבריאות או מאגף השיקום והם בעלי פוטנציאל להשתלב בשוק העבודה החופשי ובה בעת זקוקים לתקופת הכנה מעמיקה יחד עם ליווי שיקומי. כיום, קיימים מודלים שונים של תעסוקה מעברית וניתן להגדיר שלושה מודלים ראשיים:

1. שלוחות מתוך מסגרת מוגנת – הצרכן משתייך למסגרת מוגנת וממנה יוצא לעבוד מספר ימים בשבוע בשוק החופשי בשילוב עם עבודה במסגרת מוגנת (מפעל מוגן). במסגרת זו אין שכר מאחר ולא מוגדרים יחסי עובד מעביד, בחלק מהמסגרות יש גמול שיקומי ובחלק אין כלל גמול כספי עבור העבודה. לרוב, זמן ההשתתפות במסגרת זו הוא עד שישה חודשים.
2. שילוב מלא בשוק החופשי – הצרכנים עובדים באופן מלא במסגרת התעסוקה המעברית שנמצאת במקום עבודה בשוק החופשי. יש תכנית אישית שמתמקדת בתחום הרגלי העבודה ועשויים להיות תכנים המתייחסים למושגים מעולם העבודה המועברים באופן פרטני. זמן

השהות במסגרת הוא בין שישה חודשים לשנה, ובין שלושה ועד חמישה ימי בשבוע – בהתאם לצורך, ליכולת, ולרצון של שני הצדדים.

3. קורס בשוק החופשי – הצרכנים משתתפים בקורס שמתקיים בשוק החופשי. ישנם שלושה סוגים: א) הקורס יכול להיות מקצועי ומובנה בקבוצה, ב) קורס בלתי מקצועי ובלתי מובנה בקבוצה, ג) קורס בלתי מקצועי ובלתי מובנה ליחיד.

עסק חברתי כפתרון חדש להעסקת אנשים עם מוגבלות

מהו עסק חברתי? בספרו יצירת עולם ללא עוני- עסק חברתי ועתיד הקפיטליזם, ד"ר מוחמד יונס הגדיר מהו עסק חברתי, ופיתח מודל המשלב הסדרים תומכים הן בהשאת רווחים והן בקידום חברתי. בהתאם להגדרתו של ד"ר יונס ולהגדרות הרווחות בעולם, עסק חברתי הוא צורת התאגדות הנמצאת על הציר שבין תאגיד מסחרי שמטרתו השאת רווחי בעלי המניות, ובין גוף ללא מטרת רווח. "השולחן העגול הממשקי" בישראל, הגדיר בשנת 2008 עסק חברתי כל אחד מאלה:

1. פעילות עסקית אשר מתקיימת בעמותה או בחברה לתועלת הציבור הקשורה במישרין למטרות העמותה או החברה לתועלת הציבור, ואשר יש בה (בפעילות) לכשעצמה כדי להביא למימוש מטרות חברתיות. בפעילות עסקית זו שואף התאגיד לרווח אך לא למיקסום רווחיו בשל מטרות חברתיות;

2. חברה בע"מ שפעילותה מכוונת למימוש מטרות חברתיות, ושיש בה (בפעילות) לכשעצמה כדי להביא למימוש מטרות חברתיות שנקבעו בתקנונה, השואפת לרווח אך לא למיקסום רווחיה בשל מטרותיה החברתיות, ואשר בתקנונה נקבעה מגבלה על משיכת רווחים על ידי המשקיעים הפרטיים שלא תעלה על 50% מהרווחים הניתנים לחלוקה. מגבלה זו תחול רק לאחר משיכת רווחים בגובה ההשקעות ההוניות של בעלי המניות בחברה.

עסק חברתי הוא, איפוא, פעילות עסקית שיש בה כדי לממש מטרות חברתיות. רווח מותר, אך ישנם עסקים חברתיים בהם אין חלוקת רווחים למשקיעים או בעלים וכל הרווחים מופנים חזרה לעסק החברתי. ניתן לעצב עסק חברתי במספר אופנים מגוונים (Waddock, 2008). ניתן לראות כי למרות הגידול המסתמן בתופעה היא טרם זכתה להמשגה מוחלטת אחת. קיימים פערים בכל הנוגע לקריטריונים המגדירים את מרכיבי המיזמים העסקיים-חברתיים ולפיכך, קיים פער בהגדרת תפוקות והצלחות של מיזמים אלה (Cukier et al., 2011) ולכן קיים גם קושי למדוד אותם. בעיות הקשורות להמשגתה גוררות סוגיות הקשורות הן להתאגדותה כעמותה או כחברה לתועלת הציבור, והן לשאלת המימון הממשלתי לעמותה מרויחה.

כל התייחסות למיזמים עסקיים-חברתיים מתייחסת לחדשנות חשיבתית וליכולת לזהות הזדמנויות ולנצלן תוך כדי נחישות להביא לעולם הארגוני משהו חדש (Martin & Osberg, 2007). התפתחות המיזמים העסקיים-חברתיים מאתגרת פרדיגמות חברתיות קיימות. כך למשל, העסקת אוכלוסייה של אנשים עם מוגבלויות במסגרות תעסוקה המותאמות להם מאפשרת להתייחס אליהם כאל עובדים,

והם נהנים מיחסי עובד-מעביד, נחשפים לאפשרויות קידום בעבודה, העלאה בשכר – אך בו בזמן גם מצפים מהם לביצועים בסטנדרטים מסוימים (Gidron & Abbou, 2012).

החל משנות האלפיים, תחום היזמות החברתית עלה באופן משמעותי לסדר היום בחברה ישראלית וקמים מספר רב של מיזמים עסקיים-חברתיים חדשים, בעלי חזון ומטרות חברתיות וסביבתיות בתחומים רבים ומגוונים. האפיון המרכזי של עסק חברתי הוא, כאמור, היותו גוף היברידי המשלב שני אלמנטים מנוגדים לכאורה: פעילות למען מטרה חברתית (סוציאלית) מוגדרת; ובמקביל, שאיפה להגיע לרווחים הנובעת ממהותו של עסק.

בכדי שעסק חברתי יוכל לקבל מימון ממשלתי בישראל עליו לקיים אחר מספר דרישות, וביניהן:

- אם מועסקים עד 51 עובדים, שלפחות 30% מהם יהיו מקרב האוכלוסייה המועדפת;
- שהעובדים בעסק החברתי יהיו מועסקים ישירות על ידי העסק;
- ששכר המועסקים בעסק מקרב האוכלוסיות המועדפות הינו לפחות בגובה שכר מינימום, או שכר מינימום מותאם לפי היקף המשרה המינימאלי, על פי כל דין.
- היקף המשרה המינימאלי הוא לא פחות מ-86 שעות חודשיות מדי חודש, ובהתייחס לבני נוער, בהתאם לחוק עבודת נוער ולפי כל דין.

דוגמא קיימת לעסק חברתי הינה "קפה בעלמא". בית קפה אשר הוקם על ידי האגודה לבריאות הציבור בסיוע הקרן לפיתוח שירותים לנכים של ביטוח לאומי ומטרתו לשלב עובדים המתמודדים עם לקות נפשית במערך העבודה הרגיל בקהילה. בית הקפה פועל למעלה משמונה שנים ומעסיק כיום כשלושים פגועי נפש, בו זמנית, כאשר השכר הממוצע המשולם להם עומד על כ-15 שקלים לשעה. השכר ההתחלתי של כל עובד מתחיל מ-10 שקלים לשעה בעוד שמספר עובדים בעלי וותק משתכרים כ-24 שקלים לשעה (שכר מינימום במשק).

תפעול החנות וממלאי תפקידים

מנהלת החנות - (100% משרה): אחראית על תפעול שוטף של המיזם ועל הפעילות השוטפת בחנות. הנחיית, הכשרת וליווי מנהלות המשמרת בעבודה מול המוכרים ומול הלקוחות, מתן מענה לצרכים העולים במהלך הפעילות. אדמיניסטרציה, הנה"ח, כספים, ותשלומים שוטפים, שיווק ופיתוח עסקי. בחינה שוטפת וניהול תמהיל המוצרים והספקים. הפניית מעצבים לעמותות שונות לצורך יצירת שיתוף פעולה יצרני. עבודה ושיווק אל מול השוק המוסדי חברות ועסקים.

מנהלות המשמרת - (מנהלת משמרת אחת ב 75% משרה): סיוע למנהלת החנות בעבודה השוטפת, ניהול המשמרות השוטפות בחנות, ליווי הדרכה והכשרת המוכרים, עבודה שוטפת מול הספקים, הזמנת וקבלת סחורה, הגדלת תמהיל המוצרים באמצעות איתור עמותות ומעצבים נוספים, סידור ועיצוב החנות, ניהול דף הפייסבוק ומעורבות במטרות התוכניות השיקומיות של העובדים, הדרכה שוטפת למוכרים על מנת לסייע להתקדמות בהשגת המטרות.

אשת שיקום – מרפאה בעיסוק (50% משרה): אחראי לגיוס וקבלת עובדים חדשים, בניית תכניות שיקום יחד עם המוכר ואנשי התפעול, קשר עם גורמי שיקום בקהילה, ליווי של צוות המיזם, ייצוג המיזם בפורומים מקצועיים, פיתוח המודל המקצועי והפניית המוכרים בתום תהליך הלמידה בחנות לתעסוקה נתמכת בתחום בו בחרו לעבוד.

מוכר/ת-: אחראי למתן שירות ומכירה פרונטאלי ללקוחות החנות, בירקוד המוצרים, אריזות מתנה, עזרה בסידור חלון הראווה והתצוגה בחנות, קבלת סחורה מספקים וסידור הסחורה בחנות, ניקיון החנות. בכל משמרת (בוקר, צהריים, אחה"צ, ערב) בין 1-2 מוכרים. כל מוכר עובד כ- 4 משמרות בשבוע. ישנן התמחויות לכל אחד מהמוכרים, ביניהם-

1. אחריות על קבלת סחורה, ספירתה, קליטתה למחשב והזנת ברקודים.
2. סידור הסחורה בחנות.
3. אחריות על סידור ארונות המלאי.
4. הזמנות מלאי לפי הצורך.
5. אחריות על למידת ספק חדש או מוצרים חדשים והעברת הידע לשאר הצוות.
6. אחריות על עמדת האריזה – סידור ומלאי.
7. אחריות על פרויקטים של הזמנות מלקוח גדול.
8. אחריות על תחום מתנות החתונה.
9. אחריות על פינת הפרחים.
10. תיוקי ניירת.
11. אחריות על המלאי השוטף בחנות כגון: מלאי מטבח, חומרי ניקוי ומוצרי משרד.

לוח 3: היקף משרה ודרישות התפקיד של ממלאי תפקידים בחנות בשנים 2013-2015

דרישות התפקיד	אחוז משרה			תפקיד בחנות
	2015	2014	2013	
אחראית על תפעול שוטף של המיזם ועל הפעילות השוטפת בחנות	100%	100%	100%	מנהלת החנות
סיוע למנהלת החנות	מנהלת משמרת אחת משרה 75%	2 מנהלות משמרת כל אחת ב- 75%	2 מנהלות משמרת כל אחת ב- 50%	מנהלות משמרת
אחראית לגיוס וקבלת עובדים חדשים, בניית תכניות שיקום יחד עם המוכר ואנשי התפעול, וקשר עם גורמי שיקום בקהילה	50%	50%	15%	אשת שיקום - אחראית מקצועי
אחראי למתן שירות ומכירה ללקוחות, סידור המוצרים ואריזות	5 מתמודדים	2 מתמודדות	5 מתמודדים	מוכרות/ים בחנות (מצבה לסוף שנה)

לאחר ניסיון לקצץ בהוצאות ההנהלה בשנת 2015, הוחלט לוותר על מנהלת משמרת אחת מתוך שתיים. לכך היו השלכות; כעת יש פחות עזרה למנהלת החנות שלא מספיקה לבצע במועד את המוטל עליה (למשל, איחורים בתשלומים לספקים בגלל חוסר זמן של מנהלת).

קריטריונים לקבלה והערכה של מתמודדים

תנאים ראשוניים הנדרשים מהמועמדים לתוכנית (פרט להיותם זכאי סל שיקום) הם רמה קוגניטיבית מתאימה, הופעה נורמטיבית, יחסי אנוש טובים, רמת תפקוד יחסית גבוהה (יכולת לקיים תקשורת), וכן יכולת לעמוד בדרישות מסגרת בהיבטים של לוח זמנים, גמישות מסוימת במתן מענים לצרכים משתנים, ושליטה עצמית.

הדרישות הן די גבוהות, אך המשתקמים המגיעים לחנות הם בדרך כלל בעלי יכולות נמוכות, ולמרות שחלקם מגיעים עם מוטיבציה גבוהה להתקבל לעבודה בחנות, ברוב המקרים היא לא מספיקה. דחייה של מועמד נובעת משתי סיבות עיקריות: כאשר צוות החנות מזהה חוסר רצינות או חוסר התאמה של המועמד, וכאשר מתקבל רושם שהמועמד אינו מבין מהי מסגרת תעסוקתית. נציין כי המועמדים עצמם מדווחים שתנאי ההעסקה הקשים מרתיעים אותם, ובעקיפין גורמים לצוות להחליט שהתוכנית לא מתאימה למועמד.

ההצלחה של המתמודד מורכבת, לדעת הצוות, משילוב בין שלושה גורמים:

(א) תכונות אישיות הולמות (רמה קוגניטיבית ורגשית, הופעה, תקשורת וכדומה)

(ב) בשלות ומוכנות לתהליך (כולל בתלות עם ההכשרות)

(ג) המוטיבציה של המתמודד ונחישותו להצליח

על מנת להחליט על מידת התאמתו של המועמד לתוכנית, נבדקים מספר קריטריונים במהלך הראיון המסייעים לצוות (במיוחד לעובדת סוציאלית/מרפאה בעיסוק) לגבש חוות דעת אישית בנוגע למיומנות והתנהלות המועמד. הלוח הבא מציג את הקריטריונים הדרושים כדי להתקבל לחנות, כמובן בנוסף לזכאותו לסל שיקום ומוכנותו לעבור תהליך שיקום במטרה להתקדם לעבודה בשוק החופשי.

לוח 4: קריטריונים להערכת מועמד (מתוך טופס אינטייק של החנות)

מיומנויות / התנהלות	
יכולת עבודה עם/מול אנשים	יכולת עבודה עם אנשים ונכונות לקיים אינטראקציה
ניהול שיחה (סגנון דיבור)	
מיקוד בשיחה	
ניסיון בעבודה עם נשים/מכירות	
הופעה חיצונית	הופעה חיצונית: אסתטיקה והיגיינה אישית
היגיינה	
לבוש תואם	
הופעה מסודרת	
התנהגות במהלך הראיון	תקשורת תואמת: ידיעת השפה, דיבור ברור והקשבה, ומיקוד בשיחה
הגעה בזמן	
צורת ישיבה	
גבולות / חודרנות	
נושאים מרכזיים שמעסיקים בשיחה	
גמישות למסגרת העבודה	רצון לרכוש מיומנויות עבודה הממוקדות בתחום השירות והמכירה
גמישות למפגש עם אנשים שונים	
התאמת התגובה	
סבלנות	
סובלנות	

שלבי קבלה של המתמודד לעבודה

שלבי הקבלה של כל מועמד לחנות הינם:

1. פנייה של המועמד או של מלווה שלו לחנות.
2. ראיון טלפוני – צוות החנות מספר על החנות והמועמדים מספרים באופן כללי על עצמם. נשאלות מצד צוות החנות שאלות הקשורות לביורוקרטיה ושיחה עם המלווה של המועמד. בשלב זה נמסר לנו כי מספר רב של מועמדים מוותרים. דוגמא לכך היא העבודה בימי שישי.
3. הגעה לחנות להתרשמות – מתאפשר למועמדים המבקשים. שם המועמדים ישאלו שאלות טכניות כלליות הקשורות לטבע העבודה

4. **ראיון פרונטאלי** – המתמודד מספר על עצמו בפירוט, איפה עבד באילו מסגרות עבד בעבר.
5. **אישורים** – על המתמודד להפיק את האישורים המתאימים. צוות החנות מנסה לעזור למתמודד בשלב זה.
6. **התחלת ההתנסות** – לאחר קבלת כל האישורים המתאימים נקבעת התנסות האורכת ארבעה ימים.

יש לציין כי כאשר למתמודד אין מלווה אשר יכול לענות על שאלות הקשורות אליו, למצבו הבריאותי הנוכחי, או לספר על עברו, נעשים מאמצים למצוא מישהו (רופא, פסיכיאטר או מעסיק מקום עבודה קודם); תמיד יהיה אדם נוסף עבור קבלת רקע של המועמד.

הערכת המועמד בתקופת ההתנסות בחנות

כל מועמד אשר עבר את הראיונות והחל התנסות בחנות מוערך על ידי צוות החנות ומעריך את עצמו לפי מספר גורמים. מטרת הערכה זו היא לקבל, בשיתוף עם המוערך, תמונה ברורה יותר על כישוריו, ועל התכונות אותן ירצה לשפר. מרכיבי הערכה כוללים:

1. התמדה בהגעה למשמרות שנקבעו ;
2. הגעה וסיום המשמרת בזמן ;
3. יציאה להפסקה בזמנים המוגדרים לכך ;
4. הודעה מראש על שינוי בזמני הגעה למשמרת או ביטול משמרת ;
5. הופעה אישית מותאמת (לבוש ואסתטיקה) ;
6. איכות ביצוע המשימות ;
7. שמירה על סדר וניקיון החנות ;
8. שמירה על כללי הבטיחות בחנות ;
9. תקשורת ושיתוף פעולה עם עובדי החנות האחרים ;
10. קבלת סמכות וביצוע הוראות אחראי המשמרת וממנהלת המיזם.

תפקידים של מתמודדים בחנות

על מנת לשפר מיומנויותיהם של העובדים בחנות, הוגדרו תפקידים המקנים ידע מקצועי וניסיון רחב יותר לקראת היציאה לשוק הפתוח. התפקידים לכל עובד נקבעים עימו בשיחה אישית עם המרפאה בעיסוק, ומטרתם לשרת את התקדמות העובד במטרות תוכנית השיקום שלו. התפקידים הבאים התקיימו במהלך שלוש שנות המחקר:

- אחריות על קבלת סחורה, ספירתה, קליטתה למחשב והזנת בר-קודים
- סידור הסחורה בחנות, אחריות על סידור ארונות המלאי, ועל סידור ומלאי עמדת האריזה
- הזמנות מלאי לפי הצורך
- אחריות על למידת ספק חדש או מוצרים חדשים והעברת הידע לשאר הצוות

- אחריות על פרויקטים של הזמנות מלקוח גדול
- אחריות על תחום מתנות החתונה
- תיוקי ניירת
- אחריות על המלאי השוטף בחנות כגון : מלאי מטבח, חומרי ניקוי ומוצרי משרד
- תפעול אתר האינטרנט, אריזת המוצר שהוזמן ומשלוח

בעקבות הרצון לפתח מתמודדים ולהכשיר אותם בצורות שונות הוגדרו מספר תפקידים חדשים בחנות במהלך שנת 2015. נציין כי נכון לזמן כתיבת הדוח הם אינם מאוישים :

- טלמרקטינג: יצירת קשר טלפני עם חברות. שלבו הראשון של התפקד כולל יצירת קשר עם ספקים שונים, למשל, יצירת קשר עם האחראי על מתנות לעובדים. הגדרת התפקיד מאפשרת למתמודד תוך כדי שיחה לתאר את החנות, לבקש מהספק/ לקוח פוטנציאלי פרטי התקשרות ושליחת קטלוג אליו במייל.
- נציג שיווק/ ירידים: חיפוש אפיקים חדשים בהם ניתן לפרסם ולקדם את המיזם נכנסים , תערוכות וירידים); הוצאת רשומות של חברות אליהם יתקשר נציג הטלמרקטינג ; ניהול אתר האינטרנט והפייסבוק; יצירת שיתופי פעולה עם ספקים, משרדי פרסום ויחסי ציבור; יצירת פעילויות בתוך החנות על מנת להכניס עוד לקוחות.
- אדמיניסטרציה: תיוק; הדפסת ברקודים (בדיקת המוצרים בהם חסר והדפסה שלהם) הקלדת פרוטוקול ישיבות צוות ועדכון בלוח (בהמשך יכול גם להקליד את פרוטוקול הישיבה); פעם בשבוע איסוף של דוחות מכירות מהשבוע שחלף, מעקב אחר סדר בשירותים, במטבח ובפינת שתייה, בדיקת העציצים – למשל, גיזום העציצים; עמדת אריזה – סידור העמדה ובדיקה האם כל המוצרים נמצאים; מדפסת – בדיקת דפי A4 ודיו וקנייה במידה וחסר.

שיטה ומטרות המחקר

מטרות המחקר ושאלות הערכה המרכזיות

באופן כללי, ההערכה המחקרית של תוכנית "כלים שלובים" נועדה להעריך בכלי מחקר מדעיים את מידת הצלחת התוכנית מבחינת השגת מטרותיה ועמידה ביעדיה, לספק משוב למוסד ולמפעילים במהלך ההפעלה הניסיונית, לזהות נקודות חוזק וחולשה בהקמה ובהפעלת התוכנית ולהציע רעיונות לשיפור.

באופן ממוקד יותר, מטרות ההערכה כפי שהוגדרו על-ידי המזמין הינן:

1. לבדוק האם ניתן מענה תעסוקתי למתמודדים עם מגבלה נפשית בעלי יכולות תפקוד גבוהות. התשובה לסוגיה זו כוללת גם היבטי התאמת העיסוק למוגבלות של המשתקם (התאמות כגון הפסקות תכופות, מרחב אישי, משוב חיובי תכוף וכדומה).
2. לבדוק האם ניתן מענה שיווקי למגוון עמותות וארגונים העוסקים בתחום השיקום התעסוקתי, באמצעות יצירת ערוץ שיווק ומכירת מוצרי העמותות במחיר הוגן.
3. לבדוק האם נוצרה סביבת עבודה נורמטיבית המאפשרת הכשרה ותעסוקה בתחום מכירות ושיווק.
4. לבדוק האם גדלו ההכנסות של העובדים בחנות (עלייה הדרגתית של 10% בשכר וקבלת אחוזים ממכירות) ובמקומות הייצור.
5. לבדוק האם ניתן מענה חברתי (למשל: באמצעות יצירת במה לפעילות עסקית חברתית), וצומצמה הסטיגמה כלפי מתמודדים.
6. לבדוק את מידת השינוי בהשתלבותם בחברה – כולל בהתייחס לקשרים חברתיים, פנאי, השתתפות בפעילויות בקהילה, שימוש באינטרנט, ועוד.
7. בדיקה כלכלית של התוכנית – כולל מחזורי מכירות, תמהיל ספקים ולקוחות, רווחיות ועוד.
8. מאפייני המיזם כעסק חברתי – כולל יצירת קשרים עם בעלי עניין שונים בתחום תעסוקת מוגבלים, משתקמים בעמותות המייצרות מוצרי, ועם הקהילה (הלקוחות).

שיטת המחקר

המחקר התבסס על מספר פעילויות תומכות ומשלימות הכוללות:

- (א) סקירת מסמכים המתייחסים לתפעול החנות, מחזור והיקפי מכירות, נתוני העסקת כוח אדם, שכר, רשימות לקוחות וספקים וכדומה;
- (ב) ראיונות אישיים, פנים מול פנים, עם משתקמים, צוות הניהול, ונציגי עמותות וספקים בעזרת מנחי ראיונות;

(ג) ראיונות עם מתמודדים ועם חברי הצוות בעזרת כלים מחקרניים מתוקפים (שאלון) השואלים על השתתפות חברתית, עיסוקי היום יום (ירד לאחר שנת המחקר הראשונה), ושאלון הערכה עצמית והערכת מטפל לגבי קשיים בתפקודים ניהוליים של המתמודד. פירוט כלי המחקר מוצג להלן.

(ד) ראיונות אישיים עם מתמודדים שפרשו מהחנות (שאלון מובנה).

על פי תוכנית המחקר, יבוצעו ראיונות עם אוכלוסיות המחקר מדי שנה, במשך 3 שנות המחקר.

כלי מחקר

אלו הם כלי המחקר המתוקפים אשר בהם נעשה שימוש במחקר (כולם מתוקפים ותורגמו לעברית):

1. **שאלון השתתפות חברתית** (רימרמן וארטן, 2009). השאלון (בעברית) מבוסס על שלושה כלים עדכניים מתוקפים: שאלון Harris על מעורבות קהילתית (Harris Survey of Community Participation by People with Disabilities), שאלון Harris על נכות (Harris Survey of Americans with disabilities), ושאלון משאבים וקשרים חברתיים של מכון Rand (The Quantification of Social Contacts and Resources, Donald C.A. & Ware E.J.).

2. **שאלון עיסוקים** (The Occupational Questionnaire): שאלון מתוקף לדיווח עצמי הנועד להעריך אילו פעילויות מבצע האדם בחיי היום-יום ואת חשיבותן עבורו. ממלא השאלון קובע לאיזה תחום כל פעילות שמבצע שייכת: מטלות יומיום, עבודה, פנאי, שינה ומנוחה. לאחר מכן ממלא מדרג השאלון כל פעילות על-פי מידת שביעות הרצון מיכולתו לבצע את הפעילות, חשיבות הפעילות עבורו ומידת הנאתו מהפעילות (Smith, Kielhofner, & Watts, 1986). **ירד מתכנית המחקר לאחר שנה א'.**

3. **שאלון הערכה עצמית ולהערכת מטפל לקשיים בתפקודים ניהוליים**: Dysexecutive Function Questionnaire (DEX). שאלון מתוקף הכולל 20 היגדים המתארים בעיות המקושרות להפרעה דיסקאקזיטיבית (יכולת לתפקד במצבים הדורשים הבנת חומר, קבלת החלטות, כוח ריכוז, מגע עם אנשים וכדומה). יש גרסה לעובד עצמו, וגרסה לאדם הקרוב לו (מנהל בחנות).

בנוסף, נעשה שימוש במספר שאלונים: שאלון אינטייק, שאלון לפורשים, ראיון עומק עם המתמודדים ושאלון קצר ללקוחות החנות. כל שאלוני המחקר – כולל מנחי הראיונות – מוצגים בנספח לדו"ח זה. בשנה ג של המחקר, פותח על ידינו גם מנחה ראיון סיפור חיים, שבעזרתו גובשו וסוכמו "סיפורי חיים" של מדגם מתמודדים.

המדגמים וסיכום הפעילות מחקרית שבוצעה

במסגרת המחקר נעשה מאמץ לראיין את כל המתמודדים שהועסקו בחנות בתקופת המחקר, את כל עובדי החנות שאינם מתמודדים, העובדים הסוציאליים המלווים, מדגם אקראי של ספקים (עמותות, חברות ואמנים יוצרים), ולקוחות שביקרו לחנות (דגימה אקראית) להלן פירוט הפעילויות במחקר:

לוח 5: סיכום ביצוע פעילויות בשלושת שנות המחקר

ביצוע			תדירות פעולה מתוכננת	אוכלוסייה	כלי המחקר
שנה ג'	שנה ב'	שנה א'			
נערכו 7 ראיונות (כל העובדים שנקלטו מלבד לשניים)	נערכו 2 ראיונות (2 עובדות שנקלטו)	נערכו 14 ראיונות (כל העובדים שנקלטו)	עם קליטת משתקם חדש	משתקמים	ראיונות אינטייק
7 ראיונות פעם ראשונה; 1 פעם שנייה	2 ראיונות פעם ראשונה; 3 ראיונות פעם שנייה ויותר	14 ראיונות פעם ראשונה; 3 ראיונות פעם שנייה	אחת לשישה חודשים	משתקמים	שאלוני השתתפות חברתית
ירד מתוכנית המחקר	ירד מתוכנית המחקר	14 ראיונות פעם ראשונה; 3 ראיונות פעם שנייה	אחת לשישה חודשים	משתקמים	שאלוני עיסוקים
9 ראיונות					סיפורי חיים*
משתקמים וצוות 7 ראיונות פעם ראשונה; 1 בפעם השנייה	משתקמים וצוות 4 ראיונות פעם ראשונה; 6 ראיונות פעם שנייה ויותר	משתקמים וצוות 14 ראיונות פעם ראשונה; 3 ראיונות פעם שנייה	אחת לשישה חודשים	למשתקמים ולצוות	שאלוני קשיים בתפקודים ניהוליים,
4 ראיונות עם: מנהלת החנות, עוזרת מנהלת חנות, מרפאה בעיסוק, מנהלת מקצועית	7 ראיונות עם: מנהלת כלכלית, מנהלת מקצועית, 2 מנהלות החנות, יועץ כלכלי, ועו"ס	3 ראיונות עם: מנהלת תחום שיקום, מנהלת החנות, עובדת סוציאלית	אחת לשישה חודשים	צוות העמותה והמלווים	ראיונות (בעזרת מנחי ראיונות) עם הצוות
מסמכים נסקרו	מסמכים נסקרו	מסמכים נסקרו	אחת לשנה	מסמכים בעמותה ושנשלחו לקרן למפעלים מיוחדים	סקירת מסמכים בנושאים כלכליים, כ"א, ספקים ולקוחות

* נוסף רק בשנה ג של המחקר

המשך לוח 5: סיכום ביצוע פעילויות בשלושת שנות המחקר

ביצוע			תדירות פעולה מתוכננת	אוכלוסייה	כלי המחקר
שנה ג'	שנה ב'	שנה א'			
רואיינו 15 עמותות וספקים	וראיינו 15 נציגי עמותות וספקים	רואיינו 10 נציגי עמותות וספקים	אחת לשנה	נציגי ארגונים ועמותות המוכרים בחנות	ראיונות (בעזרת מנחי ראיון) עם נציגי עמותות
רואיינו 10 פורשים ומסיימים, (כולל אלה שעבדו בחנות בשנת 2014)	רואיינו 10 פורשים ומסיימים	רואיינו 11 פורשים ומסיימים	שישה חודשים לאחר תום ההכשרה	משתקמים שסיימו או שפרשו	ראיונות עם משתקמים שפרשו או סיימו להשתקם בחנות
נערכו 4 תצפיות	נערכו 4 תצפיות	נערכה תצפית אחת	אחת לשלושה חודשים	מבקרים ומוכרים	תצפית על מבקרים וצוות החנות
נערכו 5 ראיונות בשלושה מועדים	נערכו 6 ראיונות (בשני מועדים)	נערכו 6 ראיונות	אחת לשישה חודשים	לקוחות	שאלוני לקוחות
איסוף נתונים על מועמדים שלא התקבלו. דווח על 9 סה"כ.	איסוף נתונים על 30 מועמדים שלא התקבלו	(לא היה בתוכנית בשנה א')	אחת לשנה	מועמדים שהגיעו לתוכנית אך לא התקבלו בחנות או שלא רצו להשתלב	סקירת מסמכים של מועמדים שלא התקבלו

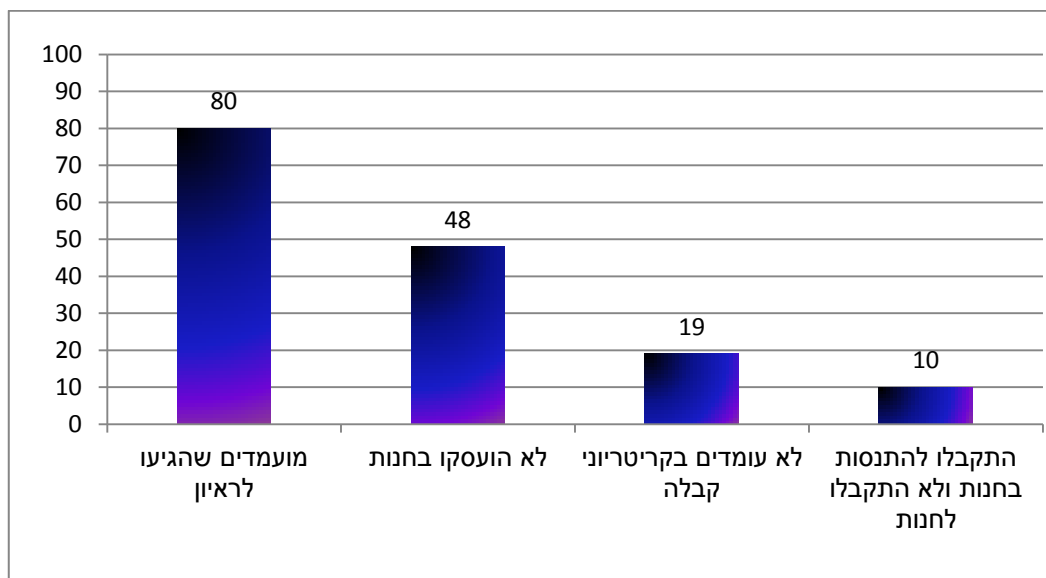
ממצאים עיקריים

חנות כלים שלובים מהווה מקום הכשרה לאנשים המתמודדים עם מגבלה נפשית שהם זכאי סל שיקום במטרה לשלב אותם בקהילה ובמעגל העבודה. בנוסף, החנות היא חלק ממיזם המקדם שיתופי פעולה עם עמותות ואמנים המעסיקים או שהם בעצמם בעלי מוגבלויות שונות. להלן מוצגים ממצאים עיקריים ממחקר ההערכה למיזם חנות כלים שלובים

קליטת מתמודדים לעבודה בחנות

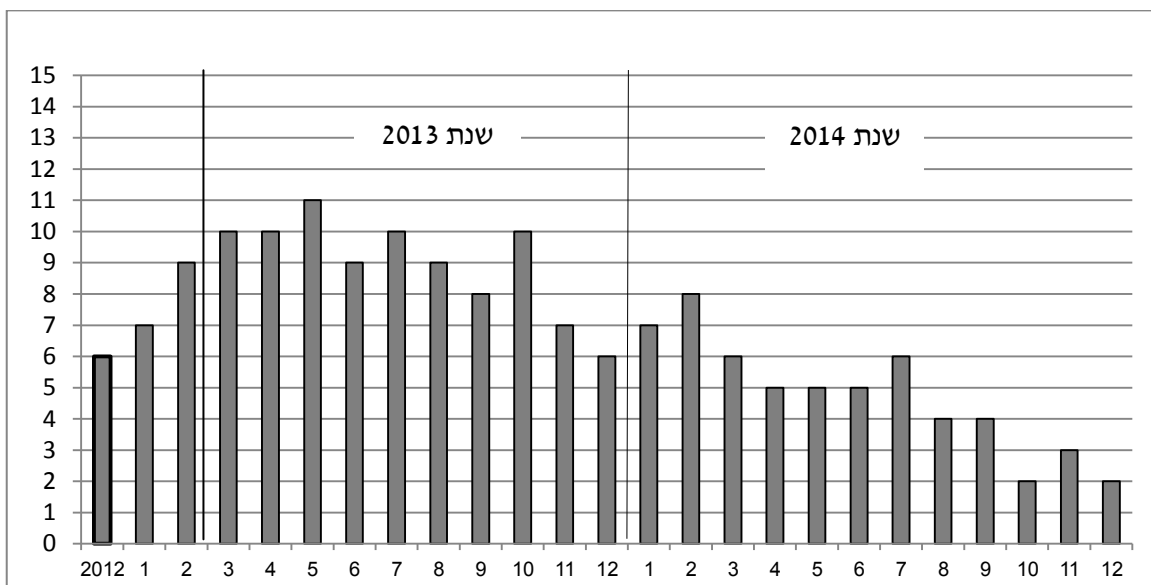
מתמודדים מופנים לראיון בו נקבע אם הם מתאימים לעבודה בחנות כלים שלובים. יש מהם שנמצאים בלתי מתאימים, ואחרים מחליטים שלא להתחיל לעבוד בחנות לאחר הראיון. מאיור 2 אנו למדים שמתוך 80 מועמדים הגיעו לראיון בשנים 2013-2015 הועסקו בחנות 32 בלבד, ו-48 לא הועסקו: או משום שלא עמדו בקריטריוני הקבלה (19), או שהתקבלו להתנסות אך לא המשיכו לעבוד בחנות (10) והאחרים, החליטו לא להשתתף בתכנית מיוזמתם.

איור 2: מתנסים ועומדים בקריטריוני קבלה מהמועמדים לעבודה בחנות 2013-2015

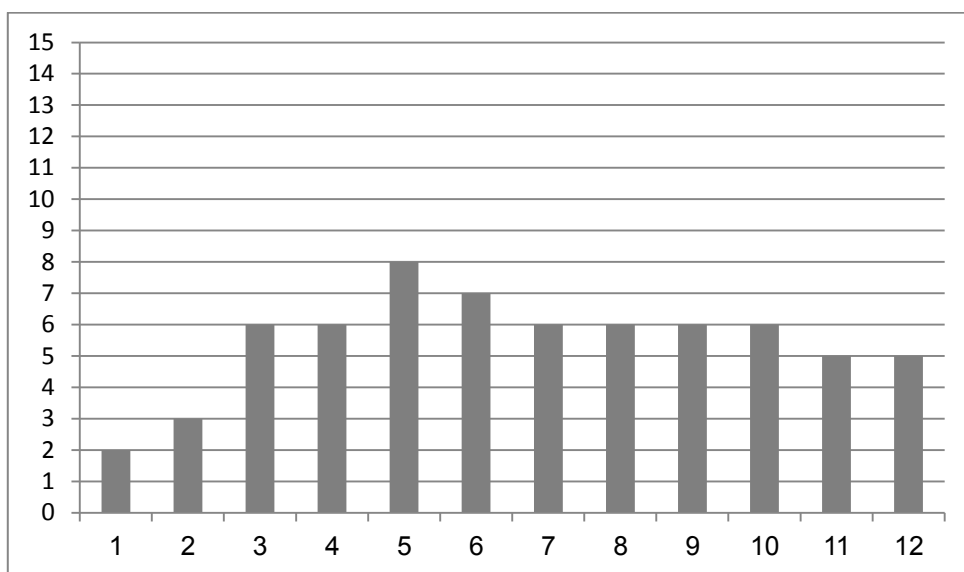


איורים 3 ו-4 מציגים את מספר המתמודדים בחנות בכל חודש במהלך שנות ליווי מחקר הערכה (2015-2013). בשנת 2013 ממוצע המועסקים בחנות עמד על 8.8 בו זמנית בחנות. נתון זה הינו הגבוה ביותר מבין שלושת שנות מחקר ההערכה כאשר בשנת 2014 הממוצע של העובדים בחנות היה 4.66, ובשנת 2015 היה 5.5 מועסקים.

איור 3 : התפלגות מספר מתמודדים בחנות במהלך השנים 2013-2014 (לפי חודשים)



איור 4 : התפלגות מספר המתמודדים בחנות במהלך שנת 2015 (לפי חודשים)



קושי בגיוס מתמודדים חדשים

מראיונות עם העובדות הסוציאליות ומנהלות הפרויקט, הקושי בגיוס מתמודדים חדשים נובעים משלוש סיבות עיקריות :

(א) מתמודדים רבים המגיעים לראיון אינם מבינים את מהות העבודה ובמהלך הראיון הטלפוני המקדים או הפרונטאלי מבינים שלא מתאימה להם תעסוקה בשוק החופשי ומוותרים על השתתפות בפרויקט;

(ב) חלק מאלו שהופנו לא היו מעוניינים בעבודה בגלל סיבות שונות (כ-30% לא היו מעוניינים בעבודה בחנות מבלי שידעו לציין סיבה ספציפית);

(ג) לא הופנו לחנות מספיק מתמודדים ברמה המאפשרת את העסקתם: בשנת 2013 הופנו 32 מתמודדים, ובשנת 2014 הופנו 24 בלבד, שליש מהם לא ענו לקריטריונים של התוכנית (נקבעה "אי התאמה" בראיון); בשנת 2015, הופנו לחנות 18 מתמודדים כאשר חצי מהם נמצאו לא מתאימים בשלב הראיון הראשוני.

ראיונות עם המתמודדים ועם ממלאי תפקידים הראו על קשיים נוספים:

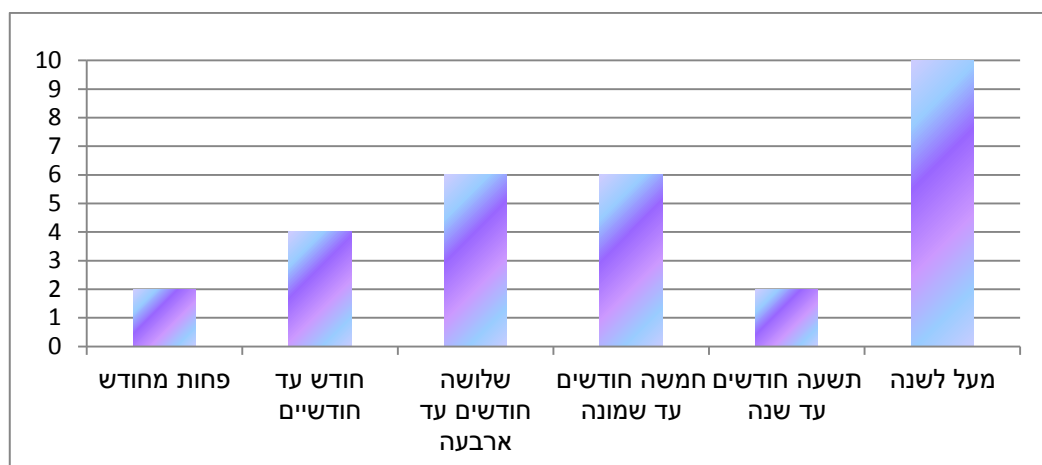
- רוב המתמודדים פורשים לפני סיום התוכנית, ומביעים חוסר שביעות רצון מהגמולים אותם מקבלים, ומכך שהשכר כמעט ולא עולה במהלך תקופת התוכנית. (יש לציין שבהשוואה לשכר מינימום הגמול אכן נמוך, אך עדיין גבוה יותר מהמקובל במפעלים מוגנים).
 - חלק מתלוננים על יחס ועל חוסר קידום; למשל, טוענים שאין קידום מוכרים לרמה של אחראי משמרת;
 - יש תקופות של חוסר סינכרוניזציה ונתקים בתקשורת בין הגורם השיקומי לגורם הניהולי (אי העברת מידע בזמן אמת): מנהלת לא תמיד מודעת לתוכנית השיקום, ולכן לא מסייעת לה באופן פעיל במימוש תוכנית השיקום. הדבר פוגע בהשגת יעדי השיקום, וגורם לבלבול אצל מתמודדים.
- ואכן, סיבות שכיחות לעזיבה מוקדמת לפי עדות הפורשים מהתוכנית, הן יחס אנשי הצוות, חוסר קידום, גמול נמוך והידרדרות במצב הבריאותי.

מאפייני העסקה של מתמודדים

משך וממוצע תקופת ההעסקה בחנות

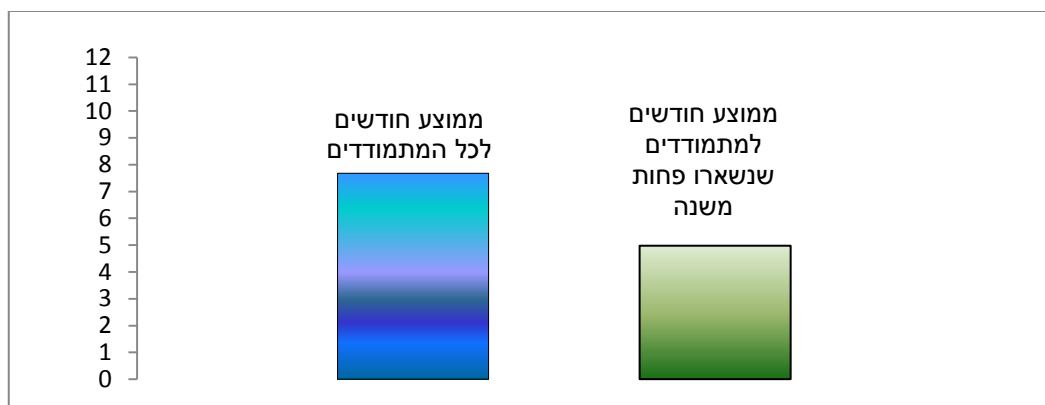
האיורים הבאים (5 ו-6) מתייחסים לתקופת ההעסקה של מתמודדים בחנות. איור 5 מציג את התפלגות מספר חודשי השיקום בשלושת שנות המחקר. איור 6 מציג את ממוצע חודשי השהות בחנות של המתמודדים שנשארו למשך פחות משנת שיקום אחת, לעומת ממוצע חודשי השהות של כל המתמודדים שנקלטו בחנות.

איור 5: התפלגות מספר חודשי השיקום של מתמודדים בשנים 2013-2015



קיימות שתי תוצאות שכיחות של משך תעסוקה בחנות: עשרה מתמודדים שהועסקו יותר משנה, ו-12 שהועסקו שלושה עד שמונה חודשים; 6 מתמודדים הועסקו שלושה עד ארבעה חודשים, ומספר זהה הועסק חמישה עד שמונה חודשים.

איור 6: ממוצע חודשי השיקום של מתמודדים שהועסקו פחות משנה



ממוצע חודשי השהות בחנות לכל המתמודדים שנקלטו בחנות בשנים 2013-2015 הוא 7.6 חודשים לעומת 4.9 חודשים רק לאלה שנשארו לתקופה של פחות משנה. למרות שתוכנית השיקום המוצעת למתמודדים במסגרת החנות היא עד שנה, מתוך 32 מועסקים בחנות בשנים 2013-2015, עשרה מתמודדים נשארו בתוכנית יותר מ-12 חודשים.

עבודות קודמות של המתמודדים

כל מהמתמודדים שרואיינו על ידינו ציינו שהייתה להם עבודה קודם לקבלתם לחנות כלים שלובים בשנת 2015 (תקופת ההעסקה מתייחסת למספר שנים אחורנית, ולא בהכרח בסמוך למועד הפניה לחנות כלים שלובים). כלומר, לכל המתמודדים ניסיון תעסוקתי קודם כלשהוא לפני שהתקבלו לעבודה בחנות כלים שלובים. הסיבות הבולטות שצוינו על ידם לסיום העבודה הקודמת היו:

- 14% חשו שהם מיצו את עצמם / רצו להתקדם;
- 25% ציינו מצב בריאות כסיבה לעזיבת העבודה הקודמת שלהם;

- 25% פוטרו בשל אי עמידה בדרישות המסגרת

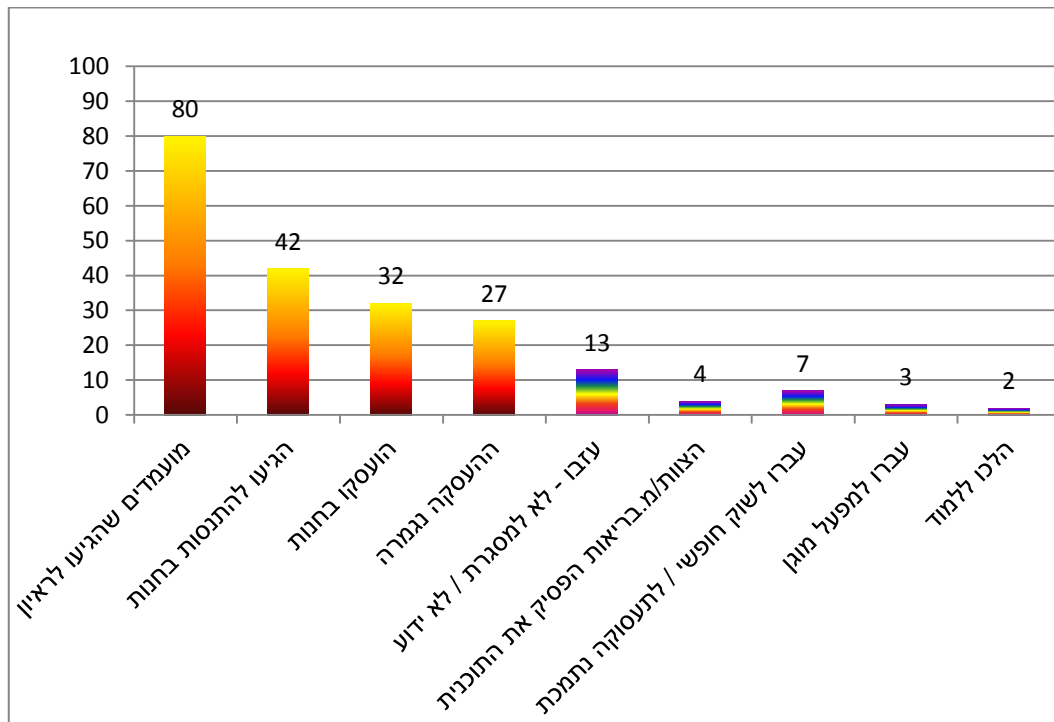
יתר הסיבות צוינו רק על-ידי עובד אחד.

סטטוס מתמודדים לאחר סיום ההעסקה בחנות כלים שלובים

במהלך שלוש שנות המחקר, הגיעו לחנות לראיונות לקבלת עבודה 80 מתמודדים. 53% מהמועמדים התקדמו לשלב ההתנסות בחנות (42 מתוך 80). 76% מהמתנסים בחנות המשיכו להיות מועסקים עם תום תקופת הניסיון (32 מתמודדים מ-42 מתנסים), כלומר, 40% מהמועמדים שהגיעו לראיונות. 5 מהם עדיין מועסקים בסוף שנת 2015.

26% מתוך 27 מתמודדים שסיימו את עבודתם בתוכנית בשנים 2013-2015, הועסקו בשוק החופשי (כולל תעסוקה נתמכת) לאחר שעזבו את התוכנית, ו- 11.1% עברו למסגרת אחרת (תעסוקה מוגנת). היתר אינם מועסקים ולא ידוע על הימצאותם במסגרת תעסוקתית או לימודית כלשהיא. נציין כי במהלך התקופה חלים שינויים במצב התעסוקה לשני הכיוונים.

איור 7: סטטוס מועמדים לתוכנית בשנים 2013-2015



מאיור 7 משתמע כי:

- בתקופת המחקר, צוות החנות או משרד הבריאות הפסיק את התוכנית ל-4 מתמודדים (12.5% מכלל המתמודדים שהועסקו בחנות).

- ממוצע חודשי השהות בחנות למתמודד שהחל לעבוד בחנות הוא 7.6 חודשים. הממוצע של אלה שעבדו פחות משנה, הוא 4.9. מתוך 32 שהועסקו בחנות במהלך שלוש שנים, 10 מתמודדים נשארו בתוכנית יותר מ-12 חודשים וממוצע חודשי השהות שלהם הוא 14.2 חודשים.

קשר בין תעסוקה בחנות לגורמים המפנים

כחלק ממחקר ההערכה בדקנו את הקשר בין הגורם המפנה לחנות לבין קבלתו של המתמודד לתעסוקה בחנות: ארבעים אחוז מהמועמדים המגיעים לחנות מופנים מדיור מוגן/הוסטלים; כשליש מהם הועסקו בחנות (שניים לאחר העבודה בחנות הצליחו למצוא תעסוקה בשוק החופשי), מבין אלו שלא הועסקו (והופנו מדיור מוגן או הוסטל) 35% עברו תקופת התנסות בחנות.

3 מתוך 4 שהופנו ממפעל מוגן הועסקו בחנות ואף מצאו תעסוקה בשוק החופשי בסיום התוכנית (75%). הועסקו בחנות גם 4 מתוך 11 פונים עצמאית (36%), אך איש מהם לא מצא עצמו בתעסוקה בשוק החופשי בסיום התוכנית. נציין כי לא נמסרו לעורכי המחקר פרטים מלאים המאפשרים יצירת קשר עם 5 מועמדים שהגיעו לראיון בשנת 2015 ולא הועסקו, היות ופרטי מועמדים שהגיעו לחנות לא נשמרו ואינם זמינים.

גמולי עבודה של המתמודדים בחנות

לגמולי העבודה השפעה על הנכונות לעבוד בחנות ולהישאר לעבוד בה. הגמולים לשעה למתמודדים הם 10 ל-18 ש"ח לשעה + החזר נסיעות לעבודה. הגמול הממוצע היה 12.8 ש"ח. זה גמול גבוה יותר מהמשולם במפעלים מוגנים (מע"שים) אחרים – אם כי נמוך בהרבה משכר מינימום. על-פי נוהל הגמול הקיים בפרויקט, עובד מתחיל בגמול הנמוך ביותר (10 ש"ח לשעה) ועשוי להגיע במהלך תהליך ההכשרה לגמול של עד 18 ש"ח.

בכדי לקבל העלאה לסכום של 13 ש"ח המיומנויות הבסיסיות שעל המתמודד לרכוש הן:

- עמידה והתמדה על זמני העובדה
- הופעה ייצוגית
- קבלת סמכות
- שמירה על סדר וניקיון
- יכולת וגמישות בקביעת משמרות העבודה.

כמו כן, על מנת להגיע לתעריף השעתוני המקסימאלי על המתמודד לרכוש את המיומנויות הבאות:

- לגלות עצמאות ויזומה
- לנהל תקשורת עם לקוחות
- יכולת עבודה בצוות
- מיומנויות אריזה
- תפוקה ורצף עבודה

- יכולת הבנת הוראות וביצוע על פיהן
- קבלת תפקיד שהוחלט להטיל על העובד

לוח 6: ממוצע תעריף לשעה וגמול המתמודדים לשנים 2013-2015

ממוצע גמול חודשי	תעריף לשעה בסיום / כיום (תוך כדי עבודה)	תעריף לשעה בתחילת עבודה	ממוצע לשנים 2013-2015
816.4 ש"ח	12.8 ש"ח	11.2 ש"ח	

לוח 6 מראה שממוצע הגמול ההתחלתי לשעה של המתמודדים בשלושת שנות המחקר הינו 11.2 ש"ח לשעה. ממוצע גמולם בסיום או תוך כדי העבודה עומד על 12.8 ש"ח לשעה. יש לציין כי בהפרדה של שנים 2013-4 משנת 2015 ניתן לראות כי בשנים 2013-4 ממוצע הגמול ההתחלתי היה 12.27 ש"ח לשעה ובסיום העבודה הגמול עלה בשקל אחד. לעומת זאת בשנת 2015, ממוצע הגמול ההתחלתי הינו 10 שקלים לשעה ולאחר העלייה או ביום העבודה מגיע לממוצע של 12.22 ש"ח לשעה.

סיום ופרישה מהתוכנית

אחת הסוגיות החשובות שיש לתת לה מענה כדי להעריך את הצלחת התוכנית היא הגדרה ברורה של מתמודדים אשר (א) סיימו עבודתם בחנות כמתוכנן, (ב) פרשו לפני תום תוכנית ההכשרה המתוכננת (הבחנה בין "מסיימים" ל"פורשים"). זאת בנוסף לקבוצת מתמודדים שלישית שעבודתם הופסקה על-פי החלטת הגורם המממן.

תוכנית שיקום מקובלת, כוללת – בנוסף לשלב האבחון - שלושה מרכיבים עיקריים (לכל הפחות):

- שיקום מקצועי – המבוצע ב"כלים שלובים" במסגרת העסקת המתמודדים בחנות
- העצמה (שיקום אישי) – באה לידי ביטוי בקורסי הכשרה שונים ומשובים אישיים
- מציאת תעסוקה – סיוע למתמודד למצוא תעסוקה מפרנסת בשוק החופשי

תוכנית השיקום במסגרת פרויקט כלים שלובים אמורה להימשך בין 8 ל-12 חודש, ואם המתמודד מעוניין להמשיך בחנות מעבר לתקופה זאת, נדרש לכך אישור מיוחד. באשר לאפשרות למציאת עבודה לפני תום התוכנית, לא מצאנו קריטריונים הקובעים מתי המתמודד בשל לצאת לתעסוקה בשוק החופשי: לא במונחי זמן, ולא במונחי יכולות. לכן קשה לקבוע, מתי מתמודד שכבר אינו עובד בחנות "סיים" את התוכנית, ומתי הוא "פרש" במהלכה. למשל: מתמודד שפרש אחרי חודש כי מצא עבודה בשוק החופשי; האם הוא "סיים" או "פרש" מהתוכנית?

במסגרת המחקר, קבענו את הכללים הבאים לגבי הגדרת מסיימי תוכנית (בניגוד לפרש מהתוכנית):

א) מצא תעסוקה מפרנסת בשוק החופשי בכל זמן שהוא, בכל חלקי משרה שהם (יותר משעות בודדות בחודש) לאחר שהיה מתמודד שהועסק בחנות.

ב) סיים את תקופת השיקום שנקבעה לו (8-12 חודשי עבודה בחנות) בלי קשר אם מצא או לא מצא עבודה – כולל אם חזר לתעסוקה מוגנת;

ג) הצוות המקצועי החליט לסיים את העסקתו בתוכנית.

ההגדרה של "פורש" מהתוכנית היא מתמודד שאינו עובד יותר בחנות, ושלא עונה על קריטריונים אי-גי' לעיל. במילים אחרות, הוא עזב ביוזמתו לפני סיום התוכנית, ולא מצא תעסוקה.

יש לשים לב כי סיום תוכנית השיקום יכול להיות הן במקרה של הצלחה במציאת תעסוקה; אך גם במקרה של כישלון במציאת תעסוקה – אם הועסק כמתמודד עד תום תקופת התוכנית ולא פרש ממנה. בשני מקרים אלה, התוכנית הסתיימה.

כחצי מהפורשים שרואיינו על ידינו בשלושת שנות המחקר פרשו לפני שהסתיימה תקופת ההכשרה שלהם. ב- 40% ממקרי הפרישה היוזמה לסיום העבודה הייתה של המתמודד, בכ- 40% נוספים היוזמה הייתה משותפת, ובכ- 20% מהמקרים ההחלטה על הפסקת העבודה הייתה בעיקר ביוזמת האחראים בחנות. סיבה שכיחה שצוינה על-ידי המתמודדים שפרשו היא היחס של הצוות (28.5% מהפורשים ציינו סיבה זו), ואילו אנשי הצוות מבליטים סיבות פרישה הקשורות לאי התאמה למסגרת והידרדרות המצב הבריאותי (כך צוין לגבי 10 מתוך 32 מתמודדים). הלוחות הבאים (7 ו-8) מציגים את דיווח הפורשים וצוות החנות הקשורים לסיום העבודה של המתמודדים בחנות.

לוח 7: היוזמה לסיום העבודה בחנות בשנים 2013-2015 – דיווח הפורשים

שנת 2015 N=3	שנת 2014 N=5	שנת 2013 N=9	
2	2	4	היוזמה של העובד עצמו
1	2	2	היוזמה הייתה משותפת (שלהם ושל החנות)
-	1	2	ההחלטה הייתה בעיקר ביוזמת האחראים בחנות
-	-	1	לא דיווחו

לפי דיווח הפורשים, בתום שלוש שנים – שמונה מתמודדים (מתוך 17) פרשו מהתוכנית מיוזמתם, ו-3 ביוזמת הצוות. היתר בהחלטה משותפת.

לוח 8: הסיבות לסיום העבודה בחנות בשנים 2013-2015 – דיווח הפורשים והצוות

דיווח צוות N=32	דיווח מרואיינים N=21	הסיבה העיקרית שבגללה פרשו מהתוכנית
-	6	היחס של הצוות/בעיות עם המנהלת
3	2	מצאו עבודה חדשה
5	6	ההיעדרות מהעבודה / לא עמדו בתנאי מסגרת
3	3	הידרדרות מצב נפשי / בריאותי
18	10	הסתיימה התוכנית שלהם (מסיימים)
5	0	לבקשת המתמודד

*ניתן לציין יותר מסיבה אחת לפרישה

נראה כי הסיבות השכיחות ביותר בקרב המתמודדים שפרשו היא היחס של הצוות (30% מהמשיבים) וסיום תכנית השיקום. בדומה, אנשי הצוות מבליטים בסיבות לסיום העבודה את סיום תכנית השיקום (מדווחים על 56% מתוך המתמודדים שסיימו) וכי מתמודדים לא עמדו בתנאי המסגרת או ביקשו לעזוב (ללא סיבה).

שאלנו את הפורשים בראיונות עד כמה היו מרוצים מהגמול שקיבלו. אחד עשר מתמודדים (מתוך 21) הביעו אי שביעות רצון ("לא כל כך טוב", "בכלל לא טוב") אך רק פורש אחד טען כי עזב את החנות בעקבות גמול נמוך.

השוואה בין נתוני פורשים מהתכנית למסיימי התכנית

21 פורשים ומסיימים רואיינו על ידינו בשלושת שנות מחקר ההערכה. מתוכם, 10 פורשים ו- 11 מסיימים. על מנת להבחין ולזהות מאפיינים בולטים של פורשים לעומת מסיימים ערכנו השוואה בין תשובותיהם לשאלונים שלנו.

עבודה בחנות "כלים שלובים"

75% ממסיימי התכנית ענו כי הם מעדיפים לעבוד בשוק החופשי, לעומת 50% מפורשי התכנית שטענו כך. רבע ממסיימי התכנית טענו כי העבודה בחנות שיעממה אותם ו 75% מהם חשבו שניצלו את הכישורים שלהם היטב בזמן שעבדו בחנות. כשליש מהפורשים אמרו שהעבודה שיעממה אותם וחצי מהם טענו כי ניצלו היטב את כישוריהם.

כל מסיימי התכנית טענו כי העבודה בחנות ספקה להם כלים שיעזרו להם לעבוד במקומות נוספים זאת לעומת 75% מפורשי התכנית שטענו כך.

בבחינת הגמולים אותם מקבלים עבור עבודתם 50% מהמסיימים ו 78% מהפורשים טענו כי הוא היה "לא טוב".

תרומת החנות למתמודד

71.4% ממסיימי התכנית דיווחו כי העבודה בחנות תרמה להם בשיפור הביטחון העצמי בעוד ש- 87.5% מפורשי התכנית חשבו כך. 57.1% מהמסיימים ראו את העבודה בחנות כצעד חשוב בעצמאות שלהם. אחוז הפורשים שחשב כך הינו 75%.

85.7% ממסיימי התכנית דיווחו כי העבודה בחנות תרמה להם והייתה וחיובית עבורם במידה הגבוה ביותר לעומת 75% מפורשי התכנית (אף אחד בקרב שתי הקבוצות לא ענה שהעבודה לא הייתה תורמת/חיובית).

כשליש מפורשי התכנית טענו כי הטיפול של צוות החנות בבעיותיהם היה "בכלל לא טוב", בקרב קבוצת המסיימים, כולם טענו כי הטיפול בבעיותיהם היה מ- "די טוב" ועד "טוב מאוד".

מאפיינים אישיים

כל מסיימי התכנית הן נשים, כאשר בקבוצת הפורשים חצי הם גברים וחצי נשים. כשליש מכל קבוצה מתגוררים בהוסטלים (33%). כל הפורשים הינם ילידי הארץ וכ-67% מהם מגדירים עצמם כחילוניים בעוד, ש-58% ממסיימי התכנית נולדו בישראל וגם כ-66% מהם מגדירים את עצמם כחילוניים.

השכלה והכשרה

נמצא כי ממוצע שנות השכלתם של מסיימי התכנית (13 שנות לימוד) גבוה מזה של הפורשים מהתכנית (12.5). אך, כ-66% מבין הפורשים הם בעלי מקצוע או תעודה מקצועית כלשהי לעומת 42% ממסיימי התכנית.

בריאות

הגיל הממוצע בה התפרצה מחלתם של פורשי התכנית הינו 24.33 שנים, הוא גבוה מהגיל בו התפרצה המחלה אצל מסיימי התכנית, 18.17 שנים. 66.7% מהפורשים דיווחו כי הבעיה הרפואית שלהם היא ברמה בינונית, לעומת 45.5% ממסיימי התכנית אשר דיווחו על רמה דומה. 75% מבין מסיימי ו-66.7% מפורשי התכנית טענו בראיונות כי הם רואים את מצבם הבריאותי לאחרונה כ-"מצוי".

מעורבות בקהילה וחיי חברה

50% מפורשי התכנית אינם מעורבים כלל בקהילה, לעומת 25% ממסיימי התכנית. אחוז דומה בקרב הפורשים והמסיימים היו רוצים לקחת חלק גדול יותר ולעיתים קרובות יותר בפעילות קהילתית (33.3%, 27.3% בהתאמה).

מספר השעות הממוצע ביום אותן מבלי הנחקרים שפרשו מהתכנית מחוץ לביתם הוא שמונה שעות והוא גבוה ממספר השעות הממוצע של מסיימי התכנית 5.42 שעות בממוצע. מספר החברים הקרובים עם מסיימי התכנית מרגישים בנוח הינו בממוצע 2.45 למתמודד בעוד שבקרב קבוצת הפורשים הממוצע הינו שלושה חברים קרובים.

83.3% מהפורשים וכ-50% מהמסיימים טענו כי הם אינם מכירים משפחות שכנות עמם מקיימים יחסים חבריים. החצי השני של מסיימי התכנית ענו כי הם מכירים בין 1-3 משפחות בשכונה בה גרים עמם מקיימים קשרים חבריים.

שימוש באינטרנט

83.3% מפורשי התכנית משתמשים באינטרנט, ומדווחים בממוצע על 5.3 שעות שבועיות בהם עושים בו שימוש. זאת לעומת 66.7% ממסיימי התכנית אשר אמרו שעושים שימוש באינטרנט ומשתמשים בו בשבוע בממוצע 12.4 שעות.

התנהגות מוכרים וצוות החנות

שמונה תצפיות לא משתתפות נערכו בחנות כלים שלובים בשלושת שנות מחקר ההערכה. נצפו 15 מתמודדים שונים, מתלמד אחד וצוות החנות. ניכר שיפור בביטחון עצמי של המוכרים המתמודדים. בנוסף, הגדרת התפקיד של המתמודדים ברורה להם מה שגורם להם לבצע ביעילות את תפקידם מרגע כניסתם למשמרת. ניתן לומר כי עם השנים, רמת המקצוענות של המוכרים המתמודדים גבוהה יותר (האופן בו מציגים את החנות ללקוחות וכיצד מסבירים ללקוח את הקונספט המנחה את החנות). אך, דבר משמעותי שעלה מהתצפיות בשנת 2015 הוא שקיימת התערבות מתמדת של צוות החנות במהלך מכירות אותו ניתן לחלק לשני היבטים: האחד, ביצוע המכירה בקופה מוסבר ע"י העובדה שרק מתמודד אחד ראשי לסגור מכירה בקופה והוא לא תמיד עובד. והשני, התנהלות מול הלקוח לכל אורך המכירה מוסבר על ידי העובדה שהעדיפות לביצוע מכירה עולה על הרצון לשפר את יכולת המתמודדים גם על פני כשלוך או אי מיצוי של מכירה.

שביעות רצון לקוחות

בשלושת שנות המחקר רואיינו 17 לקוחות (לא מדובר במדגם מייצג). כלל המרואיינות ביקרו בחנות ביום בו בוצעה התצפית. כולן הסבירו כי הכירו את החנות לראשונה כאשר עברו ברחוב והבחינו בה. חלקן היו לקוחות חוזרות. בנוסף, טענו המרואיינות כי לדעתן המוצרים איכותיים. נציין כי המבקרים דיווחו על שירות "טוב", "אדיב" ו-"מקצועי".

נתונים כלכליים

הנתונים המוצגים תקפים רק לשמונת החודשים הראשונים בכל שנה אלא אם כתוב אחרת.

רווח והפסד

בשמונת החודשים הראשונים של שנת 2015, סך כל הכנסות החנות היו 424 אלף ש"ח, לעומת 1,056 אלף ש"ח בשנת 2014 (ירידה של כ-60%) ו-752 בשנת 2013 (ירידה של כ-43.6% לעומת שנת 2015).

בשנת 2015 התרומות למיזם ירדו מ-288 אלף ש"ח ל-78 אלף ש"ח (ירידה של 210 אלף ש"ח) דוח הרווח וההפסד מראה על הפסד של 252 אלף ש"ח לעומת רווח בשנה הקודמת של 41 אלף. ההפרש ברווח הוא

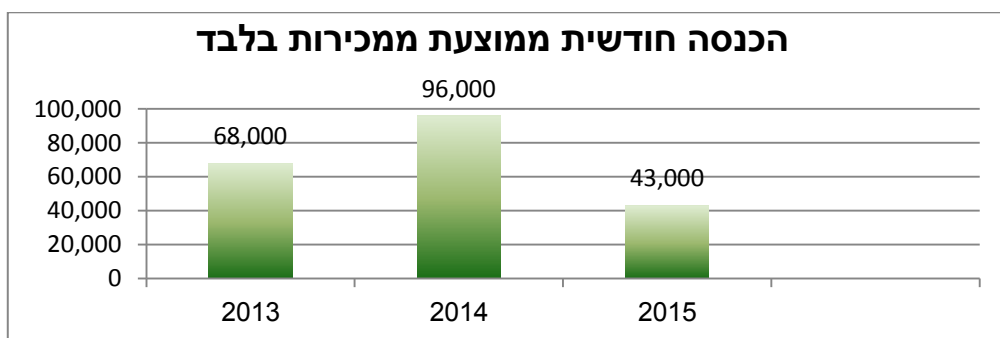
290 אלף בשעה שהירידה בהכנסות היא רק 210 אלף. משמע הייתה ירידה ברווחים של 80 אלף ש"ח בשנת 2015 כאשר מקזזים את ההשפעה של הירידה בהכנסות מתרומות.

הכנסות לעומת הוצאות

בשנת 2015 הכנסות החנות ממכירות מהוות 81.3% מכלל ההכנסות של הפרויקט בשונה משנים קודמות בהן היוו כ-72%. בנוסף, בשמונת החודשים הראשונים לשנת 2015 נרשמה ירידה חדה בהכנסות ממכירות בהשוואה לשנים קודמות: סך המכירות לשנת 2015 הינו 345 אלף ש"ח, לעומת 768 אלף בשנת 2014 ו-544 אלף בשנת 2013. נתונים אלה מראים ירידה של 55% בהכנסות החברה ממכירות בהשוואה לשנה הקודמת (2014).

במבט על ממוצע ההכנסות החודשיות של החנות ניתן לראות כי שנת 2015 הייתה שנה מוצלחת פחות משתי השנים הקודמות. האיור הבא (8) מציג את ההשוואה של ממוצע ההכנסה החודשי ממכירות החנות לפי שלושת שנות המחקר.

איור 8: ממוצע הכנסה חודשי של החנות לפי שנים 2013-2015



נתונים אלה מראים שבשנת 2015 ממוצע המכירות החודשי של החנות בירידה של 55.2% בהשוואה לשנת 2014, בעוד שבהשוואה ל-2013 זו ירידה של 36.7%.

במקביל, בשנת 2015 חלו שינויים גם בהרכב ההוצאות לעומת שנים קודמות: בהשוואה לשנת 2014 ההוצאות למשכורות ירדו ב-22.8% (מ-297 אלף ש"ח בשנת 2014 ל-229 אלף ש"ח בשנת 2015); הוצאות השכר בשנת 2013 היוו 30.6% מכלל המכירות בחנות, בשנת 2014 38.6% מכלל המכירות; ובשנת 2015 הן מהוות 66.1%. הסבר אפשרי לעלייה בשנת 2015 יכול להיות שאחוזי המשרות של צוות החנות נשארו דומים אך נרשמה ירידה חדה מאוד במכירות ובהכנסות במהלך שנה זו לעומת שנים קודמות.

בדבר סעיף הוצאות ההנהלה נראה כי בהשוואה לשנת 2014 (בשנת 2013 לא נרשמה הוצאה מסוג זה) נרשמה ירידה כאשר הן הסתכמו ב-46,000 ש"ח (לעומת 59,000 ב-2014).

מאפייני מכירות

בשנת 2015 ניתן לדווח על עלייה של נתח המכירות לקהל הפרטי בהשוואה לשנים קודמות. כאשר בשנת 2015 מהוה כ-70% ממכירות החנות בעוד ש-30% הינן מכירות מעבר לדלפק (חברות). נתון זה מצביע על נתח המכירות השנתי הגבוה ביותר לקהל הפרטי בהשוואה לשנים 2013 (60% לקהל הפרטי ו-40% לחברות) ו-2014 (50% לקהל הפרטי ולחברות) בהן נבדקו נתונים אלה.

תשלומים למשתקמים

בסיכום שלושת שנות המחקר נראה כי חל שינוי בסך התשלומים למשתקמים כאשר בשנים 2013-2014 התשלום עמד על כ-72,000 ש"ח (בשמונת החודשים הראשונים של השנה), בעוד שבשנת 2015 ירד התשלום ל-31,000 ש"ח. נתון זה מצביע על ירידה של 56.9% בתשלום למשתקמים כאשר מספר חודשי העבודה היה זהה (46 חודשי עבודה). צוות החנות טען כי רואה החשבון עשה טעות בחישוב.

סקירה כלכלית

הפרק הנוכחי עוסק בארבעה היבטים כלכליים של חנות כלים שלובים:

- שיווק מכירה ולקוחות
- הכנסות לעומת הוצאות
- תשלומים למשתקמים ושכר לעובדים
- מכירות ספקים ולקוחות

שיווק מכירה ולקוחות

נכון לשנים 2014-2015 פעילויות השיווק והגדלת המכירות מכוונת לשני סוגי לקוחות פרטיים המגיעים לחנות, ולקוחות עסקיים (חברות וארגונים). במסגרת זו בוצעה פנייה ללקוחות וקשרים עם לקוחות, עיצוב חלון ראווה, מבצעים וקמפיילים, פייסבוק. לשנת 2016 מתוכנן איוש מתמודדים במשרת טלמרקטינג עבור איסוף ועדכון פרטי אנשי קשר בארגונים ובחברות על מנת ליצור קשרים חדשים ולחדש ישנים, ומתמודד במשרת נציג ירידים שיהיה נוכח עבור שיווק המיזם.

הכנסות לעומת הוצאות

הלוחות הבאים מציגים את הכנסות החנות לעומת ההוצאות שלה, זאת לפי דוח מאזן בוחן יתרות ולפי נתוני מכירה חודשיים שנמסרו לנו מצוות החנות בהשוואה לשנים 2013 ו-2014 (הנתונים נכונים עד לחודש אוגוסט בכל שנה)

לוח 9: לוח מסכם של הכנסות החנות – השוואה בין השנים 2013-2015

הכנסות	2013	2014	אחוז שינוי	2015	אחוז שינוי
	ינו'-אוג' אלפי ש"ח	ינו'-אוג' אלפי ש"ח	מ-2013 ל-2014	ינו'-אוג' אלפי ש"ח	מ-2014 ל-2015
הכנסות מבט"ל / תרומות	154	245	59.0	78	-68.1
הכנסות ממכירות חנות (כולל בהקפה)	544	768	41.1	345	-55.0
הכנסות משרד הבריאות לחנות	54	43	- 20.0	0	-100.0
סה"כ הכנסות החנות	752	1,056	40.4	424	-59.8
% הכנסה ממכירות מכלל ההכנסות	72.3%	72.7%	0.4	81.3%	8.6

בשנת 2015 ההכנסה ממכירות מהווה כ-81% מהכנסות החנות נתון זה הינו הגבוה ביותר מבין שלושת שנות המחקר כאשר בשנת 2014 הכנסות ממכירות היוו 72.7% ובשנת 2013 72.3%. נתון זה יכול להיות מוסבר על ידי כך שהכנסות החנות ירדו בשנת 2015 בצורה חדה לעומת שנים קודמות וניתן להצביע על ירידה של 55% בהכנסות ממכירות בהשוואה של שנת 2015 לשנת 2014.

לוח 10: לוח מסכם של הוצאות החנות – השוואה בין השנים 2013-2015

הוצאות	2013	2014	אחוז שינוי	2015	אחוז שינוי
	ינו'-אוג' אלפי ש"ח	ינו'-אוג' אלפי ש"ח	מ-2013 ל-2014	ינו'-אוג' אלפי ש"ח	מ-2014 ל-2015
משכורות ונלוות	167	297	78	229	- 23
שכ"ד חנות	84	77	- 8.4	93	21
קניית סחורה*	378	401	6.1	210	- 47
פרסום ושיווק	18	38	211	30	- 21
תשלומים למשתקמים	72	72	0.0	31	- 57
תשלום מע"מ לחנות	23	לא צוין	-	לא צוין	-
זקיפת הוצאות הנהלה וכלליות	0	59	-	47	- 20
סה"כ הוצאות החנות (ללא זקיפת הנהלה)	820	962	17.3	633	- 34
סה"כ הוצאות כולל הנהלה	820	1,024	-	682	-33.3
הפסד (הכנסות ממכירות פחות הוצאות) לפני תרומות ובט"ל	276	256	- 7.3	337	31
הפסד (רווח) (סך הכנסות פחות הוצאות) כולל תרומות ובט"ל (102 אלף לשנה)	68	(32) רווח	-	258	-

* 50% מהקניות הם מ-5 ספקים מובילים.

נציין כי בבחינת הרכב הוצאות החנות בשנת 2015 ניכרת ירידה בולטת במספר מרכיבים; למשל, בקניות הסחורה לחנות נרשמה ירידה של כ-50% בהשוואה לשנת 2014. המרכיב היחיד בו נרשמה עליה בהוצאות הוא שכ"ד שעלה בכ- 20% (מ-77 אלף ש"ח בשנת 2014 ל-93 אלף ש"ח ב-2014). ההוצאות לשכר היוו בשנת 2015 66.3% מכלל המכירות בחנות, כאשר בשנת 2014 הן היוו 38.6% וזאת בעוד שבשנת 2013 השכר היווה 30.6% מכלל המכירות בחנות. כמו כן, בשנת 2015 זקיפת הוצאות הנהלה ירדו ב-22% בהשוואה לשנת 2014 (46 אלף ש"ח לעומת 59 אלף ש"ח) בשנת 2013 לא נרשמו כלל הוצאות מסוג זה.

תשלומים למשתקמים ושכר לעובדים

על-פי נתוני הנהלת החשבונות, התשלומים (גמולים) למשתקמים היו ללא שינוי בשנים 2013 ו-2014: בכל אחת מהשנים שולמו למשתקמים 72,000 ש"ח בשמונת החודשים הראשונים של השנה. נתון זה תמוה שכן בשנת 2013 היו בתקופה זו 75 חודשי עבודת מתמודדים, לעומת רק 46 חודשי מתמודדים בתקופה המקבילה בשנת 2014. בשנת 2015, התשלום למשתקמים ירד בכ- 25% ועמד על

סך של 30,890 כאשר מספר חודשי העבודה של משתקמים בחנות היה 46 (נכון לשמונת החודשים הראשונים) – כמו בשנה הקודמת. למרות הקיטון בהוצאות בשנת 2015 יש ירידה של 23% בסך ההוצאות לשכר לעובדים (משכורות ונלוות) (מ- 297 אלף ל-229 אלף ש"ח), אך עליה חדה (פי שניים בין השנים 2013 ל-2015) באחוז מרכיב השכר מהכנסות ממכירות בחנות:

- בשנת 2013 (8 חודשים ראשונים), השכר היה 30.6% מכלל המכירות בחנות;
- בשנת 2014, בתקופה המקבילה, השכר היה 38.6% מכלל המכירות בחנות;
- בשנת 2015, גם כן בתקופה המקבילה השכר היווה 66.1% מכלל המכירות בחנות.

יתכן שהפחתת השכר קשורים לירידה חדה מאוד במכירות ובהכנסות בשנת 2015 זו לעומת שנים קודמות

מכירות ספקים ולקוחות

נתוני המכירות של שנת 2015 מצביעים על ירידה חדה מאוד בהכנסות ממכירות בחנות בהשוואה לשנת 2014 ואף נמוכים גם מאלו בשנת 2013. מסך של 544 אלף ש"ח בשנת 2013, ל- 345 אלף ש"ח בשנת 2015.

במבט על שמונת חודשי השנה הראשונים, בשנת 2013 ממוצע ההכנסות ממכירות היה 68,000 ש"ח לחודש. בשנת 2014 עלה סך ההכנסות החודשי ל-96,000 ש"ח – הרבה מעבר ליעד ההכנסה ממכירות חודשי ממוצע של 75,000 ש"ח שנקבע בשנה קודמת. בשנת 2015 ממוצע ההכנסות ממכירות לחודש הינו רק 43,000 ש"ח. נתון זה מצביע על ירידה של 55.2% בהשוואה לשנת 2014, בעוד שבהשוואה ל-2013 זו ירידה של 36.7%.

יחד עם הירידה הניכרת במכירות בשנת 2015 יש לציין כי במהלך שנת 2015 צומצם הגירעון בו נמצאת החנות ב-100,000 ש"ח.

השוואת מכירות חודשיות לאורך שנות פעילות החנות 2013-2015

נתוני מכירות החנות לפי חודשים לאורך כל השנה מראים כי סך מכירות החנות לשנת 2013 היה 951,909 ש"ח, לשנת 2014 : 1,327,363 ש"ח, ולשנת 2015 : 700,021 ש"ח.

בכל השנים, כמות המכירות הרבה ביותר היא בחודש ספטמבר (חודש החגים). שנת 2014 הייתה שנת המכירות המוצלחת ביותר של החנות בהשוואה לשתיים האחרות. גם לעומת 2013 ביצועי המכירות של החנות בשנת 2015 נמוכים יותר (למעט בחודשים אפריל וספטמבר בהם הצליחה החנות לעלות על נתוני המכירות הקודמים של שנת 2013).

חודשי המכירה החלשים ביותר בשלושת שנות המחקר על החנות הינם ינואר ופברואר בהם ממוצע המכירות הינו 24,500 ו-27,100 אלף ש"ח בהתאמה. ניתן לראות כי בחודש יוני בשנת 2014 מכירות

החנות הגיעו כמעט ל- 300 אלף ש"ח, הישג שלא חזר על עצמו בשנה שלאחר מכן ויכול להסביר חלק מהירידה החדה בסך במכירות בין השנים 2014 ל-2015.

מכירות המיזם והכנסותיו נובעות משני מקורות: קהל הצרכנים הפרטיים וחברות עסקיות/ארגונים ציבוריים. בשנת 2015 ניתן לדווח על עלייה של נתח המכירות לקהל הפרטי בהשוואה לשנים קודמות, כאשר הוא מהווה כ-70% ממכירות החנות בעוד, ש- 30% מהמכירות הינן מכירות מעבר לדלפק (חברות). נתון זה מצביע על נתח המכירות השנתי הגבוה ביותר לקהל הפרטי בהשוואה לשנים 2013 (60% לקהל הפרטי ו-40% לחברות) ו-2014 (50% לקהל הפרטי ולחברות) בהן נבדקו נתונים אלה.

מכירות של ספקים לחנות

בחלק זה של הפרק יוצגו נתונים הקשורים לספקים השונים אשר מספקים את הסחורה לחנות כלים שלובים. הנתונים מתייחסים לתשלום ששולם לספקים עבור סחורה בכל שנה (על-פי דוח מכר לפי ספקים שנמסר לנו).

רוב המכירות של ספקים לחנות הינן מכירות בסכומים נמוכים (פחות מ 1,000 ש"ח). את הספקים ניתן לחלק לשלושה סוגים:

- א. עמותות או עסקים המעסיקים אנשים עם מוגבלות;
- ב. מעצבים (אמנים) וחברות שאינן מעסיקות או קשורות לאנשים עם מוגבלות;
- ג. ספקי אוכל שלא מעסיקים מוגבלים (קטגוריה שנוספו רק בשנת 2015, מספקים שירות באופן חד פעמי במועדים מיוחדים).

לוח 11 מציג התפלגות של הספקים, על-פי התשלום שקיבלו מהחנות בשנים 2013-2015. כמחצית מהספקים קיבלו פחות מ-1,000 ש"ח לשנה עבור מוצריהם, כאשר עם השנים ניכרת ירידה בסכום הממוצע ששולם לספקים. גם בהתייחס לספקים שקיבלו יותר מ-1,000 ש"ח לשנה, השכיח הוא -1,001-5,000 ש"ח סך רכישות שנתי מספק.

לוח 11: התפלגות ספקים לפי סכומי מכירה מקובצים בשנים 2013-2015

אחוז ספקים				על-פי דיווח החנות:
משוכלל לשנים 2013-2015	ספטמבר 2015	ספטמבר 2014	נובמבר 2013	טווח סכום מכירה מצטבר בש"ח
53.1	58%	42%	48%	עד 1,000
34.6	31%	45%	39%	1,001-10,000
8.9	10%	8%	10%	10,001-50,000
3.2	1%	5%	3%	יותר מ-50,000
100 N=88.6	100 N=95	100 N=83	100 N=88	סה"כ ספקים

מחירי מוצרים לחנות כלים שלובים בהשוואה למכירות של אחרים

מבין כלל הספקים שרואיינו בשנת המחקר השנייה והשלישית נמצא כי 15% מהם דווחו שהמחיר של הסחורה אותה מספקים לחנות כלים שלובים הינו נמוך יותר מאשר לחנויות אחרות. 63% מהספקים טענו כי אין הבדל במחירים של מוצריהם והשאר, 22% ענו תשובות שונות כמו למשל שחנות כלים שלובים היא היחידה אליה מספקים סחורה או שהם מוכרים בכמויות מזעריות ולכן הנושא אינו רלוונטי או שלא נשאלו שאלה זו.

קשיים בתפקודים ניהוליים

שאלון קשיים בתפקודים ניהוליים (ראה נספח 3) הועבר בגרסאות מקבילות למתמודד ולמעסיק שלו. השאלון בוחן קשיים שאנשים עלולים לחוות לעיתים בעבודתם, באמצעות התייחסות לעשרים משפטים השואלים על חוויותיו האישיות של העובד; במקביל המעסיק של אותו עובד נדרש אף הוא להתייחס לאותם משפטים על פי ניסיונו עם אותו עובד. על השאלונים ענו עשרים ושניים מתמודדים וביצענו לכולם השוואה של התפלגות תשובותיהם ל תשובות המעסיק.

הערה: בהצגת ממצאים בסעיף זה קיבצנו חלק מחמשת קטגוריות התשובה לכל היגד בשאלון לשלוש קבוצות בלבד: [אף פעם, לעיתים רחוקות]; [לעיתים]; [לעיתים קרובות, לעיתים קרובות מאוד].

1. קושי להבין אנשים: לפי דיווח אישי של העובדים, 59.1% מהם אינם מתקשים "להבין למה אנשים מתכוונים", או "לא קשה להם להבין אם אנשים לא מתבטאים בצורה פשוטה וברורה". 54.6% מהמעסיקים דיווחו כך. בנוסף, אחוז דומה של העובדים (18.2%) והמעסיקים (22.7%) ענו שקושי זה נכון עבורם "לעיתים קרובות".

2. פועל מבלי לחשוב: על השאלה: האם העובד פועל מבלי לחשוב או שעושה את הדבר הראשון שעולה לו בראש, 71.5% מהעובדים ענו כי אין זה נכון עבורם, לעומת, 71.4% שהמשפט אינו נכון עבורם לפי דיווח המעסיק.

3. מאמין באירועים שלא קרו מעולם: מתמודדים ומעסיקים ענו באופן דומה על השאלה: "האם לפעמים העובד מדבר על אירועים או פרטים שלא קרו מעולם, אבל הוא מאמין שקרו באמת". 91% מהעובדים ענו על כך בשלילה, כמו גם כל המעסיקים.

4. קושי בחשיבה מקדימה: כמחצית מהעובדים ענו כי הם אינם מתקשים בחשיבה מקדימה או בתכנון כמה צעדים קדימה, ו- 31.8% מהם ענו כי הם מתקשים "לעיתים". המעסיק דיווח כי 44.6% מהעובדים אינם מתקשים בחשיבה מקדימה, וכי 31.8% מהם מתקשים "לעיתים".

5. רגיש או עצבני ברגע מסוים: האם העובד לפעמים רגיש יתר על המידה ויכול להיות עצבני מעט באותו רגע? חצי מהמראיינים ענו שלעיתים המצב אפשרי, 27.2% מהעובדים ענו כי הם אף פעם לא התמודדו עם קושי זה. כאן מצאנו הפרש גדול בין תשובות העובדים לבין תשובות המעסיק: לפי המעסיק, 60.0% מהעובדים לא התמודדו עם קושי זה, ול- 13.6% זה קורה "לעיתים".

6. מערבב בין אירועים: 80.0% מהעובדים והמעבידים ענו "לא" על השאלה: "האם העובד מערבב בין אירועים ונעשה מבולבל בנוגע לסדר הנכון שלהם". 15.0% מהעובדים ענו שלעיתים בעוד ש-9.0% מהמעסיקים ענו שעובדים נוטים לערבב בין אירועים "לעיתים" ואחוז דומה "לעיתים קרובות".

7. קושי להכיר בחומרת הבעיה: לפי דיווח עצמי, 90.5% מהעובדים אינם מתקשים להכיר בחומרת הבעיות שלהם או שהם לא מציאותיים בנוגע לעתיד, ו- 9.5% מהם מתקשים "לעיתים" ואינם מציאותיים. כאן נמצא שוני בין תשובות כאשר רק 63.6% מתשובות המעסיקים דיווח כי לעובדים אין

קושי להכיר בחומרת מצבם הבריאותי בכלל, ל- 13.6% "לעיתים" מתקשים להכיר בחומרת הבעיות שלהם ול- 22.7% יש בעיה כזו.

8. **חוסר התלהבות:** כמחצית העובדים אינם מסכימים עם ההיגד "אני אדיש או חסר התלהבות"; 36.4% חושבים כי "לעיתים" הם אדישים ו-9.1% מסכימים עם ההיגד זה. 68.2% מהמעסיקים סבורים שאף פעם העובדים הם חסרי התלהבות, 13.6% אדישים או חסרי התלהבות "לעיתים", ו-18.1% "לעיתים קרובות".

9. **התנהגות מביכה בחברת אחרים:** נמצאו הבדלים בתשובות העובדים והמעסיקים: 71.4% מהעובדים מדווחים שלעולם אינם אומרים או עושים דברים מביכים בחברת אחרים, ו-23.8% נוהגים כך "לעיתים". ואילו המעסיק מדווח ש-91% מהעובדים לעולם אינם אומרים או עושים דברים מביכים בחברת אחרים, ורק עובד אחד מתנהג כך "לעיתים".

10. **אכפתיות וחוסר אכפתיות:** 78.8% מהעובדים דיווחו כי ההיגד "אני ממש רוצה לעשות משהו ברגע מסוים, ואחרי דקה כבר לא אכפת לי מזה" אינו נכון עבורם. עובד אחד דיווח כי ההיגד זה נכון "לעיתים", ושלושה אמרו "לעיתים קרובות". אך המעסיק חושב כי ההיגד אינו נכון עבור 95.5% מהעובדים, ושזה "אף פעם" לא קרה להם.

11. **קושי להפגין רגשות:** חצי מהעובדים אמרו כי לעולם הם לא מתקשים להפגין רגשות, ו-31.8% אמרו ש- "לעיתים קרובות". המעסיק מדווח שאכן רוב העובדים (77.3%) "אף פעם" לא התקשו להפגין רגשות, שני עובדים מתקשים "לעיתים", ורק אחד מתקשה להפגין רגשות "לעיתים קרובות".

12. **התרגזות:** שאלנו את העובדים אם הם מתרגזים מכל שטות. 77.2% אמרו כי "אף פעם" זה לא קורה להם. לדעתו של המעסיק, 81.8% מהעובדים לא מתרגזים מכל שטות, ורק אחד מתרגז "לעיתים קרובות".

13. **אדישות בנוגע להתנהגות:** לרוב העובדים אכפת מהתנהגותם: 86.3% מהעובדים סימנו "אף פעם" עבור המשפט "לא אכפת לי כיצד עלי להתנהג במצבים מסוימים". המעסיק ענה כך עבור 77.3% מהעובדים.

14. **קושי לחדול מחזרה על דברים:** האם מתמודדים חוזרים על דברים שנאמרו או שנעשו שובו ושוב? רוב העובדים ענו שלעולם הם לא מתקשים להפסיק לחזור על משהו שהם מתחילים לעשות או לומר ו-22.7% מהם ענו "לעיתים" הם מתקשים להפסיק לחזור על משהו ושניים ענו ש"לעיתים קרובות". המעסיק מדווח שלכ-72.7% מהעובדים אין קושי להפסיק לחזור על משהו שהם עושים או אומרים, ול-22.7% מהם יש קושי "לעיתים" להפסיק לחזור על הדברים.

15. **חוסר מנוחה:** שאלנו את המתמודדים אם הם נוטים להיות מאוד חסרי מנוחה ולא מסוגלים "לשבת בשקט" לאורך זמן. 81.8% מהם אמרו כי "אף פעם" לא קרה להם מצב זה, והשאר אמרו כי "לעיתים" או "לעיתים קרובות" הם מאוד חסרי מנוחה. במקביל, המעסיק דיווח כי ל-63.6% מהעובדים אין קושי "לשבת בשקט", ואילו לשאר העובדים יש קושי כזה.

16. **קושי לעצור את עצמו:** עד כמה המתמודד מתקשה לעצור את עצמו מלעשות משהו, גם כשהוא יודע שעליו להפסיק, ואולי גם לפגוע בעצמו בשלב מתקדם? 63.6% אמרו כי "אף פעם" לא נתקלו בקושי לעצור את עצמם במצב כזה רק שניים מתקשים בכך "לעיתים" ו-14.3% "לעיתים קרובות". תשובות המעסיק: לדעתו רק ל-54.6% מהעובדים אין קושי לעצור את עצמם כשצריך, כמשליש (27.3%) מתקשים בכך "לעיתים" ו-18.0% מהעובדים מתקשים לעצור עצמם גם כשיודעים שזה הדבר הנכון.

17. **פער בין דיבור למעשה:** בהתייחס להיגד "אני אומר משהו אחד, אבל עושה משהו אחר", 77.3% מהמתמודדים מדווחים כי זה לא נכון אף פעם, ולעומת זאת 18.0% מדווחים כי הדבר מתרחש "לעיתים קרובות"; המעסיק כי לאף אחד מהעובדים שלו הדבר אינו קורה.

18. **הסחת דעת בקלות:** כחצי מהעובדים אינם מתקשים להתרכז בדבר אחד ודעתם אינה מוסחת בקלות. היתר מוסחים בקלות "לעיתים" או "לעיתים קרובות". על פי דיווח המעסיק 54.6% מהעובדים לא מתקשים להתרכז, ודעתם של 27.3% מהעובדים מוסחת בקלות "לעיתים", וקשה להם להתרכז בדבר אחד.

19. **קושי לקבל החלטות:** הבדלים בתפיסה סובייקטיבית לבין תפיסת המעסיק בולטים בסעיף זה השואל אם העובד מתקשה לקבל החלטות או להחליט מה הוא רוצה לעשות: 45.5% מהעובדים אמרו כי אינם מתקשים לקחת החלטות, 27.3% אמרו כי הם מתקשים "לעיתים", ואחוז זהה אמרו כי הם מתקשים "לעיתים קרובות" להחליט מה הם רוצים לעשות. המעסיק, לעומת זאת, דיווח כי 81.8% מהעובדים אינם מתקשים בנוגע לקבלת החלטות, 9.1% מהם מתקשים "לעיתים" ואחוז דומה "לעיתים קרובות".

20. **חוסר מודעות לתחושת אחרים:** מתמודדים ומעסיקים ענו באופן דומה על ההיגד "אני לא מודע או שלא אכפת לי כיצד אחרים חשים בנוגע להתנהגותי". כ-90% משתי הקבוצות לא מסכימים לכך כלל. לדעת המעסיק, ישנם שני עובדים שהנושא רלוונטי עבורם.

מדד השוויון - השתתפות חברתית

למתמודדים הועבר שאלון השתתפות החברתית (ראה נספח 2) אשר כולל שאלות על השתתפות בפעילויות קהילתיות ספציפיות, השתתפות חברתית באופן כללי, תחושות העונים ביחס להשתתפותם החברתית, וכן על תעסוקה, שימוש באינטרנט, ומצב בריאותי.

השתתפות בפעילויות קהילתיות ספציפיות

שאלנו את העובדים לגבי השתתפותם בפעילויות חברתיות שונות במסגרת הקהילה. באופן כללי, 95.5% מכלל המרואיינים יצאו אתמול מביתם – לעבודה, לימודים, קניות, פעילות פנאי, עבודה התנדבותית או בילוי זמן עם חברים ומשפחה. כשני שליש מהעובדים בילו ביום הקודם שש שעות או יותר מחוץ לבית, 4.5% לא יצאו כלל מהבית, והשאר בילו בין שתיים לחמש שעות מחוץ לבית. 36.4% ציינו שהם מבלים עם חברים ומכירים בתדירות של פעם בשבוע לפחות.

כ- 20% מהעובדים משתתפים בפעילות של ארגונים קהילתיים חברתיים כגון חוגים ומתניינים בפעם בשבוע. 22.7% ציינו שהם לוקחים חלק בפעילויות שעות פנאי כגון אירועי ספורט או יציאה לקולנוע אחת לשבוע לפחות. אחוז דומה מדווחים גם בהקשר של יציאה למקומות פתוחים בקהילה כגון פארקים, חוף הים וטיולים בטבע.

לא היה אף עובד שדיווח כי הוא לוקח חלק בפעילות ציבורית כגון הפגנות ומחאות, ו- 95.5% דיווחו שאינם לוקחים חלק בפעילות התנדבותית. 10.0% מהעובדים ספרו כי הם מבקרים פעם בשבוע במוסדות הקשורים לדת.

הפעילויות העיקריות שהעובדים היו רוצים לעשות לעיתים קרובות יותר מאשר שהם עושים כיום, ולפי סדר יורד של העדפה הן:

- לקחת חלק בפעילויות שעות פנאי כגון: אירועי ספורט, צפייה בסרטים בקולנוע, יציאה לקניונים עם חברים וכדומה (90.5%);
- לצאת למקומות פתוחים בקהילה כגון: פארקים, חוף ים, ברכה, טיולים בחיק הטבע (85.7%);
- ללכת לאירועים חברתיים כגון מופעים, תערוכות, הצגות וכדומה (81.0%);
- לבלות עם חברים, קרובי משפחה או שכנים (81.0%);
- השתתפות בארגונים קהילתיים חברתיים כגון: חוגים, קבוצות למיניהן, פעילות במתניינים (77.3%).

27.3% מהעובדים דיווחו שבאופן כללי, הם אינם מעורבים בכלל בקהילה שלהם, וחצי מהם "מעורבים מעט" בקהילתם.

בשאלה סגורה על שביעות הרצון של העובדים מרמת המעורבות שלהם בחברה בשנה האחרונה, 57.2% ענו "די מרוצה" או "מרוצה מאוד" מרמת המעורבות שלהם, 23.0% אמרו כי אינם מרוצים בכלל, ואחוז דומה אמרו שהם לא כל כך מרוצים. כ-70% מהעובדים היו רוצים להיות מעורבים בחברה יותר

מאשר הם היו. לגבי הסיבות שבגללן הם אינם מעורבים בחברה כפי שהיו רוצים, ציינו כמחצית שאין להם אין מספיק כסף, שאין להם עם מי לצאת או שהמוגבלות שלהם מונעת זאת מהם. שני שלישי טענו כי אין להם זמן למעורבות גדולה יותר בקהילה. 27.3% ציינו שאינם מכירים פעילויות שמעניינות אותם. בשאלה פתוחה על סיבות נוספות המונעות מהם להיות מעורבים יותר בחברה, ציינו שני מתמודדים שיש להם בעיה של דיכאון או חוסר מוטיבציה, אחד ציין שיש לו חששות מאנשים בחוץ, ומתמודד נוסף מספר על חוסר מוטיבציה וכוח.

פעילות חברתית

66.7% מהעובדים אינם מכירים כלל משפחות בשכונתם אותן הם יכולים לבקר בבית. 19.0% מכירים משפחה אחת או שתים אצלם הם יכולים לבקר, ו-14.3% מהעובדים מכירים שלוש משפחות כאלו. בשאלה דומה המתייחסת לחברים קרובים, 28.6% מהעובדים אמרו שיש להם חבר אחד בלבד שהם חשים בנוח עימו ויכולים לדבר עימו על נושאים המעסיקים אותם. ל-38.1% יש שניים או שלושה חברים, ול-23.9% יש ארבעה חברים ויותר.

שאלנו באיזו תדירות נפגש העובד בחודש האחרון עם חברים או קרובי משפחה לפעילויות משותפות כמו בילויים או ביקור בבית. 22.7% נפגשים "מספר פעמים בשבוע", 36.4% מהעובדים נפגשים בין פעם בשבוע לשלוש בחודש. בשאלה על תדירות ביקור חברים אצל העובד, 68.2% ענו כי "כלל לא ביקרו בחודש האחרון", ואצל 13.6% מבקרים כמה פעמים בשבוע.

באשר לתדירות שיחות טלפוניות עם חברים או קרובי משפחה בחודש האחרון: 63.6% ענו כי הם מדברים "כל יום", ו-22.7% מהעובדים ענו כי הם מדברים בטלפון "מספר פעמים בשבוע".

מעורבות בקהילה

קבוצת שאלות סגורות התייחסה לתחושות של המרואיינים לגבי השתתפות חברתית.

- 54.6% חשים מבודדים מרוב האנשים ;
- 41% מרגישים "חבר מוערך ותורם בקהילה";
- כמחצית ענו שמזמינים אותם "להביע את דעותיהם בנושאים חברתיים";
- 36.4% מסכימים שמיידיעים אותם על קבוצות או ארגונים קהילתיים אשר יכולים להיות להם לעזר ;
- 42.9% אמרו שמיידיעים אותם על דרכים בהם הם יכולים לקחת חלק בפעילות התנדבותית או לפעול למען הקהילה שלהם.

שאלנו את העובדים עד כמה הם שבעי רצון מחייהם באופן כללי. 26.3% מאוד שבעי רצון, כשליש "שבעי רצון" או "די שבעי רצון", 42.1% ענו "לא כל כך שבע רצון" או "מאוד לא שבעי רצון".

תעסוקה

בפרק זה נשאלו המתמודדים על עבודתם בחנות כלים שלובים. 81.8% מאמינים כי יש להם את היכולת להצליח בשוק החופשי. וכ-70% מסכימים ש- "הניסיון שלהם בעבודה בחנות יעזור להם להצליח גם בעבודות אחרות". כ-80% "שבעי רצון מהעבודה בחנות".

כ-70% מהעובדים "היו רוצים להתקדם ולקבל תפקיד יותר אחראי בעבודתם בחנות", ו-71.5% היו "מעדיפים לעבוד בעבודה רגילה בשוק החופשי".

לפחות 43% מסכימים עם ההיגדים הבאים:

- "אני מרגיש שאני מנצל היטב את הכישורים שלי בעבודה";
- "העבודה מעניינת אותי".

-

אינטרנט

77.3% מהעובדים משתמשים באינטרנט. מתוך המשתמשים, 41.3% מבלים יותר מחמש שעות בשבוע בגלישה, 35.3% גולשים באינטרנט בין שעתיים עד ארבע שעות בשבוע, ו-23.5% גולשים שעה אחת בלבד בשבוע. חצי מהעובדים דיווחו כי הם משתמשים "הרבה מאוד" באינטרנט כדי "ליהנות מבידור והעברת זמן (סרטים, מוסיקה, משחקים או סתם להעביר את הזמן)"; כמעט כולם (93.8%) טענו שאינם משתמשים באינטרנט כדי לקחת חלק בפעילות ציבורית כמו: כתיבת תגובות באינטרנט, חתימה על עצומה וכדומה. 80.0% יוזמים מעט או לא יוזמים בכלל קשר עם אנשים בעלי תחומי עניין וחוויות דומים לשלהם, ו-68.8% כלל לא משתמשים באינטרנט לצורך לקיחת חלק בפעילות בארגונים בקהילה שלהם (למשל: לברר על ארגונים מקצועיים או קבוצות תמיכה). באופן כללי, 55.6% מהעובדים המשתמשים באינטרנט ציינו כי השימוש באינטרנט שיפר את איכות חייהם "במידה מסוימת", 37.5% ציינו כי הוא שיפר את חייהם ב-"מידה רבה" והשאר ציינו כי לא שיפר כלל.

סיפורי חיים

בשנת המחקר השלישית הוחלט להוסיף נדבך איכותני למחקר. נערכו כתשעה ראיונות עומק עם המתמודדים כדי למצות "סיפורי חיים" המתארים את התהליך שעברו במסגרת השתתפותם בתוכנית כלי שלובים. מטרת הראיונות הייתה להבין לעומק האם וכיצד העבודה בחנות תרמה להם במובנים שונים כמו הרגשתם והתנהלותם היומיומית, ועד כמה חל שיפור בהיבטים שונים של איכות חייהם.

א', מועסק בחנות:

לפני שהחל א' לעבוד בחנות חווה מספר כישלונות בהשגת עבודה ולכן תפס את תחילת עבודתו בחנות כאופציה התעסוקתית הזמינה היחידה. א' מספר כי כשהחל לעבוד בחנות פחד שלא ידע איך לבצע את התפקיד "פחדתי שלא אצליח בעבודה". הוא מספר שגם כיום, כארבעה חודשים לאחר התחלת העבודה שלו בחנות מנהלת החנות ועוזרת המנהלת מקיימות עמו שיחות כיצד להשתפר ומסבירות לו שעליו ללמוד לקח מחוויות קודמות. כשהוא מתאר את הרגשתו הנוכחית בעבודה:

*"אני מרגיש שממש השתפרתי כי אני ממש יוזם ומצליח
ליזום מכירה. למשל, אני יוזם לעשות את המטלות
שקשורות לפתיחת החנות ואני משתדל לא לנוח"*

התרומה העיקרית עליה מצביע א' מעבודתו בחנות קשורה להרגשה הטובה שהוא מועסק וליכולת שלו לחשוב על הדברים שהיה רוצה לשפר לעתיד. הדברים הטובים עליהם יכול להצביע בבירור קשורים לשיפור במצב הרוח:

*"העבודה בחנות גם העלתה לי את רמת הביטחון, לפני
תחילת העבודה הייתי כמה חודשים בבית והרגתי לא טוב,
וכשהגעתי לעבודה התחלתי להרגיש הרבה יותר טוב. בבית
אתה מסתכל על הקירות... בימי חופש עכשיו אני עוזר
לאמא שלי עם הקניות ופעם לא יכולתי לעשות את זה.
לראות את הלקוחות משפר את מצב הרוח שלי, משפר לי
מאוד גם לצחוק עם העובדים אנחנו ככה עוזרים אחד
לשני"*

א' מקווה להמשיך ולעבוד בחנות, עד שיהיה מוכן לתעסוקה בשוק החופשי. גורם בולט נוסף שעלה משיחה עמו הוא נושא הגמולים, א' טוען כי עבור העבודה אותה מבצע היה רוצה לקבל גמול גבוה יותר ומחכה להעלאה בגמול.

ג', מועסק בחנות:

ג' הינו גבר בשנות הארבעים לחייו והגעתו לחנות כלים שלובים נבעה מרצונו להתקדם ממקום העבודה הקודם בו הועסק כשלוש שנים (מפעל). ג' טוען שבעבודתו הקודמת הרגיש מיצוי והחל להיות חסר סבלנות. הוא ראה את כלים שלובים כעליית מדרגה, בין היתר בעקבות מספר המתמודדים המועט אליהם נחשף תוך כדי עבודתו בחנות בהשוואה למפעל בו עבד, מה שאפשר ביטוי אישי יותר. במפעל הוא חש שהסביבה מנעה ממנו להתפתח ולהאמין בעצמו.

ג' מדבר על התרומה של חנות כלים שלובים :

"התהליך שאני עובר בחנות נותן לי ביטחון, סיפוק. אני רוכש ידע במכירות בתקשורת בין אישית, סדר יום משמעת, קבלת משכורת. לפני- כשעבדתי במפעל הייתי בשלב של רק לעבוד, לא נתנו לי כיוון, בחנות של כלים שלובים האווירה בחנות עוזרת, זה מה שנתן לי שקט וביטחון בעצמי"

מהראיון עולה ש-ג' חושב ברצינות על העתיד ומצליח להתרכז בדברים עיקריים יותר ולא בתפל בחייו, הוא מאחל לעצמו להתקדם בעבודה, למצוא זוגיות וטוען שלחנות יש קשר למחשבות החיוביות שלו לגבי העתיד והרגשתו הכללית. יחד עם זאת, הוא מתלבט אם להישאר או לעזוב את החנות וכשנשאל היכן רואה את עצמו בעוד שלושה חודשים, הוא משיב :

"מאוד מתלבט אם להישאר בחנות או להתקדם. מרגיש שמוכרח להתקדם לשוק החופשי אבל מפחד שאין מסגרת. לא רוצה להיות שכיר..."

א', עובדת בחנות:

לקראת שנות העשרים לחייה החלה לסבול מסכיזופרניה. לאחר מספר ניסיונות כושלים של עבודות במסגרת של תעסוקה נתמכת הגיעה לכלים שלובים. בעיותיה בעבודות הקודמות התבטאו בחוסר יכולת לשמור על עקביות בעבודה. בראיון סיפרה על חמישה מקומות עבודה שונים בהם הועסקה :

"...שיבצו אותי כפקידה בשעות הבוקר, הייתי מאחרת הרבה ונעדרת ופיטרו אותי אחרי שמונה חודשים. לאחר מכן הייתי בבית ושוב שלחו אותי לעבודה, במחסן, בסידור מדפים. עבדתי שם חודשיים עד ששוב פיטרו אותי"

א' מצביעה על דברים טובים שהעבודה בחנות כלים שלובים מספקת לה. היא אדם ביישן ובעקבות העבודה והקשר הישיר עם הלקוחות היא מתביישת פחות, ויותר פתוחה ומצליחה לעזור להם. בעקבות

משמרות הבוקר בחנות היא מקפידה לקום בבוקר, וזו אחת ממטרות השיקום שלה. אך מנגד, היא סבורה שאין שינוי מהותי בחייה עקב תהליך השיקום אותו עוברת, והיא מרגישה לעיתים קרובות שהיא תקועה במקום.

י', עובדת לשעבר בחנות:

י' מספרת על עצמה שמאז שהייתה צעירה תמיד התפרנסה בכוחות עצמה עד שהתפרצה המחלה שלה שבעקבותיה חוותה קשיים ונאלצה להתאשפז מספר פעמים. הגיעה לחנות כלים שלובים בכוחות עצמה ומסבירה:

"חיפשתי מסגרת שיקום תעסוקתית, הייתי צריכה לבחור בין שתי מסגרות. בחרתי לבוא לכלים שלובים ולהתחיל מאפס. הסביבה היא מוגנת והחלטתי לעבור את השלבים כדי לבנות את עצמי יותר טוב"

ציפיותיה של י' מהעבודה בחנות נוגעות בעיקר ליכולת שלה להתאים את עצמה ולהשתלב בחברה של צוות עובדים. לטענתה, העבודה בחנות כלים שלובים אינה עבודה קלה, והיא מתארת קשיים כמו התמדה, וקושי בקבלת סמכות מהאחראים עליה. י' מספרת שעברה תקופות לא קלות אשר נתנו לה להרגיש חלשה, ועם זאת מתארת את התרומה הגדולה ביותר של החנות כלפיה:

"אני מרגישה שבגלל העבודה בכלים שלובים אני מתקדמת מתחזקת ומתבטאת"

ק', עובדת לשעבר בחנות:

לחנות כלים שלובים הגיעה ק' תוך כדי שחיפשה מסגרת שיקום באינטרנט. לאחר שיחה טלפונית עם העובדת הסוציאלית היא הוזמנה לראיון אך לא הייתה שלמה עם ההחלטה של להתחיל לעבוד בחנות. ק' מסבירה שהייתה אמורה להתחיל לעבוד בירושלים במסגרת מפעל מוגן אחר אליו רצתה להגיע. הקשיים שהיא מתארת הם בעיקר תפקודיים ופיזיים, אך העדיפה לעבוד בחנות מכיוון:

"שזו נראתה לי המסגרת הכי נורמטיבית מבין כל המסגרות האחרות שראיתי באינטרנט"

עבודתה של ק' בחנות כלים שלובים נמשכה כארבעה חודשים עד שעברה למפעל המוגן בירושלים.

ר', עובדת לשעבר בחנות:

ר' הגיעה לתכנית כלים שלובים לאחר המלצתה של העובדת הסוציאלית בבית חולים בו אושפזה. לפני ההגעה לחנות היא מתארת מצב שבו היא לא הייתה מצליחה להתעורר לעבודה כלל; לא היה לה חשק לקום בבוקר או לצאת מהבית: "לא היה לי חשק וכוח לכלום ורק הייתי רוצה לישון". בסופו של דבר ר' בחרה לעבוד בחנות לאחר היכרות אם אנשי עמותת "שיקום אחר" ובעידודם. היה לה ניסיון עבר במכירות, ולכן הרגישה שמדובר בתחום מוכר שתוכל להתמודד איתו:

"באברנל יש עובדת סוציאלית שהתחילה לדבר איתי על החנות. "שיקום אחר" הפנו אותי לחנות, כבר ידעתי שיש חנות ששם מוכרים כל מיני דברים וכשהייתי צעירה עבדתי בתור מוכרת בערך בגיל עשרים בצרפת אז הרגשתי שאני מוכנה לעבודה בחנות ויכולה להתמודד איתה."

ר' מתארת כי מאז שהיא נמצאת בעבודה, היא מרגישה טוב יותר; העבודה אפשרה לה מפגש עם אנשים רבים מתרבויות שונות. היא מוסיפה שהשהייה בהוסטל לא הייתה יכולה להיות מרתקת כמו העבודה בחנות:

"עושה לי טוב לעבודה בחנות אני צריכה להתלבש יפה וזה עושה לי טוב לחייך לאנשים שנכנסים לחנות וגם אני מרגישה טוב אני יודעת שאני יכולה לדבר כמה שפות ואם נכנסים אנשים שמדברים בצרפתית ואז זה עושה לי טוב. אני אוהבת לדבר בכל מיני שפות. אם הייתי נשארת בהוסטל כל היום היה לי משעמם ולצאת לחנות עושה לי טוב וגם יוצא לי לפגוש שם אנשים שונים."

עוד מוסיפה ר' כי העבודה בחנות עזרה לה להתגבר על קשיים בשגרת היומיום כמו הקימה המוקדמת לעבודה, קשרים עם אנשים, הרגשה כללית בריאה וטובה, ומשתנים שקשורים בהצלחות אישיות:

"החנות עוזרת לי לקום מוקדם ולצאת. זה טוב לבריאות. אני מרגישה טוב שאני בקשר עם אנשים מהחנות, שאני מצליחה להתמודד עם לקוחות"

מעבר לתרומות החיוביות של ר' מתכנית כלים שלובים, היא מדברת הרבה על שאיפותיה לעתיד ועל רצונה ללמוד ולהתקדם במישורים מקצועיים נוספים, למשל במישורים אישיים, משפחה ובן זוג. נראה כי ר' מבינה את החשיבות של השיקום בעזרת התכנית, ובחרת להיעזר בה:

*"אני רוצה שכשאני עוזבת את החנות להיות מתנווכת
נדל"ן. התחלתי אולפן בשביל לשפר את השפה שלי, אני
גם מקווה שאני אצליח לחיות עם בן הזוג שלי אבל אני
צריכה להיות חזקה יותר כדי להחזיק את כל הבית ביחד
כי רק על הגב שלו הוא לא יכול לבד ...*

היא מסכמת ואומרת: "אני חושבת שהחנות נותנת לי הרבה כוח להיות בריאה יותר ולנסות להתמודד עם החיים".

ר', עובדת לשעבר בחנות:

המגבלה הנפשית של ר' התפרצה בגיל שלושים ושלוש, לאחר נישואים ארוכים ושני ילדים. במשך שנים ארוכות היא טופלה במרכזי שיקום שונים. היו לה ניסיונות לעבוד בשוק החופשי, שהתבררו כאכזבה:

*"ניסיתי כמה פעמים לעבוד בשוק החופשי בתפקידים
שונים; והיה לי קשה ולא הלך וזה לא התאים לי"*

ר' מספרת שהגיעה לחנות לאחר שקיבלה הצעה ממטפלת מטעם "אנוש", ומאחר והגמול בחנות היה טוב יותר בהשוואה לעבודה בדוכני מכירה של עמותת "שכולו טוב" שעבדה בהם קודם לכן, החליטה לקבל את ההצעה. ר' ציפתה למקום בו תצליח למצות את היכולות שלה, אך היא מודה כי היא לא יהיה מגוון מדי. נראה כי ר' הרגישה בנוח בעבודתה בחנות, וחווה שיפור עצמי. לאחר סיום העבודה שלה בחנות היא מנסה להשתלב בתעסוקה הנתמכת, ובעתיד תנסה לעבוד בשוק החופשי. במקביל לחיפושיה, צוות החנות אפשר לה להמשיך לעבוד חודשיים נוספים לאחר שתהליך השיקום שלה הסתיים, היא קיבלה זאת בצורה משמחת:

*"בחנות אני גם יכולה למצות יותר את היכולת שלי.
להתרגל למשמרות. מקווה למצוא אנשים נחמדים בחוץ,
לא צריך לחפש חממה"*

ר', עובדת לשעבר בחנות:

ר' מתארת חיים ארוכים בהם חוותה קשיים בהשתלבות בחברה, נוסף על גירושי הוריה בגיל צעיר יחסית, שהיא מתארת אותם כלא נעימים וכואבים. במהלך שירותה בצבא כחובשת סבלה בחרדות ולאחר שירות קצר יחסית החליטה ר' להשתחרר מהצבא, ולנסות לשקם את עצמה במקום הולדתה אצל משפחה קרובה באורוגוואי:

"היה לי קשה להשתלב... ההורים התגרשו ולא היה כל כך נעים... התגייסתי לצבא כחובשת והיה לי מאוד קשה, הציבו אותי בבסיס בדרום... היה לי מאוד קשה והתחילו לי חרדות מהתפקיד. הייתה לי תקרית לא יפה ולא נעימה.. אחרי אחד עשר חודשים בצבא ביקשתי שישחררו אותי, קיבלתי חוות דעת מפסיכיאטר ועזבתי את הצבא. כדי לברוח מהארץ נסעתי לאורוגוואי להשתקם אצל המשפחה"

הפעם הראשונה שר' מספרת כי התאשפזה במחלקה טיפולית הייתה לאחר חזרתה ממשפחתה בחו"ל. לאחר טיפול תרופתי שקיבלה הרגישה ר' כי היא מיוצבת ואז הגיעה לשיקום אחר. כשהגיעה ר' לשיקום אחר אחת הרכזות עשתה לה ראיון ולאחריו, והמליצה לה על מעבר לחנות כלים שלובים

"חזרתי לארץ והחלטתי להתאשפז, אימא הסכימה ולקחה אותי למחלקת אשפוז לחצי שנה, קיבלתי תרופות ועכשיו אני בסדר. אחר כך הגעתי לשיקום אחר... ש' אמרה לי שאני מוכנה לצאת לתעסוקה והעבירו אותי לחנות כלים שלובים"

לאחר הזמן שבו עבדה ר' בחנות היא מתארת את החנות כמקום שאפשר לה לעשות שינוי, מקום שדוחף אותה ועוזר לה בחיפושיה כיום עבודה בשוק החופשי.

"עבדתי פה שנה וחצי זה עזר לי בביטחון עצמי, השתקמתי, עברתי תהליך ועכשיו אני מחפשת עבודה בחוץ"

ר', עובדת לשעבר בחנות:

ר' הגיעה לחנות בעקבות החלטה של ועדת סל שיקום, לאחר שבחרה להפסיק את עבודתה במפעל המוגן בו עבדה. היא מספרת שלא היה לה טוב במפעל המוגן, היא הרגישה שהמפעל מביא אותה למצב שלא מותר ברירות אחרות ומגביל אותה. היא רצתה להתקדם והרגישה שהיא מיצתה את האפשרויות במפעל המוגן. מדבריה עולה שבמקביל לעבודה בחנות היא מתכננת להתחיל לימודים בשני קורסים במכללה להיי טק באזור המרכז:

"הייתה לי וועדת סל שיקום והחליטו להפנות אותי לחנות. עזבתי את המפעל המוגן כי אני רוצה להתקדם הלאה, מיציתי את עצמי... בספטמבר אני מתחילה קורס מיון ואחר כך קורס עיצוב גראפי... די סבלתי במפעל המוגן בגלל

החברה, הרגשתי שאני שם כי אין לי ברירה. ניסיתי לעשות את העבודה שלי כמו שצריך ולהעביר את הזמן. בסופו של דבר לא היה לי כיף שם, הייתי שם לתקופה של שנה וחודשיים"

ר' מתארת קשיים שהיא חווה כאדם המוגדר בחברה כבעל מגבלה נפשית, ומספרת כי עצם קטלוגה כמוגבלת גרם לה להרגיש לא בנוח במקרים רבים, ושונה מכלל האוכלוסייה:

"קשה לי שאני חלק מאוכלוסייה שלא מתפקדת, התחושה שאני נראית בעיני אחרים כלא מתפקדת. זה לא היה במודע אבל זאת הרגשה לא נעימה שאני שייכת לקבוצה לא מתפקדת. זה גרם לי לניכור מעצמי"

היא מתארת את הנקודות החיוביות במפגש עם החנות שלא היו במקומות בהם היא עבדה בעבר כמו במפעל, אלה גרמו לה להרגיש בצורה חיובית יותר קודם כל לגבי עצמה וגם לגבי הדרך שבה האוכלוסייה רואה אותה. היא מתארת את העובדה שהחנות פותחת בפניה את האופציה לתקשר באופן שוטף עם אנשים שונים, דבר שאליו לא נחשפה קודם. בנוסף, היא מוסיפה ואומרת כי החנות היא מרכיב מרכזי בבניית הביטחון העצמי שלה כבעלת מגבלה:

"החנות זו סביבה בריאה כי נמצאים בסביבת אנשים בריאים. זה מקום שנותן לי לעבוד על האינטראקציה האישית שלי עם אנשים. במפעל לא הרגשתי שיש לי אינטראקציה עם אנשים בריאים. אפילו שבחנות יש את התחושה שאני נמצאת באוכלוסייה לא מתפקדת אבל זה פחות מורגש כי זה רק תחושה פנימית שלי לא רואים אותה מבחוץ. אני לא רוצה לעזוב את החנות לפני שיש לי משרה אחרת ולא תהיה לי מסגרת ולא אתפקד שוב, למרות התחושה הלא נעימה שאני מרגישה החנות תורמת לי לשפר את הביטחון העצמי שלי"

ספקים ושיתוף הפעולה שלהם עם החנות

פרק זה מציג נתונים הקשורים לספקים השונים אשר מספקים את הסחורה לחנות כלים שלובים. הנתונים נכונים רק לחודשים ינואר-נובמבר 2013, וינואר-ספטמבר בשנים 2014-2015 (אילוץ זמן להגשת הדוחות בסוף השנה).

ניתן לסווג את הספקים לשלוש קבוצות, כמוצג בלוח 12. הנתונים התקבלו משני מקורות: המידע על הספקים – כולל אם הם מעסיקים מוגבלים - התקבל מהנהלת החנות (מסמכים וראיונות), ונבדק בראיונות עם 32 ספקים לאורך שלושת שנות המחקר (10 בשנת 2013, 15 בשנים 2014 ו-15 בשנת 2015). החנות עבדה במוצע בכל שנה עם כ-100 ספקים, אך ניתן היה לסווג רק 90 מהם בהתייחס לשאלת העסקת בעלי מוגבלויות.

לוח 12 : מספר ספקים לפי סוג בשנים 2013-2015 – נתוני "כלים שלובים"

מספר ספקים					סוג ספק
התפלגות ב- % של הממוצע	ממוצע 2015- 2013	ספטמבר 2015	ספטמבר 2014	נובמבר 2013	
39.0	35.3	34	32	40	מעצבים/אמנים המקיימים שיתופי פעולה עם החנות
50.8	44.3	52	42	39	עמותות ועסקים המעסיקים אנשים עם מוגבלויות
10.1	9	9	9	9	אמנים מתמודדים
100.0	88.6	95	83	88	סה"כ ספקים

ניכרת עליה במספר הספקים בשנת 2015 בה החנות עבדה עם 95 ספקים בהשוואה ל-83 ספקים בשנים 2013 ו-88 בשנת 2014. כמחצית מהספקים המשתפים פעולה עם החנות הם עסקים ועמותות המעסיקים אנשים עם מוגבלויות.

עמדות ספקים כלפי חנות "כלים שלובים"

שביעות רצון מהקשר עם החנות

בשלושת שנות המחקר רואיינו 32 ספקים מסוגים שונים-12 עמותות, 12 מעצבים, 5 חברות ו-3 אמנים מתמודדים כאשר חלק מהמרואיניים רואיינו בשנית לאחר שנה על מנת לבדוק את הקשר שלהם עם החנות. הספקים נשאלו לגבי קשיים בעבודה עם החנות, וגם לגבי התרומות של הקשר עם החנות באופן כללי ובקשר להעסקת אנשים עם מוגבלות.

שביעות רצון הנמוכה ביותר של הספקים שרואיינו על ידינו מהחנות התגלתה בשנת 2015. בשנת 2013, 80% מהספקים דיווחו על שביעות רצון גבוהה, בשנת 2014, 60% ובשנת 2015 -40%. שביעות

רצונם מתייחסת לעבודה אל מול החנות באופן כללי, לשיטת העבודה וליחס והתנהלות צוות החנות אל מול הספקים.

מבין 17 הספקים שהביעו שביעות רצון בינונית, נמוכה או לא הביעו כלל שביעות רצון מהעבודה עם החנות שרואיינו בשנים 2014-2015, שמונה ספקים הפסיקו את עבודתם עם החנות. לא מעט ספקים ציינו קשיים בתקשורת עם הצוות ואי יציבות או עקביות בהזמנות מהם. מרכיבים אלה יכולים להסביר חלק משביעות הרצון הנמוכה שלהם מהעבודה עם החנות.

עמדות חיוביות כלפי החנות, קשיים שצוינו והמלצות הספקים

הספקים אשר רואיינו על ידינו התבקשו לבטא את עמדותיהם כלפי החנות, לציין את הקשיים ואת ההיבטים החיוביים בעבודה עם חנות "כלים שלובים" (ביקורת בונה למטרות שיפור הקשר של החנות עם הספקים) וכן המלצות לשיפור הקשר עם החנות.

הקשיים הבולטים ביותר לאורך שלושת שנות המחקר הינם:

- ההתמודדות עם תחלופת העובדים בצוות החנות המתבטא בחוסר העקביות בעבודה כאשר אין איש קשר קבוע אחד;
- בעיה במועדי תשלום (לפעמים מאחרים לשלם);
- קושי בזמינות ותקשורת עם צוות החנות נובע מתנאי התקשורת נוקשים;
- הזמנת כמויות מעטות של סחורה

הספקים שרואיינו התבקשו להציע המלצות לשיפור בקשר עמם. להלן המלצותיהם:

- שיפור היחס אל הספקים. למשל, גמישות בקשר עם הספק, יכול לבוא לידי ביטוי בהסדרת נושא החזרות מוצרים ושיטת הקניה בקונסיגנציה;
 - פתיחות להצעות בנוגע למוצרים חדשים;
 - עדכונים בתדירות גבוה יותר בנוגע למכירה של המוצרים בחנות;
 - לשפר את מקצועיות (עמידה בהתחייבויות)
- לסיכום, מהמלצות הספקים נראה כי נושא היחס, הזמינות והתקשורת של צוות החנות עמם הינו גורם אשר עליו יש לשים דגש.

תרומת קשר הספקים עם החנות לקידום עובדים עם מוגבלות

אחת ממטרות החנות הייתה לשפר את יכולת העמותות שעובדות עם החנות להעסיק מספר רב יותר של בעלי מוגבלויות אך לאור שלושת שנות המחקר נראה כי מטרה זו לא הושגה. קשר החנות עם מקומות אשר מעסיקים אנשים בעלי מוגבלויות אינו משמעותי, שישה ספקים מתוך 32 (18%) שרואיינו על ידינו ציינו כי לקשר העבודה עם החנות יש השפעה על מספר בעלי המוגבלויות המועסקים בנושא זה.

מלבד לכך, הספקים נשאלו על תחומים נוספים בהם יוכלו לציין תרומות שונות לעבודתם עם החנות. הלוח הבא (13) מציג את התרומות של החנות לספקים שעבדו עם החנות לאורך שנים 2013-2015 (נציין כי לא כל הספקים ענו על כל השאלות).

לוח 13: תרומת החנות לספקים שעבדו עם החנות בשנים 2013-2015 (לפי דיווח ספקים)

מספר הספקים שציינו	תחום תרומת החנות לספק
9	התפתחות עסקית ומכירות (כולל תוספת שכר לפרטיים)
12	שיווק ובמה להצגת המוצרים
6	העסקת עובדים ושיקומם
4	תרומה לביטחון העצמי ועידוד משתקמים
3	תרומה כללית
8	אין תרומה

* (ניתן לציין יותר מתרומה אחת). *ספקים שרואיינו בשנת 2014 ו-2015 נספרו פעמיים

עמדות והתנהגות בעת ביקור לקוחות בחנות

תצפית בחנות, ישיבות צוות וראיונות עם לקוחות שביקרו בחנות

במהלך השנים 2013-2015 נערכו תשע תצפיות לא משתתפות על ידינו בחנות. במהלכן נצפו חמישה עשר מתמודדים שונים ומתלמד אחד. תצפית אחת כללה גם נוכחות בישיבת צוות בה השתתפו עובדי החנות והצוות (מנהלת החנות, מנהלת המשמרת והמרפאה בעיסוק). ברוב הזמן של כל אחת מהתצפיות נכחו לפחות שני מתמודדים שעבדו בחנות. במצב היחידי בו נצפה מתמודד שעובד לבד היה רק בשעת פתיחת החנות (10:00) ולזמן מוגבל של שעה פחות או יותר. בלי יוצא מן הכלל נוכחות של אחת מחברות צוות ההנהלה של החנות נמצאת יחד עם המתמודדים בחנות. בפעמים מסוימות אפילו יותר מאחת.

התצפיות בחנות בדקו התייחסות מתמודדים ללקוח, מעורבות צוות החנות, התנהגות הלקוחות ואווירה בחנות באופן כללי.

התנהלות המתמודדים בחנות והתייחסות ללקוח

בין מטרות התצפית השונות נכללת התייחסות המועמדים ללקוחות הנכנסים לחנות, עידוד הלקוח לרכוש מוצרים, יוזמה העובד לפנייה ללקוח, תשומת לב להתלבטות הלקוח וביצוע מטלות שונות בחנות. בתצפית על פרמטרים אלה ניכר כי לרוב המתמודדים שנצפו בטחון עצמי גבוה הקשור ליוזמת הפניה ללקוחות ותשומת לב להתלבטות הלקוח. נראה כי המתמודדים פונים באדיבות ללקוחות החנות בכוונה לספק שירות מקצועי. תצפית אחת העידה על התנהלות נעימה ומוצלחת של עובד עם לקוחה שנכנסה במטרה לרכוש מתנה לחברה. הלקוחה העידה כי המוכר "קלע בדיוק" לצרכיה ושבחה אותו על השירות. במבט על ביצוע מטלות שוטפת בחנות נראה כי המתמודדים מודעים למטלות אותן עליהם לבצע עם פתיחת החנות (למשל, טאטוא החנות) ומשתדלים להספיק לבצען. בנוסף, נראה כי המתמודדים מכירים את מחירי המוצרים ומרגישים בנוח עם הלקוחות (ממצא זה תקף רק עבור מתמודדים שצפו). בניגוד לשנת 2014, בה אחד ממצאי הדוח התייחס ליכולתם של מתמודדים רבים יותר לעבוד עם הקופה בשנת 2015, רק מתמודד אחד נצפה שכשהוא מתפעל אותה ללא פיקוח. חלוקת התפקידים בחנות ברורה ונלקחת ברצינות בקרב כל המתמודדים שנצפו. נראה כי נושא הסדר וההיצמדות לכללים בחנות השתפר באופן ניכר. התצפיות בחנות הראו כי למתמודדים נכונות רבה לעזור ללקוחות ורובם המוחלט עושה זאת בצורה עדינה וסימפטית.

מעורבות צוות החנות

מהתצפיות בחנות מצאנו כי נוכחות של חברת צוות בכל זמן שהחנות פעילה הוא נחוץ בשל מספר סיבות:

- מקרים בהם מתמודדים לא יודעים כיצד לפעול;
- בקשותיהם של לקוחות רנדומאליים המגיעים ללא התרעה מוקדמת או במקרה ומבצעים הזמנות לפי כמויות אישיות של מוצרים מסוימים. מתמודדים אינם נמצאים בקשר ישיר עם ספקים ולכן נדרשת נוכחות של חברת צוות;

- חוסר יכולתם של מתמודדים לעבוד על הקופה (כאמור, רק למתמודד אחד יש אישור כזה).

התצפיות הראו כי בשנת 2015 פעמים רבות בולטת מאוד מעורבותה של מנהלת או עוזרת המנהלת בחנות בזמן בו נמצא לקוח זאת לעומת שנים קודמות אז ניכר שהמעורבות הסתכמה בעידוד פנייתם של המתמודדים. בשנת 2015 נצפו מספר פעמים בהם חברת הצוות ביצעה את כל הליך המכירה ללקוח ושני המתמודדים עמדו בצד מבלי ליטול בו חלק ולמעלה מכך, המשוב הניתן על העובדים בחנות התייחס לחברת הצוות ולא למתמודדים.

ממצאים נוספים שעלו מתצפיות

1. ניכר כי כל עובד יודע את הגדרת התפקיד שלו בחנות- מוכר, אחראי משמרת, אדמיניסטרציה במהלך המשמרת.
2. האופן בו מציגים המתמודדים את מהות החנות ומדגישים את תרומתה החברתית לעמותות במקום להדגיש את מאפייני המועמדים עצמם השתפר במהלך שנות המחקר.
3. לא נראה אף עובד מפעיל את הקופה בזמן התשלום על מוצרים על אף שבמקום היו מתמודדים ותיקים.
4. ניכרת חלוקת תפקידים מסודרת בהתייחס לתפקידים כמו הליכה לבנק וקניית חומרי ניקוי.

ראיונות עם לקוחות

ראיינו 16 מבקרות בחנות, כולן נשים, שנכנסו לחנות בימים בהם בוצעו התצפיות. כל המרואיינות הכירו את החנות לראשונה כאשר הן עברו ברחוב וראו אותה. רובן אמרו שזו הפעם הראשונה בה הן מבקרות בחנות ושתיים מהן טענו כי הן מבקרות בה מספר פעמים בשנה. כולן ציינו כי המוצרים איכותיים וקיבלו שירות טוב. כל הלקוחות טענו כי לדעתם המוצרים איכותיים ורובם גם רכשו באותו מעמד. בנוסף, רובם דיווחו על שירות טוב, מקצועי.

כשנשאלו הלקוחות בדבר חזרה עתידית לחנות שתיים מהן ציינו כי בוודאות יחזרו לחנות עבור רכישת מתנות למקום העבודה שלהן כשהבינו שהחנות מאפשרת קנייה בכמויות לפי הזמנה אישית ולקחו פרטים ליצירת קשר.

להלן התגובות שקיבלנו על התרשמותן באופן כללי מהחנות ומהמוצרים:

"חיפשתי משהו... מתנה ייחודית ונכנסתי כי החנות נראתה לי מאוד מיוחדת מבחון";

"חברה שלי נוסעת לחו"ל ורציתי לקנות לה ספר זיכרונות מיוחד";

"המוצרים מהממים, זה ממש גימיק";

"זו אמנם הפעם הראשונה אך לא האחרונה שאני מבקרת בחנות".

ביבליוגרפיה

נ. שטרוד, י. שרשבסקי, א. בידני-אורבך, מ. לכמן, ט. זהבי, נ. שגיב. סטיגמה: עמדות, התנסויות ודרכי התמודדות של אנשים המטופלים במרפאות לבריאות הנפש. המרכז לחקר מוגבלויות ואוכלוסיות מיוחדות מאירס-גיוינט-מכון ברוקדייל.

- Bond, G. R., Resnick, S. G., Drake, R. E., Xie, H., McHugo, G. J., & Bebout, R. R. (2001). Does competitive employment improve nonvocational outcomes for people with severe mental illness?. *Journal of consulting and clinical psychology*, 69(3), 489.
- Crisp, A. H., Gelder, M. G., Rix, S., Meltzer, H. I., & Rowlands, O. J. (2000). Stigmatisation of people with mental illnesses. *The British Journal of Psychiatry*, 177(1), 4-7.
- Crowther, R. E., Marshall, M., Bond, G. R., & Huxley, P. (2001). Helping people with severe mental illness to obtain work: systematic review. *Bmj*, 322(7280), 204-208.
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D. & Gekas, G. (2011) Social Entrepreneurship: A Content Analysis *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 7(1), 99-119.
- Eklund, M., Erlandsson, L. K., & Persson, D. (2003). Occupational value among individuals with long-term mental illness. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 70(5), 276-284.
- Eklund, M., Hansson, L., & Ahlqvist, C. (2004). The importance of work as compared to other forms of daily occupations for wellbeing and functioning among persons with long-term mental illness. *Community mental health journal*, 40(5), 465-477.
- Gidron, B. & Abbou, I. (2012) The Phenomenon of Social Businesses: Some Insight from Israel in *Gidron, B. & Hasenfeld, Y. (Eds.) Social Enterprises: An Organizational Perspective* (in press).
- Martin, R. J., & Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for a Definition *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29-39.
- Mechanic, D., Bilder, S., & McAlpine, D. D. (2002). Employing persons with serious mental illness. *Health Affairs*, 21(5), 242-253.
- Waddock, S. A. (2008). *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Responsibility Movement*, Sheffield, UK: Greenleaf

נספחים

נספח 1: התפלגות תשובות: שאלון אינטייק

4. מין:

1_גבר	22.7
2_אשה	77.3
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

7-8. שנה תחילת עבודה בחנות:

1_ במהלך שנת 2012	27.3
2_ במהלך שנת 2013	36.4
3_ במהלך שנת 2014	9.1
4_ במהלך שנת 2015	27.3
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

50-53. מהי שנת הלידה שלך?

1_ עד שנת 1970	40.8
2_ משנת 1973 ועד שנת 1979	36.2
3_ משנת 1982 ועד 1991	23.0
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

54. באיזו ארץ נולדת:

1_ ישראל	72.7
2_ אסיה – אפריקה	0.0
3_ חבר העמים ומזרח אירופה,	13.6
4_ מערב אירופה – אמריקה	4.5
5_ אחר	9.1
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

55-58. באיזו שנה עלית:

1_ בשנת 1973	16.7
1_ בשנת 1993	16.7
2_ בשנת 1998	16.7
3_ בשנת 2001	33.3
3_ בשנת 2006	16.7
	<hr/>
	100.0
	(N=6)

59. מה מצבך המשפחתי?

1 __ רווק/ה	77.3
2 __ נשוי/אה / מתגורר עם בן זוג קבוע	4.5
3 __ גרושה / פרוד / אלמן/ה	18.2
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

60. היכן אתה מתגורר?

1 __ גר עם ההורים / בני משפחה	45.5
2 __ גר עם בן/בת הזוג או חבר לחיים	4.5
3 __ גר לבד, ללא שותפים	9.1
4 __ גר עם שותפים לדירה	4.5
5 __ בדוור מוגן / הוסטל	36.4
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

61. מהי הדת שלך?

1 __ יהודי	95.5
2 __ מוסלמי/דרוזי	0.0
3 __ נוצרי	0.0
4 __ אחר	4.5
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

62. היית מגדיר את עצמך כ:

1 __ חילוני	59.1
2 __ מסורתי	31.8
3 __ דתי	9.1
4 __ חרדי	0.0
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

63-64. כמה שנים למדת או אתה לומד בסך הכל?

1 __ פחות מ-12 שנות לימוד	20.0
2 __ שתיים-עשר שנות לימוד	55.0
3 __ שלוש-עשר עד חמש-עשר שנות לימוד	15.0
4 __ שש-עשר שנות לימוד ויותר	10.0
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

65. מהי הרמה הגבוהה ביותר של השכלה שסיימת, או התואר הגבוה ביותר שקיבלת?

1 __ פחות מתעודת גמר תיכון	31.8
2 __ סיימתי בית ספר תיכון עם בגרות	45.5
3 __ סיימתי לימודים גבוהים אך ללא תואר	9.1
4 __ קיבלתי תואר ראשון	4.5
5 __ קיבלתי תואר שני ומעלה	9.1
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

66. האם יש לך מקצוע מסוים / תעודה מקצועית?

1 __ אין לי תעודת מקצוע	50.0
2 __ יש לי מקצוע	50.0
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

המקצועות / תעודה מקצועית שצוינו על ידי העונים "יש לי מקצוע" בשאלה קודמת: (N=22)

- גרפיקה
- עיסוי וטיפול
- אחות
- רואה חשבון
- סייעת לגן ילדים
- מזכירות
- מתווך נדל"ן
- פקידות

67-80. פרט את הקורסים / ההכשרות המקצועיות שעברת - מוצגים קורסים שצוינו בעדיפות ראשונה: (N=22)

- טיפול אלטרנטיבי
- שפה אנגלית
- איפור
- קורס גרפיקה
- הנהלת חשבונות
- סייעת
- מזכירות – סוג 1
- מחשבים
- marketing

סוג עבודה	תפקיד	משך זמן בעבודה	סיבת הפסקת עבודה
ניהול	מנהל בית קפה	שנתיים	מצב בריאותי (מאוד חולה)
	ניהול כספים	שנה	חברה פשטה רגל ונסגרה
	ניהול חדרי סטודנטים	8 חודשים	צמצום עובדים
שירות לקוחות	שירות טלפוני/ תמיכה טכנית/ פקידות	-שנתיים -10 חודשים -שנה -4 שנים -שנתיים -חצי שנה -4 חודשים -חצי שנה -שנה 71 חודשים -שנתיים -חודשיים	-מצב בריאותי (תחושת עייפות) - מצב בריאותי לא מאפשר -לא הסתגר עם המנהל -רצה עבודה כcopywriting -העבודה הייתה בחו"ל, עלתה לישראל -מצב בריאותי -קשיים בעבודה -איחורים וחיסורים, קשיים לקום -לא הגיע ליעדים שהוצבו לו -שינוי בהנהלה, השפיע עליו -לא הרגישה שהייתה צריכה ללכת
	טיפול בקשישים	-שנה -4 חודשים -חצי שנה	-החלטה אישית, בעיות בעבודה -מצב בריאותי -חיפשה שינוי, מצב בריאותי גרוע
אומנות	מעצבת תכשיטים	שנה	צפיתי ליותר כיף בעבודה
	מעצבת גרפית	שנה	החמרה במצב הכלכלי של העובדת
	יוצרת אומנות	שנה	רצתה להתקדם
מכירה	מוכרת (בגדים, סופר מרקט, הום סנטר, טלמרקטינג, חנות פרחים וכו').	-שנה -שנה -8 חודשים -שנה -7 שנים -3 שנים -4.5 חודשים -4 שנים	- עבודה זמנית - פרויקט הסתיים - רצון לעבוד בשוק החופשי -חנות נסגרה -אווירה מתוחה בחנות שגרמה לו להיכנס לחרדות ויחס של אחת העובדות -מצב בריאותי - שעמום -עקב מעבר דירה
	בישול	-חודש - שנה -שנתיים	-פיטורין בגלל איטיות בעבודה - מעבר לחנות כלים שלובים -מיצה את עצמו
מלצרות/ מטבח	מלצרות	3- חודשים -שנה	-יחס של עובדים עמיתים (הטרדה) -פוטור
	אריזה	6- שנים וחצי -שנה -שנתיים -חודשיים -חודש -חודש -3 חודשים -4 חודשים	-החלטה עצמית להתקדם -מעבר לכלים שלובים -מעבר לתעסוקה נתמכת -מצב בריאותי לא מאפשר -עבודה פיזית קשה -לא היו צריכים אותה יותר -משעמם -לא התחברה לעבודה
אחר	ניקיון	4- חודשים	-החלטה אישית בגלל מצב נפשי, היה לה עצוב בגלל סוג העבודה
	אבטחה	-שנה	-גר בחו"ל
	מדריך באנוש	3- שנים	-מיצה, רצה להתקדם
	משגיח בגרויות	-חודש	-לא הופיע לעבודה
	בייביסיטר	-שנה	-עבודה זמנית

101. מי היה הגורם העיקרי שיעץ/הפנה אותך לקבל את העבודה בחנות כלים שלובים?

1	עובדת סוציאלית	49.7
2	מנהלת או רכזת בדיור מוגן/הוסטל	9.0
3	מנהלת או אחראית במפעל מוגן	9.0
4	מתאמת תוכנית טיפול	18.0
5	ועדת סל שיקום	4.5
6	אחות בריאות הנפש	4.5
7	הגיע לבד	4.5
		100.0
		(N=22)

102-104. אילו התלבטויות או חששות היו לך לפני שהתחלת לעבוד?

1. חששות הקשורות ליחסי אנוש ומגע עם אנשים (N=4)
2. חששות מאי יכולת לבצע את העבודה עקב המגבלה (N=9)
3. חששות בנוגע לרמת שכר (N=2)
4. חששות מתנאי עבודה כגון: שעות עבודה, מרחק מהבית (N=3)
5. לא היו חששות (N=2)

105. כיצד היית מגדיר את בעייתך הרפואית או המגבלה שיש לך?

1	קלה	38.1
2	בינונית	52.4
3	קשה	9.5
4	קשה מאוד	0.0
		100.0
		(N=21)

106-114. האם את/ה (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת)

סה"כ	לא 2	כן 1	
100.0	72.7	27.3	206. עם ליקוי למידה מסוג כלשהו? (N=22)
100.0	9.5	90.5	207. עם מצב רגשי או נפשי כלשהו (N=21)
100.0	90.9	9.1	208. עם נכות פיזית או קוגניטיבית (N=22)
100.0	59.1	40.9	209. עם מחלה כרונית (N=22)
100.0	81.8	18.2	210. עם נכות או מוגבלות שמקשים על יכולתך לדבר או לתקשר עם אחרים (N=22)
100.0	95.5	4.5	211. עם נכות או מוגבלות שמקשים על יכולתך לשמוע (N=22)
100.0	90.9	9.1	212. עם נכות או מוגבלות שמקשים על יכולתך לראות, (להוציא משקפי ראייה) (N=22)
100.0	61.9	38.1	213. מחשיב את עצמך כאדם נכה (N=21)
100.0	76.2	23.8	214. חושב כי רוב האנשים האחרים יחשיבו אותך כאדם נכה (N=21)

216-7. באיזה גיל היית כשהחלה המגבלה שלך, הנכות או בעיית הבריאות? או האם נולדת עם הנכות?

0 __ נולדתי עם הנכות	0.0
1 __ החלה המגבלה מתחת לגיל 12 שנים	18.0
2 __ החלה המגבלה מגיל 12 ועד גיל 15	18.0
3 __ החלה המגבלה מגיל 16 ועד גיל 20	21.4
4 __ החלה המגבלה מגיל 21 ועד גיל 30	31.7
5 __ החלה המגבלה מעל לגיל 31	9.0
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

218. ב-30 הימים האחרונים עד כמה הרגשת בושה או מבוכה בשל בעיות הבריאות שלך?

1 __ במידה רבה מאד	9.5
2 __ במידה רבה	4.8
3 __ במידה מסוימת	19.0
4 __ במידה מעטה	28.6
5 __ בכלל לא	38.1
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

220-230. האם אושפזת במוסד רפואי בחמש עשרה השנים האחרונות – פרט

- אושפז 10 פעמים במחלה הסגורה בתל השומר, כל אשפוז למשך חודש ועד 5 חודשים
- שני אשפוזים במהלך העשר שנים האחרונות
- אשפוז לפני שנתיים
- בשנת 2003 למשך 4 חודשים, ב- 2006 וב- 2009 לאורך כל השנה, בשנת 2011 למשך 3 חודשים
- בשנה שעברה במשך 4 חודשים
- לפני שנה וחצי במשך 6 חודשים בבית חולים שלבתי בהוד השרון
- בגיל 13 בבית חולים פסיכיאטרי בנס ציון, בגילאי 17-18 אשפוז בבאר שבע
- בגיל 9 בבית חולים בילינסון, בשנים 2005 ו- 2008 בבית חולים גהה
- בשנת 2003 תחילת מחלה וב- 2004 הועברה לאשפוז בפתח תקווה
- בעקבות דיכאון היו אשפוזים בתל השומר ובבית חולים גהה לנפש
- האשפוז האחרון היה ב- 2010 בבית חולים פסיכיאטרי בהוד השרון
- אושפז אבל לא מעוניין לתת פרטים (2 מתמודדים ענו)
- ב- 2009 רגישה דיכאון במשך חודש ואושפזה באברבנל
- אשפוז כאוב באברבנל בגיל 18 הייתה באברבנל 3 פעמים בכפייה, לפני שנתיים וחצי. שנה שעברה באוקטובר במחלקה הפתוחה באברבנל, אוגוסט מחלקה פתוחה בגהה.
- בגיל 20, פתח תקווה בגהה, חודש במחלקה סגורה, חודשיים וחצי במחלקה פתוחה, חודשיים וחצי אשפוז יום.
- בגיל 23 אשפוז בתל השומר בבריאות הנפש עקב ניסיון התאבדות, למשך שנתיים, תוך כדי היה מבקר בבית ההורים אחת לשבועיים. המדינה הכירה במוגבלות נפשית +57% 100% אובדן כושר עבודה. בגיל 34 אשפוז באברבנל במשך 7 חודשים.
- בגיל 24 עברה אשפוזים בתל השומר במחלקה פתוחה וחזרה כל מספר שנים מחדש, בגלל תחושת אובדנות.
- בגיל 29 התפרצות המחלה, בגיל 31 אשפוז ראשון באברבנל למשך חודש וחצי הייתה בהריון עם עובר ללא דופק, בעקבות זה נעלה את עצמה בבית עם הילדים כי פחדה לעשות הפלה, המשטרה הגיעה ופרצה לבית ולקחה אותה לבית חולים ומשם לאשפוז.

231-240. האם יש דברים שהיית רוצה לומר לחוקרים על העבודה שלך בחנות כלים שלובים או על החוויות / הציפיות שלך בעבודה? (אתה יכול לציין היבטים חיוביים או שליליים, וגם הערות או הצעות לשיפור)

- החנות הוא מקום יפה לאנשים שרוצים להתקדם, נותן להם הזדמנות. אך השכר לא מספיק
- דרישות קשות, תשלום נמוך, פחות זכויות חברתיות, לוח זמנים קשה
- למדתי הרבה למרות שהיה קשה, רוצה להודות לכולם
- להרגיש בנוח, מצפה ללמוד, ולעזור בתכנון
- מצפה להתקדם, להבין את צוות, ללמוד סבלנות, לסמוך יותר
- החנות עזרה לביטחון העצמי, למדתי איך לקבל ביקורת
- התקדמתי מאז תחילת העבודה, עשיתי דברים שלא ידעתי קודם
- החנות היא מקום כיפי וללא לחץ
- לתרום בלהתמודד עם פחדים מאנשים, ביטחון עצמי, מסגרת יום-יומית
- אני שמח להגיע לעבודה כל יום
- אני אוהב לעבוד כמוכר ולפגוש אנשים, אך, קשה לי לזכור דברים
- להצליח ולהתקדם
- אווירת נחמה בחנות, יש מסגרת וזה חשוב. הלקוחות נעימים והופכים את החוויה למרגיעה ופחות מלחיצה.
- מבחינת הנחקר זו תחנת מעבר בדרך לשוק החופשי, הוא שמח על הכלים שהוא מקבל.

נספח 2: התפלגות תשובות שאלון מדד השוויון (השתתפות חברתית)

פעילויות קהילתיות ספציפיות

12. האם יצאת אתמול מבידוד (לעבודה, לימודים, קניות, פעילות פנאי, עבודה התנדבותית או בילוי זמן עם חברים ומשפחה)?

כן	1	95.5
לא	2	4.5
		100.0
		(N=22)

13-14. כמה שעות בילית אתמול מחוץ לבית?

1	לא ביליתי בכלל (אפס שעות)	4.5
2	שעתיים עד שלוש שעות	9.0
3	ארבע עד חמש שעות	22.7
4	שש שעות ויותר	63.6
		100.0
		(N=22)

15-24 עכשיו אקריא לך רשימה של פעולות אנא ציין באיזה תדירות אתה עושה כל אחת מהפעולות הבאות? (אף פעם, פחות מפעם בחודש, פעם בחודש, פעמיים בחודש, פעם בשבוע, פעמיים בשבוע, יותר מפעמיים בשבוע)

סה"כ	יותר מפעמיים בשבוע	7	6	5	4	3	2	1	אף פעם	
100.0	18.2	9.1	36.4	22.7	9.1	0.0	4.5	15. מבלה עם חברים, קרובי משפחה או שכנים (N=22)		
100.0	0.0	0.0	9.1	0.0	4.5	22.7	63.6	16. הולך לבית כנסת, מסגד, כנסייה או כל מקום דתי אחר (N=22)		
100.0	0.0	0.0	0.0	18.2	9.1	40.9	31.8	17. הולך לאירועים חברתיים כגון מופעים, הצגות, תערוכות (N=22)		
100.0	0.0	0.0	4.5	0.0	4.5	31.8	59.1	18. מבקר במוסדות תרבות בקהילה כגון: ספרייה, מוזיאונים וכדומה		
100.0	0.0	0.0	4.5	0.0	0.0	0.0	95.5	19. לוקח חלק בפעילות התנדבותית (N=22)		

100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	20. לוקח חלק בפעילות ציבורית כגון השתתפות בוועדים, הפגנות, פעילויות מחאה וכדומה (N=22)
100.0	0.0	0.0	4.5	4.5	9.1	22.7	59.1	21. משתתף באירועים חברתיים מיוחדים בקהילה לדוגמא הפנינג, בזארים וכדומה (N=22)
100.0	4.8	4.8	19.0	4.8	0.0	4.8	61.9	22. משתתף בפעילות של ארגונים קהילתיים חברתיים כגון חוגים, קבוצות למיניהן, פעילות במתנ"ס וכו' (N=21)
100.0	0.0	4.5	18.2	9.1	18.2	31.8	18.2	23. יוצא למקומות פתוחים בקהילה כגון פארקים, בריכה, חוף הים, טיולים בחיק הטבע וכדומה (N=22)
100.0	9.1	4.5	9.1	4.5	22.7	22.7	27.3	24. לוקח חלק בפעילויות שעות פנאי כגון אירוע ספורט או יציאה לקולנוע (N=22)

25-34 איזה מבין הפעילויות הבאות היית רוצה לעשות לעיתים קרובות יותר?

מס.	כה"כ	לא 2	כן 1	
25	100.0	18.2	81.8	לבלות עם חברים, קרובי משפחה או שכנים (N=22)
26	100.0	68.2	31.8	ללכת לבית כנסת, כנסיה, מסגד או כל אירוע בעל צביון דתי (N=22)
27	100.0	19.0	81.0	ללכת לאירועים חברתיים כגון מופעים, תערוכות, הצגות וכדומה (N=21)
28	100.0	40.9	59.1	ללכת למוסדות חינוך או תרבות בקהילה כגון ספריה או מוזיאון (N=22)
29	100.0	42.9	57.1	ליטול חלק בפעילות התנדבותית (N=21)
30	100.0	90.0	10.0	ליטול חלק בפעילות ציבורית כגון השתתפות בוועדים, הפגנות, פעולות מחאה וכדומה (N=20)
31	100.0	40.0	60.0	להשתתף באירועים חברתיים כמו הפנינג, בזארים וכדומה (N=20)
32	100.0	22.7	77.3	להשתתף בארגונים קהילתיים חברתיים כגון: חוגים, קבוצות למיניהן, פעילות במתנ"ס וכדומה (N=22)
33	100.0	14.3	85.7	לצאת למקומות פתוחים בקהילה כגון: פארקים, חוף ים, ברכה, טיולים בחיק הטבע וכדומה (N=22)
34	100.0	9.5	90.5	לקחת חלק בפעילויות שעות פנאי כגון: אירועי ספורט, צפייה בסרטים בקולנוע, יציאה לקניונים עם חברים (N=21)

35. באופן כללי, כמה אתה מעורב בקהילה שלך?

1 __ לא מעורב	27.3
2 __ מעורב מעט	50.0
3 __ די מעורב	13.6
4 __ מעורב מאוד	9.1
	100.0
	(N=22)

36. באיזה תדירות מעודדים אותך ארגונים שונים בקהילה להשתתף בפעילויות שלהם?

1 __ אף פעם	28.6
2 __ לעיתים רחוקות	23.8
3 __ לפעמים	28.6
4 __ לעיתים קרובות	19.0
	100.0
	(N=21)

37. במהלך השנה האחרונה, עד כמה היית מרוצה מרמת המעורבות שלך בחברה?

1 __ כלל לא מרוצה	23.8
2 __ לא כל כך מרוצה	19.0
3 __ די מרוצה	28.6
4 __ מרוצה מאד	28.6
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

38. האם היית רוצה להיות מעורב יותר בחברה (מאשר אתה היום)?

1 __ כן	68.2
2 __ לא	31.8
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

39-49. מדוע לדעתך אינך מעורב בחברה כפי שהיית רוצה, או מדוע לדעתך אינך מעורב בפעילויות חברתיות

נוספות?

סה"כ (N=22)	לא 0	כן 1	
100.0	50.0	50.0	39. אין לי מספיק כסף
100.0	86.4	13.6	40. אין לי תחבורה זמינה ונוחה
100.0	40.9	59.1	41. אין לי זמן
100.0	90.9	9.1	42. ארגונים בקהילה לא עודדו אותי או הזמינו אותי להיות שותף
100.0	72.7	27.3	43. אני לא מכיר פעילויות שמעניינות אותי
100.0	81.8	18.2	44. אני לא מעוניין להיות מעורב ביותר פעילויות חברתיות
100.0	95.5	4.5	45. אנשים לא רוצים להיות בחברת אנשים עם נכויות
100.0	50.0	50.0	46. אין לי עם מי לצאת
100.0	95.5	4.5	47. סביבות לא נגישות לי
100.0	50.0	50.0	48. המוגבלות מונעת ממני להיות מעורב

49. סיבות נוספות שצוינו על ידי מהמתמודדים, ואשר מונעות מהם להיות מעורבים יותר בחברה:

- דיכאון
- כל דבר טוב בזמן המתאים לו
- חששות מאנשים בחוץ
- חוסר מוטיבציה וכוח
- הייתי רוצה להיות מעורב יותר, אך אינני יודע איך למצוא את זה
- אוהב להיות בבית, אין לו חשק לפעמים עייף
- צריך לבחור אם ללכת למועדון או לעבודה כי שניהם אחה"צ
- חוסר ביטחון עצמי, חשש להיחשף בגלל המגבלה הנפשית
- חוסר עניין במעורבות

50-51. כמה משפחות אתה מכיר בשכונתך, ברמה כזו שאתם מבקרים איש את רעהו בבית?

1 __ לא מכיר משפחות	66.7
2 __ משפחה אחת בלבד	9.5
3 __ שתי משפחות	9.5
4 __ שלוש משפחות	14.3
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

52-53. כמה חברים קרובים יש לך, כאלו איתם אתה חש בנוח ויכול לדבר עימם על הנושאים המעסיקים אותך? (אתה יכול לכלול קרובי משפחה)

1 __ לא מכיר חברים	9.5
2 __ חבר אחד בלבד	28.6
3 __ שניים עד שלושה חברים	38.1
4 __ ארבעה חברים ויותר	23.9
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

54. במהלך השנה האחרונה, באיזה תדירות נפגשת עם חברים או קרובי משפחה לפעילויות משותפות כמו בילויים או ביקור בבית אחד של השני (סתם בשביל הכיף)?

1 __ כל יום	9.1
2 __ מספר פעמים בשבוע	22.7
3 __ בערך פעם בשבוע	18.2
4 __ פעמים שלוש בחודש	18.2
5 __ פעם בחודש לערך	18.2
6 __ בין חמש לעשר פעמים בשנה	9.1
7 __ פחות מחמש פעמים בשנה	4.5
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

55. במהלך החודש האחרון, באיזה תדירות ביקרו אותך חברים בביתך (לא כולל בני משפחה)?

1 __ כל יום	0.0
2 __ מספר פעמים בשבוע	9.1
3 __ בערך פעם בשבוע	4.5
4 __ פעמיים שלוש בחודש האחרון	22.7
5 __ פעם אחת בחודש האחרון	9.1
6 __ כלל לא ביקרו בחודש האחרון	54.5
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

56. במהלך החודש האחרון, באיזה תדירות ביקרת חברים בביתם (לא כולל בני משפחה)?

1 __ כל יום	0.0
2 __ מספר פעמים בשבוע	13.6
3 __ בערך פעם בשבוע	4.5
4 __ פעמיים שלוש בחודש האחרון	0.0
5 __ פעם אחת בחודש האחרון	13.6
6 __ כלל לא ביקרו בחודש האחרון	68.2
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

57. במהלך החודש האחרון, באיזה תדירות בממוצע דיברת בטלפון (קווי או סלולארי) עם חברים או קרובי משפחה?

1 __ כל יום	63.6
2 __ מספר פעמים בשבוע	22.7
3 __ בערך פעם בשבוע	9.1
4 __ פעמיים שלוש בחודש האחרון	0.0
5 __ פעם אחת בחודש האחרון	4.5
6 __ כלל לא בחודש האחרון	0.0
	<hr/>
	100.0
	(N=22)

58. באיזה מידה אתה פעיל ומעורב בפעילויות של קבוצות או מועדונים חברתיים קהילתיים?

1 __ מאוד פעיל, משתתף ברוב המפגשים	9.5
2 __ מעורב במידה מסוימת, משתתף לעיתים במפגשים	19.0
3 __ לא פעיל, שייך אך כמעט ולא הולך למפגשים	9.5
4 __ לא שייך לאף קבוצה או מועדון	61.9
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

60-65. כעת אשאל אותך מספר שאלות לגבי התחושות שלך. אנא ציין לגבי כל אחד מהמשפטים הבאים, האם אתה מסכים מאוד, די מסכים, לא כל כך מסכים, לא מסכים כלל:

סה"כ	מסכים מאוד 4	די מסכים 3	לא כל כך מסכים 2	לא מסכים כלל 1	
100.0	18.2	36.4	18.2	27.3	60. אני חבר מוערך ותורם בקהילה שלי (N=22)
100.0	22.7	18.2	9.1	50.0	61. אני מבודד מרוב האנשים (N=22)
100.0	9.1	27.3	9.1	54.5	62. מיידעים אותי על דרכים בהם אני יכול לקחת חלק בפעילות התנדבותית או לפעול למען הקהילה שלי (N=22)
100.0	14.3	23.8	14.3	47.6	63. לא מערבים אותי בפעילויות בקהילה שלי (N=21)
100.0	14.3	38.1	14.3	33.3	64. מיידעים אותי על קבוצות או ארגונים קהילתיים אשר יכולים להיות לי לעזר (N=21)
100.0	31.8	18.2	4.5	45.5	65. לא מזמינים אותי להביע את דעותיי בנושאים חברתיים (N=22)

תעסוקה

70-79. כעת אשאל אותך מספר שאלות לגבי עבודתך הנוכחית בחנות כלים שלובים. אנא ציין לגבי כל אחד מהמשפטים הבאים, האם אתה מסכים מאוד, די מסכים, לא כל כך מסכים, לא מסכים כלל:

סה"כ	מסכים מאוד	די מסכים	לא כל כך מסכים	לא כלל מסכים	
100.0	54.5	27.3	13.6	4.5	70. אני שבע רצון מעבודתי בחנות (N=22)
100.0	9.1	22.7	27.3	40.9	71. די משעמם לי בעבודה (N=22)
100.0	40.9	22.7	18.2	18.2	72. אני מרגיש שאני מנצל היטב את הכישורים שלי בעבודה (N=22)
100.0	50.0	45.5	0.0	4.5	73. אני מקבל יחס טוב מאד מהאחראים עלי (N=22)
100.0	50.0	31.8	9.1	9.1	74. העבודה מעניינת אותי (N=22)
100.0	36.4	36.4	13.6	13.6	75. אני מעדיף לעבוד בעבודה רגילה, בשוק החופשי (N=22)
100.0	50.0	31.8	9.1	9.1	76. אני מאמין שיש לי את היכולת להצליח בעבודה גם בשוק החופשי (N=22)
100.0	68.2	27.3	4.5	0.0	77. הניסיון שלי בעבודה בחנות יעזור לי להצליח גם בעבודות אחרות (N=22)
100.0	59.1	9.1	13.6	18.2	78. הייתי רוצה להתקדם ולקבל תפקיד יותר אחראי בעבודתי בחנות (N=22)
100.0	14.3	23.8	9.5	52.4	79. אני מרגיש מתוסכל שלא מנצלים מספיק את הכישורים שלי בעבודה (N=21)

80. האם אתה משתמש באינטרנט?

___1	כן	77.3
___2	לא	22.7
		100.0
		(N=22)

81-82. כמה שעות בשבוע אתה משתמש באינטרנט?

___1	שעה אחת בלבד	23.5
___2	בין שתיים עד ארבע שעות	35.3
___3	חמש עד עשר שעות	17.7
___4	אחת עשרה ועד תשע עשרה שעות	5.9
___5	עשרים שעות ויותר	17.7
		100.0
		(N=17)

90-97. (505) כמה אתה עושה כל אחת מהפעולות הבאות באמצעות האינטרנט?

סה"כ	עושה הרבה מאד 4	עושה די הרבה 3	עושה מעט 2	לא עושה כלל 1	
100.0	0.0	12.5	56.3	31.3	90. לתקשר עם חברים ומשפחה (דרך דוא"ל, מסנג'ר פייסבוק וכדומה) (N=16)
100.0 (N=8)	6.7	13.3	26.7	53.3	91. ליזום קשר עם אנשים בעלי תחומי עניין וחוויות דומים לשלי (N=15)
100.0	0.0	0.0	31.3	68.8	92. לקחת חלק בארגונים בקהילה שלי(למשל לברר על ארגונים מקצועיים או קבוצות תמיכה) (N=16)
100.0	12.5	18.8	37.5	31.3	93. להתעדכן אודות העולם הסובב אותי (דרך עיתונים, מאגרי מידע באינטרנט) (N=16)
100.0	18.8	6.3	37.5	37.5	94. להרגיש יותר מחובר/שייך לעולם (N=16)
100.0	0.0	0.0	6.3	93.8	95. לקחת חלק בפעילות ציבורית (כמו תגובות באינטרנט, חתימה על עצומה וכדומה) (N=16)
100.0	50.0	25.0	12.5	12.5	96. ליהנות מבידור והעברת זמן (סרטים, מוסיקה, משחקים או סתם להעביר את הזמן) (N=16)
100.0	18.8	6.3	50.0	25.0	97. לחפש מידע, לערוך קניות ולעשות סקר שווקים ומבצעים (N=16)

98. באיזה מידה השימוש באינטרנט שיפר את איכות חיידך?

1	במידה רבה	37.5
2	במידה מסוימת	56.3
3	לא השפיע כלל	6.3
		100.0
		(N=16)

124. עד כמה את שבע רצון מחיידך באופן כללי?

1	מאוד שבע רצון	26.3
2	שבע רצון	5.3
3	די שבע רצון	26.3
4	לא כל כך שבע רצון	31.6
5	מאוד לא שבע רצון	10.5
		100.0
		(N=19)

130. באופן כללי, האם היית אומר/ת שמצב בריאותך בזמן האחרון?

1	מצוין	13.6
2	טוב מאד	9.1
3	טוב	45.5
4	בינוני	22.7
5	גרוע	9.1
6	לא יודע / מסרב לענות	0.0
		100.0
		(N=22)

131. האם הנך חש/ה שיפור או החמרה במצב בריאותך כיום, לעומת מצבך לפני חצי שנה?

___1	כן, חל שיפור	72.7
___2	כן, חל שיפור קל	9.1
___3	אין שינוי	9.1
___4	כן, חלה החמרה	4.5
___5	לא יודע	4.5
___6	מסרב לענות	0.0
		<hr/>
		100.0
		(N=22)

134. באיזו מידה מפריעה לך בשנה האחרונה בעיה בריאותית כרונית בתפקודך השוטף בעבודה, לימודים, בביצוע עבודות בית, או כל פעילות אחרת?

___1	מפריעה מאד	31.8
___2	מפריעה קצת	45.5
___3	איננה מפריעה כלל	22.7
___4	מסרב לענות	0.0
		<hr/>
		100.0
		(N=22)

נספח 3: התפלגות תשובות שאלון הערכת קשיים בתפקודים ניהוליים

סה"כ	לעיתים קרובות מאוד 5	לעיתים קרובות 4	לעיתים 3	לעיתים רחוקות 2	אף פעם 1		
100.0	9.1	9.1	22.7	18.2	40.9	עובד (N=22)	1. אני מתקשה להבין למה אנשים מתכוונים, אלא אם הם מתבטאים בצורה פשוטה וברורה
100.0	4.5	18.2	22.7	27.3	27.3	מעסיק (N=22)	
100.0	4.8	4.8	19.0	28.6	42.9	עובד (N=21)	2. אני פועל מבלי לחשוב, עושה את הדבר הראשון שעולה לי בראש
100.0	4.8	9.5	14.3	23.8	47.6	מעסיק (N=21)	
100.0	0.0	0.0	9.1	0.0	90.9	עובד (N=22)	3. לפעמים אני מדבר על אירועים או פרטים שלא קרו מעולם, אבל אני מאמין שקרו באמת
100.0	0.0	0.0	0.0	13.6	86.4	מעסיק (N=22)	
100.0	9.1	4.5	31.8	9.1	45.5	עובד (N=22)	4. אני מתקשה בחשיבה מקדימה או בתכנון כמה צעדים קדימה
100.0	4.5	18.2	31.8	31.8	13.6	מעסיק (N=22)	
100.0	4.5	18.2	50.0	13.6	13.6	עובד (N=22)	5. לפעמים אני רגיש יותר על המידה ויכול להיות עצבני מעט באותו רגע
100.0	13.6	13.6	13.6	22.7	36.4	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	5.0	15.0	20.0	60.0	עובד (N=20)	6. אני מערבב בין אירועים ונעשה מבולבל בנוגע לסדר הנכון שלהם
100.0	4.5	4.5	9.1	31.8	50.0	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	0.0	9.5	9.5	81.0	עובד (N=21)	7. אני מתקשה להכיר בחומרת הבעיות שלי ואיני מציאותי בנוגע לעתיד
100.0	9.1	13.6	13.6	13.6	50.0	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	9.1	36.4	27.3	27.3	עובד (N=22)	8. אני אדיש או חסר התלהבות
100.0	4.5	13.6	13.6	45.5	22.7	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	4.8	23.8	14.3	57.1	עובד (N=21)	9. אני אומר או עושה דברים מביכים בחברת אחרים
100.0	4.5	0.0	4.5	9.1	81.8	מעסיק (N=22)	
100.0	4.5	9.1	4.5	27.3	54.5	עובד (N=22)	10. אני ממש רוצה לעשות משהו ברגע מסוים, ואחרי דקה כבר לא אכפת לי מזה
100.0	0.0	0.0	4.5	18.2	77.3	מעסיק (N=22)	
100.0	9.1	22.7	18.2	18.2	31.8	עובד (N=22)	11. אני מתקשה להפגין רגשות
100.0	4.5	9.1	9.1	27.3	50.0	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	13.6	9.1	22.7	54.5	עובד (N=22)	12. אני מתרגז מכל שטות
100.0	4.5	4.5	9.1	9.1	72.7	מעסיק (N=22)	

100.0	0.0	4.5	9.1	22.7	63.6	עובד (N=22)	13. לא אכפת לי כיצד עליי להתנהג במצבים מסוימים
100.0	4.5	4.5	13.6	27.3	50.0	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	9.1	22.7	0.0	68.25	עובד (N=22)	14. ברגע שאני מתחיל לעשות או לומר משהו, אני מתקשה להפסיק לחזור על זה
100.0	4.5	0.0	22.7	22.7	50.0	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	4.5	13.6	27.3	54.5	עובד (N=22)	15. אני נוטה להיות מאד חסר מנוחה ואיני מסוגל "לשבת בשקט" לאורך זמן
100.0	9.1	9.1	18.2	31.8	31.8	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	14.3	9.5	38.1	38.1	עובד (N=21)	16. אני מתקשה לעצור את עצמי מלעשות משהו, גם כשאני יודע שעליי להפסיק
100.0	4.5	13.6	27.3	18.2	36.4	מעסיק (N=22)	
100.0	4.5	13.6	4.5	18.2	59.1	עובד (N=22)	17. אני אומר משהו אחד, אבל עושה משהו אחר
100.0	4.5	0.0	0.0	31.8	63.6	מעסיק (N=22)	
100.0	9.5	19.0	19.0	19.0	33.3	עובד (N=21)	18. אני מתקשה להתרכז בדבר אחד ואני מוסח בקלות
100.0	13.6	4.5	27.3	36.4	18.2	מעסיק (N=22)	
100.0	9.1	18.2	27.3	27.3	18.2	עובד (N=22)	19. אני מתקשה לקבל החלטות או להחליט מה אני רוצה לעשות
100.0	9.1	0.0	9.1	50.0	31.8	מעסיק (N=22)	
100.0	0.0	4.8	0.0	28.6	66.7	עובד (N=21)	20. אני לא מודע או שלא אכפת לי כיצד אחרים חשים בנוגע להתנהגותי
100.0	4.5	4.5	0.0	22.7	68.2	מעסיק (N=22)	

נספח 4: התפלגות תשובות שאלון לעובדים שפרשו מהפרויקט

3. מין:

1 __ זכר	23.8
2 __ נקבה	76.2
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

4-5. גיל :

1 __ עד גיל 20	6.3
2 __ מגיל 21 ועד גיל 30	12.6
3 __ מגיל 31 ועד גיל 40	37.7
4 __ מגיל 41 ועד גיל 50	25.1
5 __ מעל לגיל 50	18.8
	<hr/>
	100.0
	(N=16)

6-7. שנה שבו עזב את החנות?

1 __ 2013	61.9
2 __ 2014	23.8
3 __ 2015	14.3
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

10-11. כמה חודשים היה בחנות?

1 __ חודש אחד בלבד	4.8
2 __ חודשיים	14.3
3 __ שלושה חודשים- חמישה חודשים	19.2
4 __ חצי שנה- שמונה חודשים	14.3
5 __ תשעה חודשים- שנה	33.4
6 __ שנה- שנה וחמישה חודשים	9.6
7 __ שנה וחצי ומעלה	4.8
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

12. האם את/ה מסכים להתראיין?

1 __ מוכן להתראיין	100.0
2 __ לא מוכן להתראיין	0.0
3 __ לא זוכר שהיה בחנות	0.0
	<hr/>
	100.0
	(N=21)

13. האם היוזמה לסיים את עבודתך בחנות בדיזנגוף הייתה שלך, או של האחראים בחנות?

1 __ בעיקר ביוזמתי	42.9
2 __ יוזמה משותפת שלי ושל החנות	38.1
3 __ בעיקר ביוזמת האחראים עלי בחנות	19.0
	100.0
	(N=21)

14-15. כמה חודשים היה בחנות?

1 __ חודש אחד בלבד	4.8
2 __ חודשיים	14.3
3 __ שלושה חודשים - חמישה חודשים	19.2
4 __ חצי שנה - שמונה חודשים	14.3
5 __ תשעה חודשים - שנה	33.4
6 __ שנה - שנה וחמישה חודשים	9.6
7 __ שנה וחצי ומעלה	4.8
	100.0
	(N=21)

16-17. מה הן התרומות העיקריות עבורך של העבודה בחנות כלים שלובים? מה קיבלת שיעזור לך בעתיד?

סה"כ (N=21)	האם נתרם?		תרומות עיקריות מהעבודה בחנות "כלים שלובים"
	כן	לא	
100.0	81.0	19.0	1. מקצועיות בעבודה
100.0	90.5	9.5	שירות לקוחות
100.0	95.2	4.8	סידור סחורה
100.0	95.2	4.8	אריזת מתנות
100.0	52.4	47.6	2. ביטחון עצמי
100.0	52.4	47.6	3. התפתחות נפשית ואישית
100.0	90.5	9.5	4. עבודת צוות
100.0	76.2	23.8	5. לראות הצלחות בסוף יום
100.0	81.0	19.0	6. מוטיבציה ללקיחת יוזמה
100.0	85.7	14.3	7. לא היו תרומות בכלל

18-19. מהי הסיבה העיקרית שבגללה פרשת מהתוכנית?

סה"כ (N=21)	האם זו הסיבה?		הסיבה העיקרית לפרישה מהחנות "כלים שלובים"
	כן	לא	
100.0	19.0	81.0	1. בעיה עם המנהלת
100.0	9.5	90.5	2. בעיה עם הצוות
100.0	47.6	52.4	3. סיום שיקום
100.0	28.6	71.4	4. מיצוי/ חוסר שת"פ מצד המתמודד
100.0	0.0	100.0	5. מציאת עבודה חדשה
100.0	4.8	95.2	6. שכר נמוך
100.0	14.3	85.7	7. מצב בריאותי לא מאפשר
100.0	4.8	95.2	8. סיבת פרישה לא ידועה

22. האם כיום אתה מועסק?

1	כן, משרה מלאה	9.5
2	כן, משרה חלקית	28.6
3	לא מועסק	61.9
		100.0
		(N=21)

23. אם כן: באיזה מקום מועסק?

1	שוק חופשי	75.0
2	תעסוקה מוגנת/נתמכת	25.0
3	אחר. פרט:	0.0
		100.0
		(N=8)

24. האם אתה לומד במוסד לקראת תואר או מקצוע, או מתכוון ללמוד בקרוב?

1	לומד כעת	19.0
2	בכוונתי להתחיל ללמוד בקרוב	38.1
3	לא לומד ולא מתכוון ללמוד בקרוב	42.9
		100.0
		(N=21)

25. אם לומד: באיזה מוסד?:

- פרויקט לימוד מטעם סל שיקום (N=2)
- בית ספר למוסיקה (N=1)
- בית ברל (N=1)

26. לאיזה תואר/ מקצוע?:

- קורס בשפה האנגלית (N=2)
- אומנות (N=1)
- מוסיקה (N=1)

30. האם אתה מתגורר כיום במקום בו היית גר כאשר עבדת בחנות "כלים שלובים"?:

1 __ גר באותו מקום	77.8
2 __ גר כיום במקום שונה. היכן?	22.2
	100.0
	(N=18)

31-38. עד כמה נכון כל אחד מההיגדים הבאים ביחס לתקופה בה עבודת בחנות

מס	תחום	נכון מאד 4	די נכון 3	לא כל-כך נכון 2	כלל לא נכון 1	סך הכל (N=15)
.31	רכשתי ניסיון בעבודה עם לקוחות	60.0	26.7	6.7	6.7	100.0
.32	רכשתי כלים שיעזרו לי לעבוד במקומות עבודה נוספים	60.0	26.7	6.7	6.7	100.0
.33	עשיתי בחנות עבודה משמעותית ובעלת חשיבות	73.3	13.3	6.7	6.7	100.0
.34	שיפרתי את הביטחון העצמי שלי	80.0	20.0	0.0	0.0	100.0
.35	למדתי לתפקד כחבר בצוות ולהסתדר עם עובדים עמיתים	66.7	26.7	6.7	0.0	100.0
.36	עשיתי בחנות צעד חשוב בדרך להיות יותר עצמאי	66.7	20.0	13.3	0.0	100.0
.37	למדתי דברים חדשים על עצמי ועל היכולות שלי	80.0	20.0	0.0	0.0	100.0
.38	בסך הכל, העבודה בחנות הייתה חוויה תורמת וחיובית	80.0	20.0	0.0	0.0	100.0

41-45. מה דעתך על?

מס	תחום	טוב 4	די טוב 3	לא כל-כך טוב 2	בכלל לא טוב 1	סך הכל
.41	היחס שקיבלתי מהאחראים עלי בחנות (N=18)	50.0	22.2	16.7	11.1	100.0
.42	היחס שקיבלתי מהעובדים איתי בחנות (N=16)	87.54	12.5	0.0	0.0	100.0
.43	הטיפול בבעיות/בקשות המיוחדות שלי (N=16)	50.0	31.3	0.0	18.8	100.0
.44	היחס שקיבלתי מלקוחות שבאו לחנות (N=16)	62.5	37.5	0.0	0.0	100.0
.45	השכר שקיבלת (N=17)	17.6	17.6	29.4	35.3	100.0

46-49. האם יש לך הצעות לשיפור העבודה בחנות בהתייחס לאנשים נוספים שיעבדו שם בעתיד*?

- הוספת כסאות בחנות עבור העובדים (N=1)
- לבחור אנשים מתאימים לעבודה עם אנשים עם מוגבלות, ולא רק מתאימים לניהול (N=6)
- ללמד את העובדים איך לעבוד על עמדת הקופה (N=2)
- להעלות את שכר העבודה של העובדים, שיהיה הולם את דמי המחיה (N=2)
- שיפור היחס כלפי העובדים ולנסות להבין אותם/ התאמת תכנית שיקום למתמודד (N=5)
- קידום בעבודה (N=1)

* (N=12) ניתן לסמן יותר מתשובה אחת

נספח 5: התפלגות תשובות: שאלון לקוחות המבקרים בחנות

3. מין:

___1 זכר	0.0
___2 נקבה	100.0
	<hr/>
	100.0
	(N=6)

4-5. גיל :

___1 עד גיל 20	20.0
___2 מגיל 21 ועד גיל 40	20.0
___3 מגיל 41 ועד גיל 50	0.0
___4 מעל לגיל 50	60.0
	<hr/>
	100.0
	(N=5)

6-9. כמה זמן אתה מבקר כבר בחנות?

___1 פעם ראשונה	0.0
___2 חודשיים	33.3
___3 ארבעה חודשים	16.7
___4 שנה	16.7
___5 שנתיים	16.7
	<hr/>
	100.0
	(N=6)

11. איך שמעת על החנות?

___1 ראיתי ברחוב	100.0
___2 שמעתי מחבר	0.0
___3 אחר	0.0
	<hr/>
	100.0
	(N=6)

12. באיזו תדירות אתה מבקר בחנות?

___1 לעיתים קרובות	16.7
___2 רחוקות	66.7
___3 פעם ראשונה	16.7
	<hr/>
	100.0

(N=6)
13. האם המוצרים איכותיים?

1 __	בהחלט	100.0
2 __	די איכותיים	0.0
3 __	לא כל כך	0.0
		<hr/>
		100.0
		(N=6)

14. האם קנית משהו היום בחנות?

1 __	כן	16.7
2 __	לא	83.3
		<hr/>
		100.0
		(N=6)

15. האם קיבלת שירות אדיב?

1 __	מאד אדיב	100.0
2 __	די אדיב	0.0
3 __	לא כל כך אדיב	0.0
4 __	גרוע	0.0
		<hr/>
		100.0
		(N=6)

16. האם קיבלת שירות מקצועי?

1 __	מאד מקצועי	100.0
2 __	די מקצועי	0.0
3 __	לא כל כך מקצועי	0.0
4 __	גרוע	0.0
		<hr/>
		100.0
		(N=6)

נספח 6: מנחה ראיונות צוות חנות "כלים שלובים"

(שאלות מנחות לאחר הקדמה)

1. מהי, באופן כללי, התרומה למשתתפים בהתייחס למענה התעסוקתי (כולל סביבת עבודה נורמטיבית, הכשרה לתחום השיווק והמכירה, גידול בשכר ותגמולים);
2. ומהי התרומה ביחס למענה חברתי (השפעת התוכנית על ההשתלבות החברתית של המשתתפים)?
3. למענה אישי (שביעות רצון מהעיסוק).
4. מי מצליח? מי נושר? יש חוקיות? (לשאל על ההתאמה של האוכלוסייה לתוכנית והתייחסות לנושא הפאסיביות)
5. מסלול אופייני (תפקידים, משכי זמן, שכר)
6. היבטי שיווק ומכירה בולטים, מגמות, סוגי לקוחות
7. מי הספקים העיקריים (תחום עיסוק וסוג)? מגמות שינוי? גיוון מוצרים?
8. רווחיות ועצמאות לאחר הפעלה ראשונית.
9. נקודות חוזקה של הפרויקט
10. נקודות חולשה
11. לקחים / המלצות לעתיד

נספח 7: מנחה ראיון עם ספקים

(שאלות מנחות לאחר הקדמה בה יוסבר תפקיד מחקר ההערכה בפרויקט)

1. הסבר על סוג הספק (מפעל מוגן / עמותה וכדומה)?
2. אופי המוצרים שאתם מייצרים ושמספקים ל"כלים שלובים". כמה זמן מוכרים להם?
3. מי מועסק / מי מייצר את המוצרים? רמת מיומנות / מקצועיות נדרשת מהעובדים?
4. איך הגעתם לעלים שלובים? איך נוצר הקשר?
5. עד כמה המכירות לכלים שלובים חשובות / מסייעות לתעסוקה אצלכם? מה התרומה של כלים שלובים לכם? האם זה מאפשר להעסיק יותר עובדים? להתפתח מבחינה עסקית?
6. יש הבדלים בין אספקת מוצרים לחנות כלים שלובים לעומת חנות רגילה (בהתייחס לסוג המוצרים, מחיר, כמות)?
7. היקפי סחורה שסופקה לחנות בשנה האחרונה לכלים שלובים (רצוי, אם אפשר, נתונים כמותיים, ואם לא – הערכה ואומדן מכירות חודשי או רבעוני).
8. מגמת גידול / הקטנה בכמות / שווי סחורה המסופקת לאורך הזמן
9. שוני במגוון / סוג המוצרים המסופקים במשך הזמן לחנות כלים שלובים
10. שביעות רצון מהקשר עם החנות וכן קשיים (אם יש) במכירות / במגעים עם חנות כלים שלובים
11. המלצות לשיפור ביחס לחנות כלים שלובים בהתייחס לקשר העסקי אתכם

נספח 8: מנחה לתצפית בחנות "כלים שלובים"

אלו הם הנקודות שיש להתייחס אליהם בתצפית (הן לגבי לקוח בודד, והן לגבי קבוצה):

1. האם הלקוח הוא בודד / זוג / משפחה / קבוצה?
2. התייחסות ללקוח שנכנס (שמים לב, מתייחסים, פונים)?
3. התייחסות ללקוח מתלבט (המוכר פונה מיוזמתו או פסיבי)?
4. מתן מענה אדיב (יחס) ומקצועי (ידע מה לענות) לשאלות ובעיות של הלקוח?
5. האם המוכר גילה יוזמה בהיבט של עידוד הלקוח לקנות וסגירת מכירה?
6. האם התקשורת עם הלקוח הייתה זורמת / שוטפת / חיובית? האם המוכר יצר קשר מעט יותר אישי עם הלקוח (התעניין לגביו באופן מנומס, וכדומה)?
7. האם המוכר גילה גמישות ברצון לבוא לקראת הלקוח ככל הניתן (הנחות, למשל)?
8. האם בוצעה מכירה? אם לא – האם יש אפשרות שהמכירה לא התקיימה עקב גישה לא מתאימה או חוסר מקצועיות של המוכר(ציין רק אם את/ה משוכנע שזה היה המצב);
9. מעורבות של מנהלת החנות או אחרים בסיוע למוכר? הייתה? מדוע? איזה?
10. התרשמות כללית מהיחס, התקשורת, וסגירת המכירה עם הלקוח.

חשוב לדעת:

- מהו משך זמן התצפית?
- כמה לקוחות נכנסו לחנות?
- לכמה לקוחות המוכרים פנו?
- מה קורה כשיש הרבה לקוחות בחנות?

נספח 9: מנחה ראיון לביצוע "סיפורי חיים"

קבלת מידע לפי שלוש נקודות זמן. לפני תחילת העבודה בעת ואחרי.

תחומים עליהם יש לשים דגש בראיון:

חברתי אישי, שאיפות ותקוות.

בעת העבודה בחנות- מהם הרגשות והאירועים שליוו אותם.

שאלות ממוקדות	שאלות כלליות
מה היה הרקע התעסוקתי שלך וההכשרה לפי העבודה בחנות?	- איך נפגשת עם התכנית?
איך הגיע לחנות? ולמה בחרו אותה? מי הפנה אותו?	- מה היה התהליך הראשוני ומה הרגשת?
מרגישה שיפור? שהשתקם? מה היה קודם? ומה קורה עכשיו? דוגמא למה שהו שונה.	- איך זה השפיע עליך להתחיל לעבוד בחנות? בהשוואה לרגשות לפני ואחרי?
האם יש לה ציפיות לעמוד בהן? דוגמא.	- מה התהליך הזה נתן לך? מה הרגשת לפני ואחרי? 39
איך החנות שינתה את החיים שלה?	- האם משהו השתנה?
מה היא מרגישה במהלך התהליך של העבודה בחנות? איך זה משפיעה עליה?	

- The shop purchases goods from about 90 suppliers a year. Half of them sell less than 1,000 NIS annually. 25% of the shop purchases are from a single supplier who also operates the shop. There is no evidence that the EMDs at the companies that sell to the shop experienced a higher salary as a result of the sales, nor was there a demand for more workers in these companies.
- The shop has not reached economical independence. The books show an annual loss of more than 250,000 NIS before taking into account the NII funds and other contributions.

To summarize, not all the program's goals were reached: the number of EMDs was smaller than planned, only a few found work at the free market, sales were dropping, economical independence was not achieved, the EMDs allowance was hardly improved, and there was no significant impact of the program on employing or paying salaries to workers with the shop suppliers. On the other hand, the individual experience of the EMDs was positive, the program contributed to their self esteem, and it gave them tools to enhance their vocational opportunities.

Abstract

Kelim Shluvim is a business venture run by the *Shikum Aher* association, operating a shop located in the center of Tel-Aviv Jaffa city and a virtual store online. The project is supported by National Insurance Institute (NII) funds. The shop functions as a "Transition Employment"; the employees are adults with mental disabilities who are entitled to rehabilitation aid from the Ministry of Health ("Sal Shikum"). Their work at the shop is designed to encourage and prepare them, for one year, for vocational mobility towards employment in the free market. The shop also serves as a platform to display and sell various products produced either by companies who employ persons with disabilities, or by individual artists with disabilities. The shop sells to the public, as well as to companies.

DAS was asked by the NII Funds to perform an evaluation study in order to assess the degree of achieving *Kelim Shluvim's* program goals, namely: personal, social and occupational rehabilitation of the participants, selling of products manufactured by people with disabilities and eventually reaching an economical independence that will allow the program to run in the future without the NII support. The shop was established in 2012 and the evaluation study was performed during the years 2015-2013. Interviews were conducted with staff, employees (with and without disabilities), suppliers and customers, and relevant documents were reviewed. Here are the main findings.

- On the average, 6.7 employees with mental disabilities (EMDs) were employed per month, as opposed to the initial plan expecting 20 EMDs. The average employment period was 7.6 months.
- 53% out of 80 EMDs who came to a job interview, were accepted for a trial period at the shop, and 40% began working there. 40.6% of the EMDs who started working at the shop left before the end of the one-year program, and 12.5% were fired. All by all, 7 EMDs moved to free market employment, 3 to sheltered employment, and 2 went to study.
- 81.8% of the EMDs believe they can succeed in the free market, and 80% are satisfied with their work at the shop. Overall attitude of the EMDs towards the program was rather positive.
- Contrary to initial expectations, the EMDs' hourly allowance (average of 12.22 NIS) did not improve during their period of employment – theoretically it could reach 18 NIS.



The National Insurance Institute
Funds for Service Development – Demonstration Projects

"Kelim Shluvim"

**A shop and distribution center for gifts and
special designs – Evaluation Study**

by

Dr. Avi Griffel

Efrat Mishor Ben David

Jerusalem, February 2017