

## מחקר הערכה של תכנית מהל"ב – דוח מס' 1

דפוסי עבודה של מנהלי היעדים התעסוקתיים, קשייהם  
והגורמים המסייעים להם בעבודתם - דוח לאחר חצי שנה של  
הפעלת התכנית מהל"ב

צוות המחקר  
המוסד לביטוח לאומי-  
מנהל המחקר והתכנון

מרים שמלצר  
נתנאלה ברקלי

צוות המחקר  
מאיירס-ג'וינט- מכון ברוקדייל

יהודית קינג  
פנינה נוימן  
אברהם וולדה-צדיק  
דניז נאון

המחקר בוצע במסגרת מחקר ההערכה של תכנית מהל"ב, ומומן בסיוע משרד התמ"ת

**דפוסי עבודה של מנהלי היעדים התעסוקתיים, קשייהם  
והגורמים המסייעים להם בעבודתם - דוח לאחר חצי שנה של  
הפעלת התכנית מהל"ב**

**צוות המחקר:**

מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל: דניז נאון, יהודית קינג, פנינה נוימן, אברהם וולדה-צדיק, נועם  
פישמן

ביטוח לאומי: לאה אחדות, מרים שמלצר, גבריאלה היילברון, נתנאלה ברקלי, אלכסנדר גאליה

**המחקר בוצע במסגרת מחקר ההערכה של תכנית מהל"ב, ומומן בסיוע משרד התמ"ת**

## תקציר

דוח זה הוא הראשון בסדרת דוחות במסגרת הערכת התכנית מהל"ב שמטרתה שילוב מקבלי גמלת הבטחת הכנסה בעבודה. הוא עוסק במנהלי היעדים התעסוקתיים (מי"ת), המהווים חוליה מרכזית במודל של מתן שירותים עליו מבוססת תכנית מהל"ב. במרכז פועלים בעלי תפקידים מרכזיים נוספים, כגון מנהל קשרי קהילה ומנהל קשרי מעסיקים<sup>1</sup>, מדריכים ואנשי מינהלה שעבודתם משיקה לעבודתו של המי"ת. אולם הדוח מתמקד בדפוסי עבודתם של המי"תים, בקשיים שלהם בגורמים המסייעים להם בביצוע תפקידם. בסוגיות שונות מובאים גם דברים שאמרו מנהלי המרכזים בראיונות איתם. בסיום הדוח מובאות התובנות של מנהלי היעדים על רקע ניסיונם המעשי במהלך שבעת חודשי ההפעלה הראשונים והמלצותיהם לגבי הדרכים לשיפור תפקודם. כל הממצאים המוצגים בדוח מבוססים על הדיווח הסובייקטיבי של המרואיינים.

### 1. אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה את כל המי"תים בארבעת המרכזים אשר החלו את עבודתם בחודשים אוגוסט-נובמבר 2005. כלומר, בזמן הריאיון כולם היו בעלי ותק בתפקיד של שלושה חודשים לפחות. בסה"כ רואיינו 152 מי"תים מתוך 160 שהיינו אמורים לראיין, לפי הפירוט הבא: 30 באשקלון, 39 בירושלים, 45 בחדרה - 38 בנצרת.

### 2. מאפיינים דמוגרפיים ומשאביים מקצועיים של מנהלי היעדים התעסוקתיים

- מנהלי המרכזים הדגישו בראיונות אתם כי הקריטריונים המרכזיים שלהם בגיוס אנשים לתפקיד המי"ת לא היו כישורים פורמליים מעבר ל-12 שנות לימוד המתחייבות בחוק, אלא בעיקר תכונות אישיותיות כגון כושר מנהיגות, יכולת אבחון, אמפטיה, רצון לעזור, יכולת לעמוד בלחצים וכד'.
- בפועל נמצא כי 69% מהמי"תים הם בעלי תואר אקדמי – 51% מחזיקים בתואר ראשון ו-18% בתואר שני או שלישי. שיעור בעלי ההשכלה האקדמית גבוה במיוחד בירושלים (82%) ונמוך יחסית בנצרת (55%). עם זאת, יש בנצרת קבוצה גדולה (34%) של בעלי תעודות על תיכוניות לא אקדמיות.

<sup>1</sup> בעלי תפקידים דומים מבחינת תוכנם מכונים בשמות שונים במרכזים השונים

- לרבע מכל המי"תים יש תואר אקדמי בפסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, חינוך ו/או הוראה, מקצועות בעלי אוריינטציה של טיפל באנשים.
- ל-12% ניסיון תעסוקתי בהשמה בעבודה או ניהול כוח אדם.
- ל-63% ניסיון קודם בעבודה בשכר עם אוכלוסיות חלשות, ול-13% נוספים ניסיון בהתנדבות עם אוכלוסיות אלה.
- 70% מהמי"תים הם נשים. בנצרת שיעורן פחות מ-50% ובאשקלון למעלה מ-90%.
- מחצית מהמי"תים הם צעירים עד גיל 32. 18% הם מבוגרים בני 45-58.
- 11% הם הורים יחידים. שיעור ההורים היחידים גדול יותר באשקלון – 17%.

### 3. תפקיד מנהל היעדים התעסוקתיים

- המכרז להפעלת המרכזים מציין את התפקידים המרכזיים הבאים במסגרת חובות המי"ת בעבודתו מול המשתתף: אבחון מסוגלות תעסוקתית וצרכי עזרה בהשתלבות בעבודה, הפניה לעבודה מתאימה בשוק הטבעי, ולחילופין הכנת תכנית אישית שתביא להשגת מטרה זו בהקדם האפשרי, סיוע בהשגת שירותים תומכי עבודה וניהול רישום לצרכי מעקב אחרי המשתתף.
- מדיווחי המי"תים עולה כי בנוסף לתפקידים אלה הם מדגישים שני תפקידים במסגרת עבודתם: תמיכה רגשית ושינוי עמדות המשתתף כלפי עבודה (צוין ע"י 73%), אספקת מידע והפניה לארגונים שונים לקבלת עזרה בנושאים שאינם בתחום טיפולו הישיר של המרכז (9%).
- 61% מהמי"תים ממלאים תפקידים נוספים במרכז. העיקריים שביניהם: השתתפות בצוותי חשיבה ותכנון – 19%, תפקידים מינהליים – 17%, תפקידי ניהול וריכוז – 13%, הדרכה קבוצתית של לקוחות – 8%.

### 4. הכשרת מנהלי היעדים התעסוקתיים לתפקידם

- המי"תים (להוציא את הבודדים שהצטרפו לתכנית אחרי פתיחת המרכזים) עברו הכשרה מקדימה אינטנסיבית במשך כחודש. נושאי ההכשרה העיקריים היו דומים בכל המרכזים.
- קבצנו את נושאי ההכשרה לארבעה תחומים: נושאים הקשורים להפעלת התכנית במרכזים, כגון הכרת תכנית מהל"ב, נוהלי עבודה במרכז ושימוש במערכות המידע

המינהלי; נושאים בתחום חוקי עבודה; נושאים בתחום הכרת אוכלוסיית המשתתפים בתכנית; ומיומנויות אישיות שונות כגון ריאיון אישי והתמודדות עם התנגדויות.

- בסה"כ, 49%-76% (תלוי בתחום) מהמיי"תים דיווחו שההכשרה בתחומים השונים עזרה להם מאד בביצוע עבודתם. בעיקר עזרה ההכשרה בתחום הפעלת התכנית במרכז – 76% דיווחו כי היא עזרה להם מאד, ובמידה הפחותה ביותר היא עזרה בתחום של הכרת האוכלוסייה – 49%. כמעט שלא היו אנשים שאמרו שההכשרה לא עזרה להם.
- נמצאו הבדלים בין המרכזים בתרומת ההכשרה, על פי הערכת המיי"תים. בכל ארבעת התחומים, אחוז המיי"תים שדיווחו כי ההכשרה עזרה להם מאד היה הנמוך ביותר בירושלים: 52% לגבי הנושאים בתחום הפעלת התכנית, 29% לגבי הנושאים בתחום חוקי העבודה, 31% לגבי נושאים בתחום הכרת האוכלוסייה ו-43% לגבי מיומנויות שונות בעבודה עם הלקוחות. בנצרת השיעור היה גבוה יותר: 76% דיווחו כי ההכשרה בתחום הפעלת התכנית עזרה להם מאד, 42% דיווחו כך לגבי תחום חוקי העבודה, 42% לגבי נושאים בתחום הכרת האוכלוסייה, ו-50% לגבי המיומנויות השונות. בחדרה עמד השיעור על 81% בתחום הפעלת התכנית, 59% בתחום חוקי העבודה, 63% בתחום הכרת האוכלוסייה, ו-57% לגבי המיומנויות. באשקלון נמצא השיעור הגבוה ביותר של מיי"תים שדיווחו כי ההכשרה בתחומים השונים עזרה להם מאד בעבודתם: 92%, 67%, 59% ו-78% (בהתאמה).
- בדקנו האם ההערכה העקבית הנמוכה יותר במרכז בירושלים קשורה לריכוז הגדול יותר של בעלי השכלה אקדמית בו. בניתוח הרב משתני נמצאה השפעה שלילית של השכלה אקדמית על הערכת תרומת ההכשרה, בפרט בתחום של הכרת האוכלוסייה.
- בנוסף להכשרה המקדימה עוברים המיי"תים השתלמויות מטעם המרכז בנושאים מגוונים, חלקם רענון והרחבה של נושאים שנלמדו בהכשרה המקדימה, כגון הכרת האוכלוסייה ושימוש במחשב, וחלקם נושאים חדשים, כגון שיטות העצמה, פתרונות לקשיי השמה וניהול זמן.
- על מנת ללמוד מהמיי"תים, על סמך ניסיונם, כיצד ניתן לשפר את ההכשרה לתפקיד הם נשאלו לגבי תכנים חסרים והרחבות נדרשות בהכשרה. 21% סברו שלא חסרו תכנים ומיומנויות בהכשרה וגם אין צורך בהרחבה, ואילו 79% הצביעו על צורך בהשלמה או בהרחבת נושאים. מתוך אלה, התייחסו 48% למיומנויות התמודדות עם שחיקה, התנגדויות ואלימות מצד לקוחות; 33% בקשו לקבל מידע בנושאים של חוקי עבודה (כולל תקנות עבודה למוגבלים), נוהלי ביטוח לאומי, תקנות מהל"ב ונוהלי עבודה במרכז; 33% (בייחוד בחדרה) בקשו ללמוד על מאפייני האוכלוסייה, כולל בעיות רפואיות שכיחות והשלכותיהן לגבי יכולת העבודה ואופן התאמת התכנית לבעיות הייחודיות של תת קבוצות; 22% ציינו מיומנויות הדרכה וניהול זמן.

## 5. דפוסי עבודה עם לקוחות

- **מספר לקוחות למי"ת**: מספר הלקוחות הפעילים בממוצע בהם מטפל מי"ת בשבוע<sup>2</sup>, על פי דיווח עצמי, הוא 41, והוא נע בין 35 בחדרה ל-49 בנצרת.
- **זיווג מי"ת-לקוח**: המרכזים נבדלים בעקרונות הזיווג של מי"ת-לקוח. בירושלים ובאשקלון מנסים להפנות לקוחות למי"תים שהם בעלי רקע דומה מבחינת מוצא ושפה; בחדרה הזיווג הוא רנדומלי. בנצרת הבעיה, במידה שהיא קיימת, מוגבלת למרכז בנצרת עילית. 70% מהמי"תים דיווחו כי הם מטפלים בעיקר בקבוצות מסוימות, למשל, עולים מקווקז או בוכרה, עולים מאתיופיה, ערבים. בדקנו את ההתאמה בין סוג האוכלוסייה העיקרית שבה מטפל המי"ת לבין רמת שליטתו בשפתה (על פי דיווח עצמי). מהבדיקה עולה כי בכל המרכזים מלבד חדרה, מי"תים המטפלים בעיקר בקבוצות הומוגניות יחסית מבחינת המוצא דרגו את רמת שליטתם בשפת האם של הלקוחות כטובה מאוד או טובה.
- **שיתוף הלקוח בבניית התכנית האישית**: 84% מעריכים כי ניתן לשתף את הלקוח במידה רבה או רבה מאד בבניית התכנית האישית. אופן השיתוף הרווח ביותר (49%), על פי דיווח המי"תים, הוא בניית התכנית האישית ע"י המי"ת עבור הלקוח תוך התייעצות איתו. דרגת השיתוף הגבוהה יותר – בנייה משותפת של התכנית על בסיס צרכי העזרה של הלקוח כפי שהוא מציין אותם - מאפיינת כרבע מהמי"תים.
- **אופן הטיפול בבני זוג**: 72% דיווחו כי הם מטפלים בשני בני הזוג ללא התחשבות בסיכוייהם היחסיים להשתלבות בעבודה. ישנה שונות בין המרכזים ובין המי"תים לגבי הטיפול בבן הזוג כאשר אחד מהם הושם בעבודה. באשקלון ובחדרה דיווחו כמעט כל המי"תים כי גם כאשר הושם אחד מבני הזוג בעבודה במשרה מלאה (וישנה הסתברות גדולה שהמשפחה תצא ממערכת הגמלה) יימשך הטיפול בבן הזוג השני. בירושלים ובנצרת דיווחו אחוז משמעותי (46%-ו-58%, בהתאמה) כי הטיפול לא יימשך. לגבי לקוחות ערביים הדבר משקף רצון להימנע מקונפליקטים משפחתיים וחברתיים אם האשה תצא לעבודה.
- **התחשבות בגורמי רקע חברתיים-תרבותיים של הלקוחות בפעילות המרכזים**: הביטויים העיקריים לכך הם התאמת סוגי השירות בקהילה והצעות העבודה לנורמות התרבותיות

---

<sup>2</sup> לקוח פעיל הוגדר כמי שהמי"ת נפגש איתו בשבוע האחרון, היה איתו בקשר טלפוני ו/או סידר עבורו דברים

של נשים מסורתיות (ערביות, קווקזיות, חרדיות) וכן הפעלת קבוצות הדרכה נפרדות והתאמת התכנים לקבוצות הבולטות באוכלוסיית המרכז, למשל גברים חרדים בירושלים; נשים ערביות בחדרה.

- **עמדות המי"תים לגבי הכשרה מקצועית של לקוחותיהם:** המי"תים נשאלו האם יש להם לקוחות שעבורם הכשרה בקורס מקצועי הינה הכרחית לצורך השמתם בעבודה. 36% העריכו שאיש מלקוחותיהם אינו זקוק לקורס מקצועי כתנאי הכרחי לשילובו בעבודה. 64% סבורים שהכשרה מקצועית היא חיונית לפחות עבור חלק מלקוחותיהם. הרוב מעריכים שזה נכון לגבי עד 30% מלקוחותיהם. ארבעת המאפיינים הבולטים של לקוחות הזקוקים להכשרה מקצועית כתנאי להשמה, לדעת המי"תים: חוסר משאבים תעסוקתיים (חוסר השכלה, אי שליטה בעברית, העדר ניסיון תעסוקתי), גיל צעיר, מצב בריאות טוב ומוטיבציה לעבודה, וכן צורך בהסבה מקצועית בגין השכלה מחו"ל שאינה רלבנטית בישראל או אי יכולת להמשיך לעבוד בעבודות גופניות.
- **מאפיינים של קבוצות לקוחות קשים במיוחד להשמה:** שילוב של גיל גבוה עם בעיות בריאות – 54% מהמי"תים, חלקם הוסיפו מאפיינים נוספים כגון חוסר מוטיבציה לעבודה או חוסר השכלה; עולים מבוגרים שאינם יודעים עברית וחסרי ניסיון תעסוקתי בארץ – 21%; סובלים מבעיות נפשיות חמורות – 45%; בעלי רישום פלילי – 45%. נמצאה מידה רבה של הלימה בין תשובות המי"תים ומנהלי המרכזים.
- **שיקול דעת בסוגיית ההמלצה על שלילת הגמלה ושימוש בתהליך הגישור:** כרבע מהמי"תים מרגישים שיש להם מידה רבה של שיקול דעת ברישום שלילת הגמלה וכמחצית שיש להם מידה מסוימת של שיקול דעת. המי"תים בירושלים ובחדרה מרגישים יותר מעמיתיהם באשקלון ובנצרת שיש להם מידה רבה של שיקול דעת (38%, 33%, 7% ו-10%, בהתאמה). מידת השימוש במנגנון הגישור הפנימי שונה במרכזים השונים – 83% מהמי"תים באשקלון, 72% בירושלים, 56% בחדרה ו-50% בנצרת.
- **הקשר עם הלקוחות בשלבים שונים של הטיפול:** בזמן הפעילות במרכז – 61% מהמי"תים בעיקר בירושלים) דיווחו כי הם מקיימים קשר סדיר עם לקוחותיהם, והשאר מקיימים קשר בהתאם לצורך. בזמן פעילות מחוץ למרכז (בהכשרות או בשירות בקהילה) – בכל המרכזים, מלבד נצרת, המי"תים מקיימים קשר עם לקוחותיהם, מחציתם באופן סדיר ומחציתם בהתאם לצורך; בנצרת עיקר הליווי נעשה ע"י אחראי שירות בקהילה וקרוב למחצית מהמי"תים מקיימים קשר במקביל. לאחר ההשמה בעבודה – 73% מהמי"תים מקיימים קשר סדיר עם הלקוח, אם כי בתדירות נמוכה יותר מאשר קודם.
- **קשר עם מעסיקים של לקוחות שנקלטו בעבודה:** ברוב המקרים לא המי"ת הוא המקיים קשר עם מעסיקים לאחר ההשמה אלא עובד אחר מטעם המרכז – זה העוסק באיתור משרות וטיפול הקשר עם מעסיקים.

- הפנייה לגורמים מחוץ למרכז לקבלת מידע ושירותים שאינם בתחום האחריות של המרכז: המי"תים מספקים מידע והפניות בעיקר בכל הקשור לקבלת שירותים חברתיים שונים, חומריים או טיפוליים. 76% מפנים לקוחות ביוזמתם לגופים שונים, בעיקר למחלקת נכות במוסד לביטח לאומי, לשכת הרווחה ועמותות שונות. 18% מפנים רק בתגובה לשאלות של הלקוח.

## 6. דפוסי עבודה מול גורמים אחרים במרכז

- מי"תים אחרים וראשי צוותים: הערוץ הפורמלי לחילופי מידע, רעיונות, משוב ותמיכה רגשית בין המי"תים הוא ישיבות צוות. ישיבות במסגרת הצוות המצומצם (8-10 מי"תים) מתקיימות בין מספר פעמים לבין פעם בשבוע, ואילו ישיבות במסגרת הפורום הכולל של המי"תים מתקיימות בתדירות מעט יותר נמוכה. בנוסף, כמעט כל המי"תים מקבלים הדרכה אישית מהממונה הישיר. 80% מדווחים כי עמיתיהם לעבודה (מי"תים אחרים, הממונה הישיר) תמיד מסייעים להם במציאת פתרונות לבעיות ספציפיות של לקוחות, 73% אמרו כי עמיתיהם תמיד מסייעים להם ברעיונות חדשים לגבי הטיפול, 66% ציינו כי הם תמיד מסייעים להם במתן מידע וגם בתמיכה רגשית.
- מדריכים בסדנאות ומורים בקורסים: קיימת מידה רבה של העברת מידע הדדית בין המי"תים לבין המדריכים/מורים – 91% מהמי"תים מקבלים מהמדריכים/מורים תמיד או בדרך כלל מידע רלבנטי לגבי לקוחותיהם, ו-74% מהמי"תים מעדכנים את המדריכים/מורים.
- רופא המרכז: 82% ציינו כי תמיד הם מקבלים מהרופא המידע הנחוץ ו-13% כי זה קורה בדרך כלל. עם זאת, 38% דיווחו שהמידע הרפואי שהם מקבלים לא תמיד עוזר להם להחליט אילו פתרונות תעסוקתיים מתאימים ללקוח.
- מאתרי המישרות: המי"ת צריך למצוא את המשרה המתאימה ללקוח בעיקר מתוך מאגר המשרות שמיוצר ע"י מאתרי המשרות. 33% מהמי"תים דיווחו כי הפרטים ביחס להצעות העבודה מספיקים תמיד, ו-52% נוספים ציינו כי הם מספיקים בדרך כלל.

## 7. קשיים בעבודת המי"תים

- קבצנו את הקשיים לשלושה תחומים, שכל אחד כלל 4-7 פריטים. בכל תחום חשבנו את המספר הממוצע של מי"תים שענו לגבי כל פריט שהוא "מקשה מאד" או "מקשה".
- היחס מצד לקוחות: 52% בממוצע דיווחו על קשיים בתחום זה ("מקשה מאד" או "מקשה"), למשל, התנגדות לתכנית, נסיונות מצד הלקוח "לעבוד עליהם", או תלות

מוגזמת של הלקוחות בהם בכל הקשור לחיפוש עבודה. 20% בממוצע דיווחו על קשיים בתחום זה שמקשים מאד. במיוחד מקשה עליהם התנגדות הלקוחות לתכנית – 33% ציינו שהיא "מקשה מאד". ביטוי להתנגדות היא האלימות המילולית ולפעמים האלימות הפיזית. בתגובה לשאלה נפרדת, דיווחו 64% כי בחודש שעבר הופנתה כלפיהם אלימות מילולית (41% מכלל המי"תים דיווחו על 1-3 גילויים כאלה בחודש שעבר). 16% דיווחו כי היו קורבן לאלימות פיזית בחודש שעבר.

- **תהליכי עבודה במרכז ותנאים פיזיים** : 34% בממוצע דיווחו על קשיים בתחום זה, למשל, עומס של לקוחות, לחץ מצד ההנהלה לביצוע השמות, הצעות עבודה בלתי מתאימות שהמרכז מעביר אליהם, ועוד. 10% בממוצע דיווחו על קשיים בתחום זה שמקשים מאד. במיוחד מקשים העומס והתנאים הפיזיים : 26%-ו-20%, בהתאמה ציינו שהם "מקשים מאד".
- **חסרים מקצועיים אישיים** : רק 13% בממוצע דיווחו על קשיים במישור זה, כגון בעיות תקשורת עקב העדר שליטה בשפה של חלק מהלקוחות וחוסר מיומנויות בהתמודדות עם התנגדויות.
- נמצאו הבדלים בין המרכזים בייחוד במישור של תהליכי עבודה ותנאים פיזיים. האחוז הממוצע של מי"תים שציינו קשיים בתחום זה גבוה בירושלים (44%) ובנצרת (48%) בהשוואה לאשקלון (21%) וחדרה (24%).
- בניתוח רב משתני נמצא כי לא ניתן להסביר את ההבדלים בין המי"תים מבחינת הקשיים עמם הם מתמודדים בשלושת המישורים באמצעות מאפיינים דמוגרפיים ומקצועיים. נמצא רק כי נשים חוות פחות קשיים מגברים במישור של היחס מצד הלקוחות, ובעלי השכלה אקדמית במקצועות טיפוליים או אחרים חשים פחות קשיים במישור זה בהשוואה לחסרי השכלה אקדמית. מעניין לציין כי דווקא בעלי השכלה אקדמית במקצועות טיפוליים מדווחים יותר מאחרים על קשיים הנובעים מחוסר ידע וכלים להתמודדות עם דרישות התפקיד. יתכן שהם מודעים יותר למגבלות הידע שלהם ומיחסים חשיבות רבה יותר להכשרה נוספת.
- **תחלופה בקרב המי"תים** : על פי דיווחי מנהלי המרכזים, התחלופה בקרב המי"תים נמוכה ועומדת על אנשים בודדים.

## 8. גורמים מסייעים בביצוע התפקיד

- הגורמים העשויים לסייע למי"ת בביצוע תפקידו ואשר נבדקו בסקר מתייחסים לארבעה מישורים : המשאבים האישיים שהמי"ת הביא איתו לתפקיד ; אמונותיו ביחס לתכנית ; תגמולים חומריים שהמרכז מספק לו ותגמולים בלתי חומריים.

- **משאבים אישיים שהמי"ת הביא איתו לתפקיד :** 87% ו-80%, בהתאמה, מהמי"תים מעריכים כי אישיותם וכישוריהם המקצועיים אותם הביאו לתפקיד עוזרים להם מאד בביצוע תפקידם.
- **אמונות ביחס לתכנית :** 82% ו-75%, בהתאמה שואבים כוח מהאמונה שבעבודתם הם מסייעים לאנשים חלשים ושהם שותפים בפרויקט חדשני וחשוב.
- **תגמולים חומריים :** 22% בלבד ציינו שהערכתם את השכר שהם מקבלים כשכר הוגן עוזרת להם מאד בביצוע עבודתם. יש להדגיש שהשאלה אינה בודקת את מידת שביעות הרצון מהשכר אלא עד כמה מרגישים המי"תים ששכר הוגן עוזר להם לבצע את עבודתם בצורה טובה.
- **תגמולים בלתי חומריים :** הגורמים הנתפסים כמסייעים ביותר בתחום זה הם : הידע והמיומנויות שרכשו במרכז (72%), מידת הסמכות והאחריות שיש להם בתפקיד (66%), האמון וההערכה מצד ההנהלה (68%) והקשר (הטוב) עם הלקוחות (67%). לעומת זאת, רק 55% ו-46%, בהתאמה, העריכו את התמיכה המקצועית והתמיכה הרגשית המסופקים להם במרכז כ"עוזרים מאד". בתחום זה נמצאו הבדלים בין המרכזים במספר פריטים : באשקלון וחדרה המי"תים דיווחו על יותר תמיכה מקצועית ורגשית וכן ידע ומיומנויות שרכשו במרכז מאשר עמיתיהם בנצרת וירושלים.

## 9. שביעות רצון כוללת של המי"תים מעבודתם

- שביעות הרצון של המי"תים מעבודתם גבוהה : 61% מרוצים מאד ו-31% מרוצים.
- שביעות הרצון של המי"תים באשקלון היא הגבוהה ביותר – 79% מרוצים מאד, ובנצרת הנמוכה ביותר – 40% מרוצים מאד. ירושלים וחדרה נמצאות בתווך, כאשר שיעור המרוצים מאד בהן עומד על 65%.
- במטרה לבדוק באיזו מידה משפיעים הגורמים המסייעים, לעומת הקשיים של המי"תים בעבודתם, על שביעות רצונם מעבודתם ערכנו ניתוח רב משתני שבו הוכנסו כמשתנים בלתי תלויים ארבעת סוגי הגורמים המסייעים ושלושת סוגי הקשיים שתוארו בקטעים הקודמים. מהניתוח עולה כי לכל הגורמים המסייעים תרומה חיובית לשביעות הרצון של המי"תים, ובפרט למשאבים האישיים שהמי"ת מביא איתו לתפקיד (אישיותו וכישוריו המקצועיים), האמונות שלו לגבי הפרויקט והערכת התגמולים הבלתי חומריים הניתנים במרכז. מבין שלושת סוגי הקשיים רק קשיים בתהליכי עבודה ובתנאים הפיזיים של מקום העבודה פוגמים בשביעות הרצון של המי"תים. למרות שהמי"תים התלוננו יותר על קשיים במישור היחס מצד הלקוחות, נראה שהם תופסים את ההתנגדות והתלות של הלקוחות כחלק מהאתגרים איתם עליהם להתמודד במסגרת תפקידם. ממצאים אלה תקפים גם

כאשר הכנסנו לניתוח מאפיינים דמוגרפיים ומקצועיים של המי"ת. כאשר מחזיקים קבוע את הגורמים המסייעים ואת הקשיים, לא נמצא קשר בין המאפיינים האישיים של המי"תים לבין שביעות רצונם מעבודתם.

#### 10. עקרונות של טיפול מוצלח בלקוחות, לדעת המי"תים

- על סמך ניסיונם והתובנות שרכשו במהלך עבודתם הצביעו המי"תים על העקרונות העיקריים הבאים: בניית יחסי אמון (54%), ראיית העבודה עם הלקוח כהליך (20%), תמיכה נפשית והעצמת הלקוח (30%), אסרטיביות מצד המי"ת (23%), לחץ מתון על הלקוח (20%), פעילויות תעסוקתיות ספציפיות כגון שירות בקהילה או קורסים מקצועיים (12%).

#### 11. הצעות המי"תים לשיפור תפקודם

- בסיום הריאיון נשאלו המי"תים מה, להערכתם, ניתן לעשות על מנת לשפר את תפקודם. השאלה הוצגה כשאלה פתוחה, והם היו רשאים להציע עד שלוש המלצות, שקובצו לקבוצות על פי תוכן.
- לא היתה תמימות דעים בקרב המרואיינים והם הציעו קשת רחבה של הצעות. עם זאת, היו מספר הצעות בולטות. חלקן התייחסו לתכנית עצמה וחלקן לעבודת המי"תים.
- סינון אוכלוסיית הזכאים לשירותי המרכז (42%): מתן פטור מהתכנית לקבוצות מסוימות, למשל, גילאי +55 בעלי מוגבלות פיזית.
- חיזוק המי"תים (33%): הגברת התמיכה הרגשית במי"תים, העשרת הידע שלהם, ביחוד לגבי האוכלוסייה וחוקים שונים, והמיומנויות של התמודדות עם לחצים והתנגדויות.
- הרחבה והתאמה של הצעות עבודה (27%): הרחבת מגוון המשרות המועברות אליהם לשם השמת המשתתפים, כך שיימצאו די משרות המתאימות למגבלות של קבוצות שונות, כגון, נשים ערביות, אנשים עם מוגבלות, וכד'.
- הרחבת מגוון הפעילויות התעסוקתיות (13%): בעיקר הרחבת ההיקף של קורסים מקצועיים.
- תוכן עבודת המי"ת (18%): מתן שיקול דעת רב יותר, פחות עבודה מינהלית, פחות לחץ להשמות מצד ההנהלה.
- שיפור תנאי העבודה הפיזיים (11%): חדר לבד למי"ת, הפסקה מסודרת לצורך מנוחה, אך בעיקר צוין כאן שיפור האבטחה במרכז.
- שיפור השכר ואפשרויות קידום (11%).

## תוכן עניינים

II	תקציר
1	1. תיאור המחקר
1	1.1 מטרת המחקר
2	1.2 אוכלוסיית המחקר
2	1.3 שיטת המחקר
2	2. רקע אישי של מנהלי היעדים התעסוקתיים
2	2.1 מדיניות גיוס כוח אדם לתפקיד המי"ת במרכזים (על פי הראיונות עם מנהלי המרכזים)
3	2.2 מאפיינים דמוגרפיים ומשאבים תעסוקתיים של המי"תים בכניסתם לתפקיד
7	3. תפקיד מנהל היעדים התעסוקתי
7	3.1 מרכיבי תפקיד המי"ת
8	3.2 תפקידים נוספים שממלא המי"ת במרכז
9	4. הכשרת מנהלי היעדים התעסוקתיים לתפקידם
9	4.1 ההכשרה המקדימה לכניסה לתפקיד ותרומתה
15	4.2 השתלמויות נוספות במהלך העבודה
16	4.3 תכנים חסרים והרחבות נדרשות בהכשרת מי"ת
18	5. דפוסי עבודה עם לקוחות
18	5.1 מספר לקוחות בטיפול פעיל
18	5.2 התאמת המי"ת ללקוח
19	5.3 הכשרה מקצועית של הלקוח
21	5.4 מידת ואופן שיתוף הלקוח בבניית התכנית האישית
22	5.5 אופן הטיפול בשני בני זוג
24	5.6 צורות התחשבות בגורמי רקע חברתיים – תרבותיים של הלקוחות בפעילות המרכזים
25	5.7 מאפייני קבוצות לקוחות המוגדרים כ"קשי השמה"
27	5.8 המלצות על שלילת הגמלה
27	5.9 הפניה לתהליך גישור
28	5.10 הקשר עם הלקוחות בשלבים שונים של תהליך הטיפול
30	5.11 קשר עם מעסיקים של לקוחות שנקלטו בעבודה
31	5.12 הפנייה לגורמים מחוץ למרכז לקבלת מידע ושירותים
33	6. דפוסי עבודה מול גורמים אחרים במרכז
33	6.1 עבודה מול עמיתים - ישיבות צוות
34	6.2 עבודה מול הממונה הישיר – הדרכה אישית
34	6.3 עבודה מול המדריכים בסדנאות והמורים בקורסים

35	6.4 עבודה מול הרופא
35	6.5 תרומת העבודה מול בעלי תפקידים שונים במרכז לאיכות תיפקודו של המי"ת
36	7. קשיים בעבודת המי"תים
39	7.1 קשיים הנובעים מיחס הלקוחות
40	7.2 קשיים הנובעים מתהליכי עבודה במרכז ומתנאים פיזיים
41	7.3 קשיים הנובעים מחסרים מקצועיים אישיים
42	7.4 תחלופה בקרב המי"תים
43	8. גורמים מסייעים בביצוע התפקיד
45	9. שביעות רצון כוללת של המי"תים מעבודתם
46	10. עקרונות של טיפול מוצלח בלקוחות
48	11. הצעות המי"תים לשיפור תיפקודם
50	ביבליוגרפיה

דוח זה הוא הראשון בסדרת דוחות במסגרת הערכת התכנית מהל"ב שמטרתה שילוב מקבלי גמלת הבטחת הכנסה בעבודה. הדוח עוסק במנהלי היעדים התעסוקתיים (מי"ת), המהווים חוליה מרכזית במודל של מתן שירותים עליו מבוססת התכנית. הוא מתמקד בדפוסי עבודתם, בקשיים שלהם מחד ובגורמים המסייעים להם בביצוע תפקידם מאידך. כמו כן, מובאות בו התובנות של מנהלי היעדים על רקע ניסיונם המעשי במהלך שבעת חודשי ההפעלה הראשונים והמלצותיהם לגבי הדרכים לשיפור תפקודם. כל הממצאים המוצגים בדוח מבוססים על הדיווח הסובייקטיבי של המרואיינים. כמו בכל ארגון, ניתן להניח שהעובדים מושפעים ממדיניות הארגון, ולכן הדיווח הסובייקטיבי מבטא גם אותה במידה מסוימת. בעתיד חלק מהנושאים ניתן יהיה ללמוד גם באמצעות הראיונות שמתבצעים כעת עם משתתפי התכנית. אחת מהמטרות העיקריות של המחקר היא לבחון את השפעתם של עבודת מנהלי יעדים תעסוקתיים על תוצאות התכנית מהל"ב מבחינת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה. בהמשך המחקר נבדוק את הקשרים בין דפוסי העבודה של המי"תים לבין התנסויותיהם של המשתתפים.

חשוב לזכור שהתשובות של מנהלי היעדים התעסוקתיים משקפות את התמודדותם עם תפקידם בשלבי ההתארגנות של המרכזים, שכמו כל פרויקט חדש, היו כרוכים בקשיים בלתי ידועים מראש למרכזים ובצורך לגבש אופני פעולה לנוכח קשיים אלה. אנו נחזור ונראיין את המי"תים לאחר שנה מאז פתיחת המרכזים, ואז ניתן יהיה לקבל תמונה על עבודת המרכזים לאחר תקופת ההרצה, וללמוד על תוכניות החדשות שהם פיתחו. ברצוננו לציין בהערכה את שיתוף הפעולה שקבלנו מכל מנהלי המרכזים והמי"תים ואת נכונותם לשתף אותנו בבעיותיהם ובסיפורי ההצלחה שלהם.

## **1. תיאור המחקר**

### **1.1 מטרת המחקר**

1. לעמוד על מדיניות כוח האדם של המרכזים במונחים של גיוס המי"ת, הכשרתם לתפקיד ומערכת התמיכה המקצועית והנפשית הניתנת להם.
2. לתעד את דפוסי הפעולה של המי"ת במישור העבודה מול הלקוחות (המשתתפים) ומול גורמים אחרים במרכז.
3. לעמוד על הקשיים שלהם בעבודתם ועל הגורמים המסייעים להם בביצוע תפקידם וכן על מידת שביעות הרצון הכוללת שלהם מעבודתם.
4. לזהות עקרונות ושיטות טיפול מוצלחות על פי תפיסתם של המי"ת.
5. ללמוד כיצד, על סמך ניסיונם של המי"ת והמלצותיהם, ניתן לשפר את תפקודם בעתיד.

## 1.2 אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה את כל המי"ת בארבעת המרכזים אשר החלו את עבודתם בחודשים אוגוסט-נובמבר 2005 ומטפלים באופן ישיר בלקוחות התכנית, וכן את מנהלי המרכזים. הראיונות נערכו בחודש מרץ 2006. מכאן שבזמן הראיון כולם היו בעלי ותק בתפקיד של שלושה חודשים לפחות. בסה"כ רואיינו 152 מי"ת מתוך 160 שהיינו אמורים לראיין, לפי הפירוט הבא: 30 באשקלון, 39 בירושלים, 45 בחדרה ו-38 בנצרת.

## 1.3 שיטת המחקר

כל המי"תים רואיינו פנים אל פנים בעברית באמצעות שאלון שכ-80% מהשאלות שנכללו בו היו שאלות סגורות וכ-20% היו שאלות פתוחות. השאלון גובש על סמך ראיונות מוקדמים עם מנהלי המרכזים, סיורים במרכזים ופריטסט שנערך על מספר מי"תים מכל מרכז, ונעשה בו ניסיון להתחשב בהבדלים בין המרכזים מבחינת ארגון ודפוסי העבודה. משך הראיון נע בין 50 ל-75 דקות.

## 2. רקע אישי של מנהלי היעדים התעסוקתיים

פרק זה מציג את מדיניות המרכזים בגיוס המי"תים ואת מאפייניהם הסוציו-דמוגרפיים של המי"תים ומשאביהם המקצועיים הרלבנטיים למילוי תפקידם.

### 2.1 מדיניות גיוס כוח אדם לתפקיד המי"ת במרכזים (על פי הראיונות עם מנהלי המרכזים)

הקריטריונים שהינחו את מנהלי המרכזים בבחירת המי"תים הם:

**השכלה:** מנהלי המרכזים הדגישו בריאיון כי הקריטריונים שלהם בגיוס אנשים לתפקיד המי"ת לא היו כישורים פורמליים, מעבר ל-12 שנות לימוד המתחייבות בחוק. גם אם הם העדיפו השכלה אקדמית, זה לא היה תנאי לקבלה לתפקיד.

**ניסיון תעסוקתי:** ניתן היה לשער כי ניסיון קודם בעבודה עם קבוצות חלשות, או עם אנשים בעלי רקע דומה לזה של המשתתפים בתכנית מהל"ב, יהווה יתרון בקבלה לעבודה למשרת מי"ת. מנהלת המרכז בחדרה ציינה כי ניסיון בעבודה עם אנשים היה קריטריון, אך היא הדגישה כי העדיפה אנשים שאינם עובדים סוציאליים. גם לדעתו של מנהל מרכז ירושלים לעובדים סוציאליים יתרון באבחון אך לא בהפעלת אנשים ובהבאתם לידי ההתנהגות הרצויה. ניתן לציין בהקשר זה דברים שנאמרו בכנס של עובדים סוציאליים בכירים (ירושלים, 27.11.05): בקרב העובדים הסוציאליים עצמם חלוקות הדעות באיזו מידה הכשרתם המקצועית עושה אותם מתאימים לתפקיד שאמור "לדחוף" אנשים לעבודה, וגם האם מבחינת האתיקה המקצועית שלהם הם מחויבים/רשאים לשתף פעולה עם התכנית.

**תכונות אישיות:** כל המנהלים ציינו כי הם ייחסו חשיבות רבה יותר לתכונות האישיות של המועמדים. בכל המרכזים המועמדים עברו תהליך מיון אינטנסיבי, והתכונות שהיוו בסיס לקבלתם לתפקיד היו: יכולת תקשורת, אמפטיה, יכולת אבחון, כושר מנהיגות, יכולת להניע אנשים, לחולל שינוי, לפעול במצבים עמומים, לעמוד בלחצים, יצירתיות ויכולת לייצר פתרונות. בנוסף לכישורים בינאישיים אלה הדגישו המנהלים גם תכונות כגון אכפתיות לגבי אנשים ורצון לעזור.

**ייצוג האוכלוסייה:** שני מנהלים גייסו לתפקיד גם אנשים בעלי רקע דומה לאוכלוסייה – פעילי שכונות מצוקה (בירושלים) ואנשים מקהילות אתניות שונות – מוסלמים, נוצרים, דרוזים, בדואים (בנצרת).

## 2.2 מאפיינים דמוגרפיים ומשאבים תעסוקתיים של המי"תים בכניסתם לתפקיד

ניתן לצפות להבדלים בתפיסת הקשיים מחד ובתפיסת הגורמים המסייעים מאידך בקרב מי"תים בעלי מאפיינים אישיים שונים. מעניין לדעת האם גברים בתפקיד זה מתנסים בקשיים שונים מאשר נשים? האם גילאים מבוגרים יותר, שהם בעלי ניסיון תעסוקתי וניסיון חיים רב יותר, חווים את הקשיים בצורה שונה מצעירים? האם יש יתרון לבעלי השכלה במקצועות בעלי אוריינטציה של טיפול באנשים? האם ניסיון קודם בעבודה עם קבוצות חלשות, מסוג הקבוצות המשתתפות בתכנית, עוזר להפחית את הקשיים שחווים המי"תים בעבודתם? שאלות אלה יבדקו בהמשך. לוח 1 מציג את המאפיינים הדמוגרפיים וכן את הכישורים המקצועיים של המי"תים בארבעת המרכזים.

### לוח 1: מאפיינים דמוגרפיים ומשאבים תעסוקתיים של המי"תים, לפי מרכז (אחוזים)

מאפיינים דמוגרפיים	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
גברים	30	7	39	18	53
נשואים	60	57	56	69	55
הורים לילדים	62	69	60	56	65
הורים יחידים	11	17	5	11	11
גיל חציוני	32	30	33	32	33
<b>משאבים תעסוקתיים</b>					
תואר אקדמי	69	63	82	73	55
תואר במקצועות טיפוליים*	26	20	36	29	16
ניסיון קודם עם אוכי חלשות:	76	83	74	64	84
- בעבודה (כולל גם בהתנדבות)	63	60	66	53	71
- רק בהתנדבות	13	23	8	11	13
ניסיון תעסוקתי בתחום השמת עובדים או ניהול כוח אדם	12	10	13	18	5
התנסות אישית באבטלה	33	20	26	29	55

\* פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, חינוך והוראה

## מאפיינים דמוגרפיים

### מגדר :

- רוב המי"תים (70%) הם נשים.
- ישנם הבדלים גדולים בין המרכזים בהרכב המגדרי, כאשר בנצרת שיעור הגברים עולה על 50% ואילו באשקלון הוא נמוך מ-10%.

### גיל :

- מחצית מהמי"תים הם צעירים עד גיל 32.
- 18% הם בני 45-58. אחוז המי"תים המבוגרים באשקלון קטן בהשוואה לשלושת המרכזים האחרים – 7% לעומת 23% בירושלים, 21% בנצרת ו-18% בחדרה.

### מצב משפחתי :

- 60% מהמי"תים נשואים. כ-60% הם הורים לילדים עד גיל 18.
- שיעור הנשואים גדול יותר בחדרה ומגיע ל-69%.
- 11% הם הורים יחידים. שיעור ההורים היחידים גדול יותר באשקלון – 17%.

## משאבים תעסוקתיים

### רמת השכלה :

- למרות שסף ההשכלה שהחוק דורש לתפקיד המי"ת הוא 12 שנות לימוד, רק 5% מהמי"תים נמצאים ברמת השכלה זו (ראה לוח 2). 69% מהמי"תים הם בעלי תואר אקדמי – 51% מחזיקים בתואר ראשון ו-18% בתואר שני או שלישי.
- ישנם הבדלים בין המרכזים : שיעור בעלי ההשכלה האקדמית גבוה במיוחד בירושלים (82%) ונמוך יחסית בנצרת (55%). עם זאת, יש בנצרת קבוצה גדולה (34%) של בעלי תעודות על תיכוניות לא אקדמיות, כגון תעודת הנדסאי או בוגר סמינר למורים לא אקדמי.

לוח 2: רמת השכלה של מנהלי היעדים התעסוקתיים, לפי מרכז (אחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
5	--	8	10	5	12 ש"ל
5	14	10	17	11	תעודת בגרות
34	14	--	10	15	תעודה על תיכונית לא אקדמית
37	58	56	50	51	תואר אקדמי ראשון
19	14	26	13	18	תואר אקדמי שני, שלישי

## תחום השכלה :

- לרבע (26%) מכל המייתים יש תואר אקדמי בפסיכולוגיה, עבודה סוציאלית או חינוך והוראה, מקצועות בעלי אוריינטציה של טיפול באנשים. השאר הם בעלי השכלה במיגוון תחומים, בעיקר כלכלה, מינהל עסקים, משפטים, מקצועות אחרים במדעי החברה או הרוח, מדעי הטבע (כולל מחשבים), הנדסה, הנהלת חשבונות ועוד.

## לוח 3: מנהלי היעדים התעסוקתיים לפי תחום השכלה ומרכז (אחוזים)\*

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
18	33	44	27	31	עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה, חינוך והוראה
32	10	6	23	17	כלכלה ומשפטים
12	26	34	18	23	מדעי הרוח והחברה-אחר
15	13	16	18	15	מדעי הטבע, הנדסה
23	18	12	14	14	אחר

\* N=127. הלוח מתייחס רק לבעלי תואר/תעודה על תיכונת

## ניסיון תעסוקתי בהשמה בעבודה או ניהול כוח אדם :

- 12% מהמייתים מדווחים על ניסיון כזה בעבודות קודמות בהן עבדו במהלך חמש השנים לפני הצטרפותם למרכז התעסוקה.

## התנסות אישית באבטלה :

- אדם שבעצמו התנסה במצב של אבטלה וכישלון במציאת עבודה במשך תקופה ממושכת יהיה מסוגל לחוש אמפטיה כלפי אנשים במצב דומה. המייתים הדגישו את היכולת לגלות אמפטיה כאחד העקרונות בשיטות הטיפול המוצלחות שלהם (ראה בהמשך). 33% מהמייתים התנסו באבטלה וחוסר הצלחה במציאת עבודה במשך 6 חודשים לפחות במהלך חייהם. בנצרת השיעור גבוה בהרבה – 55%.

## ניסיון בעבודה עם קבוצות חלשות :

- שלושה רבעים מהמייתים מדווחים על ניסיון קודם בעבודה ו/או בהתנדבות עם קבוצות חלשות, מסוג הקבוצות שהם פוגשים במרכזים. הניסיון בעבודה הוא בעיקר בתפקידים כגון מדריכים חברתיים וקהילתיים, עובדי הוראה, מנהלים בשירות הציבורי, פקידי השמה, פקידי זכאות ועוד. הניסיון בהתנדבות הוא בעיקר בעבודה פרטנית מסוג חונכות, בהדרכה קבוצתית ובמתן מידע לקבוצות חלשות או פיתוח תכניות עבורן. ניתן לשער שניסיון זה יכול לסייע להם בהתמודדות עם תפקידם.

בדקנו באופן ספציפי באיזו מידה למי"תים במרכזים שונים יש ניסיון מוקדם בעבודה עם קבוצות מוגדרות המהוות חלק משמעותי מאוכלוסיית המטופלים מבחינה מספרית ו/או מבחינת הקשיים שלהן.

**לוח 4: ניסיון קודם בעבודה עם קבוצות נבחרות כמטופלים או כלקוחות (אחוזים)**

הקבוצה	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
עולי קווקז	34	40*	31	38	26
עולים אחרים מבריה"מ	65	77	62	73	50
עולים מאתיופיה	43	37	44	53	37
עולים מארצות אחרות	45	40	54	42	42
ערבים	52	7	49	56	87
חרדים	34	23	46	36	29
חד הוריות	55	53	46	60	58
מובטלים מבוגרים	51	43	49	53	55
אנשים עם מוגבלות	41	50	51	69	61

\* הקו התחתני מציין את הקבוצות הבולטות באוכלוסיית הלקוחות של כל מרכז

- במרכז באשקלון, שבו ישנם ריכוזים גדולים של עולים מקווקז (בשדרות), מאזורים אחרים מבריה"מ ומאתיופיה, 40% מהמי"תים דיווחו על ניסיון קודם בעבודה עם עולי קווקז כמטופלים או כלקוחות, 77% על ניסיון עם עולי בריה"מ האחרים, ו-37% עם עולי אתיופיה.
- במרכז בירושלים, שבו שתי הקבוצות הבולטות מבחינת הייחודיות של מאפייניהן הן ערבים וחרדים, 49% ו-46%, מהמי"תים (בהתאמה) דיווחו על ניסיון קודם בעבודה עם קבוצות אלה.
- בכל המרכזים, למעלה מ-40% דיווחו על ניסיון קודם בעבודה עם מובטלים מבוגרים.

**שליטה בשפות:**

**לוח 5: יכולת שיחה בשפות זרות שונות של מנהלי היעדים התעסוקתיים, לפי מרכז (אחוזים)\***

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
ערבית	33	7	21	18
רוסית	23	67	13	10
אמהרית	5	7	3	---
צרפתית	3	3	5	---
ספרדית	7	3	8	10
אנגלית	70	53	85	61

\* יכולת שיחה טובה או טובה מאד, לפי הערכה עצמית

- מנתוני הסקר על אוכלוסיית היעד של התכנית במרכזים השונים (המתבצע במסגרת הערכת התכנית) עולה כי באשקלון 56% הם עולים מבריה"מ ו-5% עולים מאתיופיה. 67% מהמי"תים דיווחו על יכולת טובה או טובה מאד לנהל שיחה ברוסית, ו-7% דיווחו כך ביחס

לאמהרית. נראה כי שיעור המי"תים הדוברים רוסית ואמהרית הוא פרופורציונלי למשקל של עולי בריה"מ ואתיופיה באוכלוסיית המרכז.

- בחדרה שיעור המי"תים השולטים ברוסית (13%) ושיעור השולטים בערבית (18%), אך לא דוברי האמהרית, נראה מעט נמוך ביחס לגודל הקבוצות שאלה שפותיהן: הערבים מהווים 36% מאוכלוסיית היעד ועולי בריה"מ מהווים 31%. כמובן, ניתן לצפות שחלק משתי הקבוצות הללו מסוגלות להבין עברית ולשוחח בה, לפחות שיחה פשוטה. בהמשך נתייחס לקושי של המי"תים בחדרה, על פי דיווחם, על רקע מכשול השפה.

### **3. תפקיד מנהל היעדים התעסוקתי**

#### **3.1 מרכיבי תפקיד המי"ת**

המי"ת הוא הסוכן מטעם מרכז התעסוקה המקיים את הקשר האינטנסיבי והמעמיק ביותר עם המשתתף ואחראי על תכנון וביצוע המסלול שיקדם אותו להשתלבות בתעסוקה, ומתוך כך ניתן לצפות שהשפעתו על התוצאות מבחינת המשתתף תהיה משמעותית. המכרז להפעלת המרכזים מציין את התפקידים הבאים במסגרת חובות המי"ת בעבודתו מול המשתתף:

1. להסביר למשתתף את מדיניות התכנית ואת חובותיו בה
2. להעריך את כישוריו, חסמיו וצרכי העזרה שלו להשתלבות בתעסוקה
3. להדריך את המשתתף בהרגלי עבודה וכישורי חיים
4. לקבוע את מידת המסוגלות התעסוקתית שלו בהתחשב בהרכב המשפחתי ובשירותים תומכי עבודה הנחוצים לו
5. להפנותו לעבודה מתאימה במשרה מלאה בשוק הטבעי, ואם לא ניתן לעשות זאת, להכין עבורו תכנית אישית שתביא להשגת המטרה הזו בהקדם האפשרי
6. לסייע לו בהשגת שירותים תומכי עבודה בהתאם לצורך
7. לנהל רישום לצורכי מעקב אחרי מילוי התכנית האישית בידי המשתתף
8. לעדכן את התכנית האישית במידת הצורך
9. לשמור על קשר עם המשתתף שהושם בעבודה בשוק הטבעי למשך 6 חודשים מהתחלת העבודה. (Program Specification Volume 2 pp. 16-17)

המי"תים נתבקשו לתאר, באמצעות שאלה פתוחה, את הפעילויות המרכזיות שהם מבצעים במסגרת הטיפול במשתתפים. התשובות מעידות על הסכמה לגבי כל התפקידים המצוינים במכרז.

מניתוח תוכן התשובות עולה כי המי"תים הרחיבו את תפקידם בשני תחומים מעבר לנדרש במרכז: מתן תמיכה רגשית למשתתף ועזרה מול גורמי חוץ.

**לוח 6: הפעילויות הנוספות שמבצע המי"ת במסגרת תפקידו, לפי מרכז (באחוזים)**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
78	71	74	66	73	תמיכה רגשית ושינוי עמדות
5	4	18	10	9	עזרה בטיפול מול גורמי חוץ

- תמיכה רגשית ושינוי עמדות:** 73% כללו במסגרת תפקידם היבט של אוזן קשבת ללקוח, סיוע בפתרון בעיות אישיות, פיתוח עמדות חיוביות כלפי עבודה, העצמת הלקוח, ליווי בתהליך חיפוש העבודה ומעקב אחרי השתלבותו בתעסוקה. מרכיב זה אינו מופיע באופן מפורש בתיאור תפקיד המי"ת במרכז, ונראה שהוא נובע מתפיסת הטיפול של המי"תים ומהחשיבות שהם מייחסים ליצירת יחסי אמון עם המשתתף (ראה גם בהמשך, בעקרונות טיפול מוצלחים).
- עזרה בטיפול מול גורמי חוץ:** 9% ציינו כי במסגרת תפקידם הם מספקים ללקוחותיהם מידע ומפנים אותם לארגונים שונים לקבלת עזרה בנושאים שאינם בתחום טיפולו הישיר של המרכז. סיוע זה שכיח יותר בירושלים ופחות בחדרה.

**3.2 תפקידים נוספים שממלא המי"ת במרכז**

ששים ואחד אחוזים מהמרוואיינים דיווחו שהם ממלאים תפקידים נוספים במרכז פרט לתפקיד הטיפול האישי בלקוחות. יתכן שניתן לראות בכך ביטוי למדיניות המרכז לנצל באופן יעיל את משאבי האנוש שלרשותם ולהסתייע בכישורים ספציפיים של מי"תים מסוימים (למשל, בקיאות בשימושי מחשב) לשם שיפור תיפקודו של הארגון כולו. כמו כן יש בכך כדי להעשיר את תפקיד המי"ת ולצמצם שחיקה, לספק אפשרויות קידום ולחזק את הרגשת המעורבות והשייכות של המי"תים למרכז.

**השתתפות בצוותי חשיבה ותכנון:** 19% מכלל המי"תים משתתפים בצוותי חשיבה ותכנון במרכז, למשל, צוות מיחשוב, צוות שירות בקהילה, צוות רשת מעסיקים, צוות תכנון הדרכה.

**תפקידים מינהליים:** 17% ממלאים תפקידים כגון תרגום, ריכוז נתונים במחשב של המרכז, כתיבה בעיתון של המרכז.

**תפקידי ניהול וריכוז:** 13% מכהנים כראשי צוותים של מי"תים, אחראים על ההדרכות במרכז או על השירות בקהילה, מרכזים קורסי יזמות, אחראים על הפניות לשיקום ונכות בביטוח לאומי, רכזי הנחיות, וכד'.

**הדרכה קבוצתית של לקוחות:** 8% מדריכים קבוצות של לקוחות במיומנויות שונות, למשל מיומנויות הקשורות לחיפוש עבודה.

**תפקידים אחרים:** 8% נוספים ממלאים תפקידים אחרים, ביניהם חונכות למי"תים חדשים, ייעוץ לעמיתים לגבי קבוצות אוכלוסייה מסוימות, עזרה בהתאמת משרות ללקוחות, ארגון ארועים חברתיים תרבותיים של צוות המרכז.

מחצית בעלי התפקידים הנוספים משקיעים בתפקיד הנוסף לא יותר מ-10% מזמן עבודתם. לעומת זאת, 20% משקיעים בו 50% מזמנם או יותר; אלה הם בעיקר המחזיקים בתפקידי ניהול והדרכה קבוצתית של לקוחות.

#### 4. הכשרת מנהלי היעדים התעסוקתיים לתפקידם

##### 4.1 ההכשרה המקדימה לכניסה לתפקיד ותרומתה

פרק זה עוסק בהכשרה המקדימה לתפקיד שעברו מנהלי היעדים התעסוקתיים ובהשתלמויות השוטפות שהם עוברים וכן בצרכי ההכשרה נוספים שלהם.

המי"תים בכל המרכזים עברו הכשרה מקדימה מטעם המרכז לפני כניסתם לתפקיד. המי"תים ציינו שהקורס או הסדנה נמשך בדרך כלל כ-4 שבועות. המי"תים בירושלים דיווחו שהקורס נמשך כ-6 שבועות והמי"תים באשקלון דיווחו על כ-3 שבועות; על פי דיווחי המי"תים, הקורס כלל כ-40 שעות לימוד שבועיות. כ-20% מהמי"תים הצטרפו לתכנית לאחר פתיחת המרכזים ולא השתתפו בהכשרה המקדימה שהתקיימה בחודש יולי. שיעור זה היה מעט גבוה בנצרת ובאשקלון - כ-30%, לעומת 9% בחדרה ו-20% בירושלים. מי"תים אלה עברו השתלמויות "במנות קטנות" ועבדו לצד יועצים מנוסים.

קיבצנו את נושאי ההכשרה ל 4 תחומים רחבים על פי הדמיון בתכנים כפי שנראה בטבלה הבאה:

##### נושאים שנכללו בהכשרה המקצועית של המי"תים

תחום 1: נושאים הקשורים להפעלת התכנית במרכזים	תחום 2: זכויות עובדים	תחום 3: מאפיינים של אוכלוסיות בתכנית	תחום 4: מיומנויות אישיות
חובות וזכויות להבטחת הכנסה במסגרת תכנית מהל"ב	חוקי עבודה וזכויות עובדים	מאפייני האוכלוסייה וחסמי התעסוקה שלה	מיומנויות בראיון אישי
נוהלי עבודה ותהליכי עבודה במרכז	תקנות הקשורות להעסקת אנשים עם מוגבלויות	מאפיינים תרבותיים של האוכלוסייה	מיומנויות של התמודדות עם התנגדויות ושל עמידה בלחצים
שימוש במערכות המידע המינהלי		ארגונים וולונטריים וממשלתיים המשרתים את האוכלוסייה	שיטות של העצמה
הכרת התכנית והבסיס החוקי שלה			איך ללמד מיומנויות של חיפוש עבודה

על מנת ללמוד על תרומת ההכשרה למי"תים, הם נשאלו באיזו מידה ההכשרה בנושאים השונים עזרה להם בעבודתם.

הערכת התרומה של ההכשרה על ידי המי"תים הייתה גבוהה. הדבר בא לידי ביטוי בשיעור הגבוה שציינו כי ההכשרה בנושאים השונים עזרה מאוד לעבודתם. הערכת ההכשרה הייתה גבוהה במיוחד בנושאים שנוגעים להכרת התקנות של תוכנית מהל"ב, נוהלי עבודה ותהליכי עבודה במרכז ושימוש במערכות המידע המינהלי.

נמצאו הבדלים בין המרכזים בתרומה של הנושאים שנכללו בהכשרה. באשקלון וחדרה התרומה נתפסה כגבוהה יותר בכל הנושאים בהשוואה לנצרת וירושלים.

בהמשך הפרק מובא ניתוח מפורט לגבי כל תחום הכשרה.

### תחום 1: נושאים הקשורים להפעלת התכנית במרכזים

**לוח 7: שיעור המי"תים שהנושאים שכלולים בתחום 1 עזרו\* להם בעבודה, לפי מרכז (באחוזים)**

	<u>נצרת</u>		<u>חדרה</u>		<u>ירושלים</u>		<u>אשקלון</u>		<u>סה"כ</u>	
	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	עזר מאוד	עזר מאוד	
חובות וזכאויות להבטחת הכנסה במסגרת תכנית מהל"ב	32	68	24	73	44	47	17	80	30	67
הכרת התכנית והבסיס החוקי שלה	32	68	16	84	42	50	7	93	24	74
נוהלי עבודה ותהליכי עבודה במרכז	18	79	11	87	41	48	0	100	17	80
שימוש במערכות המידע המינהלי	13	87	13	80	27	63	3	93	14	81
<b>ממוצע</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>81</b>	<b>39</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>92</b>	<b>21</b>	<b>76</b>

\* הקטגוריות המשלימות ל-100% הן: 'לא כל כך עזר' ו-'בכלל לא עזר'

- מעל 90% מכלל המי"תים דיווחו כי ההכשרה בכל אחד מארבעת הנושאים עזרה להם בעבודתם.
- בין 67%-ל-81% מהמי"תים דיווחו שההכשרה בנושאים השונים עזרה מאוד לעבודתם.

- היו הבדלים בין המרכזים באחוז המייתים שדיווחו כי ההכשרה בנושאים השונים עזרה להם מאוד בעבודתם. השיעור הממוצע היה נמוך יחסית בירושלים (52%) בהשוואה לשאר המרכזים וגבוה במיוחד באשקלון (92%).

## תחום 2: זכויות עובדים

לוח 8: שיעור המייתים\* שהנושאים שכלולים בתחום 2 עזרו\*\* להם בעבודה, לפי מרכז (באחוזים)

	נצרת		חדרה		ירושלים		אשקלון		סה"כ	
	עזר	מאוד	עזר	מאוד	עזר	מאוד	עזר	מאוד	עזר	מאוד
חוקי עבודה וזכויות עובדים***	44	47	23	59	56	20	21	69	35	50
תקנות הקשורות להעסקת אנשים עם מוגבלויות****	60	36	31	59	47	37	30	65	41	51
ממוצע	52	42	27	59	52	29	26	67	38	51

\*מתוך אלה שאמרו שהנושא נלמד בהכשרה המקדימה

\*\* הקטגוריות המשלימות ל-100% הן: 'לא כל כך עזר' ו-'בכלל לא עזר'

\*\*\* 15% אמרו שהנושא לא נכלל בהכשרה

\*\*\*\* 30% אמרו שהנושא לא נכלל בהכשרה

לפחות 85% מכלל המייתים דיווחו לגבי כל אחד מהנושאים בתחום זכויות עובדים כי ההכשרה עזרה להם בעבודתם.

- 50% מכלל המייתים דיווחו כי ההכשרה בתחום חוקי עבודה וזכויות עובדים תרמה מאד לעבודתם. שיעור זה נע בין 69% באשקלון ל-20% בירושלים.
- 51% מכלל המייתים דיווחו כי ההכשרה בתחום של הכרת התקנות בהעסקת אנשים עם מוגבלויות תרמה מאוד לעבודתם. שיעור זה נע בין 65% באשקלון ל-36% בנצרת.

### תחום 3: מאפיינים של אוכלוסיות בתכנית

לוח 9: שיעור המי"תים\* שהנושאים שכלולים בתחום 3 עזרו\*\* להם בעבודה, לפי מרכז (באחוזים)

	נצרת		חדרה		ירושלים		אשקלון		סה"ב	
	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	עזר	עזר מאוד	
מאפייני האוכלוסייה וחסימי התעסוקה שלה	33	39	16	78	37	45	31	66	28	58
מאפיינים תרבותיים של האוכלוסייה***	37	48	30	62	42	29	40	60	36	49
ארגונים וולונטריים וממשלתיים**** המשרתים את האוכלוסייה	42	39	36	49	48	19	41	50	41	40
ממוצע	37	42	27	63	42	31	37	59	35	49

\*מתוך אלו שאמרו שהנושאים נלמדו בהכשרה המקדימה  
 \*\* הקטגוריות המשלימות ל- 100% הן: 'לא כל כך עזר' ו- 'בכלל לא עזר'  
 \*\*\* 13% אמרו שהנושא לא נכלל בהכשרה  
 \*\*\*\* 20% אמרו שהנושא לא נכלל בהכשרה

- 81-86 אחוזים מכלל המי"תים דיווחו לגבי כל אחד מהנושאים בתחום הכרת האוכלוסייה והארגונים המשרתים אותה כי ההכשרה עזרה להם בעבודתם.
- השיעור הממוצע של המרואיינים שדיווחו כי ההכשרה בנושאים בתחום זה עזרה להם נע בין 96% באשקלון ו-73% בירושלים.
- היו הבדלים בשיעור המי"תים שדיווחו כי ההכשרה בנושאים אלה עזרה מאוד בעבודתם. השיעור הממוצע היה גבוה יותר באשקלון ובחדרה (59%-ו-63%, בהתאמה) ונמוך יותר יחסית בירושלים ובנצרת (31%-ו-42%, בהתאמה).

**תחום 4: מיומנויות אישיות**

**לוח 10: שיעור המי"תים שהנושאים שכלולים בתחום 4 עזרו\* להם בעבודה, לפי מרכז (באחוזים)**

עזר מאוד	עזר	נצרת		חדרה		ירושלים		אשקלון		סה"ב		
		עזר	מאוד	עזר	מאוד	עזר	מאוד	עזר	מאוד	עזר	מאוד	
41	50	16	68	38	54	13	83	27	63	מיומנויות ראיון אישי		
24	53	21	63	40	40	14	86	25	59	מיומנויות של התמודדות עם התנגדויות ושל עמידה בלחצים		
42	42	32	53	42	39	33	63	38	48	שיטות של העצמה		
42	53	41	44	43	40	19	78	37	52	איך ללמד מיומנויות של חיפוש עבודה		
37	50	28	57	41	43	20	78	32	56	<b>ממוצע</b>		

\* הקטגוריות המשלימות ל- 100% הן: 'לא כל כך עזר' ו- 'בכלל לא עזר'

- לפחות 85% מכלל המי"תים דיווחו לגבי כל אחת מהמיומנויות כי ההכשרה עזרה להם בעבודתם.
  - היו הבדלים בין המרכזים באחוז המי"תים שדיווחו כי ההכשרה במיומנויות אלה עזרה מאוד בעבודתם והוא נע בין 78% באשקלון ל-43% בירושלים.
- להשלמת התמונה בחנו באיזו מידה הנושאים שנכללו בכל תחום הכשרה "לא כל כך" או "בכלל לא" עזרו להם בעבודתם. בלוח הבא מוצגים שיעורי המי"תים שדיווחו כי ההכשרה בכל הנושאים בתחום מסוים לא עזרה להם.

**לוח 11: שיעור המי"תים שטענו שההכשרה בכל הנושאים שנכללו בכל תחום הכשרה לא כל כך או בכלל לא עזרה להם בעבודתם, לפי תחומים ולפי מרכז (באחוזים)**

תחום	סה"ב	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
תחום 1	1	0	5	0	0
תחום 2	20	7	36	20	13
תחום 3	10	3	15	2	18
תחום 4	5	0	5	11	3

- שיעור המי"תים שטענו כי ההכשרה בכל הנושאים בתחום הראשון (נושאים הקשורים להפעלת התכנית במרכזים) לא כל כך או בכלל לא עזרה היה נמוך (1%). במילים אחרות, ההכשרה עזרה או עזרה מאוד לכל המי"תים לפחות באחד מהנושאים. לא הייתה שונות משמעותית בין המרכזים.

- שיעור המי"תים שטענו כי ההכשרה בכל הנושאים בתחום השני (זכויות עובדים) לא כל כך או בכלל לא עזרה היה גבוה יחסית (20%). שיעור זה נע בין 36% בירושלים ל- 7% באשקלון.
- שיעור המי"תים שטענו כי ההכשרה בכל הנושאים בתחום השלישי (מאפיינים של אוכלוסיות בתכנית) לא כל כך או בכלל לא עזרה היה כ- 10%. שיעור זה נע בין (18%) בנצרת ל- (3%) באשקלון.
- שיעור המי"תים שטענו כי ההכשרה בכל הנושאים בתחום הרביעי (מיומנויות אישיות) לא כל כך או בכלל לא עזרה היה נמוך (5%). השיעור נע בין 11% בחדרה ל- 0% באשקלון.

### הקשר בין מאפייני המי"תים לבין הערכת תרומת ההכשרה - ניתוח רב משתני

ההבדלים בין המרכזים בהערכת התרומה של ההכשרה (בין המי"תים שטענו שההכשרה עזרה או עזרה מאוד לבין המי"תים שטענו שההכשרה לא כל כך עזרה או בכלל לא עזרה) לא היו גבוהים במיוחד. אך ההבדלים בין המרכזים בשיעור המי"תים שטענו כי ההכשרה עזרה מאוד היו משמעותיים.

ערכנו ניתוח רב משתני בשיטת רגרסיה ליניארית כדי לבדוק באיזו מידה המאפיינים האישיים של המי"תים קשורים להערכתם שההכשרה תרמה מאוד לעבודתם.

המשתנה התלוי הוא הערכת המי"תים שההכשרה עזרה מאוד לעומת 3 התשובות האחרות (עזרה, לא כל כך עזרה או בכלל לא עזרה). המשתנים הבלתי תלויים הם: גיל המי"ת- 33-58 (בהשוואה לגיל 22-32); מגדר - נשים (בהשוואה לגברים); השכלת המי"ת- השכלה אקדמית במקצוע טיפולי והשכלה אקדמית במקצוע לא טיפולי (בהשוואה להשכלה לא אקדמית); וניסיון של המי"ת בעבודה עם אוכלוסיות חלשות (בהשוואה לחוסר ניסיון).

### לוח 12: ניתוח רב משתני - האם ההכשרה עזרה מאוד לעבודתם של המי"תים \*

משתנים	B	B	B	B
	תחום תחום מיומנויות <sup>4</sup>	תחום הכרת האוכלוסייה <sup>3</sup>	תחום חוקי עבודה <sup>2</sup>	תחום הפעלת התכנית <sup>1</sup>
גיל 33-58	-0.44	0.03	-0.35	-0.28
אשה	0.41	0.00	-0.21	-0.24
השכלה אקדמית במקצוע טיפולי	-0.51	-0.58	-0.26	-0.46
השכלה אקדמית במקצוע לא-טיפולי	-0.46	-0.46	-0.24	-0.50
יש ניסיון בעבודה עם אוכלוסיות חלשות	0.23	0.07	-0.29	0.04
קבוע	2.34	1.83	1.79	3.68
R <sup>2</sup>	0.07	0.04	0.08	0.05

\* מאחר שבדקנו את כל אוכלוסיית המי"תים (ולא מדגם מתוכה) איננו מתייחסים למובהקות אלא לעוצמת הקשר (גודל ה-B) ולכיוון

1 טווח המשתנה 0-4  
2 טווח המשתנה 0-2  
3 טווח המשתנה 0-3  
4 טווח המשתנה 0-4

- בתחומי הפעלת התוכנית והכרת האוכלוסייה נמצא כי ככל שהשכלה עולה הערכת המי"תים לגבי תרומת ההכשרה לעבודתם יורדת. השפעת יתר המאפיינים של המי"תים על הערכת התרומה של ההכשרה לעבודתם קטנה יחסית.
  - בתחום חוקי העבודה, לכל המשתנים שהוכנסו הייתה השפעה שלילית על הערכת התרומה של ההכשרה, בייחוד לגיל מבוגר (יחסית) וניסיון בעבודה עם אוכלוסייה דומה לזו שבטיפול המרכז.
  - בתחום המיומנויות לא נמצא מאפיין בולט שהשפיע על הערכת התרומה של ההכשרה. ככל שגיל והשכלת המי"תים עולים, הערכת התרומה של ההכשרה יורדת. לעומת זאת, נמצא כי נשים ומי"תים בעלי ניסיון בעבודה עם אוכלוסייה דומה מעריכים יותר את התרומה של ההכשרה.
- בדקנו (על ידי ניתוח רב משתני) האם ההבדלים שנמצאו בין המרכזים נובעים מההבדלים במאפיינים האישיים של המי"תים או מהבדלים אחרים בין המרכזים. מצאנו שההבדלים במאפיינים האישיים של המי"תים אינם הגורמים להבדלים בהערכה בין מרכזים (ראה נספח).

#### 4.2 השתלמויות נוספות במהלך העבודה

בכל המרכזים המי"תים דיווחו כי בנוסף להכשרה המקדימה, התקיימו/מתקיימות השתלמויות המוקדשות לנושאים מסוימים מטעם המרכז. תדירות ההשתלמויות הייתה שונה בין המרכזים.

#### לוח 13: השתלמויות שהוקדשו לנושאים מסוימים, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	תדירות ההשתלמות
אין מידע	לפי הצורך	פעם בחודש או פעם בשבועיים*	פעם בחודש	

\* פעם בחודש אם המי"ת עבר הכשרה בסיסית או פעם בשבועיים אם לא

ההשתלמויות כללו נושאים רבים ומגוונים. הנושאים העיקריים שנכללו הם:

- תכנים הקשורים בפרויקט: היכרות עם שוק העבודה, שירות בקהילה, הכנת קורות חיים, היבטים משפטיים של מהל"ב, ערר
- חוקים: חוקי ביטוח לאומי, חוקי עבודה
- מערכות המחשוב במרכז ונוהלי עבודה
- התמודדות עם אוכלוסיות מיוחדות והתנגדויות

- מיומנויות: הנחיית קבוצות, ראיון אישי, ניהול מו"מ, העצמת לקוחות, שיטת אבחון, ניתוח מקרים ובעיות שוטפות
  - נושאים נוספים כגון: עבודה בצוות, יחסי ציבור, מעקב ובקרה, המגזר העסקי
- מהדיווחים של המי"תים לגבי הנושאים בהם עסקו ההשתלמויות עד כה, עולה כי ההשתלמויות כללו את מרבית הנושאים ולא נראו הבדלים בין המרכזים.

### 4.3 תכנים חסרים והרחבות נדרשות בהכשרת מי"ת

כדי לקבל אינדיקציה מה המי"תים חושבים לגבי הדרכים לשיפור ההכשרה, הם התבקשו להשיב על שתי שאלות:

1. אילו תכנים ומיומנויות היו חסרים בהשתלמויות?
  2. באילו תכנים או מיומנויות שנלמדו היה כדאי להרחיב?
- בכל אחת מהשאלות ניתנה למרואיינים האפשרות לציין עד 4 נושאים. הנושאים שצוינו על ידי המי"תים היו מגוונים. קיבצנו את התשובות על פי השתייכותן לאותו עולם תוכן, ולהלן אנו מדווחים על התוצאות אחרי שמיזגנו את התשובות לשתי השאלות.

לוח 14: שיעור המי"תים שדיווחו על תכנים או מיומנויות שחסרים או שיש צורך בהרחבה בהכשרה, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
13	22	15	37	21	לא חסר ואין צורך בהרחבה
87	78	85	63	79	חסר ו/או יש צורך להרחיב

- כ- 21% מהמי"תים סבורים שלא חסרים תכנים או מיומנויות בהכשרה או בהשתלמויות שניתנו וגם אין צורך בהרחבה של תכנים או מיומנויות קיימות. שיעור זה נע בין 37% באשקלון ל- 13% בנצרת ו-15% בירושלים. לעומת זאת, 79% סברו שהיו תכנים חסרים. בדקנו מהם התכנים החסרים ו/או יש צורך בהרחבה לגביהם, לדעת המי"תים. התוצאות מראות שמבחינת התכנים העיקריים שצוינו על ידי המי"תים אין הבדלים בין המרכזים.

**לוח 15: שיעור המי"תים שציינו תכנים או מיומנויות שונות מתוך אלה שציינו שיש תכנים חסרים ו/או יש צורך בהרחבה, לפי נושא ומרכז**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
46	40	52	58	48	כלים להתמודדות עם קבוצות שונות נוהלי ביטוח לאומי, דיני עבודה, תקנות מהל"ב, נוהלי עבודה, שימוש במחשב
30	40	49	37	39	הכרת האוכלוסייה
30	43	33	21	33	מיומנויות שכנוע, ראיון, הדרכה, ניהול זמן
21	31	21	5	22	התנסות מעשית
21	17	18	16	18	דרכים לקידום לקוחות
12	9	9	5	9	כל הנושאים שנכללו בהכשרה המקדימה
9	0	12	5	7	

- כמחצית (48%) מתוך המי"תים שטענו שיש תכנים או מיומנויות שחסרות ו/או יש צורך בהרחבתן, ציינו את הנושא של התמודדות עם קשיים שמקורם בקבוצות שונות של הלקוחות. המי"תים הביעו צורך בכלים שיאפשרו להם להתמודד עם שחיקה, עמידה בלחצים, התנגדויות ואלומות.
- הנושא השני, ש- 39% מהמי"תים דיווחו על נחיצותו, היה הכשרה בנושא של חוקי עבודה, נוהלי ביטוח לאומי, חוקי עבודת מוגבלים, תקנות מהל"ב, נוהלי עבודה במרכז ושימוש במחשבים.
- הנושא של הכרת האוכלוסייה דווח על ידי כ- 33% מהמי"תים. הנושאים שהמי"תים דיווחו כללו: הכרת המאפיינים הפסיכולוגיים של הלקוחות, בעיות רפואיות שכיחות והשפעתן על היכולת לעבוד, פגישה עם אוכלוסיית הפרויקט, ניתוח מקרים, מילים בסיסיות בשפות של קבוצות שוות, התאמת התוכנית לאוכלוסייה, בעיות ייחודיות של האוכלוסייה וכו'. קיימת שונות בין המרכזים: שיעור המי"תים שציינו נושא זה נע בין 43% בחדרה ל- 21% באשקלון.
- מיומנויות שכנוע, ראיון, הדרכה, ניהול זמן דווחו על ידי כ- 22% מהמי"תים. שיעור זה נע בין 31% בחדרה ל- 5% באשקלון.
- התנסות מעשית צוינה על ידי כ- 18% מהמי"תים. אין שונות בנושא בין המרכזים.

## 5. דפוסי עבודה עם לקוחות

### 5.1 מספר לקוחות בטיפול פעיל

דפוסי העבודה מול הלקוחות נגזרים, בין היתר, מהעומס המוטל עליהם. מספר המקרים בהם מטפל המי"ת הם אחד הגורמים לעומס. משום כך, נתבקשו המי"תים לציין את מספר הלקוחות שהיו בטיפול פעיל בשבוע האחרון. לקוח פעיל הוגדר כלקוח עימו היה המי"ת בקשר טלפוני בשבוע האחרון, נפגש איתו או סידר עבורו דברים. בלוח 16 ניתן לראות את ממוצע הלקוחות בטיפול פעיל למי"ת ואת סטיית התקן.

לוח 16: מספר לקוחות בטיפול פעיל למי"ת בשבוע (באחוזים)

מספר לקוחות בטיפול פעיל למי"ת - %	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
4-20	15	7	16	20	13
21-40	50	53	55	58	32
41-60	26	30	24	20	31
61-98	10	10	5	2	24
ממוצע	41	42	39	35	49
סטית תקן	19	16	17	14	26

- מספר הלקוחות הממוצע בטיפול פעיל למי"ת בשבוע הוא 41 והוא נע בין 35 בחדרה ל- 49 בנצרת.
- כעשרה אחוז מהמי"תים דווחו על יותר מ- 60 לקוחות בטיפול פעיל בשבוע. מרכז אחד הוא חריג: בנצרת, כרבע מהמי"תים דיווחו על טיפול ביותר מ-60 לקוחות.
- בנצרת ממוצע הלקוחות הפעילים למי"ת הוא הגבוה ביותר אך שם גם קיימת השונות הגדולה ביותר. בהקשר הזה ראוי להתייחס גם למספר המי"תים בכל מרכז הממלאים תפקידים נוספים- בנצרת קיים האחוז הגבוה ביותר של מי"תים הממלאים תפקיד נוסף (71%), בעיקר הדרכת המשתתפים. יתכן שהמדריכים כוללים במסגרת המטופלים שלהם גם את המשתתפים בקבוצות ההדרכה שלהם, בנוסף לאלה שאותם הם מלווים באופן אישי במהלך השתתפותם במרכז.

### 5.2 התאמת המי"ת ללקוח

המרכזים נבדלים בעקרונות הזיווג של מי"ת-לקוח. מהראיונות עם מנהלי המרכזים עולה כי בירושלים מנסים להפנות לקוחות למי"תים שהם בעלי רקע דומה מבחינת מוצא ומאפיינים חברתיים אחרים כגון דתיות, שפה והיכרות עם תרבותם. באשקלון, בה קיימת אוכלוסייה גדולה של דוברי רוסית, גויסו מי"תים רבים הדוברים את השפה והם מטפלים באוכלוסייה דוברת הרוסית. ישנם גם מי"תים דוברי אמהרית המטפלים בלקוחות מאתיופיה. בנצרת ובחדרה, לעומת

זאת, הזיווג הוא רנדומלי. בנצרת, בשני המרכזים המשרתים את האוכלוסייה הערבית, עובדים רק מיי"תים ערביים, כך שבאופן טבעי קיימת התאמה תרבותית בין מיי"ת ללקוח. בחדרה המדיניות היא שבמידה שקיימים קשיי תקשורת בין המיי"ת והלקוח הנובעים מהעדר שפה משותפת, נעזרים באופן נקודתי בבן משפחה המלווה אותו ומשמש כמתורגמן, או במיי"ת אחר הדובר את השפה. השליטה של המיי"תים בשפות שונות, אם כן, משרתת את המרכז כולו. 70% מהמיי"תים מטפלים בעיקר בקבוצות אוכלוסייה מסוימות. בדקנו את ההתאמה בין סוג האוכלוסייה העיקרית מבחינת מוצא ושפה שבה מטפל המיי"ת לבין רמת השליטה שלו בשפת הלקוחות (על פי דיווח עצמי). מהבדיקה עולה כי:

- בכל המרכזים, מלבד חדרה, מיי"תים המטפלים בעיקר בקבוצות הומוגניות יחסית מבחינת המוצא (ערבים, עולים מרוסיה או קווקז, עולים מאתיופיה) דרגו את רמת שליטתם בשפת האם של הלקוחות כטובה מאוד או טובה.
- בחדרה, לעומת זאת, דרגו רוב המיי"תים המטפלים באוכלוסייה הערבית את רמת השליטה שלהם בערבית כחלשה או כלא קיימת.
- כמעט מחצית מן המטפלים בעולים יוצאי בריה"מ לשעבר בחדרה דווחו כי הם אינם דוברים כלל את השפה הרוסית.
- בקרב המיי"תים בחדרה המטפלים בעולי אתיופיה דווחה רמת שליטה טובה מאוד באמהרית.

### 5.3 הכשרה מקצועית של הלקוח

קיימות גישות שונות באשר לתרומה של הכשרה מקצועית לשילוב של אוכלוסיות חלשות בשוק העבודה. בהכשרה מקצועית הכוונה היא לקורס מקצועי שבסימומו מקבלים תעודה מקצועית. ישנם הדוגלים בגישה של "עבודה תחילה" כלומר, המדגישים את התרומה של התנסות בעבודה כתורמת לשילוב בשוק העבודה. מצד שני, ישנם הדוגלים בפיתוח ההון האנושי באמצעות הכשרה מקצועית כגורם מרכזי לשילוב בעבודה. לאור זאת, מעניין לבחון מה, לדעת המיי"תים, הוא היקף הלקוחות שהאמצעי הזה יכול לסייע בהשמתם בעבודה.

בפרק זה נדווח על שיעור המיי"תים שדיווחו שלפחות חלק מלקוחותיהם זקוקים להכשרה מקצועית, וכן עבור איזה אחוז מהלקוחות, להערכתם, הכשרה זו הכרחית לצורך השמה.

- 36% מהמיי"תים סבורים שאין כלל צורך בהכשרה מקצועית עבור אף אחד מלקוחותיהם. שיעור זה נע בין 56% בירושלים ל- 18% בנצרת.
- 64% מהמיי"תים סבורים שישנם לקוחות שעבורם הכשרה מקצועית הינה הכרחית כדי להשימם בעבודה. באשקלון ובנצרת שיעור המיי"תים שלדעתם לפחות חלק מלקוחותיהם

חייבים לעבור הכשרה מקצועית גבוה – כ- 77% באשקלון ו-82% בנצרת. לעומת זאת, בחדרה ובירושלים שיעור קטן יותר של המי"תים מאמין כי נחוצה הכשרה כדי להשיג חלק מלקוחותיהם בעבודה.

- אין אחדות דעים בקרב המי"תים לגבי אחוז הלקוחות שלדעתם צריכים לעבור הכשרה. הטווח נע בין 4-90 אחוזים מהלקוחות.

**לוח 17: שיעור המי"תים הסבורים שלקוחותיהם צריכים לעבור הכשרה, לפי מרכז ולפי אחוז הלקוחות הזקוקים להכשרה**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	% הלקוחות שצריכים הכשרה
18	42	56	23	36	0
11	22	15	47	22	1-10
34	18	13	23	22	11-20
13	7	8	7	9	21-30
24	11	8	0	11	+31

N=98

- רוב המי"תים מעריכים שעד 30% מלקוחותיהם צריכים לעבור הכשרה.
- כ- 44% מהמי"תים מדווחים שבין 1-20 אחוז מלקוחותיהם חייבים לעבור הכשרה; השיעור גבוה באשקלון (70%) ונמוך בירושלים (28%).
- רק בנצרת סבור מיעוט גדול (24%) מהמי"תים כי מעל 30% מלקוחותיהם חייבים לעבור הכשרה.

בחנו גם את המאפיינים של הלקוחות שלדעת המי"תים זקוקים להכשרה מקצועית.

**לוח 18: שיעור המי"תים שדיווחו על מאפיינים של הלקוחות שזקוקים להכשרה, לפי מאפיין ולפי מרכז (באחוזים)\***

מאפיין	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
חוסר משאבים תעסוקתיים	54	57	50	63	47
גיל צעיר	27	39	19	19	30
בעלי פוטנציאל השמה גבוה	28	17	25	33	33
זקוקים להסבה מקצועית	23	22	25	26	20

\* האחוזים אינם מסתכמים ל-100 כיון שניתן היה לציין יותר ממאפיין אחד.

לא נמצאה אחדות בין המי"תים בהגדרת המאפיינים של הלקוחות שזקוקים להכשרה. אך, ישנן ארבע תכונות שהופיעו בשכיחות גבוהה:

- לקוחות חסרי משאבים תעסוקתיים (צוין ע"י 54% מהמי"תים). אוכלוסייה זה כוללת לקוחות חסרי השכלה, חסרי ידע בעברית, חסרי ניסיון תעסוקתי.
- לקוחות צעירים (27% מהמי"תים).
- לקוחות בעלי פוטנציאל השמה גבוה (28%). אוכלוסייה זו כוללת לקוחות בעלי מוטיבציה גבוהה לעבודה ומצב בריאותי טוב.

- לקוחות הזקוקים להסבה מקצועית (23%). אוכלוסייה זו כוללת, למשל, לקוחות שאינם יכולים לעבוד עבודות פיזיות אך יש להם היסטוריה תעסוקתית או בעלי השכלה מחו"ל שאינה רלוונטית בארץ.

#### 5.4 מידת ואופן שיתוף הלקוח בבניית התכנית האישית

שיתוף לקוחות הוא אחד העקרונות המרכזיים במודלים של מתן שירותים כיום.

במכרז להפעלת המרכזים נאמר כי תפקידו של המי"ת לבנות תכנית אישית עבור המשתתף, והוא רשאי להציג בפניו מספר חלופות כדי שזה יוכל לקבל החלטה מושכלת. המטרה היא לאפשר למשתתף לקבל אחריות על החלטותיו.

בסקר נבדק נושא השיתוף בשני אופנים:

א. הערכת המי"תים לגבי מידת האפשרות לשיתוף הלקוחות בבניית התכנית האישית.

ב. התנהגותם בפועל.

ההערכה לגבי מידת האפשרות לשיתוף הלקוח בבניית התכנית האישית יכולה לשקף מחד את הערכת המי"ת לגבי היכולת של הלקוח לדעת "מה טוב בשבילי" - להבין את מצבו ואת הפתרונות המוצעים לו. מאידך, ההערכה יכולה לשקף גם את המידה בה מרגיש המי"ת שהוא צריך להיות גמיש בבניית התכנית האישית, והמידה בה הוא מרגיש שהלקוח רשאי להתערב בשיקוליו או בשיקולים של המרכז.

לוח 19: הערכת המי"תים לגבי מידת האפשרות לשיתוף הלקוח בבניית התכנית האישית (%)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
41	27	36	50	37	במידה רבה מאוד
43	49	56	37	47	במידה רבה
16	24	8	7	15	במידה מועטה
-	-	-	6	1	כלל לא

- מן הלוח ניתן לראות כי הרוב המכריע של המי"תים (84%) אכן מעריכים כי ניתן לשתף את הלקוחות במידה רבה או רבה מאוד בבניית התכנית האישית. שיעור זה נע בין 92% בירושלים לבין 76% בחדרה.

בדיקת ההתנהגות בפועל נעשתה באמצעות הצגת מספר היגדים, כאשר המי"תים נתבקשו לבחור היגד המתאר באופן המדויק ביותר את הדרך בה הם עצמם משתפים את הלקוחות שלהם

בבניית התכנית האישית. ההיגדים לקוחים מסולם שיתוף תושבים של Arnstein<sup>1</sup> (1969) והם מבטאים דרגות גוברות של שיתוף, כאשר (1) היא הנמוכה ביותר ו-(3) היא הגבוהה ביותר.

#### לוח 20: אופן שיתוף הלקוח בבניית התכנית האישית (אחוזים)

תוכן ההיגד	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
היגד 1: "אני בונה עבורו את מסלול הטיפול בהתבסס על המידע שהוא מסר לי ומבקש ממנו לחתום"	27	27	22	33	24
היגד 2: "בזמן שאני בונה לו את מסלול הטיפול אני מתייעץ עם הלקוח"	49	57	54	42	46
היגד 3: "הלקוח אומר לי איזה עזרה הוא צריך ועל סמך זה אנחנו בונים ביחד את התכנית"	24	16	24	25	30

- שלושה רבעים מהמיי"תים בחרו בשני ההיגדים המצביעים על שיתוף רב (היגדים 2 ו-3).
- שיטת ההתייעצות של המיי"ת עם הלקוח (היגד 2) בזמן בניית התכנית היא השיטה הרווחת ביותר (כמחצית מהמיי"תים בכל המרכזים).
- רק 24% מכלל המיי"תים אפיינו את התנהגותם באמצעות ההיגד השלישי (רמת השיתוף הגבוהה ביותר), על אף שחלק גדול יותר סברו כי ניתן לשתף את הלקוחות במידה רבה או רבה מאוד בבניית התכנית האישית.
- במרכז בחדרה נמצא האחוז הגבוה ביותר של מדווחים (33%) על שיתוף מינימלי - בהסבר וחתימה (היגד 1), ובירושלים האחוז הנמוך ביותר (22%).
- במרכז בנצרת מדווח האחוז הגבוה ביותר (30%) של שימוש בשיטת השיתוף המירבי - המיי"ת והלקוח בונים יחד את התכנית לפי צרכי הלקוח (היגד 3); באשקלון מדווח האחוז הנמוך ביותר (16%).

#### 5.5 אופן הטיפול בשני בני זוג

לאור היות גמלת הבטחת הכנסה גמלה משפחתית, עולות שתי שאלות:

1. האם יש קדימות לטיפול בבן הזוג שלו סיכוי גבוה יותר להשתלבות בעבודה?

<sup>1</sup> Arnstein Sherry R. 1969. A Ladder of Citizen Participation. Journal of American Institute of Planning (JAIP) vol 35, no.4, pp.216-224.

2. האם הטיפול בבן הזוג שעדיין לא השתלב בשוק העבודה נמשך גם כאשר המשפחה הגיעה לסף הכנסה שאינו מזכה אותה עוד בגמלה?

**לוח 21: אופן הטיפול בבני זוג, לפי מרכז (באחוזים)**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
63	100	25	100	72	מטפל במציאת העבודה עבור שני בני הזוג
16	0	8	0	6	מטפל במציאת עבודה עבור אחד מבני הזוג
21	0	67	0	22	מטפל באחד מבני הזוג ויועץ אחר מטפל בבן הזוג השני

- לפי הלוח ניתן לראות כי 72% מהמיי"תים דווחו שהם מטפלים במציאת עבודה עבור שני בני הזוג ללא התחשבות בסיכוייהם היחסיים להשתלבות בשוק העבודה.
- בירושלים מטפלים בשני בני הזוג אך קיימת מדיניות של הפרדה בטיפול בין בני הזוג וכל אחד מהם מטופל בדרך כלל על ידי מיי"ת שונה.

בראיון עם מנהלי המרכזים ציינו המנהלים בחדרה ובאשקלון כי גם במידה שאחד מבני הזוג שולב בעבודה והמשפחה לא תהיה זכאית יותר לגמלה יעשה מאמץ לשלב את בן הזוג השני בעבודה. מנהל המרכז באשקלון הזכיר את היתרון בשיבוץ בן הזוג השני בעבודה בתרומה ליציבות המשפחה ובתמיכה וחיזוק להישארות בעבודה וכן מניעת תלות של בן הזוג שאינו עובד בבן הזוג העובד. מנהלת המרכז בנצרת ציינה שהמדיניות במרכז דומה, אך במקרים בהם נמצאה עבודה לגבר במגזר הערבי המשך הסיוע במציאת העבודה לאישה תלוי ברצונה האישי, וברוב המקרים בני הזוג אינם מעוניינים בהמשך חיפוש עבודה לאשה. כמו כן, ישנו רצון להימנע מיצירת קונפליקטים משפחתיים וחברתיים בקרב האוכלוסייה הערבית, והיצמדות לנורמות במגזר זה לפיהן עבודת נשים מחוץ לבית אינה מקובלת. בירושלים המנהל ציין כי כאשר המשפחה אינה זכאית יותר לגמלה מסיבות של הגעה מעבר לסף ההכנסה המזכה לא ימשך הטיפול בבן הזוג שאינו עובד.

- במרכזים באשקלון ובחדרה דווחו כמעט כל המיי"תים כי גם כאשר הושם אחד מבני הזוג בעבודה במשרה מלאה יימשך בדרך כלל הטיפול בבן הזוג השני (אשקלון 100%, חדרה 95%).
- לעומת זאת, בירושלים דווחו רק 46% מהמיי"תים ובנצרת 58% על המשך הטיפול בבן הזוג כאשר הושם בן הזוג השני בעבודה במשרה מלאה.

## 5.6 צורות התחשבות בגורמי רקע חברתיים – תרבותיים של הלקוחות בפעילות המרכזים

מאחר שאוכלוסיית המשתתפים בתוכנית הינה הטרוגנית ביותר יש צורך לתת את הדעת לגורמי רקע חברתיים-תרבותיים בבניית תוכניות הטיפול. המי"תים נשאלו על אופנים שונים בהם באה לידי ביטוי ההתחשבות בגורמים אלה.

אחד האמצעים הוא חלוקת הלקוחות לקבוצות על בסיס אותם גורמי רקע חברתיים-תרבותיים. בירושלים מפעילים קבוצות נפרדות של נשים חרדיות וגברים חרדים. בחדרה מופעלת קבוצה נפרדת של ערביות. בנצרת האוכלוסייה מתחלקת באופן טבעי בין שלושת המרכזים לפי לאום. באשקלון ובירושלים מפעילים קבוצה נפרדת של נשים חד-הוריות. לעומת זאת, בחדרה ובנצרת לא הופעלו קבוצות נפרדות של חד-הוריות; בנצרת יתכן שהסיבה היא ההיקף הקטן של התופעה.

מעבר ליצירת קבוצות נפרדות, נבדקה התאמה של התוכנית למאפייני האוכלוסייה בשלושה היבטים.

### לוח 22: שיעור המי"תים שעשו התאמה בתוכניות הטיפול, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
50	80	95	87	78	התאמת שעות הפעילות
89	80	90	57	80	התאמת שירות בקהילה
90	89	87	57	82	התאמת הצעות עבודה

- כ- 78% מהמי"תים דיווחו שמתאימים את שעות הפעילות למגבלות של קבוצות מסוימות (למשל, אמהות לילדים קטנים). השיעור נע בין 50% בנצרת ל- 95% בירושלים.
  - כ- 80% ציינו כי הם מתאימים את השירות בקהילה למאפייני האוכלוסייה. שיעור זה נע בין 57% באשקלון ל- 90% בירושלים.
  - כ- 82% ציינו שהם מתאימים את הצעות העבודה שאליהן הם מפנים את לקוחותיהם למגבלות התרבותיות של נשים מסורתיות (ערביות, קווקזיות, חרדיות). שיעור זה גבוה בכל המרכזים, פרט לאשקלון, שם אין אוכלוסייה ערבית או חרדית, אם כי יש אוכלוסייה קווקזית.
- מנהלי המרכזים הזכירו בראיונות מספר ביטויים נוספים של התאמות חברתיות-תרבותיות. כולם ציינו שבהרכבת הצוות נעשה ניסיון לתת ביטוי לקבוצות האוכלוסייה השונות, מעבר לשאלת השפה, לדוגמא, בנצרת הצוות כולל מוסלמים, נוצרים, בדואים ודרוזים.
- בנצרת, פותח מסלול עבור נשים ערביות שבמסגרתו הן לומדות בקורסים של עבודות יד ערביות מסורתיות והן יכולות לעבוד מן הבית. מסלול זה מבטא התאמה תרבותית הן מבחינת תוכן העבודה והן מבחינת מקום העבודה.

בירושלים בתקופה הראשונה התקיימו הסדנאות למשתתפים הערביים בסביבתם הטבעית במזרח העיר.

בצד ההתאמות התרבותיות גרסה אחת ממנהלי המרכזים ש"לא רק התכנית צריכה להתאים את עצמה ללקוחות אלא שאף הם צריכים להתאים את עצמם לתכנית". מנהלת זו, לדוגמא, מתנגדת להפרדה בין נשים וגברים בסדנאות ובקורסים (להוציא מקרים נקודתיים), מאחר שלפי תפיסתה גם עולם העבודה הוא מעורב.

### 5.7 מאפייני קבוצות לקוחות המוגדרים כ"קשי השמה"

המיי"תים נתבקשו לתאר שלושה פרופילים של לקוחותיהם הקשים במיוחד להשמה, על בסיס 12 תכונות שהוצגו בפניהם על גבי כרטיסיות. הם היו רשאים להוסיף תכונות. נמצאה שונות גדולה מאוד בין המיי"תים מבחינת הפרופילים של הלקוחות הקשים (פרופיל הוא שילוב של מספר תכונות), ולכן בחנו מהן התכונות אשר, לדעת המיי"תים, מאפיינות את לקוחותיהם הקשים להשמה.

#### לוח 23: שיעור המיי"תים שדיווחו על תכונות שמאפיינות את הלקוחות הקשים להשמה, לפי מאפיין ומרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
92	87	74	90	86	בעיות בריאות גופנית
76	73	80	67	74	גיל גבוה
63	60	77	70	67	חוסר מוטיבציה לעבוד
42	56	59	50	52	חוסר ניסיון תעסוקתי
47	56	44	53	50	אי-ידיעת עברית
42	47	62	37	47	מיעוט השכלה
21	40	69	50	45	רישום פלילי
26	53	62	37	45	בעיות נפשיות
34	40	46	67	45	אמהות חד-הוריות
32	42	49	57	44	קיום של ילדים קטנים
32	49	54	33	43	חוסר בכישורים מקצועיים
13	40	33	13	26	לאום ערבי
5	16	23	10	14	אחר

- בעיית בריאות גופנית היא אחת התכונות העיקריות שצוינה על ידי המיי"תים כתכונה שמאפיינת את הלקוחות הקשים - 86%. תכונה זו הוזכרה בכל המרכזים בשיעור דומה למדי, פרט לירושלים (74%).
- גיל גבוה צוין על ידי 74% מהמיי"תים. תכונה זו צוינה בכל המרכזים בשיעור דומה, פרט לירושלים (שם השיעור מעט יותר גבוה - 80%).
- חוסר מוטיבציה לעבוד דווח על ידי 67% מהמיי"תים. תכונה זו דווחה בכל המרכזים על ידי שיעור דומה של מיי"תים.

- ישנם מאפיינים שדווחו על ידי שיעור שונה של מית"ים במרכזים השונים. למשל לאום ערבי דווח רק על ידי כ- 13% באשקלון ונצרת ועל ידי 33%-40% בירושלים ובחדרה, בהתאמה.
  - בעיות נפשיות דווחו על ידי שיעור גבוה של מית"ים בירושלים (62%) וחדרה (53%) ושיעור נמוך יותר באשקלון (37%) ונצרת (26%).
- גם מנהלי המרכזים נשאלו על המאפיינים של הלקוחות הקשים במיוחד לטיפול. הפרופילים הבאים צוינו על ידי מספר מנהלים, ולכן הם כנראה מתארים קבוצות קשות להשמה בכל המרכזים:
- אנשים מבוגרים בעלי מוגבלות
  - עולים מבוגרים מבריה"מ שהגיעו לארץ בגיל מבוגר ומעולם לא עבדו כאן
  - הקבוצה הגדולה ביותר – פגועי נפש בצורה חריפה שאינם מתקשרים
  - אנשים בעלי רישום פלילי.
- מספר פרופילים שצוינו רק על ידי מנהל מרכז אחד, משקפים כנראה קבוצות ספציפיות המטופלות באותו המרכז, לדוגמא:
- נשים ערביות בנות 50 או יותר שלא עבדו מעולם, רובן סובלות מבעיות בריאות או לפחות מעודף משקל ומתקשות להתמודד עם הפערים הבין-תרבותיים.
  - עולות מאתיופיה גילאיות 45 או יותר שאינן דוברות עברית כלל ואינן יודעות איך להסתדר בחיי היומיום מחוץ לסביבתן המיידית (כולל נסיעה למרכז).
- בחנו באיזו מידה גם המית"ים ציינו בשיעורים גבוהים את אותם הפרופילים של לקוחות כלקוחות קשים להשמה. עם זאת, יש לזכור שהשאלה שהופנתה למנהלים היתה שאלה פתוחה בעוד שהמית"ים ענו על שאלה זו תוך שימוש ברשימה של מאפיינים אפשריים.
- מצאנו שכ-54% מהמית"ים ציינו את השילוב של גיל גבוה עם בעיות בריאותיות כמאפיין של קבוצה קשה להשמה, אם כי מית"ים שונים הוסיפו מאפיינים נוספים לפרופיל כמו חוסר מוטיבציה או חוסר השכלה.
  - עולים מבוגרים שאינם יודעים עברית וללא נסיון תעסוקתי בארץ הוזכרו על ידי 21% מהמית"ים כקבוצה קשה להשמה.
  - כאמור, 45% מהמית"ים ציינו בעיות נפשיות כמאפיין קבוצות הקשות להשמה.
  - 45% ציינו רישום פלילי, מאחר שהמעסיקים לא מוכנים לקבלם לעבודה.

## 5.8 המלצות על שלילת הגמלה

החוק מגדיר אילו התנהגויות מצד המשתתפים יכולות להביא לשלילת הגמלה וגם את משך השלילה הצפוי בעקבות התנהגות זו. דוגמאות להתנהגות שוללת גמלה הן: סירוב להצעת עבודה, אי שיתוף פעולה, היעדרות בלתי מוצדקת. החוק גם מגדיר מה נחשב כאי שיתוף פעולה וכהיעדרות מוצדקת, הגדרה שממנה ניתן ללמוד מהי היעדרות בלתי מוצדקת. עם כל זאת, יתכן שההנחיות משאירות למי"תים מרחב מסוים לשיקול דעת האם להמליץ על שלילת גמלה. שאלנו את המי"תים האם התנאים המצדיקים שלילת גמלה הם ברורים וחד-משמעיים או שיש להם שיקול דעת. בלוח 24 מוצגות התפלגויות של תשובות המי"תים, לפי מרכז.

**לוח 24: מידת שיקול הדעת של היועץ התעסוקתי ברישום שלילת גמלה, לפי מרכז (באחוזים)**

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת	
25	30	13	9	53	התנאים ברורים ואין שיקול דעת
51	63	49	58	37	יש מידה מסוימת של שיקול דעת
24	7	38	33	10	יש מידה רבה של שיקול דעת

- כרבע מהמי"תים מרגישים כי יש להם מידה רבה של שיקול דעת בהמלצה על שלילת הגמלה, וכמחצית מדווחים שיש להם מידה מסוימת של שיקול דעת.
- ישנה שונות גדולה בין המי"תים בתחושת שיקול הדעת. במרכז בנצרת בולט אחוז המי"תים המדווחים על חוסר מקום לשיקול דעת (53%). ישנה גם שונות רבה בין המי"תים בתוך כל מרכז.

## 5.9 הפניה לתהליך גישור

בכל המרכזים קיים מנגנון פנימי של גישור בין הלקוחות למי"תים או לעובדים אחרים במרכז, שמטרתו לנסות לפתור קונפליקטים ואי-הסכמה בין הצדדים ללא הגשת ערר חיצוני. המי"תים נתבקשו לדווח האם הם עצמם משתמשים במנגנון הגישור הפנימי וכן על תוצאות התהליך.

**לוח 25: אחוז המי"תים המפנים לתהליך גישור ואחוז המי"תים המדווחים שבמרבית המקרים נפתרה הבעיה בעקבות תהליך הגישור (באחוזים)**

אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת	
83	72	56	50	שימוש בתהליך גישור פנימי ברוב המקרים הבעיה נפתרה בעזרת הגישור*
41	71	60	90	

\* (מתוך המשיבים כי השתמשו במנגנון הגישור הפנימי)

- מהלוח עולה כי במרכז באשקלון קיים השיעור הגבוה ביותר של מי"ת המשתמשים במנגנון הגישור הפנימי, אולם פחות ממחצית המשתמשים (41%) דווחו כי במרבית המקרים בהם הפנו לקוחות למנגנון זה נפתרה הבעיה באמצעותו.

- במרכזים האחרים, שיעור המי"ת המדווחים על שימוש במנגנון נמוך יותר אך אחוז המי"תים המדווחים על פתרון מרבית הבעיות באמצעותו גדול יותר. בנצרת, לדוגמה, רק 50% מהמי"תים השתמשו במנגנון הגישור, אך 90% הצליחו לפתור את מרבית הבעיות בעזרתו.

### 5.10 הקשר עם הלקוחות בשלבים שונים של תהליך הטיפול

התכנית האישית של לקוחות כוללת תמיד מפגשים עם המי"תים ובדרך כלל פעילויות נוספות שחלקן מתקיימות בתוך המרכז וחלקן במתקן אחר מחוץ למרכז, כגון קורסים והדרכות, ראיונות עבודה, שירות בקהילה, חיפוש עבודה עצמאי. במשך כל הפעילויות הנ"ל ממשיך המעקב אחר הלקוח להיות באחריות המי"ת. כאשר הלקוח משתתף בשירות בקהילה, מתבצע הליווי בדרך כלל גם, או רק, ע"י בעל התפקיד הממונה על פעילות זו. המודל המופעל במרכז בנצרת שונה: המי"ת פחות פוגש את הלקוח שלו בפגישות פרטניות, אך מהווה כתובת עבורו לצורך ביצוע ועדכון התכנית האישית. המי"תים יכולים לקיים את המעקב בפגישות או בקשר טלפוני עם הלקוח, כדי לבדוק את מצב ההתקדמות בתכנית האישית.

#### קשר עם הלקוחות בזמן פעילות במרכז

לוח 26: קיום קשר ע"י המי"ת ותדירות הקשר עם הלקוח בזמן הפעילות במרכז (באחוזים)

סדירות קשר	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
מקיימים קשר לפי הצורך	39	70	11	36	44
מקיימים קשר סדיר	61	30	89	64	56
מתוכם, נמצאים בקשר: לפחות אחת לשבוע	84	67	87	70	100

- 61% מכלל המי"תים דווחו כי הם מקיימים קשר סדיר עם הלקוח בזמן הפעילות במרכז, מתוכם, 84% מדווחים על תדירות קשר של לפחות פעם בשבוע. שיעורים אלה גבוהים במיוחד בירושלים (89%) ונמוכים יחסית באשקלון (30%).
- בכל המרכזים, רוב המקיימים קשר סדיר עם הלקוח בעת הפעילות במרכז עושים זאת לפחות פעם בשבוע.

#### קשר עם הלקוחות בזמן פעילות מחוץ למרכז

חלק מהפעילויות מתבצעות מחוץ למרכז כמו סדנאות והכשרות. בנוסף, מרכיב משמעותי מהתכנית האישית ברוב המרכזים הוא שירות בקהילה, במסגרתו נשלח הלקוח אל ארגון שלא למטרות רווח לתקופה של עד ארבעה חודשים במהלכה הוא אמור לרכוש הרגלי עבודה וכישורים

רכים שיסייעו לו להשתלב בשוק העבודה. בכל המרכזים, להוציא את חדרה, זאת הפעילות העיקרית שמתבצעת מחוץ למרכז. בלוח 27 מוצגים שיעור המי"תים הנמצאים בקשר עם הלקוח בזמן הפעילות מחוץ למרכז, ותדירות הקשר. יש לציין כי במקרים שהמי"ת אינו נמצא בקשר עם הלקוח הוא דיווח שהליווי מתבצע ע"י בעל תפקיד אחר. לעיתים קיים ליווי של בעל תפקיד אחר בנוסף (ולא במקום) לליווי של המי"ת.

**לוח 27: קיום קשר ותדירות הקשר של המי"ת עם הלקוח בזמן פעילות מחוץ למרכז (באחוזים)**

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת	
41	45	49	58	10	באופן סדיר
42	45	49	42	32	בהתאם לצורך
49	37	59	63	33	תדירות הקשר* לפחות פעם בשבוע

\* מתוך המי"תים המקיימים קשר סדיר

- בכל המרכזים, מלבד המרכז בנצרת, הלקוח מלווה לרוב על ידי המי"ת בזמן פעילות מחוץ למרכז כאשר כמחצית מן המי"תים מדווחים על קשר סדיר ומחציתם על קשר בהתאם לצורך.
- בנצרת מרבית הלקוחות מלווים על ידי אחראי שירות בקהילה אך 42% מהמי"תים מדווחים על קיום קשר עם הלקוח במקביל.
- תדירות הקשר עם הלקוח בזמן פעילות מחוץ למרכז בקרב המי"תים המקיימים קשר באופן סדיר בחדרה ובירושלים גבוהה יותר מאשר בשני המרכזים האחרים (63%-ו-59%, בהתאמה, מקיימים קשר לפחות פעם בשבוע בהשוואה ל-37% באשקלון ו-33% בנצרת).

#### **קשר עם לקוחות לאחר השמה בעבודה**

כל מרכז מחויב לעקוב אחר השתלבות הלקוחות בשוק העבודה לתקופה של שישה חודשים מיום ההשמה (גם לאחר שהם אינם זכאים לגמלה). את הקשר האישי ההמשכי עם הלקוח לאחר ההשמה מקיים המי"ת, אם כי גם עובדים העוסקים באיתור מישרות יוצרים קשר עם הלקוח תוך כדי ביקוריהם במקומות עבודה לצורך תפקידם.

**לוח 28: קיום קשר ותדירות הקשר של המי"ת עם הלקוח לאחר ההשמה בעבודה (באחוזים)**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
58	87	60	93	73	באופן סדיר
34	13	39	7	24	בהתאם לצורך
8	33	-	18	17	תדירות הקשר* לפחות פעם בשבוע

\* מתוך המי"תים המקיימים קשר סדיר

- לאחר ההשמה בעבודה מרבית המי"תים (73%) מקיימים קשר סדיר עם לקוחותיהם, אם כי תדירות הקשר יורדת בהשוואה לתקופה בה נמצא הלקוח בפעילות תעסוקתית (רק 17% מקיימים קשר לפחות פעם בשבוע).
- באשקלון ובחדרה מקיימים מרבית המי"תים את הקשר עם הלקוח לאחר ההשמה בעבודה באופן סדיר (93%, 87% בהתאמה).
- בירושלים ובנצרת כ-60% מהמי"תים מקיימים קשר סדיר עם הלקוחות, אך 39%-ו-34% בהתאמה מקיימים קשר רק בהתאם לצורך.
- בחדרה מדווחים 33% מהמי"תים על תדירות קשר של לפחות פעם בשבוע, ובאשקלון 18%.

**5.11 קשר עם מעסיקים של לקוחות שנקלטו בעבודה**

כחלק מהמעקב אחר השתלבות הלקוח מתקיים קשר גם עם המעסיקים. המי"תים נשאלו האם הם נוהגים להיות בקשר עם המעסיקים של הלקוחות שנקלטו בעבודה במקרים בהם המרכז ביצע את ההשמה ובמקרים שההשמה לא בוצעה על ידי המרכז.

**לוח 29: אחוז המי"תים המדווחים על קשר עם מעסיקים של לקוחות לאחר ההשמה, לפי סוג הקשר וההשמה**

סוג הקשר	סה"כ		אשקלון		ירושלים		חדרה		נצרת	
	במקרים של השמה מטעם המרכז	במקרים של השמה לא מטעם המרכז	השמה לא מטעם המרכז	השמה מטעם המרכז	השמה לא מטעם המרכז	השמה מטעם המרכז	השמה לא מטעם המרכז	השמה מטעם המרכז	השמה לא מטעם המרכז	השמה מטעם המרכז
המי"ת מקיים את הקשר	31	29	10	14	31	23	13	22	68	53
עובד אחר מקיים את הקשר	58	18	90	72	51	3	74	5	21	10
אין קשר עם המעסיק	11	53	-	14	18	74	13	73	11	37

- במקרים בהם המרכז בצע את ההשמה ציינו רוב המי"תים (58%) כי את הקשר עם המעסיקים מקיים העובד העוסק בפיתוח קשרי מעסיקים ואיתור משרות.
- במקרים בהם ההשמה לא בוצעה באמצעות המרכז דיווחו 53% כי אין למרכז קשר עם המעסיקים.
- ישנה שונות בין המרכזים. בנצרת, למעלה ממחצית המי"תים דיווחו כי הם עצמם מקיימים קשר עם המעסיקים, בין אם ההשמה בוצעה באמצעות המרכז ובין אם לא.
- באשקלון, העובד האחראי על הקשר עם המעסיקים מקיים את הקשר בשני המקרים.
- בירושלים ובחדרה ציינו כ-75% מהמי"תים שבמקרה של השמה שלא בוצעה באמצעות המרכז אין קשר עם המעסיק, ובמקרה שההשמה היתה מטעם המרכז הקשר נשמר בעיקר ע"י העובד האחר ופחות ע"י המי"ת.

**5.12 הפנייה לגורמים מחוץ למרכז לקבלת מידע ושירותים**

במסגרת המחקר בקשנו ללמוד האם במסגרת הטיפול האישי המשכי של הלקוח מתייחס המי"ת גם לצרכים שאינם נמצאים בהגדרת תחומי האחריות של המרכז ככלל. נגענו בנושא זה בתיאור הפעילויות המרכזיות שמבצע המי"ת במסגרת תפקידו (סעיף 3.1). העובדה שרק 9% ציינו שם

שהם מפנים את לקוחותיהם לגורמי חוץ יכולה להיות מוסברת בכך ששם נשאלו המי"תים על פעילויות מרכזיות שהם מבצעים במסגרת תפקידם, ויתכן שהם אינם רואים את ההפניה לגורמי חוץ כפעילות מרכזית. כאן נשאלו המי"תים סדרה של שאלות בנושא: האם הם מספקים מידע ללקוחותיהם בנושאים שאינם קשורים לתעסוקה, ואם כן באילו נושאים? האם הם מפנים לקוחות לקבלת מידע או שירותים מגורמים מחוץ למרכז? מי יוזם את ההפניה? לאילו גופים עיקריים מחוץ למרכז הם מפנים אותם?

**לוח 30: שיעור המי"תים שדווחו על מסירת מידע על שירותים הניתנים בארגונים מחוץ למרכז (באחוזים)**

שיעור המי"תים המדווחים על מסירת מידע בנושא	הנושאים עליהם מסרו המי"תים מידע
95	מידע בנושאים כמו: רפואה, חינוך ובתי ספר, דיור, אלימות וגמילה, ארגונים והנחות
46	זכויות ותביעות במוסד לביטוח לאומי
23	סיוע משפטי, הוצאה לפועל, פריסת חובות
16	זכויות עובדים
6	אחר

**לוח 31: אחוז המי"תים המפנים את לקוחותיהם לגופים בנושאים שאינם קשורים למרכז**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
63	82	92	63	76	ביוזמת המי"ת
24	18	5	27	18	רק כאשר הלקוח שואל על סוגיות ספציפיות
13	-	3	10	6	לא מפנה

**לוח 32: גופים עיקריים אליהם מפנים המי"תים לקוחות על פי דיווח המי"תים**

שם הגוף	אחוז המי"תים שציינו את הגוף כאחד משני הגופים העיקריים אליהם הם מפנים את הלקוחות	ממוצע הלקוחות שהופנו לגוף בחודש האחרון על פי דיווח המי"תים
מחלקת השיקום במוסד לביטוח לאומי	11	13
מחלקות אחרות במוסד לביטוח לאומי (בעיקר נכות)	78	13
לשכת הרווחה	31	6
משרד הקליטה	5	4
מחלקות אחרות בעירייה	10	3
התחנה לבריאות הנפש	7	4
עמותות	37	4
גופים אחרים	7	5

- מלוח 30 עולה כי המי"תים מספקים מידע והפניות בעיקר בכל הקשור לקבלת שירותים חברתיים שונים, חומריים או טיפוליים.

- מרבית המי"תים מפנים ביוזמתם לקוחות לגופים שונים. באשקלון ובנצרת כרבע מהמי"תים מפנים לגופים אחרים רק כאשר הלקוח מעלה בפניהם סוגיה ספציפית (לוח 31).
- הגוף העיקרי אליו מופנים לקוחות הוא המוסד לביטוח לאומי על מחלקותיו השונות ובעיקר המחלקה המטפלת בקצבת נכות (78%). ממוצע הלקוחות שהמי"תים ציינו שהופנו לגוף זה בחודש האחרון היה הגבוה ביותר (13).
- גופים נוספים שבולטים באחוז המי"תים שהפנו אליהם לקוחות הם לשכת הרווחה (31%) ועמותות שונות (37%). העמותות על פי רוב מסייעות במתן מוצרים, כגון מזון וביגוד, ושירותים, בעיקר ייעוץ משפטי. בהקשר זה מעניין לציין שבירושלים עמותת "ידיד", שהיא ארגון סינגור חברתי, נותנת את שירותיה למשתתפי התכנית מתוך המרכז.

## 6. דפוסי עבודה מול גורמים אחרים במרכז

הגורמים העיקריים במסגרת המרכז העשויים לתרום לשיפור איכות עבודתו של המי"ת מבחינת הטיפול במשתתפים הם:

1. מי"תים אחרים וראשי צוותים, אשר יכולים לשמש כמקור למידע, לרעיונות, למשוב ותמיכה רגשית.
2. המדריכים בסדנאות והמורים בקורסים, הפוגשים את המשתתף במסגרת קבוצתית, וככל שמשך הסדנה/הקורס ארוך יותר, יכולים לעמוד על היכולות והקשיים של המשתתפים בהיבטים בהם מתמקדת הפעילות שלהם.
3. הרופא, שהמידע שהוא אוסף לגבי מגבלות הבריאות של המשתתף והמלצתו לגבי יכולת התיפקוד שלו בעבודה, הם בגדר תשומה חיונית לפתרונות התעסוקתיים שהמי"ת יעצב עבור לקוחותיו.
4. העובד שתפקידו להיות בקשר עם מעסיקים ולאחר משרות (הוא מכונה בשמות שונים במרכזים: מנהל קשרי מעסיקים, רשת מעסיקים, מנהל תיקי לקוחות). המי"ת צריך למצוא את המשרה המתאימה ללקוחותיו בעיקר מתוך מאגר המשרות שמיוצר ע"י מאתרי המשרות.

### 6.1 עבודה מול עמיתים - ישיבות צוות

הערוץ הפורמלי לחילופי מידע, רעיונות, משוב ותמיכה רגשית בין המי"תים הוא ישיבות צוות. על מנת להגביר את יעילות הערוץ הזה מחולקים המי"תים לצוותים שכל אחד מהם מונה 8-10 מי"תים ובראשו עומד ראש צוות. במסגרת ישיבות הצוות המצומצם על פי רוב מועלות בעיות שוטפות, נדונים מקרים קשים ומועברים עדכונים לגבי שינויי נוהלים. בראיונות עמם ציינו חלק ממנהלי המרכזים כי כל הזמן יוצאות הנחיות חדשות מהמינהלת ועדכוני נוהלים, ועל מנת לוודא

שהם הוטמעו בקרב המי"תים, אין הם מסתפקים בהעברת המידע בדואר האלקטרוני הפנימי אלא דואגים שהוא יועבר פנים אל פנים. בנוסף לשיבות הצוות המצומצם מתקיימות ישיבות בפורום של כל המי"תים עם מנהל המרכז.

מפגשי הצוות המצומצם מתקיימים בין מספר פעמים לבין פעם בשבוע במרכזים השונים. ישיבות הפורום הכולל מתקיימות באשקלון פעם בשבוע או יותר, בחדרה פעם בשבוע, בירושלים פעם בשבוע או פעם בשבועיים; ובנצרת על פי רוב פחות מאשר אחת לשבועיים, אולי בגלל הפיצול הגיאוגרפי בין שלושה אתרים.

## 6.2 עבודה מול הממונה הישיר – הדרכה אישית

כמעט כל המי"תים דיווחו כי הם מקבלים הדרכה אישית מהממונה הישיר – 11% באופן קבוע, ו-83% לפי הצורך. אלה שאינם מקבלים הם בעיקר ראשי הצוותים, אשר בעצמם מספקים את ההדרכה. נראה שהדרכה ע"י הממונה הישיר ניתנת בכל המרכזים כמעט לכולם, בדרך כלל בהתאם לצורך, ללא הבדל בכישורים האישיים של המי"תים.

## 6.3 עבודה מול המדריכים בסדנאות והמורים בקורסים

לוח 33: העברת מידע מהמי"ת למדריכים, לפי מרכז (באחוזים)

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת	
44	40	59	22	59	תמיד
30	27	36	27	30	בדרך כלל
26	33	5	51	11	בדרך כלל לא

לוח 34: העברת מידע מהמדריכים למי"ת, לפי מרכז (באחוזים)

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת	
53	77	46	49	46	תמיד
38	20	51	33	46	בדרך כלל
9	3	3	18	8	בדרך כלל לא

- רוב המי"תים מדווחים על העברת מידע הדדית בינם לבין המדריכים והמורים: 74% מעדכנים את המדריכים והמורים במידע חשוב הנוגע ללקוחות שלהם (44% תמיד ו-30% בדרך כלל), ו-91% מהמי"תים מקבלים מהמדריכים והמורים מידע רלבנטי לגבי לקוחותיהם (53% תמיד ו-38% בדרך כלל).
- ההבדלים בין המרכזים בתדירות העברת המידע נובעים מאופן הפעלת ההדרכות. בירושלים רוב הסדנאות מועברות ע"י מאמנים שהם חלק מצוות המרכז, בנצרת המי"תים בעצמם מעבירים את ההדרכות לקבוצותיהם. בניגוד לכך, בחדרה ובאשקלון המרכז קונה שירותים

הדרכה מגורמי חוץ, ולכן העברת המידע בין המי"תים למדריכי הסדנאות ולמורי הקורס פחות חלקה: בחדרה 51% מהמי"תים אינם מעבירים מידע למדריכים ו-18% אינם מקבלים מהם מידע; באשקלון 33% מהמי"תים אינם מעבירים מידע למדריכים אך כמעט כולם מקבלים מהם מידע.

#### 6.4 עבודה מול הרופא

לוח 35: העברת המידע הרפואי הנחוץ למי"ת, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
73	89	69	97	82	תמיד
19	9	23	--	13	בדרך כלל
5	2	8	3	5	בדרך כלל לא

- 82% מהמי"תים ציינו כי הם מקבלים מהרופא תמיד את המידע הנחוץ לגבי לקוחותיהם, ו-13% ציינו כי זה קורה בדרך כלל.
- נמצאו הבדלים בין המרכזים, כאשר שיעור המי"תים המדווחים כי הרופא מעביר להם את המידע הנחוץ להם תמיד הוא הגבוה ביותר באשקלון (97%), נמוך יותר בחדרה (89%) והכי נמוך בנצרת (73%) ובירושלים (69%). יש לציין שבירושלים ציינו 8% מהמי"תים שבדרך כלל אין הם מקבלים את המידע הרפואי הנחוץ, מצב שעלול לפגוע ביכולתם להתאים הן את סוג העבודה והן את אופי השירות בקהילה למגבלות הבריאות של הלקוח.

#### 6.5 תרומת העבודה מול בעלי תפקידים שונים במרכז לאיכות תיפקודו של המי"ת

לוח 36: תרומת העבודה מול בעלי תפקידים שונים לתיפקודו של המי"ת (באחוזים)

בדרך כלל לא	בדרך כלל כן	תמיד	סה"כ	
				<b>מי"תים אחרים והממונה הישיר</b>
2	18	80	100	מציאת פתרון לבעיה ספציפית של משתתף
3	24	73	100	קבלת רעיונות חדשים לדרכי טיפול
6	28	66	100	קבלת מידע על ארגונים וזכויות*
20	14	66	100	קבלת תמיכה רגשית*
				<b>מדריכים ומורים</b>
10	39	50	100	טיפול בלקוח באופן כללי**
				<b>רופא המרכז</b>
9	29	62	100	קבלת מידע שיעזור להחליט אילו פתרונות תעסוקתיים מתאימים מבחינה ללקוח מבחינה בריאותית**
				<b>מאתר המישרות</b>
15	52	33	100	קבלת מידע מפורט על הצעות עבודה**

\* בהיבטים אלה נמצאו הבדלים בין המרכזים.  
\*\* מתוך המי"תים שצינו כי תמיד או בדרך כלל הם מקבלים מידע מבעלי התפקידים השונים

- רובם המכריע של המי"תים מציינים כי עמיתיהם לעבודה (מי"תים אחרים, ראש הצוות, בעלי תפקידים אחרים) מהווים עבורם תמיד מקור לקבלת ייעוץ בסוגיות שונות הקשורות לעבודתם: פתרון לבעיות ספציפיות של לקוחות (80%), רעיונות חדשים לדרכי טיפול בהם (73%), מידע על ארגונים וזכויות (66%) וגם תמיכה רגשית (66%).
- 62% מהמי"תים דיווחו שהמידע הרפואי שהם מקבלים לגבי הלקוחות שלהם עוזר להם תמיד להחליט אילו פתרונות תעסוקתיים מתאימים ללקוח, ואילו 38% דיווחו שלא תמיד המידע הרפואי עוזר להם במשימה זו. נראה כי בחלק מהמקרים המי"תים מתקשים בקישור בין המגבלות הרפואיות כפי שהן מדווחות ע"י הרופא למאפיינים של עבודה שהלקוח יכול לבצע מבלי שתהיה סכנה לבריאותו.
- הפרטים ביחס להצעות עבודה שהמי"ת מקבל ממאתרי המשרות אינם תמיד מספיקים ודבר זה עלול להקשות עליו לבדוק את התאמת המשרה ללקוח ולשכנע אותו ללכת לריאיון עבודה.
- בהיבטים המצוינים ב \* בלוח נמצאו הבדלים בין המרכזים, כאשר אחוז המי"תים המדווחים שהמידע עוזר להם תמיד או בדרך כלל גבוה יותר בחדרה ובאשקלון בהשוואה לירושלים ונצרת.

## 7. קשיים בעבודת המי"תים

- המי"תים נשאלו על הקשיים עמם הם מתמודדים בעבודתם. סיווגנו את הקשיים לשלושה מישורים:
1. קשיים הנובעים מיחס והתנהגות הלקוחות כלפיהם: אי אמון, ניסיונות לרמות, אלימות פיזית ומילולית, תלות מוגזמת במי"ת במציאת עבודה והתנגדות לתכנית בכללותה אשר מקרינה על היחס למי"ת.
  2. קשיים הנובעים מתהליכי העבודה במרכז ומהתנאים הפיזיים: מספר לקוחות גדול מדי, תנאים פיזיים שמקשים על פרטיות בשיחות עם הלקוח, עיכובים בתהליך הטיפול בגלל עיכובים בהעברת מידע אל המי"ת, לחץ מצד ההנהלה לביצוע השמות, הצעות עבודה בלתי מתאימות המועברות אליו, אי בהירות לגבי האוכלוסייה הזכאית לשירותי המרכז, אפשרות בלתי מספקת להתייעץ.
  3. קשיים שמקורם בחסרים מקצועיים אישיים של המי"ת: בעיות תקשורת עקב חוסר שליטה בשפת הלקוחות, היכרות בלתי מספקת עם המאפיינים החברתיים-תרבותיים שלהם, מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בינאישיות.
- בנוסף לקשיים עצמם בקשנו ללמוד האם יש קשר בין מידת הקושי לבין מאפיינים של המי"תים.

לוח 37: קשיים בעבודת המי"תים (אחוזים)

מקשה מאוד	מקשה	לא כל כך מקשה	כלל לא מקשה או אין בעיה כזו	
				<b>קשיים הנובעים מיחס הלקוחות</b>
3	10	38	49	אי אמון כלפיך מצד הלקוחות
20	30	39	11	ניסיונות מצד הלקוח "לעבוד עליך"
33	40	23	4	התנגדות של הלקוחות כלפי התכנית
24	48	24	4	תלות של הלקוחות בדך בכל מה שקשור לחיפוש עבודה
20	32	31	17	<b>אחוז ממוצע שצינו קשיים בתחום זה</b>
				<b>קשיים הנובעים מתהליכי עבודה במרכז</b>
26	39	25	10	עומס גדול מדי של לקוחות
20	15	27	38	תנאים פיזיים שמקשים על פרטיות בשיחות עם הלקוח
3	19	41	37	עיכובים בתהליך הטיפול שלך בגלל עיכובים בהעברת המידע אליך
9	32	34	25	לחץ מצד ההנהלה לבצע השמות מהירות
3	14	20	63	אפשרות לא מספיקה במרכז להתייעץ עם עובדים מקצועיים
8	43	24	25	הצעות עבודה לא מתאימות שהמרכז מעביר אליך
2	9	11	78	אי בהירות לגבי מי היא האוכלוסייה הזכאית לשירותי המרכז
10	24	26	40	<b>אחוז ממוצע שצינו קשיים בתחום זה</b>
				<b>קשיים הנובעים מחסרים מקצועיים אישיים</b>
11	15	16	58	בעיות תקשורת בגלל שאינך שולט בשפה של חלק מהלקוחות
1	5	23	71	היכרות בלתי מספקת עם המאפיינים התרבותיים-חברתיים של חלק מהלקוחות שלך
1	8	21	70	מחסור בידע מקצועי על מנת להתאים את הפתרונות למאפייני הלקוחות
2	9	20	69	מחסור במיומנויות בינאישיות כגון התמודדות עם התנגדות, אסרטיביות
4	9	20	67	<b>אחוז ממוצע שצינו קשיים בתחום זה</b>

**לוח 38: אחוז המי"תים המציינים קושי ("מקשה מאד" ו"מקשה") בהיבטים שונים בעבודתם, לפי מרכז (באחוזים)**

סה"כ אשקלון ירושלים חדרה נצרת				
				<b>קשיים הנובעים מיחס הלקוחות</b>
18	9	13	13	13
53	40	59	50	50
79	64	80	70	73
79	82	72	50	72
92	87	92	87	89
57	49	56	46	52
				<b>קשיים הנובעים מתהליכי עבודה במרכז ומתנאים פיזיים</b>
79	56	69	53	65
68	16	51	--	35
26	13	41	7	22
68	22	46	20	40
40	7	15	3	16
53	53	56	40	51
8	2	28	3	11
92	76	100	70	85
48	24	44	21	34
				<b>קשיים הנובעים מחסרים מקצועיים אישיים</b>
11	53	10	23	26
5	9	8	--	6
5	7	18	3	9
8	13	18	--	11
26	60	31	27	37
7	21	14	13	13

- באופן כללי, המי"תים דיווחו על קשיים רבים, בעיקר במישור היחס מצד הלקוחות (52% בממוצע) ותהליכי העבודה במרכז (34% בממוצע), ופחות בתחום החסרים המקצועיים האישיים (13% בממוצע). יוצאים מכלל זה הם המי"תים בחדרה שמייעוט ניכר מהם (21%) דיווחו על קשיים בתחום השלישי.
- השונות בין המרכזים בולטת במיוחד בתחום של תהליכי עבודה ותנאים פיזיים. האחוז הממוצע של מי"תים שציינו קשיים בתחום זה גבוה בירושלים ובנצרת (44%-ו-48%, בהתאמה) בהשוואה לאשקלון וחדרה (21%-ו-24%, בהתאמה).

- השונות במישור הקשיים הנובעים מיחס הלקוחות קטנה יותר, וגם כאן קיים דימיון בין ירושלים ונצרת מחד לבין אשקלון וחדרה מאידך.

### 7.1 קשיים הנובעים מיחס הלקוחות

- הקושי העיקרי של המי"ת בעבודתם הוא התנגדות הלקוחות לתכנית מהל"ב – 40% הגדירו אותה כגורם "מקשה" ו-33% נוספים כגורם "מקשה מאד". מדיווח המי"תים בריאיון (מחוץ לשאלון) נראה שהם הצליחו ליצור יחסי אמון עם לקוחותיהם, כך שיתכן כי ההתנגדות אינה מכוונת תמיד כלפי המי"ת באופן אישי אלא כמייצג התכנית.
- ביטוי להתנגדות היא האלימות המילולית ולפעמים האלימות הפיזית. 78% מהמי"תים דיווחו כי במשך תקופת עבודתם הופנתה כלפיהם אלימות מילולית, ו-30% דיווחו על אלימות פיזית (לא בלוח). 16% דיווחו לפחות על מקרה אחד של אלימות פיזית שהופנתה כלפיהם בחודש שעבר.

#### לוח 39: גילויי אלימות מילולית בחודש שעבר, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	סה"כ
100	100	100	100	100	סה"כ
53	40	28	20	36	0 מקרים
32	47	44	40	41	1-3 מקרים
2	7	10	20	9	4-5 מקרים
5	7	10	10	8	6-10 מקרים
8	-	8	10	6	מעל 10 מקרים

#### לוח 40: גילויי אלימות פיזית בחודש שעבר, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	סה"כ
87	80	82	90	84	0 מקרים
5	16	13	3	10	מקרה אחד
8	4	5	7	6	2-3 מקרים

- 72% ציינו את התלות של הלקוחות בהם בכל מה שקשור לחיפוש עבודה כגורם מקשה (48%) או מקשה מאד (24%). היא יכולה להיות קשורה להתנגדותם לתכנית שמביאה אותם להימנע ממאמץ אישי בחיפוש עבודה, למאפיינים של אוכלוסייה חלשה או לאופי הטיפול במרכז המעודד תלות.
- תלות הלקוחות מקשה בעיקר על המי"תים בחדרה ונצרת: 82% ו-79%, בהתאמה, דיווחו כי תלות הלקוחות "מקשה" או "מקשה מאד" על עבודתם.

## 7.2 קשיים הנובעים מתהליכי עבודה במרכז ומתנאים פיזיים

- במישור של תהליכי עבודה ותנאים פיזיים של העבודה הגורם המקשה ביותר, לדברי המי"תים, הוא העומס הגדול של הלקוחות – 39% הגדירו אותו כגורם מקשה ו- 26% ציינו שהוא מקשה מאד.
- מעניין לציין שתחושת העומס כנראה קשורה יותר לגורמים אחרים (למשל, מורכבות הקשיים של הלקוח) מאשר למספר הלקוחות (גודל ה-caseload) כשלעצמו - המתאם בין תחושת העומס ומספר הלקוחות הוא  $r=0.20$  בלבד.
- מעניין לציין שאחד ממנהלי המרכזים הגדיר את העומס כקושי מחד אך גם כגורם "שמפיק את הטוב שבמי"ת".
- קושי נוסף, שצויין על ידי 51% מהמי"תים (רק 8% אמרו שהוא מקשה מאד אך 43% נוספים אמרו שהוא מקשה) הוא הצעות העבודה הבלתי מתאימות שהמרכז מעביר למי"תים למטרת השמת הלקוחות.
- אלה מבין המי"תים שצינו הצעות עבודה בלתי מתאימות שהמרכז מעביר אליהם כקושי נתבקשו להגדיר באיזה מובן אין ההצעות מתאימות. התשובות התייחסו לבחינות הבאות: קושי גופני בביצוען (86%), דרישה לכישורים מקצועיים או השכלה (78%) או להיפך - עבודות בלתי מקצועיות (56%), היקף המשרה (71%), שעות עבודה בלתי שגרתיות, למשל, משמרות או אחה"צ (67%), אי התאמה למגבלות התרבותיות של הלקוחות (53%), מרחק גדול ממקום המגורים (50%). מספר מי"תים ציינו גם את הקושי הנובע מדרישת מעסיקים לעובד שאין לו רישום פלילי או לעובד יהודי.
- 40% מהמי"תים, ביחוד בירושלים ובנצרת, ציינו שהלחץ של ההנהלה עליהם לבצע השמות מקשה עליהם.
- בירושלים, יותר מאשר במרכזים אחרים, דיווחו על קושי הנובע מעיכובים בהעברת מידע אליהם בעיקר מצד הביטוח הלאומי, ונראה שהקושי הנובע מאי הבהירות לגבי האוכלוסייה הזכאית לשירותי המרכז קשור אף הוא לכך. יתכן שהדבר קשור, לפחות בחלקו, לתהליך הטיפול בתובעים חדשים של הבטחת הכנסה. התובע חייב להתייצב במרכז ולהשתתף בפעילות תעסוקתית עוד בטרם אושרה תביעתו באופן סופי. חלק מהמשתתפים שהמי"תים כבר מטפלים בהם מתבררים בהמשך כבלתי זכאים לגמלה ומשום כך לא זכאים לשירותי המרכז.
- כשליש מהמי"תים דיווחו כי התנאים הפיזיים מקשים על עבודתם משם שאינם מאפשרים פרטיות בפגישותיהם עם הלקוח.

- השונות בין המרכזים מבחינת הקושי בגין התנאים הפיזיים גדולה מאד, למרות שבכל המרכזים אין למי"תים חדרים אישיים. אחוז המתלוננים גבוה במיוחד בנצרת (68%) והוא אפסי באשקלון.

### 7.3 קשיים הנובעים מחסרים מקצועיים אישיים

- מלוח 38 ניתן לראות כי המי"תים, לדבריהם, אינם מתנסים בקשיים בעבודתם בגין חוסר בידע מקצועי או במיומנויות רלבנטיות. ל-63% אין אף קושי בתחום זה.
- יוצאים מכלל זה הם המי"תים בחדרה שמחציתם דיווחו על בעיות תקשורת עם לקוחותיהם בגין חוסר שליטה בשפת הלקוחות.

באמצעות ניתוח רב משתני בשיטת רגרסיה ליניארית בדקנו האם הקשיים עמם מתמודדים המי"תים בשלושת המישורים קשורים למאפיינים אישיים של המי"תים – מאפיינים דמוגרפיים וכישורים מקצועיים. המדד לקושי היה מספר הקשיים בתחום, כאשר בחישוב נכללו רק אלה שצינו "קושי רב". המאפיינים הדמוגרפיים שנבדקו היו מגדר (נשים בהשוואה לגברים), גיל (גילאי 33-58 בהשוואה לגילאי 22-32), השכלה (תואר אקדמי במקצועות בעלי מרכיבים של טיפול באנשים, כגון עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה, חינוך ו/או הוראה ותואר אקדמי במקצועות אחרים בהשוואה להשכלה לא אקדמית), וניסיון קודם בעבודה ו/או בהתנדבות עם קבוצות חלשות (בהשוואה לחוסר ניסיון כזה).

**לוח 41: ניתוח רב משתני של הקשר בין קשיים בשלושה תחומים לבין מאפיינים אישיים של המי"תים והמרכזים\***

מאפיינים אישיים	תהליכי עבודה <sup>1</sup>	יחס הלקוחות <sup>2</sup>	חסרים מקצועיים אישיים <sup>3</sup>
נשים	-.16	-.31	-.00
גיל 58-33	-.02	.03	.03
תואר אקדמי במקצועות טיפוליים	-.05	-.29	.22
תואר אקדמי אחר	-.10	-.23	-.08
ניסיון עם קבוצות חלשות	-.17	.02	.05
קבוע	1.11	1.15	.05
R <sup>2</sup>	.00	.01	.05

\* מאחר שבדקנו את כל האוכלוסייה (ולא מדגם מתוכה), איננו מתייחסים למובהקות אלא לעוצמת הקשר (גודל ה-B).

<sup>1</sup> טווח המשתנה 0-7  
<sup>2</sup> טווח המשתנה 0-4  
<sup>3</sup> טווח המשתנה 0-4

- מהניתוח הרב משתני ניתן לראות כי המאפיינים האישיים כמעט שאינם קשורים למספר הקשיים עמם מתמודדים המי"תים בשלושת התחומים. נמצא רק כי נשים חוות פחות קשיים מגברים במישור של היחס מצד הלקוחות, ובעלי השכלה אקדמית במקצועות טיפוליים או אחרים חשים פחות קשיים במישור זה בהשוואה לחסרי השכלה אקדמית. מעניין לציין כי דווקא בעלי השכלה אקדמית במקצועות טיפוליים מדווחים יותר מאחרים על קשיים הנובעים מחוסר ידע וכלים להתמודדות עם דרישות התפקיד.

תפיסות מנהלי המרכזים לגבי הקשיים העיקריים של המי"תים התמקדו בארבעה מישורים:

- חוסר יכולת לתת מענה למקרים הקשים ביותר, בפרט ללקוחות מבוגרים וחולים
- לחץ נפשי בגלל האחריות הכרוכה בהחלטה להמליץ על שלילת הגמלה
- התמודדות עם אותו חלק באוכלוסייה שהוא אלים, או לפחות מניפולטיבי
- עומס, שעות עבודה ארוכות ושחיקה

#### **7.4 תחלופה בקרב המי"תים**

לדברי מנהלי המרכזים, למרות הקשיים התחלופה של המי"תים נמוכה. רק בודדים עזבו בשל הקשיים. בחדרה פוטר 2 מי"תים בגלל הצטמצמות אוכלוסיית המשתתפים. התחלופה היתה מעט יותר גדולה בנצרת (אם כי גם שם מדובר רק ב-6-8) בגלל אי היכולת של מי"תים ערביים

לעמוד בהסלמה של ההתנגדויות לתכנית ובלחצים שהופעלו עליהם ע"י גורמים פוליטיים מקומיים, כולל באמצעות פרסום עלונים נגדם.

## 8. גורמים מסייעים בביצוע התפקיד

הגורמים העשויים לסייע למי"תים בביצוע תפקידם ואשר נבדקו בסקר מתייחסים למספר מישורים:

1. המשאבים האישיים שהמי"ת הביא איתו לתפקיד: אישיותו, כישוריו המקצועיים וניסיונו
  2. אמונות שלו ביחס לתכנית
  3. תגמולים שהמרכז מספק לו:
- תגמולים חומריים: שכר הוגן, עפ"י הערכתו
  - תגמולים בלתי חומריים: סמכות ואחריות בתפקיד, הקניית ידע ומיומנויות, ייעוץ מקצועי, תמיכה רגשית, הערכה ואמון מצד ההנהלה, קשר (טוב) עם הלקוחות

**לוח 42: הגורמים המסייעים למי"תים לבצע את תפקידם בצורה טובה (באחוזים)**

לא עוזר כלל	לא כ"כ עוזר	עוזר	עוזר מאד	
				<b>משאבים אישיים שהביא איתו לתפקיד</b>
1	1	18	80	הכישורים המקצועיים והניסיון הקודם
--	--	13	87	האישיות שלו
		99		אחוז ממוצע שצינו גורמים מסייעים בתחום זה*
				<b>אמונות ביחס לתכנית</b>
1	2	15	82	האמונה שבעבודתו מסייע לחלשים
3	5	17	75	הידיעה ששותף בפרויקט חדשני חשוב
		95		אחוז ממוצע שצינו גורמים מסייעים בתחום זה*
				<b>תגמולים חומריים מהמרכז</b>
26	18	34	22	ההערכה שמקבל שכר הוגן
		56		אחוז ממוצע שצינו גורמים מסייעים בתחום זה*
				<b>תגמולים בלתי חומריים מהמרכז</b>
1	3	24	72	הידע והמיומנות שרכש במרכז
1	7	37	55	הייעוץ שמקבל במרכז
12	3	29	46	התמיכה הרגשית שמקבל במרכז
1	2	31	66	הסמכות והאחריות שיש לו בתפקיד
--	3	30	67	הקשר עם הלקוחות
3	4	25	68	ההערכה/אמון שמקבל מהנהלה
		92		אחוז ממוצע שצינו גורמים מסייעים בתחום זה*

\* עוזר מאד + עוזר

לוח 43: שיעור המי"תים המציינים שהגורם עוזר להם מאד, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
					<b>משאבים אישיים שהביא איתו לתפקיד</b>
79	76	85	83	<b>80</b>	הכישורים המקצועיים והניסיון הקודם
97	82	82	87	<b>87</b>	האישיות שלו
88	79	84	85	<b>84</b>	אחוז ממוצע שציינו גורמים בתחום זה שעזרו להם מאד
					<b>אמונות ביחס לתכנית</b>
82	78	82	90	<b>82</b>	האמונה שבעבודתו עוזר לחלשים
63	84	71	83	<b>75</b>	הידיעה ששותף בפרויקט חדשני חשוב
73	81	77	87	<b>79</b>	אחוז ממוצע שציינו גורמים בתחום זה שעזרו להם מאד
					<b>תגמולים חומריים מהמרכז</b>
5	16	40	33	<b>22</b>	ההערכה שמקבל שכר הוגן
					<b>תגמולים בלתי חומריים מהמרכז</b>
55	78	64	93	<b>72</b>	הידע והמיומנות שרכש במרכז
34	73	33	83	<b>55</b>	הייעוץ שמקבל במרכז
26	53	31	80	<b>46</b>	התמיכה הרגשית שמקבל במרכז
55	67	64	80	<b>66</b>	הסמכות והאחריות שיש לו בתפקיד
55	67	71	77	<b>67</b>	הקשר עם הלקוחות
57	80	56	79	<b>68</b>	ההערכה/אמון שמקבל מהנהלה
47	70	53	82	<b>62</b>	אחוז ממוצע שציינו גורמים בתחום זה שעזרו להם מאד

- 87% ו-80%, בהתאמה, מהמי"תים מעריכים כי אישיותם ומשאביהם המקצועיים שאותם הביאו לתפקיד עוזרים להם מאד בביצוע תפקידם.
- 82% ו-75%, בהתאמה, שואבים כוח מהאמונה שבעבודתם הם עוזרים לאנשים חלשים ושהם שותפים בפרויקט חדשני וחשוב.
- 22% בלבד ציינו שהערכתם את השכר שהם מקבלים כשכר הוגן עוזרת להם מאד בביצוע עבודתם. יש להדגיש שהשאלה אינה בודקת את מידת שביעות הרצון מהשכר אלא עד כמה מרגישים המי"תים ששכר הוגן עוזר להם לבצע את עבודתם בצורה טובה.
- נמצאו הבדלים בין המרכזים מבחינת התרומה של גורם השכר, כאשר השיעור הגבוה ביותר נמצא בירושלים – 40%, למרות שאם נוסיף את הדרגה הבאה בסולם – "עוזרת" המרכז באשקלון יימצא במקום הראשון.
- במערכת התגמולים הבלתי חומריים, הגורמים הנתפסים ע"י המי"תים כמסייעים ביותר הם: הידע והמיומנויות שרכשו במרכז, מידת הסמכות והאחריות שיש להם בתפקיד, האמון וההערכה מצד ההנהלה והקשר (הטוב) עם הלקוחות.
- לעומת זאת, רק 55% ו-46%, בהתאמה, העריכו את הייעוץ המקצועי והתמיכה הרגשית המסופקים להם במרכז כ"עוזרים מאד".

- בשני סוגי התמיכה הללו – התמיכה המקצועית והתמיכה הרגשית - נמצאו הבדלים בין המרכזים, כאשר אשקלון וחדרה מופיעים כמספקים תמיכה למי"תים יותר מנצרת וירושלים.

## 9. שביעות רצון כוללת של המי"תים מעבודתם

שביעות רצון כוללת מקובלת כמדד מסכם של היחס של בעלי תפקיד לעבודתם, אשר מביא בחשבון הן את הקשיים שלהם והן את היתרונות שלהם בעבודתם.

לוח 44: שביעות רצון כוללת של המי"תים מתפקידם, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
40	65	64	79	61	מרוצה מאד
39	31	31	21	31	מרוצה
16	4	5	--	7	לא כ"כ מרוצה
5	--	--	--	1	כלל לא מרוצה

- שביעות הרצון של המי"תים מעבודתם היא גבוהה: 61% שבעי רצון מאד ו-31% נוספים שבעי רצון.
- נמצאו הבדלים בין המרכזים, כאשר השיעור הגבוה ביותר של מרוצים מאד היה באשקלון והנמוך ביותר בנצרת.

### ניתוח רב משתני על שביעות רצון מהעבודה

ערכנו ניתוח רב משתני בשיטת רגרסיה ליניארית על שביעות הרצון של המי"תים מעבודתם, שבו הוכנסו לניתוח שתי קבוצות של משתנים בלתי תלויים:

1. ארבעת סוגי הגורמים המסייעים. המשתנה הוגדר כמספר הגורמים בתחום, כאשר בחישוב נכללו רק אלה שציינו שגורם מסוים "עוזר להם מאד" בביצוע תפקידם בצורה טובה.
  2. שלושת סוג הקשיים. המשתנה הוגדר כמספר הגורמים בתחום, כאשר בחישוב נכללו רק אלה שציינו שגורם מסוים מקשה עליהם מאד בעבודתם.
- המשתנה התלוי כלל 3 קטגוריות: מרוצה מאד, מרוצה, לא כל כך מרוצה או כלל לא מרוצה.

**לוח 45: ניתוח רב משתני על שביעות רצון של המי"תים מהעבודה\***

B	
	<b>גורמים מסייעים</b>
.15	משאבים אישיים
.28	אמונות
.05	תגמולים לא חומריים
.11	תגמולים חומריים
	<b>קשיים</b>
.19	בתהליכי עבודה
.06	יחס הלקוחות
.01	חסרים מקצועיים אישיים
2.54	קבוע
.36	R <sup>2</sup>

\* מאחר שבדקנו את כל אוכלוסיית המי"תים (ולא מדגם מתוכה) איננו מתייחסים למובהקות אלא לעוצמת הקשר (גודל ה-B)

טווחי המשתנים היו כדלקמן: משאבים אישיים – 2-0; אמונות – 2-0; תגמולים בלתי חומריים – 6-0; תגמולים חומריים – 0-1. קשיים בתהליכי עבודה – 7-0; יחס הלקוחות – 0-4; חסרים מקצועיים אישיים – 4-0.

מהניתוח עולה כי:

- לכל הגורמים המסייעים תרומה חיובית לשביעות הרצון של המי"תים, במיוחד למשאבים האישיים שהמי"ת מביא איתו לתפקיד (אישיותו וכישוריו המקצועיים), האמונות שלו לגבי הפרויקט והערכת התגמולים הבלתי חומריים הניתנים במרכז.
- מבין שלושת סוגי הקשיים רק קשיים בתהליכי עבודה ובתנאים הפיזיים של מקום העבודה פוגמים בשביעות הרצון של המי"תים. למרות שהמי"תים התלוננו יותר על קשיים במישור היחס מצד הלקוחות, נראה שהם תופסים את ההתנגדות והתלות של הלקוחות כחלק מהאתגרים איתם עליהם להתמודד במסגרת תפקידם.
- ממצאים אלה תקפים גם כאשר הכנסנו לניתוח מאפיינים דמוגרפיים ומקצועיים של המי"ת. כאשר מחזיקים קבוע את הגורמים המסייעים ואת הקשיים, לא נמצא קשר בין המאפיינים האישיים של המי"תים לבין שביעות רצונם מעבודתם.

## **10. עקרונות של טיפול מוצלח בלקוחות**

בסיכום הריאיון נתבקשו המי"תים להגדיר עקרונות של טיפול מוצלח, על סמך ניסיונם והתובנות שרכשו במהלך עבודתם. מתוך ניתוח תוכן התשובות שנתקבלו לשאלה הפתוחה הנ"ל עולים העקרונות הבאים:

- **בניית יחסי אמון.** 54% מהמי"תים ציינו עקרון זה בניסוח זה או אחר: יצירת קשר אישי עם הלקוחות, הקשבה ויחס של כבוד, אמפטיה, אהבה לאנשים, לא לנטור טינה ללקוחות

שהתפרצו עליך בזעם, לא למהר להאשים, הבנת הלקוח וצרכיו, העברת המסר שהמי"ת רוצה לעזור לו ולקדם אותו שיש לשניהם מטרה משותפת. בניסוח של אחת המרואיינות: "לדבר עם אנשים בגובה העיניים, לתת לאדם הרגשה שאני השותף שלו בכדי לעזור לו". הקניית תחושת השותפות מתבטאת אצל מספר מרואיינים גם בחיפוש עבודה ביחד עם הלקוח.

- **העבודה עם הלקוח היא תהליך.** עקרון זה צוין ע"י 20%. עבודת המי"ת נעשית בשלבים והיא כוללת תהליך של שינוי עמדות שבו מנסה המי"ת לשנות את החשיבה של הלקוחות בכיוון של ראיית ערך העבודה כאמצעי להתקדמות בחיים לטובתו ולטובת ילדיו. כך הוגדר התהליך ע"י אחד המי"תים: "תהליך- שיחות אישיות מעודדות ושילוב בתכנית אישית להכנה בפני השינוי הצפוי עם היציאה מחדש לעבודה". מרואיין אחר הדגיש שיש לחכות בסבלנות ולא להתחיל מיד ו"באופן אגרסיבי" בהפניית האדם לתעסוקה או לפעילויות.
- **תמיכה בלקוח והעצמה.** עקרון זה צוין ע"י 30%. המי"ת פועל להגברת האמון של הלקוח בעצמו, מעביר לו את המסר שהוא (המי"ת) סומך עליו ומאמין ביכולתו של הלקוח לשנות את חייו. כאשר הלקוח בעצם יודע שיש מישהו שמאמין בו ותומך בו, גם התפיסה שלו לגבי עצמו משתנה, ובכך נותנים לו להרגיש כי הוא זה שאחראי לגורלו שלו ובידיו היכולת לשנות את פני הדברים ולצאת מהמעגל בו הוא נמצא. ביטוי לכך הוא בשיתוף הלקוח בבחירת העבודה המתאימה לו ובתהליך חיפוש העבודה. לדברי אחת המי"תים: "קודם כל אני נותנת לאנשים למצוא עבודה לבד, נותנת להם פרק זמן לחפש לבד מה שהם רוצים ושמתאים להם ורק לאחר מכן מנסה למצוא להם".
- **אסרטיביות מצד המי"ת.** 23% מהמי"תים טענו כי ההתמדה מצידם, המטרות הברורות שהם מציבים בפני הלקוח, ואסרטיביות מצידם, כולל הפעלת סנקציות במקרה הצורך כדי להבהיר את רצינות המצב, הן השיטה היעילה להתקדמות לקראת המטרה, כלומר מציאת העבודה המתאימה. היו שהדגישו את האיזון הנכון בין רכות ואמפטיה לבין אסרטיביות וענייניות.
- **לחץ מתון על הלקוח.** 20% מהמי"תים סבורים כי הפעלת לחץ מתון, לא באופן קבוע, תוך מתן טווח אפשרויות לפעולה מביא לתוצאות הרצויות. אנשים כשירים לעבודה לפעמים זקוקים לדחיפה כדי להצליח.
- **פעילויות תעסוקתיות ספציפיות.** 12% התייחסו לפעילויות תעסוקתיות כמו קורסים, שירות בקהילה – דברים שמוציאים את האנשים מחוץ לבית כדרך הטובה "להקנות הרגלי עבודה", "ללמד לעמוד בזמנים מסודרים-דיוק, שינוי תפיסה לגבי עבודה".

## 11. הצעות המי"תים לשיפור תיפקודם

בסיום הריאיון נשאלו המי"תים מה, להערכתם, ניתן לעשות על מנת לשפר את תיפקודם. השאלה הוצגה כשאלה פתוחה והם היו רשאים להציע עד שלוש המלצות, שקובצו לתשע קבוצות על פי תוכן.

לוח 46: המלצות המי"תים לשיפור תפקידם, לפי מרכז (באחוזים)

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
32	33	49	62	42	סינון אוכלוסיית המשתתפים
42	20	46	23	33	חיזוק המי"תים
13	47	28	13	27	הרחבת מיגוון מקומות העבודה
32	13	21	7	18	שינוי דפוסי העבודה
18	17	10	7	13	הגדלת קשת הפעילויות התעסוקתיות
21	4	13	7	11	שיפור התנאים הפיזיים בעבודה
24	11	3	3	11	שיפור השכר
3	4	5	10	5	שיפור נהלי העבודה
8	4	8	--	5	אחר

- סינון האוכלוסייה.** למרות שההנחיה היתה להתייחס רק לשיפורים אשר ניתנים לביצוע ע"י המרכז, ההמלצה העיקרית של המי"תים לשיפור תיפקודם (צוינה ע"י 42%) מתייחסת להגדרה מחודשת של אוכלוסיית הזכאים לשירותי המרכז, שינוי שאינו בגבולות המנדט של המרכז. במסגרת סינון האוכלוסייה, המליצו חלק מהמי"תים לפטור מהתכנית גילאי +55 בעלי מוגבלות פיזית; אחרים המליצו לא לכלול בתכנית אמהות חד הוריות לילדים עד גיל שלוש או עולים הנמצאים בארץ עד שלוש שנים. מספר מי"תים בקשו לעשות סינון מוקדם של אנשים שרוצים לעבוד. ההמלצה לגבי סינון האוכלוסייה הודגשה בעיקר בירושלים ובאשקלון (באשקלון היא היתה בעצם ההמלצה השכיחה היחידה), ופחות בחדרה ובנצרת.
- חיזוק המי"תים.** שליש המליצו על חיזוק המי"תים באמצעות הגברת התמיכה הרגשית בהם ומתן ידע וכלים להתמודדות עם האוכלוסייה. המלצה זו הועלתה בעיקר בירושלים ובנצרת. הם בקשו ללמוד יותר את העבודה במחשב, חוקים של ביטוח לאומי ודיני עבודה ונוהלי עבודה מול גורמי חוץ. כמו כן, הם ביקשו להעשיר את הידע שלהם לגבי מאפיינים חברתיים-תרבותיים של אוכלוסיית הלקוחות, כולל לימוד מילים בסיסיות בשפות שונות, ומיומנויות של התמודדות עם לחצים ועם התנגדויות (ראה גם הפרק על צרכי הכשרה נוספים). הצורך בלימוד שפת הלקוחות ברמה בסיסית (בעיקר ערבית) עלה בעיקר בחדרה על רקע קשיי תקשורת עם חלק מהלקוחות, הנובעים מהעדר שליטה של המי"ת בשפת הלקוח. למעלה ממחצית (53%) המי"תים בחדרה ראו בבעיות תקשורת בשל מכשול השפה קושי משמעותי בעבודתם, בהשוואה ל-23% באשקלון ו-10% בלבד בירושלים ונצרת.

- **הרחבה והתאמה של הצעות עבודה.** כרבע (27%) המליצו על הרחבת מיגוון המישרות המועברות אליהם לצורך השמת המשתתפים, כך שיימצאו די מישרות המתאימות למגבלות השונות של קבוצות מיוחדות, כגון נשים ערביות, אנשים עם מוגבלות, גילאים מבוגרים, בעלי רישום פלילי. המלצה זו מתקשרת לסינון האוכלוסייה: אם אנשים קשים במיוחד להשמה נכללים בתכנית, יש להבטיח מלאי מישרות מתאימות עבורם כדי להשיג את מטרות התכנית. במסגרת המלצה זו היו שצינו שיש להגביר את השימוש ביזמות עסקית כערוץ לשילוב בתעסוקה וכן את העבודה המסובסדת. מספר מיי"תים הדגישו את החשיבות בשכנוע מעסיקים לקלוט את משתתפי התכנית בעבודה. המלצה זו הועלתה בעיקר בחדרה.
- **הרחבת מיגוון הפעילויות התעסוקתיות.** מעניין לציין שרק 13% בקשו להרחיב את מיגוון הפעילויות התעסוקתיות האפשריות המוצעות במסגרת התכנית האישית. בעיקר צוין כאן הצורך בהרחבת ההיקף של קורסים מקצועיים. המיי"תים בחדרה ובנצרת התייחסו להיבט זה מעט יותר מעמיתיהם בשני המרכזים האחרים.
- **תוכן עבודת המיי"ת.** המלצה נוספת מתייחסת באופן ספציפי לתוכן עבודתם של המיי"תים. 18% סבורים שמתן שיקול דעת רב יותר למיי"ת, פחות עבודה מינהלית עבורו, פחות לחץ מצד ההנהלה להשמות ופחות שעות של הדרכת המשתתפים תתרום לשיפור תיפקודם. במיוחד הועלתה המלצה זו בנצרת.
- **תנאי העבודה הפיזיים.** 11% המליצו על שיפור התנאים הפיזיים של עבודתם, כולל חדר לבד (כזכור, 35% ציינו שהתנאים הפיזיים אינם מאפשרים להם פרטיות בשיחותיהם עם הלקוח), הפסקת מסודרת לצורך מנוחה במהלך יום העבודה. היבט שצוין בכל המרכזים הוא הצורך בשיפור האבטחה במרכז לנוכח מקרי האלימות והחשש של העובדים מפני אלימות. גם המלצה זו, כמו ההמלצה הבאה, הודגשה בנצרת.
- **שיפור השכר ואפשרויות קידום.** 11% אמרו בפירוש כי שיפור השכר וקיום אפשרויות קידום עבורם יתרמו לשיפור תיפקודם בעבודה.

## ביבליוגרפיה

מדינת ישראל, המלצות הוועדה לרפורמה במדיניות הטיפול בבלתי מועסקים המתייקים מגמלת קיום מתמשכת, דוח ביניים (מוגש לשר העבודה והרווחה), ירושלים, אוגוסט 2001

Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation" Journal of American Institute of Planning, Vol.35, No.4 July 1969, pp.216-224.

The State of Israel, Program Specification, 2004. **Tender for the Participation in the Welfare-To-Work Reform Pilot Program.** Ministry of Finance and Ministry of Industry, Trade and Labor, May 2004

## נספח

לוח 1: ניתוח רב-משתני – האם ההכשרה עזרה מאוד לעבודתם של המיי"תים\*

משתנים	B	B	B	B
	תחום תחום מיומנויות <sup>4</sup>	תחום הכרת האוכלוסייה <sup>3</sup>	תחום חוקי עבודה <sup>2</sup>	תחום הפעלת התכנית <sup>1</sup>
גיל 33-58	-.33	.08	-.31	-.18
אשה	.15	-.18	-.41	-.62
השכלה אקדמית במקצוע טיפולי	-.29	-.52	-.24	-.16
השכלה אקדמית במקצוע לא טיפולי	-.34	-.42	-.22	-.32
יש נסיון בעבודה עם אוכלוסיות חלשות	.19	.16	-.33	.05
המרכז בירושלים	-1.15	-.59	-.74	-1.65
המרכז בחדרה	-.22	.23	-.23	-.48
המרכז בנצרת	-.83	-.38	-.67	-.95
קבוע	2.99	2.00	2.29	4.44
R2	.16	.12	.18	.27

\* מאחר שבדקנו את כל אוכלוסיית המיי"תים (ולא מדגם מתוכה) איננו מתייחסים למובהקות אלא לעוצמת הקשר (גודל ה-B) ולכיוון

1 טווח המשתנה 0-4

2 טווח המשתנה 0-2

3 טווח המשתנה 0-3

4 טווח המשתנה 0-4