



# נתיב נגיש לתעסוקה

## מודל הכשרה לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה

מבוסס על תובנות מיישום התוכנית בין השנים 2015-2019

ד"ר דליה נסים, מנהלת פדגוגית, מכון טראמפ

ד"ר בנימין הוזמי, מנהל אקדמי ומשאבי הידע

בית איזי שפירא

אפריל 2020



## תוכן העניינים

3	.....	צרור תודות
4	.....	תקציר מנהלים
5	.....	הקדמה
6	.....	חסמים בהשתלבות בעולם העבודה
9	.....	מודל 'נתיב נגיש לתעסוקה'
11	.....	פירוט מרכיבי המודל
14	.....	שלבי העבודה בפיתוח התוכנית ובהפעלתה
17	.....	משאבי אנוש להפעלת המודל
18	.....	תובנות מממצאי ההערכה לתוכנית
21	.....	סיכום
22	.....	מקורות

## צרו תודות

להכנת התוכנית, פיתוחה ושדרוגה היו שותפים ארגונים, גופים ואנשים רבים וטובים אשר תרמו לנו מידיעותיהם, מזמנם ומממצם ולהם תודתנו נתונה:

- קרן ווהל וקרן נאש על תמיכתם בתוכנית.
- נציגי השירות לאוטיזם במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- גב' כרמית סטינגר מאגף השיקום של המוסד לביטוח לאומי וגב' שרון טימר על ההכרה בקורס למסלול טרום שיקום, על השותפות והליווי.
- גב' אורטל שמאלץ-כהן, מנהלת חברת 'אורטל ניהול ידע ופיתוח הדרכה' על היוזמה לקורס מותאם וחלוץ בהכשרת מידענים עסקיים ועל הוראתה בו.
- גב' אביטל ינובסקי, מנהלת חברת 'גיוון בתעסוקה', האחראית על השמת בוגרי הקורס.
- צוות בית אקשטיין על חלקם בקיום הקורס הראשון במסגרת התוכנית.
- מר עמית מלכי, מנהל חברת 'גביש פתרונות אינטרנט', אשר פיתח את תוכנית ההכשרה ללימודי 'בק-אופיס', לימד וליווה.
- המעסיקים שהגיעו לימי סימולציות לראיונות עבודה.
- מכללת גל, שהייתה שותפה להשמה של בוגרי המחזור השלישי של התוכנית.
- חברותינו מבית איזי שפירא: גב' שוש קמינסקי, שהייתה מנהלת משאבי הידע בארגון; גב' טליה אלגים, שריכזה את הקשר עם המשתלמים; גב' ורד ברק, מנהלת המכון בעבר, גב' יהלי בן-עמי-ויטנברג, מנהלת המכון כיום, על חלקן בבניית השלם.
- לגב' אלישבע מאי על עריכת לשון
- ואחרונים חביבים המשתלמים, אשר השיח עמם סייע בדיוק המודל.

לכולם התודה והברכה!

## תקציר מנהלים

השתלבות בעולם העבודה היא גורם מרכזי היוצק משמעות לחייו של הפרט ומניע אותו לעשייה, להגשמה וליצירה. העבודה מהווה מקור לפרנסה, להערכה עצמית ולהערכה מצד הסביבה. כך הדבר גם עבור אנשים עם מוגבלות - השתלבותם בשוק העבודה יוצקת משמעות קיומית לחייהם, תורמת לשיפור מצבם הכלכלי, מצבם הרגשי ומעמדם החברתי. תוכניות ופעולות אשר ממוקדות בהגברת השתלבותם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה חותרות להשגת מטרות אישיות-חברתיות אלה. עם חקיקת חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות תשנ"ח-1998 והגברת שיח הזכויות המאפיין את רוח תקופתנו, אנו עדים לקיומם ולצמיחתם של מיזמי תעסוקה חשובים עם ועבור אנשים עם מוגבלות. עם זאת, עדיין קיים פער בין מידת ההשקעה המקצועית והכלכלית בתוכניות אלה לבין היקף השתלבותם של אנשים עם מוגבלות בעולם העבודה בפועל.

המודל 'נתיב נגיש לתעסוקה', המוצג במסמך זה, מבוסס על תוכנית ייחודית אשר פותחה בחמש השנים האחרונות במכון טראמפ שבבית איזי שפירא. עיקר התוכנית - הכשרה מקצועית באמצעות מודל עבודה כוללני, האוגד בתוכו היבטים תעסוקתיים, רגשיים ואסטרטגיות המגבירות השתלבות. במסגרת הפעלת המודל התקיים פיילוט, שכלל שלושה קורסים של הכשרה מקצועית - שניים מהם בתחומי המידענות העסקית והשלישי בלימודי 'בק-אופיס' - שיווק דיגיטלי לאנשים עם מוגבלות.

המודל מושתת על חמישה עמודי תווך:

1. **הכשרה עיונית מונגשת קוגניטיבית:** ההכשרה כוללת תרגול מעשי בתחום הנלמד תוך הנגשה וגיוון תהליכי ההוראה ללומדים.
2. **ביסוס זהות של מסוגלות:** פיתוח אישי של הלומד באמצעות סדנאות מותאמות להעצמת המסוגלות האישית ולבניית זהות של מסוגלות תעסוקתית.
3. **הקניית מיומנויות 'רכות' לעולם העבודה:** באמצעות מודולה שיוחדה לתחום זה והן באמצעות מפגשי היכרות עם מעסיקים וסימולציות לראיונות עבודה.
4. **תמיכות וליווי אישי:** הליווי ניתן על ידי רכזת הקורס וכלל הקניית אסטרטגיות למידה, סיוע בביצוע מטלות וכן ליווי רגשי.
5. **השמה בשוק העבודה:** ההשמה בוצעה עם ליווי תחום בזמן. כדי למקסם את השתלבותם של בוגרי התוכנית בשוק העבודה, האחראי על ההשמה היה שותף לקורס מראשיתו לשם היכרות תהליכית ועמוקה יותר עם המשתלמים. לאחר ההשמה, הרכז מלווה את בוגר התוכנית במשך כשנה באופן פוחת והולך עד להשתלבות מלאה במקום עבודה מתאים.

המודל, כאמור, הוא חלק ממערך ההכשרות המקיף שמציע מכון טראמפ בבית איזי שפירא, מתוך כוונה לחולל שינוי חברתי מקדם איכות חיים בגישה מערכתית. המכון מפתח קורסים והשתלמויות בתחומים מגוונים הן עבור הקהילה המקצועית, הן עבור בני משפחה במסגרת בית הספר להורים שהוקם לפני שני עשורים והן עבור אנשים עם מוגבלות. המודל המתואר במסמך זה פותח בהתאמה לאנשים עם מוגבלות וככזה הוא מציע מענה לצרכים וליכולות הלימודיות הייחודיות שלהם. על אף אתגר ההשמה וההיקלטות בעבודה, בתום הקורס בוגרים רבים רכשו מקצוע עדכני ועם סיום ההכשרות התקבלו למקומות עבודה בשוק החופשי והשתלבו בהם בתנאים ובשכר הולם.

## הקדמה

בשנת 2007 מדינת ישראל הייתה שותפה פעילה בניסוח אמנת האו"ם בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות אשר אושררה בכנסת בשנת 2012. האמנה מגדירה חזון וקובעת סטנדרטים בינלאומיים לזכויות אזרחיות וחברתיות להן זכאים אנשים עם מוגבלות, באשר הם. באמנת האו"ם סעיף 24 (5) מצוין כי: "מדינות שהן צדדים תבטחנה לאנשים עם מוגבלויות את אפשרות הגישה להשכלה גבוהה כללית, להכשרה מקצועית כללית, לחינוך כללי למבוגרים וללמידה לאורך החיים, ללא הפליה ובשוויון עם אחרים. לשם כך, תבטחנה מדינות שהן צדדים מתן התאמה סבירה לאנשים עם מוגבלויות". סעיף 27 באמנה דן בעבודה ובתעסוקה ומחייב כי: "מדינות שהן צדדים מכירות בזכותם של אנשים עם מוגבלויות לעבוד בשוויון עם אחרים; כלולה בכך הזכות לקבל הזדמנות להתפרנס מעבודה שנבחרה או נתקבלה באופן חופשי בשוק עבודה ובסביבת עבודה שהם פתוחים, משלבים ונגישים לאנשים עם מוגבלויות. מדינות שהן צדדים תגנה על מימוש הזכות לעבוד ותקדמנה אותה..." (מתוך אמנת האו"ם בתרגום לעברית).

גם חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, אשר נחקק בישראל עוד קודם לכן, בשנת 1998, קובע כי אין להפלות אדם עם מוגבלות, מחמת מוגבלותו, בכל הקשור לעבודה בתנאי שהוא כשיר לתפקיד או למשרה. כמו כן, צו הרחבת החוק קובע, כי עד שנת 2016 מעסיקים פרטיים המעסיקים יותר ממאה עובדים חייבים לדאוג לייצוג הולם של 3% לפחות של עובדים עם מוגבלות. על אף כל אלה, על פי נתוני נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, שיעורי התעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות בגיל העבודה (24-60) עדיין נמוכים יחסית בהשוואה לאלה בקרב אנשים ללא מוגבלות. בשנת 2013, עמד אחוז המועסקים בקרב אנשים עם מוגבלות על 57% לעומת 78% מועסקים ללא מוגבלות (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, 2015, עמ' 6).

נוסף על כך, בסקר שערכו המוסד לביטוח לאומי ומאירס-גיוינט-מכון ברוקדייל, בשנת 2012, נמצא כי יותר מ-200,000 אנשים עם מוגבלות בגיל העבודה אינם מועסקים, אך מדווחים על רצונם לעבוד. 57% מהם ציינו כי הם זקוקים לעזרה כלשהי כדי להשתלב בשוק התעסוקה (המוסד לביטוח לאומי ומאירס גיוינט-מכון ברוקדייל, 2012).

נתון מעניין נוסף, העולה מנתוני הביטוח הלאומי, קובע כי כ-24,000 אנשים עם מוגבלות מצטרפים מדי שנה למעגל העבודה, אך בסביבות 60% מהם נושרים במהלך השנה הראשונה, וחלק ניכר מהם לא חוזרים כלל למעגל העבודה. אלו נתונים חשובים ומשמעותיים, בעיקר לאור ההנחה, כי לתעסוקה ולעבודה משמעות קיומית מיוחדת עבור כל אדם.

הדבר נכון וחשוב במיוחד לאנשים עם מוגבלות, שכן מדובר באוכלוסייה המתמודדת לא פעם גם עם בידוד חברתי, הדרה, סטיגמה, קשיים כלכליים וירידה בהערכה העצמית. משום כך, שייכות לסביבת עבודה המספקת הזדמנויות להכנסה, לאינטראקציה חברתית ולתמיכה, היא חיונית ביותר. במחקרים שנעשו בקרב אוכלוסייה זו (אלפסי-הנלי, 2015) עולה, כי שילוב בעבודה הביא להקלה בסימפטומים, לשיפור הבריאות והרווחה הנפשית, להעלאת הערך העצמי, להפחתה ברמת הדיכאון, לשיפור מידת העצמאות ולשיפור המצב הכלכלי.

### **חסמים בהשתלבות בעולם העבודה**

בחינת החסמים המונעים מאנשים עם מוגבלות להתקבל לעבודה ולהתמיד בה מצביעה על מגוון קשיים המתחילים כבר בשלב איתור עבודה ומציאתה. לעיתים, אנשים עם מוגבלות מתקשים למצוא עבודה בגלל היעדר השכלה או השכלה נמוכה המקבעת אותם בעבודה לא מקצועית. במקרים אחרים, למרות השכלתם הגבוהה הם מתקשים למצוא עבודה המתאימה לכישוריהם ולמיומנותיהם עקב עמדות מעסיקים וקשיים נוספים. הספרות המקצועית מצביעה על חסמים שונים, האופייניים לאנשים עם מוגבלויות שונות: אנשים עם לקויות תקשורתיות מעידים על קושי ממשי לקיים שיחה וריאיון עבודה ואחרים שנקלטו בעבודה מדווחים על קשיים בתחום החברתי, למשל קושי להבין רמזים ומחוות לא מילוליות. חוסר הבנה של קודים חברתיים והשקעת המאמץ לפענחם כדי לא להיות מובכים, מהווים מחוללי לחץ וחרדה נוספים. מילר ועמיתיה (Müller et al., 2003) מצאו, שקשיים בתקשורת מובילים להערכה נמוכה של העובדים ואף לפיטוריהם, במקרים רבים, בטענה שהם "שאלו יותר מדי שאלות". רבים מהעובדים הנמצאים בספקטרום האוטיסטי מסבירים את כישלונם בתעסוקה באי-התאמתם לתפקיד שנתבקשו למלא או בהיעדר סובלנות מספקת לשונות בקרב עמיתיהם לעבודה.

בעיות רבות נובעות גם מהקושי של עובדים עם מוגבלות להתמודד עם שינויים בלתי צפויים בשגרת עבודתם. תהליכי הסתגלות לשגרת עבודה חדשה ולימוד משימות חדשות דורשים פרק זמן ממושך יחסית עבור אנשים עם לקויות ברצף האוטטיסטי. חלק מהמשיבים במחקר של מילר ועמיתיה ציינו, כי פוטרו משום שלא למדו את העבודה מספיק מהר לטעמם של מעסיקיהם (ריבקין ולף, 2016).

גם למגבלות פיזיות וחושית, כגון עיוורון וחרשות, ישנן השלכות על חיי היום-יום ועל השתלבותם התעסוקתית של האנשים המתמודדים עמן. ביסוס לכך ניתן לראות במחקרם של נאון ועמיתיה (2013) אשר בדק את המשאבים, החסמים והצרכים של צעירים בתעסוקה. החוקרים בדקו כיצד הנשאלים מעריכים את עצמם מבחינה בריאותית ומהן ההגבלות על התפקיד שעמן הם צריכים להתמודד. 50% מהנשאלים דיווחו על קושי בביצוע אחת או יותר מהפעולות הבאות: טיפול במשק הבית ללא עזרה, עריכת קניות יום-יומיות או סידורים בבנק או בדואר ללא עזרה; לכשליש יש בעיה מגבילה בתפקוד בעבודה מבחינת סוג העבודה שהם יכולים לבצע, מספר השעות ביום וכן תקופות, ימים או שבועות שבהם הם יכולים לעבוד.

גם מצבם בשוק העבודה של בוגרים עם לקויות למידה מורכבות ובעיות קשב וריכוז מורכב בתחומים רבים. יש מהם החווים כישלונות והישגים נמוכים כתוצאה מליקויים תפקודיים מתמשכים הקשורים בהפרעות קשב וריכוז מראשית הילדות. חלקם קיבלו לאורך השנים משוב שלילי מתמשך מהורים, ממורים ומחברים. חוויות כאלה עלולות להוביל להתפתחות של צורת מחשבה שלילית ולתפיסה ירודה של ערך עצמי, אשר מחלישות את המוטיבציה, מעודדות התנהגות נמנעת ומובילות להפרעות במצבי הרוח. השלכות אלה מקטינות את הסיכוי של האדם הבוגר, אשר לו הפרעת קשב וריכוז, להתמודד עם הקשיים הנובעים מההפרעה, לרכוש אסטרטגיות המאפשרות פיצוי להפרעת הקשב ולהשתמש בהן בעקביות (Safren et al., 2010).

השלכות אלו משפיעות על פיתוח זהות תעסוקתית ואישית ובאות לידי ביטוי כבר בתהליך ההכשרה ולאחר מכן במציאת מקום עבודה מתאים, בהשתלבות ובהתמדה בו לאורך זמן. כך נמצא במחקרים שונים, המופיעים בסקירתם של אייל, קרן-אברהם וריבקין (2016). למשל, ברקלי ומרפי (Barkley & Murphay, 2010) מצאו, כי אנשים עם בעיית קשב וריכוז נתקלים לעיתים בקושי בהשתלבות בעולם העבודה עקב קשיים בפונקציות ניהוליות-ביצועיות, כגון ניהול עצמי של זמן, מוטיבציה ומשמעת עצמית וקושי לתפקד בהתאם לדרישות סביבת העבודה. דה-גראף ואחרים (de Graaf, Kessler, Fayyad et al., 2008) מצאו אף הם, כי הפרעת קשב וריכוז קשורה בהפחתת התפקוד בעבודה, בהשוואה לעובדים ללא הפרעות קשב וריכוז, הן מבחינה כמות התפוקה והן מבחינת איכותה. בנוסף לכך, בידרמן ואחרים (Biederman, Petty, Fried et al., 2008) הצביעו במחקרם על כך, שאנשים עם הפרעת קשב וריכוז מתקדמים פחות במקום עבודתם ומגיעים

להישגים נמוכים יותר במוסדות ההשכלה לעומת המצופה מרמת האינטליגנציה שלהם. זאת ועוד, להפרעות קשב וריכוז משמעותיות, בפרט לכאלה שאליהן נלוות גם היפראקטיביות ואימפולסיביות, השלכות על השתלבות חברתית וסיכון מוגבר לבידוד חברתי (Fletcher, 2013).

לאור כל החסמים והצרכים שנסקרו לעיל, היה ברור לנו שנדרש מענה ייחודי וכוללני מתוך כוונה להגביר את האפשרויות להשתלבות אנשים עם מוגבלות בעולם העבודה. בנוסף לכך, תובנות משיח מתמשך עם אלפי סטודנטים בתוכנית הוותיקה 'אוניברסיטה משולבת', הפועלת מזה 18 שנים במכון טראמפ, לימדו אותנו על חשיבותה של זהות מקצועית עבור אנשים עם מוגבלות, כלשונם: "חשוב לנו לפתח בקורס זהות-אישית חיובית, אבל זהות תעסוקתית חשובה עוד יותר".

המודל 'נתיב נגיש לתעסוקה' יושם לראשונה במכון טראמפ במסגרת תוכנית הכשרה שהתמקדה במידענות עסקית. הרעיון לקורס בעולם תוכן זה הוא פרי יוזמה של אורטל שמלץ-כהן, מומחית לניהול ידע ומידענות עסקית ובעלת ניסיון בהכשרה מותאמת בתחום. פתיחת שני המחזורים הראשונים לקורס 'מידענות עסקית' היא תוצאה משיתוף פעולה זה. לתוכנית חברו שני שותפים חשובים נוספים אשר נתנו את הכרתם ותמיכתם הרעיונית והכלכלית והם משרד הרווחה והמוסד לביטוח לאומי. הביטוח הלאומי רואה בתוכניות אלה חלק ממסלול 'טרומ שיקום', המאפשר הכנה לעולם העבודה במקביל לרכישת מקצוע. בית אקשטיין, כזכרין של משרד הרווחה לשירותי ליווי בשיקום מקצועי עבור אנשים בספקטרום האוטיסטי, ריכזו את תחום ההשמה והליווי של בוגרי הקורס. בשני מחזורים אלה השתלבו בעיקר משתלמים עם לקויות תקשורתיות בתפקוד גבוה, חלקם היו גם עם לקויות למידה ו-ADHD.

בהמשך, עקב שינויים בעולם התעסוקה, שהצביעו על ירידה בביקוש למידענות עסקית ועלייה בביקוש למקצועות הבק-אופיס, פיתח מכון טראמפ קורס נוסף על פי אותו מודל. הקורס 'בק-אופיס בשיווק דיגיטלי' שילב סטודנטים עם לקויות למידה מורכבות או עם לקויות תקשורתיות בתפקוד גבוה או עם שיתוק מוחין, שנמצאו מתאימים לתחום הכשרה זה. שלוש התוכניות במודל 'נתיב נגיש לתעסוקה' לוו במערך מחקר מלווה, אשר מסקנותיו ותובנותיו סייעו בהטמעת שינויים נדרשים לאורך הדרך.

מדריך זה מציג, כאמור, את המודל 'נתיב נגיש לתעסוקה', שעמד בבסיס שלושת קורסי הפיילוט והוא כולל את תוכנית ההכשרה, מטרותיה, מהלכה והשינויים שהתפתחו במודל תוך כדי יישומו בפועל וכן תוצאות התוכנית בטווח של שנה מיום השתלבות הבוגרים במקומות עבודה.



## המודל 'נתיב נגיש לתעסוקה'

המודל הכוללני 'נתיב נגיש לתעסוקה' מבוסס על עקרונות one stop center והוא מציע תהליך הכולל הקניית מקצוע מבוקש לאנשים עם מוגבלות, שמגלים מוטיבציה להשתלבות בעולם העבודה, הכנתם לקראת שילוב מלא בתעסוקה, השמה וליווי עד לרכישת עצמאות כאדם עובד. התוכן המוצג במסמך זה מושתת על תובנות שגיבשנו לאורך שלוש התוכניות שהפעלנו, החל משנת 2015. בתוכניות אלו השתתפו אנשים עם תסמונת אספרגר, אנשים עם לקויות למידה מורכבות, אנשים עם שיתוק מוחין (CP) ומשתלמים אשר להם יותר מאבחנה אחת. בכל תוכנית נערכו התאמות הן בהתייחס לתוכני הקורס והן עבור הצרכים הייחודיים והאישיים של הלומדים.

כמענה לחסמים ולצרכים של אנשים עם מוגבלות, כפי שזיהינו בשיח מטרים שקיימנו עם הסטודנטים באוניברסיטה המשולבת, עם שותפינו לתוכנית וכן מעיון במחקרים בתחום תעסוקה ומוגבלות, גובשו העקרונות המנחים למודל:

- תוכניות הלימוד בנושאים השונים ייבנו בהלימה לתוכניות הכשרה הקיימות בתחום המקצועי הנבחר.
- תוכנית ההכשרה תהיה ממוקדת לתחום מקצועי נדרש, המגדיל את הסיכויים להעסקה בסיום התוכנית.
- יבוצעו התאמות והנגשות לתוכן הנלמד אשר ידויקו לאורך הקורס, על בסיס דיאלוג מתמשך עם הלומדים.
- הלומדים ייחשפו לידע ולהתנסויות בתחום המיומנויות הרכות לצורך השתלבות מיטבית בעולם העבודה.
- מודל העבודה יהיה רב-מקצועי ויכלול שיח תדיר בין הצוות, השותפים וגורמים נוספים, כדי לאפשר עדכון המטרות והיעדים בתוכנית האישית ביחס לכל משתלם ולשם מעקב אחר מימושם.
- התוכנית תופעל ברוח 'שירות מוכון אדם' והמשתלם ייחשב כ'מקבל שירות', המומחה לחייו ושותף חשוב, בעל דעה ופעיל בהתוויית עתידו התעסוקתי.
- תובנות ממעסיקים לאחר קליטת מסיימי התוכנית יתועדו, מתוך מטרה לדייק את התהליך בתוכניות ההמשך.

## מטרות התוכנית

- להגביר קליטה והשתלבות של בוגרים עם מוגבלות בעולם העבודה.
- לאפשר ללומדים התבוננות עצמית ומיקוד ביכולות הייחודיות שלהם.
- להעשיר את ארגז המיומנויות הבין-אישיות של הלומדים ככלי מקדם השתלבות בעולם העבודה.
- להקנות למשתלמים הרגלי עבודה תוך תיעול מפגשי הלימוד כסביבת התנסות בעולם העבודה.

## אוכלוסיית היעד

צעירים עם מוגבלות, מסיימי תיכון, בגילאי 21+, המביעים רצון לעסוק בתחום ההכשרה המוצע והם בעלי כישורים ומיומנויות התחלתיים מתאימים. נתוני הסף יוגדרו על ידי מפתחי הקורס בהתאם לאופיו של כל קורס.

## מרכיבי המודל

המודל מושתת על חמישה עמודי תווך. כדי לשמור על יחס סביר בין ההכשרה עצמה לבין מעטפת התמיכות, נקבעה חלוקה יחסית של שעות בין רכיבי המודל, כפי שיפורט להלן:

1. **קורס הכשרה מונגש קוגניטיבית:** 60% ממסגרת שעות ההכשרה.
2. **ביסוס זהות של מסוגלות:** 20% ממסגרת שעות ההכשרה.
3. **הקניית מיומנויות רכות לעולם העבודה:** 20% ממסגרת שעות ההכשרה.
4. **תמיכות וליווי אישי:** באופן אישי, על פי העניין והצורך.
5. **השמה וליווי בשוק העבודה:** באופן אישי לתקופה של עד שנה.



**פירוט מרכיבי**

**המודל**

**1. הכשרה**

**מקצועית**

**מותאמת:**

**ההכשרה**

**כוללת תכנים**

רלוונטיים לרכישת המיומנות המקצועית הנלמדת. התכנים מתמקדים הן בהקניית תשתית מקצועית והן בהקניית ידע על התעשייה הרלוונטית והזירה המקצועית. בנוסף לידע המובנה, ההכשרה כוללת התנסות מעשית, תרגול והתנסויות לצורך חיזוק הלמידה, הפנמתה והעמקת היכולת להשתמש בחומר הנלמד בצורה מתאימה בעת הצורך. חומרי הלמידה נבחרים בקפידה ומונגשים קוגניטיבית. הוראה מונגשת קוגניטיבית משמעה הרחבת מגוון הכלים להוראה וקיום דיאלוג מתמיד עם הלומד לגבי הבנת החומר והצורך בביצוע התאמות נוספות. המרצים בקורס מודעים לצורך בהתאמת השפה, משך יחידת הלימוד, גיוון דרכי ההוראה, התנסות והמחשה, שימוש בהומור, חזרה ושינון של הנלמד בתחילת כל מפגש ובסיומו, תיווך ותרגול

והסרת מחוללי חרדה ודחק באופן מרבי ואפשרי בתהליכי הלמידה. כמו כן, תקשורת ובקרה תמידיות עם התלמידים, בין היתר באמצעות קבוצת ווטסאפ, שבה נוטלים חלק כל התלמידים והמרצים בקורס והיא מיועדת לשאלות, להבהרות ולוודוא הטמעת התכנים. בחלק מהמקרים, לגבי תלמידים אחדים בלבד, ההנגשה כוללת גם הקראה או שימוש בתוכנה אחרת על פי הנדרש עבורם.

ההתנסות והתרגול המתמשכים כוללים הגשת עבודות, קבלת משוב והזדמנות לשיפור העבודות בהתאם, הצגת תרגילים מעשיים, עריכת מבחנים או מבדקים על אודות החומר התאורטי, כדי לוודא קליטת הידע, הפנמתו והיכולת להשתמש בו בהתאם לצורך וכן עבודה אישית מול מחשב (במקצועות

רלוונטיים). במידת הצורך, מלווה את הקורס מתרגל לשם מתן תגבור קבוצתי או פרטני. הקורס מעודד עבודה אישית לצד פיתוח מיומנויות לעבודה בקבוצה, למשל קבלת משימה קבוצתית כאשר הלומדים נדרשים לתכנן, לחלק משימות, לבצע, להגיש, תוך שיתוף כל החברים ועמידה בלוח זמנים ובדרישות נוספות.

2. **ביסוס זהות של מסוגלות תעסוקתית:** לא פעם, הלומדים מגיעים לאחר התנסויות שונות במסגרות לימודים ובעולם העבודה אשר התאפיינו בחוויות אחרות, בחוסר התאמה, בכישלון ולעיתים אף בחוסר השתייכות או אף דחייה. לאלה השפעה על תחושת הערך העצמי של הלומדים, המסוגלות שלהם והתקווה שלהם לחיים של משמעות ויצרנות. ביסוס זהות של מסוגלות היא תנאי הכרחי לחיים מלאים במגוון תחומים ובמרכזם התחום התעסוקתי והמישור החברתי. חשוב כי תהליך ההכשרה יסייע ללומדים לזהות את יכולותיהם וחוזקותיהם ויפתח את ההבנה וההכרה, כי השתלבותם בעבודה היא בזכות ולא בחסד. מודלה זו בקורס מכוונת להעצמה אישית ומאפשרת הזדמנות לעיבוד רגשי ולהקניית מיומנויות בין-אישיות שיסייעו ללומד להתגבר על האתגרים החברתיים שבהשתלבות, לפתח מסוגלות לתקשורת אסרטיבית, לניהול קונפליקטים, כעסים ונושאים רלוונטיים אחרים. המפגשים בשלב הזה כוללים, מלבד הרחבת הידע, גם למידת עמיתים שבמסגרתה הלומדים חולקים חוויות ממסלול חייהם ומעולם העבודה בנושאים אלה.

3. **מיומנויות רכות לעולם העבודה:** מודולה זו מתמקדת בהקניית מיומנויות תעסוקתיות והרגלי עבודה ללומדים. ההנחה היא, כי הכיתה היא מיקרו-קוסמוס לעולם העבודה ולכן המשתלמים נדרשים לגלות אחריות אישית, להגיע באופן עצמאי ובזמן לשיעורים, להתמודד עם הבנת מטלות מדוברות וכתובות, לזהות תחומים שבהם הם זקוקים לתיווך, להמשיגם ולהתריע עליהם, להתנסות בעבודת צוות, לתרגל כתיבת קורות חיים ולרכוש מיומנויות לחיפוש עבודה. דגש מיוחד ניתן להכנה לראיונות עבודה - לריאיון עצמו וללימוד המסגרת התעסוקתית, להקפדה על הופעה חיצונית, להתייצבות

לריאיון מספר דקות לפני המועד שנקבע, להצגה עצמית - האם ומה לספר על המוגבלות, לשפת גוף מתאימה ולשמירה על גבולות. רכיב ייחודי בהכנה זו כולל שילוב מעסיקים המגיעים למרכז ההכשרה כ'מעסיקים פוטנציאליים' ומקיימים סימולציות לראיונות עבודה עם מתן משוב מקיף לכל 'מועמד' על אודות התנהלותו בריאיון.

תובנות של בוגרי הקורסים לימדו אותנו, כי בשלב זה חשוב להם ללמוד מניסיונם של אחרים אשר סיימו מחזורים קודמים של התוכנית. מסיבה זו, ביחידה זו נכלל גם מפגש עם בוגר אחת התוכניות. הלומדים ציינו, כי מפגש זה חשוב ביותר עבורם והגדירו אותו כאחד משיאי הקורס. בנוסף לכך, אנו

מפגישים את הלומדים עם אנשים אשר עובדים במקצוע ועם מעסיקים פוטנציאליים. זו הזדמנות עבורם לשמוע מקרוב על תחום העיסוק ולשאל שאלות המעסיקות אותם. יש במפגש זה משום הקטנת החששות מפני העתיד והפיכת ה'לא נודעי' למעט יותר מוחשי ו'נודעי'.

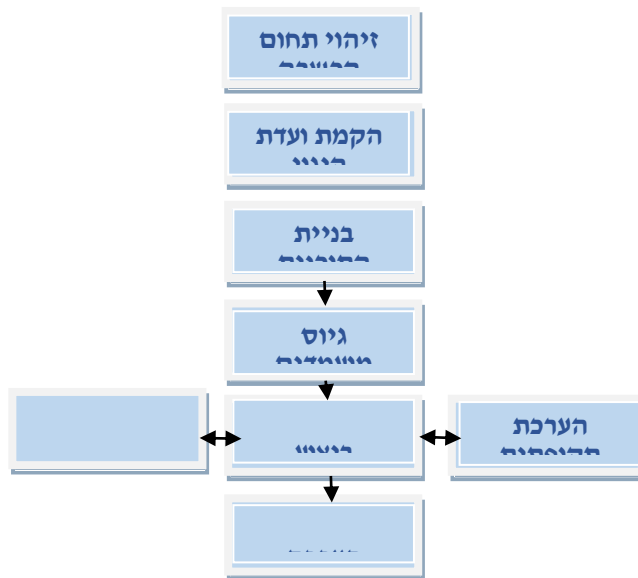
4. **תמיכות וליווי אישי:** הלומדים אינם מקשה אחת, לכל אחד התנסות שונה עם עולם העבודה, ציפיות, יכולות, חששות ותסכולים מהתנסויות קודמות בלמידה ובעבודה. לשם כך פיתחנו את המענה האישי באמצעות תמיכות אישיות ללומד. לעיתים התמיכה מוגדרת כבר בשלב קבלתו ובשיתופו, לאור מאפיינים עיקריים רלוונטיים שזוהו, יכולות מיוחדות וסיוע נדרש. הליווי האישי עשוי לכלול: חונכות, אסטרטגיות למידה, סיוע בהיבט רגשי, שיחות, תיווך ותיאום עם הורים ומערכות תמיכה אחרות. מדהים להיווכח עד כמה הלומדים מודעים ליכולתם ולתמיכה הנדרשת להם, ואכן מרבית התמיכות האישיות הוגדרו כבר בשלב הקבלה ללימודים, מתוך היכרות והתבוננות עצמית של הלומד. לעיתים הפערים מתגלים רק בהמשך, כמו למשל כאשר עולה חשש כבד של תלמיד לאכזב את הוריו, קושי של תלמידה לקבל את העובדה שהלימודים אינם אקדמיים והיא מוותרת כרגע על חלום הלימודים הגבוהים וסוגיות אחרות. חשוב מאוד, כי מרכזת הקורס תהא הכתובת המרכזית לניהול מערך התמיכות, כדי לחסוך לתלמיד את הצורך לדווח שוב ושוב על קשייו ועל צרכיו בפני גורמים שונים המעורבים בתהליך ההכשרה.

5. **השמה וליווי בעולם העבודה:** ההשמה היא שלב כרונולוגי המופיע עם סיום הלימודים, אך למעשה, במודל זה, תהליך ההשמה מתחיל מיד עם תחילת הלימודים. זאת, מכיוון שהחל מהיום הראשון צוות הקורס עוסק בהתוויית אופק תעסוקתי ללומד. תהליך ההיכרות האישי והמעמיק עם כל לומד מאפשר לרכז ההשמה, המלווה את הקורס מתחילתו, לזהות את המיומנויות והחוזקות של הלומד וכן את המקומות שבהם הוא צריך תמיכה. היכרותו של רכז ההשמה עם עולם העבודה ועם המעסיקים השונים מאפשרת לו לבדוק התאמות ומקומות תעסוקה לאורך הקורס כולו. מומחה התעסוקה,

המסייע במציאת מקום עבודה, מלווה את הבוגר בשלבי העבודה: בהתאקלמות מקצועית, בהסתגלות למסגרת, בהבהרת ציפיות ובהתמודדות עם קשיים, בהגדרת התפקיד ובצמצום העמימות. הליווי נמשך כשנה לאחר סיום התוכנית, כאשר הבוגר מוזמן להמשיך ולקיים קשר טלפוני על פי צרכיו. מומחה התעסוקה מלווה גם את המעסיק בהכוונה לקליטת העובד ובהתמודדות עם מצבים שונים בהתאם לצורך. ניתוח של תהליכי הליווי מראה, כי עיקר הקשיים היו תקשורתיים וכללו פירוש מוטעה וחוסר הבנת דרישות המעסיקים, חשש להביע מורת רוח או ביקורת מחשש לפיטורין וכן חשש לבקש סיוע במשימות קשות או מורכבות.

## שלבי העבודה בפיתוח התוכנית ובהפעלתה

חלק זה מציג את התהליך הנדרש להפעלת המודל, בלי להתייחס לתחום הכשרה ייחודי ומפרט את הנדרש בכל אחד מהשלבים. בסיומו מוצגים בעלי התפקידים החיוניים להפעלת המודל. לא צוינו היקפי העסקה, משום שהם עשויים להשתנות מתוכנית הכשרה אחת לאחרת.



להלן פירוט התהליך וכל שלב בו :

1. **איתור תחום הכשרה נדרש:** הגורם המפעיל יבחן את צורכי השוק וייתיעץ עם מומחים בתחום מגמות בעולם העבודה ותחומי עיסוק נדרשים. אלה ייבחנו אל מול מאפייני קהל היעד המתוכנן להשתלם בתחום. עם זיהוי תחום ההכרה יש למנות מומחה תוכן כמרצה וכמרכז מקצועי פוטנציאלי לתוכנית.
2. **הקמת ועדת היגוי/ועדה מלווה:** הוועדה תכלול נציגים של כל השותפים: נציגי הגוף היוזם והמפעיל, הצוות המקצועי של התוכנית (רכז הקורס, רכז מקצועי ורכז תעסוקתי) ושותפים נוספים, כדוגמת המוסד

לביטוח לאומי, משרד הרווחה או כל גורם משמעותי אחר. ועדת ההיגוי תתכנס מספר פעמים (בין פעמיים לשלוש) לצורך קביעת מטרות ויעדים, בניית נייר עמדה, בניית תכנים, גיבוש תוכנית לאיתור מועמדים, איתור מקורות מימון, מעקב אחר ההתקדמות והשגת היעדים, סיכום התוכנית ובחינת ממצאי ההערכה.

3. **בניית התוכנית:** תוכנית ההכשרה נבנית על פי הקווים המנחים במודל זה, תוך שמירה על היחס בין רכיביה השונים. כלומר, 60% משעות הקורס יוקצו ללמידת המקצוע ולתרגול המיומנויות בפועל; 20% מהשעות יוקצו לפיתוח מיומנויות בין-אישיות והעצמה אישית; 20% מהשעות יוקצו להכנה לתעסוקה. בניית התוכנית תכלול התייחסות להתאמות נדרשות ולהנגשות ייעודיות לאוכלוסיית המשתלמים. ההתאמות יתייחסו הן למישור הלימודי, הן לתשתיות הפיזיות והן לצורך בתיווך רגשי ו/או חברתי.

4. **אישור התוכנית:** התחלת התוכנית מותנית בקבלת אישור מהגופים הרלוונטיים, הכוללים את השותפים הרעיוניים ו/או התקציביים ו/או אחרים, כדוגמת המוסד לביטוח לאומי ומשרד הרווחה. לגופים אלו יש על פי רוב גם נציג חבר בוועדת ההיגוי.

5. **גיוס מועמדים וקיום מרכז הערכה:** לאחר ביצוע ניתוח התפקיד המיועד והכישורים הנדרשים לביצועו, תתאפשר הגדרת פרופיל המועמדים המתאימים ותנאי הקבלה לקראת הפצת התוכנית ופרסום הקורס. המועמדים יתבקשו למלא שאלון מועמדות באופן עצמאי ולצרף (במידת הצורך) אבחון תקף מגוף מקצועי ומוכר. כמו כן, יהא עליהם לעמוד במספר קריטריונים, כמו: גיל (טווח גילאים מתאים לתחום ההכשרה), יכולת התניידות עצמאית בקהילה (נסיעה בתחבורה ציבורית/הגעה עצמאית למקום הלימודים), תעודת בגרות חלקית לפחות, ידיעת השפה האנגלית (על פי דרישות המקצוע), מוטיבציה לעבודה בכלל ולתחום הייחודי בפרט, מיומנויות מחשב ברמה מתאימה למקצוע. בעת הגדרת תנאי הקבלה ובהתאם למקצוע ההכשרה ניתן לשקול גם יכולות ודרישות נוספות, כגון: יכולת לעבוד בישיבה זמן ממושך, עבודה בתנועה, עבודה עם עמיתים, עבודה מהבית, ועוד.

לצורך גיוס המועמדים והנגשת המידע לכלל המועמדים הפוטנציאליים יש לשווק את המידע על פתיחת הקורס למסגרות ייעודיות שונות (מגורים, תעסוקה), לארגונים שונים, כגון: המוסד לביטוח לאומי, משרד הרווחה, עמותות מקצועיות, אנשי מקצוע, ארגוני הורים, מועדונים חברתיים וכן בקרב בוגרי הקורסים הקודמים. כמו כן, מומלץ לפרסם בקבוצות מתאימות ברשתות החברתיות.

לאחר איתור מועמדים פוטנציאליים יש לקיים ריאיון אישי עם כל מועמד. חשוב לעמוד על עברו הלימודי, התעסוקתי והחברתי וכן להתייחס לעולמו הרגשי וליכולתו לגבש חזון אישי. על אף שיש מועמדים שיימצאו מתאימים לאחר הריאיון האישי, קיימת חשיבות רבה לקיומו של מרכז הערכה קבוצתי, שכן יש



אנשים המתנהלים באופן מותאם בשיחות יחידניות, אך מתקשים להתנהל רגשית, תקשורתית וחברתית בקבוצה. מרכז הערכה כולל פעילויות של הצגה עצמית, דיון פתוח, משימה קבוצתית, התנסות בשיעור קצר וסימולציות לתרחישים אפשריים בעולם העבודה. כל זאת, במטרה לעודד אינטראקציה חברתית ולבדוק מיומנויות של למידה בקבוצה, למידה עצמית ועצמאות בעבודה, מוטיבציה ותפיסות בהתייחס לתעסוקה, מיומנויות מחשב נדרשות וכן מיומנויות ייחודיות בהתאם לנושא ההכשרה. צוות התוכנית אשר מכין את מרכז ההערכה וצופה במועמדים ידון בהתאמתם ולאחר מספר ימים יודיע בכתב על החלטתו למועמד.

6. **ביצוע התוכנית על כל רכיביה:** תהליך ההכשרה מציב בפני הצוות אתגרים שונים, הנובעים מיישום בפועל של תוכנית כתובה. לעיתים האתגרים הם בהתאמות הנדרשות לתלמיד ואשר הוא עצמו לא היה ער להן לפני הלימודים, או בצורך לשנות חלק מרכיבי ההוראה. לכן, נדרשת גמישות מצד המפעילים ובצידה מעקב מתמיד אחר משובי הלומדים והמורים, כדי לתת מענה מהיר לכל שינוי או צורך. ההערכה המתמדת כוללת שיחות אישיות וקבוצתיות, הערכת אמצע עם הלומדים, תחזוק קבוצת ווטסאפ, שבה רשומים כל המרצים והתלמידים. במקביל לתחילת הלימודים המעשיים מתחיל למעשה גם תהליך ההשמה בעבודה. מומחה מתחום שילוב בתעסוקה הוא חלק אינטגרלי מצוות הקורס וככזה הוא מכיר באופן אישי את המשתתפים. המומחה נוכח במהלך יום הלימודים ומאתר מעסיקים פוטנציאליים, תוך שימוש נרחב ברשתות חברתיות (LINKEDIN, פייסבוק). כאמור, ביצוע התוכנית מסתיים בהשמה ובליווי פוחת והולך של בוגר התוכנית ושל המעסיקים במקום העבודה.

7. **הערכת התוכנית:** ההערכה מתחילה בחשיבה כבר בתחילת ההכשרה, עם הגדרת מדדי הצלחה והיא באה לידי ביטוי מעשי לקראת סופה של התוכנית. בסיום שלב ההכשרה יש לבצע הערכה מקיפה, שמטרתה לבחון את הצלחת הקורס בשלושה נושאים: בפיתוח תחושת המסוגלות העצמית של המשתתפים; בהצלחת תהליך ההשמה ובבחינת ההשתלבות בשוק העבודה למשך חצי שנה ברצף לפחות. לצורך כך, בסיום הלימודים, הלומדים ממלאים שאלון משוב אישי ומתקיימת שיחת משוב פתוחה בנוכחות המרצים.

השלב הנוספים בתהליך הם הערכת תהליכי ההשמה והשתלבות סופית בעבודה, הן מבחינת המועמד והן מבחינת המסגרת התעסוקתית שבה הוא נלקט. בדיקה נוספת תיעשה לאחר חצי שנה.

## משאבי אנוש להפעלת המודל



הצוות המקצועי אשר נדרש להפעלת המודל במתכונת המוצעת במסמך זה כולל כוח אדם מיומן בתחומים

מקצועיים, כמו: רווחה וחינוך וכן מומחה תוכן בהתייחס למסלול ההכשרה הייחודי. להפעלת הקורס

באופן מיטבי יש למנות את בעלי התפקידים הבאים:

**1. רכז קורס:** תפקידו ללוות את המשתתפים החל משלב הגיוס, המיונים ולכל אורך הלימודים, להקנות אסטרטגיות למידה לזקוקים לכך, לוודא ביצוע התאמות בתהליך ההכשרה המקצועית, לבצע מעקב שוטף אשר יכלול שיחות אישיות עם הלומדים וכן קבלת עדכון שוטף משאר אנשי הצוות. בנוסף לכך, עליו לשמור על קשר רציף עם גורמים מטפלים בקהילה (הורים, מדריכים, עו"ס) ולהוות איש קשר שהוא דמות קבועה וזמינה המתכללת את כלל צורכי הלומדים.

**2. מומחה מקצועי (מתחום לימודי הליבה המקצועית):** תפקידו ללוות את החלק המקצועי, לבנות את התכנים המקצועיים וללמד בפועל. מומלץ כי איש מקצוע זה יהיה בעל ניסיון מקצועי רב, היכרות עם חברות וארגונים רלוונטיים, כדי לסייע באיתור מעסיקים פוטנציאליים ובהתאמת הלומדים לתחומים השונים. במידת הצורך, אפשר להוסיף מתרגל כעוזר הוראה. המומחה המקצועי יהווה כתובת גם לתמיכה מקצועית נוספת אם היא נדרשת. חשוב לוודא כי המומחה המקצועי מבין את עקרונות ההוראה האוניברסלית וההנגשה הקוגניטיבית ומסוגל לתרגם מהלכה למעשה.

**3. מומחה לפיתוח מיומנויות בין-אישיות והעצמה:** רצוי שנושא זה יועבר על ידי רכז הקורס. המומחה יהיה בעל ידע וניסיון בעבודה עם אנשים עם מוגבלות ובליווי תהליכים של העצמה, תהליכים קבוצתיים ויכולת להתמודד עם מצבים מאתגרים.

**4. מומחה לתעסוקה ולהשמה:** איש המקצוע בתחום זה יגיע מעולם ההשמה ויהיה בעל ידע והיכרות עם ארגונים וגופים מעסיקים. עליו להיות נוכח בחלק ניכר מהלימודים (לפחות 50%), להכיר באופן אישי כל אחד מהמשתלמים, את נקודות החוזק של כל משתלם ואת צרכיו הייחודיים. על מומחה זה לשמוע את קולם של הלומדים ולאתר בזכות היכרות זאת מקומות עבודה פוטנציאליים מתאימים; עליו ללוות באופן אישי הן את העובדים והן את המעסיקים במהלך תהליך ההשמה ולהמשיך לתת שירות זה במהלך השנה הראשונה לעבודה.

### **תובנות מממצאי הערכה לתוכנית\***

התוכנית, אשר כאמור התקיימה במכון טראמפ שבבית איזי שפירא, לוותה בהערכה על ידי מחלקת המחקר של הארגון. מטרת ההערכה הייתה לבחון את הצלחת הקורס בשלושת הממדים: (1) תחושת המסוגלות



העצמית של המשתתפים; (2) תהליך ההשמה; (3) השתלבות המשתתפים בשוק העבודה. כמו כן, נבדקה שביעות הרצון מהתוכנית ומהמרצים בתחומי הלימוד השונים. מדדי הערכה שנוסחו הם:

**תחושת המסוגלות העצמית של המשתתפים:** זו נבדקה באמצעות שאלון משוב אישי, שהועבר לכל אחד מן המשתתפים. בנוסף, התקיים משוב פתוח בנוכחות המרצים. תחושת המסוגלות העצמית הוגדרה באמצעות 17 היגדים בתחומים שונים (כמסוגלות תעסוקתית, רגשית, בין-אישית), שאותם נתבקשו המשתתפים לדרג בסולם של מ-1 (לא מסכים) ועד 10 (מסכים במידה רבה מאוד). בנוסף לכך, כלי המחקר כלל שאלות פתוחות והערכת ההוראה ותוכנה לכל מרצה.

#### ממד תחושת המסוגלות העצמית

הממצאים על עלייה בתחושת המסוגלות של הבוגרים כללו את התחומים: מיומנויות של התארגנות, שימוש נכון בזמן, יכולת לפתור קונפליקטים בעבודה, תחושת העצמה ויכולת אישית, מסוגלות להתמודד עם הגדרת העצמי ועם המגבלה בפני אחרים. כל אלו, על פי הלומדים, קודמו במידה רבה. ההיגדים "אני מודע ליכולות ולכוחות שלי" ... "אני יכול לזהות ולהבין את הרגשות שלי ולשלוט טוב יותר ברגשותיי" קיבלו ציונים גבוהים במיוחד. הלומדים הרגישו כי למדו הרבה על עצמם, רכשו מיומנויות חברתיות, יכולות להיעזר ולעזור לאחרים: "כן, אני מודע ליכולות שלי כי אני מתרגל, קיבלתי המון כלים בקורס שעוזרים לי להתמודד עם אתגרים בעתיד". הלומדים ציינו את האווירה והמרצים כחלק משמעותי בתהליך: "המרצים כמו משפחה עבורי, כולם היו מצוינים" ... "בלי הקבוצה ותמיכת המרצים לא הייתי פה" ... "עזרו לי להיות סגור סופית עם ההחלטה שלי, נתנו לי סוג של ביטחון, חיזקו אותי" ... "אם יש לי קשיים יש למי לפנות".

#### פיתוח המסוגלות המקצועית של בוגרי הקורס

חלק גדול מהלומדים חש כי עדיין חסרות לו מיומנויות מקצועיות, שכדאי לו לרכוש ולהשתכלל בהן: "אני יכול להבין מה רוצים ממני, אך אני מרגיש שאני צריך להשתפר" ... "קשה לי לעבוד בצורה מופשטת" ... "צריך להסביר לי בפרטי פרטים את כוונת המשימה". בהתייחס למיומנויות התארגנות סביב תהליך חיפוש העבודה וכתובת קורות חיים מתאימים לצורך קבלה לעבודה, החוויה היא, שהקורס הקנה להם מיומנויות

המחקרים המלאים נמצאים בבית איזי שפירא.

חשובות, כפי שהגדיר אחד הבוגרים: "לקראת ריאיון לעבודה אני יודע להפגין ידע ומושגים שרכשתי בקורס" ... "אני יודע מה תהיה העבודה שלי". ציונים גבוהים דווחו גם בהתייחס להתארגנות באופן כללי: "אני יודע



כיצד מתארגנים לקראת יציאה לעבודה" ... "אני בדרך כלל יודע מה לקחת לעבודה" ... "אני יודע לארגן את הלו"ז שלי".

### מיומנויות תקשורת בין-אישיות

המשתתפים חשו שהקורס מקנה להם בעיקר מיומנויות המאפשרות להם להתאים עצמם טוב יותר לנורמות של מקום עבודה: "למדתי דברים שבעזרתם אני יכול להתאים עצמי לנורמות העבודה".

### מיומנויות רגשיות

המדדים שהתייחסו למודעות ולזיהוי רגשות זכו לציונים גבוהים: מודעות לכוחות ולקשיים זכה לציון גבוה וכך גם היכולת לזהות ולהבין את הרגשות שלי ולשלוט בתגובתי "אני יודע יותר על הכוחות והקשיים שלי מאשר ידעתי קודם" ... "אני יותר שולט בתגובות שלי מאשר קודם" ... "אני לוקח איתי מהקורס המון תובנות לגבי למה דברים מסוימים אני לא מצליח בהם" ... "נפלו לי הרבה אסימונים, למה החלטות שלי לא הצליחו... להסביר לאנשים למה אני כמו שאני" ... "קיבלתי חוכמת חיים". התמודדות עם לחץ קיבלה במרבית המקרים ציון נמוך: "קצת קשה להתמודד עם מצבי לחץ בעבודה בלי לקבל בלק אווט".

**תהליך ההשמה והשתלבות המשתתפים בשוק העבודה:** הערכה בממד זה נעשתה כשנה לאחר סיום הקורס באמצעות ראיונות טלפוניים עם המועסקים והמעסיקים. מטרת הריאיון הייתה לבחון את ההשתלבות של בוגר הקורס בעבודה, את הידע שרכש בקורס ההכשרה, הרלוונטיות של הידע שרכש ושהוכשר אליו ואת תהליך ההשמה מנקודת מבטו של המעסיק. הפניה לריאיון ושאלות למעסיק נעשו רק באישורו של בוגר הקורס.

### השמה והשתלבות בעבודה

שני ממדים אלה נבדקו באמצעות ראיונות עם מעסיקים ועם העובדים לאחר פרק זמן. חלק מהמועסקים לא אישר למראיינת לשוחח עם המעסיק, על אף שהם עצמם ענו לריאיון ולשאלון. השאלון כלל את השאלות שהועברו בשאלון ההערכה שמולא בסיום הלימודים, אלא שהפעם התייחסה השאלה לזמן הווה. במקום ההיגד: "אני יודע כיצד להתארגן" (יודע כי למדתי) נוסח ההיגד בזמן הווה: "אני מצליח להתארגן" (אני מצליח בפועל לעשות זאת).

השאלון למעסיקים כלל היגדים שונים שהתייחסו להערכתם את השתלבות בוגר הקורס מבחינה מקצועית בעבודה, מבחינה חברתית וכן בהתייחס ליכולותיו הארגוניות והתקשורתיות. במרבית המקרים נמצא פער בין תפיסת המעסיקים את תפקידם של בוגרי הקורס המועסקים אצלם לבין תפיסת העובדים את עיסוקם. בעוד

שהמועסקים הרגישו, כי הם מבצעים את עבודתם בהתאם למקצוע שלמדו, המעסיקים דיווחו שהם מבצעים משימות שונות ולא רק את המקצוע שרכשו. מרבית המועסקים הביעו שביעות רצון מהעבודה וממקום



עבודתם, אך היו גם כאלה שהביעו חוסר שביעות רצון מהשכר, מהקושי להגיע למקום העבודה או מיחסים לא מספקים עם עמיתים במקום העבודה.

המעסיקים שרואיינו הביעו, על פי רוב, שביעות רצון מהמועסקים, הן מרמת הדיוק, האחריות, הנאמנות, המסירות לעבודה והרצינות. מעסיקים אלה הביעו גם שביעות רצון מההשתלבות החברתית של העובד במקום התעסוקה: "כיף לו, הוא משתלב, זה בית שני שלו, סיפור הצלחה"... חלק מהמעסיקים ציינו, כי כדי לקבל תפוקה מהמועסק עליהם להשקיע בו יותר מאשר בעובדים אחרים, ללמד אותו, להסביר לו, לוודא שהבין: "יש קשיים, אבל אני מרוצה, צריך לפשט לו כל הוראה או שינוי, צריך לכוון אותה ולעזור לה לחלק את הזמן, לתעדף משימות"...

**שביעות הרצון מהקורס ומהמרצים:** ממצאי ההערכות לשלושת קורסי הפיילוט מלמדים על **שביעות רצון רבה עד רבה מאוד מהקורסים** בכללותם וכן בהתייחס למרצים, לבהירות התכנים וליחס המרצה ללומדים.



התוכנית 'נתיב נגיש לתעסוקה' פותחה כדי לאפשר לאנשים עם מוגבלות להשתלב בתעסוקה בשוק החופשי במקצועות אשר מתאימים להם, על פי רצונם ובאופן ההולם את כישוריהם. לצורך זה התוכנית מציעה חשיבה על מסלול לימודים בתחומים עדכניים, רלוונטיים, שיש בהם ביקוש לאנשי מקצוע. מודל העבודה של התוכנית כולל הכשרה מקצועית מוגשת קוגניטיבית, ביסוס זהות של מסוגלות, הקניית מיומנויות רכות לעולם העבודה, תמיכה וליווי אישיים לאורך תוכנית ההכשרה, השמה וליווי תחום בזמן לאחר ההשתלבות במקום העבודה. כחלק ממודל העבודה, התוכנית מציעה לכלול שירותי תמיכה מגוונים למשתלם כחלק מהקורס. שירותי התמיכה האפשריים: חונכות, שיחות אישיות, שיחות קבוצתיות, תקשורת רציפה וזמינה באמצעות קבוצת ווטסאפ.

התוכנית משלבת בין תיאוריה לבין פרקטיקה. שילוב התנסויות במהלך הלימודים תרם רבות להתמקצעות הלומדים ולהגברת תחושת המסוגלות שלהם, ויש לתת לכך מקום רב בתכנון התוכנית. למשל: פגישה עם מעסיקים פוטנציאליים, הפעלת מנועי חיפוש, תרגול השימוש בתוכנות שונות, עבודה על פרויקטים ותרגילים המדמים עבודה בזמן אמת, הצגת התוצרים בפני הקבוצה והתנסות בעמידה מול קהל, כתיבת קורות חיים, סימולציית ריאיון קבלה לעבודה, ניתוח תרחישים מעולם העבודה וכן תרגול אסטרטגיות המסייעות להגביר את יכולת הבחירה והעצמאות.

התוכנית מגדירה את הצלחתה בהשתלבות המשתתפים בעבודה בשוק החופשי במקצוע שרכשו או במקצוע קרוב. עם זאת, קיימים מדדי הצלחה חשובים נוספים, כמו: גיבוש זהות תעסוקתית, העצמה אישית, עלייה בדימוי העצמי ובתחושת הערך העצמי ופיתוח קשרים חברתיים. ניסיונו מלמד, כי כדי למקסם את הצלחה מהפעלת התוכנית נדרש שיתוף פעולה מלא ותיאום בין גורמים רבים ושונים, הכוללים את האנשים עצמם המעוניינים לפתח מיומנות מקצועית-תעסוקתית, את משרדי הממשלה, העמותות, אנשי המקצוע במסגרות השונות, המעסיקים וגופים נוספים, כמו גופי הכשרה ומחקר. שיח מתמשך בין גורמים אלה ימקד את הציפיות, יגדיר באופן מדויק יותר את המענים ויאפשר ביסוס טוב יותר של הצלחה בסיום התוכנית. שילוב כוחות יביא להגברת השתלבותם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה, להוספת משמעות קיומית לחייהם ולביסוס זהותם האישית כאנשים יצרניים, עצמאים, מסוגלים, ולא רק כמקבלי שירות.

## מקורות

אייל, י', קרן-אברהם, י' וריבקין, ד'. (2016). עתיד בטוח לצעירים – תוכנית תעסוקה לצעירים בגילאי 20-35 עם ליקויי למידה והפרעות קשב. ירושלים: מכון מאיר-גיונט-ברוקדייל.

אלפסי-הנלי, מ'. (2015). שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה: מודלים היסטוריים, נקודות מפנה, מגמות ונתונים (עמ' 21). ירושלים: משרד הכלכלה.

אמנת האו"ם, תרגום לעברית.

<http://www.justice.gov.il/Units/NetzivutShivyon/sitedocs/amanalaampdf.pdf>

המוסד לביטוח לאומי ומאיר-גיונט-מכון ברוקדייל. (2012). בעלי מוגבלויות בגיל העבודה בישראל (סעיפים 6.1 ו-6.4.2). [https://www.btl.gov.il/Publications/research/Documents/mechkar\\_110.pdf](https://www.btl.gov.il/Publications/research/Documents/mechkar_110.pdf).

נאון, ד', כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ', ואזן-סיקרון, ל', הדר, י', וקונסטנטינוב, ו'. (2013). השתלבות צעירים בתעסוקה – משאבים, חסמים וצרכים: ממצאים עיקריים. ירושלים: גיונט ישראל-ברוקדייל.

נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות. (2015). אנשים עם מוגבלות בישראל (עמ' 6).

<http://www.justice.gov.il/Units/NetzivutShivyon/SiteDocs/DisabilitiesStatisticalReport2015.pdf>

ריבקין, ד', ולף, י'. (2016). קידום תעסוקת אנשים עם אוטיזם בתפקוד גבוה בשוק החופשי: סקירת ספרות והערכת תוכנית ניסיונית בבית אקשטיין. ביטחון סוציאלי, 102.

Barkley, A., Murphy, R. (2010). Impairment in occupational functioning and adult ADHD: The predictive utility of executive function (EF) ratings versus EF tests. *Archives of Clinical Neuropsychology* 25: 157-173.

Biederman, J., Petty, R., Fried, R., Kaiser, R., Dolan, R., Schoenfeld, S., Faraone, V. (2008). Educational and occupational under attainment in adults with attention-deficit/hyperactivity disorder: A controlled study. *Journal of Clinical Psychiatry* 69: 1217-1222.

- De Graaf, R., Kessler, R.C., Fayyad, J., Ten Have, M., Alonso, J., Angermeyer, M., PosadaVilla, J. (2008). The prevalence and effects of adult attention-deficit/ hyperactivity disorder (ADHD) on the performance of workers: Results from the WHO World Mental Health Survey Initiative. *Occupational and Environmental Medicine* 65: 835-842.
- Fletcher, J.M. (2013). The effects of childhood ADHD on adult labor market outcomes. *Health Economics*, online version of record published before inclusion in an issue.
- Müller, E., Schuler, A., Burton, B. A., & Yates, G. B. (2003). Meeting the vocational support needs of individuals with Asperger Syndrome and other Autism Spectrum disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 18, 163-175
- Safren, S.A., Sprich, S.E., Cooper-Vince, C., Knouse, L.E. & Lerner, J.A. (2010). Life Impairments in adults with medication treated ADHD. *Journal of Attention Disorders*, 13: 524-531.