

שם המחקר : עבודה נתמכת ברצף שירותי התעסוקה ☼

רשות המחקר : מרטנס-הופמן יועצים לניהול בע"מ ☼

שנה : 2009 ☼

מס' קטלוגי : 44 ☼

שמות החוקרים : ד"ר יעקב אזרחי, ☼

מר אילן רוזינר,

גב' לירון פתאל,

גב' ברקת הנלה

תקציר המחקר

1. המחקר בא לבחון האם תוכנית תעסוקה נתמכת הצליחה, ובאיזו יעילות הופעלה התוכנית (תהליכי איתור, השמה, הכשרה, ליווי ומעקב של המשתקמים, והעבודה מול המעסיקים).

2. המחקר מתבסס על ראיונות עומק עם בעלי תפקידים ברמות השונות (רמת המטה, מפעילי התוכנית, בעלי תפקידים ב- 10 מע"שים וברשויות המקומיות בהן נבדקו המע"שים ו- 10 מעסיקים), ניתוח חומר כתוב והערכות על העובדים והנושרים בתוכנית, שבוצעו ע"י המדריכים המלווים והמעסיקים. עם סיום כתיבת הדו"ח, התקבלו נתונים על היקף השמות והנשירות נכון לסוף אוקטובר 2009. נתונים אלו שולבו בתקציר.

3. הצלחת התוכנית

3.1 היקף ההשמות

- לאחר שנתיים וחצי בפרוייקט בוצעו 142 השמות ב- 25 מע"שים (הפעילות בטמרה, ראמה וחורפיש לא נכללת בניתוח הנתונים עקב זמן פעילות קצר בזמן כתיבת הדו"ח). בממוצע הושמו 10.5% חניכים מתוך סך החניכים במע"ש.
- מספר ההשמות נמוך יחסית לתכנון המקורי. עם זאת היעדים שנקבעו לפני תחילת התוכנית לא היו ריאליים משתי סיבות עיקריות:
 - מרבית הזמן התוכנית פעלה ללא תקצוב מתאים של מדריך מלווה מטעם משרד הרווחה.
 - תהליכי ההטמעה וההפעלה של התוכנית היו יותר איטיים בהשוואה להערכה הראשונית.

- היעדים של כמות ההשמות עודכנו, והתוכנית עמדה בהיקפי ההשמות המעודכנים.
- קריטריון נוסף לבחינת אפקטיביות התוכנית הוא בכמה מע"שים מספר ההשמות מאפשר מדריך מלווה במשרה מלאה. מהנתונים עולה כי ב- 10 מע"שים (40%) יש רק 1-3 השמות ובעוד 5 מע"שים יש 4-5 השמות. הנתונים מצביעים על הצלחה חלקית בלבד בהפעלה אפקטיבית של התוכנית. עם זאת, מנהל התוכנית עושה מאמצים להגדיל את היקף המשרה של המדריך המלווה באותם המע"שים, ע"י הוצאת חניכים נוספים להשמה.
- חשוב לציין כי ההשמות שבוצעו הינן יציבות – 20% עובדים מעל חצי שנה ועד שנה, ו- 34% עובדים מעל שנה.
- כמות ההשמות לאחר 34 חודשים עומדת על 154 השמות, שהם 11.4% מסך החניכים במע"ש. הנתונים מראים כי יהיה קושי לעמוד ביעדי ההשמה לחצי שנה האחרונה של הפרוייקט – 40 השמות מוצלחות נוספות.

3.2 הנשירה וסיבותיה

- בשנתיים וחצי של הפרוייקט היו 100 השמות שהסתיימו בנשירה (41%). בשנתיים הראשונות אחוז הנושרים היה 34% לעומת 53% בחצי שנה האחרונה.
- במע"שים גדולים (65 עובדים ומעלה) היו יותר נשירות (אך גם יותר השמות) לעומת מע"שים בינוניים וקטנים. במע"שים המנוהלים ע"י עמותה יש יחסית פחות נשירה ויותר השמות מאשר במע"שים המופעלים ע"י רשויות מקומיות.
- לאחר 34 חודשים בפרוייקט אחוז הנשירה עומד על כ- 43.6%.
- הנושרים מקבלים הערכה נמוכה בכל בתחומים יחסית לעובדים.
- המדריך המלווה מעריך את התאמת הנושרים לתפקידם ברמה בינונית- גבוהה (ממוצע 3.62), ואילו המעסיק ברמה נמוכה- בינונית בלבד (ממוצע 2.5).
- מרבית הנשירה מתרחשת זמן קצר לאחר ההשמה. הסיבות העיקריות לנשירה קשורות לחניך: אי התאמה לתפקיד (מקצועית, פיזית, התנהגותית), ירידה במוטיבציה ואירועים חריגים (בד"כ בעיות משמעת). חלק מהסיבות קשורות גם לקושי להשתלב בסביבת העבודה (יחסים עם עובדים אחרים, רעש, ליכיוך וכד').

- המדריך המלווה יפנה ל- 85% מהמעסיקים חניכים אחרים ומרבית המעסיקים (89%) מוכנים לקלוט חניכים נוספים.
 - 65% מהנושרים יופנו בעתיד לתפקידים אחרים בתעסוקה נתמכת, אך 35% נמצאו לא מתאימים לתוכנית.
 - לדעת המדריך המלווה ניתן היה למנוע כ- 27% מהנשירות (בחוכמה שלאחר מעשה).
- מהממצאים נגזרות ההמלצות הבאות –
- שיפור תהליך המיון - כולל ניצול תקופת התנסות במקום העבודה הפוטנציאלי וסדנאות הכנה לקראת היציאה לעבודה, לצורך תצפיות ואיסוף מידע לקביעת התאמת החניך.
 - הכנה ייעודית לתפקיד (במע"ש ובמקום העבודה).
 - ליווי ומעקב צמודים אחרי החניך (במיוחד בחצי שנה הראשונה המועדת לנשירה). הליווי מחייב גם שמירה על קשר שוטף עם המעסיק, על מנת לאתר מראש קשיים צפויים (קיימים פערי תפיסות על החניכים בין המעסיק למדריך).
 - הגדרת ציפיות ברורה מול המעסיק.
 - תחקור שיטתי של הסיבות לנשירה והפקת לקחים בנושא.

3.3 השתלבות החניך ותפקודו במקום העבודה

- מרבית העבודות אליהן הושמו החניכים פשוטות ודומות לתעסוקה המתבצעת במע"ש.
- בתחום השתלבות בעבודה (מוטיבציה, משמעת, השתלבות חברתית ושביעות רצון) ויציבות בעבודה לאורך זמן, מקבלים החניכים שעובדים כיום הערכה גבוהה ע"י המדריך המלווה והמעסיק.
- תפקוד בעבודה והבאת תועלת נתפסים יותר נמוכים בהשוואה לשני התחומים האחרים. המדריך המלווה מעריך תחום זה ברמה קצת מתחת לגבוהה (3.83 בממוצע) והמעסיק ברמה מעל לבינונית (3.44 בממוצע).
- 13 חניכים (15%) היו מעורבים באירועים חריגים, מרביתם קשורים לבעיות משמעת ומיעוטם לאלימות פיזית ומילולית.

- משכורות החניכים בתעסוקה נתמכת גבוהות פי 5.1 מאשר המשכורות שקיבלו במע"ש.
- בקרב 90% מהחניכים שעובדים חלו שינויים אישיים. מרבית השינויים כרוכים בהעצמה אישית ובשביעות רצון בעבודה ובחיים.
- נראה אפוא כי התוכנית נחלה הצלחה בהיבטים שונים של שילוב החניכים ותפקודם במקום העבודה.

3.4 תהליכי הטמעה

- אחת המטרות החשובות של התוכנית הינה "הטמעה וביסוס השירות כחלק מרצף שירותי תעסוקה במע"שים".
- חלק מהחששות וההתנגדויות לתוכנית קשורות בתפיסות החניכים כבלתי מסוגלים להתקדם ולהתפתח מחוץ למע"ש, כמו גם חששות לבטחון האישי של החניך (נסיעות, ניצול וכד'). הממצאים מפריכים חששות אלו ומראים השתלבות טובה של החניכים במקום עבודתם. בנוסף, הליווי והמעקב של המדריך המלווה מונע במרבית המקרים את התממשות החששות לגבי הבטחון האישי של החניך.
- ברמת המע"ש קיים חשש כי התוכנית תגרום לעזיבת הטובים ותפגע במע"ש. המחקר מראה כי מרבית ההשמות של החניכים לא פגעו כלל במע"ש (58%) ולפעמים גרמו לשיפור האווירה והעלאת המוטיבציה (15%). במרבית המע"שים בהם דווחה פגיעה, מדובר בחניך בודד או שני חניכים מתוך מספר גדול יותר של השמות, לגביהם לא דווחה כל פגיעה.
- בראיונות עם בעלי תפקידי מטה ומפעילי התוכנית עלה, כי לדעתם שכנוע מנהלי המע"שים והמדריכים להיות מחוייבים לתוכנית היה בחלק מהמע"שים לא אופטימאלי. בעלי תפקידים במע"שים מדווחים על שינוי איטי והדרגתי בעמדות לטובת התוכנית.
- הצלחת התוכנית דורשת מחוייבות מנהל המע"ש לתוכנית ותמיכתו במדריך המלווה שחייב להיות ייעודי לתוכנית בלבד. יש לשדר מסר ברור מטעם משרד הרווחה לגבי חשיבות התוכנית. חשוב גם לנצל מידע קיים לשיפור הטמעת התוכנית (לקחים ממע"שים שהצליחו, ניתוח אירועים מהשטח, ספר הנהלים וממצאי המחקר).

3.5 קיימות התוכנית

- הוקמה תשתית לצורך הגדלת הסיכויים לקיימות התוכנית:
 - נבנה תעריף חדש למדריך המלווה הנותן למע"שים יותר מוטיבציה להשתלב בתוכנית.
 - עומדת להסתיים כתיבת ספר התוכנית שימסד את התו"ל למע"שים ותיקים ולמע"שים חדשים שרוצים להצטרף.
 - מתוכנן יום עיון להטמעת ספר התוכנית.
 - מתוכננות הכשרות מקצועיות למדריכים ותיקים וחדשים, והכשרה לבעלי תפקידים במגזר הערבי בצפון.
- עם זאת להערכת בעלי תפקידים אותם ראיינו, כ- 10 מע"שים (40%) ייפגעו בגלל סיום הפרוייקט, וכי נמוכים הסיכויים שהתוכנית תורחב למע"שים חדשים שעדיין לא נכללו בה. מרבית המע"שים שייפגעו מופעלים דרך רשויות מקומיות.
- עד לסיום הפרוייקט נוקט מנהל התוכנית צעדים לביסוס קיימות התוכנית.
 - חפיפה עם המסגרות ועם הפיקוח המחוזי.
 - ניסיון להעביר מדריכים מחצי משרה למשרה מלאה (דרך השמות של חניכים נוספים).
 - הבניית נוהל דיווח על התקדמות התוכנית גם לאחר סיום הפרוייקט.
- הודגש הצורך בקביעת תוכנית עבודה עם יעדים מדידים לכל מע"ש, תוך התייעצות עם מנהל המע"ש, הפיקוח והרשות המקומית.
- ברמת מטה המשרד, יש לנקוט מספר פעולות כדי להגדיל את הסיכויים לקיימות התוכנית.
 - העברת מסר ברור על חשיבות התוכנית (כולל שילוב איכות הפעלת התוכנית כקריטריון להערכת המע"ש וחיפוש דרכים לתגמול המע"שים המצטיינים בנושא).
 - העברת מסר ברור למפקחים על שילובם בנושא.

- הפעלת מאמצי שיווק והסברה על התוכנית בקרב קהלי היעד של התוכנית, כדי ליצור מודעות וביקוש לתעסוקה נתמכת.
- נקיטה בפעילות של שיווק מרכזי מול המעסיקים (רשתות וגופים גדולים).
- יצירת כתובת מקצועית לתעסוקה נתמכת ברמת המטה.
- ייזום פורום להפקת לקחים ותמיכה הדדית בקרב מדריכים מלווים (ובעלי תפקידים רלוונטיים נוספים).

4. תהליכי איתור, השמה, הכשרה, ליווי ומעקב אחרי משתקמים

4.1 מיון ואיתור

- ממצאי המחקר מצביעים על כך שחלק מהנשירה נובע מאי יצירת התאמה מספקת בין מאפייני החניך לדרישות העבודה.
- חשוב לגוון את מקורות המידע על החניך הפוטנציאלי. יש לאסוף מידע מצוות המע"ש, רווחה, הוסטל, משפחה וכד'. חשוב לשלב גם תצפיות על עבודת החניך במע"ש ובמהלך תקופת ההתנסות בעבודה, כמו גם במהלך ההכנה וההכשרה לקראת ההשמה.
- רצוי שלכל תפקיד יהיה יותר ממועמד אחד, כדי לשפר את היכולת למצוא את החניך המתאים יותר לעבודה.
- רצוי לבצע את התאמת החניך בשלבים. תחילה, התאמה כללית לתוכנית, ולאחר מכן התאמה לתפקיד ספציפי שאותר.

4.2 הכשרה והכנה

- 30% מהחניכים עברו הכנה או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד. חניכים שעברו הכנה כזו השתלבו טוב יותר בעבודה יחסית לחניכים שלא קיבלו הכנה. ב- 54% מהמקרים ההכנה נעשית במקום העבודה וב- 35% מהמקרים במע"ש.
- נעשתה הבחנה בין הכשרה כללית לעבודה ("כישורי חיים" המגדילים את סיכויי ההצלחה בתפקידים שונים) לבין הכשרה ייעודית לתפקיד מסויים.

- נעשתה גם הבחנה בין עבודה (בד"כ קבוצתית) לפני ההשמה עם חניכים פוטנציאליים, לבין פעילות עם חניכים לאחר ההשמה לצורך תמיכה ואיתור קשיים.
- במקרה של חניכים עם בעיות התנהגות, צריכה להיבנות עבורם תוכנית אישית בשיתוף עם ההורים.
- ניתן לבנות הכשרה למקצועות בהם בד"כ מושמים חניכים. בוגרי הכשרות כאלו יוכלו להשתלב בזמן קצר יחסית כאשר יאוטר תפקיד רלוונטי.

4.3 ליווי ומעקב

- הודגשה חשיבות הליווי והמעקב במיוחד בתקופה הראשונה בה מתרחשת מרבית הנשירה.
- הליווי והמעקב משפרים את תפקוד החניך, מאפשרים למדריך להכיר את איש הקשר וסביבת העבודה ולהנחות אותם בקשר שלהם לחניך. בנוסף, הליווי מאפשר איתור בעיות בשלב ראשוני שלהם ועדכון הנפשות הפועלות (הורים, הוסטלים וכו') במידת השתלבות של החניך במקום העבודה.

5. איתור מקומות עבודה ופיתוח קשרי מעסיקים

- מסקירת הספרות ומראיונות עם בעלי תפקידים, מצאנו מספר גורמים המעודדים מעסיקים להעסיק אנשים עם פיגור שכלי. בין הגורמים המעודדים: חשיפה והיכרות עם הנושא, שיקולים חברתיים – תרומה לקהילה, ושיקולים כלכליים. בין הגורמים המעכבים נמצאו: חוסר מודעות ומידע בנושא, חשש מפגיעה בעבודה ואי התאמה לתפקיד, קושי פסיכולוגי וחששות מבעיות משפטיות – מנהלתיות.
- במחקר הכמותי מצאנו כי המעסיקים מדווחים על יותר חששות שיש להם בהשוואה להערכת המדריך המלווה (את חששות המעסיקים). חששות המעסיק קשורות בעיקר למאפייני החניך (אופי העובד, בעיות תקשורת, התנהגות וכו').
- נראה כי ניתן להגביר את היענות המעסיק דרך מספר פעילויות:

- חשיפה, מידע והסברה

- מדובר במידע על התוכנית, על מאפייני האנשים בעלי פיגור שכלי כעובדים, ועל הגורמים אליהם ניתן לפנות בנושא.

- הפעילות יכולה להתבטא במספר דרכים, לדוגמא:

← פנייה למנהלי רשתות גדולות לשיווק התוכנית (רמה ארצית ומחוזית).

← מכתב שיווקי למנהלי עסקים (שהוגדרו כמתאימים) ממנהל בכיר ממשרד התמ"ת או הרווחה.

← הקמת פורום הכולל מעסיקים בעלי ניסיון בהעסקת אנשים בעלי פיגור שכלי ומעסיקים פוטנציאליים.

← ערבי הסברה למעסיקים אפשריים.

- העצמת אטרקטיביות ההשמה

- מתן מענה לצורך אמיתי בעל תועלת כלכלית.

- מיון והכנה אופטימאליים של החניך.

- ביסוס תנאים אופטימאליים עבור המעסיק (ליווי ומעקב של המדריך המלווה, קשר עם ההורים ועם משרדי הממשלה וכו').

- הטבות למעסיקים של אנשים בעלי פיגור שכלי

- הטבות כלכליות (הנחות בארנונה, סיוע בפרסום העסק) והטבות פסיכולוגיות (מכתב הוקרה מראש העיר וכו').