

مؤسسة 'شاليم'
The Shalem Fund
تطوير خدمات للشخص ذو
for Development of Services for People with
التخلف العقلي في السلطات المحلية
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות



עבודה נתמכת ברצף שירותי התעסוקה מחקר הערכה

ד"ר יעקב אזרחי
מר אילן רוזינר
גב' לירון פתאל
גב' ברקת הנלה



מחקר זה נערך במימון מענק מחקר מקרן שלם
הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות
2009

קרן שלם/2009/044

דברי תודה

ברצוננו להודות לכל האנשים שסייעו ותרמו להכנת דו"ח זה.

תודה מיוחדת למנהל התוכנית שעשה כל שביכולתו לסייע להצלחת המחקר.

אנו מודים לבעלי התפקידים במשרד הרווחה, תב"ת, קרן של"ם ואלווין, על שיתוף הפעולה.

ולבסוף, תודה למנהלי המעיישים שהשתתפו במחקר, למדריכים המלווים ולצוותי המעיישים, על המוכנות לשתף, על הזמן היקר שהוקדש, וכמובן על עבודתם המשמעותית בתוכנית ומחוצה לה.

נאחל קריאה נעימה ופוריה, ונקווה כי הכתוב בדו"ח ישמש את הנפשות הפועלות בהמשך הדרך.

תוכן עניינים

1	תקציר
7	1. מטרות ושיטת ביצוע המחקר
10	2. סקירת ספרות
19	3. הערכת עובדים ונושרים – המחקר הכמותי
37	4. סיכום אינטגרטיבי של הממצאים
58	5. ביבליוגרפיה
59	6. נספחים

תקציר

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 ההשמות 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, ליכלוך 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 ראינו, 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 יאותר 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 ההשתלבות 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 השמה

- 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').

מטרות ושיטת ביצוע המחקר

1. כללי

- 1.1 תוכנית תעסוקה נתמכת ארצית נמצאת בשלבי סיום. נכון לסוף יוני 2009 בוצעו 142 השמות ב- 25 מע"שים. עד סוף השנה מתוכננות עוד כ- 40 השמות מוצלחות. נבנה ספר נהלים העוסק בתחומי הליבה של התוכנית. בכנס סתיו של השירות, אמורים להתבצע חשיפה ודיון בנוהלי העבודה והשלכותיהם. הטמעת הנהלים מתוכננת לביצוע בפיקוח המחוזי ובמסגרות עד סוף יוני 2010 (ע"י מנהל התוכנית). לצורך פיתוח השירות במגזר הערבי מועסק מדריך ייעודי למגזר. היעדים שהוצבו במרכיב זה של התוכנית הינם:
- השמה של כ- 15 חניכים במהלך הפעילות.
 - פיתוח השירות ב- 3 מע"שים לפחות (כולל קליטה של מדריכים חדשים במסגרות).
- הפרוייקט במגזר מתמקד בעיקר ב- 3 יישובים: טמרה, ראמה וחורפיש. בחודשים הקרובים אמורה להתבצע הכשרה מיוחדת לאנשי מקצוע בתחום, ברשויות המקומיות באזור הצפון, כחלק מרתימת הרשויות המקומיות לתוכנית. בנוסף, בימים אלו מתבצע קורס מדריכים מורחב.
- 1.2 במסגרת זו מגישה חברת מרטנס הופמן יועצים לניהול בע"מ דו"ח מסכם של מחקר ההערכה על תוכנית עבודה נתמכת ברצף שירותי תעסוקה.

2. מטרת המחקר

במסגרת המחקר ייבחנו הסוגיות הבאות:

- האם התוכנית הצליחה?
- תהליכי איתור, השמה, הכשרה, ליוו ומעקב אחרי משתקמים.
- העבודה מול המעסיקים.

המחקר יאפשר בחינת תרומת התוכנית ואיתור נקודת חוזק ותורפה במרכיבי התוכנית.

3. שיטת ביצוע המחקר

המחקר התבסס על:

- ראיונות עומק עם בעלי תפקידים ברמת המטה (משרד הרווחה, תב"ת, קרן של"ם ואלווין) וכן בקרב מפעילי התוכנית (מנהל ו-4 הרכזים). מרבית המרואיינים רואיינו לפחות פעמיים במהלך המחקר.
- ראיונות עומק עם בעלי תפקידים ב-10 מע"שים ועם רכזי תחום פיגור ברשויות המקומיות בהן נבדקו המע"שים.
- (בנספח א' מוצגים פרטי המרואיינים ובנספח ב' – דפי הראיונות ששימשו אותנו).
- ראיון עומק טלפוני עם 10 מעסיקים (דף הראיון מוצג בנספח ב').
- ניתוח חומר כתוב רלוונטי (ספרות מקצועית, פרוטוקולים של ישיבות, תוכניות עבודה וכו').
- הראיונות והחומר הכתוב נותחו איכותנית ושולבו עם הממצאים הכמותיים.
- הערכת עובדים ונושרים נערכה ע"י המדריכים המלווים והמעסיקים. לפירוט השיטה ראו פרק 4. טופסי חוות הדעת עם התפלגות התשובות באחוזים מוצגים בנספח ג'. הנתונים נותחו כמותית.

4. שיטת דיווח הנתונים

לאחר סקירת הספרות, יוצג בפירוט המחקר הכמותי – הערכת עובדים ונושרים. לאחר מכן יוצג סיכום אינטגרטיבי של הממצאים שנבעו ממאמצי המחקר האיכותניים והכמותיים. בנספחים יוצגו כלי המחקר, נתוני ההשמות והנשירות במע"שים שבתוכנית, וכלי מעקב על הנושרים.

לא נותר לנו אלא לאחל לכם קריאה מהנה ומועילה.

סקירת הספרות

2. סקירת ספרות

אחד התחומים המרכזיים המאפשרים לאדם לקחת חלק בעשייה החברתית, כאזרח תורם ונתרם, הינו תחום התעסוקה. הכנסה שוטפת ומספקת מאפשרת לאנשים עם מוגבלות, איכות חיים מכובדת ונאותה. על פי ההערכות המקובלות כיום בעולם ובישראל כ- 10% מהאוכלוסייה הם אנשים עם מוגבלויות פיזיות, חושיות, שכליות או נפשיות ועוד (טבקמן ופלדמן, 2006). נתונים עדכניים מראים כיום כי רק 54% מבעלי המוגבלויות הקשות בישראל עובדים, כ-9,000 מעסיקים, המהווים כ- 5% מהמגזר העסקי, מעסיקים עובדי בעלי מוגבלויות, ומספר דומה של עסקים העסיקו עובדים בעלי מוגבלויות בשנים קודמות, אך הפסיקו בכך. כמו כן המגזר הציבורי כמעט אינו מעסיק נכים ומוגבלים. בעוד שיעור העסקת המוגבלים במדינות מפותחות עולה בהתמדה - בישראל לא נצפתה עלייה כזו (מתוך אתר YNET, 2009).

מוגבלות שכלית, קרי פיגור שכלי, מתייחסת לרמה אינטלקטואלית נמוכה משמעותית מהממוצע, וכן לשורת מגבלות בתחומים שונים, בעיקר בכל הקשור לכישורי הסתגלות ואדפטציה (האגודה האמריקאית לפיגור שכלי, 2002, מתוך אתר פיגור שכלי). מיומנויות הסתגלות מתפרשות על פני מגוון רחב של תחומי חיים, החל מהיכולת לקיים תקשורת בסיסית עם הסביבה, דרך קבלת החלטות, שיפוט וביקורת וכלה בביצוע מטלות יומיומיות כגון, ארגון סדר יום ומשק בית, שמירה על היגיינה אישית, ועוד. פגיעה ביכולות אלו, המבוצעות באופן אוטומטי ע"י האוכלוסייה הרגילה, מקשה על האדם המפגר לתפקד באופן עצמאי בסביבתו ועליו להזדקק לתיווכם של אחרים (מתוך אתר פיגור שכלי).

אחד התחומים הבולטים בהם מוגבלות זו באה לידי ביטוי הינו התחום התעסוקתי. מעבר לתפקוד אינטלקטואלי ברמה סבירה, השתלבות מוצלחת בתעסוקה מחייבת את קיומם של הרגלי עבודה שונים, כגון משמעת, הגעה בזמן, התמדה, הבנת הוראות, יכולת להתייחס לזמן ולמקום, קבלת ביקורת ושיפור ביצוע בעקבות משוב ועוד. כמו כן, במרבית מקומות העבודה נדרש הפרט לעבוד במחיצת אנשים אחרים ולהפגין כישורים חברתיים, כגון תיאום ושיתוף פעולה, יכולת להעביר ולקבל אינפורמציה חברתית ועוד.

לפיכך, התפיסה הרווחת בעבר היתה, כי אנשים עם פיגור שכלי לעולם לא יוכלו להשתלב בתעסוקה, עקב קשייהם לפתח ולהשתמש כיאות במיומנויות נחוצות אלו. עד שנות ה-70, כמעט ולא נצפו מקרים, בהם שולבו אנשים עם מגבלה קוגניטיבית משמעותית בעולם התעסוקה החופשית. רובם ככולם נאלצו להסתפק במרכזי יום, מפעלים מוגנים, חיים במוסדות או שהייה בבית (ליבסטר, 2003).

כיום, התפיסה השיקומית המקובלת מתייחסת לשלושה מישורים מרכזיים (רם, 1998):

1. מתן אפשרות לאדם בעל מוגבלות ליטול חלק פעיל בחיי היומיום של הקהילה ולתרום לה.
2. הגעה למקסימום של נורמליזציה בתפקודו בקהילה.
3. אינטגרציה עם האנשים בקהילה במסגרות חינוכיות, תעסוקתיות וחברתיות.

אחד הדגשים המרכזיים של תפיסה זו הינו שילוב אנשים עם פיגור שכלי במסגרות תעסוקתיות בקהילה. בחברה המערבית המודרנית, לעבודה משמעות סימבולית, מעבר להיותה מקור פרנסה. העבודה היא מקור ליצירת קשרים חברתיים ולצמיחת הערכה עצמית. היא מהווה כלי המאפשר תחושת סיפוק, עניין, ביטוי אישי, השתייכות ושביעות רצון עצמית (אשורי, 2001; רם, 1998). לפיכך, נמדד שיקום מוצלח ביכולתו של האדם המפגר להתמודד בעולם העבודה בשוק החופשי (אשורי, 2001).

עם זאת, השירות התעסוקתי העיקרי הקיים עבור אנשים עם פיגור שכלי הוא **תעסוקה מוגנת** (מע"ש). האגף לטיפול באדם המפגר- השירות לטיפול בקהילה נותן מענה ל- 3,300 אנשים עם פיגור שכלי בתעסוקה מוגנת על כל סוגיה באמצעות עמותות ורשויות מקומיות. למעשה, חלק ממטרותיהן המוצהרות של המסגרות המוגנות כולל אימון לקראת תעסוקה תחרותית, טיפול בקשיי ההסתגלות, מציאת מקום עבודה בשוק החופשי ומעקב אחר החניך (ליבסטר, 2003; אזרחי ורוזינר, 2002). כלומר, עבור בעלי הפוטנציאל להשתלב בשוק החופשי, המסגרות המוגנות אמורות להוות גורם מעודד משמעותי בתהליך המעבר לתעסוקה נתמכת. יחד עם זאת, בעשורים האחרונים ישנה ביקורת הולכת וגוברת על מסגרות אלו, הנתפסות כבעלות יעילות מוגבלת מבחינת השמה בתעסוקה (אשורי, 2001). על פי שומן ואדטו, 1993 (בתוך אזרחי ורוזינר, 2002), במפעלי שיקום מוגנים חלה התקת מטרות, כך שהמטרה הפורמלית – הכשרת חניכים לעבודה בשוק החופשי – הוחלפה במטרה לשרוד, עקב הדרישה מצד המפעלים המספקים את העבודה, לעמוד בלוחות הזמנים ולתת תפוקה מירבית ובזמן קצר. על כן, דווקא חניכים, המצליחים בעבודה ומסוגלים להשתלב היטב בשוק החופשי, נשארים בעל כורחם במסגרת המוגנת.

בניגוד למסגרות המוגנות, תוכניות **התעסוקה הנתמכת** מציבות כמטרה עליונה את השמתו של הפרט בעבודה מתאימה בקהילה (רם, 1998). בהתאם לתפיסה זו, מאתרים ארגוני התעסוקה הנתמכת מקומות עבודה ומבצעים השמות של בעלי הפיגור במקומות אלו. כמו כן הם אחראים על מתן תמיכה בדמות ליווי צמוד, הכשרה ועוד, על מנת שהעובדים יעמדו בדרישות העבודה (אזרחי ורוזינר, 2002).

בארץ ובעולם מתקיימות מספר תוכניות ומוזלים של תעסוקה נתמכת -

הפרויקט הגדול ביותר המתקיים בארץ הוא תוכנית "**תעסוקה בדרך אחרת**", המופעלת ע"י הביטוח הלאומי, בשיתוף עם אגודות ציבוריות כגון אקיי"ם. במסגרת הפרוייקט, החניך נכנס אל מקום העבודה בליווי מדריך, המלמד אותו בשלבים את העבודה אותה הוא אמור לבצע. כאשר העובד מיומן דיו, המדריך מפחית את היצמדותו לעובד עד לעצמאות מלאה. בנוסף, ישנם עובדים המועסקים כקבוצה עם מדריך צמוד. למרות שהתוכנית פותחה בעיקר עבור אנשים עם פיגור, שיעור המשתתפים בתוכנית מקרב אוכלוסייה זו נמוך מ- 20%. אוכלוסיית המופנים מהמע"שים לתוכנית מועטה ביותר ורוב הפניות מגיעות ממערכי הדיור הקהילתי של בריאות הנפש. כמו כן, בשל מגבלות תקציב, מתקיים הפרוייקט ב-8 ערים בארץ בלבד וכולל כ- 400 חניכים בשנה.

תוכנית נוספת לתעסוקה נתמכת היא תוכנית שפיתחה **עמותת אלווין** בירושלים. אלווין פיתחה מודל הפעלה ייחודי, במסגרתו נבחרים משתתפים מתאימים, הזוכים להכשרה ייעודית. במקביל, מתקיים תהליך איתור ושכנוע מעסיקים לקבל לעבודה אנשים בעלי פיגור שכלי. תהליך ההכשרה כולל הקנייה של מיומנויות עבודה ושל כישורי חיים, כגון שימוש בתחבורה ציבורית, התנהגות חברתית נורמטיבית, עמידה בלוח זמנים, שיטת פתרון בעיות בעתות מצוקה וכו'. בנוסף, במקרים רבים מתבצעת הכנה בקרב עובדי הצוות הרגילים, על מנת להקל על כניסתם לעבודה של המשתתפים בתוכנית (מנדלר ונאון, 2003).

תוכניות דומות מתקיימות גם במקומות אחרים בעולם. לדוגמא, בוורגינייה, ארה"ב, מועסקים אנשים עם אוטיזם באחד הכפרים באזור, במגוון של עבודות חקלאות, טיפול בבעלי חיים, מכבסה, אריגה ואפילו נגרות. במרילנד מופעל פרויקט נוסף במסגרתו משולבים אנשים עם אוטיזם בעבודות, המותאמות למגבלותיהם, כלומר עבודות אשר אינן דורשות כישורים חברתיים או קבלת החלטות, כגון: מחסנאות, שליחויות, חלוקת עיתונים, סיוע במעבדות ועוד (רם, 1998). השירות לבעלי מוגבלויות באוסטרליה (DSA) מציע מספר שירותים עבור אוכלוסית בעלי המוגבלויות, ביניהם שירותים בתחום התעסוקה. הארגון מסייע להשמה בעבודה וכולל מציאת מקום עבודה ומתן הכשרה ותמיכה לעובד. כמו כן, הארגון מציע שירות לבעלי עסקים, ללא תשלום, בו הוא מאתר עובדים מתאימים עבור צרכי הגיוס של המעסיק. היתרון בכך הוא, שלבעלי עסקים יש כתובת לפנייה בכל עת שיחפצו, בה יוכלו לקבל את השירות, הסברים ועזרה בנושא. הארגון מרכז הצעות עבודה ומשמש כחברת כ"א לאוכלוסיית בעלי המוגבלויות (מתוך אתר ה-D.S.A.).

מחקרי הערכה על תוכניות תעסוקה נתמכת

עם הפעלתן של תוכניות לתעסוקה נתמכת, נערכו מספר מחקרי הערכה לבחינת הנושא. מחקרים אלה העלו ממצאים ומסקנות לגבי התנהלות ואפקטיביות התוכניות בהן עסקו, וכן העלו המלצות לשיפור התוכניות בהיבטים השונים.

ממצאים רבים מעידים, כי לתעסוקה נתמכת יתרונות רבים בתחומים שונים על פני מסגרות תעסוקה מוגנות (Siporin, 1999, בתוך ליבסטר 2003). במחקר של מנדלר ונאון (2003) לבחינת תוכנית תעסוקה נתמכת המופעלת בידי אלווין, נערכה השוואה בין אנשים עם פיגור שכלי שהועסקו בתוכנית תעסוקה נתמכת, לבין אנשים הדומים להם במאפייניהם, שהועסקו במסגרת מפעל מוגן. במחקר נמצאו פערים משמעותיים לטובת המועסקים בשוק החופשי בתחומים שונים, כגון רכישת הרגלי עבודה נאותים ומיומנויות יומיום, עליה בדימוי העצמי ובבטחון העצמי, העלאת רמת עצמאותם ותפקודם, שיפור המוטיבציה לתעסוקה ועליה ברמת שביעות הרצון.

מחקרו של Griffin (1996) השווה כ-200 מבוגרים בעלי פיגור מתון, אשר חלקם נמצאים בתעסוקה מוגנת וחלקם בתעסוקה נתמכת, בפרמטרים של שביעות רצון ובטחון עצמי. גם הוא מצא כי בקרב מבוגרים בעלי פיגור שכלי אשר עבדו בתעסוקה נתמכת נמצא השיעור הגבוה ביותר של שביעות רצון בטחון עצמי.

נראה אם כך כי לתוכנית תעסוקה נתמכת תרומה משמעותית עבור בעלי הפיגור המועסקים. יחד עם זאת, בניגוד לתפיסה השיקומית, המתמקדת ברווחתו האישית של הפרט, יש לזכור כי עקרונות שוק העבודה מבוססים על יצרנות ורווחיות, על תחרות קשה ועל טכנולוגיה מודרנית הדורשת מיומנות גבוהה (רם, 1998). לפיכך, מעסיקים אינם מעוניינים "להסתכן" ולהשקיע בעובד עם פיגור שכלי, כאשר ביכולתם להעסיק עובדים רגילים.

עם זאת, נמצא, כי מעסיקים אשר שילבו במקום העבודה אנשים עם פיגור שכלי, מדווחים על שביעות רצון גבוהה מיכולותיהם (ליבסטר, 2003; מנדלר ונאון, 2003). מחקר שבחן עמדות כלפי תעסוקה נתמכת בקרב 98 אנשי עסקים ממדינת איווה בארה"ב, מצא עמדות חיוביות יותר כלפי התוכנית בקרב מעסיקים שהעסיקו בעבר בעלי מוגבלות לעומת מעסיקים שלא התנסו בכך (Nietupski, 1996). מחקר נוסף שבחן עמדות מעסיקים לגבי העסקת עובדים עם פיגור שכלי העלה, כי ניסיון עבר של המעסיק עם עובדים אלו, מנבא נכונות רבה יותר להעסקת עובדים בעתיד, ממצא המעיד באופן עקיף על שביעות רצונם מעובדים אלו (טובול, 1997).

מרבית מקומות העבודה שקלטו אנשים עם פיגור שכלי הם קטנים יחסית, שייכים למגזר הפרטי, ומעסיקים בד"כ אדם אחד או שניים עם פיגור שכלי (מנדלר ונאון, 2003). עם זאת, מעניין לציין כי מחקר אמריקאי שבחן עמדות של מעסיקים כלפי תעסוקה נתמכת, מצא עמדות חיוביות יותר בקרב בעלי עסקים גדולים לעומת עסקים קטנים (Nietupski, 1996).

חששות המעסיקים מהעסקת בעלי מוגבלות עוסקים בעיקר בצורך בהכשרה וליווי אינטנסיביים וכן בחוסר מיומנויות מתאימות לעבודה (Nietupski, 1996). מכאן, יש חשיבות לאיתור מקומות עבודה התואמים ליכולות בעלי הפיגור, כשתמונת המצב הנוכחית היא שקל יותר למצוא עבודות ברמת מיומנות נמוכה כמו ניקיון ואחזקה, וקשה יותר למצוא עבודות ברמת מיומנות גבוהה יותר כמו עבודה משרדית, עם קהל וכו' (מנדלר ונאון, 2003).

נראה כי נושא השיווק למעסיקים הינו מורכב ודורש התייחסות, שכן למעסיקים חששות רבים להעסקת בעלי מוגבלויות. ישנם גורמים שנמצאו בספרות כעשויים לקדם העסקת בעלי המוגבלויות, כגון (מכון גיאוקרטוגרפיה, 2007; מנדלר ונאון, 2003):

- חשיפת מעסיקים לעבודה עם בעלי מוגבלויות והגברת המודעות לנושא.
- הגנה על המעסיק בעת פיטורים של עובד עקב אי התאמה לתפקיד.
- סיוע המדינה במימון הנגישות וההתאמות הנחוצות לעובד במקום העבודה, בהקלות מס או קבלת עדיפות במכרזים.
- שיווק המדגיש את כדאיות ההעסקה - תרומת העובד לעסק, תשלום שכר מופחת, תרומה חברתית למקום עבודה, ליווי מתמשך של מדריך מלווה, ועוד.
- ליווי בעלי המוגבלויות ע"י גורם שיקומי חיצוני.

נראה כי הקושי העיקרי הינו לשכנע מעסיקים לנסות לראשונה העסקה של בעלי מוגבלות. לאחר העסקת בעלי מוגבלות לראשונה, הם יודעים להעריך את התרומה של אלה. מעסיקים שיש להם מגע קודם עם האוכי נוטים להסכים להעסקה ביתר קלות (מנדלר ונאון, 2003).

כמו כן, ישנם גורמים שנמצאו בספרות כעשויים לבלום העסקת בעלי המוגבלויות, כגון (מכון גיאוקרטוגרפיה, 2007):

- חוסר מודעות ליכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות ו/או חשיבה כי הם יפריעו לעסק ויניבו תפוקה נמוכה.
- חוסר מידע לאן לפנות בכדי להעסיק אנשים עם מוגבלות.
- מעסיקים החוששים "להסתבך" עם בעלי המוגבלויות.

לאור האמור לעיל, כדי להגביר את סיכוי העסקת בעלי המוגבלויות, מומלץ לחזק את הגורמים המקדמים העסקה, וכן לספק מידע למעסיקים באשר לתהליך ההעסקה של אנשים עם מוגבלות: מיהם הגורמים המטפלים בנושא ולאן ניתן לפנות בעת הצורך, פרסום ושיווק של דרכים ליצירת קשר, טלפונים וכו'. בנוסף, מומלץ ליצור חשיפה לבעלי מוגבלויות המועסקים (למשל ע"י הזמנה לבקר במקום עבודה המעסיק בעלי מוגבלות וכן לשוחח עם העובדים במקום ועם המעסיק) וליצור הזדמנויות לחשיפה לעבודה עם בעלי מוגבלות (למשל ע"י שכנוע להעסקה לתקופת ניסיון) (מכון גיאוקרטוגרפיה, 2007).

מאחר ורבות מוטל על הצוות המפעיל את התוכנית, יש חשיבות עליונה לבחירת המדריך המלווה המתאים ביותר לתפקיד. בנושא זה נמצא כי קל יותר להפעיל את התוכנית כאשר מגייסים צוות חדש שמקבל מלכתחילה, את הכשרתו בהפעלת אנשים בתעסוקה נתמכת. כאשר מגייסים מדריכים מתוך המסגרת המוגנת, יש סבירות גבוהה יותר להיכשל מאחר ויש להעביר את הצוות תהליך של שינוי עמדות לגבי יכולת האנשים להיקלט בשוק העבודה הפתוח, ויש גם להקנות לו כישורים חדשים (מנדלר ונאון, 2003).

על המדריך המלווה מוטלת המשימה הקשה של מציאת מקומות עבודה, השמת חניכים, הכשרתם ומתן ליווי. התהליך הינו ארוך ומורכב ומחקרים קודמים, אשר בחנו את שלבי התהליך, העלו המלצות לשיפור בהקשר זה (מכון גיאוקרטוגרפיה, 2007; מנדלר ונאון, 2003). ראשית הומלץ כי יש לגבש קריטריונים לבחירת האנשים המתאימים ליציאה לעבודה, כמו: הערכת תפוקה מוקדמת, העדר בעיות התנהגות, מידת עצמאותו להסתדר בכוחות עצמו בתחבורה ציבורית ומוטיבציה של האדם ומשפחתו לערוך שינוי. עם מציאת מקום עבודה רצוי כי המדריך יבנה ניתוח עיסוק לתפקיד המוצע, למען התאמה מוצלחת בין החניך לתפקיד וכן להבנת צרכי ההכשרה לתפקיד. בהמשך, עם בחירת החניך המתאים לתפקיד וקבלת ההחלטה (בשיתוף עם האחראים עליו) על השמתו, יש להכשירו לתפקיד ולכישורי חיים נדרשים כמו: שימוש בתחבורה ציבורית, התנהגות חברתית נורמטיבית, עמידה בלוח זמנים וכד'. ההכשרה יכולה להתבצע קודם להשמה ו/או תוך כדי העבודה, כאשר לשתי שיטות אלה נמצאו השפעות חיוביות על העובדים (מכון גיאוקרטוגרפיה, 2007; מנדלר ונאון, 2003).

עוד קודם להשמה יש לערוך הכנה לעובדים האחריים במקום העבודה לקראת כניסתו של עובד עם פיגור שכלי. לאחר ההשמה והתאמת התפקיד לעובד, יש ללוות את העובד באינטנסיביות הפוחתת עם הזמן. במקביל לליווי המדריך, ועל מנת להבטיח קליטה מוצלחת של המשתתף בתוכנית, חשוב לפתח רשת תמיכה עבור החניכים בעבודה ומחוצה לה- למשל ע"י איתור והכשרה של עובדים שיוכלו לסייע לחניך בעבודה, לתמוך ולחזק אותו על עבודתו (מנדלר ונאון, 2003). רשת תמיכה עשויה לסייע לעובד בהתמודדות תעסוקתיות וכן חברתיות, שכן נמצא כי במקרים רבים

העובדים סובלים מבעיות ביחסים החברתיים, מאי השתייכות ובדידות חברתית במקום העבודה (Siporin, 1999), בתוך ליבסטר; אשורי (2001); מנדלר ונאון (2003) ושומן ואדטו (1993), בתוך מרטנס – הופמן, (2002).

חיסרון משמעותי נוסף נוגע לנשירה הגבוהה ממקום העבודה לאחר זמן. ראשית, חניכים עם פיגור שכלי הם הראשונים להיפגע בעת צמצומים. כמו כן, מרבית תוכניות התעסוקה הנתמכת מפסיקות את המעקב לאחר ההשתלבות בשלב כלשהו. במידה ומתעוררות בעיות, אין לחניך דמות לפנות אליה והדבר מוביל לעיתים קרובות לעזיבת מקום העבודה (אשורי, 2001). מכאן שנדרשת מערכת תמיכה וליווי מאסיבית לשם השתלבות מוצלחת עבור החניכים בשוק החופשי.

חלקן של הסיבות לנשירה, מתייחסות להתנהגות העובד, למשל: בעיות בשמירה על לוח הזמנים, חרדות, בעיות התנהגות, בעיות בהופעה חיצונית, קשיים חמורים לגבי הבנת "החוקים הבלתי כתובים" בארגון, בעיות בשיתוף פעולה, קשיים בארגון העבודה ועוד (רם, 1998). סיבות נוספות שנמצאו רווחות לנשירה, הן: שינוי בחיים האישיים (שינוי מקום מגורים, נישואין...), חוסר כישורים מקצועיים ספציפיים, מוטיבציה מוגבלת, חוסר תמיכה חיצונית מספקת, פחד מאיבוד הקצבה או הביטוח הלאומי, ציפיות מוגבלות של אנשים משמעותיים בסביבת העובד עם פיגור שכלי, התנהגות חברתית בלתי הולמת ובעיית תחבורה (מנדלר ונאון, 2003).

בנוסף, אחת הסיבות השכיחות לנשירת העובד היא אי התאמה בין העובד לדרישות העבודה (מנדלר ונאון, 2003). לפי מחקרם של מנדלר ונאון (2003), במשך 3 שנים, 53% מסך הנמצאים בתעסוקה נתמכת עזבו מקום עבודה אחד ונקלטו במקום אחר במסגרת התוכנית. לפי Dawis (מתוך Millward, 2005) הסתגלות לעבודה (PEC – Person Environment Correspondence) מחייבת התייחסות הן לאדם והן לסביבה בה הוא נמצא. גם לאדם וגם לסביבה יש צרכים ודרישות שהצד השני יכול לספק או לא לספק, ועל כך מבוססת האינטראקציה ביניהם. ההעסקה תהיה מוצלחת במידה והעובד מצליח לספק את דרישות וצרכי המעסיק, וכן המעסיק מצליח לספק את דרישות וצרכי העובד. מצב זה יביא לשיעור רצון משני הצדדים, וכך המצב הקיים יישמר.

התרחיש השלילי ביותר של העסקת העובד מתגלה כאשר שני הצדדים לא מצליחים לספק איש את דרישות רעהו וצרכיו. מצב זה מתבטא בחוסר שביעות רצון שסופו באחת מהדרכים הבאות: עריכת שינוי אצל העובד (התנהגותי, מקצועי וכד'), עריכת שינוי בסביבת העבודה (שינוי התנהגותי אצל המעסיק או העובדים במקום, התאמת התפקיד ליכולות וצרכי העובד וכיו"ב), או הפסקת ההעסקה ועזיבת העובד.

ייתכנו גם מצבי ביניים, בהם רק העובד או רק המעסיק שבעי רצון. גם במצבים אלה, ההעסקה עשויה להסתיים בטרם עת. הדבר מדגיש את חשיבות וחיוניות ההתאמה בין העובד לסביבה בה מועסק (Millward, 2005).

כאמור, תהליך העסקת בעלי מוגבלויות הינו רצוף קשיים ואתגרים. אחד האתגרים המרכזיים הוא ליצור הלימה בין האדם בעל המוגבלות לסביבה. למרות הקושי, מידת ההתאמה בין החניך לעבודה הינה חשובה להצלחת ההשמה.

כדי לדאוג להלימה בין האדם לעבודה, על המדריך לברר את דרישות וצרכי החניך (כולל ערכים, מיומנויות ויכולות, מאפייני אישיות), לברר עם אלו סביבות נמצא באינטראקציה ומה מאפייני סביבות אלו, לברר מהן הדרישות, החיזוקים והסגנון של הסביבה ולברר את תפיסת האדם לגבי מידת ההתאמה עם הסביבה (Millward, 2005).

התוכנית "עבודה נתמכת ברצף שירותי תעסוקה"

תוכנית התעסוקה הנתמכת פותחה מתוך ניסיון תוכניות קודמות ומתוך מחקרי הערכה בנושא. תוכנית התעסוקה הנתמכת מהווה יוזמה משותפת של השירות לטיפול באדם עם פיגור שכלי במשרד הרווחה ושל הגוינט (תב"ת), בשילוב קרן של"ם. התוכנית מופעלת ע"י עמותת אלוין.

התוכנית מכוונת להטמעת התעסוקה הנתמכת כשירות קבוע במסגרת רצף השירותים התעסוקתיים במערכת. רצף השירותים חשוב היות ואוכלוסיית בעלי הפיגור השכלי, הינה הטרוגנית ובעלת צרכים מגוונים. התוכנית מבוססת על פיתוח תוכנית עבודה נתמכת בתוך המע"שים עצמם, תוך תפיסת תפקיד המע"ש כבסיס לקליטה והכנה ליציאת החניכים לשוק העבודה. השאיפה היא לייצור רצף שירותים תעסוקתיים עבור אוכלוסיות חניכי המע"שים, אשר יאפשרו הזדמנויות תעסוקתיות מגוונות וניידות בין מסגרות שונות, על מנת להביא לידי ביטוי מלא את כישוריהם.

עפ"י מסמך של תב"ת, לפני פיתוח התוכנית הנוכחית, תוכנית עבודה נתמכת התקיימה בארץ במספר מוקדים מצומצם והתרכזה בעיקר במסגרות הבאות:

- בעמותת אלוין עובדים כ- 200 חניכים.
- בעמותת שקל עובדים כ- 40 חניכים.
- בעמותת ציימס עובדים כ- 40 חניכים.
- ב"שיח סוד" עובדים כ- 25 חניכים.
- ישנם מע"שים נוספים שבהם קיימת עבודה נתמכת במספרים מועטים המסתכמים בעשרות בודדות.

הרציונל העומד מאחורי התוכנית כיום הוא מתן האפשרות להתמודד עם אתגר העבודה בקהילה, תוך ריכוך המפגש עם השוק הפתוח באמצעות מערכת הליווי של המע"ש. אוכלוסיית היעד לתעסוקה נתמכת הינם חניכי המע"ש, לקוחות פוטנציאליים בקהילה שאינם משתקמי המע"ש כיום ובוגרי חינוך מיוחד.

עבודה נתמכת כחלק ממערכת המע"ש תאפשר גם, במידת הצורך, לקלוט את החניך במע"ש (לפרקי זמן מסוימים), במידה והשילוב במקום מסוים לא יעלה יפה ומציאת מקום עבודה חילופי תתעכב.

כמו כן, התוכנית שמה דגש על יכולת הבחירה החופשית של כל משתתף לגבי מקום העבודה, שעות העבודה, שיפור/שדרוג בתפקיד וכיוצא בזה.

לתוכנית הוגדרו חמש מטרות על:

- ◀ שילוב אנשים עם פיגור שכלי בעבודה.
- ◀ יצירת ניידות של חניכים ברצף שירותי התעסוקה.
- ◀ הגברת יכולת ההשתכרות.
- ◀ פיתוח מודל של תעסוקה נתמכת.
- ◀ הטמעה וביסוס השירות כחלק מרצף שירותי תעסוקה בקהילה (שינוי עמדות בנושא, הכשרה מקצועית של בעלי תפקידים בתחום וכד').

הדו"ח המובא בזאת מסכם את המחקר המלווה לתוכנית ומביא את עיקרי הדברים, המלצות ולקחים להמשך הדרך.

התוכנית הינה עוד צעד חשוב בקידום האישי והתעסוקתי של בעלי הפיגור בארץ, ואנו תקווה כי המחקר יסייע בקידום ושיפור המצב הקיים.

הצרכת צוהדים ונושאים

החקר הכמותי

1. מטרות ושיטת ביצוע המחקר

1.1 כללי

מדריכים מלווים ומעסיקים, התבקשו למלא חוות דעת על העובדים והנושרים (שבאחריותם), שהשתתפו בתוכנית תעסוקה נתמכת בזמן ביצוע המחקר. חוות הדעת עסקו בהשתלבות החניכים ובתפקודם במקום העבודה. מאמץ מחקרי זה הניב נתונים כמותיים שהשתלבו בנתונים איכותניים שאספנו. (ראיונות עומק עם בעלי תפקידים ברמות השונות ועם מעסיקים וכן ניתוח חומר כתוב)

1.2 מטרות המחקר

1.2.1 למחקר מספר מטרות-

- לאפיין את המשתתפים בתוכנית תעסוקה נתמכת (עובדים ונושרים), את תפקידם ואת מקום עבודתם.
 - לבחון את ההכנות לקראת השמת החניך.
 - לבדוק את רמת התפקוד וההשתלבות של החניכים במקום עבודתם.
 - למפות את ההשלכות שהיו על המע"ש (אם היו) בעקבות יציאת החניכים מהמע"ש.
 - לבחון את סיבות הנשירה.
- 1.2.2 ממצאי המחקר יאפשרו במידת הצורך מקצה שיפורים בתהליכי ההשמה של החניכים ובמניעת נשירתם.

1.3 שיטת ביצוע המחקר

1.3.1 כלי הערכה

נבנו כלי הערכה (שאלוני חוות דעת) עבור המדריך המלווה ועבור המעסיק להערכת המשתתפים בתוכנית. (עובדים כיום ונושרים). הכלים נבנו בצורה שתתן מענה למטרות המחקר. כלי הערכה קבלו את אישור מזמין המחקר, לפני הרצתם "בשטח" הכלים מוצגים בנספח ג'.

1.3.2 הליך ביצוע המחקר

באפריל 2009 פנינו למנהלי המע"שים שבתוכנית ובקשנו את השתתפותם במרכיב זה במחקר. במקביל נשלח מכתב בנושא ממנהל התוכנית, המבקש את שיתוף הפעולה של מנהלי המע"שים. במהלך השיחה עם מנהלי המע"שים בררנו בכל מע"ש כמה חניכים עברו השמה ועובדים כיום וכמה נשרו מהתוכנית. בהתאם למספרים שקבלנו נשלחו הטפסים המתאימים. שיחות הסבר נערכו עם כל אחד מהמדריכים המלווים שהיה אחראי על מילוי חוות הדעת שלו ועל העברת השאלונים המתאימים למעסיקים.

במהלך כ- 4 חודשים ניהלנו מעקב צמוד ותזכורות כדי לאסוף את השאלונים מהמע"שים השונים.

1.3.3 אוכלוסיית המחקר וגודל המדגם

בלוח להלן מוצג גודל אוכלוסיית המחקר (הפוטנציאל לסיקור), עובדים ונושרים. בנוסף מוצגים מספר חוות הדעת של המדריכים המלווים והמעסיקים.

לוח מס' 1 - מס' חוו"ד-עובדים ונושרים בכל מע"ש

מעסיקים		מדריך מלווה		אוכלוסיית המחקר		
נושרים	עובדים	נושרים	עובדים	נושרים	עובדים	
-	-	4	9	8	11	1. דימונה
-	3	3	3	3	6	2. קרית גת
-	-	2	2	4	2	3. קרית מלאכי
-	-	1	5	2	7	4. בני ברק
3	3	4	4	4	4	5. ראשלי"צ
1	-	1	4	3	4	6. רחובות
-	-	-	5	-	5	8. אשדוד
3	4	5	4	5	4	9. חולון
-	2	1	4	3	5	10. נתניה
1	1	1	1	3	1	11. רמת גן
5	6	5	8	5	9	12. כפר סבא
-	2	-	2	3	3	13. ראש העין
-	6	-	8	6	9	14. בת ים
-	-	6	11	10	15	16. אום אל פאחם
4	1	4	1	7	1	18. טירת הכרמל
1	2	1	2	1	3	19. נצרת עלית
-	-	4	2	7	5	20. תלמים מגידו
-	8	-	8	0	8	21. בנימינה
-	3	-	6	2	10	22. מעלות
18	41	42	89	76	112	סך הכל

מהלוח נראה כי :

- המחקר התבצע ב- 19 מע"שים.
- בקרב העובדים קבלנו 81% חוו"ד של המדריכים המלווים ו-37% מחוו"ד של המעסיקים.
- בקרב הנושרים הגענו ל-56% חוו"ד מהמדריכים ו-24% מהמעסיקים.

נראה איפוא כי יש לנו יצוג סביר לתפיסות המדריכים המלווים. יש להתייחס בזהירות לממצאים בקרב המעסיקים בעיקר לגבי הנושאים.

2. עיקרי הממצאים

2.1 מאפייני המשתתפים בתוכנית

2.1.1 מגדר

להלן התפלגות הנתונים בחתך מגדר.

לוח מס' 2 - התפלגות משתתפי התוכנית בחתך מגדר

(הנתונים באחוזים)

נשים	גברים	
52	48	עובדים
29	71	נושאים

כמחצית מהעובדים הינם גברים. בקרב הנושאים יש יותר ייצוג לגברים.

2.1.2 גיל

לוח מס' 3 - התפלגות משתתפי התוכנית לפי גיל

ממוצע	51+	46-50	41-45	36-40	31-35	26-30	23-25	
38.6	15.6%	11.7%	15.6%	13.0%	15.5%	13%	15.6%	עובדים
33.8	5.0%	10.0%	7.5%	17.5%	20.0%	17.5%	22.5%	נושאים

קיימת שונות גבוהה בגילאי המשתתפים בתוכנית. הנושאים יותר צעירים מאשר העובדים.

2.1.3 וותק בעבודה

לוח מס' 4 - התפלגות משתתפי התוכנית לפי וותק בתוכנית

ממוצע	31+	25-30	19-24	13-18	7-12	4-6	2-3	עד	
	חודשים	חודשים	חודשים	חודשים	חודשים	חודשים	חודשים	חודש	
12.6	7.1%	3.6%	7.2%	15.5%	20.2%	20.2%	14.3%	11.9%	עובדים
4.6	4.9%	-	-	-	4.9%	29.2%	31.7%	29.3%	נושאים

קיימת שונות גבוהה בוותק של העובדים. מרבית הנשירה מתרחשת זמן קצר יחסית לאחר ההשמה.

2.1.4 מספר שעות עבודה בחודש

לוח מס' 5 - התפלגות שעות עבודה בחודש בקרב משתתפי התוכנית

ממוצע	עד 50 שעות	100-51 שעות	150-101 שעות	151+ שעות	
121.2	10.3%	24.3%	28.2%	37.2%	עובדים
110.0	13.3%	33.3%	26.7%	26.7%	נושרים

קיימת שונות גבוהה במספר שעות העבודה בחודש של המשתתפים בתוכנית. ממוצע שעות העבודה של העובדים, קצת יותר גבוה יחסית לנושרים.

2.1.5 התפקידים בהם מועסקים המשתתפים

להלן התפקידים העיקריים בהם מועסקים המשתתפים בתוכנית.

לוח מס' 6 - התפלגות התפקידים בקרב המשתתפים בתוכנית

נושרים	עובדים	
12%	31%	<u>מיון הרכבה ואריזה</u> (מוצרי חשמל, זמזמי גניבה, סימון בגדים, הדבקת מדבקות וכו')
38%	27%	<u>עובד כללי</u> (עוזר כללי, עוזר מחסנאי, סידור וניקוי, סדרן סחורה, סבלות)
26%	24%	<u>עובדי מטבח</u> (מסעדה, קונדיטוריה, מאפיה)
9.5%	5.7%	<u>עוזר במכבסה</u> (קיפול, גיהוץ, מיון)
4.8%	5.7%	<u>עוזר בנאי</u> (עוזר בנגריה)
4.8%	4.6%	<u>שירות לקוחות</u> מכירות (פיצרייה, דיילת בסופר)
4.9%	2.0%	<u>שונות</u> (סייעת לגננת, אחראי בדואר, סיוע לקשישים)

נראה איפוא כי מרבית העבודות פשוטות ודומות במאפייניהן לאלו המתבצעות במע"ש (לדוגמא מיון, הרכבה ואריזה). חלק מהתפקידים יחודי לעבודות מחוץ למע"ש. הנושרים מועסקים פחות יחסית, במיון, הרכבה ואריזה ויותר כעובד כללי.

2.2 מאפייני מקום העבודה

2.2.1 בחנו, ע"פ דיווח המעסיקים את תחומי העיסוק של המפעלים בהם הועסקו המשתתפים בתוכנית. להלן הנתונים.

לוח מס' 7 - תחומי העיסוק של המפעלים המעסיקים את המשתתפים בתוכנית

נושרים		עובדים		
מס'	אחוז	מס'	אחוז	
3	17.7	16	37.2	מפעלי מזון ומוצרים נלווים (מאפיה, מפעל לשוקולד, מזון בריאות, כלים חד פעמיים)
3	17.7	6	14.0	אוכל ומסעדנות (בית קפה, שופרסל)
1	5.9	4	9.3	מחסן
-	-	3	7.0	ביגוד והלבשה
4	23.5	3	7.0	בית אבות
-	-	2	4.7	מיון ואריזה
1	5.9	2	4.7	ריהוט (נגריה, מרפדיה)
-	-	2	4.7	מכבסה
5	29.3	5	11.4	שוניות (סוכנות רכב, מוצרים אלקטרו מכניים, ניקיון, משתלה)
17	100	43	100	סך הכל

החניכים העובדים כיום בתוכנית מועסקים במפעלים עם מגוון של תחומי עיסוק. התחום השכיח הינו מפעלי מזון ומוצרים נלווים. אצל הנושרים לא מצאנו תחום עיסוק בולט, אולם עיקר הנושרים הועסקו בבתי אבות, מפעלי מזון ומוצרים נלווים ואוכל ומסעדנות. (הנתונים על המפעלים בהם הועסקו הנושרים מבוססים על N קטן מאוד)

2.2.2 גודל המפעל – מספר העובדים

בחנו את גודל מפעל, ע"פ דיווחי המעסיקים. להלן הנתונים

לוח מס' 8 - מספר עובדים במפעלים שהשתתפו בתוכנית

עד 5 עובדים	6-10	11-20	21-30	31+	
31.6%	15.8%	21.0%	18.4%	13.2%	עובדים
44.4%	11.1%	11.1%	-	33.4%	נושרים

כמחצית מהמשתתפים בתוכנית מועסקים במפעלים קטנים (עד 10 עובדים) שיעור גבוה יותר של נושרים מועסקים במפעלים גדולים (31+ עובדים ומעלה) אולם הנתונים מבוססים על מספר קטן של תשובות.

2.3 הכנות לקראת השמת החניך

2.3.1 תפקיד קיים-תפקיד נבנה

בקרוב העובדים ב-72% מהמקרים, התפקיד אליו הושם החניך היה קיים כבר מקודם וב-28% מהמקרים נבנה התפקיד במיוחד עבור העובד. הנתונים עבור הנושרים הינם 81% ו-19% בהתאמה.

2.3.2 איש קשר, חונך בעבודה

ב- 95% מהמקרים בקרב העובדים (וב-93% בקרב הנושאים) היה במקום העבודה איש קשר/ חונך עבור החניך שעבר השמה.

2.3.3 כיצד התקבלה החלטה לגבי התאמת החניך לתפקיד

להלן התפלגות התשובות העיקריות לשאלה פתוחה בנושא. (האחוזים מסתכמים ליותר מ-100% היות וניתן היה לענות יותר מתשובה אחת)

לוח מס' 9 - דרך קבלת ההחלטות לגבי התאמת החניך לתפקיד

(הנתונים באחוזים)

נושאים	עובדים	
88%	76%	המלצות צוות המע"ש לאור תפקוד החניך במע"ש (או בעבודות קודמות)
48%	23%	תקופת התנסות והיכרות הדדית בין המעסיק לחניך
19%	21%	המלצות ונתונים על החניך מחוץ למע"ש (המלצות משפחה, הוסטל וכו')
14%	9%	רצון ומוטיבציה של החניך
42	87	מספר משתתפים

המלצות צוות המע"ש הינה השיטה היותר שכיחה (בשתי הקבוצות) לקביעת התאמת החניך לעבודה.

בקרב הנושאים שיעור יותר גבוה של מדריכים מלווים מדווח על תקופת התנסות בעבודה והיכרות הדדית בין המעסיק לחניך כבסיס להחלטה על התאמת החניך לעבודתו. (לעומת הדיווח בקבוצת העובדים)

2.3.4 האם החניך עבר הכנה או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד?

30% מהחניכים שעובדים כיום ו-46% מהנושאים עברו הכנה ו/ או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד.

חניכים שעובדים כיום ועברו הכנה קבלו הערכה יותר גבוהה לגבי אחריות בעבודה, (מתאם 0.32) והסבירות שימשיכו לעבוד בשנה הבאה באותו מקום (מתאם 0.29) בנוסף חניכים אלו נתפסו כאנשים שחל בהם שינוי חיובי בהיבט של העצמה אישית (מתאם 0.25) בחנו שאלה פתוחה כיצד בוצעה ההכנה. להלן הנתונים בנושא.

לוח מס' 10 - הכנה / הכשרה מקצועית לקראת התפקיד

נושאים	עובדים	
35%	54%	הכנה במקום העבודה למידה עם המדריך המלווה, משוב על העבודה, תרגול מצבים, הסבר על התפקיד יחד עם המעסיק
77%	35%	הכנה במע"ש הכנה ושיחות במע"ש לפני היציאה לעבודה
5%	12%	הכשרה וניסיון בעבר מחוץ למע"ש
22	26	מספר חוות דעת

בקרב העובדים שעברו הכנה, ניתן יותר דגש להכשרה במקום העבודה ואילו בקרב הנושרים יותר הכנה נעשתה במע"ש ופחות במקום העבודה.

2.3.5 חששות והתנגדויות מצד המעסיק

בדקנו האם היו חששות והתנגדויות מצד המעסיק להעסקת החניך ואם כן מה אופיין. להלן התשובות שנתנו ע"י המדריך המלווה והמעסיק.

לוח מס' 11 - חששות והתנגדויות מצד המעסיק

נושרים		עובדים		
מעסיק	מדריך מלווה	מעסיק	מדריך מלווה	
38%	79%	20%	61%	לא היו חששות או התנגדויות
62%	11%	70%	14%	חששות הקשורות לחניך (אופי העובד, בעיות תקשורת, התנהגות וכו')
-	10%	5%	6%	חוסר ניסיון עם סוג כזה של עובדים או ניסיון כושל
-	-	5%	19%	<u>סיבות טכניות</u> (חשש מתפיסת תקן, יחסי עובד מעביד, ירידה בהיקף העבודה וכו')
8	29	20	51	מספר חוות דעת

מהלוח עולה כי :

- בקרב העובדים והנושרים המעסיקים מדווחים על יותר חששות מאשר המדריך המלווה. חששות המעסיקים מתמקדות בעיקר במאפייני החניך. (בקרב המעסיקים ה-N קטן במיוחד לגבי הנושרים)

2.3.6 מתן מענה לחששות המעסיק

בחנו אלו מענים שכנעו את המעסיק לקחת את החניך כעובד. להלן הנתונים בנושא

לוח מס' 12 - מענים ודרכים לשכנוע המעסיק

נושרים		עובדים		
מעסיק	מדריך מלווה	מעסיק	מדריך מלווה	
-	8%	-	35%	פתרונות "טכניים"
-	17%	5%	15%	שיקולים כלכליים ועסקיים
58%	8%	39%	4%	תרומה לחברה
8%	25%	-	15%	הצגה אמיתית של החניך (כולל מגבלות, צורך בליווי, זמן עד להסתגלות)
33%	42%	56%	31%	היכרות עם החניך בעבודה+מאפיינים אישיים של החניך (חריצות, חוש הומור)
12	12	18	26	מספר חוות דעת

מהלוח עולים הממצאים הבאים :

- בקרב העובדים המדריך המלווה מדגיש בדרכי השכנוע את הפתרונות "הטכניים" (תקן, יחסי עובד מעביד וכו') והיכרות עם החניך בעבודה. המעסיקים לעומת זאת מדגישים את ההיכרות עם החניך בעבודה ואת התרומה לחברה.
- בקרב הנושרים המדריך המלווה משכנע דרך היכרות של המעסיק עם החניך בעבודה, הצגה אמיתית של החניך ושקולים כלכליים ועסקיים. המעסיקים מדגישים יותר תרומה לחברה והיכרות עם החניך בעבודה. (הנתונים מבוססים על N קטן)

2.4 השתלבות החניך ותפקודו במקום העבודה

2.4.1 בחנו את תפקוד החניך בעבודה בהיבטים שונים. הבחינה נעשתה מזווית ראייה של המדריך המלווה, והמעסיק לגבי חניכים עובדים וחניכים נושרים. להלן הנתונים

לוח מס' 13 - חוות דעת מדריך ומעסיק על השתלבות החניכים בעבודה

נושרים				עובדים					
מעסיק		מדריך מלווה		מעסיק		מדריך מלווה			
דרוג	ממוצע	דרוג	ממוצע	דרוג	ממוצע	דרוג	ממוצע		
2	3.78	2	3.86	1	4.57	1	4.43	מוטיבציה לעבודה	השתלבות בעבודה
1	3.94	1	4.02	2	4.30	2	4.35	עמידה בכללי המשמעת	
4	3.33	4	3.55	4	4.07	3	4.34	שביעות רצון בעבודה	
3	3.50	5	3.50	5	3.95	4	4.16	השתלבות חברתית	
-	-	-	-	3	4.21	5	4.06	סבירות שימשיך בשנה הבאה	יציבות
5-6	3.00	3	3.60	7	3.58	6	3.92	מקצועיות (תפקוד בעבודה)	תפקוד ותרומה
7	2.83	8	3.27	6	3.60	7	3.84	תועלת/ תרומה למקום העבודה	
-	-	6	3.48	8	3.36	8	3.83	אחריות (ניתן לסמוך עליו)	
5-6	3.00	7	3.43	9	3.25	9	3.74	עצמאות בעבודה	
18		42		41		88		מספר חוות דעת	

מהלוח עולים הממצאים הבאים :

- בקרב העובדים
 - בתחום השתלבות בעבודה ויציבות בעבודה לאורך זמן. מקבלים החניכים שעובדים כיום הערכה גבוהה הן ע"י המדריך והן ע"י המעסיק.
 - תחום תפקוד ותרומה נתפס יותר נמוך משני התחומים האחרים. המדריך המלווה מעריך תחום זה ברמה קצת מתחת לגבוהה (3.83 בממוצע) ואילו המעסיק ברמה מעל לבינונית (3.44 בממוצע)
- בקרב הנושרים
 - הנושרים מקבלים הערכה יותר נמוכה בכל התחומים יחסית לעובדים.

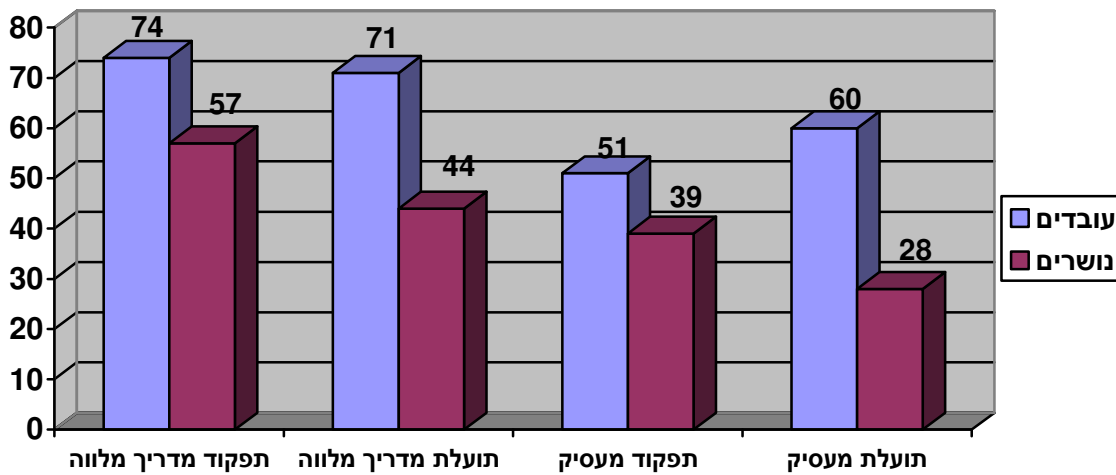
- בתחום השתלבות בעבודה ההערכה המתקבלת נמצאת ברמה בינונית-גבוהה ודומה בין המדריך למעסיק.

- בתחום התפקוד והתרומה המדריך המלווה נותן הערכה מעל לבינונית (ממוצע 3.44) ואילו המעסיק הערכה בינונית (ממוצע של 2.94)

- מעניין לציין כי המשתנים, מגדר, וותק בעבודה, מספר שעות בעבודה לא נמצאו קשורים לשאלות שעסקו בהשתלבות החניך ותפקודו במקום העבודה. חריג בנושא, נושרים שהוותק שלהם בעבודה עד לנשירה גבוה יותר הוערכו כמביאים יותר תועלת ותרומה למקום עבודתם (מתאם 0.37)
- כדי להמחיש את המוצגים בלוח 13, נציג בגרף להלן נתונים לגבי תפקוד בעבודה והתועלת / תרומה למקום העבודה. לצורך הנוחות אוחדו אחוז העונים שרמת העובד גבוהה מאד או די גבוהה.

גרף מס' 1- תפקוד בעבודה ותועלת למקום העבודה

(הנתונים באחוזים)



הגרף ממחיש איפוא את הפער בין הערכת העובדים להערכת הנושרים ואת הבדלי התפיסות בין המדריך המלווה למעסיק.

2.4.2 בחנו עד כמה העובד נתפס מתאים לתפקידו. להלן הנתונים.

לוח מס' 14 - התאמת העובד לתפקידו

נושרים					עובדים					
N	ממוצע	התאמה נמוכה	התאמה בינונית	התאמה גבוהה	N	ממוצע	התאמה נמוכה	התאמה בינונית	התאמה גבוהה	
42	3.62	22%	21%	57%	89	4.44	1.1%	10.1%	88.8%	מדריך מלווה
18	2.56	56%	11%	33%	-	-	-	-	-	מעסיק

- העובדים מקבלים הערכה גבוהה מאד לגבי התאמתם לתפקיד ע"י המדריך המלווה.
- הנושאים מקבלים הערכת התאמה לתפקיד יותר נמוכה מהעובדים, המדריך המלווה מעריך את ההתאמה כבינונית-גבוהה ואילו המעסיק כנמוכה-בינונית בלבד.

2.4.3 בחנו בשאלה פתוחה את הסיבות לכך שהחניך מתאים / לא מתאים לתפקידו. להלן התשובות העיקריות שהתקבלו (האחוזים יכולים להסתכם ליותר מ- 100% היות ומותר היה לענות יותר מתשובה אחת).

לוח מס' 15 - סיבות לרמת ההתאמה של החניך לתפקידו

מעסיק	נושאים	עובדים	
	מדריך מלווה	מדריך מלווה	
31.3%	46.2%	62.5%	1. מתאים - תפקוד מיטבי * תפקוד תעסוקתי מיטבי * תפקוד התנהגותי, חברתי ורגשי מיטבי
		16.3%	
37.5%	23.1%	25%	2. תפקוד לא מיטבי * אי התאמה התנהגותית/ אישית * אי התאמה מקצועית/ פיזית * ירידה במוטיבציה
25.0%	20.5%		
18.8%	12.8%		
-	7.7%	5%	3. יש צורך בהתאמת העבודה/ סביבת העבודה לעובד
16	39	80	מספר חוות דעת

רוב העובדים, להערכת המדריך המלווה, מתפקדים היטב. עם זאת לגבי רבע מהעובדים קיימת הערכה לתפקוד לא אופטימאלי מסיבות מקצועיות או אישיות. כמחצית מהנושאים (ע"פ המדריך המלווה) וכשליש (ע"פ המעסיק) תפקדו היטב בעבודתם. המעסיקים ובצורה פחות בולטת גם המדריך המלווה נותנים לקבוצה משמעותית מקרב הנושאים הערכה של תפקוד לא מיטבי מסיבות שונות. כדי להמחיש את ההתאמה הנתפסת של החניך לתפקידו להלן מספר ציטוטים לגבי הסיבות לרמת ההתאמה המדווחת.

• תפקוד מיטבי

- " אוהב ומבצע את תפקידו כראוי"
- " מדביקה באופן טוב ומצויין מהירה וניתן לסמוך עליה"
- " חניך ברמה גבוהה עושה את עבודתו בצורה טובה"
- " הבחור חרוץ בצורה בלתי רגילה עם רצון לעבוד ולהוכיח את עצמו"
- " חייכן, נעים סבר, בעל מוטיבציה וניסיון קודם במטבח"
- " השתלבות חברתית, מבצעת הוראות לשביעות רצון המעסיק"
- " אמינה, מסודרת, מפעילה שיקול דעת, יוזמת"
- " משתלבת מצויין בקבוצה"
- " יסודי, משקיע, שקט ונעים לסביבה"

• **תפקוד לא מיטבי**

- " מתקשה בתפקידים החינוכיים עם הילדים, קושי להקפיד על מצבי בטיחות, פתרון בעיות לקוי... היא טובה בארגון, סידור וניקיון של הגן
- " בעייתי להשאירו לבד, ולא יבצע אם לא יורו לו זאת. בסיוע של איש צוות מתפקד יפה"
- " מהירה בעבודתה מדוייקת בהדבקה, אך המשמעת לקוייה"
- " החניך המדביק באופן מדוייק אך הפעולה מתבצעת באיטיות מרובה"
- " היפראקטיבי לתפקיד, יש לו הפרעות קשב וריכוז"
- " לא מוכנה לנסות דברים חדשים"
- " מתאים מבחינת יעילות לתפקיד אבל מבחינה אישית מתקשה לקבל סמכות, חוסר משמעת"
- " בהתחלה הראה התלהבות בלתי רגילה ואחרי כמה ימים חשתי בירידה ניכרת בהתלהבות שלו"
- " היה לו קשה להסתדר עם החונכת שהיתה צמודה אליו"
- " העובד היה צריך ליווי תמיד ולא היה מספיק ליווי"
- " לחניך היה קשה לעבוד בעמידה התלונן כל הזמן על כאב רגליים, לא הראה מוטיבציה לעבוד"
- " עצלן מאוד, כל הזמן עסוק בלאכול, לא חברותי לא מקבל מרות"
- " התנסה במשך שבוע עם ליווי והדרכה צמודה הוא התנסה במגוון תפקידים אך לא הצליח בשום תפקיד"

• **יש צורך בהתאמת העבודה/ סביבת העבודה לעובד**

- " צריך להתאים את התפקיד ליכולות החניך"
- " לא מבין בזמנים ולכן צריך להזכיר לו ללכת לעבודה"
- " לא תמיד מבין את הנדרש יש להסביר מספר פעמים"
- " באריזות יותר מורכבות מתקשה"
- " החניך לא מסוגל בכלל להדביק מדבקות במדוייק. הוא מבצע פעולות אחרות"

2.4.4 אירועים חריגים

בקרב החניכים שעובדים מדווחים המדריכים המלווים על 15% אירועים חריגים (13 חניכים), בקרב הנושרים מדווח על 24% אירועים חריגים (10 איש). המעסיקים מדווחים על 21% של אירועים חריגים בקרב העובדים ועל 6% בקרב הנושרים. (הנתון האחרון מבוסס על N קטן) מרבית האירועים החריגים קשורים לבעיות משמעת (אירועים הקשורים לתפקיד ולנהלים במקום העבודה) מקצת האירועים היו כרוכים באלימות מילולית או פיזית (כלפי עובדים אחרים, המעסיק וכו').

2.4.5 משכורות

בחנו את המשכורות במע"ש לעומת המשכורות בתעסוקה נתמכת להלן הנתונים.

לוח מס' 16 - גודל המשכורת החדשית במע"ש לעומת תעסוקה נתמכת

(הנתונים בממוצעים)

נושרים	עובדים	
1064 ₪	1092.6 ₪	מע"ש
224.4 ₪	213.9 ₪	תעסוקה נתמכת

המשכורת עלתה איפוא פי 5.1 בקרב העובדים ופי 4.7 בקרב הנושרים.

2.4.6 שינויים שחלו אצל החניכים

בחנו בשאלה פתוחה מהם השינויים שחלו אצל החניך (אם חלו) להלן הנתונים בנושא.
(האחוזים מסתכמים ליותר מ-100% היות וניתן היה לענות יותר מתשובה אחת)

לוח מס' 17 - שינויים אצל החניכים

נושרים	עובדים		
	מדריך מלווה	מעסיק	
25%	11.5%	9.7%	אין שינויים
29.2%	50%	51.6%	העצמה אישית (בטחון עצמי, עצמאות אחריות, מיצוי כישורים וכו')
50%	23.1%	43.6%	שביעות רצון בעבודה ובחיים
8.3%	23.1%	17.7%	השתלבות חברתית
12.5%	-	14.5%	שיפור המשכורת תרומה כלכלית למשפחה
-	11.5%	14.5%	שיפור בתפקוד בעבודה (יותר תפוקה, משימות יותר מורכבות)
29.2%	-	-	ירידה במוטיבציה, תלונות חוסר שביעות רצון
24	26	62	מס' משיבים

בקרב העובדים

- אצל 10% לא חל שינוי בעקבות ההשתלבות בתעסוקה נתמכת.
- השינויים הבולטים ע"פ המדריך המלווה הינה העצמה אישית ושביעות רצון בעבודה ובחיים. המעסיקים מדגישים בנוסף את נושא ההשתלבות החברתית.

בקרב הנושרים

- אצל רבע מהנושרים לא נצפה שינוי.
- אצל מחצית מהנושרים השינוי מתבטא בשביעות רצון מהחיים ומהעבודה. אצל כ-30% מדווח על העצמה אישית. אצל כ-30% מהנושרים חל שינוי שלילי בהיבט של ירידה במוטיבציה ובשביעות הרצון בעבודה.

2.4.7 השלכות של מקום העבודה

בחנו בשאלה פתוחה מהן ההשלכות שהיו (אם היו) ליציאת החניך לתעסוקה נתמכת. להלן התשובות העיקריות:

58%

לא נוצרה פגיעה במע"ש

- " נשארו עוד חניכים שמלאו את המשבצת "
- " (החניכה היוצאת) לא היתה כוח מרכזי במע"ש "
- " חלה ירידה בהיקף העבודה למע"ש אז לא מרגישים בחסרון החניכים שיצאו "
- " המע"ש הכין מחליף לעמדת העבודה שלו "
- " החניך עובד מעט שעות (בתעסוקה נתמכת) משולב במע"ש לפני ובסיום העבודה "
- " החניכה משתתפת בחוג אומנות במע"ש שממש לא מסתדר בלעדיה. ביום בשבוע שמתקיים שיעור אומנות היא לא יוצאת לעבוד בחוץ "

27%

יש פגיעה במע"ש

- " חניך ברמה גבוהה אשר בצע את כל הפעולות במע"ש. האיכות נפגעה, לא נמצא חניך שיחליף אותו באותה רמה "
- " היתה כח עזר הכי גבוה במע"ש, כשעזבה חלה ירידה בתפוקת העבודה ובאיכות "
- " היתה אחראית על ארגון חדר מסויים כל החניכות שניסו את התפקיד במקומה לא עשו זאת בצורה יעילה כמוה, שני חניכים נדרשו להחליף אותה היא עזרה לצוות "
- " היתה יעילה מאוד במע"ש בתחומי עבודה רבים לא נמצאה חניכה שתחליף אותה בצורה טובה כמוה "

15%

חלו שיפור אווירה והעלאת מוטיבציה

- " חל שיפור כי ניתנה הזדמנות לאחרים לגלות כישורים ולהוכיח את עצמם "
 - " החניכה עקשנית והיה מתח בקבוצה יציאתה תרמה לרוגע בקבוצה ולגילוי של יכולות של חניכים אחרים "
 - " הגברת מוטיבציה בקרב שאר חניכי המע"ש "
 - " החניכה היתה שנים רבות במע"ש, הזדקקה לשינוי בצורה נואשת וירדה ברמת תפקוד והתנהגות כשיצאה מהמע"ש המקום נרגע "
- מעניין לציין כי ככל שהעובד נתפס יותר מתאים לתפקיד מחוץ למע"ש כך מדווחות יותר פגיעות במע"ש (מתאם 0.37).

2.6 הנשירה וסיבותיה

2.6.1 בחנו מהן הסיבות לנשירה דרך שאלה פתוחה. להלן עיקרי הממצאים (האחוזים מסתכמים ליותר מ-100% היות וניתן היה לענות על יותר מתשובה אחת).

לוח מס' 18 - הסיבות לנשירה

(הנתונים באחוזים)

מעסיק	מדריך	
• אי התאמת החניך		
41.2	28.6	- מבחינה מקצועית/ פיזית
23.5	19.1	- אישית/ התנהגותית
17.7	14.3	- ירידה במוטיבציה
-	21.4	• בעיות משמעת/ אלימות
• קושי בהשתלבות בסביבת העבודה		
11.8	16.7	- (קשיי תקשורת, יחס של עובדים אחרים כלפי החניך, סביבת עבודה לא מתאימה- רעש ליכלוך)
• שינויים במקום העבודה		
17.7	11.9	- צמצום כ"א, ירידה בהיקף העבודה עזיבת החונך של החניך
• המעסיק לא עמד בהתחייבותו		
-	4.8	- (לא שילם משכורת, הרעת תנאים)
-	4.8	• צורך ביותר תמיכה וליווי
5.9	2.4	• התנגדות המשפחה
17	42	מספר חוות דעת

מרבית הסיבות קשורות לחניך או לשילוב של החניך עם סביבת העבודה.

2.6.2 יתכן ובחלק מהמקרים ניתן היה לאתר את אי ההתאמה עוד לפני ההשמה של העובד במקום עבודתו. בסקר נשאלו המדריכים והמעסיקים אם בחכמה לאחר המעשה ניתן היה למנוע את הנשירה. לדעת המדריכים ב 26% מהמקרים, ולדעת המעסיקים כ 17% מהמקרים, ניתן היה למנוע את הנשירה.

להלן מספר ציטוטים המבטאים דרכים למניעת הנשירה:

- הדרכה צמודה יותר כדי להסביר יותר את דרישות העבודה
- בדיקה יותר יסודית לגבי התאמתו של החניך ליציאה לתעסוקה נתמכת
- היה צורך בתיאום ציפיות שהיו למעסיק לגבי יכולות החניך לגבי תקופת השתלבותו התעסוקתית. נעשו שיחות רבות עם החניך והוריו לגבי העדרויות ואיחורים אך לא נעשה דבר מצד המשפחה בנושא זה
- הכשרה במע"ש
- ניתן היה לפתור את הבעיה החברתית
- ייתכן שכן, עם עבודה המשלבת התייחסות וליווי מקצועי צמוד
- מתן יותר תמיכה ומישהו שיפעיל אותו

2.6.3 המדריך המלווה נשאל האם הוא מוכן להפנות חניכים נוספים להשמה למעסיקים אצלם נשרו חניכים. המדריך יפנה ל-85% מהמעסיקים חניכים חדשים להשמה. 16 מעסיקים מתוך 18 (89%) מוכנים לקלוט עובדים נוספים בעלי פיגור שכלי. אחד מתנה זאת בשיפור המצב הכלכלי ואחר במאפייני החניך.

2.6.4 65% מהנושרים יופנו ע"י המדריך המלווה למקומות תעסוקה נוספים ואילו 35% נתפסים כלא מתאימים לתעסוקה נתמכת (לפחות בשלב זה).

3. סיכום

3.1 מאפייני המשתתפים בתוכנית

- 71% מהנושרים הינם גברים לעומת 48% מהעובדים.
- קיימת שונות גבוהה בגילאי המשתתפים בתוכנית. הנושרים יותר צעירים מאשר העובדים (33.8 שנים לעומת 38.6)
- קיימת שונות גבוהה בוותק של העובדים. **מרבית הנשירה מתרחשת זמן קצר יחסית לאחר ההשמה.**
- קיימת שונות גבוהה במספר שעות העבודה בחודש של המשתתפים בתוכנית. ממוצע שעות העבודה של העובדים קצת יותר גבוה יחסית לנושרים.
- מרבית העבודות בהן עובדים המשתתפים בתוכנית פשוטות ודומות לאלו המתבצעות במע"ש (לדוגמא מיון הרכבה ואריזה). חלק מהתפקידים יחודי לעבודות מחוץ למע"ש. הנושרים מועסקים פחות יחסית במיון, הרכבה ואריזה ויותר כעובדים כלליים.

3.2 הכנות לקראת השמת החניך

- בקבוצת העובדים ב- 28% מהמקרים נבנה תפקיד מיוחד עבור החניך (בקבוצת הנושרים ב- 19% מהמקרים)
- בשתי הקבוצות היו כמעט לכל החניכים חונך או איש קשר.
- המלצות צוות המע"ש הינה השיטה היותר שכיחה (בשתי הקבוצות) לקביעת התאמת החניך לעבודה. בקרב הנושרים (לעומת העובדים) שיעור גבוה יותר של מדריכים מלווים מדווח על תקופת התנסות בעבודה והיכרות הדדית בין המעסיק לחניך כבסיס להחלטה על התאמת החניך לעבודתו.
- 30% מהחניכים שעובדים כיום ו-46% מהנושרים עברו הכנה ו/או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד. בקרב העובדים (שעברו הכנה) ניתן יותר דגש להכשרה במקום העבודה ואילו בקרב הנושרים נעשתה יותר הכנה במסגרת המע"ש ופחות במקום העבודה.

- המעסיקים מדווחים על יותר חששות להעסקת החניך בהשוואה לדיווחי המדריך המלווה (בשתי הקבוצות). חששות המעסיקים מתמקדות בעיקר במאפייני החניך בעוד המדריך המלווה מתייחס בנוסף גם לחוסר ניסיון של המעסיק עם סוג כזה של עובדים וסיבות "טכניות"
- הפגת החששות קשורה אצל המעסיקים בעיקר בהיכרות עם החניך בעבודה ובתחושת התרומה לחברה. המדריך המלווה מדגיש פחות את השיקולים החברתיים ויותר פתרונות "טכניים", שיקולים כלכליים ועסקיים, מידע על החניך לצורך התאמת ציפיות והיכרות עם החניך בעבודה.

3.3 השתלבות החניך לתפקידו במקום העבודה

3.3.1 בקרב העובדים

- בתחום השתלבות בעבודה ויציבות בעבודה לאורך זמן, מקבלים החניכים שעובדים כיום הערכה גבוהה ע"י המדריך המלווה והמעסיק.
- תחום תפקוד ותרומה נתפס יותר נמוך משני התחומים האחרים. המדריך המלווה מעריך תחום זה ברמה קצת מתחת לגבוהה (3.83 בממוצע) ואילו המעסיק ברמה מעל לבינונית (3.44 בממוצע).
- החניכים העובדים נתפסים כמאוד מתאימים לתפקידם. כ-20% מגלים תפקוד לא מיטבי בגלל סיבות הקשורות לעבודה, להתנהגות או לירידה במוטיבציה.
- 13 חניכים (15%) היו מעורבים באירועים חריגים (ע"פ דיווח המדריך המלווה). מרבית האירועים קשורים לבעיות משמעת ומיעוטם לאלימות מילולית או פיזית.
- משכורות החניכים בתעסוקה הנתמכת גבוהות פי 5.1 מאשר המשכורות שקבלו במע"ש.
- בקרב כ-90% מהחניכים חלו שינויים אישיים. מרבית השינויים כרוכים בהעצמה אישית, ובשביעות רצון בעבודה ובחיים. המעסיקים מדגישים בנוסף את ההשתלבות החברתית.

3.3.2 בקרב הנושרים

- הנושרים מקבלים הערכה יותר נמוכה בכל התחומים יחסית לעובדים.
- בתחום השתלבות בעבודה מתקבלת הערכה בינונית-גבוהה.
- בתחום התפקוד והתרומה המדריך המלווה נותן הערכה מעל לבינונית (בממוצע 3.44) ואילו המעסיק הערכה בינונית (2.94).
- המדריך המלווה מעריך את התאמת הנושרים לתפקידם ברמה בינונית-גבוהה (ממוצע 3.62) ואילו המעסיק ברמה נמוכה-בינונית בלבד (ממוצע 2.5).
- 56% מהמדריכים המלווים ו-81% מהמעסיקים ציינו תפקוד לא מיטבי מסיבות שונות בקרב הנושרים.

- ל-10 חניכים (24%) ארעו אירועים חריגים (ע"פ המדריך המלווה) מרבית האירועים היו קשורים לבעיות משמעת ומיעוטם לאלימות פיזית או/ו מילולית.
- המשכורת של הנושרים היתה גבוהה פי 4.7 בזמן עבודתם בתעסוקה נתמכת לעומת העבודה במע"ש.
- אצל כרבע מהנושרים לא נצפה שינוי בעקבות ההשתתפות בתוכנית. השינויים הבולטים היו שביעות רצון בעבודה ובחיים (50%), והעצמה אישית (29%). עם זאת, דווח גם על ירידה במוטיבציה ועל חוסר שביעות רצון (29.1%) מרבית הסיבות לנשירה קשורות לחניך (אי התאמה לתפקיד, ירידה במוטיבציה, אירועים חריגים) ולקושי להשתלב במקום העבודה (יחסי העובדים האחרים, סביבת עבודה לא מתאימה וכו').
- המדריך יפנה ל-85% מהמעסיקים חניכים חדשים להשמה. ל-89% מהמעסיקים יש מוכנות לקבל חניכים חדשים במקום הנושרים.
- 65% מהנושרים יופנו (ע"פ המדריך המלווה) למקומות תעסוקה אחרים.

3.4 השלכות התוכנית על המע"ש

ב-58% מהמקרים לא נוצרה פגיעה במע"ש, ב-15% חלו שיפור אווירה והעלאת מוטיבציה. עם זאת ב-27% מהמקרים יש פגיעה מסויימת במע"ש (לא נמצא מי שיחליף את החניך/כה באותה רמת תפוקה ואיכות עבודה).

סיכום אינסטרומינטי של המחצאים

4.1 האם התוכנית הצליחה?

4.1.1 היקף השמות

1. להלן נתונים לגבי היקף ההשמות במהלך שנתיים וחצי של התוכנית. הנתונים נכונים לסוף יוני 2009 ואינם כוללים את המע"שים: טמרה, ראמה וחורפיש, עקב זמן פעילות קצר של מע"שים אלו בזמן כתיבת הדו"ח.

לוח מס' 19 - היקף השמות במהלך התוכנית

התפלגות במספרים מוחלטים של מע"שים

היקף השמות	0	1-3	4-6	7-9	10+	סה"כ השמות
בשנתיים הראשונות לתוכנית	1	11	2	4	3	99
בחצי שנה האחרונה	10	10	3	2	-	43
מצב כיום	-	10	6	5	4	142

2. מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- לאחר שנתיים וחצי בפרוייקט בוצעו, 142 השמות ב-25 מע"שים. ב-10 מע"שים יש 1-3 השמות, ואילו ב-9 מע"שים יש 7 השמות ומעלה.
- בחצי שנה האחרונה בוצעו 43 השמות. מספר זה נמוך מהמתוכנן: 60-70 השמות. באותה תקופה ב-10 מע"שים היקף ההשמות עמד על 0 (ב-7 מתוכם בגלל חוסר השמות וב-3 עקב קיזוז ההשמות ע"י נשירות. 7 המע"שים בהם לא התקיימה כל פעילות השמה הינם מע"שים וותיקים בתוכנית).

3. ב-14 מע"שים מספר ההשמות פחות מ-10% ממספר החניכים במע"ש (מתוכם 5 מע"שים פחות מ-5%). ב-11 מע"שים הושמו 10% ומעלה ממספר החניכים (מתוכם ב-6 מע"שים הושמו 20% ומעלה ממספר החניכים). בממוצע 10.5% מכלל החניכים עברו השמה. לפירוט ראו נספח ד'.

4. 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.

5. בפרוטוקול ועדת היגוי שהתכנסה ב-17.6.09, הוסבר הפער (בחצי שנה האחרונה) בין התיכנון וההשמות בפועל:

- אי כניסה של מספר מסגרות לתוכנית וכניסה מאוחרת (לעומת המתוכנן) של מסגרות אחרות.
- חלק מהמע"שים הינם חדשים בתוכנית ותהליכי ההשמה איטיים יחסית.
- השפעה מסויימת של המיתון הכלכלי.
- אחוזי הצלחה בהשמה נמוכים יחסית לתיכנון ועומדות על כ- 50% (ועל כך בהמשך).
- בוועדת ההיגוי עודכנו יעדי ההשמות (עוד כ-40 השמות מוצלחות עד סוף השנה הנוכחית).

6. היעדים של מספר ההשמות עודכנו במהלך הפרוייקט. התוכנית עמדה בהיקפי ההשמות המעודכנים.

7. ניתן לבחון את הצלחת התוכנית בהיבט נוסף. בכמה מע"שים מספר ההשמות מאפשר מדריך מלווה במשרה מלאה. מהנתונים עולה כי ב- 10 מע"שים (40%) יש רק 1-3 השמות וב- 5 מע"שים נוספים יש 4-5 השמות. הנתונים מצביעים על בעייתיות מסוימת. עם זאת מנהל התוכנית עושה מאמצים להגדיל את היקף המשרה של המדריכים המלווים באותם מקומות ע"י הוצאת חניכים נוספים להשמה.

8. חשוב לציין כי ההשמות שבוצעו הינן יציבות לאורך זמן. 34% מהחניכים עובדים מעל לשנה (ו- 54% עובדים מעל לחצי שנה).

4.1.2 הנשירה וסיבותיה

1. להלן נתונים על היקף הנשירה במהלך התוכנית עד יוני 2009.

לוח מס' 20 - היקף הנשירות במהלך התוכנית

התפלגות במספרים מוחלטים של מע"שים

היקף הנשירה	0	1-3	4-6	7-9	10+	סה"כ השמות
בשנתיים הראשונות לתוכנית	7	6	8	-	-	51
בחצי שנה האחרונה	9	11	4	1	-	49
מצב כיום	4	8	8	3	2	100

2. מהלוח עולים הממצאים הבאים :

- אחוז הנשירה עומד על 41%. בשנתיים הראשונות אחוז הנושרים היה 34% לעומת 53% בחצי שנה האחרונה.
- ב-4 מע"שים לא היו כלל נשירות. עם זאת גם מספר ההשמות לא היה גבוה (1,3,2,1-5).
- ב-5 מע"שים מספר הנשירות גבוה יחסית, עם זאת גם מספר ההשמות באותם מקומות גבוה יחסית (4,5,6,9 ו-16 השמות).

3. נושרים שהוותק שלהם בעבודה עד הנשירה גבוה יותר הוערכו כמביאים יותר תועלת ותרומה למקום עבודתם.
4. במע"שים גדולים (מ-65 חניכים ומעלה) מצאנו יותר נשירות (אך גם יותר השמות) לעומת מע"שים בינוניים וקטנים. במע"שים גדולים הנשירה מתרחשת יותר מהר.
5. במע"שים השייכים לעמותות יש יחסית פחות נשירות ויותר השמות מאשר במע"שים השייכים לרשות המקומית (7.67 השמות בממוצע לעומת 5.33 ו-2.83 נשירות בממוצע לעומת 3.5) במע"שים השייכים לחברה בע"מ יש יותר נשירות (5.86) ופחות השמות (4.57). יש לציין עם זאת שהמע"שים בקבוצה האחרונה היו פחות זמן בתוכנית יחסית לשתי קבוצות האחרות. במע"שים השייכים לרשות מקומית הנשירה מתרחשת יותר מהר.
6. קיבלנו מהמדריכים המלווים והמעסיקים הערכות לגבי חניכים שעברו השמה במסגרת התוכנית ונשרו ממקום העבודה (בצורה דומה קיבלנו הערכות גם לגבי החניכים העובדים כיום). מהמחקר עולים מספר ממצאים:
- הנושרים צעירים יחסית לעובדים ושיעור גבוה מתוכם גברים.
 - הנושרים מועסקים בעבודות הדומות לאלו שבהן מועסקים החניכים שבתוכנית.
 - **מרבית הנשירה מתרחשת זמן קצר לאחר ההשמה.** 90% מהחניכים נושרים עד חצי שנה ממועד ההשמה (כ-30% בחודש הראשון ושיעור דומה בחודשים השני והשלישי והרביעי עד השישי).
 - הנושרים מקבלים הערכה יותר נמוכה בכל התחומים יחסית לעובדים.
 - בתחום השתלבות בעבודה (מוטיבציה, משמעת, שביעות רצון, והשתלבות חברתית) ההערכה המתקבלת נמצאת ברמה בינונית-גבוהה (3.68) ודומה בין המדריך למעסיק.
 - בתחום התפקוד בעבודה והתרומה (מקצועיות, תועלת, אחריות ועצמאות בעבודה), המדריך המלווה נותן הערכה מעל לבינונית (ממוצע 3.44) ואילו המעסיק הערכה בינונית (ממוצע 2.94).
 - המדריך המלווה מעריך את התאמת הנושרים לתפקידם ברמה בינונית-גבוהה (ממוצע 3.62) ואילו המעסיק ברמה נמוכה-בינונית בלבד (ממוצע 2.5).
 - 56% מהמדריכים המלווים ו-81% מהמעסיקים ציינו תפקוד לא מיטבי מסיבות שונות בקרב הנושרים. (אי התאמה התנהגותית, אי התאמה מקצועיות ופיזית וירידה במוטיבציה).
 - ל-10 חניכים (24%) ארעו אירועים חריגים (ע"פ המדריך המלווה) מרבית האירועים, היו קשורים לבעיות משמעת ומיעוטם לאלימות פיזית או/ו מילולית.
 - מרבית הסיבות לנשירה קשורות לחניך (אי התאמה לתפקיד, ירידה במוטיבציה אירועים חריגים) ולקושי להשתלב במקום העבודה (יחסי העובדים האחרים, סביבת עבודה לא מתאימה וכו').

- המדריך יפנה ל- 85% מהמעסיקים חניכים אחרים להשמה. ל-89% מהמעסיקים יש מוכנות לקבל חניכים במקום הנושרים.
 - 65% מהנושרים יופנו (ע"פ המדריך המלווה) למקומות תעסוקה אחרים.
7. בראיונות עומק שביצענו עם 10 מעסיקים עלו אי התאמה מקצועית (תפקוד לא מספק, אי התאמה לסוג העבודה, קושי להתרכז לאורך זמן) והתנהגותית כסיבות העיקריות לנשירה. סיבות התנהגותיות יכולות להיות: קושי בשמירה על לוח זמנים, חרדות, בעיות בשיתוף פעולה, קושי בהבנת "החוקים הבלתי כתובים", בעיות בהופעה חיצונית וכד' (רם, 1998). ממצאים דומים עלו גם בראיונות עם בעלי תפקידים ב-10 מע"שים ועם בעלי תפקידים בתוכנית.
8. ראינו איפוא כי מרבית הנשירה מתרחשת זמן קצר לאחר ההשמה. מרבית ההסברים לרמת ההתאמה הנמוכה של החניך לעבודה, קשורים לאי התאמה לתפקיד (מקצועית, התנהגותית, פיזית ומוטיבציונית) ולקושי להשתלב בסביבת העבודה. 35% מהנושרים לא יופנו בעתיד לתעסוקה אחרת. ממצאים אלו מצביעים כי **מיון החניכים לתוכנית** לא מצליח ליצור התאמה מספקת בין מאפייני החניך לדרישות התפקיד וסביבת העבודה. התאמה גבוהה בין דרישות וצרכי המעסיק לבין דרישות וצרכי העובד הינה חיונית להצלחת ההעסקה ולשביעות רצון גבוהה של שני הצדדים. כדי ליצור התאמה גבוהה בין שני הצדדים יש לבחון את העובד בתוך ההקשר של סביבת העבודה, לברר את מאפייני העובד (מאפייני אישיות, ערכים, יכולות ומיומנויות), לברר את הסביבה עימה יבוא באינטראקציה במקום העבודה ולברר את המאפיינים של אותה סביבת עבודה (Millward, 2005).
9. **אנו ממליצים על קבלת החלטות לגבי התאמת החניך במספר שלבים:**
- קביעת התאמה בסיסית של החניך (חניכים) ע"י איסוף מידע מצוות המע"ש ומקורות אחרים (משפחה הוסטל וכו') המידע צריך להתייחס למכלול הקריטריונים המופיעים בטפסי התוכנית (פעולות יומיומיות, יכולות תעסוקתיות, היבטים התנהגותיים, חברתיים, רגשיים, ויכולת לקבל שינויים ולהתמודד עם תסכול. בנוסף מוטיבציה של החניך ותמיכה של המשפחה צוות ההוסטל וכו').
 - לימוד מירבי של מקום העבודה המוצע (מאפייני התפקיד, סביבת העבודה וכו'). לפי מנדלר ונאון (2003) מומלץ לעשות זאת ע"י בניית ניתוח עיסוק לתפקיד המוצע.
 - התנסות של החניך במקום העבודה לזמן קצר תוך ליבון רצונותיו והתאמתו.
 - בחינה נוספת של התאמת החניך מול עבודה ספציפית ומול המידע שנאסף על מאפייני מקום העבודה ולקחי ההתנסות במקום (כולל הצורך **להכנה** יעודית מול מקורות קושי צפויים במקום העבודה החדש).
 - הגדרה ציפיות ברורה מול המעסיק (יכולות ומגבלות החניך, מאפייני התפקיד, הצורך בסבלנות ושמירת קשר שוטף בין המדריך למעסיק).

עם בחירת החניך המתאים לתפקיד וקבלת ההחלטה (בשיתוף עם האחראים עליו) על השמתו, יש להכשירו לתפקיד ולכישורי חיים נדרשים כמו: שימוש בתחבורה ציבורית, התנהגות חברתית נורמטיבית, עמידה בלוח זמנים וכד'. ההכשרה יכולה להתבצע קודם להשמה ו/או תוך כדי העבודה, כאשר לשתי שיטות אלה נמצאו השפעות חיוביות על העובדים (מכון גיאוקרטוגרפיה, 2007 ; מנדלר ונאון, 2003).

בנוסף, יש לערוך הכנה לעובדים האחרים במקום העבודה לקראת כניסתו של עובד עם פיגור שכלי, וכן חשוב לפתח רשת תמיכה עבור החניכים בעבודה ומחוצה לה- למשל ע"י איתור והכשרה של עובדים שיוכלו לסייע לחניך בעבודה, לתמוך ולחזק אותו על עבודתו (מנדלר ונאון, 2003).

10. ראינו כי התקופה הראשונה לאחר ההשמה הינה תקופה רגישה מבחינת החניך (מרבית הנשירות קורות בתקופה זו) בנוסף נוכחנו כי קיים פער בתפיסת החניך (לפחות בהיבט המקצועי – תפקודי) בין המדריך המלווה לבין המעסיק. מנתונים אלו **נגזר הצורך בליווי צמוד ובמעקב על החניך בתקופה זו.**

הליווי צריך לכלול הדרכה וסיוע בכל הקשור לתפקיד עצמו ולהתנהגויות הנדרשות בסביבת העבודה. בנוסף המדריך צריך להיות עם "יד על הדופק" מבחינת הרגשת החניך במקום. (כיצד מרגיש בעבודה, האם יש למי לפנות כשיש בעיה, יחסים עם עובדים אחרים מקורות קושי בפועל או בפוטנציאל) "יד על הדופק" צריכה להיות גם מול המעסיק על מנת לאתר מראש קשיים צפויים.

11. יש חשיבות **בתחקור שיטתי של הסיבות לנשירה** מנקודת מבט של החניך, המעסיק ותפיסת המדריך המלווה. בנספח ה' מוצג טופס לדוגמא המאפשר להערכתנו הפקת לקחים בזמן אמת. חשוב גם לתעד לקחים אלו לאורך זמן.

12. יש לחשוב כיצד לקלוט את הנושרים חזרה למע"ש חשוב להדגיש להערכתנו את ההיבטים הבאים:

- היתה פה התנסות וניסיון לשינוי שהם חיוביים בפני עצמם גם אם אין המשכיות במקום העבודה. גם מאי הצלחות לומדים ומתקדמים.
- (אם רלוונטי)- שיחה על כיווני פעולה להשמות אחרות בעתיד.
- המע"ש בכל מקרה מהווה "הבית שלך".

4.1.3 השתלבות החניך ותפקודו במקום העבודה

1. העבודות העיקריות אליהן הושמו החניכים הינן:

- מיון הרכבה ואריזה
- עובד כללי (עוזר כללי, עוזר מחסנאי, סידור וניקיון)
- עובדי מטבח (מסעדה מאפיה וכו')

מרבית העבודות פשוטות וחלקן דומה למאפייני העבודה במע"ש. הסיבה היא שקל יותר למצוא עבודות ברמת מיומנות נמוכה כמו ניקיון ואחזקה, וקשה יותר למצוא עבודות ברמת מיומנות גבוהה יותר כמו עבודה משרדית, עם קהל וכו' (מנדלר ונאון, 2003).

בראיונות עומק עם בעלי תפקידים במע"שים שהשתתפו במחקר הביעו חלק מהם הסתייגות מהשמת החניכים בעבודות פשוטות. המרואיינים היו רוצים לראות את החניכים מגיעים לעבודות ברמה קצת יותר גבוהה מזו הקיימת במע"ש.

2. קיימת שונות במספר שעות העבודה בחודש של החניכים שעברו השמה. 35% עד 100 שעות בחודש, לעומת 37% שעובדים 151 שעות או יותר. ממוצע שעות העבודה לחודש עומד על 121.2 שעות.

3. בתחום השתלבות בעבודה (מוטיבציה, משמעת, השתלבות חברתית ושיעור רצון) ויציבות בעבודה לאורך זמן, מקבלים העובדים כיום הערכה גבוהה ע"י המדריך המלווה והמעסיק. תחום תפקוד (מקצועיות, אחריות ועצמאות, ותרומה/ תועלת למקום העבודה) נתפס יותר נמוך משני התחומים האחרים. המדריך המלווה מעריך תחום זה ברמה קצת מתחת לגבוהה (3.83 בממוצע) ואילו המעסיק ברמה מעל לבינונית (3.44 בממוצע). החניכים העובדים נתפסים כמאוד מתאימים לתפקידם. ואמנם גם במחקרם של מנדלר ונאון (2003) נמצאה שביעות רצון גבוהה של המעסיקים מיכולותיהם של העובדים בעלי הפיגור (ליבסטר, 2003; מנדלר ונאון, 2003). עם זאת כ-20% מגלים תפקוד לא מיטבי בגלל סיבות הקשורות לעבודה להתנהגות או לירידה במוטיבציה.

4. המעסיקים (בסקר מעסיקים) מעידים על מוטיבציה גבוהה ללמוד ולעבוד, חריצות ואנרגיה טובה בקרב החניכים המועסקים. בנוסף לכל חניך יש את הקושי האישי שלו, אם זה קושי חברתי, פיזי וכו"ב.

המעסיקים מעריכים מספר היבטים כתורמים לתפקוד החניך בעבודה: מצד חניך, תכונות כמו-מוטיבציה, אחריות ויכולת לבצע את העבודה. מצד הסביבה במקום העבודה: יחס מיוחד, פתיחות, הבנה של המגבלות והרגישויות וקבלה, וכן עזרה לחניך במידת הצורך (למשל עזרה פיזית).

כאמור יש גם היבטים המקשים על החניכים והעובדים במקום העבודה. בשיחות עם המעסיקים הוזכרו: רגישות יתר לעיתים, וקושי לפרש נכונה את מעשי האחר, קושי בתקשורת עם הסביבה, קושי פיזי וכד'.

לסיכום נראה כי באופן כללי תפקוד החניכים הינו טוב ולשביעות רצון המעסיקים. עם זאת יש לקחת בחשבון מאפיינים יחודיים של החניך ולהתייחס אליהם בצורה מותאמת, כדי להפיק תועלת מיטבית.

5. 13 חניכים (15%) היו מעורבים באירועים חריגים (ע"פ דיווח המדריך המלווה), מרבית האירועים קשורים לבעיות משמעת ומיעוטם לאלימות מילולית או פיזית.

6. משכורות החניכים בתעסוקה הנתמכת גבוהות פי 5.1 מאשר המשכורות שקבלו במע"ש.
7. בקרב כ-90% מהחניכים חלו שינויים אישיים. מרבית השינויים כרוכים בהעצמה אישית, ובשביעות רצון בעבודה ובחיים. המעסיקים מדגישים בנוסף את ההשתלבות החברתית. דיווחים על שינויים מסוג זה קבלנו גם בראיונות עם מעסיקים ועם בעלי תפקידים במע"ש שהשתתפו במחקר.
8. מעניין לציין כי המשתנים מגדר, וותק העבודה ומספר שעות העבודה לא נמצאו קשורים לשאלות שעסקו בהשתלבות החניך ותפקודו במקום העבודה.
9. במע"שים גדולים (65 עובדים ומעלה) ובמע"שים השייכים לרשות המקומית מקבלים החניכים הערכה גבוהה יותר יחסית על תפקודם והשתלבותם בעבודה.
10. נראה איפוא כי התוכנית נחלה הצלחה בהיבטים שונים של השתלבות החניך ותפקודו במקום העבודה. חשוב להדגיש כי בתחום התפקוד מתקבלות הערכות יותר נמוכות מצד המעסיק בהשוואה למדריך המלווה. ממצא זה מחייב להערכתנו קשר שוטף עם המעסיק ע"מ "להקדים רפואה למכה" ולאחר מראש שינויים בתפקוד (אם אכן קרו).

4.1.4 תהליכי הטמעה

1. אחת מהמטרות החשובות של התוכנית הינה "הטמעה וביסוס השירות כחלק מרצף שירותי התעסוקה במע"שים בקהילה". לצורך קידום מטרה זו נבנה ספר נוהלים העוסק בתחומי הליבה של התוכנית. בכנס סתיו של השירות אמורים להתבצע חשיפה ודיון בנוהלי העבודה והשלכותיהם. הטמעת הנוהלים מתוכננת לביצוע בפיקוח המחוזי ובמסגרות עד סוף יוני 2010 (ע"י מנהל התוכנית).
2. מטרה נוספת הקשורה להטמעת התוכנית הינה פיתוח השירות במגזר הערבי. כדי לממש מטרה זו מועסק מדריך יעודי למגזר. היעדים שהוצבו במרכיב זה של התוכנית הינם:
- השמה של כ-15 חניכים במהלך הפעילות.
 - פיתוח השירות ב-3 מע"שים לפחות (כולל קליטה של מדריכים חדשים במסגרות).
- הפרוייקט במגזר מתמקד בעיקר ב-3 ישובים: טמרה, ראמה, וחורפיש. בחודשים הקרובים אמורה להתבצע הכשרה מיוחדת לאנשי מקצוע בתחום, ברשויות המקומיות במחוז הצפון, כחלק מרתימת הרשויות המקומיות לתוכנית.
3. בראיונות עומק עם בעלי תפקידים ברמות השונות אופיינו גורמים המעודדים את הטמעת התוכנית במע"שים או המעכבים אותה.

• עמדות ותפיסת עולם לגבי החניכים

- אמונה ביכולת החניכים להתקדם ולהתפתח מחוץ למסגרת המע"ש, לעומת דעה קדומה (גלויה וסמויה) המפקפקת ביכולת זו.
- אמונה שתעסוקה נתמכת עשויה לקדם את החניכים אישית, תעסוקתית, חברתית, ובהיבט של רמת ההשתכרות.
- חששות לבטחון האישי של החניך (נסיעות, ניצול, עבודה פחות טובה מזו שבמע"ש וכו').
- תפיסה כי לחניכים טוב במע"ש וחבל לעזוב "משפחה" ו"חממה" עבור משהו חדש ולא מוכר.

ממצאי המחקר הכמותי שבצענו מוכיחים כי החניכים שעברו השמה ועובדים כיום :

- השתלבו היטב במקום עבודתם (כולל חברתית).
 - מתפקדים מקצועית ברמה די טובה ותורמים למקום העבודה.
 - משתכרים פי 5 מהמשכורת שקבלו במע"ש.
 - מאופיינים ביותר העצמה אישית ושביעות רצון בחיים ובעבודה.
- גם לפי מנדלר ונאון (2003), חניכים המושמים בעבודה נתרמים בהיבטים רבים : רכישת הרגלי עבודה נאותים ומיומנויות יומיום, עלייה בדימוי העצמי ובבטחון העצמי, העלאת רמת עצמאותם ותפקודם, שיפור המוטיבציה לתעסוקה ועלייה ברמת שביעות הרצון.
- בראיונות עומק שעשינו עם בעלי תפקידים במע"שים עלה כי החששות לבטחון האישי של החניך התבדו וכי הליווי והמעקב הניתנים לחניך מאפשרים במרבית המקרים למנוע את התממשות חששות אלו. בראיונות גם עלה כי החזרתם של הנושרים מהתוכנית למע"ש לא נתקלת בבעיות מיוחדות.

• עמדות ברמת המע"ש וצוות העובדים

- המע"ש הוא גם מקום עסקי, קיים חשש כי עזיבת הטובים תפגע בקווי הייצור של המע"ש. קיימת תפיסה אחרת המניחה כי עזיבת הטובים תצמיח כוחות חדשים מתוך המע"ש שיחליפו את העוזבים, כך שהמע"ש לא יפגע.
 - חשש שעקב עזיבת חלק מהחניכים (הטובים) תצטמצם העבודה במע"ש, דבר שיביא לפיטורים של הסגל.
 - בחלק מהמקרים תופסים מנהלי המע"שים שהם אינם מתוגמלים באופן מספק על תוספת האחראיות והעבודה הכרוכים בתוכנית.
 - "שקט תעשייתי", לכולם נוח וסה"כ מרוצים, למה "לעשות גלים".
 - העדפה להעצים את התעסוקה המוגנת (שדרוג שכר, שיפור קווי יצור) במקום להשקיע בתעסוקה נתמכת.
 - התנגדות בשל החששות משינוי.
- (חשוב לציין כי קיימת שונות גדולה בין המע"שים בעמדות שהוזכרו).

במחקר הכמותי בדקנו בשאלה פתוחה מהן ההשלכות (אם היו) ליציאת החניך לתעסוקה נתמכת. מהממצאים עולה כי :

- לא נוצרה פגיעה במע"ש 58%
- יש פגיעה במע"ש 27%
- חל שיפור באווירה והעלאת המוטיבציה 15%

נראה איפוא כי מרבית ההשמות של החניכים לא פגעו כלל במע"ש. יתירה מזו במרבית המע"שים בהם דווחה פגיעה, מדובר היה בחניך בודד או שני חניכים מתוך מספר גדול יותר של השמות לגביהן לא דווחה כל פגיעה. בראיונות עומק עם בעלי תפקידים עלתה תופעה נוספת של פגיעה במע"ש. מדובר במדריך מצוות המע"ש המתפקד גם כמדריך מלווה בתוכנית וגם כמדריך צוות. במקרים כאלו היתה פגיעה מסויימת בעבודת המע"ש (כמו גם ביישום התוכנית). ביצענו ראיונות ב-10 מע"שים ששולבו בתוכנית. מהראיונות עלה כי במעגל של המע"ש והרשות המקומית **חל שינוי איטי והדרגתי בעמדות, לטובת התוכנית** (מנהל המע"ש, צוות המע"ש, חניכים, הורים ובעלי תפקידים ברשות). בראיונות עם בעלי תפקידי מטה ומפעילי התוכנית עלה כי לדעתם גיוס מנהלי המע"שים והמדריכים לתוכנית בחלק מהמע"שים **לא היה אופטימאלי**. יתכן וכניסת התוכנית היתה מהירה מדי לקצב ההטמעה הנדרש למע"שים דבר שהיה בעוכרי ההטמעה.

• היבטים אירגוניים

- מרבית הזמן התוכנית פעלה ללא תקצוב מתאים של מדריך מלווה מטעם משרד הרווחה.
- רמת ההפנמה כי מע"ש שיציע רצף שירותי תעסוקה (כולל תעסוקה נתמכת) יהיה יותר אטרקטיבי לקהלי היעד בקהילה.
- עד כמה שולבה הרשות המקומית בתוכנית.
- עד כמה חוברו המפקחים המחוזיים לתהליכי הטמעת התוכנית.
- עד כמה הופעלו בעילות מרכיבי התוכנית (מיון, הכשרה בחירת מדריך מלווה וכו').

4. משמעויות והשלכות

- יש לשדר מסר ברור מטעם משרד הרווחה לגבי חשיבות התוכנית. במהלך הפרוייקט נוצרה לעיתים תחושה בשטח כי התוכנית לא עומדת בראש סדר עדיפויות המשרד. הדבר בא לידי ביטוי בהעדר תקציב מתאים למדריך המלווה, ובשילוב חלקי בלבד של הפיקוח המחוזי בתוכנית (הפיקוח אמור להמשיך בליווי ובקרה על התוכנית כאשר הפרוייקט יסתיים, לשילובו החלקי יש איפוא מחיר)

- יש חשיבות רבה להתייחסות לתוכנית תעסוקה נתמכת כעובדה קיימת, המלווה בציפיות ודרישות מהמע"שים לביצוע איכותי שלה, כחלק משירותי המע"ש.
- בהירות המסר לגבי חשיבות התוכנית עשויה להתבטא בייזום תחרות חיובית בין מע"שים, ביצירת מסגרות של שיתוף, העברת ידע, ותמיכה בין בעלי תפקידים (פיקוח, מנהלי מע"שים, מנהלי תחום פיגור ברשויות המקומיות ומדריכים מלווים) ובקביעת השמת חניכים לאורך זמן, כאחד המדדים להערכת הצלחת המע"ש.
- הצלחת התוכנית במע"ש דורשת מחויבות מנהל המע"ש לתוכנית ותמיכתו במדריך המלווה.
- חייב להיות מדריך מלווה מתאים ויעודי לתוכנית בלבד. יש לערוך מיון קפדני לתפקיד המדריך המלווה, לתת לו הכשרה מתאימה ומקיפה (כפי שאכן מתוכננת להתבצע) וליווי של גורם מקצועי. מדובר בתפקיד מפתח בתוכנית, הדורש מיומנויות רבות, הבנה באוכלוסית בעלי הפיגור, בשיווק והסברה, שיקום תעסוקתי, אבחון וכיו"ב. ולכן חשוב לקבל לתפקיד אנשי מקצוע איכותיים בתקציב מתאים.
- ניצול מידע קיים לשיפור הטמעת התוכנית. (לקחים של מע"שים שהצליחו בתוכנית, ניתוח אירועים מהשטח, ספר הנוהלים, ממצאי המחקר הכמותי וכד')

4.1.5 קיימות התוכנית

1. הפרוייקט שם את תוכנית התעסוקה הנתמכת "על השולחן". עם סיום הפרוייקט, התוכנית תועבר לאחריות משרד הרווחה, עם תשתית טובה. נבנה תעריף חדש למדריך המלווה הנותן למע"ש יותר מוטיבציה כלכלית להשתלב בתוכנית. ספר התוכנית שבנייתו מסתיימת בימים אלו, מאפשר ליישם את התוכנית (גם למע"שים חדשים) כאשר התו"ל ברור. מתוכנן יום עיון להטמעת ספר השירות, והכשרה מקצועית למדריכים ותיקים וחדשים.
2. קיימות התוכנית, מושפעת מהתשתית בה עסקנו. בנוסף, נוצרה מודעות והיכרות עם התוכנית בציבור, כך שיש סיכוי לדרישה מהשטח (משפחות, הוסטל וכו') לפתוח עבור החניכים את האופציה של תעסוקה נתמכת ובכך לתמוך בקיימות התוכנית.
3. למרות האמור, בעלי התפקידים שרואינו מעריכים כי קיימת הטרוגניות בין המע"שים לגבי קיימות התוכנית. מע"שים שחוו הצלחה ביישום התוכנית ותופסים אותה כחשובה, פחות ייפגעו מסיום הפרוייקט. קיימות קשורה למחויבות של מנהל המע"ש, הרשות המקומית והפיקוח לתוכנית. קיימות קשורה גם לכ"א מתאים (מדריך מלווה מתאים ומתקצב).
4. התוכנית חייבת להיות דינאמית בהיבט של הצורך להגיע לחניכים נוספים (בתוך המע"ש, בקהילה ובקרב בוגרי ביי"ס לחינוך מיוחד). בנוסף, השיווק למעסיקים חייב להעשות באופן שוטף כדי לאתר מקומות תעסוקה מתאימים. החשש שעלה בראיונות היה שעם סיום

הפרוייקט, עשויים להיפגע התמיכה, הדרבון והדחיפה לעשייה, וכך בחלק מהמע"שים התוכנית תעבור להילוך איטי תוך "מנוחה על זרי דפנה" (שהושגו בעבר).

5. קיימות התוכנית תלויה כמובן גם במידת החשיבות שתינתן לתוכנית ע"י מנהל השירות החדש, ועד כמה המפקחים יירתמו לנושא (למרות העומסים המאפיינים את עבודתם).

6. מהראיונות עם בעלי התפקידים הקשורים לתוכנית עלה כי כ- 10 מע"שים מתוך ה- 25 שבתוכנית (לא כולל 3 המע"שים החדשים במגזר הערבי) ייפגעו עם סיום הפרוייקט (האטה, הקפאה, דעיכה). מרבית המע"שים שייפגעו מופעלים דרך רשויות מקומיות. קיימת גם הערכה כי הסיכויים די נמוכים שהתוכנית תורחב למע"שים חדשים שעדיין לא נכללו בה.

7. עד לסיום הפרוייקט מתוכנן-

- לסיים את ספר התוכנית, לקיים יום עיון להטמעת נוהלי התוכנית, לבצע הכשרה למדריכים מלווים (ותיקים וחדשים) ולבצע הכשרה בקרב בעלי תפקידים במחוז הצפון לצורך הטמעת התוכנית במגזר הערבי.
- מנהל התוכנית מבצע ויבצע בחודשים הקרובים חפיפה עם המסגרות ועם הפיקוח המרכזי. יעשה ניסיון להעביר מדריכים מחצי משרה למשרה מלאה (דרך השמת חניכים נוספים). מדריך מלווה במשרה מלאה חשוב מאד להתפתחות התוכנית, בנוסף תהליך מעין זה יוצר תחושה של הצלחה החשובה למחויבות לתוכנית. מנהל התוכנית מנסה לוודא כי בכל המע"שים מופעל התעריף החדש. בנוסף נבנה נוהל דיווח על התקדמות התוכנית (מושמים, נושרים, פוטנציאל קשים וכו'). דיווח כזה הכרחי בין השאר היות והתשלום למע"ש נקבע לפי מספר החניכים שהושמו ומשך הזמן שהם בעבודה במסגרת תעסוקה נתמכת (ללא פיקוח עלול להיווצר מצב בו מושמים ותיקים הופכים לתקופה קצרה "לנושרים" כדי להיות מושמים שנית עם תעריף מוגדל – חשש כזה הועלה באחד הראיונות).
- הודגש הצורך בקביעת תוכנית עבודה עם יעדים מדידים לכל מע"ש ומע"ש. תוכנית העבודה צריכה להעשות עם מנהל המע"ש תוך שילוב הפיקוח והרשות המקומית (לצורך התייעצות כיצד לעמוד ביעדים ואיזה סיוע נדרש).

8. בראיונות עם בעלי התפקידים ברמות השונות עלו מספר המלצות ברמת מטה המשרד, להן רלוונטיות לקיימות התוכנית לאורך זמן -

- העברת מסר חד משמעי בדבר חשיבות התוכנית הן למע"שים והן לרשויות המקומיות. איכות הפעלת התוכנית תהיה אחד הקריטריונים להערכת המע"ש (והיא תשולב ב- ISO במע"שים בהם הוא מופעל). ניתן לחשוב על תגמול מעשי (דרך פעילויות של קרן שלי"ם) ופסיכולוגי (תחרות בין מחוזות, תעודת הערכה וכו').
- העברת מסר ברור למפקחים כי פיקוח על תעסוקה נתמכת מהווה חלק מתפקידם ועל פיו הם מוערכים. יש להגדיר את תפקיד המפקחים בצורה ריאלית מול מרכיבים

אחרים בתפקידם ולתת להם את הכלים (חפיפה, הכשרה) לבצע את התפקיד. עם עזיבת הרכזים עשוי להיווצר בשטח צורך במילוי פונקציות של ליווי, חניכה ועזרה שסיפקו הרכזים. לכן, התפקיד של המפקחים צריך לכלול הן דחיפה לעשייה ובקרה והן תמיכה ועידוד.

- להפעיל מאמצי שיווק והסברה בקרב קהלי היעד של התוכנית (משפחות לאנשים בעלי פיגור שכלי, הוסטלים וכו') כדי ליצור יותר מודעות והיכרות עם התוכנית. מודעות כזו עשויה לעורר דרישה כלפי המע"שים מהשטח לפתוח ולפתח אופציות של תעסוקה נתמכת.
- מאמצי שיווק מרכזיים מול מעסיקים. הכוונה לפנייה שיטתית לרשתות וגופים גדולים על מנת ליצור הסכמה לשיתוף פעולה שיקל על השיווק בשטח. כיום מרבית מקומות העבודה שקלטו חניכים הינם עסקים קטנים מהמגזר הפרטי (מנדלר ונאון, 2003). במחקר שלנו נקלטו חניכים גם בעסקים בינוניים. עם זאת, לפי מחקר אמריקאי (Nietupski, 1996) עמדות חיוביות יותר כלפי העסקת עובדים בעלי מוגבלויות נמצאו דווקא בקרב בעלי עסקים גדולים. ייתכן ויש פוטנציאל רחב להעסקת חניכים בעסקים גדולים, אשר אינו ממומש כיום, עקב זמינותם הרבה יותר של עסקים קטנים, והקושי של מדריכים לפנות לרשתות גדולות (נדרש מהם לרוב לפנות להנהלת הרשת ולקבל הסכמה עקרונית והדבר מצריך זמן ומשאבים רבים יותר).
- ייזום פורום בהנחיית איש מקצוע לצורך הפקת לקחים ותמיכה הדדית. הפורום עשוי לכלול מנהלי מע"שים, מדריכים מלווים וראשי תחום פיגור ברשויות.
- יצירת שיתופי פעולה בין מספר מע"שים על בסיס גיאוגרפי. לגודל יש יתרון הן במאמצי שיווק ממוקדים והן באיתור מספר רב יותר של חניכים מתאימים.
- חשוב ליצור כתובת מקצועית ברמת המטה. לכתובת זו מספר פונקציות:
 - ← יצירת תמונת מצב תקופתית על מצב התוכנית לאור נתונים שידווחו מהשטח.
 - ← איתור בעיות וקשיים ומתן מענה בזמן אמת.
 - ← כתובת לשאלות עקרוניות שעשויות להגיע מהשטח.

9. יש חשיבות למעקב (או מחקר) מבוסס נתונים, על מצב התוכנית לאחר סיום הפרוייקט. כפי שראינו קיימות התוכנית איננה מובנת מאליה ותמונת מצב תקופתית תאפשר מענה לקשיים והכוונת התוכנית לפעילות יעילה לאורך זמן

4.2 תהליכי איתור, השמה, הכשרה, ליווי ומעקב אחרי משתקמים

4.2.1 איתור ומיון

1. בפרק הקודם ראינו עד כמה חשובים איתור ומיון נכונים לתוכנית. הערכנו כי חלק מהנשירה נובע מאי יצירת התאמה מספקת בין מאפייני החניך לבין דרישות התפקיד וסביבת העבודה.
2. איתור ואבחון חניכים פוטנציאליים מתוך המע"ש ליציאה לעבודה, וכן התאמת חניך לתפקיד ספציפי, הינם שלבי מפתח בהשמה מוצלחת. ממצאים הקשורים לנשירה מצביעים על כך שישנו קושי באיתור, אבחון והתאמת החניכים לעבודה. על כן, יש לתת דגש על נושא האבחון וההשמה בתהליך הכשרתם של המדריכים, ע"י גורם מקצועי בתחום תעסוקה. יש לשאוף לשימוש בכלי אבחון אחידים במסגרת התוכנית, ולספק למדריכים כתובת מקצועית לצורך התייעצות בנושא.
3. חשוב להגדיל את מרחב המיון, כלומר, לאתר מראש מספר חניכים בעלי פוטנציאל כללי לתוכנית, ומתוכם למצוא את היותר מתאים לתפקיד שאותר.
4. איתור החניכים לתוכנית ייעשה כמובן מתוך המע"ש עצמו אך גם מאנשים בעלי פיגור שכלי הנמצאים בקהילה ומבוגרי ב"ס לחינוך מיוחד.
5. מהמחקר הכמותי עלה כי המלצת צוות המע"ש הינה השיטה היותר שכיחה לקביעת התאמת החניך לעבודתו. בחלק מראיונות העומק עם בעלי תפקידים ברמות השונות, עלתה השאלה האם באמת מומלצים לתוכנית החניכים המתאימים ביותר, או שמא צוות המע"ש מעדיף משיקוליו שלו להמליץ על חניכים פחות טובים (יחסית).
6. גיוון מקורות האיתור עשוי ליצור מצב בו על חלק מהחניכים אין מספיק מידע. חשוב איפוא להשלים את ההיכרות עם החניכים דרך:
 - איסוף מידע ממקורות שונים (רווחה, הוסטל, הורים).
 - תצפית במע"ש על החניך לתקופה מוגדרת.
 - התנסות במקום העבודה המלווה בתצפית ובמעקב של המדריך, כדרך להיכרות ומיון החניך.
- בנושא זה ישנה חשיבות גדולה לתיעוד כל המידע על החניך וכל המידע המצטבר תוך כדי תהליך, בתיק האישי של כל חניך במע"ש. כמו כן מומלץ לבנות עם כל חניך תוכנית להעסקה אשר תתועד בתיק האישי ותכלול יעדים אישיים ולו"ז לביצוע ומעקב.
7. אנו ממליצים על בחינת התאמת החניך בשלבים. תחילה לקבוע את התאמתו הכללית לתוכנית (בהיבטים תעסוקתיים, התנהגותיים, אישיותיים וכו') ואח"כ לבחון התאמה מול דרישות תפקיד ספציפי. חשוב גם לבחון עד כמה לחניך ברור לאיזה סוג תפקיד הוא מגיע ועד כמה המוטיבציה שלו להשתלב בתוכנית ובתפקיד נתון יציבה.

לפי מנדלר ונאון (2003) יש לגבש קריטריונים לבחירת האנשים המתאימים לצאת לעבוד, כמו: הערכת תפוקה מוקדמת, העדר בעיות התנהגות, מידת עצמאותו להסתדר בכוחות עצמו בתחבורה ציבורית ומוטיבציה של האדם ומשפחתו לעשות שינוי.

8. חשוב לשלב את האיתור הבסיסי לתוכנית בתוך תהליכי העבודה הקיימים במע"ש. לדוגמה, לשלב בהערכה השנתית גם את מידת התאמת החניך ליציאה לעבודה נתמכת.

4.2.2 השמה

1. במחקר הכמותי מצאנו כי ב- 72% מהמקרים התפקיד אליו הושם החניך היה קיים כבר מקודם, ואילו ב- 28% מהמקרים נבנה התפקיד במיוחד עבור החניך. כמעט בכל המקרים הוגדר איש קשר/ חונך עבור החניך שעבר השמה.

2. בראיונות העומק עם בעלי תפקידים במע"שים וברשויות, עלה הנושא של השמה קבוצתית. היתרונות של השמה כזו הינם: הסתגלות מהירה יותר לעבודה, מקל על השתלבות חברתית, ומקל לוגיסטית על המדריך. החסרונות העיקריים הינם: שינוי קטן לעומת המע"ש, פוגע בהשתלבות חברתית עם העובדים הרגילים ופוגע בהעצמה האישית. הוצע לשלב השמה פרטנית עם קבוצתית. כלומר, אם ניתן, להוציא מספר חניכים למקום עבודה אחד, אך להעסיק אותם בתחנות עבודה שונות באותו מקום.

3. במספר ראיונות דובר גם על הצורך לבחון השמה חלקית של החניך. כלומר, בהיקף משרה מסויים, החניך יעבוד בתעסוקה נתמכת על יתרוניתה (העצמה אישית, קשר עם סביבה רגילה, משכורת גבוהה יותר). ביתר הזמן, החניך יהיה במע"ש על יתרוניתו (תמיכה, משפחתיות וכו').

4.2.3 הכשרה והכנה

1. במחקר הכמותי מצאנו כי 30% מהחניכים עברו הכנה או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד. חניכים שעברו הכנה כזו קיבלו חוות דעת גבוהה יותר במספר היבטים בהשוואה לחניכים שלא קיבלו הכנה או הכשרה לקראת ההשמה. ההכנה ב- 54% מהמקרים נעשת במקום העבודה (למידה עם המדריך, משוב על העבודה, תרגול מצבים, הסבר על התפקיד יחד עם המעסיק וכו'). ב- 35% מהמקרים ההכנה נעשת במע"ש ומתבטאת בהכנה ובשיחות לקראת היציאה.

לפי מנדלר ונאון (2003), לשתי שיטות אלה נמצאו השפעות חיוביות על העובדים.

2. בהכנה לתוכנית נעשית בד"כ אבחנה בין הכשרה כללית לבין הכשרה ייעודית לתפקיד. בחלק מהמע"שים מועבר לחניכים קורס הכנה לעבודה נתמכת ביחידה להדרכה תעסוקתית. בקורס החניכים לומדים מהי עבודה נתמכת, מה מטרותיה, מה המשמעות של מעסיק, כיצד יש להתנהג בעבודה נתמכת, וכד'. כמו כן, עוסקים בכללי בטיחות, הפחתת

חרדות וכד'. כאמור, הכשרה כזו, או הכשרה מסוג "כישורי חיים" לא מתקיימת בכל מע"ש, בין היתר בשל היעדר כוח אדם לכך. הכשרה כללית נוספת ניתנת בתחום נסיעה והתניידות עצמאית של החניך. בהכשרה מסוג זה החניך לומד תוך ליווי, היבטים של כללי תנועה, חציית כבישים, נסיעה באוטובוסים ועוד.

במע"ש רחובות מדווח על עבודה קבוצתית עם חניכים מושמים בטרם התחילו לעבוד. מדובר על 12 מפגשים עם הקבוצה בהם התאמנו על סימולציות של סיטואציות במקום העבודה, סיטואציות חברתיות, נעשתה הכנה ליציאה, דיברו על חששות, עבדו על כל ההיבטים של יציאה לתעסוקה- איך להיראות, מה לעשות כשכועסים, מה צריך לדעת כשנכנסים לעולם העבודה, למה חשוב להגיע נקי, מה עושים כשחולים ועוד. מאחר ולא כולם ורבליים נעשה שימוש גם בהמחשה של תמונות. בחלק מהמע"שים מועברת גם הדרכה לחניכים שהחלו לעבוד. אחת לשבוע נפגשת קבוצת חניכים שעובדים בחוץ למפגש תמיכה. במפגש זה דנים בדילמות, מעלים קשיים (בתחום החברתי, מיני ועוד), תומכים אחד בשני, מלבנים דברים הקשורים במעסיקים (למשל, הצבת גבולות) וכד'. המפגשים מאפשרים למע"ש לשמר את החניכים ולתמוך בהם.

3. מפגשים מעין אלו מאד מומלצים. חשוב להדגיש כי מלבד ההכנה וההכשרה לקראת היציאה לעבודה ניתן לנצל את המפגשים גם ככלי מיוני לבחינת יכולות ומוטיבציות של החניכים.

ניתן לבצע הכשרות למספר חניכים ממע"שים שונים על מנת לחסוך בעלויות.

4. במקרה של חניכים עם בעיות התנהגות, נבנית עבורם תוכנית פרטנית למזעור הבעיה בד"כ בשיתוף עם ההורים.

5. הכשרה ייעודית לתפקיד נעשית בד"כ במקום העבודה, אך במקרים מסויימים יכולה להעשות גם במע"ש (על מדגמי עבודה).

6. עלה גם הרעיון להכשרה מקצועית של החניכים במספר מקצועות בהם בד"כ מושמים חניכים במסגרת התוכנית. הכשרה כזו מאפשרת קיצור תהליכים כאשר מאותר תפקיד רלוונטי.

4.2.4 ליווי ומעקב

1. ליווי ומעקב הינם מרכיב מאד משמעותי לתפקוד החניך והשתלבותו במקום העבודה. למרכיב זה משנה חשיבות בתקופה הראשונה בעבודה, בה מתרחשת מרבית הנשירה.

2. הליווי והמעקב משפרים את תפקוד החניך (דרך משוב והנחיה), מאפשרים הסתגלות טובה יותר, ונותנים לחניך את ההרגשה שתמיד יש לו כתובת לסיוע ובמקרה הצורך יש לו לאן לחזור.

3. הליווי והמעקב מאפשרים גם למעסיק לפנות למדריך ולהסתייע, ולמדריך המלווה להכיר את איש הקשר וסביבת העבודה ולהנחות אותם בקשר שלהם לחניך. יתירה מזו, ראינו במחקר הכמותי כי קיים פער בין המדריך למעסיק בתפיסתם את החניך בהיבט המקצועי. "יד על הדופק" מאפשרת הקדמת רפואה למכה ומניעת המצב מהדרדרות.

4. המשך הליווי לאורך זמן מהווה שמירה על החניך מניצול, בידוד חברתי וכד'. לפי אשורי (2001), במידה והליווי מפסיק לאחר תקופה מסוימת, לחניך אין יותר דמות אליה יכול לפנות במידה ומתעוררות בעיות, והדבר מוביל לעיתים קרובות לעזיבת מקום העבודה. לכן, גם אם אינטנסיביות הליווי באופן טבעי יורדת לאחר תקופה מסוימת של החניך במקום העבודה, יש לשמור על רמת ליווי שתאפשר זיהוי בעיות מוקדם ו"יד על הדופק" מצד המדריך המלווה.

5. חשוב לשמור על קשר שוטף (העברת מידע הדדית על מצב החניך וכו') עם הנפשות הפועלות (הורים/ אפוטרופוס, הוסטל וכו').

4.3 איתור מקומות עבודה ופיתוח קשרי מעסיקים

4.3.1 מאפייני המעסיק האופטימאלי

1. במחקר הכמותי מצאנו כי החניכים העובדים בתוכנית מועסקים במפעלים עם מגוון של תחומי עיסוק. התחומים היותר שכיחים היו: מפעלי מזון ומוצרים נלווים ואוכל ומסעדות. מצאנו גם כי מחצית מהחניכים מועסקים במפעלים קטנים (עד 10 עובדים). קרוב לשליש מועסקים במקומות עם מעל ל- 20 עובדים.

2. עפ"י מנדלר נאון (2003) מרבית מקומות העבודה שקלטו עד כה חניכים הם -

- עסקים מהמגזר הפרטי.
- עסקים קטנים יחסית.
- עוסקים בתחומי עיסוק כמו: שירותים למשק בית, שירותי בריאות רווחה וסעד, מינהל ציבורי ותעשייה. החניכים מועסקים בהם בתפקיד בעל רמת מיומנות נמוכה, כמו ניקיון, אריזה, עבודה במטבח, גינון, מכבסה ועוד. ישנו קושי להשיג הסכמת מעסיקים להעסקת אדם עם פיגור שכלי בתפקיד עם רמת מיומנות גבוהה יותר, כמו עבודה משרדית קלה, עבודה מול קהל וכד'.
- מקום עם מוכנות להעסקה של חניך אחד או שניים. מכאן, שפשוט יותר למצוא מקום עבודה להשמה פרטנית לעומת מקום עבודה לקבוצת חניכים.

3. בראיונות עומק עם בעלי תפקידים במע"שים וברשויות עלו מספר קריטריונים לבחירת מעסיק -

- מעסיק אשר יש לו צורך אמיתי בעובד!

- מעסיק שמעסיק/ העסיק בעלי מוגבלויות, יהיה בד"כ נכון יותר לשתף פעולה ולהסכים להעסקת חניך.
 - מיקום העסק מתאים להגעה עצמאית של החניכים.
 - מקום המספק עבודה המתאימה לרמת החניכים.
 - בחירת מקום עבודה עם סביבת עבודה מותאמת לחניכים (לא מסוכנת, אין מאפיינים חריגים כמו רעש חזק, ריח...).
 - מקום בו ישנו איש קשר האחראי על החניך, מבין את צרכיו ומתווך בין המדריך, החניך והמעסיק.
4. בחנו באותם ראיונות מה נתפס בעיני המרואיינים כמעסיק מוצלח. להלן עיקרי התשובות:
- מעסיק (או איש מטעמו) אשר נמצא בקשר שוטף ומשתף עם המדריך, מעלה בעיות וקשיים, מגלה עניין ורצון להצלחת שילוב החניך במקום העבודה.
 - מעסיק שמתנהג בהוגנות עם החניך, לא מנסה לנצלו בעבודה, משלם משכורת בזמן.
 - מעסיק המחויב ומגויס לטובת הפרויקט ומאמין בו.
 - מעסיק המגייס את שאר העובדים כדי ליצור הסתגלות מיטבית של החניך.
 - מעסיק אשר יודע להגדיר לעצמו מה הוא מצפה ורוצה מהחניך, יודע להתאים את העבודה לחניך, בעל יכולת להכיל את החניך ולהגדיר את צרכיו במדויק.

4.3.2 גורמים מעודדים ומעכבים היענות מצד המעסיקים להעסקת אדם עם פיגור שכלי

1. גורמים מעודדים

מתגובות והיענות של מעסיקים לנושא (דגני ודגני, 2007 : ראיונות בעלי תפקידים, -2008, 2009), עולים מס' גורמים מעודדים להסכמתם של אלה להעסיק בעלי פיגור שכלי :

*** חשיפה והיכרות**

- מודעות למוגבלויות והיכרות עם אנשים בעלי מוגבלות.
- חשיפה לעבודה עם אנשים בעלי מוגבלויות. מעסיקים שהעסיקו בעבר אדם עם פיגור שכלי מודעים לתרומה הפוטנציאלית ונוטים להסכים ביתר קלות.

*** שיקולים חברתיים- רגשיים – תרומה לקהילה**

- אכפתיות, מודעות ומעורבות חברתית, אמפתיה לבעלי המוגבלויות, מחויבות מוסרית ורצון לתרום לקהילה.
- מעסיקים הסבורים כי העסקת אנשים עם מוגבלות תתרום למקום העבודה מבחינה חברתית.
- מעסיקים הסבורים כי במקרה שאחד מעובדיהם יהפוך למוגבל, הם יעשו מאמצים להשאירו בעבודה.

*** שיקולים כלכליים- עסקיים**

- מבחינה כלכלית ההעסקה הרבה פעמים כדאית למעסיקים, שכן הם מקבלים תפוקה הקרובה לתפוקתו של עובד רגיל ומשלמים הרבה פחות.

- מאפשר להוריד עבודה שוטפת מעובדים אחרים ולרכז אותה אצל החניך המועסק.

2. גורמים מעכבים

*** חוסר מודעות ומידע**

- חוסר מודעות ליכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות.
- חוסר מידע לאן לפנות בכדי להעסיק אנשים עם מוגבלות.

*** פגיעה בעבודה- אי התאמה למקום העבודה**

*** קושי פסיכולוגי**

- קושי פסיכולוגי להתמודד עם בעלי המוגבלויות ואי רצון להשקיע אנרגיה בהתעסקות עם העסקתם של אלה.

*** בעיות משפטיות/ מנהלתיות**

- חשש כי במצב של פיטורין של בעל המוגבלות, יפגע המעסיק, למשל ע"י ביקורת מצד התקשורת.
- חשש מתביעות, הוצאת כסף נוסף, הוצאות כמו ביטוח לאומי ומיסים. חששות אלה מביאים את המעסיקים לעיתים לבקש שהמע"ש יירשם כמעסיק כדי להימנע מתוצאות שליליות (דבר שכמובן איננו חוקי).

3. במחקר הכמותי בדקנו האם היו חששות והתנגדויות להעסקת החניך, ואם כן- מה אופיין. הבדיקה נעשתה מזווית ראייה של המדריך המלווה ושל המעסיק. מהמחקר עולה כי המעסיקים מדווחים על יותר חששות מאשר המדריך המלווה (80% לעומת כ-40%). חששות המעסיק קשורות בעיקר למאפייני החניך הפוטנציאלי (אופי העובד, בעיות תקשורת, התנהגות וכו').

4. בסקר בקרב המעסיקים שביצענו במסגרת המחקר, עלו הגורמים הבאים כגורמים מעכבים:

- קושי בהתאמה בין החניך למקום העבודה.
- נדרשת הרבה התעסקות, סבלנות ותשומת לב מצד המעסיק ברמה היומיומית.
- תפוקה נמוכה, קצב עבודה איטי.
- קושי להתמודד לעיתים עם המאפיינים הייחודיים של החניכים. למשל, אם לא יודעים קרוא וכתוב, רגישויות וכעסים שלהם המביאים למצבים לא צפויים עבור המעסיק, לא יכולים לעשות דברי מסובכים, צריך להציב להם גבולות וכד'.

4.3.3 דרכי שכנוע מול המעסיק

1. במחקר הכמותי מצאנו כי המדריך המלווה מדגיש בדרכי השכנוע שלו פתרונות "טכניים" (תקן, יחסי עובד- מעביד וכו') והיכרות עם החניך בעבודה. המעסיק לעומת זאת מדגיש את ההיכרות עם החניך בעבודה ואת התרומה החברתית כפקטורים חשובים בשכנוע.

2. לפני פגישת/ פגישות השכנוע עם המעסיק חשוב ללמוד כמה שיותר על מקום העבודה ולזהות את צרכי המעסיק.

3. בפגישת השכנוע מדריך- מעסיק, צריכים לעלות את ההיבטים הבאים :

- הצגה עצמית ויצירת קשר אישי עם המעסיק.
- הסברה מהי אוכלוסיית בעלי הפיגור ומהי תעסוקה נתמכת. מסרים אלו משלבים מידע עם חיבור רגשי לנושא (ניתן להעביר את המידע למעסיק לפני המפגש, כהכנה לקראת הפגישה).
- הצורך של המעסיק בעובד (ליבון הנושא, האם קיים צורך, האם צריך לבנות תפקיד עבור החניך וכו').
- יצירת ציפיות ריאליות (יכולת החניך, רגישויות ומגבלות, הצורך בסבלנות עד להסתגלות העובד וכו').
- טיעונים חברתיים- רגשיים
- הפחתת חששות – הדגשת הליווי של המדריך לתקופת זמן נדרשת, דגש על זמינותו וביסוס קשר שוטף להמשך.
- הצעה למפגש עם החניך להיכרות הדדית. ניתן גם להציע תקופת התנסות קצרה המשמשת גם למיון וגם להיכרות הדדית.
- הסבר על תהליך ההשמה (אבחון תמי"ת, שכר וכו').

4.3.4 כיצד ניתן להגביר את היענות המעסיקים ?

1. חשיפה, מידע והסברה

- הגברת החשיפה והמודעות של מעסיקים לאנשים עם מוגבלויות, כולל יכולותיהם התעסוקתיות. דרך אחת לעשות כן היא ע"י עריכת סיור למעסיקים במע"ש עצמו, מתן הסברים והיכרות אישית עם האוכלוסייה במקום.
- סיפוק מידע באשר לתהליך ההעסקה של אנשים עם מוגבלות, מיהם הגורמים המטפלים בנושא ולאן ניתן לפנות בעת הצורך, פרסום ושיווק של דרכים ליצירת קשר, טלפונים וכו'.
- עריכת השתלמויות, ערבי הסברה וכו' למעסיקים פוטנציאליים.

מדובר פה בפעילות ברמה הארצית, המחוזית והמקומית. לדוגמא :

- פנייה למנהלי רשתות גדולות לשיווק התוכנית (רמה ארצית או/ו מחוזית).
- מכתב שיווקי למנהלי עסקים שהוגדרו כמתאימים ממנהל בכיר במשרד התמי"ת או הרווחה.
- קישור בין מעסיקים עם ניסיון בהעסקת אנשים בעלי פיגור שכלי לבין מעסיקים פוטנציאליים.

2. העצמת אטרקטיביות ההשמה

- הדגשת צורך אמיתי ותועלת כלכלית עסקית.
- מיון והכנה אופטימאליים של חניכים – הלימה בין מאפייני החניך לבין התפקיד וסביבת העבודה.
- ביסוס תנאים אופטימאליים עבור המעסיק-
 - ליווי ומעקב של המדריך המלווה.
 - הקלה בהיבטים שונים (קשר עם ההורים, גמישות בשעות העבודה, קשר נדרש עם משרדי ממשלה וכו').
 - עבודה מול שותפי התפקיד (עובדים אחרים במקום) של החניך ליצירת אווירה נאותה.

3. הטבות למעסיקים אנשים בעלי פיגור שכלי

- הטבות שונות (סמליות- פסיכולוגיות) וכלכליות "שימחישו" למעסיק את חשיבות פעילותו. דוגמא להטבה כלכלית: הנחה בארנונה, סיוע בפרסום/ שיווק העסק. הטבה פסיכולוגית יכולה להתבטא במכתב הוקרה מראש העיר, בערב הוקרה וכד'.

5. ביבליוגרפיה

- אזרחי י., ורוזינר א. (2002). הערכת תהליך האבחון, השיקום וההשמה של קרן "רשת מרכזי אבחון ושיקום". מרטנס – הופמן, יועצים לניהול בע"מ, עבור משרד העבודה והרווחה.
- אשורי, מ. (2001). עבודה בשוק החופשי או במפעל מוגן? עמדות עובדים במע"ש ובשוק החופשי ומעבידים של אנשים עם פיגור שכלי. מתוך האתר הישראלי לפיגור שכלי – www.pigur.co.il.
- טבקמן, מ. ופלדמן, ד. (2006). מדריך למעסיקים אנשים מוגבלים בשוק העבודה. מתוך האתר לאנשים עם צרכים מיוחדים - <http://www.be-portal.org/htmls/integration-guide2.aspx?c0=18308&bsp=18391&bss333=18391>
- טובול, א. (1997). עמדות מעסיקים לגבי העסקת עובדים בעלי פיגור שכלי בעבודות בשוק החופשי – עבודת מוסמך. האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית.
- ליבסטר, י. (2003). אנשים עם פיגור שכלי בשוק העבודה ותפקיד הריפוי בעיסוק בהשתלבותם. סמינר אינטגרטיבי, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- מנדלר, ד. ונאון ד. (2003). הערכת תוכנית של תעסוקה נתמכת לאנשים עם פיגור שכלי המופעלת בידי אלוני ירושלים. גוינט – מכון ברוקדייל ירושלים, עבור האגף לטיפול באדם המפגר במשרד הרווחה וקרן "שלם".
- רם, א. (1998). תעסוקה מוגנת ותעסוקה נתמכת לאנשים עם אוטיזם. מתוך אתר אלו"ט – www.alut.org.il.
- Griffin, D. K. (1996). A Comparison of Self-Esteem and Job Satisfaction of Adults with Mild Mental Retardation in Sheltered Workshops and Supported Employment. *Journal of Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*
- Millward, L. J. (2005). *Understanding occupational & organizational psychology*. Sage: London.
- Nietupski, J. (1996). Employer Perceptions of the Benefits and Concerns of Supported Employment. *Journal of Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*
- האתר הישראלי לפיגור שכלי - www.pigur.co.il
- אתר ה- DSA האוסטרלי - <http://www.dsa.org.au/Page.aspx?element=46&category=21>
- כתבה באתר YNET על סקר שנערך ע"י התמ"ת, 2009 - <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3738653,00.html>
- מכון מחקר גיאוקרטוגרפיה (2007). עמדות מעסיקים כלפי העסקת אנשים עם מוגבלות. מתוך - <http://www.be-portal.org/Media/Docpps/עמדות20מעסיקים20בישראל20לגבי20העסקה>

6. ספח'א

נספח א'

רשימת המכרואיינים

בעלי תפקידים – מטה

משרד הרווחה

מרים כהן – מנהלת השירות לטיפול בקהילה (2 ראיונות)
דני כץ – המפקח הארצי על תעסוקה ומע"שים (2 ראיונות)

תב"ת

אלי בנטאטה – ראש תחום צעירים ונכים (2 ראיונות)
עינת מסטרמן – מנהלת תוכניות תעסוקה לצעירים ואנשים עם צרכים מיוחדים (2 ראיונות)

קרן "שלם"

ריבה מוסקל – מנכ"לית קרן "שלם" (2 ראיונות)
שרון גנות – רכזת פיתוח כ"א מחקר וטכנולוגיה (2 ראיונות)

אלווין ישראל

מרגלית פילר – מנהלת השיקום (2 ראיונות)

המנהל הארצי של התוכנית ורכזי/ רכזות התוכנית

רוני בר אברהם – מנהל התוכנית (3 ראיונות)
מרגלית פלקס – רכזת מחוז צפון (2 ראיונות)
אלון יעקובסון – רכז מחוז מרכז (2 ראיונות)
נורה קיבלוביץ – רכזת מחוז דרום-מרכז (2 ראיונות)
דורית עבדו – רכזת מחוז דרום (2 ראיונות)

פיקוח מחוזי משרד הרווחה

הדס אביסדריס – מרכזת השירות מחוז מרכז
סילביה אוחיון – מפקחת מחוזית מחוז מרכז
יוסי בינמו – מרכז השירות מחוז צפון
נהאי בשארה – מפקחת מחוזית מחוז צפון
מוחמד סכניני – מפקח מחוזי מחוז דרום

עמותת צ'יימס

חבצלת עמרמי – מנהלת תחום התעסוקה בעמותת צ'יימס

מע"שים**מחוז צפון****אום אל פאחס**

איברהים אגבריה – מנהל המע"ש
מחמוד מחמיד – מדריך תעסוקה נתמכת

חדרה

שמעון כלפון – מנהל המע"ש
רפי ברו – מדריך תעסוקה נתמכת
דניאלה שטיינר – עו"ס

טירת הכרמל

אורלי קלומיטי – מנהלת המע"ש
אלי בסטקר – מדריך תעסוקה נתמכת

מחוז מרכז**כפ"ס**

דוד שבלב – מנהל המע"ש
מקסים טפירו – מדריך תעסוקה נתמכת

נתניה

טוני מנחם – עו"ס
מיכל קופרמן – מדריכת תעסוקה נתמכת
קלרה חן – רכזת תחום פיגור

חולון

שרון עמית – מנהלת המע"ש
חיה פישגרונד – ראש צוות שיקום
הילה מידן – עו"ס
מיה בללי – מדריכת תעסוקה נתמכת

רחובות

דורית בובליל – מנהלת המע"ש
 רבקה שטאובר – מנהלת מחלקת נכויות
 ירדנה טרבלסי – רכזת תחום פיגור
 פבלו פרידלנדר – מדריך תעסוקה נתמכת

מחוז דרוםאשדוד

בטי נאור – מנהלת המע"ש
 נעמי פלמון – מנהלת תחום שיקום
 עינת טוויטו – מדריכת תעסוקה נתמכת
 פאני מלכה – עו"ס

קרית גת

אבשלום מעוז – מנהל המע"ש
 חנה שנקר – מדריכת תעסוקה נתמכת

קרית מלאכי

אבי ארז – מנהל המע"ש
 רפי אילו – מדריך תעסוקה נתמכת
 שלומית קלצהנדלר – רכזת תחום פיגור

נספח ב'
כפי האחקר

דף לראיון עם בעלי תפקידים בתעסוקה נתמכת *

1. תפקיד המרואיין

רקע קודם, ותק בתפקיד והקשר לתוכנית.

2. הרציונאל מאחורי התוכנית

"אני מאמין", מטרת ויעדים, ייחודיות התוכנית.

3. תהליכי ניהול בתוכנית

- ממשק בין שותפי התפקיד
- רמת מטה (רווחה, תב"ת, קרן שלם ואלווין).
- רמת שטח (פיקוח מחוזי, רכזי התוכנית, מעי"שים והרשות המקומית).
- ייבדקו: חזון משותף, דגשים, תיאום, העברת מידע וכד'.
- עבודה מול תוכנית עבודה (יעדים, לוי"ז וכד').
- חשיפה, פרסום ושיווק התוכנית (מעבר לרמה המקומית).
- ועדת היגוי ארצית (תכיפות מפגשים, מי משתתף ותרומה).
- יצירת שיתופי פעולה רלוונטיים (גורמים בקהילה, דיור חוץ ביתי, ביי"ס לחינוך מיוחד וכד').
- תיעוד, דיווח, מעקב ובקרה
- מאפיינים, האם מספק.
- האם נעשה שימוש מושכל במאגר הנתונים של תב"ת.
- "כלי עבודה" קיימים ונדרשים.
- הזרמת מידע הדדית והפקת לקחים בזמן אמת.
- קיימות התוכנית לאורך זמן.
- הכשרה וליווי מקצועי (רכזי התוכנית ומדריכים מלווים).

4. תהליכי הטמעה של התוכנית

- גורמים מעודדים ומעכבים בהטמעת התוכנית.
- שינויים (אם חלו) בעמדות של הנפשות הפועלות כלפי התוכנית וכלפי עצם העסקת בעלי פיגור שכלי בתעסוקה נתמכת.
- המלצות לשיפור.

5. איתור, מיון, השמה, הכשרה, ליווי ומעקב משתקמים

- נקודות חוזק ותורפה בתהליך.
- המלצות לשיפור.

6. איתור מעסיקים

- גורמים מעודדים ומעכבים ברתימת המעסיקים לתוכנית.
- המלצות לשיפור.

7. קריטריונים להצלחה

- ברמת החניך.
- ברמת המע"ש.
- ברמה הארצית.

8. לקחים והמלצות

* הדגשים בראיון הותאמו למאפייני בעל התפקיד המרואיין.

דף לראיון עם בעלי תפקידים במע"ש וברשות המקומית

1. תפקיד המרואיין

רקע קודם, ותק בתפקיד והקשר לתוכנית.

2. הרציונאל מאחורי התוכנית

"אני מאמין", מטרת ויעדים, ייחודיות התוכנית, שוני לעומת המצב "לפני".

3. תהליכי הטמעת התוכנית

- מאפייני המע"ש
- שיקולים למה כדאי או לא כדאי למע"ש/ לרשות המקומית להשתלב בתוכנית.
- תיאור כרונולוגי של הכנסת התוכנית למע"ש.
- איך המע"ש התארגן להפעלת התוכנית + מאמצי שיווק
- נקודות חוזק ותורפה – גורמים מעודדים ומעכבים בתהליכי הטמעת התוכנית.
- שינויים בעמדות כלפי התוכנית וכלפי עצם העסקת בעלי פיגור שכלי בתעסוקה נתמכת, בקרב הנפשות הפועלות (מנהל וצוותי המע"ש, מנהלים ורכזי תחום ברשות המקומית, פיקוח מחוזי, מפעילי דיור בקהילה, משפחות, מעסיקים, החניכים עצמם, כאלו שיצאו לתעסוקה נתמכת וכאלו שלא, הורים).
- המלצות לשיפור

4. איתור, מיון, השמה, הכשרה, אבחון תמ"ת ליווי ומעקב משתקמים

- תיאור הנעשה במע"ש בכל אחד ממרכיבי התהליך.
- נקודות חוזק ותורפה בתהליך.
- המלצות לשיפור.
- רמת המשתקם-
- היקפי השמות ונשירות.
- מאפייני העיסוקים בהם בוצעו השמות.
- שינויים שחלו (אם חלו) ברמת המשתקם (שכר, שביעות רצון, התנהגות וכד').
- דרכים לאיתור חניכים
- הכשרה לחניך
- סיבות לנשירה

5. איתור מעסיקים

- מי מבצע את האיתור.
- שיקולי המעסיק בעד ונגד.
- מאפייני המעסיקים והעיסוקים.

- מאפייני הפנייה האופטימאלית למעסיק, קריטריונים לבחירת מעסיק
- מהו מעסיק מוצלח? (כולל התייחסות לבעיות בהן החניך יכול להיתקל לאחר ההשמה הקשורות למעסיק/מקום העבודה).
- המלצות.

6. הורים

- קשר עם ההורים, מעורבותם, השפעת עמדותיהם על ההשמות

7. יעילות הפעלת התוכנית

❖ ממשק והגדרות תפקידים בין שותפי התפקיד

- רכז מחוזי, מנהל מע"ש, מדריך מלווה, ראש תחום פיגור.
- פיקוח מחוזי, משרד התמ"ת, משרד הרווחה.
- ביי"ס לחינוך מיוחד, מפעילי דיור בקהילה.
- שת"פ ברשות.
- שת"פ ותחרות עם תוכניות/גופים אחרים

❖ המדריך המלווה

- הגדרת תפקידים וכישורים נדרשים.
- הכשרה (אליו הכשרות ניתנות ומתוכננות, מי מממן, נקודות חוזק ותורפה, המלצות)
- גיוס, כניסה לעבודה, הנחייה וחניכה.
- % משרה, גובה השכר והשלכות
- היבטים של שחיקה

❖ ועדת היגוי מקומית

- מי משתתף, שכיחות ההתכנסות.
- תרומת הועדה.

❖ תוכנית עבודה שנתית

- האם קיימת תוכנית עבודה, האם עובדים מולה.

❖ הזרמת מידע והפקת לקחים

❖ קיימות התוכנית

❖ כלי עבודה קיימים ונדרשים

8. קריטריונים להצלחה

- ברמת החניך.
- ברמת המע"ש.
- ברמה הארצית.

9. לקחים והמלצות

דף לראיון עם רכזי התוכנית

1. תפקיד המרואיין

רקע קודם, ותק בתפקיד, תפקידים קודמים, היקף משרה.

2. הרציונאל מאחורי התוכנית

"אני מאמין", מטרת ויעדים, ייחודיות התוכנית.

3. המע"שים שבאחריות הרכז (עם דגש על אלו שבמחקר)

❖ מאפייני המע"ש

❖ תהליכי הטמעת התוכנית במע"ש

- עמדות המע"ש כלפי התוכנית וכלפי העסקת בעלי פיגור שכלי בתעסוקה נתמכת (ושינויים בעמדות אם היו).
- מאפייני ההטמעה (מספר מפגשים, קשיים, הקצאת מדריך מלווה וכד').
- סיבות להצלחה או אי הצלחה.
- המלצות לשיפור.

❖ איתור, מיון, השמה, הכשרה, ליווי ומעקב משתקמים

- תיאור הנעשה במע"ש בכל אחד ממרכיבי התהליך.
- נקודות חוזק ותורפה בתהליך.
- מהיכן מגיעים החניכים (מע"ש, קהילה, בייס לחינוך מיוחד).
- היקפי השמות ונשירות.
- מאפייני העיסוקים בהם בוצעו השמות.
- שינויים שחלו (אם חלו) ברמת המשתקם (שכר, שביעות רצון, ביטחון עצמי וכד').
- המלצות לשיפור.

❖ מדריך מלווה

- הכשרה.
- הנחייה וליווי.
- חלוקת תפקידים.
- המלצות לשיפור.

❖ איתור מעסיקים

- מי מבצע את האיתור.
- שיקולי המעסיק בעד ונגד.
- מאפייני האיתור והפנייה האופטימאלית למעסיק.

- עמדות כלפי התוכנית וכלפי העסקת בעלי פיגור שכלי בתעסוקה נתמכת (שינויים בעמדות אלו).
- מאפייני המעסיקים והעיסוקים.
- המלצות לשיפור.

❖ קשרי עבודה ושת"פ עם הרכז

- מנהל מע"ש, מדריך מלווה.
- רכזת תחום פיגור ברשות.
- דיור מוגן, ביי"ס לחינוך מיוחד.
- ועדת היגוי מקומית- תכיפות מפגשים, מי נוכח ותרומה.
- לקחים והמלצות.

4. יעילות תהליכי ניהול התוכנית

❖ שותפי תפקיד

- מפקח מחוזי.
- תמ"ת – אבחון שעה מתואמת.
- רונן – מנהל התוכנית.
- מטה- משרד רווחה, תב"ת, קרן שלום ואלווין.

❖ הכשרה

- איזו הכשרה עברת, שביעות רצון, חוסרים.

❖ ליווי מקצועי

- למי פונים, האם מספיק.

❖ תשתית בסיסית לעבודה

- פרסום ושיווק התוכנית.
- מדריכים מלווים.

❖ תהליכי תיעוד, דיווח, מעקב ובקרה

- איזה תיעוד מתקיים על חניכים ופעילויות.
- איזה דיווח מתבצע, למי ובאיזו צורה.
- מעקב אחרי חניכים כיצד מתבצע (תוכנית אישית).
- כלי עבודה קיימים לעומת נדרשים.

❖ קיימות התוכנית

- מה יבטיח המשכיות התוכנית גם אחרי שתב"ת ייצאו.
- האם צריך שצוות התוכנית ימשיך במימון הרשות או מתכונת חלופית.
- מה יקרה אם הרכזת לא תהיה.

❖ נקודות חוזק ותורפה, לקחים והמלצות

5. קריטריונים להצלחה

- ברמת החניך.
- ברמת המע"ש.
- ברמה הארצית.

6. המלצות לשיפור

דף לראיון עם מעסיקים בתעסוקה נתמכת

שלום,

מדבר _____ מטעם פרוייקט תעסוקה נתמכת.

שם המראיין
אנו מנסים לבחון דרכים להעסקת אנשים בעלי פיגור שכלי במקומות עבודה. קיבלתי את השם שלך ממע"ש _____ שפנו אליך.

שם היישוב

סודיות תשובותיך מובטחת ונודה לך על מספר דקות מזמנך לצורך הפקת לקחים מניסיונך בנושא.

מאפייני העסק/ מעסיק

1. תחום העיסוק בעסק שלך? _____

2. מס' עובדים _____

3. האם אתה מעסיק כיום אנשים בעלי פיגור שכלי?

1. כן (אם יותר מאחד, להמשיך את הראיון לגבי החניך הותיק ביותר) 2. לא (דלג לשאלה 10)

4. כמה חודשים עובד החניך אצלך? _____ חודשים.

הסתגלות החניך לעבודה

5. במה מועסק החניך? _____

6. עד כמה החניך מצליח בעבודה? (יש להתייחס לתפקוד בעבודה, מוטיבציה, השתלבות חברתית, שכר,

עמידה בכללי המשמעת) _____

7. מה בעיקר עוזר לחניך להצליח/ להתקדם בעבודה? _____

8. מה בעיקר מקשה על החניך להצליח/ להתקדם בעבודה? _____

9. אלו שינויים חלו (אם חלו) אצל החניך מאז שהגיע אליך לעבוד? _____

נושאים

10. האם העסקת בשנתיים האחרונות אנשים בעלי פיגור שכלי שכבר אינם מועסקים כיום?

1. כן 2. לא (דלג לשאלה 15)

11. אלו שינויים חלו (אם חלו) אצל העובד מאז שהחל לעבוד אצלך ועד הנשירה? (התייחס לשינויים

בתחום העבודה ומחוצה לה) _____

12. מה היו הסיבות העיקריות לנשירת העובד ממקום עבודתו? _____

13. האם בחוכמה לאחר מעשה, ניתן היה למנוע את הנשירה? 1. לא 2. כן
הסבר את תשובתך _____

14. האם תהיה מוכן לקבל לעבודה עובד אחר/ נוסף עם פיגור? 1. לא 2. כן

כולם

15. מה בעיקר שכנע אותך? להעסיק (או לא להעסיק) את החניך במקום עבודתך? _____

16. מה לדעתך נקודות החוזק והחולשה של העסקת בעלי פיגור שכלי במקומות עבודה? _____

17. מה המלצותיך כדי לשפר את הסיכוי להעסקת אנשים בעלי פיגור שכלי במקומות עבודה? (סיוע נדרש וכד') _____

תודה!

נספח ד'

הצרכת צובקזים ונושאים

תכנית "תעסוקה נתמכת" – הערכת עובדים (מדריך מלווה)

N=89

למדריך שלום,

בימים אלו מתבצע מחקר לגבי יעילות תוכנית "תעסוקה נתמכת" ותרומתה למשתתפים. מטרת המחקר הינה להפיק לקחים, על מנת לייעל (במידת הצורך) את התוכנית. כחלק מהמחקר הינך מתבקש להעריך במספר נושאים כל משתתף שעבר השמה בקבוצתך. כדי להבטיח את חיסיון הנתונים, נא שייך את קוד המשתתף בטופס זה לחניך מסויים (מבלי לציין את שמו בטופס) והקפד כי הטופס למעסיק בעל אותו הקוד יגיע למעסיק של אותו חניך. כך, נוכל להשוות את נתוני ההערכה שלך מול אלו של המעסיק, מבלי לפגוע בסודיות הנתונים. (לצורך נוחות, המשפטים מנוסחים בלשון זכר, אך מיוחסים כמובן גם לחניכות).

תודה מראש על שיתוף הפעולה,

צוות המחקר

1. קוד משתתף _____ 2. מע"ש _____
 3. מין 1. זכר [48.05] 2. נקבה [51.95]
 4. גיל _____ שנים. [38.60]
 5. וותק בעבודה _____ חודשים _____ שנים. [12.58]
 6. מס' שעות עבודה בחודש _____ [121.21] שעות. 7. חלקיות (אחוזי) משרה _____ [74.02].
 8. מה תפקיד העובד? ראו בגוף הדוח
 9. האם תפקיד העובד היה קיים או שנבנה במיוחד עבור החניך?
 1. התפקיד היה קיים [71.59] 2. התפקיד נבנה עבור העובד [28.41]
 10. האם לעובד יש איש קשר ישיר/ חונך מטעם מקום העבודה?
 1. כן [95.35] 2. לא [4.65]
 11. להערכתך, עד כמה העובד מתאים לתפקיד?
 1. מאד לא מתאים _____ 2. לא כל כך מתאים [1.12] 3. ככה- ככה [10.11] 4. די מתאים [32.58] 5. מתאים מאד [56.18]
 12. הסבר תשובתך (במה החניך מתאים ובמה לא, לתפקיד) ראו בגוף הדוח
 13. כיצד החלטתם לגבי התאמת החניך לתפקיד (לדוגמא המלצות של הצוות, תקופת ניסיון בתפקיד וכו')
ראו בגוף הדוח
 14. האם החניך עבר הכנה או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד?
 1. לא [70.24] 2. כן. נא פרט [29.76]

 15. עד כמה יציאת החניך לתעסוקה נתמכת שינתה משהו בתהליך העבודה במע"ש?
 1. חל שיפור בעבודה [12.50] 2. לא חל שינוי [63.75] 3. הייתה פגיעה בעבודה [23.75]
- ראו בגוף הדוח

ראה מעבר לדף

תהליך ההשמה

16. התייחס להתנגדויות/ קשיים שהיו (אם היו) למעסיק להעסקת העובד, ומה שכנע בעיקר את המעסיק?

ראו בגוף הדוח

לא יודע 9	נמוכה מאד 1	די נמוכה 2	בינונית 3	די גבוהה 4	גבוהה מאד 5	לפניך רשימה של היבטים שונים. נסה להעריך את רמת העובד בכל אחד מהיבטים אלה.
-	1.14	3.41	7.95	34.09	53.41	17. עמידה בכללי המשמעת (הגעה בזמן לעבודה, נשמע להוראות וכו')
-	-	2.27	23.86	53.41	20.45	18. מקצועיות (תפקוד) בעבודה
-	-	11.36	29.55	32.95	26.14	19. עצמאות בעבודה
-	-	9.09	26.14	37.50	27.27	20. אחריות (ניתן לסמוך עליו בתפקידו)
-	-	1.14	12.50	28.41	57.95	21. מוטיבציה לעבודה
-	1.14	2.27	15.91	40.91	39.77	22. השתלבות חברתית (לפי המקובל במקום)
-	-	3.41	10.23	35.23	51.14	23. שביעות רצון בעבודה
-	-	6.90	21.84	51.72	19.54	24. התועלת/ תרומה למקום העבודה
-	-	8.14	15.12	39.53	37.21	25. הסבירות שבעוד שנה יעבוד במקום הנוכחי

26. כמה מרוויח כיום העובד בתעסוקה נתמכת לחודש? ₪ 1092.57

27. כמה הרוויח העובד במע"ש? ₪ 213.90

28+29. האם קרו אירועים חריגים של אלימות עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט 15.12 2. לא 84.88

האם קרו אירועים חריגים של בעיות משמעת חמורה עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט _____ 2. לא _____

30. אלו שינויים חלו (אם חלו) אצל העובד מאז שהחל לעבוד כאן? (התייחס לשינויים בתחום העבודה ומחוצה לה)

ראו בגוף הדוח

31. אם יש לך לקחים/ המלצות מתהליך ההשמה של החניך בעבודה, נא פרט:

ראו בגוף הדוח

תודה!

תכנית "תעסוקה נתמכת" – הערכת עובדים (מעסיק)

N=41

למעסיק שלום,

בימים אלו מתבצע מחקר לגבי יעילות תוכנית "תעסוקה נתמכת" ותרומתה למשתתפים. מטרת המחקר הינה להפיק לקחים, על מנת לייעל (במידת הצורך) את התוכנית. כחלק מהמחקר הינך מתבקש להעריך במספר נושאים כל משתתף שעבר השמה ועובד אצלך. כדי להבטיח את חיסיון הנתונים, מופיע קוד מספרי (קוד משתתף) עבור העובד. אותו קוד שימש את המדריך המלווה בהערכת חניך זה. כך, נוכל להשוות את נתוני ההערכה שלך מול אלו של המדריך, מבלי לפגוע בסודיות הנתונים. בנוסף, עומדת לרשותך מעטפה ריקה אליה תוכל להכניס את הטופס בגמר המילוי, לשם שמירה על פרטיותך. את המעטפה הסגורה עם הטופס המלא נבקשך להחזיר אל המדריך, אשר יעבירה אלינו. (לצורך נוחות, המשפטים מנוסחים בלשון זכר, אך מיוחסים כמובן גם למשתתפות).

תודה מראש על שיתוף הפעולה,

צוות המחקר

1. קוד משתתף _____

מאפייני העסק

2. מספר עובדים _____

3. תחום עיסוק _____

תהליך ההשמה

4. התייחס לחששות/ קשיים שהיו (אם היו) להעסקת העובד, ומה שכנע אותך בעיקר לקבל אותו לעבודה?

ראו בגוף הדוח

לא יודע	נמוכה מאד	די נמוכה	בינונית	די גבוהה	גבוהה מאד	לפניך רשימה של היבטים שונים. נסה להעריך את רמת העובד בכל אחד מהיבטים אלה.
	-	-	20.45	29.55	50.00	5. עמידה בכללי המשמעת (הגעה בזמן לעבודה, נשמע להוראות וכו')
	-	9.30	39.53	34.88	16.28	6. מקצועיות (תפקוד) בעבודה
	6.82	22.73	25.00	29.55	15.91	7. עצמאות בעבודה
	2.27	22.73	22.73	40.91	11.36	8. אחריות (ניתן לסמוך עליו בתפקידו)
	-	-	2.27	38.64	59.09	9. מוטיבציה לעבודה
	-	2.33	25.58	46.51	25.58	10. השתלבות חברתית (לפי המקובל במקום)
	-	-	23.80	45.24	30.95	11. שביעות רצון בעבודה
		18.60	20.93	41.86	18.60	12. התועלת/ תרומה למקום העבודה
			21.05	36.84	42.11	13. הסבירות שבעוד שנה יעבוד במקום הנוכחי

14+15. האם קרו אירועים חריגים של אלימות עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט _____ 2. לא

האם קרו אירועים חריגים של בעיות משמעת חמורה עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט _____ 2. לא

כן לא

16. אלו שינויים חלו (אם חלו) אצל העובד מאז שהחל לעבוד כאן? (התייחס לשינויים בתחום העבודה ומחוצה לה)

ראו בגוף הדוח

17. אם יש לך לקחים/ המלצות לשיפור הסתגלות החניך לעבודה אצלך, נא פרט:

ראו בגוף הדוח

תודה!

תכנית "תעסוקה נתמכת" – הערכת נושאים (מדריך מלווה)

N=42

למדריך שלום,

בימים אלו מתבצע מחקר לגבי יעילות תוכנית "תעסוקה נתמכת" ותרומתה למשתתפים. מטרת המחקר הינה להפיק לקחים, על מנת לייעל (במידת הצורך) את התוכנית. כחלק מהמחקר הינך מתבקש להעריך במספר נושאים כל משתתף שעבר השמה בקבוצתך. כדי להבטיח את חיסיון הנתונים, נא שייך את קוד המשתתף בטופס זה לחניך מסויים (מבלי לציין את שמו בטופס) והקפד כי הטופס למעסיק בעל אותו הקוד יגיע למעסיק של אותו חניך. כך, נוכל להשוות את נתוני ההערכה שלך מול אלו של המעסיק, מבלי לפגוע בסודיות הנתונים. (לצורך נוחות, המשפטים מנוסחים בלשון זכר, אך מיוחסים כמוזן גם לחניכות).

תודה מראש על שיתוף הפעולה,

צוות המחקר

1. קוד משתתף _____ 2. מע"ש _____
3. מין 1. זכר [70.73] 2. נקבה [29.27]
4. גיל _____ שנים. [33.81]
5. וותק בעבודה עד לנשירה [4.58] חודשים
6. מס' שעות עבודה בחודש [110.03] שעות. חלקיות (אחוזי) משרה [73.33]
7. במה הועסק העובד? ראו בגוף הדוח
8. האם תפקיד העובד היה קיים או שנבנה במיוחד עבור החניך?
 1. התפקיד היה קיים [80.95]
 2. התפקיד נבנה עבור העובד [19.05]
9. האם לעובד היה חונך/ איש קשר מטעם מקום העבודה?
 1. כן [92.50]
 2. לא [7.50]
10. להערכתך, עד כמה העובד התאים לתפקיד?
 1. התאים מאוד [38.10]
 2. די התאים [19.05]
 3. ככה- ככה [21.43]
 4. לא כל כך התאים [9.52]
 5. לא התאים [11.90]
11. הסבר תשובתך ראו בגוף הדוח
12. כיצד החלטתם לגבי התאמת החניך לתפקיד (לדוגמא המלצות של הצוות, תקופת ניסיון בתפקיד וכו')

ראו בגוף הדוח
13. האם החניך עבר הכנה או הכשרה מקצועית לקראת התפקיד?
 1. לא [53.66]
 2. כן. [46.34] נא פרט _____

תהליך ההשמה

14. התייחס להתנגדויות/ קשיים שהיו (אם היו) להעסקת העובד, ומה שכנע בעיקר את המעסיק?

ראו בגוף הדוח

לא יודע	נמוכה מאד	די נמוכה	בינונית	די גבוהה	גבוהה מאד	לפניך היבטים שונים. נסה להעריך את רמת העובד בעבודתו לפני הנשירה בהיבטים אלה.
	2.38	11.90	16.67	19.05	50.00	15. עמידה בכללי המשמעת (הגעה בזמן לעבודה, נשמע להוראות וכו')
	7.14	11.90	23.81	28.57	28.57	16. מקצועיות (תפקוד) בעבודה
	14.29	9.52	23.81	23.81	28.57	17. עצמאות בעבודה
	9.52	19.05	14.29	28.57	28.57	18. אחריות (ניתן לסמוך עליו בתפקידו)
	2.38	14.29	21.43	19.05	42.86	19. מוטיבציה לעבודה
	7.14	11.90	30.95	23.81	26.19	20. השתלבות חברתית (לפי המקובל במקום)
	9.52	11.90	23.81	23.81	30.95	21. שביעות רצון בעבודה
	9.76	17.07	29.27	24.39	19.51	22. התועלת/ תרומה למקום העבודה

23. כמה הרוויח העובד (לפני הנשירה) בתעסוקה נתמכת לחודש? ש"ח

24. כמה מרוויח העובד כיום במע"ש? ש"ח

25+26. האם קרו אירועים חריגים של אלימות עם העובד בעבודתו?

1. כן פרט _____ 2. לא

האם קרו אירועים חריגים של בעיות משמעת חמורה עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט _____ 2. לא _____

27. אלו שינויים חלו (אם חלו) אצל העובד מאז שהחל לעבוד ועד הנשירה? (התייחס לשינויים בתחום העבודה

ומחוצה לה) ראו בגוף הדוח

28. מה היו הסיבות העיקריות לנשירת העובד ממקום עבודתו?

ראו בגוף הדוח

29. האם בחוכמה לאחר מעשה, ניתן היה למנוע את הנשירה? 1. לא 2. כן

הסבר את תשובתך _____

30. האם תפנה למעסיק של העובד חניכים נוספים להשמה? 1. לא 2. כן

31. האם תפנה את העובד למקומות תעסוקה נוספים? 1. לא 2. כן

תודה!

תכנית "תעסוקה נתמכת" – הערכת נושרים (מעסיק)

N=18

למעסיק שלום,

בימים אלו מתבצע מחקר לגבי יעילות תוכנית "תעסוקה נתמכת" ותרומתה למשתתפים. מטרת המחקר הינה להפיק לקחים, על מנת לייעל (במידת הצורך) את התוכנית. כחלק מהמחקר הינך מתבקש להעריך במספר נושאים כל משתתף שעבר השמה ועובד אצלך. כדי להבטיח את חיסיון הנתונים, מופיע קוד מספרי (קוד משתתף) עבור העובד. אותו קוד שימש את המדריך המלווה בהערכת חניך זה. כך, נוכל להשוות את נתוני ההערכה שלך מול אלו של המדריך, מבלי לפגוע בסודיות הנתונים. בנוסף, עומדת לרשותך מעטפה ריקה אליה תוכל להכניס את הטופס בגמר המילוי, לשם שמירה על פרטיותך. את המעטפה הסגורה עם הטופס המלא נבקשך להחזיר אל המדריך, אשר יעבירה אלינו. (לצורך נוחות, המשפטים מנוסחים בלשון זכר, אך מיוחסים כמובן גם למשתתפות).

תודה מראש על שיתוף הפעולה,

צוות המחקר

1. קוד משתתף _____

2. להערכתך, עד כמה העובד התאים לתפקיד?

5. התאים מאד [11.11] 4. די התאים [22.22] 3. ככה- ככה [11.11] 2. לא כל כך התאים [22.22] 1. מאד לא התאים [33.33]

3. הסבר תשובתך

ראו בגוף הדוח

מאפייני העסק

4. מספר עובדים _____

5. תחום עיסוק _____

תהליך ההשמה

6. התייחס לחששות/ קשיים שהיו (אם היו) להעסקת העובד, ומה שכנע אותך בעיקר לקבל אותו לעבודה?

ראו בגוף הדוח

לא יודע	נמוכה מאד	די נמוכה	בינונית	די גבוהה	גבוהה מאד	לפניך היבטים שונים. נסה להעריך את רמת העובד בעבודתו לפני הנשירה בהיבטים אלה.
-	5.56	5.56	22.22	22.22	44.44	7. עמידה בכללי המשמעת (הגעה בזמן לעבודה, נשמע להוראות וכו')
-	22.22	16.67	22.22	16.67	22.22	8. מקצועיות (תפקוד) בעבודה
-	22.22	16.67	16.67	27.78	16.67	9. עצמאות בעבודה
-	5.56	16.67	11.11	27.78	38.89	10. מוטיבציה לעבודה
-	11.11	16.67	16.67	22.22	33.33	11. השתלבות חברתית (לפי המקובל במקום)
-	11.11	22.22	16.67	22.22	27.78	12. שביעות רצון בעבודה
-	22.22	16.67	33.33	11.11	16.67	13. התועלת/ תרומה למקום העבודה

14. האם קרו אירועים חריגים של אלימות עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט _____
2. לא

15. האם קרו אירועים חריגים של בעיות משמעת חמורה עם העובד בעבודתו?

1. כן. פרט _____
2. לא

16. אלו שינויים חלו (אם חלו) אצל העובד מאז שהחל לעבוד אצלך ועד הנשירה? (התייחס לשינויים בתחום העבודה ומחוצה לה)

ראו בגוף הדוח

17. מה היו הסיבות העיקריות לנשירת העובד ממקום עבודתו?

ראו בגוף הדוח

17. האם בחוכמה לאחר מעשה, ניתן היה למנוע את הנשירה? 1. לא 2. כן

הסבר את תשובתך _____

18. האם תהיה מוכן לקבל לעבודה עובד אחר עם פיגור?
1. לא [11.11] 2. כן [88.88]

תודה!

נספח ד'

היקפי השמות ונשירות

המציינים השונים

השמות ונשירות בתוכנית תעסוקה נתמכת

נכון לסוף יוני 2009

מע"ש	תאריך תחילת העבודה	גודל המע"ש	דצמבר 2009		יוני 2009		סה"כ כיום		שיעור השמות מתוך גודל המע"ש (ב-%)	בעלות
			השמות	נשירות	השמות	נשירות	השמות	נשירות		
דימונה	אפריל 2007	35	11	1	3	13	2	37	עמותה – יחדיו	
קרית גת	מאי 2007	37	3	1	-	3	1	8	חברה בע"מ – ד.י.א	
קרית מלאכי	מרץ 2008	24	5	0	-	2	3	8	עמותה – אופק	
אשקלון	ינואר 2009	64	0	0	7	2	5	3	רשות מקומית	
בני ברק	מרץ 2007	46	7	2	6	10	5	22	עמותה – אוהל שרה	
ראשון לציון	ינואר 2007	65	6	3	3	5	7	8	רשות מקומית	
רחובות	פברואר 2008	62	8	4	4	6	10	16	חברה בע"מ – מעיינות גל האורנים	
לוד	מרץ 2007	45	3	0	-	3	0	7	רשות מקומית	
רמלה	דצמבר 2008	54	0	0	2	2	0	4	חברה בע"מ	
אשדוד	מאי 2008	75	2	0	3	5	0	7	רשות מקומית	
טייבה	מאי 2008	31	0	0	6	4	2	13	עמותה	
חולון	נובמבר 2007	90	3	5	3	4	7	4	רשות מקומית	
נתניה	נובמבר 2007	100	2	4	6	7	5	7	רשות מקומית	
רמת גן	מאי 2008	42	1	0	4	4	1	9.5	רשות מקומית	
כפר סבא	מרץ 2007	78	9	4	-	9	4	11.5	עמותה – צ'יימס	

מע"ש	תאריך תחילת העבודה	גודל המע"ש	דצמבר 2009		יוני 2009		סה"כ כיום		שיעור השמות מתוך גודל המע"ש (ב-%)	בעלות
			נשירות	השמות	נשירות	השמות	נשירות	השמות		
ראש העין	ינואר 2008	30	2	3	-	-	2	3	7	עמותה – צ'יימס
בת ים	פברואר 2007	60	10	6	-	2	12	6	20	רשות מקומית
עפולה	נובמבר 2007	36	1	0	-	-	1	0	3	רשות מקומית
אום אל פאחם	אפריל 2007	84	12	5	3	7	16	8	19	רשות מקומית
חדרה	מאי 2007	125	2	5	-	-	2	5	2	רשות מקומית
טירת הכרמל	אפריל 2007	40	2	2	2	3	3	4	7.5	רשות מקומית
נצרת עלית	מרץ 2008	28	1	0	3	5	3	3	11	חברה בע"מ – מט"ב
מגידו- תלמים	ספטמבר 2008	40	9	6	8	8	9	14	22.5	חברה בע"מ – איציק חממה
מעלות	ינואר 2009	30	0	0	4	11	7	4	23	חברה בע"מ
בנימינה	נובמבר 2008	31	0	0	1	9	8	1	26	עמותה – בית אקשטיין
סה"כ		1352	99	51	49	92	142	137	10.5	

נספח ה'

טופס למחקור סיבות הנשירה

תחקור סיבות לנשירה

תחקור הסיבות לנשירה ותיעוד הנתונים והלקחים עשויים לצמצם את תופעת הנשירה בתעסוקה הנתמכת. כדי לעשות זאת, יש למלא את הטופס הבא לאחר כל נשירה של חניך מהתוכנית. תחילה, כתוב את ההתרשמויות שלך בנושא, לאחר מכן קבל חוות דעת של המעסיק, וקיים שיחה עם החניך שנשר.

תאריך _____ שם המדריך _____ מע"ש _____

1

פרטי רקע

1. שם החניך _____ ת.ז. _____.
2. מין: 1. זכר 2. נקבה
3. גיל: _____ שנים.
4. וותק בחודשים עד לנשירה _____ חודשים.
5. מספר שעות עבודה בחודש _____ שעות.

2

הערכת המדריך המלווה

נא התייחס לסיבות לנשירה באופן בלתי תלוי בשיחה עם החניך ובהערכת המעסיק.

נמוכה מאד	די נמוכה	בינונית	די גבוהה	גבוהה מאד	לפניך היבטים שונים. נסה להעריך את רמת העובד בעבודתו לפני הנשירה בהיבטים אלה.
1	2	3	4	5	1. עמידה בכללי המשמעת (הגעה בזמן לעבודה, נשמע להוראות וכו')
1	2	3	4	5	2. מקצועיות (תפקוד) בעבודה
1	2	3	4	5	3. עצמאות בעבודה
1	2	3	4	5	4. אחריות (ניתן לסמוך עליו בתפקידו)
1	2	3	4	5	5. מוטיבציה לעבודה
1	2	3	4	5	6. השתלבות חברתית (לפי המקובל במקום)
1	2	3	4	5	7. שביעות רצון בעבודה
1	2	3	4	5	8. התועלת/ תרומה למקום העבודה

9. מה היו הסיבות העיקריות לנשירת העובד ממקום עבודתו? (ענה במילים שלך ואח"כ סמן 2 סיבות עיקריות בסולם)

1. לא מתאים	2. לא מתאים פיזית	3. לא מתאים	4. לא מתאים	5. בעיות משמעת/
מקצועית	אישיותית/ התנהגותית	מוטיבציונית	אלימות	
6. יחס של	7. סביבת עבודה לא	8. שינויים במקום	9. סיבה אחרת	
עובדים	מתאימה (רעש,	העבודה (צמצום כ"א,		
אחרים	לכלוך וכד')	ירידה בהיקף העבודה)		

10. האם החניך התאים להשמה במקום הנוכחי?

5. התאים מאד 4. די התאים 3. ככה- ככה 2. לא כל כך התאים 1. מאד לא התאים

11. האם ניתן היה למנוע את הנשירה? 1. לא 2. כן

הסבר את תשובתך _____

12. האם תפנה למעסיק חניכים נוספים להשמה? 1. לא 2. כן

13. האם תפנה את החניך למקומות תעסוקה נוספים? 1. לא 2. כן

הערכת המעסיק

3

נמוכה מאד	די נמוכה	בינונית	די גבוהה	גבוהה מאד	לפניך היבטים שונים. נסה להעריך את רמת העובד בעבודתו לפני הנשירה בהיבטים אלה.
1	2	3	4	5	1. עמידה בכללי המשמעת (הגעה בזמן לעבודה, נשמע להוראות וכו')
1	2	3	4	5	2. מקצועיות (תפקוד) בעבודה
1	2	3	4	5	3. עצמאות בעבודה
1	2	3	4	5	4. אחריות (ניתן לסמוך עליו בתפקידו)
1	2	3	4	5	5. מוטיבציה לעבודה
1	2	3	4	5	6. השתלבות חברתית (לפי המקובל במקום)
1	2	3	4	5	7. שביעות רצון בעבודה
1	2	3	4	5	8. התועלת/ תרומה למקום העבודה

9. מה היו הסיבות העיקריות לנשירת העובד ממקום עבודתו? (למעסיק: ענה במילים שלך ואח"כ

סמן 2 סיבות עיקריות בסולם) _____

1. לא מתאים	2. לא מתאים פיזית	3. לא מתאים	4. לא מתאים	5. בעיות משמעת/ אלימות
מקצועית	אישיותית/ התנהגותית	מוטיבציונית	סיבה אחרת	
6. יחס של	7. סביבת עבודה לא	8. שינויים במקום	9. סיבה אחרת	
עובדים	מתאימה (רעש, לכלוך וכד')	העבודה (צמצום כ"א, ירידה בהיקף העבודה)		
אחרים				

10. האם החניך התאים להשמה במקום הנוכחי?

5. התאים מאוד 4. די התאים 3. ככה- ככה 2. לא כל כך התאים 1. מאוד לא התאים

11. האם ניתן היה למנוע את הנשירה? 1. לא 2. כן

הסבר את תשובתך _____

12. האם תהיה מוכן לקבל לעבודה עובד אחר עם פיגור שכלי? 1. לא 2. כן

שיחה עם החניך שנשר

4

מטרת השיחה ללמוד על הסיבות לנשירה. רצ"ב מספר שאלות עזר לאיתור הגורמים לכך.

העבודה

1. האם אהבת את העבודה שלך? 1. לא 2. כן
2. האם העבודה הייתה מעניינת? 1. לא 2. כן
3. האם היה ברור לך מה צריך לעשות בעבודה? 1. לא 2. כן
4. האם היה לך אל מי לפנות במקרה של קושי בעבודה? 1. לא 2. כן
5. קשיים מיוחדים _____

סביבת העבודה

6. האם היה נעים לך עם העובדים האחרים? 1. לא 2. כן
7. האם העובדים והמנהל התייחסו אליך יפה? 1. לא 2. כן
8. האם נוח לך במקום העבודה (שקט, נקי וכו')? 1. לא 2. כן

9. מה הסיבות העיקריות שבגללן אתה צריך לעזוב את מקום העבודה? (שאל שאלה פתוחה. כתוב

במלל את התשובות של החניך ואח"כ סמן את 2 הסיבות העיקריות לנשירה עפ"י החניך)

1. לא מתאים 2. לא מתאים פיזית 3. לא מתאים 4. לא מתאים 5. בעיות משמעת/ מקצועית
6. יחס של 7. סביבת עבודה לא 8. שינויים במקום 9. סיבה אחרת
- עובדים מתאימה (רעש, העבודה (צמצום כ"א, _____
- אחרים לכלוך וכד') ירידה בהיקף העבודה) _____
10. עד כמה היית רוצה להישאר במקום העבודה הנוכחי?
4. רוצה מאד 3. די רוצה 2. לא כ"כ רוצה 1. מאד לא רוצה

5

סיכום

מכל הידע שצברת, נא סכם:

1. הסיבות לנשירה –

1. לא מתאים 2. לא מתאים פיזית 3. לא מתאים 4. לא מתאים 5. בעיות משמעת/ מקצועית
6. יחס של 7. סביבת עבודה לא 8. שינויים במקום 9. סיבה אחרת
- עובדים מתאימה (רעש, העבודה (צמצום כ"א, _____
- אחרים לכלוך וכד') ירידה בהיקף העבודה) _____

2. האם ניתן היה למנוע את הנשירה דרך שיפור של: (ניתן לציין יותר מתשובה אחת)

1. המיון 2. הכנה והכשרת 3. תיאום ציפיות 4. הכנה לצוות 5. ליווי ומעקב אחרי החניך
6. קשר עם המעסיק 7. קשר עם משפחת החניך 8. אחר _____ 9. לא ניתן היה למנוע את הנשירה
- _____
- _____
- _____

הסבר תשובתך

3. לקחים שיש לך לגבי השמות בעתיד?

Executive Summary

1. The purpose of the current research was to examine whether the program of Supported Employment was successful, and the effectiveness of operating the program.
2. The research is based on interviews with personnel in different levels (headquarters, program's operators, personnel in 10 Rehabilitation Work Centers and local authorities and 10 employers), analysis of written materials and performance appraisals on workers and dropping workers, evaluated by the guides and the employers.
Updated Data (October 2009) concerning the extent of placements and dropping from work were received after writing this report, hence were added to the executive summary.

3. The success of the program

3.1 Placements extent

- After two and a half years into the project, 142 placements were activated in 25 Rehabilitation Work Centers (Rama, Tamra and Horphis were not included in data analyzing due to a short period of activity while writing this report). 10.5% out of all mentally challenged in the Rehabilitation Work Centers were placed on average.
- Compared to the original planning, the number of placements is relatively low. Even so, the targets that were set before the beginning of the program were not realistic, for two main reasons:
 - The program was operated most of the time without a proper budget from the ministry of social affairs, for a guide.
 - Assimilation and operating processes of the program were slower compared to the initial estimation.

The targets for the placements extent were updated, and the program achieved the updated targets.

- Other criterion for examine the program's efficacy is how many Rehabilitation Work Centers have a number of placements enables them hire a guide in a full time job. Findings show that in 10 Rehabilitation Work Centers (40%) there are only 1-3 placements, while in other 5 Rehabilitation Work Centers there are 4-5 placements. Findings indicate a partially success in operating the program effectively. Even so,

the program manager put a lot of efforts in order to broaden the job extent of the guides in the relevant Rehabilitation Work Centers, by increasing the placements.

- It is notable that the placements that have been carried out are stable – 20% of the workers work between 6 to 12 months, and 34% work over a year.
- After 34 months, 154 placements were carried out (11.4% out of all mentally challenged in the Rehabilitation Work Centers). The figures indicate a difficulty in achieving placements goals for the last 6 months of the program (40 additional successful placements).

3.2 Dropouts and its reasons

- In two and a half years of the program there were 100 placements ending in dropouts (41%). In the first two years of the program, dropout figures were 34%, and in the last 6 months of the program they were 53%.
- There were more dropouts in big Rehabilitation Work Centers (65 workers or more) compared to medium and small ones. Rehabilitation Work Centers managed by a private association show fewer dropouts and more placements, compared to Rehabilitation Work Centers managed by a local authority.
- After 34 months of operating the program, dropouts rate us about 43.6%.
- Dropping workers got a low evaluation in all domains compared to workers.
- The guides evaluate the dropping workers' suitability for the job as medium to high (average of 3.62), and the employers evaluation was low to medium (average of 2.5).
- Most dropouts occurs a short time after the placement. Main reasons for dropouts relate to the worker: unsuitability for the job (professionally, physically, behavioral), decrease in motivation and exceptional incidents (mostly discipline problems). Some of the reasons also relate to a difficulty to fit together with the work surroundings (relations with other workers, noise, dirt etc.).
- The guide will direct workers for 85% of the employers. Most of the employers (89%) are willing to accept additional workers.
- 65% of the dropping workers will be directed in the future for other jobs in supported employment. However, 35% of the dropping workers were found unsuitable for the program.
- Looking backwards, the guides currently think that it was possible to prevent 27% of the dropouts.

Suggestions based on these findings –

- Improving the selection process - including a trial period in the potential work place and training for going out to work, in order to collect observations and information regarding the suitability of the worker to the job.
- Training for the job (in the Rehabilitation Work Center and in the work place).
- A close guidance and supervision for the worker (especially in the first 6 months into the job). This include a continuous connection with the employer, in order to identify difficulties in advance (differences were found between the way the employer and the guide perceive the worker).
- Defining clear and agreed expectations between the guide and the employer.
- A systematic investigation of the reasons for dropouts and realizing the consequences of the dropouts.

3.3 Integration of the worker and his functioning at work

- Most of the occupations guides place the workers at, are simple and are similar to the work executed in the Rehabilitation Work Centers.
- In the field of adjustment to work (motivation, discipline, social integration and job satisfaction) and stability at work for a long time, the workers are evaluated highly by the guide and the employer.
- Job functioning and contribution are perceived lower compared to adjustment at work and stability at work. The guide evaluates these fields slightly under high evaluation (3.83 on average) and the employer evaluation is above medium (3.44 on average).
- 13 workers (15%) were involved in exceptional incidents. mostly related to discipline problems, a few related to verbal and physical violence.
- Workers salaries in the program are 5.1 times higher compared to the salaries they received in the Rehabilitation Work Centers.
- Personal changes occurred among 90% of the workers. Most of the changes are connected to personal empowerment and satisfaction in job and in life.
- It seems that **the program has succeeded in many aspects of mentally challenged integration and functioning in the work place.**

3.4 Assimilation processes

- A major goal of the program is "assimilation and establishing the service as part of the continuum of vocational services in Rehabilitation Work Centers".
- Some of the concerns and objections to the program are related to perceptions that the mentally challenged can't make a progress and evolve outside the Rehabilitation Work Centers. Other concerns are for the mentally challenged personal safety (using public transportation, fear for exploitation, etc.). Findings disprove these concerns and show a successful integration of the workers in their workplace. In addition, the concerns regarding the worker personal safety are mostly prevented by the guide's close supervising.
- From the Rehabilitation Work Centers' staff point of view, performing the program results in losing better workers for outside workplaces, and therefore may cause damage to the work in the Rehabilitation Work Centers. The research found that most placements did not damage the Rehabilitation Work Centers (58%), and sometimes even improved the atmosphere and increased motivation (15%). Rehabilitation Work Centers reporting damage relate to one or two workers that had left. For other workers placements, no damage was reported.
- Interviews with headquarters personnel and program's operators indicate that persuading managers and guides in Rehabilitation Work Centers to be committed to the program, was not optimal in some of the places. Personnel in Rehabilitation Work Centers report a slow and gradual change in attitudes in favor of the program.
- For the program to succeed, it is necessary for the manager of the Rehabilitation Work Center to be obligated to the program and supportive to the guide, who should be appointed to the program only. The ministry of social affairs must send a clear message about the importance of the program. It is recommended to use the existing knowledge to improve program's assimilation (adopting insights from successful Rehabilitation Work Centers, analyzing case study, using the regulation book and the findings of this research).

3.5 Program's sustainability

- A foundation was established to increase the odds for the program's sustainability:
 - A new budget is set for the guide, raising the Rehabilitation Work Centers motivation to take part in the program.

- Writing the regulation book is about to complete. Using the book would help Rehabilitation Work Centers whether they're operating the program or wishing to start operating it.
- A seminar day is planned for assimilating the regulation book.
- Professional trainings are planned for senior and new guides, and training for personnel from the Arab sector in the north.
- However, personnel in the program estimate that about 10 Rehabilitation Work Centers (40%) will be damaged with ending the program, and the chances for new Rehabilitation Work Centers to join the program are low. Most of the places about to be damaged are operated by a local authority.
- The manager of the program is using the time left till the end of the program to establish the program's sustainability –
 - Working with centers and regional supervision and preparing them for the future.
 - Trying to widen guides' position for a full time job (by expanding to amount of placements).
 - Establishing a procedure for reporting progress, even after the program is ending.
- There is a need to set a work plan including measurable targets for each Rehabilitation Work Center, together with the manager, the supervision and the local authority.
- From the ministry of social affairs point of view, some actions should be executed in order to raise the odds for the program's sustainability –
 - Passing a clear message to point the importance of the program (including the establishment of the way the program is well operated as part of evaluating the Rehabilitation Work Centers, and looking for ways to reward the ones who succeed).
 - Passing a clear message to the regional supervisors regarding the expectations of their role in the subject.
 - Working on marketing the program to its target audience to increase public awareness and demand for supported employment.
 - Adopting a centralized marketing approach facing the employers (big companies with chain of stores/ branches).
 - Establishing a professional address (within headquarters level) one can turn to on the subject of supported employment.

- Initiating a forum of guides (and other personnel) for concluding the lessons and for a mutual support.

4. The processes of locating, placing, training and supervising the workers

4.1 Locating and selection

- Finding of the research indicate that some of the dropouts are caused from unsuitability between the worker's characteristics and work demands.
- It is important to vary the sources of information regarding the worker. The information should be collected from the staff in the Rehabilitation Work Center, social affairs in local authority, hostel, family, etc. It's also important to combine observations on the worker inside the Rehabilitation Work Center, during the preparation and training for the job, and outside of the Rehabilitation Work Center, during the trial period at work.
- It is recommended to have several candidates for a position, in order to improve the ability to find the most suitable person for the job.
- It is recommended to carry out the worker suitability in stages. First, a general matching to the program, and afterwards, matching for the specific position.

4.2 Training and preparation

- 30% of the mentally challenged were prepared or trained for the job. They show a better integration at work, compared to those who weren't trained or prepared. In 54% of the cases the preparation occurs in the workplace and in 35% of the cases in the Rehabilitation Work Center.
- A distinction has been made between general training for the work ("life skills" which increase the chances for succeeding in different jobs), and specific training for a certain job.
- A distinction has also been made between working (in groups) with potential workers before placing them, and supporting the worker and locating difficulties after the placement.
- A personal program is ought to be made for workers with behavioral problems, together with their parents.

- It is possible to establish a professional training for jobs workers are often placed at. Getting a specific professional training for a job can shorten the placement process once an open position relevant is found.

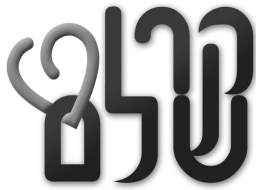
4.3 Guidance and supervision

- There's a great importance for guidance and supervision for the workers, especially during at the beginning, when most dropouts occur.
- Guidance and Supervision improve the worker's functioning, enables the guide to be acquainted with the person in charge of the worker and the work surrounding, and to guide them how to relate to the worker. In addition, supervising enables the guide to identify difficulties as they rise and to update the people involved (parents, hostel etc.) with the worker's progress.

5. Locating workplaces and developing Business/ Employers Connections

- The literature review and the interviews with different personnel reveal several factors encouraging employers to employ mentally challenged workers: acquaintance with the subject, contribution to the society and financial considerations. Other factors hindering the employment of mentally challenged workers, such as: lack of awareness and information on the subject, fear from damaging the work and unsuitability of the worker to the job, a psychological difficulty and fears from legal- administrative difficulties.
- In the quantitative research we found that the employers report more fears than the guides' evaluated. The employers' fears mostly relate to the mentally challenged characteristics (his personality, communication problems, behavior, etc.).
- It seems that it's possible to increase employers' willingness to employ mentally challenged workers by:
 - **Exposure, information and public awareness**
 - Providing information about the program, the mentally challenged workers' characteristics, and the responsible body to turn to on the matter.
 - There are some ways to operate these activities:
 - Turning to managers of big companies to market the program (on national and regional level).
 - A marketing letter appointed to business managers (who were defined as relevant) from a senior manager in the ministry of social affairs or the ministry of industry, trade and labor.

- Initiating a forum of employers with experience in employment of mentally challenged workers and potential employers.
- Initiating meetings to increase employers' awareness to the subject.
- **Empowering the attractiveness of the placement**
 - Fulfilling a business need with a financial benefit.
 - Optimal selection and preparation of the worker.
 - Establishing Optimal conditions for the employer (guidance and supervision by the guide, a connection with the parents, ministries, etc.).
- **Benefits for employer of mentally challenged workers**
 - Business and financial benefits (discount for property tax, assistance with advertising the business) and psychological rewards (letter of appreciation from the mayor, etc.).



مؤسسة "شاليم"
 التطوير خدمات للشخص ذو
 التخلف العقلي في السلطات المحلية
The Shalem Fund
 for Development of Services for People with
 Intellectual Disabilities in the Local Councils
 פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
 התפתחותית ברשויות המקומיות



יוצאים לניהול בע"מ

Supported Employment in the Continuum of Employment Services

Dr. Yaacov Ezrachi

Mr. Ilan Roziner

Mrs. Liron Patel

Miss Bareket Henle



This work was supported by a grant from Shalem Fund for
Development of Services for People with Intellectual Disabilities in the
Local Councils in Israel

2009

קרן שלם/2009/044