



מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مایرس - جوینت - بروکدیل



המרכז לחקר תעסוקת אוכלוסיות מיוחדות

דוח מחקר

פיתוח דרכים לשיפור תנאי ההעסקה של אנשים העובדים בשכר נמוך: דוח הערכה מסכם ל"תכנית קידום"

נועם פישמן ✦ אברהם וולדה-צדיק

המחקר בוצע בהזמנת תבת-ג'וינט ישראל ובמימונו

**פיתוח דרכים לשיפור תנאי ההעסקה של
אנשים העובדים בשכר נמוך:
דוח הערכה מסכם ל"תכנית קידום"**

נועם פישמן אברהם וולדה-צדיק

המחקר בוצע בהזמנת תבת-ג'וינט ישראל ובמימונו

מאי 2016

ירושלים

אייר תשע"ו

עריכת לשון: ענת ברבריאן
תרגום לאנגלית (תמצית מחקר והודעת פרסום): אוולין איבל
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל

ת"ד 3886

ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת באינטרנט : <http://brookdaleheb.jdc.org.il>

דואר אלקטרוני : brook@jdc.org.il

פרסומים נוספים של מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל בנושא

אנדבלד-סבג, מ'; בן שוהם, א'; ברנדר, ע'; ברקלי, נ'; גאליה, א'; גוטליב, ד'; טננבוים, ו'; נאון, נ'; ופר-פורמן, ח'; סטרבציינסקי, מ'; שחר', קסיר-קלינר, נ'. 2015. מענק העבודה - דוח מעקב של צוות המחקר עד שנת הזכאות 2012.

כאהן-סטרבציינסקי, פ'; ואזן-סיקרין, ל'; נאון, ד'; הדר, י'; קונסטנטינוב, ו'. 2015. צעירים עובדים בישראל בעלי 12 שנות לימוד או פחות: השתלבות בתעסוקה – משאבים, חסמים וצרכים. דמ-656-14.

קינג, י'; הדר, י'; וולדה-צדיק, א'. 2014. "תעסוקה לרווחה" - הערכת התכנית. דמ-675-14.

להזמנת פרסומים נוספים ניתן לפנות למאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ת"ד 3886, גבעת הג'וינט, ירושלים 9103702, טל': 02-6557400, פקס: 02-5612391, דואר אלקטרוני: brook@jdc.org.il

ניתן לעיין בפרסומים אלה גם באתר המכון: <http://brookdaleheb.jdc.org.il>

1. רקע

גיוינט ישראל-תבת מפתח תכניות רבות לשילוב בתעסוקה של אוכלוסיות בעלות שיעור השתתפות נמוך בשוק העבודה (למשל, יוצאי אתיופיה, חרדים, ומשתתפים מן האוכלוסייה הערבית ומן האוכלוסייה הכללית). רבים מן המשתתפים בתכניות האלה אכן שולבו בעבודה,¹ אולם התברר כי מרביתם משתכרים שכר נמוך. תופעת העבודה בשכר נמוך איננה ייחודית למשתתפים בתכניות של תבת. בעשור החולף אמנם חלה "כניסה מואצת לשוק העבודה"² של אנשים מכל קבוצות האוכלוסייה בישראל, אך היא לוותה גם בגידול ניכר של עובדים בשכר נמוך.³ ב-2012 עמד השכר החציוני בישראל על כ-6,000 ₪ לחודש, וכרבע מן המועסקים (כ-640 אלף) השתכרו שכר מינימום לשעה ואף פחות.⁴ יתר על כן, נמצא שבישראל הניידות בשכר נמוכה יחסית, במיוחד בקרב בעלי שכר נמוך.⁶

לאחרונה, כדי להתמודד עם תופעת העובדים בשכר נמוך, הציעו קובעי מדיניות, להרחיב את המדיניות הפעילה בשוק העבודה (active labor policy). כך, לדוגמה, הדגישה נגידת בנק ישראל, קרנית פלוג את החשיבות של הקניית הכשרות עדכניות ומיומנויות בסיסיות, שירותי חונכות, תמריצי גיוס והעסקה לאוכלוסיות חלשות, סבסוד של שירותים תומכי תעסוקה ועוד.⁷

ברוח זו, כדי "ליצור במסגרת התכניות הקיימות תכניות המשך שיהוו מודלים אפשריים לעבודה על התמדה וקידום עם משתתפים מאוכלוסיות שונות", הקים תבת בשנת 2012 את תכנית הפיילוט 'התמדה וקידום' (להלן, תכנית הקידום).⁸

¹ באוקטובר 2012, שילבה תבת יותר מ-40,000 משתתפים לתעסוקה. היום מספר זה מתקרב ל-70,000. זאת על פי יצוא נתונים ממערכת המידע של תבת (SPOT) שבוצע ב-17.5.2015.

² פלוג, ק. (2014). תמליל נאום הנגיחה בכנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה ב-3.11.2014, ע' 5.

³ יש דיון רחב בספרות הבינלאומית לגבי איך להגדיר שכר נמוך. בדוח זה נשתמש בהגדרה פשוטה ביותר שזאת שכר המינימום לשעה, שעמד על 23.12 ₪ לשעה בסוף 2012 ועלה ל-25 ₪ לשעה באפריל 2014.

⁴ בנק ישראל (2015). דוח בנק ישראל 2014. פרק ה': שוק העבודה. בנק ישראל, ירושלים; רוזנברג, מ' (2014). שכר והכנסות מעבודה לפי יישוב ומשתנים כלכליים שונים 2012. המוסד לביטוח הלאומי, ירושלים.

⁵ שיעור לא מבוטל מקבלים פחות משכר המינימום שמעיד על מידה מסוימת של אי-ציות לחוק ו/או על כך שהדיווחים בסקרי הלמ"ס שעליו נתון זה מבוסס, אינם תמיד מדויקים (ר' הערה שולית 7 בפרק 5 של דוח בנק ישראל, 2015).

⁶ בן נאים, נ' ו-א' בלינסקי. (2012). התבדרות השכר בישראל – ניתוח מוביליות השכר במשק בעשור האחרון; ברנדר, ע' (2010). השפעת הסדרי החיסכון לגיל פרישה בישראל על – הרבעון הישראלי למסים מס' 131, עמ' 7.

⁷ בנק ישראל, 2015. דוח בנק ישראל 2014. פרק ה': שוק העבודה. בנק ישראל, ירושלים; פלוג, ק. (2014). תמליל נאום הנגיחה בכנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה ב-3.11.2014; רוזנברג, מ. (2014). שכר והכנסות מעבודה לפי יישוב ומשתנים כלכליים שונים 2012. המוסד לביטוח הלאומי, ירושלים.

⁸ קול קורא להשתתפות בתכנית הפיילוט התמדה וקידום (2013).

לבקשת תבת, התכנית מלווה במחקר מעקב שנערך על ידי מאירס-ג'וינט-ברוקדייל במשך השנתיים הראשונות. בשנת 2014 פורסם דוח ביניים שהתמקד בממצאי היישום בשנה הראשונה של התכנית (פישמן וולדה-צדיק, 2014); הדוח הנוכחי מתמקד בממצאים שנתיים לאחר תחילתה.

2. תכנית הקידום

בסוף שנת 2012 גייס תבת צוות לריכוז תכנית הקידום (להלן מומחי קידום) בשש תכניות קיימות לשילוב אוכלוסיות שונות בתעסוקה: 'אפיקים', 'אשת חיל', 'מפתח', 'סטרייב', 'רשות מקדמת תעסוקה' ו'ריאן' (להלן, תכניות המקור). מומחי הקידום קיבלו הכשרה אינטנסיבית לתפקידם מטעם צוות הקידום בתבת ובמקביל עבדו בתפקיד אחר (כגון מקדם תעסוקה או רכז קשרי מעסיקים) בתכניות המקור.

בתחילת שנת 2013 התחילו מומחי הקידום לגייס משתתפים בני 20-45 ששולבו בתעסוקה ושהתמידו בה, במסגרת השתתפותם בתכנית המקור. מומחי הקידום השתדלו למיין ולגייס משתתפים בעלי מוטיבציה, פניות ובשלות לתהליך הקידום.

כל המשתתפים רואינו בראיון קבלה (אינטייק) ייחודי, ובשלוש פגישות עם מומחי הקידום, הם הגדירו את היעדים שלהם לקידום – העלאה בשכר, קידום לתפקיד בכיר יותר, קבלת קרן השתלמות ועוד. כמו כן, בפגישות אלה הם בנו יחד עם מומחי הקידום, תכנית עבודה המיועדת לסייע לכל אחד מהם בהשגת יעדיו. בהמשך קיבלו המשתתפים ליווי אישי מתמשך ממומחי הקידום ו/או מאנשי צוות אחרים מתכניות המקור. משתתפים מתאימים שרצו להירשם ללימודים יכלו לקבל מן התכנית סיוע כספי בסך כארבעת אלפים ₪.

על פי רוב, עבודתם של מומחי הקידום עם המשתתפים, כולל גיוסם וליווים, לא מומנה על ידי תבת, אולם כל אחת משש תכניות המקור הייתה מחויבת להקצות כחצי משרה לשם כך.⁹ זאת ועוד, מבנה התכנית התבסס על שיתוף פעולה בין צוות הקידום במטה תבת לבין המנהלים בתכניות המקור; לעומת זאת, ריכוז העבודה עם המשתתפים הוטל, בעיקר, על מומחי הקידום. הכשרת צוות של מומחי קידום, מיון ובחירת משתתפים מתאימים וסיוע כספי ללימודים של משתתפים נבחרים היו הרכיבים החיוניים בהפעלת התכנית.

3. מטרות המחקר ואוכלוסיית המחקר

3.1 מטרות המחקר

המטרות העיקריות של המחקר הן אלו:

1. לעקוב אחר יישום התכנית, לתעד את המודלים של ההפעלה ואת רכיביהם (כגון אינטייק, ליווי פרטני ותכנית עבודה אישית למשתתפים ועוד).

⁹ קריטריון לקבלה לתכנית הקידום היה שהמשתתף עבד 18 חודשים או יותר מתוך השנתיים שקדמו למועד הגיוס לתכנית.

¹⁰ פישמן, נ' וולדה-צדיק, א' (2014). מחקר הערכה על יישום תכנית הפיילוט קידום: דוח ביניים. ג'וינט-מאירס מכון ברוקדייל: ירושלים.

2. לעקוב אחר התוצאות מנקודת ראותם של המשתתפים, שנתיים לאחר תחילת התכנית, בתחומים רבים, כולל רכישת כישורים רלוונטיים לקידום במסגרת הלימודים וקידום בתעסוקה.
3. לבחון את השפעתה של התכנית על תעסוקת המשתתפים. נאמוד את ההשפעה באמצעות השוואה בין המשתתפים בתכנית הקידום לבין משתתפים דומים בתכניות המקור שעמדו בקריטריונים לקבלה לתכנית הקידום, אך לא השתתפו בה.

3.2 אוכלוסיית המחקר

המשתתפים נבחרו מתכניות המקור שהיו מיועדות למגוון אוכלוסיות: ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, יוצאי קווקז ובוכרה ומקרב האוכלוסייה הכללית. בתחילה דובר על כ-180 משתתפים, אך מכיוון שכמה תכניות מקור התקשו להקצות משאבים לתכנית הקידום, נבחרו 114 משתתפים בלבד. המשתתפים שנבחרו היו אלו שעבורם תכנית הקידום הייתה השלב השני בפיתוח הקריירה; השלב הראשון היה השתלבות בתעסוקה והתמדה בה. מעל 70% מן המשתתפים היו נשים וממוצע הגילים עמד על 36. המשתתפים התגוררו בכל רחבי הארץ.

4. שיטת המחקר ומקורות מידע

המחקר ליווה את התכנית מראשיתה ועקב אחר יישומה ואחר התוצאות בקרב משתתפיה לאחר שנתיים. המחקר התבסס על שלושה מקורות מידע עיקריים:

1. כ-20 ראיונות חצי מובנים עם אנשי מפתח הקשורים לתכנית
 2. מערכת המידע המנהלית של תבת (SPOT)
 3. ראיונות טלפוניים עם 75 מתוך 114 המשתתפים שרובם הצטרפו לתכנית בתחילת 2013. מאפייניהם של המרואיינים דומים מאוד למאפייניה של אוכלוסיית המחקר; דבר שמעיד על ייצוגיות המדגם.
- הקידום של המשתתפים נבדק במחקר לפי ארבעת המדדים האלה, שהוגדרו על ידי תבת:
1. שיפור כלכלי: העלאה של 10% או יותר בשכר החודשי.
 2. שיפור מקצועי: מעבר לתפקיד מקצועי יותר או הרחבת תחומי אחריות.
 3. שיפור בתנאי העבודה: למשל, העברה להעסקה ישירה בקרבת מקום המגורים או קבלת תנאים סוציאליים משופרים.
 4. תחושה סובייקטיבית חיובית של הפרט בנוגע למצבו התעסוקתי.

נוסף על כך, כדי לאמוד עד כמה אפשר לייחס לתכנית את השינויים במצבם של משתתפיה, בוצע זיווג (matching) של המשתתפים לאנשים שדומים להם במאפייניהם ושעמדו בקריטריונים לקבלה לתכנית הקידום, אבל לא השתתפו בה. כך נבנתה קבוצת ההשוואה מורכבת מ-95 אנשים שרואיינו טלפונית. השווינו בין כלל המרואיינים בתכנית לכלל המרואיינים בקבוצת ההשוואה.

קבוצת ההשוואה נמצאה דומה לקבוצת המשתתפים, מלבד העובדה ששיעור הנשים היה גבוה יותר בקרב משתתפי התכנית לעומת השיעור בקבוצת ההשוואה. בחלק מן הניתוחים על ההשפעה הפרדנו בין נשים לגברים, כדי לנטרל את ההבדל בין שתי הקבוצות. ההפרש בין הממצאים בקבוצת המשתתפים לממצאים בקבוצת ההשוואה מהווה אומדן להשפעתה של התכנית. עם זאת יש לזכור שייתכן שהמוטיבציה של מי שהצטרפו לתכנית הקידום עולה על זו של השייכים לקבוצת ההשוואה, ולכן יש לבחון בתשומת לב רבה את תוצאות ההשוואה.

5. ממצאי היישום

תכנית הקידום יושמה ברובה על פי המודל המתוכנן:

- ◆ התכנית סיפקה הכשרה מעמיקה למומחי הקידום.
- ◆ בשלב של גיוס משתתפים, מומחי הקידום השתמשו בשיטות חדשניות שהדגישו את יוקרת התכנית ודרשו מן המשתתפים להוכיח את נכונותם להשקיע בה.
- ◆ תהליך עבודת מומחי הקידום עם המשתתפים היה מובנה וכלל ראיון אינטייק ייחודי לתכנית ולפחות שלושה מפגשים אישיים, כדי להגדיר יעדים לקידום ולבנות תכנית עבודה אישית למשתתפים. בין מומחי הקידום הייתה שונות בתכניות שהם פיתחו יחד עם המשתתפים: חלק מן המשתתפים קיבלו תכנית עבודה מובנית שכללה יעדים ספציפיים ומשימות כדי לסייע בהשגת היעדים. משתתפים אחרים קיבלו תכנית עבודה אישית הרבה פחות מובנית.
- ◆ המשתתפים קיבלו ליווי אינטנסיבי ומתמשך ממומחי הקידום ו/או מאנשי צוות אחרים. כל המומחים היו בקשר אישי עם המשתתפים, אבל חלקם קיבלו סיוע בליווי המשתתפים מאנשים אחרים, כגון: רכזת יישובית או חונך (מנטור) מתנדב.

נוסף על כך, פיתח צוות הקידום בתבת סדרת כלים תומכי קידום, כולל מערך מנטורינג (חונכות) המספק חונכים (מנטורים) מתנדבים למשתתפים מן האוכלוסייה החרדית, מן האוכלוסייה הערבית ומן האוכלוסייה כללית.

6. קשיים ביישום וההתמודדות אתם

כאמור, תכנית הקידום התחילה לפעול בסוף שנת 2012. בתקופה זו, על פי מדיניותו של גיוינט ישראל-תבת שקובעת שתכניות ותיקות יוטמעו בהדרגה בגופים ממשלתיים, נמצאו רוב תכניות המקור בראשיתו של תהליך ההטמעה. בעקבות זאת, מקצתן עמדו לפני קיצוצים. כמו כן, קשיים מסוימים נבעו מתהליכי ההטמעה של תכניות המקור:

- ◆ תבת לא הציע מימון לעבודת מומחי קידום עם המשתתפים. לכן, צוות הקידום הבהיר והדגיש בקול הקורא שכל תכניות המקור המשתתפות בתכנית הקידום צריכות להיות מוכנות להקצות חצי משרה לעבודת מומחי הקידום ולממן אותה. אולם, קיצוצים בתקציבן של תכניות המקור בעקבות העברתן לגופים המטמיעים הקשו עליהן לממן את עבודת המומחים.

- ◆ הייתה תחלופה רבה של מומחי קידום. חלק ניכר מן התחלופה נבעה מקיצוצים בתכניות המקור בעקבות הטמעתן בגופים חדשים וחלק נבעה מסיבות צפויות, כגון חופשות לידה וקידום לתפקיד בכיר יותר. מקור מימון יציב יותר לעבודת המומחים עם המשתתפים היה עשוי לצמצם את התחלופה.
- ◆ קשיים הנובעים מן התנגדות לשינוי בתכניות המקור. לדוגמה, נקבעו יעדים חדשים של השמות על ידי הגוף המטמיע של תכניות מקור מסוימות, אך לא נקבעו יעדים רשמיים של קידום. בעקבות זאת נוצר מצב שבו חלק ניכר ממומחי הקידום לא יכלו לעבוד בריכוז תכנית הקידום אפילו בחצי משרה.

קשיים נוספים ביישום תכנית הקידום היו קשורים במבנה ובמודל ההפעלה שלה:

- ◆ יצירת עומס על המומחים בעקבות הצורך לשלב בין עבודתם העיקרית בתכנית המקור וריכוז תכנית הקידום.
- ◆ התנגדות ראשונית לשתף פעולה בקרב המנהלים ו/או הרכזים היישובים בתכניות מקור ששאפו לפעול במספר סניפים. בדרך כלל ההתנגדות הראשונית הפכה לשיתוף פעולה לאחר הצגת התכנית לאנשי הצוות בסניפים השונים.
- ◆ קושי ליזום קשרי מעסיקים וקשרי קהילה ולנצל אותם לטובת המשתתפים בגלל חוסר ידע ומשאבים לצורך זה.

כדי להתמודד עם הבעיות האלה, צוות הקידום היה בקשר שוטף עם רוב המנהלים של תכניות המקור. נוסף על כך, הם השתמשו במסגרת ההכשרה כדי להכין ולסייע למומחים להתמודד עם הקשיים הצפויים ועם הבעיות שעמדו לפני המומחים. כמו כן, רוב המומחים דיווחו שההכשרה אכן עזרה להם במציאת פתרונות למגוון בעיות ודילמות.

7. עדכון המצב והמשך פעולה

כיום, תכניות המקור מגובשות יותר בגופים החדשים והן פועלות בהתאם להנחיות שהן מקבלות מהם. כמחצית מתכניות המקור שהשתתפו בתכנית הקידום ממשיכות לפתח שירותי קידום למשתתפיהן וכמחציתן הפסיקו לעשות זאת. בתכניות המקור שממשיכות בתכנית הקידום יש שני דפוסים להמשך פעולה:

1. המשך ההעסקה של מומחי קידום שמקבלים הכשרה לתפקיד והם ההיחידים שמלווים משתתפים מתאימים בתהליך של קידום במרכז.
2. הכשרת כלל רכזי התעסוקה במרכז והקצאת זמן עבודה לשירותי קידום למשתתפים מתאימים.

התכנית התרחבה והיא פועלת בכל המרכזים של 'מפתח'. נוסף על כך, כ-7 רכזים במרכזי ההכוון לחברה הערבית יחד עם 3 רכזים בתכניות המיועדות לאנשים עם מוגבלויות, מקבלים הכשרה כיום. מתוכנן להכשיר גם את כלל הרכזות בתכנית 'אשת חיל' כדי לאפשר להן לספק שירותי קידום בצורה מובנית יותר עבור משתתפיהן.

8. התוצאות כשנתיים אחרי ההצטרפות לתכנית

בסעיף זה אנו מציגים את התוצאות בקרב המשתתפים בתכנית הקידום. נתאר את המאפיינים הסוציו-דמוגרפים של המשתתפים ואת השירותים שהם קיבלו ונציג את שיעור המשתתפים שהתחילו בלימודיהם במסגרת התכנית. נוסף על כך, נתמקד בתוצאות בתחום התעסוקה, כולל במגוון ממדי קידום.

8.1 תוצאות ביניים: רכישת מיומנויות רכות ולימודים על-תיכוניים

עידוד המשתתפים ללמוד לימודים על-תיכוניים היה כלי חיוני בתכנית להשגת קידום. בין היתר, נועדה התכנית להקנות מיומנויות רכות להגברת המסוגלות התעסוקתית ולהגדלת הפוטנציאל של המשתתפים להשגת קידום בתעסוקה. נוסף על כך, קיבלו משתתפים מסוימים עידוד לזום שיחה עם המעסיק על קידומם בעבודה.

◆ 54% מן המשתתפים למדו בעיקר בקורסים להכשרה מקצועית או בלימודים אקדמיים.

- מעט מעל מחצית הלומדים למדו בקורס הכשרה מקצועית (כגון הנהלת חשבונות ועיצוב פנים) וכרבע התחילו בלימודים אקדמיים במכללה או באוניברסיטה בתחומים שונים (כגון מנהל ציבורי וחינוך). מעטים למדו במכינה קדם-אקדמית או בקורסים אחרים, כולל תגבור השליטה באנגלית, בעברית או במחשבים.
- 71% מאלו שלמדו במסגרת התכנית ולא לומדים כיום סיימו את לימודיהם בהצלחה, ו-86% מאלה שלומדים כיום היו בטוחים או די בטוחים שסיימו את לימודיהם בהצלחה.

◆ 62% מן המשתתפים שלמדו קיבלו סיוע כספי ללימודיהם.

- 60% מקרב מי שקיבלו סיוע כספי, קיבלו את הסיוע מתכנית הקידום ו-40% קיבלו את הסיוע ממקורות אחרים (כגון: שובר [ואוצ'ר] או מלגה ממשרד הכלכלה או סיוע כספי מטעם המעסיק) או שלא ידעו על מקור המימון שלהם.
- בממוצע, כמעט מחצית משכר הלימוד מומן באמצעות הסיוע הכספי מטעם התכנית והייתה השתתפות עצמית לשאר.

◆ רוב המשתתפים דיווחו על שיפור במסוגלותם התעסוקתית בעקבות הצטרפותם לתכנית.

- 54% ציינו שהתכנית הגבירה את ביטחונם העצמי בתחום התעסוקה; 50% ציינו שהיא הגבירה את יכולתם למתג את עצמם מול המעסיק; 47% ציינו נקיטת יוזמה בעבודה, 47% את הביטחון בפנייה למעסיק בנושא קידום בעבודה; 46% את יכולתם לעמוד על זכויותיהם בעבודה ו-41% ציינו שיפור בניהול הזמן.
- 65% דיווחו על שיפור בממד אחת לפחות מן הממדים המצוינים לעיל.

◆ 35% ציינו שהם יזמו שיחה עם המעסיק לצורך הקידום.

- מתוכם, 35% ציינו שהשיחה כבר תרמה לקידומם ו-27% נוספים ציינו שהשיחה תתרום לקידומם בעתיד. לעומת זאת, 31% אמרו שהשיחה לא תתרום לקידום שלהם.
- ראוי לציין שמקצת המשתתפים ציינו שאי אפשר להתקדם במקום העבודה שלהם, למשל, בשל העדר תקן לקידום.

8.2 התמדה בתעסוקה, שינויים בשכרם של המועסקים וקידום בתעסוקה

בסעיף זה נתמקד במשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית. נציג את שיעור המשתתפים שהתמידו בתעסוקה, את השינויים בשכר מעבודה שחלו ממועד ההצטרפות לתכנית בתחילת שנת 2013 ועד למועד הריאיון בתחילת 2015. נוסף על כך, נציג את שיעור המשתתפים שהגדילו את שכרם בתקופה זו ב-10% לפחות, ואת שיעור המשתתפים שדיווחו על ממדי קידום אחרים, כולל שיפור בתנאי העבודה, שיפור מקצועי ושיפור בשביעות הרצון מן העבודה.

◆ שיעור ההתמדה בתעסוקה היה גבוה.

- כמעט כל המשתתפים (91%) עבדו במועד הריאיון.
- רוב המשתתפים שעבדו עם הצטרפותם לתכנית המשיכו לעבוד באותו מקום עבודה, אך כשליש התחילו לעבוד בעבודה חדשה.

◆ בסך הכול, השינויים שחלו בשכר מעבודה ובהיקף המשרה היו קטנים, אך המשתתפים שסיימו את לימודיהם הגדילו את שכרם יותר מאלה שלא למדו או שעדיין לא סיימו את לימודיהם.

- השכר החודשי הממוצע של כלל המועסקים עלה באופן מתון מכ-4,600 ₪ לכ-4,800 ₪. השכר השעתי גם עלה באופן מתון מ-27 ₪ ל-28 ₪.
- העלייה הגדולה ביותר בשכר חלה בקרב המשתתפים שלמדו בעבר במסגרת התכנית, אך אינם לומדים כיום (כ-1,000 ₪ בשכר החודשי). לעומת זאת, לא נמצא שינוי בשכרם החודשי של המשתתפים שלא למדו במסגרת התכנית. נמצאה ירידה מתונה בשכרם של מי שלמדו במועד הריאיון (ירידה של כ-200 ₪ בשכר החודשי); חלק ניכר מהם הקטינו את היקף משרתם בעקבות הלימודים.
- שיעור המועסקים במשרה מלאה ירד מ-75% ל-68%, משום שחלקם הקטינו את היקף משרתם בעקבות הלימודים.

◆ 39% מן המשתתפים הגדילו את שכרם החודשי או את שכרם השעתי ב-10% או ביותר.

- מתוכם 55% הגדילו את שכרם השעתי ו-27% הרחיבו את היקף המשרה שלהם. לגבי 18% לא ידוע על מקור העלייה בשכר.
- התוספת הממוצעת בשכר בקרבם הייתה כ-1,450 ₪ לחודש וכ-4 ₪ לשעה.
- ראוי לציין שמעט מעל רבע מן המשתתפים בתכנית עדיין לומדים כיום ושחלק ניכר מהם עשויים להגדיל את שכרם בעקבות סיום לימודיהם.

◆ 64% דיווחו על שיפור בתנאי העבודה בתחום אחד לפחות.

- השיפורים הנפוצים ביותר בתנאי העבודה היו שעות עבודה נוחות יותר (38%), נסיעות נוחות יותר (38%), יותר ימי חופשה (34%) ו/או יותר ימי מחלה (27%).
- 22% התחילו לקבל קרן השתלמות בעקבות הצטרפותם לתכנית, דבר שמהווה שיפור משמעותי בתנאי העבודה. בהשוואה, כ-8% הפסיקו לקבל קרן השתלמות באותה תקופה.

◆ **כמחצית מן המשתתפים העריכו שבעקבות הצטרפותם לתכנית חל שיפור מקצועי בעבודתם ושיעור מעט נמוך יותר דיווחו על שיפור בשביעות רצונם מן העבודה.**

- 47% אמרו שיש להם סמכות או אחריות גדולה יותר (כגון ניהול משרד, ניהול כספים ועוד) מבעבר, ושיעור דומה אמרו שחל שיפור מקצועי בעבודתם (כגון, קבלת תפקיד בכיר יותר).
- סביר להניח שמשתתפים רבים סברו שחל שיפור בתעסוקתם, גם כאשר לא הייתה לכך כל עדות רשמית (כלומר, הם תפסו שהיה שיפור מקצועי גם במצבים בהם לא חל שדרוג רשמי).
- 42% אמרו שהם מרוצים יותר מעבודתם היום מאשר במועד הצטרפותם לתכנית.

8.3 הערכת המשתתפים על התכנית ועל השירותים שהם קיבלו

- ◆ המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה מן התכנית ורובם (78%) היו ממליצים לאנשים במצב דומה להשתתף בה.
- ◆ לדברי המשתתפים, השירותים החשובים ביותר שהם קיבלו היו הליווי האישי, הייעוץ ללימודים והסיוע כספי ללימודים.
- ◆ משתתפים רבים שלא למדו אמרו שהם רוצים ללמוד, אם כי הם זקוקים לייעוץ בנוגע לנושא הלימודים.

9. בחינת השפעת התכנית

להלן מוצגים אומדנים של השפעת התכנית על קידומם התעסוקתי של המשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית. נוסף על כך, נציג את השפעתה על משתתפות 'אשת חיל'; כפי שמוצג בהמשך, היא הייתה רבה יותר מהשפעתה על המשתתפים האחרים.

9.1 בחינת תוצאות ביניים: לימודים

לתכנית הייתה השפעה חיובית בתחום הלימודים, הן בקרב כלל המשתתפים והן בקרב משתתפות 'אשת חיל'.

כלל המשתתפים

- ◆ שיעור הלומדים בקרב כלל המשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית היה גבוה ב-24 נקודות אחוז (56%) מן השיעור בקבוצת השוואה (32%).

משתתפות 'אשת חיל'

- ◆ בקרב משתתפות 'אשת חיל' ההשפעה הייתה גדולה יותר ועמדה על 37 נקודות אחוז.

9.2 בחינת ההשפעה על השינוי בשכר מעבודה

אומדני ההשפעה הנוכחיים של התכנית על הקידום בתעסוקה עשויים להיות קטנים, מאחר ששיעור גבוה יחסית של משתתפים בתכנית הקידום לומדים כיום, וחלק ניכר מהם אף הקטינו את היקף משרתם עקב כך. לעומת זאת, ייתכן שבטווח הארוך, לאחר סיום הלימודים, יחול גידול מסוים באותם אומדני השפעה.

לתכנית הייתה השפעה חיובית על הכנסתן של משתתפות 'אשת חיל' מעבודה, אך לא על הכנסתם של כלל המשתתפים בתכנית.

כלל המשתתפים

- ◆ שיעור כלל המשתתפים שהגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10% לפחות היה גבוה ב-5 נקודות אחוז מן השיעור בקבוצת ההשוואה; הפרש מתון שאינו מובהק מבחינה סטטיסטית. 39% מן המשתתפים הגדילו את שכרם לעומת 34% בקבוצת ההשוואה.
- ◆ לא נמצא הבדל מובהק בין שתי הקבוצות בשינוי בהכנסה¹¹ החודשית הממוצעת.

משתתפות 'אשת חיל'

- ◆ שיעור משתתפות 'אשת חיל' שהגדילו את שכרן החודשי או השעתי ב-10% לפחות היה גבוה ב-22 נקודות אחוז מן השיעור בקבוצת ההשוואה (52% לעומת 30%). ההפרש הגדול הזה אינו מובהק מבחינה סטטיסטית בגלל המדגם הקטן.
 - ◆ משתתפות 'אשת חיל' הגדילו את הכנסתן החודשית מעבודה ב-862 ₪ לחודש בממוצע, גידול של 22% בהכנסתן הממוצעת במועד הצטרפותן לתכנית. לעומת זאת, בקבוצת ההשוואה נמצאה ירידה קטנה של 19 ₪ בהכנסתן החודשית הממוצעת.
 - ◆ ההפרש בשינויים בהכנסה מעבודה שחלו בשתי הקבוצות (הפרש ההפרשים) עמד על 881 ₪ לחודש ונמצא כמובהק מבחינה סטטיסטית.
- לתכנית לא הייתה השפעה חיובית על שאר מדדי הקידום שנבדקו במחקר מלבד במדדים ספורים, הן בקרב כלל המשתתפים והן בקרב משתתפות 'אשת חיל'.
- ◆ בחלק מן המדדים שנבדקו שיעור משתתפי קידום שדיווחו על שיפור היה גבוה יותר מאשר בקבוצת ההשוואה (כגון זכאות ליותר ימי חופש בתשלום) ובחלק מן המדדים השיעור בקבוצת ההשוואה היה גבוה יותר (כגון שעות עבודה נוחות יותר). עם זאת, נמצא הפרש מובהק מבחינה סטטיסטית בין שתי הקבוצות רק בשיעורים שהתחילו לקבל קרן השתלמות; שיעור גבוה יותר בקבוצת הניסוי דיווחו על השיפור הזה.

10. דיון

מן הממצאים המוצגים לעיל עולה שתכנית הקידום עודדה את משתתפיה ללמוד, אך, בסך הכול, לא נמצאה השפעה מובהקת על הקידום בתעסוקה. עם זאת, ראוי לציין שרוב המשתתפים בתכנית היו מרוצים מן התכנית וממומחה הקידום. לדברי המשתתפים, הרכיבים החשובים ביותר בתכנית היו הליווי הפרטני ממומחה הקידום, הייעוץ ללימודים והסיוע הכספי ללימודים.

¹¹ חישוב השינוי בהכנסה הממוצעת מעבודה כלל גם אלה שלא היו מועסקים במועד הראיון, כלומר ההכנסה מעבודה שלהם ירדה לאפס.

בקרב משתתפות 'אשת חיל' נמצאו השפעות חיוביות ומובהקות, הן על שיעור המשתתפות שלמדו והן על קידומן בתעסוקה. לא נמצאו השפעות דומות בתכניות המקור האחרות, ונציע לכך שני הסברים אפשריים. הסבר אפשרי אחד הוא ש'אשת חיל' היא תכנית המקור היחידה שקיבלה מימון מתבת לעבודת מומחית הקידום שלה בהיקף משרה של 25%. ייתכן שבשל כך, מומחית הקידום הזאת הייתה היחידה מבין כל המומחים שהתמידה בתפקידה במשך שנתיים, כפי שהיה מתוכנן. יתרה מזו, היא עבדה עם 40 משתתפות, לעומת מומחי הקידום בתכניות האחרות שעבדו עם 5-20 משתתפים. אי-הקצאת משאבים וזמן עבודה לתכנית הקידום בתכניות המקור האחרות הקשתה על המומחים בעבודתם עם המשתתפים.

ההסבר השני קשור לאוכלוסיית היעד של 'אשת חיל'. חלק גדול מן המשתתפות ב'אשת חיל' היו יוצאות אתיופיה והשאר היו בעיקר יוצאות קווקז, בוכרה או ותיקות במצב כלכלי קשה. משתתפות 'אשת חיל' היו משכילות פחות מן המשתתפים בתכניות המקור האחרות ושכרן היה נמוך יותר (כ-3,900 ₪ לחודש לעומת כ-5,200 ₪ לחודש). מקצת הנשים עלו לישראל בגיל מתקדם יחסית ושליטתן בעברית אינה טובה: הן עדיין לומדות דיבור, קריאה או כתיבה בעברית. ייתכן שתכנית הקידום הועילה יותר למשתתפים בעלי שכר נמוך יחסית המתמודדים עם חסמים משמעותיים לקידומם כמו הרבה מן המשתתפות באשל חיל מאשר למשתתפים בעלי משאבים והון אנושי רב יותר.

יש לבחון ממצאים אלה בתשומת לב רבה, כי הם מבוססים על מדגם קטן יחסית. נוסף על כך, חלק ניכר מן המשתתפים בתכנית סירבו להתראיין או לא אותרו. מצד אחד, המדגם הקטן הגביל את היכולת להגדיר הבדלים מתונים שנמצאו בין כלל המשתתפים בתכנית הקידום לקבוצת ההשוואה כמובהקים מבחינה סטטיסטית. מן הצד השני בגלל המדגם הקטן עולים ספקות הקשורים לאמינותם של אומדני ההשפעות החיוביות והמובהקות שנמצאו במחקר.

11. השלב הבא של המחקר

בדוח זה מוצגים הממצאים הקשורים הן ליישום תכנית הקידום והן לתוצאות התכנית בקרב המשתתפים עצמם, כשנתיים לאחר הצטרפותם לתכנית. בשלב הבא יתמקד המחקר במרכזים שיצרו מסלול קידום עד אמצע שנת 2015. נתמקד ביישום התכנית במרכזים האלה ונעקוב אחר התוצאות בקרב המשתתפים במסלולי הקידום. כמו כן, ננסה לבחון את השפעתה של התכנית על קידומם התעסוקתי של המשתתפים. מלבד זאת, נאסוף מידע על שביעות רצונם של משתתפי תכנית הקידום ועל הרכיבים החשובים ביותר בתכנית. הממצאים מחלק זה של המחקר יפורסמו בדוח הערכה מסכם.

תוכן העניינים

1	1. מבוא
1	1.1 תיאור תכנית הקידום
2	1.2 מטרת התכנית ויעדיה
2	1.3 אוכלוסיית היעד של התכנית
3	1.4 מודל ההפעלה הבסיסי
3	1.5 מבנה הדוח
3	2. מערך המחקר
3	2.1 מטרת המחקר
3	2.2 אוכלוסיית המחקר
4	2.3 שיטת המחקר ומקורות מידע
6	3. מבנה התכנית ויישומה
6	3.1 תפקידו של מומחה הקידום
7	3.2 הליווי המתמשך של המשתתפים
8	3.3 הטמעת תכניות המקור כגורם משפיע
8	3.4 ממצאי היישום
9	3.5 קשיים ביישום וההתמודדות אתם
11	3.6 עדכון מצב והמשך פעולה
11	4. תוצאות כשנתיים אחרי ההצטרפות לתכנית
12	4.1 מאפייני המשתתפים
12	4.2 פעולות ושירותים במסגרת התכנית
15	4.3 תוצאות ביניים : רכישת מיומנויות רכות ולימודים
18	4.4 המצב התעסוקתי, השינויים בתעסוקה וההתמדה והקידום בה
23	4.5 שביעות הרצון מן התכנית
23	4.6 קשיים של המשתתפים וסוגי הסיוע שהם זקוקים לו
25	5. בחינת השפעת תכנית הקידום
25	5.1 בחינת השפעת התכנית על לימודים, ייזום שיחה עם מעסיק ועל מציאת עבודה חדשה
26	5.2 בחינת השפעת התכנית על השינוי בהכנסה מעבודה
27	5.3 בחינת השפעת התכנית על השיפור בתנאי העבודה
28	5.4 בחינת השפעת התכנית על השיפור המקצועי ועל השיפור בשביעות הרצון מן העבודה
29	על פי הערכת המשתתפים
29	5.5 בחינת השפעת התכנית על ממדים נוספים
30	6. סיכום התוצאות ודיון
31	7. פיתוחים חדשים בתכנית והמשך המחקר
31	7.1 פיתוחים חדשים
32	7.2 השלב הבא של המחקר
32	8. הקמת מערך מנטורינג על ידי צוות הקידום בתבת
32	8.1 גיוס מעסיקים כשותפים
33	8.2 הכשרת החונכים

33	8.3 התאמת החניכים לחונכים
34	8.4 תהליך המנטורינג
35	8.5 הערכות החונכים
36	8.6 קשיים בתהליך המנטורינג
36	8.7 הלקחים העיקריים
38	ביבליוגרפיה

רשימת הלוחות

	פרק 2: מערך המחקר
4	לוח 1: מאפייני אוכלוסיית המחקר
	לוח 2: מאפייני המשתתפים שרואיינו ושעבדו במועד הצטרפותם לתכנית ומאפייני קבוצת
6	ההשוואה
	פרק 4: תוצאות כשנתיים אחרי ההצטרפות לתכנית
12	לוח 3: רמת ההשכלה והמקצוע של המשתתפים במועד הריאיון
	לוח 4: קבלת שירותים בסיסיים, תדירות הפגישות בהתחלה ומשך הזמן בתכנית על פי דיווח
13	המשתתפים
14	לוח 5: יעדי הקידום של המשתתפים
15	לוח 6: שירותים תומכי קידום שניתנו למשתתפים
15	לוח 7: השירותים החשובים ביותר שעזרו לקידום על פי דיווח המשתתפים
	לוח 8: שיפור ב'מימונויות הרכות' הקשורות למסוגלות תעסוקתית בעקבות ההצטרפות לתכנית
16	על פי הערכת המשתתפים
16	לוח 9: תרומתה של שיחה עם המעסיק לקידום על פי הערכת המשתתפים
17	לוח 10: המשתתפים שלמדו במסגרת התכנית ותחום לימודיהם
17	לוח 11: המשתתפים שקיבלו סיוע כספי ללימודים
18	לוח 12: מקורות הפרנסה בעת הלימודים
	לוח 13: שינויים בתעסוקה בקרב המשתתפים שעבדו כשהצטרפו לתכנית – ממועד ההצטרפות
20	לתכנית ועד למועד הריאיון
	לוח 14: שביעות הרצון של המשתתפים שהיו מועסקים במועד הריאיון מן העבודה הנוכחית, לפי
20	היבטים שונים
22	לוח 15: ממדי קידום בקרב המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית
23	לוח 16: הקידום בתעסוקה על פי תפיסת המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית

- 24 לוח 17 : קשיים של המשתתפים בקידומם בתעסוקה
- 24 לוח 18 : עזרה נוספת שהמשתתפים זקוקים לה לשם קידומם בתעסוקה
- פרק 5 : בחינת השפעת תכנית הקידום**
- 26 לוח 19 : כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' שלמדו, שיזמו שיחה עם מעסיק, או שהתחילו לעבוד במקום עבודה חדש, לעומת קבוצת ההשוואה
- 27 לוח 20 : כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' שהגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10%, והשינוי בהכנסתם החודשית הממוצעת בשנתיים האחרונות, לעומת קבוצת ההשוואה
- 28 לוח 21 : כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' ששיפרו את תנאי עבודתם, לעומת קבוצת ההשוואה
- 29 לוח 22 : כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' שבעבודתם ובשביעות רצונם מן העבודה חל שיפור על פי הערכתם הסובייקטיבית, לעומת קבוצת ההשוואה
- 30 לוח 23 : כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל', שדיווחו על שינוי במצבם הכלכלי או בתחושתם בנוגע לסיכוייהם להתקדם, לעומת קבוצת ההשוואה
- פרק 8 : הקמת מערך מנטורינג על ידי צוות הקידום בתבת**
- 36 לוח 24 : סוגי סיוע שניתנו לחניכים על פי ציטוטים מדבריהם

רשימת הלוחות בנספחים

- נספח ב : לוחות נבחרים**
- 40 לוח 1א : השינוי בהכנסתם החודשית הממוצעת בשנתיים האחרונות בקרב כלל הגברים ובקרב המשתתפות שאינן מתכנית 'אשת חיל' לעומת קבוצת ההשוואה
- 40 לוח 2א : תיאור התפקידים של מומחי הקידום בכל תכניות המקור
- 41 לוח 3א : תיאור תהליכי ההטמעה של תכניות המקור
- 42 לוח 4א : המאפיינים של המשתתפים שרואיינו, לפי תכנית מקור
- 42 לוח 5א : המשתתפים שלמדו במסגרת התכנית ותחומי הלימודים, לפי מגדר
- 43 לוח 6א : ממדי קידום בקרב משתתפי תכנית הקידום שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית, לפי תוכנית מקור
- 43 לוח 7א : מאפייני המשתתפות מ'אשת חיל' שרואיינו ושעבדו במועד הצטרפותן לתכנית לעומת קבוצת ההשוואה

1. מבוא

ג'וינט ישראל-תבת מפתח תכניות רבות לשילוב בתעסוקה של אוכלוסיות בעלות שיעור השתתפות נמוך בשוק העבודה. (למשל, יוצאי אתיופיה, חרדים, ומשתתפים מן האוכלוסייה הערבית ומן האוכלוסייה הכללית). רבים מן המשתתפים בתכניות האלה אכן שולבו בעבודה,¹² אולם התברר כי רובם משתכרים שכר נמוך. תופעת העבודה בשכר נמוך איננה ייחודית למשתתפים בתכניות של תבת. בעשור החולף אמנם חלה "כניסה מואצת לשוק העבודה" בישראל בכל קבוצות האוכלוסייה, אולם היא לוותה גם בגידול ניכר של עובדים בשכר נמוך¹³ (פלוג, 2014, ע' 5). ב-2012 עמד השכר החציוני בישראל על כ-6,000 ₪ לחודש, וכרבע מן המועסקים (כ-640 אלף אנשים) השתכרו שכר מינימום לשעה ואף פחות¹⁴ (בנק ישראל, 2015; רוזנברג, 2014). יתר על כן, נמצא שבישראל הניידות בשכר נמוכה יחסית, במיוחד בקרב בעלי שכר נמוך (בן נאים ובלניסקי, 2012; ברנדר, 2010).

לאחרונה, כדי להתמודד עם תופעת העובדים בשכר נמוך הציעו קובעי מדיניות להרחיב את המדיניות הפעילה בשוק העבודה (active labor policy). כך, לדוגמה, הדגישה נגידת בנק ישראל, קרנית פלוג, את החשיבות של הכשרות עדכניות ושל הנחלת מיומנויות בסיסיות, של מתן שירותי חונכות, של מתן תמריצי גיוס ושל העסקה לאוכלוסיות חלשות, של סבסוד שירותים תומכי תעסוקה ועוד (בנק ישראל, 2015; פלוג, 2014; רוזנברג, 2014).

ברוח זו, כדי "ליצור במסגרת התכניות הקיימות, תכניות המשך שיהוו מודלים אפשריים לעבודה על התמדה וקידום עם משתתפים מאוכלוסיות שונות", הקים תבת בשנת 2012 את תכנית הפיילוט 'התמדה וקידום' (להלן, תכנית הקידום).¹⁵

לבקשת תבת, התכנית מלווה במחקר מעקב שנערך על ידי מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל במשך השנתיים הראשונות. בשנת 2014 פורסם דוח ביניים שהתמקד בממצאי היישום בשנה הראשונה של התכנית (פישמן וולדה-צדיק, 2014); דוח זה הוא הדוח השני במחקר והוא מתמקד בממצאים שנתיים אחר תחילת התכנית.

1.1 תיאור תכנית הקידום

בשנת 2012 פנה תבת ב'קול קורא' לכלל התכניות שבמסגרתן להגיש מועמדות לתכנית פיילוט של קידום. שש תכניות תעסוקה נבחרו על בסיס קריטריונים שנקבעו מראש (ר' נספח א): 'אפיקים', 'אשת חיל', 'מפתח', 'סטרייב', 'רשות מקדמת תעסוקה' ו'ריאן' (להלן, תכניות המקור). תכנית הקידום הציעה סדרת כלים ותמריצים תומכי קידום לתכניות המקור האלה.

¹² באוקטובר 2012, שילבה תבת יותר מ-40,000 משתתפים לתעסוקה. היום מספר זה מתקרב ל-70,000. זאת על פי יצוא נתונים ממערכת המידע של תבת (SPOT) שבוצע ב-17.5.2015.

¹³ יש דיון רחב בספרות הבינלאומית לגבי איך להגדיר שכר נמוך. בדוח זה נשתמש בהגדרה פשוטה ביותר - שכר המינימום לשעה, שעמד על 23.12 ₪ לשעה בסוף 2012 ועלה ל-25 ₪ לשעה באפריל 2014.

¹⁴ שיעור לא מבוטל מקבלים פחות משכר המינימום שמעיד על מידה מסוימת של אי-ציות לחוק ו/או על כך שהדיווחים בסקרי הלמ"ס שעליו נתון זה מבוסס, אינם תמיד מדויקים (ר' הערה 7 בפרק 5 של דוח בנק ישראל, 2015).

¹⁵ קול קורא להשתתפות בתכנית הפיילוט התמדה וקידום (2013).

בסוף שנת 2012 גייס תבת צוות לריכוז תכנית הקידום בתכניות המקור (להלן מומחי הקידום). בדרך כלל, מומחי הקידום היו עובדים ותיקים בתכניות המקור וכולם עבדו בה גם בתפקיד נוסף. מומחי הקידום קיבלו הכשרה אינטנסיבית לתפקידם מטעם צוות הקידום בתבת. בתחילת שנת 2013 התחילו מומחי הקידום לגייס משתתפים בני 20-45 שהושמו בתעסוקה ושהתמידו בה¹⁶ במסגרת השתתפותם בתכנית המקור.

כל המשתתפים רואינו בראיון קבלה (להלן אינטייק) ייחודי, ובשלוש פגישות עם מומחי הקידום הם הגדירו את היעדים שלהם לקידום – העלאה בשכר, קידום לתפקיד בכיר יותר, קבלת קרן השתלמות ועוד. כמו כן, בפגישות אלה הם בנו יחד עם מומחי הקידום תכנית עבודה המיועדת לסייע לכל אחד מהם בהשגת יעדיו. בהמשך קיבלו המשתתפים ליווי אישי מתמשך ממומחי הקידום או מאנשי צוות אחרים מתכניות המקור. משתתפים מתאימים שרצו להירשם ללימודים יכלו לקבל מן התכנית סיוע כספי בסך כארבעת אלפים ₪.

1.2 מטרת התכנית ויעדיה

תבת הגדירה יעדים למשתתפי התכנית ויעדים ליישומה. היעדים למשתתפים היו:

- ◆ שיפור כלכלי: העלאה של 10% או יותר בשכר החודשי
- ◆ שיפור מקצועי: מעבר לתפקיד מקצועי יותר או הרחבת תחומי אחריות
- ◆ שיפור בתנאי העבודה: למשל, העברה להעסקה ישירה בקרבת מקום המגורים, העברה מעבודה במשמרות לעבודה ללא משמרות, או קבלת תנאים סוציאליים משופרים
- ◆ תחושה סובייקטיבית חיובית של הפרט לגבי מצבו התעסוקתי.

יעדי היישום היו:

- ◆ גיבוש מודל הפעלה
 - ◆ פיתוח והנגשת הידע הקיים בתחום העבודה על קידום בממדים השונים: עבודה עם הפרט, עבודה עם מעסיקים, עבודה עם הקהילה ועבודה עם משרדי ממשלה.
 - ◆ יצירת שותפות עם הממשלה לשם הבנת החשיבות של נושא הקידום בתכניות תעסוקה ופיתוח כלים תומכי קידום שיופעלו במסגרת תכניות תעסוקה.
- נוסף על כך, הגדיר תבת את אוכלוסיית היעד של התכנית, תיאר מודל הפעלה בסיסי והציע לספק רשימת כלים ותמריצים תומכי קידום.

1.3 אוכלוסיית היעד של התכנית

אוכלוסיית היעד לתכנית הוגדרה כמשתתפים פעילים או משתתפים שסיימו את השתתפותם באחת מתכניות תבת, בגילים 20-45. כדי להיבחר לתכנית המשתתפים גם היו צריכים לצבור ותק תעסוקתי של 18 חודשים מתוך השנתיים לאחר השמה במסגרת התכנית, ולהביע מוטיבציה, פניות ובשלות לתהליך קידום.

¹⁶ קריטריון הקבלה לתכנית היה עבודה במשך 18 חודשים או יותר מתוך השנתיים שקדמו להצטרפות לתכנית.

1.4 מודל ההפעלה הבסיסי

תבת הציע מודל הפעלה בסיסי לתכניות, החל במיון וגיוס של משתתפים פוטנציאליים, דרך ליווי והתאמת תכנית אישית לכל משתתף וכלה ביישום התכנית האישית המוצעת. כמו כן, הציע תבת למשתתפים מתאימים מימון חלקי (עד כארבעת אלפים ₪) ללימודיהם וכלים תומכים נוספים לסיוע ביישום תכנית העבודה האישית שלהם.

1.5 מבנה הדוח

בפרק 2 מתואר מערך המחקר; בפרק 3 מתואר מבנה תכנית הקידום ומסוכמים ממצאי היישום שפורסמו בדוח הביניים (פישמן, וולדה צדיק, 2014). בפרק 4 מתוארות תוצאות המחקר שנתיים לאחר ההצטרפות לתכנית; בפרק 5 מוצגים אומדני השפעתה של התכנית על קידום של המשתתפים; בפרק 6 מסוכמות תוצאות המחקר ומוצגים הלקחים העיקריים שנלמדו במחקר; בפרק 7 מתוארים פיתוחים חדשים בתכנית והמשך המחקר. בפרק 8 מסוכמים ממצאי היישום של פיתוח מערך המנטורינג (חונכות) שהופעל במסגרת תכנית הקידום בשנה האחרונה.

2. מערך המחקר

בפרק זה נגדיר את מטרת המחקר, נתאר את אוכלוסיית המחקר ואת שיטת המחקר.

2.1 מטרת המחקר

המטרות העיקריות של המחקר הן אלו:

1. לעקוב אחר יישום התכנית, לתעד את המודלים של ההפעלה ואת רכיביהם (כגון אינטייק, ליווי פרטני ותכנית עבודה אישית למשתתפים ועוד).
2. לעקוב אחר התוצאות בשנתיים הראשונות מנקודת ראותם של המשתתפים בתחומים רבים, כולל רכישת כישורים רלוונטיים לקידום במסגרת הלימודים וקידום בתעסוקה.
3. לבחון את השפעתה של התכנית על תעסוקת המשתתפים. נאמוד את ההשפעה באמצעות השוואה בין המשתתפים בתכנית הקידום לבין משתתפים דומים בתכניות המקור שעמדו בקריטריונים לקבלה לתכנית הקידום, אך לא השתתפו בה.

2.2 אוכלוסיית המחקר

תכניות להגברת התמדה וקידום בעבודה מתקשות להבטיח את העקביות וההתמדה של המשתתפים בתכנית, וקושי זה עלול לפגוע ביעילותן (Hamilton & Scrivener, 2012). לכן, הוחלט לאפשר לכל תכניות המקור לבחור את האנשים המתאימים ביותר. ההחלטה עולה בקנה אחד עם ממצאי מחקרים שמראים שבמקרים מסוימים מיון אינטנסיבי של משתתפים עשוי להביא תוצאות טובות יותר (Anderson, Burkhauser & Raymond, 1993; Bartik, 1995). אוכלוסיית המחקר היא כלל המשתתפים שנבחרו לתכנית הקידום. בתחילה דובר על כ-180 משתתפים, אך מכיוון שכמה תכניות מקור התקשו להקצות משאבים לתכנית הקידום, נבחרו 114 משתתפים בלבד. המשתתפים שנבחרו היו אלו שעבורם תכנית הקידום הייתה השלב השני בפיתוח הקריירה; השלב הראשון היה השתלבות בתעסוקה והתמדה בה.

2.3 שיטת המחקר ומקורות מידע

המחקר ליווה את התכנית מראשיתה ועקב אחר יישומה ואחר התוצאות בקרב משתתפיה.

מקורות מידע

כדי ללמוד על תהליך יישומה של התכנית, נערכו 20 ראיונות חצי מובנים עם אנשי מפתח הקשורים לתכנית: 9 ראיונות עם מומחי קידום, 7 עם מנהלי התכניות הנבחרות ו-4 עם צוות הקידום בתבת. נוסף על כך, נערכה 'תצפית משתתפת' בוועדות ההיגוי של התכנית, בחלק ניכר מסדנאות החשיפה למנהלים ובפגישות החודשיות בהכשרת מומחי הקידום. כמו כן, קיבלנו עדכונים ממומחי הקידום על תכניות העבודה של המשתתפים ועל ההתקדמות בהן, על המשתתפים הלומדים, על תחומי הלימודים וכו'. היינו גם בקשר שוטף עם צוות הקידום במטה תבת.

לוח 1: מאפייני אוכלוסיית המחקר (באחוזים ובממוצעים)¹

לא רואיינו	משתתפים שרואיינו	אוכלוסיית המחקר	
39	75	114	סה"כ משתתפים (N)
			באחוזים
100	100	100	סה"כ
66	72	70	נשים
34	28	30	גברים
			תכנית המקור*
25	39	34	'אשת חיל'
8	18	14	'מפתח'
8	19	15	'סטרייב'
35	10	18	'ריאן'
25	15	18	'רשות מקדמת תעסוקה'
			מצב משפחתי*
40	58	52	נשואים עם ילדים
11	8	9	יחידים עם ילדים
6	14	11	נשואים ללא ילדים
43	20	28	יחידים ללא ילדים
			ארץ לידה
77	68	71	ישראל ²
3	11	8	בריה"מ לשעבר
20	22	21	אתיופיה
			בממוצעים
33.7	35.3	34.8	גיל
1.4	1.8	1.7	מספר ילדים
11.0	12.2	11.8	מספר שנות לימוד
20.7	20.0	20.3	מספר חודשי עבודה מתוך 24 החודשים שקדמו לתחילת ההשתתפות בתכנית הקידום (ממוצע)

* הבדלים מובהקים בין המרואיינים לבין המשתתפים שלא רואיינו על פי מבחן χ^2 : $p < 0.05$.

¹ מקור הנתונים: מערכת המידע של תבת (SPOT)

² כולל עולים ממדינות אחרות.

כדי לבחון את מידת ההתמדה והקידום התעסוקתי של המשתתפים השתמשנו בשני מקורות מידע עיקריים: 1. מערכת המידע המנהלית של תבת (SPOT); 2. ראיונות טלפוניים עם המשתתפים. הראיון נמשך כ-25 דקות ורובו היה סגור. הוא כלל שאלות על מצב התעסוקה, על לימודים בעקבות ההשתתפות בתכנית, על קבלת שירותים וכדו'. כמו כן הוא בדק את שביעות רצונם של המשתתפים מן התכנית, ממומחה הקידום, מן השירותים שסופקו, מן העבודה ועוד. ראיינו 75 משתתפים מתוך 114 המשתתפים שרובם הצטרפו לתכנית בתחילת 2013. הם מהווים 66% מאוכלוסיית היעד (70 משתתפים ראיון מלא ו-5 – חלקי). לא הצלחנו לראיין 39 אנשים, בעיקר בשל סירובם להתראיין. ניתן לראות בלוח 1 לעיל שברוב המשתתפים שנבדקו מאפייניהם של המשתתפים שרואיינו דומים למאפייניהם של אלה שלא רואיינו. נמצאו הבדלים מובהקים רק בתכנית המקור של המשתתפים ובמצבם המשפחתי. זאת ועוד, מאפייני המרואיינים דומים מאוד למאפייני אוכלוסיית המחקר; זה מעיד על מידת ייצוגיותו של המדגם.

בחינת השפעתה של התכנית על התעסוקה

כדי לאמוד עד כמה אפשר לייחס לתכנית את השינויים במצבם של משתתפיה בוצע זיווג (matching) של המשתתפים לבעלי מאפיינים דומים שלא השתתפו בתכנית הקידום. הזיווג נעשה לפי משתנים דמוגרפיים, לפי מצב תעסוקתי, לפי היסטוריה תעסוקתית, לפי השכלה ועוד. על פי רוב, המשתתף בתכנית הקידום והמקביל לו מקבוצת ההשוואה השתתפו באותו מרכז תעסוקה, אך במקרים מסוימים השייך לקבוצת ההשוואה השתתף במרכז אחר של אותה תכנית מקור. איתרנו עד ארבעה זיווגים לכל משתתף וניסינו לראיין אחד מהם לפחות. קבוצת ההשוואה הורכבה מ-95 אנשים שרואיינו טלפונית.¹⁷

השאלון היה דומה מאוד לשאלון למשתתפים בתכנית וכלל שאלות על לימודים, על תעסוקה ועל פעולות המיועדות להביא לקידום (כגון שיחה עם המעסיק) ועוד. השווינו בין כלל המרואיינים בתכנית לכלל המרואיינים בקבוצת ההשוואה.

ניתן לראות בלוח 2 להלן שקבוצת המשתתפים בתכנית הקידום דומה לקבוצת ההשוואה, פרט לשיעור הנשים שהיה גבוה יותר בקרב המשתתפים בתכנית לעומת השיעור בקרב קבוצת ההשוואה. בחלק מן הניתוחים על ההשפעה הפרדנו בין נשים לגברים, כדי לנטרל את ההבדל בין שתי הקבוצות (ר' לוח ב1 בנספח ב). ההפרש בין הממצאים בקבוצת המשתתפים לממצאים בקבוצת ההשוואה מהווה אומדן להשפעת התכנית. יש לבחון בתשומת לב רבה את תוצאות ההשוואה בשל המדגם קטן, וכמו כן יש לזכור שייתכן שהמוטיבציה של מי שהצטרפו לתכנית הקידום עולה על זו של השייכים לקבוצת ההשוואה.

¹⁷ ראיינו שני אנשים נוספים שלא נכללו בקבוצת ההשוואה כי הם לא עבדו בתחילת 2013, מועד תחילת ההפעלה של תכנית הקידום.

לוח 2: מאפייני המשתתפים שרואיינו ושעבדו במועד הצטרפותם לתכנית ומאפייני קבוצת ההשוואה (באחוזים ובממוצעים)¹

קבוצת השוואה	משתתפים שרואיינו	סך כל המרואיינים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית (N) ²
95	63	
		באחוזים
100	100	סה"כ באחוזים
58	73	נשים*
42	27	גברים
		תכנית המקור
24	41	'אשת חיל'
19	18	'מפתח'
24	21	'סטרייב'
16	8	'ריאן'
17	13	רשות מקדמת תעסוקה
		מצב משפחתי
55	56	נשואים עם ילדים
9	8	יחידים עם ילדים
8	14	נשואים ללא ילדים
28	22	יחידים ללא ילדים
		ארץ לידה (%)
78	67	ישראל ³
7	10	בריה"מ לשעבר
15	24	אתיופיה
		בממוצעים
35.1	35.9	גיל
1.7	1.9	מספר ילדים
11.8	12.1	מספר שנות לימוד
22.4	20.0	מספר חודשי עבודה מתוך 24 החודשים שקדמו לתכנית
4,750	4,610	שכר חודשי בתחילת 2013 ⁴

* הבדל מובהק בין משתתפי קידום לקבוצת ההשוואה על פי מבחן χ^2 : $p < 0.05$.
¹ מקור הנתונים: מערכת המידע של תבת (SPOT); ² רק מי שענו על כל השאלות על תעסוקה.
³ כולל עולים ממדינות אחרות; ⁴ מקור הנתונים: הריאיון הטלפוני עם המשתתפים ועם קבוצת ההשוואה.

3. מבנה התכנית ויישומה

מבנה תכנית הקידום קשור ישירות למבנה התקציבי שלה. התקציב היה מיועד בעיקר להכשרת מומחי קידום ולמענקי לימודים למשתתפים שרוצים ללמוד. לעומת זאת, העבודה עם המשתתפים, כולל גיוסם וליווים, בדרך כלל לא מומנה על ידי תבת (לפרטים נוספים ר' פישמן וולדה צדיק, 2014). התכנית התבססה על שיתוף פעולה בין צוות הקידום במטה תבת לבין מנהלי תכניות המקור; מומחי הקידום היו מופקדים בעיקר על ריכוז העבודה עם המשתתפים.

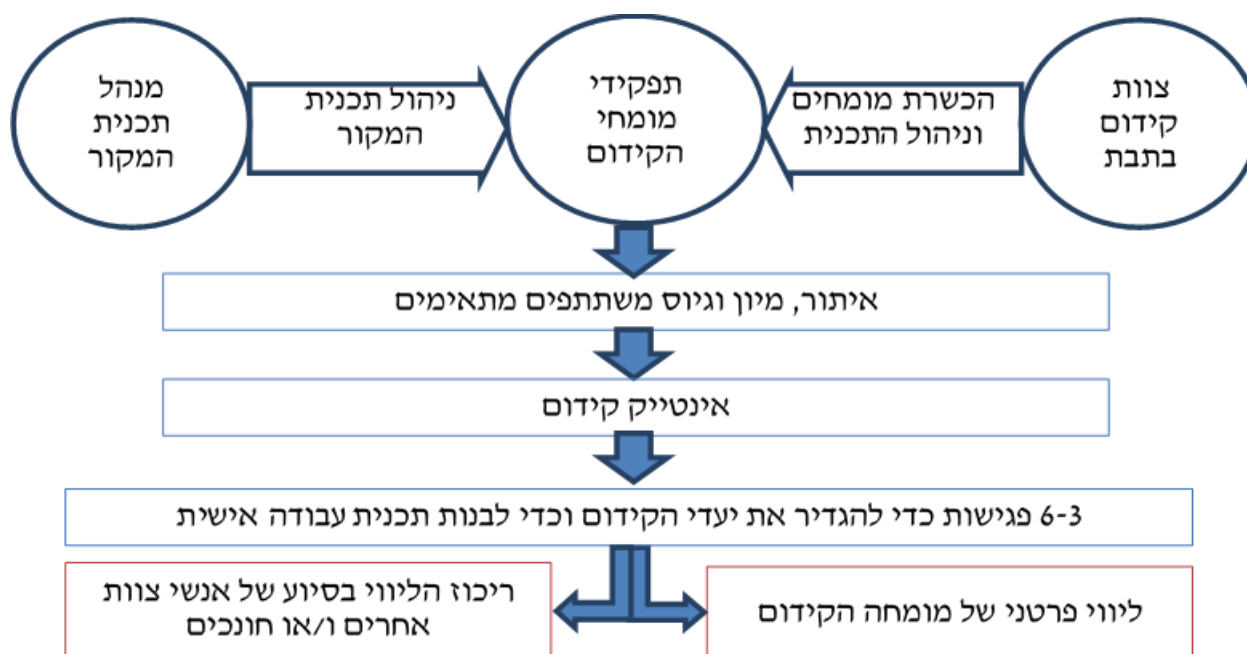
3.1 תפקידו של מומחה הקידום

מומחי הקידום קיבלו הדרכה, ליווי ומעקב, הן מצוות הקידום בתבת והן ממנהלי תכניות המקור. צוות הקידום בתבת פעל יחד עם מנהלי תכניות המקור ועם מומחי הקידום להגדרת תפקידו של מומחה הקידום,

תוך התחשבות בייחודיותה של כל תכנית מקור. חלק מן המנהלים היו פעילים בניהול תכנית הקידום ואחרים אפשרו למומחים לעבוד באופן עצמאי יותר בריכוזה.

כמעט בכל תכניות המקור קיבלו מומחי הקידום סיוע מן הרכזים היישוביים או מאנשי צוות נוספים, שהכירו מועמדים מתאימים, במיון משתתפים מתאימים ובגיוסם. לאחר מכן, ערכו כל המומחים ראיון אינטייק (ראיון קבלה) עם המשתתפים ונפגשו אתם 3-6 פעמים לפחות, כדי לבנות יחד תכנית עבודה אישית. לאחר מכן, מילאו המומחים תפקידים שונים בליווי המתמשך של המשתתפים, על פי מודל ההפעלה של תכנית המקור.

תרשים 1: מודל עבודה כללי בתכנית הקידום



3.2 הליווי המתמשך של המשתתפים

התכניות נבדלות ביניהן בתפקידיהם של מומחי הקידום וניתן לחלק את ההבדלים האלה לשתי קטגוריות עיקריות (ר' תרשים 1 ולוח ב2 בנספח ב):

1. מומחה הקידום מלווה באופן ישיר את המשתתף, ללא התערבות של אנשים אחרים ('מפתח', 'ריאן' ו'רשות מקדמת תעסוקה').

2. מומחה הקידום מרכז את הליווי הפרטני/קבוצתי של המשתתף בסיוע אנשי צוות אחרים, כולל רכזים יישוביים ואנשי צוות נוספים ('אשת חיל' ו'סטרייב').

בליווי המשתתפים השתמשו מומחי הקידום בכלים האלה:

- ◆ משימות שנועדו להכוונת המשתתף בהתקדמותו בתכנית העבודה האישית שלו, להאיר את החוזקות שלו או ללמדו, תוך כדי ביצוע, ליזום יותר (להיות פרואקטיבי יותר)

- ◆ כלים תומכים המיועדים לתמרץ לימודים, כולל מענק לימודים, המסופק על ידי תבת וידע לגבי מקורות מימון נוספים

- ◆ גיוס מתנדבים למתן שיעורים פרטיים למשתתפים המתקשים בלימודיהם (בעיקר ב'אשת חיל')

- ◆ גיוס חונכים (מנטורים) מתנדבים כדי שסייעו למשתתפים להתקדם בתכנית העבודה האישית שלהם ובתעסוקתם (בעיקר ב'סטרייב').

על פי רוב, הליווי בשנה הראשונה היה אינטנסיבי ובשנה השנייה - פחות. ברוב המקרים הוא נמשך פחות משנתיים, כמתוכנן; אם כי במקרים מסוימים, הקשר בין מומחי קידום למשתתפים נשמר עד היום.

כדי לעודד מרכזים נוספים להשתמש במנטורינג כרכיב חיוני במסלול הקידום שלהם, העסיק תבת את מומחית הקידום, שעבדה ב'סטרייב' תל אביב ושגישה את החונכים שם, כאחראית על פיתוח מערך החונכים בתבת (ליישום הפיתוח של מערך המנטורינג, ר' פרק 8).

3.3 הטמעת תכניות המקור כגורם משפיע

תכנית הקידום התחילה לפעול בסוף שנת 2012. בתקופה זו, על פי מדיניותו של ג'וינט-תבת שקובעת שתכניות ותיקות יוטמעו בהדרגה בגופים ממשלתיים, נמצאו רוב תכניות המקור בראשיתו של תהליך ההטמעה. בעקבות זאת עמדו מקצתן לפני קיצוצים. קיבלנו דיווחים בנוגע להשלכותיה של ההטמעה על יישום תכנית הקידום (ר' לוח ב3 בנספח ב ופרק 5 להלן).

3.4 ממצאי היישום

להלן מוצגים ממצאי היישום מדוח הביניים (פישמן וולדה-צדיק, 2014) ועדכונים על פי מה שנלמד בתקופה האחרונה.

- ◆ **הכשרה מעמיקה למומחי קידום** – מומחי הקידום קיבלו הכשרה מצוות הקידום בתבת. ההכשרה הייתה מעמיקה ותרמה למקצועיותם. נוסף על כך, פיתח צוות הקידום של תבת קורס הכשרה בסיסי שעשוי לתת מענה לצרכים של כוח אדם בתכניות תעסוקה שונות העוסקות בקידום.

- ◆ **שימוש בשיטות גיוס חדשניות ואפקטיביות** – מומחי הקידום יצרו שיטות חדשניות לגיוס משתתפים שהדגישו את יוקרתה של התכנית ודרשו מן המשתתפים להראות שהם רוצים להשקיע בה. בדרך כלל, נמשך תהליך הגיוס 3-4 חודשים. בסך הכול גויסו 114 משתתפים שהיו פעילים בתכנית.

- ◆ **התכנית יושמה ברובה על פי המודל המתוכנן** – המשתתפים עברו אינטייק (ראיון קבלה) ייחודי לתכנית. לאחר מכן המומחים נפגשו עמם שלוש פעמים או יותר ויחד אתם הגדירו יעדי קידום ובנו תכניות עבודה אישיות. מקצתן היו מובנות ומפורטות ומקצתן 'פתוחות' וגמישות. המשתתפים קיבלו ליווי אינטנסיבי ומתמשך ממומחי הקידום או מאנשי צוות אחרים, כגון: רכזת יישובית או חונך (מנטור) מתנדב בליווי המשתתפים.

- ◆ **פיתוח כלים תומכים לעבודה עם המשתתפים** – צוות הקידום של תבת פיתח סדרת כלים תומכים לעבודה עם משתתפי תכנית הקידום, כולל אינטייק (שאלון וראיון קבלה) ייחודי לתכנית, תבנית לתכנית עבודה אישית וסדרת משימות לבחינת המוטיבציה של המשתתפים, מוכנות ללימודים וכו'. ב-

2014 העסיק תבת אחראית ליצירת מערך מנטורינג ואחראית לפיתוח 'סולמות קריירה'. כמו כן תבת מגייס מעסיקים כשותפים לפיתוח הרכיבים האלה. לדוגמה, השאיפה היא לפתח בשיתוף פעולה עם מעסיקים נבחרים מסלולי קידום או סולמות קריירה בתחומים מבוקשים. המטרות הן לעזור למעסיקים לאתר מועמדים מתאימים למשרות פנויות, ולאפשר למשתתפי תכניות תעסוקה להתחיל לעבוד במקום עבודה שמספק אפשרויות מובנות לקידום מקצועי.

◆ **שינוי תפיסה בקרב שותפים שונים** – אחד הדברים שהקשה ביישום תכנית הקידום הוא שגופי הממשלה שמטמיעים או מפתחים תכניות תעסוקה קבעו יעדים של השמות בתעסוקה, ללא יעדים לקידום בתעסוקה. לכן, פעל תבת לסייע לגופים האלה לקבוע יעדים לקידום התעסוקתי של עובדים בשכר נמוך ולהקצות משאבים רבים יותר לשם כך. צוות הקידום השתדל ליצור שותפות עם הממשלה, לשם הדגשת חשיבות נושא הקידום בתכניות תעסוקה. כמו כן, נציגים ממשרד הכלכלה, ממשרד החינוך, ממשרד הרווחה ומבנק ישראל השתתפו בוועדת ההיגוי של התכנית. לאחרונה הוגדרו בתכנית 'מפתח' יעדי קידום והוקצו אחוזי משרה של הרכזים לעסוק בקידום, באישור גופי הממשלה שהטמיעו את התכנית, כולל ממשרד הכלכלה. זאת ועוד, מתקיימים דיונים לגבי הוספת מסלולים או רכיבים של קידום בתכניות אחרות כגון במרכזי 'ריאן' ו'אשת חיל'.

3.5 קשיים ביישום וההתמודדות אתם

בסעיף זה נתאר קשיים מסוימים שעלו בהפעלת התכנית ואת הניסיונות להתמודד עמם. נתחיל בקשיים שנבעו מתהליכי ההטמעה של תכניות המקור יחד עם הקושי של תכניות מקור מסוימות לממן חצי משרה לעבודת מומחי הקידום. לאחר מכן נסכם את הקשיים הקשורים למבנה התכנית או למודל הפעלתה. צוות הקידום בתבת נקט צעדי הכנה להתמודדות עם קשיים אפשריים. הצוות הציע הכשרה מעמיקה למומחים וסיוע בעבודתם עם המשתתפים ובהתמודדות עם קשיים ביישום.

קשיים הנובעים מתהליכי ההטמעה וקושי לממן חצי משרה לעבודת מומחי קידום

בתקופת תכנון תכנית הקידום נערך דיון פנימי בג'וינט-תבת בסוגיית עיתוי הפעלתה: כלומר, האם נכון להפעיל את תכנית הקידום בתקופת הטמעתן של רוב תכניות המקור? הוחלט שבשל הצורך הדוחק בשטח, אין לדחות את השקתה; כפי שנאמר לנו "זמן הוא קריטי וכבר איחרנו".

כפי שכבר צוין לעיל, תבת הבהיר לתכניות המקור כי עליהן לממן את משרת מומחה הקידום מתקציבן, אולם, בעקבות העברתן לגופים המטמיעים, הן לא יכלו לעמוד בכך; לצוות הקידום לא היו כלים להתמודד עם קושי זה.

תחלופת מומחי הקידום

תחלופת מומחי הקידום הייתה תכופה; בעיקר בגלל קיצוצים בתכניות המקור בעקבות הטמעתן בגופים חדשים וגם מסיבות צפויות, כגון חופשות לידה וקידום לתפקיד בכיר יותר. מקור מימון יציב יותר לעבודת המומחים עם המשתתפים היה עשוי לצמצם את התחלופה.

בעקבות התחלופה, נוצרה שונות בידע ובניסיון המקצועי של המומחים המרכזים את התכנית. צוות הקידום של תבת השתדל להתגבר על כך באמצעות התאמת ההכשרה למומחים החדשים, תוך כדי מציאת נושאים שיעניינו גם את הוותיקים.

תחלופת המומחים השפיעה על העבודה עם המשתתפים, במיוחד על ליווי המתמשך:

- ◆ בכמה תכניות מקור, הוקפא ליווי המשתתפים זמנית או הסתיים; ובשל כך היו משתתפים שינשרו מן התכנית.
- ◆ המומחים החדשים היו צריכים להתחיל להכיר את המשתתפים כמעט מחדש וליצור אתם יחסים מועילים. לשם כך הם קיבלו כלים וסיוע בהכשרה.

קשיים הנובעים מהתנגדות לשינוי בתכניות המקור

המנהלים בכל תכניות המקור חשו במתח בין הצורך לעמוד ביעדי ההשמה לבין הרצון לפתח מודל הפעלה מועיל לתכנית הקידום. כמה גורמים שיצרו סדרת תמריצים שפעלו נגד הקצאת משאבים לטובת תכנית הקידום הגבירו מתח זה. לדוגמה, נקבעו יעדים חדשים להשמה על ידי הגוף המטמיע של תכניות מקור מסוימות, אך לא נקבעו יעדים רשמיים של קידום. לפיכך, חלק ניכר ממומחי הקידום לא יכלו לעבוד אפילו בחצי משרה.

קשיים הנובעים ממודל ההפעלה של תכנית הקידום

קשיים נוספים ביישום תכנית הקידום היו קשורים למבנה שלה ולמודל ההפעלה.

- ◆ יצירת עומס על המומחים בעקבות הצורך לשלב בין עבודתם העיקרית בתכנית המקור לבין ריכוז תכנית הקידום. כמעט כל המומחים והמנהלים דיווחו על הקושי הזה.
- ◆ התנגדות ראשונית לשתף פעולה בקרב המנהלים או הרכזים היישוביים בתכניות המקור ששאפו לפעול במספר סניפים. בדרך כלל, לאחר הצגת התכנית לאנשי הצוות בסניפים השונים, הפכה ההתנגדות לשיתוף פעולה.
- ◆ קושי לעודד ולסייע למשתתפים לעשות את השינויים הנדרשים כדי להשיג קידום בתעסוקה.
- ◆ קושי ליזום קשרי מעסיקים וקשרי קהילה ולנצל אותם לטובת המשתתפים בגלל חוסר ידע ומשאבים לצורך זה. רוב תכניות המקור לא הדגישו רכיבים אלה בתגובתן ל'יקול הקורא'. גם תכניות מקור שהדגישו יותר את הרכיבים האלה במודל ההפעלה המוצע שלהם נטו לוותר עליהם בשלב מוקדם יחסית.

כדי להתמודד עם הבעיות האלה, שמר צוות הקידום על קשר שוטף עם רוב מנהלי תכניות המקור. נוסף על כך, הם השתמשו במסגרת ההכשרה כדי לסייע למומחים להתמודד עם הקשיים הצפויים ועם הבעיות שעמדו לפני המומחים. כמו כן, דיווחו רוב המומחים שההכשרה אכן עזרה להם במציאת פתרונות למגוון בעיות ודילמות.

3.6 עדכון מצב והמשך פעולה

דוח הביניים התמקד ביישום התכנית בשנתה הראשונה, אולם מאז פרסומו ב-2014 חלו שינויים רבים. לאחר כשנתיים, תכניות המקור מגובשות יותר בהטמעתן בגופים החדשים והן פועלות על פי הנחיות שהן מקבלות מן הגופים האלה.

כל מומחי הקידום שהיו בתכנית בתחילה עברו לתפקידים חדשים באותו מרכז או במקום עבודה חדש. חלק ניכר מהם התקדמו וכיום הם מועסקים בתפקידים בכירים יותר, הן בקרב אלה שנשארו והן בקרב אלה שעזבו.

כמחצית מתכניות המקור שהשתתפו בתכנית הקידום ממשיכות לפתח שירותי קידום למשתתפיהן וכמחציתן הפסיקו לעשות זאת: ב'סטרייב' המרכז בתל אביב נסגר; ב'אפיקים' התכנית הופסקה בעקבות הטמעתה במשרד הרווחה, ובעקבות הקיצוצים והתחלופה המשמעותית בכוח האדם; ב'רשות מקדמת תעסוקה' בכרמיאל היא הסתיימה, בתום שנתיים לתכנית, כפי שהוגדר מראש.

בשאר תכניות המקור פועלים שני מודלים:

1. המשך העסקתם של מומחי קידום שמוכשרים לתפקיד, והם היחידים במרכז שמלווים משתתפים מתאימים בתהליך הקידום. ברוב המקרים המומחים מחלקים את עבודתם בין שירותי הקידום לבין תפקידים אחרים במרכז, כולל שירותי השמה ('מפתח', 'ריאן' ו'רשות מקדמת תעסוקה' בקריית שמונה).

2. הכשרת כלל רכזי התעסוקה במרכז והקצאת זמן עבודה לשירותי קידום למשתתפים מתאימים (בתכנון בתכנית 'אשת חיל').

תכנית הקידום התרחבה והיא פועלת בכל המרכזים של 'מפתח'. נוסף על כך, כ-7 רכזים במרכזי ההכוון לאוכלוסייה הערבית יחד עם 3 רכזים בתכניות המיועדות לאנשים עם מוגבלויות, מקבלים הכשרה כיום. כמו כן, מתוכנן להכשיר גם את כלל הרכזות בתכנית 'אשת חיל' כדי לאפשר להן לספק שירותי קידום בצורה מובנית יותר עבור המשתתפות בהן.

4. תוצאות כשנתיים אחרי ההצטרפות לתכנית

בפרק זה מוצגות התוצאות בקרב משתתפי תכנית הקידום שרואיינו:¹⁸ מאפייניהם הסוציו-דמוגרפיים, השירותים שהם קיבלו ושיעור מי שהתחילו בלימודים במסגרת התכנית. כמו כן, מוצגות התוצאות בתחום התעסוקה, כולל מגוון ממדי קידום.

¹⁸ בלוח 1 לעיל מוצגים המאפיינים של כלל המשתתפים בתכנית הקידום על פי הנתונים במערכת המידע של תבת. בפרק הנוכחי מקור הנתונים הוא הראיונות הטלפוניים שנעשו עם המשתתפים. המאפיינים הם דומים מאוד לפי שני המקורות האלה.

4.1 מאפייני המשתתפים

בסעיף זה נתאר את מאפייניהם של המשתתפים שרואיינו (ר' לוח 1 בפרק 2 ולוח 3 להלן).

4.1.1 מאפייני רקע

- ◆ מעל 70% מן המשתתפים היו נשים. בכל תכניות המקור, מלבד 'מפתח' לחרדים, מספר המשתתפות היה גבוה יותר ממספר המשתתפים (ר' לוח 4 בנספח ב).
- ◆ המשתתפים צעירים: ממוצע הגיל עמד על 36. ב'ריאן' המשתתפים היו צעירים יותר וב'סטרייב' המשתתפים היו מבוגרים יותר.
- ◆ ל-66% מן המשתתפים יש ילדים.
- ◆ שיעור גבוה יחסית מכלל המשתתפות הן אימהות חד-הוריות (25%).
- ◆ המשתתפים מתגוררים ברחבי הארץ.

4.1.2 רמת השכלה ומקצוע

לוח 3 מראה כי 95% מן המשתתפים סיימו בית ספר תיכון ו-31% מהם קיבלו תעודה על-תיכונית או תואר אקדמי. 61% דיווחו שיש להם מקצוע.

לוח 3: רמת ההשכלה והמקצוע של המשתתפים במועד הריאיון (באחוזים ובממוצעים)

סה"כ (N)	סה"כ (%)
75	100
התעודה הגבוהה ביותר	
5	לא קיבל אף תעודה/לא סיים תיכון
17	תעודת סיום תיכון ללא תעודת בגרות
40	תעודת בגרות
23	תעודה על-תיכונית שאיננה בגרות
9	תואר אקדמי
6	תעודה אחרת
מקצוע	
61	יש מקצוע
39	אין
13.5	ממוצע מספר שנות לימוד

4.2 פעולות ושירותים במסגרת התכנית

לאחר בחירתם לתכנית, המשתתפים ממלאים שאלון ומתראיינים בראיון קבלה (אינטייק קידום), במקרים מסוימים בסיועם של מומחי הקידום. לאחר מכן מומחי הקידום מגבשים יחד עם כל משתתף תכנית עבודה שמבהירה לו מה נדרש ממנו ומהם סוגי הסיוע שהוא יכול לקבל בתכנית. בשלב גיבוש תכנית העבודה, תדירות הפגישות של מומחי הקידום עם המשתתפים גבוהה (פעם בשבועיים לפחות); בהמשך, כאשר כבר יש למשתתפים תכנית פעולה למימוש יעדי הקידום שלהם, תדירות הפגישות פוחתת.

4.2.1 אינטייק קידום, תכנית עבודה אישית ופגישות אישיות עם מומחה הקידום

לוח 4 מציג את שיעור המשתתפים שמילאו אינטייק קידום, שהגדירו את יעדיהם לקידום או בנו תכנית עבודה אישית.

- ◆ 76% מן המשתתפים דיווחו שמילאו אינטייק או עשו ראיון קבלה.
- ◆ 75% הגדירו יעדי קידום ו-54% ציינו שנבנתה עבורם תכנית עבודה אישית.
- ◆ על פי דיווח הרכזים, כמעט כל המשתתפים מילאו אינטייק וקיבלו תכנית עבודה אישית. מכיוון שהדברים האלה נעשו לפני כשנתיים ייתכן שחלק מן המשתתפים שכחו את זה או שאצל משתתפים מסוימים הדברים האלה נעשו באופן פחות פורמלי.
- ◆ 31% מן המשתתפים נפגשו עם מומחה קידום פעם בשבוע בתחילת ההשתתפות, תדירות גבוהה יחסית. 45% נוספים ציינו שנפגשו פעם או פעמיים בחודש ו-13% נפגשו פעם בחודשיים או פחות מזה.

לוח 4: קבלת שירותים בסיסיים, תדירות הפגישות בהתחלה ומשך הזמן בתכנית על פי דיווח המשתתפים (באחוזים)

סה"כ (N)	75
קבלת שירותים בסיסיים	
מילאו אינטייק/שאלון/ראיון קבלה	76
הגדירו יעדי קידום יחד עם מומחה הקידום	75
נבנתה תכנית עבודה אישית יחד עם מומחה הקידום	54
תדירות הפגישות בהתחלה	
פעם בשבוע	31
פעם או פעמיים בחודש	45
פעם בחודשיים או פחות מזה	13
לא פגשו כלל את מומחה הקידום	2
לא יודע או מסרב לענות	8
משך הזמן בתכנית	
ליווי אישי ממומחה הקידום לתקופה של שנה או יותר	63
ליווי אישי ממומחה הקידום לתקופה של כשנתיים או יותר	18
עדיין משתתף בתכנית	10
עדיין בקשר עם מומחה קידום	33
השתתף בתכנית עד סיומה	64
נשר מן התכנית	36

4.2.2 משך ההשתתפות ושמירת הקשר עם מומחה הקידום

- ◆ 64% מן המשתתפים דיווחו שהם השתתפו בתכנית עד סיום התהליך עם מומחה הקידום.
- ◆ 36% נשרו מן התכנית לפני סיום התהליך עם מומחה הקידום. הסיבות העיקריות לנשירה היו אי התאמתה של התכנית למשתתפים, סיבות אישיות וניתוק קשר עם הרכז, כי תכנית הקידום הפסיקה לפעול במרכז.
- ◆ כמעט כולם (90%) אינם משתתפים כיום בתכנית, אך שליש מהם דיווחו שהם עדיין בקשר עם מומחה הקידום.

4.2.3 יעדי הקידום של המשתתפים

כפי שצוין לעיל, לאחר בחינת כישוריהם, נטיותיהם ושאיפותיהם של המשתתפים, היה עליהם להגדיר את יעדי הקידום שלהם. צוות הקידום בתבת גיבש יעדי קידום ספציפיים, והמשתתפים היו יכולים להגדיר יותר מיעד אחד (ר' לוח 5).

מן הלוח עלה כי המשתתפים שואפים להתקדם לא רק בשכרם אלא גם בממדים אחרים. יעדי הקידום השכיחים ביותר שצוינו מפורטים להלן:

- ◆ 64% היו מעוניינים ברכישת מקצוע או בלימודים אקדמיים ושיעור זהה היו מעוניינים בקידום בתפקיד או בקידום לעבודה מקצועית יותר.
- ◆ 41% בחרו העלאה בשכר כיעד קידום.
- ◆ 18% רצו לשפר את תנאי עבודתם ו-13% רצו להגביר את שביעות רצונם ממנה.
- ◆ משתתפים מעטים ציינו יעד של פתיחת עסק או של הרחבת היקף משרה או של שינוי המעמד בעבודה – מעובד קבלן לשכיר.

לוח 5: יעדי הקידום של המשתתפים (באחוזים)

הגדירו יעדי קידום (N)	מתוכם הגדירו יעד ב:
57	קידום בתפקיד או לעבודה יותר מקצועית
64	רכישת מקצוע או לימודים אקדמיים
64	עלייה בשכר
41	תנאי עבודה טובים יותר (כגון קבלת קרן השתלמות או שעות עבודה נוחות יותר)
18	שביעות רצון גבוהה יותר בעבודה
13	לפתוח עסק
9	לעבוד יותר שעות בשבוע
7	מעבר ממעמד של עובד קבלן לשכיר
4	

4.2.4 שירותים תומכי קידום והחשובים ביותר מבניהם לפי הערכות המשתתפים

התכנית העמידה לרשות המשתתפים מגוון שירותים, כולל ייעוץ והכוונה ללימודים, סדנאות ופעילויות קבוצתיות של העצמה או של תגבור 'מיומנויות רכות' ועוד. בלוח 6 מוצגים השירותים תומכי הקידום שניתנו למשתתפים בתכנית ובלוח 7 מוצגים השירותים החשובים ביותר על פי הערכת המשתתפים.

- ◆ 63% מן המשתתפים דיווחו שהם קיבלו ליווי אישי ממומחה קידום לתקופה של שנה או יותר.
- ◆ רק 18% דיווחו על ליווי של שנתיים או יותר כמתוכנן.
- ◆ ראוי לציין, שכמחצית מן המשתתפים אמרו שמידת הליווי שהם קיבלו התאימה להם, לעומת 40% שאמרו שהייתה קצרה מדי.
- ◆ 50% קיבלו ייעוץ לקראת לימודים ו-34% קיבלו סיוע כספי ללימודים.
- ◆ 42% השתתפו בסדנאות או בפעילויות קבוצתיות (העצמה, תגבור, מיומנויות רכות).
- ◆ 30%, בעיקר משתתפים מ'סטרייב' ומ'אשת חיל', נפגשו עם חונך (מנטור) או עם מתנדב אחר לתקופה של כחצי שנה או יותר.
- ◆ 20% קיבלו סיוע בהובלת שיחות עם מעסיקים.

לוח 6: שירותים תומכי קידום שניתנו למשתתפים (באחוזים)

סה"כ משתתפים (N)	
75	ליווי אישי ממומחה הקידום לתקופה של שנה או יותר
63	ייעוץ לקראת לימודים
50	השתתפות בסדנאות או בפעילויות קבוצתיות (העצמה, תגבור מיומנויות רכות')
42	סיוע כספי ללימודים
34	קשר עם חונך או עם מתנדב לתקופה של כחצי שנה או יותר
30	סיוע בהובלת שיחות עם מעסיקים/ממונים/בוסים
20	ליווי אישי ממומחה הקידום לתקופה של כשנתיים או יותר
18	

- ◆ 44% מן המשתתפים ציינו שהליווי שהם קיבלו ממומחה הקידום היה השירות החשוב ביותר. כ-30% ציינו שהייעוץ ללימודים היה חשוב להם ושיעור דומה אמרו שהסיוע הכספי ללימודים היה חשוב ביותר. 21% ציינו שההשתתפות בסדנאות או בפעילויות הקבוצתיות הייתה חשובה להם.
- ◆ 12% מן המשתתפים אמרו שהשירותים שקיבלו לא עזרו להם כלל בקידומם בעבודה.
- ◆ התמקדות במשתתפים שקיבלו שירות כלשהו, או במשתתפים ששכרו עלה או במשתתפים שלמדו במסגרת התכנית מראה מגמה דומה של ממצאים.

לוח 7: השירותים החשובים ביותר שעזרו לקידום על פי דיווח המשתתפים (באחוזים)

סה"כ משתתפים (N)	
75	הליווי של מומחה הקידום
44	ייעוץ לימודים
30	הסיוע הכספי ללימודים
29	השתתפות בסדנאות או בפעילויות קבוצתיות (העצמה, תגבור מיומנויות רכים וכו')
21	סיוע במציאת עבודה חדשה
12	הקשר עם החונך המתנדב
5	סיוע בהובלת שיחות עם מעסיקים/ממונים/בוסים
4	השירותים שניתנו לא עזרו כלל
12	

4.3 תוצאות ביניים: רכישת מיומנויות רכות ולימודים

התכנית נועדה להקנות למשתתפים מגוון מיומנויות רכות להגברת מסוגלותם התעסוקתית ולהגדלת יכולתם להתקדם בתעסוקה. לפיכך, עידודם של משתתפים מסוימים ליזום שיחה עם המעסיק על אפשרויות הקידום בעבודה ועידוד משתתפים ללמוד לימודים על-תיכוניים היו הכלים העיקריים להשגת הקידום בתעסוקה.

4.3.1 רכישת מיומנויות רכות בעקבות ההצטרפות לתכנית

המשתתפים נשאלו אם חל שיפור במיומנויות נבחרות הקשורות למסוגלותם התעסוקתית (לוח 8).

- ◆ כמחציתם ציינו את הגברת הביטחון העצמי בתחום התעסוקה (54%), את היכולת למתג את עצמם מול המעסיק (50%), נקיטת יוזמה בעבודה (47%), את הביטחון בפנייה למעסיק בנוגע לקידום (47%), את היכולת לעמוד על זכויותיהם בעבודה (46%) ואת הגברת יכולתם 'לנהל את הזמן' שלהם (41%).
- ◆ 65% דיווחו על שיפור בתחום אחד לפחות.

לוח 8: שיפור ב'מיומנויות הרכות' הקשורות למסוגלות תעסוקתית בעקבות ההצטרפות לתכנית על פי הערכת המשתתפים (באחוזים)

סה"כ משתתפים (N)	
75	הגברת הביטחון העצמי בתחום התעסוקה
54	מיתוג מול מעסיקים
50	פנייה ב'ביטחון' למעסיק לגבי קידום
47	נקיטת יוזמה בעבודה
47	הגברת יכולת העמידה על זכויות בעבודה
46	ניהול זמן
41	שיפור ב'מיומנות רכה' אחת לפחות
65	

4.3.2 ייזום שיחה עם המעסיק לצורך קידום והערכת תרומתה

היכולת לנהל שיחה עם מעסיק לצורך הקידום עשויה להיות חיונית להשגת קידום במקום העבודה. לכן ניסו מומחי הקידום לסייע למשתתפים ליזום שיחות כאלה. לוח 9 מציג את שיעור המשתתפים שעשו זאת ואת הערכתם בנוגע לתרומת השיחה לקידומם.

- ◆ 35% ציינו שהם יזמו שיחה עם המעסיק לצורך הקידום. מתוכם, 35% ציינו שהשיחה כבר תרמה לקידומם ו-27% נוספים ציינו שהשיחה תתרום לקידום שלהם בעתיד.
- ◆ לעומת זאת, 31% מתוכם אמרו שהשיחה לא תתרום לקידום שלהם. ראוי לציין שחלק מן המשתתפים ציינו שאי אפשר להתקדם במקום העבודה שלהם, למשל, משום שאין תקן לקידום.

לוח 9: תרומתה של שיחה עם המעסיק לקידום על פי הערכת המשתתפים (באחוזים)

סה"כ יזמו שיחה עם המעסיק לצורך קידום (N)	
26	השיחה כבר תרמה לקידום
35	השיחה תתרום לקידומם בעתיד
27	לא תתרום לקידום שלהם
31	לא יודע/מסרב לענות
8	

4.3.3 לימודים במסגרת התכנית

משתתפים שרצו ללמוד היו יכולים לקבל ייעוץ בנוגע לתחום הלימודים, למסגרת הלימודים ועוד. כמו כן, משתתפים מתאימים היו יכולים לקבל סיוע כספי עבור לימודיהם. בלוח 10 מוצג שיעור המשתתפים שלמדו בעקבות הצטרפותם לתכנית.

- ◆ 54% התחילו בלימודים במסגרת התכנית. מחציתם לומדים היום ומחציתם למדו בעבר במסגרת התכנית.
- ◆ מעט מעל מחצית מן הלומדים למדו בקורס הכשרה מקצועית (כגון: הנהלת חשבונות, עיצוב פנים, בניית ציפריים וניהול רשתות), וכרבע התחילו בלימודים אקדמיים במכללה או באוניברסיטה בתחומים שונים (כגון מנהל ציבורי, חינוך וספרות ערבית). משתתפים מעטים למדו במכינה קדם-אקדמית או בקורסים אחרים, כולל תגבור בשפה האנגלית בשפה העברית או במחשבים.
- ◆ כל המשתתפים שלומדים כיום מרוצים מלימודיהם וכמעט כולם חושבים שהם יתרמו לקידומם בעתיד.

- 71% ממי שלמדו בעבר סיימו את לימודיהם בהצלחה, ו-86% מאלה שלומדים כיום היו בטוחים או די בטוחים שיסיימו את לימודיהם בהצלחה (לא בלוח).
- שיעור הנשים שלמדו במסגרת התכנית היה גבוה יותר משיעור הגברים (59% לעומת 45%). אולם, מתוך המשתתפים הלומדים, שיעור הגברים שלמדו בקורס להכשרה מקצועית היה גבוה יותר מן השיעור בקרב הנשים (70% לעומת 43%), ויותר נשים למדו לימודים אקדמיים מן הגברים (34% לעומת 10%); (ר' לוח 5 בנספח ב)

לוח 10: המשתתפים שלמדו במסגרת התכנית ותחום לימודיהם (באחוזים)

42	סך המשתתפים שלמדו בעבר או שלומדים כיום (N)
50	לומדים כיום
50	למדו בעבר
	מתוך אלה שלמדו בעבר או שלומדים כיום:
100	סך הכול
52	קורס הכשרה מקצועית
18	לימודים אקדמיים במכללה
7	לימודים אקדמיים באוניברסיטה
5	מכינה אקדמית
18	סמינר להוראה, תגבור באנגלית בעברית או במחשבים

4.3.4 סיוע כספי ללימודים

כאמור, המשתתפים המתאימים קיבלו מן התכנית מענק כספי של עד כ-4,000 ₪ עבור לימודיהם. ברוב המקרים הוא לא כיסה את כל הוצאות שכר הלימוד, והם שילמו גם מכיסם או חיפשו מקורות מימון נוספים, כגון: שוברים או סיוע כספי ממקום העבודה. מומחי הקידום עזרו למשתתפים לקבל סיוע כספי ממקורות נוספים. בלוח 11 מוצגים שיעור המשתתפים הלומדים שקיבלו סיוע כספי עבור לימודיהם וגובה הסיוע.

לוח 11: המשתתפים שקיבלו סיוע כספי ללימודים (אחוזים וחציונים)

42	סך המשתתפים שלמדו בעבר או שלומדים כיום (N)
83	שילמו מכיסם עבור הלימודים או השתתפו בתשלום
4,000 ₪	חציון השתתפות עצמית בשכר הלימוד ¹
62	קיבלו או מקבלים סיוע כספי
3,800 ₪	מתוכם: חציון סיוע כספי ללימודים ¹
	מתוכם: מקור המלגה
100	סך הכול
58	המענק של תכנית הקידום
23	מקור מימון אחר ²
8	מענק של תכנית הקידום יחד עם מקור מימון אחר ¹
11	לא ידוע

¹ נמצאה שונות רבה הן בגובה של הסיוע הכספי והן בגובה של ההשתתפות העצמית בשכר הלימוד; כך שחשבנו שהחציון יותר מתאים להצגה מאשר הממוצע. הממוצעים נמצאו כגדולים, כי חלק קטן מן המשתתפים שילמו סכומים שמעל 10,000 ₪ וחלק גם קיבלו סיוע כספי בסדר גודל כזה.

² מקורות מימון אחרים כללו שובר או מלגה ממשד הכלכלה, מימון מטעם המעסיק ומלגות נוספות מקרנות שונים.

- ◆ 83% מן המשתתפים שלמדו שילמו מכיסם או השתתפו בתשלום עבור הלימודים; דבר שמעיד על מחויבותם ללימודים. כלומר, רק 17% מן המשתתפים קיבלו מימון מלא של לימודיהם.
- ◆ 62% קיבלו סיוע כספי ללימודיהם. מתוכם 58% קיבלו את הסיוע מתכנית הקידום ו-31% קיבלו את הסיוע ממקורות אחרים (כגון שובר או מלגה ממשרד הכלכלה או סיוע כספי מטעם המעסיק). 8% קיבלו סיוע גם מתכנית הקידום וגם ממקור אחר, ו-11% מן המשתתפים האלה לא ידעו על מקור המימון שלהם.
- ◆ כמעט מחצית משכר הלימוד של המשתתפים שקיבלו סיוע כספי התקבל מן הסיוע של התכנית – כ-3,800 ₪, והייתה השתתפות עצמית לשאר, בדרך כלל בסכום דומה.

הזמן שהמשתתפים מייחדים ללימודיהם עשוי לבוא על חשבון הזמן שהיה מוקדש לעבודה. שאלנו את המשתתפים על מקורות פרנסתם בתקופת לימודיהם, כדי לבחון באיזו מידה הם הפסיקו לעבוד או צמצמו את מספר שעות העבודה שלהם אחרי שהתחילו בלימודיהם (ר' לוח 12).

לוח 12: מקורות הפרנסה בעת הלימודים¹ (באחוזים)

סך כל המשתתפים שלמדו בעבר או שלומדים כיום (N)	42
המשיכו לעבוד באותו היקף משרה	57
המשיכו לעבוד, אבל פחות שעות בשבוע	31
עבודת בן/בת הזוג	17
אחר (דמי אבטלה, מזונות מן הגרוש, חופשה ללא תשלום מן העבודה)	10

¹ המשתתפים היו יכולים לציין יותר מתשובה אחת. לכן השיעורים בלוחות אינם מסתכמים למאה אחוזים.

- ◆ 57% המשיכו לעבוד באותו היקף משרה במקביל ללימודים.
- ◆ 31% הקטינו את היקף העבודה שלהם ו-17% ציינו שמקור הפרנסה העיקרי היה העבודה של בן/בת הזוג. 10% ציינו מקור אחר, כגון: דמי אבטלה ומזונות מן הגרושה.

4.4 המצב התעסוקתי, השינויים בתעסוקה וההתמדה והקידום בה

בפרק זה נציג את השינויים שחלו במצב התעסוקה של המשתתפים, ממועד ההצטרפות לתכנית בתחילת שנת 2013 ועד למועד הריאיון בתחילת 2015. נתמקד בממדי קידום שונים, כולל הגדלת השכר החודשי או השעת, הרחבת היקף המשרה, שיפור בתנאי העבודה, שיפור מקצועי ושיפור בשביעות הרצון מן העבודה.

מומחי הקידום היו אמורים לגייס משתתפים שהיו מועסקים ושעבדו לפחות 18 מתוך 24 החודשים שקדמו למועד הצטרפותם לתכנית. עם זאת, בנוגע למשתתפים שלהערכת המומחים התאימו לתכנית, אף על פי שלא עמדו בקריטריונים האלה, ננקטה גמישות מסוימת. לכן, חלק קטן (16%) מן המשתתפים לא עבדו במועד הצטרפותם לתכנית הקידום.¹⁹ נפתח בסיכום התוצאות הקשורות לקבוצה הקטנה הזאת. לאחר מכן נתמקד רק במשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית ונבחן את ההתמדה שלהם בתעסוקה ואת מידת קידומם בעבודה.

¹⁹ נתון זה כולל שני אנשים שלא זכרו אם הם עבדו במועד הצטרפותם לתכנית או לא.

4.4.1 תוצאות בקרב המשתתפים שלא עבדו במועד הצטרפותם לתכנית

- ◆ כ-40% מן המשתתפים שלא עבדו במועד הצטרפותם לתכנית התחילו ללמוד בעקבות הצטרפותם לתכנית.
- ◆ כל המשתתפים שלא עבדו במועד הצטרפותם לתכנית שולבו בתעסוקה ועבדו במועד הריאיון.
- ◆ 73% מקרב המועסקים עבדו במשרה מלאה, 55% קיבלו קרן השתלמות ומעטים היו עובדי קבלן. השכר הממוצע לחודש עמד על כ-5,000 ₪, והשכר הממוצע לשעה עמד על כ-30 ₪ במועד הריאיון.

4.4.2 תוצאות בקרב המשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית

בסעיף זה נתמקד במשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית הקידום בהתאם לקריטריונים של הקבלה לתכנית. נבחן את מידת התמדתם של המשתתפים האלה בתעסוקה ואת השינויים, שחלו ממועד ההצטרפות לתכנית ועד למועד הריאיון, בשכרם, בהיקף משרתם ובתנאי עבודתם (ר' לוח 13). נבחן את שביעות רצונם מן העבודה הנוכחית ואת הביטחון התעסוקתי שלהם בעבודה זו (ר' לוח 14). לאחר מכן נציג את התוצאות הנוגעות לקידום המשתתפים בממדים שונים (ר' לוח 15). לוח 6 בנספח ב מציג את התוצאות האלה בתכניות המקור).

4.4.3 התמדה בתעסוקה והשמה לעבודה חדשה

רוב המשתתפים התמידו בתעסוקה, אם כי חלק ניכר מהם החליפו עבודות, בעקבות הצטרפותם לתכנית הקידום.

- ◆ שיעור ההתמדה בתעסוקה בקרב המשתתפים האלה היה גבוה: 91% עבדו במועד הריאיון.
- ◆ כשליש מן המשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית התחילו לעבוד בעבודה חדשה לאחר מכן.

4.4.4 השינויים בשכר מעבודה ובהיקף המשרה

- ◆ השכר החודשי הממוצע של כלל המועסקים עלה באופן מתון מכ-4,600 ₪ לכ-4,800 ₪. השכר השעתי גם עלה באופן מתון מ-27 ₪ ל-28 ₪.
- ◆ העלייה הגדולה ביותר נמצאה בקרב משתתפים שלמדו בעבר בתכנית, אך אינם לומדים כיום (כ-1,000 ₪ בשכר החודשי). לעומת זאת, לא נמצא שינוי בשכרם החודשי של המשתתפים שלא למדו בתכנית. ירידה מתונה נמצאה בשכרם של המשתתפים שלמדו במועד הריאיון (ירידה של כ-200 ₪ בשכר החודשי); כפי שצוין לעיל, חלק ניכר מהם צמצמו את היקף משרתם בעקבות הלימודים.
- ◆ שיעור המועסקים במשרה מלאה ירד מ-75% ל-67%; מאחר שחלקם הקטינו את היקף משרתם בעקבות לימודים.

4.4.5 תנאי העבודה

- ◆ במועד הצטרפותם לתכנית קיבלו 91% מן המשתתפים את שכרם ישירות מן המעסיק; כלומר הם לא היו עובדי קבלן. שיעור זה לא השתנה באופן משמעותי.
- ◆ שיעור המועסקים שדיווחו על קבלת קרן השתלמות עלה מ-29% במועד הצטרפותם לתכנית ל-46% כיום.

- ◆ שיעור מקבלי דמי ההבראה מן המעסיק לא השתנה שינוי ניכר בין שני המועדים ועמד על 68%. ייתכן שחלק המשתתפים לא היו מודעים לאפשרות קבלת דמי ההבראה.

לוח 13: שינויים בתעסוקה בקרב המשתתפים שעבדו כשהצטרפו לתכנית – ממועד הצטרפות לתכנית ועד למועד הריאיון (באחוזים ובממוצעים)

מועד הריאיון	מועד הצטרפות לתכנית	
		סה"כ המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית (N)
63	63	
91	100	שיעור המועסקים מתוכם:
		ממוצעים
		שכר חודשי ממוצע
4,805	4,609	
28	27	שכר שעותי ממוצע
39	40	ממוצע מספר שעות עבודה
		אחוזים
67	75	עבדו בהיקף משרה מלא
90	91	שכירים במקום העבודה
46	29	קיבלו קרן השתלמות
68	68	קיבלו דמי הבראה

4.4.6 שביעות הרצון מן העבודה הנוכחית והביטחון התעסוקתי

- ◆ 62% מן המועסקים היו מרוצים או מרוצים מאוד מעבודתם באופן כללי: 60% היו מרוצים ממספר שעות העבודה, ו-70% היו מרוצים ממידת העניין בעבודתם.
- ◆ 48% היו מרוצים או מרוצים מאוד משכרם. ייתכן שממצא זה מצביע על שאיפותיהם להתקדם בשכרם, אם כי הם היו מרוצים יותר מהיבטים אחרים בעבודתם.
- ◆ 51% מן המשתתפים המועסקים אמרו שהם רוצים להישאר בעבודה הנוכחית לטווח הארוך ו-33% נוספים דיווחו שהם רוצים להישאר בעבודה זו, אך רק באופן זמני. 16% לא ידעו אם הם רוצים להישאר או לא (לא בלוח).
- ◆ תחושת הביטחון התעסוקתי של רוב המשתתפים בעבודתם הנוכחית הייתה גבוהה: 80% דיווחו שאינם חוששים כלל או שיש להם רק חשש קל שמא יאבדו את עבודתם (לא בלוח).

לוח 14: שביעות הרצון של המשתתפים שהיו מועסקים במועד הריאיון מן העבודה הנוכחית, לפי היבטים שונים (באחוזים)

מועד הריאיון	מועד הצטרפות לתכנית	
		סה"כ המשתתפים שהיו מועסקים במועד הריאיון (N)
		מרוצים או מרוצים מאוד מ:
		העבודה באופן כללי
62		
48		השכר
60		מספר שעות עבודה
70		מידת העניין בעבודה

4.4.7 קידום בתעסוקה במגוון ממדים

כדי לבחון את קידומם התעסוקתי של המשתתפים שעבדו כשהצטרפו לתכנית, בדקנו את שיעור המשתתפים שהגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10% – ממועד הצטרפותם לתכנית ועד למועד הריאיון. נוסף על כך, נשאלו המשתתפים אם חל שיפור בממדי קידום אחרים, כולל, שיפור בתנאי העבודה, שיפור מקצועי ושיפור בשביעות הרצון מן העבודה.

4.4.8 עלייה בשכר

39% מן המשתתפים המועסקים הגדילו את שכרם החודשי או את שכרם השעתי ב-10% או יותר. תוספת השכר הממוצעת בקרבם הייתה כ-1,450 ₪ לחודש וכ-4 ₪ לשעה. 55% מתוכם הגדילו את שכרם השעתי ו-27% הגדילו את היקף משרתם. מקור העלייה בשכרם של 18% אינו ידוע.

4.4.9 שיפור בתנאי העבודה

המשתתפים נשאלו אם חל שינוי בתחומים רבים הקשורים לתנאי העבודה, כולל קבלת קרן השתלמות, שעות עבודה נוחות יותר, נסיעות נוחות יותר ועוד.

- ◆ 64% דיווחו על שיפור בתחום אחד לפחות של תנאי העבודה שנבדקו.
- ◆ 22% התחילו לקבל קרן השתלמות, בעקבות הצטרפותם לתכנית; דבר שמהווה שיפור של ממש בתנאי העבודה. לשם השוואה, כ-8% הפסיקו לקבל קרן השתלמות באותה תקופה.
- ◆ רק 6% התחילו לקבל דמי הבראה.
- ◆ 38% דיווחו על שעות עבודה נוחות יותר ושיעור זהה דיווחו על נסיעות נוחות יותר. 20% דיווחו על גידול בהחזר הוצאות הנסיעה לעבודה שהם מקבלים מן המעסיק.
- ◆ 34% דיווחו שהם קיבלו יותר ימי חופשה ושיעור מעט קטן יותר אמרו שהם קיבלו יותר ימי מחלה בעקבות הצטרפותם לתכנית.
- ◆ רק 7% דיווחו על מעבר ממעמד של עובד קבלן למעמד של שכיר שמקבל את שכרו ישירות ממקום העבודה.

4.4.10 דיווחים על שיפור מקצועי ועל שיפור בשביעות הרצון מן העבודה

- ◆ 47% אמרו שיש להם סמכות או אחריות גדולה יותר (כגון ניהול משרד, ניהול כספים ועוד) מכפי שהייתה להם בעבר, ושיעור דומה אמרו שחל שיפור מקצועי בתעסוקתם (כגון: קבלת תפקיד בכיר יותר). 52% מן המשתתפים דיווחו על ממד אחד לפחות של שיפור. מאחר שבפירוט תפקידיהם של המשתתפים אין ראיות על היקף כזה של משתתפים שהתחילו בעבודות מקצועיות או שקיבלו תפקידים בכירים יותר, סביר להניח שמשתתפים רבים סברו שחל שיפור בתעסוקתם, גם כאשר לא הייתה לכך עדות רשמית (כלומר, לא חל שדרוג רשמי לתפקיד מקצועי יותר).
- ◆ 42% אמרו שהם מרוצים יותר בעבודתם היום מאשר במועד הצטרפותם לתכנית.

לוח 15: ממדי קידום בקרב המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית (באחוזים)

57	סה"כ המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית (N) ¹
39	הגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10% לפחות מתוכם:
55	קודמו בשכר השעתי
27	הרחיבו את היקף המשרה
18	לא ידוע על המקור של העלייה בשכר החודשי ²
1,450 ₪	התוספת הממוצעת בשכר החודשי
4 ₪	התוספת הממוצעת בשכר השעתי
64	שיפור בתנאי העבודה
38	שעות עבודה נוחות יותר
38	נסיעות נוחות יותר
34	זכאות ליותר ימי חופש בתשלום
34	שיפור בתנאי ההעסקה באופן כללי
27	יותר ימי מחלה בתשלום
22	התחילו לקבל קרן השתלמות
20	שיפור בהחזר הוצאות נסיעה לעבודה
9	מעבר ממעמד של עובד קבלן לשכיר במקום העבודה
6	התחילו לקבל דמי הבראה
52	קבלת יותר סמכות או אחריות בעבודה ו/או שיפור מקצועי
47	יותר סמכות או אחריות בעבודה
44	שיפור מקצועי כגון קידום לתפקיד בכיר יותר
42	שיפור בשביעות רצון

¹ לא היה מידע לגבי הקידום של 8 משתתפים כי הם לא זכרו או סירבו לספק מידע לגבי השכר שלהם ו/או היקף המשרה שלהם בלפחות אחד מן המועדים שנבדקו.
² מקרים של דיווח על עלייה בשכר החודשי, אך היה חסר נתונים על השכר השעתי ו/או על היקף המשרה.

4.4.11 תפיסת המשתתפים בנוגע לקידום שלהם בתעסוקה

מלבד השאלות הספציפיות על השגת קידום בממדים שונים, נבחנה תפיסת המשתתפים על קידומם בתעסוקה. הם גם נשאלו כיצד הם מעריכים את הסיכוי שלהם להתקדם בעבודתם הנוכחית ואת הסיכוי שלהם להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה (רי לוח 16).

- ◆ 17% ציינו שהם התקדמו ושהם מרוצים מן הקידום שלהם ו-32% נוספים ציינו שהם התקדמו ופועלים להתקדם יותר. כלומר כמעט מחצית (49%) מן המשתתפים דיווחו על מידה מסוימת של קידום בתעסוקה. שיעור זה גבוה יותר משיעור המדווחים על קידום בשכרם (39%).
- ◆ 43% אמרו שהם לא התקדמו אך הם פועלים להתקדם יותר, ורק 8% אמרו שהם לא התקדמו והתייאשו.
- ◆ 41% סברו שסיכוייהם להתקדם בעבודתם הנוכחית גדולים או גדולים מאוד. 47% חשבו שסיכוייהם להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה גדולים או גדולים מאוד. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם מחקרים שמראים שעיקר הקידום בתכניות תעסוקה נובע ממעבר למקומות עבודה חדשים ולא מן ההתמדה ומן הקידום באותו מקום עבודה (רי לדוגמה, Hamilton & Scrivner, 2012).

לוח 16: הקידום בתעסוקה על פי תפיסת המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית (באחוזים)

57	סה"כ המשתתפים שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית (N) ¹
	בנוגע לקידום עד כה
17	התקדמתי ואני מרוצה מן הקידום שלי
32	התקדמתי ואני פועל להתקדם יותר
43	לא התקדמתי אבל אני פועל להתקדם
8	לא התקדמתי והתייאשתי
	בנוגע לקידום בעתיד או בנוגע להתמדה בתעסוקה
	סיכוי גדול או גדול מאוד
41	להתקדם בעבודה הנוכחית
47	להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה

¹ שני משתתפים לא ענו על השאלות האלה מסיבות שונות.

4.4.12 תפיסת שיפור במצב הכלכלי של המשתתפים

רוב המשתתפים בתכנית הקידום לא היו מרוצים ממצבם הכלכלי, אם כי חלק ניכר מהם דיווחו על שיפור במצבם בעקבות הצטרפותם לתכנית.

- ◆ רק 33% היו מרוצים או מרוצים מאוד ממצבם הכלכלי. זה מעיד על קשיים כלכליים וייתכן שזה גם מעיד על שאיפות לשפר את המצב.
- ◆ 35% מן המשתתפים אמרו שחל שיפור במצבם הכלכלי בעקבות הצטרפותם לתכנית. לעומת זאת, 57% אמרו שלא חל שינוי כלל ו-8% שאמרו שחל שינוי לרעה במצבם.

4.5 שביעות הרצון מן התכנית

המשתתפים נשאלו על שביעות רצונם מן התכנית; באופן כללי היא הייתה גבוהה:

- ◆ 72% היו מרוצים או מרוצים מאוד מן התכנית, ו-81% היו מרוצים ממומחה הקידום.
- ◆ 78% היו ממליצים לאנשים במצב דומה להשתתף בתכנית.

4.6 קשיים של המשתתפים וסוגי הסיוע שהם זקוקים לו

המשתתפים התבקשו לציין שלושה קשיים בהתקדמות בתעסוקה (ר' לוח 17) ואת סוגי הסיוע שהם זקוקים להם (ר' לוח 18).

4.6.1 קשיים בקידום בתעסוקה

המשתתפים ציינו מגוון קשיים:

- ◆ 31% ציינו חוסר השכלה או העדר מקצוע.
- ◆ 14% דיווחו על בעיות משפחתיות.
- ◆ 13% אמרו שאין לאן להתקדם במקום העבודה הנוכחי.

- ◆ קשיים נוספים שהמשתתפים ציינו הם : בעיות עם מעסיק או בעיות אחרות במקום עבודה, מצב כלכלי קשה, חוסר ביטחון עצמי, בעיות בריאות וחוסר זמן.

לוח 17: קשיים של המשתתפים בקידום בתעסוקה (באחוזים)

סה"כ משתתפים (N)	
75	חוסר השכלה, מקצוע
31	בעיות משפחתיות
14	אין לאן להתקדם במקום העבודה
13	מצב כלכלי
9	בעיות עם המעסיק או סיבות אחרות במקום העבודה (כמו קומבינות)
9	חוסר ביטחון עצמי
7	בעיות בריאות של המשתתף או של בן משפחה
5	אין זמן לעשות מאמץ לקידום
5	

4.6.2 סוגי הסיוע שהמשתתפים זקוקים להם

53% ציינו שהם זקוקים לעזרה נוספת כדי להתקדם. להלן הפירוט:

- ◆ 30% דיווחו שהם זקוקים לסיוע כספי ללימודים ו-12% אמרו שהם זקוקים לייעוץ בלימודים. ראוי לציין שכ-85% מן המשתתפים שלא למדו בעקבות הצטרפותם לתכנית הביעו עניין בלימודים: כשליש אמרו שהסיבה לכך שהם לא למדו היא קשיים במימון הלימודים וכשליש נוספים אמרו שאינם יודעים מה ללמוד.
- ◆ 25% דיווחו כי הם זקוקים לתמיכה או לליווי אישי נוסף. כלומר, אף על פי שהליווי האישי הוא רכיב מובנה ובולט בתכנית, היו משתתפים שסברו שהם זקוקים ליותר.
- ◆ 13% אמרו שהם זקוקים לסיוע כספי כללי, 8% רצו ייעוץ או סיוע בחיפוש עבודה חדשה ו-5% אמרו שהם זקוקים לחיזוק הביטחון העצמי.

לוח 18: עזרה נוספת שהמשתתפים זקוקים לה לשם קידום בתעסוקה (באחוזים)

סה"כ משתתפים (N)	
75	היו זקוקים לעזרה נוספת מעבר למה שקיבלו בתכנית
53	סוג העזרה
	עזרה כספית בלימודים
30	תמיכה או ליווי אישי
25	עזרה כספית כללית
13	ייעוץ לימודים
12	ייעוץ או סיוע בחיפוש או מציאת עבודה
8	חיזוק ביטחון עצמי (שיווק עצמי)
5	

5. בחינת השפעת תכנית הקידום

בפרק זה אנחנו משווים בין התוצאות בקרב המשתתפים בתכנית הקידום לתוצאות בקרב קבוצת ההשוואה. כאמור לעיל, השייכים לקבוצת ההשוואה עמדו בקריטריונים של הקבלה לתכנית והם דומים לקבוצת המשתתפים במאפייניהם האישיים, אך הם לא השתתפו בתכנית הקידום (ר' לוח 2 לעיל). ההפרש בין הממצאים בקרב המשתתפים לממצאים בקבוצת ההשוואה מהווה אומדן להשפעת התכנית. בשל בחירת קבוצת ההשוואה באופן זה, אי אפשר לפקח על ההבדלים, הנובעים מגורמים בלתי נצפים, כגון: מוטיבציה.

להלן מוצגים האומדנים של השפעת התכנית על המשתתפים שעבדו במועד הצטרפותם לתכנית. נוסף על כך, נציג את ההשפעה על המשתתפות בתכנית 'אשת חיל'. כפי שמוצג בהמשך, נמצאו השפעות חיוביות וחזקות יותר על קידומן של המשתתפות בתכנית זו, מאשר ההשפעות שנמצאו בקרב המשתתפים בשאר תכניות המקור (לוח 7 בנספח ב מציג את ההשוואה בין משתתפות 'אשת חיל' בתכנית הקידום לקבוצת ההשוואה שלהן).

5.1 בחינת השפעת התכנית על לימודים, ייזום שיחה עם מעסיק ועל מציאת עבודה חדשה

בסעיף זה נתמקד בהשפעת התכנית על שלושה אמצעים אפשריים לקידום תעסוקתי: לימודים, ייזום שיחה עם המעסיק על קידום ומציאת עבודה חדשה (ר' לוח 19).

5.1.1 כלל המשתתפים

- ♦ לתכנית הייתה השפעה חיובית בתחום הלימודים: שיעור הלומדים בקרב משתתפי תכנית הקידום שעבדו במועד הצטרפותם (56%) היה גבוה ב-24 נקודות אחוז מן השיעור בקבוצת ההשוואה (32%).
- ♦ שיעור המשתתפים שיזמו שיחה עם המעסיק היה גבוה ב-9 נקודות אחוז מן השיעור בקבוצת ההשוואה (36% לעומת 27%), אך ההבדל אינו מובהק. בשיעור מי שמצאו עבודה חדשה לא נמצא הבדל של ממש בין שתי הקבוצות.

5.1.2 משתתפות 'אשת חיל'

- ההשפעות על כל התוצאות האלה בקרב משתתפות 'אשת חיל' היו חזקות יותר:
- ♦ ההשפעה על שיעור הלומדות הייתה חיובית וגדולה ועמדה על 37 נקודות אחוז.
- ♦ ההשפעה על ייזום שיחה עם המעסיק עמדה על 24 נקודות אחוז.
- ♦ ההשפעה על מציאת עבודה חדשה הייתה חיובית, אם כי מתונה יותר ועמדה על 11 נקודות אחוז.
- ♦ בגלל המדגם הקטן יחסית של משתתפות 'אשת חיל' רק ההשפעה על הלימודים נמצאה כמובהקת מבחינה סטטיסטית.

לוח 19: כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' שלמדו, שיזמו שיחה עם מעסיק, או שהתחילו לעבוד במקום עבודה חדש, לעומת קבוצת השוואה (באחוזים ובנקודות אחוז)

הפרש (נ"א)	קבוצת השוואה (%)	משתתפים (%)	
	N=95	N=63	סך כל המשתתפים¹
**24	32	56	למדו בעבר או לומד כיום
9	27	36	יזמו שיחה עם המעסיק
-1	34	33	התחילו עבודה חדשה
	N=21	N=25	משתתפות 'אשת חיל'¹
37	19	56	למדו בעבר או לומדת כיום
24	11	35	יזמו שיחה עם המעסיק
11	29	40	התחילו עבודה חדשה

* מובהק על פי מבחן χ^2 : $p < 0.05$.
¹ רק מי שענו על השאלות על תעסוקה.

5.2 בחינת השפעת התכנית על השינוי בהכנסה מעבודה

בלוח 20 מוצגת השוואה בין משתתפי תכנית הקידום ששכרם החודשי או השעתי עלה ב-10% לפחות בשנתיים האחרונות לקבוצת השוואה. נוסף על כך, מוצגים השינויים הממוצעים שחלו בהכנסה החודשית בקרב שתי הקבוצות הללו.

5.2.1 כלל המשתתפים

- ◆ שיעור המשתתפים ששכרם החודשי או השעתי עלה ב-10% לפחות היה גבוה ב-5 נקודות אחוז לעומת השיעור בקבוצת השוואה; הפרש מתון שאינו מובהק מבחינה סטטיסטית – 39% לעומת 34% בהתאמה.
- ◆ ההכנסה החודשית הממוצעת ירדה הן בקרב משתתפי תכנית הקידום והן בקבוצת השוואה. זאת מכיוון שמקצת השייכים לשתי הקבוצות לא עבדו במועד הריאיון; כלומר הכנסתם מעבודה ירדה לאפס במועד הריאיון. לא נמצא הבדל מובהק בין שני הקבוצות.

5.2.2 משתתפות 'אשת חיל'

- ◆ על שיעור המשתתפות בתכנית הקידום שהגדילו את שכרן החודשי או השעתי ב-10% לפחות נמצאה השפעה חיובית וחזקה: שכרן היה גבוה ב-22 נקודות אחוז לעומת קבוצת השוואה (52% לעומת 30%). ההפרש הזה אינו מובהק סטטיסטית בגלל המדגם הקטן.
- ◆ משתתפות תכנית הקידום ב'אשת חיל' הגדילו את הכנסתן החודשית ב-862 ₪ לחודש בממוצע, גידול של 22% בהכנסתן הממוצעת במועד הצטרפותן לתכנית. לעומת זאת, בקבוצת השוואה חלה ירידה קטנה של 19 ₪ בהכנסה החודשית הממוצעת.
- ◆ ההפרש בשינויים שחלו בשתי הקבוצות (הפרש הפרשים) עמד על 881 ₪ לחודש ונמצא מובהק מבחינה סטטיסטית.

לוח 20: כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' שהגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10%, והשינוי בהכנסתם החודשית הממוצעת בשנתיים האחרונות, לעומת קבוצת השוואה (באחוזים ובממוצעים)

הפרש	קבוצת השוואה (%)	משתתפים (%)	
	N=89	N=57	סך כל המשתתפים¹
5 נ"א	34	39	הגדילו את שכרם החודשי או השעתי ב-10%
235 ₪	-282 ₪	-47 ₪	השינוי הממוצע בהכנסה החודשית ²
	³ N=20	N=25	משתתפות 'אשת חיל'
22 נ"א	30	52	הגדילו את שכרן החודשי או השעתי ב-10%
881 ₪*	-19 ₪	862 ₪	השינוי הממוצע בהכנסה החודשית ²

* מובהק על פי מבחן: $p < 0.05$

¹ שישה משתתפים בתכנית ושישה מהשייכים לקבוצת השוואה לא סיפקו מידע לגבי שכרם.

² כולל גם את הלא מועסקים במועד הריאיון ואת בעלי ההכנסה מעבודה במועד זה.

³ מרואיינת אחת מקבוצת השוואה לא סיפקה מידע לגבי השכר שלה.

5.3 בחינת השפעת התכנית על השיפור בתנאי העבודה

המשתתפים נשאלו אם חל שינוי במגוון נושאים הקשורים לתנאי העבודה, כולל קבלת קרן השתלמות, שעות עבודה נוחות יותר, נסיעות נוחות יותר ועוד. בסעיף זה אנו משווים בין שיעור המשתתפים שדיווחו על שיפור לעומת קבוצת השוואה (רי לוח 21).

5.3.1 כלל המשתתפים

◆ שיעור משתתפי תכנית הקידום שדיווחו על שיפור בנושא אחד לפחות היה מעט גבוה יותר מן השיעור בקבוצת השוואה, 64% לעומת 58%.

◆ במקצת הנושאים שנבדקו שיעור משתתפי תכנית הקידום היה גבוה יותר מהשיעור בקבוצת השוואה (כגון זכאות ליותר ימי חופש בתשלום), ובמקצת הנושאים השיעור בקבוצת השוואה היה גבוה יותר (כגון שעות עבודה נוחות יותר). עם זאת, נמצא הפרש מובהק מבחינה סטטיסטית בין שתי הקבוצות רק בשיעור מי שהתחילו לקבל קרן השתלמות: שיעור משתתפי תכנית הקידום שהתחילו לקבל קרן השתלמות היה גבוה יותר ב-11 נקודות אחוז (22%) מן השיעור בקבוצת השוואה (11%).

5.3.2 משתתפות 'אשת חיל'

שיעור משתתפות תכנית הקידום ב'אשת חיל' שדיווחו על שיפור בנושא אחד לפחות היה גבוה ב-14 נקודות אחוז לעומת קבוצת השוואה (76% לעומת 62%); ההפרש הזה אינו מובהק מבחינה סטטיסטית. עם זאת, נראה, כי שיעורים גבוהים מעט יותר של משתתפות תכנית הקידום דיווחו על שיפור בתשעת הנושאים שנבדקו לעומת השיעורים שנמצאו בקבוצת השוואה.

לוח 21: כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' ששיפרו את תנאי עבודתם, לעומת קבוצת השוואה (באחוזים ובנקודות אחוז)

הפרש (ני"א)	קבוצת		
	השוואה (%)	משתתפים (%)	
	N=95	N=63	סך כל המשתתפים
6	58	64	שיפור בתנאי העבודה ¹
-8	46	38	שעות עבודה נוחות יותר
1	37	38	נסיעות נוחות יותר
15	19	34	זכאות ליותר ימי חופש בתשלום
-8	42	34	שיפור בתנאי העסקה
11	16	27	יותר ימי מחלה בתשלום
*11	11	22	התחילו לקבל קרן השתלמות ²
-7	27	20	שיפור בהחזר הוצאות נסיעה לעבודה
4	5	9	מעבר ממעמד של עובד קבלן/חברת כוח אדם לשכיר
1	5	6	התחילו לקבל דמי הבראה
	N=21	N=25	משתתפות 'אשת חיל'
14	62	76	שיפור בתנאי העבודה ¹
-1	40	39	שעות עבודה נוחות יותר
-5	40	35	נסיעות נוחות יותר
24	20	44	זכאות ליותר ימי חופש בתשלום
5	25	30	שיפור בתנאי העסקה
15	20	35	יותר ימי מחלה בתשלום
14	10	24	התחילו לקבל קרן השתלמות
-3	25	22	שיפור בהחזר הוצאות נסיעה לעבודה
3	10	13	מעבר ממעמד של עובד קבלן/חברת כוח אדם לשכיר
3	5	8	התחילו לקבל דמי הבראה

* מובהק על פי מבחן χ^2 : $p < 0.05$.

¹ היה שיפור לפחות באחד מן התנאים הבאים

² גם בדקנו את השיעור שהפסיקו לקבל את התנאים האלה. כשמביאים את זה בחשבון ההפרש בין הקבוצות עדיין נמצא כמובהק וחיובי לטובת המשתתפים בתכנית הקידום.

5.4 בחינת השפעת התכנית על השיפור המקצועי ועל השיפור בשביעות הרצון מן העבודה על פי הערכת המשתתפים

המשתתפים נשאלו אם חל שיפור מקצועי בעבודתם ואם הם קיבלו יותר סמכות ואחריות במקום העבודה שלהם. נוסף על כך, הם נשאלו אם חל שיפור בשביעות רצונם מעבודתם. להלן נשווה בין שיעור משתתפי תכנית הקידום שדיווחו על הדברים האלה לבין קבוצת השוואה (רי' לוח 22).

5.4.1 כלל המשתתפים

- שיעור המשתתפים בתכנית הקידום שדיווחו על שיפור מקצועי, או שקיבלו יותר סמכות או אחריות במקום העבודה שלהם, היה גבוה ב-5 נקודות אחוז מאשר בקבוצת השוואה (52% לעומת 47%). ההפרש הזה לא נמצא מובהק.

- ◆ שיעור המשתתפים שהביעו שיפור בשביעות רצונם מן העבודה נמצא נמוך ב-9 נקודות אחוז מכפי שנמצא בקבוצת ההשוואה (42% לעומת 51%); ייתכן שהסיבה לכך היא ששאיפתם לקידום נוסף בתעסוקה הייתה גדולה יותר, ולכן שביעות רצונם מעבודתם הנוכחית הייתה קטנה יותר. עם זאת, ראוי לציין שההפרש אינו מובהק מבחינה סטטיסטית.

5.4.2 משתתפות 'אשת חיל'

- ◆ שיעור משתתפות 'אשת חיל' שדיווחו על שיפור מקצועי או על קבלת סמכות או אחריות רבה יותר במקום העבודה היה גבוה ב-35 נקודות אחוז, לעומת קבוצת ההשוואה (64% לעומת 29%). הפרש זה מובהק מבחינה סטטיסטית.
- ◆ בשיעור שביעות הרצון מן השיפור בעבודה לא נמצא הפרש בין שתי הקבוצות.

לוח 22: כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל' שבעבודתם ובשביעות רצונם מן העבודה חל שיפור על פי הערכתם הסובייקטיבית, לעומת קבוצת ההשוואה (באחוזים ובנקודות אחוז)

משתתפים (%)	קבוצת השוואה (%)	הפרש (נ"א)
N=63	N=95	
52	47	5
47	47	0
44	34	10
42	51	-9
N=25	N=21	
64	29	*35
46	25	21
58	10	*48
35	35	0

* מובהק על פי מבחן χ^2 : $p < 0.05$.

5.5 בחינת השפעת התכנית על ממדים נוספים

נוסף על ארבעת הממדים העיקריים לבחינת הקידום בתעסוקה, בדקנו את תפיסת השיפור במצב הכלכלי, את הערכת הסיכויים להתקדם בעבודה הנוכחית ואת הערכת הסיכויים להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה. בסעיף זה נשווה בין הערכתם של המשתתפים בתכנית הקידום להערכה בקבוצת ההשוואה בנוגע לשלושת הממדים האלה (ר' לוח 23).

5.5.1 כלל המשתתפים

לא נמצאו הפרשים בולטים במדדים האלה, אם כי בשניים מתוך שלושת המדדים שלעיל נמצאו הפרשים מתונים לרעת משתתפי תכנית הקידום.

5.5.2 משתתפות 'אשת חיל'

בשיעור המדווחות על שיפור במצבן הכלכלי ובשיעור הסבורות שיש להן סיכויים גדולים להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה נמצאו הפרשים מתונים לרעת משתתפות תכנית הקידום, אולם בשיעור הסבורות

שסיכוייהן להתקדם במקום עבודתן הנוכחי גדולים או גדולים מאוד נמצא הפרש של 37 נקודות אחוז לטובתן.

לוח 23: כלל המשתתפים ומשתתפות 'אשת חיל', שדיווחו על שינוי במצבם הכלכלי או בתחושתם בנוגע לסיכוייהם להתקדם, לעומת קבוצת השוואה (באחוזים ובנקודות אחוז)

הפרש (ני"א)	קבוצת השוואה (%)	משתתפים (%)	
	N=95	N=63	סך כל המשתתפים
-4	47	43	חל שיפור במצבם הכלכלי
			מאמינים שיש להם סיכוי גדול או גדול מאוד להתקדם בעבודה הנוכחית
3	38	41	
			מאמינים שיש להם סיכוי גדול או גדול מאוד להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה
-7	54	47	
	N=21	N=25	משתתפות 'אשת חיל'
-8	33	25	חל שיפור במצבן הכלכלי
			מאמינות שיש להן סיכוי גדול או גדול מאוד להתקדם בעבודה הנוכחית
*37	11	48	
			מאמינות שיש להן סיכוי גדול או גדול מאוד להתקדם באמצעות מציאת עבודה חדשה
-5	44	39	

* מובהק על פי מבחן χ^2 : $p < 0.05$.

6. סיכום התוצאות ודין

מן הממצאים עולה שתכנית הקידום עודדה את משתתפיה בלימודים, אך, בסך הכול, לא נמצאה השפעה מובהקת על הקידום בתעסוקה. עם זאת, ראוי לציין שרוב המשתתפים היו מרוצים מן התכנית וממומחה הקידום. הרכיבים החשובים ביותר בתכנית על פי המשתתפים היו הליווי הפרטני של מומחה הקידום, הייעוץ ללימודים והסיוע הכספי ללימודים.

בקרב משתתפות 'אשת חיל' נמצאו השפעות חיוביות ומובהקות הן על שיעור המשתתפות שלמדו והן על הקידום התעסוקתי שלהן. נציע שני הסברים אפשריים לכך שנמצאו השפעות חיוביות ומובהקות ב'אשת חיל', אך לא בתכניות המקור האחרות. הסבר אפשרי אחד הוא ש'אשת חיל' היא תכנית המקור היחידה שקיבלה מימון מתבת לעבודת מומחית הקידום שלה בהיקף משרה של 25%. ייתכן שכתוצאה מכך, מומחית הקידום הזאת הייתה היחידה מבין כל המומחים שהתמידה בתפקידה במשך שנתיים, כפי שהיה מתוכנן. יתרה מזו, עומס העבודה שלה (caseload) היה גדול פי שניים מזה של המומחים האחרים (40 משתתפות לעומת 5 עד 20 בתכניות המקור האחרות). ייתכן שאי-הקצאת משאבים וזמן עבודה לטובת תכנית הקידום בתכניות המקור האחרות הערים קשיים על עבודת המומחים עם המשתתפים.

'אשת חיל' נבדלת משאר תכניות המקור באוכלוסיית היעד שלה. חלק גדול מן המשתתפות היו יוצאות אתיופיה והשאר היו בעיקר יוצאות קווקז, בוכרה או ותיקות במצב כלכלי קשה. משתתפות 'אשת חיל' היו משכילות פחות מן המשתתפים בתכניות המקור האחרות ושכרן היה נמוך יותר (כ-3,900 ₪ לחודש לעומת כ-5,200 ₪ לחודש). מקצת הנשים עלו לישראל בגיל מתקדם יחסית ושליטתן בעברית אינה טובה: הן עדיין

לומדות דיבור, קריאה או כתיבה בעברית (ר' לוח ב4 בנספח ב). כמו כן, ייתכן שתכנית הקידום הועילה יותר למשתתפים בעלי שכר נמוך יחסית, המתמודדים עם חסמים משמעותיים לקידום, מאשר למשתתפים בעלי משאבים והון אנושי רב יותר.

יש לבחון ממצאים אלה בתשומת לב רבה, כי הם מבוססים על מדגם קטן יחסית. מצד אחד, בשל המדגם הקטן, היכולת להגדיר הבדלים מתונים שנמצאו בין כלל המשתתפים בתכנית הקידום לקבוצת ההשוואה כמובהקים מבחינה סטטיסטית מוגבלת. מצד אחר, המדגם הקטן מעלה ספקות לגבי אמינותם של אומדני ההשפעות החיוביות והמובהקות שנמצאו במחקר.

7. פיתוחים חדשים בתכנית והמשך המחקר

בפרק זה נסקור את הלקחים העיקריים מן המחקר עד כה, נתאר פיתוחים חדשים בתכנית, נדון בהשלכות על הרחבתה ונסיים בתיאור השלבים הבאים במחקר.

7.1 פיתוחים חדשים

צוות הקידום בתבת פעל כדי לספק ידע וכלים בתחום הקידום למשרדי הממשלה העוסקים בתעסוקה, למפעילי תכניות תעסוקה וכו'.

פיתוח סדרת שירותים תומכי קידום

לפני כשנה, העסיק תבת אחראית לפיתוח מערך מנטורינג ואחראית לפיתוח סולמות קריירה. כמו כן, הוא מגייס באופן פעיל מעסיקים כשותפים לפיתוח הרכיבים האלה. מערך המנטורינג כבר קיים ומתפתח (ר' פרק 8). צוות הקידום בתבת שואף גם לפתח יחד עם מעסיקים נבחרים מסלולי קידום או סולמות קריירה בתחומים מבוקשים, כדי לעזור למעסיקים לאתר מועמדים מתאימים למשרות פנויות, ולאפשר למשתתפי תכניות התעסוקה להתחיל לעבוד במקום עבודה שמשפק אפשרויות מובנות לקידום מקצועי.

שינוי תפיסה בקרב שותפים שונים

כאמור, גופי הממשלה שבהם הוטמעו תכניות התעסוקה של תבת קבעו להן יעדי השמה אך לא יעדים לקידום בתעסוקה. לפיכך, תבת פועל לסייע לגופים האלה לקבוע יעדים לקידום התעסוקתי של עובדים בשכר נמוך ולהקצות יותר משאבים לצורך זה. התכנית 'מפתח' הגדירה לפני כשנה יעדים לקידום ולשם כך הוקצו אחוזי משרה, באישור גופי הממשלה שהטמיעו את התכנית, כולל משרד הכלכלה. נוסף על כך, מתקיימים דיונים נוספים לגבי הוספת מסלולי קידום בתכניות שהוטמעו במשרדים אחרים.

הרחבת תכנית הקידום

בשנה האחרונה התרחבה תכנית הקידום וכעת היא פועלת בכל המרכזים של 'מפתח'. כיום, כ-7 רכזים במרכזי הכוון לאוכלוסייה הערבית ו-3 רכזים בתכניות המיועדות לאנשים עם מוגבלויות, מקבלים הכשרה מצוות הקידום בתבת. כמו כן, מתוכנן להכשיר גם את כלל הרכזות בתכנית 'אשת חיל' כדי לאפשר להן לספק בצורה מובנית יותר את שירותי הקידום בתעסוקה.

7.2 השלב הבא של המחקר

בדוח זה מוצגים הממצאים הקשורים הן ליישום תכנית הקידום והן לתוצאות התכנית בקרב המשתתפים עצמם, כשנתיים לאחר הצטרפותם לתכנית. בשלב הבא יתמקד המחקר במרכזים שיצרו מסלול קידום עד אמצע שנת 2015. נתמקד ביישום התכנית במרכזים האלה ונעקוב אחר התוצאות בקרב המשתתפים במסלולי הקידום. כמו כן, ננסה לבחון את השפעתה של התכנית על קידומם התעסוקתי של המשתתפים. מלבד זאת, נאסוף מידע על שביעות רצונם של משתתפי תכנית הקידום ועל הרכיבים החשובים ביותר בתכנית. בעתיד יפורסמו הממצאים מן המחקר הזה בדוח הערכה.

8. הקמת מערך מנטורינג על ידי צוות הקידום בתבת

בתחילת שנת 2013, במסגרת הצטרפותה לתכנית הקידום, פיתחה תכנית סטרייב מודל חדשני למשתתפי הקידום שלה. מומחית הקידום בסטרייב בתל אביב גייסה כ-10 מתנדבים בעלי רקע מקצועי מבוסס שעבדו במקומות עבודה שונים לשמש מנטורים (להלן חונכים) למשתתפים בתכנית הקידום וללוות אותם באופן אישי. משך תהליך החונכות (המנטורינג) היה חצי שנה, החונכים קיבלו הכשרה קצרה לקראתו. המשתתפים שקיבלו את הסיוע מן החונך (להלן החניכים), וגם החונכים הביעו שביעות רצון גבוהה מן התהליך. לדבריהם, הוא הגביר את סיכוייהם של החניכים להתקדם בתעסוקתם. נוסף על כך, בהיבט הרגשי הוא תרם הן לחונך והן לחניך.²⁰

בעקבות הדיווחים האלה, החליט תבת בשנת 2014 לעודד מרכזי תעסוקה נוספים שמשתתפים בתכנית הקידום להשתמש בחונכים כרכיב חיוני במסלולי הקידום שלהם. לצורך כך, העסיק תבת את מומחית הקידום שעבדה בסטרייב תל אביב כאחראית פיתוח מערך המנטורינג בתבת.

כחלק מן המחקר על תכנית הקידום, עקבנו גם אחר פיתוח מערך המנטורינג על ידי צוות הקידום בתבת. היינו בקשר רציף עם צוות הקידום, וכן ביצענו ראיונות עומק עם 6 חונכים ו-6 חניכים. פרק זה מסכם את הממצאים מן הרכיב הזה של המחקר.

8.1 גיוס מעסיקים כשותפים

הצעד הראשון בהקמת מערך המנטורינג כלל גיוס מעסיקים כשותפים לתכנית. בהמשך, נוצר קשר עם מנהלי משאבי אנוש ועם מנהלי קשרי קהילה בחברות עסקיות מובילות כדי לגייס אותם לשתף פעולה עם התכנית. חונכים נוספים גויסו באמצעות הצגת התכנית בכנס בוגרים באוניברסיטה, ואחרים הגיעו באמצעות 'חבר מביא חבר' או נכון יותר, 'חונך מביא חונך'. בעת גיוס החונכים הדגיש צוות הקידום ארבעה נושאים בולטים:

- ◆ הצורך בתכניות לקידום בתעסוקה לאור העובדה ששיעור גבוה של אנשים עובדים בשכר נמוך.
- ◆ הניסיון והידע שנצבר בתכנית הקידום בנושא הסיוע למועסקים בשכר נמוך בקידומם בתעסוקה.
- ◆ יכולתם של אנשי מקצוע מתנדבים (חונכים) לסייע למועסקים שעובדים בשכר נמוך להתקדם בעבודה.

²⁰ לסיפור מקרה של משתתפת סטרייב שלוותה על ידי מנטורית ושקודמה בתעסוקה שלה, ר' פישמן וקינג, 2013.

- ♦ התנדבות ביוזמה הזו עשויה להעשיר גם את חייהם של החונכים, דרך היכרות עם אנשים מאוכלוסיות מגוונות.

בשנת 2015 כ-35 חונכים ממגוון מקומות עבודה, כולל חברות היי-טק, חברות בתחום הפיננסי ומשרדי ממשלה כבר ליוו משתתפים או התחילו בכך.

8.2 הכשרת החונכים

כל החונכים קיבלו הכשרה אינטנסיבית לתהליך המנטורינג. הכשרתם כללה שיחות היכרות ותיאום ציפיות בין החונכים לאחראית מערך המנטורינג, וכן מפגשים קבוצתיים. ההכשרה כללה 1-3 פגישות קבוצתיות, על פי בקשת המעסיק של החונכים המתנדבים.

יעדי ההכשרה העיקריים היו:

- ♦ הדגשת חמישה צירים מרכזיים של עבודה עם החניכים: אמונה ביכולת, מוטיבציה, חזון תעסוקתי, ידע וכלים, פרואקטיביות
- ♦ להסביר את הצורך בחונך
- ♦ לתאר את מאפייני החניכים הפוטנציאליים
- ♦ לתאר את צורכי המשתתפים בתכנית הקידום
- ♦ להגדיר את התפקיד של החונך כלפי החניך (המשתתף)
- ♦ להציע מבנה לתהליך המנטורינג, הכולל הגדרת מטרות לתהליך, מבנה פגישה ראשונה ורכיבים לפגישות האישיות.
- ♦ להכין את החונכים לפגישה הראשונה עם החניך
- ♦ להכין את החונכים לבעיות אפשריות שעלולות לצוץ בתהליך המנטורינג

כל החונכים שדיברנו אתם הביעו שביעות רצון רבה מן ההכשרה שקיבלו. לדבריהם, הרקע התאורטי היה "מעניין מאוד", והם למדו להכיר היטב את התהליך, יחד עם כלים תומכים, כגון: משימות אפשריות להשגת יעדים שונים, שעזרו להם. עם זאת, החונכים ציינו שהיה קשה להם להתכונן לתפקידם, מאחר ש"רק כשמתחילים מבינים", או "ההכשרה הייתה טובה, אבל לומדים גם תוך כדי".

8.3 התאמת החניכים לחונכים

לאחר הכשרת החונכים לקראת תהליך המנטורינג, היה צורך לאתר חניך מתאים לכל חונך. האחראית על מערך המנטורינג פנתה למנהלים ולרכזים בתכניות תעסוקה שונות וביקשה מהם להציע משתתפים מתאימים. היה חשוב למיין את המשתתפים, כך שרק משתתפים בעלי מוטיבציה ופוטנציאל לקידום יקבלו חונך. ממועד סיום ההכשרה, חלק מן החונכים קושרו לחניך בתהליך מזורז שארך בין שבועיים לחודש, אך חלק ניכר המתינו עד כשלושה חודשים. זאת מכיוון שנדרש זמן ממושך יחסית, הן להצעת המשתתפים האפשריים על ידי הרכזים והן למיין המשתתפים ולבחירת המתאימים ביותר על ידי אחראית מערך המנטורינג.

שלושים משתתפים מארבע תכניות מקור כבר קיבלו סיוע וליווי מחונך. קבוצת המשתתפים מגוונת ביותר וכוללת משתתפים מן האוכלוסייה הערבית, החרדית ומן האוכלוסייה הכללית. רוב המשתתפים בעלי השכלה נמוכה, עם ניסיון של כשנתיים או יותר בתעסוקה ובשכר נמוך. חלק קטן מן המשתתפים רק סיימו את לימודיהם בתחום ההיי-טק, ולא היה להם ניסיון תעסוקתי בתחום הזה. משתתפים אלה קיבלו חונכים שעבדו בתחום דומה: אחת מן החברות ששיתפו פעולה בתכנית הייתה חברת היי-טק מובילה.

8.4 תהליך המנטורינג

יש לציין את ההבדלים הבולטים בין קבוצת החונכים לבין קבוצת החניכים. טווח הגילים של החונכים היה רחב (מ-30 עד 65), כמעט כולם יהודים שאינם חרדים,²¹ בעלי תואר ראשון לפחות ובעלי ניסיון תעסוקתי. הם כבר קודמו בעבודה במהלך הקריירות שלהם, ורובם שואפים לקידומים נוספים בהמשך. לעומת זאת, החניכים צעירים יותר ובעלי רקע מקצועי ותעסוקתי חלש. יוצא אפוא שתהליך המנטורינג אינו רק תהליך ליווי של המשתתפים, אלא גם תהליך היכרות בין שני אנשים בעלי רקע שונה לחלוטין. לכן, אחרי ההכשרה ארגן תבת פגישות קבוצתיות, כדי לאפשר למידה מעמיתים ולספק סיוע במציאת פתרונות לבעיות שצצו בתהליך. נוסף על כך, חלק ניכר מן החונכים התייעצו גם עם אחראית מערך המנטורינג באמצעות מייל או טלפון.

בדרך כלל, התחיל תהליך המנטורינג בשיחת טלפון ובקביעת מועד לפגישה הראשונה. לפי חונך אחד, "עברתי על קורות החיים שלו [החניך], על הרקע שלו. עשיתי שיחת הכנה עם [רכז התעסוקה מהמרכז]... הייתה פגישה היכרות, ולאחר מכן התחלנו לעבוד".

הפגישה הראשונה תוארה כמפגש היכרות. הן החונכים והן החניכים ציינו שהם התרגשו מאוד. החונכים אמרו שההכשרה הכינה אותם "כמה שאפשר" לפגישה הזו, והחניכים ציינו שהם לא באמת ידעו למה לצפות. ביעדים של החונכים הייתה שונות: לדוגמה, חונך אחד רצה "ליצור את החיבור הרגשי עם החניך", ואחר רצה לעשות "איזשהו מיקוד של המקום שם הוא רוצה להיות". הפגישה ארכה כשעה עד שעתיים ולפעמים אף יותר.

להלן תיאור של הפגישה הראשונה על ידי חונך שסייע בליווי של משתתף חרדי:

"הפגישה הראשונה ארוכה יותר מהפגישות האחרות... פגישה היכרות. בחלק הראשון... שמעתי אותו, סיפר לי על עצמו, איך הוא הגיע למה שהוא עושה היום, מה הניסיון שלו. בחלק השני של השיחה ניסינו למקד, מה המטרות של השיחה, לאן אנחנו רוצים להגיע, דיברנו על מה עלולים להיות הקשיים, איך אנחנו נטפל בקשיים האלו. מה באמת הוא רוצה להשיג."

בדרך כלל, כבר בפגישה הראשונה, או מעט לאחר מכן, ניסו החונכים לקבוע יעדי קידום "בני השגה" לחניכים והטילו עליהם משימות מתאימות. בהמשך הם התמקדו בהצבת 'אבני דרך' ספציפיות לקידום המקצועי. בכלל זה הפעולות שלהלן:

◆ שדרוגים בקורות חיים.

²¹ יש חונך אחד חרדי ובודדים עולים מבריה"מ לשעבר.

- ◆ חיפוש מושכל של משרות מתאימות, כגון חיפוש משרה עם אופק של קידום או עבודה המאפשרת לימודים במקביל או אפילו מעודדת זאת.
- ◆ הכנה לראיונות, כולל תגבור בביטחון העצמי של החניך לקראת הראיון, סימולציות של ראיון עבודה וחיפוש מידע לגבי הארגון שבו החניך מתראיין בו.
- ◆ סיוע בהרחבת הרשתות המקצועיות של החניכים.

היו חונכים שהרחיבו את הרשתות המקצועיות של חניכיהם באופן ישיר. לדוגמה, חונכת שעבדה בתחום ההיי-טק סיירה עם החניך במקום עבודתה. החניך, יליד מזרח ירושלים, סיים זה עתה את לימודיו בתחום זה. במסגרת הסיור הם נפגשו עם מנהל בכיר מחו"ל, יליד מזרח ירושלים אף הוא; עבור החניך היה בכך מקור להשראה. חונכים אחרים ניסו להרחיב את הרשתות המקצועיות של החניכים בעקיפין: למשל, באמצעות חיפוש משותף של אנשים המוכרים לחניך ושעשויים לסייע לו בתחומים שונים, כגון: בחירת תחום לימודים או מוסד לימודים, בחיפוש עבודה ועוד.

החונכים הודרכו להיפגש בתדירות של אחת לשבועיים-שלושה שבועות ולהיות זמינים באופן "סביר" בטלפון ו/או במייל. בפועל הייתה שונות רבה בתדירות הקשר והפגישות. חלק נפגשו בתדירות גבוהה יחסית (כגון פעם בשבוע) בתחילת התהליך, וחלק נפגשו פעם בחודש עד חודש וחצי. נשמר קשר באמצעות הטלפון או המייל בין מועדי הפגישות.

רוב החונכים והחניכים התמידו בתהליך שישה חודשים, כמתוכנן. מיעוטם שמרו על הקשר גם לאחר מכן. היה חשוב לחונכים להדגיש לחניכים שהליווי הוא זמני, והפגישות האחרונות היו מיועדות להכנה לניתוק הקשר ולהמשך הפעולה של החניך בקידומו.

חלק קטן מן החונכים (כ-10%) הפסיקו את התהליך וניתקו את הקשר עם החניך לפני סופו, בעיקר לאחר שהתברר שהחניך או התהליך עצמו לא התאימו להם. לעתים, הרגישו החונכים שהחניכים לא היו פרוקאטיביים מספיק בתהליך ושהיה קשה להתמודד עם זה. במילים של חונך אחד, "לא היה לי את הכלים" כדי לעזור לחניך כמו שצריך.

חלק קטן מן החניכים (כ-15%) נשרו כי החונך לא התאים להם או בגלל אילוצים, כגון: קשיים בבית או בעיות בריאות. חניכה אחת עזבה בעקבות קבלתה לאוניברסיטה יוקרתית בחו"ל.

8.5 הערכות החונכים

לרוב, דיברנו עם החונכים והחניכים 3 עד 7 חודשים לאחר תחילת התהליך של המנטורינג. ברוב המקרים, החניכים לא התקדמו בתעסוקתם, ייתכן שמכיוון שלא חלף מספיק זמן המאפשר לחניכים לעשות זאת. עם זאת, החניכים הביעו שביעות רצון גבוהה מן התכנית, ואמרו שהתהליך הבהיר להם מה נדרש מהם כדי להתקדם ולהגביר את סיכוייהם להתקדם בעתיד. הם גם דיווחו על הסיוע שקיבלו מן החונך (ר' לוח 24). ראוי לציין שהתרומות שצוינו בידי החונכים היו דומות לאלו שציינו החניכים.

לוח 24: סוגי סיוע שניתנו לחניכים על פי ציטוטים מדבריהם

הסיוע שהחניכים קיבלו	ציטוטים
תגבור הביטחון עצמי	"לאט-לאט אני קיבלתי יותר ויותר ביטחון."
שיפור ביכולתם לחפש עבודה בצורה נבונה יותר	"היא עזרה לי להבין לאיזו חברות לשלוח קורות החיים שלי ומתי לשלוח את זה באנגלית ומתי בעברית."
סיוע בשדרוג קורות החיים	"היה לי קורות חיים באנגלית ובעברית והיא עזרה לי עם שתיהן."
שיפור ביכולתם לשווק את עצמם בראיון עבודה	"בראיונות האחרונים, אפילו הרגשתי שבאתי לעזור לארגון ולא שהארגון בא לעזור לי במציאת עבודה."
היכרות רחבה יותר לגבי עולם העבודה וההתנהלות מולו	"[המנטורית] לימדה אותי כמה דברים שהפתיעו אותי כגון, אם אני מקבל טלפון [ממעסיק] לא לחשוש להגיד שאחזור להם בעוד חצי שעה כדי להתכונן לשיחה... ושרצוי לשאול שאלות גם". ולא רק להגיב לשאלות שלהם.
ייעוץ בלימודים	"אם אלמד עכשיו... האם זה מה שיקדם [אותי] או לא. כשאתה בא עם כלום, זה מידע שהוא זהב בשבילך."
הערכה על התמיכה והסיוע שהם קיבלו מן החונך	"הייתי במצב היה חסר לי ניסיון... והיה לי קצת מוזר שאני מבזבז קצת את הזמן של [החונכת]... היא הרגיעה אותי והתחילה להסביר לי איך העולם העסקי עובד."
מוכנות לעשות מאמצים נוספים כדי להתקדם	"הכול פתוח בפני אבל כדאי לי להיות ממוקד. להביא תוצאות בזמן קצר."

רוב החונכים שדיברנו אתם היו מרוצים מן התהליך ומן ההכשרה ומן הסיוע שהם קיבלו מצוות הקידום של תבת. נוסף על כך, הם ציינו שהתהליך תרם להם בעיקר בשני תחומים:

1. היו חונכים שאמרו שהם צברו ידע מקצועי וכלים חדשים במסגרת ההכשרה ובתהליך המנטורינג, כגון: ידע שאפשר להם להיות חונכים אפקטיביים.
2. מקצתם אמרו שהסיוע שהם נתנו לחניך תרם גם להם. לדוגמה, לדברי חונכת אחת: "משמח אותי" ו"גורם לי להרגיש טוב עם עצמי". נוסף על כך, ראוי לציין שרוב החונכים אמרו שהם היו ממליצים לחברים מתאימים להיות חונך או שהם כבר עשו את זה.

8.6 קשיים בתהליך המנטורינג

מקצת החונכים דיווחו על קשיים מסוימים בתהליך: לעתים החניכים לא הגיעו בזמן לפגישות, היה קשה ליצור אתם קשר טוב ולעתים הם לא שקדו על מילוי משימותיהם. החונכים עדכנו את אחראית מערך החונכים בנוגע להתקדמות החניכים בתהליך והתייעצו אתה מדי פעם. הם גם התייעצו עם החונכים האחרים בפגישות הקבוצתיות שאורגנו על ידי צוות הקידום בתבת.

8.7 תובנות ודיון

הדיון להלן מבוסס על שילוב בין דברי צוות הקידום בתבת לדברי החונכים והחניכים שרואיינו.

- ♦ **ארגונים מוכנים להציע מתנדבים למערך המנטורינג ואנשי מקצוע גם מוכנים לתרום מזמנם ליוזמה הזאת.** רוב החונכים גויסו משתי חברות גדולות שהסכימו לשתף פעולה, אך חלק ניכר מן החונכים גויסו גם מערוצים אחרים, כולל גיוס באמצעות השיטה של 'חבר מביא חבר'.

◆ **הכשרת החונכים לתהליך הליווי** – החונכים המתנדבים מעוניינים לקבל הכשרה לתפקידם, אך יש שונות רבה בנוגע לזמן שהם מוכנים להקדיש להכשרה. צוות הקידום התאים את קורס ההכשרה לכל הארגונים ששיתפו פעולה. כמו כן, הוא סיפק חומרים לקריאה ולעיון לחונכים, שהוסיפו לתוכן שהועבר במסגרת הפגישות הקבוצתיות.

◆ **התאמת החניכים לחונכים**

- יש צורך לזרז את התאמת החניך לחונך. כפי שצוין לעיל, התהליך ארך עד כשלושה חודשים; דבר שהעמיד במבחן את סבלנותם של החונכים. עם זאת, נמצא כי צוותי הקידום נוקטים צעדים לזירוז התהליך. נעשו מאמצים ליצירת שיתוף פעולה פורה יותר עם מומחי הקידום במרכזי התעסוקה השונים. לכן, כעת אחראית מערך החונכים מקיימת פגישות מקדימות עם מנהלי התכניות והצוותים לשם איתור חניכים פוטנציאליים לפני ההכשרה. הצפי הוא שברוב המקרים תהליך זה יימשך כחודש וחצי עד חודשיים.
- 'חידוד' אוכלוסיית היעד של החניכים עשוי להקל את הכנת החונכים לתהליך הליווי. עם זאת, זה עשוי להקטין את היקף מערך החונכים. פתרון אפשרי הוא לחדד את אוכלוסיית היעד לכל קבוצה של חונכים שמקבלת הכשרה יחד, אך להרחיב אותה באופן כללי. כך לדוגמה, חונכים מחברת הייטק יקושרו לחניכים מן החברה הערבית שלאחרונה סיימו את לימודיהם בתחום; חונכים אחרים שעובדים בחברה באזור המרכז יקושרו לחניכים מן החברה החרדית באותו אזור וכו'.

◆ **ההשלכות של הגדלת מערך החונכים על התכנית.** את רוב רכיבי התכנית מרכזת כעת אחראית מערך החונכים. היא מקבלת סיוע בהספקת ההכשרה לחונכים, אך היא עדיין בקשר שוטף עם החונכים גם אחרי ההכשרה. כפי שצוין לעיל, החונכים מעדכנים אותה לגבי התהליך כולו, וחלק ניכר מהם מקבלים ייעוץ וסיוע במציאת פתרונות לקשיים שמתעוררים במהלך המנטורינג. כ-35 חונכים כבר ליוו חניכים או עושים זאת כעת; אך ככל שמערך החונכים הולך וגדל, תתקשה אחראית מערך המנטורינג להיות זמינה לכל פניות החונכים. חשוב להביא את זה בחשבון לפני הרחבה משמעותית במערך החונכים.

בן נאים, נ' ; א' בלוינסקי. 2012. התבדרות השכר בישראל – ניתוח מוביליות השכר במשק בעשור האחרון. הרבעון הישראלי למסים מס' 131, עמ' 7-40.

בנק ישראל. 2015. **דוח בנק ישראל 2014**. פרק ה': שוק העבודה. בנק ישראל, ירושלים.

ברנדר, ע'. "השפעת הסדרי החיסכון לגיל פרישה בישראל על – הרבעון הישראלי למסים, 131, עמ' 7.

זיו, ע' ; שטרוסברג, נ' ; סלייטר, י'. 2011. **תכנית "סטרייב" לקידום בעבודה של צעירים בלתי מועסקים המתקשים להשתלב בעבודה: מחקר הערכה**. ג'וינט-מאיירס מכון ברוקדייל, ירושלים.

פישמן, נ' ; וולדה-צדיק, א'. 2014. **מחקר הערכה על יישום תכנית הפיילוט קידום: דוח ביניים**. ג'וינט-מאיירס מכון ברוקדייל, ירושלים.

פלוג, ק'. 2014. תמלול נאום הנגידה בכנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה ב-3.11.2014.

רוזנברג, מ'. 2014. **שכר והכנסות מעבודה לפי יישוב ומשתנים כלכליים שונים 2012**. המוסד לביטוח הלאומי, ירושלים.

Anderson, A. & Burkhauser, R. & Raymond, J.E. 1993. "The Effect of Creaming on Placement Rates under the Job Training Partnership Act." *Industrial and Labor Relations Review, Cornell University, ILR School* 46(4), 613-624.

Bartik, T. 1995. *Using Performance Indicators to Improve the Effectiveness of Welfare-to-Work Programs*. Upjohn Institute Working Paper No. 95-36.

Grimshaw, D. 2011. "What do we Know about Low Wage Work and Low Wage Workers?: Analysing the Definitions, Patterns, Causes and Consequences" in: *International Perspective*, ILO.

Hamilton, G. & Scrivener, S. 2012. *Increasing Employment Stability and Earnings for Low-Wage Wage Workers: Lessons from the Employment Retention and Advancement (ERA) Project*. OPRE Report 2012-19.

נספח א: תהליך המיון לתכניות המקור שהגישו מועמדות להיות חלק מתכנית הקידום

ביקול הקוראי של תכנית הקידום דרש תבת מתכניות המקור המועמדות להציע מודל עבודה שמותאם לאוכלוסיית היעד, לבחור מועמד מתאים לתפקיד מומחה קידום ולהקצות חצי משרה לתפקיד זה. בתמורה הציע תבת הכשרה מעמיקה למומחי קידום, פיתוח כלים תומכים לעבודה עם המשתתפים (כגון ראיון אינטייק) ומענק לימודים של כאלף דולר לכ-60% מן המשתתפים. תשע תכניות הגישו מועמדות לתכנית. הקריטריונים לקבלה היו:

- ◆ איכות המודל המוצע, עם יתרון למודל אזורי שמציע שיתוף פעולה בין תכניות באזור
- ◆ התאמת אוכלוסיית היעד לקידום על בסיס הצורך בקידום באוכלוסייה, מספר המשתתפים הפוטנציאליים (לפחות 20 אנשים מתאימים) והתאמת המודל לאוכלוסייה
- ◆ בחירה והתאמה של מומחה קידום שיוביל את המסלול של קידום בתכנית המקור שלו
- ◆ הימצאות רכיב של עבודה עם מעסיקים אזוריים במודל
- ◆ משאבים קיימים בתכנית

לאחר דיון מעמיק, נבחרו שש תכניות (להלן "תכניות המקור"); (ר' לוח 1) בהעסקת 10 מומחי קידום והוחלט שמחקר מעקב ילווה את תכנית הקידום מתחילתה ועד כשנתיים לאחר מכן. השאיפה הייתה לגייס עד 200 משתתפים, כ-20 לכל מומחה.

נספח ב: לוחות נבחרים

לוח ב1: השינוי בהכנסתם החודשית הממוצעת בשנתיים האחרונות בקרב כלל הגברים ובקרב המשתתפות שאינן מתכנית 'אשת חיל' לעומת קבוצת השוואה (בממוצעים)¹

הפרש	קבוצת השוואה (%)	משתתפים (%)	
	N=39	N=15	כלל המשתתפים הגברים ¹
525- ₪	283- ₪	808- ₪	השינוי הממוצע בהכנסה החודשית ²
	N=30	N=17	המשתתפות שאינן מתכנית 'אשת חיל'
379- ₪	452- ₪	831- ₪	השינוי הממוצע בהכנסה החודשית ²

¹ לא נמצאו הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית.

² כולל גם את הלא מועסקים במועד הריאיון ואת בעלי ההכנסה מעבודה במועד זה.

לוח ב2: תיאור התפקידים של מומחי הקידום בכל תכניות המקור

תכנית	התפקיד בגיוס	התפקיד באינטייק ובבניית תכנית עבודה	התפקיד בליווי הפרטני
אפיקים	ריכוז עבודה מול הרכזים היישוביים : בקשו רשימה של משתתפים מתאימים מהרכזים היישוביים	פעילה באינטייק ובבניית תכנית עבודה	ריכוז עבודה מול הרכזים היישוביים שנמצאים בקשר אישי יותר עם המשתתפים.
'אשת חיל'	פעילה בגיוס הרכזים היישוביים לשתף פעולה בתכנית הקידום ובריכוז העבודה מול הרכזים היישוביים בארגון כנס חשיפה בכל מרכז.	פעילה באינטייק ובבניית תכנית עבודה	ריכוז עבודה מול הרכזים היישוביים שנמצאים בקשר אישי יותר עם המשתתפים.
מפתח (גברים)	פעילים בגיוס הרכזים היישוביים לשתף פעולה בתכנית הקידום ובריכוז העבודה מול הרכזים היישוביים בארגון כנס חשיפה בכל מרכז.	פעילים באינטייק ובבניית תכנית העבודה	פעילים בליווי הפרטני של המשתתפים עד שהם הפסיקו לפעול בתכנית הקידום בעקבות הטמעת התכנית למשרד הכלכלה.
מפתח (נשים) + תמך	הכינה רשימה של מועמדות מתאימות למודל המוצע עם מעסיקים.	לא רלוונטי	לא רלוונטי
סטרייב	פעילה בגיוס המשתתפים.	פעילה באינטייק ובבניית תכנית עבודה	ריכוז עבודה מול מאמני התעסוקה והחונכים שהוצמדו למשתתפי התכנית.
רשות מקדמת תעסוקה	פעילות בגיוס המשתתפים בשיתוף פעולה עם אנשי צוות נוספים במרכזים.	פעילות באינטייק ובבניית תכנית עבודה	פעילות בליווי הפרטני של המשתתפים.
ריאן	פעילים בגיוס הרכזים היישוביים לשתף פעולה בתכנית הקידום בגיוס משתתפים מתאימים.	פעילים באינטייק ובבניית תכנית העבודה	פעילים בליווי הפרטני של המשתתפים בשיתוף פעולה עם הרכזים היישוביים.

לוח ב3: תיאור תהליכי ההטמעה של תכניות המקור

תכנית	המצב במועד קול הקורא	המצב לאחר שנה	הערות לגבי השפעת תהליך הטמעה
אפיקים	בשלב מתקדם של הטמעה במשרד הרווחה והופעלה ע"י הרשויות המקומיות.	משרד הרווחה היה פעיל יותר בפיקוח על התכנית.	בעקבות ההטמעה היו קיצוצים בתקציב התכנית ומומחה קידום פוטר. מנהלת התכנית המשיכה בריכוז התכנית והפסיקה לגייס משתתפים חדשים. מטע לאחר מכן המנהלת פרשה.
'אשת חיל'	הוטמעה במשרד הרווחה והופעלה ע"י החברה למתנ"סים	יותר בפיקוח על התכנית. עמותת בעצמי התחילה להפעיל התכנית באמצע השנה.	בעקבות ההטמעה היו קיצוצים בתקציב התכנית שהקשו ביישום התכנית. המנהלת ראתה חשיבות רבה בתכנית הקידום ותמכה ביישומה.
מפתח (גברים)	בתהליך של הטמעה לגופים חדשים. התחילה בתכנית הקידום עם מומחה קידום אחד.	לגברים הוסיפה מומחה קידום שני באמצע השנה. לאחר מכן הסניף בבני ברק הוטמעה ע"י משרד הכלכלה והסניפים באזור ירושלים הוטמעו ע"י גופים אחרים.	המומחה שהתחיל תכנית הקידום קודם למנהל מרכז והמשיך לפעול בתכנית הקידום אם כי במידה פחותה. מומחה קידום החדש בבני ברק הפסיק ללוות המשתתפים לאחר כשנה בעקבות הטמעת המרכז שלו לגוף חדש ומעברו לתפקיד אחר.
מפתח (נשים) + תמך	בתהליך של הטמעה.	תחלופה במומחי קידום בגלל חופשות לידה ופרישות.	ההטמעה לא הייתה גורם משמעותי ביישום התכנית.
סטרייב	ממומנת ע"י תבת וחיפשה גוף מטמיע.	מומחית קידום קודמה לאחראית מערך חונכים בתבת וחולפה. ומנהלת התכנית גם הוחלפה.	מנהלת התכנית ראתה ההשתתפות בתכנית הקידום ככלי שיווקי למטמיעים אפשריים.
רשות מקדמת תעסוקה	אי ודאות לגבי הטמעה.	הוטמעה במשרד הכלכלה והופעלה ע"י החברה למתנ"סים.	בעקבות ההטמעה נקבעו יעדים של השמות בתעסוקה שהקשה על יישום התכנית.
ריאן	מעבר מהחברה למתנ"סים לאלפנר.	כיום בתהליך הטמעה לשירות התעסוקה.	הטמעה לא הייתה גורם משפיע משמעותי ביישום התכנית. מנהל התכנית ר' צורך רב לתכנית הקידום בקהילה הבדווית.

לוח ב4: מאפייני המשתתפים שרואיינו, לפי תכנית מקור (באחוזים)

רשות מקדמת תעסוקה	ריאן	סטרייב	מפתח	'אשת חילי	סה"כ	
12	7	14	13	29	75	סך כל המשתתפים (N)
100	100	100	100	100	100	סה"כ באחוזים
75	71	71	0	100	71	נשים
25	29	29	100	0	29	גברים
						מצב משפחתי
25	86	23	92	86	66	נשואים עם ילדים
42	14	15	0	14	16	יחידים עם ילדים
0	0	0	8	0	1	נשואים ללא ילדים
33	0	62	0	0	16	יחידים ללא ילדים
						ארץ לידה
100	100	93	92	24	68	ישראל (כולל מדינות אחרות)
0	0	7	8	17	9	בריה"מ
0	0	0	0	59	23	אתיופיה
						בממוצעים
35.5	29.4	40.1	33.3	36.5	35.7	גיל
1.1	2.3	0.7	3.6	3.4	2.5	מספר ילדים
14.2	13.9	13.9	14.5	12.8	13.6	מספר שנות לימוד

לוח ב5: המשתתפים שלמדו במסגרת התכנית ותחומי הלימודים, לפי מגדר (באחוזים)

נשים	גברים	סה"כ	
53	22	75	N
56	46	53	למדו בעבר או לומדים כיום
30	23	28	לומדים כיום
26	23	25	למדו בעבר
			מתוך אלה שלמדו בעבר או שלומדים כיום:
43	70	50	קורס הכשרה מקצועית
27	0	20	לימודים אקדמיים במכללה
7	10	8	לימודים אקדמיים באוניברסיטה
7	0	5	מכינה אקדמית
16	20	18	סמינר להוראה, תגבור באנגלית בעברית או במחשבים

לוח ב6: ממדי קידום בקרב משתתפי תכנית הקידום שהיו מועסקים במועד הצטרפותם לתכנית, לפי תכנית מקור (באחוזים)

רשות מקדמת תעסוקה ¹	ריאן ¹	סטרייב	מפתח	'אשת חיל'	סך כל המשתתפים (N)
8	5	13	11	25	הגדילו ב-10% לפחות את השכר החודשי או השעתי
-	-	20	11	52	שיפור בתנאי העבודה ²
-	-	54	36	64	קבלת יותר סמכות או אחריות בעבודה ו/או שיפור מקצועי
-	-	31	18	64	שיפור בשביעות רצון
-	-	50	22	35	

¹ אם מספר המשתתפים שרואיינו בתכנית המקור קטן מ-10 התוצאות אינן מוצגות בלוח.
² היה שיפור לפחות באחד מהתנאים הבאים: התחילו לקבל קרן השתלמות, התחילו לקבל דמי הבראה, זכאות ליותר דמי הבראה, יותר ימי מחלה בתשלום, שיפור בהחזר הוצאות נסיעה לעבודה, שעות עבודה נוחות יותר, שיפור בתנאי העסקה באופן כללי, מעבר מעבודה עם קבלן לשכיר במקום העבודה.

לוח ב7: מאפייני המשתתפות מ'אשת חיל' שרואיינו ושעבדו במועד הצטרפותן לתכנית לעומת קבוצת ההשוואה¹ (באחוזים ובממוצעים)

קבוצת השוואה	משתתפות 'אשת חיל'	סך כל המשתתפות ² (N)
21	25	סה"כ באחוזים
100	100	נשואות עם ילדים
81	77	יחידות עם ילדים
14	8	נשואות ללא ילדים
0	12	יחידות ללא ילדים
5	4	
		ארץ לידה
19	31	ישראל ³
19	15	בריה"מ לשעבר
62	54	אתיופיה
81	67	היה דיווח על שכר במערכת המידע במשך השנה שקדמה לתכנית
		בממוצעים
37.7	37.2	גיל
2.4	2.7	מספר ילדים
8.9	11.4	מספר שנות לימוד
24.0	19.0	מספר חודשי עבודה מתוך 24 החודשים שקדמו לתכנית
3,681	3,857	שכר חודשי ⁴ בתחילת 2013

¹ מקור הנתונים: מערכת המידע של תבת (SPOT).
² בלוח זה מופיע רק האנשים שענו על כל השאלות על תעסוקה.
³ כולל עולים ממדינות אחרות.
⁴ מקור הנתונים: הריאיון הטלפוני (השאלון)