

כיתוח קשרי מעסיקים:

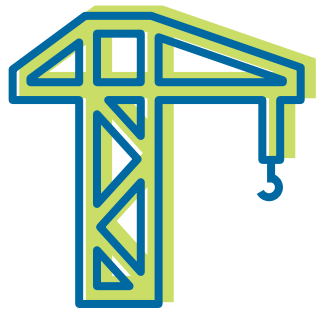
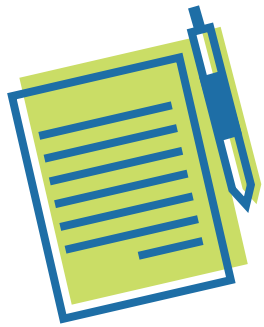
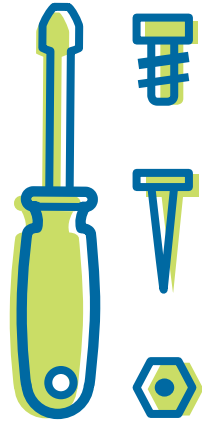


מדריך

לדנכי

קשרי

מעסיקים



# תוכן העניינים

4	תודות
5	דברי פתיחה
6-7	מבוא
9-21	<b>פרק 1 &lt; תפקיד רכז קשרי המעסיקים</b>
11	א < תפקיד רכז קשרי המעסיקים
12-19	ב < תפקידים ומשימות בתחום פיתוח קשרי המעסיקים
19-21	ג < תהליך כניסה לתפקיד רכז קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה
25-33	<b>פרק 2 &lt; מעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה</b>
25-28	א < מעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה
29-30	ב < דרכים נוספות למעורבות מעסיקים
30-33	ג < צורכי המעסיקים
37-71	<b>פרק 3 &lt; תהליך העבודה של רכז קשרי המעסיקים</b>
37-42	א < הכנה לפנייה למעסיקים: מיפוי עסקים ואיתור מידע
43-48	ב < פנייה ראשונית למעסיק: הצגה עצמית ותהליך היכרות
60-49	ג < פגישה עם מעסיק - פנים אל פנים
61-68	ד < חיבור בין מועמד למשרה ומתן חוות דעת למעסיק
69-71	ה < מיסוד, טיפוח ושימור הקשר עם המעסיק
73-87	<b>פרק 4 &lt; תשתיות וכלים מקצועיים לעבודה עם מעסיקים</b>
75-80	א < ניתוח עיסוק ותחקיר משרה
81-83	ב < סיור במפעל או בעסק
84-87	ג < מגמות עדכניות בשוק העבודה: מקורות מידע על כלים מתקדמים בקשרי מעסיקים
88-89	<b>מילון מושגים והגדרות</b>
90	<b>רשימת מקורות</b>
91	<b>נספח: תכניות התעסוקה מיסודה של ג'וינט ישראל-תבת המוזכרות בחוברת</b>
92	<b>Abstract</b>

ג'וינט ישראל-תבת - תנופה בתעסוקה נוסדה בשנת 2005 כשותפות בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל, ופועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים. ג'וינט ישראל-תבת מקדמת את שילובן של אוכלוסיות מגוונות ואת קידומן בשוק העבודה בישראל, באמצעות:

- פיתוח תכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה
- הטמעת מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרב מעסיקים
- יצירת מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה והפצתן

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים עם אלה שבעבורם מפתחים בג'וינט ישראל-תבת מודלים ותכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה.

תכניות אלה מקנות למשתתפים מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך. תכניות התעסוקה עוזרות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים, לרכוש הכשרה והשכלה ולשנות את היחס שלהן לעבודה.

התכניות נעשות בשיתוף עם מעסיקים כדי לשפר את יכולת ההשתכרות ואת סיכויי הקידום של המשתתפים. בתהליכי העבודה מושם דגש בפיתוח ידע יישומי חדשני, בפיתוח המקצועיות ובפיתוח המקצועות בתחום התעסוקה.

תהליך פיתוח התכניות מלווה במדידה ובהערכה. מודלים שנמצאו מצליחים מוטמעים בממשלה כשירות לאוכלוסיות, ונותנים מענה למאות אלפי אנשים.

## תודות

אנשי מקצוע רבים מתכניות התעסוקה ומחברות עסקיות תרמו לחוברת הזו מהידע ומהניסיון שלהם. ג'וינט ישראל-תבת מודה לכולכם!

### צוות הפיתוח של החוברת:

רינה לאור, לשעבר ראש תחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי, ג'וינט ישראל-תבת שלי זוסמן, ראש תחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי, ג'וינט ישראל-תבת תמי אבנד, מנהלת פיתוח ידע ופיתוח מקצועי, ג'וינט ישראל-תבת יעל סלבין, מנהלת קשרי מעסיקים, ג'וינט ישראל-תבת עפרה פלמר גרנות, לשעבר פיתוח ידע ופיתוח מקצועי, ג'וינט ישראל-תבת אורי כרמי-שחר, מנהלת הדרכה קשרי מעסיקים, פיתוח ידע ופיתוח מקצועי, ג'וינט ישראל-תבת שלום בוקובזה, מנהל הדרכות וקשרי מעסיקים, תכנית "מפתח" אלה ברזילי, לשעבר אחראית תכנית המנטורינג, ג'וינט ישראל-תבת ריבקי הרצנברג, אחראית קשרי מעסיקים, תכנית "חן" ערפאת ג'אברין, לשעבר רכז קשרי מעסיקים, מרכז ריאן אום אל-פחם, חברת "אלפנאר" דניאלה ג'אנו, מנהלת תכנית סולמות קריירה, ג'וינט ישראל-תבת נועה מינדלין, לשעבר אחראית קשרי מעסיקים, "סטרייב" תל אביב עליזה קרר, לשעבר מנהלת תחום קשרי מעסיקים, תכנית "רמפה" עובד כהן, מנהל תכניות ניהול ידע ותשתיות למידה, ג'וינט ישראל-תבת רן רונבר, מנהל הוצאה לאור, ג'וינט ישראל

תודה לכל שותפינו בחברות העסקיות, שבאמצעות הידע, הזמן והניסיון שלהם תרמו רבות לפיתוח הידע של רכזי קשרי המעסיקים ולהעמקתו.

### תודה מיוחדת לאלה שהידע שהעניקו לנו כלול בחוברת זו:

נעם אלמוג, מחברת "אלמוג רונן הדרכה יוצרת" נמרוד בליך, פסיכולוג תעסוקתי מומחה חברת "יורוקום", במיוחד לדולב חלמיש "בנק הפועלים" - סמדר סיוון, מנהלת "קמפוס פועלים" ואיריס הלפרין חברת "פריץ קומפניס" - אסף שלו רננה שימרוט, HRBP מחברת "LiveU"

## דברי פתיחה

החוברת המובאת לפניכם היא עדות לכך שהידע נמצא אצל כולנו יחד - העובדים בשטח בתכניות התעסוקה, המעסיקים, המשתתפים והעובדים במטה התכניות.

ידע זה נאסף בדרך קבע, מעובד ומושב כמודלים יישומיים לעבודה היום-יומית בתחומים השונים.

ג'וינט ישראל-תבת, שמטרתה לפתח מודלים לשילוב ולקידום בתעסוקה, פועלת כדי לרכז, לעבד ולהפיץ ידע זה כחלק מתהליך מתמיד של למידה ושל שיפור העשייה.

עבודת קשרי המעסיקים מצריכה כישורים ייחודיים, כגון יכולת הקשבה גבוהה ויכולת התאמה למצבים משתנים. רכז קשרי מעסיקים שמצליח בעבודתו דומה לזיקית - עם יכולת להשתנות בהתאם לצורכי הסביבה באמצעות גמישות מחשבתית ויצירתיות.

עבודה בתחום זה מצריכה הבנה לעומק של צד ה"ביקוש לעובדים", קרי המעסיקים, אך לא פחות מכך הבנה של צד ה"יצע העובדים", קרי מחפשי העבודה. כלומר על הרכז להיות דו-לשוני: לדבר את שפת העסקים ואת שפת פיתוח הפרט גם יחד.

גם בעידן הנוכחי, שבו אמורה הייתה הטכנולוגיה לגשר על פערי המידע וכביכול לאפשר התאמה מושלמת בין צורכי הביקוש בשוק העבודה להיצע העובדים, המצב אינו כזה. עדיין יש נעלמים רבים אשר רק עין אנושית, מיומנת ויצירתית תוכל למצוא להם פתרונות שאינם ברורים מאליהם.

אנו מקווים שאתם, העוסקים באופן יום-יומי בפיתוח קשרי המעסיקים, בפתיחת דלתות ובהתאמה בין צורכי המעסיקים לתפקידים ולפרטים המחפשים עבודה, תמצאו שתדריך זה מחזק את הידע הקיים, מרחיב את סל הכלים אשר בידיכם ומאפשר שיח משותף בשפה מקצועית מאחדת.

אנו מזמינים אתכם להמשיך ולפנות אלינו עם רעיונות חדשניים, כלים חדשים, פריצות דרך וסיפורי הצלחה. אנו נדאג לשלבם בפרסומים עתידיים ולהפיצם לכלל העוסקים בתחום.

ד"ר סיגל שלח  
מנכ"לית ג'וינט ישראל-תבת,  
משנה למנכ"ל ג'וינט ישראל

**מה בחוברת?** החוברת מאגדת מכלול כלי עבודה בסיסיים לעבודת אנשי המקצוע בתחום התעסוקה, ובפרט רכזי קשרי מעסיקים. כמו כן מוגדרים בחוברת עקרונות עבודה ודרכי פעולה, וניתן בה מגוון רחב של דוגמאות מהעשייה בשטח.

הפרק הראשון עוסק בתפקיד רכז קשרי המעסיקים - מודל התפקיד והמשימות המרכזיות בו; הפרק השני מתמקד במעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה; הפרק השלישי, המרכזי, מפרט את כלי העבודה של רכזי קשרי המעסיקים ומספק דוגמאות; ולקראת סוף החוברת מופנה מבט לעבר כלים מתקדמים בקשרי מעסיקים, אשר להם תוקדש חוברת נוספת בעתיד.

**אנו מודים** לאנשי המקצוע מתכניות התעסוקה ולעמיתינו מהחברות העסקיות שתרכו מהידע שלהם במהלך השנים, והיו שותפים לפיתוח החומרים ולהתאמתם לצורך היישום בשטח ולהפקת מדריך זה.

## מבוא

אחד האתגרים הגדולים של החברה הישראלית כיום הוא שילובן בעבודה של אוכלוסיות שאין להן ייצוג הולם בעולם התעסוקה. קבוצות אוכלוסייה ייחודיות אלה זקוקות להכוונה ולסיוע כדי להשתלב בעולם העבודה המשתנה והמתפתח. תכניות התעסוקה המגוונות פועלות כדי לסייע לציבור שמעוניין בכך להתפרנס ולצאת ממעגל העוני.

**מטרת החוברת** שלפניכם לשמש את אנשי המקצוע בתכניות התעסוקה ולספק להם גוף ידע וכלי עבודה ייעודיים, זמינים ויישומיים בעבודתם עם מעסיקים.

**הכלים** שתמצאו כאן מבוססים במידה רבה על ניסיון שהצטבר בתכניות התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת שפועלות בשטח. הידע והכלים פותחו ולוקטו במהלך השנים על-ידי צוות פיתוח ידע של ג'וינט ישראל-תבת, תוך שיח עם מנהלים, עם מקדמי תעסוקה ועם רכזי קשרי מעסיקים. חלק מהחומרים מבוססים על שיטות ועל טכניקות קיימות בתחומי המכירה, ניתוח העיסוקים ועוד. אלה הותאמו על-ידינו לצרכים של אנשי הצוות ושל המשתתפים בתכניות התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת.

בשל השונות בין תכניות התעסוקה למגוון האוכלוסיות שמשותפות בהן, אנו ממליצים לכם, הקוראים, להקדיש מחשבה לדרך שבה תוכלו להתאים, תוך רגישות תרבותית, את הידע ואת המידע שמובאים כאן למשתתפים ולצוותים בתכניות התעסוקה הייחודית שלכם.

**החוברת מהווה בסיס ידע** לאנשי המקצוע בתחום התעסוקה, אך אינה מחליפה השתתפות בקורסים מקצועיים, השתלמויות מקצועיות והנחיה אישית. קורסים, כמו אלה שמוצעים בג'וינט ישראל-תבת, מאפשרים התנסות ותרגול באמצעות עמיתים ומעסיקים; קורסים אלה משמעותיים בתהליך הלמידה, ואנו ממליצים לכם להשתתף בהם.

**קהל היעד** של החוברת הם רכזי קשרי מעסיקים, מקדמי תעסוקה ואנשי מקצוע בתכניות תעסוקה באשר הן, שמעוניינים להכיר את תחום קשרי המעסיקים. הכלים יביאו ודאי תועלת גם למנהלי תכניות תעסוקה ולקובעי מדיניות, בבואם לתכנן ולהפעיל תכניות תעסוקה.

- 
- א < תפקיד רכז קשרי המעסיקים
  - ב < תפקידים ומשימות בתחום פיתוח קשרי המעסיקים
  - ג < כניסה לתפקיד
- 



# תפקיד רכז קשרי המעסיקים

# תפקיד רכז קשרי מעסיקים



רכז קשרי המעסיקים חבר בצוות המקצועי של תכנית התעסוקה. הוא האחראי ליצירת קשרים בין תכניות התעסוקה לבין המעסיקים ולטיפוחם של קשרים אלה. תכלית הקשר היא להביא להשמות מותאמות למועמדים מקרב משתתפי תכניות התעסוקה.

תפקידו של רכז קשרי המעסיקים בתכניות התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת הוא תולדה של שילוב בין שתי גישות: גישת ה-Dual Client, שרואה גם במעסיק לקוח שתכנית התעסוקה צריכה לשרת; וגישת "עם הפנים למעסיק", שחותרת להפוך את המעסיק לשותף פעיל בתכנית על-ידי זיהוי והגדרה של תפקידים שבהם קיים מחסור קבוע בעובדים, על-ידי גיוס מועמדים ועל-ידי תכנון מסלולי הכשרה וליווי למשתתפים בתקופת עבודתם הראשונה [1, 2]. מסקירת מגמות של תכניות תעסוקה עולה שכאשר למעסיק יש קשר הדוק עם תכנית התעסוקה, הוא נוטה ליזום בעצמו קשר עם הרכז כשיש לו משרות פנויות ולשתף פעולה עם התכנית במגוון דרכים, גם מעבר להשמות [3].

תפקיד רכז קשרי המעסיקים משתנה בהתאם לאופי ולצרכים הייחודיים של כל תכנית תעסוקה. המיומנויות הבסיסיות שנדרשות מרכז קשרי המעסיקים דומות בכל התכניות, כפי שיפורט מיד, אך מתווספים לכך הבדלים דקים, בהתאם לתכנית הספציפית.

כך למשל, משימת קשרי המעסיקים בתכנית "מעברים" - שהיא מיסודה תכנית בדגש כפרי, אזורי וקהילתי - היא "להגביר את מעורבותם הפעילה של המעסיקים בקידום התעסוקה באזור, תוך קיום שיח מתמיד עמם לגבי שותפתם ומעורבותם. מעצם הווייתו, שיח זה מקדם ומטמיע את המונח "סולידריות תעסוקתית" [4].

בתכניות התעסוקה לאוכלוסייה החרדית ("מפתח", "תכנית חן") נמצא שעל רכז קשרי המעסיקים להתמודד, בין השאר, עם המשימה של תיווך בין תרבותי, שם הרכז מהווה גשר בין מעסיקים שחברים בחברה הכללית בישראל לבין מועמדים לעבודה מהחברה החרדית.

כאמור, על רכז קשרי המעסיקים לשלוט במיומנויות הבסיסיות של התפקיד ונוסף על כך עליו להרחיב את התפקיד ולהתאימו לצרכיה ולאופיה של תכנית התעסוקה הספציפית.

1

סלייטר וקינג, 2014.

2

סקירה על אודות המודלים השונים של תכניות תעסוקה ניתן לקרוא אצל פנט-פלג, 2010.

3

ניתוח נתונים וסקירת מגמות נכתבו על ידי צוות מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל (2014), בתוך התכנית האסטרטגית של ג'וינט ישראל-תבת לשנים 2015-2019.

4

מעברים, מדריך הקמה והפעלה (2012), עמ' 283.

# תפקידים וחשימות בתחום פיתוח קשרי המעסיקים

# 1



5

סלייטר וקינג, 2014.

## פיתוח קשרי המעסיקים הוא תחום עיסוק שמיזשם בתכניות התעסוקה באמצעות מגוון תפקידים:

- א. רכז קשרי מעסיקים שעובד במרכז תעסוקה יחיד
- ב. רכז קשרי מעסיקים שפועל גם כרכז פרט
- ג. רכז קשרי מעסיקים שפועל גם כרכז הכשרות
- ד. אחראי קשרי מעסיקים שממונה על תחום קשרי המעסיקים בתכנית תעסוקה ספציפית
- ה. מנהל/ת קשרי מעסיקים של ארגון

## המשימות העיקריות של רכז קשרי המעסיקים בעבודתו עם המעסיקים [5]:

- זיהוי צורכי מעסיקים בשוק העבודה האזורי ואיתור מגמות בביקוש עובדים
- שיווק התכנית והסבר למעסיקים על המאפיינים של קבוצות ייחודיות שבהן התכנית מטפלת
- אספקת עובדים מתאימים מקרב משתתפי התכנית
- ליווי שוטף של מעסיקים אחרי שלב ההשמה.
- להוות מקור מידע עדכני ומחדש במרכז התעסוקה - בנושא שוק התעסוקה, מגמות, ביקושים ומאפיינים.

## תפקיד הרכז בעבודתו עם שאר חברי צוות התכנית:

- הצגת המגזר העסקי מבחינת צרכים, פרספקטיבות, מניעים ושיטות עבודה
- אחריות להדרכה ולייעוץ לשאר אנשי הצוות בנוגע לאופן ניהול יחסי המעסיקים וליווי אנשי הצוות לפגישות עם מעסיקים
- הכוונת הצוות לשם התאמת המועמדים למשרות



מדדי ההצלחה של ממלא תפקיד רכז קשרי המעסיקים נקבעים בהתאם להגדרת התפקיד, למשימות וליעדים שהוצבו לו בתכנית התעסוקה עצמה.

## בין המדדים, מקובל למצוא:

- מספר או שיעור השמות
- שיעור ההתמדה של העובד
- השמות במשרה עם אופק תעסוקתי
- מספר שיתופי פעולה עם מעסיקים
- מספר הקשרים ההדוקים עם מעסיקים ושביעות רצון המעסיקים מהקשר

הגדרת מדדי הצלחה ברורים יסייעו לבקר את העשייה ולהבין במה דרוש שיפור.

בעמוד הבא מפורטות בטבלה המשימות בעבודת רכז קשרי המעסיקים שמתייחסות לממשקי העבודה הפנימיים בתוך תכנית התעסוקה, ולממשקי העבודה החיצוניים - עם המעסיק. בהמשך מוגשת הצעה לתהליך הכניסה לתפקיד, ובפרקים הבאים בחוברת תמצאו פירוט של כלי העבודה והמיומנויות שמסייעים לרכזי קשרי המעסיקים ליישם את המשימות שעומדות בפניהם.

## ניצוד מתחילים?

### ♦ מגייסים גישה

### מכוונת להצלחה:

עבודת רכז קשרי

המעסיקים היא

עבודה מאתגרת.

לעומת מקדמי

תעסוקה, שעובדים

עם הפרט ונדרשים

ליכולות טיפוליות,

עבודת רכז קשרי

המעסיקים היא

בעיקרה עבודה

שיוקית. אתם

תשמעו הרבה "לא",

"אולי" או "אחר כך"...

עם זאת, זכרו תמיד

שבידיכם פתרונות

ומענים מתאימים

לצורכי המעסיקים.

לכן חשוב לגייס

גישה אופטימית,

גמישה וחיובית, תוך

אמונה בהצלחה.

### ♦ לומדים:

1. על הארגון שלכם

ועל תכנית התעסוקה

שלכם

2. על המעסיקים

שעמם תרצו לפתח

שיתוף פעולה

3. על תהליכי היפוש

עבודה.

### ♦ מתכננים ובונים

### תכנית עבודה:

בשלב זה יש להציב

מטרות, יעדים ומדדים,

לתכנן תכנית פעולה

בתיאום עם מנהל

התכנית ולצאת לדרך!



## איך מתחילים?

### לומדים

- לומדים על ג'וינט ישראל-תבת ותכניות התעסוקה: החזון, המטרות ודרכי הפעולה
- מכירים את מאגר המועמדים: בדיקת פוטנציאל תעסוקתי של המשתתפים
- ממפים ידע ומיומנויות תעסוקתיים של המשתתפים
- עורכים היכרות עם מגוון השירותים שהתכנית מספקת
- עורכים היכרות עם כלי משרד הכלכלה - כולל ההטבות למעסיקים
- לומדים על שוק התעסוקה:
  - היכרות עם משרות ועם תפקידים
  - הבנת מהות המשרה, קריאת תיאור המשרה והבהרת דרישות התפקיד

### מגדירים את התפקיד בצוות

- מתאמים ציפיות לגבי תפקידי רכז קשרי המעסיקים
- עורכים דיון ומחלקים עבודה בצוות

### כותבים תכנית עבודה

- תכנית העבודה תכלול את עקרונות העבודה, המטרות, היעדים ודרכי הפעולה שלכם

## מה עושים במהלך העבודה השוטפת?

### מספקים מידע לצוות

- מוסרים מידע על מצב שוק התעסוקה, על ביקושים בארץ, באזור הספציפי ובענפים השונים, וגם מידע על חידושים, על עדכונים ועל צרכים שהמעסיקים מעלים

### מדריכים ובודקים את הצוות לגבי ההתאמה בין מועמד לבין משרה

- מציגים למקדמי התעסוקה את המשרה בכלים שמוסכמים בארגון: ישיבות, דוא"ל וכו'
- מסבירים לגבי המשרות ומדריכים לגבי מימושן
- בודקים את חוות הדעת על מועמד שנכתבות למעסיק על-ידי מקדמי התעסוקה
- שימוש ב"ספוט" ככלי לניהול קשרי מעסיקים, טיפול במשרות ועדכון מועמדים לתפקיד

### מניעים את הצוות להשגת מועמדים מתאימים

- מארגנים לצוות סיור במקום עבודה
- במהלך ישיבת צוות: מציגים משרות ודנים בהן
- מקיימים תקשורת תמידיה, לדוגמה באמצעות דוא"ל לצוות
- מתמרצים על-ידי מתן יחס אישי
- מקיימים שיחות בין-אישיות - באופן פורמאלי ובלתי פורמאלי

# ממשקי חוץ

## הכנה

### ממפים מעסיקים פוטנציאליים

- מחלקים עבודה לקשר עם מעסיקים ספציפיים
- מעדכנים את מקדמי התעסוקה בכל מידע חדש שמגיע מהמעסיק על המשתתף ומעדכנים מהם על העדכונים מהמשתתף

- מתארים מעסיקים באזור שיכולים לספק משרות
- מזהים מעסיקים שמכבדים את העובדים ומספקים להם סביבת עבודה נאותה

### מתארים מידע

- אוספים מידע על פרטי המעסיק, פרטי/ציבורי/מלכ"ר, איש קשר
- בוחרים הצלחה כלכלית/יציבות/צורכי העסקה (גיוס)
- בודקים את היקף המעורבות החברתית של החברה, למשל באמצעות נוכחות בדירוג מעלה
- מגלים מידע על הצלחות ועל כישלונות של הפירמה בעבודה עם תכניות תעסוקה אחרות
- עורכים ניתוח עיסוקים ספציפיים ופרופילים של משרות מוצעות

## פנייה ראשונה

### מחזרים אחר מעסיקים מתאימים

- משווקים את התכנית: שגרר חומר פרסומי על ג'וינט ישראל-תבת ותכנית התעסוקה הרלוונטית
- מתאמים פגישה: באמצעות שיחת טלפון שיווקית, דוא"ל או פנייה ישירה

## כגישה

### עורכים כגישה היכרות

- מבררים את צורכי המעסיק, תוך הבעת אמפתיה והבנה לצרכים שלו
- מציגים את תכנית התעסוקה ואת יתרונותיה, תוך התמקדות בצורכי המעסיק ובתועלתו
- מתמודדים עם התנגדויות
- מסכמים את הפגישה ומבטאים הסכמה או הבטחה לשמירה על קשר

## הסכמה וחיבור

### מחברים בין מועמד למשרה

- לאחר שנוצרה הסכמה הדדית להשמה, כותבים חוות דעת למעסיק על המועמד את חוות הדעת כותב מקדם התעסוקה ואילו רכז קשרי מעסיקים אחראי לבדוק שהחו"ד תואם



את דרישות תפקיד ומשרת את הבנת המעסיק  
 ׀ אם נוצרה הסכמה לשיתוף פעולה אחר -  
 מקדמים אותו

### מיסוד הקשר, פיתוח, טיפוח ושימור

#### ממסדים את הקשר

׀ ממנים מנהל תיק לקוח מבין מקדמי  
 התעסוקה בתכנית  
 ׀ מציגים למעסיק קורות חיים של מועמדים  
 חזקים ומתאימים למשרות הפתוחות, כדי  
 ליצור רושם התחלתי טוב.  
 ׀ מקפידים על זמינות גבוהה ומקצועיות במענה  
 לבעיות שמתגלעות עם המושמים  
 ׀ מסכימים על דרכי פעולה משותפות ("חוזה")

#### מפתחים את הקשר

׀ מבררים צרכים נוספים של המעסיק, מעבר  
 להשמות ספציפיות  
 ׀ מפתחים שירותים ייחודיים נוספים למעסיקים  
 (כגון פורום משאבי אנוש)  
 ׀ מפגינים ידע ומייעצים למעסיק בכל הקשור  
 לשוק התעסוקה המגוון  
 ׀ מסייעים למעסיק בניתוח עיסוקים ובהגדרת  
 תפקידים  
 ׀ מזמינים את המעסיק לשיתופי פעולה נוספים:  
 מנטורינג/סימולציות/תרומת מקום

#### מטפחים ומשמרים את הקשר

׀ מפלחים את המעסיקים ומתכננים את  
 אסטרטגיית שימור הקשר  
 ׀ שומרים על קשר אישי  
 ׀ שומרים על קשר רציף בטלפון/דוא"ל וכו'  
 בהתאם לתכנית  
 ׀ עורכים סיורים במקומות עבודה קיימים  
 ופוטנציאליים  
 ׀ מזמינים את המעסיק לאירועים רלוונטיים  
 של התכנית ושל הרשות המקומית  
 ׀ כותבים מכתבי תודה/תעודות הוקרה  
 על שיתוף הפעולה



### ממשקי עבודה פנימיים בתפקיד ורכז קשרי מעסיקים

תיאור לדוגמה - "מפתח" דרום [6]

#### עקרונות עבודה:

1. שיתוף פעולה מלא עם מקדמי התעסוקה
2. סנכרון מידע בתכנית - באמצעות מערכת ה"ספוט"; המשרות שעליהן עובד הרכז קשורות לצרכים ולדרישות של מקדמי התעסוקה בשטח, בהתאם לנתונים שהם מזינים במאגר המידע
3. יסודיות - במשרות שמביא הרכז חשוב להעביר את כל הפרטים באופן אישי למקדם התעסוקה
4. ראייה רחבה של עולם התעסוקה - תחומים ומקצועות
5. התמקצעות - למידה מתמדת של השוק ושל כלי חדש; יש להיות בקיאים בתחום קשרי מעסיקים לפני שמגיעים עם הדברים לצוות.

#### ממשקי עבודה פנים-ארגוניים:

- א. מנהל
- ב. מזכיר/ה - שותפים בתהליך התכנון של אירוע גדול
- ג. מקדמי התעסוקה

#### מה מצופה ממקדמי התעסוקה?

- להזין ב"ספוט" את כל הנתונים ואת כל המידע, כדי שיוכלו להצמיד מועמדים מתאימים למשרה  
 - לאתר ולהביא את המועמדים למשרה בזמינות גבוהה  
 - לספק קורות חיים של מועמדים מתאימים ובאיכות טובה  
 - לכתוב באופן מקצועי בסיס למכתב חוות דעת למעסיק

#### כלים לעבודה עם מקדמי התעסוקה:

**פגישת עבודה** - אחת לשבוע מקיים הרכז שיחה פרטנית עם מקדם התעסוקה; יחד הם בוחנים את המשתתפים החדשים בתכנית ואת כישוריהם וכן את היקפי הדרישות.  
**ישיבות צוות** - אחת להודש מתקיימת ישיבת צוות בנושא קשרי מעסיקים. הרכז מוביל, מנחה ומעדכן את מקדמי התעסוקה במצב השוק ובמשרות חדשות. נעשה תהליך של חשיבה משותפת; בישיבת "משתתף חם" מעלים לדיון מקרה של משתתף אחד, והצוות עובד יחד כדי לפתור בעיה ספציפית או כדי לקדם השמה. בכל ישיבה מביא הרכז לצוות תרגיל או הפעלה כהעשרה מקצועית.  
 כמו כן בישיבות נערכת "פינה" - במה לרכז ספציפי לשם העלאת נושא מסוים, ובפגישה הבאה מתבצע מעקב אחר הדברים.

#### מנהיגות מקצועית בצוות: כיצד רותמים את צוות מקדמי התעסוקה לפעולה משותפת?

ידידותיות - גישה ידידותית וקשר אישי עם מקדם התעסוקה.  
 מאתרים מטרה משותפת - יש לדבר מתוך ההיגיון של מקדם התעסוקה ולתאם עמדות וציפיות.  
 מזהים את האינטרסים של מקדם התעסוקה ועונים עליהם - למשל, לאחד חשוב להצליח או לבלוט בצוות, בעוד שלאחר חשוב ביטחון



6

הובא על-ידי שלום  
 בוקובזה, רכז קשרי  
 מעסיקים - מפתח דרום.



תעסוקתי; אכוון את דבריי בהתאם לצורך הזה. משא ומתן עם המקדמים כדי שהפעולה תתבצע - הרכז בודק למה ביכולתו להגיע ומתאמים ציפיות. הצעת עזרה - הרכז מציע למקדם התעסוקה עזרה במילוי משימה מסוימת כדי שירגיש שותפות וכדי לזכות באמונו. תקיפות - לעתים יש צורך ליצור עימות כדי לקדם את העשייה; זה אמנם נדיר אבל קורה, ובשבועות שלאחר הקונפליקט יש שיפור מסוים בתוצאות ובעבודת מקדם התעסוקה. פנייה לדרג בכיר - לשימוש במקרים נדירים; אם הרכז יודע שהמנהל מגבה אותו, ניתן להשתמש בדרך זו בעת הצורך.

## רכז קשרי מעסיקים - תחומי פעילות

### הכנה ולמידה

- היכרות עם תכניות ג'וינט ישראל-תבת
- היכרות עם כלי משרד הכלכלה
- היכרות עם מגמות בשוק התעסוקה
- הבהרת צרכים: לאילו צרכים נרצה שיתוף פעולה רחב עם מעסיק

### מיפוי שותפים פוטנציאליים

- מארגוני ג'וינט ישראל-תבת
- מארגונים בקהילה
- משרדי ממשלה
- מעסקים אחרים

### היכרות עם מודלים של עבודה עם מעסיקים

- מתכניות ג'וינט ישראל-תבת
- מתכניות אזוריות/ארציות/תכניות אחרות בעולם
- מושגים: גיוון בתעסוקה, אחריות תאגידית, פיתוח כלכלי-קהילתי

### תכנון ומיקוד ארגוני

- החלטה לגבי האסטרטגיה של עבודה עם מעסיקים
- החלטה לגבי משימות קונקרטיות בקשר עם העסקים
- גבולות הקשר

### עבודה עם ממשקים עירוניים

- הגדרת מטרה
- הגדרת שותפים רלוונטיים
- יצירת קשר לצורך פיתוח שיתוף פעולה רחב
- הפעלת שיתוף פעולה
- תחזוק הקשר
- הערכה



עבודת מנהל תחום קשרי מעסיקים בתכנית התעסוקה מורכבת מממדים נוספים מעבר לעבודת רכז קשרי המעסיקים; על כך יורחב בחוברת כלים מתקדמים לתחום קשרי מעסיקים.

## פיתוח מיומנויות לעבודה עם מעסיקים בממשקים רחבים

- עבודה פרטנית עם מעסיק
- דרכים לרתימת מעסיקים רבים
- יצירת קשר אישי
- כלים לשימור קשר

# 1 נניסה לתפקיד

## כל עובד שנכנס לתפקיד חדש עובר תהליכי למידה בממד האישי, הארגוני והמקצועי. אנו מציעים כאן מבנה לתהליך כניסה לתפקיד שמורכב מכמה תחומים:

1. היכרות עם הגדרת התפקיד ותפיסות מרכזיות בתפקיד
2. היכרות עם שיטות עבודה, עם כלי עבודה בתפקיד ועם תהליכי עבודה בתכנית התעסוקה
3. היכרות עם ממשקי העבודה החיצוניים לתכנית התעסוקה
4. היכרות עם מערכת שימור הנתונים הממוחשבת (שהיא חלק מכלי העבודה)



מדובר בתהליך מוגדר בזמן, שמוערך כתקופה של עד שלושה חודשים

המלצות להשלמת תהליך הלמידה והכניסה לתפקיד:

- ♦ אחת לשבוע יערכו מנהלי התכניות מעקב אחר כל משימותיו של רכז קשרי המעסיקים, בקרה ותכלול.
- ♦ מנהלי התכניות ייצרו קשר עם האנשים השונים ששותפים בחניכה של הרכז; רכז קשרי המעסיקים יתאם ישירות את הפגישות ואת מועדיהן.
- ♦ בתכנית חדשה - יכתבו נוהלי עבודה; בתכנית ותיקה - הרכז יכיר את הנהלים וירענן אותם במידת הצורך.

# הצעה לתהליך כניסה לתפקיד

## הגדרות תפקיד

**בירור והבנת הנושאים:**  
מבנה התפקיד, המשימות העיקריות, סדר עבודה יומי ושבועי, תפיסות מרכזיות בתפקיד.

### תוצרים מצופים

מסמך שכולל הגדרת תפקיד ופירוט המשימות והתפיסות המרכזיות בו.

### גורם חונך, שיטת חניכה והערכת זמן

בחרו שני רכזי קשרי מעסיקים ותיקים; היפגשו עמם, צפו במ ולמדו מהם. עצבו את התפקיד בהתאמה לתכנית התעסוקה שלכם. כשישה ימי עבודה.

## שיטות וכלי עבודה

### ממשקי חוץ - עבודה עם מעסיקים

הצגת התכנית והאוכלוסיה, איתור משרות ותפקידים רלוונטיים, ניתוח עיסוק ותחקיר משרה, איתור צורכי מעסיקים, מידע על כלים תומכים למעסיק, היכרות היכרות מעמיקה עם שוק העבודה, שימור מעסיקים וכולי.

### תוצרים מצופים

היכרות עם התכנים, תרגול והתנסות במפגש עם מעסיק.

### גורם חונך, שיטת חניכה והערכת זמן

< השתתפו בהכשרה, בקורס קשרי מעסיקים של ג'וינט ישראל-תבת, ארבעה ימים.  
< קבלו חניכה פרטנית ממנהל/ת קשרי מעסיקים של ג'וינט ישראל-תבת או מאשת הדרכה, ארבע פגישות.  
< צאו לשטח וצפו בעבודת מנהל/ת תכנית התעסוקה/רכז קשרי מעסיקים ותיק, שני ימי עבודה לפחות.  
< השתמשו במדריך כתוב לרכזי קשרי מעסיקים.

### ממשקי פנים - עבודה עם צוות התכנית

נהלים ושגרות עבודה: תהליכי העברת משרות לרכזי פרט, קבלת מידע על מועמדים, בקרה על קורות חיים וכתובת חוות דעת מעסיק והתאמת מועמד למשרה.

היכרות עם נהלים פנימיים ועם שגרות עבודה, כולל טפסים רלוונטיים. היכרות עם בעלי תפקיד (רכזי פרט במיוחד), הבנת ממשקי עבודה והבנת תהליכי עבודה מול משתתפים.

קבלו חניכה פרטנית מאיש צוות מתכנית התעסוקה וממנהל/ת התכנית, שלוש פגישות.  
השתתפו ולמדו בקורס קשרי מעסיקים ובקורס כניסה לתפקיד.

## מסד הנתונים של ג'וינט ישראל-תבת - ה"סכוט"

היכרות עם כלי העבודה הממוחשב לתיעוד ולשימור מידע וליצירת דוחות על אודות מעסיקים.

שימוש קבוע בספוט קשרי מעסיקים.

קבלו הכשרה והדרכה על-ידי האחראי לנושא בג'וינט ישראל-תבת או בתכנית התעסוקה, יום אחד לפחות.

## קשר עם ארגוני תעסוקה נוספים

### גופי תעסוקה באזור, כולל חברות השמה;

אחראי קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת; פורום קשרי מעסיקים אזורי/מקומי.

שיתופי פעולה עם X גופי השמה; היכרות עם תכניות ג'וינט ישראל-תבת באזור; השתתפות בפורום קשרי מעסיקים אזורי ומקומי.

היפגשו עם רכזי קשרי מעסיקים רלוונטיים, עם גורמים עירוניים ועם גופי תעסוקה אחרים. במידת האפשר, התלוו אליהם לסיור אצל מעסיקים, ארבעה ימי עבודה.

### תוצרים מצופים

### גורם חונך, שיטת חניכה והערכת זמן

---

א < מעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה  
ב < דרכים נוספות למעורבות מעסיקים  
ג < צורכי המעסיקים

---



# מעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה

# מעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה

המגמה בתכניות התעסוקה בעולם בעשרות השנים האחרונות מצביעה על כך שמעסיקים נוטלים חלק פעיל בשלב הפיתוח של תכניות תעסוקה, בעיצובן וביישומן.

במישור התיאורטי, נהוג להבחין בין שני מודלים עיקריים לבדיקת עבודה עם מעסיקים: הגישה העסקית-כלכלית (win-win) וגישת האחריות החברתית. הגישה העסקית-כלכלית גורסת כי צריך לגשת למעסיקים בשפה שמוכרת להם ו"לשווק" להם את המועמדים כעסקה כדאית.

גישת האחריות החברתית פונה לצורכי התדמית ולמצפון החברתי של המעסיקים, מכל המגזרים. מודל הפעולה של ג'וינט ישראל-תבת משלב בין שתי הגישות הללו על פי תכונות האוכלוסייה שאותה מבקשים לקדם ובהתאם לאופי המעסיק שאליו פונים [7].

בסקירה שנערכה בעבור ג'וינט ישראל-תבת על-ידי מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל והתפרסמה לאחרונה (2014) [8], מוצגות מגוון דרכים שבהן מעסיקים מעורבים בתכניות תעסוקה בעולם. הפרק הנוכחי מבוסס על סקירה זו, ומביא גם מניסיונם של אנשי קשרי המעסיקים בישראל בשנים האחרונות.

## מה יכול מעסיק להציע לתכנית התעסוקה ולמשתתפים בה?

הדבר הצפוי ביותר שבוודאי עולה בדעתכם הוא, כמובן, **משרות!** המעסיק או המעסיקה יכולים להציע מקומות תעסוקה בהתאם לצרכים העסקיים שלהם, אך חבל לצפות שבכך תסתכם תרומתם.

להפך, אנו שואפים למעורבות רחבה יותר של המעסיקים בתכניות, גם מעבר להשמה. אפילו אם אין ביכולתם של המעסיקים לספק משרות בשלב מסוים, יש עדיין מגוון דרכים שבהן הם יכולים להשפיע, להיות מעורבים ולתרום לתכנית:



7

עוד על שתי הגישות הללו ניתן לקרוא אצל פנט-פלג, 2010.

8

צוות מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל (2014), בתוך התכנית האסטרטגית של ג'וינט ישראל-תבת לשנים 2015-2019.



## כיצד מגיעים לידע שמצוי אצל המעסיקים?

- ♦ ראשית, משוחחים עם המעסיק. שיחות אלה יאפשרו לנו לבקש ולקבל מידע. הדבר יקרה, בדרך כלל, כשנשיג יחסי אמון וקשר טוב.
- ♦ שנית, מסיירים במקום העבודה או מזמינים מעסיקים לבוא ולהרצות בפני המשתתפים/הצוות.

- ♦ שלישית, אם רוצים להשתמש בידע ובניסיון של המעסיקים לשם פיתוח ידע חדש בתחום התעסוקה, ניתן להזמין מעסיקים להרצות בפני הצוות. כך לדוגמה, בשנה האחרונה הזמנו מעסיקים להרצות בפני רכזי השמה ורכזי קשרי מעסיקים בנושא מכירות ובנושא שימור לקוחות; יחד התאמנו את התכנים לצורכי תכניות התעסוקה.



## מעורבות מעסיקים בתכניות התעסוקה

### סיוּרים בחברות

מעסיקים עשויים לספק למשתתפי התכנית סיוור במפעל, שכולל לפעמים גם הרצאות מנהלים וצוות משאבי אנוש. המשתתפים מקבלים סקירה על סניפי החברה, על התרבות התאגידית שלה, על תפקידים בתוך החברה ועל אפשרויות לפיתוח קריירה בחברה. משתתפים שמעוניינים לעבוד בחברה מקבלים לעתים בסוף הסיוור אפשרות להתראיין. הסיוור באתרי חברות מהווה גם בעבור צוות התכנית דרך מצוינת להיכרות עם סביבות עבודה מגוונות.

### הרצאות למשתתפים

המעסיקים מוזמנים על-ידי צוות תכנית התעסוקה להרצות לפני המשתתפים במגוון נושאים שקשורים בתעסוקה. ההרצאות יכולות לסוב סביב נושאים כלליים, לדוגמה: כיצד להשתלב במקום העבודה, מהם סוגי הדברים שהמעסיקים מחפשים במועמדים ו/או ייעודיות לחברה או לענף של המעסיק עצמו.

### סימולציה של ראיונות עבודה

מעסיקים עורכים עם משתתפי התכנית סימולציות של ראיונות עבודה ונותנים לכל משתתף משוב על מה שעשה נכון ועל מה שבאפשרותו לשפר. תהליך זה מסייע למשתתפים לשפר את מיומנויות הראיון שלהם, ואירועים אלו יכולים לשמש גם אירועי גיוס: אם המשתתף שהמעסיק מראיין נראה לו מתאים לתפקיד בחברה, באפשרותו להזמין לראיון אישי. דרך זו של מעורבות מעסיקים מוכרת למעסיקים בישראל ומיושמת בהצלחה בתכניות תעסוקה רבות, לשביעות רצונם של כל הצדדים.

### הקצאת חונכים (מנטורים) למשתתפי תכניות התעסוקה

מנטורינג הוא תהליך חניכה שבמסגרתו חולק אדם אחד ידע שנצבר, מיומנויות, מידע ונקודת מבט שיכולים לסייע לצמיחה אישית של אדם אחר [9]; המנטורינג הוא כלי חניכה מקובל בארגונים רבים.

במסגרת תכנית "קידום בתעסוקה", פועל בשנים האחרונות בהצלחה בג'וינט ישראל-תבת ג'וינט ישראל מערך מנטורינג, שבמסגרתו פותח מודל "התנדבות עובדים כמנטורים בתעסוקה". משתתפי תכניות התעסוקה שלוקחים חלק בתכנית המנטורינג מקבלים חונך (מנטור), היינו מתנדב מחברה עסקית, שמלווה אותם בתהליכי ההכשרה והפיתוח האישי לפני קליטה בעבודה או במהלכה.

המנטורינג הוא כלי תומך בהליכי הקידום התעסוקתי של העובד, והוא מוגבל בזמן. התהליך דורש תיאום ציפיות ומתאפשר בזכות הידע של המנטור וניסיונו המקצועי ובזכות הירקמות יחסים בין אישיים, אמון הדדי וקרבה בין הצדדים.

### הכשרה מקצועית

מעסיקים מקנים למשתתפי התכנית כישורים מקצועיים. כך למשל, בתכנית Construction Gateway עיצבו ארגוני מעסיקים בענף הבנייה תכנית לימודים בת חמישה שבועות להכשרה מקצועית במקצועות הבניין ואף העניקו תעודות בסוף הקורס. ולדוגמה מהארץ,

חברת החשמל בנתה ופתחה קורס הכשרה מיוחד שמיועד לאוכלוסייה החרדית, כולל שילובה של חניכה בשטח.

## מעסיקים מהווים מקור ידע הן בעבור משתתפי תכניות התעסוקה והן בעבור הצוות

מעסיקים מספקים לנו מידע חשוב על תחום העיסוק שלהם ועל הענף שבו הם פועלים. מעסיקים יסבירו לצוות התכנית או למשתתפים על תפקידים בתחום עיסוקם ועל מקצועות שונים. כמו כן ביכולתם להציג גם מסלולי קריירה ומסלולי קידום, ויש מקרים שבהם מעסיקים יהוו מקור ידע גם בתחום הארגוני והניהולי; לדוגמה איך משמרים לקוחות? כיצד מקדמים מכירות?

### התנדבות

מעסיקים רבים שמחים לחלוק מניסיונם וחשים סיפוק רב מתרומתם לעשייה החברתית בתכניות התעסוקה. אל תהססו לבקש מהם לתרום מהידע שלהם ולהגיע בהתנדבות לתכנית התעסוקה.

"בשמחה רבה. נהייתי לקחת חלק בפעילות החשובה הזו ואשמח לקחת חלק בפעילויות נוספות בעתיד!"  
 "תודה רבה. נהייתי מהשותפות עמכם ושמחתי שיש לבנק ולי היכולת לתרום ולהעשיר את העשייה המדהימה שלכם."  
 "תודה לכן שאתן מאפשרות לנו לתרום את חלקנו בנושאים הערכיים כל כך שבהן אתן עוסקות יום-יום."

## מעורבות בקידום סוגיה חברתית או קידום תעסוקתי אזורי

תכניות שונות של ג'וינט ישראל-תבת או תכניות שבהן מעורבת ג'וינט ישראל-תבת מציעות למעסיקים לקחת חלק בעשייה ציבורית לקידום נושא חברתי. כך לדוגמה, בפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה [10], שג'וינט ישראל-תבת היא אחת ממייסדי, שותפות חברות עסקיות שמקדמות יחד עם הגופים הציבוריים והוולונטריים את נושא הגיוון בתעסוקה. בתכנית "מעברים" רואים בעסקים המקומיים שותפים לפיתוח אזורי, ומקיימים לשם כך, למשל, פורומים אזוריים לבעלי תפקידים, כגון פורום מנהלי משאבי אנוש.





## איך עושים את זה?

דוגמה לתהליך התפתחות קשר עם מעסיקים [11]

### סטרייב תל אביב ובנק לאומי

- ♦ **הזמנה:** נציגה מבנק לאומי הוזמנה לקחת חלק ביום תרגול ראיונות למשתתפי "סטרייב" וחשיפה לפעילות הארגון.
- ♦ **התנדבות:** הנציגה הגיעה והשתתפה ביום תרגול הראיונות.
- ♦ **זיהוי צורך:** בעקבות הביקור הראשוני, עלה צורך משותף לגיוס טלרים (כספרים) לבנק. הגישה המנחה בקשר בין הארגונים הייתה רווח לכל צד (Win-Win).
- ♦ **השותפים לתהליך:** במהלך הקשר היו מעורבים המעסיק (בנק), איש הקשר ב"סטרייב" ונציג ממכון האבחון שעמו עבד הבנק ("אדם מילא").
- ♦ **זיהוי אינטרסים:** המניע העיקרי של תכנית סטרייב היה ליצור שינוי בתפיסת המעסיק (הבנק) והרווח הצפוי - לפתוח הזדמנות למשתתפי "סטרייב" להשתלבות במשרה מקדמת קריירה, שבעבור חלקם לא הייתה נגישה עד כה. בעבור המעסיק, מדובר בהזדמנות להעסקה מגוונת ולקבלת קבוצת אנשים בעלת מוטיבציה (הנעה) גבוהה שעברה תהליך ממיין ומותאם לצורכי התפקיד.
- ♦ **תיאום ציפיות:** מפגישת תיאום הציפיות וברור הצרכים עלה שנדרשות התאמות בתהליך המיון הקלטי של הבנק, לדוגמה: הארכת זמן במבחנים, סימולציות פרטניות, מבדק אמינות ושיחה עם קב"ט.
- ♦ **התאמה והכנה:** במקביל להסכמה להתאים את תהליך המיון של הבנק, ערכו מרכזי התעסוקה השונים של תכנית "סטרייב" הכנה מעמיקה ומקצועית למשתתפים המועמדים לתפקיד. ההכנה כללה מתן רקע על הבנק, היכרות עם התפקיד, התנסות בדינמיקה קבוצתית, סימולציות ותרגול מבחנים.
- ♦ **תוצאות:** שיתוף הפעולה הניב השמות איכותיות בשיעור השמה גבוה ביחס למרכזי הערכה רגילים.



11

הובא על-ידי אלה ברזילי, בעבר רכזת קשרי מעסיקים ב"סטרייב" תל אביב וכיום אחראית מערך המנטורינג בג'וינט ישראל-תבת.

# דדנים נוספות לחטורבות מעסיקים



12

צוות מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל (2014), בתוך התכנית האסטרטגית של ג'וינט ישראל-תבת לשנים 2015-2019.

הסקירה העדכנית של מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל [12] פורסת בפנינו שלל דרכים של מעורבות מעסיקים וארגוני מעסיקים בתכניות התעסוקה שפועלות בהצלחה בעולם, אך לרוב לא בישראל. בעבורנו זו הזדמנות להתבונן בדברים, לקבל השראה ואולי לנסות וליישם.

### הצעת תקופות התמחות בתשלום למשתתפים

בעולם מאפשרים מעסיקים למשתתפים בתכנית פרק זמן של התמחות בתשלום בזמן ההכשרה בתכנית, כדי להקנות להם ניסיון מעשי בעבודה. כך למשל, במסגרת יזמת San Francisco Wroks הסכימו משרדי עורכי דין להעסיק משתתפים בתשלום כפקידים לתקופה של שלושה חודשים: במשך מחצית היום עבד המשתתף למען המעסיק, ובמחציתו השנייה השתתף בהכשרה במסגרת התכנית. בסוף תקופת ההתמחות יכול היה המשרד להעסיק את המשתתף.

### סיוע בהשמה

ארגוני המעסיקים מתבקשים לסייע בהשמת משתתפי התכנית לאחר תקופת ההכשרה, לדוגמה: שני ארגוני המעסיקים בענף שמעורבים בתכנית Construction Gateway התבקשו להמליץ לחבריהם המעסיקים על משתתפי התכנית.

### העסקת עובדי השמה

מעסיקים מאפשרים לתכניות תעסוקה להפעיל רכזי תעסוקה במסגרת אגף משאבי האנוש או מחלקת ההכשרה שלהם, כדי לגייס ולהכשיר משתתפים בתכנית ואף לתמוך בהם. למעשה, המעסיקים משנים את הנהלים הפנימיים באגף משאבי האנוש שלהם בדרכים שמסייעות למשתתפים להצליח במקום העבודה. הרכזים עצמם הם עובדים של אותו מקום עבודה, ולכן הם יכולים למנף ידע שייחודי למקום העבודה ובכך להשפיע על אסטרטגיות הגיוס וההכשרה לטובת המשתתפים בתכנית.

### מימון לתכנית מטעם המעסיקים

צורת מעורבות בלתי שכיחה היא מעסיקים שמספקים מימון לתכנית התעסוקה. לדוגמה BAA Stansted נותנים מימון מסוים לפיתוח התכנית Runways to Work ולתחבורה מסובסדת למשתתפים





באמצעות הספקת כרטיס נסיעה מוזל לרכבת, כמו זה שניתן לעובדי שדה התעופה, כדי שיוכלו להשתמש בו בדרכם לשדה התעופה וממנו.

בעולם יש שתכניות תעסוקה משתמשות בקבוצות מיקוד של מעסיקים כדי לקבל מהם משוב על קשיים בגיוס צוות ובשימורו ועל צורכיהם מבחינת סוגי עובדים ומספרם. כאשר קבוצות מיקוד של מעסיקים התבקשו לזהות את אתגרי התעסוקה העיקריים שעומדים בפניהם, האתגרים שצינו היו הרחבת רמת הכישורים הבסיסית של העובדים והגדלת היצע העובדים המיומנים. עוד על הבנת צורכי מעסיקים - בעמוד הבא.

## צורכי המעסיקים

הבנה של צורכי המעסיקים היא המפתח שלנו לחיזוק מעורבותם של מעסיקים בתכניות התעסוקה. קבוצות מיקוד וסקרי מעסיקים שערכו תכניות בעולם ניסו לבחון שתי שאלות:

- באילו אסטרטגיות משתמשים מקדמי תעסוקה בתהליך יצירת הקשרים עם מעסיקים ובשימור הקשר עמם, ומהן האסטרטגיות היעילות?
- מה רוצים המעסיקים ממקדמי התעסוקה?

### אלו הממצאים שעלו:

1. המעסיקים רוצים **מידע ברור על שירותי הסוכנות (תכנית התעסוקה)** שעוסקת בהשמת אנשים עם מוגבלות ועל **התועלות לעסק שלהם**. כלומר כיצד חוסכת העבודה עם הסוכנות זמן או כסף, או משפרת את ביצועיו או את מוצריו של העסק. האמון והאמינות של מקדם התעסוקה חשובים; היחס האישי של מקדם התעסוקה חשוב פחות.
2. **נגישות למידע אמין** בקשר להעסקת אנשים עם מוגבלות, למשל עלויות שכרונות בהתאמת מקום העבודה וחוקים רלוונטיים הם חשובים למעסיקים

3. האסטרטגיה של **מתן מידע על תמריצים כלכליים** היא יעילה בעיקר לדעת מעסיקים גדולים ופחות בעיני מעסיקים קטנים; מילוי הדרישות בגין התמריץ נראה להם טרחה רבה מדי
4. בעוד שמקדמי התעסוקה התמקדו במציאת עבודה מתאימה ללקוח שלהם, המעסיק רוצה שמקדם התעסוקה יראה לו כיצד המועמד שמוצע **פותר לו בעיה של כוח אדם מתאים למשרה נתונה**. המעסיק פחות מתעניין במערכת התמיכה של העובד
5. מקדם התעסוקה צריך ללמוד יותר על **הצרכים הספציפיים של העסק**, ולא לשווק את המושג של "אדם עם מוגבלות"
6. **הכשרה מקצועית** והכנה שמתמקדת בפעילות האמתית של מקום העבודה עשויה לשכנע את המעסיק
7. בצד הדגש על שיקולים כלכליים, המעסיקים שואפים להכרה **כבעלי אחריות חברתית תאגידית (RSC)**
8. המעסיקים מצפים שהעסקת אנשים עם מוגבלות תעזור להם **להרחיב את היקף הלקוחות שלהם**

הממצאים הללו דומים לניסיון שקיים בארץ. כמו כן בקבוצת מיקוד שערכנו במסגרת קואליציית "זה עובד" [13] בשאלת תועלות למעסיקים שעובדים עם אנשים עם מוגבלות, עלה שבתחום זה יש מקום להכניס שיח של ערכים חברתיים ולפעמים גם לחבר את המעסיקים אישית ורגשית לנושא. עוד על תובנות באשר לעבודה עם מעסיקים שעלו מקבוצת המיקוד הזו - בעמוד הבא.



### הקדישו מחשבה ונדקו:

מהם הצרכים הייחודיים של המעסיקים שעמם אתם בקשר בתכנית התעסוקה שלכם?



13

במסגרת עבודה של קואליציית "זה עובד", התכנסה במרץ 2014 קבוצת מיקוד ובה נציגי ארגונים חברתיים, ציבוריים וארגונים עסקיים, במטרה לדון בסוגיות הקשורות בזיהוי תועלות למעסיק בהעסקת אנשים עם מוגבלות.



## 20 תובנות על עבודתו של מקדם תעסוקה/ עובד השמה עם מעסיקים בתהליך שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה

מפתחות להצלחה | תוצרי עבודה של קבוצת מיקוד, קואליציית "זה עובד", מרס 2014

### שקיפות וכנות

1. קשר עם מעסיק הוא תהליך ארוך ויש להיערך לכך.
2. תהליך קליטת עובד עם מוגבלות הוא תהליך שיש בו קשיים ויש לומר זאת.

### מענה לצורכי המעסיק

3. לזהות את צורכי המעסיק וכן את מוקדי קבלת ההחלטות ואת סדר קבלת ההחלטות בארגון.
4. להציע את עצמנו כמקור גיוס וכגורם מסייע בתהליכי מיון שמאפשר למעסיק חיסכון בזמן ובכסף.
5. להציע שותפות וליווי בתהליך הפנימי של הפירמה.

### בשלות המעסיק

6. פשוט יותר לעבוד עם עסקים קטנים ובינוניים.
7. קל יותר לעבוד עם מעסיקים שהיה להם ניסיון קודם בהעסקת עובד עם מגבלה, או כשיש החלטת הנהלה.
8. עיתוי הפנייה למעסיק הוא קריטי. רצוי לא לפנות בשלב הקמה של עסק או כשיש גיוס מסיבי של עובדים, זאת בשל מגבלות זמינות וקשב מנהלים.

### איכות שיח עם מעסיק

9. שיח כן ואסרטיבי: להיות פתוחים, לא לטשטש קשיים, אך להפגין ידע ולהוביל בביטחון את השיחה.
10. שיח מקצועי: לתאם ציפיות, לעשות ניתוח עיסוק למשרה, לשמור על קשר, להיות זמינים.
11. יצירת קשר אישי עם המעסיק.
12. זיהוי מניע אישי של המעסיק והיכרות מוקדמת שלו עם אנשים עם מוגבלות, בזהירות וברגישות.

### שיח מכוון ערכים ושבירת סטיגמות

13. לתרגם את החרדה של המעסיק לידיעה: להסביר כיצד המגבלה נראית ומיתרגמת לתפקוד.
14. להסביר: המשימה שלנו היא להתאים את האדם למשרה, לא את המשרה לאדם. להתמקד במסוגלות, ביכולת ובמוטיבציה של האדם לעבוד.
15. להציע ליווי והדרכה למנהלים ולצוות: בנושא תפקוד, למשל, או תקשורת עם אדם עם מוגבלות.
16. ניתן להכניס לשיח עם המעסיק משמעות וערכים חברתיים ואידאולוגיים (תרומה לקהילה, עשיית מעשה חשוב חברתית, נתינת הזדמנות שווה). פעמים רבות הדבר נוגע, מעלה את המוטיבציה שלו וגם מקל על המעסיק להתמודד עם הקשיים שבדרך.

נראות העסקת אנשים עם מוגבלות כערך שיווקי למעסיק 17. עלייה בערך המותג תיתכן רק בפעולה ארוכת טווח, שדרכה נוצר זיהוי בין הפעולה החברתית, הנראות בסניפים והערך הכלכלי למותג.

18. כדאי להיזהר מציניות הציבור לגבי ניצול המגבלה לשם קידום המותג.

### איוש מוצלח לביקושים

19. כדי לאייש משרות "גבוהות", עלינו לשמור היטב בתודעה מועמדים בעלי מקצוע.
20. כדי לתת מענה מדויק למעסיק כשאין לנו היצע, כדאי לעמוד בקשר עם גופים עמיתים נוספים ולעבוד עמם בשיתוף פעולה.

- 
- א < הכנה לפנייה למעסיקים: מיפוי עסקים ואיתור מידע
  - ב < פנייה ראשונית למעסיק: הצגה עצמית ותהליך היכרות
  - ג < פגישה עם מעסיק - פנים אל פנים
  - ד < חיבור בין מועמד למשרה ומתן חוות דעת למעסיק
  - ה < מיסוד, טיפוח ושימור הקשר עם המעסיק
- 



תהליך

העבודה של

דכז קשרי

המעסיקים

# הכנה לפנייה למעסיקים: מיפוי עסקים ואיתור מידע



לאחר שלמד את מרכיביה השונים של תכנית התעסוקה, משימתו הראשונה של רכז קשרי המעסיקים היא מיפוי עסקים ומעסיקים. מיפוי זה מאפשר לרכז התעסוקה ללמוד על העסקים בסביבה הקרובה, לאסוף מידע ולנתח אותו כדי לתכנן את תכנית ההתערבות.

## השאלות בשלב המיפוי:

1. אילו עסקים פועלים בסביבה הקרובה של תכנית התעסוקה?
2. אילו עסקים היו בעבר בקשר עם תכנית התעסוקה?
3. אילו עסקים מחפשים עובדים?

## מבט פנימה בתכנית התעסוקה:

לרשותנו מספר רב של מקורות למיפוי עסקים:

- בְּדִקּוֹ אִילוֹ עִסְקִים מוֹכְרִים בְּתַכְנִית הַתְּעוּסָקָה שֶׁלְכֶם. חֲפֹשׂוּ בִּ"סְפוּט", מאגר המידע של התכנית, עם אילו עסקים הייתה התכנית בקשר בעבר? כדאי לחזור אל העסקים שכבר מכירים אותנו ולחדש את הקשר אם נפסק.
- שאלו את משתתפי תכניות התעסוקה על הקשרים שלהם.
- התעניינו אצל עמיתים, אנשי המקצוע מהאזור הגיאוגרפי שלכם, שעובדים בתכניות נוספות של ג'וינט ישראל-תבת (תכניות תשתית "מרכזי צעירים", "מעברים", "אשת חיל" וכו') לגבי מעסיקים שנמצאים עמם בקשר.
- השתמשו בקשרים אישיים שלכם ושל אנשי צוות בתכנית.
- למטה ג'וינט ישראל-תבת יש קשרים עם מעסיקים רבים; היעזרו בו.

## הקהילה המקומית שלנו מהווה מקור עשיר למידע:

- נברר על פורומים מקצועיים מקומיים שעסקים לוקחים בהם חלק ונאתר עסקים שפעילים בתהליכי שינוי חברתי במסגרת "שולחנות עגולים" ברשות המקומית
- מידע על עסקים ברשות המקומית - עירייה או מועצה, ניתן לאתר במחלקת רישוי עסקים
- שיחת התעסוקה האזורי או המקומי הוא מאגר מידע ענק על אודות מעסיקים
- חברות השמה וכוח אדם יכולות להיות שותפות לפעילות ולעתים גם ישתפו מידע



- כלי עבודה בסיסי הוא "עבודת שטח" - ביקור פיזי בקניונים ובאזורי תעסוקה וקניות יניב מידע רב על עסקים מקומיים; חשוב לפקוח עיניים ולהטות אוזניים

### מאגרי מידע מקוונים ואתרי אינטרנט זמינים בעברנו ומתעדכנים כל העת:

שם ותיאור פעילות	כתובת אתר האינטרנט
<b>דפי זהב</b> מאגר מידע שמאפשר איתור עסקים על פי אזורים, ענפים ומקצועות	<a href="http://www.d.co.il">www.d.co.il</a>
<b>פאנור פון</b> מאגר מידע לעסקים	<a href="http://www.ipp.co.il">www.ipp.co.il</a>
<b>D&amp;B Israel דן אנד ברדסטריט</b> מאגר מידע בתשלום	<a href="http://www.dunbd.co.il">www.dunbd.co.il</a>
<b>התאחדות התעשיינים</b> באתר האינטרנט מחולק המידע לפי ענפים ואיגודים; כמו כן קיים מידע על כנסים של מעסיקים	<a href="http://www.industry.org.il">www.industry.org.il</a>
<b>לשכות המסחר והתעשייה</b> לדוגמה, בחיפה יש התמחות בנושא הימי	<a href="http://www.haifachamber.org.il">www.haifachamber.org.il</a>
<b>התאחדות המלאכה והתעשייה</b> עסקים קטנים ובינוניים	<a href="http://www.aci.org.il">www.aci.org.il</a>
<b>מעלה</b> ארגון של עסקים שפועלים בגישה של אחריות תאגידית	<a href="http://www.maala.org.il">www.maala.org.il</a>
<b>פורטלים ואתרי דרושים</b> מידע על עסקים וגם על משרות ניתן לאתר בפורטלים ובאתרי דרושים שונים	<a href="http://www.alljobs.co.il">www.alljobs.co.il</a> <a href="http://www.jobmaster.co.il">www.jobmaster.co.il</a>
<b>עיתונות</b> כתובה ומקוונת, ארצית ומקומית; באמצעות מקורות אלה נוכל לקבל מידע עדכני שמשקף את המצב העכשווי בארץ בכלל, ובאזורים ספציפיים בפרט	

### אתרי אינטרנט של חברות

חפשו מידע ממוקד באתרי האינטרנט של חברות ושל עסקים

**רשתות חברתיות** הן כלי מוצלח לאיתור מידע על עסקים ועל משרות. "פייסבוק" (Facebook) ו"לינקדאין" (LinkedIn) הן דוגמה לשתי רשתות חברתיות וירטואליות שמתעדכנות בקצב מהיר ונמצאות בשימוש הרחב של עסקים ושל מעסיקים. באמצעות הרשתות הללו ניתן לברר מידע הן על העסק הן על אפשרויות התעסוקה בו.

אחת הדרכים הזמינות והנוחות להשגת מידע על משרות פנויות וגם על אודות מעסיקים היא באמצעות קבוצות לחיפוש עבודה.

### דוגמאות לקבוצות כאלה ברשת הפייסבוק [14]:

- משרות היי-טק בין חברים
- דנה ונועה - תעשו לי קריירה
- משרות סטודנטים ואקדמאים ללא ניסיון
- משרות היי-טק ושיווק ללא ניסיון
- משרות מחברות היי-טק בישראל
- משרות היי-טק בין חברים
- משרות משאבי אנוש בין חברים
- דרושים מפה לאוזן
- משרות בין חברים
- משרות עילאיות ומתנשאות
- משרות לדוברי שפות זרות בישראל
- Looking for a Job in Israel
- Nefesh B'Nefesh - Jobs in Israel
- משרות לאימהות
- עבודות שאוהבות אמהות Jobs4mom

היכנסו לקבוצות אלה והירשמו כחברים; שם תקבלו גישות למידע עדכני על משרות פנויות, על מצב השוק ועל תנאי עבודה.

רשתות חברתיות בין-אישיות שאינן וירטואליות מתארגנות ופועלות באמצעות ארגונים שיוצרים מפגשי רישות לעסקים, לדוגמה: [www.ibm.co.il](http://www.ibm.co.il) - IBN, ושפע [www.shefa-net.com](http://www.shefa-net.com)

### איזה מידע ראשוני חשוב לנו לברר על העסק?

- תחום העיסוק/הענף של העסק
- מיקום
- מספר עובדים
- מקצועות ותפקידים
- צרכים מבחינת גיוס עובדים
- תנאים פיזיים
- גישות למקום ולאנשים עם מוגבלות
- גישות תחבורתיות
- תנאי העסקה
- תרבות ארגונית, כולל גישה לגיוון בתעסוקה



14

הובא על-ידי רננה שימרוט מחברת LiveU, בתודה.

## מקורות מידע על עולם התעסוקה

### עיתונות

www.calcalist.co.il	כלכליסט
www.themarker.com	דה מרקר
www.globes.co.il	גלובס

### משרדי ממשלה

www.economy.gov.il	משרד הכלכלה
www.taasuka.gov.il	שירות התעסוקה

### סקרים ומידע על מגמות בתעסוקה

www.manpower.co.il	חברת מנפאוור מדדים ומאגרי מידע
www.alljobs.co.il	אתר אול ג'ובס מגמות וכתבות

### לסיכום, חשוב לזכור!

לרשותנו מגוון מקורות למיפוי מעסיקים ולאיתור מידע על מעסיקים. כדאי להכיר את כולם, לנסותם ולבחון מה מתאים ויעיל בעבורנו.

### מה על רכז קשרי מעסיקים לעשות כדי לאתר מעסיקים?

- להכיר במדויק את הצרכים של המשתתפים בתכנית התעסוקה
- ליצור קשרים אישיים עם מעסיקים ולתחזק קשרים קיימים
- ליצור מאגר נתונים דינמי ועדכני
- להשתמש במקורות מידע מגוונים לאיסוף מידע
- לחשוב יצירתי - לנסות מדי פעם מקורות מידע חדשים ולחזור לאלה שעובדים
- לנצל הזדמנויות - להגיב מהר ולא להתבייש לפנות

### מידע על עולם התעסוקה ועל הטבות למעסיקים בהעסקת אוכלוסיות מגוונות

ידע עדכני על עולם התעסוקה בישראל ובעולם הוא כלי מרכזי לעבודה מקצועית של רכז קשרי המעסיקים. על הרכז להתעדכן כל העת בחידושים בתחום כדי שיוכל לשמש מקור מידע אמין בעבור צוות תכנית התעסוקה ובעבור המעסיקים.

משרד הכלכלה וגופים ציבוריים נוספים מעניקים הטבות למעסיקים שקולטים עובדים מקרב אוכלוסיות שנמצאות בתת-תעסוקה; ההטבות הללו משתנות ומתעדכנות מעת לעת. **לפניכם רשימת מקורות מידע על עולם התעסוקה ועל אודות הטבות למעסיקים:**

## מקורות מידע על אודות הטבות למעסיקים ועל עובדים מאוכלוסיות ששיעור השתתפותן בעולם התעסוקה נמוך

### משרד הכלכלה

www.economy.gov.il/employment	תעסוקה
www.ecomy.gov.il/Industry/InvestmentCenter	המרכז להשקעות
משרד הכלכלה > תעסוקה > המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה	המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה
www.economy.gov.il/DisabilityEmploymentGuide	אוגדן מידע למעסיקים
www.mtlm.org.il	מרכז תמיכה למעסיקים שמעסיקים אנשים עם מוגבלות

### משרד המשפטים

www.justice.gov.il/mojheb/NetzivutNew	נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות
---------------------------------------	--

### מקורות נוספים

www.avodanegisha.org.il	עבודה נגישה אתר משרות ומידע לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות
www.forumgivun.org.il	הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
www.mafteach.org.il	לחברה החרדית תכנית פרנסה וכלכלה

### שערי כניסה לארגון

#### מהו ערוץ הכניסה שלנו לחברה עסקית? כיצד הוא משפיע על תהליכי העבודה?

הגורם בארגון שאתו נפגש רכז קשרי המעסיקים הוא ערוץ הכניסה שלו לארגון העסקי. היות שהמטרה שלנו היא, בסופו של דבר, השמות - ברוב המקרים, הקשר מתחיל עם מנהל או מנהלת משאבי אנוש או עם מנהל/ת הגיוס בחברה.

#### גורמים נוספים שאתם עשוי להתחיל הקשר הם:

- מנהל ישיר
- מנהל בכיר
- בעלים של פירמה
- מנהל קשרי קהילה או אחריות תאגידית
- ולפעמים, הקשר מתחיל עם עובד או עובדת מן השורה



מפתחות להצלחה:  
שקיפות, אמון, כבוד  
וסדר טוב

הגורם שאתו פתחתם את הקשר הוא קצה החוט לקשר שלכם בארגון. אם מגלים שהערוץ הזה אינו מדויק או שאינו יעיל, ניתן לעבור לאיש קשר אחר. חשוב מאוד לנהוג בשקיפות ובכנות - לא לתמרן ולא לעקוף את איש הקשר הראשון. מוטב לשתף אותו ולבקש שיציע לכם איש קשר אחר, רלוונטי יותר.

### מה עלינו לעשות?

- להכיר את המבנה הארגוני של העסק שעמו אנו יוצרים קשר
- לזהות את מקומו של איש הקשר שלנו ואת תחום אחריותו
- להבין את תחומי העניין, את הצרכים ואת האינטרסים של איש הקשר שלנו בארגון
- לברר לעצמנו את המשמעות המעשית של עבודת מקדם התעסוקה

### מדוע זה חשוב?

לכל בעל תפקיד בארגון עשויים להיות אינטרסים משלו בייסוד הקשר עם תכנית התעסוקה. זיהוי האינטרסים הללו יסייע לנו למצוא עניין משותף בשיחה הראשונית ויביא ליצירת בסיס טוב לדיאלוג ולקשר. כך למשל, מנהלת גיוס עשויה להתעניין בזמינות עובדים ספציפיים למשרות ספציפיות, מנהל משאבי אנוש יתעניין בהשפעת שילובם של עובדים ייחודיים על התרבות הארגונית, ואילו מנהלת החברה תתעניין בעלות הכספית כתוצאה משילובם של עובדים מתכנית התעסוקה שלנו. רכז קשרי מעסיקים מקצועי יכיר היטב את העסק, יזהה את האינטרסים של הגורם בערוץ הכניסה הספציפי ויבין מי מקבל את ההחלטות בארגון. הדבר יעורר אמון וביטחון ויסייע להציג את הערך הרלוונטי שתכנית התעסוקה מביאה לחברה העסקית.

### דוגמאות לזיהוי אינטרסים של בעלי תפקיד בחברה עסקית

מהי המשמעות בעבור מקדם התעסוקה?	תחום האחריות והאינטרסים	ערוץ כניסה/ בעל התפקיד בעסק
סביבת עבודה וצורכי הארגון, תרבות ארגונית	כוח האדם בארגון	מנהל משאבי אנוש
צורכי גיוס עובדים, זמינות ומהירות	גיוס עובדים	מנהל/רכז גיוס
מידע על תכנית התעסוקה וקרבתה לקהילה	קשר עם הקהילה	אחריות חברתית/ תאגידית
ליווי המעסיק בתהליך קליטת העובד	ניהול התפעול וביצוע המשימות	מנהל מקצועי
הזדמנות למעורבות בעלת משמעות ערכית	עבודה	עובדים

# פנייה ראשונית למעסיק: הצגה עצמית ותהליך היכרות



## פנייה טלפונית ראשונית למעסיק [15]

שיחת טלפון ראשונית היא שלב משמעותי ביצירת הקשר של רכז קשרי המעסיקים עם מעסיק. זוהי, למעשה, פעולת שיווק ראשונית שבה אנו פותחים ערוץ קשר עם מעסיק.

### ראשית כל יש להבחין בין שני מושגים – שיווק ומכירה:

**שיווק** הוא מדע החליפין. השיווק הוא פעילות אנושית וחברתית לסיפוק צרכים ורצונות באמצעות תהליך החליפין [16]. בחליפין יש לפחות שני משתתפים, לכל אחד מהם יש משהו בעל ערך בעבור השני. ערך המוצר שלנו "יושב" אצל הלקוח! הוא זה שמגדיר מה בעל ערך במוצר שלנו. **מכירה**, לעומת זאת, היא פעולה עסקית של העברת בעלות (זכות קניין) בנכס או בחפץ מסוים, מצד המוכר אל צד הקונה. במכירה מוגדרים: נשוא המכירה (החפץ הנמכר), התמורה (לרוב, מחיר המכירה) והתנאים.

שיחת הטלפון הראשונית עם המעסיק היא פעולה שיווקית. היא תהווה פתיחת תשתית לקשר מתמשך עם הלקוח (המעסיק). **המטרה בשיחה טלפונית עם המעסיק תהיה קיומה של פגישה, פנים אל פנים.** בטלפון לא נעסוק במכירה; כלומר לא נרחיב את ההסברים על המוצר שלנו - על המועמד לעבודה - אלא נחתור לפגישה פנים אל פנים. שם נערוך את שיחת המכירה.

### למי פונים?

**בשלב הראשון כדאי לפנות לאדם הבכיר בארגון.** נרצה להתחיל במנכ"ל, תוך הבנה שסביר להניח שהוא יעביר אותנו לאנשי הצוות שמתחתיו. **מדוע?** משום שבשיחת המשך עם מנהל משאבי אנוש או עם איש קשר אחר עדיף יהיה לנו לומר:

"המנכ"ל, מר מרום, אמר שאת האדם המתאים ביותר לטפל בנושא זה" או, "מלשכת המנכ"ל הפנו אותי לטיפולך".

זה יסייע בקידום הנושא.



15  
התובנות והדוגמאות לגבי שיחה טלפונית שיווקית למעסיק מבוססות על יום למידה בהנחיית נעם אלמוג מחברת אלמוג רונן הדרכה יוצרת, שנערך באפריל 2014; תודה רבה על השיתוף בידע.

16  
קרלינסקי, 2007.



♦ יש לדבר באסרטיביות; כששומעים בן-שיח עצמתי, נענים לבקשתו ביתר קלות. ♦ המטרה היא יצירת הסכמה; נרצה להגיע למצב שבו העונה ישיב בסדרה של "כן".

♦ אם לאדם שאלו אננו מתקשרים אין זמן לשיחה, מוטב להתקשר בפעם אחרת. נשאל: "מתי נוח לך שאתקשר? עוד שעה, עוד שעותיים?"

♦ אם המזכירה מהווה מחסום, ניתן לבקש: "מה כתובת הדואר האלקטרוני שלך?" או לומר: "מה הנייד שלך, 05...?"

אנשים נוטים, בדרך כלל, להשלים את מספר הטלפון באופן טבעי.

## מהם השלבים בתהליך השיח שלנו?

1. תשומת לב, הזדהות וכניסה
2. יצירת עניין - בניית אמון
3. שלב ההחלטה
4. פעולה! קביעת פגישה ביומן

## 1. מכוונים לתשומת לב, מזדהים ונכנסים!

### שלבי השיח בשיחת טלפון ראשונית עם מעסיק או לקוח, כולל דוגמאות לתסריט שיחה:

נצטרך לענות על מה שעולה בדעתו של המעסיק עם קבלת השיחה הטלפונית:

1. מי מתקשר?
2. מאיפה?
3. איך הגעת אליי?
4. כמה זמן תארך השיחה?

### דוגמה למהלך:

שלום, את לא מכירה אותי, נכון? (כן)

אני חמוטל מארגון "אפיקים". ראיתי שאתם מחפשים עובדים, נכון? (או: המנכ"ל ביקש שאדבר אתך, כי את האדם הנכון בחברה לנושא שבעניינינו אני מתקשרת. את מנהלת תחום מש"א, נכון?)

(כן)

את יכולה לתת לי דקה וחצי מזמנך?

(כן)

(הסכמה) יופי. אנחנו עוסקים בתעסוקה של צעירים.

## 2. יוצרים עניין - בונים אמון

בשלב זה נרצה לעניין את השומע בדברינו כך שיסכים לתאם אתנו פגישה.

### שלב ראשון < הצעות למהלך יצירת עניין:

30 דקות יספיקו לפגישה קצרה; אין צורך בשעה שלמה. נוכל להכיר ולבחון יחד את ההתאמה של האנשים שלנו למקום העבודה שלכם. אני נפגשת עם מעסיקים באזור שלכם. מה שתוכל לראות בפגישה קצרה, זה עד כמה אנשים שלנו יכולים להתאים לחלק מהתפקידים שלכם.

(יצירת אמון על-ידי נורמטיביות)

יש לנו הצלחות בהשמת עובדים בתחום האריזה. בפגישה קצרה, נוכל להכיר ולבחון איך ניתן לשלב עובדים גם אצלכם.

### שלב שני < הצגה עצמית קצרה

"ברשותך, אספר לך כמה מילים עלינו.."

כאן חשוב לומר ממש מעט; את העיקר נשאיר לפגישה פנים אל פנים. נציג את התועלת למעסיק ממפגש אתנו, או ניתן דוגמה להצלחה.

## שלב שלישי < יצירת הסכמה

"מה את אומרת?", "איך זה נראה לך?", "מה דעתך?"

חשוב לנו לשמוע את האדם שאליו פנינו, לתת לו שליטה ומקום לגלות נכונות (גם אם תהיה התנגדות - נטפל בה).

## 3. חותרים לקבלת החלטה

### בשלב זה מטרתנו לתאם את הפגישה.

נבדוק מהן השעות הזמינות לפגישה מקצועית:

"מה מתאים לך יותר - בוקר, צהריים, או אחר הצהריים?"

כך קל יותר לקבל תשובה חיובית. לאחר שאנו מקבלים תשובה, נברר:

"יתאים לך יום א', מחר או ביום ג'?"

יש לחתור לקביעת פגישה בטווח של עד חמישה-שבעה ימי עבודה; מעבר לכך, סביר שהנושא יתמסס.

## 4. פעולה! קובעים ומתאמים פגישה ביומן

"טוב, אז קבענו ליום ג' בשעה עשר בבוקר. אגיע אליך"

## פנייה למעסיק - בדואר האלקטרוני

הודעת דוא"ל ראשונה היא אחת הדרכים המקובלות להתחלת קשר עם מעסיק. זוהי הזדמנות חשובה וחד-פעמית; בדומה להצגה עצמית ראשונה שבעל פה, גם במקרה זה יש צורך למקד לעצמנו את מטרת הפנייה, להציג את עצמנו בצורה תכליתית, מעוררת אמון, נחרתת בזיכרון ומסקרנת, להעביר מסר ברור וממוקד ולהשאיר פתח להמשך הקשר.

### תכנון - ברוך לעצמכם:

- מהי המטרה? מה נרצה להשיג מהדוא"ל? מה תהיה תוצאה מוצלחת? (שהמעסיק יזכור אותי/יענה לי בהודעת דוא"ל חוזרת וכדומה)
- מהי התועלת למעסיק מהקשר עמנו? (למשל חיסכון בזמן מיון מועמדים)
- שפה: שימוש במושגים ובמונחים שיובנו על-ידי המעסיק (למשל "מועמד לעבודה", ולא "משתתף")
- צורה: האם חתימתי בדוא"ל נראית אמינה ומכובדת? האם היא מכילה את פרטי ההתקשרות אתי?

### הצעה למבנה:

1. פתיחה מנומסת (שתיים-ארבע מילים)
2. הצגה עצמית וארגונית - רצוי בלא יותר משורה אחת או שתיים
3. גוף המסר בקצרה
4. משפט סוגר ותכליתי
5. אפשרות לשאלה לגבי מועד ודרכי התקשרות
6. משפט ברכה
7. חתימה עם פרטי התקשרות





## למה חשוב לשים לב?

- **מבנה קצר** - הסבר רחב יותר על התכנית ניתן לצרף בקובץ נלווה או בקישור לאתר
- **שפה** - להשתמש בשפה שנהוגה במגזר העסקי ולשדר אמינות
- **לשון צחה** - הימנעות משגיאות כתיב
- **צורה כללית מכובדת**, חתימה מלאה, פרטי התקשרות



## זוגמה לדוא"ל מקדים לפגישה:

יעקב מבורך שלום!

שמי ורד סגול [17], אחראית קשרי מעסיקים בתכנית "הזדמנות להצלחה". הזדמנות להצלחה, מיסודה של ג'וינט ישראל-תבת-ג'וינט ישראל, היא תכנית לצעירים שמעוניינים ומסוגלים לעבוד, אף שהם בעלי השכלה נמוכה וחסרי רקע תעסוקתי.

מהפרסום שלכם, אני מבינה שאתם מחפשים כמה עובדים לעבודות אריזה. נוכל לגייס בעבורך עובדים מתאימים וזמינים, בהתאם לדרישות שלך, ואף ללוות אותם ואתכם בתהליך הקליטה בעבודה.

העשייה שלנו אינה למטרת רווח, ומכאן שהיא ללא עלות בעבורך, המעסיק. אנו פועלים בהצלחה מזה זמן בצפון הארץ. במאגר שלנו יש עשרות צעירים וצעירות שמעוניינים לעבוד. מטרתנו לסייע להם להשתלב בשוק העבודה.

אשמח להגיע לפגישה קצרה, כדי לבחון שיתופי פעולה אפשריים. אצור עמך קשר טלפוני בימים הקרובים כדי לתאם פגישה.

בינתיים, אני מצרפת כאן דף מידע על תכנית הזדמנות להצלחה ועל הפוטנציאל שלה בעבורכם.

תודה רבה ולהתראות,

ורד סגול

רכזת קשרי מעסיקים, הזדמנות להצלחה  
טלפון: 054-9990000



17

השם ושם התכנית בדויים.

## הצגה עצמית אפקטיבית

רכז קשרי המעסיקים, שמתוקף תפקידו יוזם קשרים חדשים, נדרש פעמים רבות להציג את עצמו לפני מעסיקים או גורמים אחרים - לעתים בכנס מקצועי, לפעמים במפגש אקראי, או אפילו באירוע משפחתי. כיצד נערכים להצגה עצמית שכזו? מה חשוב לעשות? כיצד מעבירים מסר אפקטיבי למעסיק פוטנציאלי?

### מהו מסר אפקטיבי?

מסר אפקטיבי יהיה **מסר שיווקי, ממוקד תוצאה ותכליתי**. בעזרתנו נרצה לסקרן, להשאיר רושם טוב ולהישאר בתודעה.

### מסר אפקטיבי מורכב משני רבדים:

1. רובד בלתי מילולי
2. רובד מילולי

המסר הבלתי מילולי מועבר כהרף עין, ויש לו השפעה מכרעת על הרושם הראשוני שאנו יוצרים. בן השיח שלנו קובע את התרשמותו מאתנו תוך כמה שניות. לאחר מכן, ולאורך המשך השיחה, הוא מנסה לאשש את ההתרשמות הראשונית שלו.

### מה ישפיע לטובה על רושם ראשוני?

גישה אסרטיבית ונחושה, מנח גוף שמשדר ביטחון ולחיצת יד אמיצה. קשר עין, חיוך ומאור פנים הם כלי עבודה חיוניים. חשוב גם להתלבש בצורה מכובדת, מקצועית, מסודרת, נקייה ומעוררת אמון. לחיצת יד בין שני אנשי עסקים שנפגשים מקובלת מאוד בחברה העסקית. עם זאת, בתרבויות מסוימות לא מקובל ללחוץ יד במפגש שבין נשים לגברים, לדוגמה בחברה החרדית ובחברה הערבית. במקרה זה ניתן להימנע מלחיצת יד; במקום זאת כדאי לבחור מחווה גופנית אחרת ולהיעזר, כמובן, בחיוך ובקשר עין.

### מה חשוב בהעברת מסר אפקטיבי למעסיק?

#### 1. תכנון והכנה

נעצב מבעוד מועד את "כרטיס הביקור" המילולי שלנו. נבנה מסר קצר, בן כמה משפטים, שייצור עניין ויחרת בזיכרון. את המסר הזה נתרגל בפועל עם עמיתים או עם חברים, עד שיהיה קולח ונרגיש אותו בנוח

#### 2. הגדרת המטרה

המטרה המיידית שלנו בהעברת מסר שיווקי אפקטיבי בפגישה אקראית היא, בדרך כלל, השגת פגישת עבודה ארוכה יותר. עלינו לחתור לכך שבסיום העברת המסר נחליף כרטיסי ביקור ומספרי טלפון לצורך תיאום פגישה

#### 3. היכרות עם המעסיק

נפנה למעסיק שאנו מבינים מיהו, מה הענף שממנו הוא מגיע ומהו הצורך שלו, שעליו אנו עומדים לענות

#### 4. מסר קצר וקולע

### איך בונים את המסר המילולי עצמו?

#### • משפט פתיחה

- נציג את הארגון, את המוצר שלנו ואת הערך המוסף שיביא למעסיק (שני משפטים)





### הידעת?

המושג "נאום המעלית", או The Elevator Pitch, משמש פעמים רבות כדי לומר "העברת מסר שיווקי אפקטיבי". מקורו של השם בעידן פריחת ההייטק ובריבוי גיוסי הון למיזמי הייטק.

תארו לעצמכם סיטואציה שבה יזם עסקי בראשית הדרך זוכה להיתקל ליד דלת מעלית במנכ"ל רלוונטי או בגורם מממן שאותו רצה לפגוש, אך לא הצליח משום שנחסם על-ידי מזכירה נאמנה.

שניהם עומדים לעלות לקומה העשירית. לרשות היזם עומדות 45 שניות כדי להרשים, להעביר מסר מדויק ולצאת מהמעלית כשבידו כרטיס ביקור והסכמה לפגישה.

אנו שואלים את השימוש בטכניקה השיווקית הזו מתחום העולם הכלכלי אל עולם קשרי המעסיקים.

- נזכיר את הבידול שלנו - ייחודיות השירות שאנו מציעים, במה אנו טובים מאחרים
- משפט סגירה של המסר, בחתירה למטרה שאותה הצבנו בהתחלה (החלפת כרטיסי ביקור ותיאום פגישה)

### דוגמה למסר שיווקי אפקטיבי:

"שלום, נעים מאוד. שמי נועם נעים ואני משמש רכז קשרי מעסיקים בתכנית "מפתח" - מרכז פיתוח תעסוקת הרדים. התכנית הוקמה על-ידי ג'וינט ישראל ומשרד הכלכלה ופועלת לטובת יציאה לתעסוקה איכותית במגזר החרדי. בשונה מהמצטייר, תופתע לשמוע על כמות הפניות אצלנו במרכזים מחרדים שמעוניינים לצאת לפרנסתם. בתוקף תפקידי, אני אמון על יצירת קשרים עם מעסיקים לטובת שיתופי פעולה אפשריים. אשמח להרחיב על כך בפגישה מסודרת." (סך הכול: 40 שניות. בדוק!)



### "טיפים" להעברת מסר באופן אפקטיבי

דברו שונה ואמרו מעט - דברו באופן מעשי באופן שישקף את המסר. דברו בפשטות, במדויק ובלי קלישאות.

השתמשו בשמות גוף ובשמות פרטיים. השתמשו, ככל הניתן, במילים: "אתה", "את", "אתם", "אתן", וכמובן בשמו הפרטי של בן השיח שלכם.

דברו קצר ולעניין - השתמשו, ככל הניתן, במסרים קצרים. לאנשים אין זמן וסבלנות למסרים ארוכים מדי; השתמשו במשפטים קצרים.

הכירו את קהל היעד - פרטים יוכלו לעזור לכם.

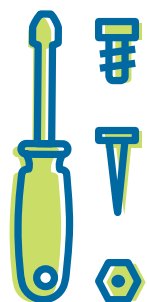
השתמשו נכון בקולכם - הישמעו רהוטים, בעלי עצמה וביטחון.

תנו להם לנשום - יותר מכל דיבור, לאתנהתא במקום הנכון יש השפעה טובה על הקהל. למדו לעצור את שטף הדיבור, במיוחד אחרי שאתם משמיעים בחלל החדר טיעון חשוב.

רושם ראשוני - השניות הראשונות קובעות את ההתרשמות שלנו מאנשים חדשים.

ו"טיפ" קטן לסיום: תמיד כדאי שיהיו אתכם כרטיסי ביקור וחיוך.

# פגישה עם מעסיק - פנים אל פנים [18]



אחרי שכבר איתרתם מעסיק שנראה רלוונטי לתכנית התעסוקה שלכם, אספתם מידע עליו ועל העסק, וגם פניתם אליו בטלפון או בדוא"ל וקבעתם פגישה - מה עכשיו?

אתם עומדים לפני פגישה פנים אל פנים עם המעסיק. יש לכם בסביבות 3-6 דקות של תשומת לב. זוהי הזדמנות חד-פעמית. פגישה פנים אל פנים עם מעסיק היא שיחת מכירה לכל דבר.

### מהו תהליך מכירה?

תהליך שבו המוכר מזהה את צורכי הלקוח ומעורר אותם, לתועלתם המתמשכת של שני הצדדים. האתגר הוא לגרום ללקוח לקבל החלטות ולהניע אותו לפעולה, כלומר לגרום לשינוי בגישה, בתפיסה, ומכאן גם בהתנהגות.

### מה אנו מוכרים?

1. את המועמד לעבודה - המשתתף בתכנית התעסוקה
2. את תכנית התעסוקה שלנו
3. את עצמנו - כאנשי מקצוע מיומנים

### איך עושים זאת?

לשיחה כזו יש להיערך ולהתכונן. בואו נעשה זאת צעד-צעד.

### היערכות לפגישה

היערכות לפגישה כוללת איסוף ידע והכנה שלנו מבחינה טכנית וחיצונית.

### כיצד ניערך לפגישה עם מעסיק?

#### נכיר לעומק את תכנית התעסוקה שלנו

- את כישוריהם של המועמדים לעבודה - המשתתפים אצלנו בתכנית
- את השירותים שתכנית התעסוקה שלנו נותנת למעסיקים
- ניסיון עבר, אם קיים, מהקשר בין המעסיק הזה לתכנית התעסוקה
- נכין מסרים שיתמקדו בתועלות שתכנית התעסוקה תביא למעסיק

18

תודה לצוות חברת יורוקום ולצוות קמפוס פועלים שליוו אותנו בהנחיית קורסים ובאימון תהליכי מכירה לרכזי השמה לאנשים עם מוגבלות, על התובנות שקיבלנו בעבודה המשותפת עמם.



## נאתר מידע על הארגון ועל האדם שאותו נפגוש (הלקוח)

### המידע שחשוב לנו לאסוף:

- תחום הפעולה של הפירמה - מוצרים, מבנה ארגוני, מיקום וסניפים
- התפקידים השונים שזמינים אצל המעסיק
- מעורבות חברתית של הפירמה

## לבוש מוקפד והופעה חיצונית כללית מקצועית ומכובדת

אין הזדמנות שנייה ליצירת רושם ראשוני; כל מפגש פנים אל פנים מתחיל ממבט אחד מהיר. מקובל לומר שהתרשמותו של בן שיחנו מאתנו נקבעת בשניות הראשונות למפגש; ביתר הזמן מאשש בן השיח את התרשמותו הראשונית מאתנו. לכן בהחלט עלינו להקדיש מחשבה לנראות הכללית שלנו ולהופעתנו החיצונית ולהשקיע בכך.

## מה עושים?

### לובשים לבוש ייצוגי ומכובד

על בגדיו של רכז קשרי המעסיקים להיות נקיים ומסודרים ולשדר אמינות ומקצועיות. כדאי להתאים את הלבוש שלכם למקום העבודה שאליו אתם מגיעים; איש מקצוע לא יגיע למקום עבודה בלבוש חושפני כגון גופייה קצרה או כפכפי גומי. באותו אופן לא מומלץ להופיע בחליפה ובעניבה למפגש בחממה או במוסך. תשומת לב לפריטים נלווים חשובה אף היא; שימוש בשעון יד יסדר גישה אחראית ודיוק, ושימוש בתיק עבודה הולם עדיף אלף מונים על נשיאת חפצים בשקית ניילון מקרית.

### מגיעים בזמן

לא מאחרים! רצוי אף להגיע 15 דקות לפני השעה היעודה. פרק הזמן הזה מאפשר להתרשם מסביבת העבודה ומהתרבות הארגונית. הקירות של העסק מדברים: חפשו תעודות הוקרה, תמונות של עובדים באירועי רווחה ותרבות, תיאור של חזון החברה. הביטו בעובדים שמסביב והרגישו את רוח המקום.

### מגלים מודעות לעצמנו

מדברים בצורה נעימה וברורה, יושבים זקוף, זוכרים לחייך, מישרים מבט לבן שיחנו. לוחצים יד בתחילת הפגישה. לחיצת יד היא חלק מתרבות של אנשי עסקים. בתחילתה של פגישה עסקית מקובל להושיט יד לבן השיח ללחיצה. אם לא נהוג בתרבות שלכם ללחוץ יד (בין גבר לאישה), ניתן לחייך, להנהן לחיוב ואף להסביר. בארץ נושא זה מוכר יחסית וסביר להניח שיובן.

### מכינים עזרים להצגה במפגש

הצטיידו בכרטיס ביקור שכולל פרטי התקשרות, בעט ובנייר לכתובה. חומרים שיווקיים, כמו דף מידע על הארגון, מקובל להשאיר לאחר המפגש. במצגת "פאוור פוינט" כדאי להשתמש רק במפגש רב משתתפים.

בפגישה אישית, אתם הדמויות המעניינות והמסקרנות! הבמה שלכם!

## ניהול פגישה עם מעסיק

פגישה עם מעסיק כמוה כשיחת מכירה. נהוג לחלק שיחת מכירה עם לקוח לארבעה שלבים: שלב מקרב, שלב מברר, שלב מכוון ושלב מסכם. גם שיחת מכירה עם מעסיק תתחלק לאותם השלבים, והתכנים יותאמו לצרכים שלנו.

### שלב 1 < מקרב: מכירים!

### שלב 2 < מברר: מבינים את צורכי הלקוח

### שלב 3 < מכוון: מתאימים ומציגים את המוצר ללקוח

### שלב 4 < מסכם: סגירה וליווי

### שלב 1 < המקרב, שבו מכירים זה את זה

מהי המטרה? לייצר אווירה נעימה ואמון הדדי, קרבה וכימיה בין אישית. יש צורך בפתיחות לצורך איסוף מידע ראשוני עסקי ואישי על המעסיק, ובעיקר עלינו לקבל אישור להמשיך תהליך המכירה.

איך עושים את זה? בשלב הזה משתמשים בהקשבה פעילה ויוצרים אינטראקציה טובה עם הלקוח, היינו בן שיחנו.

בשלב זה נגלה התעניינות כנה באדם שמולנו. נרצה "לשבור את הקרח", להכיר את המעסיק כאדם ולמצוא נקודות עניין ונושאים משותפים. נקדיש תשומת לב מיוחדת לזיהוי תחומים שחשובים לו, הן ברמה האישית הן בזו המקצועית. כדי ליצור אווירה נוחה ומאפשרת כבסיס להמשך הפגישה, עלינו למצוא מכנה משותף, לשתף במחשבה, בדעה אישית או בחוויה. כדאי להשתמש במילים חיוביות. אפשר להזכיר מוכר משותף ואהוד. בסיום החלק הזה, חשים בני השיח נינוחות מסוימת ומוכנים להתקדם לשלב הבא.

חלק זה הוא שלב שמקרב בשיחה. הוא יכול להיות קצר יחסית או ארוך, אבל הוא הכרחי ואין לדלג עליו. רבים מאתנו אינם מורגלים לנהל שיחת חולין כזו, שממוקדת בלקוח, אך זוהי מיומנות נרכשת! רצוי מאוד שתתאמנו בניהול שיחות חולין שכאלה (אפשר, למשל, עם קרובי משפחה שלא ראיתם זמן רב או עם עמיתים), עד שתרגישו בהן בנוח.

במהלך השיחה כולה, השתמשו תמיד בשפה עסקית שמוכרת למעסיק. מומלץ להימנע משימוש במילים טיפוליות או כאלה שמקובלות בארגונים חברתיים ואינן מובנות, בדרך כלל, למעסיקים ("משתתפים", "מתמודדים", "משוקמים"). במקום זאת מומלץ להשתמש במילים שמוכרות למעסיק מהעולם העסקי ("מועמדים לעבודה", "עובדים פוטנציאליים").

### דוגמה למשפטים בשיחת חולין מכוונת מטרה (Small Talk):

"אני מאוד אוהבת את העיצוב של המשרד שלכם."

"איזה נוף מדהים נשקף מהחלון שלך, זה מעורר השראה חיובית."

מאתרים תעודות הוקרה או גביעים/מדליות ומפתחים שיחה בנושא - בדרך כלל סביב תחביב שהמעסיק ישמח להרחיב עליו.



## עשר דוכים ליצירת נימה בין אישית בתחילת קשר עם מעסיק:

1. Small Talk - שיחת חולין ממוקדת מטרה
2. חיוך
3. הזכרת עבר דומה/משותף ("גם אני למדתי באוניברסיטת תל אביב")
4. קוראים בשם המעסיק ("גדעון, אני רואה שאתה מתעניין ב...")
5. הוש הומור (בזהירות...!)
6. יוצרים נקודות הסכמה משותפות
7. מגלים התעניינות אמיתית באדם שמולנו ("מה דעתך על...?")
8. הזכרת מכר משותף
9. זיהוי מטרה משותפת
10. משתמשים בנימה חיובית שתורמת לאווירה נעימה

## שלב 2 < המברר, שבו מבינים את צורכי המעסיק

לאחר שערכנו היכרות אישית עם המעסיק ויצרנו בסיס נוח להמשך השיחה, כעת עלינו להתמקד בהבנת הצרכים של הלקוח. נברר את המאפיינים של הלקוח ונתמקד בו, ברצונות שלו ובעיקר בצרכים שלו.

### כלי העבודה המרכזיים שלנו בשלב הזה הם:

1. הקשבה - לצרכים הגלויים והסמויים של המעסיק
2. שאילת שאלות אפקטיביות

שאילת שאלות היא הדרך האפקטיבית לברור צרכים. שאלות גורמות למעסיק לחשוב ולהציף צרכים והתנגדויות ומייצרות דיאלוג. בשלב זה חשוב לגלות סקרנות אמיתית ולברר את הדברים באמצעות שאלות ושאלות המשך, אך כדאי להימנע מתחקור.

שאילת שאלות היא מיומנות מרכזית בעבודתם של מקדמי תעסוקה. מידע מקיף על נושא זה תמצאו בחוברת "כלי עבודה למקדמי תעסוקה", אשר עומדת לצאת לאור בהוצאת ג'וינט ישראל-תבת.

**כעת נציין רק הבחנה בסיסית;** יש כמה סוגים של שאלות. בחרו את סגנון השאלה לפי התשובה שתמצאו לקבל: תשובה קונקרטיבית תקבלו לשאלה סגורה, ופירוט והרחבה תקבלו אם תשאלו שאלה פתוחה. דוגמה לשאלות פתוחות:

"אילו עובדים אתה מהפיש?"

תשובה: "מה שחשוב לי זה.."

דוגמה לשאלות סגורות:

"אתה מחפש עובדים עם ניסיון או עובדים ללא ניסיון?"

תשובה: "ללא ניסיון"

דוגמה לשאלות מגרות התייחסות:

"האם ניסית פעם להעסיק אנשים מהחברה החרדית?"

תשובה: "לא. הם מעוניינים לעבוד?"

לפני השיחה עם המעסיק, נתכונן ונעריך אילו נושאים חשוב לנו לברר ולקבל עליהם תשובות.

### נדאי:

- להכין מבעוד מועד שאלות על הנושאים הללו, להתמקד בהן ולהעלות אותן בשיחה. בשלב זה אנו צפויים לקבל מידע רב
- להצטייד בכלי כתיבה כדי לתעד את התשובות בזמן אמת
- מקובל להעלות בשיחה שאלות לאיסוף מידע על המעסיק ועל העסק שלו, כמו גם שאלות שיבהירו לנו את הקשר הרצוי בינינו לבין המעסיק.

### שאלות לאיסוף מידע על הנושאים הללו:

- היכרות עם מקום העבודה
- פרופיל המשרה המיועדת
- תהליך הגיוס וכלי המיון
- תנאי העסקה
- תרבות ארגונית

### שאלות לגבי הקשר של רכז קשרי המעסיקים עם המעסיק:

- הדרך שבה רכז התעסוקה יוכל לסייע למעסיק בתהליכי הגיוס והקליטה
- דרכי תקשורת מועדפות על המעסיק (דוא"ל/טלפון)

בעמוד הבא תמצאו בנק שאלות לדוגמה שיכול לשמש אתכם בשיחה עם מעסיק. הטבלה מחולקת לפי תחומים, ובכל תחום ניתן לשאול מגוון רחב של שאלות. אין צורך ורצוי שלא להשתמש בכל השאלות במפגש אחד; חשוב שהשיחה לא תישמע כחקירה, אלא תזרום בהתאם לדברים שהמעסיק מעלה.

## בנק שאלות לדוגמה לשיחה עם מעסיק



### שאלות לאיסוף מידע

#### היכרות עם מקום העבודה

- חלק מהשאלות יכולות לקבל מענה דרך בדיקה מקדימה באתר האינטרנט, בשיחות עם עובדים אחרים וכולי. בשיחה הראשונית, פנים אל פנים, מוודאים ומקבלים הכוונה ודיוק
- במה עוסקת החברה?
- לאילו תפקידים אתה מגייס בתקופה האחרונה?
- דרך מי אתה מגייס בדרך כלל? (מקורות גיוס)
- כמה עובדים/אזורים בארץ/עונתיות?
- מי מגייס אצלכם? אתה, או שיש מנהלת משאבי אנוש/גיוס?
- מה סביבת העבודה? (למשל מזגן/מחסן/בטיחות)
- יש כאן נגישות פיזית לאנשים עם מוגבלות? (נגישות תחבורתית)
- אילו עובדים אתה צריך בעיקר?
- מהו הפרופיל הממוצע של העובדים אצלכם? (גיל/השכלה/רקע צבאי/ניסיון תעסוקתי)

#### פרופיל המשרה המיועדת

- מהות העבודה והמשימות, ניסיון נדרש, מיומנויות נדרשות, השכלה, צוות/הדרכה
- מהו התפקיד שבעבורו אתה מחפש?
- מהן המשימות העיקריות בתפקיד זה?
- מה אמור העובד לעשות בפועל?
- איפה מתבצעת העבודה? (במחסן/בפס ייצור?)
- איזו הכשרה נדרשת, בדרך כלל, למשרה?
- האם אתם מכשירים את המועמדים בשטח?

#### תהליך הגיוס וכלי המיון

- לבדוק נכונות להתאמה לאוכלוסייה
- איך נערך אצלכם תהליך גיוס העובדים?
- מהו אורך התהליך? כמה זמן זה לוקח?
- האם אתם משתמשים בחברה חיצונית למיון?
- מהו תהליך הגיוס? האם יש מרכז הערכה? ריאיון טלפוני?
- מי מראיין?
- אילו מבחנים צריך המועמד לעבור?

#### תנאי ההעסקה

- אופן ההעסקה, משמרות, שכר, תנאים סוציאליים, ארוחות, הסעות, אפשרויות קידום
- האם ההעסקה כאן היא ישירות אצלכם או דרך חברת כוח אדם?
- האם זו עבודה במשמרות?
- כמה משמרות נדרש כל עובד לתת בשבוע?
- מהם התנאים הנלווים שמגיעים לעובדים?
- מהו השכר בתפקיד שבעבורו אתה מגייס כעת?

#### תרבות ארגונית

- האם יש לעובדים פעילות מעבר לשעות העבודה?
- האם אתם מעסיקים אוכלוסיות מגוונות?
- האם יש אצלכם פעילות של התנדבות עובדים בקהילה?
- האם יש אצלכם מנטורים לעובדים חדשים?

### שאלות לגבי הקשר עם המעסיק

#### הדרך שבה יוכל רכז התעסוקה לסייע למעסיק בתהליכי הגיוס והקליטה

- איך אוכל לעזור לכם בתהליך הגיוס?
- האם תרצה שאדריך את צוות המראיינות שלכם לגבי "טיפים" לשיחה עם אדם כבד שמיעה?
- האם יתאים לכם שאלווה את העובד בימים הראשונים לעבודה?
- (שאלה לשלב מתקדם יותר)

#### זרכי ההתקשרות עם רכז ההשמה שמועדפות על המעסיק (בסגירה)

- האם תרצה שבהמשך נכתב בדוא"ל או שאתה מעדיף שנשוחח בטלפון?
- מתי נוח לך שאתקשר?
- לאיזה דוא"ל לשלוח קורות חיים של המועמד?

### שלב 3 < המכון, שבו מציגים למעסיק את השירות בהתאמה לצרכיו

בשלב הקודם של השיחה ביררנו והבנו את צורכי המעסיק, וכעת אנחנו מתאימים את המענה לצרכיו. אנו מציגים לפני המעסיק את תכנית התעסוקה ואת השירותים שהיא מספקת, ומתמקדים בתועלות המשותפות למעסיק ולתכנית התעסוקה.

בשלב זה אנחנו מסכמים את הצרכים שעלו עד כה בשיחה ועורכים תיאום ציפיות לגבי אפשרויות המענה שלנו. אנו מבקשים מהמעסיק רשות להציע לו מוצר או שירות שעונים על צרכיו ומציעים לו שירות שיביא לו תועלת. כעת, פורסים חלופות לבחירת המעסיק. כאשר מקבלים את הסכמתו, מסכמים את פרטי ההצעה ומשלימים את הפעולה.

#### כלים לשימוש בשלב המכון

**שפת התועלות, מודל ה-FAB:** הצגה נכונה של מוצר או שירות ותרגום תכונותיו לתועלות רלוונטיות ללקוח מגבירים את הסיכוי להשיג החלטה חיובית מהקונה:

- Feature - תכונה, מאפיין של המוצר
- Advantage - יתרון של המוצר/שירות
- Benefit - תועלת ללקוח

על פי מודל זה, מזהים כל תכונה של המוצר (נוסף על עובדות שנובעות ישירות מהמוצר עצמו), ממצים מכל תכונה את מרב היתרונות ומתרגמים כל יתרון של המוצר למרב התועלות האישיות לכל לקוח.

**מהם ה"מוצרים" שלנו?** המועמד לעבודה, תכנית התעסוקה, הליווי של רכז קשרי המעסיקים.

נכין מלאי תכונות ותועלות של המוצר שבו מתעניין המעסיק. לדוגמה:

תועלת = Benefit איזה ערך, מה יקבל המעסיק מהמוצר? What is in it for me?	יתרונות = Advantage משמעותה של כל תכונה	תכונה = Feature עובדות, מידע על המוצר, השירות
חיסכון בעלויות בשל תחלופה	יתמיד בעבודה	<b>עובד בעל מוטיבציה לעבודה</b>
תפוקות טובות בזמן קצר	השתלבות מהירה בעבודה	<b>עובד מקצועי שעבר הכשרה</b>
חיסכון בזמן ובעלויות גיוס עובדים	נגישות למספר גבוה של מועמדים	<b>מאגר מועמדים גדול</b>
חיסכון בעלויות איתור ומיון מועמדים	פניית מועמדים מתאימים בלבד, סינון מועמדים לפני הקבלה	<b>אבחון ומיון מועמדים</b>
סיכויי התאקלמות גבוהים, שקט למעסיק וחיסכון בזמן, התמודדות עם קשיים	זמינות גבוהה למעסיק, תיווך בין המעסיק לעובד ובין העובד לעמיתים, שביעות רצון מעסיק	<b>ליווי של עובד עם מוגבלות בעבודה</b>

חשוב להציג את הדברים בצורה פשוטה ולהשתמש בדוגמאות מוצלחות ובמילים רגשיות. **ככה זה נשמע:**

"זו הזדמנות מצוינת בעבורך. השירות שלנו ניתן ללא עלות למעסיק, דבר שיחסוך לך עלויות גיוס ויצמצם את ההוצאות שלך."  
 "אני מבינה ממך שיש אצלכם תחלופת עובדים גבוהה, שגורמת לך עלויות גבוהות מדי אשר חשוב לך להקטין. העובדים שאנחנו מלווים ונמיינ בעבורך הם בעלי מוטיבציה גבוהה לעבודה. מהניסיון שלנו בסופרמרקט אחר, המועמדים שאנחנו מלווים מתמידים בעבודה לאורך זמן, דבר שעשוי לחסוך לך זמן בהתעסקות באיתור עובדים וגם בעלויות שכרוכות בתחלופה."  
 "זו תהיה הווייה בעבור העובדים האחרים .... כשתקלטו עולים חדשים לעבודה, זו תהיה תרומה עצומה."

#### שלב 4 < הסוגר, שבו מסכמים את הפגישה ומסכימים על המשך הקשר

כעת, לאחר שהצגנו את התועלות מהקשר בין הצדדים, נסגור את הפגישה, נסכם את פרטי ה"עסקה" ונסכים על שיתוף פעולה עתידי ועל המשך הקשר.

#### איך עושים זאת?

**מסכמים בעל פה את המפגש:** מה החלטנו?

"טוב, החלטנו שאני אכנס מחר לראות את רצפת הייצור שלכם במפעל ומנהל העבודה יראה לי את העמדות שבהן חסרים לך עובדים."

#### מציגים את אופן המשך הקשר:

"סיכמנו שבתחילת השבוע הבא אשלח לך בדוא"ל המישה קבצי קורות חיים של מועמדים מתאימים, ומתוכם תזמן שלושה לריאיון."

אחרי הסגירה יש לחכות ולשמוע את תגובת המעסיק. בשלב זה ניתן לבחון הזדמנויות עתידיות לקשר, ואפילו לבקש המלצה על מעסיקים אחרים - "לידים". לאחר מכן מודים למעסיק ונפרדים לשלום.

#### לבסוף מסכמים ומתעדים את הפגישה.

סיכום הפגישה לאחר שחזרתם למשרד הוא חשוב - כדי לזכור את המפגש ואת ההחלטות שהתקבלו בו. יש לתעד את הדברים במאגר המידע של התכנית. כדאי מאוד **לשלוח למעסיק שאתם נפגשתם הודעת דוא"ל** קצרה שבה תודו לו על הזמן שהקדיש לכם, וכן את סיכום ההסכמות שאלהן הגעתם. הדבר משרד מקצועיות ואחריות.



#### לפעמים מספיק לשלוח למעסיק הודעת דוא"ל קצרה לאחר הפגישה, לדוגמה:

אבי שלום רב,  
 נהניתי מאוד מפגישתנו אמש, תודה רבה על זמנך ועל מקצועיותך!  
 להלן סיכום עיקרי הדברים:  
 בשבוע הבא אגיע לסיור יחד עם מקדמי התעסוקה  
 (כמסוכם, אתאם מול מירי).  
 בעוד שבועיים נקבע יום למרכז הערכה אצלנו במרכז.  
 גיוס משוער: בתחילת החודש הבא.

בתודה ובברכה,

#### לעתים נכתוב מכתב תיעוד וסיכום פגישה עם מעסיק, לדוגמה:

#### תאריך

#### הנדון: סיכום פגישה בנושא העסקת עובדים מהחברה החרדית בחברת "בתיאבון"

**מטרת הפגישה:** תכנון לקראת הקמת מרכז לוגיסטי קריית גת והעמקת שיתוף הפעולה

**נוכחים:** (שמות המשתתפים, תפקיד, שם החברה)

**על החברה:** (רקע, ענף, צרכים מבחינת גיוס עובדים וכולי). 5-6 שורות

**פרטי משרת מלקטים (גיוס עיקרי):** לב המכתב. כאן מציינים את

הדברים שנדונו בפגישה - פרטים על המשרה, סביבת עבודה, שעות

עבודה, הליך המיון, שכר ותנאים, הסעות, תנאים נוספים כגון ביגוד,

התאמות לאוכלוסייה (במקרה זה, לחברה החרדית - שעות תפילה,

פירוט לגבי עבודה בחול המועד וכולי)

**הכשרות ומסלול קידום:** מפרטים בקצרה נושאים אלה במידה ונדונו בפגישה.



**לסיכום:** (כאן מציינים את הדברים שסוכמו לביצוע). לדוגמה: תכנית "מפתח" תצא לקראת פסח ולאחריו בפרסום המשרה לציבור (אפשרות למימון הפרסום בהשתתפות החברה). נקבע ימי סיור וראיונות למועמדים רלוונטיים. קורות חיים ישלחו לתיבה המיוחדת לתכנית "מפתח" בחברה: [jobs.mafteac@beteavon.com](mailto:jobs.mafteac@beteavon.com) מצד "מפתח", יהיה שלום ב. מנהל התיק לצורך הפניית מועמדים, קביעת ימי סיור, שאלות וביירוטים.

## התמודדות עם התנגדות מעסיק

### מה עושים כשנתקלים בהתנגדות?

התנגדות של מעסיק היא תופעה מוכרת לכל רכז קשרי מעסיקים. הסיבות לכך שמעסיק עשוי להביע התנגדות לפנייה או למסרים שלנו הן מגוונות: ייתכן שהמעסיק חושש משינוי, יש שהוא עמוס או עסוק במיוחד, ולעתים ההתנגדות היא רק קריאה ובקשה למידע נוסף. כאשר ההתנגדות מופיעה כחלק ממפגש פנים אל פנים, יש כמה דרכים לטפל בה. **ראשית, יש לזהות שמדובר בהתנגדות:**

#### כיצד נשמעת התנגדות?

- כבר המון עמותות פנו אליי...
- אני צריכה לחשוב על זה...
- אין לי צורך בעובדים...
- אני לא בטוחה איך שאר העובדים יקבלו את זה...
- אני חייב לברר עם המנהל הבכיר...
- תחזור אליי עוד כמה ימים...
- לא יודעת אם אסתדר עם עובד עיוור...

#### כיצד נראית התנגדות?

- הפניית מבט, לא מביטים לך בעיניים
- הטיה אחורנית של הגוף
- קפוצים וחוסר סבלנות
- לא חוזרים לדוא"ל

#### אז מה עושים?

- בשיחה פנים אל פנים - מקשיבים לנאמר ולמה שלא נאמר
- מנסים לזהות את הרקע להתנגדותו של המעסיק: חשש, חוסר זמן, היעדר סמכות להחליט, ניסיון עבר לא מוצלח בהעסקה של עובד מהתכנית שלנו או מתכנית אחרת וכדומה
- בהתאם, שואלים שאלות הבהרה ובדיקה ("האם אתה חושש, בעצם, שהעובד לא ישתלב חברתית?")
- מתארים למעסיק את הערך ואת היתרון היחסי בתכנית התעסוקה, את יתרונם של המועמדים אשר נפנה אליו ואת זה שלנו - כאנשי מקצוע שמלווים את התהליך.
- נותנים דוגמה להצלחה שלנו אצל מעסיק עם מאפיינים דומים

לפניכם שתי דוגמאות להתנגדויות אפשריות ורעיונות לטיפול בהן:

"את יודעת כמה תכניות תעסוקה כאלה כבר הגיעו אליי?"

מענה:

"אכן ישנן הרבה תכניות תעסוקה, כיוון שזה נושא חשוב מאוד במדינה שלנו. לכל תכנית יש את הייחודיות שלה. אנחנו מומחים ב..."

או:

"אדרבה, ספר לי על כך. הצלחתם? זה השתלם? מה לא הצליח?"

לאחר התשובה, תוכלו להתמקד בייחודיות שלכם.

דוגמה אחרת:

"שלחתי קורות חיים למעסיק, שהתלהב לקשר עם תכנית התעסוקה שלנו. הוא לא חזר אליי. מה עושים?"

מענה:

מתקשרים אליו לאחר כמה ימים/כשבוע ואומרים: "שלום... רציתי רק לוודא שקיבלת את הדוא"ל שלי..." ולהמשיך בשיחה מבררת...

כדאי לפני כן לברר אם הזמן נוח לו, ולאחר מכן להמשיך ולשאול:

"האם עברת על קורות החיים ששלחתי? איך התרשמת?"

אז מוסיפים חוות דעת נוספת, ובעצם משכנעים שייתן צ'אנס ויזמן את המועמד לריאיון.

כדי לדעת להסביר את יתרונות תכנית התעסוקה שלכם בעבור המעסיק, זהו מבעוד מועד ורשמו לעצמכם את הערך ואת התועלות שאתם ותכנית התעסוקה שלכם עשויים להביא למעסיקים.

- מהן התועלות הייחודיות של תכנית התעסוקה שלכם?
- מה מבדיל אתכם מתכניות תעסוקה אחרות?
- מה מייחד אתכם מחברות השמה?

הצביעו בפני המעסיק על תועלות אלה - ללא ביטול ארגונים אחרים, כמובן, או זלזול בהם.

# חיבור בין מועמד למשרדה ומתן חוות דעת למעסיק



כל תכנית תעסוקה מגדירה לעצמה מי מבין אנשי המקצוע שלה אחראי לחיבור הסופי בין מועמד למשרה ספציפית של מעסיק, ותפקידו של רכז קשרי המעסיקים למשימה חשובה זו משתנה בהתאם לכך. בחלק מהתכניות, יעשה רכז קשרי המעסיקים את ההתאמה בעצמו; באחרות - הוא יכין את מקדם התעסוקה, ילווה, יבדוק ויוודא שה"שיוך" נעשה בצורה מיטבית.

מאגר הנתונים של תכנית התעסוקה מאפשר למקדם התעסוקה לשלוח את המועמד המתאים והזמין בהתאם לדרישותיו של המעסיק. כמו כן **חוות דעת למעסיק** היא כלי מרכזי של רכז קשרי המעסיקים לחיבור מיטבי בין מועמד מתכנית התעסוקה למעסיק פוטנציאלי. חוות הדעת יכולה להינתן בעל פה, כחלק מהדיאלוג בין המעסיק לרכז, או בכתב.

## חוות דעת למעסיק הנאמרת בעל פה

מה נאמר למעסיק כאשר חוות הדעת על מועמד ניתנת בשיחה שבעל פה? [19] נתאר את המיומנויות, את הניסיון ואת ההכשרה שעבר/אצלנו בתכנית:

"יש לה יכולות בינ-אישיות מצוינות. היא עברה אצלנו קורס מיומנויות מחשב שמאפשרות לה לעבוד עם מאגרי נתונים".

נציג את היכולת של המועמד/ת לעמוד בדרישות שהמעסיק הציג:

"היא זמינה לעבודה באופן מידי ויש לה תחבורה נוחה אל המשרדים שלכם, ככה שלא תהיה לה בעיה להגיע מוקדם".

נדגיש כוחות והתרשמות:

"התרשמתי שהיא אחראית. היא רושמת את כל ההערות שציינתי בשיחה שלנו".

התרשמות של אחרים:

"המורה למחשבים התרשמה שיש לה יכולת אבחנה בפרטים ויכולת למידה טובה".

נציין כל דבר שעלול להוות הפתעה לא רצויה למעסיק, וכיצד המועמד מתמודד עם כך:

"יש לה ליקוי שמיעה. עם זאת, היא מאוד חברותית. היא מדברת כמונו ומתפקדת נהדר בעזרת מכשירי השמיעה שלה".



## דוגמה לתועלות שמביאות תכניות התעסוקה למעסיקים:

- ♦ **היסכון בזמן** - "אנחנו מסננים בעבורך את קורות החיים ומעבירים רק מה שרלוונטי!"
- ♦ **היסכון בכסף** - "אצלנו השירות ללא עלות כספית, לעומת עלות שאתה צריך לשלם לחברות השמה!"
- ♦ **ערך תדמיתי** - פעילות בעלת ערך לקהילה משדרת לעובדים ולציבור שהעסק דואג להם: "תכנית התעסוקה שלנו פועלת בקרב אוכלוסיות ייחודיות ומקדמת מטרה חברתית. זה חשוב ללקוחות!"
- ♦ **היסכון במשאבי זמן וכוח אדם** - "אנחנו מקור לעובדים שזמין תמיד בעבורכם!"
- ♦ **הקלה בסוגיות ניהול אוכלוסייה מגוונת** - "אני מנוסה ומכירה מקרוב את תחום תעסוקת החרדים!"
- ♦ **היסכון בזמן** - "אוכל להדריך אותך ולסייע במימוש הטבות ממשרדי ממשלה!"

דוגמאות נוספות לתועלות שתכנית התעסוקה ואתם עשויים להביא למעסיקים ניתן למצוא בפרק הקודם על מעורבות מעסיקים בתכניות תעסוקה, בסעיף צורכי המעסיקים (עמ' 30) ובפרק הנוכחי בסעיף השלב המכוון בפגישה עם מעסיק (עמ' 55).



19  
מבוסס על מדריך  
למקדמי תעסוקה  
של ארגון:  
Public/Private Ventures,  
2005:  
www.ppv.org





במקביל לשיח עם המעסיק, על רכז קשרי המעסיקים להדריך את מקדם התעסוקה שמלווה את המועמד באופן פרטני, הן לגבי המשרה הן לגבי הכנת המועמד לריאיון אצל המעסיק.

הדרכה כזו עשויה לשפר את יכולתו של מקדם התעסוקה לעשות את ההתאמה הנכונה בין המועמד לבין המשרה המוצעת ולהכין את המועמד לריאיון העבודה בצורה המיטבית.

### מה נספר למקדם התעסוקה על אודות המשרה?

- מהן דרישות התפקיד הפורמאליות
- מידע על אודות התפקיד שלא מופיע בדרישות הפורמאליות
- ההתרשמות האישית שלך, כרכז קשרי מעסיקים, מהמעסיק:
  - ”שוחחתי גם עם המנהלת הישירה של המועמדת. התרשמתי שהיא נחמדה ודי חשוב לה שהעובד יהיה רציני ומחויב”
- ההתרשמות שלך ממקום העבודה:
  - ”זה מקום גדול בו. הם רק עברו לאתר החדש. יש מטבחון בכל קומה”
- מה המועמד יכול לצפות אם יתקבל: כל העובדים מקבלים ארוחת צהריים, ואם הם במשמרת ערב - גם ארוחת לילה
- תיאור תהליך הגיוס והמיון של מקום העבודה

### חוות דעת למעסיק שניתנת בכתב

#### מטרת כתיבת חוות הדעת

חוות הדעת שכותב למעסיק מקדם התעסוקה או רכז קשרי המעסיקים תשמש בסיס להמלצה על משתתף למשרה. היא תסייע לרכז קשרי המעסיקים להבליט את יתרונותיו של המועמד שהוא שולח, תדגיש את העובדה שקורות החיים שנשלחו מתכנית התעסוקה עברו סינון ראשוני, ותסביר פערים בין ציפיות המעסיק לבין קורות החיים שנשלחו (לדוגמה, דרישה ללימודים אקדמאיים כאשר למועמד יש השכלה תורנית).

בחלק מהתכניות את חוות הדעת כותב מקדם התעסוקה שמכיר את המועמד באופן אישי. רכז קשרי המעסיקים מוודא שחוות הדעת כתובה היטב ומתאמת לרכיבי המשרה המדוברת; הוא מצרף את קורות החיים של המועמד לדוא"ל הפנייה, ומציג בקצרה בגוף הפנייה את חוות הדעת המקצועית. לשם כך אחד התפקידים של רכז קשרי המעסיקים הוא להדריך את מקדמי התעסוקה בכתיבה נכונה של חוות הדעת למעסיק.



### חוות הדעת תיכתב באופן הזה:

**שם, גיל, עיר מגורים, שורה אחת.**  
לדוגמה: "אבי, צעיר מירוחם."

**תמצית ניסיון בשנים והשכלה - רקע תעסוקתי בקצרה, הכישורים שנגזרים ממנו ותכונות ספציפיות לתחום ולתפקיד שבו, 2-3 שורות.**  
לדוגמה: "בעל ניסיון רב בתפקידים בתחום המכירות והשירות, יכולת מכירתית ותודעת שירות גבוהה."

**התרשמות וכמה תכונות כלליות, 2-3 שורות.**  
לדוגמה: "מהיכרותי עמו בתהליך הליווי התרשמתי מאדם ייצוגי, נעים ובעל מוטיבציה גבוהה."

#### הסבר פערים

#### משפט סוגר

#### מעוניין להשתלב כ..

#### דגשים:

- חוות הדעת תהיה הבסיס להמלצה של רכז קשרי המעסיקים על מועמד. בחוות הדעת יודגשו נקודות מסוימות, על פי אופי המשרה הרלוונטית.
- מומלץ לבסס את חוות הדעת על התרשמותם של אנשי צוות נוספים שעשויים להוסיף מידע לגבי המועמד (מנחה סדנה, מורה לאנגלית, רכז פרט או מאמן תעסוקה וכו').
- מומלץ שמקדם התעסוקה יכתוב התרשמות ראשונית מיד אחרי ריאיון הקבלה (אינטייק) או בסיום סדנה מכינה לעבודה.
- חשוב לתעד את ההתרשמות במאגר המידע של התכנית (spot).
- רכז קשרי המעסיקים יתכלל את המידע לכדי פסקה קצרה, שאותה ישלח למעסיק.



### דוגמה לחוות דעת למעסיק על מועמדים לעבודה:

**דורית עודד, בת 37, מכפר מונש** (בעלת רכב, וכן יכולה להתנייד באמצעות הרכבת). לדורית תואר ראשון בכלכלה וניהול, התמחות במימון ובנקאות - המרכז האקדמי "רופין".

בעלת ניסיון תעסוקתי עשיר בתחום ההשמה וכוח אדם. עבדה כרפרנטית השמה ב-HOT וכן כמטייבת ובקריית נתונים בחברת DBQ.

שתי המשרות הללו מאפיינות, מחד, את החוש הטכני המחודד שלה, ומאידך את רגישותה, את אהבת האדם שבה ואת היכולת לעבוד בצוות.

במהלך הסדנה אצלנו התמודדה דורית עם כל המשימות שהוצבו לה, נענתה לדרישות גבוהות מצד הצוות והפגינה שירותיות, יחסים טובים, יסודיות ודייקנות.

דורית עובדת מסורה שמתאימה למשרות שדורשות אחריות, דיוק ותשומת לב לפרטים.

דורית כבדת שמיעה, אך מדברת באופן רציף ושוטף. מתקשרת רגיל, למעט שימוש בטלפון.

בברכה,  
שרית גונן, רכזת קשרי מעסיקים  
מרכז תעסוקה תל אביב  
טלפון 054-888777

### שלמה כהן, מתגורר בבני ברק.

שלמה בעל ניסיון כמחסנאי. עבד בחנות לחומרי בניין ופעל במשך תקופות ארוכות בהתנדבות בעמותת "עזר מציון", כמחסנאי לציד שיקומי.

כמו כן הוא מנוסה בהדרכה, ונתן שיעורי עזר לתלמידים בישיבה. שלמה למד ומיישם שימוש במחשב. יש לו רקע תורני ויכולת למידה מצוינת. הוא חרוץ, תקשורתי ואנרגטי. עובד באופן שיטתי ומתוכנן. שלמה מצליח היטב להשתלב בצוות ולפעול בשיתוף פעולה. מפגין יחסי אנוש מצוינים.

יכול להתאים למשרת מחסנאי באתר שלכם שב...

בברכה,  
שמעון מצליח, רכז קשרי מעסיקים  
מפתח "מרכז" 052-333777

## טיפול במשרה (גלגולה של משרה)

הטיפול במשרה נכנסת מכיל מספר שלבים ורכיבים. בכל תוכנית חלוקת העבודה בשלבים השונים ובמעקב אחר משרה- נתונה לשיקולים מקצועיים בהתאם למודל העבודה.

חלוקת העבודה מגדירה את ממשקי העבודה, תחומי האחריות, אופן המעקב ואופן העדכון. אנו ממליצים על החלוקה הבאה:

באחריות	שלב הטיפול במשרה
רכז קשרי מעסיקים מפיץ למקדמי התעסוקה	<b>העברת פירוט דרישות המשרה</b>
מקדמי תעסוקה	<b>מיון וסינון משתתפים מתאימים מתוך מאגר משתתפי התוכנית</b>
מקדמי תעסוקה	<b>הצעת המשרה למשתתפים מתאימים</b>
מקדם התעסוקה כותב, רכז קשרי מעסיקים בודק ומוסיף במידת הצורך	<b>כתיבת חוות דעת על משתתף באופן המותאם למשרה ומעניק מידע רלוונטי למעסיק</b>
רכז קשרי מעסיקים	<b>שליחת קורות חיים למעסיק</b>
מעקב מול משתתף - מקדמי תעסוקה מעקב מול מעסיק - רכז קשרי מעסיקים (מעקב יכול להעשות מול משתתף או מול מעסיק- וכן, במקביל)	<b>מעקב אחר תהליך המיון (זימון לראיון, קבלת משוב לאחר ראיון וכו')</b>
מול משתתף - מקדמי תעסוקה מול מעסיק - רכז קשרי מעסיקים	<b>ליווי תהליך הצעת שכר</b>
מקדם תעסוקה	<b>ליווי משתתף שקיבל תשובה שלילית מהמעסיק</b>
שיח מול משתתף - מקדם תעסוקה שיח מול מעסיק - רכז קשרי מעסיקים. (לעיתים קרובות הדבר כרוך בהתחלת תהליך הטיפול במשרה מחדש, כולל חיפוש משתתפים חדשים שמתאימים וכו')	<b>התמודדות עם הסרת מועמדות מצד משתתף</b>
רכז קשרי מעסיקים מעדכן מקדמי תעסוקה	<b>במקרה של השמה</b>

## ליווי לאחר השמה

תהליך ההשמה הושלם כאשר משתתף בתוכנית מתקבל לעבודה. התקופה הראשונה במקום עבודה מוגדרת כתקופת הסתגלות. העובד החדש מסתגל לסדר יום של אדם עובד, הוא לומד על תפקידו ועל סביבת העבודה שלו, יוצר קשרים ראשוניים עם עובדים ומנהלים סביבו- תוך שהוא מתמודד בחייו האישיים עם השינוי שביציאתו לעבודה חדשה.

גם המעסיק עובר תקופת הסתגלות: הוא לומד להכיר את העובד החדש, בוחן כיצד הסביבה מגיבה אליו, משקיע בקליטת העובד החדש ומצפה לתוצרים.

בשלב הזה מומלץ ללוות את השני הגורמים בתהליך - הן את המשתתף והן את המעסיק. ליווי בשלב זה הינו בעל משמעות והשפעה על ההשתלבות ארוכת הטווח של העובד, ולעיתים קרובות גם על ההתמדה לאורך זמן. בכל תוכנית ההתייחסות לליווי היא שונה. יש להגדיר במשך כמה זמן לאחר ההשמה ממשיכים ללוות, מה מצופה מתהליך הליווי, באיזו תדירות מלווים, מי מוביל את התהליך ואיך מתמודדים עם קשיים שצפים.

ליווי לאחר השמה יכול להעשות בשיחה טלפונית, במפגש פנים אל פנים, במפגש משותף של כולם או במפגשים נפרדים של מקדם תעסוקה מול משתתף ומעסיק מול רכז קשרי מעסיקים.

חשוב לשים לב שככל שהתהליך מוגדר יותר - קל יותר לרכז קשרי המעסיקים לנהל את השיח מול המעסיק, על מנת להציף ולטפל בסוגיות בעלות משמעות הנוגעות לקליטת המשתתף בארגון. **להלן דוגמה לתהליך מומלץ בליווי לאחר השמה:**



מועד	איש הקשר	מהלך הליווי
	רכז קשרי המעסיקים	<b>תיאום ציפיות מול המעסיק לגבי רצונו/ צרכיו בליווי לאחר השמה</b> (רצוי לבחון תדירות הקשר, אופן הקשר - האם בשיחה משותפת עם המשתתף או רק מול המעסיק וכו')

מועד	איש הקשר	מהלך הליווי
בשבוע הראשון לכניסתו לעבודה	מקדם התעסוקה*	<b>שיחה טלפונית עם המשתתף</b>
במהלך השבועיים הראשונים לכניסת העובד. רצוי שהשיחה תתקיים לאחר שמקדם התעסוקה שוחח עם המשתתף. במידה	מקדם התעסוקה	<b>שיחה טלפונית עם המעסיק</b>



על רכז קשרי המעסיקים ומקדם התעסוקה להיות בקשר רציף לגבי התכנים שעולים בשיחה עם המעסיק ועם המשתתף. כך יוכלו לטפל ברגישות בקשיים שעולים, חוסר שביעות רצון, לבטים לגבי המשך העסקה/ המשך עבודה ועוד.



ועלו נושאים שדורשים ברור עם המעסיק, יטפל בכך בשיחה

מועד	איש הקשר	מהלך הליווי
בשבוע השלישי לעבודה	מקדם התעסוקה	<b>שיחה טלפונית עם המשתתף</b>
בתום חודש ראשון של עבודה. (השיחה יכולה להתקיים פנים מול פנים. כדאי לבוא עם הגדרת התפקיד שאליו גויס המשתתף - לבחון שביעות רצון של המעסיק מול המשימות שהוגדרו לתפקיד. יש לחשוב עם המעסיק איך יעבר משוב לעובד על תפקודו)	רכז קשרי המעסיקים	<b>שיחה עם המעסיק</b>

מועד	איש הקשר	מהלך הליווי
בהתאם להסתגלות של המשתתף יש לקבוע שיחה פעם בכשלושה שבועות במטרה לראות הסתגלות, התאמה לתפקיד ולסביבת העבודה, תקשורת ראויה עם מנהל וכו'	מקדם התעסוקה	<b>קשר עם המשתתף באופן קבוע</b>

מועד	איש הקשר	מהלך הליווי
בתום שלושה חודשי עבודה. במידה והמעסיק שבע רצון, וידוע ממקדם התעסוקה כי המשתתף שבע רצון - ניתן "לשחרר" את המעקב. אם צצים נושאים שצריך להמשיך וללוות בהסתגלותו של העובד, יערוך רכז קשרי המעסיקים תיאום ציפיות מחודש עם המעסיק לגבי אופן הליווי והתדירות	רכז קשרי המעסיקים	<b>שיחת מעקב עם המעסיק</b>

# מיסוד, טיפוח ושימור הקשר עם המעסיק

## 3

### הה

[20]



20

התובנות לגבי שימור לקוחות ומעסיקים שמובאות כאן מבוססות על ידע שנתקבל במפגשים ובהרצאה של אסף שלו, מנכ"ל חברת פריץ קומפניס; אנו מודים לו על השיתוף בידע.

מיסוד הקשר עם המעסיק הוא תהליך הדרגתי שדורש משני הצדדים השקעה ומחויבות. לאחר שהוחלט על אופי שיתוף הפעולה הראשוני, מקובל לראות במעסיק שותף בתכנית. השותפות עשויה להתבטא באופנים שונים, ביניהם: הסכמה להתנדב ולהשתתף בתהליכי הכשרת צוות גיונט ישראל-תבת, מתן הרצאה, אירוח במפעל, וכמובן קליטת משתתפים מתכנית התעסוקה כעובדים. לאחר היווצרו, יש צורך לטפח ולשמר את הקשר עם המעסיק ואף להרחיבו במטרה לפתח אותו לטובת כל הצדדים.

### מטרות, עקרונות ודרכים לביצוע

המטרות בשימור הקשר עם מעסיקים דומות למטרות שימור קשר של עסקים עם לקוחותיהם. נשאף לגרום למעסיק לחזור לתכנית התעסוקה, ליצור אמון, להישאר בתודעתו של המעסיק, לגרום לו להיות סוכן שינוי ומעורב ולשדר למעסיק מסר של מקצוענות.

### עקרונות עבודה

ראשית יש צורך בתכנון אסטרטגי. לאחר מכן נדרשים פילוח לקוחות, תקצוב פעולות השימור, שימוש במגוון טכניקות שימור, בקרה והערכה. חשוב מאוד להגדיר יעדים להצלחה, לזהות את צרכי הלקוח ולהתאים בגמישות הנדרשת את השירות לצרכים של הלקוח. יחס אישי ללקוח/למעסיק הוא אחד מעקרונות הבסיס בפעולת שימור המעסיקים.

### צעדים לביצוע

#### א < חשיבה ותכנון אסטרטגיה

חשוב לתכנן את הדרך ואת הפעולות לשימור הקשר עם המעסיק. התכנון ייעשה בשיתוף מנהל/ת המרכז או התכנית וייכנס לתכנית עבודה.

#### ב < פילוח המעסיקים

מפלחים את המעסיקים למעסיקים אסטרטגיים - VIP - ולמעסיקים מן השורה. ההחלטה על הפילוח תיעשה בצורה ברורה, יחד עם מנהל המרכז ואף עם הצוות.

#### ג < קובעים את סוג הטיפול ואת היחס שמקבל כל פלח

לדוגמה, מעסיקים אסטרטגיים יהיו בקשר עם מנהל התכנית, יקבלו מספר ספציפי של ביקורים ושיחות בתדירות מסוימת עם רכז המעסיקים, וכן תוצע להם מעורבות במיזמים נוספים של המרכז. לאחר בחינת מצב, ניתן לשדרג מעלה או מטה את היחס למעסיק ספציפי; אבל חשוב לא לנטוש מעסיק גם אם לאורך תקופה מסוימת לא קיבלנו ממנו תפוקות (השמות, למשל).

#### ד < מתכננים באילו דרכי שימור משתמשים עם המעסיקים

הכלים מגוונים: שיחות טלפון, ביקור במפעל, דוא"ל, סיור במקום העבודה, קשר עם מנהל, ברכות בחגים, ידיעון מקוון (ניוזלטר), מכתב תודה מראש העיר, הזמנה לפרורם מקצועי אזורי, הפתעות, תשורות לתזכורת או חומרי פרסום.

#### ה < מגדירים תקציב

לפעולות של שימור מעסיקים יש עלות כספית (כמו גם עלות זמן). תכנון מוקדם של פעולות השימור יאפשר לכם לבנות, לבקש ולקבל תקציב ייעודי. כדי לחסוך בהוצאות שכרוכות בפעולות שימור הלקוחות, תוכלו לפנות לחברות שיתרמו לכם, למשל עיצוב גרפי או הפקה של חומר פרסומי.

#### ו < מעקב ומדידה

חברות עסקיות משתמשות במערכות ממחשבות לשימור לקוחות (CRM), כאשר כל פעולה של איש השיווק נרשמת בקיצור ובפשטות במערכת. חשוב לעקוב אחר פעולות שימור המעסיקים כדי להבין אם הן יעילות ולעדכן אותן בהתאם.

### דרכי הוקרה למעסיקים

הוקרה למעסיק היא חלק בלתי נפרד מטיפוח ומשימור הקשר עם המעסיק. בתכניות התעסוקה אנו מתייחסים למעסיק כשותף. כידוע, המעסיק פועל עמנו ללא תמורה כספית כדי לקדם את המטרות המשותפות שלנו - תעסוקה לאוכלוסיות שאינן מיוצגות כהלכה בעולם התעסוקה; ולעתים הוא עושה זאת פשוט מתוך רצון טוב. לכן, בדומה להוקרה לתורמים בכסף, גם כאן יש מקום להודות למעסיק שתורם לתכנית התעסוקה מזמנו, מהידע שלו ומיכולותיו האחרות.

#### הדרכים להודות למעסיק ולהוקיר את תרומתו הן מגוונות, נציין כמה מהן:

- מכתב או דוא"ל תודה
- תעודת הוקרה על מאמץ מיוחד
- אזכור השותפות במסגרת המוניציפאלית (מכתב לראש העיר)
- כתבה בעיתון (יש לקבל הסכמה מהמעסיק)
- מכתבי תודה ממשתתפי התכנית
- סרטון שמתאר את הפעילות המשותפת

היו יצירתיים והשקיעו מחשבה בדרכים שבהן אתם מוקירים את המעסיקים שמעורבים בתכנית התעסוקה שלכם. גלו מקוריות והיו נדיבים בהוקרת התודה.



## דוגמה לתעודת הוקרה

**זה עובד**  
אחד בעשייה חברתית בתעסוקה

# תודה

יולי, 2014

**לאיריס הלפרין,**  
תודה רבה על תרומתך לקידום ולפיתוח  
הידע בקרב רכזי השמה  
בארגוני תעסוקה לאנשים עם מוגבלות.

תודה על שותפות משמעותית  
בתכנון, בארגון, בהנחייה ובליויי המקצועי  
של קורס קשרי מעסיקים.

בזכותך עובדים נוספים מקמפוס פועלים  
נרתמו למעורבות וסייעו להצלחה.

עינת מסטרמן, יעל כהן בר און ועפרה פלמר גרנות



## דוגמה למכתב הוקרה

ג'וינט ישראל תבת | יחד בעשייה חברתית בתעסוקה

לכבוד

מ.ו.

מנהלת גיוס ופיתוח ארגוני

חברת "סינרגיה"

### הנדון: תודה על השתתפותך בפורום קשרי מעסיקים

אנו מודים לך על השתתפותך בפורום קשרי מעסיקים - צפון, מפגש למידה לרכזי קשרי מעסיקים בתכניות ג'וינט ישראל-תבת - תנופה בתעסוקה.

במפגש, שנערך ברשות מקדמת תעסוקה במעלות-תרשיחא, ב-6 במרס 2014, הצגת את הפעילות העסקית ואת תהליכי גיוס העובדים שלכם. יחד עם עדי ש. הצגת את שיתופי הפעולה שלכן לצורך קליטת עובדים בכלל ועובדים מגוונים בפרט, ואת קשרי הקהילה של הפירמה.

בעזרתך הבינו רכזי קשרי המעסיקים את נקודת המבט שלכם כארגון עסקי וכן את עקרונות ואת מגוון הדרכים לשימור קשר עם מעסיקים.

אנו מקווים שתראו את תכניות ג'וינט ישראל-תבת כמקורות גיוס פוטנציאליים ומזמינות אתכן לנצל את ההיכרות הקרובה של אנשי המקצוע עם אוכלוסיות בצפון שמעוניינות להשתלב בעבודה כדי לאייש משרות, בטווח הקצר ובטווח הארוך.

יחד, נקדם שילוב אוכלוסיות שזקוקות לכך בשוק העבודה.

תודה רבה!

בברכה,

עפ"ג וי"ס, ג'וינט ישראל-תבת

העתק:

סמנכ"ל משאבי אנוש, "סינרגיה"

מנהלת רשות מקדמת תעסוקה מעלות-תרשיחא

רכזת השמה ומ"מ מנהלת רשות מקדמת תעסוקה מעלות-תרשיחא

רכזת קשרי מעסיקים, רשות מקדמת תעסוקה מעלות-תרשיחא

מנהל לשכת התעסוקה, מעלות-תרשיחא

מנהל תכנית רשות מקדמת תעסוקה

---

א < ניתוח עיסוק ותחקיר משרה  
ב < סיור במפעל או בעסק  
ג < מגמות עדכניות בשוק העבודה: מקורות מידע  
על כלים מתקדמים בקשרי מעסיקים

---



# תשתיות וכלים מקצועיים לעבודה עם מעסיקים

# 4 ניתוח עיסוק ותחקיר מעשה



**ניתוח עיסוק** הוא תהליך שבו מזהים את המרכיבים שיש לבצע בעיסוקים שונים וקובעים מהם הכישורים האישיים שנדרשים לביצוע העיסוק ובאילו תנאים הוא מבוצע. בניתוח עיסוקים מפרקים את התפקיד לגורמיו ובודקים אותו מבחינת המטלות, התנאים הסביבתיים והכישורים האישיים שנדרשים לביצוע התפקיד.

**תחקיר מעשה** הוא התהליך שבו בוחנים תיאור של מעשה ספציפית, כפי שפרסם מעסיק מסוים, ולומדים ממנו: מהן דרישות המעסיק מעובד במעשה המבוקשת, מהן הציפיות שלו ואילו עובדים הוא מחפש.

## מדוע חשוב לערוך ניתוח עיסוקים?

בעידן הדינמי שלנו נוספים מדי שנה בשנה עיסוקים, תפקידים ומקצועות חדשים, רבים מהם לא היו קיימים קודם לכן. מי שמע לפני שלוש שנים על מפתח אפליקציות, על מעצב מודעות גרפיות (באנרים)? עלינו להכיר מקצועות קיימים וחדשים ואת האפשרויות המגוונות שעומדות לפני המשתתפים שאותם אנו מלווים, וכן את אלה שנפתחות בעבורם. כאנשי מקצוע, עלינו גם להיות מסוגלים להעריך מי מבין העובדים שאנו מלווים יתאימו למעשה מסוימת; כך נוכל להמליץ עליהם למעסיק.

## מה עושים? לשם כך עלינו:

- להכיר את התפקיד ואת הגדרת התפקיד (מהות, שעות עבודה, ניסיון קודם, שכר, התאמה לאנשים עם מוגבלות וכדומה)
- לערוך רשימה של הדרישות המקצועיות בתפקיד
- לערוך רשימת תכונות אישיות שנדרשות מבעל תפקיד
- לאסוף את כל הנתונים על דרישות הפירמה והמעסיק לגבי העיסוק: הגדרת מטרת העיסוק, הדרישות מהעובד (הכשרה + תכונות אישיות וגופניות מצופות)
- לתעד, לתעד - חשוב לתעד ולשמור בצורה מסודרת את המידע שאוספים ומנתחים. המידע שייאסף יהיה מקור ידע מרוכז וזמין, מעין ספריית עיסוקים, לשימושם של צוות תכנית התעסוקה והמשתתפים בה (דוגמאות לטפסים לאיסוף ולתייעוד המידע - בהמשך)

## מי עורך ניתוח עיסוק? מי עושה תחקיר משרה?

**ניתוח עיסוק** הוא כלי עבודה בעבור מנהלים, מנהלי משאבי אנוש ומנהלי גיוס בחברות ובעסקים שמעוניינים להבין לעומק את משמעותו של תפקיד או מקצוע אצלם בחברה לקראת גיוס או קידום עובדים.

**תחקיר משרה** הוא אחת המיומנויות הבסיסיות שעל רכז קשרי המעסיקים וגם על שאר מקדמי התעסוקה לשלוט בהן. על המשתתפים עצמם, המועמדים לעבודה, להכיר גם כן מגוון עיסוקים ולהיות מסוגלים להבין את המשמעות של עבודה בתפקיד או במקצוע מסוים. באמצעות תחקיר משרה נוכל ללמוד נתונים שונים על משרה ספציפית ולהבין את דרישות המעסיק מממלא התפקיד המבוקש.

תוצר ניתוח עיסוקים הוא **תיאור תפקיד** שבו פירוט המשימות שעל בעל התפקיד למלא, תנאי העבודה, חלוקת הזמן שמוקדשת לכל משימה ומאפיינים קריטיים לביצוע התפקיד.

### מה נשאל?

#### תיאור תפקיד [21]

- כותרת (שם התפקיד)
- שעות העבודה (רגילות, משמרות, שעות נוספות)
- תנאי ביצוע העבודה (בחוף, במשרד, מול מחשב, מול קהל, בצוות, לבד, רעש, מיזוג)
- דרישות פיזיות מיוחדות
- שכר ותנאים נלווים
- פירוט המשימות שעל בעל התפקיד לבצע (למשל, מזכירה: לענות לטלפונים, לארגן נסיעות לחו"ל)
- הזמן היחסי שמוקדש לכל משימה (50% טלפונים, 10% הדפסות)
- הקריטיות של כל משימה
- רמת אחריות וסוג אחריות (ניהולית, תפעולית, טיפולית, כספית)
- Accountability - על מה נמדד ומוערך העובד? (רמת שירות, הספק שיחות, הרמוניה מול עמיתים)
- קשר עם אחרים ואופי ניהול הקשר (מול כפופים, מנהלים, לקוחות, עמיתים, בשיבות, בפגישות אחד על אחד, בנסיעות עסקיות, "בשטח" וכדומה)

#### זרנים לאיתור מאפיינים קריטיים לביצוע התפקיד

1. רמזים קיימים בסעיף Accountability ומשימות קריטיות
2. ריאיון עם עובדים שנחשבים מוצלחים וריאיון עם עובדים שנחשבים לא מוצלחים - ננסה למצוא הבדלים
3. כמו 2, תוך שימוש בכלים דיאגנוסטיים
4. מנהל בארגון/מנהל מש"א יספר מה קריטי בעיניו בתכונות של עובד
5. מנהל יספר על מקרה שבו פיטר עובד ועל מקרה שבו היה מרוצה במיוחד מעובד
6. התייעצות עם מומחים
7. קריאת ניתוח עיסוק קיים

## מהם מקורות המידע על אודות עיסוקים?

לרשותנו עומדים מגוון מקורות מידע על עיסוקים שונים. בטבלה שלהלן תמצאו הסבר עליהם וקישורים להעמקה. הוסיפו לחקור ולהתעדכן דרכם, כי המלאכה אינה מסתיימת ברגע נתון; זהו תחום שמתחדש כל העת.

### מקורות לאיתור מידע על תפקיד מסוים

מה עושים?	תיאור המשרה	מקור
מתחילים בעיון בטקסט של המודעה. מתוך התיאור הזה, מחלצים פרטים קונקרטיים רבים ככל האפשר שמצביעים על ציפיות המעסיק	תיאור המשרה עצמה, כפי שפרסם אותה המעסיק: • בלוח מודעות אינטרנטי • בעיתון • בדוא"ל לרכז קשרי המעסיקים	<b>מודעת דרושים</b>
פונים לאדם שעבד בתפקיד שמעניין אותנו ומראיינים אותו	שיחה עם אדם שעבד או עובד בתפקיד הספציפי תסייע לנו להבין את מהות התפקיד, את תנאי העבודה ואת סביבת העבודה	<b>עובדים בתפקיד מסוים</b>
משוחחים עם המעסיק ושואלים שאלות שעליהן לא ניתנת תשובה ברורה במודעה עצמה. מעסיקים יעדיפו לתת מידע, ובכך לשפר את הסיכוי לקבל קורות חיים מתאימים	מעסיקים בענף מסוים או מעסיק שפרסם את המודעה יהיו מקור מוצלח לאיסוף מידע ולמילוי פערים שאינם מופיעים במודעת הדרושים	<b>מעסיקים</b>
פונים לעמיתים ונעזרים זה בזה	עמיתים בתכניות או במטה ג'וינט ישראל-תבת	<b>עמיתים</b>



21

מתוך קורס "נטיות תעסוקתיות" בהנחיית נמרוד בליך, פסיכולוג תעסוקתי מומחה.



## כלים ממוחשבים מבוססי ניתוח עיסוקים

שם הכלי

תיאור וכתובת האתר

מיתם - מידע  
תעסוקתי ממוחשב

מערכת ממוחשבת שפותחה על-ידי מכון הדסה לייעוץ בבחירת מקצוע כדי לסייע בקבלת החלטה לקראת בחירת מסלול לימודים ו/או מקצוע. במיתם מרוכז מידע מקיף ומעודכן על כ-500 מקצועות שקיימים בישראל ועל מסלולי ההכשרה לקראתם. כמו כן המערכת כוללת שאלון נטיות מקצועיות, שמסייע לפונים שעדיין לא החליטו לגבי תחום לימודים ו/או מקצוע לקבל החלטה.

השירות בתשלום; נגישות "חינמית" למערכת ניתן לקבל בחלק מתכניות התעסוקה  
[www.adam-milo.co.il/index.html](http://www.adam-milo.co.il/index.html)

DOT

מילון כותרים תעסוקתיים הגדול בעולם  
[www.occupationalinfo.org](http://www.occupationalinfo.org)

O\*NET  
The Occupational  
Information  
Network

אתר חשוב ומאגר מידע (באנגלית) על אודות עיסוקים ומקצועות שפותח בתמיכת משרד העבודה האמריקני. המאגר מאורגן לפי מרכיבים קריטיים שדרושים לתפקיד; המידע "חינמי" ומומלץ מאוד לבקר בו  
[www.onetonline.org](http://www.onetonline.org)

המבדק

בתוך: יורם לימודים (פותח על-ידי פרופ' גתי, האוניברסיטה העברית)  
[www.mivdak.yoram.co.il](http://www.mivdak.yoram.co.il)

## אתרי אינטרנט מועילים לאיתור מידע על עיסוקים

שם האתר

תיאור וכתובת האתר

יורם לימודים

[www.yoram.walla.co.il](http://www.yoram.walla.co.il)

קליק 1

אתר שמציג תכניות לימודים מגוונות  
[www.1click.co.il](http://www.1click.co.il)

מידעת

המרכז הארצי לבחינות והערכה (נתוני קבלה, חישובי בגרות ופסיכומטרי)  
[kivunim.huji.ac.il/soldier/meydaat.html](http://kivunim.huji.ac.il/soldier/meydaat.html)

שנהר - אקדמאי

[www.shenhar.co.il/subjects.asp](http://www.shenhar.co.il/subjects.asp)

אתר משרד הכלכלה

[www.ovdim.gov.il](http://www.ovdim.gov.il)

## תחקיר משרה - דוגמה לכלי ריכוז ידע על תפקידים ועל עיסוקים

תחום עיסוק:

משרה	כישורים ומיומנויות נדרשים	ניסיון נדרש	השכלה נדרשת	כפיפות ל:
<b>סביבת עבודה</b>				
מבנה ארגוני	תרבות ארגונית	שעות עבודה	עבודת שטח/ משרדית	קצב עבודה
טווח שכר	אפשרויות קידום	ארבע אפשרויות לארגונים שמעסיקים מקצוע זה		



## פרופיל משרה | דוגמה לכלי ריכוז ידע על תפקיד [22]

שם התפקיד:

מנהל מגייס:

תאריך פתיחת המשרה:

### 1. תיאור התפקיד

תפקידים מרכזיים פירוט המשימות והתפקידים שכלולים במשרה (מה יעשה בפועל)	על מה יימדד בעל התפקיד	ממשקים מול אילו גורמי פנים והוץ יעבוד

22

מתוך קורס "נטיות תעסוקתיות" בהנחיית נמרוד בליך, פסיכולוג תעסוקתי מומחה.



# סיוור במפעל או בעסק



סיוור במפעל או במקום עבודה פוטנציאלי מהווה דרך חשובה בעבור רכז קשרי המעסיקים לאיסוף מידע על מקום עבודה, מעבר למידע שנאסף בשיחה פנים אל פנים. הסיוור מאפשר לרכז קשרי המעסיקים (וגם למקדם התעסוקה ולמשתתף - מחפש העבודה) להתרשם באופן בלתי אמצעי מסביבת העבודה, מהתרבות הארגונית במקום, מדרכי ההגעה, מהכניסה והנגישות הפיזית ועוד. הנתונים הללו משפיעים באופן ישיר על העובדים במקום, ולכן תהיה להם חשיבות גבוהה בהכנת המועמד לעבודה. את הסיוור מתאמים עם המעסיק, כחלק מהדיאלוג שרכז קשרי המעסיקים מקיים עמו.

בטבלה שבעמוד הבא מוצגים נושאים שחשוב לתת עליהם את הדעת לפני הסיוור בעסק, בעת הסיוור עצמו ובשיחה עם המעסיק לאחר הסיוור.

רצוי **לתעד** את המידע שנאסף מסיוור במקום עבודה ספציפי, לטובת שימור הידע ולצורך העשרת צוות תכנית התעסוקה שעובד באופן פרטני עם המשתתפים.

## 2. מאפיינים קריטיים להצלחה בתפקיד

אישיותית התכונות הקריטיות להצלחה - מבחינה אישית וביך-אישית	מקצועית השכלה, ידע, ניסיון, סוגי כלים וכדומה

## 3. התקדמות מקצועית (סיכויי קידום, סוגי תפקידים)

---



---



---

## 4. דרישות מיוחדות:

תורנויות/נכונות לשעות חריגות: \_\_\_\_\_

תנאי ביצוע העבודה; בחוץ/במשרד וכולי: \_\_\_\_\_

דרישות פיזיות מיוחדות: \_\_\_\_\_

מקום מגורים: \_\_\_\_\_

השכלה: \_\_\_\_\_

רכב: \_\_\_\_\_

ידיעת שפות: \_\_\_\_\_

אחר: \_\_\_\_\_

## 5. שכר ותנאים נלווים

---



---



---

## 6. הערות נוספות

---



---



---



---



## סיור רכז/ת קשרי מעסיקים במקום עבודה | נקודות להתבוננות ולהערכה | כלי עבודה

מקום העבודה: \_\_\_\_\_

איש הקשר שמלווה את הסיור: \_\_\_\_\_

מועד הסיור: \_\_\_\_\_

### לקראת הסיור: הכנה

#### איסוף מידע על מקום העבודה

- אינטרנט, עיתונות, רשתות חברתיות
- עובדים בפירמה
- צוות התכנית
- שיחה טלפונית עם המעסיק
- בירור קוד לבוש נדרש (לדוגמה נעלים סגורות)
- אחר \_\_\_\_\_

#### מודעות לעמדות אישיות

- מה עמדתי לגבי עבודה במפעל/במקום העבודה הזה?

#### בירור זרכי ההגעה

- נגישות למקום בתחבורה ציבורית:
- אוטובוס/רכבת/הסעה/אחר: \_\_\_\_\_
- רכב פרטי
- רמת מורכבות של תהליך ההגעה

### בעת הסיור

#### הכניסה למבנה של מקום העבודה

- שילוט: ברור/לא ברור
- תהליך כניסה בשער חיצוני
- תהליך כניסה בתוך המבנה (ביטחון/קבלת תג מבקר)
- תיאור אזור המתנה בתוך המבנה

#### סביבת עבודה כללית

- עיצוב המבנה הפיזי: התחושה שיוצר המבנה, חלונות/יציאה לחצר וכולי
- נגישות פיזית בעבור אנשים עם מוגבלות
- רמת תאורה
- רמת רעש
- גודל אזורי העבודה והמשרדים
- מרחקי הליכה
- מסרי בטיחות, הוראות וכללי התנהלות
- רמת ניקיון
- קוד לבוש לעובדים

#### תרבות ארגונית

- פעילויות רווחה: לוחות אירועים וימי הולדת
- לוחות מידע על זכויות עובדים
- מלתחות

- פינת קפה: יש/אין/איכות
- פינות מנוחה ורגיעה
- הדר אוכל
- בית כנסת
- רמת ניקיון
- אווירה: האם אנשים מחייכים?

**מבט מעמיק על עמדת העבודה שמיועדת למועמד לעבודה**

פעמים רבות מתבצע הלק זה במסגרת סיור שני - במיוחד כשמדובר בעובדים עם מוגבלות

### בשיחה/בריאיון לאחר הסיור

מבנה ארגוני, תפקידים ומקצועות

---



---



---



---



---

#### שבוע העבודה: מבנה והיקף

- משמרות
- מספר ימי עבודה בשבוע
- שעת התחלה/שעת סיום
- מידת גמישות
- עבודה עצמאית/עבודה בצוות
- הפסקות
- נסיעות

#### גיוס עובדים

- מקורות גיוס
- תהליכי גיוס

#### קידום עובדים

- הכשרות מקצועיות
- תהליכי קידום
- אפשרויות קידום

#### גיוס עובדים עם מוגבלות

- תנאי סף
- תהליך
- התנסות קודמת
- מספר/שיעור (באחוזים) עובדים עם מוגבלות בפירמה
- צורך בעובדים
- נכונות להתאמות
- ציפיות מרכז/ת ההשמה

#### מידע נוסף שחשוב לברר

---



---



---



---

# מגמות עדכניות בשוק העבודה: מקורות מידע



23  
פינדלינג, 2012.

24  
תושב אייכנר, 2009. אף  
שהעבודה נכתבה לפני  
המחאה החברתית של  
קיץ 2011, מומלץ מאוד  
לקרוא אותה לעומק.

25  
מנלה, "כלכליסט",  
31.08.2014

בעשורים האחרונים עבר עולם העבודה מהפכה רבתי, וכל העת מתרחשים בו שינויים משמעותיים ברמה הגלובלית וברמה המקומית. שינויים טכנולוגיים ומהפכת המידע השפיעו על תהליך הגלובליזציה ויצרו את עולם עבודה החדש [23].

## ניצוד מושפעת ישראל מהשינויים בעולם העבודה?

לפי סקירת ספרות שהתפרסמה על-ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת [24], תופעת הגלובליזציה ותמורות בכלכלה ובחברה הישראלית יצרו שינויים משמעותיים בשוק העבודה הישראלי. תאגידים רב־לאומיים משפיעים ביתר שאת על הכלכלה המקומית, וארגונים רבים עוברים תהליכי שינוי. הדרישה ליעילות כלכלית מתחזקת, ובד בבד נדחקים הצדה ערכים כגון עבודה מאורגנת וסולידריות חברתית. ניודם של עובדים ומפעלים הפך שכיח ושגרת; המדינה מקדמת תהליכים של הפרטת שירותים ציבוריים בשם היעילות הכלכלית; האינדיבידואליזם מתחזק והתחרות החופשית הופכת לזכות יסוד חוקתית. על שוק העבודה הישראלי משפיעים הטכנולוגיה, מערכת הפנסיה, חוקי העבודה ואיגודי העובדים, וכולם יחדיו משנים את חוקי המשחק בעולם העבודה.

שוק העבודה כיום הוא דינמי. תמורות חלו גם ביחס בין גמישות לקביעות; אדם שמחליף כמה מקומות עבודה בחייו נחשב כיום ליצירתי וליוזם, והטכנולוגיות החדשות מאפשרות את הגמישות של עבודה מהבית. אך תחושת הביטחון הכלכלי אינה מצויה תמיד; נפוץ דפוס העסקה חלקי, ובמקרים רבים חברות מפתרות אנשים מקצועיים משום שהכלכלה הגלובלית מאפשרת להם להעביר את הייצור לארצות שבהן כוח האדם זול.

## שאלת הביקושים: אילו תפקידים או מקצועות נדרשים כיום על-ידי מעסיקים?

לפניכם נתוני סקר שנערך על-ידי Manpower Group [25], הנתונים כונו לשנת 2014. הסקר מזהה עשרה תפקידים שמעסיקים ציינו כי

מורגש בהם מחסור בעובדים מיומנים (כישרונות):

1. עובדי כפיים מקצועיים
2. מהנדסים
3. נציגי מכירות
4. עובדי כפיים
5. מנהלים
6. טכנאים
7. עובדי סיעוד
8. עובדים בתחום המלונאות וההסעדה
9. רופאים וצוות נלווה רפואה (פְּרָה־רפואי)
10. נהגים

המידע על אודות שוק התעסוקה והמקצועות הנדרשים מתפתח בקצב גבוה. תקצר היריעה מלכסות כאן את כולו. יחד עם זאת, ישנה חשיבות רבה בעבור מקדמי תעסוקה ובמיוחד בעבור רכזי קשרי מעסיקים לעקוב אחר התמורות שחלות במצב המשק הישראלי.

לשם כך נציג לכם כאן כמה מקורות לאיתור מידע על אודות הביקושים והמקצועות הנדרשים במשק הישראלי. חשוב לחזור אליהם מדי פעם בפעם כדי להישאר מעודכנים. הבנה אילו מקצועות נדרשים במשק תעזור להעניק למשתתפים בתכניות התעסוקה ייעוץ מתאים בנוגע לבחירת תחום לימודים, הכשרה מקצועית או תעסוקה.

## מקורות לאיתור מידע על ביקושים ומקצועות נדרשים במשק הישראלי

### סקרים ומחקרים

<a href="http://www.cbs.gov.il">www.cbs.gov.il</a>	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה: סקר מגמות בעסקים
<a href="http://www.industry.org.il">www.industry.org.il</a>	התאחדות התעשיינים בישראל: סקרים, מגמות, תחזיות, חפשו גם בדף הפייסבוק של ההתאחדות
<a href="http://www.economy.gov.il">www.economy.gov.il</a>	משרד הכלכלה: אודות < חדר חדשות > פרסומים < כלים ומאגרי מידע
<a href="http://www.ovdim.gov.il">www.ovdim.gov.il</a>	משרד הכלכלה: רייטינג לעבודה, מעודכן ל-2013
<a href="http://www.boi.org.il">www.boi.org.il</a>	בנק ישראל: הודעות ופרסומים < מדיניות רווחה ושוק העבודה
<a href="http://www.manpower.co.il">www.manpower.co.il</a>	<b>Manpower Group</b> מדדים ומאגרי מידע < סקרי ציפיות מעסיקים לשינויים בתעסוקה
<a href="http://www.alljobs.co.il">www.alljobs.co.il</a>	<b>Alljobs</b> מאגר משרות המאפשר לקבל תמונת מצב הביקושים

### עיתונות

התעדכנו באופן שוטף	לכלי Ynet, Ynet, TheMarker
--------------------	-------------------------------

## על כלים מתקדמים בקשרי מעסיקים

### מה הלאה?

עבודה עם מעסיקים מתפתחת עם הזמן, ועליה להתרחב ולהעמיק. על רכז קשרי המעסיקים לנהל את הקשר עם המעסיק ולטפח אותו, במטרה לתת מענה למעסיק בהתאם לצרכיו. מגוון השירותים שתכנית התעסוקה מציעה למעסיק הוא גדול, ועל רכז קשרי המעסיקים להמשיך ולהתעדכן כל העת.

**אוסף הכלים הבא** יעסוק בכלים מתקדמים שעומדים לרשותם של רכז קשרי המעסיקים ושל מנהל תחום קשרי מעסיקים, וביניהם:

1. פיתוח יזמה אזורית עם מעסיקים ובעבור מעסיקים
2. ניהול פרויקט
3. הנעת צוות
4. ניהול תיק לקוח
5. דרכים לבדיקת שביעות רצון מעסיקים
6. פיתוח שירותים ייחודיים ומתקדמים למעסיקים

### דוגמה לשירותים מתקדמים שהתכנית מציעה למעסיקים שמעסיקים אוכלוסייה מגוונת:

1. היכרות עם האוכלוסייה ותרבותה (למשל סיור ביישובי הדרוזים)
2. שימוש בכלי מיון מותאמי תרבות (אמ"ת - אבחון מותאם תרבות)
3. התאמת האוכלוסייה לתהליכי מיון
4. התאמת מהלכי שיווק ופרסום משרות לקהילה ספציפית
5. בחינת תהליך ההדרכה, החניכה וההכשרה בהתאמה תרבותית
6. ליווי המעסיק בתהליך המיון/הגיוס/קידום העובדים
7. א. סדנת גיון לצוותי מנהלי ומנהלות משאבי אנוש - למנהלים מקצועיים  
ב. סדנה בנושא ניהול הגיון
8. הנגשה של כלי משרד הכלכלה והטבות למעסיקים
9. הכשרות מקצועיות
10. סולמות קריירה

## מילון מושגים והגדרות

המפגש בין העולם החברתי לזה העסקי כרוך לא פעם בהתאמת שפה שבה משתמשים אנשי המקצוע. לפניכם הבחנות שיכולות לסייע לכם בשיח עם מעסיקים:

שפת תכנית התעסוקה	שפת המעסיקים
<b>משתתפים</b>	מועמדים לעבודה/עובדים/ עובדים פוטנציאליים
<b>מקדם תעסוקה</b>	רכז השמה
<b>רכז פרט</b>	רכז השמה
<b>רכז קשרי מעסיקים</b>	רכז/ת או מנהל/ת גיוס
<b>מאגר משתתפים</b>	מאגר משתתפים
<b>תכנית תעסוקה</b>	מקור לגיוס עובדים

### מקדם תעסוקה

שם כולל לאנשי מקצוע שעובדים עם משתתפים בתכניות תעסוקה, בתפקידים שונים: ליווי פרטני או קבוצתי, פיתוח קשרי מעסיקים ו/או עבודה קהילתית. בארגונים שונים, הם נקראים לעתים: רכזי השמה, מקדמי קריירה, מאמני תעסוקה.

### רכז קשרי מעסיקים

מקדם תעסוקה אשר עובד בתחום קשרי מעסיקים במרכז הכוון תעסוקתי. הוא יוזם, יוצר, בונה, מקשר ומשמר קשרי עבודה ויחסי אמון עם המעסיק למטרת השמות האוכלוסייה בתעסוקה הולמת.

### רכז פרט

מקדם תעסוקה. עובד במרכז תעסוקה יישובי אשר קולט משתתפים, מלווה ומכין אותם לעולם העבודה באופן פרטני ו/או קבוצתי.

### משתתף

אדם שפנה למרכז הכוון תעסוקה יישובי/תכנית תעסוקה לצורך מציאת עבודה, עבר תהליך שכולל מינימום שלושה מפגשי הכנה ליציאה לעולם העבודה, וכן נרשם בתכנית ה"טאלנט" (Spot).

### מאגר משתתפים

הפונים לתכנית התעסוקה אשר נקלטו במרכז באמצעות תכנית ה"טאלנט" (Spot).

### מעסיק

אדם, עסק או ארגון שמעסיק אדם אחד או יותר תמורת שכר. ישות משפטית זו חייבת בתשלום ביטוח לאומי ובניכוי תשלומי חובה (מס הכנסה, ביטוח לאומי ומס בריאות) משכר המועסקים. בהקשר של חוברת זו, נשתמש לעתים במושג "מעסיק" גם לתיאור מנהל/ת בכיר/ה בארגון שאינו הבעלים.

### משרה

ביקוש לכוח עבודה, על פי קריטריונים שהוגדרו על-ידי המעסיק.

### טאלנט - Spot

תכנת מאגרי מידע אשר משמשת את תכניות התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת ככלי רישום, תיעוד ומעקב משתתפים, משרות והשמות.

### מרכז תעסוקה יישובי

מרכז שנותן מענה מכוון תעסוקה לאוכלוסייה ביישוב ובסביבתו.

### ביקוש עבודה

מספר המועסקים שמבוקש על-ידי מעסיקים. ככל שמספר המועסקים גדול יותר ביחס למספר המועסקים הזמינים, גדל גם הביקוש לעבודה.

### היצע עבודה

מספר המועסקים הזמינים ביחס למספר המשרות שמוצעות בשוק. ככל שמספר המועסקים גדול יותר ביחס למספר המשרות המוצעות, גדל גם היצע העבודה.

ברזילי, אלה ואוריאל-ריימונד, איילת (2014), **מנטורים (חונכים) מתנדבים בתחום התעסוקה כתומכי קידום עבור עובדים בעלי שכר נמוך**. עומד להתפרסם במגזין "גדיש".

מנלה, מעיין (13.08.2014), **נתוני סקר Manpower Group**, כלכליסט. זמין באתר:

[www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3639626,00.html](http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3639626,00.html)

נאון, דניז, לוי, ניר, וולדה-צדיק, אברהם, הדר, יעל, קינג, יהודית, אייל, יונתן וזיו, ענת (2014), ניתוח נתונים וסקירת מגמות, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. **בתוך התכנית האסטרטגית של ג'וינט ישראל-תבת-ג'וינט ישראל לשנים 2015-2019**.

פינדלינג, אורנה (2012). **ייעוץ לפיתוח קריירה: תמיכה בהשמה בשירות התעסוקה 2012**, שירות התעסוקה הישראלי. זמין באתר:

[www.moit.gov.il/NR/rdonlyres/160C5B05-4808-4FEB-BE9F-358F8294BEFE/0/X9010.pdf](http://www.moit.gov.il/NR/rdonlyres/160C5B05-4808-4FEB-BE9F-358F8294BEFE/0/X9010.pdf)

פנט-פלג, מיכל (2010), **פיתוח קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה**. ג'וינט ישראל-תבת, ג'וינט ישראל.

קרלינסקי, מאיר (2007), **מיטב הפרקטיקות בניהול השיווק**. חומר מלווה לקורס. להב, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב.

תושב אייכנר, נירית (2009), **שינוי חוקי המשחק בעולם העבודה**. מנהל מחקר וכלכלה, משרד התמ"ת. זמין באתר:

[www.moital.gov.il/NR/rdonlyres/160C5B05-4808-4FEB-BE9F-358F8294BEFE/0/X9010.pdf](http://www.moital.gov.il/NR/rdonlyres/160C5B05-4808-4FEB-BE9F-358F8294BEFE/0/X9010.pdf)

**רב תרבותיות בארגון - עקרונות בריאיון בין-תרבותי ומעבר למיין הוגן תרבותית**. סדרת השוויון כהזדמנות עסקית, קו משווה. זמין באתר:

[www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il)

Wyckoff, Laura and Clymer, Carol (2005). *Job development essentials - A guide for job developers*. Public/Private Ventures. Available at:

[www.ppv.org](http://www.ppv.org)

## נספח: תכניות התעסוקה מיסודה של ג'וינט ישראל-תבת המוזכרות בחוברת

### תכנית מעברים

תכנית שפועלת במגזר הכפרי. צמחה כמענה למשבר הקהילתי, החברתי והכלכלי שבו מצאו את עצמם רבים מתושבי המועצות האזוריות באזורי הפריפריה - ללא תעסוקה וללא משאבים אישיים וקהילתיים מתאימים להשתלבות בשוק העבודה. התכנית נותנת מענה בשלושה תחומי פעילות: תשתית אזורית מתכללת בתחום התעסוקה, שירותי תעסוקה לפרט ועבודה קהילתית.

### תכנית חן

התכנית מיועדת לצעירות חרדיות ופועלת בתוך הסמינרים של בית יעקב. התכנית מבססת מהלך משמעותי בקנה מידה היסטורי שמשנה את אופיו של בית יעקב - ממוסד שעוסק באופן בלעדי בהכשרה לחינוך, למוסד הכשרה מקצועית סמיו-אקדמית בדגש טכנולוגי, תוך שימור האופי החינוכי של המגזר החרדי.

### מפתח

מרכזי השמה והכוון תעסוקתיים לאוכלוסייה החרדית.

### תכנית קידום בתעסוקה

תכנית רוחבית לפיתוח ידע ושירותים ברמה המערכתית, לשם קידום תעסוקתי של עובדים בשכר נמוך שמשותפים בתכנית התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת ולהכשרתם של אנשי מקצוע ושותפי התפקיד.

### סטרייב ישראל

מסלול שילוב בעבודה לאוכלוסיית צעירים שמרוחקים מעולם העבודה. התכנית מבוססת על מודל אמריקני ב-STRIVE International אשר עבר התאמות לישראל. התכנית מכשירה אנשים לעצמאות כלכלית ולפיתוח קריירה על-ידי מתן כלים למימוש הפוטנציאל האישי והתעסוקתי. התכנית פועלת בישראל משנת 2006.

### תכנית רמפה

תכנית שילוב צעירים עם מוגבלות בתעסוקה. פועלת במטרה להגדיל את שיעור השתתפותם של צעירים עם מוגבלות בשוק העבודה.

### הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

הוקם במטרה לקדם את מימוש התעסוקה המגוונת בקרב מעסיקים וכדי לתת למעסיקים ולעסקים כלים וידע על הכדאיות הכלכלית והנחיצות החברתית של גיוון בתעסוקה. הפורום מקדם העסקה מגוונת והכללה.

### קואליציית "זה עובד"

מטרת הקואליציה קידום העסקת אנשים עם מוגבלות במגזר הפרטי, שיפור השיח בין הארגונים העסקיים, הציבוריים והחברתיים ופיתוח כלים וידע למעסיקים שמעוניינים לבחון שילוב אנשים עם מוגבלות. הארגונים המובילים: ארומה ישראל, בנק הפועלים, ג'וינט ישראל-תבת-ג'וינט ישראל, משרד הכלכלה, ציונות 2000 וקבוצת פישמן.

## Abstract

One of the greatest challenges currently facing Israeli society is jobs placement for populations that are not adequately represented in the work force. These distinctive population groups need direction and assistance to integrate into the changing and developing labor market. A variety of employment programs are available to help people earn a living and escape the cycle of poverty.

**This booklet** serves professionals in the employment programs and provides them with knowledge and tools that are specific, accessible, and applicable to their work with employers. It incorporates the basic tools needed by professionals in the employment field, particularly employer outreach coordinators. Furthermore, it defines work principals and methodologies and offers a broad range of examples from what is happening on the ground. Chapter 1 addresses employer outreach coordinators by offering a model for the position and its primary tasks. Chapter 2 focuses on the involvement of employers in the programs. Chapter 3 shares details and examples of work tools for employer relations coordinators, including some advanced tools utilized in employer outreach. A follow up booklet is being written with guidelines and tools for the employer.

The tools are based on the vast experience gained through TEVET employment programs operating in the field. TEVET's knowledge development and training department developed and collected these tools and knowledge over the years through dialogue with managers, employment directors, and employer outreach coordinators. The materials build on methods and techniques relating to sales, business analysis, and more. We took these resources and adapted them to the needs of staff members and participants in TEVET employment programs.

Given the differences between employment programs and the varied populations participating in them, we recommend that all readers think about how to adapt the knowledge and information presented here, while being culturally sensitive to the participants and teams in your unique employment programs.

**This booklet can serve as a source of knowledge** for professionals in the employment sphere but cannot replace participation in vocational courses, professional in-service training, and personal mentoring. Courses, such as those offered by TEVET, enable participants to gain experience and to practice with peers and employers. These courses are significant in the learning process and we recommend participating in them.

**Target audience** - This booklet caters to employer outreach coordinators, employment directors, and professionals in all employment programs who are interested in understanding the field of employer outreach. The tools will also certainly be beneficial to both employment program managers and to policy makers in planning and running employment programs.

**We are grateful** to the employment program professionals and our peers from various businesses who have provided us with their knowledge over the years and shared in developing and adapting materials for field application.



אחד האתגרים הגדולים של החברה הישראלית כיום הוא שילובן בעבודה של אוכלוסיות שאין להן ייצוג הולם בעולם התעסוקה. קבוצות אוכלוסייה ייחודיות אלה זקוקות להכוונה ולסיוע כדי להשתלב בעולם העבודה המשתנה והמתפתח. תכניות התעסוקה המגוונות פועלות כדי לסייע לציבור שמעוניין בכך להתפרנס ולצאת ממעגל העוני.

חוברת קשרי מעסיקים גובשה בג'וינט ישראל-תבת במטרה לשמש את אנשי המקצוע בתכניות התעסוקה ולספק להם גוף ידע וכלי עבודה ייעודיים, זמינים ויישומיים בעבודתם עם מעסיקים.

הכלים הנמצאים בחוברת מבוססים במידה רבה על ניסיון שהצטבר בתכניות התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת שפועלות בשטח. הידע והכלים פותחו ולוקטו במהלך השנים על-ידי ג'וינט ישראל-תבת, תוך שיח עם מנהלים, עם מקדמי תעסוקה ועם רכזי קשרי מעסיקים. חלק מהחומרים מבוססים על שיטות ועל טכניקות קיימות בתחומי המכירה, ניתוח העיסוקים ועוד. אלה הותאמו לצרכים של אנשי הצוות ושל המשתתפים בתכניות התעסוקה של ג'וינט ישראל-תבת.