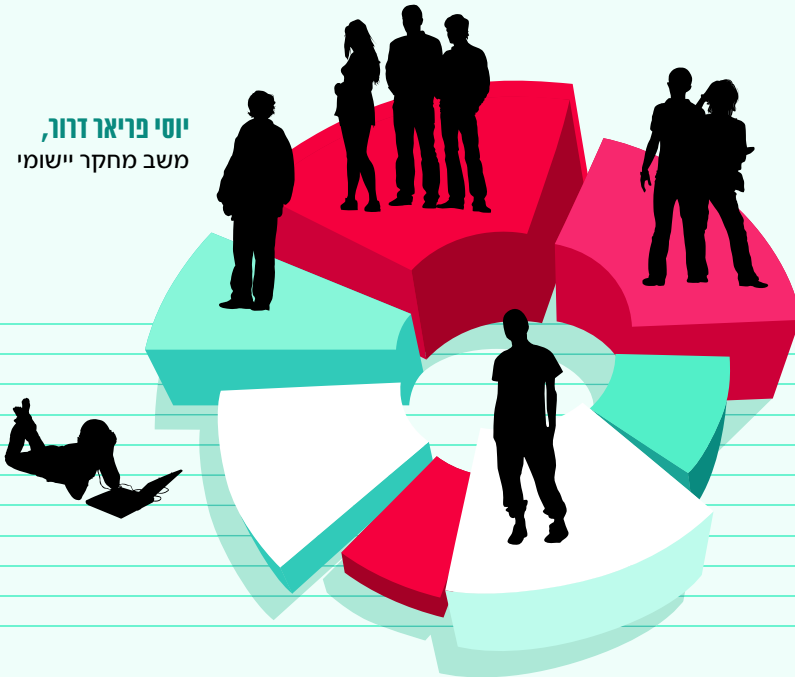


יוסי פריאר דרוז,  
משב מחקר יישומי



# 70.3% השמה ומקומו של הפרט: מדידת הצלחה בתכניות תעסוקה

## כל פרט ופרט הוא חלק

האם השמה היא חזות הכול? לא! בשתי מילים: בוודאי שלא! כיצד ניתן להתייחס אל השמה כאל חזות הכול? נניח לרגע מציאות טריוויאלית, שבה בתום תכנית תעסוקה, משתתפת אחת עובדת במשרה מלאה, ואילו אחרת עובדת במשרה חלקית. לכאורה, ההשמה הראשונה היא מלאה, ואילו השנייה – לא. אולם **בירור מעמיק** יותר מגלה שהעובדת הראשונה עובדת במשרה הראשונה שהוצעה לה, כתוצאה מחוסר אמונה ביכולותיה, שכרה נמוך, והיא אינה מרוצה כלל; השנייה, לעומת זאת, עובדת במשרה חלקית, מתוך בחירה ואמונה בעצמה וביכולותיה להתקבל **בעתיד הקרוב** לעבודה מקצועית ואיכותית יותר, עם שכר ראוי, תנאים סוציאליים טובים, יציבות ואפשרויות קידום, במקום שבו תחוש סיפוק ושביעות רצון רבה.

אף אם נניח רגע להבדלים אלו **באיכות ההשמה**, האם נכון להשוות בין משתתפת שסיימה תכנית של חודש ובין משתתפת שסיימה תכנית של שנה וחצי, שכללה סדנה וליווי פרטני?! האם יש מקום להתייחס למקרים שונים כאל מקשה אחת או להשוות ביניהם כאשר **נתוני הפתיחה כה שונים**? בעוד משתתפת אחת מביאה עמה שנים של ניסיון בעבודה ומנסה לשדרג את עצמה, ואילו אחרת זה עתה שוחררה מהצבא, מבלי שסיימה 12 שנות לימוד? ובכלל, **היכן מקומו של הפרט** בכל ההשמה הזו? אולי הוא החליט דווקא עתה, עקב התכנית, "להתעקש" על לימודים גבוהים, ולא על עבודה?!

## מציאות מאתגרת

אכן הטיעונים הם כבדי משקל, השמה היא מושג רחב ומורכב, התכניות שונות ומגוונות, האוכלוסיות נבדלות, ומעל הכול – האנשים ייחודיים. אולם **מציאות מורכבת זו אינה ייחודית לתכניות תעסוקה ולמדידה של השמה**. מציאות שבה הערכה ומדידה מאתגרות במושג תאורטי רחב, באוכלוסיות מגוונות, בשונות בין-אישית (או כפי שאני מעדיף לקרוא לזה – בייחודיות אינדיווידואלית), במספר רב של משתנים מערבלים ותכניות התערבות רבגוניות, שכיחה בתחומים של חברה ובריאות.

הבנו נבחן ממצאים אמפיריים העולים ממחקרים בתחומים אלו ואחרים בזהירות, נבדוק את הרלוונטיות של הממצאים אלינו, נעמיד ממצאים אלו אל מול ממצאים ממחקרים אחרים, ובעיקר – אל מול הידע והאמונות הקודמות שלנו בנושא. בסוף, נבחר לקבל חלק מהממצאים, לבקר חלק, להתעלם מחלק ואף לכעוס על חלק, אולם **בודדים יתייחסו לממצאים בביטול גורף ומוחלט** רק משום שהמציאות היא **מורכבת ומאתגרת**.

עבור עצמה תמונת עתיד חיובית. הנערה מעידה כי התכנית שינתה את חייה. היא מתכננת לסיים תעודת בגרות בסיסית ומעוניינת להתגייס בעתיד לצבא.

בישראל ישנה קרקע פורייה למחקר שיבחן את ההשפעות ארוכות הטווח של התנדבות בגיל ההתבגרות על שילובם של מתבגרים בעולם התעסוקה בעתיד, ואת עמדותיהם של המעסיקים הישראליים בכל הנוגע לתרומתה של ההתנדבות לעובד הפוטנציאלי וכן את השלכות של ניהול ההתנדבות ותרומתו לחיזוק השפעתה של ההתנדבות על עתידו המקצועי והתעסוקתי של המתנדב.

## מקורות

הדר, ל' (2010). התנדבות ככלי להעצמת בני נוער בסיכון. **מניתוק לשלוב**, 16, 43–60.

קליבנסקי, ח' (2011). התנדבות מחנכת וחינוך להתנדבות: חינוך בלתי פורמאלי והתנדבות נוער. בתוך מ' גרומב, צ' מגן ור' טטיוצקי (עורכים), **מישהו להתנדב איתו** (עמ' 105–118). כפר סבא: דב.

Birnkrant, G., Hein, I. E., & Looock, F. (2004). *The voluntary culturally year in Germany: Perceptions of volunteers, institutions, politicians, and society in the future of civic service* (CSD Research Report 4–21). St. Louis, MO: Washington University.

Cieska, B., & Ratajczak, J. (2004). *Report on the survey of participants of EVS projects*. Warsaw: Polish National Agency for the Youth.

Moskwiak, A. (2005). *Learning and recognition of voluntary activities: Charting the landscape of European youth voluntary activities*. In H. Williamson & B. Hoskins (with P. Boetzel) (Eds.), *Charting the landscape of European youth voluntary activities* (pp. 165–171). Strasbourg, France: Council of Europe.

Mortimer, J. T., Dennehy, K., & Lee, C. (1992). *Influences on adolescents' vocational development*. Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education (ED 352 555).

The National Youth Agency on behalf of the Department for Education and Skills. (2007). *Young people's volunteering and skills development*. London: The author. Available at <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RW103.pdf>

בניית [RonitB@jdc.org.il](mailto:RonitB@jdc.org.il)  
ליאורה [brook1@netvision.net.il](mailto:brook1@netvision.net.il)

## מידת איכות ההשמה

השמה היא כאמור מושג תאורטי רחב – אין לה מציאות גשמית ולא הגדרה מוקדמת חד-משמעית מוסכמת, אין הגדרה אחת נכונה, ואין הגדרה שתוכל לגשר בשלמות בין המושג (השמה) לבין האופן שבו הוא נמדד (הכלי). אולם הגדרה ברורה וחד-משמעית, כלי מדידה מייצג ומדידה אחידה ושיטתית יצמצמו את הפער בין המושג לבין המדידה (כלומר ישפרו את תוקף המדידה) ויאפשרו לקבל תמונת מצב מהימנה ועדכנית.

עבור תכניות תעסוקה לאוכלוסיות שונות ומגוונות פיתחנו בשיטות התכניות כלי מדידה אחיד (גנרי) לאיכות ההשמה. הכלי מתייחס לשבעה תחומים שהגדרנו תחת המונח הרחב "השמה": (א) מקצועיות בעבודה; (ב) יציבות והתמדה; (ג) תנאי שכר; (ד) תנאים פיזיים; (ה) אחריות וסמכות בתפקיד; (ו) אמונה בעצמי (בקונטקסט של עבודה); (ז) שביעות רצון בעבודה. מידת איכות ההשמה באמצעות כלי זה מתבצעת באינטרוולים של כחצי שנה, החל מהכניסה לתכנית ועד כשנה וחצי מסיימה.

## עשייה מחקרית? פרקטיקה חברתית!

**הכלי והמדידה מוטמעים בתכנית קודם כול עבור משתתפי התכנית וצוות התכנית!** מדידה וניתוח בסיסיים מספקים תמונה ברמת המשתתף או המשתתפת לאורך זמן, תמונה הנותנת מענה קונקרטי ומדויק לשאלות: האם חל קידום בשכר המשתתף בחצי שנה האחרונה? האם אמונתו בעצמו נותרה גבוהה כפי שהייתה עת סיים את הליווי הקבוצתי? האם המשתתפת שבעת רצון בעבודה – מהשכר, מהעמיתים, מהתנאים הפיזיים ומאפשרויות הקידום? וכמו כן מאפשרת למלווה הבנה, מדוע אף אם משתתפת עובדת במשרה מלאה אין הדבר בהכרח מעיד על השמה איכותית ומתחייב המשך ליווי צמוד ועבודה פרטנית, בעוד משתתפת אחרת, העובדת במשרה חלקית, הושמה באופן איכותי ונמצאת כבר על מסלול ההצלחה!

תמונה ברמה קבוצתית, חלוקה גאוגרפית, דמוגרפית, סוציו-דמוגרפית, מגדרית או כל חלוקה אחרת רלוונטית, מספקות השוואה ומאפשרות איתור פערים והבנה של עצמות או חולשות של תפוקות התכנית: האם התכנית נותנת מענה או יעילה עבור נשים כפי שהיא יעילה עבור גברים, ובאלו תחומים? באיזה מרכז או רשות חל שינוי משמעותי, והיכן לא הושג שינוי מספק? האם יש הבדל בין המסלולים השונים של התכנית, ועד כמה מרכיב מסוים במסלול משמעותי לאיכות ההשמה?

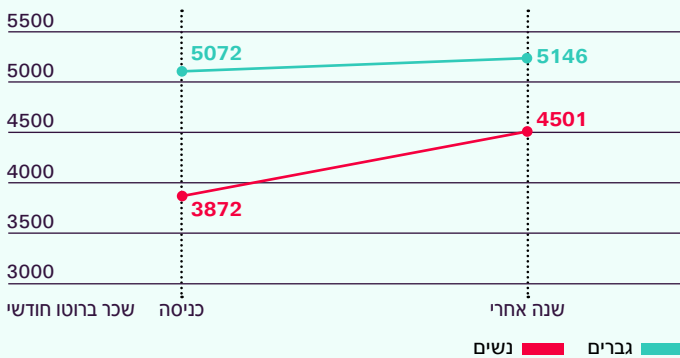
לדוגמה, בתכנית מובילה נמצא בנקודת הכניסה פער של 16% בין גברים לנשים באחוז העובדים במשרה מלאה. עם תום שנה בתכנית הפער הצטמצם ל-9%. יתר על כן, נשים עובדות במשרה חלקית יותר מגברים, ובהתייחס למשרה ככלל (כולל חלקיות משרה), בתום שנה, אחוז הנשים העובדות (89%) גבוה מאחוז הגברים העובדים (80%). בבחינה מעמיקה נמצא כי בקרב **נשים חד-הוריות** 95% עובדות, רובן ככולן – במשרה חלקית.

### לוח 1: היקף משרה בנקודת הכניסה ובתום שנה – נשים מול גברים

היקף משרה	כניסה		שנה בתכנית	
	נשים N=139	גברים N=248	נשים N=87	גברים N=160
משרה חלקית	22%	12%	29%	11%
משרה מלאה	41%	57%	60%	69%
<b>משרה (חלקית ומלאה)</b>	<b>63%</b>	<b>69%</b>	<b>89%</b>	<b>80%</b>

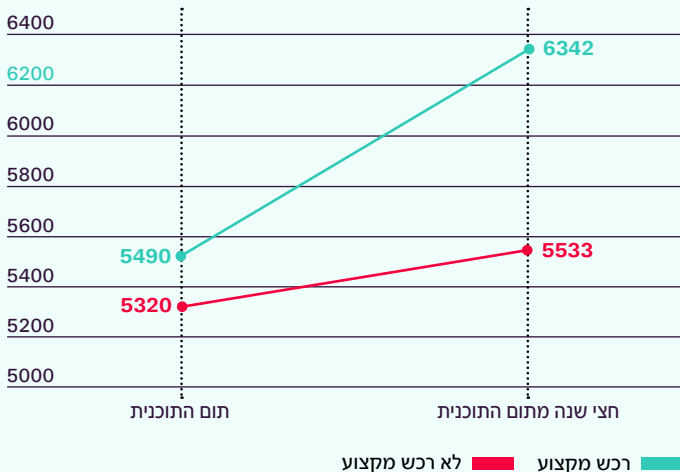
כמו כן, בקרב עובדים במשרה מלאה, נמצא כי בתום שנה מכניסתם לתכנית, נשים שדרגו את שכרן באופן ניכר, בעוד שאצל הגברים חל שינוי לא משמעותי. עם זאת, גם בתום שנה, הגברים הרוויחו שכר גבוה באופן משמעותי ומובהק מהנשים.

### תרשים 1: שכר (משרה מלאה) בנקודת הכניסה ובתום שנה – נשים מול גברים



התייחסות אל ההשמה עם המורכבות של המונח מחד גיסא ועם מדידה כמיתת וקונקרטי מאידך גיסא סיפקה תמונת מצב מעמיקה וברורה בנוגע להבדלים בין נשים לגברים. יתר על כן, היא סיפקה תובנה ביחס להגדרה היחסית של השמה איכותית, וכיצד היא משתנה בין קבוצות ואוכלוסיות; כלומר, מדוע הגדרה שרירותית של 70% אחוזי השמה, המקובלת בתכניות רבות, אינה מספקת ופוגעת. בתכנית מובילה אחרת נמצא שבקרב אלו שעברו מסלול שכלל הכשרה מקצועית ניכר שיפור גדול בשכר בתום שנה, הן יחסית לעצמם והן יחסית לאלו שבחרו במסלול שלא כלל הכשרה מקצועית. אף שיתכן שהקבוצות שונות במאפייניהן כבר בכניסה וכי לא ניתן לשייך את כל הפער שנמצא למסלול, יש משמעות ככל הנראה ל"דחיפת" משתתפים המסוגלים לכך למסלול הכולל הכשרה מקצועית. יתר על כן, יש לבחון לעומק ובנפרד את יעילות המסלול שאינו כולל הכשרה מקצועית.

### תרשים 2: שכר (משרה מלאה) עם תום תכנית וחצי שנה מתום תכנית – השוואה בין מסלולים



## אם יש ערך, מדוע לא למדוד?!

ההשמה אינה חזות הכול! דבר אינו חזות הכול, בפרט לא במדידה והערכה בתחומי החברה, שבהם הפער בין "הדבר" כשלעצמו לבין המדידה לעולם ישנו, תודה לאל! והחזות – החזות אמיתית, אמיתית מאוד (!), אך היא תלויה במתבונן. אבל השאלה אינה האם ההשמה היא חזות הכול, אלא **האם יש ערך במדידה של השמה** – לחוקרים, לתורמים וקובעי מדיניות, לצוות התכנית, ובעיקר למשתתפים. **אם יש ערך, מדוע לא למדוד?!**

yossif@mashav-research.com