

## השותפות בין המרכז והמעסיקים

דוח מס. 5 במסגרת הערכת תכנית מהל"ב

יהודית קינג, פנינה נוימן, גבריאלה היילברון ומרים שמלצר

המחקר בוצע בהזמנתה ובמימונה של ממשלת ישראל

אוגוסט 2007

ירושלים

אלול תשס"ז

**צוות המחקר  
מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל**

**דניז נאון  
ג'ק חביב  
אסף בן-שוהם  
יהודית קינג  
נועם פישמן  
אברהם וולדה-צדיק  
פנינה נוימן**

**צוות המחקר  
המוסד לביטוח לאומי –  
מנהל המחקר והתכנון**

**לאה אחדות\*  
מרים שמלצר  
גבריאלה היילברון  
אלכסנדר גאליה  
תמי אליאב  
אסתר טולידנו  
נתנאלה ברקלי**

**\* כיום עמיתה בכירה במכון  
ון-ליר בירושלים**

## תמצית וממצאים נבחרים

אחד העקרונות המנחים את עבודתם של מרכזי התעסוקה בתכנית מהל"ב הוא ההכרה בחשיבות תפקיד המעסיקים בתהליך ההשמה. על בסיס הכרה זו פותחה אסטרטגיה אקטיבית של יצירת קשרים עם מעסיקים ומתן שירותים שיגבירו את נכונותם לגייס את משתתפי התכנית. לאור זאת הוחלט לבדוק את נושא השותפות של המרכז עם המעסיקים במסגרת מחקר ההערכה המלווה את תכנית מהל"ב.

נושא שיתוף הפעולה בין המרכזים והמעסיקים נבדק משתי זוויות ראייה: זו של המרכז בעבודתו מול המעסיקים וזו של המעסיקים. בדוח מובאים ממצאים מראיונות עומק עם 15 בעלי תפקידים במרכזים המופקדים על טיפוח הקשר עם המעסיקים, וכן ממצאים מסקר טלפוני בקרב מדגם אקראי של 403 מעסיקים (350 מקומות עבודה ו-53 חברות כוח אדם) שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית מאז התחלתה ונדגמו מתוך רשימות המינהלת. כל הראיונות נערכו בחודשים דצמבר 2006 – ינואר 2007. הממצאים של שני תת-המחקרים מוצגים בנפרד אך כוללים התייחסויות צולבות. כמו כן, שולבו בדוח ממצאים השוואתיים ולקחים משלושה מחקרים אמריקאיים שעסקו במעורבות של מעסיקים בתוכניות מרווחה לעבודה או בתוכניות דומות.

### 1. מטרת המחקר

מטרת הראיונות עם מנהלי קשרי המעסיקים (המק"מים) במרכזים:

1. ללמוד מהן האסטרטגיות של שיווק התכנית והמשתתפים לציבור המעסיקים
  2. לבחון את ההדגשים בדפוסי הפעילות של צוותי המרכזים בין עבודה פרטנית מול מעסיק בודד לעומת עבודה מול קבוצת מעסיקים או פורום רחב יותר משולב של מעסיקים וגורמים נוספים
  3. לבחון את תוכן הקשר עם המעסיק הבודד בשלבים שונים של תהליך ההשמה
  4. ללמוד את הקשיים של מנהלי קשרי המעסיקים בעבודתם
  5. לעמוד על תפיסתם לגבי התפקיד שמעסיקים יכולים למלא בתכנית.
- מטרות סקר המעסיקים:

1. לזהות את מאפייני המעסיקים שקלטו את משתתפי התכנית
2. לזהות את דפוסי הקשר המתפתחים בין המרכזים והמעסיקים לפני ההשמה של משתתפי התכנית בעבודה ואחריה תוך דגש על מידת השימוש של המעסיקים בשירותי המרכז, ושביעות הרצון של המעסיקים מטיפול המרכז
3. ללמוד אילו שירותים מפתחים המעסיקים עבור משתתפי התכנית שקלטו על מנת להשאיר אותם בעבודה
4. לעמוד על הערכת המעסיקים לגבי התיפקוד של משתתפי הניסוי שקלטו ושביעות הרצון מהם
5. ללמוד את תפיסת המעסיקים לגבי תפקידי המרכז ותפקידם שלהם בתכנית.

## **2. דפוסי עבודה של המרכזים מול המעסיקים – ממצאים עיקריים מהראיונות עם מנהלי**

### **קשרי המעסיקים**

- המרכזים מנהלים קשרים עם המעסיקים כמעט רק על בסיס יחידני – מנהל קשרי מעסיקים מול מעסיק בודד. מפגשים עם קבוצת מעסיקים התקיימו רק לצורך היכרות עם תכנית מהל"ב והמרכז או חלוקת תעודות הוקרה למעסיקים; לא היה ניסיון להקים פורום מעסיקים המשכי פעיל. מחקרים בארה"ב דוקא מצביעים על החשיבות של ערוצים אלה על מנת למנף את עבודת המרכזים בכיוון של יצירת מקומות עבודה והזדמנויות הכשרה שונות.
- הקשר עם המעסיקים נסב בעיקר סביב איתור משרות פנויות, ובמקרים שאכן קיימת משרה פנויה גם סביב תנאי ההעסקה, על מנת להבטיח שהמעסיק ימלא אחר הוראות החוק לגבי תשלום שכר מינימום והחזר הוצאות נסיעה. אפשרויות הקידום במשרה עפ"י אינן נדונות. לאחר ההשמה מתמקד הקשר במעקב אחרי השתלבות המשתתפים במקום העבודה, כולל טיפול בתלונות המעסיק לגבי בעיות בתיפקודם.
- השירותים שהמרכז מספק למעסיקים לקראת השמה אפשרית הם: מידע מוקדם על המועמדים וסינון מועמדים מתאימים. לדברי צוותי המרכזים, מתן הכשרה מקצועית למשתתפים בהתאם לבקשת המעסיק או השתתפות במימון הכשרה כזו הוא שירות קיים אך לא נפוץ. לאחר ההשמה כוללים שירותי המרכז בעיקר: סיוע בהסעת המשתתפים לעבודה או במימון הוצאות התחבורה במהלך החודש/החודשים הראשונים ועזרה בפתרון בעיות הקשורות בתיפקוד המשתתפים בעבודה. שירותים לא שכיחים ואף נדירים הם: הדרכת המעסיק בעבודה עם אוכלוסיות מיוחדות, מימון רכישת ציוד הנחוץ לעבודה כגון נעליים מיוחדות וסיבסוד שכר המשתתף בתקופת ההעסקה הראשונה.
- הקשיים הבולטים העולים מדברי המקיימים הם: קושי באיתור משרות המתאימות לקבוצות מסוימות כגון מבוגרים בעלי מוגבלות פיזית ואמהות, ביחוד חד הוריות; אפשרויות התעסוקה המצומצמות במגזר הערבי, המקשות על השמת נשים ערביות בסביבתן הטבעית; סירוב מעסיקים במגזר הערבי לשלם שכר מינימום; הסתייגות המעסיקים מהעסקת תת קבוצות מסוימות, למשל בעלי רישום פלילי או עולים מאתיופיה.

## **3. ממצאי סקר המעסיקים**

### **דפוסי ההשמה הנהוגים במרכזים**

- המשתתפים בתכנית מהל"ב יכולים להיות מושמים בעבודה באחת מתוך שלוש דרכים: השמה ישירה בידי המרכז, השמה באמצעות חברת כוח אדם או מציאת עבודה בכוחות עצמם. בשני המקרים האחרונים מקום העבודה קולט עובדים מקרב משתתפי התכנית מבלי שהוא היה בקשר עם המרכז, ויתכן שאינו מודע כלל לעובדה שהם משתתפים בתכנית. יתכן גם שחברת כוח אדם לא תהיה מודעת לכך, וזאת במקרה שהמשתתף פנה אליה לצורך השמה מבלי לציין את

השתתפותו בתכנית. מסיבה זו קיים פער בין מספר המעסיקים שעפ"י רשימות המינהלת קלטו משתתפים בתכנית מהלי"ב (כל המדגם) לבין מספר המעסיקים שדיווחו על כך בראיונות. יש לציין גם שמעסיק יכול לקלוט עובדים באמצעות יותר מערוץ אחד. כל המעסיקים שהיו בקשר עם המרכז נשאלו על אודות השירותים שקבלו ושביעות הרצון מהם. שאלות הנוגעות לאופן הקליטה ושביעות רצון מהמשתתפים שנקלטו בעבודה הופנו לכל המעסיקים שקלטו עובדים, בין אם היו בקשר עם המרכז ובין אם לאו. בדיקת מאפייני מקומות העבודה שקלטו את משתתפי התכנית התייחסה רק למקומות עבודה שקלטו (באמצעות המרכזים או בדרכים אחרות) ולא לחברות כוח אדם שקלטו אותם.

### הקשר עם המרכז

- 56% מכלל המעסיקים (51% ממקומות עבודה ו-81% מחברות כוח אדם) היו בקשר עם המרכז.
- **קבלת שירותים מהמרכז לקראת השמה:** גם מעסיקים שהיו בקשר עם המרכז אבל לא קלטו עובדים באמצעותו יכלו באופן פוטנציאלי לקבל שני סוגי שירותים: קבלת מידע על מועמדים למשרה וסינון מועמדים מתאימים. מעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז יכלו לקבל שירותים רבים יותר. שליש מהמעסיקים שהיו בקשר עם המרכז אך לא קלטו עובדים באמצעותו קבלו לפחות אחד משני השירותים; מבין המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז, כשני שלישים קבלו סיוע במידע ו/או סינון, וכ-40% קבלו לפחות שירות אחד מבין השירותים הבאים: השתתפות במימון נסיעות העובד למקום העבודה (26%), השתתפות במימון סידור לילדים (9%), הכשרה מקצועית לפי בקשתם או מימון הכשרה (11%), הדרכה בעבודה עם קבוצות ייחודיות, כגון עולי אתיופיה (7%) וסבסוד שכר המשתתף (5%).
- ישנו דמיון מסוים בין השירותים שהוצעו למעסיקים ב-one-stop centers בארה"ב לבין השירותים המוצעים במרכזי התעסוקה במסגרת תכנית מהלי"ב. בארה"ב כללו השירותים: פרסום הצעות העבודה של המעסיקים, סינון מועמדים למשרות הללו, סיוע בתהליך פיטורין, מתן מידע על תמריצים כספיים למעסיקים, שירותים תומכים לעובדים כגון סידור לילדים ועזרה בתחבורה, הכשרה מקצועית לעובדים ושימוש במתקנים ובציוד (מחשבים, פקס וכד') של המרכזים. המעסיקים בארה"ב השתמשו בעיקר באפשרות לפרסם את הצעות העבודה שלהם (60%) ובשירות של סינון מועמדים ו/או שימוש במתקנים ובציוד של המרכזים (30%). רק כ-10% או פחות השתמשו בשירותים האחרים.
- **שביעות רצון משירותי המרכז בתחום ההשמה:** רובם המכריע (כ-75%) של המעסיקים שקבלו שירותי סינון ומידע על עובדים פוטנציאליים, בין אם קלטו אותם ובין אם לא, היו מרוצים מטיפול המרכז. מספר המעסיקים שקבלו כל אחד מן השירותים האחרים היה קטן, אך כמעט כל מי שקבל היה מרוצה. שביעות הרצון הכוללת של המעסיקים מטיפול המרכז בנושא ההשמה

\* נתון בעלי מהימנות סטטיסטית נמוכה - טעות דגימה יחסית בין 25%-40%.

היתה נמוכה יותר: 53% מהמעסיקים שהיו בקשר עם המרכז העריכו את מכלול הטיפול של המרכז בנושא ההשמה כ"טוב" או "טוב מאד". התלונות של המעסיקים שסברו כי הטיפול לא היה טוב נסבו בעיקר סביב אי הפניית עובדים בכלל ע"י המרכז או הפניית עובדים לא מתאימים, כאשר אי ההתאמה היא יותר על רקע של חוסר רצון לעבוד מאשר היעדר כישורים מקצועיים.

- **הקשר עם המרכז לאחר ההשמה:** 57% מהמעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז דיווחו על קשר עם המרכז לאחר ההשמה על בסיס קבוע (28%), רק בימים הראשונים לאחר ההשמה (9%) או במקרה של בעיות (20%). בדומה למק"מים, גם המעסיקים מדווחים כי הסוגיה העיקרית הנדונה במסגרת הקשר היא בעיות תיפקוד בעבודה של המשתתפים. קידום בעבודה והכשרת המקצועית כאמצעי לכך כמעט שאינם עולים בשיחות, בעיקר משום שלדברי המעסיקים, עפ"י אין למשתתפים מסלולי קידום.

#### **קליטת עובדים באמצעות המרכז, חברות כוח אדם ופנייה ישירה של המשתתפים**

- 57% מהמעסיקים שהיו בקשר עם המרכז (67% מקומות העבודה ו-55% מחברות כוח האדם) דיווחו כי קלטו עובדים בהפניה ישירה של המרכז. הם מהווים 32% מכלל המעסיקים.
- 5% ממקומות העבודה דיווחו כי קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית באמצעות חברת כוח אדם.
- 19% מהמעסיקים (15% ממקומות העבודה ו-40% מחברות כוח האדם) דיווחו כי קלטו עובדים באמצעות פנייה ישירה של המשתתפים.
- 41% מהמעסיקים (38% ממקומות העבודה ו-64% מחברות כוח האדם) דיווחו כי קלטו עובדים מבין משתתפי התכנית לפחות בערוץ אחד.

#### **מאפייני מקומות העבודה שקלטו את משתתפי התכנית**

- מקומות העבודה שקלטו את משתתפי התכנית מתפרסים על פני מגוון ענפים. הענף השכיח ביותר הוא התעשייה (27%). שירותי בריאות וסיעוד מהווים 15%, ומסחר ושיווק מהווים 12%. בארה"ב, לעומת זאת, השיעור הגבוה ביותר של מעסיקים שקלטו משתתפי תוכניות "מרווחה לעבודה" היה בענף המסחר הקמעונאי והנמוך ביותר בתעשייה, כאשר ענפי השירותים למיניהם היו בתוך.
- למעלה מ-80% ממקומות העבודה שקלטו את משתתפי תכנית מהל"ב נמנים עם המגזר הפרטי.
- כשליש הם מקומות עבודה קטנים המעסיקים עד 10 עובדים. לעומת זאת, למעלה מרבע הם מקומות עבודה גדולים (במונחים ישראליים) המעסיקים מעל 100 עובדים, אחדים מהם מעל 1,000 עובדים.

- נראה כי כוח האדם ברוב מקומות העבודה הוא קבוע למדי: רק 24% ממקומות העבודה מעסיקים (גם) עובדי חברות כוח אדם ו-25% מעסיקים (גם) עובדים זמניים, בשני המקרים באחוזים לא גבוהים.
- ב-60% ממקומות העבודה, למעלה ממצצית כוח האדם הם עובדים מקצועיים.
- הנסיבות העיקריות לקבלת עובדים מקרב משתתפי התכנית היו צורך בעובדים על רקע הגדלת היקף הפעילות (46%) או תחלופת עובדים רגילה (40%).

### **סיוע מקומות העבודה בשלבים הראשונים בתהליך קליטת משתתפי התכנית בעבודה (המשתתף האחרון שנקלט)**

- **הדרכה אישית:** 60%-70% ממקומות העבודה דיווחו כי המשתתף קבל הדרכה צמודה מהממונה הישיר או מעובד ותיק אחר, עפ"י במשך מספר ימים.
- **קורס מקצועי:** 9% דיווחו כי המשתתף עבר קורס מקצועי קצר (שבוע – שבועיים) במקום העבודה.

### **שביעות הרצון של המעסיקים ממשתתפי התכנית שקלטו**

- **שביעות רצון** (מהעובד האחרון שקלטו): מדיווחי המעסיקים עולה מידה ניכרת של שביעות רצון מהמשתתפים שהם קלטו: 35% מרוצים מאד ו-32% מרוצים. כמובן שיש להביא בחשבון שמשתתפים שתיפקודם לא היה משביע רצון מן הסתם פוטרו.
- **סיבות לפיטורין:** 38% מהמעסיקים שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית פיטרו חלק מהם או את כולם. הסיבה הבולטת ביותר לפיטורין היא חוסר כישורים נחוצים או אי התאמה לעבודה מסיבה אחרת, כגון יכולת גופנית (50%). כרבע מהמעסיקים שפטרו עובדים מקרב המשתתפים שקלטו הצביעו על חוסר רצון של המשתתפים לעבוד ובעיות משמעת כבעיה בתיפקוד שהביאה לפיטוריהם. מאידך, כרבע מהם פיטרו עובדים משום שלא היתה יותר עבודה בשבילם או שמראש העבודה היתה לתקופה מוגבלת.
- **נכונות לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי התכנית:** 84% מהמעסיקים הצהירו על נכונותם להמשיך ולקלוט את משתתפי תכנית מהל"ב בעבודה.

### **תפיסת המרכזים והמעסיקים לגבי תפקיד המעסיקים בתכנית**

- בקרב המק"מים שוררת הסכמה כי מעסיקים שקלטו משתתפים באמצעות המרכז יכולים למלא תפקיד הסברתי חשוב בשכנוע מעסיקים אחרים להצטרף אליהם. הדעות חלוקות בשאלה האם כדאי לשלב מעסיקים בבניית תכניות הדרכה והכשרות למשתתפים. מספר מק"מים תומכים ברעיון ואילו אחרים טוענים שאין בכך צורך.

- נראה כי המעסיקים, לפחות עפ"י הצהרתם, מוכנים למלא תפקיד נרחב יותר מזה שהמק"מים מועידים להם. בנוסף לשכנוע מעסיקים אחרים (52% הסכימו):
  - 63% הסכימו שרצוי כי מעסיקים ישתתפו בבניית תכנית ההדרכה במרכזים
  - 71% הסכימו שרצוי כי מעסיקים יטלו חלק פעיל בהדרכת המשתתפים במרכזים, למשל, בהרצאות על מקומות העבודה ובהזמנתם לסייר במקומות העבודה
  - 59% הסכימו שרצוי כי מעסיקים ישתתפו בבניית תכנית הכשרה מקצועית, אבל רק 27% תמכו ברעיון שמעסיקים ישתתפו במימון הכשרה זו.

## לסיכום

1. מהראיונות עם המעסיקים ועם צוותי המרכזים המופקדים על הקשר עם המעסיקים עולה דילמה מרכזית: המרכזים צריכים להתמודד עם האתגר של גישור בין דרישות המעסיקים לגבי כוח האדם הנחוץ להם ובין מאפייני המשתתפים שעליהם להשים בעבודה. מחד גיסא, חשוב להם לספק את רצון המעסיקים כדי להבטיח אפשרות להשמות נוספות בעתיד; מאידך גיסא, עליהם להשים גם משתתפים בעלי קשיים מבחינת מגבלות בריאות, כישורים מקצועיים, הרגלי עבודה ואפילו מוטיבציה לעבודה. הממצא ש-84% מהמעסיקים שדיווחו כי קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית הצהירו שהם יהיו מוכנים לקלוט עובדים נוספים מעידה שבסך הכל המרכזים מצליחים למדי בביסוס הקשרים עם המעסיקים.
2. דפוס הקשר הכמעט בלעדי של המרכזים הוא עם המעסיק הבודד. אין ניסיון לעבוד מול ארגון מעסיקים או פורום מעסיקים אזורי. מחקרים בארה"ב דוקא מצביעים על החשיבות של ערוצים אלה על מנת למנף את עבודת המרכזים בכיוון של יצירת מקומות עבודה והזדמנויות הכשרה שונות.
3. לדברי צוותי המרכזים המופקדים על טיפול הקשר עם המעסיקים, מספקים המרכזים מגוון שירותים למעסיקים. בפועל, מרבית המעסיקים שקלטו משתתפים מהתכנית (60%-70%) דיווחו כי לפני ההשמה נעזרו במרכזים בקבלת מידע על עובדים פוטנציאליים וסינון מועמדים מתאימים למשרה. לאחר ההשמה, כרבע מאלה שקלטו משתתפים נעזרו במימון נסיעות העובד למקום העבודה ע"י המרכז, ולמעלה ממחצית קבלו ליווי מהמרכז, בעיקר בנושא ההתמודדות עם בעיות בתפקוד המשתתף (ליווי המשתתף עצמו נעשה ע"י מתכנן היעדים התעסוקתיים). בשירותים האחרים, כגון הכשרה מקצועית והשתתפות במימון סידור לילדים, היו שיעורי שימוש נמוכים. שיעורי השימוש הנמוכים יכולים לנבוע מחוסר הצורך של המעסיקים בשירות מסוים (מיעוט הצורך בסידורי השגחה על ילדים עלה גם בראיונות עם המשתתפים) או מחוסר מודעות לכך שהמרכז מספק אותם.
4. מרבית המעסיקים (75%) שקבלו שירותי מידע וסינון לגבי עובדים פוטנציאליים, בין אם קלטו אותם ובין אם לא, היו מרוצים מטיפול המרכז. לגבי כל השירותים האחרים, כפי שצוין לעיל, מספר המעסיקים שקבלו כל אחד מהם היה קטן, אך כמעט כל מי שקבל שירות מסוים היה מרוצה. עם זאת, שביעות הרצון הכוללת של המעסיקים מטיפול המרכזים היתה נמוכה יותר:

53% מהמעסיקים שהיו בקשר כלשהו עם המרכז העריכו את מכלול הטיפול של המרכז בנושא ההשמה כ"טוב" או "טוב מאד".

5. תשובות המעסיקים לגבי הליקויים בעבודת המרכז מלמדות שלדעתם בחלק מהמקרים הסינון אינו מספיק טוב והמרכז מפנה אליהם עובדים בלתי מתאימים, מבחינת חוסר מוטיבציה לעבודה יותר מאשר היעדר כישורים מקצועיים. צוותי המרכזים (המק"מים) מודעים לביקורת זו, אולם לדבריהם הם עושים זאת כדי לאפשר השמה של משתתפים בעלי חסמים רבים יותר.

6. למעלה משליש מהמעסיקים שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית פטרו חלק מהם או את כולם. הסיבה הבולטת ביותר לפיטורין היא אי התאמת העובד, ממצא המצביע על החשיבות באבחון של כישוריהם ויכולותיהם. סיבה מרכזית נוספת היא בעיות משמעת בעבודה וחוסר מוטיבציה לעבוד, ממצא המצביע על חשיבות הליווי של המשתתפים לאחר ההשמה ע"י מתכנני היעדים התעסוקתיים, על מנת לסייע להם להסתגל לדרישות מקום העבודה.

7. למרות ביקורת מסוימת על עבודת המרכזים ועל התנהגות המשתתפים, שני שלישים מהמעסיקים שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית הביעו שביעות רצון מהם: 35% מרוצים מאד ו-32% מרוצים.

8. בקרב המק"מים קיימת הסכמה שתפקיד המעסיקים בתכנית צריך להיות קליטת המשתתפים בעבודה ושכנוע מעסיקים אחרים לקלוט אותם; מיעוט מהם תומך בשילוב המעסיקים בבניית תכניות הדרכה והכשרה. לעומת זאת, המעסיקים סבורים שהם יכולים למלא תפקידים נוספים מעבר לשכנוע עמיתיהם: 71% תומכים בכך שמעסיקים יטלו חלק פעיל בהדרכת המשתתפים במרכזים, למשל, בהרצאות על מקומות העבודה ובהזמנתם לסייר במקומות העבודה; 63% הסכימו שרצוי כי מעסיקים ישתתפו בבניית תכנית ההדרכה במרכזים; 59% סברו שרצוי כי מעסיקים ישתתפו בבניית תכנית הכשרה מקצועית, אם כי רק 27% תמכו ברעיון שמעסיקים ישתתפו במימון הכשרה זו.

## **תוכן עניינים**

א. הקדמה

ב. המתודולוגיה של המחקר

- ראיונות עם צוותי המרכזים : המטרות, השיטה והנושאים

- סקר המעסיקים : המטרות, השיטה והנושאים

## **ג. ממצאים**

### **1. דפוסי עבודה של המרכזים מול המעסיקים – ממצאים מהראיונות עם המק"מים**

1.1 היחידה המופקדת על טיפוח הקשר עם המעסיקים

א. הגדרת תפקידים

ב. מאפיינים וכישורים של המק"מים

1.2 הקשר עם המעסיקים

א. רמת הקשר

ב. תוכן הקשר ודרכים לאיתור משרות

ג. שיווק התכנית למעסיקים

ד. השירותים שהמרכז יכול לספק למעסיק

ה. הקשר עם המעסיק לקראת השמה פוטנציאלית

ו. הקשר עם המעסיק לאחר ההשמה

1.3 הקשר עם משתתפי התכנית לאחר ההשמה

1.4 הבדלים בין עבודת המרכז מול מעסיקים ומול חברות כוח אדם

1.5 קשיים בעבודת מנהלי קשרי המעסיקים

א. קשיים באיתור משרות

ב. קשיים בעבודה מול מעסיקים

1.6 מסקנות ולקחים של המק"מים

א. יוזמות, הצלחות ושינויים בעמדות מעסיקים

ב. שיפור דרכי העבודה עם המעסיקים

ג. תפקיד המעסיקים בתכנית להשבת מקבלי הגמלה לעבודה, לדעת המק"מים

ד. הצעות המק"מים לשיפור תיפקודם

### **2. סקר המעסיקים**

2.1 רקע

2.2 מבנה הפרק

2.3 תיאור המדגם

2.4 מידע על תכנית מהלי"ב ומקורות המידע

2.5. הקשר עם המרכז

א. שיעור המעסיקים שהיו בקשר עם המרכז

- ב. קליטת עובדים באמצעות המרכז ע"י מעסיקים שהיו בקשר עם המרכז
  - ג. שירותים שסופקו למעסיקים ע"י המרכז בשלב טרום ההשמה
  - ד. שביעות הרצון של מעסיקים מטיפול המרכז
  - ה. הקשר של מעסיקים עם המרכז לאחר ההשמה
  - 2.6 גיוס עובדים מקרב משתתפי התכנית באמצעות ערוצים שונים
  - 2.7 מאפייני מקומות העבודה שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית
  - 2.8. סיוע מקומות העבודה בקליטת המשתתף במקום העבודה
  - 2.9 הערכת קשיי התיפקוד של המשתתפים בעבודה ושביעות הרצון מהם
  - א. סיבות לפיטורין
  - ב. שביעות רצון מהעובד האחרון
  - ג. נכונות לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי התכנית
  - 2.10 עמדות המעסיקים לגבי תפקיד המרכז ותפקידם שלהם בתכנית של השבת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה לעבודה
- 3. סיכום ודיון**

- 25..... לוח 1: המעסיקים לפי סוג מעסיק ולפי מרכז (מספרים מוחלטים).....
- 26..... לוח 2: מקורות המידע של המעסיקים על תכנית מהל"ב (באחוזים) (N=334) \*.....
- 27..... לוח 3: שיעור המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים מאז אוגוסט 2005, לפי מרכז.....
- 27..... לוח 4: שיעור המעסיקים שקלטו עובדים ישירות באמצעות המרכז, לפי סוג מעסיק.....
- לוח 5: שיעור המעסיקים שקלטו עובדים ישירות באמצעות המרכז מתוך המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים, לפי מרכז.....
- 27..... לוח 6: הסיבות העיקריות של המעסיקים לקליטת משתתפים מהתכנית באמצעות המרכז, לפי סוג מעסיק (באחוזים).....
- 28..... לוח 7: שיעור מקבלי שירותי מידע וסינון מהמרכז מקרב המעסיקים שלא קלטו עובדים באמצעות המרכז, לפי מרכז.....
- 29..... לוח 8: שיעור מקבלי שירותים שונים מקרב המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז (N=128).....
- 29..... לוח 9: שיעור מקבלי שירות אחד לפחות מקרב המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז, לפי מרכז.....
- 29..... לוח 10: שיעור המעסיקים המרוצים מתוך כל מי שקבלו שירותי סינון ומידע מהמרכזים, לפי מרכז (N=221).....
- 31..... לוח 11: הערכה כוללת של המעסיקים לגבי טיפול המרכזים (באחוזים).....
- 31..... לוח 12: הערכת המעסיקים לגבי ליקויים בעבודת המרכזים (באחוזים) \*.....
- 32..... לוח 13: שיעור המעסיקים שדיווחו כי היו בקשר עם המרכז לאחר ההשמה, לפי מרכז.....
- 33..... לוח 14: הסוגיות שלגביהן מדווחים המעסיקים על קשר עם המרכז (באחוזים).....
- 33..... לוח 15: ערוצי גיוס של המעסיקים שדיווחו כי קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית, לפי סוג מעסיק (באחוזים).....
- 34..... לוח 16: מספרי העובדים שקלטו המעסיקים, לפי סוג מעסיק (באחוזים).....
- 34..... לוח 17: מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו את משתתפי התכנית, לפי ענף (N=132) (באחוזים).....
- 36..... לוח 18: מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו את משתתפי התכנית, לפי סוג בעלות (N=132) (באחוזים).....
- 36..... לוח 19: מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו את משתתפי התכנית, לפי גודל (N=132) (באחוזים).....
- 36..... לוח 20: הנסיבות לקבלת העובדים מקרב משתתפי התכנית, עפ"י דיווח המעסיקים (N=119) (באחוזים).....
- 36..... לוח 21: מקומות העבודה שקלטו משתתפי התכנית, לפי הרכב כוח האדם שלהם (N=132) (%).....
- 37..... לוח 22: מעסיקים שפטרו משתתפים בגין סיבות שונות (N=62) \*.....
- 39..... לוח 23: שביעות רצון של המעסיקים מהעובד האחרון שקלטו, לפי סוג מעסיק (באחוזים).....
- 40..... לוח 24: שביעות רצון של המעסיקים מהעובד האחרון שקלטו, לפי מרכז (באחוזים).....
- 41..... לוח 25: חסרונות בתיפקוד המשתתפים שצוינו ע"י מעסיקים לא מרוצים (N=44).....
- 41..... לוח 26: שיעור המעסיקים שהצהירו על נכונות לקלוט עובדים נוספים, לפי סוג מעסיק.....
- 41..... לוח 27: שיעור המעסיקים שהצהירו על נכונות לקלוט עובדים נוספים, לפי מרכז.....
- 42..... לוח 28: שירותים מטעם המרכז שלדברי המעסיקים עשויים לעודד אותם לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי התכנית (N=166) (באחוזים) \*.....
- 42.....

## א. הקדמה

אחד העקרונות המנחים את עבודת המרכזים הוא ההכרה בחשיבות תפקיד המעסיקים בתהליך ההשמה. על בסיס הכרה זו פותחה אסטרטגיה אקטיבית של יצירת קשרים עם מעסיקים ומתן שירותים שיגבירו את נכונותם לגייס את משתתפי תוכני מהל"ב. משום כך הוחלט לבדוק את נושא השותפות של המרכז עם המעסיקים במסגרת מחקר ההערכה המלווה את תכנית מהל"ב. מעניין לציין ש-U.S Government Accountability Office (GAO) בדוח לקונגרס מדצמבר 2006 מצביע על היעדר נתונים לגבי דפוסי השימוש של מעסיקים בשירותים שפותחו עבורם ב-one-stop centers במסגרת Workforce Investment Act (WIA) 1998, החוק שנועד לקדם שילוב מובטלים, ובכללם מעוטי הכנסה, בתכניות הכשרה מקצועית ובתעסוקה. במחקר הנוכחי נבדק הנושא משתי זוויות ראייה: זו של המרכז בעבודתו מול המעסיקים וזו של המעסיקים. בדוח זה מובאים ממצאים מראיונות עם בעלי תפקידים במרכזים המופקדים על טיפוח הקשר עם המעסיקים (הנקראים בשמות שונים: "מנהלי קשרי מעסיקים" במרכז בירושלים, "מנהלי תיקי לקוחות" במרכזים אשקלון ובחדרה, "רפרנט רשת מעסיקים" במרכז בנצרת) וכן ממצאים מסקר טלפוני של מעסיקים שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית מאז התחלתה. הממצאים של שני תת-המחקרים מוצגים בנפרד אך כוללים התייחסויות צולבות (cross references).

בדוח שולבו ממצאים השוואתיים ולקחים משלושה מחקרים אמריקאיים שעסקו במעורבות של מעסיקים בתוכניות מרווחה לעבודה או בתוכניות דומות:

1. מחקר של GAO מדצמבר 2006 שבדק את השימוש של מדגם מעסיקים בשירותי ה-one-stop centers. המחקר נערך בשיטת סקר באמצעות האינטרנט שהופנה למדגם של מעסיקים אשר בסקר קודם מ-2005 דיווחו שהם יודעים על קיומם של המרכזים הללו.
2. מחקר של Holtzer & Stoll (2001) שנערך על מדגם אקראי של מעסיקים בארבעה אזורים מטרופוליטניים בארה"ב ובו נבדקו נושאים דומים לאלה שעמדו במוקד המחקר הנוכחי, כגון: נכונות המעסיקים לקלוט עובדים מקרב משתתפי תוכניות "מרווחה לעבודה", שיעורי ההעסקה בפועל, ערוצי הגיוס, מאפייני המועסקים, תנאי ההעסקה, הערכת תיפקודם של המועסקים וגם הקשר של המעסיקים עם הסוכנויות המקומיות של התכנית.
3. חקר ארוע (case study) על מודל שפותח בסן פרנציסקו במטרה לערב את קהילת העסקים המקומית בתוכניות מרווחה לעבודה (Bliss, 2000). הגוף ששמו San Francisco Works (SFWorks) הוא שותפות בין קואליציה של 35 העסקים הגדולים ביותר בסן פרנציסקו, לשכת המסחר בעיר וארגון גג של ארגונים פילנתרופיים שהוקמה ב-1997 במימון של קהילת העסקים וקרנות פרטיות לשם שתי מטרות: יצירת תוכניות הכשרה מקצועית העונות על צורכי המעסיקים ובשיתוף פעיל מצידם, וסיוע למקבלי הבטחת הכנסה להשיג עבודות בשכר אטרקטיבי. מכון

המחקר האמריקאי MDRC חקר את פעילות השותפות הזו במשך שנתיים, וכמה מהלקחים שלו מוצגים בסוף הדוח הנוכחי.

## **ב. המתודולוגיה של המחקר**

### **ראיונות עם צוותי המרכזים**

המטרות

- א. ללמוד מהן האסטרטגיות של שיווק התכנית והמשתתפים לציבור המעסיקים
- ב. לזהות את רמת הפעילות של צוותי המרכזים במובן של עבודה פרטנית מול מעסיק בודד לעומת עבודה מול קבוצת מעסיקים או פרום רחב יותר משולב של מעסיקים וגורמים נוספים
- ג. לבחון את תוכן הקשר עם המעסיקים בשלבים שונים של תהליך ההשמה
- ד. ללמוד את הקשיים של מנהלי קשרי המעסיקים בעבודתם
- ה. לעמוד על תפיסתם לגבי התפקיד שמעסיקים יכולים למלא בתכנית של השבת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה לתעסוקה.

השיטה

ראיונות עומק טלפוניים נערכו עם מנהלי מחלקת מעסיקים בכל המרכזים ועם רוב מנהלי קשרי המעסיקים (מק"מים), סה"כ 15 ראיונות. הראיונות נערכו בחודש ינואר 2007, ונמשכו 30-50 דקות.

הנושאים

1. מאפיינים וכישורים של מנהלי קשרי המעסיקים
2. הקשר עם המעסיקים: רמה, אופן איתור המשרות, שיווק התכנית (כולל השירותים שהמרכז מציע למעסיקים), הקשר עם המעסיק לפני ואחרי ההשמה
3. הקשר עם משתתפי התכנית לאחר ההשמה
4. הבדלים בין דפוסי עבודה מול מעסיקים ומול חברות כוח אדם
5. קשיים בעבודת צוותי המרכזים: קשיים באיתור משרות, קשיים בעבודה מול המעסיקים
6. מסקנות ולקחים של צוותי המרכזים

### **סקר המעסיקים**

המטרות

1. לזהות את מאפייני המעסיקים שקלטו את משתתפי התכנית
2. לזהות את דפוסי הקשר המתפתחים בין המרכזים והמעסיקים לפני ההשמה של משתתפי התכנית בעבודה ואחריה תוך דגש על מידת השימוש של המעסיקים בשירותי המרכז, ושביעות הרצון של המעסיקים מטיפול המרכז

3. ללמוד אילו שירותים מפתחים המעסיקים עבור משתתפי התכנית שקלטו על מנת להשאיר אותם בעבודה
4. לעמוד על הערכת המעסיקים לגבי התיפקוד של משתתפי הניסוי שקלטו ושביעות הרצון מהם
5. ללמוד את תפיסת המעסיקים לגבי תפקידי המרכז ותפקידם שלהם בתכנית השבת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה לתעסוקה.

#### השיטה

אוכלוסיית הסקר כוללת מעסיקים – מקומות עבודה וחברות כוח אדם - שקלטו בעבודה משתתפים בתכנית מהל"ב מאז תחילתה. ההחלטה להתמקד במעסיקים שקלטו את משתתפי התכנית ולא גם במעסיקים שהיו בקשר עם המרכז ולא קלטו נובעת בעיקר מזמינות הנתונים - בחלק מהמרכזים אין רשימה מצטברת של מעסיקים שהיו בקשר עם המרכז אך לא קלטו משתתפים. האפשרות לדגום מקרב כלל המעסיקים בארץ נדחתה משום שבמדגם ארצי מספר המעסיקים שיכול היה להיות להם קשר עם תכנית מהל"ב היה צפוי להיות מזערי ולא לאפשר מענה לשאלות המחקר הנוכחי. לאור זאת, הוחלט לדגום בצורה אקראית מתוך רשימות המינהלת, המבוססות על רשימות מעסיקים שקלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית ואשר מועברות אליה ע"י המרכזים. הוצא מדגם של כ-100 מעסיקים מכל מרכז, סה"כ כ-400. בשני אזורים כללו רשימות המרכזים את שם איש הקשר מטעם מקום העבודה או חברת כוח האדם, והוא האדם שרואיין. בשני האזורים האחרים רואיין בעל העסק, המנהל או בעל תפקיד אחר לפי המלצת המנהל.

הראיונות בוצעו בטלפון באמצעות שאלון ממוחשב שרובו שאלות סגורות. משך הראיון היה כ-20 דקות. הראיונות נערכו בחודשים דצמבר 2006-ינואר 2007.

#### הנושאים

1. מקורות המידע של המעסיקים לגבי התכנית
2. הקשר עם המרכז : קליטת עובדים ישירות באמצעות המרכז, שימוש בשירותי המרכז, שביעות רצון מטיפול המרכז, הערכת הליקויים בטיפול, הקשר לאחר ההשמה
3. גיוס עובדים מקרב משתתפי התכנית באמצעות ערוצים אחרים
4. מאפייני מקומות העבודה שקלטו משתתפים
5. הסיוע לקליטת המשתתף ברמת מקום העבודה
6. הערכת המעסיקים לגבי קשיי התיפקוד של המשתתפים שקלטו
7. עמדות המעסיקים לגבי תפקיד המרכז ותפקידם שלהם בתכנית שיעדיה הם השבת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה לעבודה



## 1. דפוסי עבודה של המרכזים מול המעסיקים – ממצאים מהראיונות עם המק"מים

### 1.1 היחידה המופקדת על טיפוח הקשר עם המעסיקים ותפקידי המק"מים

#### א. הגדרת התפקידים

המרכזים נבדלים בארגון והבניית העבודה מול המעסיקים. בירושלים ונצרת קיים תפקיד אחד של מנהל קשרי מעסיקים (מק"מ). בירושלים פועלים 5 מק"מים ומנהלת מחלקה, בנצרת 3 רפרנטים לענייני מעסיקים ואחראי מחלקה. בנצרת משמשים כל עובדי המחלקה גם כמתכנני יעדים תעסוקתיים. תפקיד המק"מים/רפרנטים הוא לשווק את המרכז למעסיקים ולאתר מעסיקים ומשרות עבור המשתתפים במרכזים. ליווי המשתתפים לאחר ההשמה בדרך כלל אינו מתבצע ע"י המק"מים אלא ע"י מתכנני היעדים (ראה סעיף 3).

באשקלון ובחדרה קיימים שני סוגי תפקידים על פני הרצף שבין המעסיק למשתתף. באשקלון סוכני השטח (3.5 משרות) נמצאים בקשר ישיר עם המעסיקים ותפקידם לאתר משרות. רכזות כח אדם (2.5 משרות) מקשרות בין המשרה לבין המשתתפים בתוכם של מתכנני היעדים. הן מפיצות את המידע על משרות חדשות למתכנני היעדים באמצעות הדואר האלקטרוני, מבצעות סינון ראשוני של המועמדים הפוטנציאליים בעזרת מתכנני היעדים ומקיימות ראיון, שהוא סימולציה של ראיון קבלה לעבודה, ביחד עם סוכני השטח. צוות מחלקת לוי והתמדה מלווה את המשתתפים שנקלטו בעבודה לאחר ההשמה ודואג לאפשרויות הקידום שלהם ולייצוגם במקרה של איום בפיטורין מצד המעסיק.

בחדרה עובדים 7 מנהלי תיקי לקוחות (מת"לים) ו-3 רכזות קשרי לקוחות. המת"לים אחראים לאיתור משרות שיתאימו למשתתפים ולמתן מענה לצרכים מיידיים מסוימים שלהם כדי שהם יוכלו להתחיל לעבוד, החל מהסעות ועד לבגדים וטיפול שיניים. רכזות קשרי לקוחות מלוות את המשתתפים מרגע שקיבלו הצעת עבודה ועד להשמה.

**ממשקים עם בעלי תפקידים אחרים** - מלבד חבריהם לצוות במחלקה, הקשר המרכזי שציינו המק"מים הוא מול מתכנני היעדים התעסוקתיים. אלה מאתרים את המשתתפים המתאימים עפ"י תיאור המשרה. לאחר ההשמה, הקשר בין המק"מים למתכנני היעדים מתמקד בזיהוי הבעיות של המשתתפים במקום העבודה ובמציאת פתרונות שיסייעו לשמר את ההשמה.

#### ב. מאפיינים וכישורים של המק"מים

גיל ומוצא: מרבית המק"מים הם בשנות ה-30 המוקדמות לחייהם; יוצאי דופן הם הרפרנטים בנצרת שגילם נע בין שנות ה-30 המוקדמות לשנות ה-40 המאוחרות. כל המק"מים שרואיינו נולדו בישראל.

**השכלה:** בחדרה ובירושלים מרבית המק"מים הם בעלי תואר אקדמי (בירושלים גם בעלי תואר שני), בנצרת הרפרנטים הם בעלי תעודות על תיכוניות שאינן אקדמיות. תחומי הלימודים של בעלי התארים האקדמיים הם כלכלה, ניהול, ומדעי ההתנהגות.

**ניסיון וכישורים מקצועיים:** כל מנהלי מחלקת קשרי לקוחות ציינו את הניסיון בתחום השיווק והמכירות כקריטריון לקבלת המק"מים לתפקידם. בנוסף לכך צוינו יכולת משא ומתן, גמישות והתמודדות עם התנגדויות מצד המעסיקים כתכונות חשובות. בהקשר של רכזות כוח אדם צוין ניסיון בתחום ההשמה וניהול צוות (במובן של קבלת אנשים לעבודה).

כל המקמ"ים שרואיינו (מלבד אחד) היו בעלי ניסיון בתחום השיווק וחלקם אף צברו ניסיון נוסף בתחום ניהול המכירות וניהול קשרי לקוחות בחברות המתמחות בתחומים שונים (תקשורת, מוצרי צריכה, שירותים). רובם לא התנסו ישירות בתחום ההשמה בעבודה.

מרבית המקמ"מים התנסו בעבר בעבודה עם אוכלוסיות מצוקה, למעט המקמ"מים בחדרה. חלקם הקטן נפגשו עם אוכלוסיות אלה במסגרות התנדבותיות וחלקם במסגרת עבודות קודמות.

**הכשרה לתפקיד:** בכל המרכזים עברו המקמ"מים הכשרה כללית יחד עם שאר אנשי הצוות. לא היו הכשרות מקדימות ספציפיות לתפקיד. במשך הזמן עברו המקמ"מים בחדרה השתלמויות קצרות בנושאים רלבנטיים כגון: ניהול משא ומתן ושימור לקוחות במקום העבודה.

## **1.2 הקשר עם המעסיקים**

### **א. רמת הקשר**

הקשרים של המרכז עם המעסיקים הם כמעט רק על בסיס יחידני- מק"מ מול מעסיק בודד. בחדרה ובאשקלון נערכו מפגשים של קבוצות מעסיקים (לא על בסיס מכנה משותף) עם תחילת התכנית שמטרתם הייתה לערוך למעסיקים באזור הפעילות היכרות עם תכנית מהל"ב ועם המרכז ולגייס אותם כשותפים. לא היה ניסיון להקים פורום מעסיקים המשכי פעיל. באשקלון קיימת תת ועדה של מעסיקים שהייתה אמורה לפעול במסגרת ועדת ההיגוי הקהילתית, אך היא אינה פעילה. בירושלים דיווחו המרואיינים על ניסיונות שלא צלחו לעבוד עם ארגוני מעסיקים. אולם בחודש מרץ 2007 נערך כנס מעסיקים ובו הוענקו תעודות הוקרה למעסיקים שהפגינו יחס טוב במיוחד למשתתפים שקלטו. אחד ממנהלי קשרי הלקוחות באחד המרכזים האחרים טען שטרם הבשילו התנאים לקיומו של פורום כזה.

### **ב. תוכן הקשר ודרכים לאיתור משרות**

מהראיונות עם המקמ"מים עולה כי הקשר עם המעסיקים סובב בעיקר סביב איתור משרות פנויות. לצורך איתור המשרות משתמשים המקמ"מים במגוון אמצעים. השכיחים ביותר הם:

- פנייה ישירה למעסיקים מבלי לדעת אם הם אכן זקוקים לעובדים.
- תגובה למודעות דרושים בעיתונים או באינטרנט.
- הצעות עבודה שמגיעות באמצעות בעלי תפקידים אחרים במרכז.
- פניות יזומות של מעסיקים למרכז, אם כי זהו ערוץ פחות שכית.

המק"מים פונים הן למעסיקים שהם מכירים באופן אישי והן לכלל המעסיקים באזור. בנצרת שלחו בתחילת התכנית, ועדיין שולחים מדי פעם, פקסים עם הסבר על המרכז ועל התכנית לכל המעסיקים באזור הפעילות של המרכז כדי ליצור לפחות היכרות ראשונית ועניין מצידם. בירושלים חולק האזור לחמישה תתי אזורים וכל מק"מ פעל באזור שלו בשיטת "מדלת לדלת". המק"מים ציינו כי הם גם עורכים סיורים בשטח שבמהלכם הם פונים לבעלי העסקים מבלי לקבוע איתם פגישה מראש.

חלק מהמק"מים עובדים בעיקר בשיטה של "איסוף" משרות פנויות אצל כל מעסיק, ובנוסף מנסים גם למצוא משרות לאנשים ספציפיים על סמך קורות החיים שלהם. חלק לא מבוטל מהמק"מים, בעיקר בנצרת ובחדרה, ציינו כי בתחילה פעלו בשני המישורים אך כיום, כיוון שמספר המשתתפים בתכנית פחת, הם פועלים יותר במישור של התאמת המשרה למשתתף ספציפי לפי צרכיו ויכולותיו.

מרבית המק"מים סיפרו כי כאשר הם משוחחים עם מעסיק שאינו זקוק לעובדים בטווח הזמן המידי הם דואגים לטפח פוטנציאל עתידי אם על ידי שמירה על קשר יזום איתו, ואם על ידי הצעה קונקרטית של משתתף בעל כישורים מתאימים שיוכל להיקלט בעבודה. מספר מק"מים טענו שזוהי שיטה טובה מאוד שהוכיחה את עצמה במספר מקרים; אחרים רואים בה דרך להרחיב את מאגר המשרות העתידיות ואת הקשרים ברשת החברתית – עסקית.

מרבית המעסיקים שיצרו קשר עם המרכזים היו מעסיקים מרוצים שקלטו עובדים מקרב משתתפי המרכז או מעסיקים שהופנו על ידי מעסיקים מרוצים אחרים. לעיתים משתתפים שנקלטו בעבודה ובעצמם מגייסים עובדים פונים למרכז, או משפיעים על המעסיק לקלוט עוד משתתפים מהמרכז. במקרים נדירים פונים גם מעסיקים חסרי כל היכרות מוקדמת עם המרכז.

### **ג. שוק התכנית למעסיקים**

המק"מים מנסים לשכנע את המעסיקים להשתמש בשירותי המרכז באמצעות מגוון נימוקים, ששני הראשונים מתוכם משקפים שירותים שהמרכז יכול לספק למעסיק. לדבריהם, על סמך ניסיונם הם יודעים להתאים את אופן השכנוע למעסיק המסוים.

- יכולת המרכז לבצע סינון של מועמדים מתאימים למשרה עבור המעסיק
- הליווי שניתן על ידי המרכז למשתתפים לאחר ההשמה והעזרה למעסיק בפתרון בעיות הקשורות בתיפקודם בעבודה
- החיסכון בתשלום לחברת כוח האדם
- הזדמנות לתרום לפרויקט חברתי חשוב
- איכותם הטובה כעובדים של המשתתפים. משתמשים בנימוק זה כאשר המק"מ מכיר או יודע פרטים ספציפיים על משתתפים מסוימים ועל כישוריהם.

#### ד. השירותים שהמרכז יכול לספק למעסיק (בנוסף לשניים שצוינו בסעיף ג')

- ביצוע הכשרה מקצועית למשתתפים בהתאם לבקשת המעסיק או השתתפות במימון הכשרה. לדברי המק"מים זה לא נפוץ במיוחד אך האפשרות קיימת בתנאים מסוימים. מנהלי מחלקת קשרי לקוחות הזכירו מספר הכשרות מקצועיות שמומנו או אורגנו על ידי המרכז. באשקלון התקיימו הכשרות למלגזנים, קורס חיווט, תפירה, ומחשבים (תכנת EXCEL); בחדרה התקיים קורס שיווק, שירות ומכירות כמו גם קורסי תפירה, טלמרקטינג וגננות נוף. בירושלים התקיימו בעיקר הכשרות תוך מפעליות אך נערך גם קורס לקצבים. בנצרת התקיימו קורסי מחשבים, וכמה משתתפים הופנו על בסיס פרטני לקורסים מחוץ למרכז. המנהלים מדגישים שההכשרות מגיעות בדרך כלל כאשר מזהים ביקוש בשטח או כאשר קיימת דרישה ספציפית מצד מעסיק, אשר מתחייב להעסיק אחוז מסוים של בוגרים בתום ההכשרה.
- הדרכת המעסיק בנושא עבודה עם אוכלוסיות מיוחדות, כגון עולים מאתיופיה.
- סיוע בהסעות המשתתפים לעבודה או במימון הוצאות תחבורה.
- לעיתים, המרכז מממן רכישת ציוד המשמש את המשתתף בעבודתו, כגון נעליים מיוחדות, משקפיים, וכו'.
- סבסוד שכר המשתתף. לדברי המק"מים היו מקרים ספורים שבהם התחייב המרכז לכך. כולם ציינו שאלו מקרים חריגים ביותר משום שאין לכך היתר בחוק.

#### ה. הקשר עם המעסיק לקראת השמה פוטנציאלית

כאשר אכן קיימת משרה פנויה אצל המעסיק בודק המק"מ את תנאי ההעסקה עם המעסיק. על פי החוק, המרכזים מחויבים להשמות של משתתפים במשרות אשר תנאי ההעסקה בהן עומדים בקריטריונים של החוק, כלומר, תשלום שכר מינימום לפחות, החזרי נסיעות וכו'. כל המק"מים ציינו כי הם דנים עם המעסיק על נושא השכר, אם כי מרביתם אמרו שהם בעיקר מוודאים שהתשלום לא יפחת משכר המינימום המתחייב, וכן על התנאים הסוציאליים שמקבל המשתתף במסגרת העסקתו. כולם מוודאים שהמעסיק משלם החזר נסיעות לעבודה ואת גובה הסכום. זהו היבט חשוב כיוון שבמקרים רבים מקום העבודה נמצא באזור מרוחק או לא נגיש, ועלות הנסיעה אליו גבוהה מן התעריף המקסימלי המתחייב מן החוק. במקרים כאלו המק"מ צריך לבדוק האם וכיצד יכול המרכז לסייע למשתתפים שיקלטו בעבודה בתחום התחבורה, גם אם מדובר בפתרון זמני. מרבית המק"מים דנים גם בהיבטים נוספים של העבודה כמו שעות עבודה ותנאי העבודה, הן כדי לספק מידע על המשרה למתכנני היעדים התעסוקתיים והן כדי לוודא שהיא מתאימה למאפיינים של אוכלוסיית היעד במרכז (למשל, חד הוריות, בעלי מוגבלויות פיזיות, גילאים מבוגרים).

כמחצית מהמק"מים (בכל המרכזים מלבד אשקלון) הודו שבמהלך הדיון עם המעסיקים לרוב הם אינם דנים על אפשרויות הקידום של המשתתף, גם בגלל אופי המשרה אך גם משום שהם אינם

רואים זאת כחלק מתפקידם. לעומת זאת באשקלון ציינו המק"מים כי זהו חלק חשוב מאוד בשיחה עם המעסיק. בשאר המרכזים מק"מים בודדים ציינו שלפי אופי המשרה הם עשויים לדון בנושא עם המעסיק.

### **1. הקשר עם המעסיק לאחר ההשמה**

כל המק"מים דיווחו שהם מקיימים קשרים עם המעסיקים גם לאחר ההשמה שמטרתם מעקב אחר משתתפים ששולבו בעבודה ופיתוח הקשר עם המעסיק על מנת ליצור אפשרויות לשיתוף פעולה בהשמות עתידיות. אין מעורבות של אנשי צוות מהמרכז בכל הנושא של הכשרות פנים מפעליות מלבד מקרים ספורים ביותר.

בנוסף מתקיים קשר עם מעסיקים שפונים בתלונות על עובדים ממשותפי המרכז. מרבית התלונות שקיבלו המק"מים מן המעסיקים היו בתחום המוטיבציה – משתתפים שלא מעוניינים לעבוד ומביעים זאת בדרכים שונות: סירוב לעבודה בראיון הקבלה לעבודה, תפוקה נמוכה במיוחד ועוד. סימפטומים נוספים שיכולים להצביע על חוסר מוטיבציה מחד או קושי להסתגל לדרישות מינימליות של מסגרת תעסוקתית הם איחורים וחסורים מרובים או אי יידוע של הממונים במקום העבודה על חיסור או איחור צפוי. היו מק"מים שהגדירו את הבעיה כ"מוסר עבודה נמוך". בעיות נוספות שהעלו המעסיקים, לדברי המק"מים, היו קשורות לחוסר שביעות רצונם מכישורי המשתתפים שקלטו. ממצא זה יכול להעיד על ליקויים בתהליך הסינון של המועמדים למשרה שנערך במרכז.

### **1.3 הקשר עם משתתפי התכנית לאחר ההשמה**

בתחום זה קיימת שונות רבה בין המרכזים הנובעת מהבדלים בהגדרות התפקידים של המק"מים. בירושלים מרבית הליווי וההדרכה לקראת ההשתלבות בעבודה וגם אחריה ניתנת למשתתפים על ידי המאמנים ומתכנני היעדים התעסוקתיים, והמק"מים מקיימים קשר עם המשתתפים רק כאשר דרושה הכנה מיוחדת לקראת ראיון העבודה או כאשר עולות בעיות במקום העבודה (וגם כאשר יש שביעות רצון גבוהה במיוחד). אחד המק"מים ציין את חוסר הקשר הישיר עם המשתתף כחיסרון שפוגם ביעילות ובמהירות ההשמות. הקשר העיקרי שמתקיים עם משתתפים הוא בביקורים שעורך המק"מ אצל המעסיק מיד לאחר ההשמה וביקורים תקופתיים נוספים. הנימוק שניתן ע"י מנהלת המחלקה הוא הרצון למנוע סטיגמה במקום העבודה הנובעת מזיהוי המשתתף שנקלט בעבודה כמקבל גמלת הבטחת הכנסה השייך לתכנית מהל"ב. באשקלון מתקיים קשר עם המשתתף רק בביקורים אצל המעסיק אלא אם כן מדובר במשרה מיוחדת או מקרה ספציפי של מעסיק שהמק"מ מרגיש צורך לפקח מקרוב על התהליך כדי למנוע בעיות. מרבית הליווי שניתן למשתתפים הוא על ידי רכזות כ"א וצוות ההתמדה. בנצרת תהליך ההכנה לראיון העבודה וליווי המשתתף נעשים במקביל על ידי הרפרנטים וגם על ידי מתכנני היעדים. רפרנט רשת המעסיקים מקיים קשר קבוע לפחות אחת לחודש עם כל משתתף שהושם במשרה. לרוב הקשר הוא ביוזמת הרפרנט וכולל שיחות בטלפון, ביקורים במקום העבודה סמוך להשמה וביקורים נוספים לפי הצורך.

בחדרה המק"מים משתתפים בהכנת המשתתפים לראיון העבודה יחד עם מתכנן היעדים, אך הליווי לאחר מכן ניתן על ידי מתכנן היעדים. המק"מים מקיימים ביקורים במקום העבודה לאחר ההשמה וכן ביקורים תקופתיים.

#### **1.4 הבדלים בין דפוסי עבודה של המרכז מול חברות כ"א ומול מעסיקים**

בכל המרכזים עובדים המק"מים גם עם חברות כ"א. רובם מציינים שזוהי האופציה הפחות מועדפת עליהם כאמצעי לשילוב משתתפים בשוק העבודה. ככלל, העבודה מול חברות כ"א נובעת לדברי המק"מים מכך שמעסיקים רבים עובדים בשיתוף פעולה עם חברות מסוימות בכל הנוגע לגיוס עובדים ולא מעוניינים לוותר על הנוחות שבהתקשרות איתן, כך שהדרך היחידה להגיע למעסיק היא באמצעות החברה. המק"מים ציינו חסרונות רבים לעבודה מול חברות כ"א, בעיקר עבור המשתתפים: אין התחייבות להעסיק את המשתתפים בתום 9 חודשים ללא כל קשר לאיכות עבודתם, יש פחות השתדלות בנושא קידום בעבודה ותוספות שכר (היה מק"מ שטען שבחברות כ"א יש בעיה בפיקוח על תשלום שכר מינימום לעובדים), תהליך הקליטה ארוך יותר עבור המשתתפים. היה מק"מ שטען שחברות כ"א יותר בררניות בבחירת העובדים בהשוואה למקומות עבודה, אולם מרבית המק"מים ציינו כי ההיפך הוא הנכון.

לצד החסרונות בעבודה מול חברות כוח אדם קיימים, לדברי המק"מים, גם יתרונות, כגון: מגוון גדול יותר של משרות, יתר סובלנות ונכונות "לספוג" משתתפים בעייתיים שלא קיימת אצל מעסיקים. העבודה של המק"מים מול חברות כ"א מתמקדת בעיקר בשימור היחסים בין שני הגופים (מרכז-חברת כ"א).

#### **1.5 קשיים בעבודת המק"מים:**

##### **א. קושי באיתור משרות**

ככלל, רוב המק"מים לא רואים בשלב זה קשיים באיתור משרות, אולם בסופו של עניין חלקם ציינו קשיים שונים המאפיינים את האזור בו הם פועלים. בירושלים ובאשקלון טענו חלק מהמק"מים ששוק העבודה אינו רחב ומגוון דיו. באשקלון ציין מנהל המחלקה כי יש ביקוש לעובדי תעשייה כבדה באזור ואילו מרבית אוכלוסיית המרכז איננה מסוגלת להשתלב בעבודות מסוג זה, המבוגרים עקב המוגבלות הפיזית, והאמהות, ביחוד החד הוריות, עקב שעות העבודה ודרישות אחרות. בחדרה, בנצרת ובירושלים הועלו טענות קשות כנגד המעסיקים במגזר הערבי שאינם משלמים שכר מינימום ומנצלים את העובדים בדרכים שונות. כולם ציינו שהמרכז מנוע מהשמת אנשים בשכר הנמוך משכר מינימום אך איננו עוסק באכיפת החוק ולכן לא יכול לספק פתרונות לעניין. הבעיה של אפשרויות תעסוקה מצומצמות במגזר הערבי מהווה מכשול בעיקר בפני נשים ערביות שאינן מעוניינות, או שמנועות מסיבות משפחתיות-מסורתיות, לעבוד מחוץ לקהילה, וחלקן אף אינן יודעות עברית ברמה שתאפשר להן להשתלב בעבודה במגזר היהודי.

הפתרונות לבעיות של המספר והמגוון המצומצם של המשרות היו בעיקר הרחבת האזורים בהם נוצר קשר עם מעסיקים והתגייסות של המרכזים לסיוע בתחבורה למשתתפים שנאלצים לעבוד רחוק מן הבית.

## **ב. קשיים בעבודה מול מעסיקים**

הקשיים העיקריים שהוזכרו על ידי כל המק"מים היו:

- התנגדות להעסקת מקבלי הבטחת הכנסה ככלל ותת קבוצות מסוימות בקרב האוכלוסייה, בפרט ערבים, בעלי רישום פלילי, עולים מאתיופיה. למרות המגבלות בהשוואה בשל ההבדל בנשאלים, הממצאים מסקר המעסיקים שנערך בארה"ב מצביעים אף הם על חוסר נכונות להעסיק בעלי עבר פלילי: למרות שכמעט כולם הצהירו על נכונותם להעסיק מקבלי הבטחת הכנסה, 50%-62% מהנדגמים שנשאלו באיזו מידה הם מוכנים להעסיק בעלי רישום פלילי השיבו בשלילה (Holtzer & Stoll, 2001).
- מעסיקים שחזרו בהם מנכונותם לקבל משתתפים לעבודה
- דרישות מעסיקים לסבסוד שכר המשתתפים או למימון מלא או חלקי של הכשרתם.
- בנוסף, ציינו המק"מים כי היו מקרים של פיטורין של משתתפים מהמרכז מבלי לידע את המרכז. לא כולם רואים בכך בעיה: היה מק"מ שציין שזוהי בעיה שבאחריותו של המשתתף.
- בירושלים היו מק"מים שציינו מקרים של הפרה של תנאי ההעסקה שנקבעו עם המעסיק ושל הסכמות לגבי סוג העבודה שבה שולב המשתתף, אך במרכזים האחרים לא הועלו בעיות בתחומים הללו.
- בשונה מדיווחי המק"מים, בדיווח של צוותי המרכזים בסקר של GAO הדגש הוא על הקושי שלהם לספק למעסיקים עובדים בעלי כישורים מקצועיים ההולמים את דרישותיהם. הם נתנו לכך מספר הסברים: הרכב האוכלוסייה הפונה למרכזים שחלק ניכר ממנה הוא אכן בעל כישורים נמוכים; הדימוי המוטעה של המעסיקים לגבי כישורי האוכלוסייה כולה וההגדרות הצרות של המעסיקים ביחס לכישורים הדרושים להם.

## **1.6 מסקנות ולקחים של המק"מים**

### **א. יוזמות, הצלחות ושינויים בעמדות המעסיקים**

כאשר נשאלו המק"מים על יוזמות מיוחדות והצלחות משמעותיות בתפקידם מרבית התשובות התמקדו בסיפורים אישיים על משתתפים שלכאורה נראה היה שסיכויי ההשתלבות שלהם בשוק העבודה נמוכים מאוד או אפסיים, למשל: חסרי בית, אנשים ללא ניסיון תעסוקתי, נשים ערביות, וכו'. מק"מ אחד באשקלון סיפר על מעסיק גדול שלא היה מעוניין ליצור איתו קשר, אך הוא לא הרפה ובסופו של דבר המעסיק קלט 4 עובדות מבין משתתפות המרכז. בימים אלו המעסיק מרחיב

את קליטת המשתתפים לכ- 50 אנשים. מק"מ מירושלים סיפרה על יוזמה לבנייה של סל הטבות למשתתפים כדי ליצור מוטיבציה לצאת לשוק העבודה מבלי להפסיד את ההטבות שקיבלו כמקבלי הבטחת הכנסה.

על הצלחה משמעותית דיווח מק"מ מנצרת שטען שעצם זה שכעת הוא לא מהסס להשתמש בקשריו האישיים על מנת לשלב משתתפים בעבודה – הוא פונה למעסיקים מבין חבריו, ומרגיש בטוח בכך, זוהי העדות הטובה ביותר, לדבריו, להצלחה ולשינוי בעמדת המעסיקים כלפי האוכלוסייה. מק"מים אחרים לא היו נחרצים כל כך בקביעה זו: רובם טענו שישנם מעסיקים שבהחלט שינו את עמדתם כלפי העסקת מקבלי הבטחת הכנסה בעיקר בעקבות התנסות חיובית שלהם או של מעסיק מוכר אחר, אך לעומת זאת מעסיקים אחרים לא שינו את עמדתם או שהקצינו לרעה כאשר חוו אכזבה ממשותתפים מהמרכז ששולבו בעבודה אצלם.

## **ב. שיפור דרכי העבודה עם המעסיקים**

- כל המק"מים דברו על הצורך בשימור המעסיקים שקלטו עובדים מקרב המשתתפים בדרכים שונות: שמירה על קשר אישי, מתן מענה מהיר ואמין לבקשות או תלונות שלהם, שיתוף המעסיקים דרך כנסים ופורומים שונים, וכו'.
- חלקם הזכירו את הצורך בלמידה מהצלחות ומכשלונות שהיו לאורך התקופה וחשיפת המעסיקים למשתתפים איכותיים.
- לטענת רוב המק"מים אין אפשרות לאפיין מעסיקים שהקשר איתם טוב; קיים מגוון של מעסיקים מענפים שונים ובגדלים שונים שהקשרים איתם טובים מאוד. היו מספר מק"מים שטענו שמעסיקים קטנים לפעמים מנסים לנצל עובדים יותר ממעסיקים בינוניים וגדולים אך לא ניתן לומר זאת ככלל על כל קבוצת המעסיקים הקטנים.
- בכל הקשור לגיוס מעסיקים חדשים, אך גם בנוגע לשימור קשרים קיימים, ציינו המק"מים את הצורך באפשרות לתגמל מעסיקים שישלבו משתתפים בעבודה אם על ידי השתתפות במימון הכשרות או סבסוד שכר לתקופות מסוימות ואם על ידי הטבות הקשורות במיסוי או תגמולים עבור כל קליטה של משתתף/ קבוצה.
- גם המק"מים וגם המנהלים העלו קושי מרכזי בתפקודם הנובע מהתדמית הציבורית השלילית של תכנית מהל"ב. לטענתם, הפרסומים הלא מחמיאים בתקשורת והשמועות הנפוצות בכלי התקשורת חדשות לבקרים על סיומה הקרב ובא מקשים עליהם ליצור קשר של אמון והמשכיות עם מעסיקים רבים. רבים מהמק"מים טענו כי יש צורך בפעילות אינטנסיבית של יחסי ציבור ברמה הארצית, ולא בכנסים מקומיים, כדי לשפר את תדמית התכנית ובכך לאפשר להם להגיע ליותר מעסיקים.

## **ג. תפקיד המעסיקים בתכנית של השבת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה לעבודה, לדעת המק"מים**

- כל המק"מים מאמינים שלמעסיקים שקלטו משתתפים מהמרכז יכול להיות תפקיד הסברתי בשכנוע מעסיקים אחרים להצטרף אליהם.

- בנוגע לתפקידים אחרים בהם ניתן לשלב מעסיקים בתכנית הדעות חלוקות: ישנה קבוצה קטנה בקרב המק"מים שמאמינה שכדאי לשלב מעסיקים בבניית תכניות הדרכה והכשרות למשתתפים ואילו קבוצה אחרת טוענת שאין בכך צורך.

#### **ד. הצעות המק"מים לדרכים לשיפור תפקודם**

בנושא זה היו רעיונות שונים בתחומים שונים:

- חלק מהמק"מים הזכירו הרחבה של סל ההטבות והאפשרויות שהם יכולים להציע למעסיקים.
- היו מק"מים שהזכירו הרחבה של הידע המקצועי שלהם עצמם למשל, בנושא דיני עבודה או אוכלוסיות מצוקה.
- היה מק"מ שציין את הצורך בהליך מסודר של הפקת לקחים.
- מק"מ מירושלים ציין את הצורך בהיכרות ישירה עם המשתתפים המועמדים לשיבוץ בעבודות.
- מק"מ אחרת מירושלים דברה על האפשרות לפתיחת אפשרויות לשילוב משתתפים כעובדי מדינה במשרדי הממשלה ועל חיזוק מעמדם של המק"מים כדמויות המייצגות את המרכז כלפי חוץ.

## **2. ממצאי סקר המעסיקים**

### **2.1 רקע**

בחלק זה של הדוח יוצגו ממצאים המבוססים על הסקר הטלפוני שנערך עם מדגם אקראי של 403 מעסיקים שקלטו עובדים מקרב משתתפי תכנית מהל"ב ואשר שמותיהם הועברו אלינו ע"י המינהלת. בראיונות התברר כי לא כולם היו מודעים לכך שהם מעסיקים או העסיקו את משתתפי התכנית. 166 (41%) דיווחו באופן מפורש שהם קלטו משתתפים, 225 (56%) דיווחו שהם היו בקשר עם המרכז, ו-334 (83%), לדבריהם, שמעו על התכנית. הסבר על דפוסי ההשמה הנהוגים במרכזים יכול לסייע בהבנת הסתירה לכאורה.

כפי שנראה בלוח 1 להלן, במאמציהם למצוא עבודה למשתתפי התכנית פועלים המרכזים מול מעסיקים משני סוגים: מקומות עבודה וחברות כוח אדם, וזאת, בין השאר, משום שחלק ממקומות העבודה אינם מוכנים לקלוט עובדים באופן ישיר אלא רק באמצעות חברת כוח אדם. המרכזים מקבלים את שמות המעסיקים שקלטו את משתתפי התכנית בכמה דרכים חלופיות: באמצעות צוות המרכז שבצע את ההשמה, באמצעות חברת כוח האדם שהשימה את המשתתף במקום עבודה (אם כי זו אינה תמיד מעבירה את שם המעסיק) או מדיווח המשתתף שמצא את העבודה בעצמו. מעסיקים שגייסו עובדים באופן ישיר באמצעות המרכז בוודאי מודעים לכך. אולם אלה שלא היו בקשר עם המרכז ואשר המשתתפים הושמו אצלם באמצעות חברת כוח אדם,

יתכן שאינם יודעים זאת, משום שהחברה העדיפה שלא לציין כי המושם נמנה עם משתתפי התכנית, על מנת להימנע מסטיגמה אפשרית. גם במקרה שהמשתתפים הגיעו אליהם ביוזמתם במסגרת חיפוש עבודה עצמאי, בו עסקו כחלק מפעילותם התעסוקתית במרכז, ולא ציינו שהם משתתפים בתכנית, יתכן שהמעסיקים לא ידעו שהם קלטו משתתפים. במקרה זה גם חברת כוח האדם עלולה שלא להיות מודעת לכך שהיא מעסיקה משתתפים. ואכן, 9% ממקומות העבודה ציינו שאינם יודעים אם בין העובדים שהם קלטו בשנה האחרונה באמצעות חברות כוח אדם היו גם משתתפי התכנית. 12% מהמעסיקים (13% ממקומות העבודה ו-11% מחברות כ"א) ציינו שאינם יודעים אם בין העובדים שהם קלטו בשנה האחרונה באמצעות פניה ישירה של העובדים עצמם היו גם משתתפי התכנית.

בנוסף לאי הידיעה הנובעת מדפוס ההשמה, יתכן שיש כאן גם פערי זכירה. המעסיקים נשאלו האם קלטו משתתפים בתכנית מהל"ב מאז האחד באוגוסט 2005, ויתכן שמעסיקים שקלטו רק בתחילת התקופה (ואולי פיטרו אותם בינתיים) לא זכרו זאת בעת הראיון ודיווחו שלא קלטו משתתפים.

## 2.2 מבנה הפרק

תחילה נתאר את המדגם (סעיף 2.3) ונברר את מקורות המידע של המעסיקים לגבי תכנית מהל"ב (סעיף 2.4). לאחר מכן נתמקד במעסיקים שהיו בקשר עם המרכז ונציג נתונים לגבי השיעור מתוכם שקלטו משתתפים באמצעות המרכז, השירותים שקבלו מהמרכז בשלבים שונים של התהליך ולגבי שביעות הרצון מטיפול המרכז (סעיף 2.5). בהמשך נעבור לבחון את קליטת המשתתפים במקום העבודה. בסעיפים 2.6-2.9 נתמקד במעסיקים שקלטו עובדים מקרב המשתתפים באמצעות המרכז או בערוצים אחרים, ונציג נתונים לגבי מאפייני המעסיקים הללו, העזרה שהם נתנו למשתתפים בשלב הקליטה במקום העבודה, הערכתם את קשיי התיפקוד שלהם בעבודה ושביעות רצונם מהם. לבסוף נתאר את עמדת המעסיקים לגבי תפקיד המרכז ותפקידם שלהם בתכנית שיעדיה הם שילוב מקבלי גמלת הבטחת הכנסה בעבודה (2.10).

**הערה:** נתונים שמהימנותם הסטטיסטית נמוכה (טעות דגימה יחסית בין 25%-40%) הובאו בסוגריים ( ). נתונים שמהימנותם הסטטיסטית נמוכה ביותר (טעות דגימה יחסית מעל 40%) הובאו בסוגריים כפולים (( ).

## 2.3 תיאור המדגם

### לוח 1: המעסיקים לפי סוג מעסיק ולפי מרכז (מספרים מוחלטים)

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
403	120	110	87	86
53	16	12	15	10
350	104	98	72	76

## 2.4 מידע על תכנית מהל"ב ומקורות המידע

כפי שצוין לעיל, רק 83% מהמעסיקים דיווחו שהם שמעו על תכנית מהל"ב ועל מרכזי התעסוקה הפועלים במסגרתה. מעסיקים אלה נשאלו איך נודע להם על התכנית או על המרכז.

### לוח 2: מקורות המידע של המעסיקים על תכנית מהל"ב (באחוזים) (N=334)\*

מקור המידע	השכיחות
אמצעי התקשורת	65
פניה אישית של המרכז	49
מעסיקים חברים שקלטו עובדים באמצעות המרכז	11
צוות העובדים או הלקוחות של המעסיק	24
ארגון המעסיקים בו חבר המעסיק	5
משתתפים	6
חברים אישיים, בני משפחה	6
קרבה גיאוגרפית למרכז	2
פניה של חברת כ"א, עמותה או לשכת התעסוקה	2
כנס מעסיקים/יריד תעסוקה של המרכז	1
מקורות אחרים	2

\* האחוזים אינם מסתכמים ל-100 כי ניתן היה לציין יותר ממקור מידע אחד

- כשני שלישים מהמעסיקים למדו על תכנית מהל"ב באמצעות ערוצי תקשורת המונים למיניהם: עיתון, טלוויזיה, אינטרנט, פרסומת חוצות.
- כמחצית שמעו על התכנית בעקבות פניה אישית אליהם ע"י צוות המרכז.
- לפחות רבע למדו על התכנית מתוך קשריהם האישיים - קשרי עבודה עם צוות העובדים שלהם, לקוחותיהם או ארגון המעסיקים אליו הם משתייכים, ו/או קשרי ידידות בלתי פורמליים.
- בראיונות עם מנהלי קשרי המעסיקים במרכזים (המק"מים), הערוץ הבולט ביותר היה הפניה הישירה האישית אל המעסיק, בחלק מהמקומות "מדלת לדלת".
- מדברי המעסיקים ומדברי המק"מים כאחד עולה כי המרכזים כמעט שלא עשו פעילות שיווק של התכנית בפורומים רחבים יותר.

## 2.5 הקשר עם המרכז

בנושא הקשר עם המרכז נבדקו ההבטים הבאים: האם היה למעסיק קשר ישיר עם המרכז? איזה אחוז מהמעסיקים שהיה להם קשר ישיר עם המרכז קלטו עובדים באמצעותו ומה היו נימוקיהם לכך? אילו שירותים קבלו המעסיקים לקראת השמה פוטנציאלית? באיזו מידה הם היו מרוצים מטיפול המרכז? האם היה להם קשר עם המרכז לאחר קליטת העובד/ים?

**א. שיעור המעסיקים שהיו בקשר עם המרכז**

**לוח 3: שיעור המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים מאז אוגוסט 2005, לפי מרכז**

סה"כ N	סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
403	120	110	87	86	
56	62	40	78	46	
70	77	68	66	66	
30	23	32	34	34	

$P < .05^*$

- 56% מהמעסיקים (223) דיווחו כי הם קיימו קשר כלשהו עם מרכז התעסוקה באזור בו הם פועלים.
- קיימת שונות גדולה בין המרכזים. השיעור הגבוה ביותר של מעסיקים שהיו בקשר עם מרכז התעסוקה נמצא בחדרה (78%), והשיעור הנמוך ביותר נמצא בירושלים (40%).
- במרבית המקרים, היוזמה ליצירת הקשר בין המרכזים למעסיקים הייתה של המרכזים (70%).
- באשקלון בולט שיעור גבוה במיוחד של קשרים שנוצרו ביוזמת המרכז (77%).

**ב. קליטת עובדים באמצעות המרכזים ע"י מעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים**

לא כל הקשרים שנוצרו בין המרכז למעסיקים הניבו קליטה של משתתפי התכנית בעבודה. הלוח הבא מתייחס למעסיקים שדיווחו כי היו בקשר עם המרכזים.

**לוח 4: שיעור המעסיקים שקלטו עובדים ישירות באמצעות המרכז, לפי סוג מעסיק**

סה"כ	מקומות עבודה	חברות כ"א
223 (N)	180	43
57 (%)	67	55

**לוח 5: שיעור המעסיקים שקלטו עובדים ישירות באמצעות המרכז מתוך המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים, לפי מרכז**

סה"כ	אשקלון	ירושלים	חדרה	נצרת
223 (N)	73	44	67	39
57 (%)	58	61	58	49

- 57% (128) מן המעסיקים שקיימו קשרים עם המרכז קלטו עובדים באמצעותו.
- שיעור גדול יותר של מקומות עבודה בהשוואה לחברות כוח אדם קלטו עובדים בהפניה ישירה מהמרכז - 67% לעומת 55%, בהתאמה.

- שיעור המעסיקים שהיו בקשר עם המרכז וקלטו עובדים באמצעותו נמוך יותר בנצרת בהשוואה לשלושת המרכזים האחרים.

בלוח הבא מוצגות הסיבות העיקריות שהניעו את המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים לקלוט עובדים באמצעותם.

**לוח 6: הסיבות העיקריות של המעסיקים לקליטת משתתפים מהתכנית באמצעות המרכז, לפי סוג מעסיק (באחוזים)**

סה"כ N	סה"כ %	סה"כ	מקומות עבודה	חברות כ"א
126	100	97	29	
71	56	68	80	
15	12	20	0	
(8)	(6)	((6))	((14))	
(3)	(3)	((3))		
(2)	(2)	((2))		
(1)	(1)	((1))		((3))

P<.05

- ניתן לראות כי השיעור הגבוה ביותר של מעסיקים מצביע על סיבה שאינה קשורה לאטרקטיביות של המרכז כספק של שירותי השמה. 71% מכלל המעסיקים דווחו כי הסיבה העיקרית מבחינתם לקבלת המשתתפים מהתכנית לעבודה הייתה הצורך בעובדים.
- 15% מהמעסיקים (20% מקומות העבודה ואף לא אחת מחברות כוח האדם) ציינו את ההזדמנות לתרום לפרויקט חשוב כסיבה לקליטת משתתפי התכנית בעבודה.
- מעניין לערוך השוואה בין תשובות שני הצדדים, בהסתייגות הנובעת מצורת השאלה (המעסיקים נשאלו על הסיבה העיקרית ואילו המק"מים תיארו את כל נימוקי השייך שלהם): בעוד שהמק"מים מאמינים כי שירותי המרכז בסינון מועמדים מתאימים ובליווי המשתתף שנקלט לאחר ההשמה הם נימוקים כבדי משקל בשכנוע מעסיקים לקלוט את המשתתפים, עולה מראיונות המעסיקים כי אלה מהווים סיבה עיקרית עבור 8% בלבד, עבור חברות כח האדם יותר מאשר עבור מקומות עבודה - 14% לעומת 6%. לעומת זאת, הנימוק של תרומה לפרויקט חברתי חשוב, שהמק"מים, לדבריהם, משתמשים בו רק מול מעסיקים מסוימים, תופס מקום לא מבוטל בדיווחי המעסיקים.

#### ג. שירותים שסופקו למעסיקים ע"י המרכזים בשלב טרום השמה

המרכזים יכלו להציע למעסיקים מספר שירותים בשלב שקדם להשמה של משתתפי התכנית. כל המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים יכלו באופן פוטנציאלי לקבל את שני השירותים הבאים: סינון מועמדים מתאימים למישרה וקבלת מידע מוקדם על המועמדים. מעסיקים שקלטו משתתפים יכלו לקבל שירותים נוספים, אשר ניתנו ע"י המרכז לקראת השמה או בעקבותיה. מעסיקים מהקבוצה השניה נשאלו גם לגבי מתן הכשרה מקצועית בידי המרכז

בהתאם לבקשתם, מימון מלא או חלקי לקורס הכשרה שניתן ע"י המעסיק, השתתפות המרכז במימון שכרו של המשתתף, במימון נסיעותיו לעבודה, במימון סידור לילדים וקבלת הדרכה מהמרכז לגבי עבודה עם קבוצות אוכלוסייה ייחודיות.

**לוח 7: שיעור מקבלי שירותי מידע וסינון מהמרכז מקרב המעסיקים שלא קלטו עובדים באמצעות המרכז, לפי מרכז**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	סה"כ N
19	28	17	31	95	סינון מועמדים מתאימים למשרה*
((5))	(32)	(24)	((10))	18	קבלת מידע על המועמדים*
((5))	((21))	(47)	(32)	26	לפחות שירות אחד*
((11))	(36)	(53)	(32)	33	

\*p<.05

- 18% מהמעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים אך לא קלטו עובדים באמצעותם קבלו את עזרת המרכז בסינון מועמדים מתאימים למשרה, ו-26% קבלו מידע מוקדם עליהם.
- שליש מהמעסיקים קבלו לפחות אחד משני השירותים הללו.
- בירושלים היה השיעור הגבוה ביותר של מעסיקים שדיווחו על קבלת שירות אחד לפחות (53%) ובנצרת השיעור הנמוך ביותר (11%).

**לוח 8: שיעור מקבלי שירותים שונים מקרב המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז (N=128)**

השיעור	השירות
71	סינון מועמדים מתאימים למשרה
63	קבלת מידע על המועמדים*
11	הכשרה מקצועית לפי בקשת המעסיק או מימון הכשרה שניתנה ע"י המעסיק
(5)	השתתפות במימון שכר העובד
26	השתתפות במימון נסיעות העובד למקום העבודה *
(9)	השתתפות במימון סידור לילדי העובדת
(7)	הדרכת המעסיק בעבודה עם קבוצות אוכלוסייה ייחודיות*

**לוח 9: שיעור מקבלי שירות אחד לפחות מקרב המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז, לפי מרכז**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	לפחות שירות אחד*
68	90	67	86	81	לפחות שירות אחד, לא כולל סינון*
68	77	44	86	72	לפחות שירות אחד, לא כולל מידע וסינון*
((26))	59	((11))	51	41	

\*p<.05

- בקרב המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז, שיעורים גבוהים קבלו שירותי מידע וסינון – 63% ו-71%, בהתאמה.
- להוציא את המידע והסינון, השירות השכיח ביותר בקרב מעסיקים שקלטו עובדים ישירות מהמרכז היה השתתפות במימון נסיעות העובד למקום העבודה – 26%. לגבי שאר השירותים, פחות מ-10% מהמעסיקים דיווחו על קבלתם.

- הממצא שרק 11% מהמעסיקים קבלו קורס הכשרה מקצועית עבור עובדיהם או השתתפות במימון קורס עולה בקנה אחד עם דיווחי המק"מים ששירות זה אינו נפוץ, אם כי יש כוונות להרחיבו.
- 81% מהמעסיקים דיווחו על קבלת שירות אחד לפחות. ישנה שונות ניכרת בין המרכזים והשיעור נע בין 32% בנצרת ל-90% בחדרה.
- הממצא שרק 9% מהמעסיקים דיווחו על קבלת סיוע במימון סידור לילדי העובדות שקלטו עולה בקנה אחד עם דיווחי המשתתפות עצמן בסקר על צורך מועט בסידור לילדים ושכיחות נמוכה של קבלת סיוע מהמרכז בתחום זה (מחקר הערכה של תכנית מהלי"ב – דוח מס. 2).
- באופן כללי ציינו צוותי המרכזים כי החוק אינו מתיר להם להשתתף במימון שכר העובדים. היו רק מקרים ספורים בהם התחייב המרכז לסבסוד השכר, ונראה שזה היה באשקלון (לא בלוח): קרוב ל-10% מהמעסיקים באשקלון דיווחו כי קבלו סיוע זה (בתשובה לשאלה אחרת התרעמו מספר מעסיקים על שלדבריהם הובטח להם סיוע זה והמרכז לא עמד בהבטחותיו). 3 מתוך 7 המעסיקים שקבלו סיוע במימון השכר קבלו אותו, לדבריהם, למשך חודש, אחד למשך 3 חודשים ו-2 למשך 6 חודשים (אחד לא זכר). חמישה מהמקבלים לא התחייבו להעסיק את העובד לפרק זמן כלשהו בתמורה לקבלת הסיוע, ואילו השניים האחרים התחייבו להעסיקו למשך פרק זמן מקביל לתקופת הסיוע.
- מדיווחי המעסיקים נראה כי המרכז בחדרה השקיע יותר ממרכזים אחרים במימון הסעות לעבודה – 44% (יתכן כי הם השימו עובדים במרחק גדול יותר. לא בלוח).
- ישנו דימיון מסוים בין השירותים שהוצעו למעסיקים ב-one-stop centers, עפ"י סקר GAO, לבין השירותים המוצעים במרכזי התעסוקה במסגרת תכנית מהלי"ב. בארה"ב כללו השירותים: פרסום הצעות העבודה של המעסיקים, סינון מועמדים למשרות הללו, סיוע בתהליך פיטורין, מתן מידע על תמריצים כספיים למעסיקים, שירותים תומכים לעובדים כגון סידור לילדים ועזרה בתחבורה, הכשרה מקצועית לעובדים ושימוש במתקנים ובציוד (מחשבים, פקס וכד') של המרכזים. להוציא מתן עזרה למעסיקים בתהליך פיטורין, תמריצים כספיים בגין העסקת משתתפי התכנית ושימוש בציוד של המרכז, השירותים המוענקים למעסיקים בשתי התוכניות זהים. באשר לשימוש בשירותים מדווח GAO כי השירות בו השתמשו שיעור המעסיקים הגדול ביותר (60%) הוא פרסום הצעות העבודה שלהם. כ-30% השתמשו בשירות של סינון מועמדים ו/או במתקנים ובציוד של המרכזים. רק כ-10% או פחות השתמשו בשירותים האחרים.

#### **ד. שביעות רצון של המעסיקים מטיפול המרכז**

המעסיקים שהיו בקשר עם המרכזים, גם אם לא קלטו עובדים באמצעותם באופן ישיר, נשאלו אודות שביעות רצונם מכל אחד מהשירותים שקבלו מהמרכזים. כמו כן, הם נתבקשו להעריך

באופן כולל את איכות הטיפול של המרכזים. מי שהעריכו את טיפול המרכז כ"לא כל כך טוב" או "בכלל לא טוב" נתבקשו לציין את הליקויים בעבודת המרכז.

**לוח 10: שיעור המעסיקים המרוצים מתוך כל מי שקבלו שירותי סינון ומידע מהמרכזים, לפי מרכז (N=221)**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
77	62	86	81	75	סינון מועמדים למשרה
77	75	79	80	78	קבלת מידע מוקדם על המועמדים

- ניתן לומר כי רובם המכריע של המעסיקים שקבלו מהמרכז שירותי סינון ומידע על עובדים פוטנציאליים היו מרוצים.
- לא נמצאו הבדלים מובהקים בין המרכזים.
- מספר המעסיקים שדיווחו כי קבלו את השירותים האחרים היה קטן – הוא נע בין 3-33, אולם כמעט כל מי שקבל היה מרוצה (לא בלוח).
- נמצא הבדל מסוים בין מעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז לבין אלה שלא קלטו. מבין המעסיקים שקלטו עובדים, 84% הביעו שביעות רצון משירותי הסינון והמידע שסיפק להם המרכז. לעומת זאת, מבין אלה שלא קלטו, שיעור המרוצים עמד על 73% לגבי סינון המועמדים, ו-50% לגבי קבלת מידע מוקדם על המועמדים (לא בלוח).
- הממצאים של סקר GAO לגבי שביעות הרצון של המעסיקים משירותי המרכז דומים. מעסיקים שהשתמשו בסינון מועמדים ע"י המרכז הביעו שביעות רצון משום שלדבריהם בזכות זאת הם יכלו לגייס מספר גדול של עובדים מתאימים, והטיפול בסינון הוצא מחוץ למקום העבודה ובכך מנע הפרעות בשגרת העבודה. המעסיקים שנעזרו בשירותי הכשרה מקצועית, שירותים תומכים לעובדים ו/או מידע על תמריצים היו מרוצים משום שלדבריהם אלה סייעו להשתלבות העובדים ולקידומם. המעטים שקבלו עזרה בניהול תהליך פיטורין ראו אותה כמועילה משום שהיא סייעה למעסיקים לעשות זאת במסגרת החוק והעבירה לידי המרכזים את הטיפול בשילובם המחודש של המפוטרים בעבודה.

**לוח 11: הערכה כוללת של המעסיקים לגבי טיפול המרכזים (באחוזים)**

סה"כ	
100	סה"כ
21	הערכה טובה מאד
32	הערכה טובה
24	הערכה לא כל כך טובה
23	הערכה כלל לא טובה

P<.05

**לוח 12: הערכת המעסיקים לגבי ליקויים בעבודת המרכזים (באחוזים)\***

סה"כ	סה"כ N
106	106
20	תחלופת צוות המרכז המטפל בנושא
40	אי הבנת צורכי המעסיק
36	ניסיון "למכור" לו עובד שהוא אינו זקוק לו
26	אי קיום הבטחות (כללי)
33	אי הפניית עובדים או הפניית עובדים בלתי מתאימים
14	ליקויים אחרים

\* ניתן היה לציין יותר מליקוי אחד

- קצת למעלה ממחצית המעסיקים שהיו בקשר עם המרכז, היו מרוצים מטיפולו בנושא ההשמה: 21% העריכו את הטיפול כטוב מאד ו-32% העריכו אותו כטוב. בניגוד לכך, 23% לא היו מרוצים כלל.
  - לא נמצאו הבדלים מובהקים בין המרכזים.
  - כצפוי, שיעור בעלי ההערכה החיובית היה גבוה יותר בקרב מעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז בהשוואה למעסיקים שהיו בקשר עם המרכז אך לא קלטו עובדים באמצעותו – 64% לעומת 37%, בהתאמה (לא בלוח).
  - בירושלים ובאשקלון הערכת המעסיקים את טיפול המרכז בהשמה היתה מעט יותר חיובית מאשר בחדרה ובנצרת (לא בלוח).
- 47% מהמעסיקים סברו שטיפול המרכז לא היה טוב (לוח 11). תלונותיהם נסבו בעיקר סביב אי הפניית עובדים בכלל ע"י המרכז או הפניית עובדים שלמעסיק אין בהם צורך, בין אם משום שאינם מתאימים ובין אם מסיבות אחרות. אי ההתאמה אובחנה ע"י המעסיקים (בשאלה פתוחה) יותר כחוסר רצון לעבוד מאשר היעדר כישורים מקצועיים. כפי שעולה מתוך הראיונות איתם, המק"מים מודעים לביקורת של המעסיקים על כך שסינון המועמדים אינו מספק, אולם הם גם מודים שלפעמים הם מנסים לשכנע מעסיק לקלוט עובד נוסף מעבר למספר עובדים שהוא נקב, ובדרך זו להשיג עובד בעל קשיים רבים יותר.
- אי קיום הבטחות כלל, בין השאר, הבטחה מצד המרכז (לדברי המעסיקים) למימון, מלא או חלקי, של שכר המשתתף.

**ה. הקשר של המעסיקים עם המרכז לאחר ההשמה**

בסקר על מתכנני היעדים התעסוקתיים שנערך במסגרת מחקר ההערכה על תכנית מהל"ב דיווחו כשלושה רבעים מהם על ליווי המשתתף באופן קבוע בתקופה ראשונה לאחר השמתו בעבודה. לעומת זאת, קיום קשר עם המעסיקים שקלטו את המשתתפים בעבודה הוצג כאחד התפקידים של מנהלי קשרי לקוחות או מנהלי תיקי לקוחות המופקדים על טיפוח הקשר עם המעסיקים. בסקר הנוכחי נשאלו המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז האם הם המשיכו את הקשר עם המרכז מבחינת המעקב האישי אחר המשתתפים שנקלטו אצלם. אלה שהמשיכו את הקשר עם המרכז, בין אם באופן קבוע ובין אם לא, נשאלו גם באילו נושאים התמקד קשר זה.

**לוח 13: שיעור המעסיקים שדיווחו כי היו בקשר עם המרכז לאחר ההשמה, לפי מרכז**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	סה"כ	
22	35	23	37	117	סה"כ N
41	68	48	61	57	% המעסיקים

**לוח 14: הסוגיות שלגביהן מדווחים המעסיקים על קשר עם המרכז (באחוזים)**

לא היו בעיות או לא רלבנטי	לא היה בקשר	היה בקשר בנושא	סה"כ	
34	15	51	100	בעיות בעבודה
52	20	28	100	בעיות תיפקוד עקב מגבלות בריאות
87	(9)	(4)	100	נזקים שהמשתתף גרם לצידוד
66	30	(4)	100	מימון הכשרה מקצועית למשתתף
68	26	(6)	100	קידום המשתתף
36	49	15	100	הצורך בשירותים תומכים
61	29	10	100	סיוע במימון שכר
----	----	11	---	לפחות סוגיה אחת

- 57% מהמעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז היו בקשר עם המרכז לאחר ההשמה. ל-28% היה קשר קבוע, עפ"י לפחות פעם בחודש. ל-9% היה קשר רק בימים הראשונים לאחר ההשמה, ול-20% רק במקרה שהתעוררו בעיות עם המושם. לעומת זאת, 43% מהמעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז דיווחו כי לא היה להם כל קשר עם המרכז לאחר ההשמה.
- לא נמצאו הבדלים מובהקים בין המרכזים מבחינת שיעור המעסיקים שדיווחו על קשר איתם.
- הסוגיה העיקרית שנדונה במסגרת הקשר היתה תלונת המעסיקים על בעיות תיפקוד של המשתתפים בעבודה, ביחוד בכל הקשור לאיחורים, חיסורים, תפוקה נמוכה וחוסר מוטיבציה לעבוד. ממצא זה עולה בקנה אחד עם דיווחי המק"מים (ראה קטע ו' בסעיף 1.2).
- קידומו של המשתתף בעבודה והכשרתו המקצועית (כאמצעי לקידום) כמעט שלא עלו בשיחות בין המעסיקים והמרכז, בעיקר משום שברוב המקרים אין למשתתפים מסלולי קידום.

**2.6 גיוס עובדים מקרב משתתפי התכנית באמצעות ערוצים שונים**

כפי שהוסבר, לא כל המעסיקים אשר לפי המידע שבידינו קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית דיווחו שהם אכן מעסיקים, או העסיקו, משתתפים. מעסיקים יכלו לגייס עובדים בכמה ערוצים.

**לוח 15: ערוצי גיוס של המעסיקים שדיווחו כי קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית, לפי סוג מעסיק (באחוזים)**

סה"כ מעסיקים	מקומות עבודה	חברות כ"א	
403	350	53	סה"כ N
32	28	55	בהפניה ישירה של המרכז*
4	5	—	באמצעות חברת כ"א
19	15	40	באמצעות פנייה ישירה של המשתתפים
41	38	64	לפחות באמצעות ערוץ אחד
12	10	30	באמצעות 2-3 ערוצים

\* להבדיל מלוח 4, שבו שיעור המעסיקים שקלטו עובדים באמצעות המרכז מחושב מתוך אלה שהיו בקשר עם המרכז, כאן מחושב השיעור מתוך כלל המעסיקים.

- 41% (166) מכלל המעסיקים דיווחו כי הם קלטו עובדים מבין משתתפי הניסוי לפחות בערוץ אחד.
- 46% (185) דיווחו כי הם לא קלטו עובדים בשום ערוץ שהוא.
- 13% (52) לא ידעו אם הם קלטו עובדים מבין המשתתפים.
- 32% בלבד מהמעסיקים (28% ממקומות העבודה ו-53% מחברות כוח האדם) דיווחו כי הם קלטו עובדים באמצעות המרכזים.
- רק 5% ממקומות העבודה דווחו כי קלטו עובדים ממשתתפי התכנית באמצעות חברות כ"א.
- לעומת זאת, 19% מהמעסיקים (15% ממקומות העבודה ו-40% מחברות כוח האדם) דיווחו כי קלטו משתתפים מהתכנית בעקבות פנייה ישירה שלהם.
- שיעור גבוה יותר מחברות כוח האדם בהשוואה למקומות עבודה דיווחו על קליטת משתתפים מהתכנית הן באמצעות המרכזים והן באמצעות פניה ישירה של המשתתפים.

**לוח 16: מספרי העובדים שקלטו המעסיקים, לפי סוג מעסיק (באחוזים)**

סה"כ מעסיקים	מקומות עבודה	חברות כוח אדם	
166	132	34	סה"כ N
100	100	100	סה"כ %
29	36	((3))	1
29	30	(24)	5-2
14	12	(26)	10-6
14	14	((15))	20-11
(4)	(1)	((12))	60-21
10	(7)	(20)	לא ידוע

\* p<.05

- רוב המעסיקים דיווחו על קליטת מספר משתתפים קטן: 29% קלטו עובד אחד בלבד, ו-29% נוספים קלטו 2-5 עובדים.
- כצפוי, חברות כוח האדם קלטו משתתפים רבים יותר משאר מקומות עבודה: 27% מהחברות קלטו למעלה מ-10 עובדים כל אחת בהשוואה ל-15% ממקומות העבודה.

- לגבי מקומות העבודה בקשנו לדעת כמה מהמשתתפים שהתקבלו לעבודה עדיין מועסקים במקום העבודה. לגבי חברות כוח אדם אין משמעות לשאלה זו מאחר שהעסקה באמצעותן אמורה להיות זמנית. 36% ממקומות העבודה ציינו כי אף אחד מבין המשתתפים שקלטו אינו מועסק אצלם עוד; לעומתם, 32% ציינו כי כולם עדיין מועסקים אצלם. יש להיזהר בפירוש הנתונים הללו כיון שאין בידינו מידע על משך ההעסקה וגם לא על הסיבות להפסקתה: יתכן שהעובד פוטר ויתכן שהוא עזב ביוזמתו. בסעיף 7 מוצגים נתונים על מספר המעסיקים שפיטרו עובדים אך לא על מספר העובדים שפוטרו.

## 2.7 מאפייני מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית

בסעיף זה יוצגו מספר מאפיינים של מקומות העבודה שעפ"י דיווחם קלטו את משתתפי התכנית באמצעות אחד הערוצים או יותר. לא נעשה ניתוח דומה לגבי חברות כוח אדם כיון שהן עפ"י עוסקות בהשמה במגוון מקומות עבודה.

### לוח 17: מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו את משתתפי התכנית, לפי ענף (N=132) (באחוזים)

שכיחות	ענף
100	סה"כ
27	תעשייה
16	שירותי חינוך, שירותים קהילתיים ורשויות מקומיות
15	שירותי בריאות וסיעוד
12	מסחר קמעוני ושיווק לפרטים
12	שמירה, אבטחה, תחזוקת בתים וניקיון
5	שירותי אוכל
5	בנין
3	חקלאות וגינות
3	שירותים פיננסיים וביטוח
2	הובלות והיסעים

### לוח 18: מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו את משתתפי התכנית, לפי סוג בעלות (N=132) (באחוזים)

שכיחות	סוג בעלות
100	סה"כ
82	פרטי
10	עמותה
8	ציבורי שאינו עמותה

### לוח 19: מקומות העבודה שדיווחו כי קלטו את משתתפי התכנית, לפי גודל (N=132) (באחוזים)

שכיחות	מספר העובדים במקום העבודה
100	סה"כ
31	עד 10
19	11-25
22	26-100
28	101-3,000

### לוח 20: הנסיבות לקבלת העובדים מקרב משתתפי התכנית, עפ"י דיווח המעסיקים (N=119) (באחוזים)

הנסיבות	% המעסיקים
סה"כ	100
הקמת החברה או הסניף	9
הגדלת היקף הפעילות	46
תחלופת עובדים	40
צורך זמני בעובדים	5

**לוח 21: מקומות העבודה שקלטו משתתפי התכנית, לפי הרכב כוח האדם שלהם (N=132) (%)**

% עובדי חברות כ"א במקום העבודה		% מקומות העבודה	
סה"כ			
100		100	
0		76	
10-1		8	
25-11		9	
50-26		3	
מעל 50		4	
<b>% עובדים זמניים במקום העבודה</b>			
סה"כ			
100		100	
0		75	
10-1		6	
25-11		8	
50-26		4	
מעל 50		7	
<b>% עובדים מקצועיים במקום העבודה</b>			
סה"כ			
100		100	
0		9	
10-1		9	
25-11		5	
50-26		18	
מעל 50		59	

- מקומות העבודה שקלטו את משתתפי התכנית מתפרסים על פני מגוון ענפים. הענף השכיח ביותר הוא התעשייה (27%), כאשר בקטגוריה זו נכללות גם מתפרות ונגריות לא גדולות.
- בארה"ב ההתפלגות הענפית של המעסיקים שקלטו את משתתפי התכנית הוא שונה. בסקר של Holtzer & Stoll השיעור הגבוה ביותר של מעסיקים שקלטו משתתפי תוכניות "מרווחה לעבודה" היה בענף המסחר הקמעונאי והנמוך ביותר בתעשייה, כאשר ענפי השירותים למיניהם היו בתווך.
- בישראל, למעלה מ-80% ממקומות העבודה שקלטו משתתפים שייכים למגזר הפרטי.
- כשליש הם מקומות עבודה קטנים המעסיקים עד 10 עובדים. לעומת זאת, למעלה מרבע הם מקומות עבודה גדולים (במונחים ישראליים) המעסיקים מעל 100 עובדים, אחדים מהם מעל 1,000 עובדים.
- נראה כי כוח האדם ברוב מקומות העבודה הוא קבוע למדי: רק 24% ממקומות העבודה מעסיקים (גם) עובדי חברות כוח אדם וגם זאת באחוזים לא גבוהים (17% מעסיקים כך עד רבע מכוח העבודה שלהם). רק 25% ממקומות העבודה מעסיקים (גם) עובדים זמניים וגם זאת באחוזים לא גבוהים (14% מעסיקים כך עד רבע מכוח העבודה שלהם).
- ב-60% ממקומות העבודה, למעלה ממחצית כוח האדם הם עובדים מקצועיים.
- הנסיבות העיקריות לקבלת עובדים מקרב משתתפי התכנית היו צורך בעובדים בעיקר על רקע הגדלת היקף הפעילות (46%) או תחלופת עובדים רגילה (40%).

## 2.8 סיוע מקומות העבודה בקליטת המשתתף במקום העבודה

בנושא זה נשאלו רק מקומות העבודה ולא חברות כוח האדם, מאחר שהן אינן מטפלות בסיוע לעובד החדש בשלבי הכניסה לעבודה. כדי להתגבר על שונות פוטנציאלית בצורכי ובסוג העזרה אשר נובעת מאופי התפקידים בהם יכולים המשתתפים להיקלט באותו מקום עבודה, נתבקשו המרואיינים להתייחס בתשובתם לעובד האחרון שקלטו מקרב משתתפי תכנית מהל"ב.

- **הדרכה צמודה מהממונה הישיר:** 61% דיווחו כי העובד קבל הדרכה צמודה מהממונה הישיר שלו. משך הזמן היה בדרך כלל קצר: 33% - יום אחד, 35% - יומיים עד שבוע, 20% - שבוע וחצי עד 5 שבועות (12% לא זכרו את משך הזמן).
- **הדרכה צמודה מעובד ותיק אחר:** 69% ממקומות העבודה דיווחו כי העובד קבל הדרכה צמודה מעובד ותיק שאינו הממונה הישיר שלו. גם כאן משך הזמן היה בדרך כלל קצר: 46% - עד 5 ימים, 22% - במשך שבוע-שבועיים ו-14% - 2.5-5 שבועות (18% לא זכרו את משך הזמן).
- **קורס מקצועי:** באשר להכשרה מקצועית בקורס דיווחו 9% ממקומות העבודה כי העובד עבר קורס מקצועי במקום העבודה. גם הקורס היה קצר: במחצית מהמקרים הוא נמשך עד שבוע ובמקרים בודדים שבועיים - שלושה. אף אחד לא דיווח על קורס מקצועי מחוץ למקום העבודה. הקורסים התוך מפעליים שניתנו הם: מכירות, בטיחות GMT, ייצור אלקטרוני, אבטחת מוסדות חינוך ובתי מלון, טיפול בקשישים, צורפות, מחסנאות, תיקון/ייצור משטחים חדשים.

## 2.9 הערכת קשיי התיפקוד של המשתתפים בעבודה ע"י המעסיקים ושביעות הרצון

### מהם.

על הערכת המעסיקים את קשיי התיפקוד של המשתתפים בעבודה ניסינו ללמוד בשתי דרכים: 1. הסיבות לפיטורי משתתפים – המשקל של חוסר צורך בעובדים לעומת חוסר כישורים וליקויים בתיפקוד המשתתפים; 2. הסיבות לאי שביעות רצון מהעובד האחרון שקלטו. כאינדיקטורים לשביעות הרצון שמשו מידת שביעות הרצון מהעובד האחרון שקלטו והנכונות לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי תכנית מהל"ב. ההתייחסות לעובד האחרון נעשתה במטרה להתגבר על השונות בהערכת המעסיקים לגבי עובדים שונים שהם קלטו במסגרת התכנית, אם קלטו יותר מאחד (ראה גם Holtzer & Stoll, 2001). השאלות הופנו לכלל המעסיקים משום שעפ"י המידע שנתקבל מצוותי המרכזים, במקרה של השמה באמצעות חברת כוח אדם נמצאת החברה בקשר עם מקום העבודה ועוקבת אחרי תיפקוד המשתתף בעבודה. השיעור הגבוה יחסית של חברות כוח אדם שלא ידעו האם תיפקוד העובד הוא משביע רצון (לוח 23) מערער את הקביעה הזו.

### א. סיבות לפיטורין

38% מהמעסיקים שקלטו עובדים מבין משתתפי התכנית פיטרו חלק מהם או את כולם. כפי שצוין בסעיף 2.6, אין בידינו נתונים על מספר העובדים שפוטרו. בלוח 17 מוצגות הסיבות לפיטורין של כלל המפוטרים.

### לוח 22: מעסיקים שפטרו משתתפים בגין סיבות שונות (N=62)\*

שכיחות	הסיבה
	<b>חוסר צורך בעובדים</b>
26	לא היתה יותר עבודה בשבילם או מראש העבודה היתה לתקופה מוגבלת
50	<b>אי התאמה של העובדים לתפקיד</b>
	<b>ליקויים בתיפקוד</b>
16	היעדרויות/איחורים
24	בעיות משמעת, אי רצון לעבוד
18	ביצוע העבודה בצורה לא מדויקת
16	הספק נמוך מדי
18	אחר**

\* ניתן היה לציין יותר מסיבה אחת

\*\* חוסר נכונות לעבוד במשמרות, חוסר נכונות לעבוד בשעות אחה"צ, גרימת נזקים לציוד, דרישות שכר שהמעסיק לא יכול לעמוד בהן

- הסיבה הבולטת ביותר לפיטורי משתתפים מהעבודה, לדברי המעסיקים, היא חוסר כישורים נחוצים או אי התאמה לעבודה מסיבה אחרת כגון יכולת גופנית (50%). ממצא זה מעמיד בספק את טיב הסינון הראשוני של מועמדים למשרה שהמרכז מבצע עבור המעסיקים.

- כרבע המעסיקים הצביעו על חוסר רצון של המשתתפים לעבוד ובעיות משמעת כבעיה בתיפקוד המשתתפים שהביאה לפיטוריהם.
- מעניין להשוות את ממצאינו עם ממצאיהם של Holtzer & Stoll אודות תפיסת המעסיקים לגבי בעיות התיפקוד בעבודה של העובד האחרון שקלטו, למרות שאין זהות מלאה בין המימדים שנבדקו בשני המחקרים וההקשר שונה: סיבה לפיטורין במחקרנו לעומת בעיות בעבודה במחקר האמריקאי. Holtzer & Stoll התייחסו לחמישה מימדים: היעדרות מעבודה, עמדה כלפי עבודה, כישורי עבודה בסיסיים, מיומנויות ספציפיות לתפקיד ויחסים עם עובדים אחרים. במחקרנו, המימד האחרון לא נבדק בשאלה זו כיוון שפחות סביר כי הוא יהיה עילה לפיטורין, אולם הוא מופיע כאחד החסרונות שצוינו ע"י מעסיקים בלתי מרוצים מתיפקוד המשתתפים (ראה לוח 25). לגבי ארבעת המימדים האחרים קיים דמיון בין שני המחקרים: את העמדה כלפי עבודה ניתן להקביל ל(אי) רצון לעבוד; היעדר כישורי עבודה בסיסיים וספציפיים מהווים רכיבים משמעותיים באי התאמה לתפקיד; המחקר האמריקאי התייחס רק להיעדרות ואילו אנו התייחסנו להיעדרות ואיחורים ביחד. מהשוואת הממצאים נראה כי חוסר התאמה לתפקיד היא בעיה חמורה יותר אצלנו – 50% מהמעסיקים פטרו משתתפים בגינה, לעומת 8%-15% מהמעסיקים האמריקאים שציינו אותה כבעיה. בעיית ההיעדרות מעבודה פחות חמורה אצלנו - 16% (כולל גם בעיות של איחורים) לעומת 25%-53% (תלוי באזור) שציינו בעיות של היעדרות מעבודה בארה"ב, בעיקר על רקע חוסר סידור לילדים. הבולטות של בעיות במישור המוטיבציה לעבוד מתאימה לגבול העליון שבטווח – 24% אצלנו בהשוואה ל-12%-23% בארה"ב.

### ב. שביעות רצון מהעובד האחרון

לוח 23: שביעות רצון של המעסיקים מהעובד האחרון שקלטו, לפי סוג מעסיק (באחוזים)

חברות כוח אדם	מקומות עבודה	כלל המעסיקים	
34	132	166	סה"כ N
100	100	100	סה"כ %
32	36	35	מרוצה מאד
38	31	32	מרוצה
9	11	11	לא כל כך מרוצה
3	15	13	לא מרוצה כלל
18	7	9	לא יודע

**לוח 24: שביעות רצון של המעסיקים מהעובד האחרון שקלטו, לפי מרכז (באחוזים)**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	כלל המעסיקים	
37	44	37	48	166	סה"כ N
100	100	100	100	100	סה"כ %
62	75	57	73	67	מרוצה מאד או מרוצה
(27)	18	(27)	23	24	לא מרוצה
((11))	7	((16))	((4))	(9)	לא יודע

**לוח 25: חסרונות בתיפקוד המשתתפים שצוינו ע"י מעסיקים לא מרוצים (N=44)**

שכיחות	החסרון
62	איכות עבודה בלתי מספקת
36	הספק נמוך ואי עמידה בלוח זמנים
18	חוסר יכולת לעבוד באופן עצמאי
15	חוסר נכונות לקבל על עצמו מטלות נוספות
13	איחורים תדירים
10	יחסים לא טובים עם עובדים אחרים
10	חוסר נכונות להישמע לממונים

- מדיווחי המעסיקים עולה מידה ניכרת של שביעות רצון מהמשתתפים שהם קלטו : 35% מרוצים מאד ו-32% מרוצים. כמובן שיש להביא בחשבון שמשתתפים שתיפקודם לא היה משביע רצון מן הסתם פוטרו.
- אין הבדלים משמעותיים בשביעות הרצון בין מקומות עבודה לחברות כוח אדם.
- אם מורידים מהניתוח את הלא יודעים, אין הבדלים מובהקים בין המרכזים בשביעות הרצון של המעסיקים.
- מעסיקים שלא היו מרוצים מתיפקוד המשתתפים שקלטו נשאלו ממה הם לא היו מרוצים. החסרונות העיקריים שצוינו הם : איכות עבודה בלתי מספקת (62% מהלא מרוצים) והספק נמוך ואי עמידה בלוח זמנים (36%). כאן ניתן להשוות בין ממצאיהם של Holtzer & Stoll לגבי הערכת המעסיקים את יחסי המשתתפים עם עובדים אחרים כבעיה : במחקרנו ראו 10% מהמעסיקים הבלתי מרוצים מתיפקוד המשתתפים בעיה ביחסייהם של אלה עם חבריהם לעבודה, בהשוואה ל-7%-23% מהמעסיקים האמריקאיים.

**ג. נכונות לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי תכנית מהל"ב**

**לוח 26: שיעור המעסיקים שהצהירו על נכונות לקלוט עובדים נוספים, לפי סוג מעסיק**

חברות כ"א	מקומות עבודה	כלל המעסיקים	
33	127	160	סה"כ N
100	100	100	סה"כ %
46	41	42	בהחלט כן
46	41	42	כן
8	18	16	לא, בהחלט לא

**לוח 27: שיעור המעסיקים שהצהירו על נכונות לקלוט עובדים נוספים, לפי מרכז**

נצרת	חדרה	ירושלים	אשקלון	כלל המעסיקים	
37	40	36	47	160	סה"כ N
100	100	100	100	100	סה"כ %
32	48	42	45	42	בהחלט כן
49	30	50	40	42	כן
19	22	8	15	16	לא, בהחלט לא

- רובם המכריע של המעסיקים (84%) הצהירו על נכונותם להמשיך ולקלוט את משתתפי תכנית מהלי"ב בעבודה.
- נכונותן של חברות כוח האדם מעט יותר רבה מזו של מקומות העבודה, אך ההבדלים אינם משמעותיים.
- שיעור המעסיקים שהצהירו על נכונות רבה ("בהחלט כן") נמוך יותר בנצרת בהשוואה לשאר המרכזים, אולם בסה"כ ההבדלים בין המרכזים אינם משמעותיים.

**2.10 עמדות המעסיקים לגבי תפקיד המרכז ותפקידם שלהם בתכנית של השבת מקבלי גמלת הבטחת הכנסה לעבודה.**

בסיום הראיון נשאלו המעסיקים שקלטו עובדים מבין משתתפי התכנית כיצד יכול המרכז להמריץ אותם לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי התכנית. אפשרויות התשובה, שלא הוקראו באזני המרואייין, כללו את השירותים השונים שהמרכז יכול לספק למעסיקים. כמו כן, ניתן היה לציין אמצעים נוספים. יש לזכור שעפ"י דיווחם, לא כל המעסיקים קבלו את שירותי המרכז.

**לוח 28: שירותים מטעם המרכז שלדברי המעסיקים עשויים לעודד אותם לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי התכנית (N=166) (באחוזים)\***

שכיחות	השירות
	<b>סבסוד שכר ושירותים תומכים</b>
32	השתתפות במימון שכר העובדים או הנסיעות
13	אספקת הסעות לעבודה
2	אספקת סידור לילדי העובדת
35	לפחות אחד מהם
39	מתן מידע על המשתתף או סינון מוקדם
	<b>הכנה לעבודה והכשרה</b>
7	הקניית הרגלי עבודה ופיתוח מוטיבציה לעבודה
3	לימוד מיומנויות בסיסיות כגון עברית והכרת המחשב לפני ההשמה
13	מתן הכשרה מקצועית לפני ההשמה בהתאם לבקשת המעסיק
22	לפחות אחד מהם
11	ליווי המשתתף לאחר ההשמה
4	שליחת עובדים, אין צורך בשירותים
4	אחר**

\* ניתן היה לציין יותר משירות אחד

\*\* למשל, לא לדרוש מהמעסיק רק העסקה במשרה מלאה, פחות דרישות לאישורים, לא לדרוש מהעובד לצאת לפעילות במרכז באמצע העבודה

- בתשובות המעסיקים בולטים שני סוגי שירותים שעשויים להמריץ אותם לקלוט עובדים נוספים : 1. השתתפות במימון שכר העובדים או נסיעות לעבודה ; 2. סינון טוב יותר של המשתתפים המופנים אליהם. סוגיית הסינון משקפת גם את אחד הליקויים העיקריים בשירותי המרכז לדעת מעסיקים שהיו בקשר עם המרכז (ראה לוח 11).

בתוכניות "מרווחה לעבודה" בארה"ב משקיעים מאמצים כדי להתמודד עם האתגר של קירוב המעסיקים לתכנית ומייעדים להם תפקידים נוספים מעבר לתפקיד המובן מאליו של העסקת משתתפי התכנית, כגון : השתתפות בצוות התכנון של התכנית להשבת מקבלי הגמלה לעבודה, מתן הרצאות בנושאים שונים הקשורים לחיפוש עבודה, מתן הכשרה מקצועית פנים מפעלית Work Investment Act 1998 (WIA) המיועד לקידום הכשרה מקצועית והשתלבות בתעסוקה של קבוצות חלשות דורש השתתפות מעסיקים בועדות WIA האחראיות לפיתוח תכנית עבודה אזורית ומפקחות על ה-one-stop centers אשר מספקים את שירותי המידע, ההכשרה וההשמה (GAO, 2006).

הצגנו מספר תפקידים אפשריים באוזני המרואיינים ממקומות העבודה שקלטו את המשתתפים, ובקשנו לשמוע האם לדעתם רצוי שמעסיקים ימלאו אותם. נראה כי המעסיקים מוכנים למלא תפקיד נרחב יותר מזה שמנהלי קשרי המעסיקים מועידים להם.

- 63% הסכימו שרצוי כי מעסיקים ישתתפו בבניית תכנית ההדרכה במרכזים.
- 71% הסכימו שרצוי כי מעסיקים יטלו חלק פעיל בהדרכת המשתתפים במרכזים, למשל, בהרצאות על מקומות העבודה ובהזמנתם לסייר במקומות העבודה.
- 59% הסכימו שרצוי כי מעסיקים ישתתפו בבניית תכנית הכשרה מקצועית, אבל רק 27% תמכו ברעיון שמעסיקים ישתתפו במימון הכשרה זו.
- 52% הסכימו לתפקיד של שכנוע מעסיקים נוספים לקבל את מקבלי הגמלה לעבודה.
- מעניין לציין ששני מרואיינים הציעו הקמת צוות חשיבה משותף למעסיקים/התאחדות התעשיינים ולצוות המרכז.

לסיום, נציג מספר לקחים והמלצות מהמחקר על המודל San Francisco Works שפותח בסן פרנסיסקו במטרה לערב את קהילת העסקים המקומית בתוכניות מרווחה לעבודה.

- ישנו הבדל מהותי בין יוזמות הזכות לתמיכת מעסיקים (business backed initiatives) לבין יוזמות שהמעסיקים מובילים אותן (employer led initiatives). הראשונות מסתייעות במעסיקים בעיקר מבחינת תמיכה כספית ואילו השניות מערבות אותם בבניית תכנית הכשרה המותאמת לצרכיהם. הגישה השניה מובילה למעורבות של בעלי תפקידים

מרמות שונות בהיררכיה הארגונית והם הופכים למסנגרים ומקדמים של התכנית בתוך מקום העבודה.

- ניתן למנף את שיתוף הפעולה והיחסים הטובים עם מעסיק יחיד לרמת ארגון המעסיקים בענף וגם בכיוון ההפוך: השגת שיתוף הפעולה של ארגון מעסיקים יכולה לאפשר נגישות למספר גדול של מעסיקים באותו ענף.
- היתה אחדות דעים בקרב המעסיקים שעבודה מעשית במסגרת ההכשרה המקצועית והסתייעות בחונך (mentoring) במקום העבודה תורמות מאד להצלחת ההשתלבות של מקבל הגמלה בתעסוקה.

### 3. דיון ומסקנות

1. מהראיונות עם המעסיקים ועם צוותי המרכזים המופקדים על הקשר עם המעסיקים עולה דילמה מרכזית: המרכזים צריכים להתמודד עם האתגר של גישור בין דרישות המעסיקים לגבי כוח האדם הנחוץ להם ובין מאפייני המשתתפים שעליהם להשים בעבודה. מחד גיסא, חשוב להם לספק את רצון המעסיקים כדי להבטיח אפשרות להשמות נוספות בעתיד; מאידך גיסא, עליהם להשים גם משתתפים בעלי קשיים מבחינת מגבלות בריאות, חוסר כישורים מקצועיים, חוסר הרגלי עבודה ואפילו חוסר מוטיבציה לעבודה. הממצא ש-84% מהמעסיקים שדיווחו כי קלטו עובדים מקרב משתתפי התכנית הצהירו שהם יהיו מוכנים לקלוט עובדים נוספים מעידה שבסך הכל המרכזים מצליחים למדי בביסוס הקשרים עם המעסיקים.
2. אחד החסמים של המרכזים בעבודת ההשמה הוא סירוב של מעסיקים, לדברי המק"מים כמעט רק במגזר הערבי, לשלם לעובדים שכר מינימום, ודרישה שכחה גם במגזר היהודי ל"תעודת יושר" מהמשטרה כתנאי גורף להעסקה (כלומר, לא רק בעבודות שיש להן קשר לעבירה שבה הורשע המשתתף בעבר), שאף היא מנוגדת לחוק. הסירוב לשלם שכר מינימום מקשה על המרכזים להשים משתתפים ערביים (זה רלבנטי בעיקר לגבי נשים) בסביבתם החברתית-תרבותית, והדרישה ל"תעודת יושר" מקשה על השמת משתתפים בעלי רישום פלילי גם במקרה שהרישום הפלילי נעשה לפני שנים רבות. הטיפול בחסמים אלה מצריך התערבות ברמה של אכיפה ממשלתית.
3. מנהלי קשרי המעסיקים נוקטים במגוון טכניקות שכנוע במאמציהם לשווק את התכנית והמשתתפים, ולדבריהם הם מתאימים את הנימוקים למאפייני המעסיק. שכיחות הסיבות שצוינו ע"י המעסיקים לגיוס המשתתפים מעידה שלמרות שהשיקול הדומיננטי אצלם (כצפוי) הוא הצורך בעובדים, עדיין יש משקל למניעים ערכיים כגון הנכונות לתרום לפרויקט חברתי חשוב. מכאן עולה שיש תפקיד חשוב להסברה ולבניית תדמית חיובית של התכנית.
4. צוותי המרכזים עובדים מול מעסיקים ברמה הפרטנית בלבד. גם כנס המעסיקים שנערך מטעם המרכז בירושלים כלל מעסיקים שכבר קלטו עובדים מקרב משתתפי הניסוי באופן פרטני. המחקרים בארה"ב מצביעים על החשיבות של ניסיון לעבוד מול ארגוני מעסיקים או פורום של

מעסיקים באזור על מנת למנף את עבודת המרכזים בכיוון של יצירת מקומות עבודה והזדמנויות הכשרה שונות.

5. לדברי המק"מים, מספקים המרכזים את השירותים הבאים למעסיקים: סינון מועמדים מתאימים למשרה, הכשרה מקצועית, עזרה למעסיק בפתרון בעיות בתיפקוד המשתתף בעבודה, הדרכת המעסיק לגבי עבודה עם קבוצות ייחודיות, סיוע בהסעות ומימון הוצאות נסיעה של המשתתפים למקום העבודה, אספקת ציוד אישי הנחוץ לעבודה עבור המשתתף. שיעורים גדולים של מעסיקים השתמשו בשירותי סינון וקבלת מידע על המשתתפים (60%-70%), אולי משום שאלה שירותים הנחוצים לכולם ולמרכז קל לספקם. לגבי השירותים האחרים דווחו שיעורי שימוש נמוכים (בסביבות 10%). שיעורי השימוש הנמוכים יכולים לנבוע מחוסר הצורך של המעסיקים בשירות מסוים ו/או מחוסר מודעות לכך שהמרכז מספק אותם. רוב המעסיקים שבעי רצון מהשירותים שכן קבלו במרכז. עם זאת, תשובות המעסיקים לגבי הליקויים בעבודת המרכז מלמדות שלדעתם הסינון אינו מספיק טוב ויש לשפרו כדי להמריצם לקלוט עובדים נוספים מקרב משתתפי התכנית. בצד המשתתפים, סוגיה זו קשורה לאבחון מעמיק יותר של כישוריהם ויכולותיהם.

מתן או מימון הכשרה מקצועית לא היה שירות שכיח במרכזים, אך נראה שגם החשיבות שמייחסים לה המעסיקים אינה רבה - רק 13% ציינו כי שירות זה ימריץ אותם לקלוט עובדים נוספים. בניגוד לכך, מדגישים המעסיקים את החשיבות של הטבות כספיות כגון השתתפות במימון שכר המשתתף ו/או נסיעותיו לעבודה - כשליש ציינו שזה יעודד אותם לקלוט עובדים נוספים. כיום אין המרכזים רשאים לסבסד את שכר המשתתפים.

6. חלק מהסיבות העיקריות לפיטורי משתתפים שהוצגו ע"י המעסיקים (היעדרויות ואיחורים, בעיות משמעת וחוסר מוטיבציה לעבוד) מאששות את הצורך בהכנת המשתתפים (או חלק מהם) לעבודה ומצביעות על חשיבות הליווי של המשתתפים לאחר ההשמה ע"י מתכנני היעדים התעסוקתיים, על מנת לסייע להם להסתגל לדרישות של מקום העבודה במציאות.

7. במקביל לליווי המשתתף לאחר ההשמה יש חשיבות להמשך הקשר עם המעסיק לא רק לשם אפשרויות השמה נוספות בעתיד אלא אף לתכנון מסלול ההתפתחות של המשתתף במסגרת המאמצים להשיג התמדה בעבודה וקידום. מנהלי קשרי המעסיקים רוצים גם "להיות בתמונה" במקרה של פיטורין צפויים. זה מחייב פיתוח שיתוף פעולה בין מתכנני היעדים, מנהל קשרי המעסיקים והמעסיק.

8. המעסיקים בטאו נכונות למלא תפקידים בתכנית מעבר לקליטת עובדים, למשל, מתן הרצאות על מקומות עבודה וארגון סיורים בהם, מתן תשומות לבניית תכנית הכשרה מקצועית, שכנוע מעסיקים נוספים לקלוט את משתתפי הניסוי בעבודה ועוד.

9. מנהלי קשרי המעסיקים המליצו על קיום תהליך מסודר ומובנה של הפקת לקחים לגבי עבודתם, שיכלול למידה מהצלחות וגם מכשלונות.

- Bliss, S. 2000. **San Francisco Works: Toward an Employer-Led Approach to Welfare Reform and Workforce Development.** MDRC, NY.
- GAO – US Government Accountability Office (December 2006) **Report to Congressional Requests. Workforce Investment Act. Employers Found One-Stop Centers Useful in Hiring Low-Skilled Workers.** [www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-07-167](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-07-167).
- Holcomb, P.A.; Pavetti, L; Ratcliff, C; and Riedinger, S. 1998. **Building an Employment Focused Welfare System: Work First and Other Work-Oriented Strategies in Five States.** Urban Institute, Washington, DC.
- Holtzer, H. J. and Stoll, M. A. 2001. **Employers and Welfare Recipients: The Effects of Welfare Reform in the Workplace.** Public Policy Institute of California.
- McIntire, J. L.; and Robins, A. F. 1999. **Fixing to Change: A Best Practice Assessment of One-Stop Job Centers Working with Welfare Recipients.** Fiscal Policy Center, University of Washington, DC.
- Nightingale, S. D.; Pindus, N.; and Trutko, J. 2002. **The Implementation of Welfare to Work Grant Program.** Urban Institute Press, Washington, DC.