

# מנטורים (חונכים) מתנדבים בתחום התעסוקה כתומכי קידום עבור עובדים בעלי שכו נמוך

אלה ברזילי ואיילת אוריאל-ריימונד

**ח**זון תבת<sup>1</sup> היה מאז ומתמיד לפתח מודלים ושיטות עבודה לשילוב ולקידום תעסוקתי של אוכלוסיות המשתתפות בשיעור נמוך בשוק העבודה. בשותפות עם משרדי הממשלה ועם העסקים השותפים לדרך, סייעה תבת עד כה ליותר מ-100,000 איש להשתלב בתעסוקה (ביניהם חרדים, ערבים, עולים, אנשים עם מגבלה וצעירים חסרי עורף כלכלי). אך לצד האתגר של תבת להמשיך ולשלב אוכלוסיות ייחודיות בתעסוקה, קיים אתגר משמעותי לא פחות: סיוע בחילוף משפחות מעוני על-ידי פיתוח מענים לאנשים עובדים ופיתוח אופק תעסוקתי לאנשים עובדים בעלי כושר השתכרות נמוך, שאינם מצמצים את הפוטנציאל ואת הכישורים הטמונים בהם.

## מגמות בשוק העבודה

אף ששיעור ההשתתפות בכוח העבודה בישראל נמצא במגמת עלייה (78.7%),<sup>2</sup> יש במקביל גם עלייה במספר המשפחות העובדות שנשארות בכל זאת עניות (64.8%).<sup>3</sup> נכון לשנת 2011, 550 אלף עובדים בגיל העבודה (25-64) השתכרו עד שכר מינימום, מתוכם כ-350 אלף בעלי השכלה עד תעודת בגרות;<sup>4</sup> משמעות הדבר שכרבע מהעובדים במדינת ישראל מרוויחים שכר מינימום ומטה. נוסף על כך, בשנים האחרונות חלה ירידה בניעות (מוביליות) של העשירונים הנמוכים, כמו גם הידרדרות של העשירונים האמצעיים לעבר התחתונים.

העדר הכשרה והשכלה מתאימה משפיע בין היתר גם על הפריון בשוק העבודה, ואכן הפריון בישראל הוא מהנמוכים בעולם: פריון העבודה בישראל נמוך מהפריון במדינות ה-OECD (\$33.9).

תודה לד"ר דנה פרג על הסיוע המקצועי בסקירת הספרות התאורטית ועל הייעוץ המקצועי בפיתוח מודל העבודה בנושא.

**אלה ברזילי** היא אחראית מערך המנטורינג בתבת, גויינט ישראל.  
**איילת אוריאל-ריימונד** היא מנהלת תוכניות בתבת, גויינט ישראל; מנהלת את תחום הקידום התעסוקתי של עובדים בשכר נמוך, ובכלל זה את תוכנית המנטורינג ואת תוכנית סולמות הקריירה.

- 1 ראשי תיבות של 'תנופה בתעסוקה', חברה לתועלת הציבור, מיסודם של גויינט ישראל וממשלת ישראל.
- 2 דוח בנק ישראל, דין וחשבון 2012, פרק שוק העבודה, 144.
- 3 המוסד לביטוח לאומי, מינהל המחקר והתכנון, **ממדי העוני והפערים החברתיים**, דוח שנתי 2011, 22.
- 4 לפי ניתוח של מכון ברוקדייל לנתוני סקר ההכנסות של הלמ"ס.

לשעת עבודה לעומת \$44.6). יתרה מזאת, הפריז, כפי שנמדד ב-2012, נמוך מזה שנמדד בשנה קודמת – \$33.7 לעת עבודה לעומת \$34 לעת עבודה. בעקבות כך, מוקמה ישראל במקום נמוך בדירוג הפריז של OECD – מקום 26 מבין 34 מדינות הארגון.<sup>5</sup>

הפריז הנמוך הוא תוצאה של גורמים אחדים, והמחסור בהון אנושי הוא רק אחד מהם. כדי להגדיל את הפריז, יש להשקיע הן בתשתית הן בהון האנושי.

המסקנה מהנתונים המוצגים לעיל היא כי יש צורך להשקיע מאמצים לא רק בשילוב אוכלוסיות ייחודיות בשוק התעסוקה, אלא גם בקידומן. החשש הוא שאף שיותר אנשים מאוכלוסיות ייחודיות נכנסים לשוק העבודה, הם ימשיכו להיכנס לחלק התחתון של התפלגות ההכנסות; בכך מסתמנת בעיה לאומית, המאופיינת במגמת עלייה של מספר העובדים בשכר נמוך.

לפיכך, להשקעה בפיתוח מודלים וכלים לקידום עובדים בשכר נמוך יש כמה פנים. בהתבוננות ברמת המיקרו, הפן המרכזי הוא יכולתו של הפרט להתפרנס בכבוד לאורך חייו ולהתפתח מקצועית וכלכלית. יכולת זו משפיעה על הרמה המקרו-כלכלית של המשק, ותורמת לרמת הפריז הכללית.

## מנטורינג (חניכה) ככלי תומך לקידום עובדים

מנטורינג הוא כלי חניכה מקובל בארגונים רבים. ניתן להגדיר מנטורינג כתהליך חניכה, שבמסגרתו אדם אחד חולק ידע שנצבר, מיומנויות, מידע ונקודת מבט, שיכולים לסייע לצמיחה אישית של אדם אחר.<sup>6</sup>

ניתן לחלק את התרומה של המנטור המתנדב בתחום התעסוקה לשתי פונקציות עיקריות:

1 פונקציות קריירה: ניווט יעיל בעולם הארגוני, היכרות עם שיקולים ועם עמדות של מעסיקים, תמיכה וסיוע בתהליכי שינוי וקבלת החלטות, מתן ידע מקצועי ייחודי והרחבת הרשת החברתית. כל אלה יתאפשרו בזכות הניסיון האישי של המנטור, דרגתו המקצועית והידע שלו.

2 פונקציות פסיכולוגיות: מודל לחיקוי בשוק העבודה, גישור על חסמים תרבותיים, בהירות לגבי זהות תפקידית ויעילות בתפקוד המקצועי. כל אלה יתאפשרו בזכות התרומות היחסים הבין-אישיים, אמון הדדי וקרבה.<sup>7</sup>

5 סטרבציינסקי, מישל (2013), מעידוד תעסוקה לעידוד פריז. חוברת הכנה לכנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה 2013. אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה.

6 Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégé: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.

7 Ragins, B. R., & Kram, K. E. (1985). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. London: Sage Publications.

מחקרים מראים מתאם גבוה בין אנשים שקיבלו מנטורינג בתחום הקריירה לבין תוצאות בתחום הקריירה. אלה באו לידי ביטוי בעלייה בשכר, בהתפתחות מקצועית, בשביעות רצון מהעבודה ובשביעות רצון מהמנטור.<sup>8</sup>

מנטור, או בעברית 'חונך', מצוין לרוב לעובדים חדשים עם כניסתם לארגון, בדמות עובד ותיק; אפשרות אחרת היא הצמדת מנטור לעובד המזוהה כ-talent או כחלק מהעתודה הניהולית בארגון. בישראל יש גם כמה עמותות במגזר החברתי המשלבות בפעילותן חניכה על-ידי מנטור מתנדב בעבור אוכלוסיות ייחודיות, כדוגמת סטודנטים ואקדמאים יוצאי אתיופיה או עולים אקדמאים מאירופה. אך עד כה טרם זוהה גוף הנותן מענה של מנטורים מתנדבים בתעסוקה למגוון אוכלוסיות בפריסה ארצית, וחשוב מכך, לאוכלוסיות שדווקא אינן מאופיינות (עדיין) כ-talent, אלא בעלות מאפיינים ייחודיים אחרים וצרכים ייחודיים, שעליהם ננסה לתת את הדעת במאמר זה.

רבות מאוכלוסיות היעד שתבת סייעה לשילובן בעבודה (ובהן חרדים, ערבים, יוצאי אתיופיה וצעירים חסרי עורף כלכלי) הן דור ראשון בתעסוקה. פעמים רבות האוכלוסיות הללו מאופיינות בחוסר ידע לגבי מסלולי התפתחות אפשריים, בהעדר ראייה רחבה של שוק העבודה, במחסור במודלים לחיקוי בשוק העבודה מקרב המעגל הראשון ובהעדר דמות היכולה לסייע בתהליכי שינוי וקבלת החלטות. מכאן נובעת הייחודיות בסוג המנטורינג הנדרש לאוכלוסיות אלו.

עם זיהוי הצורך והחסמים הייחודיים, הוחלט בתבת על פיתוח הידע ומודל העבודה בנושא 'התנדבות עובדים כמנטורים בתעסוקה', לרבות הקמת מערך מתנדבים בר-קיימא, בשותפות עם העסקים, מערך המתמחה בקידום תעסוקתי לאוכלוסיות מגוונות. לאחר סקירת ספרות מהעולם בנושא מנטורינג ולמידה מהעמותות הפועלות בארץ, החל צוות התכנית בפיתוח הידע ושיטות העבודה הייחודיות הנדרשות, לרבות הגדרת פרופיל המנטור; פיתוח סילבוס להכשרת המנטורים, הכולל חשיפה לאוכלוסיות היעד וכלים אימוניים בסיסיים לליווי ולחניכה; כלים למיון המנטורים, להצמדה מיטבית בין המנטור למנטי (הנחנך); וכן הגדרת מחקר מלווה באמצעות מכון המחקר ברוקדייל, במטרה ללמוד על יישום מערך המנטורינג המפותח בתבת, על הקשיים העולים ועל הפתרונות המפותחים לשם הפקת לקחים ושיפור המודל. השאיפה היא כי המחקר יוכל להצביע על הפוטנציאל של הכלי לעובדים בשכר נמוך בתוכנית קידום בפרט ובתוכניות תעסוקה באופן כללי.

במקביל לפיתוח הידע ושיטות העבודה, החל שלב של רתימת העסקים למהלך: מנהלי משאבי אנוש ומנהלי אחריות חברתית ותאגידית, אשר תבת פיתחה עמם שותפות כנה לאורך השנים, ראו ערך מוסף בהתנדבות עובדיהם כמנטורים בתחומם המקצועי, הן כאמצעי לפיתוח עובדים (המתנדבים עצמם) הן כחלק מתרומת הארגון לקהילה.

תוכנית המנטורינג של תבת שמה לה למטרה לגייס, להכשיר ולהפעיל פיילוט עם מנטורים מתנדבים מקרב ארגונים עסקיים ומהמגזר הציבורי; זאת תוך פיתוח מתמיד של הידע ושל

שיטות העבודה בנושא הפעלת מנטורים מתנדבים בתחום התעסוקה לכדי גיבוש מודל עבודה שיטתי להפעלת מנטורים, שיוכל להיות לעזר בעתיד לכלל תוכניות התעסוקה המפותחות בתבת. המנטורים הם מתנדבים המועסקים בדרג ניהולי ביניים ומעלה, מצויינים בתחומם המקצועי, ומגיעים משלל תפקידים ומגוון ארגונים; הם חונכים את המשתתפים (המנטיס) מתוך ניסיון חיים אישי ומתוך הקריירה המקצועית שלהם.

המנטיס הם עובדים בשכר נמוך, לרוב חסרי הון אנושי, הלוקחים חלק בתוכנית קידום שתבת מפעילה (למשל, כחלק מתוכניות סטרייב, אשת חיל, מפתח וריאן); לעתים המנטיס הם סטודנטים ואקדמאים, המשתתפים בתוכניות התעסוקה של תבת, שבאים מקרב אוכלוסיות המצויות בתת-ייצוג הולם מבחינה תעסוקתית בשוק העבודה ואינם מועסקים בהתאם להשכלה, לכישורים ולפוטנציאל שלהם (כדוגמת משתתפי תוכניות אקסל HT ותוכנית ההתמחות של החרדים).

תהליך המנטורינג אינו עומד בפני עצמו אלא הוא חלק מתהליך רחב יותר שעובר המשתתף. המנטור הוא כלי תומך בתהליך הקידום התעסוקתי של העובד (המשתתף בתוכניות התעסוקה שפיתחה תבת); כלי זה אינו עומד בפני עצמו והוא מוגבל בזמן<sup>9</sup> (ההתנדבות היא לתקופה של חצי שנה, תוך התחייבות למפגש אחת לשבועיים בין המנטור למנטו). לפיכך המנטור אינו מחליף את הרכז בתוכנית, אלא מהווה כלי תומך למימוש תוכנית הפעולה לקידום תעסוקתי עם המשתתף.

## התוצאות המצופות מתהליך המנטורינג

ברמת המשתתפים – התוצאות המצופות הן רכישת כלים להתנהלות ארגונית יעילה, הרחבת הרשת החברתית, הגדלת הידע לגבי עולם המקצועות והיכרות עם מודלים מקצועיים ואישיים לחיקוי; ברמה המערכתית – הקמת מערך ארצי של מנטורים מתנדבים מתחומים מקצועיים שונים, בשותפות עם העסקים, אשר ייתן מענה ייחודי לעובדים מאוכלוסיות מגוונות המשתתפים בתוכניות תעסוקה.

### ניתן להמחיש את התרומה של המנטור לקידום עובדים בשכר נמוך בדוגמה:

חנה (שם בדוי), בת 45, נשואה + 3. בסיוע תוכנית סטרייב ולאחר סדנה מכינה לעבודה, היא החלה לעבוד כמוכרת ברשת בתחום עיצוב תכשיטים ואופנה ישראלית. חנה עבדה והתמידה בתפקידה 3.5 שנים, והשתכרה שכר מינימום. עם הצטרפותה לתוכנית קידום של תבת,<sup>10</sup> לוותה

9 Dinolfo, S., & Nugent, J. S. (2010). Making mentoring work. New York: Catalyst.

10 תוכנית קידום תבת היא תוכנית רוחב המיועדת לאנשים העובדים בשכר נמוך בשל העדר השכלה וניסיון תעסוקתי או בשל חסמים תרבותיים. במסגרת התוכנית הוגדרו ארבעה ממדים של קידום: שיפור כלכלי (הרחבת היקף משרה; עלייה בשכר; שיפור בתנאים הסוציאליים), התפתחות מקצועית (מעבר לתפקיד מקצועי יותר; הרחבת תחומי אחריות), שיפור בתנאי העבודה (מעבר לעבודה עם אופק תעסוקתי; מעבר להעסקה ישירה; מעבר לשעות עבודה נוחות יותר) ושיפור בהיבט הסובייקטיבי (מידת שביעות הרצון מניצול הכישורים

חנה על-ידי מנטורית (מתנדבת המשמשת בתפקידה כמנהלת הדרכה ברכבת ישראל). בשלב הזה חנה, שהתקשתה לראות את האופק התעסוקתי שלה ואת הדרכים למימושן, התלבטה רבות אם להישאר ברשת הקמעונאית ולהתקדם לתפקיד ניהולי, או שמא לסיים את העסקתה ולפתוח עסק עצמאי. באחת הפגישות עם המנטורית הביעה חנה את שאיפותיה וחששותיה: 'אני רוצה מאוד להישאר ברשת, אבל אני חוששת שאם לא התקדמתי עד עכשיו – כבר לא אתקדם'. לבקשת המנטורית, חנה תיארה בפניה את תחומי העניין לצד הקשיים בתפקיד: 'אני אוהבת לעזור ללקוחות, ויש לקוחות קבועים שבאים ומחפשים אותי... בישיבות הנהלה אני שותקת ולא יודעת איך להבליט את עצמי... אני נהנית מהמכירה, אבל יותר מהקשר עם האנשים ועם המוכרות'.

תהליך המנטורינג התמקד בסיוע לחנה להנכיח את עצמה ולהביא לידי ביטוי בפני מנהליה את שאיפותיה להתקדם ברשת, וכן לשתף אותם בהצלחותיה. כמו-כן תהליך סייע לחנה להבין טוב יותר את התרבות הארגונית ואת החשיבות של רישות ושל שיווק עצמי לצורך קידום. המנטורית, מתוך ניסיון הקריירה וההבנה הארגונית שלה, סייעה לחנה לחזק את הביטחון העצמי ואת תחושת המסוגלות שלה ואת האמונה שביכולתה לנהל עובדים. 'בזכות העבודה עם המנטורית היה לי קל יותר לכוון למטרה ולקדם משימות שהגדרנו יחד', ציינה.

לאורך התהליך היו עליות ומורדות לנוכח אירועים שהתרחשו במסגרת העבודה. כך, לדוגמה, הובטח לחנה שתתקדם לתפקיד ניהולי, אף שלמעשה הייתה הקפאה של תקנים. בתקופה זו המשיכה המנטורית לחנוך את חנה, לחזק את היכולות הקיימות בה, לשקף לה מניסיונה את אורך הרוח הנדרש לקידום לצד העקביות וההתמדה מצדה, תוך תרגול מיומנויות ניהול בעזרת סימולציות. לאחר חצי שנה מסיום התהליך עם המנטורית, התקדמה חנה להיות מנהלת החנות – קידום שבא לידי ביטוי בשיפור משמעותי בשכר, בהתקדמות מקצועית ובשביעות רצון גבוהה יותר ממקום עבודתה.

## סיכום: מי יוצא נשכר?

מנטורינג של מתנדבים לשם קידום תעסוקתי של אוכלוסיות המאופיינות בשכר נמוך הוא כלי ייחודי, הדורש התאמות ופיתוח לצרכים הייחודיים של אוכלוסיות אלו ובמקביל דורש התאמות ליכולות ולמשאבים של המתנדבים עצמם. תהליך המנטורינג דורש תיאום ציפיות בין הצדדים לגבי התוצאות המצופות, כמו גם לגבי האתגרים הצפויים.

מבחינת הפרט, ביכולתו של המנטור לסייע למנטי (החניך) בתהליכי קידום תעסוקתי על-ידי הקניית כלים להמשך ההתפתחות המקצועית, דרך הרחבת הרשתות החברתיות, הרחבת הידע לגבי עולם המקצועות ורכישת מיומנויות להתנהלות ארגונית יעילה.

---

האישיים, יחסי עבודה, שכר, אפיקי הקידום ותנאי העבודה; שיפור הביטחון התעסוקתי).

מבחינת העסקים והקהילה, התנדבות כמנטור עונה על הצורך של האדם לתרום לחברה לשם יצירת חברה אזרחית מלוכדת וסולידרית. זאת נוסף על הערך המוסף של פיתוח עובדים, והגברת תחושת השייכות של העובד המתנדב לארגון בו הוא מועסק.

מבחינת המדינה, אנו רואים כאן אתגר בפיתוח מערך התנדבות בר-קיימא, המתמחה בקידום תעסוקתי בעבור אוכלוסיות מגוונות.