

עבודת סיכום פרוייקט גמר קורס מנהלי מרכזי רש"ת 2017

הנושא: מחוברות ומחוייבות. Engagement

מגישים:

שרה ינוקא- מנהלת מע"ש צוהר – רכסים
לאה אדמוני- מנהלת מע"ש בית דוד, מבשרת ציון
מעייין ברקאי מנהל מע"ש גוונים שדרות- אשקלון
דרור טייטלבוים- מנהל מרכז תעסוקה שק"ל פ"ת

בס"ד

הקדמה

"להתאסף זו התחלה.

להישאר ביחד זו התקדמות.

לעבוד ביחד זו הצלחה"

הנרי פורד

מדי יום ביומו, עומדים צוותי המע"ש מול אתגרים מורכבים. הדרך להתמודד עם אתגרים אלו, מצריכה מצוותים אלו, בראש ובראשונה יכולות רגשיות גבוהות לצד יכולות טכניות ויצירתיות אין קץ. ללא מתן כלים מתאימים, התמודדות אלו צפויות לשחוק את העובד עד אין קץ. ביטויי השחיקה, צפויים בתחילה להשפיע על האדם עצמו, ולאחר מכן, עם התגברות השחיקה, גם על עמיתיו לצוות ואף על מקבלי השירות עצמם.

יצירת מחוברות ומחויבות (כלפי מקבלי השירות, כלפי עצמם, כלפי הצוות והארגון) אצל צוותי המע"ש, הינה שאיפה מתמדת של המנהלת. שכן, זו היא אחת הדרכים היעילות להתמודד עם אתגרי השגרה השוחקים.

בעבודה זו, ננסה למצוא את אותם כלים אשר יצטרפו לארגזו של המנהל, במטרה לחזק את תחושת המחוברות והמחויבות אצל צוותיו, ובכך לשפר את גאוות היחידה הציוותית, תחושת השייכות והמסוגלות ובכך למעשה, לאפשר סביב קרקע פורייה להצלחת מטרת העל והיא מתן מענה שיקומי, וקידומי למקבלי השירות במפעלים.

ברצוננו להודות למכללה למנהל, קרן שלם ואגף מש"ה במשרד הרווחה, שאפשרו לנו להרחיב את הידע שלנו ובכך לשפר את יכולתנו לתת שירות טוב יותר לבאים למפעלינו.

חלק א' - תמונת המצב בארגון:

במע"ש עובדים מדריכים/ות אשר לכל אחד ישנו תפקיד ואחריות כלפי מספר חניכים. כל מדריך מבצע את תפקידו על רצף מסוים של מעורבות ומחויבות, ולהלן דוגמאות:

- התמודדות עם התנהגות מאתגרת. לדוגמא כאשר מתעוררת בעיה עם אחד החניכים-ישנם שיחפשו פתרון לטווח ארוך, ואם לא ימצאו בעצמם- יבקשו את עזרת היועצת וכו', וישנם שגם אם יש בעיה, מדחיקים אותה ומאפשרים לחניך לא לעבוד- העיקר שלא יפריע. דבר שמבטא רצון לפתרון בעיות מקומי מבלי לתקן את השורש.
- תעסוקה- אם ישנה בעיה בתחום התעסוקה (תקלה או חוסרים בחומרי עבודה וכד') ישנם שיחפשו דרכים להפעיל את החניכים ויחפשו פתרונות תעסוקה. וישנם שיאפשרו את הבטלה והשוטטות חסרת המעש באמתלה: אין עבודה...לא הביאו לנו... חסר חומרים וכו'...
- הימנעות- מסיבות/ טיולים- התנהגות פאסיבית מול התנהגות יוזמת ומבצעת.
- סדר- ישנם מדריכים שמעצמם יסדרו וידאגו כל כמה זמן לערוך סדר בארונותיהם וכו' וישנם שעד שלא יבדקו בציציותיהם, ישאירו את הבלגן. וגם אז יסדרו רק בצורה מינימלית.
- דוחות- ישנם שיגישו עוד לפני שנתבקשו דוח ארוע חריג, דוח סוף שנה וכו' וישנם שצריך לרדוף אחריהם וגם אז עושים כמי שפורע חוב.
- תפעול לוח מודעות קבוצתי: ישנן המעדכנים את הלוח בעקביות וישנם מתייחסים כלל ולא מעדכנים את הלוח.
- יישום הדרכות- כאשר מתקבלת החלטה לעיצוב התנהגות לחניך, או מעקב יומיומי על התנהגות של כל החניכים וכד'- ישנם מדריכים שיישמו זאת על הצד הטוב ביותר, ייהנו מההצלחות של העניין וישליכו מכך לעוד מקומות נוספים, אך ישנם מדריכים

שיעשו זאת פעם פעמיים כדי "לצאת ידי חובה..." ולא להתנגד חזיתית אך אחרי כמה ימים ימנעו, ויסבירו את עצמם באמתלות רבות- למה זה לא שייך... ראייה של התוכנית כמשהו שמעמיס על המשאבים שלהם,

- שליחויות- כאשר מדריך מתבקש לערוך שליחות לטובת הארגון – ישנם שיעשו זאת מכל הלב, מבלי להתחשבן על כל עלות ומאמץ וישנם שיבקשו תשלום נוסף על כל מאמץ שהוא מעבר לשעות או מעבר למחויבות השגרתית.

ישנו פער בין המצוי לרצוי, כאשר המדריכים מתפקדים ברמה הפחות רצויה ישנם מס'

גורמים בארגון המושפעים מכך:

- הצוות המקצועי- חש מתוסכל עקב חוסר יישום של ההדרכות
- החניכים- מפסידים הרבה דברים עקב חוסר יישום של תכניות העבודה. לא מקבלים מעבר למינימום.
- המבנה- ישנם פינות מוזנחות מבחינת הדר והארגון, מבחינת קירות ונראות של המקום. סביבת עבודה נעימה ומותאמת חשובה על מנת לאפשר מקסימום תפקוד ורווחה נפשית
- המנהלת מתעסקת בטפל ולא בעיקר.

ניסיונות שנעשו בעבר כדי לשפר את המצב:

- צוות מקצועי- הדרכה רציפה ולווי בפתרון בעיות, תוך רכישת אסטרטגיות וחוויה של מסוגלות לפתרון בעיות בקרב המדריכים, אך גם שם דברים נפלו על סיבות אחרות.
- תיאור הצלחות של מדריכים אחרים כדי לעורר למידת עמיתים- עזר חלקית
- הקשבה לבעיות מבלי לפותרן- עזר חלקית, לקחו מעט יותר אחריות אך כשנתקלו בקושי הבא- שמטו.
- חיזוקים חיוביים - עזר חלקית

השפעת התרבות הארגונית על הנושא:

התרבות הארגונית שונה מאוד מהמציאות הזו, כיוון שבאופן כללי בארגון נעשה הרבה מעבר לשעות העבודה שלהם, ימים כלילות מתעסקים בענייני העבודה, העבודה והארגון הם כחלק עיקרי בחייהם, נותנים את כל כולם למען הארגון. ישנה הירתמות והרגשה של מחוברות מאוד גדולה למטרת הארגון, וכל פעולותיהם מכוונות להצלחת הארגון. יש קושי להטמיע את ערכי הארגון אצל חלק מהעובדים.

חלק ב' – בנצ'מרק

דוגמא א'- מע"ש בית דוד"

עמותת בית דוד מפעילה מרכז תעסוקה לנשים מאוכלוסיית מש"ה במבשרת ציון. המרכז נותן מענה למועסקות הגרות בדיור בית דוד וכן למועסקות מאזור מבשרת ציון.

המע"ש משרת למעלה מ- 30 נשים ברמה קלה עד בינונית בגלוי 21 ומעלה עם פוטנציאל תעסוקתי.

העבודות במע"ש כוללות מגוון עבודות כגון, הרכבה פירוק אריזת ערכות לימוד לבתי הספר.

גיבון טיפולי, המועסקות משולבות בעבודות זריעה, טיפול, השקיה, מכירה צמחים.

במע"ש עובדים ארבע מדריכות שאחראיות על קבוצת מועסקות העובדות בחדר. לכל עובדת יש הגדרת תפקיד ומטלות שאמורות לבצע. ישנן עובדות שלא מעורבות ומחויבות למערכת וזה פוגע בתהליך העבודה.

דוגמאות:

- התמודדות עם התנהגות מאתגרת- עובדות לא מיישמות ונמנעות מהתמודדות במקרים של אלימות כלפי מועסקות, עובדות אינן מיישמות את מה שלמדו בסדנת

התגוננות, קוראות למנהלת ע"מ שתפתור את בעיותיהן. עובדות פוחדות שיאשימו אותן באלימות מתקשות להתמודד .

- תעסוקה- מועסקות המתקשות להתמודד עם עבודה לא מוכרת וחדשה המדריכות לא יעשו מאמץ למצוא את הדרך ללמד את תהליכי העבודה, לאחר מס' ניסיונות הן מתייאשות ואומרות שהמועסקות לא מסוגלות לבצע את העבודה
- ישנה נטייה לעובדים לעבוד במקום המועסקות העובדות בקצב איטי.
- עובדות לא יוזמות ולוקחות אחריות על מה שקורה בכל מסגרת המע"ש, סדר וארגון, קבלת סחורה, תפקידים אשר לא רשומים בהגדרת תפקיד –לא מבצעות כלל.
- כאשר מציעים לעובדים השתלמויות להעשרת הידע בנושאים שונים, לא מעוניינות לצאת ולהתאמץ ובודקות ומה יתנו להן הלימודים מבחינה כלכלית.
- חלק מעובדות המע"ש הן עובדות וותיקות וקיים קושי לחידוש והתמקצעות.
- דוחות- חלק מהעובדות לא ממלאים את תפקידן כראוי ברישום ותיעוד כמו נוכחות במע"ש, סיכום יום, אירועים חריגים וכו'

דוגמא ב' מע"ש "גוונים" – שדרות.

המע"ש בשדרות הינו מפעל מקדם תעסוקה רב נכותי מתחום השיקום, מש"ה ובריאות הנפש (בכמות מועטה). סה"כ כמות העובדים (מקבלי שירות) במפעל עומדת על 55 כאשר תחום מש"ה מונה 23 עובדים מתוכם 16 משתייכים ליחידה טיפולית.

המפעל הינו מפעל חרושתי, המספק פתרונות הרכבה ואריזה לעסקים שונים מכל הארץ. המפעל מחולק לשתי סדנאות עבודה (סדנא גדולה, וסדנא קטנה), כאשר חלוקת העובדים לסדנאות מתבצעת על פי רצון העובדים ובשיח עם עו"סית המפעל והצוות. לכל סדנא יש רכז סדנא, אשר באמצעות מדריכים ומתנדבים - מפעיל הרכז את שגרת התעסוקה היומית בסדנא.

המפעל מנוהל על ידי מנהלים שותפים, כאשר הניהול הוא זוגי וכל מנהל מביא איתו ידע מקדים:

א. מנהל/ת בעל רקע ניהולי תפעולי.

ב. מנהל/ת בעל רקע בעבודה סוציאלית.

פגישות צוות של עובדי המפעל מתקיימות אחת לשבוע למשך שעתיים. בפגישות אלו מתבצעות לימדה משותפת של חומר מקצועי, דיון במקרים ומסירת הודעות. רכזי הסדנאות והמנהלים מקבלים הדרכה שבועית.

עד לתחילתו של השינוי הסדנאות עבדו כגופים עצמאיים, בהם כל רכז סדנא פועל למען מטרתו, מטרת עובדיו, ומטרת הסדנא שלו. בנוסף, בניהול המפעל קיימות משימות רחביות כגון קשר עם ספקים ולקוחות, אחריות על המטבח, תורנויות וארוחת הצהריים ועוד. במצב טרם השינוי – כל רכז הוביל משימה אחרת.

מטרת השינוי הייתה להגביר את המחויבות והמחויבות של הצוות, גם בחיבור לעבודה וגם ביצירה יחידה ניהולית עצמאית, המסוגלת להתמודד עם סיטואציות מאתגרות, תוך הפחתת הקושי ושחיקת הצוות.

תיאור השינוי

1. אחת לשבוע התבצעה החלפת הרכזים בין הסדנאות השונות. כלומר, מי שהוביל את "הסדנא הגדולה" באופן קבוע, עבר להוביל במשך יום בשבוע את "הסדנא הקטנה" וההפך. לצד ההחלפה בהובלת הסדנאות, כל רכז לקח על עצמו את המשימות הרוחביות של הרכז השני. מהלך זה, שלא היה פשוט בתחילתו, הוביל וייצר את הדברים הבאים:

א. חיזוק "קבוצת השווים" בין רכזי הסדנא – נוצר מצב, בו רכזי הסדנאות, הכירו באופן מושלם את כלל עובדי המפעל, את האתגרים שיש בסדנא השנייה, את התמודדויות הדומות ועוד...

הכרה זו, עזרה להם לפתח שיח ניהולי מול הצוות ומול העובדים.
דוגמאות:

- שיחות מאתגרות ומרכבות מול מקבלי שירות, התנהלו כאשר שני הרכזים יושבים לשוחח עם מקבל השירות. עניין זה ייצר מדרג סמכותי נוסף. לעיתים, הצליח דווקא הרכז מהסדנא השנייה למצוא ביחד עם מקבל השירות את הדרך המחודשת שנדרשה לאותו רגע.
- רכזי הסדנא למדו שהסדנא לא תתמוטט בהעדרם. עניין זה אפשר להם לצאת לחופש, לצאת קורסים והשתלמויות בשקט ובלב שלם.
- התלות המפעלית ברכזי הסדנא ואחריות הרחב שלהם פחתה, כיוון שלאחר השינוי, הידע הועבר בין 2 רכזי הסדנא וצוות המדריכים.

ב. מקבלי השירות, בדומה לרכזי הסדנא, למדו להתמודד עם העובדה שעליהם להצליח בשגרת היום יום, גם אם הדמות המוכרת להם אינה נמצאת. עניין זה הפחית פחדים באופן משמעותי, חיזק את יכולת התפקוד במצבים משתנים ועוד.

דוגמאות:

- היכולת להסתגל לשינויים פרסונאליים, יצרה אצל העובדים את היכולת להכיל גם שינוי תעסוקתי. עובד למשל, שלא היה מוכן להתנסות באף סוג עבודה, לבד מזו שהוא התנסה בה במשך שנים – נפתח לאחר השינוי להתנסויות חדשות ואפשרויות מגוונות יותר להתנסויות תעסוקתיות ולהגדלת הגב"ע (במהלך שנה זו, גדל הגבע הממוצע בלמעלה מ300 אחוזים בממוצע).

- ההתמודדות עם השינוי, הובילה לכך שמקבלי השירות הכירו ביכולת שלהם לפעול בסיטואציות פחות מוכרות. לפחות 3 מקבלי שירות התחילו להתנסות במקומות עבודה בשוק העבודה הפתוח מחוץ למפעל. מדובר בעובדים שלא התנסו בכך בעבר ואף לא הביעו רצון בעבר להתנסות זו.

2. "למידת עמיתים" הוכנס באופן קבוע לפורמט ישיבות הצוות - במסגרת זו, כל איש צוות מידי שבוע, הביא אתגר משגרת עבודתו. הלמידה הובלה באופן מתודי על ידי מנהלי המפעל. במהלך מתודה זו, כל איש צוות מספר על התמודדות בשלב ראשון. בשלב השני אנשי הצוות שואלים שאלות להבהרה הסיטואציה בלבד. בשלב השלישי הצוות מציאים פתרון או דרך פעולה חדשה. בשלב האחרון מביא הדילמה מספר מה הוא למד מהמפגש ומה הוא מתכוון ליישם בשטח. למתודה זו מספר תרומות גדולות ליצירת המעורבות והמחויבות של הצוות לעבודה: רמת השיח בצוות עלתה מאוד, אתגרים והצלחות שותפו באופן שקוף בין כולם, האחוה, השותפות וההבנה גברה מאוד, והשיח הפך להיות שיח תומך וקונסטרוקטיבי.

מע"ש גוונים השתמש ב-2 כלים ע"מ לעורר מוטיבציה, ואף הצליחו לערוך את השינוי הרצוי.

חלק ג' - כלים , המלצות אופרטיביות ודרכי יישום

1. הכנת הרקע ותשתית לצמיחת העובדים

מתוך הנחה שצמח טוב גדל על קרקע פוריה, ומתוך הכרה שאדם משקיע במקום שמרגיש מכובד, ומוערך; וכן- כשאדם מרגיש שאכפת לאחרים ממנו, גם הוא מפתח אכפתיות ליעד המשותף.

חשוב להשקיע במתן הערכה וכבוד למדריכים. ע"כ:

- הערכה- כל איש צוות יקבל משוב אחת לחודש באופן אישי, עם התייחסות למעשים קטנים וחשובים שעשה לטובת המערכת. בהערכה יושם דגש על ייחודיות איש הצוות וירידה לפרטים.
- כבוד- לעולם יהיה יחס המעסיק לצוות ביחס מכבד.
- אכפתיות והתייחסות לפרט - כאשר איש צוות יבקש משהו לצרכיו האישיים- יקבל מענה הולם ככל שניתן.
- דוגמא אישית של מנהלי המפעלים.
- ליווי והדרכה במסגרת קבועה פרטנית או קבוצתית- ישיבות צוות, ערבי גיבוש, התייחסות לאירועים אישיים בחיי העובדים.

2. שיתוף בחזון ארגוני

כאשר צוות חשוף לחזון, ואף שותף בבנייתו רוח הארגון ספוגה בעצמותיו, הוא מונע מכח זה והדבר משפיע באופן ישיר על כל פעולותיו למען הארגון. אפשרויות לשיתוף:

- בניית החזון במשותף- הכנת התמליל בישיבת צוות.
- הצגת סרטון על חזון הארגון- המראה איך כל פעולות הארגון משקפות את מטרות הארגון.
- חשיפה לחזון ולסרטון בכל הליך קליטה של עובד חדש.

3. ניתוח תפקיד לצוות

פעמים רבות חוסר שיתוף פעולה של מדריכים נובע מחוסר הבנה בסיסית למשמעות התפקיד או קושי בירידה לפרטי התפקיד. עומס של תפקידים שאינו יודע איך ומתי לבצעם. או חוסר ידיעה מה שייך לתחום אחריותו ומה שייך לאחרים. ע"כ הגדרת התפקיד לפרטי פרטים בכל שעה בסדר היום, כך שבכל רגע יודע מדריך מה צריך לעשות באופן שמכסה את כל תפקידיו המרובים.

ניתוח התפקיד יכלול:

- הגדרת התפקיד
- ממשקי עבודה
- המבנה הארגוני (הכולל כפיפויות וסמכויות)
- מרכיבי התפקיד- ידע ומיומנויות
- פערים עיקריים

4. העשרת הידע המקצועי

חשיפה לידע מקצועי פותחת למדריכים את האפיקים המקצועיים. המדריכים נחשפים למקומות נוספים ומתפתחת המודעות והחשיבות לעשייה, קידום, ונוצר חיבור למטרות הארגון. העשרת הידע המקצועי יכול להתבצע בתוך הארגון ומחוצה לו.

- קורסים פנימיים- באסיפות צוות תתקיים למידה מקצועית בתחומים הקשורים לעולם העבודה בחינוך המיוחד
- קורסים אזוריים- יציאה ומפגשים עם עמיתים למקצוע מארגונים שונים

5. למידת עמיתים

כל אדם מסוגל לקבל הדרכה באופן משמעותי יותר מעמיתיו מאשר ממישהו שמעליו, מתוך הבנה שגם הוא מתמודד בשטח עם אותם דברים. למידת עמיתים יכולה להיעשות בפורם קבוצתי ובפורם אישי:

- דיונים באסיפות צוות- ניתן לקיים סבב של קשיים והצלחות, כך נערכים דיונים מקצועיים המפרים את המדריכים אחד מהשני.

- מינוי מדריכים חונכים- באופן רשמי יקבלו מדריכים מוצלחים תפקיד לחניכת מדריכים אחרים. בתהליך זה ילוו המדריכים המתקדמים את המדריכים החלשים בקשיים בהעלאת מודעות, פתרון בעיות, חשיבה מקצועית וכד' שני הצדדים ידעו זאת ויקבלו זאת כעזרה מנוף להתקדמות מקצועית.

6. הערכת העובדים באופן חזותי

כאשר עובד רואה באופן חזותי שהוא במעקב ובוחנים כל חלק וחלק מהתנהלותו בעבודה. הוא חש את חשיבות הענין ומתגייס לכך באופן משמעותי. מה גם שהוא בעצמו יכול לראות את השינוי שערך במהלך השנה

- ניתוח גרפי- הערכת עובדים באמצעות גרפיים המנתחים כל תחום ותום מתחומי אחריותו של המדריך. המדריך יקבל משוב חזותי בסוף כל תקופה (חודש/ רבעון).

כאשר העין רואה את הפער בין המצוי לרצוי, ובין המקום שהוא נמצא לעומת עמיתיו לעבודה- נעשית העבודה מאליה. מתרחשת קנאת סופרים חיובי המגבירה את איכות העבודה.

- תעודת הוקרה לצוות- צוות מקבל תעודת הוקרה ובו מצוינים הנקודות בהם התקדם ותרם לארגון, דבר זה מעצים את הצוות ומגביר את המוטיבציה להמשיך להשקיע בארגון.

7. סכום שנה

שיתוף הצוות בסיכום העשייה בארגון, הצוות חש את תנועת הארגון כלפי מעלה, מודע לשינויים שהתרחשו, שהוא עצמו חלק פעיל בהם. הדבר מפתח בו רצון להשקיע עוד למען הארגון ולמען תוצאותיו.

8. פרסום-

שיתוף הצוות בפרסום ושווק הצלחות המע"ש בפני גורמים שונים: משפחות, חברים
בארגון, אורחים וכד'

מסקנות:

על מנת להגיע לתוצאות טובות יותר בהנעת עובדים ולמען השגת יעדים טיפוליים
ואיכותניים עלינו לחקור ולהבין הכין הנקודות הבעייתיות והחלשות. בנוסף יש
להתייחס להצלחות שנעשו במסגרות מקבילות וללמוד מהם.

לאחר מכן יש לבחור אילו נקודות אנו רוצים לשפר. ההתייחסות צריכה להיות
נקודתית כלפי נושא ספציפי, וללא שאיפה לפתור את כל הבעיות בבת אחת.

לאחר מכן ניתן להגיע לפתרונות יצירתיים ע"י למידת עמיתים מחוץ ובתוך הארגון.
ניתן לשלב את העובדים עצמם- דבר שייצור אצלם חיבור ומחויבות לנושא.

הפתרונות יכולים להיות בעלות גוון של תחרותיות בין אנשי הצוות, האדרה של
מצטיינים, והעלאת הערך העצמי וחשיבות ההישג של העובד. זאת יכול להיות גם
באופן חזותי, בשיחה אישית או בשיחות קבוצתיות.

לדוגמא – יכולה להיות הצגת מצטיינים בפגישת צוות, או בפרסום כלשהו –דיגיטלי
או בכתב.

בניבוי שנערך במע"ש רכסים התוצאות שהתקבלו הן מעוררות השראה. תוך חודש
אחד מדדים השתפרו והשתנו לטובה מקצה לקצה ובאופן משמעותי.

"המנהיג האמיתי כמעט שאיננו קיים, וכשעבודתו שלמה אנשיו אומרים – עשינו

זאת בעצמנו!"

לאו טסה

