



עיצוב: עדי רמות

<b>4</b>	קריירה כמסע התפתחות אילת לבנון ואוסי יפה
<b>11</b>	העובד הסוציאלי התעסוקתי - תפקיד בהתפתחות דתיה ברששת
<b>18</b>	הייעוץ התעסוקתי והעסקי כתהליך חניכה חווה ניסנבאום-אגוזי
<b>22</b>	מדור תיאורי מקרה - סיפורו של דוד: ייעוץ בשימוש טכניקת הצלחות שסייעה לנועץ עם הפרעת OCD בקבלת החלטות מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר
<b>28</b>	ענף השיווק כמקור למידה למחפש העבודה בני בנימין

## ברוכים הבאים לגיליון #11 של אדם ועבודה.

כידוע, איל"ת הינה אגודה רב-מקצועית המאגדת בתוכה אנשי מקצוע שונים ומגוונים המחוייבים לפיתוח הפרט במסלול הקריירה שלו. בגיליון שלפנינו ניחשף לחלק מרב-מקצועיות זו: עובדים סוציאליים, מאמנים, יועצים, ופסיכולוגים, כאשר כולם משתפים אותנו בזוויות הייחודיות של עיסוקם ואף משאירים לנו עם טעם של עוד. **אילת לבנון ואוסי יפה** מתארות קורס הכשרת מאמנים תעסוקתיים בהנחייתן ומספרות כיצד אימון עשוי לתרום לפרט להתמודד עם סוגיות תעסוקתיות. **דתיה ברששת** מחוייבת זה כעשור בהובלת תחום העבודה הסוציאלית כעיסוק ייעודי בהיבטים תעסוקתיים באוכלוסייה המטופלת. **חווה ניסנבאום-אגוזי**, כיועצת ארגונית ועסקית, מכניסה אותנו לתהליך החונכות העסקית ומוצאת ממשק בין חונכות עסקית לתחום הייעוץ התעסוקתי. בפינתנו הייעוצית הקבועה, **מרחביה אביחי ושרית ארנון לרנר** מביאות לנו תיאור מקרה שהגיע לייעוץ קריירה בהצטיידות עם אבחנה של OCD ומשתפות אותנו בנקודת המפנה של תהליך ייעוץ זה. חיפוש עבודה הפך מזמן למשימת שיווק עצמי, ועל כן יש וודאי מה ללמוד מתחום השיווק העסקי. וכאן מאמרו של **בני בנימין** מסכם ממשקים שונים בין שיווק עסקי לחיפוש עבודה שעשויים לשדרג את תהליך התפתחות בקריירה.

אנו מודים ל**אהרון בלאו** על תרומתו לעריכה הלשונית של גיליון זה ומברכים אותו על הצטרפותו למערכת. כעובד חברת אינטל, אהרון מנהל תוכניות ופרוייקטים ומוביל הקשר האקדמי אינטל-אוניברסיטת ת"א.

קריאה מהנה וקיץ נעים!

ד"ר בני בנימין ופרופ' (אָמְרִיטָה) עפרה אשכול נבו

עורכי אדם ועבודה



קריירה כמסע התפתחות  
אילת לבנון ואוסי יפה

4



העובד הסוציאלי התעסוקתי - תפקיד בהתפתחות  
דתיה ברששת

11



הייעוץ התעסוקתי והעסקי כהליך חניכה  
חווה ניסנבאום-אגוזי

18



מדור תיאורי מקרה -  
סיפורו של דוד: ייעוץ בשימוש בטכניקת הצלחות שסייעה  
בהפרעת OCD בקבלת החלטות  
מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר

22



ענף השיווק כמקור למידה למחפש העבודה  
בני בנימין

28

36 הנחיות למחברים.....

38 הכירו את המחברים.....

## קריירה כמסע התפתחות

אילת לבנון ואוסי יפה | לחצו לפרופילי הכותבות



**תקציר:** במאמר זה תוצג התפיסה עליה מבוסס קורס אימון וייעוץ קריירה שפיתחו המחברות. מודל העבודה בתהליך אימון הקריירה הינו אינטגרטיבי. הוא כולל כלים מעולמות תוכן שונים המחברים בין תודעה, גוף ונפש. המאמר כולל הנחות יסוד ועקרונות עבודה בתהליך, כמו גם דוגמאות מהשטח.

### המקרה של אלון

אלון<sup>1</sup>, סטודנט להנדסה כבן 26, פנה לעזרה לאור מצב רוחו הירוד. הוא חווה ירידה משמעותית ברמת הפעילות עד כדי קושי רב לגשת למבחני סוף השנה. בתקופה זו הוא התהלך עם תחושות קשות של חוסר שייכות, לא מצא את מקומו ולא ידע מה נכון לו לעשות בהמשך הדרך.

אלון החל בסדרת פגישות עם מאמנת, אשר פגשה בחור אינטליגנטי מאד, מופנם, שפת גופו מכווצת, לא וורבלי, לא מישיר מבט ומתקשה מאד לדבר על עצמו.

אלון לא ידע להסביר מדוע החל ללמוד הנדסה, ולא היה לו מושג האם הוא מעוניין להמשיך. הוא סיפר שהוא מרגיש ממש אבוד ומבולבל.

המאמנת, שהיא גם פסיכולוגית תעסוקתית, התחילה את התהליך עם אלון באבחון באמצעות שאלוני נטיות, מבחני כישורים, ושאלוני אישיות, בשילוב כלים מעולם האימון.

ממצאי האבחון העלו שלא אלון כישורים אנליטיים וריאליים גבוהים מאד וכן שמידת הגיבוש התעסוקתי שלו נמוכה. הדבר שיקף את הבלבול שחש אך עמד בסתירה לכישלון במבחן המתמטיקה באוניברסיטה, תחום בו הוא בעל כישורים גבוהים ביותר. אלון הקפיד להגיע לכל 15 המפגשים שנקבעו, אך התקשה מאד להיפתח, להסביר את עצמו, לבטא רגשות ורצונות.

1 שמות המתאמנים במאמר הם בדויים.

המאמנת הגיעה אלינו (לקורס הכשרה בייעוץ ואימון קריירה), כשהיא חשה מידה רבה של תקיעות ותסכול מחוסר יכולתה לסייע לאלון.

החוויה של המאמנת הייתה מוכרת גם לנו כמאמנות והייתה אחת הסיבות להחלטתנו לחבור אחת לשנייה. היכרנו את התחושה שהכלים והשיטות הקיימות לעיתים חסרים ולא תמיד נותנים מענה מלא לייעוץ ואימון קריירה משמעותי.

מתוך כך, על מנת לתת מענה למקרים כמו זה של אלון, זיהינו צורך לבנות מודל לעבודה פנימית ומעמיקה בגישה אינטגרטיבית, הוליסטית, תהליכית וחוויתית. גישה זו עשויה לשלב את תחומי הייעוץ והאימון ותעשה שימוש במגוון שיטות וכלים.

הנחת היסוד בגישה שלנו היא שאנו רואות בקריירה השתקפות של אישיות האדם ומסע התפתחותו. האימון בגישה זו שואף לייצר מודעות רחבה וחיבורים מסוגים שונים, כמו חיבור בין עבר להווה לעתיד, בין הלא מודע למודע, בין תודעה גוף ונפש ובין דיסציפלינות שונות.

## מודל העבודה באימון לקריירה

אחד ההבדלים העיקריים בין ייעוץ קריירה קלאסי לבין אימון קריירה הוא בכך שייעוץ ניתן על ידי מומחה בתחום הידע הספציפי של פיתוח קריירה אשר לרוב מאבחן את הנועץ, והייעוץ עשוי לכלול המלצות על כיוונים אפשריים עבורו. המאמן התעסוקתי אינו עושה שימוש במבחני כישורים ושאלוני נטיות ואינו בעמדת מומחה תוכן. המאמן מומחה בניהול תהליכי שינוי וכדי ללוות אנשים בתחום התעסוקה, עליו לרכוש ידע ספציפי על הדרך המיטבית לייצר תהליך עבודה משמעותי בתחום זה.

באימון תעסוקתי במודל העבודה שלנו, המתאמן בונה ביחד עם המאמן מפה אישית ייחודית לו. מפה זו מהווה ביטוי כמה שיותר מדויק לעולמו הפנימי של המתאמן ומותאמת לו. בניית המפה האישית מזמינה ויוצרת התבוננות רחבה על החיים ויוצרת חיבור של המתאמן לעצמו. כל אימון הוא ייחודי וספציפי לצרכי המתאמן ואין אימון אחד דומה למשנהו. משתתפי קורס הכשרה בייעוץ ואימון קריירה מקבלים ארגז כלים רחב ויכולים לבחור את הכלים הספציפיים המתאימים לכל מתאמן.

עקרון נוסף בעבודתנו הוא שתנועת המתאמן מהתנהלות אוטומטית לעבר בחירה חופשית של הקריירה מתאפשרת על ידי בנייה מחודשת של סיפור החיים של המתאמן. זהו תהליך שבו המתאמן מזהה ומתחבר לייחודיותו ולאופנים בהם הוא יכול להדגיש ייחודיות זו בחייו.

כאשר אחד המשתתפים בקורס שיתף בסיפור חייו, הקבוצה, המנחות ואף הוא עצמו, זיהו תוך כדי התהליך מוטיבים חוזרים, העברות בין-דוריות וחיבורים בין העבר להווה. התנסות זו הייתה עוצמתית ומשמעותית ואפשרה לו להתבונן בבחירות התעסוקתיות שלו במבט רענן וחדש. בעקבות ההתנסות המשמעותית הזו, הוא החליט להעמיק את ההתבוננות והתחיל לכתוב יומן חיים.

מניסיונו בליווי בתהליכי קריירה ושינוי, למדנו שתהליך עומק שמייצר תנועה משמעותית ויציבה קדימה דורש ארגז כלים המכיל מגוון כלים להתמודדות עם חסמים בתהליך. רצוי שארגז כלים זה יכלול מגוון יישומים מעולמות שונים לשימוש בתהליך קבלת ההחלטות.

## אימון כהליך הוליסטי

אימון קריירה הינו תהליך הוליסטי ומכוון לעיצוב החיים בשלמותם. מסיבה זו, לא תמיד מתאפשרת בתהליך האימון ההפרדה בין היבטי החיים השונים לבין תחום הקריירה. לעתים, נמצא שהמתאמן מתמודד עם מחסום שאינו ספציפי רק לתחום הקריירה והוא פוגש את המחסום הזה בתחומי חיים נוספים.

*נירה, אישה כבת 40, גרושה מזה שנים רבות, נטלה חלק בהדגמה של עבודת עומק בהתמודדות עם מחסומים בקריירה.*

*נירה עוסקת שנים רבות בתחום החינוך ומעוניינת לעשות שינוי בקריירה. היא הגיעה לקורס הכשרה גם כדי ללמוד תחום חדש שייתכן שתעסוק בו בהמשך וגם כדי לעבור תהליך משמעותי עם עצמה ולהבין מה חוסם אותה מלעשות את השינוי.*

*נירה חשה רצון עז לשנות את מסלול הקריירה שלה והתנדבה להדגמה כדי להבין יותר מה מעכב אותה ומונע ממנה לעשות אותו.*

*האימון חשף מחסום מאד עמוק ומשמעותי בחייה, אשר בא לידי ביטוי במגוון תחומים בחייה כמו גם בתחום הקריירה. היא חשה תקיעות וקושי להיפתח ולתת אמון באחרים עקב הגירושין הקשים שחוותה. נירה לא הייתה מודעת לקושי הזה ולהשפעה שלו עליה.*

*נירה חוותה בהדגמה את הקושי שלה לשחרר את המקומות הבטוחים והידועים בחייה. היא זיהתה שהיא נאחזת במוכר ובידוע אשר מייצר אצלה תחושת בטחון והמשכיות. הגירושין הקשים שחוותה ערערו את תחושת הביטחון העצמי שלה.*

*הפחד שלה להתחיל משהו חדש ולהתנסות בכישלון אפשרי נוסף, נחוה כמאיים מדי.*

*דרך העבודה החווייתית על מחסומים, התאפשר לה, לראשונה מזה זמן רב, להיפתח לאפשרות של זוגיות חדשה ומשמעותית כאשר היא מביאה לכל אינטראקציה בינאישית נוכחות אחרת, אנרגטית וזורמת.*

*תחושת הקלילות שנוצרה, אפשרה לה לראות את עצמה באור חיובי יותר, דבר שהשתקף גם במאור פניה, בצבעי הלבוש שלה שהפכו להיות בהירים יותר, ובתחושת הביטחון ביכולותיה. היא הפכה אקטיבית יותר, פתוחה יותר להתנסויות חדשות, ועם תחושת מסוגלות גבוהה יותר.*

*לקראת סיום קורס ההכשרה, נירה החליטה להתחיל לשלב את תפיסת העולם והכלים שרכשה בקורס בעבודתה החינוכית בפרויקטים חדשים שיזמה.*

כידוע, אנשים מגיעים לתהליך אימון וייעוץ קריירה מתוך רצון לעשות שינוי או כאשר הם עומדים בפני בחירה או החלטה משמעותית אותה הם מתקשים לעשות לבד. פעמים רבות הם מגיעים ברגשות מעורבים, רוצים מאד לעשות את השינוי אך חוששים לעשותו. לרוב, נמצא שלמרות הרצון הכן והאמיתי לחולל שינוי בחיים וחוסר שביעות רצון מהמצב הקיים, אנשים רבים חווים פחדים, חששות, מחסומים וגם רווח משני מהמצב הקיים שלעיתים סמוי מן העין ולא מודע.

## יצירת דיאלוג פנימי

חלק בלתי נפרד מתהליך העבודה שלנו הוא יצירת דיאלוג בין כל החלקים השונים הקיימים בתוכנו. במקרים רבים קיימים בנו מקומות שאינם מודעים ואינם נגישים לתודעה שלנו. כיוון שכך, הם מנהלים אותנו באופן אוטומטי ללא חופש בחירה אמיתי.

לצורך יצירת הדיאלוג, אנו עושות שימוש בכלים מתחומי ידע והתמחויות נוספות שרכשנו. אנו יוצרות חיבור ייחודי בין שיטות מגוונות, כמו שיטת ההתמקדות (focusing), גשטלט, NLP, voice dialogue, דמיון מודרך ועוד. בדרך זו מזהים המתאמנים את הקולות השונים שבתוכם, מכירים בקיומם של החלקים השונים ויוצרים עימם מערכת יחסים חדשה ומיטיבה.

התרגילים השונים בקורס, הכוללים כלים מגוונים מעולמות אלו, מאפשרים למשתתפים לפגוש חלקים שונים בתוכם, להכיר בהם ולקבל את קיומם. בנוסף, המשתתפים לומדים לזהות את הכוונה החיובית של חלקים אלה ולהוקיר אותם. דבר זה מאפשר להם לעבור מהתנהלות אוטומטית ומתחושת חוסר אונים להתנהלות מודעת עם יכולת ניהול עצמי וויסות עצמי.

משתתפי הקורס לומדים לעבוד עם המתאמנים שלהם על זיהוי המקומות בתוכם שהם מתקשים לשחרר, כמו גם את הרווחים שיש להם מהמצב הקיים. הם לומדים לעבוד עם מתאמנים בגילאים מגוונים, וברמות מודעות וסגנונות תקשורת שונים. התלמידים מתנסים גם בתרגילים עוקפי חשיבה אשר מאפשרים להם לעבור דרך החוויה ולא רק לדבר על הדברים.

המעבר מ"לדבר על" ל"לחוות את" הינו מעבר משמעותי ובעל ערך רב בהצלחת האימון. בדרך זו, פעמים רבות עולה אינפורמציה חדשה, שלא הייתה מודעת קודם לכן, אשר יכולה להפתיע את המתאמן ולקדם מאד את הצעד הבא.

מרגש לספר על תלמידתנו שלומית, מנהלת משאבי אנוש ומאמנת, אשר התקשתה לאורך שנים להתמיד במקומות עבודה. במשך זמן רב היא הרגישה שאינה מצליחה לנהל תקשורת מיטבית ותקינה עם סביבתה ונקלעת למצוקות ולתגובות רגשיות עוצמתיות ולא מותאמות.

טרם הצטרפותה לקורס שלומית התאמנה במשך תקופה על סוגיות אלה במסגרת תהליכים אישיים שעברה. היא דיברה על הקשיים, ניתחה אותם, נתנה דוגמאות, זיהתה את הדפוס שחוזר על עצמו אך לא הצליחה להבין מה מנהל אותה ומדוע זה קורה לה שוב ושוב. היא הרגישה מופעלת רגשית בכל המצבים אך העבודה הקוגניטיבית לא אפשרה לה לפרוץ את מעגל הקסמים. היא חשה מתוסכלת, מאוכזבת מעצמה ופחדה להתחיל עבודה במקום חדש, פן הדבר יקרה לה שוב.

במהלך הקורס, ובאמצעות מספר תרגילים עוצמתיים עוקפי חשיבה, היא פגשה את המקום ה"ילדי" שבה, הפגוע, אשר מרגיש לבד בעולם, בלתי נראה ושאינו נחשב. מקום זה ממשיך להפעיל אותה כמו כפתור אוטומטי שנלחץ ללא שליטה וללא יכולת ויסות ובקרה. היא זיהתה שעד כה לא התאפשר לה להגיב מהמקום הבוגר שבה, עם המשאבים העומדים לרשותה היום.

בעקבות החוויה העוצמתית והלמידות המפתיעות שהתאפשרו, היא כעת מצליחה לראשונה בחייה, לנהל ולפתח בתוכה את היכולת להיות הבוגרת, בעלת משאבים נוכחים ויציבים, אשר

מספקת לילדה את שחסר לה, ומתוך כך מצליחה לקיים בחייה אינטראקציות בעלות איכות אחרת ולהתמיד במקום העבודה שלה.

שמחנו לגלות שקורס אימון וייעוץ קריירה בהנחייתנו, הינו בעל ערך רב גם עבור אנשי מקצוע מנוסים מתחום מדעי ההתנהגות, משאבי אנוש, עבודה סוציאלית וכדומה שאינם מתמודדים בהכרח עם משבר או קושי בחייהם.

ההתנסות האישית במודל, בניית המפה, עבודה עם מחסומים ותרגול הכלים עוקפי החשיבה על עצמם ועל המתאמנים שלהם, היוותה עבורם חלק מתהליך אישי ומקצועי עמוק שהם עברו במהלך הקורס. תהליך זה קידם אותם לשלב הבא בהתפתחות האישית והמקצועית שלהם.

## התמודדות עם מצבי לחץ בהקשרים תעסוקתיים

נציין גם כי במסגרת הקורס מוקדש זמן לעבודה על הכנה מנטלית להתמודדות מיטבית עם מצבי לחץ ומבחן. ההכנה יכולה להיות בעלת ערך גם לקראת תהליכי קבלה לעבודה וגם לקראת מצבי מבחן בתוך מקום העבודה, כמו פרזנטציות, שיווק עצמי או לקראת קידום.

ניתן לזהות שני מאפיינים בולטים אשר מבחינים בין אנשים במצבי מבחן: אלו שמתמודדים באופן מיטבי במצבי מבחן ואלו שחווים במצבים אלו קושי גדול ולעתים תכופות אף כישלון.

פגשנו אנשים רבים שלא מצליחים לעבור את משוכות המיון / אבחון / הערכה / ועדות קבלה וקידום במקום העבודה. זיהינו שהקושי מתמקד בתחושת ערך עצמי נמוך וחוסר אמונה ביכולתם. לעתים תכופות, תחושה זו מלווה גם בקושי לווסת את הלחץ שבו הם נמצאים במצבים אלה.

בנינו תהליך סדור הכולל מספר תרגילים מעולמות שונים המשלבים גוף ונפש ומהווים הכנה מנטלית משמעותית. הנחת הבסיס היא שכל מי שמתמודד עם מצבים מסוג זה חווה מידה מסוימת של לחץ. כידוע, לחץ עד לרמה בינונית עשוי לשרת אותנו, מגייס אותנו, שומר על ערנות, דריכות חיובית ומיקוד. עם זאת, כאשר הלחץ גובר ועולה מרמה בינונית ומעלה, הוא עלול לפעול נגדנו ולעתים לא יאפשר לנו להביא את עצמנו למיטבנו.

נרצה לבדוק מה ההשפעה של הלחץ על האדם ואיך ניתן להגדיל את יכולתו לשלוט במצב. מטרת אימון זה הינה לעזור למתאמן להיות במיטבו למרות הלחץ. בפרק ההכנה המנטלית בקורס, המשתתפים רוכשים כלים מגוונים כמו זיהוי מנגנוני ההכשלה העצמית והתמודדות עימם, חיבור למשאבים, זיהוי היתרון היחסי ורכישת מיומנות של ויסות הלחץ בזמן אמת.

תפיסת העולם האימונית דוגלת בהתנסות ובתרגול של המיומנויות והכלים שנלמדים, ולא רק בלמידה תיאורטית. חלק מהתרגול מתבצע בזמן המפגשים, גם במליאה וגם בזוגות. כמו כן, המשתתפים מתבקשים לאמן בזמן הקורס מתאמן אחד לפחות, כדי להשתמש ולתרגל בפועל את הכלים הנלמדים. חלק מהקורס מוקדש להדרכה ולעיסוק בדילמות שעולות תוך כדי תהליך האימון בעבודתם.

מהמשובים על הקורס עולה כי רמת הביטחון של המאמנים והיועצים עולה באופן משמעותי. בנוסף, שילוב הכלים החדשים מהקורס, גם בתוך תהליך אימון קיים, משפר את תוצאותיו.



כדי להמחיש את החוויה, בחרנו לצטט משוב ממאמן ותיק, בעל ניסיון תעסוקתי עשיר כמנהל משאבי אנוש בארגון בטחוני גדול, אשר השתתף בקורס:

"ארצה לספר על כלי של הכנה מנטלית שיישמתי כבר במהלך הקורס עם אחת המתאמנות שלי. לאחר מספר רב של ראיונות (קבלה לעבודה) שלא הצליחה לעבור, המתאמנת התקבלה לעבודה וזו הייתה הצלחה גדולה עבורי והופתעתי מעוצמת הכלי שלמדתי.

גם בעבר הכנתי אנשים לקראת ראיונות ואני מבין היום, בדיעבד, שההכנה הייתה חלקית ולוקה בחסר. ריבוי הכלים שקיבלתי בקורס, אפשר לי להתמודד עם המון דילמות וחסמים של אנשים בשלבי הייעוץ. הכלים הם לא רגילים והפתיע אותי כמה זה פותח ומאפשר. זה קורס חובה לכל מי שרוצה לעסוק בתחום ייעוץ ואימון קריירה."

נרצה לסיים עם אלון, שסיפורו פתח מאמר זה. המאמנת של אלון שהשתתפה בקורס, שילבה במהלך האימון את הכלים אותם למדה ואת התובנות מתהליך ההדרכה ומתפיסת העולם החדשה שנחשפה אליה.

בתהליך זה התברר שלא אלון יכולת כתיבה ספרותית, עולם פנימי עשיר ודמיון מפותח. באימון התברר כי בשל התניות מבית וביקורת עצמית גבוהה, לא התאפשר לו לראות ביכולות אלה ערך ומשמעות.

אלון החליט להפסיק את לימודי ההנדסה, ובימים אלו הוא מסיים בהצלחה יתרה את לימודי התסריטאות. אלון מאושר מהשינוי שעשה וחש תחושת הגשמה ומיצוי מיטביים.

## תודות

לסיום אנו רוצות להודות לכל משתתפי ומשתתפות הקורס שלנו. אנו מודות לכם מקרב לב על ההזדמנות שנתתם לנו לקחת חלק בתהליך ההתפתחות האישי והמקצועי שלכם. אנו חשות גאווה גדולה לראות את התהליך המשמעותי של צמיחה אישית ומקצועית שעברתם וכיצד פיתחתם זהות מקצועית ברורה יותר עם ביטחון בדרך. מכל מלמדינו השכלנו ומתלמידינו יותר מכולם.

## ביבליוגרפיה מומלצת לקורס אימון וייעוץ קריירה

בן שחר, א. ר. (2013). אנטומיה של טיפול פסיכותרפיה גופנית. הוצאת פרדס.

ג'נדלין, י. ט. (1978). התמקדות. הוצאת מרקם.

גרנות, ת. (1985). אבדן: השפעותיו והתמודדות עמו. הוצאת משרד הביטחון, אגף השיקום.

ויניקוט, ד. ו. (1988). הילד, משפחתו וסביבתו. הוצאת ספריית פועלים.

יפה-ינאי, א. (2000). לכל אדם יש שביל: על עשייה אהבה, קריירה וייעוץ. הוצאת מודן.

נצר, ר. (2004). המסע אל עצמי. הוצאת פסיקה, ספרייה פסיכולוגית.

סולן, ר. & מודן, ש. (2017). להיפרד לשלום. הוצאת מודן.

פוקס, א. א. (2016). לנצח מבפנים. הוצאת מטר.

פקר, ד. (2016). כוחם של זיכרונות ילדות. הוצאת אמציה.

קדמי, י. (2014). להפוך לאומן החיים הטובים עם NLP. הוצאת יוסי קדמי.

קורנל, א. ו. (1996). כוחה של התמקדות. הוצאת אור-עם.

קמרון, ג' (2011). דרך האמן. הוצאת חכמת הלב.

קמרון, ג' (2002). דרך האמן בעבודה. הוצאת פראג.

קפצ'יונה, ל. (2011). הילד שבך. הוצאת אח בע"מ.

שריג, ג. (2016). שובל ילדות שקוף. הוצאת מכון מופ"ת.

## העובד הסוציאלי התעסוקתי - תפקיד בהתפתחות

דתיה ברששת | לחצו לפרופיל הכותבת



**תקציר:** תפקידו של העובד הסוציאלי (עו"ס) התעסוקתי, הפועל לשילוב של משפחות ופרטים מאוכלוסיות מועטות הזדמנויות בעולם העבודה, מובא במסמך זה כתשתית המאפשרת פיתוח, הרחבה והתאמה למסלולי ליווי שונים, לתכניות שונות, לארגונים ולמאפיינים שונים של קהלי יעד. מטרת הכתיבה הינה לספק מסגרת תפיסתית וערכית, המעודדת להמשך הכרות והעמקה. אנו, העובדים הסוציאליים, יחד עם העוסקים בקידום תעסוקה בקרב אוכלוסיות מועטות הזדמנויות, שותפים להיווסדות מומחיות חדשה לה ייעוד משמעותי בחברה הישראלית.

### רקע להתפתחות התפקיד

עבודה סוציאלית תעסוקתית הינה התמחות בקידום שילובן של אוכלוסיות מודרות ומעוטות הזדמנויות בשוק העבודה לצורך קידום רווחתן במכלול היבטים. תפקיד זה מתהווה כתחום עיסוק מובחן בשנים האחרונות בלבד<sup>1</sup>. תחום זה היה בקונפליקט במשך שנים רבות, במסגרתו ויכוח נוקב על מידת אחריות השירותים החברתיים השונים (שירותי הרווחה) לעיסוק בתחום קידום תעסוקה (כץ ושות', 2009). למרות שחוקרים טענו לחובתם של עובדים סוציאליים לעסוק בתחום התעסוקה (גל ושות', 2005; קטן, 2000) יש לומר כי באופן כללי מקצוע העבודה הסוציאלית הדיר רגליו מעיסוק בשילוב בתעסוקה של אותן אוכלוסיות הזקוקות לכך יותר מכל (כץ ושות', 2009).

הדבר מעורר סימני שאלה, שכן העבודה הסוציאלית ככלל החלה את דרכה לפני מעל מאה שנה בעידן המהפכה התעשייתית בטיפול, תמיכה וליווי לאלה שהעידן החדש פגש: חלשים, מודרים, ומתקשים להתמודד. העולם המשתנה ועידן התעסוקה החדש אז לא אפשר לכולם להשתלב בתוכו ואלו המשתלבים, נפגעו לעתים קרובות (Iverson, 2001). היום אנו בעיצומה של מהפכה תעשייתית נוספת בעולם העבודה, וממילא, עולם העבודה הנוכחי מתקשה לקלוט לזרועותיו אוכלוסיות ופרטים רבים (Iverson, 1998, 2001). מה אם כן, בהקבלה לתקופת המהפכה התעשייתית, תפקידה של העבודה הסוציאלית היום?

בעשור האחרון מתרחש שינוי בתפיסת תפקיד העבודה הסוציאלית עד לכדי הגדרת תחום חדש - העבודה הסוציאלית התעסוקתית. שינוי זה נובע מהבנה הולכת ומתחדדת כי קיימות אוכלוסיות, בעלות

<sup>1</sup> יש להבחין מכלל זה את העובדים הסוציאליים הפועלים במסגרת שיקום נכויות.

מאפיינים שונים, אשר לא משתלבות בשוק התעסוקה החופשי, ועד כה, שירותי המדינה אינם מסייעים להן. אוכלוסיות אלה סובלות מפערים כלכליים, חברתיים, חינוכיים וקהילתיים ומצבן משפיע, באותם הפרמטרים, על החברה כולה (גל, 2005; דורון, 2004; Duffy et al., 2016). ההבנה ההולכת ומתחדדת כי תעסוקה הינה אמצעי לפרנסת הפרט והמשפחה, אך גם אמצעי ותשתית לקשרים חברתיים, להתפתחות אישית, להגדרת זהות ולבניית ערך עצמי מסייעת להבנה כי פיתוח וקידום תעסוקה הם למעשה אמצעי מרכזי בקידום רווחת האדם.

הצורך לתת מענה לאוכלוסיות אלו בא לידי ביטוי ראשוני במוניציפליזציה (העברת סמכויות לרשויות) של העיסוק בתעסוקה, בפרנסה ופיתוח כלכלי<sup>2</sup> תוך ניסיון להשפיע על מצבן התעסוקתי והכלכלי של אותן אוכלוסיות. יחד עם זאת החלו לקום, או להתחדש, מיזמים ותכניות הפועלים על בסיס רשותי או ארצי, עם תמיכה (ולעיתים הובלה) של משרדי ממשלה, גורמים מהמגזר השלישי וקרנות שונות (לוי, ארצי, 2012). לעיתים קרובות, הגורם המקצועי ברשות המקומית שלקח אחריות על תחום התעסוקה משלב היוזמה ועד למעורבות (ברמות משתנות) בהפעלה היו המחלקות לשירותים חברתיים. תכנית 'מעברים', אשר מתמודדת עם מצוקות תעסוקה ופרנסה בקרב האוכלוסיה הכפרית ואשר החלה כיוזמה מקומית של מחלקה לשירותים חברתיים, הינה דוגמא לכך.

התגברה מודעותם של שירותי הרווחה וההכרה כי נדרשות פעולות שונות מהמוכר על מנת לסייע לאוכלוסיות המתקשות במיוחד להשתלב בעבודה: מודעות זו הביא בשנים האחרונות להגדרת מדיניות יישומית מקדמת תעסוקה של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ולנקיטת צעדים מעשיים בבניית תחום העבודה הסוציאלית התעסוקתית (צבע, 2010). תכנית "תעסוקה לרווחה", אשר פותחה על ידי ארגון 'בעצמי' ומובלת על ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, היוותה חלוץ בהגדרת התפקיד ובבניית פרקטיקה יישומית בעקבותיה הוטמע התפקיד ויושם בשירותי תעסוקה רווחתיים נוספים כגון מרכזי 'הזדמנות'. גם בתחום האקדמיה החל פיתוח אקדמי של תחום העבודה הסוציאלית התעסוקתית המתנהל היום במרכז המשותף לאוניברסיטה העברית, לארגון 'בעצמי', ולמכללה האקדמית ספיר.

## התהוותו של תפקיד העובד הסוציאלי התעסוקתי

### תפיסת התפקיד

כאמור, עבודה סוציאלית תעסוקתית היא התמחות בקידום שילובן של אוכלוסיות מודרות ומעוטות הזדמנויות בשוק העבודה, לצורך קידום רווחתן במכלול היבטים. תפיסת התפקיד של העו"ס התעסוקתי כוללת הכרה כי שילוב בעבודה מיטבית מהווה מחד, תוצאה הכרחית לקידום רווחת הפרט, ומאידך, משאב בתהליך התפתחות האישית, המשפחתית וקהילתית (Durand, 2015). בשל כך, תוצאות הליווי של עו"ס תעסוקתי יושגו בתום תהליך משמעותי אצל הלקוח (רגשי, קוגניטיבי, והתנהגותי), תוך ראיית מכלול נסיבות חייו, הכרות עמוקה עם צרכיו ומאפייניו האישיים ותוך חיבור למימדים חברתיים משפחתיים וקהילתיים.

העו"ס התעסוקתי מתמחה בשני צירי ידע ופרקטיקה מרכזיים התומכים ומשולבים זה בזה על מנת להביא לתהליך שינוי אישי, משמעותי:

<sup>2</sup> אחריות הרשויות לעיסוק ולקידום תעסוקה בקרב התושבים והקהילה, להבדיל מאחריות ממשלתית.

- **מומחיות בליווי תהליכים אישיים**, משפחתיים וקהילתיים מתוקף הכשרתו כעובד סוציאלי. מומחיות זו מאפשרת יצירת קשר משמעותי עם הלקוח, ניתוח והבנת מצבו, הכלה ותמיכה לנוכח קשיים, איתור והנחה של חוזקות לצורך העצמה וכל אלה למול מטרה ברורה והשגה ובשיתוף מלאה עם הלקוח. תהליך ההשתלבות בתעסוקה, התמדה ואף התפתחות במקום עבודה מתוך התאמה ליכולותיו, צרכיו ונטיותיו של הלקוח ולפי בחירתו, מחייבים תהליכי עומק רגשיים וקוגניטיביים לחיזוק תחושת ה'מסוגלות העצמית' (Liu et al., 2014; Duffy et al., 2016). יכולותיו של העובד הסוציאלי לבחון, להבין ולהתערב ברמות הפעולה השונות (הפרטנית, המשפחתית והמערכתית-קהילתית) חשובות גם הן. שכן קהל היעד של העו"ס התעסוקתי מתמודד עם חסמים וקשיים משמעותיים הנובעים וקשורים בסביבתו (היעדר תמיכה משפחתית ליציאה לעבודה ובכלל, היעדר מסגרות תומכות תעסוקה בקהילה, היעדר של מעסיקים ועוד) ולצד זה גם כוחות ומשאבים בסביבת הלקוח אותם נכון לגייס לטובת תהליך השינוי.

- **העו"ס התעסוקתי מומחה בתהליכי קידום תעסוקה ומחזיק בהיכרות עם עולם העבודה**. בכלל זה: היכרות עם צרכים ומאפיינים של מעסיקים, עם מגמות העסקה ומגמות מקצועיות בעולם העבודה, ועם מאפייני תפקיד ומקצועות שונים. בנוסף, לעו"ס התעסוקתי היכרות ויכולת הקניה של כישורים שונים הנדרשים בעולם העבודה, כולל תכנים קוגניטיביים, רגשיים והתנהגותיים הקשורים בתהליכי קליטה והשתלבות בתעסוקה. כמו כן, הוא מצוי בכלים ומיומנויות לחיפוש, להשתלבות ולהתפתחות בעולם העבודה, בזכויות הקשורות בתעסוקה ואי תעסוקה ואלה ככלל לטובת חיזוק ה'מסוגלות התעסוקתית של הלקוח (תמיר, 2007).

תהליך הכשרה והדרכה של עו"ס תעסוקתי יכולול בין השאר היכרות והעמקה של שני צירי מומחיות אלו, פיתוח מיומנויות לשילוב בין השניים כך שהתוכן התעסוקתי ישמש חומר בידי תהליך ההתפתחות האישי והתהליך האישי יהפוך לתשתית קריטית המאפשרת השתלבות בתעסוקה מיטבית.

## קהל היעד לפעולתו של העובד הסוציאלי התעסוקתי

זירת קידום התעסוקה במדינת ישראל כוללת מקצועות ותפקידים שונים המכוונים לקידום תעסוקה של קהלי יעד מגוונים. לצידם, העו"ס התעסוקתי מכוון לסיוע לאוכלוסיות אשר מתמודדות עם חסמים מורכבים בתחום התעסוקה, עם נסיבות חיים, קשיים וצרכים נוספים אשר משפיעים על רווחתם הכללית וגם עם יכולתם המוגבלת להשתלב בתעסוקה. אוכלוסיות אלו סובלות ממחסור במשאבים כלכליים משך זמן ממושך. לרוב, היסטוריית חייהן לא כללה תהליכי התפתחות מיטביים בהיבטים של השכלה ותעסוקה (Duffy et al., 2016). במקרים רבים נמצא כי קיים קשר הדוק בין קשיים והתמודדויות בתחום המשפחה, הפרט, והקהילה, שלכאורה אינם כוללים התמודדות תעסוקתית, לבין קושי כלכלי ותעסוקתי.

אוכלוסיות אלו הן קהלי היעד ה"טבעיים" של שירותי הרווחה השונים. לעתים הן פונות לשירותי הרווחה, ממכלול סיבות, בכללן עוני והיעדר תעסוקה, ולעתים אינן פונות אך זקוקות לסיוע.

## מטרות פעילותו של העובד הסוציאלי התעסוקתי

מטרות פעילותו של העו"ס התעסוקתי כוללות תוצאות תעסוקתיות וכלכליות מובהקות ותוצאות אישיות משמעותיות (ו/או משפחתיות וחברתיות) המושגות דרך התהליך התעסוקתי.

להלן פירוט כללי של מטרות אותן ניתן ורצוי למקד ולפרט בהתאמה לקהל יעד, מהות ותוכן התהליך והמשאבים המוקצים:

1. שילוב המשתתפים בתעסוקה איכותית ההולמת את כישוריהם, צרכיהם, ונטיותיהם התעסוקתיות.
2. גידול בהכנסות הפרט (ו/או המשפחה) והגדלת המודעות ורכישת כלים לצורך קידום התנהלות כלכלית פונקציונאלית.
3. העצמת תחושת הערך העצמי והמסוגלות העצמית של המשתתפים תוך מתן דגש על חווית בחירה של הלקוח ועל גישה ופעולה פרואקטיביות במהלך הדרך.
4. חיזוק המשפחה כמערכת תמיכה בתהליך השינוי התעסוקתי-כלכלי של המשפחה (בתכניות משפחתיות).
5. חיזוק עצמאות והפחתת התלות של הפרט ו/או המשפחה בשירותי רווחה שונים.

## עקרונות מקצועיים חובלים

על בסיס ערכי המקצוע ולמול התוצאות המקוות ניתן להגדיר עקרונות מקצועיים עיקריים אשר השילוב ביניהם מהווה תשתית מקצועית לפעילותו של העו"ס התעסוקתי:

1. העו"ס התעסוקתי פועל **בגישה שיקומית**. תמצית עניין זה בחתירה לאחזר או לבנות יכולות, מיומנויות וכישורים (תעסוקתיים ואישיים הקשורים לתחום התעסוקה). הגישה השיקומית כרוכה כאן בחוויית בחירה ובתחושת עצמאות (ההיפך ממצבן התלתי לרוב של אוכלוסיות היעד), לצורך שיקום חווית מסוגלות עצמית-מצבית או מוכללת (בן צבי, 2010).
2. העו"ס התעסוקתי פועל **בגישה רב-מימדית** (פרטנית-משפחתית, וקהילתית-חברתית) במינונים משתנים ובהתאם לצורך. במסגרת זו העובד יפעל באופן **מערכתי** בשיתוף גורמים נוספים המעורבים בחיי הלקוח ורלוונטיים לתהליך (גל, 2005).
3. העו"ס התעסוקתי ייילב בין **עבודה אישית תהליכית לבין מתן מענים קונקרטיים** כחלק ממענה לצרכים מיידיים של הפרט-חומריים ואחרים (קרומר-גבו, 2006). ההכרה בכך כי קיימים מצבי צורך (לרוב אקוטיים) בחיי הלקוחות אשר לא יאפשרו התקדמות בתהליכים אישיים-תעסוקתיים מחייבת סיוע קונקרטי הפותר קושי מצבי (למשל, סיוע בשכר דירה בעת איום על המשך מגורי הפרט או המשפחה). מענים קונקרטיים אחרים חשובים גם לצורך הסרת חסמים או תמיכה בתהליך התעסוקתי (למשל מימון מלגה להכשרה מקצועית).
4. העו"ס התעסוקתי יחתור **לרציפות ועקביות** בתהליך, לרבות בשלבים בהם יתקשו הלקוחות להתמודד עם השילוב בין נסיבות חייהם להשלכות תהליך השינוי התעסוקתי או עם מצבי עקה באופן כללי. עקרון זה תקף בשלבים השונים של התהליך וממש מראשיתו. במקרים רבים עשויה להתפרש התנהגות הלקוח כחוסר מוטיבציה בתהליך או כחוסר לקיחת אחריות, בזמן שהדבר נעוץ לרוב בעומס רגשי, בחשש מפני שינוי, מהתמודדות רב-מימדית עם נסיבות החיים. בשל כך יש להתמיד, לחתור לעקביות, לתמוך ולחזק כוחות מתוך הבנת הקושי מחד, והכרה משותפת בפוטנציאל השינוי מאידך.
5. העו"ס התעסוקתי יפעל, במשותף עם הלקוח, **להשגת מטרות**, ברורות וברות הערכה, שהוגדרו בתחילת התהליך. תוצאות התהליך מנוסחות במשותף לאחר ניתוח והבנת האתגרים עמם יש להתמודד. המטרות יכולות להשתנות במהלך הדרך, בהתאמה, ומתוך הבנה הולכת ומתחדדת של צרכי הלקוח, ובלבד שהשינוי יתבצע במשותף ותוך הכרה מלאה בחשיבותן (זעירא שות', 2015; קרומר-גבו, 2006).

6. העו"ס התעסוקתי יגלה **פּרוֹאקְטִיבִּיּוּת**, **יוֹזְמָה ויצירתיות** ברמות השונות של עבודתו. השאיפה להשגת מטרות, חלקן העיקרי קונקרטי ומוחשי, מחייב בניית תהליך, מותאם אישית, המספק מענה מגוון לצרכי הלקוח השונים. מורכבות התהליך מחייבת את העו"ס ליזום, ולהפגין יצירתיות וגיוון בפעולותיו.

## בירור ייחודה של העבודה הסוציאלית בעולם קידום התעסוקה ופיתוח הקריירה

יחד עם הצורך להמשיך ולפתח את תפקיד העו"ס התעסוקתי, להגדיר ולהמשיג את מאפייניו ביחס לתפקידים אחרים, נראה כי ניתן כבר לדבר על מספר מאפיינים ייחודיים, וביניהם:

- ראשית, פעולתו של העו"ס התעסוקתי מכוונת לסייע לאוכלוסיות המתמודדות עם חסמים תעסוקתיים מורכבים יחד עם נסיבות חיים וקשיים במכלול היבטים. לרוב, אוכלוסיות אילו ממעמד חברתי-כלכלי נמוך ומשתייכות לקבוצות המודרות משוק התעסוקה ומהחברה בכלל. בשל מאפיינים אילו שירותי העו"ס התעסוקתי לרוב יהוו חלק ממכלול שירותים לקידום רווחה אשר מסופקים לציבור על ידי המדינה או על ידי גורמי מגזר שלישי.
- שנית, שיטת ההתערבות ודרכי הליווי התעסוקתי יכללו מימדים מקצועיים האופייניים למקצוע העבודה הסוציאלית, כגון: התייחסות למערכות אליהן שייך הפונה, מהן הוא מושפע ועליהן הוא משפיע, יושקעו מאמצים בהבנת ההקשרים החברתיים והקהילתיים והזיקה בינם לבין מצבו התעסוקתי של הפונה, יופעלו אמצעים למיצוי זכויות הפונה ומתן סיוע קונקרטי בעת הצורך (גל שות', 2005). בנוסף, התייחסות ייחודית תתבטא בשלב ה"גיוס" לתהליך השינוי התעסוקתי ולמרכיב המוטיבציוני בתחילתו. מרכיב המוטיבציה, אשר לעיתים קרובות משמש אמת מידה או קריטריון לתחילת תהליך, יהווה יעד בתהליך העבודה של העו"ס התעסוקתי ולא יצופה לביטויים מוחשיים שלו בתחילת הדרך (Duffy et al., 2016).
- לבסוף, מרכיב הסיוע בהתמודדות עם עקה (סטרס), אשר רלוונטי אמנם כמעט לכל תהליך השתלבות בתעסוקה, יהווה מימד דומיננטי בעבודתו של העו"ס התעסוקתי, זאת לאור מרכיבי הקושי השונים של קהל היעד (Liu et al., 2014).

## לסיכום, מעט מעצמי

אני חותרת להבניית תפקיד העו"ס התעסוקתי למעלה מעשור, ולשמחתי ממש לא לבד. ההבנה כי חלק ממאות אלפי הלא-משולבים בתעסוקה הנם כאלה הזקוקים למיומנויותיו של עובד סוציאלי על מנת שישתנה מצבם כבר מוטמעת ומצויה בתהליך פיתוח: כאמור, לצורך המשך פיתוח התפקיד הקים ארגון 'בעצמי', יחד עם בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית, את 'המרכז לעבודה סוציאלית ותעסוקה', מרכז בו מתקיימת למידה, במסגרת תואר ראשון, הכשרה מעשית בשדה ועידוד מחקר במסגרת תואר שני ושלישי.

אני חדורת אמונה, כזו שיש לה בסיס אידאולוגי ופרקטיקה אפקטיבית, שביכולתנו לסייע לרבים, אשר פעמים רבות החברה נוטה לתייג כחסרי אחריות וכחסרי תקנה. שלוש אמונות בסיסיות מהוות תשתית מקצועית ואישית עבורי ואותן שאני מבקשת לעודד, לגבות ולבסס:

- האחת נוגעת להבנה כי אין אדם המעוניין ובוחר, באופן מנומק ומודע, להיות תלוי באחרים (בקצבאות או בשירותי רווחה).

- השנייה נוגעת לידיעה כי לכל אדם זכות לנהל את חייו, לבחור ולעבוד. זכות, לא רק חובה.
- והשלישית נוגעת לידיעה כי לכל אדם יכולות, ערך וכוח אותם יוכל להביא לעולם העבודה ובהם יוכל להשתמש כדי להשתלב בעבודה. כל שעלינו לעשות הוא להיות שם, באופן המקצועי ביותר, כעובדים סוציאליים המיומנים בהובלת תהליכי שינוי, החותרים לקידום רווחת האדם וככאלה המעוניינים בחברה צודקת יותר.

## מקורות

- בן צבי, ב'. (2010). [מהות ההתערבות בשיקום לקראת שילוב תעסוקתי מתוך ניסיון מקצועי ממושך](#). [ביטחון סוציאלי](#), 82, 5-9.
- דורון, א' (2011). [מדיניות ההפעלה התעסוקתית: מבט בין ארצי משווה](#). [ביטחון סוציאלי](#), 86, 63-84.
- גל, ג' וויס-גל, ע. (2005). עבודה סוציאלית, אבטלה ומובטלים. [חברה ורווחה](#), כ"ג(4), 485-509.
- זעירא, ע, בן-הרוש, א, (2007). [מרכזי הסיוע בירושלים: שירות חברתי במציאות משתנה](#). [ביטחון סוציאלי](#), 74, 95-119.
- כץ, ח' ושות'. (2009). [הרשות נתונה - מחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות אל מול התרחבות תופעת העוני: ציפיות, תפיסות ומציאות](#). ירושלים: מרכז טאוב לחקר מדיניות חברתית בישראל.
- לוי, נ'. (2012). [פעילות התעסוקה במשרד הרווחה: תכניות שהחלו לפעול במשרד בשנים האחרונות](#). ירושלים: מכון ברוקדייל.
- צבע, י'. (2010) [מסמך מדיניות משרד הרווחה והשירותים החברתיים לשנים 2010-2015](#). אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה.
- קטן, י'. (2000). [מקבלת הבטחת הכנסה להשתלבות בעבודה: מעבר קל ובטוח או גשר צר מאוד](#). [ביטחון סוציאלי](#), 58, 151-172.
- זועבי, ח. & גל, ע. (2015). תפיסות של טכניקות העצמה: מחקר השוואתי בקרב עובדים סוציאליים. [מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית](#), כ"ג(41), 7-24.
- קרומר-נבו, מ., & ברק, ע. (2006). [מחקר פעולה משתף: מערכת הרווחה מנקודת מבטם של צרכני שירותי הרווחה](#). [ביטחון סוציאלי](#), 72, 11-38.
- תמיר, י'. (2007). [מסוגלות תעסוקתית ועידוד תעסוקה-השלכות למציאות הישראלית](#), נייר עמדה. ירושלים: האוניברסיטה העברית.

Brodkin, E., & Marstone, G. (2013). *Work and the welfare state: Street level organization and workfare politics*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Duffy, R., Blustein, D., Diemer, M., & Autin, K. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.

Durand, M. (2015). The OECD Better Life Initiative: How's Life? and the Measurement of Well-Being. *Review of Income and Wealth*, 61(1), 4-17.

Iversen, R. R. (1998). Occupational social work for the 21<sup>st</sup> century. *Social Work*, 43(6), 551-566.



- Iversen, R. R. (2001). Occupational social work and job retention supports: An international perspective. *International Social Work, 44*, 329-342.
- Liu, S., Huang, J. L., & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 140*(4), 1009-1041.

## הייעוץ התעסוקתי והעסקי כתהליך חניכה

חווה ניסנבאום-אגוזי | לחצו לפרופיל הכותבת

**תקציר:** המחברת מתמחה בליווי עסקי ותעסוקתי לנועצים ששואפים להצלחה ביזמות. המאמר שלפניכם עיקרו בנסיון לפצח סודם של תהליכי הייעוץ שמסתיימים בהצלחה ובהבנה שמרכיב משמעותי בהתקדמות התהליך הייעוצי נעוץ בתפיסת התהליך כתהליך חניכה.

### רקע

"מה דעתך לכתוב מאמר על ה"איך?", על התהליך הפסיכולוגי שמתרחש בתהליכי הייעוץ ומאפשר לנועצים לעשות טרנספורמציה ולגבש לעצמם זהות תעסוקתית?", כך הציע לי עורך **אדם ועבודה**, ובלי לדעת, שלח אותי ל-3 חודשים של מחשבות עמוקות.

אז התחלתי לבחון את תהליכי הייעוץ שלי בעבר ובהווה, ושאלתי איך קורה שכיום הרבה יותר נועצים שלי מגיעים להצלחה לה ייחלו. שאלתי את עצמי: "מה נתתי?" ו"מה הנועץ קיבל?", השווייתי בין תהליכים טובים וטובים פחות בהווה, ואט אט התגבשה אצלי האבחנה כי מדובר בסוגייה הקלאסית של שכל מול רגש, וההבנה כי מושג ה'חניכה' מקפל בתוכו את ההסבר המלא לתהליך ייעוץ טוב.

### אפס בטיפוס שש

בשנת 2005, לאחר 8 שנות עבודה ב'רפאל', יצאתי לדרך עצמאית כיועצת תעסוקתית ועסקית. באבחון אישי שעברתי באותה תקופה, כחלק מסדנת [9 הטיפוסים של מודל אניאגרם](#), קיבלתי ציון 0 עגול בטיפוס השישי, ה-'הספקן', והמדריכה אמרה לי אז כי כעצמאית אצטרך לשים לב לעניין ולעמוד על המשמר.

בתהליכי הייעוץ שאני עורכת אני מבחינה בהיעדרו של טיפוס מספר 6 (הספקן) היות ואני מקבלת כל אדם ללא ביקורת, וסקרנית לשמוע ולחקור כל רעיון שמגיע, תעסוקתי או עסקי. לעיתים נועצים אומרים לי משפטים כמו, 'בטח תחשבי שאני משוגע' אבל אני מקשיבה להם ללא שיפוט ורק בודקת איך נכון לפתח כל כיוון. מבחינתי, השאלה היא לא 'האם' זה אפשרי, אלא 'איך' זה אפשרי.

לאחרונה הדרכתי קבוצה של רכזי תעסוקה והמנהלת שהזמינה אותי ביקשה שאציין בפניהם כי "לא לכל אחד מתאים להיות עצמאי". בסוף יום ההדרכה אמרה לי אותה מנהלת כי רק עכשיו הבינה שהיא עצמה לא עשתה את כל הפעולות שנדרשו להצלחה שלה כעצמאית. פעמים רבות כשנועצים מספרים לי על כישלון בעברם, אני מזהה שהיה חסר להם ידע, שנעשתה פעולה בכיוון הלא נכון או שלא נעשו מאמצים מספקים.

הנועצים נבדלים זה מזה בדרך שבה הם חושבים, בדרך בה הם בונים מערכות יחסים, במידת הסבלנות שלהם, יכולת ההקפדה על הפרטים, הגורמים המניעים אותם, המטרות שהם שמים לעצמם והאתגרים עימם הם מתמודדים.

**נוכחתי שאין מתכון אחד להצלחה.** נהפוך הוא, ההבדלים האלה יוצרים את טביעת האצבע שלהם ומהווים את הבידול שלהם בעולם העבודה ובשוק העסקים. ההנחה שאין פרופיל אישיותי אחד שמוביל להצלחה תעסוקתית הוא מרכיב בסיסי תהליך ייעוץ טוב.

## האם כל אחד יכול להצליח כעצמאי?

בהדרכה אחרת ליועצות תעסוקתיות, שאלה אותי אחת: "אז מה? להגיד לכל נועץ שזה אפשרי? כל אדם יכול להצליח?". ענית לה שכמדריכות, המחוייבות שלנו היא לצאת לדרך עם האמונה המלאה שהנועץ יצליח ומתוך כך, אל לנו לרפות את ידיו אל נוכח האתגרים, אלא ליישם את תהליך החניכה, המשלב למידה והעצמה.

בדומה לתהליך החניכה, גם תהליך הייעוץ כולל את שני המרכיבים המרכזיים שהציג פופר (1994): (א) מרכיב הלימוד, ההדרכה ושיפור המיומנויות (skills); (ב) המרכיב הפסיכולוגי בו מתקיים תהליך של העצמה (empowerment). בהקשר למרכיב הזה, פופר שואל מתיאוריית הלמידה החברתית של אלברט בנדורה (1977) את המושג Self-Efficacy שאותו ניתן לתרגם לתחושת מסוגלות עצמית או אמונה ביכולת הנובעות בעיקר מחוויות קודמות של הצלחה.

## סיפורה של דלית

סיפורה של דלית {שם בדוי} מדגים את הדרך בה אני משלבת את שני היבטי החניכה:

דלית מקימה עסק. היא מומחית בתחומה, חדה וחרוצה ועובדת איתי ומולי באינטנסיביות על פיתוח התוכן למוצר שאותו היא משיקה באירוע מדהים. ואז, כשאנחנו חוזרות לתחזית הפיננסית היא מותחת גבול ואומרת, "זה ג'יריש בשבילי. אני אביא לפגישה את בעלי." אבל אני מציעה לה להמשיך להגיע לבד, מבטיחה שהטבלאות פשוטות וידידותיות, ואם היא תרצה אח"כ, אסביר שוב לשניהם.

בפגישה אני מתחילה משרטוט של מבנה ארגוני ומראה לה שהיא גם למעלה, בתור המנכ"לית שמנהלת את העסק הזה, והיא גם ברמה השנייה של המבנה - בתור מנהלת מחלקות כמו שיווק, פיתוח תוכן וניהול פיננסי. היא יכולה כמובן להוציא עבודות החוצה (אאוט-סורסינג) או להיעזר בסובבים, אבל היא אחראית לכל מחלקה, ועליה להכיר ולנהל גם את יעדי המכירה, ההכנסות וההוצאות. היא מפשירה, מחייכת וניגשת למלאכה. מסתבר שאין לה שום בעיה לנהל תחזית פיננסית. היא אפילו מגלה שהיא אוהבת את זה.

במהלך השנים הבנתי שאפשר לבנות תכנית להתמודדות עם החולשות אבל נכון יותר להניע תהליכי שינוי משמעותיים באמצעות בניית תפיסה של מסוגלות עצמית. חוויית הצלחה היא הדרך הטובה לבנות את תפיסת המסוגלות, בעוד שחוויה שלילית עלולה להוביל את הנועצים למסקנה שהכיוון הזה "לא בשבילם". היכולת של אדם להציב מטרות מאתגרות, להתמודד עם מכשולים, להתגמש כשצריך ולהשיג את המטרות, מקורה בתחושה של מסוגלות עצמית.

## נכה זה כשיש שניים

אם כך, האמונה במסוגלות היא חלק הכרחי בייעוץ ובחניכה, אך היות ועיקרו של התהליך הוא הדרך והיות והדרך ארוכה ומפותלת, יש צורך במרכיב נוסף המתייחס לטיב הקשר הנוצר בין היועץ לבין הנועץ. דר' אריאל בן יהודה מתייחס לגישתו של פופר ומוסיף כי קשר טוב בין חונך לחניך צריך להוביל אותם ממצב שבו השניים הם יחידה אחת, כמעט בלתי נפרדת, למצב שבו החניך מקבל עצמאות מוחלטת.

גישתו ממסגרת בצורה מדויקת עבורי את תהליך הליווי התעסוקתי והליווי העסקי, וכך זה נראה בפועל: ראשית, כדי ללוות את הנועץ בדרך, אני מגדירה שיחה שבועית שבה אנחנו ממפים את המטרות, כל פעם מחדש, ובוחנים את הדרך - מה עלינו לעשות, מה לא עובד ומה נדייק השבוע.

בכל שיחה אני מזמינה את הנועצים 'להרים דגל' ולפנות אלי, עוד לפני הפגישה הבאה במייל, במסרון או טלפונית. אני מוצאת שלמידה בזמן אמת תוך התבוננות, ניתוח ומשוב, בונה את תחושת המסוגלות של הנועץ - בין אם מדובר בשיחה קצרה כהכנה לפגישה שחשובה לו, חשיבה משותפת על מייל שעליו לשלוח לצד ג' או חיזוק ועידוד בזמנים בהם הוא חווה מתח וחרדה מהלא נודע. עם הזמן, ככל שנוצרים יותר הישגים בביצוע, כך גדלה תחושת המסוגלות העצמית, הנועץ "גדל" ולומד לקבל את ההחלטות שלו לבד וכך נבנה מעגל אשר הולך ומתעצם.

האסטרטגיה השנייה אותה אני מציעה לנועצים היא למצוא פרטנר שהכשרונות שלו משלימים את החולשות שלהם. כך לדוגמא, כאשר יועצת מס שפיללה לשינוי מקצועי, התקשתה להרים את הראש מעל הנתונים ולדמיין לעצמה את העתיד הרחוק, הצעתי לה לשוחח יותר עם בן זוגה אשר התבטא במושגים מופשטים ההפוכים לדרך החשיבה האנליטית שלה. בתוך זמן קצר, הנועצת חיזקה את שריר הדמיון שלה עד שהצלחה ממש 'לראות' בעיני רוחה את 'קפיצת המדרגה' שיחלה לה.

## התנגדות היא נח

בשנים הראשונות לעבודתי כיועצת, לא מעט מתהליכי הייעוץ שהובלתי נקטעו באמצע התהליך. כשפנית להדרכת ספרויז'ן למדתי שהשינוי, מעצם הגדרתו, משלב בתוכו בלימה או התנגדות מצד הנועץ, ואלה עוררו אצלי קושי שיצר גם אצלי בלימה. משהבנתי שההתנגדות היא חלק טבעי מהתהליך ושהיא טומנת בחובה אנרגיה רבה החיונית להמשך, למדתי לחקור אותה ביחד עם הנועץ, ללא חשש, ומתוך ידיעה שלאחר מכן נוכל להמשיך יחד בדרך.

## התנגדות - ניהול הפרשנות: המקרה של גיל

בתחילת השנה גיל התיישבה במשרדי ואמרה, "עייפתי. החלטתי לקחת השנה חופש ולהתקדם בעשייה בכיף, לא בשביל הכסף. אני רוצה לעצור גם את התהליך שלנו." הקשבתי לגיל וענית לה

בספונטניות, "אל תעצרי את התהליך. להיפך, תגיעי פעמיים בשבוע. עייפת מהדרך אבל אנחנו בישורת האחרונה, רגע לפני השגת המטרה".

ברגעים הקשים שם עלינו היועצים להדריך, להשקיע מאמץ ולעודד. יתירה מזו, תפקידנו הקריטי ברגעים הקשים הוא בניהול הפרשנות של אירועים. בחיבור של העייפות לדרך שכבר נעשתה ובעיקר לתמונת המצב הרצויה, גיל יכולה לגייס משאבים חדשים ולהמשיך לקו הגמר.

**אספקט נוסף של החניכה הוא עניין ההמשכיות** ועפ"י פופר (1994), יחסי הלמידה המתמשכים הם המקנים לחניכה פוטנציאל השפעה גדול יותר בהשוואה לכל יחסי הלמידה האחרים. גם מניסיוני המקצועי, אכן היישום וההטמעה מותנים בחניכה מתמשכת, מעבר לייעוץ הניתן בפגישה חד-פעמית, כנס או סדנא, ואני מקפידה לשתף במסקנות אלו, יועצים המביעים באוזני חשש לחייב את הנועץ בתהליך. יחד עם זאת, אני נתקלת גם במקרים בהם אין הכרח במסלול חניכה מתמשך של 10 פגישות ולכן המלצתי היא להתאים את תוכנית החניכה למטרותיו של הנועץ ולהמנע מהחלת אסטרטגיה גורפת בעניין.

## בחירת המטרות בתהליך הייעוץ

במחקר השוואתי שערך היועץ הניהולי ג'ים קולינס (2001), בין חברות טובות לבין חברות מצויינות, הוא מצא שהמנהיגים המצויינים החלו את דרכם מתוך הזהות האוטנטית שלהם - מתוך הדבר שהלהיב אותם, שהם ידעו שהם חזקים בו ושהבינו שהוא יכול לפרנס אותם (המנוע הכלכלי). בתחילת התהליך הייעוצי, ה'זהות האוטנטית' היא עדיין בגדר מצב תיאורטי, אבל היא זו שמהווה קריטריון לבחירת המטרות התעסוקתיות. לאורך הזמן, הזהות תושג ותקבל ממשות בעולם העבודה. מניסיוני, רק ה'זהות התעסוקתית' האמיתית יכולה להיות מקור לתכנון דרך ארוכה, רק פעילות אוטנטית יכולה להניע את הנועץ בדרך המאתגרת ולהוות מצפן לקבלת החלטות בדרך.

## סיכום

המאמר תיאר את הבנתי כי הייעוץ המוצלח דומה לחניכה המשלבת בין הנחייה להעצמה. כך, לצד הקניית הידע הדרוש לבנייה של עסק או מימוש כיוון תעסוקתי, תיארתי גם מרכיבים פסיכולוגיים כמו אמון בנועץ, ליווי מתמשך ומענה בזמן אמת, התמודדות בטוחה עם התנגדויות, בניית מסוגלות עצמית ובחירת מטרות מתאימות לנועץ. ונקודה נוספת למחשבה לכולנו - גם אנחנו, כמקור הידע, צריכים ליהנות מהדרך ולהתחבר לתהליך כי אם לא נמצא את המוטיבציה ואת מקור הבעירה שלנו, לא תהיה לנו אנרגיה ללוות את הנועץ שלנו בדרך.

## מקורות

בן יהודה, א'. (2013). [המרכיב החווייתי בחניכה](#), מערכות, 448, 33-39.

פופר, מ'. (1994). *על מנהלים כמנהיגים*, הוצאת רמות.

קולינס, ג'. (2001). *גלגל התנופה: מטוב למצוין*. הוצאת פקר.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>



## מדור תיאורי מקרה

# סיפורו של דוד: ייעוץ בשימוש בטכניקת הצלחות שסייעה בהפרעת OCD בקבלת החלטות

מרחביה אביחי-גת ושרית ארנון לרנר<sup>1</sup> | לחצו לפרופילי הכותבות

**תקציר:** דוד (שם בדוי) הנדסאי אלקטרוניקה, המתמודד עם OCD (obsessive-compulsive disorder) פנה לייעוץ עם התלבטות בנוגע להמשך דרכו: האם להמשיך ללימודי הנדסה, לחפש עבודה כהנדסאי, או לפנות לתחום חדש לגמרי? שימוש ב'טכניקת הצלחות' סייעה לקדם את התהליך לקבלת החלטה בדילמה זו.

### רקע:

דוד, בן 26, נשוי. אשתו (26) עוסקת בחינוך. במשפחת המוצא, אביו (60) בעל תואר ראשון במדעי החברה ועוסק בהדרכת טיולים, אימו (58) אף היא בעלת תואר ראשון מתחום מדעי החברה, עוסקת במנהל. דוד הינו הצעיר מבין שני אחים, כאשר האח (28), בעל הכשרה כהנדסאי אלקטרוניקה, כיום משלים לימודי הנדסה ועובד בתחום התוכנה.

דוד בעל בגרות מלאה במגמות פיסיקה ואלקטרוניקה ובציון ממוצע של כ-75 (להערכתו). נבחן במתמטיקה ברמת 4 יחידות לימוד ובאנגלית ברמת 5 יחידות לימוד. בכיתה י' הופנה לאבחון פסיכו-דידקטי לאור קשיים בארגון הזמן, בו אובחן כמתמודד עם הפרעה טורדנית כפייתית (OCD), ובשל כך קיבל תוספת זמן במבחני הבגרות. כמו כן, טופל תרופתית ורגשית. על פי הגדרת ה-DSM-5, אובססיביות מוגדרת כמחשבות או דחפים הנחווים על ידי הפרט כבלתי רצוניים, ובדרך כלל מעוררים מידה ניכרת של חרדה ולחץ. הפרט מנסה להדחיק או להתעלם ממחשבות אלו, או לנטרל אותם על ידי פעולה או מחשבה אחרת (כלומר, על ידי המעשה הכפייתית). קומפולסיביות מוגדרת כהתנהגויות חזרתיות (כגון: שטיפת ידיים) או פעולות מנטליות (כגון: חזרה על מילים בשקט) אשר הפרט מונע לבצעם בתגובה לאובססיה או עקב חוקים נוקשים אותם הוא חש מחויב לבצע. מטרת פעולות אלו הינה למנוע או להפחית תחושות חרדה או מצוקה, או מניעה של אירוע או מצב מעורר פחד. עם זאת, אין קשר מציאותי בין ההתנהגות למטרתה, או שהיא נעשית באופן מוגזם וחריג. האובססיביות או הכפייתיות צורכות זמן רב (למשל, מעל שעה ביום) או גורמות למצוקה משמעותית מבחינה קלינית או לליקוי בתחומי תפקוד חברתיים, תעסוקתיים או אחרים (על פי ה-DSM-5, 2013).

1 תהליך הייעוץ בהדרכת שרית ארנון לרנר. המקרה מוצג באישורו של דוד, ותודה לו על נכונותו לשתף אותנו בסיפור שלו.

דוד תיאר כי הפרעה זו באה לידי ביטוי בפעולות טקסיות שביצע במטרה להפחית בתחושות לחץ שחווה. דוד ביקש שלא לפרט אודות פעולות אלו. עוד סיפר כי עד לפני שנתיים התבייש מאוד לספר על אבחנתו, ובטיפול הפסיכולוגי בו לקח חלק בזמנו, ההסבר שניתן לו אודות ההפרעה גרם לפחד רב ולתחושה כי "נכנס בו שד". מאז סיום הטיפול, דוד אינו מטופל תרופתית/ רגשית. לאחר שנישא, בעידוד אשתו, החל לחקור ולברר אודות האבחנה שניתנה לו וכיום שלם יותר עימה.

לאחר סיום הלימודים הוא החל בלימודי הנדסאי חשמל ואלקטרוניקה כעתודאי וסיים את לימודיו בהצלחה. בעקבות כך, שובץ לתפקיד טכנאי גנרטורים בחיל האוויר, ממנו לא היה שבע רצון, עקב תחושתו כי הכשרתו בתחום האלקטרוניקה לא באה לידי ביטוי. לאחר שביקש כי יוחלף תפקידו, שובץ כטכנאי מערכות לגילוי אש. נהנה בתפקיד זה מן הגיוון לאור ביקוריו בבסיסים שונים, עם זאת מתאר קושי בקשר עם הטכנאי עימו שובץ שהיה בפער גילאי ניכר.

מבחינה תעסוקתית, התנסה דוד לאחר שחרורו במספר תפקידי טכנאות וניהול בחברות הנדסה שונות כהנדסאי, ביניהם: מנהל מערכות, טכנאי מעבדה, טכנאי תיקונים, מנהל פיתוח ועוד. הוא מתאר מעברים רבים בין תפקידים (כחצי שנה עד שנה בחמישה תפקידים שונים ובחברות שונות) עקב חוסר עניין ומרחק גאוגרפי. כיום, אינו עובד.

## סיבת הפניה:

דוד פתח את שיחת הייעוץ באמירה כי הוא "מתלבט, מה ללמוד ואם ללמוד; אני רוצה לקבל כיוון כי אני מחליף עבודות כל הזמן". הציג כי הוא מתלבט תקופה ארוכה: האם עליו להמשיך ללימודים נוספים בתחומי הנדסה (כפי שממליצים הוריו), לחפש עבודה נוספת במסגרת הכשרתו כהנדסאי, או שמא לפנות לעיסוק בטחוני לאור ידיעותיו בשפה הפרסית, עקב מוצאו.

## מנהי הייעוץ:

תהליך הייעוץ כלל שיחת היכרות, יום אבחון תעסוקתי, שיחת משוב ושיחת סיכום.

באבחון התעסוקתי נכללו: מערכת אבחון ממוחשבת וכלים פסיכו-דיאגנוסטיים: בנדר, שאלון השלמת משפטים, H-T-P, T.A.T., ומבחני יצירתיות. באמצעות המבדקים השונים, נבחנו היכולות, הכישורים, סגנון העבודה, נטיות התעסוקתיות ומאפיינים אישיים.

## המצאי האבחון:

דוד בעל פוטנציאל אינטלקטואלי בטווח הגבוה של הממוצע. מתבלט בהבנתו הטכנית, שהינה גבוהה מאוד מהממוצע, וביכולת התפיסה הצורנית, שהינה גבוהה מהממוצע. כמו כן, כישוריו בתחום החשבוני וידיעותיו בשפה האנגלית הינם בטווח הגבוה של הממוצע. דוד מתנסח בבהירות ובאופן שוטף וקולח וכישוריו בתחום המילולי נמצאו בטווח הממוצע. בסגנון עבודתו, הפגין דוד יסודיות רבה ודייקנות. דוד השקיע בתוצרים ונראה כי היה חשוב לו להשיג ביצועים טובים, ובמיוחד תחת עמימות, השקעתו באה על חשבון קצב העבודה וההספק. דוד סיים את יום האבחון בשעה מאוחרת (שעתיים לאחר זמן הסיום הנהוג), ונראה כי ההפרעה בה הוא לוקה בעלת השפעה על סגנון עבודתו.

בגישתו האישית, דוד הינו בחור נעים, תקשורתי, בעל יכולת טובה ליצירת קשרים בינאישיים והשתלבות

בעבודת צוות. דוד בעל שאיפות גבוהות ובעל מוטיבציה גבוהה להשיגן. עם זאת, נטייתו ליסודיות, הקשורה להתמודדותו עם הפרעה טורדנית-כפייתית עלולה לעיתים לפגום בהשגת התוצאות אליהן הוא מכוון עקב התעמקות יתרה וקושי להבחין בין עיקר לטפל. ניכר כי כיום דוד מודע להפרעתו, מבין את השלכותיה ושלם יותר עימה, זאת בעקבות תהליך עיבוד ובירור אותו עבר באופן עצמאי בתקופה האחרונה. בנוסף לכך, נראה כי דוד חווה חוסר ביטחון וספקות במסוגלותו, יתכן על רקע המעברים הרבים בעבודתו. התנסותו בעולם התעסוקה הובילה לתחושת פספוס, אכזבה וחרטה המלווים אותו. על כן חשוב לו לקבל את "ההחלטה הנכונה" אשר תפצה על כך. זאת, לצד ההפרעה הטורדנית-כפייתית, ממנה סובל, מובילות לקושי בקבלת החלטות, עקב צורך עז בביטחון וודאות.

בנטיותיו המקצועיות, עולה בולטות של התחום הטכני באופן מובהק על פני האחרים, בו הערכתו את מסוגלותו גבוהה וכן מידת העניין. מבחירותיו, לא בלטה העדפה ברורה לרמת ההשכלה בכלל השדות התעסוקתיים (אקדמית/ מקצועית).

## תהליך הייעוץ:

### הפגישה הראשונה

עם תחילת התהליך, דוד שיתף בהתלבטותו, ותיאר את הקושי שחווה במעברים הרבים בין מקומות עבודה אשר הובילו לתחושה כי תחום זה אינו מתאים לו, כך תיאר כי "כבר תקופה של ארבע שנים מאז השחרור אני מחליף עבודות כל הזמן. אני לא מוצא את עצמי בעבודה ומתלבט מאוד אם ללמוד ומה ללמוד". כמו כן, סיפר כי משפחתו מדרבנת אותו להמשיך ללימודי הנדסה, אשר יקנו לו מקצוע מכובד ומסודר; עם זאת, הוא מוצא כי גם אנשים ללא תואר מצליחים. דוד סיפר על חברו שהינו אומן בלונים, אשר למרות שהסביבה צחקה על בחירתו, חווה הנאה רבה וסיפוק בעיסוקו ואף מרוויח היטב. על כן אינו ממחר להחליט על המשך לימודים. כמו כן, תיאר דוד את השוני בינו ובין הוריו, כך שהם "הרבה יותר מקובעים למוסכמות חברתיות ומה יגידו ויחשבו. אני חושב שזה גם מוטמע בי, אבל אני די רודף אחרי החלום, מנסה לעשות משהו שאני אוהב". כשניסיתי לברר עימו את מערך השיקולים המניעים בבחירה חזר דוד וציין כי מידת העניין שימצא היא שתכריע בסופו של דבר לאיזה כיוון יפנה. כרגע, תחומי עניינו מצויים בתחום הטכני ובתחום הביטחון והוא מתקשה להכריע ביניהם.

### מפגש משוב

כשבוע לאחר יום אבחון תעסוקתי, נערך מפגש משוב, בו דנו בכישוריו של דוד, מאפייניו האישיים ונטיותיו. דוד תיאר כי החשיפה לכישוריו הטובים מחזקת אותו, וכמו כן בחירה בהמשך לימודי הנדסה נראית לו הגיונית. עם זאת, דוד הציג חשש לקבל החלטה:

[אני] מפחד לקחת צעד, להתחייב למשהו. מפחיד ללמוד ארבע שנים ואז לזרוק לפת. היום הרבה מאוד אנשים לומדים כי כולם לומדים אבל לא בהכרח מכיוון שזה הדבר הנכון בשבילם. אני מאמין שצריך ללכת ללמוד מתוך מה שבאמת רוצים ולא רק כי נשמע מעניין.

כשניסיתי להבין עימו את החשש "לפספס", ולקבל החלטה שגויה, הציג דוד את הקושי הגדול שחווה בעת קבלת החלטות, כך שנוטה להתלבט ארוכות ולבחון את כל הצדדים, גם בהחלטות שאינן מהותיות עבורו (כגון: היכן לצאת לטייל). היה נשמע לי כי הפרעת ה OCD שחווה דוד בעלת השפעה בהקשר זה, ואכן דוד המשיך וציין כי "לפעמים אני נוטה לתכנן ולנתח עד סוף העולם, זה בלתי אפשרי, סתם מוגזם".



היה נראה כי דוד אינו מקשר בין הפרעתו ובין הקושי שחווה בקבלת החלטות, וכאשר העליתי השערה זו, ציין דוד כי לא עשה קישור בין התחומים עד כה. המשכתי ושאלתי מה ניתן לעשות במצבים שבהם לא ניתן לקבל החלטה באופן ודאי, כאשר אין 100%, חשב דוד והציע כי עליו "ללמוד לשחרר, להשלים מראש עם האפשרות שהדברים ישתנו ולא יתקיימו בדיוק כפי שתכנן". כשביקשתי דוגמא למקרה בו "שחרר", התקשה דוד למצוא מקרה כזה והמשיך בתיאור החששות המלווים אותו, במיוחד לאור ניסיונו הקודם בעולם העבודה. אי לכך, ביקשתי ממנו לפגישתנו הבאה, למלא טבלת הצלחות אישיות. התיאוריה החברתית-קוגניטיבית לקריירה (SCCT; Lent, Brown, & Hackett, 1994) טוענת כי חוויות הצלחה מספקות תחושת מסוגלות ומעודדות התנסות עתידית ולמידה. על כן, בחרתי לעשות שימוש בטכניקה זו, מתוך רצון לחזק את דוד ואת תחושת המסוגלות האישית.

## טבלת הצלחות אישיות – מבנה הטכניקה

בשלב הראשון מתבקש הנועץ להיזכר בחוויית הצלחה שחווה, קטנה או גדולה, ולרשום אותה בטבלה. לאחר מכן, מתבקש הנועץ לחשוב אילו מיומנויות ותכונות שלו סייעו בהשגת ההצלחה, כלומר למה דווקא הוא הצליח? בשלב השלישי, מתבקש הנועץ לתאר ממה נהנה בביצוע המשימה, אילו תחומי עניין שלו ניתן לזהות דרכה. הנועץ מתבקש לחזור על פעולה זו מספר פעמים (בד"כ כ-5). עם סיום מילוי הטבלה, מתבקש הנועץ לבחון- האם ישנן נקודות החוזרות על עצמן (כישורים/ מיומנויות/ תחומי עניין)? ומה ניתן ללמוד מכך?

### הפגישה השלישית

עם הגעתו לפגישה השלישית, פתח דוד וסיפר כי המשוב סיפק לו חומרים למחשבה וכי הוא מרגיש שהכיוון הטכני, בו החל, אכן תואם את צרכיו ותחומי עניינו. עם זאת, עדיין מתלבט בין לימודי הנדסה להמשך חיפוש עבודה כהנדסאי. כששאלתי לגבי התרגיל שהתבקש לבצע, סיפר כי לא הספיק לעשות זאת עקב אירוע משפחתי. החלטתי לבצע את המטלה עימו בפגישה.

ההצלחה הראשונה שתיאר דוד הייתה פיתוח רכיב בעבודתו כמנהל פיתוח והוספתו למכשיר לצורכי שמיעה, זאת למרות חוסר בניסיון, הדרכה וידע מקצועי. דוד נשאר שעות נוספות וארוכות בעבודה כדי לנסות ולקדם את הפיתוח ולאחר ניסיונות וכישלונות רבים, כמו גם תחושת אי וודאות שלעיתים מכניסה לייאוש, הצליח. הכישורים והיכולות שזיהה דוד בהצלחתו היו: יכולת הלמידה, התמדה, עקשנות וחוש טכני מפותח.

לאחר מכן, דוד תיאר בנימה משועשעת ומעט מבושית הצלחה נוספת ("שטותית אבל זה מה שעלה לי לראש"), בה הבקיע גול במשחק כדורגל עם חברים. דוד סיפר כי תחושת ההצלחה נבעה מהאופן בו הבקיע, כך שתוך מאית שניה ניתח את המצב וביצע מהלך פשוט (בעיטה חלשה) אך גאוני. הוסיף כי אשתו נוהגת להתפלל כיצד בספורט נוטה להיות מהיר, ואילו בשאר התחומים מתנהל באיטיות. כמו כן, סיפר כי מעריץ את שחקן הכדורגל אנניסטה, המכונה "המהנדס" משום ששחקן זה יודע לתכנן מהלכים וליצור אסטרטגיה. הכישורים שזיהה דוד היו: יכולת חשיבה מקורית-"מחוץ לקופסא", ראייה רחבה ואסטרטגית, יצירתיות וניסיון קודם בתחום הספציפי.

לבסוף סיפר דוד חווית הצלחה נוספת, בה הוא משמש כמארגן המפגשים החברתיים עם חברי הילדות. תיאר תחושת הצלחה עקב הצורך לתאם ולגשר בין גורמים שונים עקב מגורים מרוחקים של חברי הקבוצה.

הוסיף כי יודע כיצד לפנות לכל אחד, להניע ולגרום לו להשתתף כמו גם להתנהל באופן מיטבי מול מתחים שיתכן וקיימים בין החברים. הכישורים שזיהה בחוויה זו היו: יכולת הנעה, יוזמה, רגישות חברתית, יצירתיות והסתכלות רחבה. תחומי העניין שזיהה דוד בחוויות השונות היו: עבודה בסביבת אחרים, תפקיד משמעותי, תכנון, חשיבה מעמיקה ואחריות.

כשהתבקש דוד לזהות נקודות שחוזרות על עצמן, הציג כי הראייה הרחבה והיצירתית חוזרת בחוויות השונות, "לא חשבתי שאני כזה יצירתי, אבל מגלה שהמחשבות שלי עוזרות. אני בדרך כלל בנאדם שחושב המון וזו הזדמנות להפוך זאת ליתרון". כמו כן, ציין כי עולה מן החוויות שהוא נהנה לעסוק בתחומים המצריכים חשיבה מעמיקה, תכנון ויוזמה. כאשר שאלתי האם ישנם תפקידים בהם הוא מוצא תחומים אלו, ציין כי בהתנסותו התעסוקתית, אלו ששימשו בתפקידי חשיבה, יוזמה, פיתוח, תכנון ויצירתיות היו מנהלי פיתוח ומנהלי פרויקטים. תפקידים אלו היו חסומים בפניו לאור הכשרתו, והוא מוצא בכך עניין כעת לאחר שימת לב ליכולתו להפגין יצירתיות מחשבתית. לאור כך, הביע דוד נכונות להמשיך ללימודי הנדסה בתחומי חשמל/ מכונות/ תוכנה. בתהליך, תיאר דוד מספר פעמים את הקושי לבחור בהמשך לימודי הנדסה כיוון שמניעיו אינם "טהורים" (ציפיות הוריו, ציפיות הסביבה והנורמות החברתיות). עקב השימוש בטכניקה, היה נראה כי דוד מוכן לקבל את ההחלטה מתוך הבנה שהיא קשורה בחוזקותיו האישיות ותחומי עניינו, ולא מתוך תחושת כורח.

לסיכום, סיפר דוד כי הוא יוצא עם ביטחון עצמי גבוה יותר ובתחושה כי קיבל חותמת לכך שיש לו חוזקות שונות אשר יכולות לבוא לידי ביטוי בתפקידים שהינם משמעותיים מבחינתו.

בשיחת מעקב שבוצעה עם דוד לאחר מספר חודשים, סיפר כי לאחרונה נולד לו בן בכור, ועל כן החל בחיפוש עבודה כהנדסאי. כמו כן, סיפר כי מתכנן להתחיל לימודי הנדסת מכונות או אלקטרוניקה באוקטובר הקרוב.

## מחשבות בעקבות התהליך עם דוד:

- בתהליך זה התחדדה לי חשיבותן של חוויות ההצלחה כבסיס לחיזוק והתפתחות אישית. היה ניתן בתהליך זה לעסוק בקשיים השונים, או, המוקד שניתן להצלחות ולחוזקות אישיות הוא שהיווה לבסוף את נקודת המפנה.
- נראה כי אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפנינו בעידן הפוסט־מודרני הינו אי הוודאות והשינויים התכופים. בעקבות תהליך זה הרהרתי כיצד ניתן לסייע לנועץ בעל צורך חזק בשליטה וביטחון להתמודד עם אתגר זה? השיחה עם דוד הובילה אותי לחשוב רבות על תיאוריית המקריות המתוכננת (Krumholtz, 2009), המציגה כי השינויים התכופים בעידן המודרני מובילים לתחושת חוסר ודאות וביטחון. יחד עם זאת, הם מאפשרים היווצרות הזדמנויות מגוונות שאינן ניתנות לתכנון או לצפייה מראש ויש בכך תקווה עבורנו. במהלך השיחה עם דוד הצגתי בפניו את התיאוריה ואת נקודת המבט החיובית והתקווה שהיא מציעה. היה נראה כי דוד שואב עידוד מנקודת מבט זו. ניסיתי לעבוד עימו על אירוע מקרי, לא מתוכנן, שהוביל להתפתחות ולהתקדמות אישית. דוד התקשה לחשוב על אירוע שכזה, עם זאת יתכן כי בתהליך ארוך יותר, מתן שיעורי בית בנושא וחשיבה מעמיקה בתחום, היו מאפשרים לדוד למצוא דוגמאות ולהבין את התנסויותיו והתמודדותו למול עמימות.
- החיבור שנעשה במהלך הייעוץ בין הקושי לקבל החלטות ובין ההפרעה שחווה דוד היווה נקודת מפנה משמעותית אף הוא בקידום תהליך הייעוץ ואפשר לדון בהשפעות ההפרעה על תפקודו של דוד, נושא אשר ניסה להימנע ממנו.

- American Psychiatric Association. (2013). *American Psychiatric Association Diagnostic and statistical manual of mental disorders, 5<sup>th</sup> ed. (DSM-5)*. Washington, D.C.: American Psychiatric Association.
- Krumboltz, J. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of Career Assessment, 17*(2), 135-154.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*(1), 79-122.

## ענף השיווק כמקור למידה למחפש העבודה

בני בנימין | לחצו לפרופיל הכותב



**תקציר:** הגישה העכשווית של עולם העבודה היא כי על כל אדם עובד לנהל את הקריירה של עצמו. מכיוון שעולם זה דינמי ורב שינויים-רובם לא מתוכננים-על כל אחד מוטלת האחריות להיות בעל יכולת ובעל מיומנויות שיווק עצמי. מאמר זה מתאר היבטים שונים הלקוחים מעולם השיווק העשויים לסייע למחפש העבודה במהלך הקריירה.

### רקע

בגליונות האחרונים של אדם ועבודה הופיעו מספר מאמרים מחכימים בנושא מיתוג ושימוש יעיל באינטרנט לצורך מציאת עבודה. הספרות בתחום זה מדגישה כי שם המשחק הוא "שיווק עצמי". בעידן הנוכחי, לאור מודעות גוברת, אנו פחות שומעים את טענת משתתפי הסדנאות לחיפוש עבודה, כגון "אני סומך על עצמי כמנהל חשבונות מעולה, אך מאיפה אני צריך להכיר מיומנויות שיווק. לא הוכשרתי כאיש שיווק!"

מסתבר כי הרבה זמן מהחיים בכלל ומחיי עבודה בפרט מוקדש לשיווק ולמכירות. בסקר שערך פינק (Pink, 2012), נשאל: "איזה חלק מזמנך בעבודה מוקדש לשכנוע או לניסיון להשפיע על אנשים לוותר על משהו המוערך על ידם תמורת דבר שיש לך?" מסתבר כי מעל 40% מזמנם בעבודה של העונים מוקדש לניסיונות לשכנע את הזולת, או כפי שהמחבר כינה: "מכירות ללא מכירה" (non-sales selling).

מאמר זה מוקדש לזיהוי עקרונות בסיסיים בתחום השיווק שעשויים לשכלל את ארגז הכלים של מחפשי עבודה. בתחילה נכיר שתיים מתוך מאות הגדרות<sup>1</sup>:

**"שיווק מהווה הפעולה, המוסדות, והתהליכים שתכליתם ליצור, לידע, לספק, ולהחליף מוצרים בעלי ערך עבור הלקוח, צרכן, שותפים, והחברה כולה" (מאיגוד השיווק האמריקאי).**

**"שיווק הוא דרך לקשור מוצרים ושירותים שיש לך להציע עם לקוחות שדורשים זקוקים למוצרים ושירותים אלה. שיווק הוא רב-מימדי, החל ממחקר שוק היעד ואיך להעביר את המסר אליו, עד לבניית תוכנית לבצע את קידום המוצר בערוצי שיווק שונים... התהליך הוא תמיד בהתהוות—בהעברה מתמדת של המסר שלך כדי לבדוק אם הוא עדיין קולע לדרישות ורצונות שוק היעד שלך." (מאת: טריש גרין, סגנית נשיאה וראש שיווק, קבוצת מימון סטודנטים).**

## אונע ה-Ps

בתחום מנהל עסקים קיימות אופנות שונות ל"ניהול נכון" ול"שיווק נכון". שימוש נפוץ בתחום שיווק שהחזיק מעמד תקופה ארוכה יחסית הוא מטבע הלשון של מקרתי (McCarthy, 1960), שהציע את תמהיל השיווק של ה-Product, Price, Place, and Promotion: Four Ps. עם השנים, המודל הורחב ל-P-ים נוספים. **טבלה 1** מראה כיצד ניתן לתרגם משימות שיווק אלו למשימות שעל מחפש העבודה לבצע באסטרטגיה שלו בשיווק עצמי.

## גישת שיווק ממוקד לקוח

בשנים האחרונות חל מפנה בגישה לשיווק: מעבר מגישה ממוקדת-מוצר לגישה ממוקדת-לקוח (customer centricity; Latyshova, Syaglova, & Oyner, 2016; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006). כאן הדגש עובר מניסיון מתמיד לשדרג את המוצר כדי למשוך יותר לקוחות לניסיון להנגיש ללקוחות את המוצר או השירות שהם יעריכו במיוחד כי הוא עשוי לתת מענה לסוגייה מסויימת המטרידה אותם. אין הכוונה לחשוף את כל המוצרים/שירותים למקסימום לקוחות אלא לתפור היצע המתאים ללקוחות היעד, כל לקוח לפי צרכיו (Kroner, 2018).

כך המאה ה-20 ראתה מעבר משיווק המוני (mass marketing) לשווק מגזרי (segmental marketing), וכאמור הלהיט במאה ה-21 הוא "שיווק ממוקד לקוח", גישה שניזונה מטכנולוגיות חדשות. לדוגמא, אם הנך חבר "מועדון" באחת מרשתות הפארמה, המבצעים שנשלחים אליך הם שיקוף של היסטוריה הקניות שלך באותה רשת (לכאורה מוצרים שמעניינים אותך), דבר החוסך ממך לעבור על כל המבצעים שלרוב אינם רלוונטיים עבורך.

אם כך, מה הן ההשלכות של שיווק ממוקד לקוח על אסטרטגיית חיפוש עבודה? אם אתה ה"מוצר" והמעסיק הפוטנציאלי הוא ה"לקוח", כיצד תבחר להנגיש את מסמך קורות החיים למעסיק פוטנציאלי? יש עדיין אלה הדוגלים בגישה של "שיווק המוני" (זוכרים, מהמאה ה-20?), ז.א., מעמיסים על מסמך קורות החיים את כל ההיסטוריה, המיומנויות, ההשתלמויות, התפקידים והפרויקטים הבולטים. קורות חיים אלו ישלחו לתפוצת מעסיקים רחבה (100? 1000?), שבסופה המתנה לתגובה. אכן אופן פעולה שכזה מעניק תחושה של יעילות. לעומת זאת, גישה ממוקדת-לקוח תעדיף לסנן את הפרטים בקורות חיים, פורמאליים ולא פורמאליים, כדי לקלוע לאותם המיומנויות וההתנסויות המיוחדות הרלוונטיות למעסיק ושיוערכו

1 ניתן למצוא 72 הגדרות באתר: [/https://heidicohen.com/marketing-definition](https://heidicohen.com/marketing-definition)

במיוחד על ידו.

מכאן נשאלת השאלה, כיצד ניתן להשיג את המידע הנחוץ על המעסיק על מנת לברור נכון את ה"מוצר" שבך? ובכן משהגענו לנקודה זו, אנו נדרשים לחקור את החברה ברבדים השונים, החל מאתגריה, חולשותיה היום, וחזונה לעתיד. עם התקדמות הטכנולוגיה והמידע הזמין, המאמץ הכרוך באיתור מידע זה הופך יותר ויותר מעשי, נגיש ובר השגה.

בין הדרכים לאסוף מודיעין על מעסיקים פוטנציאליים, קיימים לא מעט ערוצים זמינים למי שמוכן לעשות את המאמץ המינימאלי (Doyle, 2017):

1. **אתר החברה** - כאן ניתן להתרשם מהמידע שהחברה רוצה להציג ללקוחותיה, לספקיה, לעובדים פוטנציאליים, לארגונים אחרים ואפילו למתחרים. לעתים חזון החברה עשויה לרמוז על אופי העובדים שהיא מעוניינת לקלוט. אפילו העיצוב עשוי לשדר איזה דימוי חשוב לאותה חברה: דימוי צעיר, גלובאלי, סולידי, מחוץ לקופסה, צמיחה, וכו'.

2. **מנועי חיפוש כדוגמת גוגל ובחדשות גוגל (Google News)**. כאן ניתן להתרשם מהעבר הקרוב והרחוק של החברה: האם היתה תחלופת עובדים יוצאת דופן? האם קיימים דיווחים על חוויית עובדים בחברה? האם נערכו ניסיונות רכישה או ניסיונות של אחרים לרכוש אותה ומדוע? האם נקלט מנהל בעל גישה מקצועית שהולמת את שלך? האם יש להם מוצר או שירות ייחודי שהולמים את כישוריך? האם מדווח על משבר פיננסי, או משבר בהנהלת החברה? כאן ניתן למצוא מידע שאינו מגיע ממקורותיה הרשמיים של החברה, אך מהווה וודאי רלוונטי למחפש עבודה. עם זאת חשוב לסייג ולאמר כי רצוי לא להסתמך על מקור מידע יחיד.

3. **המדיה החברתית של הארגון**. זהו ערוץ נוסף של תקשורת שיווקית הבאה להשלים את אסטרטגיית השיווק של החברה ופונה לקהלים נוספים/אחרים שלא בהכרח פונים לאתר החברה הרשמי.

4. **ערוצים מקצועיים כגון לינקדאין**. כאן ניתן להתרשם מפרופיל החברה, ולא פחות חשוב, למי בין הקשרים שלך קיימת (או קיימה) זיקה לאותה חברה. כמו כן, ניתן למצוא סוגי משרות המוצעות. חשוב להזכיר כי לחברות רבות קיים פרופיל חברה רשמי בלינקדאין ופרופילים נפרדים לעובדים, כך שמידע רב, זמין ובעל ערך קיים בשני ערוצים שונים אלו. המידע מאותם הקשרים שווה זהב כאשר אתה ניגש לבנות אסטרטגיית שיווק מול אותה חברה. ניתן גם לחקור את הפרופיל של אותם גורמים מרכזיים בחברה, כולל, בהמשך, אלה שעשויים לראיין אותך.

ערוצי המידע לעיל עשויים לשרת את מחפש העבודה גם בהערכת התרבות הארגונית של החברה. האם התרבות תתאים לסגנון שאתה מחפש? למשל, האם החברה מצפה לשעות נוספות באופן קבוע או שמא מכבדת איזון בית/עבודה ומאפשרת גמישות? האם נשים הן בעלות תפקידי ניהול כמו גברים?

גם אופי תהליך מיון מועמדים (שבדרך כלל מופיע באתר החברה הרשמי) עשוי לרמוז על התרבות המקומית. למשל, האם קיים תהליך סדור המורכב ממספר שלבים ולוח זמנים קשוח, או שמא: "תבוא מתי שתוכל ונדבר".

בעבר הרחוק כדי לאסוף מידע חיוני על ענף זה או אחר, היו ממליצים לקנות באופן סדיר אחד או יותר עיתונים כלכליים (כגון *דה מרקר*, *גלובס*, *כלכליסט*). כעת ניתן לערוך חיפוש מהיר ויעיל. למשל, אם תרצה לדעת מהם האתגרים העומדים בפני התעשייה הישראלית, ניתן לערוך חיפוש כמו "אתגרים בענף התקשורת", או "תחזית לתעשייה הישראלית 2018" לדוגמא, חיפוש אחד העלה באקראי הרצאה מחכימה מוועידת e-Commerce של כלכליסט (כביר, 2017). ההרצאה כללה את האמירה: "בין האתגרים הגדולים הוא להבין איך טכנולוגיה של תחום אחד הולכת לשנות תחום אחר" (שהוא מרמז על מטרת המאמר

הנוכחי), דבר שעשוי לתת השראה למועמד לעבודה בתחום הפיתוח. חיפוש נוסף על תקשורת בעיתון גלובס העלה 10 תחזיות על תקשורת לשנת 2018, כולל המקום של "בינה מלאכותית, קונסולידציה של שירותים, ותחרות על חוויית הלקוח."

כל הפרטים הנ"ל עשויים לעזור בעריכת מסמך קורות חיים ייעודי. כמו כן מידע מוקדם זה עשוי לשרת את מחפש העבודה לקראת בניית מערך סיפורים עבור ריאיון קבלה לעבודה.

## מודל מכירות ה-SPIN והשלכותיו

מודל ה-SPIN של מכירות (Rackham, 1988), אף שפורסם לפני 30 שנה, חוזר לקדמת הבמה בתקופה האחרונה, כנראה בעקבות החשיבות של הבנת הבעיות/אתגרים של הלקוח. הגישה העומדת במרכז המודל היא כי על המוכר להכנס לעולם הלקוח, להפגין הבנה ואמפתיה כלפיו וכלפי הסוגיות המטרידות אותו, תהליך שאף עשוי לדרוש מיומנויות דיאגנוסטיות. מדובר בסדרת שאלות בארבע קטגוריות (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff), שהדיון בהן הוא מעבר לגבולות המאמר הנוכחי. למחבר הספר לא מעט אמירות קולעות שעשויות לתת השראה לאנשי מכירות בגישת ה-SPIN וכן למחפש העבודה. אחד הציטוטים הממוחזרים ביותר עם רלוונטיות לדיוננו:

"People do not buy from salespeople because they understand their products but because they felt the salesperson understood their problems."

("אנשים אינם קונים מאנשי מכירות כי הם [הלקוחות] מבינים את המוצרים, אלא כי חשו שאיש המכירות הבין את בעיותיהם; Rackham, 1988).

גישה זו מהווה היבט של consultative selling (מכירה היועצותית), כאשר לתהליך המכירה יש דמיון לשיחת ייעוץ. ביטויים נוספים של מכירות היועצותיות הם B2B (business-to-business sales) ועיסוק המכונה solutions engineer (מהנדס פתרונות; Bonnie & Williams, 2009). כל עיסוקי המכירות הנ"ל מזכירים לנו שכדי להיבחר על ידי המעסיק, עלינו לתפור התייחסות ייחודית לכל מעסיק ספציפי, וזאת כתוצאה מבידוק וחפוש מידע על המעסיק הפוטנציאלי. כך אנו לומדים כי גם בחיפוש עבודה, מסמך קורות חיים והריאיון אמורים להתבסס על הבנת הצרכים והאתגרים של המעסיק הפוטנציאלי.

## לקראת סוף הריאיון: "האם יש לך שאלות?"

ברבים ממקומות העבודה תשאלו על ידי המראיין לקראת סוף הריאיון באם יש לך שאלות אליו כנציג החברה. בנקודה זו, המראיין פותח לך אפשרות לקבל מידע שיעזור לך בהמשך. קח בחשבון כי ייתכן שזו ההזדמנות היחידה שלך להעלות סוגיות שמשקפות את הידע שלך בעקבות המחקר שעשית, להפוך את השיחה למפגש בין עמיתים, ובכלל להפגין יכולות ייחודיות לך. זו גם הזדמנות לבדוק אם המשרה אכן מתאימה לך. אם אין לך שאלות, המראיין עלול להתרשם שאתה מגיע אליו רק כי אתה מובטל וזקוק לעבודה ולא בגלל הפוטנציאל הטמון בך לתרום להצלחת החברה. כמו כל דבר מוטב כי תתכונן מבעוד מועד איזה מידע רלוונטי תרצה לקבל. האינטרנט רווי שאלות מומלצות וגם כאן כמובן נדרש ממך שיקול דעת אילו שאלות מתאימות. להלן דוגמיות:

- "אילו תכונות נדרשות לעובד שירצה להצליח בתפקיד זה?" "מה הם המדדים של הצלחה בתפקיד זה?" התשובה תעזור לך להבין את ציפיות החברה מהעובדים ואם העבודה מתאימה לך. כמו כן השאלה טומנת בתוכה רצון להצליח ולקדם את מטרות החברה.

- "איך אתה רואה את ההזדמנויות הטובות ביותר עבור החברה בשנים הקרובות?" כאן תלמד על השינויים הצפויים בחברה שימשכו אותך או ירתיעו אותך.
- "איך היית מתאר יום טיפוס של בעל תפקיד זה?" כאן תלמד אם אתה אמור לבלות את היום בישיבות צוות ובדיווחי ביצוע או בעבודה אוטונומית. כמו כן תדע אם יש ציפייה לחזור הביתה רק לאחר שעות נוספות.
- "מה אתה אוהב במיוחד בעבודתך כאן?" כאן תלמד על המראיין ועל החשיבות של השתלמויות מקצועיות, אהבה מפרגנת, כבוד לצרכים אישיים של העובדים, וכו' (Robert Half, 2016).
- "קראתי שהמתחרה העיקרי שלכם היא חברת \_\_\_\_\_ . איך היית מגדיר את הערך המוסף שלכם לעומתה?" כאן חשוב לשאול את זה בנימה חברתית (ולא מאיימת!). טמון בשאלה המאמץ שעשית בחיפוש המידע, וכן מגלה חשיבה עסקית שמעריך את סגסוג החברה כאחד המרכיבים החשובים לך.

## לסיכום:

סקרנו מספר עקרונות וטכניקות שמקורם בגישות שיווק שונות וכיצד ניתן להשתמש בהם לקידום חיפוש עבודה, ובעיקר בהעדפה של גישה ממוקדת-לקוח על פני גישה ממוקדת-מוצר. ההשלכות הבולטות על מערך חיפוש עבודה הוא איסוף מידע, הן על עצמך (המוצר) והן על המעסיק הפוטנציאלי הספציפי (הלקוח). כדי להכיר את עצמך ניתן לערוך "אינוונטר אישי" כגון באמצעות [ניתוח SWOT](#) על מנת להציב בפניך בצורה ברורה את שיש לך להציע למעסיקים השונים. ידע זה עשוי לבוא מהתבוננות על הישגך (ועל חולשותיך) מהעבר וכן מקבלת משוב מידידים וחברים לעבודה בעבר ובהווה.

ידע על מעסיקים או על ענפי שוק העבודה יבוא מכלים מקוונים שונים ובעיקר מאנשי קשר רלוונטיים. שני גופי ידע אלה ינחו את מחפש עבודה מה לכלול ומה לא לכלול במסמך קורות חיים. כמו כן הידע ינחה אותנו לגבי מה להבליט בריאיון קבלה לעבודה ויאפשר לו לנהל שיחה הדומה ל"שיחת עמיתים" עם המראיין, כולל אף אפשרות לחלוק רעיונות העשויים לתרום לשיח מקצועי על החברה.

### למידע נוסף ראו מקורות כדלקמן:

- לגבי גישות מכירות בכלל: DeCormier & Jobber, 1993; [Brudner, 2018](#); בעברית, מומלץ ספרו של לוטן סגל, ([למכור כאילו יש מחר](#)).
  - ליישומים שיווקיים בחיפוש עבודה רצוי לעיין ב: Maes & Farris, 1998 ו-[Aljabari, 2018](#).
- הערה לקוראים:** אנשי שיווק מקצועיים מוזמנים לשתף את הקוראים בתובנות שלכם בשיווק עצמי שעשויות להעשיר מחפשי עבודה.



תרגום אפיוני שיווק מרכזיים למשימות שיווק עצמי של מחפש העבודה (מבוסס על בנימין, 2016)

6 Ps for product promotion	יישום האפיון בחיפוש עבודה	יישום האפיון בשיווק מוצר	6 ה"מ'מים" לשיווק המוצר
<u>Product</u>	מה הזהות התעסוקתית שלי היום? מה יש לי להציע לשוק העבודה (ומה חסר לי)? למשל: מיומנויות, מוטיבציה, התמדה, מקצוענות, צוותיות, שפות.	מה המוצר עשוי לספק ללקוח (ומה אינו מספק)? למשל: יעילות, אסתטיקה, יוקרה, עמידות, חדשנות.	<u>מוצר</u>
<u>Product positioning</u>	מה עושה אותך ייחודי ואטרקטיבי למעסיק הפוטנציאלי? למשל: מה ה"ערך המוסף" שלי? איך אני מובחן משלל המועמדים? איך קו"ח וגישתך האישית תומכים במיצוב זה?	מהי הגדרת השירות או המוצר באופן מדויק והאטרקטיבי ביותר במפה התפישית של הלקוח? למשל: איך המוצר נבדל ממתחריו? מה ה"ערך המוסף" שלו?	<u>מיצוב המוצר</u>
<u>Promotion</u>	מהם הכלים, המשאבים, והערוצים העומדים לרשותי כדי להתמיד בחיפוש עבודה? למשל: איסוף מידע על מעסיקים, התאמת קורות חיים, נטוורקינג, מדיה חברתית, כתיבת בלוגים ופוסטים.	קביעת אסטרטגיה להפצת המוצר לקהל היעד בערוצים שונים. למשל: הקמת אתר, פרסום, יחסי ציבור, מתן "טעימות" ללא תשלום.	<u>מאמץ לקידום המוצר</u>
<u>Packaging</u>	איזה רושם אני מציג בחשיפתי למעסיק? למשל: טיפוח עצמי, ביגוד הולם, שפת גוף, דייקנות בהופעה לפגישה. מגיע לראיון עם תשובות ברורות לשאלות מאתגרות.	איך המוצר יוגש ללקוח? למשל: השקעה בגרפיקה מודרנית או מסורתית, אריזה משפחתית או אישית, מנוי או ביקור בודד, דומה או שונה מהמתחרים.	<u>מארז</u>
<u>Place</u>	מה הם הענפים, התעשיות, המגזרים, שבהם אוכל להציע מענה לצרכי מעסיקים? למשל: חיפוש ממוקד אחר מעסיקים פוטנציאליים המתאימים לכישוריך, גם אם הם אינם מפרסמים, כגון בלינקדאין.	היכן השווקים הרלוונטיים לצורך הפצת המוצר שלי? למשל: איתור האוכלוסייה (מגזר, גיל, איזור) שתעריך את המוצר.	<u>מקום</u>
<u>Price</u>	כל תמורה שאני צפוי לקבל מהמעסיק בעבור עבודתי. למשל: שכר, הזדמנות לצבירת ניסיון, התפתחות מקצועית, אפשרות קידום, יצירת קשרים, נוחות, הטבות אחרות (חומריות ולא חומריות).	כל מה שקשור לתמורה שיקבל המוכר מהקונה. למשל: התחשבות בעלות הייצור, מחיר המוצר, אמצעי התשלום, מימון.	<u>מחיר</u>

בנימין, ב. (2016). המוצר זה אני: שיווק עצמי בשוק העבודה. עמותת חמישים פלוס מינוס.

נדלה מ: [http://www.amutat50.org.il/info/articles50/1/hamotzr\\_zh\\_ani.pdf](http://www.amutat50.org.il/info/articles50/1/hamotzr_zh_ani.pdf)

כביר, ע. (2017). "אנחנו בישראל יוצרים תעשייה שלמה שמניעה את עולם הסחר העולמי".

נדלה מ: <https://www.calcalist.co.il/conference/articles/0,7340,L-3714507,00.html>

- Aljabari, A. (2018). Hunt for your next job like a sales professional. Careerone. Retrieved from <http://career-advice.careerone.com.au/job-hunting-strategy/the-job-hunt/hunt-for-your-next-job-like-a-sales-professional/article.aspx>
- Anusha, K. S. (2016). Brand and marketing mix: A review. *Journal of Global Economics*, 4(3). Retrieved from <https://www.omicsonline.org/open-access/brand-and-marketing-mixa-review-2375-4389-1000219.pdf>
- Baakbaki, Y. (2017). *History of marketing mix from the 4P's to the 7P's*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/history-marketing-mix-from-4ps-7ps-yousef-baalbaki>
- Bonnie, F. L., & Williams, B. C. (2009). From products to solutions: The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1032–1052.
- Brudner, E. (2018). 8 popular sales methodologies summarized. Hubspot. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/sales/6-popular-sales-methodologies-summarized>
- DeCormier, R. A., & Jobber, D. (1993). The counselor selling method: Concepts and constructs. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 39–59.
- Doyle, A. (2017). The best way to research a company for a job interview. *The Balance*. Retrieved from <https://www.thebalance.com/tips-for-researching-companies-before-job-interviews-2061319>
- Kroner, E. (2018). The 7 pillars of customer centricity, *Marketing insights E-newsletters*. American Marketing Association. Retrieved from <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingInsightsNewsletter/Pages/7-pillars-of-customer-centricity.aspx>
- Latyshova, L. S., Syaglova, Y. V., & Oyner, O.K. (2016). The customer – oriented approach: The concept and key indicators of the customer driven company. Semantic Scholar. Retrieved from <https://www.google.co.il/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKewieisX9r9zZAhWCyqQKHwvZC8wQFggxMAE&url=https%3A%2F%2Fhrcaak.srce.hr%2Ffile%2F238237&usq=AOvVaw3k9DYAlr72BkFVvKHTo6Zh3>
- Maes, J. D., & Farris, M. T. II. (1998). Teaching students to market a \$5.3 million asset: Themselves! *Education & Training*, 40(9), 405-410.
- Pink, D. H. *To sell is human: The surprising truth about persuading, convincing, and influencing others*. Edinburgh: Canongate.

- Rackham, N. (1988). *SPIN selling: Situation, problem, implication, need-payoff*. Columbus, O.: McGraw-Hill.
- Robert Half blog. (2016). *5 questions not to ask in an interview (and what to ask instead)*. Retrieved from <https://www.roberthalf.com/blog/job-interview-tips/5-questions-not-to-ask-in-an-interview-and-what-to-ask-instead>
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.

## כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה הנחיות למחברים

אחת המטרות המרכזיות של עמותת איל"ת היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. אחד הערוצים החשובים הוא כתב העת **אדם ועבודה** (e-journal). על כן, אנו מזמינים אנשי מקצוע, מתחום השדה ו/או המחקר, שמעוניינים לקחת חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון עובדים סוציאליים, יועצים, פסיכולוגים, מאמנים, אנשי משאבי אנוש, ואנשי השמה.

### דוגמאות לנושאי מאמרים:

- מחקרים מקוריים בתחום התעסוקה והקריירה (ניתן גם להגיש סיכומי תיזה המותאמים להיקף ולסגנון כתב-העת).
- סקירת ספרות מחקרית או עיונית, והשלכות התובנות על היעוץ או האימון התעסוקתי.
- תיאורי מקרה מהיעוץ או האימון תעסוקתי.
- תיאור כלים מארגז הכלים של יועץ לקריירה וכן תיאור התערבויות ייעוציות עם נועצים בתחום התעסוקה.
- סיכומי כנסים בינלאומיים בתחום התעסוקה והקריירה.
- זרקור על מקצוע חדש או מקצוע שעובר שינויים מהותיים.
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים.
- ביקורת על ספרים או על אתרי אינטרנט רלוונטיים לתחום הקריירה.
- דרכי התמודדות עם סוגיות בחיפוש עבודה מההיבט של היועץ ו/או המאמן התעסוקתי.

**קוראי אדם ועבודה הם לרוב אנשי שדה ויישום. על כן, חשוב שלכל מאמר תהיה התייחסות להשלכות יישומיות עבור יועץ, פסיכולוג, עו"ס או מאמן קריירה ו/או לאנשי משאבי אנוש ופיתוח קריירה.**

**היקף המאמרים** הינו כ-1500 מילים (לא כולל מקורות), אך במקרים מסוימים תישקל אפשרות למאמר ארוך יותר. מתכונת זו עשויה לאפשר למחבר לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריוניות), תהיה אפשרות לספק קישור לעבודה המלאה.

חשוב להדגיש שמאמר כי מסכם עבודת מחקר חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

**תקציר:** המחברים מתבקשים לצרף "מיני תקציר" של 3-4 משפטים המסכמים את מהות המאמר.

**מקורות:** מחברים מוזמנים ואף מתבקשים לשלב במאמריהם אזכורי ספרות מקצועית, כדי לבסס את הטיעונים וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגייה הנדונה. ניתן גם לספק קישורים למקורות עצמם שישולבו כהיפר-טקסט. מחברים מתבקשים להתאים את ציון המקורות בטקסט ואת רשימת המקורות בסוף המאמר לסגנון APA (American Psychological Association) - ניתן להתרשם מסגנון זה [מגליונות קודמים](#) של אדם ועבודה). אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בכתב עת אחר.

**שיפוט:** כל מאמר יעבור עיון של לפחות שני קוראים, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, ייתכנו בקשות מהמחברים לערוך ריוויזיה קלה ו/או התאמת המאמר לקהל הקוראים, לפי הצורך.

**פרטי המחברים:** המחברים מתבקשים לצרף את שם כל המחברים ואת פרטיהם המקצועיים, לרבות שייכות מקצועית ומוסדית וכן כתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים.

ניתן להפנות מאמרים ושאלות לחברי המערכת, לעורך הראשי בכתובת: [babenjamin@gmail.com](mailto:babenjamin@gmail.com).

בברכה,

ד"ר בני בנימין (עורך ראשי), פרופ' (אמריטה) עפרה נבו



People at Work: Israeli Journal of Career Development

## הכירו את המחברים בגיליון זה של

### אילת לבנון, מאמנת בכירה, מנהלת בית

הספר להכשרת מאמנים "לוגוס".

[www.coach4u.co.il](http://www.coach4u.co.il)

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

✉ [levanon10@bezeqint.net](mailto:levanon10@bezeqint.net)

### שרית ארנון לרנו, פסיכולוגית

תעסוקתית מומחית, בעלת מכון פרטי  
לייעוץ ואבחון תעסוקתי בנתניה,  
פסיכולוגית ראשית ואחראית על  
ההתמחות במכון עתיד, אוניברסיטת  
אריאל.

[www.saritaranon.co.il](http://www.saritaranon.co.il)

✉ [sarit.arnon@gmail.com](mailto:sarit.arnon@gmail.com)

### חיה ניסנבאום-אגוזי,

יועצת ארגונית ועסקית (M.A.).

[www.golda.co.il](http://www.golda.co.il)

✉ [hava@golda.co.il](mailto:hava@golda.co.il)

### מרחביה אניחי-גת, פסיכולוגית בהתמחות

תעסוקתית במכון עתיד לייעוץ ואבחון

תעסוקתי, אוניברסיטת אריאל.

[www.ariel.ac.il/studentsservices/dean/](http://www.ariel.ac.il/studentsservices/dean/)

[atidcenter](mailto:atidcenter)

✉ [avichaim@ariel.ac.il](mailto:avichaim@ariel.ac.il)

### ד"ר בני בנימין, פסיכולוג תעסוקתי

מדריך-מומחה, עורך אקדמי (בשפה האנגלית).

✉ [babenjamin@gmail.com](mailto:babenjamin@gmail.com)

### דתיה ברששת, עובדת סוציאלית

תעסוקתית ויו"ר משותפת של המרכז האקדמי

לעבודה סוציאלית ותעסוקה המשותף לארגון

'בעצמי' וביה"ס לעו"ס באוניברסיטה העברית.

[www.datiab.co.il](http://www.datiab.co.il)

✉ [datia@datiab.co.il](mailto:datia@datiab.co.il)

### אסי יפה,

פסיכולוגית תעסוקתית מומחית,

✉ [ossiyoffe@gmail.com](mailto:ossiyoffe@gmail.com)