יוזמה דרך הלב
צרכנים נותני שירות

משרד הבריאות

**צוות ייעוץ והדרכה למנהלים וצוותים בתכנית "צרכנים נותני שירות" מגיש:**

## עלון מידע וכלים ישומיים

# העסקת עובדים בעלי ידע מניסיון - סיום העסקה

*"צבורה לי שיחה עם מנהל מסגרת דיור בעל ניסיון רב בעבודה בתחום השיקום, ע"ס במקצועו. הוא סיפר על עובד בעל ידע מניסיון שהוא מעסיק מצה כמה חודשים כמדריך. נצבר איך אותו אדם כל כך הרשים אותו בראיון העבודה, כששיתף במסע ההחלמה המדהים שעבר, ובתחושת השליחות העמוקה שחש כשהבין שהיעוד שלו הוא לסייע לאחרים שחווים חוויה דומה לזו שמוכרת לו כל כך... התחברתי מיד להתרגשות שתיאר, אך גו התלבטה ברגע לתחושת תסכול וחוסר אונים, כאשר המשיך המנהל ושטח בפניי את הקשיים הרבים שחווה עם אותו מדריך, כמנהל וכאיש שיקום. החל מקושי לקבל את המדיניות הארגונית והחלטות הצוות וכלה בהתנהלות לא מקצועית שבסופו של דבר הובילה לתלונות של מקבלי השירות. צבור לי בעיקר משפט אחד טעון במיוחד שאמר אותו מנהל: אם היה מדובר בעובד שאינו בעל ידע מניסיון- הוא מצמן כבר לא היה פה!"*

*(דניאל קיסרי- ייעוץ והדרכה למנהלים וצוותים)*

סיום העסקה הוא אחד הנושאים הטעונים בתחום הניהול, ויש לו משמעויות רבות עבור העובד המפוטר, המנהל, הצוות ומקבלי השירות. סיום העסקה הוא גורם שעלול לשבש את שגרת העבודה ופעמים רבות יש לו השלכות לטווח הקצר ולטווח הארוך. כל אלו הופכים את תפקידו של המנהל בהקשר זה למורכב עד מאוד, וניתן בהחלט לראות מצבים שבהם, באופן מודע או בלתי מודע, יעדיף המנהל פשוט לזנוח את רעיון הפיטורין, ובלבד שלא ייאלץ להתמודד עם המעמד ועם השלכותיו. בנוסף, ישנם ארגונים או מנהלים שמאמצים מדיניות לפיה "לא מפטרים". להחלטה כזו יש לעיתים קרובות מחירים שעולים על אלו שכרוכים בפיטורין: המשך העסקה שאינה מיטיבה עם אף אחד מהצדדים, כל שכן עם מקבלי השירות, השקעת אנרגיות ותשומות ארגוניות, ניהוליות ואחרות ללא פרופורציה, משמעויות כלכליות, ועוד. גם כאשר נתבונן מנקודת מבטו של העובד, נוכל לראות שהתנהלות כזו מול העובד אינה משקפת את מצבו האמיתי ואת הערך האמיתי שלו לארגון, ואם היה מבין זאת, כנראה היה מתפטר בעצמו.

ניתן לראות גם מצבים בקצה השני של הרצף, בהם מתקבלת החלטה על סיום העסקה לפני שמוצו אפשרויות אחרות, שייתכן שימנעו את הצורך בפיטורין, כביטוי למשאלה למצוא מפלט מתסבוכת, שבה יש קושי ואולי גם חוסר רצון להתמודד. גם במקרה כזה, אנו יכולים לראות מצבים שבהם המחירים למעשה יעלו על אלו שהיינו נדרשים "לשלם" אם היינו בוחרים להתמודד ולעשות ניסיונות אחרים לפני קבלת ההחלטה על סיום ההעסקה.

כאשר מדובר על סיום העסקה של עובד בעל ידע מניסיון, לעיתים יש קושי רב יותר לקבל את ההחלטה לכאן או לכאן. ביטוי לקושי זה ניתן למצוא בדברים הבאים:

*"אלו תחושות של מתח גדול סביב תחושת האחריות כלפיה, הצורך "לשמור עליה" ולאזון יותר ממה שעושים עם עובדים אחרים. יש רגישות יתר סביב כל מה שקשור לתחום הפיטוק שלנו בהרגשות הנפש, וקשה עד בלתי אפשרי לנתק את עצמנו מהעדכים שאנחנו מחזיקים כאנשי שיקום".*

*(נ. , מנהלת מקצועית בארגון שיקום תעסוקתי)*

תחושותיה ומחשבותיה של נ. הן טבעיות ומאוד נפוצות בעולם השיקום בו קיימת מורכבות מובנית כאשר המנהלים מחזיקים בכפל כובעים ורואים את העובד גם כאדם שעובר או עבר תהליך של שיקום, בנוסף להיותו עובד שמועסק בארגון.

הקושי בפיטורי עובד בעל ידע מניסיון עשוי לנבוע מתפיסות שלכאורה אינן עולות בקנה אחד עם התפיסות הניהוליות, ועשויות לעיתים להיות תוצר של חשיבה מוטעית או סטיגמה: מנהל שאינו נותן את אמונו בכך שהעובד (שהינו בעל ידע מניסיון) מסוגל להתמודד עם הבשורה ועם השלכותיה, יוצא למעשה מנקודת הנחה אוטומטית, שחייו של העובד תלויים בו ובהחלטותיו, או בכך ש"יעשה עימו חסד" אם ישאירו בתפקידו בכל מצב.

כמובן, אין משמעות הדבר שעלינו לנהוג בחוסר רגישות או בצורה נמהרת כאשר מדובר בפיטורין, אך חשוב לזכור שעובד בעל ידע מניסיון הוא בראש ובראשונה עובד מן המניין, ועליו לעמוד בדרישות התפקיד כמו כל עובד אחר, שכן על סמך יכולותיו הוא התקבל מלכתחילה למלא את תפקידו.

חשוב להבין את ההבדל ולהפריד בין דרישות התפקיד ומרכיבי התפקיד לבין האמצעים והדרכים לעמידה בהם. האחרון מייצג תחום שבו המנהל יכול לפעול ביתר גמישות, אם יבחר בכך, בהתאם לסגנון הניהול, למשאבים זמינים, לנהלים, לדרישות של הארגון וכו'. זה נכון לגבי התאמות לכל אחד מהעובדים, ובתוך כך גם לעובדים בעלי ידע מניסיון.
כמנהלים ואנשי מקצוע עלינו תמיד לשאול את עצמנו מהי המטרה ומהו המסר שברצוננו להעביר, ובהתאם לכך להחליט באילו צעדים לנקוט.

## איך להחליט?

מכיוון שסיום העסקה היא החלטה קשה, בעלת השלכות רבות, לעיתים קיימת נטייה להתלבטות ממושכת מדי עד לקבלת החלטה סופית. החלטה על פיטורין צריכה להתקבל על בסיס מקצועי, לאחר שנשקלו אפשרויות אחרות, בהתאם להערכת המנהל את יכולותיו של העובד ותוך התייחסות ליכולת שלו כמנהל וליכולת של הארגון לתמוך בצעדים אלו.

*"לפני ההחלטה על סיום ההעסקה ניסיתי להתמקד בנקודת מבט מקצועית. התמקדות בתפקיד שלי כמעסיקה. נעזרתי בליווי חיצוני- יעוץ למנהלים ובוותים של תכנית "דרכים עוקבי שירות" וקיימתי דיונים והתייעצויות בתוך הצוות. העובדת קיבלה הדרכה אינטנסיבית יותר וקיבלה הדרכה נקודתית גם מעובדת ותיקה עם ידע מניסיון מארגון אחר".*

*(נ. , מנהלת מקצועית באגף שיקום תעסוקתי)*

## צעדים מקדימים לפני החלטה על סיום העסקה:

- התאמות לעובד במרכיבי התפקיד או באופן ביצועם. בבחירת ההתאמות יש לקחת בחשבון גם את צרכי העובד וגם את צרכי הארגון.
- בניית תכנית עבודה והצבת יעדים ברורים שיהיה נוח וקל לעקוב אחריהם, כדי לאפשר ליווי מיטבי ופידבק לעובד על השינוי הרצוי.
- מתן משוב- פידבק על ביצוע המשימות בתדירות שיוחלט עליה.
- התאמת ה'סטינג' ותכני ההדרכה לעובד, לצרכיו בהקשר לביצוע תפקידו ולשלבי ההתפתחות בהתמקצעות שלו.
- חשיבה משותפת עם בעלי תפקידים שונים בארגון- מגוון דעות יאפשרו מבחר של פתרונות וכיוונים יצירתיים.
- הדרכה וייעוץ למעסיק, למנהל, למדריך המקצועי על ידי גורם מקצועי חיצוני או על ידי גורם רלוונטי מתוך הארגון שאינו מעורב בהעסקת העובד שעליו מדובר.

## בדקו את עצמכם:

מומלץ להימנע מאמירה שנעשים ניסיונות כדי לשמר את העובד, אם אין כוונה אמיתית לעשות זאת. לעיתים, כדי לא לפגוע בעובד, קיים רצון טבעי לבטא אמירות מרגיעות, אך במצב כזה הן עשויות דווקא לגרור תסכולים נוספים של המנהל ושל העובד, שיסתיימו ככל הנראה בתהליך פיטורין שיותיר טעם מר אצל שני הצדדים.

פעמים רבות עובר זמן רב בין קבלת ההחלטה ועד לביצועה בפועל. משך הזמן הארוך עלול ליצור מצבים מורכבים שיקשו הן על העובד והן על המנהל:

- הבלגה מצד המנהל על כשלים בביצוע תפקידו של העובד, מתוך מחשבה שמדובר במצב זמני, עלולה להעביר לעובד מסר מוטעה לגבי תפקודו.
- סביר להניח שהמנהל יחוש אי נוחות כשהוא מחזיק אצלו את הידיעה על סיום ההעסקה, ולכן פעמים רבות תהיה תחושה מעורפלת לא טובה, שתשפיע על האווירה ועל תפקודם של הנוגעים בדבר.
- מטבע הדברים, בתוך סיטואציה מורכבת וטעונה, קיימת נטייה להתרכז במערכת היחסים הבעייתית, על חשבון תשומת הלב שבאופן רגיל היינו נותנים לחלקים אחרים הקשורים לניהול.

## איך לסיים?

לשאלה "איך לסיים?" יש להתייחס בכמה מישורים, אשר עשויים להיות קשורים זה לזה ולהשפיע זה על זה: החוקי, האתי והבינאישי.

**המישור החוקי:**

הארגון המעסיק והמנהל נדרשים לפעולות שונות, שהוגדרו על פי חוק בתהליך של סיום העסקה, אשר מטרתן שמירה על זכויות שני הצדדים. בכל מקרה, מומלץ לברר היטב את המתחייב על פי החוק לפני הוצאתה לפועל של ההחלטה על סיום ההעסקה ואם קיים צורך, לפנות לייעוץ משפטי בנושא זה.

**המישור האתי:**

סיום העסקה הוא חלק ממערכת יחסים מקצועית של מעסיק ועובד. מתוך כך, ראוי לתת את הדעת על האופן שבו מתנהל התהליך ממש כמו בכל שלב אחר בתקופת ההעסקה. סיום העסקה הוא פעולה ניהולית מאתגרת, משום שפעמים רבות מעורבים בה רגשות קשים כגון כעס, אכזבה וחוסר שביעות רצון. עלינו לזכור שעל אף הקושי הרב, אנחנו מחויבים להתנהלות ערכית והוגנת על פי האתיקה המקצועית המנחה אותנו.

**המישור הבינאישי:**

מערכות יחסים מיטיבות ומכבדות הן מרכיב מרכזי ומכריע במקצוע השיקום. השקעה במערכות יחסים כאלה במקום העבודה היא מפתח לקיום מערכות יחסים שיקומיות מקדמות החלמה בין העובד לאנשים אותם הוא מלווה. על כן, המצב הרצוי עבור כולם הוא לסיים העסקה בדרך המכבדת ביותר:

- ✓ הקפידו להסביר באופן קונקרטי וברור לעובד מדוע הוא אינו מתאים להמשיך בעבודה.
- ✓ התמקדו בהתנהגויות ספציפיות או במשימות ספציפיות שלא בוצעו כראוי, ולא במאפיינים כלליים ופרסונליים של העובד.
- ✓ ערכו סקירה של הפעולות בהן נקטתם על מנת להימנע מסיום העסקה, אם היו כאלה.
- ✓ תנו לעובד לומר את דברו ולהביע את עמדתו.
- ✓ חשוב לשחרר את העובד המפוטר עם "צידה לדרך", עם למידה בעלת ערך שתוכל לסייע לו בהמשך דרכו.

עבור המסגרת והארגון, יש חשיבות רבה בלמידה מניסיון ההעסקה, גם אם זו לא צלחה .

פעמים רבות ניתן לזהות בדיעבד דברים חשובים מאוד שיסייעו להצלחתה של העסקה עתידית,

כגון: חידוד הגדרת תפקיד, הבהרת דרישות לתפקיד ספציפי, פרטים בהקשר לתהליך המיון והגיוס ועוד.

## לקריאה נוספת:

- איך לסיים את זה יפה? ניהול תהליך סיום העסקה מכבד ומקצועי
- שילוב אנשים עם מוגבלות במקום העבודה - המדריך המלא למעסיק

# ייעוץ והדרכה למנהלים וצוותים המעסיקים עובדים בעלי ידע מניסיון

בשנים האחרונות תפסה העסקת עובדים בעלי ידע מניסיון תאוצה והפכה לחלק משמעותי בתחום השיקום. על מנת לאפשר שילוב אופטימלי של עובדים אלו במערך השיקום והטיפול בבריאות הנפש, יש צורך בתמיכה מכוונת למנהלים, לצוותים וליזמים בכל הנוגע למתן מענה לצרכים הייחודיים של העסקה מסוג זה.

על הרקע הזה, פיתחה תכנית "צרכנים נותני שירות" המופעלת באמצעות "יוזמה דרך הלב" שירות המותאם במיוחד לייעוץ והדרכת מנהלים וצוותים, בשיתוף ובמימון משרד הבריאות.

מטרת השירות היא לספק למנהלים מרחב של למידה, חשיבה והבנייה של תהליכי השילוב וההעסקה של עובדים בעלי ידע מניסיון /עמיתים מומחים.

השירות מותאם באופן ספציפי לארגון הפונה, על פי מטרותיו, צרכיו, ניסיונו בהעסקת עובדים בעלי ידע מניסיון, צוותו וההתמודדויות השונות הניצבות בפניו.

אנו מציעים פגישות פרטניות, סדנאות בנושאים מגוונים (למנהלים, צוותים מקצועיים, צוותים בלתי מקצועיים), קבוצות למידה, ליווי בבניית תפקיד לעמית מומחה, מפגשי הסברה בנושאים שונים ועוד. ניתן לקבל את השירות בכל אחד משלבי ההעסקה- הכנה, איתור וגיוס, מיון, קליטה ושילוב, שימור עובדים, קידום, סיום העסקה.

**ניסיון העשייה בשטח מלמד כי ייעוץ והדרכה למנהלים וצוותים, הכוללים תהליך הכנה לצוותים, הטמעת החזון ותרגומו לפרקטיקה במסגרות המעסיקות, השפעה מכרעת על ההצלחה בקליטתם של בעלי ידע מניסיון כעובדים במסגרות שיקומיות. לכך יש גם תמיכה מחקרית.**

**ייעוץ והדרכה למנהלים וצוותים – תכנית "צרכנים נותני שירות" מבית "יוזמה דרך הלב"**


**למידע נוסף:**

**דניאל קיסרי- מנהלת אזור שרון וצפון** | 050-3772139 | Danielle.yozma@gmail.com

**בלה יופה- מנהלת אזור מרכז** | 050-3772138 | Bella.yozma@gmail.com

**הילה טל שחר- מנהלת אזור מרכז** | 054-2205289 | Hila.yozma@gmail.com

**שני לנדאו- מנהלת אזור שפלה, דרום וירושלים** | 050-3772127 | Shanis.yozma@gmail.com


* הכתוב מנוסח בלשון זכר אך מיועד לנשים וגברים כאחד.

צרכנים נותני שירות - הדף הרשמי

היום זה אפשרי - www.yozma4u.co.il


כל הזכויות שמורות לתכנית "צרכנים נותני שירות"- "יוזמה דרך הלב".