



קידום תעסוקה – מתפקיד לפרופסיה

תמר אריאלי*

לפני עשר שנים החלו לקום תכניות חברתיות שנועדו לקדם תעסוקה של אוכלוסיות ייחודיות המודרות משוק העבודה. אנשי הצוות בתכניות אלו נקראים "מקדמי תעסוקה", ומרביתם עוסקים בליווי פרטני של המשתתפים בתכניות. מאז ועד היום התרחבו התכניות וכעת עוסקים בתחום יותר מחמש מאות עובדים. כיום מתרחשים בד בבד שני תהליכים – מיסוד של תכניות התעסוקה והטמעתן במשרדי הממשלה לצד ניסיון לנסח הגדרה ברורה של תפקיד מקדם התעסוקה ולמסד את התפקיד לכדי פרופסיה. במאמר זה יוצגו תהליכים אלו והאתגרים שבמיסוד התפקיד.

"מה שאתם עושים זה ממש להוציא מהמקצוע את הלב שלו – אתם מתמקדים בדברים הברורים מאליהם, הטכניים – רק בשחור ובלבן, איפה האפור? שם העניין".

כך טענה מקדמת תעסוקה ותיקה ביום הכנה ליום הערכת מקצועיות בקידום תעסוקה.

לפני שלוש שנים היא התקבלה לעבודה במרכז תעסוקה עירוני, ואז עברה תהליכי מיון שניסו לבחון את המוטיבציה שלה בתחום התעסוקה, את אמונתה באדם ואת יכולת האבחון ושאלת השאלות שלה. מאז שהחלה לעבוד בתפקיד מקדמת תעסוקה היא קיבלה פונים (המכונים בתבת "משתתפים") שנמצאו מחוץ לשוק העבודה, קיימה עמם שיחות עומק לצורכי היכרות וזיהוי חסמים והזדמנויות וליותה אותם בהשתלבות בתעסוקה; היא פעלה לחיזוק הפרו-אקטיביות שלהם, המוטיבציה שלהם והאמונה שלהם ביכולתם, העניקה להם כלים וידע והבנתה עמם תכניות עבודה שהתבססו על חזון תעסוקתי. זה שלוש שנים שהיא משתפת בימי למידה, הדרכה וחניכה ובקורסים מגוונים ונדרשת לשמש למשתתפים מודל לחיקוי כעובדת מצטיינת. היא מעולם לא זכתה להכרה בידע הרחב שצברה, במקצועיות שלה וביכולת שלה לסייע לאנשים לחולל שינוי בחייהם. כשהיא נשאלת מה היא עושה, היא מסבירה: "אני מסייעת לאנשים למצוא עבודה", זוכה לתגובה: "אה, כמו חברת השמה", ומשיבה: "לא בדיוק... זה מורכב..." בהיעדר תואר במקצוע "קידום תעסוקה" ובהיעדר כללים, חוקים, הגדרות והכרה בתחום העיסוק, היא מתקשה להסביר את תפקידה.

* תמר אריאלי מנהלת תכניות הדרכה בתחום פיתוח ידע ופיתוח מקצועי בג'וינט ישראל-תבת; אחראית על מהלך הגדרת אמות

מידה בתעסוקה ועל הכשרה מקיפה לתפקיד מקדמי תעסוקה. TamarAr@jdc.org

שינויים חברתיים וכלכליים בחברה הישראלית הובילו להבנה כי אם לא יינקטו צעדים של ממש לקידום תעסוקת קבוצות בחברה המרוחקות משוק העבודה תיגרם למשק הישראלי מצוקה של ממש בעתיד. מדובר בקבוצות אשר שיעור השתתפותן בשוק העבודה היה נמוך במידה ניכרת במשך שנים (כגון גברים חרדים, נשים ערביות ואנשים עם מוגבלות); בקבוצות אשר התאפיינו בחוסר יציבות בשוק העבודה ובקשיים להתמיד בעבודה או לזכות בקידום (כגון צעירים ללא "גב" כלכלי ויוצאי אתיופיה); וכן בקבוצות אשר חוו שינויים מהירים בתחומי העיסוק ומצאו עצמן מתמודדות מציאות כלכלית חדשה (כגון תושבי המושבים והקיבוצים בפריפריה ואנשים בני 45 ויותר).

עוד קודם להקמת תבת (תנופה בתעסוקה, חלק מג'וינט ישראל) החלו לפעול תכניות שנועדו לסייע לקבוצות שונות להשתלב בשוק העבודה, כגון תכניות "אשת חיל" ו"מעברים". תבת, שהוקמה ב-2006, הייתה מהגופים הראשונים שהחלו בפיתוח מובנה של תכניות תעסוקה בשיתוף משרד הכלכלה כחלק ממדיניות ממשלתית פעילה בשוק העבודה (ALMP – Active Labor Market Policy). לאחר הקמת תבת התרבו תכניות התעסוקה והתרחבו בקצב מהיר. התכניות, שרובן מספקות ליווי אישי לקידום תעסוקה, דורשות מְצוּוֹתיהן מגוון רחב של מיומנויות, ידע וכלים, כגון יכולת אבחון, חיזוק מסוגלות תעסוקתית, הֶכְנָה להשכלה והכשרה, סיוע בחיפוש עבודה ובהשמה ומעקב וליווי לאחר ההשמה ולקראת קידום.

לשם ביצוע פעולות מרובות אלו נדרשים עובדים מקצועיים ומיומנים. בשל הביקוש הגובר לעובדים כאלה, ומאחר שאין באקדמיה או בגופי הכשרה מקבילים הכשרה מוסדרת בתחום קידום התעסוקה, החליטה תבת ליזום מהלך של הגדרה מעמיקה יותר של תחום עיסוק מתפתח זה: הבנה של גוף הידע הרלוונטי; הבנה של מהות התפקיד, של תהליכי העבודה, של הכלים המשמשים את העובדים ושל המיומנויות הנדרשות מהם; הבחנה של התפקיד מתפקידיהם של נותני סיוע אחרים בתחום התעסוקה (פסיכולוגים, עובדים סוציאליים ועוד); וניסוח של הערכים שבבסיס התפקיד והאתיקה המקצועית הכרוכה בו. למעשה, בעשור האחרון החלה לצמוח פרופסיה חדשה, אף שהיא טרם הוגדרה ככזו.

מהות תפקידים של מקדמי התעסוקה

"מקדם תעסוקה" הוא שם כולל לכל העוסקים בקידום תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות.¹ רוב מקדמי התעסוקה עוסקים בליווי פרטני של המשתתפים בתכניות בתהליכי השתלבות בתעסוקה, התמדה וקידום. יש מקדמי תעסוקה האמונים על קשר עם המעסיקים או אחראים על תהליכי ההכשרה המקצועית ויש מקדמי תעסוקה ממוקדי עבודה קהילתית-תעסוקתית, אך עיקר העובדים בתכניות התעסוקה עוסקים בתחום הפרט.

בשנים האחרונות, כחלק מתהליך הטמעת תכניות התעסוקה בגופים ממשלתיים, החלה תבת להעביר את האחריות לתכניות קידום התעסוקה למשרדי הממשלה. לשם הטמעה מסודרת היה על תבת, שבמהותה היא גוף פיתוח, מעין "מעבדת נסיונות", להגדיר בבירור את אופן הפעלתן המיטבית של התכניות ואת תפקיד העובדים בהן, ולשם כך יש להסדיר את תפקיד מקדם התעסוקה.

¹ השם "מקדם תעסוקה" ניתן לאחר שנבדקו כמה שמות אחרים. השם "מלווה" לא התאים, כיוון שצוותי התכניות לא רק מלווים את המשתתפים אלא יש תכלית לעשייתם – צריך לחול שינוי כלשהו; גם "מפתח קריירה" עורר בעיה, כיוון שהמילה "קריירה" מעוררת התנגדות בחברה החרדית; "מאמן" לא היה מדויק מספיק, כיוון שצוותי התכניות אמנם משתמשים בכלי אימון אך אינם מאמנים בהכשרתם או בעבודתם; ו"רכז" מרמז על ריכוז תחום או ניהולו ואילו העובדים אינם מרכזים או מנהלים תחום מסוים. צוותי התכניות מסייעים למשתתפים להתקדם לעבר המטרה התעסוקתית שלהם; מטרת עבודתם היא לעודד את המשתתפים להשתלב בשוק העבודה, להתמיד בעיסוקם ולהתקדם בו, וכך הוחלט כי הם ייקראו "מקדמי תעסוקה", שם שאינו מעורר התנגדות בקרב אף אחת מאוכלוסיות היעד.

במשך כשנה וחצי עסקה תבת בהגדרת אמות המידה לתפקיד מקדם תעסוקה בתחום הפרט, בניית התפקיד ובהגדרת הסטנדרט המקצועי המצופה ממקדם תעסוקה לאחר הכשרתו לתפקיד. במשימה זו סייעו אנשי מקצוע מתכניות התעסוקה השונות, חברות ייעוץ, הערכה ומדידה חיצוניות ("בסיס להערכה" ו"לוטם") ויועצת מהאקדמיה (ד"ר דנה פרג), והן אושרו בוועדה בין-משרדית שחברים בה נציגי משרד הכלכלה ומשרד הרווחה ונציגי תבת. לשם דיוק הגדרת הסטנדרט המקצועי נדונו שאלות כגון "מהו ייחודו של תהליך הליווי של אוכלוסיות ייחודיות?", "מהם המפתחות להצלחת תפקיד מקדם התעסוקה?" ו"מה הופך את תהליך הליווי ליעיל?". לבסוף נקבעו כמה גורמים מרכזיים המייחדים את תהליכי הליווי שבהם עוסקים מקדמי התעסוקה:

1. תפיסת "פיתוח קריירה" לעומת תפיסת "מציאת עבודה" – תהליך הליווי מבוסס ברובו על חיזוק מסוגלות תעסוקתית כדי להעניק למשתתף כלים לטווח ארוך. לכן, מטרת התהליך לרוב אינה ההשמה כשלעצמה אלא טיב ההשמה ויצירת אופק תעסוקתי. היכולת לשכלל ולחזק את המסוגלות התעסוקתית והשתלבות המשתתף בשוק העבודה משמשות מדדים להצלחת התהליך.

2. התבססות על גישת הכוחות ועל כלי אימון – הליווי התעסוקתי מכוון לבחון את ההווה ואת העתיד ונועד לזהות את מטרותיו התעסוקתיות של משתתף, את הכוחות הקיימים בו ואת החסמים המרכזיים המונעים ממנו להתקדם, ולחזק את המוטיבציה שלו לחולל שינוי באמצעות כלים פרקטיים שיאפשרו לו להתקדם לעבר השגת המטרות שהוגדרו עמו בתהליך.

3. תפיסת תהליך הליווי כתהליך מקביל להשתלבות בשוק העבודה – תהליך הליווי משלב מאפיינים של שוק העבודה ומעמיד בפני המשתתף אתגרים הצפויים להתעורר במקומות העבודה, ובכך משמש בסיס לאימון, לתרגול ולחיזוק של היכולות בתחום התעסוקה.

4. התמקדות בחמישה צירי עבודה מרכזיים – חיזוק המוטיבציה להשתלב בשוק העבודה ולפתח קריירה; חיזוק פרו-אקטיביות; אמונה ביכולת וחוללות עצמית; הגדרת חזון ומטרות; מתן כלים וידע בתחום התעסוקה.

עוד נמצא כי חשוב שמקדם התעסוקה ישתייך לאוכלוסיית היעד – מושם דגש רב באיתור מקדמי תעסוקה מתוך אוכלוסיית היעד שלה מעניקה התכנית שירות, מתוך הבנה כי תהליך הליווי מושפע ממאפיינים קהילתיים ותרבותיים וכי קיימת חשיבות להיכרות מעמיקה עם האוכלוסייה ועם מאפייניה. נוסף על כך, מקדם תעסוקה המגיע מתוך החברה עשוי לשמש מודל בר-השגה ודמות לחיקוי.

אמות המידה לתפקיד מקדם תעסוקה בתחום הפרט הוגדרו ואושרו בוועדות מקצועיות של תבת ושותפיה במשרדי הממשלה, והן חולקו לארבע קטגוריות מרכזיות: התפיסות שביסוד התפקיד, מיומנויות נדרשות, ידע מקצועי וכלים עיקריים. עוד נקבע כי על מקדם תעסוקה בתחום הפרט לעמוד באמות המידה בתוך כשמונה חודשים עד שנה בתפקיד.

א. התפיסות שביסוד תפקידם של מקדמי תעסוקה

1. אמונה ביכולתו של כל אדם ללמוד ולהשתנות, לפעול באופן שונה מזה שנהג בו בעבר, ובהתאם – להציב לעצמו אתגרים הניתנים להשגה אך דורשים מאמץ ולהציע משרות המבטאות את היכולת להשתנות.

2 Self-efficacy: תפיסתו של הפרט לגבי יכולתו להתנהג באופן שיוביל לתוצאה מסוימת, אמונתו של האדם ביכולתו לבצע משימה מסוימת. מושג זה שייך לתאוריית הלמידה החברתית שפיתח אלברט בנדורה (Bandura, 1982).

2. חיזוק הפרו-אקטיביות של המשתתף בתהליך ההשתלבות בתעסוקה – קידום יוזמות ועידוד לפעולות עצמאיות.
3. תפיסת הליווי התעסוקתי כזירת אימון לעולם העבודה וכבסיס לחיזוק מסוגלות תעסוקתית.

ב. המיומנויות הנדרשות ממקדמי תעסוקה

1. ניהול מכוון תוצאה – ניהול מובנה של תהליך הליווי וחתירה להשגת תוצאה: זיהוי הצורך ומטרת תהליך הליווי; בניית תכנית ליווי אישית על בסיס אלה והגדרת אבני דרך ולוח זמנים; מעקב אחר עמידה ביעדים והתקדמות אל היעד; התאמת התהליך לשינויים במטרות ובתהליכים מתוך הרציונל שביסודם.
2. הנעת חוללות עצמית וחיזוקה – זיהוי החוזקות של המשתתף והמשגתן לתחום התעסוקה; עידוד המשתתפים להתנסות במשימות מגוונות וחיזוקם על התנסויות, על הצלחות ועל למידה מתוך התנסות; מילוי משימות מאתגרות אך בנות השגה.
3. העברת מסר – מיומנות העברת מסר ברור ומותאם לקהל היעד ויכולת לתת משוב איכותי, מקדם ומסייע להתפתחות בתעסוקה.
4. מיפוי תעסוקתי³ – מיומנויות של הקשבה פעילה ושאלת שאלות מתוך תפיסה כי התשובות מצויות אצל המשתתף. על מקדם התעסוקה להיות מיומן בזיהוי צרכים, שיקולים ונטיות תעסוקתיות וכן לדעת לקשור אותם לאפשרויות התעסוקה השונות בשוק או למענים שונים בתכנית ומחוץ לה.

ג. ידע מקצועי

1. היכרות עם מושגי יסוד בתעסוקה (כגון אבטלה, ביקוש והיצע העבודה, תת-תעסוקה, עובדים עניים, שכר ממוצע, שכר חציוני) ועם השפה המקצועית בתחום הליווי התעסוקתי (חוללות עצמית, שיקולים בבחירת מקצוע, נטיות תעסוקתיות, פרו-אקטיביות, מסוגלות תעסוקתית וכדומה).
2. חשיבה אתית – כיוון שקוד אתי אחיד טרם גובש נדרשים מקדמי התעסוקה לפתח חשיבה אתית, להציף דילמות בעבודתם, לבחון את גבולות תפקידם ולוודא כי הם מבצעים אותו ללא משוא פנים ותוך כדי שמירה על אמינות ועל סודיות כלפי המשתתפים.
3. היכרות עם שוק העבודה – על מקדמי התעסוקה לשאוף להתעדכן באופן קבוע במצב שוק העבודה ובשינויים המתחוללים בו, ללמוד את ההבדלים בין תחומי עיסוק שונים ובין סביבות עבודה שונות ולהכיר את אופני המיון השונים בתהליכי גיוס עובדים.
4. אוריינות טכנולוגית – היכרות עם מגוון השירותים שיכולה הטכנולוגיה להעניק בתחום ההשתלבות בתעסוקה: דרכים מגוונות למציאת עבודה באינטרנט, השפעת הטכנולוגיה על שלבי המיון, שימוש ברשתות חברתיות, שילוב טכנולוגיה בתהליכי הליווי ועוד.

3 מיפוי תעסוקתי הוא מונח שפותח לצורך תיאור תפקיד מקדם התעסוקה בתחום הפרט. המיפוי שונה מתהליכי אבחון ואינו מבוסס בהכרח על מבחנים מובנים. מטרת המיפוי היא לבחון עם המשתתף את שיקוליו המרכזיים בבואו לבחור לעצמו את הצעד הבא בפיתוח הקריירה שלו, ולחבר בין האפשרויות השונות שנדונות עם המשתתף לבין שוק העבודה ומענים קיימים בתכנית ומחוץ לה.

ד. כלים עיקריים⁴

1. פגישת היכרות מעמיקה ואבחון (intake) – פגישת היכרות המאפשרת למקדם התעסוקה להכיר את המשתתף בהיבט התעסוקה. שליטה בכלי זה מחייבת מיומנויות של שאילת שאלות, סיכום, שיקוף וחיזוקים, יכולת להוביל שיחה, הבחנה בין עיקר לטפל, הקשבה ויצירת אמון וקשר אישי.
2. שיקולים בתהליך בחירת התעסוקה – שליטה בכלים לאיתור נטיות תעסוקה ובחינת סדרי העדיפות של המשתתף, איתור ערכים המובילים את המשתתף בבחירותיו ובחינת ניסיונו ויכולותיו בהקשר התעסוקתי.
3. הבנת עיסוקים – שליטה בכלי של ניתוח העיסוק ובמאפייני עיסוקים נפוצים והיכרות עם כלים לבחינת מידת התאמתו של המשתתף לתחומי עיסוק שונים, כדי לסייע בידי המשתתף לבחון לעומק את אפשרויות התעסוקה המעניינות אותו והמתאימות לו.
4. ליווי בתהליכי מיון – שליטה בכלים לכתיבת קורות חיים, להכנה לריאיון עבודה ולאיתור משרות רלוונטיות; יכולת שימוש ברשתות חברתיות וירטואליות וממשיות.

תכנית "אמות מידה בתעסוקה והכשרה מקיפה לתפקיד"

לעבודת מקדמי התעסוקה בתחומים השונים לא הוגדר סטנדרט אחיד וכל תכנית חופשייה לקבוע את דרישות התפקיד ולקיים תהליכי הכשרה כראות עיניה. עם הטמעת תכניות התעסוקה במשרדי הממשלה גדל מספרם של מקדמי התעסוקה ברחבי הארץ, ושייכותם הארגונית הלכה והסתעפה. בשל כך, הצורך להכשירם, ללוותם ולוודא כי הם כשירים מבחינה מקצועית למילוי התפקיד הפך דחוף עוד יותר, ונולד האתגר לשמר את המקצועיות של מקדמי התעסוקה, את תחושת השייכות המקצועית שלהם, את האחידות ואת השפה המשותפת שנוצרו בשלבים השונים בחיי התכנית, בין תהליכי הפיתוח להטמעה. כך החלה לפעול בתבת בשנת 2014 תכנית "אמות מידה בתעסוקה והכשרה מקיפה לתפקיד". התכנית שמה לה למטרה לאתר את אמות המידה המקצועיות האחידות הנדרשות ממקדמי תעסוקה, להגדיר את תהליכי ההכשרה הנדרשים למקצוע ולקבוע דרכי הערכה ומדידה לבחינת העמידה בסטנדרט המקצועי. למעשה, התכנית מבטאת את הקשר בין מיסוד תכניות התעסוקה למיסוד תפקיד מקדם התעסוקה.

הכרה במקצועיות בתעסוקה

במהלך שנת 2016 נעשה מהלך ניסיוני להטמיע תהליכי הכשרה והכרה במקצועיות העובדים במרכזי התעסוקה של משרד הרווחה בתל-אביב, ירושלים, חיפה, אשדוד ובאר שבע. מהלך זה נעשה בשיתוף השירות לשיקום מקצועי תעסוקתי ובית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה, והובילה אותו ד"ר שלי נורדהיים-גולן. המהלך החל בהבניה של תהליכי ההדרכה בתכניות התעסוקה על בסיס אמות המידה המקצועיות שנקבעו (קורס כניסה לתפקיד ותהליך חניכה), לצד הבניית אופן עבודת מרכזי התעסוקה ושינוי שגרות העבודה שנהגו בהם. שיאו של המהלך היה יום הערכה מסכם שעברו מקדמי

4 כלי העבודה של מקדם התעסוקה בתחום הפרט מוגוונים ומשתנים מתכנית לתכנית ומאוכלוסייה לאוכלוסייה. עם זאת יש כלי עבודה משותפים מרכזיים שבהם על מקדם התעסוקה לשלוט היטב כדי לסייע למשתתפים בהשגת מטרותיהם התעסוקתיות.

התעסוקה בתחום הפרט בכל אחד מחמשת המרכזים (אוגוסט 2016).⁵

למהלך ניסיוני זה היו כמה השפעות עיקריות:

- שיפור התייעוד של תהליכי הליווי וההכשרה – כדי לאפשר רפלקציה מקצועית של המקדם על עבודתו ובקרה וחניכה של החונך על התוצרים; שימור של הידע בתוך התכניות; וכלי לבקרה על עבודת מקדם התעסוקה ולהערכה מקצועית יותר של עבודתו ושל עבודת המרכז.
- הכשרה רטרואקטיבית של עובדים ותיקים – נוצרו תהליכי חניכה מחודשים (הכוללים תצפיות ומשובים) והושלמו פערי ידע. שיטות עבודה קודמות שונו לשם התאמתן לסטנדרט העבודה החדש.
- נוצרה אחידות בדרכי עבודה והתחזק ערך המקצועיות בקרב צוותי המרכזים – הוטמעו כלי עבודה חדשים, נוצרה אחידות בכלי העבודה בין העובדים (ותיקים כחדשים) והמרכזים ונוצרה שפה מקצועית משותפת (לצד איתור ההבדלים הקיימים בין המרכזים); תשומת הלב הארגונית הוסבה לרמה המקצועית של הצוות והודגש תפקידם של מנהלים בשמירה על מקצועיות עובדיהם. הטמעת אמות המידה וההכשרה על פיהן העניקו כלים ברורים להערכת מקצועיות העובדים והובילו להערכה אובייקטיבית יותר שלה.

מהלך זה עורר שאלות מורכבות שקצרה היריעה מלעסוק בכלן, אך עיקריהן יצוינו כאן:

- האופן הראוי לשילוב כמה ארגונים בתהליך – גוף מכיר (משרד הרווחה), גוף מפתח ומלווה (תבת) וגוף מכשיר ובוחן (בית הספר המרכזי) – לכל גוף התרבות הארגונית שלו, דרכי עבודה ונהלים שונים.
- משמעות ההכרה במקצועיות ברמה הארגונית וברמה האישית – פיתוח מדיניות של שמירה על כשירות מקצועית של העובדים והגדרת ההשלכות של הכרה או היעדר הכרה בכשירותו המקצועית של עובד.
- זהות בעל התהליך (העובד או מקום העבודה) – מי רשאי לקבל את התוצרים האישיים, מה תפקידו של המנהל הישיר בתהליך ועד כמה תהליך ההכרה במקצועיות הוא חיצוני לארגון או שייך לארגון ונתון לשימושים שונים.
- מידת ההשפעה הראויה של אופן עבודת התכניות על הגדרת אמות המידה – האם יש מקום להתאים את אמות המידה לייחודיות של כל תכנית או שראוי לקבוע אמות מידה אחידות וגנריות?

סיכום

הפיכת תפקיד מקדם התעסוקה לפרופסיה הוא תהליך ארוך. תהליך קביעת אמות המידה והתהליך המשלים של הכשרת המקדמים לאמות מידה אלו לו בשיוניים ובהתאמות הן בתכניות והן בתחום פיתוח הידע בתבת. לא בטוח שתהליך זה יסתיים בפרופסיה סדורה, ואפשר שרק יבסס הגדרות אחידות וכלי

⁵ ביום ההערכה המסכם השתתפו ארבעה-עשר מקדמי תעסוקה אשר סיימו את תהליך ההכשרה והחניכה והגישו תיק עבודות. הם עברו בתחנות הערכה שונות – ריאיון מקצועי, ניתוח מקרה, סימולציה ומבחן ידע – ונבחנו בהן על עמידתם בחמש עשרה אמות המידה שנקבעו. הציונים המסכמים היו תמהיל של הציון עבור אמות המידה הרלוונטיות בכל אחת מארבע הקטגוריות שנקבעו, ונוסף להם מדד של התרשמות מסכמת של כלל הבוחנים. מקדמי התעסוקה נדרשו לציון מינימלי של 3 מתוך 5 בכל אחת מארבע הקטגוריות ובמדד הנוסף כדי להיות זכאים לתעודת הכרה במקצועיותם. שנים-עשר מתוכם נמצאו זכאים לתעודה. התוצאות הועברו למקדמי התעסוקה, ואלה בחרו אם לשתף את מנהליהם בפירוט התוצאות לשם המשך הפיתוח מקצועי; המנהלים קיבלו את שקלול התוצאות עבור כלל הנבחנים (ללא פירוט של תוצאות כל נבחן) וכן את רשימת העומדים בדרישות המקצועיות.

ניהול ודרכי הערכה מוסכמים. עם זאת, לתהליך זה השפעה על תכניות התעסוקה, ולתכניות התעסוקה השפעה על קצב מיסוד הפרופסיה ועל אופן ההכשרה.

מובן שהתהליך לא פסח על המשתתפים בו, וככל תהליך של הגדרה ומיסוד עורר התנגדויות וחששות מצד אחד ומן הצד האחר התרגשות וציפייה לעוד. מקדמת התעסוקה שִׁכְעָסָה על מיסוד התפקיד הוצג בפתח המאמר, גילתה את ערכו הרב – מתן התוקף לעשייתה, קביעת רמת מקצועיות נדרשת והבטחת איכות השירות. בסיומו של התהליך הוגדרה אותה מקדמת תעסוקה מצטיינת בתפקידה; אולי כיום היא יכולה להסביר אותו באופן ברור יותר.

מקורות

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.