

Best Practices

לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות במגזר הפרטי

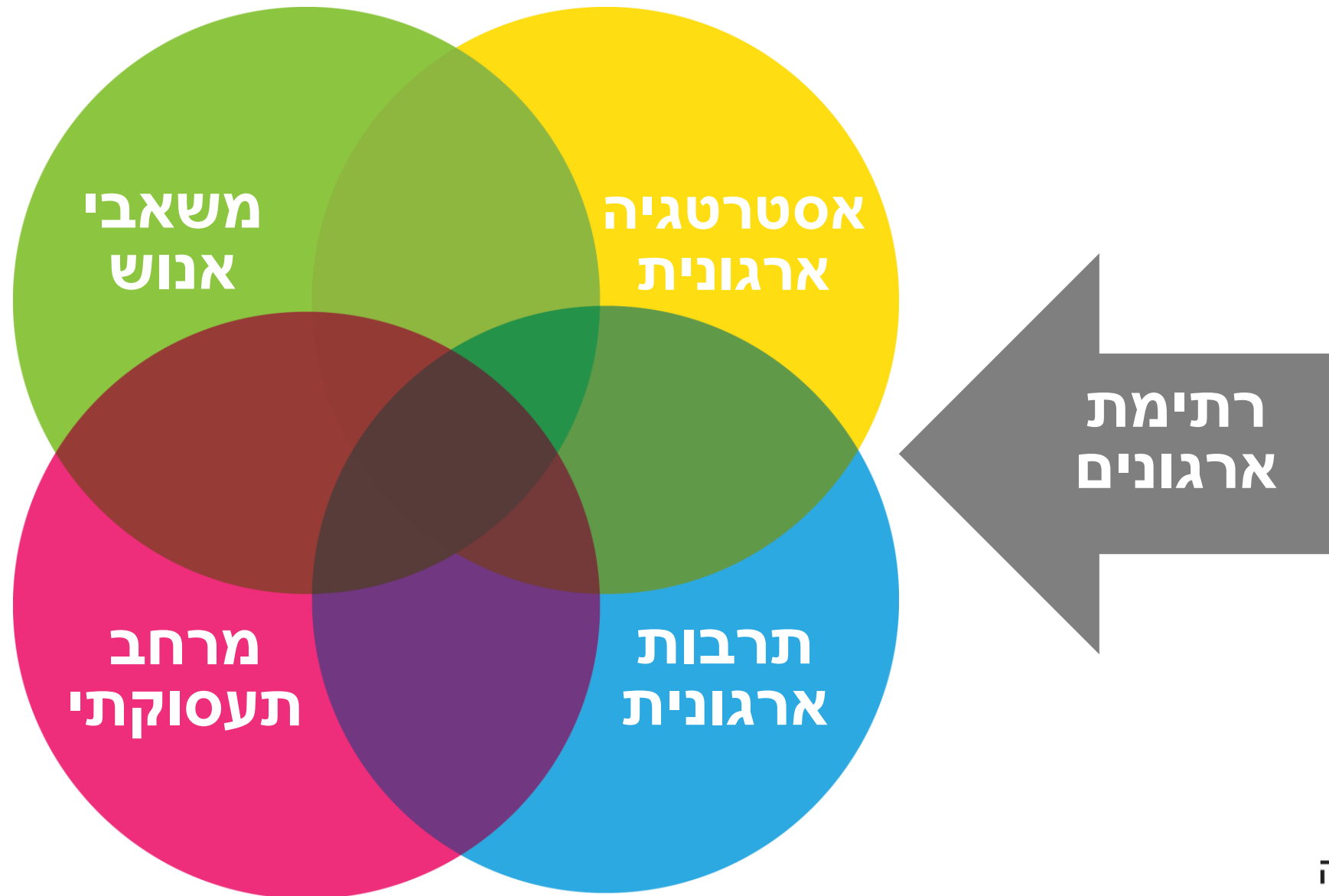
סקירת ספרות במסגרת המחקר
המלווה את מיזם "עסק שווה"

המחקר נעשה במימון ג'וינט-תבת, קרן רודרמן, מיטב דש ומשרד הכלכלה

ד"ר חגית סופר-פורמן
ענת קדם
ד"ר טלי פרוינד

יולי 2017

Best Practices לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות במגזר הפרטי: קטגוריות מרכזיות



רתימת ארגונים

מ- Business Case ל- Marketing Case

ה-Business case:

- עובדים עם מוגבלות דומים בביצועים ובעלות ההעסקה לעובדים ללא מוגבלות
- עסקים נפגעים כלכלית כשהם מגבילים את מאגר העובדים הפוטנציאלי על ידי אפליה

ה-Marketing case:

- התנהגות אנושית, כולל החלטות גיוס, אינה רציונלית לחלוטין
- היא מושפעת מתפיסות לגבי מידת "ההתאמה" של מועמדים עם מוגבלות לעבודה
- ניתן להשפיע על תפיסות אלו באמצעות טכניקות של שיווק ("אנשים עם מוגבלות כמותג ומעסיקים כצרכנים")

בניית מותג

○ הבעיה:

ה"מותג" של אנשים עם מוגבלות הוא מעורפל ואינו כולל את כל טווח האוכלוסייה, לכן מעסיקים מתקשים להניח הנחות חיוביות לגבי העסקתם

○ היעד:

בניית "מותג" מוצק ומכליל הניתן לשיווק למעסיקים, כדי לעודד תגובות רגשיות, קוגניטיביות והתנהגותיות חיוביות

○ האמצעי:

יצירת סטריאוטיפים מאזנים (counter stereotypes), תוך מיקוד ביכולות, במיומנויות ובדמיון בין אנשים עם מוגבלות לאנשים ללא מוגבלות ותוך שימוש באמפתיה של המעסיקים כלפי אנשים עם מוגבלות

סיווג המעסיקים

- המעסיקים סווגו ל-3 קבוצות, לפי רמת העניין בתעסוקת אנשים עם מוגבלות
- קבוצות אלו מהוות גם שלבי התקדמות בתהליך
- מומלץ להתאים את אסטרטגיית הרתימה לצרכים ולאינטרסים של המעסיקים בכל קבוצה

1. "לא התחילו" (Uninitiated)

לא גייסו עובדים עם מוגבלות או
חברי קבוצות מיעוט

2. "מכלילים" (Inclusives)

גייסו מקבוצות מיעוט אך לא גייסו
אנשים עם מוגבלות כקבוצת יעד.
הקבוצה המתאימה ביותר ליישוג

3. "הנבחרת" (Choir)

יזמו תכניות לגיוס ולשימור אנשים עם
מוגבלות ומוכרים כתומכים בנושא.
כדאי להעזר כמודל לחיקוי וכמנטורים



"לא התחילו" - אסטרטגיות יישוג

○ האתגר:

הבנת ההיתכנות והיתרונות שבהעסקת אנשים עם מוגבלות, הסרת סטריאוטיפים ושינוי תפיסות

○ האמצעים:

- שימוש בסיפורי הצלחה ספציפיים ומפורטים במקום בסטטיסטיקות
- עידוד אמפתיה מצד מעסיקים באמצעות חשיפה חיובית לאנשים עם מוגבלות, המדגישה את הדמיון בינם לבין אנשים ללא מוגבלות, למשל באמצעות: פוסטרים וברושורים

"מכלילים" - אסטרטגיות יישוג

○ **האתגר:**

הבנת החשיבות של הכללת אנשים עם מוגבלות כקבוצת יעד לגיוון

○ **האמצעים:**

■ **הצגת טיעונים שמעודדים העסקת אנשים עם מוגבלות, בין השאר:**

- שינויים בעולם העסקים: בעקבות אמנת האו"ם קבעו 110 מדינות יעדים להעסקת אנשים עם מוגבלות. חברות שיעבדו עם מדינות אלו יידרשו לעמוד בדרישות; בארץ – צו ההרחבה והתיקון לחוק חובת המכרזים
- גודלה של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות: במונחי מאגר עובדים פוטנציאלי ובמונחי שוק פוטנציאלי למוצרים ולשירותים

"הנבחרת" - אסטרטגיות יישוג

○ **האתגר:**

סיוע בהתמודדות עם קשיים שעולים ביישום מדיניות מכלילה כלפי אנשים עם מוגבלות

○ **האמצעים:**

▪ **סיוע באיתור מועמדים מתאימים למשרות פתוחות:**

- הקמת מאגר נתונים שיאפשר גישה למגוון רחב של מועמדים
- ארגון פגישות מונחות של מעסיקים עם גופי חינוך והכשרה לאנשים עם מוגבלות
- הקמת קבוצות מועמדים בתחום מקצועי ספציפי שיסייעו במנטורינג וברישות ויהוו מאגר לגיוס

▪ **ארגון והנגשת המידע בנושא מוגבלות:**

- ארגון מפת דרכים של best practices לשלבים שונים בפורמט אינטרנטי נגיש
- פיתוח מדדים להכללה ולמעקב אחר ביצועים בתחום
- קו סיוע אנונימי לתמיכה במנהלים
- הכנת רשימה מומלצת של יועצים בתחום

▪ **הקמת רשת מעסיקים ארצית לקידום הנושא, לתמיכה וללמידה הדדית**

רשתות מעסיקים בינלאומיות

הפעילויות העיקריות בהן מתמקדות הרשתות :

- שיתוף בידע וזיהוי פרקטיקות מוצלחות עבור חברות ועבור ארגוני מעסיקים
- פיתוח מוצרים ושירותים משותפים עבור מעסיקים, שיסייעו לגיוס ולשימור עובדים עם מוגבלות
- תמיכה ופיתוח מומחיות של ארגוני מעסיקים ברמה הארצית, להם גישה טובה יותר לארגונים קטנים ובינוניים

רשתות קיימות:

- [ILO Global Business and Disability Network](#) לאתר
מציעים את עזרתם בהקמת רשתות מעסיקים בארצות שונות
- [Business Disability International \(BDI\)](#) לאתר
מספקים ייעוץ להקמת רשתות מעסיקים בארצות שונות

רשתות מעסיקים ברמה הארצית

הפעילויות העיקריות בהן מתמקדות הרשתות:

- העלאת המודעות לחשיבות הנושא ובניית היכולות לכך בקרב מעסיקים
- חיבור לידע, שיתוף בידע וזיהוי פרקטיקות וכלים מוצלחים עבור מעסיקים; שירותי הדרכה וייעוץ
- בניית מדדים להכללת אנשים עם מוגבלות [דוגמה](#) , [עוד דוגמה](#)
- הקמה וניהול של מאגר מועמדים; מאגר ספקי כח אדם; מאגר עסקים בבעלות אנשים עם מוגבלות
- חיבור בין מעסיקים לבין גורמי ממשל רלוונטיים בנושאים של מדיניות חינוך, הכשרה והכללה
- חיבור בין מעסיקים לבין אנשים עם מוגבלות (בעיקר סטודנטים ובוגרים) ע"י תכניות התמחות, מנטורינג וכו'
- קידום יחסי הציבור של הארגונים כ"ידידותיים לאנשים עם מוגבלות"

דוגמאות:

- [לאתר](#) US Business Leadership Network (USBLN)
- [לאתר](#) The Australian Network on Disability
- [לאתר](#) South African Employers for Disability (SAE4D)



אסטרטגיה ארגונית

עקרונות בסיסיים:

- מחויבות ההנהלה הבכירה, למשל:
 - הצהרה על מחויבות הארגון לנושא וליעדי ההעסקה
 - הכללת הנושא במסגרת החזון הארגוני
 - פרסום נתונים לגבי שיעור העובדים עם מוגבלות בארגון
- למידה מאנשים עם מוגבלות ומעורבות שלהם בכל שלבי התהליך
- העברת האחריות על יישום והטמעה ממחלקות משאבי אנוש ואחריות תאגידית אל המחלקות האופרטיביות
- הסתמכות על תהליכים מובנים, קבועים ויציבים

ל"מתקדמים":

- הרחבת העשייה לספקים
 - מתן עדיפות לספקים בבעלות אנשים עם מוגבלות
 - שיתוף ספקים בתקשורת הארגונית בנושא

משאבי אנוש

אסטרטגיות משאבי אנוש

○ התאמת והנגשת תהליכי הגיוס, המיון, הקליטה והקידום, למשל:

- השתתפות בתכניות התמחות, מנטורינג וגיוס של סטודנטים או בוגרים צעירים עם מוגבלות
- פרסום משרות פתוחות באתרים ובארגונים הנוגעים לאנשים עם מוגבלות
- הכשרת מראיינים למיקוד במיומנויות וביכולות ולא במוגבלות
- הכללת עובדים עם מוגבלות בצוות הגיוס
- הנגשת שלבי המיון (סינון קורות חיים, ראיון טלפוני או חלופי, ראיון אישי, מרכז הערכה וכו')
- הדרכת עובדים כיצד לקלוט לעבודה אנשים עם מוגבלות
- מתן הזדמנויות להכשרה (כולל תכניות חניכות, OJT ותגמול על לימודים) לעובדים עם מוגבלות
- הכנת חומרי הכשרה במגוון פורמטים, לפי הצורך (למשל אותיות מוגדלות, כתב ברייל)

אסטרטגיות משאבי אנוש

○ תמיכה ומתן קול

- **הקמת קבוצת עובדים עם מוגבלות (Employee Resource Groups)**
 - למתן תמיכה הדדית וסיוע, לקידום הנושא בארגון ולמתן ייעוץ לארגון (לגבי גיוס ושימור עובדים עם מוגבלות ולגבי התאמת מוצרים ושירותים ללקוחות עם מוגבלות)
 - רשת בינלאומית לתמיכה במובילי קבוצות עובדים עם מוגבלות: Purple Space [לאתר](#)
- **הקמת רשת צ'מפיונים בנושא מוגבלות**
 - שתכלול נציגי הנהלה בכל הרמות ועובדים עם מוגבלות ותעסוק בתמיכה בעובדים עם מוגבלות ובייעוץ לארגון
- **מפגשים של מנהל עם קבוצת עובדים עם מוגבלות**
- **פנייה לעובדים עם מוגבלות לקבלת פידבק ממוקד על מדיניות/תהליך חדש**

○ ניטור ומעקב

- **סקרים קצרים לקבלת תמונת מצב על עמדות עובדים בנושא**
- **קבוצות מיקוד לקבלת תובנות מעמיקות על חסמים**



תרבות ארגונית

אסטרטגיות לתרבות ארגונית מכלילה

○ הנכחה

- **בתקשורת הארגונית, הפנימית והחיצונית, באמצעות:**
 - **אמצעים חזותיים מכלילים, למשל:**
 - תמונות הכוללות אנשים עם מוגבלות (במקצוע מצליח, בסיטואציה חברתית, כמנטורים)
 - סמלי מוגבלות גרפיים סטנדרטיים
 - **שפה העוסקת במוגבלות, למשל:**
 - דפי אינטראנט הכוללים פירוט המדיניות ושאלות ותשובות בנושא
 - בהזמנות לישיבות ולאירועים - הכללת בקשה לציון התאמות נדרשות לצורך ההשתתפות
 - סיפורים אישיים חיוביים על אנשים עם מוגבלות
- **הכללת עובדים עם מוגבלות בפורומים ארגוניים לקבלת החלטות וכמנטורים**
- **הכרה ונראות לתרומה הארגונית של קבוצת העובדים עם מוגבלות/רשת הצ'מפיונים**
- **מתן נראות גבוהה לפרקטיקות של תמיכה באנשים עם מוגבלות**

○ הדרכות

למנהלים ולעובדים להעלאת המודעות, להסרת סטריאוטיפים, ליצירת סביבת עבודה מכילה ולהתמודדות עם סוגיות בעבודה היום יומית

○ יצירת סטריאוטיפים מאזנים

למשל באמצעות:

- הדגשת התרומה של עובדים מצליחים עם מוגבלות
 - שימוש בנואמים מצליחים עם מוגבלות
- האפקטיביות הרבה ביותר מושגת כאשר האירועים אינם עוסקים במוגבלות

אסטרטגיות לתרבות ארגונית מכלילה

○ תמרוץ

למשל באמצעות:

- הכרה במנהלים שמובילים שינוי ותגמולם, כולל הכללת הנושא בהערכות ביצוע
- תגמול עובדים שממליצים על אנשים עם מוגבלות לגיוס ("חבר מביא חבר")

○ אירועים

להעלאת המודעות לנושא, למשל:

- ציון היום הבינלאומי לזכויות אנשים עם מוגבלות
- תחרות צ'מפיונים או יוזמות בתחום

מרחב תעסוקתי

○ הנגשה לכלל העובדים

- אימוץ תפיסה של "עיצוב אוניברסלי" שמטרתו התאמת סביבת העבודה למירב העובדים
- פיתוח ושימוש בכלים טכנולוגיים להנגשה שייטיבו עם כל העובדים ויאפשרו למשל:
 - עבודה מהבית
 - תהליכי גיוס ומדידת ביצועים הוגנים יותר
 - סיוע בישיבות, כולל כתיבה בזמן אמיתי ווידאו קונפרנס
- הצעת פרקטיקות עבודה גמישות לכלל העובדים

○ הסדרת הטיפול ב"התאמות סבירות"

למשל באמצעות:

- מינוי בעל תפקיד או הקמת גוף ארגוני לריכוז הנושא, כולל בחינה, הערכה, אספקה ומימון
- תהליך אינטרנטי נגיש להגשת בקשות

מקורות

International Labour Organization (2014) Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_316815.pdf

International Labour Organization (2016) Disability in the Workplace: Employers' Organizations and Business Networks

http://www.businessanddisability.org/images/pdf/pubs/Disability_business_networks.pdf

Nash Kathe (2016) Learning Directly from Disabled People: A Toolkit for Global Business, Business disability International (BDI)

<http://www.businessdisabilityinternational.org/wp-content/uploads/2016/10/bdi-publication-Learning-Directly-From-Disabled-People.pdf>

Office of Disability Employment Policy (2012) Business Strategies that Work: a Framework for Disability Inclusion

<https://www.dol.gov/odep/pdf/BusinessStrategiesThatWork.pdf>

Office of Disability Employment Policy (2015) Employer Engagement Strategy – Final Report

<https://www.dol.gov/odep/pdf/20150201EESFinalReport.pdf>

Pennsylvania Business Leadership Network, Disability Employment Best Practices Checklist

http://hrpcpa.org/images/downloads/Workforce_Readiness/best_practices_check_list.pdf

Social Dynamics, LLC (2014) Employer Engagement Strategy: Workforce Inclusion

<https://www.dol.gov/odep/pdf/20140604BusinessCaseEngagementWhitePaper.pdf>

<https://www.shutterstock.com/>