

מיזם "עסק שווה" - דוח הערכה מסכם

מוגש לג'וינט ישראל – תבת, משרד העבודה והרווחה,
מיטב דש השקעות וקרן משפחת רודרמן

צוות המחקר

ד"ר טל משען שפיגל – הובלת המחקר במדידה המסכמת וכתיבת הדוח המסכם
ד"ר חגית סופר-פורמן – הובלת המחקר עד מדידת הביניים
ענת קדם – מנהלת היחידה להערכת תוכניות

סיון תשע"ט
יוני 2019

המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מטח) הוא חברה לתועלת הציבור הפועלת מאז 1970 לקידום חינוך איכותי וחדשני המכוון לכל תלמיד ותלמידה במדינת ישראל. מטח מפתח חומרי הוראה ולמידה, כלים טכנולוגיים, מודלים פדגוגיים, כלי מדידה והערכה ומגוון שירותים מותאמים ללומדים ולמלמדים בכל שכבות האוכלוסייה. מטח שואף לקדם חדשנות ולהיות חממה ליצירת פתרונות חינוכיים פורצי דרך שייתנו מענה לצרכים עתידיים וישפיעו על עיצוב החינוך והחברה בישראל.

מינהלת מדידה והערכה במטח עוסקת בפיתוח ובהטמעה של כלים ושירותים בשני תחומים מרכזיים: 1. מדידת הישגים ויכולות 2. הערכת תכניות בשדה החברתי והחינוכי. הערכת התכניות מבוצעת בידי היחידה להערכת תכניות, שמציעה מגוון של כלים ושירותים התומכים בתכנון התערבויות, ליווי היישום שלהן והערכת התוצאות וההשפעה שלהן. מינהלת מדידה והערכה במטח רואה עצמה שותפה לקידום שינוי חברתי בישראל, ועם לקוחותיה נמנים גופים ממשלתיים, רשויות מקומיות, עמותות וקרנות.

[למידע נוסף פנו לאתר מינהלת מדידה והערכה במטח](#)

תוכן העניינים

5	תקציר ניהולי.....
5	רקע.....
5	שיטה.....
5	עיקרי הממצאים, תובנות והמלצות.....
7	רקע.....
9	שיטה.....
9	המודל הלוגי של התוכנית ושאלות הערכה.....
9	הכלים הכמותיים.....
10	הכלים האיכותניים.....
11	ממצאים.....
11	יישום התוכנית.....
11	מעסיקים שבליוי.....
13	התרומה הנתפסת של השירותים שניתנו לארגונים שבליוי.....
15	שביעות רצון ותרומה נתפסת של המיזם בכללותו.....
18	תוצאות התוכנית.....
18	משרות והשמות.....
18	השפעה על הארגונים שבליוי.....
25	השפעה על המועמדים/מושמים עם מוגבלות.....
26	סיכום, תובנות והמלצות.....
29	רשימת מקורות.....
30	נספחים.....
30	נספח א - שאלון למנהלים/ות בארגונים המצטרפים לליווי מיזם "עסק שווה".....
36	נספח ב - שאלון למנהלים/ות בארגונים לאחר שנה מהצטרפות לליווי מיזם "עסק שווה".....
44	נספח ג - פרוטוקול ראיון עם סמנכ"ליות מש"א/אחראיות תעסוקת אע"מ - עסק שווה.....
47	נספח ד - פרוטוקול לראיונות עם מועמדים ומושמים - עסק שווה.....
51	נספח ה - מהלך ראיון עם גורמים בשדה - עסק שווה.....
53	נספח ו - שאלון לאחראיות על תעסוקת אנשים עם מוגבלות.....

רשימת הלוחות והתרשימים

- 11..... לוח 1 : ליווי מעסיקים מתקדמים (מתוך נתוני המיזם)
- 12..... לוח 2 : רשת מעסיקים (מתוך נתוני המיזם)
- 12..... לוח 3 : פעילות המיזם ברשתות החברתיות (מתוך נתוני המיזם)
- לוח 4 : השירותים שנתפסו כמועילים ביותר על ידי האחראיות להעסקת אנשים עם מוגבלות..... 14
- 18..... לוח 5 : פילוח ההשמות לפי סוג השמה וסקטור (מתוך נתוני המיזם)
- לוח 6 : שיעור הארגונים שבהם נעשו פעולות שונות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות..... 19
- 11.... תרשים 1 : פילוח המעסיקים בליווי עסק שווה על פי סקטורים (מתוך נתוני המיזם)
- תרשים 2 : שיעור הסמנכ"ליות והאחראיות שהעידו על תרומה רבה של שירותי המיזם (במידה רבה-רבה מאוד) בתום שנה של ליווי..... 13
- תרשים 3 : שיעור הסמנכ"ליות והאחראיות שביטאו שביעות רצון גבוהה מהליווי של "עסק שווה" ומתרומתו (במידה רבה – רבה מאוד)..... 16
- תרשים 4 : רמת הידע בקרב מנהלים בארגונים בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות – בתחילת הליווי בהשוואה לאחר שנת ליווי..... 20
- תרשים 5 : שיעור הארגונים המעידים על רמת פתיחות ארגונית גבוהה (במידה רבה-רבה מאוד) להעסקת אנשים עם מוגבלות בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנת ליווי..... 21
- תרשים 6 : שיעור הארגונים המעידים על היעדר תפיסות שליליות (במידה מועטה – כלל לא) באשר לעובדים עם מוגבלות בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי..... 22
- תרשים 7 : שיעור הארגונים המעידים על היעדר חסמים של מנהלים בהעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה מועטה-כלל לא) בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי..... 22
- תרשים 8 : שיעור הארגונים המעידים על היעדר חסמים ארגוניים להעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה מועטה-כלל לא) בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי..... 23
- תרשים 9 : שיעור הארגונים המעידים על היעדר חסמים באשר להעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה בינונית-כלל לא), בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי, לרבות השוואה לנתוני סקר ארצי..... 24
- תרשים 10 : שיעור הארגונים המעידים על מניעים ארגוניים גבוהים להעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה רבה-רבה מאוד) בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי..... 25

תקציר ניהולי

רקע

"עסק שווה" הוא מיזם תלת מגזרי, ללא מטרות רווח, לקידום תעסוקה מקצועית ואקדמית של אנשים עם מוגבלות, שייחודו בכך שהזנק והובל על ידי המגזר העסקי ושקהל היעד שלו הוא הגופים המעסיקים. למיזם ארבעה שותפים: ג'וינט ישראל-תבת, משרד העבודה והרווחה, מיטב דש השקעות וקרן משפחת רודרמן. המיזם פעל בין השנים 2016-2019.

בסוף מאי 2019 סיים מיזם "עסק שווה" את פעילותו במתכונתו הנוכחית. ההחלטה על סיום פעולת המיזם התקבלה בוועדת ההיגוי על רקע התרחבות המענה של "מרכזי התמיכה למעסיקים" של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים – מענה המשלב ידע ופרקטיקות שפותחו במסגרת המיזם והוכיחו תועלת – וכן לאור ההיקפים הצנועים של השמה ישירה של עובדים עם מוגבלות באמצעות המיזם.

את המיזם ליוותה במשך שנתיים (2017-2019) היחידה להערכת תוכניות במטח באמצעות מחקר הערכה ששילב כלים כמותיים ואיכותניים. לאורך המחקר נמסרו ממצאי ביניים כחלק מתפקידו המעצב. הדוח הנוכחי מסכם את הממצאים של מחקר ההערכה ומצטרף לגוף הידע שפיתח המיזם לטובת המשך שילוב מיטבי של אנשים עם מוגבלות בתעסוקה.

שיטה

איסוף המידע התבצע באמצעות שילוב של כלים כמותיים ואיכותניים, אשר נאספו לאורך כשנתיים שבהן ליווה המחקר את המיזם.

כלים כמותיים: מידע מנהלי של המיזם; סקר מעסיקים מקוון עם ההצטרפות ליווי של "עסק שווה" וסקר מעסיקים בתום שנת ליווי.

כלים איכותניים: ראיונות עם שותפים ובעלי עניין, עם סמנכ"ליות מש"א, עם אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, עם גורמים מקצועיים בשדה ועם מועמדים ומושמים – ראיונות אלה נערכו באמצע פעילות המיזם; בסיום הפעילות של המיזם נערכו ראיונות עם סמנכ"ליות מש"א והועבר סקר איכותני לאחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות.

עיקרי הממצאים, תובנות והמלצות

מהממצאים עולה כי למיזם השפעה משמעותית על הארגונים שבליוי, בעיקר בהיבטים של הרחבת הידע בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות, ויצירת התשתיות הארגוניות הנדרשות לשילוב עובדים עם מוגבלות. אחרי שנה של ליווי ארגונים מדווחים על **היקף נרחב יותר של פעולות לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות** בהשוואה לארגונים שהם בתחילת הליווי. כמו כן, עולה כי ארגונים אחרי שנה של ליווי מדווחים על **ידע רב יותר באשר להעסקת אנשים עם מוגבלות**, לרבות היכרות עם סעיפי צו ההרחבה.

אחרי שנה של ליווי ניכרת השפעתו של הליווי גם ברמת פתיחות גבוהה יותר של ארגונים להעסקת עובדים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים. כמו כן, ארגונים אלה דיווחו על התאמה טובה יותר של תהליכי הגיוס, המיון והקליטה בארגון לאנשים עם מוגבלות. עוד עולה כי אחרי שנה של ליווי רווחות בשיעור ניכר יותר עמדות חיוביות באשר לתרומה הארגונית והעסקית של העסקת אנשים עם מוגבלות.

בנוגע לעמדות ביחס להעסקת אנשים עם מוגבלות, הן ארגונים שרק הצטרפו לליווי והן ארגונים בתום שנה של ליווי, ביטאו עמדות אוהדות ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות, אוהדות יותר מקבוצת ההשוואה של מדגם ארגונים במשק¹. נראה כי ארגונים המצטרפים לליווי של המיזם הם מראש בעלי עמדות אוהדות כלפי העסקת עובדים עם מוגבלות. עולה מכאן שהאתגר העומד בפני מיזמים כדוגמת "עסק שווה" (וכך גם לגבי מרכזי התמיכה למעסיקים) הוא להגיע גם לארגונים אשר מחזיקים בעמדות אוהדות פחות. בבדיקה עם מנהלת המיזם עלתה השערה נוספת, כי לאור המאמצים להשיג משיבים לסקרים, הסיבה לעמדות החיוביות בסקרים היא מִדְגֵם המשיבים, אשר הסכימו להקדיש מזמנם להשיב על הסקר כי חשו מחויבות גבוהה יותר לצוות המיזם.

באופן כללי, ניתן לראות כי הן הארגונים והן המועמדים/מושמים שבעי רצון במידה גבוהה מהליווי של "עסק שווה" ומעידים על תרומה רבה מרוב שירותי המיזם.

שירותים שנמצאו כמועילים פחות לארגונים הם שירותי הגיוס וההשמה, ואכן המיזם עשה בשנה האחרונה שינוי במיקוד הפעילות והפסיק את עבודתו מול הארגונים בתחומים אלו. לצד זאת, היקף ההשמות העקיפות הגבוה משמש אומדן לאימפקט של פעילות המיזם על הארגונים השונים ועל נכונותם לקלוט אנשים עם מוגבלות.

מיזם "עסק שווה" מדגים את הערכים המוספים והיתרונות של שותפות תלת מגזרית, בהובלת המגזר העסקי. השותפות עם המגזר העסקי חיזקה את החשיבה העסקית שהנחתה את פעילות המיזם, כיוונה אותו להיות רלוונטי למעסיקים, ובמידה רבה גם השפיעה על ההחלטה על סגירתו. השותפות הפילנתרופית הובילה לנקיטה בכיווני פעולה ופרקטיקות שאינן חלק מדרכי העבודה השגרתיות של תכניות ממשלתיות. לצד זאת, השותפות של משרד ממשלתי היא המאפשרת כעת רציפות והמשכיות של פעולת המיזם גם לאחר סגירתו, תוך אימוץ הפרקטיקות והידע שפיתח המיזם לתוך הפלטפורמות של המגזר הציבורי.

כמו כל מחקר, גם מחקר זה נעשה תחת מגבלות ועל כן, יש להתייחס לממצאים בהתאם: ראשית, המדגם הוא מדגם קטן, הכולל פחות ממחצית מהארגונים המלווים על ידי המיזם. שנית, הראיונות התקיימו עם מדגם אשר נבחר על ידי צוות המיזם, בזכות הקשר הטוב שנוצר בין הצדדים. מכאן, כי ארגונים אשר התהליכים עימם לא צלחו פחות באו לידי ביטוי ואינם מיוצגים בדוח זה באופן מלא. זאת ועוד, הניתוח נעשה ברמת הארגון ולא המשיב הבודד, ועל כן הצריך מיצוע של נתוני המשיבים, שמשמעותו אובדן מידע. לבסוף, כאשר עושים שימוש בשאלוני דיווח עצמי למדידת עמדות, יש נטייה לרצייה חברתית, אשר עלולה להשפיע על התשובות בסקרים.

¹ נתוני הסקר הארצי התקבלו ממנהל מחקר וכלכלה במשרד העבודה. הסקר בוצע ב-2016 ונכללו בו מעסיקים של 25 עובדים ומעלה, במגזר הפרטי, אשר העסיקו אנשים עם מוגבלות. ממצאיו לא פורסמו.

"עסק שווה" הוא מיזם תלת מגזרי ללא מטרות רווח לקידום תעסוקה מקצועית ואקדמית של אנשים עם מוגבלות, שייחודו בכך ששותף לו המגזר העסקי ושקהל היעד שלו הוא הגופים המעסיקים. למיזם ארבעה שותפים: ג'וינט ישראל-תבת, משרד העבודה והרווחה, מיטב דש השקעות וקרן משפחת רודרמן. המיזם פעל בין השנים 2016-2019.

קהלי היעד שהוגדרו למיזם:

- חברות גדולות (מעל 200 עובדים)
- חברות בסקטורים הפיננסיים, ביטוח, היי-טק, תקשורת (וחברות גדולות, מעל 2,000 עובדים בכלל הסקטורים)
- משרות מותאמות לאקדמאים ומשרות מקצועיות
- חברות שהמטה שלהן נמצא באזור גדרה-חדרה

המיזם פעל בשלושה מעגלים:

מעגל ראשון: עבודה פרטנית מול החברות לעיצוב מסגרת ארגונית שתקדם שילוב עובדים עם מוגבלות בארגון, בעיקר במשרות אקדמיות ופרופסיונליות כחלק אינטגרלי מדפוסי ההעסקה של הארגון. עבודה זו כללה: ביסוס תשתית ארגונית הכוללת הגדרה של אחראית לתעסוקת אנשים עם מוגבלות וציודה בכל המידע והכלים הדרושים להובלת הארגון בתהליך, ולבניית תוכנית עבודה מותאמת לפי צורכי החברה; הדרכות מקצועיות למנהלים; ריכוז העבודה מול גופים מקצועיים בתחום; סיוע באיתור מועמדים עם מוגבלות.

מעגל שני: הקמת רשת מעסיקים, רשת של סמנכ"לי משאבי אנוש (להלן: מש"א) ואחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות מקרב החברות הגדולות במשק, שירתמו מעסיקים נוספים למהלך ויקדמו את המודעות הציבורית בנושא.

מעגל שלישי: מהלך כולל להשפעה על המגזר העסקי לשינוי עמדות באמצעות קמפיינים בתקשורת, קמפיינים ברשת החברתית ועוד.

הצעת הערך הייחודית של המיזם בהקמה של גוף אחד אשר ריכז את מכלול העבודה מול המעסיקים השונים, גוף אשר חיבר ניסיון וידע של אנשי עסקים בכירים במשק ושל צוות מקצועי מתחום התעסוקה שיש לו היכרות והבנה מעמיקים של המגזר העסקי (מתוך ספר ההפעלה של המיזם).

על פי סקירת הספרות שנערכה במסגרת המחקר הנוכחי, יש ארבע אסטרטגיות פעולה עיקריות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות במגזר הפרטי:

אסטרטגיות ארגוניות אשר מצריכות מחויבות מוצהרת של ההנהלה הבכירה ומשתפות אנשים עם מוגבלות בתהליכי הפיתוח והיישום. אסטרטגיה זו מעבירה את האחריות ליישום והטמעה מהמרחב של משאבי אנוש ואחריות תאגידית אל המחלקות האופרטיביות. האסטרטגיות כוללות הסתמכות על תהליכים מובנים, קבועים ויציבים לסיוע לאנשים עם מוגבלות.

אסטרטגיות הקשורות למשאבי אנוש אשר מתייחסות להתאמה ולהנגשה של תהליכי גיוס, מיון, קליטה וקידום, תמיכה ומתן קול לעובדים עם מוגבלות, וניטור ומעקב שוטפים אחר עמדות העובדים בנושא.

אסטרטגיות הקשורות לתרבות ארגונית מכלילה אשר כוללות הדרכות ואירועים למנהלים ולעובדים להעלאת מודעות וצמצום סטריאוטיפים לצד יצירת סטריאוטיפים מאזנים, וכן מתן תמרוץ למנהלים ולעובדים המקדמים את הנושא.

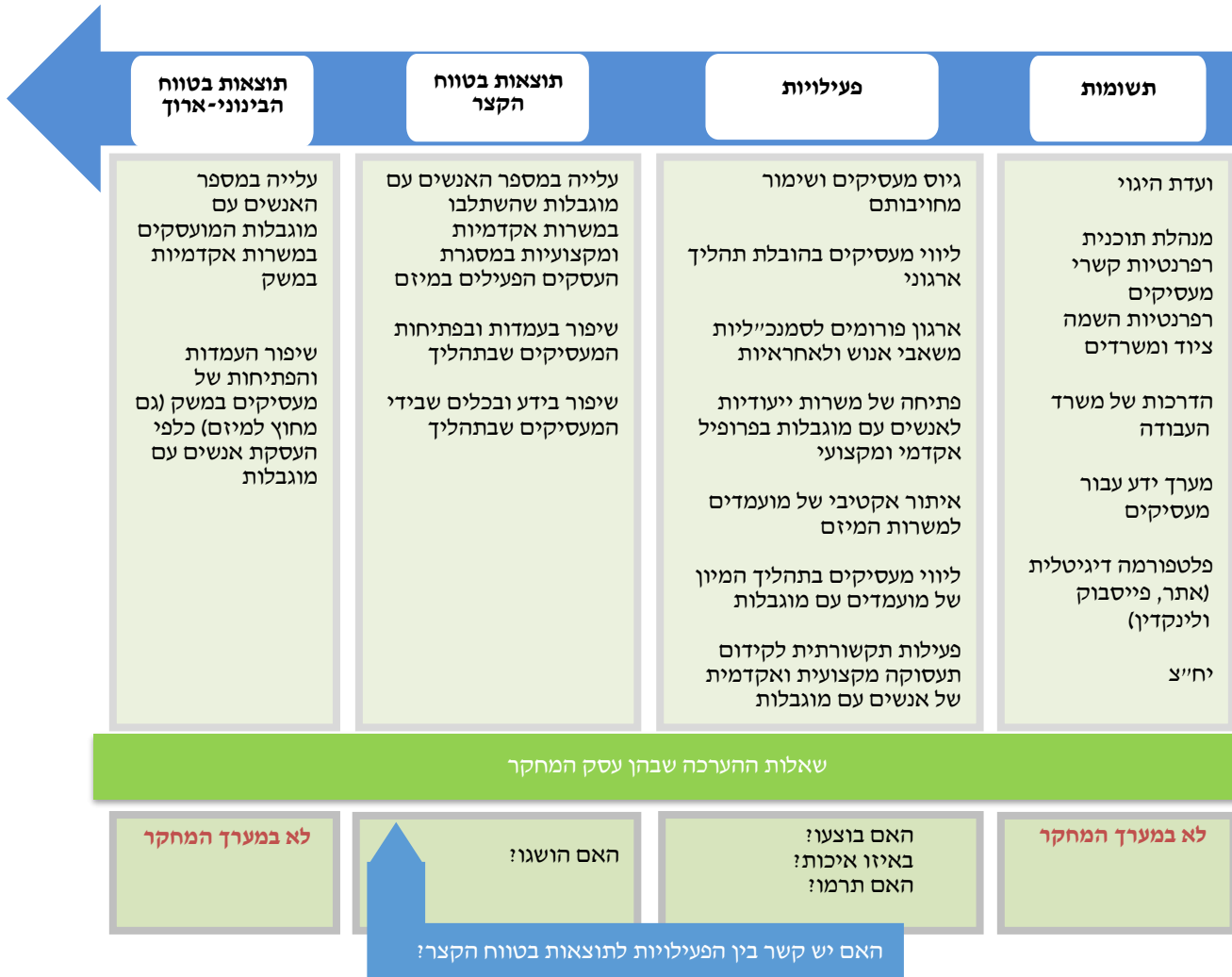
אסטרטגיות הקשורות להשפעה על המרחב התעסוקתי אשר מתייחסות לעיצוב הסביבה באופן "אוניברסלי" כך שהמרחב התעסוקתי יתאים לכל העובדים, ובכלל זה פיתוח ושימוש בכלים טכנולוגיים להנגשה שייטיבו עם כל העובדים. כמו כן, מינוי בעל תפקיד או גוף ארגוני האחראי להתאמות במידת הצורך.

ייחודיות המיזם היא בשילוב בין ארבע האסטרטגיות, החל בהתאמת ובהנגשת תהליכי הגיוס, המיון, הקליטה והקידום, דרך עבודה שוטפת עם צוות משאבי אנוש, פיתוח ומתן כלים מעמיקים לארגונים לשילוב טוב של עובדים עם מוגבלויות, הדרכות למנהלים בדרגים שונים וקיום כנסים להעלאת מודעות, יצירת תשתית ארגונית ותוכנית עבודה הכוללת הגדרת יעדים, וכלה בסיוע במיצוב התפקיד של אחראית לתעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגונים.

בסוף מאי 2019 סיים מיזם "עסק שווה" את פעילותו במתכונתו הנוכחית. ההחלטה על סיום פעולת המיזם התקבלה בוועדת ההיגוי על רקע התרחבות המענה של "מרכזי התמיכה למעסיקים" של משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים – מענה המשלב ידע ופרקטיקות שפותחו במסגרת המיזם והוכיחו תועלת – וכן לאור ההיקפים הצנועים של השמה ישירה של עובדים עם מוגבלות באמצעות המיזם. במכתב הפרידה שהופץ למעסיקים שעימם עבד המיזם נכתב: "פרידה זו היא מהלך טבעי המבוסס על הידיעה והביטחון כי בְּשָׁלוֹ התנאים, הן בתוך הארגונים והן ברמת השוק, להמשך התנהלות עצמאית, ולקשר ישיר בין מעסיקים פוטנציאליים למועמדים ועובדים עם מוגבלות. 'מרכזי תמיכה למעסיקים' של המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות במשרד העבודה ימשיכו לתת מענה לסוגיות נדרשות ותתבצענה פגישות משותפות לטובת היכרות והעברת הידע על העשייה בכל ארגון וארגון, כמו גם התוכניות הרבות קדימה. בהמשך צפויים להיפתח מרכזים חדשים, שיספקו בנוסף מענה לאנשים עם מוגבלות, ובהם צפוי להיות מוטמע מודל העבודה של עסק שווה."

את המיזם ליוותה במשך כשנתיים (2017-2019) היחידה להערכת תוכניות במטח באמצעות מחקר הערכה ששילב כלים כמותיים ואיכותניים. לאורך המחקר נמסרו ממצאי ביניים כחלק מתפקידו המעצב. הדוח הנוכחי מסכם את הממצאים של מחקר ההערכה ומצטרף לגוף הידע שפיתח המיזם לטובת המשך שילוב מיטבי של אנשים עם מוגבלות בתעסוקה.

המודל הלוגי של התוכנית ושאלות הערכה



הכלים הכמותיים

- **מידע מנהלי של המיזם** – מספר המעסיקים בליווי, השמות ישירות ועקיפות, פעולות מרכזיות (כמו מפגשים עם אחראיות/ים לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, כנסים, ניוזלטרים).
 - **סקר מעסיקים מקוון בתחילת הליווי על ידי "עסק שווה" וסקר למעסיקים בתום שנת ליווי**. שאלון הסקר מדד פתיחות ארגונית, חסמים ומניעים להעסקת אנשים עם מוגבלות, מודעות לחקיקה, פעולות לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות, ושביעות רצון משירותי המיזם (מצורפים בנספחים א ו-ב, בהתאמה).
- שאלון הסקר הופץ באמצעות צוות המיזם לגורמים רלוונטיים בארגונים שבליווי – בתחילת הליווי ובתום שנה של ליווי.

התשובות על שאלות הסקר נותחו בדרך כלל לפי יחידות ניתוח של ארגונים (כלומר, חושב ממוצע מקרב כלל המשיבים מאותו ארגון), אלא אם כן מצוין אחרת.

על שאלות הסקר בתחילת הליווי השיבו 92 משיבים מ-28 ארגונים שונים² (שהם 39% מהיקף הארגונים בליווי) (12 סמנ"כליות/ם מש"א, 21 אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, 59 מנהלים אחרים). על שאלות הסקר בתום שנת הליווי השיבו 58 משיבים מ-24 ארגונים שונים (שהם 34% מהיקף הארגונים בליווי) (9 סמנ"כליות/ם מש"א, 17 אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, 32 מנהלים אחרים). שתי עיתות המדידה של הסקר לא כללו בהכרח את אותם הארגונים (למשל, בתחילת המחקר היו כבר ארגונים שמלאה שנה לליווי שלהם, ולעומתם, בסוף המחקר היו ארגונים שטרם צברו שנה לליווי). על כן ניתוח הממצאים נעשה בשיטה של השוואה בין מדגמים בלתי תלויים (ולא במדגמים מזווגים). בדוח מצוינים הבדלים בין עיתות המדידה רק כאשר הם נמצאו מובהקים סטטיסטית ($p \leq .05$).

הכלים האיכותניים

- **ראיונות עם שותפים ובעלי תפקידים בתוכנית (5), עם סמנכ"ליות מש"א (2) ועם אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגונים (4), עם גורמים מקצועיים בשדה (לדוגמה הממונה על תעסוקת אנשים עם מוגבלות, רכזת שיקום ארצית) (5) ועם מועמדים ומוש"מים (10) אשר התקיימו באמצע תקופת פעילות המיזם (דצמבר 2017), וראיונות עם סמנכ"ליות מש"א בארגונים (3) אשר התקיימו לקראת סגירתו של המיזם (מרס 2019) (מתווי הראיונות מצורפים בנספחים ג-ה).**
- **סקר אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות.** שאלון הסקר בדק אילו משירותי המיזם היו המועילים ביותר למעסיקים ואילו נתפסו כנחוצים פחות. השאלון כלל שאלות פתוחות אשר נותחו בשיטות איכותניות. על הסקר השיבו 29 אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות (שהן 41% מהאחראיות שביניהן הופץ הסקר). (מצורף בנספח ג).

² אחד הארגונים כלל משיב אחד, אשר השיב על הסקר באופן חלקי ביותר, ועל כן ברוב התרשימים הניתוח מתייחס ל-27 ארגונים בלבד.

ממצאים

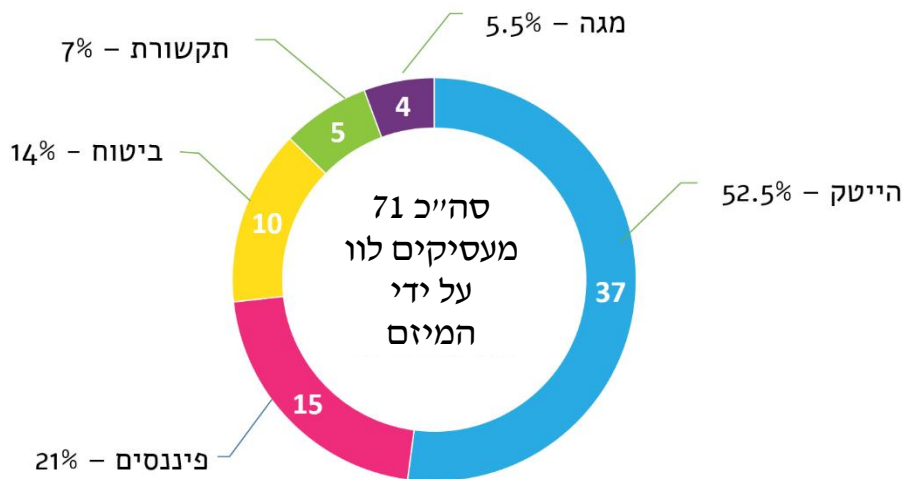
יישום התוכנית

מעסיקים שבליוי

פרק זה מושתת על מידע שהתקבל מצוות המיזם.

סך הכול 71 מעסיקים לוו על ידי המיזם בתקופת פעילותו. תרשים 1 מציג את פילוח המעסיקים על פי סקטורים.

תרשים 1: פילוח המעסיקים בליווי "עסק שווה" על פי סקטורים (מתוך נתוני המיזם)



לוח 1 מציג את הפעילויות של ליווי מעסיקים מתקדמים (מעסיקים הנמצאים בליווי מעל שנה, אשר מחזיקים בידע ובכלים הבסיסיים ובשלים לפעולות מתקדמות יותר) לאורך תקופת המיזם.

לוח 1: ליווי מעסיקים מתקדמים (מתוך נתוני המיזם)

ביצוע	תיאור	סוג ליווי
17 מנהלים מבזק (מועד פעילות: נובמבר 2018-מאי 2019) 4 סמנכ"לים – איילון וסייברביט (מועד פעילות: אוגוסט 2019-מאי 2019)	מנהלים בכירים המלווים בתהליך מנטורינג אנשים עם מוגבלות, מחוץ לארגון: 30-25 מנהלי ביניים (בהנחיה קבוצתית) 4 סמנכ"לים/מנכ"לים (בהנחיה פרטנית)	מנטורינג
ימים אלו צפויים להתקיים לאחר סיום פעילות המיזם, לצורך כך נעשה חיבור של המעסיקים הרלוונטיים לתכנית סיפתח ולמרכז תמיכה למעסיקים	ימי סימולציות לראיונות בהשתתפות אנשים עם מוגבלות ומנהלים בארגונים	יום סימולציות ראיונות

סוג ליווי	תיאור	ביצוע
תוכנית תקשורת מתקדמת	תקשורת פנים וחוץ ארגונית בכל הנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות: פרסום באתר, ניוזלטר ארגוני, תקשור סיפורי הצלחה	נכנס בתוכניות העבודה של הארגונים ל-2019
כלים למנהלים ישירים	סל כלים לאחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, צוות הגיוס והמנהלים הישירים של עובדים עם מוגבלות: עשה ואל תעשה בריאיון, תיק קליטה לעובד חדש ועוד	15 כלי מיקרולרנינג פותחו והופצו לארגונים במאי 2019
צוות עבודה ארגוני	הקמת צוות עבודה לקידום העסקת עובדים עם מוגבלות בבנק לאומי, המורכב מ-11 מנהלים בכירים הפועלים במסגרת פורום המנהיגות של הבנק	עד למועד כתיבת הדוח התקיימו 5 פגישות. גובשה תוכנית עבודה ל-2019. מטרה מרכזית: העלאת הנושא של עובדים עם מוגבלות למודעות הארגונית

לוח 2 מציג את היקף הפעילות מול רשת המעסיקים, רשת של סמנכ"לי מש"א ואחראיות תעסוקת אנשים עם מוגבלות מקרב החברות הגדולות במשק – יעדים מול ביצוע.

לוח 2: רשת מעסיקים (מתוך נתוני המיזם)

סוג פעילות	סה"כ ביצוע בתקופת המיזם	2016		2017		2018		2019	
		יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע
מפגשים עם אחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות	8 מפגשים	1	1	2	2	4	4	1	1
מפגשים עם סמנכ"לים	שלושה מפגשים	1	1	2	1	1	1	-	-
מפגשים עם מנכ"לים	אירוע אחד (אירוע השקה)	1	1	1	0	-	-	-	-
מפגש עם מקורות גיוס	לא התקיימו מפגשים	-	-	-	-	1	-	-	-
ניוזלטרים למעסיקים ומקורות גיוס	שלושה ניוזלטרים	-	-	-	-	4	2	1	1
אחר	הצגה בכנס משאבי אנוש	-	-	-	-	-	-	1	-

לוח 3 מציג את פעילות המיזם ברשתות החברתיות (פייסבוק ולינקדאין) – יעדים מול ביצוע.

לוח 3: פעילות המיזם ברשתות החברתיות (מתוך נתוני המיזם)

רשת חברתית	הפעילות	2016		2017		2018		2019	
		יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע
פייסבוק	חשיפה	-	438,843	240,000	803,635	720,000	500,949	-	212,812
	אינטראקציות	-	23,656	7,200-8,400	20,425	18,000	8,149	-	963

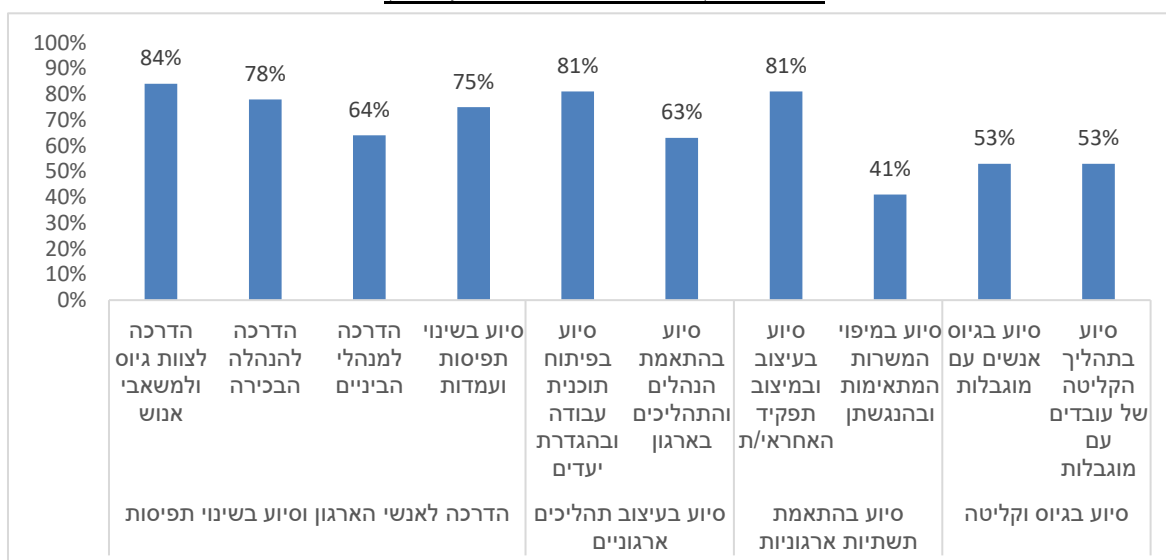
2019		2018		2017		2016		הפעילות	רשת חברתית
ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים	ביצוע	יעדים		
4,122 (105)	-	4,017 (441)	1,400	3,576 (2,532 ⁴)	-600 720 ³	1,044	-	סה"כ עוקבים בעמוד	לינקדאין
-	-	18	40	44	84	36	-	לידים רלוונטיים ⁵	
2	-	14	-	16			-	פוסטים	
43	-	655	-	1669	-		-	חשיפות	

מתוך הנתונים בלוח 2 ועל פי דוחות צוות המיזם לוועדת השותפים שלה, עולה כי המיזם עמד ברוב היעדים שהציב. מתוך הנתונים בלוח 3 עולה כי הפעילות ברשת הפייסבוק בשנת 2017 הייתה גבוהה משמעותית בהשוואה ליעדים שהוצבו. בשנת 2018 עולה פער בין היעדים לביצוע, פער זה נובע משינוי מדיניות של פייסבוק בנוגע לחשיפה של עמודים עסקיים.

התרומה הנתפסת של השירותים שניתנו לארגונים שבליוי⁶

תרשים 2 מציג את שיעור הסמנכ"ליות והאחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות (מבוסס על ממוצע התשובות שהתקבלו בכל ארגון⁷) אשר העריכו במידה רבה-רבה מאוד את התרומה הנתפסת של השירותים השונים לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות.

תרשים 2: שיעור הסמנכ"ליות והאחראיות שהעידו על תרומה רבה של שירותי המיזם (במידה רבה-רבה מאוד) בתום שנה של ליווי (n=19)



רוב השירותים שניתנו על ידי המיזם נתפסו כבעלי תרומה רבה עבור מרבית הארגונים. השירותים

³ היעדים מתייחסים למספר העוקבים החדשים לעמוד.

⁴ בסוגריים מספר העוקבים החדשים שנוספו באותה שנה.

⁵ בשנת 2018 הנתונים מתייחסים לחודשים ינואר עד אוגוסט 2018, זאת מכיוון שהחל מחודש אוגוסט הופסק פרסום המשרות בעמוד.

⁶ על השאלות בפרק זה השיבו רק סמנכ"ליות משי"א ואחראיות תעסוקת אנשים עם מוגבלות, על כן מספר המשיבים (n) קטן יותר ממספר המשיבים המצויין בפרק השיטה.

⁷ כל משיב מהארגון העריך את הפריטים על סקאלה של 1 (=כלל לא) עד 5 (=במידה רבה מאוד). נעשה חישוב ממוצע עבור כל המשיבים מאותו ארגון, כך שארגון שהממוצע שלו היה מ-3.5 ומעלה נחשב ארגון המעריך את התרומה הנתפסת במידה רבה-רבה מאוד בממוצע.

שנתפסו כבעלי התרומה הרבה ביותר הם אלו שהשפיעו ישירות על צוות הגיוס ומש"א (הדרכות, פיתוח תוכנית עבודה, מיצוב תפקיד האחראית). השירותים הנוגעים לגיוס, השמה ותהליכי הקליטה נתפסו כמסייעים פחות.

ממצאים דומים עולים מסקר האחראיות. לוח 3 מציג את שירותי המיזם אשר צוינו על ידי האחראיות כשירותים המועילים ביותר עבורן, לפי סדר שכיחות.

לוח 4: השירותים שנתפסו כמועילים ביותר על ידי האחראיות להעסקת אנשים עם מוגבלות (n=29)

השירות/הסיוע	שכיחות	ציטוט לדוגמה
ליווי ותמיכה לצוות הגיוס ומשאבי אנוש	18	"הנחיה בכל שאלה במהלך הדרך לתיקוף תוכנית עבודה ובכלל בכל בעיה ושאלה בשטח"; "נעזרתי בתחילת הדרך גם במקרים של בעיות מול עובדים עם מוגבלות וכיצד להתמודד עם הנושא."
הדרכות וכנסים	14	"הדרכות לצוותי גיוס, משאבי אנוש ומנהלים בארגון"; "הכנסים של אחראיות לנושא העסקת עובדים עם מוגבלות תרם רבות להעמקת ההבנה של הנושא."
תוכנית עבודה	11	"פגישות ההכנה בתחילת הדרך – הבנת התחום והשליבים לבניית תוכנית עבודה"
השמה	4	"סיוע באיתור מועמדים למשרות שונות - שימשו כ'חברת השמה' בתחום, במקום שנצטרך לפנות להרבה גורמים שונים."
העלאת למודעות	2	"העלאת מודעות"; "חשיפה"
אפיון תפקיד האחראית	1	"אפיון תפקיד האחראית לתעסוקת עובדים עם מוגבלויות"
הכרת החוק	1	"הנחיה אישית שבאמצעותה למדנו את דרישות החוק"
אחר	2	"גם בהגשת מסמכים לקבלת הקלות ממשרד התמ"ת"

מהלוח עולה כי **התמיכה והסיוע השוטפים** שהעניק המיזם לצוותי משאבי האנוש והגיוס, וגם **ההדרכות והכנסים** הם השירותים המועילים ביותר בעיני האחראיות להעסקת אנשים עם מוגבלות.

מהראיונות שהתקיימו עם סמנכ"ליות מש"א בארגונים המלווים על ידי "עסק שווה", הצטיירה תמונה דומה. גם הסמנכ"ליות הדגישו את **תרומת הליווי השוטף והתמיכה** שקיבלו מצוות המיזם ואת היותו כתובת להתייעצות בכל סוגיה ודילמה הקשורות לגיוס ו/או קליטה של עובדים עם מוגבלות:

☛ "תמ"ד תמיד נמצאת עס וכל דינמה עולה הן עס כדי לעזור, הן כבר חלק מאיתנו מידה מסוימת. זה כל כך טבעי שתמיד עזרים אז הן עס."

☛ "הן כתובת. נמיד מישהו בריאיון אומר עזרים להנדיש לו... מתייצבים איתן בתהליכי הגיוס."

לצד זאת צוינה גם התרומה של צוות המיזם להדרכת המנהלים בארגון:

☛ "אני חושבת שהדבר הכי ממשעותי היה הדרכת מנהלים עם הרצאת אורח בראש הארגון. וברמה גבוהה פניית תוכנית עבודה, להכניס את זה לחלק מהשפה."

כאשר נשאלו האחראיות להעסקת אנשים עם מוגבלות אילו מהשירותים שהוצעו על ידי המיזם היו הכי פחות נחוצים להן, 69% מהמשיבות ציינו כי **כל השירותים היו רלוונטיים ונחוצים**. בקרב אלה שכן ציינו שירותים מסוימים **כנדרשים פחות** צוינו **בעיקר שירותי הגיוס וההשמה**. גם סמנכ"ליות מש"א התקשו לחשוב על שירותים ש"עבדו" פחות טוב או פחות הועילו להם. השירות היחיד שנראה להן כשירות שפחות

עשו בו שימוש הוא נושא ההשמה:

🔗 "אין לי משהו פרקטי לשיפור. האתגר הוא תמיד לזכור עוד מוצרים רלוונטיים, ובסוף זה לא התפקיד העיקרי שלהם."

🔗 "לא מצליחה לנהל צ'אט משהו שהיה לא מוציל."

ממצאים דומים באשר לתרומתו הפחותה של המיזם בהיבט של ההשמות הישירות עלו כבר במדידת הביניים של המחקר, ואף באו לידי ביטוי בשיעורים צנועים במיוחד של ההשמות הישירות שנעשו על ידי המיזם. בהתאם לכך, שינה המיזם את מיקוד הפעילות שלו בשנה האחרונה והפסיק את פעילות ההשמה והגיוס ושם את מרבית כובד המשקל במתן כלים יעילים לארגונים לשילוב טוב של עובדים עם מוגבלויות (כך, לפי מנהלת "עסק שווה"). לצד זאת, היקף ההשמות העקיפות הגבוה משמש אומדן לאימפקט של פעילות המיזם על הארגונים השונים ועל נכונותם לקלוט אנשים עם מוגבלות.

האחראיות התבקשו לדרג את תרומתם האפשרית של שירותים נוספים לקידום העסקתם של אנשים עם מוגבלות. 52% מהן גרסו כי הכשרות ייעודיות למועמדים הכוללות השמה לאחריהן עשויות להיות מועילות ביותר, 38% ציינו תוכנית התמחות לעובדים עם מוגבלות בארגונים כשירות שיכול להועיל, ובשיעור דומה צוין השירות של רשת מעסיקים שתאפשר מפגשים ולמידה הדדית בתחום העסקת אנשים עם מוגבלות (חלק מהמשיבות דירגו כמה שירותים באותה רמה של מועילות). שירותים נוספים שהוצעו על ידי אחדות מהן הם: גורם מקצועי להתייעצויות, העברת ידע בין מעסיקים בנוגע להתאמות ופתרונות יצירתיים ושירותי השמה.

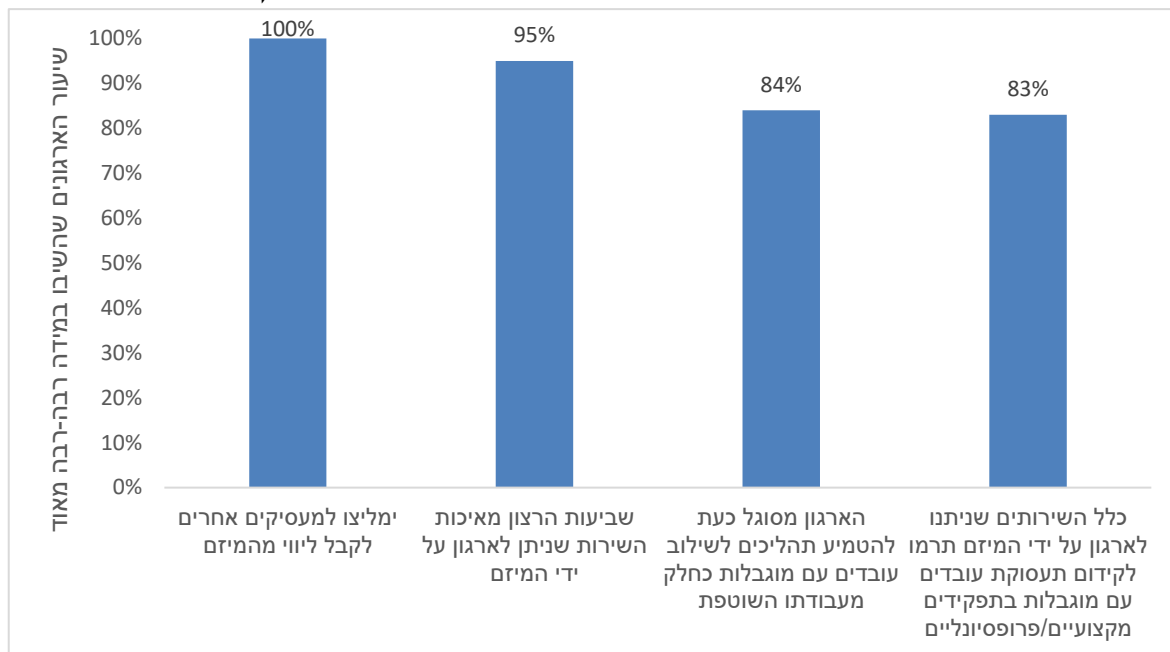
76% מהאחראיות מעריכות כי קבלת שירותים בנושא גיוון תעסוקתי תחת קורת גג אחת לכלל האוכלוסיות (אנשים עם מוגבלות, חברה ערבית, עולים וכדומה) תהיה מועילה ביותר (במידה רבה-רבה מאוד). מסקר האחראיות עולה כי 20% מהארגונים המלווים נעזרים במדינה למימון ההתאמות לעובדים עם מוגבלות. 14% ציינו שלא הכירו את האפשרות והיתר ציינו כי לא היה לארגון צורך בכך.

שביעות רצון ותרומה נתפסת של המיזם בכללותו

תרשים 3 מציג את שיעור הסמנכ"ליות והאחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות (לפי ממוצע ארגוני) בתום שנה של ליווי על ידי עסק שווה, אשר הביעו שביעות רצון גבוהה מהליווי ומתרומתו (במידה רבה-רבה מאוד).

תרשים 3: שיעור הסמנכ"ליות והאחריות שביטאו שביעות רצון גבוהה מהליווי של "עסק שווה" ומתרומתו (במידה רבה – רבה מאוד) (n=18)

מהתרשים עולה כי בתום שנת הליווי כמעט כל הסמנכ"ליות והאחריות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות



מבטאות שביעות רצון גבוהה מהליווי שקיבלו מ"עסק שווה" ומהתרומה שלו לקידום תעסוקת עובדים עם מוגבלות. כמו כן, רובן מעריכות כי הארגון יכול להטמיע את התהליכים כחלק מעבודתו השוטפת.

עם זאת, רק שליש מהארגונים (37%), על פי הערכת הסמנכ"ליות והאחריות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, יהיו מוכנים לשלם עבור שירותי המיזם (במידה רבה-רבה מאוד).

גם בראיונות, הן הסמנכ"ליות והן האחראיות מדווחות על שביעות רצון גבוהה משירותי המיזם: השירות המקצועי שקיבלו, שירות יעיל, אשר סיפק להן ידע רב והפך את התהליך לבר יישום. הן הביעו גם הערכה גבוהה כלפי נשות הצוות של "עסק שווה" אשר נתפסו כמקצועיות, ענייניות, פרואקטיביות וחדורות מוטיבציה לקדם את המטרה; בעלות ידע רחב המספקות מענה מיטבי לשאלות; בעלות תודעת שירות גבוהה וזמינות גבוהה למענה; שותפות מלאות לתהליך הארגוני; מבינות את נקודת המבט העסקית ורואות את התמונה הארגונית הרחבה בזכות הפרספקטיבה שיש להן מהניסיון שצברו בעבודה עם ארגונים רבים.

🗨️ "אני חושבת שהתהליך היה ממש מתנה, אם לאנו, כחברה, גם באופן אישי, גם כארגון. כלי' דדול, זכות דדולה, המון best practices, מאוד down to earth, מצורפות אישית, אכפתיות.... מינה שפרדיט מהם וזה ציבור. תודה וחבל.."

🗨️ "הכול, ההדרכות, מיקוד הנושא, הכניסה, יש לך אולי סתם מלווה אותך, יש לנה משאצות מאוד דדולה. אנשי מקצוע."

גם הגורמים המקצועיים בשדה ציינו לחיוב את מקצועיות ונגישות הצוות; את החיבור החזק למעסיקים; העקביות בהעברת המשרות ונגישות המידע המועבר (קצר ובהיר).

כמו כן, 9 מתוך 10 המועמדים והמושמים שרואיינו במסגרת המחקר, הביעו שביעות רצון גבוהה מהשירות. גם הם ציינו כי השירות היה מקצועי, קשוב ונעים במיוחד. הם ציינו לחיוב את דיוק ההתאמה

בין המועמד למשרה לאורך התהליך; ההכנה למפגש עם המעסיק, ובכלל זה הפגת חששות; מתן הסבר למעסיק על מוגבלות המועמד והצרכים הנובעים ממנה; התעדכנות הדדית עם הצוות בקשר להתקדמות התהליך מול המעסיק; והטיפול המשולב של גורם מלווה וגורם מהמיזם, אשר משלים ומחזק את המועמדים.

תוצאות התוכנית

משרות והשמות

לוח 4 מציג את מספר ההשמות של אנשים עם מוגבלות, אשר בוצעו במהלך תקופת הפעילות של המיזם, בפילוח לפי סוג השמה וסקטור.

לוח 5: פילוח ההשמות לפי סוג השמה וסקטור (מתוך נתוני המיזם)

סקטור	2016			2017			2018			2019		
	השמות ישירות	משולבים בתעסוקה	השמות עקיפות ^[1]	השמות ישירות	משולבים בתעסוקה	השמות עקיפות	השמות ישירות	משולבים בתעסוקה	השמות עקיפות	השמות ישירות	משולבים בתעסוקה	השמות עקיפות
פיננסים	3	2	8	5	5	12	4	2	10	9	8	5
ביטוח	6	4	2	9	9	27	4	2	11	-	-	4
תקשורת	1	1	2	0	-	36	0	-	60	-	-	15
הייטק	3	2	9	13	9	99	5	5	86	-	-	26
מגה	0	1	0	2	1	6	0	-	7	-	-	3
אחר (מנטוריינג)	-	-	-	1	1	-	3	3	-	-	-	-
סה"כ	13	10	30	30	25	180	16	12	174	9	8	53

מהלוח עולה כי בתקופת המיזם בוצעו 68 השמות ישירות, כאשר 55 בסטטוס משולבים בתעסוקה. יחד עם זאת, עיקר ההשמות הן השמות עקיפות; סה"כ בתקופת המיזם בוצעו 437 השמות עקיפות.

השפעה על הארגונים שבליוי

הסמנכ"ליות והאחראיות שרואיינו העידו כי במסגרת הליוי רכשו ידע, כלים ויכולת התמצאות בתחום סבוך זה וגם הבנה שהנושא מצריך טיפול ומאמץ ייחודיים. כל אלה, נוסף על השירותים השונים שקיבלו במסגרת הליוי, סייעו להובלת תהליך מדויק ומקצועי לקידום הנושא בארגון. לדבריהן, הנושא נמצא כיום בתודעה הארגונית במידה רבה יותר מבעבר. חלק מהארגונים אף הרחיבו את העשייה בתחום, למשל, תוכנית התמחות לאנשים עם מוגבלות, חניכה של ארגונים נוספים.

^[1] משרות בפרופיל מיזם שלא נפתחו על ידי המיזם, ואוישו על ידי אנשים עם מוגבלות בארגונים שעימם עבד המיזם.

פעולות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגונים שבליוי

לוח 5 מציג את שיעור הארגונים שבהם נעשו פעולות שונות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות, תוך כדי השוואה בין ארגונים בתחילת הליווי לארגונים לאחר שנה של ליווי. אם קיים הבדל מובהק הוא מסומן על ידי ▲.

לוח 6: שיעור הארגונים (על פי דיווח סמנכ"ליות מש"א ואחראיות לתעסוקת אנשים עם מוגבלות) שבהם נעשו פעולות שונות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות

פירוט הפעולות	ארגונים בתחילת הליווי N=20	ארגונים בתום שנה של ליווי N=19
הדרכות בנושא גיוס, העסקה וניהול של עובדים עם מוגבלות	15%	95% ▲
מיפוי המשרות המתאימות לעובדים עם מוגבלות	35%	84% ▲
ביצוע התאמות בתהליך הגיוס, המיון והקליטה לאנשים עם מוגבלות	20%	95% ▲
קביעת תוכנית עבודה ויעדים	40%	79% ▲
מיפוי של העובדים עם המוגבלות בארגון	50%	95% ▲
הצהרה של בכירי הארגון על חשיבות הנושא	70%	90% ▲
עבודה עם גופים שמקדמים את הנושא (מלבד "עסק שווה")	60%	95% ▲
ביצוע התאמות בסביבת העבודה ובתהליכי העבודה	60%	78%
מינוי אחראי/ת לנושא	90%	100% ▲

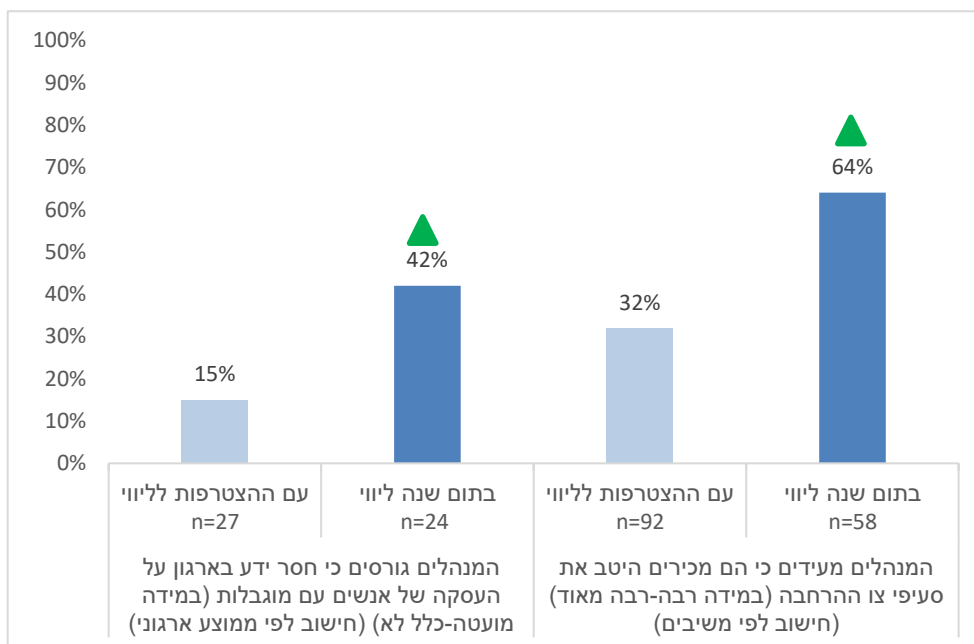
▲ מסמן מצב טוב יותר בקרב הארגונים בתום שנה של ליווי, באופן מובהק.

מהלוח עולה כי ארגונים בתום שנה של ליווי מדווחים על היקף נרחב יותר של פעולות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות בהשוואה לארגונים שנמצאים בתחילת הליווי. לאחר שנה של ליווי בולטת במיוחד שכיחותן הגבוהה של פרקטיקות של משאבי אנוש אשר מקדמות שילוב, לעומת שכיחותן הנמוכה בארגונים שרק החלו לקבל ליווי.

הרחבת הידע

תרשים 4 מציג את שיעור הארגונים (ממוצע המשיבים בכל ארגון) אשר אינם מסכימים עם ההיגד (במידה מועטה-כלל לא): "למנהלים בארגון חסר ידע על אנשים עם מוגבלות וכיצד לאפשר העסקה שלהם", וכן את שיעור המשיבים המעידים כי הם מכירים היטב את סעיפי צו ההרחבה. בתרשים מוצגת השוואה בין משיבים ששייכים לארגונים בשלב ההצטרפות לליווי לבין משיבים השייכים לארגונים שהם לאחר שנה של ליווי. אם קיים הבדל מובהק הוא מסומן על ידי ▲.

תרשים 4 : רמת הידע בקרב מנהלים בארגונים בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות – בתחילת הליווי בהשוואה לאחר שנת ליווי



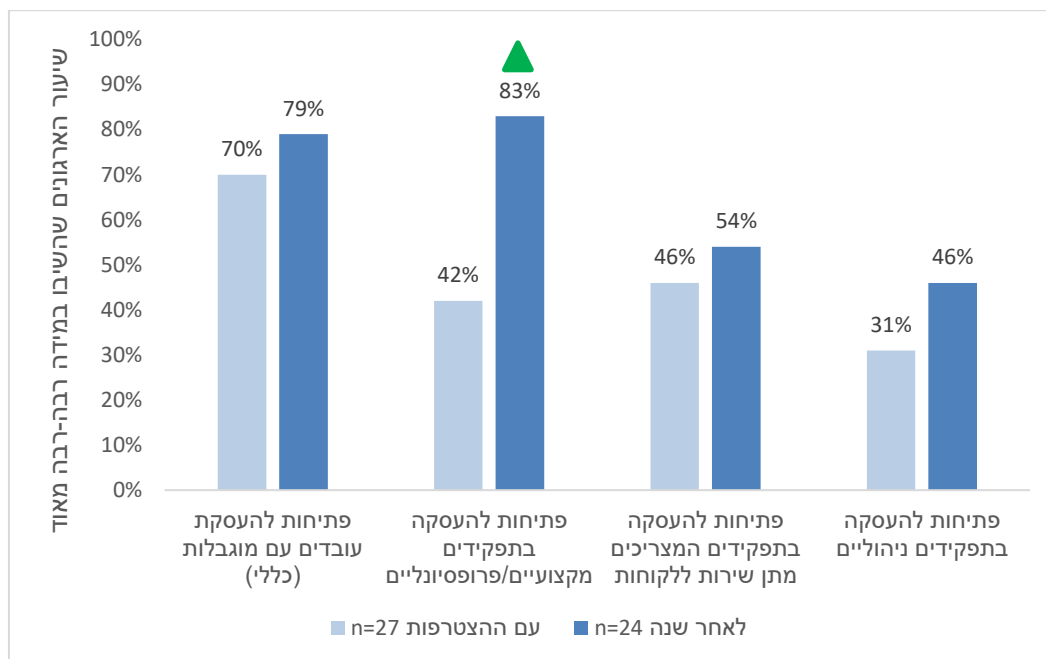
▲ מסמן מצב טוב יותר בקרב הארגונים בתום שנה של ליווי, באופן מובהק.

מהתרשימים עולה כי מנהלים השייכים לארגונים המלווים שנה ויותר דיווחו על ידע רב יותר באשר להעסקת אנשים עם מוגבלות, לרבות היכרות עם סעיפי צו ההרחבה.

שינוי עמדות ביחס להעסקת אנשים עם מוגבלות

תרשימים 5-10 מציגים את אחוז הארגונים (לפי ממוצע משיבים בכל ארגון) שהעריכו במידה רבה-רבה מאוד/במידה מועטה-כלל לא (בהתאם לסוג הפריט) עמדות ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות; בתרשימים מוצגת השוואה בין משיבים ששייכים לארגונים בשלב ההצטרפות לליווי לבין משיבים ששייכים לארגונים שהם אחרי שנה של ליווי. אם קיים הבדל מובהק הוא מסומן על ידי ▲

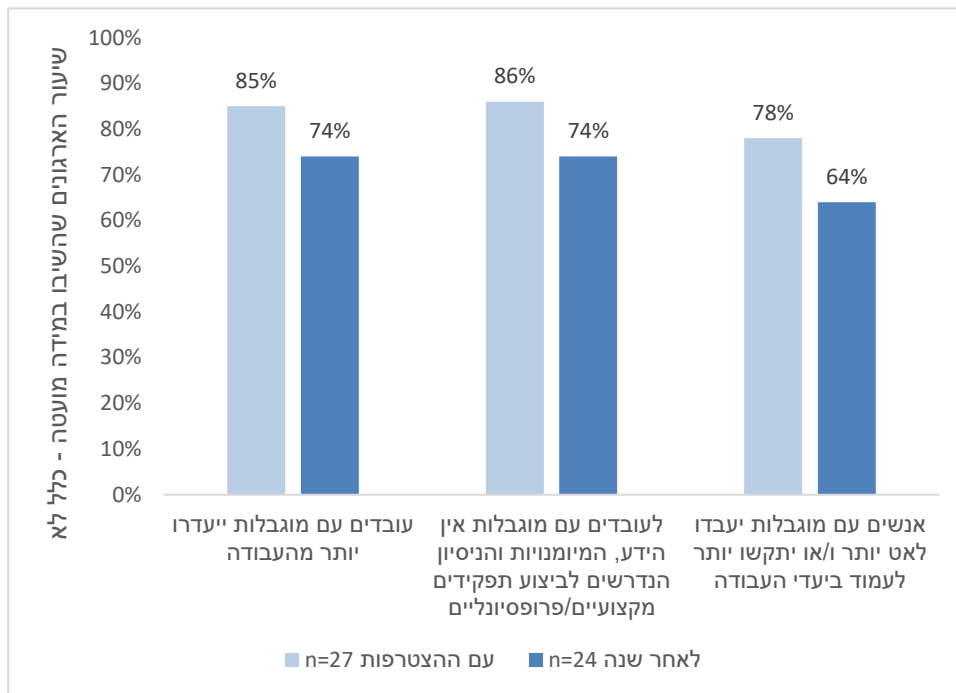
תרשים 5: שיעור הארגונים המעידים על רמת פתיחות ארגונית גבוהה (במידה רבה-רבה מאוד) להעסקת אנשים עם מוגבלות בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנת ליווי



▲ מסמן מצב טוב יותר בקרב הארגונים בתום שנה של ליווי, באופן מובהק.

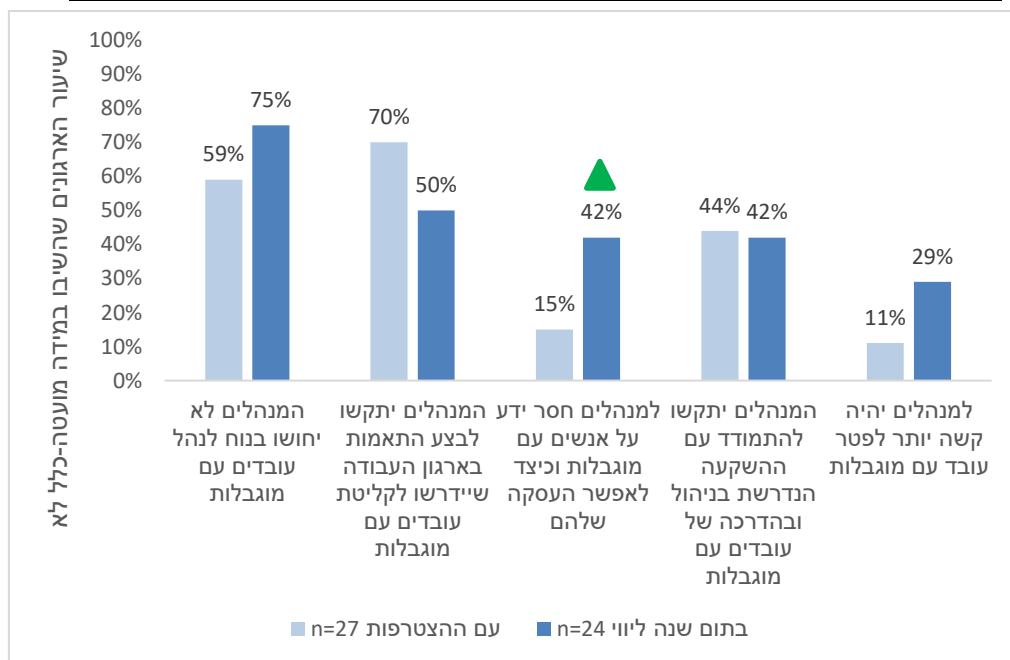
מהתרשים עולה כי פתיחות הארגונים להעסקת אנשים עם מוגבלות בעמדות מקצועיות/פרופסיונליות גבוהה באופן משמעותי בארגונים אחרי שנה של ליווי על ידי "עסק שווה" בהשוואה לארגונים שרק הצטרפו לליווי; בתום שנה של ליווי הביעו מרבית הארגונים נכונות גבוהה לקלוט עובדים בכל התפקידים, אך בעיקר בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים שבהם התמקד כאמור המיזם.

תרשים 6: שיעור הארגונים המעידים על היעדר תפיסות שליליות (במידה מועטה – כלל לא) באשר לעובדים עם מוגבלות בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי



מהתרשים עולה כי לא נמצא הבדל מובהק בין ארגונים בתחילת הליווי לבין ארגונים לאחר שנת ליווי מ"עסק שווה" בעמדות הנוגעות לקצב העבודה של עובדים עם מוגבלות, להיעדרותם מהעבודה ולידע, למיומנויות ולניסיון שברשותם; הן בתחילת הליווי והן בתום שנת ליווי, מרבית הארגונים מייחסים לעצמם מידה מועטה של תפיסות שליליות ביחס לעובדים עם מוגבלות.

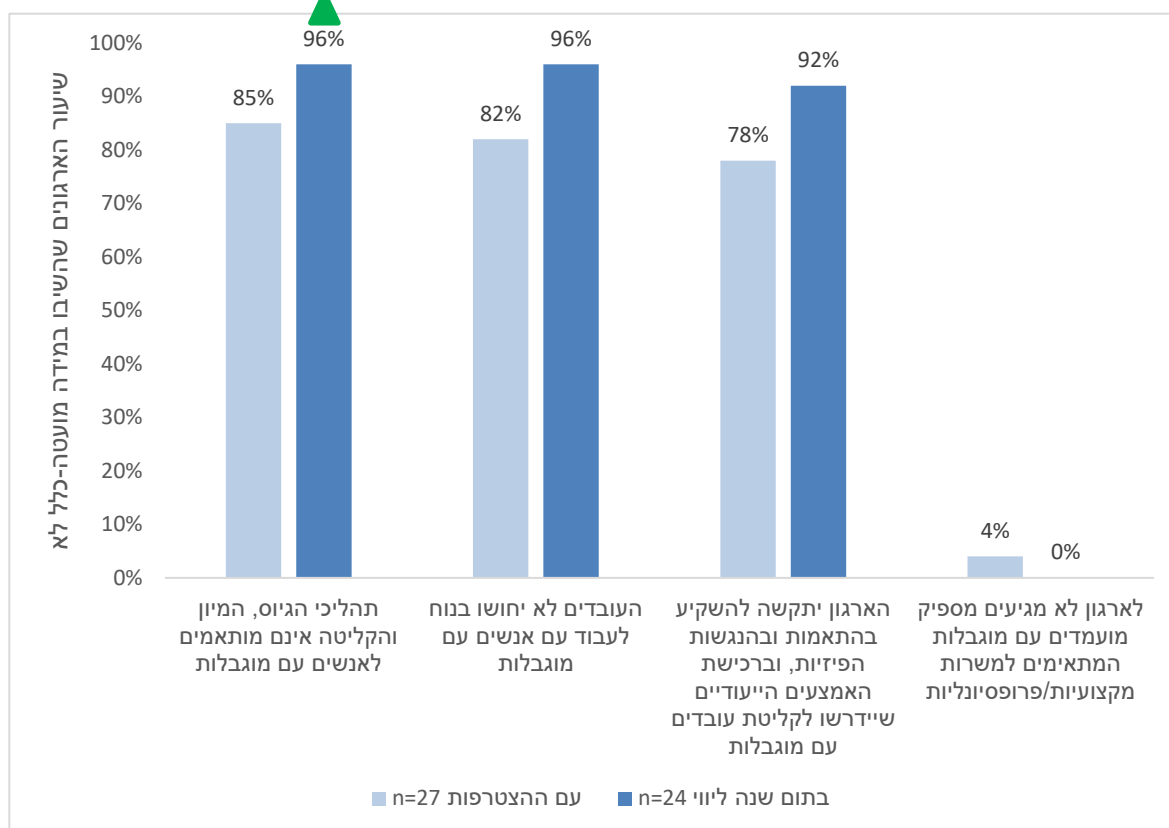
תרשים 7: שיעור הארגונים המעידים על היעדר חסמים של מנהלים בהעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה מועטה-כלל לא) בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי



▲ מסמן מצב טוב יותר בקרב הארגונים בתום שנה של ליווי, באופן מובהק.

מהתרשים עולה כי מנהלים השייכים לארגונים המלווים שנה ויותר על ידי "עסק שווה", דיווחו על פחות חסמים באשר להעסקת אנשים עם מוגבלות בהשוואה למנהלים מארגונים שהיו בתחילת הליווי. נראה כי לאחר שנת ליווי המנהלים חשים יותר בנוח לנהל עובדים עם מוגבלות, תופסים את ההתאמות שיידרשו לעשות כפחות קשות, ומחזיקים בידע רב יותר על העסקת אנשים עם מוגבלות.

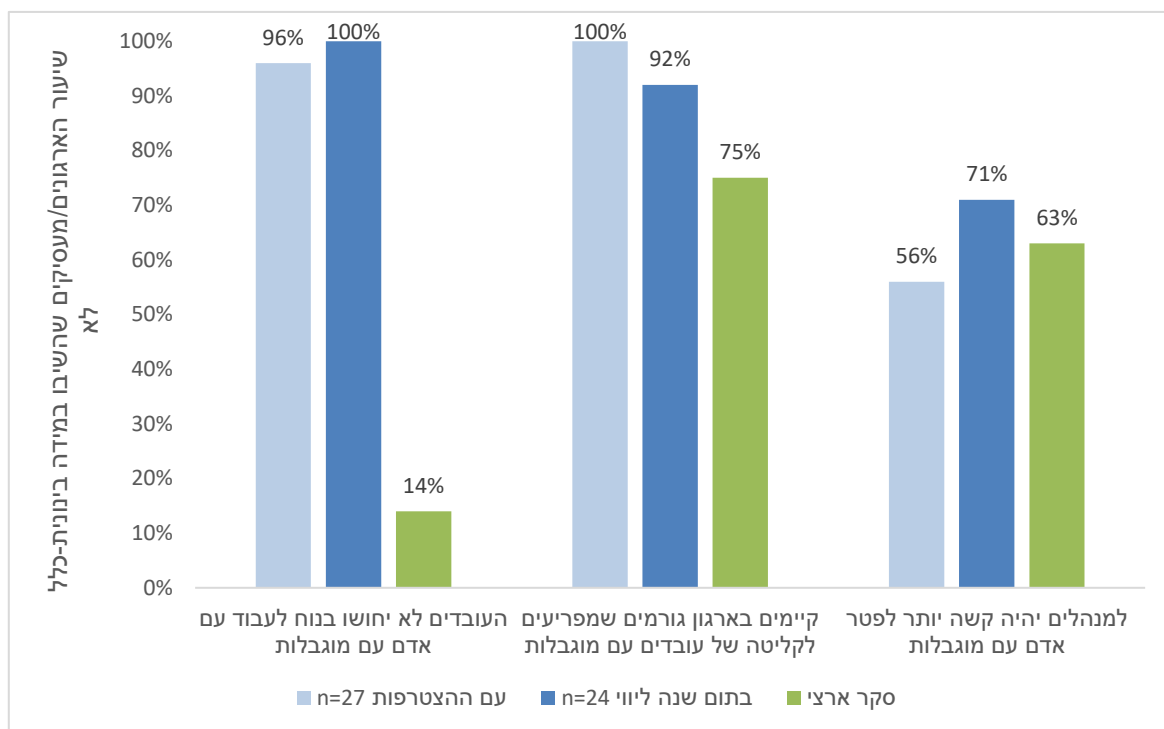
תרשים 8: שיעור הארגונים המעידים על היעדר חסמים ארגוניים ביחס להעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה מועטה-כלל לא) בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי



▲ מסמן מצב טוב יותר בקרב הארגונים בתום שנה של ליווי, באופן מובהק.

מהתרשים עולה כי מנהלים השייכים לארגונים שהיו אחרי שנת ליווי על ידי "עסק שווה" דיווחו על התאמה טובה יותר של תהליכי הגיוס, המיון והקליטה בארגון לאנשים עם מוגבלות בהשוואה לארגונים שהיו בתחילת הליווי. עוד עולה כי החסם העיקרי של הארגונים ביחס להעסקת אנשים עם מוגבלות הוא העדר מאגר מספיק של מועמדים עם מוגבלות המתאימים למשרות מקצועיות/פרופסיונליות.

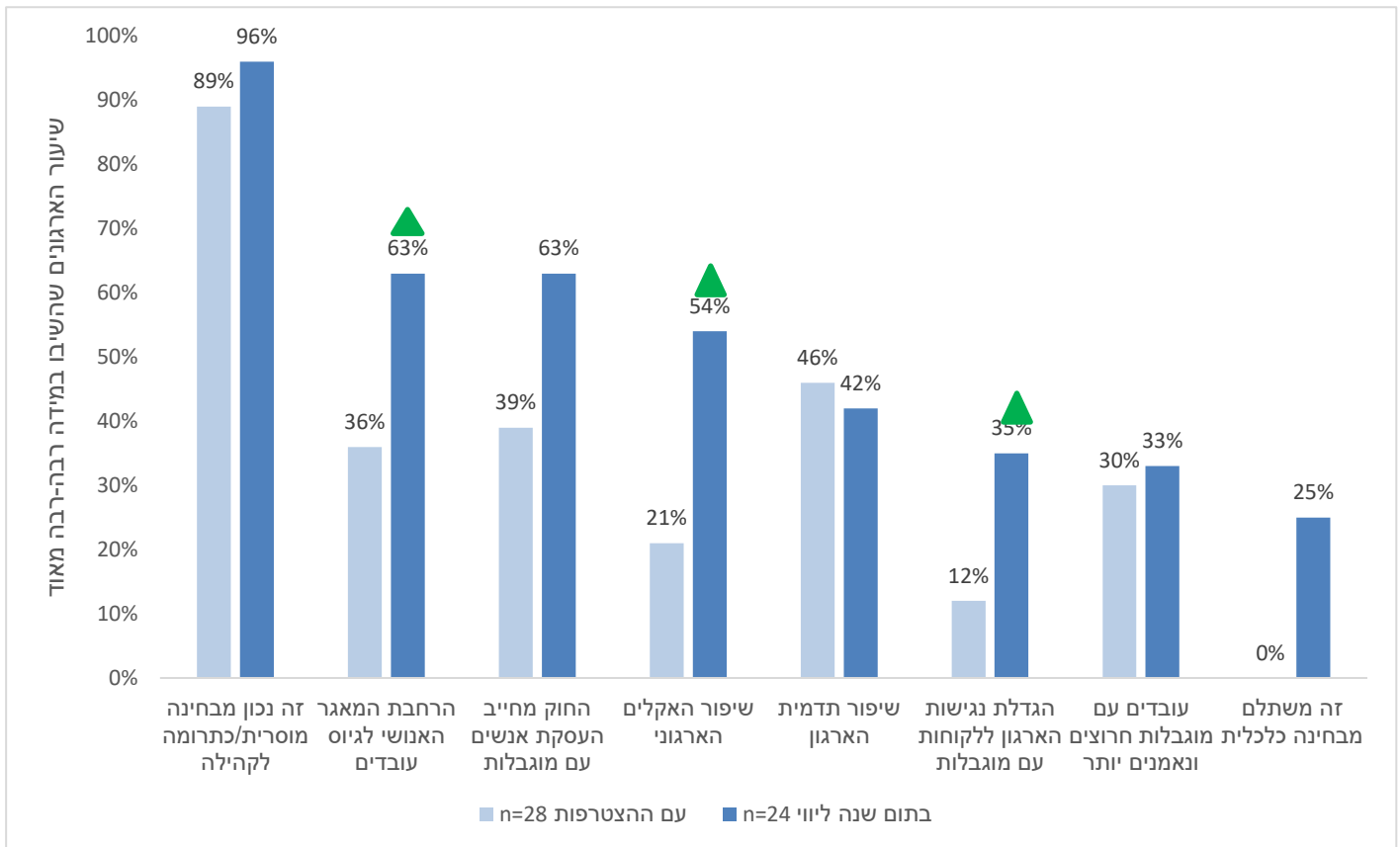
תרשים 9: שיעור הארגונים המעידים על היעדר חסמים באשר להעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה בינונית-כלל לא), בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי, לרבות השוואה לנתוני הסקר הארצי⁸



ההשוואה לנתוני הסקר הארצי של מעסיקי אנשים עם מוגבלות במגזר הפרטי מלמדת כי בקרב המעסיקים המלווים על ידי המיזם קיימות עמדות חיוביות יותר, כבר בשלב ההצטרפות לליווי, ללא הבדל בין ארגונים בתום שנת ליווי של "עסק שווה" לאלו שנמצאים בתחילת הליווי. ממצא זה מרמז על "ברירה עצמית" בהצטרפות למיזם, כלומר ארגונים המחזיקים בעמדות אוהדות פחות לנושא של שילוב אנשים עם מוגבלות לא הצטרפו כלל למיזם.

⁸ נתוני הסקר הארצי התקבלו ממנהל מחקר וכלכלה במשרד העבודה. הסקר בוצע ב-2016 ונכללו בו מעסיקים של 25 עובדים ומעלה, במגזר הפרטי, אשר העסיקו אנשים עם מוגבלות. ממצאיו לא פורסמו.

תרשים 10: שיעור הארגונים המעידים על מניעים ארגוניים חזקים להעסקת אנשים עם מוגבלות (במידה רבה-רבה מאוד) בתחילת הליווי בהשוואה לארגונים בתום שנה של ליווי



▲ מסמן מצב טוב יותר בקרב הארגונים בתום שנה של ליווי, באופן מובהק.

מהתרשים עולה כי בארגונים שהם אחרי שנה של ליווי רווחות בשיעור ניכר יותר **עמדות חיוביות באשר לתרומה הארגונית והעסקית של העסקת אנשים עם מוגבלות בהשוואה לארגונים שהם בשלב ההצטרפות לליווי.**

השפעה על המועמדים/מושמים עם מוגבלות

ארבעת המרואיינים שהתקבלו לעבודה בסיוע המיזם תיארו חוויית קליטה חיובית מאוד בארגונים. בין השאר ציינו תחושה של שוויון מלא, העצמה ושינוי:

🗣️ "פה זה אחרת. את מרגישה רצויה, מוצרכת, שאכפת ממך. אני לא ידעתי להגיד שלום כשאני יוצאת מהצמודה, ופה אני צושה את זה."

שניים התייחסו לרצונם ולאמונתם כי בעתיד יתקדמו בעבודה:

🗣️ "מהחילה מקצועית – אני צדיין לומר את הדברים, בעתיד מצפה לצעות דברים יותר 'ברי החלטה', להפחית שיקוף דעת, להתקדם... אני בטוח שזה יקרה ויודע שאני צריך להתחיל מאלטה."

שניים ציינו כי הקשר עם המיזם היה בשבילם חוויה "משנת חיים":

🗣️ "אני לא יודע אם אנשים מכירים את 'עסק שווה', אבל חשוב שיהיה יותר מודעות כי זה יכול לשנות לאנשים את החיים. לי אישית זה שניה את החיים."

סיכום, תובנות והמלצות

לאחר כשלוש שנות פעילות מיזם "עסק שווה" מסיים את פעילותו במתכונת הנוכחית. בימים אלה נכתב ספר הפעלה של המיזם לקראת סגירתו. ההחלטה לסיים את פעולת המיזם התקבלה בוועדת ההיגוי על רקע התרחבות המענה של "מרכזי התמיכה למעסיקים" של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים – מענה המשלב ידע ופרקטיקות שפותחו במסגרת המיזם והוכיחו תועלת – וכן לאור ההיקפים הצנועים של השמה ישירה של עובדים עם מוגבלות באמצעות המיזם. את המיזם ליוותה במשך שנתיים (2017-2019) היחידה להערכת תוכניות במטח באמצעות מחקר הערכה ששילב כלים כמותיים ואיכותניים. הדוח הנוכחי מסכם את הממצאים של מחקר ההערכה.

מהממצאים עולה כי למיזם השפעה משמעותית על הארגונים שבליוי, בהיבטים של הרחבת הידע ויצירת התשתיות הארגוניות הנדרשות לשילוב עובדים עם מוגבלות. ארגונים בתום שנה של ליווי מדווחים על **היקף נרחב יותר של פעולות לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות** בהשוואה לארגונים שהם בתחילת הליווי. כמו כן, עולה כי ארגונים בתום שנה של ליווי מדווחים על **ידע רב יותר באשר להעסקת אנשים עם מוגבלות**, לרבות היכרות עם סעיפי צו ההרחבה.

השפעתו של הליווי ניכרת גם **ברמת פתיחות גבוהה יותר להעסקת עובדים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים** בקרב ארגונים בתום שנה של ליווי. כמו כן, ארגונים אלה דיווחו על **התאמה טובה יותר של תהליכי הגיוס, המיון והקליטה בארגון לאנשים עם מוגבלות**. עוד עולה כי בארגונים בתום שנה של ליווי רווחות בשיעור ניכר **יותר עמדות חיוביות באשר לתרומה הארגונית והעסקית של העסקת אנשים עם מוגבלות**.

בנוגע לעמדות ביחס להעסקת אנשים עם מוגבלות, הן ארגונים שרק הצטרפו לליווי והן ארגונים בתום שנה של ליווי הביעו עמדות אוהדות ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות, אוהדות יותר מקבוצת ההשוואה של מדגם ארגונים במשק. **נראה כי ארגונים המצטרפים לליווי של המיזם מחזיקים מראש בעמדות אוהדות כלפי העסקת עובדים עם מוגבלות**. עולה מכאן שהאתגר העומד בפני מיזמים כדוגמת "עסק שווה" (וכך אף בנוגע למרכזי התמיכה למעסיקים) הוא להגיע גם לארגונים שהעמדות שלהם אוהדות פחות.

באופן כללי, ניתן לראות כי **הן הארגונים והן המועמדים/מושמים שבעי רצון במידה רבה מהליווי של "עסק שווה"** ומעידים על **התרומה הרבה של רוב שירותי המיזם**. בעיקר צוינו לחיוב התמיכה והליווי השוטפים והזמינים של גורמי משאבי האנוש בארגון, המענה לשאלות וללבטים ותחושת השותפות האמיתית עם צוות המיזם.

שירותים שנמצאו כפחות מועילים לארגונים הם שירותי הגיוס וההשמה, ואכן המיזם עשה בשנה האחרונה שינוי במיקוד הפעילות והפסיק את עבודתו בתחומים אלו. ממצאי המחקר מרמזים כי איתור והשמה ישירה של אנשים עם מוגבלות עשויים להיתקל בקושי היות ועובדים אלה אינם מזוהים ופעמים רבות אינם רוצים להיות מזוהים כאנשים עם מוגבלות. לעומת זאת, **השקעה בפיתוח תשתיות ארגוניות מוכיחה תועלת ויכולה להיות מנוף אפקטיבי להרחבת שילובם של אנשים עם מוגבלות בארגון. עדות מהותית לתועלת ולאימפקט של פעילות המיזם היא ההיקף הגבוה של ההשמות העקיפות**. טענה זו מחייבת המשך מעקב אחר הארגונים שקיבלו ליווי על ידי המיזם כדי לבחון את היקף שילובם בפועל של

עובדים כאלה, תוך כדי השוואה לארגונים שבהם לא התפתחה תשתית ארגונית כזו.

המחקר הנוכחי לא התחקה אחר ההשפעות של פעולות המיזם במעגל השלישי, אשר כוונו לשינוי האקוסיסטם העסקי בהתייחס להעסקה של אנשים עם מוגבלות.

על פי סקירת הספרות שנערכה במסגרת המחקר הנוכחי, יש ארבע אסטרטגיות פעולה עיקריות לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות במגזר הפרטי: אסטרטגיה ארגונית, אסטרטגיה הקשורה למשאבי אנוש, אסטרטגיה הקשורה לתרבות ארגונית מכלילה ואסטרטגיה הקשורה להשפעה על המרחב התעסוקתי. **ייחודיות המיזם היא בשילוב בין ארבע האסטרטגיות**, החל בהתאמת והנגשת תהליכי הגיוס, המיון, הקליטה והקידום, דרך העבודה השוטפת עם צוות משאבי אנוש, פיתוח ומתן כלים מעמיקים לארגונים לשילוב טוב של עובדים עם מוגבלויות, הדרכות למנהלים בדרגים שונים וקיום כנסים להעלאת מודעות, יצירת תשתית ארגונית ותוכנית עבודה הכוללת הגדרת יעדים, וכלה בסיוע במיצוב התפקיד של אחראית לתעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגונים. מהמחקר עולה כי השילוב אכן מוכיח את עצמו, אך התיווך של צוות משאבי אנוש הוא משמעותי ביותר בתוך הארגונים עצמם. נראה כי **כדאי למקד את פעילות ההתערבות מול גורמי משאבי אנוש בארגונים, ולהנחות אותם כיצד להטמיע וליישם את עיצוב התשתיות והגדרת התהליכים בתוך הארגון ומול המועמדים**.

מיזם "עסק שווה" מדגים את **הערכים המוספיים והיתרונות של שותפות תלת מגזרית, בהובלת המגזר העסקי**. השותפות עם המגזר העסקי חיזקה את **החשיבה העסקית** שהנחתה את פעילות המיזם, כיוונה אותו להיות רלוונטי למעסיקים, ובמידה רבה גם השפיעה על ההחלטה על סגירתו. השותפות הפילנתרופית הובילה לנקיטה בכיווני פעולה ופרקטיקות שאינן חלק מדרכי העבודה השגרתיות של תכניות ממשלתיות. לצד זאת, השותפות של משרד ממשלתי היא המאפשרת כעת **רציפות והמשכיות** של פעולת המיזם גם לאחר סגירתו, תוך כדי אימוץ הפרקטיקות והידע שהוא פיתח לתוך הפלטפורמות של המגזר הציבורי. סיפורו של המיזם, כשותפות תלת מגזרית, וכמיזם שגזר על עצמו סגירה – ראוי לשמש מקרה בוחן להעמקה – העמקה החורגת מגבולות המחקר הנוכחי.

כמו כל מחקר, גם מחקר זה נעשה תחת מגבלות ועל כן יש להתייחס לממצאים בהתאם: ראשית, המדגם הוא **מדגם קטן**, הכולל פחות ממחצית מהארגונים המלווים על ידי המיזם. ניתן להניח כי הארגונים שהשיבו הם בעלי תחושת המחויבות הגבוהה יותר למיזם, כתוצאה של תהליכים מוצלחים ו/או שביעות רצון גבוהה. שנית, בשל העומס הרב המוטל על סמנכ"ליות מש"א, **הראיונות התקיימו עם מדגם משיבים אשר נבחר על ידי צוות המיזם**, וזאת בזכות הקשר הטוב שנוצר בין הצדדים. מכאן, כי ארגונים אשר התהליכים עימם לא צלחו פחות באו לידי ביטוי ואינם מיוצגים בדוח זה באופן מלא. זאת ועוד, הניתוח נעשה ברמת הארגון ולא המשיב הבודד, ועל כן הצריך **מיצוע של נתוני המשיבים, שמשמעותו אובדן מידע**. לבסוף, כאשר עושים שימוש בשאלוני דיווח עצמי למדידת עמדות, יש **נטייה לרצייה חברתית**, אשר עלולה להשפיע על התשובות בסקרים.

המלצות להתערבויות דומות לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות:

- יש חשיבות גבוהה למתן ליווי שוטף, זמין ומקצועי לצוותי משאבי אנוש. על הגוף המייעץ לשמש כתובת להתלבטות והתייעצות יומיומיות בכל הנוגע לגיוס, למיון ולקליטה של עובדים עם מוגבלות. על כן, פרופיל אנשי הצוות, מומחיותם בשוק העבודה והבנתם את המגזר העסקי וצרכיו הינם משמעותיים ביותר להצלחה.

- יש חשיבות רבה לרתימה של הנהלת החברה טרם תחילת התהליך (TOP-DOWN). כמו כן, חשוב לייצר נקודות עדכון לאורך כל התהליך, עד להטמעתו בצורה מושלמת כתהליך שגור וטבעי כשאר התהליכים בארגון.
- מומלץ לעבוד בשני צירים לאורך כל התהליך: בניית תשתיות ארגוניות וביצוע פעילויות להעלאת המודעות ושינוי עמדות, לצד שילוב עובדים עם מוגבלות בפועל ויצירת הצלחות. בכל הנוגע לשילוב עובדים עם מוגבלות, כדאי למקד את הפעילות בבניית תשתית, שינוי מודעות וחיבור לגורמים בשדה ולא באיתור והשמה באופן ישיר.
- ישנה חשיבות מכרעת להשאיר את הנושא לאורך כל השנה על סדר היום הארגוני, ולא לתת להתלהבות הראשונית לדעוך.
- מומלץ לייצר מפגשי מעסיקים אחת לתקופה על מנת לייצר קהילה ולתת לעוסקים במלאכה את התחושה החשובה ש"הם לא לבד" וחלק ממשימה גדולה יותר.

המלצות להתערבויות ברמת האקוסיסטם:

- מומלץ לייצר קורת גג אחת עבור הגורמים המטפלים בכל הסוגיות הקשורות לגיוון תעסוקתי ואוכלוסיות בתת ייצוג.
- חשוב לייצר רשת מעסיקים לטובת עדכון, למידה ושיח משותפים על איתור, קליטה והתאמות עבור אנשים עם מוגבלות ואוכלוסיות בתת ייצוג.
- מומלץ לעבוד על השיח הציבורי באמצעות אמצעי התקשורת והרשתות חברתיות על מנת להכשיר ולייצר שיח אוהד לנושא שילוב אנשים עם מוגבלות ואוכלוסיות בתת ייצוג.
- אחד המנופים החשובים על מנת לייצר שינוי ברמת אקוסיסטם הוא להגדיר מדדי בקרה ולהציב מוניטורים למדידתם על פני כל המשק.

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>

נספח א - שאלון למנהלים/ות בארגונים המצטרפים לליווי מיזם "עסק שווה"

מנהלת/ת יקר/ה,

לאחרונה הצטרף הארגון שלך לתהליך ליווי של "עסק שווה", מיזם תלת מגזרי (עסקי, ציבורי, חברתי) לקידום תעסוקה מקצועית ואקדמית של אנשים עם מוגבלות, בהובלת המגזר העסקי. המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מטח) נבחר ללוות ולהעריך את המיזם.

כבעלת/ת תפקיד מפתח בארגון אנו מבקשים שתשיבי/י על כמה שאלות הנוגעות לתפיסות הרווחות בארגון בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות ולדרכים שבהן יכול המיזם לסייע לארגון. מידע זה ישמש לצורך למידה של צוות המיזם היכן למקד את מאמציו וכיצד לשפר את השירות שהוא נותן.

השאלון נשלח לכמה מנהלים/ות בכל ארגון. השאלון אנונימי והנתונים שיתקבלו ממנו יעובדו באופן סטטיסטי.

תודה על שיתוף הפעולה,

היחידה להערכת תכניות – מטח

עמוד 2

1. מה שם הארגון שבו את/ה עובד/ת? _____
2. מה תפקידך בארגון?
א'. אחראית/תעסוקת אנשים עם מוגבלות
ב'. סמנכ"ל/ית משאבי אנוש
ג'. מנהל/ת אחר, פרט איזה תחום את/ה מנהל/ת: _____
3. האם את/ה מכירה/ה אדם עם מוגבלות? מהעבודה שלך או מחוץ לעבודה? ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת.
א'. אני מנהל/ת/ניהלתי עובד עם מוגבלות.
ב'. אני עובד/ת/עבדתי עם אדם עם מוגבלות (עמית, ממונה או לקוח).
ג'. אני מכירה/ה אדם עם מוגבלות מחיי האישיים.
ד'. אני לא מכירה/ה אנשים עם מוגבלות.

עמוד 3

4. באיזו מידה קיימת, להערכתך, פתיחות בארגון שלך להעסקת עובדים עם מוגבלות?
א'. במידה רבה מאוד
ב'. במידה רבה
ג'. במידה בינונית
ד'. במידה מועטה
ה'. כלל לא
ו'. לא יודעת
- באיזו מידה קיימת, להערכתך, פתיחות בארגון שלך להעסקת אנשים עם מוגבלות בתפקידים הבאים:

לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						5. תפקידים המצריכים מתן שירות ללקוחות
						6. תפקידים מקצועיים/פרופסיונליים
						7. תפקידים ניהוליים

8. באיזו מידה קיימים בארגון שלך גורמים שמפריעים לקליטה של עובדים עם מוגבלות?
א'. במידה רבה מאוד
ב'. במידה רבה
ג'. במידה בינונית
ד'. במידה מועטה
ה'. כלל לא

⁹ על פי חוק שוויון לאנשים עם מוגבלות, אדם עם מוגבלות הוא: "אדם עם לקות פיזית, נפשית או שכלית, לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית אשר בשלה מוגבל תפקודו באופן מהותי בתחום אחד או יותר מתחומי החיים העיקריים".

עמוד 4

להלן מפורטים כמה חסמים ספציפיים (אתגרים/חששות) שמציינים מעסיקים בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים. באיזו מידה את/ה מעריך/ה שכל אחד מהחסמים האלה רלוונטי לארגון שלך?

לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						9. לארגון לא מגיעים מספיק מועמדים עם מוגבלות המתאימים למשרות מקצועיות/פרופסיונליות.
						10. לעובדים עם מוגבלות אין הידע, המיומנויות והניסיון הנדרשים לביצוע תפקידים מקצועיים/פרופסיונליים.
						11. תהליכי הגיוס, המיון והקליטה אינם מותאמים לאנשים עם מוגבלות.
						12. למנהלים חסר ידע על אנשים עם מוגבלות וכיצד לאפשר העסקה שלהם.
						13. הארגון יתקשה להשקיע בהתאמות ובהנגשות הפיזיות, וברכישת האמצעים הייעודיים שיידרשו לקליטת עובדים עם מוגבלות.
						14. המנהלים יתקשו לבצע התאמות בארגון העבודה (למשל בחלוקת המשימות או בשעות העבודה) שיידרשו לקליטת עובדים עם מוגבלות.
						15. המנהלים יתקשו להתמודד עם ההשקעה הנדרשת בניהול ובהדרכה של עובדים עם מוגבלות.
						16. המנהלים לא יחוו בנוח לנהל עובדים עם מוגבלות.
						17. העובדים לא יחוו בנוח לעבוד עם אנשים עם מוגבלות.
						18. אנשים עם מוגבלות יעבדו לאט יותר ו/או יתקשו יותר לעמוד ביעדי העבודה.
						19. עובדים עם מוגבלות ייעדרו יותר מהעבודה.
						20. למנהלים יהיה קשה יותר לפטר עובד עם מוגבלות.

21. אם קיימים חסמים נוספים שרלוונטיים לארגון שלך, אנא פרטי: _____

עמוד 5

להלן מפורטים כמה גורמי הנעה (מוטיבציה) שמציינים מעסיקים בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות. באיזו מידה את/ה מעריך/ה שכל אחד מהגורמים הללו מניע/עשוי להניע את הארגון שלך להעסקת עובדים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים?

לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						22. כיוון שזה נכון מבחינה מוסרית/ כתרומה לקהילה
						23. כיוון שזה משתלם מבחינה כלכלית
						24. כדי לשפר את התדמית של הארגון
						25. כדי לשפר את האקלים הארגוני
						26. כדי להרחיב את המאגר האנושי לגיוס עובדים
						27. כדי להגדיל את הנגישות של הארגון ללקוחות עם מוגבלות
						28. כיוון שעובדים עם מוגבלות חרוצים ו/או נאמנים יותר לארגון
						29. כיוון שהחוק מחייב העסקה של אנשים עם מוגבלות

30. אם קיימים גורמי הנעה נוספים שרלוונטיים לארגון שלך, אנא פרטי: _____

31. בסוף שנת 2014 נכנס לתוקף צו הרחבה שמחייב חלק מהעסקים להעסיק עובדים עם מוגבלות. האם את/ה מכירה את הצו?

- א'. מכירה היטב את סעיפי הצו.
- ב'. מכירה את הצו אך לא באופן מלא.
- ג'. לא מכירה את הצו.

באיזו מידה, להערכתך, יכולים השירותים הבאים לסייע לארגון שלך לקדם העסקת אנשים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים?

לא יודעת/לא	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						32. סיוע בעיצוב ובמיצוב תפקידו של אחראי/ת לתעסוקת אנשים עם מוגבלות
						33. סיוע בפיתוח תכנית עבודה ובהגדרת יעדים להעסקת אנשים עם מוגבלות
						34. סיוע בהתאמת הנהלים והתהליכים הקיימים בארגון לגיוס, למיון, לקליטה ולהעסקת עובדים עם מוגבלות
						35. הדרכות בנושא גיוס, העסקה וניהול של עובדים עם מוגבלות
						36. סיוע במיפוי המשרות המתאימות ובהנגשתן לאנשים עם מוגבלות
						37. סיוע בגיוס אנשים עם מוגבלות
						38. ליווי תהליך הקליטה של עובדים עם מוגבלות בארגון
						39. סיוע בשינוי תפיסות ועמדות ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות

40. אם קיימים שירותים נוספים שיכולים לסייע לארגון שלך להעסיק אנשים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים, אנא פרטי: _____

המשיבים שהינם אחראי תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון או סמנכ"לי משאבי אנוש – כלומר השיבו בשאלה 2 תשובה א' או ב', יוקפצו לשאלה 42

41. האם יש לך הערות כלשהן? אנא פרטי: _____

לשליחת השאלון אנא לחץ/י על כפתור "סיום".

תודה על שיתוף הפעולה (לאחר השליחה)

החלק הבא יופנה רק לאחראי תעסוקת אנשים עם מוגבלות או סמנכ"לי משאבי אנוש

42. האם גויסו לארגון עובדים עם מוגבלות בשנה האחרונה (הכוונה לתקופה שקדמה לתחילת העבודה

עם מיזם "עסק שווה")? אם כן, כמה גויסו להערכתך?
 א'. מספר העובדים עם מוגבלות שגויסו בשנה האחרונה הוא _____
 ב'. לא גויסו עובדים עם מוגבלות בשנה האחרונה.
 ג'. לא יודעת

להלן מפורטת רשימה של פעולות שנעשות בארגונים במטרה לקדם תעסוקת אנשים עם מוגבלות. האם כל אחת מפעולות אלו נעשתה בארגון שלך (הכוונה לתקופה שקדמה לתחילת העבודה עם מיזם "עסק שווה")?

לא יודעת	לא	כן	
			43. הצהרה של בכירי הארגון (מנכ"ל, סמנכ"לים) בנוגע לחשיבות הנושא
			44. קביעת תכנית עבודה ויעדים להעסקת עובדים עם מוגבלות
			45. מינוי אחראית לנושא העסקת עובדים עם מוגבלות בארגון
			46. מיפוי של העובדים עם המוגבלות הקיימים בארגון
			47. הדרכות בנושא גיוס, העסקה וניהול של עובדים עם מוגבלות
			48. מיפוי המשרות המתאימות לעובדים עם מוגבלות
			49. ביצוע התאמות בתהליך הגיוס, המיון והקליטה לאנשים עם מוגבלות
			50. ביצוע התאמות בסביבת העבודה ובתהליכי העבודה כך שתתאפשר העסקת אנשים עם מוגבלות
			51. עבודה עם גופים שמקדמים העסקה של אנשים עם מוגבלות (מלבד "עסק שווה")

המשיבים בשאלה 51 "לא" או "לא יודעת" יוקפצו לשאלה 53

52. אנא פרטי את שמות הגופים המקדמים העסקת אנשים עם מוגבלות שעמם עובד/עבד הארגון: _____

עמוד 8

53. האם נעשתה בארגון פעולה אחרת כדי לקדם העסקת אנשים עם מוגבלות? אם כן, פרטי: _____

54. האם יש לך הערות כלשהן? אנא פרטי: _____

לשליחת השאלון אנא לחץ/י על כפתור "סיום".

תודה על שיתוף הפעולה (לאחר השליחה)

נספח ב - שאלון למנהלים/ות בארגונים לאחר שנה מהצטרפות לליווי מיזם "עסק שווה"

מנהלת יקרה,

לפני כשנה הצטרף הארגון שלך לתהליך ליווי של "עסק שווה", מיזם תלת מגזרי (עסקי, ציבורי, חברתי) לקידום תעסוקה מקצועית ואקדמית של אנשים עם מוגבלות, בהובלת המגזר העסקי. המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מטח) נבחר ללוות ולהעריך את המיזם.

כבעלת תפקיד מפתח בארגון אנו מבקשים שתשיבי/י על כמה שאלות הנוגעות לתפיסות הרווחות בארגון בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות. סמנכ"ל/ית משאבי אנוש ואחראית/ת תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון יתבקשו להשיב גם על שאלות אחדות הנוגעות לשירותים שקיבל הארגון ממיזם "עסק שווה". מידע זה ישמש לצורך למידה של צוות המיזם היכן למקד את מאמציו וכיצד לשפר את השירות שהוא נותן.

השאלון נשלח לכמה מנהלים/ות בכל ארגון. השאלון אנונימי והנתונים שיתקבלו ממנו יעובדו באופן סטטיסטי.

תודה על שיתוף הפעולה,

היחידה להערכת תכניות – מטח

עמוד 2

1. מה שם הארגון שבו אתה עובד/ת? _____
2. מה תפקידך בארגון?
ד'. אחראית/תעסוקת אנשים עם מוגבלות
ה'. סמנכ"ל/ית משאבי אנוש
ו'. מנהל/ת אחר, פרט איזה תחום אתה מנהל/ת: _____
3. האם אתה מכיר/ה אדם עם מוגבלות¹⁰ מהעבודה שלך או מחוץ לעבודה? ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת.
ה'. אני עצמי אדם עם מוגבלות
ו'. אני מנהל/ת/ניהלתי עובד עם מוגבלות
ז'. אני עובד/ת/עבדתי עם אדם עם מוגבלות (עמית, ממונה או לקוח)
ח'. אני מכיר/ה אדם עם מוגבלות מחיי האישיים
ט'. אני לא מכיר/ה אנשים עם מוגבלות

עמוד 3

4. באיזו מידה קיימת, להערכתך, פתיחות בארגון שלך להעסקת עובדים עם מוגבלות?
ז'. במידה רבה מאוד
ח'. במידה רבה
ט'. במידה בינונית
י'. במידה מועטה
י"א. כלל לא
י"ב. לא יודעת

באיזו מידה קיימת, להערכתך, פתיחות בארגון שלך להעסקת אנשים עם מוגבלות בתפקידים הבאים:

לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						5. תפקידים המצריכים מתן שירות ללקוחות
						6. תפקידים מקצועיים/פרופסיונליים
						7. תפקידים ניהוליים

8. באיזו מידה קיימים בארגון שלך גורמים שמפריעים לקליטה של עובדים עם מוגבלות?
א'. במידה רבה מאוד
ז'. במידה רבה
ח'. במידה בינונית
ט'. במידה מועטה

¹⁰ על פי חוק שוויון לאנשים עם מוגבלות, אדם עם מוגבלות הוא: "אדם עם לקות פיזית, נפשית או שכלית, לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית אשר בשלה מוגבל תפקודו באופן מהותי בתחום אחד או יותר מתחומי החיים העיקריים".

י. כלל לא
 י"א. לא יודעת

עמוד 4

להלן מפורטים כמה חסמים ספציפיים (אתגרים/חששות) שמציינים מעסיקים בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים. באיזו מידה את/ה מעריך/ה שכל אחד מהחסמים האלה רלוונטי לארגון שלך?

לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						9. לארגון לא מגיעים מספיק מועמדים עם מוגבלות המתאימים למשרות מקצועיות/פרופסיונליות
						10. לעובדים עם מוגבלות אין הידע, המיומנויות והניסיון הנדרשים לביצוע תפקידים מקצועיים/פרופסיונליים
						11. תהליכי הגיוס, המיון והקליטה אינם מותאמים לאנשים עם מוגבלות
						12. למנהלים חסר ידע על אנשים עם מוגבלות וכיצד לאפשר העסקה שלהם
						13. הארגון יתקשה להשקיע בהתאמות הפיזיות וברכישת האמצעים הייעודיים שיידרשו לקליטת עובדים עם מוגבלות
						14. המנהלים יתקשו לבצע התאמות בסידור העבודה (למשל בחלוקת המשימות או בשעות העבודה) שיידרשו לקליטת עובדים עם מוגבלות
						15. המנהלים יתקשו להתמודד עם ההשקעה הנדרשת בניהול ובהדרכה של עובדים עם מוגבלות
						16. המנהלים לא יחוו בנוח לנהל עובדים עם מוגבלות
						17. העובדים לא יחוו בנוח לעבוד עם אנשים עם מוגבלות
						18. אנשים עם מוגבלות יעבדו לאט יותר ו/או יתקשו יותר לעמוד ביעדי העבודה
						19. עובדים עם מוגבלות ייעדרו יותר מהעבודה
						20. למנהלים יהיה קשה יותר לפטר עובד עם מוגבלות

21. אם קיימים חסמים נוספים שרלוונטיים לארגון שלך, אנא פרטי: _____

עמוד 5

להלן מפורטים כמה גורמי הנעה (מוטיבציה) שמציינים מעסיקים בנוגע להעסקת אנשים עם מוגבלות. באיזו מידה את/ה מעריך/ה שכל אחד מהגורמים הללו מניע/עשוי להניע את הארגון שלך להעסקת עובדים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים?

לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
						22. כיוון שזה נכון מבחינה מוסרית/ כתרומה לקהילה
						23. כיוון שזה משתלם מבחינה כלכלית
						24. כדי לשפר את התדמית של הארגון
						25. כדי לשפר את האקלים הארגוני
						26. כדי להרחיב את המאגר האנושי לגיוס עובדים
						27. כדי להגדיל את הנגישות של הארגון ללקוחות עם מוגבלות
						28. כיוון שעובדים עם מוגבלות חרוצים ו/או נאמנים יותר לארגון
						29. כיוון שהחוק מחייב העסקה של אנשים עם מוגבלות

30. אם קיימים גורמי הנעה נוספים שרלוונטיים לארגון שלך, אנא פרטי: _____

עמוד 6

31. בסוף שנת 2014 נכנס לתוקף צו הרחבה שמחייב חלק מהעסקים להעסיק עובדים עם מוגבלות. האם את/ה מכיר/ה את הצו?

- ד'. מכיר/ה היטב את סעיפי הצו
- ה'. מכיר/ה את הצו אך לא באופן מלא
- ו'. לא מכיר/ה את הצו

32. באיזו מידה חלה, להערכתך, בשנה האחרונה התקדמות בפעולות שעושה הארגון לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות?

- א'. במידה רבה מאוד
- ב'. במידה רבה
- ג'. במידה בינונית
- ד'. במידה מועטה
- ה'. כלל לא
- ו'. לא יודעת

המשיבים שהינם אחראי תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון או סמנכ"לי משאבי אנוש – כלומר השיבו בשאלה 2 תשובה א' או ב', יוקפצו לשאלה 34

33. האם יש לך הערות כלשהן? אנא פרט: _____

סיום השאלון של המנהלים

לשליחת השאלון אנא לחץ/י על כפתור "סיום".

תודה על שיתוף הפעולה (לאחר השליחה)

עמוד 7

החלק הבא מופנה רק לאחר/יות תעסוקת אנשים עם מוגבלות ו/או לסמנכ"ל/יות משאבי אנוש

להלן מפורטת רשימה של פעולות שנעשות בארגונים במטרה לקדם תעסוקת אנשים עם מוגבלות. בהתייחס לכל אחת מהפעולות אנא השב האם היא נעשתה בארגון שלך?

לא יודעת	לא	כן	
			34. הצהרה של בכירי הארגון (מנכ"ל, סמנכ"לים) בנוגע לחשיבות הנושא
			35. קביעת תכנית עבודה ויעדים להעסקת עובדים עם מוגבלות
			36. מינוי אחראי/ת לנושא העסקת עובדים עם מוגבלות בארגון
			37. מיפוי של העובדים עם המוגבלות הקיימים בארגון
			38. הדרכות בנושא גיוס, העסקה וניהול של עובדים עם מוגבלות
			39. מיפוי המשרות המתאימות לעובדים עם מוגבלות
			40. ביצוע התאמות בתהליך הגיוס, המיון והקליטה לאנשים עם מוגבלות
			41. ביצוע התאמות בסביבת העבודה ובתהליכי העבודה כך שתתאפשר העסקת אנשים עם מוגבלות
			42. עבודה עם גופים שמקדמים העסקה של אנשים עם מוגבלות (מלבד "עסק שווה")

המשיבים בשאלה 42 "לא" או "לא יודעת" יוקפצו לשאלה 44

43. אנא פרטי את שמות הגופים המקדמים העסקה של אנשים עם מוגבלות שעמם עובד/עבד הארגון: _____

44. האם נעשתה בארגון פעולה אחרת כדי לקדם העסקת אנשים עם מוגבלות? אם כן, פרטי: _____

עמוד 8

להלן מפורטים שירותים ותחומי סיוע שניתנים על ידי מיזם "עסק שווה". בהתייחס לכל אחד מהם, אנא ציין באיזו מידה הוא קידם תעסוקת עובדים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים בארגון שלך

השירות/סיוע לא ניתן לארגון	לא יודעת	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
							45. הדרכה לצוות הגיוס ולמשאבי אנוש
							46. הדרכה להנהלה הבכירה
							47. הדרכה למנהלי הביניים
							48. סיוע בעיצוב ובמיצוב תפקידו של אחראי/ת לתעסוקת אנשים עם מוגבלות
							49. סיוע בפיתוח תכנית עבודה ובהגדרת יעדים להעסקת אנשים עם מוגבלות
							50. סיוע בהתאמת הנהלים והתהליכים הקיימים בארגון לגיוס, למיון, לקליטה ולהעסקת עובדים עם מוגבלות
							51. סיוע במיפוי המשרות המתאימות ובהנגשתן לאנשים עם מוגבלות
							52. סיוע בגיוס אנשים עם מוגבלות
							53. סיוע בתהליך הקליטה של עובדים עם מוגבלות בארגון
							54. סיוע בשינוי תפיסות ועמדות ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות

55. אם קיימים שירותים נוספים שיכולים לסייע לארגון שלך להעסיק אנשים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים, אנא פרטי: _____

המשיבים שהינם סמנכ"לי משאבי אנוש – כלומר השיבו בשאלה 2 תשובה ב', יוקפצו לשאלה 58

עמוד 9

56. בכמה מפגשים של אחראיות תעסוקת אנשים עם מוגבלות שאורגנו על ידי "עסק שווה" השתתפת מאז תחילת הליווי? _____

57. באיזו מידה תרמו מפגשים אלו להרחבת הידע ולשיפור המיומנויות שלך בקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון?

- א'. במידה רבה מאוד
- ב'. במידה רבה
- ג'. במידה בינונית
- ד'. במידה מועטה
- ה'. כלל לא
- ו'. לא יודעת

המשיבים שהינם אחראי תעסוקת אנשים עם מוגבלות – כלומר השיבו בשאלה 2 תשובה א', יוקפצו לשאלה 60

58. בכמה מפגשים של סמנכ"ליות משאבי אנוש שאורגנו על ידי "עסק שווה" השתתפת מאז תחילת הליווי? _____

59. באיזו מידה תרמו מפגשים אלו להרחבת הידע ולשיפור המיומנויות שלך בקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון?

- א'. במידה רבה מאוד
- ב'. במידה רבה
- ג'. במידה בינונית
- ד'. במידה מועטה
- ה'. כלל לא
- ו'. לא יודעת

עמוד 10

60. באיזו מידה, להערכתך, תרמו כלל השירותים שניתנו לארגון על ידי "עסק שווה" לקידום תעסוקת עובדים עם מוגבלות בתפקידים מקצועיים/פרופסיונליים בארגון?

- א'. במידה רבה מאוד
- ב'. במידה רבה
- ג'. במידה בינונית
- ד'. במידה מועטה
- ה'. כלל לא
- ו'. לא יודעת

61. באיזו מידה את/ה שבע/ת רצון מאיכות השרות שניתן לארגון שלך על ידי "עסק שווה"?

- א'. במידה רבה מאוד
- ב'. במידה רבה
- ג'. במידה בינונית
- ד'. במידה מועטה
- ה'. כלל לא
- ו'. לא יודעת

62. באיזו מידה, להערכתך, הארגון מסוגל כעת להטמיע תהליכים לשילוב עובדים עם מוגבלות כחלק מהעבודה השוטפת שלו?

- א'. במידה רבה מאוד
- ב'. במידה רבה
- ג'. במידה בינונית
- ד'. במידה מועטה

ה'. כלל לא
ו'. לא יודעת

63. מהן, להערכתך, נקודות החוזק העיקריות של "עסק שווה"? _____

64. באילו היבטים, להערכתך, ניתן לשפר את השירות שניתן על ידי "עסק שווה"? _____

65. האם השירות שניתן על ידי "עסק שווה" שונה, להערכתך, מהשירות שניתן על ידי גורמים אחרים הפועלים לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות? אם כן, אנא פרטי באילו מובנים הוא שונה: _____

66. באיזו מידה תמליצי למעסיקים אחרים לקבל ליווי מ"עסק שווה"?
א'. במידה רבה מאוד
ב'. במידה רבה
ג'. במידה בינונית
ד'. במידה מועטה
ה'. כלל לא
ו'. לא יודעת

67. באיזו מידה, להערכתך, יהיו ארגונים מוכנים לשלם עבור השירותים שניתנים על ידי "עסק שווה"?
א'. במידה רבה מאוד
ב'. במידה רבה
ג'. במידה בינונית
ד'. במידה מועטה
ה'. כלל לא
ו'. לא יודעת

68. האם יש לך הערות כלשהן? אנא פרטי: _____

לשליחת השאלון אנא לחצי על כפתור "סיום".

תודה על שיתוף הפעולה (לאחר השליחה)

נספח ג - פרוטוקול ראיון עם סמנכ"ליות מש"א/אחראיות תעסוקת אע"מ - עסק שווה

כללי:

- מטרת הראיונות: קבלת נקודת המבט של המעסיקים הנמצאים בתהליך ליווי על פעילות המיזם, כולל תהליך הליווי, השפעותיו על הארגון, שביעות הרצון ותפיסת התועלת ממנו.
- ירואיינו 10 סמנכ"לים/יות ואחראים/יות תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגונים שנמצאים בתהליך ליווי. הארגונים המיוצגים יהיו מגוונים מבחינת תחומי הפעילות, אופי המשרות, הגודל.
- הראיונות יבוצעו פנים אל פנים או בטלפון על פי העדפת המרואיין.

מהלך הראיון/שאלות

הצגה עצמית של המראיינת: שם, תפקיד, ארגון, הסבר על המחקר המלווה את עסק שווה, הדגשת נושא השמירה על הפרטיות של המרואיין.

רקע:

- הסבר קצר על הארגון: פעילות, מספר עובדים, מספר עובדים עם מוגבלות (אם הנתון זמין), אתרים
- הרקע של הארגון בגיוון תעסוקתי (בקצרה): האם הנושא קודם/מקודם באופן פרואקטיבי? במידה שכן, באלו אוכלוסיות התמקדו מאמצי הגיוון טרם תחילת העבודה עם עסק שווה? מה הפעולות שנעשו במסגרת זו?
- האם טרם הליווי של עסק שווה נעשתה פעילות כלשהי בארגון לקידום העסקה של אנשים עם מוגבלות? מה כללה פעילות זו?
- האם היה לארגון בעבר/יש היום קשר עם גורמים נוספים שעוסקים בקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות? אם כן, אילו גורמים ומה הממשקים מולם?

הקשר עם עסק שווה ותהליך הליווי:

- איך שמעו בארגון על עסק שווה? איך נוצר הקשר הראשוני עם המיזם (יוזמה של הארגון/של עסק שווה)?
- מה כלל תהליך הליווי של המיזם עד כה¹¹? באיזה שלב בתהליך הליווי נמצא כיום הארגון? מי אנשי הקשר המרכזיים בארגון מולם מתנהל תהליך הליווי?
- מה אופי הקשר שקיים היום בין הארגון לבין המיזם? באילו נושאים מתמקד הקשר?
- עד כמה את/ה מרוצה מתהליך הליווי? מה עבד/עובד היטב בתהליך? האם ניתן לשפר את התהליך? אם כן, באיזה אופן? מה עוד נדרש לארגון כדי לקדם תעסוקת אנשים עם מוגבלות בתפקידים פרופסיונליים?

¹¹ תכנית עבודה והגדרת יעדים, מינוי ועיצוב תפקיד האחראי/ת, מיפוי עובדים, הדרכות (מש"א, הנהלה בכירה, הנהלת ביניים), מיפוי משרות מתאימות והנגשתן לאע"מ, ביצוע התאמות בתהליכי גיוס מיון וקליטה, איתור מועמדים עם מוגבלות וכו'

- עד כמה מנהלים בארגון משתפים פעולה עם תהליכי הליווי של המיזם ועם השינויים שנדרשים בעקבותיו?
- האם תהליך הליווי ו/או הקשר השוטף עם עסק שווה מערב גורמים נוספים בשדה? במידה שכן, מי הם הגורמים הללו ומה אופי הקשר שקיים בין הארגון לבינם? מה היה תפקידו של עסק שווה בתיווך בין הארגון לגורמים הללו? האם הקשר עם הגורמים הנוספים סייע לקדם העסקה של עובדים עם מוגבלות בארגון?
- האם היו בארגון השמות ישירות של המיזם? במידה שהיו, האם היו משמעותיות, כלומר האם היתה להן השפעה על הארגון? איזו?
- האם להערכתך יש להשמות ישירות שעושה המיזם בארגון השפעה על השמות עקיפות (כלומר אנשים עם מוגבלות שגויסו שלארגון לא דרך המיזם)?
- מה דעתך על האפשרות שהמיזם ימקד את שירותיו רק בליווי המעסיק, ללא שירותי השמה? האם להערכתך עדיין יהיה לו ערך מוסף עבור הארגון? האם הדבר יפגע משמעותית בשירות שהוא מעניק לארגון?
- האם כסמנכ"ל/ית או אחראית/תעסוקת אנשים עם מוגבלות השתתפת בפעילויות שארגן המיזם (מפגשים, כנסים וכו')? במידה שכן, מה כללו פעילויות אלו? האם הן תרמו לידע ולמיומנויות שלך בקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון? מה עבד היטב? מה ניתן לשפר?
- האם בעלי תפקידים אחרים בארגון השתתפו בפעילויות שארגן המיזם (מפגשים, כנסים)? האם היו מעורבים בפעילות תקשורתית שארגן המיזם (ראיון לתקשורת, כתבה)? אילו פעילויות? מה היתה חוות דעתם על פעילויות אלו, למיטב ידיעתך?

השפעת תהליך הליווי על הארגון ותרומה נתפסת:

- האם ניתן לומר שהנושא של "קידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות" נמצא על סדר היום של הארגון? האם ההנהלה הבכירה של הארגון מודעת יותר לחשיבות הנושא ופועלת כדי לקדמו? האם להערכתך יש השפעה לליווי המיזם על כך?
- האם חלו שינויים נוספים בארגון בעקבות הליווי של עסק שווה? במידה שכן, פרטי אלו שינויים: האם לליווי היתה השפעה על הפרקטיקות המיושמות בארגון, על הפתיחות ועל העמדות כלפי העסקת אנשים עם מוגבלות (ובאופן ספציפי בתפקידים פרופסיונליים)? לבקש דוגמאות ספציפיות.
- האם תהליכי הגיוס, ההשמה, הקליטה וההתמדה של אנשים עם מוגבלות המתקיימים היום בארגון אפקטיביים יותר מאשר בעבר? אם כן, באיזה אופן?
- לאילו פעולות במסגרת הליווי היתה להערכתך השפעה גדולה במיוחד על הארגון?
- איזה שינויים רצויים נתקלים בקשיים? מה נדרש לארגון כדי להקל על ביצוע השינויים הללו?
- האם להערכתך יש לעסק שווה תרומה ייחודית לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות בארגון, בהשוואה לגורמים אחרים בשדה (עמותות, תכניות, חברות כ"א וכו')? אם כן, מהו ייחוד זה?
- האם תמליץ למעסיקים אחרים לקבל ליווי מעסק שווה? לפרט.

ערוצי פרסום ותקשורת:

- האם את/ה חשוף/ה לפעילות התקשורתית של המיזם: ברשתות החברתיות, באתר עבודה נגישה, כתבות, ראיונות וכו'? במידה שכן, מה דעתך על פעילות זו: האם היא אפקטיבית לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות (בדגש על תפקידים פרופסיונליים) ולעידוד ארגונים לקבלת ליווי מהמיזם? מה אפקטיבי במיוחד? מה ניתן לשפר?

נספח ד - פרוטוקול לראיונות עם מועמדים ומושמים - עסק שווה

כללי:

- מטרת הראיונות: קבלת נקודת המבט של המועמדים והמושמים על פעילות המיזם, כולל בחינת התהליך שעברו בחיפוש העבודה בכלל ואל מול המיזם בפרט; מול המעסיקים - תהליכי מיזון, השמה וקליטה; ושביעות הרצון ותפיסת התועלת שלהם מהפעילות של המיזם.
- ירואיינו 10 מועמדים על פי הקריטריונים הבאים:
 1. מועמדים שאפשר ללמוד מהם באופן משמעותי על תהליך העבודה מול עסק שווה ומול המעסיקים, כלומר שהופנו על ידי עסק שווה ליותר ממעסיק אחד, רצוי לכמה מעסיקים.
 2. מתוכם כמה מועמדים שנקלטו בעבודה ויוכלו לספר גם על תהליך הקליטה בארגון ולא רק על תהליך המיזון.
 3. המועמדים יהיו מגוונים מבחינת הניסיון בעבודה, התחום המקצועי, התפקיד, סוג וחומרת המוגבלות.
 4. מועמדים שהביעו נכונות להתראיין במסגרת המחקר לאחר קבלת הסבר (מטרת המחקר, שמירה על פרטיות).
- הראיונות יבוצעו בטלפון או כצ'אט על פי העדפת המראיין.

מהלך הראיון/שאלות

הצגה עצמית של המראיינת: שם, תפקיד, ארגון, הסבר על המחקר המלווה את עסק שווה, הדגשת נושא השמירה על הפרטיות של המראיין.

רקע:

- מאפייני רקע: גיל, השכלה, מקצוע, סטטוס משפחתי, מקום מגורים, סוג המוגבלות וחומרתה.
- האם עבדת לפני הפניה לעסק שווה? אם כן, לפרט מקום/ות, תפקיד/ים, משך העבודה, איך מצא את העבודה/ות, סיבת העזיבה.
- האם חיפשת עבודה לפני שפנית לעסק שווה? אם כן, באיזה מקומות חיפשת ובאיזה אמצעים? לפרט האם חיפש באמצעות עמותות (אלו?), חברות כ"א (אלו?), דרך חברים/משפחה, באופן עצמאי או בדרכים אחרות. כמה זמן חיפשת? לכמה מקומות שלחת קורות חיים/הופנית? בכמה ראיונות השתתפת? איך חווית את תהליך חיפוש העבודה ואת תהליכי המיזון בארגונים אליהם הגעת? מה עבד טוב ומה היו הקשיים/חסמים המרכזיים?

הקשר הראשוני עם עסק שווה:

- איך נודע לך/שמעת על עסק שווה?

- האם ערוצי התקשורת/הפרסום של עסק שווה היו אפקטיביים/נוחים עבורך? האם יש לך הצעות/רעיונות לערוצי תקשורת אחרים, על מנת שמועמדים נוספים יזכו להכיר את השירות שעסק שווה נותן? (כיום עסק שווה מפרסם את המשרות באתר "עבודה נגישה", בעמוד הנחיתה שלו, באתר המשרות של אוני' ת"א וגם משרה שבועית בפייסבוק).
- איך התנהל הקשר שלך עם עסק שווה משלב הפניה הראשונית? עם מי היית בקשר? מה היה סוג הקשר? מה המענה שקיבלת?
- האם הופנית על ידי עסק שווה למקומות עבודה (קורות חיים)? לכמה מקומות הופנית? בכמה מקומות התראיינת? באיזה ארגונים?

תהליכי המיון בארגונים והקשר עם עסק שווה במהלכו:

בהתייחס לכל אחד מהארגונים בהם עברת תהליך מיון (מעבר לשלב קורות החיים), בבקשה פרט:

בהתייחס למעסיק:

- איך התנהל תהליך המיון בארגון? מול מי הוא התנהל? מה הוא כלל? האם קיבלת מענה לצרכים שלך? האם בוצעו עבורך התאמות בתהליך המיון (ככל שנדרשו)? האם הייתה ההתייחסות מצד הארגון לנושא המוגבלות והצורך בהתאמות בעבודה ככל שקיים? האם חשת נוח? האם חשת שניתנה לך הזדמנות שווה בתהליך המיון?
- במידה שלא התקבלת לארגון, מה נאמר לך? איזה פידבק קיבלת מהארגון? האם הפידבק היה משמעותי עבורך?
- לפרט את הנקודות החיוביות בתהליך ואת האתגרים/חסמים במידה שעלו. האם ניתן היה לשפר את התהליך? אם כן, באיזה אופן?

בהתייחס לעסק שווה:

- מה היה אופי הקשר שלך עם צוות עסק שווה לאורך תהליך המיון? עם מי היית בקשר? באיזו תדירות התבצע הקשר? מה הוא כלל? האם קיבלת מענה לצרכים שלך?
- האם הצוות הכין אותך לתהליך המיון? מה כללה ההכנה? מה היה מועיל במיוחד? האם אתה חושב שניתן היה להכין אותך טוב יותר לתהליך? אם כן, באיזה אופן?
- במידה שלא התקבלת, האם ניתן לך פידבק מהצוות?
- לפרט את הנקודות החיוביות בתהליך ואת האתגרים/חסמים במידה שעלו? האם ניתן היה לשפר את התהליך? אם כן, באיזה אופן?
- במידה והמועמד אינו עובד במועד הראיון: האם אתה ממשיך לחפש עבודה? האם באמצעות עסק שווה? האם בדרכים נוספות? אם כן, אלו?

תהליך הקליטה בארגון והקשר עם עסק שווה במהלכו (יופנה רק למועמדים שהתקבלו לעבודה)

בהתייחס למעסיק:

- איך היה תהליך הקליטה שלך בארגון? מה הוא כלל (למשל שיחות הכרות, הדרכה, ליווי, מנטורינג וכו')? מול מי הוא נעשה? מה היתה המעורבות של המנהל הישיר שלך/המנהל שלו/העמיתים לעבודה/אנשי משאבי אנוש בתהליך הקליטה? האם קיבלת מענה לצרכים שלך? האם נעשו עבורך התאמות? אם כן, אילו התאמות? האם היתה התייחסות אחרת למוגבלות שלך? אם כן, איזו? האם אתה מרגיש שקיבלת את התנאים המתאימים לביצוע העבודה שלך בצורה הטובה ביותר? אם לא, מה חסר?
- איך אתה מרגיש במקום העבודה? האם אתה מרגיש נוח עם המנהל שלך (למשל לפנות אליו בשאלות או בבקשות, להביע את דעתך בנושאים שונים, לדבר איתו על דברים שלא קשורים לעבודה)? האם יש לך שיחות קבועות איתו? האם קיבלת ממנו פידבק על ההתאקלמות שלך בעבודה? אם כן, איך היה הפידבק? האם היה משמעותי?
- האם אתה מרגיש נוח עם הצוות/עובדים אחרים (למשל לפנות אליהם בשאלות או בבקשות, לדבר על נושאים שקשורים לעבודה, לדבר על נושאים שלא קשורים לעבודה)? מה אופי היחסים שלך איתם? האם אתה מרגיש שייכות לצוות? (לנסות לבחון בעדינות האם למשל אוכלים צהרים ביחד, האם חלק מקבוצת ווטסאפ קבוצתית וכו') האם עלו סוגיות כלשהן שקשורות למוגבלות שלך?
- במידה שעובד מול לקוחות: האם אתה מרגיש נוח עם הלקוחות של הארגון? האם עלו סוגיות כלשהן שקשורות למוגבלות שלך בקשר עם לקוחות?
- האם אתה מרוצה מהעבודה? מהתפקיד, מהתנאים (שכר, הטבות, נסיעות, סביבת עבודה וכו'), מהאווירה, מהאפשרויות ללמוד ולהתפתח, מאפשרויות הקידום.
- באיזו מידה אתה מרגיש שקיימת בארגון פתיחות לקליטה של עובדים נוספים עם מוגבלות?
- לפרט את הנקודות החיוביות בתהליך הקליטה והעבודה בארגון ואת האתגרים/חסמים במידה שעלו? האם ניתן היה לשפר את התהליך? אם כן, באיזה אופן?

בהתייחס לעסק שווה:

- האם היית בקשר עם צוות עסק שווה בשלב הקליטה לארגון? אם כן, מה היה אופי הקשר? עם מי היית בקשר? באיזו תדירות התבצע הקשר? מה הוא כלל? האם קיבלת מענה לצרכים שלך? האם היית בקשר עם גורם מלווה אחר בשלב הקליטה לארגון?
- לפרט את הנקודות החיוביות בתהליך ואת האתגרים/חסמים במידה שעלו. האם ניתן היה לשפר את התהליך? אם כן, באיזה אופן?
- האם יש להערכתך חשיבות להמשך ליווי מצד עסק שווה גם בשלב הקליטה לארגון? אם כן, מה משך הליווי הנדרש? מה להערכתך צריך להיות תפקידו של עסק שווה בשלב זה?

שביעות רצון ותפיסת תועלת מהליווי של עסק שווה

- במידה שהמועמד חיפש עבודה לפני הפנייה לעסק שווה: האם תוכל להצביע על הבדלים בתהליך חיפוש העבודה והמיון לארגונים שעברת לפני הפניה שלך לעסק שווה ולאחריו (במסגרת הליווי של עסק שווה)? אם כן, מה ההבדלים? האם השירות שקיבלת מעסק שווה שונה מהשירות שקיבלת מגורמים אחרים הפועלים בשדה של תעסוקת אנשים עם מוגבלות (עמותות, חברות כ"א וכו')?
- באיזו מידה אתה מעריך שתהליך הליווי שקיבלת/שאתה מקבל מעסק שווה סייע/מסייע לך בתהליכי חיפוש העבודה וההשתלבות בעבודה? באיזו מידה אתה שבע רצון מהליווי? מה התרומה המרכזית שלו?
- האם יש תחומים נוספים בהם עסק שווה יכול לסייע לך?
- האם המלצת/תמליץ לאנשים אחרים עם מוגבלות לפנות לעסק שווה לצורך חיפוש עבודה?
- האם יש נקודות נוספות שתמצא לציין בהתייחס לתהליך הליווי שקיבלת/שאתה מקבל מעסק שווה? להודות למרואיין על השקעת הזמן והנכונות לשתף במידע.

נספח ה - מהלך ראיון עם גורמים בשדה - עסק שווה

כללי:

- מטרת הראיונות: קבלת נקודת המבט של גורמים שונים בשדה על פעילות המיזם: אופי הקשר וטיב הקשר עם המיזם, תפיסתם את תרומתו הייחודית ואת השפעתו על השדה.
- ירואיינו חמשת הגורמים הבאים, לכולם ממשקי עבודה שוטפים עם המיזם:
 1. גיא שמחי, הממונה על תעסוקת אנשים עם מוגבלות, ההסתדרות
 2. ענבר דוד, המוסד לביטוח לאומי
 3. דני גרמיז, כותב ועורך תוכן, עבודה נגישה
 4. ORS
 5. האגודה לבריאות הציבור או בית אקשטיין
- הראיונות יבוצעו פנים אל פנים (או בטלפון אם זו העדפת המרואיינים).

מהלך הראיון/שאלות

הצגה עצמית של המראיינת: שם, תפקיד, ארגון, הסבר על המחקר המלווה את עסק שווה, הדגשת נושא השמירה על הפרטיות של המרואיין.

רקע:

- ספר בקצרה על הארגון שבו אתה עובד (מטרות, פעילות) ועל התפקיד שלך בארגון.
- מהם ממשקי העבודה של הארגון שלך עם מעסיקים ו/או עם מועמדים עם מוגבלות?
- עם איזה שחקנים נוספים בשדה של תעסוקת אנשים עם מוגבלות עובד הארגון?

הקשר של הגורם עם עסק שווה:

- איך נוצר הקשר הראשוני בין הארגון לבין עסק שווה?
- מהם ממשקי העבודה של הארגון עם עסק שווה? (לבקש תיאור של שגרות עבודה משותפות, דוגמאות של מקרים ספציפיים וכו'). מה עובד היטב בממשקים הללו? מה כדאי לשפר?
- האם העבודה של הארגון השתנתה באופן כלשהו בעקבות פעילותו של עסק שווה? האם השירות שהארגון נותן למעסיקים/למועמדים השתנה בעקבות העבודה עם עסק שווה? אם כן, באיזה אופן?
- באיזו מידה את/ה שבע רצון מהעבודה המשותפת עם עסק שווה?

פעילותו של עסק שווה בשדה:

- האם להערכתך יש לעסק שווה השפעה על השדה של תעסוקת אנשים עם מוגבלות בישראל? במידה שכן, מה השפעתו?
- האם יש לעסק שווה תרומה ייחודית לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות, בהשוואה לשחקנים האחרים בשדה (עמותות, תכניות, חברות כ"א וכו')? אם כן, מהו ייחוד זה?
- אילו נקודות חוזק את/ה מזהה בפעילותו של עסק שווה בשדה? מה כדאי לשפר?

- האם יש דרכים אחרות/נוספות בהן עסק שווה יכול לקדם תעסוקה של אנשים עם מוגבלות בישראל? אם כן, מה הן?
- האם המלצת/תמליץ לאנשים עם מוגבלות לפנות לעסק שווה לצורך חיפוש עבודה? האם המלצת/תמליץ למעסיקים לפנות לעסק שווה כדי לקבל ליווי?
- האם יש נקודות נוספות שתרצה לציין בהתייחס לפעילות של עסק שווה?

להודות למרואיין על השקעת הזמן והנכונות לשתף במידע.

נספח ו - שאלון לאחראיות על תעסוקת אנשים עם מוגבלות

עמוד 1

אחראיות יקר/ה,

בהמשך לליווי שקיבל ארגונך ממיזם "עסק שווה", אנו מבקשים שתשיבי/י על כמה שאלות הנוגעות לשירותים שקיבלת מהמיזם ולצרכים נוספים בכל הקשור להעסקת אנשים עם מוגבלות.

מידע זה ישמש אותנו ללמידה עתידית על הצרכים ומענים נוספים שעלינו לפתח על מנת לסייע לכם לקלוט ולהעסיק עובדים עם מוגבלות בצורה מיטבית.

תודה על שיתוף הפעולה,

היחידה להערכת תוכניות – מטח

1. מה שם הארגון שבו את/ה עובד/ת? _____

עמוד 2

2. אילו שירותים של צוות עסק שווה היו הכי מועילים עבורך?

3. אילו שירותים מאלה שהציע המיזם היו הכי פחות נחוצים לך?

4. האם ארגונך עשה שימוש בכלי מימון להתאמות? כן/לא

5. אם לא, מדוע?

6. אנו שוקלים לפתח שירותים נוספים לקידום העסקתם של אנשים עם מוגבלויות, נשמח אם תדרגי אותם מ 1 – זה שיביא הכי הרבה תועלת ל – 3 זה שיביא תועלת פחותה:

- א'. רשת מעסיקים שתאפשר מפגשים ולמידה הדדית בתחום העסקת אנשים עם מוגבלות
ב'. תוכנית התמחות לעובדים עם מוגבלות בארגונים
ג'. הכשרות ייעודיות למועמדים עם השמה לאחריהן
ד'. אם יש לך רעיון נוסף נשמח שתפרטי. _____

7. באיזו מידה קבלת שירותים בנושא גיוון תעסוקתי תחת קורת גג אחת לכלל האוכלוסיות (אנשים עם מוגבלות, חברה ערבית, עולים וכדומה) יהיה מועיל לדעתך? (5=במידה רבה מאוד, 4=במידה רבה, 3 = במידה בינונית, 2=במידה מועטה, 1= כלל לא)

לשליחת השאלון אנא לחץ/י על כפתור "סיום".

תודה על שיתוף הפעולה (לאחר השליחה)