



## **אבחון מותאם תרבות – סקירת ספרות**

**הדרכה מהספרות ביצירת כלים הוגנים כדי למנוע הטיה תרבותית בתהליך  
המיון התעסוקתי**

**יהודית קינג ונועם פישמן**

18.3.2010

## 1. הרקע לסקירת הספרות

מחקרים רבים (סוורסקי & יוסף, 2005; קינג, 2003; IEAJ, 2006) מצביעים על פערים בהתפלגות משלחי יד בין יוצאי אתיופיה ועובדים ותיקים, גם כאשר מפקחים על רמת ההשכלה. בקרב מועסקים בעלי תואר אקדמי או תעודה על תיכונת אחרת, שיעור יוצאי אתיופיה במשלח יד אקדמי או מנהלי נמוך כמעט ב-20 נקודות אחוז משיעורם בקרב יהודים ותיקים באותה רמת השכלה (34% לעומת 53%); במשלים לכך, שיעורם במקצועות הפקידות, המכירות והשירותים גבוה בהשוואה ליהודים ותיקים (27% לעומת 21%, ראה לוח 1). בנוסף, בקרב מסיימי תיכון, יוצאי אתיופיה עובדים יותר מהיהודים הותיקים באותה רמת השכלה בעבודה בלתי מקצועית ופחות במקצועות הפקידות, מכירות ושירותים.

**לוח 1: משלח יד של מועסקים יוצאי אתיופיה ויהודים ותיקים לפי התעודה הגבוהה ביותר, 2006-2008 (%)**

סיום תיכון (עם או בלי בגרות)		תואר אקדמי או תעודה על תיכונת לא אקדמית*		
יוצאי אתיופיה	יהודים ותיקים	יוצאי אתיופיה	יהודים ותיקים	
704,000	9,000	1,362,000	4,100	N
8	2	53	34	אקדמי ומנהלים
10	6	23	29	מקצועות חופשיים וטכניים
56	44	21	27	פקידות, סוכנים, מכירות ושרותים
20	31	3	8	מקצועיים בתעשייה
6	17	0	2	בלתי מקצועיים

\* בעלי תואר אקדמי ותעודה על תיכונת לא אקדמית צורפו ביחד בשל מספר תצפיות קטן מדי של אקדמאים. מקור: עיבוד מיוחד של מאירס-גיוינט-מכון ברוקדייל לסקרי כוח אדם של הלמ"ס

אחת הסיבות האפשריות לתת-התעסוקה בקרב יוצאי אתיופיה היא אי הצלחתם במבחני מיון למשרות הנחשבות כטובות. בעיה זו מקבלת ממדים משמעותיים לאור העובדה שמספר גדל והולך של מעסיקים במגזר הציבורי וגם בחברות פרטיות משתמשים בכלי המיון ובשירותים של מכוני מיון תעסוקתי בתהליך בחירת מועמדים מתאימים למשרות פנויות. תהליך המיון התעסוקתי נחשב כחסם תעסוקתי קשה עבור אנשים שאינם נמנים עם הקבוצות המרכזיות בישראל, כגון ערבים או עולים מאתיופיה ובמידה פחותה גם מבריה"מ לשעבר. טענה רווחת היא שחלק מכלי האבחון הם מוטים מבחינה תרבותית, כך שמלכתחילה סיכוייהם של בני קבוצות אלה להשיג ציונים טובים במבחני המיון נופלים מסיכוייהם של בני קבוצת הרוב, גם אם הם מצוידים באותם כישורים פורמליים (קו משווה, 2009).

בסקירת הספרות ננסה להבהיר, על סמך הדיווחים בספרות, באיזו מידה כלי מיון שונים יכולים לנבא את התפקוד בעבודה (התוקף של המבחנים). כמו כן, ננסה לזהות את הכלים

המוטים ביותר, להסביר מדוע הכלים האלו נחשבים כמוטים, ואיך הם יכולים לגרום לאפליה (adverse impact) בתהליך המיון התעסוקתי. בנוסף לכך, נסקור את השיטות המומלצות בספרות להפחתת ההטיה בתהליך האבחון והמיון התעסוקתי, ונדון בשאלה איך אפשר להתאים את השיטות האלו לישראל.

## **2. תיאור כלי מיון תעסוקתי**

בפרק זה נתאר בקצרה את הכלים הנמצאים בשימוש בתהליך המיון התעסוקתי ונתייחס לדיווחים בספרות המחקרית לגבי התוקף שלהם, כלומר, באיזו מידה כלי האבחון אכן מנבאים תפקוד בעבודה. בנוסף, נציג ממצאים המדווחים בספרות אודות הפערים בין מיעוטים ובין אוכלוסיית הרוב שנמצאו בכלים שונים, ונסביר איך ההבדלים האלו יכולים לגרום לתוצאה מדירה, כלומר, להטיה נגד מיעוטים בתהליך המיון התעסוקתי. לוח 2 מסכם את הפרק ומציג רשימה של כלים נבחרים כולל תיאור קצר של כל אחד, אומדנים של התוקף, אומדנים של הפערים בין שחורים ולבנים בארה"ב, והמקורות של אומדנים אלו.

### **2.1. כלי מיון תעסוקתי**

בסקירתנו נבחין בין כלי המיון הקלאסיים וכלי מיון אלטרנטיביים (ראה לוח 2). הכלים הקלאסיים הם על פי רוב מבחנים ממוחשבים או מבחנים בכתב שמודדים מבנים ספציפיים כמו כישורים שכליים, תכונות אישיות וידע מקצועי בעבודה המיועדת. לעומת זאת, כלים אלטרנטיביים מנסים למדוד מספר מבנים כמו ידע, מיומנויות, כישורים ומאפיינים אחרים, (לדוגמה, KSAO's, או Knowledge, Skills, Aptitudes and Other characteristics) ולא נוטים למדוד כישורים שכליים ותכונות אישיות באופן ישיר. למעשה, גם בכלים אלטרנטיביים יש השפעה למבנים של כישורים שכליים ושל תכונות אישיות בקביעת הציון המסכם את התאמת המועמדים לתפקיד מיועד. דוגמאות של כלים אלטרנטיביים הם משימות של שיפוט מצבים שונים, נתונים ביוגרפיים (biodata) ודגימת משימות בעבודה (work samples). במשימות של שיפוט מצבים מציגים למועמד תיאור של מצב מסוים ועליו להעריך את האפקטיביות של תגובות שונות ו/או לתאר איך הוא היה מתמודד במצב המתואר. נתונים ביוגרפיים משתמשים בשאלות שעברו בדיקות אמפיריות לגבי נסיונות וחוויות שעבר המועמד בתחומי חיים שונים ובתקופות שונות, כולל הילדות. הכלי של דגימת משימות בעבודה בוחן את התמודדות המועמד עם מדגם של משימות ו/או בעיות נפוצות

לוח 2. תיאור כלי מיון קלאסיים וכלי מיון אלטרנטיביים נבחרים, כולל אומדנים לתוקף הכלים ואומדנים לערכי הסטטיסטי d.

הערות	אומדן פערים (ערך d)	אומדן תוקף (ממוצע)	תיאור	כלי המיון
<b>כלים קלאסיים</b>				
הספרות מתייחסת לאומדנים של עבודות מורכבות במידה בינונית כאומדן הכללי המקובל. יש פערים קטנים יחסים בתת-המבחנים. ערכי ה-d בתחומים המילוליים, המרחביים והכמותיים הם 0.60, 0.70 ו-0.70 בהתאמה (Hough, Oswald, and Ployhart, 2003).	-עבודות מורכבות : 0.63 -עבודות מורכבות במידה בינונית : 0.99 -עבודות לא מורכבות : 0.86 ( Roth, Bevier, Bobko, Switzer, and Tyler, 2001)	-עבודות מורכבות : -0.58 0.56 -עבודות מורכבות במידה בינונית : 0.51 -עבודות לא מורכבות : 0.40-0.23 ( Schmidt & Hunter, 1998)	דומה למבחני IQ. מדידת כישורים שכליים כללים מבוססת על מספר תת-מבחנים שמודדים כישורים שכליים בתחומים שונים כולל מילולי, מרחבי וכמותי.	מבחני כישורים שכליים כללים
-אין שוני לפי מורכבות בעבודה ולכן מציגים רק את הממוצעים הכלליים של כל התכונות. -עומס קוגניטיבי נמוך מאוד : אין קשר למבחני כישורים שכליים כללים.	- אקסטרורסיה : (0.10) -מצפוניות : 0.06 -יציבות רגשיות : -0.04 -Agreeableness (נעימות, נחמדות) : 0.02 -פתיחות להתנסויות : 0.21 ( Hough, Oswald, and Ployhart, 2003)	- אקסטרורסיה : 0.11 -מצפוניות : 0.18 -יציבות רגשיות : 0.13 -Agreeableness (נעימות, נחמדות) : 0.08 -פתיחות להתנסויות : 0.07 ( Hough, & Furnam, 2003)	חמש התכונות מה- Five Factor Model (FFM) קיבלו חשיבות רבה בספרות ונחשבות כתכונות החשובות ביותר בתחום הפסיכולוגיה של האישיות.	מבחני התכונות של ה-Five Factor Model של (FFM) אישיות
-רוב הספרות מתייחסת לאומדן התוקף הממוצע הכללי, למרות השוני לפי מורכבות בעבודה. הצגנו גם את האומדן לתוקף הכללי וגם לפי המורכבות בעבודה. -עומס קוגניטיבי נמוך מאוד : אין קשר למבחני כישורים שכליים כללים (Ones, Viswesvaran, and Schmidt, 1993).	- כללי : 0.04 -לא מצאנו פילוח לפי מורכבות העבודה בספרות (Hough, Oswald, and Ployhart, 2003)	-כללי : 0.41 -עבודות מורכבות : 0.46 -עבודות מורכבות במידה בינונית : 0.32 -עבודות לא מורכבות : 0.47 ( Ones, Viswesvaran, and Schmidt, 1993)	המבחנים האלו פותחו במקור כדי לנבא התנהגות שפוגעות בתפוקה כמו גניבה ואיחור במקום העבודה, אבל הכלי נועד להיות יותר יישומי בניבוי תפקוד כללי בעבודה	מבחני יושרה (Integrity)
-אומדן התוקף לא מתוקן לטווח מוגבל. -אין שוני משמעותי לפי המורכבות בעבודה. -עומס קוגניטיבי גבוה : חופפים במידה רבה את מבחני הכישורים השכליים (McKay and McDaniel, 2006).	-כללי : 0.53 ( McKay and McDaniel, 2006)	-כללי : 0.48 ( Schmidt & Hunter, 1998)	מבחנים כאלו בוחנים את הידע בתחום התפקיד המיועד ולכן יש שוני רב בתוכן המבחנים לפי התחומים הנבדקים. בדרך כלל, הכלי הזה לא מתאים למועמדים שאין להם ניסיון בתפקיד המיועד כי הניסיון הוא קריטי בתפקוד במבחנים כאלו. כלים כאלו נוטים להיות יקרים מאוד ליצור ולהתאים לתפקידים מסוימים.	מבחני ידע מקצועי בעבודה

המשך לוח 2				
הערות	אומדן פערים (ערך d)	אומדן תוקף (ממוצע)	תיאור	כלי המיון
<b>כלים אלטרנטיביים</b>				
אין שוני משמעותי לפי המורכבות בעבודה. עומס קוגניטיבי בינוני: חופפים במבחני כישורים שכליים (Huffcut, Roth, and McDaniel, 1996).	- כללי: 0.23 (Bobko, Roth, and Potosky, 1999)	- כללי: 0.51 (Schmidt & Hunter, 1998)	ראיונות מובנים שואלים אותן שאלות לכל מועמד לתפקיד מסוים. מדרגים את התפקוד של כל המועמדים בראיונות עם פרוטוקול אחיד. ראיונות מובנים יותר יקרים מראיונות לא מובנים, אבל הם הרבה יותר תקפים	ראיונות מובנים
לא מצאנו פילוח לפי מורכבות העבודה בספרות. עומס קוגניטיבי בינוני: חופפים במבחני כישורים שכליים (Potosky, Bobko, and Roth, 2005)	- כללי: 0.57 (Potosky, Bobko, and Roth, 2005)	- כללי: 0.32 (Potosky, Bobko, and Roth, 2005)	כלים אלו משתמשים בשאלות שעברו בדיקות אמפיריות ושואלים על הנסיונות וחוויות בחיים של המועמדים בתחומים שונים ובתקופות שונות, אפילו מהילדות. דוגמאות: שאלות על שיטות המשמעת של הורי המועמדים ופעילות בארגוני סטודנטים או תנועות אחרות. פיתוח כלי נתונים ביוגרפיים שמתאים לתפקיד מסוים יכול להיות מאד יקר כי כל פריט בכלי חייב לעבור בדיקה עמוקה כדי לוודא שהשאלה היא יישומית למטרת המיון התעסוקתי.	נתונים ביוגרפיים (Biodata)
אין שוני משמעותי לפי המורכבות בעבודה. עומס קוגניטיבי בינוני: חופפים במבחני כישורים שכליים (McDaniel, Hartman, Whetzel, and Grubb III, 2007) אין הבדלים משמעותיים בין הוראות שונות באומדני התוקף ובאומדני הפערים בין אוכלוסיות. מחקרים אחרים גם הפרידו בין משימות עם הוראות בודיאו והוראות בכתב והמצאים היו דומים (ראה, Ployhart & Hotlz, 2008)	כללי: 0.38 - הוראות המבוססות על ידע: 0.39 - הוראות המבוססות על התנהגות: 0.34 (Whetzel, McDaniel, and Nguyen, 2008)	- כללי: 0.26 - הוראות המבוססות על ידע: 0.26 - הוראות המבוססות על התנהגות: 0.26 (McDaniel, Hartman, Whetzel, and Grubb III, 2007)	כלי זה מציג למועמדים תיאור של מצב מסוים. בספרות יש הפרדה בין הוראות המבוססות על ידע (Knowledge Based) והוראות המבוססות על התנהגות (Instructions Behavior Based). הוראות המבוססות על ידע דורשות מהמועמד להעריך את התועלת של תגובות שונות והוראות שמבוססות על התנהגות דורשות ממנו לתאר איך הוא היה מתמודד במצב המתואר.	משימות שיפוט מצבים

המשך לוח 2				
הערות	אומדן פערים (ערך d)	אומדן תוקף (ממוצע)	תיאור	כלי המיון
הבסיס לאומדן הפערים הוא מחקרים שבדקו רק את העובדים בפועל במקומות עבודה. מחקר עדכני יותר (Bobko, Roth, and Buster, 2005) שבדק כלל המועמדים לתפקידים מסוימים דיווח על פערים הרבה יותר גדולים (כ-0.70). -אין שוני משמעותי לפי המורכבות בעבודה. -עומס קוגניטיבי בינוני: חופפים במבחני כישורים שכליים (McKay and McDaniel, 2006).	כללי: 0.52 (Roth, Huffcut, and Bobko, 2003)	כללי: 0.33 (Roth, Bobko, and McFarland, 2005)	הכלי בוחן את המועמדים עם דגימה של משימות ו/או בעיות נפוצות בעבודה.	דגימת משימות בעבודה
-לא מצאנו פילוח לפי מורכבות העבודה בספרות. -משקל קוגניטיבי גבוה: חופפים במידה רבה מבחני כישורים שכליים (Collins et al., 2003). -רוב מכוני המיון משתמשים במבחנים שכליים כחלק בתהליך המיון שלהם.	0.60 או פחות; תלוי בתרגיל/ממד (Ployhart & Holtz, 2008)	כללי: 0.37 (Schmidt & Hunter, 1998)	מכוני מיון משתמשים בצירופים שונים של כלים כדי להעריך את התאמת המועמדים לתפקיד המיועד.	מכון מיון/מרכז הערכה

1. אומדני התוקף מעריכים את היכולת של כלי המיון השונים לנבא את התפקוד הכללי בעבודה. אומדני התוקף עברו תיקונים לטעויות במדידת תפקוד בעבודה ותיקונים להגבלת טווח. הערכי ה-d מבוססים על הפערים שבין שחורים ולבנים בארה"ב.

בעבודה. השפעת המבנים של כישורים שכליים ושל תכונות אישיות על ההערכות של כלים אלטרנטיביים הוכחה לגבי כלים אלטרנטיביים שונים כמו ראיונות מובנים (Huffcut, Conway, 2001; Roth, & Stone, 2001) ודגימת משימות בעבודה (Bobko, Roth, & Buster, 2005). מרכזי הערכה, שנחשבים ככלי אלטרנטיבי, משתמשים גם בכלים הקלאסיים וגם בכלים האלטרנטיביים בתהליך האבחון, וההמלצות שלהם קשורות גם לכישורים השכליים ולתכונות האישיות של המועמדים (Collins et al., 2003). ראוי לציין שמרכזי ההערכה רלוונטיים במיוחד לישראל, שכן, השימוש בהם מתרחב בתהליך המיון התעסוקתי בשירות המדינה, בבנקים ובמספר חברות גדולות.

## 2.2. אומדן תוקף כלי המיון

בסעיף זה נבהיר את חשיבות התוקף בהבנת הספרות על מיון תעסוקתי. הערכת תוקף הכלים חיונית להצדקת השימוש בכלי מיון באופן כללי ומאפשרת את זיהוי הכלים התקפים ביותר. יתר על כן, מתן הוכחות מספיקות לתוקף כלי המיון יאפשר חיפוש צירופים שונים של כלים שלא רק מגבירים את תוקף האבחון, אלא גם מצמצמים את האפליה בתהליך המיון.

יש שני סוגים של תוקף: תוקף בו-זמני (concurrent) ותוקף ניבוי. שניהם מחושבים באמצעות מתאמים בין הציונים במיון התעסוקתי (המנבאים) לבין הציונים בתפקוד בעבודה (המנובאים). ההבדל בין שני סוגי התוקף מתבטא בעיתוי המיון התעסוקתי ביחס לעיתוי הערכת התפקוד בעבודה. ארגון שמשמש בעובדים הנוכחיים שלו ומודד את הישגיהם בכלי המיון (המנבאים) והישגיהם בתפקוד בעבודה (המנובאים) באותו מועד, מעריך את התוקף הבו-זמני של כלי המיון שלו. מחקרים שמעריכים תוקף ניבוי, מודדים את המנבאים לפני המנובאים. לדוגמה, ארגון שמודד את ההישגים בכלי המיון של כל המועמדים אבל את התפקוד בעבודה רק של המועמדים שהתקבלו לעבודה, ורק אחרי תקופה סבירה שמאפשרת הסתגלות לעבודה החדשה, מעריך את תוקף הניבוי של כלי המיון שלו. תוקף ניבוי נחשב כמועדף, מכיוון שיש פער של שנה/שנתיים בין מועדי המדידה של כלי המיון התעסוקתי למדידה של תפקוד בעבודה, ומצב זה מאפשר בדיקה מדויקת יותר של יכולת כלי המיון לנבא תפקוד בעבודה. בנוסף, יש סיבות לחשוב שתוצאות מחקרים של תוקף בו-זמני מוטות כלפי מעלה בגלל שמחקרים אלו בודקים רק את העובדים הנוכחיים הנבדלים זה מזה מבחינת עומק הניסיון בעבודה, והשוני בניסיון בעבודה עלול להשפיע על מדידת התפקוד בעבודה (ראה, Huffcutt, 1984; Conway, Roth, and Klehe, 2004; Schmidt, Gooding, Noe, and Kirsch, 1984).

בדיקת תוקף כלי המיון אינה חדשה ובשנים האחרונות חוקרים רבים השתמשו בשיטת ה-meta-analysis כדי לסכם את ממצאי המחקרים הרבים בתחום זה. שתי בעיות עיקריות באומדני התוקף (בשני סוגי התוקף) עלו בנסיגות האלו: הבעיה הראשונה היא טעויות במדידה (measurement error) והשנייה - הגבלת טווח הציונים (range restriction). חוקרים שמתמשים בשיטת meta analysis פיתחו שיטות שמנסות להתמודד עם הבעיות האלו. התיקונים מגבירים את אומדני התוקף כדי לקרב את האומדנים לתוקף האמיתי של הכלים.

טעויות במדידה נובעות מאי-הדיוק של כלי המיון ומאי-הדיוק באבחון תפקוד בעבודה. ככל שהכלים פחות מדויקים במדידה, מספר הטעויות במדידה וגודלן עולים. חוקרים משתמשים בבדיקות מהימנות של הכלים כדי לאמוד את השפעת הטעויות במדידה על התוקף של כלי המיון. יש כמה סוגים של בדיקות מהימנות, אבל באופן כללי הן בודקות את המתאמים בין פריטים שונים בתוך כלי מסוים. המתודולוגיה המקובלת ביותר היא להשתמש בתיקון של טעויות במדידה רק עם המנובאים, כלומר המדדים של תפקוד בעבודה. לא מתקנים את הטעויות במדידה של המנובאים, כלומר כלי המיון, מכיוון שאי-מהימנות בכלי המיון מצביעה על חסרון משמעותי בכלי המיון שאמור להשפיע באופן ישיר על תוקפם. במילים אחרות, אי-מהימנות בכלי המיון נובעת מהמגבלות של כלי המיון ולכן התיקון לא מתאים. מצד שני, תיקונים במדדי תפקוד בעבודה נחשבים כמוצדקים כי אי-מהימנות במדדים האלו אינה קשורה ליכולת של כלי המיון לנבא את התפקוד האמיתי בעבודה, כלומר התוקף האמיתי של כלי המיון, אבל אי-המהימנות עלול לגרום להטיה כלפי מטה באומדני התוקף של כלי המיון. לכן, מחשבים את התיקון בטעויות המדידה עם "ניפוח" באומדן שמבוסס על המהימנות של מדדי התפקוד בעבודה. כתוצאה מתיקון זה, מחקרים שמתמשים במדדי תפקוד בעבודה בעלי מהימנות נמוכה, מקבלים תיקון גדול, והתיקון הוא קטן יחסית במחקרים שמתמשים במדדים מהימנים.

הבעיה השנייה, הגבלת טווח הציונים, היא תוצאה של העובדה שרק חלק מהמועמדים מתקבלים לעבודה ואין דרך למדוד תפקוד בעבודה בקרב מועמדים שנדחו. חישוב תוקף מבוסס על המתאם בין כלי המיון למדדי תפקוד בעבודה, ומתאמים המבוססים על טווח מוגבל של ציונים נחשבים כמוטים כלפי מטה. לכן, חוקרים שמתמשים בשיטת ה-meta analysis פיתחו תיקון בתת-האומדנים בתוקף שנובע ממצב זה. תיקון זה מחושב כפונקציה של רמת ההגבלה בטווח הציונים, כלומר, כפונקציה של שיעור המועמדים שהתקבלו לעבודה מתוך כלל המועמדים. ככל ששיעור המועמדים שהתקבלו הוא יותר נמוך, התיקון מגדיל יותר את המתאם.

שני התיקונים האלו מקובלים ומרבים להשתמש בהם ב-meta-analyses וקיים קונצנזוס שהם עוזרים בהתמודדות עם בעיות של טעויות במדידה והגבלת טווח בציונים (ראה Hunter & Schmidt, 2004).



כתוצאה, מהתפתחויות אלו בשיטת ה-meta-analysis, Schmidt & Hunter (1998) סיכמו 85 שנים של מחקרים שבדקו את התוקף של כלי מיון שונים. הם הסיקו שקיים שוני רב בתוקף של כלים שונים, אבל שיש מספר כלי מיון תקפים שמצליחים בניבוי של תפקוד בעבודה. יתר על כן, הם טוענים שהתועלת בשימוש בכלים התקפים ביותר מוכחת ע"י רווחים משמעותיים לארגון כתוצאה מהגדלת היעילות ותפוקת העובדים.

ישנה הסכמה שמבחיני כישורים שכליים כלליים הם התקפים ביותר והיעילים ביותר בין כלי המיון (ראה Schmidt & Hunter, 1998; Ployhart & Holtz, 2008). טענה זו מתבססת על כך שהמבחנים האלו הם זולים ליישום וכן על תוצאות בדיקתם באלפי מחקרים בארה"ב ובאירופה (Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, Fruyt, 2003) ובסוגים רבים של עבודה. בנוסף, מבחיני כישורים שכליים בעקביות מקבלים אומדנים שהם בין הגבוהים ביותר בניבוי תפקוד בעבודה, בניבוי למידה בתוך העבודה ובניבוי של צבירת ידע בעבודה. למרות ההצלחות המרשימות האלו, למבחיני כישורים שכליים יש חיסרון חמור מאד: תוצאותיהם מגלות פערים משמעותיים בין מיעוטים ואוכלוסיית הרוב. שימוש במבחיני כישורים שכליים יכול לגרום לאפליה בבחירת כוח האדם, כלומר, לשיעור נמוך של בני מיעוטים שהתקבלו לעבודה מבין המועמדים מקבוצות המיעוטים. חשד של אפליה בתהליך בחירת כוח האדם יוצר שורה של בעיות משפטיות עבור מעסיקים בחו"ל והם נדרשים להצדיק את השימוש בכלי המיון שגרמו לאפליה. כישלון בהצדקת שימוש בכלי מיון שגורמים לאפליה בתהליך המיון יכול להוביל לתשלומי פיצויים גבוהים וקשיים משפטיים אחרים עבור מעסיקים.

בתגובה, פסיכולוגים תעסוקתיים חיפשו בתוך מלאי כלי המיון הקלאסיים כלים בעלי תוקף שלא גורמים לפערים בין אוכלוסיות. כך, נבדקו תכונות אישיות שונות שאינן קשורות למבחיני כישורים שכליים. חמש התכונות מה-Five Factor Model (FFM) – אקסטרורסיה, מצפוניות, יציבות רגשית, נעימות (agreeableness) ופתיחות להתנסויות – זכו לחשיבות רבה בספרות כי הן נחשבות כתכונות החשובות ביותר בתחום הפסיכולוגיה של האישיות, אבל, באופן כללי, מבחיני אישיות כאלו אינם תקפים או שהם בעלי תוקף נמוך. יוצאים מכלל זה הם מבחני היושרה (integrity) באשר הם בעלי תוקף מכובד ובממוצע אינם חופפים עם כישורים שכליים כלליים. לכן, מבחיני היושרה נחשבים כיום לכלי שימושי משלים למבחיני כישורים שכליים כלליים (Schmidt & Hunter, 1997).

בנוסף, פותחו מספר כלים אלטרנטיביים. כפי שצוין לעיל, כלים אלטרנטיביים אינם מתמקדים במבנה ספציפי, אבל משתמשים במספר מבנים כדי לבנות ציון מסכם ו/או המלצה כללית על התאמת

המועמדים לתפקיד. מבין הכלים האלטרנטיביים, ראיונות מובנים נחשבים ככלי התקף ביותר, אבל קיימים מספר כלים אחרים שגם הם בעלי תוקף מכובד.

לוח 2 מציג את אומדני התוקף המתוקנים של כלים נבחרים. יש לציין שבאופן כללי אומדן תוקף שבין 0.40 עד 0.60 נחשב כתוקף גבוה (אין דוגמאות של תוקף יותר גבוה), אומדן שבין 0.20 עד 0.39 נחשב כבינוני ואומדן שמתחת ל-0.20 נחשב כנמוך. חשוב לציין, כי אומדני תוקף כלי המיון שסיכמנו לעיל ובלוח 2 מבוססים על התוקף הממוצע הנגזר משפע של מקורות וכי קיימת שונות באומדנים נפרדים ממחקר למחקר. בנוסף, האומדנים הממוצעים אינם לוקחים בחשבון את העובדה שאומדני התוקף עלולים להשתנות באופן שיטתי כפונקציה של מורכבות העבודה. למעשה, אומדני תוקף נוטים לרדת ככל שרמת המורכבות של התפקיד פוחתת. במילים אחרות, כלי מיון רבים, ובמיוחד מבחני כישורים שכליים, הם טובים יותר בניבוי תפקוד בעבודות מורכבות יותר לעומת עבודות פחות מורכבות (Schmidt & Hunter, 1998). הסבר אחד לממצא הזה הוא שניבוי מוצלח בתפקוד בעבודות מורכבות דורש שימוש בכלי מיון בעלי עומס קוגניטיבי גבוה, כלומר שימוש בכלים שמודדים כישורים שכליים במישרין או בעקיפין. לדוגמה, נטען שאפילו במבחנים מסוימים של תכונת היושרה קיימת חפיפה ניכרת עם כישורים שכליים מסוימים, גם אם בממוצע אין קשר כללי בין מבחני היושרה לאומדנים הכלליים של הכישורים השכליים (לדיון מעמיק יותר ראה Berry, Sacket, & Wiemann, 2007; Wanek, Sacket, Ones, 2003).

נרחיב את הדיון על היתרונות והחסרונות של צירופים שונים של כלי המיון בהמשך, אבל קודם נסקור את הפערים בין אוכלוסיות שמופיעים בעת השימוש בכלים שונים.

### **2.3. פערים בין אוכלוסיות: פוטנציאל לאפליה**

הצגנו כבר הוכחות רבות לתוקף כלי המיון בניבוי תפקוד בעבודה. עכשיו ננסה לזהות את הכלים המוטים ביותר. כלי שגורם לפערים משמעותיים בין אוכלוסיות בתהליך המיון התעסוקתי נחשב ככלי מוטה. בסעיף זה נסקור את הפערים שמופיעים בכלי מיון שונים וננסה לייחס אותם לעומס הקוגניטיבי של הכלים, שנחשב כמקור אפשרי לפערים.

בספרות, פערים בין אוכלוסיות נמדדים באמצעות הסטטיסטי  $d$ , המציין את מספר סטיות התקן שבין הממוצע של אוכלוסיות הרוב לבין הממוצע של המיעוט.  $d$  גדול יותר מציין פער גדול יותר בין הרוב והמיעוט. טווחי ה- $d$  המקובלים הם: ערך  $d$  נמוך מ-0.20 נחשב כהבדל קטן ולא משמעותי, ערך

d שבין 0.20-0.49 נחשב כהבדל בינוני, ערך d שבין 0.50-0.79 נחשב כהבדל גדול וערך d של 0.80 ומעלה נחשב כהבדל גדול מאוד.

לוח 2 מציג את ערכי ה-d של כלים שונים, שמבוססים על הבדלי הציונים בין שחורים ללבנים בארה"ב. בולט הפער העמוק בין שחורים ללבנים במבחני כישורים שכליים. בניגוד לכך, ישנה דמיון בציונים במבחני תכונות אישיות. בקרב הכלים האלטרנטיביים, טווח הפערים הוא יותר מצומצם, כך שהפערים הקטנים ביותר נמצאו בראיונות מובנים והפערים הגדולים ביותר נמצאו דרך ההמלצות של מרכזי הערכה, בנתונים ביוגרפיים ובדגימת משימות בעבודה.

חוקרים רבים טוענים (לדוגמה, ראה Sternberg et al., 2000) שהגורם העיקרי לפערים בין אוכלוסיות שמופיעים כתוצאה משימוש בכלי מיון שונים, הוא שהכלים מדגישים כישורים שכליים באופן מוגזם ולא יישומי. עם זאת, יש השקפה מנוגדת אשר טוענת כי כישורים שכליים הם אכן המנבאים התקפים ביותר לתפקוד בעבודה ולכן הדגשה על כישורים שכליים היא לא רק מוצדקת, אלא חיונית למיון תעסוקתי תקף (לדוגמה, ראה Schmidt & Hunter, 1998; Gottfredsen, 2003; 1998). מבלי לנקוט עמדה בוויכוח זה, ברצוננו להדגיש דפוס שלפיו כלים שהם בעלי עומס קוגניטיבי גדול, כמו מבחני כישורים שכליים, או עומס קוגניטיבי בינוני, כמו נתונים ביוגרפיים ומשימות שיפוט מצבים, נוטים לגרום לפערים משמעותיים בין אוכלוסיות, ואילו כשמשתמשים בכלים שהם בעלי עומס קוגניטיבי נמוך, כמו מבחני תכונות האישיות מה-FFM ומבחני תכונת היושרה, הפערים הם מצומצמים.

בשלב זה, כדאי להשוות את הפערים שבין אוכלוסיות לפי רמות שונות של תוקף. לוח 3 מציג את ההשוואה הזו ומוסיף את אומדני המתאמים בין הכלים האלו לכישורים שכליים כלליים. במבחני כישורים שכליים כלליים ומבחני ידע מקצועי בעבודה, שהם בין הכלים התקפים ביותר ושהם גם בעלי עומס קוגניטיבי גבוה, קיימים פערים גדולים בין אוכלוסיות. עם זאת, טענה רווחה בספרות היא שבשעה שמדידת כישורים שכליים מגבירה את התוקף בתהליך המיון, היא גם גורמת לפערים בין אוכלוסיות (לדוגמה ראה, Whetzel et al, 2008; Goldstein et al., 1998). ממצאים אלו מספקים דוגמה מובהקת למה שנקרא בספרות ה-diversity-validity dilemma (דילמת תוקף-שונות): המתח העולה כשמנסים לבחור כלים תקפים בתהליך המיון, ובאותו הזמן מנסים למנוע או להפחית את הפערים שבין אוכלוסיות שמופיעים כתוצאה משימוש בכלי המיון התקפים ביותר. בהקשר זה,

לוח 3. קורלציות בין כלי מיון נבחרים לציונים במבחני כישורים שכליים כלליים וערבי הסטטיסטי d, לפי רמת התוקף של הכלים.

טעינות קוגניטיבית (קורלציה עם כישורים)	אומדן פערים (ערך d)	אומדן תוקף (ממוצע)	כלי מיון
<b>כלים בעלי תוקף גבוה (0.60-0.40)</b>			
---	עבודות מורכבות בינונית	עבודות מורכבות בינונית:	כישורים שכליים כללים
כללי: 0.30	כללי: 0.23	כללי: 0.51	ראיונות מובנים
כללי: 0.49	כללי: 0.53	כללי: 0.48	מבחני ידע מקצועי בעבודה
כללי: אין קשר לכישורים שכליים כלליים.	כללי: 0.04	כללי: 0.41	מבחני יושרה
<b>כלים בעלי תוקף בינוני (עד 0.20)</b>			
כללי: 0.65	כללי: 0.60 או פחות; תלוי בתרגיל/ממד	כללי: 0.37	מכון מיון/מרכז הערכה
כללי: 0.33	כללי: 0.52	כללי: 0.33	דגימת משימות בעבודה
כללי: 0.37	כללי: 0.57	כללי: 0.32	נתונים ביוגרפיים (Biodata)
כללי: 0.33	כללי: 0.38	כללי: 0.26	משימות שיפוט מצבים
<b>כלים בעלי תוקף נמוך (עד 0.19)</b>			
אין קשר לכישורים שכליים כלליים.	אקסטרורברסיה: 0.10 -מצפוניות: 0.06 -יציבות רגשיות: -0.04 -Agreeableness- (נעימות, נחמדות): 0.02 -פתיחות להתנסויות: 0.21	אקסטרורברסיה: 0.11 -מצפוניות: 0.18 -יציבות רגשיות: 0.13 -Agreeableness- (נעימות, נחמדות): 0.08 -פתיחות להתנסויות: 0.07	מבחני התכונות של ה-Five Factor Model של אישיות (FFM)

בולטים ראיונות מובנים ומבחני יושרה, שהם בעלי תוקף גבוה ובעלי ערך d נמוך, ולפיכך יקבלו חשיבות רבה בדיון שלנו על פתרונות לדילמת התוקף-שונות.

נרחיב לגבי דילמה זו והשיטות לפתרונה בהמשך, אבל קודם כל נתמקד בכלי המיון בעלי תוקף בינוני. רוב הכלים האלטרנטיביים, כולל נתונים ביוגרפיים, שיפוט מצבים שונים, דגימת משימות בעבודה ומרכזי הערכה נכללים בקטגוריה זו. בדרך כלל, הכלים האלו מציעים איזון בין תוקף לבין גודל הפערים שבין אוכלוסיות. כמו כן, שימוש בכלים כאלו מאפשר ניבוי מספק בתפקוד בעבודה וגורם לפערים שהם קטנים יותר מהפערים שמופיעים במבחני כישורים שכליים. למעשה, הכלים האלטרנטיביים בעלי תוקף בינוני נוטים להיות בעלי עומס קוגניטיבי בינוני ומראים פערים בינוניים בין אוכלוסיות.

מבחינת תכונות אישיות של ה-FFM נכללים בקטגורית הכלים בעלי תוקף נמוך, ואין להם קשר לכישורים שכליים. אמנם, שימוש בכלים האלו לא גורם לפערים משמעותיים בין אוכלוסיות, אבל כלים אלה אינם מוסיפים הרבה ליכולת הניבוי של תפקוד בעבודה (לדעה אחרת ראה, Sacket and Lievens, 2008).

### 3. דילמת התוקף-שונות

#### 3.1. הגדרת הדילמה

דילמת תוקף-שונות נובעת מהנטייה של כלי מיון תקפים לגרום לפערים משמעותיים בין אוכלוסיות. התוצאה היא שימוש בכלים תקפים עלול לגרום לשיעורים קטנים של מיעוטים שמתקבלים לעבודות שונות לעומת שיעורי המתקבלים מאוכלוסיית הרוב, ובדרך זו כלים אלו גורמים לאפליה לגבי מיעוטים בתהליך המיון התעסוקתי.

שתי דילמות עולות כתוצאה מהניסיונות של ארגונים למקסם את תוקף כלי המיון ובו בזמן למזער את האפליה:

1. בארה"ב, מספר גדל והולך של ארגונים תופסים את השונות (diversity) בקרב עובדי הארגון כמטרה רצויה שיש לשאוף אליה, ואי הצלחתן של אוכלוסיות שונות בכלי המיון, אשר מונעת את קבלתן לעבודה, מקשה על השגת המטרה. דילמה זו חריפה במיוחד על רקע העובדה שבדרך כלל, בפועל הפערים בין מיעוטים ואוכלוסיית הרוב בתפקוד בעבודה הם נמוכים, אבל ישנה פערים גדולים בכלי המיון שאמורים לנבא תפקוד בעבודה (ראה, Chung and Cronshaw, 2002). יתר על כן, מאחר שישנם מועמדים נוספים שלא השיגו תוצאות מספקות בכלי המיון ולכן לא התקבלו לעבודה, אולם בפועל היו מפגינים ביצועים טובים לא פחות בעבודה, יוצא שעקב תהליך המיון, מועמדים אלה מפסידים עבודה רצויה עבורם והארגון עלול להפסיד עובדים טובים. זה נכון גם לגבי מועמדים מאוכלוסיות הרוב אבל זה חמור יותר לגבי אוכלוסיות המיעוט ופוגע במטרה של השגת שונות בארגונים שונים.
2. דילמה אתית: באיזו מידה ההבדלים בתוצאות המבחנים אינם משקפים הבדלים אמיתיים ביכולת הביצוע אלא הם נובעים מקשיי התנהלות בשפה שאיננה שפת האם ומהבדלי תרבות אשר משפיעים לרעה על ההבנה של בני קבוצת המיעוט את המבחנים והציפיות מהם ופוגעים במוטיבציה שלהם להשיג תוצאות גבוהות?

### 3.2. אפליה והחוק שנועד למנוע אותה

מספר מדינות מתמודדות עם הבעיה באמצעות חקיקה שמיועדת לאסור אפליה בתהליך המיון התעסוקתי ומתן הנחיות לארגונים כיצד להבטיח את קיום החוקים. בסעיף זה נסביר את הגדרת ההאפליה בתהליך המיון התעסוקתי לפי החוק בארה"ב וכיצד החוק מיושם בפועל.

בארה"ב, אוכלוסיות שונות, כמו נשים, שחורים ונכים, מקבלות הגנה חוקית מעצם חוק זכויות האזרח מ-1964 (The Civil Rights Act of 1964) וחוק שוויון ההזדמנויות בתעסוקה מ-1971 (The Equal Employment Opportunity Act of 1971). אסור למעסיקים להשתמש בכלי מיון תעסוקתי שמפלים נגד האוכלוסיות המוגנות בחוק מפני אפליה. שימוש בכלי מיון מפלים נחשב לבלתי חוקי, אפילו במקרים שהמעסיק לא התכוון להפלות והשתמש בכלי מיון אובייקטיביים שלא נראים ככלים מפלים.

כדי לעזור למעסיקים לשמור על החוק, משרד העבודה האמריקאי מספק הנחיות אחידות לנוהל של בחירת מועמדים לעבודה (Uniform Guidelines on Employee Selection Procedure). לפי ההנחיות הללו, כלי מיון שגורם לאפליה הוא כלי שגורם "לשיעור שהוא שונה באופן משמעותי בקבלה לעבודה, בקידום או בהחלטות תעסוקתיות אחרות שפועלות לפגיעה באנשים מגזע, מין, או אתניות שונים." בפועל, אם שיעור המועמדים בני המיעוטים המתקבלים לעבודה (ה-AIR או Adverse Impact Ratio) הוא פחות משמונים אחוזים משיעור המתקבלים מאוכלוסיית הרוב, המעסיק חייב להצדיק את תהליך המיון שלו ולהוכיח שכלי המיון שלו אינם גורמים לאפליה. זה מכונה "כלל ארבע החמישיות", ולמרות שהוא איננו כלל רשמי, בפועל, הסף של פחות משמונים אחוזים הוא בעל חשיבות רבה בארה"ב. כדי להצדיק שימוש בכלים שעוברים על "כלל ארבע החמישיות" וגורמים לאפליה, מעסיקים חייבים להראות שכלי המיון הם תקפים ובודקים תחומים חיוניים לניבוי תפקוד בעבודה. בנוסף, הם חייבים להראות שהם מחפשים דרכים לצמצם את הפערים שמופיעים בכלים האלו (לסקירת ההקשר המשפטי ראה, Pyburn, Ployhart, and Kravitz, 2008). יישום "כלל ארבע החמישיות" בנסיונות לזהות אפליה בתהליך המיון עלול לגרום להתראת שווא אם גודל המדגם במחקר הוא קטן מדי. לכן, בשנים האחרונות, כדי להתחמק מיישום מוגזם "בכלל ארבע החמישיות" בסיווג תהלכי מיון כמפלים, חוקרים התחילו להשתמש במבחן ה- $Z_{ir}$  כדי לבחון את המובהקות הסטטיסטית של ה-AIR (Morris, 2001). אם המבחן יוצא מובהק, סימן שתהליך המיון הוא מפלה.

### 4. שיטות לאבחון ומיון עובדים אשר מצמצמות את האפליה

פסיכולוגים תעסוקתיים שונים מציעים שיטות שונות שעשויות לצמצם את התוצאה האפלייתית. ניתן לסווג את השיטות להגברת השוויון בין קבוצות בתהליכי המיון לשני סוגים: תיקון מקורות ההטיה בתהליכי המיון ותיקון ציוני המיון.

#### 4.1. שיטות לתיקון מקורות ההטיה בתהליכי המיון

בסעיף זה נתאר בקצרה שיטות לתיקון מקורות ההטיה בתהליך המיון. רוב השיטות מזהות את השימוש במבחני כישורים שכליים כמקור העיקרי לאפליה בתהליך המיון. נתחיל בשתי שיטות שמציעות לא להשתמש במדדי כישורים שכליים כלל.

1. השיטה הראשונה מציעה להשתמש במדדים של **הישגים לימודיים** כקירוב למבחני כישורים שכליים. מאחר שמדדים אלה קשורים גם לגורמים מוטיבציוניים, בנוסף ליכולת קוגניטיבית, השימוש בהם יפחית אפליה. שימוש במדד של הישגים לימודיים כמדד חלופי של מבנים שכליים מצליח לצמצם את ההשפעה הנגדית במידה מעטה-בינונית, אבל ההבדלים בין הקבוצות גדלים ככל שההישגים הלימודיים עולים.

2. השיטה השנייה מסוג זה מציעה להשתמש רק **במדדי כישורים ספציפיים**, כמו כישורים ורבליים או כישורים כמותיים, כחלופה למדד כללי, ואכן, שיטה זו גורמת לצמצום הפערים במידה מעטה-בינונית. אולם, שימוש במדד לכישורים כמותיים עלול לגרום להרחבת פערים בין נשים לגברים לרעת הנשים, ולחלופין, שימוש במדד לכישורים ורבליים יכול לגרום לפערים לרעת הגברים.

חיסרון חשוב בשתי השיטות האלו הוא שויתור במבחני כישורים שכליים יכול לגרום להחלשה משמעותית בתוקף של תהליך המיון, כי מבחני כישורים שכליים כלליים הם יותר תקפים מהחלופות האלו. יתר על כן, למרות העובדה שהפער בין שחורים לבנים בארה"ב בכישורים שכליים כלליים הוא יותר גדול בהשוואה לפער במבחני תפקוד בעבודה, יש סיבות לחשוב שמבחני כישורים שכליים הם קצת יותר טובים בניבוי תפקוד בעבודה בקרב שחורים לעומת לבנים בארה"ב (ראה, Sackett, 2008; Borneman, and Connelly, לדעה אחרת ראה, Wicherts and Millsap, 2009). לכן, שיטות אחרות מנסות להפחית את העומס הקוגניטיבי בתהליך המיון בדרכים שונות.

3. דרך אחת (השיטה השלישית) היא שימוש במגוון רחב של כלי מיון תקפים, כולל כלים אלטרנטיביים. אסטרטגיה זו אפקטיבית בדרך כלל, ושני כלי מיון בולטים כבעלי פוטנציאל רב בהתמודדות בדילמה תוקף-שונות: **ראיונות מובנים ומבחני יושרה**. שני הכלים האלו הם בעלי תוקף גבוה, וכשמשמשים בהם ביחד עם מבחני כישורים שכליים הם מצליחים להגביר את התוקף בתהליך המיון ובמקביל לצמצם את האפליה (Schmidt and Hunter, 1997). עם זאת,

עולה בעיה הנובעת משילוב של מספר מנבאים באותה סוללת מבחנים: מה החשיבות היחסית של כל אחד מהם? בנוסף לכך, התועלת פוחתת אחרי שמוסיפים ארבעה כלים או יותר והגדלת מספר הכלים בתהליך המיון היא יקרה ומצריכה זמן רב (Ployhart & Holtz, 2008).

4. שיטה אחרת, פחות מוצלחת בדרך כלל, היא לשנות את מבחני הכישורים השכליים למבחנים יותר הוגנים. ישנן מגוון של שיטות כאלו כולל **העדר הגבלת זמן, הכנסת פריטים תרבותיים הוגנים, והוצאת פריטים שבהם נמצאו הבדלים גדולים בין האוכלוסיות**, אבל עד כה, השיטות האלו יישומיות רק בתחום יחסי הציבור של הארגון. הסרת מגבלת הזמן יכולה לגרום לשיפור בביצועים אבל במידה שהיא משפרת את התוצאות, השיפור באוכלוסיית המיעוט זהה לשיפור באוכלוסיית הרוב, כך שהפער נשמר. הכנסת פריטים תרבותיים הוגנים והוצאת פריטים שבהם נמצאו הבדלים גדולים בין האוכלוסיות נוטות להיות מסובכות ובעלות עלות גבוהה ואינן מביאות לצמצום באפליה (Ployhart & Holtz, 2008).

5. במקום למצוא דרכים לתקן את מבחני המיון, דרך אחרת לנסות לצמצם את הפערים בין אוכלוסיות היא תרגול ו/או הכנה במסגרת קורס או אוריינטציה למועמדים מאוכלוסיות מיעוט. למרות ששיטה זו נראית כמשכנעת ביותר, עד כה אין תמיכה אמפירית לכך שהיא אכן גורמת לצמצום פערים. Sin ועמיתיו (2004), שבדקו את השפעת הבחינה החוזרת על ההבדלים בין שחורים ללבנים במשך 4 שנים עוקבות, מצאו שלבנים שנכשלו נוטים יותר משחורים לחזור על הבחינה. בקרב לבנים ושחורים כאחד, מועמדים שקיבלו ציונים באמצע ההתפלגות נטו לחזור על הבחינה; אלה שחזרו על הבחינה קיבלו ציונים טובים יותר מאלה שנבחנו לראשונה, אבל ההבדלים לא השתנו. וריאציה של שיטה זו היא מתן אוריינטציה למועמד לגבי המבחן ואפשרות להתנסות בו קודם. שיטה זו מביאה להפחתה קטנה ולא עקבית של ההבדלים. בניגוד לשיטה הקודמת, נמצא כי קבוצות מיעוט נוטות להשתתף במבחן המקדים.

6. גורם חשוב לאפליה בתהליך המיון הוא אי-הצלחה של ארגונים רבים בגיוס מספר מייצג של מועמדים מאוכלוסיות מיעוט לתפקידים שונים. גיוס ממוקד של מועמדים מאוכלוסיות המיעוט היא אחת הדרכים להתמודד עם בעיה זו, אבל לפי Ployhart and Holtz (2008) השיטה הזו היא יקרה, עלולה לקחת הרבה זמן בביצוע ולא גורמת לצמצום משמעותי בפערים. בניגוד למסקנות הפסימיות האלו, מחקר חדש (Newman & Lyon, 2009) הציג ממצאים מעודדים על שימוש במסע פרסומי נפרד שמיועד למיעוטים בלבד ושמדגיש מאפיינים אישיים כמו נכונות לעבוד קשה, מצפוניות וכד', שנדרשים לתפקיד המיועד או לארגון המיועד במקום כישורים שכליים, במקביל לניסוחים כלליים שמדגישים דרישה לבעלי כישורים שכליים.



7. מועמדים רבים מדווחים על אי-נוחות ועל אי-הוגנות בתהליך המיון התעסוקתי. לכן, מספר ארגונים מנסים להוסיף שינויים בתהליך המיון כדי לשפר את עמדות המועמדים כלפי התהליך. השיטות שמתמקדות בתהליך הגיוס והעמדות של המועמדים מראות ירידה קטנה באפליה. שיטה זו עשויה להגדיל את מספר האנשים המתקבלים לעבודה מקרב אוכלוסיות המיעוט. Ployhart and Holtz (2008) מדווחים כי מחקרים שרובם נערכו על שחורים ועל נשים הראו שהיא מביאה רק להפחתה קטנה בהבדלים בין הקבוצות.

מתברר שבדרך כלל, השיטות שמנסות להרחיב את המיקוד בתהליך המיון ולהשתמש במגוון של כלים בהערכת המועמדים, הן השיטות המוצלחות ביותר בהתמודדות עם דילמת תוקף-שונות. שיטות כאלו מצליחות במידה מסוימת בשמירת התוקף בתהליך המיון ובמקביל גורמות לצמצום בפערים בין אוכלוסיות. מצד שני, השיטות שמחפשות פתרונות למקור אפשרי ספציפי לפערים, הן בתהליך המיון הכללי והן במבחנים כישורים שכליים, אינן מצליחות להשיג את מטרתן בדרך כלל. הסבר אפשרי לכך הוא שמחקרים שבודקים פערים בין אוכלוסיות בכלי מיון תעסוקתי שונים, ובמיוחד במבחני כישורים שכליים, אינם מצליחים לזהות את הגורמים לפערים. ב-1995 בהזמנת הארגון American Psychological Association, ועדת מומחים הגיעה למסקנה שאכן קיים פער משמעותי בין שחורים ללבנים בארה"ב בתפקוד במבחני כישורים שכליים ושהפער:

”אינו נובע מהטיות ברורות בבניית המבחנים או בהעברת המבחנים, ואינו משקף הבדלים במצב הסוציו-כלכלי. הסברים שמבוססים על גורמים של מעמד חברתי ותרבות עשויים להיות מתאימים, אבל עד כה יש מעט מאוד תמיכה אמפירית להסברים כאלו. אין ספק שאין שום תמיכה בפרשנות גנטית. כרגע, אף אחד לא יודע מה גורם לפערים בין אוכלוסיות (ע' 97).”

עם זאת, ייתכן שהשיטות המתמקדות במקורות אפשריים ספציפיים להטיה בתהליך המיון מועדות לכישלון משום שהן מבוססות על הנחות קלושות עם מעט או ללא תמיכה אמפירית בספרות. כמו כן, המסקנות של הוועדה קשורות גם להצלחות בצמצום פערים של השיטות שמנסות להפחית את הדגש על מבחני כישורים שכליים בתהליך המיון. לכאורה, ההצלחות של שיטות כאלו נובעות מהשימוש בכלים תקפים שאינם קשורים לכישורים שכליים כמו מבחני היושרה ו/או לשימוש בכלים אלטרנטיביים תקפים, כמו ראיונות מובנים, שמודדים כישורים שכליים רק בעקיפין. בפועל, שימוש בכלים כאלו כתוספת לתהליך מיון שכולל מבחני כישורים שכליים או כתחלופה למבחני כישורים

שכליים, ממזערים את העומס הקוגניטיבי בתהליך המיון ובדרך זו מצמצמים את האפליה בתהליך המיון.

ממצאים ממחקר חדש (Finch, Edwards, and Wallace, 2009) שופכים אור על התועלת והמגבלות של גישה זו בהתמודדות עם דילמת התוקף-שונות. המחקר בחר 46 צירופים שונים של שניים עד ארבעה כלי מיון ובאמצעות סדרה של סימולציות בדק את הפשרות בין מיטוב (אופטימיזציה) של הניבוי בתפקוד בעבודה והאפליה שמופיעה עם הצירופים השונים. החוקרים השתמשו ב-43 מהצירופים באסטרטגיית הבחירה הרב-שלבית. אסטרטגיה זו משתמשת בכלי מיון אחד או צירוף של כלי מיון שונים בשלב הראשון של תהליך המיון כסינון ראשוני, ומשתמשת בצירוף נוסף בשלב שני (וגם בשלב שלישי, כשיש שלושה שלבים) כדי לבחור את המועמדים המתקבלים. בנוסף, בין כל הצירופים הנבחרים למחקר, הקריטריון לבחירה למעבר מהשלב הראשוני לשלב הבא נקבע ע"י החוקרים לפי דרגות שונות של חומרה, החל מהחמור ביותר (יחס בחירה של 0.15) ועד לקריטריון הכי פחות חמור (יחס בחירה של 0.75). חשוב לציין כי רק מיעוט קטן מבין הצירופים הנבחרים במחקר הצליחו להימנע מאפליה. לוח 4 מציג את הצירופים ההוגנים שלפי הסימולציות אינם גורמים לאפליה. נתמקד בכמה דפוסים מעניינים. ממצא בולט הוא שרוב הצירופים ההוגנים לא כוללים מבחני כישורים שכליים וכמעט בכל הצירופים האלו נכללים מבחני יושרה. יתר על כן, כל הצירופים ההוגנים הכוללים מבחני כישורים שכליים משתמשים במבחני היושרה עם יחס הבחירה החמור ביותר (0.15) כשלב ראשוני בתהליך המיון ואחר כך, בשלב הבא משתמשים במבחני כישורים עם כלים אחרים. הצירופים האלו מראים יכולת ניבוי מכובדת בתפקוד בעבודה, גם אם היא קצת יותר נמוכה מצירופים דומים שמשמשים במבחני כישורים שכליים בשלב הראשון. עוד דפוס בולט הוא שכל הצירופים ההוגנים שמשו באסטרטגיה דו-שלבית, כלומר הצירופים עם שלב אחד או עם שלושה שלבים לא הצליחו להתחמק מאפליה.

#### 4.2. שיטות לתיקון ציוני המיון

בסעיף זה נסקור את השיטות בתכניות של העדפה מתקנת שמציעות יחס מועדף למועמדים מאוכלוסיית המיעוט ו/או שימוש במכסות (quotas), כלומר שריון מספר מוגדר של מקומות למועמדים מאוכלוסיות המיעוט. השיטות האלו אינן מתייחסות למרכיבים של תהליכי המיון אלא לתוצאות והן מתמקדות בדרכי ניקוד, דירוג ושקלול כדי לצמצם את הפערים שגורמים לאפליה בתהליך המיון. נבחין בין שלוש שיטות ונציג אסטרטגיות ביצוע לכל שיטה.

לוח 4. הצירופים ההוגנים ביותר שלפי הסימולציות של Finch, Edwards, and Wallace (2008), אינם גורמים לאפליה.

ערכי Z <sub>IR</sub>	Adverse Impact Ratio (AIR)	תפקוד בעבודה ממוצע של המתקבלים	יחס בהירה בשלב הראשון	כלי מיון בשלב השני	כלי מיון בשלב הראשון (הסינון)
1.28	0.65	0.56	0.15	מבחני כישורים שכליים + נתונים ביוגרפיים + מצפוניות + ראיון מובנה	מבחן יושרה
1.28	0.65	0.55	0.15	מבחני כישורים שכליים + נתונים ביוגרפיים + ראיון מובנה	
1.28	0.65	0.54	0.15	מבחני כישורים שכליים + מצפוניות + ראיון מובנה	
0.81	0.76	0.52	0.15	נתונים ביוגרפיים + מצפוניות + ראיון מובנה	
1.28	0.65	0.61	0.25		
1.31	0.80	0.34	0.45		
0.39	0.88	0.45	0.15	נתונים ביוגרפיים + מצפוניות	
0.81	0.76	0.48	0.25		
1.03	0.84	0.28	0.45		
1.59	0.76	0.29	0.60		
0.81	0.76	0.51	0.15	נתונים ביוגרפיים + ראיון מובנה	
1.28	0.65	0.60	0.25		
1.31	0.80	0.34	0.45		
0.39	0.88	0.44	0.15	נתונים ביוגרפיים	
1.28	0.65	0.48	0.25		
1.31	0.80	0.27	0.45		
1.59	0.76	0.29	0.60		
0.39	0.88	0.48	0.15		
0.81	0.76	0.55	0.25	מצפוניות + ראיון מובנה	
0.76	0.88	0.31	0.45		
1.31	0.80	0.34	0.60		
1.31	0.80	0.34	0.75		
0.39	0.98	0.37	0.15	מצפוניות	
0.39	0.88	0.35	0.25		
0.25	0.96	0.20	0.45		
0.50	0.92	0.18	0.60		
0.50	0.92	0.16	0.75		
0.39	0.88	0.47	0.15	ראיון מובנה	מבחן יושרה
0.81	0.76	0.53	0.25		
0.76	0.88	0.30	0.45		
1.03	0.84	0.32	0.60		
1.31	0.80	0.48	0.75		

המשך לוח 4					
ערכי $Z_{IR}$	Adverse Impact Ratio (AIR)	תפקוד בעבודה ממוצע של המתקבלים	יחס בהירה בשלב הראשון	כלי מיון בשלב השני	כלי מיון בשלב הראשון (הסינון)
1.28	0.65	0.48	0.15	מבחן יושרה	נתונים ביוגרפיים
1.28	0.65	0.48	0.25		
1.59	0.65	0.28	0.45		
1.03	0.84	0.28	0.60		
0.76	0.88	0.25	0.75		
0.81	0.76	0.34	0.15	נתונים ביוגרפיים	מבחן מצפוניות
1.28	0.65	0.40	0.25		
1.60	0.76	0.21	0.45		
1.28	0.65	0.38	0.25	מבחן מצפוניות	נתונים ביוגרפיים
1.31	0.80	0.19	0.60		
1.03	0.84	0.15	0.75		

1. הערכים המודגשים מציינים תוצאה לא אפלייתית לפי ה-AIR ו/או לפי ה- $Z_{IR}$ . כל הצירופים המופיעים בלוח אינם מראים אפליה לפי מבחן ה- $Z_{IR}$ , וחלק לא מראים אפליה לפי ה-AIR.

1. השיטה הראשונה מציעה העדפה מתקנת ישירה באמצעות תיקונים בציונים או שימוש בנורמות שונות לטובת אוכלוסיית המיעוט. נתאר בקצרה את חמש אסטרטגיות אפשריות של השיטה הזו:

- ◆ **נקודות בונוס:** מתן נקודות בונוס למועמדים מאוכלוסיית המיעוט.
- ◆ **נורמות תלויות-אוכלוסייה:** פיתוח ושימוש בנורמות שונות לאוכלוסיות הרוב ולאוכלוסיית המיעוט.
- ◆ **נקודות חתך יותר נמוכות לאוכלוסיית המיעוט:** שימוש בחתכים (ציון מינימום למעבר) שונים לאוכלוסיות הרוב ואוכלוסיית המיעוט.
- ◆ **Tiebreak:** העדפה למועמדים מאוכלוסיית המיעוט, אבל רק במקרים שיש שוויון בציונים בין מועמדים מאוכלוסיית הרוב והמיעוט.
- ◆ **שריון מקומות לאוכלוסיות המיעוט (Quotas):** אסטרטגיה זו אינה מנסה לתקן את הציונים או הנורמות של המועמדים אלא היא מציעה שריון מספר מקומות קבועים למועמדים מאוכלוסיית המיעוט ובחירת המועמדים הטובים ביותר על בסיס הביצוע בתהליך המיון ו/או לפי סטנדרטים יותר סובייקטיביים כדי להשלים את המקומות האלו.

בעשורים האחרונים, יחס מועדף למועמדים מאוכלוסיית המיעוט ו/או שימוש ב-quotas הפכו לשגרתיים בתהליכי המיון של מוסדות לימוד, במקומות עבודה בסקטור הציבורי ובקרב מעסיקים פרטיים גדולים. בין כל השיטות להעדפה מתקנת, שיטה זו נחשבת לשאפתנית ביותר (ראה Kaplan, 2003; Kaplan, 2008) וישנם חילוקי דעות חריפים לגבי השימוש בהן מבחינה מוסרית, חוקית ומעשית. חלק מהמחלוקות נובעות מהבדלי דעות לגבי הצדקת השימוש בסטנדרטים שונים למועמדים מאוכלוסיות שונות. התומכים טוענים שמתן העדפות כחלק מתכנית של העדפה מתקנת מייצג את הדרך הישירה ביותר להגברת השונות במוסדות לימוד (Bok & Bowen, 2000) ובמקומות עבודה (Bergmann, 1996). בנוסף, מדיניות זו מוצדקת מול האפליה לרעה שקיימת במוסדות לימוד ובמקומות עבודה. המתנגדים טוענים ששיטות אלו מייצגות סוג של אפליה, הן נגד אוכלוסיית הרוב כי העדפות לאוכלוסיית המיעוט מגבילות את יכולתם להתקבל, והן נגד אוכלוסיית המיעוט כי מדיניות של העדפה מתקנת מניחה שמועמדים מאוכלוסיית המיעוט הם בעלי יכולות נמוכות ושהם זקוקים לעזרה חיצונית כדי להתקבל (ראה, Mcwhorter, 2000). בנוסף, המתנגדים טוענים ששימוש בתוכניות של העדפה מתקנת עלול לגרום לתוצאות לא צפויות בתחומים רבים כמו העצמת המתח ביחסים בין אוכלוסיות שונות, ודרישות להעדפות בלתי סבירות ו/או לתחרויות בין אוכלוסיות לקבלת העדפות (Sowell, 2004).

בתגובה למחלוקות האלה, מחקרים רבים ניסו לבדוק את השפעתן של תכניות להעדפה מתקנת על תפוקת העובדים בארגונים ועל עמדות של עובדים ושל מועמדים מאוכלוסיות שונות כלפי תכניות כאלו. Kravitz (2008) סיכם את הממצאים ממחקרים רבים וממליץ לא להשתמש במתן העדפות ובמכסות. כדי להסביר ולהצדיק את המלצתו הוא מתאר את הבעיות העיקריות שנוטות ללוות מתן העדפות ו/או שימוש במכסות בתהליך המיון. בעיה אחת היא שימוש בשיטות אלה יוצר התנגדות בקרב עובדים אחרים בארגון וגם בציבור הרחב. מתן העדפה בתהליך המיון גם יכול לגרום לעמדות סטיגמטיות כלפי עובדים מאוכלוסיית המיעוט במקומות עבודה, כולל כאלה שלא נהנו מהעדפות בתהליך המיון. בנוסף, תכנית להעדפה מתקנת שמציעה מתן העדפות ו/או שימוש במכסות, עלולה להחליש את התוקף בתהליך המיון, כלומר היכולת של תהליך המיון לבחור את האנשים הטובים והמתאימים ביותר לתפקידים שונים.

בארה"ב (Pyburn, Ployhart, and Kravitz, 2008) ובאירופה (Charpenier, 2008), עמדת בתי המשפט כלפי שימוש מפורש בתכנית שמציעה יחס מועדף למועמדים מאוכלוסיית המיעוט ו/או שימוש במכסות עברה שינויים רבים, וכיום תכניות כאלו עלולות להיות בלתי חוקיות. בארה"ב אפילו שימוש ב-tiebreakers, כלומר מתן העדפות רק במקרים שיש שוויון בין מועמד מאוכלוסיית מיעוט

ומועמד מאוכלוסיית הרוב, יכול לגרום לבעיות משפטיות עבור המעסיקים. לפיכך, השימוש בתכניות אלה התחיל להצטמצם באופן דרמטי, ומעסיקים בארה"ב המעוניינים להגביר את השונות בארגון שלהם נאלצים לחפש שיטות אחרות (Pyburn, Ployhart, Kravitz, 2008; Kravitz, 2008).

2. השיטה השנייה היא פחות ישירה ומשתמשת **ברצועות של ציונים** (score banding) לפעמים ביחד עם שימוש נבון בהעדפות בבחירת מועמדים בתוך הרצועות. נתאר שתי אסטרטגיות ביצוע לשיטה זו:

◆ **רצועות קבועות (static bands):** יצירת טווחים של ציונים, לדוגמה, הגדרת טווח הציונים 86-95 כציון "טוב מאד", כך שמועמד מקבוצת המיעוט שהגיע לציון 86 מוגדר כבעל ציון זהה למועמד מאוכלוסיית הרוב שקבל 95 ויכול להיבחר לתפקיד. ושימוש נבון בהעדפות לאוכלוסיות מיעוט בבחירה בתוך הרצועות.

◆ **רצועות זזות (sliding bands):** הזזת הטווח של הציונים אחורה עד למקום שבו מתחיל הייצוג של קבוצת המיעוט, ואז אם הקריטריון לקבלה הוא אחוז מסוים מתוך בעלי הציונים הגבוהים ביותר, גם לבני קבוצת המיעוט יש סיכויים להתקבל.

שימוש ברצועות בציונים יכול להפחית באופן משמעותי את האפליה בתהליך המיון, אבל באופן כללי, ההצלחות תלויות במתן העדפות למועמדים מאוכלוסיית המיעוט בבחירת המועמדים שנמצאים בתוך אותן רצועות (Ployhart and Holtz, 2008). לכן, האסטרטגיות האפקטיביות שותפות בחילוקי הדעות לגבי התאמת מתן העדפה למועמדים מאוכלוסיות מיעוט. בנוסף, עדיין חסר קונסנזוס לגבי התאמת שיטות שונות להגדרת הרצועות (לדוגמה, ראה Bobko and Roth, 2004; Campion et al., 2001).

3. השיטה השלישית היא **מתן משקל שונה באופן מוצהר למנבאים שונים** באמצעות שימוש בשקלול שבפועל ממזער את השפעת הכלים המוטלים ביותר ומגביר את השפעת הכלים ההוגנים ביותר. לדוגמה, במקום לסכום את המנבאים או להשתמש במשקלות על בסיס רגרסיה, אפשר להחליט על מתן משקל גדול יותר למנבאים בעלי פחות השפעה מפלה. אמצעי זה מקטין את ההבדלים בין האוכלוסיות במידה מעטה עד בינונית. שיטה זו מוגדרת כסוג של העדפה מתקנת עקיפה כי היא מייצגת עוד דרך להגדיל את שיעור ההתקבלות של בני המיעוטים, גם אם היא פוגעת בתוקף הניבוי של תהליך המיון. יתרון משמעותי לשיטה זו הוא שהיא לא כרוכה במתן

העדפות, אלא מציעה דרך אחרת להשגת איזון בהתמודדות עם דילמת התוקף-שוונות בתהליך המיון. מצד שני, ייתכן שמיקוד בבחירת כלי המיון המתאימים לתהליך המיון הוא דרך יותר ישירה ויעילה להשגת צמצום פערים (Ployhart and Holtz, 2008).

**5. יישום הממצאים בספרות להקשר הישראלי**

**6. סיכום**