

בעצמי ■ הביטוח הלאומי ■ המרכז להכשרה
ושיקום מקצועי ■ טק קריירה ■ מטה מאבק הנכים
Manpower ישראל ■ המרכז היהודי-ערבי
לפיתוח כלכלי ■ עולים ביחד ■ ציונות 2000
קו משווה ■ תבת UJA-Federation of New York



הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
المنتدى الاسرائيلي للتنوع في سوق العمل
THE ISRAELI FORUM FOR DIVERSITY HIRING

מיסודה של תבת, גויינט ישראל



בעצמי ■ הביטוח הלאומי ■ המרכז להכשרה
ושיקום מקצועי ■ טק קריירה ■ מטה מאבק הנכים
Manpower ישראל ■ המרכז היהודי-ערבי
לפיתוח כלכלי ■ עולים ביחד ■ ציונות 2000
קו משווה ■ תבת ■ UJA-Federation of New York

הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
المنتدى الاسرائيلي للتنوع في سوق العمل
THE ISRAELI FORUM FOR DIVERSITY HIRING
מיסודה של תבת, גיינסט ישראל

קורס מנהלי גיוון בתעסוקה

עיצוב שוק תעסוקה רב מגזרי הוא אחד
האתגרים המרכזיים הניצבים לפתחו של העולם
העסקי בעשור הקרוב.

עסקים רבים מבינים כיום את הכדאיות
העסקית בהעסקת אוכלוסיות מגוונות ואת
נחיצותם החברתית של: ערבים, חרדים, יוצאי
אתיופיה, אנשים עם מוגבלויות ובני +45 בשוק
העבודה. לכן, יצירת תמהיל של הון אנושי מגוון
הפך לאחרונה לאחד הנושאים ה"בוערים"
בשוק התעסוקה.



עבור מרבית העסקים מדובר בעולם חדש
ומורכב, המחייב מומחיות מקצועית, למידה והיכרות עם היבטים שונים.

במיוחד לשם כך פיתחנו קורס ייחודי וראשון מסוגו בשוק התעסוקה הישראלי.
הקורס פותח על ידי הארגונים החברים בפורום ובשיתוף עם פירמת ראיית
החשבון והייעוץ Deloitte בריטמן אלמגור זהר.

מנהלי גיוון בתעסוקה

הקורס, המכשיר מנהלים מהמגזר העסקי לניהול תעסוקה מגוונת,
יפתח ב- 15 בנובמבר 2011.

לפרטים נוספים: רות שבח גטריידיה, ruth@diversityisrael.org.il,
או באתר הפורום www.diversityisrael.org.il

Coca-Cola

בנק הפועלים
להזת ראשון זה מחייב!

ארגז הכלים לניהול הגיוון בתעסוקה

גיוון בתעסוקה- למה ואיך?

גיוון כח האדם בתעסוקה (Diversity) עולה על סדר יומם של המגזר העסקי והציבורי. הצרכים העסקיים והחברתיים ממחישים את הפוטנציאל הטמון בהעסקת עובדים מקבוצות שנמצאות בתת תעסוקה, תוך הכרה בכדאיותה העסקית ובנחיצותה החברתית.

הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה הוקם על-ידי קבוצת ארגונים המקדמים את נושא ההעסקה המגוונת, סינרגיה תלת מגזרית שתפקידה להעלות את המודעות לנושא וליצור כלים ומסלולים לגיוון בתעסוקה.

הפורום הינו שותפות של ארגונים חברתיים, עסקיים וגופים מהמגזר הציבורי, והוא זירת שיח מרכזית לנושא התעסוקה המגוונת. הפורום מפתח את הידע והכלים, מעצב את השפה והמונחים המקצועיים של תעסוקה מגוונת, מכשיר מנהלים למקצוע מנהלי גיוון בתעסוקה, במסגרת קורס יחיד בישראל, מוביל מהלכים עם הממשלה להסרת חסמים, למימוש הטבות ותמריצים ועוד.

ארגז הכלים לניהול הגיוון בתעסוקה

עסקים רבים מבינים את הכדאיות העסקית בהעסקת עובדים מגוונים ואת נחיצותם החברתית של ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלויות ובני +45 בשוק העבודה. אך עבור מרבית העסקים מדובר בעולם חדש ומורכב, המחייב מומחיות מקצועית, למידה והיכרות עם היבטים שונים.

לשם כך, ריכזנו עבורכם סדרת מאמרים בנושא תעסוקה מגוונת, המאמרים מפורסמים באתר כלכליסט ומטרתם להעלות על סדר היום את השיח בנושא תעסוקה מגוונת עם העסקים, כמו גם להקנות ידע וכלים לשם גיוס, קליטה, שימור ופיתוח עובדים מגוונים. המאמרים מהווים מעין **ארגז כלים** הכולל בתוכו כלים גנריים לתעסוקה על פני הרצף התעסוקתי (גיוס, קליטה, שימור ופיתוח העובדים), תוך דגש למתן כלים פרקטיים להעסקה מגוונת.

וכבר נאמר באמהרית: "::: ۱۰۰۰۰۰ ۱۰۰۰۰ ۱۰۰۰ ۱۰۰ ۱۰ ۱ :::" "השומר חוכמתו בבטן, כאילו שומר אור בכד" כלומר חלק את חכמתך עם אחרים כדי שאור הידיעה יזרח גם עליהם. הינה לפניכם הידע המשותף, לעשייה המשותפת...

כתיבה: איילת אוריאל-ריימונד, מפתחת ידע והדרכה לקידום תעסוקה מגוונת בתבת, ג'וינט ישראל, בשם הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה.

זה הזמן להתקדם בניהול כח האדם המגוון בעסק,
ולהצטרף לפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה.



מה בארגז הכלים?

תוכן עניינים:

העסקה מגוונת: מקצוע חדש בשוק העבודה

מדוע דווקא היום צריך גיוון? מה הכדאיות העסקית? ניהול הגיוון כמקצוע חדש בשוק העבודה

העסקה מגוונת: דרוש יוצא צבא

כיצד לפרסם מודעת דרושים המאפשרת גיוון? כלים להגברת גיוון מגוון

העסקה מגוונת: חבר מביא אחר

גיוס עובדים בשיטת "חבר מביא אחר" ככלי בהרחבת היצע המועמדים המגוונים

העסקה מגוונת: שלב הראיון הטלפוני

איך ניתן למקסם את שלב הראיון הטלפוני (סינון טלפוני) ולהרויח עובדים מגוונים בחברה? כלים לביצוע ראיון טלפוני למועמד מגוון

העסקה מגוונת: ראיון עם מגבלה

כיצד לראיין מועמד עם מגבלה כך שיוכל להביא לידי ביטוי את יכולותיו וכישוריו מבלי להתמקד במגבלה? כלי הראיון ההתנהגותי

העסקה מגוונת: האם אתם מפספסים עובדים טובים?

מרכזי הערכה - כלים ליצירת מיון שוויוני למועמדים שונים. על מי מוטלת האחריות לאפשר מיון שוויוני על מכוני האבחון/העסקים?

העסקה מגוונת: חרדים לא רוצים לעבוד?

שתי שפות: עברית וחרדית, למה מעסיקים נרתעים מהעסקה מגוונת? כלים לקליטת עובדים חרדים ועובדות חרדיות

העסקה מגוונת: מעסיקים על אף המוגבלות

מחסומים פיזיים ופסיכולוגיים כחסם להשתלבותם של אנשים עם מגבלה בשוק העבודה. כלים להסרת סטריאוטיפים והסדרת נגישות. התאמות במקום העבודה שעבורם ניתן להגיש בקשה למימון המדינה

העסקה מגוונת: פישר אתה לא לבד

המיתוסים שגורמים ל"מבוגרים" להישאר מחוץ למעגל העבודה ומה ביכולתנו לעשות כדי לשנות את המצב

העסקה מגוונת: מקצוע חדש בשוק העבודה

עסקים רבים מבינים את הכדאיות העסקית בהעסקת עובדים מגוונים ואת נחיצותם החברתית. מה הכדאיות העסקית, ואיך לומדים להרכיב את משקפי הגיוון כמקצוע

עסקים רבים מבינים את הכדאיות העסקית בהעסקת עובדים מגוונים ואת נחיצותם החברתית של ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלויות ובני +45 בשוק העבודה. אך עבור מרבית העסקים מדובר בעולם חדש ומורכב, המחייב מומחיות מקצועית, למידה והיכרות עם היבטים שונים. מדוע דווקא כיום אנו נדרשים לנהל את התהליך הזה, מה הכדאיות העסקית, ואיך לומדים להרכיב את משקפי הגיוון כמקצוע, למה צריך לנהל בעסק תהליך של העסקה מגוונת? במקרה הזה, תרשים אחד שווה אלף מילים.

מבחינה דמוגרפית, ניתן לראות כי כיום כ- 50% מתלמידי בתי הספר העל יסודיים הם ערבים וחרדים, מה שאומר שתלמידים אלו הם העובדים העתידיים, ובמילים אחרות כך יראה שוק העבודה בעשורים הקרובים. המשמעות היא שארגון שישכיל היום ללמוד לנהל תהליכי גיוס וקליטה של עובדים מגוונים יכין עצמו טוב יותר להיצע העובדים העתידי.

מדוע דווקא כיום?

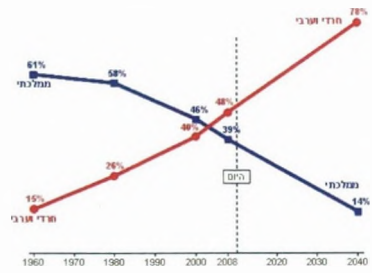
מעבר לטיעונים הדמוגרפיים, ישנן מגמות נוספות המשפיעות על הרכב כוח העבודה הנדרש:

- גידול תוחלת החיים - הזדקנות האוכלוסייה במדינות המפותחות משפיעה על כוח העבודה באופן דרמטי.
- Near Shoring - תעשיות מקומיות (בעיקר שירותי היי טק ומיד טק) מעדיפות לקרב את שרשרת הייצור אליהן ואנו עדים לפתיחת עסקים בערים חרדיות וביישובים ערביים.
- מעבר מתחרות על טכנולוגיה לתחרות על שירות - בעוד המוצרים הטכנולוגיים הופכים להיות די דומים התחרות בין החברות עוברת לטיב השירות, אשר מצריך משאב אנושי מגוון ומותאם.
- צרכנות - יותר ממיליארד צרכנים חדשים יתווספו בעשור הקרוב. כוחם של הצרכנים במדינות מתפתחות יעלה ל- 9 טריליון דולר עד 2015.

ובכל זאת, מה הכדאיות העסקית?

גיוון תעסוקתי מאפשר מגוון רחב של דעות וחווות דעת בארגון ויוצר סביבת עבודה ברוח התפיסות המתקדמות הדוגלות ב"חוכמת ההמונים". גיוון תעסוקתי מייצר הזדמנויות לגיוס

תלמידים בבתי-ספר יסודיים. לפי זרם חינוך חלקם של הורמים מסך התלמידים



מקור: דן-דודו, מרזו סאוב ואוניברסיטה תל-אביב. נתונים הולכי



הון אנושי מיטבי ומייצר סביבת עבודה פתוחה, שוויונית, עשירה ומגוונת עם פוטנציאל גבוה יותר לחדשנות. שוני בין חברים בקבוצה הינו פן מרכזי בפיתוח יצירתיות וחדשנות ולכן, גיוון תעסוקתי מגדיל את כלל המשאבים הנדרשים לשם פיתוח הארגון ויכול להיות גורם מכריע בגידול כלכלי. סביבת העבודה הרב תרבותית מאפשרת שיקוף של אוכלוסיות יעד - איתור והבנת תרבות וצרכים, פיתוח שווקים ומוצרים. ובנוסף, רב-תרבותיות היא הבסיס לעבודה בשוק גלובאלי ויכולה לשמש כגשר לעסקים עם מדינות ושווקים חדשים.

מנהל, בחן את עצמך:

- האם קיימת בארגונכם מדיניות לשילוב עובדים מגוונים בפירמה (בכל הדרגים)?
- האם קיימת מחויבות הנהלה לקידום הנושא?
- האם קיימים יעדים מוגדרים בנושא?
- האם קיים בארגונכם מנהל גיוון בתעסוקה האחראי על התחום?
- בין אם סימנתם V על ארבעת השאלות לעיל ובין אם לא, אני מניחה שעולות בראשכם עוד מספר שאלות מסקרנות:
- איך מרכיבים את משקפי הגיוון בתהליכים השונים (גיוס, קליטה, שימור ופיתוח עובדים)?
- איך מטמיעים תהליך של גיוון תעסוקתי בארגון? את מי רותמים? איפה מתחילים?
- איך מגייסים מהקהילות השונות את מירב הפוטנציאל? למי פונים כדי להיות מקושרים למקורות של מועמדים מגוונים?
- ובכלל, של מי התפקיד הזה? מי בארגון צריך לנהל את תהליך העסקת עובדים מגוונים? האם מנהל/ת משאבי אנוש? האם מנהל/ת הגיוס? ואולי כדאי למנות בעל תפקיד- מנהל גיוון בתעסוקה?

הפתרון: מקצוע חדש - מנהל גיוון בתעסוקה

בעוד עסקים רבים מבינים את הכדאיות העסקית בהעסקת עובדים מגוונים ואת נחיצותם החברתית של ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלויות ובני +45 בשוק העבודה, עבור מרבית העסקים מדובר בעולם חדש ומורכב, המחייב מומחיות מקצועית, למידה והיכרות עם היבטים שונים.

חדשות טובות, כמענה לעסקים פותח קורס ייחודי וראשון מסוגו בארץ:

קורס מנהלי גיוון בתעסוקה

הקורס יקנה כלים למנהל הגיוון כך שיוכל לייצר יכולת ארגונית להכלה של הון אנושי מגוון, יסייע לארגון לגבש את תמונת העתיד הרצויה מבחינת גיוון שתהלוך את מטרות הארגון האסטרטגיות, החברתיות והערכיות, זאת לצד בניית תוכנית פעולה, הצבת יעדים ומדידה של השינוי.

הקורס פותח ע"י הארגונים והעמותות החברות בפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה ובשיתוף עם פירמת ראיית החשבון והיעוץ Deloitte בריטמן אלמגור זוהר. הקורס יסייע לעסקים להרכיב את "משקפי הגיוון" בתהליכים השונים, יקנה כלים להטמעת גיוון בארגון, יציע חיבור לערוצי גיוס ייחודיים לקהילות המגוונות ויאפשר דיון בדילמות ולמידת עמיתים בין העסקים.



העסקה מגוונת: דרוש יוצא צבא

למה מעסיקים מעדיפים יוצאי צבא גם לתפקידים בהם אין הכרח בכך מבחינת

דרישות המשרה

הביטו במודעה הבאה:

"למלון בנצרת עילית דרוש/ה חשמלאי מוסמך בעל רישיון, יוצא צבא עם רקע במע' אינסטלציה, בעל יושר אישי, נאמנות ונכונות לעבודה קשה".

כיצד יכול מועמד ערבי, בדואי, חרדי או אדם עם מוגבלות כלשהי, הפטור משירות ביטחון, בכלל להגיש מועמדות?

מבחינת אוכלוסיות מגוונות אלו תהליך המיון הסתיים עוד בטרם התחיל.

וביננו, בואו נחשוב על זה רגע ברצינות האם כחשמלאי יידרש מאותו עובד לשאת נשק או אולי לצאת למארבים? כנראה שלא.

אז למה בכל זאת מפורסמת הדרישה ליוצאי צבא גם במודעות דרושים בהם אין הכרח בכך מבחינת דרישות המשרה?

הצורך לקבוע קריטריונים למיון הוא מובן ולגיטימי ופעמים רבות בציון הדרישה של יוצא צבא מבקשים מעסיקים לבחון את היכולת להשתלב ולהתמיד במסגרת. אך האם יש דרכים נוספות? האם ניתן להגדיר את הדרישות והמיומנויות בצורה קצת יותר מפורטת ולא להשתמש בכותרות/ סיסמאות כמו "יוצא צבא"?

את עלי פגשתי לפני חודשיים, בתפקידו משמש עלי כמנהל קשרי מעסיקים במרכז לקידום התעסוקה בחברה הבדואית. במסגרת תפקידו הוא נפגש עם מעסיקים רבים כדי לחשוף

אותם לפוטנציאל בהעסקת עובדים בדואים.

באחד הכנסים פגש עלי מנהלת משאבי אנוש של מפעל לייצור יוצא מתכות. עלי סיפר לה

על תפקידו ואכן אותה מנהלת משאבי אנוש התרשמה מהענייניות והמהקצועיות שהפגין

והביעה עניין להיפגש ולשתף פעולה. אך רגע לפני שהחליפו כרטיסי ביקור קרה דבר מוזר:

אמרת בדואים? אתה מתכוון ערבים... אז עם זה יש לנו קצת בעיה, אתה מבין, לא שיש לנו בעיה

עם ערבים, פשוט אנחנו חייבים יוצאי שירות צבאי...

עלי שנשאר המום, ניסה להבין מה קורה וגם איך הוא אמור להתמודד עם הטיעון של "יוצאי צבא"?

כן, יש בדואים שמשרתים בצבא וכן יש כאלו שלא. האם התפקיד של עובדי ייצור דורש ניסיון

או ידע מקצועי שנרכש בצבא? או שאולי הטיעון



הזה נועד לסיים את השיחה הזו ובכלל כל סיכוי להעסקה של כל אותם מועמדים מגוונים שיכולים מאוד להתאים לתפקיד מבחינת כישורים ומיומנויות אך לא שירתו ולא נדרשו לשרת בצבא.

שלא לפרוטוקול ציינה גם אותה מנהלת משאבי אנוש שאם הם יעסיקו עובדים עם שם ערבי יעשו להם "בעיות במכס" ויעכבו להם סחורות.

לסיפור הזה יש סוף טוב. עלי לא ויתר הוא נפגש עם אותה מנהלת משאבי אנוש, יחד הם הבינו שהדרישה הזו אינה קריטית לתפקיד (אגב, מרבית המתכות שהמפעל מייצר אינן מיועדות לתעשיות ביטחוניות) והחליטו לצאת לדרך משותפת בה יתמודדו מועמדים בדואים למשרות הרלבנטיות.

כדאי לדעת: מסקר המעסיקים של מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת, שנערך ב-2010, עולה כי 37% ממחפשי העבודה בישראל חשו שלא קיבלו אותם לעבודה בשל היותם: נשים, אימהות לילדים קטנים, ערבים, דתיים, אנשים ממוצא מזרחי, עולים חדשים, משרתים במילואים ומבוגרים.

אחוז האקדמאים הערבים המועסקים מקרב כלל האקדמאים בחברות העסקיות נע בין 0% ל-3.5%, בעוד חלקם בקרב אזרחי ישראל הוא 20%.

איך עושים את זה

1. **נתחו** בארגונכם את העיסוקים אליהם אתם מגייסים: מה המשימות, ההתנהגויות והמיומנויות הקריטיות לתפקיד.
2. **אתרו** מועמדים בשיטות מגוונות - פרסום במדיות הנגישות לאוכלוסיות מגוונות, עודדו חבר מביא חבר מגוון ופנו לתוכניות תעסוקה חברתיות המייצגות אוכלוסיות מגוונות.
3. **רתמו והכשירו** את המנהלים וגורמי הגיוס בהכשרות רב תרבותיות. בחנו את תהליכי המיון הקיימים בארגון - פנימיים וחיצוניים, עד כמה הם מותאמים לרב תרבותיות, עד כמה הם בודקים את מה שהוגדר בניתוח העיסוק ועד כמה המיון אינטואיטיבי.
4. **הגדירו** מדדים ובדקו כמה עובדים מגוונים מקבוצות מיעוט עובדים בפועל בארגונכם ביחס לרוב, כמה נקלטו ביחס לאלו ששלחו קו"ח, כמה קודמו וכיו"ב.

העסקה מגוונת: חבר מביא אחר

גיוס עובדים בשיטת "חבר מביא חבר"

יכול סייע בהרחבת היצע המועמדים המגוון

רבים מהארגונים מגייסים עובדים בשיטת חבר מביא חבר. איך תגדילו את הסיכוי לגיוס עובדים מתאימים, תוך גיוון צוות העובדים שלכם?

גיוס עובדים מצריך פעמים רבות שימוש

ב"מסננת" - קביעת תנאי סף מסוימים. מצד

אחד ברור הצורך ב"מסננת", הרי לא ניתן לזמן

את כולם לראיון, אך האם תנאי של "ממוצע 80

ומעלה" הוא הכרחי? האם הוא מאפשר סינון

אפקטיבי? ומה לגבי כל אותם מועמדים מצוינים

עם ממוצע 79?

למי מאיתנו שיש קרובי משפחה אקדמאים,

חברים אקדמאים ובכלל מכרים המשולבים בשוק

העבודה, קל הרבה יותר להיות חשופים למידע

החשוב הזה, ל"כללים" הלא כתובים בשוק

העבודה. וכמה חשובה ומשמעותית יכולה להיות

עצה טובה של חבר שמייעץ רק לשפר קורס אחד

כדי להעלות את הממוצע ל- 80 בכדי "ליפול

ברשת" המגייסים. לא בכדי אומרים שהרשתות

החברתיות של אדם הם הנכס החשוב ביותר

עבורו. כך גם בכל הקשור להשתלבות בעבודה.

צריך לזכור כי עבור מועמדים רבים החיים

בסביבה מתויגת (שכונה, קבוצות לאומיות

ואתניות מסוימות, סביבה רוויית סטריאוטיפים

עדתיים) מתחזקת תחושת הבידוד ומצטמצמות

הזדמנויות למפגש עם קהילות אחרות. בשל

מיעוט הקשרים מועמדים אלו מתקשים "לקרוא

את המפה התעסוקתית": לעיתים הם כלל אינם

חשופים להזדמנויות התעסוקתיות, ולרבים מהם

חסרה המיומנות לבחון מסלולים תעסוקתיים

ולהכיר את "הכללים" הלא כתובים במסלולים

אלו.



הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

المنتدى الاسرائيلي للتنوع في سوق العمل

THE ISRAELI FORUM FOR DIVERSITY HIRING

מיסודה של חברת גוינס ישראל

האם אתם מפספסים עובדים מתאימים?

לפי מדגם מייצג שנערך ע"י התמ"ת בקרב 1,000 מעסיקים, נמצא כי 67% מהמעסיקים במדינת ישראל מאמינים שהעסק צריך לגייס באמצעות רשתות חברתיות, על סמך הכרות אישית ו"חבר מביא חבר" ושזוהי הדרך הכלכלית היעילה ביותר לגיוס. נשאלת השאלה מה עם אותם מועמדים פחות מרושתיים, לדוגמא מועמדים מהחברה הערבית, אנשים עם מגבלה, מועמדים יוצאי אתיופיה, מועמדים מהקהילה החרדית ועוד. האם הם מכרים של העובדים שלכם? האם הם מגיעים אליכם לראיונות? אולי אתם מפספסים?

הפיתרון: חבר מביא אחר

במספר ארגונים כבר החלו ליישם את השיטה ויצאו בקמפיין גיוס ועובדים מתוגמלים על "חבר מביא חבר אחר". ברגע שמייצרים פתח לאוכלוסיות נוספות יש באפשרותן להגדיל את היצע המועמדים מקרב באמצעות הרשתות שלהם. כארגון הרווחתם פעמיים: הרחבתם את היצע המועמדים ואף חסכתם בעלויות גיוס.

אך בנוסף לקמפיין מוצלח יש צורך בהגדרת יעדים ברורים. ב- HP לדוגמא הגדירו תחילה מהו האחוז שהחברה רוצה לגייס מקרב האוכלוסיות המגוונות. התהליך לווה בדיווח להנהלה ברמה הרבועונית, הגדרת מנהלת Diversity (קבלת מגוון רחב של עובדים למקום העבודה, וניהול שמנצל את יתרונותיהם לטובת החברה) והתייחסות להטמעת תפיסת ה- Diversity בקרב ההנהלה הבכירה כפרויקט לכל דבר, בין היתר ע"י סדנאות למנהלים ושכנועם ש- Diversity יכול לתרום להם ברמה העסקית.



העסקה מגוונת: שלב הראיון הטלפוני

ראיון טלפוני הוא השלב הראשון בדרכו של כל מועמד לעבודה. איך ניתן

למקסם אותו ולהרוויח עובדים מגוונים בחברה

בשנים האחרונות הולך ומתרחב בהדרגה מעגל הארגונים המודעים לחשיבות של גיוון בקליטת עובדים חדשים. אחד המניעים למגמה זו הוא המחסור ההולך וגובר בעובדים מתאימים, דבר המוביל ארגונים רבים להחלטה למצות את המקסימום משוק העבודה, מתוך אמונה כי בכל אחד מהפלחים יש עובדים טובים, אפילו מצוינים.

ואכן, אפשר לראות מגמה בה יותר ויותר עסקים פותחים את דלתות ארגונם ומזמינים אוכלוסיות מגוונות לקחת חלק במעגל העבודה ולהשתלב בארגון. בין האוכלוסיות שעבורן נפתחת הדלת בימים אלו נמצאים מועמדים מהמגזר הערבי, יוצאי אתיופיה, הקהילה החרדית ומועמדים עם מוגבלות.

כדי להיכנס בדלת הארגון, המועמד ראשית צריך לעבור את שלב הראיון הטלפוני, או נכון יותר לומר שלב הסינון הטלפוני, ורק אז יזכה להתמודד פנים אל פנים בראיון למשרה המבוקשת.

נניח שהגיעו אליכם קורות חיים של מועמד "מגוון" ולא משנה כרגע אם השם שמופיע על גבי קורות החיים הוא עקאף, טדסה או ידידיה. עצם קיום ראיון טלפוני סטנדרטי מקטין את סיכוייו של מועמד זה לצעוד בדלת הארגון.

לרוב, כבר מרגע שעינו נתקלות בשם פחות מוכר על גבי קורות החיים (עקאף, טדסה או ידידיה), כבר אז אנו מגבשים בראשו דמות כלשהי וציפיות מסוימות. דבר שעלול להביא אותנו לראיון הטלפוני במצב לא ניטראלי.

ובינינו, מה הסיכוי שנהגה את השם של המועמד נכון בשיחה? ואם נניח המועמד קצת מתמהמה בתשובות או הולך לאיבוד במסגרת 15 השניות וחצי שהקצנו לו, סביר להניח שזה סוף הסינון הטלפוני ובעצם כך סוף התהליך.

פערים בין תרבותיים

מעבר לפערי התרבות ופערי השפה, לאוכלוסיות מגוונות אלו אשר נמצאות מחוץ למעגל העבודה (ולעיתים הם דור שני של מחוסרי עבודה), יש פחות הכרות ופחות ניסיון עם תהליכי קבלה לעבודה, ולו בשל העובדה שהיו להם מעט הזדמנויות להיחשף לשוק העבודה.

בנוסף לכך, תהליכי המיון הנהוגים כיום בארץ הם תהליכי מיון מערביים, תהליכים שמדגישים את הבלטת הערך העצמי: אני במרכז, יש לי, אני יכול ואני ואני.

כאשר מדברים על העסקה רב תרבותית צריך לזכור שחלק מהמועמדים מגיעים מתרבויות קולקטביסטיות ולא תרבויות



אינדיבידואליות. כך שעצם הבלטת ה"אני" עומדת בסתירה במידת מה עם החינוך והערכים עליהם גדלו. מועמד חרדי או ערבי פעמים רבות יציג את עצמו כ"אנחנו" למרות שרק הוא עצמו עומד לראיון.

איך עושים את זה?

1. נסו לנטרל ככל האפשר את השיפוטיות שיש לכם כלפי המגזר, הקהילה או האוכלוסייה שהמועמד מייצג. לצורך העניין אל תשפטו מועמד על סמך התפיסות שלכם על הקהילה החרדית, תתייחסו אליו קודם כל כמועמד ואחר כך כחרדי.
2. שימוש בשם האישי בהטיה הנכונה יכול לאפשר התחלה נוחה ומכבדת. מה גם שאפשר לשאול אותו איך הוגים את שמו נכון.
3. שימוש בשאלות קונקרטיות וסגורות (בניגוד לפתוחות וכלליות) מאפשר למועמד להתמקד ולא "ללכת לאיבוד" בשיחה.
4. נסו לשאול שוב, באופן שונה, שאלה שלא קיבלתם עליה תשובה ברורה או שהמועמד התמהמה עם התשובה. יכול להיות שמילה לא הובנה והוא לא מעיז לשאול (לעיתים אלו הבדלים בין השפות, ולמילה אחת יש משמעות שונה בתרבות שונה, או שזהו ביטוי שכלל לא משתמשים בו בקהילה).
5. שמרו את גיבוש ההתרשמות מהמועמד לסיום הראיון הטלפוני - לעיתים מועמדים מעוטי הזדמנויות יתחילו את הראיון הטלפוני בטון נמוך ובחוסר ביטחון ובהדרגה ככל שהשיחה תתארך תגלו צדדים נוספים.

העסקה מגוונת: ראיון עם מגבלה

ראיון עם אדם בעל מגבלה צריך לאפשר למועמד להוכיח את כישוריו ויכולותיו מבלי להתמקד בחולשה שלו

א' הגיע לראיון עבודה, הוא נכנס לחדר בו היו שני מראיינים, החדר היה מעט חשוך והמראיינים דיברו בשקט. אתם בטח שואלים את עצמכם מה העניין? אפשר לחשוב, קצת חוסר נוחות בראיון, זה הסיפור? אבל עבור א' תנאי הראיון ודרך קיום הראיון היו מאוד קריטיים, עד כדי כך קריטיים שהיו יכולים לפסול את מועמדתו לתפקיד עוד לפני שסיפיק להציג את יכולותיו וכישוריו. אז ה"עניין" הוא שא' הוא אדם כבד ראייה וכבד שמיעה, מה שאנו נוהגים לכנות עובד עם מגבלה. מבחינתו הקושי בסיטואציה הזו היה כפול, קושי לשמוע את שאלות המראיינים, שלא דיברו ישירות למיקרופון שלו (והוא גם לא ביקש) וקושי ולקרוא את שפתייהם בשל היותו כבד ראייה בחדר חשוך.

האם למראיינים היתה דרך לדעת על המגבלה של א'? האם הוא היה צריך לכתוב את זה בקורות החיים שלו? האם היה צריך לבקש מהם שידברו למיקרופון שלו במהלך הראיון? איך כמראיין היית מקבל מועמד שהיה מציין בקורות החיים שלו שהוא כבד ראייה או כבד שמיעה? האם היית מזמן אותו לראיון? איך היית מגיב אם היה מצהיר על כך בתחילת הראיון? האם זה היה מרתיע אותך? אני מניחה שלכל אחת מהשאלות האלו יש יותר מתשובה אחת נכונה וככל הנראה כל אחד מהמועמדים והמראיינים יבחרו בדרך הנכונה בעיניהם.

א' אמנם רצה לבקש מהמראיינים שידברו למיקרופון

שלו (שהרי הוא כבד שמיעה), אך חשב שבראיון חשוב שידגיש את החוזקות שלו ולא את החולשות, ולכן עדיף שלא ידבר על המגבלה שלו. למזלו, המראיינים הבינו שהוא מוכשר אך צריך עוד הזדמנות. לראיון השני אליו זומן הוא החליט לומר שהוא כבד שמיעה והפעם העז וביקש שהראיון יתקיים בחדר יותר מואר ושהמראיינים ידברו למיקרופון שלו.

להתמודד עם האחר

עבור רובנו הגדול התמודדות עם "האחר" ועם "הלא מוכר", היא מרתיעה. שאלות כגון: "איך לראיין?" ו"אם אני אקבל אותו לעבודה איך אני אתנהל מולו?" הן שאלות לגיטימיות. (אגב, לשאלות אלו יש גם לא מעט תשובות, אותן תוכלו למצוא בקרב הארגונים המסייעים למעסיקים בקליטת עובדים מגוונים). אז איך מתמודדים עם שלב הראיון? נניח שמחר יגיע אליכם לראיון עבודה מועמד "אחר", ואני מתכוונת אחר ממה



שאתם רגילים בדרך כלל לגייס לארגונכם, מועמד "אחר" עם מגבלה, מועמד יוצא אתיופיה, מועמד מהמגזר הערבי או מועמד חרדי. איך תראיינו מועמד אחר עם הזדמנות שווה? הראיון צריך לאפשר למועמד להביא את כישוריו ויכולותיו מבלי להתמקד במגבלה, ראיון שמאפשר למראיינים לראות את כישוריו והתאמתו של המועמד מבלי להתמקד בתחושת הלחץ או חוסר הנוחות שמלווה אדם עם מגבלה שמגיע לראיון (יותר מכל אדם ממוצע שמגיע לראיון).

הראיון ההתנהגותי הוא כלי היכול לסייע למנהלים להעסיק את העובד המתאים (וכולנו מסכימים כי כדאי להשקיע בגיוס העובד המתאים על פני גיוס מחדש), ויותר מכך מסייע למנהלים לתת הזדמנות אמיתית להעסקת אוכלוסיות מגוונות. הראיון ההתנהגותי הוא סוג של ראיון מובנה הגורס כי על מנת לבחון את התאמתו של מועמד לתפקיד, כדאי לשאול אותו שאלות ספציפיות לגבי משימות שביצע בעבר והן רלבנטיות לתפקיד הנוכחי. מתוך דרך ההתמודדות בפועל עם המשימה בעבר ניתן להשליך על ההתנהגויות ודרכי ההתמודדות שלו כעובד בחברה בעתיד. נקודת המוצא היא שאדם שמגיע לראיון עבודה בלאו הכי שרוי בסוג של לחץ והתרגשות, ולכן בחינת התאמתו לתפקיד בצורה הטובה ביותר תיעשה על ידי בקשת דוגמאות להתנסויות קודמות בהן לקח חלק, ולא על ידי שאלות היפותטיות של "אילו היית חלק במכונת, מה היית?"

איך עושים את זה?

1. ערכו ניתוח עיסוק מפורט לתפקיד אליו אתם מגייסים, רשמו לפניכם מהן ההתנהגויות הקריטיות הדרושות בתפקיד.
2. נסחו שאלות לראיון בהתאם להתנהגויות הקריטיות.
3. הגיעו לראיון עם דף השאלות ונסו להיצמד לשאלות שהגדרתם.
4. בקשו מהמועמד שייתן דוגמאות (כגון פרויקט שיזם- אם חשובה לכם היוזמה, פרויקט שהוביל ועמד ביעדיו- אם חשובה לכם יכולת ניהולית ועמידה ביעדים וכו').
5. אפשרו ועודדו את המועמד להביא דוגמאות מכלל ניסיון החיים שלו ולא רק מהניסיון התעסוקתי. זכרו שלאוכלוסיות מעוטות הזדמנויות יש לעיתים גם פחות ניסיון מקצועי. ועל כן דרכי התמודדות והתנהגויות במסגרות לימודים, משפחה ואף תחביבים יכולים לא פעם להרחיב את התמונה על האדם.

לדוגמא אם אדם מפרק ומתקן מחשבים להנאתו תוכלו ללמוד מכך על המיומנות הטכנית שלו, ואם הוא קפטן ישראל בכדורסל נכים ניתן לשאול אותו שאלות הנוגעות ליכולת ההובלה שלו, עמידה בלחץ ועבודת צוות.

ואם במקרה יגיע אליכם יום אחד מועמד ויבקש מכם לדבר למיקרופון שלו, אני מקווה שזה כבר לא יישמע לכם כל כך מוזר, ואם תבחנו בצורה כנה ואמיתית את כישוריו לתפקיד תמצאו את העובד המתאים לארגונכם וגם תייצרו תמהיל מגוון של עובדים לארגונכם.

העסקה מגוונת: האם אתם מפספסים עובדים טובים? מיון עובדים באמצעות מרכזי הערכה עשוי לייצר אי שוויון בקרב המועמדים ולכן על מי מוטלת האחריות לאפשר מיון שוויוני, על מכוני המיון או על העסקים?



מחקרים מראים כי שיטת המיון באמצעות מרכזי הערכה מייצרת הבדלים בסיכויי הקבלה בין קבוצות חברתיות ותרבותיות, על אף שלא קיימים הבדלים בפועל בין קבוצות אלה מבחינת סיכויי ההצלחה.

לכן בזמן שאתם משקיעים כסף רב בעוד ועוד מרכזי הערכה לגיוס העובדים המתאימים, ייתכן ואתם מפספסים מועמדים מאוד מתאימים, ממש מתחת לאף, רק כיוון שכלי המיון שלכם אינו שוויוני. הרי המבחנים הם כלי מיון עם תוקף ניבוי גבוה לגבי מי שהצליח במיון ויצליח בעבודה, אך מה לגבי מי שנפסל במבחנים אך יצליח בעבודה?

איפה הפספוס?

התרבות המערבית, על פיה מנוהלים מבחני המיון, היא תרבות מודרנית-אינדיבידואליסטית, בעוד מרבית תרבויות המיעוטים בישראל הן תרבויות מסורתיות-קולקטיביסטיות.

בהכללה, מועמדים מתרבויות קולקטיביסטיות (לדוגמה מהמגזר הערבי, מהמגזר החרדי ויוצאי אתיופיה) חונכו לערך הצניעות, דיבור בגוף רבים וציות לסמכות, ולכן במבחני אישיות מסויימים הדורשים מידה של מוחצנות, הם יתקשו להחציין את כישוריהם.

גם מבחינת שפה קיימים הבדלים. כיום מרבית מכוני האבחון מאפשרים להיבחן בשפת האם של הנבחן, אך גם תרגום מילולי יכול להתפרש בצורות שונות ולהוביל להטיה של התוצאות.

איך מייצרים מיון שוויוני למועמדים שונים?

חשוב לומר כי המטרה אינה להתאים את תהליך המיון כך שייצור תנאים מקלים לאוכלוסיות מקבוצות שונות ובעצם כך לא ינבא את סיכויי הצלחתם בתפקיד. המטרה היא ליצור מיון המאפשר שוויון הזדמנויות לכלל המועמדים ללא פשרות לגבי התאמתם לארגון ולתפקיד. לדברי ד"ר ליאת בסיס, פסיכולוגית תעסוקתית וחוקרת בתחום המיון הרב תרבותי, ניתן לפעול בארבעה ערוצים:

1. תכנון ובניית תהליך המיון:

- מדידה רלבנטית מול תיאור עיסוק מדויק - מאפשר צמצום מדידה של מאפיינים לא רלבנטיים (כולל בדיקת אנגלית וכושר ביטוי - רק עד לרמה שהתפקיד באמת דורש).

- העדפה למצב של יותר ממועמד יחיד מקבוצת מיעוט בחלקים הקבוצתיים.
- העדפה לשימוש במגוון מסננים ולא רק קוגניטיביים מאחר ומבחנים אלה הם שמייצרים את הפערים הגדולים ביותר בין קבוצות (ובמילים אחרות, ההצעה היא אל תסננו מועמדים לאחר המבחנים הקוגניטיביים בלבד, אלא שקללו את כל המדדים לאורך היום).

2. בחירת כלי המיון:

- ממצאים מהספרות המקצועית מעידים כי ראיון מובנה (ראיון שבו השאלות נקבעות מראש בהתאם לניתוח של דרישות התפקיד הקונקרטי) ומבחני יושרה הם הכלים שמייצרים את ההוגנות המירבית.

3. פעילות מול מעריכים:

- שילוב מעריכים מתרבויות שונות ככל האפשר להבנת ההקשר התרבותי, להפחתת תחושת הזרות ולהתחשבות במועמד (הן בפיתוח והן בהערכה).
- הכשרה מקיפה ויסודית לצוות הגיוס והמיון בכלל ולמעריכים בפרט לגבי היחס למועמד, הפרשנות להתנהגותו, ראיון מובנה ואחידות בין מעריכים.

4. פעולות מול המועמדים:

- שקיפות של הגורם הממייין לגבי תהליך המיון כולל אפשרות להיכרות מוקדמת עם מבנה יום המיון והאוריינטציה ביום זה.
- לכלול פרק אימון ותרגול בתחילת כל מבחן.
- פתיחת יום המיון בהקדמה מעודדת ומעצימה

בסופו של יום, נשאלת השאלה: על מי מוטלת האחריות לאפשר מיון שוויוני? על מכוני המיון או אולי על העסקים כמתווים את הדרישות למכוני המיון?



העסקה מגוונת: חרדים לא רוצים לעבוד?

מעסיקים רבים נרתעים מעובדים חרדים. מי שיעז לפתוח את דלתו בפני עובדים מגוונים יזכה לצוות מסור, יצירתי, חדשני ושאפתני



האם אתם מעסיקים עובדים חרדים בארגון שלכם? התשובה השכיחה היא "הם לא רוצים לעבוד". ומה עם אלו שכן רוצים לעבוד? במקרה זה אנחנו יכולים לומר: "עכשיו הם נזכרו? אילו... ואם... וכאשר..."

גם אני הייתי חרדה, אך ממקום קצת אחר. אחרי הכול, לא כל יום אני מנחה קבוצה של נשים שכולן חרדיות.

האם אני צנועה מספיק בעיניהן? האם זה מפריע להן שהמנחה אינה חרדית? האם הן ישתפו פעולה עם המתודות בהדרכה? איך לפתוח את ההכשרה? מה לומר? רק אלוהים יעזור לי הפעם. שלא יהיו אי הבנות: נערכנו להכשרה הזו, התאמנו את המתודיקה של ההדרכה, וידאנו כי אין בתכנים

ביטויים "בעייתיים" לאוזן חרדית, וסיכמנו על כך שאנו המנחות נגיע בלבוש צנוע והולם. וכל זאת בעוד אנו מקפידות לשמור על הסטנדרטים המקצועיים של ההדרכה. המודעות וההיערכות לא היו לשווא, בעצם, במבט לאחור נראה לי שהן סייעו לכולנו להתמקד בעיקר: הדרכה מקצועית לתפקיד בסביבת עבודה נוחה ומאפשרת. משתתפות הקורס הבחינו בהשתדלות שלנו והעריכו זאת, והן מצידן השתדלו לא פחות והפגינו מוסר למידה גבוה, העמקה ורצון להתמקצע בתפקיד. חשוב לזכור: השינוי בקהילה החרדית הוא לא מאי יציאה לעבודה ליציאה לעבודה, אלא בעיסוק עצמו. נשים חרדיות מאז ומתמיד עבדו, בעיקר במקצועות ההוראה, ובשנים האחרונות הורחבו תחומי הלימוד בסמינרים וכך גם האפשרויות לעסוק במגוון עיסוקים, בעוד אצל גברים השינוי הוא מעבר מעולם עבודה תורני לעולם עבודה אחר. מילת המפתח היא **היכרות**. התנאי הראשון לכך שהשיחה לא תתפוצץ ברגע הראשון הוא מודעות והבנת הצרכים. יש כאן בעצם 2 שפות: עברית וחרדית, כי למילה אחת בעברית יכול להיות תרגום שונה בקונטקסט החרדי.

למה מעסיקים נרתעים מהעסקה מגוונת?

מדו"ח אונו שמפורסם זו השנה השנייה עולה כי הרתיעה של מעסיקים מהעסקת אנשים עם מוגבלות היא הגבוהה ביותר, ולאחר מכן נרתעים המעסיקים באופן כמעט זהה מהעסקת ערבים וחרדים. מחקרים מראים שאנשים העוסקים בגיוס עובדים נוטים להעדיף מועמדים



שאתם הם מוצאים דמיון או קווים משותפים (רקע דומה, סביבה חברתית דומה, קבוצת גיל וכו'). מרבית אנשי הגיוס אינם חרדים, דבר היכול גם הוא להשפיע על אחוז השתלבותם בעבודה.

קבלת עובד "שונה" דורשת מהמגייס פתיחות לחידושים ואף מידה של העזה. בארגונים רבים, אנשי הגיוס פועלים תחת ציפיות ל"אפס טעויות" בגיוס עובדים. באווירה כזו, קשה לצפות מהם ש"יסתכנו" בקבלת עובד שונה.

איך עושים זאת?

1. העיזו - פתחו את הדלת וזמנו לראיונות מועמדים מגוונים, לאו דווקא כאלו שאיתם אתם מוצאים דמיון או קווים משותפים.
2. במידה וארגונכם פתוח להתאמות ספציפיות להעסקת עובדים/ות חרדים/יות, תוכלו גם:
 - להקצות מרחב עבודה ספציפי לנשים.
 - מנו מנהלת (ולא מנהל) לצוות של נשים.
 - הכשירו את המטבח בצורה כזו שהעובדים/ות יוכלו לעשות בו שימוש בצורה שתכבד את אורח חייהם.
 - נסו להתאים את שעות העבודה/המשמרות כך שיסתיימו בשעה 15:00 כדי לאפשר לאימהות להוציא את ילדיהן מהמסגרות החינוכיות.

ארגון שיעיז ויפתח את דלתו לעובדים מגוונים ירוויח עובדים מתאימים ומסורים וכן דברים נוספים - ייחודיות, שונות, זווית ראייה אחרת, רעננות מחשבתית, חריצות ונאמנות - ובסופו של דבר יוכל לבנות צוות מגוון, מסור, יצירתי, חדשני ושאפתני.

העסקה מגוונת: מעסיקים על אף המוגבלות

מחסומים פיזיים ופסיכולוגיים עומדים בדרכם של בעלי מוגבלויות במקומות עבודה. מהו תפקיד המעסיק בקידום השוויון בתחום ומדוע זה משתלם לו?

לעיתים רבות מחסומים פיזיים (העדר נגישות) ופסיכולוגיים (דעות קדומות, חוסר ידע) מגבילים את השתלבותם של אנשים עם מוגבלות במקומות עבודה. מהו תפקיד המעסיק לקידום שוויון הזדמנויות בהעסקת אנשים עם מוגבלות ולמה זה כדאי?

כולנו פגשנו בחיינו אנשים עם מוגבלות כזו או אחרת, לעיתים המוגבלות היא פיזית ונראית (מכר שנפצע בתאונת דרכים), לעיתים המוגבלות היא נפשית (אדם שהתמודד עם משבר נפשי) ולעיתים המוגבלות היא שכלית לרבות קוגניטיבית. בכל אופן, המנעד הוא מאוד רחב, והמוגבלות הזו מגבילה את תפקודו של האדם בתחום אחד או יותר מתחומי החיים העיקריים. עם זאת אין זה אומר בהכרח שאותו אדם אינו כשיר לעבודה.



של מי המגבלה?

אדם עם מגבלה הוא בעצם אדם שגופו אינו תואם את הנורמות החברתיות. ואם כך, אולי בכלל המגבלה היא שלנו "הנורמטיביים" (אם יש דבר כזה בכלל)? האם הלכות היא זו שמגבילה את העובד מלהשתלב בשוק העבודה או שאולי אנו כחברה מגבילים אנשים עם לקויות מלהשתלב בשוק העבודה? האם לארגון מקום העבודה בצורה "נורמטיבית" ולדרך הגדרת המשרה בצורה "נורמטיבית" יש תפקיד ביצירת המוגבלות? והאם זהו גם מתפקידם של המעסיקים לייצר תנאים המאפשרים לאנשים עם מוגבלויות כניסה לשוק העבודה?

התשובה היא כן. אפליה, על פי סעיף 8 לחוק שוויון הזדמנויות בעבודה, כוללת גם "אי-ביצוע התאמות הנדרשות מחמת צרכיו המיוחדים של אדם עם מוגבלות אשר יאפשרו את העסקתו".

רעיון ההתאמות משקף את ההבנה שאין די לדרוש מאדם עם מוגבלות להתאים עצמו לדרישות התפקיד, אלא יש גם להתאים את מקום העבודה לצרכיו. ואכן, בקרב עסקים רבים תפיסת המוגבלות כסטייה מן הנורמה הולכת ומפנה את מקומה לגישה הרואה במוגבלות עוד ביטוי למגוון ולריבוי הקיימים בחברה, ואשר כלפיהם היא נדרשת לנהוג באופן שוויוני.

הפתרון: הסרת סטריאוטיפים והסדרת נגישות

כמעסיקים, אתם יכולים לנקוט במספר צעדים כדי להנמיך או לבטל מחסומים אלה, ולאפשר שוויון הזדמנויות במקום העבודה ואף לקבל השתתפות במימון מצד המדינה (ממשרד התמ"ת).



לא מדובר רק על התאמה פיזית כגון התקנת רמפה, מעלית, תוכנת הקראה, או מגבר קול, אלא גם שינויים בדרישות התפקיד, הגמשת שעות העבודה (על ידי פיצול או אפשרור משרה חלקית) וכן יצירת מערכי הדרכה ועזרים נלווים מותאמים.

חוסר הכרות עם ההתאמות האפשריות יכול אף הוא להביא למצב בו מועמד עם מגבלה נתפס כלא כשיר להעסקה ולהידחות מבלי שיישקלו ההתאמות הרלוונטיות לגביו.

סוגי התאמות במקום העבודה שעבורן ניתן להגיש בקשה להשתתפות המדינה במימון:

- התאמת דרישות התפקיד, הגמשת שעות העבודה, מבדקי קבלה לעבודה, הכשרה, הדרכה ונהלי עבודה.
- שירותי הדרכה למעסיק - בקשה להשתתפות במימון התאמה שהיא הדרכה ראשונית למעסיק של עובד עם מוגבלות קוגניטיבית או נפשית שנותן גורם מקצועי בתחום אותה מוגבלות ב- 6 החודשים הראשונים לעבודתו של העובד.
- שירותי תרגום ותמלול - בקשה להשתתפות במימון התאמה שהיא שירותי תרגום ותמלול הנדרשים לעובד עם לקות שמיעה, וזאת לצורך קליטתו הראשונית במקום העבודה.
- התאמות פיזיות - בקשה להשתתפות במימון התאמה במקרקעין, ציוד, מכשירים, עזרים והתקנים.
- החלפה, שכלול או שדרוג של התאמה קיימת או התאמה בדיעבד.
- בנוסף, ישנו מסלול תעסוקה מותאם המקנה הטבה כספית למעסיק בדמות סבסוד חלקי של עלות השכר המשולם לעובד עם מוגבלות.

למידע נוסף בנושא: <http://www.moital.gov.il/mugbalut>

למה כדאי להעסיק עובדים עם מגבלה?

להעסקת אוכלוסיות מגוונות ובכלל זה העסקה של עובדים עם מגבלה, מספר תועלות לעסק: חדשנות ויצירתיות בתחום המוצרים והשירותים, חדירה לשווקים חדשים, הגברת שביעות הרצון והמחויבות של העובדים הקיימים, הרחבת קהל הלקוחות (שכן מאחורי כל אדם עם מוגבלות יש משפחה גדולה שמהווה לקוחות פוטנציאליים וצרכנים אלה מושפעים ממרכיב ההעסקה), הגדלת הפרודוקטיביות והיעילות של הארגון על ידי יצירת תרבות שמכירה ומעריכה שונות ובנוסף, פיתוח מוניטין כחברה המעריכה שונות ותרבות של גיוון.

כמו כן, אדם שמתמודד בחייו עם מוגבלות, מגיע עם עוצמות ויכולת התמודדות עם החיים מעבר לעובד "נורמטיבי". זה יתבטא בכך שהוא פיתח יכולות גבוהות מאד ובשלות בתחומים שאחרים אולי לא פיתחו ובמקרים רבים יהיה נאמן יותר לארגון, יתמיד ולא יישבר במהרה מתופעות שכיחות שקורות אצל עובדים רבים כשחיקה, חוסר עניין מקצועי או תנאי שכר. עובד כזה יהיה נחוש להוכיח שהוא ראוי להזדמנות שניתנה לו אף יותר מעובד "נורמטיבי".



העסקה מגוונת: פישר אתה לא לבד

מהם המיתוסים שגורמים ל"מבוגרים" להישאר מחוץ למעגל העבודה ומה ביכולתנו לעשות כדי לשנות את המצב?

קרן המטבע הבינלאומית החליטה להותיר את מגבלת הגיל על 65 ובכך פסלה את נגיד בנק ישראל סטנלי פישר מההתמודדות לראשותה. פישר, כמו אחרים, סבר שבשל אישיותו, כישוריו, מומחיותו ונסיונו המצטבר תינתן לו לכל הפחות הזדמנות שווה להתמודד על התפקיד. סטנלי אתה לא לבד! מסתבר שאם אתם מעל גיל 45, ולעיתים גם מעל גיל 40, אתם נחשבים מבוגרים מדי לעבודה.



על פי סקר שנערך על ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת, נמצא כי הן העובדים והן המעסיקים סבורים כי המבוגרים סובלים מהאפליה הרבה ביותר (כ-48%). לפי נתוני ה-OECD, אם לא יתרחשו שינויים משמעותיים בשוק העבודה, יוכל שיעור המבוגרים שמחוץ לשוק העבודה מ-38% בשנת 2000 ל-70% בשנת 2050.

עם זאת, אם נבחן את הכדאיות שבהעסקת עובדים מבוגרים, נראה כי הם זמינים יותר לעבודה (באופן כללי הם "משוחררים" מהמחויבות בגידול ילדים צעירים), הם בעלי ניסיון עשיר, בוגרים וסבלניים, הם יציבים יותר

ואינם תזזייתיים כדור ה-Y שמחליף עבודות בקצב לא נתפס וגורר עלויות כבדות למעסיק בגיוס והכשרה כל פעם מחדש.

מעבר לכך, גיוס של עובדים מבוגרים עשוי לתרום גם למשיכת לקוחות מבוגרים שיחושו נח יותר לקבל שירות ויהיו מזוהים עם מדיניות החברה. אפשר וצריך לומר: האנשים מעל גיל 45 הינם עדיין צעירים, פעילים ובעלי מוטיבציה גבוהה לעבוד.

מתי גייסתם לאחרונה עובד מעל גיל 45?

מה תוכלו לעשות בארגון שלכם כדי לשנות את המצב? יש לקבוע מדיניות חברה ושמדיניות זו תהיה מתוקשרת לכלל העובדים. כך הארגון יהיה מורגל בקבלת עובדים מבוגרים ויעביר לעובדיו מסר שהוא רואה בהם נכס לאורך מחזור החיים שלהם ולא רק כשהם צעירים.

בנוסף, המנטרה הארגונית צריכה להיות העסקת העובד המתאים לפי דרישות המשרה ושהגיל לא ישחק תפקיד בתהליך. על המועמד להיבחר לפי הידע, היכולות והכישורים ולא לפי הגיל. על הארגון לזהות תחומי עיסוק שבהם קיימים מיתוסים לאי התאמה של עובדים



מבוגרים ולבצע תהליך של שינוי תפיסה ארגוני. אפשר להתעודד קצת. בקרוב ייפתח על ידי האגף לשילוב אוכלוסיות ייחודיות במשרד התמ"ת, "מרכז רב תחומי לתעסוקת מבוגרים", אשר לצד מסלולי השמה וליווי של "המבוגרים" יאפשר הכשרות ייעודיות בהתאם לדרישות המעסיקים. ובניתיים, הנה כמה מיתוסים ואמיתות בנוגע לתעסוקת מבוגרים:

מיתוס 1: אי אפשר ללמד כלב זקן טריקים חדשים

במציאות: מחקרים מראים רק ירידה מועטה בתפקוד הקוגניטיבי עד גיל 70. אמנם למבוגרים לוקח יותר זמן לספוג חומר חדש, אך עדיין עלות ההכשרה שלהם נמוכה יותר לאור הגישה שלהם ללימודים והניסיון המצטבר. אגב, הקבוצה באוכלוסיה בה שיעור המשתמשים באינטרנט נמצא בתאוצה הכי גדולה היא אנשים מעל גיל 50.

מיתוס 2: לא שווה "לגדל" מבוגרים כי הם לא יישארו הרבה זמן בעבודה

במציאות: זמן החיים של הטכנולוגיה הוא קצר מהזמן של חיי העובד ובדרך כלל יש טעם להכשיר עובד מבוגר, שכן משך הזמן שהעובד מתמיד הינו מעבר לזמן שינוי הטכנולוגיה.

מיתוס 3: עובדים מבוגרים פחות פרודוקטיביים מעובדים צעירים

במציאות: התפוקה אינה יורדת כפונקציה של הגיל. למען האמת, התפוקה יכולה לעלות עם גידול בכושר הדיוק של העובד ויכולת ההחלטה בזמן אמת. מה גם, שהתפוקה של האוכלוסייה המבוגרת היא בין היציבות מבין קבוצות הגיל השונות.

מיתוס 4: מבוגרים הם פחות גמישים וקשה להם להסתגל לדברים חדשים

במציאות: עובדים מבוגרים אדפטיביים בדיוק כמו צעירים, אך קרוב לוודאי שהם ישאלו "למה", שכן הם חוו גם שינויים בעבר שלא תמיד הצליחו.

מיתוס 5: עובדים מבוגרים הם לא קריאטיביים ולא חדשניים

במציאות: רמת האינטליגנציה היא זהה בין מבוגרים לצעירים. 80% מהחידושים הם רעיונות של עובדים מעל גיל 40.

מיתוס 6: עלות העסקה של עובד מבוגר גבוהה יותר מזו של עובד צעיר

במציאות: בעוד לעובד מבוגר יש יותר חופשות ועלויות פנסיה (כפונקציה של מספר שנות העבודה), עלות החלפת עובד אינה בחינם. ממחקר שבוצע עולה שעלות העסקה של עובד צעיר בפועל היא 93% יותר מהשכר שלו בשנה הראשונה.

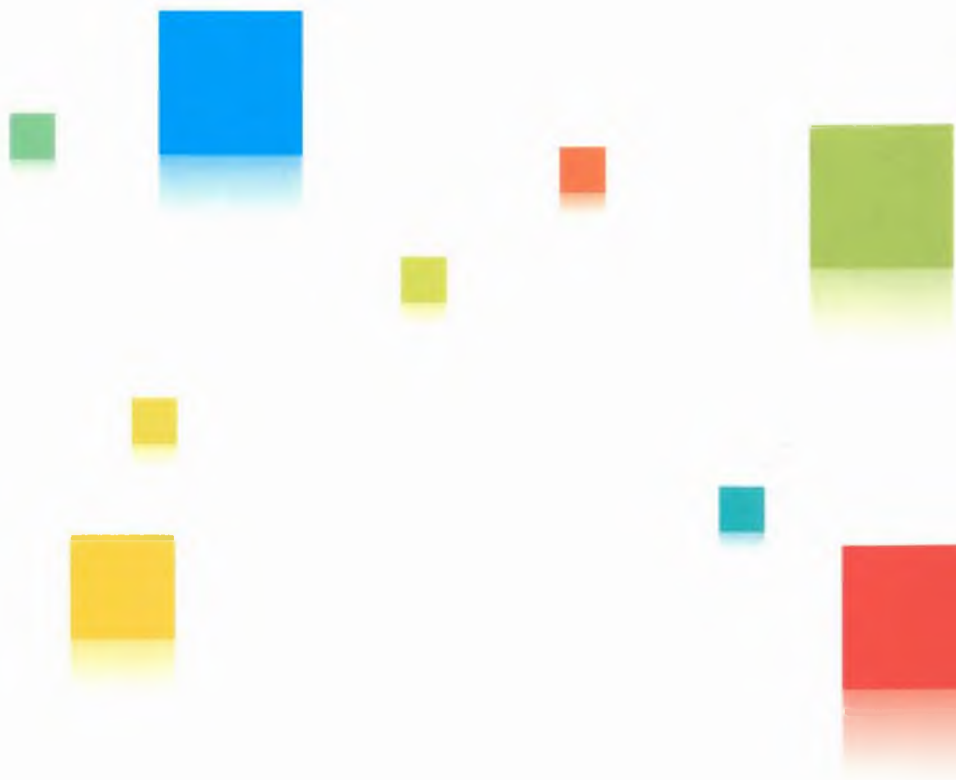
מיתוס 7: התנאים ועלות התאונות של עובד מבוגר גבוהה יותר מעובד צעיר

במציאות: סך ימי המחלה בשנה שעובדים מבוגרים מנצלים הינו פחות ממספר ימי המחלה בקרב קבוצות גיל אחרות. מה גם שמבוגרים לוקחים פחות סיוכונים וסטטיסטית שיעור התאונות בקרבם נמוך יותר מקבוצות גיל אחרות.

מקור: הלשכה הסטטיסטית של משרד העבודה האמריקאי (BLS)



בעצמי • הביטוח הלאומי • המרכז לחקשרת
 ושוקום מקצועי • סק קריירה • מסה מאבק הנכים
 • Manpower ישראל • המרכז היהודי-ערבי
 לפיתוח כלכלי • עולים ביתד • ציונות 2000 •
 קו משווה • תבת • JJA-Federation of New York



רות שבח גטריידה

מנהלת הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

052-8979075

www.diversityisrael.org.il

בעצמי ■ הביטוח הלאומי ■ המרכז להכשרה
ושיקום מקצועי ■ טק קריירה ■ מטה מאבק הנכים
Manpower ישראל ■ המרכז היהודי-ערבי
לפיתוח כלכלי ■ עולים ביחד ■ ציונות 2000
קו משווה ■ תבת ■ UJA-Federation of New York



הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
المنتدى الاسرائيلي للتنوع في سوق العمل
THE ISRAELI FORUM FOR DIVERSITY HIRING
מיסודה של תבת, גויינט ישראל