

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 الإسرائيلي للتنوع في سوق العمل  
THE ISRAELI FORUM FOR DIVERSITY HIRING  
ניסודה של תבת, גיינס ישראל

כנס המליאה החמישי של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה;

08-05-2013

גיוון ישראלי

CBC GROUP

לקראת ההצגה של מקרה הגיוון בקבוצת החברה המרכזית, ערכנו שיחה עם ליטל בן-יהודה, מנהלת הגיוס, על הובלת המהלך בקבוצה:

### מה הניע את קבוצת המשקאות לקדם את נושא הגיוון?

הצורך העסקי הוא שהניע את התהליך. קיימת מצוקת כח אדם בחלק מהמקצועות הנדרשים בקבוצה. חוסר התמודדות עם המצוקה הזו יגרום להתעצמות הבעיה כפי שקרה בשנים האחרונות, המחיר על היעדר פתרון הוא בלתי נסבל מבחינה עסקית. כמקומות בווערים סומנו: הפצה – מקצוע נהגים, ותפעול מחסן – מקצוע לקטים.

חלק מהפתרון: הרחבה של ההיצע מתוכו יגויס כח האדם. מכאן פותחה התפיסה: גיוס מוכוון גיוון - פניה לגיוס מאוכלוסיות מגוונות, בדגש על חרדים.

### כיצד פעלתם לקדם את הרעיון?

ראשית, פעלנו מן הקל אל הכבד, ממקום שבו יש סיכוי להצלחה מהירה ובטוחה אל מקומות מאתגרים יותר. באופן מודע היה הניסיון הראשון בגיוס חרדים לתפקיד לקטים, שם הגיוס וההכשרה פשוטים יחסית ועלות ההכשרה מינימלית. השאיפה היתה לייצר הצלחה מהירה.

שנית, יצרנו שיתופי פעולה עם גורמי מקצוע חיצוניים: הארגון פנה לחברת מנפאואר לייזום קורס לנהגים. מנפאואר קידמה את הנושא מול הממשלה וזכתה לתמיכה בהכשרת נהגים מהחברה החרדית.

במקביל, הונע תהליך מול חברת השמה המתמחה בתעסוקת פלח אוכלוסיה מגוונת: חרדים בלבד (תל"מ).

### כיצד הנעתם את התהליך ברמה הפנים ארגונית?

גיוס ההנהלה הוא קריטי להצלחת התהליך, בלי ההנהלה לא נצליח לקדם את הנושא. פגישות עם גורמי חוץ להנעת הגיוס המגוון היו בהשתתפות של שלושה מנהלים בכירים הנוגעים בדבר על מנת שישמעו על הצורך בגיוס כזה מגורמים שמחוץ לארגון. הוצגה תכנית מוגמרת לפיתוח גיוס על מנת לייעל את התהליך.

הבנו כי יש צורך בהתאמות ולכן נקבעו החרגות עבור עובדים מאוכלוסיות מגוונות; לדוגמה עבור נהגים: שכר מעל הקבוע לתקופת ההכשרה, היקף השעות – 9 במקום 12, ארוחות מותאמות (כשרות), תשלום אשל (מקצוע שלרוב לא משולם בו אשל), זמן תפילה בשעות עבודה.

## האם היו חסמים בקרב ההנהלה?

- היו חסמים בהיבט התקציבי, למשל נושא החרגות בשכר, שהינן בניגוד לערך השוויון שהוא ערך חברה. רק לאחר שהובן כי זו השקעה לטווח ארוך הוסכם על הדבר
  - התנגדות להשקעת משאבים על מה שהוא לא 'כאן ועכשיו', ותחושה כי קיימים דברים בוערים יותר
  - עלו סטיגמות לגבי האוכלוסיה
- עם זאת, ההנהלה מובילה את הנושא כיום; ממעורבות בהגדרת יעדים, דרך יצירת מודעות, ועד אישורי תקינה עודפת/תקציב לאיתור וגיוס עובדים למשרות בהן קיים קושי באיתור.

## האם תהליך המיון הותאם?

כלי המיון והאבחון הותאמו, נעשתה הכנה לצוות משאבי אנוש ולמנהלים המקצועיים. ככלל, הוגמשה החשיבה הארגונית (פרופיל הגיוס, מציאת פתרונות מותאמים פר עובד, קצב שילוב איטי יותר)

קיימנו תהליך עם רכזות גיוס – הללו צוידו בידע על גיוון (כולל מצגות וחומרים מודפסים), הודרכו לעבודה מול המנהלים המקצועיים (לשכנע ברעיון ולהתמודד עם אתגרים והתנגדויות); הודרכו לעבוד בצורה אחרת עם חברות כח האדם לפעולה 'כפולה': פתיחת משרות במקביל לאוכלוסיה 'רגילה' ומגוונת.

## מהו השלב הבא מבחינתכם?

נשכפל את מה שלמדנו; זיהוי צורך- התחלה ממקום 'כואב וראשוני', קידום רעיון בהנהלה וגיוסה, שאיפה לייצר הצלחה מהירה. השלב הבא: אנחנו רוצים להתרחב לגיוס של אקדמאים ובעלי מקצועות.