

**שיוויון הזדמנויות שעובד!**

**מה ניתן ללמוד מן המקרה האמריקאי?**

**ד"ר אלכסנדרה קלב – אוניברסיטת תל אביב**

**פרופ' פרנק דובין – אוניברסיטת הרווארד**

# ללמוד מן הניסיון האמריקאי – סדר יום

- חקיקת אי אפליה בארצות הברית
- תגובת המעסיקים:
- אלו שינויים אירגוניים אומצו?
- מדוע המעבר מציות לחוק להיבט האירגוני של רבגוניות?
- האם תוכניות הרבגוניות עומדות במבחן התוצאה?
- ואיך כדאי להגיב אכיפה ממשלתית?
- מהגיון של ניהול כח אדם לניהול הייצור

**ללמוד מן הניסיון האמריקאי –**

**שורה תחתונה**

**• רב המיתי על האפקטיבי**

**מה כן יוצר שינוי עמוק :**

**• מדיניות גיוון מכוונת מטרה**

**• שיתוף המנהלים**

**• ניתוח עצמי**

**• פיקוח ממשלתי או פנימי**

# נתוני מחקר

- סידרה של סקרים עם כ-1500 ארגונים מתשע התעשיות הגדולות: ייצור, שירותים ומסחר
- נתונים לאורך 32 שנה: 1971-2002
- מאפיינים דמוגרפיים של עובדים בתשע קטגוריות עיסוקיות (EEOC 2,500,000 מקומות עבודה)
- מבנים אירגוניים ותוכניות השיוויון/הגיוון (סקרים)
- ניתוחים סטטיסטיים על השפעת מדיניות השיוויון והגיוון על כניסתם של נשים ומיעוטים לעמדות ניהול לאורך שלושה עשורים

**Section D—EMPLOYMENT DATA**

Employment at this establishment—Report all permanent full-time and part-time employees including apprentices and on-the-job trainees unless specifically excluded as set forth in the instructions. Enter the appropriate figures on all lines and in all columns. Blank spaces will be considered as zeros.

JOB CATEGORIES		NUMBER OF EMPLOYEES										
		OVERALL TOTALS (SUM OF COL. B THRU K) A	MALE					FEMALE				
			WHITE (NOT OF HISPANIC ORIGIN) B	BLACK (NOT OF HISPANIC ORIGIN) C	HISPANIC D	ASIAN OR PACIFIC ISLANDER E	AMERICAN INDIAN OR ALASKAN NATIVE F	WHITE (NOT OF HISPANIC ORIGIN) G	BLACK (NOT OF HISPANIC ORIGIN) H	HISPANIC I	ASIAN OR PACIFIC ISLANDER J	AMERICAN INDIAN OR ALASKAN NATIVE K
Officials and Managers	1											
Professionals	2											
Technicians	3											
Sales Workers	4											
Office and Clerical	5											
Craft Workers (Skilled)	6											
Operatives (Semi-Skilled)	7											
Laborers (Unskilled)	8											
Service Workers	9											
<b>TOTAL</b>	10											
Total employment reported in previous EEO-1 report	11											

NOTE: Omit questions 1 and 2 on the Consolidated Report.

1. Date(s) of payroll period used:

2. Does this establishment employ apprentices?

1  Yes      2  No



**לפני שנות השישים...**

# Help Wanted - Men

- **Barber:** Colored, experienced. Calvary Detachment Barber Shop, Ft. Myer
- **Bartender:** Middle-aged. Sober
- **Driver:** White, age 24-35. Must know city. Neat appearance. Good traffic record.
- **Truck drivers and helpers:** Male. Must be experienced in handling furniture; must be willing to work and have good references.



# Help Wanted – Women

- **Airline Hostess:** High school graduate, age 20 to 27, height 5'2" to 5'8", weight 100 to 135, attractive, unmarried. Apply in person.
- **File Clerk:** White, attractive, typing required, PBX experience helpful.
- **Fountain Girl:** White, for downtown drugstore
- **Secretary:** Real estate office has opening for experienced secretary under 40.
- **General House Work:** Colored girl to live in; good with children. Age 18 to 30. Off sun. and half day Thurs. \$20/week

# חקיקת שיוויון בארה"ב

1961 – "העדפה מתקנת": מעסיקים העובדים עם הממשלה צריכים לקחת צעדים פעילים להבטיח שגיוס והעסקת עובדים ייעשו ללא קשר לגזע, אתניות וצבע.

1963 – תשלום שווה לעבודה שווה

1964 – סעיף 7 לחוק זכויות האזרח: למעסיקים אסור להפלות על פי גזע, צבע, מוצא לאומי, דת ומין.

# חוק השוויון כחוק עמום

• מהי אפליה? כיצד לציית לחוק?

➤ מנהלים ומומחים מפתחים סידרה של תוכניות אירגוניות בתהליך של מיחזור תוכניות קיימות בלבוש חדש וניחוש

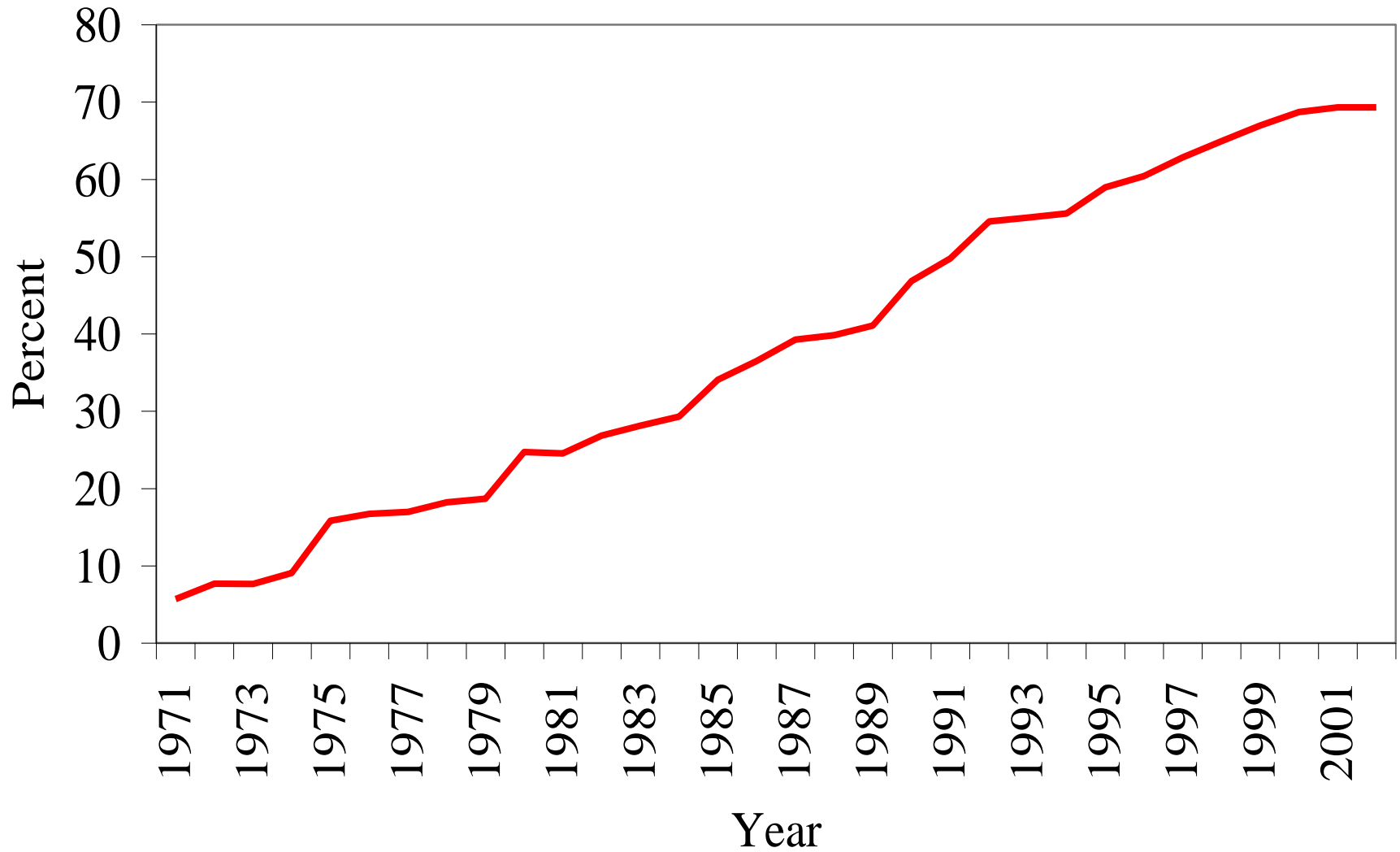
➤ בתי המשפט מקבלים תוכניות אירגוניות כהוכחת לאי אפליה

➤ האם התוכניות האלו שינו את מבנה ההזדמנויות?

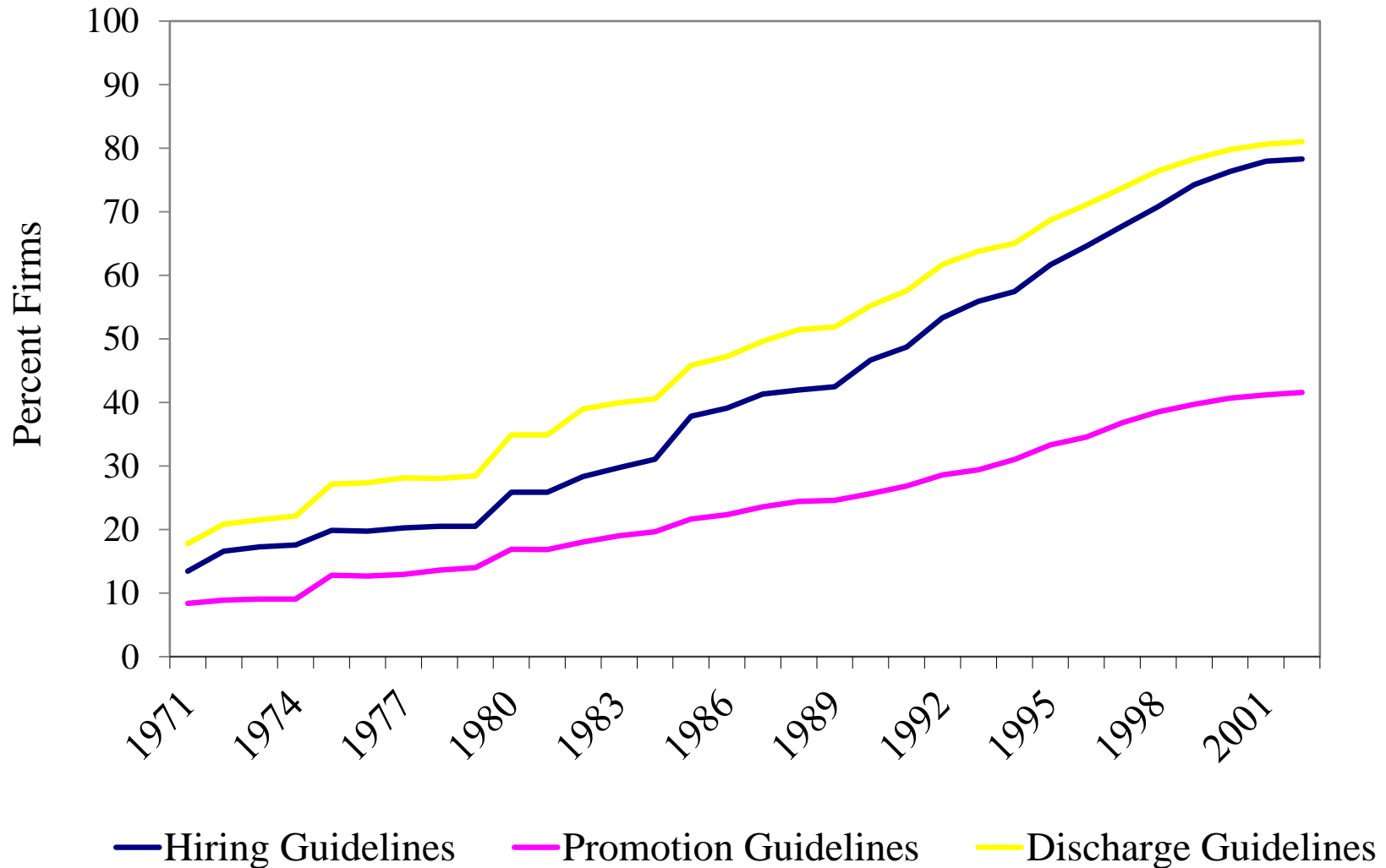
# שנות ה-60: נלחמים באפליה פשוטה

- הצהרות אי אפליה ושיוויון הזדמנויות
- גיוס אקטיבי מכוון למועמדים מקבוצות לא מיוצגות
- גיוס מיעוטים ונשים להכשרת מנהלים

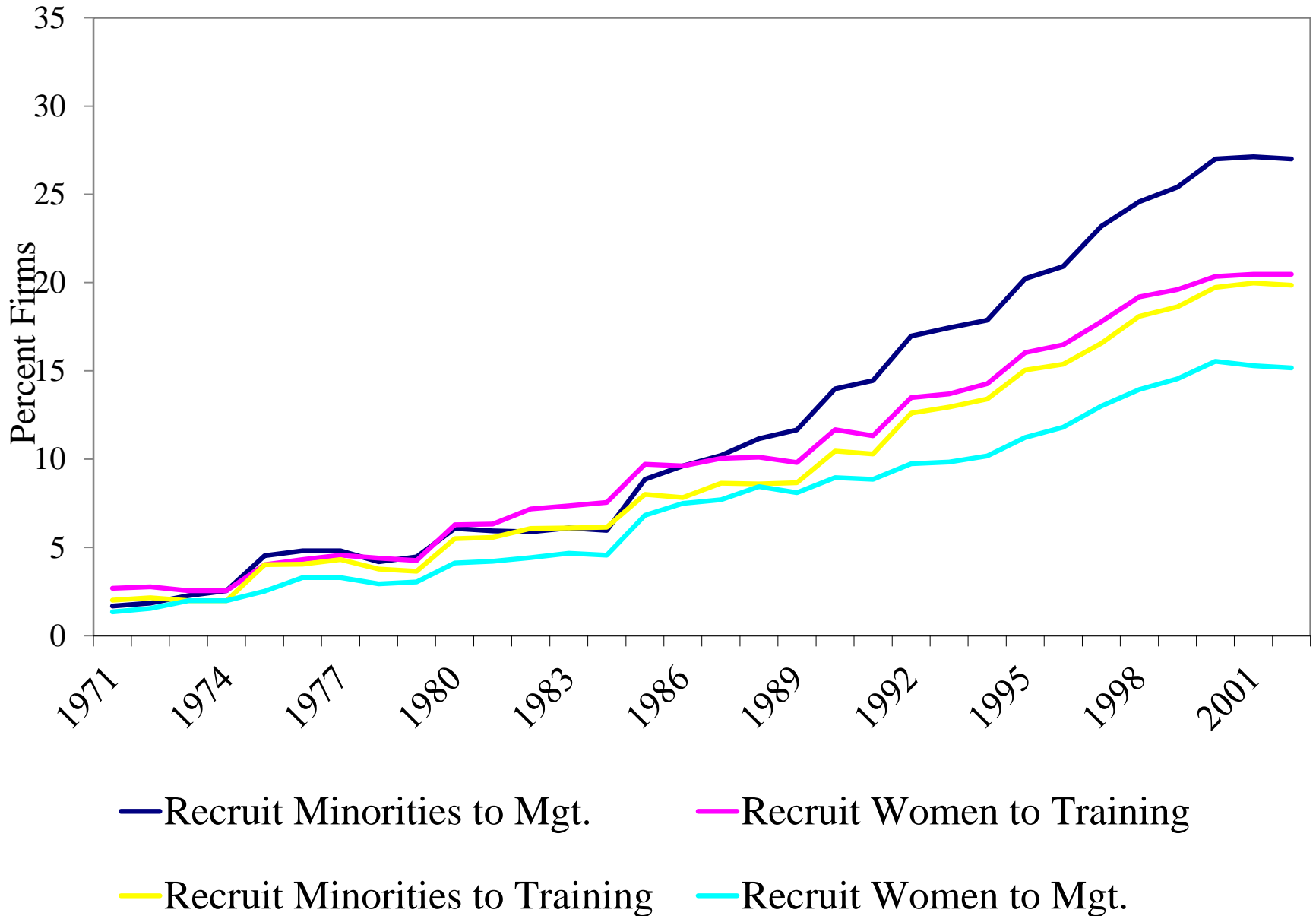
# Equal Employment Opportunity in Job Advertisements



# Non Discrimination General Guidelines



# Recruitment in Hiring and Management Training

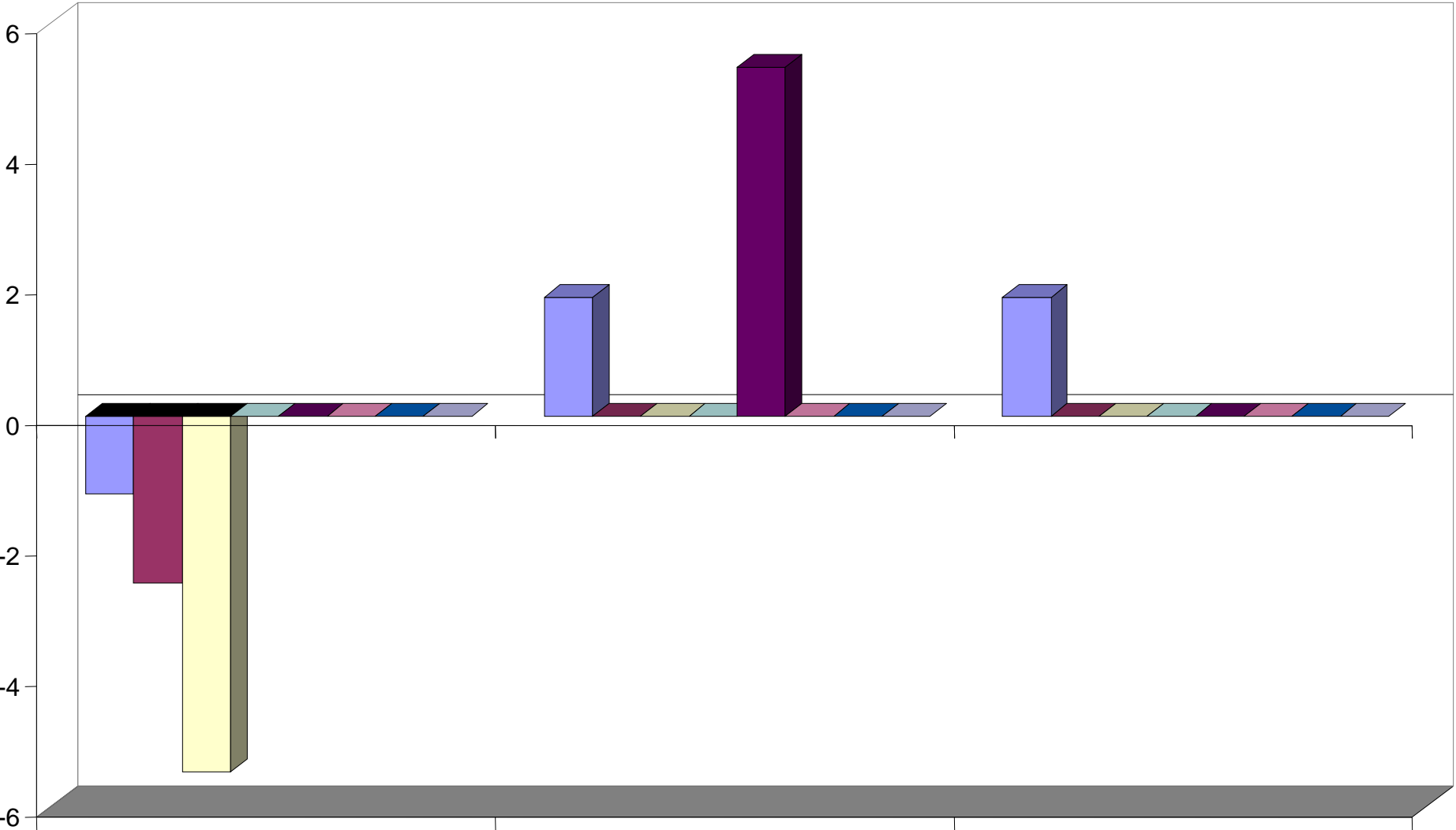


**מה עובד?**

**הנחיות כלליות או מיקוד בתוצאות**



# Non Discrimination Guidelines



Hiring Guidelines

Promotion Guidelines

Firing Guidelines

White Men

White Women

Black Women

Black Men

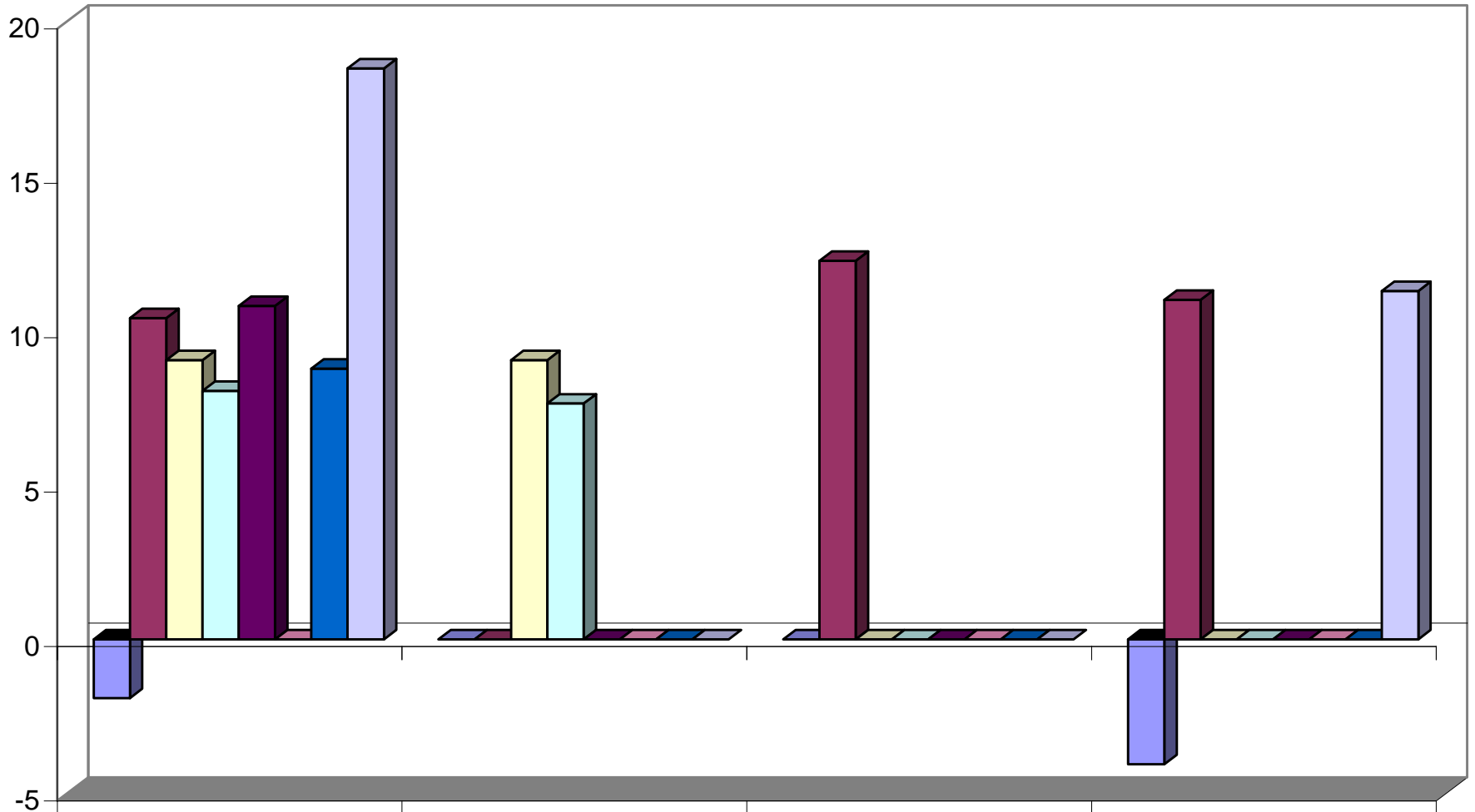
Hispanic Women

Hispanic Men

Asian Women

Asian Men

# Recruitment and Training Programs



White Men  
Hispanic Women

White Women  
Hispanic Men

Black Women  
Asian Women

Black Men  
Asian Men

# מיקוד בתוצאות או הנחיות כלליות?

• איתור אקטיבי של מועמדים למשרות ולהכשרה

• הנחיות כלליות להמנע מאפליה אינן יעילות:

- אינן מציעות דרכי פעולה

- קל מדי להתעלם מהן

- קשה לפקח על יישומן

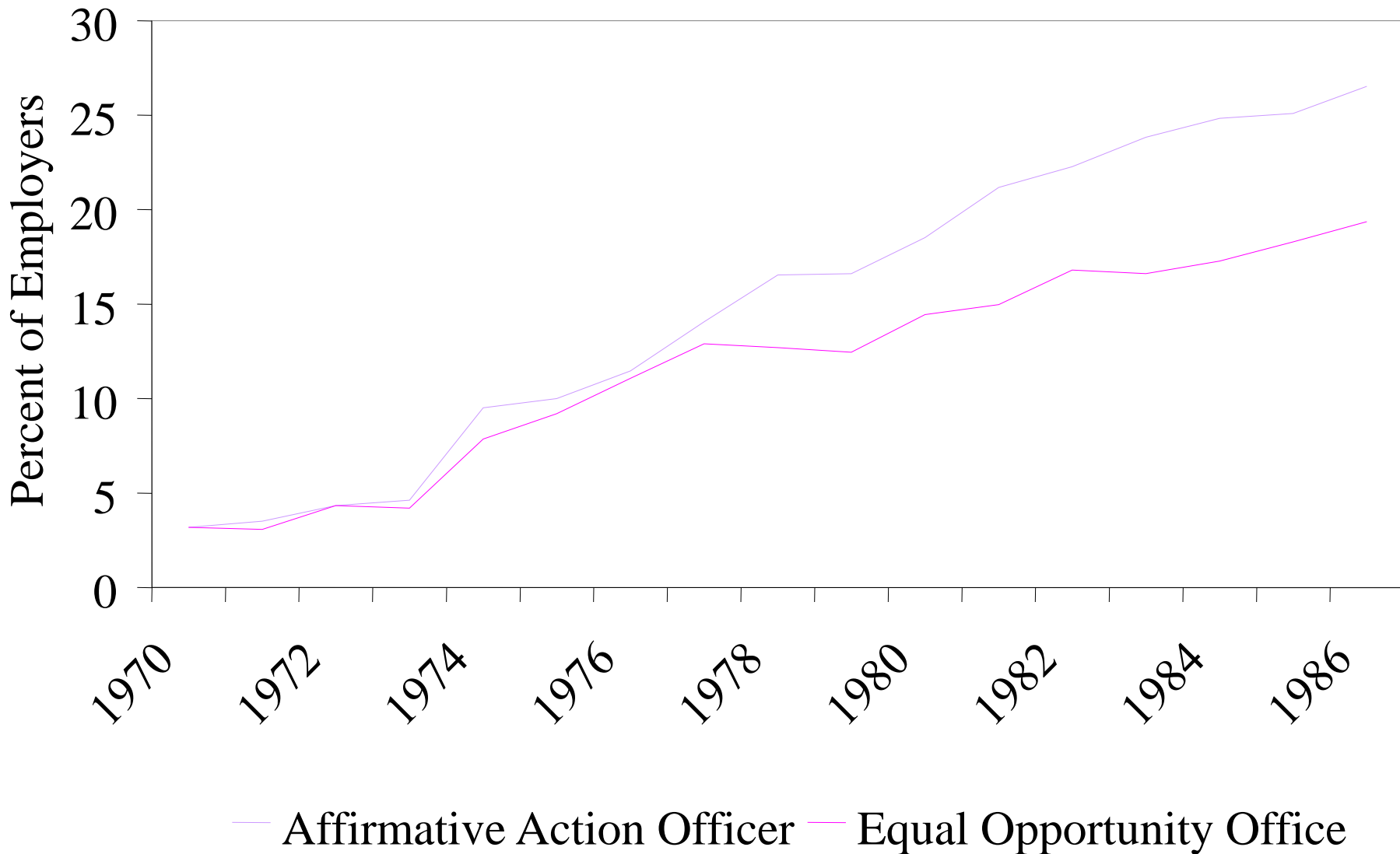
# שנות ה-70: אכיפה גוברת

- 1971 בית המשפט העליון - גם אפליה מבנית - לא מכוונת - הינה אפליה
- 1972 – נציבות שיויון ההזדמנויות מקבלת יכולת לתבוע
- התארגנות חברתית:
  - הפגנות ומהומות בקרב שחורים
  - ארגון הנשים הלאומי
- < מעסיקים - כיצד להמנע מאפליה?

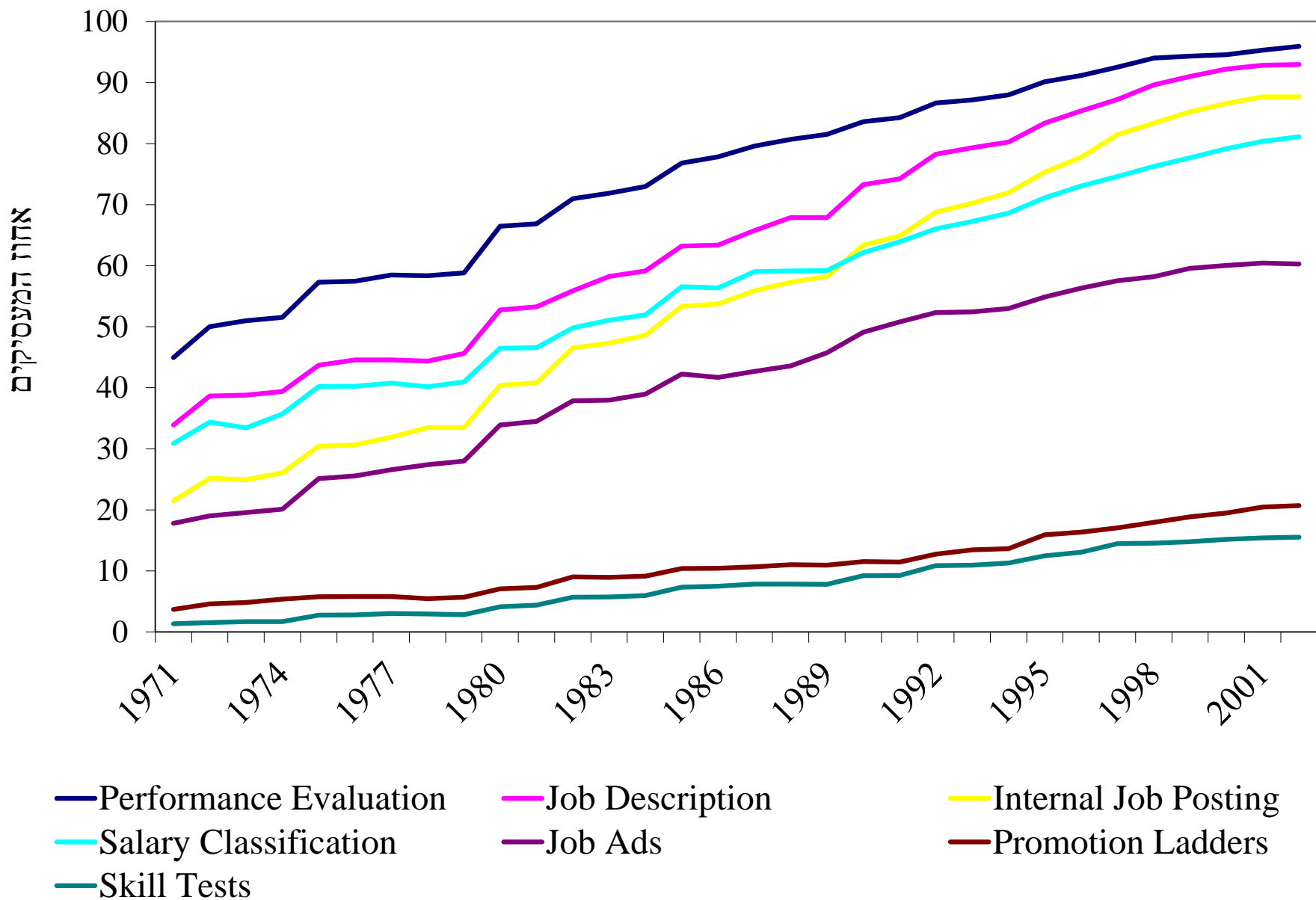
# שנות ה-70: כיצד להימנע מאפליה?

- קשב להתפתחויות בחוק ובמשפט - מומחי שיויון אירגוניים
- פורמליזציה וסטנדרטיזציה של תהליכי הגיוס והקידום – לצמצם את השפעת המנהל בקבלת ההחלטות
- הקמת נציבות קבילות פנימית בתוך האירגון

# Equal Opportunity Managers and Affirmative Action Officers



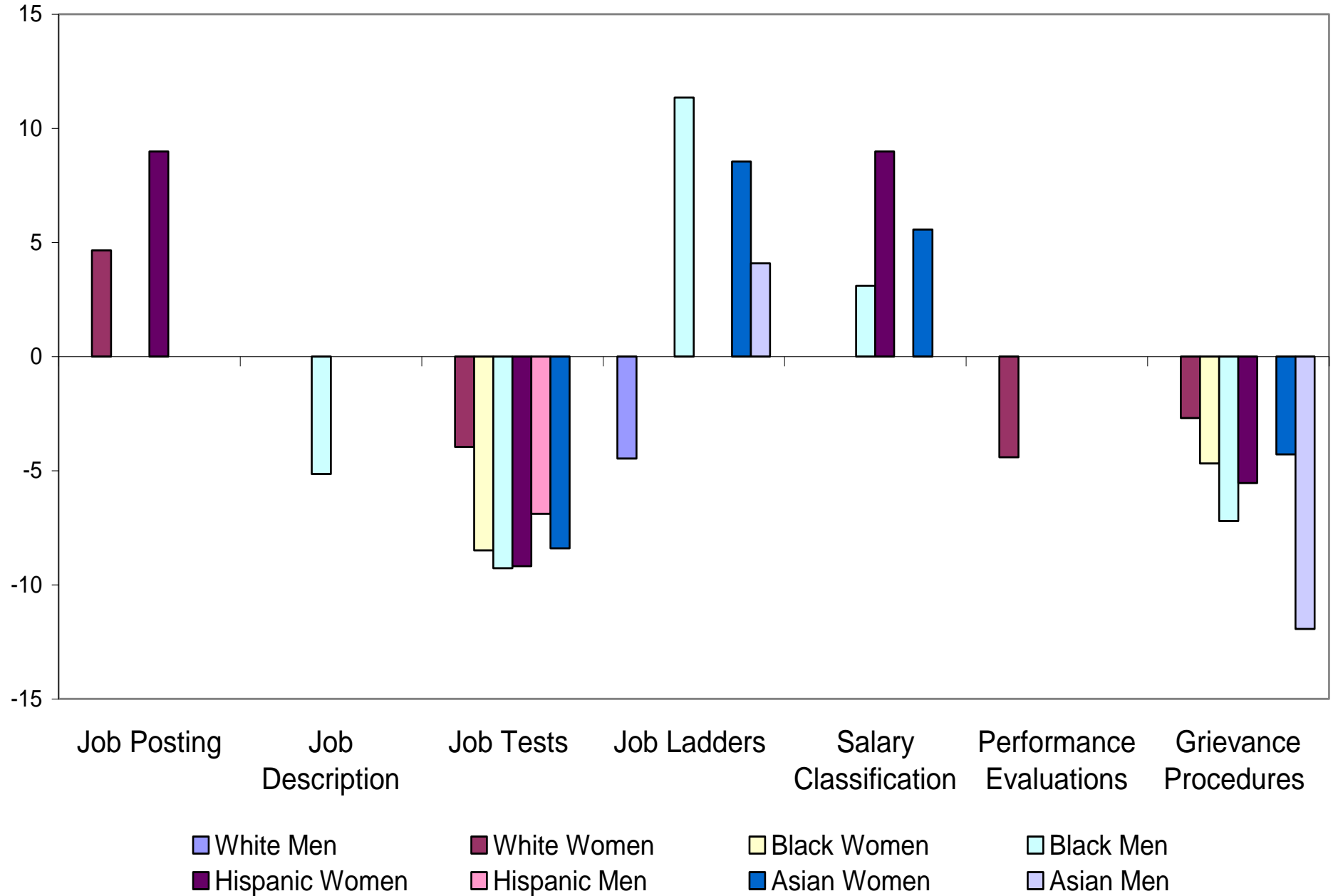
# Formal Hiring and Promotion Procedures



**האם חוקים ותהליכים פורמליים  
לגיוס וקידום יוצרים אירגונים יותר  
שיוויוניים?**



# Bureaucratic Procedures



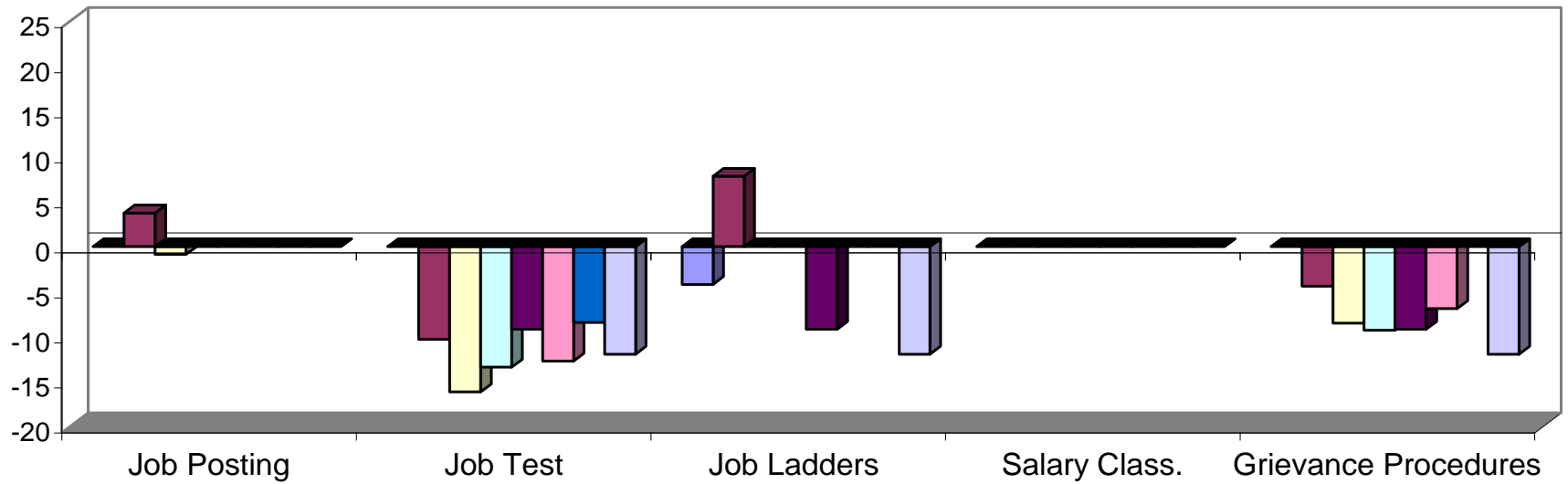
# הליכים סטנדרטים אינם פתרון קסם

- לא שיפרו באופן משמעותי את הגיוון בהרכב כח האדם ואף הורידו אותו:
- מנרמלים תהליכים לא שיוויניים (תיאור עיסוקים, מבחני התאמה)
- לא תמיד מונעים הטיות (הערכות עובדים)
- יכולים לשמש ככלי בידי מנהלים להצדקת פעולות מפלות (הערכות עובדים, נציבות קבילות)
- אפשר להתעלם מהם

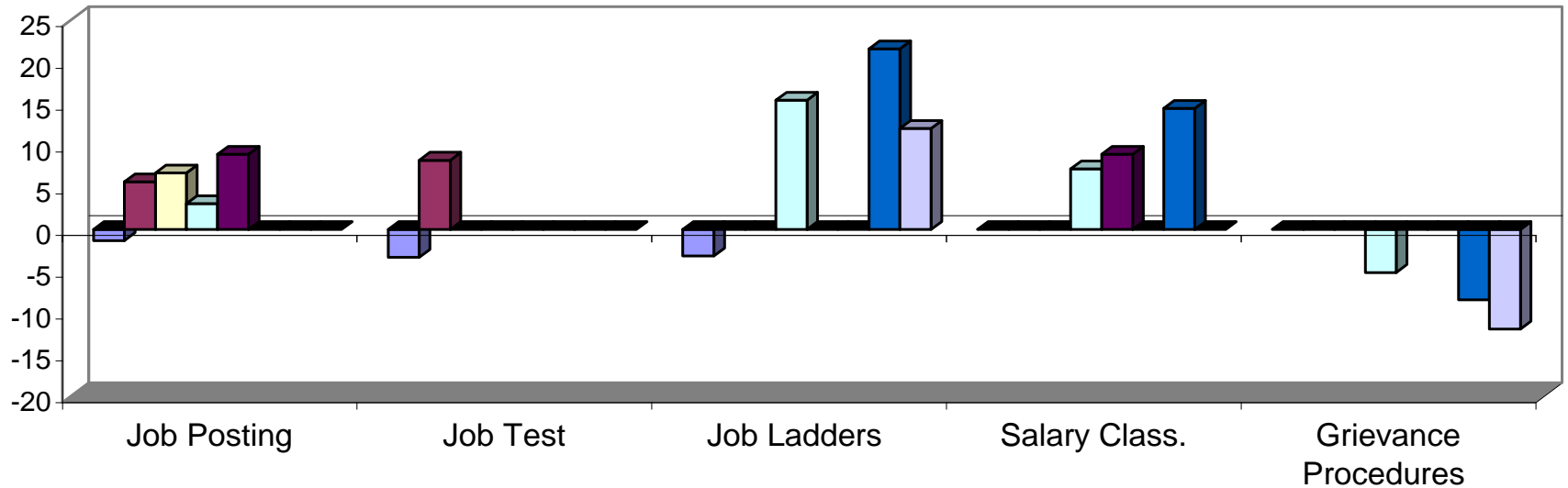
# האם פיקוח יכול לעזור ביישום הליכים סטנדרטיים?

- "תאורית האחריות": כאשר מקבלי החלטות מצפים לתת הסבר על המעשים שלהם, הם מקדישים יותר מאמץ קוגניטיבי במשימה ומסתמכים פחות על תיוגים והטיות בקבלת ההחלטות
- שני סוגי פיקוח:
  - בדיקות ממשלתיות יזומות לבחינת אפליה באירגון
  - פיקוח על ידי מנהל גיוון בכיר ובמשרה מלאה

## Bureaucratic Procedures – No Monitoring



## Bureaucratic Procedures – With Monitoring



# סיכום עד כאן: התכוונות או אוניברסליות?

- הנחיות כלליות הן מוגבלות – קל מדי להתעלם מהן

- איתור אקטיבי של מועמדים למשרות ולהכשרה

- הליכים סטנדרטים לטיפול זהה בכל עובד – עלולים לנרמל אי שיוויון במקום להוריד אותו

- פיקוח יוצר אחריות ומכוונת מטרה

**שנות ה 80:**

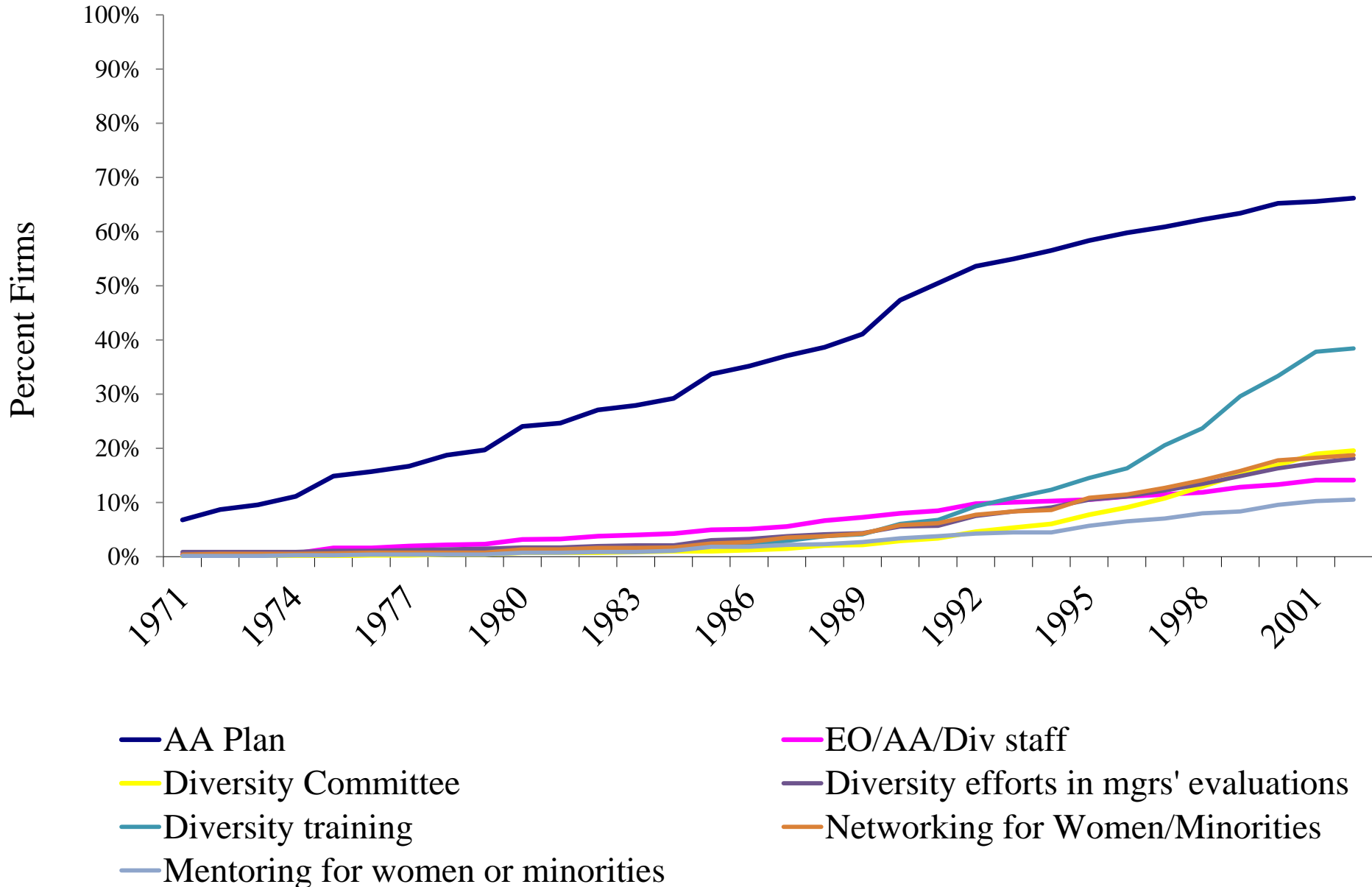
## **שיויון הזדמנויות OUT - רבגוניות IN**

- **ירידה באכיפת חוקי השיויון**
- **מומחי שיויון ממציאים את עצמם מחדש**
- **רבגוניות כאסטרטגיה עסקית:**
  - **הלקוחות הופכים רב גוניים**
  - **כושר היצירתיות**
  - **יתרון בתחרות על כח אדם**
  - **תיגמול המצויינים ולא החברים של..**

# שלוש גישות לרבגוניות

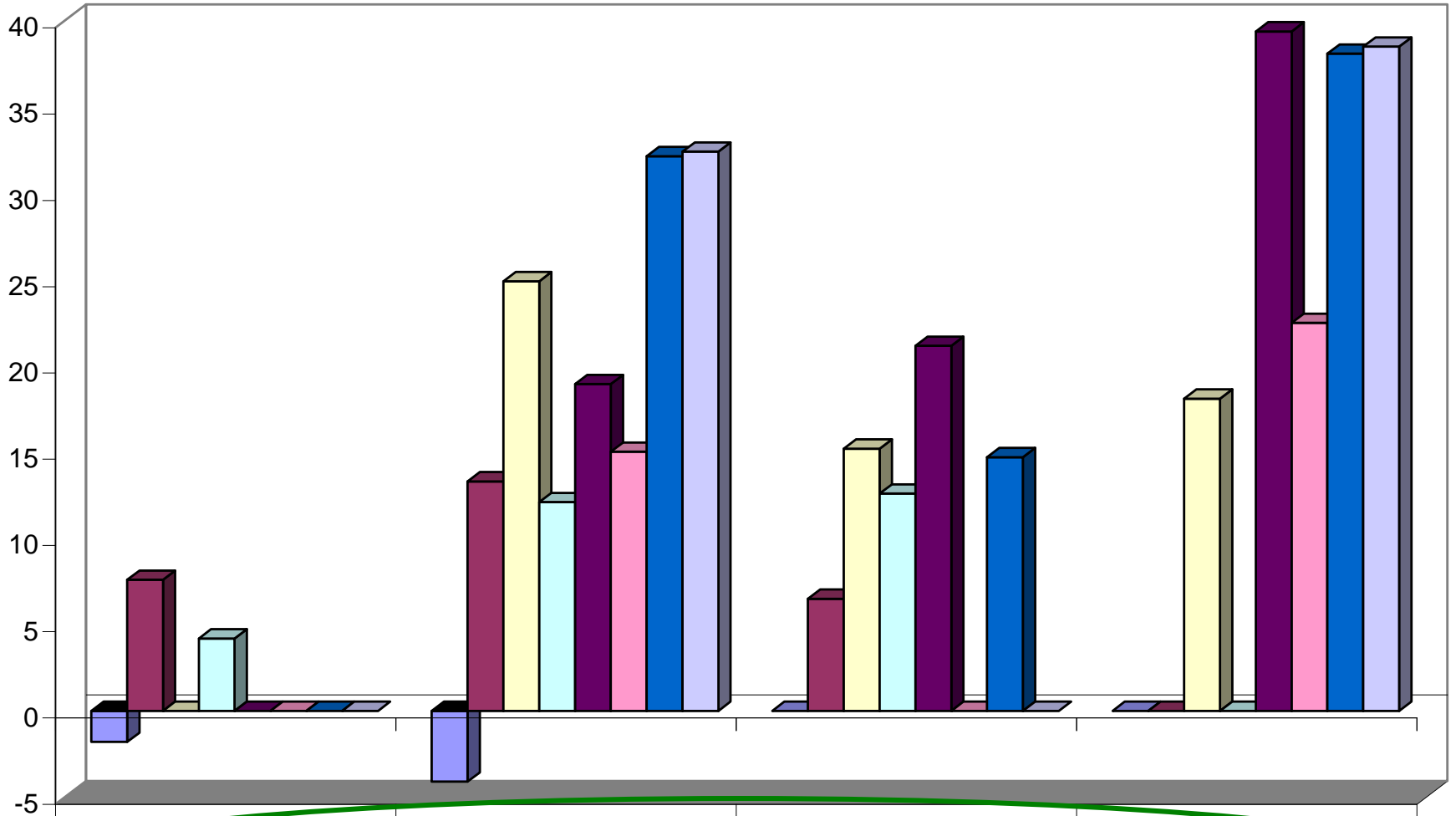
- **תיקון הטיות המנהלים**
  - הכשרת מנהלים בנושא הטיות ואפליה
  - הערכת מנהלים על ניהול הגיוון באזורי אחריותם
- **תיקון יחסים חברתיים**
  - תוכנית רשתות חברתיות
  - הדרכה אישית (Mentoring)
- **מינוי אחראים למשימה**
  - מנהל העדפה מתקנת
  - מנהל מדיניות רבגוניות
  - וועדת רבגוניות

# Adoption of Diversity Programs





# Successful Diversity Programs



Affirmative Action  
Plans

Diversity  
Taskforce

Diversity Manager

Mentoring

White Men

White Women

Black Women

Black Men

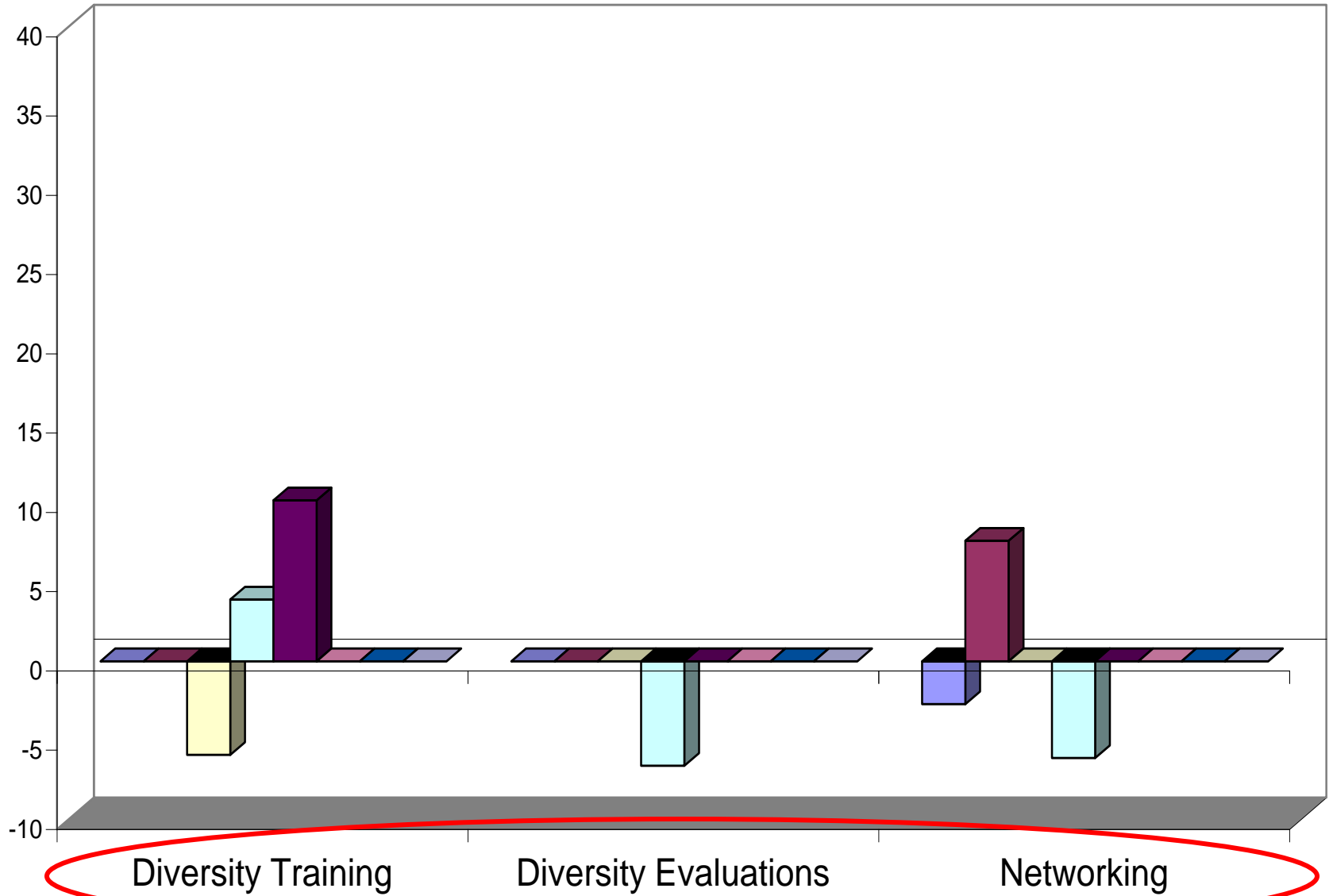
Hispanic Women

Hispanic Men

Asian Women

Asian Men

# Unsuccessful Diversity Programs



- White Men
- White Women
- Black Women
- Black Men
- Hispanic Women
- Hispanic Men
- Asian Women
- Asian Men

# לקחי תוכניות הרבגוניות

- **המנהלים כחלק מהפיתרון:**

- בתפקידי ניהול רבגוניות ושיוויון – פיקוח ואחריות

- בוועדות רבגוניות – פיתוח פתרונות מקומיים במקום

- ייבוא פתרונות מדף והליכי משוב

- בהדרכה אישית של נשים ומיעוטים

- **אל תגדיר את המנהלים כחלק מן הבעיה:**

- נסיונות להדגיש הטיות וציות לא יוצרים מוטיבציה

- ציונים למנהלים על מאמצי גיוון לא יוצרים פתרונות

- גם עם יש רצון טוב...

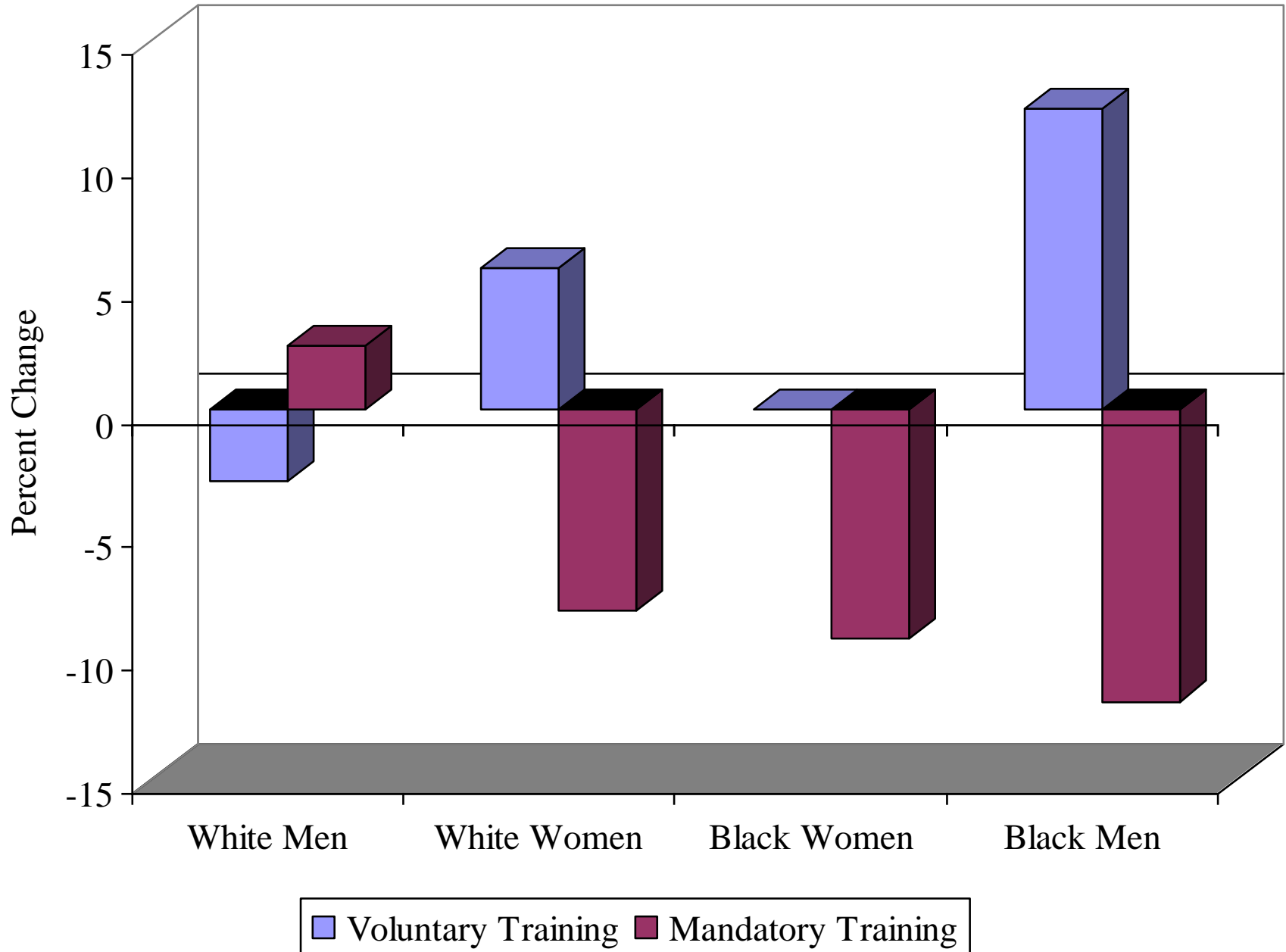
# האם הכשרה לרבגוניות יכולה להיות מוצלחת?

- מנהלים כחלק מן הפיתרון:  
השתתפות וולונטרית בהכשרה  
מיקוד ההכשרה על ההגיון העסקי של רבגוניות

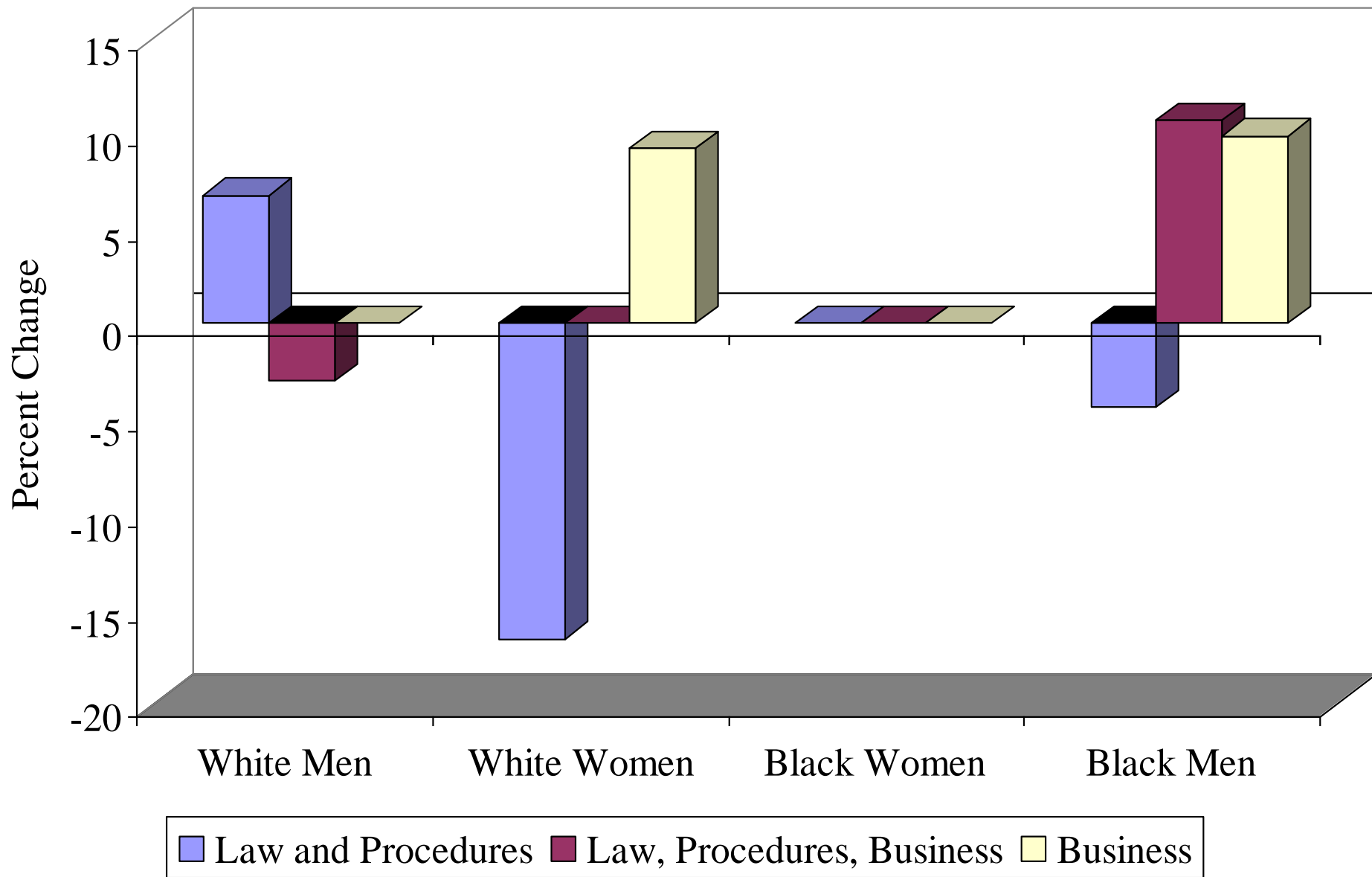
או

- מנהלים כחלק מן הבעיה:  
חובת השתתפות בהכשרה  
מיקוד ההכשרה על חוק ועונשים

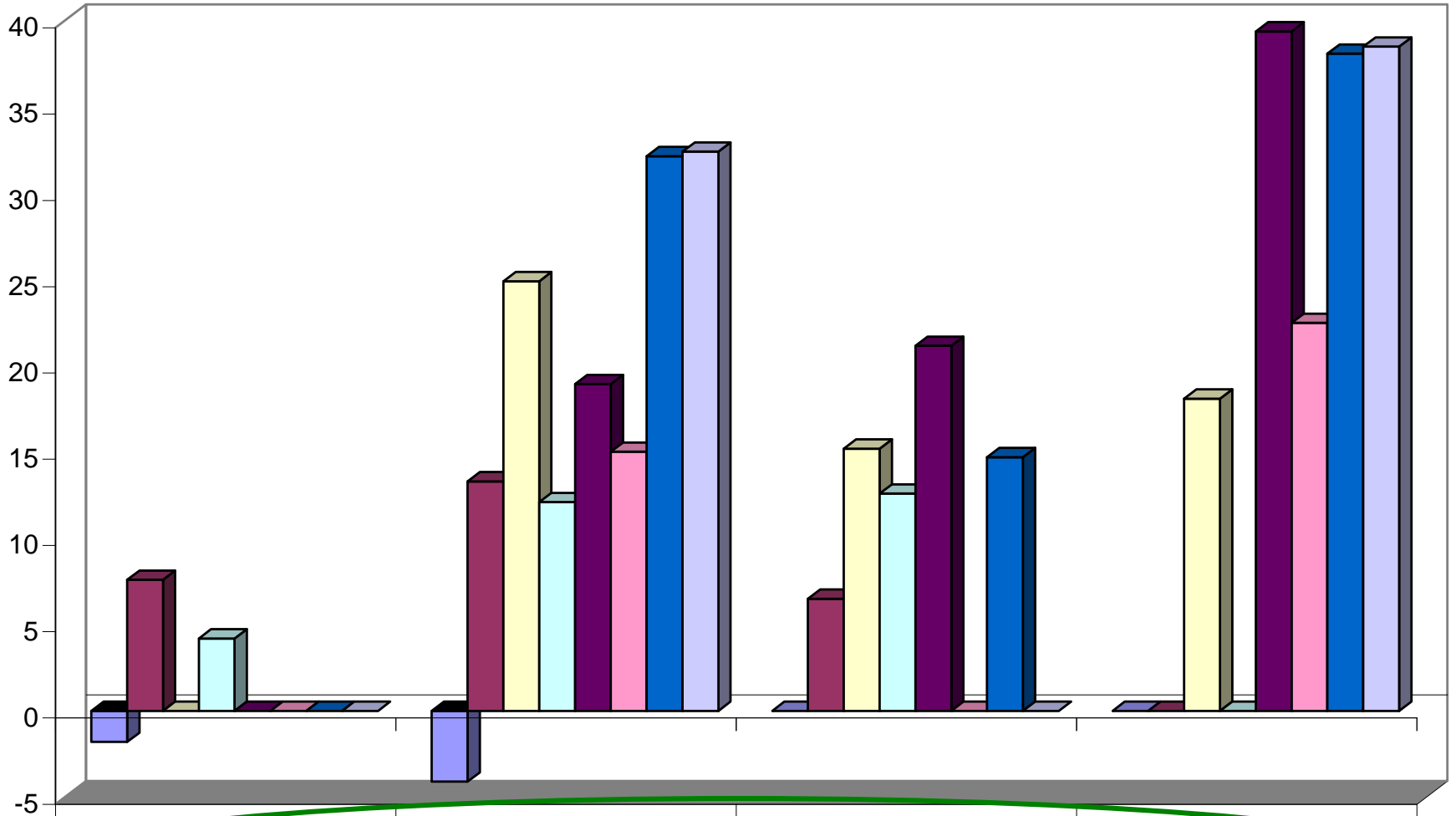
# Mandatory and Voluntary Diversity Training



# Content of Diversity Training



# Successful Diversity Programs



Affirmative Action Plans

Diversity Taskforce

Diversity Manager

Mentoring

White Men

White Women

Black Women

Black Men

Hispanic Women

Hispanic Men

Asian Women

Asian Men

# לסיכום: איך מגדילים גיוון בפועל?

## • התייחסות לשיוויון וגיוון ככל מטרה אירגונית:

- תוכניות גיוס ממוקד
- שיתוף מנהלים בפיתוח פתרונות מקומיים על פי סוג האפליה וסוגי המחסומים
- בחינת תוצאות
- פיקוח ואחריות לתוצאות משפרים מיקוד בתוצאות

## • גם כאשר ההגיון האירגוני הוא מרכזי פיקוח

ואחריותיות הם הכרחיים



# האם ניתן לקדם רבגוניות על ידי שינויים בניהול הייצור?

- מעסיקים מנסים לשפר יעילות ואיכות על ידי:

  - צוותי עבודה בין עיסוקיים

  - הכשרה בין עיסוקית של העובדים

- תוצאות צפויות: יצירתיות וגמישות של עובדים

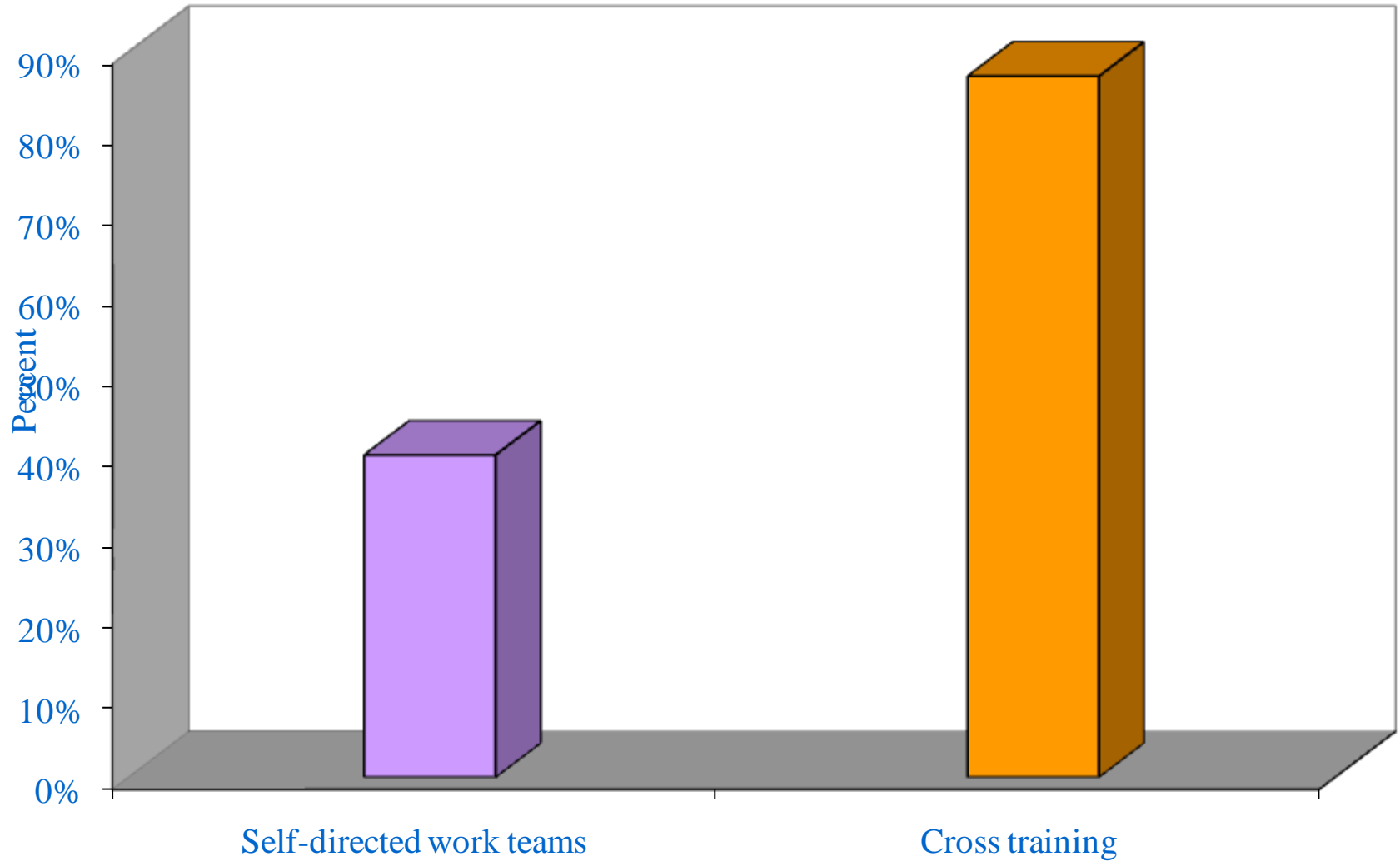
- תוצאות בלתי צפויות: עבור עובדים מקבוצות שבדרך כלל מודרים לעיסוקים לא מוערכים ו/או

  - מופרדים פיזית משאר החברה - נוצרות

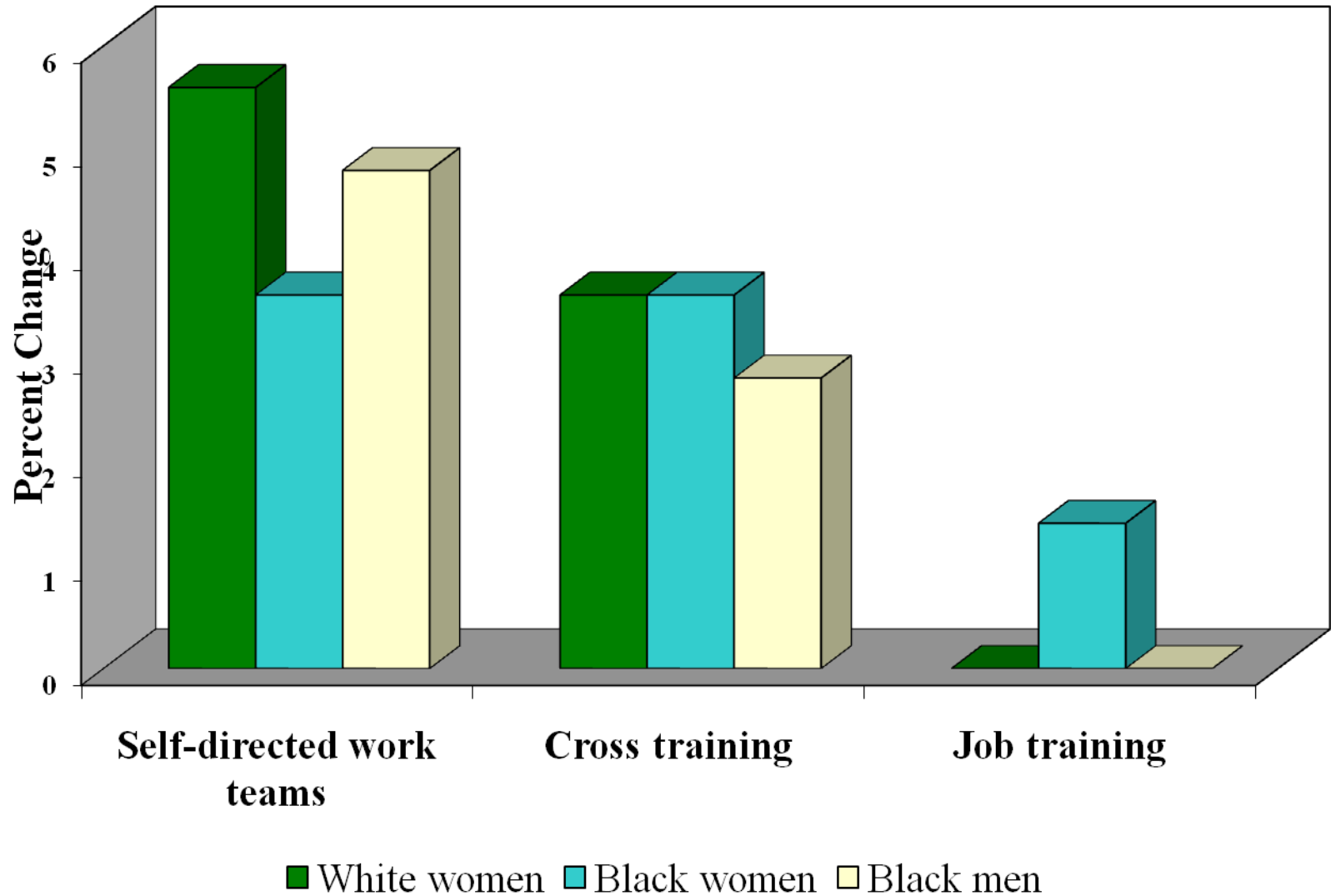
  - הזדמנויות להראות יכולת ומצויינות וליצור

קשרים

# Popularity of Cross-Functional Programs in 2002



## Effects of Cross Functional Programs on Management



**לגבי החוק...**

# שתי גישות לאכיפת חוקי אי אפלייה

- בדיקות ממשלתיות יזומות < ניתוח אירגוני ושינוי מבני

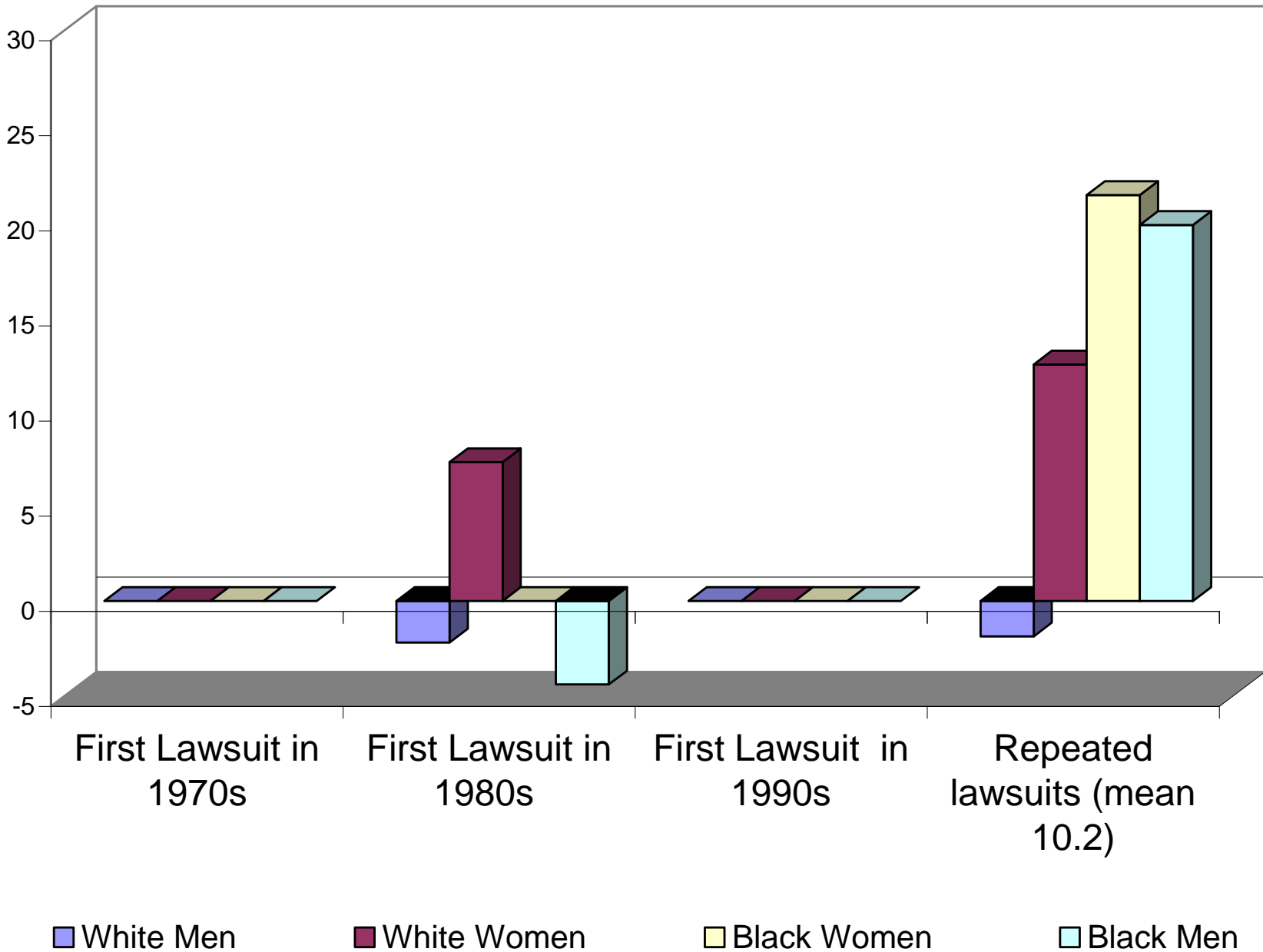
- תביעות משפטיות < עונשים כספיים

- המקל או הלגו?

# Affirmative Action Compliance Reviews



# Title VII Lawsuits



# מה למדנו? אכיפה בונה ועיקשת

- מעסיקים שנחשפו מוקדם לאכיפה שדרשה שינויים אירגוניים, הגיבו והגדילו הרבגוניות
  - ממשלה – לעבוד עם המעסיק על שינויים מבניים
- מעסיקים שנחשפו לתביעות ולא נדרשו לשינויים אירגוניים הגדילו רב-גוניות רק אחרי תביעות משפטיות חוזרות ונשנות
  - מעסיקים – לבצע שינויים כדי להימנע מתביעות חוזרות



תודה!

שאלות?

[akalev@post.tau.ac.il](mailto:akalev@post.tau.ac.il)