
כלים שימושיים לניהול הגיוון בתעסוקה



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



נשיא המדינה

ירושלים, כ"ג טבת, תשע"ו

04 בינואר 2016

לכבוד

הפורום לגיוון בתעסוקה

יקירי,

שוק התעסוקה הופך בהדרגה להיות מקום המפגש המרכזי, ולמעשה כמעט היחיד, של כלל המגזרים והקהילות בחברה הישראלית. דתיים, חילונים וחרדים, ערבים ויהודים. עולים וותיקים, מהפריפריה ומהמרכז, יוצאי אתיופיה, נשים וגברים.

היכולת שלנו לייצר מפגש מפרה וחיובי בין כלל הקבוצות והקהילות, מפגש בין שווים ושותפים, בזירה העסקית, במרכז העצבים של מדינת ישראל- היא בעלת השפעה דרמטית על יתר הזירות בחיינו. כאשר אנחנו נראה חרדים וישראלים יוצאי אתיופיה בעמדות בכירות במשק; כאשר יהודים וערבים יעבדו כתף לצד כתף; כשותפים שווים, במעבדות, בחדרי הישיבות ובחדרי העריכה; גם הפוליטקה והשיח הפוליטי שלנו ייראו וישמעו אחרת, גם מערכת החינוך תיראה אחרת, גם התקשורת תיראה אחרת.

כולנו יודעים כי מקום עבודה- איננו רק ספק משכורת. מקום עבודה מעצב תחושת שייכות. מקום עבודה מעצב מעמד, חוויה משותפת, שפה משותפת. במידה רבה דווקא במקומות העבודה מתפתחת הישראליות המשותפת. זאת שכלל אזרחי ישראל שייכים אליה, זאת שכולנו מעצבים אותה, יחד. יצירת שוק תעסוקה ישראלי מגוון, שנותן לכל אחד ואחת מאיתנו הזדמנות שווה להגשים חלום ולמצות כישרון הוא המפתח שלנו לא רק לאיתנות כלכלית וצמיחה, אלא גם ליצירת תקווה ישראלית. ליצירת חזון שיש בו אופק ומקום לכולנו.

המשיכו לגייס כוחות ומוחות חדשים ומגוונים, למצות כישרון בכל מקום בו הוא מצוי. רק כך, יחד ובשותפות, נוכל לחדש תקווה ישראלית.

שלכם,
נשיא המדינה
דאנון (רובי) ריבלין
יחז"ל

שווה לגוון

בתם חמש שנים מהיווסדו של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, אנו גאים להגיש לכם המעסיקים חוברת בה ידע וכלים שימושיים לקידום וניהול של תעסוקה מגוונת בישראל.

החוברת היא האסופה הראשונה מסוגה היוצאת בישראל. ייחודה בכך שהיא פרי עשייה של ארגונים מריבוי מגזרים, הפועלים כתף אל כתף להכללת בשוק התעסוקה הישראלי של אוכלוסיות המודרות ממנו. כתיבת החוברת נעשתה על -ידי צוות הפורום, בהסתמך על פיתוחי ידע וכלים של הארגונים השותפים לקואליציה שהינה הפורום: תב"ת ג'וינט ישראל, עמותות ציונות 2000, קו משווה, עולים ביחד, בעצמי, טק קריירה, מכללת גל ואחרים הפועלים שנים בנושא והם מקור מקצועי ממדרגה ראשונה עבור הארגונים העסקיים החברים בפורום ואחרים.

החוברת מכילה ידע של מומחי גיוון מהעולם חו"ל - מן האקדמיה, מארגונים מקצועיים, וכן מעסקים המנהלים את הנושא מזה שנים. עוד מתבססת החוברת על הידע ובעיקר על הנסיון של חברות ישראליות המקדמות גיוון בתעסוקה באופן מקצועי ושיטתי, הבאנו מהמודלים שפיתחו למען ילמדו ויישמו חברות עמיתות.

תמצאו בחוברת ידע אודות הדמוגרפיה התעסוקתית בישראל, על עשייה של מנהלי גיוון, מודלים לקידום תעסוקה מגוונת, פרטי קשר למקורות הכשרה והשמה ייחודיים ועוד.

החוברת נמצאת ומתעדכנת באופן תדיר באתר הפורום, אתם מוזמנים להשאר מעודכנים ולמצוא ידע נוסף שם: diversityisrael.org.il מאז קם הפורום הצטרפו אליו כמאה חברות עסקיות מובילות ועוד ארגונים מהמגזר השלישי, יועצים וגורמי אקדמיה. כולם שותפים ללמידה מתמדת של נושא הגיוון ומכאן לעשייה ולקידום תעסוקה מגוונת.

אני מבקשת להודות לכל השותפים לדרך שעמלו, דנו, כתבו, שיתפו ברוחב לב ונרתמו - כדי שהחוברת הזו תהיה מקור להשראה וידע פרקטי - כדי שנצליח להוביל שינוי.

אני מזמינה אתכם לקרוא, ללמוד, להגיב ובעיקר להתמיד - לא לוותר, הדרך ארוכה ולא קלה אבל זה שווה לגוון.

שלכם בברכה,

טל ילון

מנהלת, הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

תוכן עניינים

הקדמה
08–15

מבט על אוכלוסיות מגוונות בישראל
16–23

התנועה של תהליך הגיוון
24–37

ביסוס התכנית לקידום הגיוון בארגון ויציאה לדרך
38–45

יישום מהלכי הגיוון
46–65

האמצעים שהמדינה מקצה לקידום גיוון בעסקים
66–71

חילון מונחים
72–75

מקורות ותודות
76–81

נספחים
82–101

הקדמה

מהו גיוון בתעסוקה?

גיוון בתעסוקה (Workforce Diversity; Diversity Hiring) הוא קשת של נהלים וכלים לניהול הנהוגים בחברות מובילות בעולם ובשנים האחרונות גם בישראל ומשקפים את התפיסה שלפיה הון אנושי המשקף את הרכב האוכלוסייה, על שלל גווניה, הוא יתרון גדול לארגון העסקי. גיוון בתעסוקה מייצר הזדמנויות לגיוס הון אנושי איכותי ממקורות שטרם מוצו, וכתוצאה מכך הוא מייצר סביבת עבודה עשירה, בעלת פוטנציאל גבוה לחדשנות וליצירתיות. גיוון בתעסוקה מגדיל את כלל המשאבים הזמינים לשם פיתוח הארגון ויכול להוות גורם מכריע בגידול כלכלי. סביבת עבודה רב - תרבותית משקפת את קהל הצרכנים ועל כן מאפשרת לפתח שווקים ומוצרים. כמו כן, רב - תרבותיות היא הבסיס לעבודה בשוק גלובלי ויכולה לשמש כגשר לעסקים עם מדינות חדשות ועם שווקים חדשים.

מהו הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה?

הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה פועל משנת 2010 כדי לקדם יישום של תעסוקה מגוונת בסביבה העסקית בישראל. הפורום הוא קואליציה תלת - מגזרית של ארגונים אשר חברו יחדיו כדי לקדם את רעיון הגיוון (מתוך ראייה רחבה ולא מתוך ראייה מגזרית) וכדי לייצר שיח מתקדם וכלים מתקדמים ומותאמים למציאות העסקית בישראל. הפורום מקדם ומפתח את מקצוע מנהל הגיוון על סמך המקובל בעולם ומכשיר מנהלים לנהל במקצועיות את הגיוון בארגונם בקורס ניהול הגיוון של הפורום. כיום חברות בפורום כמאה חברות עסקיות, ארגונים השייכים למגזר השלישי ושותפים אחרים הפעילים כנסים, במפגשים ובלמידת עמיתים מתמשכת.

האם כבר הצטרפתם לפורום הישראלי

לגיוון בתעסוקה?



אתם מוזמנים ליצור קשר בכל עת עם הפורום ועם הארגונים השותפים לו:

WWW.DIVERSITYISRAEL.ORG.IL



הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה



TAL@DIVERSITYISRAEL.ORG.IL
MOR@DIVERSITYISRAEL.ORG.IL



המלצות כלליות

מהי מטרת החוברת?

מטרת החוברת לספק מפת דרכים, ידע, כלים ורעיונות לחברות המעוניינות לעסוק בגיוון ולגורמים בחברות אלו המעוניינים בניהול הגיוון ובהטמעתו. החוברת מרכזת את הידע שנצבר מעבודת שטח רבת - שנים של עמותות הפועלות בזירת הגיוון ביומיום ושל חברות מובילות במשק שכבר מנהלות את הגיוון בכוח העבודה.

למי היא מיועדת?

החוברת מיועדת לכם - חברי הנהלה, מנהלי משאבי אנוש, מנהלי אחריות תאגידית ומנהלים ועובדים נוספים המכירים בערכו של גיוון כוח העבודה ורוצים ליישם סביבת עבודה מגוונת ומכילה, כדי ליהנות מיתרונותיה הרבים.

מה תקבלו מהשימוש בה?

החוברת מציגה כלים לניהול הגיוון ולהטמעתו בתקופת העבודה של העובד וביחס לתהליכים שונים המתקיימים בארגונכם. מובאים בה ידע ממחקרים ודוגמאות מהשטח היכולים לשמש השראה וזר לפיתוח אסטרטגיית גיוון לפי הצרכים והמטרות של הארגון שאתם פועלים בו. החוברת היא גם הזדמנות להכיר את הגורמים הפועלים בשטח - גופי הממשל והמגזר השלישי המקדמים גיוון בתעסוקה - והיא מספקת מידע על ארגונים אלו ועל אופן ההתקשרות עמם.

איך כדאי להשתמש בה?

החוברת בנויה כדי לאפשר לכם לבחור את הדרך המתאימה לכם ליישום ולעבודה, בהתאם לצורכי הארגון שלכם. כל נקודות הפתיחה לגיטימיות ובלבד שתהיינה תשתית לעשייה ולהתפתחות. תרשים ממדי הגיוון בארגון (עמ' 14) יסייע לכם להתמצא בעשייה ולבחון בכל עת כיוונים חדשים לפעולה. בחוברת משולבות הגדרות של מונחים עיקריים בגיוון - עיינו בהן בעת קריאת החוברת כשאתם נתקלים במושג שאינו מוכר לכם או שדורש הבהרה.

מושגים ראשוניים בגיוון

מנהל הגיוון

בארגונים מתקדמים בעולם מנהל הגיוון הוא אישיות בכירה ודומיננטית בארגון, האמונה על קידום הגיוון בו. תפקיד מנהל הגיוון ליזום מהלכים ולהניעם וליצור שיתופי פעולה שיקדמו את הנושא ויטמיעו אותו בארגון תוך היכרות עם הנהלים, עם הכוחות הפועלים בו ועם האתגרים שהוא מתמודד אתם. מנהל הגיוון פועל תמיד ביחס לאוכלוסיות המגוונות בחברה שהוא פועל בה.

בחברות מובילות בעולם ישנם מנהלי גיוון בכירים הכפופים למנכ"ל החברה. ניתן להתרשם מהתפקידים המוצעים בתחום הגיוון באתרים לגיוס בעלי תפקידים לגיוון ובלינקדאין.

אוכלוסיות מגוונות

קבוצות בחברה אשר אינן מיוצגות באופן שווה בזירת התעסוקה. בכל מדינה יש קבוצות שונות; לדוגמה, בארצות-הברית מדובר במיעוטים אתניים כאפרו-אמריקנים או לטינו-אמריקנים, אך גם באנשים עם מוגבלות ובנשים. בישראל מדובר בעיקר בבני החברה החרדית והחברה הערבית, בקהילת יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלות ובבני 45 ומעלה. ייצוג בלתי-הולם של אוכלוסיות אלו בשוק העבודה (פחות מחלקן היחסי באוכלוסייה), כלומר הדרתן משוק העבודה או מחלקים ממנו, נובע מכך שמערכות, בין שהן ציבוריות ובין שהן ארגונים עסקיים, פונות בעיקר לקבוצת הרוב, על פי הקודים התרבותיים המתאימים לקבוצה זו, ואינן לוקחות בחשבון את האוכלוסיות המגוונות השונות. התוצאה היא הדרה של פרטים מאוכלוסיות מגוונות ממערכות אלו וניכורם מהחברה.

הכלה

המושג הכלה מקיף את תחושות ההיכללות בתוך הקבוצה, ואת היכולת של העובד להתבטא תוך שמירה על ייחודו, ללא דרישה, אפילו סמויה, מצד הארגון להצניע את השונות שלו או להיטמע בארגון כליל. "לעולם לא נאמר 'גיוון' ללא 'הכלה'; רק כך יהיו העובדים מהאוכלוסיות המגוונות חלק בלתי - נפרד מהארגון; בני משפחה ולא אורחים".*

המונח גיוון בתעסוקה מתאר את הפרקטיקה של גיוס עובדים מרקעים שונים ובעלי מאפיינים תרבותיים שונים ושל העסקתם, אולם הוא אינו שלם ללא השיח על הכלה. הכלה באה לידי ביטוי בתרבות ארגונית, וקיומה הכרחי לתחושת השייכות של העובד ולהפקת המרב מתעסוקה מגוונת.

* מדברי לנורה בילינגס-האריס (Lenora Billings-Harris), מומחית גיוון, במפגש הפורום לבוגרי קורס ניהול הגיוון



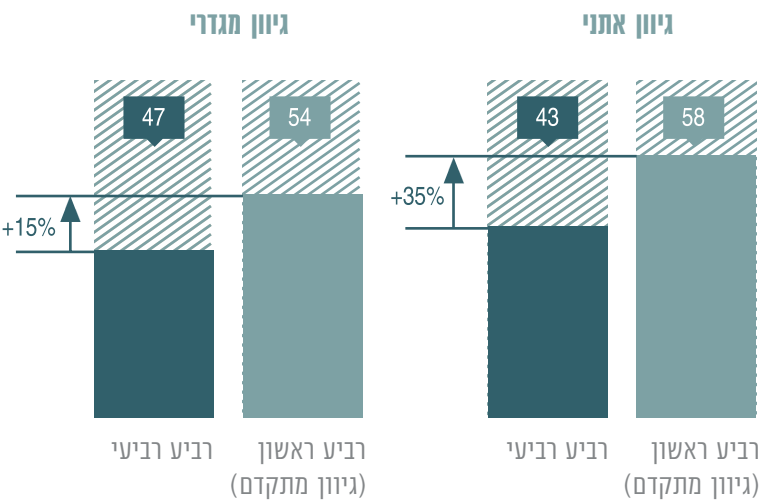
מדוע גיוון חשוב לארגון שלכם?

בזכות הידע והיכולת לקלוט, לשמר ולנהל הון אנושי מגוון יזכה הארגון שלכם ביתרונות גדולים:

להוביל בתוצאות העסקיות

סיכוייהן של חברות להגיע לתוצאות כלכליות טובות משל החברות המתחרות בהן גדלים ככל שכוח העבודה בחברה מגוון יותר. לפי מחקר של מקינזי העולמית משנת 2014, כל עשרה אחוזים של גיוון בהון האנושי, מגדילים את הסיכויים לעבור את החציון של התוצאות העסקיות ב - 3.5%. אותו מחקר, אשר סקר מאות חברות ברחבי העולם, גם הראה שסיכוייהן של חברות שלא היו מגוונות בכוח העבודה שלהן להוביל בתוצאות העסקיות שלהן היו נמוכות יותר.

הסבירות לביצועים כספיים גבוהים מהחציון הענפי לפי מידת הגיוון



להעסיק את הטובים ביותר, מכל חלקי האוכלוסייה

הכישרון מפוזר באופן שווה בכל הקבוצות בחברה. במציאות שבה התחרות על עובדים מוכשרים היא רבה, חברות שיש להן היכולת לאתר, למיין ולקלוט את הטובים ביותר מכל חלקי החברה, מבטיחות לעצמן יתרון גדול בגיוס עובדים מצוינים.

לקדם יעילות ויצירתיות

היכולת למשוך עובדים מגוונים ולשמר אותם מביאה יתרונות תחרותיים לארגון. מחקרים רבים הוכיחו כי צוותים מגוונים מביאים לתוצאות מצוינות וכי יש להם יתרון ביצירתיות, בפתרון בעיות ובפתיחות לשינויים. צוות הטרוגני יחקור בעיה ממגוון רחב יותר של נקודות מבט ויעלה מהר יותר אפשרויות רבות יותר לפתרון.

לפנות לפלח רחב ומתרחב של האוכלוסייה

המפה הדמוגרפית בישראל משתנה. בעוד שנים מעטות יהוו חרדים וערבים מחצית מהאוכלוסייה בישראל. כיום אוכלוסיות אלו נמצאות בתת - תעסוקה. גם אנשים שחצו את גיל 60 עומדים להוות נתח ניכר מהאוכלוסייה (מעל 40%). חברה שתיערך למציאות בשוק ותשכיל לגוון את כוח העבודה שלה בצוותי שירות, פיתוח, שיווק ומכירות תבטיח לעצמה קיימות וערך בקרב פלח שוק גדל והולך.

ליישם את הקוד האתי והערכי של החברה

האם חדשנות, גמישות, פתיחות, הקשבה ויוזמה הן ממרכיבי הקוד הערכי והאתי של הארגון שלכם? אם כן, אימוץ פרקטיקות של גיוון הוא צעד נוסף ומכריע בדרך למימוש יעדים אלה. גיוון והכלה מתיישבים עם ערכים שכבר קיימים בחברה, על כן הם מהווים דרך נוספת וחשובה לחדד ערכים אלה וליצוק לתוכם תוכן.

לעמוד בדרישות החוק

כדי לעמוד בדרישות החוק הקיימות והעתידיות, חברות תידרשנה לסגל לעצמן את יכולות ניהול הגיוון שיאפשרו להן להעסיק עובדים מטווח רחב של אוכלוסיות בהתאם להוראות החוק. לדוגמה, צו ההרחבה להעסקת אנשים עם מוגבלות (אוקטובר 2014) מחייב בחוק להעסיק אנשים השייכים לאוכלוסייה המודרת משוק התעסוקה.

ממדי הגיוון בארגון

א איך תבחרו את נקודת ההתחלה שלכם?

המפה בעמוד זה מציעה מוקדים שונים שבהם אפשר לבצע את הגיוון. ארגון מסוים עשוי לבחור לנסח הצהרת מדיניות ולפרסם אותה, ואילו ארגון אחר עשוי לבחור להוסיף מקורות גיוס מגוונים למקורות הגיוס הכלליים ולהכשיר מנהלים לנהל צוות מגוון. בחרו מהם המוקדים המדויקים לצורכי הארגון שלכם.



רגע לפני שמתחילים



א תיאור קבוצות האוכלוסייה על מאפייניהן השונים לוקה לעתים בהכללה. זכרו כי המועמד או העובד שלפניכם הוא מקרה פרטי, לעתים יענה על הסטריאוטיפ של הקבוצה ולעתים לא, לכן הימנע משיפוט שלא לצורך והקפד לפגוש את המועמד בלב פתוח וחפץ

א תכנון תכנית רב - שנתית - הגיוון הוא תהליך ארוך טווח הביאו לתהליך הרבה רצון ומחויבות

א פעלו בריבוי ערוצים (למשל, גיוון בקליטת עובדים, באחריות תאגידית, ביח"צ)

א אמצו גמישות כגישה - התאמה תרבותית וקליטת עובדים מגוונים עשויה להיות כרוכה בשינויים בתהליכים קיימים ומבוססים היטב

אם אתה חושב שזה יהיה עניין של שנתיים - אל תתחיל. אם אתה חושב שזה יהיה קל - אל תתחיל. הדרך תהיה רצופה במאבקים. הגיוון צריך להתחיל מהלב, כי אנשים מרגישים כשזה לא אמתי, והוא צריך להיות בעסקים ולהועיל להם.

מדבריה של אלנה קודריושובה (Elena Kudryashova) מנכ"לית Procter & Gamble Israel, במחזור הרביעי של קורס ניהול הגיוון.

כדי להצליח בתהליך, אנו מניחים ומטעינים את ניהול הגיוון על הפלטפורמות והשגרות הקיימות בארגון ולא יוצרים מערך נפרד לניהול הגיוון. החוכמה היא לתרגם את הדברים למיומנויות יומיומיות. כדי שהמהלכים הגדולים יצליחו, יש לפרוט אותם לכלים שאנשי הצוות הרלוונטיים יוכלו להשתמש בהם בעבודתם. בה בעת יש לבצע מעקב; לנתח את התהליך ואת הכלים שהופעלו בו כדי לזהות הצלחה או מוקדים הדורשים שיפורים והתאמות נוספים. תהליך כזה יכול להצליח רק במאמץ ארוך טווח של המערכת; זו ריצה למרחקים ארוכים.

מדבריה של נגה שגב - נדיר, מנהלת טלנט בקבוצת שטראוס, במחזור הרביעי של קורס ניהול הגיוון.

01

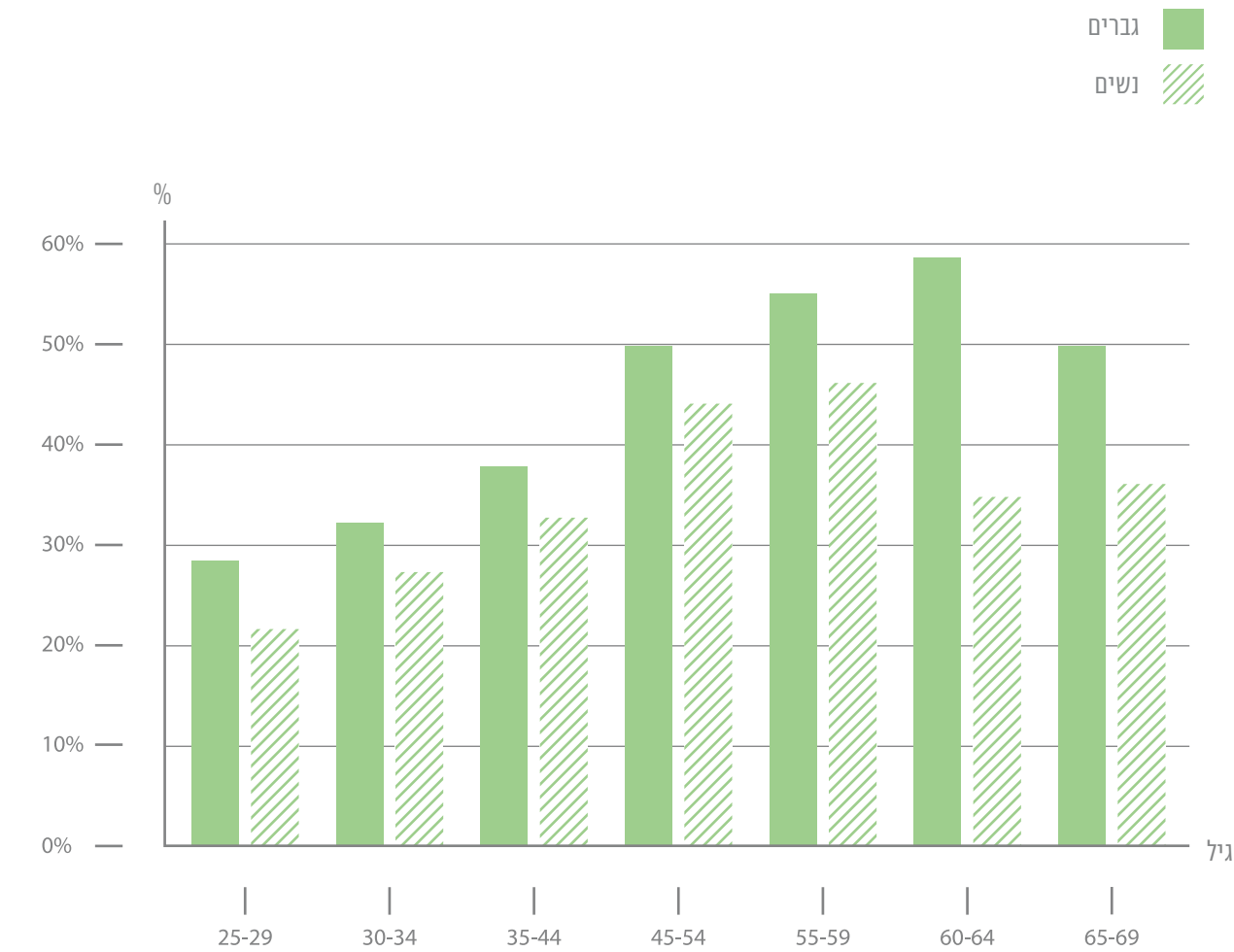
מבט על אוכלוסיות מגוונות בישראל



שיעור המועסקים בקרב המבוגרים עולה עם הזמן. עם עליית הגיל עולה שיעור המועסקים במשרה חלקית ושיעורם של המועסקים במשרה חלקית מרצון מתוכם.

בישראל, לעומת מקומות אחרים בעולם, ה"שרידות" של מבוגרים במקום העבודה אינה נמוכה מזו של צעירים יותר. תקופות האבטלה של עובדים מבוגרים הנפלים מהתעסוקה ממושכות יותר, ומובטלים בני 45 ומעלה נוטים יותר להתייאש מחיפוש עבודה. התופעה בולטת בעיקר בקרב בני 55-64.

אחוז המובטלים המחפשים עבודה למעלה מחצי שנה, לפי גיל



1. מבט על אוכלוסיות מגוונות בישראל

החברה הישראלית מורכבת מפסיפס מרהיב; פרטים שונים ומגוונים במוצאם, בדתם, בגילם, ביכולותיהם ובתרבותם. אולם ייצוגן של קבוצות שונות לא בא לידי ביטוי בתעסוקה, אינו תואם את שיעורן בקרב הציבור, והן מודרות מעולם התעסוקה או מתעסוקה איכותית בו; אלו הן האוכלוסיות המגוונות. האוכלוסיות המגוונות בטווח עיסוקן של הפורום הן: ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, אנשים עם מוגבלות ובני 45 ומעלה.

בחברות אחרות ובמדינות אחרות נכללות קבוצות שונות באוכלוסיות המגוונות כגון נשים, מהגרים, אנשים מרקע אתני שונה, הקהילה הלהט"בית ואחרים.

הכירו את המאפיינים התעסוקתיים של האוכלוסיות המגוונות:

👉 בני 45 ומעלה

אוכלוסיית האנשים המבוגרים בישראל גדלה בהתמדה. על פי תחזיות מתונות של בנק ישראל, בשנת 2059 יהיו בני 65 ומעלה כ-17% מהאוכלוסייה הבוגרת. בשנות השמונים היו שישה בני 20 עד 64 לכל אדם מעל גיל 65. לפי התחזיות, בשנת 2059 יהיו שלושה בני 20 עד 64 לכל אדם שעבר את גיל 65.

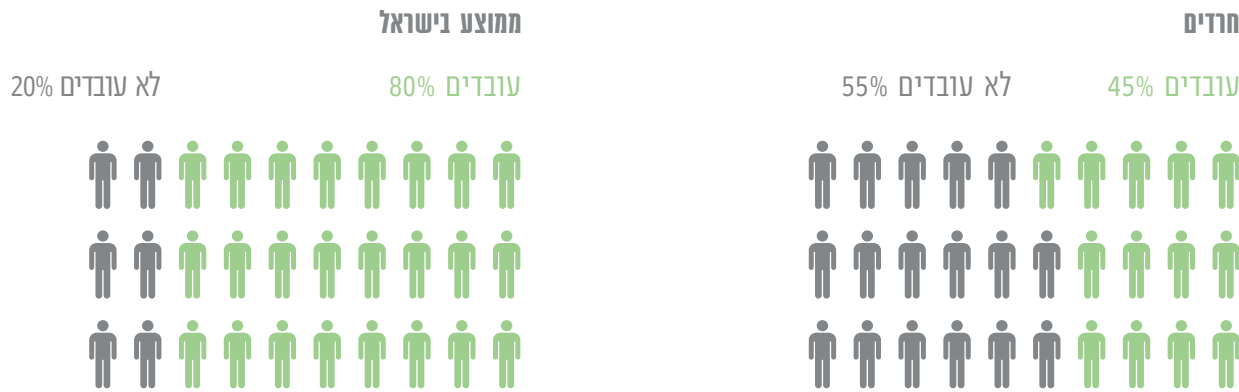
הרכב האוכלוסייה בישראל לפי גיל



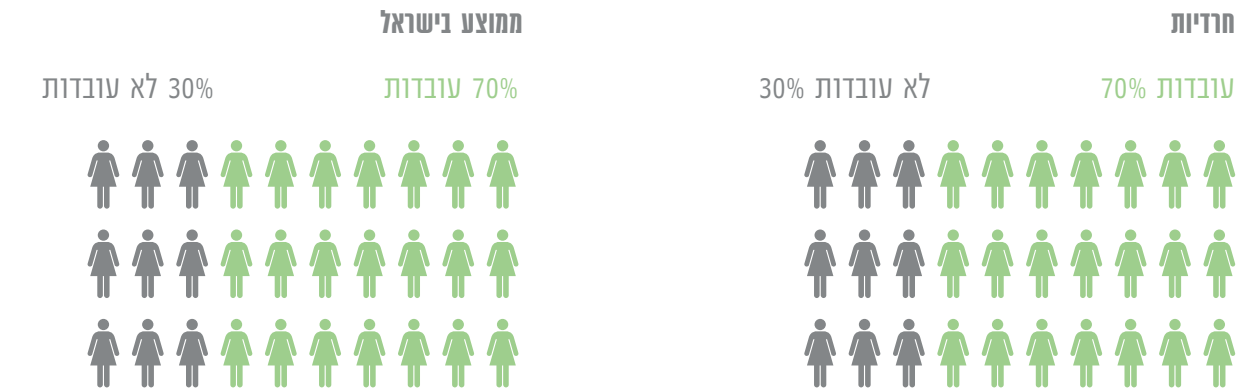
📌 **החברה החרדית**

החברה החרדית מונה בין שש מאות אלף לשמונה מאות אלף נפשות המהוות 11-8 אחוזים מכלל האוכלוסייה בישראל. שיעור התעסוקה של גברים חרדים בגילאי העבודה נכון לשנת 2013 עמד על כ-45%, ואילו שיעור התעסוקה הממוצע של גברים בגילאים אלו בישראל עמד על 80% (כמעט פי שניים). בקרב נשים חרדיות בגיל העבודה, אחוז המועסקות עמד על 70%, שיעור זהה כמעט לאחוז המועסקות בכלל החברה הישראלית. יש לשים לב לנתונים אלו בעיקר לאור העובדה כי למשפחות בעלות מפרנס אחד יש סיכוי גבוה פי חמישה להיות עניות מאשר למשפחות בעלות שני מפרנסים. חלקם של העובדים החרדים בשוק התעסוקה נמצא בעלייה בשל מגמה מתחזקת של מודרניזציה בחברה החרדית ויציאה ללימודים גבוהים ולעיסוקים אחרים מלבד לימודים תורניים. התהליך נתמך על ידי מדיניות ויוזמות ממשלתיות.

שיעורי התעסוקה של גברים בגילאי העבודה



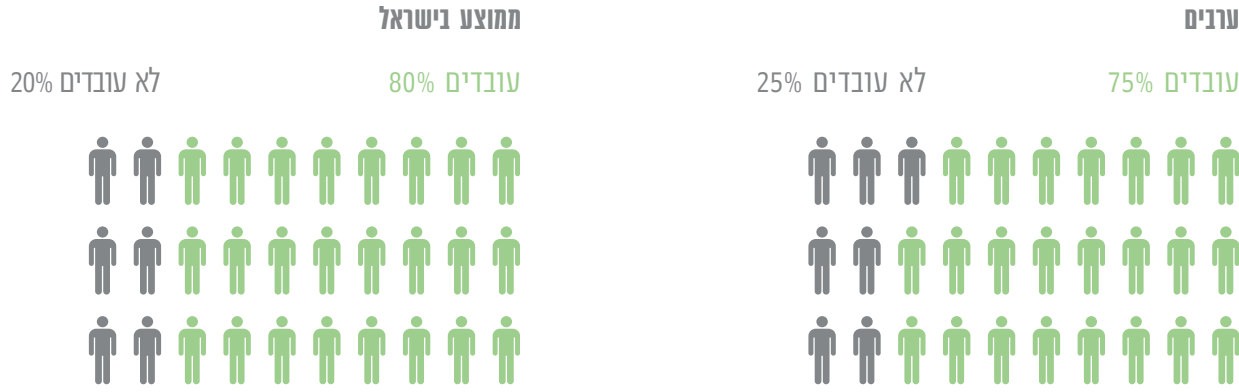
שיעורי התעסוקה של נשים בגילאי העבודה



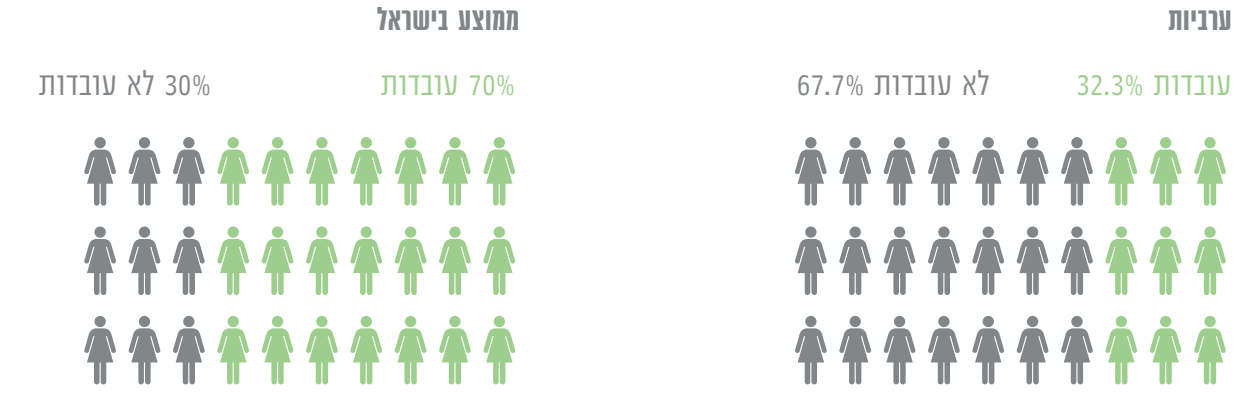
📌 **החברה הערבית**

החברה הערבית מהווה 20.5% מהחברה בישראל, ושיעור דומה מקרב בני גיל העבודה. אולם, עובדים מהחברה הערבית מהווים רק כ-12% בלבד מכוח העבודה בישראל. שיעור תעסוקת נשים ערביות בגיל העבודה עומד על 32.3% לעומת 70% בחברה הכללית. בפני נשים ערביות המעוניינות לצאת לעבודה עומדים פעמים רבות חסמים שונים כמו חוסר נגישות - היעדר תחבורה ציבורית יעילה, היעדר מקורות תעסוקה ביישובים ערביים וסמוך להם והיעדר מסגרות לטיפול בילדים קטנים. שיעור התעסוקה של גברים ערביים בגילאי העבודה נמוך רק במעט משיעורם הכללי של הגברים בגיל העבודה המועסקים (כ-75% לעומת כ-80%) אולם גברים ערבים נוטים להצטרף לשוק העבודה בגיל צעיר, פעמים רבות זונחים לימודים כדי לפרנס את משפחותיהם ועוסקים בעבודות פיזיות המאלצות אותם לפרוש מוקדם מתעסוקה. כמו כן, קיימת תופעה של ריבוי גברים ערבים אקדמאים שאינם עוסקים במקצועותיהם.

שיעורי התעסוקה של גברים בגילאי העבודה



שיעורי התעסוקה של נשים בגילאי העבודה



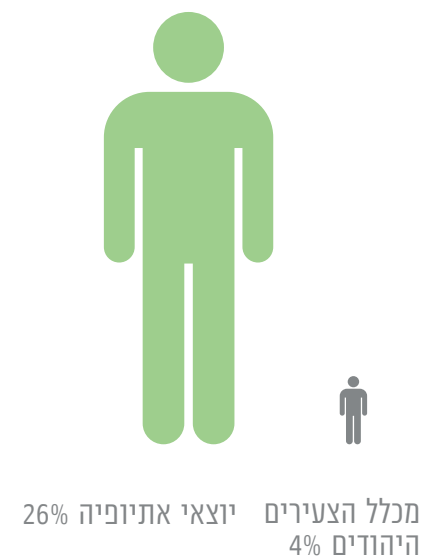
יוצאי אתיופיה

קהילת יוצאי אתיופיה מונה כיום כ-133 אלף בני אדם מקרב החברה הישראלית וכוללת את העולים מאתיופיה במהלך השנים ואת צאצאיהם. קהילה זו צעירה בהשוואה לכלל האוכלוסייה היהודית בישראל, ומאופיינת באחוז גבוה של ילדים ובאחוז נמוך של בני 65 ויותר.

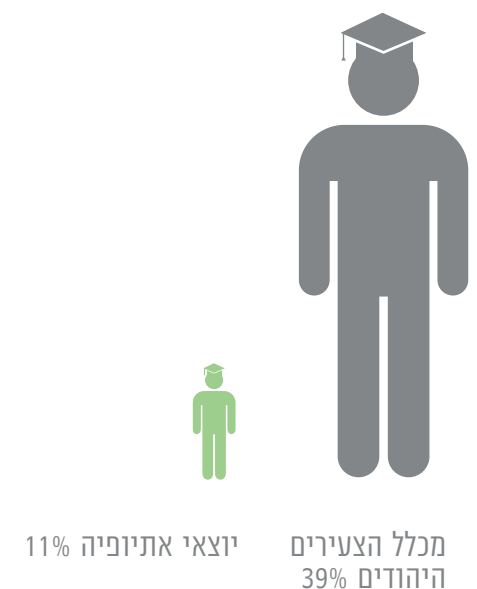
קיים פער גדול בין שיעורי התעסוקה של צעירים יוצאי אתיופיה (בגילאי 22-35) לבין שיעורי התעסוקה בחברה הכללית (65% לעומת 75%). נוסף על כך, קיים פער גדול באיכות התעסוקה; רק 11% מהם מועסקים בעבודות אקדמיות, ניהוליות, טכניות או מקצועיות, לעומת 39% מכלל הצעירים היהודים בגילאים אלו. 26% מקרב צעירים יוצאי אתיופיה עובדים בעבודות לא-מקצועיות, ואילו רק 4% מקרב הצעירים מכלל האוכלוסייה היהודית בארץ עובדים בעבודות אלו. פער זה מתבטא באופן ניכר בשכרם של העובדים; שכרם הממוצע של צעירים יוצאי אתיופיה מגיע רק ל-60% משכרם הממוצע של צעירים יהודים בישראל. האתגר הממשי כיום בטיפול בתעסוקת יוצאי אתיופיה הוא קידומם לתעסוקה איכותית בשכר הולם.

תעסוקת צעירים (גילאי 22-35)

עובדים שאינם מקצועיים



עובדים במקצועות אקדמיים, ניהוליים, טכניים, מקצועיים

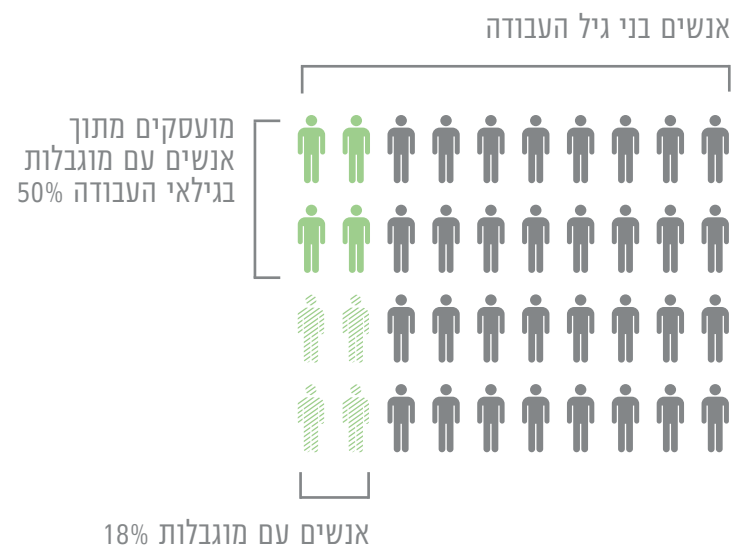


עובדים עם מוגבלות

ההגדרה של עובדים עם מוגבלות משתרעת על פני טווח רחב של יכולות, כישרון, רמות השכלה ותפקודים. כתוצאה מכך הגדרות שונות משמשות מוסדות שונים כדי להגדיר אדם כאדם עם מוגבלות.

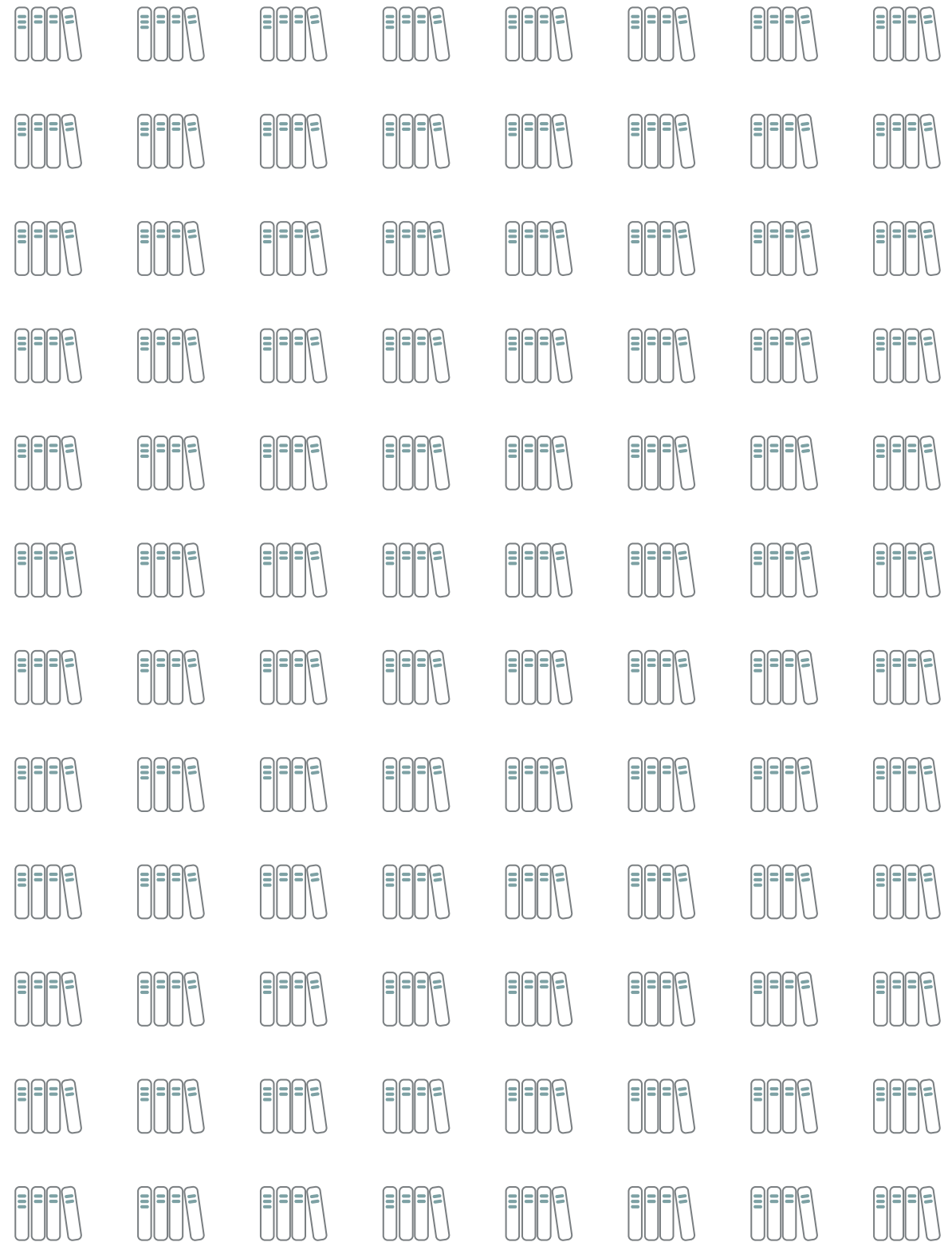
ההערכות המקובלות בעולם ובישראל גורסות כי כ-10% מהאוכלוסייה הם אנשים עם מוגבלות פיזית, נפשית, חושית או שכלית. מספרם של אנשים עם מוגבלות בחברה הישראלית נע בין 400 אלף ליותר מ-750 אלף. קבוצה זו מהווה 18% מקרב האנשים בגילאי העבודה בישראל, אך רק מחציתה מועסקת. על פי הערכת משרד הכלכלה הפסד התוצר לשנה למשק מאי-העסקת אנשים עם מוגבלות בצורה הולמת נאמד ב-5 מיליארד שקלים.

חלקם של המועסקים מתוך אנשים עם מוגבלות בחברה הישראלית



02

התנועה של תהליך הגיוון



2. התנעה של תהליך הגיוון

כדי להתניע תהליך של גיוון יש למפות בראש ובראשונה את המצב הקיים בשטח. זאת כדי להבטיח שהתהליך שאתם מתניעים יהיה מותאם במטרותיו לצורכי השטח וליעדי הארגון.

התנעה של תהליך גיוון < א. מיפוי מצב הגיוון בארגון ומדידתו

• מדוע חשוב למפות את המצב הקיים?

המיפוי משקף את המצב הקיים בארגון שלכם; את נקודת הייחוס שממנה נמדד השינוי. ללא מיפוי יהיה קשה לבקר את ההתקדמות בתהליך. הוא מסייע לאתר נקודות שדרוש בהן מאמץ ושניתן לקבוע אותן כיעדים.

תוצאות המיפוי עשויות להפתיע

גם בארגון שתופס את עצמו כפתוח בפני כל אדם מתגלה פעמים רבות שהעובדים די דומים זה לזה במאפייניהם. כך קרה למשל ב-Google העולמית, אשר חשפה לראשונה, בקיץ 2014, את הנתונים הדמוגרפיים של עובדיה, המשקפים הטיה מספרית ברורה לטובת גברים ולבנים. נתונים אלו נחשפו הודות למנהלת גיוון שהניעה מהלך של מיפוי המאפיינים הדמוגרפיים ושימשו ליצירת תכניות לשינוי בתמהיל עובדי החברה.

• למה חשוב לשים לב בשלב המיפוי?

ההמלצות הקשורות למיפוי מתייחסות לכל טווח האוכלוסיות המגוונות, אולם הרגישות מצד העובד לחשיפת המידע היא דיפרנציאלית: שאלות על מגבלה, על אתניות או על דתיות יכולות להתקבל באופנים שונים כתלות בהקשר תרבותי. מתוך כך עולה כי המיפוי מלווה באתגרים ובדילמות - נרחיב עליהם בהמשך פרק זה.

• האם קיימת נקודת ייחוס לגיוון?

נכון להיום בישראל על נקודת הייחוס להיות המיפוי הראשוני של הארגון, הסביבה הגיאוגרפית ותושבי האזור, המגזר התעסוקתי וסטנדרטים של המגזר העסקי הכללי והמסוים. ברוב המקרים אין נקודת ייחוס אחידה לכל הארגונים. זאת להבדיל ממדינות אחרות, ארצות-הברית למשל, שבהן קיימת חקיקה בנושא העסקת עובדים מאוכלוסיות שונות. בהיעדר נקודת ייחוס לגיוון או חקיקה, יש לשאוף לשיפור מתמיד באמצעות הגדרת יעדים הנבחנים והמעודכנים ברציפות. בשל כך יש לחזור על המיפוי ועל המדידה מדי שנה בשנה ולוודא כי כל העת יש התקדמות משביעת רצון במדדי הגיוון. יוצאת דופן במובן זה היא אוכלוסיית האנשים עם המוגבלות. באוקטובר 2014 נכנס לתוקף צו הרחבה לעידוד ולהגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלות (לפי חוק הסכמים קיבוציים, התשי"ז-1957), ולפיו על ארגון המעסיק יותר ממאה עובדים להעסיק לפחות 2% של אנשים עם מוגבלות בשנת 2015 בהתאם לפרטים שבצו ו-3% החל משנת 2016. מדידת השתתפותם בארגון כפופה מעתה במידה רבה ליעדים שהוגדרו על פי הצו.

• מהם האתגרים במיפוי ובמדידה?

< איך אמדוד את מספר העובדים המגוונים מבלי לפגוע בפרטיותם?
< האם זה חוקי לבקש מעובדים פרטים על מוגבלות?
< איך מתמודדים עם חששם של העובדים לחשוף מידע אישי?

הצורך של הארגון למדוד עומד אל מול הצורך והחובה להגן על פרטיות העובדים ולמנוע אפליה. נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה מציגה את העקרונות הבאים למדידה כחוק (נספח א):
כדי לא להפר את האמור בחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה ובחוק הגנת הפרטיות, על המעסיקים המבקשים לאסוף נתונים לעמוד בתנאים הבאים:

תכנית כתובה לשוויון הזדמנויות או להעסקה מגוונת - מעסיק יהיה מוגן אם יש לו תכנית ומדיניות כתובה שמטרתה לקדם שוויון של אוכלוסייה שאין לה ייצוג הולם במקום העבודה. על התכנית להסביר את הצרכים, להגדיר יעדי גיוס ולהציג דרכי מעקב שיבטיחו כי התכנית תשמש כדי להטמיע שוויון והעסקה מגוונת של אוכלוסיות מודרות בשוק העבודה. מדיניות התשאל ודרישת המידע צריכה לשרת את התכנית הזאת ואת מטרותיה. חשוב להדגיש כי בהיעדר תשתית ארגונית מסודרת, ברורה וחוקית, שאלות המתייחסות להיבטים המוגדרים כמפלים בסעיף 2 לחוק עלולות להיחשב מפלות. **הסברה לעובדים** - בכל מקרה שמעסיק מבקש בו מעובדים או ממועמדים מידע אישי, עליו להסביר מהי הסיבה שלשמה נאסף המידע.

וולונטריות - יש להבהיר לעובדים כי העובד או המועמד אינו מחויב למסור את המידע ולא ייפגע אם לא ימסור את המידע, וכן לקבל ממנו אישור הסכמה מדעת למסירת המידע.

גישה מוגבלת למידע - מומלץ כי הגישה למידע תהיה מוגבלת לגורמים ספורים במשרד כדי למנוע כל אפשרות לפגוע לרעה בעובד. לשם כך יש להשתמש בטפסים נפרדים לאיסוף המידע מהעובדים.

הפרדה - מומלץ כי איסוף המידע יהיה מופרד ככל הניתן מתהליכי הקבלה לעבודה. לדוגמה, לא לאסוף את המידע במסגרת ריאיון אישי או ריאיון עבודה (במקרה כזה עלול לצוץ ספק בדבר הסיבה שבגינה הסכים העובד לספק את המידע). מומלץ כי המידע ייאסף בטפסים או במערכת ממוחשבת שהם נפרדים מהטפסים או מהמערכות הרגילות של מקום העבודה.

קבוצות אוכלוסייה שונות מתייחסות אחרת לשאלות שונות ולכן קיימות רמות שונות של שיתוף פעולה. שאלו את השאלות על פי העקרונות הבאים כדי להשיג שיתוף פעולה יחס מכבד:

- היו גלויים לגבי מטרות איסוף המידע.
- הבטיחו לנשאל שפרטיותו מוגנת, שהנתונים ישמשו אך ורק למטרות שתוארו - זוהי גם חובתכם לפי חוק (ר' פרק 5, תמיכה וכלים שהמדינה מקצה לקידום גיוון בעסקים).



שונו ובחנו את היחס בין קבוצת המיעוט לקבוצת הרוב בשלבים השונים של התהליך. כך תוכלו לבדוק את השפעתן של האסטרטגיות המופעלות לשינוי.

ג. בדקו אם ישנן בארגון תכניות רשמיות המאפשרות זמני עבודה גמישים (לאו דוקא חלקיים).

כאשר מדובר בזמני עבודה גמישים הכוונה אינה בהכרח למשרה חלקית- לתכניות אלו חשיבות בקידום אוכלוסיות מגוונות מקרב ערבים, חרדים ויוצאי אתיופיה, מכיוון ששילוב בין עבודה ובין משפחה הוא גורם מרכזי ביכולת להשתלב בעבודה.

אחת הפרקטיקות החשובות באיזון עבודה – משפחה היא עבודה במשרה חלקית. ארגון בריטי בשם Timewise מעלה על נס את המשרה החלקית ומתייחס אליה כאל גורם מכריע בהשפעתו האפשרית על הגיוון ועל ההכלה במקום העבודה: "גמישות בסיסור העבודה איננה קשורה לנשים בלבד, ואפילו איננה קשורה לקידום הגיוון בלבד. עם זאת, יכולה להיות לה השפעה עצומה על קידום הגיוון בכוח העבודה שלכם. הוגשת ההסדרים הגמישים לכלל העובדים תביא לכך שנישרון זמין – חלקו מאוכלוסיות מגוונות – יוכל להשתלב בתפקידים שונים בארגון."

(מתוך אתר Timewise)

ד. השתמשו בכלים למדידה סדורה:

- מיפוי הטמעת הגיוון בארגון לפי חמישה ממדים: מחויבות הנהלה, מבנה הארגון ותשתיותיו, הדרכה ומודעות, מידת התאמתם של התהליכים לקידום הגיוון, מדידה והערכה. (ר' נספח ב' בסוף החוברת ושרטוט ממדי הגיוון בעמוד 14).
- "רב - תרבותיות בארגון" - מיפוי בראיית השוויוניות בתהליכים (חוברת קו משווה - החוברת מתייחסת לחברה הערבית וניתן להתאימה לשימוש לאוכלוסיות נוספות). לדוגמה חלק מתוך חוברת "רב - תרבויות בארגון":

איתור המועמדים

- < האם המשרות מתפרסמות במדיות הנגישות למגזר הערבי?
 - < האם משתמשים בארגון בשיטת "חבר מביא חבר"? האם הארגון מעודד לעשות זאת?
 - < האם עובדים ערבים ממליצים על מועמדים לארגון?
 - < האם באתר החברה יש הזמנה לגיוון ופנייה למועמדים מאוכלוסיות מגוונות?
- *הכלי במלואו בנספח ד'

טבלה 1: זיהוי צווארי בקבוק המעכבים גיוון

////////////////////////////////////

מדידה וחשש מאפליה

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה התייצבה לצד עובד שפוטר לאחר שמקום העבודה שלו גילה כי הציג את עצמו כצעיר ב-10 שנים מכפי גילו. לפי עמדת הנציבות, הגם שאין לעודד מועמדים לשקר – פיטורי עובד ששיקר בקשר לגילו נגועים בחשש לאפליה מחמת גיל. באוקטובר 2013 פסק בית הדין כי מקום העבודה יפצה את העובד בסכום של כ-90 אלף שקלים. מקרה זה מדגים אחת הבעיות במדידה – עובדים החוששים מאפליה יחששו כי המידע שהחברה מבקשת מהם יופנה לרעתם.

////////////////////////////////////

- כלים למיפוי הגיוון:

1. העריכו את מידת ההתאמה של תהליכים ומוגוונים לקידום גיוון

א. ענו על שאלות יסודיות לשם מיפוי התחלתי של מצב הגיוון בארגון:

- < האם ההנהלה הבכירה מכירה את המונח "גיוון"?
- < האם מונה רכז או מנהל גיוון בארגון?
- < האם מתקיימים בארגון תהליכים שנועדו לקדם גיוון?

ב. זהו צווארי בקבוק המעכבים גיוון. חשבו את היחסים המספריים בין קבוצת הרוב לאוכלוסיות המגוונות בשלבי המיון, הקידום והשימור. למשל, בדקו כמה קורות חיים הגיעו עבור תפקיד מסויים השייכים למועמדים מאוכלוסיות מגוונות ביחס לכמות הכוללת של קורות החיים שהתקבלו. הכלי במלואו נמצא בנספח ג'



שימו לב: מרבית מערכות הגיוס כיום אינן תומכות בעריכת מיפוי כזה ויש לשקול ולפעול להתאמת המערכת.

2. מכו את הרכב העובדים בארגון שלכם

בחנו את ייצוגן המספרי של אוכלוסיות שונות ואת פיזורן בעיסוקים אסטרטגיים בחברה כגון ההנהלה, עיסוקי הליבה ותפקידים הדורשים תואר אקדמי. אופנים אפשריים למיפוי:

א. אמדו את מספר העובדים מאוכלוסיות מגוונות בארגונכם:

- פנו למנהלי משאבי אנוש הנמצאים בקשר רציף עם העובדים.
- התבוננו בנתונים - מגורים באזור ששיעור החרדים גבוה בו ובחירה בשי לחג עם תנאי כשרות מחמירים יכולים לרמז שהעובד חרדי. שימו לב:
- רבות ממערכות ניהול ההון האנושי אינן תומכות באיסוף ויצירת דוחות לגבי הנתונים הללו, שקלו ופעלו להתאמתן.
- כשאתם משתמשים בכלים המוצעים, נהלו מסד נתונים נפרד ומאובטח שרק לבעל התפקיד הרלוונטי יש אליו גישה. אֶספו את המידע באופן ייעודי (למשל, לא מתוך נתוני טופס 101).

ב. מכו העסקת אנשים עם מוגבלות על פי דרישות החוק - על פי צו ההרחבה להעסקת אנשים עם מוגבלות.

ג. מכו על פי קריטריונים של אחריות תאגידית - בדירוג מעלה פרק הגיוון וההכלה מהווה כ-10% מהדירוג הכולל. ניתן להשתתף בדירוג וכצעד מקדים ניתן להשתתף בדירוג צללים, שתוצאותיו אינן מתפרסמות ויכולות לשמש את החברה לשיפור עצמי ולקביעת יעדים.

ד. מיפוי מידת הגיוון בהנהלה - ענו על השאלות הבאות להערכת מידת הגיוון בהנהלה:

- < כמה משרות ניהוליות אוישו בשנה האחרונה על ידי עובדים שקודמו מתוך הארגון?
- < כמה אוישו בעובדים מאוכלוסיות מגוונות?

- < כמה משרות ניהוליות אוישו בשנה האחרונה על ידי עובדים שגויסו מבחוץ?
- < כמה אוישו בעובדים מאוכלוסיות מגוונות?

העזרו בטבלה 2 במענה על שאלות אלו

טבלא 2 : איוש משרות ניהוליות בארגון

	קידום למשרות ניהוליות מתוך עובדי הארגון	איוש משרות ניהוליות על ידי גיוס חיצוני
מספר המשרות		
מספר המשרות שאיושו על ידי עובדים מאוכלוסיות מגוונות		

גיוון במקורות הגיוס כסימן למצב הגיוון בארגון

ככל שמשתמשים במקורות גיוס מגוונים יותר, כך עולה הסיכוי כי תהליכי האיתור, המיון, הגיוס והקליטה יהיו מוכוונים יותר לגיוון וכן כי יהיה יותר גיוון בפועל בקרב העובדים. למשל, ידוע שגיוס באמצעות "חבר מביא חבר" מפחית לרוב את גיוון כוח העבודה.

מחקר הנוצ'מרק השנתי לגיוס עובדים בישראל לשנת 2013 של החברות AKT ו-HRD מצא כי 75% מהמשרות בחברות שנסקרו אוישו על ידי חבריהם ובני משפחותיהם של עובדי החברה. היתרונות בשיטה זו ברורים, אולם שימוש נרחב בה מצמצם את יכולתו של הארגון לגוון את שורותיו ולצרף אנשים שאינם דומים לאלו שכבר נמצאים בו. לכן מדד אפשרי לגיוון יכול להיות שיעור הגיוסים באמצעות "חבר מביא חבר", ומומלץ לצמצם את הגיוסים בשיטה זו. מחקר הראה כי היתרון היחסי של נציגי שירות שגויסו דרך הכרויות עובדים (Employee referral) נעלם שבועות ספורים לאחר גיוסם וכי הם נטו לשיעור תחלופה גבוה (turnover) מאחר שרבים מהם עזבו מיד עם עזיבתו של החבר המחליף או בסמוך לה.

Emilio J. Castilla. 2005. "Social Networks and Employee Performance in a Call Center." American Journal of Sociology 110 (5): 1243-1283.

דירוג מעלה

כלי רב-עוצמה להערכה ולהטמעה של מחויבות חברתית בארגונים. הדירוג משמש מאז השקתו בשנת 2003 כמדד הראשי להערכת אחריות תאגידית בישראל. בדירוג 2015 השתתפו 85 חברות. פרק הגיוון הכלול בדירוג מתעדכן בשיתוף עם הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה והוא מהווה רכיב נכבד ממנו - עשרה אחוזים. הסעיפים בפרק הגיוון בדירוג מתייחסים למדיניות בנושא גיוון, נהלים ותהליכים לקידום הגיוון וכן למצבת עובדים מגוונים בשדרות הארגון.

לסיכום: מיפוי ראוי של מצב הגיוון מבטיח להציג בפני צוות הגיוון, ההנהלה והעובדים את נתוני המציאות בארגון. לעתים התפיסה כי "כל אחד יכול" להתקבל לעבוד ולהתקדם בארגון אינה מבוססת, וכשהנתונים נאספים מתגלה כי היא שגויה. **"הרכבת משקפי הגיוון"** - התבוננות ביקורתית והטלת ספק במובן מאליו הם כלי מפתח בניהול הגיוון.

אקלים הגיוון הארגוני

אקלים הגיוון הארגוני הוא אחד ההיבטים של האקלים הפסיכולוגי בארגון המשפיע על תפקודם של עובדים מאוכלוסיות מגוונות. אקלים הגיוון מורכב מממדים שונים המרכיבים את תחושת השייכות, תחושה המשליכה בין היתר על שיעור התחלופה של העובדים.

משקפי גיוון

אימוץ נקודת מבט של קידום גיוון בתעסוקה. הכוונה היא להתבוננות בתהליכים המתרחשים בחברה ובמבנים הקיימים בה תוך בחינת התאמתם לקידום הגיוון בדגש על איתור חסמים. נקודת מבט זו מכירה בכך שדרושה התבוננות מיוחדת, במידה רבה התבוננות דרך עיני מועמדים ועובדים מאוכלוסיות מגוונות, כדי לאתר חסמים בתהליכים ובמבנים הקיימים.

3. מפו את מידת תחושת ההכלה של העובדים

שמירה על קשר עם עובדים ומנהלים באמצעות שיחות רציפות - אישיות וקבוצתיות - היא הדרך הטובה ביותר ללמוד על האווירה הקיימת בשטח ועל שביעות רצונם של עובדים מגוונים. כמו כן, מומלץ לשקול את בחינת נושא ההכלה בתוך סקרי העמדות התקופתיים.

מנהלת הגיוון הראשית של אמריקה Ernst & Young - רצתה ללמוד מה הופך עובדים ל"high performers". לשם כך היא השיקה את "מסע ההקשבה" ונדה יחד עם הצוות שלה באתרי החברה. הצוות נפגש עם עובדים רבים ככל הניתן, כדי להקשיב לתחושות העובדים באשר ליכולתם להביא את עצמם במלואם בחברה, באשר לדברים שגורמים להם לחוש מוכלים או מוקצים ולגבי חלקם של המנהלים הישירים בהקשר זה.

התקיימו שיחות עם עובדים מאוכלוסיות מגוונות שונות ובסך הכל השתתפו בשיחות אלפים מעובדי החברה. במקביל לניתוח השיחות, נבחנו נתונים מסקרי מעורבות (Engagement) ונתוני הצלחה של עובדים בעבודתם. הממצאים המרכזיים היו:

- עובדים שחשו מוכלים יותר הפגינו יכולת משופרת לקבל ולהפנים משוב.
- גמישות מצד סביבת העבודה ומצד המנהל הישיר מקושרת לרמות גבוהות יותר של הכלה.
- עובדים שנומצאים באינטראקציה עם לקוחות ועם מנהלים בכירים העידו שהם חשים הכלה

כדי לקבל תמונה רחבה יותר, כדאי לבחון את ערוץ השימור והקידום, שמהווה עדות טובה לתחושת ההכלה, באמצעות הכלים הבאים:

א. מודדים את שיעור קידומם ועזיבתם של עובדים מגוונים ביחס לשיעור קידומם ועזיבתם של כלל העובדים בחברה באמצעות מענה על השאלות הבאות:

- כמה עובדים קודמו בשנה האחרונה? ← כמה מתוכם עובדים מאוכלוסיות מגוונות?
- כמה עובדים הוגדרו כ"טלנטים" בשנה האחרונה או זכו בהצטיינות? ← כמה מתוכם עובדים מאוכלוסיות מגוונות?
- כמה עובדים עזבו את הארגון בשנה האחרונה? ← כמה מתוכם עובדים מאוכלוסיות מגוונות?

ב. מודדים את אקלים הגיוון הארגוני (Diversity climate) - באמצעות שאלון הבודק את המשתנים הבאים:

- תחושת ההוגנות בארגון - תפישות על שוויון ועל הוגנות בהתנהלות מחלקת משאבי אנוש.
- תחושת הההכלה בארגון - מידת שביעות הרצון מהתמיכה הארגונית ברישות החברתי של אוכלוסיות מגוונות, בתכניות חניכה ובהדרכות גיוון.
- מידת שביעות הרצון מעמידת הארגון בנושאי גיוון - למשל, באיזו מידה נלקחים בחשבון הדעות והשיקולים של עובדים מקבוצות הגיוון.

לדוגמה, חלק משאלון אקלים הגיוון הארגוני :

- < באיזו מידה קיבלתי יחס שונה במקום עבודתי בשל גזעי, מיני, דתי או גילי.
- < באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה נותנים משוב ומעריכים עובדים בהוגנות, ללא קשר למאפייני גזע, מין, דת, גיל או רקע חברתי.
- < באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה מקבלים החלטות על קביעות וקידום בהוגנות, ללא קשר למאפייני גזע, מין, דת, גיל או רקע חברתי.
- *הכלי במלואו בנספח ה'

התנועה של תהליך גיוון > ב. מדיניות ויעדים

לאחר שאספתם נתונים ולמדתם על המצב הקיים קדמו ניסוח מדיניות לגיוון והציבו יעדים ליישום.

✍ מסמך מדיניות או הצהרת המנכ"ל

מסמך המדיניות או הצהרת המנכ"ל הם הכרה במגוון האנושי המרכיב את החברה שאנו חיים בה ומחויבות להעסיק בארגון עובדים באופן שישקף את המגוון הזה, תוך הקפדה על סביבת עבודה המקדמת ערכים של שוויון, כבוד וסובלנות. להצהרת המנכ"ל יש כוח רב לעודד את העשייה ולקדם אותה.

מומלץ שהעבודה על ניסוח מסמך מדיניות תתרחש בשלב ההתנעה, אך לעתים היא מגיעה בשלב מאוחר יותר של התהליך, בהתאם לבשלות הארגון לתהליך הגיוון ולצרכים המעשיים של קידום הנושא.

רבות מהחברות המצהירות בפומבי על מחויבותן לגיוון מדגישות את חשיבות הגיוון וההכלה להצלחתן העסקית ולהגשמת חזון העסקי, בין שהוא נוגע לחדשנות וליצירתיות ובין שלמתן שירות מעולה ללקוחות שונים ומגוונים.

מדוע כדאי לצאת בהצהרה או לנסח מדיניות?

• כלפי פנים הארגון

אם מנכ"ל החברה מוביל את נושא הגיוון ונצרת רוח גבית, ומשאבים מסוגים שונים מופנים לפעולות לקידום הגיוון. שימוש מיטיב בהצהרת מנכ"ל ישפיע לטובה על כלל התרבות הארגונית ויאפשר לרתום לנושא גורמים ותהליכים בארגון (ר' עוד בפרק 3, בנושא שותפים לניהול הגיוון מתוך הארגון).

• כלפי חוץ

להכרה פומבית בערך הגיוון יש חשיבות לתדמית הארגון שלכם. אם אתם שייכים לארגון גלובלי שיש בו מדיניות גיוון קיימת, התייחסו למדיניותו בעולם וודאו שהמדיניות המקומית עולה עמה בקנה אחד. בניסוח המדיניות המקומית התייחסו לאתגרים ולהזדמנויות שבגיוון בסביבה העסקית והחברתית המסוימת שלכם.

מדיניות גיוון ארגונית מופיעה באתרים חיצוניים של חברות המובילות גיוון. הנה דוגמאות אחדות מישראל ומהעולם:

בנק הפועלים :

הבנק, כמראה של החברה הישראלית, רואה עצמו מחויב לקידום תעסוקת אוכלוסיות מכל המגזרים בשוק העבודה. לכן אנו מגייסים לעבודה בבנק מועמדים ממגוון אוכלוסיות ושמים דגש מיוחד על מיצוי הפוטנציאל הקיים בכל אוכלוסייה. את תהליכי המיון לעבודה בבנק יכולים המועמדים לעבור בשפות שונות, והבנק משתף פעולה עם מגוון עמותות המקדמות קהילות שונות בחברה הישראלית, וביניהן "עולים ביחד", "קו משווה", "תבת", "פרויקט שחר" ועוד. עברנו 'גיוון' איננה רק מילה, אלא דרך חיים.



קבוצת שטראוס:

חזוננו בנושא גיוון והכלה

אנחנו חיים בעולם מגוון המכיל אינסוף מינים, דעות, עדות, טעמים, צבעים, תרבויות ואנשים המספקים אינסוף נקודות מבט על העולם. כל אדם מייצג גוון וקול ייחודי, ובדרכו הופך את העולם הזה לעשיר ונפלא יותר. עקרון הגיוון וההכלה מתאר את היכולת שלנו כארגון להכיל מגוון רחב ככל האפשר של בני אדם המגיעים מאוכלוסיות ומתרבויות שונות. דרך גמישות מחשבה, פתיחות ויצירת הזדמנויות לכמה שיותר אנשים לנוע "פנימה" אל תוך הארגון, אנו שואפים להגיע לשיתוף מלא של כל אדם בעשייה, מתוך כבוד והערכה ותוך שמירה על זכותו למיצוי עצמי, להזדמנות שווה ולהתקדמות. גיוון והכלה מאפשרים לקבוצות וקהילות שונות להתקרב לזרם המרכזי של החברה, ליהנות מהמשאבים, לתרום את חלקם, לקחת חלק בתהליכי קבלת ההחלטות ולהיות שותפים לאחריות ולתוצאות.

מהתוצאות של גיוון והכלה כולם נהנים. אוכלוסיות שסבלו מקיפוח נהנות מהזדמנויות חדשות וצמיחה כלכלית. אנחנו, כמעסיק, נהנים מסביבת עבודה מעניינת יותר, עשירה יותר, פתוחה יותר וחדשנית יותר. הקהילה נהנית מאנשים פתוחים וסבלניים יותר. הצרכן מקבל, בסופו של דבר, מגוון עשיר יותר של מוצרים ופתרונות הנובעים מחשיבה יצירתית של מגוון אנשים. נכון, זו אינה הדרך הקלה, זו דרך שדורשת אורך רוח וסבלנות, אך אנחנו מאמינים שזו הדרך האחראית, האכפתית, הנועזת והמלהיבה ביותר כדי ליצור צוות מנצח. לכן, אין לנו כל ספק, שזו גם הדרך הנכונה שבבילנו.

מתוך האתר האמריקני Coca-Cola :

The Coca-Cola Company's global diversity mission is to mirror the rich diversity of the marketplace we serve and be recognized for our leadership in Diversity, Inclusion and Fairness in all aspects of our business, including Workplace, Marketplace, Supplier and Community, enhancing the Company's social license to operate.

Diversity Diversity is at the heart of our business. We strive to create a work environment that provides all our associates equal access to information, development and opportunity. By building an inclusive workplace environment, we seek to leverage our global team of associates, which is rich in diverse people, talent and ideas. We see diversity as more than just policies and practices. It is an integral part of who we are as a company, how we operate and how we see our future.

מתוך האתר האמריקני Deloitte :

Life at Deloitte

People and culture make Deloitte a great place to work. Each person is unique and valued for that, among the best and brightest in the business, and takes pride in his or her achievements and the success of others. The culture is about inclusion, collaboration, high performance, and opportunity.



➤ הצבת יעדים והקצאת תקציב

הצבת היעדים נועדה לקדם את יישום המדיניות שנקבעה ולוודא שהכוונות יצאו אל הפועל. בחרו תחומים להתמקד בהם מתוך התחומים שאותרו במיפוי והציבו בהם יעדים. התייחסו ליעדים מספריים וליעדים תהליכיים כלומר, יעדים של התאמת תהליך לקידום גיוון.

היעדים יכולים להיות בחתכים שונים, כגון

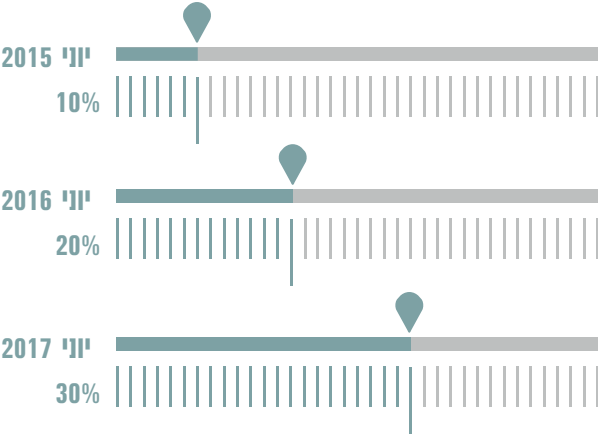
- יעד בגיוס מתוך אוכלוסייה מסוימת
- יעד בגיוס אוכלוסייה ממיקום גיאוגרפי מסוים
- יעד לשיעור המועמדים מאוכלוסיות מגוונות עבור משרה

⊕ < ניתן להגדיר יעדים בכל חתך ובלבד שהיעדים ייבחנו מדי תקופה, יעודכנו ויאתגרו את הארגון.
< הציבו יעדים בתכנית העבודה של צוות הגיוס או של יחידת משאבי האנוש אך לא רק בהם -
נדאי להגדיר יעדים להנהלה ולמחלקות השונות.

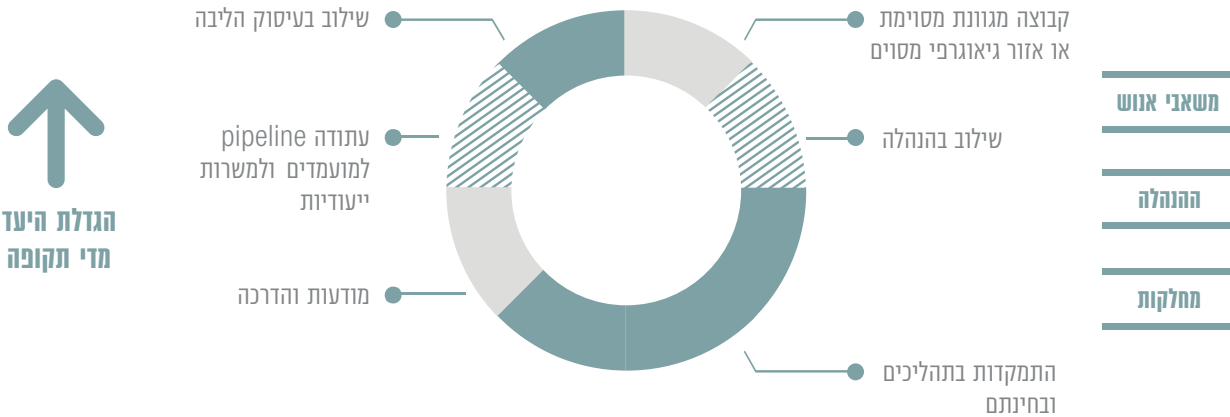


הצבת יעדים לגיוון – Procter & Gamble Israel
גיוון בתעסוקה הוגדר כאחד מחמשת היעדים העסקיים של הארגון בישראל.
היעדים שהוצבו הם שאפתניים ומדידים:

שיעור המועסקים מאוכלוסיות מגוונות



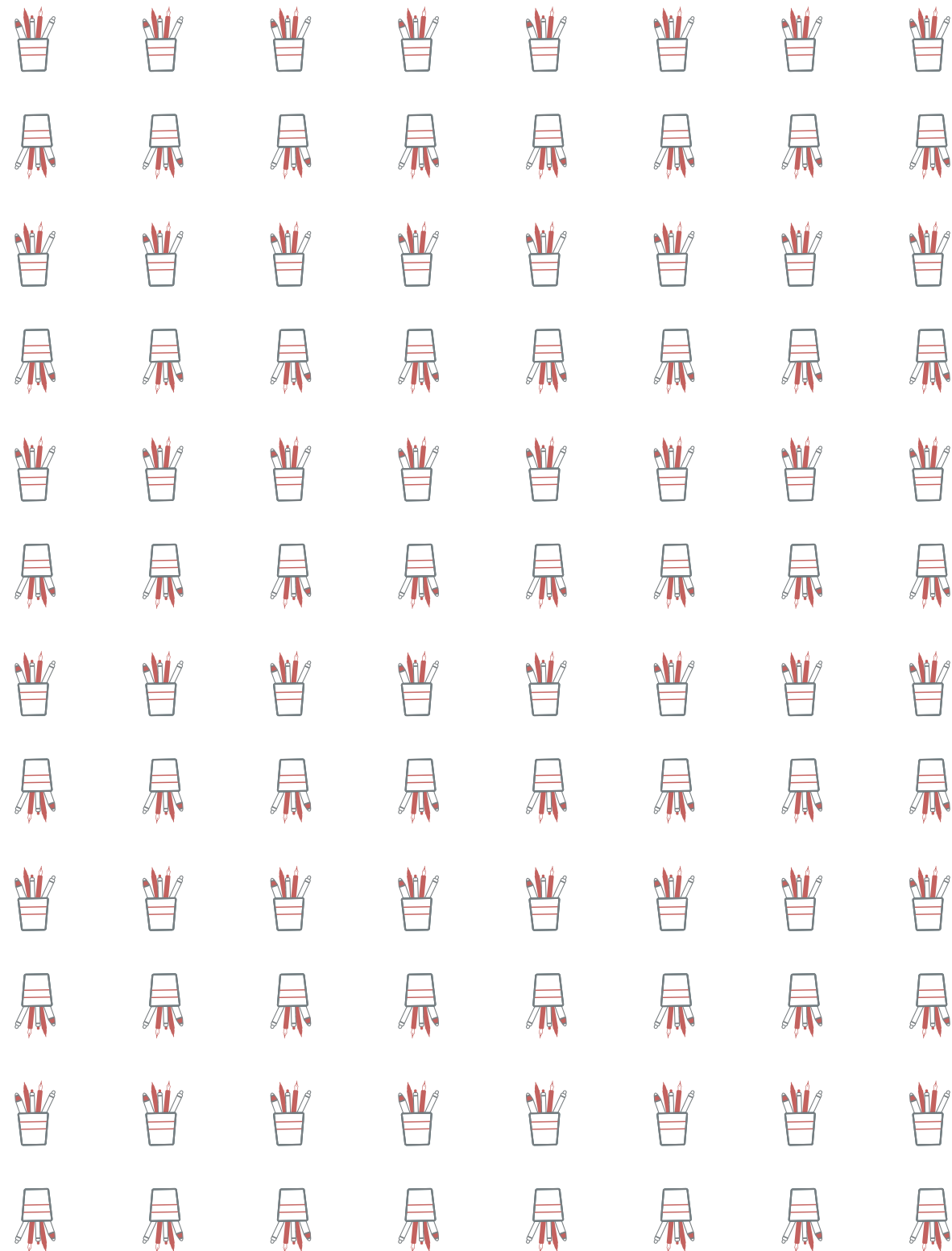
השרטוט הבא יכול לסייע להתמצא ברבדים השונים של סימון והצבת היעדים.



לאחר שהצבתם יעדים לגיוון, הקצו תקציב ייעודי כדי להוציא לפועל את תכנית העבודה. עם הקצאת תקציב ויציאתה של התכנית לדרך, הציגו למנהלים את ההתקדמות במחלקות שלהם מדי תקופה, כדי לוודא שהפעולות הנדרשות לעמידה ביעדים מבוצעות. שאפו להציג את נתוני הגיוון במסגרת ישיבות תקופתיות - לא מומלץ לייצר ערוץ ייעודי לשם כך.

03

ביסוס התכנית לקידום הגיוון בארגון ויציאה לדרך



דוגמאות לנושאי הדרכות:

- < למה גיוון? הפוטנציאל המפוספס בקרב אוכלוסיות מגוונות
- < היכרות עם האוכלוסיות המגוונות - מאפיינים תרבותיים וביטויים בזירת העבודה
- < היכרות עם הטיות תרבותיות
- < התבוננות על כלי המיון של הארגון בראייה רב - תרבותית
- < הכשרת המשך למנהלים בנושא ניהול צוות מגוון

הדרכות מוצעות על ידי עמותות וגופים דוגמת הארגונים השותפים בפורום הגיוון (ר' פרק 3, ביסוס התכנית לקידום הגיוון בארגון ויציאה לדרך).

ג. הזמינו עמיתים להצטרף ל"מועדון" הגיוון

שילוב בעלי תפקידים נוספים בארגון בפעילויות העוסקות בגיוון עשוי להרחיב את ההיכרות עם הנושא ואת העניין בו ולרתום למעורבות בקידומו בארגון. הפורום לגיוון והארגונים המייסדים מציעים באופן שוטף סיורים, כנסים ומפגשי למידה בנושאים ממוקדים. מעורבות מנהלים וראשי צוותים הקולטים עובדים מגוונים תאפשר היכרות עם תכנים וידע ועם מנהלים מחברות אחרות הפועלים במליאה. עצם ההשתתפות במליאה יוצרת תחושת ייחוד ומכניסה את המנהל המקצועי ל"מועדון של מרכיבי משקפי הגיוון". באופן זה השותף הפנים - ארגוני מתוודע למורכבות העיסוק ולחשיבותו.

🔴 כיצד לעבוד עם צוות שותפים לגיוון?

הקימו מרחבים לפעילות גיוון בהם השותפים שנרתמו יוכלו לפעול.

א. צרו רשת פעילה של עובדים ומנהלים העוסקת בגיוון:
הקימו קבוצת עבודה, מנו נציג גיוון בכל מחלקה והפגישו את נציגי המחלקות לחשיבה והתעדכנות.

ב. הקימו ועדות היגוי המקיימות לימוד מתמשך ומגבשות פתרונות להכלה ולגיוון.
כך למשל הותנע מהלך הגיוון המוצלח בקבוצת שטראוס.

ג. הכשירו את האנשים העוסקים בגיוון.

קורס ניהול הגיוון של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה הוא אפשרות מתאימה למטרה זו. זהו קורס ותיק ומעמיק המיועד לחברות בכל הגדלים ומכשיר מנהלים לנהל במקצועיות את נושא התעסוקה המגוונת. במהלך השנה שלאחר הקורס מתקיימים מפגשי למידת עמיתים של בוגרי הקורס המסייעים לבוגרים להתמודד עם אתגרים ביישום לאחר שכבר התנסו בשטח ומעבים את הידע שלהם.

שיח הגיוון – קידום דיאלוג ברגישות

הגיוון הוא נושא רגיש – עובדים מאוכלוסיות מגוונות העובדים זמן רב בחברה עלולים להיות מופתעים מתיוגם ה"חדש" כשייכים לאוכלוסייה מגוונת, ואף להתנגד לכך. כדי לאפשר קבלה ומעורבות של העובדים והמנהלים בארגון: – שתפו את העובדים במהלכי הגיוון דרך דיאלוג מכבד ומשתף. – חשבו על הדרך הנכונה והרגישה להעביר את מסרי הגיוון לעובדים.

תקשורת אפקטיבית, כזו המבוססת על דיאלוג, מייצגת נקודות מבט שונות מרחבי הארגון. דיאלוג, להבדיל מ"עדכון של ההנהלה לעובדים", מביא לקידום תהליכים וליצירת ערך מוסף. מתוך סדנה בהנחיית אביב אלחסיד, מומחה בתהליכי דיאלוג פנים-ארגוני.

ב. השתמשו בהדרכות ככלי להטמעת גיוון

הדרכות המעבירות ידע ועולם מושגים ומלמדות התבוננות ביקורתית - אישית וארגונית - יכולות לסייע ביצירת שיתוף פעולה מערכתי בארגון. קחו בחשבון קהלי יעד שונים וחתכים שונים בארגון להדרכות והתאימו את תוכן ההדרכה לצורכיהם: הדרכות יכולות לפנות לעובדים במשאבי האנוש, להנהלה הבכירה, למנהלים, לראשי הצוותים ולעובדים.

מחקרים הראו כי יעילות הדרכות פוחתת אם אין המשכיות ותהליכים נלווים. לכן שלבו בין ההדרכות ובין כלים נוספים כדי ליצור שיתופי פעולה ולקדם את הגיוון.



כיצד יכולות הדרכות לתרום להעלאת המודעות ולרתימה של עובדי הארגון לרעיון הגיוון?

אצל כולנו ישנן סכמות לא מודעות לגבי המאפיינים של "העובדים המצליחים" – אלו שיכולים להצליח או אפילו להצטיין במשימות שונות – מעין "טיפוס". כאשר איננו מודעים לסכמות הללו, הן מהוות נקודות עיוורון בשדה הראייה שלנו. אלו הן הטיות תרבותיות שכתוצאה מהן אנו עלולים לפסול מועמד מתאים או לא לקדם עובד ראוי לקידום. אפשר לאזן הטיה תרבותית כזו באמצעות הבאתה למודעות, הבנת המונגון המייצר ומתחזק אותה ויצירת שגרות המצמצמות את נקודות העיוורון.

מתוך הרצאתה של ד"ר מזרין בנג'י (Mahzarin Banaji) בכנס ה-7 של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, יולי 2014.

הדרכות שעוסקים בהן בהטיות התרבותיות של מנהלים ומגייסים הן כלי יעיל להשגת יתרון בגיוס ובקידום האנשים המתאימים. שימו לב – הדרכות "חובה" למנהלים ולעובדים אינן מועילות להעלאת המחויבות לנושא הגיוון. יש לקיים הדרכות בבחירה ובשיתוף, תוך הסברת חשיבות הנושא. אם מציבים מול המנהל חוקים ביורוקרטיים ומגונוי אכיפה ופיקוח אי-אפשר לקדם את הגיוון במידה רבה.

ביסוס ויציאה לדורך > 1. עמותות וארגונים כשותפים לקידום הגיוון

עמותות וגופים רבים מקדמים את הכללתן של אוכלוסיות מגוונות בשוק העבודה ובתעסוקה איכותית. שותפות עם עמותות וארגונים יכולה לתרום להצלחת התהליך בארגונכם מאחר שהארגונים מביאים אתם יתרונות רבים:

- < ידע מקצועי עשיר
- < היכרות, נגישות ויחסי אמן ושותפות עם אוכלוסיות היעד
- < ניסיון בליווי ארגונים בשלבים שונים של הטמעת הגיוון
- < רצון ומחויבות לתהליכי גיוון בחברות עסקיות
- < הכשרת מועמדים בהתאם לדרישות החברה העסקית

הארגונים המייסדים של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה וארגונים נוספים מפעילים תכניות ופרויקטים לקידום תעסוקה מגוונת. דרכי העבודה ומודל הפעולה משתנים מארגון לארגון; ארגונים אחדים מכשירים ומכינים את המועמדים לעולם התעסוקה, ואחרים מציעים ליווי ותמיכה פרטנית, אך כל אחד מהם נועד לתת מענה על צרכים של מעסיקים, של מועמדים ושל עובדים בנושא העסקה מגוונת. (פרטי קשר של הארגונים המייסדים וגופים נוספים לקידום העסקת אוכלוסיות מגוונות מופיעים בנספח ו')

תנ"ת הינו מיזם משותף לג'וינט ישראל ולממשלה, אשר פועל כגוף מוביל לפיתוח והטמעת שירותים בתחום התעסוקה, למעסיקים ולמגוון אוכלוסיות. הפעילות כוללת הקמת תשתיות תעסוקה, בניית מסלולי קידום ופיתוח קריירה לחברה הערבית, לציבור החרדי, לקהילות יוצאי אתיופיה, לאוכלוסיות בשכר נמוך מתמשך, למבוגרים, לאנשים עם מוגבלות ולאוכלוסיות נוספות.

תב"ת מפעילה, יחד עם שותפים נוספים, מרכזי פיתוח תעסוקה בפריסה ארצית לחברה החרדית (מרכזי מפתח) ולחברה הערבית, הבדווית, הדרוזית והצ'רקסית (מרכזי ריאן בית חברת אלפנאר)

מרכזי התמיכה למעסיקים להעסקת עובדים עם מוגבלות (משרד הכלכלה) - שלושה מרכזים (צפון, מרכז ודרום וירושלים) נותנים מענה מקצועי מקיף וללא עלות למעסיקים. המרכזים עוסקים במיון עובדים והשמתם, אפיון ואבחון סביבת העבודה ובמיפוי ההתאמות הנדרשות. מרכזי התמיכה מסייעים למעסיק הקולט לקבל החזר מהמדינה על הוצאות התאמה וחניכה. לאחר השיבוץ, מוענק ליווי מקצועי לעובד ולמעסיק לתקופה ממושכת.

קו משווה היא עמותה המקדמת את השתלבותם של אקדמאים ערבים אשר למדו מקצועות עסקיים בשוק העסקים הישראלי. קו משווה פועלת במגוון ערוצים ומהווה ממשק מקצועי בין המעסיקים לאקדמאים הערבים בישראל. העמותה מכשירה מועמדים מתאימים למשרות מבוקשות ועורכת סדנאות הכנה רב - תרבותיות למקום העבודה בשילוב כלים מעשיים. כמו כן, העמותה מתווה, מייצעת ומלווה ארגונים עסקיים בתהליכים אסטרטגיים לגיוון סביבת העבודה וליצירת סביבת עבודה רב-תרבותית.

נעצמי עמותה המסייעת לנשים ולגברים השרויים באבטלה מתמשכת להשתלב בעבודה יציבה והוגנת, התואמת את כישוריהם ושאיפותיהם. יוזמת, מפתחת ומפעילה מגוון גדול של תכניות תעסוקה חדשניות ויעילות הפועלות בכ -100 מוקדים בכל רחבי הארץ ובעיקר בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית. קהל היעד של תכניות בעצמי רחב ומגוון ומורכב מצעירים וממבוגרים, מיהודים ומערבים, מחרדים, מעולים ומאסירים משוחררים. בעצמי משתפת פעולה עם משרדי ממשלה, עם ארגונים עמיתים, עם חברות עסקיות, עם מעסיקים, עם קרנות ועם פדרציות.



והדרת פועלת למען השמת עובדים שגילים מעל שישים תוך היכרות מעמיקה עם צורכי התעסוקה ועם מגוון היכולות הקיים באוכלוסייה. אנשי העמותה מומחים ב"שידוך" בין צורכי המעסיק לבין צורכי העובד ויכולותיו תוך היכרות עם מאפיינים תרבותיים ותמיכה במועמדים.



עולים ביחד היא עמותה המקדמת אקדמאים יוצאי אתיופיה לקראת חוסן מקצועי, כלכלי ואישי, ומנהיגות. העמותה מאתרת סטודנטים ואקדמאים יוצאי אתיופיה בעלי פוטנציאל מנהיגות, מקדמת את השתלבותם ההולמת בארגונים מובילים, מעניקה להם כלים מקצועיים להצטיינות בתעסוקה ותמיכה מקצועית ואישית תוך חיבור המשתתפים למנטורים בכירים מתנדבים ולרשת חברתית ענפה ומקושרת.



Tech קריירה מתמחה בהכשרה טכנולוגית ובהשמה של צעירים וצעירות מקהילת יוצאי אתיופיה בעולם ההיי-טק. המשתתפים מקבלים הכשרה טכנולוגית איכותית, סדנאות העשרה ופיתוח אישי ושירותי השמה בעולם ההיי-טק. התכנית מעניקה למשתתפים הזדמנות אמיתית לרכוש ידע, ניסיון וכישורים הדרושים כדי להשתלב בתעשיית ההיי-טק הישראלית, לפתח קריירה איכותית ולהגיע לעצמאות כלכלית.

עם ההכשרה הטכנולוגית, הסטודנטים עוברים גם מערך העשרה, פיתוח אישי והכנה לקריירה, הכולל ליווי אישי מקצועי על ידי מנהלים מהתעשייה.



מכללת גל (לשעבר המרכז להכשרה ושיקום מקצועי ליד בית ליונשטיין) המכללה מקנה לימודי מקצוע למגוון רחב של סטודנטים, עם וכלי מגבלה בכיתות לימוד הטרוגניות. לכל סטודנט המתמודד עם מגבלה מותאמת תכנית מעטפת אישית ומוצע סל שירותים התורם באופן מיטבי להצלחתו. יחידת ההשמה במכללת גל הינה מהמנוסות והמפותחות בתחום ונותנת מענה עדכני לצרכי המעסיקים במקצועות השונים בשוק העבודה המשתנה. במהלך עשרות שנות פעילות שולבו אלפי בוגרי המכללה בעבודה התואמת את כישוריהם מחד, ואת צרכי המעסיק מאידך. אחוזי ההשמה במכללה הינם מהגבוהים בארץ ועומדים על כ - 70%.



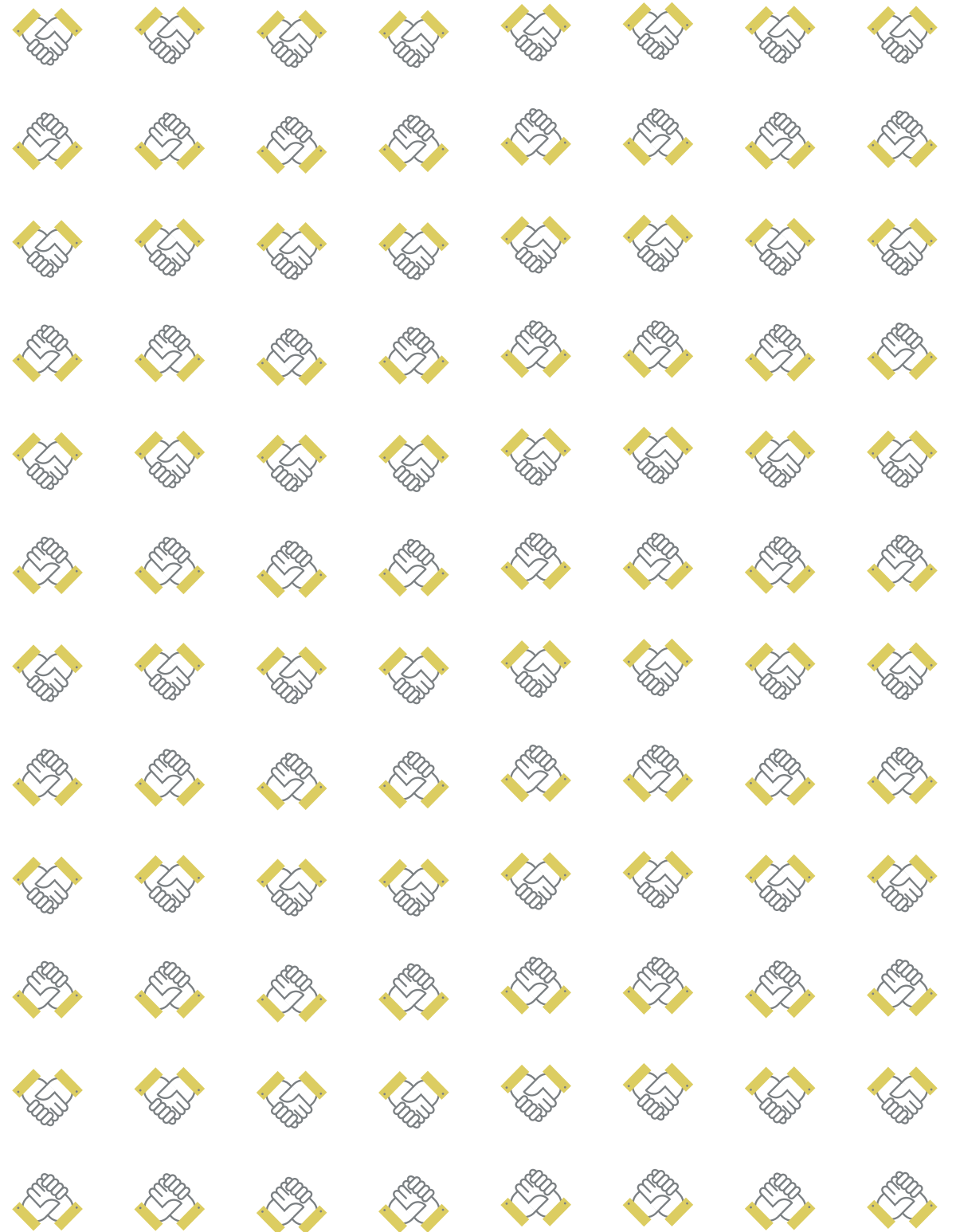
ציונות 2000 מתמחה בסיוע לארגונים עסקיים להבנות מהלכי גיוון וליצור שותפויות עם גורמים רלוונטיים. הליווי הוא מודולרי, נבנה בהתאמה מלאה לצורכי הארגון וליכולותיו ומטרתו לקדם מודעות, מדיניות ותהליכי עבודה בתחום הגיוון באמצעות נקיטת פעולות כגון הבניית תכנית הכשרות; זיהוי קבוצות כוח, הדרה וגיוון בארגונים; דגשים בניהול צוות מגוון; הכנת מפגש עם מנכ"ל או הנהלה והשתתפות בו; הכשרת נאמני גיוון; מיפוי תכניות תעסוקה והשכלה באזורים של אוכלוסיות מגוונות; הבניה והנחיה של תכנית הכשרה למנהלים המתמודדים עם ניהול צוותים מגוונים; אבחון ארגוני - זיהוי תפקיד או זירה ארגונית שקיים בהם קושי בגיוס או בקידום; ביצוע אבחון לזיהוי החסמים וגיבוש פתרונות מכלילים.

פרסום ממוקד במקום הנכון

פרסום משרה בפורטל הדרושים של משרד הכלכלה לחברה החרדית או בעמוד הפייסבוק של קו משווה יכול להביא אליכם פניות רבות יותר ממועמדים מתאימים. הסיבה לכך היא שלעמותות יש יחסי אמן ארוכי שנים עם הקהילות והיכרות אתן, והן יודעות כיצד לפנות למועמדים בשפה המתאימה. אם קו משווה יפרסמו את המשרה שלכם ויציגו אותה כמשרה שכדאי להגיש אליה מועמדות, היא עשויה לזכות להרבה יותר פונים מתאימים מאשר פנייה ישירה של הגוף.

04

יישום מהלכי הגיוון



4. יישום מהלכי הגיוון

לאחר שיצרתם רשת שותפים לקידום הגיוון בארגון וחברתם לגופים המתאימים לקידום היעדים שהצבתם, התבוננו בתהליכים שמהווים צמתים ראשיים בקידום נושא הגיוון. בחנו את השלבים או את התהליכים הללו וחשבו אילו חידושים נדרשים כדי להפוך אותם למקדמי גיוון. פרק זה יכלול רעיונות ודוגמאות שיסייעו לכם לחשוב על התהליכים הללו, הפעם במבט מבעד למשקפי הגיוון.

יישום מהלכי הגיוון בפועל > א. איתור וגיוס מועמדים: פנייה אל אוכלוסיות מגוונות

בשלב האיתור והגיוס נדרשת גישה פראקטיבית ונכונות להתאמה תרבותית. תרגמו את התפישות להרגלי עבודה שיסייעו לכם בגיוס מגוון. למשל, פעלו לחיפוש מקורות גיוס, לשינוי שיטות גיוס ולמידה של תרבויות שונות.

מספר פרקטיקות מובילות לגיוס מגוון:

- 1. רענונו את מקורות הגיוס שלכם, הוסיפו מקורות מגוונים לאיתור מועמדים – עמותות, מקורות פרסום יעודיים, גופים וחברות השמה עמותות וגופים הפועלים לקידום העסקת אוכלוסיות מגוונות נמצאים בקשר עם מועמדים ומהווים מקור להשמה. אחדים מהם עוסקים בשגרה גם בהכשרת מועמדים בנושאים הנדרשים וגם בעזרה למעסיקים בהשמה ובמיפוי של הצרכים עד כדי יצירת הכשרות התפורות לצורכי המעסיק.

דוגמאות למקורות השמה של עובדים מאוכלוסיות גיוון:

- מרכזי התמיכה למעסיקים (אנשים עם מוגבלות) ומרכזי הקריירה (ריאן לחברה הערבית, מפתח לחברה החרדית) - הכשרת מועמדים לפי צורכי השטח והתעשייה - הכשרה שבסופה השמה (הרחבה בפרק 5: תמיכה וכלים של המדינה לקידום גיוון בעסקים).
- Excel HT - (ג'וינט ישראל- תב"ת) מלגות וקורסים לסטודנטים מהחברה הערבית להשתלבותם בתחומי ההיי- טק.
- IT Works - עמותה המעניקה הכשרות טכנולוגיות בתחומים מגוונים, לצד מיומנויות תעסוקתיות, אישיות ומקצועיות, כדי להביא את סיכויי המשתתפים להשתלב בעבודה ההולמת את כישוריהם למיצוי מרבי. ההכשרה הטכנולוגית ממוקדת לדרישות שוק ההיי- טק ולמשרות מסוימות.
- חברות השמה המתמחות בגיוון מהוות מחלקות ייחודיות בתוך חברות מוכרות כגון חבר (חבר עמל) ומנפאואר (מנפאואר בראשית ומנפאואר החברה הערבית). ניתן להציב לחברות השמה "רגילות" יעדים לגיוס מאוכלוסיות מגוונות ובכך להשתמש גם במקורות גיוס "רגילים" כמקורות גיוס לעובדים מגוונים.
- "התמחויות כהתנסות מעשית" - התכנית מסייעת לאקדמאים ולהנדסאים מתוך החברה החרדית להשתלב בעבודה ההולמת את השכלתם הן על ידי הקניית מיומנויות יסוד בתחום התעסוקה והן על ידי יצירת קשר עם מעסיקים כבר בתקופת הלימודים. התכנית מופעלת על ידי ג'וינט ישראל - תב"ת בשיתוף עם משרד הכלכלה ומוסדות להשכלה גבוהה.
- דרוש ניסיון - פורטל הדרושים של עמותת 'והדרת' למועמדים בני 60 ומעלה.



2. הכריזו על "חבר מביא חבר" לאוכלוסיות מגוונות

כאשר קיימים בחברה עסקית עובדים מאוכלוסיות מגוונות ניתן להיעזר בהם ולייצר ערוץ להזמנת חברים ובני משפחה להציע מועמדות למשרות שנפתחות. כאשר הפנייה מגיעה מאדם מוכר שממליץ, למועמדים מאוכלוסיית הגיוון יש ביטחון רב יותר להציע את עצמם. גיוס באופן כזה יעניק את היתרון שבדרך כלל עומד לטובת אוכלוסיית הרוב: ליווי לא פורמלי בתהליך הקליטה, המפחית את חוסר הוודאות ומקל את התהליך.

3. צרו קשר עם גורמים בקהילה המקומית כמקור למועמדים

צרו קשרים עם הקהילה המקומית - עם ארגונים העוסקים בתעסוקה וגם עם כאלה שאינם עוסקים בה (מתנ"ס, מועצה) ועם מנהיגים בקהילה (מנהיגים דתיים, אנשים בעלי השפעה בקהילה). קשרים כאלו יכולים להוות מקור נאמן למועמדים. זכייה באמון הקהילה תביא אליכם מועמדים שמגיעים בטוחים בכך שהערכים המקובלים בקהילה שלהם ייכבדו ויישמרו במקום העבודה, ואתם תזכו בנקודת פתיחה טובה לתהליך.

4. הבטיחו משרה ייעודית לאוכלוסייה מגוונת בלבד

החליטו החלטה אסטרטגית שלפיה משרה מסוימת תאוש אך ורק על ידי מועמד מאוכלוסייה מגוונת: רק מועמדים מתוך האוכלוסייה המוגדרת יוכלו להגיש אליה מועמדות. חשוב שהמשרה המיועדת לא תהיה "עבודה יזומה" או משרה שמעמדה פחות, שכן במקרה כזה המענה יהיה קצר טווח וסביר להניח כי במשך הזמן ירגיש העובד חוסר שביעות רצון והמוטיבציה שלו תרד. חשוב שהמשרות יוצעו בכוונה אמיתית לשלב עובדים מאוכלוסיות מגוונות בארגון כשווים ולכן יהיו שוות באיכותן למשרות שמגייסים אליהן באופן שוטף. פעמים רבות גם לאחר הגדרת משרה ייעודית לאוכלוסיות מגוונות יהיה קשה לשבץ למשרה עובד מאוכלוסייה מגוונת בשל מיעוט פניות מקרב אוכלוסיית היעד. במקרים אלו ודאו כי המשרה הייעודית מקבלת חשיפה מספקת ומתאימה, כפי שהוסבר בסעיפים הקודמים.



בחברת Procter & Gamble Israel מדגישים כי השינוי הכרוך בהגדרת משרה ייעודית לאוכלוסייה מגוונת הוא בתהליך הגיוס וכי אין בו כלל פשרה על איכות המועמד. מחלקת משאבי האנוש מובילה תהליך גיוס ייעודי בפתיחות מלאה ובשקיפות לכל הצדדים המעורבים. מאחר שתהליך הגיוס מהחברה הערבית נמשך זמן רב יותר, מחלקת משאבי אנוש יוצרת תהליכים משלימים: פתיחת משרות ייצוג הולם תוך הקפדה על שקיפות ומוכנות החברה לתהליך ארוך; משרה הפתוחה לאורך זמן. יצירת מאגר של מועמדים לשונה שלמה, הנמצאים בתהליך "מבשילים לגיוס". פעולה ארוכת טווח כזו מתאפשרת כשנבנר ידוע מראש לאור תכנית עבודה יעידים כי צריך לבצע גיוס מגוון.



האם הבטחת משרה ייעודית או פנייה לאוכלוסייה מגוונת בלבד נחשבת לאפליה? (הינט משפטי)

על פי חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה ס' 21(ד) (תיקון מס' 15): פעולה של מעסיקים המיועדת לקבוצה מסוימת לא תיחשב אפליה אם היא מתבצעת בהתאם לתכנית לקידום שוויון ונעשית לפי ההוראות של נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה. בין החרגים המותרים על פי החוק:

- פרסום מודעה למשתייכים לקבוצות מוגנות כאשר הדבר דרוש מבחינה סבירה הנוגעת למהות העבודה או בעיתונים שסביר להניח כי יהיו נגישים לחברי אותה קבוצה.
- הצהרה כי המעסיק "מקדם בנדיבות" מועמדים מקבוצת היעד.
- להתייעצות בנושא יש לפנות לנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.

- קבוצת פישמן בשיתוף עם בנק דיסקונט ועם עמותת אופק לילדינו יזמה תכנית המעניקה לבני נוער עם לקות ראייה ועיוורון הכשרה, תמיכה וליווי אישי ומפתחת בקרבם תחושת מסוגלות להשתלב בשוק העבודה. - קונדואיט בשיתוף עם ארגון טק-קריירה לשילוב צעירים יוצאי אתיופיה בהיי-טק קיימה תחרויות לפיתוח אפליקציות במתקני החברה. נוסף על כך, עובדי החברה מלווים, מדריכים וחונכים מועמדים יוצאי אתיופיה ומעבירים להם קורסי הכשרה כחלק מאסטרטגיה לשילובם בשורות החברה. - חברת החשמל יזמה פרויקטים שבאמצעותם היא מבקשת להקנות כלים וניסיון וכן לחשוף תפקידים בחברה, ומטרתה היא שבוגרי פרויקטים אלו יצטרפו לשורותיה. דוגמה לכך הוא פרויקט "עתיד נאור" הפונה לסטודנטים מהפריפריה שלומדים את מקצועות ההנדסה, ומעניק מלגות, עבודה בהיקף המותאם לסטודנט וכן ליווי מקצועי של מהנדסי החברה. - חברת אינטל ישראל המובילה בהעסקת חרדים בתחום ההיי-טק, מקיימת סיורים לסטודנטים חרדים בקמפוס, מפגישה אותם עם מהנדסי החברה ומעדכנת אותם על אפשרויות התעסוקה באינטל. כמו כן, אינטל מפגישה נערות חרדיות מסמינר טכנולוגי בירושלים עם נשים חרדיות העובדות באינטל כדי לחשוף אותן לאפשרות להיות מועסקות בחברה בעתיד.	
//////////////////////////////////// 7. הכשירו מועמדים חברות העומדות בפני אתגר איתור המועמדים לתפקידי ליבה, מגייסות ומכשירות מועמדים ועובדים בלתי-מקצועיים, ובתוכם כאלה המשתייכים לאוכלוסייה מגוונת. //////////////////////////////////// בקבוצת CBC הליך הגיוס והכשרה מקצועית מתבצעת בשני מישורים: א. מועמדים חסרי ניסיון תעסוקתי או השכלה רלוונטית ב. עובדים המועמדים לתהליך ניד או קידום לדוגמה, במהלך השנתיים האחרונות הכשירה החברה המרכזית למכירות ולהפצה (מקבוצת CBC) עשרות עובדים בלתי-מקצועיים לעיסוק נהג משאית. המהלך נעשה בשיתוף פעולה עם אחד מבתי הספר המוכרים ללימוד והיגה ברכב כנד. נוסף על כך, חברת בת אחרת של הקבוצה – קרלסברג IBBL – מכשירה בימים אלה קבוצת עובדים שגויסו ללא ניסיון תעסוקתי לעיסוק מפעיל-מכונאי. את ההכשרה מבצעת המכללה הארגונית המהווה גוף הדרכה פנים-ארגוני של הקבוצה ומספקת את כל הידע הנדרש לביצוע התפקיד. ////////////////////////////////////	

5. פרסמו פרופיל משרה מפורט – הציגו את התפקיד במדויק ככל שתציגו פרופיל משרה מפורט יותר, כך יגדל הביטחון של מועמדים מאוכלוסיות מגוונות להציע את מועמדותם. לדוגמה, פירוט על ההכשרה או על החפיפה לעובד שייקלט לתפקיד עשוי להפחית במידה רבה את חששותיהם של מועמדים מפני התמודדות על משרה שאינם מנוסים בכל אחת ואחת מהמשימות המתוארות בה. כך תכינו תיאור תפקיד שיקדם פנייה של מועמדים מאוכלוסיות מגוונות: - הציגו את המשימות ואת תחומי האחריות הכלולים באופן נפרד וברור. - בדקו שתיאור התפקיד אינו מכיל דרישות שאינן חיוניות לתפקיד ושעלולות להוות מכשול. - ציינו את הקריטריונים שעל פיהם יימדד בעל התפקיד, באלו ממשקים יעבוד ואיזה סוג של הכשרה או של חפיפה יקבל. - מְנו את התכונות המכריעות להצלחה בסעיף נפרד. הפרידו בין תכונות מקצועיות (כגון השכלה, ידע, ניסיון, סוגי כלים וטכנולוגיות) ותכונות אישיות. - ציינו את תאריך תחילת העבודה ומסלולים אפשריים להתקדמות המקצועית בתפקיד. - פרטו את את השכר ואת מיקום המשרה וגם דרישות מיוחדות כגון זמינות או צורך ברישיון נהיגה. - פתרון לבעיות נגישות תחבורתית עשוי להסיר חסמים של מועמדים מאוכלוסיות מגוונות. ציינו אם ישנה אפשרות להסעות או לרכב. 6. פעלו לפתח את "דור המחר בתעסוקה" ארגונים עסקיים רבים מתמודדים עם מחסור במועמדים מתאימים למילוי תפקידים נדרשים, בה בשעה שכתוצאה מנסיבות תרבותיות, אפליה והסללה ארוכת שנים, אנשים מאוכלוסיות מגוונות נוטים לבחור מסלולי הכשרה שאינם הולמים את ההיצע התעסוקתי במציאות התעסוקתית הקיימת. ארגונים עסקיים נרתמים לעתים לשפר את המציאות הזאת באמצעות פיתוחו של "דור המחר בתעסוקה". ביכולתכם לפעול בקרב אוכלוסיות מגוונות; לעודד ולתמוך במועמדים לבחור מסלולי הכשרה מקדמים וללמוד מקצועות נדרשים. ניתן לבחור את רמת המעורבות בדרך ליצירת השינוי. ניתן אף ליצור מסלול רצוף אשר תחילתו בעידוד למידה באמצעים שונים וסופו בקליטה בחברה בתום ההכשרה. פתרון זה מתאים לאחדים מהארגונים וכרוך בראייה ארוכת טווח, בהשקעת משאבים ובמנהיגות בתחום הגיוון. באמצעות בחירה באפיק זה, חברות עסקיות יכולות להביא לשינוי חברתי מעבר לגבולות הארגון העסקי וליצור מציאות תעסוקתית ההולמת את צורכי הגיוס שלהן ושל חברות כמותן וכן לקדם את חזון הגיוון שלהן. //////////////////////////////////// פיתוח דור המחר בתעסוקה (דוגמאות מהמועמדויות ל"אות הגיוון" לשנת 2014). - סאנדיסק – "אמץ תיכון ג'לג'וליה", בשיתוף עם עמותת קו משווה: יוזמה המבקשת לחשוף תלמידים ערבים מתיכונים ביישוב ג'לג'וליה הסמוך למקום מושבה של חברת סנדיסק לעולם ההיי-טק ולעודד אותם לבחור בלימודי הנדסה. התכנית כוללת ליווי, מפגשי העשרה לתלמידי התיכון וכן מלגות וחניכה לתלמידים שבחרו בלימודי הנדסה, וכן יצירת אופק לקליטה בחברה. - מיקרוסופט ישראל – ייסדה את תכנית Tech Away להכשרת מתכנתות מהמגזר החרדי, בשיתוף עם מכללת סלע, ג'וינט ישראל-תנ"ת ותכנית ח"ן של סמינר מרכז בית יעקב. התכנית מבוססת על הכשרה בפיתוח אפליקציות כקרקע ליזמות עסקית-טכנולוגית וניסיון מקצועי ראשוני שהבוגרות יכולות להציג בהגשת מועמדות לעבודה.	

יישום מהלכי הגיוון בפועל > ב. מיון מועמדים לעבודה: התאמה תרבותית והוגשה

תהליך המיון המקובל בשוק העבודה מכון לאוכלוסיית הרוב ואינו לוקח בחשבון את הרקעים השונים של מועמדים מאוכלוסיות מגוונות. כדי לקלוט עובדים מגוונים התאימו את שלבי המיון הקיימים ושקלו תוספות ייחודיות לתהליך הקבוע, כדי להנגישו למועמדים מאוכלוסיות מגוונות.

1. התאימו את תהליכי המיון ואת כלי המיון הקיימים למועמדים מאוכלוסיות מגוונות

א. מיינו קורות חיים במשקפיים מגוונים

- בחנו את קורות החיים לפי **קריטריונים מובנים** של תיאור התפקיד ושל דרישתיו. השאירו מרכיב אינטואיטיבי מחוץ לשיקולים.
- היו מודעים לקיומן של **הטיות** (דעות קדומות, סטיגמות, הקשרים ומסקנות אינטואיטיביים) היכולות לצוץ בעת קריאת קורות חיים של מועמדים מאוכלוסיית מגוונות ונסו לנטרל אותן.
- צרו תהליך של **חשיבה בצוות** (זוג או יותר) בקריאת קורות החיים של מועמדים מגוונים. בדרך זו תוכלו לבקר את התהליך ולצמצם את הסיכוי להטיות.
- בקריאת קורות החיים של מועמדים מגוונים, **הביאו בחשבון שוני במאפיינים** כגון יציבות תעסוקתית, מידת הניסיון הרלוונטי, שאינו בהכרח ניסיון תעסוקתי, היעדר שירות צבאי והשכלה שונה.
- **שלב עובד מאוכלוסייה מגוונת** רלוונטית לקריאת קורות החיים בתהליך המיון. עובד זה יוכל להאיר נקודות נוספות.

ב. קיימו ריאיון מותאם תרבות

- מהי תרבות ומהן הטיות תרבותיות בריאיון עבודה?
- תרבות היא מערך מורכב של כלים לפענוח המציאות. כוחה טמון בכך שהיא מכתיבה, על פי רוב באופן בלתי-מוצהר ובלתי-מודע, תפיסות עולם, העדפות ואמונות.
- ריאיון הוא מפגש בין אנשים, וכל אחד מביא אליו את מערכת הערכים הנגזרת מהרקע התרבותי שלו; תרבות, ערכים, שפת גוף ומראה חיצוני משתתפים כולם בריאיון.
- בתוך הדיאלוג המתרחש בריאיון יהיה לדוברים בני אותה תרבות קל יותר להגיע להבנה ולדעת להתאים בין המסרים לציפיות. מנגון זה מייצר פעמים רבות נקודת פתיחה לא שוויונית למרואיין מאוכלוסייה מגוונת.

מדוע יש צורך בהתאמה תרבותית של ריאיון העבודה?

בריאיון לעבודה המועמדים מנסים להרשים את המראיין. באופן כללי, בתרבות אינדיבידואליסטית, כגון התרבות המערבית, להרשים פירושו להבליט את הנפרדות: ייחודיות, אסרטיביות, מימוש העצמי. לעומת זאת, בחברה קולקטיביסטית, ניתן ערך רב להשתלבות במרקם החברתי ולא להתבלטות: להרשים פירושו להתאים את עצמך לציפיות ולכבד את האחר. בחברה זו הבלטת העצמי נתפסת כחסר קונפורמיות והתנשאות והיא מתכון לקונפליקטים ולנידוי מהחברה. מועמד המגיע מחברה קולקטיביסטית ומתבקש לספר בריאיון על החוזקות שלו, על אתגר שהצליח לעמוד בו או על פרויקט שהוא גאה בו, עלול שלא להגיב כמצופה ממועמד ראוי וכתוצאה מכך להיתפס כחסר מוטיבציה או כמי שאין לו הכישורים הנדרשים.

על המילה FIT (התאמה)

כשאנו מצליחים להסביר לעצמנו "מדוע בחרנו במי שבחרנו" אנו מושתמשים בהסברים פשוטים כגון התאמה. "הוא לא מתאים לצוות" או "הוא לא מתאים לסביבה הארגונית". עלינו להיות ביקורתיים יותר להסברים מסוג זה. יש לדרוש מהמנהל המראיין הסבר שיעזור להבין מה יש באדם המסוים הזה שלדעתו אינו מתאים לעבודה ולעמת אותו עם ההסברים שלו.

מחקרים מראים שבבחירות לנושאות ארצות-הברית מצביעים שאינם החלטיים (קולות צפים) בוחרים במועמד הגבוה מבין השניים. דוגמה זו מלמדת שלפעמים אנו עושים בחירות על סמך פרשנות לא מודעת ו"פרימיטיבית" של משמעות הכשרון בעינינו.

מדברי פרופ' מזרין בנג'י בכנס השביעי של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, יולי 2014

• מהו ריאיון מותאם תרבות?

בריאיון מותאם תרבות בוחנים את איכויותיו של המועמד ומעריכים את יכולתו להשתלב בתפקיד ובארגון, אף על פי שהוא אינו תואם את התבנית המקובלת בתרבותו של המראיין. מספר כלים יכולים לסייע לכם לקיים ריאיון הוגן ומותאם תרבות, אך בראש ובראשונה פעלו מתוך מודעות וערנות למורכבות הדברים.

ריאיון מותאם תרבות

ריאיון שנועד לבחון את התאמתו של מועמד תוך ניסיון להביא בחשבון את השוני התרבותי בין המועמד למראיין וכן בין המועמד לבין מועמדים ועובדים מאוכלוסיית הרוב ולנטרל את השפעתן של הטיות תרבותיות. הדגש בריאיון כזה יהיה על דרישות התפקיד ויש לגשת אליו בפתיחות ובמודעות.

- כיצד להתאים את הריאיון מבחינה תרבותית ולמזער הטיית?

< הכינו את צוות המיון הכנה מוקדמת

ערכו הכנה מוקדמת לצוות המיון השותפים לריאיון או להערכת המועמד; בתהליך קבוצתי, בסדנה או באמצעות חניכה אישית של המראיינים. סדנת ריאיון רב-תרבותי המורכבת מתאוריה ומהתנסות היא כלי אפקטיבי להכנת הצוות.

בתום הריאיון ישוחח המראיין עם איש צוות אחר המעורב בתהליך הגיוס כדי להעלות נקודות עיקריות מהריאיון ולבחון עד כמה הוטמעו בו פרקטיקות המצמצמות את ההטיה התרבותית.

< השתמשו בריאיון מובנה כדי לשאול באופן הוגן

ריאיון מובנה מצמצם הטיית תרבותיות ככל שניתן ו"שומר" על המראיין מגלישה לשאלות פתוחות ומהתרשמות המבוססת על אלמנטים תלויי - תרבות.

- בחנו את התאמתו של המרואיין על פי **המאפיינים החשובים** ביותר **להצלחה בתפקיד** באמצעות מערכת שאלות המותאמות לדרישות התפקיד.

לדוגמה, בריאיון של מועמד עם מוגבלות לתפקיד מכונאי במוסך שאלו "האם תוכל לעבור בין המכוניות כדי לטפל בהן?" והימנעו משאלות כמו "האם אתה נעזר בקביים להליכה?" השאלות אינן מכוונות אל מוגבלות המועמד, אלא לתפקוד שנדרש לשם ביצוע המשימות.

- **הוסיפו מראיין נוסף**, התורם השקפה נוספת לתהליך, לדוגמה:

מראיין שותף, בכיר בחברה, יכול לייצג את עמדת ההנהלה ואת מחויבותה לרעיון הגיוון וגם לתרום את סמכותו להגמיש קריטריונים "קשים" (כגון ציוני בגרות או פסיכומטרי).

מראיין שהוא עובד מאוכלוסייה מגוונת. השתדלו לכלול לפחות ריאיון אחד עם נציג מאותה אוכלוסייה העובד בארגון.

- שמרו על גמישות ועל **פתיחות לשוני התרבותי**

מועמדים מרקעים שונים מביאים אתם סוגי ניסיון שונים, שמלוא ערכם אינו תמיד ברור למראיין שאינו מגיע מאותו רקע. המרואיין צריך להיות פתוח ויסודי ולברר בריאיון כיצד יכול אותו ניסיון לתרום לתפקיד המוצע גם כאשר לא מדובר בניסיון תעסוקתי מצופה.

1- Deloitte מנסים להתאים את השאלות בריאיון העבודה למועמד ולמטען שהוא מביא אתו. למשל, אם למועמד מהחברה הערבית אין ניסיון תעסוקתי אבל לאחרונה ניהל והפיק פרויקט משפחתי גדול, ניתן להשתמש בניסיון זה כבניסיון תעסוקתי. ככלל, למחלקת משאבי אנוש 1-Deloitte יש סמכות לקלוט מועמד מאוכלוסייה מגוונת ולהגמיש תנאים "קשים".

ג. התאימו מבחנים ומבדקים

תהליכי מיון ומבדקים מציבים פעמים רבות חסמים להתקדמותם של מועמדים מתאימים מאוכלוסיות מגוונות בתהליך הקבלה לעבודה. כדי לקיים תהליכים הוגנים התייחסו לנושאים אלו:

- שפה - שפה היא מרכיב מכריע ביכולתו של המועמד לבוא לידי ביטוי מיטבי במבחנים ובמבדקים. כאשר מועמד שאינו דובר עברית כשפת אם מתראיין לעבודה הוא נמצא לרוב בעמדת נחיתות ביכולת ההתבטאות שלו, ויש לקחת זאת בחשבון. הסירו את חסם השפה ואפשרו למועמדים לבחור את שפת המבחן במבחנים ובמבדקים שאינם בוחנים שפה. הדגישו למועמד שבחירתו

להיבחן בשפה שאיננה עברית לא תשפיע על הערכת יכולתו להתמודד בסביבת עבודה שמחייבת שימוש בעברית. במקרים כאלו ודאו שהתרגום הוא תרגום מותאם תרבות ולא רק תרגום מילולי.

אם צריך לבחון את יכולות השפה של המועמד, בחרו מבחן או קריטריון נפרד המיועד לכך ובטלו את התלות שבין ביצועים במבחנים שונים ובין שפה.

- מבחני אמינות - כאמור, רקע תרבותי יכול להכתיב את הפרשנות ואת התגובה לשאלה או למבחן מסוים ובכך להטות את תוצאות המבחן בלי שיש סיבה אובייקטיבית לכך.

1-Procter & Gamble Israel מצאו כי מבחני האמינות הסטנדרטיים פסלו מועמדים מהחברה הערבית ללא קשר לאמינותם: לעתים איסור תרבותי על התנהגויות מסוימות (כגון שתיית משקאות אלכוהוליים) חריף יותר בחברה הערבית, ואז הדילמות המוצבות בפני מועמד מחברה זו מורכבות יותר ומעוררות התלבטות ארוכה יותר. במבחן שהאמינות נקבעת בו באמצעות מהירות המענה, ישנה הטיה תרבותית מובהקת לרעת מועמד שאינו מגיע מחברת הרוב. לכן הוחלט בחברה להשמיט מתהליך המיון את מבחן האמינות שהיווה חסם למועמדים מהחברה הערבית.

מבחנים מותאמי תרבות

מבחני כישורים שכליים, שהם נפוצים מאוד בתהליכי מיון, הם מצד אחד, כלי המיון התקפים ביותר, ומצד אחר, הם חושפים את הפערים הגדולים ביותר בין אוכלוסיות. זאת מאחר שבמבחנים אלו מוטמע ידע תרבותי ששייך במרבית המקרים לקבוצות הרוב. לעומת זאת, קיימים כלי מיון המצליחים לאזן בין תוקף ניבוי סביר לבין תוצאה שיש בה אפליה מזערית בלבד, כדוגמת ריאיונות מובנים.

מתברר שבדרך כלל השיטות שאינן מתמקדות רק בכישורים השכליים אלא משתמשות במגוון של כלים בהערכת המועמדים, הן השיטות המוצלחות ביותר כדי להתמודד עם הבעיה. שיטות אלו מצליחות לשמור על תוקף סביר בתהליך המיון, ובעת ובעונה אחת גורמות לצמצום הפערים בין אוכלוסיות.

בחנו את תהליך המיון שלכם: האם הוא מסתמך על כישורים שכליים בלבד? מהו משקלם של מבחנים אלו בהחלטה לגבי מועמד? אילו כלים נוספים ניתן להוסיף לתהליך כדי לגוון אותו?

מבוסס על מבוא למסמך אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי 2013

2. הנגישו את המיון לעובדים מגוונים

מדוע יש צורך להנגיש את התהליך למועמדים מגוונים?

כשמועמד מחברת הרוב מגיע לתהליך מיון לרוב הוא כבר מכיר

- סביבות עבודה

- נורמות התנהגות של עבודה בארגונים

- תהליכי מיון וקבלה בארגונים

היכרות כזו, שהיא בעלת ערך רב, חסרה פעמים רבות למועמדים מאוכלוסיות מגוונות בשל היעדר רשת חברתית רלוונטית לעולם התעסוקה וכן מודל משפחתי וניסיון תעסוקתי המאפיינים את חברת הרוב. לעתים, בשל מיעוט דוגמאות מוצלחות של עובדים מהרקע שלהם שהצליחו בארגונים, רבים מהמועמדים אינם מאמינים בסיכוייהם להצליח להשתלב בתפקידים בחברות מובילות ובכנות ההזמנה של החברה העסקית להציע את מועמדותם.

הכלים הבאים יציעו לכם דרכים לבנות ארון בין האוכלוסייה לארגון, להפחית את חוסר הוודאות של המועמד ולהכיר לו את הסגנון ואת אווירת העבודה שישובץ בה בתום התהליך.

א. ערכו סיור היכרות במקום העבודה המיועד

הסיור מיועד ליצור ארון והיכרות ומאפשר למועמד להעריך כבר בשלבים הראשונים את המידה שהוא רואה בה את עצמו עובד בתפקיד, בתנאים ובאווירה הללו.

ב. הכינו את המועמדים לתהליך המיון

חשבו בפני המועמדים את שלבי המיון לעבודה הצפויים להם בחברה שלכם. קחו בחשבון את פערי המידע של המועמדים הללו, אשר פעמים רבות נתקלים במבחנים ובמבדקים מסוג זה לראשונה.



Procter & Gamble Israel מקיימים ימי חשיפה לכל המועמדים שהגישו קורות חיים בעקבות פנייה לגיוס מאוכלוסיות מגוונות. ביום החשיפה המועמדים מקבלים הסברים מפורטים על מבחני המיון וכן הכנה לקראת הריאיונות הכוללת דוגמאות לשאלות. המפתח הוא לא "לגלות את התשובות" אלא להביא את המועמדים לנקודת פתיחה שוויונית. החברה מקיימת פאנל שהמועמדים נפגשים בו עם עובדים בחברה המספרים להם על תהליך המיון שעברו עד קבלתם לתפקיד, מפגשים שגם הם נועדו ליצור שוויוניות ולתת למועמדים מידע שזמין יותר עבור מועמדים שהגיעו דרך "חבר מביא חבר" (בדרך כלל מועמדים מאוכלוסיית הרוב). חברי הפאנל ממשיכים לשמש כ"חבר-עזר" במשך התהליך, ולמועמדים מוצע המשך ליווי ותמיכה אישיים על ידי אחד מחברי הפאנל.

באגרום היו מרכזי ההערכה בתחילת הדרך ופרדים עבור מי ששפת אמם ערבית ואלו ששפת אמם עברית. ההפרדה התגלתה כטעות; עבור דוברי העברית שהייה בקרב דוברי שפתם בלבד במרכזי ההערכה הציגה מציאות שונה במהותה מזו שנקלטו אליה לאחר מכן. מכיון שבאגרום חותרת לשקיפות מלאה בפני המועמדים, מרכזי ההערכה כיום מעורבים.



ג. דמו את סביבת העבודה המיועדת

כווננו לכך שתהליך המיון עצמו ידמה ככל שניתן את סביבת העבודה, את המטלות היומיומית ואת המיומנויות הנדרשות בתפקיד.

יישום מהלכי הגיוון בפועל > ג. קליטה של עובדים מגוונים ושילובם בארגון

גייסתם לשורות החברה עובד חדש מאוכלוסייה מגוונת; זהו הישג המעיד על העבודה הרבה שהשקעתם ועל כך שתהליכים עיקריים בחברה שלכם מכוונים לגיוון. התהליך אינו מסתיים כאן. גיוס העובד מסמן את תחילתו של שלב מכריע לא פחות – קליטה ושילוב. קליטה ושילוב שעומדות מאחוריהם חשיבה וכוונה יבטיחו שהעובד שזה עתה גויס יישאר בארגון לאורך זמן ויתקדם בו. הצלחתו של עובד זה תסייע לקליטה של עובדים נוספים מאוכלוסיות גיוון. במובן זה, הכלים בפרק זה מהווים תשתית למהלכי גיוון הקשורים בגיוס עובדים.

מהם העקרונות בקליטת עובד מתוך תפישת גיוון?

התחושה של העובד כי הוא רצוי ומקובל וכן הייחודיות שהוא מביא עמו תקבע במידה רבה את טיב השתלבותו ואת שביעות רצונו ואף תשפיע על אופן עבודתו ועל תרומתו לארגון. מסיבות אלה וכדי ליצור תחושת שייכות מהותית, קליטת עובד צריכה להיעשות בזיקה להכלה, בהכנה ובמודעות.

הכלה כאסטרטגיה ארגונית

הכלה היא אסטרטגיה ארגונית שבמרכזה עומדת התפיסה כי מגוון מגביר את היצירתיות, את היעילות ואת האטרקטיביות של הארגון, וכן את רווחת הנפש של עובדיו.

סביבה ארגונית מכילה היא סביבה שהעובדים בה נושאים את הייחודיות שלהם בגאווה בעת שהם נטמעים בתוך הקבוצה. המטרה היא לשמר תרבות מכילה שמעודדים בה עובדים לקחת אחריות על הלמידה שלהם וללמוד זה מזה, וכך להכיר וללמוד להעריך נקודות מבט מרובות.

Chavez, Carolyn I., and Judith Y. Weisinger. "Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion." Human Resource Management 47.2 (2008): 331-350.

ברובד ההכלה חשבו על הדברים שאתם יכולים לעשות בארגון כדי ליצור תחושת שייכות, ולא רק על הדברים שיש להימנע מהם כדי לא לפגוע. השתמשו בכלים המוצעים בפרק זה כדי לשלב באופן מיטבי עובדים מאוכלוסיות מגוונות בארגון שלכם.

1. הציעו ליווי ותמיכה למנהלים קולטים

הגיוון מייצר צוות שונה ומכניס מורכבות חדשה לצוות שדורשת התייחסות ניהולית. לדוגמה, מנהלים נוטים לתת תשומת לב בחניכה ובמשוב למי שדומה להם. כאשר הצוות מגוון, כוונת המנהל לפזר את המשאבים הניהוליים לכל חברי הצוות בצורה שוויונית.

תנו למנהלים את התמיכה הדרושה להם בעת קליטת עובד מגוון לצוות או למחלקה על ידי הדרכות בנושאי שילוב עובדים מגוונים, ניהול צוות מגוון או אימון על ידי גורם מקצועי חיצוני.



מנהל לבן? ייתכן שאתה לא יודע עד כמה אתה זקוק לליווי

במחקר שנדק כ-700 מנהלים בשבע חברות מובילות, התגלה פער ניכר בין הערכת מנהלים מקבוצת הרוב את היכולת שלהם לנהל ביעילות עובדים מאוכלוסיות מגוונות, לבין הערכת העובדים המגוונים את יכולתם של המנהלים הללו לנהל צוות מגוון. פער זה מצביע על כך שגם כשהמנהלים אינם חשים שהם זקוקים לתמיכה, לליווי או לאימון לצורך ניהול מיטבי של עובדים מגוונים וצוות מגוון, הלכה למעשה תמיכה כזו יכולה להביא למודעותם את הפערים ולתרום לשיפור באופן הניהול. תמיכה במנהלים בנקודה זו תשפר את טיב הערכת העובד המגוון ותפתח את האפשרות לקידומו בארגון.

2. הכירו את סביבת העבודה לעובדים החדשים

- ערכו לעובדים החדשים סיור באתר מוקדם ככל האפשר
- הכירו לעובדים את תרשים הארגון, את ממלאי התפקידים בארגון; אלו שיהיה להם ממשק עבודה אִתם, אך גם אחרים.
- התאימו את טופסי הקליטה שעל העובד למלא עם כניסתו לארגון וודאו שהם ברורים. טפסים אלו עלולים להיראות מאיימים אם אינם מובנים כראוי. הסבר על מטרת הטפסים וסיוע במילוי־ם יכולים להקל את חוויית הכניסה של העובד.
- התאימו את התכנים שמועברים בימי ההיכרות לעובדים החדשים למגוון עובדים והפכו את ההיכרות עם הארגון לחוויה ידידותית.

////////////////////////////////////

הצגת מחויבות ההנהלה לגיוון לעובדים החדשים ביום הקליטה

את יום קליטת העובדים החדשים בחברת באנקום פותח חבר הנהלה בכיר המציג לעובדים החדשים את חזון החברה בנושא הרחבת התעסוקה למגזרים שונים וקידום נושא הגיוון. באופן זה מתקבל מסר חד וברור על כוונת החברה לקלוט את העובדים ולהיטיב את קליטתם.

////////////////////////////////////

3. גייסו חונכים (מנטורים) מתוך הארגון לעובדים המגוונים

המנטור, החונך, הוא דמות מתוך הארגון, מנהל מדרג הביניים ומעלה, מצוין בתחום המקצועי, אשר ילווה את העובד המגוון בתהליכי הקליטה בארגון וישתמש בניסיונו האישי והמקצועי כדי לסייע לו. המנטור מספק לעובד המגוון תמיכה, מסייע לו בגישור על חסמים תרבותיים ומאפשר לו להכיר שיקולים ועמדות המנחים את העובדים בארגון. הוא מביא עמו רשת קשרים פנים-ארגוניים וחוץ-ארגונים וידע ייחודי. מנטור הוא "מענה משלים" ואינו מחליף את המנהל או את צוות משאבי אנוש בקליטת העובד.

מחקר בהיקף קטן שביצעה עמותת קו משווה הראה כי העובדים הערבים מרגישים בדידות חברתית במקום העבודה, אולם מבחינה מקצועית הקושי שלהם קטן הרבה יותר או כלל לא קיים. המחקר הזה עולה כי מומלץ לצוות לעובד החדש מנטור מקובל בחברה וכך לסייע לו ליצור קשרים חברתיים.

לאחר הציוות בין מנטור לבין עובד מגוון בתהליך הקליטה, סייעו לשניים להגדיר מטרות בתהליך ואף את תדירות החניכה ואת האופן שתתבצע בו.

4. התאימו את סביבת העבודה

צרו סביבת עבודה מכילה ובכך תאפשרו לפרטים מאוכלוסיות מגוונות להשתלב בארגון ולהתפתח מבחינה מקצועית. רק באופן זה יוכל הארגון להרוויח מהייחוד שמביאים אתם העובדים השונים. צרו מערך התאמות הנכון לחברה שלכם, ברגישות לאוכלוסיית העובדים כולה, בהתאם לתחום העיסוק ולאוכלוסייה הנקלטת.



קבלו סיוע מגורמים מקצועיים כדי למפות ולבצע את ההתאמות הנדרשות לעובדים מרקעים שונים. לדוגמה, כאשר מדובר בעובדים עם מוגבלות, ניתן להיעזר במנהלי התיקים במרכזי התמיכה למעסיקים; כאשר מדובר בעובדים חרדים ניתן להיעזר במרכזי מפתח. למידע על גורמים נוספים ועל דרכי התקשרות עמם ראו נספח ו'.

מהו מנטורינג?

מנטורינג הוא כלי חניכה המסייע להתפתחות העובד באמצעות קשר אישי בין אנשים. מחקרים הראו כי קיים מתאם בין יישום מנטורינג לבין תוצאות רצויות בקריירה כגון עלייה בשכר, התפתחות מקצועית ושביעות רצון מהעבודה.

דוגמאות להתאמות ברגישות:

א. צניעות והתאמה לעובדים מחברות בעלות מאפיינים מסורתיים

- חברות שונות יצרו סביבת עבודה מותאמת הממזערת קונפליקטים ערכיים בין אמונה, אורח חיים מסורתי ועבודה.
- כדי לייצר תחושת אמון ותקינות על רקע יחסים בין המינים, במשרדי באבקום מקפידים על שקיפות; בעמדות המנהלים תמיד יהיה חלון, והן לעולם לא תהיינה אטומות.
- מהסיבה שלעיל במוקד שירות הלקוחות באל על, שנשים חרדיות עובדות בו, תמיד תהיה גם מנהלת אישה במשמרת.
- נוהלי הופעה ולבוש רוענו בקרב העובדים עם קליטת עובדות חרדיות באל על
- אירוע שנתי, נופש שנתי או שי לעובדים - ישנן חברות המתאימות את תכני האירועים לקבוצות מרקע תרבותי שונה. יש המאפשרות הצטרפות לאירועים נפרדים לגברים ולנשים ולנופש מותאם ברמת הכשרות ובמאפיינים אחרים. חברות רבות מציעות שי מותאם תרבות. לדוגמה, שי שאינו כולל משקאות חריפים לעובדים מוסלמים או שי בהכשר מותאם לעובדים חרדים.

ב. שינוי שעות העבודה ומערך ההסעות

- מתוך רגישות לחברה הדתית- מסורתית, במערך ההסעות של באבקום לא תיוותר עובדת יחידה עם נהג.
- כהיענות לסדר יום ואיזון בית- עבודה יחודיים, ההסעות והמשמרות של קבוצת העובדות מהמגזר החרדי באל על הותאמו לשעות העבודה הייחודיות לבנות הקבוצה.

ג. חגים וחופשות

- סימון החגים והחופשות של כל העובדים ביומני הארגון. מומלץ להשתמש בלוח השנה המגוון של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה. מודעות והתייחסות מותאמת לימי חג או אבלות (לדוגמה: צום תשעה באב, חודש הרמדאן) חיוניות במקום עבודה מכיל.
- ציון החגים ברגישות - יש להקפיד שאופן ציון החגים יאפשר לכלל העובדים להשתתף בחגיגה. למשל, באבקום מציינת חגים מבלי להגיש אלכוהול מתוך התחשבות בעובדים מוסלמים.
- ניסוח מדיניות ברורה ותואמת את החוק בעניין האפשרות לקחת חופשות בימי מועד יחודיים לדת מסוימת או לתרבות מסוימת.

ד. העברת מסר הגיוון כלפי חוץ

- בחרו ברגישות את המסרים שהחברה שלכם מתקשרת באמצעותם עם הציבור במסגרת פרסום, שיווק וקידום מכירות.
- בחרו תמונות ומסרים באופן שלא יסתור את הערכים ואת הזהות של קשת העובדים בארגון. זאת מאחר שמסרים היוצרים סתירה גדולה עלולים לפגוע בעובד ואף להביך אותו בקרב הקהילה שלו.
- פרסום פומבי של הארגון שלכם כארגון מגוון יכול לזכות אותו באהדה בקרב צרכנים ולתקף את מחויבותו לערכיו המוצהרים.

ה. גייסו עובדים מגוונים בקבוצה

גייסו מספר עובדים מגוונים שיתחילו לעבוד בחברה שלכם ביחד. עובדים מאוכלוסיות מגוונות הנקלטים כבודדים עלולים לחוש מנוכרים ומחוסרי כתובת מקצועית או חברתית. גיוס בקבוצה (גם אם קטנה) מסייע לתהליך הקליטה ומעלה את סיכויי ההצלחה שלו.

יישום מהלכי הגיוון בפועל > ד. שימור וקידום: הסרת חסמים ויצירת אופק תעסוקתי

היכולת של הארגון שלכם לשמר עובדים מאוכלוסיות מגוונות ועובדים בכלל לתקופה ארוכה תלויה במידה רבה ביצירת אופק מקצועי; יצירת מסלולי קריירה וקידום והכשרת העובד להם.

כדי לשמר ולקדם עובדים מגוונים, המשיכו להתייחס במשך כל רצף ההעסקה אל מאפיינים תרבותיים ייחודיים שהתייחסתם אליהם בעת מיון המועמדים ברגישות ובהתאמה.

ברובד ההכלה מספר דברים יסייעו לשלב עובדים מגוונים בכל שדרות הארגון:

- הנחו מנהלים לעקוב ברגישות אחר התקדמותם של העובדים המגוונים
- קיימו הערכות מקצועיות במשקפיים מגוונים



אמצו את הכלים הבאים לשימור העובדים המגוונים בחברה שלכם ולקידומם:

1. הכשירו עובדים בלתי-מקצועיים בהכשרות מקצועיות

חשפו את העובדים המגוונים באופן ברור ומותאם לאפשרויות ההכשרה והקידום בחברה ובכללן לאפשרויות לקידום באמצעות רכישת השכלה או הכשרה מקצועית.

הבחנה בין עובדים בעלי תעודה מקצועית ואקדמאים לבין עובדים שאינם מקצועיים היא הבחנה מכרעת בשוק העבודה. אף על פי שניתן לעבוד גם ללא תעודה מקצועית, תעודה כזו מקנה לעובד יתרון בקבלה לעבודה ובהתקדמות בה. הכשרה מקצועית שמרחיבה את האופק המקצועי של העובד ואת אפשרויות הקידום עבורו מהווה מנוף לשימור העובד.

במקרה של עובד המגיע מאוכלוסייה מגוונת, קיים סיכוי רב יותר כי אפיקי הקידום וההכשרה אינם ידועים לו או אינם ברורים לו, ופערי התרבות מוסיפים על המורכבות אף יותר.

////////////////////////////////////

באינטל זיהו כי נשים מהחברה החרדית מגיעות לתפקידי פתיחה בחברה אך אינן מקודמות עקב חוסר בהשכלה הפורמלית הדרושה לתפקידי ההמשך. החברה יצרה מסלול להשלמת השכלה תוך כדי תקופת העבודה ובכך יצרה לעובדות אלו אפשרויות קידום.

ניתן לציין בהקשר זה גם את ההכשרות לעובדים מגוונים במכללה העסקית CBC (ר' עמ' 51).

////////////////////////////////////

משרד הכלכלה נותן למעסיקים כלים כדי לסייע למקצע עובדים. כלים כגון כיתה במפעל, OJT (הכשרה תוך כדי העבודה) וכלים נוספים. למידע על תמיכות מממשלתיות להכשרת עובדים ר' פרק 5, האמצעים שהמדינה מקצה לקידום גיוון בעסקים.

2. קדמו מתוך הארגון – התאמת תיאור משרה לעובדים משורות הארגון

פתיחת משרה היא הזדמנות לארגונכם לקדם עובדים מתוכו.

- ודאו שהקריטריונים לתפקיד ותיאורו ברורים וגמישים לכול, גם לעובדים מאוכלוסיות מגוונות.
- עובדים מאוכלוסיות מגוונות עלולים שלא להציע את עצמם מסיבות שונות. לכן הנגישו את ההזדמנויות.
- בדקו ברציפות אם עובדי הארגון השייכים לאוכלוסיות מגוונות מציעים את מועמדותם במידה מספקת.



3. סייעו לעובדים המגוונים בתהליכי הערכה ובקבלת משו

בארגונים רבים נפתח תהליך ההערכה התקופתי במשוב עצמי של העובד על ביצועיו. משוב זה משמש מצע לדיאלוג בין העובד לבין הממונה עליו ועל בסיסו מתקבלת ההערכה התקופתית של העובד.

עובדים מאוכלוסיות מגוונות עלולים להיתקל בחסמים שונים בתהליך העלולים לגרום להערכה נמוכה יותר שלהם לעומת עובדים אחרים. לדוגמה, בשל מאפיינים תרבותיים המכתיבים לאדם צינעות בתיאור מעשיו, הוא עלול להעריך את עצמו במידה פחותה מעובד אחר בעל אותם ביצועים.

התאימו את התהליך כדי שיהיה הוגן ושוויוני

< הבהירו את מטרתו, את שלביו ואת השלכותיו של התהליך.

< התייחסו לתוצאות המתקבלות בהערכה העצמית ובמשוב ב"משקפיים מגוונים", מתוך מודעות

לאפשרות של פער, והנחו את המנהלים לעשות זאת גם כן.

< פתחו ערוצים לדיאלוג מנהל-עובד שהעובדים יוכלו לבטא בהם קשיים וחסמים

4. קיימו שיחות חתך עם עובדים מאוכלוסיות מגוונות

בארגונים מובילים מקובל לקיים שיחות קבוצתיות תקופתיות עם עובדים מגוונים או ריאיונות אישיים כדי להעלות סוגיות ורעיונות הנוגעים לאוכלוסיות מגוונות.

קבוצות שיח הומוגניות עם חבר הנהלה בכיר נועדו להעמיק את ההיכרות עם חברי האוכלוסייה, ללמוד את החסמים הייחודיים העומדים בפני קידומם וניודם בארגון ולקיים חשיבה משותפת על פתרונות מעשיים. ב-Deloitte צוות משאבי אנוש הוא שמקיים את השיחות ואת הריאיונות הללו.

5. הקימו קבוצות עבודה הומוגניות – Affinity Groups

קבוצות העבודה ההומוגניות מוקמות כדי לתת מרחב חברתי לעובדים מאוכלוסיות מגוונות ולייצר ערוצי תקשורת בלתי-אמצעיים בין נציגי האוכלוסיות המגוונות לבין גורמים בארגון שלעתים אין להם עמם ערוץ תקשורת ישיר (למשל, חברי הנהלה ומנהלים מקצועיים בכירים). אפשר לנצל ערוצים אלה כדי להיטיב את סביבת העבודה ולהביא לכך שתקדם את העובד ואת הארגון גם יחד. קבוצות פנים-ארגוניות מאפשרות סיוע הדדי, תמיכה וקיום אחווה של דומים.

////////////////////////////////////

בחברת קוקה-קולה העולמית פועלות קבוצות עבודה הומוגניות של עובדים מאוכלוסיות מגוונות כדי לקדם תחומים שונים בחברה. לכל אחת מהקבוצות יש לוגו המייחד אותה, שמשולבים בו סממנים המזוהים עם האוכלוסייה וסממנים המזוהים עם המותג. באופן זה הייחוד והתרומה של הקבוצה מקבלים ביטוי, ונעת ובעונה אחת נוצרות גאוה הנובעת מהשתייכות לקבוצה וסולידריות הנובעת מהשתייכות לחברה.

////////////////////////////////////

כיצד להקים ולהפעיל קבוצות עבודה הומוגניות? *

< **צרו חיבור לעסקים** - הקבוצות הללו יעילות רק אם הפעילות בהן מחוברת להוויה העסקית-ארגונית. לדוגמה: קבוצת נשים לא תוקם בשביל לחזק נשים, אלא כדי לסייע לחברה לתקשר אתן טוב יותר ולהגיע טוב יותר לשוק שלהן. כבר החל מהשנה השנייה לפעילות, קבוצה מסוימת יכולה לעסוק גם במטרה עסקית.

< **מנו לקבוצה מנהל** שאינו שייך לאותה אוכלוסייה מגוונת. כך תהווה הקבוצה הזדמנות למנהלים להיחשף לאוכלוסיות הללו.

פרסמו הנחיות (guidelines) להקמת קבוצות ו"קול קורא" - אל תכריזו על הקמת קבוצות אלא אפשרו לעובדים שמעוניינים בכך להקים אותן בעצמם. רק באופן זה תוקם קבוצה שהעובדים מעוניינים בה באמת.

< **אפשרו לכל מי שמעוניין** בכך להצטרף לקבוצה.

* מדברי הגברת לנורה בילינגס-האריס, מומחית גיוון, במפגש בוגרי קורס ניהול הגיוון

יישום מהלכי הגיוון בפועל < ה. סיום העסקה ופרדה

סיום העסקה הוא תמיד רגע מורכב. כשעובד מגוון עוזב ישנה מורכבות נוספת הקשורה לכך שמאפיינים ייחודיים שלו והשתייכותו לאוכלוסייה מגוונת עשויות ללוות את השיח על העזיבה.

👉 להלן שני קווים מנחים ותהליך למידה בעת סיום העסקתו של עובד מגוון:

< פעלו ברגישות תרבותית -

תנו גם לתחושות שליליות לעלות; התכוננו לתת מענה מקצועי לטענות כלפי הארגון (הצוות, ההנהלה) הקשורות בניהול הגיוון ובאווירת ההכלה שבו.

< פעלו כחוק -

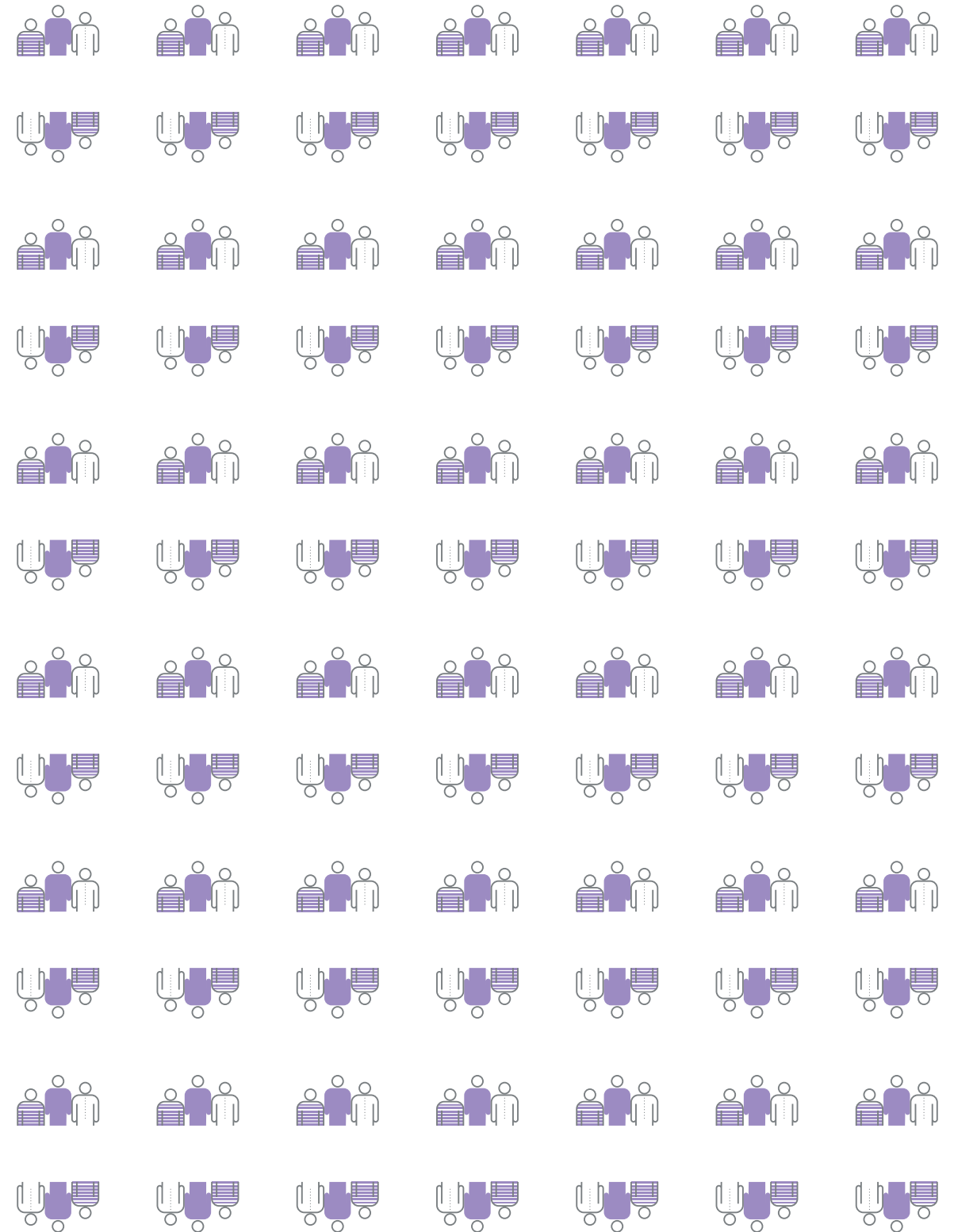
מותר לפטר עובד מגוון בדיוק כשם שמותר לפטר עובד מאוכלוסיית הרוב, בתנאי שהדבר נעשה כחוק. קיימו את כל התהליכים הקשורים בסיום ההעסקה ותעדו אותם.

< למדו מהתהליך וישמו מסקנות -

קיימו ריאיון עזיבה עם העובד המגוון ובררו את הסיבות שהובילו לסיום העסקתו, בין שפוטר ובין שבחר לעזוב. לעתים רחוקות העובד יצביע ישירות על נקודה הקשורה לפערים בגיוון ובהכלה. בשיחה מעמיקה רדו לשורש הדברים, הרכיבו גם כאן את משקפי הגיוון והסיקו מסקנות לגבי העסקת עובדים מגוונים בעתיד על ידי שרטוט התהליך שעבר העובד מאז קליטתו בארגון.

האמצעים שהמדינה מקצה לקידום גיוון בעסקים

////////////////////



5. האמצעים שהמדינה מקצה לקידום גיוון בעסקים

נלים משפטיים

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה
נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה הוקמה במשרד התמ"ת בשנת 2008. הנציבות עומדת לרשות עובדים ומעסיקים בכל מקרה שיש בו חשד להפרה של חוקי השוויון, פועלת למיגור האפליה ולהטמעת ערכי השוויון בשוק העבודה ומבקשת להתמודד עם קשיי האכיפה במישור האזרחי.

הצהרת כוונות משותפת לחברה עסקית ולנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה ובניית תכנית להטמעת שוויון זהו מסמך המאגד את העקרונות ואת המחויבויות שנובעים משיתוף פעולה עם הנציבות בקידום שוויון הזדמנויות והעסקה רב-גונית. מטרת שיתוף הפעולה והמסמך היא לקדם הטמעת שוויון הזדמנויות והעסקה רב-גונית במקום העבודה. המסמך נחתם בין נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה לבין נציגי החברה במעמד שני הצדדים.
הצהרה כזו יכולה לעמוד לצדו של המעסיק בעת ביצוע פעולות לקידום הגיוון (כמו למשל פרסום משרה באופן בלעדי או מתן עדיפות למועמדים מאוכלוסייה מגוונת).

חוק שוויון הזדמנויות בעבודה התשמ"ח
חוק זה אוסר על אפליה בעבודה בגין מין, נטייה מינית, מעמד אישי, היריון, טיפולי פוריות טיפולי הפריה חוץ-גופית, הורות, גיל, גזע, דת, לאום, ארץ מוצא, השקפה, מפלגה או שירות במילואים. החוק אוסר גם לדרוש מעובדים מידע שאפליה בשלו אסורה. התיקון לחוק קובע כי במקרים שבהם מעסיק דורש מעובד או ממועמד מידע שאפליה בשלו אסורה על פי רשימה זו, נטל ההוכחה עובר אל המעסיק - עליו להראות כי לא הפלה את העובד.
על פי סעיף 21(ד) של חוק זה, פעולה של מעסיקים המיועדת לקבוצה מסוימת, לא תיחשב אפליה, אם מדובר בפעולה שהיא בהתאם לתכנית לקידום שוויון ושנעשית לפי הוראות של נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה.
בין החריגים המותרים על פי החוק:
- פרסום מודעה למשתייכים לקבוצות מוגנות כאשר הדבר דרוש מבחינה סבירה הנוגעת למהות העבודה או בעיתונים שסביר להניח שיהיו נגישים לחברי אותה קבוצה.
- הצהרה כי המעסיק "מקדם בברכה" מועמדים מקבוצת היעד.

חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981
החוק קובע רשימה של מעשים המהווים פגיעה בפרטיות, בכללם הפרת סודיות ושימוש בידעה על ענייניו הפרטיים של אדם. החוק מסדיר את החובות החלים על מי שאוסף מידע ומעבד מידע, גם במקרה של איסוף מידע ועיבודו הנעשים לשם מיפוי הרכב אוכלוסיית העובדים לקראת הצבת יעדים ויצירת תכנית עבודה לגיוון.
במסגרת יחסי עבודה נצבר מידע אישי רב ורגיש על אודות העובד, על המעביד לאסוף מידע ולעבדו רק לתכלית ראויה העולה בקנה אחד עם התכלית העסקית של המעביד ועם המטרות החינוכיות למקום העבודה (או להתבסס על מקור אחר, כגון דרישת גורמי פיקוח מסוגים שונים). לכן על המעסיק להיות מסוגל לספק הסבר משכנע לתכלית איסוף המידע עבור כל פריט מידע שנאסף.



נדי לא להפר את האמור בחוק לשוויון הזדמנויות בעבודה ובחוק להגנת הפרטיות, על המעסיק לעמוד בתנאים הנאים או לבצע את השלבים הנאים (ר' פרק 2, התנעה של תהליך הגיוון):
• תכנית כתובה לשוויון הזדמנויות או להעסקה מגוונת
• הסברה לעובדים
• וולונטריות
• גישה מוגבלת למידע
• הפרדה בין הליך איסוף המידע להליך הקבלה לעבודה

• צו ההרחבה להעסקת אנשים עם מוגבלות (אוקטובר 2014)

נלים לאיתור מועמדים ולהכשרתם

לחברה החרדית
- תוכנית מפתח - מרכזי פיתוח תעסוקת חרדים - הוקמה על ידי תב"ת מיסודם של ממשלת ישראל וג'וינט ישראל ונועדה לאפשר לאוכלוסייה החרדית נגישות לשירותי הכוונה למציאת תעסוקה. שמונה מרכזי מפתח הפזורים ברחבי הארץ מאוישים על ידי צוות עובדים חרדים המדריכים ומלווים את העובדים ואת המעסיקים בתהליכי הקליטה. כך הם מבטיחים את הצלחת היקלטותו של העובד לעבודה ואת שביעות הרצון של המעסיקים.
- מרכזי הכוון תעסוקתי - ממוקמים בירושלים ובבני ברק, שם הטמיעו העיריות את מרכזי מפתח ומפעילות אותן.

• חברה ערבית, דרוזית, צ'רקסית ובדווית - מרכזי הכוון והכשרה ריאן אלפנאר
- משרד הכלכלה ומשרד רה"מ חברו לג'וינט ישראל כדי לפתח ולהקים 20 מרכזי הכוון תעסוקתי בחברה הערבית, הבדווית, הדרוזית והצ'רקסית. מרכז ההכוון הראשון במסגרת התכנית הוקם בעיר טירה. המרכזים נותנים לנועצים מענה בנושאי הכוון וליווי לתעסוקה והשלמת השכלה מכוונת - תעסוקה; הכשרות מקצועיות המבוססות על צורכי המעסיק.
- השמת אקדמאים ממגזר המיעוטים בתעשיית ההיי-טק - IT WORKS וצופן במסגרת הפרויקט הזכייניות IT WORKS באזור המרכז וצופן באזור הצפון נדרשות לאתר, ללוות ולהכשיר סטודנטים ואקדמאים בעלי השכלה טכנולוגית ולבצע להם השמות בתעשייה עתירת הידע. הזכייניות מעניקות למעסיקים ליווי מקצועי בכל שלב בתהליך, החל מאיתור המועמדים, אפיון המשרות, מיון המועמדים, הכשרתם לפי צרכי המעסיק וליווי השמתם בחברות

• אנשים עם מוגבלות - מרכזי תמיכה למעסיקים
מרכז תמיכה למעסיקים מטעם המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה במשרד הכלכלה מסייע למעסיקים להפיק את מרב התועלת משילוב מנצח של עובדים עם מוגבלות.

• שירות התעסוקה - סיוע וליווי בגיוס מכלל האוכלוסיות המגוונות
שירות התעסוקה מספק למעסיקים שירות מובנה ומותאם לצורך קליטה וגיוס של עובדים מאוכלוסיות מגוונות. שירות מותאם זה כולל ייעוץ וליווי מטעם מומחים בגיוס אוכלוסיות מגוונות, סדנאות לקליטת עובדים מאוכלוסיות מגוונות וסיוע במימוש התמיכות המוענקות על ידי משרד הכלכלה. כמו כן, במקרים בהם קיים מחסור של עובדים בשוק, מסוגל שירות התעסוקה ליזום ולהציע פתרונות ייחודיים ומותאמים לצרכי המעסיק. שירות התעסוקה מרושת ופרוש ביישובים רבים בארץ, לרבות ישובים בהם פונים מאוכלוסיות מגוונות.

🔗 תמיכות משרד הכלכלה:

משרד הכלכלה תומך בהעסקה מגוונת ובהתמקצעות של עובדים לא-מקצועיים מאוכלוסיות מגוונות ומעודד זאת בערוצי פעולה שונים. בין היתר ניתן לציין

- תמיכה בהכשרות מקצועית ואוצ'רים (שוברים) מסלול להכשרה מקצועית המאפשר לאנשים הזקוקים למקצוע כדי להיקלט בעבודה הולמת לבחור קורס להכשרה מקצועית המתאים לכישוריהם, ושכר הלימוד ממומן בחלקו על ידי משרד הכלכלה באמצעות השובר. בוגרי הקורסים המשתלבים בעבודה בתחום המקצוע הנלמד מקבלים מענק השמה.
- כיתה במפעל קורסים להכשרה מקצועית המתקיימים במסגרת מפעל. משרד הכלכלה מממן את עלות הקורס במלואו כנגד התחייבות המפעיל להשמה של לפחות מחצית מהלומדים בקורס ומשלם בונוס במקרה של השמה גבוהה במיוחד.
- הכשרה תוך כדי עבודה (OJT) מסלול להכשרת עובדים במקום העבודה. במסגרת מסלול זה המעסיקים יכולים לקלוט עובדים חדשים כעובדים מן המניין ולהכשירם במקום העבודה על פי מטלות התפקיד, וההכשרה מתבצעת בעזרת חונך שהמעסיק מקצה. הסיוע שניתן למעסיקים הזכאים הוא מימון חלקי של שכר העובד בתקופת ההכשרה ומימון חלקי של שכר החונך.
- השתתפות בהתאמות לאנשים עם מוגבלות מעסיק של עובד עם מוגבלות או מעסיק המבקש לקלוט אדם עם מוגבלות בעבודה יכול לבקש מהמדינה להשתתף במימון ההתאמות הנדרשות בשל מוגבלותו של העובד ומאפייניה ובהתאם לצרכיו של העובד. זאת כדי שיוכל לבצע את תפקידו ולתפקד במקום העבודה כיתר העובדים. השתתפות המדינה ניתנת כהלוואה עומדת עם ביצוע ההתאמה, ובהתקיים התנאים שנקבעו בתקנות הופכת כעבור שנה למענק.
- מרכז ההשקעות הסיוע ניתן באמצעות השתתפות בעלות שכרם של עובדים חדשים הנקלטים אצל המעסיק למשך תקופה קצובה, בדגש על קליטת עובדים באזורי עדיפות לאומית בכלל ובפריפריה בפרט ועל שילוב של אוכלוסיות ממגזרים ששיעור השתתפותם בתעסוקה נמוך ושל עובדים עם מוגבלות.
- מענקי המדען ראשי כדי לעודד יזמות בקרב בני המיעוטים ועדת המחקר של המדען הראשי מעניקה תמיכה לחברות אשר לפחות 33% מהון מניותיהן מוחזק על ידי יזם מקרב האוכלוסייה הערבית, לרבות דרוזים, בדווים וצ'רקסים, ושהוא בעל הרעיון, נמנה על צוות המו"פ בתכנית המוגשת ומועסק על ידי התאגיד במשרה מלאה. היקף המענק המקסימלי לא יעלה על שני מיליון ש"ח. תכנית מענקים דומה קיימת גם עבור יזמים מהאוכלוסייה החרדית.

06

מילון מונחים



6. מילון מונחים

אוכלוסיות מגוונות

קבוצות בחברה אשר אינן מיוצגות באופן שווה בזירת התעסוקה. בכל מדינה יש קבוצות שונות; לדוגמה, בארצות-הברית מדובר במיעוטים אתניים כאפרו-אמריקנים או לטינו-אמריקנים, אך גם באנשים עם מוגבלות ובנשים. בישראל מדובר בעיקר בבני החברה החרדית והחברה הערבית, בקהילת יוצאי אתיופיה, באנשים עם מוגבלות, בבני 45 ומעלה ובנשים. להרחבה על כל אחת מהאוכלוסיות המגוונות ר' פרק 1.

ייצוג בלתי-הולם של אוכלוסיות אלו בשוק העבודה (פחות מחלקן היחסי באוכלוסייה), כלומר הדרתן משוק העבודה או מחלקים ממנו, נובע מכך שמערכות, בין שהן ציבוריות ובין שהן ארגונים עסקיים, פונות בעיקר לקבוצת הרוב, על פי הקודים התרבותיים המתאימים לקבוצה זו, ואינן לוקחות בחשבון את האוכלוסיות המגוונות השונות. התוצאה היא הדרה של פרטים מאוכלוסיות מגוונות ממערכות אלו וניכורם מהחברה.

אקלים הגיוון הארגוני

אקלים הגיוון הארגוני הוא אחד ההיבטים של האקלים הפסיכולוגי בארגון המשפיע על תפקודם של עובדים מאוכלוסיות מגוונות. אקלים הגיוון מורכב מ־ממדים שונים המרכיבים את תחושת השייכות, תחושה המשליכה בין היתר על שיעור התחלופה של העובדים.

דירוג מעלה

כלי רב-עוצמה להערכה של מחויבות חברתית בארגונים ולהטמעתה. הדירוג משמש מאז השקתו בשנת 2003 כמדד הראשי להערכת אחריות תאגידית בישראל. בדירוג 2015 השתתפו 85 חברות. פרק הגיוון הכלול בדירוג מתעדכן בשיתוף עם הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה והוא מהווה רכיב נכבד מהדירוג – עשרה אחוזים. הסעיפים בפרק הגיוון בדירוג מתייחסים למדיניות בנושא גיוון, להליכים ולתהליכים לקידום הגיוון וכן למצבת עובדים מגוונים בשדרות הארגון.

הכלה

המושג הכלה מקיף את תחושות ההיכללות בתוך הקבוצה, ואת היכולת של העובד להתבטא תוך שמירה על ייחודו, ללא דרישה, אפילו סמויה, מצד הארגון להצניע את השונות שלו או להיטמע בארגון כליל. "לעולם לא נאמר 'גיוון' ללא 'הכלה'; רק כך יהיו העובדים מהאוכלוסיות המגוונות חלק בלתי-נפרד מהארגון; בני משפחה ולא אורחים"*. המונח גיוון בתעסוקה מתאר את הפרקטיקה של גיוס עובדים מרקעים שונים ובעלי מאפיינים תרבותיים שונים ושל העסקתם, אולם הוא אינו שלם ללא השיח על הכלה. הכלה באה לידי ביטוי בתרבות ארגונית, וקיומה הכרחי לתחושת השייכות של העובד ולהפקת המרב מתעסוקה מגוונת.

מנהל הגיוון

בארגונים מתקדמים בעולם מנהל הגיוון הוא אישיות בכירה ודומיננטית בארגון, האמונה על קידום הגיוון בו. תפקיד מנהל הגיוון ליזום מהלכים ולהניעם וליצור שיתופי פעולה שיקדמו את הנושא ויטמיעו אותו בארגון תוך היכרות עם הנהלים, עם הכוחות הפועלים בו ועם האתגרים שהוא מתמודד אתם. מנהל הגיוון פועל תמיד ביחס לאוכלוסיות המגוונות בחברה שהוא פועל בה. בחברות מובילות בעולם ישנם מנהלי גיוון בכירים הכפופים למנכ"ל החברה. ניתן להתרשם מהתפקידים המוצעים בתחום הגיוון באתרים לגיוס בעלי תפקידים לגיוון.

* מדברי לנורה בילינגס –האריס, מומחית גיוון בעלת שם עולמי, במפגש הפורום לבוגרי קורס ניהול הגיוון

מנטורינג (חניכה)

מנטורינג הוא כלי חניכה שבאמצעות קשר אישי בין אנשים מסייע להתפתחות העובד. מחקרים הראו כי קיים מתאם בין יישום מנטורינג לבין תוצאות רצויות בקריירה כגון עלייה בשכר, התפתחות מקצועית ושביעות רצון מהעבודה.

משקפי גיוון

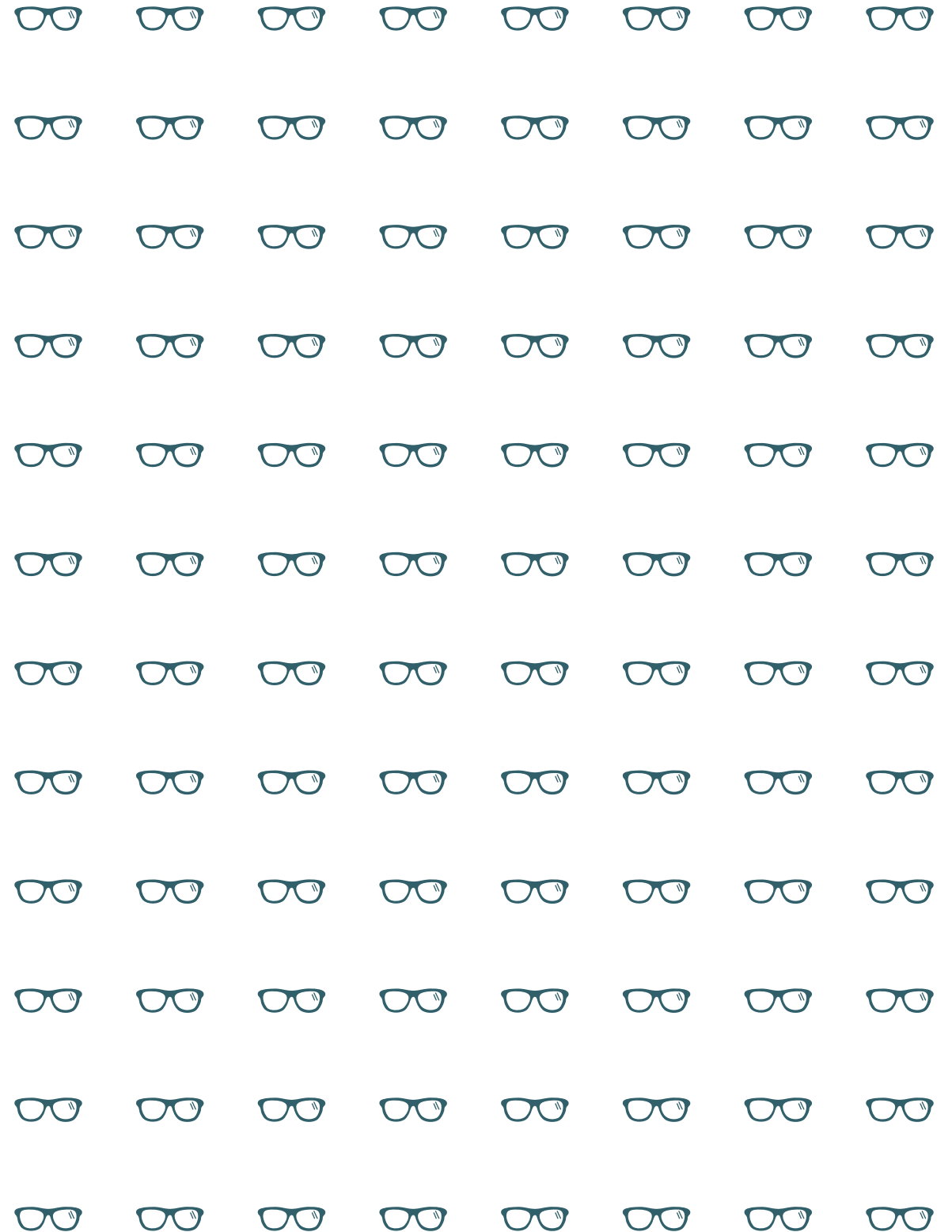
אימוץ נקודת מבט של קידום גיוון בתעסוקה. הכוונה היא להתבוננות בתהליכים המתרחשים בחברה ובמבנים הקיימים בה תוך בחינת התאמתם לקידום הגיוון בדגש על איתור חסמים. נקודת מבט זו מכירה בכך שדרושה התבוננות מיוחדת, במידה רבה התבוננות דרך עיני מועמדים ועובדים מאוכלוסיות מגוונות, כדי לאתר חסמים בתהליכים ובמבנים הקיימים.

צו ההרחבה להעסקת עובדים עם מוגבלות

צו ההרחבה לעידוד ולהגברת תעסוקה של אנשים עם מוגבלות (אוקטובר 2014) מחייב מקום עבודה המעסיק לפחות מאה עובדים להעסיק אנשים עם מוגבלות בשיעור של 2% מכוח האדם בשנה הראשנה ו- 3% משנת 2016 ואילך.

07

מקורות ותודות



עסקים המובילים גיוון שתרמו מנסיונם לחוברת



מייסדי הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה



תודות

החוברת נכתבה בהובלת צוות הפורום בשיתוף הארגונים החברים בפורום, עסקים המיישמים גיוון ושותפים לדרך. אנחנו רוצים להודות לכל התורמים מן הידע ומן הניסיון שלהם שנאספו במשך שנים של עבודה קשה ורבה כדי לקדם מרחב תעסוקה הוגן ושוויוני המזמין לתוכו את כל חלקי החברה הישראלית ונהנה מתרומתם.

אנו מודים לנציגי הארגונים הבאים, באופן מיוחד:

ג'וינט ישראל תב"ת
תמי רייזר - אבנד
עפרה פלמר גרנות
יעל סלבין
אינה סולטנביץ'

ציונות 2000
שרי נוריאל, דירקטורית הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
עינת אברהם

קו משווה
יעל קאהן - שרון
ח'יר עבד - אל ראזק, דירקטורית הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
ינה נוימן

בעצמי
דתיה בר - ששת, דירקטורית הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

ענת גורן, סינג'נטה - זרעים גדרה, דירקטורית הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
יפתח יפה, Checkpoint, דירקטור הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, עו"ד שירי לב-רן לביא

ביסוס התכנית לקידום הגיוון בארגון ויציאה לדרך

Roberson, Q. M. (Ed.). (2012). The Oxford handbook of diversity and work. Oxford: Oxford University Press.

יישום מהלכי הגיוון

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. Human Resource Management 47(2), 331–350.

The Study on White Men Leading Through Diversity & Inclusion, 2013. <http://whitemensleadershipstudy.com/pdf/WMLS%20Executive%20Summary.pdf>

קינג, י., פישמן, נ. (2013). אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי. מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. נדלה מ- <http://rampa.org.il/sites/default/files/tevet-doc-mutamtarbut.pdf>

משרד המשפטים. טיוטה להערות: מדריך למעבידים ולעובדים בנושא: הגנה על מידע אישי במקום העבודה. משרד המשפטים, רמו"ט. נדלה מ- <http://index.justice.gov.il/Units/ilita/Documents/employerguide.pdf>

קו משווה. רב תרבותיות בארגון - עקרונות בריאיון בין-תרבותי ומעבר למיון הוגן תרבותית. קו משווה. נדלה מ- <http://www.kavmashve.org.il/wp-content/uploads/2013/06/diversity4.pdf>

7. מקורות

הקדמה

Hunt, V., Layton, D., Prince, C., (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters

מבט על אוכלוסיות מגוונות בישראל

ישיב, ע., (קלינר) קסיר, נ. (2013) שוק העבודה של ערביי ישראל, סקירת מאפיינים וחלופות למדיניות. אוניברסיטת תל אביב http://www.tau.ac.il/~yashiv/IsraeliArabs_policy_paper.pdf

עיבודי בנק ישראל לסקרי כח אדם של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

סקר כוח אדם של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה משנת 2014

אתר תב"ת - ג'וינט ישראל <http://www.tevet4u.org.il>

מדדים מרכזיים על מצבם של יוצאי אתיופיה, איילה הנדן, ג'ק חביב, מאירס-ג'וינט מכון ברוקדייל, פברואר 2014.

התנעה של תהליך הגיוון

Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. Journal of business ethics, 110(3), 247–258.

Emilio J. Castilla. 2005. "Social Networks and Employee Performance in a Call Center." American Journal of Sociology 110 (5): 1243–1283.

סקר הבנצ'מרק השנתי - גיוס עובדים בישראל- תקציר הדוח המלא, דצמבר 2013, איי. קיי. טי. פתרונות בע"מ ולחברת אייץ. אר. די. הכשרות לגיוס עובדים בע"מ http://www.seker-giyus.co.il/doc_270114_55037.pdf

משרד המשפטים (2014). צו ההרחבה לעידוד והגברת תעסוקה של אנשים עם מוגבלות. נדלה מ- <http://www.industry.org.il/?CategoryId=1174&ArticleID=11989>;

שאלות ותשובות במרכז תמיכה למעסיקים: <http://www.mtlm.org.il/qa-category/faq-knowledge-base>

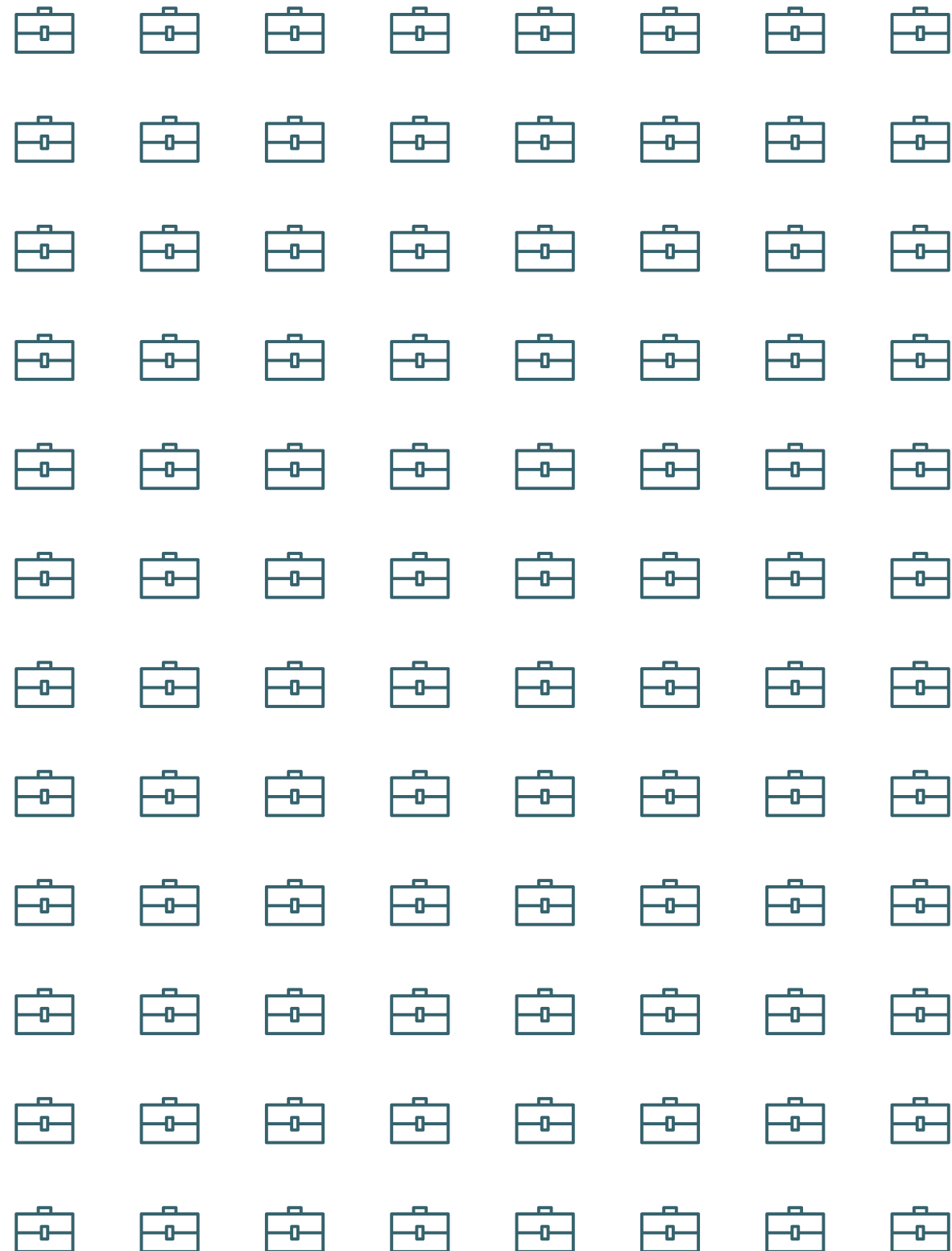
עובד פוטר כי שיקר לגבי גילו; ביה"ד: אין כאן אפליה מחמת גיל, חן מענית, 27.5.2010, גלובס [מהדורה אלקטרונית] <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000562474>

פוטר כי שיקר בקשר לגילו, ופוצה ב-91 אלף ש', ערן אגו והילה בועז-גבאי, <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4448762,00.html> 05.11.15

תעא (ת"א) 4592-10 קורן שרגא נ' המכללה לחינוך גופני וספורט ע"ש זינמן, 20.10.13, מתוך אתר נבו (כולל סיכומי נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה במסגרת ההליך)

08

נספחים



נספח א: העסקה מגוונת ותוכניות לקידום שוויון – איסוף נתונים ומדידה הנחיות נציבות השוויון מרץ 2014

1. איסוף נתונים ומדידה הם צעד הכרחי לכל מעסיק/ה מעסיקה המבקש לקדם תוכנית אפקטיבית לקידום שוויון או העסקה מגוונת. איסוף הנתונים והמדידה מאפשרים למעסיק/ה לבחון מי הן הקבוצות שסובלות מתת ייצוג אצלו בעסק ובכך לבנות תוכנית ממוקדת. תוצאות המדידה מאפשרות לבחון האם התוכנית מתאימה ואפקטיבית.

2. לאור חשיבות איסוף הנתונים והמדידה, מעסיקים/ות רבים מבקשים לשלב צעדים אלו בתוך תוכנית להטמעת שוויון והעסקה מגוונת בחברתם, יחד עם זאת, בשל רגישות המידע הן בשל חשש לפגיעה בפרטיות העובדים והן מחשש לשימוש ברעה במידע הנאסף, צעדים אלו מעלים לעיתים אתגרים ושאלות מהותיות.

חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה:

3. המצב המשפטי הקיים: סעיף 2 לחוק אוסר על אפליה בעבודה בגין: מין, נטייה מינית, מעמד אישי , הריון, טיפולי פוריות, טיפולי הפריה חוץ-גופית, הורות, גיל, גזע, דת, לאום, ארץ מוצא, השקפה, מפלגה או שירות במילואים. התיקון לחוק קובע כי במקרים בהם המעסיק/ה דורש/ת מעובד/ת, ובכלל זה דורש/ת עבודה, מידע שאפליה בשלו אסורה (לפי הרשימה לעיל), נטל ההוכחה עובר אל מעסיק/ה להראות כי לא הפלה את העובד/ת.

4. על כן אין לשאול או לדרוש מידע מעובד/ת בנושאים אלה, אלא אם זה נעשה במסגרת החריגים המפורטים בחוק: המידע הנדרש רלוונטי לאופיו ומהותו של התפקיד; המידע נדרש לצורך מילוי אחר הוראות נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה; המידע נדרש לצורך מילוי אחר הוראה לפי כל חוק לעניין ייצוג הולם או העדפה מתקנת למי שנמנה עם קבוצה מסוימת [רלוונטי בעיקר למשרדי ממשלה]; המידע נדרש לצורך פעולה בהתאם לתכנית לקידום שוויון בעבודה שמעביד פועל לפיה, או שמשרד ממשלתי אישר או מממן, הכוללת הוראות בדבר העדפה מתקנת בקבלה לעבודה או בקידום בעבודה של מי שנמנה עם קבוצה מסוימת.

חוק הגנת הפרטיות:

5. המצב המשפטי הקיים: סעיף 1 לחוק אוסר על פגיעה בפרטיות ללא הסכמה: "לא יפגע אדם בפרטיות של זולתו ללא הסכמתו". סעיף 2 לחוק הגנת הפרטיות קובע רשימה של מעשים אשר מהווים פגיעה בפרטיות. הסעיפים אשר עשויים להיות רלוונטיים ביחס לאיסוף מידע אישי של עובדים על ידי המעסיק הינם:" (8) הפרה של חובת סודיות לגבי ענייניו הפרטיים של אדם, שנקבעה בהסכם מפורש או משתמע; (9) שימוש בידיעה על ענייניו הפרטיים של אדם או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשמה נמסרה;

6. מתי איסוף נתונים ומדידה לצורך תוכנית להטמעת שוויון לא יעלה כדי פגיעה בפרטיות? כל עוד המידע נמסר בהסכמה, נעשה במידע שימוש רק למטרה שלשמה הוא נאסף, המידע אינו נמסר לאחר, ונשמרת סודיות המידע. המידע צריך להיאסף תוך ציון העובדה כי אין חובה חוקית למסור את המידע, הסבר אודות המטרה שלשמה המידע נאסף, למי ימסר המידע ולאילו מטרות, הבטחה לשמירת סודיות המידע, וראוי אף להוסיף בקשה למתן הסכמה מדעת לאיסוף ועיבוד המידע לצורך המטרה של קידום השוויון בעבודה.

דרישת המידע מותרת גם בכל מקרה בו המידע נדרש על מנת לקיים הוראות חקיקה הקובעות חובה לייצוג הולם או העדפה מתקנת. נרחיב ונאמר כי החובה לייצוג הולם והעדפה מתקנת הקבועה בחקיקה חלה על השירות הציבורי לגבי נשים, ערבים, אתיופים ואנשים עם מוגבלות. בנושא זה קיימות מספר הוראות חוק שרלוונטיות למגזר הציבורי, ובכלל זה משרדי הממשלה, חברות ממשלתיות, ובמקרים מסוימים גם רשויות מקומיות. בין הוראות החוק:

- סעיף 15 א' לחוק שירות המדינה [מינויים], תשי"ט- 1959

- חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה- 1975

- סעיף 6ג' לחוק שווי זכויות האישה, התשי"א - 1951

סיכום והמלצות:

7. לאור כל אלו, על מנת שלא להפר את האמור בחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה וחוק הגנת הפרטיות, על המעסיק/ה המבקש לאסוף נתונים לערוך מדידה לצורך הטמעת שוויון וההעסקה מגוונת לעמוד בתנאים/שלבים הבאים:

• תוכנית כתובה לשוויון הזדמנויות/העסקה מגוונת - מעסיק יהיה מוגן במידה ויש לו תוכנית ומדיניות כתובה לקידום שוויון של אוכלוסייה שאין לה ייצוג הולם במקום העבודה. על התוכנית להסביר את הצורך, להגדיר יעדי גיוס ולהציג דרכי מעקב שיבטיחו כי תוכנית משמשת להטמעת שוויון והעסקה מגוונת של אוכלוסיות מודרות בשוק העבודה. מדיניות התשאול ודרישת המידע צריכה להיות צמודה לתוכנית זו ומטרתיה. חשוב להדגיש בהעדר תשתית ארגונית מסודרת, ברורה וחוקית, שאלות המתייחסות להיבטים המוגדרים כמפלים בס' 2 לחוק עלולות להיחשב כמפלות.

• הסברה לעובדים/ות - בכל מקרה שמעסיק מבקש מעובדים או מועמדים מידע אישי או אודות ענייניהם הפרטיים, הדבר ייעשה תוך מתן הסבר אודות הסיבה שלשמה נאסף המידע.

• וולונטריות - יש להבהיר לעובדים/ות כי העובד/מועמד אינו מחויב למסור את המידע ולא יפגע אם לא ימסור את המידע, וכן לקבל אישור הסכמה מדעת של העובד/מועמד למסירת המידע.

• גישה מוגבלת למידע - מומלץ כי הגישה למידע תהיה מוגבלת למספר גורמים במשרד וזאת על מנת למנוע כל אפשרות לפגיעה לרעה בעובד - לצורך זה יש לעשות שימוש בטפסים נפרדים לאיסוף המידע מהעובדים/ות.

• בנוסף מומלץ כי איסוף המידע יהיה מופרד ככל הניתן מתהליכי הקבלה לעבודה. לדוגמא, לא לאסוף את המידע במסגרת ראיון אישי או ראיון עבודה [במקרה כזה עלול לעלות ספק לגבי הסכמת העובד לספק את המידע]. מומלץ כי המידע ייאסף בטפסים או מערכת ממחושבת שנפרדים מהטפסים/ המערכות הרגילות של מקום העבודה.

8. נציבות השוויון עומדת לרשות המעסיקים/ות בדרכים הבאות:

קבלת ייעוץ שוטף ללא אישור רשמי מהנציבות - ניתן להתייעץ בכל שלב של גיבוש התוכנית, איסוף מידע, מדידה או יישום התוכנית עם נציבות השוויון.

קבלת אישור רשמי מהנציבות - יצירת שיתוף פעולה במסגרתו מתקבל אישור וליווי של נציבות השוויון לתוכנית, אך נדרשת מחויבות מסוימת של המעסיק לדיווח וקבלת הייעוץ של הנציבות לגבי יישום התוכנית - כמובן ששיתוף פעולה זה מותאם לכל מעסיק ומעסיק לפי צרכיו.

נציבות שוויון:

נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה הוקמה על פי חוק במטרה להטמיע שוויון הזדמנויות ולמגר אפליה בשוק העבודה. ליצור מודעות ציבורית לתרומת השוויון מחד, ומחיר האפליה מנגד. הנציבות מבקשת להוות כתובת אמינה ומקצועית לפונים, מעסיקים/ות ועובדים/ות כאחד.

הנציבות היא בעלת סמכות אכיפה אזרחית הכוללת: בירור תלונות בגין אפליה בעבודה, הגשת תביעות בנושאים אלה והוצאת צווים לקבלת מסמכים ונתונים. במקביל לסמכויות האכיפה שלה נציבות השוויון מבקשת לעבוד בשיתוף פעולה איתכם/ן, המעסיקים/ות, זאת לייצר ביחד את הדרך לשוויון הזדמנויות במשק ולמנוע מראש הפרות אפשריות של הנורמות הקבועות בחקיקה והפסיקה. נציבות שוויון מזמינה אותך, המעסיק/ה לפנות אליה בכל שאלה שעולה מחובותיך וזכויותיך על פי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה.

הדרגה ומודעות:					
מתקיימות הכשרות למנהלים	1	2	3	4	5
מתקיימות הכשרות לעובדים	1	2	3	4	5
מתקיימות הכשרות לאנשי מקצוע כמשאבי אנוש	1	2	3	4	5
מתקיימות הכשרות למנהלים המנהלים צוותים מגוונים	1	2	3	4	5
מתקיימות הכשרות ייעודיות לעובדים מהאוכלוסיות המגוונות	1	2	3	4	5

מידת התאמת התהליכים הבאים לקידום הגיוון בארגון:					
גיוס ואיתור מועמדים	1	2	3	4	5
תהליכי מיון	1	2	3	4	5
הכשרות (שפה, עזרים מתודות וכו')	1	2	3	4	5
תהליכי הערכה	1	2	3	4	5
תהליכי קידום ופתוח עובדים	1	2	3	4	5
נושאי רווחה (חגים, אירועים, מתנות וכו')	1	2	3	4	5
תנאים פיזים (מטבח, הנגשה וכו')	1	2	3	4	5
סידורי עבודה (הסעות, שעות עבודה, משמרות וכו')	1	2	3	4	5

מידה והערכה:					
מיפוי מצב קיים בארגון	1	2	3	4	5
הוגדרו פרמטרים למדידה	1	2	3	4	5
הוגדר כלי דיווח ובקרה	1	2	3	4	5
הוגדרו יעדים תהליכים ותוצאתיים	1	2	3	4	5
התאמת מערכות מיחשוב	1	2	3	4	5
תהליכי הערכה ומדידה שוטפים בנושא	1	2	3	4	5
בחינת סוגיות משפטיות בנושא המדידה	1	2	3	4	5

נספח ב: כלי למיפוי מימדי הטמעת הגיוון התעסוקתי בארגון

כלי המיפוי שלפיניך יאפשר לך לבחון את המצב המצוי כעת בארגוןך בנושא הטמעת גיוון תעסוקתי ולהציב יעדים להמשך הטמעת הנושא.

נא סמן באיזו מידה כל מרכיב בשאלון מתקיים בארגוןך: 1 – במידה נמוכה / 5– במידה גבוהה.

מחויבות הנהלה:					
עמדת המנכ"ל בנושא בהירה ומתוקשרת	1	2	3	4	5
המוטיבציות והחסמים הארגוניים לנושא בהירים ונידונים בפתיחות	1	2	3	4	5
אושרו מטרות יעדים ותוכנית עבודה	1	2	3	4	5
התקיים מפגש הנהלה בנושא	1	2	3	4	5
הוגדר פורמט דיווח על התקדמות	1	2	3	4	5
הנושא נידון בדירקטוריון	1	2	3	4	5

ניהול מערכתי – מבנה ותשתיות ארגוניות:					
הגדרת בעל תפקיד לקידום הנושא	1	2	3	4	5
קיים צוות היגוי אסטרטגי	1	2	3	4	5
מונו אחראי גיוון ביחידות השונות	1	2	3	4	5
הוגדרו מטרות	1	2	3	4	5
בוצע מיפוי ומדידה של המצב הקיים	1	2	3	4	5
הוגדרו הפערים בין המצוי לרצוי	1	2	3	4	5
הוגדרה אסטרטגיה ותוכנית עבודה	1	2	3	4	5
הוגדר תקציב	1	2	3	4	5
קיים תקשור בנושא	1	2	3	4	5
התקיימה הכשרה מקצועית למובילי הנושא ביחידות	1	2	3	4	5
תמריצים לעידוד גיוון	1	2	3	4	5
קיים מיפוי אזורי של גופים לקידום תעסוקה של אוכלוסיות מגוונות	1	2	3	4	5
קיימים קשרים עם גופים מקדמי תעסוקה של אוכלוסיות מגוונות	1	2	3	4	5

נספח ג: זיהוי צווארי בקבוק המעכבים גיוון		
קבוצת הרוב	אוכלסיות מגוונות	
		שלב גיוס ומיון
		מספר קורות חיים שהתקבלו*
		מספר המועמדים לאחר סינון קורות חיים*
		מספר המועמדים שנפסלו לאחר ריאיון אישי*
		מספר המועמדים שנפסלו במבחני מיון*
		מספר המועמדים שנפסלו לאחר ריאיון מקצועי*
		מספר הנקלטים לעבודה מכלל קורות החיים שהתקבלו*
		שלב קידום ושימור
		אחוז העובדים שקודמו לתפקידים בכירים יותר במשך תקופה מוגדרת
		מספר העובדים בזמן נתון
		מספר העובדים בדרגות בכירות או אקדמיות ברגע נתון
		מספר העובדים בהנהלה ברגע נתון
		מבין העובדים המגוונים, מהו מספר העובדים שעובדים מול המגזר שלהם בלבד ביחס לאלו העובדים עם כלל הלקוחות והספקים?
*עבור תפקיד מסוים או למשך תקופה מוגדרת		

נספח ד: מתוך חוברת רב תרבותיות בארגון / קו משווה

כלי המיפוי שלפניך יאפשר לך לבחון את המצב המצוי כעת בארגון בנושא הטמעת גיוון תעסוקתי ולהציב יעדים להמשך הטמעת הנושא.

השיקוף העצמי בנוי מפרק האסטרטגיה ומפרק אבני הדרך בתהליך:

האסטרטגיה:

1. האם קיימת מדיניות לשילוב עובדים בני מיעוטים בפירמה (בכל הדרגים)?
2. האם קיימים יעדים מוגדרים בנושא?
3. האם נעשית מדידה בתחום?
4. האם קיים תפקיד האחראי על התחום?
5. האם הדרגים הרלוונטיים בפירמה עברו הכשרות רב תרבותיות?

אבני הדרך בתהליך:

1. איתור המועמדים

- א. האם מתפרסמות המשרות במדיות נגישות למגזר הערבי?
- ב. האם נעשה שימוש בשיטת "חבר מביא חבר" בארגון? האם יש עידוד לכך? האם עובדים ערבים מביאים חברים בארגון?
- ג. האם באתר החברה יש הזמנה ל-DIVERSITY ופנייה למועמדים מאוכלוסיות מגוונות?

2. בניית הגדרות התפקיד

- א. האם ישנם קריטריונים מובנים ומוגדרים לכל תפקיד?
- ב. האם דרישות אלה מנוסחות בצורה ברורה במודעת הדרושים?
- ג. האם הגדרות התפקיד הן אלה שנמדדות בתהליך המיון בהמשך (לא פחות ולא יותר...)?
- ד. האם קבלת ההחלטות מתבצעת לפי הגדרות התפקיד?

3. סינון קו"ח

- א. עד כמה נעשה לפי קריטריונים מובנים של תיאור התפקיד לעומת אינטואיטיבי?
- ב. האם גורמי הגיוס מונחים שלא להפלות על רקע מוצא ולאום?
- ג. האם גורמי המיון יודעים להתייחס לקורות חיים של מיעוטים בעין שונה? (ציפיות שונות מציבות תעסוקתית, עבודה בעסק המשפחתי וכו')

4. ראיון טלפוני

- א. האם אינפורמטיבי בלבד?
- ב. אם נועד גם להתרשמות -האם המראיינים עברו הכשרה רב תרבותית?
- ג. האם יש מראיינים דוברי ערבית?

5. מבחני מיון (או מיון פנימי)

- א. האם ישנו סינון ראשוני בתהליך המיון וממה הוא מורכב?
- ב. האם יש שלב שבתוכו מסננים רק על סמך יכולות שכליות?
- ג. האם יש אפשרות לתרגול לפני תחילת המבחנים?
- ד. האם ההוראות למבחנים ברורות ושקופות?
- ה. האם האווירה וההנחיות ביום המיון מרגיעות?
- ו. האם נעשה שימוש במבחני כישורים? אילו?
- ז. האם יש אפשרות לבחור שפה במבחנים?
- ח. האם התרגום איכותי ותרבותי?
- ט. האם מודדים עברית בהתאם לרמת השליטה הרצוייה בתפקיד (ולא מעבר)?
- י. האם נמדדים כישורי אנגלית? האם התפקיד מחייב אותם?
- יא. האם מבחני המצב כוללים מדידה של אספקטים ניהוליים?
- יב. האם מבחני המצב כוללים מבחני תפקידים?
- יג. האם נעשה שימוש בתרגילים ביצועיים?
- יד. האם משתתף מועמד אחד מקבוצת המיעוט במשחקי המצב הקבוצתיים?
- טו. האם נוכח מעריך ערבי בקבוצה בה משתתפים מועמדים ערבים?
- טז. האם מועבר שאלון אישיות מובנה?
- יז. האם מועבר שאלון משוב למועמד ובתוכו גם שאלות על תחושת ההוגנות של תהליך המיון?
- יח. האם הבוחנים עברו הכשרה רב תרבותית?

6. ראיון אישי

- א. האם קיים ראיון מובנה?
- ב. האם הראיון בודק את דרישות התפקיד הרכות?

7. הכנת המנהלים המקצועיים למיון רב תרבותי

- א. האם קיימת הכנה מקיפה למנהלים המעריכים?
- ב. האם הכנה זו כוללת מרכיב רב תרבותי?

8. תהליך קבלת ההחלטות

- א. האם קיים טופס מובנה לסיכום ההערכות?
- ב. האם תהליך קבלת ההחלטות הוא מובנה או אינטואיטיבי?
- ג. האם נלקחות בחשבון יכולות מפצות?
- ד. האם מופעלות שיטות המוודאות קבלה של מועמדים ערבים איכותיים לארגון?

קו משווה. רב תרבותיות בארגון - עקרונות בריאיון בין-תרבותי ומעבר למיון הוגן תרבותית. קו משווה. נדלה מ-
<http://www.kavmashve.org.il/wp-content/uploads/2013/06/diversity4.pdf>

נספח ה: שאלון אקלים הגיוון הארגוני

ציונו בין 1 (מעט) ל-5 (הרבה) באיזו מידה:

תחושת ההוגנות בארגון	1. באיזו מידה אני חש/ה שקיבלתי יחס שונה במקום עבודתי בשל הגזע, המין הדת או הגיל שלי	5	4	3	2	1
	1. באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה מנהלים רישום של קליטה וקידום עובדים באובייקטיביות וללא קשר למאפייני גזע, מין דת או גיל	5	4	3	2	1
	2. באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה נותנים משוב ומעריכים עובדים בהוגנות, ללא קשר למאפייני גזע, מין, דת, גיל או רקע חברתי	5	4	3	2	1
	3. באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה מקבלים החלטות על קביעות ועל קידום בהוגנות, ללא קשר למאפייני גזע, מין, דת, גיל או רקע חברתי	5	4	3	2	1
	4. באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה מפרשים את מדיניות משאבי האנוש של הארגון בהוגנות לכל העובדים	5	4	3	2	1
תחושת הההכלה בארגון	5. באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה מחלקים משימות ופרויקטים בהתבסס על מיומנויות העובד ועל יכולותיו	5	4	3	2	1
	6. באיזו מידה מנהלי המחלקות במקום העבודה מעודדים היווצרות רשת תמיכה של קבוצות עובדים	5	4	3	2	1
	7. באיזו מידה ישנה תכנית חניכה שמכינה את כל העובדים מאוכלוסיות מגוונות לקידום	5	4	3	2	1
	8. באיזו מידה ישנה תחושה שקרבה והיכרויות ותיקות מכתיבות הרבה ממה שקורה בארגון	5	4	3	2	1
	9. באיזו מידה הארגון משקיע תקציב וזמן מספקים במודעות לגיוון ובהדרכות בנושא	5	4	3	2	1
שביעות הרצון מעמידת הארגון בציפיות העובד הקשורת לגיוון	10. באיזו מידה השיטה להערכת ביצועי העובדים בארגון הוגנת	5	4	3	2	1
	11. באיזו מידה אני מרוצה מהדרך שהערכת ביצועי העובדים בארגון מבוצעת בה	5	4	3	2	1
	12. באיזו מידה דעות שונות, רעיונות שונים וכיווני חשיבה שונים מוערכים	5	4	3	2	1
	13. באיזו מידה הטיה גזעית וגזענות מטופלות ומורחקות	5	4	3	2	1
	14. באיזו מידה ניתנת תמיכה והבנה לעניינים ייחודיים של קבוצות מגוונות	5	4	3	2	1

- לאחר איסוף המידע נתחו את השאלונים:
1. מחשבים ממוצע לכל אחד מהרכיבים לכל טופס.
 2. מחשבים ממוצע לכלל העובדים בכל אחד מהרכיבים.
 3. מקבלים מספר בין 1 (נמוך) ל-5 (גבוה) בכל אחד מהמרכיבים, ולפיו מאתרים הנקודות לשיפור.

Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. Journal of business ethics, 110(3), 247–258.

נספח ו: ארגוני מגזר שלישי המקדמים תעסוקה של אוכלוסיות מגוונות

א. החברה הערבית

שם הגוף	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
קו משווה	תכנית התיכונים	הכוון קריירה לתלמידים מכיתה י' -י"ב; עסקים "מאמצים" תיכונים באמצעות תרומה כספית והתנדבותית	ארצי	חיר עבד אלראזק	052-3738758
קו משווה	מרכז עסקים	סדנאות לעסקים בנושאי דייוורסיטי, ראיון רב תרבותי, ייעוץ וליווי בתהליכי גיוס וקליטה, מפגשי מנהלים	ארצי	ינה נוימן	052-6007815
קו משווה	מרכז קריירה	סדנאות והכשרות לסטודנטים ערבים באקדמיה וליווי בוגרים: יום מרתון קריירה, קורס קריירה וליווי אישי המקנים למשתתפים כלים ומיומנויות שבעזרתם ניתן לשפר את ההתמודדות בתהליכי המיון של החברות המובילות במשק	ארצי	אורלי חן	054-4793385
צופן	הכשרה לתעסוקה טכנולוגית, השמות בתעשייה ותוכניות מגוונות לחיבור עם תעשיית ההייטק וה IT	אקדמאים ממדעים מדויקים ומקצועות הנושקים להיי -טק. מבצעים השמה לבוגרי ההסבה, בתחומי ההיי -טק בלבד	ארצי	אביטל ינובסקי	054-4454576 avital.yanovsky@tsofen.org
בעצמי	תעסוקה לרווחה	תוכנית ליווי תעסוקתי וכלכלי למשפחות ערביות של מובטלים/ מפורטים המוכרים לשירותי הרווחה	כיסרא - סמיע, נצרת זיוה צורף - ליבוביץ'	יעל רובין שרעבי	054-5991294 yael.rub@be-atzmi.org.il
בעצמי	מפנה - מסאר	תוכניות לקידום ושילוב בתעסוקה של נשים ערביות ובדואיות מעוטות הזדמנויות		רהט, שפרעם, רמלה, עכו	
בעצמי	תכנית אשת חייל (יוזמת תב"ת)	תוכנית לקידום נשים ערביות ובדואיות, אימהות, בגילאים 20- 55, לא אקדמאיות		ארצי - כ 45 ישובים	052-2893960 zuval@be-atzmi.org.il
תב"ת	Excel HT	סטודנטים מצטיינים, במקצועות שנבחרו כמתאימים להשתלבות בתעשיית ההיי -טק ובתחום הפיננסים	אזור הצפון	מאיה טל -מגן	mayaitworks@gmail.com

תב"ת	מעברים	מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי, מיועדת לכלל האוכלוסייה, גילאי 18- 64	מעברים יחידה ערבית בצפון - מטה אשר (שיח' דנון, -), (ערמשה מעברים בעמק (איבטין, ח'ואלד, ראס - עלי, מנשת זאבדה, סעיד (חומרייה	ליאת ויסבון	054 2346004
תב"ת	ריאדייה אשת חייל	נשים אמהות, גילאי 55 -20, לא אקדמאיות	טורעאן, כפר כנא, אום אלפחם, מע'אר, חיפה, קלנסווה, באקה -ג'ת, יפו, סכנין, עראבה, נחף, מג'ד אלכרום, בענה, דיר אלסד	נרימאן סלימאן	050-7392613
אלפנאר	מטה אלפנאר החברה המנהלת את מרכזי ריאן	החברה הערבית	ארצי	יאיר סאקוב סמנכ"ל	yair.sakov@ec4u.org.il 054-441-4314
אלפנאר	מרכז ריאן - דרום	החברה הערבית	דרום הארץ	עלי אבו עג'אג'	050-654-8878 ali.a@ec4u.org.il
אלפנאר	ריאן החברה הערבית	החברה הערבית	מרכז, שרון, גליל תחתון	חנין לחאם	haneen.l@ec4u.org.il 050-672-4724
אלפנאר	ריאן החברה הדרוזית והצ'רקסית	החברה הדרוזית והצ'רקסית	חיפה, גליל עליון	נזאר דגש	nizar.d@ec4u.org.il 052-808-3929
אלפנאר	ריאן בדווים צפון	החברה הערבית	צפון והקריות	אלונה סולד	alona.s@ec4u.org.il 054-984-0983

					מפת"ח בית"ר עילית	מנהל: שמואל גוטליב, רכז קשרי מעסיקים: בועז אברג'ל	02-5804096 058-4442323 sg@mafteach-bet.org.il 02-5804096 050-7317240 boaz@mafteach-bet.org.il
					מפת"ח נגב צפוני	מנהל: רפאל כהן רכז קשרי מעסיקים: שלום בוקובזה	08-6383402 054-8468999 refaelc@mafteach-negev.org.il 08-8663424 052-7906542 shalomb@mafteach-ashdod.org.il
תב"ת	אקדמאים	חרדים	ארצי	ישראל אוזן	052-5402699 isrealu@jdc.org		
תב"ת	התמחויות	סטודנטים חרדים	ארצי	ישראל אוזן	052-5402699 isrealu@jdc.org		
תב"ת	הכשרות מקצועיות	חרדים	ארצי	אלי מורגנשטרן	02-6557999 058-7667000 elim@jdc.org		
תב"ת	קידום	חרדים	ארצי	אלי מורגנשטרן	02-6557999 058-7667000 elim@jdc.org		
תב"ת	חנוך	נוער חרדי	ארצי	יצחק טרכטינגוט	052-8586412 terach4@gmail.com		
עמותת "תמך"	מיזמים תעסוקתיים לנשים חרדיות	נשים חרדיות	ארצי: אופקים, אשדוד, תפרח, אלעד, ערד, בית שמש, ירושלים, ביתר עילית, מודיעין עילית, חיפה, תל אביב -יפו, בני ברק, פתח תקווה וצפת.	גולדי זייבלד מנהלת הכשרות ארצית	052-7632903 gz@temech.org		
קרן קמח	מלגות לימודים והכוונה תעסוקתית	חרדים	ארצי	משה פדר	(מוקד קרן ק.מ.ח.) 02-6580100 moshe@kemach.org		
ידידות טורונטו	חרדים באקדמיה	גברים חרדים	ארצי		077-8013010 toar@toar.org.il		
מרכז בית יעקב	ח"ן - הכשרה חלופית בסמינרים	צעירות חרדיות במהלך ולאחר הלימודים.	ארצי - בסמינרים של בית יעקב	רבקי הרצנובר	02-6580707 seminar.chen@gmail.com 02-6360671 052-7184497 rivkyh@mby.org.il		
מרכז כיוון	מרכז תעסוקה	אוכלוסיה החרדית	ירושלים		02-6456222 info@kivun.org.il http://kivun.org.il		

 ג. החברה החרדית					
שם הגוף	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
תב"ת ובעצמי (מפנה)	מפתח מרכזי תעסוקה לחברה החרדית	חרדים	ארצי	ניצנית דמביץ, מנהלת ארצית	054-4933433 nitzanitD@jdc.org
			מפת"ח אלעד	מנהל המרכז: פנחס גרוס רכז קשרי מעסיקים: בנצי שוורץ	03-7162671 054-8450101 pgross@mafteach-elad.org.il 03-7162671 052-5552081 benzi@mafteach-elad.org.il
			מפת"ח בית שמש	מנהל: אורן ניסים רכז קשרי מעסיקים: חיים פרוש	02-9990517 054-8440944 oren@mafteach-bsh.org.il 02-9990517 054-6898877 haimp@mafteach-bsh.org.il
			מפת"ח צפת	מנהל: יהל דהאן רכז קשרי מעסיקים: גיל רז	04-6822492 054-6785740 yahel@mafteach-tzafon.org.il 04-6822492 052-2437337 gil@mafteach-tzafon.org.il
			מפת"ח מודיעין עילית	מנהלת: פזית רוזנטלר	08-9579887 050-4101941 pazit@mafteach-modil.org.il
			מפת"ח חיפה	מנהל: אריאל חריר רכז קשרי מעסיקים: צביקה פריד	04-8354031 050-5833035 ariel@mafteach-tzafon.org.il 04-8354033 052-7203759 zvika@mafteach-tzafon.org.il
			מפת"ח אשדוד	מנהל: חנוך רוגוזינסקי רכז קשרי מעסיקים: שלום בוקובזה	08-8663424 052-7693324 chanochr@mafteach-ashdod.org.il 08-8663424 052-7906542 shalomb@mafteach-ashdod.org.il

ה. אנשים עם מוגבלות

שם הגוף	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
מכללת גל	השמת בוגרי הקורסים: C.N.C, טכנאות שיניים, חשמל, אלקטרוניקה, יועצי אופטיקה, טכנאי מחשבים, ניהול רשתות, עובדי השמה, צילום ועריכת וידאו, משרד ממוחשב, יישומי מחשב, רפרנטים לביטוח, הנה"ח.	בוגרי מכללת גל		מירי בנימין	09-7705729 052-6064538 mirib@meshi.org.il
משרד הכלכלה	מרכזי תמיכה למעסיקים - המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה	אנשים עם מוגבלות	דרום וירושלים	אלכס ויינטרוב	050-5882137 alexv@mtlmdarom.org.il
משרד הכלכלה	מרכזי תמיכה למעסיקים - המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה	אנשים עם מוגבלות	מרכז	תמר פלאוך	052-4058885 mtlm.tamar@gmail.com tamar.eshnav@gmail.com
משרד הכלכלה	מרכזי תמיכה למעסיקים - המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה	אנשים עם מוגבלות	צפון	עינת דותן	einat@taasuka.org 054-6719697
תב"ת	רמפה	אנשים עם מוגבלות		עליזה קרר	aliza@rampa.org.il

* רשימה עדכנית של גופים נוספים אשר עוסקים בהכשרה, השמה ושילוב אנשים עם מוגבלות ניתן לקבל אצל נציגי מרכזי התמיכה למעסיקים

ג. יוצאי אתיופיה

שם הגוף	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
בעצמי	אשת חייל	נשים יוצאות אתיופיה	ארצי (70 ישובים)	יעל רובין שרעבי זיוה צורף - ליבוביץ	054-5991294 yael.rub@be-atzmi.org.il 0522893960 Zival@be-atzmi.org.il
עולים ביחד		אקדמאים יוצאי אתיופיה	ארצי	שרונה בירו -נגטו	077-5060840 שלוחה 102 050-7861073 sharona@olim-beyahad.org.il
טק קריירה	הכשרה טכנולוגית	צעירות וצעירים יוצאי אתיופיה לאחר שירות צבאי	ארצי	דורון תורן שמיע	08-3730217 054-3138865 doron@tech-career.org
תב"ת	תעסוקה איכותית לצעירים יוצאי אתיופיה	גילאי 22- 40	ארצי (חדרה, ב"ש, רחובות, פ"ת, לוד, אשדוד וירושלים)	שרית צפדיה	saritrubin2@gmail.com

ד. בני 45 ומעלה

שם הגוף	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
והדרת	דרוש ניסיון	בני +60	ארצי	נמרוד קמינסקי	03-6920852 nimrod@vehadarta.com
מועדון אפורי השער		בני +45	ארצי	אודי קשת	054-6263341 https://gh-c.org info@gh-c.org
חמישים פלוס מינוס	המרכז הרב תחומי לתעסוקת מבוגרים	בני +45	ארצי	דני ריינברג	03-5103860 taasuka50@012.net.il

שם הגוף	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
ציונות 2000	סיוע לארגונים עסקיים בבניית מהלכי גיוון ויצירת שותפויות		ארצי	עינת אברהם	einat@zionut2000.org.il
שירות התעסוקה	שירות מותאם למעסיקים לצורך קליטה וגיוס של עובדים מאוכלוסיות מגוונות.		מחוז דן	ס.מנהל: יואל פיין רכזת: בת -שבע גנג	050-6230661 yoelpayne@ies.gov.il 0506-230553 batshevagan@ies.gov.il
			מחוז ירושלים	ס. מנהל: יוסי ישראלי	050-6230690 yosiisr@ies.gov.il
			מחוז שרון והעמקים	ס.מנהל : חנה כרמל רכזת: תקוה ברוך	050-2161368 hanac@ies.gov.il 0506-230687 tikvabar@ies.gov.il
			מחוז צפון	ס.מנהל: טבק פסח רכזת: סיגל שמואל	050-6230628 pesahtab@ies.gov.il 0506-230615 sigalshm@ies.gov.il
			מחוז דרום	ס.מנהל: אירית למפרט רכז: איציק חליווה	050-6230798 iritlam@ies.gov.il 0506-230747 yitzhakhal@ies.gov.il
עמותת ITWorks	קידום, השמה ושילוב בתעסוקה	אקדמאים מהחברה הערבית; אנשים עם מוגבלות; בני 45+; צעירים חסרי עורך משפחתי, חרדים וחרדיות.	פעילות ארצית, משרדים ראשיים בנתניה	יפעת ברון	09-766656 054-2235554



קו משווה ועד • קאפ - משפחה



המוסד לביטוח לאומי



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

WWW.DIVERSITYISRAEL.ORG.IL