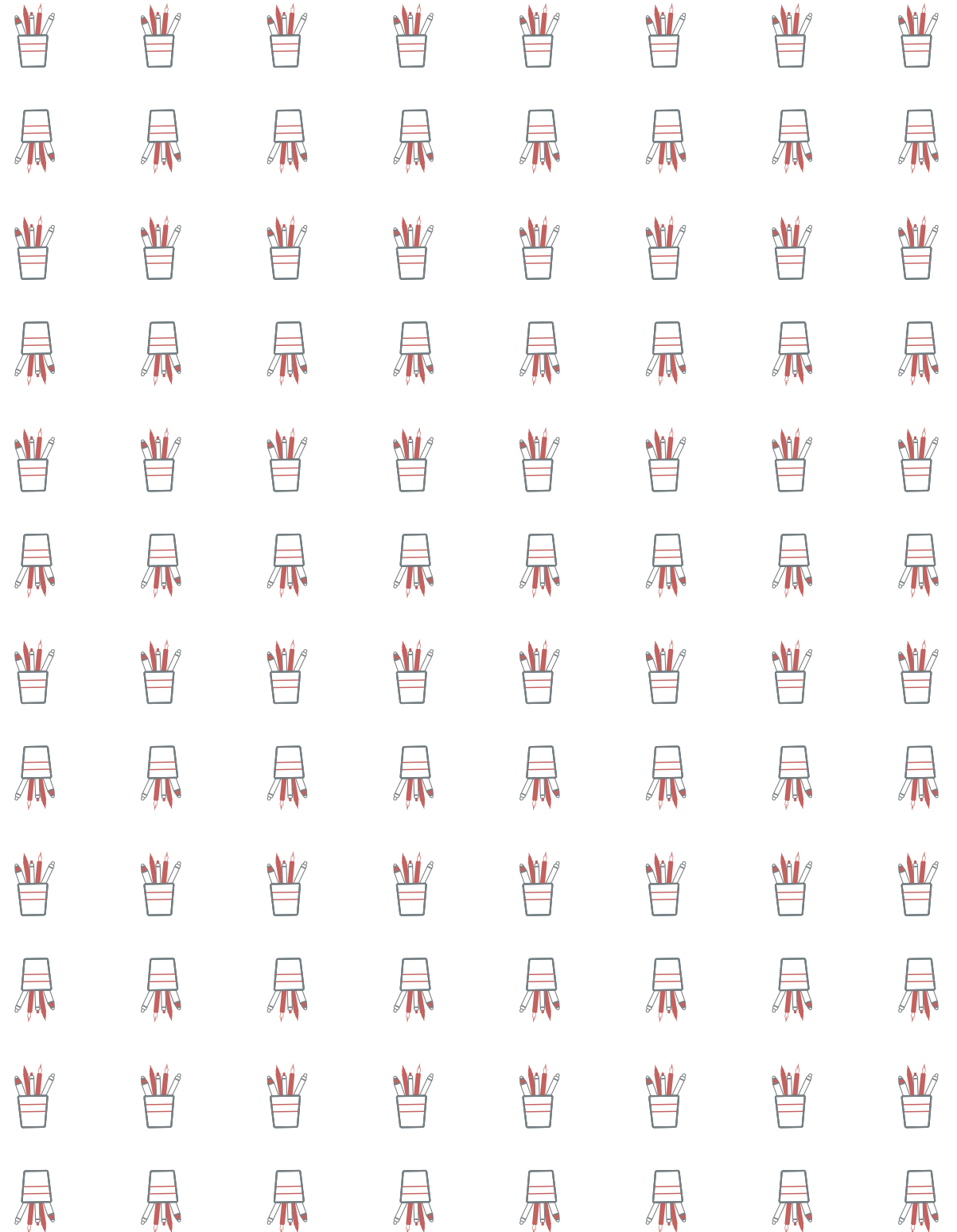

03

ביסוס התכנית לקידום הגיוון בארגון ויציאה לדרך



א. התחילו ממי שמתעניין בנושא וקל ליצור אצלו מחוייבות

אני אזהה את מי שרוכן קדימה ואור נדלק לו בעיניים כשאני מדברת אתו על הנושא – משם יהיה לי קל להתחיל.
(בוגרת קורס ניהול הגיוון, מחזור רביעי, נובמבר 2014).



ב. קשרו את הגיוון להצלחה העסקית של הארגון:

מלבד העובדה שהגיוון מיטיב במישרין עם התוצאות העסקיות של הארגון (שירות מותאם לקוח, הרחבת מאגר הטלנט ועוד), הוא גם מהווה הזדמנות להטעין את הארגון באנרגיה אחרת; להחדיר צורת שיח חדשה הנובעת מההכלה של אוכלוסייה מגוונת. מעצם העובדה שהארגון נפתח לשונות בין - אישית הוא גם בונה יכולת להתייעל ולהתחדש (על יתרונות הגיוון לעסקים ר' בהקדמה).

ג. פנו אל נקודת המבט האישית:

כמעט כל אדם מכיר את החוויה של יציאה מהכלל ויכול להזדהות אתה. סיפור אישי יכול לגרום לאדם שמולך להגיב בפתיחות ולקחת חלק ברצון.

אילו ערוצים מתאימים לקידום הגיוון?

א. קדמו את שיח הגיוון בערוצים ארגוניים קיימים.

השתמשו בערוצים הקיימים בארגון כדי ליצור שיח מקדם גיוון וצקו בהם תוכן חדש. גייסו את הפלטפורמות, את האירועים - יומיומיים וחגיגיים - את האמצעים הטכניים ואת המסורות בארגון שדרכם ניתן לקדם את הנושא. למשל, העלו את הגיוון לסדר היום במסגרות כגון קבוצות חשיבה שאינן עוסקות בגיוון באופן ישיר. קבוצות אלו פעמים רבות עוסקות בפיתוח בעיות באופן של שיתוף בין ההנהלה לעובדים.

העברה יעילה של מהלכי הגיוון בערוצים קיימים:

כשהוקם מוקד ויזה כאל לנשים חרדיות במודיעין עילית היו העובדים שותפים לתהליך באמצעות סרטים וסיפורים אישיים. כשעלתה בעיית הצניעות בתקשורת הפנים-ארגונית, סייע צוות של ואמני תקשורת בארגון, שלא עסקו מלכתחילה בנושאי גיוון, למצוא פתרונות המקובלים על השטח (מתוך מפגש בוגרי קורס ניהול הגיוון של הפורום).

בנוק הפועלים מוצגים מהלכי הגיוון בין השאר בהקשר של תמיכה בפעילות העסקית ושל קידומה. המידע מועבר לכל עובדי הבנק, ולאנלוסיות ייחודיות מועבר המידע באופן ייעודי. לדוגמה, בשנת 2014 התקיים ערב ייעודי בנושא "גיוון זה הכיוון" למאה המנהלים הבכירים בבנק, והשתתפו בו נשים מעוררות הראיה המייצגות גיוון בחברה הישראלית ומובילות שינוי בחברה שהן חיות בה. נוסף על כך, ידעות מפורסמות לעובדים בפורטל הפנימי של הארגון, וכן קיים דף ייעודי לנושא הגיוון בפורטל העובדים.

3. ביסוס התכנית לקידום הגיוון בארגון ויציאה לדרך

בבסיס התכנית לקידום הגיוון עומדים מדיניות כתובה ויעדים מדידים. תוכלו להשיג הישגים רבי - חשיבות אם תרתמו למהלך עובדים מכל שדרות הארגון ותביאו ליצירת שיתופי פעולה עם המומחים בתחום - ארגוני שטח הפועלים לקידום גיוון בתעסוקה.

ביסוס ויציאה לדרך < א. שותפים לניהול הגיוון מתוך הארגון

כיצד לרתום שותפים בארגון לקידום הגיוון?

צוות גיוס רתום ומחויב בתוך הארגון הוא מפתח להצלחת מהלכי הגיוון, וגם רוח גבית של ההנהלה מצעידה את העשייה קדימה. עם זאת, אם המחויבות לגיוון נותרת במחלקת משאבי אנוש בלבד לא תהיה הטמעה אפקטיבית של הגיוון. תמיכת ההנהלה אינה תנאי להצלחת מהלכי הגיוון: גם אם ההנהלה איננה תומכת בהתלהבות תוכלו לקדם את התחום קידום ניכר עם שותפים לחשיבה ולעשייה מתוך הארגון, ואלו אולי המקומות המאתגרים והחשובים ביותר לעשייה.

כדי שתוכלו להטמיע את הגיוון בארגון צרו שותפיות עם גורמים מלבד צוות הגיוס וההנהלה הבכירה. יצירת שותפיות נאמנות ודיאלוג בתחילת תהליך הגיוון יכולה לסייע לניהול בעיות שיצוצו בהמשך התהליך



חשיבות מינוי בעלי תפקידים לגיוון

מחקר שנערך באוניברסיטת הרווארד מצא כי חניכת מנהלים לגיוון וליוזים, הקמת צוותי עבודה בנושא, ובראש ובראשונה מינוי מנהל גיוון שזהו תפקידו הבלעדי בחברה, הן השיטות היעילות ביותר להטמעת הגיוון בארגון. שיטות אלו, הרואות במנהל שותף ונותנות בידיו כלים לגיוון, רשמו הצלחות אפילו במוקדים הקשים ביותר - גיוון בהנהלת הארגון.

אם אתם רוצים לשנות מן היסוד ולקדם את תחום הגיוון בארגונכם, מנו עובד שיקדיש לך את כל מרצו וינהל את פעילות הגיוון.
Roberson, Q. M. (Ed.). (2012). The Oxford handbook of diversity and work. Oxford University Press.

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 שנתמו יוכלו לפעול.

א. צרו רשת פעילה של עובדים ומנהלים העוסקות 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 לכן. כדי לאפשר קבלה ומעורבות של העובדים והמנהלים בארגון: - שתפו את העובדים במהלך 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 מערכתית 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 בין 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 הטיות תרבותיות כזו באמצעות הבאתה למודעות, הבנת המנגנון 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 לדרך < נ. 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, לקהילת יוצאי אתיופיה, לאוכלוסיות בשכר נמוך מתמשך, למבוגרים, לאנשים עם מוגבלות ולאוכלוסיות נוספות.

תנ"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.

נעמי עמותה המסייעת לנשים ולגברים השרויים באבטלה מתמשכת להשתלב בעבודה יציבה והוגנת, התואמת את כישוריהם ושאפיותיהם. 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 וברי מגבלה בכיתות לימוד הטרנזיטיות. 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 ויצילו אותה כמשרה שכדאי להגיש אליה מועמדות, היא עשויה לזכות להרבה יותר פונים מתאימים מאשר פנייה ישירה של הגוף.