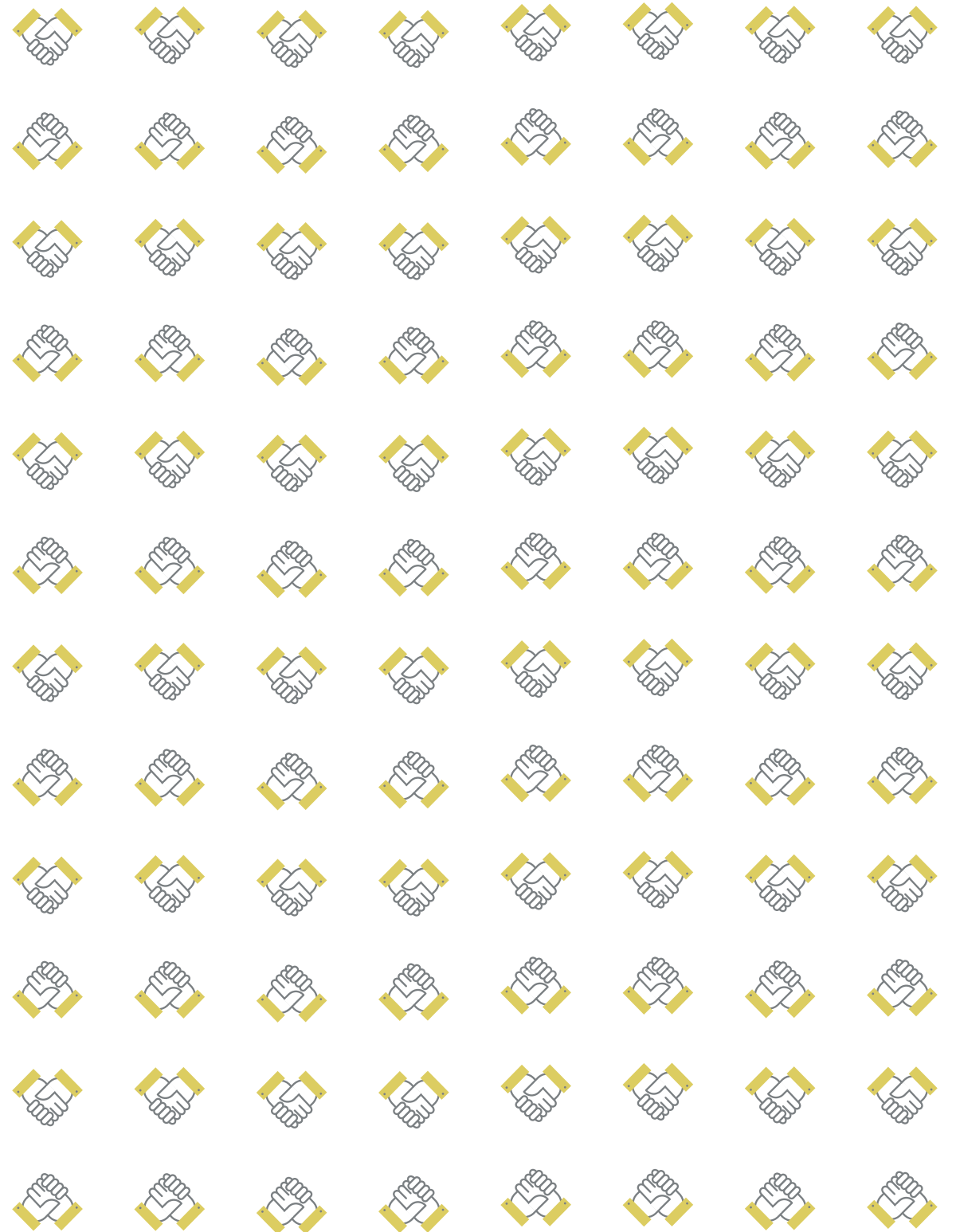


---

# 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 פרואקטיבית ונכונות להתאמה תרבותית. תרגמו את התפישות הרגלי עבודה שיסייעו לכם בגיוס מגוון. למשל, פעלו לחיפוש מקורות גיוס, לשינוי שיטות גיוס ולמיידה 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 יכובדו וישמרו במקום העבודה, ואתם תזכו בנקודת פתיחה טובה לתהליך.

#### 4. הבטיחו משרה ייעודית לאוכלוסייה מגוונת בלבד

החליטו החלטה אסטרטגית שלפיה משרה מסוימת תאוּש 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 כשוויים 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.

חברת 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 כשנבד ידוע מראש לאור תכנית עבודה יעדים כי צריך לבצע גיוס מגוון.

### האם הבטחת משרה ייעודית או פנייה לאוכלוסייה מגוונת בלבד נחשבת לאפליה? (היבט 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 החריגים המותרים על פי החוק:

- פרסום מודעה למשתייכים לקבוצות מוגנות כאשר הדבר דרוש מבחינה סבירה הנוגעת למהות העבודה או בעיתונות שסביר להניח כי יהיו נגישים לחברי אותה קבוצה.

- הצהרה כי המעסיק "מקדם בברכה" מועמדים מקבוצת היעד.

- להתייעצות בנושא יש לפנות לנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.

## 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.
- פתרו 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 וכוון 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 מהמועמדות 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 סמיור מרכז בית יעקב. התכנית מבוססת על הכשרה בפיתוח אפליקציות נקרקע ליזמות עסקית-טכנולוגית וניסיון מקצועי ראשוני שהבוגרות יכולות להציג בהגשת מועמדות לעבודה.

• קבוצת פישרמן 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 ניוד 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.

## יישום מהלכי הגיוון בפועל < ב. מיון מועמדים לעבודה: התאמה תרבותית והגשה

תהליך המיון המקובל בשוק העבודה מכוון 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 למראיין 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 הכישרים הנדרשים.

### על המילה FIT (התאמה)

כשאנו מצליחים להסביר לעצמנו "מדוע בחרנו במי שבחרנו" אנו משתמשים בהסברים פשוטים כגון התאמה. "הוא לא מתאים לצוות" או "הוא לא מתאים לסיבה הארגונית".

עלינו להיות ביקורתיים יותר להסברים מסוג זה. יש לרוש מהמנהל המראיין הסבר שיעזור להבין מה יש באדם המסוים הזה שלדעתו אינו מתאים לעבודה ולעמת אותו עם ההסברים שלו.

מחקרים מראים שבבחירות לנשיאות 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 הכישרון 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 בפתחות ובמודעות.

- כיצד להתאים את הריאיון מבחינה תרבותית ולמזער הטיות?

< 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 הטיות תרבותיות ככל שניתן ו"שומר" על המראיין מגלישה לשאלות פתוחות ומהתרשמות המבוססת על אלמנטים תלויי - תרבות.

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

לדוגמה, בריאיון של מועמד עם מוגבלות לתפקיד מכוונאי במוסך שאלו "האם תוכל לעבור בין המכוניות כדי לטפל בהן?" והימנעו משאלות כמו "האם אתה נעזר בקב"מ 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. המראיין 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, לחלקת משאבי אנוש 1-Deloitte יש סמכות לקלוט מועמד מאוכלוסייה מגוונת ולהגמיש תנאים "קשים".**



ג. התאימו מבחנים ומבדקים

תהליכי מיון ומבדקים מצביעים 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 יבוי 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 שישוּבץ 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

חשפו 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 ליזוי ותמיכה אישיים על ידי אחד מחברי הפאנל.

בנאבקום 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 שנאבקום חותרת לשקיפות מלאה בפני המועמדים, מרכזי ההערכה כיום מעורבים.



ג. דמו את סביבת העבודה המיועדת

כוונו לכך שתהליך המיון עצמו ידמה ככל שניתן את סביבת העבודה, את המטלות היומיומיות 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 גוייס 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 היצריות, 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 הדרכת 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 שבדק 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 במילויים 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 באבוקום 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 המגוינים

המנטור, החונך, הוא דמות מתוך הארגון, מנהל מדרג הביניים ומעלה, מצוין בתחום המקצועי, אשר ילווה את העובד המגויין בתהליכי הקליטה בארגון וישתמש בניסיונו האישי והמקצועי כדי לסייע לו. המנטור מספק לעובד המגויין 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 מגויין בתהליך הקליטה, סייעו לשניים להגדיר מטרות בתהליך ואף את תדירות החניכה ואת האופן שיתבצע 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 לחפות 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 באבוקום 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 באבוקום 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 המגויין 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, באבוקום 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 מגויין 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 מברכת 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 ממלכתיות 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 ונגישים 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 צניעות 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, ובעת 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 העסקה 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.