

הגיוון התעסוקתי



IBBLS



ארגון שאין בו גיוון, הוא כבר כעת או שיהיה ...

ארגון פחות אפקטיבי

1. בממשק לקוחות וצרכנים (שיווק – שירות)
2. בממשק הקהילה, הסביבה בה הוא פועל
3. בממשק פתרון הבעיות / האתגרים



IBBLS



עיצוב **חוזה פסיכולוגי, המציב את העובד במרכז** ומפתח אתו ועבורו מבנה פעילות המייצר משמעות, הוגנות, אוטונומיה והתפתחות. ערך המשפחתיות ימוקם במסגרת התפישה של "צמיחה עם החברה".

מוכוונות ל**מתן שירותים לעובד באופן נגיש, מהיר ומקצועי תוך מענה מותאם אישית**

הטמעת **שפת הכישורים** בכל אחת ממערכות ההפעלה של מערך משאבי אנוש : מתן דגש לפיתוח ושימור כישרונות טכנולוגיים ותפעוליים.

הצבת **כשירות מקצועית במוקד הוכחת מצוינות** – איתור מצוינים, פיתוח סלקטיבי, מדידת ביצועים והוצאה שיטתית של בלתי מתאימים.

הובלת **מפגשים מגוונים** : בין אנשים (הגוונה תעסוקתית) בין חברות, בין עיסוקים, בין מדרגים – ליצירת סינרגיה, שיפור תהליכים וביצועים, חדשנות והשאת ערך.

שמירה על **ייחודיות** של כל חברה במשאבי אנוש ברמה המקומית (לוקאלית) בצד **הנחייה והכוונה מערכתית ברורה** ביחס לתהליכים חוצי מערכת (ליצירת הוגנות וסטנדרט מקצועי) והיבטים ערכיים (הטמעת החזון ומאפייני תרבות ארגונית משותפת).



IBBLS



מוביל תהליכי השינוי

מבין את העסק

מקצוען

הקוד האתי (לקראת השלמה והטמעה)

הוגן

פועל ומחייב את הניהול לפעול על פי חוק

אומר אמת

מוודא הערכת ביצועים בהירה ומשמעותית

מונע חד-משמעית התעמרות, הטרדה או אפליה מכל סוג, של כל דרג, בכל מצב

רגיש תמיד ליחיד, שהוא עולם ומלואו



IBBLS





ההנהלה גיבשה והציגה את מדיניות הגיוון הארגונית (03/12)

הנהלת הארגון מינתה ממונה ארגוני להובלת נושא הגיוון

הנהלת הארגון הקצתה משאבים לקליטת תקנים מאוכלוסיות היעד

הנהלת הארגון הגדירה יעדים לכל אחת מהחברות

מערך משאבי אנוש גיבש, הציג ופועל להטמעת ההיגד האסטרטגי הרלוונטי

מערך משאבי אנוש ביצע הדרכות והכשרות לגורמי הגיוס ולמנהלים – **ניהול שונות**

מערך הגיוס עובד באופן נמרץ עם עמותות וארגונים

הארגון מתקשר ומוקיר מנהלים הפועלים לאור התפישה והמדיניות



IBBLS



תפישת הגיוון בארגונים עסקיים : תהליך ההתפתחות והמיקום הארגוני



Amaran & Donatus, 2007



והתוצאה, איך נאמר במילים עדינות ...

מגזר ערבי וחרדי

מדרג עובדים 12%

מדרג ניהול ומטה 6.4%



IBBLS



מדוע זה קורה או : למה זה לא ממש קורה ?



IBBLS



חבר, תביא חבר !



מהיום
החברים שלכם
מרוויחים
וגם אתם
מבצע
"חבר מביא חבר"



IBBLS



חבר,
אל
תביא
חבר !



מפני שאנחנו עדיין מחפשים
ניסיון (... שברוב הפעמים לא קיים)
 במקום לחפש
כישורים

מפני שיש לנו תהליכי מיון וגיוס
מקצועיים
אחודים
שיטתיים

אך גם **מבוססי תרבות** (שהיא ברובה מונוליטית)



IBBLS



חוסר רצון או מסוגלות אישית להתמודד
עם הרתיעה והחשש מהזר, מהשונה
(הטיית קוגניטיביות, סטריאוטיפים או סתם גזענות)

נטייה מובנית ומביכה של אנשי משאבי אנוש
להאשים מנהלים בדפוס האפלייתי של ההחלטות



IBBLS



לצד התכניות הרשמיות ...

ניהול תכנית (סמויה) "כתם דיו"



IBBLS



גורמי ניהול

בעלי תפישות ועמדות אישיות מקדמות

מסוגלות גבוהה לזיהוי כישורים (פוטנציאל)

מוכנות לקחת סיכון

יכולת מוכחת של הובלה, אומץ

גורמי משאבי אנוש - גיוס

בעלי תפישות ועמדות אישיות מקדמות

מסוגלות גבוהה לזיהוי כישורים (פוטנציאל)

מוכנות לקחת סיכון

יכולת השפעה ושכנוע, חוסן מול רמות ממונות



העיסוק – "חסמי כניסה" סבירים

(הצלחה מבוססת יותר על כישורים ופחות על ניסיון או תואר אקדמי ספציפי או רישוי)

המנהל

(ההוא מהשקף הקודם ... אין הרבה כאלה אך ניתן למצוא אצלנו 15-20 כאלה ...)

החונך

(מקצוען, שיש לו נכונות ותפישות אישיות מקדמות, מוביל דעה בצוות)

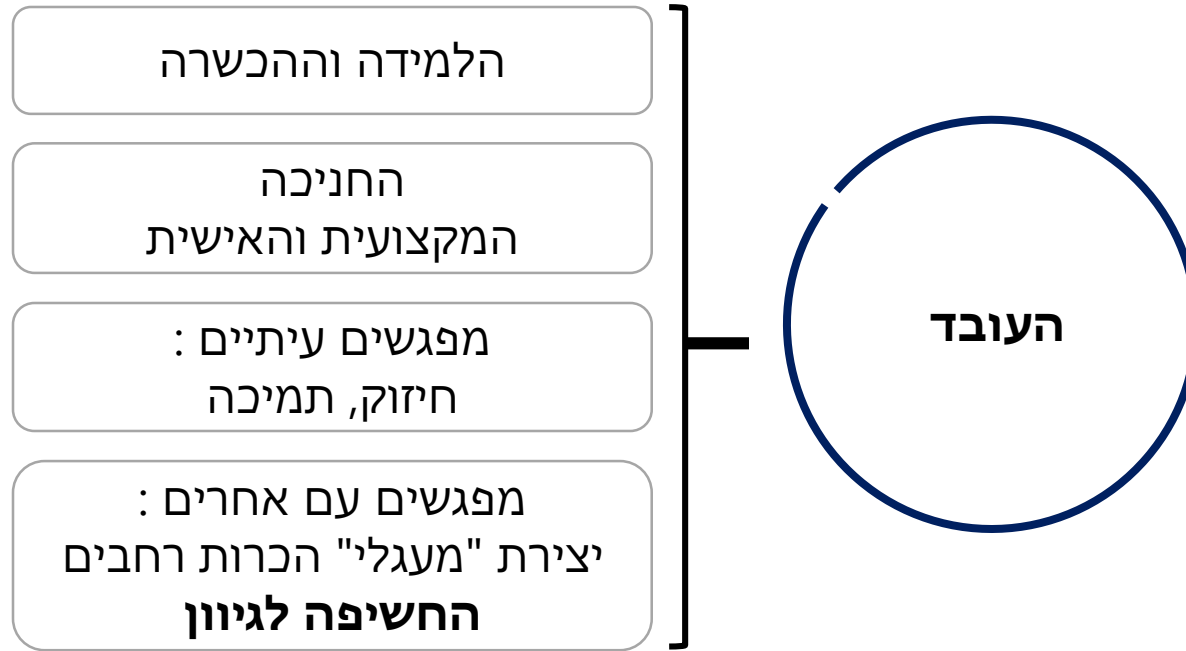
הצוות

(רמת שונות נוכחית גבוהה יחסית : פרופיל אישי – תעסוקתי – תרבותי)



IBBLS





השלב הרביעי : לעשות את זה שוב ושוב ושוב ...



לארגון גדול דרושים מקדמי גיוון

ממש אין צורך בניסיון (גורם מעכב ומקבע)
אבל

**אהבת אדם, גמישות מחשבתית, אומץ, מוכנות
ללקיחת סיכונים ויכולת גבוהה ביותר של השפעה ושכנוע –
הן עמדות ויכולות הכרחיות**