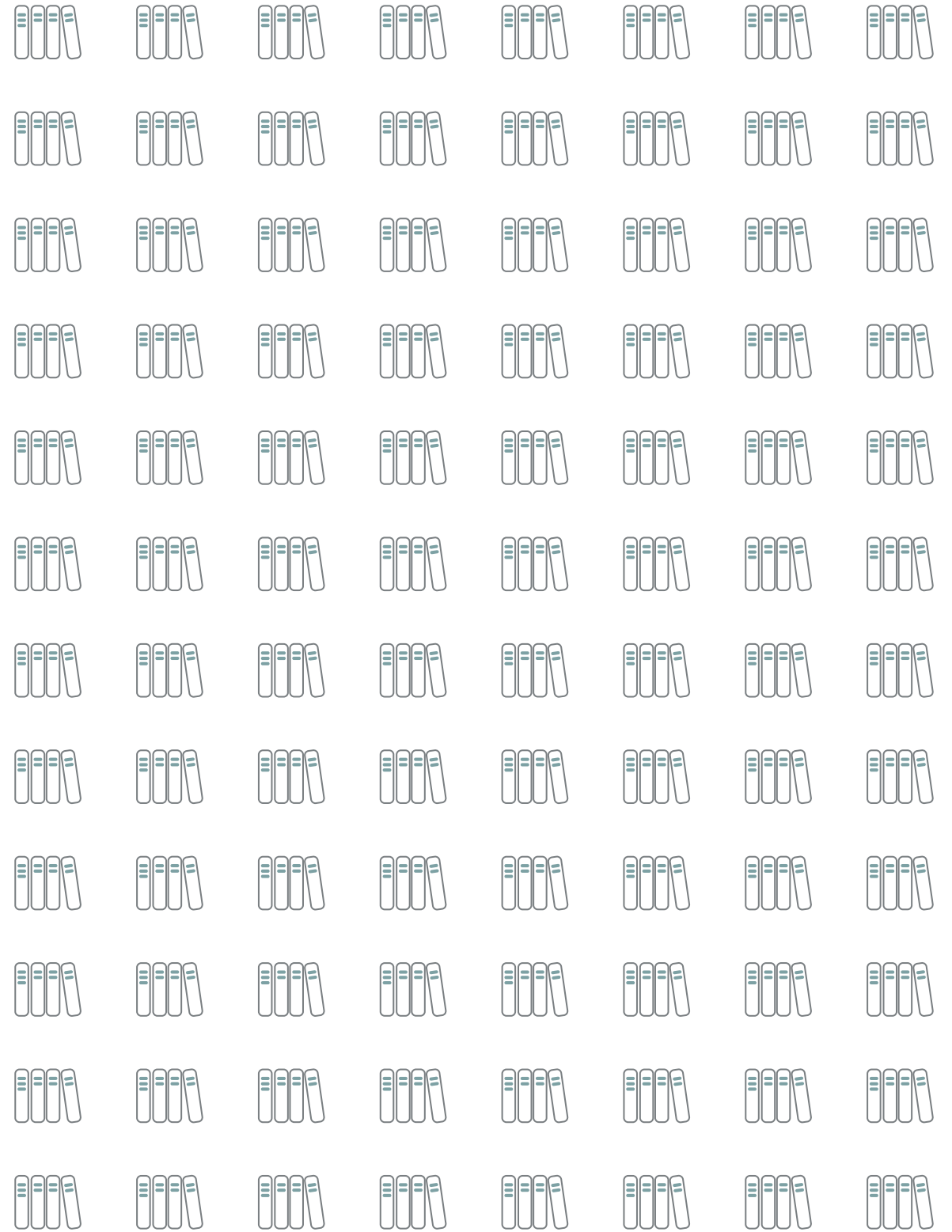


---

# 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, הסיבה 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 בריכוזיות. בשל כך יש לחזור על המיפוי ועל המדידה מדי שנה בשנה ולוודא כי כל העת יש התקדמות משיבועת 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 יחסי 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).

שובו ונחנו 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 בסידור העבודה איננה קשורה לנשים בלבד, ואפילו איננה קשורה לקידום הגיוון בלבד. עם זאת, יכולה להיות לה השפעה עצומה על קידום הגיוון בכוח העבודה שלכם. הנגשת 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 - תרבותיות 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 ומנגנונים 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 ותפקידי 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. אספו 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

מספר המשרות	קידום למשרות ניהוליות מתוך עובדי הארגון	איוש משרות ניהוליות על ידי גיוס חיצוני
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 הגיוס 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 בשרות 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" וודדה 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 שבילנו.

#### 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 :

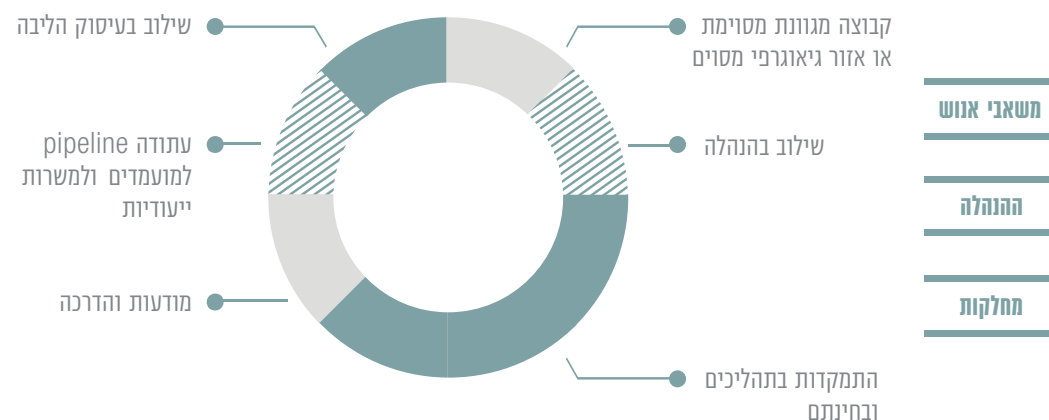
Life at Deloitte

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.

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



הגדלת היעד  
מדי תקופה



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.

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 ממוקדת גיאוגרפית מסוים
- יעד לשיעור המועמדים מאוכלוסיות מגוונות עבור משרה

ניתן להגדיר יעדים בכל חתך ובלבד שהיעדים ייבחנו מדי תקופה, יעודכנו ויאותרו את הארגון. < הציבו יעדים בתכנית העבודה של צוות הגיוס או של יחידת משאבי האנוש אך לא רק בהם - > כדאי 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

