



מאיירס - ג'זינט - מכון ברוקדייל
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE
مایرس - جوینت - معهد بروکدیل

המרכז לחקר מוגבלויות
ותעסוקת אוכלוסיות מיוחדות

קידום העסקה מגוונת בישראל (Workforce Diversity)

יעל סלייטר ♦ יהודית קינג

המחקר נערך ביוזמת "תבת" ובמימונה

דוח מחקר



דמ-659-14

קידום העסקה מגוונת בישראל

(Workplace Diversity)

יעל סלייטר יהודית קינג

המחקר נערך ביוזמת "תבת" ובמימונה

מארס 2014

ירושלים

אדר ב תשע"ד

עריכת לשון: בלהה אלון ורעיה כהן
תרגום לאנגלית (תמצית מחקר והודעת פרסום): נעמי הלסטד
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל

ת"ד 3886

ירושלים 91037

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : www.jdc.org.il/brookdale



פרסומים נוספים של המכון בנושאים קשורים

חביב, ג'; קינג, י'; בן שוהם, א'; וולדה-צדיק, א'; לסקי, ק'. 2010. ארגון לשיתוף פעולה כלכלי ופיתוח OECD, דוח מס' 102: **מצב שוק העבודה והמצב החברתי-כלכלי של האוכלוסייה הערבית בישראל**.

חסאן-דאהר, ס'; שטרוסברג, נ'. 2011. **"אשת חיל" ו"אביחיל" בקרב האוכלוסייה הערבית – מחקר הערכה**. דמ-11-584.

סומך, ס'; ריבקין, ד'; שחר, א'; שורק, י'. 2012. **הערכת תכנית "עצמאות" – תכנית מערכתית כוללת לליווי משפחות עולים מאתיופיה במעבר תרבותי**. דמ-12-620.

סלייטר, י'; קינג, י'. 2014. **פיתוח קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה**. דמ 14-662.

קינג, י'; גזית, נ'. 2005. **פרנסה בכבוד (מחזור א') : תכנית הכשרה מקצועית לחרדים – מחקר הערכה**. דמ-05-458.

קינג, י'; נאון, ד'; וולדה-צדיק, א'; חביב, ג'. 2009. **תעסוקת נשים ערביות בנות 18-64**. דמ-09-527 (באתר המכון בלבד).

קינג, י'; רענן, ר'. 2011. **מעברים: מרכז תעסוקה קהילתי במגזר הבדואי בנגב – חורה ושגב שלום: הערכת תכנית**. דמ-11-591.

להזמנת הפרסומים ניתן לפנות למאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ת"ד 3886, ירושלים 91037,

טל': 02-6557400, פקס: 02-5612391, דואר אלקטרוני: brook@jdc.org.il;

ניתן למצוא את הפרסומים גם באתר המכון: www.jdc.org.il/brookdale

תמצית המחקר

מבוא

בשני העשורים האחרונים התרחשו מספר התפתחויות שהרחיבו את הגדרת אוכלוסיות היעד לשילוב בתעסוקה וכן את הבניית התפקידים ושיטות העבודה בתחום זה. מגמות דמוגרפיות בעולם מצד אחד וההבנה שבעלי הכישורים כיום הם בעלי רקע מגוון ביותר מצד שני הביאו לידי העסקה גוברת והולכת של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות. המונחים "גיוון" (diversity) ו"אוכלוסיות ייחודיות" מתייחסים למאפיינים כגון גזע, מוצא אתני, מגדר, גיל, דת, מוגבלות, תרבות ונטייה מינית. המונח "העסקה מגוונת" (workplace diversity) מתייחס לייצוג הולם של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות העובדים יחדיו באותו ארגון, בכל הדרגות של הארגון. "ניהול גיוון" (diversity management) הוא התהליך שבו ארגון מפתח מדיניות וכלים כדי ליצור סביבה תומכת לקליטה ולקידום של עובדים חדשים מאוכלוסיות ייחודיות. בישראל קיבל הנושא דחיפות בעשור האחרון בעקבות ההכרה בחשיבות הלאומית שבשילובן בעבודה של אוכלוסיות ייחודיות, כגון גברים חרדים, נשים ערביות ואנשים עם מוגבלות. קבוצות אלו מאופיינות בשיעורי השתתפות נמוכים בכוח העבודה או בתת-תעסוקה.

הצטרפות מעסיקים לתהליך זה מתרחשת על רקע הצורך שלהם בעובדים וההבנה שצוותים מגוונים, כלומר, חברי צוות בעלי רקע תרבותי שונה, ניסיון מקצועי שונה וגישות שונות לפתרון בעיות יכולים ליצור מארג עובדים שהוא עשיר, יצירתי וחדשני יותר מצוותים הומוגניים.

גורם נוסף שעשוי לחזק את המוטיבציה של מעסיקים לקדם העסקה מגוונת הוא התפתחות תפיסה חדשה בקרב עסקים: "אחריות חברתית תאגידית". משמעות המושג היא שהחברה העסקית מעורבת בתחומים שאינם קשורים ישירות להגדלת רווחיה מפעילותה העסקית, למשל באתיקה, בקהילה, באיכות הסביבה ובסביבת העבודה. העסקת אוכלוסיות ייחודיות היא אחד המרכיבים של סביבת העבודה. אחריות חברתית תאגידית היא למעשה שילוב בין התנהלות עסקית לבין ערכים חברתיים-סביבתיים. הציפיה היא ששתי המטרות – הצלחה עסקית והשפעה חברתית – יזינו זו את זו. אחריות חברתית הולכת ונעשית לחלק מאסטרטגיה עסקית-ניהולית. היא תורמת למוניטין של חברה, ובכך היא מסייעת להגדיל את היקף עסקיה.

עבודה זו מנסה לענות על השאלות האלה:

1. מה ניתן ללמוד מהניסיון בחו"ל לגבי –
 - א. איך להבנות את הטיפול בקידום וניהול של ההעסקה המגוונת במסגרת הארגון?
 - ב. מה הן האסטרטגיות היעילות ביותר להשגת העסקה מגוונת?
 - ג. מה הם היתרונות של העסקה מגוונת בעבור המעסיק?
2. באיזו מידה וכיצד מתבצעים הדברים הללו בישראל –
 - א. מי הם הגופים המובילים בקידום ההעסקה המגוונת?
 - ב. מה הם הקשיים ביישום העסקה מגוונת בארגון?

ג. האם נוצרו מודלים של עבודה שנמצאו מוצלחים או לפחות יישומים מיטביים בחלקים של התהליך?

חלקו הראשון של הדוח הוא סקירת ספרות על הנעשה בחו"ל (בעיקר בארצות הברית ובבריטניה), וחלקו השני הוא תיאור של היישום בישראל. תיאור היישום מבוסס בעיקר על ראיונות עומק עם נציגי גופים הפועלים כדי לקדם העסקה מגוונת בישראל ועם מעסיקים המיישמים אותה בפועל שנערכו במהלך השנה שבין יוני 2011 ליוני 2012.

חלק א: העסקה מגוונת – סקירת ספרות בין-לאומית

הדוח מציע סקירת ספרות מארצות הברית ומאירופה על העסקה מגוונת תוך התייחסות להיבטים הבאים: 1. יישומים מיטביים בניהול העסקה מגוונת, 2. היעילות של ניהול העסקה מגוונת, 3. מאפיינים ארגוניים והעסקה מגוונת, ו-4. השפעות העסקה מגוונת על הארגון.

1. יישומים מיטביים בניהול העסקה מגוונת

ניהול העסקה מגוונת הוא פן במדיניות תאגידית שמתייחס לגיוס עובדים מאוכלוסיות ייחודיות וכן לשימורם ופיתוחם, כלומר להעלאת רמת המקצועיות שלהם ולשיפור כישוריהם. לצורך הצלחתו הוא מתבסס על יישום מיטבי בכמה עניינים:

1.1 מחויבות פורמלית – הצהרת גיוון

הנהלת ארגון צריכה לטפח דפוס חשיבה המכיר בצורך בשינוי תרבותי-חברתי ארוך-טווח כדי להשיג העסקה מגוונת. הצהרת הגיוון היא הצהרה רשמית ברמת ההנהלה שמבטאת את מחויבותו של הארגון לקדם העסקה מגוונת.

1.2 הבניית הטיפול בגיוון במקום העבודה

הבניית הטיפול בגיוון מתבטאת בהגדרת תפקידים מיוחדים ובהקמת פורומים של קביעת מדיניות ודיונים בנושא.

בעלי תפקידים בתחום ההעסקה המגוונת

אלה הם אנשי המקצוע האחראים לפיתוח וליישום של אסטרטגיות, תכניות ושירותים התומכים בהעסקה מגוונת – גיוס של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות, שימורם וקידומם. ההבדלים בין התפקידים הם בעיקר בהיקף המשרה ובמקומם בהיררכיית הארגון. כך, מומחים להעסקה מגוונת הם עובדים במשרה מלאה הממוקמים בדרך כלל במחלקת משאבי אנוש; אחראי גיוון (diversity champions) הם בעלי תפקידים בהנהלה ברמה הבינונית והבכירה העוסקים בגיוון במשרה חלקית נוסף על תפקידיהם האחרים; סמנכ"ל גיוון, לדוגמה ב-IBM וב"ג'נרל אלקטריק" בארצות הברית, ממוקמים בהנהלה הבכירה, ויש להם תקציבים נפרדים לנושא.

פורומים להעסקה מגוונת

מחלקת העסקה מגוונת: מחלקה להעסקה מגוונת יכולה להיות המרכז של כל הפעילויות הקשורות לגיוון, כגון סיפוק ייעוץ ותמיכה טכנית להנהלה הבכירה; ניטור (monitoring) של מגמות – פנימיות וחיצוניות – בהעסקה מגוונת ושל התפתחויות בתחום החוק; וניהול התקציב להעסקה מגוונת. ל-Fannie Mae (שירותי משכנתאות פיננסיים), לדוגמה, יש משרד להעסקה מגוונת והכללה (fanniema.com., 2012).

קבוצות העסקה מגוונת: קבוצות העסקה מגוונת הן פורומים של קביעת מדיניות ו/או דיונים: צוותים המורכבים ממנהלים בכירים אשר מעריכים את התקדמות החברה בהשגת יעדיה בתחום הגיוון; מועצות בסניפים המטפלות בסוגיות מקומיות של העסקה מגוונת; "שולחנות עגולים" לעובדים וכן רשתות של עובדים מקבוצות ייחודיות שונות, המאפשרות לעובדים מאותו רקע להתחבר ולדון בהתנסויות, בפרספקטיבות ובאינטרסים משותפים בנושא הגיוון במקום העבודה, זאת באמצעים אלקטרוניים או פנים-אל-פנים.

1.3 מדיניות גיוס

הגדרת אוכלוסיות יעד: לחלק מהחברות והארגונים (25%, לפי אחד הסקרים) יש אסטרטגיות של העסקה מגוונת שמתמקדות באוכלוסייה ייחודית ספציפית המוגדרת בדרך כלל על בסיס גיל, מגדר או מוצא אתני. חברות וארגונים אחרים פונים למגוון אוכלוסיות ייחודיות.

פרסום מודעות דרושים: המודעות המיועדות לגייס עובדים מנוסחות כך שהדגשת ההעסקה המגוונת מושכת מאגר מועמדים מגוון יותר מבעבר, וכן הן מיידעות את המועמדים שאינם משתייכים לאוכלוסיות ייחודיות שהם צפויים לעבוד עם עובדים שכן משתייכים אליהן.

1.4 הכשרת עובדים מאוכלוסיות ייחודיות ומנהלים בארגון

הכשרת עובדים מאוכלוסיות ייחודיות: רוב הארגונים הנסקרים בסקירת הספרות פיתחו תכניות חונכות רשמיות כדי לסייע בהטמעת עובדים חדשים בתרבות הארגונית. עובדים מאוכלוסיות ייחודיות המועמדים למשרות בכירות עוברים הכשרה ששיאה תואר אקדמי מתקדם.

הכשרה בהעסקה מגוונת לעובדים ולמנהלים: הכשרה בנושא העסקה מגוונת מספקת מידע על מאפייני אנשים מאוכלוסיות ייחודיות; היא מספקת גם כלים מותאמי תרבות למנהלים המפקחים על עובדים מאוכלוסיות אלו. חלק מהארגונים משלבים הכשרה בניהול העסקה מגוונת בכל תכניות ההכשרה למנהלים. בארגונים מסוימים השתתפות בהכשרה בנושא העסקה מגוונת היא בגדר חובה לכלל העובדים.

1.5 קשרים עם ארגונים שלא למטרת רווח

חברות שומרות על קשרים עם ארגונים שלא למטרת רווח, לדוגמה עם התאחדויות של קבוצות בעלי מקצוע ממוצא אתני מסוים (למשל רופאים יוצאי ברזיל), לצורך קבלת עזרה במאמצי הגיוס של עובדים בני הקבוצה וגם כדי לסייע לעובדי החברה לבנות רשתות תמיכה וקשרים מקצועיים.

1.6 פרסי העסקה מגוונת

חברות רבות מעניקות פרסים או אותות הוקרה לעובדים שגילו מחויבות מיוחדת לקידום הגיוון בחברה.

1.7 מדידה

ארגונים אוספים נתונים לצורך מעקב אחר גיוס עובדים, הערכת תפקוד, שיעור תלונות, קידום עובדים ועזיבה של עובדים. מטרות המדידה הן איתור חסמים בהעסקתן וקידומן של אוכלוסיות ייחודיות וזיהוי אפליה כנגדן. עם זאת ישנן סיבות משפטיות וטכניות המקשות את המדידה. לעתים קרובות איסוף מידע על הדת, הגיל, המוצא האתני והנטייה המינית של העובד אינו בר ביצוע מבחינה מעשית או אסור מבחינה חוקית. מעסיקים רבים חשים אי-נוחות לשאול שאלות בסוגיות רגישות, ועובדים רבים חשים אי-נוחות לענות על שאלות אלה.

2. יעילות הניהול של העסקה מגוונת מבחינת קידום הגיוון

קשה למדוד את היעילות שבניהול העסקה מגוונת, ומחקרים מעטים ניסו להעריך אותה. במחקר אחד נמצא שמינוי אדם אחראי להעסקה מגוונת הוא האסטרטגיה הפחות שכיחה אבל המוצלחת ביותר לקידום גיוון. בחברות שבהן יש אחראי או ועדה מפקחת על העסקה מגוונת ונקבעת אחריות (accountability) ישירה לתוצאות, עלה מספר בני האוכלוסיות הייחודיות ב-10% בשנים שחלפו מאז המינוי. גם חונכות נמצאה יעילה, במיוחד מבחינת נשים שחורות, והיא הגדילה את שיעור המנהלות בקרבן ב-23.5 נקודות אחוז (Cullen, 2007).

3. הקשר בין מאפיינים ארגוניים להעסקה מגוונת

מהספרות עולה שלמאפיינים ארגוניים בהעסקה מגוונת – ענף, גודל, גיל החברה, מיקום והיסטוריה של עיסוק בסוגיות גיוון – יש קשר להצלחת הארגון (Marquis, et al., 2008). החברות המצליחות בהעסקה מגוונת מתרכזות בענפי המלונאות, האמנות והבידור; גדולות מבחינת מספר העובדים; ותיקות; ממוקמות באזורים מטרופוליטניים שבהם מתגוררים בני קבוצות מיעוט והן בעלות היסטוריה ארגונית של התמודדות עם סוגיות של העסקה מגוונת.

4. השפעת העסקה מגוונת על הארגון

המחקרים שערכה הנציבות האירופית ב-2003, ב-2005 וב-2008 סיכמו שהיתרונות העסקיים העיקריים של העסקה מגוונת, לדעת חברות שיישמו מדיניות העסקה מגוונת, כוללים: יכולת לגייס ממבחר גדול יותר של אנשים ולשמר עובדים טובים יותר למשך זמן רב יותר, מודיעין שיווקי טוב יותר ובנאום (internationalization), יותר יצירתיות וחדשנות, נקודות מבט מגוונות על סוגיות עסקיות, פתרון בעיות וקבלת החלטות משופרים, שיפור ביחסים קהילתיים והעצמת הדימוי של החברה וכן צמצום עלויות הקשורות לתחלופה ולהיעדרויות. 83% מהחברות העריכו שלאימוץ המדיניות של העסקה מגוונת יש יתרון עסקי.

חלק ב: העסקה מגוונת – התפתחות התחום בישראל

בשנים האחרונות גברה נכונותם של מעסיקים בארץ להעסיק אנשים מאוכלוסיות ייחודיות, התחזקה התשתית הארגונית להעסקה מגוונת והתרחב היקף גיוס העובדים מאוכלוסיות ייחודיות. כיום רוב הגיוון מתרחש בדרגות הנמוכות של ההיררכיה הארגונית ועדיין לא במטה של החברה או בתפקידים ניהוליים. בין המעסיקים החלוצים הנוקטים אסטרטגיות גיוון ניתן לציין את "בנק הפועלים", "שטראוס", "G4S", "ארומה", "מגה", "טבע", "כללית שירותי בריאות", "סאנדיסק", "LivePerson, HP- אינדיגו, ECI, "פרוקטר אנד גמבל", "החברה הישראלית למשקאות קלים", "באבקום", "תקשוב" וחברת החשמל.

המידע בנושא ההעסקה המגוונת בישראל מבוסס על ראיונות עומק עם נציגי הגופים הפועלים לקידום הגיוון ועם מעסיקים שעוסקים בכך בפועל וכן על חומרים המופיעים באתר של "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה". אחת החוקרות כותבות דוח זה השתתפה במחזור הראשון של קורס מנהלי העסקה מגוונת שנערך על-ידי הפורום (בהובלת "ג'וינט-תבת", "ציונות אלפיים" ו"דלויט") ב-2011, והשתתפותה סיפקה תשומה משמעותית בכתיבת הדוח.

5. אוכלוסיות היעד ועמדות מעסיקים בארץ

5.1 הגדרת אוכלוסיות היעד

"ג'וינט-תבת" מגדירה את אוכלוסיות היעד לתכניות התעסוקה שלה כאוכלוסיות ייחודיות: ערבים (בעיקר נשים), בעלי מוגבלויות, יוצאי אתיופיה וחרדים (בעיקר גברים). זוהי הגדרה שונה במקצת מההגדרה אשר מתמקדת בקבוצות שזכאיות לאפליה מתקנת במסגרת החוק – ערבים, יוצאי אתיופיה, בעלי מוגבלויות ונשים – הנהוגה ב"נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה". "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" משתמש בהגדרה אחרת: ערבים, בעלי מוגבלויות, חרדים, יוצאי אתיופיה ומבוגרים (גילאי +45).

5.2 עמדות ופרקטיקות של מעסיקים לגבי העסקת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות

מסקר מעסיקים שנערך על-ידי התמ"ת¹ (הנדלס, 2012) עולה כי 81% מהמעסיקים במגזר הפרטי ו-97% מהמעסיקים במגזר הציבורי מבטאים עמדות חיוביות כלפי רבגוניות במקום העבודה,² אם כי מחצית מהמעסיקים הללו במגזר הפרטי עושים זאת בהסתייגות ("רבגוניות רצויה, לא יותר מדי").

באשר לפרקטיקות, 53% מהמעסיקים במגזר הפרטי ו-73% מהמעסיקים במגזר הציבורי העריכו כי בארגון שלהם קיימת רבגוניות רבה או רבה מאוד. ייתכן שניתן לייחס את העמדות והפרקטיקות החיוביות יותר בקרב המעסיקים במגזר הציבורי למדיניות הממשלה: חקיקה והוראות למשרדים לקלוט עובדים מקבוצות מיעוט (ערבים, יוצאי אתיופיה); כמו כן ייתכן שניתן לייחס עמדות ופרקטיקות אלו לנכונות המעטה יותר של המגזר הפרטי להשקיע משאבי זמן וכסף בתהליך קליטת עובדים מאוכלוסיות ייחודיות, הנובעת מהתמקדותו של מגזר זה ברווחים בטווח הקצר.

¹ בראשית העבודה על מחקר זה היה שמו של משרד הממשלה "משרד התמ"ת", אך ב-2013 שונה ל"משרד הכלכלה". בכל המקומות שבהם מצוין השם תמ"ת הכוונה היא למשרד הכלכלה.

² הנדלס משתמש במונח רבגוניות שהוא מונח זהה ל"העסקה מגוונת".

6. גופים הפועלים לקידום אוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה

חלק מהגופים הפועלים לקדם אוכלוסיות ייחודיות מתמקדים במישור המשפטי-חקיקתי, אך רובם פועלים כמתווכים בין פרטים המשתייכים לאוכלוסיות הייחודיות לבין המעסיקים. כולם עוסקים גם בהפצת מידע על חוקים, תקנות והסדרים המיועדים לקדם את תעסוקת הקבוצות הללו.

6.1 תבת, ג'וינט-ישראל

הרציונל בהקמתה של "תבת" ב-2006 היה פיתוח תכניות ומודלים חדשים לשילובן בתעסוקה של אוכלוסיות חלשות למטרת חילוצן מעוני. ואכן אוכלוסיית היעד של תכניות התעסוקה ש"תבת" מפתחת מורכבת ברובה מאנשים מאוכלוסיות ייחודיות. "תבת" הקימה עם שותפים את "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" המהווה כתובת מרכזית לעסקים וארגונים אחרים המעוניינים ביצירת העסקה מגוונת. כמו כן היא מקדמת העברת סדנאות למעסיקים על הדרך שבה יש להעסיק ולקדם אנשים מרקעים מגוונים, היא מגשרת בין המגזר העסקי לבין המגזר השלישי והיא עורכת קורסי הכשרה בתחום הגיוון בתעסוקה לבעלי תפקידים רלוונטיים. מקדמי תעסוקה ורכזי קשרי מעסיקים בתכניות "תבת" מלווים את המעסיקים לאורך תהליך ההשמה של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות המשתתפים בתכניות.

6.2 מעלה

"מעלה" הוא ארגון שמטרתו לקדם תהליכי פיתוח ויישום של אסטרטגיות לאחריות תאגידית במגזר העסקי בישראל, והוא מאגד למעלה ממאה מעסיקים גדולים. בכנס ב-2010 הושק בו "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה". "מעלה" מפרסם בכל שנה את "מדד מעלה" ומדרג את העסקים לפי המידה שבה הם תומכים בערכי האחריות החברתית התאגידית. העסקה מגוונת היא אחד המרכיבים של סביבת עבודה, מונח שנכלל ב"מדד מעלה", אך משקלו ב-2013 היה 7 נקודות בלבד מתוך סך כל הנקודות בדירוג (100). ב"דירוג מעלה" לשנת 2014 ישנה התקדמות רבה בקביעת קריטריונים בתחום ההעסקה המגוונת: נוסף מתווה של פעולות ספציפיות ליישום העסקה מגוונת, לדוגמה, קביעת יעדים מספריים לגיוס עובדים המשתייכים לאוכלוסיות ייחודיות מוגדרות, הגדרת רפרנט אחראי גיוון והדרכת מנהלים ועובדים בנושאי גיוון וסביבת עבודה רב-תרבותית. מנכ"ל "תבת" חבר בוועדה הכותבת את הפרק על סביבת עבודה ב"דוח מעלה" ובוועדה של "דירוג מעלה".

6.3 הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

הפורום הוא שותפות של ארגונים חברתיים, עסקיים ושל ארגונים במגזר הציבורי הפועלים יחד כדי לקיים העסקה מגוונת במגזר העסקי. הפורום מקיים שני כנסי מליאה בשנה, ויש לו מספר ועדות בנושאים הקשורים ליישום וניהול של העסקה מגוונת, למשל, ועדה לניהול צוות רב-תרבותי, ועדה למדידה ומיפוי של העסקה מגוונת וועדה להטמעת גיוון בקרב מנהלי גיוס. כמו כן הוא עורך סדנאות לעסקים בנושאי גיוון וקורסי הכשרה לניהול גיוון (בשותפות "תבת") אשר משלבים ידע תאורטי עם כלים מעשיים. אתר הפורום מפרסם חומר הדרכה כגון "מפת הדרכים בתעסוקה מגוונת"; המפה מציגה שאלות מנחות להגדרת האסטרטגיה ביישום העסקה מגוונת ומפרטת את הצעדים ליישום האסטרטגיה ואת תפקידם של בעלי תפקידים מרכזיים בארגון. באתר ניתן למצוא גם ראיונות עם

מנהלי גיוון בחברות עסקיות, מצגות המתארות את המודלים שפותחו בחברות שונות ושלבי תהליך היישום בחברות.

6.4 ציונות 2000

"ציונות 2000" היא עמותה שהוקמה ב-1998 לקידום אקטיביזם חברתי במגזר העסקי. היא פועלת להטמיע העסקה מגוונת במודעות הארגונית ובעיצוב מדיניות גיוון. העמותה משתמשת בפורום המעסיקים שלה כדי לחזק את המודעות לצורך בהעסקה מגוונת במגזר העסקי, ועם ארגונים מסוימים היא עובדת בתהליך ארוך-טווח.

6.5 עמותות המתמחות בשילוב בעבודה של אוכלוסייה בעלת ייחודיות מסוימת

עמותות כגון "קו משווה" (מתמחה בשילוב בעבודה של אקדמאים ערבים) ו"עולים ביחד" (מתמחה בשילוב אקדמאים יוצאי אתיופיה) פועלות לקידום אוכלוסיות ייחודיות באמצעות ייצוגן מול מעסיקים בכנסים, פגישות וכו'; להעברת מידע למעסיקים על המאפיינים של הקבוצות וכיצד אפשר להתגבר על מכשולים בדרך להעסקתן; להפניית קורות חיים של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות וכן למען ליווי מקצועי ואישי צמוד לעובד (ולמעסיק, במידת הצורך) לאורך כל השלבים של תהליך הקליטה בתעסוקה.

6.6 נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה – משרד התמ"ת

הנציבות התחילה לפעול ב-2009. נושא פעילותה העיקרי הוא מניעת אפליה. בתחום ההעסקה המגוונת הנציבות עוסקת בייעוץ משפטי למעסיקים על האסור והמותר מבחינת חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה. כמו כן היא עוסקת בבדיקת מסמכי מדיניות כגון הצהרות גיוון ותכניות גיוון של מעסיקים כדי לוודא שהם עומדים בחוק, בהעברת סדנאות בנושא העסקה מגוונת ובהפצת חומר מחו"ל על העסקה מגוונת ועל מודלים להטמעת גיוון.

6.7 נציבות שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות – משרד המשפטים

הנציבות הוקמה באוגוסט 2000 מכוח חוק שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998. היא פועלת למניעת אפליה ולקידום השתלבותם של אנשים עם מוגבלות במגוון תחומי חיים – אחד מהם הוא תעסוקה. במוקד פעילותה בתחום התעסוקה עומדת הפצת מידע על זכויות של אנשים עם מוגבלות הקשורות לתעסוקה.

6.8 המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה – משרד התמ"ת

המטה מתמקד בתחום התעסוקה ופועל במספר מישורים: פרסום מידע מפורט בעבור מחפשי עבודה עם מוגבלות על אודות שכר, זכויות עובדים ואפשרויות תעסוקה; הפצת מידע בקרב מעסיקים בדבר הכלים של משרד התמ"ת לעידוד העסקה של אנשים עם מוגבלות; פיתוח תכניות לשילוב אנשים עם מוגבלות במגזר הציבורי ויצירת פורום של עסקים ("המעגל הפתוח") לקידום השתלבותם של אנשים עם מוגבלות. כיום מפעיל המטה גם מרכזים לקשרי מעסיקים בשיתוף כל הגופים העוסקים בהשמת אנשים עם מוגבלות.

7. מודל ליישום העסקה מגוונת בישראל

המודל ליישום וניהול של העסקה מגוונת בישראל מבוסס על יישומים מיטביים מהעולם – כפי שהוצגו בסקירת הספרות – ועל מודלים שפותחו בישראל על-ידי "ציונות 2000", "דלויט" וגופים עסקיים נוספים. המודל כולל את גיוס ההנהלה, ניתוח מטרות וצרכים עסקיים, פיתוח שיח ארגוני, מינוי ממונה לתחום, בניית מדיניות העסקה מגוונת הכוללת הצהרת גיוון, הבנייתן של תכנית גיוון רב-שנתית כתובה והכשרות בין-תרבותיות, הקמת תשתית להעסקה מגוונת בארגון, מדידות בארגון (סך כל מספר העובדים מאוכלוסיות ייחודיות, מספר המועסקים בדרגות שונות וכד'), איתור חסמים, יצירת פתרונות וכן יישום היוזמות והטמעתן.

8. יישום העסקה מגוונת במגזר העסקי

בדומה לחו"ל, המוטיבציה העיקרית של מעסיקים בישראל שפועלים לקידום העסקה מגוונת היא מוטיבציה עסקית – הצורך בעובדים והבנת היתרונות של העסקה מגוונת מבחינת פיתוח מוצריהם ושיווקם.

להלן אסטרטגיות ההעסקה המגוונת המרכזיות שיושמו על-ידי המעסיקים שרואיינו במסגרת המחקר:

מחויבות פורמלית - הצהרת גיוון: במספר חברות יש הצהרת גיוון רשמית המסבירה את מחויבותה של החברה לגיוון.

התאמות בתהליך הגיוס: פרסום מודעות דרושים בלשון זכר ונקבה, מבחני מיון מותאמי תרבות, הגמשת קריטריונים לקבלה, קבוצות מיון מגוונות וניהול ראיונות עבודה רגישי תרבות.

הכשרה בין-תרבותית: המטרה בהכשרת עובדי הארגון בהעסקה מגוונת היא שכל העובדים יהיו חלק מהמאמץ וידברו באותה שפה. ההכשרה משדרת את חשיבות הנושא מבחינת ההנהלה ונותנת לעובדים את המידע והכלים המעשיים לעבוד עם אוכלוסיות ייחודיות.

בעלי תפקידים בתחום ההעסקה המגוונת: בשתי חברות בישראל יש מנהלי גיוון: HP-אינדיגו ו-IBM-ישראל. ב-HP-אינדיגו מנהלת תחום הגיוס יזמה והחלה בהפעלת פרויקטים הקשורים לגיוס עובדים ממגוון מגזרים, בתמיכת מנכ"ל החברה. בהמשך קיבלה את התואר הפורמלי "מנהלת דייוורסיטי".

הגדרת אוכלוסיות יעד: המעסיקים שרואיינו נוטים להתמקד באחת עד שלוש אוכלוסיות ייחודיות שהם מעוניינים לקדם בתוך החברה.

יעדי העסקה: מעסיקים קובעים יעדים כמותיים למספר האנשים מאוכלוסיות ייחודיות שהם שואפים לגייס במשך תקופת זמן מוגדרת.

תכנית כתובה להעסקה מגוונת: מספר מעסיקים כתבו תכנית העסקה מגוונת שכללה דרכים להגביר את המודעות הארגונית סביב גיוון, הכשרת גיוון, הגדרת יעדים וקביעת מדדים.

קבוצות העסקה מגוונת: מדובר למשל ב"צוותי גיוון" העוסקים בהגדרת גיוון ובהכללה (איך בונים תכנית ומה הן התוצאות הרצויות) ובאופן שבו מוציאים לפועל את התכניות.

תקציבים להעסקה מגוונת: מספר חברות מקצות תקציבים במיוחד לפעילויות הקשורות בהעסקה מגוונת. התקציב מכסה משכורות של מנהלי גיוון, הכשרות רב-תרבותיות וכד'.

הכשרות לתפקידים מסוימים וקליטה בעבודה: מעסיקים מפעילים פרויקטים שמטרתם העצמה והכשרה של עובדים בני אוכלוסיות ייחודיות. המטרה הסופית היא שילובם בארגון.

קשרים עם עמותות: המעסיקים מקיימים קשרים עם עמותות הפועלות לקידום מיעוטים אתניים, מפני שעמותות אלה הן מאגר לגיוס עובדים מאוכלוסיות ייחודיות וגם מקור מידע על מאפייניהן.

מדידה: למעסיקים רבים יש הערכות גסות בלבד של מספר העובדים מכל אוכלוסייה ייחודית המועסקים אצלם. כמה מעסיקים נתונים כעת בעיצומו של ניסיון מדידה פורמלית כדי לבדוק במדויק כמה אנשים מאוכלוסיות ייחודיות מועסקים אצלם.

דיווחי התקדמות בהעסקה מגוונת: צוותי משאבי אנוש מכינים להנהלה דוח חודשי, רבעוני או שנתי מצומצם על מספר האנשים מאוכלוסיות ייחודיות שגויסו לחברה.

תגמול: בקרב המעסיקים שרואיינו היו שדיווחו על מתן תגמול – ביטויי הוקרה למנהלים שפעלו להגברת ההעסקה המגוונת או כנס בנושא ניהול רב-תרבותי שבו משתתפים רק מנהלים של צוותים רב-תרבותיים והמצטיינים מקבלים מתנה.

9. הקשיים ביישום העסקה מגוונת, כפי שדווחו על-ידי מעסיקים

על-פי דיווחי המעסיקים (ברובם אנשי משאבי אנוש), אלה הקשיים שבהם נתקלו:

- ◆ קושי "למכור" את נושא ההעסקה המגוונת להנהלה בשל דעות קדומות של מנהלים, העלויות הכרוכות בקליטת עובד מאוכלוסייה ייחודית ואבדן רווח כלכלי בטווח הקצר
- ◆ חשש מקושי לפטר עובד מאוכלוסייה ייחודית בשל הדאגה שיטען שהסיבה לפיטורין הייתה אפליה
- ◆ צורך בהספקת הסעות והתאמות פיזיות לאוכלוסיות ייחודיות מסוימות
- ◆ ציונים נמוכים של מועמדים מאוכלוסיות ייחודיות במבחני מיון
- ◆ אי-מודעות לגבי הקמת נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה
- ◆ אי הבנה של החוק בקרב מעסיקים ובעקבותיה חשש שפעילויות לקידום אוכלוסיות ייחודיות אינן חוקיות.

10. יתרונות ההעסקה המגוונת לארגון, לדעת המעסיקים שרואיינו

המעסיקים הישראלים שרואיינו ציינו חלק מהיתרונות שציינו מעסיקים בחו"ל: פתרון למחסור בעובדים על-ידי גיוס עובדים מאוכלוסיות שקודם הייתה נטייה להתעלם מהן; עובדים מאוכלוסיות ייחודיות נוטים יותר להתמיד בעבודה; שיפור במוניטין של החברה.

11. סיכום

הבולטות של נושא ההעסקה המגוונת חדשה יחסית בישראל. יש כיום מספר גופים ציבוריים מובילים בתחום זה: "ג'וינט-תבת", "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה", "ציונות 2000", "נציבות שוויון

הזדמנויות בעבודה" במשרד התמ"ת, "נציבות שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות" במשרד המשפטים ו"המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות" במשרד התמ"ת. גופים אלו פועלים לקידום העסקה מגוונת על-ידי יצירת מודעות בקרב מעסיקים גדולים והטמעת רעיון ההעסקה המגוונת בארגון, הכשרת בעלי תפקידים רלוונטיים וייעוץ והדרכה בשלבים הראשונים של יישום מדיניות גיוון. המודל של יישום העסקה מגוונת בישראל, כולל אסטרטגיות הפעולה הננקטות, שואב במידה רבה מהפרקטיקות הנהוגות בארצות הברית, אולם ההבניה של התפקידים בארץ מפותחת פחות והתקציבים קטנים בהרבה. גיוס עובדים מאוכלוסיות ייחודיות עדיין מוגבל ברובו למשרות כניסה (entry level jobs). מעטים הדיווחים על קליטת עובדים מאוכלוסיות ייחודיות במשרות ברמות גבוהות בהיררכיה הארגונית או על קידום למשרות כאלה. כמו כן עדיין אין נתונים לגבי שינויים במספר המועסקים הנמנים עם אוכלוסיות ייחודיות וגם לא מסקנות לגבי היעילות של אסטרטגיות שונות. עם זאת, לאור הגידול במספר המעסיקים המתעניינים בהעסקה מגוונת ובעקבות התרחבות הידע בתחום זה יש מקום לתקווה שייצוגן של אוכלוסיות ייחודיות בכל רמות התעסוקה ישתפר.

ממצאי המחקר הוצגו לפני ועדת ההיגוי של המחקר ובקורס הראשון להכשרת מנהלי העסקה מגוונת מטעם "תבת" והפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה.

תודות

תודה לד"ר סיגל שלח, מנכ"לית "תבת", אשר יזמה את המחקר.

תודה מיוחדת ליעל סלבין, מנהלת תחום פיתוח קשרי מעסיקים בתבת, על המידע הרב שסיפקה לנו ועל הערותיה המועילות לטיטת הדוח.

כמו כן שלוחה תודה לתמי רייזר-אבנד שהאירה את עינינו בסוגיות חשובות בתהליך ההכשרה של אנשי משאבי אנוש הפועלים בתחום קליטת עובדים מאוכלוסיות ייחודיות בארגוניהם.

ולבסוף נתונה תודתנו לבעלי התפקידים העוסקים בנושא בחברות השונות ("שטראוס", HP אינדיגו, CBC החברה למשקאות קלים, IBM-ישראל, "בנק הפועלים" וחברת החשמל הם רק חלק מהן) על ששיתפו אותנו בניסיונם, קשייהם והישגיהם בדרך הארוכה למימוש המלא של העסקה מגוונת.

תודה לבלהה אלון ולרעיה כהן על עריכת הדוח וללסלי קליינמן על הבאתו לדפוס.

תוכן העניינים

1	מבוא
2	חלק א: סקירת ספרות בין-לאומית
2	מבוא לסקירה
3	1. יישומים מיטביים בניהול העסקה מגוונת
3	1.1 הצהרה על מחויבות פורמלית
4	1.2 מדיניות גיוס
4	1.3 פיתוח מקצועי
5	1.4 בעלי תפקידים בתחום ההעסקה המגוונת
6	1.5 פורומים להעסקה מגוונת
7	1.6 קשרים עם ארגונים שלא למטרת רווח
7	1.7 פרסי העסקה מגוונת
7	1.8 מדידה
10	2. יעילות הניהול של העסקה מגוונת
11	3. הקשר בין מאפיינים ארגוניים להעסקה מגוונת
12	4. השפעת העסקה מגוונת על הארגון
14	חלק ב: התפתחות התחום בישראל
14	מבוא לנעשה בארץ
16	5. אוכלוסיות היעד ועמדות מעסיקים בארץ
16	5.1 הגדרת אוכלוסיות היעד
16	5.2 עמדות ופרקטיקות של מעסיקים: העסקת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות
18	6. גופים בארץ הפועלים לקידום אוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה
19	6.1 "ג'וינט-תבת" (תנופה בתעסוקה)
20	6.2 "מעלה"
20	6.3 "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה"
21	6.4 "ציונות אלפיים"
21	6.5 גופים המתמחים בשילוב בעבודה של אוכלוסיות ייחודיות מסוימות
22	6.6 נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה – משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה
23	6.7 נציבות שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות – משרד המשפטים
23	6.8 המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה במשרד התמ"ת
24	7. מודל ליישום העסקה מגוונת בארץ
25	8. יישום העסקה מגוונת במגזר העסקי בארץ
32	9. הקשיים ביישום העסקה מגוונת, כפי שדיווחו מעסיקים
32	9.1 עמדות מנהלים כלפי העסקה מגוונת בכלל והעסקת אוכלוסיות ספציפיות בפרט
33	9.2 צרכים מיוחדים שמקורם במאפייני האוכלוסייה הייחודית
33	9.3 תהליך המיון
33	9.4 חוסר ידע או אי-הבנה לגבי העסקה מגוונת
34	10. הערכת המצב, נכון לעת הריאיון, לדעת המעסיקים שרואיינו
35	ביבליוגרפיה

רשימת הלוחות

פרק 5: אוכלוסיות היעד ועמדות מעסיקים בארץ

- 17 לוח 1: עמדות מעסיקים כלפי העסקה מגוונת
- 17 לוח 2: הערכת מעסיקים לגבי מידת ההעסקה המגוונת הקיימת בפועל בעסק/בארגון שלהם כיום ובהשוואה לעבר

רשימת התרשימים

פרק 4: השפעת העסקה מגוונת על הארגון

- 13 תרשים 1: היתרונות של העסקה מגוונת לפי דיווחי חברות עם מדיניות פעילה להעסקה מגוונת
- 15 תרשים 2: תחזית דמוגרפית, אוכלוסיית גילאי 25-64
- 15 תרשים 3: השלכות התחזית הדמוגרפית על שיעורי התעסוקה בכלל המשק בהינתן קיפאון בשיעורי התעסוקה של כל קבוצת אוכלוסייה

בשני העשורים האחרונים התרחשו מספר התפתחויות שהרחיבו את הגדרת אוכלוסיות היעד לשילוב בתעסוקה וכן את התפקידים ושיטות העבודה בתחום זה. מגמות דמוגרפיות בעולם מצד אחד וההבנה שבעלי הכישורים כיום הם בעלי רקע מגוון ביותר מצד שני הביאו לידי העסקה גוברת והולכת של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות. המונחים "גיוון" (diversity) ו"אוכלוסיות ייחודיות" מתייחסים למאפיינים כגון גזע, מוצא אתני, מגדר, גיל, דת, מוגבלות, תרבות ונטייה מינית. המונח "העסקה מגוונת" (workplace diversity) מתייחס לייצוג הולם של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות העובדים יחדיו באותו ארגון, בכל הדרגות של הארגון. "ניהול גיוון" (diversity management) הוא התהליך שבו ארגון מפתח מדיניות וכלים כדי ליצור סביבה תומכת לקליטה ולקידום של עובדים חדשים מאוכלוסיות ייחודיות. בישראל קיבל הנושא דחיפות בעשור האחרון בעקבות ההכרה בכך ששילובן בעבודה של קבוצות מסוימות, כגון גברים חרדים, נשים ערביות ואנשים עם מוגבלות, המאופיינות בשיעורי השתתפות נמוכים בכוח העבודה או בתת-תעסוקה, הנו בעל חשיבות לאומית.

הצטרפות המעסיקים לתהליך זה מתרחשת על רקע הצורך שלהם בעובדים וההבנה שצוותים מגוונים, כלומר, אנשים בעלי רקע תרבותי שונה, ניסיון מקצועי שונה וגישות שונות לפתרון בעיות יכולים ליצור מארג עובדים עשיר, יצירתי וחדשני יותר מקבוצות הומוגניות. "רב תרבותיות היא הבסיס לעבודה בשוק גלובאלי ויכולה לשמש כגשר לעסקים עם מדינות ושווקים חדשים" (מתוך אתר האינטרנט של "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" diversityisrael.org.il).

גורם נוסף שעשוי לחזק את המוטיבציה של מעסיקים לקדם גיוון העסקתי הוא התפתחות המושג "אחריות חברתית תאגידית" (Corporate Social Responsibility – CSR). משמעות המושג היא שהחברה העסקית מעורבת בתחומים שאינם קשורים ישירות להגדלת רווחיה מפעילותה העסקית, למשל באתיקה, בקהילה, באיכות הסביבה ובסביבת העבודה. העסקת אוכלוסיות ייחודיות היא אחד המרכיבים של סביבת העבודה. אחריות חברתית תאגידית היא למעשה שילוב בין התנהלות עסקית לבין ערכים חברתיים-סביבתיים, והציפייה היא ששתי המטרות – הצלחה עסקית והשפעה חברתית – יזינו זו את זו.

מחקר זה מבקש לענות על השאלות העיקריות האלה:

1. מה ניתן ללמוד מהניסיון בחו"ל לגבי –

א. איך להבנות את הטיפול בקידום וניהול של ההעסקה המגוונת במסגרת הארגון?

ב. מה הן האסטרטגיות היעילות ביותר להשגת העסקה מגוונת?

ג. מה הם היתרונות של העסקה מגוונת בעבור המעסיק?

2. באיזו מידה וכיצד מתבצעים הדברים הללו בישראל –

א. מי הם הגופים המובילים בקידום ההעסקה המגוונת?

ב. מה הם הקשיים ביישום העסקה מגוונת בארגון?

ג. האם נוצרו מודלים של עבודה שנמצאו מוצלחים או לפחות יישומים מיטביים בחלקים של התהליך?

חלקו הראשון של הדוח הוא סקירת ספרות על הנעשה בחו"ל (בעיקר בארצות הברית ובבריטניה), וחלקו השני הוא תיאור של היישום בישראל. תיאור היישום מבוסס בעיקר על ראיונות עומק עם נציגי גופים הפועלים כדי לקדם העסקה מגוונת בישראל ועם מעסיקים המיישמים בפועל העסקה מגוונת. הראיונות נערכו במהלך השנה שבין יוני 2011 ליוני 2012. כמו כן הוא מבוסס התיאור על מסמכים ועל השתתפות של אחת החוקרות בקורס מנהלי העסקה מגוונת.

חלק א: סקירת ספרות בין-לאומית

מבוא לסקירה

מגמות דמוגרפיות בעולם הפכו את ניהול ההעסקה המגוונת לנושא מרכזי בתאגידים בכירים, מפני שלמעשה ניהול כישרונות הופך יותר ויותר לניהול העסקה מגוונת. בעלי הכישרונות כיום באים מרקע מגוון ביותר; מחקר משנת 2006 שפורסם על-ידי Center for Talent Innovation, מכון מחקר בניו יורק, מציין שרק 17% מכל בני האדם ברחבי העולם המחזיקים לפחות בתואר אקדמי ראשון הם גברים לבנים; השאר הם נשים או אנשים ממגוון אוכלוסיות. ניהול ההעסקה המגוונת התחיל בארצות הברית בשנות השמונים של המאה הקודמת. המושג אומץ באנגליה בתחילת שנות התשעים, ומאז נעשה יותר ויותר פופולרי. עד סוף 1990, שלוש מתוך כל ארבע חברות ב-Fortune 500³ השיקו תכניות העסקה מגוונת. בסקר על מעסיקים אירופיים שערך האיחוד האירופי ב-2008 נשאלו 335 חברות על העסקה מגוונת. נמצא ש-56% מהנשאלים דיווחו שנקטו סוג כלשהו של מדיניות ועשייה בנושא גיוון בתעסוקה (European Commission, 2008). התפתחה תעשייה קטנה של חברות ייעוץ המתמחות בהעסקה מגוונת, ופורסמו מאמרים רבים בכתבי-עת אקדמיים ומקצועיים שמטרתם לעזור למנהלים למצוא דרכים מתאימות ליישום העסקה מגוונת. ארגונים מעניקים פרסים למעסיקים שמתקדמים בהעסקה מגוונת, למשל פרס DiversityInc Top 50 ו"פרס מנכ"ל" למנהיגות בהעסקה מגוונת. כתבי-עת מדרגים חברות לפי התקדמותן בהעסקה ובקידום של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות, בעיקר של שחורים והיספנים. כמו כן יש יותר ויותר ספרים ואתרים המוקדשים להעסקה מגוונת שמטרתם לשכנע חברות ליישם תהליכים של העסקה מגוונת, בדגש על הממד הערכי.

עם זאת, השיטות ליישום העסקה מגוונת עדיין אינן מגובשות; מומחים עדיין אינם יודעים מספיק על היעילות וההשפעה של העסקה מגוונת לטווח הקצר ולטווח הארוך, במיוחד כשהתהליך מיושם בחברות בעלות מאפיינים שונים אלו מאלו. עם הזמן, ככל שיותר ארגונים ימדדו באופן פעיל את התהליך והשפעותיו על התרבות הארגונית ועל הרווחיות שלהם, המומחים יבינו טוב יותר את יעילות האסטרטגיות השונות להשגת המטרות.

³ 500 החברות האמריקניות המובילות, המדורגות לפי הכנסות, לפי הערכת המגזין Fortune.

בחלק זה מובאת סקירת ספרות מארצות הברית ומאירופה על העסקה מגוונת בהיבטים הבאים: א. יישומים מיטביים בניהול העסקה מגוונת, ב. היעילות של ניהול העסקה מגוונת, ג. מאפיינים ארגוניים והעסקה מגוונת, ד. השפעות העסקה מגוונת על הארגון.

סקירת הספרות מבוססת בעיקר על ארבעה מחקרים:

- ♦ את המחקר הראשון ערכו משרד המסחר של ארצות הברית ואל גור, סגן נשיא ארצות הברית לשעבר (US Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government, 2000). המחקר הסתמך על 65 ראיונות טלפוניים ו-9 ביקורים בארגונים שנחשבו למיישמים בהצלחה העסקה מגוונת.⁴
- ♦ את המחקר השני ערך תאגיד (מוסד למחקר מדיניות ציבורית שלא למטרת רווח בארצות הברית) ב-2008 (Marquis et al., 2008). המחקר היה מחקר עומק בשמונה ארגונים שנבחרו על-ידי Fortune Magazine מתוך רשימה של "50 החברות הטובות ביותר למען אוכלוסיות ייחודיות" בתחום ההעסקה המגוונת. הארגונים הנבחרים מייצגים מגוון של ענפים ושל חברות בגודל שונה, והמטות שלהם ממוקמים באזורים גאוגרפיים שונים של ארצות הברית.
- ♦ את המחקר השלישי ערכה הנציבות האירופית (European Commission) ב-2008. המחקר פרסם את תוצאות הסקר של European Business Test Panel לגבי הפרויקט שלו Business Case for Diversity, פרויקט שבדק את עמדותיהם של ארגונים לגבי העסקה מגוונת במקום העבודה ואת תפיסותיהם לגבי השפעת ההעסקה המגוונת על עסקיהם.
- ♦ את המחקר הרביעי ערך אגף "תעסוקה ומדיניות חברתית" בנציבות האירופית ב-2003. המחקר בדק את העלויות ואת התועלת של אסטרטגיות העסקה מגוונת. נסקרו 200 חברות בארבע מדינות החברות באיחוד האירופי ונערכו סקירות ספרות נרחבות, 8 חקרי מקרה של תכניות לקידום העסקה מגוונת ב-6 מדינות חברות ו-48 ראיונות עם חברות, ארגונים עסקיים, ממשלות לאומיות, סוכנויות לשוויון, איגודים מסחריים וארגונים לא ממשלתיים.

1. יישומים מיטביים בניהול העסקה מגוונת

ניהול העסקה מגוונת הוא מדיניות תאגידית בעניין גיוס, שמירה ופיתוח של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות. מדיניות העסקה מגוונת כוללת מספר רב של נושאים ורכיבים. הספרות מצביעה על כך שכדי ליצור תכנית אפקטיבית לניהול העסקה מגוונת, החברה צריכה לתת דעתה לרכיבים רבים:

1.1 הצהרה על מחויבות פורמלית

מנהיגות של ארגון צריכה לטפח דפוס חשיבה המכיר בכך שהעסקה מגוונת דורשת שינוי תרבותי-חברתי ארוך טווח. הצהרת הגיוון היא הצהרה רשמית ברמת ההנהלה שמבטאת את שליחותו של הארגון לקדם העסקה מגוונת. לדוגמה, הצהרת ההעסקה המגוונת של "דיימלר קרייזלר" אומרת: "העסקה מגוונת

⁴ תשעת הארגונים שנבחרו לצורך ביקורים במקום היו: חברת Coors (בירה), חברת דיימלר קרייזלר (מכוניות), "איסטמן קודאק" (ציוד דיגיטלי-מצלמות), Fannie Mae (שירותי משכנתאות פיננסיים), חברת הביטוח Prudential של אמריקה (פרישה, ביטוח חיים וכו'), Seattle Time (עיתון), Sempra Energy (גז טבעי), משמר החופים של ארצות הברית ו-Xerox (מכונות צילום).

יוצרת ערך והיא חלק בלתי נפרד מהיותנו קבוצה גלובלית ראשונה בחשיבותה" (DaimlerChrysler, 2012). הצהרת ההעסקה המגוונת של Fannie Mae אומרת: "אנו מחויבים לקדם כוח עבודה מגוון ומכירים ומעריכים את מיומנותיו ונקודות המבט הייחודיות של כל פרט" (fanniema.com, 2012).

1.2 מדיניות גיוס

הגדרת אוכלוסיות יעד

על-פי הסקר של European Business Test Panel משנת 2008, 25% מבין הארגונים בעלי האסטרטגיות של העסקה מגוונת הגדירו אוכלוסיות ספציפיות כיעד לגיוס, הכשרה או קידום (European Commission, 2008). קבוצות האוכלוסייה השכיחות ביותר היו של מי שהוגדרו על פי גיל, מגדר ומוצא אתני. הקבוצה שהוזכרה בשכיחות הנמוכה ביותר הייתה הקבוצה שהוגדרה לפי נטייה מינית.

פרסום מודעות דרושים

מודעות המיועדות לגייס עובדים ברוח ההעסקה המגוונת מדגישות פנייה למאגר מועמדים מגוון ומייצגות את המועמדים שאינם בני אוכלוסיות ייחודיות שהם אמורים לעבוד גם עם עובדים אלו. דוגמאות כוללות ניסוח כגון "מקדמים באופן פעיל את ההעסקה המגוונת בתוך המשרד", "תורמים לצוות בכך שעובדים באופן יעיל עם אנשים מרקעים שונים", "מפגינים מחויבות להעסקה מגוונת באמצעות השתתפות", ו"פועלים הדדית באופן יעיל עם אוכלוסיות שונות של סטודנטים ומרצים". במהלך ריאיון הגיוס יש ארגונים השואלים שאלות הקשורות להעסקה מגוונת, כגון "בתפקיד זה, כיצד אתה חושב שתוכל לתמוך במדיניות הארגון בסוגיית העסקה מגוונת?" ו"כיצד שילבת סוגיות רב-תרבותיות כחלק מהתפתחותך המקצועית?"

1.3 פיתוח מקצועי

חונכות

רוב הארגונים שרואיינו פיתחו תכניות חונכות רשמיות כדי לסייע בהטמעת עובדים חדשים בתרבות הארגונית. תהליך החונכות באחד הארגונים כלל מעקב, פיקוח וחונכות על-ידי עובדים המשתייכים לאותה קבוצת אוכלוסייה ומועמדים לקידום. עובדים אלה עוברים הכשרה באמצעות תכניות פיתוח חדשניות. שיאן של התכניות הוא תואר אקדמי מתקדם.

הכשרה/סדנאות בהעסקה מגוונת לעובדים ולמנהלים

הכשרה בהעסקה מגוונת מספקת מידע על מאפייני אנשים מאוכלוסיות ייחודיות ספציפיות ועל כלים מותאמי תרבות למנהלים המפקחים על עובדים מאוכלוסיות אלו. באחד הארגונים, השתתפות בהכשרה בנושא העסקה מגוונת היא בגדר חובה לכל העובדים, והמנהלים אחראים להשתתפות עובדיהם. כדי להבטיח את אחריות המנהלים, החברה מצמצמת את תקציב התפעול של יחידת העסק ב-\$1,000 לכל מנהל, וב-\$500 לכל עובד שאינם מגיעים להכשרה שתוכננה ללא הודעת ביטול מוקדמת, 48 שעות מראש. ארגון אחר משלב הכשרה בניהול העסקה מגוונת בכל תכניות ההכשרה למנהיגות. דוגמאות לחברות המקיימות תכניות הכשרה בהעסקה מגוונת למנהלים בדרגים שונים ו/או לכלל העובדים: Fannie Mae, IBM, ו-Xerox. ל-City Bank יש תכנית מנהיגות בהעסקה מגוונת המיועדת לספק הכשרה לבעלי פוטנציאל גבוה (Citibank, 2009).

1.4 בעלי תפקידים בתחום ההעסקה המגוונת

לצורך הבניית הטיפול בנושא ההעסקה המגוונת, ארגונים מגדירים תפקידים מיוחדים. להלן יובא פירוט של כמה מאנשי המקצוע האחראים לפיתוח וליישום של אסטרטגיות, תכניות ושירותים התומכים בהעסקה מגוונת, בין השאר בתחומי הגיוס, השמירה והקידום של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות.

מומחים להעסקה מגוונת

תפקיד המומחה להעסקה מגוונת מיועד למשרה מלאה, ורוב מומחי ההעסקה המגוונת נמצאים בדרך כלל במחלקת משאבי אנוש. מספר קטן מהם עובדים ביחידה נפרדת להעסקה מגוונת או בתחום האחריות התאגידית. בדרך כלל אלו נשים, והן מגיעות מרקע של עסקים וניהול (ולאו דווקא מרקע של אקטיביזם בזכויות אדם, כפי שהיה שכיח בשנות השמונים בארצות הברית ובאנגליה). בצורת ההבניה של התפקיד ישנה שונות רבה, ובהכרח יש לה השלכות על עלויות והזדמנויות. יש מומחים להעסקה מגוונת שהם היחידים הפועלים בנושא בחברה, ויש מומחים להעסקה מגוונת ברמה הבכירה המעסיקים עוזר אחד או שניים. בכמה רשויות מקומיות ואגפי ממשל יש צוותים גדולים יותר.

סמנכ"ל גיוון (Chief Diversity Officer - CDO)

"סמנכ"ל גיוון" הוא תפקיד שצץ בשנים האחרונות, והוא ממוקם בהנהלה הבכירה (יש סמנכ"לים המדווחים ישירות למנכ"ל התאגיד ויש להם תקציבים נפרדים). בחברות שיש בהן סמנכ"ל גיוון נכללות "ג'נרל אלקטריק", "ג'והנסון וג'והנסון", IBM, "סיטיבנק", "אמריקן אקספרס", ו"איסטמן קודאק", "דלויט" ו"קוקה קולה" (Hewlett, 2007). כך למשל, סגן הנשיא של הקבוצה הפיננסית של MassMutual וכן סגן הנשיא ב"ג'נרל אלקטריק" הם גם הממונים על העסקה מגוונת. בעלי תפקידים אחרים ברמת ההנהלה הבכירה בתחום ההעסקה המגוונת הם סגן הנשיא האחראי לגיוון כוח עבודה גלובלי ב-IBM וסגן הנשיא להעסקה מגוונת ולענייני הקהילה בחברת MGM (המפעילה אתרי נופש בין-לאומיים).

אחראי גיוון (diversity champions)

בעלי תפקידים בהנהלה ברמות הבינונית והבכירה פועלים בתחום ההעסקה המגוונת במשרה חלקית, נוסף על תפקידיהם הרגילים. אחראי הגיוון התנדבו או גויסו לבצע עבודת העסקה מגוונת במסגרת תחומי העבודה שלהם. אלה הם על-פי-רוב גברים לבנים (בכך אין הפתעה, בהתחשב במעמדם הבכיר בהנהלה) והם מייצגים בדרך כלל את ההנהלה בפורום כלשהו להעסקה מגוונת שבו מעוצבת המדיניות. חלקם עוברים הכשרה ב"סדנאות לתומכי העסקה מגוונת". תפקידם כולל הגברת המודעות ותמיכה במנהלים הזוטרים ביישום המדיניות של העסקה מגוונת. באחד הארגונים, אנשים הנתפסים כבעלי פוטנציאל למנהיגות מתבקשים קודם כול לשמש אחראי גיוון ורק אחר כך לקבל עליהם תפקיד ניהולי. חברת MGM עורכת סדנה לאחראי גיוון בהדרכת חברת ייעוץ שבבעלות בני אוכלוסיות ייחודיות (MGM Resorts International website, 2012).

1.5 פורומים להעסקה מגוונת

מכניזם נוסף להבניית הטיפול בנושא הוא פורומים שבחלקם משתתפים גם בני האוכלוסיות הייחודיות.

מחלקת העסקה מגוונת

מחלקת העסקה מגוונת יכולה להיות המרכז של כל הפעילויות שקשורות לגיוון, כגון ייעוץ ותמיכה טכנית להנהלה הבכירה; ניטור של מגמות פנימיות וחיזויות בגיוון בתעסוקה והתפתחויות בתחום החוק; וניהול התקציב להעסקה מגוונת. לדוגמה, ל-Fannie Mae יש משרד להכלה (inclusion) ולהעסקה מגוונת (fanniemae.com., 2012). למשטרת לונדון יש אגף בשם Diversity and Citizen Focus Directorate שמטרתו קידום רבגוניות בעבודה ופיתוח רגישות תרבותית אצל העובדים. מנהלת האגף, דניס מילאני (שמוצאה מהאיים הקריביים), אחראית לאסטרטגיית הגיוון של המשטרה ומועסקת בתפקידה זה במשרה מלאה (מילאני, 2012).

קבוצות העסקה מגוונת

קבוצות העסקה מגוונת הן פורומים של קביעת מדיניות ו/או דיונים. הן גם מאפשרות לעובדים מאותו רקע להתחבר ולדון בהתנסויות, בפרספקטיבות ובאינטרסים משותפים.

צוותי העסקה מגוונת: צוות מרמת הניהול מדריך ומעריך את התקדמות החברה בהשגת יעדיה בנושא העסקה מגוונת. IBM יזמה שמונה צוותי העסקה מגוונת, לפי קבוצות אוכלוסייה שונות, שחבריהם הם מנהלים בכירים (Thomas, 2004). בארגון אחר שיש בו צוות העסקה מגוונת, הרכב הצוות מייצג את כוח העבודה של הארגון; מועמדים חדשים לצוות מזוהים על-ידי המשרד העסקה מגוונת (Office of Corporate Diversity); ומי שנבחרו ממונים לתקופה של שנתיים ומקבלים הכשרה בהעסקה מגוונת. בארגון שלישי, חברי צוות ההעסקה המגוונת כוללים את הנשיא, המנכ"ל לענייני כספים, סגן הנשיא הבכיר למשאבי אנוש ומנהלים אחרים בתאגיד. בחברת McGraw-Hill יש צוותי העסקה מגוונת לאסיינים, שחורים, הומוסקסואלים, היספאנים ונשים, והצוותים פתוחים לכל עובד המעוניין להיות מעורב (McGraw-Hill.com., 2012).

מועצות להעסקה מגוונת: מועצות אלה הוקמו בסניפים שונים של החברות כדי לטפל בסוגיות מקומיות או ייחודיות של העסקה מגוונת. ל-IBM יש 72 מועצות העסקה מגוונת, שמטרתן הגברת המודעות בקרב העובדים, הגברת הרגישות של ההנהלה והפקת תועלת מהעסקה מגוונת במקום העבודה. כך למשל, בחטיבת המחקר והפיתוח של IBM נעשו מאמצים מיוחדים למען קידומן של נשים ואוכלוסיות ייחודיות בעבודות הקשורות לטכנולוגיה (Thomas, 2004). ל-HSBC יש מועצת העסקה מגוונת ובה 26 חברים המסייעים לארגון לזהות יישומים מיטביים בגיוס מגוון, פיתוח כישרונות, בניית קהילת ספקים/שותפים ומתן אפשרות לעובדים להשמיע את קולם בתוך הארגון (hsbc.com., 2012). ל-Xerox יש מועצת העסקה מגוונת למנהלים הכוללת 15 מנהלים בכירים אשר נפגשים שלוש פעמים בשנה כדי לסקור את פרקטיקות הגיוון של Xerox ולייעץ למנכ"ל ולראש משאבי האנוש (Xerox, 2009).

שולחנות עגולים להעסקה מגוונת: Xerox מנהלת שולחנות עגולים לעובדים כדי לקבל משוב ישיר לגבי מצב ההעסקה המגוונת בארגון.

רשתות עובדים (Employee Network Groups): רשתות אלה מהוות פורומים הפתוחים לכל העובדים. העובדים יכולים לקיים בהן דיונים על סוגיות של העסקה מגוונת במקום העבודה. ל-HSBC יש שבע קבוצות שונות של רשתות עובדים: אפרו-אמריקנים, אסיינים, היספנים, הומוסקסואלים, אמריקנים ילידים, בעלי מוגבלויות ונשים. קבוצות אלה מסייעות גם בקשירת קשרים בתעשייה למטרות גיוס ותכניות חונכות לפיתוח מקצועי.

IBM יצרה קבוצות של רשתות עובדים כך שהעובדים יוכלו להתקשר ביניהם הן באמצעים אלקטרוניים והן פנים-אל-פנים. כדי לדון בסוגיות הייחודיות למחוז המגורים שלהם. ל-IBM יש 160 קבוצות של רשתות עובדים. הרשתות לאפרו-אמריקנים, למשל, סייעו בחיבור בין עובדים בסניפים של החברה שבהם יש אפרו-אמריקנים מעטים, במיוחד במתקנים הרחק מאזורים עירוניים. באופן זה העובדים האפרו-אמריקנים מרגישים מבודדים פחות ומדווחים על שביעות רצון גדולה יותר מהעבודה (Thomas, 2004).

1.6 קשרים עם ארגונים שלא למטרת רווח

חברות שומרות על קשרים עם ארגונים מתמחים שלא למטרת רווח לצורך קבלת עזרה במאמצי הגיוס של עובדים וכדי לסייע לעובדי החברה לבנות רשתות תמיכה וקשרים מקצועיים. למשל, "דלויט" מקיימת קשרים עם Association of Latino Professionals in Finance and Accounting (ALPEA) ועם National Association of Black Accountants (NABA) (www.Deloitte.com). ל-HSBC יש קשרים עם קרוב לתריסר ארגונים הקשורים להעסקה מגוונת, ובהם The National Association of Asian American Professionals, National Black MBA Association וכן National Society of Hispanic MBAs (HSBC.com).

1.7 פרסי העסקה מגוונת

פרס העסקה מגוונת ניתן לעובד שהצטיין בתחום. בחברה לייצור בירה Coors הוחלט ב-1999 על פרס John Meadows Spirit of Diversity "למי שהוכיחו להט ומחויבות אישית כלפי העסקה מגוונת על-ידי חונכות, התעמקות עם אפליה ומתן ביטוי ברור לתמיכה בשונות אנושית" (millercoors.com, 2012). "דיימלר קרייזלר" מעניקה Diversity Supplier Development Corporation of the Year Award כדי "להכיר באנשים וחברות שבבחירת הספקים שלהם משמשים מופת לרוח ולכוונה של העסקה מגוונת" (bosch-press.com, 2012). "בואינג" מעניקה שלושה פרסים: The Change Agent Award, Process Improvement Award, ו-Affirmative Action Award, במפגש הפסגה השנתי של החברה בנושא העסקה מגוונת (boeing, 2012).

1.8 מדידה

מדידה היא התהליך שבו הארגון אוסף נתונים לצורך מעקב אחר גיוס עובדים, הערכות ביצוע, שיעורי תלונות, משימות מרכזיות, קידום, הכרה בעובדים ועזיבת עובדים. מטרות המדידה הן זיהוי חסמים בהעסקה, קידום אוכלוסיות ייחודיות וזיהוי הפליה לרעה של מיעוטים. איסוף נתונים יכול לשמש גם לצורך בדיקה אם חל שיפור במדדים שונים על פני זמן. איסוף הנתונים הוא "הצעד המכריע ביותר של

תהליך ההערכה, מפני שללא נתונים אין ראיות לגבי ההשפעה של יוזמת העסקה מגוונת, ולכן לא יהיה צורך בהערכה" (Hubbard, 2004). ל-IBM יש מאגר נתונים שעוקב אחר התפתחות העובדים ומסמן אנשים בעלי פוטנציאל מנהיגות. מאגר הנתונים מאפשר לחברה לעקוב אחר התקדמות הקבוצות ולפעול לקידומן (Thomas, 2004). "קוקה קולה" משתמשת בכלים סטטיסטיים כגון מודל רגרסיה כדי לנתח נתונים ולמדוד את ההתפתחות וההתקדמות של העובד.

שיקולים משפטיים וטכניים מקשים לעשות מיפוי ארגוני, שכן איסוף מידע על הדת, הגיל, המוצא האתני והנטייה המינית של העובד אינו בר ביצוע לעתים קרובות מבחינה מעשית או אסור מבחינה חוקית. מעסיקים רבים חשים אי-נוחות לשאול שאלות בסוגיות רגישות, ועובדים רבים חשים אי-נוחות לענות על שאלות אלה. מתברר שכאשר הנתונים נאספים על בסיס התנדבותי, המידע על מוצא אתני, מוגבלות ונטייה מינית הוא לעתים קרובות בלתי מלא. אתגר טכני מרכזי של הניטור (monitoring) הוא להשיג נקודת מידוד (benchmark) כדי להעריך נתונים פנימיים. נקודת מידוד כזו יכולה להיות שיעור הפונים בעלי הכישורים השייכים לאזור הגיוס הגאוגרפי; עם זאת, בדרך כלל אין כלים שיכולים להוות נקודת מידוד

שיטות ניטור של התכנית

ניטור (monitoring) של ההעסקה המגוונת מיועד להעריך את התקדמות הארגון בהשגת העסקה מגוונת. הוא מתבצע על-ידי גוף פנימי או גוף חוץ-ארגוני, באחת או יותר מהשיטות הבאות:

כרטיס ניקוד להעסקה מגוונת

Harvard Balanced Scorecard הוא מסגרת למדידת ביצועי הארגון במדדי ביצוע, הן פיננסיים הן שאינם פיננסיים (Kaplan & Norton, 1992). באמצעות הכרטיס אפשר לנתח את הארגון מארבע נקודות מבט: 1. הלמידה והצמיחה - ההשקעות של מקום העבודה בהכשרתו של העובד ובעמדות התרבותיות של התאגיד; 2. התהליך העסקי - התאמת המוצרים והשירותים לדרישות הצרכנים; 3. הצרכן - רמות שביעות הרצון של הצרכן; 4. נתונים פיננסיים - כולל הערכת סיכונים ונתוני עלות-תועלת. באחד הארגונים דירג כרטיס הניקוד את הארגון בשלושה תחומים: אימון (training) כדי לבנות מודעות להעסקה מגוונת; תכנית לייצוג כוח העבודה; פעילויות מועצת העובדים. בתחילת כל שנה מבוצעת מדידה, וההתקדמות נידונה פעם בחודשיים בפגישת ועדת היגוי ברמה הבכירה.

כלי אבחון להעסקה מגוונת

רשימה של פריטי פעולה שמוצעים למנהלים לצורך שילוב בתכניות הפעולה שלהם להעסקה מגוונת. כלי האבחון מודד את היעילות של פעולות שבוצעו ואת המחויבות של ההנהלה. דוגמה לכלי אבחון הוא Opportunity Now Benchmarking Survey. כלי זה מנתח את נקודות החוזק והחולשה של ארגון בהתבסס על הדרך שבה הארגונים מניעים את העובדים, על פעולות המעסיקים בקשר לקידום שוויון והכללה ועל ההשפעות שיש לפעולות אלה על הארגון.

דוח על התקדמות העסקה מגוונת

דוח התקדמות מיועד להעריך את ההתקדמות של כל יחידה בהשגת העסקה מגוונת. באחד הארגונים, יחידות עבודה פיתחו תכניות להעסקה מגוונת ובמסגרתן הוצבו שלוש עד חמש מטרות, נקבעו מדדים

כמותניים ואיכותניים, הוחלט על תאריך התחלה וסיום ומונה האדם המוביל. ראשי המחלקות נפגשים אחת לשנה עם כל העובדים כדי לבדוק היכן היחידות שלהם הצליחו או נכשלו על רצף ההעסקה המגוונת. ארגון אחר מחייב את כל המנהלים לערוך סקירה שנתית של העסקה מגוונת ולהעריך ביצועים. המנהלים מציגים לוועדת ההעסקה המגוונת דוחות התקדמות על יעדים והעסקה מגוונת.

גוף רגולטורי חיצוני

"דלויט" מפעילה מועצה מייעצת חיצונית, Diversity External Advisory Council, כדי לפקח על דרכי הביצוע, הקדימויות וההישגים של החברה בנושא גיוון. המועצה נפגשת מספר פעמים בשנה כדי להתעדכן ישירות מהמנכ"ל על ההתקדמות. גם "איסטמן קודאק" נעזרת בגוף מייעץ חיצוני, External Diversity Advisory Board, שהוקם ב-2001 כדי לנתח את פרקטיקות הגיוון וההכללה של "קודאק". הפאנל נפגש במועדים קבועים עם בכירי החברה ועובדיה לצורך עדכונים, וחבריו מעלים המלצות לצעדים הבאים שיסייעו לחברה ללשט את התמקדותה בהעסקה מגוונת (European Commission, 2008).

סקר שערכה הנציבות האירופית (שם) על מרכיבי הפעילויות שארגונים נוקטים כדי לקדם העסקה מגוונת מצא ש"למדוד שוויון והעסקה מגוונת במקום העבודה" היה היוזמה הכי פחות שכיחה. הפעילויות השכיחות יותר היו "לודא שהמשרות פורסמו בהרחבה", "לודא שתיאורי המשרה לא ימנעו משום אדם לפנות" ו"משכורות הוגנות לגברים ולנשים".

מקרה לדוגמה א - חברת IBM

להלן יתואר תהליך הפיתוח של נושא ההעסקה המגוונת בחברת IBM. IBM התחילה לעסוק בהעסקה מגוונת ב-1995 מתוך הבנה של המנכ"ל שהשווקים רבים ומגוונים מבחינה תרבותית ושכדי לשווק טוב יותר את המוצרים של החברה לאוכלוסיות שונות חשוב להבין את ההבדלים בין הלקוחות מהאוכלוסיות השונות האלה (Thomas, 2011; Glover, 2004).

תחילת התהליך הייתה ביצירת צוותי העסקה מגוונת המייצגים אוכלוסיות שונות, במטרה ליצור פורום לדיון בהזדמנויות ובאסטרטגיות בתחום השיווק לאוכלוסיות שונות ובתחום הקשר עם עובדי החברה המשתייכים לאוכלוסיות אלה. צוותי הגיוון נועדו לשמונה קבוצות אוכלוסייה: אסיינים, שחורים, הומוסקסואלים, היספנים, גברים לבנים, אמריקנים ילידים, אנשים עם מוגבלויות ונשים. כל צוות גיוון היה מורכב מ-15 עד 20 מנהלים בכירים מכל אגפי החברה המשתייכים לאחת מהאוכלוסיות הללו. חברי הצוותים נבחרו על-ידי סגן נשיא בכיר למשאבי אנוש. ברגע שכוחות המשימה הוקמו, סגן הנשיא למשאבי אנוש שלח דוא"ל לכל העובדים בארצות הברית שפירט את המשימות של צוותי הגיוון והדגיש עד כמה היוזמה חשובה לחברה.

צוותי הגיוון התבקשו לספק תשובות לשאלות האלה:

- ◆ מה נדרש באוכלוסייה שלך כדי להרגיש מוערך כעובד של IBM?
- ◆ מה יכולה החברה לעשות, בשותפות עם הצוות שלך, כדי למָרָב את תפוקת העובדים מהאוכלוסייה שלך בחברה?
- ◆ מה יכולה החברה לעשות כדי להשפיע על החלטות הקנייה של אנשים מהאוכלוסייה שלך, כך ש-IBM תהיה החברה המועדפת עליהם?
- ◆ עם אילו גופים חיצוניים צריכה IBM ליצור קשרים כדי להבין את צורכי האוכלוסייה שלך טוב יותר?

צוותי הגיוון נפגשו מספר פעמים בחודש, ואחת לשישה חודשים דיווחו ישירות למנכ"ל או לסגן הנשיא האחראי לגיוון כוח העבודה הגלובלי.

כל שמונת צוותי הגיוון המליצו להרחיב את הדיון לרמה כלל-ארגונית וליצור קבוצות שונות בנושא העסקה מגוונת לעובדים בכל דרגות החברה, לא רק ברמת ההנהלה. בתגובה, ב-1997 הקימה IBM "מועצות גיוון" וקבוצות של רשתות עובדים. מטרתן של מועצות הגיוון היא להגביר את המודעות להעסקה מגוונת ואת רגישות המנהלים להבדלים תרבותיים בין עובדים ולמצוא את הדרכים להפיק תועלת מגיוון. הקבוצות של רשתות העובדים מתפקדות כפורום לתקשורת אלקטרונית המאפשר דיון בין עובדים בנושאים הקשורים להעסקה מגוונת. הרשתות של אנשים אפרו-אמריקנים, למשל, סייעו בחיבור עובדי החברה המועסקים באזורים שבהם מועסקים רק שחורים מעטים. הדבר גרם לחברי הרשתות להרגיש מבודדים פחות, במיוחד במתקנים המרוחקים מהאזורים העירוניים, ולדווח על שביעות רצון גבוהה יותר מהעבודה. ב-2004 היו 72 מועצות גיוון ו-160 קבוצות שונות של רשתות עובדים.

כיום צוותי הגיוון, הקבוצות של רשתות העובדים ומועצות הגיוון הם לב התכנית הפועלת בפיקוח מנכ"ל גיוון שעובד ישירות עם מנכ"ל החברה. כתוצאה מהמאמצים האלו, כבר בתחילת העיסוק של החברה בהעסקה מגוונת עלה באופן משמעותי מספר האנשים מאוכלוסיות "יחודיות בתפקידי ניהול ב-IBM. כך למשל, 50% מהוועד המנהל העולמי של IBM, כלומר, מחצית מ-52 המנהלים הבכירים הקובעים את האסטרטגיה הארגונית, הם נשים, בני מיעוטים אתניים שנולדו בארצות הברית או אזרחים שאינם ילידי ארצות הברית.

2. יעילות הניהול של העסקה מגוונת

קשה למדוד את יעילות ההעסקה המגוונת, ומחקרים מעטים ניסו להעריך אותה. אחד מהם, מחקר של שלושה סוציולוגים שניתחו נתונים סטטיסטיים בני עשרות שנים על תעסוקה פדרלית, מצא שמינוי בעל תפקיד שאחראי להעסקה מגוונת הוא האסטרטגיה הפחות שכיחה אבל המצליחה ביותר לקידום העסקה מגוונת. בחברות שבהן יש אחראי או ועדה מפקחת על העסקה מגוונת ויש נשיאה באחריות (accountability) ישירה על התוצאות, עלה מספר בני המיעוטים והנשים ב-10% בשנים שחלפו מאז המינוי. גם החונכות נמצאה יעילה, במיוחד בעבור נשים אפרו-אמריקניות, והיא הגדילה את שיעור המנהלות בקרב נשים אפרו-אמריקניות ב-23.5%. היעיל ביותר הוא השילוב של האסטרטגיות האלה (Cullen, 2007). לפי המחקר, להכשרה בהעסקה מגוונת הייתה השפעה מועטה עד אפסית על ההרכב העדתי והמגדרי של הדרגות הגבוהות בחברה; והחיוב לעבור הכשרה עשוי אפילו ליצור התנגדות והטיה. דעות קדומות יכולות להיות מוטבעות כה עמוק עד שפשוט אי-אפשר לשרשן בסדנה בת יום.

לדברי מאוריצי ולסקז (Velasquez, 2013), נשיא Diversity Training Group, עשר הסיבות העיקריות לכישלון ההכשרה בהעסקה מגוונת הן:

1. מקורה של ההכשרה בהעסקה מגוונת בהנחיה של המשרד לאפליה מתקנת/להזדמנות שווה ולא בוועדת היגוי לגיוון המורכבת מחתך רחב של העובדים שמייצג את הארגון;
2. הכשרה בהעסקה מגוונת מתקיימת רק משום שהיא הדבר "הנכון" לעשות, לא מפני שהארגון מבין שיש קשר בין העסקה מגוונת לבין היעדר הסופי;
3. הכשרה כזו היא הדבר היחיד שהארגון עושה למען העסקה מגוונת;

4. הכשרה בהעסקה מגוונת זוכה לתמיכת ההנהלה אבל לא למחויבות מצדה ;
5. ההכשרה סטנדרטית (off the shelf) ואינה מעוצבת באופן שתענה על הצרכים הייחודיים של הארגון ;
6. יועצים ומאמני גיוון חיצוניים בלבד הם שמפתחים ומובילים את ההכשרה ;
7. הכשרה בהעסקה מגוונת עוצבה ופותחה ללא ניתוח צרכים או אבחון רשמי של הארגון ;
8. ההכשרה להעסקה מגוונת מבוססת על מודעות אך אינה מספקת כישורים כלשהם או כלים יום-יומיים מעשיים ;
9. אין יצירה ופיתוח של משאבים פנימיים, והם אינם זוכים לעידוד ;
10. להכשרה בהעסקה מגוונת אין כל המשך רשמי.

נוסף על כך, בספר שפורסם ב-2010 על הדרכים שבהן העסקה מגוונת משפיעה לטובה על יעדים עסקיים נטען שהכשרה לבדה בנושא גיוון אינה יעילה (Anderson & Billings-Harris, 2010). לפי הספר, כדי להיות יעילה, הכשרת גיוון צריכה :

- ♦ להיות חלק מתכנית העסקה מגוונת רחבה
- ♦ להיות מחולקת לסדרת סדנאות ולא לכלול הכול בסדנה אחת
- ♦ להיות מותאמת למנחה בהכשרה : אחד מעובדי הארגון או יועץ חיצוני
- ♦ לפתח סדנאות שיעלו את המודעות הארגונית להעסקה מגוונת ולהתמקד בכלים שיעזרו למשתתפים להבין כיצד גיוון תומך בתרבות הארגונית.

אין בנמצא עדות חד-משמעית המצביעה על היישומים המיטביים החשובים ביותר להצלחת ההעסקה המגוונת, ולא על הסדר שלפיו יש להפעיל אותם. הראיונות שנערכו ב-Rand עם מנהלים בכירים מצביעים על כך שבהעסקה מגוונת אין "מידה אחידה המתאימה לכולם" ; התוצאות של כל תכנית גיוון והמסלולים המובילים אליהן משתנים לפי ההיסטוריה של החברה, תרבותה ושליחותה. למשל, שתיים מהחברות הטובות ביותר שאוכלוסייתן מגוונת שנכללו במדגם של Rand, רשת מלונות וחברה למוצרי משק בית, השיגו תוצאות שונות מאוד זו מזו אף-על-פי שהן נוקטות אסטרטגיות דומות של העסקה מגוונת (רשת המלונות השיגה דירוג גבוה יותר – שיעור יותר מכפול של פקידים ומנהלים יוצאי אוכלוסיות ייחודיות – מאשר השיעור בחברה למוצרי משק בית).

3. הקשר בין מאפיינים ארגוניים להעסקה מגוונת

נראה שלמספר מאפיינים ארגוניים יש קשר להצלחת ההעסקה המגוונת בארגון : ענף, גודל, גיל החברה, מיקום והיסטוריה של עיסוק בסוגיות גיוון (Marquis et al., 2008).

ענף: חברות שיש להן מדיניות העסקה מגוונת מתרכזות בדרך כלל בענפים מסוימים – בתי מלון, אמנות ובידור ועוד. מגוון נרחב של ענפים בארצות הברית, כגון כרייה, בנייה, חקלאות/יערנות ומינהל/הספקה אינם מיוצגים כלל ברשימת Fortune של החברות הדוגלות בהעסקה מגוונת. דבר זה מצביע על כך שהובלה בניהול גיוון יכולה להיות קלה יותר או מתגמלת יותר ברשת בתי מלונות מאשר בחברת כרייה.

גודל: חברות המעסיקות מספר עובדים גדול נוטות לתמוך בהעסקה מגוונת, במיוחד חברות גדולות מאוד (64,000-140,000 עובדים). לארגונים גדולים יש תמריץ בלתי פרופורציונלי להתמקד בהעסקה מגוונת, אם משום שכוח העבודה שלהן מגוון מלכתחילה וההנהלה מאמינה שתכנית להעסקה מגוונת תפחית עימותים פנימיים, ואם מפני שההנהלה רוצה שכוח העבודה ישקף את הגיוון של בסיס הלקוחות של הארגון. חברות קטנות עשויות להיות מעוניינות יותר בשמירה על עובדים בעלי ערך גבוה בלי קשר לרקע שממנו הם באים, מאשר בקידום העסקה מגוונת. כמו כן, בחברות קטנות רבות יש מעט מדי עובדים מכדי לעצב אסטרטגיית גיוון.

גיל החברה: ייתכן שלחברות חדשות שהוקמו זה מקרוב לא היה די זמן להגדיל את רכיב המיעוטים של כוח העבודה שלהן, אבל יכול להיות גם להפך – חברה ותיקה עם שיעור תחלופה נמוך תמצא שנחוצ זמן רב יותר כדי לשנות את הרכב כוח העבודה שלה.

מיקום: חברה הממוקמת באזור מסוים בארצות הברית, למשל במערב התיכון או בניו-אינגלנד, עשויה להתקשות בגיוס עובדים מאוכלוסיות ייחודיות, בעוד שחברה הממוקמת באזור מטרופוליטני רב-גזעי ברחבי המדינה ומעבר לים, סביר שתוכל לגייס עובדים ממאגר גדול של מועמדים מאוכלוסיות ייחודיות שונות.

היסטוריה: היסטוריה ארגונית של התמודדות עם סוגיות של העסקה מגוונת עשויה להמריץ את המנהלים הבכירים להנהיג שינויים גדולים שישפיעו על מדיניות הגיוון של ארגונם. מנהלים בכירים בחברות הזכירו אירועים, כגון סקר אקלים ארגוני שחשף תפיסות של העובדים לגבי קיום אי-שוויון או מחאות בנושא זכויות אזרח שהשפיעו (לרעה) על הפעילות בעסק.

4. השפעת העסקה מגוונת על הארגון

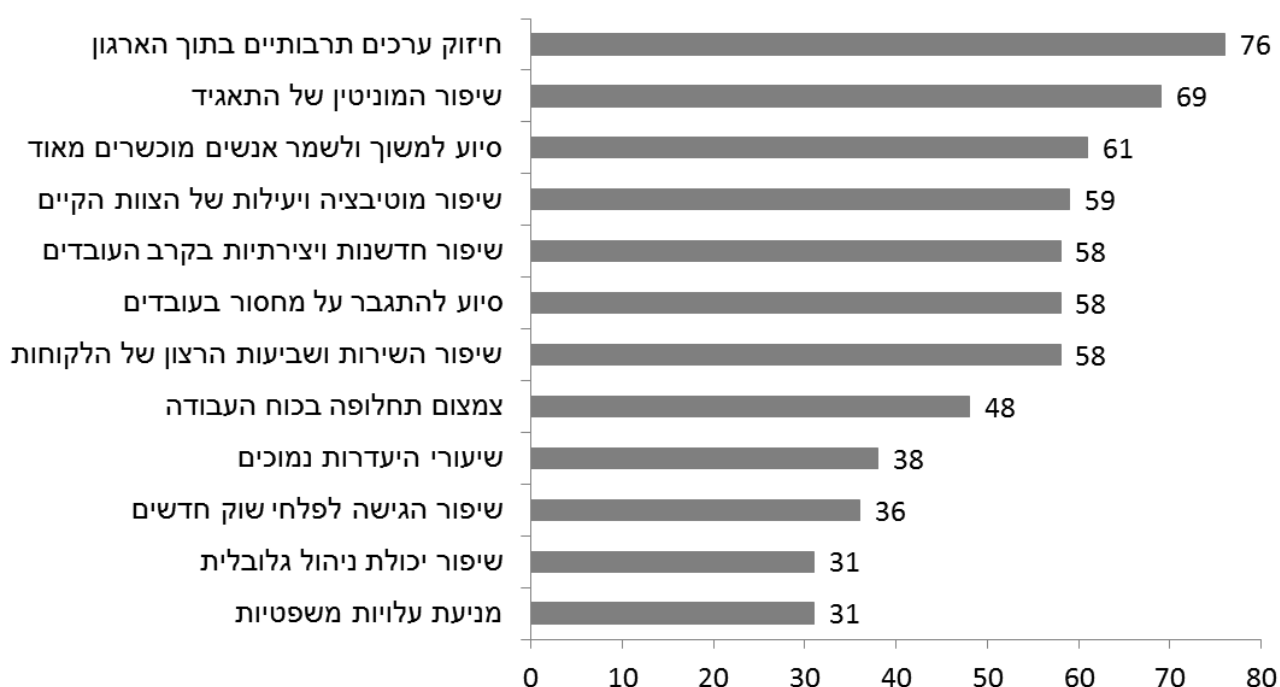
ההשפעות של העסקה מגוונת קשות למדידה מפני שאין די ניטור שיטתי של הגיוון ושל הערכת התקדמות ההעסקה המגוונת ויתרונותיה. כמעט 70% מהחברות המרואיינות שיישמו, או שמיישמות, מדיניות של העסקה מגוונת לא הצליחו לנטר באופן סדיר את השפעתה (European Commission, 2008). עם זאת, מהספרות עולה כי העסקה מגוונת משפיעה באופן חיובי על הרווח של החברה, משום שהיא מגדילה את בסיס המיומנויות ואת מגוון הכישרונות בקרב העובדים. בעקבות העסקת עובדים מתוך מאגר רחב יותר של מועמדים, התאגידים יכולים להגדיל את חלק השוק שבו ההרכב האנושי בכוח העבודה שלהם יהיה דומה להרכב האנושי בקרב לקוחות היעד שלהם. לדוגמה, כמה חברות המתמחות במתן שירותים עסקיים, כגון הלוואה למשכנתאות, טוענות שסביר יותר שלווים מקבוצות מיעוט יבקשו הלוואה מחברה אם יוכלו לעבוד עם פקיד הלוואות בן המוצא האתני שלהם (Cleaver, 2003).

על-פי המחקר שערכה הנציבות האירופית ב-2008, 59% מהחברות שיש להן מדיניות העסקה מגוונת אמרו שלמדיניות הייתה השפעה חיובית על העסק שלהן, ו-27% אמרו שאינן יודעות איזה סוג של השפעה היה למדיניות העסקה מגוונת. להערכת המרואיינים, היתרונות השכיחים ביותר של העסקה מגוונת היו "מוניטין של החברה והדימוי התאגידי שלה", "יכולת למשוך עובדים באיכות גבוהה" ו"יעילות משופרת".

מחקר אחר שערכה הנציבות האירופית ב-2005 סיכם שהיתרונות העסקיים העיקריים של העסקה מגוונת הם היכולת לגייס ממבחר נרחב יותר של אנשים ולשמר עובדים טובים יותר למשך זמן רב יותר, מודיעין שיווקי טוב יותר, יותר בנאום, יצירתיות וחדשנות, נקודות מבט מגוונות על סוגיות עסקיות, פתרון משופר של בעיות, שיפור בקבלת החלטות, שיפור ביחסים הקהילתיים, שיפור הדימוי של החברה ועלויות מצומצמות הקשורות לתחלופה ולהיעדרויות. 83% מהעסקים שסקר האיחוד האירופי דיווחו שלאִימוץ המדיניות של העסקה מגוונת יש יתרון עסקי (Kirton & Greene, 2009).

מחקר מוקדם יותר של הנציבות האירופית שנערך ב-2003 ובחן את ההשפעות של העסקה מגוונת סיכם שחברות שיש להן מדיניות גיוון מזהות יתרונות המשפיעים על העשייה הכלכלית לטווח הקצר ולטווח הארוך.

תרשים 1: היתרונות של העסקה מגוונת לפי דיווחי חברות עם מדיניות פעילה להעסקה מגוונת¹



מקור: סקר חברות של European Commission, 2003.
¹ אחוז החברות שציינו שהיתרון חשוב או חשוב מאוד

כפי שניתן לראות מהתרשים, כ-60% מכל החברות אמרו שמדיניות העסקה מגוונת סייעה בכל אחד מההיבטים הבאים: שיפור המוניטין של החברה, משיכת אנשים מוכשרים ביותר ושימורם בארגון, שיפור המוטיבציה והיעילות של עובדים קיימים, שיפור חדשנות/יצירתיות של העובדים, שיפור השירות ללקוח ועזרה בהתגברות על מחסור בעובדים (European Commission, 2003).

ייתכן שבשלבם הראשוניים ביישום העסקה מגוונת, החברה תצטרך להתמודד עם תוצאות שליליות בשל קשיים בשינוי התרבות הארגונית הקיימת, חוסר הבנה של העובדים לגבי היתרונות של גיוון בתעסוקה והבדלים תרבותיים בין העובדים הוותיקים לבין העובדים החדשים בני האוכלוסיות

היחודיות (European Commission, 2003). עם זאת, ניהול יעיל של מערכות העסקה מגוונת יכול לסייע להשיג את היתרונות העסקיים של הגיוון, בלי להוביל לתוצאות השליליות הכרוכות בכך.

לסיכום, מראשית התפתחות התחום של העסקה מגוונת בשנות השמונים של המאה הקודמת חלה בו התקדמות וצמח מגוון רחב של אסטרטגיות ניהול גיוון שנועדו ליצור סביבה תומכת במקום העבודה כדי לקלוט עובדים חדשים ממגוון אוכלוסיות ייחודיות. עם זאת, העסקה מגוונת מוסיפה להיות פעילות שולית ברוב הארגונים.

חלק ב: התפתחות התחום בישראל

מבוא לנעשה בארץ

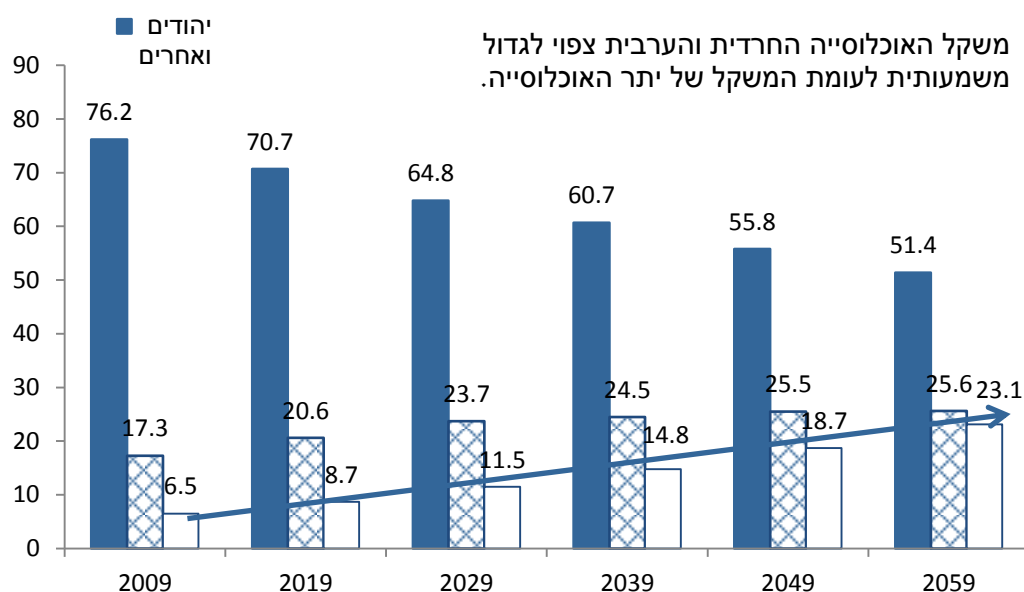
העסקת מגוון אוכלוסיות ייחודיות בעצם אינה חדשה בישראל, אף שהמונח "העסקה מגוונת" לא היה בשימוש בעבר. בהיותה מדינה קולטת עלייה פעלה ישראל לשילובם בתעסוקה של עולים שיש להם חסמי הון אנושי ושנעדרים רקע תעסוקתי ההולם משק מודרני ואף השקיעה בתכניות הכשרה והקניית השפה העברית לעולים, בעיקר הצעירים.

בעשור האחרון קיבל נושא ההעסקה המגוונת דחיפות בעקבות כמה התפתחויות. תהליך צירופה של ישראל לארגון ה-OECD יצר תנופה של הפקת נתונים והשוואות בין-לאומיות. הנתונים הראו ששיעורי התעסוקה בישראל נמוכים מהממוצע במדינות ה-OECD בקרב גילאי העבודה העיקריים, בני 25-64 (76.7% לעומת 80.0%), ועוד יותר בהשוואה למדינות מפותחות כמו גרמניה ושוודיה. הפער יוחס בעיקר לשיעורי תעסוקה נמוכים בשתי אוכלוסיות: האוכלוסייה החרדית (בעיקר גברים - 42.2%), והאוכלוסייה הערבית (בעיקר נשים - 26.6%) (OECD, 2010). שיעורי התעסוקה הנמוכים יותר בצירוף מספר הילדים הגבוה יותר במשפחה הם הגורמים העיקריים לתחולת עוני רבה בשני המגזרים הללו (55.4% בקרב פרטים חרדים, 56.6% בקרב פרטים ערבים, בהשוואה ל-12.6% בקרב פרטים אחרים) (OECD, 2010).

תחזיות דמוגרפיות של הלמ"ס מראות כי משקל האוכלוסייה החרדית והערבית צפוי לגדול בשיעור גבוה ממשקל יתר האוכלוסייה. כמו כן, בהיעדר שינוי בשיעור התעסוקה בכל אחת משתי קבוצות המיעוט, צפויים ירידה משמעותית בשיעור התעסוקה בכלל המשק (תרשימים 2-3) וגידול בתחולת העוני.

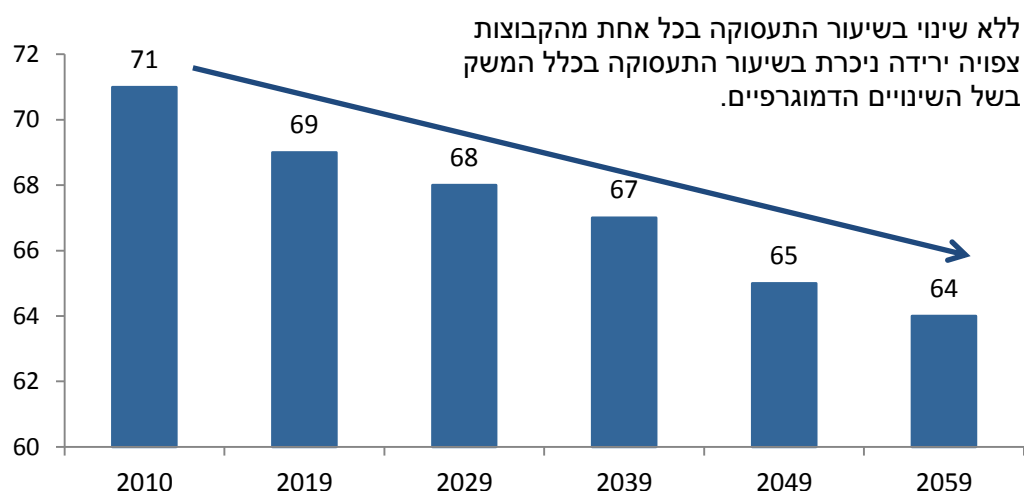
אוכלוסייה נוספת המהווה יעד למדיניות ולאסטרטגיות להגברת ההשתתפות בשוק העבודה היא של אנשים עם מוגבלויות. שביית הנכים בחורף 2002 הביאה לידי הקמת ועדה ציבורית בראשות השופט לרון. על הוועדה הוטל לבדוק את ענייני הנכים. בהחלטת הממשלה שעל-פיה הוקמה הוועדה נאמר בין היתר כי "המאמץ לעודד נכים להצטרף לשוק העבודה הוא מטרה מרכזית בטיפול בעניינם של אנשים עם מוגבלות". בקטע אחר נאמר כי "הוועדה תקבע דרכים לתמרוץ ולעידוד נכים להשתלב בשוק העבודה" (דוח הוועדה הציבורית לבדיקת ענייני הנכים ולקידום שילובם בקהילה, מארס 2005, עמ' 10). התפתחות זו התניעה הקמת גופים והביאה לידי חקיקה ופעולות שונות לקידום שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה.

תרשים 2: תחזית דמוגרפית, אוכלוסיית גילאי 25-64 (באחוזים)



מקור: התרחיש הבינוני של התחזיות הדמוגרפיות של הלמ"ס. יחידת הממונה על תעסוקה, משרד התמ"ת,⁵ נובמבר 2012

תרשים 3: השלכות התחזית הדמוגרפית על שיעורי התעסוקה בכלל המשק בהינתן קיפאון בשיעורי התעסוקה של כל קבוצת אוכלוסייה (באחוזים)



מקור: התרחיש הבינוני של התחזיות הדמוגרפיות של הלמ"ס ועיבודים לסקר כוח אדם 2010. יחידת הממונה על תעסוקה, משרד התמ"ת, נובמבר 2012

ההתקדמות בפיתוח העסקה מגוונת בשנים האחרונות מתבטאת בהתפתחות השיח; בעלייה בנכונות של מעסיקים להעסיק אנשים ממגוון אוכלוסיות; בחיזוק התשתית הארגונית להעסקה מגוונת, למשל על-ידי התאמת כלי אבחון; ובגיוס בהיקף מוגבל של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות. המעסיקים החלוצים

⁵ בראשית העבודה על מחקר זה היה שמו של משרד הממשלה "משרד התמ"ת", אך ב-2013 שונה ל"משרד הכלכלה". בכל המקומות שבהם מצוין השם תמ"ת הכוונה היא למשרד הכלכלה.

שנוקטים אסטרטגיות גיוון כוללים את בנק הפועלים, "שטראוס", G4S, "ארומה", "מגה", "טבע", "כללית שירותי בריאות", "סאנדיסק", LivePerson, HP-אינדיגו, ECI, "פרוקטר אנד גמבל", "תקשוב", "באבקום" וחברת החשמל.

בחלק זה נתאר את התפתחות נושא ההעסקה המגוונת בישראל מן ההיבטים הבאים: א. אוכלוסיות היעד בישראל ועמדות המעסיקים בנושא ההעסקה המגוונת, ב. גופים הפועלים לקידום אוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה, ג. מודל ליישום העסקה מגוונת בארץ, ד. יישום העסקה מגוונת במגזר העסקי, ה. הקשיים ביישום העסקה מגוונת, כפי שדיווחו עליהם המעסיקים שרואיינו, ו. היתרונות של העסקה מגוונת לארגון, לדעת המעסיקים שרואיינו, ז. סיכום.

המידע בנושא ההעסקה המגוונת בישראל מבוסס על ראיונות עומק עם נציגי הגופים אשר פועלים לקדם העסקה מגוונת ועם מעסיקים שעוסקים בכך בפועל. אחת החוקרות השתתפה במחזור הראשון של "קורס מנהלי העסקה מגוונת" שערכה "תבת" ב-2011, והשתתפותה היוותה תשומה משמעותית לכתיבת הדוח.

5. אוכלוסיות היעד ועמדות מעסיקים בארץ

5.1 הגדרת אוכלוסיות היעד

"ג'וינט-תבת" מגדירה את אוכלוסיות היעד לתכניות התעסוקה שלה כאוכלוסיות ייחודיות: ערבים (בעיקר נשים), בעלי מוגבלויות, יוצאי אתיופיה וחרדים (בעיקר גברים). זוהי הגדרה שונה במקצת מההגדרה אשר מתמקדת בקבוצות שזכאיות לאפליה מתקנת במסגרת החוק – ערבים, יוצאי אתיופיה, בעלי מוגבלויות ונשים – הנהוגה ב"נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה". "נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה" מוציאה מהכלל את החרדים, ראשית מפני שקשה להגדירם כקבוצה אחידה אחת, ושנית מפני שהחרדים החלו רק עכשיו להשתלב בכוח העבודה, כך שעדיין לא ברור אם הם חווים אפליה במקום העבודה. "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" משתמש בהגדרה אחרת: ערבים, בעלי מוגבלויות, חרדים, יוצאי אתיופיה ומבוגרים (גילאי 45+).

5.2 עמדות ופרקטיקות של מעסיקים: העסקת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות

שיעור ההשתתפות בשוק העבודה של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות נמוך כיום בהשוואה לשיעור ההשתתפות של אנשים שאינם נמנים עם אוכלוסיות ייחודיות. אף שהמצב השתפר במידת-מה בשנים האחרונות, קבוצות רבות עדיין מתקשות מאוד למצוא עבודה בגלל מגוון חסמים: דעות קדומות של מעסיקים כנגד קבוצות מסוימות ודעות מוטעות לגבי ההיתכנות הכלכלית של העסקת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות.

ב-2012 ערכו מינהל מחקר וכלכלה ונציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד התמ"ת סקר על עמדות כלפי העסקה מגוונת (או רבגונית) ועל פרקטיקות בנושא ב-509 עסקים במגזר הפרטי ו-153 רשויות וארגונים במגזר הציבורי (הנדלס, 2012). להלן מספר ממצאים מסקר זה.

כפי שניתן לראות מלוח 1, 81% מהמעסיקים במגזר הפרטי ו-97% מהמעסיקים במגזר הציבורי מבטאים עמדות חיוביות כלפי רבגוניות במקום העבודה, אם כי מחצית מהמעסיקים הללו במגזר הפרטי עושים זאת בהסתייגות ("רבגוניות רצויה, לא יותר מדי").

לוח 1: עמדות מעסיקים כלפי העסקה מגוונת (באחוזים)

מגזר פרטי	מגזר ציבורי	
100.0	100.0	סך הכול
41.1	60.4	כמה שיותר רבגוניות
40.0	36.9	רבגוניות רצויה, לא יותר מדי
8.4	0.7	אחידות עדיפה, אך לא יותר מדי
10.5	2.1	כמה שיותר אחידות

המקור: הנדלס, 2012

באשר לפרקטיקות, 53% מהמעסיקים במגזר הפרטי ו-73% מהמעסיקים במגזר הציבורי העריכו כי בארגון שלהם קיימת רבגוניות רבה או רבה מאוד. אצל 17% מהמעסיקים במגזר הפרטי ו-37% מהמעסיקים במגזר הציבורי חלה (לפי דעתם) התקדמות בכיוון של העסקה מגוונת יותר מאשר חמש שנים קודם לכן. עם זאת, מרבית המעסיקים במגזר הפרטי (78%) ובמגזר הציבורי (60%) דיווחו שלא חל שום שינוי. (לוח 2)

לוח 2: הערכת מעסיקים לגבי מידת ההעסקה המגוונת הקיימת בפועל בעסק/בארגון שלהם – כיום ובהשוואה לעבר (באחוזים)

מגזר פרטי	מגזר ציבורי	
100.0	100.0	הרבגוניות כיום
20.0	33.8	סך הכול
33.3	39.1	רבה מאוד
26.5	22.5	רבה
20.0	4.7	בינונית
		מעטה או לא קיימת
100.0	100.0	הרבגוניות בהשוואה ל-5 שנים קודם לכן
10.1	24.3	סך הכול
7.3	12.5	הרבה יותר רבגוני
78.5	60.5	קצת יותר רבגוני
4.1	2.6	אותו הדבר
		פחות רבגוני

המקור: הנדלס, 2012

מהשוואה בין שני המגזרים עולה כי המעסיקים במגזר הציבורי מבטאים עמדות חיוביות יותר כלפי העסקה רבגונית, וגם התוצאות בפועל חיוביות יותר. ייתכן שהדבר קשור במדיניות הממשלה המתבטאת בחקיקה ובהוראות למשרדים לקלוט עובדים מקבוצות מיעוט (ערבים, יוצאי אתיופיה) ו/או בנכונות הפחותה של המגזר הפרטי, על רקע התמקדותו ברווחים בטווח הקצר, להשקיע משאבי זמן וכסף בתהליך קליטתם של עובדים אלו.

הסקר מציג גם נתונים לגבי שיעור מעסיקי העובדים משלוש אוכלוסיות: ערבים, חרדים ובעלי מוגבלויות (ר' בפסקאות הבאות). במגזר הציבורי יש שיעור גבוה יותר של מעסיקים כאלה, בהשוואה למגזר הפרטי, אולם גם המעסיקים במגזר הציבורי נוטים להעסיק עובדים אלה פחות מאחרים בתפקידי ניהול.

שיעור מעסיקי העובדים מאוכלוסיות ייחודיות

מאוכלוסיית הערבים:

- ♦ שיעור בעלי העסקים והארגונים המעסיקים ערבים: 43% מהעסקים במגזר הפרטי שהבעלים שלהם יהודים ו-57% מהארגונים במגזר הציבורי, ללא רשויות מקומיות ערביות, דיווחו שהם מעסיקים ערבים
- ♦ שיעור בעלי העסקים והארגונים המעסיקים ערבים בתפקידי ניהול: 9% מהעסקים במגזר הפרטי בבעלות יהודים ו-16% מהארגונים במגזר הציבורי (ללא רשויות מקומיות ערביות) דיווחו שעובד בהם לפחות מנהל ערבי אחד. המנהלים הערבים היוו 2.6% מכלל המנהלים במגזר הפרטי ו-2.1% מהמנהלים במגזר הציבורי.

מאוכלוסיית החרדים:

- ♦ שיעור בעלי העסקים והארגונים המעסיקים חרדים: 20% מהעסקים במגזר הפרטי ו-32% מהארגונים במגזר הציבורי דיווחו שהם מעסיקים חרדים
- ♦ שיעור בעלי העסקים והארגונים המעסיקים חרדים בתפקידי ניהול: 4% מהעסקים במגזר הפרטי ו-12% מהארגונים במגזר הציבורי דיווחו שהם מעסיקים חרדים בתפקידי ניהול בדרגים הבכירים ובדרגי הביניים. במגזר הפרטי החרדים היוו 1.7% מכלל המנהלים, ובמגזר הציבורי 1%.

מאוכלוסיית בעלי המוגבלויות:

- ♦ שיעור בעלי העסקים והארגונים המעסיקים בעלי מוגבלויות: 14% מהעסקים במגזר הפרטי ו-47% מהארגונים במגזר הציבורי המעסיקים 5 עובדים ויותר דיווחו שמועסקים אצלם אנשים עם מוגבלויות
- ♦ שיעור בעלי העסקים והארגונים המעסיקים בעלי מוגבלויות בתפקידי ניהול: 1% מהעסקים במגזר הפרטי ו-2.6% מהארגונים במגזר הציבורי דיווחו שהם מעסיקים אנשים עם מוגבלויות בתפקידי ניהול.

6. גופים בארץ הפועלים לקידום אוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה

מטרת הגופים הפועלים לקדם העסקה מגוונת היא להגביר את המודעות בקרב מעסיקים לצורך בהעסקת אנשים מרקעים מגוונים ולהרחיב את היקף השילוב בעבודה של אנשים אלה. חלק מהגופים הללו מתמקדים במישור המשפטי-חקיקתי, אך רובם פועלים כמתווכים בין פרטים המשתייכים לקבוצות המגוונות לבין המעסיקים. כולם עוסקים גם בהפצת מידע על חוקים, תקנות והסדרים המיועדים לקדם את תעסוקת הקבוצות הללו.

6.1 "ג'וינט-תבת" (תנופה בתעסוקה)

הקמת "תבת" ב-2006 נעשתה לשם פיתוח תכניות ומודלים חדשים לשילוב בתעסוקה של אוכלוסיות חלשות, כדי לחלצן מעוני. ואכן, אוכלוסיית היעד של תכניות התעסוקה ש"תבת" מפתחת מורכבת ברובה מאנשים מאוכלוסיות ייחודיות.

פעילויותיה של "תבת" בתחום ההעסקה המגוונת כוללות:

- ◆ השמה בעבודה של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות אשר משתתפים בתכניות התעסוקה של "תבת"
- ◆ סדנאות למעסיקים במטרה לפתח רגישות תרבותית וניהול רב-תרבותי - הסדנאות עוסקות ביתרונות ומניעים להעסקה מגוונת, בהיכרות עם מאפייניהן של אוכלוסיות ייחודיות שונות, במושגים בתחום ההעסקה המגוונת, בחסמים לשילוב אנשים מאוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה וכן בכלים למעסיקים בתהליך מיון שיש בו רגישות תרבותית. הסדנאות מועברות לבעלי תפקידים שונים בארגון, כולל בתחום משאבי האנוש, הגיוס וההנהלה המקצועית. כך לדוגמה, "תבת" העבירה סדנה עם חברת שטראוס בנושא המאפיינים של ערבים ושל יוצאי אתיופיה, ועם שירותי בריאות כללית בנושא המאפיינים של יוצאי אתיופיה
- ◆ גישור בין המגזר העסקי לבין המגזר השלישי כדי לקדם אוכלוסיות ייחודיות במקום העבודה. כך למשל, מנהלת קשרי מעסיקים ב"תבת" ארגנה פגישות בין "סאנדיסק" לבין "קו משווה", "ציונות 2000" ומשתתפים ערבים בתכניות "תבת", לאחר ששמעה מ"סאנדיסק" על עניין להעסיק ערבים. היא גישרה גם בין בנק הפועלים לבין הקרייה האקדמית אונו כאשר בנק הפועלים גילה עניין בהעסקת נשים חרדיות
- ◆ הקמה, עם שותפים של "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" – כתובת מרכזית לעסקים וארגונים המעוניינים בגיוון העסקתי (ר' בהמשך 6.3)⁶
- ◆ הכשרות בנושא העסקה מגוונת: "קורס מגמות וכלים בהעסקה מגוונת – מבט עדכני ומעשי" - הקורס מיועד למנהלי תכניות תעסוקה ולמנהלי תחום קשרי מעסיקים ב"תבת". מטרת הקורס הן 1. יצירת שפה ומילון מושגים מקצועי משותף בנושא העסקה מגוונת, 2. היכרות מעמיקה עם חסמים ודילמות תעסוקתיות מנקודת המבט של המעסיק, 3. הגדרת התועלות והיתרונות - העסקיים, הארגוניים, החברתיים ואחרים בהעסקה מגוונת, 4. בחינת צורכי תכניות ומינהל תכנית ביחס לחיזוק הדיאלוג העדכני עם המעסיק, ו-5. היכרות ומודעות לסביבת עבודה וממשקים בזירת ההעסקה המגוונת. הקורס הראשון נמשך יומיים והתקיים ביולי 2011
- ◆ ליווי השמה של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות - מקדמי תעסוקה ורכזי קשרי מעסיקים בתכניות "תבת" מלווים את המעסיקים לאורך תהליך ההשמה של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות המשתתפים בתכניות.

⁶ להלן רשימת הארגונים, מקימי הפורום הישראלי: "בעצמי", המוסד לביטוח הלאומי, "המרכז להכשרה ושיקום מקצועי", "טק קריירה", "מטה מאבק הנכים", "מנפאוור ישראל", "המרכז היהודי-ערבי לפיתוח כלכלי", "עולים ביחד", "ציונות 2000", "קו משווה", "תבת" ו-UJA FEDERATION OF NEW YORK.

6.2 "מעלה"

"מעלה" הוא ארגון שמטרתו לקדם תהליכים של פיתוח ושל יישום אסטרטגיות לאחריות תאגידית במגזר העסקי בישראל, והוא מאגד למעלה ממאה מעסיקים גדולים. נושא ההעסקה המגוונת עולה בדרך כלל בכנס השנתי של הארגון. בכנס שנערך ב-2010 הושק "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה".

"מעלה" מפרסם בכל שנה את "מדד מעלה" ומדרג את העסקים לפי המידה שבה הם תומכים בערכי אחריות חברתית-תאגידית. העסקה מגוונת היא אחד המרכיבים של "סביבת עבודה", שנכלל ב"מדד מעלה", אך משקלו ב-2013 היה 7 נקודות בלבד מתוך סה"כ הנקודות בדירוג (100). ב"דירוג מעלה" לשנת 2014 ישנה התקדמות רבה בקביעת קריטריונים לגיוון והכלה, מבחינת הוספת מתווה של פעולות ספציפיות ליישום של גיוון תעסוקתי (קריטריון מס' 3). הקריטריונים המתמייחים לאוכלוסיות המגוונות על-פי הגדרתן בדוח זה כוללים: 1. אחוזי עובדים חרדים, ערבים, בעלי מוגבלויות, יוצאי אתיופיה ובני 45+ מקרב כלל העובדים בחברה ומקרב העובדים שנקלטו בשנה החולפת (אין הבחנה לפי רמת התפקיד); 2. מדיניות גיוון כוח העבודה – קביעת אוכלוסיות יעד להתמקדות, קביעת יעדים מספריים לגיוס והצבת יעדים אישיים למנהלים; 3. פעולות ממוקדות לגיוס וקליטה של עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה – הגדרת רפרנט אחראי גיוון, הדרכת מנהלים ועובדים בנושאי גיוון וסביבת עבודה רב-תרבותית, עבודה עם ארגונים המתמחים בגיוס ובהשמה של אנשים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה והתאמות במבחני מיון. מנכ"ל "תבת" הוא חבר בוועדה הכותבת את הפרק על סביבת עבודה בדוח מעלה ובוועדה של דירוג מעלה.

6.3 "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה"

הפורום לגיוון הוא שותפות של ארגונים חברתיים, עסקיים ושל ארגונים במגזר הציבורי הפועלים יחד כדי לקיים גיוון תעסוקתי במגזר העסקי. "הפורום הינו זירת שיח מרכזית לנושא התעסוקה המגוונת והוא נותן כלים וידע מקצועיים בנושא. הפורום מביא את הידע הקיים בעולם ומתאים אותו למציאות הישראלית" ([diversityisrael](http://diversityisrael.org)).

הפורום מקיים שני כנסי מליאה בשנה ומספר ועדות בנושאים הקשורים ליישום וניהול של העסקה מגוונת, למשל ועדה לניהול צוות רב-תרבותי, ועדה למדידה ולמיפוי של העסקה מגוונת וכן ועדה להטמעת גיוון בקרב מנהלי גיוס. כמו כן הוא עורך סדנאות לעסקים בנושאי העסקה מגוונת וקורסי הכשרה לניהול גיוון (בשותפות "תבת") אשר משלבים ידע תאורטי עם כלים מעשיים. הקורס הראשון של מנהלי גיוון בתעסוקה התחיל בנובמבר 2011 והסתיים בינואר 2012. פיתחו אותו במשותף "דלויט", "תבת" ו"ציונות אלפיים", והשתתפו בו מנהלי אחריות תאגידית, מנהלי משאבי אנוש, מנהלי תפעול, מנהלים מקצועיים, יועצים משפטיים, מנהלי הדרכה וכו'. תוכני הקורס היו: 1. הגדרת התפקיד של מנהל העסקה מגוונת, ו-2. מתן כלים וידע ליישום תפקיד מנהל הגיוון וכן היכרות עם גופים מקדמי העסקה מגוונת. הפורום גם מפעיל הרכב של בוגרי הקורסים, ובהם בוגרי הקורס של נציבות שוויון הזדמנויות בתעסוקה בתמ"ת.

אתר הפורום מפרסם חומרי הדרכה כגון מפת הדרכים בהעסקה מגוונת, אשר מציגה שאלות מנחות להגדרת האסטרטגיה ביישום גיוון ומפרטת את הצעדים ליישום האסטרטגיה, כולל מדידה, מעקב

ובקרה ואת תפקידם של בעלי תפקידים מרכזיים בארגון, כגון סמנכ"ל משאבי אנוש, מנהל אחריות תאגידית ומנהלת תקשורת תאגידית – פנים וחוץ. באתר ניתן למצוא גם ראיונות עם מנהלי גיוון בחברות עסקיות וכן מצגות המתארות את המודלים שפותחו בחברות שונות ושלבי תהליך היישום בהן.

6.4 "ציונות אלפיים"

"ציונות 2000" היא עמותה שהוקמה ב-1998 לקידום אקטיביזם חברתי במגזר העסקי. היא עובדת עם 120 מעסיקים בתחומים חברתיים שונים. תחום העבודה המרכזי של "ציונות 2000", שבו היא עוסקת בעשר השנים האחרונות, הוא קשרי קהילה, ומטרתו לקדם פעילויות של העסקים בתוך הקהילה, למשל דרך תרומת כסף והתנדבות של העובדים. מעסיקים משלמים דמי חבר פעם בשנה (10,000 ₪) הוא הסכום הגבוה ביותר) כדי להיות חלק מפורום העמיתים של העמותה.

"ציונות 2000" התחילה לעסוק בגיוון ב-2009 עם מעסיקים שאתם כבר עמדה בקשר בתחום קשרי קהילה. ב-2012 היו לה שלושה רכזים; כל אחד מהם ליווה כ-30 מעסיקים בתהליכים של העסקה מגוונת. אחריות הרכזים מחולקת לפי אזור גיאוגרפי בגלל האופי השונה של אוכלוסיית היעד, המשפיע על אופי דרכי הפעולה באזורים גיאוגרפיים שונים. למשל, חברות רבות בצפון כבר מעסיקות ערבים, ולכן ההתמודדות שלהן שונה מההתמודדות של חברות בתל אביב, שבהן מתחילים להעסיק ערבים רק כיום. מעסיקים שהם חלק מפורום העמיתים מקבלים חינוך הדרכות בתחום ההעסקה המגוונת. מכיוון שהעסקה מגוונת היא תחום חדש, עדיין לא דורשים בעבור ההדרכה בו תשלום נוסף.

"ציונות 2000" פועלת להטמיע העסקה מגוונת במודעות הארגונית ובעיצוב מדיניות גיוון. היא אינה מייצגת אוכלוסייה מסוימת, ולכן העבודה מכוונת יותר להטמעת המחשבה בארגון מאשר ליישום. "ציונות 2000" נבדלת מחברת ייעוץ בכך שאינה מקיימת פעולות נקודתיות, אלא יש לה קשר שוטף לטווח ארוך עם הארגון; היא מלווה אותו צעד אחר צעד לאורך כל הדרך ומעורבת בכל הפעילויות שקשורות בנושא. כמו כן, "ציונות 2000" משתמשת בפורום המעסיקים שלה כדי להגביר את המודעות במגזר העסקי להעסקה מגוונת.

6.5 גופים המתמחים בשילוב בעבודה של אוכלוסיות ייחודיות מסוימות

הגופים המתוארים בסעיף זה מייצגים את האוכלוסיות הייחודיות במגזר העסקי (באמצעות כנסים, פגישות וכו'); מעבירים למעסיקים מידע על המאפיינים של כל קבוצה וכיצד אפשר להתגבר על מכשולים בדרך להעסקתה; שולחים למעסיקים קורות חיים של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות ומלווים את שני הצדדים (העובד והמעסיק), במידת הצורך, לאורך כל שלבי השילוב בתעסוקה, החל בריאיון ועד לאחר שלב ההשמה. גופים אלו משמשים גם כתובת למעסיקים שרוצים לגוון את כוח העבודה שלהם.

עמותות

בעמותות המתמחות בשילוב בעבודה של אוכלוסייה מסוימת ניתן לציין את :

- ◆ "קו משווה" - העמותה המרכזית שפועלת לקידום אקדמאים ערבים בשוק העבודה. "קו משווה" מספקת ליווי מקצועי ואישי צמוד למשתתפים שלה, כולל קורס קריירה שבו לומדים מיומנויות של כתיבת קורות חיים, מתרגלים סימולציות של ראיונות עבודה וכו'. "קו משווה" מתחילה לעבוד עם תלמידים ערבים בכיתה ט', לפני שהם מחליטים על מגמות לימוד, כדי לכוון אותם לתחומים שנדרשים בשוק העבודה
- ◆ "עולים ביחד" - העמותה המרכזית שמתמחה בשילוב תעסוקתי של אקדמאים יוצאי אתיופיה. "עולים ביחד" מספקת למשתתפיה ליווי אישי ותעסוקתי לפני שלב ההשמה ולאחריו, קשר ישר עם מעסיקים, חונך אישי מתנדב, אפשרות שימוש ברשת חברתית של ידידי העמותה וכו'.
- ◆ "אלווין ישראל" ו"בית הגלגלים" - שתי העמותות המרכזיות המתמחות בשילוב תעסוקתי של אנשים עם מוגבלויות - העמותות מלוות את משתתפיהן בתהליך ההשתלבות בשוק העבודה. כך למשל ל"אלווין ישראל" יש קשר הדוק מאוד עם "ארומה", ול"בית הגלגלים" יש קשר עם "מגה"
- ◆ עמותת 50 פלוס-מינוס - עמותה לשילובם התעסוקתי של מובטלים בני 45+ - היא נותנת תמיכה, ייעוץ וליווי בתהליך חיפוש העבודה ומפתחת מודלים חדשים וייחודיים לתעסוקת מבוגרים
- ◆ "בעצמי" - עמותה שמטרתה קידום תעסוקתי של אוכלוסיות מעוטות הזדמנויות, בעיקר נשים יוצאות אתיופיה וקווקז, ערביות, חרדים וגילאי 45+.

6.6 נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה – משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה (להלן: הנציבות) הוקמה ב-2008 והתחילה לפעול ב-2009. "הנציבות" אחראית לאכיפת חוק שוויון הזדמנויות בעבודה שנחקק ב-1988. חוק שוויון הזדמנויות בעבודה אוסר אפליה כלפי עובד או כלפי דורש עבודה על רקע מין, נטייה מינית, מעמד אישי, היריון, טיפולי פוריות, טיפולי הפריה חוץ-גופית, הורות, גיל, גזע, דת, לאום, ארץ מוצא, השקפה, מפלגה ושירות מילואים. האפליה עלולה להתבטא בכל היבטי התעסוקה, למשל: 1. קבלה לעבודה - פרסום מודעות דרושים, ראיונות עבודה, 2. קידום בעבודה, 3. תנאים בעבודה, 4. פיטורים מעבודה, ו-5. תנאי פרישה מעבודה. החוק מתייחס לאפליה ישירה (כשמעסיק אומר במפורש שאינו מקבל אוכלוסיות מסוימות) וגם לאפליה עקיפה (כשמעסיק "מוצא" תנאי לחסימת אוכלוסייה מסוימת). דוגמה לאפליה עקיפה היא קריטריון של שירות צבאי לתפקיד שבפועל לא דורש ניסיון צבאי; זאת כדי להדיר למשל ערבים. אם מעסיק עובר על החוק, הנציבות מגישה תביעות משפטיות בבתי הדין לעבודה, בשם הפונה או בשם הנציבות עצמה. במילים אחרות, היא מטפלת בתלונות של אנשים שהופלו אך לא כמקדמת הנושא (advocacy) במישור הארצי. הנציבות יכולה גם להגיש חוות דעת/עמדות בהליכים משפטיים במקרים שלא היא התובעת.

חוק שוויון הזדמנויות בעבודה עוסק רק בשוויון ובאיסור אפליה, ולא בהעסקה מגוונת, אבל הנושא של גיוון נחשב ככלול ברוח החוק, וב-2010 התחילה הנציבות להרחיב את פעילותה בנושא ההעסקה המגוונת. במסגרת ההעסקה המגוונת הנציבות מספקת למעסיקים שירותים אחדים :

- ♦ ייעוץ משפטי - למעסיקים שפונים אליה הנציבות נותנת ייעוץ פרטני ונקודתי על האסור והמותר מבחינת החוק (הנציבות אינה מלווה מעסיקים בדומה ל"דלויט" ואינה נותנת ייעוץ ארוך טווח בדומה ל"ציונות 2000")
- ♦ אישור להצהרות ולתכניות העסקה מגוונת- מעסיקים שולחים לנציבות את תכנית הגיוון שלהם כדי לקבל אישור מהנציבות שהתכנית עומדת בתנאי החוק. עד כה אישרה הנציבות שלוש תכניות גיוון: של G4S, "שטראוס" ו"קוקה קולה"
- ♦ סדנאות להעסקה מגוונת - הנציבות קיימה סדנה בת שלושה ימים – "מנהיגות לשוויון והעסקה מגוונת" – בשיתוף "להב" (גוף שמספק קורסים ותכניות ניהול). הסדנה הייתה מיועדת למנהלים בכירים. מטרתה הייתה ללמוד כיצד להוביל ולהטמיע רבגוניות בארגון, ובמסגרתה גיבשו המשתתפים מדיניות ותהליכי עבודה ליישום העסקה מגוונת והכלה בארגוןם תוך קבלת משוב. הלמידה שילבה הרצאות, סדנאות, סיפורים אישיים וניתוח אירועים. בין המרצים היו מרצים מהאקדמיה ומנהלים בחברות מובילות המיישמות בהצלחה מדיניות של גיוון, כולל מנהלת קבוצת הייעוץ הארגוני-אסטרטגי של "דלויט". בקורס השתתפו כ-30 מעסיקים
- ♦ העברת חומר על העסקה מגוונת - הנציבות שולחת למעסיקים חומרים מחו"ל על העסקה מגוונת ועל מודלים להטמעת גיוון.

לנציבות אין מודל להטמעת העסקה מגוונת אבל יש לה תכנית אב. תכנית האב כוללת שני שלבים כלליים מאוד להובלת המהלך: 1. מיפוי ארגוני/מדידה, ו-2. מדיניות כתובה על תכנית לקידום שוויון (כוללת הגדרת יעדים ושיטת יישום).

6.7 נציבות שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות – משרד המשפטים

נציבות זו הוקמה באוגוסט 2000 מכוח חוק שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998. היא פועלת למניעת אפליה ולקידום השתלבותם של אנשים עם מוגבלות במגוון תחומי חיים; אחד מהם הוא תעסוקה. במוקד פעילותה בתחום התעסוקה עומדת הפצת מידע על זכויות אנשים עם מוגבלות הקשורות לתעסוקה (למשל על התאמות בתעסוקה ושכר מינימום מופחת), על נהלים (למשל על הוראות ביצוע בעניין הערכת כישורי המועמדים סביב העדפה מתקנת במכרזים) ועל פסיקות של בית המשפט בעתירות של אנשים עם מוגבלות. נציבות זו גם מפרסמת משרות לאנשים עם מוגבלות.

6.8 המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה במשרד התמ"ת

המטה מתמקד בתחום התעסוקה ופועל במספר מישורים: א. איגום ידע הקיים בארץ ובחו"ל בנושא שילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה ופיתוח ידע באמצעות מחקר; ב. פרסום מידע מפורט בעבור מחפשי עבודה עם מוגבלות על אודות שכר, זכויות עובדים ואפשרויות תעסוקה; ג. הפצת מידע בקרב מעסיקים בדבר הכלים של משרד התמ"ת לעידוד העסקת אנשים עם מוגבלות, כגון מסלול תעסוקה (סיוע כספי בשיעורים הפוחתים בהדרגה על פני תקופה של 30 חודשים); ד. פיתוח תכניות לשילוב אנשים עם מוגבלות במגזר הציבורי עם ליווי של אנשי מקצוע; ה. יצירת פורום של עסקים (המעגל הפתוח) לקידום השתלבותם של אנשים עם מוגבלות.

7. מודל ליישום העסקה מגוונת בארץ

המודל ליישום העסקה מגוונת מבוסס על יישומים מיטביים מהעולם שהוצגו בחלק מסקירת הספרות ועל מודלים שפיתחו "דלויט" וציונות 2000". המודל כולל את כל השלבים לקידום הטמעת גיוון העסקתי בארגון. המודל איננו ליניארי, כלומר, החלקים אינם אמורים להתבצע בסדר מסוים, אבל בסופו של דבר כל מעסיק צריך לבצע את כל החלקים של המודל כדי להצליח בגיוון. נוסף על כך, כדי ליישם כיאות העסקה מגוונת במקום העבודה, כל השלבים שעובר המועסק צריכים להיות מותאמים ל"עמודי התווך" של ההעסקה המגוונת בכוח העבודה, כולל שלב הגיוס, שלב הקליטה, שלב השימור ושלב הקידום. מודל הגיוון דומה מאוד לכל מודל אחר של שינוי ארגוני.

מודל "הטמעת העסקה מגוונת בארגון" כולל את הרכיבים הבאים:⁷

- 1. גיוס ההנהלה** - חשוב מאוד לגייס את המנכ"ל והנהלה הבכירה כדי שיגדירו בחזון הארגון או בערכי הליבה שלו את ההעסקה מגוונת. הצלחה ארוכת טווח תלויה בתמיכה ובמעורבות פעילה של ההנהלה, מכיוון שההנהלה אחראית להקצאת משאבי אנוש ותקציבים לתמיכה בתהליך; כמו כן, ההנהלה גם משדרת לעובדים שערכים אלה חשובים לארגון.
- 2. ניתוח מטרות וצרכים עסקיים** - ניתוח כיצד העסקה מגוונת יכולה לשרת את המטרות והצרכים העסקיים של החברה יסייע לחברה להתאים את תהליך הגיוון לאופי המסוים שלה.
- 3. פיתוח שיח ארגוני** - פיתוח שיח בקרב העובדים על השאלה כיצד העסקה מגוונת רלוונטית לתפקידים יביא לידי העלאת המודעות הארגונית ויעודד את הפנמת חשיבות הנושא בארגון. פיתוח השיח יכול להיעשות באמצעות מגוון ערוצי תקשורת, כגון דוא"ל, מפגשים קבוצתיים, השתלמויות, מצגות והרצאות של המנהלים הבכירים.
- 4. מינוי ממונה לתחום** - מנהל בנושא ההעסקה המגוונת צריך להיות אחראי ל: א. עיצוב מדיניות הגיוון התאגידית, ב. תהליכי איתור וגיוס של מועמדים מאוכלוסיות ייחודיות, ג. היכרות עם חוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה, ד. הבנת המאפיינים של כל אחת מהאוכלוסיות הייחודיות, ה. יצירת קשרים עם עמותות המסייעות לאוכלוסיות שונות להשתלב בשוק העבודה, ו. הטמעה של חשיבות הנושא בקרב מנהלים ועובדים ברחבי הארגון, ז. היכרות עם הכלים הזמינים ליישום הגיוון, ח. הכשרת מנהלים לעבודה עם עובדים שונים זה מזה.
- 5. בניית מדיניות העסקה מגוונת**
 - א. הצהרת גיוון: הצהרת גיוון רשמית המסבירה את מחויבותה של החברה להעסקה מגוונת
 - ב. הבניית תכנית גיוון רב-שנתית כתובה המתייחסת לכל השלבים של העסקת עובד, כולל שלב הגיוס, הקליטה, השימור ושלב הקידום. המטרות המוצהרות של תכניות גיוון כוללות הגדרת יעדים ושיטת יישום לחיזוק התרבות הארגונית כדי לתמוך בהעסקה מגוונת ולהגדלת מספר המנהלים והעובדים מאוכלוסיות ייחודיות.

⁷ מבוסס על המודלים להעסקה מגוונת בישראל, כולל המודלים של "דלויט", "ציונות 2000" ו"תבת".

6. הכשרות בין-תרבותיות - הכשרה בין-תרבותית מקנה מידע על המאפיינים של כל אוכלוסייה ייחודית, הדרכים היעילות ביותר לעבודה עם אנשים ממגוון קבוצות אוכלוסייה ועל הקשיים הכרוכים בהעסקת כל קבוצת אוכלוסייה. ההכשרות מיועדות למנהלים, לבעלי תפקידים במחלקת משאבי אנוש ולעובדים. הכשרת מנהלים היא תחום חשוב במיוחד, מפני שהמנהלים הם המיישמים בפועל את ההעסקה המגוונת, וללא ההשקעה שלהם בעובדים חדשים מאוכלוסיות ייחודיות, הגיוון לא יצליח. לפעמים עסקים עשויים להזמין נציגים של עמותות שעובדות עם אוכלוסיות ייחודיות כדי להסביר טוב יותר את מאפייניהן.

7. הקמת תשתית להעסקה מגוונת בארגון כולל צוות גיוון, רשתות גיוון, תקציב נפרד לגיוון כדי לממן פעילויות גיוון, כגון הכשרות וסדנאות וכן בניית קשרים עם עמותות כדי לפתוח ערוצי גיוס

8. מדידות בארגון - מיפוי הארגון לשם ספירה כמה עובדים מאוכלוסיות ייחודיות מועסקים בחברה ובאילו דרגות, כדי שלחברה תהיה הבנה טובה יותר אילו אוכלוסיות מיוצגות בה ובאילו דרגות בתוך החברה ואילו אינן מיוצגות. אפשר לבצע מדידה באמצעות: 1. שאלון לכל העובדים במעטפה סגורה שיועבר ישירות למשאבי אנוש (באופן וולונטרי); או 2. שאלון לכל העובדים במעטפה סגורה שיועבר ישירות לחברה חיצונית שמספקת לארגון את התוצאות באופן אנונימי.

9. איתור חסמים ויצירת פתרונות - כדי לזהות חסמים וליצור פתרונות, החברה צריכה להתייחס לזירות שונות (מחלקה, חטיבה, תהליך) בתוך החברה, ולבדוק עם העובדים איפה יש חסמים וכיצד להסיר אותם. הארגונים המספקים הדרכה בתחום הכנסת גיוון בכוח האדם, כגון "ציונות 2000", ממליצים לעבור תהליך פנימי על-ידי הקמת צוות עובדים שיבחן מתן אפשרות לאנשים מאוכלוסיות ייחודיות להשתלב בחברה מההיבטים של תהליכי כניסה, ארגון וסידור עבודה, תהליכי קידום, תשתית פיזית, הכשרה והדרכה והון תרבותי, ואינטראקציות יום-יומיות. הפתרונות דורשים לפעמים התאמות פיזיות והתאמת ההדרכה לשפה ולתרבות של אוכלוסייה ייחודית מסוימת.

10. יישום והטמעת היוזמות – השלב הבא אחרי מציאת פתרונות לחסמים הקיימים לכניסת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות לארגון וקידום הוא יישום והטמעת הפתרונות.

כל ארגון עובר שינויים בצורה קצת אחרת בגלל משתנים כגון תחום העיסוק ותרבות ארגונית. ארגון שעומד להתחיל לגוון את כוח העבודה שלו יכול להיעזר בניסיון העבר שלו בשינויים ארגוניים.

8. יישום העסקה מגוונת במגזר העסקי בארץ

מהמעסיקים שדיווחו שצורך כלכלי היווה גורם מרכזי בהחלטתם ליישם העסקה מגוונת במקום העבודה דיווחו רבים שהגיוון אכן היווה אמצעי להתמודד עם מחסור בעובדים, עם צמצום תחלופה ועם גיוס עובדים המעוניינים בעבודה במשרה חלקית. הגיוון אפשר העסקת כוח אדם זול ושיפר את השירות ללקוחות, מפני שלמשל, אם חברה פותחת סניפים בערים ערביות, זול יותר לשכור עובדים מקומיים וכן מפני שלקוחות ערבים מעדיפים לקבל שירות מעובדים ערבים, לא רק משום שהדבר מאפשר להם לקבל שירות בשפת האם שלהם, אלא גם משום שבכלל לאנשים מאוכלוסיות ייחודיות רבות נוח יותר כאשר הם מקבלים שירות מאנשים מאותה אוכלוסייה ייחודית.

רבים מהמעסיקים שדיווחו שהזרז להעסקה מגוונת היה אחריות תאגידית אמרו שההנהלה הנחתה את הצוות להשתדל לשכור אנשים מקבוצות אוכלוסייה מסוימות בגלל הרצון להפוך לארגון מודע יותר מבחינה חברתית. למשל, המנכ"ל של LivePerson הוציא קול קורא שבו אמר שהוא רוצה לשכור יותר ערבים בגלל ערכים חברתיים. יושבת ראש הדירקטוריון ב"שטראוס" החליטה לפעול להעסקה מגוונת במקום העבודה כאחת הדרכים להגדיל את תחושת האחריות התאגידית של הארגון. ב-2008 הגדיר כך המנכ"ל של "שירותי בריאות כללית" את קידום תעסוקת יוצאי אתיופיה: "תחום פעילות במסגרת תרומה לחברה". יו"ר הדירקטוריון של בנק הפועלים, שרי אריסון, החליטה לקדם העסקה מגוונת מתוך אחריות תאגידית.

יש לציין שנקודת המוצא של מעסיקים שמקדמים העסקה מגוונת מסיבות של תרומה לקהילה, ולא מסיבות כלכליות, איננה בהכרח רצון לגוון את כוח האדם בארגון, וייתכן שבעתיד יבחרו תחום חדש לתרומה לקהילה, ולפעילות בתחום ההעסקה המגוונת לא יהיה המשך.

המעסיקים שרואיינו התחילו בדרך כלל בהתאמות לשלב הגיוס, כגון כתיבת הצהרת גיוון, התייעצות עם נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה ויצירת קשרים עם עמותות הפועלות לשילוב בתעסוקה של אוכלוסייה מסוימת. חברות שנמצאות בשלב קצת יותר מתקדם בתהליכי ההעסקה המגוונת, בדרך כלל כבר ביצעו מספר התאמות לשלב הגיוס ועברו לבניית קורסים להכשרה בגיוון, למימון רכזי גיוון ולהקצאת חונך לעובד החדש (עדיף מישהו המשתייך לאותה אוכלוסייה ייחודית שאליה משתייך העובד החדש).

מבין אסטרטגיות ההעסקה המגוונת המפורטות להלן ישנן רבות שמשלימות זו את זו ומיושמות בדרך כלל בד בבד, כך שאם אחת מיושמת, קרוב לוודאי שהשנייה תיושם אף היא. למשל, חברות שיש להן תכניות גיוון קרוב לוודאי שיש להן גם יעדים ומטרות מוגדרים ואף קשרים עם גופים שעובדים כדי לקדם מגוון אוכלוסיות ייחודיות. חברות שיש להן מנהלי גיוון, קרוב לוודאי שיש להן גם תקציבים המוקצים לפעילויות הקשורות לגיוון.

מכיוון שנושא ההעסקה המגוונת חדש יחסית בשוק הישראלי, רוב הגיוון מתרחש בדרגות הנמוכות של ההיררכיה הארגונית, במקום ברמת המטה של החברה או בתפקידים ניהוליים. כך, רוב העובדים יוצאי אתיופיה המועסקים על-ידי "כללית שירותי בריאות", עובדים בתפקידי ניקיון ותחזוקה; רוב העובדים יוצאי אתיופיה והערבים המועסקים על-ידי "שטראוס", עובדים במפעלים ובמחסנים.

להלן יתוארו אסטרטגיות העסקה מגוונת שיושמו על-ידי המעסיקים שרואיינו במסגרת המחקר:

א. כתיבת מחויבות פורמלית – הצהרת גיוון

במספר חברות יש הצהרת גיוון רשמית המסבירה את מחויבותה של החברה להעסקה מגוונת. כך, חברת השמירה G4S ניסחה הצהרת גיוון ב-2012 שבה נאמר: "אנו מתחייבים להעניק הזדמנות שווה לכל מועמד לעבודה ב-G4S ישראל, ללא הבדל דת, גזע, מין או לאום, ללא אפליה וללא משוא פנים". "יוניליוור" מצהירה באתר החברה: "ההעסקה המגוונת ביוניליוור פירושו יותר מאשר גיוון פיזי - מגדר, לאום, סגנון חיים, גזע ודת. המגוון קשור אלינו – ליצירת סביבת עבודה המעודדת אנשים שונים לתרום בדרכיהם השונות במסגרת של ערכים ומטרות משותפים".

ב. קביעת בעלי תפקידים בתחום ההעסקה המגוונת

בשתי חברות בישראל יש מנהלי גיוון: HP-אינדיגו ו-IBM-ישראל. ב-HP-אינדיגו, מנהלת תחום הגיוס התחילה לקחת על עצמה פרויקטים הקשורים לגיוס עובדים ממגוון מגזרים בתמיכת מנכ"ל החברה. ב-2009 היא קיבלה את התואר "מנהלת דייורסיטי" אף שהיא ממלאת את התפקיד רק במשרה חלקית. בין 2010 ל-2011 התחילו לעסוק בהעסקה מגוונת כמה מנהלות משאבי אנוש נוספות, נוסף על תפקידן העיקרי, ללא התואר "מנהלת גיוון". למשל, מנהלת גיוס חטיבתית ב-ECI, מנהלת המחלקה לתכנון אסטרטגי בבנק הפועלים ומנהלת משאבי אנוש ב"פרוקטר אנד גמבל" ישראל.

ג. קביעת מדיניות גיוס

♦ מודעות דרושים:

- המעסיקים נדרשים לכתוב מודעות דרושים כך שהפניות הן לגברים ולנשים כאחד, במיוחד משום שנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה דורשת שכל המודעות לחיפוש עובדים יכתבו בלשון זכר ונקבה
- מספר מעסיקים מנסחים את המודעות בצורה שמצינת במיוחד אוכלוסיות ייחודיות מסוימות. עם זאת, מותר לעשות זאת רק אם ההעדפה היא חלק ממדיניות העסקה מגוונת, אם אין ייצוג הולם של קבוצות מסוימות בתוך החברה ואם ניסוח המודעה מאושר על-ידי נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה
- חברות מפרסמות מודעות דרושים בערבית במטרה למשוך אוכלוסייה ערבית (למשל ב-HP-אינדיגו).

♦ מבחני מיון: ידוע היטב שמבחני מיון מהווים מחסום כניסה לעבודה בעבור אוכלוסיות ייחודיות מסוימות. מספר מעסיקים מעבירים למועמדים לעבודה מבחני מיון המותאמים מבחינה תרבותית לאוכלוסיות ייחודיות. מעסיקים אחרים, שיש להם מבחן אחיד לכל המועמדים, מנסים להגדיל את הסיכויים שאנשים מאוכלוסיות ייחודיות יעברו את המבחן בכך שהם מאפשרים למועמדים להיבחן בשפת האם שלהם ו/או נותנים למועמד זמן נוסף אם הוא זקוק לכך. כך למשל, ב-HP-אינדיגו עורכים מבחני מיון בשפתם של המועמדים; ובמקום מבחן ממוחשב, נותנים למועמדים שאין להם כישורי מחשב לבצע מטלות באופן מעשי כדי לבחון את היכולות שלהם

♦ קריטריונים לקבלה: ישנם מעסיקים שמגמישים קריטריונים לקבלה כדי להנגיש תפקידים לאוכלוסיות ייחודיות. לדוגמה, דרישת הסף של בנק הפועלים לתעודת בגרות בוטלה למועמדים חרדים (ובמקומה נמצאה חלופה) כדי לאפשר להם להתקבל לעבודה

♦ קבוצות מיון: מעסיקים יוצרים קבוצות מיון מגוונות, כך שבכל קבוצה שמתמיינת יש מגוון אנשים מרקעים שונים. זאת, כדי להימנע ממצב שלמשל מועמד ערבי אחד נכלל בקבוצת מיון שכוללת רק יהודים

♦ ריאיון רב-תרבותי: עובדי הגיוס עוברים סדנאות שבהן הם לומדים כיצד לנהל ריאיון עבודה "רגיש תרבותי". הסדנאות מסבירות את מאפייני האוכלוסייה ואת ההתנהגות האופיינית לאוכלוסייה בריאיון וכן הן מקנות כלים איך לראיין אנשים מאוכלוסיות ייחודיות. ב"שטראוס" פותחו, בעזרת "תבת", שתי סדנאות של "כלים לגיוס אפקטיבי" בעבור אנשי הצוות במשאבי אנוש; כל אחת הותאמה לאוכלוסיית יעד ספציפית: ערבים אקדמאים ויוצאי אתיופיה

אקדמאים. קבוצת CBC החלה בסדנת הכשרה ל"ריאיון רב-תרבותי" המיועדת לצוות משאבי אנוש, במשותף עם "ציונות 2000", "תבת", "קו משווה" ו"עולים ביחד".

ד. כתיבת תכנית גיוון

כמה מעסיקים כתבו תכנית גיוון שכללה דרכים להגברת המודעות הארגונית סביב העסקה מגוונת, הכשרת גיוון, הגדרת יעדים וקביעת מדדים. G4S כתבה מסמך מדיניות של העסקה מגוונת שאושר על-ידי הנציבות באפריל 2012. ל"שטראוס" יש "תכנית גיוון והכללה 2011-2013" שמטרתה: 1. חיזוק תרבות ארגונית התומכת בהעסקה מגוונת, 2. הגדלת מספר העובדים והמנהלים מאוכלוסיות ייחודיות, 3. העצמת מנהלים המנהלים בפועל אוכלוסיות מגוונות.

ה. הגדרת אוכלוסיות יעד

המעסיקים שרואיינו מתמקדים בדרך כלל באחת עד שלוש קבוצות אוכלוסייה שהם מעוניינים לקדם בתוך החברה. למשל, "שטראוס" מתמקדת באקדמאים יוצאי אתיופיה, אקדמאים ערבים ונשים בכירות; בנק הפועלים מתמקד בערבים ובחרדים, כי הם מהווים חלק משמעותי מלקוחות הבנק; "ארומה" מתמקדת בבעלי מוגבלויות.

ו. קביעת יעדי העסקה

מעסיקים קובעים יעדים כמותיים למספר האנשים מאוכלוסיות ייחודיות שהם שואפים לגייס במשך תקופת זמן מוגדרת. לרוב החברות יש יעדים שמרניים: בדרך כלל העסקת 1-3 עובדים חדשים מקרב אוכלוסיות היעד שלהן, בדרגים בינוניים ומעלה, במשך שנה. ישנם מעסיקים הקובעים יעדים ספציפיים בכל אחד מסניפי החברה, בעוד שלחברות אחרות יש יעדים כלליים מאוד, הנוקבים במספר כולל של המועסקים החדשים. היעד המוצהר של HP-אינדיגו הוא שאנשים מאוכלוסיות ייחודיות יהיו עד 10% מכלל העובדים החדשים בעתיד. כמה חברות (למשל קבוצת CBC) קבעו יעד שלפחות מועמד אחד מקבוצה ייחודית ייבחן לכל משרה פתוחה בחברה.

ז. הנהגת הכשרה בין-תרבותית בהעסקה מגוונת – למנהלים ולעובדים

♦ הכשרה בין-תרבותית למנהלים: כל המנהלים ב"שטראוס" מקבלים הכשרה בנושא של רב-תרבותיות כאשר הם מתחילים לעבוד בתפקידם כדי לסייע להם לנהל אנשים מתרבויות שונות. ב-HP-אינדיגו, מנהלת הגיוון מדריכה מנהלים בחברה כיצד לערוך ריאיון רב-תרבותי נוליהימנע בריאיון מהטיות תרבותיות. בקבוצת CBC צוות משאבי אנוש נותן למנהלים של אנשים מאוכלוסיות ייחודיות כלים להתמודדות עם הבדלי תרבות. ב"שטראוס" מועברת הרצאה למנהלים חדשים בדרג ביניים ומעלה, עם כניסתם לארגון, על רב-תרבותיות והחשיבות המיוחדת לה ב"שטראוס".

♦ הנהגת הכשרה בין-תרבותית לעובדים: אין די בהכשרת מנהלים בתחום ההעסקה המגוונת; כל העובדים צריכים להיות חלק מהמאמץ ולדבר באותה שפה. הכשרת עובדי הארגון בהעסקה מגוונת משדרת את חשיבות הנושא מבחינת ההנהלה ונותנת לעובדים את המידע והכלים המעשיים לעבוד עם מגוון אוכלוסיות, כולל כלים לשנות את דפוסי ההתנהגות של שאר העובדים כדי להקל את קליטת העובד החדש מהאוכלוסייה הייחודית.

ח. מינוי צוותי גיוון

ב"שטראוס" הוקם צוות גיוון והכללה שנפגש אחת לשבועיים וכולל את בעלי התפקידים הבאים: סמנכ"לית משאבי אנוש (היא המובילה), מנהלת הפיתוח הארגוני וההדרכה הכפופה לסמנכ"לית, רכזת הדרכה האחראית לכל תכניות ההדרכה ולליווי העובדים וכן מנהל הגיוס. בהתחלה עסקו הפגישות בהגדרת גיוון והכללה (איך בונים תכנית ומה הן התוצאות הרצויות), והיום מתמקדים באופן שבו מוציאים את התכניות לפועל. ב-IBM-ישראל הקימו צוותי חשיבה בנושא העסקה מגוונת כדי לאתר את הבעיות ולמצוא פתרונות.

ט. מתן תגמול

חברות נותנות תגמולי הערכה למנהלים שפועלים לפי עקרונות ההעסקה המגוונת. למשל, ב"שטראוס", ההוקרה למנהלים שפעלו להגברת הגיוון אינה מתבטאת בצורת תעודה, בגלל הרגישות לניסוח, אלא עורכים כנס בהשתתפות יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל בנושא ניהול רב-תרבותי שבו משתתפים רק מנהלים של צוותים רב-תרבותיים, והמצטיינים מקבלים מתנה.

י. הנהגת הכשרה לתפקידים מסוימים והשמה

מעסיקים מפעילים פרויקטים שמטרתם העצמה והכשרה של משתתפים בני האוכלוסיות הייחודיות, ובסוף התהליך – שילובם בארגון. למשל, "שירותי בריאות כללית" ארגנה קורסים שמיועדים ליוצאי אתיופיה, כגון קורס הכשרה לניהול מחסן ממוחשב ל-20 יוצאי אתיופיה המוכרים ללשכת התעסוקה (מחצית מהמשתתפים נקלטו בסוף הקורס) וקורס העצמה נשית במחוז דן - פתח תקווה לבנות שירות לאומי יוצאות אתיופיה, שכלל הכשרה בשימושי מחשב, הכוון תעסוקתי והעצמה. בנק הפועלים עורך קורס יחד עם "הקריה האקדמית אונו" כדי להכשיר נשים חרדיות להיות מוקדניות בבנק.

יא. ארגון וסבסוד של הסעות

מעסיקים מארגנים ומסבסדים תחבורה אל מקום העבודה וממנו לאוכלוסיות הייחודיות, שרובן מתגוררות בפריפריה ומתמודדות עם קשיים בתחבורה הציבורית. למשל, HP-אינדיגו מפעילה הסעות ממספר מקומות ישירות לחברה; "מגה" מספקת הסעות לערבים מהפריפריה.

יב. הקצאת תקציבים להעסקה מגוונת

חברות מסוימות כגון בנק הפועלים מקצות תקציבים במיוחד לפעילויות הקשורות בגיוון. התקציב מכסה משכורות של מנהלי גיוון, הכשרות רב-תרבותיות, ימי לימוד, כנסים בנושא גיוון וכו'.

יג. העסקה מגוונת של ספקים לחברה

מעסיקים נותנים עדיפויות לספקים שהם אנשים מאוכלוסיות ייחודיות. בבנק הפועלים נוקטים גיוון בספקים של החברה.

יד. מעורבות בעבודת שדה בפריפריה

מנהלת הגיוון ב-HP-אינדיגו הדריכה בסדנה לשיפור מיומנויות חיפוש עבודה שארגנה עמותת "קו משווה" ל-15 הנדסאיות ביו-טכנולוגיה בדואיות ברהט. בסדנה לימדה אותן כתיבת קורות חיים, עשתה איתן סימולציות לריאיון עבודה, הסבירה להן על HP-אינדיגו ומשרות רלוונטיות בעבורן

ושאלה אותן באיזה צוות הן מעדיפות לעבוד. כתוצאה מכך, שתי בדואיות שהשתתפו בסדנה עובדות בחברה כהנדסאיות ביו-טכנולוגיה. יש לציין כי זוהי פעולת גיוס נדירה.

טו. יצירת קשרים עם ארגונים ללא מטרת רווח

ארגונים ללא מטרת רווח הם מקור שממנו מעסיקים מגייסים עובדים לצורך ההעסקה המגוונת, וכמו כן הם משמשים מקור מידע על המאפיינים של אוכלוסיות ייחודיות. כך, ל"מגה" יש קשר עם "בית הגלגלים" (אנשים עם מוגבלויות); ל"ארומה" יש קשר עם "אלוין"; ל-HP-אינדיגו יש קשר עם "קו משווה" ועם "עולים ביחד" וכו'.

טז. הנהגה של מדידת הגיוון

למעסיקים רבים יש הערכות גסות בלבד של מספר העובדים מכל קבוצת אוכלוסייה המועסקים אצלם. ישנם מעסיקים היודעים במדויק כמה עובדים לא יהודים (ערבים, דרוזים, נוצרים) יש להם, מפני שעובדים לא יהודים מקבלים חופשה בימי החג הדתיים שלהם. מעסיקים אחרים, למשל בקבוצת CBC, מדווחים כי הם יודעים כמה עובדים הם מעסיקים ממגוון קבוצות אוכלוסייה על סמך היכרות עם כל אחד מהעובדים. מעסיקים ספורים נמצאים כעת בשלב ניסיון של מדידה פורמלית כדי לבדוק במדויק כמה אנשים מאוכלוסיות ייחודיות מועסקים אצלם.

יז. הטמעת שיטות ניטור - דיווחי התקדמות בגיוון

צוותי משאבי אנוש מכינים להנהלה דוח חודשי, רבעוני או שנתי, על מספר האנשים מאוכלוסיות ייחודיות שגויסו לחברה. כך לדוגמה, צוות משאבי אנוש בבנק הפועלים מדווח להנהלה על התקדמות בגיוון בערך פעם ברבעון.

מקרה לדוגמה ב - חברת שטראוס

קבוצת שטראוס היא קבוצת המזון והמשקאות השנייה בגודלה בישראל. היא מעסיקה כ-14,000 עובדים, פעילה ב-18 מדינות, ומחזור הפעילות שלה הגיע ל-7.7 מיליארד ₪ בשנת 2011. קבוצת שטראוס מורכבת מחמישה עסקים: "שטראוס ישראל", "שטראוס קפה", "שטראוס מים", "מקס ברנר" ו"שטראוס פפסיקו-מטבלים וממרחים". הכניסה של "שטראוס" לנושא נעשתה מתוך גישת אחריות חברתית, תחום שבו החברה עסקה כבר שנים אחדות. מנהלת אחריות תאגידית בחברה פרסמה דוחות שנתיים על ההתקדמות של "שטראוס" בתחום האחריות התאגידית. ב-2010 החליטו יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל של "שטראוס" לקדם את ההעסקה המגוונת בארגון. המנכ"ל אפילו קבע יעד לחברה: עד 2016 מחצית מתפקידי הניהול יאוישו על-ידי נשים, ואולם לאחר שנה הבינו שהיעד היה שאפתני מדי.

"שטראוס" הקימה שני צוותי גיוון, אחד פנימי ואחד חיצוני. הצוות הפנימי הוא צוות הגיוון וההכללה. הצוות נפגש אחת לשבועיים וכולל את סמנכ"לית משאבי אנוש (היא המובילה), מנהלת הפיתוח הארגוני וההדרכה הכפופה לסמנכ"לית, רכזת הדרכה האחראית לכל תכניות ההדרכה ולליווי העובדים, ומנהל הגיוס. התהליך הפנימי המתבצע על-ידי צוות עובדי החברה חשוב בגלל היכרותם עם ליבת העסק, שיטות העבודה, התרבות הארגונית והנפשות הפועלות בארגון. הצוות מסתכל על החברה ממבט פנימי ומאתר את מנגנוני ההדרכה בשלבים השונים של תהליך הקליטה. הצוות החיצוני מורכב ממקצוענים בתחומי שינוי ארגוני והעסקה מגוונת: יועץ ארגוני מישראל ושני יועצים ארגוניים מארצות הברית. הצוות מכון את החברה כיצד ליישם העסקה מגוונת בצורה המיטבית על סמך ניסיונם המקצועי ועל סמך יישומים מיטביים מהעולם.

פגישות הצוותים עסקו תחילה בהגדרת גיוון והכללה – איך בונים תכנית ומה הן התוצאות הרצויות. ובהמשך התמקדו באופן שבו בונים תכנית ומוציאים אותה לפועל. הצוותים בנו את תכנית הגיוון של החברה, "תכנית גיוון והכללה 2013-2011", לפי המודל של "ציונות 2000" ובשיתוף אתה. מטרת התכנית הן: 1. חיזוק תרבות ארגונית התומכת בגיוון, 2. הגדלת מספר העובדים והמנהלים מאוכלוסיות ייחודיות, ו-3. העצמת מנהלים המנהלים בפועל אוכלוסיות מגוונות. "שטראוס" מתמקדת בשלוש אוכלוסיות ייחודיות: יוצאי אתיופיה אקדמאים, ערבים אקדמאים ונשים בכירות. החברה קבעה לעצמה יעדים לפי קבוצת אוכלוסייה ולפי יחידה ארגונית.

במסגרת התכנית, שתי הפעילויות המשמעותיות ש"שטראוס" נקטה לקידום גיוון הן הכשרות בין-תרבותיות והעלאת המודעות להעסקה מגוונת בקרב העובדים בארגון. בסיועה של "תבת" פיתחה "שטראוס" הכשרות בין-תרבותיות לגיוס אפקטיבי בקרב מנהלים. כמו כן פיתחה שתי סדנאות בעבור צוות משאבי אנוש להקניית כלים בהתמודדות עם בעיות קונקרטיות בעבודה מול יוצאי אתיופיה וערבים. כדי שחשיבות הנושא תחלחל כלפי מטה, החברה נוקטת צעדים להגברת המודעות בקרב כל העובדים. למשל, בכנס שנערך בהשתתפות יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל בנושא ניהול רב-תרבותי תגמלה החברה את המנהלים שפעלו להגברת ההעסקה המגוונת.

ב-2011 קבעה שטראוס יעדים לקליטת מספר אקדמאים ערבים במחלקת התפעול, מספר אקדמאים יוצאי אתיופיה במחלקת הכספים ומספר נשים בכירות במחלקת המכירות. בסוף 2011 עלה מספר העובדים שנקלטו מאוכלוסיות הגיוון על המספר המתוכנן.

מקרה לדוגמה ג: חברת החשמל – לקליטת אנשים עם מוגבלות

תהליך הגיוון בחברת החשמל החל בהחלטת הדירקטוריון. חברת החשמל מחויבת לתהליכי גיוס שוויוניים ושקופים מתוקף היותה חברה ממשלתית, והיא אכן קלטה עובדים הנמנים עם אוכלוסיות ייחודיות הזכאיות להעדפה מתקנת, כגון בני מיעוטים, יוצאי אתיופיה, חרדים ואנשים עם מוגבלות. העובדה שבחברת החשמל קיימים 350 עיסוקים שונים מאפשרת הזדמנויות טובות להתאמת המשרה למועמד. בעקבות החלטת הדירקטוריון הוקצו תקנים ספציפיים לאנשים עם מוגבלות; מספרם גדל במשך הזמן מ-20 ל-60 ופותח מודל עבודה.

הוגדרה מערכת קריטריונים ונבנה תהליך מיון וקליטה לאוכלוסייה זו. גיוס המועמדים נעשה באמצעות מוסדות הפועלים לקידום העסקת אנשים עם מוגבלות אך גם באמצעות פנייה אישית של פרטים. המועמד, או נציגו, ממלא טופס של נתונים ראשוניים לצורך בירור התאמתו לקריטריונים. הוא מוסר נתונים על אודות המוגבלות וההגבלות הנובעות ממנה בתפקוד בעבודה. בשלב הבא נבדקת התאמת המועמד לקריטריונים, והוא עובר אבחון בידי פסיכולוגים תעסוקתיים. ועדת מומחים פנים-ארגונית, המורכבת מרופאים תעסוקתיים, עובדים סוציאליים, פסיכולוגים תעסוקתיים וארגוניים ומנהלי משאבי אנוש מאשרת את הכנסת המועמד לתהליך הגיוס.

ההשמה ביחידות של עובדים עם מוגבלות נעשית אך ורק בהסכמת המנהל הקולט. ועדת המומחים מכינה את המנהל המקצועי לקליטה והעסקה של העובד ומלווה את שניהם בתהליך לאורך זמן. חברת החשמל עורבת סקר מעקב קבוע אחרי השתלבות העובד עם מוגבלות, הן מהפרספקטיבה שלו והן מהפרספקטיבה של הארגון. (מתוך ריאיון עם מנהל הגיוס בחברת החשמל המופיע באתר האינטרנט של הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה –

(www.diversityisrael.org.il)

- להלן אסטרטגיות לניהול העסקה מגוונת הנמצאות בשלבי יישום או הנשקלות על-ידי חברות בארץ :
- ♦ מדידה פורמלית באמצעות איסוף מידע: חברות יכולות לערוך מדידה פורמלית באמצעות הפצת שאלון אנונימי לעובדים השואל אם הם משתייכים לאחת מהאוכלוסיות הייחודיות. קבוצת CBC מתכננת לשאול כל עובד חדש באמצעות שאלון בשלב הקליטה לאיזו קבוצת אוכלוסין הוא שייך.
- ♦ מועצת גיוון למנהלים: קבוצה של מנהלים אשר יובילו את "הדחיפה" להעסקה מגוונת, בין השאר על-ידי דיונים לגבי הדרך הטובה ביותר להכין מנהלים לקליטת עובדים מרקעים מגוונים. המנהלים חברי המועצה ישמשו גם כחונכים לעובדים החדשים הבאים מרקעים מגוונים.

9. הקשיים ביישום העסקה מגוונת, כפי שדיווחו מעסיקים

על-פי דיווחי המרואיינים, ברובם אנשי משאבי אנוש, הקשיים שבהם נתקלו הם בעמדות מנהלים, בצרכים מיוחדים שמקורם במאפייני האוכלוסייה הייחודית, בתהליך המיון ובחוסר ידע או אי-הבנה לגבי העסקה מגוונת.

9.1 עמדות מנהלים כלפי העסקה מגוונת בכלל והעסקת אוכלוסיות ספציפיות בפרט

- ♦ מנהלים אשר באופן אישי אינם תומכים בהעסקה מגוונת עשויים להדוף לחצים לגיוון. מנהלים רבים מהססים לשלב בתוך הצוות שלהם אדם מאוכלוסיות ייחודיות בגלל אמונות אישיות/סטיגמה, העלויות הקשורות בשילוב עובדים ממגוון קבוצות אוכלוסייה בצוות (משך ההתאקלמות שלהם בסביבת העבודה עשוי להתארך; הם עשויים לפעול באורח שונה מעובדים אחרים, מה שידרוש סבלנות והבנה) או אי-נכונות להגמיש את תנאי הקבלה לתפקיד כדי לאפשר קליטת מועמד מאוכלוסיות ייחודיות (למשל, רוצים רק אנשים עם ניסיון בתחום שהם עתידים לעבוד בו, אנשים שיכולים לעבוד שעות ארוכות וכו'). צוות משאבי אנוש אינו יכול לכפות על מנהלים להעסיק מועמדים מאוכלוסיות ייחודיות; הוא צריך לעבוד קשה כדי לשכנע את המנהלים ביתרונות שמועמדים מאוכלוסיות ייחודיות מביאים לארגון.
- ♦ הנושא של העסקה מגוונת קשה "למכירה" להנהלה, מפני שבטווח הקצר גיוון אינו מביא לרווח כלכלי; אדרבא, בטווח הקצר הגיוון דורש השקעה של משאבים, הן כסף והן זמן, על-ידי צוות משאבי אנוש והמנהלים הישירים. דבר זה יכול להרתיע מעסיקים אשר מתמקדים בעיקר ברווחים לטווח קצר
- ♦ חשיפה לתביעות - קיים חשש אצל מעסיקים שיהיה קשה לפטר עובד מאוכלוסיות ייחודיות, כי הוא יכול לטעון בבית משפט שהסיבה לפיטורין הייתה אפליה
- ♦ מעסיקים מעדיפים להעסיק את מי שמוכר להם. בישראל קיימת תרבות של "חבר מביא חבר", עד כדי כך שהמעסיקים מעדיפים לגייס מתוך הרשת הקיימת שלהם (וזו איננה מאוד מגוונת). גם אם יש המלצות טובות, לעתים קרובות אין די בכך כדי לפתוח את הדלתות
- ♦ חרדים - הסיבות לקושי בהעסקת חרדים לפי דברי המעסיקים במגזר הפרטי קשורות ב: עבודה בשבת (53%), העדר כשרות (23%), אופי החברה (13%), עירוב נשים-גברים בקהל ובצוות העובדים (7%) וצורך להתאים את העבודה לתפילות או לחגים (1%). במגזר הציבורי מעסיקים

ציינו שהקושי נובע מעבודה בשבת (89%) ומהצורך להתאים את העבודה לתפילות או לחגים (11%); (הנדלס, 2012).

- ♦ ערבים - 8% מהמעסיקים במגזר הפרטי היהודי דיווחו שיש להם קושי בהעסקת ערבים במשרדים ביטחוניים, לפחות בחלק מהתפקידים. במגזר הציבורי, מעסיקים דיווחו שיש להם קושי בהעסקת ערבים "במועצות מקומיות ביהודה ושומרון, איגודי ערים האחראים גם לשירותי הכבאות, מועצות מקומיות וארגונים נוספים" (הנדלס, 2012).

9.2 צרכים מיוחדים שמקורם במאפייני האוכלוסייה הייחודית

- ♦ אקדמאים ערבים אינם מרבים להתגורר במרכז, האזור שבו מתרכזות יותר משרות מתאימות. המשרות המוצעות בצפון הארץ הן בעיקר עבודות בלתי מקצועיות, בעוד שהמשרות האחרות מעטות ובכירות מאוד, והגיוס אליהן נעשה במשורה
- ♦ הספקת שירותים/התאמות למשרה - קליטת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות דורשת לפעמים הספקת שירותים כמו הסעות והתאמות פיזיות. למשל, ערבים עשויים להזדקק לתחבורה אל המשרד וממנו משום שהם חיים בפריפריה שבה אין תחבורה ציבורית תדירה.

9.3 תהליך המיון

מבחני מיון שאינם שוויוניים - מבחני מיון אינם מנבאים תמיד את יכולת התפקוד האמתית של עובדים. אנשים מקבוצות מיעוט מקבלים בדרך כלל ציונים נמוכים בהשוואה לאנשים שאינם נמנים עם קבוצות אלה, ובכך הם נמצאים בעמדת נחיתות.

9.4 חוסר ידע או אי-הבנה לגבי העסקה מגוונת

- ♦ אי-מודעות לגבי הקמת הנציבות: על-פי סקר מעסיקים רק 31% מהמעסיקים יודעים על קיומה של נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה. אף שמספר זה מרשים בהתחשב בכך שהנציבות החלה לפעול רק מאז 2008, רוב המעסיקים אינם מנצלים את כל השירותים שהנציבות יכולה לספק להם
- ♦ אי-הבנה/העדר מודעות לגבי החוק: המעסיקים חוששים מפעילויות שקשורות לקידום אוכלוסיות ייחודיות, כי הם אינם בטוחים אם מבחינה חוקית מותר להם ליישם אפליה מתקנת למשל ו/או לאסוף מידע אישי לצורכי מדידת ההתקדמות מבחינת העסקה מגוונת, משום שזו דורשת מעובדים לדווח על פרטים אישיים, הקמת צוותי גיוון וכו'
- ♦ עמותות רבות אשר פועלות כדי לסייע הן למנהלים המפקחים על עובדים ממגוון אוכלוסיות והן לעובדים עצמם אינן דוברות את "שפת העסקים" ולפעמים גורמות להתנגדות המנהלים לתהליכי ההעסקה המגוונת
- ♦ פעילויות גיוון שפורשו כחוסר רגישות תרבותית: צעדים שננקטו כדי לקדם ולתמוך בהעסקה מגוונת, כגון ניסיון לאמוד את מספר האנשים מכל קבוצת אוכלוסייה העובדים בחברה או הקמת צוותי גיוון לקבוצות עובדים ספציפיות עלולות להיות מובנות שלא כהלכה על-ידי העובדים או להתפרש כחוסר רגישות תרבותית.

10. הערכת המצב, נכון לעת הריאיון, לדעת המעסיקים שרואיינו

במונחי האפקטיביות של אסטרטגיות הגיוון, רוב המעסיקים שרואיינו לא יכלו להגיד מה הן האסטרטגיות היעילות, אולם הם מרגישים שמאמצייהם בקידום העסקה מגוונת מתחילים לשאת פרי. מרביתם גייסו מאז 2010 בין עובד אחד לשלושה עובדים מקבוצות האוכלוסייה הייעודיות בכל שנה. שני מעסיקים שהעסיקו יותר מעובדים בודדים בשנה הם HP-אינדיגו ו"שירותי בריאות כללית". ב-HP-אינדיגו היה בין 2005 ל-2011 גידול של 15% במספר העובדים מאוכלוסיות ייחודיות; מנהלת הגיוס, שלפני שנתיים קיבלה את התואר "מנהלת הגיוון", קיבלה עליה לגייס עובדים ממגוון קבוצות וגייסה עשרות עובדים מקרב ילידי אתיופיה והחברה הערבית כמהנדסי תעשייה וניהול, מהנדסי תוכנה, כימאים, פיזיקאים ועוד. ב"שירותי בריאות כללית" גדל מספר ילידי אתיופיה המועסקים מ-211 ב-2011 ל-270 ב-2012 (הנתונים מתייחסים רק לילידי אתיופיה, לא ליוצאי אתיופיה ילידי הארץ).

המעסיקים הישראלים שרואיינו ציינו חלק מהיתרונות שצוינו על-ידי המעסיקים בחו"ל. היתרונות השכיחים ביותר שציינו הם שהעסקת אנשים גם מאוכלוסיות ייחודיות שמה את הדגש על מעגל עובדים פוטנציאלי שקודם הייתה נטייה להתעלם ממנו, ובכך היא עוזרת להתגבר על מחסור בעובדים. עוד ציינו המעסיקים שעובדים מקבוצות מיעוט נוטים יותר להתמיד בעבודה (יש מעט תחלופה) ולהסכים לעבוד במשרות חלקיות. לדוגמה, מעסיק בענף ההסעדה אמר שהעסקת אנשים עם פיגור שכלי במטלות פשוטות שחוזרות על עצמן, כמו שטיפת כלים, משתלמת לחברה בשל שיעור תחלופה נמוך אצלם ונכונותם לעבוד רק ארבע שעות ביום.

כמה מעסיקים דיווחו על שיפור במוניטין של החברה בעקבות פעילויות שקשורות להעסקה מגוונת, ומעסיק אחד אמר שמעבר ליתרונות הכלכליים, העסקה מגוונת "עושה טוב ללב".

עם זאת, בסוף 2011 ביטאו רבים מהמעסיקים שרואיינו תסכול מכך שלמרות המטרות והיעדים המוצהרים של החברה הם אינם מתקדמים בקצב הרצוי. בשל קשיים כלכליים, נושא הגיוון בתעסוקה נדחק אחורה בסולם הקדימויות, ובפועל, בתקופה האחרונה, לא חל שינוי משמעותי במספר המועסקים החדשים מהאוכלוסיות הייחודיות. ואולם, לאור הגידול במספר המעסיקים המתעניינים בהעסקה מגוונת ובעקבות התרחבות הידע בתחום יש מקום לתקווה שישתפר ייצוגן של אוכלוסיות ייחודיות בכל רמות התעסוקה.

- יחידת הממונה על תעסוקה, תמ"ת. 2012. **מצגת - התרחיש הבינוני של התחזיות הדמוגרפיות של הלמ"ס**. משרד התמ"ת, ירושלים.
- דוח הוועדה הציבורית לבדיקת ענייני הנכים ולקידום שילובם בקהילה. מארס 2005. ירושלים.
- דירוג מעלה. 2012. [/http://maala.org.il/he/company/ranking/2012](http://maala.org.il/he/company/ranking/2012) (נדלה : דצמבר 2012).
- הנדלס, ש'. 2012. **סקר מעסיקים: שוויון הזדמנויות במגזר הפרטי והציבורי**. משרד התמ"ת ונציבות שוויון הזדמנויות בעבודה. ירושלים.
- מילאני, ד'. 2012. הרצאה של גב' דניס מילאני מאנגליה בכנס של הפורום הישראלי לגיוון, 13.11.2012, בית יהושע.
- Anderson, R.; Billings-Harris, L. 2010. *Trail Blazers: How Top Business Leaders are Accelerating Results through Inclusion and Diversity*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Boeing. 2012. <http://www.boeing.com/boeing/aboutus/diversity/index.page> (Accessed: July 2012).
- Bosch-press.com. 2012 http://videoportal.bosch-presse.de/en/kategorien/_/personal-und-sozialthemen (Accessed: July 2012).
- Citibank. 2009. *Global Diversity Annual Report*.
<http://www.citigroup.com/citi/citizen/assets/pdf/diversity2009.pdf> (Accessed: July 2012).
- Cleaver, J. 2003. "Retail Resuscitation: Diversity Training Ups Saks' Sales". *Marketing News TM* 37(18):24.
- Coors Brewing Company Website. 2012. *Coors Brewing Company Honors Diversity Leadership*. < http://www.csrwire.com/press_releases/19283-Coors-Brewing-Company-Honors-Diversity-Leadership> (Accessed: July 2012).
- Cullen, L.T. 2007. "Employee Diversity Training Doesn't Work". *Time Magazine*.
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1615183,00.html> (Accessed: July 2012).
- DaimlerChrysler Website. 2012. *DaimlerChrysler Named One of 50 Best Firms for Diversity*. < <http://www.reliableplant.com/Read/5437/daimlerchrysler-named-one-of-50-best-firms-for-diversity->> (Accessed: August 2012).
- Deloitte. *Diversity & Inclusion 2010 Annual Report*.
http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Diversity-Inclusion/2026411d0f5fa210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm (Accessed: July 2012).
- Diversityisrael. www.diversityisrael.org.il (Accessed: August 2012).

European Commission (Focus Consultancy Ltd. on behalf of the European Commission). 2008. ***Diversity Management in 2008: Research with the European Business Test Panel***. European Commission.

European Commission. Employment & Social Affairs. 2003. ***The Costs and Benefits of Diversity***. United Kingdom.

http://www.kartaroznorodnosci.pl/public/files/Komisja%20Europejska_costs%20and%20benefits%20of%20diversity_2003.pdf> (Accessed: August 2012).

fanniema.com. 2012. www.fanniema.com (Accessed: September 2012).

Glover, R. 2011. Presentation by IBM Vice President of Global Workforce Diversity at JDC in Jerusalem.

HSBC.com, 2012 <http://www.hsbc.com/citizenship/diversity-and-inclusion> (Accessed: June 2012).

Hewlett, S.A. 2007. "The Rise of the Chief Diversity Officer". ***Harvard Business Review Blog Network***. <http://blogs.hbr.org/2007/10/the-rise-of-the-chief-diversit/> (Accessed: July 2012).

Hubbard, E. 2004. ***The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance***. Elsevier, San Francisco.

Increasing Diversity in the Hiring Process. 2009. Texas A&M University.

<<http://employees.tamu.edu/docs/employment/hiring/415AddDiversity.pdf>> (Accessed: August 2012).

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. 1992. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". ***Harvard Business Review*** 70(1):71-79.

Kirton, G.; Green, A. 2009. "The Cost and Opportunities of doing Diversity Work in Mainstream Organizations". ***Human Resource Management Journal*** 19(2):159-175.

Marquis, J.; Lim, N.; Scott, L.M.; Harrell, M.C.; Kavanagh, J. 2008. ***Managing Diversity in Corporate America: An Exploratory Analysis***. RAND Corporation, California.

mcgraw-hill.com. 2012. <http://www.mhfi.com/about/diversity> (Accessed: August 2012).

MGM Resorts International website. 2012.

<http://www.mgmresortscareers.com/diversity/diversity-champion-initiative.aspx> (Accessed: November 2012).

millarcoors.com, 2012 <http://www.millarcoors.com/Who-We-Are/Quality-People.aspx> (Accessed: August 2012).

OECD. 2010. ***OECD Reviews of Labour Market and Social Policies - Israel***. OECD.

Thomas, D.A. 2004. "Diversity as Strategy". ***Harvard Business Review*** 1-10.

US Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government. 2000. ***Best Practices in Achieving Workplace Diversity***. <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf> (Accessed: June 2012).

Velasquez, M. 2013. ***The Top 10 Reasons Diversity Programs Succeed/Fail***. Diversity Training Group. <http://www.diversitydtg.com/> (Accessed: August 2012).

Xerox. 2009. ***2009 Report on Global Citizenship***. <<http://www.xerox.com/corporate-citizenship-2009/xerox-report/diversity.html>> (Accessed: June 2012).