



כלי
עזר

עידוד תעסוקה של אוכלוסיות הגיוון

ספטמבר 2023



בשיתוף עם:



תוכן עניינים



02	1 מבוא
	מדוע עידוד תעסוקה מגוונת הוא נושא המצריך טיפול של חברות
04	2 עידוד תעסוקה ושימור עובדים מאוכלוסיות הגיוון בשאלון דירוג מעלה
	• רציונל השאלה • פירוט / הסבר על מהלכים מוצעים בשאלות • תמונת מצב מדירוג מעלה • מהלכים אלטרנטיביים נוספים מן הספרות • מהלכים במרחב
12	3 ארגונים במרחב המסייעים לקידום הנושא

1 | מבוא

נושא שילוב אוכלוסיות בתעסוקה ובחברה היצרנית בישראל נמצא במרכז השיח החברתי - כלכלי במדינת ישראל. מדינת ישראל הגדירה מספר אוכלוסיות למיקוד לשילוב בתעסוקה ("אוכלוסיות הגיוון"):

- נשים
- ערבים וערביות
- חרדים וחרדיות
- יוצאי אתיופיה
- אנשים עם מוגבלות

במבט על נראה כי שוק העבודה הישראלי נמצא במגמה חיובית המתבטאת בעלייה בשיעור ההשתתפות בכוח העבודה במקביל לירידה בשיעור האבטלה. אולם תמונה זו שונה בהסתכלות על קבוצות האוכלוסייה השונות. גברים יהודים מהווים את הקבוצה הדומיננטית בשוק העבודה הישראלי, אך נשים, ערבים, חרדים, אנשים עם מוגבלות וקבוצות נוספות מועסקות בשיעור נמוך, ודאי נמוך יחסית לשיעורן באוכלוסייה.

בשנים האחרונות, מדינת ישראל פועלת לצמצום פערים של אוכלוסיות אלו באמצעות שורה של צעדים, ביניהם:

- הקמת נציבות לאומית לשוויון הזדמנויות בתעסוקה: הנציבות אחראית על קידום שוויון הזדמנויות בתעסוקה, כולל קידום גיוון.
- חקיקה למניעת אפליה בתעסוקה: החקיקה אוסרת על אפליה על רקע בן/בת זוג, מין, נטייה מינית, גיל, דת, גזע, מוצא לאומי או שירות צבאי.

- תוכניות הכשרה מקצועית: הממשלה מפעילה תוכניות הכשרה מקצועית ויעודיות לאוכלוסיות מוחלשות, כגון נשים, ערבים וחרדים.

- מדידה: המדד הממשלתי מאפשר לממשלה לנטר את המצב במשק, בחלוקה לקבוצות אוכלוסיה שונות וענפי המשק. זה מאפשר בסיס לפיתוח תוכניות מותאמות ויעילות.

בכל שנה מודד הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה באמצעות מדד הגיוון את המצב הנוכחי והשינויים בגיוון התעסוקה בישראל של אוכלוסיות הגיוון. על פי המדד שפורסם בשנת 2022 (מתייחס לשנים 2015-2020) נרשמה התקדמות מסוימת בהגדלת הגיוון בתעסוקה בישראל, בפרט ערבים, יוצאי אתיופי, נשים חרדיות ונשים בנות 45 ומעלה. יחד עם זאת, עדיין קיימים פערים משמעותיים הנובעים משורה של אתגרים להתמודד עם הנושא:

1. מרבית הגידול הקיים בשילוב של קבוצות הגיוון בתעסוקה הוא של כוח אדם לא אקדמאי בשכר נמוך.

2. ברוב המקרים של המקרים פערי השכר של קבוצות הגיוון נותרו כשהיו, ולעיתים אף התרחבו.

3. אקדמאיות ואקדמאים מקבוצות הגיוון המשתלבים בענפי יוקרה, ממשיכים לעבוד במשרות זוטרות שאינן בהכרח הולמות את כישוריהן/ם ולא הקטינו את פערי השכר שלהן/ם בענפים אלו.

4. בענפי השכר הנמוך ביותר קיים גידול בייצוג היתר של כוח אדם מקבוצות גיוון ועלייה בפערי השכר שלהן.

מסמך זה משתלב במאמצים הקיימים כיום בקרב המגזר הציבורי, שלישי ובקרב המעסיקים למדוד את הגיוון בתעסוקה, ומציע כלים וולונטריים למעסיקים לשיפור יכולות ואיכות המדידה שלהם, ועל ידי כך לשפר את הגיוון בתעסוקה.

2 | עידוד תעסוקה ושימור עובדים מאוכלוסיות הגיוון בשאלון דירוג מעלה

גיבוש אסטרטגיה ומסגרת מדידה, כתשתית להגברת הגיוון בארגון

2.A. אנא פרטו אחזי עובדים בהתאם לעמודות הבאות: אחזי העסקה וקליטה של כל קבוצה מתוך כלל העובדים בארגון. אם לא קיימים נתונים מדויקים, ניתן להגיש נתונים המבוססים על הערכת הגורמים הרלוונטיים בחברה

רציונל השאלה:

הערכה פנימית של מצב ההעסקה של אוכלוסיות הגיוון בתוך הארגון, באמצעות כלים איכותניים וכמותיים, יאפשר לחברה להבין את המאפיינים הדמוגרפיים של עובדים, ובפרט הרקע האתני / דתי של העובד, מה שיעזור לחברה לגבש תוכנית עבודה יותר ממוקדת ותכליתית למאפייני הפעילות שלה. המדידה מסייעת לחברה לקבל תמונת מצב לגבי מאמצי תוכניות הגיוס שלה ותאפשר לעשות התאמות נדרשות כחלק מאסטרטגיית החברה לגיוס של אוכלוסיות הגיוון.

חוק פרטיות המידע מגביל את יכולת המעסיקים לאסוף נתונים על רקע אתני, דת, מין או נטייה מינית של עובדים. בכדי להתגבר על מצב זה, הארגון יוכל לבחור לבצע הערכה של מצב הגיוון בהתאם לפרמטרים שונים כגון חופשות עובדים, סוגי ארוחות, סיוע במסגרות חינוך לילדי העובדים וכדומה. אפשרות אחרת היא גיבוש תהליך מוסדר ומוכר על ידי נציבות שיויון הזדמנויות ב

פעולות נדרשות בשאלה:

• **מדידה של אחוז ההעסקה של אוכלוסיות הגיוון מתוך כלל העובדים** - מדידה זו תאפשר לחברה לקבל תמונת מצב לגבי מצבת העובדים מאוכלוסיות הגיוון הקיימת בחברה ועל

בסיס זה לגבש אסטרטגיה וממוקדת ליצירה של סביבת עבודה רב-תרבותית ומכלילה

- **מדידה של אחוז הקליטה של אוכלוסיות הגיוון מתוך כלל הנקלטים בשנה האחרונה**

- מדידה זו תסייע לארגון להבין את מידת האפקטיביות של תהליכי הגיוס הקיימים בכל הקשור להגעה לאוכלוסיות הגיוון מה שיאפשר לחדד את התוכניות במידת הצורך

נתונים מדירוג מעלה 2023:

יוצאי אתיופיה	עובדים מעל גיל 64	אנשים עם מוגבלות	חרדים	ערבים	
1.8%		2%	13%	20%	שיעור מכלל אוכלוסייה
1.6%		2.9%	3.6%	7%	אחוז העובדים מקבוצה זו מכלל העובדים בחברה
					מספר העובדים מקבוצה זו בחברה
2.6%		2.6%	3.8%	9.9%	אחוז העובדים מקבוצה זו אשר נקלט בשנה האחרונה מכלל העובדים שנקלטו בשנה האחרונה
					מספר עובדים מקבוצה זו אשר נקלט בשנה האחרונה

פעולות נוספות

- 1.1. בחינת איזור הפעילות הספציפי בארץ בו החברה פועלת תוך זיהוי קבוצות אוכלוסייה מקרב אוכלוסיות הגיוון החיות באזור.
- 1.2. השוואת מדדי הגיוון של החברה מול תקני התעשייה ונתונים ספציפיים למגזר הרלוונטי, בהתבסס על נתונים מדידים מעודכנים ככל האפשר של גורמים רשמיים או ארגונים חוץ ממשלתיים.

2.ב. אנא פרטו לגבי האוכלוסיות הבאות איזה אחוז הן מהוות מדרגי ניהול ותפקידי מטה בחברה

רציונל השאלה

האתגר המרכזי בכל הקשור לשילוב אוכלוסיות הגיוון בכוח העבודה במשק הישראלי טמון בשילובם בתוך משרות שיוצאות מ"רצפת הייצור" ובפרט בדרגי ניהול בחברות. קיים פער רחב בין אחוז המועסקים מבין אוכלוסיות הגיוון לגבין חלקם במשרות אלו, דבר המשפיע באופן ישיר על יכולת הארגון להתמודד עם אתגר הגיוון במשק הישראלי ומבחינת העובדים מהווה חסם להתקדמות במעלה הסולם החברתי-כלכלי.

פעולות נדרשות בשאלה

• **מדידה של אוכלוסיות הגיוון מתוך דרגי ניהול והמטה בחברה** - מדידה זו תאפשר לחברה לקבל תמונת מצב לגבי מצבת העובדים מאוכלוסיות הגיוון הקיימת בחברה מכלל העובדים בדרגי ניהול ועל בסיס זה לגבש אסטרטגיה וממוקדת ליצירה של סביבת עבודה רב-תרבותית ומכלילה

נתונים מדירוג מעלה 2023

קבוצת אוכלוסיה	אחוז מדרגי ניהול
ערבים	4.17%
חרדים	4.22%
אנשים עם מוגבלות	1.6%
יוצאי אתיופיה	0.4%

2.ג. האם נקבעו יעדים להגברת הגיוון בכוח העבודה? במידה וכן אנא פרטו בטבלה

רציונל השאלה

ההחלטה של הארגון לגבש יעדים כמותיים לקליטה והעסקה של אוכלוסיות הגיוון, תוך הגדרה של לוח זמנים קשיח אך מציאותי להגעה ליעדים, מסייעת להגדיר את מרחב הפעילות והזמן של תוכניות פנימיות שהארגון מקדם בכדי להגיע לזו. היעדים משמשים כבסיס לבחינה מידת ההצלחה של תוכניות ונהלים פנימיים שמציע הארגון לשילוב וקידום אוכלוסיות הגיוון תוך ביצוע מעקב אחר ההתקדמות בתקופת זמן מוגדרות מראש.

פעולות נדרשות בשאלה

- **הגדרה של יעדים לשנה הקרובה** - היעדים יתבססו על המדידה הכמותית של העסקה וקליטה שביצע הארגון, תוך התחשבות במיקום הגיאוגרפי של החברה, הצרכים העסקיים הנובעים מתוכניות ההעסקה וקליטה הכללים שגובשו במחלקת משאבי אנוש.
- **הגדרה של יעדים רב שנתיים לכוח העבודה** - היעדים יתבססו על תוכניות הצמיחה של הארגון ויקחו בחשבון השפעות של שינויים מתוכננים בפעילות העסק.
- **הסבר על בסיס מה הוגדר היעד ולוח זמנים** - החברה תתייחס לשיקולים שהובילו להגדרת היעד השנתי והרב-שנתי לכל קבוצת אוכלוסייה ולוח הזמנים שלו

נתונים מדירוג מעלה 2023:

יציאי אתיופיה	אנשים עם מוגבלות	חרדים	ערבים	
0.6%	1.23%	3%	8%	יעד לגיוס בשנה הקרובה
6.4%	1.76%	0.74%	2.8%	יעד רב שנתי לכוח העבודה
				אנא פרטו כיצד ואיך נקבע היעד בהתייחס לכל קבוצת אוכלוסייה ומהי שנת היעד להשגתו (טקסט חופשי)

2.2. סמנו אילו פעולות נקטה החברה כדי לקדם סביבת עבודה רב תרבותית

רציונל השאלה

עצם הגיוס, קליטה והעסקה של עובדים מאוכלוסיות הגיוון אינו מספק, דבר הבא לידי ביטוי בתחלופה יחסית מהירה של עובדים אלו. על הארגון לקדם מהלכים ליצירת סביבת עבודה רב-תרבותית ומכלילה אשר מכירה ומוקירה את הרקע התרבותי/אתני/דתי של העובדים השונים, דבר המייצר תחושת שייכות של כלל העובדים לארגון ומסמן את מחויבות החברה לגיוון והכלה.

פירוט הפעולות האפשריות לסימון בשאלה

- הוגדרו תפקיד ואחריות של רפרנט / אחראי גיוון בצוות משאבי אנוש או ביחידה אחרת
- מתבצעות הדרכות למנהלים ועובדים בנושא גיוון וסביבת עבודה רב תרבותית (לרבות הקהילה הגאה)
- לוח החגים והחופשות מתייחס לחגים והמועדים של בני דתות שונות
- מתקיימים קשרי עבודה עם ארגונים עסקיים או לא למטרות רווח המתמחים בגיוס והשמה של עובדים מאוכלוסיות בתת תעסוקה לרבות: ערבים, חרדים, אנשים עם מוגבלות, גילאי 60+, יוצאי אתיופיה, עולים חדשים וכו'.
- קיימת התייחסות למחויבות החברה לנושא בפרסומי החברה
- נערכו התאמות בתהליך המיון, הקליטה והשילוב לרבות מבחני המיון תוך התייחסות לקבוצות למגדר, גיל ומוצא
- מתקיימים שיתופי פעולה עם גופי הכשרה אקדמאיים ואחרים המתמחים בתחום
- שיתופי פעולה עם ארגוני הקהילה הגאה בנושאים כגון הדרכת עובדים ומנהלים לקידום סביבת עבודה בטוחה ומקבלת
- שילוב מסרים של סביבת עבודה רב תרבותית, בטוחה ומקבלת בפרסומי החברה הפנימיים והחיצוניים
- התייחסות למגוון התאים המשפחתיים הקיימים בישראל כיום

מהלכים לקידום סביבת עבודה רב-תרבותית



2.ה פרטו 2 תכניות/יזמות/שיתופי פעולה אשר פותחו במטרה לשלב ו/או לשמר ו/או לקדם עובדים מאוכלוסיות מגוונות ובתת תעסוקה המתייחסות לעובדים ו/או לאנשים המתקשים להשתלב בשוק העבודה. במידת האפשר אנא פרטו את ההשפעה העסקית וההשפעה מבחינת כישורי העובדים

רציונל השאלה

לצד המהלכים לסביבת עבודה רב-תרבותית, על החברות לגבש נהלים ותוכניות פיתוח ייעודיות לאוכלוסיות הגיוון אשר ישולבו בתוך תהליכי הגיוון, המסגרות להכשרות העובדים, ומסלולי קידום למשרות ניהול. על הנהלים והתוכניות לקחת בחשבון את האתגרים הייחודיים לכל אחת מהאוכלוסיות הנ"ל, תהיה זה שפה ו/או תרבות, ולעשות את ההתאמות הנדרשות כדי לסייע לעובדים מאוכלוסיות אילו לגשר על הפערים המובנים בחברה הישראלית

פעולות לדוגמא מתוך דירוג מעלה

שם התוכנית	מאפייני התוכנית	עיקרי התוכנית
תכנית לגיוס עובדים מקבוצות חלשות כגון מבוגרים, עולים חדשים	מדיניות גיוס אקטיבית	לתפקידים מותאמים כגון: דיילי צבע ברשתות, עובדים למחלקות הייצור בתפקידים שאינם כרוכים בעבודה פיזית (מבוגרים) או ידע בשפה העברית (עולים חדשים), עבודה בהיקף חלקי. העבודה בשיתוף עם מרכזי קליטה ומרכזים לתעסוקת מבוגרים
העסקת חרדיות	חברות השמה מתמחות באוכלוסיות מוחלשות	העסקה של עובדות מהמגזר החרדי, דרך חברת מטריקס בפרופילים של עיסוקי תכנה, התוכנית פעילה מס' שנים
עכשיו אני	סביבת עבודה רב תרבותית	סדנת העצמה של אוכלוסיות חלשות בתוך הארגון בתכנים של בטחון עצמי, פרואקטיביות, אסרטיביות, חזקות אישיות, כלכלת משפחה ועוד. התכנים והכלים שניתנו לעובדים אינם קשורים לתחום העיסוק של העובדים אלא העצמה והעשרה בלבד תרומה לעסק: העצמה אישית של העובדים וחיזוק המחוברות הארגונית תרומה לעובד שמשתתף: צוות הפענוח מורכב מאוכלוסיה וההשקעה האישית בעובדים ניכרה בשיעור הרצון הרבה מהסדנא
שתפ עם עמותת טק קריירה	שת"פ עם עמותה	תוכנית לשילוב יוצאי אתיופיה בוגרי תוכניות טכנולוגיות של מכללת טק- קריירה בתפקידים טכנולוגיים מתקדמים בחברה, עמותת טק קריירה שואפת לפתח שכבה רחבה ואיכותית של בוגרים אשר יהוו מודל לחיקוי, הן בקרב בני הקהילה והן בחברה הישראלית בכלל
Co-impact	שת"פ עם עמותה	קידום שילוב אקדמאים מהחברה הערבית, כולל פיתוח תוכנית מנטורשיפ, הקמת צוות היגוי, השתתפות בכנסים ייעודים ועוד
מפגשי מנהלים לעובדים עם מוגבלות	סביבת עבודה רב תרבותית	הקמת פורום מנהלים אשר מלווים עובדים עם מוגבלויות. הפורום נועד על מנת ללוות את המנהלים באתגרים בניהול אנשים עם מוגבלויות. תרומה לעסק: שימור עובדים אלו לאורך זמן בארגון. תרומה לעובדים שהשתתפו: מנהלים קשובים יותר אשר מבינים את הצרכים של העובד
שילוב עובדים עם מוגבלות	מדיניות גיוס אקטיבית	"צביעת משרה" לעובדים עם מוגבלות - תרומה לחברה- שילוב של עובדים עם מוגבלות בחברת נתיבי ישראל ובכך שילוב של אוכלוסיה זו בארגון מוביל במשק. שילוב עובדים ממגוון מגזרים בהכרח תורם להצלחת הארגון תרומה למשתתפים - הנגשת משרות, הקלה על המועמד בהגשת מועמדות ומיון למשרות
הקמה של אתרי פעילות באזורים ייעודים	התאמת המודל העסקי	החברה הקימה מרכז שירות טלפוני בעיר עם רוב מוחלט של דוברי ערבית, כחלק מהמודל העסקי של החברה שמבקש להרחיב את הפניה למגזר הערבי מה שמצריך גיוס של עובדים דוברי ערבית

- 1.3. ביצוע הערכה תקופת של מידת האפקטיביות של יוזמות גיוון והתאמת אסטרטגיות לפי הצורך בהתאם לתוצאות שישוקפו בדיווח התקופתי ו משוב עובדים.
- 1.4. השתתפות בירידי תעסוקה לעובדים מרקעים מגוונים במוסדות אקדמיים שנמצאים בפריפריה החברתית והכלכלית של ישראל
- 1.5. שיתוף פעולה עם ארגונים קהילתיים וקבוצות משאבים המייצגות אוכלוסיות מגוונות כדי לקבל מהם סיוע ביצירת מדיניות מתאימה לטפח את הכלתם של עובדים מרקעים מגוונים
- 1.6. פנייה ייעודית לאוכלוסיות הגיוון בתהליכי גיוס על ידי הכוונה של מודעות הגיוס לפלטפורמות פיסות ודיגיטליות המותאמות לאוכלוסיות אלו
- 1.7. שילוב של עובדים מאוכלוסיות הגיוון בתהליכי הגיוס מתוך מטרה ליצור פאנל ראיונות מגוונים למעומדים
- 1.8. התאמת מערכות הסינון של משרות לגיוס כך שלא יצרו אפליה מובנית הנובעת מהפרופיל של המעומדים המגיעים מאוכלוסיות הגיוון
- 1.9. קיום הדרכות למגייסים ומנהלי גיוס על הטייה לא מודעת כדי למזער הטיית במהלך תהליך הבחירה
- 1.10. עידוד מנהלים לפעול כמודל לחיקוי על ידי השתתפות פעילה ביוזמות גיוון וקידום מאמצי גיוון והכלה.
- 1.11. קידום יוזמות להשגת ייצוג מגוון החלות על כל רמות ההנהלה, לרבות מועצת המנהלים ותפקידי ההנהלה.
- 1.12. התניית תגמולים למנהלים רלוונטים בעמידה ביעדי גיוון והכללה של הארגון

3 | ארגונים במרחב

קבוצת אוכלוסייה	עמותה	מטרת העמותה	לינק
חברה ערבית	קו משווה	פיתוח קריירה ענפה ואיכותית לאקדמאים הערבים וקידום לעמדות ניהול, הובלה והשפעה במשק הישראלי	+
	צופן	קידום חברה משותפת בישראל באמצעות פיתוח ההיטק בחברה הערבית על ידי טיפוח כוח אדם מיומן בחברה הערבית, שילוב אלפי אקדמאים ערבים לתעשייה, והקמת מרכזי הייטק ביישובים ערבים	+
	בעצמי	קידום תעסוקה בקרב אוכלוסיות מודרות ומעוטות הזדמנויות על ידי מתן כלים, מיומנויות והזדמנויות בכדי שיעלו אותם על מסלולי תעסוקה, השכלה ועצמאות כלכלית.	+
	קו - אימפקט	קידום התעסוקה בחברה הערבית תוך שילוב עובדים/ות בתעסוקה הולמת ואיכותית בחברות העסקיות המובילות במשק, לטובת חיזוק החברה הערבית וכלכלתה והן החברה בישראל בכלל.	+
חברה חרדית	קרן קמח	קידום ושילוב המגזר החרדי בתעסוקה מפרנסת באמצעות מגוון תכניות ופרוייקטים	+
	ג'וינט - תבת	פועלים לפתח, ליישם ולהטמיע ארגז כלים איכותי ובר-הרחבה, להגברת שילוב וקידום תעסוקתי של הציבור החרדי בענף ההיי-טק בישראל	+
	ידידות טורנטו	פיתוח והפעלת תוכניות ומיזמים המקדמים שוויון הזדמנויות בתחומי השכלה ותעסוקה, לקהלי יעד מגוונים בפרפריה החברתית-גיאוגרפית	+
	קמא-טק	קידום חרדים בהייטק הישראלי על ידי יזמות, הכשרות ואירועים שונים	+
יוצאי אתיופיה	טק-קריירה	הקניית כרטיס כניסה לעולם ההייטק באמצעות הכשרה מקצועית איכותית לצעירים יוצאי אתיופיה	+
	עולים ביחד	שינוי תפיסות ועמדות כלפי ישראלים ממוצא אתיופי בחברה הישראלית על ידי עידוד מצוינות והצטיינות בקרב צעירים וצעירות ישראלים ממוצא אתיופי, וחתימה להסרת חסמים במשק	+
עובדים עם מוגבלות	IT WORKS	פעילות לצמצום פערי תעסוקה ולקידום הגיוון בתעשיית ההייטק בישראל	+
	אלווין	פעילות להכרה ומימוש הזכויות הבסיסיות של כל אדם בעל מוגבלות, כגון לקיחת אחריות על חייו, השפעה על החברה וקבלת מענה על צרכיו ורצונותיו על ידי, בין היתר, תוכניות הכשרה וליווי בעבודות	+
	תב"ת (תכנית רמפה)	תוכנית רמפה פועלת להבטיח מציאות תעסוקתית, מרבית ומיטבית לאנשים עם מוגבלות, המאפשרת שוויון הזדמנויות, מיצוי זכויות ושירותים מוגשים בעולם העבודה הנורמטיבי	+