



אקורד • אֶכּוֹרְד • aChord
פסיכולוגיה חברתית: עֵלֶם הַנֶּפֶס הַאֲجֵתָמָעִי לַלְתִּיבּוּר הַאֲגֵתָמָעִי
לשינוי חברתי Social Psychology for Social Change



הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה
المنتدى الاسرائيلي للتنوع في سوق العمل
THE ISRAELI FORUM FOR DIVERSITY HIRING



האוניברסיטה העברית בירושלים
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM
الجامعة العبرية في اورشليم القدس



עמדות בשוק העבודה כלפי גיוון והכללה

צוות המחקר: ד"ר תאיר תג'ר-שפריר | לאה בלוי | ד"ר רונה שטיין | אוהד שאול | ד"ר יוסי חסון

מאי 2024

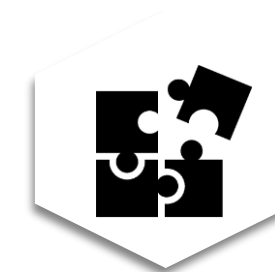


מטרות המחקר

מיפוי של **עמדות הדרג הניהולי ושל העוסקים במשאבי אנוש** כלפי השימוש בפרקטיקות לקידום גיוון והכללה.



שרטוט תמונת המצב של העמדות כלפי גיוון והכללה בארגונים **בכלל** וביחס לאוכלוסיות מסוימות **בפרט והשוואה לפני המלחמה ובמהלכה** .



זיהוי גורמים פסיכולוגיים-חברתיים הקשורים **לגיוון והכללה** בשוק התעסוקה.





מיפוי של עמדות הדרג הניהולי ושל העוסקים במשאבי אנוש כלפי השימוש בפרקטיקות לקידום גיוון והכללה

מאפייני המדגם

תקופת הרצה 29.5 – 13.6.2023

משיבים 1,200

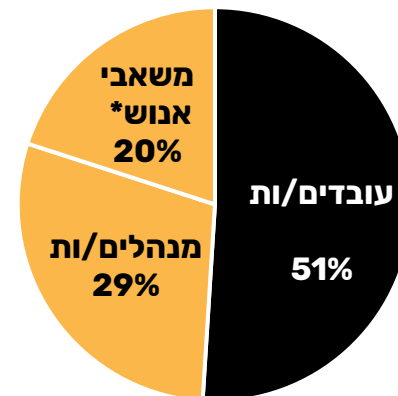
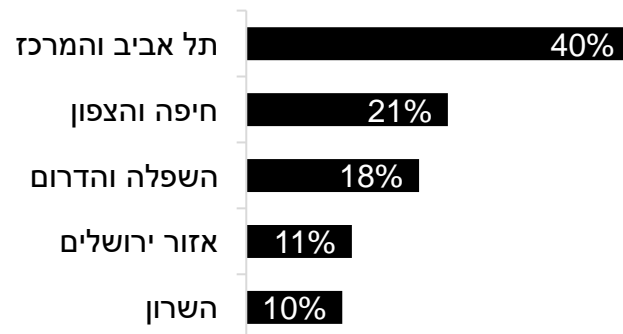
גיל ממוצע: 41

גודל המדגם: 1,208

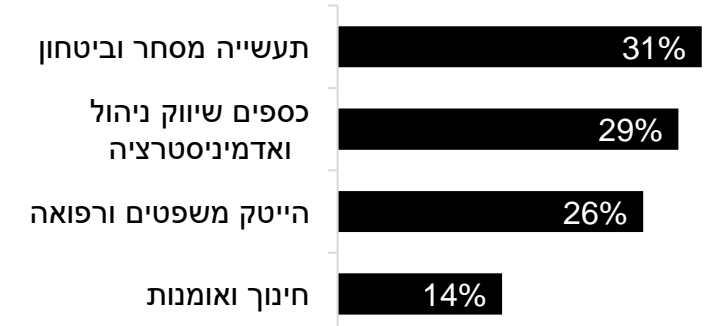


כלל המשיבות והמשיבים עובדים בארגונים המונים 100 עובדים ומעלה ממגוון הענפים במגזר הציבורי והעסקי

אזור מקום עבודה:



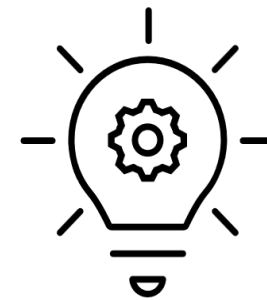
ענף:



*משאבי אנוש - גברים ונשים העוסקים באיתור, גיוס וקידום עובדות ועובדים. רובם בתפקידי ניהול



בשורה התחתונה...



על אף ההכרה בחשיבות הגיוון וההכללה בארגונים, **יש פערים משמעותיים** בין התפיסה לבין קידום הגיוון וההכללה בפועל. רבים מבכירי הניהול ומאנשי משאבי האנוש **חשים כי אינם מצוידים בידע, בתקציבים ובכלים הדרושים לקידום הגיוון וההכללה**, והתמיכה הממשלתית בתחום זה נתפסת כלא מספיקה.

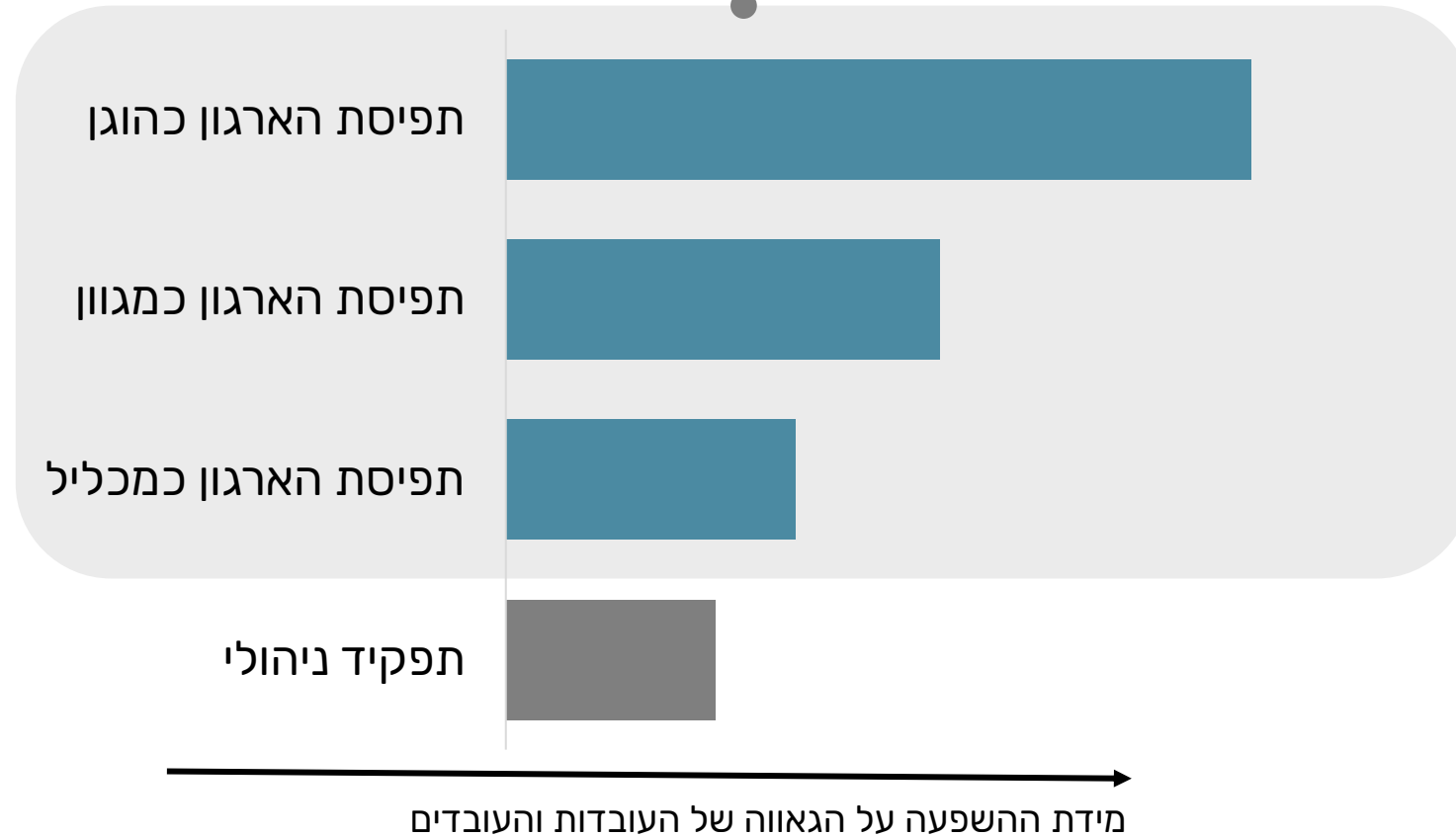


69%

**מהדרג הניהולי ומהעוסקים במשאבי אנוש מאמינים
שחשוב לפעול למען ייצוג של אוכלוסיות גיוון בשוק
העבודה**

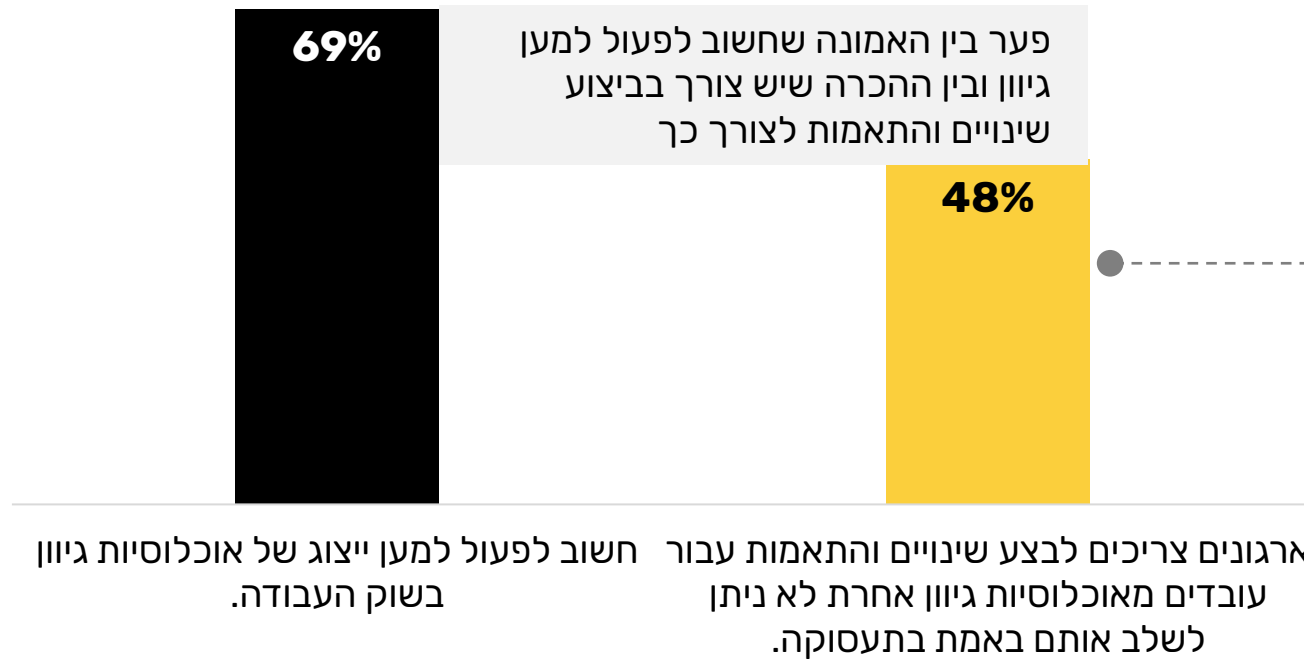


ככל שהארגון נתפס כהוגן, מגוון ומכליל יותר כך העובדות והעובדים מרגישים גאים להשתייך אליו





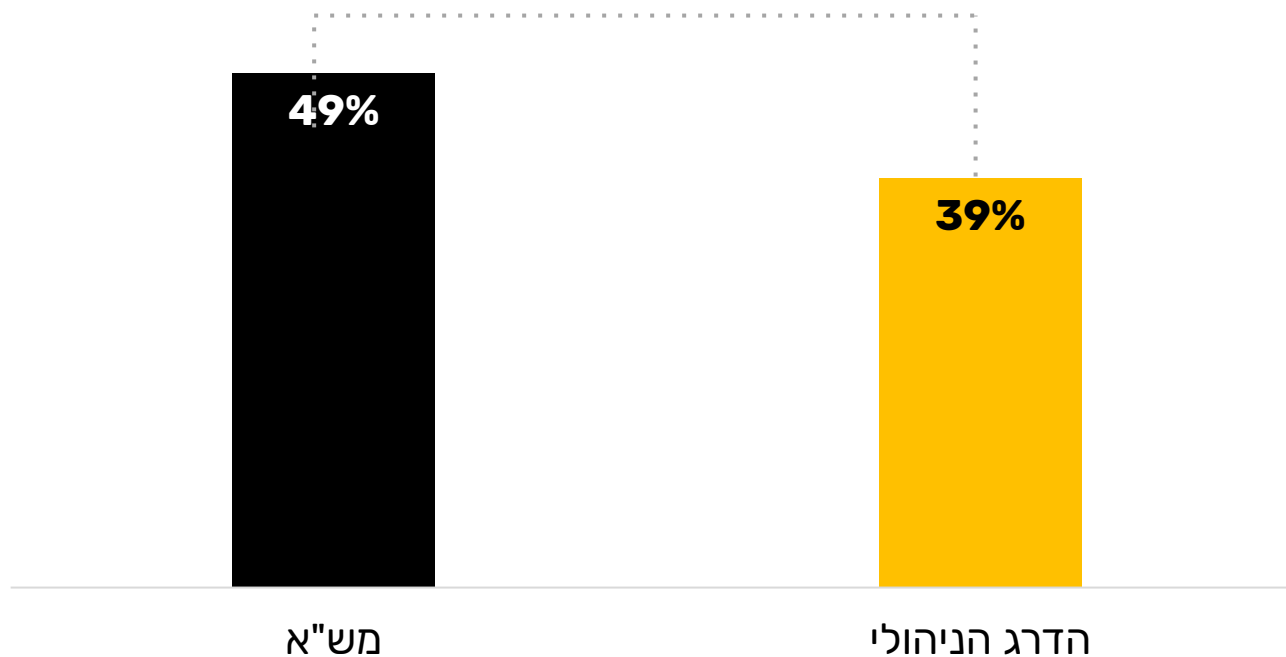
רק 48% מהדרג הניהולי ואנשי משאבי אנוש מכירים בחשיבות הצורך בביצוע שינויים והתאמות כדי לקדם גיוון והכללה





רק 39% מהדרג הניהולי חושבים שארגונים כמו ארגונים מעוניינים להעסיק עוד אנשים מאוכלוסיות גיוון

קידום גיוון פחות נתפס כפעולה נורמטיבית בקרב הדרג הניהולי

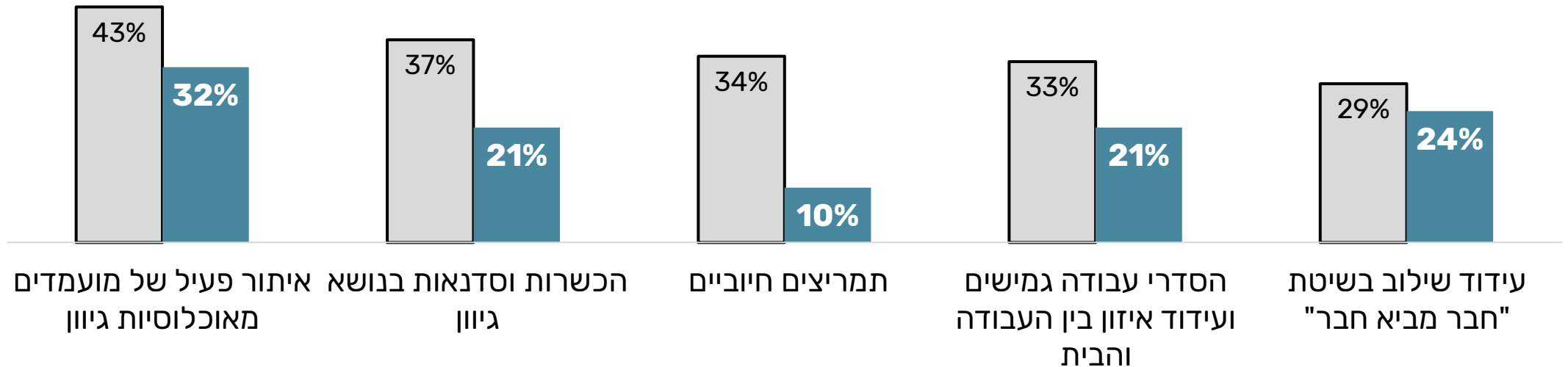




למרות שסגל הניהול ואנשי משאבי אנוש

תופסים פרקטיקות כיעילות, הם פחות משתמשים בהן בפועל

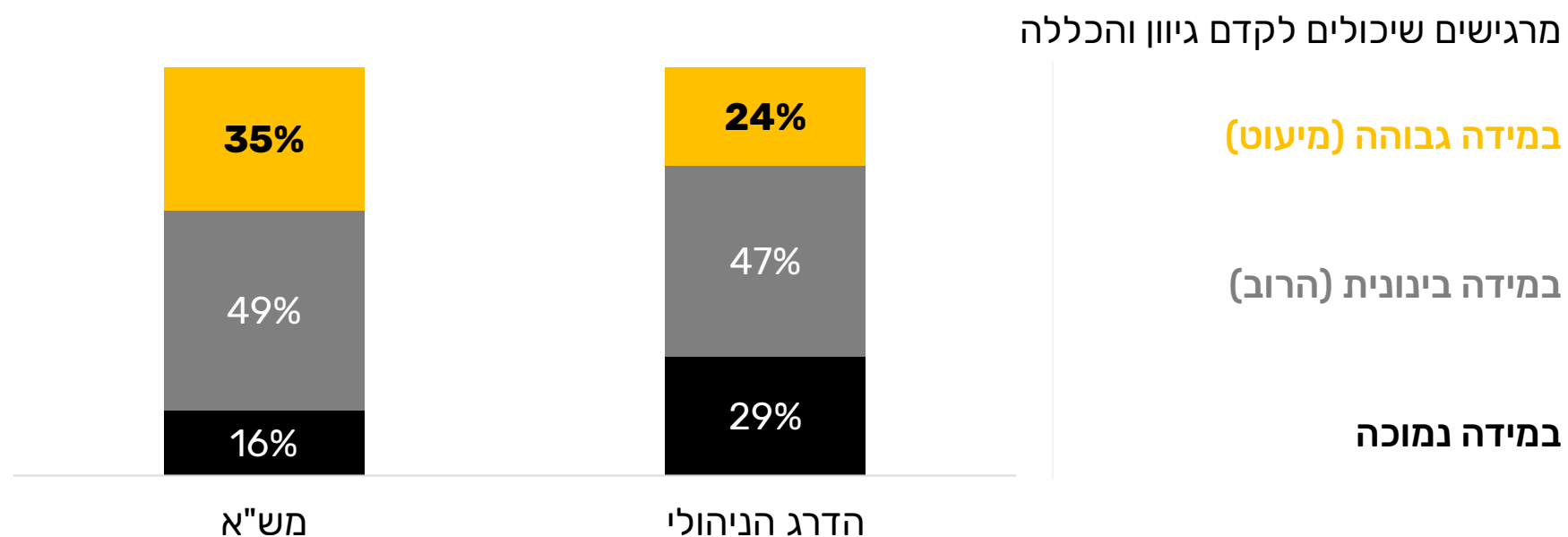
■ נעשה בה שימוש בשנה האחרונה ■ הכי יעילה



השאלה שנשאלה: "אילו מהפעולות הבאות נראות לך הכי יעילות בקידום העסקה של אוכלוסיות גיוון ושילוב מיטבי שלהן בארגון שלך. (ניתן לבחור עד 5 פעולות). בתרשים אחוז המסמנים את הפרקטיקות שנבחרו הכי הרבה פעמים בתגובה לשאלה. ואחוז המסמנים את הפרקטיקות המוזכרות בתגובה לשאלה: "אילו מבין הפעולות הבאות לקידום שילוב והכללה של אוכלוסיות גיוון בוצעו, למיטב ידיעתך, במהלך השנה האחרונה בארגון שלך. ניתן לסמן יותר מתשובה אחת. "סה"כ הוצגו למשתתפים כ 14 פרקטיקות שנלקחו מתוך דו"ח גיוון והכללה של זרוע העבודה למיפוי התערבויות (2022). הפרקטיקות המוצגות: תמריצים שליליים (רגולציה, חקיקה שמחייבת ייצוג הולם, קנסות), קידום מדיניות של העדפה מתקנת (במצב של שני מועמדים בעלי כישורים זהים), הרכב מגוון של הוועדות ושל האחראיים על תהליך הקבלה לעבודה (חברי וועדות איתור, מאתרים, בוחנים, מגייסים, מראיינים וכדומה), שריון משרות לאוכלוסיות גיוון (הגדרה של משרה שתאושש על ידי מועמד/ת מקבוצה בתת-ייצוג), משרה מאוישת של אחראי/ת על הגיוון וההכללה בארגון, מנטורינג וליווי לאוכלוסיות בתת ייצוג, פעולות לגישור על פערים מקצועיים של מועמדים, הגדרת יעד מספרי של אנשים מאוכלוסיות גיוון בתהליך הגיוס, עידוד שילוב של אנשים מקבוצות מגוונות בשיטת "חבר מביא חבר", תמריצים חיוביים (תמיכה כספית של תוכניות ממשלתיות, ליווי מקצועי על ידי ממשלה/חברה אזרחית), סדרי עבודה גמישים ועידוד איזון בין העבודה והבית, הכשרות וסדנאות בנושא גיוון למנהלים/ות ועובדות/ים, איתור פעיל של מועמדים לגיוס מאוכלוסיות גיוון



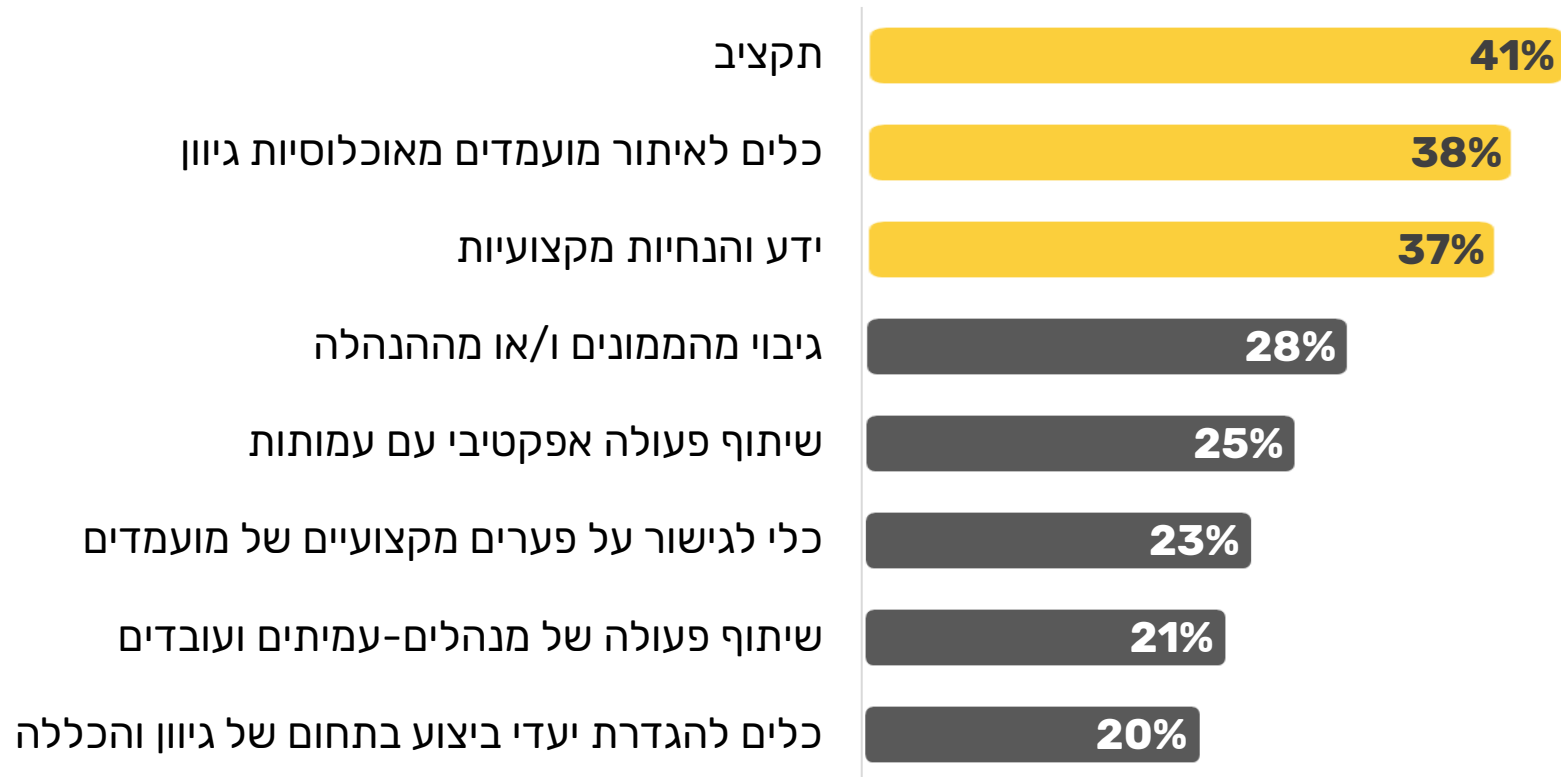
מיפוי מדרג הניהולי ומאנשי משאבי אנוש מרגישים שהם יכולים לקדם בארגון גיוון והכללה במידה רבה





סגל הניהול ואנשי משאבי אנוש מרגישים שחסרים להם בעיקר ידע מקצועי, תקציב וכלים לאיתור מועמדים

אחוז המסמנים את הכלים הבאים כחסרים:







תמונת המצב של העמדות כלפי גיוון והכללה ואוכלוסיות הגיוון לפני המלחמה



מאפייני המדגם

תקופת הרצה 1: 29.5 – 13.6.2023

תקופת הרצה 2: 24.1 – 15.2.2024

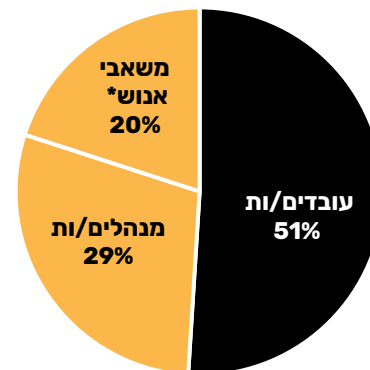
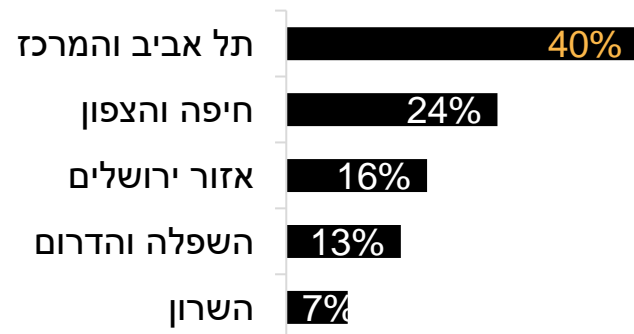
800 משיבים

גודל המדגם: 817 | גיל ממוצע: 43

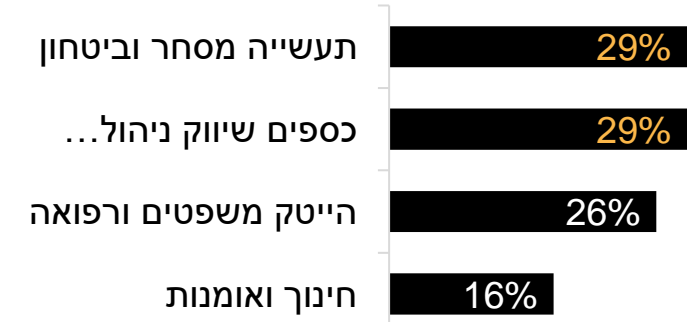


כלל המשיבות והמשיבים עובדים בארגונים המונים 100 עובדים ומעלה ממגוון הענפים במגזר הציבורי והעסקי

אזור מקום עבודה:



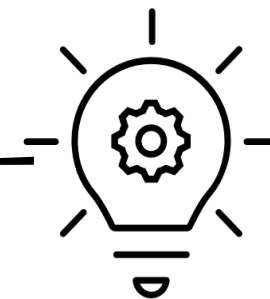
ענף:



*משאבי אנוש - גברים ונשים העוסקים באיתור, גיוס וקידום עובדות ועובדים. רובם בתפקידי ניהול



בשורה התחונה...



רוב המשיבים והמשיבות מעוניינים לעבוד בצוותים מגוונים ומאמינים שחשוב

לפעול למען גיוון. ככל שהארגון נתפס כהוגן, מגוון ומכליל **הם מרגישים גאווה רבה**

יותר בו.

אבל כשמדברים באופן ספציפי על עבודה עם אוכלוסיות גיוון, **ככל שמוצעת עבודה**

בממשק צמוד יותר וככל שקבוצות הגיוון הן **בעלות סמכות, פוחת הרצון לעבוד**

יחד.

היחס כלפי קבוצות הגיוון אינו אחיד. יש קבוצות אהודות יותר ויש קבוצות אהודות

פחות.



**מעוניינים במידה רבה לעבוד
בארגון ובצוות מגוונים**

61%

**מאמינים שחשוב לפעול
למען גיוון**

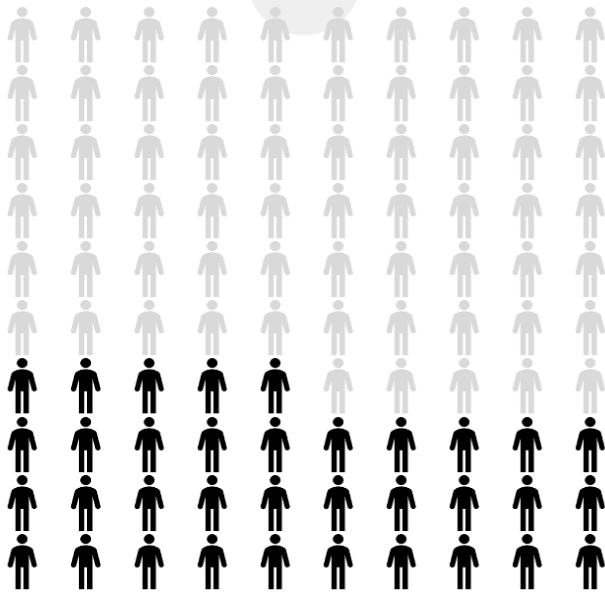
68%



הנכונות לעבוד עם אוכלוסיות גיוון פוחתת ככל שהקרבה לקבוצה והסמכות עולות

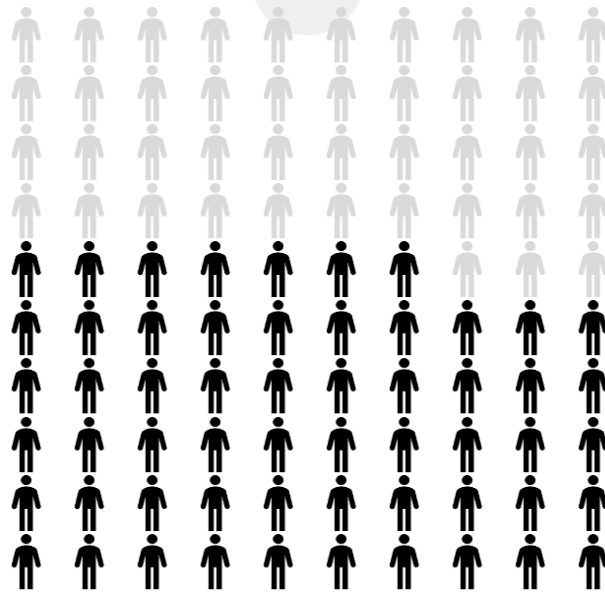
אהיה מעוניין/ת שיעבדו כמנהל/ת ישיר/ה שלי

35%



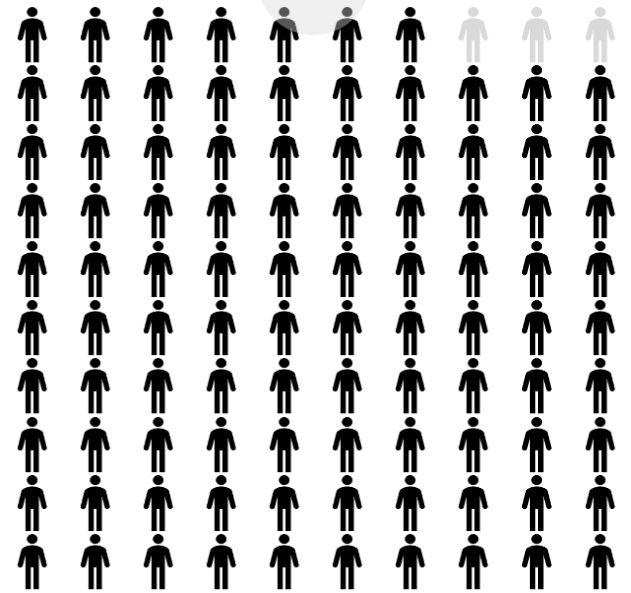
אהיה מעוניין/ת שיעבדו בצוות שלי

57%



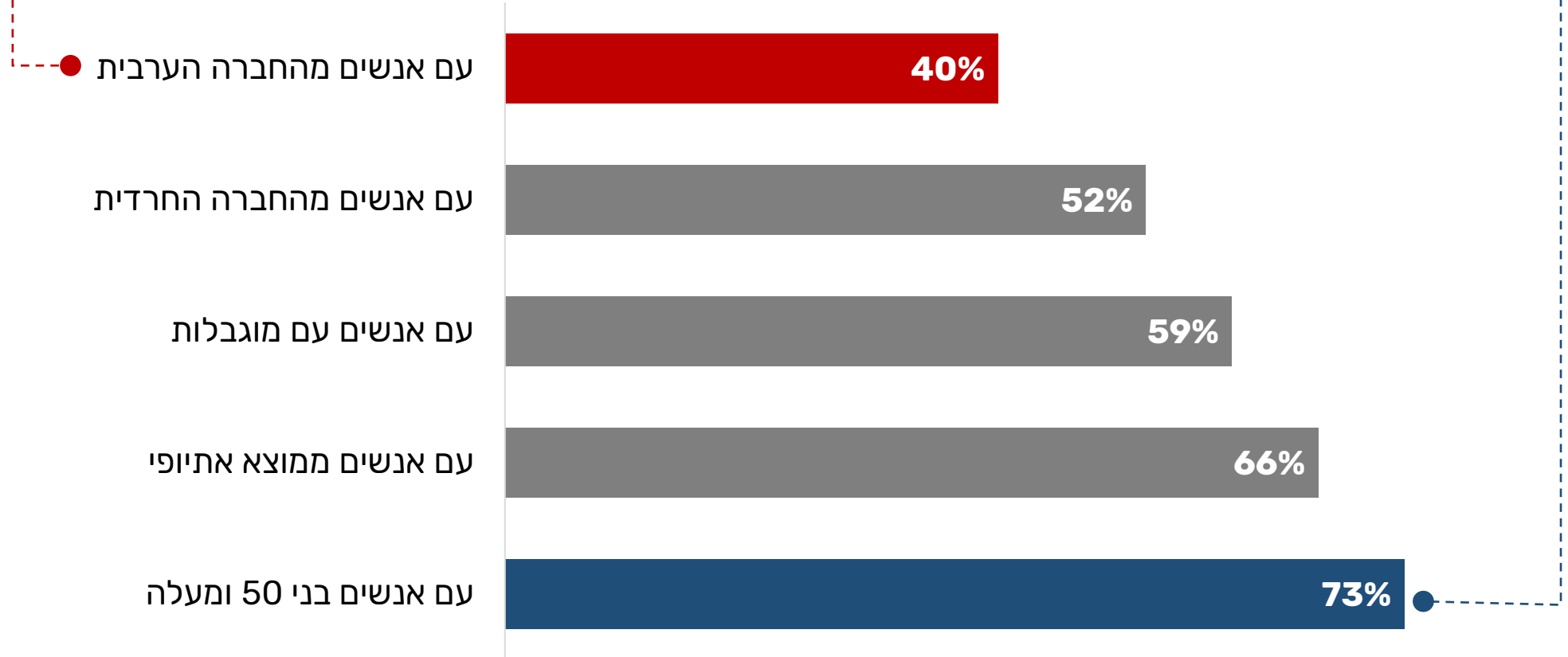
אהיה מעוניין/ת שיעבדו בארגון שלי

93%





הכי רוצים לעבוד בצוות עם בני 50 ומעלה והכי פחות עם אנשים מהחברה הערבית



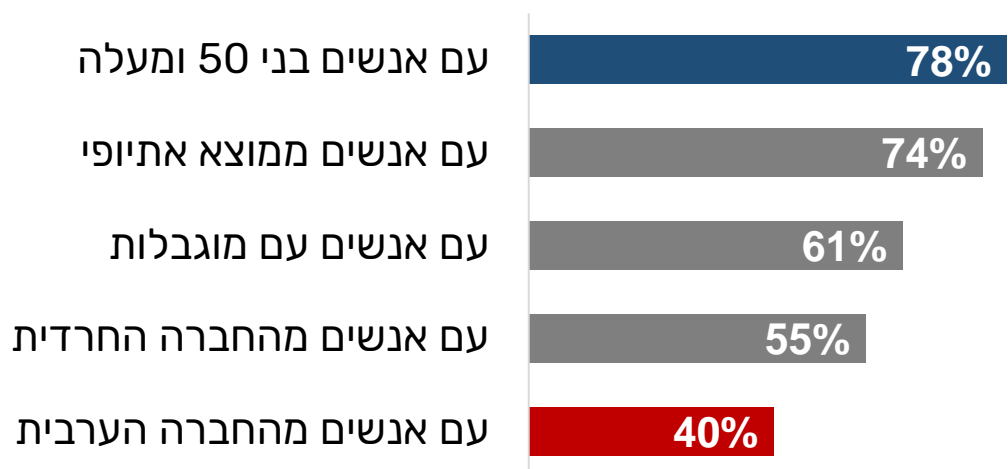


משיבים ומשיבות מעריכים ש :

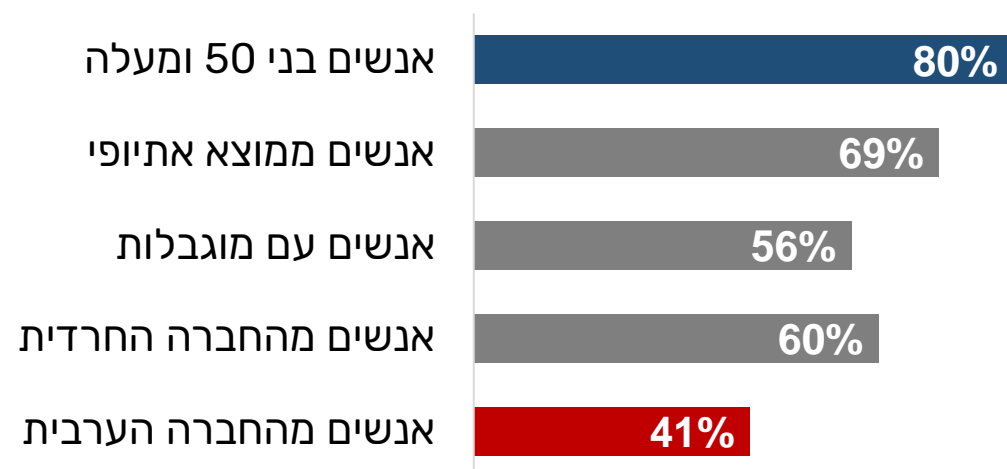
לקוחות ירצו פחות לקבל שירות מאנשים מהחברה הערבית, מהחברה החרדית ומאנשים עם מוגבלות

ועובדים ירצו פחות לעבוד עימם בצוות בהשוואה לשאר הקבוצות

אחוז המשיבים שמעריך ש"עובדים בארגון ירצו לעבוד עם..."



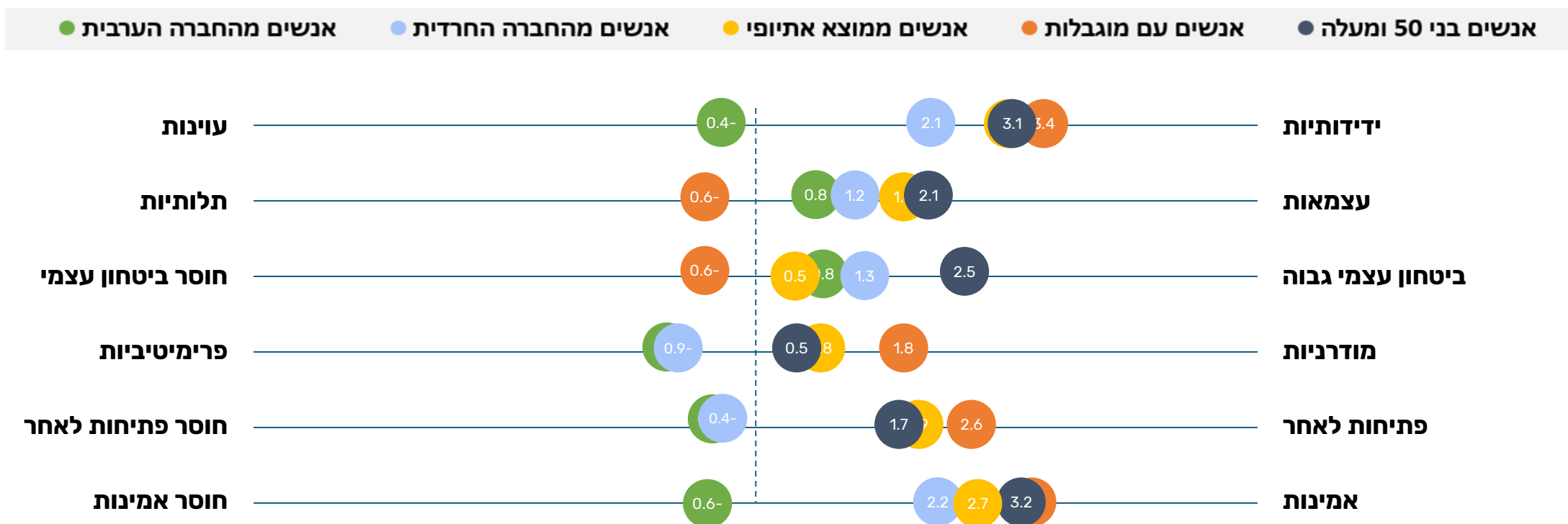
אחוז המשיבים שמעריך ש"לקוחות הארגון ירצו לקבל שירות מ..."



באיזו מידה **העובדים בארגון** שלך ירצו לעבוד עם, להערכתך", (במידה רבה-6, כלל לא-1) "50 מעל גיל / עם מוגבלות/ ממוצא אתיופי/ חרדית/ באיזו מידה **לקוחות הארגון** שלך ירצו לקבל שירות מאנשים מחברה הערבית, להערכתך": השאלות שנשאלו הבדל מובהק בין הממוצעים של כל הקבוצות למעט בין אנשים מהחברה. 6-1 מתוך סקאלה של 6-5 האחוזים משקפים את אחוז המשיבים. (במידה רבה-6, כלל לא-1) "50 מעל גיל / עם מוגבלות/ ממוצא אתיופי/ חרדית / אנשים מהחברה הערבית א"עובדים ומש, לא נמצא הבדל בממוצעים בין מנהלים*. החרדית ואנשים עם מוגבלות בשאלה על העדפת עובדים

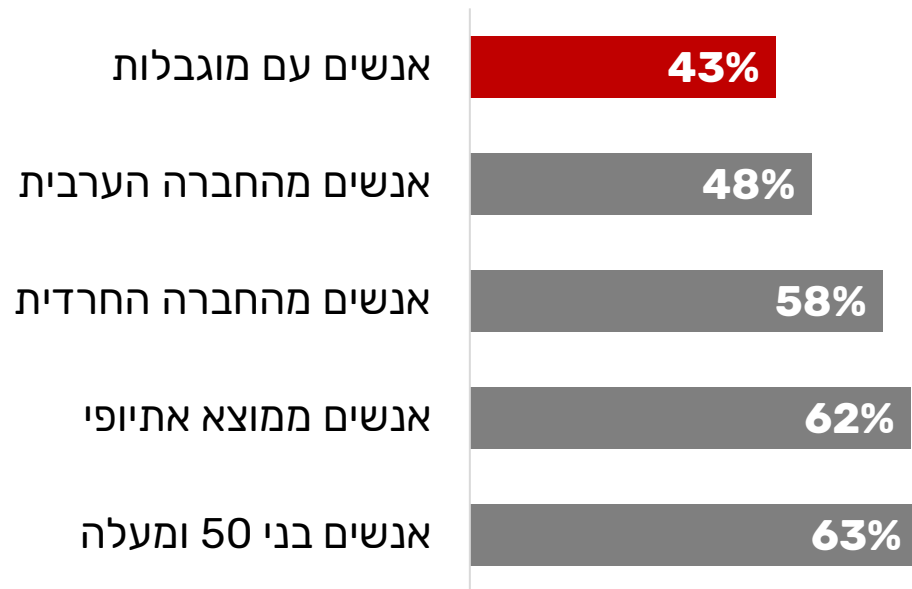


- אנשים מהחברה הערבית נתפסים כפחות ידידותיים, פחות מודרניים, פחות פתוחים לאחר וכפחות אמינים
- אנשים מהחברה החרדית נתפסים כפחות מודרניים ופחות פתוחים לאחר
- אנשים עם מוגבלות נתפסים כפחות עצמאיים ועם פחות ביטחון עצמי
- אנשים ממוצא אתיופי נתפסים עם פחות ביטחון עצמי ופחות מודרניים
- אנשים בני 50 ומעלה נתפסים גם כפחות מודרניים

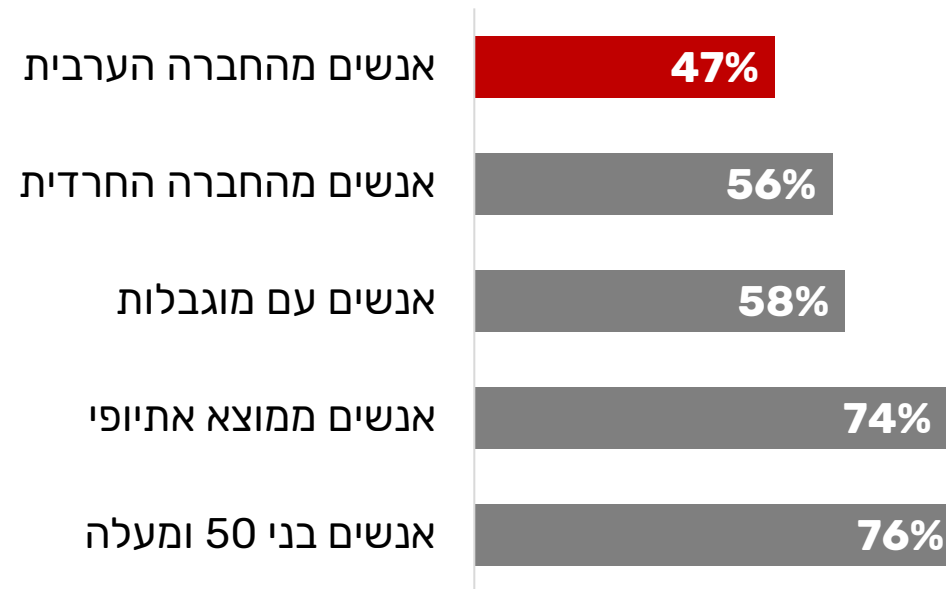




אנשים עם מוגבלות נתפסים כבעלי היכולת הנמוכה ביותר לעבוד וללמוד באופן עצמאי



אנשים מהחברה הערבית נתפסים כבעלי היכולת הנמוכה ביותר לעבוד בצוות





מרבית הקבוצות נתפסות ככאלה ששילובן יתרום יותר לסובלנות ופחות למקצועיות

שילובם יכול לתרום באופן חיובי לסובלנות ופתיחות לאחר

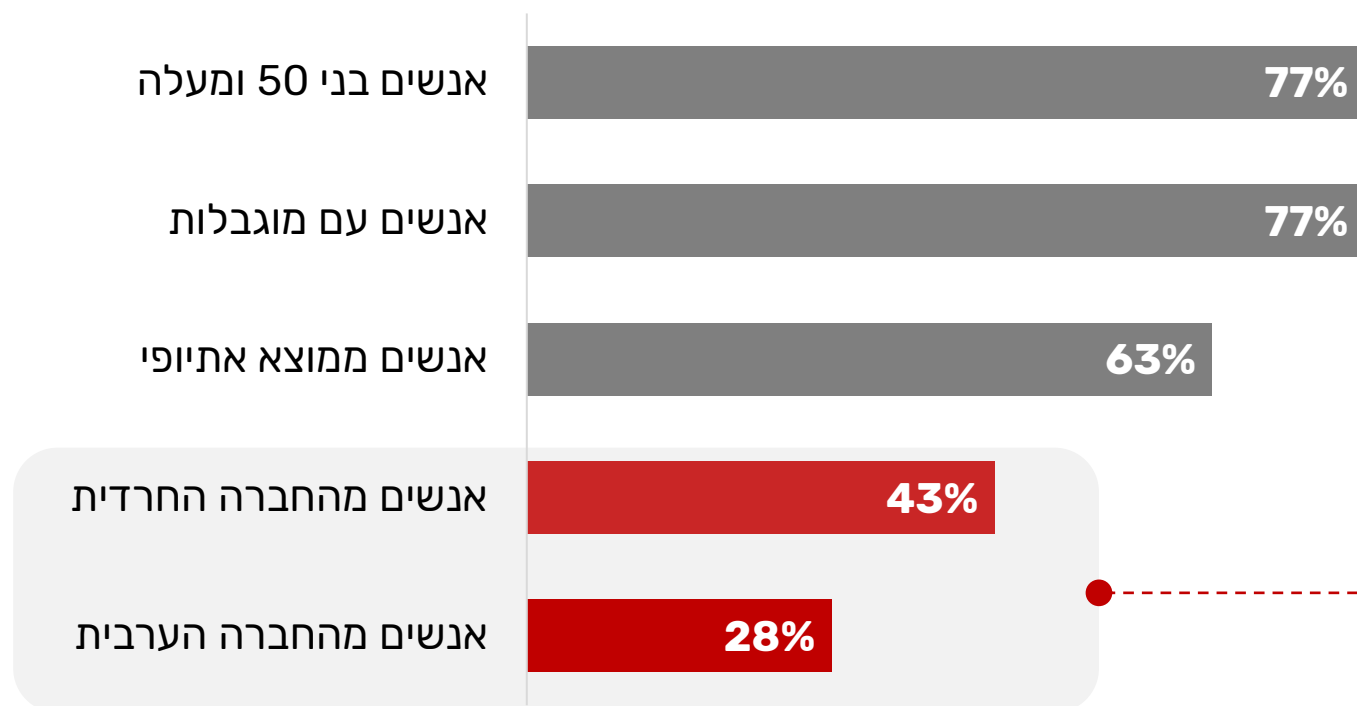
שילובם יכול לתרום באופן חיובי למקצועיות בארגון





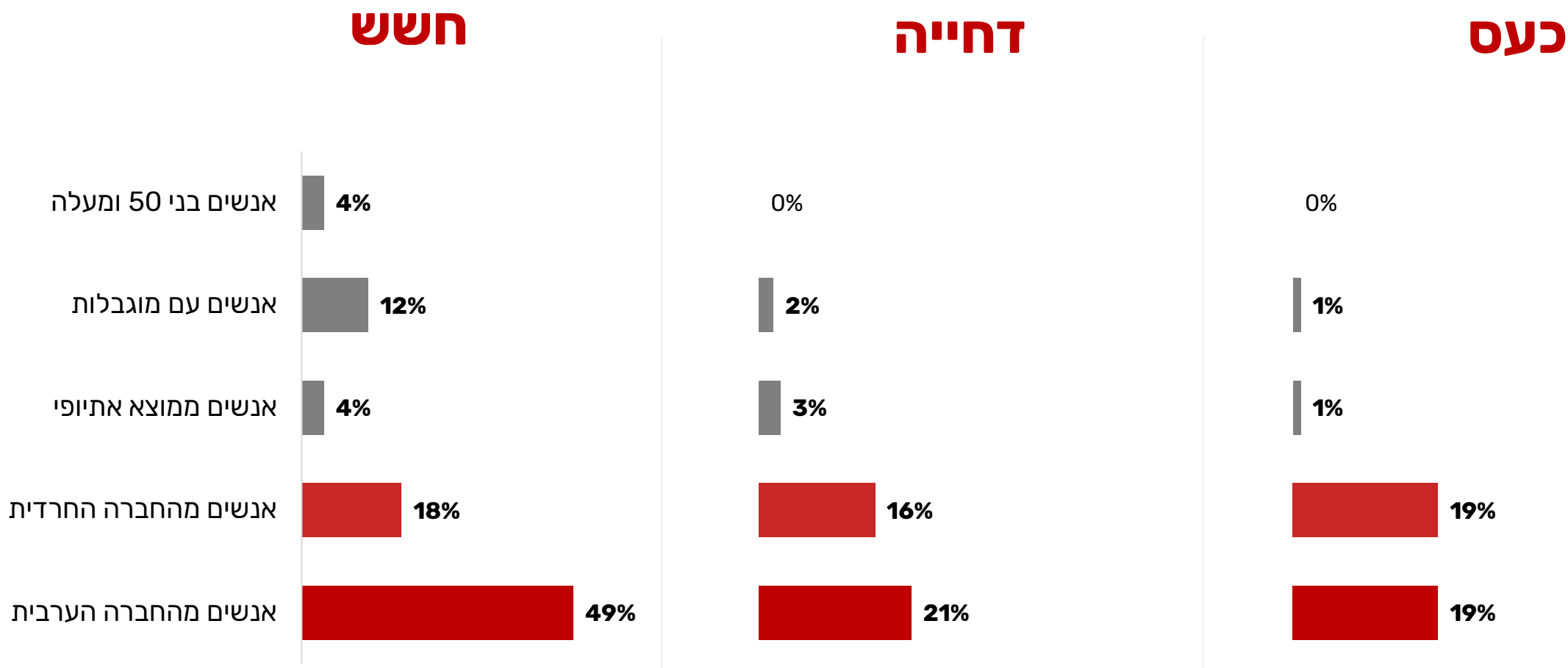
למיעוט מהמשיבים והמשיבות יש רגשות חיוביים כלפי אנשים מהחברה הערבית ומהחברה החרדית

כבוד וסימפטיה





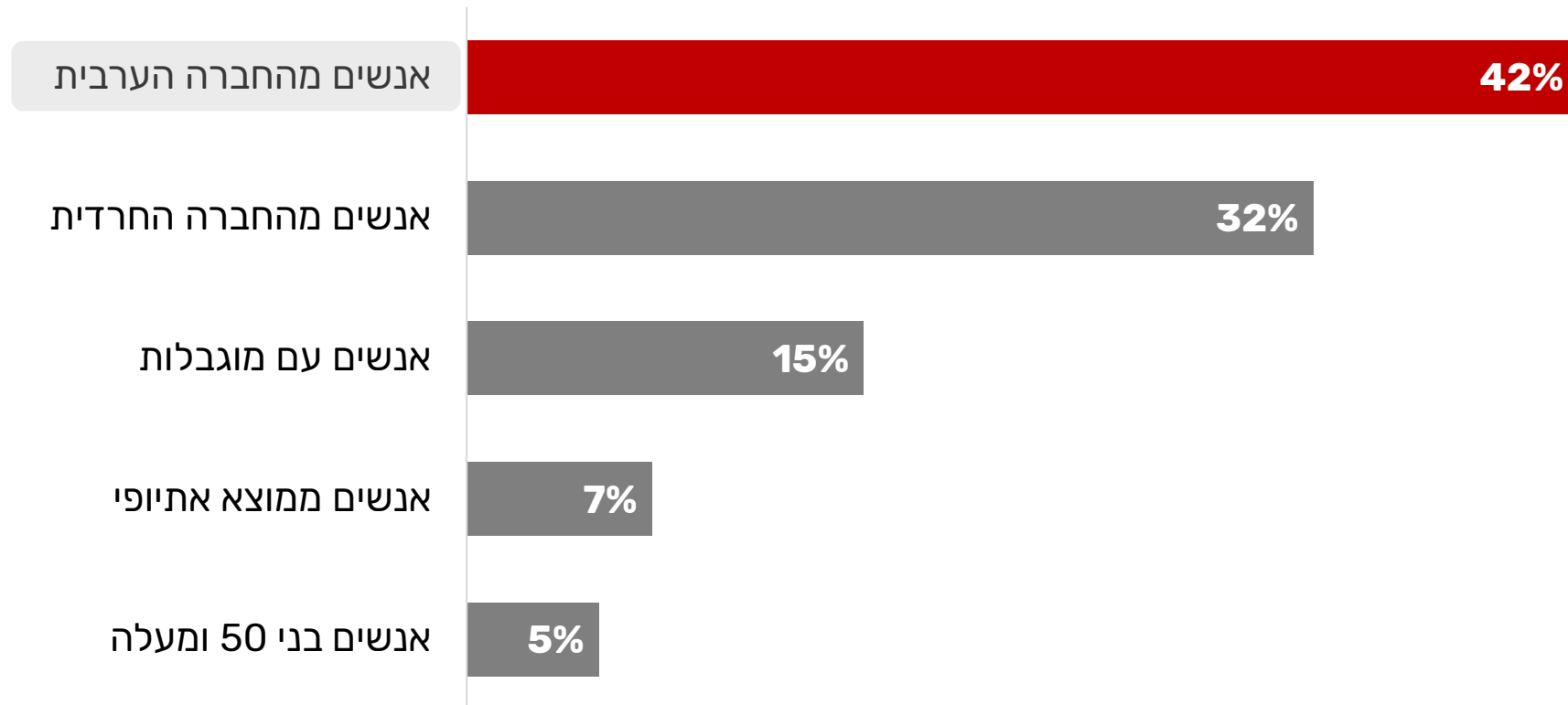
חלק ניכר מרגישים רגשות שליליים כלפי אנשים מהחברה הערבית ומהחברה החרדית





42% מהמשיבות והמשיבים מאמינים ששילוב מהחברה הערבית

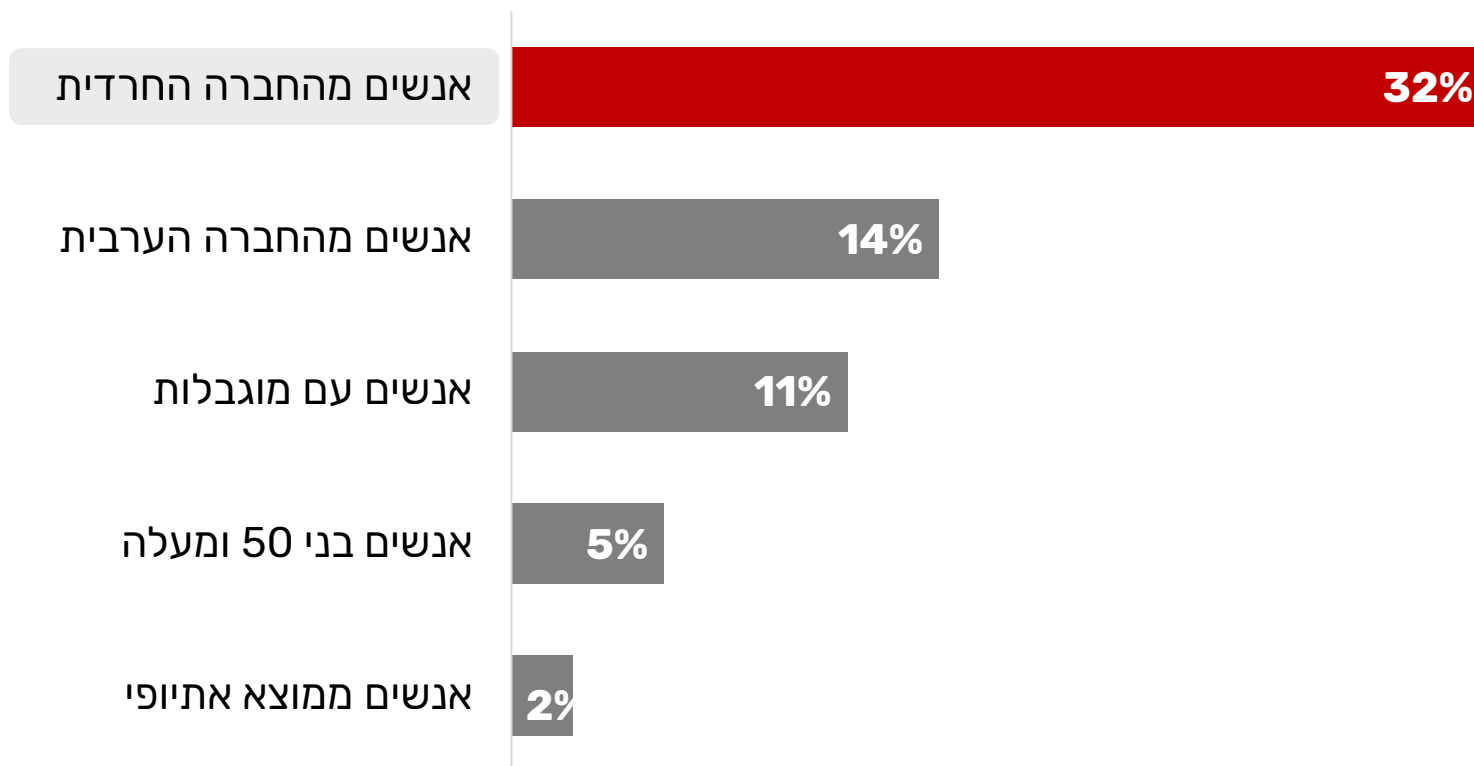
עלול להוביל לסיטואציות לא נוחות בעבודה





32% מהמשיבות והמשיבים מאמינים ששילוב אנשים מהחברה החרדית

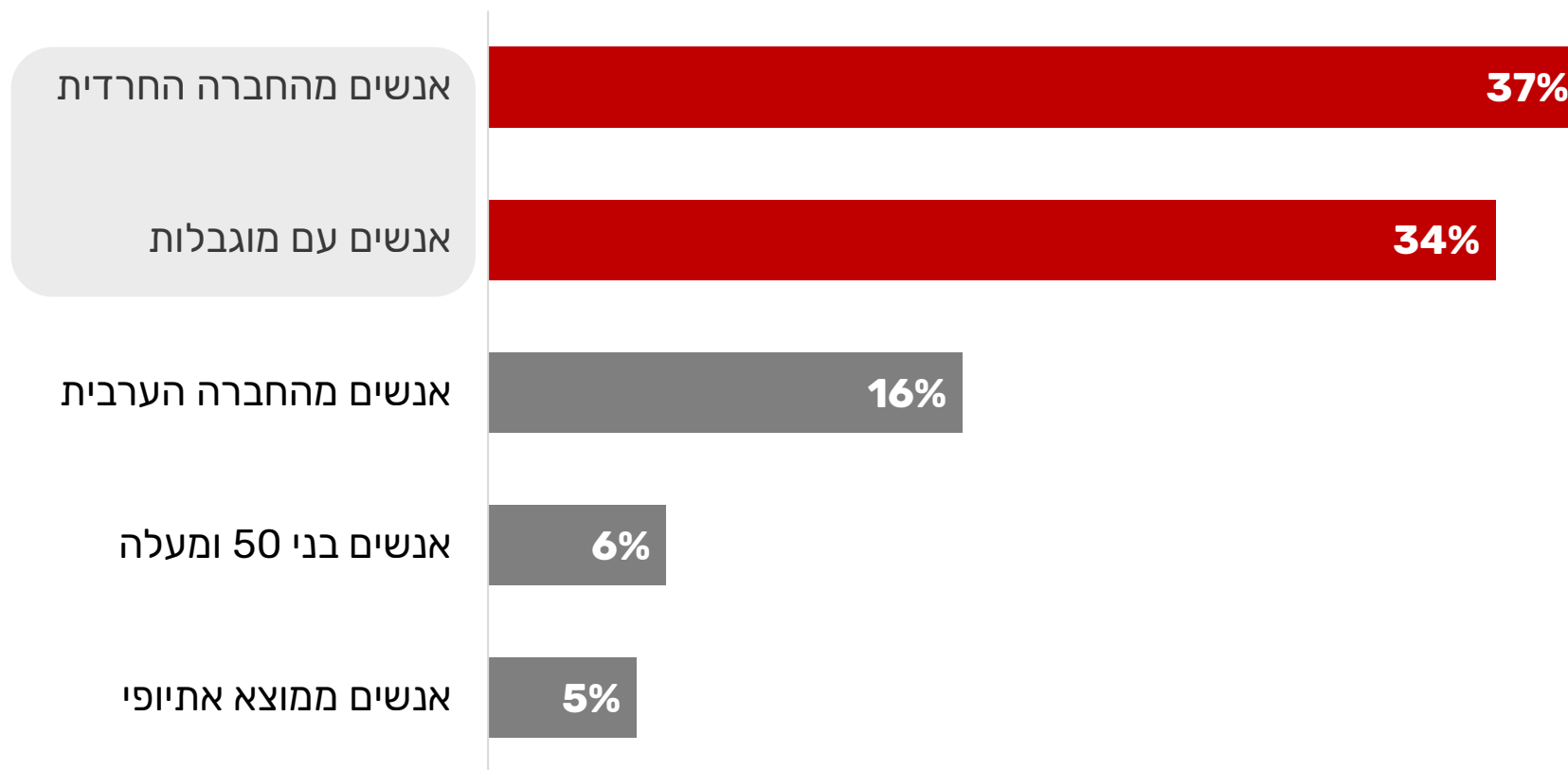
עלול להוביל לכך שעובדים יאלצו לשנות את אורחות חייהם בניגוד לרצונם





אנשים מהחברה החרדית ואנשים עם מוגבלות נתפסים כעובדים

ששילובם מצריך התאמות ושינויים רבים יותר בארגון

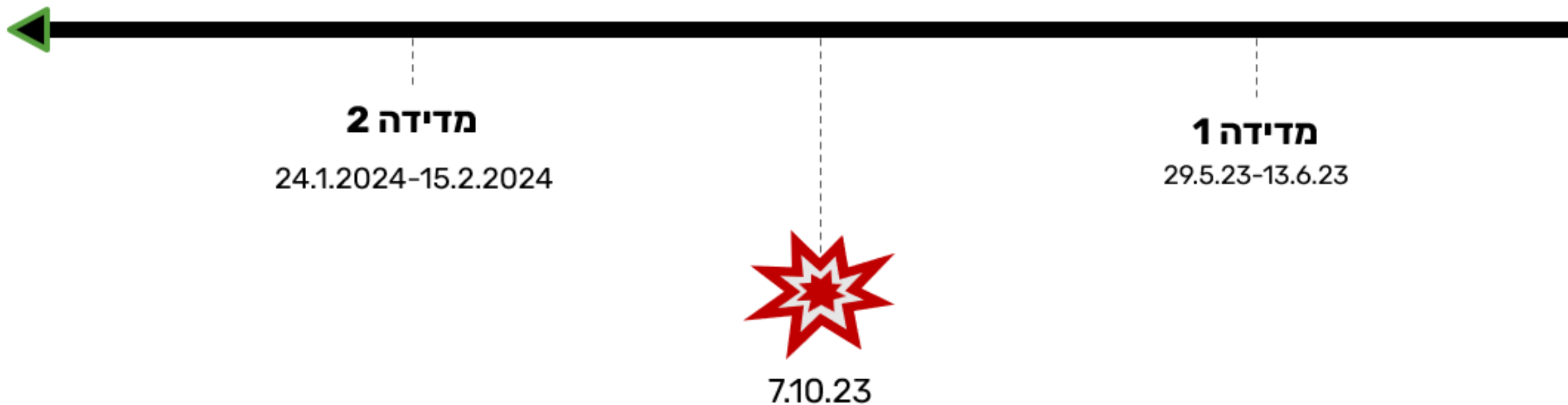




ממצאים השוואתיים ממהלך המלחמה

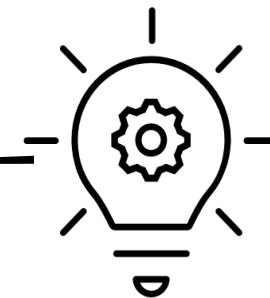


מדידה לפני ואחרי פרוץ המלחמה





בשורה התחונה...

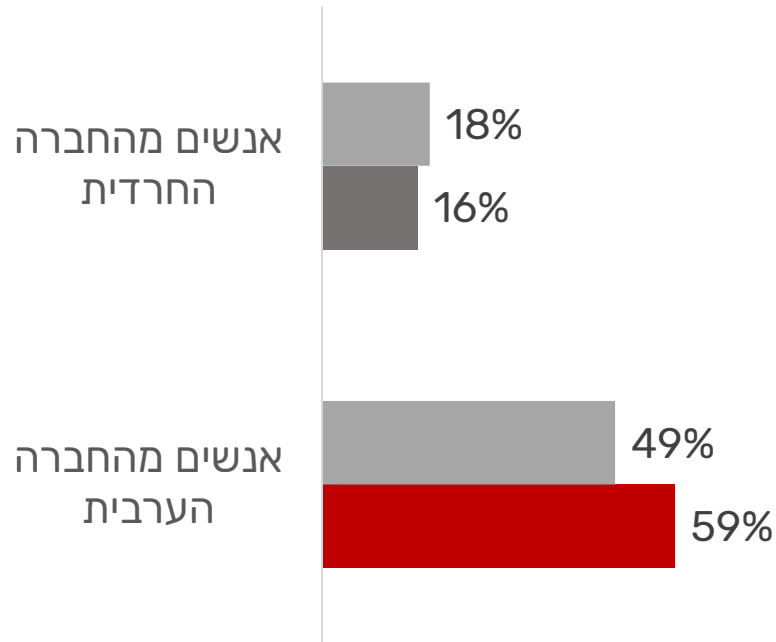


- במהלך המלחמה נצפתה **עלייה משמעותית** במספר המשיבים **שחשים רגשות שליליים כמו חשש, כעס ודחייה** כלפי אנשים מהחברה הערבית, כמו כן **מאמינים שאנשים מהחברה הערבית חשים כלפיהם שנאה.**
- **אך ביחס לכל הקבוצות יש תנועה דו כיוונית:** יש משיבים שלא היו מעוניינים קודם לעבוד עם אנשים מאוכלוסיות גיוון ועכשיו מעוניינים ולהפך.
- **רק ביחס לאנשים מהחברה הערבית, בסך הכל פחות משיבים מעוניינים** לעבוד עמם בצוות במהלך המלחמה, לעומת אלה שיותר מעוניינים בכך.

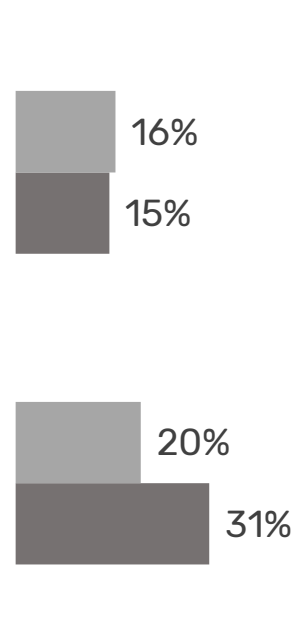


מאז המלחמה חלו שינויים ברגשות כלפי אנשים מהחברה הערבית ואנשים מהחברה החרדית

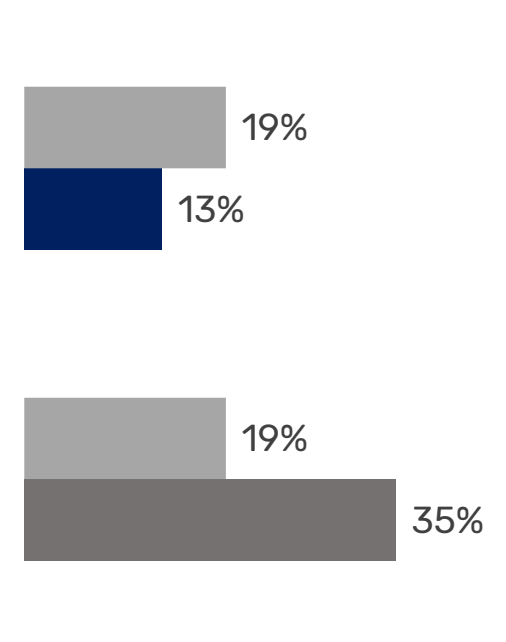
חשש



דחייה



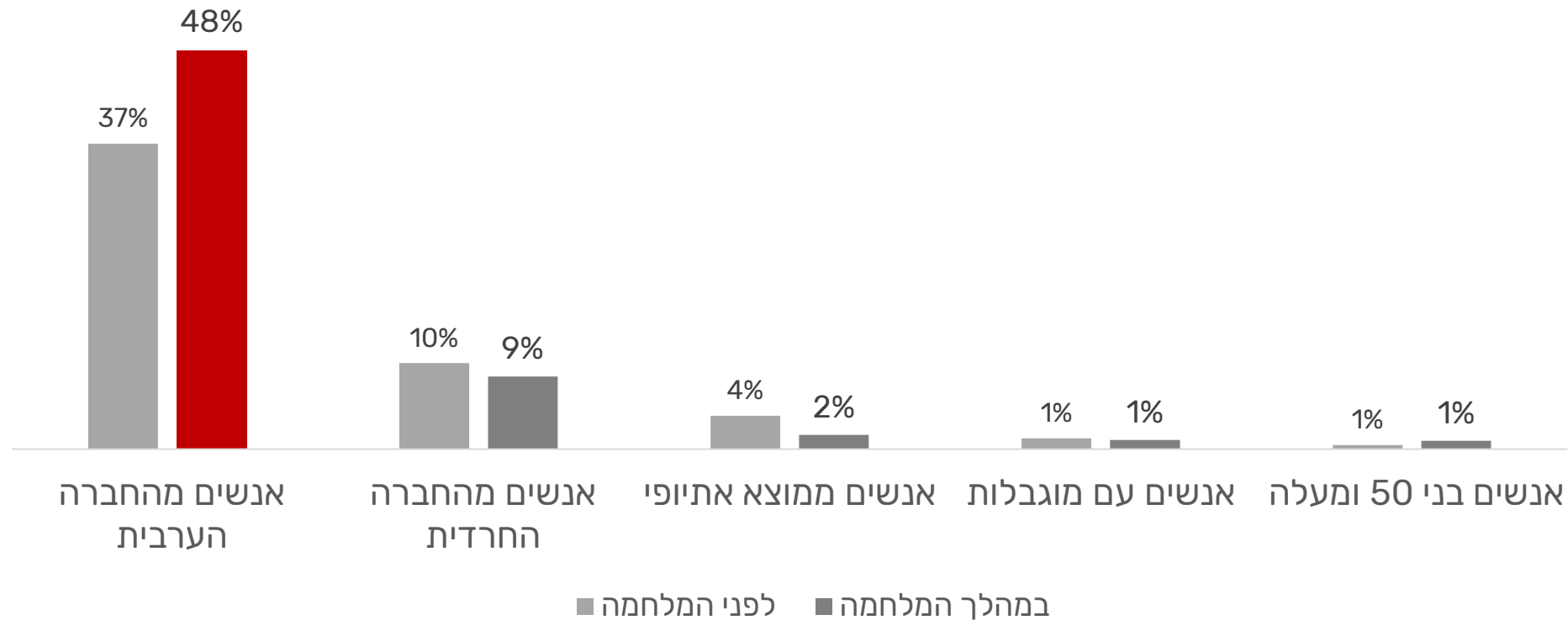
כעס



■ במהלך המלחמה ■ לפני המלחמה



מאז המלחמה משיבים רבים יותר מאמינים שאנשים מהחברה הערבית מרגישים כלפיהם **שנאה**





ביחס לאנשים בני 50 ומעלה, במהלך המלחמה בסך הכל יותר משיבים מעוניינים לעבוד עמם בצוות

עלייה של 12% במוטיבציה של משיבים שלפני המלחמה לא היו מעוניינים לעבוד עם אנשים בני 50 ומעלה

לפני המלחמה

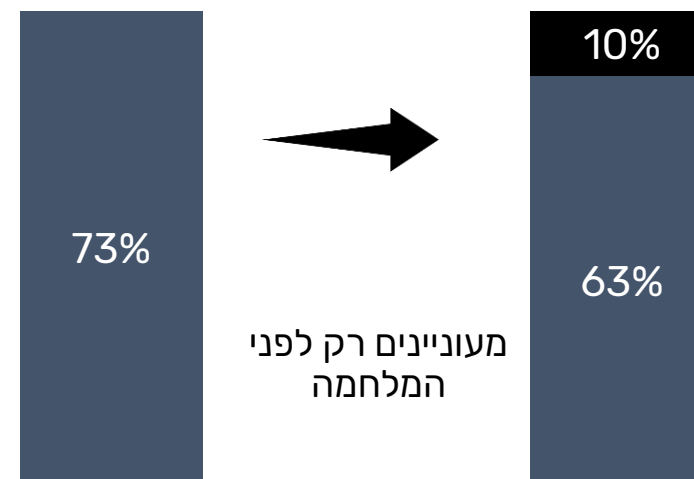
במהלך המלחמה



ירידה של 10% במוטיבציה של משיבים שלפני המלחמה היו מעוניינים לעבוד עם אנשים בני 50 ומעלה

לפני המלחמה

במהלך המלחמה





ביחס לאנשים עם מוגבלות, במהלך המלחמה בסך הכל יותר משיבים מעוניינים לעבוד עמם בצוות

עלייה של 14% במוטיבציה של אנשים שלפני המלחמה לא היו מעוניינים לעבוד עם אנשים עם מוגבלות

לפני המלחמה

במהלך המלחמה



ירידה של 12% במוטיבציה של משיבים שלפני המלחמה היו מעוניינים לעבוד עם אנשים עם מוגבלות

לפני המלחמה

במהלך המלחמה





ביחס לאנשים ממוצא אתיופי, במהלך המלחמה בסך הכל יותר מעוניינים לעבוד עם בצוות

עלייה של 14% במוטיבציה של אנשים שלפני המלחמה לא היו מעוניינים לעבוד עם אנשים ממוצא אתיופי בצוות

לפני המלחמה

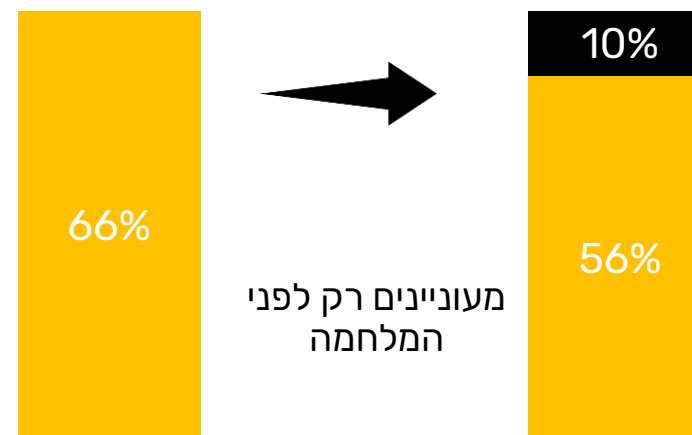
במהלך המלחמה



ירידה של 10% במוטיבציה של משיבים שלפני המלחמה היו מעוניינים לעבוד עם אנשים ממוצא אתיופי בצוות

לפני המלחמה

במהלך המלחמה

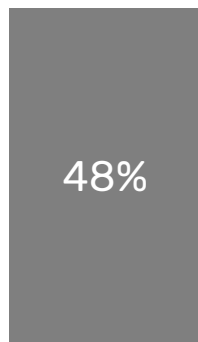




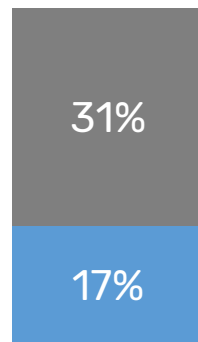
ביחס לאנשים מהחברה החרדית, במהלך המלחמה בסך הכל יותר משיבים מעוניינים לעבוד עמם בצוות

עליה של 17% במוטיבציה של אנשים שלפני המלחמה לא היו מעוניינים לעבוד עם אנשים מהחברה החרדית בצוות

לפני המלחמה



במהלך המלחמה

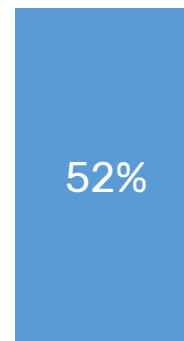


מעוניינים רק במהלך המלחמה

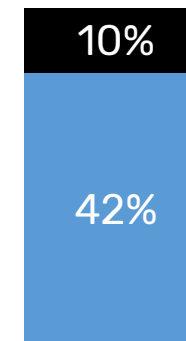


ירידה של 10% במוטיבציה של משיבים שלפני המלחמה היו מעוניינים לעבוד עם אנשים מהחברה החרדית בצוות

לפני המלחמה



במהלך המלחמה



מעוניינים רק לפני המלחמה

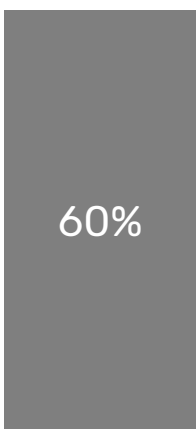




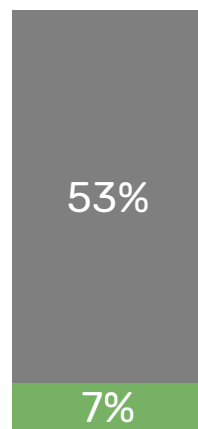
ביחס לאנשים מהחברה הערבית, במהלך המלחמה בסך הכל פחות משיבים מעוניינים לעבוד עמם בצוות

עלייה של 7% במוטיבציה של אנשים שלפני המלחמה לא היו מעוניינים לעבוד עם אנשים מהחברה הערבית בצוות

לפני המלחמה



במהלך המלחמה

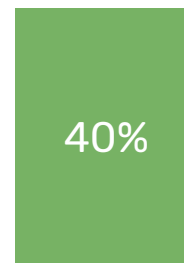


מעוניינים רק במהלך המלחמה

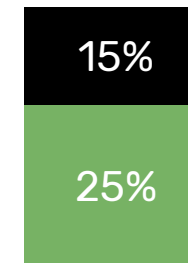


ירידה של 15% במוטיבציה של אנשים שלפני המלחמה היו מעוניינים לעבוד עם אנשים מהחברה הערבית בצוות

לפני המלחמה



במהלך המלחמה



מעוניינים רק לפני המלחמה





למה זה קורה?

**מה יכול להסביר את ההבדלים האלה בין התשובות?
ואיך נוכל לצפות את השינויים ואפילו לתכנן אותם?**



חסמים וזרזים לגיוון והכללה



התפיסות שנמצאו כמנבאות מוטיבציה לעבודה משותפת לפני המלחמה הוכיחו את עצמן כמנבאות אותה גם אחרי התרחשות של אירוע קיצון.

*תפיסה ששילובם ידרוש לבצע התאמות

תפיסה ששילובם יתרום לסובלנות ולפתיחות

*תפיסת היכולת לעבוד בצוות

תפיסה שהעובדים האחרים רוצים לעבוד יחד

תפיסה ששילובם יתרום באופן חיובי למקצועיות

ככל שיותר **נמוך** יותר מעוניינים לעבוד בצוות

ככל שהגורמים האלה **גבוהים** יותר – כך מעוניינים יותר לעבוד בצוות עם אנשים מכל הקבוצות



לכל קבוצה יש את המנבא החזק שלה:

בני 50+

סטריאוטיפ:
הם בעלי
ביטחון
עצמי

עם מוגבלות

שילובם
יתרום
באופן חיובי
למקצועיות

ממוצא אתיופי

הצוות
מעוניין
לעבוד
איתם

חברה חרדית

היכרות
אישית

חברה ערבית

סטריאוטיפ:
יותר
ידידותיים
ופחות
עוינים



מנבאים שהסבירו את ההבדלים במוטיבציה לגיוון לפני ואחרי המלחמה כלפי אנשים מהחברה הערבית



ככל שהגורמים האלה **גבוהים יותר** - כך מעוניינים יותר לעבוד בצוות עם אנשים
מהחברה הערבית



מנבאים שהסבירו את ההבדלים במוטיבציה לגיוון לפני ואחרי המלחמה כלפי אנשים מהחברה החרדית



ככל שהגורמים האלה **גבוהים יותר** – כך מעוניינים יותר לעבוד בצוות עם אנשים

מהחברה החרדית



מנבאים שהסבירו את ההבדלים במוטיבציה לגיוון לפני ואחרי המלחמה כלפי אנשים ממוצא אתיופי



ככל שהגורמים האלה **גבוהים יותר** - כך מעוניינים יותר לעבוד בצוות עם אנשים

ממוצא אתיופי



מנבאים שהסבירו את ההבדלים במוטיבציה לגיוון לפני ואחרי המלחמה כלפי אנשים עם מוגבלות



ככל שהגורמים האלה **גבוהים יותר** – כך מעוניינים יותר לעבוד בצוות עם אנשים

עם מוגבלות



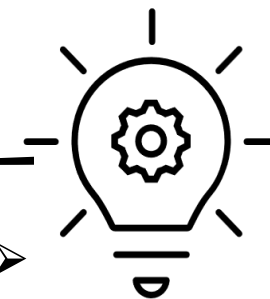
מנבאים שהסבירו את ההבדלים במוטיבציה לגיוון לפני ואחרי המלחמה כלפי אנשים בני 50 ומעלה



ככל שהגורמים האלה **גבוהים יותר** - כך מעוניינים יותר לעבוד בצוות עם אנשים **בני 50+**



לסיכום



- **אנשי הדרג הניהולי ומשאבי אנוש** מעוניינים לקדם גיוון והכללה בארגונים אך **אינם תופסים זאת כנורמה**. מיעוט מהם תומך בהתאמות ומרגישים שהם **זקוקים** ליותר ידע מקצועי, ליווי, תקציב וכלים.
- **עובדות ועובדים במשק מאמינים שגיוון הוא חשוב** ואף מעוניינים לעבוד בארגונים מגוונים. עם זאת, **המוכנות פוחתת כשהם חושבים על רמת הקרבה הצפויה וזהות הקבוצות עצמן**. המוכנות לקידום גיוון פוחתת משמעותית ביחס לחרדים, ויותר מכך - לערבים.
- במהלך המלחמה **עדיין יש שיעור לא מבוטל של משיבים שלהם מוטיבציה לעבודה משותפת**, אף שיש תנועה דו כיוונית.
- **הגורמים המנבאים את הרצון בעבודה משותפת נותרו זהים** גם במהלך המלחמה ולכן כדאי להתמקד בהם ולהשפיע עליהם.