

מרכז אדוה

מידע על שוויון וצדק חברתי בישראל

מבט על המעסיקים

תעסוקה של נשים ערביות, חרדיות
ויוצאות אתיופיה

ברברה סבירסקי

נוגה דגן-בוזגלו

יעל חסון

אוקטובר, 2021

contact@adva.org
adva.org
03-5608871

מרכז אדוה

מידע על שוויון וצדק חברתי בישראל

כותבות הדו"ח

ברברה סבירסקי
נוגה דגן-בוזגלו
יעל חסון

עיצוב הדו"ח

ליטל ביטון

מחקר זה מומן על-ידי
משרד המדע והטכנולוגיה

הוועד המנהל

פרופ' יוסי דהאן, יו"ר
גב' גילברט פינקל, גזברית
פרופ' איסמעיל אבו-סעד
פרופ' ניצה ברקוביץ
פרופ' אורן יפתחאל
פרופ' אמריטוס יוברט יולון (חבר כבוד)
פרופ' יוסי יונה
פרופ' שושנה מדמוני
פרופ' ריקי סויה
פרופ' דני פילק
פרופ' רחל קלוש
פרופ' אורי רם
עו"ד עולא שתיווי

ועדת ביקורת

גב' רותי גור
גב' חדוה ישכר

צוות

מנהל: ד"ר יובל לבנת
מנהלת קשרי קהילה: ברברה סבירסקי
מנהל אקדמי: ד"ר שלמה סבירסקי
רכזת מחקר: אתי קונור-אטיאס
מנהלת תחום מגדר: ד"ר יעל חסון
חוקרת: עו"ד נוגה דגן-בוזגלו
רכזת פרויקטים לשוויון מגדרי: ד"ר ולריה סייגלשיפר
רכזת הדרכה ועבודה קהילתית: אוריה זיני
חוקר: ירון הופמן-דישון
חוקרת: אביב ליברמן
חוקרת: ד"ר שני בר-און ממן
מנהלת משרד וקשרי עיתונות: מירה אופנהיים
קריאייטיב וגרפיקה: ליטל ביטון
פיתוח משאבים: אפרת יערי

תוכן עניינים

הקדמה	4
עליית הפרדיגמה של גיוון תעסוקתי בישראל	5
מה באמת עובד?	8
תנאי ראשון: רצון לגוון, אם הודות להשפעות חו"ל ואם עקב אילוץ	8
מה מקדם גיוס, שילוב וקידום בעבודה של נשים מקבוצות מיעוט, ומה מביא להכרה בהתאמות הדרושות כדי להעסיקן	11
גיוס	11
שילוב וקידום	12
הכרה בהתאמות הדרישות בגלל השוני	14
מהם המכשולים לשילוב ולקידום נשים מקבוצות מיעוט בשוק העבודה, לדידם של המעסיקים?	16
מה אומרות הנשים על מכשולים לתעסוקה ועל המעסיקים?	18
החשיבות של משרדי ממשלה וארגוני החברה האזרחית כסוכני שינוי המתווכים בין נשים מקבוצות מיעוט ומעסיקים	20
מסקנות	24
המלצות	25
ביבליוגרפיה	26



הקדמה

במחקר שבוצע בין השנים 2017 ו-2020, בחנו את מצב התעסוקה של נשים ערביות, כולל נשים בדואיות, נשים יוצאות אתיופיה, ונשים חרדיות. עשינו זאת באמצעות סקירת הספרות, באמצעות ראיונות עם נשים משלוש קבוצות המיעוט, ובאמצעות קבוצות מיקוד של נשים מכל קבוצה. ראיינו גם מעסיקים ומפעילי/ות תוכניות הכשרה והשמה, הן במשרדי הממשלה והן בארגוני החברה האזרחית. את הנשים שאלנו על השכר ותנאי העבודה, על המכשולים שהן נתקלות בהם, על שאיפותיהן המקצועיות ועל שביעות רצוןן מהעבודה; את המעסיקים שאלנו על הניסיון בהעסקת נשים מקבוצות מיעוט – על דרכי הגיוס, על נסיבות ההעסקה ועל שביעות הרצון מהעובדות; את מפעילי התוכניות שאלנו על הקשיים ועל ההצלחות.

כאמור, המחקר התמקד בנשים מקבוצות מיעוט, אולם ההשערה הראשונה של הצעת המחקר נגעה לא לנשים עצמן אלא למעסיקים, ועל כן ראינו לנכון להקדיש לאלה דו"ח מחקר נפרד. שיערנו כי התערבות בצד הביקוש לתעסוקה, קרי המעסיקים – היא אפקטיבית יותר מהתערבות המתמקדת בעיקר בצד ההיצע. עוד שיערנו שככל שהמעסיקים יהיו מעורבים יותר בהפיכת שוק עבודה למגוון יותר, הזדמנויות התעסוקה של נשים מקבוצות מיעוט תהיינה רבות וטובות יותר.

במסגרת בדיקת הפעילות של המעסיקים, תועדו המכשולים הניצבים בפני שילוב של נשים מקבוצות מיעוט בשוק העבודה ובפני התקדמותן בעבודה – וזאת על בסיס עדויות של נשים, של פעילי ארגוני הסיוע וגופי ממשלה ושל מעסיקים. עוד תיעדנו את ההצלחות ואת שיטות השילוב והקידום המביאות לתוצאות טובות. רוב נתוני הדו"ח הזה אינם נתונים סטטיסטיים אלא תוצר של ראיונות.



עליית הפרדיגמה של גיוון תעסוקתי בישראל

המושג המרכזי בשיח שילוב מיעוטים בתעסוקה בישראל כיום הוא "גיוון תעסוקתי", מושג שהחליף במידה רבה את המונח והתפיסה של העדפה מתקנת. בתמצית, התפיסה היא כי בגיוון כוח האדם במקום העבודה טמונים יתרונות חברתיים ועסקיים, ללא הסטיגמה והקשיים האחרים הכרוכים בהעדפה מתקנת.

המושג גיוון תעסוקתי קיים בארצות הברית ובארצות שונות באירופה זה עשרות שנים (סלייטר וקינג, 2014). הוא התחיל להופיע כנושא של מחקר מדעי בשנות ה-1990 (Ayega, E.N. and Munthe, S. 2018). לישראל הוא הגיע באיחור רב. בשנת 2008, כאשר מרכז אדוה פירסם דו"ח על אודות העסקת אוכלוסיות מיוחדות – ערבים, יוצאי אתיופיה ועולים מבוכרה והרי הקווקז (Dagan-Buzaglo, Noga, 2008 [כאן](#)), המושג עדיין לא היה בשימוש בישראל ויוזמות המדגישות עבודה עם מעסיקים היו בראשיתן. באותו דו"ח נטען כי בישראל לא קיימת תרבות של "העדפה מתקנת" – והתפיסה של "גיוון תעסוקתי" כלל לא קיימת.

בשנת 2010 הוקם "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה", תוצר של שותפות בין מעסיקים ובין ארגוני החברה האזרחית. שנתיים מאוחר יותר, ארגון "מעלה", המעודד אחריות תאגידית, הוסיף לשאלון השנתי שלו שאלה המתייחסת לגיוון תעסוקתי. באותה שנה התפרסמה בעיתון גלובס כתבה של עינב בן יהודה תחת השם "גיוון בתעסוקה? המעסיקים מדברים הרבה, מגוונים מעט"; היתה זו עדות לכניסתו של המושג ללקסיקון העברי. באותה שנה פרסמו שתי חוקרות ממכון ברוקדייל מחקר בשם "קידום העסקה מגוונת בישראל" (סלייטר וקינג, 2014). ב-2018, נציבות שוויון הזדמנויות בתעסוקה פרסמה לראשונה את "דו"ח הגיוון התעסוקתי". היום אפשר למצוא באתר הנציבות מדור בשם "העסקה מגוונת משתלמת" ([ר' כאן](#)). לצד הנציבות, פועלת כיום רשת רחבה של ארגוני החברה האזרחית, קרנות פילנתרופיות ומעסיקים להגדלת ייצוג מיעוטים בתעסוקה באמצעות אסטרטגיית הגיוון.



בניגוד ל"העדפה מתקנת", מושג המדגיש את החובה האזרחית או את האחריות התאגידית להעסיק עובדות/ים מקבוצות מיעוט, המושג "גיוון תעסוקתי" מדגיש את היתרונות של "העדפה מתקנת" למעסיק. בכך היתרון שלו: הוא פונה אל האינטרס העסקי של המנהלים (Noon, 2007). אלא שכאן נשאלת שאלה: האם על סמך "ביזנס קייס" אפשר ליצור שוויון בשוק העבודה?

קיים גם הבדל היסטורי בין המושגים, לפחות כפי שהם התפתחו בארצות הברית, המקום ממנו מיובאים שניהם. "העדפה מתקנת" (affirmative action), הייתה מטרה שנקבעה על-ידי הנשיא לינדון ג'ונסון בשנות השישים, במסגרת תכנית "החברה הגדולה" (Great Society) שלו. העדפה מתקנת של אז הייתה כרוכה בחקיקה שחלה על בעלי חוזים עם הממשלה הפדרלית וכללה סוכנות שהיתה ממונה על הביצוע ועל מדדים לשם בדיקה ואכיפה. הכוונה העיקרית הייתה הגדלת העסקת אפרו-אמריקאים/ות. זאת בעקבות קביעת הנשיא ג'ון קנדי עוד בשנת 1961 כי על המחזיקים בחוזים פדרליים ליצור תכניות גיוס לעובדים אפרו-אמריקאיים ולנשים (Gordon, 2000, cited in Dobbin et al, 2015).

בארץ, העדפה מתקנת באה לידי ביטוי בתיקוני חקיקה משנות התשעים האוסרים אפליה בשוק העבודה, בפסיקת בית המשפט העליון, וכן בהחלטות ממשלה מ-20 השנים האחרונות, הקובעות יעדי שיעור ייצוג רצוי של עובדים מקבוצות מיעוט בשירות המדינה ובחברות ממשלתיות. כיום נכללים בקבוצה הזכאית להעדפה מתקנת חרדים, ערבים, יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלויות.

כמו כן התפתחה תפיסה רחבה יותר של קביעת יעדים לשילוב קבוצות מיעוט בתעסוקה ומדיניות המוכוונת לכך. ביטוי לכך ניתן לראות בהקמת אגף תעסוקת אוכלוסיות מיוחדות במשרד העבודה.

אחת הביקורות המרכזיות על האסטרטגיה של העדפה מתקנת הינה, כי מדובר בכפייה על מעסיקים והתערבות בשיקול דעתם ובעקרון המריטוקרטי של "הטוב זוכה". בניגוד לכך, "גיוון תעסוקתי" נתפס כדרך המבוססת על שיתוף פעולה מרצון של המעסיקים. עם זאת הוא אמורפי ביחס לשיעורי הייצוג הרצויים (Collins, 2011). זאת אומרת, אין קובעים שיעורי השתתפות רצויים בשוק העבודה של בני ובנות מיעוטים ואין קובעים דרישה לאפשרויות קידום. כמו כן, אין בגישת הגיוון דרישה לשילוב של בני ובנות מיעוטים במשרות בכירות וניהול. הדו"ח הנוכחי איננו ממליץ על גישת הגיוון אלא מתאר את אשר אומרים הנשים מקבוצות מיעוט, הפעילים בארגוני סיוע למיעוטים והמעסיקים עצמם.



בישראל, למי מתכוונים כאשר מדברים על "גיוון תעסוקתי"? אוכלוסיות היעד משתנות מתכנית לתכנית: הן יכולות לכלול את כלל הנשים כ"קבוצת מיעוט"; נשים מקבוצות מיעוט כגון נשים ערביות, נשים חרדיות, נשים ממוצא אתיופי או נשים חד-הוריות; ערבים, א/נשים עם מוגבלויות, יוצאי אתיופיה (נשים וגברים ללא הבחנה ביניהם), ובני/ות 45 ומעלה.

בישראל, כמו במקומות אחרים, אין מקום לציפייה כי שינוי מהותי בהזדמנויות הניתנות לנשים (וגם לגברים) מקבוצות המודרות משוק העבודה או המיועדות לתפקידי ריצפה ולשכר נמוך, יתחולל מעצמו. שינוי בדפוסי התעסוקה של הקבוצות שמנינו מחייב מאמצים מיוחדים, בעיקר מצד המעסיקים. כיוון שאין לצפות כי רוב המעסיקים ייזמו זאת בעצמם, החלו נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה¹ וארגוני החברה האזרחית (כדוגמת ציונות 2000, צופן, קולקטיב אימפקט, קו משווה, עולים ביחד וג'וינט-תבת) לקדם הכשרות לתעסוקה מגוונת. זאת בכמה דרכים: באמצעות העלאת המודעות של המעסיקים ליתרונות שאמורים לנבוע מגיוון תעסוקתי; באמצעות פיתוח של מודלים חדשים של גיוס, שילוב וקידום; ובאמצעות קידום מודלים שכבר פותחו בעבר.

1 זה מספר שנים שהנציבות מקיימת הכשרות למנהלי חברות בנושא גיוון. החל מ-2018 הנציבות מאתרת חברות ציבוריות, מציעה להם שנה וחצי של יעוץ ארגוני מסובסד לאבחון דפוסי התעסוקה בחברה וסיוע בהצבת יעדי גיוס ל-3 שנים. נכון למועד כתיבת המחקר הנציבות לא פרסמה את תוצאות ההתערבות בחברות עימן עבדה. ראיון עם מרים כבהא, נציבת שוויון הזדמנויות בעבודה, 5.9.2018.



מה באמת עובד?

בספרות המקצועית מוזכרות שתי גישות לעבודה עם מעסיקים: ראיית המעסיקים כ"קליינטים" שיש לספק להם מועמדים "מגוונים" למשרות פנויות, או לחילופין, ראיית המעסיקים כשותפים בעשייה, שלהם אחריות ליצירת שוק עבודה "מגוון" יותר. (van der Aa and van Berkel, 2014) לפי מחקר שנתיח גישות שונות להגברת הגיוון בחברות עסקיות, השיטה המוצלחת ביותר היא הטלת האחריות ליצירת גיוון ברמה הניהולית על המנהלים עצמם (Kaleb et al, 2007; Dobbin et al, 2015).

מה יכול להניע מעסיקים להסכים להיות שותפים בעשייה שכזאת? בספרות מציינים כמה סיבות: קבלת סיוע במציאת עובדים מתאימים, האפשרות להוריד עלויות העסקה על-ידי העסקת עובדים/ות בעלי/ות אופציות תעסוקה מעטות, וההזדמנות להפגין "אחריות תאגידית" (שם).

כאן ראוי לציין את החלוצים בעשייה הזאת בישראל: מעסיקים, חלקם מחו"ל, המפעילים מדיניות גיוס עובדים ממגוון קבוצות חברתיות, כפי שהם נוהגים בארצות המוצא שלהם. אחת מהראשונות לנקוט במדיניות זו בישראל היתה חברת שטראוס, שכבר לפני עשור החלה לקדם גיוון תעסוקתי בשורותיה, על-ידי עידוד תעסוקה של נשים וערבים.

תנאי ראשון: רצון לגוון, אם הודות להשפעות חו"ל ואם עקב אילוך

נתחיל עם הרצון להעסיק נשים, בין אם נשים בכלל ובין אם נשים מקבוצות מיעוט. כדי להעסיק ולקדם נשים ועל אחת כמה וכמה נשים מקבוצות מיעוט, דרושה תפנית מחשבתית מצד הדרג הניהולי, יציאה מאזור הנוחות. בנוסף לכך דרושה עבודה פנים-ארגונית וחידושים באופן הגיוס וניהול משאבי האנוש. התמריץ לשינוי יכול לבוא ממנהל/ת חדש/ה שנחשפ/ה לדפוס התנהגות המקובלים בחו"ל כמו גם להצלחות של מעסיקים ישראליים שפיתחו מודלים של גיוון תעסוקתי וגילו שמדובר ב"ביזנס קייס" לגיוון תעסוקתי (למשל, גידול במכירות לקהילות חדשות, מחויבות גדולה יותר של העובדות מקבוצת המיעוט). התמריץ לשינוי יכול לבוא גם בעקבות הטבות כספיות שמציעה הממשלה למעסיקי/ות נשים מקבוצות מיעוט או כתוצאה מעבודת סינגור ותיווך של ארגוני החברה האזרחית המציעים תמריצים מסוג אחר, כדוגמת יוקרה ויחסי ציבור טובים.



חברת שטראוס התחילה את "מסע הגיוון" שלה בגיוס וקידום נשים לתפקידי ניהול לפני למעלה מעשור. היה זה הודות לניהול של עפרה שטראוס, שמובילה את המסר הזה ומאמינה בחיבור בין גיוון אנושי להצלחה העסקית. לדברי מנהלת הפיתוח הארגוני בחברת שטראוס, מה שמונע גיוס נשים (וגם ערבים) הוא בין היתר הטיות בלתי מודעות הקיימות בארגון, למשל בקרב האחראים/ות לגיוס (וגם לקידום) של "אחרים". לדבריה, דרושה עבודה פנים-ארגונית כדי להיאבק בהטיות האלה. העבודה הפנימית בחברת שטראוס, הכוללת תהליכי מנטורינג, קצרה הצלחות: היום, נשים מהוות 46% משכבת הניהול בחברה. החברה אינה מבחינה בין נשים מקבוצות מוצא שונות: המטרה היא להעסיק ולקדם נשים, ולוודא שהן יהיו בכל שכבות הניהול ובמוקדי קבלת ההחלטות. לצד זאת החברה עובדת בשיתוף עם עמותות החברה האזרחית המקדמות גיוון תעסוקתי של א/נשים מקבוצות מיעוט: ערבים, חרדים ואנשים עם מגבלויות. באשר לעובדים ערביים, חברת שטראוס אינה מבחינה בין גברים ונשים אלא פועלת לריכוך ההטיות בגיוס נגד ערבים ככלל ומושם דגש על העמקת ההיכרות עם החברה הערבית. כך למשל הוקם פורום עמיתים של החברה הערבית בתוך חברת שטראוס, והחברה מארגנת סיורים ליישובים ערביים במסגרת תכנית להכרת השונות בחברה הישראלית. גם כאן יש הצלחה: 23% מהעובדים בחברה הם ערבים, רובם בתפקידי ריצפה, ו- 3.8% בתפקידי ניהול. (מנהלת פיתוח ארגוני בשטראוס, 11.8.2019). לשם השוואה, על פי נתוני הלמ"ס ל-2019, שיעור השכירים הערבים במשלח יד של ניהול עמד על 3.4% מהשכירים הערבים ו-4.6% מהשכירות (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2020).

בניגוד לחברת שטראוס, המעסיקה 5,000 עובדים ועובדות, לחברת ORAL B, חברת בת של פרוקטר וגמבל האמריקאית, יש רק 30 עובדים בישראל, כולם בתפקידי ניהול. בחברה, שלה סניפים בינלאומיים, יש תרבות ארגונית מבוססת של עידוד גיוון, יעדים של שילוב עובדים מגוונים בדגש על נשים ולהט"ב, הכשרות למנהלים וכן תחרות בין סניפי החברה בנושא. סניף החברה בישראל לא היה חלק ממהלכי הגיוון ועד לפני כחמש שנים, תפקידים בישראל אוישו באופן גורף על-ידי עובדים יהודים ממרכז הארץ. לפני כחמש שנים מונתה מנהלת חדשה שהייתה מעוניינת בגיוון מצבת העובדים בחברה בישראל והחלה לפעול לגיוון תהליכי גיוס העובדים ולתמיכה בעובדים מקבוצות מיעוט. כיום, 57% מעובדי הנהלת החברה הן נשים ומתוך 97 ספקים בישראל, 31 הן ספקיות או ספקים המנוהלים על-ידי נשים; 15% מהמועסקים במשרות ניהוליות ואקדמיות בחברה הם ערבים וחרדים (ראיון עם מנהלת החטיבה המקצועית וסמנכ"ל קשרי חוץ ואחריות תאגידיית ועם סמנכ"לית משאבי אנוש, פרוקטר וגמבל, 31.7.2019).



יש שהרצון להעסיק נשים מקבוצות מיעוט נובע מאילוץ. לדוגמא, בשנות השבעים של המאה הקודמת נשים נכנסו לשוק העבודה במהלך הרחבת שירותי החינוך והרווחה. הביקוש לעובדים עלה על ההיצע של עובדים גברים ועל כן נפתחו הזדמנויות חדשות לנשים.

”אילוץ”- מיקום בפריפריה והיצע כח אדם מגוון עומד ברקע של מדיניות ההעסקה של חברת סודה סטרים – חברה ישראלית, והאילוץ הוליד פרקטיקה של גיוון תעסוקתי. מטה החברה נמצא בכפר סבא ופס הייצור בפארק התעשייה עידן הנגב. קו הייצור של החברה פעל קודם לכן ביישוב מעלה אדומים שבשטחים, מה שמסביר את העובדה שהחברה מעסיקה כיום 120 פלסטיניים מיריחו, רמאללה ושכונות ירושלמיות: הם הועסקו קודם לכן במעלה אדומים, שם שפת העבודה הייתה ערבית וצבירת הידע בקו הייצור – גם היא בשפה הערבית! עובדה זו ללא ספק הקלה על החלטת החברה לעבור לעידן הנגב ולהעסיק נשים בדואיות מרהט, דוברות ערבית. סודה סטרים מעסיקה גם גברים ונשים יוצאי אתיופיה, המהווים 16% מ-2,100 העובדים בחברה ומועסקים בה גם עשרה מבקשי מקלט מאריתריאה המתגוררים בשדרות.

העסקת יהודים וערבים באותו פסי הייצור והיותה מעסיק מרכזי ברהט משפרת את התדמית של סודה סטרים ותורמת ליחסי הציבור שלה, בניגוד לביקורת שספגה עת הייצור התנהל ממעלה אדומים. חשוב לציין כי נשים בדואיות, יוצאי אתיופיה ומבקשי מקלט מועסקים בחברה לרוב בעבודה בלתי מקצועית (ראיון עם מנהלת משאבי אנוש ומנהל גיוס, סודה סטרים, 3.10.2019) והמאגר של עובדים בלתי מקצועיים נמצא בשפע בקרב הקהילות הללו.

המקרה של חברת מאץ' ריטייל המחזיקה בזיכיון להפעלת חנויות H&M בישראל החל גם הוא מאילוץ שהפך למדיניות תומכת גיוון. הרצון להעסיק נשים ערביות בחנויות נבע מפתיחת חלק מהחנויות בשבתות לפני כעשור כאשר ברקע עומד האיסור על פי חוק להעסקת עובדים/ות יהודים/ות בשבתות. אזי נפתחו הזדמנויות תעסוקה לנשים ערביות. לדברי מנהלת בכירה לשעבר במחלקת משאבי אנוש של החברה, הנשים הערביות שנקלטו בחברה עובדות לא רק בשבתות ובנוסף יש להן אפשרויות קידום: חלק הפכו למנהלות (ראיון עם סמנכ”לית משאבי אנוש, קבוצת יוניון, זכיינית מותג H&M בישראל, 17.2.2020). את הדרך המעניינת בה מקדמים עובדות בחברה נתאר בהמשך.



רשת פארמה גדולה שבחנו מעסיקה עובדים רבים מהחברה הערבית, מחציתם נשים. עובדים ערבים מהווים כיום 30%-40% ממצבת כוח האדם בחברה. גם במקרה זה אילוץ הביא להעלאת שיעורי העובדים הערבים כאשר ברקע: המחסור ברוקחים; 46% מהרוקחים המועסקים בישראל הם ערבים/ערביות והמקצוע עצמו מזוהה כעיסוק מועדף בחברה הערבית. בגלל הביקוש הגדול וההיצע הקטן, השכר הוא טוב באופן יחסי. עם זאת, גם במקצוע הרוקחות עובדים ערבים נמצאים בתחתית הסולם - מכירות בתחום הפארמה, ושיעורם במקומות עבודה נחשקים יותר כגון מעבדות ומחקר, המרוכזים במרכז הארץ, נמוך יותר. (ראיון עם מנהלת משאבי אנוש בחברת פארמה גדולה, 26.1.2020).

סיבה נוספת לשיעור הגבוה של מועסקות ומועסקים ערבים: לחברה פריסה טובה של סניפים בכל הארץ וכן ביישובים ערביים ובקרבתם.

המקרים של סודה סטרים, חברת הפארמה ומאץ' ריטייל מדגימים כיצד היצע נמוך של עובדות ועובדים מן הזרם המרכזי מקדם את הנכונות של מעסיקים להעסיק עובדים/ות מקבוצות מיעוט. אולם אם רוצים לקדם את התעסוקה של עובדים אלה, לא מספיק לחכות ליד המקרה: יש צורך בפעולות פרו-אקטיביות, כאשר משרדי הממשלה וארגוני החברה האזרחית פועלים כסוכני שינוי.

מה מקדם גיוס, שילוב וקידום בעבודה של נשים מקבוצות מיעוט, ומה מביא להכרה בהתאמות הדרושות כדי להעסיקן

גיוס

מרגע שקיים רצון לגוון את מצבת כוח האדם בחברה, יש צורך לשנות את דרכי הגיוס. הספרות המחקרית מדגישה את חשיבות שינוי דרכי גיוס כח אדם: נטרול הטיות כלפי השונה והכרת קודים תרבותיים (Robinson et al, 2017; Collins, 2011). בהתאם לכך התפתחו אסטרטגיות גיוס מותאמות לגיוון ואמצעי תיווך הכוללים הכשרות של מעסיקים ועובדים מקבוצות מיעוט לראיונות עבודה.



אם המטרה היא לגייס עובדות ועובדים ערביים, הצעד הראשון שניתן לעשות הוא לפרסם מודעות "דרושים" בערבית, או בשתי השפות: עברית וערבית. עצם הופעת מודעת "דרושים" בשפה הערבית מעבירה מסר חיובי למועמדים ערביים פוטנציאליים. לדברי פעילה ב"קולקטיב אימפקט", קואליציה בין-מגזרית של מעסיקים, תורמים, ממשלה וארגוני החברה האזרחית הפועלת לקידום תעסוקת עובדים/ות אקדמיים/ות מהחברה הערבית, המועמדים הערבים ספקניים מאוד באשר לסיכוייהם להתקבל לעבודה אצל מעסיקים יהודים ועל כן הם ממעטים לפנות אליהם. פרסום מודעה בשפה הערבית יכול להפיג, לפחות חלקית, את הספקות האלה.

דרך אחרת לגייס נשים מקבוצות מיעוט היא שיטת "חברה מביאה חברה" ומתן תמריץ כספי לעובדת על גיוס עובדות מתאימות מקהילתה. הצעה אחרת שעלתה מהמחקר היא גיוס בזוגות, כדי להימנע ממצב שבו רק עובדת אחת מקהילה זו או אחרת מועסקת בחברה. "גיוס בזוגות" יכול לגרום לעובדת החדשה להרגשה נוחה יותר והוא גם ממתן את התופעה של "tokenism". הצעה מרחיקת לכת יותר היא גיוס בקבוצות, בדומה למודל הקיים עבור נשים חרדיות, וכפי שקורה באופן טבעי כאשר המעסיק ממוקם בקרבת יישובים ערבים.

סוגיה חשובה נוספת היא ראיון העבודה. ישראלים/ות מהזרם המרכזי יודעות שהמראיינים מצפים מהן "לשווק" את עצמן. הן בדרך כלל מסתכלות על המראיינת ישר בעיניים ומנסות להרשים אותה. נשים ערביות, חרדיות ואתיאופיות באות מתרבויות המצפות מהן לגלות צניעות ולא התרברבות ולכבד בכירים ומבוגרים. כך למשל, בארגון "קו משווה", מביאים את המצב הזה לידיעתם של מעסיקים וממליצים להם להתמקד בקורות חיים של המועמדת ובהצלחותיה הקודמות, אם היו כאלה, במקום לחכות שתציג את עצמה ואת יתרונותיה לתפקיד (ראיון עם סמנכ"ל קו משווה, 8.8.2018).

שילוב וקידום

בשנים עברו, עובד מוכשר (אז היו בעיקר עובדים) היה מתקבל לחברה בתפקיד רצפה ואט אט לומד, מתמקצע ומתקדם עד שהוא הגיע, במרוצת השנים, לתפקידי ניהול. כיום מסלולים כאלה פחות נפוצים: ברוב החברות העסקיות בארצות המפותחות צומצמו תפקידי הביניים וקיימות בעיקר שתי שכבות של עובדים ועובדות: עובדי הרצפה ועובדי התקרה (Sassen, 1998). עובדת חדשה מתקבלת לאחת מהן, לפי קשריה וכישוריה. מצב זה תורם ליצירת תקרת זכוכית עבור עובדים מקבוצות מיעוט.



יחד עם זאת, עדיין קיימים מקומות שבהם עובדות בלתי מקצועיות יכולות לזכות בתפקיד יותר יוקרתי עם שכר יותר גבוה, על-ידי השתתפות בקורס הכשרה ורכישת מיומנויות חדשות בזמן שהן ממשיכות לעבוד בחברה, או על-ידי גילוי התמדה ומיומנות שיזכו אותן בהכרת הממומנות עליהן. כדי ששתי האפשרויות האלה תתגשמה, חייבת להיות מוכנות לקידום עובדות מצד המעסיק וחייבים להיות הסדרים ארגוניים המאפשרים קידום. בחברת H&M, קידום של עובדות החברה הוא הליך מובנה בתפקידי הניהול, בהתאם למודל שפותח על-ידי חברת האם בשוודיה ואומץ ושוכלל על ידי החברה בישראל. המודל נקרא The Next Me ולפיו כל עובד/ת בתפקיד ניהולי בכל הרמות הארגוניות צריך/ה לאתר עובד/ת זוטרה יותר שיש לה פוטנציאל למלא את התפקיד שלה בהמשך הדרך. בשיח הארגוני אל מול המנהלים ועל מנת שלא יירתעו מלהכשיר לעצמם "יורש", מושם דגש על ניווד בתוך קבוצת החברות ואפשרויות קידום עתידיות של המנהלים/ות עצמם. סמנכ"לית משאבי אנוש של קבוצת יוניון, שמילאה קודם לכן תפקיד דומה בחברת H&M, סיפרה בראיון שמעסיקה הנוכחית, קבוצת יוניון, מתכוון אף הוא לאמץ את השיטה הזאת. (ראיון עם סמנכ"לית משאבי אנוש, קבוצת יוניון, 17.2.2020). הספרות המקצועית מצביעה על כך שחונכות (מנטורינג) היא דרך חשובה לשילוב ולקידום של עובדות מקבוצות מיעוט (Dobbin et al, 2007; 2011). מה שנדרש הוא הפיכתו של המנטורינג לחלק אינטגרלי של התרבות הארגונית בחברה. לדבריה של סמנכ"לית משאבי אנוש, המודל, לצד אפשרויות קידום נוספות בחברה, לא רק פותח הזדמנויות קידום לעובדות אלא גם מביא לכך שעובדות נשארות זמן ממושך יותר בחברה, בעיקר עובדות מקבוצות מיעוט:

"למשל, יש לנו מעצבת מסחרית שהיא ממוצא אתיופי. היא עובדת 10 שנים בחברה, הייתה יועצת מכירות. היא אותרה כ-the next me על ידי עובדת שאינה ממוצא אתיופי. כל הגל הראשון של המעצבים המסחריים שגייסנו בארבע החנויות הראשונות היו בוגרי שנקר או בצלאל ולא היתה לפני 10 שנים בצוות של המעצבים המסחריים אף עובדת אתיופית. היום יש לנו 20%-25%".

בתחום הייצור, כאשר מעסיקים ממוקמים בפריפריה ומעסיקים קבוצה גדולה של עובדים מקבוצת מיעוט, כגון סודה סטרים בדרום או שטראוס בצפון, חלקם מתקדמים לניהול בדרג הביניים, אולם מדובר במספר מצומצם של תפקידים.



הכרה בהתאמות הדרישות בגלל השוני

עוד לפני ביצוע הראיונות למחקר הנוכחי, ידענו שמעסיק המוכן להעסיק נשים חרדיות חייב לעשות התאמות בארגונו; המחקר הנוכחי הראה שהתאמות שכאלה נדרשות גם כאשר מדובר בנשים מקבוצות מיעוט אחרות. למעשה מדובר בגמישות מצדו של המעסיק. מעסיקים רגילים לעבוד בשעות מסוימות, להעסיק עובדים ועובדות במשרות בהיקף מסוים ובמקומות מסוימים. העסקת נשים מקבוצות מיעוט עשויה לדרוש שינויים בפרמטרים האלה. אזי עולה השאלה, למה שהמעסיק יטרח?

סיבה אחת היא מחסור בכוח אדם, אם במקצועות מוגדרים ואם בעבודה בלתי מקצועית בפס היצור או בתחום השירותים. סיבה אחרת היא השתייכות של המעסיק לקהילה שממנה באות הנשים שהעסקתן דורשת התאמות. סיבה נוספת: העובדה שהעסקתן של נשים מקבוצות המיעוט זולה יותר כי הן מוכנות להסתפק בשכר נמוך: זהו לפחות חלק מן ההסבר להעסקתן של נשים חרדיות בנישות התעסוקתיות בהיי-טק, כגון חברת מטריקס. ועוד סיבה: האפשרות לקבל סבסוד ממשלתי. לדברי כמה מן המרואיינות, למרות ההתאמות הדרושות (עבודה בחלל שבו אין גברים, משרות חלקיות במקום מלאות, הקפדה על כשרות), קל יותר למצוא מקומות עבודה לנשים חרדיות מאשר לנשים מקבוצות מיעוט אחרות. על פי תיאורית הסולם האתני בשוק העבודה, אין ספק שהיותן יהודיות לבנות מסייעת. אולם יתכן גם שנשים חרדיות, שהן מפרנסות עיקריות והשתתפותן בשוק העבודה גבוהה בהשוואה לנשים מקבוצות מיעוט אחרות, כבר רכשו מוניטין.

באשר לשעות עבודה, גמישות מצד המעסיק יכולה לסייע לא רק לנשים חרדיות אלא לכל העובדות שהן אימהות לילדים צעירים. למשל, בחברת סודה סטרים, ניתן לבחור מסלול בקו ההרכבה הנקרא "קו אימהות" או "קו המשפחה" (למרות שמעטים הגברים שבוחרים בו) – משמרת משעה שמונה בבוקר עד שלוש אחרי הצהריים – מסלול המאפשר לנשים להביא את הילדים למסגרת בבוקר ולאסוף אותם אחרי הצהריים (ראיון עם מנהלת משאבי אנוש ומנהל גיוס, סודה סטרים, 3.10.2019).

הזדמנויות חדשות לתעסוקה גמישה המתאימה לאימהות ובמיוחד לנשים מקבוצות מיעוט המרוחקות ממרכזי תעסוקה, נפתחו בעקבות האפשרות לעבודה מרחוק, כלומר מהבית או ממרכז בקרבתו. זאת עוד בטרם משבר הקורונה, במובהק בתחומים כמו ההיי-טק אך גם בתחומים אחרים כדוגמת שיווק דיגיטלי, ובשירותים מנהליים וטכניים כגון מזכירות וחשבונאות.



דוגמא לכך היא עמותת "לוטוס" הפועלת בכפר הדרוזי עוספיה. העמותה מסייעת לנשים למצוא את שביל האמצע שבין מגבלות התרבות והמסורת ובין הרצון לממש את יכולותיהן ולהתפרנס כראוי מעבודה בהייטק. הנשים עובדות מרחוק, לא מהבית אלא משרדי העמותה בעוספיה, עבור חברות הייטק כגון אורנטק ואמדוקס. את ההכשרה הראשונה לנשים העבירו בסיוע עמותת קו משווה. את העמותה מלווה קרן פורטלנד באמצעות ייעוץ, ליווי ומנטורינג. הקרן גם בנתה מודל עסקי בר-קיימא למעסיקים ומסייעת בגיוסם לפרויקט. למודל יש פוטנציאל רב, שכן בהייטק אכן חסרים עובדים. התוצאה: מפגש בין צרכים ורצונות. מדובר כרגע בנשים ספורות וגם במעבר לשינוי תפיסתי לגבי הנכונות להשקעה מצד המעסיק.

נוסיף לכך שישנן חברות המאפשרות לעובדות במקצועות המתאימים לעבוד יומיים בשבוע מהבית. הסדר כזה יכול להועיל לנשים (וגם לגברים) מכל הקבוצות החברתיות.



מהם המכשולים לשילוב ולקידום נשים מקבוצות מיעוט בשוק העבודה, לדידם של המעסיקים?

כבר הזכרנו אמירה של אחת המרואיינות לפיה מכשול גדול הניצב בפני העסקת נשים מקבוצות מיעוט הוא הטיית בלתי מודעות מצד מנהלים. אחת המרואיינות שלנו, הפעילה ב"קולקטיב אימפקט", סיפרה שיועצים מטעם העמותה, ערבים בעצמם, נחשפו לאמירות גזעניות מצד מעסיקים פוטנציאליים. באשר לנשים ערביות (וגם גברים, כמובן), יתכן שמנהלים מסוימים רואים בהן מועמדות פחות רצויות בהיותן "לא משלנו" או בעלות הכשרה פחות טובה. נשים ערביות העובדות בארגוני החברה האזרחית אכן מזכירות את עובדת ההשכלה הפחותה של נשים ערביות שלמדו במכללות הציבוריות ואת אי ידיעת השפה העברית של נשים לא משכילות. פעילות בארגוני החברה האזרחית הזכירו מכשולים נוספים: כאשר עובדות ערביות עומדות להתחתן, הן עסוקות בהכנות רבות, הכרוכות בהיעדרויות מהעבודה. יתר על כן, הן נוטות לעזוב את מקום העבודה אחרי לידות, לעתים ללא הסדר מקדים עם המעסיק, ואם הן מבקשות לחזור לעבודה, לעתים אחרי תקופה ארוכה -- ומדובר בחברות הייטק -- הן כבר לא מעודכנות בחומר. כמובן מדובר בטענה של מעסיקים, לא בנתונים סטטיסטיים.

באשר לנשים חרדיות, הן ניצבות בפני בורות של מנהלים לא חרדיים לגבי העולם החרדי. עמותת "לחם עבודה" החרדית שואפת לערוך סדנאות למעסיקים כדי שאלה יכירו ויבינו את העולם החרדי, בהנחה שהבנה כזאת עשויה לפתוח דלתות לעובדות חרדיות.

כאשר מדובר בנשים (וגברים) ממוצא אתיופי, מנהלת בעמותת "עולים ביחד", שמשימתה השמת יוצאי אתיופיה אקדמאיים במקומות עבודה, ציינה לפנינו כי מעסיקים רבים מחזיקים בדעות קדומות שליליות ובציפיות נמוכות מעובדים ועובדות מהקהילה האתיופית. דוגמא: כאשר נציגת העמותה פנתה למעסיק והציעה מהנדס ממוצא אתיופי, היא נענתה באמירה שלמעשה הם מחפשים איש תחזוקה.



עוד סיפרו לנו מרואיינות יוצאות אתיפיה על מקרים של מועמדות ממוצא אתיופי שעשו רושם טוב בשיחת טלפון, אולם ברגע שראו כי הן שחורות, השתנה היחס אליהן.

מרים כבהא, נציבה ארצית של נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, אמרה שמעסיקים רבים אינם מאמינים ביכולות של מועמדות יוצאות אתיפיה (ראיון, 5.9.2018).



מה אומרות הנשים על מכשולים לתעסוקה ועל המעסיקים?

נשים מארבע קבוצות מיקוד: (1) נשים ערביות מיישובים שונים בצפון, (2) נשים בדואיות מיישובים שונים בנגב, (3) נשים יוצאות אתיופיה ברחובות ו- (4) נשים חרדיות בירושלים – העלו שלל מכשולים לתעסוקה, שחלק מהם קשורים למעסיקים.

משתתפות בקבוצת המיקוד של נשים ערביות מיישובים שונים בצפון, חלקן מועסקות וחלקן לא, ציינו את הבריאות כמכשול משמעותי המונע את השתלבותן בשוק העבודה: בעיות בריאות שלהן עצמן, של הוריהן, של בן הזוג ושל ילדיהן. במקרה של ילדים, מדובר בחולים הזקוקים להשגחה מתמדת, טיפולים וביקורים תכופים אצל רופאים. המטפלות והמלוות הן, כמובן, האימהות. ידוע שרמת הבריאות של החברה הערבית נמוכה מזו של היהודית, אולם נושא הבריאות נעדר, בדרך כלל, מדיונים על שילוב נשים מקבוצות מיעוט בשוק העבודה. כאן הכתובת לשיפור נמצאת לא בשוק העבודה אלא במערכת הבריאות.

זהו רק אחד הקשיים שהעלו הנשים מאותה קבוצת המיקוד לשילובן בשוק העבודה; מכשולים נוספים שהוזכרו הם מצב כלכלי ירוד המונע לימודים, הצורך בנסיעה ארוכה לעבודה בתחבורה ציבורית, ושכר נמוך שמקבלות נשים העובדות בקטיף, כמזכירות וכסייעות. כל אלה פוגעים בכדאיות הכלכלית של תעסוקה, בייחוד כאשר יש בבית ילדים צעירים (קבוצת מיקוד נשים ערביות, יוני 2019, איבלין).

בקבוצת המיקוד של נשים בדואיות (לא משכילות) מיישובים שונים בנגב, עלה המכשול של מחסור בגני ילדים. מכשול נוסף שהוזכר הוא התנגדות הסובבים ליציאה בגפה של האישה לעבודה. מקובל שקבלנים מהקהילה מסייעים את הנשים כקבוצה למקומות עבודה בחקלאות. אולם אליה וקוץ בה: קבלנים אלה לוקחים חלק משכר הנשים לעצמם. אם אישה מתנגדת לגזל, היא מאבדת את מקום העבודה (קבוצת מיקוד נשים בדואיות, 4.7.2019, תל עראד).



הנשים בקבוצת המיקוד של החרדיות דיברו בעיקר על עצמן, על מה שהן תיארו כחוסר הבשלות של נשים חרדיות כאשר הן יוצאות מהסמינרים (הכשרה על-תיכונית לא אקדמית) ונכנסות לראשונה לשוק העבודה. על כן הובעה הדעה שרצוי כי מקום העבודה הראשון של אישה חרדית יהיה בסביבה חרדית; רק מאוחר יותר תהיה האישה בשלה דיה להשתלב בסביבה מעורבת. מכשול נוסף שהוזכר הוא היעדר השכלה אקדמית: נאמר כי השכלה כזאת מעניקה לאישה ראייה רחבה יותר ויכולה להביא תועלת הן בתחום המשפחה והן בתחום התעסוקה. הנשים החרדיות לא התלוננו על שכר נמוך, אולם מרואיינת מההסתדרות הכללית סיפרה שבתי הספר החרדיים מרמים את המורות החרדיות בשכר ובתלוש המשכורת (קבוצת מיקוד נשים חרדיות, 11.9.2019, ירושלים).

קבוצת המיקוד בעלת הביקורת הקשה ביותר כלפי המעסיקים הייתה זאת של יוצאות אתיופיה. לדעתנו, ביקורת זאת נובעת הן מציפיות גדולות יותר של נשים יוצאות אתיופיה והן מאפליה שלצערנו עדיין קיימת – בהיותן שחורות ועל כן "אחרות". לדברי פעילה בתכנית "למרחק", העוסק בהכשרה מקצועית ובהשמה של יוצאי אתיופיה, הצעירים רואים את עצמם כחלק אינטגרלי מהחברה הישראלית ולא אוהבים תכניות ייעודיות ליוצאי אתיופיה" (ראיון 17.10.2018).

לעומת הציפיות של יוצאות אתיופיה כי מעסיקים יתייחסו אליהן כנשים יהודיות מן המניין, כבר שמענו על ציפיותיהם הנמוכות של רבים מן המעסיקים ועל יחס שונה אל נשים יוצאות אתיופיה. הנשים בקבוצה מתארות עלבון: כדברי אחת המרואיינות: "מחפשים אתיופיות רק לניקיון". הן מלינות גם על אפליה בשכר על רקע צבע העור. אחת המשתתפות, שהתראיינה לתפקיד של גננת בקיבוץ (ולא התקבלה), סיפרה כי המראיינת הביעה חשש "מהקהילה כאן בקיבוץ [אם תבחר בגננת ממוצא אתיופי]". (קבוצת מיקוד נשים יוצאות אתיופיה, רחובות, 18.12.2019). סיפורי האפליה האלה עצובים במיוחד שכן אלה הם אותם סיפורים שהושמעו במחקר שערך מרכז אדוה לפני 15 שנים (סבירסקי ויוסף, 2005, [לינק](#)) יחד עם זאת, אחד הממצאים של אותו מחקר היה שחברות שהעסיקו "מסה קריטית" של יוצאי אתיופיה הביעו הערכה רבה לעבודתם. את ההערכה הזאת לא שמענו בראיונות שלנו הפעם, לא מהמעסיקים ולא מהנשים.

בנוסף, משתתפות בקבוצת המיקוד של יוצאות אתיופיה הזכירו שני מכשולים המשותפים גם לנשים אחרות: אי ההתאמה בין שעות העבודה ומסגרות החינוך, ותחבורה ציבורית לקויה.



החשיבות של משרדי ממשלה וארגוני החברה האזרחית כסוכני שינוי המתווכים בין נשים מקבוצות מיעוט ומעסיקים

כפי שנאמר בראשית הפרק, שינוי משמעותי בכיוון של שיפור הזדמנויות התעסוקה של נשים מקבוצות מיעוט לא יתרחש מעצמו. כאן המקום לציין את חשיבותם של מתווכים הפועלים כסוכני שינוי. אחדים מהם הוזכרו במהלך הפרק. המתווכים הבולטים הם משרדי הממשלה העוסקים בכך: נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים; אגפים ומיזמים של אותו המשרד; ומיזמים של משרד הכלכלה והתעשייה. עם זאת, המשרדים אינם אוספים נתונים מסודרים אודות השמות לתעסוקה של קבוצות מיעוט לפי מגדר ומסתפקים בנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה על מגמות בהשתתפות בכח העבודה.

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, שבעבר התמקד במבקשי עבודה, משנה את גישתו ועובר בהדרגה גם לעבודה עם מעסיקים, איתם הוא שואף לערוך הכשרות של עובדים/ות העתידיים/ות להיקלט אצל המעסיק השותף בפרויקט. בשנת 2013 יזם המשרד, ביחד עם הג'וינט, את הקמתם של מרכזי ריאן – מרכזי הכוון לחברה הערבית. בשנים הראשונות הופעלו המרכזים, הפזורים ברחבי הארץ, על ידי עמותת 'אלפאנר'. בשנת 2019, במסגרת מכרז המשך, פוצלה הפעלת המרכזים וכיום מחציתם מופעלים על ידי 'אלפאנר' (10 מרכזים באזור הצפון) וכמחצית על ידי עמותת 'בעצמי' (9 מרכזים באזור המשולש, ואדי ערה והדרום). משרד העבודה והרווחה לא עובד ישירות עם המעסיקים אלא באמצעות "קשרי מעסיקים" במרכזי ריאן. המטרה של קשרי מעסיקים היא לעשות את ההתאמות בין ההיצע לביקוש – לעתים מזהים את הצורך הקיים בשוק (למשל מחסור בנהגים) ופונים לאגף להכשרה מקצועית כדי לקדם הכשרות בהתאם. במקרים אחרים המרכזים עצמם, בשיתוף פעולה עם המעסיק מכשירים א/נשים שיתחייבו לעבוד אצל אותו מעסיק (ראיון עם מנהלת תחום תעסוקה, 24.7.2019).



פעילויות המרכזים כוללות הכשרה מקצועית, הכוון מקצועי והשמה וליווי אחרי הקליטה בעבודה. המרכזים פועלים הן מול המועסקים/ות והן מול המעסיקים. על פי אתר האינטרנט של ריאן, הוא ביצע יותר מ-26,000 השמות מאז שהוקם בשנת 2007. רוב הלקוחות – 69% – הן נשים. בשנים 2012-2016 המרכזים העניקו שירות לכ-33,000 פונים, 62% מהם נשים. עם זאת, שיעור ההשמה לעבודה של נשים עמד על 43% לעומת 54% מהגברים. קרוב למחצית הנשים שהושמו לעבודה עסקו במשלחי יד של מכירות ושירותים ומשלח יד פקידותי (מזרחי-סימון, 2016).

עם כל זאת ולמרות הפריסה הרחבה של מיזמי ההשמה של ריאן, רוב הנשים הערביות שהשתתפו בקבוצת המיקוד בצפון לא שמעו על מרכזי ריאן. בנוסף, בראיונות שערכנו עלו גם ביקורות על השמה גורפת למשרות ריצפה ללא אופק קידום. כפי שציינה אחת המראיינות: "כל ההכנות ובסוף היא קופאית ברמי לוי בצומת". כשהצגנו את הטענה בפני בכיר באחד המרכזים שראיינו, ציין כי הם מתייחסים לכך כאל משרות פתיחה בשוק העבודה לנשים שלא עבדו בצורה מסודרת בעבר, אולם הוא הוסיף כי לא תמיד יש לאן לקדם את הנשים האלה.

למשרד הכלכלה והתעשייה יש תוכניות המיועדות למעסיקים המציעות סבסוד שכר של עובדים ועובדות מקבוצות מיעוט. אולם מהראיונות שביצענו במחקר זה – עם נציגי/ות המעסיקים, הממשלה והעמותות המפעילות, עולה כי מעסיקים רבים נרתעים מתוכניות אלה בגלל הביורוקרטיה הרבה הכרוכה בהן – ריבוי טפסים, מסמכים וחתימות ומצבים בהם הכסף מתקבל זמן רב לאחר שהחלה ההעסקה. נציגי החברות הגדולות כדוגמת סודה סטרים ומאץ' ריטייל טענו כי מעדיפים לוותר על הביורוקרטיה ולגייס עובדים בעצמם. יתכן שפישוט ההליך היה מגדיל את ההשתתפות של מעסיקים.

מניתוח מגדרי של תקציב משרד הכלכלה והתעשייה לשנת 2019, המתייחס לנתוני 2017 עולה, כי 57% מתקציבי המשרד שנבדקו מגיעים לגברים. 75% מתקציב המשרד מיועד לסיוע לחברות, ובכל התחומים (סיוע לעסקים קטנים ובינוניים, מו"פ, מרכז ההשקעות, תמיכה במפעלי תעשייה ובתשתיות) - שיעור הנשים הנהנות מהתקציב עומד על כ-30%, ובמקרה של סיוע לעסקים קטנים - 47%. בתחום תקציבי הפרט, כ-40% מהתקציב מגיע לנשים וישנה רק תכנית אחת הממוקדת בנשים (משרד האוצר, 2018).



עוד עולה מהניתוח המגדרי של מסלולי התעסוקה המסובסדים על ידי משרד הכלכלה והתעשייה כי במסלול לעידוד תעסוקה בשכר גבוה – רק 9% מהנהנים הן נשים; בתוכנית לקידום ושדרוג תעסוקתי של יוצאי אתיופיה (מסלול בשכר גבוה יחסית) – רק 1% מהנהנים הן נשים ובמסלול סיוע לקליטת עובדים עם מוגבלויות - רק 25% - נשים. לא ניתנו הסברים לפערים או הצעות לתקנם (שם).

לדברי מנהלת בעמותת ItWorks, שייעודה הגברת הגיוון התעסוקתי בחברות הייטק באמצעות פיתוח מודלים לחיבור בין מעסיקים ומועסקים, הארגון מצליח לבצע כ-600 השמות בשנה. הלקוחות בצד ההיצע הם ערבים/ערביות, וחרדים/חרדיות, אימהות חד-הוריות ואנשים עם צרכים מיוחדים. בין הפעילויות: עריכת שולחנות עגולים למעסיקים, מתן ייעוץ כיצד לפרסם משרות כדי שיקבלו פניות ממבקשי עבודה מקבוצות מיעוט, הדרכות כיצד לבצע ראיונות עבודה לא/נשים מקבוצות מיעוט (למשל: סופר שישנן הטיות תרבותיות בראיון המתבטאות בשאלות שהמראיינות/ים שואלים/ות רק מועמדים/ות ערביים/ות – בדיוק כפי שיש שאלות ששואלים רק מועמדות נשים!) וליווי העובד/ת שהושמה במשך שלוש שנים מיום כניסתה לעבודה. בשנים האחרונות עמותת ItWorks שמה דגש לא רק על השמה אלא גם על קידום במקום העבודה. בין השאר, מציע הארגון קורס עתודה ניהולית לעובדים, כאשר גיוס המשתתפים נעשה באמצעות המעסיק (ראיון עם מנהלות המיזם, 8.8.2018).

עמותת "קו משווה", שהוזכרה קודם לכן, שינתה את גישתה, ובמקום להתמקד בהכשרות למבקשי עבודה, שמה עתה את הדגש גם על הכשרות למעסיקים. העמותה מציעה הרצאות וסדנאות למעסיקים, בהן מלמדים, בין השאר, על החברה הערבית – כולל היבטים תרבותיים ותעסוקתיים וכיצד לעבוד עם המדיה הערבית. המטרה כפי שהגדיר אותה בראיון סמנכ"ל העמותה, היא להנחיל למעסיקים גישה של הכללה וגיוון ולא אפליה מתקנת ("אנחנו לא רוצים שייתנו הנחות לערבים, אחר כך זה מתנקם בעובדים").

בצד המועמדים/ות – המטרה היא לשלב סטודנטים/יות בוגר/יות מוסדות טובים בתאגידים הגדולים בארץ. התכניות למועמדים כוללות עבודת עומק על שיווק עצמי, תרגול ראיונות וכתובת קורות חיים. לטענת הארגון רוב המשתתפים בתכניות הן נשים. התופעה בולטת בתחום המשפטיים, ונשים הן מחצית המשתתפים בתחומי ביו-טק וכלכלה, אך תחום ההנדסה הוא תחום גברי מובהק (ראיון עם סמנכ"ל קו משווה, 8.8.2018).



מיזם "קולקטיב אימפקט", שגם אותו הזכרנו לעיל, עובד עם חברות גדולות (עד 2018 ביצע המיזם פיילוט של 20 חברות כשהיעד הוא להגיע ל-100 חברות המוגדרות כ"קטרים המובילים את המשק"). לארגונים אלה עורכים הליך של ייעוץ ארגוני בתשלום, הכולל מיפוי של משרות בחברה והצעות לגבי מקומות בהם אפשר להעסיק עובדים ועובדות ערביים. כוחו של המיזם בהפעלת ועדת היגוי המבוססת על שותפות רב מגזרית רחבה וכוללת פורומים של מעסיקים, משרדי ממשלה והחברה האזרחית (ראיון עם מנהלת מחלקת פיתוח וניהול ידע בקולקטיב אימפקט, 17.10.2018). ארגון אחר, הפועל בקרב אקדמאים יוצאי אתיופיה, "עולים ביחד", מצליח לעשות השמות לבני/ות שני המגדרים, בעיקר במשפטים ובראיית חשבון וגם – אבל פחות – במקצועות הייטק.

שלושת המיזמים האחרונים אינם פועלים בראיה מגדרית ואינם מפרסמים נתונים מגדריים אודות השמות בפועל. באשר למבקשי עבודה חרדים, "לחם עבודה" הוא עסק חברתי המתמקד בקידום תעסוקת אקדמאים חרדים. המיזם מקיים ברשת קבוצות תעסוקה לפי תחומים, בהן כ-4,000 חברים. העסק פועל במודל של חברת השמה - ליווי לעובדים ומעסיקים בתהליכי השמה לעבודה וכן סדנאות הכנת לתעסוקה לנשים חרדיות (ראיון עם מנהלת "לחם עבודה", 3.2.2019).

ארגונים נוספים הפועלים לגיוון בתחום ההייטק: "Power in Diversity", ארגון המאגד 35 קרנות הון סיכון וכ-100 סטארט-אפים, הפועל לקידום גיוון במיוחד בסטארט-אפים, נישה מאתגרת במיוחד בשל העובדה שרבים מהם קמים בשיטת "חבר מביא חבר", על סמך רשתות חברתיות שנוצרו בצבא (ראיון עם מנהלת הארגון, 26.8.2018); "ItWorks" – הפועלת כחברת השמת ערבים להייטק, תוך ליווי העובדים והמעסיקים בתהליך, הכולל הכשרות ייעודיות לנשים ערביות. לדברי המנהלות המיזם מצליח לעשות כ-600 השמות לשנה².

כמו כן, ישנם מיזמים לשילוב עובדים ערבים בהייטק הפועלים בצפון ביישובים הערבים. הבולטים שבהם הם "צופן", הפועל כבר שנים רבות בתחום ו"גליל תוכנה" - חברה שהנהלתה יהודית אך מעסיקה בנצרת עובדי לואו-טק ערבים. בדומה לסודה סטרים, הצלחתם נובעת מפעילות ביישובי קהל היעד שבהם יש היצע של עובדים פוטנציאליים. עם זאת ובדומה לחברות ההייטק הייעודיות לנשים חרדיות (כגון מטריקס), הנשים משתלבות בתפקידי לואו-טק ובשכר נמוך יחסית.

2 הכשרות לתפקידים כמו רכזות גיוס טכנולוגי, חשבות שכר, תמיכה טכנית. ראיון עם מנהלות המיזם, 8.8.2018.



מסקנות

- ראינו, כי בעשור האחרון, לצד המשך מנגנוני ההעדפה המתקנת בשירות המדינה, עלתה פרדיגמת הגיוון המתבטאת בפעילות ענפה של משרדי הממשלה וארגוני החברה האזרחית לקידום העסקה מגוונת מוצא, גיל ומצב בריאותי. בנוסף, ניכר כי אם בעבר התמקדו מרבית היוזמות בצד ההיצע, קרי בהכשרה וליזוי עובדים, הרי שהדגש עבר לעבודה עם מעסיקים ותיווך בין עובדים למעסיקים. עם זאת, מרבית הארגונים העוסקים בגיוון, בכלל זאת נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, אינם אוספים ואינם מפרסמים נתוני השמות; לפיכך, קשה להעריך את תרומתם הכמותית להעסקה מגוונת. הדבר נכון ביותר כשמדובר בנשים מקבוצות מיעוט.
- העסקה מגוונת מצליחה קודם כל כאשר היא מתבצעת באופן אורגני, קרי מעסיקים הממוקמים בפריפריה, בלב אוכלוסיות מקבוצות מיעוט. הדבר נכון במיוחד בכל הנוגע להעסקת נשים, המתקשות, במיוחד כאימהות, לעבוד במרחק רב מהבית (בעיקר במקומות ללא תשתית תחבורה ציבורית מפותחת).
- עם זאת יש חשיבות רבה לגיוון תעסוקתי גם בקרב מעסיקים גדולים במרכז הארץ. תעסוקה זו מתאימה יותר לצעירות וצעירים לפני שלב ההורות, או לכאלה הגרים באזור המרכז. אולם, היא פורצת דרך מבחינת היותה דלת כניסה לתעסוקה איכותית, וכן מבחינת שינוי התפיסה של גיוס עובדים בחברות אלה.
- הרצון להעסקה מגוונת, אם בחברות שהמטה שלהן בחו"ל, אם בתוך המסגרת של "אחריות תאגידית" ושיפור תדמית או מתוך הבנה שזו תשפר את העסק, גם הוא מנוע לאימוץ פרקטיקות של גיוון, כפי שראינו במקרה של שטראוס, מאץ' ריטייל ופרוקטר אנד גמבל.
- בעקבות האפשרות לעבודה מרחוק, כלומר מהבית או ממרכז בקרבתו, נפתחו - עוד בטרם משבר הקורונה - הזדמנויות חדשות לתעסוקה גמישה המתאימה לאימהות ובמיוחד לנשים מקבוצות מיעוט המרוחקות ממרכזי תעסוקה. מגמה זו ניכרת במובהק בתחומים כמו ההייטק אך גם בתחומים נוספים כדוגמת שיווק דיגיטלי ובשירותים מינהליים וטכניים כגון מזכירות וחשבונאות.



המלצות

- מבחינת פרקטיקות של גיוון, המחקר הנוכחי תומך בממצאי הספרות המקצועית, המצביעים על מעורבות מנהלים, שינוי מנגנוני גיוס וקידום כוח אדם ומנטורינג כאסטרטגיות מקדמות גיוון.
- עוד לפני ביצוע הראיונות למחקר הנוכחי, ידענו שמעסיק המוכן להעסיק נשים חרדיות חייב לעשות התאמות בארגונו; המחקר הנוכחי הראה שהתאמות שכאלה נדרשות גם כאשר מדובר בנשים מקבוצות מיעוט אחרות. למעשה, מה שנדרש הוא גמישות מצד המעסיק בסוגיות כדוגמת שעות העבודה ומקום העבודה.
- לעבודה מרחוק פוטנציאל רב עבור נשים מקבוצות מיעוט, ויש מקום להרחיב ולשכפל מיזמים כגון "לוטוס" ולקדם אפשרויות עבודה מרחוק גם עבור נשים חרדיות ונשים בדואיות בנגב.
- מבחינת משרדי הממשלה, התחום המרכזי הטעון שיפור הוא מסלול המעסיקים, המקנה השתתפות בשכר בעת העסקת עובדים מקבוצות מיעוט. כל המעסיקים שנשאלו אודות המסלול ציינו כי בשל תנאי הסף והנטל הבירוקרטי הכרוך במימוש ההטבות, כמעט ואינם עושים בו שימוש.
- שתי התערבויות מוצלחות של סוכנויות ממשלתיות ושל ארגוני החברה האזרחית, בכל הנוגע לשיפור הזדמנויות התעסוקה של נשים מקבוצות מיעוט, הן מנטורינג והמשך מעקב אחרי הנשים לאחר שהן נקלטות במקום עבודה.

ביבליוגרפיה

- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. שנתון סטטיסטי לישראל 2020. לוח 71.
- ינובסקי, רועי. 8.2.15. "רק 0.3% ממנהלי הביניים בחברות – ערבים". [y-net קריירה](#).
- ישיב, ערן וניצה קסיר (קלינר). יוני 2013. שוק העבודה של ערביי ישראל: סקירת מאפיינים וחלופות למדיניות. אוניברסיטת תל אביב. הפקולטה למדעי החברה ע"ש גרשון גורדון החוג למדיניות ציבורית.
- מזרחי-סימון, שלי. 2016. תעסוקה בקרב נשים ערביות. מרכז המחקר והמידע של הכנסת. ירושלים.
- משרד האוצר. 2018. הצעת תקציב לשנת הכספים 2019 ודברי הסבר. תקציב משרד הכלכלה והתעשייה ורשות החדשנות לשנת 2019. עמ' 42-44. פברואר 2018.
- סלייטר, יעל ויהודית קינג. 2014. קידום העסקה מגוונת בישראל (Workforce Diversity). ירושלים. מאיירס ג'יונט-מכון ברוקדייל.
- Ayega, E.N. and Stephen Munthe. 2018. "Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Work Place and Organizational Performance: A Research Agenda". *Journal of Human Resource Management*. Vol 6 (1). Pp 9-17.
- Collins, Sharon. 2011. "Diversity in the Post Affirmative Action Labour Market: A Proxy for Racial Progress?" *Critical Sociology*. 37 (5). Pp 521-540.
- Dagan-Buzaglo, Noga. 2008. "Non-discriminatory hiring practices in Israel towards Arab citizens, Ethiopian Israelis and new immigrants from Bukhara and the Caucasus." Adva Center, Tel Aviv.
- Dobbin F, Kalev, A. and Erin Kelly. 2007. "Diversity Management in Corporate America". *Contexts*. Vol 6 (4). Pp. 21-28.
- Dobbin, F., D. Schrage and A Kalev. 2015. "Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity." *American Sociological Review*, Vol. 80 (5). Pp. 1014-1044.
- Dobbin F, S. Kim and A. Kalev. 2011. "You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs." *American Sociological Review*. Vol. 76 (3). Pp. 386-411.
- Noon, Mike. 2007. "The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities." *Work, Employment and Society*. Vol. 21 (4). Pp. 773-784.
- Robinson et al. 2017. "Hiring for Diversity: The Challenges Faced by American and European Companies in Employment Selection. Corporate Social Responsibility and Diversity Management. CSR, Sustainability, Ethics and Governance. DOI 10.1007/978-3-319-43564-0_9.

Sasken, Saskia. 1998. *Globalization and Its Discontents: Essays on the New Mobility of People and Money*. New York. The New Press.

van der Aa, Paul and Rik van Berkel. 2014. "Innovating job activation by involving employers." *International Social Security Review*. Vol 67. 2/2014.

ראיונות

- אהובי שוורץ, מנהלת "לחם עבודה", 3.2.2019.
- אורית חלמיש, מנהלת פיתוח ארגוני בשטראוס, 11.8.2019.
- גלית דשא, מנהלת Power in Diversity, 26.8.2018.
- יאנה נוימן, מנהלת מחלקת פיתוח וניהול ידע בקולקטיב אימפקט, 17.10.2018.
- יפעת ברון ועינת דונין, מנהלות מיזם ItWorks, 8.8.2018.
- יעל דניאל, מנהלת משאבי אנוש ואלעד ברדס, מנהל גיוס, סודה סטרים, 3.10.2019.
- יעל רצ'שטר, סמנכ"לית פיתוח ארגוני ואילת דרסלר, מנהלת פיתוח קריירה, עולים ביחד, 11.2.19.
- מייסא חלבי-אלשייך, מייסדת ומנהלת את עמותת "לוטוס"
- מרב שוורץ, סמנכ"לית משאבי אנוש, קבוצת יוניון זכיינית H&M בישראל, 17.2.2020.
- מנהלת משאבי אנוש ברשת פארמה, 26.1.2020. (לבקשת הפרטים חסויים).
- מרים כבהא, מנהלת נציבת שוויון הזדמנויות בעבודה, 5.9.2018.
- נעמה גלעדי, מנהלת החטיבה המקצועית וסמנכ"ל קשרי חוץ ואחריות תאגידית ועם דור ליאור, סמנכ"לית משאבי אנוש, פרקטר וגמבל, 31.7.2019.
- סמי אסעד, סמנכ"ל קו משווה, 8.8.2018.
- ספא יונס, מנהלת תחום תעסוקה (חברה ערבית, דרוזית וצ'רקסית), מינהל תעסוקת אוכלוסיות, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, 24.7.2019.

קבוצות מיקוד

- נשים חרדיות. 11.9.2019. ירושלים
- נשים בדואיות. 4.7.2019. תל עראד.
- נשים ערביות. יוני 2019. איבטין.
- נשים יוצאות אתיופיה. 18.12.2019. רחובות.

מרכז אדוה
מידע על שוויון וצדק חברתי בישראל

אוקטובר
2021