



DIVERSITY

הטמעת תהליך גיוון ההון האנושי בפירמה

השוויון כהזדמנות עסקית

העסקת אקדמאים ערבים ההזדמנות של כולנו

קו משווה - קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים



“We recognize and value a culture of diversity and inclusiveness as an essential part of how we attract and retain the best talent.”

“Diversity... the bridge between the workplace and the marketplace”.



Google Celebrates Diversity

“Diversity and inclusion are fundamental to Google’s way of doing things. We strive to be a local company in every country that we operate and we understand that our users all have different cultures, languages and traditions. It drives the projects we work on, the people we hire and the goals we set ourselves. We go to great lengths to create products that are useful to our user wherever they are and we’ve found that this commitment to diversity and to our users has been key to our success.”

Nikesh Arora, VP EMEA Operations

גיוון ההון האנושי - Diversity

המושג "דייוורסיטי" - גיוון ההון האנושי - בהקשר העסקי, מתייחס לפוטנציאל הגלום בשילוב פרטים השונים אחד מהשני, על מנת להפוך את השלם - הארגון, החברה, הצוות - למוצלח יותר. הכוונה אינה להעסיק עובדים מרקעים שונים על מנת למלא מכסה מסוימת, אלא לממש את מגוון הכישורים הרחב שיש לכל אחד להציע בקבוצה מעורבת. כך שמתוך ניסיונו האישי והחברתי השונה משאר חברי הקבוצה, הפרט מביא עימו לחברה פן אחר - יתרון תחרותי ייחודי.

דייוורסיטי זה לקחת בחשבון את היתרונות שיש לקבוצות מיעוט להציע - הייחודיים להן - ולנצלם לטובה. מתוך הבדלי התרבות, השפה והאישיות ניתן ליצור מארג חברתי עשיר יותר, יצירתי ויעיל.

◆ אבי ברגר - מנכ"ל שותף - PWC - קסלמן קסלמן

"בעיני אי העסקת אקדמאים ערבים היא שגיאה עסקית. בעידן של "המאבק על הכישרון" הכישורים האישיים והמקצועיים הם השיקול היחיד בבחירת העובדים. במשרדנו עובדים אקדמאים ערבים - כמו גם יהודים, נשים, עולים, אתיופים ואנשים עם מוגבלויות. כולם מקצוענים, כולם נאמנים וכולם ביחד יוצרים מקום עבודה מגוון, חדשני, יצירתי, רגיש וקשוב".



הקוד החברתי של מעלה: גיוון אנושי

"הפידמה מכבדת את הצרכים התרבותיים, הדתיים והחברתיים של כל עובדיה, ושואפת להעסיק עובדים ומנהלים בעלי רקע חברתי, תרבותי ועדתי מגוון, המהווים חתך מייצג של הקהילה בה היא פועלת".

* דירוג מעלה: אסטרטגיה ומדידת נתונים

◆ "עיקרון השוויון הוא עיקרון יסוד במשפט הישראלי. עיקרון זה אינו מתמצה באיסור אפליה, אלא מטיל חובה לנקוט, במקרה הצורך, פעולה אקטיבית להשגת שוויון מהותי. ההעדפה המתקנת אינה חריג לעקרון השוויון, אלא נגזרת הכרחית ממנו ואחת הערובות המרכזיות להגשמתו".

הנחיות היועץ המשפטי לממשלה, עו"ד אליקים רובינשטיין, 2003 - מתוך מדריך שוויון הזדמנויות בעבודה, נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, 2008

סקר מעסיקים בישראל-ספטמבר 2008*:

ממצאים בולטים - הזדמנויות עסקיות בהעסקת אקדמאים ערבים

"תוספת כח אדם איכותי":

- ◆ מנכ"לים 8.6 (מתוך 10)
- ◆ מנהלי משאבי אנוש 8.36
- ◆ מנהלים אחרים 7.72

"יתרון בשוק מגזרי":

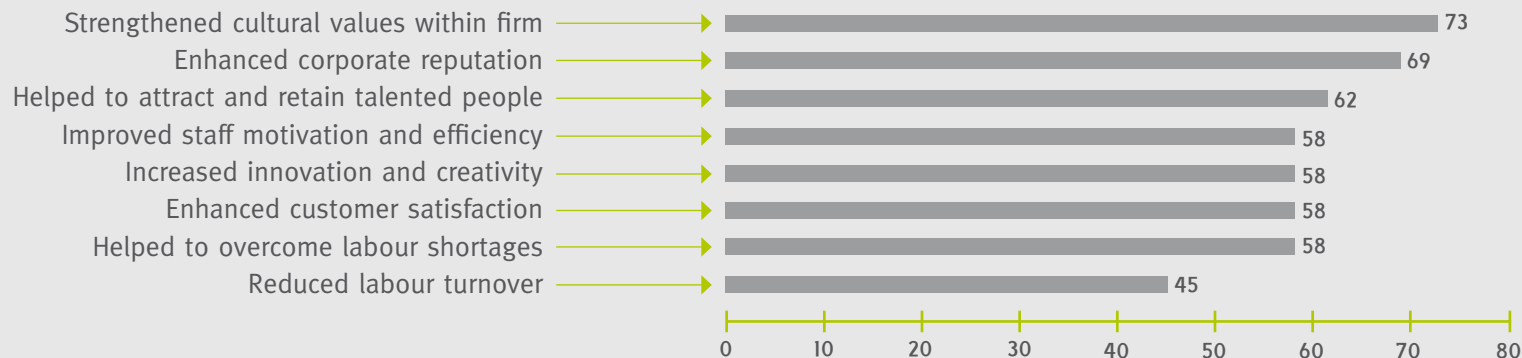
- ◆ מנכ"לים 9.00
- ◆ מנהלי משאבי אנוש 8.45
- ◆ מנהלים אחרים 8.04

* סקר עמדות מעסיקים: קו משווה בשיתוף ניתב

ההיגיון העסקי ה-(Business Case) בקידום ה-Diversity

- ◆ מגוון רחב של דעות וחווות דעת - "חוכמה קולקטיבית"
- ◆ הזדמנויות מגוונות בגיוס הון אנושי מיטבי - "המלחמה על הכישורים"
- ◆ שיקוף של שווקי היעד - איתור והבנת תרבות האוכלוסייה וצרכיה
- ◆ סביבת עבודה פתוחה ומגוונת - פוטנציאל גבוה יותר לחדשנות
- ◆ מענה לציפיות מחזיקי העניין (צרכנים, משקיעים, קהילה, גורמים גלובאליים)
- ◆ מובילות בשוויין אורחי - אי השוויון איום על כולנו

Main Benefits Experienced by companies with active Diversity policies



תנאים להצלחה בהטמעת ה-Diversity*

- ◆ CEO commitment - מחויבות והובלה של ההנהלה הבכירה
- ◆ Human capital engagement - שילוב וגיוון ההון האנושי בכל דרגי החברה
- ◆ Corporate communications - פרסום, הדרכה ותקשורת פנים וחוץ ארגונית
- ◆ Marketplace - אסטרטגיות שיווקיות מגוונות בקרב אוכלוסיות היעד
- ◆ Supplier diversity - גיוון ספקים ושרשרת האספקה

* מבוסס על מדד ה-דייורסיטי אינק.



◆ פפסיקו, ממוקמת באופן עקבי ברשימת 50 החברות המובילות בתחום הדייורסיטי של המגזין "דייורסיטי אינק":

"במגזר העסקי שלנו להכיר מגוון רחב של תרבויות הינו יתרון אדיר. למעשה, אנו רואים בדייורסיטי מפתח לעתידנו. המותגים שלנו מושכים קהל רחב ומגוון להפליא, וכן הם נמכרים על ידי מגוון רחב של קמעונאים. על מנת להבין בכנות את צרכיהם של הקניינים והצרכנים שלנו - ולהצליח בשוק - על פפסיקו לשקף את אותו המגוון גם בקהילת עובדינו וספקינו, ובכל דבר שאנו יוצרים. בהציענו סביבת עבודה בה מעריכים דייורסיטי אנו בונים כוח עבודה מהמעלה הראשונה, אשר הוא עיקר הצלחתנו - היכולת למשוך ולהשאיר אנשים נהדרים ממגוון רחב של רקעים".



◆ חברת בואינג החלה לאחרונה בקמפיין במגזין "דייורסיטי אינק" על מנת לקדם את חזונה בתחום:

"אחד מערכי היסוד של החברה הוא לעבוד כצוות שהמגוון של עובדיו ניכר בו. אנו מעריכים את המומחיות, היתרונות ונקודות המבט של הצוות המגוון שלנו [...], אנו יודעים שדייורסיטי מעניקה לנו יתרון תחרותי ואנו רוצים למצות את כל מה שהדייורסיטי כוללת. אנו רוצים שאנשינו יחשבו באופן אחר- בזריות ויצירתיות. תכונות אלו הכרחיות בשוק הבינלאומי ההולך ונעשה מורכב. כך, כאשר אנו אומרים שדייורסיטי היא כוח מניע אצלנו- אנו מתכוונים לזאת."

איסוף נתונים והערכת מצב

- על מנת להתקדם, יש להבין היכן אנו נמצאים כיום.
- על הברוד הראשוני לענות על השאלות:
- ◆ מיפוי נתוני ההעסקה של האוכלוסייה כיום בכל הדרגים,
- ◆ מדוע כדאי לקדם שילוב האוכלוסייה בפידמה,
- ◆ כיצד נהוג היה עד כה להתייחס לנושא,
- ◆ אילו מגבלות/חששות קיימים בפני קידום התהליך,
- ◆ מהי גישתם של העובדים והמנהלים לנושא,
- ◆ איתור מנהלים ועובדים המעוניינים לקדם התהליך,
- ◆ איתור גורמי הקשר לאוכלוסייה ולליווי התהליך,
- ◆ תכנון מערך הצעדים קדימה.

Coca-Cola

"חברת קוקה קולה מבוססת על שני נכסיה היקרים: המותג והאנשים שלנו. על ידי פיתוח סביבת עבודה אינקלוסיבית, חברת קוקה קולה מבקשת למנף את הצוות שלנו, העשיר במגוון רחב של אנשים, כישורים ודעיונות. בחברת קוקה קולה, דיורסיטי זה לא רק מדיניות ויישום תכניות של משאבי אנוש. זהו חלק מהותי ממי שאנחנו, איך שאנו עובדים ולמה אנו מצפים בעתיד. אנו מגדירים דיורסיטי כ: 1 - הערכה של כל הפרטים בחברה
2 - כיבוד השונות בקרב אנשינו ו-3 - שיקוף כן של מגוון לקוחותינו והשווקים בהם אנו פועלים."

- ◆ **קוקה קולה, ממוקמת שנייה ברשימת 50 החברות המובילות בדיורסיטי בשנת 2008:**



הגדרת החזון

החזון מנחה את הכיוון אליו החברה פונה בהתאם לצרכיה. ניסוחו מגדיר מה בעצם העסק מבקש להשיג בקידום הדייורסיטי בקרב, מהי ראייתו לטווח הרחוק.

להלן מספר שאלות ונקודות שיכולות לסייע בתהליך הגדרת החזון:

- ◆ מניין נובע הרצון לקדם השינוי בחברה?
- ◆ מה מבקשת החברה להשיג בכך?
- ◆ אל מי החברה פונה, אילו קשרים היא רוצה לבסס או ליצור, ומדוע?
- ◆ כיצד מגוון רחב של עובדים יתרום לחברה?
- ◆ כיצד דייורסיטי משתלב עם מטרות האחריות העסקית-חברתית של החברה?
- ◆ מי יהיו הנשכרים מכיוון זה שהחברה בחרה, ומי עלולים להרגיש כמפסידים? כיצד ניתן להימנע מכך?

Bank of America.



"אנו מעריכים ומכבדים הבדלים שמעבר למוצא/ה ומגדר/ה [...] של כל עובד ועובדת בבנק אוף אמריקה, הללו כוללים גם הבדלים בנקודות הראות, הניסיון, הכישורים ורעיונותיהם של עובדינו. אנו שואפים להעצים את כל שותפינו לעבודה על מנת שיצטיינו בעבודתם ויממשו את הפוטנציאל שלהם. אנו מתגמלים ומכירים בכל עובד בבנק אוף אמריקה לפי ביצועיו ותוצאותיהם."

◆ **חזון בנק אוף אמריקה, הממוקם שלישי ברשימת חמישים החברות המובילות בתחום הדייורסיטי של המגזין "דייורסיטי אינק" לשנת 2008:**





◆ מתוך חזון האגף לדייורסיטי של חברת אינטל:

"באינטל דייורסיטי הינה דרך חיים - הדרך בה אנו עושים עסקים והמפתח להצלחתנו כחברה מובילה וחדשנית בתחום הטכנולוגיה. [...] המגוון של עובדינו הינו המרכיב להצלחה שמבדל את אינטל ממתחריה. החברה שלנו נבנתה על רעיונות גדולים וערכי יסוד הכוללים משמעת, איכות ולקיחת סיכונים. אנו מכבדים ו'חוגגים' את המגוון ונקודות הראות הייחודיות של עובדינו, קהילתינו, לקוחותינו ושותפינו בשוק הבינלאומי."



◆ חברת בואינג החלה לאחרונה בקמפיין במגזין "דייורסיטי אינק" על מנת לקדם את חזונה בתחום:

"אחד מערכי היסוד של החברה הוא לעבוד כצוות שהמגוון של עובדיו ניכר בו. אנו מעריכים את המומחיות, היתרונות ונקודות המבט של הצוות המגוון שלנו [...], אנו יודעים שדייורסיטי מעניקה לנו יתרון תחרותי ואנו רוצים למצות את כל מה שהדייורסיטי כוללת. אנו רוצים שאנשינו יחשבו באופן אחר - בזריזות ויצירתיות. תכונות אלו הכרחיות בשוק הבינלאומי ההולך ונעשה מורכב. כך, כאשר אנו אומרים שדייורסיטי היא כוח מניע אצלנו - אנו מתכוונים לזאת."

הצבת יעדים

היעדים כוללים יעדים כמותיים, כגון עלייה של x אחוז במספר המועסקים הערבים בדרגות בכירות/עובדים מן המניין, שילוב z דירקטורים ערבים, עלייה של y אחוז בהוצאות הפרסום במגזר הערבי, העמדת תאריכי יעד לשינויים בחברה וכו'.

בנוסף, יעדים איכותיים, כגון שיפור תפיסת העובדים והמנהלים המקצועיים לגבי העסקת קולגות ערבים, התאמת מנגנוני הגיוס והמיון, שיפור תהליכי הקליטה והליווי של עובדים מרקעים שונים וכו'.



◆ ענקית התקשורת הציבה לעצמה יעד לעבוד עם קבלני משנה שמתוכם 21.5% הם בבעלות קהילות אתניות מגוונות. היעד מפורט כך:

15% מהפעילות העסקית תיעשה עם יוזמות בבעלות קבוצות מיעוט, 5% בבעלות נשים ו1.5% בבעלות נכים ואוכלוסיה מבוגרת. בנוסף, החברה החליטה לפעול באופן אינטנסיבי יותר בקרב לטינו-אמריקאים על מנת להגדיל את נתח השוק שלה בקהילה זו.

בסוף שנת 2006 הכריזה החברה כי מתוך מנהליה הבכירים ישנם אחד-עשר היספאניים. הצלחה זו הינה תוצאה ישירה של אחד מיעדי החברה "להפוך לסביבת עבודה תחרותית בקהילה ההיספאנית, שותפה עסקית וחברתית בתוכה".



◆ בשנת 2001 מנכ"ל פפסיקו, סטיב ריימונד, הוביל תוכניות גיוס אינטנסיביות לחברה.

הוא הכריז כי על מחצית מכלל המועסקים החדשים בפפסיקו להיות נשים או פרטים מקבוצות מיעוט. מנהלים בחברה קיבלו תמריצים לגייס עובדים מגוונים על ידי בונוסים שונים. בסוף שנת 2006, 25% מהמנהלות בחברה היו נשים, עלייה של 22% תוך כארבע שנים. שתיים עשרה מהמנהלות הבכירות בחברה הינן נשים או מקהילות מיעוטים, כאשר בראשן המנכ"לית אינדירה נואי ההינדו-אמריקאית.

היעדים הכמותיים הללו נבעו מתוך יעד איכותי בטבעו אותו הגדירה פפסיקו "להבין ולהבדיל טוב יותר בין ההעדפות השונות של קהל לקוחותינו המתרחב", אותו היא בודקת באופן עקבי על ידי סקרים.

תכנון אסטרטגיית שילוב (דייורסיטי)

תכנון אסטרטגי של מערך כל התחומים, הן בתוך החברה והן מחוצה לה (ספקים, מפיצים, לקוחות וכו'), אשר משפיעים על קליטה ושילוב של המועמדים הערבים לעבודה.

אלו יכולים לכלול:

- ◆ דימוי רצוי של החברה באזורים מסוימים, או ברמה הארצית.
- ◆ ביסוס מערך פרואקטיבי לגיוס המועמדים (מקורות גיוס ייעודיים, פרסום בשפה הערבית, ירידי תעסוקה ייעודיים וכיו"ב).
- ◆ הבניית מערך המיון והתאמתו לדב תרבותיות (מערך פנימי או חיצוני).
- ◆ הכשרה מתאימה לכל עובד שנקלט.
- ◆ הימנעות מ"תקרות זכוכית" למיניהן, פתיחת אפשרויות לקידום עובדים ערבים מתאימים לדדוגות בכירות.
- ◆ הטמעת תרבות עבודה אינקלוסיבית.

- ◆ נטוורקינג עם ארגונים העוסקים בנושא, חברות וספקים מרקעים שונים.
- ◆ היבטי נראות: העלאת המודעות הן בתוך החברה והן בציבור-פרסום הכיוון אליו שואפת החברה: יחס שוויוני לכל עובד, פלורליזם, נגישות לקהל לקוחות רחב יותר וכו'.
- ◆ יצירת רשתות תמיכה בתוך החברה (על ידי מנטורינג אחד-על-אחד, נציגים שונים מתוך קהילת המועסקים, כתובת ברורה ומהימנה אליה ניתן לפנות בנושא בכל עת, מפגשים לליבון צרכים ורגישויות וכו').



האצלת סמכויות, הגדרת תפקידים

הכרזה על האחראים/על הנושא בחברה, מה תהיה מסגרת מחויבות זו (מנטור בהתנדבות, ועדת דייוורסיטי, ועדת היגוי מתוך העובדים, או נציגים מאוכלוסיות העובדים בהתנדבות. גם כאן אין "דרך נכונה", כל עסק לפי מאפייניו).

סמכויות לדוגמא: נטוורקינג עם חברות אחרות שחרטו את נושא קידום העסקת אקדמאיים ערבים על דגלן (או מפיצים בחו"ל אשר מקדמים דייוורסיטי), קשר ישיר עם ארגון המזוהה עם המטרה, פרסום בנושא, עריכת ימי עיון עם דגש על דייוורסיטי הן לעובדים והן למועמדים פוטנציאליים.

- ◆ חשוב שיהיה דרג בכיר שמחויב (לא בהכרח מצריך זמן רב) לנושא. ניסיוןן של חברות ומחקרים בנושא מצביעים כי ללא מחויבות זו כלי הדייוורסיטי ריקים מתוכן.
- ◆ הערכת עלויות והקצאת סכומים מתאימים בשלב זה. אין צורך בסכומים נכבדים, לעיתים זה בעיקר עניין של יוזמה אישית בהתנדבות. מעסיקים רבים הופתעו לגלות עד כמה העובדים שלהם מוכנים לתרום מזמנם הפרטי לקידום קבוצות המיעוט שבקרבם.



◆ פרוקטר אנד גמבל, ממוקמת חמישית ברשימת 50 החברות המובילות בדייוורסיטי:

"כולנו בפרוקטר וגמבל מאוחדים תחת הערכים והמטרות של החברה. בשבילנו דייוורסיטי מתבטא בייחוד שכל אחד מביא עמו לעבודה על מנת לממש את הערכים הללו ולהגיע למטרה. על ידי בניית המטרות והערכים המשותפים אנו יכולים ליצור תועלת מתוך השוני והמגוון. [...] אנו מאמינים כי זה חשוב לפתח ולקדם סביבת עבודה מגוונת. כוונתנו בכך לממש את הפוטנציאל של כל אחד מהעובדים בחברה."



◆ פורד מוטור קומפני, ממוקמת במקום העשרים ושבעה ברשימת 50 החברות המובילות בתחום הדייוורסיטי:

"אנו בפורד מוטור קומפני מכירים בכך שדייוורסיטי זה לא רק כורח המציאות של הטבע הבינלאומי שלנו, אלא יתרון ייחודי אשר אנו מעריכים ומאמצים לליבנו. אנו יודעים גם כי ביכולתנו למנף את היתרונות של דייוורסיטי על ידי הבנה וכיבוד השוני של כל אחד מעובדינו.

כשם שקהילת לקוחותינו מגוונת לאין שעור, כך גם ההון האנושי שלנו. דייוורסיטי זהו יתרון תחרותי בשוק הגלובאלי וכך זה משתקף במוצרינו. זוהי היכולת להרחיב את מעגל הכישרון שלנו ולהמריץ את היצירתיות שלנו, אשר מוסיפה למשיכה שיש למוצרינו, במיוחד בשווקים חדשים. הבנתנו בדייוורסיטי מסייעת לנו לשרת את לקוחותינו באופן טוב יותר."

הכנת הפירמה לשינוי

השינוי צריך להיות הדרגתי ונחושי! ההובלה צריכה לבוא מלמעלה עם מחויבות של אחת מדמויות המפתח בפירמה. שינוי בתפיסה בדרג הניהולי מקצועי, על ידי יום עיון/סדנת הכרות עם הנושא (של ארגון חברתי, גוף אחר), ישיבות/פגישות עם דגש על הכיוון שהחברה מתקדמת אליו, למה זהו הכיוון הנכון מבחינה עסקית, מהם השינויים שיתחוללו, יחד עם הבעיות שעלולות לעלות מכך (למשל, קונפליקטים בשילוב). חשוב מאוד לשמור על שקיפות ורב-שיח בנושא. חשוב להסביר את ה"ביזנס קייס" של שילוב עובדים ערבים בעסק. חשוב לייצר הזדמנויות למפגש עם "מודלים להצלחה" מקרב האוכלוסייה הערבית. חשוב לשלב בשיח מועסקים ערבים. חששות הם לגיטימיים - ויש לעבדם בסדנאות ומפגשים. לאנשי משאבי האנוש יש חלק מכריע ואסטרטגי בתכנון התהליך, קידומו והצלחתו.



Ford Motor Company

1. 'קבוצות תושייה'

הקבוצות מספקות תמיכה, מעודדות פיתוח אישי ומקצועי ומהוות מקור לפנייה לעובדים בעלי רקע, שפה או תרבות משותפים. הן מארגנות אירועי תרבות וחינוך אשר מקדמים דייוורסיטי, כמו גיוס מועמדים לחברה במוסדות אקדמאיים גבוהים. חברות בקבוצה פתוחה לכל אחד מהעובדים.

2. קידום דייוורסיטי במסחר

פורד נחשבת מובילה בקידום עסקים עם סוחרים ממגוון קהילות רחב. החברה גם מציעה סיוע לפרטים מקבוצות מיעוט העוסקים בתחום המסחר בכלי רכב על מנת לסייע בהצלחתם.

3. תוכנית העצמה חברתית ודייוורסיטי לספקים

התוכנית מעודדת ספקים גדולים לעבוד בשיתוף פעולה עם עסקים קטנים, במיוחד בתי עסק של פרטים מקבוצות מיעוט. בנוסף, מטרת התוכנית להעצים קהילות דרך פיתוח ההון האנושי בהן.

◆ **קבוצת פורד מקדמת סביבת עבודה מגוונת בקרבה כבר כמה עשורים. בהתאם לזאת, החברה ממוקמת בעקביות בין הראשונות ברשימת 50 החברות המובילות בתחום. בשנת 2007 נרשמה במקום החמישי. בין פעילויותיה:**

איך בונים ומטמיעים התהליך?

- ◆ איסוף נתונים (דיווח)
- ◆ גיבוש מדיניות רשמית ופומבית
- ◆ ניהול: מנהל בכיר / וועדה ציבורית
- ◆ תכנית עבודה שנתית, הכוללת הצבת יעדים מדידים
- ◆ ביקורת רבעונית / שנתית. מדידת מנהלים על יישום התכנית
- ◆ חומרי הסברה וסדנאות הכשרה למנהלים ולעובדים
- ◆ תכניות גיוס, מיון והתמחות ייעודיות
- ◆ תכניות מנטורינג
- ◆ פורומים ורשתות תמיכה לקבוצות שונות
- ◆ מכניזם יעיל לטיפול בקשיים ולליווי
- ◆ שיתוף פעולה עם גופים חברתיים וציבוריים
- ◆ התמודדות בתחרויות ובדירוגים
- ◆ קמפיינים ציבוריים וקידום סיפורי הצלחה
- ◆ מינוף הנושא ע"י פעילות בקהילה, כולל יצירת הון אנושי עתידי



דוגמאות:

- ◆ מנהלים המסורים לניהול נכון של דיורסיטי בתחומי החברה.
- ◆ תוכניות אסטרטגיה רב-שנתיות בנושא. החשיבות המיוחסת להן והקדשת המשאבים, זהות בחשיבותן לשאר היעדים העסקיים אשר קבוצת פפסיקו חותרת אליהם.
- ◆ ועדה ציבורית חיצונית אשר מורכבת מאנשי חינוך, מדע המדינה והחברה, אנשי מקצוע שונים ולקוחות. הועדה מייעצת לדרג הבכיר בקבוצת פפסיקו במגוון נושאים הקשורים לאוכלוסיות השונות אשר החברה יכולה להיפתח אליהן.
- ◆ סקירה שנתית של התייעלות העובדים בסביבת עבודה מגוונת ופורה.
- ◆ רשתות חברתיות, בהן עובדים ותיקים משמשים כמנטורים לעובדים חדשים, בעיקר מקבוצות מיעוט.
- ◆ בנוסף, פפסיקו מקדמת שיתופי פעולה עסקיים עם חברות וארגונים אשר מייצגים מגוון רחב של קהילות.

- ◆ פפסיקו מתגאה במנכ"ל מקבוצת מיעוט, ובשלל יוזמות לאורך כל השנים - מאז הקמתה ועד היום. באתר האינטרנט של החברה, העשירית ברשימת 50 המובילות, ניתן למצוא ציר זמן אינטראקטיבי המתאר באופן מקיף את פעילותה הרבה בקידום עובדים ומנהלים מקבוצות מיעוט בארצות הברית וברחבי העולם.

◆ בג'והנסון וג'והנסון פועלים בחמישה ערוצים על מנת לשמר ולקדם דיורסיטי וליצור סביבת עבודה מזמינה ומצטיינת. הכלים אשר החברה, הנמצאת במקום השבעה-עשר ברשימת 50 המובילות בדיורסיטי, משתמשת בהם:



1. קבוצות זיקה

קבוצות הזיקה מופעלות בהתנדבות על ידי עובדים מכלל התחומים בחברה. התמקדותן במכנה המשותף לחברים בה, כגון: שפה, תרבות, תחומי עניין דומים וכו'. הקבוצות מהוות הזדמנות לנטוורקינג של העובדים ומעניקות סיוע בתחומים כמו מנטורינג, מתן כלים לקידום הקריירה של החברים, "אאוטריצ'ינג", פורום להחלפת וקידום רעיונות וחיוק הקשר החיובי בין קולגות.

2. תוכניות מנטורינג

מגוון של תוכניות מנטורינג רשמיות ובלתי רשמיות, על מנת להרחיב את האפשרויות העומדות בפני העובדים ולפתח סביבת עבודה מגוונת. כמה מקבוצות הזיקה מעבירות תוכניות כאלו ומקשרות בין עובדים חדשים למנהלים ותיקים המשמשים להם מודל לדוגמא.

3. "דיורסיטי יוניברסיטי"

האוניברסיטה לדיורסיטי של עובדי ג'והנסון וג'והנסון זהו משאב מקוון ודינאמי הפועל באמצעות אתר האינטראנט של החברה. אוניברסיטת הדיורסיטי מכוונת לסייע לעובדים ללמוד ולהעריך את ההבדלים והיתרונות שיש לסביבת עבודה מגוונת להציע, וכיצד לעבוד בה באופן שיממש את הפוטנציאל של כל אחד ואחת כדי לעמוד במטרות החברה. האוניברסיטה מהווה מקור מקיף לידע בנושא דיורסיטי, המכוון לעובדים בכל קשת התחומים והדרגות בחברה.

קורסים לדוגמא: 'עקרונות של סביבת עבודה מגוונת', 'הערכה ומימוש של הבדלים בין-אישיים', 'דיורסיטי והכללה'. הללו מעוצבים כך שיספקו לעובדים התמצאות במושגים המקובלים הקשורים לנושא, כמו גם מודעות ליתרונות ולרווחים העסקיים הטמונים ביצירת קהילת עבודה מגוונת.

4. דקה של דיורסיטי

זהו מודול מקוון שמטרתו להדגיש ולהבהיר את התחומים השונים של הדיורסיטי באופן מהיר, ישיר ופשוט לכל עובד. כל מודול מסביר, בערך בדקה, את החשיבות שמקצה החברה לנושא מסוים בתחום הדיורסיטי. האתר כולל גם הסברים ותוכניות דינאמיות המערבות את המשתמש באופן שגורם לו לחשוב ולהעלות שאלות בעצמו.

5. המשרד לענייני דיורסיטי/המשרד לשוויון

המשרד לדיורסיטי בג'והנסון וג'והנסון הוקם על מנת לקדם את הנושא של דיורסיטי הן בתוך החברה והן ביחסיה הציבוריים (ללקוחות, מפרסמים, מפיצים, בתקשורת). מטרת המשרד להציג את הרקע והיתרון התחרותי שיש לג'והנסון וג'והנסון בנושא של העסקת העובדים המובילים בתחום ממגוון מגוונים רחב. מנהלת המשרד מדווחת ישירות למנכ"ל על התקדמות בתחומים של גיוס עובדים, הרחבת קהל הלקוחות, קשרים עם מפיצים וחברות אחרות שמקדמות דיורסיטי בקרבן, עמידת החברה במטרות שהציבה לעצמה בנושא, בעיקר במימוש חזון הדיורסיטי שלה וכו'.

ראיון רב תרבותי

עלינו להכיר ככל הניתן את תרבותו של המרואיין ואת העולם ממנו הוא מגיע, על-מנת לפרש את הנאמר בדרך המדויקת והנכונה ביותר. אנחנו רוצים לנבא הצלחה בתפקיד ולא לשפוט שונות.

חשוב להבין את עמדת המוצא ממנה מגיע המרואיין:

- ◆ חוסר היכרות והתנסות מוקדמת עם תהליכי ראיונות ומרכזי הערכה. לא יודעים מה רוצים ומצפים מהם.
- ◆ לרוב - חוסר היכרות עם הארגון שאליו מתראיינים ועם ארגונים מקבילים בסקטור (אין הורים/מכרים/חברים של חברים שיכולים לספר).
- ◆ חוסר מודעות לצורך בהכנה ולאופני ההכנה הנדרשים (לא יודעים שלא יודעים...).
- ◆ תחושה שהסיכויים להתקבל נמוכים מאוד, ולכן - רמת מגויסות נמוכה וחרדה גבוהה, בתהליך שדורש השקעה אנרגטית גבוהה. רמת הלחץ הגבוהה משפיעה על כושר הביטוי בעברית - שפה שנייה, הפגיעה במיוחד במצבי לחץ.
- ◆ קושי בשיווק עצמי: מטעמים פסיכולוגיים-חברתיים (עמדת הפחתה, כמעט מתנצלת, חוסר מודעות ליתרונותיהם) ותרבותיים (צניעות).



דרכי התמודדות אפשריות:

רצוי לשלב בצוות המראיין מנהל ערבי, לשמוע את הפרספקטיבה שלו ואת הפרשנות שלו על המרואיין. רצוי לקבל הדרכה לגבי קודים תרבותיים שונים, ולהמשיך "לרענן" את הידע מדי פעם. לאתר את הפער בין התנהגות (המרואיין) לפרשנות (המרואיין), להתייעץ ולשמוע פרספקטיבות נוספות לפני השיפוט וקבלת ההחלטה.

התוצאה: פערים ניכרים בין מועמדים ערבים ליהודים ב"כושר ההתראיינות" שלהם, בחברה המדגישה ביטחון עצמי, אסרטיביות, דינאמיות ואנרגטיות, נחישות ו"חוצפה", יכולת מכירה ותקשורתיות.

עקרונות להתמודדות עם אי שוויון במיון רב-תרבותי

אחד המכשולים (הלגיטימיים) בדרך להשגת העבודה הנו תהליך המיון. בהרבה מן המקרים המיון אינו מותאם תרבותית ולכן לא בהכרח מנבא באמת את סיכויי ההצלחה של המועמד לתפקיד. כאשר השוני בהישגי המיון אינו מנבא שוני בתפקוד בעבודה בפועל, והוא נובע מהבדלי תרבות או השפעות לא ענייניות, אז מדובר באי שוויון הזדמנויות במיון.

הבעיות הרווחות בתהליך המיון:

1. טיפול שונה במועמד בשל היותו ערבי
2. קבלת אחוז גבוה יותר של מועמדים יהודים (תקנת ה-4/5)
3. פער בין יהודים וערבים במבחן מיון מסוים
4. ניבוי שונה של ההצלחה בעבודה עבור ערבים ויהודים



הפתרונות הרווחים להתמודדות עם פערי המיון:

1. תיקון ציוני המיון
 - < קיימות עשרות שיטות לתיקון ציוני המיון
 - < לדוגמא שיטת ה"רצועות הזזות" (בה מחלקים את ציוני המיון לקטגוריות ומחליטים על מספר אקראי של מתקבלים מכל קטגוריה מספקת לעומת קבלה של כל בעלי הציונים הכי גבוהים).
2. שימוש לא מפלה בכלי מיון קיימים
 - < למשל סינון הוגן של קורות חיים (על בסיס הבנות תרבותיות וכן לא לפי שם, אזור או שפת אם)
 - < הוצאת מבחנים מפלים מבטריית המיון
3. תיקון מקורות ההטיה ותהליכי המיון
 - < הכשרות המעריכים והצוות הממין
 - < הכנת נהלים וכלים לבדיקת השוויוניות של תהליך המיון

דוגמא

< קבוצה של ערבים ויהודים אשר קיבלו אותם הציונים במיונים, אך רק היהודים התקבלו.
< הוספת מבחן רק לערבים (למשל הבנת הנקרא).

בעיה

טיפול שונה במועמד בשל שיוכו הקבוצתי

ניגשו למיונים למשרת מהנדס אלקטרוניקה 100 ערבים ו-100 יהודים. התקבלו 80 יהודים ו-50 ערבים. כלומר 80% יהודים ו-50% ערבים. כלומר 63% = 80/50 - לא עומד בתקנה.

שיעור הקבלה של קבוצת הרוב והמיעוט - תקנת 4/5 (80%) בארה"ב

מבחן קוגניטיבי או אישיותי אשר יש בו פער בציונים של ערבים ויהודים שעולה על $d=0.2$ (מדד סטטיסטי מקובל).

פער בין קבוצות במבחן מסוים

80% מהיהודים שקיבלו ציון מיון גבוה הצליחו בעבודה (קיבלו ציון גבוה בחוות דעת ממונה) לעומת 65% בקרב הערבים.

ניבוי שונה של הצלחה בעבודה עבור קבוצת המיעוט והרוב

שירותי קו משווה

- ◆ מאגר ארצי ממוחשב של מועמדים מוכשרים למגוון המשרות
- ◆ התאמת מועמדים מתאימים - על בסיס כישורים בלבד - למשרות המבוקשות
- ◆ סדנאות הכנה רב תרבותיות למקום העבודה ותוכניות מנטורינג*
- ◆ הכשרת מראיינים רב תרבותיים
- ◆ ייעוץ לשכלול והתאמה של תהליכי מיון
- ◆ תכנון תהליכים אסטרטגיים לשילוב רב שנתי
- ◆ קבוצות ייעוץ מעורבות - Stakeholders Dialog
- ◆ ליווי המעסיקים והמועסקים וייעוץ בהתאם לנדרש
- ◆ הכשרות והדרכות משלימות בתאום עם המעסיק ועל בסיס צרכיו

אתם מוזמנים להירשם למאגר העסקים ולהתחיל בתהליך. השינוי לא יקרה ביום אחד, אולם בהצטרפותכם תוכלו להוביל, להשפיע ולעשות עסקים טובים.

זו ההזדמנות של כולנו

דרושים מתנדבים עסקיים כמדצים בהכשרות העסקיות למועמדים הערבים ולליווי המועמדים להשמה ולקליטה בשוק העסקי.
 אנא הירשמו באתר קו משווה-מדור מעסיקים/מתנדבים
www.kavmashve.org.il

* בשיתוף מומחי HRD



קו משווה כאֵף מִשְׁפִּיֵה

קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים
ائتلاف المشغلين للمساواة للأكاديمين العرب



בית התאחדות התעשיינים - רח' המרד 29, קומה 12, ת.ד. 50176, תל אביב 61501
טלפון: 03-5198754 | פקס: 03-5198768 | דוא"ל: info@kavmashve.org.il
www.kavmashve.org.il