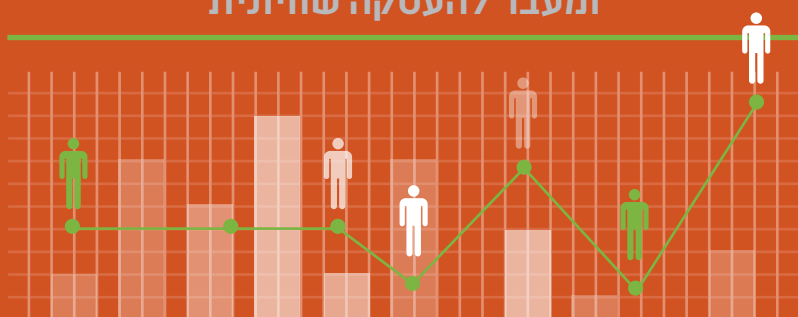


## רב תרבותיות בארגון

עקרונות בתהליכי ההטמעה והמדידה  
ומעבר להעסקה שוויונית

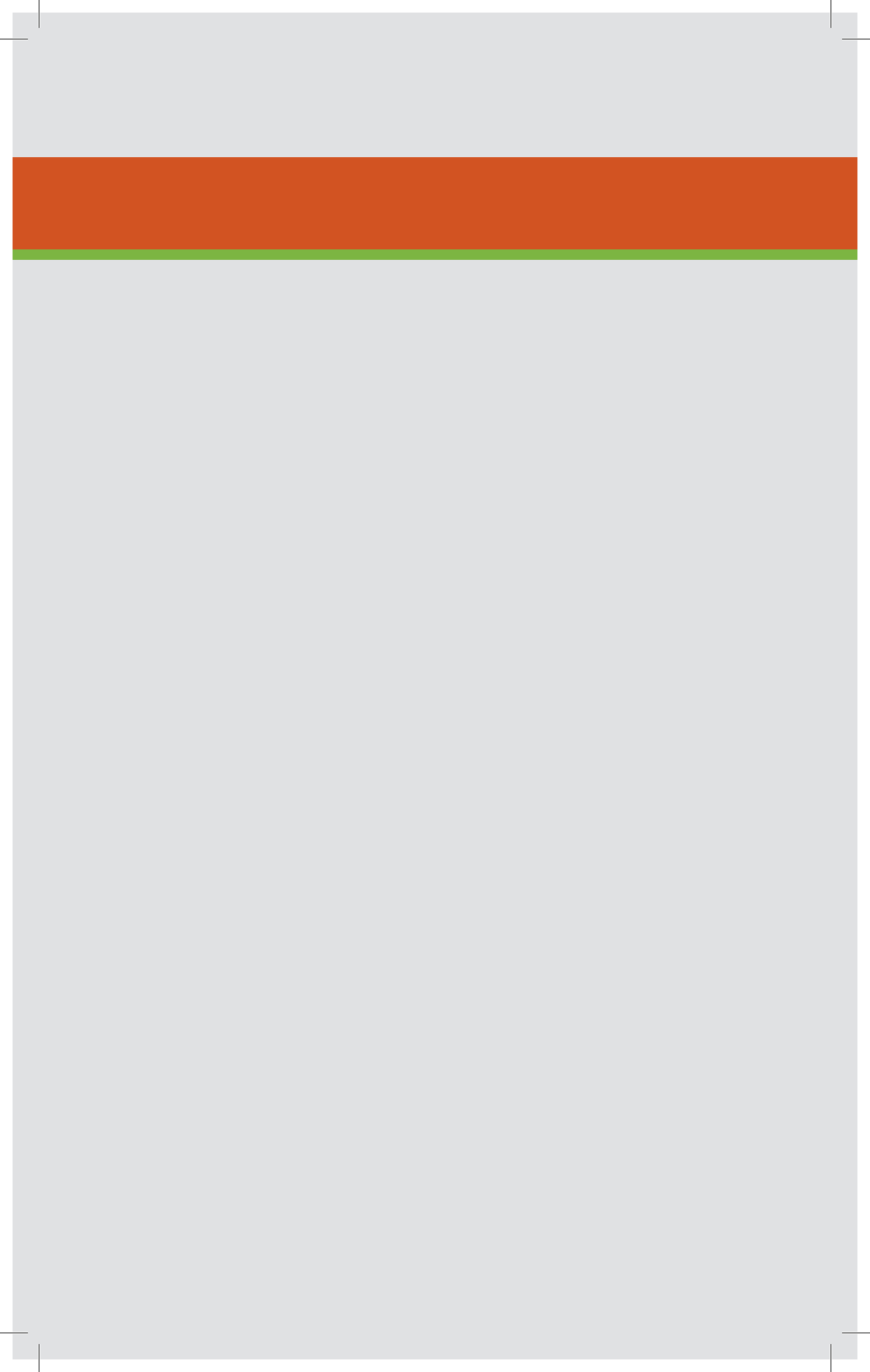


## סדרת השוויון כהזדמנות עסקית

קו משווה  
كاف مَشْفِيه

קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים  
ائتلاف المشغلين للمساواة للاكاديمين العرب





## תוכן עניינים

4	היעדים הלאומיים של עסקים בישראל 2009
6	תהליכי שיקוף פנימיים לבחינת שוויוניות
11	שאלון שיקוף עצמי לבחינת שוויוניות בפירמה
13	מה כדאי למדוד בתהליך השיקוף והמיון
15	שרותי קו משווה

## היעדים הלאומיים של עסקים בישראל 2009

### האם וכיצד עסקים מסוגלים לקדם את היעדים הלאומיים של ישראל?\*

#### תמצית

ראשי המגזר העסקי החברים בפורום המנכ"לים של מעלה, מיפו לאחרונה את היעדים הלאומיים של גופי ממשל בישראל, בהתאם לחשיבותם ולמידת התועלת שהמגזר העסקי יכול להביא לקידום.

כנס מעלה 2009 מוקדש לחשיפת מפת היעדים וליצירת מחויבות המגזר העסקי למימושם. אנו מאמינים כי שיח בין ראשי המגזר העסקי והציבורי בעת זו, ייתן ערך מוסף לטיפול בנושאים בוערים כשיפור החינוך בישראל, **הרחבת מעגל התעסוקה**, יעדים לאומיים לשיפור סביבתי ועוד.

סיכום תוצרי הכנס יעמיק בדרכים בהם עסקים יכולים לקדם את היעדים. בהתאמה, מעלה תקדם את המודעות והשימוש במפת היעדים בקרב חברות העמיתים שלה ותפתח כלים ומדדים לשירות עסקים, בדגש על הנושאים הבאים: **תעסוקת אוכלוסיות המתקשות להשתלב בשוק העבודה**, שיפור החינוך, איכות סביבה, מימשל תאגידי ואחריות תאגידית של עסקים קטנים ובינוניים.

#### מפת היעדים הלאומיים בישראל (סדר הופעה אקראי)

- קידום תעסוקת אוכלוסיות ששיעור השתתפותן נמוך
- פיתוח הון אנושי בשוק העבודה
- עסקים קטנים ובינוניים כמנוף כלכלי
- החזרת טובי המוחות לישראל ושימורם
- קידום טכנולוגיות חדשניות כיתרונה של ישראל
- פיתוח כלכלי חברתי בפריפריה
- האצת שילובה של החברה הערבית בכלכלה
- שיפור איכות החינוך. חינוך פורמאלי וא-פורמאלי
- התייעלות סביבתית (אנרגיה, מים, פחמן, פסולת ועוד)
- בריאות ציבור (באמצעות סביבת עבודה ומוצרים)
- עמידות במשברים לאומיים

\*נוסח חלקי המתייחס בעיקר להיבטי גיוון בתעסוקה

## עיקרי החלטות פורום מנכ"ל מנהיגות מעלה

הפורום התכנס בתאריך 06.07.09 במשרדי חברת שטראוס. משתתפי הדיון: צבי זיו - יו"ר, דוד אבנר, מייק אבנר, מיכל דנא, רועי ורמוס, עירית כהן, גליה מאור, דני מרגלית, מאיר ניסנון, רוני נפתלי, דורית סלינגר, גיורא עופר, רונית פישמן, מיקי קני, עפרה שטראוס, עמוס שפירא, מאיר שני, איציק תמיר. מעלה: מומו מהדב, טליה אהרוני. בהנחיית "פרקסיס": בועז ישראלי, תמר לניר.

המגזר העסקי רואה עצמו כשותף באחריות לזיהוי וטיפול בנושאים ותחומים שהתמקדות לאומית בהם תיתן את האפקט המקסימאלי לשיפור כלכלי, חברתי וסביבתי. פורום מנכ"ל המנהיגות רואה לעצמו תפקיד מיוחד בקידום הטיפול ביעדים במישור הציבורי.

**היעדים הבולטים בדיון:** שיפור איכות החינוך, **קידום תעסוקת אוכלוסיות ששיעור השתתפותן נמוך** והתייעלות סביבתית.

## דוגמאות לשילוב היעדים בפעילות העסקית

### קידום תעסוקת אוכלוסיות ששיעור השתתפותן נמוך

הגדרת יעדי העסקה גם בהתאם לקבוצות המתקשות להשתלב בשוק העבודה, תוך שימוש בתוכניות תמריצים ממשלתיות:

- גיוס עובדים +45: קורסים ייעודיים לאוכלוסיה מבוגרת
- מוקדי שירות לקוחות/ מרכזי העסקה לאוכלוסייה חרדית
- שילוב עובדים עם מוגבלויות וקידום אותם עובדים
- פיתוח תעסוקתי וקליטת מועסקים ערבים (דגש על בעלי השכלה אקדמאית)

אנו מברכים את קו משווה על פעילותה לקידום העסקה שוויונית לאקדמאים/יות ערבים, ומזמינים את המעסיקים להצטרף למעגל המעסיקים השוויוניים.



בברכה,  
מומו מהדב  
מנכ"ל מעלה

## תהליך מיון שוויוני פנים ארגוני לאקדמאים ערבים - המלצות

קו משווה מובילה מזה כשנה מסלול פיתוח ידע וכלים להגברת שוויוניות תהליכי המיון עבור אוכלוסיית האקדמאים הערבים.

השלבים:

- א. הקמת צוות משימה מגוון, שכלל נציגי עסקים, מומחים מהחברה הערבית, נציגי מכוני מיון ו-2 מומחים מטעם קו משווה בתחום המיונים.
- ב. מחקר מיון רב תרבותי באמצעות ספרות מקצועית בעולם.
- ג. מחקר איכותני בקרב אקדמאים ערבים.
- ד. מחקר כמותי משווה בין תוצאות מבחני מיון של כ-200 אקדמאים ערבים אל מול כ-200 אקדמאים יהודים הדומים להם במאפיינים רלבנטים- בשיתוף עם מכון אדם מילא.

**בשלב הנוכחי**, בסיום התהליך המחקרי, ניתן לומר חד משמעית: בכדי לקיים תהליכי מיון שוויוניים, נדרשות התאמות בתהליכי ובמבחני המיון, נדרשת הכשרה ולמידה של הגישה המיונית הרב תרבותית על ידי המראיינים ובחינה מעמיקה של חלק מהכלים. ההמלצות ברורות וניתנות ליישום. זה לא מחייב תקציבים גדולים או פיתוחים ארוכי טווח. נדרשים בעיקר מודעות והקשבה, למידה, נכונות ופתיחות וחתירה למקצוענות ולהוגנות. זהו צו השעה - ויפה שעה אחת קודם.

**פירוט הממצאים וההמלצות מופיע בחוברת המיונים שהוציאה קו משווה, אנא דאגו לקרוא מסמך זה בצמוד ללמידת החוברת.**

### איך בודקים אם מבחן הוא שוויוני או לא?

שני מדדים מרכזיים משמשים לבדיקת הבדלים בין ציוניהן של שתי קבוצות בתהליכי מיון:

#### תקנת ה-4/5

היא המדד השכיח ביותר בשימוש כאינדיקציה לתוצאה אפלייתית (adverse impact). התקנה דורשת כי שיעור הברירה (מתקבלים מתוך מועמדים) של קבוצת המיעוט לא ירד מ-80% ביחס לשיעור הברירה של קבוצת הרוב. מדד זה משמש בעיקר לחישוב עבור ציונים מסכמים וההחלטה במיון.

#### מדד d

הוא מדד של גודל אפקט שמטרתו לבחון האם יש אפקט משמעותי בין ממוצעים של שתי קבוצות בהתייחס גם לסטיות התקן שלהן. טווחי ה-d המקובלים:

$d < 0.2$  (הבדל קטן ולא משמעותי)

$0.2 < d < 0.5$  (הבדל בינוני)

$0.5 < d < 0.8$  (הבדל גדול)

$d > 0.8$  (הבדל גדול מאוד)

## מסקנות - מה למדנו מהמחקרים?

תהליך הלמידה והמחקרים השונים הובילו אותנו למסקנות בחלוקה ל-5 תחומים:

### התרבות

- תרבותם של המועמדים הערבים שונה. מי שאינו בן התרבות הערבית יתקשה לתת פרשנות מדויקת, כיוון שאין לו הקונטקסט התרבותי המתאים לפרש את השפה וההתנהגות. לכן הכרחית הבנה של התרבות לצורך פרשנות נכונה של התנהגויות נצפות או מאפיינים עליהם מדווח המועמד בנוסף כמובן שעדיף לשלב בצוות הממין איש מקצוע, נציג התרבות.
- קושי וביטוי שונים במאפיינים שמצריכים ביטוי עצמאות כמו יוזמה, אסרטיביות, הנעה. קושי בשיווק עצמי ובניהול רושם.

### נגישות המיון

- הנגישות הפסיכולוגית של המיון למועמדים הערבים היא נמוכה ונובעת ממספר גורמים:
- סביבת המיון זרה ו"יהודית"
  - חוסר היכרות עם מבחני מיון בעברם
  - תחושת חוסר רלבנטיות של המיון (נבואת כשלון שמגשימה עצמה)
- בשל כך יש רתיעה וחרדה מהמיון המביאים לויתור עליו מלכתחילה ו/או חבלה עצמית כמו נטייה לוותר ברגעי קושי.

### מבחני המיון

- הבעיה מתחילה כבר בשלב סינון קורות חיים שמושפעת ממוצא (שפת אם, מקום מגורים, שם) ומבחינת קורות החיים במשקפי המיינסטרים המקובלות. הפער המרכזי שנמצא הוא בתחום הכישורים השכליים. קיימים מבחני כישורים שכליים יותר ופחות שוויוניים. פער מרכזי נוסף הוא ביכולת ההנעה בקבוצה. מאפיינים בולטים לחיוב: קבלת סמכות, ייצוגיות, מוטיבציה לנהל, הישגיות ושידותיות. ראיונות מובנים שוויוניים יותר מראיונות שאינם מובנים.

### שפה

מדבית מבחני המיון טעוני שפה ומקשים על מדידה נקייה של מאפיינים אחרים. מבין מבחני הכישורים השכליים, המבחנים היותר שוויוניים פחות תלויים בשפה. תרגום מילולי לא איכותי של המבחנים ובעיית הדיגלוסיה מביאים לקשיים במבחני הכישורים. דיבור עם מבטא מוביל להטייה של תפיסת אינטליגנציה נמוכה יותר של הדובר. קושי באנגלית (שפה שלישית).

### המעריך האנושי

נוכחות של מראיין/מעריך ערבי ביום המיון מקלה על המועמדים ומאפשרת להם ביטוי חופשי יותר. יחס חם ומכבד ואווירה נעימה חשובים מאוד למועמד הערבי. הוראות ברורות הניתנות בסמכותיות מניעות לפעולה. מעריכים שעברו הכשרה יסודית ורב תרבותית עושים פחות הטיות ומעריכים בצורה מהימנה, תקפה ושוויונית יותר.



## המלצות להגברת השוויון במיון אקדמאים ערבים

### התרבות

- מן הראוי להבין שיש הבדל בין התרבויות ולהשתמש בכלים פחות מוטי תרבות שאינם מפלים (מבחנים, ראיון מובנה וכיו"ב). כמו כן - הכשרה רב תרבותית עשויה להעמיק את המודעות, ההבנה והמיומנות במיון מועמדים ערבים. **(פתרון קו משווה: סדנת ראיון רב תרבותי)**
- הפחתת עמימות בתהליך המיון

### נגישות המיון

- פרסום המיון בצורה נגישה לחברה הערבית
- ניסוח דרישות תפקיד רלבנטיות
- שקיפות מראש לגבי תהליך המיון
- הפניית מועמדים להכנה למיון **(פתרון קו משווה: מרכז קריירה)**
- הוראות ברורות וסמכותיות לגבי ההגעה למיון ובזמן
- מיון בפדיפריה בעיקר במידה והתפקיד יבוצע בה
- עידוד והקדמה מעצימים בתחילת יום המיון
- עריכת מיון רלבנטי (מערכי מיון שונים לאשכולות תפקידים)
- אימון ותרגול לפני בחינה **(פתרון קו משווה: מרכז קריירה)**
- שילוב מעריכים ערבים ככל האפשר להגברת תחושת הנוחות וההתחשבות במועמד
- מדידת תחושת הוגנות של המועמד (שאלון משוב)

### מבחני המיון

- סינון רלבנטי של קורות חיים - דורש למידה והבנה **(פתרון קו משווה: הדרכה במרכז השמות)**
- אין לעשות שימוש בכלים קוגניטיביים בלבד לסינון ראשוני של מועמדים
- הרכבת בטריית מבחני הכישורים השכליים ממבחנים יותר שוויוניים
- נטרול מדידה קוגניטיבית בחלקים שאינם אמורים למדוד אותה (ראיון, קבוצתי)
- אי העברת מידע ממבחני הכישורים השכליים למעריכים בתחנות מיון אחרות
- הערכת כל טווח המיומנויות (KSAOs)
- הדגשת מאפייני החוזק שאופייניים לתרבות בהכשרות מעריכים ובחינתם לפי רלבנטיות לתפקיד
- שימוש בראיונות מובנים **(פתרון קו משווה: סדנת ראיון רב תרבותי)**

### שפה

- מדידת יכולת מילולית וקריאה עד לרמה שהתפקיד באמת דורש ובמבחן נפרד
- שימוש בתרגילים ביצועיים וצורניים
- הכשרת מעריכים למודעות להפחתת השפעת הטיות השפה (פתרון קו משווה: סדנאות רב תרבותיות למעריכים)
- תרגום מקצועי איכותי ותרבותי של מבחנים בכתב
- אפשרות לבחירת שפת בחינה
- מדידה אנגלית רק במידה וחיונית לתפקיד

### המעריך האנושי

- שילוב מעריכים ומראיינים ערבים לצורך מדידה טובה יותר
- הכשרה רב תרבותית מקיפה ויסודית לצוות המיון בכלל ולמעריכים בפרט (פתרון קו משווה: סדנאות רב תרבותיות)

# שאלון שיקוף עצמי לבחינת שוויוניות בתהליכי מיון פנימיים

## השיקוף העצמי בנוי מפרק האסטרטגיה ומפרק אבני הדרך בתהליך:

### האסטרטגיה:

1. האם קיימת מדיניות לשילוב עובדים בני מיעוטים בפירמה (בכל הדרגים)?
2. האם קיימים יעדים מוגדרים בנושא?
3. האם נעשית מדידה בתחום?
4. האם קיים תפקיד האחראי על התחום?
5. האם הדרגים הרלוונטיים בפירמה עברו הכשרות רב תרבותיות?

### אבני הדרך בתהליך:

#### 1. איתור המועמדים

- א. האם מתפרסמות המשרות במדיות נגישות למגזר הערבי?
- ב. האם נעשה שימוש בשיטת "חבר מביא חבר" בארגון? האם יש עידוד לכך? האם עובדים ערבים מביאים חברים בארגון?
- ג. האם באתר החברה יש הזמנה ל-DIVERSITY ופנייה למועמדים מאוכלוסיות מגוונות?

#### 2. בניית הגדרות התפקיד

- א. האם ישנם קריטריונים מובנים ומוגדרים לכל תפקיד?
- ב. האם דרישות אלה מנוסחות בצורה ברורה במודעת הדרושים?
- ג. האם הגדרות התפקיד הן אלה שנמדדות בתהליך המיון בהמשך (לא פחות ולא יותר...)?
- ד. האם קבלת ההחלטות מתבצעת לפי הגדרות התפקיד?

#### 3. סינון קו"ח

- א. עד כמה נעשה לפי קריטריונים מובנים של תיאור התפקיד לעומת אינטואיטיבי?
- ב. האם גורמי הגיוס מונחים שלא להפלות על רקע מוצא ולאום?
- ג. האם גורמי המיון יודעים להתייחס לקורות חיים של מיעוטים בעין שונה? (ציפיות שונות מציבות תעסוקתית, עבודה בעסק המשפחתי וכו')

#### 4. ראיון טלפוני

- א. האם אינפורמטיבי בלבד?
- ב. אם נועד גם להתרשמות-האם המראיינים עברו הכשרה רב תרבותית?
- ג. האם יש מראיינים דוברי ערבית?

## 5. מבחני מיון (או מיון פנימי)

- א. האם ישנו סינון ראשוני בתהליך המיון וממה הוא מורכב?
- ב. האם יש שלב שבתוכו מסננים רק על סמך יכולות שכליות?
- ג. האם יש אפשרות לתרגול לפני תחילת המבחנים?
- ד. האם ההוראות למבחנים ברורות ושקופות?
- ה. האם האווירה וההנחיות ביום המיון מרגיעות?
- ו. האם נעשה שימוש במבחני כישורים? אילו?
- ז. האם יש אפשרות לבחור שפה במבחנים?
- ח. האם התרגום איכותי ותרבותי?
- ט. האם מודדים עברית בהתאם לרמת השליטה הרצויה בתפקיד (ולא מעבר)?
- י. האם נמדדים כישורי אנגלית? האם התפקיד מחייב אותם?
- יא. האם מבחני המצב כוללים מדידה של אספקטים ניהוליים?
- יב. האם מבחני המצב כוללים מבחני תפקידים?
- יג. האם נעשה שימוש בתרגילים ביצועיים?
- יד. האם משתתף מועמד אחד מקבוצת המיעוט במשחקי המצב הקבוצתיים?
- טו. האם נוכח מעריך ערבי בקבוצה בה משתתפים מועמדים ערבים?
- טז. האם מועבר שאלון אישיות מובנה?
- יז. האם מועבר שאלון משוב למועמד ובתוכו גם שאלות על תחושת ההוגנות של תהליך המיון?
- יח. האם הבוחנים עברו הכשרה רב תרבותית?

## 6. ראיון אישי

- א. האם קיים ראיון מובנה?
- ב. האם הראיון בודק את דרישות התפקיד הרכות?

## 7. הכנת המנהלים המקצועיים למיון רב תרבותי

- א. האם קיימת הכנה מקיפה למנהלים המעריכים?
- ב. האם הכנה זו כוללת מרכיב רב תרבותי?

## 8. תהליך קבלת ההחלטות

- א. האם קיים טופס מובנה לסיכום ההערכות?
- ב. האם תהליך קבלת ההחלטות הוא מובנה או אינטואיטיבי?
- ג. האם נלקחות בחשבון יכולות מפצות?
- ד. האם מופעלות שיטות המוודאות קבלה של מועמדים ערבים איכותיים לארגון?

## 9. קליטה וליזוי העובד (החומר בפיתוח-יפורסם בחוברת הבאה של קו משווה)

## מה כדאי למדוד בתהליך המיון להגברת השוויוניות בפירמה?

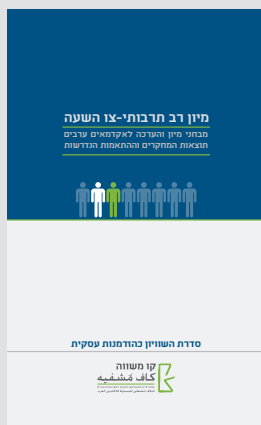
### נתונים שיש לאסוף:

כמות קורות חיים של מיעוטים שמגיעים לפירמה
כמות קורות חיים של קבוצת הרוב שמגיעים לפירמה
כמות עוברים סינון קורות החיים בקרב קבוצת המיעוט
כמות עוברים סינון קורות החיים בקרב קבוצת הרוב
כמות ההגעה לזימונים (ראיונות ומיונים) בקרב קבוצת המיעוט
כמות ההגעה לזימונים (ראיונות ומיונים) בקרב קבוצת הרוב
כמות הנכשלים בראיונות אישיים בקבוצת המיעוט
כמות הנכשלים בראיונות אישיים בקבוצת הרוב
כמות הנכשלים במבחני המיון בקבוצת המיעוט
כמות הנכשלים במבחני המיון בקבוצת הרוב
כמות הנכשלים בראיונות מקצועיים בקבוצת המיעוט
כמות הנכשלים בראיונות מקצועיים בקבוצת הרוב
כמות הנקלטים מכלל קו"ח שהגיעו בקבוצת המיעוט
כמות הנקלטים מכלל קו"ח שהגיעו בקבוצת הרוב
כמות העובדים הערבים המקודמים לתפקידים בכירים יותר (לאיתור תקרות זכויות פנימיות)
כמות העובדים הלא-ערבים המקודמים לתפקידים בכירים יותר
כמות העובדים הערבים בכלל
כמות העובדים בארגון בכלל, לא כולל הערבים
כמות העובדים הערבים בדרגות בכירות
כמות העובדים בדרגות בכירות (לא כולל ערבים)
כמות העובדים הערבים העובדים מול המגזר הערבי בלבד לעומת אלו שעובדים אל מול כלל הלקוחות/צרכנים

### חישובים שניתן לערוך:

- **יחס בין קבוצת המיעוט לקבוצת הרוב בכל שלב**  
היכן קיימים הפערים הגדולים ביותר לרעת קבוצת המיעוט (כדי לסמן את החסמים המרכזיים בתהליך)
- **יחס בין קבוצת המיעוט לקבוצת הרוב בכל שלב לפני ואחרי תהליך שינוי**  
כדי לבחון השפעה של תהליך השינוי על היחס. יש להבהיר שלא חובה לאסוף את כל הנתונים, גם חלק מהם ישפכו אור

## ידע וכלים בתחום ההעסקה השוויונית-רב תרבותיות



קו משווה - קואליציית המעסיקים לקידום שוויון לאקדמאים ערבים, הוקמה ע"י דב לאוטמן ומרבית איגודי המעסיקים במשק, בראשם התאחדות התעשיינים.

העמותה חרטה על דגלה לחולל סביבה עסקית שוויונית, הפתוחה להעסקת אקדמאים ערבים, ולהגדיל משמעותית את מספרם בעסקים (בחברות פרטיות וציבוריות), בתפקידים ההולמים את כישוריהם ומבטיחים תגמול מתאים.

"קו משווה" מקדמת את שינוי הגישה בעולם העסקי, פועלת לקליטתם של אקדמאים ערבים בחברות עסקיות בהתאם לכישוריהם ולא בהתאם למוצאם, ועוזרת למעסיקים ולמועמדים הערבים להצליח בתהליכי הגיוס, המיון והקליטה לטווח ארוך.

כמימשק מקצועי בין העסקים לאקדמאים הערבים, פיתחה קו משווה כמה מרכזי פעילות: מרכז השמות, מרכז קריירה-להשלמת כישורים עסקיים לאקדמאים, מרכז פיתוח ידע וכלים רב תרבותיים למנהלים בעסקים, מרכז ליווי וייעוץ לעסקים בתהליכי גיוס, מיון וקליטה.

**להזמנת חוברות ידע וכלים אנא פנו לקו משווה.**

## שירותים נוספים של 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
- ייעוץ לשכלול והתאמה תרבותית של תהליכי מיון
- תכנון תהליכים אסטרטגיים לשילוב רב שנתי, יעדים ומדדים
- ליווי המעסיקים והמועסקים וייעוץ בהתאם לנדרש
- הכשרות והדרכות משלימות בתאום עם המעסיק ועל בסיס צרכיו

**בהצלחה!**  
צוות קו משווה

אנו עומדים לרשותכם בכל שאלה או התייעצות בנושאי גיוס, קליטה  
והכשרת מנהלים בנושא רב-תרבותיות | [www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il)

העסקת האוכלוסיה הערבית  
ההזדמנות של כולנו



**קו משווה | קואליציית המעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים**

בית התאחדות התעשיינים, רחוב המרד 29, ת.ד. 50176, תל אביב, 61501

טל. 03-5198754 | פקס. 03-5198768 | [www.kavmashve.org.il](http://www.kavmashve.org.il) | [info@kavmashve.org.il](mailto:info@kavmashve.org.il)