

# ארגז כלים לגיוון וכשירות בשירות המדינה

חשוון התשפ"א | אוקטובר 2020  
מהדורה שניה



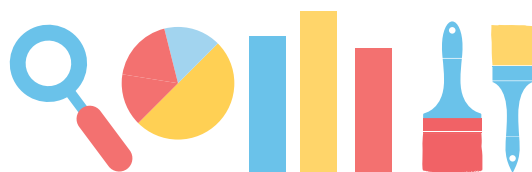
אגף גיוון תעסוקתי  
قسم التنوع التشغيلي  
אגף תכנון אסטרטגי ומדיניות



נציבות  
שירות  
המדינה

#### כתיבה ועריכה:

ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות  
מזר ברזני, ראש אגף גיוון תעסוקתי  
איאת רחאל, מנהלת תחום מדיניות ושותפויות גיוון תעסוקתי  
עיצוב גרפי: אירה גינזבורג, סטודיו לעיצוב



---

# אגף גיוון תעסוקתי

אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות

---

ארגז כלים לגיוון וכשירות  
בשירות המדינה

חשוון התשפ"א, אוקטובר 2020

## **תודות**

חוברת זו בגרסתה הראשונה, גובשה בשיתוף עם הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה אשר פועל משנת 2010, כקואליציה תלת-מגזרית של ארגונים המקדמים תעסוקה מגוונת ושוויונית. ברצוננו להודות על שיתוף הפעולה הפורה ביצירת כלי חשוב זה.

תודה לנשות ואנשי הגיוון, ממונות וממוני גיוון תעסוקתי ביחידות שירות המדינה שמובילים את המשימה הלאומית של גיוון שירות המדינה בכדי להבטיח שיחד נשרת את אזרחי ישראל במקצועיות ובמצוינות.

תודה לצוות האגף לגיוון תעסוקתי על תרומתן לצאתה של החוברת ועל ההערות המועילות: רות לוריסו, נטע בלס, רבקה שפר, ניר חיון ויהונתן הרינג. תודה לתאיר אברמוביץ' מתכנית צוערים לשלטון מקומי על תרומתה בהוצאת החוברת בגרסתה הראשונה.

## תוכן העניינים

4	דבר נציב שירות המדינה.....
5	דבר ראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות.....
6	דבר ראש אגף גיוון תעסוקתי.....
7	הקדמה.....
12	נתונים ומגמות - אוכלוסיות מרקע מגוון.....
18	אתגרים וחסמים - אוכלוסיות מרקע מגוון.....
22	הנעת תהליך הגיוון וניהולו.....
29	איתור, מיון, גיוס וקליטת מועמדים.....
34	גיוון במוקדי קבלת ההחלטות.....
34	יום הגיוון הבינלאומי.....
36	מקורות.....
37	נספחים.....
37	נספח א' - הגדרות האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.....
38	נספח ב' - מפת הדרכים לגיוון וכשירות בשירות המדינה.....
39	נספח ג' - הנחיות נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.....
40	נספח ד' - זיהוי צווארי בקבוק מעכבים.....
41	נספח ה' - כלי למיפוי מימדי הטמעת הגיוון התעסוקתי בארגון.....
42	נספח ו' - שאלון אקלים הגיוון בארגון.....
44	נספח ז' - ארגונים המקדמים תעסוקה מגוונת.....
52	נספח ח' - רשימת מרכזי קריירה במוסדות להשכלה גבוהה.....



## דבר נציב שירות המדינה

שירות המדינה הוא הזרוע המבצעת של הרשות המבצעת במדינת ישראל, ונציבות שירות המדינה היא הקטר המוביל את השירות הציבורי.

לכן מוטלת עלינו החובה והזכות לפעול כמנוע חזק המזין את המערכת באיכות ובמצוינות, תוך שימוש בחדשנות ובקדמה טכנולוגית. אנו רואים חשיבות רבה במתן שירות מיטבי ומהיר לאזרח, בהפחתת רגולציה, בפתיחת אפיקים יצירתיים לפתרון בעיות ובייעול של תהליכים ארוכי טווח.

כגוף הממונה על פיתוח ושימור ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה שוקדת, יחד עם משרדי הממשלה ויחידות הסמך, על פיתוח הערכיות והמצוינות של עובדי המדינה, כדי שיהוו סמל ודוגמה למשרתי ציבור מסורים הפועלים במרץ ובנאמנות, מתוך הבנת הזכות הגדולה לפעול יום יום, שעה שעה, למען מדינת ישראל.

במסגרת זאת, מוטלת עלינו החובה לעשות הכול על מנת לגוון את שירות המדינה, כך שכלל האוכלוסיות במדינת ישראל ייקחו בו חלק. איננו עושים זאת כמחווה של רצון טוב או כסיוע חברתי למען העובדים מאוכלוסיות אלו. אנו עושים זאת על מנת ששירות המדינה יוכל ליהנות מהיתרונות של כל אוכלוסייה ומהקשר שלה עם ציבורים חבים במדינת ישראל, וכך להיטיב את השירות שהמדינה מעניקה לכלל האזרחים.

אני שמח ומברך על הוצאת חוברת 'כלים לגיוון וכשירות בשירות המדינה', המספקת כלים שימושיים ליחידות ההון האנושי ולממוני הגיוון התעסוקתי ביחידות שירות המדינה במאמצם לשלב את כלל האוכלוסיות בחברה הישראלית בשורות שירות המדינה. זהו צעד נוסף בפעילותו החשובה של אגף הגיוון התעסוקתי שבאגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות, הפועל יחד עם ממוני הגיוון התעסוקתי במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

המגוון הנפלא אותו ניתן למצוא בין עובדי המדינה, מספר את סיפורו של שירות המדינה בכללותו, של אנשים המשרתים את הציבור במסירות ובאחריות, ומשפיעים רבות על החברה הישראלית ומדינת ישראל כולה.

**בברכה,**

**פרופ' דניאל הרשקוביץ**



## דבר ראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות

על רקע התמורות שחלו בחברה הישראלית ואל מול הכוחות המניעים דינמיקה של קונפליקט, נוצרה הזדמנות עבור שירות-המדינה, המחויב באמצעות מוסדותיו, לקדם את ישראל להיות מדינה חסונה ומשגשגת, להאיץ עיצוב תפיסה חדשה של אתוס לאומי משותף ולהציע פעולות אקטיביות שיגשימו תפיסה זו הלכה למעשה. מדיניות גיוון תעסוקתי והכללה, מאפשרת גישה חופשית של כלל האזרחים למערכת קבלת החלטות ומיצוי הפוטנציאל העצום הגלום בשונות ובגיוון של מדינת ישראל. במינוף האנרגיה היצירתית הקיימת בה ובייחודיות שלה שיכולה לשמש כדוגמה ומופת לחיבור אנושי בין תרבויות וכצומת דרכים בין מזרח למערב.

ספר כלים זה, הוא פרי למידה עמוקה ורבת שנים, ומסקנתו היא שגיוון איננו רק "חגיגת השונה", אלא קידום מאבק לשוויון, הסרת חסמים בפני קבוצות מיעוט והכללתן בדיון הציבורי. אתגר זה הוא הסתגלות, המחייב אותנו כמעצבי מדיניות לשים לעצמנו מראה ולעשות עבודה יסודית ומעמיקה המצריכה שינוי במרקם הערכים, בסדרי העדיפויות, באמונות ובתבניות ההתנהלות.

נוכחנו, כי אין מתכון אחד להצלחה או חיסון לגזענות. גיוון תעסוקתי בעובדים ובמדיניות, הוא קודם כל ההבנה שמגוון יותר הוא בהכרח מקצועי יותר והוא אחד מהיסודות האיתנים לאמון הציבור במוסדות המדינה. לפיכך, חייב הדבר להיות נר לרגלנו כקובעי מדיניות וכנותני שירותים ולפני הכל נר לרגלנו כבני אדם, שכן כולנו חלק מ"רקמה אנושית אחת חיה".

**בהצלחה רבה,**

**דר' איריס נחמיה**



## דבר ראש האגף לגיוון תעסוקתי

שירות מדינה מגוון יותר המייצג את החברה הישראלית כולה הוא בהכרח שירות מדינה מקצועי יותר. החלטות המבקשות להיות מקצועיות ורלוונטיות לכלל אזרחי ישראל חייבות להביא ולהנכיח את קולות המגוון הישראלי בעת עיצוב ההחלטה. מלכתחילה ולא בדיעבד.

תהליך הגיוון והכשירות התרבותית הוא תהליך ארוך ומתמשך הדורש פרואקטיביות ועקביות. על כל יחידה להחיש את תהליך העומק לשיקופה של החברה הישראלית ולצד זאת, להבטיח כי קבלת ההחלטות והשירותים הניתנים על ידה לאזרחי ישראל, יביאו בחשבון את המגוון האדיר בחברה הישראלית. כך, יש להביא בחשבון את הצרכים השונים, השפה השונה והתרבות השונה של המגוון הישראלי. כל יחידה נדרשת לפעולות מיידיות אשר יתנו מענה לייצוג החסר במוקדי קבלת ההחלטות ביחידתם, לצד נקיטת פעולות שיבטיחו את גיוון שורות היחידה, כך שקולות המגוון הישראלי ינכחו במוקדי קבלת ההחלטות כדבר שבשגרה.

הדברים האמורים נכונים לשגרה ונכונים עשרות מונים בחירום. בעת כתיבת שורות אלו אנו מצויים בעיצומו של הגל השני במשבר הקורונה. נקודות מבט מגוונות כך למדנו, אינן בגדר מותרות. נקודות מבט מגוונות הן הערובה להצלחתנו בכל משימה, ובטח במשימה הלאומית ליציאה ממשבר הקורונה. נקודות מבט מגוונות יש לזכור הן הערובה לבניינה המתמשך של מדינת ישראל כמדינה בעלת חוסן חברתי-כלכלי איתן.

ארגו הכלים שלפניכם מזקק מקצת הניסיון שצבר האגף לגיוון תעסוקתי מאז הקמתו. ארגו הכלים מבקש להקנות ולהנגיש את הידע הרב שנצבר לכלל יחידות שירות המדינה ולכלל הגופים המרמים את דגל הגיוון ומבקשים לעמוד בראש ארגון מקצועי אשר כשיר לשרת את החברה הישראלית. בארגו הכלים תמצאו המלצות רבות ממיטב ניסיונו. אך חשוב לזכור, עם הענווה הנדרשת, נושא הגיוון הישראלי הוא סוגיה מאתגרת ומתמשכת שעוד נלמדת על ידי כולנו יחד. ראו ארגו כלים זה כנקודת התחלה לתהליך שלכם, שאתם תעצבו באופן המותאם ביותר ליחידתכם.

כולי תקווה כי ארגו הכלים יהיה לכם לעזר רב בהחשת תהליכי הגיוון והייצוג ביחידתכם.

**בשותפות,**

**מור ברזני**



## הקדמה

מטרת 'ארגז הכלים' לספק מפת דרכים המכווינה את יחידות שירות המדינה בתהליך הגיוון והכשירות התרבותית. 'ארגז הכלים' מבקש להנגיש ידע, כלים ורעיונות ליחידות ההון האנושי ולממוני הגיוון התעסוקתי ביחידות שירות המדינה, ולכל מי שמשימת הגיוון חשובה לו.

'ארגז הכלים' מרכז ידע שנצבר ונלמד מעשייה חוצת מגזרים ומעבודת שטח שמטרתה להבטיח העסקה שוויונית ומגוונת. הארגז מקנה פרקטיקות לניהול הגיוון ולהטמעתו בהתייחס לשגרת העבודה ולתהליכים המתקיימים ביחידה לאורך המעגל התעסוקתי של הארגון והעובדים בו. מובאים ידע ממחקרים ודוגמאות מהשטח היכולים לשמש לביסוס ופיתוח אסטרטגיית גיוון לפי הצרכים והמטרות הייחודיים של כל יחידה. בנוסף מובאים בחוברת נספחים המנגישים את פרטי הגורמים השונים הפועלים בשטח כדי לקדם תעסוקה של עובדים ועובדות מרקע מגוון לצד הכשרה של סביבת העבודה כך שתהיה כשירה תרבותית.

התייחסות פרטנית ניתנה לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם מכוח סעיף 15א לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959: ערבים, יוצאי אתיופיה, חרדים, אנשים עם מוגבלות ועולים חדשים. יחד עם זאת, בהתייחסותנו כללית זו ביחס לאוכלוסיות התייחסנו למחנה המשותף הרחב שעשוי להשפיע ולחטוא ביחס למקרה פרטני של אדם. הרי כל אדם הוא עולם ומלואו. על כן, אנא מכס, השתמשו בארגז הכלים באופן מושכל ורגיש. נושא הגיוון הוא נושא מורכב רב-ממדי, וארגז הכלים הוא כלי עזר לתהליך חי ודינאמי הרבה יותר מהמילה הכתובה.

לצורך פישוט המסמך בלבד 'ארגז הכלים' מנוסח בפנייה ל"יחידה" או "יחידות".  
**החוברת מנוסחת בלשון זכר אך פונה באופן שווה לשני המינים**



## ייצוג הולם בחקיקה

סעיף 15 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, קובע כי בקרב העובדים והעובדות בשירות המדינה, בכלל הדרגות, המקצועות וצורות ההעסקה, יינתן ביטוי הולם לייצוגם של בני שני המינים, אנשים עם מוגבלות, בני האוכלוסייה הערבית לרבות הדרוזית והצ'רקסית, יוצאי אתיופיה, המגזר החרדי והעולים החדשים<sup>1</sup>. בנוסף, תיקון מס' 17 לחוק קובע כי בכל משרד ממשלתי ויחידת סמך ימונה ממונה על ייצוג הולם.

ביום ה-23 לפברואר 2017 התפרסמה הנחיית נציב שירות המדינה 2,03.22 לפיה יש למנות ממונה גיוון תעסוקתי מעמדם של ממוני הגיוון התעסוקתי הוסדר בתקנון שירות המדינה ביום 16.8.20<sup>3</sup>.

ממונה הגיוון יהיה כפוף מקצועית לאגף גיוון תעסוקתי בנציבות שירות המדינה. תפקיד הממונה להוביל ביחידתו את תהליך הגיוון והכשירות התרבותית תוך גיבוש תכנית אסטרטגית שנתית לקידום גיוון ולהעלאת הכשירות התרבותית, מתן הנחיה ולווי בתכנון ההון האנושי ומתן מענה לפניות שונות בנושא.



## גיוון תעסוקתי

החברה הישראלית הינה חברה מגוונת המאופיינת בעושר תרבותי שמקורו באנשים ונשים מדתות, עדות וקהילות שונות המרכיבים אותה. הגיוון העשיר לצד השינויים הדמוגרפיים בחברה הישראלית מחייבים אותנו לעבור, כפי שמציע נשיא המדינה ראובן (רובי) ריבלין, מתפיסה של רוב ומיעוטים לתפיסה של שותפות. שותפות בין המגוון הישראלי האדיר תבטיח את קיומה רב השנים של מדינת ישראל כחברה משגשגת בעלת חוסן חברתי-כלכלי איתן. תנאי הכרחי ביצירת השותפות המתבקשת הוא חתירה בלתי מתפשרת לגיוון וכשירות תרבותית.

שירות המדינה מהווה הביטוי המעשי לשותפות של כולנו בבניית החברה והמדינה. בכוחו ומתפקידו להבטיח שוויון והוגנות לאזרחי ישראל בהיותו המעסיק הגדול במשק, ספק השירותים החשוב במשק, וצרכן השירותים הגדול במשק.

מדו"ח גיוון וייצוג של האגף לגיוון תעסוקתי בנציבות שירות המדינה אשר פורסם בחודש מאי 2020, עולה כי לצד המגמות העקביות של עלייה בשיעורי הייצוג, יש עוד כברת דרך לצעוד בה כדי להבטיח ששירות המדינה יהיה שוויוני והוגן<sup>4</sup>.

על מנת לקדם את השינוי הנדרש, נציבות שירות המדינה פועלת תוך מעבר ממדיניות ייצוג הולם למדיניות גיוון תעסוקתי. מדיניות ייצוג הולם התמקדה בשילוב אוכלוסיות מרקע מגוון מכוח החובה המשפטית ושימוש בכלים משפטיים-טכניים כדי להבטיח את הייצוג ההולם.

תפיסת הגיוון התעסוקתי רואה בגיוון נכס ובקידום הגיוון והכשירות התרבותית דרישה מקצועית ראשונה במעלה, שכן זו תבטיח שלושה ערכי יסוד: חיזוק אמון הציבור במערכת, חלוקה שוויונית והוגנת של משאבי שירות המדינה ושירותים מקצועיים ורלוונטיים עבור אזרחי ישראל.



## נתוני גיוון וייצוג בשירות המדינה לשנת 2019

בכדי לאפשר את מדידת השינוי, קבעה הממשלה יעדים ברורים ביחס לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם. להלן יעדי הייצוג שנקבעו, בהשוואה לשיעור הייצוג הנוכחי בשירות המדינה ובפירוט לפי מדרג:

מדגים	יוצאי אתיופיה	חברה ערבית	עולים חדשים	אנשים עם מוגבלות	חרדים	אוכלוסייה כללית
יעד ייצוג	1.7%	10%	טרם נקבע <sup>5</sup>	5%	טרם נקבע <sup>6</sup>	
ייצוג כללי בשירות המדינה	2.8%	12.2%	1.2%	3.8%	1.2%	78.9%
דרג בכיר	0.2%	3.3%	0.1%	5.1%	0.5%	90.9%
דרג ביניים	0.5%	6.6%	0.2%	5.6%	1.5%	85.5%
דרג ניהול מקצועי	0.9%	10.8%	1.5%	3.7%	1.1%	82.0%
דרג הכניסה	4.9%	15.5%	1.4%	3.6%	1.0%	73.6%
סטודנטים	1.2%	8.6%	1.2%	0.05%	2.0%	87.0%

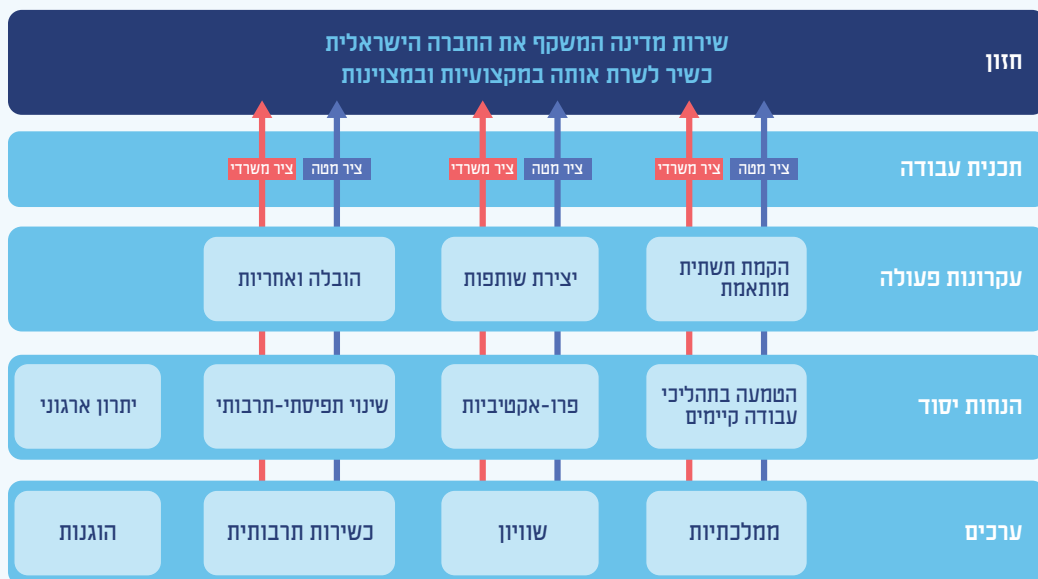
ירוק - עמידה מלאה ביעד | כתום - עמידה בינונית ביעד | אדום - רחוקים מהיעד



## תפיסה ועקרונות יסוד

המעבר ממדיניות ייצוג הולם למדיניות גיוון תעסוקתי דורש שינויים ברמה התפיסתית והארגונית:

- שינוי תפיסתי-תרבותי** - מגוון יותר משמעו מקצועי יותר: מנהלים ומנהלות, עובדים ועובדות, כולם נדרשים לפעול לגיוס, שילוב וקידום אנשים ונשים מרקעים שונים. זוהי הדרך המקצועית שתאפשר מצוינות וחדשנות ביחידה תוך הבטחת היכולת לשרת את אזרחי ישראל כולם.
- הגברת פעילות יוזמת ומתכננת** - מעבר ממעסיק מגיב למעסיק פרו-אקטיבי; תפיסה זו מצריכה פעילות יזומה של כל יחידה מיחידות שירות המדינה באיתור, מיון, הכשרה וקידום מועמדים ועובדים מרקע מגוון, לצד פעילות יוזמת אשר תעלה את תחושת השייכות של כלל העובדים לארגון ותנכיח את הגיוון האדיר כנכס.
- הטמעה בתהליכי עבודה קיימים** - הטמעת כשירות תרבותית כחלק בלתי נפרד מתהליכי העבודה הקיימים ביחידה, בשירותים שהיחידה מעניקה כלפי חוץ ובמדיניות של היחידה כמעסיקה בכלל שגרת עבודתה.



5 שיעורם של עולים חדשים באוכלוסייה היו כ-3.4%, עפ"י נתוני למ"ס לשנת 2018. יעד ייצוג ממשלתי לעולים חדשים בקרב שירות המדינה טרם נקבע.

6 היעד נמדד מתוך שיעורי הגיוס לשירות המדינה והוא עומד על 7% מסך הגיוסים.



## קידום שיתופי פעולה בין הגורמים העוסקים בגיוון

גורמים רבים שותפים למאמץ הלאומי לשילוב אפקטיבי של המגוון האדיר במשק הישראלי. תהליך הגיוון הוא משימה מורכבת וארוכת טווח ולכן מומלץ לפעול בשותפות עם גורמים ושותפים טבעיים כמו גם רתימת שותפים חדשים בתוך היחידה ומחוצה לה.





## חשיבות ויתרונות העסקה שוויונית ומגוונת לארגון

לגיוון תעסוקתי חשיבות לאומית לצד יתרונות ניהוליים רבים. מקצתם נמנה להלן:

### הגברת אמון הציבור בשירות המדינה

ייצוג כלל האוכלוסיות יבטיח את חידוש וחיזוק אמון הציבור במערכות המדינה בכלל ובמשרדי הממשלה בפרט; כך, תחושת השייכות והבעלות של אזרחי ישראל תגבר ככל שיראו עצמם משתקפים ממצביו ונותני השירותים הציבוריים.

### הבטחת שוויון והוגנות

לעבוד בשירות המדינה זו זכות אשר בכוחה לעצב את מרחב המדינה אשר שייך לכולנו. זכות זו צריכה להינתן לכל אזרח בצורה שווה והוגנת.

### הבנה ואיתור צרכים מגוונים ומתן מענה מותאם

שילוב עובדים ועובדות מרקע מגוון בשירות המדינה יביא ערך רב לשירות המדינה בבואו לשרת את אזרחי ישראל. שירות מדינה מגוון יבטיח שירות מדינה מקצועי, נגיש וקשוב לכלל אזרחי ישראל. מגוון יותר משמעו מקצועי יותר.

### הובלה בתוצאות

נמצא כי הסיכוי להגיע לתוצאות כלכליות טובות יותר במגזר העסקי גדל ככל שההון האנושי בחברה מגוון יותר. כך גם בשירות המדינה גדלה האפשרות להענקת שירותים טובים יותר עבור האזרחים, ככל שהמרקם האנושי ביחידה כולל יותר עובדים ועובדות מרקע מגוון. בשנת 2014 פרסמה חברת מקינזי מחקר אשר הכה גלים ביחס לנושא הגיוון. במחקר אשר סקר מאות חברות עסקיות ברחבי העולם הוצג קשר חיובי בין גיוון לתוצאות עסקיות כך שכל עשרה אחוזים של גיוון בהון האנושי מגדילים את הסיכויים לעבור את החציון של התוצאות העסקיות על חברות מקבילות ב-3.5%. עוד הראה המחקר כי סיכוייהן של חברות שלא היו מגוונות בכוח העבודה שלהן להוביל בתוצאות העסקיות היו נמוכים יותר<sup>7</sup>. מחקר נוסף שנערך בשנת 2016 מצביע על כך שגיוון ההון האנושי וסביבה כשירה תרבותית ביחידה משפיעים באופן חיובי על הפרודוקטיביות, הביצועים ויחסי עבודה טובים בין העובדים בארגון.<sup>8</sup>

### העסקת הטובים ביותר מכל חלקי האוכלוסייה

במציאות שבה התחרות על עובדים ועובדות מוכשרים היא רבה, ארגונים שיש להם היכולת לאתר, לקלוט ולקדם את הטובות והטובים ביותר מכל חלקי החברה, מבטיחים לעצמם יתרון גדול של שיפור איכות ההון האנושי. הגדלת מגוון המועמדים היא הגדלת היכולת לבחור את הטובים ביותר למשרות ביחידה.

### שיפור היעילות והיצירתיות

העסקה מגוונת תבטיח יתרונות תחרותיים לשירות המדינה. לפועלם של עובדים ועובדות מרקע מגוון יש פוטנציאל ליצירת מדיניות ושירותים חדשניים, אפקטיביים ורלוונטיים. מחקרים רבים הוכיחו כי צוותים מגוונים מביאים לתוצאות מצוינות וכי יש להם יתרון ביצירתיות, בפתרון בעיות ובפתיחות לשינויים. צוות הטרנזיגני יחקור בעיה ממגוון רחב יותר של נקודות מבט ויעלה מהר יותר אפשרויות רבות ויצירתיות לפתרון.

### עמידה בדרישות החוק

החובה לייצוג הולם מעוגנת בחקיקה ענפה המשקפת את חשיבותה של המשימה הלאומית לגיוון המשק בישראל<sup>9</sup>. כדי לעמוד בדרישות החוק ובכדי להוביל את המשימה הלאומית של גיוון המשק הישראלי, שירות המדינה נדרש להוביל קפיצת מדרגה בתעסוקה מגוונת וכשירה תרבותית.

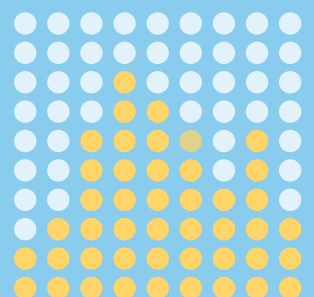
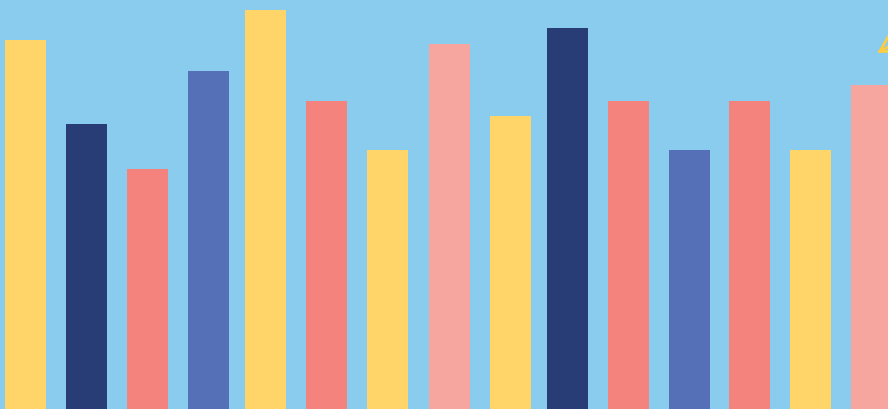
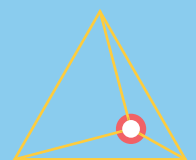
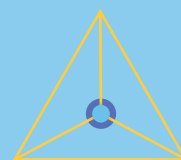
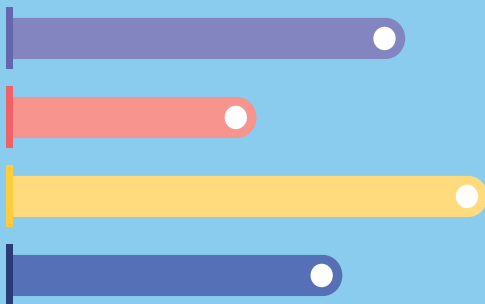
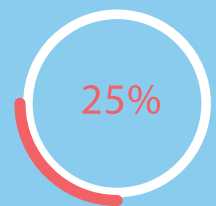
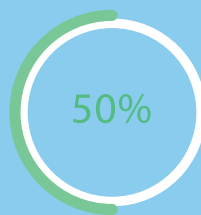
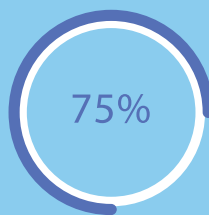
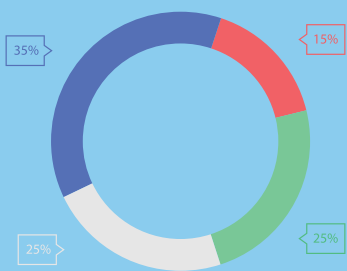
<sup>7</sup> Hunt, V., Layton, D., Prince, C. 2015. *Why diversity matters*. McKinsey & Company  
<sup>8</sup> Preeti, G & Maanvi P. 2016. Managing workforce diversity to improve business performance – a study on MNCS in Delhi Region. 4 (10) 29-34

<sup>9</sup> ראו פרק הקדמה - ייצוג הולם בחקיקה ופרק אתגרים וחסימים - אוכלוסיות מרקע מגוון.

# נתונים ומגמות

## אוכלוסיות

### מרקע מגוון



## החברה הערבית

לפני למעלה מעשור התקבלו שתי החלטות ממשלה המתייחסות לייצוגם של בני החברה הערבית בשירות המדינה:

- החלטת ממשלה 2579 משנת 2007, נועדה לעודד ייצוג הולם של החברה הערבית בשירות המדינה באמצעות קביעת יעד ייצוג ממשלתי הקובע כי 10% מהעובדים והעובדות בשירות המדינה ישתייכו לאוכלוסייה הערבית. לצד קביעת היעד נקבעה החובה לגבש תכנית עבודה אשר תאפשר עמידה ביעד תוך פרק הזמן שנקבע.
- החלטת ממשלה 4436 משנת 2009, מתמקדת באימוץ המלצות הצוות הבין-משרדי שהוקם להסרת חסמים, בראשות מנכ"ל משרד המשפטים. המלצות הוועדה התמקדו במתן סיוע בשכר דירה, החזר הוצאות נסיעה לעובדים המתגוררים במרחק רב מאזורי המטה, הגדלת מספר המשרות הייעודיות לבני החברה הערבית, הכנת תכנית חניכה לעובדים חדשים, מאגר בוחנים מהחברה הערבית לשילוב בוועדות בוחנים והגברת נגישות המידע לאוכלוסייה.
- בן החברה הערבית הזכאי לייצוג הולם הוא מי שהוא ערבי לרבות דרוזי או צ'רקסי.

### נתונים כלליים



החברה הערבית מהווה 21% מהאוכלוסייה בישראל ובעלת שיעור דומה בגילי העבודה.<sup>12</sup> אולם, עובדים מהחברה הערבית מהווים כ-50.4% בלבד מכוח העבודה, ו-12.2% בשירות המדינה.

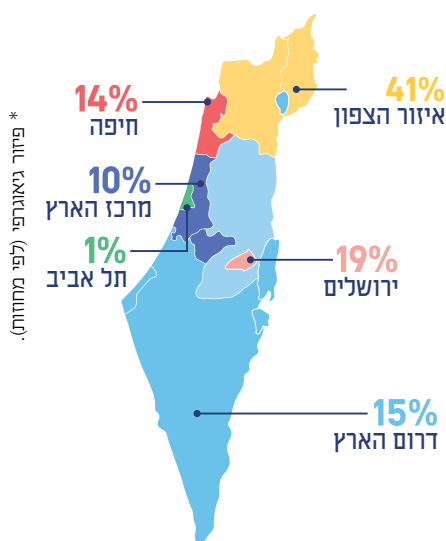
שיעור תעסוקת נשים ערביות בגיל העבודה עומד על 38% לעומת כ-83% אצל נשים יהודיות.<sup>13</sup> בפני נשים ערביות המעוניינות לצאת לעבודה עומדים פעמים רבות חסמים רבים כגון: היעדר תחבורה ציבורית יעילה, היעדר מקורות תעסוקה ביישובים ערביים ובסמוך להם והיעדר מסגרות חינוכיות לילדים וילדות בגיל הרך.

שיעור התעסוקה של גברים ערבים בגילי העבודה נמוך רק במעט משיעורם הכללי של הגברים המועסקים בגיל העבודה, כ-76% לעומת כ-88% אצל גברים יהודים.<sup>14</sup> יחד עם זאת, גברים ערבים נוטים להצטרף לשוק העבודה בגיל צעיר, פעמים רבות זונחים את לימודיהם כדי לפרנס את משפחותיהם ועוסקים בעבודות פזיזות, המאלצות אותם לפרוש מוקדם משוק התעסוקה.

### פיזור גיאוגרפי\*



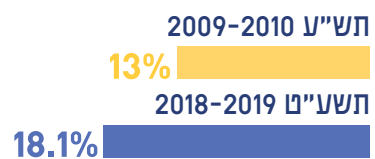
בקרב האוכלוסייה הערבית 41% מתגוררים באזור הצפון, 19% בירושלים, 14% בחיפה, 15% בדרום, 10% במרכז ואחד בתל אביב.<sup>17</sup>



### השכלה גבוהה



אחוז הסטודנטים הערבים בהשכלה גבוהה נמצא במגמת עליה בכל התארים. כך למשל, בתואר ראשון עלה שיעור הסטודנטים מ-13% בשנת הלימודים התש"ע (2009-2010) ל-18.1% בשנת הלימודים תשע"ט (2018-2019).<sup>15</sup>



בחלוקה למקצועות לימוד ניתן לראות כי שיעור הסטודנטים הערבים מקרב כלל הסטודנטים היה גבוה בלימודי חינוך והכשרה להוראה (17.7%), מקצועות עזר רפואיים (25.9%), רפואה (17.4%), הנדסה ואדריכלות (6.5%), משפטים (6.7%) ומדעי הטבע מתמטיקה וחקלאות (8.7%).<sup>16</sup>

10 החלטת ממשלה מספר 2579 מיום 11.11.2007.  
 11 החלטת ממשלה מספר 4436 מיום 2.3.2009.  
 12 הלמ"ס 2019. אוכלוסיית ישראל בפתחה של שנת 2020.  
 13 הלמ"ס, 2018. סקר כוח אדם גילי 25-64.  
 14 ראה הערת שוליים מס' 13.  
 15 הלמ"ס, 2019. השכלה גבוהה בישראל- נתונים נבחרים לשנת הלימודים תשע"ט (2018/2019).  
 16 הלמ"ס, 2020. מקבלי תארים אקדמיים בשנת תשע"ט (2018/2019).  
 17 הלמ"ס, 2020. אומדני אוכלוסייה 2019.

## יוצאי אתיופיה

בשנת 2011 תוקן חוק שירות המדינה (מינויים) ויוצאי אתיופיה הוגדרו כאוכלוסייה לייצוג הולם. בנוסף, התקבלו שתי החלטות ממשלה בעניין:

- החלטת ממשלה מספר 1958 משנת 2016, אשר קבעה מדיניות ממשלתית לקידום שילובם של יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית ובכלל זה בשירות המדינה, ואימצה את המלצות דו"ח הצוות הבין-משרדי למיגור גזענות נגד יוצאי אתיופיה (דו"ח פלמור).<sup>19</sup>
- החלטת ממשלה מספר 1065 משנת 2016,<sup>20</sup> קבעה כי מידת ייצוגם של יוצאי אתיופיה בשירות המדינה תהיה לכל הפחות כפי שיעורם באוכלוסייה הכללית (כיום 1.7%).
- יוצא אתיופיה הזכאי לייצוג הולם הוא מי שהוא או אחד מהוריו נולדו באתיופיה.

### נתונים כלליים



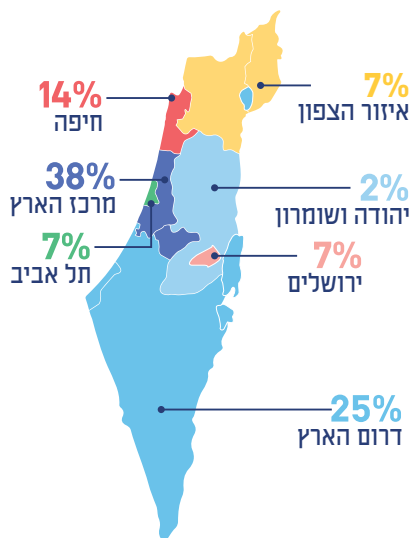
קהילת יוצאי אתיופיה מונה כיום 151.8 אלף תושבים כ-1.7% מכלל האוכלוסייה בישראל. מתוכם, 86.9 אלף ילידי אתיופיה ו-64.9 אלף ילידי ישראל שאביהם נולדו באתיופיה, קהילה זו צעירה בהשוואה לכלל האוכלוסייה היהודית בישראל.<sup>21</sup> ייצוגם של יוצאי אתיופיה בשירות המדינה מהווה כיום 2.8% מכלל העובדים.

שיעורי התעסוקה של יוצאי אתיופיה (בגילי 25-64) מהווה 78% לעומת 85% אצל יהודים לא חרדים.<sup>22</sup> שיעורי התעסוקה בקרב צעירים יוצאי אתיופיה (בגילי 22-35) נמוכים משיעורי התעסוקה של צעירים באוכלוסייה הכללית 65% לעומת 75% בהתאמה. לצד העלאת שיעורי התעסוקה יש להבטיח מענה לאתגר משמעותי יותר והוא איכות תעסוקתם של צעירים יוצאי אתיופיה; רק 11% מהצעירים יוצאי אתיופיה מועסקים בעבודות אקדמיות, ניהוליות, טכניות או מקצועיות, לעומת 39% מהצעירים באוכלוסייה הכללית בגילים אלו.<sup>23</sup> כך, האתגר הממשי כיום הבטחת תעסוקה איכותית אשר הולמת את השכלתם וכישורונם של צעירים יוצאי אתיופיה.

### פיזור גיאוגרפי\*



בקרב יוצאי אתיופיה 38% מתגוררים באזור המרכז, 25% באזור הדרום, 14% באזור חיפה, 7% באזור הצפון, 7% באזור ירושלים, 7% בתל אביב ו-2 וביהודה ושומרון.<sup>25</sup>



\* פיזור גיאוגרפי (לפי מחוזות).

### השכלה גבוהה



מספר הסטודנטים יוצאי אתיופיה במוסדות להשכלה גבוהה נמצא במגמת עליה כך שבשנת הלימודים תשע"ט (2018-2019) הגיע ל-3,417 סטודנטים המהווים 1.3% מתוך כלל הסטודנטים. זאת לעומת תשע"ב (2011-2012) שם מספר הסטודנטים עמד על 2,372 המהווה 0.9% מכלל הסטודנטים.

תשע"ב 2011-2012

0.9%

תשע"ט 2018-2019

1.3%

בחלוקה למקצועות לימוד ניתן לראות ששיעור הסטודנטים יוצאי אתיופיה מקרב הסטודנטים היהודים לתואר ראשון היה גבוה במנהל עסקים (2.9%), במקצועות עזר רפואיים (2.3%) ובמדעי החברה (2.0%) ונמוך במקצועות הרפואה (0.5%), מדעי הטבע ומתמטיקה (0.44%).<sup>24</sup>

18 החלטת ממשלה מספר 1958 מיום 19.8.2016.

19 משרד המשפטים, היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות. דו"ח הצוות למיגור הגזענות כנגד יוצאי אתיופיה. יולי 2016.

20 החלטת ממשלה מספר 1065 מיום 28.1.2016.

21 הלמ"ס, 2019. האוכלוסייה ממוצא אתיופי בישראל - לקט נתונים לרגל חג הסגד.

22 הלמ"ס, 2017. סקר כוח אדם בגילי 25-64.

23 ראו הערת שוליים 22.

24 הלמ"ס, 2020. מקבלי תארים אקדמיים בשנת תשע"ט (2018/2019).

25 ראו הערת שוליים 21. הישובים העירוניים המאופיינים בשיעור הגבוה ביותר של יוצאי אתיופיה נכון לשנת 2018, הם נתניה (11.9) אלף איש המהווים (5.5%) וקריית מלאכי שבו אחוז התושבים יוצאי אתיופיה הגבוה ביותר מכלל אוכלוסיית היישוב (3.8) אלף איש, המהווים (16.3%).



## אנשים עם מוגבלות

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (תיקון מס' 15) התשע"ו-2016, קובע כי על יחידות שירות המדינה להעסיק לפחות 5% עובדים עם "מוגבלות משמעותית" כהגדרתה בתקנות שירות המדינה בנוסף לקביעת שורה של צעדים להשגת יעד זה.<sup>26</sup> ייצוגם של האנשים עם מוגבלות בשירות המדינה מהווה כיום 3.8% מכלל העובדים.

### השכלה גבוהה



שיעור השכלתם של אנשים עם מוגבלות (בגילי 20-64) עומד על 21% לעומת 35% בקרב האוכלוסייה ללא מוגבלות. בחלוקה לפי מידת המוגבלות, רמת ההשכלה של אנשים עם מוגבלות חמורה עומדת על 15% ורמת ההשכלה של אנשים עם מוגבלות מתונה עומדת על 25%.<sup>30</sup>

#### אנשים עם מוגבלות

21%

#### אנשים ללא מוגבלות

35%

#### אנשים עם מוגבלות חמורה

15%

#### אנשים עם מוגבלות מתונה

25%

### נתונים כלליים



בקרב בני 20 ומעלה ל-14% יש מוגבלות תפקודית חמורה (15% מהנשים ו-13% מהגברים) כך עולה מסקר החברתי שביצעה הלמ"ס ב-2018.<sup>27</sup> בנוסף, אומדני מכון ברוקדייל מצביעים על כך שמספר האנשים עם מוגבלות בישראל עומד על כ-1,493,100 בשיעור של כ-18% מכלל האוכלוסייה.<sup>28</sup>

בקרב אנשים עם מוגבלות (בגילי 25-64) 52% מועסקים, 45% אינם מועסקים (לעומת 16% בקרב אנשים ללא מוגבלות). בנוסף, 30% מקרב אנשים עם מוגבלות משתכרים עד ש5,000 ברוטו בחודש (לעומת 13% מהמועסקים ללא מוגבלות), 74% מועסקים במשרה מלאה ו-26% משרה חלקית (לעומת 85% ו-15% בהתאמה בקרב אנשים ללא מוגבלות).<sup>29</sup>

26 ראו **נספח א'** - הגדרות האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.

27 הלמ"ס, 2019. **לקט נתונים לרגל היום הבין-לאומי למען זכויות אנשים עם מוגבלות.**

28 לפי אומדני מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, 2019.

29 ראו הערת שוליים 27.

30 הלמ"ס, 2018. נתוני הסקר החברתי.

## המגזר החרדי

בשנת 2016 הגדירה ממשלת ישראל את שילוב המגזר החרדי בשירות הציבורי כיעד מרכזי בהחלטת ממשלה מספר 869.<sup>31</sup> בהחלטה נמנו צעדים משמעותיים לשילוב האוכלוסייה החרדית בשירות המדינה, ובכלל זה הסרת חסמים ופעולות אקטיביות לעידוד השתלבות האוכלוסייה. בנוסף, החלטת ממשלה מספר 3268<sup>32</sup> קבעה כי אחוז הנקלטים בשירות המדינה אשר משתייכים למגזר החרדי לא יפחת מ-7%. ייצוג המגזר החרדי בשירות המדינה מהווה כיום 4.8% מתוך כלל הנקלטים לשירות המדינה.

### נתונים כלליים

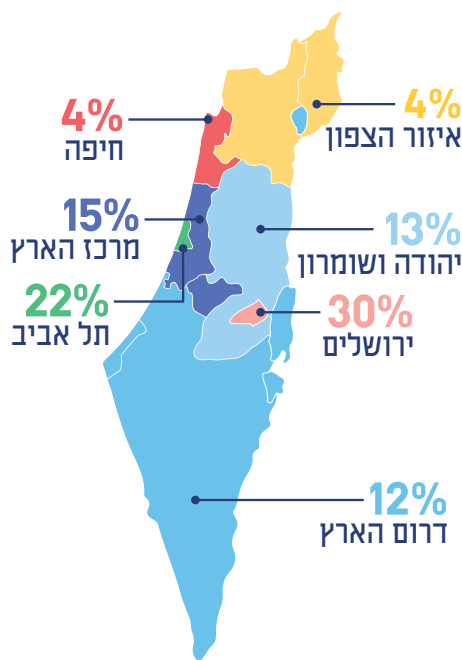


בסוף שנת 2019 המגזר החרדי היווה כ-12% מכלל האוכלוסייה בישראל; כ-1,125,000 נפש (לעומת כ-750,000 בשנת 2009).<sup>33</sup> שיעור התעסוקה של גברים חרדים נכון לשנת 2018 הוא 51% לעומת 85% באוכלוסייה הכללית. בקרב נשים חרדיות השיעור זהה כמעט לאחוז המועסקות בכלל החברה הישראלית ועומד על 76%<sup>34</sup> לעומת 83% בקרב נשים יהודיות לא חרדיות.<sup>35</sup>

### פיזור גאוגרפי\*



בקרב המגזר החרדי 30% מתגוררים בירושלים, 22% בתל אביב, 15% במרכז, 13% ביהודה ושומרון, 12% באזור הדרום, 4% באזור הצפון, ו-4% בחיפה.<sup>38</sup>



\* פיזור גאוגרפי (לפי מחוזות).

### השכלה גבוהה



בשנת הלימודים תשע"ט (2018-2019) 3.7 אלף סטודנטים חרדים קיבלו תואר אקדמי. מתוכם, 2,900 קיבלו תואר ראשון ו-800 קיבלו תואר שני. ביחס לכלל מקבלי התארים, החרדים מהווים 4.7%-5.7% ביחס לכלל מקבלי התואר ראשון. כאשר שיעורן של הנשים מבין כלל החרדים מקבלי תואר ראשון מהווה 78.8%.<sup>36</sup> הרוב הגדול של הסטודנטים החרדים לתואר ראשון בשנת לימודים תשע"ח (2017-2018) למדו במכללות אקדמיות 55% ובמכללות לחינוך 28%, ומיעוטם באוניברסיטאות 17%.

### חרדים מכלל מקבלי התארים

4.7%

### שיעורן של הנשים מבין כלל החרדים מקבלי תואר ראשון

78.8%

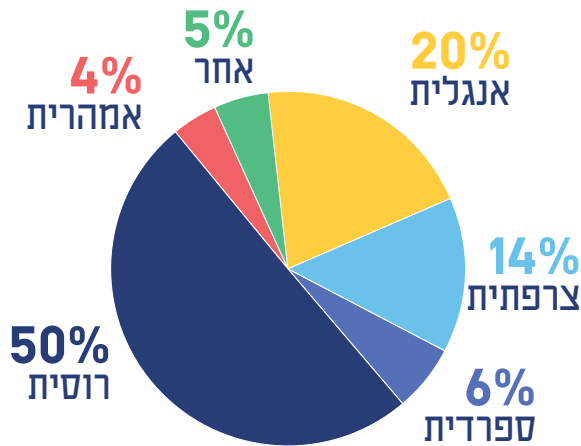
בחלוקה למקצועות לימוד ניתן לראות ששיעור הסטודנטים החרדים מכלל הסטודנטים היהודים גבוה בתחומי החינוך וההכשרה להוראה (33.6%), מדעי החברה (19%), מנהל עסקים ומדעי הניהול (10.3%) ומקצועות עזר רפואיים (10%).<sup>37</sup>

31 החלטת ממשלה מספר 869 מיום 20.12.15.  
 32 החלטת ממשלה מספר 3268 מיום 17.12.17.  
 33 הלמ"ס, 2019.  
 34 מלאך וכהנר, 2019. שנתון החברה החרדית בישראל, המכון הישראלי לדמוקרטיה.  
 35 ראו הערת שוליים 22.  
 36 הלמ"ס, 2020. מקבלי תארים אקדמיים בשנת תשע"ט (2018/2019).  
 37 ראו הערת שוליים 36.  
 38 רגב, א. גורדון, ג. 2018. מאפייני שוק הדיור ופריסתה הגאוגרפית של האוכלוסייה החרדית בישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה: ירושלים.

## עולים חדשים

עולים חדשים היא קבוצת אוכלוסייה הזכאית לייצוג הולם החל משנת 2016 באמצעות תיקון לחוק שירות המדינה (מינויים). עד סוף שנת 2020 תובא לאישור הממשלה הצעת מחליטים אשר תתייחס ליעד הייצוג ולכלים שיש לנקוט בכדי להגיע ליעד שייקבע.

התפלגות העולים החדשים ב-12 השנים האחרונות לפי שפות



### נתונים כלליים



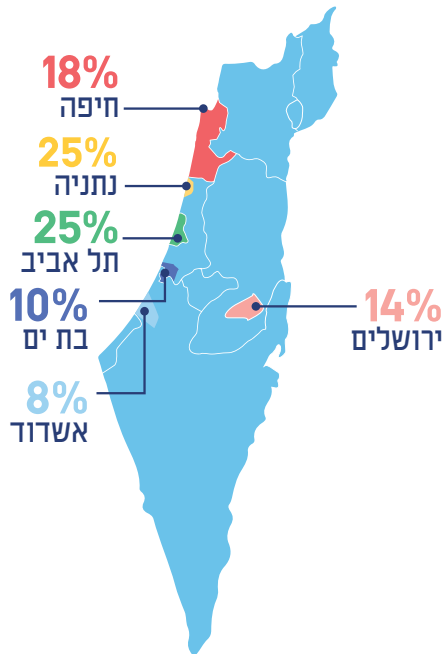
בשנת 2019 עלו לישראל 30,269 עולים חדשים; כ-45% עולים הגיעו מרוסיה, כ-17% מאוקראינה, כ-19% מארה"ב, כ-3% מצרפת וביילורוסיה וכ-2% מאתיופיה.<sup>39</sup> בשנים הקרובות ולאור משבר הקורונה, העלייה לישראל עתידה לגדול משמעותית.<sup>40</sup>

על פי נתוני משרד הקליטה והעלייה לשנת 2019, 50% מהעולים החדשים בארץ דוברי רוסית, 20% דוברי אנגלית, 14% דוברי צרפתית, 6% דוברי ספרדית, 4% דוברי אמהרית, ו-5% דוברי שפות אחרות.

### פיזור גיאוגרפי\*



בקרב עולים חדשים 25% מתגוררים בנתניה, 25% בתל אביב, 18% בחיפה, 14% בירושלים, 10% בבת ים ו-8% באשדוד.<sup>42</sup>



\* פיזור גיאוגרפי (לפי מחוזות).

### השכלה גבוהה



בשנת הלימודים תשע"ט (2018-2019) מספר הסטודנטים העולים חדשים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל עמד על כ-7,441 סטודנטים.

בחלוקה למקצועות לימוד ניתן לראות שתחומי הלימודים הנפוצים בקרב עולים חדשים הם, מדעי החברה (23.2%), עסקים ומדעי הניהול (17.9%), הנדסה ואדריכלות (13.4%), מדעי הרוח (9.2%), מתמטיקה ומדעי המחשוב (7.4%), מקצועות עזר רפואיים ומדעים ביולוגיים (כ-8%) וחינוך והוראה (5.5%).<sup>41</sup>

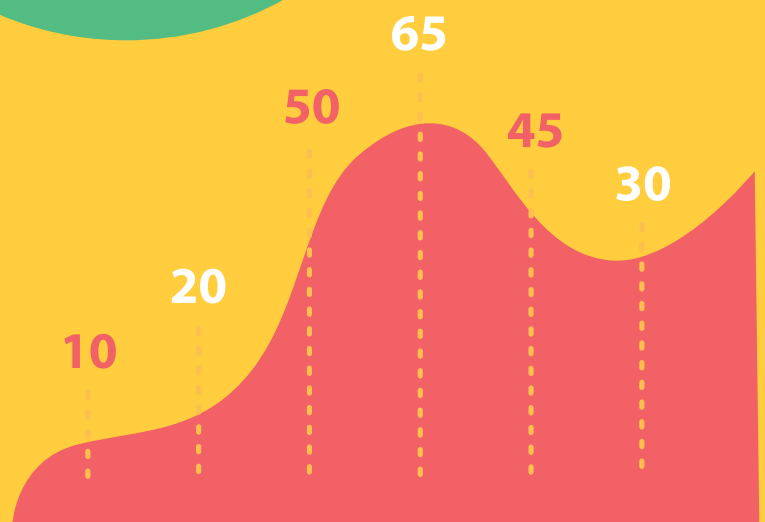
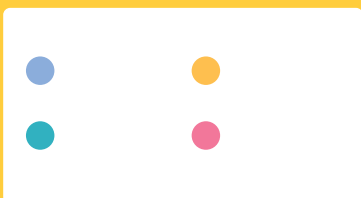
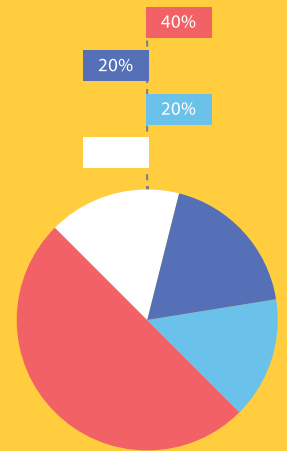
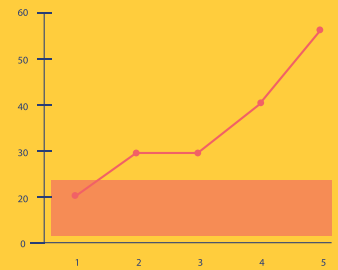
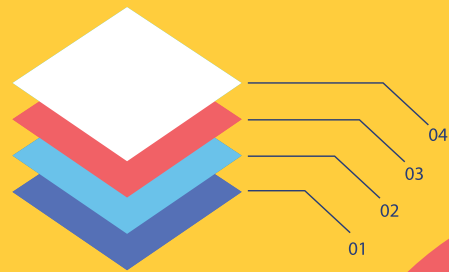
39 משרד הקליטה והעלייה, 2019. נתונים על עולים לפי ארצות מוצא.

40 הערכת הגורמים המקצועיים במשרד העלייה והקליטה ובהתבסס על שיעור הגידול בפתיחת תיקי העלייה.

41 משרד העלייה והקליטה, 2019.

42 משרד הקליטה והעלייה, 2019. נתונים על עולים לפי ערים קולטות.


# אתגרים וחסמים אוכלוסיות מרקע מגוון





## אתגרים וחסמים אוכלוסיות מרקע מגוון


**ישנם אתגרים וחסמים רבים שחלקם פנימיים בתוך המערכת וחלקם חיצוניים למערכת, כמו כן ישנם חסמים לכלל האוכלוסיות מרקע מגוון וחסמים ספציפיים לכל אחת מהאוכלוסיות, את עיקרי החסמים כפי שמצאנו אותם נביא לפניכם:**


**מידת חשיפה נמוכה לאפשרות התעסוקה בשירות המדינה** - מיעוט שיטות ומדיות הפרסום של משרות בשירות המדינה, לצד ייצוג נמוך של אוכלוסיות אלו בשירות המדינה ביחס לשיעורם באוכלוסייה, מייצרים חשיפה מועטה לאפשרויות עבודה ביחידות שירות המדינה. 


**אפליה, דעות קדומות וסטריאוטיפים** - ייחוס תכונות אופייניות למועמד בהתייחס למוצא, הלאום, הדת, המוגבלות או המראה החיצוני של אותו מועמד מהווה סטיגמה, דעה קדומה או סטריאוטיפ - **פסול**. אלו יכולים להוביל להטיות ושיפוט שגוי של מועמדים ומועמדות, באופן שמביא להדרתם מתפקידים בכלל, ומתפקידים בכירים בפרט. 


**אי עמידה בתנאי סף של ניסיון מקצועי** - כשלים מבניים ומוסדיים הובילו למיעוט הזדמנויות עבור אוכלוסיות מרקע מגוון ולקושי אמיתי עבורם לשלב עבודה בזמן הלימודים ובתחום אותו הם לומדים. מיעוט הזדמנויות זה מוביל לנקודת פתיחה בה לחלק מהמועמדים מרקע מגוון אין שנות ניסיון במקצוע אותו למדו. 


**משוכת ההשכלה הגבוהה** - נתוני הלמ"ס כפי שהוצגו לעיל מלמדים כי שיעורם של בעלי השכלה אקדמית בקרב אוכלוסיות מרקע מגוון נמוך ביחס לאוכלוסייה הכללית. 

**קשיי שפה** - מי שעברית אינה שפת אמו יחווה קושי להיבחן ולהתראיין לשירות המדינה במרבית התפקידים. 

**פערים תרבותיים ותחושת זרות** - השונות האדירה בחברה הישראלית מהווה נכס, אך יכולה להוות אתגר אמיתי עבור מועמד מרקע מגוון. כך, הבדלים תרבותיים עלולים לייצר פערים בציפיות בתוך תהליך המיון לצד הטיות תרבותיות מצד צוות הממיינים. 

**היעדר אמון במדינה כמעסיקה מגוונת** - בשל מיעוט העובדים מרקע מגוון בשירות המדינה, עשויים מועמדים מרקע מגוון לייחס לעצמם סיכוי נמוך להתקבל. 

**חוסר מיומנות ומידע בנוגע להליכי המיון** - חלק מהמועמדים והמועמדות לא התנסו מעולם במיון למוסדות ציבוריים ואינם מכירים את "כללי המשחק". בנוסף, הרבים מהם אין מכרים שהתנסו בתהליכי מיון דומים או עבדו בשירות המדינה לצורך היוועצות והדרכה לגבי הליך המיון. כתוצאה מכך, המידע שיש להם טרום התהליך הוא פחות ביחס למועמדים אחרים לאותו תפקיד, דבר המייצר נקודת פתיחה חסרה לתהליך המיון, וכן תחושות של חוסר וודאות, חשש ומתח המקשים אף יותר על תפקוד מוצלח בהליך המיון. 

**קושי ב"שיווק עצמי"** - מועמדים מרקע מגוון אשר לעיתים מגיעים מחברות מסורתיות המאופיינות בצניעות, עשויים שלא להפגין את יכולותיהם ובכך להיות מוערכים בחסר על ידי צוות הממיינים. 

## החברה הערבית

**מגורים באזור גאוגרפי מרוחק ממרבית יחידות שירות המדינה** - רוב האוכלוסייה הערבית מתגוררים במרחק גאוגרפי מאזורי המטה המצויים במרכז הארץ. מעבר מגורים לאזורי המטה כרוכים בעול כלכלי וחברתי דבר המהווה חסם עבור מועמדים ערבים רבים לעבודה בשירות המדינה. חסם זה רלוונטי גם לסוגיית הקידום בתפקידים בשירות המדינה, שכן התפקידים הבכירים יהיו לרוב באזורי המטה.



**תדמית שירות המדינה** - בקרב חלק מהמועמדים הפוטנציאלים עשויה להימצא התפיסה כי שירות המדינה אינו חצה באופן כן בגיוסם, דבר שיהווה אפקט מצנן להגשת מועמדתם.



**כחינות בשפה העברית** - חלק מהמועמדים הערבים אשר עברית אינה שפת אימם חווים קושי בשלבי המיון (מבחנים וראיונות) בשל העובדה שאלו מתנהלים בשפה העברית. חשוב לציין כי ישנה אפשרות להיבחן בשפה הערבית, אך רוב המועמדים הערבים מעדיפים להיבחן בעברית בשל העובדה שהמבחנים נערכים בערבית ספרותית שאינה בשימוש תדיר.



**שימוש במונחים לא מוכרים או זרים** - תחושת זרות ואי נוחות יכולה להיווצר כתוצאה מהתייחסות לנושאים וכישורים שלא בהלימה לתפיסות התרבותיות, התייחסות לניסיון פיקודי-צבאי ושימוש במילות סלנג צבאי או אחר שאינם מוכר.



**העדר מסגרות חינוך לילדים** - לזוגות צעירים רבים מהחברה הערבית המעתיקים את מקומות מגוריהם לקרבת מקום העבודה בירושלים, יש קושי באיתור מסגרות חינוך המתאימות לילדיהם.



## יוצאי אתיופיה

**מידת חשיפה נמוכה לאפשרות התעסוקה בשירות המדינה** - מיעוט שיטות ומדיניות הפרסום של משרות בשירות המדינה, מצמצמים את אפשרות החשיפה למשרות חדשות המתפרסמות, דבר אשר מוביל למיעוט מועמדים לשירות המדינה ומתוך כך למיעוט זוכים במכרזים.



**היעדר אמון בשירות המדינה כמעסיק מגוון** - בשל הייצוג הנמוך של יוצאי אתיופיה בתפקידים אקדמאיים בשירות המדינה, חלק מהמועמדים יוצאי אתיופיה אינם מייחסים לעצמם סיכוי שווה להתקבל למשרות המתפרסמות.



## אנשים עם מוגבלות

**נגישות חלקית למידע אודות עבודה בשירות המדינה** - היעדר פרסום נגיש לחלק מהמועמדים עם מוגבלות מביא למספר נמוך מאוד של מועמדים.



**מידת התאמת המשרה לא ברורה** - אי התייחסות במכרזים, לרבות במכרזים ייעודיים למועמדים עם מוגבלות ולסוג ההתאמות האפשריות בכדי לאפשר את השמתם במשרה בשירות המדינה מייצרת חשש ביחס לנכונות קבלתם לעבודה תוך התאמה למוגבלותם, דבר המהווה עבור חלק מהמועמדים חסם להגשת מועמדות.



**חוסר ביטחון והיעדר תחושת מסוגלות** - חלק מהמועמדים עם מוגבלות עשויים לחוש חוסר בטחון בשל העובדה שהליך המיון מתקיים לאחר תקופה שהם לא השתתפו במעגל עבודה. אחרים, אשר להם מוגבלות הנראית לעין עשויים לחוש חוסר ביטחון הנובע מהיחס השלילי שלעיתים חווים מהסביבה.



**העדפת משרות חלקיות** - בשירות המדינה מספר מצומצם של משרות חלקיות, דבר המהווה חסם עבור אנשים עם מוגבלות שכלית ומוגבלות נפשית אשר השמתם תתאפשר בשיעור גדול בהרבה לו יוצע לכתחילה עבודה במשרה חלקית.



## המגזר החרדי

**אי-עמידה בתנאי הסף לשירות המדינה** - רובן המוחלט של המשרות בשירות המדינה מחייבות השכלה כללית ואקדמית וניסיון תעסוקתי רלוונטי. מנגד, שיעור החרדים בעלי השכלה אקדמית והכשרה מקצועית, בייחוד בקרב גברים, נמוך במידה רבה משיעורם באוכלוסייה.

**העדפת משרות חלקיות** - בשירות המדינה מספר מצומצם של משרות חלקיות, דבר המהווה חסם בפני נשים חרדיות שלעיתים מעדיפות זאת מתוך רצון לשלב את העבודה ביחד עם המשך גידול הילדים באופן מלא.

**שוני תרבותי** - לרבים מהמגזר החרדי יש חשיבות להפרדה מגדרית בין גברים ונשים כאשר בשירות המדינה סביבת העבודה היא מעורבת. בנוסף, לעתים קיימים מענים חלקיים בהקשר של כשרויות מהודרות.

**אקדמיזציה בשלב חיים מתקדם** - גברים חרדים מתחילים תואר ראשון בדרך כלל בגיל מאוחר יחסית, לרוב אחרי חתונה ותוך קיומם של חיי משפחה. כך שהצורך לפרנס עולה במשנה תוקף ומציב בפניהם אתגר שכן משרות תחיליות בשירות המדינה מאופיינות בשכר נמוך.

## עולים חדשים

**חוסר ידע והנגשה של המידע** - רבים מהעולים החדשים אינם מודעים לאפשרויות התעסוקה וההזדמנויות בעבודה בשירות המדינה, שכן משרות בשירות המדינה מפורסמות לרוב באתר הנציבות ובשפה העברית, בעוד רבים מהם חשופים למדויות אחרות בשפתם שלהם.

**חוסר בקשרים והכרות עם המגזר הציבורי** - עולים חדשים רבים נעדרים קשרים עם מכרים שעובדים בשירות המדינה ולכן אינם חשופים למשרות.

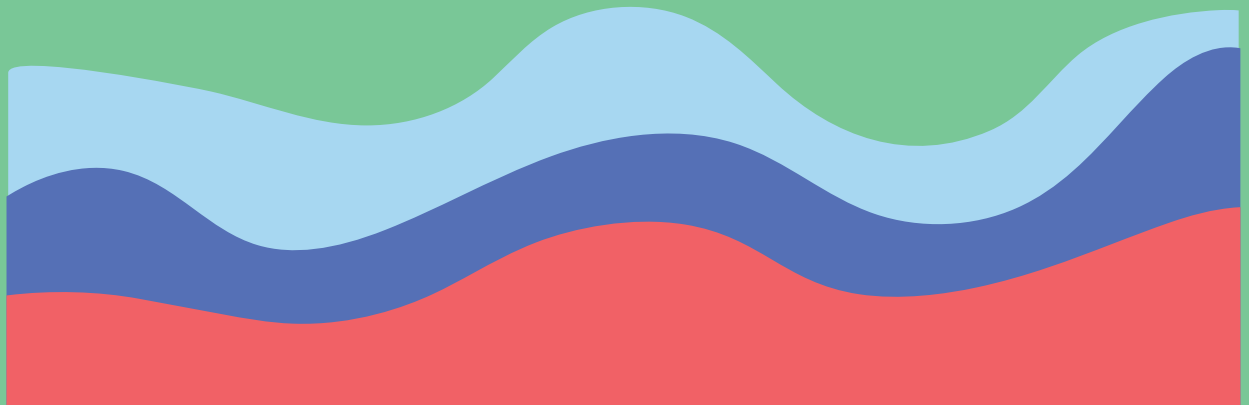
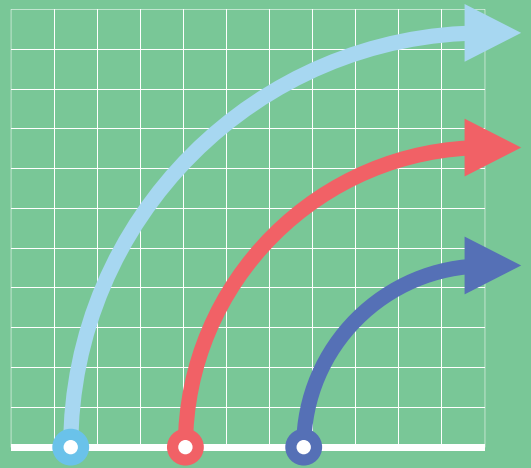
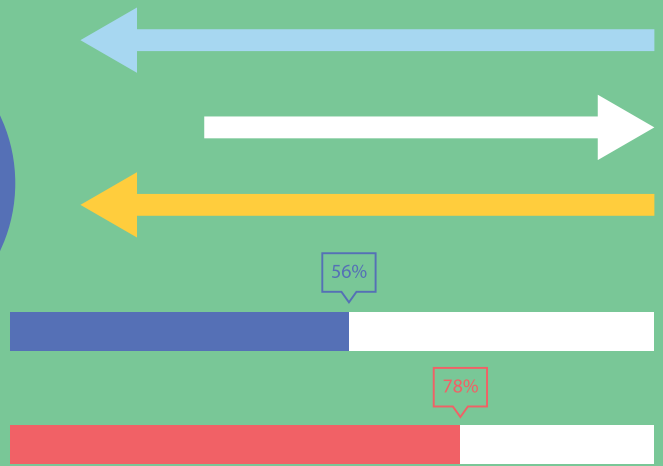
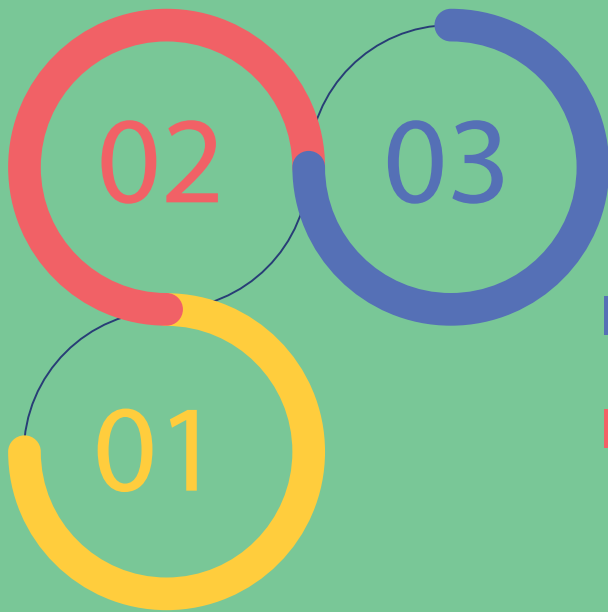
**פערי שפה** - כיום ישנה אפשרות להיבחן במכוני המיון ב-5 שפות שונות (עברית, ערבית, ספרדית, רוסית וצרפתית). יחד עם זאת, הליך המיון כמו גם רוב המשרות דורשות שליטה בשפה העברית.

**קושי בקבלת הכרה של לימודים מחו"ל** - התהליך המסורבל לשקילת תארים שנלמדו בחו"ל מהווה חסם לעולים חדשים. לא פעם, עולים חדשים בעלי תארים אקדמאים מתקשים להתמודד למשרות ציבוריות, כיוון שהתעודות שברשותם לא הוכרו על ידי המל"ג.

**קושי בהתאמת הניסיון המקצועי מחו"ל לשוק הישראלי** - הרבה עולים מגיעים עם ניסיון מקצועי חשוב ומרשים, אולם נדרשים לשנות את הנתיבים והמטרות התעסוקתיים שלהם בהתאם לצרכי השוק הישראלי, דבר אשר לעיתים הופך את הניסיון הרב שצברו ללא רלוונטי.

**הנדלים תרבותיים** - פערים תרבותיים עשויים לייצר הטיית ולהוות חסם בפני מועמדים איכותיים ומלאי מוטיבציה, בגלל הליך מיון שהינו מכוון למועמדים מהתרבות הישראלית.

# הנעת תהליך הגיוון וניהול





## הנעת תהליך הגיוון וניהולו

סוגיית הגיוון היא מורכבת ורב מימדית. החסמים המונעים שילוב וקידום של עובדים ועובדות מרקע מגוון בשירות המדינה הם רבים, לעיתים הם גלויים ולעיתים סמויים, פזורים ברמות שונות מבחינה ארגונית ומחייבים שינוי כולל של התרבות הארגונית. הנעת תהליך הגיוון באופן כן ואפקטיבי תכלול יישום כולל ומקיף של מדיניות הגיוון התעסוקתי בפעולות שונות במספר ערוצים במקביל.<sup>43</sup>



## הנעת תהליך לעידוד הגיוון והייצוג ביחידה

הצעד הראשון בהנעת הליך הגיוון יהיה מינוי של ממונה גיוון תעסוקתי ביחידה ומנויה של ועדת היגוי יחידתית. הרכב ועדת ההיגוי ביחידה יכלול את סמנכ"ל משאבי אנוש כיו"ר הוועדה, ממונה גיוון ומניעת גזענות, ממונה שוויון מגדרי, ממונה נגישות משרדי. מומלץ שחברי הוועדה יהיו מרקע מגוון, או לחילופין לצרף לוועדה חברים מרקע מגוון.

על ממונה הגיוון למפות את המצב הקיים ביחידה כצעד מקדים לקראת בניית תכנית עבודה. מיפוי המצב הקיים הכרחי להבנת נקודת ההתחלה של היחידה בתהליך הגיוון ולאיתור חסמים והסרתם. בנוסף, הדבר יאפשר הערכת מצב עדכנית ומדידת פעילויות הגיוון ומידת השפעתן לאורך התהליך. כך, נבטיח כי תהליך הגיוון מנוהל ומותאם לצרכי הייחודיים של היחידה.

### מיפוי מצב הגיוון ביחידה ומדידתו



- בשירות המדינה נתוני הייצוג והגיוון מצויים במערכת המרכב"ה וניתנים לשליפה לטובת בניית תכנית עבודה ומעקב אחריה. יחד עם זאת, ישנם עובדים מרקע מגוון שאינם מצהירים על עצמם כזכאים לייצוג הולם. ההצהרה של עובד על היותו משתייך לאוכלוסיות הזכאיות היא הצהרה וולונטרית בלבד ואין לעדכן את פרטי העובד ללא הסכמתו.
- ככל שיחידה מבקשת לעדכן ולטייב את נתוני המרכב"ה עליה לעשות זאת תוך רגישות ושמירת החובה להגן על פרטיות העובדים והעובדות ביחידה.<sup>44</sup>
- מוצע להפיץ לעובדי היחידה את חשיבות הגיוון וראייתו כנכס ולהזמין לעדכן את משאבי האנוש ככל ופרטיהם האישיים לא מעודכנים במערכת המרכב"ה, דבר שיסייע ליחידה להעניק יחס ייחודי בחגים השונים ולהבטיח את הזכויות המגיעות להם.

43 ראו **נספח ב'** - מפת הדכים לגיוון וכשירות תרבותית בשירות המדינה  
 44 ראו **נספח ג'** - נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה - עקרונות לעמידה בתנאי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה במקביל לחוק הגנת הפרטיות.



## כלים למיפוי הגיוון והכשירות התרבותית ביחידה

### 1.

#### העריכו את מידת ההתאמה של תהליכים ומנגנונים לקידום גיוון

ענו על שאלות יסודיות לשם מיפוי התחלתי של מצב הגיוון ביחידה:

- האם ההנהלה הבכירה קיימה דיון בנושא הגיוון והכשירות ביחידה?
- האם מונה ממונה גיוון תעסוקתי ביחידה?
- האם מתקיימים ביחידה תהליכים שנועדו לקדם גיוון וכשירות תרבותית?
- האם מתכנסת ביחידה ועדת היגוי ייעודית לנושא הגיוון התעסוקתי?

**שובו ובחנו את היחס בין האוכלוסיות מרקע מגוון לאוכלוסייה הכללית בשלבים השונים של התהליך.** כך תוכלו לבדוק את השפעת הכלים המופעלים על ידכם בשלבי האיתור ובשלבי הגיוס והקליטה.

### 2.

#### מפו את תהליכי הגיוס, מיון וקליטה ביחידה

גיוס עובדים: מפו את הפלטפורמות בהן מתפרסמות משרות כיום, האם והיכן מתקיימים ימי חשיפה? האם והיכן מקיימת היחידה ירידי תעסוקה?

- מפו את כמות המועמדים מרקע מגוון ביחס לכלל המועמדים ובכל שלב משלבי המיון.<sup>45</sup>
- בדקו כמה מועמדויות הוגשו על ידי עובדים מרקע מגוון ביחס לכלל המועמדויות למרכז מסוים או לכלל המכרזים בשנה שחלפה. בדקו כמה מהמועמדים עמדו בתנאי הסף ביחס לאוכלוסייה הכללית? כמה מהם הגיעו לוועדת הבחנים?

### 3.

#### מפו את הרכב העובדים ביחידה

בחנו את ייצוגם המספרי של עובדים מרקע מגוון ואת פיזורם בדרגים ובמקצועות השונים ביחידה ובחלוקה לאגפים השונים ביחידה.

#### מיפוי מצבת העובדים ביחידה בחלוקה לכל אחת מאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם (כלל עובדי היחידה):

- מיפוי מנקודת מאקרו - מידת הגיוון ביחידה.
- מיפוי בחלוקה לפי אגפים ולפי מדרג - דרג הכניסה, דרג ניהול מקצועי, דרג ביניים ודרג בכיר.

#### מיפוי הון אנושי פוטנציאלי לכניסה:

**פנים-יחידתי:** סקירת העיסוקים הקיימים במשרד, האם מתוכננת קליטת עובדים בקרוב? האם יש מחזור פנסיה מתקרב? מי נכנסים כמחליפים לחופשות לידה? עיסוקים שמבוססים על משרות זמניות שעשויות להפוך לקבועות להוות שער כניסה נוסף (ביטחון, מתמחים, מעורבות חברתית, סטודנטים, שירות לאומי-אזרחי).

#### מיפוי הון אנושי פוטנציאלי לכניסה - חיצוני ליחידה:

סקירת מאפייני האוכלוסייה הנמצאים בקרבת היחידה על ידי פילוח של אוכלוסיות מרקע מגוון, פילוח לפי תחומי לימוד, גישות התחבורה למקום העבודה, מיפוי שיתופי פעולה אפשריים. למשל, ארגונים מקומיים שעוסקים בהשמה, שת"פ עם שלטון מקומי ועוד.

#### מפו את מידת הגיוון בהנהלה ובוועדות חשובות ביחידה:

- כמה משרות ניהוליות אוישו בשנה האחרונה על ידי עובדים שקודמו מתוך היחידה? כמה מהן אוישו על ידי עובדים מרקע מגוון?
- כמה משרות ניהוליות אוישו בשנה האחרונה על ידי עובדים שגויסו מחוץ ליחידה? כמה מהן אוישו על ידי עובדים מרקע מגוון?
- אלו ועדות קיימות ביחידה וכמה מתוך כלל החברים בוועדות נמצאים עובדים מרקע מגוון?

## 4.

### מפן את מדיניות הרווחה ביחידה ואת מידת כשירותה התרבותית:

- מוצע לבדוק תאריכי ימי שיא אל מול לוח שנה שמכיל התייחסות למגוון הישראלי כולו; כיבוד - להגדיר סטנדרט כיבוד שיהיה מותאם לכל העובדים (כשירות, צמחונות וכד'); תוכן - לשתף אוכלוסיות מגוונות בפיתוח התוכן לימי השיא; היעדרויות - בדיקה אישית לגבי סיבת היעדרות וחשיבה משותפת עם העובד על התאמות עתידיות שיהפכו את האירוע למזמין עבורו.
- **שגרת העבודה:** מהו לוח השנה לפיו מתנהלת שגרת העבודה? האם מציינים ביחידה חגים מגוונים?
- ניתן למשל להפיק לוח שנה יחידתי הכולל את כלל החגים וכלל החופשות מבתי-הספר הנהוגות בישראל; יצירת תוסף ליומנים הממוחשבים לחגים השונים.
- **תרבות ארגונית לא-פורמאלית:** מהם מקומות בהם מתקיימת תרבות ארגונית לא-פורמאלית (ווטסאפ, ליגת מקום העבודה, קפיטריה וכו')? האם במקומות אלו ישנה נציגות לעובדים מרקע מגוון? האם מישוה נותן את הדעת לגבי מאפייני המקומות שמותאמים לאוכלוסיות שונות? התייחסות פורמאלית לתרבות הלא-פורמאלית כחלק מתהליכי הקליטה ליחידה; הזמנה פרו-אקטיבית של אוכלוסיות מרקע מגוון למקומות אלה; יצירת מסגרות חדשות שמותאמות לאוכלוסיות שונות מיסוד סטנדרטים של אוכל במרחב הארגוני ובאירועים ביחידה (צמחונות, ללא גלוטן, כשרות, אלקהוול, עמדת נטילת ידיים).
- שמירה על קשר עם עובדים ומנהלים באמצעות שיחות רציפות - אישיות וקבוצתיות - היא דרך טובה ביותר ללמוד על קיומה של סביבה ארגונית כשירה תרבותית, על מידת שביעות רצונם של עובדים מרקע מגוון ועל המקומות שעל היחידה לפעול אחרת ביחס אליהם.
- **סביבה ארגונית כשירה תרבותית** היא סביבה שהעובדים בה נושאים את הייחודיות שלהם בגאווה בעת שהם נטמעים בתוך הקבוצה. **המושג כשירות תרבותית** מתייחס לתחושות השייכות בתוך קבוצה הטרוגנית, ובתוך כך, ליכולת של העובד והעובדת להתבטא באופן חופשי על תרבותו ודעותיו תוך שמירה על ייחודיותו, וללא כל דרישה גלויה או סמויה מצד היחידה להצניע את השונות שלו. כשירות תרבותית באה לידי ביטוי בתרבות ארגונית שמעריכה ריבוי נקודות מבט, וקיומה הכרחי לתחושת השייכות של העובדים ולהפקת המרב מהעסקת עובדים מרקע מגוון. למדיניות הרווחה ביחידה משקל עצום של השפעה על תחושת השייכות אצל העובדים.
- **כחנו את הדברים הבאים:**
- **מתנות לעובדים:** מה ניתן? מתי ניתן? האם מתאים לכלל העובדים?
- **הטבות למשפחות:** מה אירועי מעגל החיים שראויים לציון מיוחד? כיצד נעשית ההבחנה בין מתנות שקשורות בלוח שנה כללי (חגים) לעומת מתנות שהן פרסונאליות (לידה, כיתה א', בר מצווה, אבל וכו')? הטבות פרסונאליות משדרות לעובד 'שרואים אותו' באופן שונה ממתנות אוניברסאליות. מוצע לעשות מיפוי מעמיק של סוגי מתנות אלה ולוודא שמתפזרות בין העובדים באופן שתואם את חזון המשרד ביחס לגיוון.
- **אירועים ביחידה:** אילו ימים מציינים ביחידה? (חגים, ימי גיבוש, טקסי עובדים מצטיינים, סמינר לינה)? מתי חלים? מה כוללים? האם מותאמים מבחינת תאריך, תוכן ורווחה לעובדים מרקע מגוון? מהי המדיניות ביחס להיעדרויות מימים אלו?

## 5.

### מדדו את שיעור קידומם ועזיבתם של עובדים ועובדות מרקע מגוון ביחס לשיעור קידומם ועזיבתם של כלל העובדים ביחידה:<sup>46</sup>

- כמה עובדים **עזבו את היחידה בשנה האחרונה?** כמה מתוכם עובדים מרקע מגוון?
- מפו את סיבות העזיבה של עובדים ביחידה.
- כמה עובדים קודמו **בשנה האחרונה?** כמה מתוכם עובדים מרקע מגוון?
- כמה עובדים זכו **בהצטיינות** בשנה האחרונה? כמה מתוכם עובדים מרקע מגוון?



לאחר שאספתם נתונים ולמדתם אודות המצב הקיים, קדמו מדיניות גיוון באמצעות ניסוח חזון יחידתי, תכנית עבודה שנתית והצבת יעדים ליישום.

### חזונו כדאי לצאת בהצהרה או לנסח מדיניות?

- **כלפי פנים** - כאשר מנכ"ל היחידה מוביל את נושא הגיוון נוצרת רוח גבית, ומשאבים מסוגים שונים מופנים לפעולות לקידום הגיוון. שימוש מיטיב בתמיכת מנכ"ל ישפיע לטובה על כלל התרבות הארגונית ויאפשר לרתום לנושא גורמים ותהליכים ביחידה.<sup>47</sup>
- **כלפי חוץ** - להרמת דגל הגיוון והייצוג ביחידה יש חשיבות ביצירת האמון מול גורמים שונים מתוך ומחוץ לשירות המדינה, ובעיקר מול מועמדים ומועמדות מרקע מגוון.

### חסמך מדיניות ותמיכה של המנכ"ל

- מסמך מדיניות ותמיכה ישירה של מנכ"ל היחידה הבאים לידי ביטוי, בין היתר, בחזון היחידה והצהרה בנושא, מקנים תוקף לחשיבות ולמחויבות להעסקת עובדים ועובדות מרקע מגוון. מומלץ שהעבודה על ניסוח מסמך מדיניות תתרחש בשלב ההתנעה, אך לעתים היא מגיעה בשלב מאוחר יותר של התהליך, בהתאם לבשלות היחידה לתהליך הגיוון ולצרכים המעשיים של קידום הנושא.
- במידה וההנהלה מהווה גורם מעכב לקידום הגיוון, חשוב להבין מהו מקור החסם (האם היעדר מודעות, היעדר נכונות, היעדר משאבי זמן) ולהבנות בתוכנית העבודה הארגונית משימות שישיעו בגיוס ההנהלה לתהליך תוך מתן מענה למקור החסם ולהסרתו. במידה והן מהוות גורם מקדם, פעלו להכניס לתוכנית העבודה משימות ואבני דרך שמאפשרות להנהלה להוות חלק פעיל מקידום הגיוון ביחידה.

### הצבת יעדים והקצאת תקציב

- ביעד ממשלתי, פילוח עובדים מכל האוכלוסיות לפי מדרג ומקצוע.
- אבחון האוכלוסיות שבמיקוד היחידה: פיזור גאוגרפי, מקצועות לימוד נפוצים בקרב האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם ועוד.
- בבואכם לקבוע יעדים לכשירות תרבותית בחרו את הנושאים שיהיו במיקוד היחידה. בחרו אלו צוותים יעברו הכשרות ומדוע (הכשרות למנהלי צוותים מגוונים, לעובדים המגייסים ומראיינים, ליחידת ההון אנושי, ליחידת הביטחון וכו'). בחרו מה יתחדש במדיניות הרווחה וכיצד תרחיבו את סל הרווחה היחידתי. לסיום, קבעו מה חשוב להכניס דרך קבע לשגרת העבודה של היחידה (ציון חגים ומועדים, גיוון בוועדות הקיימות, ביחידה ועוד).

#### היעדים יכולים להיות בחתכים שונים, כגון:

- יעד לגיוס מתוך אוכלוסייה מסוימת.
- יעד לגיוס עובדים מרקע מגוון לדרג מסוים.
- יעד להגדלת שיעור מועמדים ומועמדות מרקע מגוון למשרה.
- יעדים להטמעת כשירות תרבותית ביחידה.
- יעדים לייצוג עובדים מרקע מגוון בתכניות פיתוח ומנהיגות.

- הצבת היעדים כחלק מתכנית העבודה השנתית נועדה לקדם את יישום המדיניות שנקבעה ולוודא שהכוונות יצאו אל הפועל. מתוך התחומים הטעונים שיפור שאותרו במיפוי, בחרו תחומים להתמקד בהם והציבו יעדים. התייחסו ליעדים קצרי טווח וליעדים ארוכי טווח. התייחסו ליעדים מספריים וליעדים איכותיים, כלומר לא רק כמות הנקלטים מרקע מגוון ביחידה, אלא כמות הנקלטים למשרות בדרגי הביניים ובדרגים הבכירים, בדגש על מוקדי קבלת ההחלטות. בנוסף, התייחסו ליעדי הכשירות התרבותית ביחידה.
- כל יחידות שירות המדינה כיום אינן עומדות בלפחות אחד מיעדי הממשלה ביחס לייצוג הולם. על היחידות להתמקד באוכלוסיות שהינן בתת ייצוג ביחידה, לצד התמקדות באיכות ובבכירות העובדים הקיימים ביחידה. יש לזכור ולהדגיש, היעד הממשלתי מתייחס לייצוג הולם בכל הדרגים והמקצועות ולאורך השרשרת ההיררכית כולה.

יחידה שלא עומדת ביעדי הייצוג של האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם, **צריכה לכלול בתוכנית העבודה השנתית יעדי גיוס של עובדים מרקע מגוון תוך איסוף מידע הנדרש לכך:**

- צרכי ההון האנושי ביחידה: פערים נוכחיים ותחלופה צפויה של הון אנושי ביחידה, מקצועות ליבה ביחידה, מקצועות במחסור.
- פערי ייצוג של אוכלוסיות מרקע מגוון: סטטוס עמידה

## עקרונות חשובים להצבת יעדים:

- הציבו יעדים בכל חתך ובלבד שהיעדים ייבחנו מדי תקופה ויעודכנו.
  - הציבו יעדים ריאליים אך שיאתגרו את היחידה.
  - הציבו יעדים להנהלה, לאגפים וליחידות השונות וליחידות ההון האנושי.
- הצבת יעדים באופן פרטני תוך הטלת אחריות אישית על המנהלים תסייע בעמידה בהם ותייצר בקרב המנהלים והנהלות מחויבות לתהליך.

לאחר שהצבתם יעדים לגיוון, פעלו להקצאת תקציב ייעודי כדי להוציא לפועל את תכנית העבודה. עם הקצאת תקציב ויציאתה של התוכנית לדרך, הציגו למנהלים את ההתקדמות במחלקות שלהם מדי תקופה, כדי לוודא שהפעולות הנדרשות לעמידה ביעדים מבוצעות. הציגו את מגמות נתוני הגיוון במסגרת התכנסות ועדת ההיגוי היחידתית ובמסגרת ישיבות הנהלה בנושא.

**אחת לשנה ערכו בקרת תכנון מול ביצוע, ובדקו:** באלו יעדים היחידה עמדה ובאלו לא, מהן הפעולות אשר השיגו את מטרתן ואלו פעולות לא צלחו. נסחו יעדים מעודכנים תוך הפקת לקחים באשר למוקדי הכישלון וההצלחה ושיבו למדוד כעבור תקופה.

## דגשים ותשומת לב מיוחדת



### האם היחידה מצליחה בשימור ופיתוח עובדים מרקע מגוון?

חשוב לבחון האם עובדים ועובדות מרקע מגוון שנקלטים לעבודה ביחידה נשארים בשירות המדינה לאורך זמן והאם הם מתקדמים לאורך שנות עבודתם ביחידה. עמידה ביעד ממשלתי אינה מתייחסת רק לשלב הגיוס, אלא גם לשימור וקידום העובדים לאורך שנים. לאור זאת, על היחידה לפעול לשימור ופיתוח עובדים לטובת קידומם ביחידה. מומלץ להטמיע בתכנית העבודה אבני דרך שנתיות שיעסקו בבחינת המצב, בחינת הייצוג של עובדים מרקע מגוון בתכניות העבודה השונות בתוך היחידה ומחוצה לה, ובחינת שביעות הרצון של כלל העובדים לרבות עובדים מרקע מגוון.

לדוגמה: לצורך בחינת מצב שביעות רצון העובדים ניתן לנצל את הכלי הקיים של "הערכת העובדים"; ולצורך בחינת הטמעת הייצוג והכשירות התרבותית ביחידה ובחינה עד כמה עובד מרגיש שייך ליחידה, ולגבש ולהעביר סקר שביעות רצון שנתי לעובדים.

### האם זוהי תכנית העבודה הראשונה שהיחידה מטמיעה לקידום הגיוון?

תכנית עבודה ראשונה לקידום הגיוון תצריך בחינת המצב הקיים כאמור באמצעות ביצוע מפיץ מקיף. במידה וגובשה בעבר תכנית לקידום הגיוון ביחידה, מומלץ להיעזר בה כבסיס. אספו את המידע הקיים, בחנו את התוכנית, קראו את הדיווחים אודות "תכנון מול ביצוע", שוחחו עם מי שגיבש את התוכנית (אם זה קודמך בתפקיד או גובשה על ידי פונקציה ארגונית אחרת) ולמדו מה נעשה בעבר ביחידה, מה צריך להמשיך לבצע ומה כדאי לעשות אחרת.

### האם היחידה פועלת לגיוס עובדים מרקע מגוון בראי החסמים הקיימים?

גיוס וקליטה של מועמדים ומועמדות מרקע מגוון פעמים רבות נכשלים עקב חסמים פנימיים וחיצוניים. במסגרת קידום נושא הגיוון התעסקותי ביחידה, חשוב לפעול להסרת החסמים הרלוונטיים לכל יחידה. על תכנית העבודה להיבנות בראי החסמים תוך מתן מענה נקודתי וספציפי למשרות השונות.

לדוגמה: ממונת גיוון הציבה יעד לגיוס שני עולים חדשים למשרות ביחידתה בתוכנית העבודה השנתית. בעת גיבוש התוכנית בחנה חסמים אופייניים לאוכלוסייה. הממונה זיהתה שני חסמים משמעותיים שנדרשה לתת עליהם מענה: הנגשת מידע על משרות בשירות המדינה והטיות תרבותיות של ועדות בוחנים. בכדי להנגיש את המידע על משרות בשירות המדינה לאוכלוסיית העולים החדשים, הממונה הביאה לכך שהמכרז יתורגם ל-3 שפות נוספות ויצרה כנס חשיפה לעולים בשירות המדינה שנערך תוך תרגום סימולטני למספר שפות. בכדי לתת מענה לסוגיית ההטיות התרבותיות, יצרה הכשרה מחייבת לחברי ועדת הבחנים ויודאה שבין חברי הוועדה יהיה לפחות עולה חדש אחד.



## ביסוס התוכנית ויציאה לדרך

### שותפים לניהול הגיוון מתוך היחידה

המפתח להצלחת מהלכי הגיוון הוא רתימתם של הנהלת היחידה ומחלקת ההון האנושי בה. תמיכתם קריטית לתהליך הגיוון, אך אין לעצור שם. יש לחתור ולבסס שותפויות רחבות בתוך היחידה ומחוצה לה אשר יתמכו ויסייעו בקידום הנושא.

ככל והנהלה ביחידתכם אינה קשובה כראוי לנושא הגיוון, תוכלו לקדם את נושא הגיוון עם שותפים נוספים לחשיבה ולעשייה מתוך היחידה. יצירת שותפויות ודיאלוג בתחילת תהליך הגיוון ולאורכו יכולה לסייע בהתמודדות עם אתגרים ולרתימת הנהלה בדיעבד אם לא מלכתחילה. למשל, ניתן לייצר פורום נאמני גיוון ביחידה המורכב מנציגים מכל אגף אשר יהוו עבורכם צוות רחבי לסייעור מוחות ולהטמעת הגיוון והכשירות באגפי היחידה.

עמותות וגופים רבים מקדמים את הכללתן של אוכלוסיות מרקע מגוון בשוק העבודה ובתעסוקה איכותית. שותפות עם עמותות וארגונים יכולה לתרום להצלחת התהליך באמצעות: ידע מקצועי, היכרות, נגישות לשטח למועמדים, שותפות ויחסי אמון עם אוכלוסיות היעד, ניסיון בליווי ארגונים בהטמעת גיוון, יכולת להכין וללוות מועמדים לקראת התמודדות ובתהליכי הקליטה לעבודה.<sup>48</sup>

### קדמו את שיח הגיוון בערצים ארגוניים קיימים

השתמשו בערצים הקיימים ביחידה כדי ליצור שיח מקדם גיוון וצקו בהם תוכן חדש. גייסו את הפלטפורמות (מידעון היחידה, אתר היחידה וכו'), את האירועים המשרדיים (ציון חגים ומועדים, פרידות וכו'), את האמצעים הטכניים ואת המסורות ביחידה שדרכם ניתן לקדם את הנושא.

### השתמשו בהדרכות והכשרות ככלי להטמעת גיוון

הדרכות המעבירות ידע ועולם מושגים ומלמדות התבוננות ביקורתית - אישית וארגונית, יכולות לסייע ביצירת שיתוף פעולה מערכתי ביחידה. קחו בחשבון קהלי יעד שונים ביחידה והתאימו את התוכן: הדרכות יכולות לפנות לעובדי אגף הון אנושי, להנהלה הבכירה, למנהלים לעובדים ולעובדות. מחקרים הראו כי יעילות הדרכות פוחתת אם אין המשכיות ותהליכים נלווים. לכן לצד קיום ההדרכות, שלבו כלים נוספים לחיזוק הכשירות התרבותית ויצירת שיתופי פעולה שיקדמו את הגיוון ביחידתכם.

דוגמאות לנושאי הדרכות והכשרות:

- חשיבות הגיוון ביחידה.
- היכרות עם האוכלוסיות מרקע מגוון - הסיפורים השונים ותרבותם כנכס.
- היכרות עם הטיות תרבויות והתבוננות על כלי המיון של היחידה בראייה כשירה תרבותית.
- סקירת נתוני הגיוון והיצוג ביחידה, אתגרים ופעולות מומלצות להמשך.
- הכשרות למנהלים בנושא ניהול צוות מגוון.

# איתור, מיון, גיוס וקליטת מועמדים



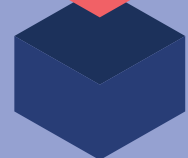
01



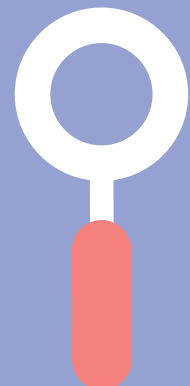
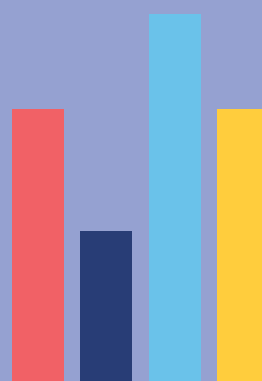
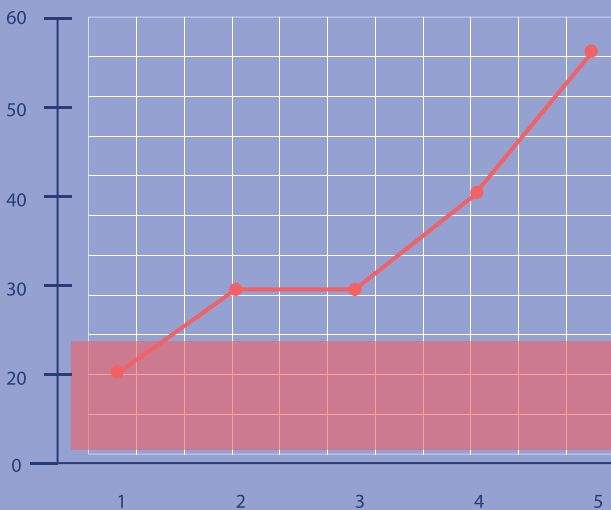
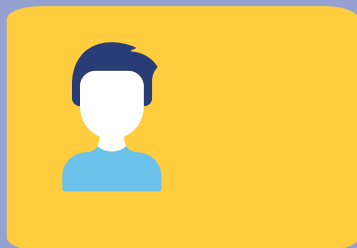
02



03



04



לאור חשיבות הליך איתור, מיון, גיוס וקליטת העובדים ומורכבות תהליך כשירותו התרבותית, מוקדש פרק מיוחד לכך.



## פנייה אל אוכלוסיות מרקע מגוון

בשלב האיתור והגיוס נדרשת גישה פרואקטיבית ופעולות יזומות, בין היתר בחינת הלימת מאפייני המשרה ודרישותיה לאוכלוסייה. תרגמו את התפישות להרגלי עבודה שיסייעו לכם בגיוס מגוון.

ליחידה שמאופיינת במקורות איתור מועטים ובערצוי גיוס פסיביים של מועמדים, סיכויי גיוס נמוכים. חשוב לרענן את מקורות הגיוס ולפנות באופן ישיר בסיוע ארגונים מקדמי תעסוקה למועמדים פוטנציאליים.<sup>49</sup>

### פרקטיקות לאיתור וגיוס מגוון:

על מנת להגיע להיצע מועמדים רחב ככל שניתן **הפיצו ופרסמו** משרות ומידע אודותיהן באמצעי התקשורת השונים והמגוונים. שלבו במשרות היחידה הצהרה שמזמינה מועמדים מרקע מגוון לגשת.

הוסיפו מקורות מגוונים לאיתור מועמדים, כגון עמותות וגופים המקדמים תעסוקה, מרכזי צעירים ומקורות פרסום ייעודיים, רשתות חברתיות ודפי פייסבוק רלוונטיים, גופים וחברות השמה. פרסום באמצעים מגוונים יגדיל משמעותית את כמות המועמדים המגיעים מרקע מגוון ליחידה.<sup>50</sup>

הכריזו על "**חבר מביא חבר**" - ניתן להיעזר בעובדי היחידה ולייצר ערוץ להזמנת חברים להציע מועמדות למשרות שנפתחות. הציעו תשורה סמלית לחברים שהביאו את חבריהם. כאשר הפנייה מגיעה מאדם מוכר שממליץ, למועמדים מרקע מגוון יש ביטחון רב יותר להגיש מועמדות. בנוסף, יתאפשר ליווי לא פורמלי של העובד למועמד לאורך תהליך המיון והקליטה, דבר שיפחית את חוסר הוודאות ויקל על המועמד לאורך התהליך.

פרסמו **תיאור משרה מפורט** - הציגו את התפקיד במדויק ובתמציתיות. ככל שתציגו תיאור משרה בהיר יותר, כך יגדל הביטחון של מועמדים מרקע מגוון להגיש את מועמדותם. לדוגמה, פירוט על החפיפה לעובד שייקלט לתפקיד עשוי להפחית במידה רבה את חששותיו מפני התמודדות על משרה, למרות שאולי אינו מנוסה בכל אחת ואחת מהמשימות המתוארות בה.

**שקפו** למועמדים את שלבי המיון ומה מצופה מהם בכל שלב. תיאום ציפיות ושקיפות הליך המיון תגביר את האמון של מועמדים ומועמדות מרקע מגוון, תאפשר להם הכנה ראויה לתהליך המיון ותייצר אצלם תחושה שהם רצויים בשירות המדינה.

**הגמישו** והתאימו את דרישות המשרה - נסו לבחון את דרישות התפקיד ועד כמה אלו באמת דרושות לביצוע התפקיד. היצמדות לדרישות תפקיד הכרחיות בלבד יגדילו את שיעור המועמדים שיגישו למכרז. במקרים ייחודיים פעלו מול נציבות שירות המדינה לצורך התאמת הדרישות בתחומים שתחת סמכויות הנציבות. למשל, מתן אפשרות לגמישות תעסוקתית כהתמודדות עם מרחק גיאוגרפי כחסם.

**השתתפו** בירידי תעסוקה ובימי זרקור ברחבי הארץ. נוכחות של יחידתכם בשטח תלמד על מחויבותכם בתהליך ותייצר אמון בקרב מועמדים מרקע מגוון.

49 **נספח ח'** - ארגונים המקדמים תעסוקה של אוכלוסיות מרקע מגוון.

50 ראו הערת שוליים מס' 48.



## לסיכום, כך תכינו תיאור תפקיד שיקדם פנייה של מועמדים ומועמדות מרקע מגוון:

- הציגו את המשימות ואת תחומי האחריות הכלולים באופן נפרד וברור.
- בדקו שתנאי הסף ותיאור התפקיד חיוניים ואינם מהווים חסם שאינו ענייני לאוכלוסייה אותה תרצו לגייס.
- ציינו את הקריטריונים שעל פיהם יימדד בעל התפקיד, באילו ממשקים יעבוד ואיזה סוג של הכשרה או חפיפה יקבל.
- הפרידו בין תכונות מקצועיות (השכלה, ידע, ניסיון, סוגי כלים וטכנולוגיות) ותכונות אישיות.
- פרטו את התנאים, מיקום המשרה ודרישות מיוחדות כגון זמינות או צורך ברישיון נהיגה.
- ציינו אם ישנה אפשרות להסעות, למתן רכב או להשתתפות בשכר דירה.
- ציינו התאמות אפשריות לאוכלוסיית עובדים עם מוגבלות, בפרט בעת פרסום משרה ייעודית לאוכלוסייה.

## ייעוד משרות



בהתאם לחקיקה, החלטות ממשלה והנחיות נציבות שירות המדינה, על יחידות שירות המדינה לייעד לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם משרות אקדמאיות ומקצועיות שיש להן פוטנציאל לקידום והתפתחות בשירות המדינה. יש לזכור, ייעוד המשרות הוא רק אחד מהכלים העומדים לרשות יחידות שירות המדינה, על יחידות שירות המדינה לפעול ולעודד הגשה של מועמדים מרקע מגוון **לכלל המשרות והתפקידים** עם פעילות יזומה ואקטיבית במטרה להגדלת הייצוג של עובדים ועובדות מרקע מגוון ביחידה.<sup>51</sup>

## כשירות הליך המיון

תהליך המיון המקובל בשוק העבודה מכוון ככלל לאוכלוסייה הכללית ואינו לוקח בחשבון שוני תרבותי של מועמדים ומועמדות מרקע מגוון. כדי לקלוט עובדים ועובדות מרקע מגוון בחנו את האפשרות ליצירת התאמות בביצוע שלבי המיון הקיימים, כדי שלא תעריכו בחסר מועמדים ומועמדות מרקע מגוון.

## התאימו את תהליכי המיון ואת כלי המיון הקיימים למועמדים ולמועמדות מרקע מגוון

### מיינו קורות חיים במשקפיים מגוונים (רלוונטי בעיקר למשרות זמניות ומשרות סטודנט)



- בחנו את קורות החיים לפי קריטריונים מוכנים של תיאור התפקיד ושל דרישותיו. השאירו מרכיב אינטואיטיבי מחוץ לשיקולים.
- היו מודעים לקיומן של הטיות (דעות קדומות, סטיגמות, הקשרים ומסקנות אינטואיטיביים) היכולות לצוץ בעת קריאת קורות חיים ונסו לנטרל אותן.
- צרו תהליך של חשיבה בצוות (זוג או יותר) בקריאת קורות החיים - בדרך זו תוכלו לבקר את התהליך ולצמצם את הסיכוי להטיות.
- בקריאת קורות החיים של מועמדים ומועמדות מרקע מגוון, הביאו בחשבון שוני במאפיינים, כגון יציבות תעסוקתית, היעדר שירות צבאי והשכלה שונה.
- וודאו כי הצוות העובר על קורות החיים מגוון ובעל היכולת להאיר נקודות עיוורון והטיות תרבותיות.

### קיימו ריאיון מובנה



בריאיון מובנה ומותאם תרבותית בוחנים את איכותיותו של המועמד ומעריכים את יכולתו להשתלב בתפקיד וביחידה בצמצום ההטיות והסטראוטיפים של הצוות המראיין. מספר כלים יכולים לסייע לקיום ריאיון הוגן ומותאם תרבות.

#### יצד להתאים תרבותית את הריאיון ולמזער הטיות?

- **השתמשו בריאיון מובנה** - כדי לייצר סטנדרטיזציה של הריאיון ייצרו ריאיון מובנה. ריאיון מובנה הוא ריאיון הוגן, מצמצם הטיות תרבותיות ככל שניתן ו"שומר" על המראיין מגלישה לשאלות פתוחות ומהתרשמות המבוססת על אלמנטים תלויי-תרבות. בחנו את התאמתו של המראיין על פי המאפיינים החשובים ביותר להצלחה בתפקיד, באמצעות שאלות המותאמות לדרישות התפקיד.
- **ודאו שהצוות המראיין מגוון** - הדבר נכון עשרת מונים כשאר אחד מהמועדים הוא מרקע מגוון.
- **ערכו הכנה תקופתית לצוות המראיין** - הציגו לצוות את נתוני הגיוון והייצוג ביחידה ובאגף אליה מיועד המועמד. הציגו להם את מדריך המיון ואת השאלות שמותר ואסור לשאול בריאיון.<sup>52</sup>

### הנגישו את המיון לעובדים מרקע מגוון



- **ערכו מפגש חשיפה עם שירות המדינה** למפגש הגיעו מוכנים עם אינפורמציה רלוונטית אודות היחידה והתפקידים המתפנים. ההיכרות המקדימה תייצר אמון ותפחית את החשש משלבי המיון. בנוסף הדבר יסייע למועמד להעריך כבר בשלבים הראשונים את מידת ההתאמה שלו לתפקיד.
- **שקפו למועמדים והמועמדות את שלבי תהליך המיון השונים** - שקפו בפני המועמדים את שלבי המיון הצפויים להם והדגישו את הצורך להיערך אליהם. קחו בחשבון את פערי המידע של המועמדים הללו, אשר בפעמים רבות מהמקרים, נתקלים במבחנים ובמבדקים מסוג זה לראשונה.
- **התחברו לשטח** - וודאו כי יש לממונה הגיוון קשר עם הגופים המקדמים תעסוקה, וכי יש דרך להציף אליכם ישירות קשיים וחשמים שצצים לאורך התהליך.

## קליטה של עובדים מרקע מגוון ושילובם ביחידה

גיוס עובד חדש מרקע מגוון לשורות היחידה מעיד על כך שתהליכים עיקריים ביחידתכם מכוונים לגיוון, אך התהליך אינו מסתיים כאן. גיוס העובד מסמן את תחילתו של שלב מכריע לא פחות – קליטה והשתלבות.

קליטה ושילוב, שמאחוריהם עומדות חשיבה וכוונה, יבטיחו שהעובד שגויס זה עתה יישאר ביחידה לאורך זמן ויתקדם בה. הצלחתו של עובד זה תסייע לקליטה של עובדים ועובדות נוספים מרקע מגוון.

### הכירו את סביבת העבודה לעובדים החדשים



- ערכו לעובדים החדשים סיור ביחידה וסביבת העבודה, מוקדם ככל האפשר.
- הכירו לעובדים את המבנה הארגוני ביחידה ואת בעלי התפקידים; אלו שיהיה להם ממשק עבודה איתם ואחרים.
- התאימו את טפסי הקליטה שעל העובד למלא עם כניסתו ליחידה וודאו שהם ברורים.
- טפסים אלו עלולים להיראות מאיימים אם אינם מובנים כראוי. הסבר על מטרת הטפסים וסיוע במילויים יכולים להקל את חוויית הכניסה של העובד.
- התאימו את התכנים שמועברים בימי ההיכרות והאוריינטציה לעובדים החדשים, ובכך הפכו את ההיכרות עם היחידה לחוויה ידידותית.

### הציעו ליווי והנחייה למנהלים קולטים



יחד עם היתרונות הרבים, הגיוון מכניס אתגרים חדשים הדורשים התייחסות ניהולית מותאמת. על כן, נדרשת הכשרה למנהלים בנושא ניהול צוות מרקע מגוון.

### גייסו חונכים (מנטורים) מתוך היחידה לכלל העובדים החדשים ביחידה



החונך הוא דמות מתוך היחידה בתפקיד מנהל מדרג הביניים ומעלה המצוין בתחומו המקצועי, ואשר ילווה את עובד חדש בתהליכי הקליטה וישתמש בניסיונו האישי והמקצועי כדי לסייע לו. החונך מספק לעובד תמיכה, מסייע לו להכיר עובדים נוספים ולגשר על חסמים תרבותיים ומאפשר לו להכיר שיקולים ועמדות המנחים את העובדים ביחידה. הוא מביא עמו רשת קשרים פנים-יחידתיים וחוץ-יחידתיים וכן ידע ייחודי. שימו לב שלא כל עובד ירצה בכך, אך ראוי להציע זאת לכולם. חונך ביחידה הוא "מענה משלים" ואינו מחליף את המנהל או את צוות יחידת ההון אנושי בקליטת העובד.



## גיוון במוקדי קבלת ההחלטות

בארגז הכלים סקרנו בצורה מעמיקה את האופן שבו יחידה יכולה וצריכה לגוון את שורותיה להבטיח בהם כשירות תרבותית. יחד עם זאת, אין לעצור בכך, ויש להבטיח כי קולותיהם של העובדים המגיעים מרקע מגוון נשמעים ונוכחים שכן על שירות המדינה להבטיח את כשירותו בעיצוב המדיניות, במתן השירותים והעברת המסרים לציבור הישראלי. נקודות מבט מגוונות אינן בגדר מותרות יש להבטיח כי ההחלטות המתקבלות יתנו מענה מקצועי לכלל החברה הישראלית על הצרכים והמאפיינים השונים בה.

הליך הגיוון הוא בבחינת ריצה למרחקים ארוכים. עד אשר ייצוג האוכלוסיות ישקף את שיעורם באוכלוסייה בכלל הדרגות, ובדגש על מוקדי קבלת ההחלטות, יש להבטיח באופן פרו-אקטיבי כי הקולות השונים והמגוונים יישמעו בעת עיצוב וקבלת ההחלטות.

ראו בעניין זה את הנחיית נציב שירות המדינה מספר 03.23 - בנושא ייצוג המגוון הישראלי במוקדי קבלת ההחלטות.<sup>53</sup>



## יום הגיוון הבינלאומי

בשנת 2001 הוכרז על ידי האו"ם כי היום הבינלאומי לגיוון יתקיים ב-21 למאי בכל שנה. מטרת יום זה היא לעלות למודעות את נושא הגיוון והכשירות התרבותית. כחלק מהצהרת מנכ"ל היחידה בנושא קידום גיוון וייצוג על יחידות שירות המדינה לציין יום זה באופן חגיגי, לקיים פעולות סביב יום זה ולהנכיח את העשייה והשונות ביחידה.

• "יום הגיוון בשבילי" - סיפור אישי של עובד או עובדת מהיחידה

• הרצאת אורח מעולם הגיוון

### עמדת גיוון ססגונית בכניסה ליחידה

• קבלת פני עובדי ועובדות היחידה עם עמדה חגיגית, הקמה של עמדה ססגונית בכניסה ליחידתכם בה כאמור תקבלו את פני הבאים בשערי היחידה (למשל: הצבת בלונים צבעוניים, סוכריות, רולאפ, כל דבר נוסף שישמח את הבאים).

• דו"ח גיוון וייצוג לשנת הנוכחית - על עמדת הגיוון תניחו לרווחת העובדים את הדו"ח אשר הפקתם כך שיוכלו להכיר את מצב הגיוון ואת העשייה שבהובלתכם ביחידה. בנוסף, נמליץ לכם להעלות את הדו"ח לפורטל המשרדי תוך שליחת קישור לכלל עובדי היחידה.

• מומלץ לסקור את פעילות היחידה ביום הגיוון הבינלאומי באתר של היחידה וברשתות החברתיות במטרה לעלות הנושא לשיח הציבורי ולהרים את דגל הגיוון והייצוג כלפי עובדי היחידה והציבור הישראלי.

### להלן המלצות באשר לאופן ציון יום הגיוון הבינלאומי בשירות המדינה:

• כנסו את ועדת ההיגוי ואת הצוות המוביל גיוון לקראת היערכות ליום הגיוון הבינלאומי וגיבוש פעולות שיתקיימו ביחידה.

• קיימו את פעילויות יום הגיוון הבינלאומי במהלך כל שבוע הגיוון הבינלאומי ולאורך חודש מאי.

• קיימו ישיבת הנהלה ודיון אסטרטגי בנושא גיוון וייצוג ביחידה - יש לתת דגש על תמונת המצב הקיים, על ייצוג המגוון הישראלי בקבלת ההחלטות ועל אתגרים של היחידה בבואה לגוון את שירותיה ועל העשייה לשנה הקרובה.

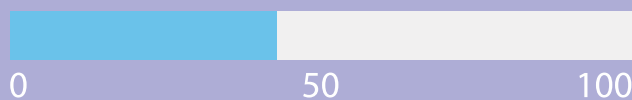
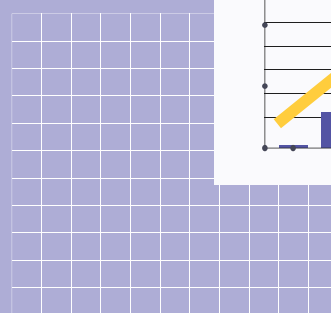
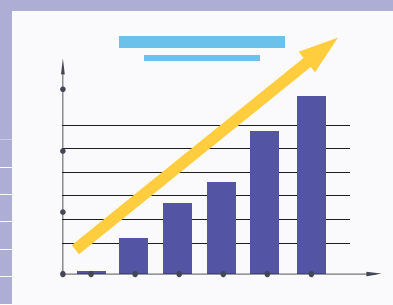
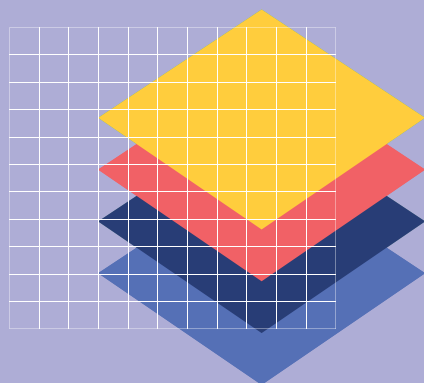
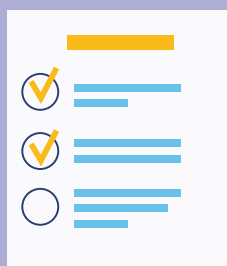
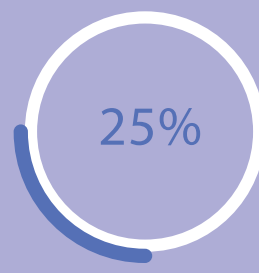
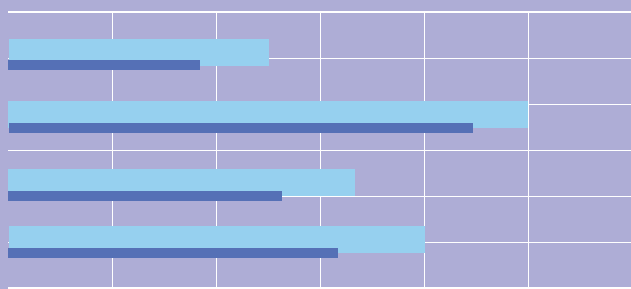
### סדנאות והרצאות במספר נושאים עם מתן אפשרות לעובדי היחידה להירשם מראש, כל סדנה תיוחד לנושא בעולם הגיוון כך למשל:

• דיון על אתגרי היחידה בנושא גיוון וייצוג

• ייצוג המגוון הישראלי בקבלת החלטות בתוך היחידה

• סדנת "נאום השבטים" של נשיא המדינה, ראובן (רובי) ריבלין

# מקורות ונספחים



# מקורות

## הקדמה

### אתגרים וחסמים בפני אוכלוסיות מרקע מגוון

קלעג'י, ת, בראון-לבינסון, א. 2017. השתלבות מתבדלת: חרדים אקדמאים במשק הישראלי. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

מגמות באיתור, מיון וקליטת עובדים מאוכלוסיות גיוון תעסוקתי בשירות המדינה - דו"ח מסכם לסקר עובדים, נציבות שירות המדינה, יוני 2017.

### הנעת תהליך הגיוון וניהולו

Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. 2012. An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. *Journal of business ethics*, 110(3), 247-258.

Castilla, E. J. 2005. Social Networks and Employee Performance in a Call Center 1. *American journal of sociology*, 110(5), 1243-1283.

משרד המשפטים 2014. [צו ההרחבה לעידוד והגברת תעסוקה של אנשים עם מוגבלות](#).

Roberson, Q. M. (Ed.). 2012. *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press

### איתור, מיון וגיוס מועמדים

נציבות שירות המדינה, אגף בחינות ומכרזים. [מדריך לאבחון והערכה תעסוקתיים של אוכלוסיות מרקע מגוון](#), מיום 5.11.2018.

קינג, י., פישמן, נ. 2013. [אבחון מותאם תרבות \(אמ"ת\): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי](#). מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. 2008. Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management* 47(2), 331-350.

[The Study on White Men Leading Through Diversity & Inclusion](#), 2013.

Hunt, V., Layton, D., Prince, C. 2015. *Why diversity matters*. McKinsey & Company.

Preeti, G & Maanvi P. 2016. Managing workforce diversity to improve business performance – a study on MNCS in Delhi Region. 4 (10) 29-34.

נציבות שירות המדינה, אגף גיוון תעסוקתי, מגוונים את שירות המדינה: [דו"ח גיוון וייצוג בשירות המדינה לשנת תשע"ח-תשע"ט](#), מאי 2020.

### נתונים ומגמות - האוכלוסיות מרקע מגוון

הלמ"ס, 2019. [השכלה גבוהה בישראל- נתונים נבחרים לשנת הלימודים תשע"ט \(2018/19\)](#).

הלמ"ס, 2020. [מקבלי תארים אקדמיים בשנת תשע"ט \(2018/19\)](#).

הלמ"ס, 2019. [האוכלוסייה ממצוא אתיופי בישראל - לקט נתונים לרגל חג הסנד](#)

הלמ"ס, 2019. [לקט נתונים לרגל היום הבין-לאומי למען זכויות אנשים עם מוגבלות](#).

מלאך וכהנר, 2019. [שנתון החברה החרדית בישראל](#), המכון הישראלי לדמוקרטיה.

רנב, א. גורדון, ג. 2018. [מאפייני שוק הדיור ופריסתה הגאוגרפית של האוכלוסייה החרדית בישראל](#). המכון הישראלי לדמוקרטיה ירושלים.

Yashiv, E., Kasir, N. 2013. *The labor market of Israeli arabs, key features and policy solutions*. Tel-Aviv: Tel-Aviv University. Retrived.

# נספחים

## נספח א' - הגדרות האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם

### חוזר ייעוד משרות: נספח א' - הגדרות<sup>54</sup>

חוק שירות המדינה (מינויים), תשי"ט 1959, סעיף 15א' מגדיר את האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם:

"בקרוב העובדים בשירות המדינה, בכלל הדרגות והמקצועות, בכל משרד ובכל יחידת סמך, ינתן ביטוי הולם, בנסיבות העניין, לייצוגם של בני שני המינים, של אנשים עם מוגבלות, של בני האוכלוסייה הערבית, לרבות הדרוזית והצ'רקסית, של מי שהוא או שאחד מהוריו נולדו באתיופיה, של בני האוכלוסייה החרדית ושל עולים חדשים (בחוק זה - ייצוג הולם)

להלן טבלה המרכזת את היעדים הממשלתיים, ההגדרות והאופן שבו מתבצעת בדיקת מועמדות במכרזים ביחס לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם:

אוכלוסייה	יעד ממשלתי	הגדרה	אופן בדיקת מועמדות
חברה ערבית	10%	מי שהוא ערבי, לרבות דרוזי או צ'רקסי	הצהרה
ישראלים יוצאי אתיופיה	כפי שיעורם באוכלוסייה (כיום 1.73%)	מי שהוא או אחד מהוריו נולדו באתיופיה	הצהרה
אנשים עם מוגבלות משמעותית*	5%	לפי הגדרת תקנות שירות המדינה המובאת מטה	נבדקים האישורים הרלוונטיים על ידי מרכז ועדת הבוחנים ביחידה
מגזר חרדי	7% מהנקלטים לשירות המדינה	המשתייך לאוכלוסייה החרדית, ומי שהוא ילדו או בן זוגו לומד או למד במוסד חינוך חרדי	הצהרה אודות השתייכות חרדית אישור לימודים של מוסד חינוך חרדי המוזכר בתקנות צו שירות ביטחון (נספח ב') או אישור לימודים של מוסד חינוך חרדי: אישור ממוסדות שהינם גני ילדים, בתי ספר יסודיים, תיכונים וישיבות קטנות בלבד על אישור הלימודים לציין את מספר סמל המוסד החינוכי הבדיקה של המוסד תיעשה באמצעות הזנת מספר סמל המוסד באזור המיועד לכך במאגר המידע הרשמי של משרד החינוך: מאגר חיפוש מוסדות חינוך משרד החינוך
עולים חדשים	לא נקבע	מי שעלה בהיותו בגיר וטרם חלפו 12 שנים מיום עלייתו	הצהרה תוך פירוט שנת עלייה

### \* אנשים עם מוגבלות משמעותית

אדם עם מוגבלות יהיה זכאי להעדפה בקבלה לעבודה או בקידום בעבודה באחד משני המצבים הבאים:

אם מתקיים בו אחד מאלה על-פי קביעה ברת-תוקף של גורם מוסמך כהגדרתו בתקשי"ר:

נכות של 40% לפחות, לפי פריט מהפריטים שבתקנות הביטוח הלאומי (קביעת דרגת נכות לנפגעי עבודה), התש"ז-1956, או שלפי תקנות הנכים (מבחנים לקביעת דרגות נכות), התש"ל-1969.

נכות של 20% לפחות לפי פריט מהפריטים שלפי תקנות הביטוח הלאומי (קביעת דרגת נכות לנפגעי עבודה), התש"ז-1956, או לפי תקנות הנכים (מבחנים לקביעת דרגות נכות), התש"ל-1969, וכאשר הוא זכאי או היה זכאי לשיקום מהמוסד לביטוח לאומי או לתמיכה מהמטה לאנשים עם מוגבלות במשרד העבודה והרווחה.



אגף גיוון תעסוקתי  
قسم التنوع التشغيلي



תקווה  
ישראלית  
ملّ أسرائيلي

## נספח ב' - מפת הדרכים לגיוון וכשירות בשירות המדינה

### ממדי העשייה מפת דרכים לגיוון וכשירות תרבותית בשירות המדינה

<p>יצירת מסמך חזון או הצהרה ארגונית המפרטים את מחויבות היחידה לגיוון ולכשירות תרבותית</p> <p>גיבוש יעדי גיוון כמותיים ואיכותיים</p> <p>מינוי בעל תפקיד בכיר שאחראי על תחום הגיוון</p> <p>הקמת וועדת היגוי משרדית אשר תתכנס ותדון אסטרטגית באתגרים ומענים בגיוון המשרד ובכשירותו התרבותית</p>	<p><b>גיבוש מדיניות</b></p>
<p>יצירת סביבת עבודה שוויונית וכשירה תרבותית (למשל: לוח שנה מגוון, התאמת תנאי רווחה ופעילות הפנאי לאוכלוסייה מגוונת, התאמות במתנות לחג וכיוצא באלו)</p> <p>הנגשת השירותים הניתנים לאוכלוסיות מגוונות</p> <p>הנכחת הגיוון ביחידה: גיוון מרצים, אמנים ואירועים, גיוון בקמפיינים משרדיים וכדומה</p>	<p><b>סביבת ניהול ועבודה מגוונים</b></p>
<p>התאמת הליכי מיון וגיוס עובדים לאוכלוסיות מגוונות</p> <p>הכשרות בנושא גיוון, כשירות תרבותית ומניעת הטיות לעובדים בדרגים שונים ובדגש על דרגי ניהול והון אנושי</p> <p>סימון וייעוד תקנים שעתידיים להתפנות (הצבת יעדים ללא הכלי של ייעוד משרות ואם הכלי של ייעוד ובדגש על עובדים הבאים במגע עם המגוון הישראלי ובתפקידים בעלי פוטנציאל השפעה)</p> <p>מאמץ פרו-אקטיבי לאיתור עובדים בכל הדרגים מרקע ישראלי מגוון ובכל המשרות, מיועדות ושאינן מיועדות (למשל: פרסום מכרזים בעברית ובערבית ובאמצעי תקשורת שונים, פניה לעמותות המייצגות קבוצות המצויות בתת ייצוג, עידוד עובדים מרקע ישראלי מגוון להמליץ על מכריהם ועוד)</p> <p>מענה לאתגרים ייחודיים של אוכלוסיות (למשל: ליווי וחניכה בהשמה לאוכלוסיות מרקע מגוון, תכניות קידום, עידוד פרואקטיבי של העובדים לגשת למכרזים וכדומה)</p> <p>יצירת עתודת מועמדים מגוונת (עתודה של עובדי המשרד וכן עתודה למי שאינם עדיין עובדי המשרד: תהליך מיון ושמירת קו"ח ופניה למתאימים כשתתפנה משרה)</p>	<p><b>משאבי אנוש</b></p>
<p>עריכת דו"ח גיוון שנתי ובצדו תוכנית עבודה, מדידת עמידת היחידה ביעדים רכים וקשיחים</p> <p>הערכה ומדידה של חוויית העובדים ביחידה (תחושת שייכות, תחושת הוגנות ושוויון)</p> <p>בחינת יציבות עובדים מרקע ישראלי מגוון (אחוזי קידום, אחוזי עזיבה)</p>	<p><b>תהליכי הערכה ומדידה</b></p>
<p>כל מיזם ייחודי של היחידה שמטרתו לפרוץ דרך ולהסיר חסמים ביחד לגיוון וכשירות תרבותית (לדוגמה: הקמת תכנית עתודה פנים יחידתית, הצטרפות לתכנית המתמחים לקבלת מתמחים מאוכלוסיות בתת ייצוג ועוד)</p>	<p><b>מיזמים מיוחדים</b></p>





## נספח ג' - הנחיות נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה

על אודות המטרה שלשמה נאסף, למי יימסר ולאילו מטרות והבטחה לשמירה על סודיותו. ראוי אף להוסיף בקשה למתן הסכמה מדעת לאיסוף המידע ולעיבודו למטרת קידום השוויון בעבודה.

### סיכום והמלצות:

לאור כל אלו, כדי לפעול בהתאם לאמור בחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה ובחוק הגנת הפרטיות, על מעסיקים המבקשים לאסוף נתונים ולערוך מדידה לצורך הטמעת שוויון והעסקה מגוונת לעמוד בתנאים או בשלבים הבאים:

**יצירת תוכנית כתובה לשוויון הזדמנויות או להעסקה מגוונת** – מעסיק יהיה מוגן אם יש לו תוכנית ומדיניות **כתובה** לקידום שוויון של אוכלוסייה שאין לה ייצוג הולם במקום העבודה. על התוכנית להסביר את הצורך להגדיר יעדי גיוס ולהציג דרכי מעקב שיבטיחו כי היא משמשת להטמעת שוויון והעסקה מגוונת של אוכלוסיות מודרות בשוק העבודה. מדיניות התשאול ודרישת המידע צריכה להיות צמודה ל תוכנית זו ולמטרותיה. חשוב להדגיש בהיעדר תשתית ארגונית מסודרת, ברורה וחוקית, כי שאלות המתייחסות להיבטים המוגדרים מפלים בס' 2 לחוק עלולות להיחשב מפלות.

**הסברה לעובדים** – בכל מקרה שמעסיק מבקש בו מעובדים או ממועמדים מידע אישי או על ענייניהם הפרטיים, הדבר ייעשה תוך מתן הסבר על אודות הסיבה שלשמה נאסף המידע.

**ולונטריות** – יש להבהיר לעובדים או למועמדים כי אינם מחויבים למסור את המידע וכי לא ייפגעו אם לא ימסרו אותו, וכן לקבל מהם אישור הסכמה מדעת למסירת המידע.

**גישה מונבלת למידע** – מומלץ כי הגישה למידע תהיה מונבלת למספר גורמים במשרד וזאת כדי למנוע כל אפשרות לפגיעה לרעה בעובד. לשם כך יש להשתמש בטפסים נפרדים לאיסוף המידע מהעובדים.

מומלץ כי איסוף המידע יהיה **מופרד** ככל הניתן מתהליכי הקבלה לעבודה. לדוגמה, אין לאסוף את המידע במסגרת ריאיון אישי או ריאיון עבודה [במקרה כזה עלול לעלות ספק אם העובד הסכים לספק את המידע]. מומלץ כי המידע ייאסף בטפסים או במערכת ממחושבת שנפרדים מאלה הרגילים של מקום העבודה.

נציבות השוויון עומדת לרשות המעסיקים בדרכים הבאות:

סיוע ללא אישור רשמי מהנציבות – קבלת ייעוץ שוטף - ניתן להתייעץ עם נציבות השוויון בכל שלב של גיבוש התוכנית, איסוף מידע, מדידה או יישום התוכנית.

סיוע המצריך קבלת אישור רשמי מהנציבות – יצירת שיתוף המותאם לכל מעסיק על פי צרכיו, במסגרתו מתקבל המעסיק ליווי שיטתי של נציבות השוויון לכתבת התוכנית ואישורה. במקרה כזה נדרשת מחויבות מסוימת של המעסיק לקבל את ייעוץ הנציבות על יישום התוכנית ולדווח עליה.

### העסקה מגוונת ותוכניות לקידום שוויון – איסוף נתונים ומדידה

#### הנחיות נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה - מרץ 2014

איסוף נתונים ומדידה הם צעד הכרחי לכל המעסיקים המבקשים לקדם תוכנית מועילה לקידום שוויון או העסקה מגוונת. איסוף הנתונים והמדידה מאפשרים למעסיקים לבחון מי הן הקבוצות שסובלות מתת-ייצוג אצלם בעסק וכך לבנות תוכנית ממוקדת. תוצאות המדידה מאפשרות לבחון אם התוכנית מתאימה ומועילה.

לאור חשיבות איסוף הנתונים והמדידה, מעסיקים רבים מבקשים לשלב צעדים אלו בתוך תוכנית להטמעת שוויון ולהעסקה מגוונת בחברתם, יחד עם זאת, בגלל רגישות המידע, הן בשל חשש לפגיעה בפרטיות העובדים והן בשל חשש לשימוש לרעה במידע הנאסף, צעדים אלו מעלים לעתים אתגרים ושאלות מהותיות.

#### חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה:

המצב המשפטי הקיים: סעיף 2 לחוק אוסר על אפליה בעבודה בגין מין, נטייה מינית, מעמד אישי, היריון, טיפולי פוריות, טיפולי הפריה חוץ-גופית, הורות, גיל, גזע, דת, לאום, ארץ מוצא, השקפה, מפלגה או שירות במילואים. התיקון לחוק קובע כי במקרים בהם המעסיק/ה דורש/ת מעובד/ת, ובכלל זה דורש/ת עבודה, מידע שאפליה בשלו אסורה (לפי הרשימה לעיל), נטל ההוכחה עובר אל המעסיק/ה להראות כי לא הפלה את העובד/ת.

על כן אין לשאול או לדרוש מידע מעובד/ת בנושאים אלה, אלא אם זה נעשה במסגרת החריגים המפורטים בחוק: המידע הנדרש רלוונטי לאופיו ומהותו של התפקיד; המידע נדרש לצורך מילוי אחר הוראות נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה; המידע נדרש לצורך מילוי אחר הוראה לפי כל חוק לעניין ייצוג הולם או העדפה מתקנת למי שנמנה עם קבוצה מסוימת [רלוונטי בעיקר למשרדי ממשלה]; המידע נדרש לצורך פעולה בהתאם לתוכנית לקידום שוויון בעבודה שמעביד פועל לפיה, או שמשרד ממשלתי אישר או מממן, הכוללת הוראות בדבר העדפה מתקנת בקבלה לעבודה או בקידום בעבודה של מי שנמנה עם קבוצה מסוימת.

#### חוק הגנת הפרטיות:

המצב המשפטי הקיים: סעיף 1 לחוק אוסר על פגיעה בפרטיות ללא הסכמה: "לא יפגע אדם בפרטיות של זולתו ללא הסכמתו". סעיף 2 לחוק הגנת הפרטיות קובע רשימה של מעשים אשר מהווים פגיעה בפרטיות. הסעיפים אשר עשויים להיות רלוונטיים לאיסוף מידע אישי של עובדים על ידי המעסיק הם: "(8) הפרה של חובת סודיות לגבי ענייניו הפרטיים של אדם, שנקבעה בהסכם מפורש או משתמע; (9) שימוש בידעיה על ענייניו הפרטיים של אדם או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשמה נמסרה".

מתי איסוף נתונים ומדידה לצורך תוכנית להטמעת שוויון לא ייחשב פגיעה בפרטיות? כל עוד המידע נמסר בהסכמה, נעשה בו שימוש רק למטרה שלשמה הוא נאסף, הוא אינו נמסר לאחר וסודיותו נשמרת. המידע צריך להיאסף תוך ציון העובדה כי אין חובה חוקית למסור את המידע, הסבר

נספח ד' - זיהוי צווארי בקבוק המעכבים גיוון<sup>55</sup>

האוכלוסיה הכללית	אוכלוסיות הגיוון	שלב גיוס ומיון
		מספר קורות חיים שהתקבלו*
		מספר המועמדים לאחר סינון קורות חיים*
		מספר המועמדים שנפסלו לאחר ריאיון אישי*
		מספר המועמדים שנפסלו במבחני מיון*
		מספר המועמדים שנפסלו לאחר ריאיון מקצועי*
		מספר הנקלטים לעבודה מכלל קורות החיים שהתקבלו*
שלב קידום ושימור		
		אחוז העובדים שקודמו לתפקידים בכירים יותר במשך תקופה מוגדרת
		מספר העובדים בזמן נתון
		מספר העובדים בדרגות בכירות או אקדמיות ברגע נתון
		מספר העובדים בהנהלה ברגע נתון
		מבין העובדים מאוכלוסיות מרקע מגוון, מהו מספר העובדים שפועלים מול האוכלוסייה אליה הם משתייכים בלבד ביחס לאלו העובדים עם כלל האוכלוסיות בשירות המדינה/האזרחים?

\*עבור תפקיד מסוים או למשך תקופה מוגדרת

## נספח ה' - כלי למיפוי מימדי הטמעת הגיוון התעסוקתי בארגון

כלי המיפוי שלפניך יאפשר לך לבחון את המצב המצוי כעת בארגונך בנושא הטמעת גיוון תעסוקתי ולהציב יעדים להמשך הטמעת הנושא.

← נא סמן באיזו מידה כל מרכיב בשאלון מתקיים בארגונך: 1 במידה נמוכה / 5 במידה גבוהה.

הדרכה ומודעות:					
5	4	3	2	1	מתקיימות הכשרות למנהלים
5	4	3	2	1	מתקיימות הכשרות לעובדים
5	4	3	2	1	מתקיימות הכשרות לעובדי יחידת המשא"ן
5	4	3	2	1	מתקיימות הכשרות ייעודיות לעובדים מאוכלוסיות מרקע מגוון
מידת התאמת התהליכים הבאים לקידום הגיוון בארגון:					
5	4	3	2	1	גיוס ואיתור מועמדים
5	4	3	2	1	תהליכי מיין
5	4	3	2	1	הכשרות (שפה, עזרים מתודות וכו')
5	4	3	2	1	תהליכי הערכה
5	4	3	2	1	תהליכי קידום ופיתוח עובדים
5	4	3	2	1	נושאי רווחה (חגים, אירועים, מתנות וכו')
5	4	3	2	1	תנאים פיזיים (מטבח, הנגשה וכו')
5	4	3	2	1	סידורי עבודה (הסעות, שעות עבודה, משמרות)
מדידה והערכה:					
5	4	3	2	1	מיפוי מצב קיים בארגון
5	4	3	2	1	הוגדרו פרמטרים למדידה
5	4	3	2	1	הוגדרו כלי דיווח ובקרה
5	4	3	2	1	הוגדרו יעדים תהליכים ותוצאתיים
5	4	3	2	1	התאמת מערכות מחשוב
5	4	3	2	1	תהליכי הערכה ומדידה שוטפים בנושא
5	4	3	2	1	בחינת סוגיות משפטיות בנושא המדידה

מחויבות הנהלה:					
5	4	3	2	1	עמדת המנכ"ל בנושא בהירה ומתוקשרת
5	4	3	2	1	המוטיבציות והחסמים הארגוניים לנושא בהירים ונידונים בפתיחות
5	4	3	2	1	אפשרו מטרות יעדים ותוכנית עבודה
5	4	3	2	1	הנושא נידון במפגש הנהלה
5	4	3	2	1	הוגדרו פרמט דיווח על התקדמות
ניהול מערכתי - מבנה ותשתיות ארגוניות:					
5	4	3	2	1	הגדרת בעל תפקיד לקידום הנושא
5	4	3	2	1	מונו אחראי גיוון ביחידות השונות
5	4	3	2	1	הוגדרו מטרות
5	4	3	2	1	בוצע מיפוי ומדידה של המצב הקיים
5	4	3	2	1	הוגדרו הפערים בין המצוי לרצוי
5	4	3	2	1	הוגדרה אסטרטגיה ותוכנית עבודה
5	4	3	2	1	הוגדרו תקציב
5	4	3	2	1	קיים תקשור בנושא
5	4	3	2	1	התקיימה הכשרה מקצועית למובילי הנושא ביחידות
5	4	3	2	1	תמריצים לעידוד גיוון
5	4	3	2	1	קיים מיפוי אזורי של גופים לקידום תעסוקה של אוכלוסיות מרקע מגוון
5	4	3	2	1	קיימים קשרים עם גופים מקדמי תעסוקה של אוכלוסיות מרגע מגוון

## נספח ו' - שאלון אקלים הגיוון בארגון

← ציינו בין 1 (מעט) ל-5 (הרבה):

1 2 3 4 5	באיזו מידה אני חשה/ שקיבלתי יחס ייחודי ההולם את צרכיי בשל הגזע, המין הדת או הגיל שלי	<b>תחושת ההוגנות בארגון</b>
1 2 3 4 5	באיזו מידה היחידה פועלת לקליטה של עובדים באובייקטיביות וללא קשר למאפייני גזע, מין דת או גיל	
1 2 3 4 5	באיזו מידה המנהלות ביחידה נותנים משוב ומעריכים עובדים בהוגנות, ללא קשר למאפייני גזע, מין, דת, גיל או רקע חברתי	
1 2 3 4 5	באיזו מידה המנהלים ביחידה פועלים לקידום ופיתוח עובדים בהוגנות, ללא קשר למאפייני גזע, מין, דת, גיל או רקע חברתי	
1 2 3 4 5	באיזו מידה המנהלים ביחידה מחלקים משימות ופרויקטים בהתבסס על מיומנויות העובד ועל יכולותיו	
1 2 3 4 5	באיזו מידה ישנה תוכנית חניכה שמכינה את כל העובדים מאוכלוסיות הגיוון לקידום	<b>מישוב והערכת עובדים</b>
1 2 3 4 5	באיזו מידה השיטה להערכת ביצועי העובדים מותאמת לעובדים מאוכלוסיות הגיוון	
1 2 3 4 5	באיזו מידה אני מרוצה מהדרך שהערכת ביצועי העובדים ביחידה מבוצעת	
1 2 3 4 5	באיזו מידה המנהלים ביחידה מעודדים היווצרות רשת תמיכה של קבוצות עובדים	<b>תחושת ההכלה בארגון</b>
1 2 3 4 5	באיזו מידה ישנה תחושה שקרבה והיכרויות ותיקות מכתובות הרבה ממה שקורה ביחידה	
1 2 3 4 5	באיזו מידה דעות שונות, רעיונות שונים וכיווני חשיבה שונים מוערכים	
1 2 3 4 5	באיזו מידה עניינים ייחודיים לקבוצות מגוונות זוכים להבנה ולתמיכה	
1 2 3 4 5	באיזו מידה היחידה משקיעה תקציב זמן מספקים בפעילויות הדרכה והעלאת המודעות לגיוון	
1 2 3 4 5	באיזו מידה אני חשה/ שקיבלתי יחס מפלא או התנכלות בשל הגזע, המין הדת או הגיל שלי	<b>התמודדות עם סוגיות של גזענות</b>
1 2 3 4 5	באיזו מידה הטיה גזעית וגזענות מטופלות ומורחקות	
1 2 3 4 5	באיזו מידה היחידה משקיעה תקציב זמן מספקים בפעילויות הדרכה והעלאת המודעות לנושאי גזענות ואפליה	

הנחיות לניתוח השאלונים:

מחשבים ממוצע לכל אחד מהרכיבים לכל טופס. מחשבים ממוצע לכלל העובדים בכל אחד מהרכיבים.

מקבלים מספר בין 1(נמוך) ל-5 (גבוה) בכל אחד מהמרכיבים, ולפיו מאתרים הנקודות לשיפור.

נספח ז': ארגונים המקדמים תעסוקה של אוכלוסיות מרקע מגוון

סוג הארגון	שם הארגון	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
חברה ערבית	עמותה	מרכז עסקים	סדנאות לעסקים בנושאי גיוון תעסוקתי, ראיון רב תרבותי, ייעוץ וליווי בתהליכי גיוס וקליטה, מפגשי מנהלים	ארצי	סאמי אסעד סמנכ"ל	sami@kavmashve.org.il   052-8907970
	מלכ"ר	מרכז קריירה	סדנאות והכשרות לסטודנטים ערבים באקדמיה וליווי בוגרים: יום מרתון קריירה, קורס קריירה וליווי אישי המקנים למשתתפים כלים ומיומנויות שבעזרתם ניתן לשפר את ההתמודדות בתהליכי המיון של החברות המובילות במשק	ארצי	מראם נ'ובראן מרעב	maram@kavmashve.org.il   054-6884544
	מלכ"ר / מוסד פרטי	צופן	הכשרה לתעסוקה טכנולוגית,	ארצי	ולאא איברהים	Walaa.ibrahim@tsofen.org   058-7834919   04-6000473
	מלכ"ר / מוסד פרטי	אלפנאר	מטה אלפנאר החברה המנהלת את מרכזי ריאן	ארצי	אחסאן הינו, מנכ"ל	Ahsan.Hino@ec4u.org.il   054-339-7707
	מלכ"ר / מוסד פרטי	אלפנאר	מרכז ריאן - דרום	דרום הארץ	מירב שקד-פרץ	meiravp@ec4u.org.il   054-4884561
	מלכ"ר	בעצמי	מרכז ריאן מזרח ירושלים	מזרח ירושלים	וופא איוב	025408422   02-5671715
	מלכ"ר / מוסד פרטי	בעצמי	תעסוקה לרווחה	צפון		
	מלכ"ר / מוסד פרטי	בעצמי	מפנה - מסאר	צפון, דרום ומרכז	יעל רובין שרעבי זיווה צורף-ליבוביץ'	yael.rub@be-atzmi.org.il   054-5991294 zuval@be-atzmi.org.il   052-2893960
	מלכ"ר / מוסד פרטי	בעצמי	תוכנית אשת חייל (יוזמת תב"ת)	ארצי - כ-45 ישובים		
	מלכ"ר / מוסד פרטי	בעצמי	ריאדייה אשת חייל	ארצי	נרیمان סלימאן	nariman.sleman@gmail.com   050-7392613
	מלכ"ר	אלומה	תכנית אלומה לצעירים 20-30		יפעת סלע	yifat@aluma.org.il
	מלכ"ר	אג'יק	אג'יק	דרום	סלימאן אלעומר	08-6711551
	ממשלתי	משרד ירושלים ומורשת	תכנית אלבשאר	סטודנטים מצטיינים ממזרח ירושלים	אבישג אביטן	avishagavitan143@gmail.com   050-2675105
	facebook	דרושים אקדמאים מהחברה הערבית	קבוצת פייסבוק פעילה מיועדת לפרסום משרות לאקדמיים בלבד	אקדמאים מהחברה הערבית		/https://www.facebook.com/groups/521426024642670
facebook	דף פייסבוק	أحبيك عن شغلة - Works For Me	יוזמה חברתית המרכזת ומנגישה משרות איכותיות עבור אקדמאים ערבים, על מנת לשלבם בשוק התעסוקה	מזרח ירושלים	https://www.facebook.com/pg/WORKSFORME1/about/?ref=page_internal	
יוצאי אתיופיה	מלכ"ר	עולים ביחד	אקדמאים יוצאי אתיופיה	ארצי	גנט דסה - מנכ"לית	genet@olim-beyahad.org.il
		דף Facebook - עולים ביחד	אקדמאים יוצאי אתיופיה			https://www.facebook.com/pg/OlimBeyahad/about/?ref=page_internal
		פיתוח קריירה	אקדמאים יוצאי אתיופיה		איילת דרסלר יעל רצ'שטר	dayelet@olim-beyahad.org.il   050-8292876 yaelr@olim-beyahad.org.il   054-2440186

סוג הארגון	שם הארגון	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
<b>יוצאי אתיופיה</b>	מלכ"ר / מוסד פרטי	טק קריירה	הכשרה טכנולוגית	צעירות וצעירים יוצאי אתיופיה לאחר שירות צבאי	ארצי	052-3542676 doron@tech-career.org   054-3138865   08-3730217
	מלכ"ר / מוסד פרטי	בעצמי	אשת חייל	נשים יוצאות אתיופיה	ארצי (70 ישובים)	יעל רובין שרעבי yael.rub@be-atzmi.org.il   054-5991294
	מלכ"ר	למרחק	תעסוקה איכותית	גילאי 20-45	יאנה נס הדס שביט - מנהלת קשרי מעסיקים	Nesyana88@gmail.com   054-7236168 t.lamerhak@gmail.com   054-3022003
	מלכ"ר / מוסד פרטי	מנהל מרכז עוצם קריית נת	יוצאי אתיופיה	דרום	יניב נשאו וובט	08-6525461   052-6966068 yanivwuvet@wall.com
	מלכ"ר	טבקה	דף Facebook - טבקה			<a href="https://www.facebook.com/pg/Tebeka.org/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/Tebeka.org/about/?ref=page_internal</a>

ממשלתי	משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים	המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה	אנשים עם מוגבלות	המטה	תרצה בר-חיים רפרנטית מגזר ציבורי	mate.shiluv@gmail.com   054-6719600
ממשלתי		מרכזי תעסוקה שווה		ארצי	מוקד ארצי	www.taasukashava.org.il *396
				מרכז תעסוקה שווה ירושלים והדרום	עמיחי ברגשטיין מנהל תחום מעסיקים	amichai.b@ts-hr.org.il   0545215038
				מרכז תעסוקה שווה מרכז	עידו יפה מנהל תחום מעסיקים	ido@workitout.co.il   0532489984
				מרכז תעסוקה שווה צפון	תאופיק אנבאריה מנהל תחום מעסיקים	Tawfeeq.a@ts-hr.org.il   0544660926
מלכ"ר / מוסד פרטי	עמותת שמע	תחום תעסוקת בוגרים חרשים וכבדי שמיעה	אנשים עם מוגבלות חושית	פעילות ארצית	שרי דולב	saraybd@shema.org.il 3609   03-5715656
מלכ"ר / מוסד פרטי	מכללת גל	השמת בוגרי הקורסים: C.N.C, טכנאות שיניים, חשמל, אלקטרוניקה, יעוצי אופטיקה, טכנאי מחשבים, ניהול רשתות, עובדי השמה, צילום ועריכת וידאו, משרד ממוחשב, יישומי מחשב, רפרנטים לביטוח, הנה"ח.	בוגרי מכללת גל		מירי בנימין	mirib@meshi.org.il   052-6064538   09-7705729
חברה ציבורית	דנאל	שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה	אנשים עם מוגבלות	6 סניפים ברחבי הארץ	עידו איילון	idoa@edanel.co.il
מלכ"ר	Abiliko	דף Facebook				<a href="https://www.facebook.com/pg/abiliko/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/abiliko/about/?ref=page_internal</a>
מלכ"ר	סיכוי שווה	עובדים ומחפשי עבודה עם מוגבלות				<a href="https://www.facebook.com/sicuyshaveh">/https://www.facebook.com/sicuyshaveh</a>

**אנשים עם מוגבלות**



סוג הארגון	שם הארגון	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
ממשלתי	משרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים	מרכזי הכוון – מרכזי הכוון מעניקים ליווי ויעוץ לפונים לשילוב בעבודה איכותית. קשר בין מעסיקים פוטנציאליים לבין מועמדים המעוניינים בהשמה. סיוע למעסיקים לטובת העסקת חרדים.	העסקת חרדים	בית שמש ומטה יהודה	בועז אברגיל	boaz@mafteach-bsh.org.il   050-7317240   02-9990517
				ביתר עילית וגוש עציון	אלי ברמן	eli@mafteach-bet.org.il   054-4504560   02-5804096
				אשדוד ואזור השפלה	יצחק אלבו	itzhak@mafteach-m.org.il   058-4103220   08-6611895
				אזור הנגב והדרום	ינון מצליח	inon@mafteach-m.org.il   052-4338327   08-6112666
ממשלתי	משרד העבודה והרווחה, מה"ט- המכון הממשלתי להכשרה בטכנולוגיה ובמדע	התכנית הלאומית להכשרת הנדסאים וטכנאים מוסמכים- תכנית זו מסייעת בגישה לסטודנטים עם פוטנציאל העסקה ומקום התמחות עם חניכה מקצועית	סטודנטים חרדים במסלול הנדסאים	ארצי	בני אהרן-שלום מנהל תחום קשרי מעסיקים	bennyaharon.shalom@economy.gov.il   055-6601017
מלכ"ר/ מוסד פרטי	קרן קמח	קרן ק.מ.ח. מעניקה ייעוץ, הכוון תעסוקתי ומלגות למגור החרדי, במטרה לאפשר להם לרכוש השכלה מקצועית ואקדמית לקראת השתלבות בשוק התעסוקה.	חרדים	ארצי	אברימי יוסטמן	02-6580100
מלכ"ר/ מוסד פרטי	ידידות טורונטו	חרדים באקדמיה	גברים חרדים	ארצי	נעמה חביב	nhaviv@ff-yt.org   077-8013013   0542076813
מלכ"ר/ מוסד פרטי	מרכז בית יעקב	ח"ן – הכשרה חלופית בסמינרים	צעירות חרדיות במהלך ולאחר הלימודים	ארצי - בסמינרים של בית יעקב	רבקי הרצנברג	rivkyh@mby.org.il   052-7184497   02-6360671
Facebook	מלכ"ר	דף Facebook - בליבה חומה	סטודנטים חרדים			<a href="https://www.facebook.com/pg/belibachoma/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/belibachoma/about/?ref=page_internal</a>

מגזר חרדי

סוג הארגון	שם הארגון	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
ממשלתי	משרד העלייה והקליטה	דף Facebook - המנהל לסטודנטים עולים	עולים חדשים			<a href="https://www.facebook.com/studentsolim">https://www.facebook.com/studentsolim</a>
Facebook	עיריית תל-אביב יפו	דף Facebook - עולים- תל-אביב	עולים חדשים	תל אביב		<a href="https://www.facebook.com/Olim.Tel.Aviv">/https://www.facebook.com/Olim.Tel.Aviv</a>
מלכ"ר	עולים מצרפת	דף Facebook - עולים מצרפת	עולים מצרפת			<a href="https://www.facebook.com/olimhadashim.francophones">/https://www.facebook.com/olimhadashim.francophones</a>
מלכ"ר	עולי olei	דף Facebook - עולי Olei	עולים ממדינות דרום אמריקה			<a href="https://www.facebook.com/olei.org.il">/https://www.facebook.com/olei.org.il</a>
מלכ"ר	עולי olei	דף Facebook - עולי- Olei ירושלים	עולים ממדינות דרום אמריקה	ירושלים		<a href="https://www.facebook.com/pg/OLEI-Jerusalem-305740769781590/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/OLEI-Jerusalem-305740769781590/about/?ref=page_internal</a>
מלכ"ר	נפש בנפש	מחלקת תעסוקה להשמת עולים חדשים ופרסום משרות	עולים חדשים מצפון אמריקה	ארצי	רון פוקסמן	ronen@nbn.org.il   050-3078344

עולים חדשים

סוג הארגון	שם הארגון	תוכנית	אוכלוסיית יעד	מיקום גיאוגרפי	איש קשר	פרטים להתקשרות
ממשלתי	תכנית יסוד أساس	התוכנית כוללת הכשרה ייעודית וליווי להשתלבות לצעירות וצעירים בנילאי 22 עד 32 המעוניינים להשתלב במגזר משרתי הציבור. משתתפי התכנית הינם מגוונים ומגיעים מכלל האוכלוסיות (ישנו אחוז ייצוג גבוה בתכנית של אוכלוסיות המוגדרות בתת ייצוג).	אקדמאים מרקע מגוון - כלל האוכלוסיות	תמר דלומי-זילברשטיין		tamarzil@zahav.net.il   054-4274854

מועמדים מרקע מגוון



## נספח ח' - מרכזי קריירה במוסדות להשכלה גבוהה

מוסד	שם הרכז	תפקיד	מייל
אוניברסיטת אריאל בשומרון	אופי רולנט, ולנטינה פייס, שיראל בן ברוך ליאור פסטרנק	המרכז לניהול קריירה	ossir@ariel.ac.il career@ariel.ac.il
אוניברסיטת בן גוריון בנגב	מיטל צור	מנהלת המרכז לפיתוח קריירה בשיתוף מרכז לאודר לקידום התעסוקה בנגב	tzurm@bgu.ac.il
אוניברסיטת תל אביב	ספי כהן בנעים	מנהלת המרכז לפיתוח קריירה	sefib@tauex.tau.ac.il
המרכז האקדמי לב	יעל גנדמן	מנהלת מדור השמה וקשרים בתעשייה	gandman@jct.ac.il
האוניברסיטה הפתוחה	מיכל גולדרייט	ראש מדור אופג'ב - תעסוקה וקריירה	opjob@openu.ac.il
המכללה האקדמית ת"א יפו	לילך כהן פדרובסקי	מנהלת המרכז לניהול קריירה וקשרי בוגרים	lilah@mta.ac.il
הטכניון מכון טכנולוגי לישראל	מור סטפנסקי	מרכזת היחידה להכוון קריירה	r.mor@technion.ac.il
המכללה האקדמית גליל מערבי	שמרית אמרגי	רכזת פיתוח קריירה	shimrita@wgalil.ac.il
המסלול האקדמי המכללה למנהל	דקלה בר אילן	מנהלת המרכז לניהול קריירה	DiklaBa@hdq.colman.ac.il
המרכז האקדמי רופין	נטלי חורב	ראש תחום ניהול קריירה	natalien@ruppin.ac.il
המרכז הבינתחומי הרצליה	קארין קאופמן	מנהלת המרכז לקריירה	kkaufman@idc.ac.il
המרכז ללימודים אקדמיים אור יהודה	שלומית זייגרמן	ראש תחום מרכז קריירה	shlomit_z@mla.ac.il
הקריה האקדמית אונו	שרי רז	מנהלת תחום ארגונים קריירה	sari_ro@ono.ac.il
עזריאלי-מכללה אקדמית להנדסה ירושלים	שרית צוק	מנהלת ארגון בוגרים והכוון תעסוקתי	sarittz@jce.ac.il
המכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה	וופא עבד אלגאני	יועצת קריירה	wafaa@braude.ac.il
	בינה ונגר	פסיכולוגית תעסוקתית מומחית, ראש המרכז לפיתוח קריירה	binaw@braude.ac.il
	שרית דנינו	אחראית קשרי אקדמיה-מעסיקים	sarit@braude.ac.il
אפקה-המכללה האקדמית להנדסה	עינת חצבני	מנהלת המרכז להנדסת קריירה	einat@afeka.ac.il
	דפנה גופר	יועצת תעסוקתית	daphna@afeka.ac.il

מוסד	שם הרכז	תפקיד	מייל
המכללה האקדמית הדסה	חגית פרימן	מנהלת המרכז לניהול קריירה	hagitfr@hac.ac.il
	בתיה כ"ץ		batiaka@hac.ac.il
המכללה האקדמית כנרת	כרמית גל	רכזת ארגון ושיטות, רווחה ומרכז קריירה	carmit@kinneret.ac.il
המכללה האקדמית להנדסה ע"ש סמי שמעון	יפה דניאלי	ראש המרכז לפיתוח קריירה	yafad@sce.ac.il
	נועה סהר	רכזת קמפוס אשדוד	noasa2@sce.ac.il
המכללה האקדמית עמק יזרעאל	רנא יוסף	רכזת קריירה	ranay@yvc.ac.il
שערי מדע משפט	עו"ד מיכל בן-יצחק	מנהלת המרכז להכוון קריירה	michalb2@mishpat.ac.il
	גפנית מזרחי	רכזת המרכז להכוון קריירה	gafnitm@mishpat.ac.il
המרכז הטכנולוגי חולון	ליאת בלבן	מנהלת היחידה להכוון תעסוקתי	liatb@hit.ac.il
המרכז האקדמי למשפט ולעסקים	עו"ד צביה שפיגל	מרכז הכוונה השמה קריירה	zvias@clb.ac.il
	אורית גבריאלי		oritg@clb.ac.il
המכללה האקדמית תל חי	מירה הרשקוביץ	מנהלת תחום יזמות וקשרי תעשייה	mirah@telhai.ac.il
	עדן נאור	רכזת תעסוקה, יזמות ובוגרים	edenn@telhai.ac.il
המכללה האקדמית צפת	ערין שנאן		
רשות התעסוקה ירושלים	עומר פריד	ראש תחום תעסוקת סטודנטים ברשות העירונית לתעסוקה/ עיריית ירושלים	
האוניברסיטה העברית בירושלים	מירי קורנמן אילוז	מנהלת מרכז קריירה	careercenter@savion.huji.ac.il
אוניברסיטת חיפה	לימור אינדיבו	אחראית תחום ייעוץ והכוון	lyeinni@univ.haifa.ac.il
מכללת אחווה	טלי מילשטיין	רכזת תעסוקה	tali_m@achva.ac.il
מכללת ספיר	תמר שוחט	מנהלת מרכז קריירה	tamars@sapir.ac.il





אגף גיוון תעסוקתי  
قسم التنوع التشغيلي  
אגף תכנון אסטרטגי ומדיניות



נציבות  
שירות  
המדינה