



מודל "מקום העבודה המכיל" כמענה לשונות של כוח־האדם התעסוקתי בישראל

מיכל מור־ברק,* אורית נוטמן־שורץ,** ליאורה פינדלר***

מבוא; שונות, הדרה והכלה בעולם העבודה; תמונת־המצב של שוק העבודה בישראל; מודל "מקום העבודה המכיל"; תיאור המודל; מודל "מקום העבודה המכיל" ויישומו בשוק העבודה הישראלי; יתרונות וחסרונות של מודל "מקום העבודה המכיל"; דיון מסכם

מבוא

החברה הישראלית מורכבת מפסיפס רב־תרבותי הכולל אוכלוסיות ותיקות ועולים חדשים, חילונים ודתיים, ערבים ויהודים, מזרחים ואשכנזים. ברוב תחומי החיים קיימת נטייה טבעית לשמר את השונות ולהתחבר לאוכלוסיות דומות, אולם קיימים מקומות אחדים שבהם המפגש בין אוכלוסיות בעלות מאפיינים מגוונים הינו בלתי־נמנע. אחד המקומות האלה הוא ארגוני העבודה.

לפיכך היה סביר להניח כי כל חברה מתקדמת, ובכלל זה גם החברה הישראלית, יראו בשוק העבודה ובארגוני העבודה מרחב המעניק הזדמנות להתמודדות עם שונות ההון האנושי ולשיפור היחסים בין קבוצות ייחודיות.¹ אולם מחקרים מראים כי העדר מדיניות ניהול המכוונת לניצול איכויות ההון האנושי, תוך התייחסות לשונות, עלול למנוע את מימוש הפוטנציאל האישי של העובדים. כאשר מתחזקות תחושות הקיפוח של קבוצות

* בית־הספר לעבודה סוציאלית ובית־הספר לִמְנַהֵל עסקים, אוניברסיטת דרום קליפורניה, לוֹס־אֲנֶ'לֶס.

** המחלקה לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בן־גוריון בנגב והמכללה האקדמית ספיר.

*** בית־ספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר־אילן.

מודרות, וכאשר מקום העבודה אינו מצליח לממש את הפוטנציאל האנושי שלו, גם הפוטנציאל העסקי שלו עלול להיפגע.²

אכן, השאלה הנשאלת כיום אינה אם שונות במקום העבודה הינה דבר טוב לארגון, אלא כיצד ניתן לנהל את השונות באופן יעיל ולנצל כיאות את איכויות ההון האנושי המגוון.

לשם כך יציג המאמר מודל קונספטואלי רב-תחומי לניהול שונות ההון האנושי באופן יעיל. מודל זה, המכונה "מקום העבודה המכיל" (The Inclusive Workplace), פותח לראשונה בארצות-הברית על-ידי מור-ברק.³ כמו-כן תיסקר המציאות התעסוקתית בישראל, ויוצגו דוגמות לדרכי ההתמודדות עם השונות על-פי מרכיבי המודל לניהול שונות בכוח-אדם. בחלק האחרון של המאמר נדון ביתרונות ובקשיים ביישום המודל בשוק העבודה הישראלי.

שונות, הדרה והכלה בעולם העבודה

הגדרת "שונות" בהקשר התעסוקתי התמקדה במקורה בהבדלים של גזע ומגדר, והורחבה בהמשך גם להבדלים במוצא העדתי, בגיל, ברקע התרבותי, במעמד החברתי, בשלמות הגוף (נכות) ובנטייה המינית.⁴ לימים כללה ההגדרה גם מאפיינים כגון חינוך, דת, מצב משפחתי וותק בארגון. יש המבחינים בין שונות נראית, כגון גזע, מגדר וגיל, לבין שונות בלתי-נראית, כגון דת, חינוך וותק בארגון.⁵

הקוטב המנוגד להדרה הוא הכלה (inclusion), כלומר, קבלת השונות. מהספרות עולה זיקה בין הכלה לבין נגישות לרשת המידע ולתהליכי קבלת החלטות, וממילא גם לקידום בעבודה ולפיתוח קריירה,⁶ וכן לתחושות של שביעות-רצון ורווחה בעבודה.⁷

לרקי (Larkey) הגדיר שונות באמצעות הרובד החיצוני של הבדלים בתפיסות ובהשקפות-עולם, שעשויים לבוא לידי ביטוי בשוני בהתנהגותן של קבוצות תרבותיות שונות, ובאמצעות הרובד הפנימי, הכולל הבדלים בזהות של חברי קבוצות שונות.⁸ ההנחה היא כי בצד תחושת ההשתייכות הנוצרת על-ידי נורמות, ערכים וסמלים משותפים, הקבוצה יוצרת הבחנה ומרחק מקבוצות אחרות על-ידי תפיסת חבריהן כ"אחרים" – כלא-שייכים – והדרתם.⁹

אחת הבעיות המשמעותיות הניצבות לפנינו כיום בהקשר של שונות ההון האנושי היא נושא ההדרה (exclusion).¹⁰ משמעות ההדרה היא שפרטים וקבוצות מורחקים מהזדמנויות תעסוקה וקידום – באופן גלוי או סמוי – בתחומים של מידע, חברות בצוותי-עבודה, פיתוח משאבי-אנוש ותהליכי קבלת החלטות. מקורה של הדרה זו הוא בהשתייכותם הממשית או הנתפסת לקבוצת מיעוט או לקבוצת חסרת כוח ומעמד חברתי. בעוד השונות משקפת מצב אובייקטיבי של הבדלים בין אנשים, ההדרה מבטאת תחושות סובייקטיביות של אי-השתייכות לארגון, ועלולה לגרום לאי-שביעות-רצון של אנשים מתפקידם ומתפקודם בארגון.¹¹

החלוקה לקבוצות שונה אומנם מתרבות לתרבות וממדינה למדינה, אך חוויית ההדרה הנגזרת ממנה משותפת, דומה וחוצה גבולות תרבותיים ולאומיים.¹² אכן, מחקרים בארץ ובעולם מראים כי חברים בקבוצות מיעוט מאמינים שהרחקתם ממקורות הכוח בארגון קשורה לגזעם, למוצאם האתני או למינם.¹³

למרות חוויית ההדרה המשותפת, המחקר העוסק בהבדלים בין קבוצות ופרטים בעולם העבודה מעיד גם על שונות בין מדינות וכן בין תרבויות, שמקורה בהבדלים בין תפיסות והשקפות-עולם לגבי הגדרת הבעיה והמענים להתמודדות עימה. באירופה המניע לנסיגנות ההתמודדות עם השונות התעסוקתית מקורו במרקם החברתי החדש שנוצר שם. מרקם זה הינו תוצאה של ריבוי מהגרים ועובדים זרים, שינוי בגבולות המדיניים ויצירת האיחוד האירופי.¹⁴ בארצות-הברית, לעומת זה, המניעים העיקריים להתמודדות החברתית והתעסוקתית עם השונות הם התפיסות הערכיות הנובעות מפרדיגמת ההוגנות והחתיירה למניעת אפליה וליצירת שוויון הזדמנויות.¹⁵

בעשורים האחרונים מוגשות תביעות רבות לבתי-המשפט על-ידי נשים ועל-ידי חברי קבוצות מיעוט אשר קופחו במהלך השנים בקבלה למקומות עבודה ובתהליכי קידום או נחשפו לסביבת עבודה פוגעת ומפלה. חברות רבות נוכחו לדעת שהמחיר הכרוך בהתמודדות עם תביעות משפטיות מסוג זה, במונחים של מוניטין וכסף, עולה בהרבה על המחיר של אימוץ מדיניות מכילה.¹⁶ אולם תוכניות ומדיניות מסוג זה אינן מהוות רק אמצעים למניעת תביעות, אלא גם תורמות ליצירת מחויבות ושביעות-רצון גבוהות יותר ולהצלחה בגיוס אנשי-המקצוע המוכשרים בתחום, ולמעשה מאפשרות את מימוש הפוטנציאל של ההון האנושי.

מצב זה משקף את העלייה במודעות החברתית לסוגיית השונות בחברה המערבית, אשר מתורגמת בחלקה לפיתוח אמצעים למזעור נזקי ההדרה, בצד פיתוח אמצעים שנועדו לקדם מדיניות של הכלה ומימוש הפוטנציאל האנושי.

על רקע זה עולה השאלה אם מגמה דומה קיימת גם בחברה הישראלית.

תמונת-המצב של שוק העבודה בישראל

מדינת-ישראל הינה חברה רבת-תרבותית המורכבת מקבוצות שונות, כגון דתיים וחילונים, ותיקים ועולים, אשכנזים ומזרחים, יהודים וערבים. ניתוח ההדרה בחברה הישראלית מצביע על שני אפיונים מרכזיים – האחד מתייחס לקבוצה המודרת, ואילו האחר מתייחס לסוג ההדרה.

למשל, יוצאי אסיה ואפריקה – שהגיעו מארצות מסורתיות לאחר שהעליות מאירופה כבר התבססו, ולכן נעדרו קשרים למשאבים העיקריים – יושבו ביישובים פריפריאליים שבהם הזדמנויות התעסוקה מוגבלות.¹⁷ שונות זו אינה נחלת העבר, אלא באה לידי ביטוי גם כיום בהתנהגות של אי-קבלה, דעות קדומות, שיפוטיות, אפליה והדרה טרום-תעסוקתיות ותעסוקתיות.¹⁸

מחקרים בתחום זה מצביעים על התנהגות מפלה בלתי-מכוונת של ארגונים כלפי אנשים עם מאפיינים מסוימים של מגדר, מוצא אתני, ותק אזרחי, גיל ומצב בריאות, בנושאים כגון קבלה לעבודה, השתלבות בתעסוקה, קידום בעבודה ותנאי העסקה.¹⁹ נוסף על כך נמצא כי אנשים אלה נבחנו בעולם העבודה לא על-פי המאפיינים האישיים שלהם, אלא על-פי אפיוניה של קבוצת-ההשתייכות שלהם.²⁰

כמו-כן נמצא כי הגירה ועלייה עלולים להקשות את ההשתלבות במערך העבודה בישראל.²¹ שיעור הבלתי-מועסקים מקרב העולים שהגיעו משנת 1998 ואילך הוא 14.5% – שיעור גבוה משיעור האבטלה בקרב האוכלוסייה הכללית, העומד כיום על 10.7%.²² מהסקרים התקופתיים שערך המוסד לביטוח לאומי בשנים 1997–1998 עולה כי 61% מהעולים אשר עלו בין השנים 1996–1998 מרוויחים פחות משכר-המינימום, בהשוואה ל-41.6% מילידי הארץ ומהעולים עד 1989. ככל שמספר שנות הוותק בארץ עולה כן אחוז המשתכרים פחות משכר-המינימום קטן.²³

התייחסות מפלה נמצאה גם ביחס לגיל. הנתונים מראים כי שיעור ההשתתפות של גברים ונשים בשוק העבודה יורד ככל שהגיל עולה.²⁴

מדיניות תעסוקתית דומה עולה גם ביחס למגדר. גברים מרוויחים 40% יותר מאשר נשים בעלות אותם מאפיינים דמוגרפיים ויכולות תעסוקתיות. יתר על כן, שיעור הגברים הממלאים תפקידים בכירים גבוה משיעור הנשים. נראה שגברים ונשים בעלי הון אנושי דומה נבדלים בסיכוייהם להתקדם לתפקידים בכירים יותר כבר בתחילת הקריירה המקצועית.²⁵ נוסף על כך נמצא כי המקצועות הפופולריים בקרב נשים מתאפיינים במשכורות נמוכות יותר מאשר המקצועות הפופולריים בקרב גברים.

בין המאפיינים השונים של אפליה/הדרה תיתכן אינטראקציה. למשל, לעיתים קרובות קיימת תופעה של כפל אפליה, שניתן לראותה כאשר אדם משתייך לשתי קבוצות מודרות, כגון אישה בגיל פרישה²⁶ או אישה ממוצא מזרחי.²⁷

על-פי דין-זחשבונו של מרכז אדוה, השכר הממוצע הנמוך ביותר, הן בקרב גברים והן בקרב נשים, נמצא ביישובים הערביים.²⁸ כמו-כן, שיעור הבלתי-מועסקים בקרב האוכלוסייה הערבית בישראל הוא 11.5%.²⁹

דוגמה קיצונית לקבוצה מודרת היא אנשים עם נכויות. אומדן של אגף השיקום במשרד הרווחה מצביע על שיעור אבטלה של 70%–75% בקרב אנשים עם נכויות קשות, מחלות פיזיות, מחלות נפש ופיגור שכלי.

כמענה לתמונה הקשה המסתמנת בשוק העבודה הישראלי, אשר דומה לתמונה המתקבלת בחברות מפותחות אחרות, חוקקו בארץ, מסוף שנות החמישים ועד היום, כמה חוקים המתייחסים לזכויות הפרט ביחס לעולם העבודה. החוקים מתייחסים להזדמנויות בתעסוקה, לשעות העבודה ולרמת השכר, והם מיועדים להתמודד עם אפליה על רקע גזע, מגדר, דת, מוצא, מצב פיזי, מצב נפשי וגיל. מטרתם של חוקים אלה היא למנוע אפליה בתעסוקה, להגן על כבודו וחירותו של האדם, לעגן את הזכות להשתתפות

שוויונית ופעילה בעבודה ולהבטיח הזדמנות שווה לכל במציאת מקום עבודה. להלן רשימת חוקי העבודה:

חוק עבודת נשים, תשי"ד-1954; תקנות עבודת נשים (עבודת לילה בשרות המדינה), תשי"ז-1955, תשי"ח-1958; חוק שרות התעסוקה, תשי"ט-1959, שבו נאסרה אפליה מטעמים שונים, כולל מטעמי גיל (סעיף 42(א)); חוק גיל פרישה שווה לעובדת ולעובד, התשמ"ז-1987, ותיקונו בשנת 2004; חוק שוויון הזדמנויות בעבודה, תשמ"ח-1988, ותיקונו בשנת 1995, אשר הוסיף לרשימת הטעמים האסורים לאפליה את אמת-המידה של גיל; חוק שירות המדינה (מינויים) (ייצוג הולם), התשנ"ה-1995, תיקון מס' 7 – החלטה על העדפה מתקנת בשירות המדינה; חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996; חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998.

המודעות למימוש זכויות מעידה על התפתחות משמעותית בהתייחסות התחיקתית לנושא השוויון ולהתמודדות עם השונות בכוח העבודה. אולם מחקרים מראים כי אנו עדים עדיין לאפליה של אוכלוסיות ייחודיות ולא־שוויון בהזדמנויות לקידום.³⁰ המציאות מראה כי לא די בחקיקה להניע שינוי, בעיקר לנוכח העובדה שההתנהגות המפלה מתרחשת לעיתים קרובות בשלב הטרום-תעסוקתי, לפני קבלת מועמדים לעבודה. כדי לצמצם את תופעת ההדרה הנלווית לשונות התעסוקתית, ועל-מנת לאפשר הכלה של אוכלוסיות ייחודיות, יש צורך בפעולות מניעה ובהתאמה של מקום העבודה ואופן ניהולו. כמרכן נדרשת התייחסות חברתית מכוונת הכוללת מדיניות שונה של ניהול המשאב האנושי בארגוני עבודה. מענה אפשרי למציאות התעסוקתית בישראל ניתן למצוא במודל הבין-תחומי "מקום העבודה המכיל", אשר הוצע לראשונה בארצות-הברית על-ידי מור-ברק.³¹ מודל זה יוצג להלן.

מודל "מקום העבודה המכיל"

המושג "מקום עבודה מכיל" מבוסס על מסגרת ערכית פלורליסטית הרואה בבני-אדם באשר הם משאב חיובי, ובעובדים – הון אנושי חברתי. תפיסות אלה מנוגדות להתנהגות המדירה הרווחת, שהינה פועל יוצא ממערכות היחסים בין קבוצות אוכלוסייה שונות, כמפורט לעיל.

מודל "מקום העבודה המכיל" מתייחס לארגון המסוגל לקבל, להכיל ולנצל את השונות בכוח העבודה. מור-ברק מגדירה "מקום עבודה מכיל" כארגון שמעריך ומנצל הבדלים אישיים וקבוצתיים הקיימים במשאב האנושי שלו, שמשותף פעולה ותורם לקהילה שבה הוא פועל, ואשר פועל לקידומן ולשיפור מעמדן של קבוצות מופלות בחברה, ומשתף פעולה עם יחידים, קבוצות וארגונים מארצות שונות על-מנת לקדם מטרות אלה.³²

ההגדרה התפעולית של "מקום עבודה מכיל" נוגעת בארבע רמות של יחסים בין-אישיים: הרמה התוך-ארגונית, רמת היחסים בין הארגון לקהילה, רמת היחסים בין הארגון לבין

אוכלוסיות ייעודיות בתוך הארגון, ורמת היחסים הבינ-תרבותיים והבין-לאומיים של הארגון. להלן נתאר את מאפייניו של מקום עבודה מכיל בכל רמה בנפרד.

תיאור המודל

הרמה התוך-ארגונית

מקום עבודה מכיל שואף תדיר לעדכן ולשנות את ערכיו ואת הנורמות שלו כדי להתאימן לערכים של עובדיו, ובהתאם לכך לגזור את מדיניותו באופן שיאפשר קליטה וקידום של עובדים על-פי משאבי ההון האנושי שלהם. לדוגמה, לצורך התאמה והטמעה של הערכים והנורמות של העובדים, מקום העבודה המכיל עושה שימוש רב בתקשורת דו-כיוונית, כגון ישיבות משותפות להנהלה ולעובדים, בנוגע לציפיות העובדים ולצורכיהם. מקום עבודה מדיר, לעומת זה, מבוסס על מסגרת ערכית תואמנית (קונפורמיסטית), שבה על העובדים להתאים את עצמם לערכים ולנורמות שנקבעו מראש על-ידי "הזרם המרכזי" (mainstream). לדוגמה, במקום עבודה מדיר ייערך לעובדים חדשים "יום היכרות" עם הארגון, שבו יוצגו לפנייהם דרישות בנוגע לנורמות ההתנהגות בארגון, בנוסח "כך מקובל אצלנו לעשות".

היחסים בין הארגון לבין הקהילה

ארגון מכיל רואה את עצמו כחלק מהקהילה הסובבת אותו. מקום עבודה מכיל מתמקד הן בגורמי פנים (בעלי המניות) והן בגורמי חוץ (הקהילה) שכן הוא מאמין באחריותו כלפי הקהילה שבה הוא פועל. לעומתו, מקום העבודה המדיר אינו רואה את עצמו קשור לקהילה שכן עיקר מעייניו בהגדלת הרווחיות של בעלי המניות. לדוגמה, ארגון מדיר מתייחס לפעילות התנדבותית של אחד מעובדיו כאל עניינו האישי של העובד בשעות הפנאי. ארגון מכיל, לעומת זה, מעודד ותומך כלכלית ומוסרית בתוכניות כגון הוראת מחשבים לתלמידי בית-ספר או חונכות לנוער במצוקה.

הספרות המחקרית העוסקת בניהול מרבה לאחרונה לתאר את תופעת "האחריות החברתית של הארגון" (Corporate Social Responsibility) או "הרגישות החברתית של הארגון" (Corporate Social Responsiveness). הכוונה להרחבת התפיסה הכלכלית המסורתית, המתמקדת בארגון בלבד, לאחריות לכלל חברי הקהילה.³³ מגמת "האחריות החברתית של הארגון" צמחה מן ההכרה שלפעילות הכלכלית של ישויות עסקיות יש השלכות משמעותיות על מוסדות אחרים בחברה, הרבה מעבר להשלכות הכלכליות.³⁴ כיום חל גידול במספר הארגונים אשר תורמים לסביבתם החברתית ורואים בכך חלק מחובה חשובה שעל הארגון למלא.³⁵

היחסים בין הארגון לבין אוכלוסיות ייעודיות בחברה

הרמה השלישית מתייחסת לקשר שבין הארגון לבין אוכלוסיות שמוגדרות כחלשות

ונזקקות, ואשר מתאפיינות בהעדר הכשרה מקצועית ובמיצב חברתי-כלכלי נמוך. חלק גדול מהאוכלוסיות האלה הן משפחות חד-הוריות.

מקום עבודה מכיל מתייחס לקבוצות אלה כאל קבוצות בעלות פוטנציאל לעבודה בארגון. כתוצאה מכך הוא עשוי להשקיע בהכשרת נוער במצוקה או מבוגרים חסרי עבודה אשר נתמכים על-ידי שירותי הרווחה בקהילה. במקום עבודה מדיר, לעומת זה, חסרי ההכשרה המקצועית נתפסים ככוח עבודה זול שניתן להיפטר ממנו בכל רגע ולשכור עובדים אחרים להחליפו, וזכאי סעד נתפסים כנמצאים באחריותם הבלעדית של מוסדות הרווחה, ולא של הארגון.

ההכלה במקום עבודה מכיל באה לידי ביטוי בהקשר זה ביישום תוכניות המסייעות לזכאי רווחה להתגבר על מחסום התעסוקה. תוכניות ה"רווחה בעבודה" החלו בארצות-הברית בעקבות חוק "אחריות אישית והבטחת הזדמנויות תעסוקה – הזדמנות למציאת מקום עבודה" משנת 1996.³⁶ הציפייה הייתה שכתוצאה מחוק זה, יותר ויותר אנשים הנזקקים לשירותי הרווחה ייכנסו למעגל העבודה. בעבר היה למעסיקים עניין מועט ברפורמת ה"רווחה בעבודה", והם לא ראו את מעמד העובדים העניים כמרכיב משמעותי שיש מקום להשקיע בו.³⁷ הדברים אמורים בעיקר לגבי אימהות לילדים צעירים, המרכיבות את רוב המשפחות העניות ורוב מקבלי הסיוע מרשויות הרווחה (AFCD).³⁸ סיוע לשכבת אוכלוסייה זו עשוי להתבטא בעזרה בדיר, בתחבורה, בהוצאות רפואיות ובשמרטפות, המהווים את המחסומים העיקריים העומדים לפני אימהות בבואן למצוא תעסוקה.³⁹ עזרה מסוג אחר היא מתן הדרכה והכשרה במקום העבודה על-מנת לפתח את כישוריהן ועל-ידי כך להגדיל ולשפר את הכנסותיהן ותנאי העבודה שלהן.

רמת היחסים בין הארגון לבין יחידים, קבוצות וארגונים מארצות שונות

הרמה הרביעית מתייחסת ליחסים הבין-תרבותיים והבין-לאומיים של הארגון. מקום העבודה המכיל מאמין בפלורליזם כערך, וכתוצאה מכך דוגל בשיתוף-פעולה בין-לאומי ובין-תרבותי ובהגדרת מטרות גלובליות. מקום העבודה המדיר, לעומת זה, פועל במסגרת תרבותית ספציפית, אשר מבוססת על תחרותיות ושואפת לקדם אינטרסים לאומיים צרים. לדוגמה, ארגון מדיר ישלח עובדים לחוץ-לארץ על-מנת להחדיר את ערכיו ונורמות ההתנהגות שלו לסניפיו שמחוץ לגבולות המדינה. לעומתו, מקום עבודה מכיל יעסיק מנהלים בני המקום וייתן לסניפיו בחוץ-לארץ אוטונומיה וחופש פעולה.

בכלכלה הגלובלית הנהוגה בימינו קיימים שני תהליכים במקביל: צירוף של כוח עבודה המתאפיין בשונות וניהול עסקים רב-לאומיים. חברות בכל העולם חוות כניסה של מיעוטים למקום העבודה. לדוגמה, בבריטניה, בגרמניה ובערב הסעודית, בשל סיבות של הגירה, קיימת מגמת עלייה במספר העובדים הזרים, וכתוצאה מכך גם במספר קבוצות העבודה המעורבות מבחינה אתנית וגזעית. מחקרים מצביעים על כך שגם באוסטרליה ובצרפת קיימת דרישה לשיעורי השתתפות גבוהים יותר של קבוצות עובדים אלה.⁴⁰ נוסף על כך, התחרות ההולכת וגוברת בין עסקים מניעה ארגוני עבודה להעתיק

את מקומם לארץ שבה כוח העבודה זמין וזול. מצב זה מחייב חברות רבות להתמודד עם שונות בין-תרבותיות ובין-לאומית גדולה.

לנוכח מגמות אלה, ובשל הצורך להתחרות בהצלחה בעולם העבודה המשתנה, חברות נדרשות לפתח מערכות מתאימות ומתוחכמות לניהול משאבי-אנוש בתנאים של כוח עבודה אשר מתאפיין בשונות ומתפרש מעבר לגבולות מדיניים.

מודל "מקום העבודה המכיל" ויישומו בשוק העבודה הישראלי

מודל "מקום העבודה המכיל" והסוגיות הכרוכות בו טרם נבחנו באופן שיטתי במציאות הישראלית. לנוכח זה סקרו הכותבות מקומות עבודה ברחבי הארץ על-מנת לאסוף דוגמות ליישום המודל באופן מלא או חלקי. הסקר כלל ראיונות אישיים, ראיונות טלפוניים, צפייה באתרי הארגון באינטרנט וכן קריאת דפי מידע. הארגונים כללו חברות עתירות-ידע וחברות עתירות-כפיים במגזר השירותים ובתעשייה. הראיונות נערכו עם מנהלים, בעלי חברות, מנהלי משאבי-אנוש ועובדים סוציאליים תעסוקתיים.

מאמר זה אינו מתיימר להחליף סקר או מחקר מקיף בנושא, אלא לשפוך מעט אור על תפיסות הניהול המכיל של ארגוני עבודה בישראל.

הרמה התוך-ארגונית

מקום עבודה מכיל שם כאמור דגש בשימוש רב בתקשורת דרכיוונית, כגון ישיבות משותפות להנהלה ולעובדים. דוגמה ליצירת בסיס תקשורת משותף ולקידום העובדים ניתן לראות בפעילותה של חברת בתי-הזיקוק לנפט בישראל.

חברת בתי-הזיקוק לנפט הינה יצרן הדלקים של מדינת-ישראל. החברה מעסיקה כ-900 עובדים בשני אתרים בארץ – באשדוד ובחיפה. בבתי-הזיקוק מועסקים 217 מהנדסים ואקדמאים, 275 טכנאים והנדסאים, ו-398 פועלים ופקידים. החברה שמה לה למטרה לשפר את מיומנויות התקשורת של העובדים על-מנת לשפר את תפקודם והרגשתם וכך להגדיל את סיכויי השתלבותם בארגון. בהתאם, הופעלה תוכנית ללימוד עברית ואנגלית לעובדים שהינם עולים חדשים ממדינות חברה-עמים לשעבר. התוכנית הייתה פתוחה לכלל העובדים העולים, אך בפועל השתתפו בה רק עובדים מאגף הייצור. התוכנית הופעלה באתר העבודה באשדוד, ותאמה את פעולת המועסקים באותה תקופה.⁴¹

היחסים בין הארגון לבין הקהילה

ארגון מכיל רואה את הארגון כחלק מהקהילה הסובבת אותו, ומאמין באחריותו כלפי הקהילה שבה הוא פועל.

חברת אינטל חרתה על דגלה לסייע לקהילה מתוך אמונה ערכית כי "שכן טוב מעורב בקהילה ומחויב לפעול למענה". התפיסה בבסיס מודל הקשר בין אינטל לקהילה היא

כי "כל עובד חדש במפעלי ההיי־טק המתקדמים של אינטל בעולם לומד כי חלק מתרומתו להצלחת המפעל מתבצעת באמצעות תרומה לקהילה, וכי לבד ממצוינות בעבודה הוא נדרש למאמץ חברתי־חינוכי ולתרומה למקום שבו הוא עובד". מעורבותה של אינטל בקהילה מתבססת על עקרונות שנקבעו במשותף עם ההנהגה המקומית. התחומים המרכזיים לשיתוף־פעולה הם תחומי החינוך המדעי, התעסוקה, הכשרת ספקים ופיתוח אזורי. למשל, עובדי החברה מקיימים פעילות עם קשישים המתגוררים באחת משכונות־המצוקה בקרית־גת. הפעילות כוללת ביקורי־בית של העובדים אצל הקשישים ויצירת קשר אישי ויחסי עזרה, הדרכת בטיחות, ובעת הצורך גם עבודות תחזוקה קלות, כגון תיקונים בבית.⁴²

היחסים בין הארגון לבין אוכלוסיות־יעד ייחודיות בחברה

הרמה השלישית היא גישתו של מקום העבודה המכיל לקבוצות בעלות מאפיינים ייחודיים החיות בקהילה, כגון משפחות חד־הוריות ונוער מנותק, והתייחסות אליהם כאל כוח עבודה בעל פוטנציאל להשתלבות בשוק העבודה. דוגמה לכך ניתן לראות בחברת התקשורת בזק.

חברת בזק, שהופרטה בשנת 1984, נמצאת בבעלות משותפת של הממשלה וידיים פרטיות, ומעסיקה 8,400 עובדים. החברה שמה לה למטרה לשמש סוכן שינוי לנוער אשר נפלט ממסגרות חינוך ונמצא במסגרות מיוחדות לנוער במצוקה. החברה עושה זאת על־ידי הקניית מיומנויות אישיות, תעסוקתיות וחברתיות, כך שהנערים יוכלו בתום הפרויקט להשתלב בצה"ל ובמסגרות תעסוקתיות שונות לאחר השירות.

למן שנת 1994 הועסקו במסגרת הפרויקט למעורבות חברתית של חברת בזק 2,800 בני־נוער בני חמש־עשרה עד שמונה־עשרה. נערים אלה משתלבים בתחומי העיסוק הקיימים בבזק, כגון התקנת טלפונים, תחזוקת מחשבים ועזרה במחסנים. לכל החניכים מוצמדים חונכים עובדי החברה שעברו הכשרה מיוחדת, והללו עוזרים להם לרכוש מיומנויות מקצועיות והרגלי עבודה. בתום הפרויקט רוב הנערים מצליחים להתגייס לצבא, ולאחר שחרורם הם מקבלים עדיפות בקבלה לעבודה בחברת בזק. כמרכן, עבודתם כנערים במסגרת זו מהווה כרטיס־כניסה גם למסגרות תעסוקתיות אחרות.⁴³

רמת היחסים בין הארגון לבין יחידים, קבוצות וארגונים מארצות שונות

לחברות ישראליות רבות יש אתרי עבודה בחוץ־לארץ, אך לא נמצא בהן יישום של תפיסת ניהול מכילה בהקשר זה. במילים אחרות, חברות אלה אינן מנצלות את היחסים הבין־תרבותיים והבין־לאומיים של הארגון לצורך קידום תפיסות פלורליסטיות ושיתוף־פעולה בין־לאומי ובין־תרבותי. מאידך גיסא, נמצאו דוגמות לארגונים מסוג מדרה, דוגמת חברות המעבירות את פעילותן לחוץ־לארץ רק על־מנת להשתמש בכוח־אדם זול.

לסיכום, מן הדוגמות שאספו הכותבות ניתן לראות כי בארגוני העבודה בישראל קיימת מגמה של התייחסות ניהולית מכילה המתמודדת עם המציאות הרבת-תרבותית ועם ההתנהגות המפלה. חלק מן הדוגמות מכוונות ישירות למטרה, כגון מתן קורסי העשרה לעובדים, ואילו בדוגמות אחרות ניתן לראות צמצום של תופעת ההדרה למרות העדר מדיניות הכלה מכוונת. כלומר, בזהירות הראויה ניתן לומר שארגוני העבודה נעדרים מדיניות ניהול קונספטואלית ושיטתית לקידום אוכלוסיות מודרות ולניצול יעיל של משאבי ההון האנושי.

יתרונות וחסרונות של מודל "מקום העבודה המכיל"

ליישום המודל הנוכחי במקומות עבודה עשויות להיות השלכות חיוביות על מקום העבודה, על אוכלוסיית העובדים ועל הקהילה כולה. היתרונות הינם בתחומים מגוונים, כגון: עלייה בתחושת המחויבות והיעילות, שיתוף העובדים, ושיפור במצבם הכלכלי של העובדים, של בני משפחותיהם ושל הקהילה הסובבת.⁴⁴

מחויבות למקום העבודה עשויה לתרום לארגון בכמה מישורים: חיסכון בהוצאות בשל תחלופת עובדים נמוכה, היעדרות מופחתת מהעבודה ושיפור ביכולת הייצור. כמו-כן, נכונות של הארגון לאפשר לעובדים מקבוצות מיעוט להתחרות על משרות בכירות עשויה להביא לידי כך שבמשרות החשובות יעבדו המוכשרים ביותר. נכונות כזו גם מגבירה את ההניעה (המוטיווציה) של העובדים בכל הרמות, אשר חשים שאכן יש פוטנציאל לקידום על-פי כישורים. מטבע הדברים, ארגון המיישם עקרונות אלה של ניהול השונות זוכה בתדמית ציבורית חיובית, אשר עשויה להשפיע לטובה על מחירי מניותיו.⁴⁵ רגישות חברתית מהווה מרכיב חשוב במוניטין של החברה, ויוצרת גישה חיובית אצל העובדים ואצל הלקוחות, אשר עשויה להפחית בעיות תעסוקה ולהניע את הלקוח להעדיף את מוצרי החברה על מוצרים אחרים.⁴⁶ ארגונים המבוססים על מדיניות ערכית-מוסרית נתפסים פעמים רבות כאטרקטיביים יותר בעיני הצרכן. תהליך זה עשוי ליצור משאב אנושי נאמן יותר החש מחויב לארגון, וממילא גם ירדו שיעורי התחלופה של העובדים.⁴⁷

חברות יכולות לספק משאבים חיוניים, בהתחשב בעוצמתן הכלכלית, לקבוצות ולקהילות נצרכות וחלשות יחסית שאינן זכאיות לתמיכה ממשלתית. שילוב של זכאי סעד ועובדים ממעגל העוני, כחלק ממדיניות החברה ומתכנון כוח-האדם שלה, עשוי להניב פירות הן לחברה והן לאלה אשר סבלו עד כה מצוקה כלכלית. יצירת הזדמנויות עבודה והזדמנויות קידום לאוכלוסייה כזו עשויה להגדיל את סיכוייה לשכר הוגן ולתנאים נלווים, וכך לשחררה ממעגל-הקסמים של עבודות בשכר-מינימום.

התרחבות שוק העבודה הגלובלי על-ידי העסקת עובדים ממדינות שונות יוצרת מקומות עבודה חדשים, ובכלל זה הזדמנויות עבודה בין-לאומיות. השקעות החוץ ושיתוף-הפעולה הבין-לאומי מאפשרים לחברות להרחיב את פרישת השווקים שלהם מבחינה גיאוגרפית ולהגביר את פעילותם הכלכלית בזירה הבין-לאומית.

למרות היתרונות הרבים לארגון, לעובדים ולסביבה, ניתן לראות כי קיימים קשיים לא מעטים ביישומם ובהטמעתם של מודל "מקום העבודה המכיל" בארגונים השונים. הרתיעה מפיתוח תוכניות עלולה לנבוע מדעות קדומות ומאפליה. קשה מאוד לעקור ולשנות עמדות אלה, ועל-כן הן עלולות להוות אבן-נגף עיקרית בדרך ליישום מדיניות הכלה במקום עבודה. בתרבות "התקינות הפוליטית" אנשים עשויים להסתיר את בורותם, את חוסר העניין שלהם להשקיע זמן ומאמץ ואת האיום שהם חשים במפגש עם תרבות שונה. מנהלים רבים מעדיפים הומוגניות חברתית כאסטרטגיה ניהולית, ומעוניינים להעסיק רק עובדים שדומים להם.⁴⁸

הלחצים הכלכליים לראות רווחים בטווח הקצר מקשים גם הם יישום ושימור של מדיניות המעודדת מעורבות של החברה בקהילה. כאשר חברה נדרשת לתת דין-וחשבון מדי רבעון, מנהליה מתקשים לקבל החלטות הכרוכות בהפניית כספים ומשאבים למטרות חברתיות הדורשות התחייבויות ארוכות-טווח. פעמים רבות חברות מצפות לתמורה פיננסית בעבור הפגנת אחריות חברתית. הן רואות את פעילויותיהן החברתיות כלא-רווחיות בהשוואה לפעילויות אחרות שאינן קשורות לאחריות חברתית.⁴⁹ קושי נוסף ביישום מדיניות של אחריות חברתית הוא מציאת אותם מנהיגים ומנהלים מתאימים המסוגלים ליישם ולשמר תוכניות כאלה. מנהלים רבים לוקים בהעדר חזון וראייה לטווח ארוך, ומתמקדים במטרות וצרכים מיידיים של הארגון מבלי להתחשב בתמונת-העל, הכוללת את מגמות ההון האנושי, ההקשר הסביבתי-הארגוני וכן ערכים מוסריים ואתיים.⁵⁰

שוק העבודה הגלובלי מחייב העסקת עובדים מעבר לגבולות התרבותיים, הלאומיים והמדינתיים. אולם החשיבה הניהולית הנוכחית אינה מותאמת ליישום נכון של חילופי כוח-אדם בין המדינות, וכתוצאה מכך, לעיתים קרובות, השליחים אינם מצליחים לממש את ייעודם ולהגשים את מטרות הארגון. המציאות מראה כי קיימים שני קשיים ביישום העקרונות של "מקום העבודה המכיל" ביחס לשליחויות במדינה אחרת. דעות קדומות רווחות בהקשר של אפיונים כגון מין, גיל וגזע עלולות ליצור אפליה בבחירה של המועמד המתאים ביותר לשליחות.⁵¹ כמו-כן, על-פי מודל "מקום העבודה המכיל", על-מנת להצליח בשליחות, יש לכלול בהכנה לימוד של הערכים, הנורמות וההבדלים הבין-תרבותיים המאפיינים את מקום השליחות.⁵² מאחר שמקומות עבודה אינם מייחסים בדרך-כלל חשיבות להכנה זו, שליחויות עלולות להיכשל ולגרור נזקים ישירים ועקיפים, כגון איבוד הזדמנויות עסקיות וכלכליות.⁵³

דיון מסכם

שונות בכוח-אדם הינה אחד המאפיינים של עולם העבודה בעידן הפוסט-מודרני. הגידול שחל בשנים האחרונות בממדיה של תופעת השונות בכוח-האדם, במדינת-ישראל כמו-גם במדינות מערביות אחרות, העלה את הצורך להתמודד עימה ברמות החברתית-הכלכלית והארגונית-התעסוקתית.

סקירת הספרות מצביעה על כך שבמדינת-ישראל חלו תמורות בהבנה של תופעת השונית ושל האפליה הנגזרת ממנה, וכן בהתמודדות עימן, בעיקר באמצעות מערכת התחיקה. עם זה, קיימת עדיין אפליה טרום-תעסוקתית ותעסוקתית המתמקדת באוכלוסיות ששוניות מן הזרם המרכזי, כגון נשים, קשישים, נכים ואנשים ממוצא אתני שונה.

התחזיות הדמוגרפיות לטווח הקצר והארוך מצביעות על כך שהפסיפס האתני של החברה הישראלית יתאפיין בשונות חברתית-תרבותית רבה עוד יותר. נתונים אלה מזמנים אתגר לחברות ולארגוני עבודה, המהווים מרחב פוטנציאלי להתמודדות יעילה עם השונות בהון האנושי, וניתן להשתמש בהם כמנוף לצמיחה ולהתפתחות ארגונית וחברתית.

המאמר הנוכחי הציע לבחון את המודל של "מקום העבודה המכיל" כמענה למציאות התעסוקתית ולתחזיות הדמוגרפיות, ולבחון את התאמתו למציאות המדינית-הכלכלית-החברתית הייחודית בישראל של שנות האלפיים. עבודה ברוח מודל זה אמורה לפתח מדיניות ניהול ישירה שמכוונת למימוש הפוטנציאל האנושי ולמיצוי כלכלי-עסקי בצד חתירה לצמצום הפערים החברתיים והתרבותיים. מהמאמר עולה כי במקומות עבודה שונים בישראל נעשים נסיונות להתמודד באופן חלקי עם תופעות הנובעות משונות ההון האנושי. דוגמות לא-מייצגות אלה מצביעות על כך שבישראל קיימים מענים בשלוש הרמות הראשונות של המודל: הרמה התוך-ארגונית, היחסים בין הארגון לבין הקהילה והיחסים שבין הארגון לבין אוכלוסיות-יעד ייחודיות בחברה. פרופיל זה מבליט את המודעות החברתית להשלכות החיוביות והשליליות של שונות ההון האנושי במקומות העבודה ובחברה כולה. בעולם המערבי נתמכו התמורות בעיקר על-ידי מערכת חקיקה ושיקולים כלכליים-עסקיים, ואילו הדוגמות הישראליות מראות כי מדיניות הניהול המכיל נתמכת גם על-ידי גישות ניהול חדשות שהולמות את המגמות החברתיות ואשר באות למלא את החלל שנוצר עקב קריסתה של מדינת הרווחה.⁵⁴ שינויים אלה מבוססים על מסורת רבת-שנים של עזרה לזולת, כמו-גם על מגמות חברתיות חדשות אשר יוצרות שיווי-משקל חברתי חדש ומובילות לחיזוק החברה האזרחית והמגזר העסקי.⁵⁵ מהדוגמות שאספו הכותבות ניתן לראות כי בארגוני העבודה בישראל קיימת התנהגות ניהולית מכילה אבל חסרה מדיניות ניהול קונספטואלית ושיטתית לקידום אוכלוסיות מודרות ולניצול יעיל של משאבי ההון האנושי.

המאמר הנוכחי מהווה צעד ראשון לתיאור דרכי ההתמודדות של ארגוני עבודה עם תופעת השונות התעסוקתית בישראל, ומעמיד אתגר למנהלים ולאנשי משאבי-אנוש בכל הנוגע לקידום ההתמודדות עם השונות. המצב בישראל מראה שיש מקום להכשיר את המנהלים על-מנת שיוכלו לאמץ מדיניות ניהול מכילה המשלבת שיקולים כלכליים, עסקיים וחברתיים. כמו-כן יש מקום להעמיק ולחקור את נושא השונות, ההדרה וההכלה בישראל, ואת השפעות יישומו של המודל המוצע על ההתמודדות עם תופעת ההדרה ועל היקפה בשוק העבודה בפרט ובחברה בכלל.

לסיום, המשבר הכלכלי-המדיני הפוקד את החברה הישראלית בשנים האחרונות מעצים את תופעת ההדרה ודוחק לשוליים את הטיפול החברתי-הכלכלי בה. אין לכותבות ספק כי התעלמות ואי-התייחסות חברתית לנושאים אלה עלולות להגביר את הפערים החברתיים ולפגוע בעתיד החברה בישראל. משום כך חשוב להתמודד עם שונות והדרה באמצעות מענים דוגמת מודל "מקום העבודה המכיל" המוצע במאמר זה.

הערות

- .1 G. Becker *Human Capital* (New York, National Bureau of Economic Research, 1964).
- .2 M.E. Mor-Barak, L. Findler & L. Wind "International Dimensions of Diversity, Inclusion, and Commitment in Work Organizations" 2 *Journal of Behavioral and Applied Management* (2001) 70
- .3 M.E. Mor-Barak "The Inclusive Workplace: An Eco-Systems Approach to Diversity Management" 45 *Social Work* (2000) 339
- .4 T.H. Cox & S. Blake "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness" 5 *Academy of Management Executive* (1991) 45; J.P. Fernandez *Managing a Diverse Workforce* (Lexington, MA, Lexington Books, 1991); S.E. Jackson "Team Composition in Organizational Settings: Issues in Managing an Increasingly Diverse Work Force" *Group Process and Productivity* (S. Worchel, W. Wood & J.A. Simpson eds., Newbury Park, Sage, 1992) 138; D. Jameison & J. O'Mara *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage* (San Francisco, Jossey-Bass, 1991); M. Loden & J.B. Rosener *Workforce America – Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (Homewood, IL, Business One Irwin, 1991); R.R. Thomas *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity* (New York, American Management Association, 1991)
- .5 S.E. Jackson, K.E. May & K. Whitney "Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams" *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (R.A. Guzzo & E. Salas eds., San Francisco, Jossey-Bass, 1995) 204; A. Tsui & C.A. O'Reilly "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads" 32 *Academy of Management Journal* (1989) 402
- .6 A.M. Morrison & M.A. Von Glinow "Women and Minorities in Management" 45 *American psychologist* (1990) 200; V.E. O'Leary & J.R. Ickovics "Cracking the Glass Ceiling: Overcoming Isolation and Discrimination" *Womanpower: Managing in Times of Demographic Turbulence* (U. Sekeran & F. Leong eds., Beverly Hills, CA, Sage, 1992) 7
- .7 M.E. Mor-Barak & A. Levin "Outside of the Corporate Mainstream and Excluded from the Work Community: A Study of Diversity, Job Satisfaction and Well-Being" 5 *Journal of Community, Work, and Family* (2001) 133

- L.K. Larkey "Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups" 21 *Academy of Management Review* (1996) 463 .8
- B.E. Ashforth & F. Mael "Social Identity Theory and the Organization" 14 *Academy of Management* (1989) 20; J. Baugh *Black Street Speech: The History, Structure, and Survival* (Austin, University of Texas Press, 1983); M.J. Collier & M. Thomas "Cultural Identity: An Interpretive Perspective" *Theories in Intercultural Communications* (Y.Y. Kim & W.B. Gudykunst eds., Beverly Hills, CA, Sage, 1988) 99; W. Giles & P. Johnson "Perceived Threat, Ethnic Commitment and Interethnic Language Behavior" *Interethnic Communications: Current Research* (Y.Y. Kim ed., Beverly Hills, CA, Sage, 1986) 91; H.C. Triandis *Variations in Black and White Perceptions of the Social Environment* (Urbana, IL, University of Illinois, 1976) .9
- M.E. Mor-Barak "Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Organizational Inclusion" *Social Services in the Workplace* (M.E. Mor-Barak & D. Bargal eds., New York, Haworth, 2000); Mor-Barak, *supra* note 3 .10
- H. Ibarra "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework" 18 *Academy of Management Review* (1993) 56; Fernandez, *supra* note 4; J.H. Greenhaus, S. Parasuraman & W. Wormely "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes" 33 *Academy of Management Journal* (1990) 64; E. Irons & G.W. Moore *Black Managers in the Banking Industry* (New York, Praeger, 1985); R.M. Kanter "Power Failure in Management Circuits" *Classics of Organization Theory* (J.M. Shafrits & J.S. Ott eds., Pacific Groves, CA, Brooks/Cole, 3rd ed., 1991); J.R. Lincoln & J. Miller "Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks" 24 *Administrative Science Quarterly* (1979) 181; J. Lipman-Blumen "Female Leadership in Formal Organizations: Must the Female Leader Go Formal?" *Readings in Managerial Psychology* (H. Leavitt, L. Pondy & D. Boje eds., Chicago, University of Chicago Press, 3rd ed., 1980) 341; Morrison & Von Glinow, *supra* note 6 .11
- Mor-Barak, Findler & Wind, *supra* note 2 .12
- ת' לרנטל ומ' סמיונוב "הקשר בין ארץ המוצא והמין לבין השגת מיצב חברתי-כלכלי באוכלוסייה היהודית בישראל" *מגמות לד (תשנ"ג)* 582; E.E. Kossek & S.C. Zonia "Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity" 14 *Journal of Organizational Behavior* (1993) 61; M.E. Mor-Barak, D.A. Cherin & S. Berkman "Ethnic and Gender Differences in Employee Diversity Perceptions: Organizational and Personal Dimensions" 34 *Journal of Applied Behavioral Sciences* (1998) 82 .13
- M.E. Mor-Barak *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (Thousand Oaks, CA, Sage, 2005) .14
- T.F. Pettigrew "Reactions Toward the New Minorities of Western Europe" 24 *Annual Review of Sociology* (1998) 77; J. Wrench "Combating Employment Discrimination in Europe: National Variation and the Dawn of 'Good Practice'" *Diversity in Work Organisations – International Perspectives* (Stockholm, National Institute for Working Life, 2000) .15

- .16 S.P. Sethi "Introduction to AMR's Special Topic Forum on Shifting Paradigms: Societal Expectations and Corporate Performance" 20 *Academy of Management Review* (1995) 18; K. Aupperle, A. Carroll & J. Hatfield "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability" 28 *Academy of Management Journal* (1985) 446
- .17 לרנטל וסמיונוב, לעיל הערה 13.
- .18 Y. Haberfeld, M. Semyonov & A. Addi "A Hierarchical Linear Model for Estimating Gender-Based Earnings Differentials" 25 *Work and Occupations* (1998) 97
- .19 ר' גוצלב מנהלי משאבי אנוש בסקטור הציבורי בישראל בעידן של העסקה בלתי שגרתית: מחויבות אישית דיפרנציאלית לעובדים (עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת בראילון, 2001); ד' רחמן-מור ונ' דנציגר "הבדלי מגדר בתחילת הקריירה המקצועית של בוגרי מנהל עסקים" מגמות מ (תש"ס) 262.
- .20 Haberfeld, Semyonov & Addi, *supra* note 18.
- .21 Y. Haberfeld "Immigration and Ethnic Origin: The Effect of Demographic Attributes on Earning of Israeli Men and Women" 27 *International Migration Review* (1993) 286.
- .22 שנתון הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עבודה ושכר, לוח מס' 12.28 (2004).
- .23 לרנטל וסמיונוב, לעיל הערה 13; ג' מנחם וע' גייסט "שפה, תעסוקה וזיקה לישראל בקרב עולי חבר העמים בשנות התשעים" מגמות מ (תש"ס) 131.
- .24 ' שנור "ריכוז נתונים בנושא מגמות בתעסוקה של עובדים בגיל המבוגר בישראל ובהשוואה בינלאומית – מסמך עבור הוועדה הממלכתית לבחינת גיל הפרישה לגברים ונשים" (ירושלים, מכון ברוקדייל לגרונטולוגיה והתפתחות אדם וחברה בישראל, 1997).
- .25 רחמן-מור ודנציגר, לעיל הערה 19.
- .26 ר' בן-ישראל "גיל הפרישה במבחן השוויון: פרישה ביולוגית או פרישה תפקודית" הפרקליט מג (תשמ"ז) 251.
- .27 מ' דהן "עליית אי השוויון הכלכלי" ממעורבות ממשלתית לכלכלת שוק: המשק הישראלי 1985 – 1988 (א' בן-בסט עורך, תל-אביב, עם עובד, 2001) 630.
- .28 ש' סבירסקי וא' אטקין מקום מגורים ורמת שכר בישראל, 1998 – 1993 (תל-אביב, מרכז אדוה, 2001).
- .29 שנתון הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עבודה ושכר, לוח מס' 12.10 (2004).
- .30 רחמן-מור ודנציגר, לעיל הערה 19.
- .31 Mor-Barak, *supra* note 10.
- .32 Mor-Barak, *supra* note 3.
- .33 D.B. Turban & D.W. Greening "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees" 40 *Academy of Management Journal* (1996) 658; M.B. Clarkson "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance" 20 *Academy of Management Review* (1995) 92; T. Donaldson & L.E. Preston "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications" 20 *Academy of Management Review* (1995) 65
- .34 Sethi, *supra* note 16.
- .35 א' נוטמן-שורץ ול' גדות "מעורבות עסקים בקהילה מנקודת מבט של העבודה הסוציאלית" חברה ורווחה כג (תש"ס) 167; J. Quinn, H. Mintzberg & R. James *The Strategy Process*; 167 (Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall, 1987).

- Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act of 1996, P.L. .36
 .104-193
- E.E. Kossek, M. Huber-Yoder, D. Castellino & J. Lerner "The Working Poor: Locked .37
 Out of Careers and the Organizational Mainstream?" 11 *Academy of Management*
Executive (1997) 76
- K.M. Harris "Work and Welfare among Single Mothers in Poverty" 99 *American* .38
Journal of Sociology (1993) 317
- M.B. Larmer, D.L. Terman & R.E. Behrman "Welfare to Work: Analysis and .39
 Recommendations" 7 *Welfare to Work* (1997) 4; V. Scein *Working from the Margins:*
Voices of Mothers in Poverty (Ithaca, N.Y., Russell Sage, 1995)
- E.D. Davison & B.J. Punnett "International Assignments: Is There a Role for .40
 Gender and Race in Decisions?" 6 *Journal of Human Resource Management* (1995)
 .411
- ראו את האתר המקוון: www.orl.co.il .41
- ראו את האתר המקוון: www.intel.co.il .42
- ראו את האתר המקוון: www.bezeq.co.il .43
- R.L. McNeely, M. Sapp & A. Daly "Ethnicity, Gender, Earnings, Occupational .44
 Rank, and Job Satisfaction in the Public Social Services: What Do Workers Say?"
Workplace Diversity: Issues and Perspectives (A. Daly ed., Washington, D.C.,
 NASW Press, 1998) 144; B. Whiddon & P.Y. Martin "Organizational Democracy
 and Work Quality in a State Welfare Agency" 70 *Social Science Quarterly* (1989)
 .667
- G. Robinson & K. Decahnt "Building a Business Case for Diversity" 11 *Academy* .45
of Management Executive (1997) 21; S.P. Wright, P. Ferris., J.S. Hiller & M. Kroll
 "Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price
 Valuation" 38 *Academy of Management Journal* (1995) 272
- C. Fombrun & M. Shanley "What's in a Name? Reputation Building and Corporate .46
 Strategy" 33 *Academy of Management* (1990) 233; B. Klien & K. Leffler "The
 Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance" 89 *Journal of Political*
Economy (1981) 615; P. Milgram & J. Robert "Price and Advertising Signals of
 Product Quality" 94 *Journal of Political Economy* (1986) 796
- .Kossek., Huber-Yoder, Castellino & Lerner, *supra* note 37, at pp. 76-92 .47
- א' שורץ מי נהנה משיטות לחיפוש עבודה (עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, בית-הספר לעבודה .48
 סוציאלית, אוניברסיטת תל-אביב, 1988).
- Aupperle, Carroll & Hatfield, *supra* note 16; A. Ullmann "Data in Search of a .49
 Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance,
 Social Disclosure, and Economic Performance" 10 *Academy of Management Review*
 .(1985) 540
- P. Gottschalk, S. McLanahan & G.D. Sandfur "The Dynamics and Intergenerational .50
 Transmission of Poverty and Welfare Participation" *Confronting Poverty:*
Prescriptions for Change (S.H. Danziger, G.D. Sandefur & D.H. Weinberg eds.,
 New York, Russell Sage, 1994)
- N.J. Adler "Pacific Basic Managers: A Gaijin, Not a Woman?" 26 *Human Resource* .51
Management (1987) 169

R.A. Giacalone & J.W Beard "Impression Management, Diversity, and International .52
Management" 37 *American Behavior Scientist* (1994) 621

L. Copeland & L. Griggs *Going International: How to Make Friends and Deal .53
Effectively in the Global Market* (New York, Plume, Random House, 1985)

Mor-Barak, *supra* notes 3, 10 .54

.55 ב' גדרון, מ' בר וח' כץ המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית (בני-ברק,
הקיבוץ המאוחד, 2004); י' קטן "יחסי גומלין בין המגזר השלישי והמגזר העסקי – סיכויים
וסיכונים" המגזר השלישי 31 (תשס"א) 4; י' קטן מדינת הרווחה לפתחה של המאה החדשה (מכון
הנרייטה סאלד, 2000).