



מדריך מקוצר לאבחון והערכה תעסוקתיים של אוכלוסיות מרקע מגוון כלים, ידע ופרקטיקה למעריכים



דצמבר 2018



חבר/ת ועדה יקר/ה,

תפקידך כחבר ועדת הבוחנים הינו מהותי ובעל השפעה על הרכב העובדים בשירות המדינה. אחד התפקידים החשובים הנגזרים מכך הינו קידום שוויון הזדמנויות ותעסוקה מגוונת, כך שעובדי ומנהלי שירות המדינה ישקפו נאמנה את הרכב החברה הישראלית.

החובה לתת ביטוי הולם לייצוגן של אוכלוסיות מסוימות בקרב עובדי המגזר הציבורי מוסדרת בחקיקה ובנהלי עבודה. בהחלטות ממשלה נקבעו יעדי איוש להעסקת אוכלוסיות אלו:

אוכלוסייה זכאית לייצוג הולם	יעד איוש במשרד הממשלתי
החברה הערבית, לרבות דרזים וצ'רקסים	10%
יוצאי אתיופיה	1.7%
המגזר החרדי	7%
אנשים עם מוגבלות	5%
עולים חדשים	טרם נקבע עד למועד פרסום המדריך

עיקרון התעסוקה המגוונת מניח כי עובדים הזכאים לייצוג הולם ייקלטו לתפקיד רק כאשר כישוריהם הולמים את דרישות התפקיד. עובדים אלו יוכלו להצליח בתפקיד המיועד כאשר יינתן להם שוויון הזדמנויות להשתלב בעבודה.

מנהלים ומגייסים רבים השכילו להבין את היתרונות ביצירת כוח אדם מגוון בארגון. עם זאת, לעתים קרובות הם חסרים בכלים המתאימים שיסייעו להם לערוך אבחון נכון ולהימנע מהטיות, סטריאוטיפיים ו"מלכודות אבחוניות" בתהליכי הגיוס והמיון.

לצורך כך פותח המדריך הנוכחי, המהווה גרסה מקוצרת של המדריך המלא שפורסם בנובמבר 2018 באתר נציבות שירות המדינה:

https://www.gov.il/BlobFolder/news/guide_diagnosis_diverse_populations_news/he/guide_diagnosis_diverse_populations.pdf

שימו לב - אבחון והערכה של אנשים דרך השתייכותם לקבוצה מסוימת, מוביל לשימוש בהכללות שאינן בהכרח משקפות את מאפייניו של כל אדם בנפרד. עם זאת, יש ערך להבנה של החסמים השכיחים בכל קבוצה, לצד ראיית מאפייניו הייחודיים של המועמד. גישה מכבדת המבררת נושאים מול המועמד ונותנת מקום להשיב, לא רק שתקנה תחושה חיובית ופתיחות, אלא גם תאפשר לאבחן אותו בצורה מדויקת יותר

המדריך נכתב על ידי יערה אלדמע, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית
אגף בכיר בחינוך ומכרזים, נציבות שירות המדינה



תוכן עניינים

עמודים	נושאים
עמודים 2-7	החברה הערבית
עמודים 8-11	יוצאי אתיופיה
עמודים 12-15	המגזר החרדי
עמודים 16-19	עולים חדשים
עמודים 20-24	אנשים עם מוגבלות
עמודים 25-27	שימוש בטכניקת ראיון חצי-מובנה להעלאת המקצועיות, התוקף וההוגנות
עמודים 28-30	מראי מקום





החברה הערבית, לרבות דרוזים וצ'רקסיים

הכירו את האוכלוסייה



שיעורה של האוכלוסייה הוא כחמישית מאוכלוסיית ישראל (20%)¹, אך שיעור המועסקים בה מהווה 13% בלבד מכוח העבודה, כאשר שיעור האבטלה גדול יותר בקרב נשים ערביות². **היעד הממשלתי** לאיוש משרות על ידי עובדים ערבים בכל משרד ממשלתי עומד על 10%. **בשירות המדינה** מרבית העובדים הערבים הם גברים אקדמאיים במשרות בדרג זוטור וביניים

חסמים נפוצים



1. אפליה ודעות קדומות - מועמדים ערבים נאלצים להתמודד עם דעות קדומות ורתיעה מצד מעסיקים ומעריכים. תחושת האפליה של ערבים בתהליך חיפוש העבודה הינה גבוהה גם ביחס לאוכלוסיות אחרות מרקע מגוון³.

2. פערים במבחני המיון והערכה⁴:

⇐ **הבדלים תרבותיים** - המשפיעים לרעה הן על יכולת המעריכים מתרבות הרוב לפרש נכונה התנהגויות של מועמדים ערבים, והן על יכולת המועמדים לבטא מאפיינים המודגשים בתרבות הרוב כיחמה, אסרטיביות ושיווק עצמי

⇐ **רתיעה מהמבחנים** - חוסר היכרות עם מבחני המיון ותפיסה הרווחת כי מטרתם היא לפסול ולהדיר מקבלה לארגון, מוביל רבים לרתיעה מהמבחנים ולביטחון נמוך לגבי יכולתם לעבור אותם בהצלחה.

⇐ **קושי שפתי** - מועמדים רבים מתקשים להיבחן בעברית, או בערבית ספרותית (שבה מנוסחים המבחנים המתורגמים לערבית). כנגזרת מכך, ציוניהם במבחנים עלולים לשקף שליטה בשפה העברית ולא יכולות משכל, כפי שהם אמורים לבדוק.

3. חסמים בשימוש באמצעים טכנולוגיים - השימוש במחשב ובאינטרנט פחות שכיח בקרב האוכלוסייה הערבית, דבר שעלול להשפיע על מידת החשיפה למשרות, על היכולת לעמוד בדרישות סף הקשורות לטכנולוגיה, ואפילו על התפקוד בבחינות המיון⁵



אתגרים ודרכי התמודדות

1. ניהול רושם וחשיבות יחס מעריך-מועמד

התנהגויות אפשריות ביום הערכה - ניסיון לרצות דמויות סמכות - קושי לתפוס מקום בקבוצה- קושי לבוא לידי ביטוי או לחילופין נטייה להבלטת יתר	
פרשנות אלטרנטיבית⁴ בתרבות קולקטיביסטית להרשים פירושו להתאים את עצמך לציפיות, לכבד אחרים ודמויות סמכות. נטייה למופנמות ונטייה להבלטת יתר בקבוצה עשויות לנבוע מקושי בניהול רושם והבנה של הקודים התרבותיים והציפיות ביום הערכה. כמו כן, יחס קר מצד המעריכים עלול לפגוע ביכולת המועמד/ת לבוא לידי ביטוי באופן מלא.	
דרכי התמודדות ✓ יחס מאפשר ומכבד- ישנה חשיבות לאווירה אמפתית ונינוחה, טון דיבור רגוע ומכבד, יצירת אמון וגילוי עניין, תוך מתן הסבר על מהלך היום ושלבי⁶. ✓ פתיחה בהירה ומזמינה, כולל הצגה עצמית, מטרות הריאיון ומבנהו- מומלץ לכלול גם מס' שאלות מזמינות (מעין small talk), למשל: "זו פעם ראשונה שאתה מגיע אלינו?" "מצאת בקלות?" בנוסף מומלץ לשאול שאלות רבות ומפורטות לעידוד והרחבת השיחה	

2. קושי שפתי כחכם

התנהגויות אפשריות ביום הערכה חשש/קושי להתבטא או להיבחן בעברית- מחקרים מראים כי דיבור במבטא עלול לייצר הטיה ולהוביל להערכה נמוכה יותר של האינטליגנציה של הדובר/ת⁷. היבחות בשפה עברית או בערבית ספרותית, עלולה להוביל לצינונים נמוכים יותר, שאינם משקפים בהכרח יכולות שכליות אלא שפתיות. ביטוי דל או בסיסמאות עקב אוצר מילים נמוך וניסיון להרשים בכלים שלרשות/ה (דמיינו שעליכם לספר על עצמם ולהשיב על שאלות בשפה שאינכם שולטים בה).	
דרכי התמודדות ✓ בחינת כושר ביטוי רק ברמה הנדרשת לתפקיד ✓ אבחון אינטגרטיבי המבוסס על מגוון כלי מיון (חוות דעת, המלצות, הערכות, קו"ח)- אחד הכלים השוויוניים ביותר למיון אוכלוסיות מגוונות הוא ריאיון מובנה. ✓ שימוש בדוגמאות, תיאורי מקרה והרחבות, במקום בשאלות ישירות המתבססות על דיווח עצמי (עד כמה את/ה מאורגן/ת? כיצד את/ה מתמודד עם מצבי לחץ?).	

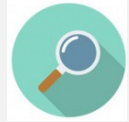


3. תפיסת הצלחות ושאיפות תעסוקתיות⁸

התנהגויות אפשריות ביום הערכה • בשאלות כמו "ספר על עצמך" או "מהן השאיפות שלך", המועמד נתפס כמתחמק או נבוך/ מתייחס בתשובתו להקשרים שעל פניו אינם רלוונטיים (כגון משפחה) • המועמד/ת מתקשה לציין את יתרונותיו/ה או לבטא ציפיות וצרכים ביחס למשרה • היעדר יציבות תעסוקתית המשתקפת מקורות החיים • דיבור בגוף שלישי "אנחנו" במקום "אני"	
מלכודות אבחוניות • אבחנה מוטית לגבי מידת המקצועיות, השאפתנות, הגיבוש וההתמדה • אבחנה מוטית לגבי מיומנויות התקשורת ויכולת ליצור קשר בין-אישי	
פרשנות אלטרנטיבית • <u>הצלחה תעסוקתית</u> - מועמדים ערבים רגילים לתפוס ולתאר עצמם דרך הקשר רחב-משפחה, קרובים וחברים. הצלחה פירושה להיות חלק ממשפחה ומקבוצה מוערכת. • <u>שאיפות</u> - בתרבות הקולקטיביסטית אין פנייה לרצון האישי. שאלות לגבי שאיפות או ציפיות עלולות להקשות, ולהוביל להדגשת נאמנות והתמדה וכן קשרים מכבדים וחמים. • <u>יציבות וגיבוש תעסוקתי</u> - מועמדים מחברת מיעוט חווים קושי מציאותי במציאת עבודה, ונאלצים למצוא חלופות כגון עסק פרטי או עבודה לא מקצועית. לכן לרוב יישאפו להתקבל לעבודה ולהביא את כישורים המקצועיים, ורק לאחר מכן להתקדם אם יתאפשר.	
דרכי התמודדות ✓ בחינת פוטנציאל וכישורים הנגזרים מדרישות התפקיד ✓ פיתוח מודעות לשאלות מוטות תרבות, כגון: "מהן שאיפותיך?", "איפה תרצה להיות בעוד X שנים?", "מדוע כדאי להעסיק אותך?" ואף "ספר על עצמך". מומלץ להחליפן בשאלות אלטרנטיביות כדי לבחון היבטים כנחישות, התמדה, מוטיבציה, למשל: א. מוטיבציה לתחום - מה מושך אותך בתחום וכיצד בחרת בו? ב. נחישות והתמדה - עבדת ב...מה הוביל אותך למשרה הזו? מה הוביל לסיום העסקתך? תארי מצב קושי שנתקלת בו בעבודה או בלימודים. איך התמודדת איתו? ג. יכולת התמודדות עם קשיים - תארי מצב שאתה מגדיר/ה כמצב לחץ. כיצד התמודדת? אם תתקלי/י בעבודה בבעיה שאינך יודע/ת לפתור, למשל __, כיצד תנהג/י? תארי בעיה משמעותית שנתקלת בה במהלך עבודתך, כיצד פעלת?	



4. פערים אפשריים בקורות החיים



התנהגויות אפשריות ביום הערכה

פערים ברקע של המועמד/ת (קורות החיים):

- ניסיון תעסוקתי מועט
- "חורים" גדולים, טווחי זמן ארוכים בהם לא היה מועסק
- כישורים גבוהים מידי ביחס לתפקיד ולדרישותיו (Over Qualified)

דרכי התמודדות



בכל מקרה מומלץ לברר את ההשערות שעולות מקורות החיים מול המועמד/ת, ולאפשר לו/לה להסביר ולהבהיר. במרבית הפעמים המועמד מודע לפער אפשרי בקורות החיים למול התפקיד והוא נערך לכך שישאל בריאיון בנושאים אלו.

✓ **"חורים" גדולים** - פערים בקו"ח עשויים שלא להתקשר כלל למאפיינים תעסוקתיים של העובד, לדוגמא היעדר נגישות של מקום העבודה שאילצו אותו להפסיק.

✓ **Over Qualified** - לעתים מועמד יבחר במשרה שדרישותיה נמוכות יותר, מתוך רצון להיכנס לשוק העבודה ונכונות להתחיל בתפקיד זוטר יותר.

✓ **ניסיון מועט** - בשל מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות והמילכוד להתקבל לעבודות בהן נדרש ניסיון, מועמדים רבים מתקשים לצבור ניסיון. שאלו את עצמכם ובדקו:

- האם ניתן להסתפק במספר מועט יותר של שנות ניסיון?
- האם רכש ניסיון רלוונטי במסגרות אחרות כהתנדבות, תחביבים, תנועה? ייתכן שניתן ללמוד על מאפיינים שונים דרך דוגמאות למקרים שהתרחשו במסגרות אלו
- האם מדובר על כישורים שניתן ללמוד במהלך העבודה דרך הכשרה או הדרכה?
- האם ניתן לזהות פוטנציאל התפתחות אצל המועמד/ת?



יוצאי אתיופיה

הכירו את האוכלוסייה



שיעור בני הקהילה האתיופית באוכלוסייה הכללית עומד על כ- 1.7%. כ- 61% עולים לעומת 39% ילידי ישראל.⁹ שיעור התעסוקה בגילאי העבודה (25-54) עלה באופן ניכר בעשור האחרון¹⁰, אך הם משולבים בעיקר בענפי "צווארון כחול" ורמת הכנסתם נמוכה יותר. **היעד הממשלתי** לאיוש משרות על ידי עובדים יוצאי אתיופיה בכל משרד ממשלתי עומד על 1.7%. **בשירות המדינה**, היקפי הקליטה נותנים מענה ליעדי הממשלה, אולם מרביתם מועסקים במערכת הבריאות, אינם אקדמאים, עובדים במשרות בדרג נמוך ורובם נשים¹¹.

חסמים נפוצים



- הפערים לרעת בני הקהילה האתיופית הם גם ביחס לאוכלוסיות מגוונות אחרות¹²:
- 1. השכלה נמוכה** - קיים שיפור בנתוני ההשכלה והתעסוקה של צעירים לעומת הדור המבוגר, אולם עדיין קיימים פערים ביחס לאוכלוסיית הרוב.
 - 2. תת-ייצוג במגוון ענפי תעסוקה ובעיסוקים יוקרתיים** - קיימת נגישות נמוכה לתחומי לימוד ותעסוקה יוקרתיים יותר המובילים לשכר גבוה ולמשרות ניהוליות¹³.
 - 3. אפליה, דעות קדומות וסטריאוטיפיים** - יוצאי אתיופיה נתפסים כ"חמים", צנועים ועדינים, אך גם מיוחסים להם לעתים סטריאוטיפיים של חולשה ומסוגלות נמוכה¹⁴. מכלול הסטריאוטיפיים מוביל לשיפוט שגוי המתייג אותם כקבוצה נחותה יותר ומעודד הדרתה מתפקידים שלא בדרג זוטר.
 - 4. קושי בביטוי עצמי בהליך המיון** - מועמדים יוצאי אתיופיה עלולים לחוות קושי בביטוי מיטבי של יכולותיהם בתהליך המיון בשל פערים שפתיים ותרבותיים, ולהתקשות "לשווק את עצמם" משום שהדבר עומד בסתירה לערכי הקהילה¹⁵.
 - 5. פערים במבחני המיון** - מחקרים מראים שמבחני המיון נוטים לבצע הערכות-חסר למועמדים מרקע מגוון, למרות שתפקודם בפועל בעבודה אינו נופל בהכרח מזה של אוכלוסיית הרוב (אחת הסיבות היא שמבחני המיון מוטים תרבותית, משום שהם מפותחים ומנוהלים ע"י אוכלוסיית הרוב). מחקר בנושא¹⁶ הראה פערים משמעותיים לרעת נבחנים ממוצא אתיופי במבחני כישורים שכליים, ופערים מתונים יותר במבחני מצב קבוצתיים. לא נמצאו פערים משמעותיים בשימוש בכלי ראיון חצי-מובנה



אתגרים ודרכי התמודדות

1. קושי בביטוי עצמי

התנהגויות אפשריות ביום הערכה חששות ומבוכה במהלך יום ההערכה, קושי בביטוי עצמי ונטייה למופנמות	
מלכודות אבחוניות פירוש שגוי של ההתנהלות באחד או יותר מהאופנים הבאים: - יכולת נמוכה ליצור קשר או להשתלב בקבוצה - מידת אסרטיביות נמוכה וקושי להביע עמדה אישית	
פרשנות אלטרנטיבית¹⁷ להרשים בתרבות קולקטיביסטית פירושו להתאים את עצמך לציפיות, לכבד דמויות סמכות ואת האחר. התנהגות שעלולה להתפרש כלא אסרטיבית עשויה לנבוע מרצון להתאים לצוות ומתפיסה תרבותית שבצוות לא ראוי להתבלט¹⁸. בנוסף, מועמד מחברה קולקטיביסטית נותן דגש רב ליחס המעריכים, והקשר יהווה עבורו אינדיקציה להצלחה.	
דרכי התמודדות ✓ יחס מאפשר ומכבד לאורך יום ההערכה - ישנה חשיבות לאווירה אמפתית ונינוחה, טון דיבור רגוע ומכבד, יצירת אמון, גילוי עניין ומתן הסבר למועמדים לאורך היום¹⁹. ✓ פתיחה בהירה ומזמינה, כולל הצגה עצמית, מטרות הריאיון ומבנה - מומלץ לכלול מס' שאלות מזמינות (מעין small talk), למשל: "זו פעם ראשונה שאתה מגיע אלינו?" "מצאת בקלות?". בנוסף מומלץ לשאול שאלות רבות ומפורטות לעידוד והרחבת השיחה ✓ התבססות על מקורות מידע מגוונים - מועמדים שונים באים לידי ביטוי באופן שונה בכלי המיון. לא מומלץ לבסס את האבחון על תצפית אחת, אלא להשתמש במגוון אמצעים (לדוגמא בקשת דוגמאות והתייחסות לניסיון קודם, המלצות והערכות וכד') ✓ אישיות כמהות מתפתחת - מאפיינים מסוימים עשויים להשתנות עם צבירת ביטחון וניסיון בעבודה. ניתן לבחון פוטנציאל לשינוי, לדוג' באמצעות שאלה: "האם יש הבדל בהתנהלותך כשאתה נכנס לתפקיד חדש, לעומת שלב שאתה צובר ניסיון והכרות עם סביבת העבודה?"	



2. ציונים מונמכים במכוני המיון

התנהגויות אפשריות ביום הערכה הישגי חלק מהמועמדים נוטים להיות נמוכים יותר בבחינות המיון, בדגש על מבחני משכל	
מלכודות אבחוניות אבחנה שגויה כי מועמדים ממוצא אתיופי פחות מוכשרים לביצוע התפקיד	
פרשנות אלטרנטיבית כאמור, מבחני המיון מבצעים הערכת-חסר לתפקוד בפועל של מועמדים ממוצא אתיופי	
דרכי התמודדות ✓ פרשנות זהירה לגבי מבחני הכישורים השכליים ✓ שימוש במגוון מקורות הערכה בדגש על ראיונות מובנים, שנמצאו כאחד מהכלים ההוגנים ביותר במיון אוכלוסיות מגוונות ובעלי תוקף ניבוי טוב²⁰. ✓ התייחסות הוליסטית למכלול הנתונים של המועמד/ת ומתן משקל לראיונות מובנים	

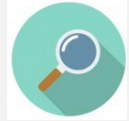
3. דעות קדומות והכרות מצומצמת עם האוכלוסייה

מלכודות אבחוניות דעות מוקדמות סטריאוטיפיות בנוגע לכישורים וליכולות של מועמדים ממוצא אתיופי	
פרשנות אלטרנטיבית • חוסר הכרות ונטייה לפגוש באוכלוסייה רק בתפקידים זוטרים (למשל מנקים, קופאים) ובהכרות שטחית. הדבר מוביל לתפיסה חלקית וצרה ולהכללות שגויות. • חוסר העמקה באבחון המוביל לשימוש יתר בסטריאוטיפים והטיות על חשבון ראייה מורכבת של האדם. השימוש בסטריאוטיפים, בתבניות ובהכללות עשוי לבוא ביתר-שאת מול מועמד שקט ולא ורבאלי (משום שהמידע פחות זמין למעריך/ה).	
דרכי התמודדות ✓ העמקת ההכרות עם האוכלוסייה והגברת המודעות להטיות פוטנציאליות. ✓ אבחון אינטגרטיבי המבוסס על מגוון כלי מיון (חוות דעת, המלצות, הערכות, קו"ח) - אחד הכלים השוויוניים ביותר למיון אוכלוסיות מגוונות הוא ריאיון מובנה. ✓ שימוש במגוון סוגי שאלות בריאיון ובסיפורי הצלחה - הימנעו משאלות המבוססות על דיווח עצמי בלבד ("מהם היתרונות והחסרונות שלך?"). השתמשו במגוון סוגי שאלות כגון: דוגמאות ותיאורי מקרה, התייחסות למקרים קונקרטיים ולמקום עבודה אחרון, תחומי אחריות שהמועמד לקח על עצמו. שאלות שנוגעות בסיפורי הצלחה יכולות לייצר פתיחות ותחושה חיובית אצל המועמד, כבסיס לשיחה פתוחה חורמת יותר בריאיון.	



4. פערים אפשריים בקורות החיים

התנהגויות אפשריות ביום הערכה



רקע של המועמד/ת (קורות החיים):

- ניסיון תעסוקתי מועט
- "חורים" גדולים, טווחי זמן ארוכים בהם לא היה מועסק
- כישורים גבוהים מידי ביחס לתפקיד ולדרישותיו (Over Qualified)

דרכי התמודדות



בכל מקרה מומלץ לברר את ההשערות שעולות מקורות החיים מול המועמד/ת, ולאפשר לו/לה להסביר ולהבהיר. במרבית הפעמים המועמד מודע לפער אפשרי בקורות החיים למול התפקיד והוא נערך לכך שישאל בריאיון בנושאים אלו.

✓ **חורים" גדולים** - פערים בקו"ח עשויים שלא להתקשר כלל למאפיינים תעסוקתיים של העובד, לדוגמא חשיפה נמוכה למשרות קיימות, היעדר נגישות של מקום העבודה, דרישות סף גבוהות מידי וכד'.

✓ **Over Qualified** - לעתים מועמד יבחר במשרה שדרישותיה נמוכות יותר, מתוך רצון להיכנס לשוק העבודה ונכונות להתחיל בתפקיד זוט יותר.

✓ **ניסיון מועט** - בשל מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות והמילכוד להתקבל לעבודות בהן נדרש ניסיון, מועמדים רבים מתקשים לצבור ניסיון. שאלו את עצמכם ובדקו:

- האם ניתן להסתפק במספר מועט יותר של שנות ניסיון?
- האם רכש ניסיון רלוונטי במסגרות אחרות כהתנדבות, תחביבים, תנועה? ייתכן שניתן ללמוד על מאפיינים שונים דרך דוגמאות למקרים שהתרחשו במסגרות אלו
- האם מדובר על כישורים שניתן ללמוד במהלך העבודה דרך הכשרה או הדרכה?
- האם ניתן לזהות פוטנציאל התפתחות אצל המועמד/ת?



המגזר החרדי

הכירו את האוכלוסייה



האוכלוסייה החרדית מהווה כ- 12% מאוכלוסיית ישראל וצפויה לעלות ל-32% בשנת 2065.²¹ כ- 50% מהגברים וכ- 75% מהנשים מועסקים (לעומת כ- 86% גברים ו- 81% נשים לא חרדים).²²

היעד הממשלתי לאיוש משרות ע"י עובדים חרדים בכל משרד ממשלתי הוא 7%.

חסמים נפוצים²³



- 1. רמת השכלה נמוכה והיעדר לימודי ליבה** - ב- 2010-2017 מס' הסטודנטים החרדים עלה פי 1.5. עם זאת, רמת ההשכלה עדיין נמוכה בהשוואה לכלל האוכלוסייה וחלק ניכר ללא תעודת בגרות (12% בלבד זכאים לעומת 77% בחינוך לא חרדי). הדבר משפיע לרעה על פוטנציאל ההעסקה, רמת השכר וכמות הכלים להשתלבות בשוק העבודה המודרני.
- 2. תת-ייצוג במגוון ענפי תעסוקה ומרכז בענף החינוך** - המקצועות הנלמדים הם פרקטיים ברובם והמאפשרים עבודה בתוך הקהילה החרדית (חינוך, עזר רפואי, משפטים ומנהל עסקים). שיעור המועסקים בחינוך גבוה משמעותית וממשיך לגדול. ישנו עודף מורים ומחסור בכלים והכשרה הנדרשים להשתלבות בענפי תעסוקה אחרים.
- 3. שימוש נמוך באמצעים טכנולוגיים** - השימוש במחשב ובאינטרנט פחות שכיח (43% לעומת 88% בקרב יהודים לא חרדים), דבר שעלול להשפיע על מידת החשיפה למשרות, היכולת לעמוד בדרישות סף טכנולוגיות, ואף על התפקוד בבחינות המיון.
- 4. תפיסות עולם ומערכות חברתיות** שאינן מעודדות יציאה לעבודה והעדפה ללימוד תורה או/ו העדפה לעבוד בסביבה חרדית.
- 5. קושי אפשרי לעבוד בסביבת עבודה חילונית** - עובד חרדי בסביבה חילונית נדרש להתמודד עם אורח חיים שונה. הדבר עשוי להתבטא בקודים של לבוש, התנהגות מגדרית, מזון וכשרות, הצורך במסגרת מתאימה לתפילות ועוד.
- 6. רתיעה של מעסיקים רבים** ונטייתם להימנע מהעסקת עובדים חרדים, בפרט גברים



אתגרים ודרכי התמודדות

1. שידור חוסר נוחות, מבוכה וסגירות

התנהגויות אפשריות ביום הערכה קושי לקחת חלק בהליך מיון מעורב מגדרית- עלול להתבטא בחוסר נוחות, סגירות ומבוכה מול מראיין מהמין השני, קושי להשתלב בקבוצת מועמדים מעורבת וכו'	
מלכודות אבחוניות המועמד/ת מתקשה ליצור קשר או להשתלב בצוות, בפרט בחברה מעורבת	
פרשנות אלטרנטיבית החברה החרדית שונה בערכים, בנורמות ובהתנהגויות השכיחות בה. מפגש ראשוני של מועמד/ת חרדי/ת עם המיון ללא הכנה עלול להוביל אותו/ה לתחושות של חוסר נוחות, חשש ומבוכה וכתוצאה מכך גם לסגירות.	
דרכי התמודדות ✓ יחס ואווירה מכבדת - ישנה חשיבות לאווירה אמפתית ונינוחה, טון דיבור רגוע ומכבד, יצירת אמון, גילוי עניין וליווי המועמד לאורך היום, תוך מתן הסבר על מהלך היום ושלביו ✓ שיקוף תנאי העבודה - במידה ועולה השערה שהמועמד/ת עשוי/ה להתקשות לעבוד בסביבת עבודה מעורבת או חילונית, ניתן לשקף לו/לה בתחילת התהליך את מאפייני סביבת העבודה ולבדוק האם זה מקובל מבחינתו/ה. רוב מועמדים שכבר מגיעים לתהליך המיון למשרה מודעים למאפיינים אלו ונכונים להתאים את עצמם. ✓ "לשים את הקלפים על השולחן" - כאשר עולה תחושה שהריאיון לא מתקדם, דרך נוספת להתמודדות היא "לשים את הקלפים על השולחן" - לציין בפני המועמד/ת כי חשוב לכם להכיר אותו. ניתן לשקף כי אתם חשים שקשה לכם להכיר ולהבין מיהו/י בריאיון ובדרך זו להזמין אותו/ה לשתף.	

2. קשיים אפשריים בניהול רושם ובהתייחסות לאלמנטים אישיים²⁴

התנהגויות אפשריות ביום הערכה - קושי להתייחס לאלמנטים אישיים או רגשיים בריאיון - נטייה לדיבור סיסמאתי, ולציון שמות קרובים ומכרים בריאיון (name dropping)	
מלכודות אבחוניות - המועמד/ת הגנתי/ת, נוטה לניהול רושם מוגזם ואינו/ה די אותנטי/ת - המועמד/ת מנהל/ת רושם ומתפאר/ת באמצעות אזכור קשרים וקרובים - ייתכן קושי ביצירת קשר אישי ואותנטי וביצירת אמון בסיטואציות של אחד-על-אחד	



פרשנות אלטרנטיבית



דיון באלמנטים רגשיים או אישיים אינה רווחת עבור מועמדים מסוימים, ועלולה להיחוות כחושפנית מידי בריאיון. הדבר אינו בהכרח מעיד על קושי ביצירת קשר בעבודה. ניתוחים שנערכו באגף בחינוך ומכרזים הראו כי מועמדים חרדים דווקא זוכים להערכות גבוהות יותר בימי מיון בתחום הבין-אישי ביחס לכלל האוכלוסייה. הנטייה ל-name dropping קשורה אף היא למאפיינים תרבותיים ולתפיסה לגבי הדרך להותיר רושם. דווקא נטייה להתרברב פחות מקובלת בחינוך החרדי, שמכוון לערכי צניעות

דרכי התמודדות

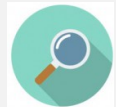


✓ **הגדרה ממוקדת של המאפיינים הנדרשים בתפקיד** - טעות נפוצה בהליכי אבחון היא להשתמש בדרישה כללית ל"יחסי אנוש". מינוח זה עמום, פתוח לפרשנות ומקשה על יצירת שפה אחידה בין כלל המעריכים. במקום זאת, מומלץ לייצר הגדרה ברורה, לדוגמא: האם נדרשים בתפקיד רק יחסי עבודה תקינים? עבודת צוות? שיתוף פעולה עם ממשקים? יצירת קשר אישי קרוב? יכולת שכנוע והשפעה?

✓ **שימוש בדוגמאות, תיאורי מקרה, סימולציה והרחבות בריאיון** בכדי להתרשם באופן יותר אותנטי מהמועמד.

3. שונות בתפיסת עולם העבודה והשאיפות התעסוקתיות

התנהגויות אפשריות ביום הערכה



- קושי לענות על שאלות שקשורות לחזון, שאיפות תעסוקתיות והגשמה עצמית
- התמקדות בתנאים וביציבות תעסוקתית ופחות בהתפתחות, קידום וניהול

מלכודות אבחוניות



- המועמד/ת אינו/ה שאפתן/ית, די מחויב/ת או מושקע/ת בעבודה

פרשנות אלטרנטיבית



בחברה החרדית העבודה נתפסת לרוב כמקצוע, צורך כלכלי ולא דווקא כאמצעי להגשמה²⁵ תפיסה זו אינה גורפת, וגם לא אומרת שהעובד/ת/ת/יפגין פחות רצינות או מחויבות. **על-פי עדויות מעסיקים, עובדים חרדים נוטים להיות יציבים, לויאליים ובעלי מוסר גבוה, ורמת תפקודם אינה נופלת משאר העובדים**²⁶. עם זאת, ייתכן שיציבות ותנאי מעטפת יהיו חשובים לא פחות מעניין, קידום והתפתחות. שאלות על חזון או שאיפות עתידיות עשויות להוביל מועמדים לדבר במושגים תורניים או משפחתיים, משום שעולם המושגים והתפיסות שונה במהותו- ישנו חזון חיצוני ודרך שהותוותה מלמעלה.



דרכי התמודדות



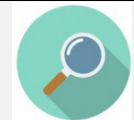
✓ **רגישות להבדלים תרבותיים וניסוח שונה של שאלות** - שאלות כגון "איפה היית רוצה לראות עצמך בעתיד?", "מהן השאיפות שלך?", "מהו החזון שלך?", עלולות להיתפס בחלק מהמקרים באופן אחר. מומלץ למקד את השאלה להיבט התעסוקתי, למשל:

- מה הוביל אותך להגיש מועמדות דווקא לתפקיד הזה?
- איפה היית מעוניין לראות את עצמך מבחינה תעסוקתית בעוד 3 שנים?
- האם היית מעוניין להתקדם או להתפתח בתפקיד?

✓ **שיקוף התפקיד** - כשמסתמן פער בין הציפיות המועמד לבין דרישות התפקיד, מומלץ לערוך תיאום ציפיות: שיקוף אפשרויות הקידום בתפקיד, מידת הניידות, תחומי אחריות, מידת התובענות וכו'. יש להימנע מאמירות שעלולות להיות מפלות או לא חוקיות, כגון: דרישה לשעות נוספות או עבודה בסופ"ש (אלא אם הן נגזרות באופן ישיר מהתפקיד ומעוגנות בו עפ"י חוק). ניתן לשאול אלו תנאים נחוצים לו כדי להצליח בעבודתו

4. פערים אפשריים בקורות החיים

התנהגויות אפשריות ביום הערכה



- ניסיון תעסוקתי מועט
- "חורים" גדולים, טווחי זמן ארוכים בהם לא היה מועסק
- כישורים גבוהים מידי ביחס לתפקיד ולדרישותיו (Over Qualified)

דרכי התמודדות



בכל מקרה מומלץ לברר את ההשערות שעולות מקורות החיים מול המועמד/ת, ולאפשר לו/לה להסביר ולהבהיר.

✓ **חורים גדולים** - פערים בקו"ח עשויים שלא להתקשר כלל למאפיינים תעסוקתיים של העובד, לדוגמא חשיפה נמוכה למשרות רלוונטיות, היעדר נגישות של מקום העבודה, דרישות סף המהוות "תקרות זכוכית" כניסיון צבאי וכד'.

✓ **Over Qualified** - לעתים מועמד יבחר במשרה שדרישותיה נמוכות יותר, מתוך רצון להיכנס לשוק העבודה ונכונות להתחיל בתפקיד זוטא יותר.

✓ **ניסיון מועט** - בשל מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות והמילכוד להתקבל לעבודות בהן נדרש ניסיון, מועמדים רבים מתקשים לצבור ניסיון. שאלו את עצמכם ובדקו:

- האם ניתן להסתפק במספר מועט יותר של שנות ניסיון?
- האם רכש ניסיון רלוונטי במסגרות אחרות כהתנדבות, תחביבים, תנועה? ייתכן שניתן ללמוד על מאפיינים שונים דרך דוגמאות למקרים שהתרחשו במסגרות אלו
- האם מדובר על כישורים שניתן ללמוד במהלך העבודה דרך הכשרה או הדרכה?
- האם ניתן לזהות פוטנציאל התפתחות אצל המועמד/ת?



עולים חדשים

הכירו את האוכלוסייה



מדינת ישראל קולטת מידי שנה עשרות אלפי עולים ממדינות שונות, והיקפי העלייה צפויים לגדול בשנים הבאות²⁷ על-פי הגדרת החוק, עולה חדש הוא מי שעלה לישראל בהיותו בגיר וטרם עברו 12 שנים מיום עלייתו.

טרם נקבע יעד הממשלתי לאיוש משרות על ידי עובדים עולים במשרדי הממשלה (נכון למועד כתיבת מסמך זה).

בשירות המדינה העולים הוותיקים והחדשים מהווים יחד 17.2% מכלל העובדים, אך חלק גדול מהם מועסק במשרות בדרגות השכר נמוכות. מרבית העולים החדשים המועסקים בשירות המדינה הם עולי מדינות ברית המועצות לשעבר וחלק גדול מהם מעולי אתיופיה. שיעור העולים בדרגות השכר הנמוכות גבוה משמעותית, גם כתוצאה ממיעוט שנות וותק²⁸.

חסמים נפוצים



1. חסם שפתי- אוכלוסיית העולים החדשים מגוונת מאוד במאפייניה הדמוגרפיים, אך החסם העיקרי המשותף למרביתם בחיפוש עבודה הינו המרכיב השפתי. שליטה נמוכה בעברית משפיעה על היכולת לאתר משרות מתאימות, לכתוב קורות חיים, לתקשר עם רכזי הגיוס והמעסיקים, להיבחן במבחני המיון ואף להתמודד על תפקידים המגדירים שליטה בעברית כדרישת סף. במבחני המיון **ציוניהם במבחנים עולים לשקף שליטה בשפה העברית ולא יכולות משכל**, כפי שהם אמורים לבדוק.

2. הכרות נמוכה עם שוק התעסוקה הישראלי ועם תהליכי הקבלה לעבודה

3. התמודדות עם סטיגמות ודעות קדומות המיוחסות לתרבות, למנטליות ולמדינה ממנה עלו



אתגרים ודרכי התמודדות

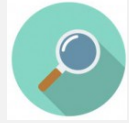
1. קושי שפתי כחסם

התנהגויות אפשריות ביום הערכה • מועמדים חוששים/מתקשים להתבטא בעברית או להיבחן במבחנים בעברית • ביטוי בסיסמאות • ביטוי דל בסימולציות קבוצתיות	
מלכודות אבחוניות • דיבור המלווה במבטא עלול ליצור הטיה ולהוביל להערכה נמוכה יותר של האינטליגנציה של הדובר/ת²⁹ • הערכת חסר של יכולות - היבחנות בשפה שאינה שפת אם, עלולה להוביל לציונים נמוכים יותר. ציונים אלו אינם משקפים בהכרח יכולות שכליות אלא יכולות שפתיות.	
פרשנות אלטרנטיבית • המועמד/ת מתקשה לבטא את כישוריו/ה במלואם עקב קשיי שפה - הקושי עלול להיות מועצם במבחנים מילוליים, ובסימולציה קבוצתית שבה נדרש להתחרות עם מועמדים אחרים שדוברים עברית כשפת אם, תחת מגבלות זמן ועומס. • נטייה של המועמד/ת להתבטא בסיסמאות עקב מחסור באוצר מילים (דמיינו לעצמכם שעליכם לספר על עצמכם ולהשיב על שאלות בשפה שאינכם שולטים בה).	
דרכי התמודדות ✓ צמצום השימוש במבחנים המצריכים רמה שפתית גבוהה ככל הניתן: • במיון לתפקידים שאינם מצריכים כושר ביטוי גבוה בעברית - מומלץ לצמצם את השימוש במבחנים הטעונים בגורם המילולי ולכלול הנחיות דו-לשוניות. • במיון לתפקידים המצריכים כושר ביטוי גבוה בעברית - מומלץ לבחון את כושר הביטוי במבחן נפרד, ולאפשר למועמדים להיבחן במבחנים שאינם טעונים בגורם המילולי לבחינת כישורים אחרים. - נבחנים לתפקידים בשירות המדינה רשאים לבקש להיבחן בשפה זרה בבחינות המיון. ✓ שימוש בדוגמאות, תיאורי מקרה והרחבות, במקום בשאלות ישירות המתבססות על דיווח עצמי (עד כמה את/ה מאורגן/ת? כיצד את/ה מתמודד עם מצבי לחץ?) ✓ אבחון אינטגרטיבי המבוסס על מגוון כלי מיון (חוות דעת, המלצות, הערכות, קו"ח) - אחד הכלים השוויוניים ביותר למיון אוכלוסיות מגוונות הוא ריאיון מובנה	



2. פערים אפשריים בקורות החיים

התנהגויות אפשריות ביום הערכה



פערים ברקע של המועמד/ת (קורות החיים):

- ניסיון תעסוקתי מועט
- "חורים" גדולים, טווחי זמן ארוכים בהם לא היה מועסק
- כישורים גבוהים מידי ביחס לתפקיד ולדרישותיו (Over Qualified)

דרכי התמודדות



בשל מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות בשוק העבודה והמלכוד להתקבל לעבודות בהן נדרש ניסיון, מועמדים רבים מתקשים לצבור ניסיון תעסוקתי בכלל, ובתחום העיסוק שלהם בפרט. בכל מקרה **מומלץ לברר את ההשערות שעולות מקורות החיים מול המועמד/ת, ולאפשר לו/לה להסביר ולהבהיר.** במרבית הפעמים המועמד מודע לפער אפשרי בקורות החיים למול התפקיד והוא נערך לכך שישאל בריאיון בנושאים אלו.

✓ **"חורים" גדולים** - פערים בקורות החיים אינם מבטאים בהכרח אי-יציבות וחוסר יכולת להתמיד, ויתכן כי כלל אינם מתקשרים למאפיינים תעסוקתיים של העובד/ת עצמו. במקום זאת, הם עשויים לנבוע מקשיי השתלבות ומציאת עבודה, חשיפה נמוכה להיצע המשרות הקיים, היעדר נגישות מספקת למקום העבודה וכדומה.

✓ **Over Qualified** - לעתים מועמד יבחר במשרה שדרישותיה נמוכות יותר, מתוך רצון להיכנס לשוק העבודה ונכונות להתחיל בתפקיד זוטר יותר. גם כאן מומלץ לברר מולו

✓ **ניסיון מועט** - בשל מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות והמלכוד להתקבל לעבודות בהן נדרש ניסיון, מועמדים רבים מתקשים לצבור ניסיון. שאלו את עצמכם ובדקו:

- האם ניתן להסתפק במספר מועט יותר של שנות ניסיון?
- האם רכש ניסיון רלוונטי במסגרות אחרות כתפקידים דומים בארץ המוצא, תנועות התנדבות, תחביבים, תנועה? ייתכן שניתן ללמוד על מאפיינים שונים דרך דוגמאות למקרים שהתרחשו במסגרות אלו
- האם מדובר על כישורים שניתן ללמוד במהלך העבודה דרך הכשרה או הדרכה?
- האם ניתן לזהות פוטנציאל התפתחות אצל המועמד/ת?



3. דעות קדומות והכרות מצומצמת עם האוכלוסייה

מלכודות אבחוניות דעות מוקדמות סטריאוטיפיות בנוגע לכישורים וליכולות של מועמדים ממוצאים שונים	
פרשנות אלטרנטיבית • חוסר הכרות ונטייה לפגוש באוכלוסייה רק בתפקידים זוטרים (למשל מנקים, קופאים) ובהכרות שטחית. הדבר מוביל לתפיסה חלקית וצרה ולהכללות שגויות. • חוסר העמקה באבחון המוביל לשימוש יתר בסטריאוטיפים והטיות על חשבון ראייה מורכבת של האדם. השימוש בסטריאוטיפים, בתבניות ובהכללות עשוי לבוא ביתר-שאת מול מועמד שקט ולא ורבאלי (משום שהמידע פחות זמין למעריך/ה).	
דרכי התמודדות ✓ העמקת ההכרות עם האוכלוסייה והגברת המודעות להטיות פוטנציאליות. ✓ אבחון אינטגרטיבי המבוסס על מגוון כלי מיון (חוות דעת, המלצות, הערכות, קו"ח) - אחד הכלים השוויוניים ביותר למיון אוכלוסיות מגוונות הוא ריאיון מובנה. ✓ שימוש במגוון סוגי שאלות בריאיון ובסיפורי הצלחה - הימנעו משאלות המבוססות על דיווח עצמי בלבד ("מהם היתרונות והחסרונות שלך?"). השתמשו במגוון סוגי שאלות כגון: דוגמאות ותיאורי מקרה, התייחסות למקרים קונקרטיים ולמקום עבודה אחרון, תחומי אחריות שהמועמד לקח על עצמו. שאלות שנוגעות בסיפורי הצלחה יכולות לייצר פתיחות ותחושה חיובית אצל המועמד, כבסיס לשיחה פתוחה חוזרת יותר בריאיון.	



אנשים עם מוגבלות

הכירו את האוכלוסייה³⁰



אדם עם מוגבלות מוגדר לפי החוק כ"אדם עם לקות פיזית, נפשית, שכלית או קוגניטיבית, הפוגמת באופן מהותי בתפקודו באחד או יותר מתחומי החיים העיקריים". המוגבלות יכולה להיות מולדת או נרכשת, זמנית או קבועה. בישראל חיים כ-1.5 מיליון אנשים עם מוגבלות, המהווים כ-17% מכלל האוכלוסייה (15% מהם בגיל העבודה). שיעור אנשים עם מוגבלות עולה בצורה חדה עם הגיל.

היעד הממשלתי לאיוש משרות על ידי עובדים עם מוגבלות בכל משרד ממשלתי עומד על 5%. יחד עם זאת, זוהי האוכלוסייה שמגישה הכי פחות מועמדות לתפקידים בשירות המדינה ביחס לשיעורה באוכלוסייה וביחס לאוכלוסיות גיוון אחרות (כ-2% מועמדות בלבד).

חסמים נפוצים



- 1. תנאי פתיחה נמוכים ומיעוט הזדמנויות** - רמת השכלתם של אנשים עם מוגבלות נוטה להיות נמוכה יותר ביחס לאוכלוסייה הכללית, כך גם ידיעת האנגלית והזיקה למחשוב. כתוצאה מכך ומשום המגבלה, רבים מהם מתקשים למצוא עבודה.
 - 2. אפליה, דעות קדומות וסטריאוטיפיים** - אנשים עם מוגבלות נאלצים להתמודד עם דעות קדומות וסטריאוטיפיים בנוגע למוגבלותם. בעקבות זאת, הם מעדיפים פעמים רבות להסתיר את מוגבלותם, בפרט כאשר המוגבלות אינה פיזית ונראית לעין.
 - 3. מסוגלות וביטחון עצמי נמוכים** - חוויות מצטברות של דחייה, לצד חוסר אמון בנכונות המערכת לקלוט אותם, עלולים להוביל לפאסיביות, חשש וחוסר רצון לחפש עבודה.
- לפי הנתונים, אנשים עם מוגבלות פחות מרוצים ממצבם הכלכלי, מתקשים לכסות הוצאות משק הבית ומועסקים יותר בעבודות שלא הולמות את כישוריהם והשכלתם. לפי משרד הכלכלה, **הפסד התוצר השנתי למשק עקב שיעורי העסקה נמוכים של אנשים עם מוגבלות הוא כ-5 מיליארד ש"ח בשנה**. זאת למרות שמרביתם רוצים ומסוגלים לעבוד



הנחיות וכלים לניהול נכון של ועדת בוחנים הכוללת מועמדים עם מוגבלות³¹

א. הכנת סביבת הוועדה ואופן הפנייה למועמד

מועמד/ת כבד/ת שמיעה:

- **הגעת מתורגמן** - יש לפנות ישירות אל המועמד בשיחה ולא אל המתורגמן.
- **סגנון דיבור** - דברו בנימה רגילה וברורה ובקצב רגיל, חזרו על דבריכם או האטו את הדיבור אם תתבקשו לכך. הימנעו מדיבור איטי ומוגזם, הדגשת מילים או הגברת הקול באופן מוגזם. אל תדברו אל המועמד כאל ילד.
- **פנייה ישירה** - שמרו על קשר עין, דברו ישירות אל המועמד והפנו אליו את פניכם כך שיוכל לקרוא שפתיים במידת הצורך.
- **הבהרות** - אם דברי המועמד אינם ברורים, אל תהססו לבקש ממנו לחזור שנית. הימנעו מלסיים משפטים עבורו או להעמיד פנים שהבנתם.
- **הנגשה פיזית של סביבת הבחינה** - ערכו את הוועדה במקום שקט ככל הניתן, ללא רעשים מסיחים.
- **העברת מידע באופן נגיש** - במידה ונדרשת העברת מידע או הסבר למועמד במסגרת הוועדה (לדוגמא, הסבר על מהלך היום, סימולציה מקצועית וכד'), מומלץ להעביר את המידע גם באופן כתוב.

מועמד/ת כבד/ת ראייה:

- **העברת מידע באופן נגיש** - במידה ונדרשת העברת מידע או חומרים כתובים למועמד במסגרת הוועדה, מומלץ להעביר את המידע באמצעים נוספים (הסבר בעל פה, הצעה לדפים מוגדלים וכד').
- **ליווי המועמד לחדר הבחינה** - לכו בקצב רגיל תוך ציון מכשולים בדרך כמו קיר או דלת מסתובבת ותארו את המסלול. במידת הצורך מסרו הנחיות מילוליות מדויקות, למשל: "המשך ישר עד קצה המסדרון ואז פנה ימינה".
- **הנגשה פיזית של סביבת הבחינה** - עריכת הוועדה במקום נוח להגעה ככל הניתן, תוך השתדלות להימנע ממכשולים פיזיים פוטנציאליים. במידה ויש מכשולים שלא ניתן להסיר, עדכנו על כך את המועמד ובידקו עמו כיצד יהיה ניתן להתגבר על הבעיה.



מועמד/ת עם מגבלה פיזית:

• **הנגשה פיזית של סביבת הבחינה-** דאגו מראש לסביבת עבודה נגישה, לדוגמא, כזו שאדם עם כיסא גלגלים יוכל להתנייד בה בנוחות. במידה ויש מכשולים שלא ניתן להסיר, עדכנו על כך את המועמד ובידקו עמו כיצד יהיה ניתן להתגבר על הבעיה. מרבית האנשים שמתניידים בכיסא גלגלים לא חשים בנוח כשמרימים אותם. לכן, עדיף לדאוג למקום בחינה נגיש ולהימנע מפתרונות מסוג זה.

• **הצעת סיוע-** הציעו למועמד סיוע (כגון פתיחת דלת או הזזת ריהוט) וקבלו את אישורו, אך קבלו גם את סירובו במידה ואינו מעוניין בסיוע.

ב. הגדרת דרישות התפקיד- הגדרה מדויקת תסייע לבחון באופן ריאלי את מידת ההתאמה של המועמד לתפקיד ומידת יכולתו לבצעו (גם אם נדרשות התאמות ברמה סבירה). מומלץ לייצר הבחנה בין דרישות שהן קריטיות לתפקיד לדרישות שהן בגדר רצויות (nice to have) או/ו ניתן לפתח באמצעות הכשרה וניסיון.

ג. הצגת דרישות התפקיד באופן ברור ומפורט- לצורך יצירת שיח לגבי מידת התאמתו של המועמד ויכולתו לעמוד בדרישות, חשוב לשקף באופן בהיר ומפורט במה כרוך התפקיד.

ה. התייחסות למגבלה בריאיון-

1) אין להניח מראש שמועמד לא מסוגל לבצע את התפקיד מבלי לברר עמו. אנשים עם מוגבלות יכולים לבצע משרות רבות בהינתן התאמות מתאימות. יש לבחון האם הוא מתאים לתפקיד ויכול לתרום למקום העבודה (גם אם נדרשות התאמות סבירות).

2) אין צורך להתייחס למגבלה כדבר לא קיים או להימנע מהתייחסות. כשיש למגבלה השלכות על התפקיד, מומלץ לשוחח על הנושא

3) ניתן להתייחס למגבלה במסגרת ראיון עבודה רק אם יש לה השלכות אפשריות על ביצוע התפקיד. המטרה תהא בדיקת יכולתו של המועמד לבצע את העבודה הנדרשת ובירור ההתאמות להן הוא יידרש.

4) כאשר לא קיימת התייחסות למוגבלות בקורות החיים והנושא עולה בריאיון, חשוב לקיים ראיון רגיל בכדי לבחון את מידת ההתאמה לתפקיד.



5) מועמד לא מחויב לדווח למעסיק על מוגבלותו, אלא להיות כן לגבי יכולתו לבצע את העבודה הנדרשת על ידי המעסיק.

6) על המעסיק להסביר למועמד כי הוא אינו מחויב לענות על שאלות אלו.

7) חברי הועדה מחויבים לשמור על סודיות בקשר למידע זה ולהשתמש בו רק למטרה שלשמה הוא נמסר. במידה והעברת מידע על המוגבלות לגורם מסוים בארגון יתרום לשילוב מיטבי של המועמד בעבודה, חשוב להסביר למועמד ולבקש את אישורו.

8) מומלץ לשתף את המועמד בנכונות הארגון לגייס עובדים עם מוגבלות וליצור סביבת עבודה מאפשרת

ו. מהן התאמות במקום העבודה?

ישנו מגוון גדול של התאמות. הן תלויות במגבלה ובאדם ויכולות להיות מגוונות בהתאם לצורך (כגון הגעה יותר מאוחרת למקום העבודה, קבלת הפסקות לאורך היום, התקנת אביזר מסייע כגון תוכנה, הנגשה פיזית של סביבת העבודה ועוד). המשרד בו נקלט העובד צריך לספק את ההתאמות מתקציבו. חשוב להסביר למועמד אלו התאמות יכולות להינתן במסגרת התפקיד ובמקביל אלו דרישות לא ניתן להגמיש.

ז. שאלות מתאימות ואסורות בריאיון

התמקדו ביכולת המקצועית והתפקודית של המועמד ולא במוגבלות. ניתן לשאול שאלות שבוחנות את יכולתו לבצע את העבודה הנדרשת לאור דרישות התפקיד, למשל:

- ✓ העבודה דורשת מענה טלפוני מקצועי והקלדה של השיחה, תוך עמידה ביעדי זמן. ציין באיזה אופן תבצע את המטלה? תידרש לאמצעים מיוחדים (תוכנה, הפסקות וכד')?
- ✓ התפקיד מצריך עבודה רבה עם מחשב, האם תוכל להסביר כיצד תעשה זאת?
- ✓ תוכל לספר לי על עבודות בעבר שבהן נדרשת לעבוד תחת לחץ?
- ✓ התפקיד דורש נסיעות מרובות בכל הארץ. האם תהיה לך אפשרות לעשות זאת?

המועמד מכיר היטב את המוגבלות שלו ומתמודד עם קשיים ומכשולים באופן קבוע. אם יש ספק לגבי יכולתו להתמודד במצבים מסוימים בעבודה - שאלו כיצד הוא רואה זאת ואילו

פתרונות רלוונטיים הוא מכיר:

- ✓ איך התמודדת עם הדרישה בעבודות קודמות? באילו פתרונות נעזרת?
- ✓ האם יש התאמות שיאפשרו לך לבצע את המטלות בתפקיד בצורה יעילה ונוחה יותר?
- ✓ האם תנאי העבודה - הימים, השעות, היקף המשרה - מתאימים לך?



שאלות לא מתאימות

שאלות ישירות על המגבלה, הסימפטומים, האבחנה או הנסיבות, אינן מתאימות או רלוונטיות:

- ☒ איך תבצע את התפקיד? הרי אתה...
- ☒ מהן נסיבות הפגיעה שלך?
- ☒ איך הלקות שלך באה לידי ביטוי ביומיום?
- ☒ אילו תרופות אתה לוקח? באיזו תדירות?
- ☒ האם אתה מקבל קצבת נכות?
- ☒ האם יש לך לקות כלשהי שיכולה למנוע ממך לבצע את התפקיד?
- ☒ אילו לקויות יש לך שעשויות להשפיע על תפקודך בעבודה?

ח. התייחסות לפערים אפשריים בקורות החיים

חשוב להבין את מקור הפערים בבדיקה האם המועמד יוכל לבצע כראוי את התפקיד:

(1) ניסיון תעסוקתי מועט - בשל מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות בשוק העבודה והמילכוד להתקבל לעבודות בהן נדרש ניסיון, מועמדים רבים מתקשים לצבור ניסיון תעסוקתי בכלל, ובתחום העיסוק שלהם בפרט. שאלו את עצמכם ובידקו:

- ❖ האם ניתן להסתפק במספר מועט יותר של שנות ניסיון בתפקיד?
- ❖ האם למועמד ניסיון רלוונטי ממסגרות אחרות כהתנדבות, צבא, תחביבים, תנועה וכד'?
- ❖ האם יש כישורים שניתן ללמוד בעבודה באמצעות הכשרה, חניכה או הדרכה?
- ❖ האם ניתן לזהות פוטנציאל התפתחות אצל המועמד/ת?

(2) "חורים" גדולים - תקופות אבטלה ממושכות אינן קשורות בהכרח למאפיינים תעסוקתיים של העובד/ת, אלא נובעים מצרכים רפואיים (לדוגמא, תקופות אשפוז או טיפול רפואי) ו/או היעדר נגישות מספקת או קבלה במקום העבודה שאילצו את העובד להפסיק.

(3) Over Qualified - לעתים אדם עם מוגבלות יבחר בידועין לעסוק במשרה שדרישותיה נמוכות מכישוריו, משום שבריאותו נפגעה וכעת העבודה המוצעת רלוונטית עבורו, ו/או מתוך העדפה לעבודה שלא מצריכה התמודדות עם אתגרים מורכבים בשלב זה.

מומלץ לברר את ההשערות שעולות מול המועמד ולאפשר לו להבהיר.
במרבית הפעמים המועמד מודע לפער אפשרי בקו"ח ביחס לתפקיד ונערך לכך שישאל. מועמדים רבים עם מוגבלות נדרשו להתמודד עם מצבים מורכבים ופיתחו כלים התמודדות יצירתיים למגוון בעיות. בנוסף, מרביתם חדורי מוטיבציה להוכיח עצמם, ללמוד ולהשתלב.





שימוש בטכניקת ראיון חצי-מובנה (Structured Interview) להעלאת רמות המקצועיות, התוקף וההוגנות



כאמור, מחקרים מראים בבירור כי ככל שראיונות מובנים יותר, כך עולה תוקף הניבוי שלהם (כלומר, מידת יכולתם לנבא הצלחה בתפקיד), וכך גם מידת ההוגנות שלהם כלפי אוכלוסיות מגוונות. אמנם תהליך ההבניה מצריך השקעת זמן וחשיבה, אך השקעה זו משתלמת וכדאית לאור **היתרונות שניתן להפיק מההבניה של הראיון:**

- ✓ הערכה אובייקטיבית, אחידה ושוויונית יותר לכלל המרואיינים
- ✓ מיון מדויק והוגן יותר של מועמדים בכלל ושל מועמדים מרקע מגוון בפרט
- ✓ מיקוד המאפיינים הנדרשים לתפקיד
- ✓ איסוף סדור ומאורגן של כלל המידע הנדרש
- ✓ צמצום הטיות, שימוש בסטראוטיפים ודעות קדומות

כיצד מגדילים את מידת ההבניה של הראיון?

1. הגדרה מראש של דרישות התפקיד - תיאור תמציתי של התפקיד ודרישותיו (כגון זה המופיע בתיאור משרה שהתפרסמה), אינו יכול להוות תחליף לניתוח מעמיק של התפקיד הנידון.

ניתוח תפקיד מעמיק אשר מוצג לכלל השותפים בתהליך הגיוס (אנשי גיוס, מאבחנים ובוחנים, מנהלים ישירים וכו'), יאפשר לוודא כי המועמדים נבחנים ומושוים לאור מאפיינים הרלוונטיים לתפקיד.

מומלץ לפתח את ניתוח התפקיד בשיתוף עם מספר גורמים, על-מנת לוודא שהוא אובייקטיבי ומקיף דיו. ניתוח תפקיד מפורט עשוי לכלול את האלמנטים הבאים:

- ✓ מיקום התפקיד בהיררכיה הארגונית
- ✓ תחומי אחריות מרכזיים בתפקיד (תוך התייחסות לרמת שכיחות בתפקיד)
- ✓ עמיתים, כפיפים וממשקי עבודה
- ✓ אתגרים ומוקדי לחץ
- ✓ דרישות ניסיון, השכלה וידע נדרשים
- ✓ מאפיינים, תכונות וכישורים נדרשים (הכרחיים ורצויים)



2. התאמת מערכת המיון לתפקיד - ניתוח תפקיד מדויק מאפשר להתאים את מערכת המיון, באופן שיאפשר לבחון את כלל דרישות התפקיד שהוגדרו. לדוגמא, ייתכן שתגיעו למסקנה שריאיון בלבד לא יאפשר לבחון בצורה מספקת פרמטרים החשובים לתפקיד כגון: אמינות, עבודת צוות, יכולת ניהול, שליטה בשפה זרה וכדומה.

3. התאמת גיליון הציונים ותחומי ההערכה לדרישות שהוגדרו - ניתוח התפקיד מהווה בסיס להגדרת תחומי ההערכה שייבדקו במיון. גיליון הציונים שישמש להערכת המועמדים צריך לכלול הגדרה קצרה לכל תחום הערכה, על מנת לוודא שהמערכים מדברים בשפה אחידה.

4. קביעת שיטה אחידה למתן ציונים - לדוגמא, שימוש בסולם ציונים הנע מ- 1 עד 5, כאשר לכל ציון יש הגדרה ברורה לגבי מה הוא משקף. מומלץ לייצר מקראה פרטנית לתחומי ההערכה שהוגדרו. להלן דוגמא ליצירת מקראה לתחום "התמודדות עם לחצים".

התמודדות עם לחצים - היכולת להתמודד באופן אפקטיבי עם לחצים בתפקיד (עומס, מורכבות, התמודדות עם קונפליקטים וכו')

5- גבוה מאוד	4- גבוה	3- בינוני	2- נמוך	1- נמוך מאוד
מתמודד בצורה יעילה ומקדמת עם מגוון מצבי לחץ. שומר על קור-רוח ועל התנהלות עניינית.	לרוב מתמודד ביעילות עם מצבי לחץ שונים. במצבים מסוימים יעדיף להסתייע או יקרין מעט מתח	מסוגל להתמודד עם מצבי לחץ בינוני, אולם עלול להתקשות להתמודד עם לחץ גבוה בהיבט מסוים בתפקיד (עומס/ מורכבות/ קונפליקט וכו')	נוטה להגדיר מצבים שכיחים יחסית כגורמי לחץ. עולה ספק רב לגבי יכולתו להתמודד עם גורמי לחץ מסוימים	נוטה להילחץ בקלות ולהגדיר מצבים שגרתיים כגורמי לחץ. מפגין קושי משמעותי בהתמודדות עם לחצים

5. יצירת מאגר שאלות אחיד - מאגר שאלות אחיד יאפשר לבחון באופן סדור וממוקד את תחומי ההערכה שהוגדרו. הריאיון מוגדר כחצי-מובנה, במטרה לעשות שימוש בסט שאלות קבוע מחד, אך להוסיף שאלות בהתאם לרקע הייחודי של המועמד/ת ולתשובותיו/ה בריאיון.

שימו לב - במידה ואתם מתקשים לייצר שאלות לבחינת תחום הערכה מסוים - אזי לא ניתן לצפות שיינתן עליו ציון בריאיון, וייתכן שכדאי לבחון אותו באמצעות כלי מיוני אחר. ייתכן שבמסגרת יצירת המאגר תרצו לכלול גם סימולציות ותרחישים המדמים היבטים מסוימים של התפקיד.



6. קביעת מסגרת הריאיון - חשוב לתכנן מראש את מבנה הריאיון, הזמן המוקצב לכל מראיון, ומי יהיו המראיינים. במידת הניתן, כדאי להסתמך על צוות מראיינים קבוע, לצורך השוואה מהימנה של הערכות המועמדים.

7. הדרכה מקדימה לצוות המראיינים - זהו שלב קריטי להצלחת הריאיון. מומלץ לכלול בהדרכה את האלמנטים הבאים:

- ✓ הסבר לגבי התפקיד ודרישותיו- אל תספקו בכך שכל המראיינים מכירים את התפקיד, משום שגם אז כל מראיין עשוי להגדיר את התפקיד ואת הדרישות שלו באופן שונה וסובייקטיבי)
- ✓ תחומי ההערכה שנבחרו לרבות הגדרות וסולם ציונים
- ✓ הצגת מאגר השאלות והסימולציות
- ✓ קביעת מסגרת הריאיון
- ✓ דיון בשאלות אסורות על-פי חוק

8. אבחון מבוסס - סעיף זה אינו ייחודי רק לראיונות מובנים, אך הוא קריטי לעריכת ראיון תקף. חשוב להימנע מהסקת מסקנות שאינה די מבוססת ונשענת על תחושות בטן בלבד. מומלץ להסתמך על מוטיבים חוזרים בריאיון ועל חומרי אבחון אחרים (כגון ציוני מבחנים רלוונטיים, הערכות והמלצות).

במידה ונותרים נושאים שאינם בהירים ואשר רלוונטיים להתאמה לתפקיד, מומלץ לברר אותם במעמד הריאיון ולהימנע מהשערות לא מושכלות.

בדקו את עצמכם במהלך האבחון- האם תוכלו לנמק בצורה הגיונית מדוע הגעתם למסקנות שהגעתם? במידה ולא, שאלו שאלות נוספות על-מנת ליישב את הפער.

9. דיון מעריכים - במידה וישנו צוות מראיינים, מומלץ לנהל את הדיון לאחר שכל מראיין כתב את ציוניו והתרשמותו מכל מראיין באופן אישי. יש לערוך דיון סדור שדן בכלל המועמדים ומתמקד במועמדים המובילים.

10. תיעוד - חשוב לתעד את מהלך הריאיון ואת הנימוקים לבחירת המועמדים. תיעוד זה יאפשר לכם לעבוד באופן שיטתי, לוודא כי הנימוקים לבחירה מבוססים והגיוניים, ולשמש אתכם לתהליכי המשך.

בנוסף, מומלץ לרשום לעצמכם במהלך הראיונות ציטוטים, רשמים והשערות (כטיוטה). אלה יסייעו לכם להיזכר בדברים שעלו בריאיון ובגיבוש ההחלטה בהמשך.



מראי מקום

- ¹ על-פי נתוני הלמ"ס לסוף שנת 2016
- ² מתוך דו"ח של נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה שפורסם בדצמבר 2016: מדד הגיוון- ייצוג ושכר בשוק העבודה הפרטי בישראל.
- ³ הנדלס, ש. (2013). תחושת אפליה של עובדים ושל מחפשי עבודה וגיוון תעסוקתי במקומות עבודה. בהוצאת משרד התמ"ת בשיתוף עם נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.
- ⁴ בסיס, ל. (ללא תאריך). מיון רב-תרבותי- צו השעה- מבחני מיון והערכה לאקדמאים ערבים. תוצאות המחקרים וההתאמות הנדרשות. בהוצאת קו משווה
- ⁵ מתוך הודעה לתקשורת שפרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ביוני 2018: אוכלוסיית ישראל לפי דת והגדרה עצמית של מידת דתיות- נתונים נבחרים מתוך דו"ח פני החברה מס' 10
- ⁶ מתוך חוברת של קו משווה: רב תרבותיות בארגון: עקרונות בראיון בין-תרבותי ומעבר למיון הוגן תרבותית
- ⁷ פישמן נ. וקינג י. (2013): אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי. בהוצאת ג'וינט-תב"ת והפדרציה היהודית של ניו-יורק.
- ⁸ ראו הערה 6
- ⁹ מתוך הודעה לתקשורת שפרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בנובמבר 2016: האוכלוסייה ממוצא אתיופי בישראל- לקט נתונים לרגל חג הסיגד.
- ¹⁰ מתוך מחקר של טאוב 2015: מגמות בהשכלה ובתעסוקה בקרב ישראלים ממוצא אתיופי.
- ¹¹ מתוך דוח בקרה מסכם שפרסם אגף בקרת ניהול ההון האנושי בנש"מ ב- 2017, העוסק בקליטה והשתלבות עובדים בשירות המדינה השייכים לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג ההולם
- ¹² מתוך דו"ח של נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה שפורסם בדצמבר 2016: מדד הגיוון- ייצוג ושכר בשוק העבודה הפרטי בישראל.
- ¹³ ראו הערה 10
- ¹⁴ מתוך נספח שנכתב על ידי ד"ר יוליה אלעד-שטרנגר ופרופ' עירן הלפרין מהבינתחומי הרצליה, במסגרת דו"ח מסכם של הצוות למיגור הגזענות נגד יוצאי אתיופיה, שפורסם ב- 2016: הגזענות כלפי יוצאי אתיופיה בראי הפסיכולוגיה החברתית: רקע כללי לקראת דיון בגיבוש מדיניות אפקטיבית למיגור גזענות.
- ¹⁵ ראו הערה 11



- ¹⁶ מתוך מחקר שבוצע ביחמת ג'וינט-ישראל-תבת והפדרציה היהודית של ניו יורק, נכתב על ידי נועם פישמן וטלי סמני ופורסם ב- 2015: אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): דו"ח מסכם.
- ¹⁷ מבוסס על תכנים מחוברת בהוצאת קו משווה: "רב תרבותיות בארגון: עקרונות בראיון בין-תרבותי ומעבר למיון הוגן תרבותית".
- ¹⁸ ראו הערה 16
- ¹⁹ מבוסס על ראיונות עם מעסיקים ישראלים היו מוכוונים לקידום תעסוקה של מועמדים יוצאי אתיופיה במסגרת מחקר שבוצע ביחמת ג'וינט-תב"ת והפדרציה היהודית של ניו-יורק. המחקר נערך על ידי נועם פישמן ויהודית קינג ופורסם ב- 2013: אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי.
- ²⁰ ראו הערה 7
- ²¹ מתוך הודעה לתקשורת שפרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ביוני 2018: אוכלוסיית ישראל לפי דת והגדרה עצמית של מידת דתיות- נתונים נבחרים מתוך דו"ח פני החברה מס' 10
- ²² מבוסס על מחקר מדיניות שנכתב על ידי גלעד מלאך, דורון כהן וחיים זיכרמן ב- 2016, בהוצאת המכון הישראלי לדמוקרטיה: מכניסה לתעסוקה לתעסוקה מכניסה.
- ²³ סעיף "חסמים נפוצים" מבוסס על 3 מקורות:
- א. מלאך ג. וכהנר לי. (2018). *שנתון החברה החרדית בישראל*. המכון הישראלי לדמוקרטיה
- ב. נייר מדיניות שנכתב על ידי ד"ר גלעד מלאך ודורון כהן ופורסם באתר המכון הישראלי לדמוקרטיה ב- 2014: "חרדים לשירות המדינה- כיצד לשלב עובדים חרדים בשירות המדינה?"
- ג. א. רגב (2013). *השכלה ותעסוקה במגזר החרדי, דוח מצב המדינה- חברה, כלכלה ומדיניות 2013*, מרכז טאוב.
- ²⁴ חלק מהמידע בחלק זה מבוסס על דברים שעלו בפגישה ייעודית עם צוות "מעח"- ארגון העוסק פיתוח, רישות והאצת תהליכי שינוי של מנהיגים ומנהיגות ממלכתיים.
- ²⁵ מתוך מסמך שפורסם ב- 2016 על ידי מרכז המחקר והמידע בכנסת: *מיפוי חסמים העומדים בפני קידום חרדים בתפקיד ובשכר בעבודה*
- ²⁶ מתוך חוב' מידע מ-2012, במסגרת פרויקט שילוב חרדים, הוצאת מוסד שמואל נאמן: *תעסוקת חרדים*
- ²⁷ מתוך מסמך שנכתב על ידי צח בן יהודה מטעם מרכז המחקר והמידע בכנסת, ופורסם בפברואר 2017: "נתונים על ייצוג הולם של עולים בשירות המדינה"
- ²⁸ מתוך הודעה לתקשורת שפרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בדצמבר 2016.



²⁹ ראו הערה 4

³⁰ מקורות לסעיף "הכירו את האוכלוסיה" ו"חסמים נפוצים":

א. מדריך למעסיק לגבי שילוב אנשים עם מוגבלות במקום העבודה, שפורסם ב- 2015 על ידי המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה במשרד הכלכלה בשיתוף עם ג'וינט ישראל-תבת.

ב. מסמך שפורסם על ידי נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות בשיתוף עם מאיירס-ג'וינט-ברודקיי: *אנשים עם מוגבלות בישראל 2017*

ג. סקירה מ- 2014 של מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל בשיתוף עם מסד נכויות: *"אנשים עם מוגבלות בישראל- עובדות ומספרים"*

ד. מחקר שפורסם בדצמבר 2012 על ידי המוסד לביטוח לאומי בשיתוף עם מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל: *"בעלי מוגבלות בגיל העבודה בישראל: שכיחות באוכלוסייה, מאפיינים ומצב תעסוקה"*.

³¹ חלק ניכר מהמידע המופיע במסמך מבוסס על מדריך למעסיק לגבי שילוב אנשים עם מוגבלות במקום העבודה, שפורסם ב- 2015 על ידי המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה במשרד הכלכלה בשיתוף עם ג'וינט ישראל-תבת. וכן על מדריך משרד העבודה של בריטניה להעסקת אנשים עם מוגבלות:

<https://www.gov.uk/government/publications/employing-disabled-people-and-people-with-health-conditions/employing-disabled-people-and-people-with-health-conditions#contents>