



איך יוצרים ארגון מכיל? לקחים מן המקרה האמריקאי ©

אלכסנדרה קלב פרנק דובין
אוניברסיטת תל אביב אוניברסיטת הרווארד

Shibolet-ESG December 21-2021



איך משיגים גיוון בכח העבודה?

הרבה רעיונות טובים

מעט ידע מחקרי לגבי מה עובד

נתוני מחקר

- סידרה של סקרים עם כ-1500 מעסיקים שמייצגים שלושה סקטורים: ייצור, שירותים ומסחר נתונים לאורך +30 שנה לגבי:

- מאפיינים דמוגרפיים של עובדים בתשע קטגוריות עיסוקיות (2,500,000 מקומות עבודה)

- מבנים אירגוניים ותוכניות שוויון/גיוון

- ניתוחים סטטיסטיים על השפעת תכניות שוויון והגיוון על כניסתם של נשים ומיעוטים לעמדות ניהול לאורך שלושה עשורים

- נתוני מחקר ישראלי על אלו תכניות מאמצים מעסיקים מקומיים

טופס דיווח כח אדם שנתי שמעסיקים בארה"ב שולחים לממשלה

8F 100 Page 2

Section D—EMPLOYMENT DATA

Employment at this establishment—Report all permanent full-time and part-time employees including apprentices and on-the-job trainees unless specifically excluded as set forth in the instructions. Enter the appropriate figures on all lines and in all columns. Blank spaces will be considered as zeros.

JOB CATEGORIES		NUMBER OF EMPLOYEES									
		OVERALL TOTALS (SUM OF COL. B THRU K) A	MALE					FEMALE			
			WHITE (NOT OF HISPANIC ORIGIN) B	BLACK (NOT OF HISPANIC ORIGIN) C	HISPANIC D	ASIAN OR PACIFIC ISLANDER E	AMERICAN INDIAN OR ALASKAN NATIVE F	WHITE (NOT OF HISPANIC ORIGIN) G	BLACK (NOT OF HISPANIC ORIGIN) H	HISPANIC I	ASIAN OR PACIFIC ISLANDER J
Officials and Managers	1										
Professionals	2										
Technicians	3										
Sales Workers	4										
Office and Clerical	5										
Craft Workers (Skilled)	6										
Operatives (Semi-Skilled)	7										
Laborers (Unskilled)	8										
Service Workers	9										
TOTAL	10										
Total employment reported in previous EEO-1 report	11										

NOTE: Omit questions 1 and 2 on the Consolidated Report.

1. Date(s) of payroll period used:

2. Does this establishment employ apprentices?

1 ☐ Yes

2 ☐ No

איך משנים דפוסים של אי שוויון בארגון?

**שיתוף מנהלים בזיהוי הבעיות ובהובלת
השינוי - במקום הפניית אצבע מאשימה
כלפיהם**

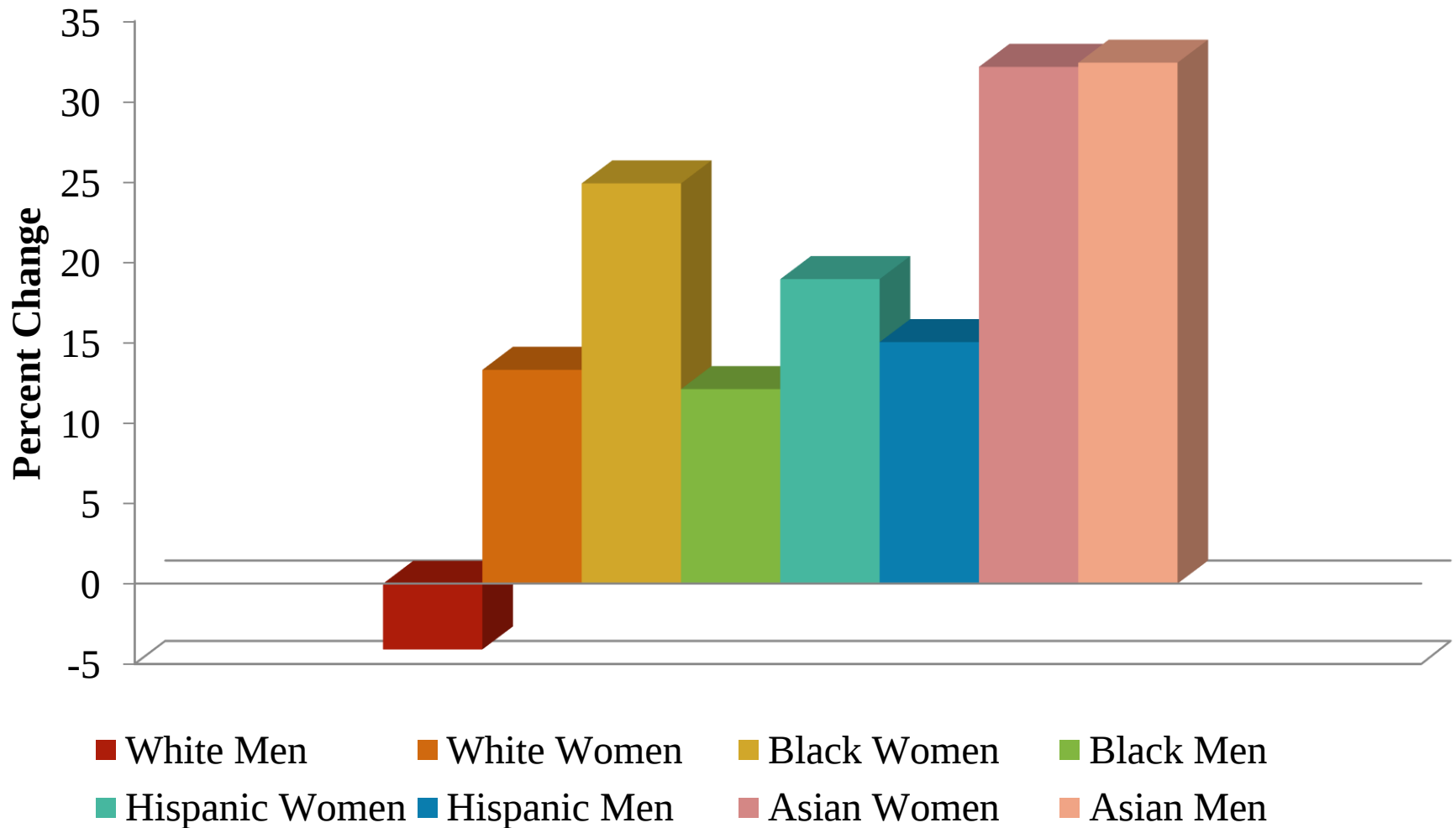
מעקב אחר יישום

מנהלים כמובילי שינוי ולא כמקור הבעיה

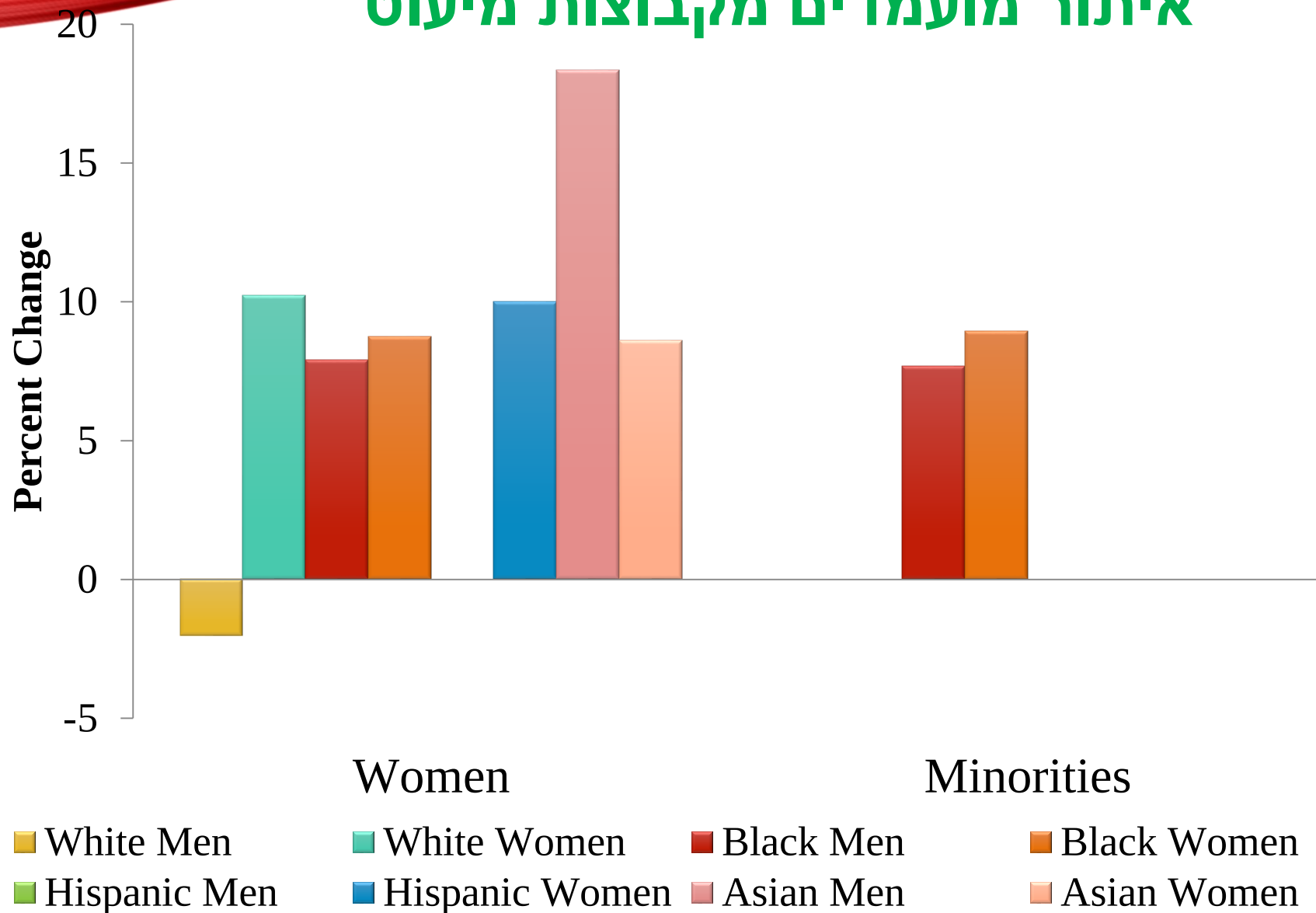
התייחסות למנהלים כמקור הפיתרון

- מחויבות, הפנמה, והירתמות למטרה
- עבודה משותפת מחלישה סטראוטיפים

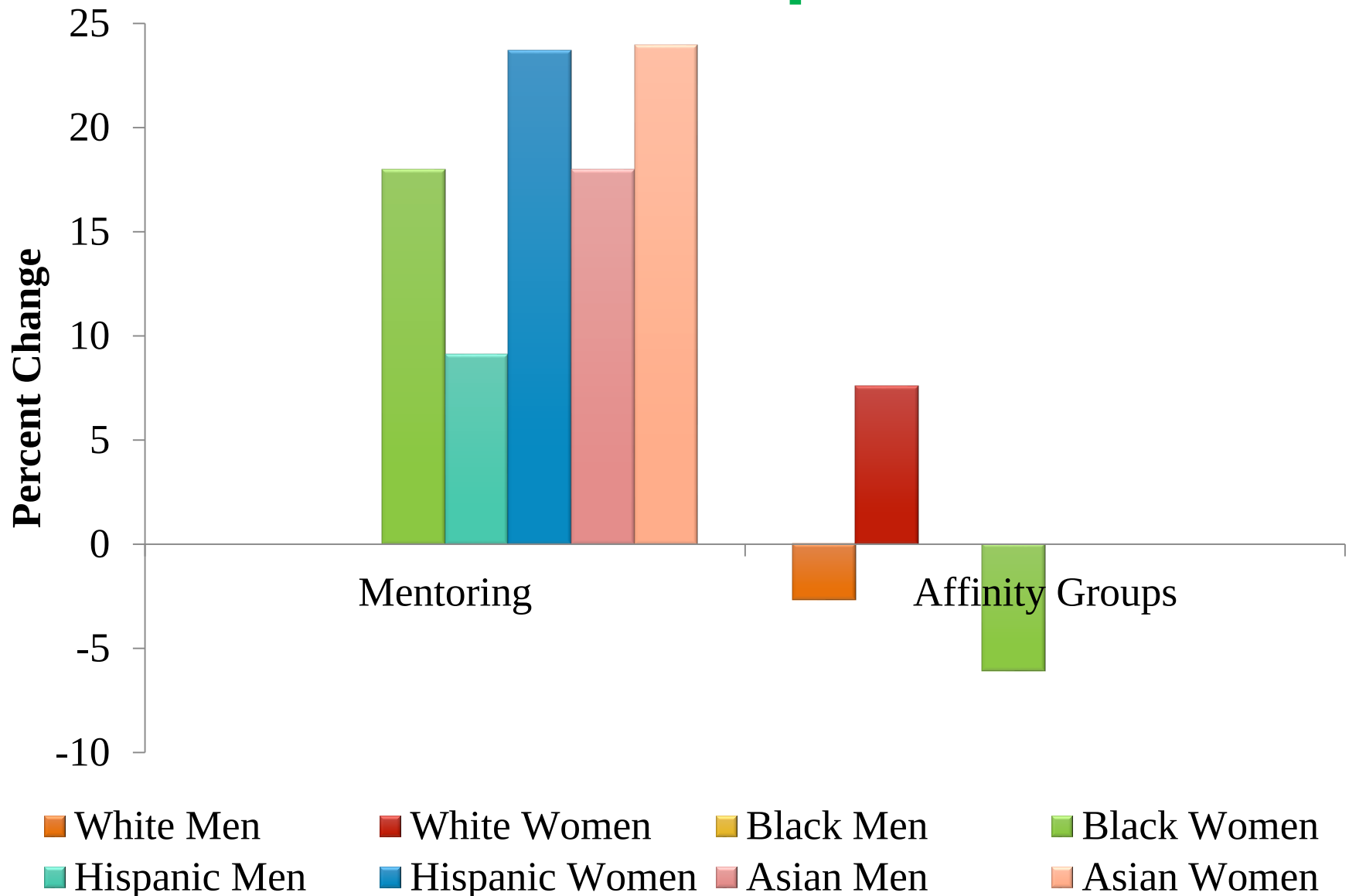
צוותי היגוי בנושא גיוון



גיוס עובדים: איתור מועמדים מקבוצות מיעוט



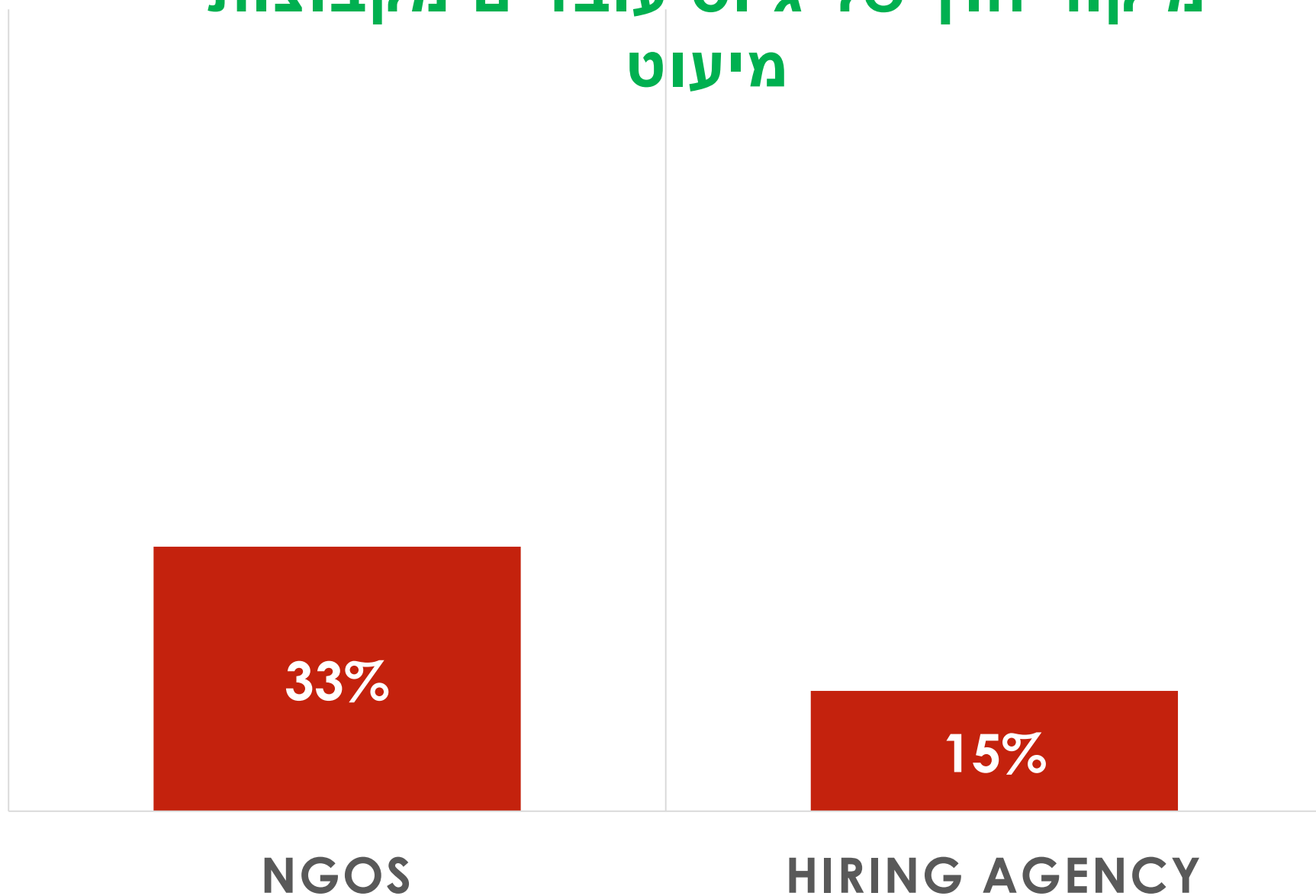
תכניות חונכות וקבוצות רישות



עד כמה נפוצות בישראל תכניות גיוון שמשתפות מנהלים?



מיקור חוץ של גיוס עובדים מקבוצות מיעוט



מנהלים כמובילי שינוי ולא כמקור הבעיה

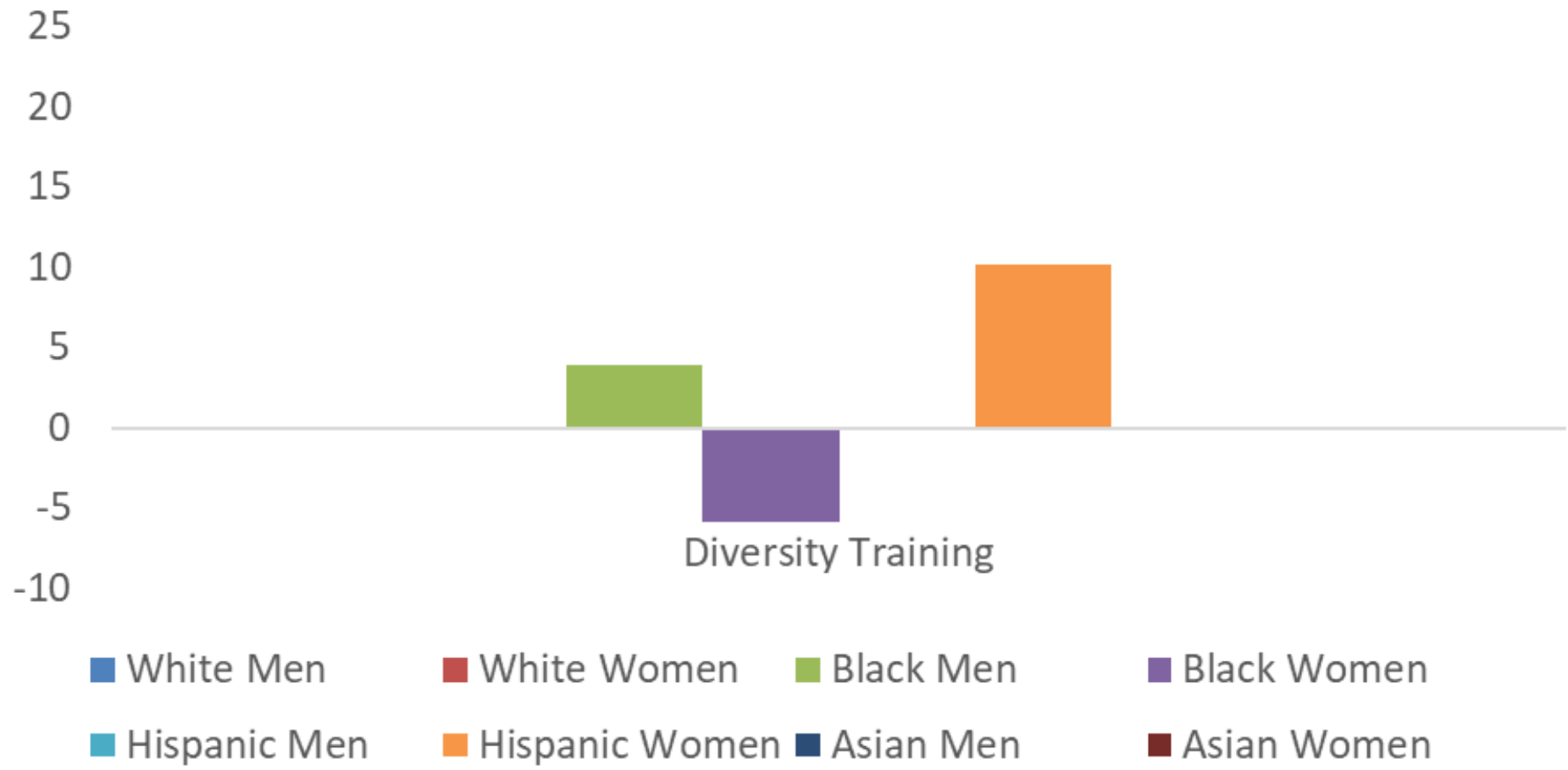
התייחסות למנהלים כמקור הבעיה

- חוסר הזדהות עם מטרות הארגון
- התנגדות
- מגביר סטריאוטיפים

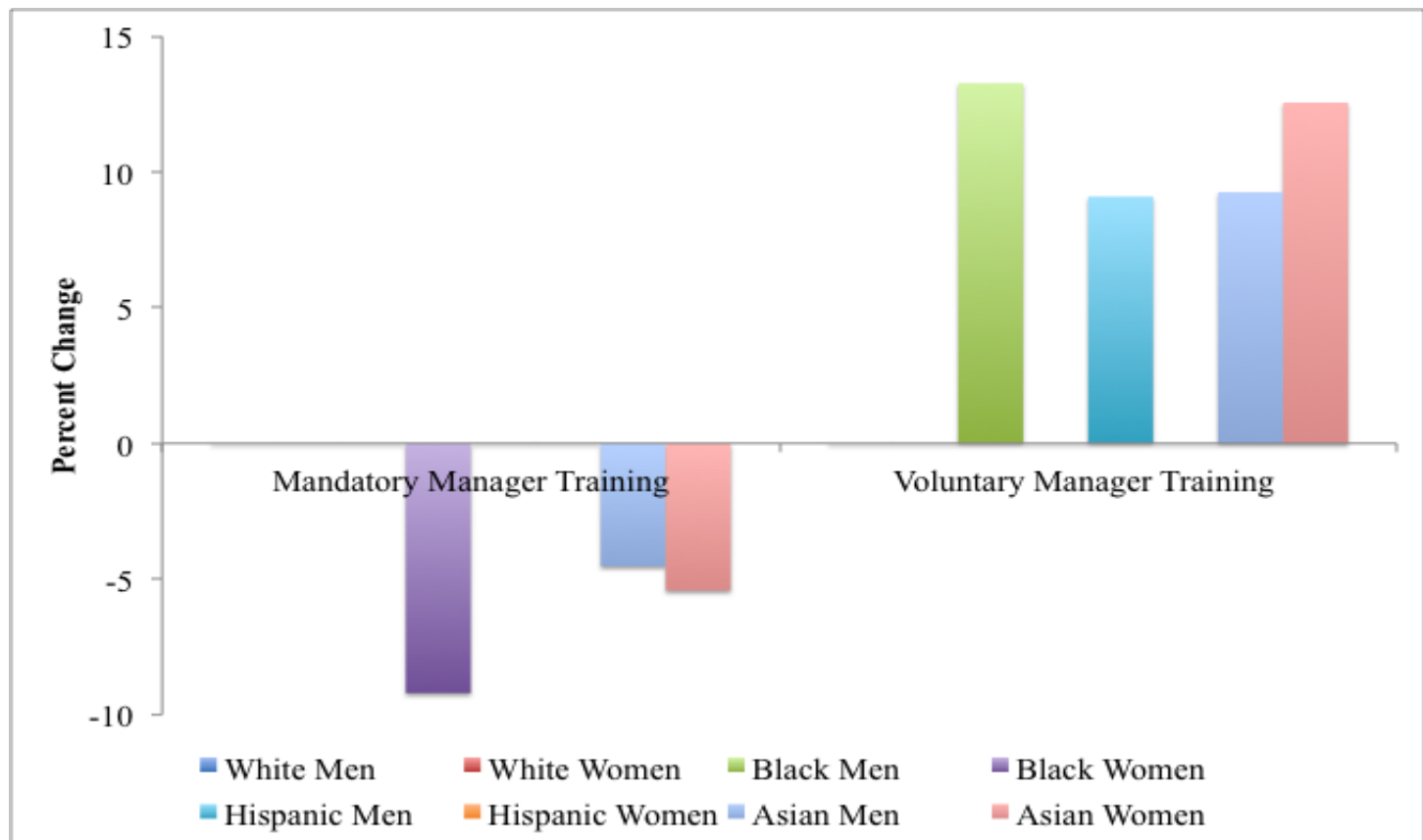
התייחסות למנהלים כמקור הפיתרון

- מחויבות, הפנמה, והירתמות למטרה
- עבודה משותפת מחלישה סטריאוטיפים

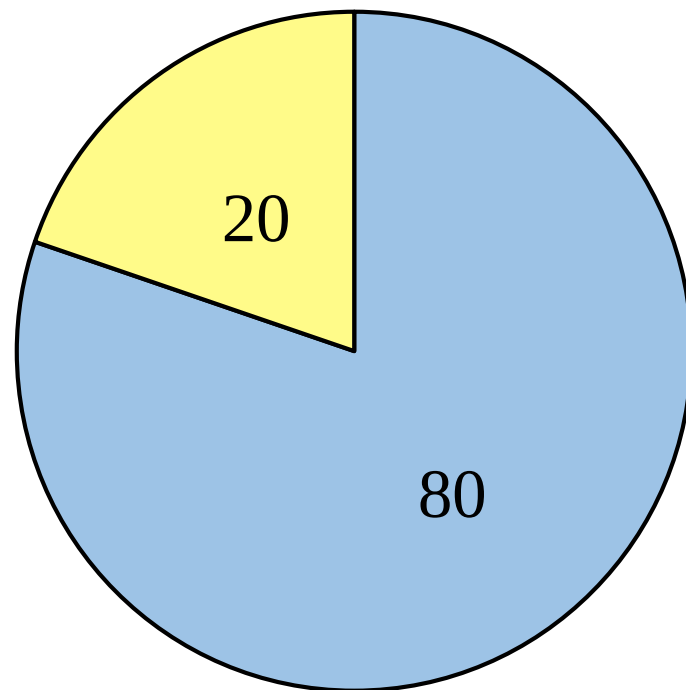
הדרכות גיוון



הדרכות גיוון: האם להכריח מנהלים?

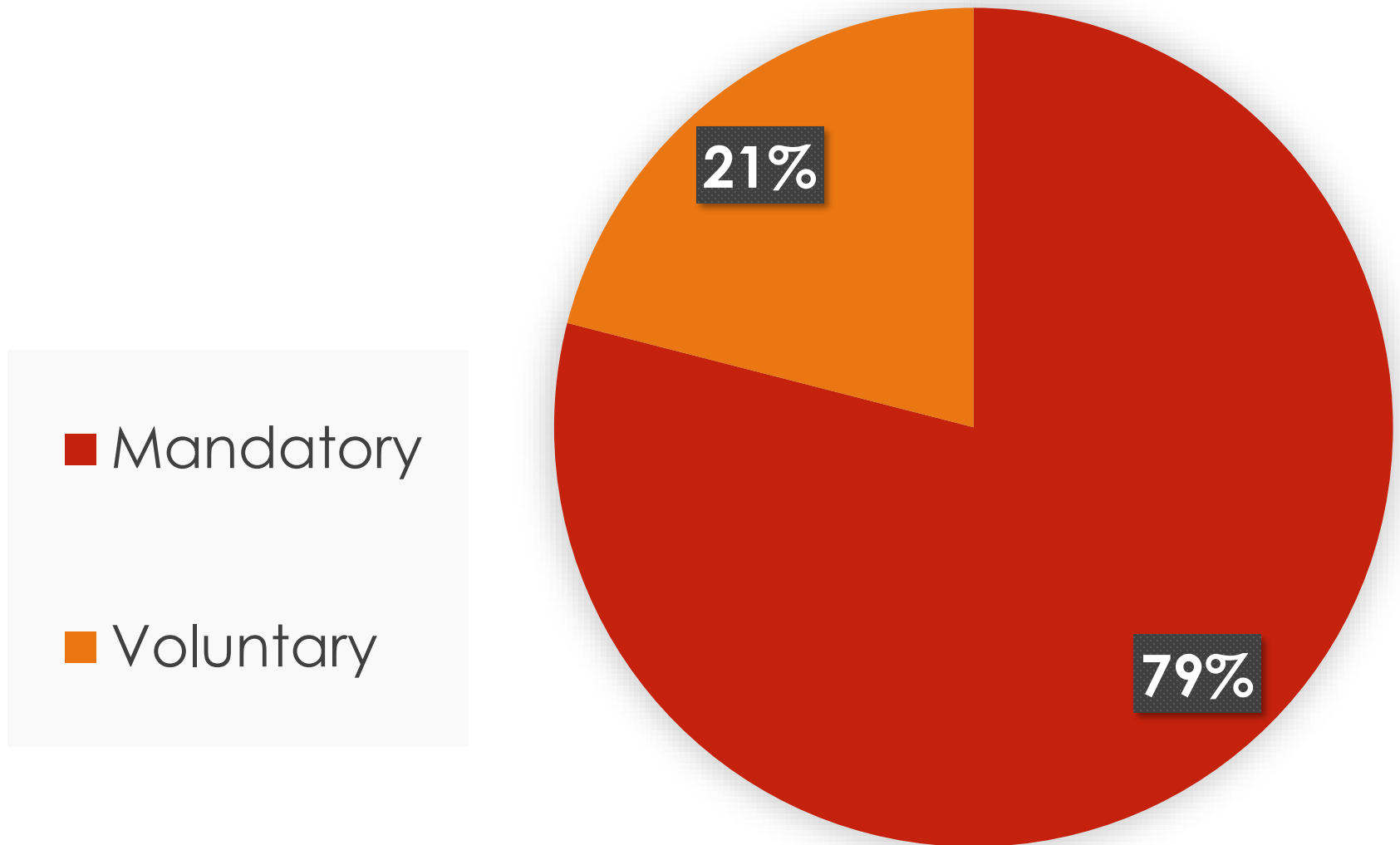


חובת הגעה להדרכות גיוון בארה"ב

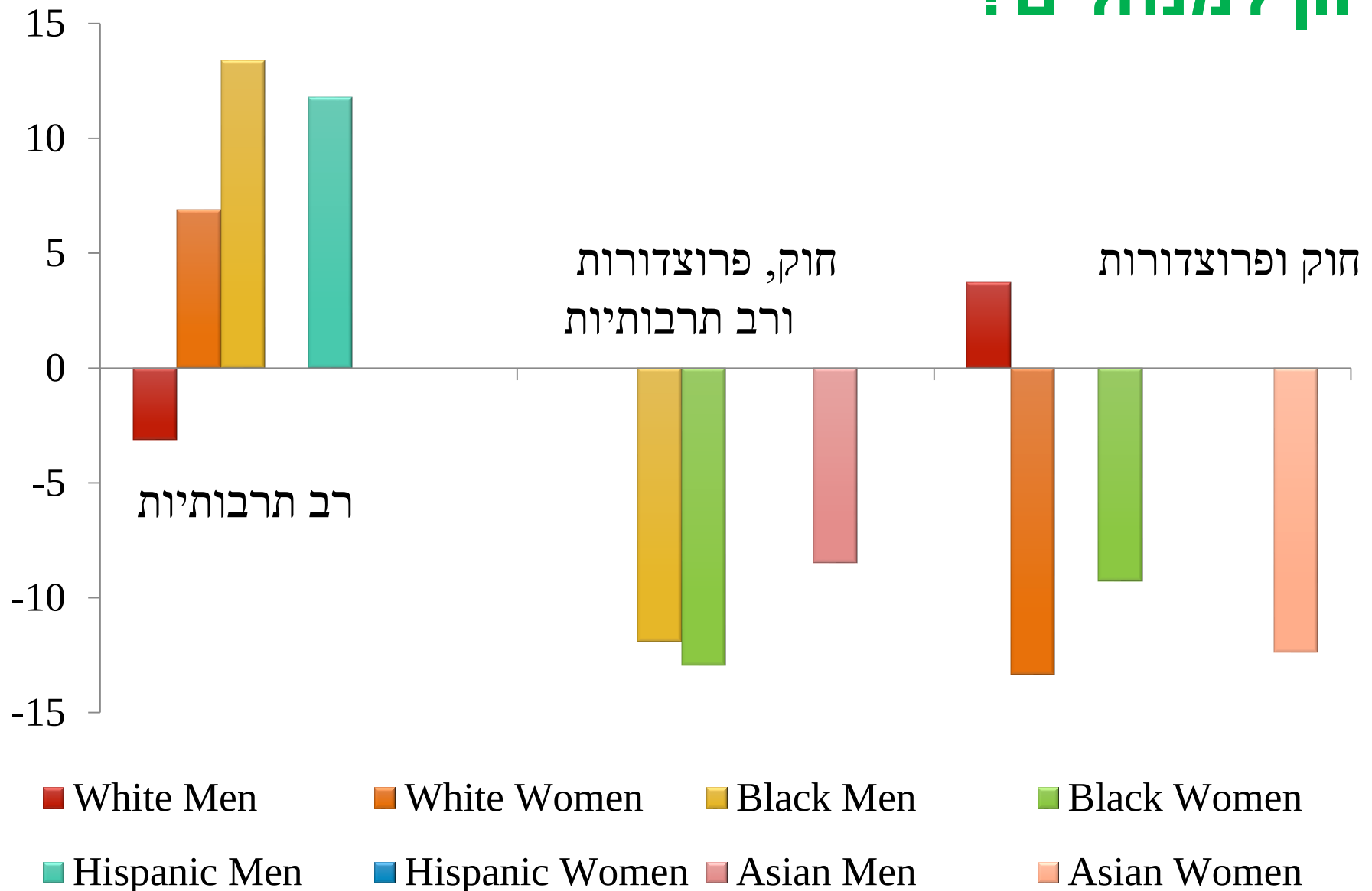


■ Mandatory ■ Voluntary

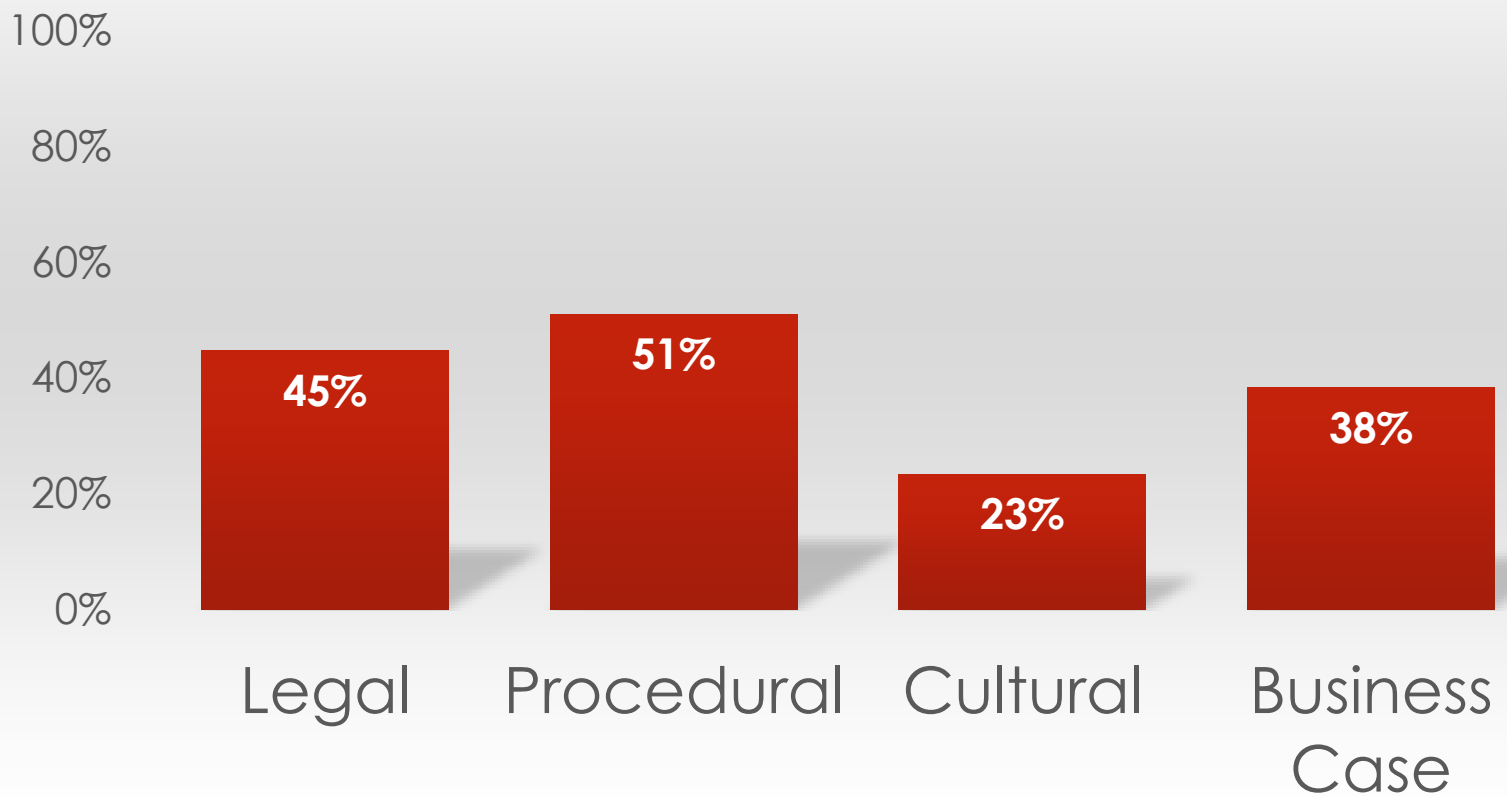
חובת הגעה להדרכות גיוון בישראל



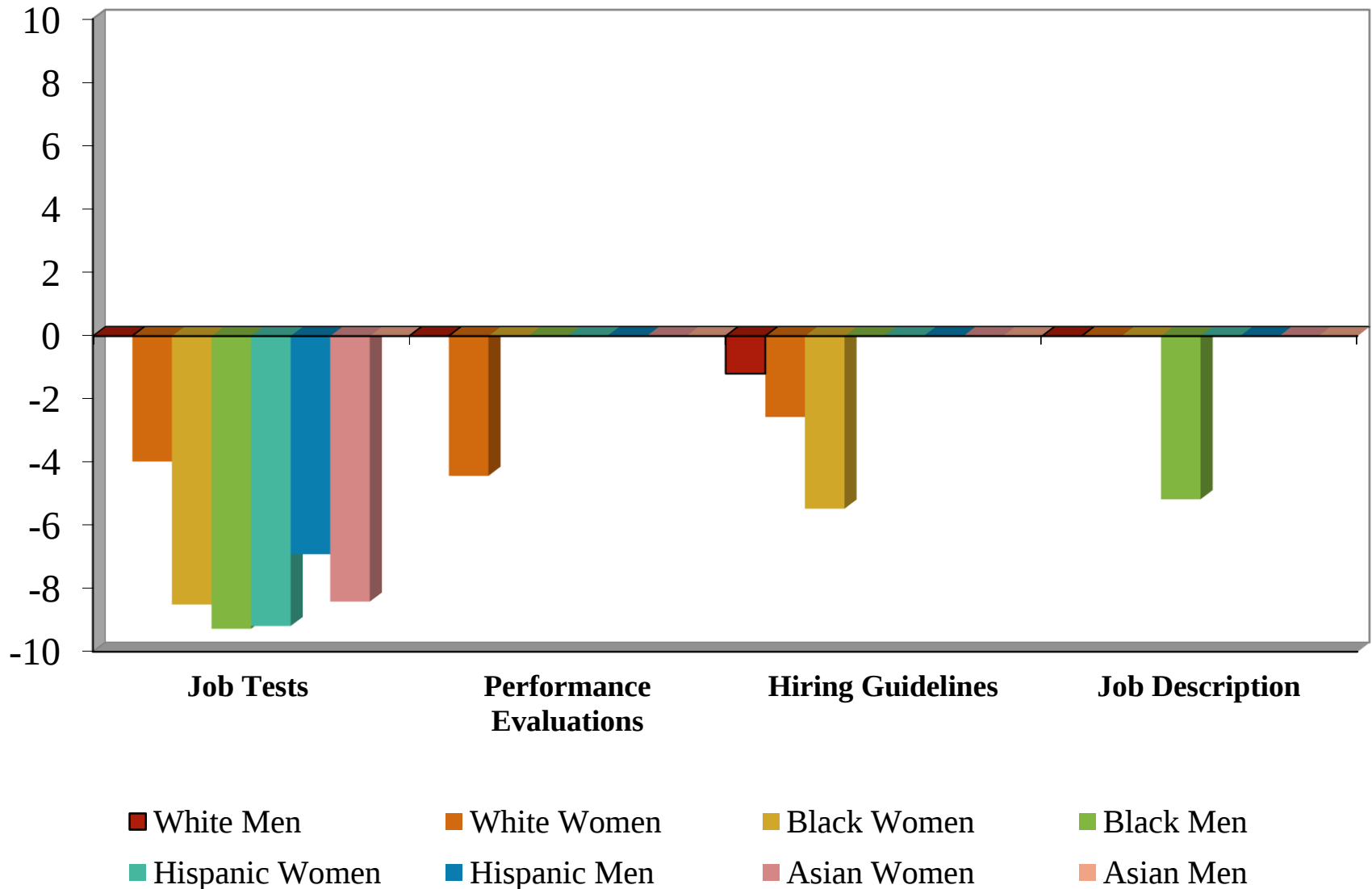
מה התוכן האפקטיבי בהדרכות גיוון למנהלים?



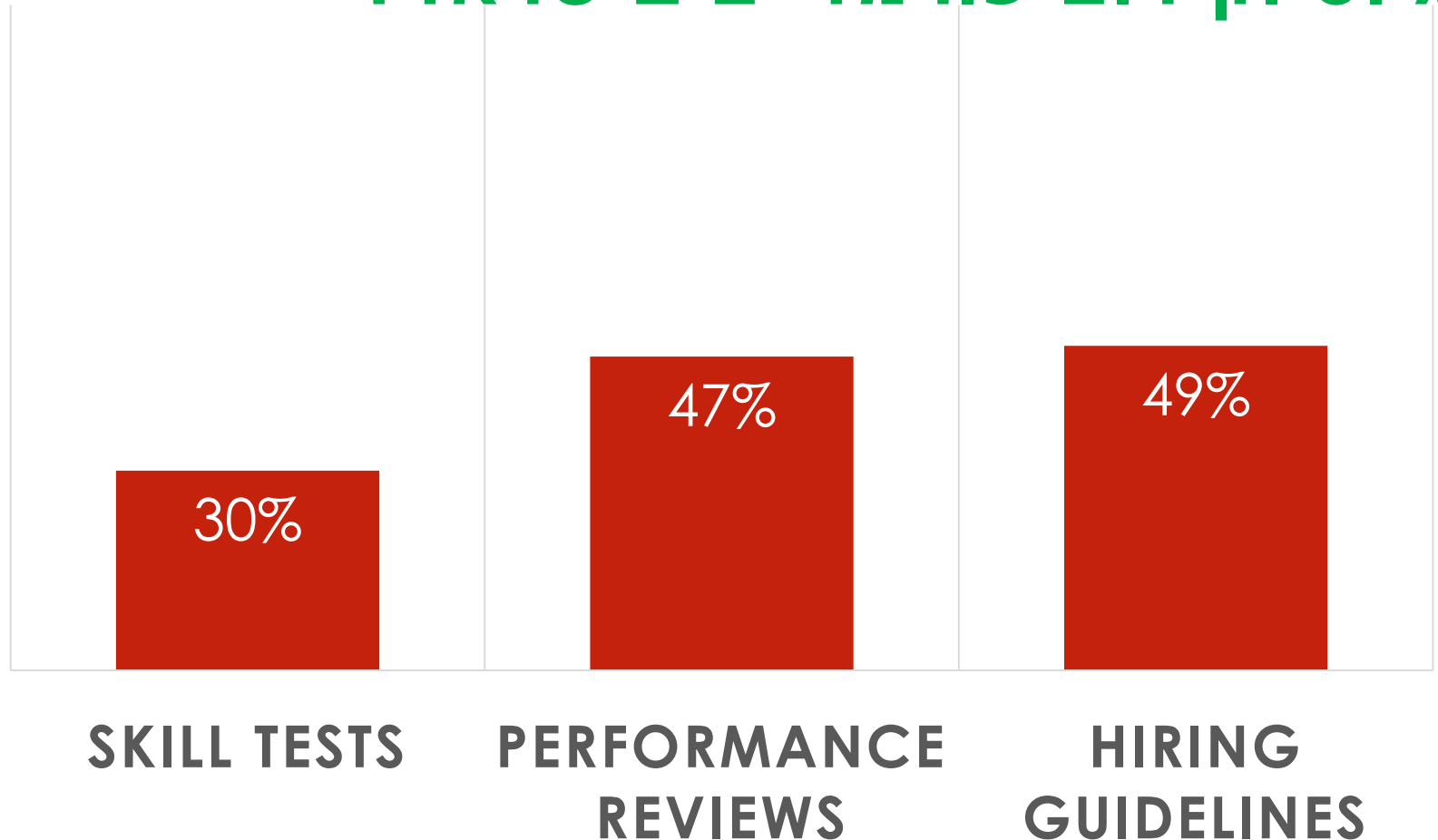
תוכן של הדרכות גיוון בישראל



גיוון על ידי שליטה: פורמליזציה של תהליכי גיוס וקידום



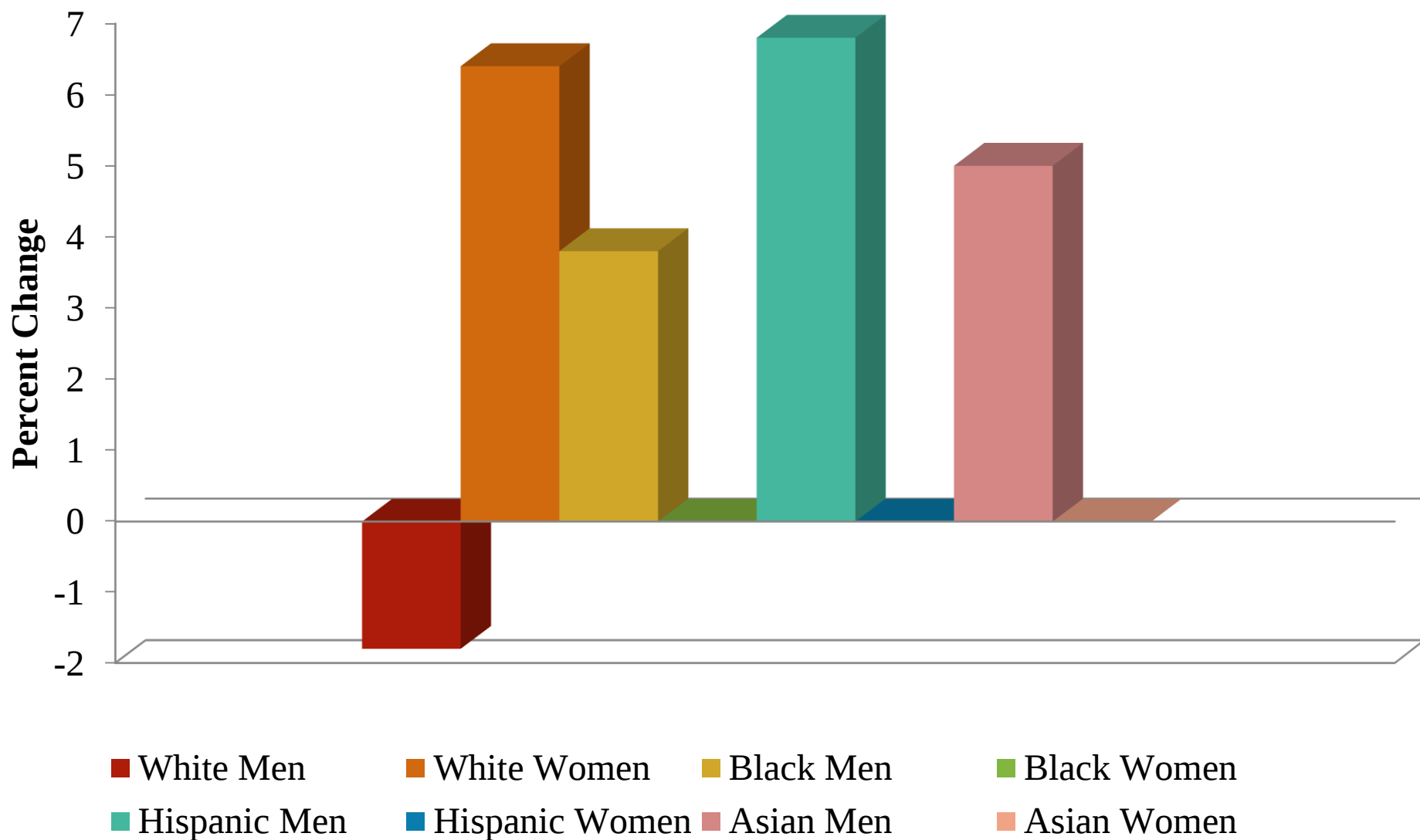
כמה מנסים להגדיל גיוון על ידי תהליכי גיוס וקידום פורמליים בישראל?



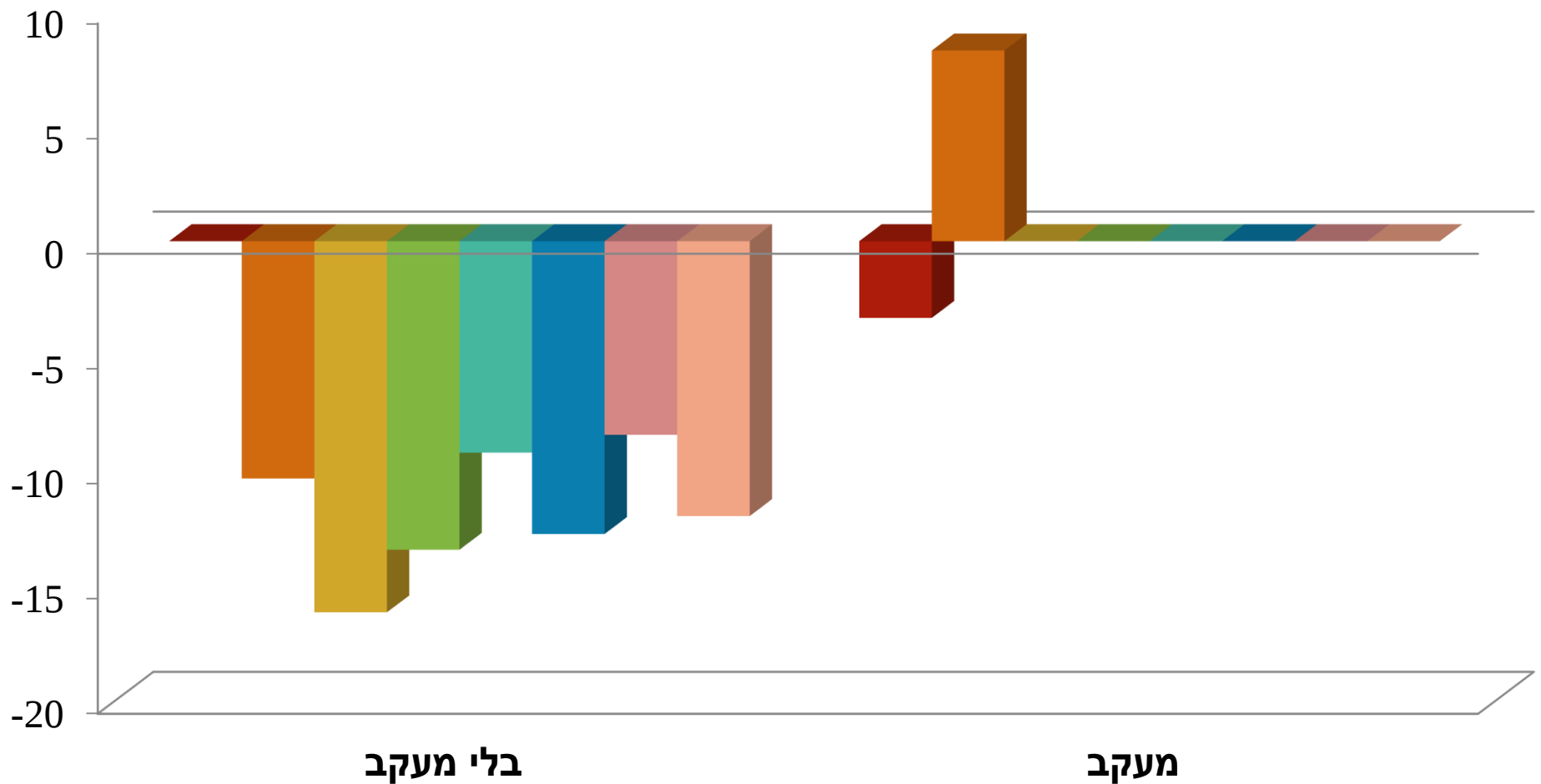
פיקוח ומעקב (על ידי אכיפה ממשלתית או ארגונית)

- **אחריותיות** - כשמקבלי החלטות יודעים שהם יצטרכו להסביר את החלטותיהם למישהו הם משקיעים יותר מאמץ קוגניטיבי במשימה ומסתמכים פחות על קיצורי דרך והטיות
- **מודעות** – מקבלי החלטות לרוב אינם מודעים לדפוס האפלייתי בהחלטות. מודעות למספרים ולדפוסים מגבירה תשומת לב לגיוון

מעקב מספרי אחר יעדים

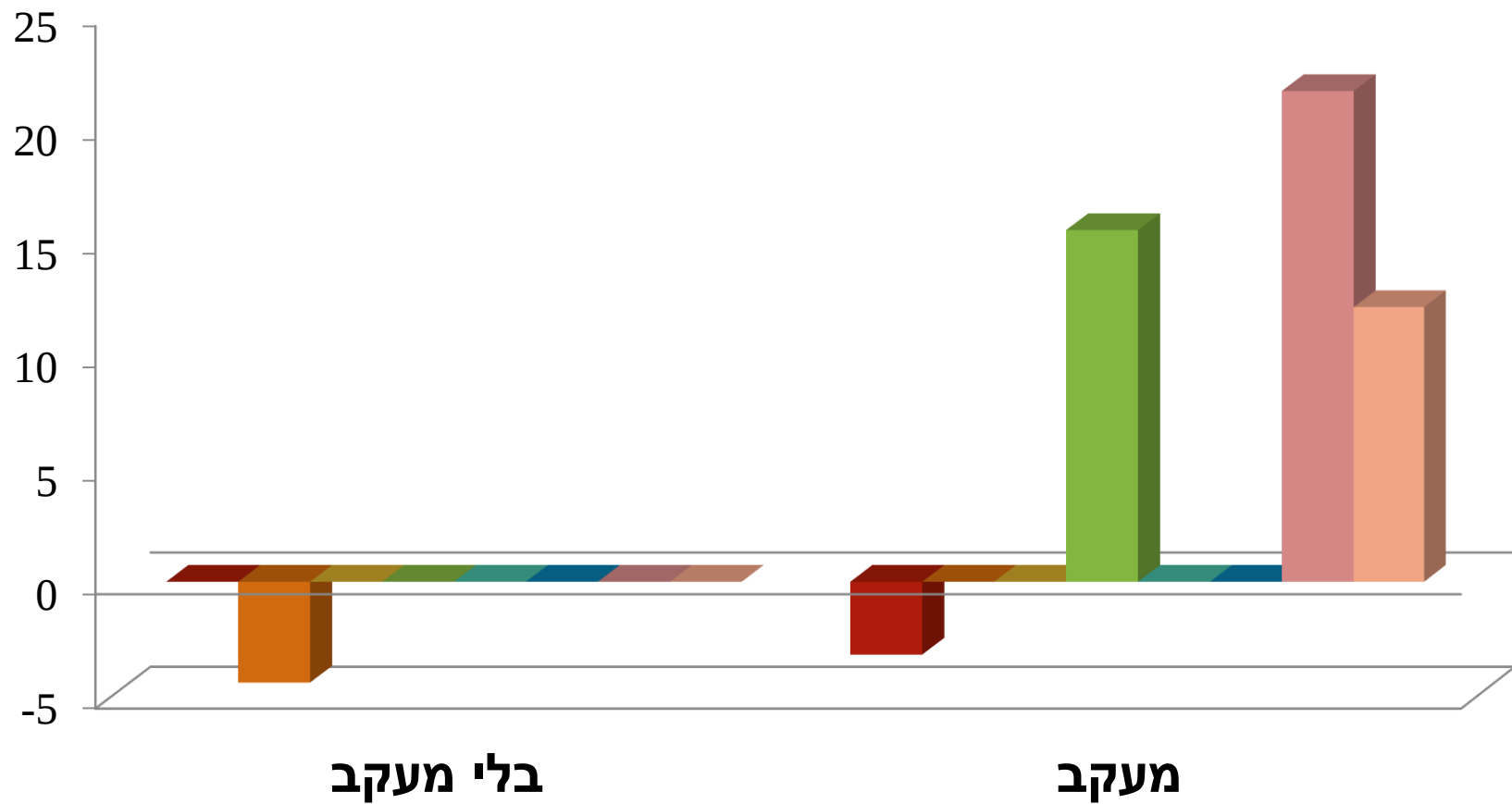


השפעת פיקוח על גיוס מגוון: מבחני התאמה



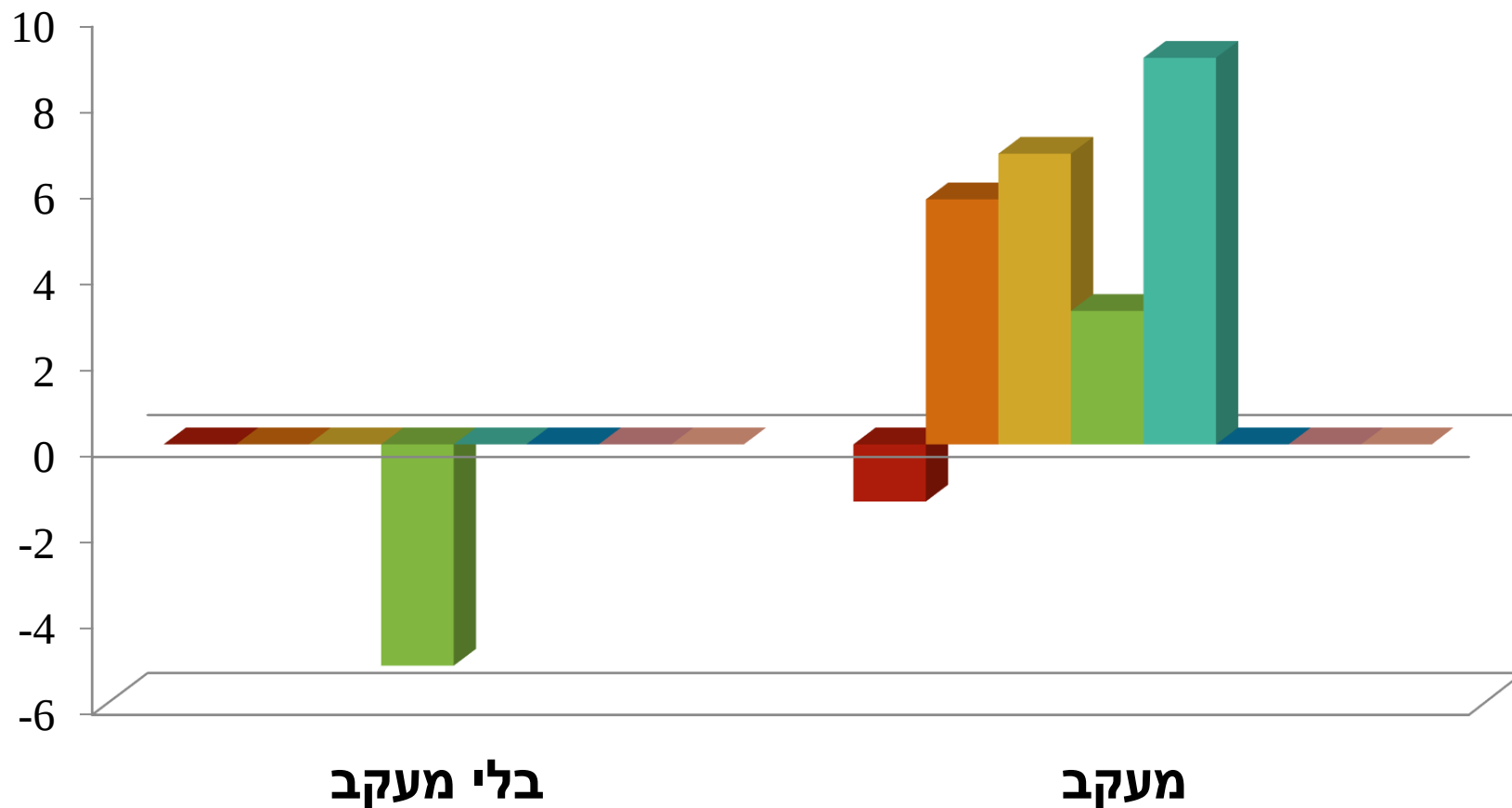
גברים לבנים נשים לבנות נשים שחורות גברים שחורים
 נשים היספניות גברים היספניים נשים אסיטיות גברים אסיטיים

השפעת הפיקוח: הערכות עובדים



גברים לבנים נשים לבנות נשים שחורות גברים שחורים
 נשים היספניות גברים היספנים נשים אסיטיות גברים אסיטיות

השפעת הפיקוח: תיאור תפקיד



■ גברים לבנים
 ■ נשים לבנות
 ■ נשים שחורות
 ■ גברים שחורים
■ נשים היספניות
 ■ גברים היספנים
 ■ נשים אסיטיות
 ■ גברים אסיטיות

איך לשנות דפוסִי אי שוויון בארגון?

- ראו במנהלים כשותפי השינוי ולא כבעיה שיש לשנות

- מחויבות לשינוי, שיתוף פעולה עם עובדים מקבוצות מיעוט

- פיתוח פתרונות ייעודיים המתאימים לאירגון וליחידה

- מעקב

- אחריותיות ומודעות

לפרטים נוספים

אלכסנדרה קלב, אוניברסיטת תל רביב
akalev@tauex.tau.ac.il



The Downside of the Diversity Label

Why can mentoring, self-managed teams, and cross-training increase diversity without the backlash prompted by mandatory training? One reason may be that these programs aren't usually branded as diversity efforts. Diversity language in company policy can stress white men out, as researchers at UC Santa Barbara and the University of Washington found when they put young white men through a simulated job interview—half of them for a company that touted its commitment to diversity, and half for a company that did not. In the explicitly pro-diversity company, subjects expected discrimination against whites, showed cardiovascular distress, and did markedly worse in the taped interview.

Executive

Why Diversity Programs Fail

by Frank Gobbin and Alexandra Kalay

FROM HARVARD BUSINESS REVIEW

Poor Returns on the Usual Diversity Programs

The three most popular interventions make firms less diverse, not more, because managers resist strengthening. For instance, testing job applicants hurts women and minorities—but not because they perform poorly. Hiring managers don't always test everyone (white men often get a pass) and don't interpret results consistently.

% CHANGE OVER FIVE YEARS IN REPRESENTATION AMONG MANAGERS

Type of program	White		Black		Hispanic		Asian	
	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women
Mandatory diversity training			-0.2				-0.3	-0.4
Job tests	-0.2	-0.3	-0.3	-0.7	-0.2			-0.2
Referral systems	0.7	-0.2	-4.3		-4.7	0.2	-4.7	

NOTE: DATA WERE OBTAINED FROM AN ANALYSIS OF A PROSPECTIVE STUDY. SOURCES: A HARVARD STUDY ON DIVERSITY AND INCLUSION; U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS; HARVARD BUSINESS SCHOOL. THE ANALYSIS CONTROLLED FOR EFFECTS OF OTHER DIVERSITY PROGRAMS, FIRM SIZE, AND OTHER FACTORS. SEE [HBR.ORG](http://hbr.org) FOR MORE INFORMATION. SOURCE: HARVARD BUSINESS SCHOOL, SEPTEMBER 2015.

© HARVARD

Diversity Programs That Get Results

Companies do a better job of increasing diversity when they forgo the control tactics and frame their efforts more positively. The most effective programs spark engagement, increase contact among different groups, or draw on people's strong desire to look good to others.

% CHANGE OVER FIVE YEARS IN REPRESENTATION AMONG MANAGERS

Type of program	White		Black		Hispanic		Asian	
	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women
Voluntary training			-15.1		-9.7		-9.2	-15.6
Self-managed teams	-7.6	-6.6	-5.4	-5.9				-5.8
Cross-training	-1.1	-0.2	-2.7	-1.0	-0.9		-6.9	-0.7
College recruitment: women*	0.6	-0.9	-0.9	-6.7		-0.0	-0.3	-6.8
College recruitment: minorities**			-7.7	-6.9				
Mentoring			-6.6	-6.7	-0.7	-0.0	-0.0	-0.0
Diversity task forces	-3.3	-0.9	-0.7	-0.7	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0
Diversity managers		-7.2	-0.0	-0.0		-0.0	-0.0	-0.0

*College recruitment targeting women leads to strong managers' diversity championing, as it also helps boost the numbers of black and Asian managers who...

**College recruitment targeting minorities often focused on minority groups, which often the numbers of black and Asian managers who...

NOTE: DATA WERE OBTAINED FROM AN ANALYSIS OF A PROSPECTIVE STUDY. SOURCES: A HARVARD STUDY ON DIVERSITY AND INCLUSION; U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS; HARVARD BUSINESS SCHOOL. THE ANALYSIS CONTROLLED FOR EFFECTS OF OTHER DIVERSITY PROGRAMS, FIRM SIZE, AND OTHER FACTORS. SEE [HBR.ORG](http://hbr.org) FOR MORE INFORMATION. SOURCE: HARVARD BUSINESS SCHOOL, SEPTEMBER 2015.

© HARVARD