



מיזם משותף בנושא שימור עובדים מבוגרים

רקע • פרקטיקות עולמיות של נקודות הערך לעסקים • סקירת ספרות

תוכן עניינים



01	1 מבוא
02	2 תקציר
07	3 מקרי בוחן מעסקים בעולם
12	4 סקירה ספרותית

סקירה זו היא חלק ממהלך משותף של ארגון מעלה בשיתוף עם המשרד לפיתוח הנגב והגליל וג'וינט-אשל במטרה לקדם את נושא תעסוקת מבוגרים במשק הישראלי. המצגת סוקרת את הידע והניסיון העולמי בתעסוקת עובדים מבוגרים ובפרט בנוגע לשימורם מטרת המצגת היא לסייע לארגונים ובעלי התפקידים בהם להכיר את הנושא וללמוד על הדרכים האפקטיביות לשימור עובדים מבוגרים. לקבלת תמונה מהירה של עיקרי המצגת ניתן לעיין בשקפי התקציר בתחילת המצגת, המסכמים את הראציונל והעקרונות המרכזיים להעסקת ושימור עובדים מבוגרים, היתרונות למעסיקים, תמצית מקרי בוחן ועוד. לאחר התקציר, המצגת מציגה מקרי בוחן למהלכים שקידמו תאגידי גלובאליים בנושא העסקה ושימור של עובדים מבוגרים. החלק האחרון יכלול סקירה ספרותית של מחקרים שנעשו בנושא בשנים האחרונות המציגים תמות שונות ברמה ממשלתית ועסקית לקידום ההעסקה של עובדים מבוגרים.

מטרת המסמך - עידוד תעסוקה ושימור של עובדים מבוגרים בסביבת העבודה

עידוד וסיוע לארגונים לנצל את הניסיון והמומחיות הייחודיים של עובדים מבוגרים תוך יצירת סביבת עבודה רב גילית ומכלילה



התמודדות עם האתגרים של כוח עבודה מזדקן דורשת שיתוף פעולה בין ממשלה, מעסיקים, עובדים ומחזיקי עניין אחרים. נדרשים דיאלוג ושיתוף פעולה לפיתוח ויישום מדיניות אפקטיבית המקדמת חיי עבודה ארוכים יותר, תומכת ברווחתם של עובדים מבוגרים ומכינה אותם לתקופת החיים החדשה

2 | תקציר

מדוע נדרשת תעסוקת עובדים מבוגרים?

- להארכת חיי העבודה יתרונות ברמת הפרט והמשק; עידוד אנשים לעבוד יכול לתרום לצמיחה כלכלית, הפחתת הנטל על המשאבים הציבוריים, שמירה על לכידות חברתית ומימוש הכישורים והניסיון הייחודיים של עובדים מבוגרים. חיי עבודה ארוכים יותר יכולים גם לשפר את הרווחה הכלכלית והשילוב החברתי של אנשים.
- **כוח עבודה מזדקן**; האתגרים שמציב כוח עבודה מזדקן, כגון יציאה משוק העבודה בגיל צעיר, התיישנות מיומנויות ואפליית גיל, גורמים להגדלת ההוצאה הציבורית על פנסיה ושירותי בריאות, להפחתת הצמיחה הכלכלית ולעומס על מערכות הרווחה.

מהם האתגרים הקיימים בהעסקת עובדים מבוגרים?

- **אתגרי הפער הדיגיטאלי**; העולם תלוי יותר ויותר בטכנולוגיה ובערוצים דיגיטליים מדי שנה, דבר המשפיע על החברות והאינטראקציות שלנו. מגפת הקורונה החמירה את הפער הדיגיטלי, במיוחד בקרב אנשים בגילאי 50-70, שהתמודדו עם אתגרים בגישה למוצרים חיוניים, שירותים, הזדמנויות עבודה ותמיכה. מיומנויות דיגיטליות הן הכרח גובר.
- **חשיבה אחרת על הסדרי העבודה**; אסטרטגיות להסדרי עבודה גמישים, תכנון רצף וקידום איזון בין עבודה לחיים וכו', רלבנטיים במיוחד לגבי עובדים מבוגרים ויכולת השימור שלהם.

מהם היתרונות לארגון בהעסקת עובדים מבוגרים?

- **שימור הידע ארגוני**; עובדים מבוגרים מחזיקים לרוב בידע ארגוני ייחודי אשר נצבר לאורך שנים של ניסיון ובמקרים רבים אובד עם פרישתם.
- **חניכה**; עובדים מבוגרים יכולים לשמש חונכים לעובדים צעירים יותר, הם חולקים עמם

- את הידע והחוכמה שצברו במשך השנים בארגון ובכך תורמים לתרבות ארגונית של למידה והתפתחות ומכין את דור המנהיגים הבא להתמודדות יעילה עם אתגרי הארגון.
- פרודוקטיביות משופרת;** הניסיון של עובדים מבוגרים מסייע בהתמודדות עם משימות מורכבות ביעילות תוך ליווי עובדים צעירים יותר והצגה של פרספקטיבות מגוונות, תובנות חשובות ומיומנויות חיוניות לארגון.
- כוח עבודה יציב;** עובדים מבוגרים מפגינים לעתים קרובות נאמנות ומחויבות חזקה לארגון מה שמוביל לחיסכון על תהליכי קליטה בארגון.
- רמות נמוכות יותר של היעדרות מחלה;** עובדים מבוגרים נוטים לקבל שיעורי היעדרות נמוכים יותר ממחלה, מה שתורם להגברת הפריור ולתפחתת עלויות.
- טיפול לקוחות באיכות גבוהה;** עובדים מבוגרים מביאים ניסיון חיים וסבלנות, וכתוצאה מכך טיפול משופר בשביעות רצון הלקוחות ובפרט בהתייחס ללקוחות מבוגרים יותר.
- יכולת ניהול והתמודדות עם מתח;** עובדים מבוגרים מפגינים לעתים קרובות חוסן ומיומנויות ניהול מתחים יעילים, התורמים לסביבת עבודה חיובית.
- תרבות ארגונית מכילה;** כוח אדם מגוון הכולל עובדים מבוגרים, מסייע בקידום תרבות מכילה וחיובית בארגון המדגישה ערכים של כבוד לעובדים בכל הגילאים, דבר שמרים את מורל העובדים ושביעות הרצון הכללית.

מהם העקרונות המנחים לשימור עובדים מבוגרים?

- מדיניות תעסוקה מכלילה ורב גילית;** ביטול אפליה על רקע גיל בגיוס וקידום שוויון הזדמנויות לעובדים מבוגרים, תורם ליצירת מקום עבודה מכיל ומקבל.
- פיתוח יכולות רלוונטיות:** השקעה בתוכניות הכשרה המספקות מענה לצרכים של עובדים מבוגרים ומאפשרות גישה להזדמנויות למידה אל-גילאיות כך שעובדים מבוגרים יוכלו להישאר תחרותיים בשוק העבודה המתפתח.
- התאמת סביבת עבודה:** התאמת סביבת העבודה לצרכים ולהעדפות של עובדים מבוגרים. בין הפעולות הבולטות: סידורי עבודה גמישים, אפשרויות פרישה מדורגות, קידום איזון בין עבודה לחיים, הפחתת העומס הפיזי ותמיכה ברווחתם הכללית של עובדים מבוגרים.

- **תמיכה בבריאות וברוחה:** יש לתת עדיפות לבריאותם ולרווחתם של עובדים מבוגרים, בין השאר על ידי: קידום תוכניות בריאות במקום העבודה, הגברת הגישה לשירותי בריאות, טיפול בדאגות בטיחות ובריאות בעבודה, הספציפיות לעובדים מבוגרים, ופעולות למניעת שחיקה ומתח.

אילו מהלכים הארגון יכול לעשות כדי לקדם גיוס ושימור עובדים מבוגרים?

- הטמעת שפה ומסרים המציינים גיל במודעות דרושים ובחומרי גיוס כדי למשוך מועמדים בוגרים.
- היעזרות בארגונים המתמחים בגילאים מבוגרים ושימוש בערוצי גיוס מגוונים המגיעים למחפשי עבודה מבוגרים.
- הדגשת הערך אשר הארגון מקנה לנקודות מבט וחוויות מגוונות במקום העבודה במהלך תהליך הריאיון.
- הערכת מיומנויות וראיונות מבוססי כישורים כדי להעריך מועמדים על סמך יכולות ולא על פי הגיל.
- הקפדה על פאנל ראיונות מגוון על מנת לצמצם הטיה לא מודעת ולהבטיח הערכה הוגנת.
- פיתוח תוכניות השתלמות מותאמות לעובדים מבוגרים כדי להקל על שילוב ושימור בארגון.
- הצעת הזדמנויות לפיתוח קריירה ולקידום, כולל תוכניות חונכות והכשרה מיוחדת לעובדים מבוגרים.
- הצעת סידורי עבודה גמישים, כגון אפשרויות עבודה במשרה חלקית או מרחוק.
- יצירת תרבות עבודה תומכת ומכילה המעריכה את תרומתם של כל העובדים, ללא קשר לגיל.
- טיפוח שיתוף פעולה בין-דורי ושיתוף ידע על-ידי ציוות עובדים מבוגרים עם צעירים, לתוכניות הדרכה או הדרכה הפוכה.
- הצעת חבילות תגמול והטבות תחרותיות המכירות בניסיון ובמומחיות של עובדים מבוגרים.
- בחינה שוטפת של סוגיות הקשורות בגיל, במדיניות, בפרקטיקות ובתרבות הארגונית על מנת למנוע הטיית ולהבטיח סביבה הוגנת ומכילה לכל העובדים.

מקרי בוחן בעסקים

CVS Health: החברה האמריקאית הטמיעה תוכנית בשם Talent is Ageless - התוכנית מתמקדת בגיוס ושימור עובדים מבוגרים על ידי הצעת הסדרי עבודה גמישים, הזדמנויות לפיתוח קריירה ותוכניות חונכות. החברה מכירה בערך של הניסיון והמומחיות של עובדים מבוגרים בתעשיית הבריאות.

Unilever: חברת מוצרי הצריכה הרב לאומית, הטמיעה תוכנית בשם "קריירה שנייה". התוכנית שואפת לשמר עובדים מבוגרים על ידי מתן הזדמנויות למעבר לתפקידים או פונקציות שונות בחברה. התוכנית מאפשרת לעובדים למנף את הכישורים והידע הקיימים שלהם תוך בחינת מסלולי קריירה חדשים.

Michelin: הטמיעה תוכנית בשם "עסקה חדשה לעובדים בכירים" כדי לשמר ולגייס עובדים מבוגרים. התוכנית כוללת אמצעים כגון מתן אפשרויות במשרה חלקית, סידורי עבודה גמישים ומתן הזדמנויות הכשרה ופיתוח המותאמות לצרכי העובדים הבכירים.

BMW: החברה התאימה את סביבת העבודה בפסי הייצור שלה כדי להפחית את הלחץ על הגוף של העובדים ויצרה מסגרת תעסוקתית במסגרתה יש רוטציה בין העמדות של העובדים במהלך המשמרת.

Intuit: החברה הקימה קהילת עובדים מבוגרים בשם Intuit Silver network מתוך מטרה להציף את הצרכים של העובדים המבוגרים ותת מענה בסביבת העבודה תוך פיתוח היכולות

מדיניות ממשלתית

- **העלאת גילאי הפרישה:** מספר מדינות העלו את גיל הפרישה הרשמי כדי ליישר קו עם הגדלת תוחלת החיים ולעודד חיי עבודה ארוכים יותר. גישת מדיניות זו שמה לה למטרה להבטיח את הקיימות הפיננסית של מערכות הפנסיה ולתמוך בהזדקנות פעילה.
- **יחמות למידה לאורך החיים:** ממשלות יישמו יחמות למידה לאורך החיים המספקות מימון ותמיכה לעובדים מבוגרים לעסוק בתוכניות הכשרה ופיתוח מיומנויות. יחמות אלו עוזרות לעובדים מבוגרים להישאר תחרותיים בשוק העבודה ולהסתגל לדרישות התפקיד המתפתחות.
- **חקיקה נגד אפליה:** מדינות רבות חיזקו את החקיקה נגד אפליה כדי להגן על עובדים מבוגרים מפני הטיות הקשורות לגיל בעבודה. מדיניות זו מקדמת שוויון הזדמנויות ומבטיחה יחס הוגן לעובדים בכל הגילאים.
- **גמישות בפרישה:** מדינות מסוימות הציגו אפשרויות פרישה גמישות המאפשרות לאנשים לעבור בהדרגה מעבודה במשרה מלאה לפנסיה. מסגרות אלו מאפשרות לעובדים מבוגרים להפחית את שעות עבודתם או לקחת על עצמם תפקידים שונים תוך שמירה על הטבות פנסיה חלקיות.

3 | מקרי בוחן מעסקים בעולם

BMW

האתגר

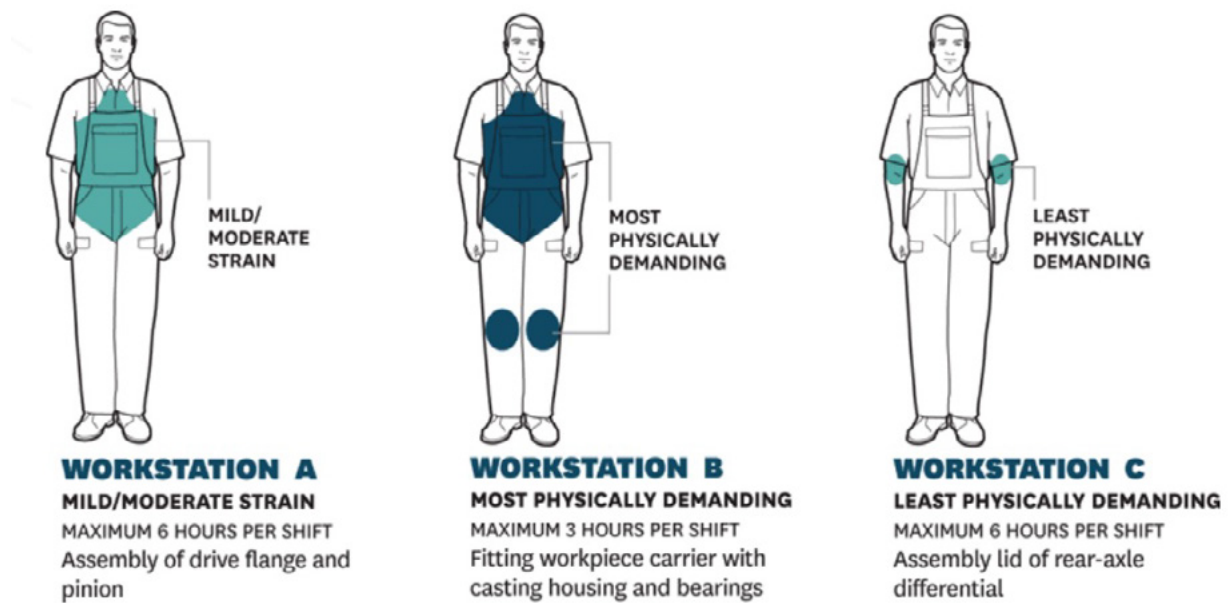
בשנת 2007 הנהלת המפעל של BMW, שנמצא בדרום בוואריה שבגרמניה, זיהתה שהגיל הממוצע של עובדי המפעל צפוי לעלות מ-39 ל-47 בתוך עשור. מצד אחד החברה חתמה על חוזים ארוכי טווח עם עובדי המפעל שישמרו את משרותיהם, אך מצד שני היה עליה להגביר את הפיריון של המפעל לאור הצרכים המתרחבים של חלק זה במכונית BMW



הפתרון של החברה

הנהלת המפעל הבינה שעליה למצוא פתרון חלופי וכך הושקה תוכנית בשם "2017 production line" שכללה שדרוג פס הייצור בדרכים הבאות:

- התקנה של רצפת עץ לצמצום כאבי ברכיים
- חלוקה של נעליים אישיות המותאמות למשקל העובד בכדי להפחית כאבים במפרקים
- חלוקה של משקפות עבודה אופטיות לצמצום המאמץ העיניים של העובדים ולהביא להפחתה בטעויות עבודה
- בנייה של רוטציה בעמדות בין העובדים במהלך משמרות בכדי לאזן את המאמץ הנכפה על חלקי הגוף של העובדים בעמדות שונות
- קיום אימוני כושר ויציבות לעובדים כדי לחזק שרירי ליבה



תוצאות המהלך

עלויות המהלך שקידמה החברה היו מזעריות והסתכמו ב-40 אלף אירו. הפריון של פס הייצור בו נערכה התוכנית עלה ב-7% בתוך שנה מתחילת הפרויקט מספר התוצרים הפגומים ירד בצורה חדה ועמד על אפס בתוך מספר חודשים היקף העדרויות של העובדים מהעובדה ירד בתוך שנה ל-2% מתוך הממוצע של כלל החברה

בשנת 2017 לאור הצלחת הפרויקט, דחפה החברה להרחבתו לכלל המפעלים שלה ברחבי העולם

[למידע נוסף <](#)

CVS Health

האתגר

קבוצת הלקוחות של דור ה-Baby Boomers הולכת ומתרחבת ומהווה קהל לקוחות מרכזי של CVS Health. בניסיון להבין את הצרכים המשתנים של קבוצת לקוחות זו, הבינה החברה שעליה להחזיק עובדים בגילאים הללו שמכירים את הצרכים הללו מהניסיון העצמי שלהם וכך יכולים להציע ערך מוסף לחברה.

הפתרון של החברה

החברה הקימה בשנת 2017 תכנית פנימית בשם Talent is Ageless במטרה לגייס ולשמר עובדים מעל גיל 50 בחברה. התכנית כוללת שיתופי פעולה עם שורה של גורמים ממשלתיים ופרטיים כגון ה-AARP, American Society on Aging, המועצה הלאומית לאנשים מבוגרים, ארגון Experience Works ועוד אשר מסייעים מהיעד שלהם להטמעה של פרקטיקות שונות בתהליכי הגיוס ושימור עובדים מבוגרים. בין השאר, החברה מציעה לעובדים הללו את האפשרות ל:

שעות עבודה גמישות

הסעות לעבודה

חלוקת משרות בין מספר עובדים

שבוע עבודה מקוצר

סיוע במציאת דיור בסמוך לאתרי הפעילות של החברה

תוצאות המהלך

כשנה לאחר התחלת הפרויקט (שנת 2017), חצה חלקו היחסי של כוח העובדה המבוגר בחברה (מעל גיל 55) את ה-24% והמשיך לגדול בשנים הבאות, זאת בעוד חלקם של קבוצת גיל זו מתוך כוח העבודה בארה"ב צפוי היה להגיע ל-24.8% בשנת 2024.



[למידע נוסף <](#)

בשנת 2020, אנשים מעל גיל 60 עקפו לראשונה את הילדים מתחת לגיל במספר האנשים על כדור הארץ. בבריטניה בלד, חלקם של בני 65+ חצה את ה-20%. למגמות אלו יש השפעות ישירות על כוח העבודה ובשנת 2020, אחוז התעסוקה בקרב אנשים בגילאים 50-64 עמד על 73% עליה מ-56% בשנת 1993.

הפתרון של החברה

- בכדי להתמודד עם מגמות אלו באוכלוסיית העולם ובריטניה בפרט, החליטה חברה Unilever הבריטית להוביל תכנית רוחבית להעסקה של עובדים מבוגרים דרך שורה של תוכניות תמיכה פנים ארגוניות כגון:
 - תכנית בשם 'Your Future of Working Life' שכוללת שבוע בשנה (בנוסף לתוכניות שרצות לאורך כל השנה) בו עובדים מבוגרים יכולים לבחור מבין שורה של תוכניות הכשרה ומפגשי עבודה שמטרתם להעניק כישורים להמשיך לעבוד בעתיד בתפקידים הנוכחי או במסלול קריירה חדש.
 - תכנית בשם U-Work במסגרתה עובדים מבוגרים יכולים לבנות את שבוע העבודה שלהם בצורה גמישה כך שתתאים לאורך חייהם המשתנה.
 - ביטוח רפואי מותאם לצרכי העובדים המבוגרים
 - סיוע בטיפול caregiver של בן/בת זוג מבוגר
 - ייעוץ רפואי חינם על המעבר לגיל המעבר
 - עבודה עם עמותה בשם Restless לסייע לעובדים מבוגרים בייעוץ להתנהלות פיננסית נכונה

תוצאות המהלך

התכנית החלה בשנת 2021 אך מראיון שקיימה המסונה על עובדים מבוגרים בארגון, היא הובילה לעצירה של אחוזי הפרישה מבין עובדים מבוגרים ואף עליה באחוז השימור וגיוס עובדים חדשים, זאת בניגוד למגמה הכללית בבריטניה ובעולם המערבי.



[למידע נוסף <](#)

Michelin North America

האתגר

בשנת 2012 זיהתה חברת Michelin North America שכוח העבודה שלה מזדקן וכשליש מתוך 8000 העובדים של החברה הינם מעל גיל 50. תהליך זה עתיד היה ליצור מחסור עתידי בעובדים אך מעבר לכך, להוביל לאובדן של ידע מקצועי נרחב הנמצא בידי העובדים שפורשים.

הפתרון של החברה

בכדי להתמודד עם האתגר, השיקה החברה מספר תוכניות כגון: Returning Retiree Program שנועדה למשוך חזרה לעבודה עובדים שפרשו מהחברה. התכנית פתוחה לכל העובדים שפרשו מהחברה לאורך השנים כאשר בבסיסה הרעיון הוא לפתוח תפקידים לפרויקטים ממוקדים קצרי טווח וארוכי טווח כאחד, לאותם עובדים. FlexRetirement Program תוכנית אשר מאפשר לעובדים מעל גיל 60 ועם ניסיון תעסוקתי של לפחות 5 שנים בחברה, לפרוס את תהלי הפרישה שלהם לאורך תקופה של חצי שנה-שנתיים תוך צמצום הדרגתי של היקף המשרה גיבוש חבילת הטבות לשיפור הבריאות וה-Wellness של העובדים המבוגרים תכניות מנטורינג בין-דוריות במטרה לשתף ידע מקצועי בין עובדים בגילאים שונים

תוצאות המהלך

בשנת 2013, כשנה לאחר השקת התכנית, היא הוקרה על ידי ה-AARP, כמעסיק הטוב ביותר לעובדים מעל גיל 50 בארה"ב. בשנים שלאחר מכן, החבר המשיכה את התכניות הקיימה והשיקה תוכניות חדשות



[למידע נוסף <](#)

Intuit

האתגר

בשנת 2019 קראה מנהלת בכירה בחברה ספר על האתגר העומד בפני חברות בארה"ב לאור הזדקנות האוכלוסייה. על רקע זה, היא הבינה שבתור חברת טכנולוגיה, עליה להבין טוב יותר את צרכי העובדים בגילאים המבוגרים במקום להתמקד בהמשך תהליכי גיוס סטנדרטים בחברות טק הפונות לצעירים.

הפתרון של החברה

בשנת 2019 השיקה החברה קבוצת עובדים מבוגרים פנימית (ERG) בקרב עובדים באתר החברה במישיגן, מתוך מטרה להבין את הצרכים של אותם עובדים. לקבוצה היו מספר מטרות מרכזיות כגון:

- הבנת הצרכים של עובדים מבוגרים בארגון ויישום תוכניות מענה בהתאם
- יצירת מסגרות עבודה אלטרנטיביות וגמישות בשעות ובהיקף המשרה
- סיוע וייעוץ פיננסי לעובדים הנמצאים במשבר כלכלי
- תכניות לשיפור הבריאות בקרב עובדים מבוגרים
- סיוע לעובדים שצרכים לטפל בהורים מבוגרים (Eldercare)
- תכניות מנטורינג שנועדו לעזור לעובדים מבוגרים לאמץ טכנולוגיות עבודה חדשות

תוצאות המהלך

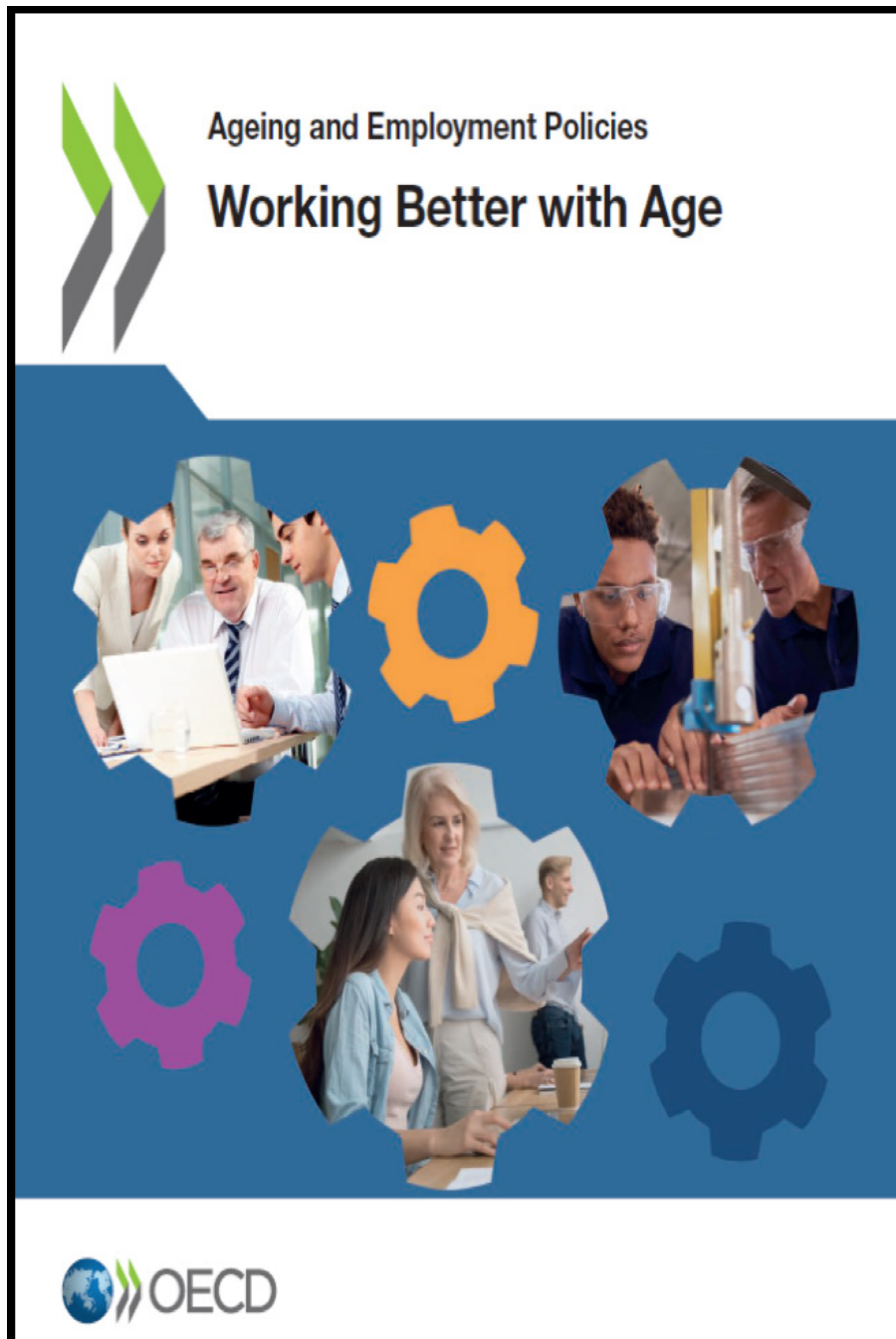
לאחר מספר שנים ולאור ההצלחה של הקבוצה הראשונית, הוחלט על הרחבת התוכנית לקהילת העובדים מעל גיל 50 בכלל אתרי החברה, תוך מיתוג הקהילה בשם Intuit Silver Network.



INTUIT

[למידע נוסף <](#)

4 | סקירת מקורות מרכזיים



מאמר חדש

נקודות מפתח

- **אתגרי כוח עבודה מזדקן:** המאמר מדגיש את האתגרים שמציב כוח עבודה מזדקן, כגון יציאה משוק העבודה בגיל צעיר, התיישנות מיומנויות ואפליית גיל. גורמים אלה תורמים להגדלת ההוצאה הציבורית על פנסיה ושירותי בריאות, הפחתת הצמיחה הכלכלית ולעומס על מערכות ההגנה החברתית.
- **יתרונות של הארכת חיי העבודה:** עידוד לחיי עבודה ארוכים יותר יכול להביא כמה יתרונות. זה עוזר לקיים צמיחה כלכלית, מפחית את הנטל על הכספים הציבוריים, שומר על לכידות חברתית ומנצל את הכישורים והניסיון החשובים של עובדים מבוגרים. חיי עבודה ארוכים יותר יכולים גם לשפר את הרווחה הכלכלית והשילוב החברתי של אנשים.
- **מדיניות להזדקנות פעילה:** ה-OECD מדגיש את החשיבות של יישום מדיניות התומכת בהזדקנות פעילה ומאפשרת לעובדים מבוגרים להישאר בכוח העבודה. מדיניות זו כוללת הסרת חסמים לתעסוקה, טיפול באפליה על רקע גיל, קידום למידה לאורך החיים והתאמת סביבות עבודה כדי להתאים לצרכים של עובדים מבוגרים.
- **רפורמות בהגנה חברתית:** כדי להבטיח הגנה סוציאלית נאותה לעובדים מבוגרים, המאמר מציע רפורמות במערכות הפנסיה ובגילאי הפרישה. הרפורמה ממליצה להתאים את גילאי הפרישה כך שישקפו תוחלת חיים ארוכה יותר, להצמיד את הפנסיה לשכר הממוצע ולהכניס אפשרויות פרישה גמישות המאפשרות מעבר הדרגתי מעבודה לפנסיה.
- **בריאות ורווחה:** שמירה על בריאות טובה ורווחה בקרב עובדים מבוגרים היא חיונית. הסקירה קוראת למדיניות המקדמת איזון בין עבודה לחיים, מספקת גישה לשירותי בריאות, תומכת בתוכניות בריאות במקום העבודה, ומתייחסת לדאגות בטיחות ובריאות בעבודה ספציפיות לעובדים מבוגרים.
- **שיתוף פעולה מרובה מחזיקי עניין:** התמודדות עם האתגרים של כוח עבודה מזדקן דורשת שיתוף פעולה בין ממשלות, מעסיקים, עובדים ומחזיקי עניין אחרים. המאמר מדגיש את הצורך בדיאלוג ושיתוף פעולה לפיתוח ויישום מדיניות אפקטיבית המקדמת חיי עבודה ארוכים יותר ותומכת ברווחתם של עובדים מבוגרים.

הצעות עסקיות להתמודדות עם האתגרים של כוח עבודה מזדקן

- **הסרת החסמים לתעסוקה:** המדיניות צריכה להתמקד בביטול אפליה על רקע גיל בגיוס וקידום שוויון הזדמנויות לעובדים מבוגרים. צעדים כגון חיזוק החקיקה נגד אפליה וקידום מקומות עבודה מגוונים יכולים לסייע ביצירת שוק עבודה מכיל יותר.
- **קידום למידה לכל החיים:** עידוד פיתוח מיומנויות מתמשך חיוני כדי להילחם בהתיישנות מיומנויות. ממשלות צריכות להשקיע בתוכניות הכשרה והכשרה המספקות מענה לצרכים של עובדים מבוגרים, ומבטיחות שיש להם גישה להזדמנויות למידה לכל החיים ויכולים להישאר תחרותיים בשוק העבודה המתפתח.
- **התאמת מקומות עבודה:** יש להתאים את סביבות העבודה לצרכים ולהעדפות של עובדים מבוגרים. סידורי עבודה גמישים, אפשרויות פרישה מדורגות והתאמות ארגונומיות יכולים לקדם איזון בין עבודה לחיים, להפחית את העומס הפיזי ולתמוך ברווחתם הכללית של עובדים מבוגרים.
- **רפורמה במערכות הפנסיה:** מערכות הפנסיה צריכות לעבור רפורמה כדי להבטיח את קיומן והלימותן. זה כולל התאמת גילאי הפרישה לשקף תוחלת חיים ארוכה יותר, הצמדת הטבות הפנסיה לשכר הממוצע ומתן אפשרויות פרישה גמישות המאפשרות מעבר הדרגתי מעבודה לפנסיה.
- **תמיכה בבריאות וברוחה:** המדיניות צריכה לתת עדיפות לבריאותם ולרווחתם של עובדים מבוגרים. ניתן להשיג זאת על ידי קידום תוכניות בריאות במקום העבודה, מתן גישה לשירותי בריאות, טיפול בדאגות בטיחות ובריאות בעבודה ספציפיות לעובדים מבוגרים, וטיפול איזון בין עבודה לחיים למניעת שחיקה ומתח.
- **שיתופי פעולה מרובי מחזיקי עניין:** ממשלות, מעסיקים, עובדים ומחזיקי עניין אחרים צריכים לשתף פעולה כדי לפתח ולהטמיע מדיניות אפקטיבית. דיאלוג, שיתוף פעולה ושיתוף ידע בין מחזיקי עניין אלה חיוניים ליצירת אסטרטגיות מקיפות המתמודדות עם האתגרים של כוח עבודה מזדקן ומבטיחות את הרווחה והפרודוקטיביות של עובדים מבוגרים.

דוגמאות למדיניות עסקית

- **שיטות גיוס הכוללות גילאים:** חלק מהעסקים הטמיעו מדיניות כדי להבטיח שיטות גיוס כוללות גיל, כגון חיפוש אקטיבי של טווח גילאים מגוון בתהליכי הגיוס שלהם והימנעות מהטיות הקשורות לגיל במהלך בחירת המועמדים.
- **תוכניות הכשרה והשבחה:** חברות רבות הקימו תוכניות הכשרה והשבחה מיומנות המיועדות במיוחד לעובדים מבוגרים. תוכניות אלו שואפות לעדכן את כישוריהם, לשפר את יכולת התעסוקה שלהם ולגשר על פערי הכישורים שעלולים להיווצר עקב התקדמות טכנולוגית.
- **הסדרי עבודה גמישים:** עסקים מאמצים יותר ויותר סידורי עבודה גמישים, כולל אפשרויות משרה חלקיות, שיתוף עבודה, פרישה מדורגת ועבודה מרחוק, כדי להתאים להעדפות ולצרכים של עובדים מבוגרים ולתמוך באיזון בין עבודה לחיים.

הצעות מדיניות ממשלתיות

- **העלאת גילאי הפרישה:** מספר מדינות העלו את גיל הפרישה הרשמי כדי ליישר קו עם הגדלת תוחלת החיים ולעודד חיי עבודה ארוכים יותר. גישת מדיניות זו שמה לה למטרה להבטיח את הקיימות הפיננסית של מערכות הפנסיה ולתמוך בהזדקנות פעילה.
- **יחמות למידה לאורך החיים (LLL):** ממשלות יישמו יחמות למידה לאורך החיים המספקות מימון ותמיכה לעובדים מבוגרים לעסוק בתוכניות הכשרה ופיתוח מיומנויות. יחמות אלו עוזרות לעובדים מבוגרים להישאר תחרותיים בשוק העבודה ולהסתגל לדרישות התפקיד המתפתחות.
- **חקיקה נגד אפליה:** מדינות רבות חיזקו את החקיקה נגד אפליה כדי להגן על עובדים מבוגרים מפני הטיות הקשורות לגיל בעבודה. מדיניות זו מקדמת שוויון הזדמנויות ומבטיחה יחס הוגן לעובדים בכל הגילאים.
- **גמישות בפרישה:** מדינות מסוימות הציגו אפשרויות פרישה גמישות המאפשרות לאנשים לעבור בהדרגה מעבודה במשרה מלאה לפנסיה. פוליסות אלו מאפשרות לעובדים מבוגרים להפחית את שעות עבודתם או לקחת על עצמם תפקידים שונים תוך שמירה על הטבות פנסיה חלקיות.

דוגמאות למדיניות ממשלתית

- **יפן:** יישמה מדיניות לעידוד הארכת חיי העבודה, כולל העלאת גיל הפרישה וקידום העסקת עובדים מבוגרים. המדינה מציעה גם תוכניות למידה לכל החיים כדי לשפר את הכישורים של אנשים מבוגרים ולתמוך בהשתתפותם המתמשכת בכוח העבודה.
- **שבדיה:** הטמיעה אפשרויות פרישה גמישות, המאפשרות לאנשים להפחית בהדרגה את שעות העבודה שלהם תוך קבלת פנסיה מידתית. מדיניות זו מאפשרת לעובדים מבוגרים לעבור לפנסיה בקצב המתאים לצרכיהם ולהעדפותיהם.
- **גרמניה:** הציגה אמצעים למאבק באפליה על רקע גיל בתעסוקה ויישמה יוזמות לקידום שיתוף פעולה בין-דורי במקום העבודה. המדינה מציעה גם תוכניות הכשרה והסבה מחדש כדי לשפר את הכישורים של עובדים מבוגרים ולשפר את יכולת התעסוקה שלהם.
- **סינגפור:** הקימה את יוזמת "הסתגל וגדל", המתמקדת במתן הכשרה ותמיכה לעובדים מבוגרים כדי לשפר את כישוריהם ואת יכולת התעסוקה שלהם. היוזמה גם מעודדת מעסיקים לאמץ פרקטיקות ידידותיות לגיל ומספקת משאבים לניהול גיל במקום העבודה.
- **אוסטרליה:** יישמה מדיניות לקידום הזדקנות פעילה והשתתפות בכוח העבודה בקרב אנשים מבוגרים. למדינה יש יוזמות לתמיכה בלמידה לאורך החיים, מספקת שירותי תעסוקה ספציפיים לגיל ומציעה תמריצים כספיים למעסיקים להעסיק ולשמור עובדים מבוגרים.

Digital skills to connect

Exploring the digital
experiences of people
aged 50-70 and the
organisations supporting
them during COVID-19

July 2021

מאמר חדש

נקודות מפתח

- העולם תלוי יותר ויותר בטכנולוגיה ובערוצים דיגיטליים מדי שנה, דבר המשפיע על החברות והאינטראקציות שלנו.
- מגפת הקורונה החמירה את הפער הדיגיטלי, במיוחד בקרב אנשים בגילאי 50-70, שהתמודדו עם אתגרים בגישה למוצרים חיוניים, שירותים, הזדמנויות עבודה ותמיכה.
- לפני המגיפה, כמיליון אנשים בקבוצת הגיל 50-70 לא היו מחוברים לרשת האינטרנט, כאשר משקי בית עם הכנסה נמוכה יותר נטו להיות פחות מחוברים.
- אנשים ללא ניסיון בחיים מקוונים חוו קשיים ביצירת קשר עם בני משפחה וחברים, גישה לשירותי בריאות ומידע וביצוע תשלומים עבור סחורות ושירותים.
- ארגונים הסתגלו במהירות למגבלות הקורונה על ידי מתן תמיכה דיגיטלית, כולל שירותים מקוונים וטלפוניים, כמו גם תוכניות הלוואת מכשירים, והפגינו חוסן והתלהבות בסיוע לנזקקים.
- חוסר מודעות על כך שארגונים מציעים תמיכה במיומנויות דיגיטליות רק מעצים את ההדרה הדיגיטלית המתמשכת, כאשר 87% מהמשיבים אינם מודעים כלל שישנה עזרה זמינה.
- תמיכה בלתי רשמית של בני משפחה וחברים הייתה המקור העיקרי לסיוע למשימות דיגיטליות במהלך המגיפה, מה שהוביל להוצאה מן הכלל עבור חלק מהאנשים.
- מגוון רחב של ארגונים הסתגלו לספק תמיכה דיגיטלית, כולל תמיכה דיגיטלית מסייעת, רשתות הפניות, דיוור ישיר, תמיכה טלפונית ומערכות דיגיטליות.
- שיווק התמיכה הדיגיטלית זקוק לשיפור, התמקדות בשפה והדגשת מגוון הפעילויות המקוונות כדי למשוך אנשים ביעילות.
- לתמיכה מרחוק יש יתרונות במונחים של נוחות והגעה ליותר אנשים, אך היא מציבה אתגרים בפתרון בעיות במכשיר ועשויה שלא להחליף לחלוטין את התמיכה פנים אל פנים. תמיכה פיננסית ומעמיתים חיונית לקידום הכלה דיגיטלית ומתן מימון ומשאבים מתמשכים.

ממצאים על מיומנויות דיגיטליות

- המגיפה הובילה לשימוש מוגבר באינטרנט למטרות שונות, כאשר 78% מהאנשים מכירים בצורך המוגבר במיומנויות דיגיטליות ו-80% מסתמכים על טכנולוגיה כתמיכה חיונית.
- אנשים בשוליים ובעלי הכנסה נמוכה הוכיחו צורך ברור בגישה לאינטרנט ובמיומנויות דיגיטליות במהלך המגיפה, כפי שניתן לראות בהסתמכות על האינטרנט עבור משקי בית חד הוריים, נכים ומחפשי עבודה.
- קבוצות גיל שונות הראו דרגות שונות של חשיבות המיוחסת לאינטרנט, 82% מהאנשים בשנות ה-60 לחייהם ו-71% מבני 70 ומעלה ייחסו את זה לתקשורת במהלך הסגר.
- ארגונים המספקים תמיכה דיגיטלית חוו השפעות שונות במהלך המגיפה, כאשר חלקם נסגרו לחלוטין, אחרים נמשכו מרחוק, וירידה או עלייה בביקוש.
- ארגוני צדקה התמודדו עם אתגרים באספקת שירותים דיגיטליים ומתן תמיכה עקב חוסר מיומנויות, טכנולוגיה ומימון, והיה צורך באימוץ דיגיטלי מואץ בכל המגזר.
- יוזמות התנדבות ועזרה הדדית מילאו תפקיד משמעותי בתמיכה באנשים מודרים דיגיטלית, עם עלייה בפעילויות התנדבות ותמיכה בקהילה שדווחו במהלך המגיפה. עם זאת, באזורים עם הדרה דיגיטלית גדולה יותר, היו פחות קבוצות תמיכה שניתן לזהות.



Ageing and Employment Policies

Retaining Talent at All Ages



מאמר חדש

נקודות מפתח

- משיכה ושימור כישרונות בכל הגילאים היא חיונית להצלחת העסקים והכלכלות שלנו באופן כללי יותר.
- תחלופה מוגזמת של עובדים כרוכה בעלויות יקרות למעסיקים ולעובדים
- ייתכן שעובדים בעלי ניסיון רב יותר לא יוכלו להשתמש במלוא המיומנויות שרכשו בעבודה אחרת.
- הפסדי השתכרות נוטים להיות גדולים יותר, והפסקת עבודה ארוכה יותר, עבור עובדים מבוגרים שמאבדים את עבודתם מאשר עבור עובדים צעירים יותר.
- לעובדים מבוגרים שהעבירו אותם מתפקידים יש שיעורי העסקה חוזרים נמוכים בהרבה מעובדים צעירים יותר, לכן שימור עובדים מבוגרים - כאשר הם יכולים להמשיך לעבוד הינו מועיל.
- מדיניות מרכזית של מעסיקים שיכולים לתמוך בהגברת שימור התעסוקה באמצעות תנאי עבודה ורווחה טובים יותר, איכות רווחים גבוהה יותר, חופשת טיפול בתשלום למבוגרים, בריאות במקום העבודה והכשרת מיומנויות.

מדיניות עסקית למשיכת כישרונות בוגרים

- להצעת אפשרויות עבודה קבועות מהבית יש ערך משמעותי עבור העובדים. אפשרויות אלו משפרות את האיזון בין העבודה לחיים ואת שביעות הרצון מהעבודה.
- נחוצות חופשת טיפול בתשלום עבור סיעוד ומדיניות לטיפול בסטיגמת סיעוד כדי לתמוך בעובדים באיזון בין העבודה לבין אחריות הטיפול.
- פעולות למניעת בעיות בריאותיות כמו השמנת יתר, עישון ואלכוהול יכולות למנוע פרישה מוקדמת.
- הצעת חופשת מחלה בתשלום, התאמות לעובדים עם מצב בריאותי ותוכניות חזרה הדרגתית לעבודה, שהן חיוניות לתמיכה בבריאותם וברווחתם של העובדים.
- סקירת מיומנויות קבועה, שיטות עבודה בעלות ביצועים גבוהים ותמיכה ממשלתית יכולים לקדם פיתוח ושימור מיומנויות, במיוחד עבור עובדים מבוגרים וארגונים קטנים.



Digital Skills and Older Workers

Supporting Success in Training and Employment in a Digital World

Ian Hecker, Shayne Spaulding, and Daniel Kuehn

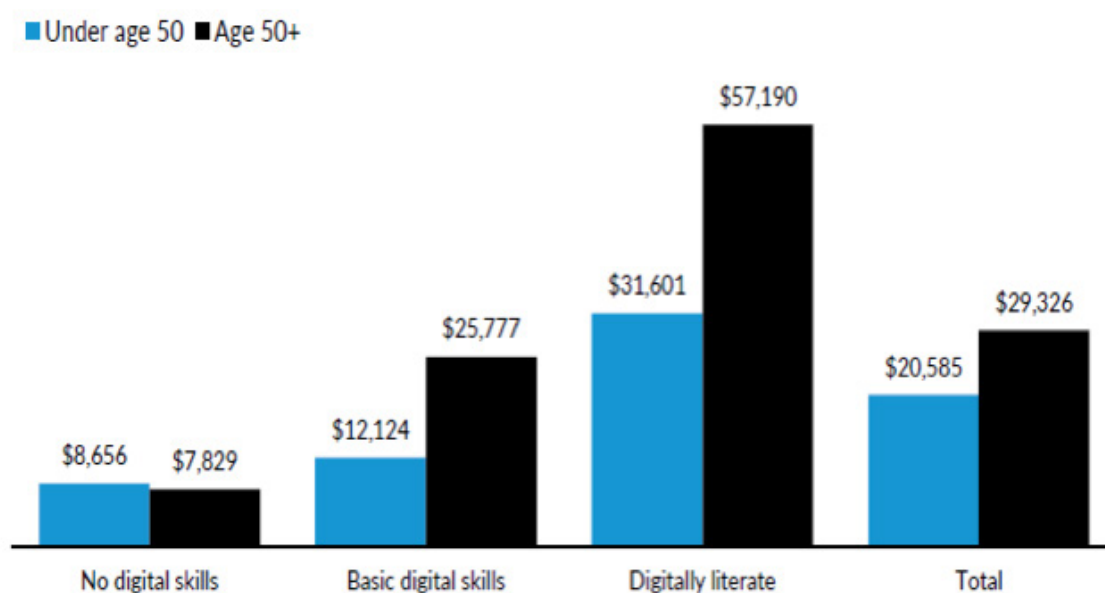
September 2021

מאמר חדש

הכשרות דיגיטליות ועובדים מבוגרים

- ההאצה והמעבר ללמידה און ליין ומרחוק מביאה עימה הרבה הזדמנויות וגם אתגרים לשיווין בשוק העבודה.
- עובדים מבוגרים יהנו וירוויחו מלמידה טכנולוגית מרחוק שסביבת העבודה מציעה היום.
- דוח זה מפרט החסמים וההזדמנויות העומדים בפני עובדים מבוגרים והכשרות און ליין תוך דגש על כישורים דיגיטליים.
- הנתונים מבוססים על סקרי עומק בשוק העבודה האמריקאי וראיונות עם מנהלי תוכניות הכשרה דיגיטליות לעובדים מבוגרים בחברות.
- הממצאים ממחישים שלעובדים מבוגרים יש ידע וכישורים פחותים בנושאים דיגיטליים ועוד פחות מכך - מבוגרים מקבוצות מוחלשות בחברה.

FIGURE 5
Digital Level and Earnings, All Americans



Source: Author calculations using data from the Programme for the International Assessment of Adult Competencies.

על הקשר שבין קישורים דיגיטליים וכושר השתכרות

הצעות מדיניות ממשלתיות

- **מאבק באפליה על רקע גיל:** יש ליישם מדיניות כדי להילחם בהטיות וסטריאוטיפים הקשורים לגיל במקום העבודה. זה כולל העלאת מודעות, מתן הכשרה ואכיפת חקיקה נגד אפליה.
- למידה והכשרה לכל החיים: עידוד למידה והכשרה מתמשכים לאורך כל הקריירה של אדם הוא חיוני. מעסיקים וממשלות צריכים לספק הזדמנויות לפיתוח מיומנויות והסבה מחדש, במיוחד לעובדים מבוגרים, כדי להבטיח כי כישוריהם יישארו רלוונטיים בשוק העבודה המשתנה.
- **הסדרי עבודה גמישים:** קידום הסדרי עבודה גמישים, כגון עבודה חלקית, עבודה מרחוק ופרישה מדורגת, יכול לעזור לעובדים מבוגרים לאזן בין מחויבויותיהם האישיות והמקצועיות. הסדרים אלה יכולים גם להקל על העברת ידע והזדמנויות חונכות.
- **מדיניות שוק עבודה פעילה:** ממשלות צריכות ליישם מדיניות שוק עבודה פעילה המכוונת לעובדים מבוגרים, לרבות שירותי השמה, ייעוץ קריירה ותמריצים כספיים למעסיקים להעסיק ולשמור עובדים מבוגרים.
- **בריאות ורווחה בעבודה:** הבטחת סביבת עבודה בריאה ותומכת חיונית עבור עובדים מבוגרים. מדיניות צריכה לקדם את הבריאות והבטיחות במקום העבודה, להתאים לתנאי הבריאות ולספק הזדמנויות לאיזון בין עבודה לחיים.
- **מדיניות פנסיה ופרישה:** מערכות הפנסיה צריכות להיות מתוכננות כך שיתמרצו חיי עבודה ארוכים יותר. הדבר עשוי להיות כרוך בהתאמת גיל הפרישה, הצמדת ההטבות לתקופות תרומות ארוכות יותר ומתן גמישות בהסדרי הפנסיה כדי להתאים לפרישה בשלבים.
- **שיתוף פעולה בין דורי:** עידוד שיתוף פעולה ושיתוף ידע בין דורות שונים במקום העבודה מטפח סביבת עבודה חיובית ומקל על העברת מיומנויות וניסיון.

דוגמאות למדיניות ממשלתית ועסקית

- **סינגפור:** ממשלת סינגפור יישמה יחמות שונות לקידום העסקה והעסקה מחדש של עובדים מבוגרים. הם העלו את גיל הפרישה ואת גיל העסקה מחדש, וסיפקו לעובדים מבוגרים את האפשרות להמשיך לעבוד אם יבחרו בכך. הממשלה גם מציעה תמריצים כספיים למעסיקים שמעסיקים עובדים מבוגרים ומשמרים אותם.
- **טויוטה (יפן):** טויוטה הטמיעה מערכת "כישורים טכניים בכירים", המאפשרת לעובדים מבוגרים להמשיך לעבוד מעבר לגיל הפרישה של 60. במסגרת מערכת זו, עובדים בכירים יכולים להעביר את המומחיות והכישורים שלהם לעובדים צעירים יותר באמצעות תוכניות חונכות והכשרה. זה עוזר לשמר ידע יקר ערך בתוך החברה ומבטיח העברה חלקה של מיומנויות.
- **שבדיה:** שוודיה הציגה מערכת פרישה גמישה שבה אנשים יכולים לבחור לעבוד בשעות מופחתות מגיל 61 תוך קבלת קצבה חלקית. הסדר זה מאפשר לעובדים מבוגרים לעבור בהדרגה לפנסיה ולשמור על מעורבותם בכוח העבודה.
- **ב.מ.ו (גרמניה):** ב.מ.ו הטמיעה תוכנית בשם "דור +55" המכוונת לעובדים מבוגרים. התוכנית מציעה שעות עבודה גמישות, אפשרויות במשרה חלקית ומערכת חונכות המשלבת עובדים מבוגרים מנוסים עם עמיתים צעירים יותר. יחמה זו מקלה על העברת ידע ומיומנויות תוך מתן הזדמנויות לאיזון בין עבודה לחיים.
- **אוסטרליה:** ממשלת אוסטרליה יישמה את תוכנית "תמריץ עובדים בגיל בוגר", המעודדת עסקים להעסיק ולשמור עובדים מבוגרים. התוכנית מספקת תמריצים כספיים למעסיקים המעסיקים עובדים בני 50 ומעלה, יחד עם גישה לתוכניות הכשרה ותמיכה.



SHRM Foundation's
Effective Practice Guidelines Series

The Aging Workforce: Leveraging the Talents of Mature Employees

Underwritten by a grant from
the Alfred P. Sloan Foundation

מאמר חדש

נקודות מפתח

- סדרת הנחיות התרגול היעיל של קרן SHRM - מתמקדת במינוף הכישרונות של עובדים מבוגרים בכוח העבודה המזדקן.
- ההנחיות מספקות המלצות מעשיות לארגונים לניהול יעיל של עובדים מבוגרים ולרתם אותם.
- תחומי מפתח כוללים אסטרטגיות גיוס ושימור עבור עובדים מבוגרים, יצירת סביבות עבודה מכילות וקידום למידה ופיתוח לכל החיים.
- ההנחיות מדגישות את החשיבות של התייחסות להטיית גיל, קידום צוותים מגוונים, והכרה בכישורים ובחוויות הייחודיים שמביאים עובדים מבוגרים למקום העבודה.
- אסטרטגיות להסדרי עבודה גמישים, תכנון רצף וקידום איזון בין עבודה לחיים מודגשות גם כן.
- ההנחיות נועדו לעזור לארגונים לנצל את התרומות והמומחיות החשובות של עובדים מבוגרים תוך יצירת סביבת עבודה מכילה ותומכת.

אסטרטגיות גיוס ושימור

- להטמיע שפה ומסרים המציינים גיל במודעות דרושים ובחומרי גיוס כדי למשוך מועמדים מבוגרים.
- להשתמש בערוצי גיוס מגוונים המגיעים למחפשי עבודה מבוגרים, כגון לוחות דרושים ספציפיים לתעשייה, איגודים מקצועיים וארגונים קהילתיים.
- להדגיש את הערך של נקודות מבט וחוויות מגוונות במקום העבודה במהלך תהליך הראיון.
- לערוך הערכות מיומנויות וראיונות מבוססי כישורים כדי להעריך מועמדים על סמך היכולות שלהם ולא על פי הגיל.
- לצוות לפאנל הראיונות מראיינים מגוונים על מנת למנוע הטיה לא מודעת ולהבטיח הערכה הוגנת.
- לפתוח תוכניות השתלמות מותאמות לעובדים מבוגרים כדי להקל על שילובם בארגון.
- להציע סידורי עבודה גמישים, כגון אפשרויות עבודה במשרה חלקית או מרחוק, כדי להתאים לצרכים ולהעדפות של עובדים מבוגרים.
- לספק הזדמנויות לפיתוח קריירה ולקידום, כולל תוכניות חונכות והכשרה מיוחדת לעובדים מבוגרים.
- ליצור תרבות עבודה תומכת ומכילה שמעריכה ומעריכה את תרומתם של כל העובדים, ללא קשר לגיל.
- לטפח שיתוף פעולה בין-דורי ושיתוף ידע על-ידי ציוות עובדים מבוגרים עם עמיתים צעירים יותר לתוכניות הדרכה או הדרכה הפוכה.
- להציע חבילות תגמול והטבות תחרותיות המכירות את הניסיון והמומחיות של עובדים מבוגרים.
- להעריך באופן קבוע ולהתייחס להטיות הקשורות לגיל במדיניות, בפרקטיקות ובתרבות הארגונית כדי להבטיח סביבה הוגנת ומכילה לכל העובדים.

אסטרטגיות להסדרי עבודה גמישים, תכנון רצף וקידום איזון בין עבודה לחיים

- סידורי עבודה גמישים: מציע אפשרויות תזמון גמישות והזדמנויות עבודה מרחוק.
- הטמעת תוכניות שיתוף עבודה ופרישה מדורגת.
- להגדיר הנחיות למדיניות חופשה גמישה ושבבתון.
- תכנון ירושה: זיהוי עמדות מפתח ופיתוח צינור של ממשיכים פוטנציאליים.
- להקים תוכניות חונכות ולספק הכשרה לעובדים בעלי פוטנציאל גבוה.
- לקדם איזון בין עבודה לחיים:לטפח תרבות שמעריכה איזון בין עבודה לחיים.
- לספק שעות עבודה והפסקות גמישות.
- להציע משאבים לרווחת העובדים.
- לקדם תקשורת פתוחה והבנה.
- להוביל בדוגמה ולתעדף איזון בין עבודה לחיים.



Becoming an age-friendly employer Evidence report

Deborah Smeaton and Jane Parry

September 2018

מאמר חדש

נקודות מפתח

- כמעט אחד מכל שלושה עובדים בבריטניה הוא מעל גיל 50, מה שמדגיש את המשמעות של כוח עבודה מזדקן.
- הטרנד של אנשים שעובדים בשנות ה-70 לחייהם, עושים הסבה מקצועית ומתחילים קריירה חדשה באמצע החיים הופכת נפוצה יותר.
- אפליה על רקע גיל היא נושא דחוף במקום העבודה, במיוחד בגיוס עובדים, שבו ניכרות הטיות כלפי מועמדים צעירים יותר.
- שינויים פשוטים בשיטות העבודה במקום העבודה, כגון מתן אפשרויות עבודה גמישות, יכולים לרתום את הפוטנציאל של כוח עבודה מבוגר וליצור סביבה ידידותית לגיל.

למה להיות מעסיק ידדוטי לגיל?

- כוח העבודה בבריטניה מזדקן, עם כמעט אחד מכל שלושה עובדים בני 50 ומעלה.
- התחרות על צוות מיומן הולכת וגוברת, דבר המושפע מפיחות במספר המסיימים בית ספר ומאגר כישרונות הולך ומצטמצם.
- מעסיקים צריכים למשוך ולשמור עובדים מבוגרים כדי להישאר תחרותיים בשוק העבודה.
- אפליה על רקע גיל היא סוגיה משפטית, ולמעסיקים יש את אותה אחריות לטפל בגיל כפי שהם עושים עם מאפיינים מוגנים אחרים.
- מגוון הגילאים בכוח העבודה מביא יתרונות חשובים, כולל העברת ידע, פתרון בעיות והתאמה טובה יותר עם הדמוגרפיה של הלקוחות המזדקנים.

איך להיות מעסיק ידדוטי לגיל

- אפשרו עבודה גמישה: אמצו צורות שונות של סידורי עבודה גמישים כגון עבודה במשרה חלקית, שיתוף עבודה או לוחות זמנים גמישים. נהלו ותקשרו ביעילות את האפשרויות הללו לעובדים, תוך הבטחה שהם מודעים לבחירות הגמישות שלהם ומרגישים נתמכים באיזון בין עבודה לבין מחויבויות אישיות.
- גיוס גיל באופן חיובי: בצעו צעדים יזומים כדי למשוך ולגייס מועמדים בכל הגילאים. הימנעו מהטיית גיל בתהליכי גיוס על ידי התמקדות במיומנויות, בניסיון ובפוטנציאל ולא בהנחות הקשורות לגיל. השתמשו בשפה מכילה ובערוצי גיוס מגוונים כדי להגיע למאגר כישרונות רחב.
- ודאו שלכולם תהיה התמיכה הבריאותית שהם צריכים: טפחו סביבה המעודדת שיחות פתוחות על מצבים בריאותיים ואתגרים. ספקו התערבות מוקדמת ותמיכה מתמשכת לעובדים עם בעיות בריאותיות, תוך מענה לצרכיהם כדי להבטיח שהם יכולים לבצע את תפקידיהם ביעילות.
- עודדו פיתוח קריירה בכל הגילאים: הציעו הזדמנויות לעובדים לפתח ללא הרף את הכישורים והיכולות שלהם לאורך הקריירה שלהם. הטמיעו תוכניות הכשרה ופיתוח העונות על הצרכים והשאיפות הספציפיות של אנשים בשלבים שונים של דרכם

המקצועית, כולל אמצע החיים ומעבר לה. תמכו בדיונים בתכנון קריירה ותספקו ליווי או אימון כדי לעזור לעובדים לנווט מעברי קריירה.

- צרו תרבות חיובית לגיל: ציידו אנשי מקצוע ומנהלי משאבי אנוש עם הידע והמיומנויות כדי לטפח סביבת עבודה חיובית לגיל. עודדו אינטראקציה ושיתוף פעולה בין עובדים בכל הגילאים כדי לטפח שיתוף ידע ולמידה הדדית. קדמו הכלה, כבוד והערכה לנקודות המבט והחוויות המגוונות שקבוצות גיל שונות מביאות למקום העבודה.

על ידי יישום פעולות אלה, מעסיקים יכולים ליצור מקום עבודה ידידותי לגיל שבו כל העובדים מרגישים מוערכים, משגשגים, נתמכים ומועצמים, ללא קשר לגילם. זה מאפשר לארגונים לנצל את מלוא הפוטנציאל של כוח העבודה שלהם ואת היתרונות של גיוון גילאים להצלחה עסקית.

Employer case studies

Employing older workers for an effective multi-generational workforce



Department
for Work &
Pensions

This collection of case studies draws together real examples showing how employers across different sectors and of different sizes have effectively managed the issues and opportunities presented by an ageing workforce.

A common theme is a coherent approach to getting the most from experienced older workers whilst bringing on younger workers. It is a resource from which employers and business organisations can draw practical examples and transferable experience.

All of the case studies were provided by the employers for sharing from 2011 onwards.

מאמר חדש

מקרה בוחן: דיור מוגן

- Lilian Faithfull Homes - הוא ארגון צדקה רשום בצ'לטנהאם, גלוסטרשייר, המפעיל שלושה בתי אבות.
- הם נותנים עדיפות למדיניות גיוס ושימור ניטרליים לגיל, תוך התמקדות בהעסקת אנשים על סמך יכולתם לבצע את התפקיד ולא לפי גילם.
- המנכ"ל סטיב יוז מעריך את הכישורים והניסיון המגוונים שמגיעים עם כוח עבודה בגילאים משתנים, תוך שימת דגש על התרומות הייחודיות שעובדים מבוגרים מביאים על סמך ניסיון חייהם.
- בשנת 2011 גייס הארגון אחד עשר אנשים בגילאי 50 עד 65 לתפקידים שונים.
- Lilian Faithfull Homes מאמצת גישה גמישה להסדרי עבודה, ונותנת מענה לצרכים המשתנים של צוות מבוגר כדי לשמור אותם לתקופות ארוכות יותר.
- גישה זו מבטיחה שהארגון יכול להפיק תועלת מהכישורים והמומחיות היקרים של עובדים מבוגרים.

תוצאות ויתרונות עסקיים

- כוח עבודה יציב: עובדים מבוגרים רבים עובדים בארגון כבר יותר מ-10 שנים, מה שמפחית את הצורך בגיוס תכוף ועלויות נלוות.
- רמות נמוכות יותר של היעדרות מחלה: עובדים מבוגרים נוטים לקבל שיעורי היעדרות נמוכים יותר ממחלה, מה שתורם להגברת הפריור ולתפוח העלויות.
- שימור זיכרון ארגוני, ניסיון ומיומנויות: נוכחותם של עובדים מבוגרים מבטיחה שימור של ידע ומומחיות יקרי ערך בתוך הארגון.
- טיפול לקוחות באיכות גבוהה: עובדים מבוגרים מביאים ניסיון חיים וסבלנות, וכתוצאה מכך טיפול משופר בשביעות רצון הלקוחות.
- יכולת ניהול והתמודדות עם מתח: עובדים מבוגרים מפגינים לעתים קרובות חוסן ומיומנויות ניהול מתחים יעילים, התורמים לסביבת עבודה חיובית.

מקרה בוחן: בנקאות ומשכנתאות

- מעריכים את החזקות והכישרונות של כל העובדים, כולל אלה מעל גיל 50.
- הם יישמו יוזמות שונות כדי לתמוך בכוח העבודה המבוגר שלהם, כמו העלאת גיל הפרישה ל-75 והצעת אפשרויות עבודה גמישות ופרישה מדורגת.
- תכנית הפנסיה במקום העבודה מאפשרת לעמיתים למשוך את הפנסיה תוך כדי המשך עבודתם.
- לחברה קיים תהליך ניהול ביצועים החל על כל העובדים, ללא קשר לגיל, המבטיח מעקב שוטף אחר הביצועים ומתן מענה לכל תת ביצועים באופן מיידי ותומך.
- ב-Nationalwide מאמינים שכוח עבודה מגוון בגילאים שונים מביא עושר של כישורים וניסיון, והם מספקים תמיכה מלאה כל עוד הביצועים נשמרים.

מקרה בוחן: בנייה

- ניקולסון-רוברטס היא חברה משפחתית ליד שפילד עם 10 עובדים.
- הם מעריכים השקעה בעתיד שלהם ושמירה על הניסיון, העסקת חניכים וגם עובדים מבוגרים.
- החברה למדה מעזיבה פתאומית של עובד בן 64 ועורכת כעת סקירות ביצועים שנתיות לשיתוף וניהול מידע טובים יותר.
- ביקורות קבועות של צוות חשובות כדי להבין את השאיפות והתכניות העתידיות של כל העובדים, הימנעות מאפליה בגיל ומאפשרות דיונים על פרישה ועבודה גמישה.
- עידוד עובדים בכל הגילאים ללמוד מיומנויות חדשות מטפח סביבה תומכת, ושימור עובדים מבוגרים עוזר למנוע אובדן של מיומנויות מפתח וידע, ומאפשר העברת ידע ומעברים חלקים.

Employing and retaining older workers

APRIL 2021



מאמר חדש

רקע

- ועדת זכויות האדם האוסטרלית ערכה את "מוכן לעבוד: חקירה לאומית לגבי אפליה בתעסוקה נגד אוסטרלים מבוגרים ואוסטרלים עם מוגבלות" בתגובה לבקשת התובע הכללי ב-2015.
- מטרת החקירה הייתה לבחון פרקטיקות, עמדות וחוקים התורמים לאפליה בתעסוקה נגד אוסטרלים מבוגרים ואוסטרלים עם מוגבלות ולהציע המלצות לטיפול באפליה זו.
- הזכות לעבוד ללא אפליה נחשבת לזכות אדם בסיסית, אך מאנשים רבים בקבוצות אלו נשללת זכות זו, מה שמוביל לאובדן עצמאות, הכבוד והמטרה.
- התחקיר עסק בהתייעצות נרחבת, לרבות התייעצויות ציבוריות, פגישות עם מחזיקי עניין שונים ועוד.
- הדו"ח מציג נתונים מסקרים, תלונות ופניות של כוח אדם בשירות הציבורי כדי להבין את האופי, השכיחות וההשפעה של אפליה תעסוקתית נגד אוסטרלים מבוגרים ואוסטרלים עם מוגבלויות.
- אפליה מתרחשת לאורך מחזור התעסוקה עבור שתי הקבוצות, כאשר הנחות שליליות, סטריאוטיפים וחוסר ידע תורמים לפרקטיקות מפלות.
- הדו"ח מדגיש את היתרונות של השתתפות מוגברת של כוח אדם עבור אנשים, כלכלה ועסקים, קידום פרודוקטיביות, ביצועים, חדשנות ומאגר כישרונות מגוון.

המלצות לשינוי

ההמלצות לשינוי מתחלקות לשלושה נושאים מרכזיים:

התחייבויות ממשלתיות מתועדפות:

- התחייבויות הממשלה העדיפות כוללות מינוי שר לאריכות ימים, פיתוח אסטרטגיות לאומיות, ביצוע קמפיינים לאומיים לחינוך קהילתי, מינוף מעמדה של הממשלה כקונה של סחורות ושירותים וחיזוק הממשלה כמעסיק.
- כמו כן מוצעות המלצות לממשלה לשקול לחזק את חוקי האפליה הפדרליים ואת חוק העבודה ההוגנת.

שיפור מערכות קיימות:

שיפור מערכות כרוך בטיפול בחסמים באמצעות הכשרת מיומנויות, מקומות עבודה בריאים יותר, פוליסות ביטוח, טיפול במיסוי וסבסוד ממשלתי.

מה מעסיקים ועסקים יכולים לעשות:

ביטול האפליה והחסמים להשתתפות שווה בכוח העבודה מועיל לאנשים, לעסקים ולכלכלה, ותורם להגדלת התמ"ג, להפחתת הוצאות הרווחה ולשיפור הביצועים הארגוניים.

- שקול גישות לעמידה בענייני חוק האפליה הפדרלי כדי לקדם גישה לצדק מבלי להטיל עומס רגולטורי מופרז.
- שקול את היתרונות של חובה חיובית לקדם שוויון מהותי או לבטל אפליה בחוקי אפליה פדרליים.
- שקול להתאים את חוקי האפליה הפדרליים כדי להסיר את מבחן ההשוואה בקביעת אפליה ישירה ובמקום זאת להשתמש במבחן הפגיעה.
- הצדדים צריכים לשאת בהוצאות ההליכים שלהם בתיקי דיני אפליה פדרליים, כאשר לבתי המשפט יש שיקול דעת לקבוע צווי הוצאות במידת הצורך.
- התאם את חוקי האפליה הפדרליים כך שיחולו על אפליה המבוססת על שילוב של תכונות מוגנות.
- שקול את ההגדרה של נכות על פי חוק אפליה של מוגבלות לאור חובות על פי אמנת האומות המאוחדות בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות.
- התייעצו עוד עם אנשים, מעסיקים וגופי שיא כדי לשקול פיתוח תקני נכות לתעסוקה.

מה עסקים ומעסיקים יכולים לעשות

- להתחייב לגיוס ושימור של אנשים מבוגרים ואנשים עם מוגבלות ולפתח הצהרת מחויבות חזקה.
- ליישם אסטרטגיות להשגת יעדים לגיוס ושימור של אנשים מבוגרים ואנשים עם מוגבלות.
- לסקור את תהליכי הגיוס והשימור כדי להבטיח פרקטיקות ושפה לא מפלה.
- להפוך את עיצוב העבודה וסביבות העבודה לגמישות עבור כל העובדים.
- לספק תמיכה לעובדים מבוגרים העוברים לתעשיות או לעיסוקים אחרים.
- להקל על חופשות למטפלים ולספק חינוך והכשרה ממוקדים במקום העבודה.
- לתמוך במנהלים ובמפקחים ביצירת וניהול צוותים מגוונים ומקומות עבודה גמישים.
- גופי השמה ואיגודים מקצועיים צריכים לטפח רשתות, לקדם תוכניות אלופים ופרסים, לפתח שותפויות ולספק מידע ומשאבים לתמיכה במגוון כוח העבודה.

Active Ageing

Extending Good Practice on Age Management
Policies and Practices in Small and Medium
Sized Companies and Organisations

Report on Pilot Social Experimentation in Edinburgh



3. OUTCOMES

3.1 EVIDENCE-BASED FINDINGS

- 3.1.1 AWARENESS OF DEMOGRAPHIC TRENDS, AGE REGULATIONS AND THE BUSINESS CASE FOR AGE MANAGEMENT
- 3.1.2 POLICIES AND PRACTICES IN RECRUITMENT, RETENTION AND RETIREMENT
- 3.1.3 ATTITUDES TOWARDS OLDER WORKERS

3.2 INTERVENTION RESULTS AND MEASURABLE CHANGE

- 3.2.1 AWARENESS OF DEMOGRAPHIC TRENDS, AGE REGULATIONS AND THE BUSINESS CASE FOR AGE MANAGEMENT
- 3.2.2 POLICIES AND PRACTICES IN RECRUITMENT, RETENTION AND RETIREMENT
- 3.2.3 ATTITUDES TOWARDS OLDER WORKERS

3.3 CONTROL GROUP

- 3.3.1 AWARENESS OF DEMOGRAPHIC TRENDS, AGE REGULATIONS AND THE BUSINESS CASE FOR AGE MANAGEMENT
- 3.3.2 POLICIES AND PRACTICES IN RECRUITMENT, RETENTION AND RETIREMENT
- 3.3.3 ATTITUDES TOWARDS OLDER WORKERS

מאמר חדש

נקודות מפתח

- דוגמאות לתרגול טוב בגיוס, שימור ופרישה קיימות בכל המגזרים, אך היה בהן מקום להמשך פיתוח ושיפור.
- פורמטים ומסלולים של פרסום תעסוקה עלולים להוות מחסומים לגיוס עובדים מבוגרים, ואימוץ מגוון רחב יותר של שיטות גיוס והצהרות חיוביות לגיל יכול לעזור להתמודד עם זה.
- היעדר תפקידי ניהול או פיקוח במשרה חלקית הגביל את ההזדמנויות לעובדים מבוגרים להאריך את חיי העבודה שלהם.
- מדיניות טרום פרישה וסדנאות לעובדים לא היו מקובלות בדרך כלל, אך בקשות לעבוד מעבר לגיל הפרישה המוגדר (DRA) כברירת מחדל נשקלו באהדה.
- חברות זיהו את הצורך בניהול ביצועים עקבי עבור כל העובדים וראו בניהול פרישה עניין של תקשורת ובניית קשרים עם הצוות.
- לחלק מהחברות היו חסרות תוכניות או פעולות להגיב בחיוב לתקנות הגיל ולביטול ה-DRA, סיבה פוטנציאלית היא עקב הכנסת החקיקה לאחרונה.
- לעתים קרובות התייעצו עם גופים משפטיים לתמיכה בפיתוח מדיניות ניהול גיל כדי להבטיח עמידה בדרישות החקיקה.
- לפעמים היה קשה להתייחס לדוגמאות של שיטות עבודה טובות מארגונים גדולים יותר עבור חברות קטנות ובינוניות שהשתתפו בהן.
- יישום הפיילוט של אדינבורו הדגיש אתגרים בהבטחת השתתפות מעסיקים, ניהול סדרי עדיפויות משתנים של המנהלים המשתתפים וקביעת רמת ההשתתפות בקבוצת הבקרה.
- האופי הרב-מגזרי של הסדנה לניהול גיל התגלה כבעל ערך, ואפשר למשתתפים להחליף ידע והתנסויות מעבר למגזרים שלהם.
- המנהלים המשתתפים הכירו בערכו של הכשרה לניהול גיל ודיווחו על שינויים חיוביים בגישה כתוצאה מכך.
- מנהלים הביעו נכונות להשתתף בהכשרה דומה בעתיד, מה שמעיד על הצלחת ההתערבות של הפיילוט באדינבורו.

המלצות

- לפתח מדיניות ונהלי ניהול גיל הנותנים מענה ספציפית לצרכים של ארגונים קטנים ובינוניים.
- התאמה של דוגמאות תרגול טוב של ניהול גיל למגזרים שונים, תוך התחשבות בדרישות ובמאפיינים הספציפיים שלהם.
- הרחבת הזדמנויות עבודה גמישות, כגון הסדרים במשרה חלקית, לעובדים מבוגרים כדי לאפשר להם להישאר בכוח העבודה או להיכנס מחדש לכוח העבודה.
- סקירת התהליך המשפטי של פיטורי עובדים על סמך סיבות בריאותיות כדי לתמוך במעסיקים ולהגן על זכויותיהם של עובדים מבוגרים.
- שיפור הנגישות והזמינות של מדריכים קיימים ודוגמאות לפרקטיקה טובה בניהול גיל עבור מעסיקים.
- הפצת המסקנות והלקחים שנלמדו מפיילוטים מקומיים לקהל רחב יותר של מעסיקים ובעלי עניין.
- שקילת קמפיינים למודעות חיובית לגיל כדי להתמודד עם דעות קדומות ותפיסות מוטעות לגבי עובדים מבוגרים.
- שקילת היתרונות ואת תהליכי הייעוץ עבור משתתפי קבוצת הבקרה תוך שמירה על שלמות הנתונים והימנעות מזיהום.
- קביעת העומק והתזמון של התערבויות הערכה בתוכניות פיילוט, תוך התחשבות בשיטות הערכה ובשחקנים שונים.
- התאמת העיתוי של פיילוטים עתידיים לשינויי מדיניות או חקיקה מתוכננים המשפיעים על קבוצת היעד של ניסויים חברתיים.

יתרונות לשימור עובדים מבוגרים

- **שימור הידע הארגוני:** עובדים מבוגרים מחזיקים לרוב בידע מוסדי יקר ערך שנצבר לאורך שנים של ניסיון, שיכול להיות מכריע לשמירה על הפעילות העסקית והבטחת המשכיות.
- **פרודוקטיביות משופרת:** לעובדים מבוגרים יש מומחיות וכישורים נרחבים והניסיון שלהם מאפשר להם להתמודד עם משימות מורכבות ביעילות וללוות עובדים צעירים יותר.
- **חסכוניות:** שימור עובדים מבוגרים יכול להיות חסכוני בהשוואה להעסקה והכשרת עובדים חדשים.
- **חניכה:** עובדים מבוגרים יכולים לשמש חונכים לעובדים צעירים יותר, הם חולקים עמם את הידע והחוכמה שצברו במשך השנים בארגון ובכך תורמים לתרבות ארגונית של למידה והתפתחות.
- **נאמנות:** עובדים מבוגרים מפגינים לעתים קרובות נאמנות ומחויבות חזקה לארגון. יציבות זו יכולה להוביל להגברת האמון בארגון ולהוות דוגמה לעובדים צעירים.
- **פיתוח מנהיגות:** שימור עובדים מבוגרים מאפשר פיתוח מנהיגות בתוך הארגון, לצד הכנה של דור המנהיגים הבא להתמודדות יעילה עם אתגרי הארגון.
- **נקודות מבט מגוונות:** עובדים מבוגרים מביאים לשולחן פרספקטיבה מגוונות, תובנות חשובות ומיומנויות חיוניות לארגון. פרספקטיבה זו עשויה להביא להנעת חדשנות וקבלת החלטות טובה יותר.
- **פיתוח תרבות מכילה:** שמירה על כוח אדם מגוון הכולל עובדים מבוגרים מטפחת תרבות מכילה וחיובית אשר מקדמת ערכים של כבוד לעובדים בכל הגילאים. זה יכול לתרום למורל העובדים ולשביעות הרצון הכללית.

דוגמאות ליישומי של שימור עובדים מבוגרים

- **ביצוע שיתופי פעולה:** חתירה לשיתופי פעולה עם ארגונים כמו AARP או עם תכניות כדוגמת "Community Service Employment Program" במטרה למשוך לארגון עובדים מבוגרים מנוסים שנמצאים באמצע-סוף הקריירה המקצועית שלהם.
- **קידום עובדים מבוגרים:** הבעת הערכה וכבוד לעובדים מבוגרים בכדי להפיג את החששות שלהם ביחס לביטחון תעסוקתי ועודדו אותם להישאר בארגון.
- **הזדמנויות לשיפור מיומנויות:** עידוד עובדים מבוגרים בארגון לקחת חלק בתוכניות הדרכה ופיתוח כישורים בכדי לעזור להם לרכוש מיומנויות והסמכות חדשות.
- **תכניות חונכות:** הקמת תכנית חונכות ייחודית שבה עובדים מבוגרים חולקים את הידע והניסיון שלהם עם עובדים צעירים יותר. כפועל יוצא מכך, עובדים מבוגרים יתרמו מניסיונם לארגון בעוד שעובדים צעירים יעריכו את היכולות והכישורים השונים של עובדים מבוגרים.
- **לוחות זמנים גמישים ואפשרויות עבודה מרחוק:** אפשרות לעובדים מבוגרים לעבוד מרחוק או עבודה תחת לוחות זמנים גמישים, תוך התאמה לצרכיהם והעדפותיהם.
- **תוכניות פרישה מדורגות:** אפשרו לעובדים מבוגרים להפחית בהדרגה את שעות העבודה שלהם לאורך זמן, מה שעשוי להקל על תהליך פרישה חלק יותר הן לעובדים והן לארגון.
- **חתירה לעבודה-תקופתית ולמשימות קצרות טווח:** אפשרו לעובדים שיצאו לפנסיה או לכאלו העובדים במשרה חלקית לתרום לארגון בזמן תקופות עמוסות או כחלק מפרויקטים קצרי טווח, תוך מינוף המומחיות והידע המוסדי שלהם.
- **יישום תוכנית לחלוקת עבודה:** אפשרו לשני עובדים או יותר לחלק את תחומי האחריות של עובד במשרה מלאה, ובכך ניתן יהיה לקדם שימור עובדים לקראת פרישה ולקדם איזון בין עבודה לחיים אישיים.
- **התאמות והטבות:** ודאו שלעובדים מבוגרים תהיה את האפשרות לבצע התאמות נדרשות שיאפשרו גמישות בתפקיד והעניקו להם הטבות שיסייעו להם לתפקד ביעילות תוך התייחסות למגבלות פיזיות ומנטליות.
- **משאבים תומכים:** עדכנו את העובדים המבוגרים בארגון לגבי האפשרות להסתייע בשירותים ומשאבים שונים.

הסקירה מובאת כקריאה לפעולה לחברות ועסקים

מסמך העבודה הינו תוצאה של שיתוף פעולה בין ארגון מעלה, המשרד לפיתוח הנגב והגליל וארגון ג'וינט -אשל. המסמך מבקש להתמודד עם אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפני המשק הישראלי בנים הקרובות והוא תוחלת החיים המתארכת וכפועל יוצא מכך, הצורך להתאים את סביבת העבודה לעובדים מבוגרים. נושא זה אינו ייחודי למשק הישראלי בלבד ופוגש כלכלות מערביות רבות בשנים האחרונות ובשנים שיבואו. מטרת המסמך הוא להניע חברות לפעולה דרך הנגשה של פרקטיקות מהעולם על הנעשה בתחום זה.

התאמת מסע חיי העובד.ת הינו מסע החיים של כולנו לעולם עבודה משתנה ומתבגר - כולנו נהיה מבוגרים ונרצה לדעת שעולם העבודה ימשיך להיות רלוונטי עבורנו ואנחנו עבורו.