

העסקה מגוונת בחברה מקוטבת

חרדים במרחבי עבודה משותפים – נקודת מבטם של המעסיקים

מחקר זה הוא ניסיון ייחודי לאפיין ולהבין טוב יותר את מערכת היחסים המורכבת שבין חרדים ללא־חרדים במרחב התעסוקתי מנקודת המבט של המעסיקים ושל העובדים מהציבור הכללי.

אסף מלחי

עורך הסדרה: גלעד מלאך



מחקר
מדיניות
174





העסקה מגוונת בחברה מקוטבת

**חרדים במרחבי עבודה
משותפים - נקודת מבטם
של המעסיקים**

אסף מלחי

מחקר מדיניות 174

מרץ 2022

Workplace Diversity in a Polarized Society: Haredim and Non-Haredim Working Together
Asaf Malchi

עריכת הטקסט: לילך צ'לנוב
עיצוב הסדרה והעטיפה: סטודיו Alfabees
ביצוע גרפי: נדב שטכמן פולישוק
הדפסה: דפוס מאור ולך, ירושלים

מסת"ב: 9-387-519-965-978

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר ידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר – כל חלק שהוא מהחומר בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

© כל הזכויות שמורות למכון הישראלי לדמוקרטיה (ע"ר), 2022
נדפס בישראל, תשפ"ב/2022

המכון הישראלי לדמוקרטיה
רח' פינסקר 4, ת"ד 4702, ירושלים 9104602
טל': 02-5300888
אתר האינטרנט: www.idi.org.il

להזמנת ספרים:
החנות המקוונת: www.idi.org.il/books
דוא"ל: orders@idi.org.il
טל': 02-5300800

כל פרסומי המכון ניתנים להורדה חנם, במלואם או בחלקם, מאתר האינטרנט.

הדברים המובאים במחקר מדיניות זה אינם משקפים בהכרח את עמדת המכון הישראלי לדמוקרטיה.

המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא מוסד עצמאי אי־מפלגתי, מחקרי ויישומי, הפועל בזירה הציבורית הישראלית בתחומי הממשל, הכלכלה והחברה. יעדיו הם חיזוק התשתית הערכית והמוסדית של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, שיפור התפקוד של מבני הממשל והמשק, גיבוש דרכים להתמודדות עם אתגרי הביטחון מתוך שמירה על הערכים הדמוקרטיים וטיפוח שותפות ומכנה משותף אזרחי בחברה הישראלית רבת הפנים.

לצורך מימוש יעדים אלו חוקרי המכון שוקדים על מחקרים המניחים תשתית רעיונית ומעשית לדמוקרטיה הישראלית. בעקבותיהם מגובשות המלצות מעשיות לשיפור התפקוד של המשטר במדינת ישראל ולטיפוח חזון ארוך טווח של תרבות דמוקרטית נכונה לחברה הישראלית ולמגוון הזהויות שבה. המכון שם לו למטרה לקדם בישראל שיח ציבורי מבוסס ידע בנושאים שעל סדר היום הלאומי, ליזום רפורמות מבניות, פוליטיות וכלכליות ולשמש גוף מייעץ למקבלי ההחלטות ולציבור הרחב.

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא זוכה פרס ישראל לשנת תשס"ט על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

מחקר זה רואה אור הודות לתרומתן הנדיבה של קרן דיאן וגילפורד גלזר (The Diane and Guilford Glazer Foundation) וקרן ראסל ברי (The Russell Berrie Foundation).

תוכן העניינים

7	תקציר
11	מבוא
15	פרק 1. העסקה מגוונת בחברה מקוטבת: רקע תאורטי
17	1.1 אתגרים בגיוון תעסוקתי
19	1.2 אינטראקציות חברתיות במרחבי עבודה משותפים
21	1.3 גיוון תעסוקתי בישראל
24	1.4 הציבור החרדי בשוק העבודה
29	1.5 תמורות בחברה החרדית
30	1.6 שאלות המחקר ומטרותיו
36	פרק 2. ממצאי המחקר
36	2.1 המניעים והמוטיבציות להעסקת חרדים: ביזנס ו(גם) אידיאל?
46	2.2 קשיים ואתגרים
65	2.3 אופני התמודדות והפתרונות הקיימים
77	2.4 שינויים ביחס לציבור החרדי בארגון ומחוצה לו: "התקרבות למרות השונות"
88	2.5 שינויים תעסוקתיים בעקבות משבר הקורונה
	פרק 3. מסקנות והמלצות יישומיות להעסקה מיטבית
94	של עובדים חרדים
95	מסקנות עיקריות
98	המלצות למעסיקים, לארגונים ולחברות עסקיות
101	המלצות כלליות לממשלה
104	דברי סיום
105	נספח. שאלון לעובדים לא־חרדים במקומות עבודה משותפים
115	רשימת המקורות
iii	Abstract

ת ק צ י ר

מחקר זה בחן עמדות של עובדים ומעסיקים (מנהלים) לא־חרדים כלפי עמיתים ועובדים חרדים במגוון מקומות עבודה משותפים במגזר העסקי בישראל. המחקר התמקד באוכלוסייה זו כדי להעמיק את הידע הקיים בנוגע ליתרונות, החסרונות, האתגרים, הפתרונות וההצלחות הכרוכות בשילובם של חרדים במרחבי עבודה משותפים. ייחודו של המחקר הוא הניסיון לאפיין ולהבין טוב יותר את מערכת היחסים המורכבת שבין חרדים לבין מי שאינם חרדים במרחב התעסוקתי מנקודת המבט של המעסיקים ושל העובדים מהציבור הכללי. נקודת מבט זו מספקת הצצה מרתקת למרחב ציבורי דינמי. סיפורי ההצלחה במרחב הזה מבוססים על סובלנות ועל הכלה בין־תרבותית, והם עשויים ללמדנו על הפוטנציאל האנושי והכלכלי שבהפחתת הניכור וחוסר ההיכרות ההדדיים בין חילונים לחרדים. עם זאת, אתגרים רבים עדיין עומדים בפני שילוב חרדים במקומות עבודה, וגם מהם אפשר ללמוד על הפוטנציאל הזה, ועל האפשרות לממשו.

מכיוון שלמעסיקים ולארגוני מעסיקים, וגם לגורמים הממשלתיים העוסקים בהעצמת אוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה, יש תפקיד מכריע בקידום מהלכים לשיפור ההעסקה המגוונת במגזר הפרטי ולהעמקתה, עולות ממחקר זה כמה המלצות העשויות לשפר את אופני הקליטה וההעסקה של עובדים חרדים.

המלצות למעסיקים, לארגונים ולחברות עסקיות

(1) היכרות בסיסית של העולם החרדי. בשל הריחוק החברתי, הזרות וההבדלים התרבותיים בין הציבור החרדי לציבור הלא-חרדי, יש צורך בתהליך למידה של מאפייני הקהילה החרדית ושל צרכיה במקום העבודה. כדי לסייע בקליטה ובהעסקה מיטבית של עובדים מקבוצה זו יש להציע למנהלי צוותים סדנאות הכשרה תרבותית על התרבות החרדית ומאפייניה.

(2) היערכות מוקדמת. שילוב חרדים במקומות עבודה מחייב היערכות לוגיסטית (למשל, הכשרת מטבחים, סידורי הסעות, גמישות בשעות העבודה ובימי החופשה ועוד).

(3) סיוע של גורמי תיווך והשמה מקצועיים. כדי ליישם את מסקנות 1 ו-2 מומלץ להיעזר בגורמי מקצוע ובמתווכים בעלי ניסיון מוכח בשילוב ובליוי חרדים בשוק העבודה, גורמים מתוך הקהילה החרדית ומחוצה לה. המלצה זו מתאימה בעיקר בשלבים הראשונים של קליטת עובדים חרדים, ובמיוחד לארגונים הקולטים מספר רב של עובדים חרדים.

(4) פיתוח תרבות שיח בין-אישית. כדי לגשר על פערים בין-תרבותיים במקום העבודה ולקיים תרבות מכילה וסובלנית יש לפתח תרבות של שיח מקרב בין מנהלים לעובדים ובין העובדים לבין עצמם בהובלת ההנהלה הבכירה בארגון.

(5) יצירת מרחב תעסוקתי נוח ומאפשר. כדי לקדם העסקה של נשים חרדיות, במקומות שבהם הדבר מתאפשר, מומלץ לקלוט בשלבים הראשונים קבוצות קטנות של שתיים-שלוש עובדות שיעבדו יחד בתוך צוות הטרוגני כדי לספק להן ביטחון ולאפשר להן להשתלב בארגון ביתר קלות. כמו כן רצוי להתחשב, ככל האפשר, בצרכים המיוחדים של העובדים החרדים, בתרבות החרדית ובאורח החיים החרדי, ולאפשר, למשל, חופשות בימי חג שבהם במגזר העסקי נהוג לעבוד (כמו ימי בחירה בחול המועד וט' באב).

(6) קביעת גבולות הגמישות וההתאמות הרצויות. למרות ההמלצה הקודמת, על הארגונים לקבוע בבירור ומראש את גבולות ההתאמות שמנהלים ומעסיקים בארגונים מעוניינים ומוכנים לערוך לשם העסקה מיטבית של עובדים חרדים ואת מידת הלגיטימיות שלהן. כלומר, אין להתעלם מכך שהתאמה מכילה ומכבדת עבור

העובדים החרדים עלולה להיתפס כפוגענית ולא ראויה בעיני הציבור שאינו חרדי, בנושאים הקשורים, למשל, להפרדה בין המינים או לקביעת קוד לבוש צנוע לכלל העובדים במרחב תעסוקתי משותף. עם זאת, אנו סבורים כי על המנהלים עצמם לקבוע את "גבולות הגזרה" הנורמטיביים והמאוזנים של ההתאמות המתאימות לארגונים שלהם, ולא לסמוך רק על תקנות ממשלתיות גורפות ומחייבות.

(7) מחויבות ההנהלה לתהליך. מעורבות פעילה ויזומה של הנהלת הארגון לקליטה ושילוב מיטביים של עובדים חרדים הכרחית להצלחת המהלך. לכן מומלץ, במידת האפשר, למנות בארגונים גדולים המבקשים להצליח בשילוב חרדים אחראי או אחראית לגיוון תעסוקתי, שיתמחו בתחום זה ויטמיעו בארגון נורמות תעסוקתיות שיאפשרו קליטה מיטבית של ציבור זה.

מכלול המלצות זה יסייע למעסיקים ולמנהלים בארגונים עסקיים ובחברות במגזר הפרטי לשפר את תהליכי שילוב החרדים והעסקתם במגזר הפרטי ובשוק העבודה הישראלי בכללו.

המלצות כלליות לממשלה

תהליכים אלו הם חלק ממהלך חברתי ועסקי רחב יותר הדוגל בגיוון תעסוקתי רב-ממדי, שאיננו נשען רק על צרכים עסקיים תועלתניים ועל שורת הרווח, אלא גם מקדם ערכים חברתיים מתוך אחריות מערכתית לפניה המשתנות של החברה הישראלית. בהיותם מי שמונוטים את הצרכים במשק ברמה מקרו-כלכלית וברמה החברתית, יש לגופים הממשלתיים האמונים על מדיניות התעסוקה לציבור החרדי ועל גיוון שוק העבודה תפקיד חיוני בהרחבת המהלך הזה. להלן כמה המלצות לגופים אלו המבוססות על מחקרים קודמים בתחום.

(1) מודעות ומדיניות. יש חשיבות עליונה לנקיטת מדיניות אקטיבית של משרדי הממשלה הרלוונטיים ושל זרועות הביצוע שלהם לשם העלאת מודעות המעסיקים לחשיבות הקליטה וההעסקה של עובדים חרדים. המלצה כללית זו תצטרך להיבחן אל מול המצב הקיים, במיוחד בכל הנוגע לאפשרות לספק סיוע ומידע בנושא זה גם לעסקים קטנים-בינוניים, בלי לזנוח את מקומן ותפקידן של החברות המובילות במשק.

(2) **איסוף מידע וכימות.** אנו ממליצים לערוך סקר מעסיקים עיתי קבוע ומקצועי לבחינת היקף העסקת חרדים (ואוכלוסיות מיוחדות נוספות) בענפים השונים במשק. סקר מעסיקים זה יהווה בסיס איתן לבחינת המדיניות הממשלתית הרצויה בתחום, לשיפורה ולפיתוח כלים ייעודיים התואמים את צורכי המעסיקים ואת מאפייני העובדים. **מיסוד סקר מעסיקים** שנתי יאפשר לקובעי המדיניות ולמקבלי ההחלטות לקדם העסקת אוכלוסיות מיוחדות, ובהן האוכלוסייה החרדית, בענפים ובתחומים הנמצאים בתתייצוג תעסוקתי, וכן יאפשר לאפיין בשיטתיות את סוגי משלחי היד שהחרדים מועסקים בהם. סקר כזה צפוי גם להעלות את מידת האמון של מנהלים ושל מעסיקים באשר למחויבות המדינה ליצירת מרחבי עבודה מגוונים.

(3) **רגולציה על ארגונים וכלים למעסיקים.** בשל חשיבות תפקידם של הממונים על גיוון תעסוקתי בארגונים ובחברות מובילות וגדולות במשק, מוצע להלן לחייב באמצעות נהלים ותקנות מפקחים (על ידי משרד העבודה והרווחה), למנות פונקציה ניהולית כזאת בעסקים ובארגונים שמצבת העובדים שלהם גדולה מ־500. רגולציה כזאת עשויה למנף את תהליכי ההתמקצעות והמיקוד של ארגונים עסקיים גדולים ולסייע להם להפנים את חשיבותו החברתית (והעסקית) של הגיוון התעסוקתי בישראל. לצד רגולציה זו, יש לספק למעסיקים מידע, הכשרות והנחיות מקצועיות למיסוד הפונקציה הזאת בעסקים גדולים.

(4) **אמנת מעסיקים.** גיבוש "אמנת מעסיקים" שבה יצהירו יזמים, מנהלים ומעסיקים מארגונים שונים על חשיבותה הלאומית של העסקת חרדים לחוסן הכלכלי ולסולידריות החברתית בישראל יכולה לסייע, ולו סיוע סמלי והצהרתי, לקידום הנושא. הצהרה זו תכלול התחייבות להעסקה הוגנת, שוויונית ומכבדת, שהיא צו השעה במשק הישראלי. עם זאת, יש להניח כי הצהרה פומבית בנושא זה עלולה גם להוביל להתנגדותם של חוגים חרדיים קיצוניים שאינם מעוניינים בהשתלבות במעגלי עבודה משותפים.

ממצאיו של מחקר זה מעידים כי למרות ריבוי האתגרים והקשיים, בסופו של דבר זוכים כל המעורבים בעניין זה – המעסיקים, המנהלים והעובדים הלא־חרדים, וגם העובדים והעובדות החרדים – בהזדמנות להכיר את האחר ולעבוד יחד למען מטרה משותפת, עסקית וחברתית גם יחד. ככל שמעסיקים ומנהלים יתכוננו טוב יותר לאתגר הייחודי הכרוך בקליטת עובדים חרדים ובהעסקתם, כך יצלח המהלך הזה יותר, לטובת הקהילה החרדית, החברה הישראלית ושוק העבודה.

החברה הישראלית היא חברה מגוונת ורב־תרבותית, פסיפס לאומי, חברתי, דתי ואתני. הקהילה החרדית בישראל היא אחת מקבוצות המיעוט העיקריות והייחודיות במרקם החברתי המקומי, ועם גידולה הדמוגרפי המהיר ונוכחותה הגוברת במרחבים ציבוריים למיניהם, היא נעשית לקבוצת אוכלוסייה משמעותית מאוד בפניה המשתנות של החברה הישראלית.¹

אחת הזירות המרכזיות שבהן מתרחש שינוי כלכלי וחברתי מהיר בשל הנוכחות החרדית היא הזירה התעסוקתית – בעשור וחצי האחרונים השתלבו בשוק העבודה בישראל עשרות אלפי נשים וגברים חרדים.² תהליך זה, שמקורו במדיניות ממשלתית שיטתית, בכלים תעסוקתיים אקטיביים (כמו מרכזי הכוון ומלגות) ובצרכים כלכליים־חומריים של חברי הקהילה החרדית עצמה, מתנהל לצד ביקורת ציבורית ופוליטית בולטת ורבת פנים כלפי הציבור הזה. עוינות זו נובעת מסיבות מגוונות הכרוכות זו בזו: התפיסה בציבור הלא־חרדי שבגלל החרדים יש במדינה כפייה דתית (שטרן ואחרים, 2021) ושהחרדים מקבלים תקציבי עתק לא־שוויוניים; איהתגייסותם של מרבית הגברים החרדים לצבא או לשירות לאומי־אזרחי; השתתפות נמוכה של אוכלוסייה זו בשוק העבודה ותרומתה המועטה למשק ולמדינה; ההתבדלות החברתית והמרחבית (במקומות המגורים); האוטונומיה החינוכית שאינה מקנה למרבית הבנים החרדים מיומנויות יסוד ואינה מטפחת הון אנושי רלוונטי לשוק העבודה המשתנה; הניכור של חלק מהפלגים החרדים למדינה, למוסדותיה ולסמליה, ועוד.³

1 בשל שיעורי הילודה הגבוהים של הציבור החרדי (6.6 ילדים במוצע לאישה), צומחת אוכלוסייה זו בשיעור של 4.2% בשנה. חלקם של החרדים מכלל האוכלוסייה בישראל עלה מ־10% בשנת 2009 ל־12.6% (שמינית מכלל האוכלוסייה) ב־2020.

2 לפי מלאך וכנהר, 2020, עמד מספר הגברים החרדים העובדים בשנת 2019 על 84,100, ומספר הנשים החרדיות העובדות על 120,600. שיעור התעסוקה של גברים חרדים בשנה זו היה 52.5% (לעומת 35% שיעורי תעסוקה בשנת 2002), ואילו שיעור התעסוקה של נשים חרדיות בשנה זו היה 76.5% (לעומת 50% בשנת 2002).

3 למרות עוצמתם של השסעים האלה בציבוריות הישראלית והאינטנסיביות של העיסוק התקשורתי בהם, במיוחד בשנים 2020–2021 במהלך משבר הקורונה, בסקר שנערך במסגרת המחקר הזה הצהירו שלושה רבעים (74%) מהעובדים הלא־חרדים במרחבי עבודה משותפים כי דיון ציבורי עז זה אינו משפיע, לטובה או לרעה, על היחסים החברתיים במקום העבודה.

על הרקע המורכב הזה, שבו שני הצדדים מגלים עוינות הדדית וחוששים מפני השונה ו"האחר"⁴, בחן מחקר זה עמדות של עובדים ומעסיקים (מנהלים) לא־חרדים כלפי עמיתים ועובדים חרדים במגוון מקומות עבודה משותפים במגזר העסקי בישראל.

המחקר מבוסס על כמה הנחות: (1) לתדמית המורכבת, ואף השלילית, שיש לציבור הזה, בין שהיא נובעת מאפליה וגזענות פסולות, בין שהיא נובעת מחששות שיש למעסיקים מעובדים חרדים בשל נקודות המחלוקת שהוזכרו לעיל, עשויה להיות השפעה ניכרת על נכונותם של מעסיקים לא־חרדים לקלוט ולשלב עובדים חרדים במרחבי תעסוקה משותפים, וכן לגרום ליחס אמביוולנטי של מעסיקי חרדים ושל עובדים לא־חרדים כלפי עמיתים חרדים; (2) זאת ועוד, כיוון שהשונות התרבותית־חברתית של החברה החרדית ביחס לחברה הכללית גלויה ובלטת, הנחנו, ואף איששנו את ההנחה הזאת במחקר זה, כי רבים מהמעסיקים והמנהלים מודעים לכך שמאפיינים חילוניים במקומות עבודה רבים – כמו סגנון לבוש מתירני; עבודה משותפת וקשרים בין נשים לגברים; עבודה בימי חג ומועד; אוכל לא כשר ועוד – יוצרים אתגר ליחסים החברתיים במקום העבודה (מלחי, 2009; סופר־פרומן, 2009; 2012). מכאן שהתאמות ושינויים במקומות העבודה הם לעיתים הכרח המציאות בעסקים ובארגונים שבהם נוכחים עובדים חרדים, גם אם הם מיעוט מכלל העובדים.⁵ התאמות אלו אמורות לספק לעובדים החרדים סביבת עבודה תומכת ולהביא לשיפור התפוקות והמוטיבציות התעסוקתיות שלהם. עם זאת, התאמות כאלה עלולות גם ליצור מתח בין עובדים חרדים לעובדים שאינם חרדים; (3) למקומות עבודה המחייבים מיומנויות וכישורים גבוהים קשה עוד יותר לשלב עובדים חרדים. חסם זה מקורו במערכת החינוך החרדית, שאיננה מקנה לבוגריה מיומנויות תעסוקתיות של המאה ה־21 ויוצרת חוסרים בהשכלה שקשה להשלימם.

4 מחקר עדכני של מרכז אקורד (2020) שבחן עמדות הדדיות של שתי האוכלוסיות מלמד כי מרבית החילונים (86%) חשים כעס כלפי החרדים, ואילו 85% מהחרדים דיווחו על תחושת איום שהם חשים מצד הציבור החילוני.

5 לפי דיווחי עובדים לא־חרדים במרחבי עבודה משותפים, ב־73% ממקומות העבודה נעשו התאמות למיניהן כדי לאפשר העסקת חרדים.

למרות החסמים שתוארו לעיל, ולמרות התפיסות המסויגות ההדדיות של הציבור הכללי והציבור החרדי בשיח הישראלי (במערכת הפוליטית ובתקשורת), המחקר מציף כמה תובנות מעניינות וחדשניות:

אומנם יש פערים חברתיים (ומקצועיים) הנובעים מהשונות התרבותית בין הציבור החרדי לרוב הלא־חרדי, אך פערים אלו אינם יוצרים חסם בלתי עביר בפני שילובה של האוכלוסייה החרדית בשוק העבודה. בהמשך לספרות המקצועית בתחום (סופר־פרומן, 2012; כהנר; 2014; מלחי, 2015), גם במחקר זה תיארנו מנהלים ומעסיקים בפירוט קשיים ואתגרים ייחודיים בניהול צוותים חרדיים ובקידומה התעסוקתי של קבוצה זו. עם זאת, מנהלים ועובדים שאינם חרדים רבים הדגישו את היתרונות ואת האיכויות התעסוקתיות של נשים וגברים חרדים בארגונים ובעסקים. למרות ההשפעה הברורה שיש לעובדים חרדים על המרקם החברתי ועל צביון מקום העבודה המשותף, נראה כי קרוב למחצית מהעובדים המשתייכים לציבור הכללי אינם מזהים קשיים ואתגרים חברתיים או מקצועיים מיוחדים של עמיתיהם החרדים. יתרה מזו, המחקר מלמד כי השתלבותה של האוכלוסייה החרדית בשוק העבודה הכללי בסביבות עבודה משותפות גורמת לשינוי חיובי ניכר וברור בתפיסתה של החברה הכללית בישראל את הציבור החרדי, וביחסה לפרטים מתוכו ולהיותו קהילה ייחודית שיש להכילה ולהכיר בשונות שלה. על כן, למרות ביטויים של חששות ורתיעה מסוימת של חלק קטן מהמעסיקים משינוי צביונם של מרחבי תעסוקה משותפים שבהם הולכת ונוצרת דומיננטיות מספרית של עובדים חרדים, ברוב המקרים המדווחים במחקר מרחבי העבודה המשותפים הם מובלעות רב־תרבותיות וחברתיות מכילות, מאפשרות ונוחות (למדי) ונוצרים בהן ממשקים המעידים על סולידריות חברתית ועל שותפות תכליתית־תועלתנית המשפיעה לחיוב על המרחב הציבורי הכללי ועל עתידה של החברה הישראלית כולה. מפגשים וממשקים אלו מאששים במידה רבה את תאוריית המגע הפסיכולוגית של אלפורט, קלרק ופטגרו (Allport, Clark and Pettigrew, 1954), שלפיה אינטראקציות חברתיות שוויוניות ואינטנסיביות בין "שונים", מפחיתות דעות קדומות, תחושות של איום ועוינות בין־תרבותית.

במחקר שלושה פרקים: (1) סקירת ספרות בנוגע להעסקה מגוונת בעולם ובישראל, ובתחום התפתחות השתלבותה של החברה החרדית בשוק העבודה

המקומי; (2) פרק ממצאים, ובו חמישה נדבכים: המניעים לקליטת חרדים ולהעסקתם; אתגרים וחסמים; פתרונות ואסטרטגיות להעסקת חרדים; שינויים ביחס לחרדים בעקבות העבודה במרחבים משותפים, וסעיף העוסק במשבר הקורונה במקומות עבודה משותפים; (3) פרק מסקנות והמלצות ליישום.

לאחר כעשור ומחצה שבו אני חוקר את השתלבות הציבור החרדי בשוק העבודה, חלחלה בקרבי ההבנה שבלי היכרות שיטתית וממוקדת של ציבור המעסיקים שאינם חרדים, האמורים לקלוט את העובדים החרדים בארגונים העסקיים ולשלבם בעבודה, לא יצלח המהלך החיוני הזה. הכרה זו התחזקה בי גם בעקבות מחקריו הביקורתיים של פרופ' נסים ליאון על תפקידם הייחודי והרגיש של אנשי המחקר בעיצוב המדיניות התעסוקתית לציבור זה, ועל כך נתונה לו תודתי. נוסף על כך אני מודה במיוחד לד"ר גלעד מלאך, ראש התוכנית "חרדים בישראל" במכון הישראלי לדמוקרטיה, המתמיד ללוות ולהשביח את מחקרתי במכון, ובכלל זה את המחקר שלפניכם. עמיתים נוספים הראויים להערכה על עצתם והכוונתם בשלביו השונים של מחקר הם ד"ר שוקי פרידמן, לשעבר מנהל מרכז לאום, דת ומדינה, וד"ר דנה בלאנדר. אני מודה גם לשאר עמיתי החוקרים במכון, שהערותיהם החשובות לטיטות מוקדמות של המחקר הובילו להוספת נדבכים הכרחיים לתוצר הסופי. מחקר זה לא היה מתאפשר ללא נכונותם הכנה של עשרות מנהלים ומנהלות, יזמים ומעסיקים שאינם חרדים, שפתחו בפניי את צוהר ליבם ושיתפו אותי בניסיונם העשיר, בהתלבטויות, בקשיים ובהצלחות, הכרוכים בהעסקת עובדים חרדים במגוון תחומים במגזר העסקי. תודה מקרב לב על עזרתכם הרבה.

העסקה מגוונת בחברה מקוטבת: רקע תאורטי⁶

תאוריות ומודלים שעסקו בניהול שונות תרבותית צמחו בארצות הברית, ואחר כך גם בקנדה, משנות ה־60, בעקבות התחזקותן של תנועות חברתיות שפעלו למען שוויון הזדמנויות למיעוטים אתניים ולקידום זכויות נשים בשוק העבודה. המעבר מעבודה יצרנית במגזר התעשייתי למשרות בענפי השירותים, המחקר והפיתוח, קידמה עבודת צוות שהתבססה על ממשקים תרבותיים מגוונים ועל שיתופי פעולה. מטרתה של גישת ניהול השונות היא להביא לשילוב מקסימלי של בני קבוצות מיעוט (אתני, דתי, מגזרי ומגדרי) במקומות עבודה ובמשק. גישה זו קוראת לפתח מבחני מיון אובייקטיביים שאינם תלויים ברקע של המועמדים לעבודה, וכן לפתח מודלים שיגבירו את יעילות העבודה בצוותים משותפים. השוק הגלובלי המתפתח והגירה של מיעוטים אתניים, בעיקר מארצות המזרח התיכון ואפריקה, לאירופה ולצפון אמריקה הגבירו את המודעות לערכו של הגיוון התעסוקתי ולהיבט המשפטי־חוקי שנועד לתת שוויון הזדמנויות למועמדים לעבודה. גיוון בתעסוקה הוא מערך של נהלים וכלים הנפוצים בחברות עסקיות בעולם, ובעת האחרונה גם בישראל, שמטרתם להרחיב את מנעד ההון האנושי במקומות עבודה כדי לשקף את ההרכב ההטרוגני של החברה.⁷

לגיוון התעסוקתי תועלות תכליתיות־תועלתניות (1-3) ותועלות ערכיות־חברתיות (4):

(1) התועלות התכליתיות־תועלתניות קשורות להגברת יעילות, לתפוקה, לשירותיות, לתוצרת ולהגברת התחרות מול חברות וארגונים שאין בהם גיוון תעסוקתי.

(2) תועלות תכליתיות נוספות של הגיוון התעסוקתי הן שיפור תדמית החברה בעיני לקוחות, ספקים ועובדים, וכן בעיני רגולטורים ממשלתיים האמונים על יישום חוקים למניעת אפליה ועל יצירת שוויון הזדמנויות (Hunt, Layton and Prince, 2015).

6 חלק מסקירת ספרות זו מבוסס על פרקי המבוא בעבודתו של אסף דר (דר, 2020).

7 "מהו גיוון בתעסוקה", אתר הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה.

(3) עוד תועלת תכליתית של הגיוון התעסוקתי היא החדשנות והיצירתיות של אזורים וערים שיש בהם גיוון תרבותי. עבודותיו של ריצ'רד פלורידה המשיגו בתחילת שנות האלפיים את המונח "המעמד היצירתי", והראו כי בתעשיות יצירתיות בכלל, ובתחום ההייטק בפרט, יש לגיוון ההון האנושי יתרון מובהק. הערים האמריקאיות המשגשגות ביותר הן הערים שיש בהן שיעור גבוה של צעירים שאינם ילידי ארצות הברית (Florida, 2002)⁸. מכאן שגיוון תרבותי וחברתי במקומות עבודה יצירתיים הוא נכס כלכלי וחברתי משמעותי עבור תעשיות, ערים, אזורים ומדינות המעוניינים לשמור על יתרונם היחסי בעולם גלובלי ותחרותי.

(4) התועלות הערכיות-חברתיות של הגיוון התעסוקתי מבוססות על נורמות של הוגנות, שוויון הזדמנויות ומניעת אפליה, שאין בצידין רווח כלכלי ישיר לארגון.

שני סוגי תועלות האלה כרוכים, כמובן, זה בזה ומתלכדים לעיצוב מדיניות לשילוב אוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה.

שינויים דמוגרפיים מהירים שחלו בעשורים האחרונים במדינות המערב המפותחות, ובכללן ישראל, הביאו לעלייה במודעות של מקבלי ההחלטות והמעסיקים לצורך ולרווחים שבגיוון תעסוקתי במקומות עבודה (Lynch, 1994); התמורות בשוק העבודה הגלובלי הקשורות להתגבשותם של צוותי עבודה רב-תרבותיים בחברות ובתאגידים רב-לאומיים ולניידות גוברת של עובדים בשוק גלובלי בעקבות גלי הגירה, הביאו גם הן לבחינת השלכות והמשמעויות של הגיוון התעסוקתי, ובגינן פותחו כלים ותוכניות לשילוב אוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה (Bond and Pyle, 1994).

המוטיבציה להעסקה מגוונת בקרב מעסיקים נובעת מהצורך שלהם בעובדים ומההבנה שלהם שהעסקה של עובדים מרקע חברתי ותרבותי מגוון, בעלי ניסיון מקצועי ייחודי וגישות חדשות לפתרון בעיות, עשויה ליצור צוותים יצירתיים וחדשניים יותר בהשוואה לצוותים הומוגניים. צוותים אלו יכולים גם לתת שירות טוב יותר לאוכלוסיות מגוונות שאינן נמנות על הקבוצה הדומיננטית בחברה.

8 יישומה של תזה זו בערים שביקשו לחזק "מעמד יצירתי" משכיל, צעיר, רווק ומכניס, גרמו דווקא לג'נטריפיקציה ולדחיקתם של מיעוטים אתניים ממרכזי ערים ותיקות.

גורם נוסף המקדם העסקה מגוונת קשור להתפתחותה של "אחריות חברתית תאגידית" (Corporate Social Responsibility), מונח המציין שעסקים נותנים את דעתם לערכים סביבתיים, אתיים וחברתיים שאינם קשורים בהכרח להגדלת רווחיהם כלכליים מפעילות עסקית (Lindgreen and Swaen, 2010). העסקה מגוונת של אוכלוסיות ייחודיות היא אחד מהמרכיבים של אחריות זו, והציפייה היא שמטרות הקשורות להצלחה עסקית תשתלבנה עם השפעות חברתיות והן יזינו זו את זו (שם).

1.1

אתגרים בגיוון תעסוקתי

בשנים האחרונות התפתחו מגוון כלים להעסקה מגוונת על בסיס מודלים שצמחו מתוך תאוריות בדבר גיוון תעסוקתי וניהול שונות תרבותית (Workforce Diversity; Diversity Management), שמקורן בשדות המחקר של עולם הכלכלה, מינהל העסקים, הפסיכולוגיה והסוציולוגיה. כלים אלו מציעים מגוון מודלים שנועדו לשפר את שילובן של קבוצות מהגרים ואוכלוסיות מיעוט בקבוצת הרוב במרחבי עבודה מגוונים. הטענה המרכזית של גישה זו היא שגיוון ושונות תרבותית בארגונים ובמקומות עבודה עשויים להועיל לארגון ולקדם אותו רק אם הם מקפידים על יחס מכיל ושוויוני, שאינו מפלה ואינו מתנשא, כלפי עובדים מקבוצות חברתיות אלו. ואם לא כן, אין כל יתרון למקומות עבודה שיש בהם ריבוי תרבויות וקבוצות (דר, 2020: 24). לעיתים קרובות מפגשים בין תרבותיים במקומות עבודה הם מפגשים מאולצים הנובעים מכורח כלכלי בלבד ואינם מבוססים על רצון אותנטי לשותפות ולשוויון בין אוכלוסיות וקבוצות שרב המפריד ביניהם על המשותף. כפייתם של מפגשים אלו במקומות עבודה עשויה להוסיף מתחים על המתחים הקיימים ממילא, ועל כן לא תמיד מדובר בסיפורי הצלחה. עם זאת, לעיתים עובדים מקבוצות אוכלוסייה שונות מקיימים ביניהם, גם בליית ברירה, אינטראקציות ומפגשים המסייעים לגישור על פערים תרבותיים ולהקטנת שסעים חברתיים (Estlund, 2003). חוקרים שבחנו את הגיוון התעסוקתי במקומות עבודה טענו כי בנסיבות מסוימות חולל הניסיון להגביר גיוון תעסוקתי בעיות לא צפויות שהגבירו תופעות של גזענות והדרה כלפי קבוצות הסובלות מחוסר שוויוניות בולט ומתמשך בשוק העבודה מבחינת

שכר וסוג משלחי היד בתחומי עיסוק שונים, כמו מיעוטים ונשים (Bond and Pyle, 1994: 12–14).

מסקירת הספרות בתחום נראה כי השיטות להעסקה מגוונת עדיין אינן מגובשות ונהירות. מומחים עדיין אינם יודעים להצביע על היעילות ועל ההשפעה של העסקה מגוונת בטווח הארוך או הקצר, ובמיוחד על השפעתה על חברות וארגונים בעלי מאפיינים שונים זה מזה. כמו כן, מדידה של העסקה מגוונת איננה משוכללת מספיק, ולכן עדיין קשה להצביע על השפעותיה של התפתחות זו על התרבות הארגונית ועל הרווחיות והיעילות הנובעות מהעסקה זו (קינג וסלייטר, 2014: 7).⁹ מחקר סוציולוגי שבחן את יעילותה של העסקה מגוונת בארצות הברית מלמד כי בחברות שבהן יש ממונה על גיוון תעסוקתי, או ועדה המפקחת על הנושא, עלה מספר בני המיעוטים והנשים ב־10%. גם למערכי חונכות וליווי עובדים יש תרומה להגדלת הייצוג של עובדים מאוכלוסיות ייחודיות. נמצא ששילובם של שני הכלים האלה: מינוי גורם אחראי לגיוון תעסוקתי וחונכות, הוא הגורם המועיל ביותר להגדלת שיעור העובדים מרקע תרבותי, אתני, דתי או מגזרי ייחודי במגזר העסקי (Cullen, 2007). לעומת זאת, מערכי הכשרה להעסקה מגוונת נמצאו מועילים פחות. בין הסיבות לכך אפשר למנות את היעדר המחויבות של ההנהלה לנושא; שימוש ביועצים חיצוניים בלבד לניהול התחום, במקום בעלי תפקידים בתוך הארגון; היעדר ניתוח צרכים אסטרטגי של הארגון; מחסור בכלים יום-יומיים ליישום העסקה מגוונת ועוד (Velasquez, 2013). כדי שהכשרה לגיוון תהיה מוצלחת ואפקטיבית היא צריכה להיות חלק מתוכנית עסקית רחבה יותר שתפתח כלים שיעלו את המודעות הארגונית להעסקה מגוונת ותסייע לעובדים להבין כיצד גיוון תעסוקתי תומך בתרבות הארגונית של החברה (Anderson and Billings-Harris, 2010).

התרחבות ההעסקה המגוונת בשוק התעסוקה איננה אחידה. למאפייני החברות במגזר העסקי השפעה מכרעת על הצלחתה של העסקה מגוונת בארגון. בארצות הברית, חברות בתחום המלונאות, האומנות, ההיי־טק ועוד עומדות

9 מטרותיה של המדידה הן זיהוי חסמים בהעסקה מגוונת, קידום אוכלוסיות מיוחדות וזיהוי אפליה לרעה של מיעוטים. עם זאת, שיקולים משפטיים וטכניים מקשים על מיפוי ארגוני, שכן איסוף מידע על מאפייני דת, גיל, מוצא אתני, נטייה מינית ועוד אינו מעשי, ולעיתים אף אסור בחוק.

בראש רשימת החברות שיש בהן גיוון תעסוקתי. חברות גדולות נוטות לתמוך בהעסקה מגוונת יותר מחברות קטנות או בינוניות. בחברות קטנות יש מעט מידי עובדים כדי לעצב אסטרטגיית גיוון, לעומת הצורך של חברות גדולות בכוח אדם רב, ובכוח אדם שישקף גם את מגוון הלקוחות של החברה. נוסף על כך, נמצא כי חברות ותיקות ששיעור תחלופת עובדים בהן נמוך לא תהינה מעוניינות בהכרח לשנות את הרכב העובדים שלהן, ואילו לחברות צעירות וחדשות אין בהכרח מספיק פנאי ומשאבים להגדיל את מגוון העובדים בהן ולשנות אותן. גם למיקום יש השפעה ניכרת על הגיוון התעסוקתי. חברות הנמצאות באזורים שבהם יש ייצוג גבוה יחסית של מיעוטים ומהגרים יגיטו יותר עובדים מאוכלוסיות ייחודיות, לעומת חברות הממוקמות באזורים הומוגניים (Rose and Marquis, 2008).

להעסקה מגוונת יש השפעה לא רק על היחסים בין עובדים ומנהלים מרקע תרבותי או לאומי שונה, אלא גם על הארגון עצמו. הספרות מלמדת כי העסקה מגוונת משפרת את הרווחים של חברות שנקטו אסטרטגיה זו באמצעות הגדלת מגוון המיומנויות והכישרונות של העובדים בחברה. חברות המספקות משכנתאות, למשל, דיווחו על גידול ברווחים כיוון שלווים מקבוצות מיעוט לקחו הלוואות מחברה שבה מועסק פקיד בן המוצא האתני או הלאומי שלהם (Cleaver, 2003). על פי מחקר של הנציבות האירופית מ־2008, כ־60% מהחברות שיש להן מדיניות העסקה מגוונת דיווחו שלמדיניות זו הייתה השפעה חיובית על העסק שלהן. בין היתרונות שהזכירו בכירי החברות האלה אפשר להזכיר את "מוניטין החברה והדימוי התאגידי שלה"; את היכולת למשוך עובדים "באיכות גבוהה" ואת שיפור היעילות.

1.2

אינטראקציות חברתיות במרחבי עבודה משותפים

בסיס תאורטי נוסף הקשור למרחבי תעסוקה משותפים ומצביע על המעלות ועל החסרונות של העסקה מגוונת הוא, כאמור, תאוריית המגע החברתי הוותיקה (מאמצע שנות ה־50 של המאה ה־20). גוף ידע זה מקורו בתחום הפסיכולוגיה, וגם הוא "מיובא" מארצות הברית. תאוריית המגע החברתי מניחה כי מפגשים

ואינטראקציות חברתיות בין קבוצות ותרבויות שונות מפחיתות עוינות וחששות הדדיים. אלפורט, קלרק ופטגרו (Allport, Clark and Pettigrew, 1954), שפיתחו את התאוריה הזאת, טענו כי כדי להפחית דעות קדומות צריכים להתקיים תנאים מסוימים, כמו תמיכה פורמלית של גורמים סמכותיים בקיום מפגשים בין-תרבותיים; מעמד חברתי דומה של חברי קבוצות שונות בארגון מסוים; אווירה בסיסית של שיתוף פעולה; גיבוש וחתירה למטרות משותפות המניעות את חברי הקבוצה (כמו עמידה ביעדי מכירות). על תאוריה זו נמתחה ביקורת פנימית (מתוך הדיסציפלינה הפסיכולוגית-חברתית) שהדגישה את התוצאות השליליות של מפגשים מסוג זה,¹⁰ ואת המיקוד בבחינת עמדות קבוצת הרוב כלפי קבוצות המיעוט בניסיון להעריך את השינוי החיובי בהפחתת דעות קדומות (Pettigrew and Troop, 2006).¹¹ נוסף על כך, החוקרים שהתבססו על תאוריה זו התקשו ליישם מדדים והערכות אמפיריות באשר ליכולתו של המגע החברתי להפחית דעות קדומות בתוך ארגונים ומרחבי תעסוקה ברמת המיקרו, ובנוגע להשפעתו האפשרית על הפחתת מתחים ברמה המקרו-חברתית (דר, 2020: 13).¹²

חוקרים טוענים כי דעות קדומות, אפליה וגזענות עשויות להיות מוטמעות בתהליכי עבודה ובארגונים מבלי משים, ולכן כדי לספק לעובדים מקבוצות אתניות ולאומיות ייחודיות סביבת עבודה אופטימלית, אין מנוס משינוי מבני של שוק העבודה על ידי תהליכים ארגוניים פורמליים. עם זאת, לא די בשינויים מבניים או פורמליים, כמו חוקי עבודה והסדרת העדפה מתקנת עבור קבוצות מוחלשות בשוק העבודה (חרמון, פורת ופלדמן, 2018), אלא חיוני גם להגדיל את האפשרויות ליצירת נקודות מפגש בין עובדים מאוכלוסיות שונות. מפגשים

10 התוצאות השליליות של אינטראקציות אלו מתרחשות כאשר במפגשים בין קבוצות יש יחסי כוח ברורים. במקרים אלו המפגש משמר, מעמיק ומצדיק את יחסי הכוח הקיימים.

11 גם מחקר זה התמקד בקבוצת הרוב ולא במיעוט החרדי, והסיבות לכך יפורטו בהמשך המסמך.

12 בחינת שילובם של עובדים ערבים במרחבי תעסוקה משותפים בישראל מלמדת כי בתקופות של מחח ביטחוני מחלחל למקומות עבודה מחח אתנו-לאומי אלים הפוגע במרקם היחסים בין העובדים. מחח זה מגביר הערות פוגעניות וגזעניות כלפי המיעוט הערבי, הן מצד עמיתים יהודים במקום העבודה, הן מצד לקוחות (דר, 2020).

ויחסי גומלין בין אנשים מקבוצות שונות המתקיימים בתנאים שוויוניים, ככל הניתן; תמיכה של מנהלים בקיום מפגשים הדדיים; אווירה בסיסית של שיתוף בין חברי הקבוצות; שיתוף בתכנים ועוד – עשויים להפחית דעות קדומות בסביבת העבודה.

אסף דר, שעסק בהרחבה ביחסי ערבים-יהודים במרחבי עבודה משותפים, טוען לעומת זאת, כי מפגשים מלאכותיים הנכפים על עובדים מקבוצות שונות יכולים דווקא להקצין ולהחמיר דעות קדומות ולגרום ליחסים עכורים בין קבוצות, במיוחד בין קבוצות אתניות או לאומיות הנמצאות בקונפליקט מתמשך (דר, 2020: 6-13). עם זאת, כיוון שהמפגשים הבין-תרבותיים במקומות העבודה מתקיימים בשל הכרח קיומי – כלומר הצורך להתפרנס – לעיתים מפגשים אלו מסייעים דווקא לחיזוק האינטגרציה והשוויון האזרחי במדינות ובשווקים התעסוקתיים, במיוחד בשווקים גלובליים ורב-לאומיים שאין בהם קונפליקט.

1.3

גיוון תעסוקתי בישראל

קליטתם והעסקתם של עובדים חרדים במגזר העסקי הן נדבך מרכזי בתהליך רחב ומתמשך של העסקת עובדים מאוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה, שהוא סוגיה מרכזית בקידום מדיניות לשילוב ולקידום של אוכלוסיות ייחודיות בחברה בעולם המערבי ובישראל. המונחים "גיוון" (diversity) ו"אוכלוסיות ייחודיות" כוללים מאפיינים כגון, גזע, דת, לאום, מגדר, תרבות, גיל, מוצא אתני, מוגבלות (פיזית, קוגניטיבית או נפשית), נטייה מינית ועוד. המונח "העסקה מגוונת" (workplace diversity) מציין ייצוג הולם של אנשים מאוכלוסיות מיוחדות העובדים בכל דרגות הארגון. בישראל קיבל הנושא דחיפות מכמה סיבות: (1) גידולן הדמוגרפי של אוכלוסיות אלו, המאופיינות בשיעורי תעסוקה נמוכים בכוח העבודה או בתת-תעסוקה, הוביל להבנה שמדובר בנושא בעל חשיבות לאומית לשוק התעסוקה, לכלכלה ולחברה (קינג וסליטר, 2014); (2) הצטרפותה של ישראל ל-OECD בתחילת שנות האלפיים הובילה לתשומת לב יתרה לאי-השתתפותן של אוכלוסיות ייחודיות, כגון ערבים, חרדים ואנשים עם מוגבלויות, בשוק העבודה. מקומות עבודה הם אפוא חממה לאינטראקציות

חברתיות מגוונות שאינן מתרחשות במקומות אחרים, ולכן הם חיוניים להתפתחותן של הון חברתי הנחוץ לקיומה של חברה דמוקרטית תוססת ומתפקדת (Woolcock, 1998; Estlund, 2003).

זאת ועוד, שילובם של נשים וגברים חרדים בשוק העבודה אינו רק פועל יוצא של מדיניות ממשלתית מכוונת ושיטתית (top down). שילוב זה הוא צורך ממשי וברור של עסקים וארגונים ממגוון תחומים בכוח אדם מיומן למשרות למיניהן, וכמובן, גם צורך קיומי של משקי בית חרדיים, מכל גוניה של קהילה ייחודית זו, לנוכח צרכי הפרנסה המתרחבים.¹³

אף שהחברה הישראלית היא חברה מגוונת במהותה, העיסוק בפיתוח כלים לגיוון תרבותי במקומות עבודה קיבל תנופה של ממש רק בעשור האחרון גם במגזר הציבורי, וכן בארגוני המגזר השלישי ובקרב מעסיקים במגזר העסקי.¹⁴ עיקר הדחיפה לתנופה זו נובע מתחזיות דמוגרפיות הצופות שבעשורים הבאים יהיו קבוצות המיעוטים בישראל – ערבים וחרדים – חלק גדול יותר ויותר מכוח העבודה בישראל, ולכן יש לנסות לשלב אותם, ככל הניתן, במגוון ענפים ומשלחי יד. על פי תחזיות הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה חלקם של החרדים מכוח העבודה העיקרי (בגילים 25–64) יעלה מ-7.5% בשנת 2015 ל-26% בשנת 2065.¹⁵ לנוכח הערכות אלו נערכו המדינה ומעסיקים במגזר הפרטי לקליטת עובדים מאוכלוסייה זו ומאוכלוסיות נוספות.¹⁶ היערכות זו נעשתה באמצעות הגדרת יעדי תעסוקה דיפרנציאליים (לגברים ולנשים בנפרד) לאוכלוסיות

13 על פי אומדני הלמ"ס, במאי 2021 היו 133 אלף משרות פנויות במשק. האומדן הגבוה ביותר מ-2009.

14 ראו סקירה על פעילותו של "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" מיסודו של ארגון הג'וינט-טבת, שהחל את פעילותו ב-2010 באתר הפורום. וכן סקירה על אודות "נציבות לשוויון הזדמנויות בעבודה" במשרד הכלכלה, שהחלה לפעול בשנת 2008, ויחידת המשנה לתעסוקה במשרד הכלכלה המאגדת את כלל הפעילויות הממשלתיות לקידום ולשילוב אוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה, ובהן בעלי מוגבלויות, הורים יחידנים ויוצאי אתיופיה, חרדים והאוכלוסייה הערבית והדרוזית.

15 לפי תחזיות אלו, חלקה של האוכלוסייה החרדית בישראל צפוי לעלות מ-12% בשנת 2018 ל-20% מכלל האוכלוסייה ב-2040. ראו הלמ"ס, "תחזית אוכלוסיית ישראל עד שנת 2065", הודעה לחקשורת, 21.5.2017.

16 כמו עובדים יוצאי אתיופיה, עובדים עם מוגבלות ועוד.

מיוחדות לשנת 2020 ולשנת 2030,¹⁷ וכן בעזרת העדפה מתקנת להעסקת עובדים מהציבור הערבי ועובדים יוצאי אתיופיה בשירות המדינה.

נוסף על כך, משנת 2018 פועלת במשרד הכלכלה והתעשייה יחידה ייעודית להעלאת שיעור ואיכות התעסוקה של אוכלוסיות מיוחדות (שילוב אוכלוסיות בתעסוקה), ובהן חרדים, ערבים, בדואים, דרוזים, אנשים בעלי מוגבלויות, יוצאי אתיופיה, הורים יחידנים, צעירים בסיכון ועוד. הכלים שמפעילה יחידה זו הם הפעלת מרכזי הכוון תעסוקתיים מותאמים תרבותית, תוכניות להכשרה מקצועית, תוכניות לעידוד השמת חרדים בשירות המדינה, תמיכה וליווי של עובדים בעלי מוגבלויות ותמיכה במעסיקים, קידום תעסוקתי ופיתוח קריירה ליוצאי אתיופיה, תוכניות הכוון לעובדים בני 45+ ועוד. ביטוי מעניין לתשומת הלב הממשלתית לצורך בשילוב מאוזן ומגוון של אוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה הוא "מדד הגיוון" (2019) של נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. מדד זה הראה כי במקרים רבים קבוצות מיעוט, ובמיוחד נשים מקבוצות מיעוט הרוכשות השכלה גבוהה (בתחומים כמו מחשבים, ביטוח ומנהל עסקים, הנדסה ומשפטים), עדיין סובלות מפערי שכר ניכרים בהשוואה לעובדים בעלי השכלה דומה מקבוצת הרוב, פערים המעידים, בין היתר, על אפליה מתמשכת ועמוקה (שם).

עם זאת, נראה כי המדינה איננה עושה די מאמצים כדי להטמיע כלים לניהול שונות תרבותית וגיוון תעסוקתי בחברות ובארגונים עסקיים. המאמץ המדינתי העיקרי מופנה לעצם שילובן של אוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה ולהעלאת שיעור התעסוקה שלהן, ולא לשאלה כיצד אפשר לקיים גיוון תעסוקתי במקומות עבודה, או כיצד ניתן להתמודד עם האתגרים הכרוכים בהעסקה מגוונת בארגונים עסקיים. לכן הטיפול בביקוש לעובדים עודנו לוקה בחסר,

17 ביוני 2010 גיבשה ועדה בראשות פרופ' צבי אקשטיין סדרה של המלצות שנועדו להעלות את השתתפותן בכוח העבודה של אוכלוסיות שהשתתפותן בו נמוכה למדי. ועדה זו קבעה יעדי תעסוקה לשנת 2020 לאוכלוסייה החרדית והערבית. ב-2020 התכנסה ועדה נוספת, גם היא בראשותו של פרופ' אקשטיין, לקביעת יעדי תעסוקה לאוכלוסיות מודרות ל-2030. יעדים אלו נהפכו ליעדי הממשלה להעלאת שיעור התעסוקה של האוכלוסיות הערבית והחרדית. ראו זרוע העבודה, "הוגש דו"ח ועדת 2030 לקידום תחום התעסוקה בישראל", 17.08.2020.

למעט תמריצים כספיים הניתנים לעסקים הקולטים עובדים מאוכלוסיות מודרות, כמו חרדים, עולים חדשים ואנשים עם מוגבלויות, במסגרת מסלול תעסוקה של מרכז ההשקעות במשרד הכלכלה.

1.4 הציבור החרדי בשוק העבודה

כבר יותר משני עשורים מתחוללים בחברה החרדית שינויים חברתיים ותרבותיים עמוקים מהירים הקשורים למשא ומתן זהיר של קהילות חרדיות שונות בישראל עם המדינה ועם החברה בישראל (אסבן ובכריכה, 2020; כהנר, 2020). לצד שינויים אלו מופעלות מדיניות ממשלתית רבת פנים, המונעת מאינטרסים שונים ושואפת לשילוב מיטבי של נשים וגברים חרדיים במסגרות אקדמיות, בשירות הצבאי ובמעגלי תעסוקה איכותיים (מלחי וכהנר, בהכנה). ניסיונות השתלבות אלו נתקלים לעיתים קרובות בקשיים, בחסמים ובאתגרים מהותיים הנובעים מייחודה החברתי-תרבותי של הקהילה החרדית בישראל. משבר הקורונה, שפגע קשה במיוחד בחברה החרדית, חשף פערים זהותיים, ערכיים והשתייכותיים בין חברה זו לחברה הישראלית בכלל, וסימני ההיכר שלהם הותירו חותם גם בשוק העבודה. בשל מיקומם הפגיע בשוק העבודה נפגעו עובדים חרדים מהמשבר יותר מעובדים שאינם חרדים. עם זאת, ברור שמשבר הקורונה אינו הגורם לחוסר הגיוון התעסוקתי בישראל, והוא רק חשף את העיוותים והכשלים המבניים בשוק העבודה הישראלי, ובהם גם פערי שכר גבוהים מאוד בין קבוצות ואוכלוסיות הנובעים גם מפערי ידע וניסיון תעסוקתי (לקסיר וצחוריישי, 2020). בעיצומו של המשבר (יוני 2020) היו ערים חרדיות בין המובילות בשיעורי האבטלה (מתוך 20 היישובים שבהן שיעורי האבטלה היו הגבוהים ביותר היו שבעה יישובים חרדיים).¹⁸ ייתכן גם כי המשבר הזה עשוי להרתיע מעסקים מקליטת עובדים חרדים חדשים.

18 ביוני 2020 עמד שיעור האבטלה בביחר עילית על 46%, במודיעין עילית - 41%, בקרית יערים - 41%, ובאלעד ובבני ברק - 38%. שיעור האבטלה הארצי הממוצע היה בחודש זה 28%.

סקר מעסיקים שערך מינהל המחקר של משרד הכלכלה בשנת 2015 מלמד כי למעלה ממחצית מהמעסיקים בישראל (56%) טוענים כי בחמש השנים האחרונות לא חל בעסק שלהם שינוי בגיוון התעסוקתי. נוסף על כך, כ־40% מכלל המעסיקים במגזר העסקי טענו כי גיוון במקומות עבודה רצוי אך לא במידה רבה. עוד עלה מסקר זה כי אחת האוכלוסיות המיוחדות בעלות העדיפות הנמוכה ביותר לקליטה בעסקים היא אוכלוסיית העובדים החרדים (8.7%) ועוד פחות מהם עובדים מהציבור הערבי ויוצאי אתיופיה (7.4% ו־5.6% בהתאמה) (מלחי, 2015). עם זאת, חשוב לציין כי אין בנמצא נתונים מהימנים על היקף החרדים המועסקים במגזר הפרטי במקומות עבודה משותפים, אלא רק הערכות המבוססות על סקרים למיניהם.¹⁹ לעומת זאת, בשנת 2019 היו החרדים רק 1.2% מכלל העובדים בשירות המדינה. נתון המעיד על תתייצוג בולט של אוכלוסייה זו בשוק העבודה (מבקר המדינה, 2021).

שורה של מחקרים מעידה כי אחד החסמים המרכזיים בשילובם של עובדים חרדים בשוק העבודה הכללי קשור להבדלים תרבותיים־חברתיים בין המועסקים החרדים למעסיקים שאינם חרדים (סופר־פרומן, 2007; ליון, 2009; מלחי, 2011; קוליק, 2012; כהנר, 2014). חלק נכבד מדורשי עבודה חרדים היו מעדיפים, בבירור ובמוצהר, לעבוד במקום עבודה חרדי, וחלקם אף מציבים זאת כתנאי לקבלת הצעות עבודה (ליפשיץ ומלחי, 2016). מי שנאלצו לעבוד במקומות עבודה משותפים לצד בני המין השני ומול אוכלוסייה לא־חרדית (בשל היעדר חלופות תעסוקתיות מתאימות אחרות), או בחרו בכך במודע, העידו שהשתלבות במקומות עבודה אלו מורכבת מאוד עבורם. דברים אלו נכונים בעיקר עבור נשים חרדיות, אך לא רק להן. במחקרה של לי כהנר (2014) על תהליכי הכשרה, הכנה לתעסוקה והשתלבות במקומות עבודה מגוונים במסגרת

19 במחקר שבחן מגמות תעסוקתיות בקרב נשים וגברים חרדים על הרצף שבין שמרנות למודרניות נמצא ששליש מהנשים החרדיות המודרניות עובדות במקומות עבודה שרוב העובדים בהם אינם חרדים. לעומת זאת, רק 8% מהנשים החרדיות השמרניות עובדות במקומות עבודה אלו. נתונים דומים נמצאו בקרב גברים: כרבע (23%) מהגברים החרדים המודרניים ו־13% מהגברים החרדים השמרניים עובדים במקומות עבודה משותפים (כהנר, 2021).

תוכנית "צופיה"²⁰ טענו מרואיינות חרדיות "שהן חשו שעליהן לשמור על עצמן באופן אקטיבי מפני חיכוך עם אוכלוסיות אחרות ולהימנע ממפגשים פורמליים ובלתי פורמליים שונים" (שם: 9). חלק מהנשים אף תיארו הרהורי חרטה בנוגע לעצם העבודה בסביבה מעורבת.

רוב המעסיקים שאינם חרדים אינם מכירים מספיק את מאפייניהם ואת צורכיהם של העובדים החרדים, ולכן חוששים לעיתים להעסיק עובדים כאלה. כך נוצר מעגל שקשה מאוד לצאת ממנו: חוסר ההיכרות של מעסיקים חילונים מקשה עליהם לחפש עובדים חרדים, והחרדים אינם מכירים מספיק את שוק העבודה ואת הדרכים להציג את עצמם בראיונות עבודה ולצלוח מבחני מיון תעסוקתיים. זאת ועוד, גם לאחר שהמעסיקים קולטים עובדים חרדים נותרים פערים תרבותיים שקשה לעיתים לגשר עליהם. צעירים חרדים רבים, אקדמאים ושאינם אקדמאים, מתארים מסכת קשיים בתהליך חיפוש עבודה, הנובעים בחלקם מבורות ומחוסר היכרות הדדי בין שתי האוכלוסיות (מרציאנו וקאופמן, 2012). במחקר זה נמצא כי בוגרי לימודי משפטים ומינהל עסקים חרדים זכו להיקפים נמוכים יותר של מענה ממעסיקים בשוק העבודה בתגובה לשליחת קורות חיים, בהשוואה לבוגרים לא־חרדים מאותם החוגים באותו מוסד לימוד אקדמי. כמו כן, בוגרים חרדים זומנו בממוצע למספר קטן יותר של ראיונות עבודה (2.95 ראיונות) לעומת בוגרים לא־חרדים (4.2 ראיונות). גם משך תהליך חיפוש העבודה הממוצע עבור חרדים (6.5 חודשים) היה ארוך בהשוואה למשך חיפוש עבודה של בוגרים לא־חרדים (4.5 חודשים) (שם: 8). מחקר זה מלמד שישונה, ככל הנראה, אפליה של חרדים, או רתיעה של מעסיקים רבים מקבלה לעבודה של עובדים חרדים – גם המשכילים שבהם – למשרות נחשקות בשוק העבודה. כמו כן, בשל היעדר הון חברתי מתווך ורישות חברתי (network), מתקשים חרדים רבים להשתלב במקומות עבודה משותפים (מלחי, 2016). ממצאים אלו עשויים להעיד על אפליה בקבלת חרדים למקומות עבודה במגזר העסקי בישראל.

20 תוכנית "צופיה" מספקת מסלולי הכשרה לתעסוקה לנשים חרדיות במגוון מקצועות המתאימים לאורח חייהן, ומסייעת להן להשתלב במעגל העבודה ולהגדיל את כושר השתכרותן.

גם ניסויים פסיכולוגיים מתקדמים מלמדים על מגוון סוגים של הטיות ותפיסות לא שוות כלפי אוכלוסיות מיוחדות. בסדרת ניסויים חדשנית שנערכה במסגרת מחקר שבחן סוגים שונים של אפליות כלפי אוכלוסיות שוליים מודרות בישראל נמצא כי החרדים זוכים ליחס מפלה מצד הציבור היהודי הלא־חרדי, המגלה רגשות שליליים וחוסר חיבה כלפי מיעוט זה, לצד מידה גבוהה יחסית של אמון (חרמון, פורת ופלדמן, 2018). המסקנה שאליה הגיעו החוקרים היא שאפליית חרדים במרחב הציבורי ובשוק העבודה עלולה להחריף ככל שמדובר "על אינטראקציה המבוססת על טעם או על חיבה לאדם" (שם, 69), אך להשתפר בכל הנוגע לשאלות הנוגעות לאמון. עם זאת, ממחקרים אלו קשה להעריך אם מדובר באפליה פסולה הנובעת מגזענות כלפי החרדים, או שמא בחשש ממשי מהשונות התרבותית של אוכלוסייה זו, המצטיירת כבעלת עוצמה פוליטית ניכרת. מכאן, כפי שאפשר ללמוד מתאוריית הגיוון התעסוקתי ומהמידע האמפירי שהצטבר בתחום, ייתכן שככל שירבו המפגשים במקומות עבודה משותפים תהייה לחרדים יותר ויותר הזדמנויות תעסוקתיות שוויוניות ומתקדמות. נוסף על כך, ייתכן שמעסיקים ומנהלים רבים (וגם עובדים זוטרים) מעריכים כי למרבית החרדים, גברים יותר מנשים, חסרים המיומנויות והכישורים הנדרשים למילוי תפקידים שונים בארגון.²¹ לכן יש להניח כי גם במחקר זה נמצא כי חלק מהמעסיקים ומהעובדים ידווחו על קשיי השתלבות והתמקצעות הנובעים מכישורים ומיומנויות לא מספקים של חלק מהעובדים החרדים, מלבד השונות והפערים התרבותיים־חברתיים.

להבדיל מהמחקרים שנערכו עד כה, שהתמקדו בעיקר בחסמים המקשים על בנות ובני החברה החרדית המבקשים להשתלב בשוק העבודה במעגלים חיצוניים לקהילתם,²² מחקר זה מבקש להציג את נקודת המבט של מי שבאים

21 מחקרם של חרמון, פורת ופלדמן (2018) הראה כי נבדקים דרגו את רמת היכולת הנתפסת של חרדים – "בינונית", בהשוואה לרמת יכולת "גבוהה" של נשים וגברים אשכנזים (שם, 66-68).

22 החסמים העיקריים שנמצאו הם היעדר השכלה רלוונטית לשוק העבודה (אנגלית, מתמטיקה, מחשבים, מיומנויות "רכות"), היעדר מידע על שוק העבודה ועל דרכי חיפוש עבודה; היעדר כדאיות כלכלית ליציאה לעבודה בשל הכנסה צפויה נמוכה ואובדן תמיכות ממשלתיות; איזון בין משפחה לעבודה אצל נשים חרדיות; היעדר רישות חברתי המסייע באיתור משרות פנויות; חובת השירות הצבאי והסדר "תורתו אומנתו" המונעים השתלבות בעבודה עד קבלת פטור משירות צבאי בגיל 24 ועוד (סופר־פרומן, 2007;

מהחברה הלא־חרדית בישראל ואת יחסם שלהם לתהליכי השתלבות החרדים בשוק העבודה. נקודת המבט הזאת חשובה במיוחד לאחר ההתמודדות עם מגפת הקורונה, שחשפה משבר אמון חריף בין הרוב הלא־חרדי למיעוט החרדי.²³ הצגה שיטתית של עמדות ציבוריות מגוונות בנושא מאפשרת להכיר אותן ולהבין, ואף להציע דרכים לגשר על פערים ושסעים שונים בחברה הישראלית, וליצור פלטפורמות מיטביות לשילוב חרדים במרחב הציבורי בכלל, ובשוק העבודה בפרט.

עד כה נערכו סקרים ומחקרים מעטים על אודות ההתאמות שעורכים מעסיקים לא־חרדים (מהמגזר העסקי) עבור עובדיהם החרדים. ממחקרים אלו עלה כי רק מיעוט (10%) מבין העסקים שהעסיקו עובדים חרדים נדרשו ליצור הפרדה מגדרית פיזית במרחב העבודה, וכחמישית מהם (18%) הגדירו זמן ומקום ייעודי לתפילה. לעומת זאת, כמחצית מהעסקים שלא העסיקו מעולם עובדים חרדים מעריכים כי הסיבה המרכזית לכך שחרדים אינם עובדים בסביבה לא חרדית קשורה לצורך שלהם בהפרדה מגדרית בסביבת העבודה (מלחי, 2015). מכאן שייתכן שיש פער תפיסתי בדבר המאפיינים והצרכים של עובדים חרדים בין העובדים החרדים עצמם לבין מעסיקיהם ועמיתיהם הלא־חרדים, וגם הבדלים בין הצרכים והתנאים המיטביים לעבודה של עובדים חרדים מקהילות ומזרמים שונים. אף על פי כן, חשוב להדגיש כי על פי הנתונים הקיימים (מלחי, 2015), כ־86% מהעסקים בישראל אינם מעסיקים עובדים חרדים,²⁴ מכאן שיש פוטנציאל גדול מאוד להרחיב את האפשרות להעסקת חרדים במרחבי עבודה משותפים מחוץ לכלכלה החרדית "הפנימית", כדי למצות את פוטנציאל ההון האנושי שלהם ולהיטיב עם המשק בכללותו. מחקר זה נועד לבחון מהם הגורמים

לרין, 2009; מלחי, 2011; מלאך, כהן וזיכרמן, 2015; מלחי, 2016; קסיר־קלינר וצחור־ישי, 2017).

23 מירב ארלוזורוב, "כישלון הקונספציה: המדינה בתוך מדינה של החרדים מאיימת על כולנו", The Marker, 1 באוקטובר 2020.

24 רק 6.5% מכלל הארגונים שהעסיקו חרדים היו בבעלות חרדית. מרבית הארגונים־העסקים שחרדים עבדו בהם היו בבעלות של חילונים (67%) והשאר (27%) בבעלות דתיים־לאומיים (מלחי, 2015).

שהשפיעו על המעסיקים לשלב ולהעסיק חרדים בארגונים שונים, ומהם הכלים שהביאו להצלחות בתחום זה.

1.5

תמורות בחברה החרדית

נדמה כי הפוטנציאל הרב שבהעסקת חרדים קשור לא רק לשינויים ב"מפת" הביקושים המשתנה של מעסיקים בשוק העבודה בישראל, אלא גם לשינויים המפליגים המהירים המתחוללים בתוך החברה החרדית לגווניה. שינויים ותמורות רב־ממדיים אלו הם (1) **משברים בהנהגה החרדית** והיעדר הנהגה דומיננטית וכריזמטית, לצד עלייתה של הנהגה מקומית־קהילתית ודמויות רוחניות, שמרניות ופתוחות כאחד; (2) **שינויים כלכליים** ומשברים פיננסיים גלובליים ומקומיים ומדיניות ממשלתית יזומה להקטנת תשלומי הרווחה ולהגברת שילוב החרדים בכלכלה ובתעסוקה, שהביאו לתהפוכות כלכליות בקהילה זו ולמצוקות קשות במשפחות ובקהילות חרדיות שלמות. בד בבד חלה עלייה ברורה ברמת החיים וההכנסות (ברמת המקרו) של הציבור החרדי (טרם משבר הקורונה) בשל העלייה בשיעורי התעסוקה וברמות השכר של אוכלוסייה זו;²⁵ (3) **שינויים תרבותיים**, ובראשם חדירה מאסיבית של השימוש באינטרנט ובטלפונים חכמים, שינויים במעמד האישה, התפתחות תרבות צריכה ופנאי ייחודית, וכן מגמות של אקדמיזציה ורכישת מקצוע בקרב חוגים חרדיים רבים. מכלול התמורות הזה משנה את מרכיבי היצע כוח האדם החרדי הרלוונטי למשרות פנויות במשק (כהנר, 2020: 22).

לצד גידולו הדמוגרפי של ציבור זה, בשנים האחרונות אנו עדים גם להתגוונות הולכת וגוברת של הציבור החרדי. בציבור זה מתגבשת שכבה – הולכת וגדלה – של מעמד ביניים חרדי מבוסס, משכיל (בעל תארים אקדמיים), מיומן ובעל מאפייני צרכנות ואורח חיים מודרני העובר תהליכי ישראלזציה ברורים במעגלי חיים רבים. אוכלוסיות חרדיות שהוגדרו בעת האחרונה בספרות "חרדים

25 ממצאים אלו עולים ממחקר חדש שניתח את ההכנסות וההוצאות במשקי בית חרדיים בשנים 2014–2018, ומצא עלייה ברורה בהכנסות משקי הבית החרדיים, לצד גידול בהוצאות משקי הבית האלה (לוונטל, גורדון ומלאך, 2021).

מודרנים" (זיכרמן וכהנר, 2012; כהנר, 2020) או "חרדיות מתחדשת" (בן עמי, 2020), אוחזות את החבל בשתי קצותיו – הן שומרות על אורח חיים חרדי ועל ערכים ומאפייני חינוך מסורתיים-חרדיים, לצד קיום משכיל ויצרני המאפיין ציבור שאינו-חרדי, אגב גילוי הזדהות מסוימת עם המדינה, עם מוסדותיה ועם סמליה (כהנר, 2020).²⁶ עם זאת, תמורות חומריות וכלכליות אלו אינן מבטאות בהכרח שינוי ערכי-נורמטיבי בקרב הקבוצות החרדיות האלה, שחלקן בציבור החרדי עדיין קטן למדי (פרידמן, 2021) ועומד על כ-40% מכלל הציבור החרדי. על פי מחקרים קודמים ניתן להניח כי מרבית האוכלוסייה הזאת רלוונטית לתעסוקה במקומות עבודה משותפים (כהנר, 2020). אך שקבוצות אלו אינן נפרדות לגמרי מהליבה התורנית החרדית, הן מהוות כר נרחב לגיוס עובדים ועובדות למשרות המחייבות השכלה גבוהה ומיומנויות תעסוקה מתקדמות ודינמיות המתאימות למאפייני שוק העבודה המשתנה.

1.6

שאלות המחקר ומטרותיו

תופעת תתי-היצוג של חרדים בשוק העבודה, במגזר הפרטי ובמגזר הציבורי כאחד, מעלה כמה שאלות מקרו: מהן העמדות והתפיסות של המעסיקים באשר לשילוב חרדים בשוק העבודה העסקי? כיצד נוהגים עובדים מהציבור הכללי כלפי עמיתיהם החרדים במקומות עבודה משותפים? באיזו מידה יש הבדל בין מנהלים בכירים לעובדים זוטרים בסוגיית היחס לחרדים? האם שילוב חרדים (מקהילות ומזרמים שונים) בעסקים ובארגונים יוצר שינוי מהותי במרקם החברתי במקום העבודה? כיצד משנה החשיפה לעמיתים ולמועסקים חרדים את תפיסות הרוב הלא-חרדי את הקהילה החרדית?

נדמה כי כעת, לאחר הטלטלה החברתית והכלכלית שחוותה ישראל במשבר הקורונה, שלאחריו החרף השיח הלעומתי בין המגזרים, שאלות אלו רלוונטיות

26 כהנר מבחינה בין "חרדים מודרנים", שהם 11% מכלל הציבור החרדי, ל"חרדים בעלי נגיעות מודרניות", כלומר, מודרנים מבחינה חברתית אך שמרנים מבחינה דתית, שהם כ-29% מהציבור החרדי.

יותר מתמיד. אפשר להניח כי אם הקיטוב והשטעים בין החברה החרדית לציבור הכללי יחריפו ויתעצמו, עלול להיווצר קושי רב יותר בשילוב חרדים בשוק העבודה.

מחקר זה מתמקד אפוא בניסיון לבחון את מערכות היחסים המורכבות שבין מנהלים ועובדים מהציבור הכללי לבין עובדים חרדים במרחבי תעסוקה משותפים, על סמך עמדותיהם, תחושותיהם ותפיסותיהם של המעסיקים והעובדים שאינם חרדים. מיקוד מחקרי זה נועד לבחון כיצד אפשר להכיל שונות תרבותית במקומות עבודה שבהם מועסקים נשים וגברים חרדים כדי לשפר את הכלים לשילוב אוכלוסייה זו ולקידומה. ייחודו של המחקר הוא במתן הבמה לקולות ולתחושות של הציבור הכללי, הלא־חרדי, הבא במגע חברתי יום־יומי אינטנסיבי עם אחת מקבוצות האוכלוסייה הייחודיות ביותר בציבור הישראלי. להלן פירוט מטרות המחקר.

מטרות המחקר

(1) בחינת עמדותיהם של מעסיקים ועובדים לא־חרדים כלפי העסקת חרדים במקומות עבודה משותפים.

(2) אפיון השפעת השתלבותם של עובדים חרדים על סביבות עבודה משותפות.

(3) גיבוש אפיקים וכלים לגישור בין־תרבותי במקומות עבודה משותפים.

המחקר מתמקד בהעסקת עובדים חרדים במגזר העסקי בלבד, ולא במגזר הציבורי, בשל החשיבות שיש למגזר זה בהיותו מנוע תעסוקתי המגדיל את הפיריון הכלכלי במשק, וכן בשל התשואה הגבוהה יותר שיש למיומנויות ולהשכלה במגזר הפרטי בהשוואה לתשואת השכר במגזר הציבורי (מזר, 2018).

העמקת ההבנה והידע סביב שאלות אלו הובילה לגיבוש תובנות חדשות בתחום ולניסוחן, ועל בסיסן היה אפשר גם לשרטט המלצות כלליות לקליטה ולשילוב מיטביים של עובדים חרדים בשוק התעסוקה הישראלי, על פי מסורת הגיוון התעסוקתי המתפתחת בקצב מהיר בזירה המקומית.

אוכלוסיות המחקר והמתודולוגיה

המחקר התמקד בשתי אוכלוסיות משלימות ומקבילות, ולכל אחת מהן הותאמו שיטות וכלי מחקר אחרים. אוכלוסיית המחקר הראשונה היא קבוצת מעסיקים ומנהלים במגזר הפרטי-עסקי שהתנסו בהעסקה מגוונת של עובדים חרדים במגוון ענפים ובתחומי עיסוק, בעיקר בענפים ובתחומי עיסוק שבהם נקלטו בשנים האחרונות עובדים חרדים רבים. אוכלוסייה זו – כ־30 מנהלים ומעסיקים בעלי ניסיון בהעסקת חרדים – נחקרה בשיטת מחקר איכותנית-פרשנית שבעזרתה ניתן להציג תחושות, עמדות ותפיסות עומק. אוכלוסיית המחקר השנייה היא העובדים מהציבור הכללי (הלא-חרדי) העובדים לצד חרדים במרחבי תעסוקה משותפים. עמדותיה של אוכלוסיית מחקר זו נבחנו באמצעות סקר מקוון שכלל 520 משיבים, על בסיס על שאלון מובנה.

ה מ ח ק ר ה א י כ ו ת נ י

הבחירה לערוך ראיונות עומק אישיים עם מנהלים ומעסיקים שאינם חרדים נבעה מהעובדה שעד כה טרם נערך מחקר עומק ייעודי לבריור העמדות והתפיסות של מעסיקים ומנהלים שאינם חרדים בנוגע למניעים, לאתגרים וליתרונות הכרוכים בקליטה של עובדים מאוכלוסייה זו ובהעסקתם.²⁷ בספרות הקיימת לא עמדו מעסיקים ומנהלים שאינם חרדים במוקד המחקר, אלא היו אוכלוסייה משנית בלבד לזו של נשים חרדיות, שמאפייניהן וצורכיהן התעסוקתיים והחברתיים נחקרו היטב (ראו, למשל, כהנר, 2014; 2018). לעומת זאת, המעסיקים והמנהלים שרואיינו במחקר זה מייצגים את הענפים הכלכליים שבהם השתלבו בשנים האחרונות עובדים חרדים – תחום התוכנה בענף ההיי-טק, ענפי הביטוח והפיננסים, משרדי ראיית חשבון ומשרדי עורכי דין, מוקדי שירות לקוחות, תעשייה מסורתית ועוד. מדובר במקבץ של מומחים המכירים את אוכלוסיית היעד ומייצגים את מגמת שילוב החרדים במגזר העסקי במגוון תחומים. מעסיקים אלו נמצאים בעמדות ניהול בכירות ובדרגי ביניים בתחומי עיסוק שונים, וניסיונם בהעסקת עובדים חרדים סיפק תובנות מעמיקות בנושא

27 מלבד סקר מעסיקים מיוחד שערכתי במסגרת מינהל המחקר במשרד הכלכלה בשנים 2008 ו־2015, שבחן היבטים כלליים כמותניים בנוגע להיקף העסקת עובדים חרדים לפי מאפיינים שונים.

מורכב זה. כמה מהראיונות מאששים את החסמים שעליהם דווח במחקרים קודמים (סופר־פרומן, 2009; מלחי, 2011), אך במקרים אחרים נראה כי עוצמת החסמים והפרשנות שנתנו לה המעסיקים שונות מנקודת המבט של העובדים שאינם־חרדים. למעשה, במחקר זה ניסינו לבסס הבחנות דקות, אך חשובות, בין נקודת המבט של מעסיקים ומנהלים בכירים, לבין נקודות המבט של מנהלים זוטרים ועובדים מן השורה.

איתור המרואיינים נעשה בפנייה למרכזי הכוון תעסוקתיים לציבור החרדי, שלהם קשרי מעסיקים ענפים, וכן בשיטת "כדור שלג" – מעסיקים פנו לחבריהם המעסיקים גם הם עובדים חרדים וביקשו בשם החוקר את הסכמתם להשתתף במחקר. הראיונות נערכו על בסיס שאלון מובנה למחצה שכלל שאלות על המניעים והנסיבות שבהן קלטו המעסיקים עובדים חרדים; קשיים ואתגרים בשילוב עובדים חרדים; פתרונות ואמצעים מיוחדים לקליטה ושילוב של עובדים חרדים; יתרונות ותועלות בהעסקת חרדים, וכן שאלות על היחס הכללי לציבור החרדי בעקבות העסקת עובדים מאוכלוסייה זו.

הנדבך האיכותני כלל 33 ראיונות עומק אישיים, מהם 30 ראיונות עם מעסיקים ושלושה ראיונות עם אנשים העוסקים בהשמה ובתיווך בין מעסיקים לעובדים חרדים. הראיונות היו מקוונים או טלפוניים, ונערכו בין יוני 2020 לינואר 2021 – בעיצומו של משבר הקורונה וגל הפיטורין והיציאה לחל"ת שהתלווה אליו.

הראיונות תומללו, ובאמצעות קידוד מונחים ומושגים זהים שעלו בהם גובשו תמות עיקריות. עיבוד המידע נעשה בשיתוף חוקר נוסף, והיו בו שני שלבים: (1) בשלב הראשון נבחנו מונחים מדרגה בסיסית הקרובה לשיח ולמושגים שעלו ישירות ממרבית הטקסטים והמרואיינים. למשל, בשלב זה הוגדרו קטגוריות כגון "אינטרס עסקי" או "רציונל עסקי", וגם קטגוריות כמו "מתווכים בין־תרבותיים" ומעורבות העסקנים החרדים בהעסקה. חלוקה ראשונית זו סייעה לשלב העיבוד והניתוח הבא; (2) גיבוש קטגוריות על ותמות ראשיות שעל בסיסן גובשו הפרקים המציגים את ממצאי המחקר. כך הומרה, למשל, הקטגוריה "רציונל עסקי" לתמה המתארת ובוחנת את המניעים השונים להעסקת חרדים במרחב העסקי, וקטגוריה בסיסית שהוגדרה "התבדלות פנים־ארגונית" הייתה לחלק מפרק נרחב העוסק במגוון האתגרים והקשיים הנובעים משילוב חרדים במקומות עבודה משותפים.

ה מחקר הכמותני

הנדבך השני של מחקר זה נערך זמן מה לאחר סיום תהליך איסוף הנתונים האיכותניים ועיבודם.²⁸ חלק זה התמקד בעובדים שאינם חרדים מהציבור הכללי שהתנסו בשנים האחרונות בעבודה עם הציבור החרדי. מטרת הסקר שיתואר להלן הייתה להעמיק ולבסס את הממצאים האיכותניים, המוגבלים בהיקפם, בנוגע לשאלות ולנושאים האלה: מאפייני מקום התעסוקה וסוג התפקיד בו (תפקיד ניהולי או לא ניהולי); גודל הארגון (מספר העובדים); היקף העובדים החרדים בעסק וחלוקתם המגדרית; אתגרים וקשיים בעבודה עם עמיתים מהאוכלוסייה החרדית; מידת הסובלנות כלפי עובדים חרדים בארגון; יתרונות העבודה עם חרדים; ההשתלבות החברתית של החרדים בעסק; השפעת החרדים על המרקם החברתי בארגון, והשפעת העבודה עם הציבור החרדי על יחסה של האוכלוסייה הכללית לציבור הזה. הסקר לא נועד לבחון פתרונות או להציע הצעות לשיפור הכלים והדרכים לעבודה במרחב המשותף, אך הוא מאפשר מבט נוסף וחדשני על הסוגיה מזווית שונה מזו של מנהלים ומעסיקים של חרדים.

חשוב לציין כי למיטב ידיעתי אין בנמצא מסד נתונים אמין, מקיף ועדכני של מאפייני העסקים במגזר הפרטי שקלטו והעסיקו בשנים האחרונות עובדים חרדים, או של עסקים שמעולם לא התנסו בהעסקה של ציבור זה. היעדר מידע מהימן ברמה כלל-ארצית עורר קשיים לא פשוטים בניסיון לבסס את המסקנות העולות מעבודת מחקר זו ולהפיק מהן המלצות. למסד הנתונים החדשני שהופק במחקר זה יש לפיכך חשיבות רבה להמשך המאמץ לגבש כלים ייעודיים שיסייעו לארגונים עסקיים במשק ולקובעי המדיניות בממשלה.

הסקר היה סקר מקוון, והוא הקיף 520 משיבים שאינם חרדים שהיו שכירים או פריילנסרים (שאינם מעסיקים עובדים) בעת הסקר. כשני שלישים (64.4%) מהמשיבים הגדירו את עצמם חילונים, 21.7% – מסורתיים ו-13.7% – דתיים-לאומיים או חרד"ים. מספר הנשים והגברים היה שווה. כשליש מהמשיבים היו צעירים בני 18–34; 23.7% בני 35–44; 23.1% בני 45–55 ועוד כ-20% בני 55 ומעלה. קרוב לשני שלישים (62.5%) מהמשיבים היו בעלי השכלה אקדמית,

28 הנדבך הכמותני נערך והושלם לאחר עיבוד וניתוח של מרבית הממצאים האיכותניים, במאי-יוני 2021.

ו-9.8% – בעלי תעודת הנדסאי. כ-12% מהמשיבים היו בעלי תעודת בגרות בלבד. יותר ממחצית מהמשיבים (56.7%) התגוררו באזור תל אביב וגוש דן, 16% – באזור חיפה והצפון, ושיעור דומה מהמשיבים התגוררו באזור ירושלים וביהודה ושומרון (15%). לרבע מהמשיבים הייתה הכנסה נמוכה מההכנסה הממוצעת במשק; לכשליש (31.5%) הכנסה דומה להכנסה הממוצעת; 31% היו בעלי הכנסה גבוהה במעט מההכנסה הממוצעת במשק, ול-9.4% מהמשיבים הכנסה גבוהה בהרבה מההכנסה הממוצעת במשק. מרבית המשיבים התגוררו באזור מגורים (עיר, יישוב, שכונה) שיש בו מעט מאוד, או שאין בו כלל, תושבים חרדים.

תחומי העיסוק של המשיבים היו כדלקמן: כחמישית (18.5%) עבדו בענפי ההייטק; כ-13% – בתחומי החינוך וההוראה; 8.5% – במקצועות חופשיים, כמו עריכת דין, ראיית חשבון ועוד; כ-8% – בשירותים פיננסיים מגוונים (בנקים, חברות השקעות ובתחום הביטוח); 5.5% – במסחר; 4.4% בשירותים במקצועות טכניים; 4.6% – במקצועות ההנדסה וההנדסאות, ו-4.2% בתחום הרווחה והמקצועות הטיפוליים למיניהם.

כשני שלישים (62.5%) מהעובדים שאינם חרדים עבדו בארגונים שבהם יותר ממאה עובדים, 30% עבדו בארגונים שבהם 11-50 עובדים, ו-7.5% מהעובדים הועסקו בארגונים קטנים שבהם 1-10 עובדים בלבד. יודגש כי מאחר שאי אפשר לדגום את אוכלוסיית העובדים הכללית העובדת לצד עובדים חרדים, לא מדובר במדגם מייצג. בסקר הכמותני ובראיונות האיכותניים לא השתתפו מעסיקים או עובדים שלא התנסו בעבודה משותפת עם חרדים. כמו כן, כאמור, לא כללנו במחקר את עמדות החרדים העובדים במרחביים משותפים הואיל והן נבחנו ונבדקו במחקרים קודמים שתוארו לעיל (סופר-פרומן, 2009; מלחי, 2011; קוליק, 2012; כהנר, 2018).

פרק 2

ממצאי המחקר

לנוכח מטרותיו של המחקר מוצגים כלל הממצאים על פי ההיבטים האלה:

- (1) המניעים והמוטיבציות להעסקת חרדים, על פי דיווחי המעסיקים והמנהלים;
- (2) אתגרים, קשיים וחסמים שבהעסקת חרדים ובעבודה משותפת עימם, על בסיס תיאור המעסיקים והעובדים כאחד; (3) אופני התמודדות ופתרונות קיימים להעסקת חרדים; (4) התועלות והיתרונות שבהעסקת חרדים, והשינויים ביחס לעובדים חרדים ולציבור החרדי בכללותו, על פי תיאור המעסיקים והעובדים; (5) שינויים תעסוקתיים בעקבות משבר הקורונה והשלכותיהם על שילוב חרדים במרחבי עבודה מעורבים.

2.1

המניעים והמוטיבציות להעסקת חרדים: ביזנס ו(גם) אידיאל?

כמו העסקתן של אוכלוסיות מיוחדות אחרות במגזר העסקי, גם העסקת עובדים חרדים מונעת בדרך כלל משילוב של שני מניעים מרכזיים: הראשון, הצורך בכוח אדם ושיקולים תכליתיים-עסקיים הקשורים לעלויות העסקה ולמחסור בעובדים בתחומים מסוימים, והשני, שיקולים חברתיים רחבים יותר המבוססים על הרצון לתת הזדמנות שוות בשוק העבודה לאוכלוסיות חדשות שחלקן מכלל העובדים הולך וגדל.

קריאה ופרשנות ביקורתית של עמדות המעסיקים באשר למניעים ולצרכים הקשורים בקליטתם ובהעסקתם של חרדים מלמדת כי הצורך העסקי והשיקול הכלכלי הם השיקול הראשון במעלה לצעד זה. שיקולים אחרים, ובראשם ההיבט החברתי והחשיבות שחלק מהמנהלים מייחסים לסוגיית הגיוון התעסוקתי, הם מניעים משניים ונלווים בלבד לשיקולים הכלכליים ולשאיפה להרוויח יותר ולחסוך בעלויות העסקה. השיקול הכלכלי הכרחי למהלך הזה, גם אם ייתכנו שיקולים אחרים. בשל שיקולי כדאיות כלכלית ותועלת עסקית, במקרים רבים המעסיקים הם שמעוניינים במיוחד בהעסקתם של נשים וגברים חרדים, כיוון שעלויות שכרם פחותות בהשוואה לעובדים שאינם חרדים. לעלויות שכר

פחותות אלו כמה הסברים משלימים: הסבר ראשון הוא רמת ההשכלה וסוג ההשכלה של מרבית העובדים החרדים, שאינם שווים באיכותם לאלו של מרבית העובדים שאינם חרדים. הסבר שני קשור למצוקה הכלכלית של הציבור החרדי ולמוכנות של עובדות חרדיות ועובדים חרדים רבים להתפשר על רמת השכר כדי להתפרנס בכבוד. בהמשך נראה כי חלק מהמעסיקים מסבירים שנדרשות לא מעט התאמות לשם העסקת חרדים, וגם הן גוררות עלויות שונות העשויות להשפיע על רמת השכר של עובדים אלו.

הצורך העסקי ושיקולי כוח אדם

אחד השיקולים העיקריים והראשוניים לקליטה ולשילוב עובדים חרדים במגזר העסקי הוא הצורך המידי ורחב ההיקף בכוח אדם במגוון ענפים ותפקידים תעסוקתיים. החלק הארי של המעסיקים והמנהלים, מענפי תעסוקה ומגזרים עסקיים שונים, מתארים מצב מורכב. מצד אחד, מחסור וצורך משווע בידיים עובדות בתפקידים מגוונים, בעיקר במשרות התחלתיות בענפים כמו הייטק וביטוח, וגם במרכזי שירות לקוחות וגבייה בעסקים גדולים. מצד שני, היצע נמוך מאוד ומתמשך של עובדים מתאימים לתפקידים האלה. גורם (חרדי) העוסק בהשמת עובדים חרדים בחברות עסקיות מתאר זאת כך:

עסקים זקוקים לעובדים חרדים בשני מצבים, (א) או כשיש היצע נמוך של עובדים איכותיים, או בתפקידים מיוחדים בשוק העבודה, (ב) או במצב ההפוך שיש המון כוח אדם איכותי ומיומן המחפש עבודה. אז המעסיק הממוצע יקבל המון הצעות קורות חיים ויתקשה לבחור את הפרופיל הנכון עבורו. [...] המצב הראשון עדיף לנו כיוון שהחברות הגדולות מתקשות לאתר עובדים חרדים, אז המומחיות שלנו נדרשת, אני יודע לעשות התאמות בין עובדות ועובדים חרדים, להתאים להם הכשרות קצרות ולמצוא להם עבודה.

מחסור בכוח אדם בתפקידים מסוימים הוא מניע חזק מאוד לגיוס עובדים חרדים במגזר העסקי. אולם, אפשר להתרשם כי בחברות עסקיות גדולות חסרים מידע ורישות חברתי לאיתור עובדים חרדים מתאימים, ועל כן לגורמי השמה מהקהילה תפקיד חשוב בגישור בין ההיצע לביקוש. עם זאת, ברור כי גורמים

אלו מסרבליים את תהליך הגיוס. בשל הפערים החברתיים והתרבותיים בין העובדים החרדים לעובדים האחרים, מעסיקים רבים מעריכים כי בהעסקה של עובדים חרדים יש סיכון גבוה:

[...] אם אין מפגש אינטרסים עסקי אמיתי, אגיד לך שלא כדאי בכלל להיכנס להרפתקה הזו [...] גיוון תעסוקתי זו לא מטרה מספיק חשובה. ממש לא כדאי להיכנס לעולמות הללו. זה תחום שקשה מאוד לגייס אליו עובדים. (מנהל בכיר בחברת ביטוח)

מדברים אלו עולה כי הצורך העסקי עולה על האידיאל החברתי. כלומר למרות המודעות לנושא והחשיבות שחלק מהמעסיקים – בפרט בחברות עסקיות גדולות – מייחסים למתן שוויון ההזדמנויות בעבודה ולגיוון התעסוקתי, הצורך העסקי הוא שמוביל לקליטה ולשילוב של עובדים חרדים בעסקים. מעט מהמעסיקים סבורים כי גיוון תעסוקתי מעודד תפיסות חברתיות פולרליסטיות ותפיסות עולם מגוונות יותר. מדובר במפגש אינטרסים מובהק, והמעסיקים בוחנים היטב אם ובאיזו מידה העובדות והעובדים החרדים מתאימים לצרכים של הארגון ולמשרות הנדרשות, ובעיקר מהן עלויות השכר שלהם. החרדים הם כוח אדם נצרף, זול (יחסית) ואיכותי (ברוב המקרים). בדברים הבאים מוסברים היטב השיקול הכלכלי של המעסיק וציפייתו לתשומות גבוהות מהעובדים החרדים שהשתלבו בעסק, במקרה זה בתחום התכנות.

בסופו של דבר יש הצדקה עסקית ומניע כלכלי לא רק בגלל ציונות או תמורה חברתית. אני אשכור נשים חרדיות במחיר הוגן ושכר סביר מאוד כדי שיתנו לי הספקים גבוהים ואיכותיים, כל זאת מעבר לערכים. אני לא עושה שום טובה לאף אחד. הן מתכנתות טובות ואף מעולות. אם ההצדקה הייתה רק חברתית זה לא היה מחזיק מעמד [...] לתעשייה ולקהילה יש אינטרס משותף, רווח משותף [...] מצד שני חשוב לזכור שעדיין יש לשכנע את מנהלי ההייטק לשכור שירותים של נשים חרדיות, ולא רק ההפך, לשכנע את החרדים לעבודה בהייטק. (מנהל ויזם הייטק)

כאמור, גם כאן ברור כי למניע העסקי והתכליתי בכורה על פני מניעים ערכיים אחרים. מדברים אלו עולה כי המעסיקים מודעים להצדקה החברתית, בפרט בחברות בינלאומיות גדולות, שם כבר הוטמעה חשיבותה של העסקה מגוונת ב-DNA הארגוני, ובכל זאת היא שיקול משני בלבד. יתר על כן, העסקת עובדים חרדים מקטינה עלויות למעסיקים, כיוון שלעיתים שכרם של עובדים אלו נמוך בהשוואה לזה של עובדים שאינם חרדים. קליטתן של עובדות חרדיות בעסק, תלויה, כמובן, גם בכישורים, בהשכלה וביכולות שלהן.²⁹ האפשרות להעסיק נשים חרדיות בתחום ההייטק נוצרה בעקבות השינויים שחלו בשנים האחרונות בסמינרים להוראה, והמסלולים החדשים מאפשרים לנשים חרדיות לרכוש תואר הנדסאית בתחום התכנות, לצד או במקום הכשרתן במקצועות החינוך וההוראה (גולדפרב, 2011).³⁰ הכשרה זו מאפשרת לחלקן להשתלב היטב במשרות בענף ההייטק. עם זאת, וכפי שנראה בהמשך, לימודים אלו אינם מקנים לרובן את הידע המיטבי בתחום התכנות והן נזקקות להכשרה נוספת, שאותה הן רוכשות בדרך כלל דרך המעסיק. למרות הפער המקצועי הזה בין עובדות חרדיות לעובדות שאינן חרדיות, בעיקר בשל השכר ההתחלתי הנמוך של העובדות החרדיות, משתלם למעסיק לקלוט ולהעסיק אותן בארגון.

שילוב האינטרסים – הצורך בעובדים מיומנים ומשכילים בשוק העבודה, מחד גיסא, וצורכי הפרנסה של הקהילה ומשקי הבית החרדיים, מאידך גיסא – מוביל לשיתופי פעולה בין פרנסי הקהילה החרדית למעסיקים במגזר הפרטי. שיתופי פעולה אלו מניבים הצלחות לא מבוטלות בתחומי עיסוק שונים. עם זאת, נדמה כי עדיין לא מדובר בתהליך מובן מאליו, ופערים תרבותיים בין מעסיקים ומנהלים חילונים שלא התנסו בהעסקת עובדים מהציבור החרדי לבין העובדים החרדים עדיין גורמים לחששות. מנהלים בכירים במגזר העסקי עדיין צריכים להסביר למנהלים זוטרים ולצוות העובדים שלהם את היתרונות העשויים

29 רמות השכר הנמוכות מאפיינות בעיקר את שלב הכניסה הראשונית לשוק העבודה. אין בידינו נתונים על רמת השכר בשלבים מתקדמים בעבודה. נתונים כאלה עשויים להעיד על קידום ופיתוח תעסוקתי של עובדות אלו.

30 בשנת 2019 למדו 4,400 חרדים במסגרות ההכשרה טכנולוגית ולימודי הנדסאות בפיקוח המכון הממשלתי להכשרה טכנולוגית. קרוב למחציתם (47%) למדו תכנות (שנתון החברה החרדית, 2020).

לצמח מקליטה של עובדים חרדים בארגון. מנגד, בקהילה החרדית המסוגרת והמתבדלת חשוב לתווך את היתרונות הכלכליים העשויים לצמוח לעובדים מעבודה בסביבה מעורבת ומתגמלת, למרות החשש מפני הערכים והנורמות של החברה הכללית (כהנר, 2018; מילצקי, 2018).³¹

אם כן, במציאות החברתית המשתנה ולנוכח הגידול הדמוגרפי והצמיחה המתמשכת של הציבור החרדי והנראות הציבורית ההולכת וגוברת שלו, הבינו חלק מהמעסיקים בישראל כי אינם יכולים להרשות לעצמם לוותר על כוח אדם זה. הקטע הבא, מדבריו של מנהל בכיר בחברה מובילה בענף הביטוח, מעיד על השפעת השינויים הדמוגרפיים על החשיבה האסטרטגית ועל התכנון העסקי ארוך הטווח המאפיינים כמה חברות גדולות:

עשינו ניתוח של שוק העבודה שלנו ו[של] צורכי הגיוס של החברה עוד לפני הטרנד של העסקת חרדים. הבנו אחרי דיון מעמיק שיש אוכלוסייה מאוד גדולה – ברמת מקרו של שוק העבודה – שנמצאת בתת־עסוקה באופן סטטיסטי [...] ולעומת זאת, יש בה עקומת גאוס שבה יש אנשים מאוד איכותיים בקצה העליון לעומת הקצה שאינו רלוונטי כלל לשוק העבודה. חיפשנו אוכלוסיות בתת־עסוקה, מהן נקבל כוח אדם ברמה מאוד איכותית בשכר שוק מאוד טוב! [...] לעומת זאת, אם תאתר חוסרים של תת־עסוקה תוכל להעסיק אותם במחירי שוק שפויים. אנו עוסקים בביטוח שיש בו גם תפקידים מאוד מתוחכמים ומתקדמים, כמו אקטואריה, לעומת תפקידים בכמויות גדולות של מוקדי שירות שונים, שבו במצב של אבטלה מאוד נמוכה (לפני הקורונה), מחירי העובדים עולים [...] לכן פנינו להעסיק עובדים מהציבור החרדי [...] בהתחלה בכלל לא ידענו איך מגיעים לעובדים מהציבור החרדי [...] היום מגיעים אלינו עובדים על ידי "חבר מביא חבר" בלי שום גורמי תיווך כמו

31 במחקר שבחן עמדות של נשים חרדיות בעלות השכלה אקדמית שהשתלבו במקומות עבודה לא חרדיים, נמצא כי הן מאמצות אסטרטגיות שמרניות דווקא כדי לשמור על מעמדן בקהילה (כהנר, 2016: 19).

בהתחלה [...] מה שיש לנו להציע זה העסקה ישירה בסביבת עבודה מעורבת. (מנהל בכיר בחברת ביטוח)

מהדברים עולה שאכן מדובר בשלושה שיקולים הכרוכים זה בזה: (1) צורך בעובדים מיומנים; (2) שכר נמוך ועלויות העסקה נמוכות; (3) גידול דמוגרפי של הציבור החרדי. מעסיקים גדולים במשק צופים פני עתיד ונותנים דעתם לעובדה שהציבור החרדי הוא נתח חשוב, והולך וגדל מהציבור הישראלי, שלא ניתן עוד להתעלם ממנו, הן כצרכנים והן כעובדים. על כן ההחלטה לגייס עובדים חרדים, מלבד היותה חלק ממערך השיקולים הכלכליים בארגון הקשורים למחסור בכוח אדם ולניסיון לחסוך בעלויות העסקה, היא גם שיקול אסטרטגי מהותני הקשור לתהליכים הדמוגרפיים בישראל. בארגון הזה מדובר בהעסקה ישירה ללא גורמי תיווך או חברות קבלן מתווכות ה"גוזרות קופון" מתהליך איתור ומיון עובדים מתאימים לעסק.

להעסקת חרדים בסביבה מעורבת יש "מחיר", הן מבחינת המעסיקים, הן מבחינת העובדים.³² בהמשך נבחן אילו התאמות נעשות עבור עובדים חרדים בעסקים שונים. חלק מהתאמות אלו מתווכות היטב על ידי עסקנים ופעילים חרדים מטעם הסמינרים לנשים חרדיות שמטרתם לספק להן פרנסה ראויה, לצד שימור תפקידיהן המסורתיים בתא המשפחתי והקפדה על כללי התנהגות צנועים במרחב המשותף. השילוב בין הצורך הכלכלי של העסקים לבין צרכי הפרנסה של משק הבית החרדי, והעובדה שנשים חרדיות הן מפרנסות מרכזיות במסגרת "חברת הלומדים", יצרו תמריץ חזק מאוד לשילובה של אוכלוסייה זו במגזר העסקי.

יש כאן התהלכות בין האיזון לצרכים העסקיים של הארגון שלנו לבין החשיבות של יציאתן לעבודה להשיג פרנסה. (מנהלת מוקד שירות לקוחות בחברה מזון גדולה)

32 בחינת השכר השעתי של נשים חרדיות בהשוואה לשכר השעתי של נשים לא-חרדיות בענף ההיי־טק (2018), מחקר שליטה על משתני השכלה וגיל, מלמדת על פער של כ-10% בשכר השעתי לטובת נשים לא-חרדיות.

תמריצים ממשלתיים והאינטרס המדינתי

גם למדינה יש אינטרס ברור לשלב את האוכלוסייה הזאת בכוח העבודה, כדי להגדיל את התוצר ולהפחית את התלות של הציבור החרדי בתשלומי רווחה. מפגש אינטרסים זה בין העסקים למדיניות התעסוקה הממשלתית הכללית יתואר בפרק זה.

מדיניות התעסוקה לשילוב חרדים בשוק העבודה גובשה בהדרגה, והייתה חלק ממהלך מקיף ורחב שכלל את המעבר "מרווחה לתעסוקה" בתחילת שנות האלפיים. מ־2003, במסגרת המאמצים המדינתיים לעידוד קליטת עובדים חרדים, המדינה והרשויות המקומיות מעניקות תמריצים כלכליים למעסיקים המתחייבים לקלוט עובדים חרדים חדשים ולהעסיקם במשך פרק זמן מסוים (כחצי שנה).³³ מענקים אלו מסייעים בסבסוד חלקי של שכר העבודה. למעשה, תמריצים אלו אמורים להפחית את הסיכון של המעסיקים הכרוך בקליטה ובהעסקה של עובדים מאוכלוסיות מיוחדות, ועל כן מדובר בשיקול נוסף בהעסקת עובדים חרדים. מעסיקים שהזכירו את סוגיית המענקים אמרו שהם אינם המניע העיקרי שלהם להעסיק חרדים. עם זאת, מדובר בתמריץ הנכלל במערך השיקולים של עסקים קטנים או בינוניים, אם כי פחות בזה של חברות גדולות. לצד המחסור בכוח אדם מתאים, למענק הממשלתי יש אפוא, ככל הנראה, משקל מסוים בהחלטה לקלוט עובדים חרדים.

התחלתי בזה בזכות העידוד של העירייה שנתנה מענק למעסיק שקולט עובד חרדי חדש ומעסיק אותו כחצי שנה, אז ההשתתפות בשכר היא לשלושה חודשים לאישה או לחמישה חודשים אם זה גבר [...] המענק מוסיף. זה חוסך התלבטויות בנושא הכדאיות,

33 לפי משרד הכלכלה והתעשייה, הוראת המנהל הכללי, "תכנית סיוע לקליטת עובדים נוספים בעסקים בישראל מס' 4.17", הממשלה תשח"ת בעלות השכר של עובדים נוספים חדשים, ובהם יהודים חרדים הנקלטים במקומות עבודה באזורי עדיפות לאומיים ובירושלים. זה אחד הכלים המרכזיים להשגת מטרות מדיניות הנוגעות לעידוד המגזר העסקי והתעשייתי. עם זאת, בשנים האחרונות נמתחת ביקורת על מדיניות התמריצים הזאת כיוון שעידוד השקעות הון על ידי הממשלה אינו מייצר מקומות עבודה נוספים, אלא בעיקר "משנע" עובדים בין חברות וענפים במשך (צימרינג ומואב, 2016).

אין ספק בכלל. לתמריץ הזה יש כנראה איזשהו משקל. באופן כללי בשוק הביטוח, עד השתלבות הנשים החרדיות, הייתה בעיית כוח אדם קשה מאוד. (מנהל סוכנות ביטוח)

לצד הקושי שמתארים מעסיקים רבים באיתור עובדים מתאימים למשרות זוטרות ובהעסקתם, ולנוכח האיכויות הגבוהות ומוטר התעסוקה הגבוהה המיוחסים לעובדות חרדיות, כפי שיתואר בהמשך, יש משקל למענק הממשלתי. מסקר שנערך לפני כמה שנים עולה כי 80% מהמעסיקים שקלטו עובדים חרדים במסגרת מסלול מענקים זה היו מרוצים מהצעד הזה. נוסף על כך, העובדים החרדים שנקלטו במקומות עבודה שמעסיקיהם נהנו ממענקים אלו שיפרו את שכרם ב־45% בהשוואה לשכרם במקום העבודה הקודם (דויטש ומלחי, 2014). עם זאת, יש לציין כי לאורך השנים של הפעלת המסלול הזה נשמעו לא פעם טענות ביקורתיות שמדובר במודל עסקי המשתלם במיוחד לפירמות הגדולות, כיוון שבכל מקרה הן חוסכות בעלויות השכר לעובדים: במקום עובדים במרכזי הפיתוח בארצות חוץ, כמו הודו או רומניה, עברו מרכזי הפיתוח של עסקים אלו למודיעין עילית (ולערים חרדיות נוספות) במימון ממשלתי נדיב. מכל מקום, חשוב להדגיש שוב כי מענקים אלו אינם שיקול מרכזי במערך קליטת עובדים חרדים, אך הם מסייעים למעסיקים להתגבר על חסמים ועל קשיים הנובעים מחוסר ניסיון וממידת היכרות נמוכה (עד אפסית) הכרוכה בהעסקת אוכלוסייה זו. השאלה היא עד כמה תמריץ זה חיוני ומה תרומתו לגיוון תעסוקתי במגזר הפרטי? לשאלה זו נמצא מענה חלקי בסקר, שלפיו רק כשליש (35%) מהעובדים הלא־חרדים סבורים שעל המדינה לתת תמריצים כלכליים לארגונים המעסיקים חרדים. עם זאת, לפני כמה שנים דיווחו כמחצית מהמעסיקים שלא העסיקו עובדים חרדים (44.5%), שסבסוד שכרם של עובדים חרדים עשוי להיות כלי מועיל לעידוד שילוב אוכלוסייה זו בשוק העבודה (מלחי, 2015).³⁴

34 כלי סיוע נוספים שהזכירו המעסיקים בסקר הזה הם: סבסוד הכשרות מקצועיות לפני קליטה לעבודה (28%); סבסוד הכשרה מקצועית במהלך העבודה (25%); סבסוד החממת לעובדים חרדים (11%), וליווי של גוף חיצוני (כ־7%).

שיקולים חברתיים ואחריות תאגידית

לצד מניעים כלכליים מיידים ישירים ועקיפים הזכרו בראיונות עם המעסיקים גם מניעים חברתיים. עם זאת, נדמה כי ברוב המוחלט של המקרים מדובר במניעים משניים ונלווים בלבד. אמירות ועמדות מסוג זה נשמעו ממנהלת גיוון תעסוקתי באחת מחברות המזון הגדולות במשק.

יש לנו אמירה חשובה: "לכולם יש פה מקום", מתוך אחריות חברתיות הרבה יותר רחבה-כללית. זה מאוד מאפיין את החברה שלנו [...] זה ממש חשוב להעסיק בלי שום הבדל דת, גזע ומין מכל המגזרים. כולם בני אדם שרוצים להתפרנס [...]

מדברים אלו ניתן להתרשם כי שילוב של עובדים חרדים בארגונים עסקיים קשור גם להיבטים חברתיים ולרצון לתת הזדמנות לעובדים מאוכלוסיות שונות. במקרה הזה מדובר בצעד רוחבי והוליסטי של שינוי פרדיגמה עסקית ותעסוקתית מתוך הכרה בתרומת הגיוון התעסוקתי לצמיחה ולפריון. בישראל יש היום חברות בעלות מודעות גבוהה לחשיבות הגיוון התעסוקתי ולאחריות החברתית שלהן. לדוגמה, ב־2010 הוקם בישראל "הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה" שהוא מיזם תלת-מגזרי (ממשלה, מעסיקים, מגזר שלישי) שנועד להגביר תעסוקה מגוונת בארגונים עסקיים ולהכשיר כוח אדם וצוותים מיומנים בתחום (מנהלי גיוון תעסוקתי). במיזם שותפות כיום כמאה חברות, ובהן תאגידים בינלאומיים וחברות ישראליות גדולות ומובילות בתחומי המזון, התעשייה, הביטוח והפיננסים, הקמעונאות, ההיי־טק ועוד. אחת מאוכלוסיות היעד של פורום זה היא האוכלוסייה החרדית. למרות זאת, גם מעסיקים השמים לנגד עיניהם את המניעים החברתיים ואת האחריות התאגידית מצהירים בריש גלי כי נדרשת התאמה מרבית של העובדים לעסק וכי לשיקול הכלכלי-עסקי יש מקום מרכזי מאוד בין שאר השיקולים והמניעים להעסקת עובדים חרדים. בדברי המעסיק שלהלן מוזכרים לצד השיקול הכלכלי גם שיקולים הנוגעים לצרכים הלאומיים, לאהבת המולדת ולציונות, והם חלק בלתי נפרד מהתפיסה העסקית שלו:

חלק מהציונות שלי זה לקרב את החרדים לעולם התעסוקה. המנהלים סביבי רואים בהם אנשים לכל דבר. באותה מידה

יש לי עובדות ערביות, יש לי גם בחור אתיופי – בסך הכול יש פתיחות לכלל העובדים מכל המגזרים. אבל בסוף מה שמשנה זה המקצועיות והיכולות של העובדים. בסוף זה עסקי נטו, ואם נחבר לזה גם את האידאולוגיה, אז ברור שזה רווח נטו. (מנהל בכיר בחברת ניהול הון אנושי)

שילוב בין מניע עסקי למניע חברתי

לא פעם המניעים העסקיים והחברתיים כרוכים זה בזה. לעיתים קדמה ההצדקה החברתית-אידאולוגית לשיקול העסקי-כלכלי, ולעיתים ההפך. לא מדובר במקרים יוצאי דופן, שכן הספרות העוסקת בתחום הגיוון התעסוקתי מאפיינת את האחריות התאגידית, בין היתר, בהכלת שניות על סמך הציפייה שמטרת הקשורות להצלחה עסקית תשתלבנה עם השפעה חברתית, והן יזינו זו את זו. על כן אין ספק שהשיקול החברתי הוא שיקול ייחודי במערך קבלת ההחלטות לקליטה ושילוב עובדים חרדים, במיוחד בעסקים וחברות ובתאגידים רב-לאומיים. בדברים הבאים מוצגת תפיסת עולם ייחודית של מנהל בכיר בחברת הייטק בינלאומית גדולה:

כולנו צריכים להחזיר לחברה ולכל אחד יש חוב בהיקף שונה. גודל החוב שווה להיקף של מה שקיבלנו מהחברה. זו תובנה שלקח לה הרבה זמן לחלחל, אבל ברגע שהפכתי למנכ"ל העברתי את המסר הזה לחברי ההנהלה. אנחנו בעשירון העליון של החברה הישראלית, אולי אפילו ברמת המאיון החברתי כלכלי בחברה. אז קיבלנו החלטה אסטרטגית שכל הפרויקטים החברתיים שנעשה יהיו ברמה הלאומית. זה שינה את כל ה־state of mind שלנו [למרות זאת] שילוב החרדים אצלנו לא התחיל דווקא כמיזם חברתי אלא כמטרה עסקית כיוון שהיו לנו הרבה משרות זוטרות (juniors) פתוחות [...] הרעיון היה לאתר את המאיון העליון של מתכנתות חרדיות ולהכשיר אותן במסגרת "בוטקאמפ" [מרכזי הכשרה מהירה לתחום הייטק]. (מנהל בחברת הייטק)

לעיתים שילוב עובדים חרדים בעסק מבוסס לא רק על המחויבות החברתית ועל הרצון לתת שירות רב־תרבותי לקהל לקוחות מגוון, אלא גם על יעדים מחייבים של חברות האם בחו"ל הקובעות יעדים מדידים ברורים לשילוב אוכלוסיות מגוונות, כפי שעולה המדברים הבאים. המחסור בכוח אדם מתאים והאחריות החברתית, לצד הצורך לעמוד ביעדי גיוון תעסוקתי, להם מניעים חזקים מאוד לשילוב ולהעסקה של עובדים חרדים במגזר העסקי בישראל, במיוחד בחברות גדולות, ותיקות ובינלאומיות.

זה משהו שאני מאמינה בו ברמה הכללית, חברה מכילה וסובלנית יותר ושירותית יותר. ביחידות בהן עובדים אנשים אחרים, מדור שכר, העובדים הפכו להיות יותר מכילים וסבולנים [...] זה קשור לכך ש... [מתלבטת] זה מה שאני רוצה להחדיר לחברה יחד עם זאת בחברה הגלובלית, יש לנו יעדים לגיוון תעסוקתי לקבוצות אוכלוסיות מוחלשות יותר. (מנהלת גיוון תעסוקתי, חברת ביטוח בינ"ל)

כאמור, העסקת עובדים חרדים קשורה לשני מניעים הכרוכים זה בזה: (1) מניע תכליתי ועסקי, שהתמריצים הממשלתיים להגדלת נכונות המעסיקים לקליטת עובדים חרדים הם חלק ממנו; (2) מניע חברתי וערכי. בחלק מהמקרים מניעים אלו פועלים זה לצד זה, וברוב המקרים השיקול העסקי הוא המניע העיקרי, ובשוליו משפיעים מניעים ושיקולים חברתיים הקשורים למודעות הולכת וגוברת לאחריות החברתית של עסקים ותאגידים במרחב העסקי־פרטי הישראלי, שבחלקו מקושר היטב לתאגידים רב־לאומיים. אם כך, נותרת על כנה השאלה מה אמורה להיות חלוקת העבודה בין המדינה ומשאביה לבין המעסיקים הפרטיים, ובאיזו מידה מעסיקים במגזר הפרטי בישראל מקבלים על עצמם אחריות חברתית, במובן הרחב של המושג, ומוכנים להשקיע ממון ומאמצים לשילוב חרדים בשוק העבודה.

2.2

קשיים ואתגרים

העסקת עובדים מהאוכלוסייה החרדית היא אתגר משמעותי, הנובע ברובו מהשונות התרבותית בין אוכלוסיית הרוב הדומיננטית בשוק העבודה, היינו הציבור היהודי החילוני, המסורתי והדתי־לאומי, לבין המיעוט החרדי. כמה

מהאתגרים האלה נובעים מדפוסי החיים ומהמאפיינים החברתיים וההכרתיים של העובדים החרדים, וכמה מהם הם אתגרים הקשורים להבדלים בין-תרבותיים בין האוכלוסיות במרחבי העבודה המשותפים.

אלו האתגרים שהזכירו המעסיקים: (1) פערי ידע, השכלה והכשרה מקצועית (hard skills) והיעדר אוריינות דיגיטלית של עובדים ועובדות חרדים (גם מי שרכשו הכשרה מקצועית, דוגמת הנדסאות תוכנה); (2) היעדר נורמות תעסוקתיות ומיומנויות עבודה "רכות" (soft skills) והיכרות נמוכה עם עולם העבודה;³⁵ (3) פערים הנובעים ממאפיינים תרבותיים-חברתיים ייחודיים; (4) התבדלות החרדים במרחב התעסוקתי; (5) מאפיינים ייחודיים לנשים חרדיות בשוק העבודה (ראו בהמשך).

רוב האתגרים קשורים זה לזה ורלוונטיים בעיקר, אך לא רק, לעסקים ולחברות שקלטו קבוצות של נשים חרדיות לעבודה במוקדי שירות או במרכזי תכנות ייעודיים לאוכלוסייה זו (חממות לעובדות חרדיות). עם זאת, וכפי שנראה בהמשך, עוצמת החסמים ומידת מורכבותם בולטות יותר בקרב מנהלים ומעסיקים בהשוואה לעובדים מן השורה. הציטוט הבא הוא דוגמה לשילוב של שני סוגי החסמים שציינו המעסיקים, חסם מקצועי וחסם חברתי-תרבותי:

הבנו ששורש הבעיה שמקשה עליהן מאוד להתקבל לחברות מובילות במשק אלו מגבלות מקצועיות ורמת השכלה, או פערים חברתיים-דתיים ואמוניים. הבנו כי המסקנה היא שחייב להיות פתרון לשני החסמים. חייבים לטפל בשתי החזיתות – רק

35 מיומנויות "קשות" הן המיומנויות הנרכשות באמצעות חינוך והשכלה פדגוגית ומקצועית שבצידם תעודות וחארים פורמליים. מיומנויות אלו כוללות גם שליטה בשפות ויכולות שימוש באמצעים דיגיטליים ממוחשבים. מיומנויות אלו מאפשרות לעובדים לעשות פעולות ולמלא משימות בעבודה. לעומתן, מיומנויות "רכות", שאותן קשה לכמת ולמדוד, הן מיומנויות הנרכשות במהלך חייו של אדם. בין מיומנויות אלו אפשר להזכיר יכולות ניהול זמן; עמידה בזמנים וביעדים; אתיקה בעבודה; יכולת עבודה בצוות; תקשורת בין-אישית; גמישות ומוטיבציה; פתרון בעיות; מנהיגות; קבלת אמון ומתן אמון "באחר" ועוד. תהליכי הלמידה של שני סוגים המיומנויות האלה שונים בתכלית, וכמו כן, סוגים שונים של מיומנויות נדרשים במסלולי עיסוק וקריירה שונים. ציוניהם הממוצעים של החרדים במיומנויות קריאה, מתמטיקה ופתרון בעיות נמוכים בממוצע בהשוואה לאלו של לא-חרדים (גרינשטיין, 2017).

כך יינתן פתרון ממשי ואמיתי לצורך זה. (מנהלת ארגון השמת חרדים בהייטק)

פערים מקצועיים והיעדר הכשרה מספקת

מרבית העובדות החרדיות בתחום התכנות משתלבות בתעשייה בגיל צעיר מאוד כשבידן תעודת הנדסאית בלבד, שאיננה תעודה אקדמית בהנדסה או במדעי המחשב. כיוון שלימודים אקדמיים לנשים אינם מקובלים (עדיין) במרבית הקהילות החרדיות בישראל, נשים חרדיות רוכשות את ההכשרה וההשכלה הטכנולוגית המקצועית שלהן בסמינרים לנשים (גולדפרב, 2011).³⁶ מבחינת רוב המעסיקים, בהשוואה לבוגרי מוסדות אקדמיים וטכנולוגיים מתקדמים, מדובר לרוב ברמת הכשרה נמוכה יחסית, ולכן נוצר פער מובנה בין לבין בוגרי פקולטות להנדסה ממוסדות אקדמיים.

מרבית ההנדסאיות החרדיות מגיעות דרך חברות קבלן שונות. הן זקוקות למעט יותר הכשרה, ואולי הן יותר איטיות וההסמכה שלהן ממושכת יותר. אין טעם להשוות בין שני סוגי ההכשרות והעובדות הללו [חרדיות ושאינן חרדיות], אבל אישה חרדית שסיימה תואר ראשון היא בוודאי עם ידע ומיומנות מקבילים לאלו שסיימו לימודים במכללה להנדסה. (מנהל פיתוח בחברת הייטק)

לצעירים חרדים המשתלבים בשוק התעסוקה במגוון ענפים ותחומי עיסוק חסר לעיתים ידע מקצועי רב. חוסר זה נובע, כאמור, ממאפייני ההשכלה וההכשרה שלהם. מעסיקים רבים רואים בכך קושי, מכיוון שעלות ההכשרה גבוהה ומושתת עליהם, ולפיכך חלק מהמנהלים והמעסיקים אינם מעוניינים לקלוט עובדים מאוכלוסייה זו. להיבט זה ניתן להוסיף את המאפיינים הייחודיים הנוספים לעובדות חרדיות, הקשורים להיותן מטופלות במספר רב של ילדים קטנים:

36 מרבית הנהגת הציבור החרדי מתנגדת ללימודים אקדמיים בסמינרים לחינוך לנשים חרדיות. על כן התלמידות במוסדות אלו לומדות בכיתות י"ג וי"ד לתעודת הוראה, או במסלול ללימודי הנדסאות, אך לא לחואר ראשון.

יש לי הרבה מנהלים שמבקשים שלא אביא מנהלות חרדיות כי תהליך ההכשרה שלנו נמשך כשנתיים וכולל תהליך של למידה [...] זה יוצר בעיה אם אימא הולכת הביתה בשעה שלוש, זה מפיל מתח רב יותר על [עובדים] אחרים. לכן מי ששורדת אצלנו הן אלו שדואגות לשמרטף עד חמש ויכולות לעבוד משרה מלאה. (מנהל בחברת ניהול אנוש)

החשיפה המועטה יחסית של חרדים לשפה האנגלית גם היא מקשה על העסקתם בתחומי עיסוק וידע המחייבים שליטה בשפה זו, שהיא התשתית לתקשורת מקצועית יום-יומית בענף ההייטק ובענפים נוספים. מעסיקים תיארו את הקושי המתעורר בשל פערי שפה, השכלה והכשרה אלו, ובציטוט שלהלן אף צוין המושג "אוריינות דיגיטלית". לטענת אחד המנהלים הבכירים בתעשיית ההייטק, על הפערים והקשיים האלה מפצים לעיתים מוטיבציה גבוהה מאוד וכישרון המסייעים לעובדות להצליח ולהתבלט.

הן סגרו את רוב הפער בתהליך ההכשרה של הסמינר, אבל הוא לא נסגר במאה אחוז בהשוואה לבוגר אוניברסיטה, בפרט בכל הנוגע לאוריינות דיגיטלית שאליה הן נחשפו בשלב הרבה יותר מאוחר ובוגר. כלומר, איך אתה מנווט את דרכך באנגלית באינטרנט. הילדים שלנו [החילונים] רואים סדרות באנגלית כבר בגיל בית הספר היסודי, ואצלן זה מתחיל רק בגיל 18, אז החיבור הדיגיטלי באנגלית הוא שונה ונמצא בפער משמעותי. בכל מקרה, אחרי כמה חודשים הן סגרו את הפער בזכות המוטיבציה להצליח, גם שלהן וגם של הקהילה והמשפחות בבית. (יזם ומנהל בכיר בחברת הייטק)

לטענת המעסיקים, אורח החיים השמרני והמתבדל של הציבור החרדי, ובכלל זה הרתיעה המובנת והמושרשת היטב שלו מפני המודרנה בכלל ומלימודים אקדמאיים וטכנולוגיים בפרט, גורם, בין השאר, לפערים ניכרים בין עובדים חרדים לעובדים לא-חרדים ברמת השליטה באנגלית ובהכשרה המקצועית בתחום התכנות. בעקבות זאת, נקודת הפתיחה המקצועית של נשים חרדיות נמוכה בהשוואה לזו של מתכנתים מתחילים מהציבור הלא-חרדי שלמדו במוסדות מחקר מובילים בישראל. להיבט זה יש השפעה על רמת הסיכון שמעסיקים

מוכנים לקבל על עצמם. למרות זאת, אפשר להתרשם כי המוטיבציות הגבוהות המיוחסות לנשים אלו, תמיכת המשפחה והקהילה הקרובה, כלומר הרישיות וההון החברתי הפנימי המלכד (bonding social capital) שלהן, תורמים תרומה לא מבוטלת למיצובן של עובדות חלוצות אלו בתפקידים תובעניים בתעשייה תחרותית והישגית בעלת אוריינטציה גבוהה לגיוון תעסוקתי.³⁷

מיומנויות "רכות" חסרות והיכרות שטחית עם עולם העבודה

בשל המאפיינים התרבותיים הייחודיים של הציבור החרדי וההתבדלות ארוכת השנים של קהילה זו מקבוצת הרוב חרדים רבים אינם מכירים היטב את שוק העבודה ואת הנורמות הנהוגות בו. היעדר רישות חברתי הרלוונטי לשוק העבודה ומסוגלות תעסוקתית (employability) נמוכה הם אתגר משמעותי עבור מעסיקים רבים. כך תיארה זאת מנהלת מוקד שירות לקוחות שעובדות בו נשים חרדיות:

יש עובדות שהן עדיין בשלב בוטרי בעבודה ולא כל כך הגיעו בבוקר בזמן ולא הבינו את עולם העובדה באופן כללי. ראש צוות הייתה צריכה לעבוד מאוד קשה לגבי כישורי התעסוקה: מה קורה אם לא מגיעים לעבודה או מאחרים? בונים עלייך, אלו התאמות שלא היו נדרשות במוקדים אחרים, אבל נשים אלו עבדו בעבר רק בתור גננות. אלו דברים שנראים לנו מובנים מאליהם ואצלן זה לא. (מנהלת מוקד שירות לקוחות בחברת ביטוח בינלאומית)

37 רוברט פאטנס (Putnam, 2000) מבחין בין שני סוגים עיקריים של הון חברתי: "הון חברתי מלכד", המאפיין קהילות סגורות ומלכודות שקשרי הגומלין והיחסים החברתיים בין החברים בהן הדוקים וענפים ורמת האמון ביניהם גבוהה. לעומת זאת, "הון חברתי מגשר" מאפיין קהילות פתוחות שבהן הקשרים החיצוניים בין חברי הקהילה לבין מי שמחוץ לקהילה חזקים. לפי פאטנס, הון חברתי מגשר הוא סוג ההון הנדרש לקיומה של חברה אזרחית חזקה ודמוקרטית פעילה. פרטים וקהילות שלהם הון מלכד חזק נהנים מעזרה הדדית ומלכידות חברתית, אך הם חסרים קשרים חברתיים מועילים מחוץ לקבוצת השייכות.

מעסיקים לא מעטים דיווחו שלחלק מהמועסקות החרדיות חסרות נורמות תעסוקה המקובלות במקומות עבודה, לרבות כל הכרוך בעמידה בזמנים. לטענת המעסיקים, תופעה זו רווחת גם בקרב גברים חרדים.

היה לנו צוות של ארבעה מחסנאים שארגנו להם הסעה אבל הם עזבו בעיקר בגלל הקושי של עמידה בזמנים בגלל התפילות. הוא היה מגיע באיחור והיינו פחות גמישים בנקודה הזו [...] לאחרונה פיטרנו עובד חרדי מקהילת חסידית שזה היה תלוש השכר הראשון שלו שהצטער לעזוב – הוא היה מאחר כרוני [...] נתנו לו המון הזדמנויות וניסינו "ליישר" אותו, אבל אולי זה בעיקר אופי ולא רק קשיים של אנשי המגזר. מצד שני, הוא מעולם לא עבד לפני כן באופן מסודר. הוא לא היה מסוגל להגיע בזמן אלא הגיע מתי שהתחשק [...] הוא היה אמור להגיע בשעה שמונה אבל הוא הגיע בכל שעה שבא לו. (מנהלת כוח אדם בחברת לוגיסטיקה)

דברים אלו מבטאים בבירור את המתח בין דרישות וציפיות המעסיקים, לבין המאפיינים התרבותיים הייחודיים לציבור החרדי: מחויבותו של כל גבר חרדי לתפילת הבוקר, או חוסר ההרגל של העובדים החרדים לעמוד בזמנים, אל מול הנורמה החברתית המחייבת בציבור הלא־חרדי להקפיד להגיע בזמן למקום העבודה. ניכרת כאן אפוא התנגשות בין ערכים מנוגדים. בהמשך נבחן אם אפשר להתגבר על חסם זה ואם אכן מדובר בנורמות שהשתרשו בציבור החרדי בשל היחס הגמיש, בעיקר בקרב הציבור החסידי, כלפי ערך העמידה בזמנים. נורמות בעייתיות נוספות שתיארו מנהלים המעסיקים גברים חרדים קשורות להיעדר הרגלים נאותים בשוק העבודה.

הייתה לי חבורת גברים חרדים גדולה מאוד, והם עשו כל מיני קיצורי דרך שונים. היו שניים ממש מבריקים, והם למדו מהר כיצד ניתן לתחמן את המערכת מבלי לענות חצי יום לאף טלפון, וזה היה לא נעים. כל מיני דברים. היו שני מקרים כאלו [...] לא נוח לי להגיד את זה, אבל בעלי עובד עם הרבה אוכלוסיות, והוא אומר שהחרדים אלופים בלחמון, הם מנצלים את יכולת

החקירה שלהם כדי לנצל לטובתם [...] האמת שזה לא קורה עם אחרים [שאינם חרדים]. (מנהלת מוקד שירות לקוחות בגוף ציבורי)

מעסיקה זו מייחסת לעובדים החרדים יכולות גבוהות המנוצלות לרעה ומורידות את התפוקות למעסיק. עם זאת, קשה לדעת אם דברים אלו הם תיאור מייצג של ציבור העובדים החרדים, או שמא תיאור סטריאוטיפי של הציבור החרדי, ובו גם סטראוטיפים חיוביים (כמו למדנות) וגם שליליים (כמו נצלנות), המחלחלים אל שוק העבודה ומשתרשים בו. יש להניח שהדברים הם שילוב בין מציאות אובייקטיבית שמעסיקים לא־חרדים מתמודדים איתה, לבין דעות קדומות, סטיגמות וסטראוטיפים נפוצים, שהיא מחזקת לעיתים.

בכמה מהראיונות עלתה שאלת כדאיות היציאה לעבודה של גברים חרדים, שהיא מעין איתות (signal) שלילי למוטיבציות נמוכות של חלק מהעובדים להשתלב בשוק העבודה ולהתמיד בו. היבט זה מעודד מעסיקים ומנהלים רבים לשלב בעבודה נשים חרדיות (ולא גברים) משום שבדרך כלל המניעים שלהן לצאת לעבודה רבים יותר, והמוטיבציה שלהן להצליח גבוהה יותר.

היה לנו גבר בעבר שחשבן לנו האם מלגת הכולל משתלמת יותר, או איך הוא מקמבן את המערכת והמדינה כדי להרוויח גם קצבת כולל וגם משכורת מלאה! הוא ניסה לחשב כל מיני הנחות שיפחתו לו בגלל שיעבוד אצלנו במשרד, ואז זה כביכול לא ישתלם לו ויתחיל גם לשלם גם מיסים למדינה [...] מאז אני מעסיקה נשים חרדיות בלבד! זה עדיף בעיניי, כיוון שהן יותר חרוצות ומתקתקות עבודה והולכות לביתן בלי היעדרויות כי הן עדיין מפרנסות עיקריות. (בעלים של משרד רו"ח)

עם זאת, היו מעסיקים שתיארו קשיים הקשורים לנומרות תעסוקתיות נמוכות של נשים חרדיות, כמו חוסר נאמנות (לפי תפיסתם) למקום העבודה הנובע מהלחצים הכלכליים המופעלים עליהן בפרנסת משק הבית. לחצים כלכליים אלו דוחפים את העובדות לחפש משרה רווחית יותר, גם לאחר שהמעסיק הנוכחי השקיע זמן ומשאבים בהכשרת העובדת והתאמתה לתפקיד. בשל הרצון לחסוך בעלויות שכר, מעסיקים אינם רואים בעין יפה את הרצון לקידום בשכר מצידם

של העובדים החרדים (בפרט הנשים), שאין בצידו שאיפה להתפתחות אישית ומקצועית העשויה להגביר את תפוקת העובד בעסק.

שונות תרבותית ומאפיינים חברתיים ייחודיים

אחד האתגרים המרכזיים שהזכירו המעסיקים קשור לשונות התרבותית-חברתית של המועסקים החרדים בסביבת עבודה מעורבת. לעיתים נדמה כי אף שמעסיקים העידו על פערי ידע מקצועיים של גברים ונשים חרדים (לעומת עובדים אחרים), האתגר התרבותי-חברתי הוא אבן הנגף העיקרית בשילוב רחב יותר של אוכלוסיות חרדיות במגזר העסקי.

כפי שמתואר היטב במחקרים קודמים רבים, חלק לא מבוטל מהאתגרים שתיארו מעסיקים ומנהלים נובעים מהרצון של העובדים, בעיקר העובדות החרדיות, לשמור על מרחב תעסוקתי בטוח ומוגן באמצעות התבדלות וריחוק חברתי מעובדים שאינם חרדים (כהנר, 2014), וכן מחוסר ההיכרות המספקת של העובדים החרדים את שוק העבודה ואת הנורמות התעסוקתיות הנהוגות בו, כפי שתואר לעיל. עם זאת, מהדברים הבאים עולה בבירור שרבים בציבור החילוני אינם מכירים כלל את אורח החיים החרדי, ועל כן כל מפגש עם העובדים החרדים הוא מבחינתם מסע אל תרבות אחרת, שונה ומיוחדת, ואולי אף אקזוטי ומסקרנת.

עניין אותי הסיפור הקהילתי המגזרי והעולם החרדי מעניין אותי. אני כל יום מרגישה בחו"ל, לבוש, בשפה, אני מתלבשת בצניעות. שיח מאוד מאופק, זה מאוד שונה מהעולם החילוני. בוודאי מהעולם של המוקדים [מוקדי שירות לקוחות], שם יש מחיאות כפיים כשיש מכירות גבוהות, מוטיבציה, הרבה רעש. בעולם החרדי זה הרבה יותר מאופק ושקט, בהתכתבות, דיסקרטיות, פחות שיתופיים. זה עולם בתוך עולם עם המון זרמים פנימיים. (מנהלת מוקד שירות לקוחות של נשים חרדיות)

בהשוואה לתרבות המערבית המוחצנת וההישגית, התרבות החרדית נחשבת מאופקת, צנועה ו"אחרת". מבט זה מאפשר התייחסות מרוככת לשונות התרבותית הזאת, וכך נתפסים העובדים החרדים כבלתי מאיימים אך מועילים

לעסק. המאפיינים התרבותיים המאפיינים את החרדים מנוגדים במהותם לנורמות מקובלות בעולם התעסוקה. למשל, לדברי המעסיקה שלהלן היו הקשיים הנובעים מדרישות הכשרות המחמירות ומהמגבלות הקשורות לצניעות חסם משמעותי בדרך להשתלבות נאותה בעסק.

לבחור החרדי חסיד גור, הכשרות לא הספיקה לו, אז הוא לא הזמין לו אוכל. כשהיינו עושים כינוסים הוא לא היה יושב איתנו בסביבה מעורבת – הוא היה נבדל, וזה היה בחירה שלו, וזה היה בסדר. בהרמת כוסית, כמו ארוחה באירוע, גם אז הוא היה יושב בצד [...] לי זה בוודאי הפריע! כי הוא היה מקשיב מהצד באיזו פינה. בהתחלה גם לא הישיר מבט או לוקח מידי טופס. זה היה מוזר אבל התרגלתי. (מנהלת כוח אדם בחברת שירותי אחסון וגניזה)

למרות הנימה המפויסת בדברים שלעיל, מדבריהם של מעסיקים אחרים אפשר להבין כי קשיים שמקורם בשונות התרבותית עלולים להיות כר נרחב לעימותים. במקרים רבים חוסר הסובלנות והגמישות שמעסיקים מגלים לצרכים הייחודיים של העובדים החרדים נובע מחוסר ההיכרות שלהם את המאפיינים החברתיים של ציבור הזה. במקרה שלהלן המנהלת טוענת כי המעסיק מצפה שהעובדות יתאימו את עצמן לסביבת העבודה שבה הן נקלטות ולא יציבו למעסיק תנאים מיוחדים להעסקתן:

יש בנות המתעקשות [לעבוד] בסביבה חרדית בלבד של נשים בלבד – מעסיקים מאוד לא אוהבים את זה. במשרדי ממשלה יש השתדלות גבוהה לבוא לקראתם, אבל לא בתנאי של חדר של בנות חרדיות בלבד, כי זה מדליק את כל הפיזיזים. **אתה לא מעמיד תנאים למעסיק שלך!** הצפיפות בחדרים גדולה מאוד גם ככה, לך חפש איפה לעבוד אבל לא אצלי [...] (מנהלת מוקד שירות בגוף ציבורי)

ואכן, יש מעסיקים שאינם מוכנים לערוך התאמות ייחודיות ניכרות ולגלות גמישות כדי לאפשר קליטה ושילוב מיטבי של עובדים חרדים. במקרה הבא ציין מעסיק מתחום הביטוח כי הוא נדרש להבהיר לצוות החרדי כי הוא מוכן ללכת

לקראתם כברת דרך, אבל רק עד גבול מסוים. במקרה הזה מדובר בעניין פעוט, כביכול, הקשור לרמת הכשרות של המזון שהמעסיק מספק לעובדים.

בהתחלה היו חיכוכים, אבל גם אני יודע "לחתוך" דברים, למשל עם כל הצד ההלכתי. הסברתי לחילוניות שאני קונה חלב למהדרין, וזה לא באמת משנה מה סוג החלב במקרר. מול החרדיות, לעומת זאת, הסברתי שהמשרד בהווייתו אינו חרדי. אם תרצו תביאו חלב מהבית ושימו במקרר. זה באמת מה שהן עשו. (בעלים ומנהל סוכנות ביטוח)

צניעות ומופנמות בקרב עובדות חרדיות

היבט אחר של שונות תרבותית שהזכירו כמה מעסיקים הוא ערכים ונורמות הנובעים מהצניעות, המופנמות והביישנות של העובדות החרדיות, במיוחד בכל הנוגע לעבודה עם גברים. מאפיינים אלו קשורים לחינוך החרדי, ולהבדלים בינו לבין העולם המערבי המודרני – התחרותי, ההישגי והמוחצן. מהדברים עולה שמעסיקים מכירים בשונות תרבותית של עובדים ועובדות מהציבור החרדי ומבינים אותה, אך היא אינה מצדיקה לדעתם שינוי בדפוסי ההעסקה או ויתור על המטרה למקסם את רווחי העסק.

יש פה פער אישיותי של בוגרות סמינרים, ביישנות, מופנמות, אישה שלא יודעת ליח"צן את עצמה, חוסר ביטחון כלשהו ועוד [...] אנחנו לא מייצרים כאן קשרי חברות – באים לעסק, ביזנס, לתרום כלכלית ולייצר ערך פרודוקטיבי יחד. פשוט לא נוח לי לעבוד בשיתוף עם גבר באופן הדוק [...] (מנהלת חרדית בארגון הכשרה של נשים חרדיות להיי־טק)

אף על פי כן, לטענת חלק מהמעסיקים היחס הקורקטי שהעובדות החרדיות מפגינות כלפי הלקוחות או העמיתים הגברים בארגון אינו פוגם בתפוקות וביכולתן לתת שירות מקצועי ללקוחות.

הן עובדות גם מול גברים, ואולי חלקן צריכות "לבלוע רוק" בשביל זה. אין להן בכלל small talk עם גברים, הכול מתנתק

אליי. זה מגיע ממקום של "לא להרבות שיחה עם גבר", לא לשתף פעולה עם זה. שום דבר מעבר לתת שירות מקצועי בלבד ללקוחות. זה לא פוגע לדעתי בשירות של המשרד [...] אני יודעת שהן נותנות שירות טוב, מעולם לא שמעתי תלונות עליהן. (בעלים ומנהלת משרד עו"ד)

חלק מהמעסיקים, בפרט בשלב הקבלה לעבודה, רואים בביישנות ובמופנמות עדות לחוסר ביטחון או לחוסר אסרטיביות. למרות זאת, נראה שלאחר זמן ובמהלך העבודה המשותפת הולכות ויורדות חומות המגננה. תופעה זו עלתה גם מהממצאים הכמותיים: כשליש (34%) מהמשיבים דיווחו שהעובדים החרדים אינם משוחחים איתם כלל, או לעיתים רחוקות בלבד, בענייני חולין שאינם קשורים לעבודה המקצועית השוטפת. ממצא זה מעיד כי דפוסי ההימנעות האלה רווחים במרחבי עבודה משותפים, גם אם אינם כנראה המצב השכיח.

למחסור בידע ובהכשרה של חלק מהעובדות החרדיות נוסף אפוא גם יחס אחר שלהן לגברים, הבא לידי ביטוי גם מחוץ לשעות העבודה. כפי שמתאר מעסיק בסוכנות ביטוח גדולה:

יש תרבות שונה במגזר, למשל, עובדת חרדית שעבדה אצלי כשנה ופגשה אותי ברחוב ולא תגיד לי בכלל שלום! וכמובן שגם לא תגיד שלום לסוכנים אחרים שחשבו שהיא כועסת עליהם. הייתי צריך להסביר להם מדוע הן לא השיבו שלום [...] זה עולם שלם שאתה לומד אותו בשלבים, ועדיין אינני מכיר את כל הניואנסים שלהם.

לעיתים השונות התרבותית של החרדיות מתבטאת בחוסר היכרות עם התרבות הכללית. היעדר ידע כללי מסוג זה עשוי לחצוץ בין לבין עובדים אחרים במרחבי עבודה משותפים ולהקשות על השתלבותן של העובדות החרדיות במקומות העבודה.

למרות שכבר שנים שלא נתקלתי בזה, אבל בהתחלה היו כאלו שהגיעו עם ידע כללי אפסי ממש! למשל, הן לא ידעו בכלל את שמות החודשים הלועזיים, הן לא שומעות רדיו באופן כללי, לא מבינות בפוליטיקה אלא רק מצביעות לפי מה שרבו אומר,

למרות שהן מאוד חכמות ובעלות יכולות [...] הן לא חשופות לתרבות לא יהודית בכלל. מי שלא יודעת מה זה חודש מרס לא יכולה לעבוד כאן, לעומת זאת, אם היא לא תדע מי שר הפנים אז זה לא נורא. ההשתבללות בתוך העולם הפנימי שלהן קצת מפריעה. (בעלים של משרד עו"ד)

למרות האתגרים נדמה כי רבים מהמנהלים הישירים המעורבים בהעסקת חרדים מודעים במידה מסוימת לשונות התרבותית והחברתית של העובדים האלה ולא אתגרים והמחירים שבשילובה של אוכלוסייה זו בשוק העבודה – מחירים שחלק מהמעסיקים מוכן לשלם. עם זאת, לטענת גורמי השמה חרדיים, מודעות זו אינה מספקת. כך תיאר זאת מנהל חרדי בחברת השמה מובילה:

רוב החילונים יודעים שהם לא ממש מבינים את החרדים, וזה בסדר. אבל ברגע שמדובר בחברה מאוד גדולה, ויותר מידי אנשים חושבים שהם מבינים ומכירים את החרדים, אז מתחילה הבעיה האמיתית שמגיעה מתוך בורות אמיתית וחוסר היכרות מהותי [...] לחרדים ברובם יש שפה פנימית מאוד מיוחדת משלהם, יש להם סלנג וסגנון אחר. זה כמו להיכנס ליחידת מילואים צבאית מאוד מגובשת, גם אם תקרא המון חומר עיוני איכותי, לא תכיר ממש ובטח לא תבין אותם לעומק [...] (בעלים של חברת השמה חרדית)

גורמי המקצוע בתחום מכירים את הפערים התרבותיים בין מעסיקים לא־חרדים לעובדים מהציבור החרדי, לשפה השונה, לסגנון הלבוש השונה, לדפוסי החשיבה המיוחדים ועוד. השאלה המתבקשת היא עד כמה המודעות הזאת מחלחלת למעסיקים ולמנהלים הישירים עצמם, ומהם הכלים והפתרונות שפותחו בשוק העבודה הכללי כדי לאפשר מיצוי מיטבי של כוח האדם החרדי בסביבת עבודה מעורבת. בכך נעסוק בסעיף הבא.

התבדלות חברתית במרחב התעסוקתי

מסדרת הראיונות עולה כי ההתבדלות החברתית של הקהילה החרדית מהמרחב הציבורי הכללי מחלחלת גם למקומות עבודה במגזר העסקי.

מרבית המעסיקים הזכירו מצבים שבהם העובדים החרדים נמנעו מלהשתתף באירועים חברתיים ובימי גיבוש מטעם מקום העבודה, ושמרו בדבקות על ריחוק חברתי מאוכלוסיות העובדים האחרות בארגון. לנוכח הרצון של עובדים חרדים, ובעיקר של עובדות חרדיות, לשמור שמירה אקטיבית על ייחודן החברתי והתרבותי במקום העבודה המעורב, ריחוק זה מובן וברור (כהנר, 2014). עם זאת, בעיני מעסיקים רבים מדובר באתגר משמעותי שחייב מציאת פתרונות יצירתיים כדי לשמור על צוותים מגובשים ועל התפוקות הגבוהות של העובדים. חסם זה בלט יותר במקומות עבודה שעובדים בהם צוותים של נשים חרדיות, ופחות כאשר דובר על גברים חרדים שהועסקו באופן פרטני. לעומת זאת, מעסיקים רבים הביעו את הדעה שלעיתים עדיף לוותר על השתתפותם של העובדים החרדים באירועים מסוג זה, בהנחה שוויתור זה לא יפגום באיכות התעסוקה שלהם בחברה. התיאור הבא ממחיש את ההתלבטות של מעסיקים בסוגיה זו.

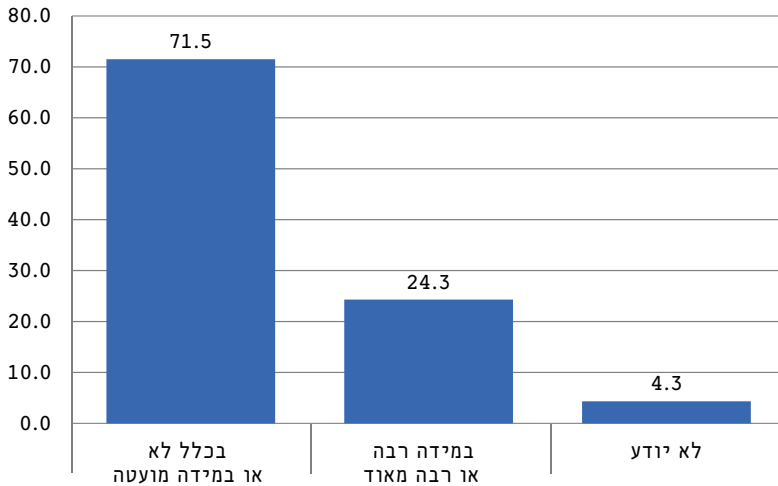
ההבדלים העיקריים הם בפעילות חברתית בארגון. הגבר והנשים החרדים במחלקה שלי. אם נצא ליום כיף הם בדרך כלל לא באים, למרות שאני עושה מאמץ לשלב אותן, אבל אם זה לא מתאים להם, אז לא נורא. אני רוצה לעשות כיף! לא נכפה עליכם, אם זה לא נפגש עם הערכים שלכם, אז אני מוותר למרות שניסיתי לייצר כל מיני התאמות בענייני הכשרות וכיוצא בזה. אני לא אפציר במישהו שיצטרף ליום כיף וגיבוש [...] אף אחד לא עושה מזה סיפור. מצד שני, ברמת החברה יש ימי פעילויות נפרדים וייעודיים לחרדים לפי רמת הערכים שלהם. ברמת היחידה הקטנה יותר זה לא קורה [...] זה מאוד מוערך מבחינתם שיש לי רגישות כיוון שאינני מכריח אותם להגיע לאירועים חברתיים שבהם החברה [העסק] מתנגשת חזיתית עם עולם הערכים שלהם. (מנהל בחברת ביטוח)

למרות הקושי לארגן מפגשים חברתיים של כל העובדים, כמה מעסיקים טענו כי גם ללא השתתפות העובדים החרדים בפעילויות חברתיות ניתן להתגבר על מרבית הפערים החברתיים ולעבוד באופן משותף, יעיל, מקצועי ואיכותי.

אפשר לחלק זאת לשני אספקטים, ההיבט החברתי הוא מטעה. כי אישה חרדית אם תשאל אותה היא תאמר מלכתחילה שהיא לא מעוניינת להשתלב חברתית באירועי חברה מעורבים, למשל, כי אלו תמיד אירועים מעורבים. זה לא עיסוק בליבת העבודה, וזו בעיה מבחינתן. זה לא נתפס אצלן בקהילה ובציבור כמשהו ראוי. המטרה היא, כמובן, לפרנס את המשפחה בכבוד, ולא לשנות את התרבות או המארג החברתי למארג חילוני. לכן ימי כיף חברתיים, או לאירוע חברה שנתי, הן לא הגיעו ואמרו זאת בנימוס גם מראש. זה הקל גם על הצוות כי אז לא היה צריך להתעסק בהפרדה מגדרית [...] ניתן להתגבש כנראה גם בלי אירועים כאלו. המקום של אירועים כאלו הוא חשוב אך לא דרמטי [...] אירועים כאלו כבודם במקומו מונח, אבל הם כנראה לא הכרחיים. החשוב הוא שיתוף בפגישות ושיחות בפינת קפה ועבודה ביחד בחדרים שונים. בכל מקרה חייבת להיות רגישות גבוהה [...] חשוב מאוד לבדוק מה מתאים ומה לא מתאים לכולם, מבלי לכפות. חשוב למצוא את העמק השווה [...] (מנהל ובעלים של חברת היי-טק)

כאמור, דברים אלו מעידים שלמרות הקושי המהותי המתעורר בשל חוסר הנכונות של חלק גדול מהעובדים והעובדות החרדים להשתתף באירועים חברתיים מטעם מקום העבודה, מדובר בחסם שאינו פוגם בדרך כלל במקצועיות של אוכלוסייה זו. זאת ועוד, כשליש (31%) מהעובדים שאינם חרדים שהשיבו לסקר המקוון דיווחו שרוב העובדים החרדים בארגון שלהם אינם משתתפים כלל (או לעיתים רחוקות בלבד) באירועים חברתיים מטעם מקום העבודה (ימי גיבוש לעובדים, טיולים מאורגנים, פעילויות העשרה ועוד). עם זאת, חשוב להדגיש כי כפי שהעיד המנהל-המעסיק לעיל, מרבית העובדים (71.5%) שדיווחו על כך סבורים כי מאפיין זה אינו פוגם כלל או פוגם במידה מועטה בלבד ביחסים החברתיים בארגון.

חרשים 1
מידת הפגיעה ביחסים החברתיים בארגון
בשל אי-השתתפות עמיתים חרדים באירועים חברתיים
מטעם מקום העבודה (n=161) (ב-%)

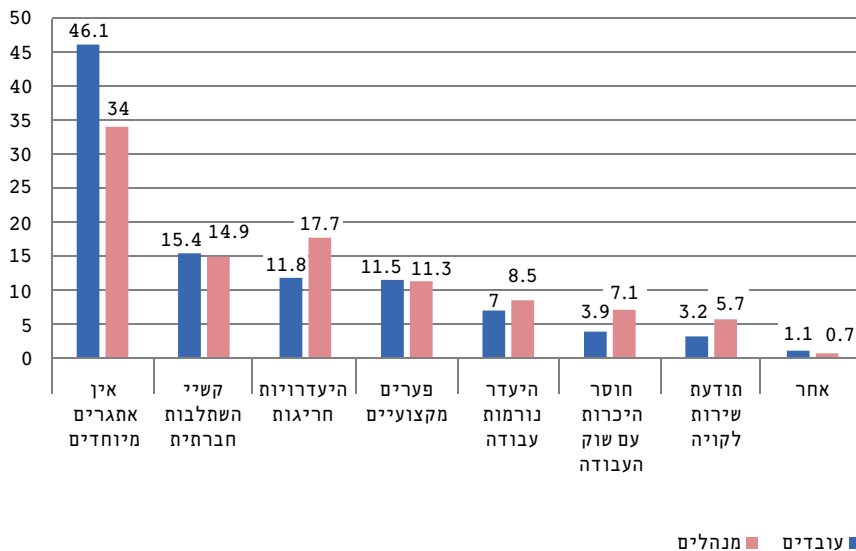


אף על פי כן נראה כי חוסר הנכונות להשתתף באירועים חברתיים הוא עדיין אתגר שיש לנסות ולהתגבר עליו כדי ליצור צוותי עבודה מגובשים ופרודוקטיביים יותר, במיוחד בענפי תעסוקה שבהם יש להיבט החברתי תפקיד חשוב בתרבות הארגונית בעסק.

ממצאי הסקר מלמדים על שונות מסוימת באופן שבו מנהלים (ישירים) ועובדים מן המניין (שאינם מנהלים) חווים את האתגרים הכרוכים בעבודה משותפת עם עמיתיהם החרדים ומדווחים עליה. התרשים הבא משקף את הסוגיה הזאת ואת מורכבותה.

חרשים 2

שיעור המנהלים (n=91) והעובדים שאינם חרדים
 המדווחים על אתגרים בעבודה עם חרדים (n=429) (ב-%)



הערה: זיהוי מנהלים ישירים של עובדים חרדים נעשה באמצעות השאלה: האם אחד או יותר מהעובדים שעליהם את/ה ממונה הוא חרדי/ת?

מהתרשים עולה שקרוב למחצית (46%) מהעובדים הלא-חרדים דיווחו שאין להם אתגרים ייחודיים בעבודתם המשותפת עם עמיתיהם החרדים, בהשוואה לשליש (34%) בלבד מהמנהלים הישירים של עובדים חרדים שדיווחו על אתגרים למיניהם. למרות הפער מסוים בין שתי הקבוצות, חלק ניכר מהעובדים ומהמנהלים כאחד ציינו מגוון אתגרים וחסמים הנובעים בעיקר מייחודם החברתי ותרבותי של העובדים החרדים בסביבה חילונית. מגוון האתגרים והמאפיינים הייחודיים לעובדים החרדים במרחבי עבודה משותפים שתיארו מנהלים ומעסיקים רבים בראיונות, דווחו גם על ידי עובדים שאינם חרדים ומנהליהם הישירים, ובהם קשיי השתלבות חברתית (15.4% ו-14.9% בהתאמה), שמקורם הוסבר לעיל; היעדרויות חריגות ולא מוצדקות ממקום העבודה (כ-12% ו-17.7%

בהתאמה)³⁸, ופערים מקצועיים (11.5%) שעדיין קיימים בין עובדים חרדים לעובדים לא-חרדים. גם היעדרן של נורמות תעסוקתיות, חסם שתואר בראיונות העומק, צוין גם על ידי חלק קטן מהעובדים (7%) והמעסיקים (8.5%) שאינם חרדים.

ממצאים אלו מלמדים על הלימה גבוהה למדי בין ממצאי הנדבך האיכותני לממצאי הנדבך הכמותני בדבר האתגרים והחסמים שמנהלים ומעסיקים שהתנסו בהעסקה ובניהול של עובדים חרדים ולא-חרדים יחדיו מתמודדים עימם. עם זאת, ניתן לומר כי נקודת המבט של עובדים מן המניין שאינם חרדים מעמעמת במידת-מה את עוצמת האתגרים שחווים יום-יום מנהלים (ישירים) רבים המחויבים להצלחת הארגון העסקי והגדלת רווחיו על בסיס יצירת אקלים מקצועי וחברתי יעיל, נוח, מכיל ומאפשר לכלל העובדים.

העסקת נשים וגברים חרדים בשוק העבודה : אתגרים מגדריים

מרבית המעסיקים שהשתתפו במחקר הזה קלטו והעסיקו נשים חרדיות, חלקם במסגרת קבוצתית ומיעוטם בקליטה ישירה פרטנית, שלא דרך חברות קבלן או מתווכים מטעם הקהילה. לצד היתרונות הרבים שבשילוב נשים חרדיות בעבודה, הזכירו המעסיקים גם לא מעט אתגרים וקשיים ייחודיים להעסקת הנשים האלה, כמה מהם כבר הוזכרו בפרקים הקודמים, כמו הצורך בהפרדה מגדרית מלאה או חלקית במרחב התעסוקתי וחוסר הנכונות של העובדות האלה להשתתף באירועים חברתיים מטעם מקום העבודה.³⁹ עם זאת, גם העסקת גברים חרדים מלווה באתגרים ייחודיים, כפי שיפורט בהמשך. אומנם בראיונות העומק הייתה

38 הפער בין המנהלים לעובדים באשר לאתגר הזה מובן וברור, גם אם הוא אינו פער משמעותי. מנהלים ומעסיקים מחויבים לניהול התקין, השוטף והיעיל של הארגון העסקי יותר מעובדים שאינם מנהלים, ועל כן היעדרויות חריגות שאינן מוצדקות מטרידות אותם בשיעור גבוה מעט יותר גבוה משהן מטרידות את העובדים שאינם חרדים.

39 שאלת ההפרדה המגדרית נהפכה לסוגיה שנויה במחלוקת בישראל בשנים האחרונות. בשל החשש מסממני הדתה מתנגד הציבור הליברלי בישראלי התנגדות נחרצת להפרדה בין נשים לגברים בתחבורה ציבורית, בגנים ובפארקים לאומיים, באקדמיה ועוד. לעומת זאת, הציבור הדתי והציבור החרדי תומכים בדרך כלל בהפרדה הזאת בטענה שמדובר בהתחשבות בצרכים ובמאפיינים התרבותיים הייחודיים לקבוצות אלו.

דומיננטיות לעסקים וארגונים שבהם הועסקו נשים חרדיות במגוון תפקידים,⁴⁰ אולם הסקר בקרב עובדים שאינם חרדים מלמד על חלוקה מאוזנת בין גברים חרדים לנשים חרדיות במרחבי עבודה משותפים: פחות משליש (29.6%) מהעובדים דיווחו כי כל או מרבית העובדים החרדים במקום העבודה שלהם הן נשים, כשליש (34%) עבדו לצד גברים חרדים, ושליש נוסף (36.5%) עבדו לצד נשים וגברים חרדים כאחד.

אחד מהדגשים הנוגע במיוחד להעסקת נשים חרדיות קשור לעובדה שנשים חרדיות יוצאות לחופשות לידה לעיתים תכופות יותר מנשים שאינן חרדיות, וכן לשעות העבודה המעטות יותר ולהיקף המשרה המצומצמת שלהן, שהם פועל יוצא מהיותן אימהות בקהילה שמרנית קולקטיבית שיש בה פיקוח חברתי הדוק, והיא מייחסת ערך עליון וחשיבות ייחודית לתפקידי הנשים בהיותן רעיות ואימהות:

יש חופשת לידה כל שנה וחצי-שנתיים, צריך כל הזמן לשים לב לא לפגוע ולא לעשות משהו שייחשב כפגיעה בנפשן ורגשותיהן. זה לא עובד רגיל, צריך כל הזמן ללטף, צריך אוכל כשר ומתאים [...] (מנהל בכיר בחברת ניהול אנושי)

החלקים היותר מורכבים זה הלידות הרבות – בתדירות גבוהה מאוד, אתה נאלץ כל שנה ושנה וחצי להתארגן מחדש על החודשים שהיא נעדרת. בדרך כלל היעדרות של ארבעה-חמישה חודשים בהכללה גסה. כל פעם שזה קורה אתה צריך למצוא פתרון, במיוחד אם יש לסוכן עובדת אחת בלבד. (מנהל סוכנות ביטוח גדולה)

40 ייצוג יתר של נשים חרדיות במקומות עבודה מסוימים נובע מההעסקה המאורגנת הקבוצתית של נשים אלו בחינוכם של גורמי השמה חרדיים מקצועיים ומחנכים מהקהילה בענפים שיש בהם ביקוש גבוה לעובדות אלו. גורמים אלו סייעו לי לאתר מעסיקים רלוונטיים למחקר זה.

לטענת המעסיקים ריבוי הילודה והיציאה לחופשות לידה בתדירות גבוהה מחייבים אותם להיערך היערכות מיוחדת כדי שהמשרה תאויש על ידי עובד או עובדת שעברו הכשרה מתאימה. חלק מהמעסיקים פתרו זאת בהעסקת כוח אדם גדול יותר מהנדרש, וחלקם סופגים את ההיעדרות באופנים אחרים. עם זאת, מעסיקים ציינו כי מרבית הנשים החרדיות נוטות לחזור לעבודה מיד בסיומה של חופשת הלידה, בעיקר מסיבות כלכליות: בשל רצונן לשמור על יציבות תעסוקתית ובשל החשיבות שהן מייחסות למשרה שלהן כמפרנסות עיקריות, להבדיל לעיתים מנשים שאינן-חרדיות. לעיתים המעסיק מעדיף שלא להמשיך בחוזה העסקה של עובדת חרדית, אך אינו יכול להפר את החוזה בשל ההגנה שהחוק מעניק לנשים בהיריון.

נוסף על כך, חלק מהמעסיקים ציינו כי עובדות חרדיות "מקובעות" לעיתים קרובות ואינן חושבות "מחוץ לקופסה". עם זאת, מעסיקים אחרים ציינו לטובה את היציבות והמסירות של הנשים החרדיות למקום העבודה – תכונה שאינה נפוצה, לטענתם, בקרב עובדים שאינם חרדים במשרות כמו שירות לקוחות, המאופיינות בתחלופת עובדים גבוהה.

מדהים אותי איך הן מצליחות, כי אין להן שום בסיס. סטטיסטיקה בלי חשבון ברמה נורמלית, אני נדהם מאיך שהיא מצליחה. הדבר המרכזי הוא המחויבות שלהן! הן חרוצות ויושבות ולומדות ומשקיעות. בכל מקום שזה יכול לקדם אינטרס הן יעשו את זה. אין מה לעשות, מי שבא מעולם של הישרדות מוציא מעצמו הרבה יותר – זה חוקי טבע. מוטיבציה כלכלית הישרדותית, אבל בנוסף הן אינטליגנטיות מאוד, בעלות כישורי למידה, לאו דווקא ידע, הן מביאות איתן את זה. הן שקדניות מאוד [...] (מנהל בענף הביטוח)

עוד מציינים מעסיקים כי העובדות החרדיות ישרות והוגנות וממוקדות מאוד במשימות ובמטלות שלהן, דעתן אינה מוסחת, הן אינן יוצאות להפסקות קפה וסיגריה, אינן גולשות באינטרנט בשעות העבודה וכיוצא בזה. מעסיקים ציינו תכונות כגון שקדנות, רצינות ויכולות למידה גבוהות של עובדותיהם החרדיות.

גם בנוגע להעסקתם של גברים חרדים נשמעות דעות לכאן ולכאן. חלק מהמעסיקים מעריכים כי משום שהגברים אינם מטופלים בילדים רכים

העסקתם עשויה להיות פרודוקטיבית יותר לארגון, ויש מעסיקים המייחסים לגברים חרדים יכולות וכישורים גבוהים בשל הרקע הלמדני-תורני שלהם. עם זאת, מעסיקים אחרים טוענים כי מעט מאוד גברים חרדים הם בעלי השכלה והכשרה המתאימות לתפקידים הדורשים השכלה גבוהה בשוק העבודה, בעיקר בענפי ההיי-טק והפיננסים. מעסיקים אחרים ציינו כי גם לגברים החרדים חסרות גמישות תעסוקתית ונכונות ללכת לקראת המעסיקים מבחינת שעות העבודה והמחויבות שלהם לזמני התפילות במהלך יום עבודה. זאת ועוד, מעסיקים ציינו את חוסר הכדאיות של חלק מהגברים החרדים לצאת לעבודה בשל קצבאות הכולל וההנחות שמקבלים אברכים.

למרות היתרונות התעסוקתיים היחסיים שיש לנשים חרדיות, יש מעסיקים שהיו מעדיפים להעסיק גברים חרדים דווקא, משום שהם אינם יוצאים לחופשות לידה בתדירות גבוהה.

אם אתה שואל אותי, לי עדיף היה לקלוט גבר חרדי – כי אין לידות! אבל אין לי אפילו מועמדים. אם היו מגיעים מועמדים מתאימים הייתי מנסה בהחלט לקלוט אותם. (מנהל סוכנות ביטוח)

2.3 אופני התמודדות והפתרונות הקיימים

בסעיף זה נבחן כמה אופני התמודדות עם האתגרים והפערים שעלו בראיונות העומק עם המעסיקים והמנהלים הבכירים ותוארו להלן. ראוי לשים לב כי רווחת העובדים היא נכס חשוב למרבית הארגונים העסקיים המבקשים להפיק את המרב מעובדיהם, ולכן מנהלים ומעסיקים מצאו פתרונות מגוונים כדי לספק את הצרכים הייחודיים של עובדיהם החרדים וכדי ליצור תמהיל ייחודי בארגונים המיישמים בפועל גיוון תעסוקתי מכיל ומאפשר. התאמת העסק לעובדים אלו אמורה לסייע ביצירת אווירה נעימה לכלל העובדים בארגון ולתרום להעלאת התפוקות. כפי שניווכח, מפתיע לגלות שרוב הפתרונות פשוטים למדי ואינם מחייבים שינויים דרמטיים, מהותיים ויקרים במרחב התעסוקתי.

התאמות במרחב העסקי ותיאום ציפיות הדדי

למרות המודעות – החלקית או המלאה – של מעסיקים לשונות התרבותיות המייחדת את הציבור החרדי ולרגישויותו, מעסיקים רבים עדיין מצפים שהעובדים יתאימו את עצמם אליהם ולא ההפך. כפי שנראה כעת, כדי להגיע להעסקה מיטבית של חרדים במקומות עבודה משותפים נדרש תיאום ציפיות מוקדם בין שני הצדדים – המעבידים והעובדים.⁴¹ ואף על פי כן, גם המעסיקים שדיווחו שהם מצפים שהעובדים החרדים "יישרו קו" לפי הנורמות המקובלות במקומות העבודה המשותפים מדווחים על התאמות בלתי פורמליות ופורמליות למחצה שנערכו כדי להקל על העובדים החרדים. אפשר לחלק את ההתאמות האלה לשלוש קטגוריות משנה:

(1) **התאמות כלליות בארגון** המשפיעות על כל העובדים בארגון, דוגמת הנהגת קוד לבוש, כלומר, דרישה מכל העובדים להתלבש לבוש צנוע יחסית;

(2) **התאמות חברתיות-ארגוניות לעובדים חרדים**, כמו שעות עבודה גמישות, העסקה בצוותים קטנים והומוגניים, הפרדה מגדרית חלקית, הסתייעות במתווכים מקצועיים מהקהילה ועוד;

(3) **התאמות תרבותיות-דתיות לעובדים חרדים** בנושאים הקשורים לשעות התפילה ולמקומה, לכשרות מהדרין במתחם העבודה וכיוצא באלה.

מכלול התאמות זה, שיש בו כמובן שונות פנימית ניכרת, על פי מאפייני כל ארגון וארגון ומדיניות ההנהלה, מספקים למעשה טווח רחב, גמיש ומגוון של אסטרטגיות העסקה מכילות המאפשרות קליטה ושילוב של עובדים חרדים בארגון שסביבת העבודה בו היא ברובה חילונית ומעורבת (נשים וגברים, יהודים וערבים, ועובדים ברמות דתיות שונות).

במקומות מסוימים הונהג "קוד לבוש" צנוע, שבאופן רשמי לא נועד לחרדים בלבד, אך אפשר להם להרגיש נוח במקום העבודה. חלק מההתאמות הן שינויים

41 כיוון שמרבית המעסיקים שרואיינו במחקר העסיקו נשים חרדיות, התיאורים הבאים מתייחסים בעיקר להתאמות ולשינויים שנדרשו לשם העסקת נשים מהציבור החרדי.

ייעודיים, הלכה למעשה, בנורמות ההתנהגות הנהוגות במקום העבודה כדי להתאימן לאורח החיים החרדי.

כתבנו תקנות לקוד לבוש חדש בעקבות השתלבות המגזר החרדי, כדי שלא יבואו עם גופיות "ספגטי" ובגדים קצרים. זה לא היה מוצהר רשמית בשביל החרדים, אבל זה היה חלק מאמנת ההתנהגות. עשינו הרבה מאמץ, למרות שאני לא מרגישה כך [...] זו לא התחושה שלי, כי למדנו כל מיני מנהגים חדשים, כמו לא להעביר נייר אחד מהשני, או שיש לי קבוצת ואטסאפ שהם לא שם ואני צריכה להודיע להם בנפרד. כל הנושא שלהיות יותר רגיש מבחינה תרבותית לקח לי זמן [...] והבנתי שאני צריכה ללמוד תוך כדי תנועה. מצד שני, "לא נתאבד" כדי לעשות את זה, אלא ברמה מסוימת, לא נעשה שפגט בלתי אפשרי כדי לקלוט אותם. (מנהלת כוח אדם בחברת לוגיסטיקה)

עמדה זו חזרה על עצמה כמה פעמים בתיאוריהם של מעסיקים ומנהלים – מעסיקים מוכנים ללכת כברת דרך משמעותית עבור העובדים החרדים כדי ליצור סביבת עבודה מכילה, מקבלת ורגישה תרבותית, אך עד גבול מסוים בלבד, על פי מידת הגמישות והנכונות של כל מעסיקה ומעסיק. להבדיל מהתאמה כלל ארגונית זו, התאמות נקודתיות וייעודיות שנעשו (בעיקר) עבור העובדים החרדים הן, למשל, שינוי רמת הכשרות הנהוגה במשרד או במפעל. מקומות עבודה לא מעטים מזמינים עבור העובדים החרדים אוכל כשר למהדרין מבחוח, ובמקומות מסוימים הכשירו את המטבח כדי שהחרדים יוכלו להשתמש בו. בארגונים ועסקים שקלטו מספר רב של נשים חרדיות נעשתה גם הפרדה מגדרית במרחב העסקי, בין לבין גברים חילונים העובדים בעסק, כדי לאפשר להן לעבוד באופן ההולם את אורח חייהן.⁴² נוסף על כך, לעיתים הוחלפו מנהלים במנהלות ומדריכי קורסים במדריכות. עם זאת, מהסקר שנערך במסגרת המחקר עולה כי רק 6% מהעובדים שאינם חרדים (העובדים לצד חרדים) ציינו כי במקום עבודתם

42 היבט זה אופייני במיוחד למקומות עבודה בענף ההיי־טק, שבהם נקלטו נשים חרדיות באמצעות גורמי תיווך רבניים לאחר סיום לימודיהן בסמינרים לנשים חרדיות. במקומות אלו הוסכם מראש כי הנשים החרדיות ישבו בחדר ובו שתיים־שלוש עובדות בחדרים קטנים, לא ב־open space וללא נוכחות גברים.

נעשתה הפרדה מגדרית.⁴³ התאמה ייעודית נוספת עבור העובדים החרדים נוגעת לשעות העבודה. משום שעובדות חרדיות רבות מטופלות במספר ילדים רב, שעות העבודה שלהן הופחתו ביוזמת המעסיק, ועל כן לעיתים הן נדרשות לעבוד גם בשעות הלילה, לאחר סיום מטלותיהן המשפחתיות. במקומות עבודה מסוימים יש שמרטפיות, כדי לאפשר לנשים המטופלות בפעוטות להגיע למקום העבודה. במקרה אחד ביקשו מנהלי משרד עורכי דין להימנע מבעיות שיוצר "איסור הייחוד" ומצאו פתרון יצירתי.⁴⁴

בנושא הייחוד למשל, כשתכננו את המשרד הזמנו דלת מזכוית
למשרד כדי שלא יהיה שום מצב של ייחוד! (בעלים ומנהלת של
משרד עורכי דין)

חלק מההתאמות הייחודיות שנערכו כדי לאפשר קליטה של נשים חרדיות השתלבו היטב במהלך אסטרטגי רחב יותר שהיה קשור לצורכיהן של חברות עסקיות בענף הביטוח לשלב עובדות חרדיות שילוב מלא בתפקידי כניסה (בדרך כלל) בארגון. ההתאמות האלה נועדו לספק לנשים צעירות אלו מרחב נוח, מזמין ומאפשר, כדי שיהפכו לחלק אינטגרלי ומלא מצוות החברה. לשם כך פיתחה אחת מחברות הביטוח המובילות במשק מודל העסקה שאפשר מהלך קליטה מוצלח, ונדמה שהוא יכול להיות מודל העסקה בחברות וארגונים עסקיים גדולים נוספים בישראל.

רצינו להגיע למסה קריטית וקליטת עובדים מתאימים שייתנו
תפוקות טובות וגבוהות [...] רצינו לייצר מסה קריטית של
עובדים חרדים המרגישים בטוח ונוח עם שפה משותפת אחד
עם השני. לכן פתחנו קורס לעובדות חרדיות שהשתלבו בזוגות

43 מסקר זה עולה כי ההתאמה הנפוצה ביותר הייתה בתחום הכשרות (25% מהמקרים), ולאחריו התאמה של אירועים חברתיים מטעם מקום העבודה למאפייני החרדים (15%) והתאמה לזמני תפילות הגברים (כ-11%). למעשה, 27% מהעובדים שאינם חרדים ציינו כי לא נעשו התאמות כלשהן עבור קבוצה זו במרחב המשותף. יצוין כי המשיבים לא נשאלו אם ובאיזו מידה התאמות אלו לגיטימיות וראויות בעיניהם.

44 איסור הייחוד קובע כי לגבר ואישה שאינם נשואים או קרובי משפחה אסור לשהות יחד במקום סגור. לכן משרד סגור שבו יושבים יחד עובדים משני המינים הוא בעיה הלכתית לנשים המקפידות על איסור זה. מקור האיסור הוא בפרשנויות מאוחרות לדברי חז"ל על הפסוק "כִּי יִסֵּתֶךָ אַחִיךָ בְּךָ אִמְךָ" (דברים יג, ז).

באותו תפקיד במחלקות שונות. תמיד היו שתיים-שלוש, ואף חמש, עובדות חרדיות [באותה מחלקה]. כך נוצר עוגן של קבוצה שצמחה מאותו קורס, שבו נוצר ביניהן חיבור בין-אישי ומקצועי – הן היו עמוד תווך אחת לשנייה. פיצרנו "עוגנים" חרדיים כאלו במחלקות ואגפים שונים בחברה, וכך "עוד דונם ועוד עז" הצלחנו ובגדול. היה ברור שזו השיטה היחידה והבלעדית להצלחה לשילוב טוב בעזרת עוגנים של קבוצות קטנות של עובדים מקהילות מיוחדות בעסקים גדולים. אני מאוד גאה בהצלחה שלנו איתם. (מנהל בחברת ביטוח)

במודל הזה שולבה אסטרטגיית הקליטה של העובדות החרדיות במהלך שנועד לסייע להן בהמשך דרכן בחברה. העובדות נקלטו בקבוצות קטנות בכמה תפקידים ומחלקות כדי שיוכלו לעבוד זו עם זו ולהשתלב בהמשך בעבודה השוטפת עם העובדים שאינם חרדים. דרך הקליטה בעבודה השתלבה בניהול המתמשך של קבוצות עובדות אלו, כחלק בלתי נפרד משאר עובדי החברה, על בסיס היכרות עם הצרכים החברתיים והתרבותיים הייחודיים לציבור החרדי במרחב המשותף.

מתיאורים אלו אנו למדים כי יש אסטרטגיות עסקיות וחברתיות מגוונות וגמישות שנועדו לספק לעובדים חרדים תנאי עבודה מיטביים ונוחים. חלק מהמנהלים הבכירים והמעסיקים הטמיעו בארגון העסקי, באחריות ובזהירות (כדי שלא לעורר התנגדויות חריפות מצד העובדים שאינם חרדים), מערך התאמות ייעודיות המאפשר הכלה תרבותית של קבוצת עובדים זו. אפשר להעריך כי מרחב התאמות מגוון זה יאפשר בעתיד למעסיקים שיבקשו לקלוט ולהעסיק עובדים חרדים מנעד רחב של אפשרויות והתאמות ארגוניות, שחלקן אינו מחייב שינוי דרמטי בארגון ובצביונו.

גורמי תיווך וגישור בין-תרבותי: תפקידם של ארגוני חברה אזרחית וחברות השמה

חלק ניכר מההתאמות ומהשינויים שנקטו חברות וארגונים עסקיים לשילוב עובדים חרדים, ובעיקר עובדות חרדיות, נעשו בעזרתם של גורמי תיווך חרדיים העוסקים בשילוב עובדים חרדים בשוק העבודה. ניתן לחלק את הגורמים האלה לשלוש קטגוריות ראשיות: (1) חברות כוח אדם בבעלות חרדית ובניהול

חרדי המתמחות בהשמה של כוח אדם חרדי; (2) גורמי תיווך ללא מטרות רווח הממומנים על ידי הממשלה ומפוקחים על ידה;⁴⁵ (3) עסקנים ורבנים חרדים מסמינרים לנשים חרדיות העוסקים בהשמה של בוגרות המוסדות האלה, שחלקן עדיין רווקות בכניסתן הראשונה לשוק העבודה. בסעיף זה נראה כיצד מסייעים גורמים אלו לגישור בין־תרבותי במרחבי תעסוקה משותפים לחרדים ולשאינם חרדים.

קליטה והעסקה קבוצתית של עובדים חרדים, ובעיקר של עובדות חרדיות, במקדי שירות או במרכזי תכנות בחברות עסקיות בינוניות או גדולות המעוניינות להרחיב את מגוון האוכלוסיות המועסקות בהן היא אתגר משמעותי למנהלי ומנהלות משאבי אנוש בעסקים אלו. הפער הערכי־חברתי והתרבותי בין הרוב החילוני במרחב העסקי, לבין המיעוט החרדי המגוון והייחודי, גורם לקושי של ממש באיתור מועמדים ומועמדות מתאימים ובעיצוב היחס כלפיהם בכל שלבי ההעסקה. משום כך, יש לגורמי תיווך מקצועיים מתוך הקהילה, הבקיאים בתחום עסקי מסוים, או מי שמכירים מספיק את שוק העבודה בכלל, תפקיד מכריע בתהליך שילובן של נשים חרדיות בעולם העסקי, בעיקר במספרים גדולים. תיווך זה נועד גם לחזק את הלגיטימציה מצד הרבנים והקהילה החרדית לעבודה של ציבור זה במקומות עבודה משותפים. עם זאת, דברים אלו נכונים בעיקר בכל הנוגע להעסקה קבוצתית של נשים, ופחות לקליטה והעסקה פרטנית של נשים או גברים חרדים בעסקים קטנים־בינוניים. כך תיארה זאת מנהלת כוח אדם בכירה בחברת ביטוח גדולה:

שוב שיהיה מישהו מהמגזר שיוכל לעזור למעסיק [...] איזו דמות מקשרת, זה משהו שמאוד יכול לעזור [...] יש אצלנו מישהי חרדית שעוצרת ומסבירה את הצד השני, והיא עובדת גם עם הנשים החרדיות. בכנס גיוס עובדים הצגתי את שרי [שם בדוי]

45 בשנת 2007 הקים ארגון ג'וינט ישראל־תבת, בשיתוף ובמימון משרד הכלכלה, את מרכזי מפת"ח (מרכז פיתוח תעסוקת חרדים) - מרכזי הכוון תעסוקתיים ניסויים ייעודיים לאוכלוסייה החרדית. מרכזים אלו פועלים כיום בירושלים ובבני ברק ומסייעים לאלפי דורשי עבודה חרדים ברכישת מקצוע, בהשלמת לימודי יסוד, בהכנת קורות חיים ובמציאת משרה הולמת. למרכזים אלו יש, בין היתר, קשרי מעסיקים ענפים עם ארגונים במגזר הציבורי ועם חברות עסקיות במגזר הפרטי (קרוב ל-700 מעסיקים). עד כה הסתייעו במרכזים אלו כ-18,600 נשים וגברים חרדים.

בתור שגרירה חרדית שבלעדיה לא הייתי מצליחה, כי היא גם חיברה אותי למפת"ח, היא גם באה לרכך את המנהלים ומטבירה להם היבטים הקשורים, למשל, להיעדרויות בגלל מחלות ילדים וכולי.

בלי התיווך זה לא היה קורה כיוון שהן עובדות בקבוצה – מי שבא ממקום מאוד חרדי נושא עימו הרבה פחדים וחששות [...] לדעתי חייב להיות מתווך/ת מהעולם החרדי, בוודאי בהתחלה, ואולי גם לאורך הדרך. (מנהלת מוקד שירות לקוחות חרדי בחברת מזון גדולה)

לעומת זאת, מעסיקים ומנהלי כוח אדם מנוסים יותר, שתחום העסקת חרדים בארגון שלהם מבוסס ומפותח יותר, הצהירו בפירוש שהם מכירים ומבינים את נושא הגיוון התעסוקתי, ואינם זקוקים לגורמי תיווך או לעסקנים ורבנים מטעם הקהילה. כלומר, לאחר ההתנסות הראשונית בהעסקת עובדים חרדים מנהלי כוח אדם וניהול משאבי אנוש בעסקים גדולים מאתרים בעצמם מועמדים חרדים למשרות פנויות, בשיטת "חבר מביא חבר" או על ידי פרסום משרות חדשות באתרי אינטרנט ייעודיים לציבור החרדי. למעשה, שיטה זו מיטיבה עם העובדים החרדים, כיוון שהם מועסקים בהעסקה ישירה ולא דרך גורמי תיווך. דרך העסקה זו מחייבת, כמובן, נכונות להשתלבות מלאה עוד יותר בסביבת עבודה מעורבת.

עם זאת, המציאות במגזר העסקי ויחסי הכוחות בין גורמי התיווך למעסיקים ולדורשי עבודה חרדים מורכבים הרבה יותר. חלק מהמנהלים הבכירים שהתנסו בהעסקה אינטנסיבית של עובדים מהציבור החרדי הביעו יחס אמביוולנטי למעורבות של גורמי תיווך אינטרסנטיים מתוך הקהילה בתהליך ההעסקה, שכן גורמים אלו משמרים נורמות חברתיות-חרדיות רצויות ומפקחים עליהן, ולכן עלולים גם לגרום לקשיים ולהגביה חסמים מבחינת העסק, שהאינטרס העיקרי שלו הוא למקסם את התועלות והרווחים מכוח האדם הייחודי המועסק על ידה. התיאור הבא מספק הצצה מרתקת לדילמות של מנהלים המעסיקים עובדות חרדיות בפירמה, ובמיוחד לקושי להתנהל מול גורמי תיווך חרדיים ומפקחים קהילתיים שונים, שמחד גיטא הם "מכפיל כוח" משמעותי בתחילתו של תהליך ההעסקה, ומאידך גיטא, בהמשך הדרך הם עלולים להפוך לגורם מעכב ומגביל.

הגעתי לגיוס חרדים עם נפש חפצה וברצון רב. היו אצלנו לא מעט התנגדויות של מנהלים בכירים ודרג ביניים כנגד המהלך הזה של העסקת "השונה" המערור המון חששות. היום המהלך הזה כבר מדבר בעד עצמו ומדובר בהצלחה מאוד גדולה, זה היה יכול להיות גם אחרת [...] בדרך זה פגש גם תפיסות מגזריות עם דרישות ייחודיות שלהן, למשל סיפור של אוטובוס נפרד המפורסם ביום גיבוש – אמרנו "עד כאן!", לא אתן לאף מגזר לנהל את החברה באופן מתבדל ומגזרי. זה פגש את ההתנהלות הפוליטית והחברתית של הציבור המגזרי החרדי [...] לא באתי ממקום חברתי אלא ממקום עסקי של מפגשי אינטרסים לטובת החברה, לא מתוך אג'נדה שלקדם מגזר כזה או אחר [...] מה שאמביוולנטי כאן זה לא אני אישית אלא המציאות השונה, כי אל מול החשיבה המגזרית הפוליטית והעסקנית [...] יש חשיבה עסקית, ושם כבר אין מקום למעורבות של עסקנים בנייהול העסק שלנו. שם למעשה הדילמות נעלמות כי אני מאמין בשילוב "מלמטה" ולא על ידי פוליטיקאים או רבנים [...] רציני שהעובדים החרדים יתקדמו בתוך חברה ולא יועסקו ב-off shore, לא לגדר אותם בתוך תפקידים מוגדרים ומוגבלים, רציני שינועו לאורך ולרוחב בחברה באופן שוויוני הלכה למעשה. (יזם ומנהל בחברת הייטק)

כאמור, תיאור מפורט וייחודי זה מספק מבט חשוב להתלבטויות המורכבות שמנהלים בכירים רבים שקלטו עובדים חרדים בהיקפים רחבים מתמודדים עימן. מצד אחד, הבנה ורצון כנים לבוא לקראת העובדים החרדים והצרכים התרבותיים הייחודיים להם. מצד שני, דחייה של ההתערבות (או ניסיון התערבות) של גורמים חיצוניים שאינם חלק מהארגון העסקי בתהליכי קבלת ההחלטות הפנימיים של המנהלים בנוגע למידת הגמישות שמפגין הארגון והתנאים המיוחדים שהוא מספק לעובדיו. על פי תיאור זה, השאיפה היא לשלב את העובדים החרדים בעסק שילוב מלא, לאחר שלב של התנסות והתאקלמות ראשונית, ולא לשמר לאורך זמן רב מובלעת חברתית-תרבותית בתוך הארגון, כפי שמבקשים לעשות העסקנים החיצוניים, שהאינטרס שלהם הוא לפקח,

למשטר ולהגביל את התנועה של צאן מרעיתם מהמין הנשי במרחבי עבודה משותפים.

אפשר לסכם ולומר שלגורמי התיווך שתוארו כאן שני תפקידים חשובים, שלעיתים עומדים בסתירה עם צורכי הארגון העסקי: (1) סיוע חיוני באיתור ומיון מועמדים חרדים לתפקידים בארגונים גדולים הזקוקים לכוח אדם מתאים למספר רב של משרות, שיש בהן ביקוש גבוה לעובדים (כמו מוקדי שירות לקוחות, תכנות ובדיקות תוכנה ועוד); (2) גישור ותיווך בין־תרבותי של מידע חברתי וסיוע בהכרת השפה "החרדית", אורחות החיים החרדיים, קודים של התנהגות מקובלת ושאינה מקובלת בציבור זה, קוד לבוש נאות וכיוצא באלה.

תרומת הנהלת הארגון לשילוב חרדים במרחבי עבודה משותפים

הספרות המקצועית העוסקת בגיוון תעסוקתי ובניהול הגיוון מדגישה את חשיבות תרומתה של ההנהלה הבכירה ואת מידת מחויבותה בכל הנוגע לאיתור, קליטה, שילוב וקידום אוכלוסיות מיוחדות במרחב העסקי. במצבים של חיכוך או קונפליקט דתי, אתני או לאומי, עצם נכונות ההנהלה להכיל עובדים מאוכלוסיות שונות מעלה את שביעות רצונם של העובדים (דר, 2021: 46). דברים אלו נכונים במיוחד בחברות גלובליות רב־לאומיות, שבהן ההנהלה מבקשת לטשטש הבדלים אתניים, לאומיים או דתיים, או להדגישם, בהתאם לצורכי החברה (Ailon and Kunda, 2009). למשל, בימי גיבוש חברתיים מטעם מקום העבודה הובלטה הנבדלות והנפרדות של החרדים, ואילו במסגרת עבודת הצוות נעשו ניסיונות להטמיע את החרדים במסגרת הכללית. יתר על כן, חוסר תגובה של ההנהלה במקרים של פוגענות במקום העבודה כלפי קבוצת המיעוט, או ניסיונות להתעלם ממנה, עלולים לפגוע ביחסים החברתיים במרחבי עבודה משותפים.

גם במחקר זה ציינו כמה מעסיקים, במיוחד מנהלים השייכים לשדרת הניהול הבכירה בפירמות עסקיות גדולות, את חשיבות המחויבות האישית והמסירות שלהם למהלך העסקת חרדים בארגון, מחויבות הכוללת מסרים ברורים בדבר שילובם של עובדות ועובדים חרדים בתפקידים שונים בעסק. כך תיאר זאת מנהל בכיר בחברת לוגיסטיקה גדולה לניהול הון אנושי.

ישנם מתחים כאלו ואחרים אבל צריך לפתח סביבה מספיק נעימה לכולם – לדבר על הדברים האלו, מה שמשנה זה היחס של המנהלים, וזה מה שעושה את ההבדל [...] אצלנו יש צוותים קטנים שראש הצוות נמצא צמוד כל הזמן לעובדים. מנסים לפתור ולטפל בדברים לפני שהם הופכים לאירוע.

דברים דומים אמרה מנהלת גיוון תעסוקתי בחברת ביטוח גדולה:

אני קצת מבינה, והתמקצעתי בתחום לפי מגזרים ומה צריך לבקש מהרב והתחשבות בחול המועד וכל זה. אז יש לי קצת ידע ומה צריכים להעביר את זה למנהלים בשטח, כדי לתת להם תמיכה ומה קורה אצל העובד החרדי [...] בגלל שאנו מגייסים גם עובדים עם מוגבלויות, המנהלים כבר עברו דבר או שניים, קשה להם עדיין עם אוכלוסיות אחרות, אבל הם מבינים שאנו מנסים לגייס להם עובדים יציבים ואמינים [...] צריך לעצור ולהראות את הצד השני. כל פעם שיש אוכלוסייה אחרת זה מקשה, אבל המטרה הייתה להראות שכולנו בני אדם שיש לנהל אותם אחרת, הכול זה להוריד את זה למקומות הבסיסים שכולנו בני אדם ולא דווקא בגלל הקישור למגזר מסוים. בכל צוות יש את הצרכים שלו והשונות שלו, וזה לא משנה אם זה חרדית או חילונית.

ניסיונה של מנהלת זו, שתחום מומחיותה הוא גיוון תעסוקתי, להציג חזית אחידה של המנהלים מול העובדים בעניין "קבלת האחר", מאפשר לראשי צוותים זוטרים, האחראים ישירות למנעד הטרוגני של עובדים, להכיל את השונות החברתית-תרבותית של מגוון האוכלוסיות בארגון הזה, ובכלל זה את העובדים החרדים, הנחשבים עובדים מסורים למקום עבודתם. מנהלת זו מכירה בצורך בגיוון תעסוקתי וביתרונותיו, וגם באתגרים הכרוכים בו. היא מנסה לנהל את השונות לטובת כל הגורמים בארגון, ובכלל זה לתת כלים למנהלים הישירים ולתמוך בהם. כפי שאמר מנהל אחר:

ההנהלה הבכירה חייבת לתדרך את המנהלים המגייסים כדי שיבינו שמדובר בנושא שחשוב מאוד להנהלה הבכירה. הגיבוי הזה עזר לתת רוח גבית לסיפור הזה כי יש קשיים ודילמות ושאלות וחשוב להכיר אותן. (מנהל בכיר בחברת הייטק)

יצירת מרקם חברתי מאפשר במקום העבודה והכלה תרבותית מכבדת

מעל לכל המחלוקות, האתגרים, הקשיים והשונות התרבותית הברורה בין הרוב החילוני-מסורתי במרחב העסקי לבין העובדות והעובדים מהציבור החרדי, ולמרות הריחוק המסויג והזהיר של חלק מהחרדים מכלל העובדים נדמה כי הממשקים ויחסי הגומלין השוטפים בין עובדים מאוכלוסיות שונות הם כר נרחב להעמקת קשרים חברתיים. מפגשים בין אישיים אלו הם הזדמנות להיכרות הדדית מתוך הכלה וכבוד – הזדמנות נדירה מחוץ לשוק העבודה. לעיתים תהליך זה מתחיל משיחה על כוס קפה במטבחון או בעבודת צוות מקצועית ההכרחית להתנהלות התקינה בחברה.

אם אתה לא יכול להכיל ולא לתייג [עובדים מאוכלוסיות מיוחדות] אז אתה לא מתאים לנהל "מגזרים". אתה חייב לדעת להכיל את השונות התרבותית שלהם, ולכן אתה חייב לוותר, למשל, על שימוש בוואטסאפ ולתקשר איתן בשעות שמחוץ לעבודה. לקבל את האחר. (מנהלת מוקד שירות לקוחות של נשים חרדיות)

בין הבנות החרדיות לעובדות הלא-חרדיות יש מערכת יחסים יוצאת מן הכלל – יש להן קשר של חברות חזקה, בני אדם הם בסוף בני אדם. יש אצלנו עובדת שחלתה, היית צריך לראות איזו התגייסות אדירה הייתה לעזור לה [...] יש בזה משהו מאוד מרגש לדעתי.

[...] מצד שני ההתערבות [החברתית] היא קודם כל ביניהן כקבוצה, זו קבוצה עם כוח. [למרות] שהן לא מתערבות בהשתתפות באירועים חברתיים, אבל ביום-יום יש יחסים מאוד טובים עם כל העובדות – נשים מול גברים זה קשר ברמה אחרת, אבל בכל זאת אני יכול לומר לך שיש יחסים של כבוד רב מאוד [...] מצד שני לדעתי זה עדיין בוטרי! אפילו אצלנו יש עוד הרבה ללמוד אצל החרדיות, עוד למדנו את הכול. (מנהל חברת ביטוח)

מרבית המעסיקים מתארים יחס קורקטי בכל הנוגע לאי-ההשתתפות של עובדות חרדיות באירועים חברתיים שאינם קשורים לעבודה עצמה, ומנגד על יחסי עבודה ויחסים חברתיים טובים למדי במישור המקצועי היום-יומי, המקלים

על שילובן של נשים אלו במרחב העסקי. בחלק ניכר מהראיונות חזרו ונשמעו המונחים "כבוד" ו"כבוד הדדי", שהם, ככל הנראה, תנאי הכרחי ליצירת אקלים נעים ויצרני במקומות עבודה רבים שבהם השתלבו עובדים חרדים ולימודי דברים אלו נכונים שבעתיים בעיתות משבר, למשל במשבר הקורונה:

בכל מפגש מקצועי, בישיבות חברה ודיונים בצוותים גדולים, או באודיטוריום, הן השתתפו בשמחה. החיבור שלהן לצוות היה מצוין! [...] אז תוכל לומר שיש שילוב חברתי טוב, אבל זה חייב להיות למען היבט מקצועי בלבד. בעולם ההייטק שבו יש ערבוב חזק בין שני האלמנטים הללו – בוא נשתה בירה יחד אחרי העבודה – אז מבחינתן זה לא מקובל כלל וכלל. ולכן זה לא מספיק גיוון תעסוקתי אלא הכלה כלשהי [...] בשורה התחתונה מבובן החברתי לא הייתה שום בעיה. (מנהל חברת הייטק)

אין להן שיחות עומק עם החילונית, אבל יש הרמוניה במשרד הקטן שלנו. יש עזרה הדדית, שיחות בוקר נעימות [...] יש כבוד הדדי [...] כל אחת חיה את חייה מבלי להעלות סוגיות שנויות במחלוקת. (מנהלת משרד רואי חשבון)

היבטים אלו באים לידי ביטוי בממצאים הכמותיים. בסקר המקוון ציינו רוב מוחלט מהעובדים הלא־חרדים (95%) שהיחסים החברתיים עם עמיתיהם החרדים טובים (41.5%) וטובים מאוד (53.5%), וכי יש במרחב המשותף סובלנות רבה (33.5%) ורבה מאוד (55.6%) כלפי העובדים החרדים. מיעוט קטן וזניח (6.6%) מהעובדים שאינם חרדים טענו כי נוכחות החרדים במקום העבודה השפיעה לרעה על מרקם היחסים הכללי במרחב התעסוקתי, ואילו כ־30% מהעובדים ציינו כי נוכחות זו היטיבה ושיפרה את מרקם היחסים הכללי בארגון.⁴⁶

כלומר, אף שמחקר זה אינו מביא את עמדתם של החרדים עצמם, ניתן לומר בזהירות שבמרחבי תעסוקה רבים שבהם השתלבו חרדים מתקיימים יחסי עבודה חברתיים הוגנים ונעימים, למרות השונות וחוסר ההיכרות הראשונית.

⁴⁶ למעלה ממחצית (56%) מהעובדים שאינם חרדים ציינו כי נוכחות החרדים במרחב התעסוקתי המשותף לא השפיעה, לא לטובה ולא לרעה, על מרקם היחסים במקום העבודה.

מובן, עם זאת, כי ייתכן מאוד שממצא זה, שמקורו בסקר, מוטה לטובה (בשל רצייה חברתית אפשרית של המשיבים הלא־חרדים), ולכן הוא אינו מאפשר היכרות מעמיקה ומלאה עם מורכבות היחסים בין חרדים לשאינם חרדים במרחבי עבודה משותפים, כפי שאפשר ללמוד מהממצאים האיכותניים במחקר זה ובספרות הקיימת.

עם זאת, בסקר שערכנו הצהירו רק כרבע מהעובדים שאינם חרדים שיש להם חברים חרדים קרובים במקום העבודה. ממצא זה אפשר ללמוד אפוא שבשל השונות החברתית של הציבור החרדי ובשל הרצון של עובדים אלו, ובמיוחד של הנשים, להישמר מאורחות חייו הזרות של הרוב הלא־חרדי בארגון, בדרך כלל לא נוצרים קשרים חברתיים הדוקים בין קבוצות העובדים.

2.4 שינויים ביחס לציבור החרדי בארגון ומחוצה לו: "התקרבות למרות השונות"

אחד השינויים המתחוללים בעקבות מפגשים בין־אישיים ובלתי אמצעיים של אוכלוסיות מגוונות בשוק העבודה הוא הפחתת דעות קדומות, עמעות וצמצום של סטראוטיפים שליליים הדדיים והגברת היכולת להכיל את "האחר" ולפתח שפה משותפת במקום העבודה ומחוצה לו. ואכן, כמעט כל המעסיקים שהשתתפו במחקר זה תיארו שינוי מהותי, אישי, ארגוני וחברתי כאחד, ביחסם לציבור החרדי, לפרטים בתוכו ולקהילה הייחודית, בתוך הארגון עצמו ובהיותם חלק מהפסיפס הישראלי הרב־גוני. חלק מהמעסיקים הזכירו היבטים ארגוניים שבהם חלו תמורות פנימיות במקום העבודה בממשק עם ציבור העובדים החרדים, ואחרים הדגישו דווקא את התמורה המהותית ביחס הכללי לציבור החרדי, המושפע מאוד מדעות קדומות נפוצות שתוארו במבוא למסמך זה. תחילה נמקד את מבטנו בהיבטים ובשינויים הקשורים לאווירה הפנים־ארגונית הנובעת ממהלך זה.

הכרה והתקרבות "לאחר" החרדי בתוך הארגון העסקי

החיים שלנו מאוד שונים למרות האמונה הדתית, אבל בסוף כולנו בני אדם, כולנו אימהות וחלקנו סבתות בנוסף. אז בסוף הדברים הללו, המכנה המשותף הנשי והאימהי, מחבר אותנו מאוד. אכפת לי מאוד מהן [...] יש פה אווירה מאוד משפחתית [...] אולי מישהו אחר היה מתעלף מאמירה כזו "מה שהרב יגיד", ואולי בליבי "הטורים" עולים לי, אבל אני לא אראה לה את הסלידה שלי [...] אני מבינה עד כמה אורח החיים המסוגר והארכאי הזה מכיל גם לא מעט יתרונות שעולים על החסרונות. (בעלת עסק ומנהלת משרד עו"ד)

באופן פשוטי, וכפי שטוענות תאוריית המגע הוותיקה של אלפורט והספרות האמפירית העשירה שהתלוותה לה, עבודה שוטפת ויום-יומית יוצרת קרבה והיכרות הדדית בין שונים, ומסירה חסמים ומחסומים אישיים וחברתיים, גם אם היא נעשית במגבלות החברתיות שהחברה החרדית כופה על הפרט. למרות חוסר ההסכמה של העובדים והמנהלים הלא-חרדים עם למערך ההחלטות הערכיות והאישיות של עובדים אלו, מתוארים בציטוט שלעיל יחסי קרבה הדוקים המבוססים על מכנה משותף נשי ואימהי מהותני המגשר, לדברי הדוברת, על הפער התרבותי-חברתי שבין העובדות החרדיות לבין המנהלת הדתית שלהן. כך נוצרים יחסי אמון המסייעים לעבודה תקינה ונעימה במרחב המשותף ולהפקת המרב מהשונות התרבותית והחברתית. גם במקרים שבהם המרחק בין המעסיק (החילוני) לעובדים החרדים גדול יותר, שלא כמו במקרה של המנהלת הדתית בציטוט שלעיל, נראה שהמגע היום-יומי מחולל שינוי ביחס לעובדים החרדים, ומאפשר היכרות הדדית עמוקה יותר עם אורח החיים החרדי והבנה שלו, גם אם לא קבלה של דרך החיים הזאת.

אין לי זיקה לדת, אבל יש לי הרבה מאוד סבלנות לדת ולאורח חיים דתי [...] אבל מכל שאר הבחינות אני חילוני תלאביבי. זו יותר התוודעות והיכרות איתם, לא בדיוק התקרבות. זה לא שאני אמרתי לעצמי "מי אלה החיזירים האלו? בואו נכיר אותם". רק במרוצת הזמן אתה מבין את ההבדלים הדקים בין מי שחובשת פאה לעומת דתיים עם כיסוי ראש קליל יותר [...] היום הם ממש

חלק מאיתנו, בשר מבשרנו, למרות שברור שיש איזושהי שונות.
(מנהל בחברת ביטוח)

בציטוט הזה המעסיק מציין שבמשך הזמן הוא למד שישנם ההבדלים בין הציבור הדתי לציבור החרדי, ואף הטרוגניות רבה בין זרמים ופלגים שלא הכיר בעבר. היכרות זו גורמת לו להתייחס לצוות החרדי כחלק בלתי נפרד מהמרקם האנושי הכללי בארגון. מכאן שההיכרות עם הציבור החרדי, וההכלה וההבנה של המאפיינים והצרכים של העובדים החרדים, מסייעות לשיפור יכולות הניהול של מנהלים לא־חרדים, ובמיוחד את יכולתם לנהל עובדים וצוותים מאוכלוסיות מגוונות (לאו דווקא חרדיות) במרחבי תעסוקה משותפים.

רק אם אתה מעסיק ישיר והדוק יום־יום מול עובדות חרדיות, רק אז אתה מבין עד כמה אתה לא באמת מבין ומכיר היטב את הציבור החרדי. יש לי הבנה לגבי הצרכים הייחודיים שלהם [...] זה כמו שתבין שלכל אוכלוסייה יש את הצרכים שלה, ככה אפשר לנהל זאת יותר טוב גם לגבי ניהול של עובדות ערביות או אימהות חד־הוריות. (מנהלת מוקד מכירות בחברה גדולה)

השערתני היא שהחיכוך היום־יומי עם מסה של עובדים ממגזר אחר שרואים את פניו ואת שמו, זה מפיל חומות, לא יכול להיות אחרת! יכול להיות שפה ושם גם התחזקו דעות שליליות, אבל זה בטח לא הדבר והמצב השכיח [...] אבל גם כלפי החרדים,⁴⁷ בהתחלה היו הרבה מאוד סטיגמות שליליות ובעייתיות, ואז אתה פוגש מציאות אחרת לגמרי. גם הם רוצים להתפרנס ואת טובת משפחתם – לכן זה מוריד חסמים. (מנהלת בחברת ביטוח)

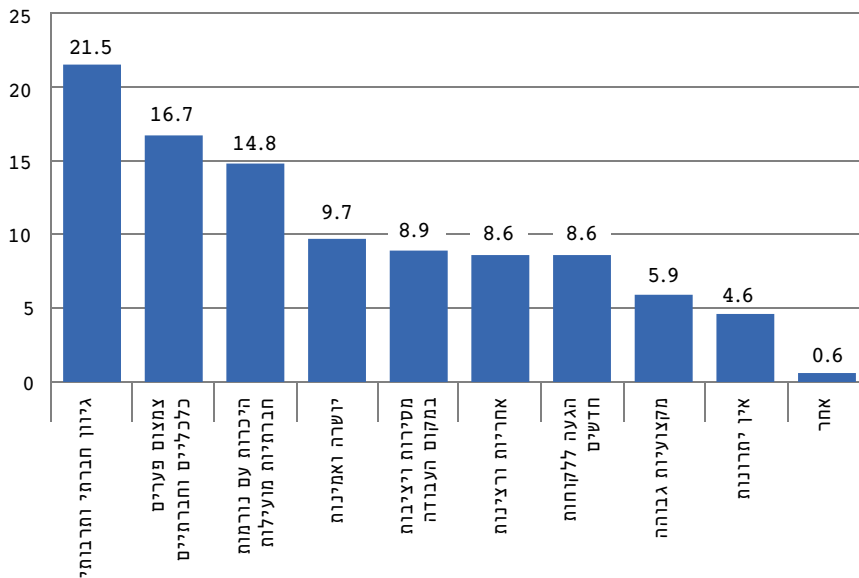
מעסיקים אלו מציינים במפורש שהמגע היום־יומי עם עובדים חרדים הפיל את חומות ההתבדלות שהיו קיימות לפני כן בין שתי האוכלוסיות ושינה דעות קדומות שליליות שהיו להם בעבר על החרדים. ראייה נוספת לשינויים חיוביים

47 ההשוואה הנרמזת כאן היא לאתגרים שבהעסקת עובדים ערבים. לטענת מעסיק זה ואחרים, קל יותר להעסיק עובדים חרדים בשל השתייכותם לקולקטיב האתנו־לאומי היהודי, ואילו עצם השתייכותם הלאומית השונה של הערבים יוצרת קשיים הקשורים לקונפליקט הישראלי-פלסטיני.

וראויים לציון בעקבות המגע היום-יומי מבוססת על כך ש-93% מהעובדים שאינם חרדים תומכים (31%) ותומכים מאוד (62%) בשילוב חרדים במקומות עבודה משותפים. נוסף על כך, המגע השוטף עם העובדים החרדים מאפשר למעסיקים להבין כיצד לנהל טוב יותר את הצוותים החרדיים במקומות העבודה. אישוש כמותני נוסף לשינויים פנים-אירגוניים אפשריים בעבודה המשותפת עם עמיתים חרדים נשען על תיאור המעלות והיתרונות שעובדים לא-חרדים מייחסים לעבודה עם עובדים אלו, יתרונות המיוחסים בעיקר להיבטי הגיוון התרבותי והחברתי בעבודה (21.5%), לצמצום פערים כלכליים ושסעים חברתיים (16.7%) ולחשיפה לנורמות ולערכים ייחודיים בשוק העבודה (כ-15%), ופחות מכך להיבטים מקצועיים או היבטים המאפיינים (כביכול) "חרדיות", כמו יושרה ואמינות (כ-10%).

חרשים 3

יתרונות בעבודה עם חרדים בעיני העובדים הלא-חרדים (ב-%)



ממצאים אלו הם עדות נוספת לתמורות חיוביות הנובעות מההתנסות בעבודה המשותפת עם עמיתים חרדים. יתרונות אלו ממקודים, כאמור, בהיבטים חברתיים וערכיים הנובעים מהחשיפה היום-יומית "לאחר" על בסיס מכנה משותף ברור: חתירה ליעדים עסקיים ומקצועיים ועבודת צוות רציפה (בחלק מהמקרים, כמובן). ממצאים מעודדים אלו בדבר השינוי ביחס לחרדים והיתרונות המיוחסים לעבודה המשותפת עימם (המבוססת בחלקה על המחויבות לגיוון תעסוקתי, המעצים את עצמו לנוכח ההצלחות "בשטח"), אינם נותרים בדרך כלל במרחב הארגוני-פנימי בלבד, ומחלחלים גם למרחב הציבורי הישראלי הרחב והמפולג.

שינויים בעמדות כלליות ביחס לחרדים: "ההיכרות גורמת להבנה והכלה"

למרות הניכור והשסע החברתי העמוק והמתמשך בין הרוב החילוני למיעוט החרדי, נדמה כי במרחב התעסוקתי נוצרים בדרך כלל מרחבים חברתיים בטוחים שבהם מתמתנות המחלוקות העזות ונוצרות מעין מובלעות של שיתופי פעולה מכבדים בין עובדים חרדים למנהלים ומעסיקים לא-חרדיים. הבנות והסכמות במרחבי תעסוקה משותפים עשויים לעיתים "לגלוש" למעגלים חברתיים שמעבר למעגל הארגוני הפנימי. ייתכן שבעתיד הלא-רחוק יהיה למובלעות תעסוקתיות משותפות אלו תפקיד מהותי מקרב ומכיל גם במרחב הישראלי הכללי. שלושת התיאורים הבאים ממחישים היטב את היחס הדו-ערכי של המעסיקים – היחס לחרדים כקהילה מובחנת בעלת אינטרסים מגזריים, קהילה הנחשבת לעומתית וקונפליקטואלית ביחסה לרוב החילוני, לעומת היחס לחרדים כאינדיבידואליים בעלי איכויות מיוחדות:

צריך להבין שלא כל חרדי מתחתן בגיל 14 ושורף פחים בהפגנות, הגיע הזמן להבין שבמציאות הישראלית יש הרבה חרדים "אחרים" [...] המסקנות החברתיות מהעסקת ציבור חרדי הן שכולם רואים את הבן אדם מאחורי החזות של המגזר בזכות העבודה המשותפת. (בעל סוכנות ביטוח)

אני מנסה להשתחרר מכל הסטיגמות שיש מסביבי כלפי החרדים (רמאים, נוכלים) אני לא אוהבת להכניס אנשים לקטגוריות [...] אני רוצה לתת לכל אדם הזדמנות [...] אני לא

נכנסת למקום הזה של הסטריאוטיפים כנגד החרדים, אני לא חורצת דין רק בגלל שהם חרדים. (מנהלת במשרד ממשלתי)

אני חושבת שיש הבדל גדול מאוד בין הדיבור על מגזר לעומת השיח ברמה האישית־פרטנית. [...] כאישה מאוד חילונית הבנתי פתאום שלכל עולם תרבותי יש יתרונות וחסרונות. נכנסתי לפרויקט הזה עם דעות קדומות ותפיסות כלפי החרדים, בגדול חשבתי שהעולם החילוני הרבה יותר איכותי, שמתאים הרבה יותר לתפיסת עולמי, בלי שמעולם פרטתי את זה לפרטים קטנים [...] הבנתי טוב יותר היום את היתרונות של אורח החיים והערכים החברתיים החרדיים: ערבות הדדית לדוגמה, זה הרבה יותר בולט בעולם החרדי, ובציבור החילוני זה די הלך לאיבוד בעשורים האחרונים. החשיבות של פרויקטים כאלו [שילוב נשים חרדיות בהייטק] היא בכך שעתידי החברה והמדינה שלנו הוא ביכולת לחיות כאן יחדיו! כל המגזרים והעדויות יחדיו [...] לכן מפגשים קטנים כאלו של חילונים וחרדים המראים שלצד השני אין זנב או קרניים. זה תהליך של הפחתת חומות הניכור והקיטוב, במקום שזה יבוא מלמעלה בהחלטות מדינתיות פוליטיות, זה מגיע מלמטה ממפגשים קטנים יום־יומיים במרחבי עבודה משותפים [...] זה הכיוון הנכון, כך מתחוללים תהליכי שינוי [...]. אחד המקומות שבהם זה נעשה נכון, לדעתי, זה במגזר ההייטק. (מנהלת הכשרה בהייטק)

שתי המעסיקות והמעסיק החילונים שדבריהם מובאים כאן מציגים תמונת עולם מורכבת: היחס לחרדים בציבור הכללי מבוסס (לפחות בחלקו) על היכרות שטחית ועל הדימוי הסטיגמטי השלילי והאנטגוניסטי שפלי התקשורת הממוסדים והרשתות החברתיות מהדהדים ללא הרף, בעיקר בעיתות משבר וקונפליקט, כמו משבר הקורונה. סטריאוטיפים אלו מיוחסים לקהילה החרדית בהיותם קבוצה מגזרית מובחנת ולעומתית כלפי רשויות המדינה, חוקיה וסמליה. אולם, המפגש הבלתי אמצעי עם הפרטים החרדים במרחבי עבודה משותפים מסיג לאחור סטיגמות אלו וחושף נורמות חברתיות מוערכות ואיכותיות הרווחות בציבור החרדי וחסרות בציבור הכללי, כגון ערבות הדדית. בשל החשיפה האינטנסיבית והעיסוק המרובה של מנהלים ומעסיקים במרחבי

עבודה משותפים בעולמם של החרדים, מתחולל לעיתים קרובות שינוי לטובה ביחסם כלפי קהילה זו ובהערכתם אותה. הסטיגמות נחלשות ועולה היכולת לעבוד ולחיות יחדיו במרחב תעסוקתי משותף. זאת ועוד, בעקבות חשיפה זו נשמעו גם במחקר קולות ייחודיים המכירים בעובדה שהמציאות מורכבת ושייתכן שלא רק החרדים "אשמים" בריחוק ובניכור בין שתי הקהילות:

התפיסה שלי כלפי החרדים מאוד השתנתה! לפני כן התפיסה שלי הייתה ש-100% מהאשמה והאחריות היא על החרדים. כי הם צריכים ללמוד לימודי ליבה ואז יוכלו להשתלב. אבל גיליתי שהגישה הזו שגויה במהותה כיוון שהאחריות היא משותפת חצי-חצי [...] מדברים כאן לאחרונה על אוטונומיה חרדית, אבל אני חושב שלשני הצדדים יש אחריות. למעסיקים יש אחריות כדי שזה יקרה כיוון שרוב הכוח הוא אצל המעסיקים, ברצותם זה יקרה וברצותם זה לא יקרה. ואם נעשה את הצעד הנכון זה יקרה ויהיה לזה ערך עסקי נטו. (מנהל בכיר בהייטק)

יש כאן למעשה מעין קבלת אחריות של מעסיק בעל תפיסה עסקית-חברתית מכילה וראלית, באשר לחשיבות ההכלה וקבלת השונות של "האחר" החרדי, העשוי גם להועיל לעסק וליעדיו הכלכליים. תפיסה זו מביעה בריש גלי את הצורך למקסם את ההון האנושי והחברתי של הקהילה החרדית מחוץ לגבולות המובלעת באמצעות השתלבות במקומות עבודה איכותיים ורווחיים. לטענת המרואיין הזה, עובדים מהציבור הכללי העובדים יום-יום עם עמיתים חרדים, מבינים ומכירים אט-אט את השונות החרדית ומכילים אותה בארגון, ומכאן שהם עשויים להיות, בסופו של דבר, גם אזרחים טובים יותר וסובלניים יותר בחייהם הפרטיים. חשוב להזכיר כי המשאב האנושי בענף ההייטק, יותר מבענפים אחרים, הוא המשאב החשוב ביותר לעסקים. לכן התחרות על כוח אדם איכותי, מיומן ופרודוקטיבי מחייבת עסקים רבים להיפתח ולשלב אוכלוסיות עובדים מיוחדות שעד כה הודרו משוק העבודה, וכמובן, לערוך לשם כך את ההתאמות הדרושות שתוארו בפירוט בפרקים הקודמים.

אף שמעסיקים רבים מעריכים כי המגע היומיומי עם העובדים החרדים מביא לפתיחות, להכלה ולהבנה טובה יותר של קהילה זו, המציאות העולה מדיווחי העובדים שונה במעט. כחמישית בלבד (21.7%) מהעובדים הלא-חרדים שהיו

באינטראקציה עם חרדים במרחבי תעסוקה משותפים והשיבו לסקר המקוון טענו כי יחסם הכללי לחרדים השתפר. למעלה משני שלישים מהעובדים (69%) דיווחו כי יחסם לחרדים לא השתנה (לטובה או לרעה) בעקבות עבודתם המשותפת עם אוכלוסייה זו.⁴⁸ עם זאת, יש להתייחס בזהירות לדיווחי העובדים בסוגיה זו מאחר שאין בידינו מידע מהימן מספיק על מידת הקרבה בין עובדים משתי האוכלוסיות במקומות העבודה.⁴⁹ מכאן שייתכן מאוד שהסיבה להבדל בין ממצאים אלו לבין הממצאים האיכותניים העולים מראיונות המעסיקים, שתיארו בפירוט שינויים חיוביים מהותיים ביחס לציבור החרדי, היא שמנהלים ומעסיקים של חרדים נחשפו הרבה יותר לאוכלוסייה החרדית במקום העבודה בהשוואה לעובדים מן המניין באותו ארגון. משום כך פרשנות הממצאים האלה צריכה להישען להערכתי בעיקר על הערכת המעסיקים ותיאוריהם בדבר הפנמת היחס המכיל והחיובי יותר לציבור החרדי במרחבי עבודה משותפים. עם זאת, כדי לזקק תובנות אלו נראה שנדרשת העמקה של מחקר המשך בתחום.

שינויים חברתיים במרחב המשותף והחשש מפני שינוי צביון מקום העבודה

התיאור האופטימי שלעיל בדבר תהליכי ההתקרבות בין עובדים ומעסיקים מהציבור הכללי לעובדים מהציבור החרדי אינו שלם ואינו חף מקשיים ומחששות מהותיים. לצד שינויים חיוביים בעמדות כלפי הקהילה החרדית בכללותה תוארו במחקר גם עמדות מנוגדות. במקומות עבודה ובארגונים שבהם נוכחותם של עובדים חרדים הולכת וגוברת הביעו מעסיקים בגלוי חששות כנים מפני אובדן

48 שאלה זו נוסחה כך: האם ובאיזו מידה יחסך הכללי לציבור החרדי השתנה בעקבות עבודתך המשותפת עם עובדים חרדים? מיעוט קטן מאוד (4%) מהעובדים הלא-חרדים דיווחו כי יחסם הכללי לציבור החרדי השתנה לרעה בעקבות התנסותם המשותפת במרחבי עבודה משותפים. יודגש כי לא בחנו מה היה היחס לציבור החרדי בקרב עובדים אלו טרם ההתנסות בעבודה המשותפת.

49 דיווח על יחסים טובים מאוד וסובלנות רבה כלפי עובדים חרדים במקומות עבודה משותפים אינו מעיד בהכרח על יחסים קרובים בין אוכלוסיות העובדים. במחקר נמצא ממצא אחד בלבד המעיד בחלקו על יחסים חברתיים הדוקים וקרבה של עובדים מהציבור הכללי לעמיתיהם החרדים: כאמור, רק כרבע מכלל העובדים הלא-חרדים דיווחו שיש להם חברים חרדים קרובים במקום העבודה.

הצביון החילוני-פלורליסטי, הפתוח והמתירני המאפיין את מקום העבודה. בדברים הבאים בולטת רתיעה מהותית בשל מה שמבחינת הדובר עלול להיות "נסיעה בכיוון אחד", כלומר הפיכת הלכי הרוח החרדיים השמרניים לנחלת הכלל בארגון, ושינוי ניכר ובלתי רצוי באופיו של המרחב התעסוקה המשותף:

מעבר לכול אני מקווה שהן לא ישתלטו על הכול. לאט-לאט הן באות בכמויות גדולות הולכות וגדלות, ובעתיד תמצא שאין עובדים אחרים [שאינם חרדים שירצו לעבוד בארגון], שלא תחשוב שאין פה בעיה. צריך לא להגזים בקליטת חרדיות בענף. לא במסה כל כך אדירה, אלא לפזר בענפים אחרים, חייב להיות איזון [...] אתה צריך להבין שבמקום עבודה יש אופי מסוים, של ציבור חופשי, זה מכניס אותך לכל מיני מגבלות וצורך להתחשב בדברים שאינך מכיר ולא היו בעבר: מסיבת פורים, טיולים, נופשונים, נסיעות לחו"ל. זה חלק מאיכות החיים של הסוכנים וההפוגה מהלחצים [...] אבל הן מחוץ לעניין ולא מעורבות בכלום. ברוב הדברים זה בסדר בסך הכול, אבל אם זה משתלט לך על החיים אפשר להעריך שיהיו לך השפעות עתידיות [...]. לכן אני מציע לסוכנים שתהיה רביגוניות כדי שלא כל הסניף יהיה חרדי. (מנהל סוכנות ביטוח גדולה)

בעסק זה בירושלים השתלבו בתוך שנים ספורות מספר הולך וגדל של פקידות סוכני ביטוח מהציבור החרדי (בעיקר לנוכח הקושי של סוכנים מנוסים לאתר פקידות מתאימות מהציבור הכללי).⁵⁰ כפי שתואר לעיל, מאפייניהן הייחודיים של עובדות אלו ורצונן המובן והאותנטי לשמור על אורחות חייהן, מאלץ את המעסיקים בארגון לשנות את ההווי החברתי במרחב המשותף כדי לקיים סביבת עבודה שתכיל את העובדות החרדיות. זהו איננו שינוי של מה בכך, ויש בו מידת מה של איום, מדומיין או ממשי, על האופי החילוני "הקליל" והפתוח שאפיין את העסק עד השתלבותן של הפקידות האלה. ניתן להעריך כי לא מדובר בחששות בעלמא, אלא בתהליך ברור ובולט המטריד את המעסיק המעוניין להמשיך

50 על פי דיווחי רשות המיסים על מספר הנשים החרדיות העובדות בענף הביטוח מ-2018 עד 2019 ל-5,436 עובדות ב-2019.

ולקיים בעסק אירועים חברתיים, שהם מרכיב חשוב בארגונים רבים במשק, ומכאן גם המלצתו לשמור על הטרוגניות בעסק זה ובענף כולו.

חששות אלו מאפיינים בעיקר ארגונים שבהם העובדים החרדים הם מרכיב דומיננטי בתמהיל העובדים הכללי. זהו, כמובן, אינו המצב השכיח במציאות התעסוקתית הישראלית: הנדבך הכמותני במחקר מלמד כי רק מיעוט זניח מהעובדים (2%) דיווחו שהחרדים הם רוב העובדים בעסק. פחות מחמישית מהעובדים (14.6%) ציינו כי החרדים הם כמחצית מכלל העובדים. עם זאת, בעסקים ובארגונים המעטים שיש בהם נוכחות בולטת וגדלה של עובדים חרדים, דווח על שינוי מסוים באווירה הכללית בארגון, ושינוי זה עלול להרתיע מועמדים לעבודה מאוכלוסיות מתירניות, צעירות ודינמיות יותר בשוק העבודה המתקדם:

האקוֹרְסִיסְטֵם [eco system] בחברה השתנה לטובת החרדיות: דתיות, ואם כשננסה לגייס סטודנטים חילונים בירושלים עם קוקו ועגיל, אז כשסטודנט כזה יגיע אלינו ויפגוש במעלית נשים חרדיות שמטפלות בילדים ובעלן לומד ב"כולל" – אז הוא מיד ישאל את עצמו האם זו האווירה שירצה לעבוד בה?! אז אולי הוא יעדיף לעבוד בתל אביב או בסטארטאפ קטן [...] מתוך היכרות טובה עם תהליכים בירושלים זה מה שקורה עם המגזר [...] לאט־לאט הם משתלטים והופכים את החיים למאתגרים יותר [...] זה משהו אחר וזה לא ממש מתאים להיי־טק ולכן צריך לראות איך לאזן את זה. (מנהל בכיר בחברת היי־טק בירושלים)

כמו בדבריו של המעסיק מענף הביטוח, גם בדבריו של המנהל הזה בחברת היי־טק בינלאומית גדולה בירושלים, יש ביטוי לצורך באיזון בתמהיל העובדים בארגון העסקי לנוכח מאפייניהן החברתיים־תרבותיים הייחודיים של מתכנתות ובודקות תוכנה חרדיות.⁵¹ במקרה זה הרצון לאזן את הגיוון התעסוקתי בעסק נובע משני אתגרים מרכזיים: (1) אתגר פנים־ארגוני הקשור לתחרות העזה בענף

51 כמו בענף הביטוח, גם בחחום היי־טק יש בשנים האחרונות גידול ניכר במספר הנשים החרדיות המועסקות בענף, מ־6,675 עובדות ב־2018 ל־7,370 עובדות ב־2019 (עיבודים מיוחדים לנחוני רשות המיסים). עם זאת, הגידול במספר הנשים החרדיות המועסקות בחחום היי־טק עלול לצמצם את מספר הגברים החילונים שירצו לעבוד בו.

ההייטק על עובדים יצירתיים, מיומנים, מוכשרים ודינמיים מציבור חילוני־דתי משכיל ואיכותי. מעסיק זה מעריך, במידה מסוימת של צדק, שארגון שיש בו נוכחות מודגשת של נשים מקהילה שמרנית ומתבדלת תרתיע צעירים מוכשרים שהוא חפץ להעסיק בחברה; (2) אתגר הקשור למעגל כללי־עירוני וחברתי־תרבותי חוץ־ארגוני המייחס לחרדים נורמות של התפשטות והשתלטות על המרחב הציבורי. לנוכח ניסיון העבר השלילי של המעסיק החילוני הזה והיכרותו את התהליכים העירוניים־מרחביים המתרחשים בירושלים זה שלושה עשורים ויותר בשל תמורות דמוגרפיות מהירות בעיר וסביבתה, הוא חושש מפני שינוי הדרגתי דומה בארגון שלו (שלהב ופרידמן, 1985; דהן, 1998; Flint, Alfasi and Beneson, 2012). מכאן שלמרות תמורות חיוביות והכלה הולכת וגוברת של השונות החברתית־תרבותית של החרדים במקומות עבודה משותפים, ניכרת לעיתים גם רתיעה מובנת מפני שינויים מהותיים באופיים של מרחבי תעסוקה משותפים שיש בהם נוכחות גבוהה של עובדים חרדים. בעיני שני המעסיקים האחרונים נוכחות מוגברת של עובדים חרדים היא איום פנימי וחיצוני על הארגון, איום עסקי וחברתי כאחד.

לעומת עמדה זו הציגה מנהלת מוקד שירות חרדי בגוף ציבורי גדול בירושלים, שגם היא עצמה רחוקה מאוד מחרדיות, יחס מרוכך יותר כלפי הציבור החרדי, שאינו מושפע לדבריה מעמדות ודעות קדומות שליליות כלפי קהילה זו:

לא גדלתי בירושלים אלא בתל אביב, העיר הזו זרה לי, אני אישית לא חווה ערבים וחרדים ביום־יום שלי, ולכן אין לי מטעני עבר. באתי "לוח ריק" גם לגבי ערבים או חרדים. אף אחד לא אמר לי את מי לגייס – זו הראייה שלי, הרבה פעמים אמרו לי שהפכתי את המוקד למוקד חרדי. אחת המנהלות ממחלקת משאבי האנוש ממש אמרה לי את זה בצניות, כי זה מה שהם רואים. אני לא מתגוננת, שיגידו מה שהם רוצים [...] אני באמת מוצאת אותן מדהימות ומיוחדות, אני אוהבת אותן מאוד. (מנהלת מוקד שירות חרדי בגוף ציבורי גדול בירושלים)

בדברי מנהלת זו מהדהדים הרתיעה והחששות של מנהלים ועמיתים (שאינם חרדים) אחרים בארגון מפני צביונה השונה ו"האחר" של יחידת ביצוע חשובה בארגון הנצבעת בצבע תרבותי־חברתי אחיד מנוכר ולא מוכר. למרות האמירות

המבטאות את החשש הזה, שיש בהן גם מידה מסוימת של אפליה לא ראויה, מנהלת זו עומדת על החשיבות שבשילוב אוכלוסייה זו בארגון.⁵²

ולבסוף, כיוון שבדרך כלל רמות שביעות הרצון של מרבית המעסיקים והמנהלים מעובדיהם החרדים גבוהה מאוד, נראה שחלק מהחששות מפני שינוי מהותי במרקם החברתי ובאווירה הכללית בעסק אינן מתממשות. כך תיאר זאת איש הייטק מנוסה בתחום שילובן של נשים חרדיות במעגלי תעסוקה איכותיים: "ברור שבהתחלה היו חששות משינוי אופי המקום בעקבות ההשתלבות של מתכנתות חרדיות, היום ברור שזה שטויות". זאת ועוד, כפי שכבר הזכרנו, יש גם לא מעט כלים ופתרונות לניהול נכון של קליטת החרדים והעסקתם במגוון משלחי יד ותחומי עיסוק. כלים אלו נועדו, בין השאר, למנוע פגיעה בצביונו המקורי של הארגון, והם אמורים לאפשר עבודה נינוחה ואווירה נעימה לכלל העובדים בארגון, חילונים וחרדים כאחד.

2.5

שינויים תעסוקתיים בעקבות משבר הקורונה

לצד הפגיעה הכלכלית שחוו הציבור הישראלי כולו, והציבור החרדי במיוחד, בעקבות משבר הקורונה, נפגעו מאוד גם היחסים בין הרוב החילוני-מסורתי למיעוט החרדי. בשל פסיקות והחלטות של כמה ממנהיגי הרוחניים של הציבור החרדי, החלטות שיש שראו בהן החלטות בלתי שקולות ונעדרות אחריות וסולידריות, נתפסה הקהילה החרדית בעיני רבים בציבור הכללי, ובהם גם קובעי דעת הקהל ומקבלי החלטות, (או לפחות חלקים ממנה) כציבור שאינו נשמע להנחיות משרד הבריאות וגורמי אכיפת החוק. מצב זה שם את החרדים מחוץ לכלל הציבור הישראלי (מאוטנר, 2020; פפר, 2020). לנוכח הניכור הגובר בין שתי האוכלוסיות בעת הזאת, ביקשנו לברר עם המעסיקים שרואיינו במחקר שתי

52 במקום אחר בריאיון עימה טוענת המרואיינת הזאת כי שילוב נשים וגברים חרדים במוקד השירות הוא יוזמה חדשה שלה, בה כשנתיים ימים בלבד. ייתכן גם שנוכחות החרדים בארגון הזה עודנה חדשה למדי ולכן חלק מהמנהלים ומהעובדים הלא-חרדים בו טרם הפנימו את התמורה הארגונית-חברתית הזאת.

סוגיות משלימות: ראשית, כיצד הותאמו מרחבי התעסוקה בארגונים להמשך עבודה רציפה ופרודוקטיבית של עובדיהם החרדים גם למגבלות הקורונה. שנית, אם חלו שינויים ביחס לעובדים החרדים במהלך המשבר, ואם כן, אילו ובאיזו מידה. יש לציין, עם זאת, כי לא מדובר כמובן במדגם מייצג של מעסיקים, ואף נראה שלקהילת החוקרים עדיין חסרה פרספקטיבה רחבה מספיק כדי לבחון את הסוגיה הזאת בחינה שיטתית ומדויקת.

למרות הפגיעה הכלכלית והתעסוקתית בציבור החרדי, נראה שהמגמה הכללית של יציאת נשים חרדיות לשוק העבודה המשיכה גם בזמן משבר הקורונה (לונטל, גורדון ומלאך, 2021).⁵³ לפיכך ניתן לציין את איתנותן של הנשים החרדיות בשוק העבודה גם בעת משבר הקורונה, בהשוואה למצבם התעסוקתי הבעייתי של גברים חרדים בשוק העבודה במהלך המשבר. מכאן אפשר ללמוד על האיכויות והמיזמוניות התעסוקתיות הגבוהות של נשים חרדיות רבות, ועל ההערכה שהן זוכות לה ממעסיקיהן במגזר העסקי, בתוך הקהילה החרדית ומחוצה לה. הממצאים האיכותניים שלהלן מלמדים על תופעה זו.

נראה כי למרות קשיי ההסתגלות הראשוניים והצורך לערוך התאמות מהירות, אך הכרחיות, במרחב התעסוקתי הביתי בשל המעבר לעבודה מרחוק (התאמות שהיו מנת חלקם של עובדים ישראלים רבים), מעסיקים ומנהלים שרואיינו במחקר בחרו להדגיש דווקא את מכלול היתרונות שיצר השינוי הזה ביחסי העבודה עם נשים חרדיות, ואת הפרודוקטיביות שהתלוותה למהלכים שיתוארו להלן.

הקורונה עשתה לנו טוב [...] לי לא הייתה בעיה עם התפוקות והצלחנו להעביר את התקופה היטב עם כל הנשים החילוניות והחרדיות. התפוקה לא השתנתה, [המעבר לעבודה מלאה או חלקית מהבית] נתן מענה לנסיעות ארוכות, הרבה שעות

53 נחונים מלמדים כי בממוצע נפגעו העובדים החרדים ממשבר הקורונה יותר מהעובדים הלא-חרדים. בחודשים ספטמבר-אוקטובר 2020, בעת כניסת המשק לסגר השני, עמד שיעור האבטלה בקרב נשים וגברים חרדים על 20%, בהשוואה לשיעור אבטלה של 14% בקרב נשים וגברים יהודים לא-חרדים. למרות הקורונה, עלה שיעור ההשתתפות של הנשים החרדיות בשוק העבודה ב-2020.

מחוץ לבית, ילדים בבית וטיפול בהם. זה פתר הרבה בעיות באופן קיצוני. אותן נשים שיכלו לעבוד לבד כעצמאיות עשו את עבודתן מצוין. (מנהל בכיר בחברת לוגיסטיקה וניהול הון אנושי גדולה)

תיאור זה מדגיש את היתרונות שבעבודה מרחוק, במרחב הביתי, לעובדות בכלל, ולנשים החרדיות בפרט, מי שבימי שגרה נאלצות להשחית זמן רב על נסיעות הלך ושוב למקום עבודתן, להתנתק מילדיהן שעות ארוכות, להגביל את שעות הנוכחות במקום העבודה ועוד. מתברר אפוא שמשבר הקורונה ואילוסי שמירת המרחק מעמיתים וממנהלים במרחב המשרדי אפשר לעובדות אלו גמישות גדולה יותר, ובכלל זה, לעבוד במרחב הביתי המוכר, להמשיך בטיפול בילדיהן, ולצאת לבדיקות רפואיות בלי להפסיד שעות או ימי עבודה שלמים.⁵⁴ לנוכח התועלות הרבות שיש לצורת העסקה זו לעובדות שיש להן מגבלות ייחודיות הנובעות מאורח חייהן ומאמונותיהן, נראה שלהיבטים אלו עשויות להיות השלכות עתידיות חיוביות בכל הנוגע להעמקה והרחבה של העסקת נשים אלו בשוק העבודה בכלל, ובמגזר הפרטי בפרט. לכן יהיה חשוב לבחון בשיטתיות ולעומק את מערך התועלות של עבודה מרחוק עבור ציבור עובדות אלו, וגם את הקשיים שהיא יצרה, כדי למקסם את הכלים וההתאמות שנוצרו בתקופת משבר זו. כאמור, מובן שלצד היתרונות, יצר המעבר הדחוף לעבודה מרחוק בתקופות הסגר הממושכות היו גם מגבלות וקשיים:

בתקופה הקורונה, שבה עובדים מהבית, הן [העובדות החרדיות] לא יפתחו מסך וידאו בכלל. זה מציק מאוד, אבל התרגלנו לזה. בתקופת הסגר הראשון דיברתי עם אחת מעובדותיי החרדיות ואמרתי לה בזמן השיחה הטלפונית שאולי תיתן לי לשוחח עם הבן שלה, שקצת הפריע והציק לשיחה שלנו. ממש התעניינתי בו, ומבחינתו זו הייתה חווית הקורונה שלו כי הוא שוחח איתי בוודאי! אבל היא אישית לא מוכנה בשום פנים ואופן להיחשף מולי בוודאי בבית. האמת היא שגם התקשינו מאוד בגלל

54 בריאיון אחר טענה מנהלת מוקד גבייה בחברת מזון גדולה כי התפוקות של צוותי הגבייה החרדיים אף עלו במהלך משבר הקורונה והעבודה מהבית.

הנגישות הלקויה שלהם לאינטרנט, או שבאמת אי אפשר לצפות מהן לעבוד באופן אפקטיבי מהבית בדירה של 2.5 חדרים עם חמישה ילדים. אי אפשר לבקש ממנה לעבוד באופן נורמלי. אז מה שעשינו הוא שנתנו להן כסף לשמרטפית, או לשכור חדרי עבודה, כולל שדרוג של ה-WiFi שלהן. (מנהל בכיר בחברת היי-טק)

מעסיק זה מתאר בפירוט את הקשיים המובנים והמוכרים ממציאות החיים בעת סגרי הקורונה. לקשיים אלו מתלווים מגבלות וחסמים הנובעים מרצונן של עובדות חרדיות שלא להיחשף ושלא לחשוף את המרחב האישי המשפחתי והאינטימי שלהן לפני המעסיק. מובן שמדובר במגבלה לא פשוטה, שהעמיסה קשיים נוספים על יחסי העובד-מעביד בעיצומו של אחד המשברים החמורים ביותר של המאה הנוכחית. קשיים נוספים קשורים לתשתיות אינטרנט לקויות באזורי מגורים חרדיים, שמנעו בתחילה עבודה רצופה ותקינה. הפתרונות שמתאר המעסיק הזה, ובהם סיוע במימון שמרטפות ושכירת חדרי עבודה, מצטרפים לכלי סיוע נרחבים ויקרים שמעסיקים נוספים השתמשו בהם:

איך תתנהל בזמן הקורונה מול עובד חרדי ללא מחשב [ו]אינטרנט ועם מכשיר נייד כשר? מה אפשר לעשות? עשינו מבצע ענק, פרקנו משאית של מחשבים באמצע מרץ, מאות מחשבים, טכנאים שלנו נכנסו לתוך בני ברק לביתן של עובדות רבות להתקין להן מחשבים עם אינטרנט. זה מפגש מעניין וייחודי, זה יצר המון פתיחות לבתים בגלל שהמידע הקריטי הגיע בליט ברירה לבתים ברשת כי אחרת הן יפוטרו או יוצאו לחל"ת, זה היה ממש הכרח [...] אתה חייב להכריע אם אתה מקבל זאת או לא?! הן גרות בתוך אזור מאוד קהילתי, ולכן גם המשפחות והשכנים הושפעו מכך שיש אינטרנט בבית [...] רק חלק קטן יצאו לחל"ת בגלל שהעדיפו לא להכניס את האינטרנט הביתה. (מנהל בכיר בחברת ביטוח)

השקעת משאבים ארגוניים וכספיים רבים שנועדו להנגיש טכנולוגיות תקשורת מקוונת הכרחית בביתהן של עובדות חרדיות בבני ברק אפשרה לשני הצדדים, המעסיק והמועסקות, להמשיך לקיים שגרת עבודה סבירה ששמרה על פיריון

עבור העסק, ועל מקור הפרנסה החיוני של המפרנסות החרדיות. לטענת מנהל זה היעדר החלופות בעת הסגר אילץ כמעט את כל העובדות החרדיות להתפשר על המגבלות המקובלות בציבור החרדי שבגינן במשקי בית חרדיים רבים אין מחשב ביתי וחיבור לאינטרנט (Lev-On and Neriya-Ben Shahar, 2011). נקודה נוספת המיוחסת לתמורות שהניע משבר הקורונה נוגעת להיבט שני במחלוקת בציבור החרדי באשר לדרך השימוש באינטרנט והיקפו. ייתכן שהכנסת האינטרנט לבתי העובדות החרדיות לצורכי פרנסה הכרחיים, לצד התרחבות האפשרות לעבוד מרחוק מהבית דרך האינטרנט, עשויה להוביל לשינוי מהותי ביחס לכלי הכרחי זה ולמידת התפוצה שלו בחברה החרדית, גם אחרי סיום משבר הקורונה.⁵⁵ עם זאת, לשינוי הפנימי שתואר כאן התלוו גם רגשות קשים מאוד של נשים וגברים חרדים הפועלים באזורים לימניליים, באזור הגבול שבין הקהילה החרדית לבין הקהילה העסקית.

כידוע, כעס וזעם רב הפנו דוברים בתקשורת הממוסדת וברשתות חברתיות, ובמידה פחותה ומתונה יותר אנשי מקצוע ומומחים לבריאות הציבור ומקבלי החלטות וצגי ציבור, נגד מה שנתפס כזלזול חריף של החרדים בכללי ההתנהגות שנדרשו לשמירת המרחק והבידוד ולמניעת התפשטות המגפה. קולות אלו חלחלו, כמובן, למקומות עבודה ולמרחבים שבהם השתלבו עובדים חרדים רבים. כך התייחסו לנושא אישה וגבר חרדים מודרנים העוסקים בהשמה ובהכשרה של נשים וגברים חרדים:

עם התפשטות תחלואת הקורונה צולמו פעם אחר פעם חתונות המוניות של הציבור החרדי – אבל כמה חתונות בציבור החילוני התקיימו ללא דיווח שערורייתי בתקשורת?! יש כאן עניין ברור שהתקשורת מנסה להדגיש את הפגמים והכשלים של הציבור החרדי, כי הציבור החילוני נהנה לצרוך כאלו דרמות. זה מזין היטב את הקיטוב החברתי. העובדות החרדיות שלי טענו בפירוש כי זה עושה להן עוול. (יזמית הייטק חרדית ומומחית להכשרת והשמת נשים חרדיות בהייטק)

55 נחונים מסקר ייעודי מצביעים על עלייה של 39% בשיעור החיבורים לאינטרנט בציבור החרדי בעקבות משבר הקורונה (חברת אסקריא, אפריל 2020).

במשבר הקורונה יש ממש אנטישמיות, יש פגיעה קשה בעסקים, פגיעה בקורסי הכשרה מקצועיים, העזיבו ופיטרו עובדים, היה "עליהום" גדול מאוד על החרדים. (בעלים ומנהל, חברת השמה חרדית)

הביקורות החריפות על התנהגותן של קבוצות חרדיות בשיא משבר הקורונה עוררו בקרב מרואיינים אלו תחושות קשות של רדיפה, אפליה, התנכלות וניכור. לנוכח שסע חברתי הולך ומחריף, ולנוכח טענות (לא מוכחות) על פיטורין של עובדים חרדים – רק בשל היותם חרדים – וקשיים בהשמת עובדים חרדים חדשים בשל המשבר התעסוקתי הרחב והיחס העוין (כביכול) לציבור החרדי בכללותו, מתבררות כאן גם ההשלכות התעסוקתיות והתדמיתיות השליליות הקשות של משבר זה על מערכת היחסים המורכבת והעדינה שבין הציבור הכללי לקהילה החרדית. כדי לקיים מערכת יחסים זו ולהקטין את השסע החברתי שנפער בעת משבר הקורונה יש לעמול לשיפור הכלים והאסטרטגיות לחיזוקה של סולידריות חברתית כללית וארגונית גם יחד.

למעסיקים שאינם חרדים במגזר הפרטי יש תפקיד חיוני באיחוי הקרעים וביצירת אקלים סובלני ומכיל המחייב הדדיות והבנה מעמיקה של השונות התרבותית החרדית במרחבי תעסוקה משותפים בישראל.

מסקנות והמלצות יישומיות להעסקה מיטבית של עובדים חרדים

שילובה של האוכלוסייה החרדית בשוק העבודה המתקדם היא משימה לאומית – חברתית וכלכלית – חשובה. מדינות רווחה רבות בעולם המערבי המפותח, וישראל בכללן, נקטו בעשורים האחרונים מדיניות תעסוקה דיפרנציאלית ואקטיבית לעידוד תעסוקתן של אוכלוסיות שוליים מוחלשות שייצוגן בשוק העבודה נמוך. אחת הקהילות המרכזיות שמדיניות תעסוקה זו בישראל הופעלה כלפיה היא הקהילה החרדית (כהנר ומלחי, 2021). עם זאת, למרות מאמצים רבים של הממשלה וארגוני החברה האזרחית להאיץ את קצב השתלבותה של אוכלוסייה זו בשוק העבודה, עדיין נותרו שיעורי התעסוקה של הגברים החרדים נמוכים בהרבה מאלו של גברים יהודים לא־חרדים (52% לעומת 88% ב־2019). לעומתם, מעל שלושה רבעים (כ־77%) מהנשים החרדיות עובדות כיום במגוון משלחי יד ותחומי עיסוק, חלקן מוחץ למשק החרדי הפנימי. למרות זאת, ולמרות העלייה ברמת ההכנסות מעבודה בציבור החרדי, נותר שכרם הממוצע של החרדים נמוך בהשוואה לזה של יהודים לא־חרדים.

כפי שתואר במבוא, מחקרים ודוחות רבים בחנו את החסמים והאתגרים המשפיעים על היצע כוח האדם וההון האנושי החרדי בשוק העבודה, אולם מחקרי עומק שיטתיים מעטים עוסקים בביקוש לעובדים חרדים במגזר העסקי ובנקודות המבט של מעסיקים ועובדים שאינם חרדים במרחבי עבודה משותפים (ליון, 2009; כהנר, 2014; מלחי, 2015; Wasserman and Frenkel, 2020). מחקר זה האיר בפעם הראשונה נקודות מבט שלא נחקרו לעומק עד כה באשר ליחסים של מעסיקים ושל עובדים לא־חרדים למערכות היחסים שבין חרדים למי שאינם חרדים במקומות עבודה משותפים, ואת האתגרים והיתרונות שיש בהעסקת חרדים.

המחקר בחן את המניעים לשילוב חרדים בשוק העבודה הכללי; את האתגרים והחסמים בהעסקת חרדים; את האסטרטגיות העסקיות והחברתיות לקליטת אוכלוסייה זו והעסקתה במרחבי עבודה משותפים, וכן את מרקם היחסים בין חרדים ללא־חרדים – מנהלים ועובדים כאחד – במגוון ארגונים עסקיים במשק. כמו כן בחן המחקר, בשיטות מחקר איכותניות וכמותניות, את מידת השינוי

ביחסם של מעסיקים ועובדים לא־חרדיים כלפי הציבור החרדי בעקבות העבודה המשותפת.

מסקנות עיקריות

(1) מניעים

המניע העיקרי להעסקת עובדים חרדים במגזר העסקי הוא מניע כלכלי. בענפים מסוימים העסקת חרדים נובעת מהמחסור בכוח אדם בתפקידים ובמשלחי יד מסוימים. בלי הצורך הברור והמידי בכוח האדם החרדי, ארגונים רבים לא היו נוקטים צעדים אקטיביים ויקרים לשילוב חרדים. גם למדינה יש אינטרס ברור להאיץ את שילוב העובדים החרדים במגזר הפרטי, ועל כן היא מספקת למעסיקים תמריצים למהלך זה. כלים אלו מעודדים קליטת עובדים חרדים במגזר העסקי, אך הם אינם השיקול המרכזי או היחידי בהחלטה אם להעסיק חרדים וכיצד, בוודאי לא בחברות ובארגונים גדולים ובעלי הון רב. מניעים נוספים, אך חשובים פחות, הם מניעים חברתיים וערכיים, וכן החשיבות שמעסיקים, בעיקר בתאגידים ובחברות גדולות ובינלאומיות, מייחסים לגיוון תעסוקתי. לעיתים קרובות מדובר בשילוב של כל המניעים האלה יחד, כלומר תמהיל של מניע עסקי־כלכלי ומניע ערכי.

(2) אתגרים וחסמים

אף שעדיין יש פערים מקצועיים ברורים בין עובדים חרדים לעובדים שאינם חרדים, וכן קשיים הנובעים מחוסר במיומנויות תעסוקה "רכות" בקרב עובדים חרדים רבים (חוסר היכרות עם נורמות תעסוקתיות רצויות, היעדרויות לא מוצדקות, תודעת שירות לקויה ועוד), מבטיע על סוגיה זו מלמד שמרבית המעסיקים והעובדים מהציבור הכללי מעריכים שהחסם המרכזי להשתלבות מיטבית של עובדים חרדים במקומות עבודה הוא **החסם החברתי-תרבותי**. תופעות של ריחוק וניכור במקומות עבודה משותפים, בעיקר בקרב נשים חרדיות צעירות בתחילת דרכן התעסוקתית, נובעות ממאפייני ההתבדלות הייחודיים של הציבור החרדי מהרוב הלא־חרדי. למאפיינים אלו השלכות ברורות

על מרקם היחסים החברתיים במרחבי תעסוקה משותפים, והם מחייבים עריכת התאמות לאוכלוסייה זו. עם זאת, וכפי שהראנו במחקר, על מרבית האתגרים והחסמים החברתיים אפשר להתגבר.

(3) התאמות ופתרונות

הממצאים הכמותיים במחקר זה ובסקרים קודמים מלמדים כי התאמות ייחודיות לציבור העובדים החרדים אינן נפוצות ברוב מקומות העבודה המשותפים. עם זאת, הממצאים האיכותניים מראים שמעסיקים רבים נאלצו לערוך שינויים מסוימים במרחב התעסוקתי כדי לאפשר קליטה ושילוב מיטביים של עובדים חרדים בארגון. בין ההתאמות הבולטות הוזכרו שינויים באופיים של אירועים חברתיים מטעם מקום העבודה והתאמתם למאפייני העובדים החרדים; שינויים בתחום הכשרות; הפרדה מגדרית מוגבלת ותחומה במרחב התעסוקתי; גמישות בשעות העבודה – לנשים חרדיות בשל היותן מטופלות בילדים, ולגברים בשל הצורך להתאים את זמני העבודה לזמני התפילות; שינויים והתאמות של קוד לבוש ועוד. זאת ועוד, מעסיקים רבים, בעיקר חברות גדולות הקולטות כוח אדם רב, נעזרו בגורמי תיווך והשמה (מקצועיים ושאינם מקצועיים) מתוך הקהילה החרדית המגשרים בין דורשי עבודה חרדים למעסיקים. עם זאת, נראה כי ההסתייעות בגורמים אלו איננה מחויבת המציאות כאשר מדובר בעסקים קטנים ובינוניים ובעסקים שכבר התנסו בהעסקת חרדים. בארגונים אלו הניסיון הניהולי בהעסקת חרדים בא לידי ביטוי הן באופן גיוס עובדים חרדים נוספים (בעיקר בשיטת "חבר מביא חבר"), הן בניהול השוטף ובהתאמות הייעודיות ההכרחיות שהארגון עורך. למעשה, התערבות של גורמי תיווך בעלי אינטרסים מהקהילה עלולה אף לפגום באוטונומיה של הארגון העסקי לאחר השלב הראשוני של קליטה ושילוב העובדים החרדים.

(4) מחויבות ההנהלה

כפי שעולה מהספרות המקצועית העוסקת בגיוון תעסוקתי, גם במחקר זה נמצא כי שילוב חרדים מוצלח במקומות עבודה משותפים מחייב שיתוף פעולה ומחויבות גבוהה מצד ההנהלה. הצלחה זו תלויה במרכיבים כגון הצהרה פורמלית על גיוון תעסוקתי; קביעת יעדים ומטרות; מינוי אחראי לגיוון (בחברות גדולות);

העמקת ההיכרות עם אוכלוסיות היעד וצרכיהן; התאמת סביבת העבודה למאפייני העובדים החרדים ועוד.

(5) המרקם החברתי

שילוב חרדים במקומות עבודה משותפים תלוי מאוד ביכולת ההכלה ובמידת הסובלנות של מעסיקים ועובדים לא־חרדים. מרבית העובדים הלא־חרדים מדווחים על סובלנות גבוהה ועל יחסים חברתיים טובים עם העובדים החרדים. מעסיקים ציינו את חשיבותם של ההיבטים האלה בקרב המנהלים הבכירים והזוטרים כאחד. עם זאת, במקומות עבודה שיש בהם נוכחות גבוהה של עובדים חרדים, בענפים כמו היי־טק ותחום הביטוח, נשמעו לעיתים חששות מפני שינויים לא רצויים בצביון מקום העבודה – ממקום עבודה "פתוח", ליברלי וחילוני למקום עבודה שמרני המטיל על עובדיו מגבלות התנהגותיות חדשות.

(6) תועלות ויתרונות

לצד האתגרים והחסמים שתוארו במחקר בנוגע לשילוב חרדים במרחבי עבודה משותפים, הזכירו עובדים לא־חרדים יתרונות רבים הקשורים לשילוב חרדים בשוק העבודה, ובהם גיוון תעסוקתי (כערך כללי), חשיפה לנורמות חברתיות חיובות המועילות לעסק (כמו סולידריות וערבות הדדית); יושרה ואמינות של עובדים חרדים; מסירות לתפקיד ויציבות במקום העבודה, וכן הגעה לקהלי לקוחות חדשים. כמה מעסיקים ייחסו לנשים חרדיות מוסר עבודה גבוה מאוד ויכולות קוגניטיביות טובות.

(7) שינויים ביחס לציבור החרדי

המפגש עם הציבור החרדי במקומות עבודה משותפים מאפשר היכרות הדדית ויוצר הזדמנות למגע יום־יומי בלתי אמצעי. מפגשים אלו מעמיקים את ההבנה של הציבור את החרדים. להיכרות עם הציבור החרדי במגזר העסקי שתי תוצאות מקבילות. האחת קשורה ליכולת של מעסיקים לנהל טוב יותר צוותי עבודה חרדיים ולשלבם בארגון, והשנייה, והחשובה יותר, היא ההדהוד של המפגש במקומות העבודה מחוץ לארגון, במרחב הישראלי הכללי. העבודה המשותפת

מחזקת את הסולידריות החברתית ומאפשרת הנמכה של חומות הקיטוב וצמצום של השסע החברתי בין חרדים לחילונים. למרות השונות התרבותית-חברתית, ולמרות שלעיתים המפגשים במקום העבודה מאולצים ונובעים מצורך כלכלי-חומרי גרידא, נוצרים במרחב התעסוקתי יחסים חברתיים קרובים, מכילים ואוטנטיים על בסיס מכנה משותף ואינטרסים הדדיים, ומתהוות מובלעות תעסוקתיות רב-גוניות המגשרות על פערים בין-תרבותיים ניכרים.

אף שמפגשים בין-אישיים בין קבוצת הרוב החילונית-מסורתית לקבוצת המיעוט החרדית עלולים לעיתים להחריף סטיגמות שליליות, דפוסי אפליה ותפיסות גזעניות ולקבע אותם (דר, 2020), מחקר זה מוכיח כי לא כך הם פני הדברים במפגשים במקומות עבודה. ממצאי המחקר מחזקים את תאוריית המגע של אלפורט (1954), בוודאי מנקודת מבטו של הרוב החילוני במקומות עבודה משותפים. נדמה כי המפגשים במקומות העבודה יצרו אווירה בסיסית של שיתוף פעולה והכלה והפחיתו את העוינות ואת החששות ההדדיים.

הניסיון המצטבר אצל מעסיקים שהתנסו בהעסקת נשים וגברים חרדים במקומות עבודה משותפים מאפשר לנסח כמה המלצות יישומיות למעסיקים במגזר הפרטי ולרשויות הממשלתיות האמונות על הגברת השוויון והגיוון התעסוקתי במשק. המלצות אלו עשויות להגביר את קצב קליטת החרדים במקומות עבודה משותפים ולשפר את הניהול השוטף של עסקים שבחרו לגוון את אוכלוסיית עובדיהם.

המלצות למעסיקים, לארגונים ולחברות עסקיות

(1) היכרות בסיסית של "העולם החרדי"

בשל ההפרדה הגאוגרפית והשונות התרבותית בין שתי האוכלוסיות יש צורך בתהליך למידה של מאפייני הקהילה החרדית וצרכיה במקום העבודה. מעסיקים דיווחו שבמהלך תהליך שילוב החרדים בעסק הם למדו להכיר טוב יותר את ההבדלים בתוך הציבור החרדי ולהתאים את השינויים שערכו במקום העבודה לצרכים המסוימים של קהילות ושל אוכלוסיות חרדיות שונות בתכלית. תהליך

למידה כזה יכול לכלול, למשל, סדנאות הכשרה תרבותית למנהלי צוותים (של גורמים מתווכים, או אנשי מקצוע אחרים), ובמידת הצורך, חונכות "תרבותית-חברתית" (קצרה אך יסודית) לחברי צוות ולמנהלים ישירים האמורים לעבוד עם חרדים ולנהל אותם. חונכות מסוג זה היא אחד הכלים המועילים ביותר לקליטה ולהעסקת של אוכלוסיות מיוחדות בעסק רבגוני.⁵⁶

(2) היערכות מוקדמת

שילוב חרדים במקום עבודה מחייב היערכות לוגיסטית מוקדמת, במיוחד אם יש צורך בהכשרת מטבחים, בשינוי בשעות העבודה ובימי החופשה, בהפרדה מגדרית, בהסעות ועוד. כדי להיערך לכך אפשר להיעזר בגורמי מקצוע מתווכים מתוך הקהילה החרדית.

(3) סיוע של גורמי תיווך וגישה מקצועיים בתחום ההשמה

בשלבי הקליטה והשילוב הראשונים של חרדים במקום העבודה ניתן להסתייע בגורמי תיווך מקצועיים מתוך הקהילה ומחוצה לה. מידת הצורך בתיווך כזה תלויה, כמובן, במספר העובדים החרדים שהארגון אמור להעסיק, וכן במידת ההיכרות והניסיון הקודמים שיש למעסיק עם אוכלוסייה זו. כאמור, גורמים אלו יכולים לסייע ביישום המלצות 1 ו-2. יודגש כי לא מומלץ בהכרח למסד קשר ארוך טווח של גורמי תיווך מקצועיים בין המעסיק לעובדים החרדים. גורמים אלו נועדו לגשר על פערים התחלתיים בלבד במערך הקשרים הזה.

(4) פיתוח תרבות שיח בין-אישית

מנהלים ומעסיקים ציינו כי כדי לקיים תרבות ארגונית מכילה וסובלנית יש לפתח תרבות של שיח בין מנהלים לעובדים חרדים ובין העובדים העמיתים

56 במידת הצורך ועל פי העניין ניתן גם להציע לצוותים ולמנהלים שאינם חרדים סיורים וביקורים בריכוזי אוכלוסייה רלוונטיים. פעילות זו עשויה להגביר את הלכידות החברתית בארגון ולשפר דפוסי תקשורת שיאפשרו יצירת אווירה מכילה ונעימה במקום העבודה (דר, 2020: 191).

מכל המגזרים לבין עצמם, וכן שחשוב ששיח מסוג זה יתקיים בהובלת ההנהלה ובתמיכתה.

(5) יצירת מרחב תעסוקתי נוח ומאפשר

במקומות שהדבר אפשרי ויש לו היתכנות מבחינה עסקית, מומלץ לקלוט בשלבים הראשונים עובדות חרדיות בקבוצות קטנות של שתיים-שלוש עובדות שיעבדו יחד בתוך צוות הטרוגני כדי לאפשר להן לחוש ביטחון ולהשתלב ביתר קלות במרחב התעסוקתי המשותף. רק בהמשך הדרך יש לשאוף לצוותי עבודה משותפים שבהם יהיו החרדים בין 10%–30% מהצוות כדי לצמצם תחושות של הדרה, אפליה וזרות וכדי שהחרדים יוכלו להתבטא בחופשיות בצוות המעורב. תמהיל כזה יאפשר שיח פתוח ומכבד משני הצדדים. כמו כן רצוי להתחשב, ככל האפשר, באורח החיים החרדי, ולאפשר, למשל, חופשות בימי חג שבהם במגזר העסקי נהוג לעבוד (כמו ימי בחירה בחול המועד וט' באב).

(6) קביעת גבולות הגמישות והתאמות רצויות

יש לסייג את ההמלצות הקודמות ולהציע למעסיקים ומנהלים בארגונים לקבוע מראש את גבולות ההתאמה והגמישות שהם מעוניינים ומוכנים ליצור לשם העסקה מיטבית של עובדים ועובדות חרדים. הגדרת גבולות כזאת תסייע לארגון לשמור על צביונו החברתי והמקצועי, וכן תמנע אי-הבנות ותופעות של קיטוב וניכור לא רצויים.

(7) מחויבות ההנהלה והובלת התהליך

מעורבות פעילה ויזומה של הנהלת הארגון לקליטה ולשילוב מיטבי של עובדים חרדים הכרחית להצלחת המהלך. לכן מומלץ, במידת האפשר, למנות בארגונים אחראי או אחראית לגיוון תעסוקתי, או מנהלי גיוון תעסוקתי, שיתמחו בתחום זה ויטמיעו בארגון נורמות תעסוקתיות שיאפשרו קליטה מיטבית של ציבור זה. כמו כן, ניתן לקבוע מדדים פנימיים כמותיים (מספר העובדים) ואיכותיים (שכר, דרגה, קידום ועוד) לשילוב הציבור החרדי במקום העבודה. כדי להשלים את המהלך מומלץ לתווך את המדיניות התעסוקתית לכלל העובדים בארגון,

ובמיוחד למנהלים ישירים ולמנהלי צוותים. חיוני שמדיניות ניהול הגיוון תחלחל ותוטמע בדרכי הביניים. כפי שתואר בספרות המקצועית העוסקת בגיוון תעסוקתי, בהקשר זה יש לציין לטובה את פעילותם של הממונים על גיוון תעסוקתי בארגונים עסקיים מובילים, שחרטו על דגלם שילוב של אוכלוסיות ייחודיות בארגון, ובהן האוכלוסייה החרדית. בעסקים שיש בהם תפקיד כזה, ויש מי שמחזיק בידע מקצועי עדכני ומלא בתחום, יש לא מעט פריצות דרך מוצלחות. חשוב לסייג דברים אלו ולציין כי לא מומלץ ליצור מובלעות תעסוקתיות של אוכלוסיות מובחנות, אלא לנסות לשמור על גיוון תעסוקתי מאוזן, כדי למנוע מצבים שתוארו במחקר, ובהם ייצוג יתר של עובדים מאוכלוסייה מסוימת עלול ליצור רגיעה של מועמדים ועובדים מאוכלוסיות אחרות.

מכלול המלצות זה נועד לסייע למעסיקים ולמנהלים בארגונים עסקיים ובחברות במגזר הפרטי לשפר את תהליכי שילוב החרדים והעסקתם במגזר הפרטי ובשוק העבודה הישראלי בכללותו. כאמור, תהליכים אלו הם חלק ממהלך ערכי, חברתי ועסקי רחב יותר להעמקת הגיוון התעסוקתי במשק הישראלי לנוכח השינויים הדמוגרפיים והחברתיים שהתחוללו בעשורים האחרונים.

המלצות כלליות לממשלה

כדי להשלים מהלך זה יש לגופים הממשלתיים האמונים על מדיניות התעסוקה ועל גיוון שוק העבודה תפקיד מכריע. המהלך לקליטתם של עובדים חרדים מבוסס על אינטרס מובהק של שלושה גורמים: (1) המדינה ומקבלי החלטות בעלית הבירוקרטית-טכנוקרטית (משרד האוצר, בנק ישראל, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד הכלכלה, הג'וינט-תבת); (2) המגזר העסקי והאינטרס שלו להחזיל את עלויות העסקה; (3) פרנסי הקהילה החרדית המבקשים להגדיל את מקורות הפרנסה של המשפחה החרדית, בעיקר דרך שילוב נשים חרדיות בשוק העבודה (Wasserman and Frenkel, 2020). בין הגופים הממשלתיים שיש בידם לקדם מדיניות זו ניתן להזכיר גם את זרוע העבודה במשרד הכלכלה (ובעיקר את גופי המטה והתכנון האסטרטגי של זרוע זו, מינהל תעסוקת אוכלוסיות ועוד).

(1) מודעות ומדיניות

יש חשיבות עליונה לנקיטת מדיניות אקטיבית, ברורה ועקבית של משרדי הממשלה הרלוונטיים וזרועות הביצוע שלהם להעלאת מודעותם של מעסיקים וארגוני מעסיקים לחשיבות הקליטה וההעסקה של עובדים חרדים. המלצה כללית זו נכונה במיוחד בכל הנוגע לאפשרות לספק סיוע ומידע גם לעסקים קטנים ובינוניים, בלי לזנוח את מקומן ותפקידן של החברות המובילות במשק (שהמודעות שלהן גבוהה יותר).

(2) איסוף מידע וכימות

במהלך עריכת המחקר הזה התברר כי אין בידי הממשלה וזרועות הביצוע שלה נתונים עדכניים ומהימנים בדבר היקפי העסקת החרדים במגזר הפרטי ומאפייניהם. היעדרו של מידע חיוני זה מקשה מאוד על ביסוס תהליכים רצויים למשק בכללותו, לחברות ולארגונים עסקיים ולפרט החרדי. קשה גם לאפיין מגמות ושינויים החלים בשוק העבודה בכלל ובמגזר העסקי בפרט ללא תשתית נתונים מסודרת ומדויקת. לכן אנו ממליצים לערוך סקר מעסיקים עיתי קבוע ומקצועי שיבחן את היקף העסקת החרדים (ואוכלוסיות מיוחדות נוספות) בענפי המשק למיניהם. סקר מעסיקים זה יהווה בסיס איתן לגיבוש המדיניות הממשלתית הרצויה בתחום ולפיתוח כלים ייעודיים התואמים את צרכי המעסיקים ואת מאפייני העובדים.⁵⁷ **מיסוד סקר מעסיקים** שנתי יאפשר לקובעי המדיניות ולמקבלי ההחלטות לקדם העסקת אוכלוסיות מיוחדות, ובהן האוכלוסייה החרדית, בענפים ובתחומים שיש בהם תתייצוג תעסוקתי לאוכלוסיות אלו, וכן יאפשר לאפיין את סוגי משלחי היד שבהם מועסקים חרדים. סקר כזה גם צפוי להגביר את מידת האמון של מנהלים ומעסיקים באשר למחויבות המדינה ליצירת מרחבי עבודה מגוונים.

57 בשנים 2003-2017 נערך במינהל המחקר של משרד הכלכלה סקר מעסיקים מדגמי רבעוני, והוא היה כלי מחקרי ותכנוני ראשון במעלה בכל הנוגע לאפיון ביקושים לעובדים במגזר העסקי. משנת 2018 מפעיל האגף לתכנון אסטרטגי של זרוע העבודה במשרד זה פלטפורמה המספקת לדורשי עבודה נהונים בנוגע למשרות פנויות ולתחומים בעלי ביקוש גבוה (ונמוך) בשוק העבודה. עם זאת, מדובר בתשתית נחונים דלה ביחס לנתונים שיהיה אפשר להפיק מסקר מעסיקים.

(3) רגולציה וכלים למעסיקים

בשל חשיבות תפקידיהם של הממונים על הגיוון התעסוקתי בארגונים ובחברות מובילות וגדולות במשק, מוצע לחייב עסקים וארגונים שמצבת העובדים שלהם גדולה מ־500 עובדים למנות פונקציה ניהולית זו באמצעות נהלים ותקנות מפוקחים (על ידי זרוע העבודה במשרד הכלכלה). רגולציה כזאת עשויה למנף את תהליכי ההתמקצעות ואת המיקוד של ארגונים עסקיים גדולים בהפנמת חשיבותו החברתית והעסקית של הגיוון התעסוקתי בישראל. לצד רגולציה זו, יש לספק למעסיקים מידע, הכשרות והנחיות מקצועיות למיסוד פונקציה זו בעסקים גדולים.

(4) אמנת מעסיקים

גישור סמלי והצהרתי על פערים תרבותיים־חברתיים בין מועסקים חרדים למנהלים ומעסיקים שאינם חרדים עשוי לתרום ליצירת מוניטין חיובי. לכן מומלץ לגבש "אמנת מעסיקים", שבה יצהירו יזמים, מנהלים ומעסיקים מארגונים שונים, על החשיבות הלאומית שבהעסקת חרדים ועל תרומתה לחוסן הכלכלי ולסולידריות החברתית בישראל. הצהרה זו תכלול התחייבות להעסקה הוגנת, שוויונית ומכבדת, שהיא צו השעה במשק הישראלי. עם זאת, חשוב לשים לב כי הצהרות פומביות בנושא עלולות לעורר תגובות מנוגדת מצידם של חוגים חרדיים שמרניים שאינם מעוניינים שנשים וגברים חרדים ישתלבו במקומות עבודה משותפים.

דברי סיום

שילוב הציבור החרדי בשוק העבודה הוא כורח המציאות עבור החברה והמשק הישראליים, וגם עבור בנות ובני הקהילה החרדית הנתונים במצוקה כלכלית מתמשכת. היעדרותם של החרדים משוק התעסוקה גורמת לאובדן תוצר ניכר ולאובדן הכנסות. נוסף על ערך הכלכלי, הכלה תרבותית במקומות עבודה היא צעד הכרחי לחברה הישראלית, לא רק לשם הגדלת הפריון הכלכלי במשק, אלא גם לחיזוק הסולידריות החברתית ולצמצום השסעים בין המיעוט החרדי, ההולך וגדל, לרוב החילוני והמסורתי. מרחבי עבודה משותפים הם נדבך חשוב ומרכזי ביכולתנו לפגוש ולהכיר בני אדם שונים מאיתנו, בהיותם בני אדם, ולא רק בהיותם חלק מקהילה מובחנת, מנוכרת ומודרת. ממצאיו החדשניים של מחקר זה מעידים כי למרות ריבוי האתגרים והקשיים, בסופו של דבר זוכים כל המעורבים בעניין זה – המעסיקים, המנהלים והעובדים הלא־חרדים וגם העובדים והעובדות החרדים – בהזדמנות להכיר את האחר ולעבוד יחד למען מטרה משותפת, עסקית וחברתית גם יחד. ככל שמעסיקים ומנהלים יתכוננו טוב יותר לאתגר הייחודי הכרוך בקליטת עובדים חרדים ובהעסקתם, כך יצלח המהלך הזה יותר, לטובת הקהילה החרדית, החברה הישראלית ושוק העבודה.

שאלון לעובדים לא־חרדים במקומות עבודה משותפים

סקר זה עוסק בעולם העבודה וביחסים בין קבוצות שונות במקומות עבודה. תשובותיך נועדו למחקר, ויעשה בהן שימוש לצורכי ניתוח סטטיסטי בלבד, והם ישמרו בעילום שם. דעתך חשובה לנו מאוד, ונודה לך מאוד אם תענה/י על כל השאלות.

(1) איך אתה מגדיר את עצמך מבחינה דתית:

1. חילוני
2. מסורתי דתי
3. מסורתי לא דתי
4. דתי
5. תורני/חרדי־לאומי
6. חרדי (סיום הסקר)

(2) מה מצבך התעסוקתי כיום?

1. מובטל/חל"ת
 2. לא מועסק בשכר (חייל בשירות סדיר, תלמיד, סטודנט, תלמיד ישיבה, עקר/ת בית, פנסיונר)
 3. עובד שכיר/עובד קבלן
 4. עצמאי או בעל חברה המעסיקה עובדים
 5. עצמאי/פריילנס/בעל חברה שאיננה מעסיקה עובדים
- (סיום הסקר למי שענה 1, 2, או 5)

(3) האם אתה עובד ביום־יום עם עובדים חרדים?

1. כן
2. לא (סיום הסקר)

(4) באיזה תחום אתה עובד?

1. חינוך והוראה (מורים, גננות, סייעות וכד')
2. בריאות (רופאים, אחיות, רוקחים, פרה-רפואי וכד')
3. מקצועות חופשיים (ראיית חשבון, עריכת דין, אדריכלות וכד')
4. מקצועות טכניים (טכנאי, מכונאי, חשמלאי, מהנדס/הנדסאי וכד')
5. מהנדסים והנדסאים (מהנדסי אלקטרוניקה, חשמל, מכונות, בניין וכד')
6. רווחה ומקצועות טיפוליים (עבודה סוציאלית, עבודה סיעודית וכד')
7. הייטק
8. עובדי תעשייה מקצועיים (מפעיל מכונות, עובדי ייצור, מחסנאים וכד')
9. שירותים פיננסיים (בנק, חברת/סוכנות ביטוח, חברת השקעות וכד')
10. מסחר ושירותים (חנויות, מוסכים וכד')
11. הארחה הסעדה, פנאי ותיירות (דיילים, מלצרים, מלונאות ונופש, מדריכים וכד')
12. תרבות (מנהלי אירועים, מפיקים, שחקנים, תאורה וכד')
13. נהגים, אופים, מנקים, מתדלקים, ספרים, קוסמטיקה וכד'
14. אחר _____

(5) כמה עובדים בערך יש בחברה או הארגון שבו אתה עובד?

1. עד 5 עובדים
2. 6-10
3. 11-25
4. 26-50
5. 51-100
6. יותר מ-100

(6) האם במקום עבודתך אתה -

1. בתפקיד לא ניהולי (עבור לשאלה 9)
2. בתפקיד ניהולי או ממונה על עובדים שאינו מנהל (עבור לשאלה 7)

(7) האם אחד או יותר מהעובדים אותם אתה מנהל / עליהם את/ה ממונה הוא חרדי?

1. כן (עבור לשאלה 8)

2. לא (עבור לשאלה 9)

(8) האם נתקלת בקשיים או באתגרים ייחודיים בניהול עובדים חרדים, בהשוואה לניהול עובדים שאינם חרדים? (ניתן לציין יותר מתשובה אחת)

1. פערים מקצועיים (הכשרה לא מתאימה לתפקיד וחוסר בידע מקצועי, ידע מועט באנגלית, שימושי מחשב וכד')

2. היעדר נורמות עבודה מקובלות בישראל (אי-עמידה בזמנים ואיחורים לא מוצדקים, עבודת צוות לקויה, ביצוע חלקי של משימות, אי-קבלת סמכות וכד')

3. היעדרויות רבות וחריגות מהעבודה (בשל תפילות, חגים ומועדים, חופשות לידה/טיפול בילדים וכד')

4. קשיי השתלבות חברתית (אי-השתתפות בימי גיבוש, היעדר קשר עם עובדים אחרים וכד')

5. תודעת שירות לקויה (או קשיים מול ספקים)

6. חוסר היכרות עם תחום העיסוק/ שוק העבודה

7. אין אתגרים או קשיים ייחודיים

8. אחר, פרט: _____

(9) האם נתקלת באתגרים מיוחדים בעבודה עם חרדים? (ניתן לציין יותר מתשובה אחת)

1. פערים מקצועיים (הכשרה לא מתאימה לתפקיד וחוסר בידע מקצועי, ידע מועט באנגלית, שימושי מחשב וכד')

2. היעדר נורמות עבודה מקובלות בישראל (אי-עמידה בזמנים ואיחורים לא מוצדקים, עבודת צוות לקויה, ביצוע חלקי של משימות, חוסר קבלת סמכות ועוד')

3. היעדרויות רבות וחריגות (בשל זמני תפילות, חגים ומועדים, חופשות לידה/טיפול בילדים וכד')

4. קשיי השתלבות חברתית (איי-השתתפות בימי גיבוש, היעדר קשר עם עובדים אחרים וכד')
5. תודעת שירות לקויה (או קשיים מול ספקים)
6. חוסר היכרות עם תחום העיסוק/ שוק העבודה
7. אין אתגרים או קשיים ייחודיים
8. אחר, פרט: _____

(10) כמה חרדים עובדים באופן קבוע בצוות/במחלקה/ביחידה בה אתה עובד/מנהל?

1. מעטים
2. כמחצית מהעובדים
3. רוב העובדים

(11) האם רוב העובדים החרדים במקום עבודתך הם נשים או גברים?

1. יש רק עובד חרדי אחד
2. יש רק עובדת חרדית אחת
3. כל/רוב העובדים החרדים הם גברים
4. כל/רוב העובדים החרדים הם נשים
5. חלק מהעובדים החרדים הם גברים וחלק הן נשים

(12) להערכתך, באיזו מידה יש סובלנות לעובדים החרדים במקום עבודתך?

1. בכלל לא
2. במידה די מועטה
3. במידה די רבה
4. במידה רבה מאוד
5. לא יודעת

(13) באופן כללי, היחסים בין העובדים הלא־חרדים לעובדים החרדים במקום

עבודתי הם –

1. כלל לא טובים
2. לא כל כך טובים
3. די טובים
4. טובים מאוד
5. לא יודע/ת

(14) האם נעשו התאמות מיוחדות עבור העובדים החרדים במקום עבודתך:

[ניתן לסמן יותר מתשובה אחת]

1. לא נעשו כל התאמות מיוחדות
2. נעשו התאמות בנוגע לזמני תפילות לגברים
3. נעשו התאמות בנוגע להפרדה (חלקית או מלאה) בין גברים לנשים
4. נעשו התאמות בנוגע לכשרות
5. נעשו התאמות באירועים חברתיים
6. נעשו התאמות בנוגע לקוד לבוש
7. נעשו התאמות אחרות: _____
8. לא יודע/ת

(15) האם העובדים החרדים נוהגים להשתתף באירועים חברתיים מטעם מקום

העבודה (ימי גיבוש, ימי כיף, טיולים וכדומה)?

1. רובם משתתפים תמיד
2. רובם משתתפים לעיתים קרובות
3. רובם משתתפים לעיתים רחוקות
4. רובם לא משתתפים כלל
5. לא נערכו/נערכות פעילויות כאלה במקום עבודתי

(16) (לעונים בשאלה לעיל 3-4), לדעתך, באיזו מידה אי־השתתפות זו מפריעה ליחסים החברתיים במקום עבודתך?

1. בכלל לא
2. במידה די מועטה
3. במידה די רבה
4. מידה רבה מאוד
5. לא יודע/ת

(17) לדעתך, באיזה מידה נוכחות עובדים חרדים משפיעה על מרקם היחסים החברתיים הכללי במקום העבודה?

1. משפיעה מאוד לרעה
2. משפיעה מעט לרעה
3. לא משפיעה לרעה או לטובה
4. משפיעה מעט לטובה
5. משפיעה מאוד לטובה
6. לא יודע/ת

(18) באיזו תדירות העובדים החרדים נוהגים לקיים איתך שיחות חולין שאינן נוגעות לעניינים מקצועיים?

1. אף פעם לא
2. לעיתים רחוקות
3. לעיתים קרובות
4. תמיד
5. לא ידוע/ת

(19) כמה חברים חרדים קרובים/ אישיים יש לך במקום העבודה?

1. אין בכלל
2. יש די מעט
3. יש די הרבה

4. יש הרבה מאוד

5. יש מעט מאוד (אחד או שניים) עובדים חרדים במקום העבודה

(20) באיזו מידה משפיע הדיון הציבור ביחסי חילונים-חרדים בנושאים כמו גיוס בני ישיבות לצבא או אופי השבת, על היחסים במקום עבודתך?

1. משפיע מאוד לרעה

2. משפיע די לרעה

3. לא משפיע לרעה או לטובה

4. משפיע די לטובה

5. משפיע מאוד לטובה

6. לא יודע/ת

(21) האם נתקלת במקום עבודתך בהערות פוגעניות או בפעולות מפלות של עובדים לא-חרדים כלפי עובדים חרדים?

1. אך פעם לא

2. לעיתים רחוקות

3. לעיתים קרובות

4. לעיתים קרובות מאוד

5. לא יודע/ת

(22) באיזו מידה אתה תומך או מתנגד לשילוב עובדים חרדים במקומות עבודה?

1. מתנגד מאוד (עבור לשאלה 23)

2. די מתנגד (עבור לשאלה 23)

3. די תומך

4. תומך מאוד

5. לא יודע/ת

(23) פרט בבקשה מהן הסיבות המרכזיות שבגללן אתה מתנגד לשילוב חרדים במקום עבודתך?

(24) האם לדעתך מאפיינים חרדיים חיצוניים (כמו סגנון לבוש) משפיעים על הקרבה החברתית בין עובדים לא־חרדים לעובדים חרדים?

1. בכלל לא

2. במידה די מועטה

3. במידה די רבה

4. במידה רבה מאוד

5. לא יודע/ת

(25) אילו יתרונות ישנם בעבודה עם חרדים (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת)?

1. אין כלל יתרונות

2. מסירות ויציבות

3. יושרה ואמינות

4. מקצועיות גבוהה

5. אחריות ורצינות בתפקיד

6. הגעה לקהל לקוחות / ספקים חדש

7. היכרות עם ערכים ונורמות חברתיות מועילות (כמו סולידריות ועזרה הדדית)

8. גיוון חברתי ותרבותי בארגון

9. צמצום פערים וקונפליקטים חברתיים כלליים

10. אחר, פרט: _____

(26) האם היה מפריע או לא מפריע לך להיות כפוף למנהל/ת חרדי/ת?

1. מפריע לי להיות כפוף למנהל חרדי, פרט _____

2. מפריע לי להיות כפוף למנהלת חרדית, פרט _____

3. לא מפריע לי

(27) האם לדעתך לחרדים קשה יותר להתקדם במקום העבודה בהשוואה לעובדים לא־חרדים?

1. קשה יותר
2. אותו הדבר
3. קל יותר
4. לא יודע/ת

(28) לדעתך, האם המדינה אמורה לתת תמריצים מיוחדים למעסיקים כדי לעודד אותם לקלוט ולשלב עובדים חרדים?

1. בטוח שכן
2. חושב שכן
3. חושב שלא
4. בטוח שלא
5. לא יודע/ת

(29) האם ובאיזו מידה יחסך הכללי לציבור החרדי השתנה בעקבות עבודתך המשותפת עם עובדים חרדים?

1. השתנה מאוד לרעה
2. השתנה מעט לרעה
3. לא השתנה כלל (לרעה או לטובה)
4. השתנה מעט לטובה
5. השתנה מאוד לטובה
6. לא יודע/ת

שאלות דמוגרפיות כלליות

(1) מה מינך?

1. גבר
2. אישה

(2) מה גילך? _____

(3) מהי השכלתך הפורמלית?

1. עד תיכונית ללא תעודת בגרות

2. תיכונית עם תעודת בגרות

3. על תיכונית +

4. לימודי תעודה (כולל הנדסאים)

5. תואר ראשון

6. תואר שני ומעלה

7. אחר _____

(4) האם בשכונה/ביישוב/באזור בה/ו אתה גר מתגוררים חרדים?

1. אין בכלל חרדים

2. די מעט

3. די הרבה

4. הרבה מאוד חרדים

רשימת המקורות

אסבן, אבי, ויעל בכר־כהן, 2020. מובילי דרך: מנהיגות אזרחית חדשה בחברה החרדית, מחקר מדיניות 131, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

אקורד, 2020. "מגפת הקורונה עלולה להחריף את היחסים בין הקבוצות בישראל – אך יכולה גם לשמש כהזדמנות לשינוי חיובי", אתר מרכז אקורד.

בן עמי, איתמר, 2020. "מבט מחודש על החרדים החדשים", הזמן הזה 2. גולדפרב, יעל, 2011. הכשרה חלופית בסמינרים לנשים במגזר החרדי, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

גרינשטיין, מרים, 2017. מיומנויות ותעסוקה במגזר החרדי: ניתוחים מיוחדים לתוצאות סקר PIAAC, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

דהן, מומי, 1998. האוכלוסייה החרדית והרשות המקומית: התחלקות ההכנסות בירושלים, ירושלים: מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

דויטש, צביקה, ואסף מלחי, (לא פורסם). הערכת תרומתו של מסלול תעסוקה לשילובם וקידומם של חרדים בשוק העבודה, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

- דר, אסף, 2020. **מרחבי עבודה משותפים: עובדים יהודים וערבים בארגוני עבודה בישראל**, מחקר מדיניות 142, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- זיכרמן, חיים, ולי כהנר, 2012. **חרדיות מודרנית: מעמד ביניים חרדי בישראל**, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- חרמון, רון, חגי פורת, ויובל פלדמן, 2018. **אפליה תעסוקתית בישראל: התמודדות מובדלת**, מחקר מדיניות 121, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- כהנר, לי, 2014. **הכשרה מקצועית ותעסוקה בקרב נשים חרדיות: דוח מחקר הערכה מסכם לתוכנית "צופיה"**, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.
- כהנר, לי, 2018. **מובילות: מחקר הערכה מסכם**, ירושלים: ג'וינט ישראל-תבת וקרן קמח - הפדרציה היהודית של ניו יורק, קרן גנדיר וארגונים נוספים.
- כהנר, לי, 2020. **החברה החרדית על הציר שבין שמרנות למודרניות**, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- לוונטל, עמית, גבריאל גורדון וגלעד מלאך, 2021. **המצב הכלכלי של משקי הבית החרדיים לפני ובעקבות משבר הקורונה**, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- ליון, חגי, 2009. **המגזר החרדי בישראל: העצמה תוך שילוב בתעסוקה**, ירושלים: המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה.
- ליפשיץ חן, ואסף מלחי, 2016. **גשר לעולם העבודה: הכוון תעסוקתי לציבור החרדי**, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.
- מאוטנר, מני, 2020. **"עוד נצטרך לטפל בחוסר הסולידריות של החרדים"**, **הארץ**, 30 במרץ.

מזר, יובל, 2018. הבדלים בין המגזרים הציבורי והפרטי במיומנויות העובדים המשכילים ובתשואה שהמיומנויות משיאות לשכר: עדויות מסקרי PIAAC, ירושלים: חטיבת המחקר, בנק ישראל.

מדד הגיוון, 2019. מדד הגיוון התעסוקתי: ייצוג ושכר בשוק העבודה בשוק העבודה הפרטי 2019, נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אוניברסיטת תל אביב.

מילצקי, יהודית, 2018. מפרנסות על החומה: נשים חרדיות בסביבת עבודה הטרוגנית, ירושלים: המכון החרדי למחקרי מדיניות.

מלאך, גלעד, דורון כהן, וחיים זיכרמן, 2016. מכניסה לתעסוקה לתעסוקה מכניסה: תכנית אב לתעסוקת חרדים, מחקר מדיניות 111, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

מלאך, גלעד, ולי כהנר, 2020. שנתון החברה החרדית 2020, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2020.

מלחי, אסף, 2009. מיפוי מעסיקים וענפי תעסוקה של מעסיקי חרדים, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

מלחי, אסף, 2011. השתלבותם של חרדים בעלי השכלה גבוהה או מקצועית במקומות עבודה, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

מלחי, אסף, 2015. העסקת חרדים במגזר העסקי: מאפיינים וחסימים, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

מלחי, אסף, 2016. הון חברתי והשלכותיו על השתלבות בעבודה של המגזר החרדי, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

מלחי, אסף, ולי כהנר, (בהכנה). מדיניות שילוב חרדים בשוק העבודה במציאות ניאורליברלית, ירושלים: מכון ון ליר.

מרציאנו, רעות, וקאופמן, דן, 2012. השתלבות אקדמאים חרדים בעבודה, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.

- סופר־פרומן, חגית, 2007. **מרכזי פיתוח תעסוקת חרדים (מפתח"ח), דוח מס' 1: מאפיינים סוציו־דמוגרפיים ותעסוקתיים של הפונים ופעילות המרכזים**, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.
- סופר־פרומן, חגית, 2009. **מרכזי פיתוח תעסוקת חרדים (מפתח), דוח מספר 3: המעסיקים שהשתמשו בשירות התוכנית. מאפיינים, נחוני העסקת חרדים, השימוש בשירותי התכנית ושביעות הרצון משירותים אלו**, ירושלים: מינהל המחקר, משרד הכלכלה.
- סופר־פרומן, חגית, 2012. "שילוב קבוצת מיעוט בשוק העבודה: המקרה של החרדים בישראל", עבודת דוקטור, אוניברסיטת תל אביב.
- פפר, אנשיל, 2020. "המדינה הפסידה לאוטונומיה החרדית", **הארץ**, 5 באוקטובר.
- פרידמן, שוקי, 2021. **ישראל והקהילה החרדית: חומות מתגבהות ועתיד מאתגר**, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- צימרינג, אסף, ועומר מואב, 2016. **האם חוק עידוד השקעות הון תורם לכלכלה ולחברה ומשיג את מטרותיו המוצהרות?** פתח תקווה: מכון אהרון למדיניות כלכלית.
- קוליק, ליאת, 2012. **תחושת העצמה, ערכי חיים ומרכזיות חיי העבודה בקרב נשים חרדיות המצויות בשוק העבודה**, ירושלים: המוסד לביטוח לאומי.
- קינג, יהודית, ויעל סלייטר, 2014. **קידום העסקה מגוונת בישראל**, ירושלים: מאיר־סג'וינט־מכון ברוקדייל.
- קסיר, ניצה, ואסף צחור־ישי, 2017. **על תרבות ועוני בחברה החרדית: היבטים שונים של עוני בחברה החרדית**, ירושלים: המכון החרדי למחקרי מדיניות.
- קסיר, ניצה, ואסף צחור־ישי, 2020. **משבר הקורונה, החברה החרדית ושוק העבודה העתידי**, ירושלים: המכון החרדי למחקרי מדיניות.

שלהב, יוסף, ומנחם פרידמן, 1985. *התפשטות תוך הסתגרות: הקהילה
החרדית בירושלים*, ירושלים: מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

מבקר המדינה, 2021. דוח מבקר המדינה התשפ"א – 2021, *העסקה מכילה
של מגוון אוכלוסיות בשירות המדינה*, דוח שנתי, 72א – חלק ראשון.

Ailon, Galit, and Gideon Kunda, 2009. "The One Company Approach: Transnationalism in an Israeli-Palestinian Subsidiary of a Multinational Corporation," *Organization Studies* 30 (7): 693-712.

Allport, Gordon Willard, Kenneth Clark, and Thomas Pettigrew, 1954. *The Nature of Prejudice*, New York: Basic Books.

Anderson, Redia, and Lenora Billings-Harris, 2010. *Trailblazers: How Top Business Leaders are Accelerating Results Through Inclusion and Diversity*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Bond, Meg A., and Jean L. Pyle, 1994. *Workforce Diversity: Status, Controversies, and an Interdisciplinary Approach*, Paper presented at the American Psychological Association Convention, Los Angeles, California, August.

Cleaver, Joanne, 2003. "Retail Resuscitation: Diversity Training Ups Saks' Sales," *Marketing News TM* 37 (18): 24.

Cullen, Lisa Takeuchi, 2007. "Employee Diversity Training Doesn't Work," *Time Magazine*, 26 April.

Estlund, Cynthia, 2003. *Working Together: How Workplace Bonds Strengthen a Diverse Democracy*, Oxford: Oxford University Press.

- Flint, Shlomit, Itzhak Beneson, and Nurit Alfasi, 2012. "Between Friends and Strangers: Micro Segregation in Haredi Neighborhood in Jerusalem," *City and Community* 2: 171-197.
- Florida, Richard, 2002. *The Rise of the Creative Class* (Vol. 9), New York: Basic Books.
- Grossman, Michael, 2000. "The Human Capital Model," In: Anthony J. Culyer and Joseph P. Newhouse (eds.), *Handbook of Health Economics*, Vol. 1, Part A, Amsterdam: Elsevier, pp. 347-408.
- Hunt, Vivian, Dennis Layton, and Sara Prince, 2015. "Diversity Matters," *McKinsey & Company* 1 (1): 15-29.
- Lev-On, Azi, and Rivka Neriya-Ben Shazar, 2011. "A Forum of their Own: Views about the Internet among Ultra-Orthodox Jewish Women who Browse Designated Closed Fora," *First Monday* 16 (4).
- Lindgreen, Adam, and Valérie Swaen, 2010. "Corporate Social Responsibility," *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 1-7.
- Lynch, James E., 1994. "Only Connect: The Role of Marketing and Strategic Management in the Modern Organization," *Journal of Marketing Management* 10 (6): 527-542.
- Pettigrew, Thomas F., and Linda R. Tropp, 2006. "A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory," *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (5): 751.

Putnam, Robert D., 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Rose, Peter S., and Milton H. Marquis, 2008. *Money and Capital Markets: Financial Institutions and Instruments in a Global Marketplace*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Velasquez, Mauricio, 2013. "The Top 10 Reasons Diversity Programs Succeed/Fail," *Diversity Training Group Website*.

Woolcock, Michael, 1998. "Social Capital and Economic Development: Toward Theoretical Synthesis and Policy Framework," *Theory and Society* 27: 151-208.

Wasserman, Varda, and Michal Frenkel, 2020. "The Politics of (in)Visibility Displays: Ultra-Orthodox Women Maneuvering within and between Visibility Regimes," *Human Relations* 73 (12): 1609-1631.



Policy Paper 174

WORKPLACE DIVERSITY IN A POLARIZED SOCIETY

Haredim and Non-Haredim Working Together

Asaf Malchi

March 2022

Text Editor [Hebrew]: Lilach Tchlenov
Series and Cover Design: Studio Alfabees
Typesetting: Nadav Shtechman Polischuk
Printed by Maor Wallach Press

ISBN: 978-965-519-387-9

No portion of this book may be reproduced, copied, photographed, recorded, translated, stored in a database, broadcast, or transmitted in any form or by any means, electronic, optical, mechanical, or otherwise. Commercial use in any form of the material contained in this book without the express written permission of the publisher is strictly forbidden.

Copyright © 2022 by the Israel Democracy Institute (RA)
Printed in Israel

The Israel Democracy Institute
4 Pinsker St., P.O.B. 4702, Jerusalem 9104602
Tel: (972)-2-5300-888
Website: en.idi.org.il

To order books:
Online Book Store: en.idi.org.il/publications
E-mail: orders@idi.org.il
Tel: (972)-2-5300-800

This study was made possible by the generous support of The Diane and Guilford Glazer Foundation, and The Russell Berrie Foundation.

The views expressed in this policy paper do not necessarily reflect those of the Israel Democracy Institute.

All IDI publications may be downloaded for free, in full or in part, from our website.

ABSTRACT

This study examined the attitudes of non-haredi employees and employers (managers) toward haredi colleagues and employees in a variety of mixed workplaces in the Israeli business sector. The idea was to gain deeper knowledge of the advantages, disadvantages, challenges, solutions, and successes with respect to the integration of haredim in mixed workplaces. What makes the study unique is its attempt to characterize and obtain a better understanding of the complex relations between haredim and non-haredim in the workplace from the perspective of employers and employees in the general population. This perspective provides a fascinating glimpse into a dynamic public sphere. Success stories in this sphere, based on tolerance and intercultural acceptance, can teach us something about the potential human and economic benefits of lessening the mutual alienation between secular and haredi Jews and of helping them become acquainted with one another. However, the integration of haredim in the workplace still faces many challenges, and we can learn from these, too, about this potential.

Because employers and employer organizations, as well as the government bodies that deal with empowerment of special populations in the labor

force, have a decisive role to play in improving and expanding diversity in private-sector employment, this study presents several recommendations for enhancing the onboarding and employment of haredi workers.

Recommendations for Employers, Organizations, and Businesses

(1) Basic familiarization with the haredi world: Due to the social distance, foreignness, and cultural differences between haredi and non-haredi society, non-haredim must learn about characteristics of the haredi community and its needs in the workplace. To help achieve optimal onboarding and employment of workers from this group, team managers should be offered cultural training workshops on haredi culture and its traits.

(2) Preparation: Integration of haredim in workplaces requires logistical preparation (e.g., kosher kitchens, transportation arrangements, flexible work hours and vacation days).

(3) Assistance from professional recruiters: In order to implement recommendations 1 and 2, it is best to make use of the services of professional recruiters within and outside the haredi community who have proven experience in placing and assisting haredim in the labor market. This recommendation is particularly apt in the early stages of hiring haredi workers, especially in organizations that will be hiring a large number of haredi workers.

(4) Development of a culture of interpersonal discussion: In order to bridge cultural gaps in the workplace and have an inclusive, tolerant culture, the senior management of the organization should spearhead a culture of discussion that fosters closer relations between managers and employees and among the employees themselves.

(5) Creation of a comfortable, enabling workplace: In order to promote the employment of haredi women, it is best, if possible, to start by hiring small groups of two or three women who will work together in a heterogeneous staff. This will give them a sense of security and enable them to integrate more easily in the organization. In addition, the special needs of haredi workers, haredi culture, and the haredi lifestyle should be taken into consideration as much as possible. For example, vacations should be permitted on certain days when businesses are customarily open (e.g., optional vacation days on the intermediate days of festivals and Tisha Be'av).

(6) Setting boundaries for flexibility and accommodations: Despite the previous recommendation, organizations should set clear boundaries in advance regarding the accommodations that managers and employers are willing to offer for the sake of optimal employment of haredim and regarding the legitimacy of such accommodations. In other words, we must bear in mind that respectful, inclusive accommodation of haredi employees is liable to be perceived by non-haredim as offensive and inappropriate in matters pertaining, for example, to the separation of the sexes or a modest dress code for all workers in a mixed workplace. Nevertheless, we believe that the managers should be the ones who draw balanced, normative boundaries appropriate to their organizations, and not rely on binding, across-the-board government regulations.

(7) A commitment to the process by management: Active, proactive involvement of the management of the organization in optimal onboarding and integration of haredi employees is essential to the success of the process. Therefore large organizations that wish to successfully integrate haredim should, if possible, appoint a diversity officer. This person will specialize in this field and introduce employment norms that will allow for optimal onboarding of this segment of society in the organization.

Together, these recommendations will help employers and managers in private companies and businesses improve the integration and employment of haredim in the private sector and in the Israeli job market as a whole.

General recommendations for the government

These processes are part of a broader social and business program for multidimensional employment diversity that is not based solely on expediency and the bottom line. Rather, the program also promotes social values by holding the entire system responsible for the changing face of Israeli society. As those who navigate the country's needs on the macroeconomic and societal levels, the government bodies in charge of employment policy for haredim and the diversity of the labor market have a vital role to play in expanding this process. The following are a few recommendations for these bodies based on prior research:

(1) Awareness and policy: It is crucial for the relevant government ministries and their executive branches to adopt an active policy for raising employers' awareness of the importance of hiring and employing haredi workers. This general recommendation will need to be reexamined as circumstances change, especially with respect to the possibility of providing assistance and information on the subject to small and medium-sized businesses, but without neglecting the role of the leading Israeli companies.

(2) Information-gathering and quantification: We recommend conducting a regular, periodic, professional survey of employers to determine the scope of employment of haredim (and other special populations) in the various segments of the economy. This employer survey will provide a firm basis for deciding on appropriate government policies, improving such policies, and developing specific tools that suit the needs of employers and the profile of the workers. Instituting an

annual employer survey will enable policymakers and decision-makers to further the employment of special populations, including the haredim, in industries and occupations in which they are underrepresented, and will make possible a systematic characterization of the lines of work in which haredim are employed. Such a survey can also be expected to boost managers' and employers' confidence in the state's commitment to creating diverse workplaces.

(3) Regulation of organizations and tools for employers: Due to the importance of diversity officers in large organizations and leading Israeli companies, procedures and regulations (overseen by the Ministry of Labor and Social Services) should be instituted requiring the appointment of such an administrative officer in every business or organization with more than 500 employees. Such regulation can leverage the professionalization and focus of large businesses and help them internalize the social (and commercial) importance of workplace diversification in Israel. In addition, employers should be given information, training, and professional guidance for instituting this position in large businesses.

(4) Employer compact: The matter can be advanced, if only symbolically and on a declarative level, by drawing up an "employer compact" in which entrepreneurs, managers, and employers from various organizations declare the national importance of employing haredim for the sake of economic resilience and social solidarity in Israel. This declaration should include a commitment to fair, equal, and respectful employment, which is urgently needed in Israel. However, a public declaration on this subject is also liable to elicit the opposition of extremist haredi circles that are not interested in integration in mixed workplaces.

The findings of this study attest that despite the many challenges and difficulties, ultimately everyone involved—employers, managers, and non-haredi workers as well as haredi workers—will receive the opportunity to get to know each other and work together for a shared

goal, both commercial and societal. The better employers and managers prepare for the unique challenge entailed by onboarding and employing haredi workers, the more successful the process will be for the haredi community, Israeli society, and the labor market.

מחקר זה הוא ניסיון ייחודי לאפיין ולהבין טוב יותר את מערכת היחסים המורכבת שבין חרדים ללא-חרדים במרחב התעסוקתי מנקודת המבט של המעסיקים ושל העובדים מהציבור הכללי.

מה חושבים מעסיקים לֹא-חרדים על שילוב חרדים בשוק העבודה העסקי? כיצד נוהגים עובדים מהציבור הכללי כלפי עמיתיהם החרדים במקומות עבודה משותפים? האם נדרשות התאמות ייחודיות להעסקה מוצלחת של חרדים במרחבי עבודה אלו? האם שילוב חרדים בעסקים ובארגונים מחולל שינוי מהותי במרקם החברתי במקום העבודה? כיצד משנה החשיפה לעמיתים ולמועסקים חרדים את תפיסות הרוח החילונית ביחס לקהילה הזאת?

שאלות אלו ואחרות רלוונטיות כיום יותר מתמיד, והן קשורות לאתגרים הכרוכים בשילובם האיכותי של נשים וגברים חרדים בשוק העבודה, במיוחד לאחר הטלטלה החברתית והכלכלית שחוותה ישראל במשבר הקורונה, שלאחריו החריפו השיח הלעומתי והניכור בין המגזרים.

סיפורי ההצלחה בתחום העסקת חרדים, המבוססים על סובלנות ועל הכלה בין־תרבותית, עשויים ללמדנו על הפוטנציאל האנושי והכלכלי שבהיכרות ההדדית ולסייע בהפחתת הניכור שבין חילונים לחרדים. עם זאת, אתגרים רבים עדיין עומדים בפני שילוב חרדים במקומות עבודה משותפים, וגם מהם אפשר ללמוד על הפוטנציאל הזה ועל הדרכים לממשו ולשפרו.

מכיוון שלמעסיקים ולגורמים הממשלתיים העוסקים בהעצמת אוכלוסיות מיוחדות בשוק העבודה תפקיד מכריע בקידום מהלכים לעידוד ההעסקה המגוונת במגזר הפרטי, עולות מהמחקר המלצות יישומיות העשויות לשפר את אופני הקליטה וההעסקה של עובדים ועובדות חרדים במגוון תחומי עיסוק.

ד"ר אסף מלחי הוא חוקר בתוכניות "חרדים בישראל" ו"יחסי צבא-חברה" שבמכון הישראלי לדמוקרטיה ומרצה במכללה האקדמית אונו. תחומי מומחיותו: מדיניות ציבורית לשילוב חרדים בכלכלה, בחברה, בצבא ובאקדמיה; יחסי צבא-חברה והתמורות בדעת הקהל בכל הנוגע למודל הגיוס לצה"ל; ושילובן של פריפריות חברתיות בשירות הצבאי בישראל.



0 4500001285 1
דאגאקוד 450-1285