



# העסקת עובדים לאחר גיל פרישה נקודת המבט של מעסיקים

ד"ר הלה אקסלרד, פרופסור נח לוין אפשטיין,  
פרופסור אלכסנדרה קלב

דצמבר 2021

מחקר זה מומן על ידי קרן המחקרים של הביטוח הלאומי

## תוכן עניינים

2	תקציר
3	<u>1</u> . מבוא
3	<u>2</u> . הזדקנות וההשלכות על שוק העבודה
4	תרשים 1 : שיעור התעסוקה על פי קבוצת גיל, גברים
4	תרשים 2 : שיעור התעסוקה על פי קבוצת גיל, נשים
5	תרשים 3: עלייה בחלקם של בני 60 ומעלה בכוח העבודה בישראל
8	תרשים 4: שמונה ממדים המגדירים פרקטיקות ארגוניות לניצול הפוטנציאל של עובדים מבוגרים
10	<u>3</u> . מתודולוגיה
11	לוח 1: התפלגות מעסיקים (20 עובדים ומעלה) במדגם אל מול נתוני למ"ס (2018)
11	לוח 2: התפלגות באחוזים לפי מספר המועסקים בכל סקטור: בלמ"ס (2018) ובמדגם
12	לוח 3: מספר הארגונים ומספר המנהלים שענו מכל חברה
13	תרשים 5: אופי העסקת עובדים בגיל פרישה בארגונים
13	תרשים 6: ארגון הנתונים ומבנה הניתוח
14	<u>4</u> . תפיסות מעסיקים
14	לוח 4: תפיסות חיוביות ותפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים
15	לוח 5: תפיסות חיוביות ושליליות כלפי עובדים מבוגרים בחלוקה לקבוצות שונות
16	<u>5</u> . פרקטיקות ארגוניות המשפיעות על עבודה בגילאים מבוגרים והעסקת מבוגרים בפועל
17	לוח 6: פרקטיקות ארגוניות המשפיעות על עבודה בגילאים מבוגרים, ממוצעים וסטיות תקן
18	לוח 8: הקשר בין ממדים ארגוניים ובין העסקת בני 55 ומעלה בארגון, מקדמים וסטיות תקן
19	<u>6</u> . הקשר בין יישום פרקטיקות ארגוניות המטיבות עם מבוגרים ובין ביצועי הארגון
21	<u>7</u> . מסקנות
22	<u>8</u> . המלצות מדיניות
24	<u>9</u> . סיכום
25	<u>10</u> . מקורות
29	נספחים
29	לוח נ'1: הקשר בין ממדים ארגוניים ובין ביצועי הארגון בהשוואה למתחרים, מקדמים וסטיות תקן
	לוח נ'2: הקשר בין ממדים ארגוניים ובין ביצועי הארגון בהשוואה לשלוש שנים קודמות,
30	מקדמים וסטיות תקן
	לוח 11: הקשר בין פרקטיקות ארגוניות בשמונה ממדים ובין סה"כ ביצועי הארגון בהשוואה למתחרים
31	ולשלוש שנים קודמות, מקדמים וסטיות תקן
32	שאלון המחקר

## תקציר

הזדקנות האוכלוסייה והעלאה הדרגתית של גיל הפרישה בישראל ובמדינות ה-OECD, הביאו לעלייה בשיעור ההשתתפות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה ולהארכת שנות העבודה. ואולם הרצון או הצורך של מבוגרים להמשיך לעבוד, נתקל פעמים רבות במעסיקים וארגונים שאינם ערוכים או אינם מוכנים לכך, אם מסיבות לכאורה אובייקטיביות, הקשורות לאפיוני מקום העבודה או התפקיד, ואם מסיבות תפיסתיות על פיהן מבוגרים לא מסוגלים או לא מתאימים לבצע עבודות מסוימות.

במחקר זה בחנו באמצעות שאלונים שהועברו ל- 592 מנהלים ב 321 ארגונים, מהן תפיסות המעסיקים, מה הם עושים בפועל במקומות העבודה וכיצד הדבר קשור הן להעסקת מבוגרים והן לביצועי הארגונים. תוצאות המחקר מלמדות על תפיסות חיוביות למדי של מאפייני העובדים המבוגרים. עם זאת, ניכרים הבדלים בין מנהלים וארגונים בעלי מאפיינים שונים. עוד מצאנו כי חלק מהפרקטיקות הניהוליות – אשר אמורות להפוך את הארגון לידידותי למבוגרים ולתרום להעסקת מבוגרים בארגון, הן גם בעלות קשר חיובי לביצועי הארגון – צמיחה עסקית, רווח, פריון, יעילות של תהליכים עסקיים וחדשנות בהשוואה לארגונים מתחרים. כך, גם אם הארגון נדרש למאמץ מסוים על מנת להטמיע פרקטיקות כאלו, וגם אם נדרשת השקעה של משאבי זמן ותקציב, הרי שנראה כי נהלים אלו קשורים עם תרומה חיובית ומיטיבה עם הביצועים בפועל: תרבות ארגונית שתומכת בעובדים מבוגרים (מבחינת תקשורת, שוויון הזדמנויות, תדמית חיובית של גיל) קשורה בקשר חיובי עם פריון של בני 55 ומעלה. פיתוח אישי (הכשרות, הזדמנויות לפיתוח אישי) קשור בקשר חיובי עם הצמיחה העסקית. מנהיגות (תמיכה ניהולית מנהיגותית כלפי עובדים מבוגרים), ופיתוח אישי קשורים בקשר חיובי עם צמיחה עסקית, רווח, פריון כלל העובדים והיעילות של תהליכים עסקיים. לבסוף, אופן ניהול הידע בארגון (העברה ממוסדת של ידע בארגון ושיתוף ידע בין דור) ומנהיגות קשורים בקשר חיובי עם חדשנות ארגונית. ממצאים אלו מעודדים שכן הם מראים שההשקעה בפרקטיקות ניהוליות שתומכות בתעסוקת מבוגרים עשויה להשתלם לארגון לא רק ברמת התרומה החברתית ותמיכה בערכי השוויון והגיוון התעסוקתי, אלא גם ברמה העסקית כלכלית.

לעומת זאת, תפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים פוגעות גם בארגון שכן הן קשורות בקשר שלילי לפריון, הן של כלל העובדים והן של עובדים בגילי 55 ומעלה. הקשר החיובי של ממדים כמו תרבות ארגונית, מנהיגות, ניהול ידע, ועבודה אחרי פרישה ניכרת גם בביצועי הארגון בהשוואה לשלוש שנים קודמות, ומחדדת את החשיבות הכלכלית של יישומם בארגונים.

לאור העובדה שלא מעט מנהלים ראו קושי בשילוב עובדים מבוגרים, תרומתו של המחקר היא בהרחבת בסיס הידע בישראל לגבי יישומן של פרקטיקות ארגוניות שתומכות בתעסוקת מבוגרים בארגונים ישראליים, והתפיסות לגבי העסקת עובדים לאחר גיל פרישה ועבודה בגילאים מבוגרים מנקודת מבטם של המעסיקים. מסקנות והמלצות המחקר מאפשרות הבנה והיערכות מתאימה של ארגונים כמו גם של קובעי מדיניות לגבי ההתאמות הדרושות על מנת לשפר את קליטתם ותעסוקתם הפרודוקטיבית של עובדים בגילאי פרישה ואחריה, במידה וברצונם להאריך את שנות עבודתם ולהישאר בשוק העבודה.

## 1. מבוא

הזדקנות האוכלוסייה והעלאה הדרגתית של גיל הפרישה בישראל ובמדינות ה-OECD, הביאו לעלייה בשיעור ההשתתפות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה ולהארכת שנות העבודה. יחד עם זאת, הרצון או הצורך של עובדים מבוגרים להמשיך לעבוד נתקל פעמים רבות במעסיקים וארגונים שאינם ערוכים או אינם מוכנים לכך. לעיתים הדבר נובע מסיבות לכאורה אובייקטיביות, הקשורות לאפיוני מקום העבודה או התפקיד, ולעיתים נובע מסיבות תפיסתיות על פיהן מבוגרים לא מסוגלים או לא מתאימים לבצע עבודות מסוימות. מחקר חדשני זה יבחן מהן תפיסות המעסיקים, מה הם עושים בפועל במקומות העבודה וכיצד הדבר קשור להעסקת מבוגרים ולביצועי הארגונים.

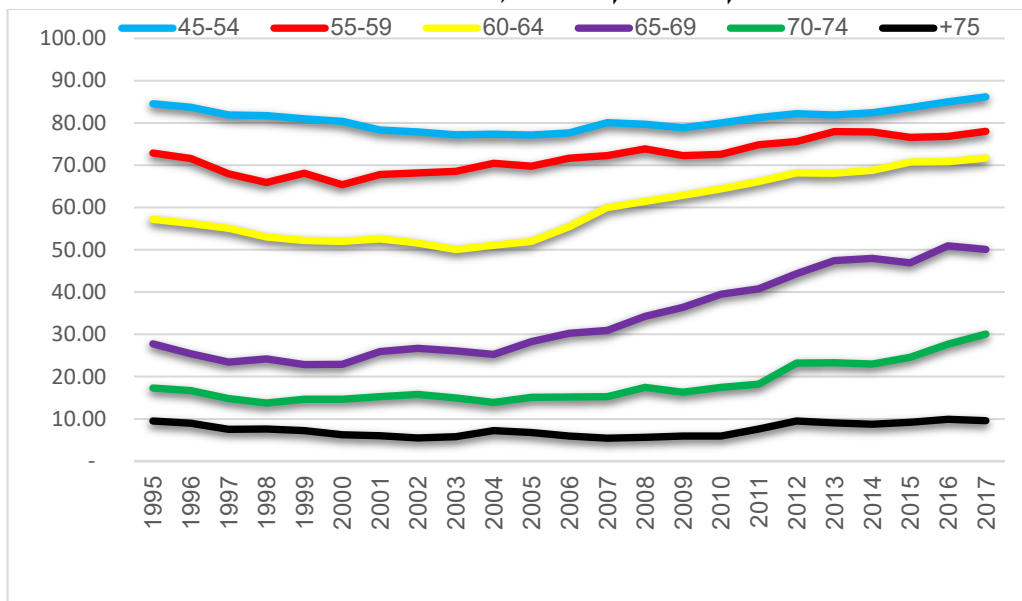
תרומתו של המחקר היא בהרחבת בסיס הידע בישראל ובעולם לגבי ההשפעות וההשלכות של העסקת עובדים לאחר גיל פרישה, ועבודה בגילאים מבוגרים מנקודת מבטם של המעסיקים. מסקנות והמלצות המחקר יאפשרו היערכות מתאימה של ארגונים כמו גם של קובעי מדיניות לגבי ההתאמות הדרושות על מנת לשפר את קליטתם ותעסוקתם של עובדים בגילאי פרישה ואחריה, במידה וברצונם להאריך את שנות עבודתם ולהישאר בשוק העבודה.

## 2. הזדקנות וההשלכות על שוק העבודה

הזדקנות האוכלוסייה היא תופעה עולמית שנגרמת מעלייה בתוחלת החיים וירידה בפרייה. הגיל הממוצע של האוכלוסייה בישראל, כמו ברוב ארצות OECD, עולה בהדרגה. בשנת 2020 חלקה היחסי של קבוצת גילאי 64 – 55 היה קרוב לחמישית מכלל האוכלוסייה בגילאי העבודה העיקריים. בקבוצה זו, שהיא בעלת שיעורי התעסוקה הנמוכים ביותר, חל הגידול המשמעותי ביותר בתעסוקה בשנים 2002-2019, מ-60.9% ל-75.2% עבור גברים מבוגרים (תרשים 1), ומ-38.6% ל-61.9% עבור נשים מבוגרות (תרשים 2) את הגידול בשיעור התעסוקה של המבוגרים ניתן לייחס בין היתר להעלאת גיל הפרישה לגברים מ-65 ל-67 ולנשים מ-60 ל-62 שבוצעה בהדרגה החל מ-2004. בנוסף להשפעה הישירה של העלאה זו על התעסוקה בגילאים שהפכו מגילאי פרישה לגילאי עבודה, אפשר להניח שהיא השפיעה גם על ההחלטות של עובדים צעירים יותר וגורמת להם לדחות את פרישתם. העלאת גיל הפרישה של נשים אושרה באוקטובר 2021 וצפויה להגיע ל-65 בהדרגה במהלך 11 השנים הבאות.

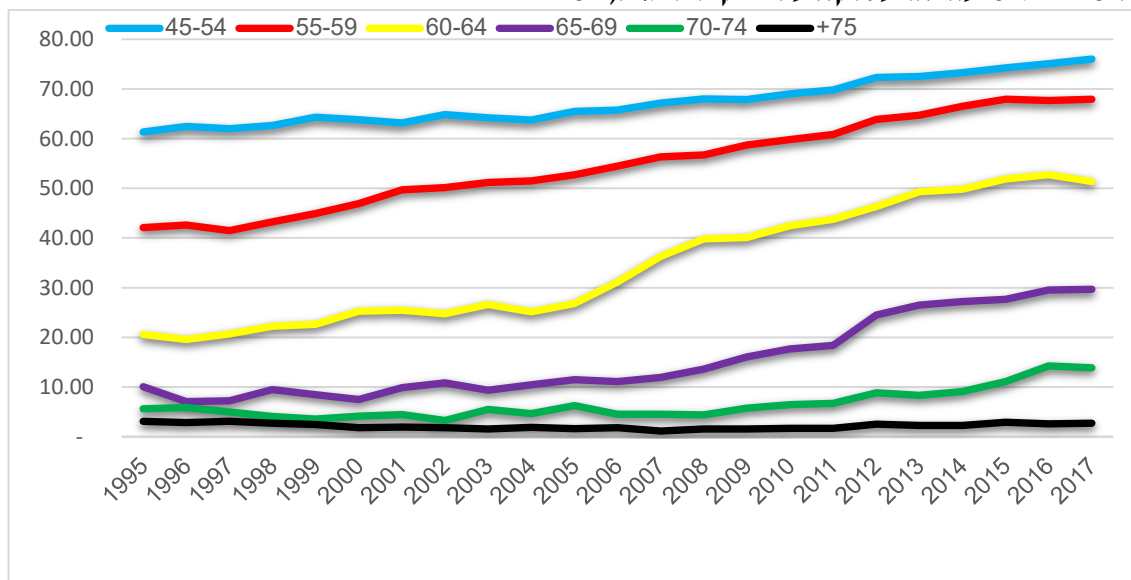
מחקר שערך בנק ישראל (2018) הראה שהייתה ירידה בנטייה לפרוש לאורך כל עקומות הגיל. העלייה בהסתברות להמשיך להיות מועסק היא גם לבעלי השכלה על תיכונית וגם תיכונית ומטה. הסברים נוספים לגידול בשיעורי תעסוקת מבוגרים הם שינויים במאפיינים הדמוגרפיים של קבוצה זו, גידול בשיעור בעלי ההשכלה הגבוהה מתוך קבוצת המבוגרים וגידול בניסיון המצטבר הממוצע של הנשים בקבוצת המבוגרים, נשים שהיו מורגלות לעבוד מצעירותן. ייתכן שגם לשינויים במערכת הקצבאות, ובפרט החמרת תנאי הזכאות לקצבת נכות, הובילו לעלייה בשיעורי ההשתתפות (אקשטיין, ליפשיץ, לרום, 2018).

**תרשים 1 : שיעור התעסוקה על פי קבוצת גיל, גברים**



(מקור : אקשטיין, ליפשיץ, לרום, 2018)

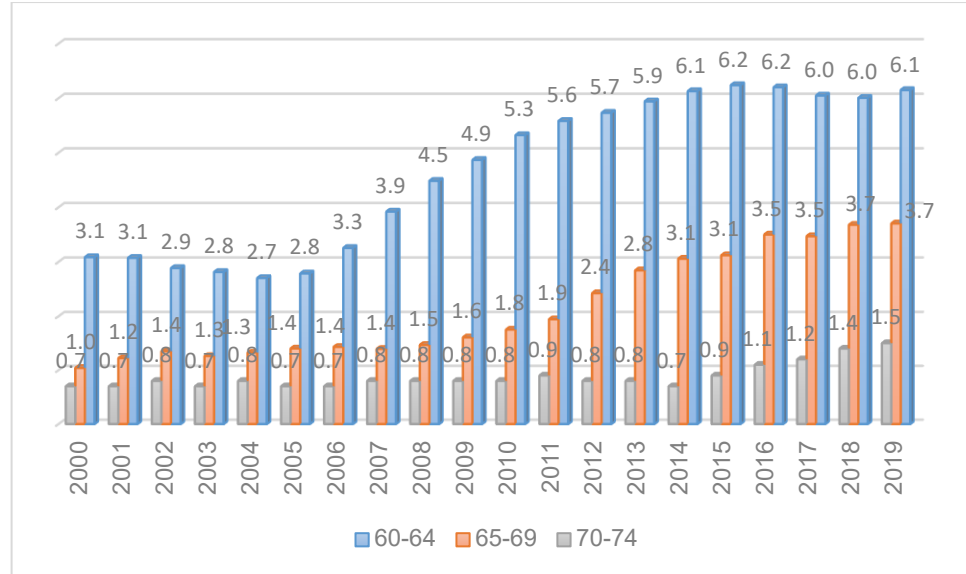
**תרשים 2 : שיעור התעסוקה על פי קבוצת גיל, נשים**



(מקור : אקשטיין, ליפשיץ, לרום, 2018)

העלייה בשיעור התעסוקה של מבוגרים, יחד עם העלייה בחלקם מתוך כלל האוכלוסייה, באות לידי ביטוי בעליית חלקם כאחוז מכלל העובדים, כפי שמלמדים הנתונים בתרשים 3.

### תרשים 3: עלייה בחלקם של בני 60 ומעלה בכוח העבודה בישראל



Source: Data extracted on 02 Feb 2021 07:58 UTC (GMT) from OECD.Stat

בישראל קרוב ל 20% מבני 65+ ממשיכים להיות מועסקים אחרי גיל פרישה (Axelrad, 2018) או עובדים במהלך שנות הפרישה (OECD, 2017). אקסלרד ולוסקי (2016) מצאו כי בישראל אחוז בני 70 ומעלה המשתתפים בכוח העבודה (7.1%) גבוה יחסית בהשוואה למדינות OECD אחרות. מגמה זו נובעת בחלקה מהאחוז הגבוה של אנשים ללא חסכוניות פנסיוניים (כמו מהגרים למשל), יחד עם קצבאות זקנה נמוכות יחסית המשולמות על ידי הביטוח הלאומי. מגמה זו צפויה להימשך עקב העלייה בגיל הזכאות לפנסיה.

#### צד ההיצע וצד הביקוש בדיון על הארכת שנות העבודה

בעשורים האחרונים, עת התרחבה המגמה של הארכת שנות העבודה, התמקד המחקר בעיקר בצד ההיצע- צד העובדים המבוגרים (Fasbender, Deller, Wang & Wiernik, 2014; Maxin & Deller, 2010; Pundt, Wöhrmann, Deller & Shultz, 2015). כך, מחקרים מראים למשל, שעבודה אחרי פרישה שכיחה יותר בקרב עובדים משכילים ובריאים לעומת עובדים לא משכילים או לא בריאים, וזאת למרות שחלק מהעובדים אחרי פרישה מוכרחים לעבוד מסיבות כלכליות ומועסקים בסקטור השירותים בעבודות בשכר נמוך (Scherger, Hagemann, Hokema & Lux, 2012). בנוסף, המחקר מראה שעבודה בתשלום מעבר לגיל פרישה מעניקה יתרונות נוספים שאינם כספיים, כמו למשל קשרים חברתיים, גירויים מנטליים ויתרונות בריאותיים (Davey & Davies, 2006).

ארגונים ונהלים ארגוניים משפיעים על החלטתם של עובדים להאריך את שנות עבודתם, ואנשים שעבדו אחרי פרישה העדיפו לעבוד בארגונים שסיפקו נהלי משאבי אנוש המותאמים לצרכיהם ולרצונותיהם (Armstrong-Stassen, 2008). למרות שישנן ראיות לכך שלעסקים יש יתרונות בהעסקה, שימור והמשך הכשרתם של עובדים מבוגרים, מעסיקים רבים נוטים להאמין שעובדים מבוגרים דווקא מהווים איום להנהלות ולחברות בהן הם עובדים (Davey & Davies, 2006). פעמים רבות מעסיקים תופסים את המבוגרים כנוטים להתנגד לשינוי, מקשרים עלייה בגיל הממוצע של כוח העבודה עם עלויות עבודה גבוהות יותר ומעריכים כי להזדקנות יהיו השלכות שליליות על הסתגלות לטכנולוגיה חדשה (Remery, Henkens, )

(Schipper, & Ekamper, 2003). יחד עם זאת, יש לציין כי קיימים הבדלים בין ארגונים שונים על פי מאפיינים כמו סקטור, רמת ההשכלה של העובדים בארגון, דרישות פיזיות וכדומה (Henkens, 2005). הפער שבין הצורך והרצון של מבוגרים להמשיך לעבוד, ובין עמדות שליליות, לעיתים, של מעסיקים ביחס לעובדים מבוגרים, מחדד את הצורך לחקור ולהבין את נקודות המבט של המעסיקים השונים ומה נתפס בעיניהם כיתרונות ועלויות של גיוס ושימור עובדים מבוגרים. מדובר בסוגיה חברתית רבת חשיבות שכן הארכת תוחלת החיים יוצרת בעיה חברתית ואקטוארית המחייבת פתרון. זאת למשל בדרך של הארכת שנות עבודה, המשך חיסכון פנסיוני ודחיית מועד תשלום הקצבאות על ידי קרנות הפנסיה והביטוח הלאומי (Reznik, Shoffner, & Weaver, D.A. 2005).

### *מדיניות תעסוקת מבוגרים בישראל*

המדיניות בכל הנוגע לתעסוקת מבוגרים בישראל עברה שינויים והתקדמות מסוימת בשנים האחרונות. גם אם לא כל החלטות כבר יושמו במלואן, הרי שניכרת מגמת שינוי שמתבטאת בהכלתם של יותר מבוגרים בשוק העבודה. בשנים האחרונות יצרה הממשלה תכניות מקיפות לטיפול בסוגיית תעסוקה בגיל המבוגר, בהן ועדת אורי אורבך מ-2013, שעסקה בשילוב בני 60 ומעלה בשוק העבודה ובקהילה, והמלצותיה יושמו באופן חלקי, החלטות ממשלה מספר 145 ו-150 בשנת 2015 שהכלילו את "ההיערכות להזדקנות האוכלוסייה" כסוגיה חשובה בקביעת האסטרטגיה הממשלתית לטווח ארוך, והחלטת ממשלה 834 שבאה אחריה, ועסקה בשילוב מבוגרים בתעסוקה באופן פרטני. החלטה זו כללה המלצות כמו יצירת מסלולים למבוגרים בשירות המדינה ופתיחת תכניות לעידוד תעסוקה במרכזי תעסוקה עירוניים.

בין כלי המדיניות שיושמו ונהוגים כיום, ניתן לציין התערבות יזומה וישירה של הממשלה באמצעות תכניות להכשרה, השמה או העסקה של עובדים. מטרת התכניות היא לשפר את כישורי העבודה והגישה לתעסוקה בקרב מובטלים. חלק מהתכניות משלבות אמצעי הכשרה עם ליווי והשמה גם מול המעסיקים, והן נמצאו כבעלות אפקטיביות רבה. בנוסף, ישנם מיזמים אחדים שפועלים לשינוי תפיסתי בקרב מעסיקים ולהפחתת תופעת הגילנות. מיזמים אלו פועלים באמצעות תכניות שונות כמו "דרוש ניסיון" (שמפיצה בקרב מעסיקים ומנהלי משאבי אנוש חוברת בשם "שווה להעסיק ניסיון: ארגו כלים להעסקת אזרחים ותיקים" הכוללת אלמנטים של חינוך והסברה, ועצות לניהול נכון של עובדים בגילאים שונים), פנייה למעסיקים לשם מציאת אפשרויות תעסוקה והשמה בפועל של עובדים מבוגרים, ימי חשיפה וירידים שבהם מעסיקים מציעים משרות לעובדים מבוגרים וקורסים למנהלי משאבי אנוש שמטרתם להציג את היתרונות שבהעסקת מבוגרים והקניית כלים מתאימים לניהול עובדים אלו (מרגלית, גורדון, קידר, 2019). שתי חברות כוח אדם נוספות, התקשרו במכרז עם המשרד לשוויון חברתי, ומתוגמלות על השמה איכותית של עובדים מבוגרים.

שני שינויים נוספים שאושרו בחוק ההסדרים האחרון (נובמבר 2021) הם העלאת גיל הפרישה לנשים באופן הדרגתי, על פני 11 שנים, עד לגיל 65. צעד המלווה בסל של כלים משלימים לסיוע לנשים המושפעות מהעלאת גיל הפרישה, ובהם רשת ביטחון לנשים שקרובות לגיל הפרישה וכן צעדים לעידוד תעסוקת מבוגרים. צעד זה צפוי להגדיל משמעותית את שיעורי התעסוקה של נשים מבוגרות; את הקצבה הפנסיונית שלהן בתקופת הגמלאות; ולהגביר את יציבות הביטוח הלאומי. השינוי השני הוא העלאת הדיסריגארד (יכולת ההשתכרות) מ-6,014 שקל ל-7,500 שקל. הדיסריגארד הוא קיזוז של קצבאות בהתחשב ברמת הכנסה, והוא מגביל את הסכום אותו אנשים יכולים להרוויח לפני שקצבתם תופחת, דבר שפגע במוטיבציה של מקבלי קצבאות לעבוד וגם הגביל באופן משמעותי את יכולתם להשתכר ולחיות בצורה מכובדת.

יזמות אלו נועדו לסייע למבוגרים בנושא התעסוקתי, כמו גם להתגבר על גישתם של מנהלים שאינה תמיד אוהדת עובדים מבוגרים. סקר שערך מנהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה מצא כ-77% מהמעסיקים

העריכו שבישראל קיימת, במידה רבה, אפליה של מבוגרים בקבלה לעבודה ו 55%-העריכו שקיימת בישראל אפליה של מבוגרים בפיטורים מהעבודה (המשרד לאזרחים ותיקים, 2014).

#### *אפליה על רקע גיל*

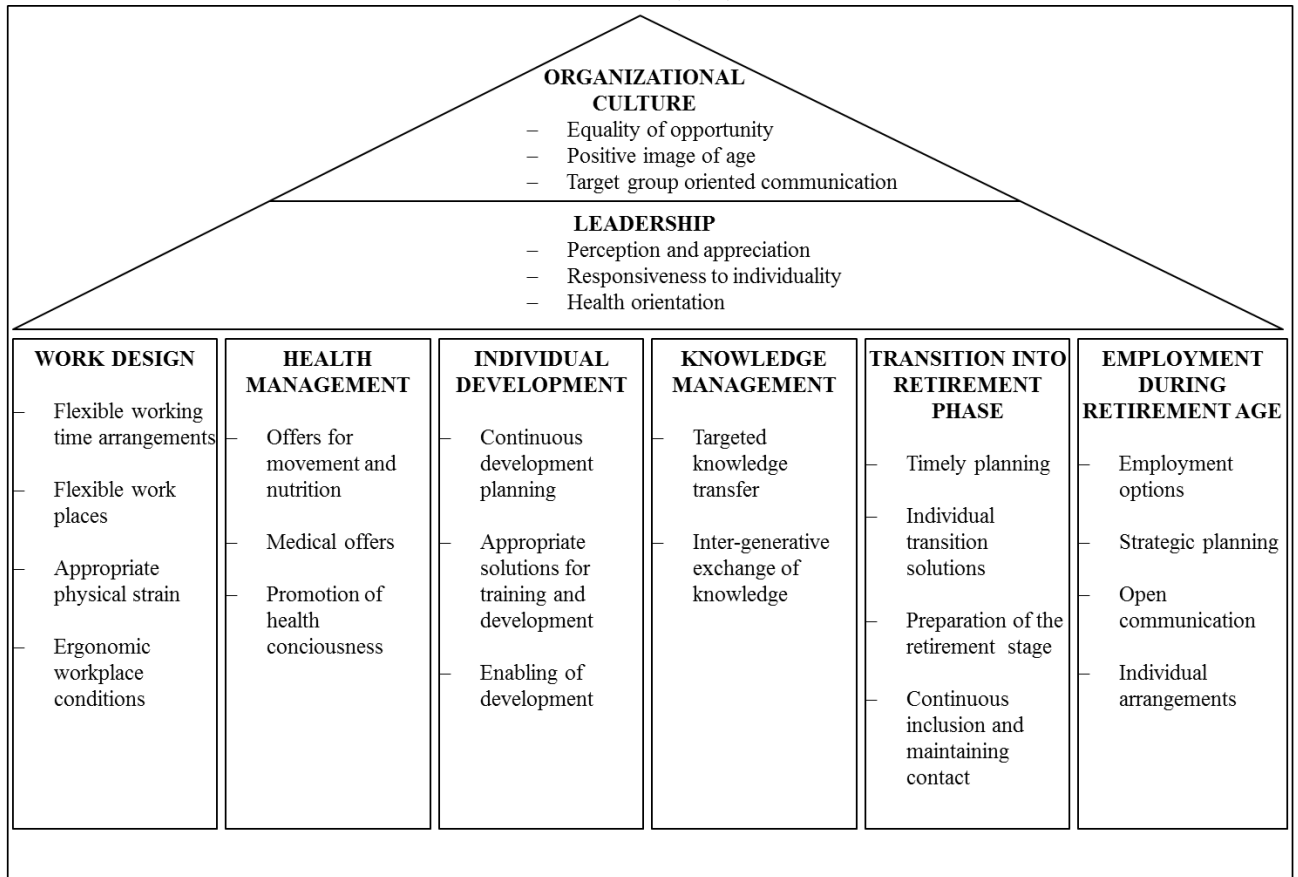
על פי מחקרים קודמים, שבדקו העסקת מבוגרים בגילי 45 או 50 ומעלה (ולאו דווקא עובדים סביב גיל פרישה) נמצא כי מעסיקים אינם רוצים לגייס ולהעסיק עובדים מבוגרים מתוך אפליה על רקע גיל ( Lahey, 2008; Bennington, 2004; McVittie et al., 2005). הספרות המחקרית מספקת כמה מסגרות הסבר לאפליה על רקע גיל: אפליית טעמים (Becker, 1957) מתייחסת להעדפה של מעסיקים כלפי אנשים או קבוצות מסוימות על פני אחרות, ותיאוריות של אפליה סטטיסטית (Phelps, 1972) המתייחסת לסטריאוטיפים ודעות קדומות שליליות כנגד עובדים מבוגרים, אשר גורמים למנהלים להפלות עובדים על בסיס גילם. שתי המסגרות נותנות צידוקים, לכאורה רציונאליים, לקיומה של אפליה. צידוק רציונאלי אחר שניתן על ידי מעסיקים מתייחס לפרודוקטיביות ועלויות עבודה, כשטענתם היא שהפרודוקטיביות של עובדים מבוגרים נמוכה יותר (Hellerstein, Neumark & Troske, 1996) ועלויות שכרם גבוהות יותר ביחס לעובדים צעירים (Posthuma & Campion, 2008). על כן, על פי התיאוריה הכלכלית, מעסיקים שוקלים תועלות צפויות אל מול עלויות הכרוכות בהעסקת עובדים מקבוצות גיל שונות (Conen, Henkens & Schippers, 2012). מעבר להסברים הכלכליים, ההסברים הסוציולוגיים מתייחסים להדרה חברתית (Light, Roscigno, & Kalev, 2011) והדרה על רקע גיל שמתייחסת לגבולות שמוצבים על ידי מוסדות ומבנים חברתיים, היוצרים את ההדרה והאפליה (Marshall, 2007). החוק אמנם מגביל התנהגות מפלה כלפי מבוגרים אולם בכל זאת, ניתן למנהלים חופש להפעיל שיקול דעת בהתנהלותם מול הכפופים להם, ולהגדיר כראות עיניהם מהן תכונות נדרשות לעובדים מצוינים (Roscigno, Mong, Byron, & Tester, 2007). הקשר שבין גישות מעסיקים ובין התנהגותם בפועל כלפי עובדים מבוגרים (העסקת מבוגרים, גיוסם לעבודה) נחקר (Taylor & Walker, 1998) ונמצא כי גישות המבוססות על סטריאוטיפים השפיעו על החלטות מעסיקים, למשל לגבי גיוס לעבודה. ואילו גישות שהתבססו על ניסיון, נטו להיות מקושרות לגישות מעשיות חיוביות כלפי מבוגרים, למשל הנהגת פרישה גמישה (Loretto & White, 2006).

#### *מעסיקים ועובדים מבוגרים*

על מנת למנוע מארגונים להתבסס על סטריאוטיפים ולפעול על פיהם, וורמן ואחרים (Wöhrmann, Prill & Deller, 2015) מציעים מודל ארגוני אלטרנטיבי ובו הגדירו פרקטיקה ארגונית טובה המהווה תנאי מוקדם לניצול הפוטנציאל של אנשים מבוגרים בארגונים וסיכמו שמונה ממדי השפעה (תרשים 4). המדדים כוללים תרבות ארגונית, עיצוב סביבת העבודה (התאמת סביבת העבודה כדי להתגבר על יכולת פיזית פוחתת), ניהול בריאות (נהלים שמטרתם תחזוקה וקידום של בריאות העובדים), מנהיגות (כשהכוונה לסגנון וניהול העובדים), פיתוח פרטני (תמיכה בפיתוח אישי של עובדים), ניהול ידע, הכנה לפרישה והזדמנויות לעבודה אחרי פרישה (Wöhrmann, Deller, & Pundt, 2018).



**תרשים 4: שמונה ממדים המגדירים פרקטיקות ארגוניות לניצול הפוטנציאל של עובדים מבוגרים**



Source: Wöhrmann, Prill & Deller, 2015

מחקר מאוחר יותר שנועד לפתח ולתקף את המודל המוצג בתרשים 4 הבחין בין תשעה ממדים (ולא שמונה). לשמונת הממדים המפורטים לעיל התווסף ממד של כיסוי פרישה ובריאות, המתייחס לתמיכה ארגונית מבחינת חסכון לפנסיה וכיסוי ביטוח לעובדי הארגון (Wilckens, Wöhrmann, Deller, & Wang, 2020). בישראל, הנושא פחות רלוונטי, מכיוון שהנושא מוסדר ברמת המדינה על ידי תקנות וחקיקה.

מחקר הגישוש שנערך בישראל (Axelrad, Lewin-Epstein, & Kalev, 2021), אשר התבסס על מודל שמונת הממדים שפותח בגרמניה (Wöhrmann, Prill & Deller, 2015), חשף את גישות המעסיקים בישראל כלפי עובדים מבוגרים (בני 55+). המחקר בחן כיצד המעסיקים תופסים את מעשיהם והתנהגותם ואת האופן שבו הם מצדיקים אותם. המחקר נערך במהלך דצמבר 2017- אפריל 2018 ובמהלכו בוצעו 30 ראיונות חצי מובנים בעיקר עם מעסיקים אך גם עובדים מבוגרים, מנהלי חברות השמה וכוח אדם, מנהלי משאבי אנוש, אנשי מדיניות בתחום של תעסוקה וחוקרים בתחום כמו כלכלנים, גרונטולוגים ואנשי משפט. במסגרת הראיונות נשאלו המשתתפים על דעותיהם וניסיונם בהעסקת עובדים מבוגרים, וכן על תפיסתם לגבי ממדי ההשפעה השונים של העסקת מבוגרים בארגוניהם. בראיונות נחשפו תובנות לגבי היבטים מוצלחים וכושלים של שילוב מבוגרים בארגונים, עלו פרקטיקות ארגוניות המיושמות או אמורות להיות מיושמות על מנת שההעסקה תצלח וכן השלכות של העסקה או אי העסקה כפי שהן נתפסות על ידי המעסיקים. הראיונות וממצאיהם היוו את הבסיס לשאלונים ששמשו ככלי במחקר הנוכחי. בהם בחנו את הנושאים שעלו במחקר הגישוש, והרחבנו את הידע לגבי תפיסות חיוביות ושליליות של עבודה בגילים מבוגרים ובמהלך פרישה כפי שהן מבוטאות על ידי המעסיקים. כמו גם המתאם בין הממדים השונים ובין ביצועי הארגון בהשוואה למתחרים.

מטרת המחקר הנוכחי היא להרחיב את הידע לגבי האופן שבו המעסיקים תופסים את היתרונות והחסרונות של עובדים מבוגרים, ועבודה בגילים מבוגרים ובמהלך פרישה. בנוסף, מטרתנו לבחון מה מעסיקים עושים בפועל במקומות העבודה ואילו פרקטיקות ארגוניות נהוגות על מנת להקל את שילובם של עובדים מבוגרים, כמו למשל: תרבות ארגונית, ארגון עבודה, עיצוב סביבת העבודה, היבטי בריאות, פרישה והעברת ידע, הכנה לפרישה והזדמנויות עבודה לאחר פרישה. בהמשך נבחן מהו הקשר בין הפרקטיקות הנהוגות בהקשר של העסקת מבוגרים והעסקתם בפועל ובין ביצועי הארגונים. לבסוף, ננסח המלצות למדיניות אשר תתמוכנה במעסיקים בביצוע ההתאמות הדרושות לכוח עבודה מבוגר.

### 3. מתודולוגיה

#### תיאור כלי המחקר

בהתבסס על מחקר הגישוש שערכנו בישראל במהלך דצמבר 2017- אפריל 2018, פיתחנו שאלון המיועד למעסיקים בארגונים בהם 20 עובדים ומעלה. השאלון כולל שאלות סגורות לגבי האופן שבו הארגון מתייחס לממדים שונים שעלו במחקר הגישוש ובמחקרים אחרים עד כה. ממדים כמו אקלים גילי בארגון, ארגון סביבת העבודה ותנאי העבודה, מנהיגות, בריאות, הכנה לפרישה, ועבודה אחרי פרישה. שאלות אלו מבוססות גם על מחקרם של Wilckens ואחרים אשר בנו סרגלי מדידה למדידת הממדים השונים, תוך הסתמכות על מחקרים קודמים, ועל שלושה מחקרי גישוש בקרב חברות בגרמניה ובהם נבדקו המהימנות והתוקף של הסרגלים (Wilckens, Wöhrmann, Deller, & Wang, 2020). עוד כולל השאלון חלק של פרטים אישיים אודות המנהל (גיל, תפקיד, ותק בארגון, מגדר וכדומה), ופרטים ארגוניים (סקטור, מבנה בעלות, ותק, גודל ועוד). במסגרת הפרטים על הארגון המנהלים דיווחו על העסקת עובדים מבוגרים בארגון, ואופי העסקתם. משתני התוצאה מתייחסים לביצועי הארגון בהשוואה למתחרים ובהשוואה לארגון עצמו בשלוש שנים קודמות (נספח - טופס השאלון).

#### אוכלוסיית המחקר ואופן הדגימה

אוכלוסיית היעד במחקר הנוכחי היא מנהלים בארגונים מכל ענפי הכלכלה בישראל, אשר מעסיקים לפחות 20 עובדים. איסוף הנתונים הסתיים. במסגרתו נאספו שאלונים מ 592 מנהלים ששייכים ל 321 ארגונים. מעסיקים אותרו באמצעות שימוש בבסיסי נתונים של התאחדות התעשיינים, מאגר מעסיקים של עמותת והדרת<sup>1</sup>, מאגרי ארגונים מאתרי אינטרנט של משרדי ממשלה (למשל תקשורת, בריאות, חינוך ואחרים), ומאגר חברות BDI.

לוחות 1 ו 2 מציגים את התפלגות המעסיקים במדגם: בלוח 1 מוצגת התפלגות 321 הארגונים במדגם אל מול נתוני למ"ס אודות מעסיקים של מעל 20 עובדים. בלוח 2 מוצגת התפלגות הארגונים במדגם על פי מספר העובדים המועסקים בהם אל מול נתוני למ"ס אודות מספר המועסקים בכל אחד מהענפים. ניכר כי בגלל שיתוף הפעולה עם התאחדות התעשיינים יש ייצוג יתר בולט לארגונים מענף התעשייה.

#### אופן איסוף הנתונים והקידוד

נעשתה פנייה במייל למנהלים בכירים בארגונים השונים המזמינה את הארגון להשתתף במחקר, במידת הצורך נעשו לאחריה פניות נוספות במייל או בטלפון למתן הסברים מפורטים ומענה על שאלות במידה והיו. לאחר הסכמה, הארגון קיבל קישור לשאלון עבור מנהל אחד או יותר וטופס הסכמה מדעת לחתימה. השאלון תוכנת בתוכנת בניית השאלון Qualtrics והנתונים שולבו בבסיס נתונים שכלל את כל החברות. השאלון אנונימי, אולם מנהלים מאותו הארגון קיבלו קידוד זהה על מנת לאפשר ניתוח היררכי, תוך התחשבות ברמה הניהולית וגם ברמה הארגונית אליה משתייכים המנהלים.

<sup>1</sup> עמותת "והדרת" הוקמה בשנת 2009 במטרה לפעול לחיזוק ולהעצמה של אוכלוסיית הגיל השלישי בישראל ולשינוי עמדות החברה ויחסה אל האזרח הוותיק. העמותה פועלת על מנת לאפשר לאוכלוסיית המבוגרים להמשיך ליצור, להשתכר שכר הוגן, ליהנות ולתרום. העמותה מנהלת בשיתוף פעולה הדוק עם מדינת ישראל ובתמיכתה, את הפרויקט "דרוש ניסיון", פורטל תעסוקה לבני 60+, המתמקד בשימור ובשילוב מבוגרים בשוק התעסוקה.

לוח 1: התפלגות מעסיקים (20 עובדים ומעלה) במדגם אל מול נתוני למ"ס (2018)

התפלגות מעסיקים באחוזים לפי למ"ס	התפלגות באחוזים בקרב 321 ארגונים	
2.90	2.80	אמנות, בידור ופנאי ושירותים אחרים
0.54	0.93	אספקת חשמל ומים, שירותי ביוב וטיפול בפסולת
6.84	3.12	בינוי
7.51	11.53	חינוך
3.83	1.25	חקלאות, ייעור ודיג
11.28	31.15	כרייה וחציבה, תעשייה וחרושת
5.80	5.92	מידע ותקשורת
1.92	6.23	מנהל מקומי, ציבורי וביטחון וביטוח לאומי וארגונים חוץ מדינתיים
16.26	10.90	מסחר סיטוני וקמעוני ותיקון כלי רכב מנועיים
0.65	0.62	פעילויות בנדל"ן
4.10	2.49	שירותים אחרים
13.84	2.49	שירותי אירוח ואוכל
5.14	4.67	שירותי בריאות ושירותי רווחה וסעד
7.46	8.41	שירותים מקצועיים, מדעיים וטכניים
6.39	3.74	שירותי ניהול ותמיכה
1.63	1.87	שירותים פיננסיים ושירותי ביטוח
3.93	1.87	שירותי תחבורה, אחסנה, דואר בלדרות
100	100	סה"כ

מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2018א

ייצוג חסר

ייצוג עודף

לוח 2: התפלגות באחוזים לפי מספר המועסקים בכל סקטור: בלמ"ס (2018) ובמדגם

אחוזים לפי למ"ס (2019)	אחוזים לפי מספר המועסקים בכל סקטור במדגם	
2.06	1.81	אמנות, בידור ופנאי ושירותים אחרים
0.86	4.16	אספקת חשמל ומים, שירותי ביוב וטיפול בפסולת
5.30	1.46	בינוי
14.32	21.11	חינוך
1.33	0.27	חקלאות, ייעור ודיג
9.68	17.64	כרייה וחציבה, תעשייה וחרושת
5.19	7.28	מידע ותקשורת
3.83	4.46	מנהל מקומי, ציבורי וביטחון וביטוח לאומי וארגונים חוץ מדינתיים
13.53	7.87	מסחר סיטוני וקמעוני ותיקון כלי רכב מנועיים
0.79	0.08	פעילויות בנדל"ן
3.42	1.02	שירותים אחרים
6.47	4.71	שירותי אירוח ואוכל
11.46	13.50	שירותי בריאות ושירותי רווחה וסעד
6.76	2.05	שירותים מקצועיים, מדעיים וטכניים
8.17	6.16	שירותי ניהול ותמיכה
2.94	5.07	שירותים פיננסיים ושירותי ביטוח
3.90	1.34	שירותי תחבורה, אחסנה, דואר בלדרות
100	100	סה"כ

מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2018ב

ייצוג חסר

ייצוג עודף

ל 321 הארגונים שבמדגם יש ותק ממוצע של 44 שנים ( $SD$  25.3), 72 מהם (22.4%) הם מלכ"ר, 23.7% מהארגונים (76) שייכים לסקטור הציבורי, 25.6% מהארגונים הם חלק מארגון ארצי גדול יותר, 21.5% מהארגונים הם חלק מארגון בינלאומי גדול יותר, 24% מהארגונים הם ארגונים משפחתיים, 22% מהארגונים הם בבעלות משקיע זר, ב 35% מהארגונים יש ועד עובדים או נציגות עובדים וב 37.3% מהארגונים רוב העובדים מועסקים בהסכם קיבוצי. באשר לגודל הארגון, 51 ארגונים הם קטנים, בהם 50 עובדים או פחות, 135 ארגונים הם בגודל בינוני (51 עד 250 עובדים, כולל) ו 135 ארגונים הם גדולים ובהם מעל 250 עובדים.

בכל ארגון נאספו נתונים מאחד עד שבעה מנהלים, עם עדיפות למנהל משאבי אנוש, ומנהלים בכירים נוספים. מערך דגימה זה נועד כדי לקבל עוד נקודות מבט ברמה הארגונית. ואולם, לאחר מספר חודשי איסוף נתונים, בהם בדקנו וראינו שהשונויות בין מנהלים בתוך ארגונים איננה גדולה, לא "התעקשנו" לקבל מענה של יותר ממנהל בכיר אחד בכל ארגון (לוח 3).

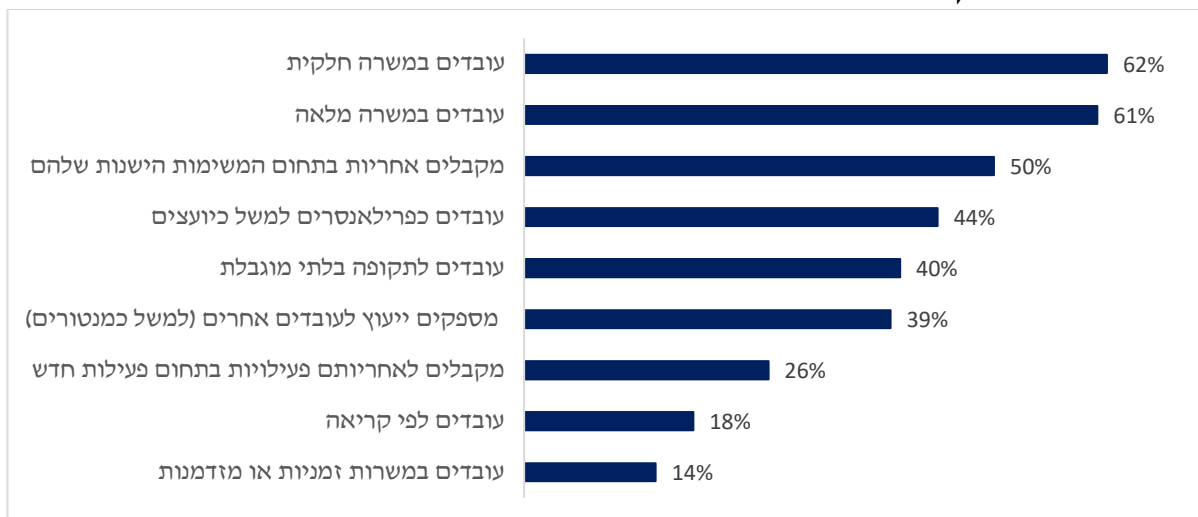
### לוח 3: מספר הארגונים ומספר המנהלים שענו מכל חברה

מספר ארגונים	מספר מנהלים שענו בארגון
150	רק מנהל אחד
82	2 מנהלים
82	3 מנהלים
5	4 מנהלים
1	5 מנהלים
1	7 מנהלים
סה"כ 321 ארגונים	סה"כ 592 מנהלים

המנהלים במדגם הם בטווח הגילאים 27 עד 81, הגיל הממוצע 49.7 ( $SD$  9.8), 48% גברים. כצפוי, 89.5% מהמנהלים שענו הם בעלי השכלה אקדמית, 6.3% בעלי השכלה מקצועית ו 4.2% בעלי השכלה תיכונית. באשר לתפקיד, 32.9% נשאו בתפקיד דירקטור/ מנכ"ל או סמנכ"ל כספים. 31.3% מנהלים, 30.7% מנהלי (או סמנכ"ל) משאבי אנוש, ו 5.7% נשאו בתפקיד אחר. הוותק הממוצע בארגון 11.9 שנים ( $SD$  9.9). 90% מהמנהלים עם אחריות ישירה על עובדים, 58% לא יודעים באיזה גיל ירצו לפרוש, מתוך אלו שיודעים הגיל הממוצע הוא 66.8. נראה שרובם רוצים לפרוש אחרי גיל פרישה רשמי, שכן ממוצע גיל פרישה רצוי של מנהלים במדגם 68.2, גבוה במובהק מגיל הפרישה הרשמי לגברים 67 ( $P < .05$ ), וממוצע גיל פרישה רצוי למנהלות - 65.2, גבוה במובהק מגיל הפרישה הרשמי לנשים 62 ( $P < .01$ ).

העסקת עובדים מבוגרים - 85% מהארגונים במדגם מעסיקים עובדים בגיל פרישה (272 ארגונים). מתוך ארגונים אלו, 62% מהארגונים שמעסיקים עובדים בגיל פרישה מדווחים כי הם עובדים במשרה חלקית, 61% מהארגונים מדווחים כי עובדים בגיל פרישה מועסקים במשרה מלאה, 50% מהארגונים שמעסיקים עובדים בגיל פרישה מדווחים כי הם מקבלים לאחריותם פעילויות בתחום המשימות הישנות שלהם, 44% מהארגונים שמעסיקים עובדים בגיל פרישה מדווחים כי הם עובדים כפריילאנסרים למשל כיועצים, 40% מדווחים כי עובדים בגיל פרישה עובדים לתקופה בלתי מוגבלת, 39% מהארגונים מדווחים כי עובדים בגיל פרישה מספקים ייעוץ לעובדים אחרים (למשל כמנטורים), 26% מהארגונים שמעסיקים עובדים בגיל פרישה מדווחים כי הם מקבלים לאחריותם פעילויות בתחום פעילות חדש, 18% מהארגונים מדווחים כי הם עובדים לפי קריאה, ו 14% מהארגונים שמעסיקים עובדים בגיל פרישה מדווחים כי הם עובדים במשרות זמניות או מזדמנות (תרשים 5).

### תרשים 5: אופי העסקת עובדים בגיל פרישה בארגונים\*

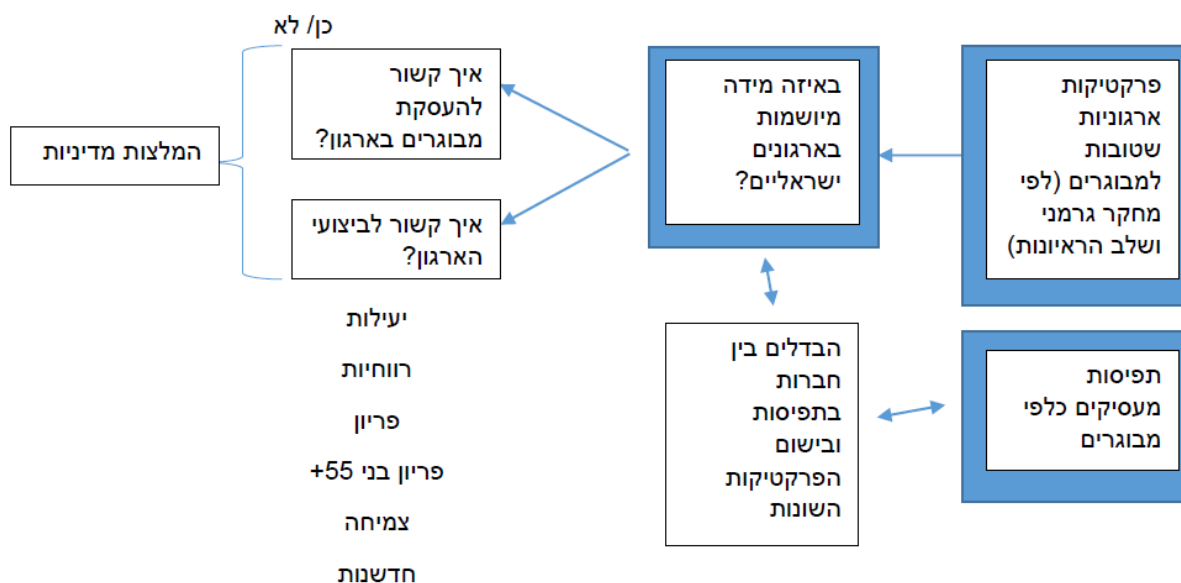


\*ניתן היה לבחור יותר מתשובה אחת, ולכן סה"כ עולה על 100%.

### ניתוח הנתונים

מבחינת שימוש על מנת למצוא הבדלים בין מנהלים בחברות שמעסיקות ומנהלים בחברות שאינן מעסיקות מבוגרים, בכל הקשור לתפיסות חיוביות ותפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים. עוד שימוש מבחינת כדי לבחון את ההבדלים בין מנהלים בכל הקשור ליישום נהלים והיבטים המשפיעים על עבודה בגילים מבוגרים. רגרסיה לוגיסטית היררכית שימשה על מנת לבחון את הקשר שבין מאפיינים ארגוניים (כמו גודל, סקטור, הסכם קיבוצי) ונהלים ארגוניים (ניהול ידע, בריאות, עיצוב עבודה ועוד) ובין העסקת מבוגרים בארגון, ורגרסיה לינארית היררכית שימשה על מנת לבחון את הקשר בין מאפיינים ארגוניים ונהלים ארגוניים לבין ביצועי הארגון (כמו רווח, יעילות, פרודוקטיביות, צמיחה עסקית) בהשוואה לארגונים מתחרים ובהשוואה לביצועי הארגון בשלוש השנים הקודמות (תרשים 6).

### תרשים 6: ארגון הנתונים ומבנה הניתוח



#### 4. תפיסות מעסקים

שני משתנים לבדיקת תפיסות הם משתנים המחושבים מממוצע של מספר הצהרות ומבטאים **תפיסות שליליות** (3 הצהרות) ו**תפיסות חיוביות** (3 הצהרות) כלפי עובדים מבוגרים (לוח 4).

לוח 4: תפיסות חיוביות ותפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים

סטיית תקן	ממוצע	סולם של 1 (מתנגד מאד) עד 7 (מסכים במידה רבה)	
1.5	5.0	עובדים מבוגרים בארגון שלנו, נתפסים כיכולים להסתגל היטב לשינויים.	תפיסות חיוביות (תדמית חיובית של גיל) $\alpha$ קרונבך 0.65
1.0	6.2	עובדים מבוגרים בארגון שלנו נתפסים כאמינים.	
1.1	5.8	עובדים מבוגרים בארגון שלנו נתפסים כברי סמכא.	
1.5	3.5	עובדים מבוגרים בארגון שלנו לא מעוניינים ללמוד דברים חדשים.	תפיסות שליליות כלפי מבוגרים $\alpha$ קרונבך 0.78
1.4	2.9	עובדים מבוגרים בארגון שלנו לא עובדים קשה כמו עובדים אחרים.	
1.4	3.0	רוב העובדים המבוגרים אינם יכולים לעמוד בקצב של מקום העבודה המודרני.	

בדיקה העלתה כי בין מרכיבי התפיסה החיובית ומרכיבי התפיסה השלילית – אין קורלציה (0.3 ומטה), אלפא קרונבך של כל ששת ההצהרות 0.73 מבטא מהימנות פנימית גבוהה. באופן כללי נראה שממוצע התפיסות החיוביות יחסית גבוה (5 ומעלה), והממוצע של התפיסות השליליות נמוך משמעותית (3.5 או נמוך יותר).

#### 4.1 משתנים אישיים

**מגדר** (1 =גבר), **גיל** (משתנה רציף). בחלק מהניתוחים נעשתה אבחנה בין מנהלים מבוגרים- בני 55 ומעלה ומנהלים צעירים – בני פחות מ 55), ו**תפקיד** (משתנה עם ארבע קטגוריות: דירקטור / מנכ"ל / סמנכ"ל / כספים, מנהל, מנהל משאבי אנוש או אחר).

#### 4.2 משתנים ארגוניים

**העסקת עובדים מבוגרים** בארגון, משתנה דיכוטומי שקיבל את הערך 1 אם כן ו 0 אם לא. **גודל הארגון** על פי מספר העובדים, משתנה קטגוריאלי שבו חברות עם 50 עובדים או פחות ("קטנות"), חברות עם 51 עד 250 עובדים, כולל (חברות בגודל בינוני) וחברות בהן מעל 250 עובדים (חברות גדולות). **סקטור**, משתנה דיכוטומי שקיבל את הערך 1 אם הארגון שייך לסקטור הציבורי ו 0 אם שייך לסקטור הפרטי. עוד משתנים דיכוטומיים היו המשתנים **מלכ"ר**, **חברות בינלאומיות**, חברות **בבעלות זרה**, חברות **משפחתיות**, חברות **תעשייתיות**, כולם קיבלו את הערך 1 אם כן ו 0 אחרת. משתנה דיכוטומי נוסף – **הסכם קיבוצי** ("האם רוב העובדים מועסקים בהסכם קיבוצי") קיבל את הערך 1 אם כן, ו 0 אחרת. ולבסוף, האם החברה **מעסיקה עובדים מבוגרים** (1 אם כן, ו 0 אחרת).

#### 4.3 ממצאים לגבי תפיסות מעסיקים

כשבדקנו הבדלים בין מנהלים מקבוצות שונות (לוח 5) נמצא כי מנהלים בני 55 ומעלה (מנהלים מבוגרים, על פי ההגדרה של מחקר זה) ( $M=5.9, SD=0.8$ ) מדווחים על תדמית חיובית יותר לעומת מנהלים צעירים, בני פחות מ 55 ( $M=5.6, SD=1.0$ ), גברים מדווחים על תדמית חיובית יותר ( $M=5.8, SD=0.9$ ) מנשים ( $M=5.6, SD=1.0$ ). בחברות שמעסיקים מבוגרים - המנהלים מדווחים על תדמית חיובית יותר ( $M=5.7$ )

( $SD=0.9$ ), לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=5.5$   $SD=1.0$ ), ובחברות בסקטור הפרטי המנהלים מדווחים על תדמית חיובית יותר ( $M=5.7$   $SD=0.8$ ) מאשר בסקטור הציבורי ( $M=5.4$   $SD=1.1$ ).  
 באשר לתפיסות שליליות, בחברות שמעסיקים מבוגרים המנהלים מדווחים על תפיסות שליליות ברמה גבוהה יותר ( $M=3.2$   $SD=1.2$ ), לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=2.8$   $SD=1.2$ ), (קצת מפתיע לאור התוצאות בסעיף הקודם לפיהן בחברות שמעסיקים מבוגרים המנהלים מדווחים על תדמית חיובית יותר לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים). מנהלים בחברות תעשייה מדווחים על תפיסות שליליות ברמה גבוהה יותר ( $M=3.5$   $SD=1.2$ ) לעומת חברות שאינן תעשייתיות ( $M=3.0$   $SD=1.2$ ), מנהלים בחברות מקומיות מדווחים על תפיסות שליליות ברמה גבוהה יותר ( $M=3.2$   $SD=1.2$ ) לעומת חברות בינלאומיות ( $M=2.9$   $SD=1.0$ ), מנהלים בחברות משפחתיות מדווחים על תפיסות שליליות ברמה גבוהה יותר ( $M=3.3$   $SD=1.2$ ) לעומת חברות שאינן משפחתיות ( $M=3.1$   $SD=1.2$ ), ולבסוף, נמצא כי גם גודל החברה משפיע, ובחברות בגודל בינוני תפיסות שליליות ברמה גבוהה יותר ( $M=3.3$   $SD=1.2$ ) לעומת חברות קטנות ( $M=2.9$   $SD=1.3$ ), וחברות גדולות ( $M=3.1$   $SD=1.1$ ).

**לוח 5: תפיסות חיוביות ושליליות כלפי עובדים מבוגרים בחלוקה לקבוצות שונות**

תפיסה שלילית כלפי מבוגרים			תפיסה חיובית כלפי מבוגרים			
T	צעירים מ	בני 55 +	T	צעירים מ	בני 55 +	גיל
סטטיסטי	55		סטטיסטי	55	N=197	
				N=395		
0.2	3.2 (1.1)	3.1 (1.3)	-3.8***	5.6 (1.0)	5.9 (0.8)	
T	נשים	גברים	T	נשים	גברים	מגדר
סטטיסטי	N=308	N=284	סטטיסטי	N=308	N=284	
-1.0	3.1 (1.2)	3.2 (1.2)	-2.8***	5.6 (1.0)	5.8 (0.9)	
T	מנהלים בחברות שלא מעסיקות מבוגרים	מנהלים בחברות שמעסיקות מבוגרים	T	מנהלים בחברות שלא מעסיקות מבוגרים	מנהלים בחברות שמעסיקות מבוגרים	העסקת מבוגרים
סטטיסטי	N=74	N=518	סטטיסטי	N=74	N=518	
-2.8***	2.8 (1.2)	3.2 (1.2)	-2.0**	5.5 (1.0)	5.7 (0.9)	
T	מנהלים מחברות אחרות	מנהלים מחברות תעשייה	T	מנהלים מחברות אחרות	מנהלים מחברות תעשייה	תעשייה
סטטיסטי	N=398	N=194	סטטיסטי	N=398	N=194	
-5.1***	3.0 (1.2)	3.5 (1.2)	-0.9	5.6 (1.0)	5.7 (0.8)	
T	מנהלים מחברות בסקטור הפרטי	מנהלים מחברות בסקטור הציבורי	T	מנהלים מחברות בסקטור הפרטי	מנהלים מחברות בסקטור הציבורי	סקטור
סטטיסטי	N=452	N=140	סטטיסטי	N=452	N=140	
0.3	3.2 (1.2)	3.1 (1.2)	3.5***	5.7 (0.8)	5.4 (1.1)	



T	מנהלים בחברות מקומיות N=450			מנהלים בחברות בינלאומיות N=142	T	מנהלים בחברות מקומיות N=450			מנהלים בחברות בינלאומיות N=142	חברות בינלאומיות		
סטטיסטי	3.2 (1.2)			2.9 (1.0)	-1.2	5.6 (0.9)			5.8 (0.8)			
T	מנהלים בחברות שאינן משפחתיות N=469			מנהלים בחברות משפחתיות N=123	T	מנהלים בחברות שאינן משפחתיות N=469			מנהלים בחברות משפחתיות N=123	חברות משפחתיות		
סטטיסטי	3.1 (1.2)			3.3 (1.2)	-1.2	5.7 (0.9)			5.7 (0.9)			
F	ממוצע מנהלים ארגונים גדולים (250<)	ממוצע מנהלים ארגונים בינוניים (250- 51)	ממוצע מנהלים ארגונים קטנים (50<=)	F	ממוצע מנהלים ארגונים גדולים (250<)	ממוצע מנהלים ארגונים בינוניים (250- 51)	ממוצע מנהלים ארגונים קטנים (50<=)	F	ממוצע מנהלים ארגונים גדולים (250<)	ממוצע מנהלים ארגונים בינוניים (250- 51)	ממוצע מנהלים ארגונים קטנים (50<=)	גודל החברה
סטטיסטי	N=277	N=240	N=75	סטטיסטי	N=277	N=240	N=75	סטטיסטי	N=277	N=240	N=75	
3.3**	3.1 (1.1)	3.3 (1.2)	2.9 (1.3)	1.1	5.6 (0.9)	5.7 (0.9)	5.8 (1.0)					

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

## 5. פרקטיקות ארגוניות המשפיעות על עבודה בגילאים מבוגרים והעסקת מבוגרים בפועל

### 5.1 משתנים ארגוניים

**מבנה וארגון העבודה** - לבחינת כל אחד משמונת הממדים נעשה שימוש בעשרות הצהרות שפותחו ונבחנו כדי לאשר את תוקפן ומהימנותן בבחינת המשתנים המרכיבים כל ממד. לגבי כל הצהרה המשיבים התבקשו לציין את הסכמתם או באיזו מידה היא מתקיימת בארגון.

הממד **תרבות ארגונית** מורכב מהמשתנים: שוויון הזדמנויות (3 הצהרות), תדמית חיובית של גיל (3 שאלות), ותקשורת (3 שאלות). כל הצהרות בסקלה של 1 מתנגד מאד עד 7- מסכים במידה רבה. הממד **מנהיגות** (הערכה, היענות לצרכי הפרט) מורכב מ 4 הצהרות בסולם של 1 מתנגד מאד עד 5- מסכים במידה רבה. הממד **עיצוב העבודה** מורכב מהמשתנים זמני עבודה גמישים (4 הצהרות), מקום עבודה גמיש (3 הצהרות), התאמת עבודה על פי יכולת (4 הצהרות), התאמות ארגונומיות (4 הצהרות), כולן על סולם של 1 לא מתקיים כלל עד 5- מתקיים במידה רבה.

הממד **ניהול בריאות** כולל שלושה משתנים שנמדדו בסולם של 1 לא מתקיים כלל עד 5- מתקיים במידה רבה: פעילות גופנית והזדמנויות תזונה (3 הצהרות), טיפול רפואי (3 הצהרות), קידום בריאות (3 הצהרות), הממד **פיתוח אישי** מורכב מהמשתנים הזדמנויות פיתוח אישי (הצהרה אחת) והכשרות מקצועיות (3 הצהרות), אשר נמדדו בסולם של 1 לא מתקיים כלל עד 5- מתקיים במידה רבה.

הממד **ניהול ידע**, מורכב מהמשתנים העברה ממוסדת של ידע (3 הצהרות), ושיתוף ידע בין דורי (3 הצהרות) אשר נמדדו בסולם של 1 לא מתקיים כלל עד 5- מתקיים במידה רבה.

הממד **הכנה לפרישה** מורכב מ 6 הצהרות והממד **אפשרויות תעסוקה לאחר פרישה** מורכב מ 5 הצהרות כולן נמדדו על סולם של 1 לא מתקיים כלל עד 5- מתקיים במידה רבה.

מדד אלפא-קרונבך לבידיקת המהימנות הפנימית בין המשתנים תחת כל ממד וההצהרות תחת כל משתנה מצוין בטבלה גם הוא. בכל המקרים אלפא קרונבך גבוהה מ 0.65, מה שמלמד על עקביות ומהימנות פנימית גבוהה (לוח 6).

לוח 6: פרקטיקות ארגוניות המשפיעות על עבודה בגילאים מבוגרים, ממוצעים וסטיות תקן

ממדים	פירוט הממדים	ממוצע	סטיית תקן
(סולם 1-7)			
תרבות ארגונית $M=5.5$ $SD=0.8$ $\alpha$ קרונבך = 0.79	שוויון הזדמנויות ( $\alpha = 0.79$ )	5.3	1.3
	תדמית חיובית של גיל ( $\alpha = 0.65$ )	5.7	0.9
	תקשורת ( $\alpha = 0.77$ )	5.6	1.1
מנהיגות	$\alpha$ קרונבך = 0.69	5.3	1.1
(כל הממדים הבאים - סולם 1-5)			
עיצוב עבודה $M=3.2$ $SD=0.6$ $\alpha$ קרונבך = 0.84	הסדר זמני עבודה גמישים ( $\alpha = 0.76$ )	3.5	0.8
	הסדרי מקום עבודה גמיש ( $\alpha = 0.74$ )	3.2	0.9
	עבודה לפי יכולות ( $\alpha = 0.75$ )	3.5	0.7
	תנאי עבודה ארגונומיים ( $\alpha = 0.82$ )	3.2	0.9
ניהול בריאות $M=2.4$ $SD=0.8$ $\alpha$ קרונבך = 0.86	פעילות גופנית והזדמנויות תזונה ( $\alpha = 0.75$ )	2.4	1.0
	טיפול רפואי במקום העבודה ( $\alpha = 0.71$ )	2.3	0.9
	קידום בריאות ( $\alpha = 0.84$ )	2.5	1.0
פיתוח אישי $M=3.2$ $SD=0.9$ $\alpha$ קרונבך = 0.84	הזדמנויות פיתוח אישי (משתנה יחיד)	3.8	0.9
	הכשרות ( $\alpha = 0.87$ )	3.0	1.0
ניהול ידע $M=3.8$ $SD=0.7$ $\alpha$ קרונבך = 0.83	העברה ממוסדת ( $\alpha = 0.74$ )	3.5	0.9
	שיתוף ידע בין דורי ( $\alpha = 0.75$ )	4.1	0.7
פרישה $M=2.9$ $SD=0.8$ $\alpha$ קרונבך = 0.81	הכנה לקראת פרישה	2.9	0.8
הזדמנויות פרישה $M=3.8$ $SD=0.7$ $\alpha$ קרונבך = 0.78	עבודה אחרי פרישה	3.8	0.7

5.2 ממצאים לגבי פרקטיקות ארגוניות והבדלים בין חברות שמעסיקות או לא מעסיקות מבוגרים

על מנת לבחון כיצד פרקטיקות שונות קשורות בהעסקת מבוגרים השתמשנו במבחני T, ובחנו אם יש הבדלים מובהקים בממוצעי המשתנים השונים בחברות שמעסיקות ולא מעסיקות עובדים מבוגרים.

בחברות שמעסיקות מבוגרים המנהלים מדווחים על תרבות ארגונית שיותר תומכת במבוגרים ( $M=5.6$   $SD=0.8$ ), לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=5.3$   $SD=1.0$ ). בנושא של ניהול בריאות, אשר מתייחס באופן כללי לנושאי בריאות שמקבלים ביטוי בארגון, לאו דווקא בהקשר של עובדים מבוגרים, ניכר כי בחברות שמעסיקות מבוגרים, המנהלים מדווחים על ממוצע גבוה יותר ( $M=2.5$   $SD=0.8$ ) לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=2.2$   $SD=0.7$ ). בחברות שמעסיקות מבוגרים, המנהלים מדווחים על ממוצע גבוה יותר של הזדמנויות לפיתוח אישי והכשרות שמותאמות למבוגרים ( $M=3.2$   $SD=0.8$ ) לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=2.8$   $SD=1.0$ ), על ממוצע גבוה יותר של הכנות לקראת פרישה ( $M=2.9$   $SD=0.8$ ) לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=2.4$   $SD=0.9$ ), ועל ממוצע גבוה יותר של הזדמנויות עבודה אחרי פרישה ( $M=3.9$   $SD=0.6$ ) לעומת חברות שלא מעסיקות מבוגרים ( $M=3.1$   $SD=0.9$ ).

לוח 7: פרקטיקות ארגוניות בארגונים והבדלים בין חברות שמעסיקות או לא מעסיקות מבוגרים, ממוצעים וסטיות תקן

T סטטיסטי	מנהלים בחברות שלא מעסיקות מבוגרים N=74	מנהלים בחברות שמעסיקות מבוגרים N=518	
-2.1**	5.3 (1.0)	5.6 (0.8)	<b>תרבות ארגונית</b> (שוויון הזדמנויות, תדמית חיובית של גיל ותקשורת)
-2.6***	2.2 (0.7)	2.5 (0.8)	<b>ניהול בריאות</b>
-3.5***	2.8 (1.0)	3.2 (0.8)	<b>פיתוח אישי</b>
-4.2***	2.4 (0.9)	2.9 (0.8)	<b>פרישה</b>
-7.5***	3.1 (0.9)	3.9 (0.6)	<b>הזדמנויות עבודה אחרי פרישה</b>

\*P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\*P<0.01

במטרה לאמוד בו-זמנית את הקשר בין העסקת עובדים מבוגרים לבין כלל הפרקטיקות הארגוניות אמדנו מודל רגרסיה מרובה בה המשתנה התלוי הוא דיכוטומי: העסקת מבוגרים בארגון (כן או לא) והמשתנים המסבירים הם הממדים השונים שצוינו לעיל ומאפיינים ארגוניים נוספים כמו תפיסות שליליות כלפי מבוגרים, סקטור, חברות תעשייתיות, קיומו של הסכם קיבוצי וגודל הארגון (לוח 8). על פי אומדני המודל נמצא קשר בין הממד 'ההזדמנות לעבוד אחרי גיל פרישה' והעסקת מבוגרים בארגון. הקשר הוא חיובי, בארגונים בהם יש הזדמנויות אחרי פרישה ניתן למצוא עובדים מבוגרים. וכשקיימת רמה גבוהה של אפשרות לעסוקה אחרי פרישה ההסתברות לתעסוקת מבוגרים בארגון גבוהה יותר ( $B 1.41 SD 0.42$ ) ( $P<0.01$ ). לגבי שאר הממדים, לא נמצא קשר מובהק להעסקת מבוגרים בארגון (גם כשמריצים את המודל ללא הממד 'ההזדמנות לעבוד אחרי גיל פרישה'). עם זאת, מצאנו כי היותה של החברה תעשייתית מעלה את הסיכוי להעסקת מבוגרים ( $B 2.39 SD 0.75 P<0.01$ ) וגם בארגונים גדולים הסיכוי להעסיק מבוגרים גבוה יותר ( $B 1.88 SD 0.72 P<0.01$ ) לעומת ארגונים קטנים.

לוח 8: הקשר בין ממדים ארגוניים ובין העסקת בני 55 ומעלה בארגון, מקדמים וסטיות תקן העסקת עובדים מבוגרים בארגון

מקדם	סטיות תקן	ממד
0.08	(0.30)	תרבות ארגונית
0.63	(0.56)	עיצוב עבודה
-0.22	(0.42)	ניהול בריאות
-0.03	(0.38)	פיתוח אישי
0.19	(0.37)	ניהול ידע
-0.18	(0.23)	מנהיגות
0.25	(0.38)	פרישה
1.41***	(0.42)	עבודה אחרי פרישה

0.32 (0.22)	תפיסות שליליות נ' מבוגרים
0.23 (0.59)	סקטור ציבורי
2.39*** (0.75)	חברה תעשייתית
0.89 (0.57)	הסכם קיבוצי
0.63 (0.66)	גודל הארגון (קבוצת ייחוס ארגון קטן) ארגון בינוני
1.88*** (0.72)	ארגון גדול
1.57	סטיית תקן ברמת הארגון <i>SD</i> (cons)
478	N

\*  $P < 0.1$ , \*\*  $P < 0.05$ , \*\*\*  $P < 0.01$

## 6. הקשר בין יישום פרקטיקות ארגוניות המטיבות עם מבוגרים ובין ביצועי הארגון

### 6.1 משתנים ארגוניים

במסגרת המחקר עשינו שימוש בשישה משתני תוצאה נוספים מתייחסים לביצועי הארגון. המנהלים התבקשו לדרג את ביצועי הארגון מאז תחילת השנה בהשוואה למתחרים ישירים באותה תעשייה בהתייחס לממדים הבאים: צמיחה עסקית, רווח, פריון של העובדים, פריון של עובדים בני 55 ומעלה, יעילות של תהליכים עסקיים וחדשנות. כל אחד מהביצועים דורג בסולם של 1-7, כאשר 1 = הרבה יותר גרוע ו 7 = הרבה יותר טוב. בהמשך לכך התבקשו המנהלים לדרג את ביצועי הארגון מאז תחילת השנה בהשוואה לביצועי הארגון בשלוש השנים הקודמות בהתייחס לאותם ממדים ועל אותו סולם.

### 6.2 ממצאים לגבי הקשר בין יישום פרקטיקות ארגוניות וביצועי הארגון

#### 6.2.1 ביצועים בהשוואה למתחרות

כדי לבחון את הקשר שבין פרקטיקות ארגוניות שטובות למבוגרים (על פי המודל שהוצע בתרשים 2) על ביצועי החברה (צמיחה, פריון, פריון של בני 55+, יעילות, רווחיות, חדשנות), השתמשנו בשאלות שבהן העריכו המנהלים את ביצועי הארגון בהשוואה לביצועי המתחרות. השאלה הייתה: "איך תדרג את ביצועי הארגון מאז תחילת השנה בהשוואה למתחרים ישירים באותה תעשייה...". בהתייחס לממדים שהוזכרו קודם. התשובות נעו על סולם של 1 (הרבה יותר גרוע) עד 7 (הרבה יותר טוב). התוצאות (לוח נ'1) מלמדות כי ממדים מסוימים קשורים חיובית לביצועי הארגון. כך, תרבות ארגונית שתומכת בעובדים מבוגרים (מבחינת תקשורת, שוויון הזדמנויות, תדמית חיובית של גיל) קשורה בקשר חיובי עם פריון של עובדים בני 55 ומעלה ( $B 0.14, SD 0.06, P < .05$ ). הממד פיתוח אישי הוא החשוב ביותר, ונמצא קשור לארבעה מתוך חמישה מרכיבי ביצועים שנבדקו: ישנו קשר חיובי בין פיתוח אישי (הכשרות, הזדמנויות לפיתוח אישי) ובין צמיחה עסקית ( $B 0.19, SD 0.08, P < .05$ ) רווח ( $B 0.23, SD 0.08, P < .01$ ) פריון העובדים ( $B 0.19, SD 0.07, P < .01$ ) ויעילות של תהליכים עסקיים ( $B 0.17, SD 0.08, P < .05$ ).

הממד ניהול ידע קשור בקשר חיובי למשתנה חדשנות ( $B 0.24, SD 0.09, P < .01$ ), כלומר העברה ממוסדת של ידע בארגון ושיתוף ידע בין דורי מתואמת חיובית עם רמת חדשנות גבוהה יותר בארגון. הממד מנהיגות, שמתייחס לתמיכה ניהולית מנהיגותית כלפי עובדים מבוגרים, קשור בקשר חיובי לצמיחה עסקית של הארגון ( $B 0.12, SD 0.05, P < .05$ ) ולחדשנות ארגונית ( $B 0.18, SD 0.05, P < .01$ ). יש לציין כי לא נמצא קשר בין הממדים עיצוב עבודה, ניהול בריאות, הכנה לפרישה ועבודה אחרי פרישה ובין ביצועי הארגון שנבדקו במחקר זה. במסגרת הרגרסיה נכללו משתנים מסבירים נוספים. כך נמצא שכשמדווח על תפיסות כלפי עובדים מבוגרים הפריון המדווח נמוך יותר, הן של כלל העובדים ( $B -0.08, SD 0.04, P < .05$ ) והן של עובדים בגילי 55 ומעלה ( $B -0.11, SD 0.04, P < .01$ ). סקטור (פרטי/ ציבורי) לא משפיע על ביצועים. כשמדובר בחברות תעשייתיות נמצא קשר שלילי לרווח ( $B -0.38, SD 0.14, P < .01$ ) ולעילות של תהליכים עסקיים ( $B -0.27, SD 0.13, P < .05$ ). מעניין לראות שקיומו של הסכם קיבוצי משפיע בצורה שלילית על ביצועים שונים: רווח ( $B -0.34, SD 0.11, P < .01$ ), פרוין של עובדים ( $B -0.28, SD 0.10, P < .01$ ) פרוין של עובדים בני 55+ ( $B -0.18, SD 0.11, P < .05$ ) וחדשנות ( $B -0.26, SD 0.12, P < .05$ ). לבסוף, לגודל הארגון יש מעט מאד השפעה. בניית נמצא רק שלארגונים בגודל בינוני קשר שלילי לחדשנות ( $B -0.38, SD 0.19, P < .05$ ) לעומת ארגונים קטנים.

## 6.2.2 ביצועים בהשוואה לשלוש שנים קודמות

בנוסף, כדי לבחון איך קשורות פרקטיקות ארגוניות שטובות למבוגרים (על פי המודל שהוצע בתרשים 2) לביצועי החברה (צמיחה, פרוין, פרוין של בני 55+, יעילות, רווחיות, חדשנות), השתמשנו גם בסדרת שאלות בהן התבקשו המנהלים להעריך את ביצועי הארגון בהשוואה לשלוש השנים הקודמות. השאלה הייתה: "איך אתה מעריך את ביצועי חברתך מאז תחילת השנה בהשוואה ל 3 השנים הקודמות בהתייחס לממדים הבאים..." התשובות נעו על סולם של 1 (הרבה יותר גרוע) עד 7 (הרבה יותר טוב).

התוצאות (לוח נ'2) מלמדות כי ממדים מסוימים הם בעלי קשר חיובי לביצועי הארגון: צמיחה, פרוין, פרוין של בני 55+, יעילות, רווחיות, חדשנות, בהשוואה לביצועיו בשלוש שנים קודמות. כך, תרבות ארגונית שתומכת בעובדים מבוגרים קשורה בקשר חיובי עם פרוין של עובדים בני 55 ומעלה ( $B 0.17, SD 0.06, P < .01$ ), בהשוואה לשלוש שנים קודמות, כפי שנמצא גם כשמשווים למתחרות. הממד פיתוח אישי שנמצא קשור לארבעה מתוך חמישה מרכיבי ביצועים בהשוואה למתחרות – אינו קשור למרכיבי ביצוע כשמשווים לשלוש שנים קודמות.

הממד ניהול ידע קשור בקשר חיובי למשתנה חדשנות ( $B 0.18, SD 0.09, P < .05$ ), כלומר העברה ממוסדת של ידע בארגון ושיתוף ידע בין דורי קשור לרמת חדשנות גבוהה יותר בארגון בהשוואה לשלוש שנים קודמות (כמו גם בהשוואה למתחרות).

הממד מנהיגות, שמתייחס לתמיכה ניהולית מנהיגותית כלפי עובדים מבוגרים, קשור בקשר חיובי לצמיחה עסקית של הארגון ( $B 0.15, SD 0.06, P < .01$ ) ולחדשנות ארגונית ( $B 0.19, SD 0.05, P < .01$ ) בהשוואה לשלוש שנים קודמות, כמו שנמצא קשור בהשוואה למתחרות. ובנוסף – נמצא קשור גם לפריון של עובדים ( $B 0.15, SD 0.05, P < .01$ ), פרוין של בני 55+ ( $B 0.12, SD 0.04, P < .01$ ) ויעילות של תהליכים עסקיים ( $B 0.13, SD 0.05, P < .05$ ), בהשוואה לשלוש שנים קודמות.

ממד נוסף שנמצא קשור בקשר חיובי לביצועים בהשוואה לשלוש שנים קודמות הוא הזדמנויות עבודה אחרי פרישה. ממד זה קשור בקשר חיובי לצמיחה עסקית ( $B 0.27, SD 0.12, P < .05$ ) ולפריון של בני 55 ומעלה ( $B 0.18, SD 0.07, P < .05$ ). נציין שממד זה לא נמצא קשור לביצועים בהשוואה למתחרות. עוד נמצא, בהקשר למשתנים מסבירים נוספים, שתפיסות שליליות נגד עובדים מבוגרים קשורות בקשר שלילי לפריון של עובדים בגילי 55 ומעלה ( $B -0.08, SD 0.04, P < .05$ ). כשמדובר בחברות תעשייתיות נמצא קשר שלילי לרווח ( $B -0.47, SD 0.16, P < .01$ ) לפריון של עובדים ( $B -0.26, SD 0.12, P < .05$ ), לפריון של עובדים בני 55 ומעלה ( $B -0.23, SD 0.10, P < .05$ ) וליעילות של תהליכים עסקיים ( $B -0.29, SD 0.13, P < .05$ ) גם בהשוואה לשלוש שנים קודמות, כמו בהשוואה למתחרות, קיומו של הסכם קיבוצי משפיע בצורה שלילית על רווח ( $B -0.25, SD 0.13, P < .05$ ) ופריון של עובדים בני 55+ ( $B -0.25, SD 0.09, P < .01$ ). כדי לסכם את ההשפעה, בדקנו את הקשר בין אותן פרקטיקות ארגוניות שטובות למבוגרים על סה"כ ביצועי החברה -משתנה משוקלל אחד שבנוי מכל משתני הביצועים. התוצאות (לוח 11) מלמדות כי פרקטיקות ארגוניות שקשורות לפיתוח אישי ( $B 0.17, SD 0.06, P < .01$ ) ולמנהיגות ( $B 0.09, SD 0.04, P < .05$ ) קשורות בקשר חיובי לביצועים לעומת ביצועי המתחרות. פרקטיקות ארגוניות שקשורות למנהיגות ( $B 0.13, SD 0.04, P < .01$ ) ולהזדמנויות עבודה לאחר פרישה ( $B 0.21, SD 0.08, P < .01$ ) קשורות בקשר חיובי לביצועים לעומת שלוש שנים קודמות.

## 7. מסקנות

במחקר זה ניסינו להרחיב את הידע לגבי האופן שבו המעסיקים בישראל תופסים עבודה בגילים מבוגרים ולאחר גיל פרישה, תוך ניתוח הבדלים בין ארגונים ומנהלים. וכן לזהות את המנהלים הארגוניים הנהוגים במקומות העבודה אשר מקלים על השתלבותם של מבוגרים ומעודדים את תעסוקתם. תפיסות חיוביות ושליליות כלפי עובדים מבוגרים נבדקו. ראשית נמצא כי תפיסות חיוביות ושליליות אינן שני קצוות של אותו הרצף. מדובר בשני מבנים שונים ונפרדים, ולכן יש מקום לדון בכל אחד מהם לחוד. נמצא כי, באופן כללי, מנהלים מדווחים על ממוצע גבוה יותר של תפיסות חיוביות לעומת ממוצע תפיסות שליליות. עם זאת, ניכרים הבדלים בין מנהלים וארגונים בעלי מאפיינים שונים. כך, מנהלים מבוגרים (בני 55 ומעלה), גברים, ומנהלים מהסקטור הפרטי, מדווחים על תפיסות חיוביות ברמה גבוהה יותר לעומת מנהלים צעירים, מנהלות נשים ומנהלים מהסקטור הציבורי. עוד מעניין לראות כי בארגונים שמעסיקים מבוגרים, התפיסות חיוביות יותר מארגונים שאין בהם בני 55 ומעלה. מצאים דומים נמצאו גם במחקרים קודמים (Axelrad, Luski, Malul, 2013; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2008) ובמובן זה המנהלים בישראל אינם יוצאי דופן.

ממוצע התפיסות השליליות משתנה גם הוא, כשמבחינים בין קבוצות שונות. הוא גבוה יותר בקרב מנהלים בתעשייה, בחברות מקומיות, בחברות משפחתיות ובארגונים בגודל בינוני לעומת מנהלים שלא בסקטור התעשייתי, בחברות בינלאומיות, חברות שאינן משפחתיות וארגונים קטנים. עוד מעניין לראות שכמו שבארגונים מעסיקי מבוגרים, ממוצע התפיסות החיוביות יותר כך גם ממוצע התפיסות השליליות גבוה יותר מארגונים שאין בהם בני 55 ומעלה. הדבר יכול לרמז על כך שהתכונות שמיוחסות למבוגרים (חיוביות ושליליות) אכן קיימות, וכשמנהלים עובדים עם מבוגרים הם רואים זאת ומצביעים על כך. אם אכן כך, בעת

העסקת מבוגרים הארגון צריך לנסות למנף את החזקות והיתרונות (יכולת להסתגל לשינויים, אמינים, בקיאים, בעלי סמכות) ולנסות להתמודד עם הנושאים השליליים (ולא רק עם התפיסות השליליות) כמו הצורך ללמוד דברים חדשים, להסתגל לקצב העבודה של מקום העבודה המודרני וכדומה.

נראה שחלק מהפרקטיקות הניהוליות שבדקנו – אשר אמורות להפוך את הארגון לידידותי למבוגרים ולתרום להעסקת מבוגרים בארגון, הן גם בעלות קשר חיובי לביצועי הארגון – צמיחה עסקית, רווח, פרוץ, יעילות של תהליכים עסקיים וחדשנות בהשוואה לארגונים מתחרים. יש לזכור כי מדובר במחקר מתאמי (קורלטיבי) ולכן אי אפשר לבסס את הטענה כי פרקטיקות ידידותיות למבוגרים משפרות את ביצועי הארגון, בהחלט יתכן שארגונים מצליחים יותר מבחינה עסקית מאפשרים לעצמם להתייחס אחרת לעובדים מבוגרים מאשר ארגונים שמצבם העסקי פחות טוב. ולכן, מבלי לבסס טענות סיבתיות, המתאמים מגלים כי גם אם הארגון נדרש למאמץ מסוים על מנת להטמיע פרקטיקות כאלו, וגם אם נדרשת השקעה של משאבי זמן ותקציב, הרי שיש לנהלים אלו קשר חיובי לביצועים בפועל: הממד תרבות ארגונית (שתומכת בעובדים מבוגרים: מבחינת תקשורת, שוויון הזדמנויות, תדמית חיובית של גיל) מתואם חיובית עם פרוץ של בני 55 ומעלה, פיתוח אישי (הכשרות, הזדמנויות לפיתוח אישי) מתואם חיובית עם הצמיחה העסקית, הממדים מנהיגות (תמיכה ניהולית מנהיגותית כלפי עובדים מבוגרים), ופיתוח אישי קשורים חיובית לצמיחה עסקית, פיתוח אישי מתואם חיובית גם עם רווח, פרוץ כלל העובדים והיעילות של תהליכים עסקיים, ולבסוף, ניהול ידע (העברה ממוסדת של ידע בארגון ושיתוף ידע בין דורי) ומנהיגות מתואמים חיובית עם חדשנות ארגונית. ממצאים אלו מעודדים שכן הם מראים שההשקעה בפרקטיקות ניהוליות שתומכות בתעסוקת מבוגרים עשויות להיות כדאיות לארגון לא רק ברמת התרומה החברתית ותמיכה בערכי השוויון והגיוון התעסוקתי, אלא גם ברמה העסקית כלכלית.

עוד מסקנה שעולה מניתוח הנתונים היא שתפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים עלולות לפגוע גם בארגון שכן הן קשורות בקשר שלילי לפרוץ, הן של כלל העובדים והן של עובדים בגילי 55 ומעלה. בנוסף, העובדה שמנהלים מחברות תעשייתיות, נמצאה קשורה בקשר שלילי לדיווחים על רווח ויעילות של תהליכים עסקיים בחברה לעומת מנהלים מחברות שאינן תעשייתיות, יכולה ללמד על כך שבקרב מנהלים בתעשייה יש תחושה כוללת שהחברות בהן הם עובדים פחות רווחיות ויעילות. מסקנה חשובה נוספת, היא שהסכם קיבוצי בארגון פוגע בו, במובן זה שהוא קשור בקשר שלילי לביצועים שונים כמו רווח פרוץ של עובדים בכלל ושל עובדים בני 55 ומעלה בפרט, וחדשנות.

הקשר החיובי של ממדים כמו תרבות ארגונית, מנהיגות, ניהול ידע, ועבודה אחרי פרישה עם ביצועי הארגון נמצא גם בהשוואה לשלוש שנים קודמות. אמנם, מגבלה של המחקר הנוכחי היא שאין מדובר בנתוני אורך וקשה לדבר על סיבתיות. אולם, החלטות הממשלה שהתקבלו בשנים האחרונות והתקדמות מסוימת שחלה בהכלתם של יותר מבוגרים בשוק העבודה, אולי מרמזת שכן יש כאן סיבתית, אלו שנים שבהן קודמו ויושמו תכניות ממשלתיות שונות לקידום יכולות תעסוקתיות של מבוגרים ועידוד תעסוקת מבוגרים בקרב ארגונים, כך שאולי שינויים שחלו בארגונים במדדי הביצוע אולי הושפעו מיישום צעדים כאלו.

## 8. המלצות מדיניות

בחינת עמדות מעסיקים ואבחון הסיבות לקשייהם כמו גם להצלחותיהם בכל הנוגע לשילוב עובדים סביב גיל פרישה במקומות העבודה, יכול לסייע לקובעי מדיניות להפנות משאבים שיטפלו נקודתית בסיבות שאותרו או ליישם ולשכפל פרקטיקות מוצלחות שהונהגו על ידי מעסיקים.

בעקבות התוצאות שמפורטות בדוח זה, להלן כמה המלצות לקובעי מדיניות, לארגונים, ולעובדים מבוגרים, שנועדו לתמוך במעסיקים ולסייע להם בביצוע ההתאמות הדרושות לכוח עבודה מבוגר שיביאו להארכת שנות העבודה וביצועים טובים של הארגונים.

### **המלצות לקובעי מדיניות**

לאור תפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים שנמצאו בקרב מנהלים בתעשייה, בחברות מקומיות, בחברות משפחתיות, בארגונים בינוניים, ובחברות שמעסיקות מבוגרים. אנו מאמינים כי יש חשיבות במתן אינפורמציה אודות הקשר שנמצא בין תפיסות אלו ובין ביצועים נחותים של הארגון בתחום פרויקט עובדים ופריון עובדים מבוגרים. ביטול תפיסות שליליות הוא הצעד הראשון בהגברת המודעות של המעסיקים ושיפור מעמדם של עובדים מבוגרים בשוק העבודה. ארגונים יכולים ליישם יוזמות מידע והסברה הממוקדות במנהלים ומנהלי משאבי אנוש בארגונים כדי להפחית תפיסות שליליות וכן לשקף סיפורי הצלחה והשתלבות טובה שיבואו בסתירה לתפיסות השליליות.

בנוסף, עידוד פרישה מדורגת, התאמת משרות (פיצול משרות מלאות למשרות חלקיות), המשך העסקה לאחר גיל פרישה – כל אלו נמצאו חשובים לעובדים ומעודדים המשך עבודה בקרב עובדים. פעמים רבות מדובר בצעדים יקרים עבור המעסיקים ותמיכה כספית בהם תקל על השינוי, תפתח משרות נוספות לעובדים המבוגרים ותגדיל את הביקוש להם. נציין בהקשר זה שיש מחקרים המדווחים על העלות העצומה הכרוכה בכך, ולכן על חוסר הכדאיות של סובסידיות שכר למעסיקים. מכאן שיש להתנות סובסידיות ביצירת משרות נוספות (כמו למשל בדוגמה של פיצול משרות).

### **המלצות לארגונים**

מאחר ומצאנו שבארגונים שמעסיקים עובדים גם התפיסות החיוביות גבוהות יותר וגם התפיסות השליליות גבוהות יותר, עולה חשש שהתפיסות השליליות אינן רק תפיסות אלא משקפות מציאות אמיתית אותה חווים מנהלים לפיה עובדים מבוגרים לא מעוניינים ללמוד דברים חדשים, לא עובדים קשה, ואינם יכולים לעמוד בקצב של מקום העבודה המודרני. לאור זאת, ההמלצה לארגונים היא לשלב את המבוגרים באותם תפקידים שבהם יבואו לידי ביטוי החוזקות והיתרונות שלהם כבקיאים ומיומנים, כאמינים וכבעלי ידע ארגוני. חיזוק התפיסות החיוביות כתוצאה מכך, יכול להועיל ולתרום לפריון של עובדים אלו. במקביל מומלץ להתמודד עם הנושאים השליליים (ולא רק עם התפיסות השליליות) כמו הצורך ללמוד דברים חדשים, להסתגל לקצב העבודה של מקום העבודה המודרני וכדומה, באמצעות התאמת תכני ושיטות הלימוד לקבוצת הלימוד הספציפית- עובדים מבוגרים, הרכב מתאים של קבוצות הלימוד וכדומה (Wöhrmann, Deller, & Pundt, 2018). בהקשר זה עולה צורך בקביעת מדיניות ארגונית אחידה כמו גם הנחיית יחידת משאבי אנוש ויתר המנהלים לגישה יותר מכילה של עובדים מבוגרים.

מומלץ לארגונים לאמץ לפחות חלק מהפרקטיקות הניהוליות שאמורות להפוך את הארגון לידידותי למבוגרים, שכן נמצא שהן גם בעלות קשר חיובי לביצועי הארגון – צמיחה עסקית, רווח, פרויקט, יעילות של תהליכים עסקיים וחדשנות בהשוואה לארגונים מתחרים ובהשוואה לשנים קודמות. כך, גם אם הארגון נדרש למאמץ מסוים על מנת להטמיע פרקטיקות כאלו, וגם אם נדרשת השקעה של משאבי זמן ותקציב, מומלץ לאמץ נהלים אלו בארגון וליהנות מהתרומה החיובית והשיפור בביצועים בפועל, בהשוואה למתחרות ובהשוואה לשנים קודמות. הממדים תרבות ארגונית (שתומכת בעובדים מבוגרים: מבחינת תקשורת, שוויון הזדמנויות, תדמית חיובית של גיל), פיתוח אישי (בעיקר הכשרות), מנהיגות (תמיכה ניהולית מנהיגותית כלפי עובדים מבוגרים), ניהול ידע (העברה ממוסדת של ידע בארגון ושיתוף ידע בין דור) והזדמנויות לאחר



פרישה, כל אלו מתואמים חיובית עם ביצועי הארגון, ויש כדאיות באימוצן, לא רק ברמת התרומה החברתית ותמיכה בערכי השוויון והגיוון התעסוקתי, אלא גם ברמה העסקית כלכלית.

מאחר והסכם קיבוצי בארגון נמצא קשור בקשר שלילי לרווח, פריון של עובדים, פריון של עובדים בני 55 ומעלה וחדשנות. מומלץ לבחון בצורה מעמיקה את השפעתם של הסכמים כאלו בארגון ולוודא שאינם פוגעים, בעקיפין, בנכונות להעסיק עובדים מבוגרים. במידה וקיימים הסכמים כאלו מומלץ לנסות ולאפשר במסגרתם פיטורים של עובדים לא יעילים או שחוקים, או העברתם לתפקיד שונה, ומצד שני, לאפשר מידה מסוימת של עידוד ותגמול עובדים מצוינים באמצעות הטבות אישיות.

### **המלצות לעובדים**

מבחינת התפיסות החיוביות והשליליות כלפי עובדים מבוגרים יכולות להעלות המלצות קונקרטיות לעובדים מבוגרים המעוניינים להישאר בשוק העבודה. מאחר ומנהלים מבוגרים (בני 55 ומעלה), גברים, ומנהלים מהסקטור הפרטי, מדווחים על תפיסות חיוביות ברמה גבוהה יותר לעומת מנהלים צעירים, מנהלות נשים ומנהלים מהסקטור הציבורי. אפשר להמליץ למבוגרים לנסות להשתלב בארגונים בסקטור הפרטי, ובמידת האפשר להתמין לתפקיד חדש מול מנהל גבר או מנהלים מבוגרים, אשר בממוצע מחזיקים בתפיסות חיוביות יותר.

עוד ניתן להמליץ לנסות ולהשתלב בארגונים שאינם בסקטור התעשייתי, בחברות בינלאומיות, חברות שאינן משפחתיות וארגונים קטנים, שבהן ממוצע התפיסות השליליות של המנהלים נמוך יותר.

### **9. סיכום**

חשיבותו של המחקר היא בהרחבת הידע לגבי עמדות מעסיקים על עבודה בגילים מבוגרים ובמהלך הפרישה. בנוסף, המחקר משפר את הבנתנו אודות צעדים שננקטים בארגונים בכל הקשור לפרקטיקות ייעודיות להקלה על העסקת מבוגרים. עוד חושף המחקר את הקשר בין יישום פרקטיקות אלו ובין ביצועים עסקיים. מהמחקר עלתה חשיבותם של ממדים שחייבים להילקח בחשבון כדי לתרום לשילוב עובדים מבוגרים בארגונים תוך השפעה חיובית על הביצועים, של העובדים (במונחי פריון) והארגון. הממצאים יכולים לשמש את כלל השחקנים בשוק העבודה בישראל: עובדים, מעסיקים וקובעי מדיניות, כמו גם מדינות נוספות על מנת לעזור למעסיקים להתאים את עצמם למציאות המשתנה של הזדקנות ועבודה. בזכות היותו של הפרויקט חלק מפרויקט בינלאומי הנערך במקביל גם בגרמניה, ספרד, איטליה, פורטוגל, ארצות הברית, טאיוואן, יפן וסין, מערך הנתונים שנאסף בישראל יושווה בהמשך לתגובות המעסיקים בארצות נוספות בהן נערך המחקר, ויאפשר – מעבר לביסוס סרגל המדידה גם למידה מניסיון של מדינות אחרות ושינוי צעדי מדיניות בהתאם.

## 10. מקורות

- אקשטיין, צ., ליפשיץ, א., לרום, ט. (2018) שוק העבודה כמנוע לצמיחה וצמצום העוני, נייר מדיניות 2018.03, מכון אהרן למדיניות כלכלית, המרכז הבינתחומי, ספטמבר 2018
- בנק ישראל (2010). דוח שנתי 2010, עמודים 165-171. אוחזר מ: <https://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/.../p5.pdf>
- בנק ישראל (2011). השפעת שינוי חוק גיל הפרישה על השתתפות האוכלוסייה המבוגרת ב כוח העבודה, אוחזר מ: <https://www.boi.org.il/press/eng/110313/110313m.pdf>
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, (2018א). עסקים פעילים, לפי ענף כלכלי (סדר) וקבוצת גודל (מספר משרות שכיר) של שכירים ישראלים וזרים למעסיק, אוחזר בתאריך 10.03.2021 מ: [https://www.cbs.gov.il/he/publications/doclib/2020/1791\\_business\\_demography\\_2018/t2018\\_01.pdf](https://www.cbs.gov.il/he/publications/doclib/2020/1791_business_demography_2018/t2018_01.pdf)
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, (2018ב). לוח 1.19 - משרות שכיר ושכר חודשי ממוצע למשרת שכיר, לפי ענף כלכלי ראשי, ממוצעים שנתיים, שנתון סטטיסטי לישראל 2018
- המשרד לאזרחים ותיקים, (2014) מסקנות הוועדה לשילוב מבוגרים בתעסוקה וקהילה, המשרד לאזרחים ותיקים בשיתוף המועצה הלאומית לכלכלה (אוקטובר 2014)
- מרגלית, י., גורדון, ג., קידר, י. (2019) תעסוקת מבוגרים בישראל: מדיניות לשילוב ושימור בני 50+ בשוק העבודה. המכון הישראלי לדמוקרטיה, חומרי רקע לדיוני כנס הורביץ לכלכלה וחברה 18-19 דצמבר 2019
- Armstrong-Stassen, M. (2008), Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18: 36–53. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x
- Axelrad, H. (2018). Early retirement and late retirement: Comparative analysis of 20 European countries. *International Journal of Sociology*, 48(3), 231-250
- Axelrad, H., Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. (2021). How do employers think about older workers?. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*
- Axelrad, H., Luski, I. (2016). The Retirement Decision: Similarity and Differences in the SHARE's Countries (Working Paper).
- Axelrad, H., Luski, I., Malul, M. (2013). Difficulties of integrating older workers into the labor market: exploring the Israeli labor market. *International Journal of Social Economics*, 40(12), 1058-1076. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJSE-12-2011-0098>
- Axelrad, H., & Mahoney, K. J. (2017). Increasing the Pensionable Age: What Changes Are OECD Countries Making? What Considerations Are Driving Policy?. *Open Journal of Social Sciences*, 5(07), 56. doi: 10.4236/jss.2017.57005

- Becker, G. (1957). *The Economics of Discrimination*. The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Bennington, L. (2004). Prime age recruitment: the challenges for age discrimination legislation. *Elder Law Review*, Vol. 3, pp. 1-15.
- Conen, W. S., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 33(6), 648-665.
- Calnan, M. (2017, February 28). Half of older employees plan to work past 65, says CIPD survey. *People management*. Retrieved February 28, 2017, from <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2017/02/28/half-of-older-employees-plan-to-work-past-65-says-cipd-survey.aspx>
- Davey, J., & Davies, M. (2006). Work in Later Life-Opportunity or Threat?. *Social Policy Journal of New Zealand*, 27, 20.
- Fasbender, U., Deller, J., Wang, M., & Wiernik, B. M. (2014). Deciding whether to work after retirement: the role of the psychological experience of aging. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 215-224. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.006>
- Hellerstein, J. K., Neumark, D., & Troske, K. R. (1996). Wages, productivity, and worker characteristics: Evidence from plant-level production functions and wage equations. Working paper (No. 5626). NBER- National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 24(4), 353-366. <https://doi.org/10.1353/cja.2006.0011>
- Lahey, J. (2005). Do older workers face discrimination?. Center for Retirement Research at Boston College No. 33.
- Light, R., Roscigno, V. J., & Kalev, A. (2011). Racial discrimination, interpretation, and legitimation at work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 634(1), 39-59. <https://doi.org/10.1177/0002716210388475>
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human resource management journal*, 16(3), 313-330. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x>
- Marshall, V. W. (2007). Advancing the sociology of ageism. *Social Forces*, 86(1), 257-264. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4495035>

- Maxin, L., & Deller, J. (2010). Activities in retirement: individual experience of silver work. *Comparative Population Studies*, 35(4). doi: 10.4232/10.CPoS-2010-18en
- McVittie, C., McKinlay, A. & Widdicombe, S. (2008). Passive and active non-employment: age, employment and the identities of older non-working people. *Journal of Aging Studies* Vol. 22, pp. 248-255.
- OECD (2017). LFS by sex and age - indicators. (n.d.). Retrieved February 27, 2017, from [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS\\_SEXAGE\\_I\\_R](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R)
- Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 659-661
- Pleau, R., & Shauman, K. (2013). Trends and correlates of post-retirement employment, 1977–2009. *Human Relations*, 66(1), 113-141. doi: 10.1177/0018726712447003
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2008). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1): 158–188.
- Pundt, L. M., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Shultz, K. S. (2015). Differential predictors of post-retirement life and work satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 216-231. doi: 10.1108/JMP-08-2012-0250
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers. *Population research and policy review*, 22(1), 21-40
- Roscigno, V. J., Mong, S., Byron, R., & Tester, G. (2007). Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*, 86(1), 313-334 <https://doi.org/10.1353/sof.2007.0109>
- Reznik, G., Shoffner, D. and Weaver, D.A. (2005) Coping with the Demographic Challenge: Fewer Children and Living Longer. *Social Security Bulletin*, 66, 37-45.
- Scherger, S., Hagemann, S., Hokema, A., & Lux, T. (2012). Between privilege and burden: Work past retirement age in Germany and the UK (No. 04/2012). University of Bremen, Centre for Social Policy Research (ZeS)
- Society for Human Resource Management [SHRM]. (2003). *Older Workers Survey: 2003*. Alexandria, VA: Author
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, 18(6), 641-658.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2008). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47-60.

- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2020). Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*
- Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Pundt, L. (2018). Complementing AAI at the meso level: The silver work index. In *Building evidence for active ageing policies* (pp. 75-94). Palgrave Macmillan, Singapore
- Wöhrmann, A. M., Prill, S. & Deller, J., (2015). Complementing AAI on the Organisational Level: An Organisational Index for Work in Retirement Age (Silver Work Index). Working paper Leuphana Universität Lüneburg

לוח נ' 1: הקשר בין ממדים ארגוניים ובין ביצועי הארגון בהשוואה למתחרים, מקדמים וסטיות תקן

	צמיחה רווח עסקית	פריון של עובדים בני עסקים +55	יעילות של חדשנות תהליכים עסקיים	פריון של עובדים בני עסקים +55	פריון של עובדים בני עסקים +55	פריון של עובדים בני עסקים +55	
תרבות ארגונית	-0.03 (0.07)	0.03 (0.07)	0.08 (0.06)	0.14** (0.06)	0.09 (0.07)	-0.02 (0.07)	
עיצוב עבודה	0.07 (0.12)	-0.03 (0.13)	-0.02 (0.11)	-0.06 (0.10)	-0.07 (0.11)	0.13 (0.13)	
ניהול בריאות	0.06 (0.09)	0.09 (0.09)	0.01 (0.08)	0.05 (0.07)	0.03 (0.08)	-0.05 (0.09)	
פיתוח אישי	0.19** (0.08)	0.23*** (0.08)	0.19*** (0.07)	0.10 (0.07)	0.17** (0.08)	0.12 (0.09)	
ניהול ידע	-0.05 (0.08)	-0.15* (0.08)	0.10 (0.08)	0.05 (0.07)	0.14* (0.08)	0.24*** (0.09)	
מנהיגות	0.12** (0.05)	0.05 (0.05)	0.08* (0.05)	0.07 (0.04)	0.08 (0.05)	0.18*** (0.05)	
פרישה	0.03 (0.10)	0.02 (0.09)	-0.03 (0.09)	0.02 (0.08)	0.05 (0.08)	-0.03 (0.11)	
עבודה אחרי פרישה	0.11 (0.10)	0.18* (0.10)	0.09 (0.08)	0.13* (0.07)	0.13 (0.08)	0.06 (0.09)	
תפיסות שליליות נ' מבוגרים	-0.05 (0.04)	0.001 (0.04)	-0.08** (0.04)	-0.11*** (0.04)	0.003 (0.04)	-0.01 (0.05)	
סקטור ציבורי	-0.16 (0.14)	-0.20 (0.14)	0.06 (0.12)	0.08 (0.11)	-0.02 (0.13)	0.02 (0.15)	
חברה תעשייתית	-0.23 (0.14)	-0.38*** (0.14)	-0.14 (0.12)	-0.12 (0.10)	-0.27** (0.13)	-0.09 (0.15)	
הסכם קיבוצי	-0.16 (-0.11)	-0.34*** (0.11)	-0.28*** (0.10)	-0.18** (0.09)	-0.17 (0.11)	-0.26** (0.12)	
גודל הארגון (קבוצת ייחוס: ארגון קטן)							
ארגון בינוני	-0.08 (0.18)	-0.02 (0.17)	-0.05 (0.15)	0.08 (0.14)	-0.26 (0.16)	-0.38** (0.19)	
ארגון גדול	0.10 (0.18)	0.31* (0.18)	-0.01 (0.16)	0.04 (0.14)	-0.08 (0.17)	-0.19 (0.20)	
מעסיקים עובדים מבוגרים	0.04 (0.17)	-0.07 (0.16)	-0.14 (0.15)	-0.08 (0.1)	-0.10 (0.16)	-0.16 (0.18)	
סטיות תקן ברמת הארגון (cons) SD	0.70	0.71	0.54	0.33	0.52	0.71	
ברמת המנהלים SD (Residual)	0.77	0.75	0.74	0.76	0.82	0.86	
N	457	478	456	450	453	457	

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

לוח נ'2: הקשר בין ממדים ארגוניים ובין ביצועי הארגון בהשוואה לשלוש שנים קודמות, מקדמים וסטיות תקן

יעילות של תהליכים עסקיים	פריון של עובדים בני +55	פריון של העובדים	רווח	צמיחה עסקית	חדשנות	
0.02 (0.07)	0.07 (0.07)	0.17*** (0.06)	0.10 (0.07)	0.02 (0.08)	-0.03 (0.08)	תרבות ארגונית
0.04 (0.15)	0.02 (0.13)	-0.15 (0.11)	0.02 (0.12)	-0.08 (0.13)	-0.06 (0.15)	עיצוב עבודה
-0.13 (0.09)	0.05 (0.08)	-0.03 (0.07)	-0.05 (0.08)	0.14 (0.09)	0.09 (0.09)	ניהול בריאות
0.08 (0.08)	0.12 (0.08)	0.09 (0.07)	0.11 (0.08)	0.14 (0.08)	0.14 (0.09)	פיתוח אישי
0.18* (0.09)	0.06 (0.08)	0.05 (0.07)	0.01 (0.08)	-0.10 (0.09)	-0.11 (0.10)	ניהול ידע
0.19*** (0.05)	0.13** (0.05)	0.12*** (0.04)	0.15*** (0.05)	0.07 (0.06)	0.15*** (0.06)	מנהיגות
0.09 (0.10)	0.04 (0.09)	0.06 (0.08)	0.06 (0.09)	0.03 (0.10)	0.05 (0.11)	פרישה
0.14 (0.09)	0.19*** (0.09)	0.18*** (0.07)	0.22 (0.09)	0.28 (0.11)	0.27** (0.12)	עבודה אחרי פרישה
0.03 (0.05)	0.08* (0.04)	-0.08** (0.04)	-0.01 (0.04)	0.03 (0.05)	-0.01 (0.05)	תפיסות שליליות נ' מבוגרים
-0.03 (0.14)	0.02 (0.13)	0.20* (0.11)	0.21 (0.13)	-0.002 (0.16)	-0.09 (0.16)	סקטור ציבורי
-0.13 (0.14)	-0.29*** (0.13)	-0.23*** (0.10)	-0.26*** (0.12)	-0.47*** (0.16)	-0.27* (0.16)	חברה תעשייתית
-0.02 (0.12)	-0.09 (0.11)	-0.25*** (0.09)	-0.27 (0.10)	-0.25*** (0.13)	-0.03 (0.13)	הסכם קיבוצי
גודל הארגון (קבוצת ייחוס: ארגון קטן)						
-0.29* (0.18)	-0.28 (0.16)	0.05 (0.14)	-0.03 (0.16)	0.07 (0.20)	-0.28 (0.20)	ארגון בינוני
-0.46 (0.19)	-0.14 (0.17)	0.09 (0.14)	0.08 (0.16)	0.32 (0.21)	0.003 (0.21)	ארגון גדול
-0.08 (0.17)	-0.01 (0.16)	-0.02 (0.14)	-0.22 (0.16)	-0.01 (0.19)	0.12 (0.19)	מעסיקים עובדים מבוגרים
0.55	0.49	0.25	0.41	0.80	0.76	סטיית תקן ברמת הארגון SD (cons)
0.89	0.86	0.80	0.86	0.86	0.90	ברמת המנהלים SD (Residual)
451	451	449	454	449	455	N

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01

לוח 11: הקשר בין פרקטיקות ארגוניות בשמונה ממדים ובין סה"כ ביצועי הארגון בהשוואה למתחרים ולשלוש שנים קודמות, מקדמים וסטיות תקן

ביצועי הארגון בהשוואה ביצועי הארגון בהשוואה לשלוש שנים קודמות למתחרים

0.07 (0.06)	0.05 (0.05)	תרבות ארגונית
-0.05 (0.11)	-0.01 (0.09)	עיצוב עבודה
0.003 (0.07)	0.06 (0.06)	ניהול בריאות
0.12* (0.07)	0.17*** (0.06)	פיתוח אישי
0.001 (0.07)	0.04 (0.06)	ניהול ידע
0.13*** (0.04)	0.09** (0.04)	מנהיגות
0.06 (0.08)	0.02 (0.07)	פרישה
0.21*** (0.08)	0.10 (0.07)	עבודה אחרי פרישה
0.02 (0.04)	-0.04 (0.03)	תפיסות שליליות נ' מבוגרים
0.02 (0.12)	-0.04 (0.11)	סקטור ציבורי
-0.28** (0.12)	-0.24** (0.11)	חברה תעשייתית
-0.15 (0.09)	-0.27*** (0.08)	הסכם קיבוצי
-0.14 (0.15)	-0.10 (0.13)	ארגון בינוני
0.06 (0.15)	0.02 (0.14)	ארגון גדול
-0.04 (0.14)	-0.06 (0.12)	מעסיקים עובדים מבוגרים
0.54	0.54	סטיית תקן ברמת הארגון SD (cons)
0.66	0.55	ברמת המנהלים SD (Residual)
440	443	N

\* P<0.1, \*\* P<0.05, \*\*\* P<0.01



## שאלון המחקר

### מדד עבודה בגילאים מבוגרים – שאלון

שלום רב,

קיבלת שאלון זה מאחר והחברה שבה אתה עובד משתתפת במחקר בינלאומי הבוחן סוגיית העסקת עובדים מבוגרים (בני 55 ומעלה). השאלון מיועד למעסיקים ישראלים ומהווה חלק מעבודת מחקר באוניברסיטת תל אביב בנושא העלאת גיל פרישה והשלכות על מעסיקים. ממצאיו יסיעו בהבנת נקודת מבטם של המעסיקים וההשפעות על ארגונים ועסקים בתחומים שונים.

**השתתפותך במחקר חשובה מאד**, שכן היא תסייע לנו להגיע למדגם מייצג של מעסיקים ולתוצאות המשקפות נכונה את מגוון הדעות והמצבים בסוגיית העסקת מבוגרים.

המידע שייאסף חסוי וישמש אך ורק לצורכי המחקר. אנחנו מאחסנים את תשובותיך ישירות בתוכנה של האוניברסיטה, והן לא עוברות במערכות המחשוב של חברתך. אף עובד בחברה (כולל מחלקת משאבי אנוש, מנהלים או עמיתים) לא יקבל גישה לתשובות שתענה. לא יערך בנתונים שימוש מעבר לניתוחים סטטיסטיים כללים.

במידה והשאלון מעורר בך אי נוחות, ניתן לפרוש מן המחקר בכל עת. המענה על השאלון אורך כ 20 דקות. השאלון מנוסח בלשון זכר אך פונה לגברים ונשים כאחד.

בכל שאלה או הערה ניתן לפנות אל הלה אקסלרד (052-3524746) או בדואר אלקטרוני ([hilaax@tauex.tau.ac.il](mailto:hilaax@tauex.tau.ac.il)) אנו מודים לך מראש על שיתוף הפעולה.

ד"ר הלה אקסלרד, עורכת המחקר

### פרטים אישיים

1. מגדר: גבר / אישה
2. מה גילך? \_\_\_\_ שנים.
3. מהי השכלתך? יסודית/ תיכונית/ מקצועית/ אקדמאית
4. מה התפקיד שלך בארגון?
 

<input type="checkbox"/>	דירקטור / מנכ"ל / סמנכ"ל כספים
<input type="checkbox"/>	מנהל
<input type="checkbox"/>	מנהל משאבי אנוש
<input type="checkbox"/>	אחר _____
5. כמה שנים אתה עובד בארגון זה? \_\_\_\_\_ שנים
6. האם יש לך אחריות ישירה על עובדים?
 

<input type="checkbox"/>	כן
<input type="checkbox"/>	לא
7. להערכתך היום, באיזה גיל בכוונתך לפרוש לפנסיה? \_\_\_\_ שנים/ לא יודע.





8. העובדים מיודעים לגבי התנהגות מקדמת בריאות (לדוגמה, באמצעות הכשרה או שירותי ייעוץ, הודעות על לוח המודעות).
9. להיבטים בריאותיים של העובדים יש חלק בהחלטות הארגון (למשל החלטות השקעה או שינויים תפעוליים).

### ה. פיתוח אישי במקום העבודה שלך

לא מתקיים כלל	1	2	3	4	5	מתקיים במידה רבה	אין תגובה
							99

בארגון שלנו :

1. עובדים בכל הגילאים יודעים על הזדמנויות לפתח את עצמם.
2. הכשרות ללימוד מיומנויות ומומחיות חדשות מוצעות לעובדים מבוגרים.
3. שיטות הכשרה מותאמות כך שנלקחים בחשבון הצרכים של עובדים מבוגרים (למשל יותר טכניקות למידה מעשיות במקום שימוש בהרצאות).
4. נלקחים בחשבון גם סגנונות הלמידה של עובדים מבוגרים (למשל הקצאת זמן למידה מתאים).

### ו. ניהול ידע במקום העבודה שלך

לא מתקיים כלל	1	2	3	4	5	מתקיים במידה רבה	אין תגובה
							99

בארגון שלנו :

1. יש תהליכים / מדיניות של העברת הידע והניסיון של עובדים מבוגרים, לפני עזיבתם את החברה, לעמיתים צעירים יותר.
2. קיימות מערכות מידע לתייעוד והפצת ידע, המשמשות גם עובדים מבוגרים.
3. יש מסגרת קבועה לכל עובד לשתף עובדים אחרים בידע ובניסיון (למשל באמצעות פגישות).
4. מעודדים עובדים מבוגרים וצעירים לחלוק את הידע והניסיון שלהם.
5. עובדים מעבירים הלאה את הידע שלהם לעמיתים בני הדור האחר (צעירים או מבוגרים).
6. עובדים מבוגרים וצעירים בחברה עובדים הרבה יחד.

### ז. פרישה במקום העבודה שלך

לא מתקיים כלל	1	2	3	4	5	מתקיים במידה רבה	אין תגובה
							99

בארגון שלנו :

1. מנהלים או מנהלי משאבי אנוש דנים עם עובדיהם בשלב מוקדם (למשל מגיל 55) איך לעשות את המעבר לפרישה.
2. מנהלים משקיעים זמן לתכנן את המעבר לפרישה של העובד בצורה אינדיבידואלית.
3. העברת הידע של עובדים שעומדים לפרוש מתוכננת מוקדם.

4. לעובדים יש אפשרות להפחית את שעות העבודה שלהם בשנה שלפני פרישה (פרישה מדורגת).
5. עובדים יכולים לפרוש מוקדם יותר אם האפשרות לפרישה מדורגת חסומה עבורם.
6. עובדים יכולים להתאים את שעות העבודה שלהם לפני פרישה (למשל שעות גמישות, בלי משמרות לילה).

**ח. הזדמנויות פרישה במקום העבודה שלך**

לא מתקיים כלל	מתקיים במידה רבה	אין תגובה
1	2	3
4	5	99

בארגון שלנו :

1. עובדים (לשעבר) יכולים לעבוד מעבר לגיל פרישה אם הם רוצים בכך.
2. מנהלים מיודעים לגבי האפשרויות לשמר את עובדיהם שפרשו.
3. תנאי עבודה (סוג וזמן הפעילות) עבור עובדים לאחר גיל פרישה מותאמים בגמישות לרצונותיהם.
4. גם מועמדים מבוגרים יגויסו לעבודה בחברה.
5. עובדים בכל הגילים מגישים מועמדות למשרות פתוחות.

**ט. פרטים כלליים על הארגון**

אם אין לך נתונים מדויקים, ניתן לתת הערכה בלבד.

1. תאר את הפעילות העיקרית של מקום העבודה (לדוגמא: ייצור ברגים, שיווק מכונות לתעשייה, חברת ביטוח) \_\_\_\_\_
2. מהו המקצוע שבו מועסקים רוב העובדים בחברה? \_\_\_\_\_

3. האם הארגון בו אתה מועסק הוא ארגון ללא כוונת רווח (מלכ"ר)?

- <sub>1</sub> כן  
<sub>2</sub> לא

4. האם הארגון בו אתה מועסק שייך לסקטור הציבורי?

- <sub>1</sub> כן  
<sub>2</sub> לא

5. האם הארגון הוא :

1. האם הארגון הוא : חלק מארגון ארצי גדול יותר? כן/ לא
2. חלק מארגון בינלאומי גדול יותר? כן/ לא
3. ארגון משפחתי (בני משפחה הם רוב הבעלים וקובעים בצורה משמעותית את החלטות בארגון)? כן/ לא
4. בבעלות משקיע או בעלים זר? כן/ לא

6. כמה שנים הארגון קיים (בלי קשר לשינוי מיקום, שינויי בעלות או צורה משפטית)? \_\_\_\_\_ שנים.

7. כמה עובדים יש בארגון?

<sub>1</sub> בסה"כ בעולם \_\_\_\_\_

□<sub>2</sub> בישראל \_\_\_\_\_  
 □<sub>3</sub> באתר שלך \_\_\_\_\_

8. האם בארגון יש ועד עובדים או נציגות עובדים? כן/ לא

9. האם רוב העובדים מועסקים בהסכם קיבוצי? כן/ לא

10. כמה זמן בממוצע נדרש בארגון כדי לאייש משרות? (אפשר לתת הערכה גסה)

פחות מחודש	1-2 חודשים	3-4 חודשים	5-6 חודשים	7-9 חודשים	יותר מ 9 חודשים
------------	------------	------------	------------	------------	-----------------

6. האם הארגון שלך מעסיק אנשים בגיל פרישה (אנא כלול גם פרילאנסרים שנותנים שירות לחברה)?  
 כן/לא/לא יודע

7. באיזה תדירות יש לך קשר עם עובדים מבוגרים בעבודה? פחות מפעם בחודש/ מידי חודש/ מידי שבוע/  
 מידי יום/ / כל הזמן

8. אנא סמן את ההיגדים הנכונים לגבי הארגון שבו אתה עובד [רק אם אנשים בגיל פרישה פעילים בארגון].

**ניתן לבחור יותר מתשובה אחת.**

אנשים בגיל פרישה:

א. עובדים בעבודה זמנית (למשל עונתית) / עובדים לתקופה בלתי מוגבלת/ עובדים כפרילאנסרים למשל כיועצים
ב. עובדים במשרה מלאה/ במשרה חלקית/ לפי קריאה
ג. עובדים במשרות זמניות או מזדמנות.
ד. מספקים ייעוץ לעובדים אחרים (למשל כמנטורים).
ה. מקבלים לידיהם פעילויות בתחום המשימות הישנות שלהם.
ו. מקבלים לידיהם פעילויות בתחום פעילות חדש.

10. אנא תן ציון לכל היגד על סולם שנע בין "מתנגד מאד" ו" מסכים במידה רבה".

מתנגד מאד	לא מתנגד ולא מסכים	מסכים במידה רבה	אין תגובה
1	2	3	4
5	6	7	99

א. באופן כללי, העובדים בארגון שלנו מאד מרוצים מעבודתם.
ב. עובדים מבוגרים בארגון שלנו לא מעוניינים ללמוד דברים חדשים.
ג. עובדים מבוגרים בארגון שלנו לא עובדים קשה כמו עובדים אחרים.
ד. רוב העובדים המבוגרים אינם יכולים לעמוד בקצב של מקום העבודה המודרני.

11. איך תדרג את ביצועי הארגון מאז תחילת השנה בהשוואה למתחרים ישירים באותה תעשייה בהתייחס

לממדים הבאים:

הרבה יותר	גרוע	די גרוע	דומה	די טוב	טוב יותר	הרבה יותר
1	2	3	4	5	6	7
טוב	גרוע					

א. צמיחה עסקית

ב. רווח

ג. פריון של העובדים

ד. פריון של עובדים בני 55 ומעלה

ה. יעילות של תהליכים עסקיים

ו. חדשנות

12. איך אתה מעריך את ביצועי חברתך מאז תחילת השנה בהשוואה ל 3 השנים הקודמות בהתייחס לממדים

הבאים:

הרבה יותר גרוע	גרוע	די גרוע	דומה	די טוב	טוב יותר	הרבה יותר טוב
1	2	3	4	5	6	7

א. צמיחה עסקית

ב. רווח

ג. פריון של העובדים

ד. פריון של עובדים בני 55 ומעלה

ה. יעילות של תהליכים עסקיים

ו. חדשנות

13. האם יש עובדים ערבים בארגון? כן/לא

עד כמה מאפיינים ההיגדים הבאים את הארגון הזה? אנא תן/י ציון לכל היגד על סולם שנע בין "לגמרי לא מסכים" ו"מסכים במידה רבה".

מתנגד מאד	1	2	3	4	5	6	מסכים במידה רבה	אין תגובה
							7	99

14. עובדים ערבים מרגישים נוח לבטא את זהותם במקום עבודתם (להתלבש ולהתנהג בהתאם לדרישות הדת שלהם לדבר בשפה הערבית, לדבר על התרבות שלהם וכו')

15. הארגון נותן גיבוי לעובדים ערבים במידה ולקוחות או עובדים אחרים מתנהגים באופן גזעני ולא ראוי.

16. האם יש או היה בחברה צוות או וועדה בנושא גיוון או שוויון הזדמנויות? כן/לא

אם כן, באילו אוכלוסיות הצוות עוסק או עסק?

לא	כן	
2	1	אנשים עם מוגבלות
2	1	בני 45 ומעלה
2	1	ערבים
2	1	יוצאי אתיופיה
2	1	חרדים
2	1	נשים

17. האם קיים בחברה תפקיד של אחראי על גיוון תעסוקתי?

כן, אחוזי משרה \_\_\_\_\_

לא

18. האם אי פעם הייתה בחברה תכנית הדרכה או הכשרה בנושא גיוון בתעסוקה?  
כן רק למנהלים  
כן, לכלל עובדי החברה  
לא

19. האם החברה עובדת עם עמותות לאיתור מועמדים מקבוצות גיוון? כן/ לא

**הערות נוספות**

---

---

**תודה על שיתוף הפעולה.**