

# פרקטיקות של שילוב תעסוקתי: עמותות, עסקים ועובדים בעלי מוגבלות שכלית- התפתחותית

ד"ר חגי כץ  
ד"ר עוזי ששון  
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב



מחקר זה נעשה בסיוע מענק מחקר מקרן שלם, הקרן לפיתוח שירותים  
לאדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ברשויות המקומיות

2014

קרן שלם/97/2014

## תוכן העניינים

2	תוכן העניינים	
4	תקציר	
8	רשימת האיורים	
9	מבוא	1
	שילוב תעסוקתי של אנשים בעלי מוגבלות ואנשים בעלי מוגבלות שכלית-	
9	התפתחותית	1.1.
12	פרספקטיבות לבחינת תחום שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית	1.2.
13	ארגונים חברתיים ועסקיים בפרספקטיבה השוואתית	1.2.1.
18	ארגונים חברתיים ועסקיים בפרספקטיבה של שת"פ	1.2.2.
21	המחקר	2
21	רציונל המחקר ומטרותיו	2.1.
22	שיטות המחקר	2.2.
24	אוכלוסיית המחקר	2.2.1.
27	ממצאים	3
27	חלוקת התפקידים והיחסים בין עמותות ועסקים	3.1.
33	תחזוקת מערכת היחסים שבין המעסיק והעמותה	3.2.
	סוגיות בשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית – תימות מהראיונות עם	
35	מעסיקים וארגונים משלבים	3.3.
35	תמריצים ממשלתיים	3.3.1.
37	מניעי ודפוסי השילוב	3.3.2.
45	אופי השילוב	3.4.
51	ממצאים כמותיים	3.5.
51	מניעים ואופי השילוב	3.5.1.
53	עמדות עובדים מן השורה	3.5.2.
57	עמדות עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית	3.5.3.
58	ניתוח רב-משתני	3.6.

60	דיון ומסקנות	4
60	עמותות ועסקים בשדה השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית	4.1.
60	השוואת השילוב בין טיפוסי ארגונים שונים	4.1.1.
62	היחסים בין העמותות המשלבות והארגונים המעסיקים	4.1.2.
65	אופי השילוב	4.2.
67	ההשלכות היישומיות של המחקר	
68	רשימת אנשי מקצוע והשטח להם רוצה החוקר להציג את תוצאות מחקרו	
69	המלצות למחקרי המשך	
70	ביבליוגרפיה	5
78	נספחים: כלי המחקר	
87	Abstract	

## תקציר

מטרת המחקר להשפיע על שילובם של בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במסגרות עבודה מתאימות כדי לקדם את עצמאותם הכלכלית ואת צמיחתם האישית. לשם כך, שמנו לנו למטרה לאתר ולבדוק מודלים שונים להעסקת בעלי מוגבלות השכלית-התפתחותית הפועלים בישראל, ובפרט לנתח ולהשוות את אופני העסקת אוכלוסיית היעד באמצעות ארגונים שונים על הרצף שבין ארגונים עסקיים וארגונים ללא-כוונות-רווח, ולבדוק את הרווחה האישית והתעסוקתית של בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית המועסקים בהם. המחקר מכוון להביא להבנה מעמיקה יותר של החלופות הארגוניות ושל דפוסי ההעסקה לשילוב בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית הקיימים בהן מחוץ למסגרות הממשלתיות בישראל ולהבנת התועלת היחסית שהן מציעות למשולבים בהן. המחקר התבסס על שאלונים וראיונות במגוון ארגונים עסקיים, ארגוני מגזר שלישי וארגונים עסקיים-חברתיים על מנת להעריך את מאפייני האנשים בעלי המוגבלות המשולבים בארגונים אלה, ולבחון את מאפייני התעסוקה ואת איכות החיים שלהם. המידע נאסף מהנהלת הארגונים ועובדיהם ומהעובדים המשולבים עצמם. נעשה שימוש בכלים איכותניים ובכלים כמותיים פרמטריים ולא-פרמטריים על מנת לנתח את הנתונים שנאספו, לזהות דפוסי מאפיינים ולבחון קשרים בין דפוסי העסקה ודפוסי איכות חיים כללית ותעסוקתית.

ממצאי הדו"ח מעלים שתי פרספקטיבות להבנת השילוב: (1) ההשוואה שבין העמותות והמעסיקים מחד, והיחסים בין השחקנים בשדה השילוב מאידך; (2) אופי השילוב ומשמעותיותו.

### השוואת השילוב בין טיפוסי ארגונים שונים

נמצא כי לא היו ארגונים, שאופי פעילותם והגדרתם העצמית היו של ארגונים עסקיים-חברתיים, אשר העסיקו אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

בחינת ההבדלים שבין עסקים ועמותות ביחס לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית העלתה תשובות מעורבות. לדוגמה, כאשר בוחנים את יחסם של עסקים ושל עמותות כספקי שירות בתחום השילוב התעסוקתי, ניכר שישנה חלוקה ברורה של תפקידים בין שני סוגי הארגונים. העמותות במחקרנו

לרוב מתמקדות בהכשרה ובמיון תעסוקתי, בהכנה לשוק העבודה או במתן שירותי תעסוקה לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית שלהם פוטנציאל השמה נמוך יחסית. העסקים מצידם אינם מתייחסים אל העובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כאל לקוחות כי אם בעיקר כאל מועסקים, והשירות שמוענק לעובדים אלה הוא מקום העבודה בתוספת התנאים הבסיסיים הנלווים לכך, כמו הסעה, ארוחות וכד' בחלק מהעסקים. משמע, ישנה חלוקה ברורה בפלח שוק השירות לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בין עסקים ועמותות. יחד עם זאת, יש לציין, שאף כי הן מיעוט, ישנן עמותות גם בקרב המעסיקים של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

כאשר משווים בין המעסיקים מן המגזר העסקי ובין המעסיקים מן המגזר השלישי על פי יחסם אל המועסקים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כאל עובדים לא נמצאו הבדלים כלל. ארגונים חברתיים לא בהכרח מעניקים לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית תנאי עבודה טובים יותר, שכר גבוה יותר או שירות עשיר יותר. כמו-כן, לא נמצאו הבדלים שיטתיים בין המעסיקים מן המגזר העסקי ובין המעסיקים מן המגזר השלישי גם בהיבטים ערכיים יותר, כמו המניעים לשילוב, האידיאולוגיה מאחורי השילוב, ההבנה כי לשילוב יש תועלת עסקית-ארגונית והוא אינו נעשה רק "לשם שמיים", או העמדות שבוטאו כלפי השילוב בקרב העובדים מן השורה.

בסופו של דבר, השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה בשוק הפתוח הוא נדיר. ממצאינו מראים כי גם כאשר ישנו שילוב, רמת השילוב היא נמוכה, וברבים מהמקרים שילובם של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית אינו כשל של עובד רגיל מן השורה, אף לא בהיבט יחסי עובד-מעביד. בארגונים המשלבים ישנה נכונות לשלב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, לעתים אף כאשר אין הדבר נתפס כמביא תועלת עסקית. יחד עם זאת, הנכונות מהולה בחששות רבים, המגבירים את תלות המעסיקים בעמותות המשלבות. ממצאינו מראים, שמשך החשיפה ועומק החשיפה של עובדים רגילים לעובדים בעלי מוגבלות השכלית-התפתחותית אינו משפיע על עמדותיהם.

כיצד ניתן לחולל שינוי במצב זה? המשמעויות שעולות מממצאי הניתוח הרב-משתני שערכנו הן כי ניתן לחולל שינוי בשני אפיקים: האחד הוא באמצעות הסברת התועלת העסקית של שילוב, שתגביר את היצע המעסיקים שמעוניינים מיזמתם לשלב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית; האפיק השני והחשוב יותר הוא חשיפה והתנסות של המנהלים המיועדים לשילוב, תוך התמקדות בהיכרות התופעה של

מוגבלות שכלית-התפתחותית ואופיים הנוח של הלוקים במוגבלות זו, אשר יכולה להגביר באופן משמעותי את עומק השילוב ואיכותו.

כאשר בוחנים את היחסים בין השחקנים השונים בשוק מתוך פרספקטיבה של שיתופי פעולה ולא של מתחרים עולה תמונה ברורה. ישנה מערכת יחסים מורכבת בין המעסיקים ובין העמותות העוסקות בשילוב ובהשמה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. מתוך הממצאים עולים יחסי כוח מורכבים, תלות הדדית ודפוסים לא-מאוזנים של שיתוף פעולה, הדומים באופן מיוחד לדפוס הגישור האסטרטגי. התמיכה שמעניקות העמודות המשולבות למעסיקים היא הכרחית במצב העניינים הנוכחי, וכוללת סל שירותים מקיף ומתמשך הכולל מיון, הכשרה, השמה, ליווי, טיפול ולפעמים גם שירותי שכר למשך כל תקופת ההעסקה. למעסיקים אין ידע, יכולת או אף עניין לבצע את הפעולות הללו, והיות שבמרבית המקרים הם גם לא יוזמים את ההעסקה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, הרי שללא סל השירותים הזה סביר מאוד להניח שהיקף השילוב המצומצם ממילא היה פוחת לכדי מספר אפסי. מסקנה זו מעמידה בסימן שאלה את הרעיון ליצור מודל של העסקה ישירה שמדלגת על המע"ש. יש במודל כזה סיכון רב לפגיעה באפקטיביות של השילוב בשל השמה או הכשרה לא הולמות, או בנשירה מוגברת לאחר השילוב בשל ליווי או תמיכה בלתי מספקים. פיתוח מערכת חדשה כמו, למשל, מרכזי תמיכה לשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ברמה אזורית או ענפית, נראה מיותר ובזבזני כאשר ישנה כבר מערכת קיימת של ארגונים מקצועיים הבקיאיים ומנוסים בתפקיד זה. זאת ועוד, הצעה זו תחליש את העמותות שכידוע אינן עוסקות רק בשילוב תעסוקתי של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, כי אם גם בפעילויות נוספות לרווחת אוכלוסיית היעד, שיש בהן כדי להגביר את האמון בהן מצד עובדים בעלי מוגבלות השכלית-התפתחותית ומשפחותיהם, אמון שהוא הכרחי להצלחת תהליכי השילוב.

## תמצית המחקר

המחקר מנתח את השילוב התעסוקתי של בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונים עסקיים וארגונים ללא-כוונות-רווח. המחקר התבסס על שאלונים וראיונות בקרב מנהלים, עובדים מן השורה ועובדים בעלי מוגבלות. הממצאים מראים שישנה חלוקה ברורה בין ארגונים חברתיים ועסקיים מבחינת השירותים שהם מעניקים בתחום השילוב, יחד עם זאת, דפוסי ההעסקה שלהם את העובדים המוגבלים דומים, והשילוב הוא נדיר ורמתו היא לרוב נמוכה. מוצע כי ניתן לשפרה באמצעות הסברת התועלת העסקית של השילוב, וחשיפה והתנסות של המנהלים המיועדים לשילוב. נמצא גם כי ישנו דפוס של תלות הדדית בין מעסיקים ועמותות העוסקות בשילוב תעסוקתי, שמחייבת קיום מערך מתמשך של ליווי העובדים המוגבלים המשולבים במקומות העבודה.

**מילות מפתח:** שילוב תעסוקתי, עמותות, עסקים, גישור אסטרטגי.

## רשימת האיורים

התפלגות המעסיקים במחקר לפי תחום פעילות

עובדים מן השורה – מגע עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית

מניעים להעסקת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית והערכת רווחיות ההעסקה

התנסות בהתנהגות חריגה מצד או כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית

עמדות כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית

תפישות עצמיות של יכולת להתמודד עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית

העדפה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית לעומת עובדים בעלי מוגבלות מסוג אחר

שביעות רצון מעבודה ומהחיים בקרב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, עכשווית ועתידית

מאפיינים מבחינים בין ארגונים לפי דפוסי ואופי שילוב

התפלגות עומק השילוב



# 1. מבוא

## 1.1. שילוב תעסוקתי של אנשים בעלי מוגבלות ואנשים בעלי מוגבלות שכלית-

### התפתחותית

ממשלת ישראל מכירה בחשיבות השתתפות אנשים בעלי מוגבלויות בשוק העבודה. זו עסקה בנושא ואף פרסמה נתונים המראים כי לעומת אוכלוסיית האנשים ללא מוגבלות, השתתפות אנשים בעלי מוגבלות מתונה בשוק העבודה הייתה נמוכה בכ-15%, ושיעור ההשתתפות של אנשים בעלי מוגבלות חמורה היה נמוך בכ-50%. בנוסף, אנשים בעלי מוגבלויות המשתכרים מעבודתם מקבלים שכר הנמוך משכר המינימום באחוזים גבוהים מאלה ללא מוגבלויות העובדים בשכר (אלפסי וגרינשטיין, 2009). נושא התעסוקה של אנשים בעלי מוגבלויות הפך לחלק חשוב בשיח הציבורי בישראל, ואף נכלל כחלק מהמלצותיה של ועדת המומחים האלטרנטיבית לוועדת טרכטנברג בעניין המחאה החברתית (איסמעיל ואח', 2011).

המדיניות בעניין אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בישראל מבקשת לפתח עבורם תוכניות תעסוקה ולהעדיף את שילובם במקומות עבודה רגילים (מבקר המדינה, 2002); אך מבקר המדינה מבקר את היישום של תוכנית רצף שירותי תעסוקה (רש"ת), שנועדה לפתח מודל תעסוקה כוללני עבור מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית המשולבים בעבודה, לשם העלאת שכרם, רמת תפקודם, דימויים העצמי ואיכות חייהם. בביקורת הועלה כי המודל מופעל באופן חלקי בלבד, וכי המע"שים הם עדיין הפתרון התעסוקתי העיקרי לבעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. עוד מציין המבקר, כי נושא התעסוקה הנתמכת אינו מקודם דיו וכי אין די מידע על מספר העובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית המשולבים בעבודה נתמכת או בשוק החופשי.

מודל הרצף השיקומי בשיקומם התעסוקתי של אנשים בעלי מוגבלות מציע רצף המתחיל מתעסוקת בית, ממשיך במפעלים מוגנים ומסתיים בתהליך שיקומי המכוון לקראת השמה בתעסוקה נתמכת בשוק התחרותי או אף בהשמה בתעסוקה רגילה בשוק החופשי. המפעל המוגן כדוגמת המע"שים הינו מקום עבודה המהווה שלב בתהליך השיקום וממנו ניתן להתקדם בבוא העת לתעסוקה נתמכת או לעבודה

בשוק החופשי, אך בפועל מנוצלת אפשרות זו לעתים רחוקות בלבד. כך למשל, ניתוח של משתתפי מסגרות התעסוקה השונות של תב"ת - תנופה בתעסוקה מיסודם של ג'וינט ישראל וממשלת ישראל - מעלה כי ישנה הצלחה מוגבלת של מסגרות שיקום תעסוקתי להעביר עובדים בעלי מוגבלות למסגרות שאינן מוגנות, קרי למסגרות של תעסוקה תחרותית בשוק הפתוח (אלפסי, 2011). הדיון באתגרים הכרוכים במעבר ממסגרות תעסוקה מוגנות לתעסוקה תחרותית בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית אינו חדש (ראו למשל: Wehman and Hill, 1985). בארה"ב שיעור המעבר ממסגרות מוגנות לעבודה נתמכת או עצמאית בתעסוקה תחרותית בשוק החופשי מגיע ל-10% לכל היותר, בעיקר בשל אופי העבודות המוצעות במסגרות מוגנות, שהן משימות פשוטות ורוטיניות שלרוב אינן מרכזיות בשוק העובדה התחרותי (Simmons and Flexer, 1992). בקצה הרצף מצויה העבודה בשוק החופשי המתייחסת לאנשים בעלי מוגבלות העובדים בשוק החופשי ללא תמיכה וביחסי עובד-מעביד מלאים. בדומה לכך, מודל הרש"ת שמוזכר בדו"ח מבקר המדינה כולל ארבעה שלבים: (1) מרכז יום טיפולי המיועד לבעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית עמוקה; (2) מע"ש; (3) מסגרות מוגנות-למחצה בעבודה נתמכת, קבוצתית או פרטנית; ו-(4) שילוב אנשים במקומות עבודה בשוק החופשי. העבודה הנתמכת מיועדת למי שהגיעו להישגים לאחר תקופת הכשרה במע"ש, ובדרך כלל מדובר בבעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית קלה או בינונית שתפקודם משביע רצון. במסגרת זו הם עובדים בשוק החופשי בליווי צמוד של מדריך מהמע"ש, המלווה אותם פרק זמן מסוים במקום העבודה.

מאחורי מודל התעסוקה הנתמכת עומד רציונל כפול המשלב ערך לפירמה לצד ערך לעובד בעל המוגבלות, בשונה ממודלים קודמים שלא התייחסו לעבודת אנשים מוגבלים, ובפרט בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, כבעלת ערך כלכלי מספק (Simmons and Flexer, 1992). הדבר מקביל להבחנה שעורכת רופמן (2010) בין "עבודה" שבה לעובד יש ערך כלכלי והוא מקבל על כך תמורה הולמת, לבין "תעסוקה" שכל מטרתה היא לשמש מסגרת הממלאת את זמנו של האדם בעל המוגבלות. ברם, בשוק התעסוקה החופשי ישנם חסמים שונים שלעיתים קרובות מונעים את השתלבותו של האדם בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית במסגרות תעסוקה רגילות, אף אם בתעסוקה נתמכת. Hernandez, Keys and Balcazar (2000) סקרו עשרות מחקרים שבחנו עמדות של מעסיקים כלפי העסקת אנשים בעלי מוגבלות, מרביתם מן המגזר העסקי. המחקרים הרבים שהן בדקו מראים כי העמדות הן לרוב חיוביות, אך קיים פער בין העמדות לבין ההעסקה בפועל. הפער הזה גדל באופן ניכר כאשר מדובר

באנשים בעלי מוגבלות שכלית או נפשית. עמדות דומות נמצאו גם בסקרים בקרב מעסיקים בישראל (פפרמן, 2010), בהם מעסיקים שהפגינו עמדות אוהדות להעסקת אנשים בעלי מוגבלות שכלית- התפתחותית חשו שאין להם הידע או הכלים הנחוצים לשם שילוב מוצלח.

מחקרים בישראל מעידים על החשיבות הרבה של התהליכים הארגוניים הקשורים בהצלחה בשילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בתעסוקה ובמניעת נשירתם ממקומות ההשמה. ממצאיהם במחקר הערכה של תוכנית תעסוקה נתמכת במרכזים לעבודה שיקומית, מסיקים אזרחי ועמיתיו (2009) כי יש חשיבות רבה לתהליך המיון וההכנה לקראת השילוב התעסוקתי של אדם בעל מוגבלות שכלית- התפתחותית, לליווי ולמעקב אחר השילוב, בפרט בתחילת דרכו במקום העבודה, להגדרת ציפיות הדדית בין העובד והמעסיק, ולתהליכים של למידה ארגונית מניסיון ההעסקה והנשירה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. מניתוח המודל המופעל באלווין ירושלים, מוסיפות על כך מנדלר ונאון (2003) דגש על הכשרת הצוות העובד עם בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית או בהנהגת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

Kregel, Wehman and Banks (1989) בדקו את הקשר בין סוג המוגבלות ומודל ההעסקה לבין הצלחה בשילוב תעסוקתי. המדגם שלהם כלל 1550 נבדקים ב-96 תוכניות במדינות בארה"ב, מרביתם בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ברמות שונות. ממצאיהם הראו כי תוצאות התעסוקתיות היו חיוביות עבור כל הנבדקים, ללא קשר לרמת המוגבלות, אך מודלים של שילוב תעסוקתי אינדיבידואלי הניבו תוצאות תעסוקתיות טובות יותר ממודלים קבוצתיים כמו צוותי עבודה הומוגניים במקום עבודה רגיל, צוותי עבודה במקום עבודה המעסיק מוגבלים בלבד, ומודלים של עסק זעיר.

Wehman and Brocouth (1999) מבחינים בין מודלים לשילוב אנשים בעלי מוגבלות המתווכים בידי הממשלה, בידי עסקים, בידי ארגונים חברתיים ובידי המשפחה. אך הגורם המתווך אינו ההבדל היחיד בין המודלים הללו; המסגרות המתווכות השונות מחייבות הפעלת אמצעים ותהליכים אחרים. כך, למשל, הם מצביעים על כך שבמודלים עסקיים ההדרכה של העובד בעל המוגבלות היא באמצעות עמיתים לעבודה שיש להכשירם בהתאם, ואילו במסגרות של ארגונים לשירותי אנוש הדרכת העובד המשולב היא באמצעות בעלי מקצוע מתחום השיקום או הרווחה. הספרות המקצועית והאקדמית בתחום שילוב התעסוקתי של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית דלה מאוד במחקרים שבוחנים את המודלים

השונים המשמשים בפועל במסגרות תעסוקה של עסקים ושל ארגונים חברתיים, ומעריכים את תרומתם של מודלים אלו לעובדים בעלי המוגבלות המשולבים באמצעותם.

### מגוון החלופות הקיימות לשילוב תעסוקתי במגזרים ארגוניים שונים וערכן עבור משולבים

תחום השילוב של אנשים בעלי מוגבלות בשוק התעסוקה הוא "שוק מעורב" שבו פועלים בכפיפה אחת שירותים ממשלתיים, ארגוני מגזר שלישי ופירמות עסקיות, לעתים בשילובים שונים בין ארגונים מסוגים שונים. ישנן עמותות המעסיקות את המוגבלים במסגרת שיקומית כדוגמת רבים מן המע"שים ופירמות עסקיות לכל דבר בהן אנשים בעלי מוגבלויות מועסקים לצד אנשים ללא מוגבלויות. בשנים האחרונות הופיעה בזירה חלופה נוספת - מיזמים עסקיים-חברתיים (social enterprise), שהם פירמות הפועלות במודל עסקי מלא, אך מונחות בידי יעדים חברתיים, אשר ברבות מהן מועסקים אנשים בעלי מוגבלויות. חוקרים בתחום היזמות החברתית (Dees & Anderson, 2006; Hart, Laville & Cattani, 2010) גורסים כי יוזמות עסקיות וחברתיות עשויות לפתור בעיות שאינן מקבלות טיפול הולם במסגרת הפתרונות הממשלתיים הקיימים, אך עשויים לקבל פתרונות במסגרת יצירתית בפעולות המגזרים השלישי והעסקי. רבים באירופה תופסים את תחום הארגונים העסקיים-חברתיים כמנגנון מועדף לפתרון בעיות התעסוקה של אנשים בעלי מוגבלות ושל קבוצות מודרות אחרות בחברה. ארגונים כאלה, המיועדים בראש ובראשונה לספק פתרונות תעסוקה, מעניקים עבודה הוגנת וגם מכוונים לקדם את ענייניו של קהל היעד המועסק בהם. ארגונים אלה - Work Integration Social Enterprise – WISE נפוצים באירופה ובארה"ב, אך פחות נפוצים בישראל. מטרותיהם של ארגונים אלה, גורסים Laville and Nyssens (2001), הן בעת ובעונה אחת חברתיות, כלכליות ואזרחיות. בישראל תופעה זו עודנה צעירה ומצומצמת בהיקפיה, והמיזמים העסקיים-חברתיים הקיימים עד כה בתחום השילוב התעסוקתי עוסקים בעיקר בנוער בסיכון ובנשים ורק מעטים עוסקים באנשים בעלי מוגבלות, ובקרב האחרונים רק בודדים מתייחסים לאנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית (גדרון ויוגב, 2009).

## **1.2 פרספקטיבות לבחינת תחום שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית**

ניתן להתבונן על ארגונים חברתיים וארגונים עסקיים הפועלים בשוק המעורב של שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית משתי פרספקטיבות: האחת היא פרספקטיבה השוואתית, הבוחנת את הדמיון והשוני ביניהם באשר לאופי השילוב; הפרספקטיבה השנייה מתמקדת בקשרים וביחסים המתהווים בין שני סוגי הארגונים בתוך זירת הפעולה של שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

### 1.2.1. ארגונים חברתיים ועסקיים בפרספקטיבה השוואתית

אף על פי שמחקר השוואתי בין המגזרים, המתמקד בתחום התעסוקה הנתמכת/מוגנת, אינו בנמצא כקטגוריה בפני עצמה, הרי שההשוואה הכללית בין שירותיהם של ארגונים עסקיים ובין שירותיהם של ארגוני מגזר שלישי היא רלוונטית גם לתחום זה. הניסיון המקצועי והניסיון המחקרי מעידים כי ישנם הבדלים משמעותיים בין ארגונים עסקיים ובין ארגוני מגזר שלישי באופי השירותים המוענקים ובאיכותם, בסוגי קהלי היעד ועוד. מחקרים המשווים בין ארגונים ללא-כוונות-רווח (ארגוני מגזר שלישי) וארגונים למטרות רווח חלוקים בדעתם לגבי השאלה אילו מהם עדיפים (Rosenau and Linder, 2003). על מנת להבין את הדיון במאפיינים השונים והדומים של ארגונים חברתיים ועסקיים בהקשר של שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, יש להסתכל על שני צדדים שונים של פעילותם בהקשר זה, בדומה להבחנה שהוזכרה למעלה בין התייחסות לעובדים בעלי מוגבלות השכלית-התפתחותית כאל עובדים בעלי ערך (עבודה), לבין התייחסות אליהם כאל מטופלים או משוקמים מקבלי שירות (תעסוקה) (רופמן, 2010). הצד הראשון הוא הפעילות המתייחסת אל עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כאל מקבלי שירות, והמתמקדת באיכות השירות. הצד השני עוסק בפעילות המתייחסת אל עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כאל עובדים. בהקשר זה יש להתייחס למחקרים המנתחים את שוק העבודה של המגזר השלישי ומשווים את מאפייני העבודה והשכר במגזר זה לאלו של המגזר העסקי.

#### 1.2.1.1. השוואה בין השירותים של ארגונים חברתיים ועסקיים:

מחקרים שונים בחנו את ההבדלים בשירותים המעניקים ארגונים עסקיים וחברתיים על בסיס הפרמטרים הבאים: נגישות, היחס שבין עלות השירות/המוצר ליעילותו, האיכות וכמות השירות שממומן באמצעות תרומות.

נגישות: נגישות לשירות נמדדת על פי היכולת לקבל שירות אפקטיבי כשצריך אותו, גם כשאין ללקוח יכולת לשלם או כשהלקוח אינו עומד בקריטריונים לקבלת השירות ( Daniel, Light, and Caplan, 1996; Marmor, Schlesinger, and Smithey, 1986; Baker et al., 2000; Hirth, 1997; Jhin, 1996; Langley, 1998). המחקרים השונים לא מראים מגמת יתרון קבוע לאלכ"רים על עסקים, כי אם מגמה משתנה, שבה לעתים לארגונים עסקיים יש יתרון, לעתים לארגוני מגזר שלישי ולעתים אין ביניהם הבדל מובהק (Rosenau, and Linder, 2003). יחד עם זאת, ישנן עדויות שספקי שירותים עסקיים נוטים להעדיף אוכלוסיות מבוססות יותר ומבוטחות, בעוד שארגונים ללא-כוונת-רווח נוטים להיות מכלילים יותר ואינם מיינים את הפונים לשירותיהם כשם שעושים מתחריהם העסקיים. Horwitz (2005) מראה כי בענף בתי החולים, בתי חולים עסקיים נוטים להעדיף שירותים רווחיים באופן מובהק יותר מבתי חולים שאינם עסקיים, וזאת גם לאורך זמן. Marwell and McInerney (2005) מנתחים מספר ענפי שירות בשווקים מעורבים (פיתוח כלכלי ודיור בר-השגה, סיוע טכני וטכנולוגיות מידע לארגונים חברתיים). ממצאיהם מתארים את הענפים האלה כ"שווקים מדורגים", שבהם עסקים מספקים שירות באיכות גבוהה יותר למי שמסוגל לשלם עליו, בעוד אלכ"רים משרתים אוכלוסיות חלשות יותר. ישנם מצבים שבהם חדשנות מצד האלכ"רים מובילה להתפתחות מבנים ארגוניים היברידיים – מזיגה בין עסקי וחברתי – ובהם חל תהליך של הידמות לעסקים שמביאה לעליה באיכות השירות, במחירו, ולבסוף ירידה בנגישות לשירות. במקרים כאלה פונים אלכ"רים למקורות מימון חלופיים כסובסידיות ממשלתיות או מענקים מקרנות כדי לשמר את רמת הנגישות לשירותיהם עבור אוכלוסיות מוחלשות.

עלויות השירות: השוואה בין המגזרים נגזרת מפרמטרים שונים הנסמכים על תחרותית השוק ואיכות השירות. לדוגמה, מחלק מן המחקרים ניתן לראות שארגונים עסקיים מציעים שירותים במחירים תחרותיים אך שומרים על איכות השירות (Clark, 1980; Clarkson, 1972). לעומת זאת, התפיסה המקובלת היא שארגונים ללא-כוונת-רווח אינם פועלים בסביבה תחרותית, ולכן נתפסים בעיני הציבור ולקוחותיהם הפוטנציאליים כיעילים פחות, וכאלה שאינם יכולים להתמודד עם תחרות שוק באופן יעיל מבלי להעלות מחירים (Gary, 1991; Hassan, 1996; Wilder, 1996). תפיסה זו נוגדת את ההנחה שהיות שהוצאות ארגונים ללא-כוונת-רווח נמוכות יחסית לאלו של פירמות עסקיות, שכן המשכורות בהם נמוכות, יש להם מתנדבים והם מקבלים עדיפות מבחינת המיסים שהם משלמים על הכנסה ותרומות, הרי שיש לארגון יכולת להפחית עלויות ולהוזיל את המחיר לצרכן. למרות זאת, ההבדל בעלות השירותים בין

ארגונים עסקיים לארגונים ללא-כוונות-רווח אינו גדול ( Goldsmith, 1984; Schlesinger, Marmor, & Smithey, 1987).

יעילות: לפי המחקרים נמצא שיעילות השירות שמעניקים ארגונים עסקיים גבוהה יותר מזו שמעניקים ארגוני מגזר שלישי (Rosenau, and Linder, 2003).

איכות השירות: איכות השירות נמדדה במחקרים השונים לפי כמות התלונות שהגיעו על השירות, כמות העזיבה של הלקוחות, רמת שביעות הרצון שהתקבלה, כמות ההרשמה של לקוחות לתוכניות השונות וציוני תקינה של ארגוני איכות שירות שונים. מחקרים שבדקו את איכות השירות של ארגוני מגזר שלישי וארגוני מגזר שני ( Bell, 1999; Hawes and Phillips, 1986; McClellan and Staiger, 2000; Miller, 1998) מראים, שתפיסת הלקוח את איכות השירות בארגוני מגזר שלישי גבוהה מזו של ארגוני מגזר עסקי. אך כאשר בודקים את איכות השירות בבתי חולים פרטיים למען עשיית רווח לעומת איכות השירות בבתי חולים של ארגונים ללא-כוונות-רווח רואים, שאיכות השירות הנמדדת בבתי החולים העסקיים גבוהה יותר ( Frank and Salkever, 1994; Gray and McNerney, 1986; Cannedy, Pointer and Ruchlin, 1973; Sloan, 1998; Thomas, Orav, and Brennan, 2000).

הטענה המרכזית במחקרים אודות איכותם היחסית של שירותי אלכ"רים היא כי הא-סימטריה במידע שמאפיינת סוגים מסוימים של שירותים (כמו למשל שירותים לאנשים בעלי מוגבלות, לקשישים, לילדים, שירותי רפואה ושיקום ועוד) מגבירה את האינטרס של עסקים לקצץ באיכות השירותים ובכך להגדיל את שולי הרווח שלהם, בעוד שלא אלכ"רים אין מוטיבציה כזאת משום מגבלת חלוקת הרווחים שמושמת עליהם (לסקירה יפה על הנושא: Chou, 2002). Weisbrod and Schlesinger (1985) סיכמו סדרת מחקרים שבחנה את איכות השירותים במסגרות סיעודיות. המחקרים הראו באופן עקבי כי איכות השירות במלכ"רים גבוהה יותר, כולל במדדים כמו כמות תרופות ההרגעה שניתנו למטופלים, איכות הסגל, תחלופת עובדים ועוד. Chou (2002) בחן את איכות השירות ותוצאות הבריאות במסגרות סיעודיות ומצא כי במצבים שיש בהם א-סימטריה במידע יש יתרון מובהק למלכ"רים על פני עסקים.

היקף השירות ללא תשלום: היקף השירות ללא תשלום מוגדר כשירות שגביית תמורה עבורו אינה מלאה ואין תשלום על השירות, בין אם הלקוח יכול לשלם ואינו מעוניין לעשות כן ובין אם הלקוח מקבל שירות אף שאינו מסוגל לשלם עבורו (Rosenau, and Linder, 2003). ישנה ציפייה שכיחה שארגונים ללא-כוונות-רווח יתנו יותר שירות ללא תשלום בשל הגדרתם כארגוני צדקה, התנדבות או פילנתרופיה ובשל

הטבות המס שהם זוכים להן מהמדינה או הרשות המקומית (Thiesen and Pelfrey, 1993; Marsteller, Bovbjerg, and Nichols, 1998). לעומת זאת, ארגונים למטרות רווח לעתים גם מספקים שירות ללא גביית תשלום, אם כי ברמות נמוכות יותר. מגמה זו מוסברת בספרות באמצעות התנהגות של אחריות תאגידית שמאחוריה עומדת מחויבות לתעל חלק מהרווחים של הארגונים לטובת הציבור כחלק מן המחויבות למשקיעים (Sloan, 1998; Sloan, Valvona, and Mullner, 1986; Brock and Buchanan, 1987).

1.2.1.2. השוואה בין השכר ותנאי ההעסקה של ארגונים חברתיים ועסקיים  
במחקרים שהשוו בין השכר ותנאי ההעסקה במגזר השלישי ובמגזר העסקי נמצאו באופן עקבי פערים לרעת המגזר השלישי (Sklar, 1995). מחקרים רבים הראו שהמגזר השלישי הנו מקום לעבודה בשכר נמוך המאופיין בעיוותים רבים של אי-שוויון. Weisbrod (1983) השווה שכר של עורכי דין במגזר השלישי בהשוואה למגזרים האחרים ומצא כי עורכי דין העובדים בסיוע המשפטי בתחום הסביבה מרוויחים כ-15% פחות מהמקבילים להם במגזרים האחרים. Preston (1989) הציגה מקרים בהם השכר הממוצע במגזר השלישי נמוך יותר הן עבור מנהלים ואנשי מקצוע והן עבור פקידים ואנשי מכירות. Lanfranchi and Nancy (2006) מצאו בצרפת פער ממוצע של 13.5% בין מועסקים במשרה מלאה בארגוני מגזר שלישי ובארגונים עסקיים. Ruhm and Borkoski (2000) מצאו אף הם שהשכר השבועי הממוצע נמוך ב-11% בארגונים ללא-כוונות-רווח מאשר בארגונים עסקיים, אפילו שקווצה השפעתם של מאפיינים אישיים. הם הסבירו כי ההבדלים נובעים מריכוזם הגבוה של ארגונים ללא-כוונות-רווח בענפים המשלמים שכר נמוך יותר יחסית. Emanuele and Higgins (2000) מצאו אף הם, שארגונים ללא-כוונות-רווח לא מציעים את אותן הטבות נלוות ותנאי העסקה הקשורים בבריאות, בביטחון ובאיכות חיים, למרות ההבנה שהטבות ותנאי עבודה אלו משקפים באופן מדויק את הערכים בהם מאמינים אותם ארגונים ללא-כוונות-רווח. Salamon and Geller (2006) מציינים כי ארגונים ללא כוונת רווח ניצבים בפני עלויות גבוהות מהממוצע של הטבות בריאות. כתוצאה מכך, על מנת להפחית את ההשלכות של ההוצאות הגבוהות הללו על אוכלוסיית היעד שלהם, הם מעבירים חלק לא-פרופורציונאלי של הנטל הזה לעובדים. Mirvis and Hackett (1983) ערכו מחקר השוואתי בין שלושת המגזרים. במחקרם נמצאו הבדלים משמעותיים בשכר, בתנאי ההעסקה ובמשרות בין העובדים בשלושת המגזרים. הם הראו כי עובדים במגזר השלישי



מרוויחים פחות מהעובדים המקבילים להם בשני המגזרים האחרים, מקבלים פחות הטבות נלוות לשכר ויש להם פחות אפשרויות קידום. עם זאת, הם מצאו כי עובדי המגזר השלישי מביאים לתפקידם מחויבות גדולה יותר ואוריינטציה לא חומרית ומוצאים יותר אתגר, גיוון, אוטונומיה ותחושת השפעה בתפקידם. עם זאת, הממצאים בנוגע לפערי השכר אינם אחידים. במחקר מקיף שנערך בארצות הברית נמצאו פערי שכר חיוביים או שליליים עבור מקצועות שונים או תעשיות שונות, אך לא נמצא הבדל שיטתי ועקבי בין המגזרים באופן גורף (Leete, 2000). באופן דומה מצאו Salamon and Sokolowski (2006) כי בעוד ממוצע השכר הכללי בארגוני מגזר השלישי נמוך יותר, כאשר נערכה השוואה לפי תחומי פעילות נמצא כי בענפים מסויימים השכר אף גבוה יותר בארגוני מגזר שלישי. הם מסיקים מממצאיהם שהסיבות לקיומו של ממוצע נמוך נובעות מתחום הפעילות והוא אינו משקף תופעה כללית. Mocan and Tekin (2001) מצאו במחקרם על ארגונים בגרמניה, כי שכר ופיצויים של עובדים במגזר השלישי אינם נמוכים יותר מהמקבילים להם במגזר העסקי, הן במשרה מלאה והן במשרות חלקיות. גם Kim and Lee (2007) הראו במחקרם בקרב ארגוני בריאות הנפש כי למרות קיומם של פערים של כ-11% בשכר בין המגזרים, פערים אלו מתמתנים לאחר שליטה במשתנים כמו שעות עבודה, תעשייה ומקצוע. עם זאת, בניסיון לבחון האם מחויבות העובדים למשימת הארגון יכולה לשמש ככלי לשימור עובדים, הם מצאו כי חוסר שביעות רצון מתנאי ההעסקה, מהשכר ומאפשרויות הקידום האפילו על מחויבות העובדים למשימת הארגון. לממצא זה השלכות משמעותיות על נושא שימור כוח האדם במגזר השלישי, והוא מרמז על כך שעובדים יטו לעבור לתפקידים אחרים כאשר התנאים יהיו טובים יותר, למרות מחויבותם העמוקה למשימת הארגון. לדעת החוקרים, למשימת הארגון יהיה תפקיד מהותי בכל הנוגע לשימור עובדים רק אם יופחת חוסר שביעות הרצון מהשכר וישתפרו אפשרויות הקידום.

לאור הספרות שתוארה להלן, ניתן לשער שגם בתחום השילוב של אנשים בעלי מוגבלות בכלל, ואנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ביניהם, יימצאו הבדלים בין ארגונים עסקיים וחברתיים. לאור העובדה כי אנשים בעלי מוגבלות אינטלקטואלית הינם אוכלוסייה מוחלשת, וכן שמטבע מוגבלותם השירותים הניתנים להם הם שירותים שיש בהם א-סימטריה במידע, יש חשיבות רבה להשוות את אופי השילוב שלהם בתעסוקה בארגונים בעלי מוטיבציות בסיסיות שונות.

בישראל נערכו מעט מאוד מחקרים שבוחנים את הקשר בין סוג הארגון או מגזר הארגון שבו מתבצע השילוב התעסוקתי, והמחקרים המעטים שנערכו אינם מתייחסים לארגונים עסקיים או לארגונים עסקיים-חברתיים. כץ (2005) בחן את השפעת ההפרטה של מע"שים והעברתם מהפעלה בידי הרשות המקומית לידי עמותות על צוות העובדים במעש"ם. ממצאיו מראים שקיים קשר בין הפרטת המע"שים לעמדות העובדים, בנוגע למוטיבציה, למחויבות שלהם לארגון ולשביעות רצונם מהשכר המשולם להם עבור עבודתם, כך שבמעש"ם מופרטים שביעות רצון מהשכר ורמת המחויבות נמוכה מבאלה שאינם מופרטים, אך המוטיבציה של העובדים בהם בדרך כלל גבוהה יותר מבמע"שים שבידי הרשות המקומית. למרבה הצער, כץ לא ציין במחקרו אם הוא בחן גם גופים עסקיים ולא רק מן המגזר השלישי, ואין בממצאיו הבחנה ביניהם. גם בן-צבי (2006) ערכה השוואה בין מדריכי מע"שים מן המגזר השלישי ומן המגזר הציבורי, וגילתה כי לאחרונים יש מחויבות אפקטיבית והמשכית נמוכה יותר. היא מסכמת כי למגזר אליו שייך הארגון שבו משולב בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית ישנה השפעה על איכות השירות ועל הצלחת השילוב התעסוקתי. יש לציין ששני המחקרים האלה התייחסו לעובדים השכירים, למדריכים ולאנשי המקצוע במע"שים, ולא לעובדים בעלי המוגבלות שמועסקים בהם. הולנדר (2010) מתייחסת לשילובם של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ברשת בתי הקפה "ארומה ישראל", ומנתחת את מודל השילוב שלהם ובפרט את התאמת מקום העבודה. היא מציעה המלצות ארגוניות למיטוב השילוב למשולבים ולפירמה, אך אינה מתייחסת למאפיינים הייחודיים של שילוב בפירמה עסקית או להבדלים בינם לבין שילוב במקומות עבודה מסוגים אחרים. אלפסי וגרינשטיין (2009) ערכו מיפוי של עמותות המעניקות סיוע לאנשים בעלי מוגבלות. ממצאיהן מעלים כי מחצית העמותות המעורבות בתחום זה פועלות בתחום התעסוקה, וקרוב לשליש מהעמותות מתייחסות לאנשים בעלי מוגבלות שכלית כקהל יעד מרכזי. כשליש מהעמותות המספקות שירות לאנשים בעלי מוגבלות בתחום התעסוקה מטפלות באנשים בעלי מוגבלות שכלית.

**1.2.2. ארגונים חברתיים ועסקיים בפרספקטיבה של שת"פ**  
ההשוואה בין עסקים ועמותות באשר ליחסם לעובדים בעלי מוגבלות השכלית-התפתחותית כאל לקוחות או כאל עובדים מתייחסת למעשה אל העסקים והעמותות כמי שמשותפים במשחק סכום אפס, שבו הם מצויים בעיקר ביחסי תחרות. הפרספקטיבה השנייה לפיה ניתן לבחון את נוכחותם של ארגונים חברתיים

לצד ארגונים עסקיים בשוק המעורב של שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית היא פרספקטיבה שרואה את שני סוגי הארגונים במשחק שאינו משחק סכום אפס. ראייה שכזאת מצריכה אותנו לבחון את הספרות המתייחסת לשיתופי פעולה בין פירמות עסקיות לארגונים חברתיים.

בעידן שבו מיטשטשים הגבולות בין המגזרים, הולכים ומתרבים שיתופי הפעולה בין ארגונים ממגזרים שונים. לאחרונה החלה צומחת ספרות שבוחנת את דפוסי שיתופי הפעולה בין ארגוני מגזר שלישי וארגונים עסקיים ומתארת אותם. שיתופי פעולה כאלו משרתים אינטרסים מגוונים של שני סוגי הארגונים, החל משיפור תזרים המשאבים של העמותה, ועד שיפור תדמיתה הציבורית של הפירמה העסקית. ג'יימס אוסטין (Austin, 2000), במאמר מכונן על שיתופי פעולה בין עסקים ועמותות, התייחס למגוון ההיבטים שמאפיינים את שיתופי הפעולה הללו, ואפיין את התהליך הכולל שלפיו הם מתהווים. הוא מבחין בין שיתופי פעולה המאופיינים ברמת מעורבות גבוהה ואלו שבה רמת המעורבות נמוכה, כמו גם לצירים הבאים: חשיבותה של השותפות למשימה העיקרית של העמותה ו/או של הפירמה, סדר הגודל של המשאבים המושקעים בשותפות והיקף הפעילות שהיא משקפת. כמו-כן, שותפויות שונות מתנהלות ברמת אינטראקציה שונה, ומצריכות מורכבות ניהולית שונה.

הספרות בנושא אינטראקציות מגזר שלישי-עסקים בוחן את המאפיינים, הסוגים, השלבים והיתרונות הכרוכים בשיתופי פעולה. לדוגמה, Austin (2000) ממקם את שיתופי הפעולה על פני רצף שיתוף פעולה שלו שלושה שלבים: שיתופי פעולה פילנתרופיים, שיתופי פעולה של חליפין (transaction) ושיתופי פעולה אינטגרטיביים. הרצף מבטא התקדמות מרמה נמוכה לרמות גבוהות יותר של מעורבות, כמו גם מערך אסטרטגי מועט לערך אסטרטגי רב עבור השותפים. Bendell (2010) גם מדבר על סוגים שונים של שותפויות, ומציג אבולוציה ברורה בין שלושה דורות של שותפות: הדור הראשון, שהוא פילנתרופי ובו העסק מתייחס לשיתוף הפעולה כאל תרומה לא מחייבת; הדור שני, שהוא אופרציונלי ובו העסק מקיים את שיתוף הפעולה ברמה הטקטית של אופרציות מסוימות בתהליך הייצור או השיווק; ואילו בדור השלישי שיתוף הפעולה הוא מערכתי, והוא מתקיים ברמה האסטרטגית וברמת הטמעה ניהולית וארגונית גבוהה בשני הצדדים המעורבים.

Wymer and Samu (2003) מבחינים בין טיפוסים שונים של שיתופי פעולה בין עסקים ועמותות המסודרים על ציר של מחויבות לשיתוף הפעולה, החל מאלה המשקפים רמת מחויבות מועטה וכלה באלה שמשקפים מחויבות גבוהה. פירמות עסקיות הפעולות ברמות השונות מונעות ממגוון מוטיבציות הכוללות תמיכה במטרת העמותה, טיפוח היחסים עם קהלי מטרה של הפירמה, יחסי ציבור, פיתוח המשאב האנושי וקידום המכירות. ברמה הנמוכה ביותר נמצאים שיתופי פעולה שכל מטרתם היא פילנתרופית, המוגדרים בסיווג כשיתופי פעולה בעלי אופי של אחריות תאגידית. אלו מנוהלים גם ברמה פילנתרופית, משמע כפעילות שהיא נפרדת ועודפת על הפעילות השגרתית של הפירמה, והמחויבות אליה נמוכה יחסית. ברמה הגבוהה ביותר נמצאים מיזמים משותפים, שבהם אינטגרציה ניהולית וארגונית גבוהה, שמנהלים צוותי ניהול ייעודיים. בטווח הביניים שבין שני קצוות אלה, נמצא מגוון של מודלים הכולל, בין היתר, פעילות בעלת אופי שיווקי יותר שמטרתה הגדלת מכירות, כמו למשל מתן חסויות או מבצעי פרסום מבוססי-עסקה (Wymer and Samu, 2003).

ישנו טיפוס נוסף של שיתוף פעולה בין עסקים ועמותות שאינו מוזכר אצל החוקרים שהוזכרו למעלה, אך כפי שנראה בהמשך, הוא רלוונטי למחקר שלנו. טיפוס זה, המכונה גישור אסטרטגי (Strategic Bridging) נחקר ונמצא במיוחד בתחום של ארגונים הפועלים בנושאי איכות הסביבה (Stafford, Polonsky, & Hartman, 2000). יחד עם זאת, ישנם מחקרים שזיהו דפוס זה של שיתוף פעולה גם בארגונים מסוגים אחרים, כמו למשל בשילוב אוכלוסיות מוגבלות במגורים בקהילה (Poole, 2008) ובטיפול בפליטים (Lawrence & Hardy, 1999). בגישור אסטרטגי משמשים הארגונים החברתיים כגשר בין לקוחותיהם הזקוקים לתועלת מסוימת אותה יכולים הארגונים העסקיים להציע, ומקשרים בין הלקוח לבין העסק. תפקידם הוא לשווק את הנושא לעסק, ולעתים קרובות להמשיך ולתמוך במערכת היחסים בין העסק ללקוח העמותה לאורך זמן. בתחום הסביבה גישור אסטרטגי יכול להתרחש, למשל, כאשר עמותה שמקדמת חקלאות בת קיימא תגשר בין בעלי חוות קטנות לבין משווק בינלאומי גדול. תפקידו של הארגון המגזר הוא איפוא בתיווך, בתרגום ובמשא ומתן, בניסיון לחבר את שני הצדדים – הלקוח הנצרך והארגון העסקי - במערכת יחסים יציבה. גישור אסטרטגי יתרחש לעתים קרובות יותר כאשר הבעיה החברתית שבה מדובר היא בעיה שאינה מאוד פופולרית ואינה בלב השיח והעשייה הציבוריים, ובתחומים שבהם נכונותם של בעלי העניין לשתף פעולה היא נמוכה (Westley & Vredenburg, 1991).

## 2. המחקר

### 2.1 רציונל המחקר ומטרותיו

המסגרות הקיימות המשלבות אנשים בעלי מוגבלות מספקות פתרונות שונים לאוכלוסיית האזרחים בעלי המוגבלויות, ברם, הבנתנו עד כה את אופיין השונה של מגוון המסגרות ואת הסינרגיות הקיימות ביניהן, אם בכלל, היא מועטה. מטרות מחקר זה הן למפות ולאפיין את מרכיבי איכות החיים של אנשים עם מוגבלויות המועסקים בשלושה סוגי ארגונים: ארגונים עסקיים, ארגוני אלכ"ר וארגונים עסקיים-חברתיים, וכן לאפיין את מודל השילוב ואת אופי השילוב בארגונים בכל קטגוריה, ואת יכולתם להשפיע על תפיסת המסוגלות האישית של עובדי בעלי המוגבלויות. באופן ספציפי, מחקר זה יבדוק את הפרמטרים השונים המיוחסים לארגונים אלו בהקשר של שילוב האדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית בעבודה בהם - רמת השילוב של אנשים בעלי מוגבלויות בארגונים השונים, דפוסי השילוב, עמדות ופרקטיקות של שילוב. כן יבחן המחקר את דפוסי היחסים הקיימים בין סוגי המסגרות השונות, מתוך ניסיון להבין טוב יותר את הדינמיקה הקיימת בשוק המעורב של תחום השילוב התעסוקתי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בישראל.

לפיכך, שאלות המחקר הן:

- מה הם דפוסי השילוב המתקיימים בארגונים עסקיים, בארגונים ללא-כוונות-רווח ובארגונים עסקיים-חברתיים המשלבים אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בעבודה?
- האם ישנו קשר בין סוג הארגון לבין הדפוסי להלן, ואם לא, מה הם הגורמים החלופיים המסבירים את הדפוסי השונים?
- האם ישנו קשר בין דפוסי השילוב לבין איכות החיים הנתפסת ותוצאות תעסוקתיות של המשולבים?

- מה הם דפוסי היחסים המתקיימים בארגונים עסקיים, בארגונים ללא-כוונות-רווח ובארגונים עסקיים-חברתיים המשלבים אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בעבודה?

## 2.2. שיטות המחקר

המחקר התבסס על הפרדיגמה הטרנספורמטיבית (Mertens de Wilamrs, 2009; Stoecker, 2005) הגורסת כי יש לערב גישות מחקר איכותניות וכמותיות על מנת להציע פתרון מחקרי לבעיות חברתיות. בהתאם לכך בוצעו ראיונות עומק מונחים באמצעות פרוטוקול שאלון מובנה-למחצה עם מעסיקים המשלבים אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במסגרות השונות כדי לבדוק את נקודת מבטם ואת דפוסי השילוב הנהוגים בארגונים. נערכו גם ראיונות עומק מונחים באמצעות פרוטוקול שאלון מובנה-למחצה עם בעלי תפקידים בארגונים שעוסקים בהשמה ובשילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה בשוק הפתוח. כן נערכו ראיונות עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית המשולבים במקומות העבודה. לביור עמדותיהם והתנסויותיהם של העובדים ללא המוגבלויות שעובדים לצד העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית נעשה שימוש בשאלונים מובנים.

את המחקר וכלי המחקר בחנו ואישרו ועדת האתיקה המחקרית באוניברסיטת בן-גוריון בנגב (אישור מס' 1074-1 מתאריך 5/12/2012) ומנהל תחום המחקר, אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה במשרד הרווחה והשירותים החברתיים (אישור מתאריך 23/12/2012). כל המשתתפים במחקר חתמו על טופס הסכמה מודעת, והובטחה להם סודיות מלאה. ראיונות עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית תואמו רק לאחר קבלת אישור מאפוטרופוס.

המחקר ארך שנה, מפברואר 2013 ועד ינואר 2014, ונערך בשלבים כדלהלן:

1. איתור מעסיקים: מחקר שולחני וראיונות פנים-אל-פנים וטלפוניים עם גופים המעורבים בטיפול באדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית, גורמי רווחה, מומחים ופעילים בתחום המוגבלות השכלית-התפתחותית

והשיקום התעסוקתי לצורך איתור מעסיקים משלוש קבוצות הארגונים – עסקיים, אלכ"ר וארגונים עסקיים-חברתיים – המשלבים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקום עבודה.

## 2. פיתוח כלי המחקר

א. פרוטוקול ראיון עומק למנהל/ממונה, כולל שאלון פרטים אישיים ושאלון דפוסי מנהיגות למנהל/ממונה.

ב. שאלון לעובדים מן השורה המועסקים לצד עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

ג. פרוטוקול ראיון מובנה לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית.

3. גיבוש מדגם: איתור המעסיקים נעשה בסיועם של גופים שונים הפעילים בתחום השילוב התעסוקתי של

עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, ובכלל זה עמותות הפועלות בתחום והמטה לשילוב אנשים בעלי מוגבלות בשוק העבודה שבמשרד התמ"ת.

4. איסוף נתונים: מחקר באמצעות ראיונות פנים אל פנים ושאלונים עם העובדים המשולבים בארגוני המדגם,

עם קרובי משפחתם ועם גורמים מטפלים, על מנת לקבל הן דיווח ישיר והן דיווח עקיף על מדדים אלו.

5. הכנת הנתונים לניתוח: הראיונות הוקלטו ותומללו. נתוני השאלונים הוזנו לקבצי SPSS.

6. ניתוח נתונים מסכם וחיבור דו"ח המחקר. נערך ניתוח תוכן תימטי לראיונות חומרי הגלם האיכותניים.

הממצאים האיכותניים גם קודדו לקטגוריות באמצעות ניתוח תוכן כמותי. ניתוח הנתונים הכמותיים נערך באמצעות כלים סטטיסטיים פרמטריים, וניתוח משולב של ממצאים כמותיים ואיכותניים נערך באמצעות ניתוחים לא-פרמטריים ובפרט Multiple Correspondence Analysis.

## משתני המחקר:

צד הארגון: מניעים לשילוב; היקף השילוב; אופי השילוב - עם אנשים בעלי מוגבלות, עם עובדים רגילים, כולל ליווי, כולל הכשרה, מיון עובדים; מנגנונים ארגוניים לתמיכה בשילוב; אופי הצוות המשלב - גיוס, הכשרה, התמדה ותחלופה; העובדים המשולבים - מאפייני מוגבלות, מאפיינים סוציאקונומיים, אופן הגיוס והמיון, התמדה ותחלופה; עמדות כלפי שילוב האדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית ובעלי

מוגבלות בכלל בעבודה; עמדות כלפי אופי התעסוקה המתאים; מאפייני העבודה – רוטינית, פיזית, מגע עם אנשים, שכר, עצמאות, קבוצתית/יחידנית; היבטים טיפוליים – קשר עם משפחה, ליווי עו"ס, קשר עם גורמים טיפוליים, קשר עם ארגונים אחרים.

צד העובד: העדפות העובד באשר לשילוב תעסוקתי; מאפייני איכות חיים בעבודה; מאפייני איכות חיים כלליים (מצב כלכלי, בדידות, שילוב חברתי, ועוד); היסטוריה שיקומית-תעסוקתית.

## 2.2.1 אוכלוסיית המחקר

### מאפייני המעסיקים שנכללו במחקר

במחקר השתתפו 40 ארגונים המעסיקים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית וחמש עמותות שעוסקות בשיקום תעסוקתי, בהכשרה ובהשמה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. כן רואיין האחראי על התחום במשרד התמ"ת.

מחצית מהמעסיקים הם ארגונים צעירים הקיימים פחות מ-10 שנים. הארגון בעל הוותק הרב ביותר במחקר הוא בן 91 שנה, בעוד הגיל הממוצע של הארגונים המעסיקים הוא 19 שנה.

גודל הארגונים נע בטווח שבין 2-300 עובדים. יחד עם זאת, יש לציין כי חלק מהארגונים הם סניפים של רשתות ארציות (למשל של בתי קפה או מרכולים) ואחרים הם מחלקות בארגונים גדולים (למשל בית חולים).

הארגונים מעסיקים בין 1-18 עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, בממוצע 3 עובדים, חציון 2.

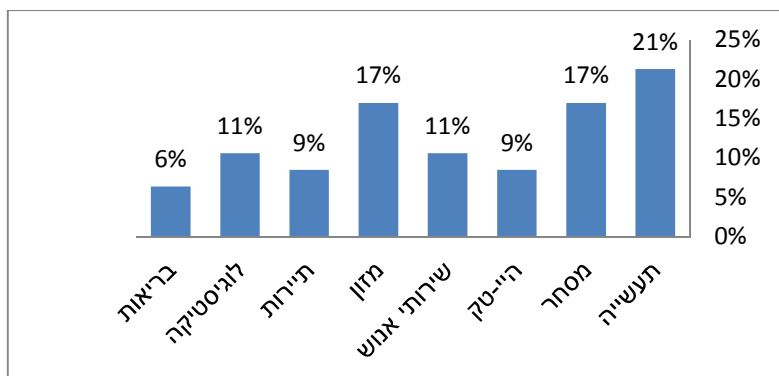
הארגונים מעסיקים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית עד 30 שנה, אך הממוצע הוא קרוב ל-6 שנים, והחציון 4 שנים.

הארגונים שהשתתפו במחקר כמעסיקים פועלים במגוון רחב של תעשיות, שירותים ומסחר (איור 1). מרבית הארגונים שנחקרו כמעסיקים הם ארגונים עסקיים (90%), ורק מיעוטם ארגונים ללא-כוונת-רווח. ארגון ציבורי אחד השתתף במחקר כמעסיק. בכל הארגונים שהסכימו לקחת חלק במחקר התראיינו



והשיבו על שאלונים בסה"כ 192 אנשים – מנהלים, עובדים מן השורה ועובדים בעלי מוגבלות שכלית- התפתחותית.

איור 1. התפלגות המעסיקים במחקר לפי תחום פעילות



#### מאפייני המנהלים שהתראינו

בסה"כ רואינו במחקר 47 אנשים בתפקידי ניהול, כולל 28 מנהלים בכירים (בעלים, מנכ"ל, מנהל מחלקה, מנהל סניף) ו-19 מנהלים ישירים של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. מעטים מהם צעירים (4%), וכ-60% מהם בטווח הגילאים 30-50. המרואיינים נמצאים בתפקיד הניהולי הנוכחי בטווח של 0-40 שנים, מחציתם עד 12 שנה. חמישית מהם בעלי ותק של מעל 20 שנה במקום העבודה. למנהלים ניסיון עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במשך 0-34 שנים, מחציתם עד 3 שנים. משך הזמן בניסיון עם עובדים בעלי מוגבלות בכלל הוא זהה. 43% הם בעלי ניסיון קודם עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית לפני התפקיד הנוכחי, כולל 20% שיש להם קשר אישי או משפחתי עם הנושא.

נבדק גם סגנון המנהיגות של המנהלים באמצעות סולם שבוחן רמת "מנהיגות שירותית" ( Servant Leadership, ראו למשל: Greenleaf, 2002). אף כי היו שני חריגים שדורגו נמוך על סולם זה, מרבית המנהלים דורגו בין הציונים 2.5-3 על סולם בטווח 1-3. הציון הממוצע היה 2.67.

## מאפייני העובדים מן השורה

בכל מקום עבודה הועברו שאלונים ל-1-5 עובדים מן השורה שנמצאים במגע ישיר עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. בסה"כ מילאו את השאלונים 76 עובדים.

העובדים התחלקו כמעט באופן שווה בין נשים וגברים, וטווח הגילאים שלהם נע מ-21 ועד 76 שנים, כשהגיל החציוני הוא 35 והממוצע 39.

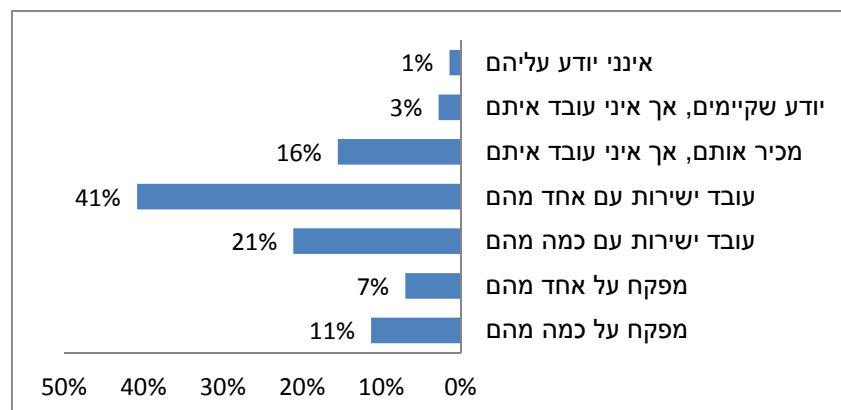
הוותק של העובדים במקום העבודה הוא עד 30 שנה, וממוצע הוותק הוא 7 שנים.

ל-40% מתוכם יש במסגרת תפקידם גם עובדים הכפופים למרותם (אך לא עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית).

ל-28% מהם יש השכלה על-תיכונית ולרבע מהם השכלה אקדמית.

לעובדים מן השורה שנכללו במחקר ישנן רמות שונות של מגע עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במועסקים בארגונים (איור 2).

איור 2. עובדים מן השורה – מגע עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית



בכל מקום עבודה רואיינו 9-1 עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, ובסה"כ השתתפו במחקר 69 עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. המספר גדול ביותר של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מאותו מעסיק היה תשעה, בשני "המע"שים התעשייתיים" שנכללו במחקר.

מתוך העובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית שרואיינו 16% עובדים במקום העבודה מזה שנה לכל היותר, ואילו 30% עובדים במקום העבודה שש שנים ומעלה. היתר, מחציתם, מועסקים באותו מקום עבודה בין שנה לחמש שנים.

40% מהמרואיינים היו נשים ו-60% היו גברים.

המשימות שמוטלות עליהם במקומות העבודה הן בדרך כלל פשוטות: אריזה, שטיפת כלים, סדר וניקיון, טיפול, הדבקת מדבקות, אך לעיתים הן מורכבות יותר וכוללות במקרים אחדים גם משימות רב-שלביות, ומשימות הכרוכות בשימוש במחשב.

## **3. ממצאים**

### **3.1 חלוקת התפקידים והיחסים בין עמותות ועסקים**

#### חלוקת התפקידים בין עמותות ועסקים

קיימת חלוקת תפקידים ברורה בין עסקים ועמותות בתחום השילוב של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה. אף כי בעיקרון יכולים גם עמותות וגם ארגונים ממשלתיים להעסיק את האוכלוסייה הנדונה בהעסקה חופשית ולא במסגרת שיקומית או טיפולית, ואכן יש ארגונים מעטים שעושים זאת, בפועל מתגלה כי ההעסקה מתחלקת בבירור בין עמותות ועסקים. עמותות מעסיקות

עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית באופן כמעט בלבדי במסגרת תעסוקה שיקומית, באמצעות מע"שים, ואילו חברות עסקיות כמעט לבדן מציעות תעסוקה משלבת במסגרת רגילה לצד עובדים רגילים.

בנוסף לזאת, ישנה חלוקה גם על ציר התהליך השיקומי-תעסוקתי של האדם המוגבל. העמותות שעוסקות בתחום שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מופקדות על כל תהליך השיקום, ההכנה, המיון, הגיוס, ההכשרה והליווי, עד להשמה במקום העבודה וגם לאחריה. המעסיקים אינם עוסקים באף אחד מן המרכיבים הללו, והם מסתמכים באופן מלא על העמותות. אי לכך, מנהלי ארגונים עסקיים המעסיקים אוכלוסייה הסובלת ממוגבלות שכלית-התפתחותית מדווחים על יחסי תלות עם העמותות המלוות את העובד בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית במקום העבודה. מערכת יחסים זו מתבטאת בשני מישורים: בהשמה, ולאחריה גם בתחזוקת הקשר שבין העובד והארגון העסקי.

### הליך ההשמה

את הליך השמת עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית מגדירות העמותות כעבודה סיזיפית, קשה ובעלת אחוזי השמה נמוכים ביחס לניסיונות ההשמה. לדוגמה, מדריכת השמה המרכזת פארק תעשייה במרכז הארץ מתארת את הקושי למצוא ענף תעסוקתי לאנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. היא מסבירה כי "החבר'ה שסובלים ממוגבלות שכלית-התפתחותית, לא יכולים להיות במשרות של מזכירה, אלא בתקן של עוזר, של מעביר דברים בין משרדים, של פועל בעבודות שחוזרות על עצמן, ואלה משרות שנופלות בין לבין".

מנהל השמה אזורי בעמותה אחרת מדגים את זמן ההשמה הארוך של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית בעמותה שלהם, לעומת תפיסתו את ההשמה של אדם שאינו מוכר כבעל מגבלות. הוא מסביר: "השוני והקושי הוא למצוא עבודה, וזה קשה מאוד! יותר מאדם רגיל. לבן אדם רגיל בממוצע לוקח 4-6 חודשים, ומי שהוא מוגבל זה יכול גם להגיע לשנה".

מנהלת השמה ארצית בעמותה מוכרת ממקדת את הקושי של מדריכות ההשמה, ומסבירה כי הקושי בהשמה הוא באיתור המעסיקים שבסופו של דבר באמת משתכנעים להעסיק אנשים בעלי מוגבלות

שכלית-התפתחותית. "יש קושי לאתר מעסיקים כי זה עבודת רגלים של המדריכות ולא של מעסיקים", היא מסבירה.

מנהל במשרד ממשלתי מתאר מצאי נמוך של מעסיקים שמוכנים להעסיק אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. הוא מסביר כי "מתוך כ-30,000 עסקים בישראל, רק 5% מהם מעסיקים אנשים עם מוגבלויות באופן כללי. כאשר שואלים מי מאלה שלא מעסיקים אנשים עם מוגבלויות כבר העסיק בעבר, רואים שהיו רק כ-5% נוספים שכבר עשו זאת, כלומר המספרים לא גדולים".

נתוני המחקר הכמותיים שלנו מתארים תופעה דומה. רוב המעסיקים (77% מהמעסיקים אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית) מדווחים שניציגי העמותות פנו אליהם בבקשה להעסיק עובד בעל מוגבלות השכלית-התפתחותית. רק אחוז קטן (23%) פנה ביוזמתו וביקש להעסיק אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקום העבודה שלו. נתונים אלה מפתיעים כיוון שלאחוז גדול יחסית מהמעסיקים במדגם שלנו (42%) היה ניסיון עבר עם העסקה של אוכלוסייה בעלת מוגבלות שכלית-התפתחותית. היינו מצפים שאחוז דומה של מעסיקים יפנה ביוזמתו לעמותות על מנת להעסיק אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

### התלות של המעסיקים בעמותות

התלות שנוצרה בין המעסיקים ובין העמותות יכולה להיות מוגדרת כחזקה כמעט מלאה של העמותות על תהליך השילוב. משפחות מעטות בלבד פונות ישירות למעסיקים כדי לנסות וליצור מקום תעסוקה לבן משפחה בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית. המעסיקים מצידם מדווחים שהעסקה של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית ללא תמיכת העמותה עשוי להיכשל מראש ולכן לא היו מגייסים אדם ללא תמיכת העמותה. קיימים מצבים בהם המשפחה פונה אל המעסיק כדי שיקבל עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית לעבודה, אך מצב זה בדרך כלל מקומם את המנהל. במפעל משפחתי באזור ירושלים, בו האוכלוסייה דתית, הביעה אחת המנהלות, כבת 60, את מורת רוחה מההחלטה, בד בבד עם הכנעה למעמד ההיררכי שקיים במפעל. היא מספרת כי "מי שהחליט (לשלב אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית במפעל) היה האח הגדול של בעלי. הוא החליט. והוא היה הגדול, והוא החליט. ונגד ההחלטה הזו אי אפשר לעשות כלום. הוא בא ואמר שיש מקרה כזה וכזה, ומשפחה כזו וכזו, שגם אני

הכרתי אותה ואמרתי אוקיי בסדר, שיהיה". מעסיק אחר, כבן 50, באזור ירושלים, שהוא גם הבעלים של בית העסק, ציין את העובדה שאמא של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית פנתה אליו בבקשה להעסיק את בנה, אבל הוא לא הסכים מיד אלא ציין בהיסוס כי "צריך לבחון את הנושא, כי אין לו את הליווי (של העמותה) וזה מדאיג אותי". בנוסף לכך, תפישת תפקיד העמותה בהצלחת ההשמה מודגשת בהתמודדות עם קשיים שבין המעסיק ובין האדם בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית. לדוגמה, מנהלת כבת 50+, בחברה גדולה בצפון הארץ, מתארת את התלות שלה בעמותה במילים הבאות: "הנוכחות של העמותה מאוד חשובה. זה יותר מורכב אם העמותה לא הייתה, כי פה היא באה ואומרת מה היכולת שלהם, ואם עובד בא ואומר אני רוצה, אז אתה יודע שאתה יכול לפנות אל המדריכה. אם זה היה בלי מדריכה או עמותה הייתי בוחנת אם זה אפשרי לשלב".

### שיטת השמה במקומות עבודה

שיטת העמותה לשכנוע המעסיק להעסיק אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית מורכבת מתמהיל אותו אנו מכנים "ההיגיון תחילה והרגש בהמשכה". למעשה, השאלה ששואלים מעסיקים היא: מדוע להעסיק עובד שיכולותיו נמוכות באופן משמעותי מעובד רגיל?

שלב ההיגיון: התשובה נחלקת במקרה הזה לשניים. החלק הראשון של התשובה הוא פנייה מצד העמותה אל ההיגיון העסקי של המעסיק. היינו, העמותה פונה אל המעסיק ומנסה לשווק את העובד בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית כמי שיכול להוזיל את הוצאות העובדים בעסק, שהרי עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית אינו מקבל שכר מינימום כי אם שכר מותאם, ועל כן שכרו נמוך באופן משמעותי מעובד רגיל.

לדוגמה, מדריכת השמה כבת 30 מדברת על הטיעון הכלכלי שבזכותו פותחים המעסיקים את הדלת לעובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית. היא אומרת: "מה שמדגישים זה שלא משלמים את המינימום ואפשר להעסיק אנשים עם מוגבלות בפחות מהמינימום".

התאמת המשכורת נעשית על-פי חוק ואת הבדיקה מתקצב משרד התמ"ת. לדוגמה, מנהל השמה אזורי כבן 40 מתאר את התהליך באופן הבא: "משרד התמ"ת עושים את האבחונים. האפוטרופוס מגיש את

הבקשות ואנחנו עוזרים לו כי לפעמים האפוטרופוס מבוגר או לא יודע לקרוא ואנחנו מחוברים לתהליך של האבחון. המעסיק חייב לשלם לפי חוק את מה שהאבחון קבע".

מנהל בכיר במשרד התמ"ת מתאר את התהליך מנקודת מבט של משרד התמ"ת: "למשרד התמ"ת יש שלושה מרכזי תמיכה במעסיקים. מרכזים אלה אמורים לפתוח את הדלת בפני המעסיקים ולתת להם תמיכה בשבילי הביורוקרטיה, ולהסביר גם מה החוויה של העסקת אנשים עם מוגבלות ולבנות עבור המעסיק, על בסיס הפלטפורמה העסקית וארוכת הטווח שלו, את ההתאמה והאבחון של האדם המתאים ביותר לעסק".

כדי להבין את מדרג השכר והחיסכון של העסק על עובד בעל מוגבלות, מתארת לנו מנהלת בעמותה, כבת 60, את הסולם להערכת רמת השכר של האדם עם המוגבלות שכלית-התפתחותית: "יש חוק של שכר מינימום מותאם, ויש חוק אורלב שאומר שאם שכר מינימום מותאם מדבר מ-30%-100% במדרגות של 10, ומ-80% זה קפיצות של 20%. חוק אורלב קובע שהמשתקם בין 0%-19 ברמת תפקוד מאוד נמוכה ואז יש להם את כל הזכויות הסוציאליות אבל ללא יחסי עובד מעביד. זה בא לקראת המעסיק במעט".

מנהל במפעל גדול, כבן 40, מסביר לנו מדוע יש חיסכון כלכלי בהעסקת אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית: "אם יתנו לעובד החדש 10 שקלים בשעה זה יהיה בסדר, אם ישלמו לו 15 שקלים בשעה זה גם יהיה בסדר. אם יהיה 20 הוא יקבל. גם 25 יקבל, וגם 30 יקבל. אבל מכיוון שההיסטוריה מלמדת שהם לא מקבלים את הסכומים הללו לשעה ובמציאות זה שהשכר נע בשקל לכאן ולכאן, אני יכול לומר שהשכר שלהם לא גבוה".

השלב הרגשי: השלב השני, הוא שלב השימור של העובד בעל המגבלות השכלית-התפתחותית אצל המעסיק. בשלב זה הרטוריקה היא רטוריקה המדברת על ההיבט הרגשי והחברתי של המשך העסקתו של העובד בעל המגבלות. לדוגמה, כשהעובד כבר נמצא במקום העבודה, המעסיק, על-פי רוב, כבר לא יפטר אותו כי הוא מרחם עליו או כי הוא מאמין שהעובד תורם לארגון באופן אחר, או אף שהעסקתו בארגון תורמת לחברה באופן כללי.

מנהל של חברה גדולה, כבן 50, מסביר לנו שהוא מעסיק אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כי העבודה ממלאת את עולמם של העובדים הללו: "מצאתי לנכון להעסיק אותם בגלל שאני צריך אותם,

והרבה לא יודעים. הסיבה היא שהם מרוכזים במה שהם עושים וזה הופך להיות כל עולמם. הוא עושה תפקיד שלא אני הייתי יכול לעשות את זה ולא אתה הייתי יכול לעשות את זה. הוא יכול לבוא ולשבת על קו מסוים ולהתרכז. זה נכנס אליו כשיטת עבודה. אתה אומר לו שזה הדבר החשוב בשבילו בעולם וזה נכנס אליו כדבר החשוב ביותר בעולם. הוא יושב ועושה את זה במשך 5 שעות עבודה. אני לא הייתי מסוגל לשבת 5 שעות במקום עבודה ולעשות את העבודה. אולי כי אני היפר אקטיבי ואולי בגלל זה הגעתי לאן שהגעתי. אם אתה מסביר להם שזה כל עולמם הם עושים את העבודה שלהם יותר טוב מכל אדם אחר ובגלל זה אני גם מעסיק אותם".

במקרים מסוימים ייתכן שהמעסיק ירגיש שאין תועלת כלכלית בעובד בעל מוגבלות השכלית- התפתחותית, אבל הנושא הערכי פועל באופן מאוד חזק על ההחלטה להמשיך ולהעסיק אותו. לדוגמה, מנהל חנות, כבן 40 מפרט את השיקולים של העלות אל מול התועלת בלהעסיק אדם עם מוגבלות: "אם הוא עושה 25% עבודה והוא מקבל 12 שקלים בשעה, אז עובד רגיל היה מקבל כפול 4. האם יש מצב ששווה להעסיק אותו? אנחנו רוצים לעזור יותר מהשווה להעסיק".

מנהל כבן 60 בעל עסק פרטי מדבר על כך שאין שיקולים כלכליים בהעסקתו של העובד, אלא השיקול הוא התחושה האישית של המנהל עצמו: "מראש ידעתי שאני לוקח אותו ללא אינטרס כלכלי. היו הרבה מקרים שהוא ישב ונרדם ולא עשה כלום, ולא הייתה לי בעיה עם זה. כלומר אני משלם לו. אבל כסף זה לא הכול בחיים, ועדיין זה נותן לי לתחושה האישית שלי, העצמית שלי. הוא לא עשה כאן כלום. שום דבר! הוא לא עשה כלום! קצת ניקה, קצת שפך פסולת, אבל לא עשה כלום. רוב הזמן הוא היה יושב ונרדם. הוא לא עבד עם המכונות וכלום. הוא זורק קרטונים, וזה מה שהוא עושה. הוא עושה עבודות ניקוי וסדר".

מנהל מפעל, באמצע שנות ה-40 לחייו, שמעסיק קבוצה של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, מתאר את ההתפכחות שלו מהשלב הכלכלי וההגיוני והמעבר להפסד בהעסקת אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במפעל שלו. הוא מספר שאף שהסכים בתחילה לבנות את התוכנית העסקית שלו במחשבה להוזיל עלויות באמצעות העסקת אנשים עם משכורות נמוכות, בפועל הוא מפסיד: "באיזה שלב זה הרוויח יפה ופתאום יש הפסד וירידה קלילה, וזה בגלל הבלאי של העסק. אם הייתי לוקח את 18 המכונות ולוקח אנשים נורמטיביים, הבלאי היה יורד ב-70% והיה פחות גבוה, כי הוא החומר גלם מאוד יקר, כי הוא מיובא, ואני משלם עליו הרבה מאוד כסף. לדוגמה יש לי 18 מכונות שמייצרות X בלאי, אם



אני מוריד 10 מכונות ומשאיר רק 8 אז ביחס אישי לכל מכונה עם אנשים נורמטיביים אני מוריד את הבלאי שלי בלפחות 50%".

### 3.2 תחזוקת מערכת היחסים שבין המעסיק והעמותה

לאחר שמתבצע השלב הראשוני של השמת העובד עם המוגבלות במקום העבודה, העמותה פועלת לשימור מערכת היחסים עם המעסיק על מנת שימשיך להעסיק את העובד על אף שלעיתים כבר אין תועלת כלכלית והגיונית בהמשך העסקתו, או שהרגש, שבעבר פעל באופן חד, כבר קהה. בשלב זה פועל השכנוע העצמי של המעסיק. המעסיק משכנע את עצמו שהעסקת עובד בעל מוגבלות שכלית- התפתחותית מועילה באופן מסוים לעובד עצמו באופן אישי, לעסק, או למעסיק באופן אישי, ולכן המעסיק יתמיד בהעסקה זו ולא יפעל כדי לשנות את הסטטוס-קוו שנוצר.

#### השכנוע העצמי

המעסיק משכנע את עצמו בטיעונים שונים. לדוגמה, מנהל מפעל משפחתי כבן 50 מתאר את האופטימיות והאמונה האישית שלו בכך שמצבו של העובד בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית ישתנה לטובה עד כדי כך שהוא יהיה ממש כמו עובד רגיל. "הוא מקבל 15 שקל לשעה, שזה לא אני קבעתי, ואמרתי למדריכה שלדעתי הוא יגיע ליותר מזה. באיזה שלב יכולתי להגיד שכדי להגיע לתפוקה מרבית הייתי יכול להכניס מישהו ב-40 שקלים אבל אני רוצה לעקוב איך הוא מתנהל. זה עניין סובייקטיבי, כי יש מי שינצלו את זה. זה כוח עבודה זול. אבל הוא יזוז מהסכום הזה. 15 שקל לשעה זה לא... הוא יגיע למצב כזה שהוא ישחה מספיק טוב ושהזמן שלו יהיה מנוצל".

מנהל מסעדה כבן 35 מצא בהעסקה של העובד עם המוגבלות תרומה בלתי מוסברת למקום העבודה, כאילו היה מדובר באלמנט עיצובי למקום העבודה: "לדעתי, זה עוד פן ועוד נופך לעסק שלך. אבל זה לא עסקי. זה לא מעלה את התפוקה ולא מעלה את הרווחיות".

מנהל עסק פרטי כבן 50 מדווח על השפעה מיסטית שהעובד בעל המוגבלות מכניס לעסק. הוא מדגים זאת בהשוואה של נפח הקליינטורה בימים שבהם העובד בחופש לעומת הימים שבהם העובד מגיע

לעבודה: "כי כאשר אתה מעסיק אדם עם מוגבלות אתה מקבל חזרה. ואני מרגיש את זה. כי היה כמה ימים של חופש שהוא לא היה, והרגשתי שוני בכניסה של אנשים לכאן, כאילו יש מישהו שמכוון את זה. מאמינים או לא - זה קורה".

### ההישענות על עזרת המדריכה

לצורך שמירת המצב העדין של המשך ההעסקה של האדם עם המוגבלות השכלית-התפתחותית, נדרשת התערבות אינטנסיבית של המדריכה. המדריכה היא בעצם הדבק שבין המעסיק ובין העובד בעל המוגבלות. מצד אחד, המעסיק לא משלם על שירותי המדריכה. מצד שני, העמותה משלמת את משכורת המדריכה ומפעילה אותה במרקם שבין המעסיק לעובד עם המוגבלות כדי לשמור על מערכת יחסי הכוחות בין העמותה למעסיק. זוהי מערכת שבה המעסיק לא יכול להסתדר ללא המדריכה – ובעצם, לפיכך, גם ללא העמותה. מעסיק כבן 40 מתחום המזון מסביר שמדריכה היא "ערך מוסף לעסק". מנהל בתחום הבריאות מסביר את הקשר הרציף עם העמותה והמדריכה ואומר, "ישנו קשר רציף עם הגוף המפנה (העמותה), וליווי קבוע ורציף של המדריכות". מנהלת בתחום שירותי האנוש מספרת על התדירות הגבוהה שבה מגיעה המדריכה למעסיק: "המדריכה שלה מגיעה כל שבוע". מנהל מתחום הבריאות כבן 50 מתאר תדירות גבוהה אף יותר: "המדריכה מבקרת באופן יומיומי או דו-יומי".

עבודת התחזוקה של המדריכה מוגדרת כקשה ביותר, אך ככזאת שאין לה תחליף. מעסיקה בתחום המסחר מספרת על הקושי שבעבודת המדריכה, ועל כך שאי אפשר להסתדר בלעדיה: "בהתחלה גם לנו וגם לה (לעובדת בעלת המוגבלות) היה קשה, והיה חשוב שהמדריכה הגיעה בשבועיים הראשונים, יום יום. במשך הזמן, זה היה יותר מדי עומס והיא (המדריכה) לא עמדה בזה. המדריכה לא הגיעה כל יום וזה השפיע על העבודה ועל העובדת (בעלת המוגבלות). היה המון תסכול על דברים שהיא (שהעובדת) לא הצליחה להתגבר עליהם".

העמותה יוצרת תלות במדריכה, אשר במקום להכשיר את המעסיק, מספקת לו מעין מיקור חוץ של שירותי תיווך, בינו ובין העובד שלו עצמו. מנהל מחלקה בתחום הרפואי מדבר על התיווך הזה: "עובדת מטעם המפעל מסבירה למדריכה. המדריכה היא הבוסית הישירה ואני בשבילים (העובדים עם המוגבלות) הדמות המנהלת את המחלקה, בעל הסמכות וזה שקובע". מעסיק מתחום התעשייה מספר על התלות הזו ואומר: "אין מצב שאין מדריכה. זה די תנאי. כי צריך מישהו צמוד אליהם". מעסיקה בתחום שירותי

האנוש מסבירה את התלות: "לעיתים רחוקות אנחנו לא מסתדרות איתה (העובדת עם המוגבלות). למרות זאת, יש כאן מדריכה שמגיעה לכאן באופן קבוע אחת לשבועיים... זה עובד כמו שעון". המדריכה הופכת את עצמה לזמינה בכל שעות העבודה, והמעסיק מרגיש שהוא תלוי בה לתיווך, לא רק עם העובד בעל המגבלות אלא גם עם משפחתו והאפוטרופוס. מעסיקה בתחום המסחר אומרת לנו שיש לה "גם את הטלפון של המדריכה וגם של העמותה. אני משתדלת לעבוד איתם אם יש בעיות משמעות או בעיות עם המשפחה. לעיתים המשפחה יכולה לטמטם אותי כי היא יכולה להתקשר כל יום עשר פעמים עד שאתה עונה לה. ולפעמים זה סתם כדי לשאול מה העניינים... הכול דרך המדריכה".

### **3.3 סוגיות בשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית – תימות מהראיונות**

#### **עם מעסיקים וארגונים משלבים**

##### **3.3.1 תמריצים ממשלתיים**

נושא התמריצים הממשלתיים נתפס כעידוד המעסיקים להרוויח מהעסקה של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, או לפחות לא להפסיד כתוצאה ממעורבות חברתית זו. מתוך עשרות המעסיקים שהשתתפו במחקר, שלושה מדווחים שקיבלו את כספי התמריצים. בעל מפעל מתחום ההיי-טק מספר: "המפעל אמור להיות רווחי ואנחנו בגדילה. לפני שנה היו לי שלושה עובדים והיום יש לי 18. אנחנו לא עם רווחים גדולים אבל אנחנו מקבלים מהמדינה". מנהל מפעל בתחום המזון מפרט את ההליך הביורוקרטי המפרך לקבלת התמריצים מהמדינה ואת גובה התמריצים שהוא מקבל: "התחלנו לעבוד לפני מספר שנים איתם, ואמר מנהל ההשמה של העמותה, שיש השתתפות בהוצאות בתחום הזה, וכדאי שתמלא טפסים. המשכנו ליצור קשר עם המטה הזה ואפשר גם רטרו לקבל על השתתפות בפרויקט הזה. הגשתי שתי בקשות, שאחת מהם היא תקדימית, וביקשתי השתתפות בהסעה. ביקשתי טפסים ויצרתי קשר עם פונקציה מסוימת שמה (במשרד התמ"ת) וביקשתי השתתפות בהוצאות ומילאתי את הטפסים הרלוונטיים, ובמקביל ביקשתי השתתפות בהסעה כי זה עולה יותר מהשכר שלהם. כי יש מונית שאוספת כל אחד מביתו, והנהג אוסף אותם ועובד איתם כבר שנים והוא מכיר אותם וזה לא טריוויאלי והמונית הולכת איתם. והם נתנו לנו גם השתתפות במוניות, וקיבלנו את הסכום 17,000 ש"ח לחמש שנים, וזה לא

מכסה את ההוצאות. כי זה 34,000 ש"ח לכל החמש שנים. שום דבר לא משתתף בו התמ"ת, למעט הנסיעות".

מנהל מפעל בתחום המזון מקבל תמריצים מהמדינה, אך חושב שהמדינה הייתה צריכה לעזור יותר: "לעסק זה עולה 250,000 שקל בשנה להפעיל אותם. אני כועס על המדינה, ויש לי כעס רב על המדינה. כי כשבא מישהו שרוצה לתת ולעזור, הם לא תומכים. כי אני צריך להביא אותם (את העובדים המוגבלים) למפעל. אני משלם להם 10 שקל לשעה. אבל התפוקה שלהם זה גם לא 10 שקל לשעה. אני מעסיק בן אדם שאחראי עליהם, אני מעסיק עוד בן אדם ששומר עליהם, אני משלם עבור הנסיעות שלהם. תראה במקום שהמדינה תבוא ותגיד לי 'אני אדאג להביא את העובדים אליך! אני משלם על הנסיעות!' נכון, קיבלתי כסף על הנסיעות, אבל הנסיעות עולות לי פי כמה בחודש. אני בקטע הזה כועס על המוסד לביטוח לאומי ומשרד העבודה, ואני חושב שהם לא הוגנים ולא הגונים בקטע הזה".

לעומתם, שישה מעסיקים מדווחים שהם יודעים שיש תמריצים, אך לא קיבלו אותם. הסיבות לכך מגוונות. שלושה מעסיקים מדווחים שהם שמעו על התמריצים הללו, אך הם אינם הרמה הניהולית שצריכה להגיש את הבקשה. מנהל מחלקה בארגון בריאותי גדול אומר לנו, "ככל שידיעתי משגת, שום דבר. אינני מעורה בנושאים כאלה, שאם הם קורים הם ברמת ההנהלה ולא ברמת המחלקות. גם ברמה הכלל-ארגונית לא נעשו התאמות או תקצוב על-ידי תמ"ת". מנהלת מתחום המזון מדווחת שהיא לא מקבלת אבל "אמרו שיש אפשרות לקבל גם כסף שמגיע, מעין מענק שמגיע מהמדינה, בגלל ההעסקה שלו. וזה שימח אותי כי מי שנותן מעצמו מקבל גם הוא תמורה וזה שימח אותי". מנהל מחלקה מתחום הבריאות מדווח: "אני באופן אישי לא מקבל תמריצים, ואני לא חשוף למידע הזה. מבחינתי זה כוח אדם. אני לא יודע איך בדיוק ואני לא מעורב". אחד מהמעסיקים חושב שהוא לא עומד בתנאי קבלת התמריצים - התאמת מקום העבודה לאדם עם המוגבלות, וזאת על אף שהוא מעסיק אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית. מנהל חברה תעשייתית אומר: "אין התאמות פיזיות שהם (העובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית) צריכים, ולכן לא צריך להיות בקשר עם התמ"ת". מעסיק אחר מרגיש שהעסק רווחי ולכן הוא חסר מוטיבציה להגיש בקשה לקבלת התמריצים ו"לרדוף" אחרי הממשלה. מנהלת בתחום המזון אומרת לנו: "ממש אין צורך בהתאמות פיזיות ולא צריך שום קשר עם משרד הרווחה או התמ"ת בנושא. אם הייתי צריכה הייתי עושה את זה (מגישה בקשה) באמצעות העמותה. אני מניחה שאם זה דברים קטנים, הייתי מסתדרת לבד, ואז לא הייתי מבקשת תמיכה מהתמ"ת". מעסיק אחר מרגיש שכדי לקבל את התמריצים

מהמשלה הוא צריך לחשוף את עצמו ואת העסק לביקורת שעלולה לסבך אותו, או שהבירוקרטיה לקבלת הכסף מסורבלת, ולכן הוא לא נכנס למערכת היחסים עם המשלה. מנהל בתחום הלוגיסטיקה מתאר את עוגמת הנפש שהוא מרגיש משום שהתנאים לקבלת הכספים מגבילים מאוד: "ממשרד התמ"ת אי אפשר לקבל. אין מענה מהתמ"ת! זה כישלון מוחלט של משרד התמ"ת. אבל כסף לקחת אפשר, ואי אפשר לקבל. הם לא שם כשצריך אותם! רק בשביל למלא (את הטפסים) אתה לא מבין מה הם רוצים ממך. הם רוצים תוכנית עסקית בגלל שיש לי שלושה מוגבלים. אין ספק שהמדינה היא לא עם הפנים לנכים. אם ליאיר לפיד לא היה בן אוטיסט והיה עם פיגור זה היה משתנה. ההטבה לאוטיסטים זה חבל על הזמן, הוא שינה את כל הסל. הוא עשה בשביל הבן שלו".

### 3.3.2 מניעי ודפוסי השילוב

שאלה שנשאלת לרוב בנוגע לשילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית בתעסוקה היא: מדוע משלבים אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה? שילוב של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה נוגד, לכאורה, כל היגיון תעסוקתי, רווחי וכלכלי. שהרי בשוק שבו יש היצע גדול של עובדים מוכשרים ובעלי ניסיון, ומעסיקים זהירים כלכלית, לכאורה, אין מקום להעלות רעיון מהפכני של שילוב עובד חסר כישורים וחסר ניסיון. אם כן, מה הסיבות שהמעסיקים מספקים לקליטת אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בתחומם?

בתשובות לסוגיה הזו נחלקו המעסיקים לשלוש קבוצות: מעסיקים שמנו את הסיבות העסקיות, אלה שמנו את הסיבות החברתיות לשילוב, ואלה שהסיבות שלהן אישיות.

#### הסיבות העסקיות

הסיבות העסקיות נובעות בעיקר מהעלות הנמוכה של העסקת עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית. לדוגמה: מנהלת בתחום שירותי האנוש מדגישה את העלות הכספית כסיבה להעסקה: "היתרונות לעסק שהיא עולה חצי מחיר". מנהל בתחום המסחר מדבר על ההגינות בתשלום משכורת המותאמת לעובד עם המוגבלות: "לגבי המשכורת, זה לא כל כך הרבה כסף. זה לא נורא. יש תמורה בהוצאה שהוא מציע. כלומר אני מקבל עבודה בתמורה לעבודה שאני נותן. הוא עושה את העבודה והוא מקבל תמורה כספית.

התמורה מובהקת לשני הצדדים. הוא מקבל משכורת הוגנת וזה בסדר". מנהל בתחום המזון שעובד מתוך העמותה מונה את הסיבות העסקיות באופן ברור וחד וללא כל היבט רגשי: "הנחה בארנונה, ומדריכה בחינם". מנהל אחר בתחום המזון מזכיר את המשכורת הנמוכה של העובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית כמשפיעה על ההשמה: "הוא מקבל 15 שקל לשעה, שזה לא אני קבעתי ואמרתי למדריכה שלדעתי הוא יגיע ליותר מזה... יש מי שינצלו את זה. זה כוח עבודה זול". מנהלים של מחלקות, שנבחנו על פי המאזן הכלכלי שלהם, מרגישים שהנטל הכלכלי צריך להיות מבוטל כדי שיצליחו בעבודתם. לדוגמה, מנהל מחלקה מתחום הלוגיסטיקה מרגיש בנוח להעסיק עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, בתנאי שהמנהל שלו לא יבחן אותו כלכלית. "אצלנו הפן הכלכלי מבוטל כי אני לא חייב לספק תוצר לזמן שהם נותנים וזה נותן את האפשרות להמשיך הלאה. המנהל שלי הסכים לא לבחון אותי כלכלית. אפיינו את זה גם מבחינת הרווח ובדקנו מה הם צריכים לעשות".

סיבות כלכליות אחרות למעסיק מגיעות דווקא מהדברים שמאפיינים את העובדים כמוגבלים שכלית-התפתחותית. לדוגמה, ההעדפה העזה שלהם לשמור על השגרה, דבר שהופך אותם לעובדים שמתמידים ומדייקים בעבודתם, ונותנים שירות עם חיוך. מנהל בתחום המזון מדווח על מוסר העבודה של העובד עם המוגבלות השכלית-התפתחותית לעסק: "לאנשים הללו אין שום בעיות, אין להם איחורים, ואין מחלות, ואין תלונות. הם באים לעבוד!" מנהל מפעל בתחום התעשייה מסביר את היתרון של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית על פני עובדים רגילים: "יש יתרון לאדם עם מוגבלות כזו, כי הכרטיס עבודה שלו מפורט על הדקה והשניות, לגבי מתי הוא אוכל צהריים ומתי מגיע והוא מדויק ברמה כזו שאנחנו יכולים לנצל את המדויקות הזו. אנו נותנים להם הוראות מדויקות ואז את המוצר מספר אחד ואת המוצר האלף הוא מייצר בדיוק אותו דבר". מנהל בתחום המזון מחזק את נושא מוסר העבודה הגבוה והיציבות התעסוקתית שלהם כתרומה לעסק: "העסק הוא עסק מצליח וברור כמעסיק אם אדם נמצא אצלך בסידור עבודה עשר שנים, ואתה יודע שזה יימשך ככה, ואתה לא צריך להתמודד עם לחפש עובדים זרים, ולהסתבך עם משטרת ההגירה, וזה יתרון מובהק שלך כמעסיק, וגם אם זה לא, יש פה יתרון מובהק ליציבות שלהם וברגע שזה תופס זה תופס. אם יש לך תפקידים בעסק הזה שדורשים לעשות עבודה מסוג העבודות שלצורך העניין בתחתית ההיררכיה, בא נהיה ברורים: כמו ניקיונות וערבובים, להעסיק אדם כזה זה מתאים כי אין הבדל בין אדם כזה למי שהיה מפקד בסיירת מטכ"ל. הם יעשו את העבודה באותה רמה. העבודה היא טכנית ומאוד חוזרת על עצמה ואתה תמיד צריך לעשות את

החישובים שלך. אבל הוא יישאר כאן, והעובד מסיירת מטכ"ל ימשיך הלאה". מנהל מחלקה בתחום הבריאות משווה את העובדים הללו לעובדים רגילים ובעלי כישורים ועדיין מעדיף לעבוד עם הקבוצה הזו. "התועלת שלהם היא כמו של עובד רגיל, ולפעמים יותר. כי הם מסורים, ויש להם משמעת, והם עושים את הכול באחריות מדהימה. הם מחבקים את המשימה שיש להם בשתי ידיים, וזה מדהים. כי יש משימות שאני נותן לעובדים האלה יותר מאשר לעובדים אחרים. הם מבצעים את המשימה מא' לת' ואם זה לא מבוצע אז אני מעודכן, כי המשימות מתבצעות בצורה מעולה". מנהל מחלקה בתחום המלונאות נוגע בשירות שהעובדים הללו יכולים לתת. "זה כיף לעבוד איתם. הם אמינים ואתה יכול לסמוך עליהם, ולא משחקים משחקים. מאוד נעים לעבוד איתם. אפילו חשבתי לפתוח עסק בארץ. כי אין את זה בארץ. לפתוח בית מלון ברמה גבוהה, דווקא שהעובדים כולל כולם עובדים לא סטנדרטיים, שבנושאים שלהם הם שונים מאיתנו, וכל אורח שמגיע למלון ידע על זה, וזה יהיה במחיר רגיל, ואני מבטיח שהשירות שהם ייתנו אנשים לא יקבלו את זה בשום מקום אחר".

סיבה כלכלית אחרת שהוצגה על-ידי המעסיקים נוגעת לעובדה שאנשים בעלי מוגבלות שכלית- התפתחותית אינם מרגישים שיש עבודה בזוויה או פחותת כבוד. לתפיסתם, עובדים אלה מוכנים לבצע כל עבודה. מנהל מחסן בתחום ההיי-טק מסביר שהעובדים הללו תורמים לו ולעסק. "אני לא אמצא מישהו שיעשה את התפקיד הזה! אפילו לא פעם ביום, חצי שעה ביום". מנהל כללי של מפעל בתחום המזון מסביר את היתרונות של העסקת אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית במפעל שלו: "מצאתי לנכון להעסיק אותם בגלל שאני צריך אותם, והרבה לא יודעים את זה. הסיבה היא שהם מרוכזים במה שהם עושים, וזה הופך להיות כל עולמם. הוא עושה תפקיד שלא אני הייתי יכול לעשות את זה, ולא אתה היית יכול לעשות את זה. הוא יכול לבוא ולשבת על קו מסוים ולהתרכז. זה נכנס אליו כשיטת עבודה. אתה אומר לו שזה הדבר החשוב בשבילו בעולם, וזה נכנס אליו כדבר החשוב ביותר בעולם. הוא יושב ועושה את זה במשך חמש שעות עבודה. אני לא הייתי מסוגל לשבת חמש שעות במקום עבודה ולעשות את העבודה. אולי כי אני היפר אקטיבי ואולי בגלל זה הגעתי לאן שהגעתי. אם אתה מסביר להם שזה כל עולמם הם עושים את העבודה שלהם יותר טוב מכל אדם אחר ובגלל זה אני גם מעסיק אותם".

סיבה כלכלית נוספת מתפתחת לאחר שהעובדים מקבלים אחריות בעבודתם, והמעסיק מתחיל להעריך את היתרונות שלהם לעסק. לדוגמה: מנהל מחלקה מתחום הלוגיסטיקה מסביר שהצורך העסקי התעורר לאחר קבלת ההחלטה לשלב, ובמשך הליך השילוב. "אם הם לא פה היום, המחלקה הזו עומדת. הם

יוצאים לחופש, רק כשזה (המנהל של המחלקה המקבילה) שמייצר את העבודה בשבילם בחופש, הם יכולים לצאת לחופש. ברגע שהם יוצאים לחופש והחברה שמכינה לנו את המוצרים ממשיכה להזרים את המוצרים, אז מצטברות שם ערימות שהן גבוהות וגדולות. אנחנו מחכים להם בכליון עיניים". מנהל עסק בתחום המזון מונה את שבחם של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ותרומתם לעסק שלו: "זה מקום עסקי שמקבל בחור עם מגבלות. אין לי בעיה להפסיד למרות שאני מרוויח מזה. כי אם בשעה של לחץ מרוויחים אותי בסלטים, ולא אני מנקה, ואז זה מציל אותי היום בדברים האלה, וגם אם הוא לא עבד את כל הארבע שעות, אז לאורך זמן אני ניצחתי. אני מעדיף שאת ההגשות והכלים אני עושה. כי אם אני מוסר את הכלי נקי אז אני לא סומך, ולכן אני נותן לו את הדברים שיכולים להקל עלי, ושאפשר לסמוך עליו. יש לחץ תמיד אבל בצהריים, יש לחץ אדיר, ויש פיק כזה וכל הזמן יש תחלופה וכל הזמן צריך לנגב שולחן, וצריך לנקות, ואת הבקבוקים צריך לשים במקום, ויש לו את זה, והוא מצליח לעשות את זה כמו גדול. אז כולם מרוויחים".

### הסיבות החברתיות

מעסיקים שהסיבות העסקיות אינן באות לידי ביטוי בהחלטה להעסיק אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בעסק שלהם, מזכירים סיבות חברתיות להחלטה. הסיבות מגוונות ונובעות מאידיאולוגיות שונות שהמעסיק אוחז בהן. בראש ובראשונה עומדת הסיבה הדתית כמוטיב לשילוב. לדוגמה, מנהל מחלקה במפעל מזון מסביר: "אנחנו חונכנו, ראית את המנכ"ל ואת כל העובדים שהם דתיים, אז אנחנו עושים הכי טוב שאנחנו יכולים וכל מה שאפשר לעזור אנחנו שם. יש בדת ציוויים לעזור ליתום ולאלמנה וזה הבסיס". מנהל בתחום המזון מדגיש את עשיית המצווה כחשובה, כיוון שלטענתו הסיבה הכספית אינה מספיקה. "כדי שזה יצליח צריך שתהיה התאמה, צריך שתהיה שליחות, כי אם אתה לא בא בקטע שאתה עושה מצווה או שליחות או תרומה לחברה, אם אתה לא בא מהמקום הזה, הרי התפיסה של המעסיק היא בעייתית בקטע של להעסיק את האנשים עם המוגבלות. כי השורה התחתונה היא החובה הכלכלית והיא היעילות וזה בעיה בשבילו".

סיבה חברתית נוספת נובעת מניסיון לראות את ההעסקה של אדם בעל מוגבלות שכלית כמעשה פילנתרופי והתנדבותי שאמור לתרום לחברה ולהפוך אותה לחברה צודקת יותר. לדוגמה, מנהל בתחום



המזון מעלה את התועלת החברתי כמשפיעה על השילוב. "זה נטו תרומה לחברה! לנו זה עושה טוב. אנחנו שמחים שהיא עובדת איתנו בעסק והיא חלק מהעסק". מנהל מתחום המזון מדגים גם הוא את המניע האידיאולוגי כמניע לשילוב. "זה חשוב לשלב אותם, אנחנו עוזרים גם לאחרים, עזרנו לאסירים ועזרנו לאוטיסטים. השילוב הזה הגיע מתוך רצון אישי ומתוך אהבה ומתוך רצון לתת, וזה מתוך שליחות והמון רצון לעשות משהו גדול בעצם". מנהל מפעל בתחום ההיי-טק מסביר שעצם ההעסקה של עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית משפיעה גם על התודעה החברתית. "מוצאים מקום לעשיית אמת, לאנשים שהיום הם שקופים, ואנחנו לא רואים אותם כאנשים כמונו, עם צרכים שאנחנו יכולים להתגבר עליהם. זה אפליה מתקנת פה, וזה תמיד פולש לכיוון הסברתי באחוזים גבוהים. כי אנחנו בשלב של שכנוע של החברה הישראלית. המטרה שלנו היא להשפיע על החברה שנקראת החברה הישראלית, ולהסביר מה זה קבלת האחר". לדברי המרואיינים, התרומה למען הטוב הכללי מקבלת ביטוי בייחוד אחרי כישלון המחאות החברתיות של שנת 2011. העסקת אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה תורמת גם לעובדים שרואים איך אפשר לתרום לשינוי החברתי, כל אחד בתחומו, ובכך להגביר את הטוב הכללי. מנהל בתחום התעשייה מדבר על כך שהשילוב מגביר את עשיית הטוב הזה: "אני חשבתי שזה יכול להיות טוב לכל הכיוונים. יש לזה השפעה לא רק עלי מבחינת הרעיון. זה ממלא חלק שהוא חסר גם לעובדים, זה יכול להיות נדבך נוסף בעבודה". מנהל אחר, מתחום המזון, קושר את ההעסקה של אדם בעל מוגבלות להתנדבות הכללית שלו ושל החברה. "יש לי רקע התנדבותי. כולנו הדרכנו בתנועות נוער, והיינו בצבא ובמילואים, וזה נטו אזרחות טובה כי אתה לא יכול לבקר את החברה אם אתה לא עושה. אנחנו עושים ואפשר אחרת אז למה לא כולם עושים. לא קשה להצליח בזה אלא צריך לרצות את זה. הייתי רוצה לראות את המדינה משתנה".

הסיבה החברתית יכולה לתרום גם למעסיק שמרגיש התרוממות רוח כתוצאה מהמעשה. לדוגמה, מנהל בתחום החקלאות אומר: "בשבילנו לעבוד איתם זה זכות וזה קידום בעבודה". מנהל בתחום המזון מוסיף: "זה הסיפוק שמקבלים מזה שמעסיקים אדם עם מוגבלות. זה לעזור לאדם". מעסיקים שיש להם חלום לעסוק בתחום העבודה הסוציאלית או להיות מטפלים, אבל הפכו להיות בעלי עסקים או מנהלים, רואים בהעסקה של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מעין אימון אישי ופרקטיקה להכשרה שלהם. לדוגמה, מנהלת בתחום שירותי האנוש מסבירה שהיא מתרגלת את המקצוע שלה, על אף שהיא עוסקת בתחום אחר לגמרי. "אני קצת עובדת סוציאלית, ויש לי את הקטע לעשות את השילוב הזה. אבל אני

מקבלת משכורת כעובדת בתחום אחר, ועל זה משלמים לי בסופו של דבר". מעסיקה נוספת, מנהלת אגף בתחום הלוגיסטי, מתארת את המוטיבציה שלה להתמודד עם העסקה של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ברקע ובהגדרה שלה את עצמה כמטפלת באנשים כל חייה הבוגרים: "אם יש בעיה ואני מטפלת בזה, אם יש עובד שמשתולל אני מחבקת אותו פיזית, וזה מרגיע אותו. זה קרה לי שלוש פעמים. זה עוזר כאינסטינקט בסיסי. אני אימא לתינוק, וגם הייתי מדריכה של נוער בסיכון ולכן זה ברור לי שזה יכול לעזור. הייתי בפעילויות עם נוער וחנכתי משפחות עם ילדים חסרי יכולת, אני בת 35 ועשיתי דברים בשני העשורים הללו. היינו בפעילות של נוער ולקחנו פרויקטים של ללוות את החברה האלה. אחר כך לקחתי את הפרויקט של לעבוד עם המועצה, והיו פרויקטים קהילתיים. אחד הפרויקטים היה במרכז קליטה של אתיופים. הפערים הם מטורפים אבל היינו עובדים איתם והיה מאוד קשה, ואתה כל היום מטפל בילדים". מנהלת אחרת מתחום הלוגיסטיקה מוסיפה: "היתרונות שלה אליי זה כנראה שזה חלק מהעובדת סוציאלית שבי, שלא רציתי לטפל בלקוחות, אז זה בא לי הפוך על הפוך. אני לא יכולה להגיד לא לאנשים".

### הסיבות האישיות

הנדבך השלישי למוטיבציות לשלב אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית נובעות ממניעים אישיים. המניע הראשון הוא המניע הנובע מתוך אירוע טראומתי. מנהל בכיר בחברה גדולה מספר את סיפורו האישי שמניע אותו להעסיק אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. "אני אספר לך סיפור. לפני עשרה חודשים בלילה אחד התעוררתי ולא הרגשתי טוב. אני מעיר את אשתי, היא אומרת לי הולכים לבית חולים. היא אומרת לי נזמין אמבולנס, מגיע האמבולנס ומתחילים לשאול אותי כל מיני שאלות, ותוך כדי כך איבדתי הכרה, ומסתבר בדיעבד שקיבלתי התקף לב. שעה וחצי, כנראה, הייתי יותר שם מאשר פה. הגיעו עוד אמבולנסים, נתנו לי מכות חשמל, ועשו לי צנתור. התעוררתי תוך כדי הצנתור וסיפרו לי שהיה לי התקף לב. זה עבר, הייתי בבית חולים ויצאתי כמו חדש. ואז אני שואל את עצמי, אם הכול עבד לטובתי, כי היה חובש שמטפל בי, וצוות של נט"ן והחדר צנתור היה צריך לקבל אותי. אז אני שואל את עצמי אולי זה עבד לזכותי, אולי הש"ג שם למעלה אמר: בואו נחזיר אותו כי מגיע לו". דוגמה נוספת להשפעה של אירוע טראומתי על החלטה על שילוב מתוארת על-ידי מנהל מתחום המזון ששכל את

אשתו. "היו לי קצת חסכונות כי אשתי הראשונה נפטרה, ואז היו מחשבות ומה עושים, ומה המשמעות שלנו בחיים. מתוך זה שהיא הייתה אישה חכמה ובריאה ופתאום שנתיים של סרטן בקיבה, וזה נגמר לא טוב בסוף, ולקח לי זמן להתאושש, ואז זה הביא אותי למחשבה להוליד את העסק הזה ולהעסיק את האנשים הללו". סיבה נוספת בהקשר זה שמנהל בתחום הלוגיסטי העלה, היא המוטיבציה להיות ממשיך דרכו של אדם מוערך שהלך לעולמו. לדבריו, "השותף שלי נהרג ואני ממשיך את הדברים האלו, ולא בגללו אלא גם בגללי, כי מתאים לי... אני ממשיך את הדרך שלו".

מעסיק אחר מתחום ההיי-טק מספר על המוטיבציה האישית שלו, שנובעת מכך שיש לו ילד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית והוא החליט לשנות את העולם בשביל הילד הזה. "הכי חשוב לי, בתור אבא לילד עם מוגבלויות, לדעת שאני מת, ואני משאיר אותו, לא עם הכסף כי הוא לא יודע להסתדר עם כסף, ולא עם צוות עובדים, אלא אני רוצה להשאיר אותו עם הסביבה שתקבל אותו עם המוגבלויות שלו". מנהלת בתחום המזון מסבירה את הקשר בין בן משפחה בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית ובין ההחלטה לשלב אדם כזה בעסק שלה: "הציעו לאימא שלי, שיש לה גם אח עם פיגור, לשלב. זה משהו שאנחנו מכירים. אימא שלי עוזרת בכל מקרה. אבל היא מכירה את רוח הדברים. כי היא גדלה עם זה המון שנים. אח שלה עובד בעסק שפתחו לו, מעין פיצוציה שהוא עובד בה והאחים שלו פתחו אותה".

מנהל בתחום המזון מסביר שבאופן אישי קשה לו עם פרקטיקת ניהול רווח והפסד, ולכן הוא צריך משהו שנוגע להצלחה בין-אישית. הוא מסביר מדוע הוא משלב אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית. "נכנסתי לזה. כאילו אני רוצה לתרום לאיזה... זה מה שאני מחפש. זה שאני מחפש לפצות על אובדן השפיות של המספרים". גם אישיות של מנהל שמונע מהצורך לפעול באופן אלטרואיסטי מהווה מוטיבציה לנתינה ולהעסקה של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית בתחום העסק שלו. מנהלת בתחום התעשייה מסבירה: "אני מתחשבת יותר בכולם ולא בעצמי, וזה בעיה. זה אופי. זה דופק אותי. זה מה שגרם לי ללמוד את מה שלמדתי. היא כל כך אוהבת אותי ואני מרגישה שאני יותר מאימא, וזה מקום אחר בשבילה וזה תופס אותה יותר כי זה שונה מהבית שלה".

המניע האישי נובע גם מהחינוך שהמעסיק קיבל בחייו. לדוגמה, מעסיק בתחום המסחר מתאר זאת במילים הבאות: "בהיבט המוסרי והחברתי זה מצווה בלי ענייני דת. תראה אני לא מחפש את הפידבק. ככה חינכו אותנו. יש פה אנשים עם מצב בעייתי. העובדה שהם נחשפו לשוק העבודה ויש להם סדר יום

והם מכניסים אותם למצב יותר נורמלי מאשר אם זה לא היה. הוא יותר מאושר וזה מצווה. בלי תעודות ובלו הוקרות ושלא ידעו את השם שלי. להיות אדם טוב זה מה שחינכו אותי וזה בלי תמורה".

מנהל אחר בתחום המזון מקביל את הנתינה למניע ההתנדבות האלטרואיסטית. "זה יותר מהתנדבות כי זה לא ללכת להתנדב אחת לשבועיים אלא זה יותר מהתנדבות וזה כי אנחנו רצינו ואין שום דבר שיכול לקנות בכסף את מה שאני מרגיש ומה שאני מקבל ממנו. זה סוג של אושר של מה שעשיתי. אנחנו לא מפרסמים את זה. אבל יש לי זכות להיות בן אדם בריא עם אמצעים ואת זה אני רוצה לחלוק עם הסביבה שלי".

אחת מהמוטיבציות שדווחו לנו, ושגורמות להעסקתו של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית, היא כדי לשפר את איכות החיים שלו. מנהל בתחום המזון מספר לנו על כך. "הגעתי למסקנה... אנחנו נמצאים במקום היפה הזה, והם נראו לי נייבעכים (מסכנים), ולא נייבעכים שמתעללים בהם או משהו כזה. אלא מן לא-יוצלחים שכאלה. אמרתי אם ניתן להם לנקות את המחסן, כי הוא לא מסוגל לעבוד על מלגזה והוא לא מסוגל להיות גם איש מכירות. אבל אם אני אתן לו עבודה קטנה, והוא יהיה מרוצה אז אני עשיתי את שלי לעולם הבא! אני לא מסתכל על זה לעולם הבא אלא עשיתי את שלי לחוב של החברה. אמרתי נביא את שני החבר'ה הללו ואולי זה יהיה בסדר... אני חושב שבאמת טוב לו כי הם באים איתנו לטיולים ויש שני אנשים שיתמכו בהם בטיול, והם נהנו והם לא עשו את הדברים הללו בחיים שלהם, והתייחסו אליהם, לא יפה להגיד 'כאל שק תפוחי אדמה', אבל לא התייחסו אליהם כבני אדם".

המוטיבציה האישית לבצע את ההעסקה של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית נובעת לעיתים גם מהאישיות ההתנדבותית הכללית של המעסיק. לדוגמה, מעסיק מתחום הלוגיסטיקה מתאר איך העסקה של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית משתלבת עם העשייה שלו כאדם חברתי בעל אידיאולוגיה אנתרופוסופית: "זה פעם ראשונה שאני עושה את הדבר הזה איתו. אבל מעבר לזה. אני מחפש לפצות את עצמי על העבודה של מנכ"ל חברה. בכל יום שישי אני מתנדב... אני לא מתנדב במסגרת פורמלית אלא יש לי נישא משלי. נצמדתי לאחד מהקולגות שלי, שהפך להיות גורו אנתרופוסופי בן 75. נוצר קשר והפכתי להיות התלמיד הראשון שלו, ואני הולך ללמוד כאילו אני מיישם עוד מקצוע, ואני התלמיד הלא מוצלח, כי אני כאילו נמצא מחוץ לתחום. יש לנו חברות עם סרטן וביום שישי אני עושה סבב של ביקורים.

אחת הלכה לא מזמן. יש ילדה עם נכות מאוד מאוד גדולה שמתבטאת בצורה מוטורית ולא יכולה לעמוד ולא ללכת ואני מתלווה אליה כבר שלוש שנים. זה חונכות".

### 3.4. אופי השילוב

אופי השילוב של אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה מורכב מהפרמטרים הבאים: תנאי הקבלה לעבודה, סוג העבודה שעושים העובדים, שילוב מלא או מופרד, מסגרת הסכם העסקה עם המעסיק (מעסיק ישיר או עקיף), סוג ההכשרה שניתן לעובדים עם המוגבלות, למנהלים, ולעובדים שעובדים בשילוב עם אותם עובדים.

#### תנאי קבלה מקדימים לעבודה

הליך קבלת עובדים תקין לתעסוקה כרוך בבניית הגדרת תפקיד. הגדרת תפקיד זו מורכבת מהגדרת המשימות, אל מול הגדרת היכולות והכישורים שהעובד צריך להציג. במקרה של העסקת עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית, יותר משני שלישים מהמעסיקים לא העמידו הגדרת תפקיד. שלישי מהמעסיקים העמידו תנאים שאינם מבוססים על המשימות שהעובד צריך לבצע, אלא על התפישות של הלקוחות או העובדים האחרים במקום התעסוקה. תנאי מקדים שהוזכר פעמים רבות הוא המראה החיצוני. מעסיקה בתחום המזון מסבירה לנו מדוע מראה של אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית יכול לפגוע במכירות שלה: "אני לא יכולה לשלב מישהו עם בעיות פיסיות מרתיעות. כי זה יברייח לקוחות! וגם לא מישהו אלים. אלה ההגבלות היחידות". מעסיקה נוספת מתחום שירותי האנוש מבהירה כי למראה החיצוני יש אצלה משמעות: "לא ביקשתי ניסיון קודם אבל היה חשוב לי שהיא תהיה נעימה". מעסיקה אחרת מתחום שירותי האנוש מייחסת חשיבות לנושא ההתנהגות שנובע מהמראה החיצוני. לדבריה, "תנאי הסף לקבל אותה זה מראה ורגישות".

סוג העבודה משפיע על איכות החיים (well-being) של העובד. לכן, עבודות ברמת אחריות נמוכה יגררו שחיקה של עובדים וחוסר שביעות רצון ממקום העבודה. לעומת זאת, עבודה עם אחריות וסטטוס חברתי גבוה יתוגמלו בשביעות רצון ולכן בהתמדה של העובד. כאשר מדובר בשילוב עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית, נראה שהעבודות הן עבודות ברמה החברתית הנמוכה ביותר וברמת אחריות לא גבוהה במיוחד. מעסיק מתחום המזון נותן דוגמה לעבודה ברמת אחריות נמוכה, אך המעסיק מצפה להתמדה מהעובד עם המוגבלות שכלית-התפתחותית: "הנישות היו שהוא ידע לטאטא, ולנקות שולחנות, וידע מה לעשות. והוא צריך להגיע באופן עקבי".

נראה שהמעסיקים מבינים את היחס של היצע וביקוש, שפועל נגד העסקת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ומגדיר את העבודות ברמת אחריות נמוכה עוד לפני הקבלה לעבודה. המעסיק מתחום המזון מסביר: "הם מוכנים לעשות כמעט כל עבודה. לא שאני בא להשפיל אותם, אבל מראש הגדרנו לו בקבלה לעבודה שאני צריך עזרה לניקיון וסימון מוצרים". הביקוש וההיצע שקיים בשוק נובע גם מההגירה הבלתי חוקית של עובדים זרים. עובדים אלה עדיפים מבחינה עסקית על העובדים הישראליים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית, ובעצם פוגעים ביכולת המיקוח שיש להם מול המעסיק. לדוגמה, מספר מעסיק מתחום המסחר: "זה לא שאתה מחפש אנשים כאלה (אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית), יש לי שלושה אריתראים שהם לא מוגבלים".

### שילוב מלא או נפרד

שילוב מלא הינו שילוב שבמסגרתו העובד עם המוגבלות השכלית-התפתחותית עובד בשיתוף פעולה מלא עם העובדים האחרים ולצדם. שיתוף פעולה כזה יוצר אחדות של עובדים ודאגה הדדית. לא בכדי, הביטוי "אכלנו מאותו מסטינג" מבטא ערבות הדדית. מופעי השילוב במחקר שלנו התגלו כשילוב חלקי ברבע מהמקרים. שילוב חלקי מתבטא בחדרים מבודדים שאליהם מגיעים העובדים המוגבלים. העובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית אכן עובדים במקום עבודה שמעסיק עובדים רגילים, אך בפועל הם מבודדים ולא "אוכלים מאותו המסטינג" של העובדים הרגילים. מנהל מפעל בתחום המזון מתאר את המקום שבו עובדים האנשים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית בשם "מפעלון", בסיומת שמקטינה את שם העצם. היינו, במקום מפעל גדול, מדובר על מפעלון. כמו ילד וילדון, גם מפעל ומפעלון מעלים

קונוטציות של מסגרת קטנה, תומכת ומוגנת. הוא אומר: "מחוץ למפעל לא יודעים שאנו מעסיקים אותם. זה לא מעניין אותם. לפעמים יש לי ביקורת של ISO או של חברה שבאים לראות את המפעל ואת העסק. אני מראה להם גם את המפעלון ואז אני מציג אותם. אבל לרוב אני לא עושה את זה (מציג אותם לאנשים)". מנהל מחלקה בתחום המסחר מתאר את המתחם של העובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית כמתחם מבודד ומוסתר מהעין: "המקום שהם עובדים שם הוא מרוחק ופינתי. הם יכולים לפתוח את הדלת ולסגור בלי שום בעיה. זה פינתי ... זו קבוצה שבאה ונכנסה פנימה". מנהל מחלקה בתחום הרפואה מתאר את הבידוד של העובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית מהעובדים האחרים בכל האופנים. אפילו השירותים והמטבחון מופרדים ומנותקים מאלה של העובדים הרגילים. "התאמנו את האזור במתקן לצרכים שלהם. השירותים צריכים להיות קרובים והמטבחון צמוד אליהם, ושילוב הוא של הקבוצה בתוך הקבוצה והמפעל".

#### הסכם העסקה

הסכם העסקה אישי בין העובד ובין המעסיק מהווה את הבסיס למחויבות של המעסיק לעובד. למרות זאת, מצאנו במחקר שכחמישית מהעובדים המוגבלים שכלית-התפתחותית מועסקים בהסכמים הפוטרים את המעסיק מחובותיו לעובד, ומתירים את מערכת היחסים המחייבת שבין עובד למעסיקו. בהיעדר מערכת כובלת שבה העובד והמעסיק נמצאים בקשר חוזי הדדי, נוצר מצב שבו העמותות מתווכות בין העובדים עם המוגבלות ובין המעסיק. מנהל מחלקה בתחום הרפואה מסביר את המצב במילותיו: "חלים עליהם אותם כללים של נוכחות, היעדרות, משמעת, בטיחות. יש יותר גמישות בהתמודדות עם בעיות משמעת קלות. מכיוון שאין יחסי עובד-מעביד, אי אפשר להפעיל את אותן סנקציות". מדברי המרואיינים עולה שלתפישתם, כאשר יש יחסי עובד-מעסיק, הרי שהמערכת פועלת באופן אכפתי, אנוש ורגיש. לדוגמה, מנהל של חברה מתחום התעשייה מספר על יחסים אלה: "הם לא עושים את העבודה והולכים. יש ערבים של גיבוש ויש חגים, ובחגים הם באים למקום העבודה ואנחנו נמצאים מ-9:00 עד 14:00. אנחנו עושים פעילות חברתית עם העובדים שלנו. אנחנו מביאים דיסקו וקריוקי, ופעילות על החגים. בפורים היה דיסקו ואנחנו מזמינים על חשבוננו תקליטן. הם באים ועושים הפעלה. ברור שכל הימי עבודה הללו הם מקבלים משכורת, כי הם ביחסי עובד מעביד. יותר מזה, החברה האלה, יש ביקורי בית

לפעמים. כי הם מזמינים אותנו. בתור מנהלים אנחנו הולכים לבקר בבתים שלהם. אני אירחתי אצלי שניים וביקרתי מישהי שהייתה בבית חולים. מישהי עברה ניתוח אז באים לבקר. החבר'ה הללו בשוק קצת הם לא רגילים. יש אנשים בודדים פה, ואנחנו באנו לבקר אותה אז היא שואלת מה באתם במיוחד אלינו. היא התחילה לבכות".

### הכשרה לעובדים עם המוגבלות

ההכשרה לעובד חדש היא הבסיס לעבודתו. הכשרה מאפשרת לעובד להבין איך לבצע את העבודה, איך להתנהג עם העובדים האחרים ומהן הציפיות הביצועיות ממנו. הכשרת העובד נמצאת ביחס ישר ליכולת העובד לבצע את העבודה ולכן גם להצליח במשימותיו. במחקר מצאנו שלעובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית לא מוענקת הכשרה מסודרת. בנוסף למוגבלות של העובד עם המוגבלות השכלית-התפתחותית, סיכויי הצלחתו לבצע את משימות התפקיד יורדות בגלל חוסר בהכשרה מתאימה. בנוסף, חוסר ההכשרה יוצר אצל העובד פערים בהבנה מה עליו לעשות, ולכן יוצר עמימות וחוסר תכנון של המשימות. לדוגמה, מנהל בכיר בתחום הרפואי מסביר: "אם היו נהלים של איך לעבוד איתם, איך זה היה משפיע? למשל לא להסתובב מחוץ לאזור תחום. אם לכל אחד הייתה עבודה מוגדרת ממש. היא למשל נותנים לה כל הזמן מה לעשות והיא שואלת מה לעשות הלאה". מחסור בהכשרה מתאימה מדגיש את פערי העוצמה בין המנהל הישיר של העובד בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית ובין העובד עצמו. העובד נמצא בנחיתות של מידע לגבי העבודות שהוא אמור לבצע בהמשך היום או סוג העבודות שהוא נדרש לבצע. המנהל, שמחזיק במידע הזה, מסביר לעובד בכל פעם מחדש מה עליו לעשות, תהליך שיוצר מעמד של עליונות כלפי העובד עם המוגבלות. לדוגמה, מנהלת ישירה בחברה גדולה מתחום התעשייה מדגימה את התקשורת שיש לה עם העובד: "אנחנו אומרים לו איך לעשות את העבודה. אם יש עבודה שהוא עשה כבר אני אומרת לו היום אתה עושה פינים, תתארגן. אם חסר לי משהו הוא אמור ללכת למדף. הוא צריך לקום ולעשות. בשבילי זה גם דברים שהוא צריך לדעת לבד. תאסוף, תסדר, תסגור, תבדוק אם לא נפלו דברים, ואני אומרת לו את זה לא החזרת. את זה לא סידרת. אז הוא הולך ומסדר". ההכשרה של העובדים בעלי המוגבלות נעשית בכל המקרים על-ידי המדריכה התעסוקתית מן העמותה, במקום העבודה, לאחר קבלת העובד לעבודה. במשך מספר ימים עד מספר שבועות מגיעה המדריכה



יום-יום ועובדת לצד העובד המשולב, עד שברור כי הוא מבצע את עבודתו היטב. מצב זה מייצר במצבים מסוימים יחסים בלתי סימטריים בעוצמה גם עם נציג העמותה וגם עם העובד בעל המוגבלות, שכן אין לעובד יכולת לדעת מה לעשות אלא אם המעסיק יראה לו או למדריכה איך לבצע את העבודה. מנהלת בתחום המזון מדגימה את מערכת היחסים עם המדריכה בהליך ההכשרה: "המדריכה של העמותה עומדת עם העובדת, ושואלת מה צריך לעשות ואילו דגשים צריך והכול נראה שהוא מתנהל כמו שצריך, ואם לא, המדריכה עושה את העבודה".

### הכשרת מנהלים

הכשרה למנהלים לא נמצאה באף אחד מהמקרים שנחשפנו אליהם במחקר. העמותה נזהרת לא לנסות להציע הכשרה למנהל, שכן זו תמסד את הכוח של העמותה והסמכות שלה כלפי העובד. העמותה שומרת לעצמה את הסמכות להמליץ למעסיק לשלב את העובד עם המוגבלת בעבודות מסוימות ולא בעבודות אחרות בגלל היכרותה עם העובד במסגרת המע"ש. למרות זאת, הכשרה מתאימה למנהל ביחס לעבודה עם עובד בעל מוגבלות הייתה יכולה להפחית מאסטרטגיית הניסוי והטעייה שהמנהל מסגל לעצמו. מנהל מתחום המסחר מסביר את הצורך בהכשרת מנהלים. "אף אחד לא אמר לנו, או לימד אותנו. אלא אני פונה אליו כמו לכל בן אדם אחר, וככה פנינו אליו והראינו לו את החנות והסברנו לו עם הזמן מה הוא מסוגל ומה לא. יש דברים שהוא לא יכול. אבל לפעמים קשה לו, והוא מרגיש שמפריעים לו. הוא כועס והוא נאטם, והוא לא מגיב לי, וזה משהו שלי קשה לראות את זה".

### הכשרה לעובדים הרגילים של הארגון

הכשרת העובדים האחרים שעובדים עם העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית עשויה לעזור לשילוב בתעסוקה. הכשרה שכזו יכולה להפיג חששות מפני עובדים מוגבלים, ולהשפיע על סטריאוטיפים ודעות קדומות כלפי האנשים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית. בקרב המעסיקים שנכללו במחקר, הכשרה כזו לא נמצאה כמעט כלל, ואם נמצאה, הייתה מצומצמת מאוד ולא-מוסדרת. במחקר מצאנו שאין

הבדל בדעות בין מי שנחשף לעבודה עם אדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית ובין מי שלא נחשף אליהם. ייתכן שהכשרה מתאימה יכלה לתרום לשינוי גישה כלפי אוכלוסיית המוגבלים.

הדרך שבה העובד הרגיל מתייחס אל העובד בעל המוגבלות השכלית-התפתחותית היא באמצעות הדוגמה האישית של המנהל. בהתנהגותו, המנהל מסגל את המסגרת ליחסי העבודה כלפי העובדים המוגבלים. לדוגמה, מנהל מחלקה מתחום התעשייה מסביר: "אין מצב שמעליבים אותם, הכול באמת טבעי. היו מקרים שהם רבים ביניהם, שזה דחף אותי, וזה עשה לי. אבל לא היה מקרה של העלבה. אני חושב שזה מגיע מהיחס של המנהלים. פה זה מצליח כי הנחישות של המנהל ירדה למטה באופן מאוד חזק". מנהל של חברת מסחר מסביר שהעובדים מבינים, באמצעות דוגמה אישית, איך להתייחס לעובדים המוגבלים. "העובדים חושבים באותו אופן כמוני. לא בגלל שאני חונתי אותם. הם מרגישים שזה חשוב, גם כן. לא בגלל שאני חונתי אותם. אלא זה סוג של דוגמה אישית".

המסר לעובדים הרגילים הוא שהתייחסות נכונה ורגישה לעובד המוגבל היא מבחן הישרדות עבורם. מנהלת בתחום התעשייה מבהירה: "אני מחפשת מקצוענות. אבל כן, אני מחפשת עובדים ומנהלים עם רגישות. מי שלא יודע לדבר איתם, ולא ידע לקבל אותם בהתאם, הוא לא יהיה כאן! זה קו אדום. יש הרבה דברים שלא יקבלו שום עונש. אבל בחברה אומרים, שאם את זה אתה לא יכול להכיל, אז מה זה אומר עליך כבן אדם. זה אומר שאתה לא רגיש לזולת, ולא רגיש לסביבה, ואנחנו לא רוצים אותך פה. זה בעצם מבחן, זה נייר לקמוס".

#### תפישת המנהלים את איכות חייהם של העובדים עם המוגבלות השכלית-התפתחותית

איכות חיי העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית נמצאת במרכז החקירה בדו"ח זה. השאלה האם השילוב תורם לשלומות של האדם עם המוגבלות איננה מקבלת תשובה חד משמעית. כפי שנראה בפרק הבא, מדדי האושר והאופטימיות של האדם עם המוגבלות השכלית-התפתחותית מקבלים ציונים מאוד גבוהים ובלי שונות משמעותית. אם לשפוט על פי הדיווח של המעסיקים לגבי הדרך שבה הם מבינים את השלומות של העובדים המוגבלים, התעסוקה תורמת לשלומות זו. מנהל מחלקה בתחום המזון מאמין שהתעסוקה מחוץ למע"ש תורמת לאושר של העובד בעל המוגבלות. "אכפת לי, כי זה כיף לראות את האנשים האלה עובדים, ולא מנטרלים אותם ולוקחים אותם למקומות כאלה כמו המע"ש. היום

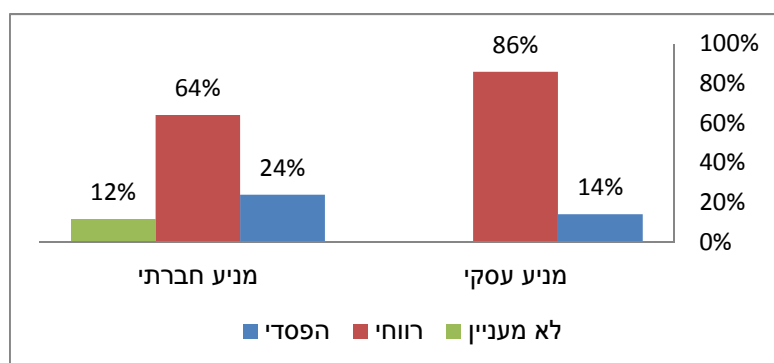
זה חשוב להכניס אותם למקומות עבודה (רגילים) ולשלב אותם שם". מנהל מפעל בתחום המזון מסביר שהעובדים מקבלים אחריות בעבודה וזה נותן להם תחושה טובה. "החניכים מרוצים כי הוא נותן להם אחריות והם שווים משהו". מנהל בתחום המזון מאזור ירושלים מסביר את ההתרגשות של העובד כאשר הוא מגיע לעבודה. "הבן אדם מחייך, ואתה רואה איזה שמחה, והם כאילו יצאו מהכלא ויש כיף והם נהנים לבוא לעבודה".

### 3.5 ממצאים כמותיים

#### 3.5.1 מניעים ואופי השילוב

מדוע המעסיקים משלבים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית? מה הם המניעים? מבחינת המניע המרכזי לשילוב, מניעי המנהלים שרואיניו התחלקו כמעט שווה בשווה בין מניע עסקי (46%) למניע חברתי (54%). בקרב אלו שציינו מניעים חברתיים, ניתן להבחין בהנעה על בסיס דתי (צדקה – 32%) ועל בסיס חברתי (צדק – 60%). הוזכרה גם פילוסופיה אנתרופוסופית במקרה אחד, ובשני מקרים צוין שהמניע העיקרי היה הרצון לציין את זכרו של אדם אהוב. חלק מן הארגונים שמעסיקים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מתוך מניעים עסקיים בעיקר, ממשיכים לעשות זאת על אף שלהערכתם ההעסקה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית אינה משתלמת מבחינה כספית (איור 3). יש לציין ששלושה רבעים מהמעסיקים מגדירים את ההעסקה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כפרקטיקה משתלמת.

איור 3. מניעים להעסקת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית והערכת רווחיות ההעסקה



כיצד משולבים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונים שנחקרו? ברוב המקרים הם עובדים בחזית הארגון, גלויים ובמגע עם עובדים מן השורה, לקוחות וספקים. יחד עם זאת, בכרבע (23%) מן הארגונים המעסיקים, מופרדים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מיתר עובדי הארגון ואינם חשופים. דוגמה בולטת לכך היא מפעל תעשייתי שמפעיל קו ייצור מיוחד לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית, אשר עובדים באולם ייצור נפרד, אוכלים את ארוחותיהם בנפרד, ומגיעים בהסעות נפרדות. יצוין שבאותו מפעל, העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית משתתפים בפעילויות הרווחה של המפעל, כולל טיולים ומסיבות, יחד עם יתר העובדים במפעל.

מרבית המעסיקים במחקר מקיימים יחסי עובד-מעביד מלאים עם העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית. אולם בחמישית (21%) מהמקרים מועסקים העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית במקום העבודה בהסדרים קבלניים, כאשר המעסיק הישיר הוא בדרך כלל המע"ש של העמותה שדרכה גויסו העובדים למקום העבודה. דוגמה לכך הוא מוסד ציבורי גדול, הרשום כעמותה ומעסיק עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מזה קרוב ל-10 שנים, ובהנהלתו מסרבים ליצור יחסי עובד-מעביד עם העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית, אף כי מרבית העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית המועסקים במוסד עובדים בו כבר מספר שנים. המוסד יצר הסדר קבוע עם המע"ש של העמותה המפנה, לפיו העמותה משלמת את שכר העובדים, ואילו המוסד משלם לעמותה סכום שווה ערך.

כיצד מגויסים העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית למקומות העבודה? מעטים מהמעסיקים מגייסים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית באופן פעיל. הדפוס הנפוץ (77%) הוא שהגיוס מתרחש בעקבות פנייה של העמותה, אשר מציעה למעסיק ומשכנעת אותו להעסיק עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. בקרב הארגונים שמפגינים יוזמה, מרביתם פונים לעמותה העוסקת בשיקום תעסוקתי של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית על מנת לגייס עובדים כאלה, ורק במקרים נדירים ישנו גיוס ישיר מן הקהילה.

במרבית המקרים, המעסיקים אינם מעמידים כל דרישה או תנאי מקדים לקליטת העובדים שהעמותה מפנה אליהם. 68% מהמעסיקים לא העמידו כל תנאי מקדים לקליטת העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית בפני העמותה המפנה. לא הועמדו דרישות באשר לניסיון קודם, הכשרה, לימודים או כל

רקע מקצועי רלוונטי. התנאי שלרוב הועלה בפני העמותה המפנה הוא קואורדינציה ויכולת פיזית מספקת לביצוע המשימה (במיוחד בעבודות שדורשות תיאום עין-יד מדויק) - תנאי שהוזכר על-ידי 25% מהמנהלים. תנאים מוקדמים נוספים שהוזכרו הם מראה ואישיות נעימים – תנאי זה הוזכר בעיקר בארגונים שבהם העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית הועסקו בתפקידים טיפוליים ובמגע ישיר עם מטופלים. יחד עם זאת, הדרישה הזו צוינה רק ב-6% מהמקרים. יצוין כי הנושא של מראה חיצוני הועלה באופן משמעותי יותר כאשר הראיונות נכנסו לדילמות הקשורות בהעסקת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית.

מערכת היחסים הסבילה של המעסיקים עם העמותות ממשיכה בכל משך ההעסקה, גם במקרים שבהם ישנם יחסי עובד-מעביד בין המעסיק לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית. במרבית המקרים איש הקשר של העמותה (לרוב מדריכה תעסוקתית) נמצא בקשר רציף, שבועי או אף יותר מכך עם מקום העבודה, והוא מי שמתמודד עם כל צרכיו של העובד. כאשר שאלנו מי מתמודד עם בעיות משמעת או בעיות אישיות שמתעוררות עם העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית, התברר כי 58% מהמעסיקים אינם מתמודדים עם אירועים כאלה בעצמם בכלל, והם מזעיקים את מדריכת העמותה לשם כך. גם בקרב אלה שמתמודדים עם הפרות משמעת קלות בעצמם, כמעט כולם מדווחים כי כשחלות בעיות קצת פחות קלות, מי שמתמודד איתן היא נציגת העמותה. היות שהדבר חוזר על עצמו גם כאשר מדובר בהכשרה לתפקיד, מיון, ליווי, קשר עם גורמי טיפול ומשפחה וכן הלאה, ניתן לכנות את היחסים בין העמותות והמעסיקים כיחסי תלות או יחסים "בשירות מלא". למעשה העמותה מבצעת את כל תהליכי הגיוס, ההכשרה, המעקב, הטיפול, השיקום והליווי, בעוד תפקידו של המעסיק הוא לספק את מקום העבודה בלבד. הדבר נכון גם כאשר יש יחסי עובד-מעביד בין המעסיק לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית.

### 3.5.2 עמדות עובדים מן השורה

השאלון שהועבר בקרב העובדים מו השורה כלל מספר קבוצות של שאלות:

1. השתתפות בפרקטיקות ארגוניות הקשורות בהעסקת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית (כגון

קבלת מידע, קורסים, הדרכה, ליווי)

2. חשיפה לביטויים שליליים של עבודה לצד עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית (הן מצד העובד

עצמו או מבחינת היחס של אחרים אל העובד)

3. עמדות כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית (טווח הציונים: 1 עמדה שלילית – 5 עמדה

אוהדת)

4. העדפה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית לעומת עובדים בעלי מוגבלות מסוג אחר (עובד

חירש, עובד בכיסא גלגלים ועובד עם לקות נפשית) (טווח הציונים: 1 העדיף מוגבלות אחרת – 2 ללא

העדפה – 3 העדיף מוגבלות שכלית-התפתחותית)

5. תפיסות של יכולת עצמית בעבודה לצד עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית (טווח הציונים: 1

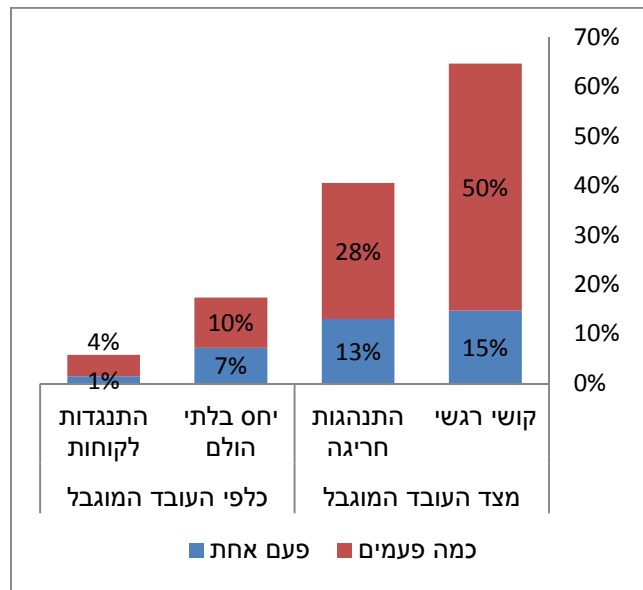
יכולת גבוהה – 5 יכולת נמוכה)

פרקטיקות ארגוניות: כשני שלישים מן העובדים קיבלו מידע על שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונים. לעומת זאת, רק כשליש מהעובדים מן השורה קיבלו הכשרה ספציפית לשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית או מקבלים תמיכה כלשהי - פנים ארגונית או מן החוץ, בנוגע לשילוב. באופן כללי, מעטים הם העובדים שמקבלים הדרכה או ידע, ומעטים אף יותר אלה שמקבלים מזה ומזה.

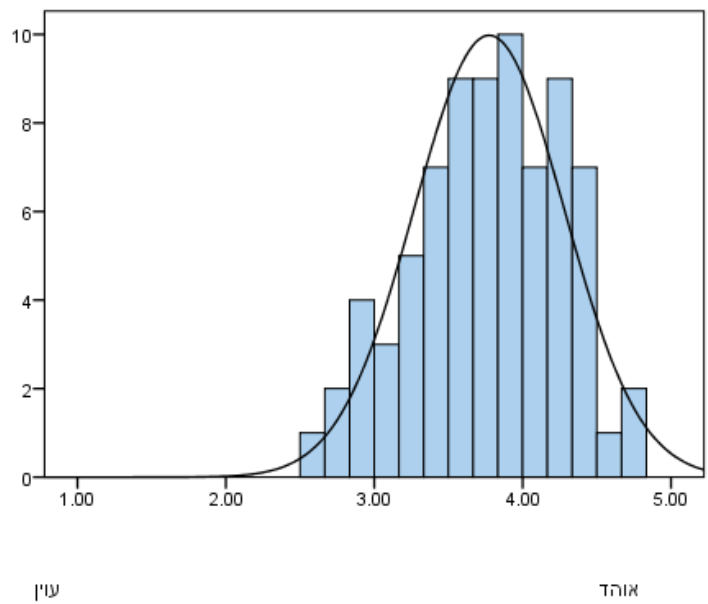
עובדים מן השורה נתקלים לעיתים תכופות למדי במצבים חריגים הקשורים בעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. במרבית המקרים מדובר באירועים מצד העובד המוגבל עצמו, כהתפרצות רגשית או התנהגות חריגה. העובדים דיווחו הרבה פחות על התנהגויות חריגות כלפי העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית מצד אחרים בארגון או מחוצה לו (איור 4).

יצוין כי מיעוט ההכשרה והחשיפה לאירועים חריגים אין משמעה תפישות לא אוהדות או עוינות כלפי העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית. כפי ששלושת האיורים שלפנינו (איורים 5-7) מראים, העמדות כלפי העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית הן אמנם מגוונות, אך נוטות כלפי הצד האוהד של הציר. תחושת היכולת של העובדים מן השורה בהתמודדות עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית היא גבוהה, ומרבית העובדים מן השורה יעדיפו לעבוד עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מאשר עם עובדים בעלי מוגבלות אחרת.

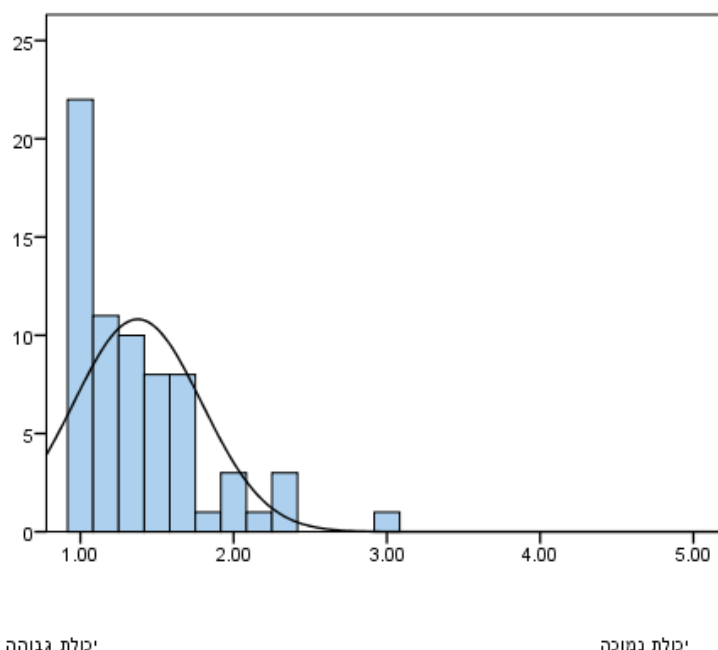
איור 4. התנסות בהתנהגות חריגה מצד או כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית



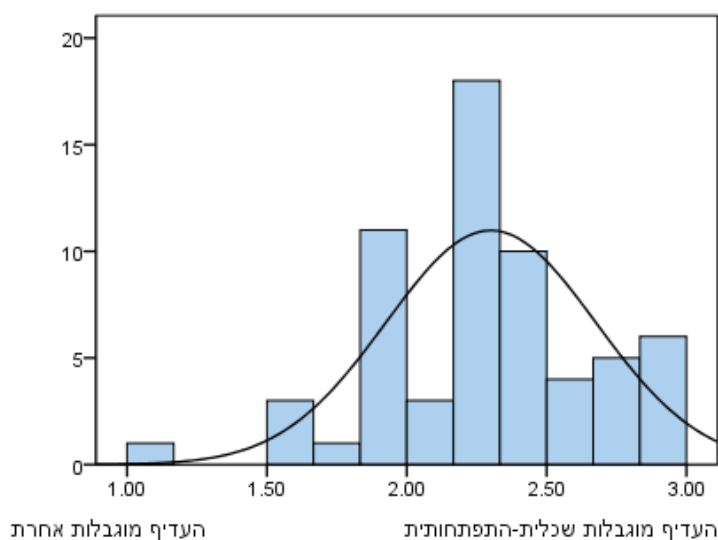
איור 5. עמדות כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית



איור 6. תפישות עצמיות של יכולת להתמודד עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית



איור 7. העדפה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית לעומת עובדים בעלי מוגבלות מסוג אחר



בדיקה של מאפייני העובדים שעשויים להיות קשורים עם עמדותיהם כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית העלתה שגיל, השכלה וותק בארגון אינם קשורים לאף אחד מן ההיבטים שנבחנו. יחד עם זאת, נמצא קשר בין היקף האינטראקציה של העובד עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית והאם הוא ממונה בתפקידו על עובדים אחרים (לאו דווקא עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית) ובין התנסות בהתנהגויות חריגות מצד או כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית והשתתפות



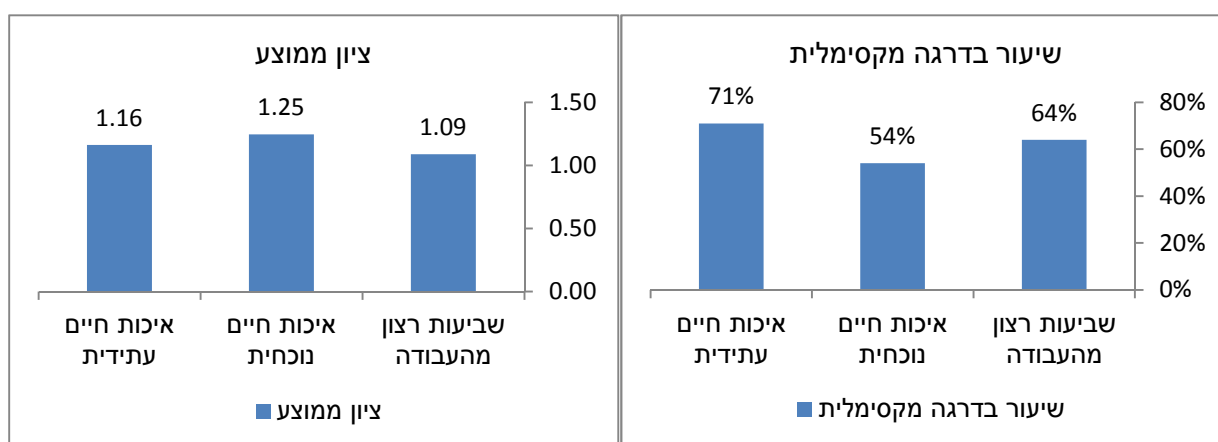
בפרקטיקות ארגוניות הקשורות בהעסקת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. עובדים שממונים על עובדים אחרים נטו במובהק<sup>1</sup> להיחשף יותר הן לפרקטיקות הארגוניות כמו הדרכה וקבלת מידע על אודות השילוב והן לאפיזודות השליליות הכרוכות בכך. עובדים שבמסגרת תפקידם נחשפים באופן אינטנסיבי יותר לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית, נחשפו במובהק<sup>2</sup> יותר מעמיתיהם לאפיזודות השליליות הכרוכות בכך. למרות זאת, לא ניכרו הבדלים מובהקים בעמדותיהם כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בהשוואה לעמיתיהם.

### 3.5.3 עמדות עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית

באופן כללי, העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית שהשתתפו במחקר הביעו שביעות רצון גבוהה מאוד מחייהם בעבודה ומחוצה לה, מבחינה בריאותית, במשפחה ועם חברים. על סולם של 1-3 (1=שביעות רצון גבוהה) עולה כי העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית במחקרנו שמחים מאוד במקום העבודה שלהם, ומרביתם (64%) העניקו לכל היבטי ההעסקה שלהם ציון גבוה. ניכר גם כי האופטימיות כלפי איכות החיים שלהם בעתיד היא גבוהה אף יותר מאשר שביעות הרצון העכשווית (איור 8).

איור 8. שביעות רצון מעבודה ומהחיים בקרב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, עכשווית

ועתידית



<sup>1</sup>  $p < .05$  או פחות  
<sup>2</sup>  $p < .05$

היבט אחד שהפחית במעט את שביעות הרצון ממקום העבודה היה יחסים עם עובדים אחרים, שאותם דירגו 15% מן העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית שהשתתפו במחקר כ"ככה-ככה". למרות זאת, 88% הביעו רצון להישאר במקום העבודה הנוכחי, ו-11% שהביעו עניין לעבור למקום עבודה אחר נימקו זאת בדרך כלל ברצון להרוויח שכר גבוה יותר. המקור העיקרי לקשיים באיכות החיים הכללית טמון ביחסים בתחום המשפחה.

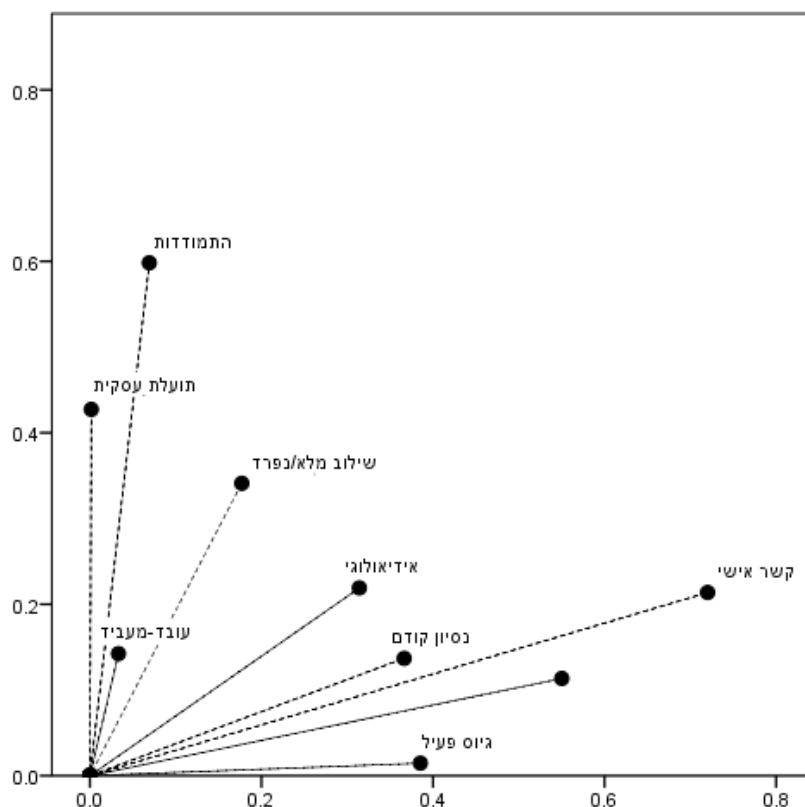
השוואת שביעות הרצון של העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית לפי מגזר, גיל וותק העלתה רק כי שיעור שביעות הרצון הכללי מאיכות החיים הנוכחית בקרב העובדים המבוגרים יותר (+50) נמוך במובהק<sup>3</sup> מזו של עובדים צעירים מהם.

### 3.6. ניתוח רב-משתני

ערכנו ניתוח מסוג Multiple Correspondence Analysis, המשמש לבדיקת היחסים בין משתנים קטגוריאליים (ראה למשל: Greenacre & Blasius, 2006) על מנת לזהות אילו מדפוסי השילוב ואופי השילוב מבחינים היטב בין ארגונים שונים, כמו גם אילו מאפייני שילוב מופיעים במשותף (איור 9). מצאנו כי דפוסי ואופי השילוב מתקבצים לשתי קבוצות בעלות מהימנות פנימית גבוהה. את הקבוצה הראשונה (Cronbach's  $\alpha=0.695$ ) מאפיינים היבטים ארגוניים או עסקיים של השילוב, כיצד מתמודדים עם קשיים בשילוב, תפיסת האפקטיביות העסקית של השילוב, שילוב מלא של העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית ולא בנפרד, והעסקה באמצעות יחסי עובד-מעביד (לאחרון יש יכולת הבחנה מועטה בין הארגונים). הקבוצה השנייה (Cronbach's  $\alpha=0.615$ ) קשורה באופן ברור להיבטים אישיים של המנהל. אלו כוללים בראש ובראשונה את קיומה של היסטוריה אישית עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית אצל המנהל, ולצידה מניעים חברתיים לשילוב, אידיאולוגיה חברתית, ניסיון עבר עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, וגיוס אקטיבי של עובדים.

---

<sup>3</sup> p<.05

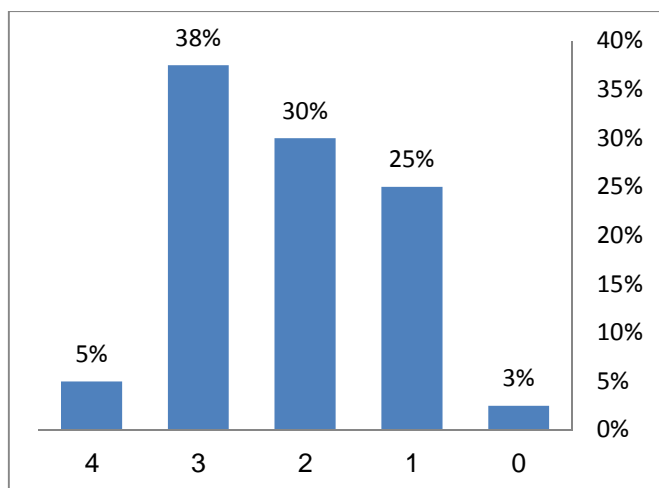


כמן-כן, חישובנו משתנה המודד את עומק השילוב, אשר הורכב ממאפייני השילוב הבאים: האם הגיוס הוא אקטיבי, האם השילוב הוא נראה או נסתר, האם השילוב הוא ביחסי עובד-מעביד, והאם המעסיק מתמודד בעצמו עם קשיים המתעוררים עם העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית או שהוא פונה לעמותה לשם כך. כל ארגון קיבל על משתנה זה ציון שנע מ-0 ועד 4. התפלגות הציונים מוצגת באיור 10.

ניתוח רגרסיה רב-משתנית, שמנסה לנבא את עומק השילוב באמצעות מניעי השילוב ומשתני רקע נוספים של המנהל מקבל ההחלטות ושל הפירמה (או העמותה) המשלבת, העלה כי רק משתנה אחד מנבא באופן מובהק וביחס ישר עם עומק השילוב. משתנה זה הינו ניסיון העבר של המנהל עם אוכלוסייה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. נמצא שמנהלים בעלי חשיפה קודמת לאוכלוסייה זו, אם בעולם העבודה ואם מחוצה לו, נוטים לקיים דפוסי שילוב משמעותיים יותר. בפירמות המנוהלות על-ידי מנהלים כאלה נמצא לעיתים תכופות יותר שילוב שמאופיין ביחסי עובד-מעביד, גיוס אקטיבי, התמודדות

עצמית עם קשיים ושילוב של העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית כתף אל כתף עם יתר העובדים בפירמה.

איור 10. התפלגות עומק השילוב



## 4. דיון ומסקנות

הדיון יתחלק לשניים. החלק הראשון יתייחס לשתי הפרספקטיבות שהוזכרו במבוא: השוואה בין העמותות והמעסיקים מחד, והיחסים בין השחקנים בשדה השילוב מאידך. החלק השני של הדיון יתמקד באופי השילוב כפי שעלה בממצאים ובמשמעויותיו.

### 4.1. עמותות ועסקים בשדה השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית

**4.1.1. השוואת השילוב בין טיפוסי ארגונים שונים**  
הציפייה כי ימצא טווח מגוון של טיפוסי ארגונים המשלבים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית על הציר העסקי-חברתי לא התאמתה. באופן איתור המעסיקים שלנו, שנעשה דרך משרד התמ"ת או דרך עמותות העוסקות בשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בתעסוקה, לא עלו כמעט בכלל

ארגונים כאלה כמעסיקים של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. נפגשנו עם ארגונים שהוגדרו כארגונים עסקיים-חברתיים, אך אופי פעילותם וההגדרה העצמית שלהם היא כעסקים לכל דבר. זה אינו המקום לדון בהבחנות המושגיות שבין עסק חברתי לעסק לכל דבר, אך נראה כי במקרים שאנו פגשנו, הדרישה מצד משקיעים להחזר על ההשקעה ולחלוקת רווחים, אף אם מוגבלת, מאלצת ארגונים אלה לזהות את עצמם כעסקים ולחשוב ולפעול כעסקים.

האם ישנם הבדלים בין עסקים ועמותות ביחסם לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית? לפי הספרות המחקרית בתחום, ניתן היה לשער כי התשובה לכך היא חיובית. יחד עם זאת, התשובות שעלו בממצאינו לשאלה זו הן מעורבות. כאשר בוחנים את יחסם של עסקים ושל עמותות כספקי שירות בתחום השילוב התעסוקתי, ניכר כי ישנה חלוקה ברורה של תפקידים בין שני סוגי הארגונים. העמותות במחקרנו לרוב מתמקדות בהכשרה ומיון תעסוקתי ובהכנה לשוק העבודה, או במתן שירותי תעסוקה לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בעלי פוטנציאל השמה נמוך יחסית. העסקים, מצידם, אינם מתייחסים אל העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית כאל לקוחות, אלא בעיקר כאל מועסקים, והשירות שהם מעניקים להם הוא מקום העבודה בתוספת התנאים הבסיסיים הנלווים לכך בחלק מהמקרים, כמו הסעה, ארוחות וכד'. כלומר, ישנה חלוקה ברורה בפלח שוק השירות לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בין העסקים לעמותות. החלוקה היא גם בשירותים המוצעים (הכשרה, מיון, השמה, טיפול וכד' מצד העמותות, העסקה מצד העסקים), וגם בקהל המטרה (עובדים בעלי יכולת שילוב גבוהה יחסית מצד העסקים, לעומת עובדים בעלי יכולת שילוב מוגבלת מצד העמותות), בהיבטים של איכות השירות, נגישות או מימון השירותים.

כאשר משווים את המעסיקים מן המגזר העסקי למעסיקים מן המגזר השלישי על פי יחסיהם אל האנשים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כאל עובדים, בניגוד למצופה בהתאם לספרות המחקרית, לא נמצאו כלל הבדלים בין עסקים לעמותות. ארגונים חברתיים לא בהכרח מעניקים לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית תנאי עבודה טובים יותר, שכר גבוה יותר או שירות עשיר יותר. למשל, בחלק מהעמותות המעסיקות, הקפידו להימנע מקיום יחסי עובד-מעביד, בעוד במרבית העסקים היו יחסי עובד-מעביד. הדבר מתיישב דווקא עם הביקורת שהושמעה כלפי ארגוני מגזר שלישי על כך שהם מציעים שוק תעסוקה מוחלש ולא יציב, שבו התגמולים הכספיים והלא-כספיים נמוכים (כץ ויוגב, 2013). יחד עם זאת, אין להפריז בביקורת כלפי העמותות, שכן הן אינן שונות בהיבטי ההעסקה מעסקים. בכל המקרים שפגשנו

במחקר, השכר נקבע על-ידי משרד התמ"ת, תנאי העבודה היו הולמים וראויים, היחס לעובדים המשולבים היה אוהד, ומאפייני השילוב היו דומים. כך למשל, התלות בארגוני ההשמה הייתה דומה בין המעסיקים מן המגזר העסקי ובין המעסיקים מן המגזר השלישי. כמו-כן, לא נמצאו הבדלים שיטתיים בין המעסיקים מן המגזר העסקי ובין המעסיקים מן המגזר השלישי בהיבטים ערכיים יותר כמו המניעים לשילוב, האידיאולוגיה מאחורי השילוב, ההבנה כי לשילוב יש תועלת עסקית-ארגונית והוא אינו נעשה רק "לשם שמים", או העמדות שבוטאו כלפי השילוב בקרב העובדים מן השורה.

#### **4.1.2 היחסים בין העמותות המשלבות והארגונים המעסיקים**

הפרספקטיבה השנייה בניתוח השוק המערב בתחום השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בוחנת את היחסים שבין השחקנים השונים בשוק מתוך פרספקטיבה של שיתופי פעולה ולא כמתחרים. התמונה שעולה מהתבוננות בממצאינו לפי פרספקטיבה זו היא ברורה. ישנה מערכת יחסים מורכבת בין המעסיקים ובין העמותות העוסקות בשילוב ובהשמה של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. במבט ראשון נראה כי היחסים משקפים השלמה הדדית, שבה שני סוגי השחקנים הללו מספקים צרכים שונים ומתמקדים בשלבים שונים של מעגל השילוב של העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית. אך בפועל, כאשר בוחנים באופן מעמיק יותר את מערכת היחסים ותהליך התהוות והתפתחות הקשרים בין שני סוגי השחקנים, מתגלה תמונה מורכבת יותר. בתמונה זו עולים יחסי כוח מורכבים, תלויות הדדיות, ודפוסים של שיתוף פעולה שאינם מאוזנים, הדומים באופן מיוחד לדפוס שהוצג במבוא כגישור אסטרטגי.

בשלב הראשון העמותה תלויה בעסק, היות שמספר העובדים שהעמותות מעוניינות לשלב במקומות העבודה גדול משמעותית מהביקוש לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק. למעשה, יש אך מעט ביקוש יזום מצד מעסיקים לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, וברוב המקרים העמותות עוסקות באופן פעיל באיתור ושכנוע מעסיקים. היות שקשה לאפיין ענף או עיסוקים מסוימים המתאימים לקהל היעד המדובר, כיוון שטווח העיסוקים המתאים הוא רחב ובלבד שיכלול משימות פשוטות ורפטיביביות, הרי שההתאמה למקום העבודה נעשית באופן ספציפי לכל עובד בעל מוגבלות ולכל

מקום עבודה בנפרד. עובדה זו הופכת את עבודת איתור המעסיקים וההשמה לסיזיפית במיוחד, ומגבירה את התלות של העמותות המנסות לשלב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במעסיקים המוכנים לפתוח בפניהן את הדלת. היכולת לחזור אל אותם מעסיקים ולחסוך בעלויות האיתור, ההכשרה, הליווי וההשמה מוגבלת, היות שרק מעטים מן המעסיקים מתקשרים באופן חוזר. כך העמותות נדרשות להמשיך ולהגדיל באופן מתמיד את המאגר של מעסיקים שאיתם הן עובדות.

בשלב השני, לאחר שנוצרה ההתקשרות בין עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית ובין המעסיק, במרבית המקרים מדובר בהתקשרות ארוכת טווח. אך כאמור, המעסיקים אינם מעניקים כלל שירותים לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית מעבר להעסקה עצמה, ואי לכך נוצרת תלות מתמשכת ועלות מתמשכת לעמותה המלווה את האדם המשולב, ומעניקה למעשה את כל שירותי התמיכה הנדרשים במשך שנים ארוכות. בהקשר זה יש לציין את ההצעה שנדונה לאחרונה, המבקשת לדלג על שלב ההכשרה וההעסקה במסגרת המע"ש, וליצור מודל של העסקה ישירה, שבמסגרתו תועבר ההועדה הממשלתית המיועדת לכסות את עלויות השילוב אל המעסיק עצמו למשך שמונה עשר חודשים.

לתפישתנו יש בכך סיכון רב, היות שהמעסיקים אינם, על פי ממצאינו וגם על פי הודאתם, בעלי הידע המקצועי-טיפולי הנדרש לתהליכי השילוב השונים מלבד ההעסקה עצמה. הם אינם יודעים כיצד למיין, להכשיר או לתמוך בעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. לעומת זאת, לעמותות יש ידע מקצועי ברמה גבוהה וניסיון מעמיק בעבודה עם אוכלוסיית היעד. התלות של המעסיקים בעמותות בתחומים אלה היא אפוא תלות מלאה. הסכנה בכך היא פגיעה באפקטיביות של השילוב בשל השמה או הכשרה לא הולמות, או בנשירה מוגברת לאחר השילוב בשל ליווי או תמיכה בלתי מספקים. החיסכון שיושג בשינוי המדיניות יפגע בטווח הבינוני והארוך בשילובם האפקטיבי ובהיקף השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בתעסוקה בשוק החופשי. כמו-כן, הצורך בליווי והעלות הכרוכה בו אינם מסתיימים לאחר שמונה עשר חודשים, אלא מתמשכים לכל משך ההעסקה של העובד. פתרון אפשרי לכך יהיה פיתוח מרכזי תמיכה לשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית שיכולים לפעול ברמה אזורית או ענפית. מרכזים כאלה יצטרכו לפתח את המיומנויות והידע שקיימים כבר כעת בעמותות, או לפתח מומחיות ספציפית לעיסוקי השמה ספציפיים. יחד עם זאת, הצורך בפיתוח מערכת חדשה ומורכבת של תמיכה נראה מיותר כאשר ישנה כבר מערכת קיימת של ארגונים מקצועיים הבקיאים ומנסים בתפקיד זה, קרי העמותות העוסקות בשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. בנוסף לכך, ההצעה

תחליש את יכולתן של העמותות לספק את השירותים הנדרשים לקהל העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית שאינם יכולים להשתלב בשוק הפתוח, ותפחית גם את המגוון של מעסיקים פוטנציאליים. יש לזכור שהעמותות שאנו מדברים עליהן אינן עוסקות רק בשילוב תעסוקתי של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, אלא הן עוסקות גם בפעילויות נוספות לרווחת אוכלוסיית היעד, שיש בה כדי להגביר את האמון בהן מצד העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית ומשפחותיהם, אמון שהוא הכרחי להצלחת תהליכי השילוב.

היבט נוסף של התלות בין המעסיק לעמותה הוא באופן התשלום לעובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית שנהוג בחלק מהמקרים. במקרים שבהם אין קשר עובד-מעביד, למעשה מהווה העמותה מעין קבלן העסקה לא רשמי, אשר מעביר את התשלום שמעניק לו המעסיק אל העובדים כשכר עבודה. לעובדים אין יכולת להבין או לשפוט את השכר שקיבלו, ולייחס אותו לעבודה שעשו בפועל. המצב הזה אינו רצוי, וייתכן אף שאינו מוסרית.

דפוסי היחסים שאנו מתארים פה משקפים דפוס שיתוף פעולה של גישור אסטרטגי (Stafford, 1999; Polonsky & Hartman, 2000; Lawrence & Hardy, 1999). דפוס זה מוכר במיוחד בנושאי איכות הסביבה אך מתקיים גם בארגונים מסוגים אחרים (Lawrence & Hardy, 1999; Poole, 2008). בהתאם לדגם זה, משמשות העמותות העוסקות בהשמת עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית כגשר בין לקוחותיהם הזקוקים למקומות עבודה בשוק החופשי - מקומות עבודה שקיימים בהיצע נמוך אם לא אפסי, ובין המעסיקים. העמותות מכינות את העובד לשילוב, ומקשרות בינו ובין המעסיק. כפי שראינו, עקב המודעות הנמוכה לאופציית השילוב, על העמותות לשווק את הנושא למעסיק, וכפי שראינו, גם להמשיך ולתמוך במערכת היחסים בין המעסיק לעובד למשך כל זמן ההעסקה. כפי שנטען על-ידי Westley & Vredenburg (1991), דפוס הגישור האסטרטגי מתרחש כאשר הבעיה החברתית שבה מדובר היא בעיה שאינה בלב השיח והעשייה הציבוריים, ובתחומים שבהם המוטיבציה של בעלי העניין לשתף פעולה היא נמוכה, כפי שהתגלה במחקר זה.

כיצד ניתן לחולל שינוי במצב זה? המשמעויות שעולות מממצאי הניתוח הרב-משתני שערכנו הן כי שינוי ניתן לחולל בשני ערוצים. האחד הוא באמצעות הסברה בנוגע לתועלת העסקית של שילוב, שתגדיל את



היצע המעסיקים שמעוניינים מיוזמתם לשלב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית. אך יותר מכך, חשובה במיוחד חשיפה והתנסות של המנהלים המיועדים לשילוב, תוך התמקדות בהיכרות עם התופעה של מוגבלות שכלית-התפתחותית ואופיים הנוח של הלוקים במוגבלות זו, אשר יכולה להגביר באופן משמעותי את עומק ואיכות השילוב.

## 4.2. אופי השילוב

בסופו של דבר, השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה בשוק הפתוח הוא נדיר, אם להסתמך על ממצאי המחקר שלנו ועל הקושי של העמותות לאתר מקומות תעסוקה ללקוחות שלהן. ממצאינו מראים כי גם כאשר ישנו שילוב, רמת השילוב היא נמוכה, וברבים מהמקרים שילובו של עובד בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית אינו כשל עובד רגיל מן השורה, ואף לא במסגרת של יחסי עובד-מעביד. בארגונים המשלבים ישנה, כמובן, נכונות לשלב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, ולעיתים אף כאשר הדבר אינו נתפס כמביא תועלת עסקית; יחד עם זאת, הנכונות מהולה בחששות רבים, המגבירים את התלות של המעסיקים בעמותות המשלבות.

יש לציין שעומק ואופי השילוב משפיעים מעט מאוד, אם בכלל, על שביעות הרצון של העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית. הממצאים מראים כי ישנו "אפקט תקרה" של שביעות רצון בקרב העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית, ולמעשה עצם ההעסקה במקומות עבודה "רגילים" די בה כדי להגיע לשביעות רצון גבוהה, בתנאי שהיחס הולם, כמובן.

ממצאינו מראים שמשך החשיפה ועומק החשיפה של העובדים הרגילים לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית אינו משפיע על עמדותיהם. עמדות העובדים הרגילים כלפי עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית היו בסך הכול חיוביות, ולא מצאנו הבדלים בעמדות עובדים שנחשפו יותר או פחות לעובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית. חשוב לזכור כי באף אחד מן הארגונים שהשתתפו במחקר לא נערכו הכנה או הכשרה מוסדרת לעובדים הרגילים באשר לעבודה לצד עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית או בפיקוח עליהם, ולרוב לא נערכה הכנה כלל. אי לכך, אין ביכולתנו לבחון כיצד עשויה להשפיע הכנה שכזאת. לאור העובדה כי בקרב המנהלים, לחשיפה מוקדמת הייתה תרומה חיובית

באשר לעומק השילוב, סביר להניח שהכנה של העובדים והממונים לקראת השילוב, או הסבר לגבי העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית שנכנסים למקום העבודה בשלב הראשוני של ההשמה, עשויים לשפר את העמדות של העובדים ולתרום לאיכות השילוב. התרשמנו כי המעסיקים לא היו מסרבים אילו הוצעה הכשרה שכזו להם ולעובדיהם.

התמיכה המוענקת למעסיקים על-ידי העמותות המשלבות, אשר למעשה מעניקות לעסקים סל שירותים מקיף ומתמשך הכולל מיון, הכשרה, השמה, ליווי, טיפול ולפעמים גם שירותי שכר למשך כל תקופת ההעסקה, היא הכרחית במצב העניינים הנוכחי. למעסיקים אין ידע, יכולת או אף עניין לבצע את הפעולות הללו, והיות שבמרבית המקרים הם גם לא יוזמים את ההעסקה של העובדים בעלי המוגבלות השכלית-התפתחותית, הרי שללא סל השירותים הזה, סביר מאוד להניח שהיקף השילוב המצומצם ממילא היה פוחת לכדי היקף אפסי. היות שאמון המעסיקים בתועלת העסקית של שילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית היא נמוכה מאוד מלכתחילה, הרי שלצפות מן המעסיקים לבצע גם ליווי ותמיכה ולהקצות לכך משאבים מתוך הארגון זה בלתי סביר בעליל. עכשיו השילוב מתקיים, בין השאר, מפני שהם מקבלים בחינם את תהליכי ההכשרה, ההשמה והטיפול בבעיות ובקשיים בשילוב. נדרשת מערכת תמיכה חיצונית שמתוקצבת באופן נדיב ומתמשך שתאפשר את המשך השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה הרגיל במשק הישראלי.

ברור שניתן ואף חשוב להגביר את היקף השילוב ולשפר את עומק ואופי השילוב של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה בשוק הפתוח. הכרתם של שני טיפוסים השחקנים הפועלים בשדה זה היא חשובה להבנה כיצד ניתן לעשות זאת. הפעולה הנדרשת, לפי המסקנות שעולות ממחקר זה, היא בשני רבדים: הרובד הראשון הוא הסברה, פיתוח והכשרה בקרב מנהלים על מנת להגביר את הנכונות לשלב, ולטייב את השילוב כאשר הוא מתקיים. הרובד השני הוא ברמה המערכתית – חיזוק רשת התמיכה שמעניקות העמותות לעסקים המשלבים, ולא החלשתה או החלפתה.

# ההשלכות היישומיות של המחקר

1. עידוד השילוב התעסוקתי של בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית –

שני גורמים נמצאו כבעלי השפעה על שילוב תעסוקתי של בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה רגילים – תפיסה של תועלת עסקית, והיכרות מוקדמת עם קהל היעד.

בהתאם לכך, אנו מסיקים כי ניתן לעודד את הנכונות לשילוב ולהעמיק את השילוב יש לקדם פעולות הסברה, פיתוח והכשרה בקרב מנהלים, מן המגזר העסקי או השלישי. על פעולות אלו להדגיש מחד את התועלת העסקית שעשויה להתקיים בשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, בהינתן המשימות המתאימות להם, ובתועלת העסקיות העקיפות – בשיפור מורל העובדים, בשיפור תדמית החברה ועוד. מאידך, עליהן לכלול חשיפה והפגת חששות מפני קהל היעד, היכרות של אופיים הנוח של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית, והיכרות עם סיפורי בצלחה בשילובם.

יש חשיבות רבה להפצת ידע אודות ההטבות והסיוע הניתנים לעסקים המשלבים עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית בפרט ומגבלות בכלל. אם אפילו המעסיקים שכבר משלבים עובדים כאלה אינם בקיאים ברזי הדבר, קל וחומר שהמעסיקים הפוטנציאליים לשילוב אינם מבינים בכך כלל וכלל.

2. חיזוק רשת התמיכה שמעניקות העמותות לעסקים המשלבים

התלות הברורה בין מעסיקים ובין העמותות העוסקות בשילוב תעסוקתי של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית שעלתה בממצאינו מצריכה בחינה מחודשת של אופן התקצוב והתמיכה בעמותות אלו. מאליו ברור כי תכניות שבמהותן קיצור תקופת תשלום ההועדה לשילוב הן בעייתיות ומשמעותן פגיעה קשה בהיקף ואיכות השילוב. בנוסף, תכניות שמטרתן להחליף את העמותות בהתמודדות עצמית של המעסיקים עם מגוון מרכיבי תהליך השילוב נועדה לכישלון בשל חוסר ההנעה וחוסר הידע הקיימים בקרב המעסיקים בהקשר זה. מנגנונים חליפיים לשירות שמעניקות העמותות הם אפשריים, אך יהוו לתפישתנו חלופה בזבזנית ולא אפקטיבית.

# רשימת אנשי מקצוע והשטח להם רוצה החוקר להציג את תוצאות מחקרו

עובדים סוציאליים במחלקות הרווחה.

מנהלי וצוות מקצועי בעמותות העוסקות בקהל היעד.

חוקרים בתחום הניהול של ארגונים חברתיים, מלכ"רים.

חוקרים העוסקים באחריות חברתית של עסקים.

קהל העוסקים בתחום גיוון תעסוקתי.

פורומים של מעסיקים, ארגוני מעסיקים, תעשיינים וכד'.

סגל בגופים ממשלתיים העוסקים בטיפול באדם בעל מוגבלות שכלית-התפתחותית – משרד הרווחה,

ביטוח לאומי

מנהלים בגופי שיקום תעסוקתי, מע"שים.

## המלצות למחקרי המשך

1. המחקר הנוכחי התמקד בניתוח עומק של דפוסי השילוב, ולא ערך מיפוי מלא של אופני השילוב והיקפי השילוב. מחקר המשך אפשרי, אי לכך, יהיה מחקר מקיף ורחב שבוחן את היקפי השילוב באמצעות סקר על מדגם מייצג של מעסיקים, מכל המגזרים.
2. המחקר הנוכחי בחן אך באופן מצומצם את מדדי שביעות הרצון והתוצאות התעסוקתיות של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית המשלובים במקומות עבודה בשוק הפתוח. יש מקום למחקר עומק שיבחן מערכת מקיפה של מדדים של איכות חיים, תוצאות תעסוקתיות ושביעות רצון תעסוקתית, תוך התחשבות בהשפעתם של דפוסי שילוב שונים.
3. יש מקום לסדרת מחקרים שיבחנו את ההשפעה הפוטנציאלית של מסרים שונים המיועדים לעודד את היקף השילוב בקרב מעסיקים – מחקרים של מדיומים ומסרים "שיווקיים" שמייצרים השפעה חיובית על תפיסות של עובדים בעלי מוגבלות שכלית-התפתחותית והתועלת בהעסקתם בקרב מנהלים באגונים מסוגים שונים.

- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl 1), 69-97.
- Baker, C. M., Messmer, P. L., Gyurko, C. C., Domagala, S. E., Conly, F. M., Eads, T. S., Harshman, K. S., and Layne, M. K. (2000). Hospital Ownership, Performance, and Outcomes: Assessing the State-of-the-Science. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 227-240.
- Bell, A. (1999). Profit Seen Hurting Benefit Quality. *National Underwriter (Property & Casualty/Risk & Benefit Management)*, July, 26:25.
- Bendell, J. (2010). *Evolving partnerships: a guide to working with business for greater social change* (Vol. 1). Greenleaf Publishing.
- Brock, D.W., and Buchanan, A. E. (1987). The Profit Motive in Medicine. *Journal of Medicine and Philosophy*, 12, 1-35.
- Cannedy, L.L., Pointer, D.D., Ruchlin, H.S. (1973). Viability and Hospital Failure. *Health Services Research Spring*, 8(1), 27–36
- Chou, S.Y. (2002). Asymmetric information, ownership and quality of care: an empirical analysis of nursing homes. *Journal of Health Economics*, 21, 293-311.
- Clark, R. (1980). Does the Nonprofit Form Fit the Hospital Industry? *Harvard Law Review*, 93, 1417-1489.
- Clarkson, K. W. (1972). Can HMOs Help Solve the Health-Care Crisis? *Consumer Reports*, 68, 8-35.

- Daniel, N., Light, D. W., and Caplan, R. L. (1996). *Benchmarks of Fairness for Health Care Reform*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dees, J.G., Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought”, *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, vol.1, no 3, pp. 39-66.
- Emanuele, R., and Higgins, S.H. (2000). Corporate Culture in the Nonprofit Sector: A Comparison of Fringe Benefits with the For-profit Sector. *Journal of Business Ethics*, 24, 87–93
- Erus B., and Weisbrod B. (2003). Objective Functions and Compensation Structures in Nonprofit and For-Profit Organizations. Evidence from the “Mixed” Hospital Industry. Pp.117-142 in Glaeser E. L. (Ed.), *The Governance of Not-for-Profit Organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frank, R.G., Salkever. D.S. (1994). Nonprofit Organizations in the Health Sector. *Journal of Economic Perspectives*, 8(4), 129–144
- Gary, B. H. (1991). *The Profit Motive and Patient Care: The Changing Accountability of Doctors*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Goldsmith, J.(1984). Death of a Paradigm: The Challenge of Competition. *Health Affairs*, 3, 6-16.
- Gray, B.H.. McNerney, W.J. (1986). For-Profit Enterprise in Health Care. *New England Journal of Medicine*, 314 (23), 1523-1528.
- Greenacre, M., & Blasius, J. (Eds.). (2006). *Multiple correspondence analysis and related methods*. CRC Press.

- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hart, K., Laville, J. L., Cattani, A.D. (Eds.) (2010) *The Human Economy. A Citizen's Guide*. Cambridge: Polity Press.
- Hassan, M. M. (1996). Let's End the Nonprofit Charade. *New England Journal of Medicine*, 334(16), 1055-1057.
- Hawes, C., and Phillips, C. D. (1986). The Changing Structure of the Nursing Home Industry and the Impact of Ownership on Quality, Cost, and Access. Pp. 492-554. in Gray, B. (Ed.). *For-Profit Enterprise in Health Care*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Hernandez, B., Keys, C., Balcazar, F. (2000). Employer Attitudes Toward Workers with Disabilities and their ADA Employment Rights. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 4-16.
- Hirth, R. A. (1997). Competition Between For-Profit and Nonprofit Health Care Providers: Can it Help Achieve Social Goals? *Medical Care Research and Review*, 54(4), 414-438.
- Horwitz J.R. (2005). Making Profits And Providing Care: Comparing Nonprofit, For-Profit, And Government Hospitals. *Health Affairs*, 24(3), 790-801.
- Jhin, M. (1996). Healthcare in a Business, Even for Not-For-Profits. *Modern Healthcare*, 26(3):28.
- Kregel, J., Wehman, P., Banks, P.D. (1989). The Effects of Consumer Characteristics and Type of Employment Model on Individual Outcomes in Supported Employment. *Journal Of Applied Behavior Analysis*, 22(4), 407-415.
- Langley, M. (1998). Nuns' Zeal for Profit Shapes Hospital Chain, Wins Wall Street Fans. *Wall Street Journal*, January 7:A1.



- Laville, J. L. and Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach, pp 312-332 in Borzaga, C. and Defourny, J., (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. Oxford: Routledge.
- Lawrence, D. (1997). Why We Want to Remain a Nonprofit Health Care organization. *Health Affairs*, 16(2), 121-124.
- Lawrence, D. M., Mattingly, P. H., and Ludden, J. M. (1997). Trusting in the Future: The Distinct Advantage of Nonprofit HMOs. *Milbank Quarterly*, 75(1), 5-10.
- Lawrence, T. B., & Hardy, C. (1999). Building Bridges for Refugees Toward a Typology of Bridging Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 48-70.
- London, B. E., and Epstein, A. M. (2001). For-Profit and Not-For-Profit Health Plans Participating in Medicaid. *Health Affairs*, 20(3), 162-171.
- Marmor, T. R., Schlesinger, M., and Smithey, R. W. (1986). A New Look at Nonprofits: Health Care Policy in a Competitive Age. *Yale Journal on Regulation*, 3(2), 313-349.
- Marsteller, J. A., Bovbjerg, R. R., and Nichols, L. M. (1998). Nonprofit Conversion: Theory Evidence, and State Policy Options. *Health Services Research*, 33(5), 1495-1535.
- Marwell, N.P., and McInerney, P.B. (2005). The Nonprofit/For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 7-28.
- McClellan, M., and Staiger, D. (2000). Comparing Hospital Quality at For-Profit and Not-For-Profit Hospitals. Pp. 93-112. in Cutler, D. M. (Ed.). *The Changing Hospital Industry: Comparing Not-For-Profit and For-Profit Institutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Mertens de Wilmars, S. (2009). Measuring the Social Economy in the Framework of the National Accounts, pp. 41-53 in Defourny, J., Nyssens, M., Develtere, P., & Fonteneau, B., (Eds.), *The Worldwide Making of the Social Economy. Innovations and Changes*. Leuven, Belgium: Acco.
- Miller, J. E. (1998). *A Reality Check: The Public's Channing Views of Our Health Care System*. Washington D.C.: National Coalition on Health Care.
- Philipson, T. (2000). Asymmetric Information and the Not-For-Profit Sector: Does Its Output Sell at a Premium? Pp.325-345. in Cutler, D. M. (Ed.). *The Changing Hospital Industry: Comparing Not-For-Profit and For-Profit Institutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Poole, D. L. (2008), Organizational networks of collaboration for community-based living. *Nonprofit Management and Leadership*, 18: 275–293
- Robinson, J. C. (1997). Use and Abuse of the Medical Loss Ratio to Measure Health Plan Performance. *Health Affairs*, 16(4), 176-187.
- Rosenau, P.V., & Linder, S.H. (2003). Two Decades of Research Comparing For-Profit and Nonprofit Health Provider Performance in the United States. *Social Science Quarterly*, 84(2), 219-241.
- Schlesinger, M., Marmor, T. R., and Smithey, R. (1987). Nonprofit and For-Profit Medical Care: Shifting Roles and Implications for Health Policy. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 12(3), 427-457.
- Simmons T., Flexer R. (1992). Business and Rehabilitation Factors in the Development of Supported Employment Programs for Adults with Developmental Disabilities. *The Journal of Rehabilitation*, 58(1), 35-42.

- Sloan, F. A. (1998). Commercialism in Nonprofit Hospitals. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 234-252.
- Sloan, F. A., Valvona, J., and Mullner, R. (1986). Identifying the Issues: A Statistical Profile. Pp. 16-53. in Sloan, F. A., Blumstein, J. F., and Perrin, J. M.(Eds.). *Uncompensated Hospital Care: Right and Responsibilities*. Baltimor, MD: Johns Hopkins University Press.
- Stafford, E. R., Polonsky, M. J. and Hartman, C. L. (2000), Environmental NGO–business collaboration and strategic bridging: a case analysis of the Greenpeace–Feron Alliance. *Bus. Strat. Env.*, 9: 122–135.
- Stoecker, R. (2005). *Research Methods for Community Change: A Project-Based Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thiesen, B. A., and Pelfrey, S. (1993). The Advantages and Risks of Being a Tax-Exempt, Nonprofit Organization. *JONA*, 23(2), 36-41.
- Thomas, E.J., Orav, E.J., Brennan, T.A. (2000). Hospital Ownership and Preventable Adverse Events. *Journal of General Internal Medicine*, 15(4), 211–219.
- Wehman P., Brocout, J. (1999). Supported Employment: Critical Issues and New Directions. Pp. 1-24, in Revell, G., Inge, K.J., Mank D., Wehman, P. (Eds.), *The Impact of Supported Employment for People with Significant Disabilities: Preliminary Findings from the National Supported Employment*. Richmond, VA: Rehabilitation Research and Training Center, Virginia Commonwealth University.
- Wehman, P. Hill, J.W., (Eds.) (1985). *Competitive Employment for Persons with Mental Retardation: From Research to Practice*. Richmond, VA: Rehabilitation Research and Training Center, Virginia Commonwealth University.
- Weisbrod, B.A., and Schlesinger, M. (1985). Public, private, nonprofit ownership and the response to asymmetric information: the case of nursing homes, pp. 133-151 in Rose-

Ackerman, S. (Ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions - Studies in Structure and Policy*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Westley, F., & Vredenburg, H. (1991). Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products. *The Journal of applied behavioral science*, 27(1), 65-90.

Wilder, T. (1996). Non-Profit Conversions: Conversion of Not-For-Profit Hospitals to For-Profit Status Stirs up Concerns. *Health Care Policy Report*, 4(34):13-54.

Wymer Jr, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.

אזרחי, י., רוזינר, א., פתאל, ל., הנלה, ב. (2009). עבודה נתמכת ברצף שירותי התעסוקה - מחקר הערכה. מרטנס-הופמן יועצים לניהול בע"מ, קרן "שלם" לפיתוח שירותים לאדם בעל מוגבלות שכלית- התפתחותית ברשויות המקומיות.

איסמעיל ואחרים (2011). מסמך עקרונות מדיניות תעסוקה כחלק מדו"ח הביניים של צוות יונה/ספיבק.

אלפסי, מ. (2011). סקירת תוכניות תב"ת בתחום אנשים עם מוגבלות ומאפייני המשתתפים בתוכניות. ירושלים: משרד התעשייה המסחר והתעסוקה, מינהל מחקר וכלכלה.

אלפסי, מ., גרינשטיין, מ. (2009). מיפוי פעילותן של עמותות המעניקות סיוע לאנשים עם מוגבלות. ירושלים: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, מינהל מחקר וכלכלה.

בן-צבי, ע. (2006). הבדלים בשביעות הרצון ובמחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית של מדריכי מע"ש במגזרים הציבורי והשלישי. חיפה: אוניברסיטת חיפה, הפקולטה ללימודי רווחה ובריאות, ביה"ס לעבודה סוציאלית; קרן "שלם" לפיתוח שירותים לאדם המפגר ברשויות המקומיות.

גבאי, י., בריק, א. (2002). מבנה השכר במוסדות ללא כוונת רווח בישראל. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

הולנדר, צ. (2010) התאמת נהלים ברשת בתי קפה לתעסוקת עובדים עם מוגבלות. עניין של גישה, כתב

עת בנושא נגישות לאנשים עם צרכים מיוחדים, 10, 65-76.

יוגב-קרן, ה. וכץ, ח. (2013). שוק העבודה של המגזר השלישי בישראל: נתונים ומגמות 2000-2009. באר

שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

כץ, ד. (2005) הקשר בין הפרטת מע"שים למחויבות, למוטיבציה ולשביעות רצון משכר של צוות העובדים

במע"ש במעבר מניהול הרשות מקומית לניהול על ידי ארגונים מהמגזר השלישי והפרטי. אור יהודה:

אוניברסיטת דרבי בישראל, בית הספר למנהל עסקי; קרן "שלם" לפיתוח שירותים לאדם המפגר ברשויות

המקומיות.

מבקר המדינה (2002). שילוב אנשים בעלי מוגבלות בחברה ובעבודה. עמ' 135-191 מתוך דו"ח שנתי 52ב

לשנת 2001 ולחשבונות שנת הכספים 2000. ירושלים: משרד מבקר המדינה.

מנדלר, ד., נאון, ד. (2003). הערכת תכנית תעסוקה נתמכת לאנשים עם מוגבלות שכלית-

התפתחותית המופעלת בידי אלון ירושלים. ירושלים: מכון ברוקדייל; קרן "שלם" לפיתוח שירותים לאדם

המפגר ברשויות המקומיות.

פפרמן, ב. (2010). שילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה: תמורות בתפיסות, פיתוח כלים ותוכניות

תעסוקה. עניין של גישה, כתב עת בנושא נגישות לאנשים עם צרכים מיוחדים, 10, 5-20.

רופמן, ל. (2010). עולם העבודה של אנשים עם מוגבלות. עניין של גישה, כתב עת בנושא נגישות לאנשים

עם צרכים מיוחדים, 10, 23-32.

# נספחים: כלי המחקר

## פרוטוקול ראיון למנהל

לפני שנתחיל, האם יש לך התנגדות שאקליט את הראיון? ההקלטה היא רק כדי שאוכל לתעד כל מה שתאמר לי וכדי שלא אפספס שום דבר חשוב, והיא תימחק לאחר שאתמלל את הראיון.

מסכים להקלטה  לא מסכים להקלטה

### כללי

○ כמה שנים הארגון קיים? \_\_\_\_\_  
○ איך אתה מגדיר את הארגון? (עסקי/חברתי/עסקי-חברתי/ציבורי/קואופרטיבי)  
○ מה היה חלקך בקבלת ההחלטה לשלב עובדים בעלי מוגבלות בארגון?  
○

○ כמה עובדים יש לארגון? מה היחס בין כמות העובדים הרגילה לכמות העובדים בעלי פיגור שכלי?  
○

○ כמה שנים הארגון משלב אנשים עם מוגבלות שכלית? \_\_\_\_\_  
○ מה הן המוטיבציות לשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית - האם האוריינטציה של הארגון היא למען האנשים עם פיגור שכלי, למען פעילות חברתית, למען פעילות עסקית, למען מיזוג של עסקים עם עזרה לקהילה?  
○

○ איזה תמריצים ממשלתיים מקבל הארגון בהקשר של העסקת עובדים עם מוגבלות שכלית?  
○

### תהליכים ניהוליים

איתור וגיוס  
○ כיצד מאותרים עובדים מתאימים?  
○

○ האם יש גיוס אקטיבי או רק נענים לפניות?  
○

○ קשר עם גופים שיקומיים?  
○

○ קשר עם ביטוח לאומי?  
○

○ האם יש תנאי סף לגיוס? (מיומנויות, ניסיון תעסוקתי, היסטוריה של שיקום תעסוקתי)  
○

○ האם יש מבחני התאמה או מיון מוקדם כלשהו?  
○

### הכשרה

1. איזו הכשרה הארגון נתן לעובדים בעלי פיגור שכלי?

- משך ההכשרה  
○  
○ אופי ההכשרה (מנטורינג/קורס/וכד'; בתפקיד/לפני השמה)  
○  
\_\_\_\_\_
- מיקום ההכשרה (בארגון, במסגרת חיצונית)  
○  
○ הכשרה כללית (מיומנויות תעסוקתיות) או ספציפית לתפקיד המיועד?  
○  
\_\_\_\_\_
2. איזו הכשרה הארגון נתן לממונים הישירים של עובדים בעלי פיגור שכלי?  
משך ההכשרה  
○  
○ אופי ההכשרה (מנטורינג/קורס/וכד'; בתפקיד/לפני השמה)  
○  
\_\_\_\_\_
- מיקום ההכשרה (בארגון, במסגרת חיצונית)  
○  
○ הכשרה כללית (מיומנויות תעסוקתיות) או ספציפית לתפקיד המיועד?  
○  
\_\_\_\_\_
- איזו הכשרה הארגון נתן לכלל מי שעובדים לצד עובדים בעלי פיגור שכלי?  
משך ההכשרה  
○  
○ אופי ההכשרה (מנטורינג/קורס/וכד'; בתפקיד/לפני השמה)  
○  
\_\_\_\_\_
- מיקום ההכשרה (בארגון, במסגרת חיצונית)  
○  
○ הכשרה כללית (מיומנויות תעסוקתיות) או ספציפית לתפקיד המיועד?  
○  
\_\_\_\_\_
- פיקוח
1. האם ישנם קשיים מיוחדים ו/או נהלים מיוחדים בהעסקה של עובדים בעלי פיגור שכלי בהשוואה לעובדים "רגילים"?  
\_\_\_\_\_
2. באיזה בעיות או התנהגויות חריגות נתקלת בהעסקה של עובדים בעלי פיגור שכלי?  
\_\_\_\_\_
3. מי בארגון מטפל בבעיות אלה?  
\_\_\_\_\_
4. מה הן הסנקציות הנלוות לבעיות התנהגות של עובדים בעלי פיגור שכלי?  
\_\_\_\_\_
5. האם יש מדיניות כלל ארגונית? ברמת הסניף?  
\_\_\_\_\_

תנאי העסקה

1. האם נדרשו התאמות פיזיות בתנאי העבודה או במקום העבודה?

---

---

---

2. האם יש אדם בארגון שמהווה מוקד לטיפול בעובדים בעלי פיגור שכלי? רשמי/בלתי רשמי?

---

---

### שילוב

1. מה המידה בה העובדים מקבלים את העובד בעל הפיגור השכלי?

---

2. האם היה עליכם להתמודד עם התנגדויות, קשיים, עימותים בקרב עובדי הארגון סביב נושא השילוב?

---

3. האם יש התנגדויות בקרב לקוחות הארגון?

---

4. האם ישנן התנגדויות בקרב העובדים? בקרב מנהלים? בקרב הנהלת הארגון?

---

5. האם ישנה מערכת תגמול (חיובית ושליילית) לעובדים בהקשר של שילוב עובדים בעלי פיגור שכלי?

---

6. האם נערכה הערכה מסודרת באשר לתועלת והצלחה של שילוב עובדים בעלי פיגור שכלי?

---

7. האם ומתי נערך דיון בדרגים בכירים של הארגון באשר לשילוב עובדים בעלי פיגור שכלי?

---

מה הם הרקע והמעורבות האישיים שלך בנושא?

---

האם ישנם היבטים חשובים נוספים בנושא שאתה חושב שחשוב שנדע?

---

**תודה רבה על שיתוף הפעולה.**

**לסיכום, אודה לך אם תמלא שאלון קצר אודותיך.**

---



שם המחקר: שילוב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בשוק העבודה  
 חוקרים: ד"ר חגי כץ, ד"ר עוזי ששון

### שאלון למנהל

מה הוא גילך?	_____
מין	<input type="checkbox"/> גבר <input type="checkbox"/> אישה
מהי הגדרת תפקידך בארגון?	_____
כמה שנים את/ה עובד בארגון?	_____
מה היא השכלתך?	<input type="checkbox"/> פחות מתיכונית <input type="checkbox"/> תיכונית מלאה <input type="checkbox"/> על-תיכונית <input type="checkbox"/> אקדמית
מה היא הכשרתך הניהולית?	<input type="checkbox"/> תואר אקדמי בניהול <input type="checkbox"/> הכשרה ניהולית מקצועית לא אקדמית <input type="checkbox"/> אין לי הכשרה ניהולית ספציפית
כמה שנים את/ה בתפקידי ניהול?	_____
כמה שנים ניסיון יש לך בשילוב עובדים בעלי מוגבלות שכלית?	_____
כמה שנים ניסיון יש לך בשילוב עובדים בעלי מוגבלות בכלל?	_____

### מה דעתך על הטענות הבאות?

3 - מסכים	2 - לא בטוח	1 - לא מסכים	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. אנשים יעזרו בי כאשר תהיה להם בעיה אישית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. אני מדגיש את החשיבות של נתינה חזרה לקהילה
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. אני יכול לומר אם משהו בעבודה לא בדיוק עובד
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. אני נותן לעובדים את האחריות לקבל החלטות חשובות לגבי עבודתם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. ההכשרה וההתפתחות של עובדי חשובה מאוד עבורי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. אני מעדיף את הצלחת עובדי יותר מאשר את שלי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. אני מאמין במרכזיותם של סטנדרטים אתיים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. האושר של העובדים שלי חשוב לי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. אני מעוניין לעזור לעובדים בארגון שלי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. אני מסוגל לפתור בעיות מסובכות
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. אני מעודד את העובדים לפתור בעיות בעבודה בעצמם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. אני מעוניין שהעובדים שלי יגשימו את השאיפות המקצועיות שלהם בארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. הצרכים של העובדים שלי חשובים משלי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. אני תמיד ישר והגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. אני מוצא את הזמן לשוחח עם העובדים שלי על נושאים אישיים.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. אני מעורב בפעילויות של הארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. יש לי הבנה כללית של הארגון ומטרותיו
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. אני נותן לעובדים שלי את החופש להתמודד עם אתגרים בדרך העדיפה עליהם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. חשוב לי שהעובדים שלי יפתחו מיומנויות חדשות בעבודה
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. אני מקריב את האינטרסים האישיים שלי בשביל צרכי העובדים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. אני לא מתפשר על עקרונות מוסריים כדי להצליח
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22. אני יודע לזהות מתי העובדים שלי מתוסכלים מבלי לשאול אותם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23. אני מעודד את העובדים שלי להתנדב בארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24. אני יכול לפתור בעיות בדרכים יצירתיות
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25. אם העובדים שלי צריכים לקבל החלטות חשובות בעבודה הם לא חייבים להתייעץ איתי

3 - מסכים	2 - לא בטוח	1 - לא מסכים	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26. אני רוצה לדעת מהן המטרות המקצועיות של עובדי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27. אני עושה כמיטב יכולתי להקל על עובדי בתפקידם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28. אני מעריך יושר על פני רווחים

**תודה רבה על שיתוף הפעולה.**

### שאלון לעובד הרגיל

מה הוא גילך? \_\_\_\_\_  
 מה תפקידך בארגון? \_\_\_\_\_  
 מה הוא מינך?  גבר  אישה  
 כמה שנים אתה עובד בארגון? \_\_\_\_\_

האם אתה ממונה על אנשים אחרים בארגון?  כן  לא  
 מה היא השכלתך?

3. על-תיכונית  
 4. אקדמית

1. פחות מתיכונית  
 2. תיכונית מלאה

במקום העבודה שלך מועסקים אנשים בעלי מוגבלות שכלית. מה המגע שלך עם עובדים אלה?

1. אני לא יודע על כך כלום
2. אני יודע אך אני לא עובד איתם
3. אני לא עובד איתם אך מכיר אותם
4. אני עובד באופן ישיר עם אחד מהם
5. אני עובד באופן ישיר עם כמה מהם
6. אני ממונה על אחד מהם
7. אני ממונה על כמה מהם

מה היא דעתך על הטענות הבאות לגבי אנשים בעלי מוגבלות שכלית?

מתנגד	מתנגד קצת	לא מסכים ולא מתנגד	מסכים קצת	מסכים	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם צריכים לעבוד במסגרות מיוחדות ולא במקומות עבודה רגילים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם יכולים לעבוד במקומות עבודה רגילים בתפקידים שמתאימים ליכולותיהם
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם צריכים לעבוד בעבודות שלא כוללות מגע ישיר עם לקוחות
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם מהווים סיכון עבור האנשים בארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם יכולים להיות חברים שווים בצוות העובדים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם הופכים את העבודה למקום טוב יותר
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הם מצריכים טיפול וליווי צמודים מדי
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	רק איש מקצוע בתחום יכול לעבוד עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	צריך הכשרה מיוחדת לעבוד עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אפשר לשלב בעבודה רק כאלה שלא רואים שהם מוגבלים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	השילוב שלהם בעבודה הוא בעיקר בשבילם, הם לא מועילים לארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	לקוחות מעריכים את זה שאנחנו מעסיקים אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	שילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית מועיל גם לעובדים הרגילים
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אין לשלב אנשים עם מוגבלות בעבודות שמצריכות היגיינה כמו הכנת מזון

בשאלות הבאות נא סמן את התשובה הנכונה עבורך.

לא רלוונטי	איני יודע/איני זוכר	לא	כן	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הודיעו לי שיש במקום העבודה שלי שילוב של אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	התייעצו איתי בנושא שילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	קיבלתי הדרכה אישית בנושא שילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	קיבלתי הדרכה קבוצתית בנושא שילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ההדרכה שקיבלתי התייחסה לצד הרגשי והנפשי של שילוב אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אני מקבל ליווי שוטף בעבודה עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית ממישהו בארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אני מקבל ליווי שוטף בעבודה עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית מאיש מקצוע מחוץ לארגון
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	העבודה עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית מקשה על העבודה שלי

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	הייתי בעבר במגע עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	עבדתי בעבר עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית

בעבודה לצד אנשים בעלי מוגבלות שכלית, האם נתקלת במצבים הבאים?

יותר מפעם אחת	פעם אחת	לא נתקלתי	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מצבים של סערת רגשות אצל העובד בעל המוגבלות השכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	התנגדות של לקוחות או אחרים לעובד בעל המוגבלות השכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	התנהגות לא נורמטיבית מצד העובד בעל המוגבלות השכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	התנהגות לא יפה כלפי העובד בעל המוגבלות השכלית

עד כמה המשפטים הבאים נכונים לגביך?

ממש לא נכון	די לא נכון	קצת נכון וקצת לא	די נכון	נכון מאוד	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אני מסוגל להסביר לעובדים בעלי מוגבלות שכלית מה לעשות בעבודה
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אני מסוגל להתמודד עם תגובות רגשיות של העובדים בעלי המוגבלות השכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אני יודע איך להתמודד עם התייחסות שלילית של לקוחות כלפי העובד בעל המוגבלות השכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	אני מעדיף לא לעבוד ישירות עם עובד בעל המוגבלות השכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מלחיץ אותי לעבוד עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	מפחיד אותי לעבוד עם עובדים בעלי מוגבלות שכלית

מה דעתך על עבודה עם אנשים בעלי מוגבלויות אחרות בהשוואה לעובדים בעלי מוגבלות שכלית?

<input type="checkbox"/> יותר מפחיד	<input type="checkbox"/> יותר מסובך	<input type="checkbox"/> יותר נעים	<input type="checkbox"/> יותר משתלם לארגון	לעבוד עם חרש
<input type="checkbox"/> פחות מפחיד	<input type="checkbox"/> פחות מסובך	<input type="checkbox"/> פחות נעים	<input type="checkbox"/> פחות משתלם לארגון	
<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	
<input type="checkbox"/> יותר מפחיד	<input type="checkbox"/> יותר מסובך	<input type="checkbox"/> יותר נעים	<input type="checkbox"/> יותר משתלם לארגון	לעבוד עם אדם בכיסא גלגלים
<input type="checkbox"/> פחות מפחיד	<input type="checkbox"/> פחות מסובך	<input type="checkbox"/> פחות נעים	<input type="checkbox"/> פחות משתלם לארגון	
<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	
<input type="checkbox"/> יותר מפחיד	<input type="checkbox"/> יותר מסובך	<input type="checkbox"/> יותר נעים	<input type="checkbox"/> יותר משתלם לארגון	לעבוד עם אדם פגוע נפש
<input type="checkbox"/> פחות מפחיד	<input type="checkbox"/> פחות מסובך	<input type="checkbox"/> פחות נעים	<input type="checkbox"/> פחות משתלם לארגון	
<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	<input type="checkbox"/> אותו דבר	

**תודה על שיתוף הפעולה!**

## שאלון לעובד המיוחד

אני רוצה לשאול אותך כמה שאלות על העבודה שלך.

לא	ככה-ככה	כן	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם את/ה מרוצה מהמשכורת שלך?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם המנהל מתנהג אליך יפה?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם העובדים האחרים מתנהגים אליך יפה?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם העבודה שאת/ה עושה מתאימה לך?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם את/ה מבין מה שרוצים ממך בעבודה?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם כשאת/ה עובדת טוב את/ה מקבל/ת על זה מילה טובה?

כמה זמן את/ה עובד/ת בעבודה? \_\_\_\_\_

מה את/ה עושה בעבודה? \_\_\_\_\_

אין העדפה (לא להציג)	רוצה לעזוב	רוצה להישאר	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	האם את/ה רוצה להישאר בעבודה הנוכחית?

כמה טוב יהיה לך בעוד שנה?	כמה טוב לך עכשיו?	
<input type="checkbox"/> מאוד <input type="checkbox"/> קצת <input type="checkbox"/> לא טוב	<input type="checkbox"/> מאוד <input type="checkbox"/> קצת <input type="checkbox"/> לא טוב	במשפחה
<input type="checkbox"/> מאוד <input type="checkbox"/> קצת <input type="checkbox"/> לא טוב	<input type="checkbox"/> מאוד <input type="checkbox"/> קצת <input type="checkbox"/> לא טוב	עם חברים
<input type="checkbox"/> מאוד <input type="checkbox"/> קצת <input type="checkbox"/> לא טוב	<input type="checkbox"/> מאוד <input type="checkbox"/> קצת <input type="checkbox"/> לא טוב	בריאות

ב/ת כמה את/ה? \_\_\_\_\_

מין \_\_\_\_\_ (לא לשאול)

## שאלון לאפטרופוס

מה הייתה עבודה קודמת? \_\_\_\_\_

כמה זמן בעבודה הקודמת? \_\_\_\_\_

האם השתתף בשיקום תעסוקתי? כן/לא

באיזו מסגרת? \_\_\_\_\_

משך הזמן? \_\_\_\_\_

גיל תחילת תעסוקה

באיזה גיל החל לעבוד בכלל, כולל תעסוקה שיקומית/נתמכת \_\_\_\_\_

באיזה גיל החל לעבוד בתעסוקה רגילה \_\_\_\_\_

באיזו מסגרת העובד חי? משפחה/דיור מוגן/מסגרת חוסה/דיור עצמאי

האם יש עידוד לתעסוקה במסגרת המגורים? תמיכה רבה/בינונית/מעטה

מי מעודד? \_\_\_\_\_

האם יש קונפליקט/ניגודים בנושא תעסוקה בסביבת המגורים? כן/לא

אם כן, האם תוכלי לפרט מעט? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

מי מסייע לעובד בנושאים הבאים ביחס לעבודתו? סמן ב-X את כל המתאים

מספחה	הוסטל	עמותה	מקום העבודה	אחר (נא לפרט)
				הסעות לעבודה
				חיפוש עבודה
				קשר עם המעסיק
				קשר עם הרשויות

האם יש מסגרת אחרת המלווה בתעסוקה? כן/לא (פרוט: \_\_\_\_\_)

האם יש מוגבלויות נוספות למוגבלות שכלית? כן/לא (פרוט: \_\_\_\_\_)

מה היא רמת תפקוד לפי אבחון של ביטוח לאומי? נמוך/בינוני/גבוה

## **Abstract**

The purpose of the study was to examine the integration of mentally-developmentally challenged persons in appropriate frameworks to promote economic independence and personal growth . We aimed to identify and test different models for employing mentally-developmentally challenged workers in Israel, and in particular to analyze and compare the modes of employing the target population through various organizations along the continuum between business organizations and nonprofit organizations, and examine the well-being of those employed in different types of organizations. We seek a deeper understanding of organizational alternatives and employment patterns for integrating the mentally-developmentally challenged outside the confines of the existing public services.

The study was based on questionnaires and interviews in a variety organizations, including third sector organizations and business organizations, that employ mentally-developmentally challenged persons to evaluate the characteristics of work-integration practiced in these organizations. Data were collected from leaders and both regular and mentally-developmentally challenged employees of the organizations. Both qualitative and quantitative instruments were used, the data were analyzed using parametric and non-parametric methods.

The findings indicated two perspectives for understanding work integration: (1) the comparison between work-integration nonprofits and the employers of the mentally-developmentally challenged persons, on the one hand, and the mutual relationships between the players in the field, on the other hand; (2) the nature of integration and its implications.

Our research was not able to trace social businesses or social enterprises as employers of mentally-developmentally challenged persons.

Examining the differences between work integration nonprofits and employers in relation to mentally-developmentally challenged persons revealed mixed responses. For example, Work integration nonprofits focus on searching and screening for employment opportunities, training for future jobs, and preparing the mentally-developmentally challenged persons for the market, while the employers provide jobs for the mentally-developmentally challenged persons, but do not do this in a proactive fashion. Their service includes solely the labor plus the associated underlying conditions like in some cases transportation, meals, etc. Thus, while the field is a mixed market, there is a clear division within the market between employers and the nonprofit associations involved in work integration.

It should be noted that while most of the employers in our study were business organizations, a small number of the employers were nonprofit organizations. When comparing the employers from the private sector and the third sector according to their modes of employing persons with intellectual-developmental disabilities we saw no differences at all. Nonprofits do not necessarily provide these workers better working conditions, higher wages or richer service. There were no systematic differences between the two types of employers with regards to motivations and the ideology behind work-integration, the understanding that the integration has business benefits, and it isn't just charity, or in the attitudes towards integration among their ordinary employees.

Basically, the work integration of workers with intellectual-developmental disabilities in the open market is rare. Our findings indicate that even when there is integration, the level of integration is low, and in many cases the work integration of workers with



intellectual-developmental disabilities is dissimilar from that of regular employees, even in the existence of direct employment and hiring. The employers in our study were obviously willing to integrate workers with intellectual-developmental disabilities, sometimes even when they did not perceive this as bringing business value. However, the willingness is mixed with many concerns, which increase the dependence of the employers on work-integration nonprofits. Our findings indicate also that the duration of exposure and the depth of exposure of ordinary workers to workers with mental-developmental disabilities have no effect on attitudes.

How can we change this situation? Implications of the findings from the multivariate analysis indicate two potential channels for change. The first is informing potential employers of the benefits inherent in the integration of employees with mentally-developmentally disabilities. But more than that, it is important to expose potential employers and increase their familiarity with mentally-developmentally challenged persons to enhance their confidence so that they may increase the scope, depth and quality of their integration.

When considering the relationship between the various players in the market from a perspective of cooperation a clear picture emerges. There is a complex relationship between employers and work-integration nonprofits involving complex power relations, interdependencies, and patterns of cooperation, which particularly take the form of strategic bridging.

The comprehensive package of services provided by work-integration nonprofits, which includes screening, training, placement, guidance, care and sometimes payroll services for the entire employment period, is essential in the current state of affairs. Employers lack the knowledge, capacity or even interest to perform these functions, and since in most cases they did not initiate the integration to begin with, the absence of such a basket of services is likely to limit the scope of integration, which is already almost negligible in numbers. This conclusion calls into question the idea of creating a model of direct employment, bypassing Sheltered Employment. This model jeopardizes the effectiveness of integration due to inappropriate placement and training, or as a result of excessive drop-out rates due to inadequate support. Developing new systems (for example, work integration support centers at a regional or sector level) seems redundant and wasteful when there is already an existing system of professional organizations, knowledgeable and experienced in this position. Moreover, the proposal would weaken existing work-integration nonprofits, who as we know, do not deal only with the employment of persons with intellectual-developmental disabilities, but also engage in other activities for the welfare of the target population, which contributes to the trust they enjoy from the integrated workers and their families, trust that is essential for the success of the integration process.

# The practice of work integration: Nonprofits, for-profits and Persons with Intellectual-Developmental Disabilities

Hagai Katz, Ph.D.

Uzi Sasson, Ph.D.

Department of Business Administration  
Guilford Glazer Faculty of Business and Management  
Ben-Gurion University of the Negev



This work was supported by a grant from Shalem Fund for Development of  
Services for People with Intellectual Disabilities in the Local Councils in Israel

2014

קרן שלם/2014/97