

Accommodating employees with and without disabilities: **המאמר באנגלית:** ☸
שם המאמר בעברית: התאמות בעבודה לעובדים עם ובלי מוגבלויות ☸
כותבי המאמר: Lisa Schur, Lisa Nishii, Meera Adya, Doug Kruse, Suzanne Bruyère, ☸
& Peter Blanck
שנת פרסום: 2014 ☸

מבוא

ישנה מגמה הולכת וגוברת של העסקת אנשים עם מוגבלויות, כאשר 19% מהמעסיקים וכ-53% מהחברות הגדולות (בהן 250 עובדים ומעלה) מעסיקים לפחות עובד אחד עם מוגבלות, ו-34% מהחברות הגדולות מחפשות עובדים בעלי מוגבלות באופן ממוקד (Domazel, Houtenville & Sharma, 2008). יחד עם זאת, עדיין חלק ניכר מהאנשים עם מוגבלויות שהינם בגיל העסקה אינם מועסקים, למרות שכ-80% מהם כן היו רוצים לעבוד בהווה או בעתיד (Ali, Schur, & Blanck, 2011; Kruse, Schur, & Ali, 2010).

הסיבות לאחוזי ההעסקה הנמוכים נחלקות לשניים; ראשית ישנם קשיים חיצוניים כגון קושי בהגעה לעבודה, בעיות בריאותיות נלוות, מוטיבציה נמוכה בשל פגיעה בקצבאות נכות, קושי פיזי בביצוע עבודות מסוימות ועוד. בנוסף, ישנו קושי פנימי הנגרם מחוסר ודאות או היכרות של המעסיקים עם יכולות של אנשים בעלי מוגבלות, דעות קדומות ואפליה וחששות לגבי הצורך בפיקוח וביצוע התאמות (Domzal et al., 2008; Lee & Newman, 1995; Lengnick-Hall, Gaunt, & Kulkarni, 2008; Peck & Kirkbride, 2001; National Council on Disability, 2007). בנוסף, נמצא בעבר כי למרות שעל פי רוב מעסיקים הינם מרוצים מהביצועים של אנשים בעלי מוגבלות, ישנה מוטיבציה נמוכה להעסיק אותם (Graffam, Smith, Shinkfiel, & Polzin, 2002a; Luecking, 2008). כאשר הגורם העיקרי הוא החשש מפני הצורך בביצוע התאמות והעלות הכספית הגלומה בכך (Domzal et al., 2008).

המחקר הנוכחי מתמקד בהשפעות של התאמות אלו על חברות, הן בהיבט הכלכלי והן בהיבט עמדות של עמיתים, וכן ביתרונות ובחסרונות הנלווים. המחקר בוצע בקרב 8 חברות המשלבות עובדים בעלי מוגבלויות. במסגרת המחקר הועברו שאלונים ללמעלה מ-5000 עובדים, וכן בוצעו ראיונות עומק וקבוצות מיקוד עם 128 מנהלים ועובדים. המחקר בחן הן התאמות שבוצעו בפועל והן בקשות להתאמות שלא אושרו, זאת בקרב עובדים עם ובלי מוגבלויות בשישה תחומים (מוגבלות בתחום השמיעה, ראייה, תנועה, לקויות קוגניטיביות, קושי בטיפול עצמי- התלבשות וקילוח עצמי, וקושי בהתמצאות מחוץ לבית). נבחנו גם העמדות כלפי דחיית בקשה להתאמות בקרב העובדים ועמיתיהם.

סקירת ספרות

כיום אין מידע בספרות על מספר הבקשות להתאמות שמוגשות, מה אחוז הבקשות המאושרות מתוכן, ומה הסיבות לדחיית בקשות, הן באוכלוסייה עם מוגבלויות והן באוכלוסייה ללא מוגבלויות, לכן המחקר עוסק רק בהתאמות הניתנות בשטח. בתוך כך, התאמות ניתנות לא רק לאנשים עם מוגבלויות אלא גם לאנשים ללא מוגבלויות, המבקשים התאמות לצרכים אישיים אחרים, כגון חופשות לצרכים משפחתיים, תוכניות עזר לעובדים במצבים משפחתיים, תוכניות בריאות, טיפול בילדים ובקשישים. עובדים רבים מבקשים גם התאמות בריהוט משרדי ובדרישות לנסיעות מטעם העבודה או העתקת מקום העבודה בכדי לאפשר איזון בין עבודה ומשפחה. יתרה מכך, נמצא כי כ-43% מההתאמות המבוצעות הינן עבור עובדים שאינם מוגדרים כבעלי

מוגבלויות (Schartz, Schartz, Hendricks, & Blanck 2006). יחד עם זאת, התאמות מסוג זה אינן נתפסות כמחסום תפיסתי בהעסקתם, וחלקם אף בעלי השפעה חיובית על פרודוקטיביות (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2004; Corporate Leadership Council 2000, 2003; Klaus 1997). היות וכבר קיימת נכונות תרבותית לביצוע התאמות יש מקום להניח כי יהיו פחות מחסומים על עלות נתפסת של ביצוע התאמות לבעלי מוגבלויות, וכן שהעמיתים לא יתפסו את ביצוע ההתאמות כבלתי הוגנות. בנוסף, לפי תיאוריית ה"הדדיות החברתית" (social exchange), ביצוע התאמות מהווה מדד למידה בה הארגון מעריך את עובדיו, בהתאם למידה בה הארגון "בא לקראת" העובדים, כאשר יש לכך תמורה לחברה בכך שעובד שמרגיש מוערך יהיה בעל נכונות גבוהה יותר להשקיע בחזרה בארגון ויזדהה עימו (Blau, 1964). לבסוף, השינויים הדמוגרפיים של העובדים וכן מורכבות הדרישות במקום העבודה משפיעים על הצורך בביצוע התאמות במגוון תחומים (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006).

לעומת זאת, עובדים עם מוגבלויות לעיתים זקוקים להתאמות על מנת לבצע פעולות הנדרשות מהם בעבודתם. בתוך כך, היינו מצפים כי עובדים בעלי מוגבלויות שבקשותיהם להתאמות התקבלו, לעומת אלו שבקשותיהם נדחו, יהיו בעלי שביעות רצון ומחויבות גבוהה יותר, יתפסו את הארגון כתומך יותר, ויראו פחות כוונות עזיבה. החוקרים משליכים תפיסות אלו גם על עובדים ללא מוגבלויות אשר השיגו במשא ומתן התאמות אישיות לתנאי העבודה, כך שתנאיהם שונים משל עמיתיהם (Rousseau, 2001). הסכמים אלו, הנקראים "idiosyncratic deals" יהיו בעלי תמורה עבור העובד והמעסיק גם יחד, תוך שימת דגש על העובד כבעל ערך עבור החברה, ומחקרים אכן מראים זאת (Galinsky, Bond, and Sakai, 2008; Aumann and Galinsky 2008).

מתוך האמור לעיל החוקרים מעלים את השערתם הראשונה, כי עובדים עם ובלי מוגבלויות, אשר בקשותיהם להתאמת תנאי העבודה אושרו יראו רמות גבוהות יותר של תמיכה ארגונית נתפסת, שביעות רצון, מחויבות, ופחות כוונות עזיבה.

ההשערה השנייה מבוססת על ההנחה ששיעור ההתאמות עבור עובדים עם ובלי מוגבלויות בארגון מהווה מדד לתרבות ההתאמה של הארגון. בנוסף לתיאוריית ה"הדדיות החברתית", מחקרים מראים כי עובדים מתייחסים לאופן הפעולה של יחידת משאבי האנוש בארגון כעוגן פילוסופי ליחסי חברה-עובד, בייחוד למידה בה ההנהלה תופסת את העובדים כנכס שיש לשמר לטווח הארוך לעומת פונקציה של עלות-תועלת בלבד (Gaertner & Nollen, 1989; Bamberger & Meshoulam, 2000; Lepak et al., 2002). החוקרים טוענים כי שיעור גבוה של היענות להתאמות בתנאי העבודה יגרמו לעובדים להרגיש שהם נחשבים לנכס על-ידי ההנהלה. לפיכך, השערתם השנייה של החוקרים היא כי עובדים ביחידות בהן שיעור היענות להתאמות גבוה יתפסו את הארגון כתומך יותר ויראו רמות גבוהות יותר של שביעות רצון ומחויבות ורמות נמוכות יותר של כוונות עזיבה.

החוקרים סבורים גם כי ישנה חשיבות לדעות העמיתים בהצלחת התאמות שאושרו, מכמה סיבות: (1) כיוון ששיתוף פעולה ותמיכה של עמיתים נדרשת בחלק מההתאמות, (2) תגובות העמיתים משפיעות על מוכנות העובדים להגיש בקשות להתאמות ו- (3) מעסיקים לעיתים מייחסים חשיבות בתגובות העמיתים בקבלת ההחלטה אם לאשר או לדחות בקשת התאמה, מתוך רצון להימנע מתחושות שליליות או דמורליזציה בקרב העמיתים. בנוסף, תיאוריות של התנהגות ארגונית מייחסות חשיבות רבה לתמיכה חברתית בתיקוף ערך עצמי (Sherif & Sherif, 1964; Sherony & Green, 2002), לכן מידת התמיכה בהתאמה יכולה להוות מדד

למידה בה העמיתים מעריכים את מבקש ההתאמה. לכן, במידה וביצוע התאמה עבור אדם עם מוגבלות אינו נתמך על-ידי העמיתים, יתכן כי הוא נתפס כמחויבות חוקית בלבד ולא כסממן לערך של המבקש עבור הארגון. בהתאמה, השערות השלישית של החוקרים הינה שתמיכת עמיתים תהווה גורם ממתן לקשר שבין אישור בקשות התאמה לבין גישות העובדים כלפי הארגון, כך שתמיכת עמיתים תחזק את הקשר החיובי בין אישור הבקשה לתפיסת הארגון כתומך, שביעות הרצון והמחויבות, ואילו בהיעדר תמיכת עמיתים קשר זה ייחלש. בנוסף, החוקרים מתייחסים לחשיבות וההשפעה של תגובות העמיתים לבקשת התאמות על העלות הנתפסת בהגשת בקשות להתאמות בעתיד (cf. Baldrige & Veiga, 2001). במחקרם של Baldrige & Veiga's (2006) נמצא כי בעלי מוגבלות שמיעה מייחסים חשיבות רבה לנורמות לבקשות התאמה בקבלת החלטה, אם לבקש התאמות או לא, אך מחקר זה התמקד בעלות החברתית על הנכונות לבקש התאמות ולא על המידה בה החששות מוצדקים. לכן החוקרים שאלו את העובדים לגבי תגובותיהם של העמיתים לבקשות התאמה.

לבסוף, החוקרים ניתחו את העלות-תועלת של ההתאמות. מחקרים קודמים מצאו כי למרבית ההתאמות עלות כלכלית נמוכה (Solovieva, et al., 2011; Schartz, Hendricks, & Blanck, 2006; Dixon, van Horn, & Kruse 2003; Dowler, & Walls 2011), ואילו בבחינת התועלת מחקר אחד מצא כי התאמות מאפשרות שימור עובדים בעלי הכשרה מתאימה (91%), הגברת התפוקה של העובד (71%), ביטול העלות של הכשרת עובד חדש (56%), שיפור באחוזי הנוכחות של העובד במקום העבודה (46%), שיפור באינטראקציות עם עמיתים (40%) ושיפור במורל (30%) ובתפוקת (35%) החברה כולה (Solovieva, et al., 2011). ניתוח העלות-תועלת של ביצוע התאמות עבור עובדים בעלי מוגבלויות יכולה להתוות מדיניות ארגונית והפחתת התנגדות לביצוע התאמות. לכן, החוקרים שואלים מהן העלויות והתמורות המדווחות של התאמות והאם הן נבדלות בין העובדים העמיתים והמנהלים?

שיטה

נבדקים והליך המחקר

על מנת להגדיל את התוקף החיצוני, נבחרו חברות ממגוון תחומים וגדלים. שישה ארגונים לקחו חלק במילוי שאלונים, ראיונות וקבוצות מיקוד, ושני ארגונים נוספים לקחו חלק בראיונות וקבוצות המיקוד בלבד (בארגונים הקטנים). הארגונים היו חברת תרופות, בית חולים, ארגון שירותים לבעלי מוגבלויות, חברת שירותים כלכליים, חברת ייצור מוצרי מזון, רשת סופרמרקטים, מסעדה וחברת שירותי תשתית. גודל הארגונים נע בין 38 ל-38,000 עובדים בפריסה ארצית בארה"ב, כאשר חלקן היו מקומיות בלבד. שאלונים מולאו על-ידי כלל העובדים בארבע ארגונים בינוניים (עד 5000 עובדים) ומדגם של עובדים בשני ארגונים גדולים (מעל 5000 עובדים). סך הכל מולאו 5,303 שאלונים, מתוכם 5.5% בעלי מוגבלויות, בדומה לאחוזים באוכלוסייה הכללית בארה"ב בשנת 2008 (5.7%). התפלגות המוגבלויות הייתה: 2.3% בעלי מוגבלות פיזית, 1.9% בעלי מוגבלות שכלית, 1.5% בעלי מוגבלות שמיעה ו-0.6% בעלי מוגבלות ראייה. הגיל הממוצע של כלל הנבדקים היה 41.1 (sd=10.1), 56% נשים. 39.3% מהעובדים שענו על השאלונים עבדו בארגונים למעלה מ-10 שנים, 29.7% עבדו 5-10 שנים, 24.5% עבדו 1-5 שנים ו-6.6% עבדו פחות משנה. בנוסף, 49 עובדים ומנהלים לקחו חלק בראיונות עומק חצי מובנים ו-79 עובדים לקחו חלק בקבוצות מיקוד חצי מובנות. תמלול הראיונות קודד על-ידי שופטים בלתי תלויים. ראיונות עם מנכ"לים ומנהלי משאבי אנוש בוצעו לקביעת ערכי הארגון, מדיניות ואופן פעולה בנוגע לבקשות ואישור בקשות התאמה של עובדים בעלי

מוגבלויות. מנהלים בדרגים אחרים רואיינו לקביעת ערכי הארגון, אווירה ותרבות, החוויה של העסקת עובדים עם מוגבלויות וביצוע התאמות עבורם. הראיונות וקבוצות המיקוד עם העובדים בעלי מוגבלויות נועדו לבחון את התפיסות לגבי ערכי הארגון, אווירה ותרבות, החוויה של העבודה בארגון ואופן הטיפול בבקשות התאמה ותפיסות לגבי מחסומים נוספים והאופן בו ניתן להסירם, ועוד.

כלי המחקר

מוגבלויות נבחנו באמצעות 6 שאלות בתחומים שונים- שמיעה, ראייה, תנועה, לקויות קוגניטיביות, קושי בטיפול עצמי- התלבשות וקילוח עצמי, וקושי בהתמצאות מחוץ לבית. לביסוס השאלות על בקשת התאמות בתנאי עבודה בוצע פיילוט. שאלות על סוג ההתאמות, עלותן ותועלתן התבססו על מחקרים קודמים (Schartz et al., 2006; Solovieva et al., 2011). תפיסת תמיכה ארגונית נבחנה באמצעות 3 שאלות ($\alpha=.899$) (Wayne, Shore, & Liden, 1997; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). מחוייבות ארגונית נבחנה באמצעות 3 שאלות ($\alpha=.907$) (Meyer, Allan, & Smith, 1993). הערכת שביעות רצון וכוונות עזיבה נבחנו כל אחת באמצעות שאלה אחת, על בסיס ה-General Social Survey (www.gss.org).

תוצאות

עובדים בעלי מוגבלויות היו בעלי סבירות גבוהה פי 2 לבקש התאמות, מחציתם מסיבות רפואיות. עובדים בעלי מוגבלויות פיזיות ביקשו יותר התאמות ביחס לעובדים בעלי מוגבלויות אחרות. כמחצית מהעובדים ללא מוגבלויות ידעו שאחד מעמיתיהם בעל מוגבלויות, ומתוכן כשליש ידעו שעמית בעל מוגבלויות קיבל התאמות.

מנהלים דיווחו על מספר רב יותר של עובדים בעלי מוגבלויות שקיבלו התאמות. בקשות ההתאמה הנפוצות ביותר בקרב עובדים עם ובלי מוגבלויות היו שינויים בלוח העבודה ובקשה לעבוד מהבית. בנוסף, עובדים בעלי מוגבלויות ביקשו יותר התאמות לסביבת העבודה לעומת עובדים ללא מוגבלויות. מנהלים דיווחו על סיבות דומות בבקשות התאמה של העובדים, אך דירגו את הבקשה להתאמה בסביבת העבודה והתאמת אופי העבודה כסיבות העיקריות לאחר בקשות להתאמה בלוח העבודה.

מרבית העובדים עם ובלי מוגבלויות דיווחו שבקשותיהם להתאמות אושרו במלואן, אך מעט פחות בקרב עובדים עם מוגבלויות. עובדים עם מוגבלויות דיווחו יותר כי בקשותיהם אושרו באופן חלקי בלבד. מנגד, מנהלים דיווחו על שיעור גבוה יותר של אישור מלא לבקשות התאמה, ושיעור נמוך מאוד של בקשות התאמה שאושרו באופן חלקי או נדחו, ביחס לעובדים. פער עיקרי נוסף נוגע לסיבת הדחייה או אישור חלקי של בקשות ההתאמה, כאשר עובדים בעלי מוגבלויות שבקשותיהם לא אושרו דיווחו בעיקר כי אינם יודעים מדוע הבקשה לא אושרה, ושההתאמות מהוות עול גדול עבור הארגון, ומיעוטם דיווחו כי נאמר להם שההתאמות אינן נחוצות או הולמות את אופי תפקידם. לעומתם כמחצית מהמנהלים דיווחו שדחיית בקשות נעשתה משום שהבקשות לא הלמו את התפקיד המבוצע.

מכלל הראיונות עלה כי הארגונים תומכים ומשתדלים להיענות לבקשות ההתאמה של עובדים בעלי מוגבלויות, ומרבית העובדים בעלי מוגבלויות דיווחו כי בקשותיהם להתאמות אושרו על-ידי המנהלים, ועמיתיהם תמכו בהם. בתוך כך, כמחצית מהעמיתים היו מודעים להתאמות שניתנו לעובדים בעלי מוגבלויות ומרבית העובדים בעלי מוגבלויות, העמיתים והמנהלים דיווחו שלא ראו תגובות שליליות בעקבות ההתאמות שניתנו, ואף דיווחו בעיקר על תגובות חיוביות. יחד עם זאת, מיעוט מהעובדים בעלי מוגבלויות, העמיתים והמנהלים דיווחו כי כן ראו עמיתים שהביעו כעס כלפי התאמות שניתנו לעובדים בעלי מוגבלויות. בנוסף, מרבית העמיתים דיווחו כי

הם מקבלים את ההתאמות שניתנו לעובדים בעלי המוגבלויות, וחלקם אף העידו כי להתאמות אלו השפעות חיוביות על תפקודם האישי, לעומת מיעוט עמיתים שהעידו כי להתאמות הייתה השפעה שלילית על תפקידם. מנהלים דיווחו כי אינם מתייחסים לתגובות העמיתים כחסם בקבלת ההחלטה אם לאשר בקשת התאמה, אך ציינו גם כי מרבית העמיתים תומכים בהתאמות המבוצעות.

בבחינת ההשערה הראשונה, לניבוי תפיסת הארגון בתומך, מחויבות לארגון, שביעות רצון מהעבודה וכוונות עזיבה על-ידי בקשות התאמה (שאושרו במלואן, באופן חלקי או לא אושרו כלל) וסטטוס מוגבלויות (ללא תלות בתפקיד בארגון ובמשך העבודה בארגון), בוצעו שתי גרסיות, אחת על כלל הנשאלים ואחת על העובדים בלבד. כצפוי, עובדים שבקשותיהם להתאמות אושרו הראו גישות חיוביות יותר כלפי הארגון. עובדים ללא מוגבלויות שהגישו בקשות התאמה היו גבוהים יותר בכלל המדדים לעומת עמיתיהם שלא הגישו בקשות כלל, אך עובדים ללא מוגבלויות שהגישו בקשות התאמה שאושרו באופן חלקי או לא אושרו היו נמוכים יותר בכל המדדים לעומת עמיתיהם שלא הגישו בקשות כלל. בנוסף, לא נמצאו אינטראקציות בין סטטוס מוגבלות לאישור בקשות התאמה, ולכן החוקרים מסיקים כי הממצאים תקפים גם עבור עובדים בעלי מוגבלויות. יחד עם זאת, נמצא כי עובדים בעלי מוגבלויות באופן כללי תופסים את הארגון כפחות תומך, פחות מחויבים ובעלי שביעות רצון נמוכה יותר ממקום העבודה לעומת עובדים ללא מוגבלויות, אך מחקרים קודמים מצאו שזה נכון רק בארגונים בהם ישנה אווירה מכלילה (Schur, Kruse, Blasi, & Blanck, 2009; Nishii & Bruyere, 2009).

בבחינת ההשערה השנייה, השפעת אישור או דחייה של בקשות התאמה על הגישות של עמיתים, בוצעה גרסיה, ללא תלות במידה בא אושרה בקשה אישית של עובד להתאמה. נמצא כי יש השפעה חיובית של בקשות התאמה שאושרו במלואן בקרב עמיתים. לעומת זאת נמצאה השפעה שלילית של בקשות התאמה שאושרו באופן חלקי או נדחו על תפיסת הארגון כתומך, מחויבות וכוונות עזיבה בקרב עמיתים.

בבחינת ההשערה השלישית, כי תגובות עמיתים ממתנות את הקשר שבין אישור הבקשה לתפיסות העובד כלפי הארגון, בוצעו גם כן גרסיות. נמצאה השפעה חזקה של תגובות עמיתים על התאמות שאושרו במלואן, כאשר תגובות חיוביות מצד העמיתים נמצאו כמשפיעות באופן חיובי על תפיסות העובד שקיבל התאמות, בעוד שתגובות שליליות של עמיתים מעוררות תפיסות שליליות יותר בתפיסת הארגון כתומך ומחויבות לארגון בקרב העובד שקיבל התאמות.

ביחס לשאלת המחקר אודות עלות-תועלת מדווחת של ההתאמות והמידה בה הן משתנות בקרב עובדים, עמיתים ומנהלים, נמצא כי התאמות בשל מוגבלויות שהינן בעלות עלות חד-פעמית, היו חסרות עלות או בעלות עלות נמוכה מאוד, זאת לפי דיווחי עובדים ומנהלים גם יחד. גם מרבית התאמות שדרשו עלות מתמשכת דווחו על ידי עובדים ומנהלים כבעלי עלות אפסית, לעומת אחוזים נמוכים שדיווחו על עלות מתמשכת גבוהה מ-5000\$. בהתייחס לתועלת הטמונה בהתאמות, הן עובדים בעלי מוגבלויות שקיבלו התאמות והן עמיתיהם והמנהלים שלהם דיווחו על מגוון רחב של השפעות חיוביות, למשל בהיבט עלייה בתפוקה, עלייה במורל והפחתת לחץ. כמו כן, מרבית העובדים, העמיתים והמנהלים דיווחו כי עובד שקיבל התאמות יהיה בעל סבירות גבוהה יותר להישאר בארגון, ממצא שהינו חשוב בהתחשב בעלות הכלכלית של עזיבת עובדים בארגונים רבים (O'Connell & Kung, 2007). ממצאים דומים נמצאו גם עבור עובדים ללא מוגבלויות שקיבלו התאמות בתנאי העבודה. בהיבט התועלת הכלכלית של ההתאמות, כ-60% מכל הקבוצות ענו שאינם יודעים להעריך את התועלת הכלכלית או שאין תועלת כלכלית להתאמות והיתר דיווחו כי ישנה תועלת כלכלית, כאשר מנהלים היו בעלי סבירות גבוהה פי 2 לדווח על תועלת כלכלית גבוהה מ-5000\$.

מתוך כך, החוקרים מסיקים כי ישנה סבירות גבוהה כי התועלת עולה על העלות ברוב המקרים בהם ניתנות התאמות.

* לפירוט מלא של תוצאות המחקר, ניתן לקרוא את המאמר המלא.

דין

היות ועובדים רבים ללא מוגבלויות מקבלים התאמות יש מקום לעגן התאמות לעובדים עם מוגבלויות בהקשר של מתן התאמות לכלל העובדים בארגון. ממצאי המחקר גם תואמים ממצאים קודמים כי מרבית ההתאמות הינן בעלות כלכלית נמוכה ומרבית העובדים, העמיתים והמנהלים תופסים את ההתאמות כמניבות תועלת עקיפה, בייחוד בהעלאת תפוקה, מורל והישארות לאורך זמן בארגון, זאת בנוסף לכך שהתועלת הכלכלית שוות ערך או עולה על העלות הכלכלית של כשני שלישי של ההתאמות. בנוסף, אישור או דחייה של התאמות משפיעה לא רק על העובד שביקש את ההתאמות, אלא גם על עמיתיו, מה שמתיישב עם ממצאים קודמים על היתרונות שבהעסקת עובדים בעלי מוגבלויות המעלות למודעות את מידת הגמישות והתמיכה של הארגון (Graffam, Smith, Shinkfiel, & Polzin 2002b; Colella, 1996; Schur, Kruse, & Blanck, 2005; Schur et al., 2009). בנוסף, ההשפעה של תגובות עמיתים על ההתאמות שעובדים מקבלים מחזקת את החשיבות של תרבות ארגונית וגישה ארגונית (Baldrige & Veiga, 2006).

ממצאי המחקר אמורים להפחית חששות של מעסיקים בנוגע לעלויות של התאמות, שמהווה חסם עיקרי בהעסקת עובדים בעלי מוגבלויות, ומהווים בסיס למחקרי המשך בתחום ולפיתוח פרוטוקולים סדורים בארגונים לביצוע התאמות אלו. בנוסף, שיתופי פעולה עם ארגונים ציבוריים שמטרתם לקדם העסקה והתאמת מקומות עבודה לעובדים בעלי מוגבלויות הינם חשובים על מנת לאבחן ולהטמיע את ההתאמות האופטימליות בעלות אפסית או מינימלית (Luecking, 2008; Graffam et al., 2002a, 2002b).

הממצאים כי גישות של עמיתים משפיעות על הגשת בקשות התאמה תואמת גם היא ממצאים קודמים, כך שאיכות הקשרים במקום העבודה משפיעה על ההזדמנויות של בעלי מוגבלויות להתקדם במקום העבודה, להרגיש תמיכה פסיכולוגית וכן להרגיש בעלי ערך ביחס לעובדים אחרים ללא מוגבלויות (Gerstner & Day, 1997). גם מנהלים משפיעים על האחדות החברתית, התאמת היכולות לתפקיד, שביעות רצון מתהליך ההתאמה ומחויבות כללית לארגון (Nishii & Bruyere, 2009).

מגבלות המחקר

המחקר מבוסס על שמונה ארגונים, אשר יתכן ואינם מייצגים את כלל המעסיקים בשוק. יתכן כי חלק מהמדדים מוטים על-ידי רצייה חברתית. שאלוני המחקר היו קצרים מאוד וחלק מהמדדים נבדקו באמצעות שאלה אחת בלבד. מנהלים רבים לא ידעו להעריך את התועלת הכלכלית של ההתאמות. המחקר הינו מתאמי ואינו מאפשר הסקת סיבתיות בקשר שבין קבלת ההתאמות והגישות כלפי הארגון.

רשימת מקורות

Ali, M., Schur, L., & Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want? *Journal of Occupational Rehabilitation*, March 2011.



Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2004). Organizations and the intersection of work and family: A comparative perspective. In P. Thompson, S. Ackroyd, P. Tolbert, & R. Batt (eds.), *The Oxford Handbook on Work and Organizations*, (pp. 52-73). London: Oxford University Press.

Aumann, K., & Galinsky, E. (2008). *The State of Health in the American Workforce: Does Having an Effective Workplace Matter?* New York: Families and Work Institute.

Baldrige, D. C. and J. F. Veiga (2001). "Toward greater understanding of the willingness to request an accommodation: Can requesters' beliefs disable the ADA?" *Academy of Management Review* 26: 85-99.

Baldrige & Veiga, 2006

Bamberger, P., & Meshulam, I. (2000), *Human resource strategy: Formulation, Implementation, and impact*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Colella, 1996

Corporate Leadership Council(2000). *Work life balance policies in support of innovative cultures*. Corporate Leadership Council, Catalog No. 070240550.

---- (2003). *Maintaining a work-life balance in the professional services industry*. Catalog No. CLC 8WIWT

Dixon, K. A., Kruse, D., & Van Horn, C. E. (2003). *Restricted access: A survey of employers about people with disabilities and lowering barriers to work*. New Brunswick, NJ: Rutgers University, John J. Heldrich Center for Workforce Development.

Domzal, C., Houtenville, A., & Sharma, R. (2008). *Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities: Technical Report*. McLean, VA: CESSI.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Gaertner, K., & Nollen, S. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.

Galinsky, E., Bond, J.T., & Sakai, K. (2008). *National Study of Employers*. New York: Families and Work Institute.

General Social Survey)(www.gss.org)

Gerstner & Day, 1997

Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A., & Polzin, U. (2002a). Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 175-181.

Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A., & Polzin, U. (2002b). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 251-263

Klaus, L. A. (1997). Work-life programs help reduce employee absenteeism. *Quality Progress* 30(11).

Kruse, D., Schur, L., & Ali, M. (2010). Projecting Potential Demand for Workers with Disabilities. *Monthly Labor Review* 133(10).



- Lee, B., & Newman, K. (1995). Employer responses to disability: Preliminary evidence and a research agenda. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 209-229.
- Lepak, D.P., Taylor, M.S., Tekleab, A., & Marrone, J. (2002). Firms' use of high investment HR systems to manage employees for competitive advantage: Differential use and implications for performance. Presented at the annual conference for the Academy of Management, Denver, CO.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47, 255-273.
- Luecking, R. G. (2008). Emerging employer views of people with disabilities and the future of job development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 29, 3-13.
- Meyer, J.P, Allen, M.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- National Council on Disability (2007). *Empowerment for Americans with Disabilities: Breaking Barriers to Careers and Full Employment*. Washington, D.C.: National Council on Disability.
- Nishii, L.H., & Bruyere, S.M. (2009). Engagement of people with disabilities: The role of unit-level climate. Paper presented at APA Annual Convention, Toronto, Ontario, August.
- O'Connell, M., & Kung, M. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-19.
- Peck, B., & Trew Kirkbride, L. (2001). Why businesses don't employ people with disabilities, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 16, 71-75.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Schartz, H., Hendricks, D.J., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. *Work*, 27, 345-354.
- Schartz, H., Schartz, K., Hendricks, D.J., & Blanck, P. (2006). Workplace Accommodations: Empirical Study of Current Employees. *Mississippi Law Journal*, 75, 917-43.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is Disability Disabling in All Workplaces? Disability, Workplace Disparities, and Corporate Culture. *Industrial Relations*, 48(3), 381-410.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1964). *Reference groups: Exploration into conformity and deviation of adolescents*. New York: Harper & Row.
- Sherony, K. & Green, S. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.
- Solovieva, T., Dowler, D., & Walls, R. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39-45.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management Journal*, 40, 82-111.