

# מוגבלות שכלית התפתחותית: תיאוריה, מחקר והשלכות יישומיות

מיכל אל-יגון | מלכה מרגלית

# 15

## פיתוח כללי התנהגות אתיים בקרב מנהלי ארגונים המעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בתעסוקה נתמכת

מירי בן עמרם ואורלי שפירא-לשצ'ינסקי

### תקציר

תעסוקת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית (מש"ה) בשוק העבודה מציבה אתגרים רבים, הנובעים מחסמים ומדעות קדומות הרווחות בקרב הציבור. מטרת המחקר הייתה לבחון את דרכי ההתמודדות של מעסיקים עם דילמות אתיות, ולפתח כללי התנהגות וקודים אתיים. שיטת המחקר התמקדה בתהליכי הדרכה המבוססים על צפייה בסרטונים המתארים דילמות אתיות, תוך חילוץ כללי התנהגות אתיים וקודים אתיים. במחקר השתתפו 40 מעסיקים שנבחרו אקראית. המשתתפים נפגשו אחת לחודש במהלך 9 חודשים. ממצאי המחקר העלו, כי הדילמות האתיות משולבות באינטראקציות בין שכבותיו של המודל האקולוגי החברתי, כגון: שכבת Microsystem דנה ביחסים בין אישיים באדם עם מש"ה ויחסיו עם המעסיק, שכבת Mesosystem דנה ביחסים שבין המעסיק להורים של העובד עם מש"ה, שכבת Exosystem דנה ביחסים בין המעסיק לעובד סוציאלי המלווה את העובד עם מש"ה, שכבת Macrosystem דנה ביחסים בין המעסיק למנהל בארגון, ושכבת Chronosystem דנה ביחסים בין המעסיק לבין המדיניות הממשלתית. כמו כן, נמצא, כי כללי ההתנהגות האתיים נעו על רצף שבין יצירתיות לבין הצבת גבולות. תיאורטית, המחקר תורם לעיצוב מודל אקולוגי חברתי בקונטקסט של הדרכת מעסיקים במסגרות תעסוקה נתמכת. בנוסף, גיבושו של קוד אתי בקרב מעסיקים יכול לסייע בקבלת החלטות אתיות, שימנעו את נשירתם או פיטורם של עובדים עם מש"ה מהארגון.

## מבוא

מחקרים בינלאומיים מעידים, כי למקום העבודה בשוק החופשי נודעת חשיבות רבה לאנשים עם מוגבלות, ביחוד לעובדים עם מש"ה. עבודתם בשוק העבודה מאפשרת הפחתה של הבידוד החברתי אותו הם חווים בשל חסמים פסיכולוגיים בקרב כלל האוכלוסייה, מחסומים חברתיים, דעות קדומות והעסקה לא שיוונית בשוק החופשי (Timmons et al., 2011). קשיי המציאות התעסוקתית של אנשים עם מש"ה, בד בבד עם הדילמות אותן חווים מעסיקים, מחדדים את חשיבותו של מחקר זה. בסקירה מוצגת אמנת האו"ם כגישה בינלאומית, ונגזרת מכך גישת הנציבות לשוויון זכויות עבור אנשים עם מוגבלות בישראל. לאחר מכן, מוסברת מהי תעסוקה נתמכת, והשפעתן של סטיגמות על מעסיקים בתעסוקה זו, וכתוצאה מכך מתעוררות דילמות אתיות אשר יוצגו בהלימה למודל האקולוגי. בהמשך, תוצג חשיבות של פיתוחו של הקוד האתי עבור מעסיקים, ובסיום, ישנה סקירה של אסטרטגיית ההדרכה בעזרת צפייה בסרטוני דילמות בתעסוקה נתמכת, הדרכה שיצרה שיח פורה לפיתוח קוד התנהגות אתי. מטרת המחקר היא לבחון את הדילמות האתיות בתעסוקה נתמכת, בקרב מעסיקים של עובדים עם מש"ה בשוק הפתוח, תוך הפקת כללי התנהגות אתיים וקודים אתיים. בקוד האתי מפורטים הערכים החשובים לארגון, ומהם נגזרים כללי ההתנהגות שסייעו למעסיקים להתמודד ולקבל החלטות במצבי הדילמות בארגון.

### אמנת האו"ם ונציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות

מדינת ישראל אשררה את אמנת האו"ם בדבר זכויות אנשים עם מוגבלות ב-2018. הצטרפותה של מדינת ישראל חיונית היות והיא זהה למדינות העולם השואפות להביא לשינוי בחיי אזרחיהן המתמודדים עם מוגבלות. האמנה מדגישה את זכותם של אנשים עם מוגבלות לקבל החלטות עצמאיות בענייני חייהם האישיים והמקצועיים ואת מחויבות המדינה לפעול להסרת החסמים המונעים מהם השתתפות בחברה ובקהילה. נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים אמונה על קידום האמנה בישראל, מגינה עליה ומפקחת על יישומה (ערן, הבר, אפרתי ואדמאן-ריק, 2017). נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (2019) פועלת לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות, ליישום חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, ומעודדת את העסקתם של אנשים עם מוגבלות באמצעות

תמריצים ובהעדפה מתקנת, תוך קידום השתלבותם ושיקומם המקצועי של אנשים עם מש"ה, המוגדרת על ידי האגודה האמריקאית (AAIDD, 2011) כמוגבלות שכלית, המתאפיינת במוגבלות משמעותית בתפקוד השכלי ובהתנהגות המסתגלת, כפי שהן באות לידי ביטוי במיומנויות תפיסתיות חברתיות ומעשיות.

## תעסוקה נתמכת

אחד מבין האתגרים החשובים הניצבים בפני מדינת ישראל הוא שילובם של אנשים עם מוגבלות בתעסוקה נתמכת. משרד הרווחה פועל לעידוד השתלבותם של אנשים אלו במקומות העבודה, במטרה להביא למיצוי יכולותיהם התעסוקתיות והכלכליות, תוך השתלבותם בקהילה ובשוק העבודה הפתוח. מטרתה של התעסוקה הנתמכת היא הגברת יכולת ההשתכרות של האדם עם המוגבלות, השתלבות בקהילה, העצמה ועצמאות. ארטן-ברגמן (Araten-Bergman, 2016) טוענת, כי תעסוקה נחשבת לאחד התחומים העיקריים בעיצוב המדיניות הנוגעת לאנשים עם מוגבלות, מאחר שאי-השתלבותם המלאה של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה פוגעת בהם ואף יוצרת עומס על מערכת הרווחה. חוקרים טוענים, כי אנשים עם מש"ה ברמות תפקוד שונות, המצריכות תמיכה וליווי לאורך כל החיים, מהווים כ-0.5% מהאוכלוסייה הכללית בעולם. מרלס ואחרים (Merrells, Buchanan & Waters, 2018) טוענים, כי בקרב הציבור ישנן דעות קדומות הנוגעות לאנשים עם מוגבלות באשר לתפקודם התעסוקתי, בפרט בקרב מעסיקים המגלים קשיים ודילמות המתלווים להעסקתם, ואלו עשויים לצמצם אצלם את הרצון להעסיק אותם בארגון במסגרת תעסוקה נתמכת (Carvalho-Freitas & Stathi, 2017; Miethlich & Šlahor, 2018). קרופה ואחרים (Krupa et al., 2009) הוסיפו, כי סטריאוטיפים ודעות הקדומות של חלק מהמעסיקים מקשים על הסיכוי של אנשים עם מוגבלויות להתקבל לעבודה, לזכות בקידום בעבודה ולקבל זכויות מתאימות. במחקרם של סניידר ואחרים (Snyder, Carmichael, Blackwell, Cleveland & Thornton, 2010) נמצא, כי עובדים עם מוגבלות דיווחו על רמה גבוהה יותר של אפליה גלויה וסמויה ועל אי-צדק במדיניות הארגון במקום העבודה. בסקר שנערך מטעם נציבות השוויון לאנשים עם מוגבלות, הודו 33% מהמעסיקים, כי שקלו להעסיק עובדים עם מוגבלות, אך העדיפו שלא "להסתבך איתם", 36% מהמעסיקים סברו, כי עובדים עם מוגבלויות מפריעים לארגון ותפוקתם נמוכה יותר מזו של עובדים אחרים. 43%

התעניינו באפשרות לשלב עובדים עם מוגבלות, אך לא ידעו לאן לפנות כדי לגייסם, וכ-33% מהמעסיקים סברו, כי העסקת עובדים עם מוגבלויות יכולה לתרום לארגונם. מצד אחר עולה, כי יותר ממחצית המעסיקים ציינו שהגנה עליהם בעת פיטורי עובד עם מגבלה כתוצאה מאי התאמה, קבלת סיוע של המדינה להנגשת מקום העבודה לאנשים עם מגבלה וליווי של העובד עם המגבלה על ידי גורם שיקומי, יעודדו אותם לגייס אנשים עם מגבלות לארגוניהם (טל, 2013). כמו כן, על-פי סקר של משרד התמ"ת, מעסיקים סבורים, שאנשים עם מוגבלויות פחות יעילים, פחות מתאימים לעבודה עם קהל, יש להם השפעה שלילית על עובדים אחרים והם זוכים ל"הגנות יתר" מפני פיטורים. ככלל, מעסיקים חשים כי העסקת אנשים עם מוגבלויות בארגון אינה ריווחית, וחלקם גם מאמינים, כי שילובם של אנשים עם מוגבלויות בתעסוקה אינו תפקידו של השוק החופשי, אלא תפקידה של המדינה (אלפסי, 2011; רגב-כביה, 2011).

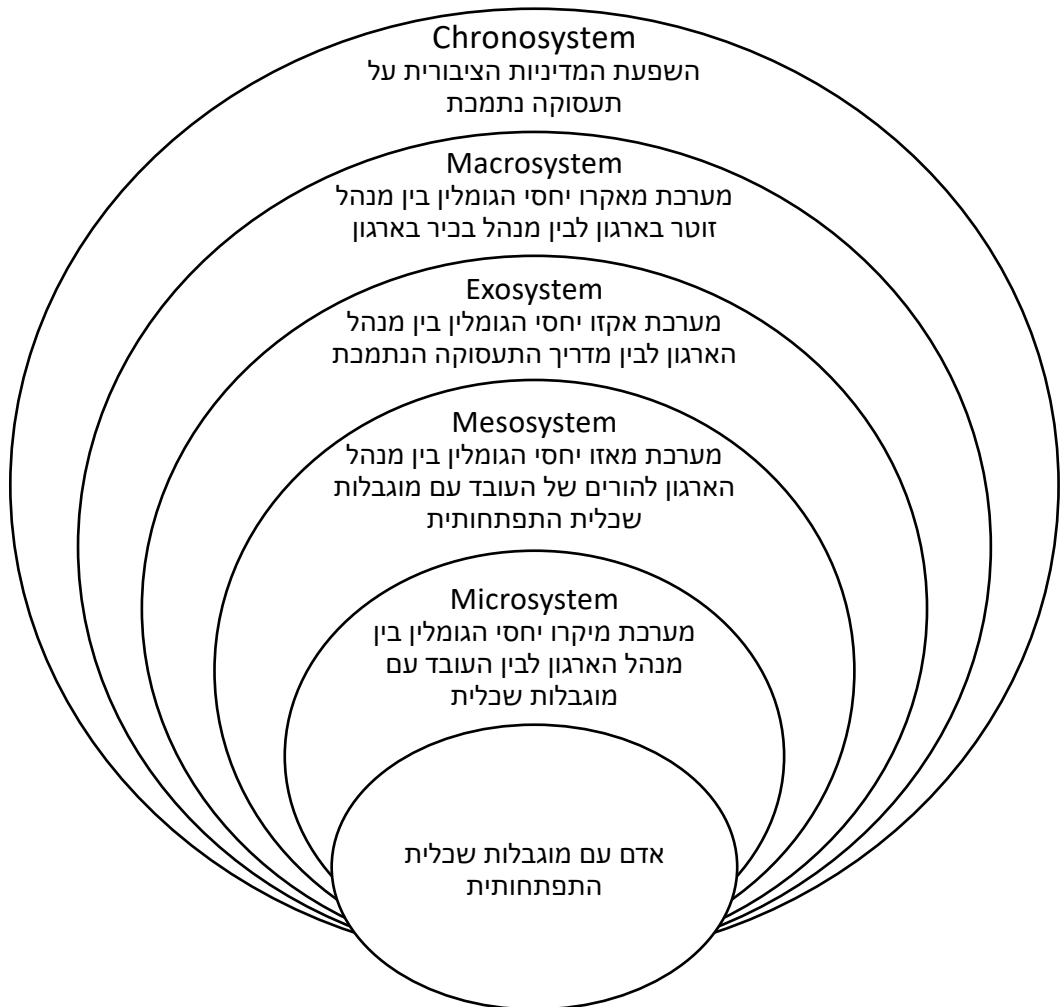
### קוד אתי בהלימה למודל האקולוגי

שפירא-לשצ'ינסקי (Shapira-Lishchinsky, 2013) טענה, כי בתהליך קבלת ההחלטות מתמודדים המעסיקים עם מגוון רחב של אתגרים ודילמות אתיות. דילמה אתית מוגדרת כשאלה ערכית קשה להכרעה, שיש לה יותר מפתרון אחד שהוא נכון וראוי. לדוגמא, המתח שבין היענות לרצונו של אדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית לעומת שיוויוניות מול שאר העובדים בארגון. בנוסף טענה שפירא-לשצ'ינסקי (Shapira-Lishchinsky, 2014), כי תהליך קבלת החלטות מוגדר כתהליך שבו אנשים משקפים את ערכיהם האישיים, ביחס לאירועים ספציפיים, ומגיעים להחלטה מתוך הסכמה חברתית ומעשית.

ברונפנברנר (Bronfenbrenner, 2017) פיתח גישה אקולוגית, המדגישה את פעולת הגומלין המתמדת בין אדם לסביבתו. המחקר בוחן את פעולות הגומלין בין האדם עם מש"ה לבין סביבתו היוצרת מצבי דילמות. נבדקות תת-מערכות הבאות: מיקרוסיסטם (Microsystem), הקשר של המעסיק עם העובד עם מש"ה, מסוסיסטם (Mesosystem), הקשר שבין המעסיק לבין משפחתו של העובד עם המוגבלות, אקסוסיסטם (Exosystem), הקשר שבין המעסיק/מנהל הארגון למדריך התעסוקה, מאקרוסיסטם (Macrosystem), הקשר בין המנהל הבכיר בארגון לבין המנהל הזוטר, ומערכת כרונוסיסטם (Chronosystem), הבוחנת לאורך זמן את השפעת השינויים הסביבתיים על התפתחותו של העובד עם

המש"ה, כלומר, המדיניות הממשלתית. המחקר מתמקד במגוון הדילמות האתיות, העולות באינטראקציות השונות בשכבותיו של המודל האקולוגי שעימן מתמודדים מעסיקים, בתעסוקה נתמכת.

### איור מספר: 1 המודל האקולוגי



חוחאר ואחרים (Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017) טענו, כי מטרתם של כללי האתיקה בארגון היא פיתוח ושימור היכולות של חברי הארגון לשיקול דעת, בחירה והחלטה לנהוג על פי אמות המידה של הארגון בו הם

פועלים. בנוסף, צ'בררי ואחרים (Chaverri, Praetorius & Ruiz, 2018) הסבירו, כי הדבר נעשה באמצעות עידוד התנהגות ההולמת את מטרות הארגון תוך הקפדה על שמירת החוק, היושרה וההגינות. כאשר ארגונים אינם מטפחים אקלים אתי, מצטברים בקרב עובדי הארגון לחצים רגשיים מתמשכים, תסכול בעבודה ואף שחיקה, שהיא אחד הגורמים המרכזיים המשפיעים על התמודדות העובד עם משימותיו בעבודה. החוקרת שפירא-לישצ'ינסקי (Shapira-Lishchinsky, 2013) הסבירה, כי קוד התנהגות אתי הוא אוסף ערכים וכללי התנהגות, המאפשרים את שרידות הארגון, מאחר שעשייתם תקדם את הטוב ואי עשייתם תפגע בטוב. שאה וגופטה (Shah & Gupta, 2018) טענו, כי בתהליכי הדרכה בארגון מתקיימים הקנייה של יכולת ומיומנות מבוססת תוכן בארגון, או יצירת הנעה לפעולה בעזרת מאמן. אוגילוי ואחרים (Ogilvie et al., 2017) מצאו, כי מטרתה של הדרכה היא התפתחותו האישית והמקצועית של עובד בארגון, כך שיוכל לבטא את ייחודו, עצמאות חשיבתו, יגלה פתיחות ויצירתיות, ויהיה קשוב לביקורת עצמית ולשינוי עמדותיו, או יחסו, לפי הצורך. כמו כן, השאיפה היא שהעובד יוכל להתמודד עם דילמות ואתגרים הניצבים בפניו ודורשים יוזמה וכושר החלטה. הדרכה בקרב מעסיקים היא אחת הדרכים ללמידה, לבקרה, להתקדמות מקצועית ולביטחון אישי ומקצועי, והיא עשויה למנוע טעויות בתהליך שילובו של העובד עם המוגבלות בארגון. לכן, מטרתו של המחקר הייתה לבחון את דרכי ההתמודדות של מעסיקים עם דילמות אתיות, ולפתח כללי התנהגות וקודים אתיים. המחקר בנוי מהשלבים הבאים:

1. נערכו 30 ראיונות חצי-מובנים בהשתתפות מנהלים בעמותות המקדמות תעסוקה נתמכת, מדריכי תעסוקה ומנהלי ארגונים, במטרה להבין את הרקע, המאפיינים והסיבות לדילמות בארגון. שאלות לדוגמה: "מהי הדילמה השכיחה בארגוןך בתעסוקת עובדים עם מוגבלות?", "עם איזו דילמה היה לך הכי קשה להתמודד?", "האם פנית לקבל עזרה?", "מול מי הדילמה הכי קשה להתמודדות?" או "כיצד פתרת את הדילמה?". ראיון עומק חצי-מובנה מאפשר להתוודע אל פרספקטיבה של המשתתפים לגבי סוגיית המחקר וניסיונם, וזאת באמצעות שאלות שהוכנו מראש, לצד תכנים רלוונטיים נוספים שהמשתתפים במחקר רואים לנכון להוסיף (Tracy, 2019 Kvale & Brinkmann, 2009) כמו כן, ראיון עומק מאפשר לחשוף רגשות, מחשבות וכוונות, בנושאים שאינם ניתנים לצפייה.
2. לאחר איסוף וניתוח איכותני של הראיונות, נבנה "בנק של דילמות אתיות". בשלב השני, הוכנו ושויכו 18 אירועי הדילמות לשכבותיו של

המודל האקולוגי. לאחר מכן, הועברו הדילמות האתיות למעבדה למדיה דיגיטלית באוניברסיטת בר-אילן, שם הן שוכתבו עבור השחקנים. המרכז העניק הכשרה לשחקנים לגילום דמויות שונות בהתאם לאירועי הדילמות, במטרה שהמשחק יהיה אמין ואותנטי.

3. צוות המחקר הגיע לכל ארגון, שם הקרין את סרטוני הדילמה מול 2-3 מעסיקים מהארגון, ולאחר מכן התנהל שיח על הדילמה שנצפתה בסרטון. צוות המחקר פנה לציבור המעסיקים להשתתף במחקר דרך פרסום ברשתות החברתיות (פייסבוק), לאחר מכן תיאם עם כל המעסיקים שהתנדבו להשתתף ואשר מעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית בתעסוקה נתמכת בארגונם. נבחרו באופן אקראי 40 משתתפים.

פרטי הרקע של משתתפי המחקר: 22 נשים ו-18 גברים, ממוצע הגיל  $M=39.5$  ( $SD=2.9$ ), שנות לימוד  $M=12.5$  ( $SD=3.2$ ) ושנות ותק במקום העבודה  $M=8.6$  ( $SD=3.8$ ). המשתתפים היו ממגוון מחוזות ברחבי הארץ וממגזרים שונים. למשתתפים הובטח, כי לא תהיה אפשרות לזהותם. לכן, כל שמות המשתתפים במחקר בדויים. במחקר השתתפו מעסיקים מארגונים גדולים (חברת החשמל, רשת בתי מרקחת, רשת בתי קפה, בתי מלון, בית-אבות). המשתתפים חתמו על הסכמה להשתתף במחקר ואישרו להקליט את התחקירים שביצעו. צוות המחקר הגיע ל-20 ארגונים בהם קיימת תעסוקה נתמכת. הם נפגשו עם שני מעסיקים בכל ארגון, התקיימו 9 מפגשים אחת לחודש, ובכל מפגש צפו המעסיקים בשני סרטוני דילמות. לאחר מכן, המעסיקים ניתחו יחד את הדילמות וקיימו דיון בדרכי פתרון, עד לגיבוש וניסוח כללי התנהגות אתיים וקוד אתי. הנתונים עובדו על בסיס מתודולוגיה איכותנית על פי גינטלס ואחרים (Gentles et al., 2015) תוך בחינת קטגוריות מרכזיות בדילמות ובכללי התנהגות אתיים, העולים מתוך שעתוקי מפגשי הצפייה בסרטוני הדילמה. בממצאי המחקר נמצאו חמש דילמות שנמצאו שכיחות, המהוות דוגמה לכל אחת משכבותיו של המודל האקולוגי. כללי ההתנהגות והדיון סביב הדילמה העלו דרכי פעולה מגוונות, החל מפתרון יצירתי ועד לפתרון המעוגן בחוקי העבודה במדינת ישראל. בסיום המפגש הוחלט על כלל התנהגות שמוסכם על ידי משתתפי המפגש. להלן הממצאים:

1. מערכת Microsystem: דילמה אתית הנובעת מתוך האינטראקציות שבין מעסיק לבין העובד עם מש"ה.  
 האירוע שהוצג בסרט: ענת, עובדת עם מש"ה, מועסקת כחצי שנה בבית קפה. היא מאוד אוהבת אנשים ובית הקפה הוא מקום שהיא



אוהבת לעבוד בו. היא מפנה מהשולחנות צלחות וכוסות, כאשר הסועדים מסיימים לאכול. ענת אינה מצליחה לספק את תפוקת העבודה הנדרשת בשעות הצהריים העמוסות בסועדים. מתחילת ההעסקה שלה הבחין ארז מנהל בית הקפה כי יש לה קושי עם התפקיד. לעיתים קרובות ענת מפילה מגשים, כוסות, צלחות, ואף זורקת לפח סכינים, כפיות או מזלגות. ענת גרמה לנזק כלכלי, היות ואלון צריך לקנות ציוד נוסף שנשבר או נזרק לפח, לכן מנהל בית הקפה מעוניין לפטר אותה.

*הדילמה הנגזרת מהאירוע:* טובת העובד עם המש"ה, המעוניין להמשיך לעבוד בבית הקפה, מול טובתו הכלכלית של הארגון.

כללי ההתנהגות האתיים הנגזרים מהאירוע שעלו בסדנה: חלקם נבעו מהזדהות עם הצורך של המעסיק לשמור על רווח כלכלי של הארגון ולפטר את ענת מהארגון, משום שאינה עומד בתפוקות הנדרשות: יש להסביר לענת שאם לא יהיה שיפור והיא לא תפנה בזהירות את הכלים למטבח, אז הוא תפטר. אך מצד שני, חשוב לדעת כיצד להגיד את הדברים מבלי לפגוע בה (רון, בן 32, מעסיק, 5 שנות ותק).

אך מרבית ההצעות נעו לכיוון של מציאת פתרון יצירתי: לדעתי כדאי לדבר עם המעסיק, ולנסות להסביר לו שיייתכן שענת נמצאת בלחץ בשעות העמוסות, ולכן זה משפיע על עבודתה. לנסות להשיג עבודה עוד הזדמנות. במקביל לשוחח עם ענת והוריה ולהסביר להם את המצב בכדי לנסות ולעזור לענת לחזור להתנהלות נכונה בעבודה, או לנסות לבקש מהמעסיק קצת סבלנות ואמפתיה, במקביל להבטחה של נוכחות מדריך תעסוקה בחנות (שלומית, בת 45, מעסיקה, 11 שנות ותק). בית קפה הינו עסק כלכלי שאמור להרוויח כסף, אבל מצד שני יש את החיבור האנושי לאותו אדם עם המוגבלות עם מוטיבציה, שנותן את המירב כדי להצליח. לכן, הדילמה הקיימת היא בין הרצון שענת תמשיך לעבוד בביתה קפה למרות הנזק הכלכלי שלה כדי כשהיא והוריה יהיו מרוצים, אך, שגם המעסיק יהיה מרוצה והקשר הטוב ביניהם ימשך (דן, בן 45, מעסיק, 8 שנות ותק).

*קוד ההתנהגות האתי הנגזר מהאירוע שעלה מהסדנה:* "אני מאמין כי יש לסייע לכל אדם עם מוגבלות לפרנס את עצמו בכבוד ובצורה ראויה".

2. מערכת: Mesosystem דילמה אתית הנובעת מתוך האינטראקציות

שבין מעסיק לבין הורי העובד עם המש"ה.

*האירוע שהוצג בסרט:* יעל, עובדת עם מש"ה, עובדת כשנתיים בחנות פארם. בתחילת כל חודש משכורתה מועברת לחשבון בנק שלה. אך אמה

התקשרה למעסיק, וביקשה להעביר את משכורתה של בתה לחשבון הבנק האישי של ההורים, היות ומצבם הכלכלי אינו טוב, ולכן הם צריכים הכנסה נוספת בכדי לממן את הטיפול בה.

**הדילמה הנגזרת מהאירוע:** רווחה אישית של העובד עם המש"ה, ומנגד רווחה כלכלית של המשפחה.

**כללי ההתנהגות האיתיים הנגזרים מהאירוע:** כללי ההתנהגות האיתיים בקרב מעסיקים נעו על רצף הגמישות, לנסות למצוא פתרון יחד עם ההורים, ללא פגיעה בתמר:

"למרות שיש שיתוף פעולה מלא, שקיפות וזמינות עם ההורים, עלתה הדילמה הזו. חוקית מותר להם לדרוש את השכר החודשי אבל שכרם מאוד נמוך. הסברנו למשפחה שאנחנו עושים תכנית חיסכון, וכך העובד יכול לצאת לנופש פעם בשנה. צריך להכריע אם לתת להם את מה שעל פי חוק מגיע להם, או ללכת לפי התוכנית שתכננו מההתחלה לעובד" (טלי, בת 35, ותק של 7 שנים, מנהלת שירות במלון).

אך מרבית ההצעות נעו לכיוון של מציאת פתרון לפי הנהלים: "אמא שלה ביקשה מאתנו שאעביר את השכר החודשי אליה, לא ניתן לסרב לאם, מפני שהחוק במדינה מחייב זאת" (עמוס, בן 28, ותק של 3 שנים, מנהל כלביה).

**קוד ההתנהגות האיתי הנגזר מהאירוע:** "אני מאמין כי שמירת החוק ויישומו גוברים על ערך טובתו הכלכלית של עובד עם מוגבלות בארגון". (דן, בן 48, ותק של 7 שנים, מנהל חדר אוכל במלון).

3. מערכת Exosystem: דילמה איתית הנובעת מתוך האינטראקציות שבין מעסיק למדריך תעסוקה נתמכת.

**האירוע שהוצג בסרט:** עמית, עובדת עם מש"ה, מחבקת "חיבוק בוקר" את מנהל הארגון. זהו מגע פיזי ממושך שאינו ראוי, העלול להתפרש כהטרדה מינית של מנהל הארגון וגם מצד העובדים בארגון. (מתפקידו של מדריך התעסוקה להסביר למעסיק את קשייה של עמית, ומאידך, להסביר לעמית את חובתה לשמור על כללי ההתנהגות הראויים בארגון, אחרת תפוטל לאלתר). המעסיק נמצא בדילמה בין טובתו שלו מול מדריך התעסוקה שמצא לה מקום בארגון, לבין טובתה של עמית מול ערך השוויון של כל העובדים בארגון.

**הדילמה הנגזרת מהאירוע:** יחס שוויוני כלפי כל העובדים בארגון, מול התחשבות בצרכיה הייחודיים של העובדת עם מש"ה.

**כללי ההתנהגות האיתיים הנגזרים מהאירוע נעו על רצף שבין יצירתיות,**

קרי, ניסיון למצוא פתרון יחד עם מדריך התעסוקה והמעסיק, ללא פגיעה בו, ועד לפתרון של פיטורין לאלתר מהארגון. לדוגמה, לקיים פגישה משולשת, במטרה להבין מהיכן נובעת בעיית ההתנהגות של עמית בארגון:  
 יש לשוחח יחד עם העובד והמעסיק, לנסות לראות כיצד ניתן לסייע ולאפשר את המשך ההעסקה. ייתכן, שיהיה צורך לרשום "חוזה התנהגות", שעליו חותם העובד עם מש"ה והמעסיק ומדריך התעסוקה (חוזה, מנהלת ארגון פארם, בת 45, 10 שנות ותק).  
 טענת מנהל הארגון:

לכל אדם יש את המרחב האישי שלו, וכאשר לא נוח לו עם ההתנהגות של אדם אחר יש צורך להגיב ולפתור את הנושא באופן שמגדירים לו את הגבול של הקשר האישי, לדוגמה, אין לחבק בארגון ויש רק ללחוץ יד, כך העובד ילמד את נורמות ההתנהגות בארגון (תמיה, בן 30, 3 שנות ותק).  
 הוצע גם לקיים פגישה בין מדריך התעסוקה למעסיק בלבד, במטרה להסביר את הקשיים של עמית:

בעת שיחה עם מדריך התעסוקה אנסה לאפיין לו כיצד עלולה להתבטא מוגבלות כמו זו של עמית, שעלולה לפגוע ביושר המקצועי של המעסיק, כגון: מי שלא מכיר את עמית עלול לחשוב שיש לי קשר רגשי לא נכון עמה וזה עלול להתפרש כמעשה שאינו ראוי. לכן, אמשיך לעקוב אחר התנהלותה של עמית בארגון ואדאג לשמור על שקיפות מול מדריך התעסוקה, מכיוון שהבנתי את רמת החשיפה שלי בארגון מול שאר העובדים (טלי, בת 45, 9 שנות ותק, מנהלת קונדיטוריה).

קוד ההתנהגות האתי הנגזר מהאירוע: "אני מאמין, כי על האדם עם המש"ה, לנהוג על פי חוקי ההתנהגות הנורמטיביים הקיימים בארגון".  
 4. מערכת: Macrosystem דילמה אתית הנובעת מתוך האינטראקציות שבין המעסיק, הממונה בארגון על העובד עם מש"ה, לבין מנהל הארגון. האירוע שהוצג בסרט: הדילמה עולה כאשר יש ניסיון להפיץ ולהטמיע את הרעיון של שילוב העסקת עובדים עם מש"ה ביחידות נוספות בארגון, תוך מודעות להשקעה הרבה במשאבים, שנדרשת מעבר למתחייב בתפקיד. בנוסף לכך, המעסיק הזוטר מתמודד עם הממונים עליו, שאינם מרגישים מחויבים להצלחת תהליך שילובו של עובד עם מש"ה בארגון.  
 הדילמה הנגזרת מהאירוע: תפיסת עולמו של הממונה בארגון על העובד עם מש"ה, המנוגדת לתפיסת המנהל הבכיר בארגון.  
 כללי התנהגות אתיים הנגזרים מהאירוע: כללי ההתנהגות האתיים בקרב הממונה בארגון, נעו על רצף הגמישות במתן הפתרון:

"ניסיתי להפיץ את שילוב האדם עם המוגבלות גם לחטיבות אחרות בארגון. אך זה לא נקלט בארגון. לדעתי, צריך אנשים שמאמינים בתהליך וגם בתמיכה של ההנהלה הבכירה. היוזמה באה ממני אך ההנהלה לא הפריעה. עקרון win-win הוא לא מיטבי לארגון. בשבילו זה win, אבל, לצערי, אצלנו בארגון זה פחות, בגלל הבעיה המוטורית שלו. הוא לא יכול לתייק. אז גייסתי אנשים לבנות לו מתקן מיוחד לשדכן ומחורר ביחד – יש פה הירתמות של אנשים: הם רוצים שהתהליך יצליח". (דויד, בן 38, ותק של 8 שנים, מנהל מחלקה בארגון הייטק).

מנהלת נוספת טענה כי: "חשוב להעסיק עובדים עם מוגבלות בארגון, אך יש קשיים רבים ואי אפשר לחייב את שאר העובדים בארגון לקלוט אותם ולעזור להם". (דויד, בן 38, ותק של 8 שנים, מנהל הסעדה במטוס).

קוד ההתנהגות האתי הנגזר מהאירוע: "אני מאמין, כי יש להעמיד את טובת העובד עם מש"ה, ולשלב בארגון בצורה מיטבית".

5. מערכת Cronosystem: דילמה אתית הבוחנת לאורך זמן את השפעת השינויים הסביבתיים על התפתחותו של העובד עם מש"ה, כלומר, המדיניות הממשלתית.

האירוע שהוצג בסרט: מיכל, עובדת עם מש"ה, עובדת כחצי שנה במפעל לייצור קרטונים. היא עובדת שלוש פעמים בשבוע חמש שעות בכל יום. ועדת האבחון מטעם משרד הרווחה קבעה לה שכר מותאם לתפקיד זה. לאחר תקופה, מנהל הארגון הוסיף לה שעות עבודה ללא תשלום נוסף, היות והיא אינה מסיימת את כל המשימות הנדרשות ממנה בזמן הקצוב. לכן, המעסיק מוסיף לה עוד מטלות בשעות הנוספות לאחר סיום השעות שנקבעו לה. מיכל נשארת ברצון רב לשעות הנוספות הללו. שינוי בהגדרת התפקיד מצריך תיאום חדש של ועדת האבחון, לקביעת שכר מותאם הגבוה יותר מהשכר שהותאם בתחילת תעסוקתה במפעל. עם זאת, עמידה על זכויותיה החוקיות של מיכל מול המעסיק עלולה לגרום למעסיק להפסיק את העסקתה, משום שהתוספת בשכר יכולה לחרוג מתקציבו של הארגון. הדילמה הנגזרת מהאירוע: שמירה על חוקי ועדת האבחון מול שימור מקום עבודתה של העובדת עם מש"ה.

כללי התנהגות אתיים הנגזרים מהאירוע: נוסחו בהתאם להוראת החוק במדינת ישראל.

"מיכל היא מרוצה מאוד מהעבודה, היא שמחה, האפוטרופוסים שלה מאוד שמחים, אבל אני חייבת להסביר משהו על העסקה של אנשים חסרי ישע או עם מוגבלות, משתדלים כמה שאפשר לאפיין את המוגבלויות שלה

וההעסקה שלה חייבת להיות על פי כל הכללים שקבועים בחוקי המדינה והתעסוקה" (חיה, בת 55, 10 שנות ותק, מנהלת בסופר סל).  
 טובתו של העובד עם מש"ה, עדיפה על כל קושי או דילמה, פרט לאי קיום חוקי השכר (גדי, בן 50, 8 שנות ותק, מנהל מחסן).  
 במידה והמעסיק רוצה לשנות את הגדרת התפקיד של העובד עם המש"ה, עליו לשוחח על כך עם מדריך התעסוקה ולוודא שהדבר מתאים ליכולותיו של העובד ולרצונותיו (שושנה, בת 55, 7 שנות ותק, מנהלת בסופר סל).  
 קוד ההתנהגות האתי הנגזר מהאירוע: "אני מאמין, כי יש לשלם שכר ההולם את עבודתו של עובד עם מש"ה בארגון, בהתאם לתקופה בה הוא עובד".

### טבלה מס' 1: סיכום ממצאי המחקר על פי המודל האקולוגי

פתרון מערכתי במודל האקולוגי	האירוע	שכבה במודל האקולוגי
<p><b>Micro</b>: ניסיון לפתור את הדילמה באמצעות שיחה עם העובד עם מש"ה.</p> <p><b>Exo</b>: ניסיון לפתור את הדילמה באמצעות שיחה בין מדריך תעסוקה והמעסיק.</p>	<p>העסקת עובד עם מש"ה בחנות בבית קפה הגרמת לנזק כלכלי</p>	<b>Microsystem</b>
<p><b>Meso</b>: ניסיון לפתור את הדילמה באמצעות שיחה בין המעסיק, מדריך תעסוקה והורים.</p> <p><b>Crono</b>: ניסיון לפתור את הדילמה במסגרת מדיניות הממשלה.</p>	<p>העסקת עובד עם מש"ה, ששכרו מועבר להורים</p>	<b>Mesosystem</b>
<p><b>Exos</b>: ניסיון להתמודד עם הדילמה באמצעות שיחה בין המעסיק ומדריך תעסוקה.</p> <p><b>Micro</b>: ניסיון לפתור את הדילמה באמצעות שיחה של מעסיק, מדריך תעסוקה יחד עם העובדת עם מוגבלות.</p>	<p>מגע פיזי לא ראוי על ידי עובדת עם מש"ה כלפי מנהל בארגון</p>	<b>Exosystem</b>

שכבה במודל האקולוגי	האירוע	פתרון מערכתי במודל האקולוגי
<b>Macrosystem</b>	הטמעת השמה של עובד עם מש"ה בחטיבות נוספות בארגון	<b>Macro</b> : ניסיון להתמודד עם הדילמה באמצעות שיחה בין מנהל זוטרי לבין מנהל בכיר בארגון. <b>Meso</b> : ניסיון לפתור את הדילמה באמצעות שיחה של מעסיק מול אגפים אחרים בארגון.
<b>Cronosystem</b>	תעסוקת עובד עם מש"ה בארגון, מעבר לשעות העבודה שקבעה ועדת האבחון	<b>Crono</b> : ניסיון להתמודד עם הדילמה באמצעות שמירה על החוקים שקבע המחוקק. <b>Exos</b> : ניסיון לפתור את הדילמה באמצעות שיחה של מנהל הארגון עם מדריך התעסוקה ועדת האבחון.

הדילמה שעלתה בכל שכבותיו של המודל האקולוגי במחקר בקרב כלל המעסיקים היא: יחס שוויוני כלפי כלל העובדים בארגון מול התחשבות בצרכיו הייחודיים של העובד עם מש"ה. לדוגמא, עובד עם מש"ה גונב מוצר מהארגון. המוצר יכול להיות ממתקים, מארז בשמים, ארנק כסף של עובד או לקוח בארגון. כיצד ינהג מנהל הארגון במתן הסנקציה? האם הוא צריך להפעיל החלטה שונה כאשר הוא צריך להתמודד מול העובד עם מש"ה? או, שהפתרון לדילמה צריך להיות אחיד ושווה לכלל העובדים בארגון מפני ש"גניבה אסורה בארגון", לדוגמה:

"העובדת מצאה ארנק של לקוח על השולחן ופעלה על פי כל הנהלים, לקחה את הארנק לחדר המנהלת, אך לקחה את כל הכסף לעצמה. המנהלת הסתכלה במצלמות וזיהתה אותה וביקשה ממנה להחזיר את הכסף. היא התנצלה, אך בצעד קשה המנהלת ביקשה מהעובדת הסוציאלית לא להעסיק אותה בארגון". (ענת, בת 28, ותק של 5 שנים, מנהלת בית קפה).

### סיכום והשלכות המחקר

סוגיית השילוב של אנשים עם מש"ה, בתעסוקה נתמכת בשוק העבודה החופשי, נידונה יותר ויותר במדיניות הציבורית בעולם. על פי שור ואחרים (Schur, Colella & Adya, 2016), ההכרה בזכותו של אדם עם מוגבלות להשתתף באופן פעיל ושווה בכל תחומי החיים בחברה באה לידי ביטוי בחקיקה לשוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות. מתוך התייחסות לקשיי המציאות התעסוקתית של עובדים עם מש"ה, במחקר זה בחנו דילמות

וכללי התנהגות אתיים, הייחודים למעסיקים במסגרות תעסוקה נתמכת, העולים משכבותיו של המודל האקולוגי. תהליך זה נעשה בעזרת הדרכה המתבססת של ניתוח תחקירי סרטוני דילמות שראו המעסיקים. ממצאי המחקר העלו, כי הצפייה בסרטוני דילמות מאפשרת בחינה של כל האינטראקציות במודל האקולוגי, בעזרת טווח של פתרונות, החל מפתרונות יצירתיים ועד לפתרונות בהתאם לחוקים שקבע המחוקק.

### **דילמות אתיות בתעסוקה נתמכת**

המכנה המשותף, לכלל הדילמות האתיות סביב תעסוקת עובדים עם מש"ה, הוא הצורך להגן על זכויותיהם, רצונותיהם ושאיפותיהם, בהתאם לאמנת האו"ם, כשהגורמים עמם הם מתמודדים יכולים לבוע מכל שכבותיו של המודל האקולוגי. הדילמה האתית המרכזית, שנמצאה משותפת לכלל המעסיקים, נובעת מהמתח שבין עקרון השוויון החל על כל עובדי הארגון, לעומת הצורך להתחשב בצרכיו הייחודיים של עובד עם מש"ה. מחד גיסא, העובד עם מש"ה אינו שווה בכישוריו הקוגניטיביים והמוטוריים לשאר העובדים בארגון. מאידך גיסא, במסגרת הגדרת תפקידו, מצופה ממנו לעשות את המוטל עליו נאמנה ולעמוד בדרישות הארגון. כך מצאנו את הדילמה הזו באה לכלל ביטוי במקרה של עמית, דילמת "חיבוק הבוקר" כלפי מנהל הארגון. כלל ההתנהגות, הנגזר מן הדילמות הללו, התמקד בכך, שיש להסביר לעובד עם המש"ה את כללי ההתנהגות ואת הגבולות הנדרשים בארגון לפי הנהלים או החוקים. הליך זה לא היה נערך לגבי שאר העובדים בארגון, אלא היו ננקטים כלפיהם צעדים משמעותיים, כגון: פיטורין מהארגון.

מעסיקים מתמודדים עם מגוון דילמות אתיות בתעסוקה נתמכת, העולות מכל שכבותיו של המודל האקולוגי החברתי. מתוך רבדים אלו נגזרים כללי התנהגות אתיים, העשויים להבנות קוד אתי לתעסוקה נתמכת. ממצאי המחקר תמכו בהשערת המחקר שטענה, כי ימצאו טווח של פתרונות עבור הדילמות בקרב מעסיקים. הפתרונות וכללי ההתנהגות האתיים, נעו על רצף שבין גמישות, דהיינו, לנסות למצוא פתרון יצירתי יחד עם מדריך התעסוקה, או שיחה עם הורים, עד לפתרון לפעול בהתאם לנהלים, לדוגמא, פיטורין מהארגון. לדוגמא, עבור הדילמה של טובת העובד עם מש"ה, מול טובת הארגון, כללי ההתנהגות נעו מהזדהות עם הצורך של המעסיק לשמור על רווח כלכלי של הארגון, לכיוון מציאת פתרון זמני, ועד למציאת פתרון קבוע תוך הפנמת הקשיים בתעסוקה נתמכת. טווח פתרונות זה התאפשר בזכות

תחקיר סרטוני הדילמות ע"י משתתפי המחקר. מעסיקים ניסו לקרוא תיגר על המוסכמות בארגון. הם הגדירו בעיות בדרכים שונות, באופן שאספו וארגנו מידע חדש, גילו יחסים מורכבים בין האדם עם מש"ה לבין העובד סוציאלי, מדריך התעסוקה והמשפחה. מעסיקים בחנו את התוצאות הצפויות לטווח הקצר ולטווח הארוך. בנוסף, בחנו את היתרון והחסרון של אותה חלופה, לעיתים אף נדרשו לשינוי של התוכנית המקורית.

סביב תפיסת עולם העבודה ורצון המשפחה, מתעוררות דילמות אתיות ייחודיות לתעסוקה נתמכת, הנוגעות לשכרו החודשי של עובד עם מש"ה. יש משפחות שמצבן הכלכלי טוב, ולכן המניע לתעסוקת בנם הוא המשמעות ותחושת הערך העצמי שתעסוקה זו מעניקה לו. הם מוכנים אפילו לוותר על השכר החודשי שמקבל בנם ממעסיקו, אף על פי שהעסקה כזו מנוגדת לחוק. לעומתן, ישנן משפחות הזקוקות להכנסה הכספית הנוספת של הילד עם המש"ה בשל מצבן הכלכלי. הן דורשות שהילד יעבוד מחוץ למפעל התעסוקה המוגן, כלומר בתעסוקה נתמכת, כדי ששכרו יהיה גבוה יותר, במטרה להיטיב את כלכלת המשפחה ורווחתה, אף בניגוד לרצון הילד. בנוסף, במחקר הוצגה הדילמה שמשפחתו של העובד עם המוגבלות דרשה כי שכרו של בנם יעבור לחשבונם האישי. על פי החוקר ברונפנברנר (Bronfenbrenner, 2017) תהליך פתרון הדילמות התבסס על הגישה האקולוגית, המדגישה את פעולת הגומלין המתמדת בין אדם לסביבתו הקרובה והרחוקה, לכן יש מגוון של פתרונות לדילמות.

בפתרונות הדילמות נבחן רצף של פתרונות, החל מפתרון יצירתי ועד לפעולה לפי הנהלים או על פי הוראת המחוקק. רצוי לעודד עובדים בארגונים לנוע לעבר פתרון יצירתי, עידוד עובדים לכך מחייב מערכת יחסים של אמון, יושר, נאמנות ואחריות בין המנהלים לעובדים. מערכת יחסים כזו חוסכת בפעולות של פיקוח ובקרה ומבטיחה גילוי מידי של תקלות וטעויות, זיהוי מהיר של בעיות שהתעוררו ומציאת פתרונות יעילים. ככל שהעובדים יחושו שותפות רבה יותר, כך יהיה להם קל ליישם את הקודים הללו בדילמות שצצות בשגרת יום העבודה.

### כללי התנהגות אתיים

ממצאי המחקר תומכים במחקרה של שפירא-לישצ'ינסקי (Shapira-Lishchinsky, 2014) בתהליך של פתרון הדילמה האתית, שבו אנשים משקפים את ערכיהם האישיים ביחס לאירועים ספציפיים. כך מתקבל טווח של פתרונות אפשריים לדילמה. אך המעסיקים הגיעו



להחלטה על הכללים לקוד האתי מתוך הסכמה חברתית ומעשית. כללי ההתנהגות האתיים שגובשו, נעים על הרצף שבין פתרון יצירתי, הנשען על גמישות מחשבתית ומאפשר חשיבה רב-ממדית ורב-כיוונית, לבין הציות לנהלים ולחוקים. הגמישות המחשבתית יכולה להוביל לדרכים מיוחדות להתמודדות עם סיטואציות שונות. לדוגמה, לנסות למצוא פתרון יחד עם מדריך התעסוקה וההורים, לשוחח עם ההורים ובנם, או לפעול על פי הנהלים, כמו: לדוגמה, הפסקת העבודה של העובד בתעסוקה נתמכת, ופיטורין לאלתר מהארגון, כאשר העובד עם המוגבלות "גנב" מהארגון. בהתאם לממצאיה של החוקרת שווייספורט (Schweisfurth, 2013) שמצאה, כי הדרכה יכולה להשתפר על ידי עידוד המודרכים לשאול שאלות באשר לדילמות הנחוות בעבודתם, תוך כדי התבססות על הידע הקיים בפתרון הדילמות. נמצא במחקר הנוכחי, כי הדיאלוג במהלך ההדרכה חשף את המעסיקים למגוון דרכי פעולה בפתרון הדילמה שמונחת לפתחם, עד לבניית פתרון יצירתי. הם נחשפו למתחים הקיימים בחיי היום-יום בארגון, ופיתחו מיומנות חשיבה ביקורתית ויצירתית ואסטרטגיות פעולה חלופיות, המאפשרות למשתתפים בהן לחוות תוצאות אפשריות שונות, החל מפתרון על פי הנהלים, שאין לערער עליו בהיותו מעוגן בחוקי המדינה, ועד לפתרון יצירתי, שמטרתו היא רווח לכל הצדדים בדילמה. לטענת החוקר סאק (Sak, 2004), יש להעניק לעובד את האמונה, כי יש בו הכוח, לא רק להסתגל לדרישות סביבתו במצבים מעורפלים ולא בטוחים, אלא גם להתמודד עם אתגרים שהסביבה מציבה בפניו. מכאן החשיבות של פיתוח הדרכה והכשרה של מעסיקים. לדוגמה, עבור ערכי הדילמה של טובת העובד עם המש"ה מול טובת הארגון, כללי ההתנהגות נעו מהזדהות עם הצורך של המעסיק לשמור על רווח כלכלי של הארגון עד למציאת פתרון זמני, ולאחר מכן, למציאת פתרון קבוע, תוך הפנמת הקשיים בתעסוקה נתמכת. טווח פתרונות זה התאפשר בזכות הדיאלוג הפתוח שהתקיים לאחר צפייה בסרטוני הדילמות.

### **המלצות לעתיד**

במחקר נמצאו דילמות אתיות ייחודיות, הנוגעות לכל יחסי הגומלין בשכבותיו של המודל האקולוגי. ממצאים אלו ממחישים את הרב-ממדיות של הדילמות האתיות בתעסוקת עובדים עם המש"ה. לדוגמה, דילמה שנסבה סביב "ריבוי הנאמנויות" של מעסיק, הנוגעות ליחסי הגומלין

הנקשרים בין תתי השכבות השונות של המודל האקולוגי. ממצא זה מבהיר את חשיבותם ונחיצותם של כללי ההתנהגות האתיים בארגון.

הקוד האתי אינו מכריע בסוגיות בהן יש התנגשות בין ערכים או חילוקי דעות ערכיים בין העובדים. במצבים אלו יפעילו המעסיקים שיקול דעת המתחשב בערכים האתיים, תוך בחינת הסיכון, הנזק ותוצאות ההחלטה המקצועית. יש לציין, כי גם כאשר יודעים או מחליטים מה ראוי או ניתן לעשות ופועלים על פי שיקול דעת מקצועי ואתי, עדיין יכולות להיווצר דילמות מוסריות.

המלצות המחקר יכולות להיות לעזר בקידום ההתחייבות של מדינת ישראל ברוח אמנת האו"ם לעקרון ההכלה, שפירושו חברה פתוחה ונגישה לאנשים עם מוגבלות, ויש בהן אף בסיס למתווה עקרונות של מחויבות אתית הנדרשת ממעסיקים. כל זאת, במטרה ליצור שינוי בחייהם של אנשים עם מוגבלות על פי העקרונות של האיחוד האירופי.

לאור טבען הרב ממדי של הדילמות האתיות, המתייחסות לשכבותיו השונות של המודל האקולוגי, המלצות המחקר הן לפתח קוד התנהגות אתי ייחודי לתהליכי הדרכה לתעסוקה נתמכת, בשיתוף כל בעלי העניין: העובד עם המש"ה, המעסיק, מדריך התעסוקה, ההורים, העובדים הסוציאליים, האחראים בהוסטל וקובעי המדיניות הציבורית. מבחינה פסיכולוגית, אנשים מרגישים מחויבים ונאמנים לקוד שהם שותפים במיסודו. גיבושו של הקוד האתי עשוי לצמצם את שיעור הטעויות בקבלת החלטות בעלות השלכות מוסריות-אתיות בתעסוקת עובדים עם מש"ה, טעויות שעלולות לגרום לנשירתם מתעסוקה נתמכת. כך ייווצר שינוי בנושא התעסוקה ותתבסס האמנה בדבר זכויות אנשים עם מוגבלות.

## מגבלות המחקר

מעסיקים שהשתתפו במחקר היו עם דרגות שונות, ממנהל זוטור ועד מנהל בכיר, ואף היו עם ותק תעסוקה שונה בארגון. היו מעסיקים עם שנות ותק מועטות, שהתייעצו עם הממונה עליהם בארגון בכדי שיפתור את הדילמה עבורם. בעוד שהיו מעסיקים עם ניסיון וותק רב יותר, שהתמודדו בעצמם עם קשיי הדילמה למתן פתרון מיטבי. ייתכן, כי מדרגי הדרגות והוותק הובילו לדרכי פתרון שונים עבור הדילמות, עקב ניסיון העבודה, המשפיע על התמודדות בפתרון הדילמות, החל מפתרונות יצירתיים ועד פתרונות מוחלטים.

מגבלה נוספת, קשורה בגיבושו של הקוד האתי המוצע במחקר. לא כל השותפים נטלו חלק בכתיבת הקוד על פי המודל האקולוגי. נעדרו מתהליך הכתיבה, למשל, אנשים עם מוגבלות, הורים לאנשים עם מוגבלות, מנהלי עמותות, מדריכי תעסוקה ואף לא בכיר ממושרד ממשלתי. ייתכן, כי שיתופם יכול היה להוסיף פרספקטיבה רחבה ואפקטיבית לקוד המוצע, ולהוביל למחויבותם לפעול על פיו, למען מטרה משותפת של תעסוקה נתמכת מיטבית בארגון.

# **Development of Ethical Code of Conduct among Employers of Organizations that Employ Workers with Developmental Intellectual Disabilities in Supported Employment**

**Miri Ben Amram and Orly Shapira-Lishchinsky**

## **Abstract**

The employment of people with developmental intellectual disabilities in the labor market poses many challenges arising from barriers and prejudices prevalent among the public. The aim of the study was to examine the ways in which employers deal with ethical dilemmas, and to develop rules of conduct and codes of ethics. The research method focused on instructional processes based on watching videos depicting ethical dilemmas while extracting ethical rules of conduct and ethical codes. The study involved 40 randomly selected employers. Participants met once a month for 9 months. The findings of the study suggested that ethical dilemmas are integrated in interactions between the strata of the social Ecological model. For example, the Microsystem layer discusses interpersonal relationships in a person with developmental intellectual disabilities and their relationship with the employer, the Mesosystem layer discusses

the relationship between the employer and the employee's parents with developmental intellectual disabilities, the Exosystem layer discusses the employer-social relationship that accompanies the employee with developmental intellectual disabilities, Macrosystem layer In the relationship between the employer and the manager in the organization, and the Chronosystem layer discusses the relationship between the employer and government policy. It was also found that ethical rules of conduct ranged from creativity to setting boundaries. Theoretically, the research contributes to shaping a social Ecological model in the context of training employers in supported employment frameworks. In addition, formulating an ethical code among employers can help make ethical decisions that will prevent the dropout or dismissal of employees with developmental disabilities from the organization.

## تطوير القواعد السلوكية الأخلاقية لدى مديري المنظمات التي توظف اشخاص ذوي محدودية ذهنية تطويرية في سوق العمل الحر

د. ميري عمرام وبروفيسور اورلي شيرا-لستشنسكي

### ملخص

يطرح توظيف الأشخاص ذوي المحدودية الذهنية التطورية في سوق العمل تحديات متعددة نابعة من حواجز وأفكار مسبقة سائدة لدى عامة الناس. هدف الدراسة كان فحص طرق تعامل أرباب العمل مع المعضلات الأخلاقية، وأيضا تطوير قواعد سلوكية ورموز أخلاقية. ارتكزت طريقة الدراسة على عمليات ارشاد معتمدة على مشاهدة فيديوهات تصف معضلات أخلاقية خلال استخراج قواعد سلوكية أخلاقية ورموز أخلاقية. اشترك في الدراسة 40 من أرباب العمل بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي. التقى المشتركين مرة في الشهر لمدة 9 اشهر. اشارت نتائج الدراسة الى ان المعضلات الأخلاقية تتكامل في التفاعلات بين طبقات النموذج البيئي الاجتماعي. على سبيل المثال، تناقش طبقة Microsystem العلاقات الاجتماعية بين الشخص ذو المحدودية الذهنية التطورية وصاحب العمل، بينما تناقش طبقة Mesosystem العلاقات بين صاحب العمل وبين والدي الشخص ذو المحدودية الذهنية التطورية، وتناقش طبقة Exosystem العلاقات بين صاحب العمل وبين العامل الاجتماعي المرافق للعامل ذو المحدودية الذهنية التطورية، وتناقش طبقة Macrosystem العلاقات بين صاحب العمل وبين مدير المنظمة، وتناقش طبقة Chronosystem العلاقات بين صاحب العمل وبين السياسة الحكومية. وكذلك وجد ان قواعد السلوك الأخلاقية تتراوح بين الابداع ووضع الحدود. نظرياً، تساهم الدراسة في تصميم نموذج بيئي اجتماعي في سياق تدريب أرباب العمل العاملين في سوق العمل الحر. بالإضافة الى ذلك، فأن وضع الرموز الأخلاقية يساعد باتخاذ قرارات أخلاقية تمنع العمال ذوي المحدودية الذهنية التطورية من ترك العمل او فصله

## ביבליוגרפיה

- איגוד העובדים הסוציאליים בישראל (2019). אוחזר מתוך: <https://socialwork.org.il>. אלפסי, מ' (2011). אנשים עם מוגבלות בישראל – אומדן האוכלוסייה, מאפייניה וחסמים לתעסוקה. אוחזר מתוך [www.moital.gov.il](http://www.moital.gov.il)
- הניצבות לאנשים עם מוגבלות, משרד המשפטים. (2019) אוחזר מתוך [https://www.gov.il/he/departments/moj\\_disability\\_rights](https://www.gov.il/he/departments/moj_disability_rights)
- טל, א' (2013). סטיגמה בקרב מעסיקים כלפי אנשים עם מוגבלות בכלל ומוגבלות פסיכיאטרית בפרט: סקירה ודיון בהקשר לחקיקה הקיימת. מחקר וכלכלה, משרד התמ"ת.
- כהן, מ' (2009). עבודה נתמכת לאנשים עם פיגור שכלי, מדיניות סטנדרטים ונהלים. הוצאת משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- מדריך לתעסוקה נתמכת (2019). אוחזר מתוך <https://www.molsa.gov.il>
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים (2019). אוחזר מתוך <https://www.molsa.gov.il>.
- ערן ר', הבר י', אפרתי י', ואדמון-ריק, ג' (2017). אמנת האו"ם בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות: מדריך לציבור. נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות. משרד המשפטים.
- רגב-כביר, ר' (2011). עמדות מעסיקים ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות והצורך בבידול תדמיתי. אוחזר מתוך <http://www.tamas.gov.il>
- American Association on Intellectual and Developmental Disabilities (AAIDD). (2011). *AAIDD: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities*.
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530.
- Bronfenbrenner, M. (2017). *Income: distribution theory*. Routledge.
- Carvalho-Freitas, M. N. D., and Stathi, S. (2017). Reducing workplace bias toward people with disabilities with the use of imagined contact. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 256-266.
- Chaverri, J., Praetorius, R. T., and Ruiz, E. (2018). Counselor happiness: Effects of therapy work with similar trauma. *Social Work in Mental Health*, 16(4), 419-435.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., and McKibbin, K. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20 (11), 1772-1789.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Krupa, T., Kirsh, B., Cockburn, L. & Gewurtz, R. (2009). Understanding the stigma of mental illness in employment. *Work: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation*, 33(4), 413-425.
- Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 222-251.

- Merrells, J., Buchanan, A., and Waters, R. (2018). The experience of social inclusion for people with intellectual disability within community recreational programs: A systematic review. *Journal of Intellectual & Developmental Disability, 43*(4), 381-391.
- Miethlich, B., and Šlahor, L. (2018). Employment of persons with disabilities as a corporate social responsibility initiative: Necessity and variants of implementation. In *CBU International Conference Proceedings, 6*, 350-355.
- Ogilvie, J., Rapp, A., Bachrach, D. G., Mullins, R., and Harvey, J. (2017). Do sales and service compete? The impact of multiple psychological climates on frontline employee performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 37*(1), 11-26.
- Saĝnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice, 17*(4), 1101-1117
- Sak, U. (2004). About creativity, giftedness, and teaching the creatively gifted in the classroom. *Roeper Review, 26*(4), 216-222.
- Schur, L., Colella, A., and Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management, 27*(14), 1471-1476, DOI: 10.1080/09585192.2016.1177294
- Schweisfurth, M. (2013). Learner-centred education in international perspective. *Journal of International and Comparative Education (JICE), 1-8*
- Shah, C., & Gupta, A. (2018). Training and its impact on organization effectiveness. *Sankalpa, 8*(1), 94-102.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2012). Teachers' withdrawal behaviors: integrating theory and findings. *Journal of Educational Administration, 50*(3), 307-326.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2013). Team-based simulations: Learning ethical conduct in teacher trainee programmes. *Teaching and Teacher Education, 33*, 1-12.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2014). Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. *Journal of Nursing Management, 22*(1), 60-69.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2018). *International Aspects of Organizational Ethics in Educational Systems*. Emerald Publication, Howard House.
- Snyder, L.A., Carmichael, J.S., Blackwell, L.V., Cleveland, J.N., & Thornton, G.C. III. (2010). Perceptions of discrimination and justice among employees with disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 22*, 5-19.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Timmons, J. C., Hall, A. C., Bose, J., Wolfe, A., & Winsor, J. (2011). Choosing employment: Factors that impact employment decisions for individuals with intellectual disability. *Intellectual and developmental disabilities, 49*(4), 285-299.



הספר מציג סקירות רחבות בין-תחומיות של ידע תיאורטי עדכני בנושא מוגבלות שכלית התפתחותית. סקירות רחבות אלו, כוללות ממצאי מחקרים ישראלים ובינלאומיים ודיון נרחב בהשלכות היישומיות של ממצאים אלו. באמצעות המשגות תיאורטיות, ניתוח מעמיק של חקר מוגבלות שכלית התפתחותית ויישומי התערבות טיפוליים וחינוכיים של מידע זה, מצליח הספר להציג בצורה רחבה את תחומי הדעת המרכזיים להם נזקקים סטודנטים, חוקרים, ואנשי המקצוע בעבודתם עם ילדים, מתבגרים ומבוגרים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ובני משפחותיהם.

## אודות קרן שלם

קרן ציבורית של השלטון המקומי בשיתוף משרד הרווחה והביטחון החברתי, מטרתה לסייע לרשויות האזוריות והמקומיות לפתח שירותים בקהילה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, הקרן מסייעת במענקים, ייעוץ וחשיבה לקידום איכות החיים בקהילה של האדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית בקהילה לכל אורך חייו, זאת מתוך הבנה מעמיקה במורכבות הצרכים הטיפוליים של האדם עם מוגבלות עצמו וצרכיו של הסובבים אותו.

## Intellectual Developmental Disorders

### Theory, research and implications

Michal Al-Yagon | Malka Margalit

This book offers a comprehensive interdisciplinary review of scientific knowledge, national and international empirical research as well as practical implications regarding individuals with intellectual developmental disorders and their families. Through theoretical conceptualizations, in-depth analysis of recent studies that lead to interventions, clinical treatments and educational practices, the book synthesizes a broad range of major topics for students, researchers and professional who work with children, adolescents and adults with this disorder and their families.

### About Shalem Foundation

The Shalem Foundation was founded more than three decades ago by the Federation of Local Authorities in cooperation with the Ministry of Welfare and Social Security in order to develop services for people with intellectual and developmental disabilities in the local community.

The Foundation's activities are guided by the vision that "a person with intellectual and developmental disabilities has the basic right to live a normal life in their natural environment, realize their potential, be an integral part of the social and cultural fabric of the community and have access to the labor market according to his or her abilities, desires and needs."



מאפשרת · מחברת · אחרת

איכות חיים לאדם עם מוגבלות  
שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות