

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה

גיליון מס'

12

אדם ועבודה

People at Work: Israel Journal of Career Development

חשוון תשע"ט | נובמבר 2018

דילמת "הורות ועבודה" – עוד משחר בראשית

4

מרים שפיר

אוריינטציות כלפי עבודה: דמיון ושוני בין צעירים המתלבטים לגבי
בחירת מקצוע ואנשים עובדים

10

תרצה וילנר, יוליה ליפשיץ-ברזילר, ואיתמר גתי

איתור משאבים שמקורם במשפחה היעילים בהפחתת קונפליקט
עבודה-משפחה ושחיקה

19

גל שי וחזקה בראונשטיין-ברקוביץ

מדריך לאבחון והערכה של אוכלוסיות מרקע מגוון בתהליכי גיוס
ומיון לעבודה

28

יערה אלדמע

'סיפור של אושרת - צעד קטן במסע גדול'

36

ינון דוד, שרית ארנון לרנר

עיצוב: עדי רמות

א.י.ת

האגודה הישראלית ליעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה

<http://www.ayellet.org.il/>

contact@ayellet.org.il

ת"ד 45189 חיפה, 31451

facebook.com/groups/adamvavoda

facebook.com/groups/ayellet

[Ayellet-linkedin](https://ayellet-linkedin)

ברוכים הבאים לגיליון #12 של **אדם ועבודה**.

בגיליון הנוכחי תמצאו מאמרי מחקר ועיון ודיונים בסוגיות במחקר ובמיקרו, כולל התייחסויות מגוונות לשאלות יסוד כמו: "למה לעבוד?", "לאיזו תועלת לעבוד?", "איך חיי משפחה עשויה לתרום לרווחת העובדים?" ו"איך אפשר לקדם גיוון במקומות עבודה".

בעונה זו, כאשר מחדשים את קריאת התורה מבראשית, **מרים שפיר** מנצלת את ההזדמנות לסקור את מרכזיותה וחשיבותה של העבודה במקורות ישראל, החל מאדם וחווה. **תרצה וילנר**, **ד"ר יוליה ליפשיץ-ברזילר**, ו**פרופ' איתמר גתי** במחקרם ממשיכים בקו זה ומראים שניתן לתאר את המניעים לעבודה בחמישה מימדים ולא רק בשלושת המניעים שהכרנו עד כה (ייעוד, קריירה ופרנסה). **שי גל ופרופ' חדוה בראונשטיין-ברקוביץ** מדווחים על מחקר שמצביע על איך משאבים שמקורם במשפחה יכולים למתן שחיקה בעבודה. **יערה אלדמע** מעדכנת אותנו על הוצאת מדריך חדש בימים אלה מטעם נציבות שירות המדינה במטרה לתת הנחיות אופרטיביות לקדם גיוון ביחידות עבודה ציבוריות, ומשתפת אותנו ב'דגימות'. אנו מסיימים את הגיליון בתיאור מקרה ייעוץ קריירה של **ינון דוד ושרית ארנון-לרנר** על אישה צעירה שעקב דרישותיה הגבוהות מעצמה כעובדת למעשה חוסמת את קידומה בחיי עבודה באמצעות בריחה לארבע כנפות תבל.

אנו חוזרים על הזמנתנו לתרום מעבודתכם, הקוראים, בהיבטים השונים בקידום הפרט בעולם העבודה.

אנו מודים שוב ל**אהרון בלאו** על הסיוע המבורך בעריכת הלשונית.

אנו מאחלים לכם קריאה מהנה וחורף בריא ופורה.

העורכים: ד"ר בני בנימין ופרופ' (אמריטה) עפרה אשכול נבו

save the date

מי כותב את תסריט הקריירה שלי

8.1.19. מכללה אקדמית נתניה

פרטים נוספים יפורסמו בקרוב בעמוד הפייסבוק

האקדמית
נתניה

מכללת נטיו



4 'דילמת הורות ועבודה - עוד משחר בראשית'
מרים שפיר



10 מחקר: 'אוריינטציות כלפי עבודה:
דמיון ושוני בין צעירים המתלבטים לגבי בחירת
מקצוע ואנשים עובדים'
תרצה וילנר
יוליה ליפשיץ-ברזילר
איתמר גתי



19 מחקר: 'איתור משאבים שמקורם במשפחה היעילים
בהפחתת קונפליקט עבודה-משפחה ושחיקה'
גל שי
חדוה בראונשטיין-ברקוביץ



28 'מדריך לאבחון והערכה של אוכלוסיות מרקע מגוון
בתהליכי גיוס ומיון לעבודה'
יערה אלדמע



36 'סיפורה של אושרת - צעד קטן במסע גדול'
ינון דוד
שרית ארנון-לרנר

44 הכירו את המחקרים של הגיליון

46 הנחיות למחברים



דילמת "הורות ועבודה" – עוד משחר בראשית

מרים שפיר | לחצו לפרופיל הכותבת

(מוקדש באהבה לכל האמהות והאבות!)

תקציר: משמעות העבודה מהווה מרכיב חשוב בחייו ובזהותו של האדם - הגבר והאישה. האם עבודה זו היא עונש כורח המציאות - או אידיאל בעל ערך עצמי משלו? והאם האידיאל בימינו זהה לגבר ולאישה? במאמר משולבים דעות מרואיינים עם עיון במקורות היהדות ובפילוסופיה הכללית.

מיכל - אישה נאה, בת 37, נשואה פלוס ארבע, מאושרת. "זהו זה! זכיתי בלוטו", היא משתפת. דאגות החיים השוטפות הסתיימו מבחינתה. המשכנתה נעלמה כלא היתה, אפשר להתפרע בקניות וגם לשלוח את הילדים לכל החוגים שירצו - כדי להעשיר את הידע, כמובן, אך גם כדי שיהיו מחוץ לבית ויפנו לה את הזמן. בקיץ הקרוב ובכל חודשי הקיץ הבאים היא תיקח את המשפחה לטיולים לחו"ל, ואף פעם לא יימאס. התלהבותה מגיעה לשיא חדש: "את מבינה מה זה אומר? אני לא צריכה לעבוד עוד!" בעלה, שי - גבר עגלגל בעל גומות חן ענקיות, נראה קצת פחות מאושר מהזכייה הפתאומית. לא שהוא לא שמח לסגור את המשכנתה. גם הטיולים לחו"ל והגי'פ החדש ממש מתאימים לו, והוא אפילו מפרגן לאשתו את ה"התפרעות בקניות". מדאיג אותו קצת אחד הסעיפים, שנכתבו באותיות הקטנות של טופס מילוי הלוטו, שמכל ושי מילאו ביחד במהלך אחת הסדנאות שהעברתי.

כדי לממש את הזכייה הגדולה צריכים המשתתפים בסדנה למלא טופס ויתור על עבודה, כלומר להתחייב שעד סוף חייהם לא יבצעו כל עבודה יצרנית, גם לא בהתנדבות.

זהו תרגיל קבוצתי ידוע, עמו אני נוהגת לפתוח סדנאות ומפגשים בנושאי קריירה. הדיון בקבוצה מתחיל בדרך כלל כדיון סוער בין המעוניינים לממש את זכייתם בלוטו למי שאינו מעוניין בזכייה. ברוב המקרים מצליחים האחרונים בסופו של דבר לשכנע את הראשונים לוותר על זכיית חייהם ולהמשיך בחיי העשייה.

בשלב הזה יימצא תמיד בכל קבוצת דיון המשתתף התורן שיאמר: "אבל האם העבודה לא ניתנה כעונש לאדם הראשון?" למה אנחנו כל כך רוצים לעבוד? הלוא הנחש פיתה את חוה לאכול מפרי גן העדן, חוה נתנה גם לאדם לטעום מן הפרי האסור, וכתוצאה מכך שלושת השותפים למעשה - הנחש, האישה והאיש - נענשו. עונשו של אדם - "בְּזַעַת אֶפֶיֶךָ תֹאכַל לֶחֶם" (בראשית ג', 19) - נתפש לעתים כענישת עבודה לדורות.

האומנם? – האם העבודה היא עונש שהוא כורח המציאות – או אידיאל בעל ערך עצמי משלו?

עיון בספר בראשית מזכיר לנו כי ייעודו של אדם הראשון כאדם עובד - "וּמָלְאוּ אֶת הָאָרֶץ וְכִבְשֻׁהָ" (בראשית א', 28), וכן "וַיִּנְחָהוּ בֵּגֶן עֵדֶן לְעִבְדָּהּ וּלְשִׁמְרָהּ" (בראשית ב', 15) - נקבע עוד בטרם מתן העונש. תפקידיו של האדם הם לעבוד, לשמור על יצירת הא-ל ולהמשיך לפתח וליצור בעולם. ביצירה זו הוא מחקה, למעשה, את הא-ל ושותף עמו במעשה הבריאה. בהמשך, בספר שמות, אפשר אף למצוא ציווי לעניין העבודה שהאדם מצווה בה: "שֵׁשֶׁת יָמִים תַּעֲבֹד וְעֵשִׂיתָ כָּל מְלֹאכֶתְךָ" (שמות כ', 9). לפי התפיסה היהודית, העבודה - ואפילו העבודה הפיזית - עושה אותנו לשותפים ליצירה ולבריאת העולם תוך שימוש בכישורים המיוחדים לנו, שהם מתת אל. זהו היישום של "בְּצִלְמֵ אֱלֹהִים בָּרָא אֹתוֹ" (בראשית א', 27).

העונש שקיבל אדם, לאחר שנתפס אוכל מפרי עץ הדעת - "אֲרוּרָה הָאֲדָמָה בְּעִבְרֶיךָ" (בראשית ג', 17), וכן "בְּזַעַת אֶפֶיֶךָ תֹאכַל לֶחֶם" (בראשית ג', 19) - מתייחס לעבודת האדמה עצמה, שתהיה לו קשה פיזית, ולא תמיד מתגמלת - ולא למושג העבודה בכללותו. פירוש החיזקוני לפסוקים אלו גורס כי העונש חל בתקופת חייו של האדם הראשון בלבד ופג כליל עם מותו של האדם הראשון והולדתו של נח.

"לא בראת דבר אחד לבטלה... ידיים לעשות בהם מלאכה" (תלמוד בבלי: ברכות ל"א, ע"ב).

בסך הכול יש במשנה ובתלמוד כ-600 מופעים, בהם התייחסות לעבודה, וברובם ההקשר הוא בשבחה של העבודה (Manheim & Sela, 1991). "גדולה מלאכה שמכבדת את בעליה" (תלמוד בבלי: נדרים מ"ט, ע"ב). חכמי המשנה והתלמוד לא רק דיברו בשבחה של העבודה; הם גם קיימו בעצמם את דבריהם והתפרנסו מעבודה: הלל הזקן היה חוטב עצים, שמאי היה בנאי, אבא חלקיה היה חופר אדמה, שמעון הפקולי היה עוסק בצמר גפן, ר' יוחנן הסנדלר היה, כמובן, סנדלר, ר' מאיר עבד כלבלר, ר' יוסי בן חלפתא עבד כמעבד עורות, ר' יהושע בן חנניה עבד כפחמי, ר' יצחק עבד כחרש ברזל, רב אדא עבד כמודד קרקעות, ר' אבא בר זמינו עבד כתופר, וכן הלאה (זקהיים, תרפ"ח - 1928). המשנה מציינת שלושה עמודי תווך לקיומו של העולם: תורה, עבודה וגמילות חסדים (אבות א', ב). הנחת המוצא היא שעל האדם לעבוד ולהתפרנס מיגיע כפיו. גם הרמב"ם מכיר באחריות של הפרט לפרנס את עצמו כיסוד לקיומו של העולם ואומר: "לעולם ידחוק אדם עצמו... ואל ישליך אדם עצמו על הציבור", ומביא כדוגמה: "גדולי החכמים - היו מהם חוטבי עצים, ונושאי הקורות, ושואבי המים לגינות, ועושין הברזל והפחמים; ולא שאלו מן הציבור, ולא קיבלו מהם כשנתנו להם" (משנה תורה להרמב"ם, ספר זרעים, הלכות מתנות עניים, י', טז-יז).

בפילוסופיה היוונית העבודה והמלאכה הן תחומים המיועדים לפשוטי העם, לבורים ולעבדים, המאפשרים לפילוסופים ולאצילים לחיות חיי הנאה ולפתח רעיונות עילאיים הקשורים במוח ובנפש

האדם. היוונים גינו את העבודה, משום שסברו כי אינה מותאמת לייעוד הרוחני של האדם, שהוא המנוחה וההסתכלות העיונית (ריינס, תשכ"ג - 1063). לפיהם, קשורה צבירת הון דווקא בשחרור מהעבודה, שהיא, כאמור, בזויה. סוקרטס טען כי החוליים והריקבון של המדינה נובעים מאותם בעלי מלאכה העוסקים בצורכי הגוף, וביניהם גם החנווני, הסוחר, הטבח, הרוקח, האורג, הסנדלר והבורסקאי. בעיניו של אריסטו, העיסוק באומנויות והמדעים לשם קבלת שכר נחשבים לשפלים ביותר ומתאימים רק לעבדים (אריסטו, תשכ"ד-1964). הוא מוציא מן הכלל את הרפואה, שהיא אומנות הנפש ואימון הגוף (אפלטון - 1954).

ומה חשבו הוגי דעות מאוחרים יותר? מרטין לותר, ממייסדי הנצרות הפרוטסטנטית (המאה ה-16), טען כי האדם משרת את אלוהיו דרך העבודה וממלא כך את ייעודו בעולם. לפי מקס ובר (המאות ה-20-19), על האדם לעבוד ולהתאמץ ללא הרף כדי לצבור הון, שכן אם אתה עשיר בעולם הזה, ייתכן כי זה מצביע על כך שהאל בחר בך. לפיכך, כדבריו, הפרוטסטנטים עובדים קשה יותר, מרוויחים יותר ואף חוסכים יותר. במאה ה-19 היה זה קרל מרקס, אשר ראה בעבודה את הצלת האדם, משום שהיא מקשרת אותו עם תהליכי הייצור.

אבל ה"עובד" הראשון הוא למעשה א-לוקים. לפי הטקסט המקראי בספר בראשית, הוא עצמו נקט כמה פעולות כשברא את העולם. הפעלים הנקשרים לתיאור מעשה הבריאה הם רבים: "ברא", "ויאמר", "וירא", "ויבדל", "ויקרא", "ויעש", "ויתן", "ויברא", "ויברך", "ויכל", "וישבת" (בראשית א', 1-31; ב', 1-3). בסיום בריאת העולם העניק א-לוקים את העבודה כמתנה לאדם.

נחזור למיכל, שזכתה בלוטו ושמחה שלא תצטרך לעבוד עוד יום אחד בחייה. מיכל היא בוגרת אולפנה במרכז הארץ. בלימודיה התיכוניים הושם דגש רב בהכנה לחיי משפחה מושלמים בעתיד, בהם היא תשמש כעיקר הבית. תלמידות האולפנה למדו כי בעתיד יצטרפו לקהל ישראל באמצעות משפחות שהן תקמנה ודורות שיחנכו לתפארת. הבנות כוונו לממש עצמן באימהות, וכלל לא דובר עמן באותם הימים על החשיבות בתרומתן לאנושות גם במונחים של עבודה. לכן מיכל, שצמחה מתוך אידיאולוגיית האולפנה, מתייחסת היום אל העבודה כאל צורך כלכלי בלבד, ולא מצליחה למצוא עשייה מממשת שבה תוכל לעבוד.

מיכל הזכירה לי קצת את יוכי, שהגיעה אלי לייעוץ לפני כמה חודשים. יוכי - בת 29, אם לחמישה ילדים, פונתה מביתה באחד מיישובי גוש קטיף. היא אוהבת את ילדיה ואת בעלה וסיפרה כי היא מאושרת במשפחה שהקימה, אך בשלב זה בחייה חשה עצב על שמעולם לא למדה. היא כמהה לצאת מהבית ולממש את עצמה גם בעולם העבודה, אולם נתקעה בשל מחסום ההשכלה. "חבל שלא הכרתי מישהי כמוך לפני עשר שנים", אמרה, "הייתי אולי לומדת קצת, ורק אז מקימה משפחה. להתחיל היום פסיכומטרי ושנות לימודים באוניברסיטה זה כבר לא ריאלי. נראה לי שאיחרתי את הרכבת..." יוכי עסוקה לא רק במציאת האיזונים הנכונים בחייה, אלא גם בצורך לברר מהי אותה עבודה, או עשייה, שבעבורן שווה לה לחפש את האיזון הנכון.

האם רק לגבר העניק הא-לוקים את העבודה כמתנה? ומה עם האישה? מהפסוק: "וַיִּבְרָא אֱלֹהִים אֶת הָאָדָם בְּצַלְמוֹ בְּצֶלֶם אֱלֹהִים בָּרָא אֹתוֹ זָכָר וּנְקֵבָה בָּרָא אֹתָם" (בראשית א', 27) אנו למדים כי "אדם" הוא שם כולל לזכר ונקבה, ולפיכך ניתן להסיק כי מתנת העבודה ניתנה בצורה שווה לשני המינים. שי, בעלה של מיכל, מאמין בלב שלם כי מיכל תהיה יותר מאושרת בשילוב של עבודה עם אימהות, ולכן אינו רוצה לממש את הזכייה בלוטו. לעומתו, בעלה של יוכי ממש לא מבין מדוע היא זקוקה לעבודה, ומדוע אינה

מסתפקת בעבודות הבית ובגידול הילדים.

בנוסף לשם "אדם" קיבלה האישה גם שני שמות המיוחדים רק לה. ראשית, נקראה "אישה": "וַיֹּאמֶר הָאָדָם זֹאת הִפְעָם עֵצָם מַעֲצָמִי וּבָשָׂר מִבָּשָׂרִי לְזֹאת יִקְרָא אִשָּׁה כִּי מֵאִישׁ לָקַחָהּ זֹאת" (בראשית ב', 23); אך בהמשך היא מקבלת גם שם פרטי: "וַיִּקְרָא הָאָדָם שֵׁם אִשְׁתּוֹ חַוָּה כִּי הִוא הִיְתָה אִם כָּל חַי" (שם, ג', 20).

העובדה, שיש לאותה הישות שני שמות, מרמזת על מצב של מורכבות וכפל ייעודים. בפירושו "עקידת יצחק" מסביר ר' יצחק עראמה את שני ייעודיה של האישה: "והנה בשני השמות האלה נתבאר שכבר יש לאשה שתי תכליות: האחד - מה שיורו עליו שם אשה, כי מאיש לוקחה זאת. וכמוהו תוכל להבין ולהשכיל... והשני - עניין ההולדה [...] וגידול הבנים כאשר יורה עליה שם חוה, כאשר היא היתה אם כל חי". לפי הסבר זה, התכלית הראשונה של האישה, הקשורה בהתפתחות אישית והעצמה, משותפת למעשה גם לה וגם לבעלה, ואילו התכלית השנייה ייחודית רק לה - לידת הילדים וגידולם. מימוש ייעוד האימהות יוצא אל הפועל במרחב הביתי. "עקרת הבית" היא עיקרו של הבית, ומימוש ייעוד הנשיות יוצא אל הפועל גם במרחב החברתי וביציאה לעבודה (אדמנית ווסרמן, תשס"ה-2005).

וכך כותב הרב אהרון ליכטנשטיין ז"ל: "צריך בהחלט לחנך את הבת להגשמה אישית. לא במקום חיי משפחה, כאם, אלא בצד זה... בהחלט כדאי ורצוי לפתח קריירה, הן מבחינת החברה היכולה להפיק מכך תועלת והן מבחינת תחושת הייעוד וההגשמה של האשה" (ליכטנשטיין, תש"מ - 1980).

יש הרואים בהחלטתן של נשים לגדל את ילדיהן ולבחור באימהות סוף ליכולת המימוש העצמי של אותן הנשים וסוף לקריירה שהיתה יכולה להיות להן. כיועצת קריירה אני נפגשת עם הרבה מאוד נשים, הרואות באימהות חלק משמעותי ונכבד מהמימוש האישי שלהן ואינן מתביישות בה כלל וכלל. הן בוודאי לא רואות בבחירתן לגדל ילדים סוף לקריירה שלהן. גם כשאשה מחליטה לעכב או לדחות את פיתוח הקריירה שלה לשנים בהן ילדיה יתבגרו, נעשית ההחלטה מתוך בחירה מודעת ומתוך הגדרה אישית לערך "מימוש". לא מעט נשים מוצאות את הדרך להישאר בתחום המקצועי שלהן, בידיעה כי כך הן משמרות את ערכן המקצועי בתוך תחום העניין שלהן, ושבעתיד, כשיהיה להן מתאים יותר, תוכלנה להמשיך ולסלול את דרכן המקצועית. בחירה זו היא בחירה במסלול, המשלב קריירה ואימהות באופן המספק מימוש בשני הייעודים. האימהות נתפסת על ידיהן כחלק מהגשמתן האישית - ולא כאילוץ המעכב מימוש.

בעידן בו התרבות האנושית המערבית קוראת לשוויון הזדמנויות ושוויון בין המינים, ראוי לזכור כי שוויון זה צריך שיהיה למען מטרת היעדר אפליה הפוגעת בזכויות הנשים - אך לא לצורך קיום שוויון במהות הייעוד של כל מין ומין, שכן ייעוד זה שונה בטבעו עוד מימי בראשית. חוה, הקרויה "אם כל חי", הורשה לנשים גם את תפקיד האימהות, המהווה חלק ממימושו בעולם הזה.

ביקשתי פעם מנשים בנות 40-53 לכתוב באופן חופשי את דעתן לגבי אימהות, מימוש וקריירה. וכך כתבה אישה שמטפלת בתחום האומנויות:

מימוש קריירה מזין אותי כאדם, והדבר גורם לי להיות אדם מאושר יותר באימהות שלי, ומעבר לכך מהווה דוגמה אישית לילדיי לדמות של מבוגר מתפתח. ייתכן שכשילדיי יהיו בוגרים יותר וחלק מהזמן שאני מקדישה כיום לשהות איתם יתפנה, אקדיש שעות רבות יותר למימוש בתחום הקריירה; אך נכון להיום אני לא מרגישה פספוס בתחום זה.

דבריה עולים בקנה אחד עם קולם ההולך והגובר של פסיכולוגים בשנים האחרונות, המצדדים בתרומתה של האישה העובדת לטיפול ילדיה. אלה טוענים שהרגשת הסיפוק של האישה, בין שהיא עובדת בתוך הבית ובין מחוצה לו, היא אחד הגורמים החשובים ביותר בהתפתחות הילד. במחקרי חברה שנעשו בארץ, נמצא כי התפתחותם של ילדים לשני הורים עובדים, טובה בדרך כלל מזו של ילדים במשפחות שבהן רק האב עובד מחוץ לבית (ריכטר, 1992).

עד לא מכבר היה הגבר המפרנס העיקרי ונמצא רוב שעות היום מחוץ לבית, והאם-הרעיה היתה מגדלת את הילדים וממעטת לעבוד, אבל כיום אנו עדים לטשטוש הגבולות, הן מבחינת יציאתה של האישה לעבודה והן מבחינת נוכחות משמעותית יותר של האב בגידול ילדיו. המשפחה הולכת ותופסת מקום של עדיפות, לפני צבירת הון ורכוש. כיום אין אבות צעירים מוכנים לוותר על שותפות מלאה בגידול הילדים. האיזון בין חיי העבודה לחיי המשפחה נמצא בראש סדר העדיפויות שלהם.

בעבר שרו אמהות שיר ערש על אבא, שיצא מוקדם לעבודה ויחזור רק בלילה עם מתנה. היום שירי הערש הללו אינם רלוונטיים. מתנתו המודרנית של האב היא היותו נוכח משמעותית בתקופות הילדות והבגרות של ילדיו. אבא וגם אמא מממשים את עצמם בהורות ובעבודה גם יחד, והמילה "יחד" מתייחסת הן לתפקידם הזוגי בגידול הילדים והן למציאת האיזון הנכון של כל אחד מהם כלפי הבית וכלפי העבודה - ביחד.

על קביעת סדרי עדיפויות בין משפחה לעבודה ניתן ללמוד גם מהטקסט המקראי. כאשר באים השבטים ראובן, גד וחצי שבט מנשה אל משה בבקשה להתיישב בעבר הירדן המזרחי, הם מנסחים כך את בקשתם: "גְּדַרְתָּ צֶאֱן נִבְנָה לְמִקְנֵנוּ פֶּה וְעָרִים לְטִפְנוּ" (במדבר לב', 16). משה מתקן אותם ומבהיר להם מהו סדר העדיפויות הראוי: "בְּנוּ לָכֶם עָרִים לְטִפְכֶּם וּגְדַרְתָּ לְצִנְאֶכֶם וְהֵיכָא מְפִיכֶם תַּעֲשׂוּ" (במדבר לב', 24). משה מלמד להקדים משפחה לרכוש.

משמעות העבודה מהווה מרכיב חשוב בחייו ובזהותו של האדם-הגבר והאישה-ובקיומה של החברה. העבודה מספקת לאדם צורכי קיום, פרנסה וביטחון. היא ממלאת את צרכיו החברתיים ומספקת לו צרכים רגשיים בתחום המימוש העצמי. העבודה היא עשייה המלווה ביצירה אנושית ושותפות בפיתוח העולם ובשמירה עליו במובן של 'מותר האדם מן הבהמה'. העבודה אינה עונש וקללה לאדם, כי אם ברכה, והיא מאפשרת לו חיים מלאי משמעות ושותפות בקידומו ופיתוחו של העולם.

מקורות

אדמנית, ב', ווסרמן, נ'. (תשס"ה - 2005). סדר נשים - האשה במשפחה ובחברה לאור המקורות. תל אביב: המרכז ללימודי האשה והמשפחה, מכללת 'תלפיות'.

אפלטון. (1954) גורגיאס (עמ' 94), ירושלים: האוניברסיטה העברית.

אריסטו. (תשכ"ד - 1964). הפוליטיקה, (ספר א', פרק יא', עמ' 59). ירושלים: הוצאת מאגנס.

זקהיים, א'. (תרפ"ח - 1928). התורה והמלאכה (עמ' 1-14). ירושלים: דפוס העברי של יחיאל ורקר.

ליכטנשטיין, א. (תשמ" - 1980). על חינוך להגשמה עצמית ולקריירה (עמ' 161), מתוך ב. רוזנפלד (עורך), האשה וחינוכה. הוצאת אמנה.

ריינס, ח. ז. (תשכ"ג - 1963). באהלי שם: מסות ומחקרים במוסר במשפט ובסוציולוגיה הישראלית (עמ' 72), ירושלים: הוצאת מ. ניומן, מכון סורא ע"י הישיבה אוניברסיטה.

ריכטר, י. (1992). כלים שלובים - בין קריירה למשפחה, הוצאת עם עובד.

Manheim, B., & Sela, A. (1991). Work values in the Torah. *Journal of Psychology and Judaism*, 15(4), 241-259.

WHY DO PEOPLE WORK



אוריינטציות כלפי עבודה: דמיון ושוני בין צעירים המתלבטים לגבי בחירת מקצוע ואנשים עובדים

תרצה וילנר, יוליה ליפשיץ-ברזילר, ואיתמר גתי | לחצו לפרופילי הכותבים

תקציר: מטרת המחקר הייתה לפתח ולבחון מודל אוריינטציות כלפי עבודה המורכב מחמישה מימדים: **ייעוד** (תחושת גורל וחובה פרו-חברתית), **פרנסה** (תמורה כלכלית), **קריירה** (התקדמות והשפעה), **שייכות חברתית** (היות חלק מקבוצה או ארגון), ו**תעסוקה** (מילוי הזמן בפעילויות). במסגרת המחקר, פותחו שתי גרסאות של שאלון אוריינטציה לעבודה (WOQ): עבור צעירים המתלבטים לגבי בחירת מקצוע ($N=647$) ועבור אנשים עובדים ($N=506$). לשתי הגרסאות של השאלון תכונות פסיכומטריות נאותות, וניתן להיעזר בהן על מנת למפות את אוריינטציות העבודה של הנועצים ולסייע להם במציאת סביבת עבודה מתאימה.

העבודה מהווה חלק מהותי בזהותם של אנשים ומקור לתחושת משמעות בחייהם (Blustein, 2011). בנוסף, עולם העבודה במאה ה-21 הפך דינמי יותר ונטול בטחון תעסוקתי, ואנשים מבקשים להגדיר את משמעות העבודה בחייהם בסביבה המאופיינת באי-ודאות רבה. כמובן, אנשים שונים מייחסים משמעות שונה לעבודתם: עבור חלק, זהו אמצעי לתשלום חשבונות, להעביר את הזמן, או להתקדמות מקצועית; ואילו עבור אחרים, העבודה מסייעת בהתפתחות אישית ובמציאת טעם לחייהם (Dik, Byrne, & Steger, 2013). המשמעות שהפרט נותן לעבודתו נקראת "אוריינטציית עבודה", והלימתה עם המאפיינים והדרישות של מקום העבודה, תורמים לשביעות רצון מהעבודה (Ghazzawi, 2008).

מחקרים קודמים התייחסו לשלוש אוריינטציות כלפי עבודה: **ייעוד** (calling), **פרנסה** (job) ו**קריירה** (career) (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). אנשים הרואים בעבודתם ייעוד, מתמקדים תחילה בערך החברתי של עבודתם, הם בעלי רצון ליצירת שינוי בחברה, ולרוב מאמינים כי עבודתם תורמת להפיכת העולם למקום טוב יותר. אנשים הרואים בעבודתם מקור פרנסה, נוטים להתמקד בתמורה הכלכלית הישירה. אלו שרואים את

עבודתם כקריירה, מונעים על ידי הרצון לרכוש סטטוס חברתי גבוה יותר, וקידום במקום העבודה.

מחקרים מצאו כי שלוש האוריינטציות קשורות למאפייני אישיות שונים ולמאפיינים של עבודה. למשל, אנשים עם אוריינטציית ייעוד נוטים להוביל את חייהם, גם מחוץ לעבודה, בהתאם לייעודם (Berg, Grant, & Johnson, 2010), והם מסופקים יותר מעבודתם לעומת אנשים עם אוריינטציות אחרות (Lan, Dobrow and Heller, 2015; Okechuku, Zhang, & Cao, 2013; Wrzesniewski et al., 1997). שבמהלך קבלת החלטות קריירה, אנשים עם אוריינטציית ייעוד חזקה נטו להתמקד בביצוע פעולות למען הגשמת ייעודם יותר מכל גורם אחר (למשל הסבירות להעסקה). (Shea-Van Fossen and Vredenburg, 2014) מצאו ששלוש האוריינטציות מתקשרות להעדפות שונות לגבי אתגרים בעבודה. כך, מועסקים בעלי אוריינטציית פרנסה היו בעלי סיכוי רב יותר להימנע מאתגר בעבודה, כאשר אלו המאופיינים באוריינטציית ייעוד העדיפו אתגרים, ואילו לבעלי אוריינטציית קריירה לא הייתה העדפה בהקשר זה. לונאי וינר (2011) גם מצאה כי בעלי אוריינטציית פרנסה, העדיפו ערכים אקסטרניזיים (שכר ותנאי עבודה) גבוהים יותר, ואילו בעלי אוריינטציות קריירה וייעוד העדיפו ערכים המקדמים תוצאות עבודה של ענין, השגיות, אחריות, עצמאות, ותרומה לחברה.

נמצא גם שבעלי אוריינטציית ייעוד היו בסבירות גבוהה יותר למצוא את העבודה שלהם משמעותית, ודיווחו על סיפוק רב יותר מהמשרה, מהבריאות ומחיהם באופן כללי. בעוד אלו עם אוריינטציה לפרנסה או קריירה, היו בסבירות נמוכה יותר למצוא את עבודתם משמעותית (Steger, Dik, & Duffy, 2012) ודיווחו על פחות סיפוק מהמשרה, מהבריאות ומחיהם באופן כללי (Yugo, 2006).

עד כה, מחקרים בתחום זה התרכזו במודל המשולש (אוריינטציות ייעוד, פרנסה, וקריירה) שפותח על ידי (Bellah et al. 1985). אנו טוענים ששלוש האוריינטציות הללו אינן ממצות את כלל המשמעויות שאנשים מייחסים לעבודתם.

בהתבסס על תיאוריות ומחקרים קודמים (Blustein, 2011; Rosso et al., 2010), אנו מציעים שתי אוריינטציות נוספות - שייכות חברתית (social embeddedness) ותעסוקה (busyness). באמצעות הוספת שתי אוריינטציות אלה, הרחבנו את המודל המסורתי של שלושה גורמים, למודל בעל חמישה גורמים.

הצורך להשתייך הינו צורך אנושי בסיסי (Blustein, 2011). אנו מציעים, כי עבור אנשים רבים, העבודה יכולה לספק את הצורך הבסיסי בתחושת שייכות. אנשים כאלה יחפשו עבודה המספקת עבורם תחושת שייכות וקהילתיות. בהתאם לכך, אנשים בעלי אוריינטציה לשייכות חברתית, עובדים בעיקר בכדי לספק לעצמם את הצורך בלהיות חלק מקבוצה או ארגון.

עבור אנשים בעלי אוריינטציה לתעסוקה, העבודה משמשת בעיקר כאמצעי למלא את זמנם. קבוצה דמוגרפית ראשית בה ניתן לראות אוריינטציה זו, היא גמלאים הרוצים להמשיך לעבוד וכך להישאר עסוקים (Hayward, Hardy, & Liu, 1994; Maestas, 2010). קבוצה אחרת היא של אסירים לקראת או סמוך לשחרור מהמאסר (Vignansky, Addad, & Himi, 2018). מחקרים המכונים "מחקרי לוטו" (Rosso et al., 2010) גם הראו שאנשים רבים מעדיפים להמשיך לעבוד גם לאחר שאינם זקוקים עוד לעבוד למחייתם (Arvey, Harpaz, & Liao, 2004; Highhouse, Zickar, & Yankelevich, 2010). זה הולם את המודל של (Jahoda, 1982), שבו פונקציה משמעותית בעבודה היא היותה מעצבת את חווית הזמן שלנו וממלאת את ימינו בפעילויות מתוכננות.

המחקר הנוכחי

על מנת לבחון את המודל הרב-מימדי המורחב לאוריינטציות כלפי עבודה, בוצעו שני מחקרים. **מחקר 1** מתאר את הפיתוח של שאלון אוריינטציות לעבודה (Work Orientation Questionnaire; WOQ) ואת התכונות הפסיכומטריות שלו, בקרב צעירים המתלבטים לגבי בחירת תחום לימודים ומקצוע.

מטרת מחקר 2 הייתה להתאים את השאלון לאנשים שכבר עובדים, ולבחון את הקשר בין חמשת המימדים לבין שביעות רצון מעבודה, שמהווה מרכיב חשוב ברווחה נפשית (Lent & Brown, 2006).

מחקר 1 – צעירים מתלבטים ובחירת מקצוע

שיטה

המשתתפים היו 647 צעירים המתלבטים לגבי בחירותיהם המקצועיות (גיל ממוצע 24; 63% נשים). המשתתפים ביקרו באתר חינוכי ואנונימי (כיוונים לעתיד), המסייע בקבלת החלטות קריירה ובחרו למלא את [השאלון של משמעות העבודה](#). השאלון מורכב מ-26 פריטים, לדוגמא: "אני רואה בעבודה משהו שנועדתי לעשות" (ייעוד), "אם היה לי מספיק כסף לא הייתי מחפש לעבוד" (פרנסה), "אהיה מעוניין לעלות בהיררכיה המקצועית בתחום שלי ולקבל סמכויות נוספות" (קריירה), "קשה לי לחשוב כיצד אמלא את היום שלי ללא הזמן בו אני אבלה במקום העבודה" (תעסוקה), "אני מעוניין להרגיש שייך במקום העבודה" (שייכות חברתית).

תוצאות

חציון המהימנות הפנימית של חמשת סולמות השאלון היה 0.81 (טווח 0.76–0.88). ממצאי ניתוח גורמים מגשש ($n = 200$) תמכו בהבחנה בין חמשת המימדים (אחוז השונות המוסברת=63). ממצאים של ניתוח גורמים מאשש גם תמכו במבנה המוצע של חמישה מימדים מובחנים ($n = 447$; $\chi^2/df=2.92$ RMSEA=.066, CFI=.90, SRMR=.08).

הבדל מגדרי נמצא רק במימד פרנסה: גברים דיווחו על אוריינטציית פרנסה (ממוצע 4.10) גבוהה יותר מנשים (ממוצע 3.76), $t(645) = 3.12, p = .002$, Cohen's $d = 0.25$.

ל-54% מהצעירים האוריינטציה העיקרית הייתה קריירה, 17% אוריינטציה של שייכות חברתית, 12% פרנסה, 10% ייעוד, ו-6% תעסוקה. מבחינת אוריינטציית תעסוקה לא היה הבדל מגדרי בהתפלגות האוריינטציה העיקרית, $\chi^2(4, N=552) = 7.20, p = .13$.

תוקף המבנה של השאלון נתמך על ידי דפוס הקשרים עם [פרופיל קבלת החלטות קריירה](#) של המשתתפים (Gati, Landman, Davidovitch, Asulin-Peretz, & Gadassi, 2010; Gati & Levin, 2012). בפרט, אוריינטציות לייעוד ולקריירה היו במתאם חיובי מובהק עם שאיפה למקצוע האידיאלי ($r = .20$ – $.24$, בהתאמה). אוריינטציה לפרנסה הייתה במתאם שלילי מובהק עם איסוף מידע מקיף ($r = -.20$) ועם אדפטיביות של החלטות לגבי קריירה ($r = -.24$), ומתאם חיובי עם דחינות ($r = .23$).

מחקר 2 – אנשים עובדים

שיטה

המשתתפים היו 506 בוגרים שכבר עובדים (גיל ממוצע 31, 66% נשים), אשר ביקרו באתר "כיוונים לעתיד" ובחרו למלא את [השאלון של משמעות העבודה](#) או קיבלו קישור לשאלון בשיטת "כדור שלג". ממוצע שנות ההשכלה שלהם היה 14.8, ס.ת. = 2.65, 99% מהם היו בעלי לפחות 12 שנות השכלה. בין המשתתפים, 420 דיווחו שהם עובדים במשרה מלאה (83%), ו-86 דיווחו שהם עובדים במשרה חלקית. למשתתפים היה רקע מקצועי מגוון: שירות עסקי, ייעוץ, מכירות ושיווק (22%), מדע, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה (16%), משפטים ופיננסים (14%), חינוך (13%), שירותי בריאות ושירותים חברתיים (8%). הנותרים (27%) עבדו במקצועות אחרים (כמו מחקר ובטחון, או לא דיווחו על מקצוע ספציפי).

תוצאות

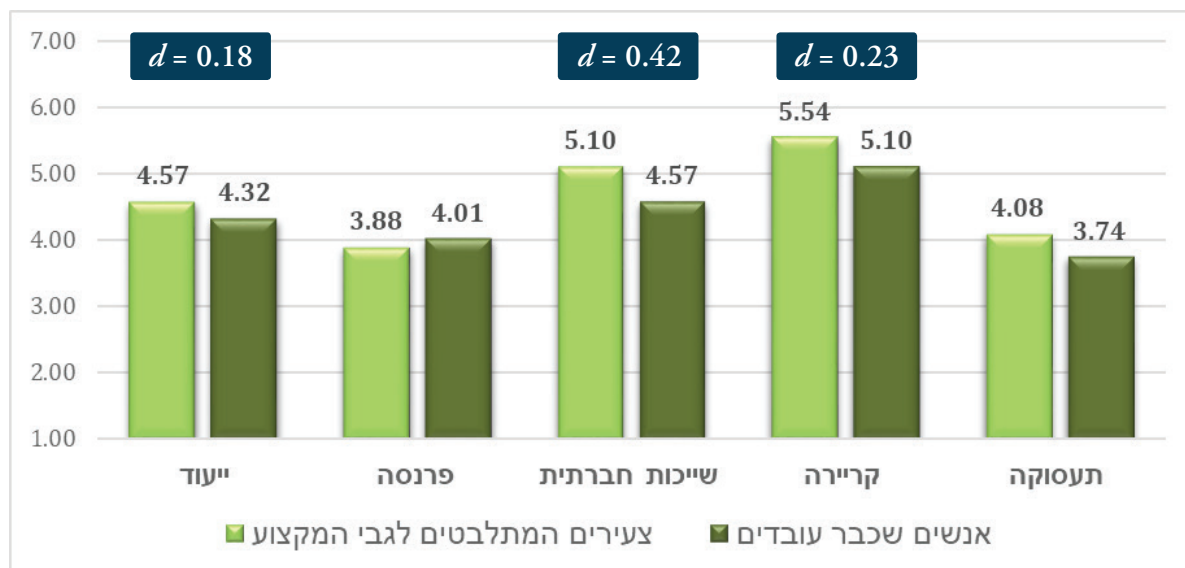
חציון המהימנות הפנימית של חמשת הסולמות בגרסת השאלון לאנשים שכבר עובדים היה 0.82. (טווח 0.77-0.88). כמו במחקר 1, ממצאים של ניתוח גורמים מאשש תמך במבנה המוצע של חמישה מימדים מובחנים, $\chi^2/df = 2.77$, RMSEA=0.059, CFI=.92, SRMR=.06.

כמו במחקר 1, הבדל מגדרי נמצא רק במימד פרנסה, כאשר גברים דיווחו על אוריינטציית פרנסה (ממוצע 4.26) גבוהה יותר מנשים (ממוצע 3.88), $t(504) = 2.95$, $p = .003$, $d = 0.26$.

האוריינטציה העיקרית של אנשים עובדים הייתה קריירה - 48%, פרנסה - 24%, שייכות חברתית - 12%, ייעוד - 11% ותעסוקה - 7%. בדומה למחקר 1, לא היה הבדל מגדרי בהתפלגות האוריינטציה העיקרית, $\chi^2(4, N = 454) = 8.23$, $p = .08$.

בנוסף, ארבע מתוך חמש האוריינטציות תרמו לניבוי שביעות רצון מהעבודה בקרב אנשים שכבר עובדים, $R^2 = .33$. עובדים עם אוריינטציות של ייעוד ($\beta = .32$) ושייכות חברתית ($\beta = .24$) גבוהות, ואוריינטציית פרנסה ($\beta = -.15$) ותעסוקה ($\beta = -.16$) נמוכות דיווחו על רמות גבוהות יותר של שביעות רצון מעבודה. להפתעתנו, אוריינטציית קריירה לא הייתה קשורה לשביעות רצון מעבודה.

איור 1 מראה כי שני המדגמים היו שונים בבולטות המיוחסת לאוריינטציות השונות. בפרט, בעוד שבאוריינטציית הפרנסה לא היה הבדל בין הצעירים לבין אנשים עובדים, באוריינטציות של ייעוד, שייכות חברתית, קריירה ותעסוקה, הצעירים דיווחו על רמות גבוהות יותר מאשר אנשים שכבר עובדים (גודל הפער במונחי Cohen's d היה בין 0.18 עד 0.42).



איור 1. הבדלים באוריינטציות עבודה בין צעירים המתלבטים בבחירת מקצוע ($N = 647$) לבין אנשים שכבר עובדים ($N = 506$)

מסקנות והשלכות

אחת התרומות של המחקר הנוכחי היא התאמת מרכיב אוריינטציות העבודה עבור צעירים בתחילת חייהם המקצועיים, המתלבטים לגבי הכשרה מקצועית או תחום לימודים. מחקר 1 תמך בטענה, שכאשר פונים לצעירים המתלבטים לגבי בחירת מקצוע, הם יכולים לדווח על האוריינטציה שהם מעוניינים שתהיה לעבודתם העתידית. זיהוי אוריינטציה לעבודה של צעירים מתלבטים, מאפשרת ליועצי תעסוקה להתייחס גם להיבט זה במהלך הסיוע לצעירים המתלבטים לגבי הקריירה העתידית שלהם. כך, היועצים יכולים לעזור להם למצוא את סוג העבודה התואמת את אוריינטציית העבודה שלהם, וכתוצאה מכך, להגדיל את הסיכוי לשביעות רצונם מעבודה.

במחקר 2, במדגם של אנשים שכבר עובדים, בחנו האם אוריינטציות שונות מנבאות שביעות רצון מעבודה. מצאנו שרק ארבע אוריינטציות תורמות לניבוי: אוריינטציית ייעוד ושייכות חברתית ניבאו סיפוק רב יותר מעבודה, בעוד שאוריינטציות פרנסה ותעסוקה ניבאו שביעות רצון נמוכה מהעבודה. התוצאות הללו תומכות במחקרים קודמים העוסקים בהשפעה החיובית של אוריינטציית ייעוד ושייכות חברתית בעבודה, על התפתחות קריירה אדפטיבית (Blustein, 2011; Duffy & Dik, 2013), ובהשפעה השלילית של אוריינטציית פרנסה על שביעות רצון מעבודה (Lan et al., 2013). מעניין שאוריינטציית קריירה לא תורמת לניבוי סיפוק מעבודה. ייתכן ואחת הסיבות לכך היא כי אלו עם אוריינטציית קריירה מעוניינים להשיג עמדת השפעה באמצעות העבודה, ושביעות רצון מהעבודה תלויה במידה בה הפרט מרגיש שהוא מצליח לממש שאיפה זו, כלומר, בעוד שארבעת האוריינטציות האחרות תלויות יותר בפרט, אוריינטציית קריירה תלויה גם בסביבה.

בנוסף, מצאנו שבשני המחקרים, נשים וגברים אינם נבדלים בארבע מתוך חמש האוריינטציות שלהם לעבודה. אולם, בשני המחקרים, גברים היו בעלי אוריינטציה גבוהה יותר לפרנסה מאשר נשים. ניתן לשער שהסיבה העיקרית לכך הינה ביטוי לתפיסה חברתית, על פיה תפקידו של הגבר לפרנס את המשפחה. לכן, ישנה סבירות גבוהה יותר שהם יתפסו את עבודתם כאמצעי לרכישת הטבות כלכליות.

תוצאות המחקר מציעות השלכות תאורטיות ומעשיות בכל הנוגע להחלטות קריירה, שיכולות לעזור לאנשים צעירים ואנשים עובדים, להתכונן ולהשתלב בעולם העבודה הדינמי של המאה ה-21. לשתי הגרסאות של שאלון "אוריינטציות עבודה" תכונות פסיכומטריות נאותות, ונראה שהשימוש בשאלון עם חמשת המימדים, יכול לתרום למחפשי עבודה. בפרט, יועצי תעסוקה יכולים להיעזר בשאלון למיפוי אוריינטציות העבודה של הפונים, ולסייע להם באיתור חלופות שהשתלבות בהן יכולה לתת מענה לאוריינטציות הרצויות לפרט. בעוד שניתן למצוא בכל מקצוע תמהיל של אוריינטציות (Wrzesniewski et al., 1997), במקצועות מסוימים יש סיכוי גבוה יותר לקבלת מענה לאוריינטציות ספציפיות. בכך, להגדיל את הסיכוי לשביעות רצון מהעבודה, להפחית שחיקה, לעלות מוטיבציה ולתרום לביצועים טובים יותר. בנוסף, התחשבות בנטייה האישית לאוריינטציות עבודה, יכולה לעזור לארגונים המעסיקים עובדים לנקוט בצעדים ההכרחיים לשיפור או שימור מוטיבציה של עובדים (Lan et al., 2013).

לבסוף, מלבד השימוש של יועצי תעסוקה בשאלון, הוא יכול לשמש גם ככלי להערכה עצמית עבור צעירים המתלבטים לגבי הקריירה העתידית שלהם. שימוש בשאלון זה, יכול לספק לצעירים תובנות לגבי האוריינטציה העיקרית שלהם לעבודה, ובכך לסייע להם לבחור מקצועות שמתאימים לאוריינטציה זו. המשוב לגבי האוריינטציה שלהם יכול להיות שימושי במיוחד במהלך מעברים שונים (לדוגמה, מבית הספר לעבודה, או ממשרה חלקית למשרה מלאה).

מגבלות וכיוונים להמשך

למחקר מספר מגבלות אשר ראויות להתייחסות. ראשית, המחקר הנוכחי בחן אנשים אשר חיפשו באופן אקטיבי, באמצעות אתר [כיוונים לעתיד](#), אחר סיוע בקבלת החלטה תעסוקתית. ייתכן שמשתתפים אלו אינם דומים במאפייניהם לכלל העובדים או מחפשי העבודה ולהם אוריינטציות אחרות.

במחקרי המשך כדאי לבחון את המידה שבה המשוב הניתן לשאלון מסייע גם לקבוצות נוספות. שנית, שני המחקרים בחנו במקביל שני שלבים שונים בהתפתחות המקצועית של הפרט, ולכן זה אינו מחקר אורך שכן הוא נערך על אנשים שונים. מחקרי המשך יכולים לבצע מחקר אורך על מנת לבחון את המידה שבה אוריינטציות עבודה משתנות במהלך ההתפתחות המקצועית של הפרט. ולבסוף, מומלץ שמחקרים עתידיים יבחנו מדגמים יותר מגוונים מבחינה תרבותית, גיל, רמות התפתחות מקצועית ומעמד סוציו-אקונומי.

מקורות

לונאי ויינר, נ. (2013). תפיסת העבודה כ-ג'וב, קריירה או יעוד והקשר בינה לבין ערכי עבודה, דפוסי התקשרות, ומקצועות בקרב נשים עובדות. *אדם ועבודה*, 1, 15-18.

Arvey, R. D., Harpaz, I., & Liao, H. (2004). Work centrality and post-award work behavior of lottery winners. *The Journal of Psychology*, 138, 404-420.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press.

Berg, J., Grant, A., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973-994.

Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 1-17.

Dekas, K. H. & Baker, W. E. (2014). Adolescent socialization and the development of adult work orientations. In H. R. Greve & M. L. Seidel (Eds.), *Adolescent experiences and adult work outcomes: Connections and causes* (pp. 51-84). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.

Dobrow, S. R., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology*, 100, 695-712.

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436.

Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 277-291.

Gati, I., & Levin, N. (2012). The stability and structure of career decision-making profiles: A 1-year follow-up. *Journal of Career Assessment*, 20, 390-403.

Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11, 1-10.

Hayward, M. D., Hardy, M. A., & Liu, M. C. (1994). Work after retirement: The experiences of older men in the United States. *Social Science Research*, 23, 82-107.

- Highhouse, S., Zickar, M., & Yankelovich, M. (2010). Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic. *Journal of Applied Psychology, 95*, 349–357.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *Journal of Business Ethics, 112*, 627–640.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 236–247.
- Maestas, N. (2010). Back to work: Expectations and realizations of work after retirement. *Journal of Human Resources, 45*, 718–748.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127.
- Shea-Van Fossen, R. J., & Vredenburg, D. J. (2014). Exploring differences in work's meaning: An investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management, 15*, 101–120.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*, 322–337.
- Vignansky, E., Addad, M., & Himi, H. (2018). Despair will hold you prisoner, hope will set you free: Hope and meaning among released prisoners. *The Prison Journal, 98*, 334–358.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21–33.
- Yugo, J. E. (2006). *The effect of response format on the criterion related validity of a measure of work orientation* Doctoral dissertation, Bowling Green State University. Retrieved from http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1162062935

הערות המערכת:

זו הזדמנות להודות לפרופ' איתמר גתי על תרומתו לחקר סוגיות מרכזיות בפיתוח הקריירה של הפרט משך עשורים רבים בארץ ובעולם ולאחל לו בריאות והמשך פעילות פורה בתחום. הדברים נאמרים עקב זכייתו ב(עוד) אות הוקרה, הפעם מאיגוד הפסיכולוגי האמריקאי (APA) בכנס האחרון (בסן פרנסיסקו - 2018).

מדובר ב:

Distinguished Achievement Award of the Society of Vocational Psychology of the APA

הפרס הוענק בעבר לבכירי התחום, בין היתר, לג'ון הולנד ולמארק סביקאס. פרופ' גתי הוא הלא-אמריקאי היחיד עד כה שזכה בהוקרה זו!

ראש וועדת הפרס ציינה בדבריה במהלך הטקס:

“Dr. Gati is an influential and creative scholar of career decision making who has published 125 refereed articles and 17 book chapters. . . . Most impressively, Dr. Gati is known for his willingness to ‘give psychology away,’ as witnessed by his two websites which provide free career guidance to thousands of career explorers around the world. . . . He is very generous and encouraging to his students and early career professionals and is always willing to share and collaborate, never pursuing the spotlight.”



איתור משאבים שמקורם במשפחה היעילים בהפחתת קונפליקט עבודה-משפחה ושחיקה

גל שי וחדוה בראונשטיין-ברקוביץ, | לחצו לפרופילי הכותבים
המכללה האקדמית תל אביב-יפו

תקציר: הצורך לאזן בין מטלות בעבודה ומחויבויות במשפחה עלול לעורר לחץ ולפגוע ברווחה האישית של הפרט. התופעה רווחת יותר בקרב נשים. במחקר הנוכחי נבחנה היעילות היחסית של סוגי משאבים שמקורם במשפחה בהפחתת קונפליקט עבודה-משפחה ושחיקה בקרב נשים. תמיכה של המשפחה בהעצמה אישית של האישה נמצאה בעלת משמעות ייחודית.

מבוא

האיזון בין עבודה למשפחה נחשב לגורם בעל משמעות בהתפתחות קריירה ובהסתגלות לעולם העבודה בעידן הנוכחי. כבר בשנות השמונים הציג Super במודל "הקשת בענן" את המעורבות של הפרט בתפקידי חיים שונים ואת השילוב ביניהם כגורם משמעותי בהתפתחותו המקצועית (Super, 1980). תיאוריה עדכנית, הפסיכולוגיה של העבודה (Blustein, 2006), מניחה אף היא כי לאיזון בין משפחה לקריירה תפקיד בעל חשיבות בהשגת תחושה של הוגנות בעבודה ורווחה אישית.

עם העלייה בעשורים האחרונים בכמות המשפחות בהן שני בני הזוג משתתפים באופן פעיל בעולם העבודה, גבר הקושי בניהול מקביל של דרישות העבודה ומחויבויות המשפחה, המוגדר בספרות כקונפליקט של עבודה-משפחה (Greenhaus & Beutell, 1985). קונפליקט זה נחשב לאחד מגורמי המתח המרכזיים של מבוגרים בעידן המודרני (Boyd, Sliter, & Chatfield, 2016; Kossek & Lambert, 2005). הקונפליקט עבודה-משפחה הינו דו-כיווני, ונובע מחד מדרישות העבודה המפריעות למילוי מחויבויות המשפחה (עבודה-מפריעה-למשפחה), ומאידך ממחויבויות המשפחה המפריעות למילוי דרישות העבודה (משפחה-מפריעה-לעבודה). מחקרים קודמים מראים שקונפליקט עבודה-משפחה מוביל לתוצאות לא רצויות לפרט ולארגון, ביניהן שחיקה (Boyd et al., 2016; Cinamon, Rich, & Westman, 2007; Jawahar, Kisamore, Stone, & Rahn, 2012; Tone, Melbye, Arild, Falkum, & Gjerlow, 2008).

כן, קיימת חשיבות באיתור דרכים בהן ניתן לצמצם קונפליקט זה ולמתנו.

הקונפליקט משפיע בצורה שלילית יותר על נשים לעומת גברים (Livingston & Judge, 2008), ואף מועד יותר לפגוע בבריאותן (Leineweber, Baltzer, Hanson, & Westerlund, 2013) ובהזדמנויות התעסוקתיות שלהן (Berntson, Näswall, & Härenstam, 2014). השפעות אלו מחריפות כאשר ישנם ילדים צעירים בבית (Grzywacs & Marks, 2000), וכאשר הקריירות של הנשים תובעניות (Proost, De Witte, H., De Witte, K., & Schreurs, 2010). לפיכך המחקר הנוכחי התמקד בנשים עובדות.

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון כיצד ניתן להפחית את עוצמת הקונפליקט ואת רמת השחיקה הנובעת ממנו, באמצעות גיוס משאבים מתאימים במשפחה. רעיון גיוס המשאבים מבוסס על תיאוריית שימור המשאבים של (Hobfoll 1989, 2001), לפיה רווח במשאבים מפחית תחושת דחק. הנחת היסוד בתיאוריה זו היא שאנשים מעוניינים להשיג, לשמר, להגן ולטפח משאבים על מנת למזער מתח והשלכותיו, העלולים לפגוע ברווחתם האישית (Hobfoll, 1989). ממצאים קודמים תומכים בהנחות התיאוריה ומלמדים כי זמינות משאבים מסייעת בהפחתת הקונפליקט והשחיקה (Hoobler, Hu, & Wilson, 2010; Matthews, Wayne, & Ford, 2014).

בהקשר של הקונפליקט עבודה-משפחה הספרות מגדירה שלוש קטגוריות של משאבים:

א. משאבים אישיים משאבים שמקורם באפיונים אישיים הממתנים את הדחק הנובע מהקונפליקט. משאבים אלה חשובים במיוחד, מאחר והם מגבירים את החוסן האישי ואת העמידות למגוון מקורות לחץ (Hobfoll, 1989). נמצא כי משאבים אישיים, כגון התאמה בין אישיות לסביבת העבודה (Braunstein-), היו קשורים לעמידות ללחץ בכלל, ולעמידות בפני שני כיווני הקונפליקט, הן זה של עבודה-מפריעה-למשפחה והן זה של משפחה-מפריעה-לעבודה. כמו כן, במחקר של (Braunstein-Bercovitz 2013) אשר השווה את היעילות היחסית של מספר משאבי ארגון, נמצא כי משאבים המשמשים להעצמה אישית של העובדת היו יעילים במיוחד (יחסית לתמיכה של עמיתים וממונים ולתנאי עבודה), והפחיתו את שני כיווני הקונפליקט ואת השחיקה.

ב. משאבים ארגוניים הם משאבים שמקורם במקום העבודה, ואשר ממתנים את הדחק הנובע מהקונפליקט בין עבודה למשפחה (Byron, 2005). במטא-אנליזה אשר עסקה בקשר בין משאבים ארגוניים לקונפליקט עבודה-משפחה נמצא כי קיום משאבים במקום העבודה מפחית בעיקר את הקונפליקט מסוג עבודה-מפריעה-למשפחה (Byron, 2005). ממצאים עדכניים יותר אף הם מאששים מגמה זו (Mackey, Perrewé, & McAllister, 2017).

ג. משאבים משפחתיים הם משאבים שמקורם במשפחה, ואשר ממתנים את הדחק הנובע מהקונפליקט בין עבודה למשפחה (Mansour & Tremblay, 2016). במטא-אנליזה (Byron, 2005) נמצאו עדויות חלקיות התומכות בכך שמשאבים משפחתיים משפיעים יותר על הקונפליקט מסוג משפחה-מפריעה-לעבודה. בתוך כך, המשאבים שתרמו להפחתת רמת הקונפליקט היו תמיכה משפחתית והקדשת שעות פנאי למשפחה.

ניתן לסכם את הממצאים בספרות בנוגע לקשר שבין משאבים לקונפליקט עבודה-משפחה באופן הבא: בעוד שמשאבים אישיים יעילים להפחתת שני כיווני הקונפליקט, משאבי ארגון ומשאבי משפחה יעילים בהפחתת כיוון אחד של הקונפליקט, זה הנובע מהפרעה של העבודה למשפחה או המשפחה לעבודה,

בהתאמה.

בנוגע למשאבים שמקורם במשפחה (שהם בזרקור המאמר הנוכחי), מספר המחקרים שבדקו כיצד הם משפיעים על הקונפליקט מועט (Rupert, Stevanovic, & Hunley, 2009). לאור זאת, מטרתו של המחקר הנוכחי הייתה לבחון באופן מעמיק את התרומה של משאבים שמקורם במשפחה על הפחתת הקונפליקט, ולאחר סוגי משאבים יעילים במיוחד. באופן ספציפי יותר, נבחנו שלושה סוגי משאבים משפחתיים:

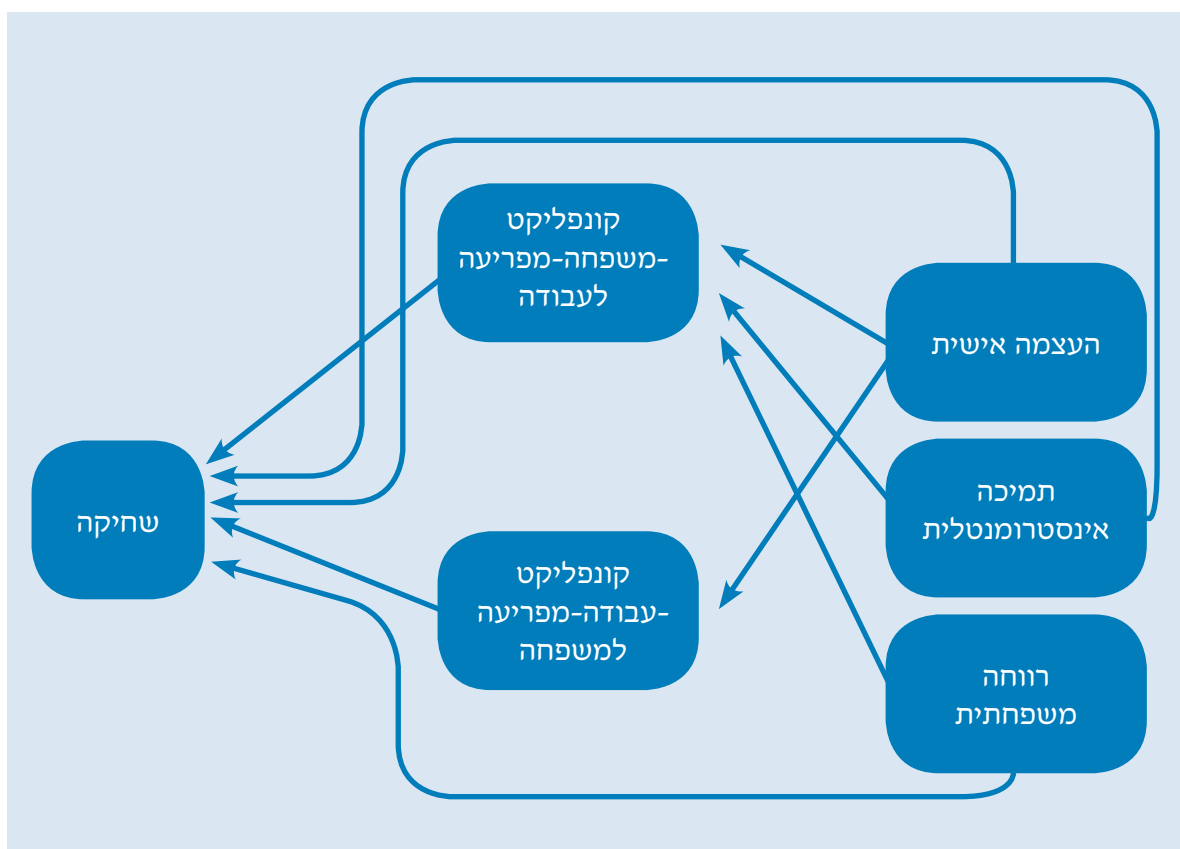
א. **העצמה אישית שמקורה במשפחה** - תחושת גאווה, הערכה ומשוב של המשפחה על התמודדות טובה המאופיינת בשליטה ואוטונומיה עם השילוב בין עבודה למשפחה

ב. **תמיכה אינסטרומנטלית של בני המשפחה** - סיוע בפועל במטלות המשפחתיות

ג. **רווחה משפחתית** - בריאות, יציבות ויחסים תקינים במשפחה

השערות

שיעורנו כי תפיסה של זמינות משאבים תפחית את הקונפליקט, אשר בתורו יפחית את השחיקה. כמו כן, צפינו כי משאב ההעצמה האישית ישפיע על שני כיווני הקונפליקט, בדומה לממצאים קודמים אשר הוצגו לעיל, ובפרט הממצא של (Braunstein-Bercovitz, 2013), בו מדווח כי העצמה אישית בארגון הפחיתה שני כיווני הקונפליקט. כמו כן, שיעורנו כי שני סוגי המשאבים המשפחתיים הנוספים ישפיעו על הקונפליקט בכיוון משפחה-מפריעה-לעבודה בלבד. מפרט ההשערה מוצג בתרשים 1.



החידוש במחקר הנוכחי הוא בבדיקת יעילותם היחסית של משאבים משפחתיים שונים באופיים, והערך האפשרי שלו טמון באפשרות לבנות על סמך מסקנותיו תכנית התערבות אשר תעניק מענה מותאם לנשים החוות רמות גבוהות של קונפליקט עבודה-משפחה ושחיקה.

תרשים 1 - המודל המוצע בנוגע לקשר שבין משאבים שמקורם במשפחה לקונפליקט עבודה-משפחה ולשחיקה

שיטת המחקר

משתתפות והליך:

המשתתפות במחקר היו 200 נשים נשואות, אימהות לפחות לילד אחד שגילו מתחת ל-10 שנים, העובדות בהיקף של לפחות 75% משרה. גילן הממוצע 35.45 שנים (טווח הגילאים נע בין 22 ל-52 שנים). המשתתפות מילאו שלושה שאלונים, אשר בדקו את משתני המחקר, ושאלון נוסף אשר בדק פרטים דמוגרפיים רלוונטיים.

נלי מדידה:

(1) שאלון קונפליקט עבודה-משפחה שפותח על ידי (Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999). השאלון מודד את הקונפליקט על שני ממדיו: א. 11 פריטים הבוחנים את המידה שבה העבודה מפריעה למשפחה. למשל: "העבודה גורמת לי למצב רוח רע בבית" או "דרישות העבודה מונעות ממני לבלות עם בני משפחתי במידה שהייתי רוצה" ($\alpha=.8$). ב. 11 פריטים הבוחנים את המידה שבה המשפחה מפריעה לעבודה. למשל: "אירועים בבית גורמים לי מתח וחוסר שקט בעבודה" או "דרישות המשפחה מפריעות לעבודתי היום-יומית" ($\alpha=.8$).

(2) שאלון רמת שחיקה SMBM (Shirom-Melamed Burnout Measure), שאלון למדידת רמת השחיקה הנפשית אשר פותח על ידי שירום ומלמד (2005). הנבדקות נתבקשו לדרג עד כמה הרגישו בעבודתן בחודש האחרון תחושות כמו "עייפות נפשית", "קושי להתרכז" "לאות במחשבות" ועוד. במדגם הנוכחי מהימנות השאלון הייתה $\alpha=.93$.

(3) שאלון משאבים משפחתיים. השאלון שנבנה במיוחד לצורך המחקר הנוכחי (ראה נספח). השאלון בן שלושה סולמות, אשר כל אחד מהם מודד אחד משלושה סוגי משאבים שמקורם במשפחה: העצמה אישית באמצעות המשפחה ($\alpha=.87$), למשל "תחושת גאווה על התפקוד שלי כאם"; משאבי תמיכה משפחתיים רגשיים ומעשיים ($\alpha=.82$), למשל "תמיכת בני משפחה כאשר אני מודאגת בענייני עבודה"; ומשאבי רווחה משפחתית ($\alpha=.78$), למשל "בריאות תקינה לילדיי". הפריטים בשאלון זה מבוססים על רשימת 74 המשאבים COR-E (Conservation of Resources) שפותחה על ידי (Hobfoll, 1993).

המצאים עיקריים

המודל שהוצע אושש באופן חלקי. להלן הממצאים:

בהתאם למצופה, משאב ההעצמה האישית הפחית הן את הקונפליקט בכיוון עבודה-מפריעה-למשפחה ($\beta = -0.28$, $p < .01$) והן את הקונפליקט בכיוון משפחה-מפריעה-לעבודה ($\beta = -0.17$, $p < .05$), ואלו הפחיתו בתורם את רמת השחיקה ($\beta = -0.21$; $\beta = -0.24$; בהתאמה).

רווחה משפחתית הפחיתה את הקונפליקט בכיוון משפחה-מפריעה-לעבודה בלבד ($\beta = -0.32$, $p < .01$) והפחתה זו תרמה לירידת רמת השחיקה ($\beta = -0.11$, $p < .05$).

- משאב התמיכה האינסטרומנטלית לא תרם להפחתת הקונפליקט באף אחד מן הכיוונים ואף לא לרמת השחיקה.

מסקנות והמלצות

ממצאי המחקר מספקים תמיכה נוספת לרעיונות מתיאוריית שימור המשאבים של (Hobfoll, 1989) (2001) בנוגע לחשיבות שיש לזמינות משאבים בניהול לחצים ובעמידות לגורמי דחק הקשורים בעולם העבודה. בנוסף, הממצאים מדגישים את המרכזיות של ניהול הקונפליקט עבודה-משפחה אצל נשים בהפחתת השחיקה שלהן בעבודה.

זאת ועוד, למרות שמחקרים קודמים חקרו את התועלת הכללית שבמשאבים משפחתיים נתפסים (Chen et al., 2014; Iskra-Golec et al., 2017; Rupert et al., 2009), המודל הנוכחי הוא הראשון שבדק את היעילות היחסית של סוגי משאבי משפחה שונים ומצא הבדלים ביעילותם בהגברת רווחתה האישית של האישה. כך נמצא כי משאבים שמקורם במשפחה הקשורים באספקטים של העצמי ומחזקים את העצמה האישית שלה (תחושת גאווה והצלחה בהתמודדות עם אתגרים במשפחה ובממשק עבודה-משפחה) רלוונטיים במיוחד במניעת שחיקה, מאחר והם מפחיתים הן את הקונפליקט הנובע מההפרעה של תפקוד בעבודה לתפקוד במשפחה, והן את הכיוון של ההפרעה מהמשפחה לעבודה, ושניהם במשולב מפחיתים השחיקה. מסקנה זו תומכת בהנחה של תיאוריית שימור המשאבים כי משאבים אישיים אשר מקורם בתכונות אישיות של העצמי הינם בעלי תפקיד ייחודי בהגדלת החוסן האישי והעמידות לגורמי דחק (Hobfoll, 1989).

בנוסף לכך, המשאב של רווחה משפחתית (בריאות, יציבות ויחסים תקינים) הפחית כצפוי את הקונפליקט בכיוון הפרעה של המשפחה לעבודה ואת רמת השחיקה. באופן מפתיע ובניגוד להשערה, המשאב של תמיכה אינסטרומנטלית/מעשית לא תרם באופן ייחודי להפחתתם של הקונפליקט והשחיקה.

למסקנות מחקר זה גם מגבלות: (א) היסק סיבתי שנסמך על מערך מחקר מתאמי. (ב) מדגם שאינו הטרוגני די, דבר שעלול לפגוע במידת ההכללה של הממצאים לאוכלוסיות נוספות (מרקע תרבותי, מגדרי, או רמת השכלה שונים). מוצע לפיכך כי במחקרי עתיד ייבדקו ההשערות באמצעות מחקרי אורך ובאוכלוסייה מגוונת יותר מבחינה דמוגרפית-תרבותית.

השלכות על הייעוץ לקריירה והצעות להתערבות

ממצאי מחקר זה מאירים באור נוסף את כיווני ההתערבות העומדים לרשותם של פסיכולוגים העוסקים בייעוץ קריירה כאשר הם פוגשים נועצות החוות רמות גבוהות של קונפליקט עבודה-משפחה ושחיקה. מומלץ במקרים אלו למפות את המשאבים העומדים לרשות האישה, ולבצע התערבויות היכולות לסייע לה לגייס ולזמן משאבים יעילים במיוחד, אלו המספקים לה תחושה של העצמה אישית. בעוד שגיוס משאבים אלו בארגון אפקטיבי גם כן, הוא עלול לעיתים להיות מורכב, וצפוי כי יהיה קל יותר לגייסם בתוך המשפחה - בכך חשיבותם ותרומתם של ממצאי מחקר זה. לפיכך, על ההתערבות לשים דגש על דרכים לגיוס המשפחה כדי להגביר תפיסות ואמונות חיוביות של האישה לגבי התמודדותה עם האתגרים המורכבים שבשילוב עבודה ומשפחה, וכדי להפחית רגשות שליליים בהקשר זה, למשל, רגשות אשם וביקורת עצמית. להלן הצעות להתערבות:

- באמצעות שיטות קוגניטיביות-התנהגותיות המשלבות עקרונות של אימון לקשיבות (Mindfulness) ולהגברת חמלה עצמית (Kabat-Zinn, 2009) ניתן להפחית דפוסי חשיבה לא רציונליים ורגשות שליליים הקשורים בקונפליקט, כמו למשל, תחושת אשם וביקורת עצמית, ולפנות מקום לתחושת גאווה והצלחה סביב ההתמודדות עם האיזון בין עבודה למשפחה.
 - ניתן ליישם עקרונות של טיפול מערכתי-משפחתי (Nichols & Schwarz, 1998) באמצעותו ניתן יהיה לחזק תפיסות ורגשות חיוביים בנוגע להתמודדות עם האיזון בין הבית למשפחה, תוך שילוב של לפחות עוד אחד מבני המשפחה בתהליך.
- לבסוף, השלכה פרקטית נוספת של ממצאי המחקר הנוכחי הקשורה בייעוץ ובהבנה רחבה יותר של מערכת השיקולים המשפיעה על בחירות ראשוניות בתכנון קריירה. הציפייה ותחושת האיום מקונפליקט עבודה-משפחה עתידי עלולות להוביל נשים להימנע מבחירת מקצועות תובעניים העלולים לפגוע במחויבויות המשפחה, אך כאלה התורמים לתחושת ההעצמה העצמית (Barnett, Gareis, James, & Steele, 2003; Savelle, & O'Brien, 2016). הממצאים הנוכחיים מציעים כי דווקא תחושת הערך-העצמי וההעצמה הגלומות בתפקידים או מקצועות מסוג זה, הם אלה אשר ייצרו את העמידות לגורמי דחק הקשורים בקונפליקט עבודה-משפחה. על כן, ניתן להעלות את המודעות למורכבות הקיימת בנוגע לשיקולים הרלוונטיים לבחירות אלה באמצעות חינוך פסיכולוגי (psycho-education).

מקורות

שירום, א., ומלמד, ש. (2005). שאלון רמת שחיקה בעבודה.

- Barnett, R. C., Gareis, K. C., James, J. B., & Steele, J. (2003). Planning ahead: College seniors' concerns about career-marriage conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 305-319.
- Berntson, E., Näswall, K., & Härenstam, A. (2014, April). *Gender differences in career prospects: Does work-family conflict matter for perceived employability and career opportunities?* In 11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology. European Academy of Occupational Health Psychology, London, UK.
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for counseling, career development, and public policy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boyar, S. L., & Mosley, D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265-281.
- Boyd, E. M., Sliter, M. T., & Chatfield, S. (2016). Double trouble: Work-family conflict and well-being for second job holders. *Community, Work & Family*, 19, 462-480.
- Braunstein-Bercovitz, H. (2013). A multidimensional mediating model of perceived resource gain, work-family conflict sources, and burnout. *International Journal of Stress Management*, 20, 95-115.
- Braunstein-Bercovitz, H., Frish-Burstein, S., & Benjamin, B. A. (2012). The role of personal resources in work-family conflict: Implications for young mothers' well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 317-325.

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Chen, Z., Powell, G. N., & Cui, W. (2014). Dynamics of the relationships among work and family resource gain and loss, enrichment, and conflict over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 293–302.
- Cinamon, R. G., Rich, Y., & Westman, M. (2007). Teachers' occupation-specific work–family conflict. *The Career Development Quarterly*, 55, 249–261.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111–126.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–421.
- Hobfoll, S. E., & Lilly R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, 128–148.
- Hoobler, J. M., Hu, J., & Wilson, M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a “glass ceiling”? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 481–494.
- Iskra-Golec, I., Smith, L., Wilczek-Ruzyczka, E., Siemiginowska, P., & Wątroba, J. (2017). Shift schedule, work–family relationships, marital communication, job satisfaction and health among transport service shift workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30, 121–131.
- Jawahar, I. M., Kisamore, J. L., Stone T. H., & Rahn, D. L. (2012). Differential effects of inter-role conflict on proactive individual's experience of stress. *Journal of Business and Psychology*, 27, 243–254.
- Kabat-Zinn, J., & Hanh, T. N. (2009). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. London, UK: Delta Publishing.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health-Psychology*, 4, 337–346.
- Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (2005). “Work-Family Scholarship”: Voice and context. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 3–17). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.

- Leineweber, C., Baltzer, M., Hanson, L. L. M., & Westerlund, H. (2013). Work–family conflict and health in Swedish working women and men: A 2-year prospective analysis (the SLOSH study). *The European Journal of Public Health*, 23, 710–716.
- Livingston B. A., & Judge, T. A. (2008). Emotional responses to work–family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women. *Journal of Applied Psychology*, 93, 207–216.
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L., & McAllister, C. P. (2017). Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management*, 42, 455–486.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778–1804.
- Matthews, R. A., Wayne, J. H., & Ford, M. T. (2014). A work–family conflict/subjective well-being process model: A test of competing theories of longitudinal effects. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1173–1187.
- Nichols, M. P., & Schwartz, R. C. (1998). *Family therapy: Concepts and methods* (4th ed.), Boston: Allyn & Bacon.
- Proost, K., De Witte, H., De Witte, K., & Schreurs, B. (2010). Work–family conflict and facilitation: The combined influence of the job demand–control model and achievement striving. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 615–628.
- Rupert, P. A., Stevanovic, P., & Hunley, H. A. (2009). Work–family conflict and burnout among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40, 54–61.
- Savelle, A. E., & O'Brien, K. M. (2016). Predicting college women's career plans: Instrumentality, work, and family. *Journal of Career Development*, 43, 335–348.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Tone, I. S., Melbye, L. E., Arild, E. G., Falkum, E., & Gjerlow, A. O. (2008). Positive and negative work–family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22, 1–15.

טבלה 1: המשאבים לגביהם נשאלו הנבדקות לפי החלוקה לקטגוריות

העצמה אישית שמקורה במשפחה	משאבי תמיכה משפחתיים	רווחה משפחתית
1. תחושת הצלחה בהתמודדות עם קשיים/ לחצים משפחתיים	2. לפחות בן משפחה אחד אותו אני יכולה לשתף בעומס בו אני נתונה	3. נישואים יציבים
4. תחושת גאווה על התפקוד שלי כאם	5. תמיכת בני משפחה כאשר אני מודאגת בענייני עבודה	6. יציבות משפחתית
7. הערכה מהמשפחה על ההתמודדות שלי עם מטלות משפחתיות	8. הבנה של בן זוגי כאשר אני עמוסה במחויבויות משפחתיות	9. יחסים טובים עם ילדיי
10. תחושת שליטה במצבי קושי במשפחה	11. חיבה מבן זוגי כאשר אני מוטרדת	12. אווירה של חמימות במשפחה
13. תחושה שאני מתפקדת ביעילות במצבים משפחתיים	14. עזרה מבן זוגי בטיפול בילדים	15. בריאות תקינה לילדיי
16. תחושה שאני מתמודדת היטב עם אתגרים במשפחה	17. עזרה מבני משפחה בטיפול בילדים	18. בריאות תקינה לבן זוגי
19. יכולת לפתור באופן עצמאי בעיות הקשורות במשפחה	20. עזרה מבן זוגי בעבודות הבית	21. אווירה רגועה בביתי
22. יכולת טובה לעמוד במטלות/ מחויבויות משפחתיות	23. עזרה מבני משפחה בעבודות הבית	24. בריאות אישית תקינה

מדריך לאבחון והערכה של אוכלוסיות מרקע מגוון בתהליכי גיוס ומיון לעבודה

יערה אלדמע | לחצו לפרופיל הכותבת

תקציר: בימים אלו מתפרסם מדריך מקצועי לאבחון והערכה תעסוקתיים של אוכלוסיות מרקע מגוון בשלבי הגיוס והמיון לעבודה. המדריך כולל מידע על העסקה מגוונת, התייחסות פרטנית לחסמים ולהטיות אופייניים הניצבים בפני מועמדים מאוכלוסיות מרקע מגוון, וכן כלים יישומיים להתמודדות ולהערכה מדויקת והוגנת יותר. מאמר זה כולל דוגמאות מהמדריך, לרבות חלק המתייחס לאסטרטגיות והתאמות בהליכי הגיוס והמיון לצורך קידום תעסוקה מגוונת.

על יתרונותיה של העסקה מגוונת

מדינות מתקדמות ברחבי העולם השכילו להבין בעשורים האחרונים את חשיבותה הלאומית, החברתית והכלכלית של העסקה מגוונת. במדינת ישראל ניכרת מודעות הולכת וגוברת לנושא בשנים האחרונות וישנו גם עיגון חקיקתי.

העסקה מגוונת פירושה ייצוג הולם של עובדים מאוכלוסיות מרקע מגוון בארגון על כל דרגיו בהיבטים של מגדר, גיל, שיוך עדתי ואתני, דתיות, נטייה מינית, מוגבלות וכו'. מעבר להיבט הערכי-חברתי החשוב כשלעצמו, העסקה מגוונת מקנה יתרונות עסקיים, ארגוניים ותדמיתיים לארגונים המאמצים אותה כאסטרטגיה.

חברת מקינזי העולמית, למשל, חקרה ומצאה כי גיוון תרבותי, אתני ומגדרי בכוח האדם בארגון בכלל ובצוות הניהולי בפרט, מקנה יתרון תחרותי משמעותי לארגון וסיכוי גבוה יותר להצלחות פיננסיות (Hunt, Prince, Dixon-Fyle, & Yee, 2018). ארגונים בעלי כוח אדם מגוון מצליחים למשוך "טאלנטים" בצורה טובה יותר; לייצר מגוון רחב של זוויות ראייה, פתרונות וחשיבה יצירתית; לשפר תהליכי קבלת החלטות

בארגון; ולהעלות את המוטיבציה של העובדים.

מחקר של משרד האוצר צפה כי שילוב אוכלוסיות מרקע מגוון בשוק העבודה הישראלי וצמצום פערי תעסוקה, יאפשר לצמצם את הפער בין הכנסות והוצאות הממשלה, הצפוי לגדול משמעותית בעשרות השנים הקרובות (גבע, 2015).

העסקה מגוונת בשירות המדינה

ממשלת ישראל חוקקה לאורך השנים חוקים במטרה לקדם תעסוקה מגוונת בשירות המדינה. חוק שירות המדינה-מינויים (1959) קובע כי יש לתת ביטוי הולם בקרב עובדי המדינה בכל משרד ממשלתי ויחידת סמך, לייצוגם של שני המינים, של אנשים עם מוגבלות חמורה, של בני האוכלוסייה הערבית לרבות הדרוזית והצ'רקסית, של מי שהוא או אחד מהוריו נולדו באתיופיה ושל המגזר החרדי.

משרדי הממשלה נמדדים על עמידתם בדרישות החוק ובמכסות האיוש שנקבעו (הרכב העובדים בכל משרד ממשלתי צריך לכלול על-פי חוק 10% עובדים מהאוכלוסייה הערבית, 1.7% עובדים יוצאי אתיופיה, 5% עובדים עם מוגבלות, 7% עובדים מהמגזר החרדי, ו- 50% עובדות נשים).

נציבות שירות המדינה, האחראית לניהול ההון האנושי בשירות המדינה, מופקדת בין היתר על קידום תעסוקה מגוונת בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, לרבות הנחיה, פיקוח ואכיפה.

ביתוח מדריך לאבחון והערכה תעסוקתיים של אוכלוסיות מרקע מגוון¹

מעריכים ומגייסים רבים משכילים להבין את היתרונות הטמונים ביצירת כוח אדם מגוון בארגון. הגורמים האמונים על גיוס וקליטה של עובדים לשירות המדינה אף נדרשים לכך על-פי חוק, כאמור. יחד עם זאת, לעתים קרובות מגייסים ומעריכים בשירות המדינה ומחוצה לו, חסרים בכלים המתאימים שיסייעו להם לערוך אבחון נכון ולהימנע מהטיות, סטריאוטיפים ו"מלכודות אבחוניות" בתהליכי הגיוס והברירה.

בניסיון לתת מענה לכך, ומתוך תפיסה כי אבחון מדויק והוגן מהווה בסיס לקידום תעסוקה מגוונת, פותח מדריך מקצועי מקיף לאבחון והערכה של אוכלוסיות מרקע מגוון. על ידי אנשי מקצוע באגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה. **המדריך מרכז ידע ומחקרים בנושא ומציע טכניקות וכלים פרקטיים עבור מעריכים מסוגים שונים, לרבות פסיכולוגים תעסוקתיים, רכזים ומנהלי גיוס, ממונים מראיינים, חברי ועדות קבלה ועוד.**

המדריך מורכב משלושה חלקים:

❖ **חלק א' כולל מידע על העסקה מגוונת, לרבות חסמים כלליים של אוכלוסיות מיעוט, הכרת הבדלים בין-תרבותיים כמפתח אבחוני, ואמונות מוטעות בקרב מעסיקים. לדוגמא, מעסיקים רבים אינם ערים דיים ליתרונות ההעסקה המגוונת וכן לחסמים הניצבים בפני אוכלוסיות מיעוט בשוק העבודה. אחת ההנחות השגויות היא שההעסקה מגוונת נעשית מתוך חסד ולא מתוך זכות. הנחה זו מובילה פעמים רבות לרתיעה מצד מעסיקים ולחשש מפגיעה בתפקוד ובתפוקות. עם זאת, עיקרון התעסוקה המגוונת מניח כי העובדים ייקלטו לתפקיד רק**

¹ קישור להורדת המדריך המלא: https://www.gov.il/BlobFolder/news/guide_diagnosis_diverse_populations_news/he/guide_diagnosis_diverse_populations.pdf

כאשר כישוריהם הולמים את דרישות התפקיד. עובדים אלו יוכלו להצליח בתפקיד במידה וינתן להם שוויון הזדמנויות להשתלב בעבודה.

❖ **חלק ב' כולל התייחסות פרטנית לאוכלוסיות הערבית, החרדית, האתיופית ולאנשים עם מוגבלות,** בבחינת חסמים נפוצים העומדים בפני המועמדים, "מלכודות אבחוניות" שמעריכים עלולים ליפול בהן ביום המיון ודרכי התמודדות.

לדוגמא, הפרק העוסק ביוצאי אתיופיה, מפרט בקצרה חסמים אופייניים כגון: תת-ייצוג במגוון ענפי תעסוקה ובעיסוקים יוקרתיים, דעות קדומות וסטריאוטיפיים נפוצים, וכן פערים במבחני המיון. לאחר מכן, מוצגים מספר אתגרים שחווים מועמדים ביום המיון והצעות לדרכי התמודדות, כגון: קושי בביטוי עצמי, ציונים מונמכים ביום המיון, חוסר הכרות עם יום המיון, והכרות מצומצמת של המעריכים עם האוכלוסייה המובילה לשימוש בסטריאוטיפיים.

❖ **חלק ג' כולל הצעות לדרכי התמודדות הרלוונטיות לכלל האוכלוסיות לצורך קידום תעסוקה מגוונת בהיבטים של גיוס ומיון תעסוקתי.** החלק האחרון של מאמר זה כולל תקציר של חלק ג'.

המדריך יועבר לגורמים העוסקים בגיוס למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, לבכירים בשירות המדינה, ולחברי ועדות הבחונים המתפקדים כמעריכים ומקבלי החלטות בשלבים הסופיים של המיונים לתפקידים בכלל שירות המדינה.

חשוב לציין כי אבחון והערכה של אנשים דרך השתייכותם לקבוצה מסוימת, מוביל, באופן טבעי, לשימוש בהכללות, שאינן בהכרח משקפות כל אדם בנפרד. עם זאת, ישנו ערך אבחוני להבנה של החסמים השכיחים בכל קבוצה, לצד ראיית מאפייניו הייחודיים של המועמד כאינדיבידואל, ותוך נקיטת גישה מכבדת המבררת נושאים ומאפשרת לו להשיב מנקודת מבטו.

להלן דוגמא מהמדריך להתמודדות עם קושי שפתי של מועמדים ביום ההערכה. נושא זה נידון בפרק במדריך העוסק באוכלוסייה הערבית, אך רלוונטי לכלל המועמדים שעברית אינה שפת אם עבורם (כעולים חדשים).

קושי שפתי של מועמדים נחסם ביום המיון

א. התנהגויות אפשריות ביום הערכה

- מועמדים חוששים/מתקשים להתבטא בעברית או לחילופין להיבחן במבחנים בעברית
- ביטוי בסיסמאות בריאיון
- ביטוי דל בסימולציות קבוצתיות

ב. מלכודות אבחוניות

- **דיבור המלווה במבטא עלול ליצור הטיה ולהוביל להערכה נמוכה יותר של האינטליגנציה של הדובר** (בסיס, ללא תאריך).
- **הערכת-חסר של יכולות המועמד** - מועמדים רבים מהאוכלוסייה הערבית נתקלים בקושי כפול מאחר והם מתקשים להיבחן בעברית, אך גם בשפה הערבית, מאחר שמרבית המבחנים מתורגמים לערבית ספרותית, שאיננה ערבית מדוברת הנפוצה בשימוש יומיומי. הדבר עלול להוביל לציונים מונמכים שאינם משקפים בהכרח יכולות שכליות, כי אם יכולות שפתיות.

ג. פרשנות אלטרנטיבית

- **המועמד מתקשה לבטא את כישוריו במלואם עקב קשיי שפה** - הקושי עלול להיות מועצם במבחנים הטעונים בגורם המילולי, ובסימולציה קבוצתית בה הם נדרשים להתחרות עם מועמדים אחרים הדוברים עברית כשפת אם, תחת מגבלות זמן ועומס.
- **ביטוי בסיסמאות עקב אוצר מילים מצומצם וניסיון להרשים בשפה זרה** - דמיינו שעליכם לספר על עצמכם ולהשיב על שאלות בשפה שאינכם שולטים בה - זוהי משימה כלל לא פשוטה. מעבר לכך, התפיסות לגבי הדרך הנכונה ליצור רושם חיובי משתנות מתרבות לתרבות. ישנם מועמדים מאוכלוסיות מיעוט המשתדלים להרשים ולהבליט את עצמם ביום המיון, אך עלולים להתקשות בכך, משום שהקודים התרבותיים והציפיות של המעריכים, המשתייכים לתרבות הרוב, הינם שונים. כתוצאה מכך, התנהלותם עלולה להיתפס פחות אותנטית ותואמת-מצב.

ד. דרכי התמודדות

- **פיתוח מודעות להטיות אפשריות באבחון** הנובעות מפערים מילוליים ותרבותיים.
- **צמצום השימוש במבחנים המצריכים רמה שפתית גבוהה**, באמצעות מס' דרכים אפשריות:
 1. תרגום מבחנים, שאלונים, הנחיות למבחנים ולתרגילים לשפות הנפוצות בשימוש.
 2. מתן אפשרות לנבחנים להיבחן בשפה המועדפת עליהם. מומלץ לשקף למועמדים מבעוד מועד את מאפייני הבחינה ולבדוק מולם באיזו שפה יעדיפו להיבחן.
 3. צמצום השימוש במבחנים המצריכים רמה שפתית גבוהה, או לחילופין הפחתת משקלם בשקלול הציונים הסופי. במקרים בהם ישנה דרישה בתפקיד לכושר ביטוי גבוה, מומלץ לבחון זאת במבחן ייעודי ולהפרידו משאר המבחנים.
 4. יצירת מנגנונים מפצים לצמצום פערים בציוני מבחנים הטעונים בגורם המילולי (כגון העברת מכסות מועמדים לשלבי המיון הבאים).
- **אבחון אינטגרטיבי המבוסס על מגוון כלי מיון** - מועמדים שונים באים לידי ביטוי באופנים שונים בכלי המיון. מומלץ להשתמש במגוון כלים ואמצעים מיוניים בכדי להשיג מידע. לדוגמא, ניתן לבחון פרמטרים כגון אסרטיביות או עבודת צוות גם בריאיון (דרך בקשת דוגמאות והתייחסות לניסיון קודם), במבחני אישיות, באמצעות ראיונות ממליצים וכד'.
- **שימוש במגוון סוגי שאלות בריאיון ובסיפורי הצלחה** - כדאי להימנע משאלות המבוססות על דיווח עצמי בלבד (כגון "מהם היתרונות והחסרונות שלך?"). במקום זאת, מומלץ להעמיק בדוגמאות ותיאורי מקרה, להרחיב לגבי מקומות עבודה אחרונים ולהתייחס לתחומי אחריות שהמועמד לקח על עצמו. שאלות הנוגעות בסיפורי הצלחה יכולות לייצר פתיחות ותחושה חיובית בריאיון, כמו גם למידה על חוזקות המועמד.

להלן תקציר של חלק ג' במדריך.

אסטרטגיות והתאמות בהליכי הגיוס והמיון לצורך קידום תעסוקה מגוונת

1. הגדרה ברורה וממוקדת של התפקיד ודרישותיו

מיפוי וניתוח עיסוק הינו שלב ראשוני ובסיסי בכל הליך מיוני, אולם יש לו חשיבות כפולה בתהליכי מיון של מועמדים מאוכלוסיות מרקע מגוון. תיאור תפקיד הכולל הגדרה מדויקת של תחומי האחריות, סביבת העבודה, ממשקים, אתגרים ודרישות התפקיד, יסייע לבחון באופן ריאלי את מידת ההתאמה והיכולת של המועמד לבצעו (גם אם נדרשות התאמות בעבודה במקרה של אדם עם מוגבלות). **מומלץ לייצר הבחנה בין דרישות שהן קריטיות לתפקיד לדרישות שהן בגדר רצויות (nice to have)** או/ו ניתן לפתח באמצעות הכשרה וניסיון.

טעות נפוצה באפיון דרישות התפקיד היא להשתמש במונחים כלליים, כדוגמת "יחסי אנוש". מינוח זה הוא עמום, פתוח לפרשנות ומקשה על יצירת שפה אחידה בין כלל המגייסים והמעריכים. לכן מומלץ להגדיר את הדרישה באופן ברור, לדוגמא: האם נדרשים בתפקיד יחסי עבודה תקינים בלבד? עבודת צוות? יצירת קשר אישי קרוב? יכולת שכנוע והשפעה? הנעת ממשקים? כל אחת מההגדרות הללו עשויה להוביל להערכות אבחוניות שונות.

2. בנייה מושכלת של מערכת המיון

מועמדים מאוכלוסיות מיעוט נוטים להשיג ציונים נמוכים יותר בבחינות מיון לעבודה ביחס למועמדים מאוכלוסיית הרוב. אולם, ממצאים מחקריים מעידים כי מבחני המיון מבצעים הערכות-חסר למועמדים מאוכלוסיות מיעוט, וכי תפקודם בפועל בעבודה אינו נופל בהכרח מזה של מועמדים מאוכלוסיית הרוב. אחת הסיבות לכך נעוצה בהטיה תרבותית של המבחנים, משום שהם מפותחים ומנוהלים על ידי אנשים מאוכלוסיית הרוב (לדוגמא, פישמן וקניג, 2013; Ployhart & Holtz, 2008).

הקושי המרכזי בהרכבת מערכת מיון הוגנת ושוויונית נובע מכך שכלי המיון התקפים ביותר, הם גם בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לייצר פערים משמעותיים בין אוכלוסיות. סוגיה זו מכונה בספרות המקצועית "דילמת מגוון-תוקף" (Diversity-Validity Dilemma; Pyburn, Ployhart, & Kravitz, 2008). אחת הדוגמאות הבולטות המבטאות דילמה זו מגולמת במבחני משכל (cognitive ability tests) - אחד מכלי המיון התקפים והנפוצים יותר, אך גם המוטים ביותר כלפי מועמדים שאינם משתייכים לאוכלוסיית הרוב.

להלן מספר המלצות לפיתוח מערכת מיון תקפה ושוויונית:

א. שימוש בכלי מיון מתאימים ובראינות מובנים (structured interviews) - אחת האסטרטגיות שנמצאו כיעילות ביותר לצמצום פערים הינה שימוש בכלי מיון שנמצאו בעלי תוקף סביר ופוטנציאל נמוך ליצירת פערים, ביניהם ראיונות מובנים, מבחני יושרה ובמידת-מה גם מרכזי הערכה (Ployhart & Holtz, 2008).

הבניית הריאיון התעסוקתי תורמת הן לשיפור משמעותי במידת התוקף של הכלי, והן לשיפור במידת השוויוניות וההוגנות שלו כלפי אוכלוסיות מרקע מגוון, ובכלל זה גם נשים (Cook, 2009). המדריך מדגים טכניקה להבניית ריאיון תעסוקתי, לרבות הגדרה מראש של דרישות התפקיד, התאמת גיליון הציונים ותחומי ההערכה לדרישות שהוגדרו, קביעת שיטה אחידה למתן ציונים, יצירת מאגר שאלות אחיד, קביעת מסגרת הריאיון, והקפדה על תיעוד.

ב. מדידה רחבה של המאפיינים הנדרשים לתפקיד - אסטרטגיה נוספת שנמצאה כתקפה ויעילה לצמצום פערים היא מדידת הטווח המלא של הידע, והמיומנויות והכישורים הנדרשים לתפקיד, במקום מדידה של כשרים ספציפיים או התבססות על כלי מיון יחיד (Ployhart & Holtz, 2008).

ג. גיוון בהרכב מועמדים - מומלץ להשקיע ביצירת הרכב מועמדים מגוון, כך שבכל יום הערכה יכללו שני מועמדים המשתייכים לאותה אוכלוסייה לכל הפחות.

ד. גיוון בהרכב מעריכים - הדבר יתרום להערכה מדויקת יותר של מועמדים מאוכלוסיות מרקע מגוון, לחוויית מועמד חיובית יותר, ולתרבות הארגונית של הארגון הממין.

3. מתן מידע מקדים על יום המיון

בראיונות שנערכו עם מועמדים יוצאי אתיופיה, במסגרת מחקר שנועד לסקור ולפתח שיטות לצמצום פערים בין קבוצות בתהליכי מיון (פישמן וסמני, 2015), מרבית המרואיינים לא ידעו את אשר צפוי להם בתהליך המיון ולא היו ערוכים לכך. מתן מידע מקדים לגבי הליך המיון בכתב או/ו בעל-פה, יאפשר להפיג תחושות עמימות וחרדה של מועמדים לגבי המיון ובכך לסייע להם להגיע ערוכים יותר.

במסגרת המידע המקדים, מומלץ לכלול הסברים לגבי אורך היום והפסקות, מיקום ודרכי הגעה, דרכים לקבלת תשובות לגבי תוצאות המיון, הפניה למבחנים לדוגמא שניתן לתרגל, ציון ציוד נדרש ומומלץ (מזון, שעון, מלבוש), ומתן כתובת ליצירת קשר בעת הצורך. בנוסף, מומלץ להעביר מדרך הנחיות כתוב, במיוחד במקרים בהם עם מוגבלות, כדוגמת לקות שמיעה.

4. התאמות בבחינה עבור מועמדים עם מוגבלות או לקות למידה

בכדי שמועמד יוכל לבטא את היכולות והפוטנציאל שלו באופן מיטבי, נדרשות התאמות לא רק במקום העבודה, אלא גם בתהליכי הגיוס והמיון. אנשים עם מוגבלות יכולים לבצע משרות רבות בהינתן התאמות מתאימות (בניגוד למה שחושבים למשל, אנשים עיוורים עובדים כמתכנתי מחשבים ומסוגלים לעבוד עם מחשב, אנשים עם חרשות עובדים בפיתוח תוכנות שמע ועוד). ההתאמות הניתנות מאפשרות למועמד לתפקד כמו שאר המועמדים ולבטא את כישוריו, ולכן חשוב להימנע מהשימוש במונח "הקלות" (משרד העבודה והרווחה בשיתוף עם ג'וינט ישראל-תבת, 2015).

ההתאמות משתנות על פי הצורך הספציפי של המועמד ועשויות לכלול תוספת זמן בבחינות, הפסקות מרובות, שימוש בכלים מסייעים (תוכנת הגדלה, תוכנת הקראה, מילונית, מחשבון וכו'), שילוב מלווה או מתורגמן ועוד. באפשרות האחרונה, חשוב לפנות ישירות אל המועמד בשיחה ולא אל המלווה או המתורגמן.

5. המלצות לניהול ריאיון עם מועמדים מאוכלוסיות מרקע מגוון

א. פתיחה מזמינה ובהירה - מועמד מתרבות קולקטיביסטית (התרבות השלטת בחברה הערבית, בקהילה האתיופית ואף במגזר החרדי) נותן דגש רב ליחס המעריכים, והקשר שיווצר עימם יהווה עבורו אינדיקציה להצלחתו בתהליך. יחס קורקטי או קר עלול לפגוע ביכולתו להביא את עצמו לידי ביטוי באופן מלא. ישנה חשיבות לאווירה אמפתית ונינוחה, גישה מכבדת, יצירת אמון, גילוי עניין וליווי המועמדים לאורך היום.

הפתיחה צריכה לכלול הצגה עצמית, מטרות הריאיון ומבנהו. ניתן לציין כי בסיום הריאיון יוקצה זמן לשאלות. בשלב הפתיחה מומלץ לכלול מס' שאלות מזמינות (small talk).

ב. בירור שאלות ופערים העולים מקורות החיים - בקרב מועמדים מאוכלוסיות מרקע מגוון נפוץ יותר

להיתקל בניסיון תעסוקתי מועט, "חורים גדולים" של חוסר תעסוקה בקורות החיים, או בכישורים גבוהים מידי ביחס לתפקיד (over-qualified). פוערים אלו אינם משקפים בהכרח מאפיינים אישיותיים, אלא עשויים לנבוע מחסמים שונים ומיעוט הזדמנויות תעסוקתיות. חשוב לברר נושאים אלו מול המועמד ולאפשר לו להסביר.

מוקד הריאיון - מוקד הריאיון ותכליתו הוא בחינת היכולת המקצועית והתפקודית של המועמד ביחס לתפקיד ולדרישותיו, ולא בהשתייכותו המגזרית או במוגבלות שלו. במקרה של אדם עם מוגבלות, חשוב לזכור כי המועמד מכיר היטב את המגבלה והוא מתמודד עם קשיים ומכשולים באופן קבוע. לכן, אם מתעורר ספק לגבי יכולתו להתמודד במצבים מסוימים בעבודה - שאלו אותו כיצד הוא רואה זאת ואילו פתרונות רלוונטיים הוא מכיר.

ב. תיאום ציפיות - מומלץ לשקף למועמד את התפקיד באופן בהיר ומפורט ככל הניתן, תוך התייחסות למאפייני סביבת העבודה, תחומי אחריות, מידת תובענות, רמת ניידות נדרשת ואפשרויות קידום. יש להימנע מאמירות שעלולות להיות מפלות או שאינן חוקיות כגון דרישה לשעות נוספות או לעבודה בסופי שבוע (אלא אם הדרישה נגזרת באופן ישיר מהתפקיד ומעוגנת בו על פי חוק). **אין להניח מראש שמועמד לא מסוגל לבצע את התפקיד מבלי לברר עמו, בפרט במקרים של מועמדים עם מוגבלות.** במידה ועולה צורך בהתאמות, חשוב להסביר למועמד אלו התאמות יכולות להינתן במסגרת התפקיד, ואילו דרישות לא יהיה ניתן להגמיש.

ג. סיום הריאיון - בסיום הריאיון חשוב לעדכן את המועמד לגבי המשך התהליך ומועד משוער למתן תשובה. מומלץ לאפשר למועמד לשאול שאלות ולשתף בכל מידע שנראה לו רלוונטי.

נמה חילים לסיום

המדריך פותח במטרה לספק כלים מעשיים להערכה נכונה של מועמדים מאוכלוסיות מרקע מגוון, כאשר הוא צפוי להתעדכן מעת לעת ולכלול אוכלוסיות נוספות. יחד עם זאת, חשוב לזכור כי שינויים והתאמות בתהליכי הגיוס והמיון הינם הכרחיים אך לא מספקים. לאחר קבלת העובד/ת, נדרשות התאמות בתהליכי הקליטה לארגון ובסביבת העבודה. כמו כן, חשוב לפעול ליצירת אקלים ארגוני המעודד מגוון, פלורליזם ושוויון. שינויים אלו לא יוכלו להתחולל באמצעות חקיקה ונהלים בלבד, אלא יצטרכו להיות מלווים בשינויים תפיסתיים עמוקים וביזמות אקטיביות.

אנו תקווה כי המדריך שפותח יסייע במעבר המשוכה הראשונית של תהליכי הקבלה לעבודה, מתוך הבנה שקיימים מועמדים איכותיים רבים מאוכלוסיות מרקע מגוון. מועמדים אלו יכולים להיות עובדים טובים, מצליחים ותורמים, בהינתן התנאים שיאפשרו להם לבטא באופן מיטבי את כישוריהם ואת הפוטנציאל הגלום בהם.

**ההתייחסות במאמר למועמדים מובאת בלשון זכר אך מתייחסת לנשים ולגברים כאחד*

מקורות

גבע, א. (2015). השינויים הדמוגרפיים והשלכותיהם על המצרפים הפיסקליים בשנים 2014-2059. משרד האוצר, אגף הכלכלן הראשי.

בסיס, ל. (ללא תאריך). מיון רב-תרבותי- צו השעה- מבחני מיון והערכה לאקדמאים ערבים. תוצאות המחקרים וההתאמות הנדרשות. בהוצאת קו משווה. אוחר מתוך <http://diversityisrael.org.il/wp-content/uploads/2015/12/49322576.pdf>

פישמן, נ. וסמני ט. (2015). אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): דו"ח מסכם. ירושלים: מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. אוחר מתוך https://brookdale.jdc.org.il/wp-content/uploads/2018/01/RR-699_15_Heb_report.pdf

פישמן נ. וקניג י. (2013). אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי. ירושלים: ג'וינט-תב"ת והפדרציה היהודית של ניו-יורק. אוחר מתוך https://www.mof.gov.il/ChiefEcon/EconomyAndResearch/ArticlesSet/Article_20150518.pdf

שילוב אנשים עם מוגבלות במקום העבודה- המדריך המלא למעסיק (2015). ירושלים: המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות במשרד העבודה והרווחה, בשיתוף עם ג'וינט ישראל-תבת. אוחר מתוך <http://employment.molsa.gov.il/Publications/Publications/DocLib/disabilityemploymentguide2017.pdf>

Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding value through people* (5th ed.), UK: Wiley-Blackwell.

Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., & Yee L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>

Ployhart, R.E., & Holtz, B.C. (2008). The diversity-validity dilemma: strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.

Pyburn K.M., Ployhart R.E., Kravitz D.A. (2008). The diversity-validity dilemma: overview and legal context. *Personnel Psychology*, 61, 143-151.

מדור תיאורי מקרה

סיפורה של אושרת' – "צעד קטן במסע גדול"

יון דוד, שרית ארנון |
לחצו לפרופילי הכותבים

תיאור מקרה בהדרכת שרית ארנון לרנר
במסגרת פרקטיקום בתואר שני
בפסיכולוגיה תעסוקתית
באוניברסיטת אריאל



תקציר: אושרת (שם בדוי), בעלת תואר ראשון בקידום נוער ובהוראה, המתמודדת עם פגיעת ראש בשל תאונת דרכים קשה שעברה, פנתה לייעוץ עם התלבטות בנוגע להמשך דרכה: האם להתחיל סטאז' בתחום לימודיה לאחר שלא עסקה בו מאז שסיימה לפני כארבע שנים או לרכוש השכלה נוספת? בוצעה התערבות לסיוע שינוי מטאפורת הקריירה על מנת לקדם את תהליך קבלת ההחלטה.

רקע

אושרת (33), רווקה ומתגוררת עם הוריה ואחיה. אביה (63) מתנדב בעמותה לסיוע לנזקקים ואמה ז"ל שמשה כמטפלת בבית אבות. אושרת השנייה מבין 5 אחים, כאשר אחותה הבכורה (37) מנהלת חשבונות, אחותה השנייה (32) עובדת בחברת ביטוח וקוסמטיקאית עצמאית, אחיה (24) מתקשה למצוא כיוון תעסוקתי מאז שחרורו מצה"ל ואינו עובד ואחותה הקטנה (20) חיילת. אושרת גדלה בבית דתי, למדה באולפנה ובעלת בגרות מלאה במגמת ספרות (5, 84) ממוצע הבגרות הינו 85 וציוניה במתמטיקה 3, 87 ובאנגלית 4, 69. מתארת כי בתיכון לא השקיעה בלימודיה ונעדרה לעיתים קרובות: "לא הייתי מחוברת לבית הספר ולחוקים הנוקשים וגם לא לבנות היה יותר מידי עומס... הסתפקתי בציוני עובר, לא חשבתי על מכללה או אוניברסיטה".

1 תהליך הייעוץ בהדרכת שרית ארנון לרנר. המקרה מוצג באישורה של אושרת-שם בדוי, ותודה לה על נכונותה לשתף אותנו בסיפורה.

לאחר התיכון שרתה בתפקיד סיוע מנהלתי בשרות הלאומי בבית החולים השרון במשך שנה. אושרת מתארת כי לא חשה נתרמת והתחמקה ממטלות שהוטלו עליה. אושרת המשיכה בשרות הלאומי לשנה שניה בתפקיד דומה בקופת חולים במחלקת פיזיותרפיה. לאחר כחודשיים החליטה להפסיק את השרות בעקבות שעמום וקושי להתמודד עם חוקים נוקשים. לדבריה החלטותיה בגיל זה היו פיזיות ונבעו מהשפעה חברתית. לאחר מכן, נסעה אושרת לטייל בארה"ב, נפגעה קל בתאונת דרכים כנהגת, "התאונה הייתה טראומטית עבורי", אמרה. לאחר שובה, נסעה שוב לטייל בארה"ב נפגעה שוב בתאונת דרכים, לאחר שחברתה שנהגה ברכב עצרה בשולי הדרך. אושרת יצאה מהרכב, נפגעה קשה מרכב נוסע ונמחצה בין שתי המכוניות. אושרת סבלה מפציעות אורתופדיות ברגלים ומפגיעת ראש. לאחר הפגיעה דווחה על קשיי זיכרון וריכוז, אסוציאטיביות, מצב רוח ירוד, עצבנות, התפרצויות כעס וקשיי יוזמה. אושרת מציינת כי הפציעה הקשה שחוותה הניעה אותה לממש את עצמה ולעסוק במקצוע בו תחוש משמעות, ובשל כך החליטה לפנות ללימודים אקדמיים.

לאחר תהליך של שיקום ממושך של כשנה וחצי בבתי חולים בארה"ב ובבית החולים ומרכז שיקום בארץ, החלה להתכונן ללימודים אקדמיים. היא עברה ייעוץ תעסוקתי בו הומלץ לה לעסוק בעבודה סוציאלית או בקידום נוער, או השתלבות בתחום התיירות. אושרת שיפרה את תעודת הבגרות, ניגשה למבחן הפסיכומטרי והשיגה ציון רב תחומי כללי 493, ציון כמותי 102, ציון מילולי 99 וציון באנגלית 91. כפי שהומלץ לאושרת, החלה ללמוד לתואר ראשון בקידום נוער וחינוך בשילוב תעודת הוראה במכללה במרכז הארץ.

במהלך לימודיה חלתה אימה בסרטן ולאחר כשנתיים נפטרה. אושרת התקשתה להתמודד עם מות אמה ואף השתמשה באלכוהול ובקנאביס על מנת להתמודד עם קשייה והמשיכה להשתמש באלכוהול ובסמים לסירוגין בתקופות שונות בחייה עד היום. עם זאת, הצליחה אושרת לסיים את לימודיה האקדמיים תוך הסתייעות בטיפול פסיכולוגי ממושך של כשלוש שנים. במהלך לימודיה התלוננה על קשיים קוגניטיביים, התנהגותיים ורגשיים, המלווים אותה מאז התאונה. היא עברה אבחון נירו-פסיכולוגי שיקומי לאחר התערבות אורתופדית שעברה בשל תוצאות התאונה. ממצאי האבחון העלו קשיים בתפקודים הניהוליים ובפרט ברמת הארגון והתכנון במטלות עמומות וחסרות הבניה, ממצאים התואמים לנתוני הפגיעה המוחית פרונטלית שדווחה לאחר התאונה. במקביל ללימודיה עבדה כשנה כמדריכה בבית נוער ולאחר מכן, ניהלה כשלוש שנים מרכז נוער נוסף, חשה חוסר מיצוי של יכולותיה והחליטה לעזוב.

בנוסף לתואר האקדמי עברה אושרת מספר הכשרות מקצועיות: לאחר השירות למדה איפור, ולאחר הלימודים האקדמיים למדה אומנות משקמת, ליצנות רפואית, טיפול ב-NLP ויוגת צחוק. למרות זאת, כיום אושרת אינה עובדת בעבודה קבועה אלא עבדה מספר חודשים בעבודות שונות (הדרכה בפנימייה, פקידה בחנות חלקי חילוף רכב) וטסה נסיעות תכופות לסירוגין לחו"ל: "אני טסה במוצק ארבע פעמים בשנה", אמרה. מספר שבועות לפני הגעתה לייעוץ שבה ארצה מארה"ב וכבר תכננה את נסיעתה למזרח הרחוק לאחר פסח. היא אינה בוחלת במקומות מסוכנים לישראלים כמו נסיעתה למצרים בחופשת הפסח בלב תקופת הייעוץ.

סיבת הפניה

אושרת פנתה אליי (י.ד.) בעקבות פרסומי בדבר ייעוץ תעסוקתי מסובסד כחלק מחובותיי לפרקטיקום במכון עתיד לייעוץ תעסוקתי באוניברסיטת אריאל. לאחר ששוחחנו בטלפון וללא לבטים נקבעה הפגישה הראשונה. בפגישה זו אושרת סיפרה כי "יש בתוכי שני קולות, מצד אחד אין טעם שאתחיל ללמוד, ומצד שני אולי אני צריכה ללמוד משהו אחר, ובכלל אני בקטע של טיולים בעולם, אני מרגישה אבודה". אושרת נחפזת בדיבורה כשהיא מתארת את האפשרויות שעומדות בפניה וניכר כי ריבוי האפשרויות מעורר בה חרדה. מחד, מעוניינת ליישם את לימודי ההוראה שסיימה לפני כארבע שנים ולהתחיל סטאז' אך חוששת שלא תתקבל או שלא תצליח בשל הזמן הרב שעבר מאז הכשרתה. מאידך, חושבת ללמוד תחומים נוספים כמו תואר שני בטיפול באומנות, צילום או הדרכת טיולים.

מבנה הייעוץ: תהליך הייעוץ כלל שיחת היכרות, יום אבחון תעסוקתי, שיחת משוב על האבחון ושיחת סיכום. באבחון התעסוקתי נכללו: מערכת אבחון ממוחשבת וכלים פסיכו-דיאגנוסטיים. באמצעות המבדקים השונים, נבחנו היכולות, הכישורים, סגנון העבודה, נטיותיה התעסוקתיות ומאפיינים אישיים.

המצאי האבחון:

תוצאות אבחונה של אושרת מעידות על קיומו של פוטנציאל אינטלקטואלי ברמה גבוהה הבא לידי ביטוי בחשיבה הלוגית - אנליטית בחומר צורני, לצד יכולות ניתוח והסקת מסקנות ממוצעים. יכולת התפיסה הצורנית הינה בטווח הנמוך של הממוצע וכישוריה בתחומים המילולי והחשבונאי וידיעותיה בשפה האנגלית נמוכים מן הממוצע. הבנתה הטכנית נמוכה מאוד מן הממוצע. בשל פגיעת הראש, המתבטאת בעיקר בפגיעה בתפקודים הניהוליים, ניתנה לאושרת תוספת זמן של 25%, אך זו כמעט ולא שיפרה את הישגיה. ממצאים אלו נמוכים משמעותית ממצאי האבחונים שעברה בעבר בהם השיגה אושרת תוצאות גבוהות מהממוצע. יתכן וממצאים אלו מבטאים ירידה קוגניטיבית הנובעת משימוש בסמים או בשל תוצאות פגיעת הראש.

בסגנון עבודתה, מרשימה אושרת כעצמאית, מאורגנת, מתוכננת ומסודרת. קצב עבודתה במטלות מובנות ממוצע, והיא יסודית ומשיגה תוצאות מדויקות. במטלות עמומות ניכרת השקעתה. עם זאת, הדיוק נפגע, אך הקצב נפגע יותר.

אושרת בחורה נעימה, קשובה ומשתפת פעולה במגעים הבינאישיים. כמו כן, אושרת בעלת שאיפות גבוהות ונכונות להשקעה. עם זאת, היא מתמודדת עם דימוי עצמי נמוך ועם חרדה. נטייתה לפרפקציוניזם מעצימה את חרדתה כי תפיק תוצר שאינו מושלם ואף תיכשל. יחד עם זאת, כאשר אושרת חשה הכרח לבצע את משימתה היא מגייסת כוחות להתמודדות עם אתגר וצולחת אותו, אך עשויה להביע אי שביעות רצון מהתוצרים למרות משוברים חיוביים מסביבתה. מעבר לכך, אושרת זקוקה לתמיכה מסביבתה על מנת לגייס כוחות ולהתמיד במשימותיה. בניגוד לחרדות המתבטאות במישור התעסוקתי, אושרת נוטה לחפש ריגושים וסיכונים. התנהגויות אלו משמשות מנגנון הגנה לדימויה העצמי הפגיע. כשהיא מתמודדת עם חרדותיה באמצעות איסוף חוויות עוצמתיות המשוות לה תחושת אומץ וכוח ומקחות את רגשותיה השליליים. בנוסף לכך, דפוס זה מבטא את הצורך של אושרת באוטונומיה ובשל כך מתקשה לקבל מרות מסמכות ולהתמיד במסגרות תעסוקתיות כובלות. עם זאת, אושרת בעלת מודעות עצמית גבוהה ומביעה נכונות להתבונן בעצמה ולהבין את מקורות הקושי שלה ומעוניינת להתמודד עמו.

בנטייתיה המקצועיות, בולטים בעיקר התחומים החברתי ברמת הכשרה אקדמית, והאומנותי ברמת הכשרה שאינה אקדמית.

תהליך הייעוץ

כבר בפגישת ההיכרות ניכר כי אושרת רתומה לתהליך. כשנשאלה מה הביא אותה לייעוץ, ציינה כי היא בעלת תואר ראשון בקידום נוער והוראה, אך, "אני לא יודעת האם אני רוצה לעסוק בזה", אמרה. כששאלתי אותה מאיזו סיבה נובע הבלבול ענתה: "הפחד! אם אני לא אתקבל? אם אשלח קורות חיים ולא אעבור את ריאיון העבודה?". גם לגבי ההכשרות המקצועיות הנוספות שעברה, "אין לי ביטחון לעסוק בזה", הדגישה.

אושרת סיפרה על מספר גדול יחסית של מקומות עבודה בהם עבדה, בעיקר בתפקידים מנהלתיים ובתפקידי הדרכה, וכמעט בכולם לא עבדה מעל מספר חודשים. סיבת העזיבה שחוזרת על עצמה הינה "תחושת מיצוי או שעמום" ו"תחושה שאני לא ממצה את יכולתי". יוצאת מן הכלל משרת ניהול מרכז נוער בה עבדה שלוש שנים וקיבלה משוב חיובי מהממונים עליה ומאנשים נוספים, אך הרגישה שאינה עושה מספיק בעבודתה, מתעסקת בעניינים שלה בזמן העבודה ובשל כך עזבה את המשרה למרות קביעות כעובדת עירייה, "מבחינתי לא הצלחתי מספיק", אמרה. ניכר כי אושרת ביקורתית כלפי עצמה ומודעת לכך: "אני קשה עם עצמי ומקטינה את עצמי".

לקראת סיום הפגישה סיפרה על התאונה הקשה שעברה ושיתפה אותי בתובנה שעלתה בעקבות התאונה: "התאונה גרמה לי להבין שהחיים קצרים, בבית לא דחפו אותי להצליח... הדברים השתנו לאחר התאונה". אושרת ניסתה למקד את סיבת הפניה, אך היא התקשתה למקד אותה: "אני צריכה יותר בהירות, צריכה לקבל תמונה ברורה יותר מה הכיוון בחיים, אני מפחדת...".

אף אותי אפף הבלבול בסיום הפגישה והתקשיתי להבין מה מוקד הקושי של אושרת? מה גורם לפיזור הרב אותו היא חווה? מדוע ממשיכה לחשוב על לימודים ולא מיישמת את לימודיה?

בפגישת המשוב על האבחון שיתפה אותי במפנה שחל מאז השיחה הקודמת. לאחרונה הלכה לריאיון עבודה ולשיעור מבחן למשרת הוראה. "הייתי לחוצה!!!" היא אומרת. אך, "אני מרגישה שהמשרה שלי" אומרת, למרות שלא קיבלה עדיין תשובה מבית הספר. היא מעוניינת במשרת סטאז' במקצוע אותו למדה ובאמצעותה תקבל כלים להמשך הדרך. דבריה עוררו בי השערה כי שינוי נרטיב הקריירה שלה, מדימוי הקריירה כיעוד לדימוי הקריירה כמשאב, עשוי לסייע לה. דימויים אלו, מוזכרים במאמר "מטאפורות לקריירה" (Inkson, 2004). התפיסה שהכניסה לסטאז' תקנה לה כלים מורידה את כובד המשקל מההחלטה ומתייחסת אליה כצעד לקראת המשך הקריירה ולא בהכרח כיעוד. עודדתי את אושרת לחדד לעצמה אילו כלים עשויה היא לקבל באמצעות הסטאז'. אושרת הסבירה כי היא מעוניינת לשפר את מיומנויות העמידה מול קבוצה וההוראה, לחדד את יכולתה לבנות מערך שיעור ולהורות על פי סדר.

בהמשך, דנו בממצאי האבחון. היא לא הופתעה מהתוצאות וטענה שהרגישה קושי רב ביחס לאבחונים קודמים. דיברנו על כך שבמבחן שבדק יכולת אנליטית, קיבלה ציון גבוה (7 מתוך 9). מבחן זה משקף את פוטנציאל הלמידה. כתגובה לכך שיתפה אושרת: "תמיד אמרו לי, שיש לי הרבה פוטנציאל אבל אני לא מממשת אותו".

אושרת סיפרה לי: "אני טסה למזרח מחר". היא נמנעה מלספר זאת למקום העבודה אליו התראיינה ומוטרדת כיצד תקבל תשובה בדבר קבלתה. שאלתי אותה: "מאיזו סיבה אינך מעוניינת לספר להם על הנסיעה ולבקש שידעו לך בהודעה כתובה האם התקבלת?". "אני מעדיפה שלא לספר", ענתה. התרשמתי שהבינה שנסיעותיה התכופות לחו"ל משדרות חוסר יציבות. חשבתי כי נסיעותיה, בפרט ליעדים מסוכנים, עולות בקנה אחד עם תוצאות האבחון כי אושרת נוטה לחיפוש ריגושים ולהתנהל בחוסר זהירות. שיקפתי זאת לאושרת. "אני אימפולסיבית! אני יודעת שאני אימפולסיבית", ענתה. היא הדגימה זאת באמצעות עזיבת עבודתה כמנהלת מרכז נוער וויתור על קביעות כעובדת עירייה בשביל לטוס לחו"ל. "רציתי להרגיש חופשיה... לחוות חוויות שונות ועוצמתיות". היא ציינה גם את נסיעתה למצרים למרות הסיכון על מנת לחוות ריגושים. שיערתי כי איסוף חוויות עוצמתיות אלו, נועדו להקהות את החרדות עמם היא מתמודדת, היבט נוסף אשר עלה מן האבחון.

שיקפתי לאושרת כי היא מתמודדת עם חרדה וביקורת עצמית גבוהה. הדגמתי לה זאת באמצעות המשפטים שהשלימה במבחן השלמת משפטים של שנון, לדוגמא: "היא מרגישה... שהיא סובלת בעיקר מחרדות". אושרת לא הופתעה מכך, בתחילת תהליך הייעוץ אכן שיתפה אותי בפחדיה. הדגשתי בפני אושרת כי היא עסוקה בשאיפות להצלחה, אך חרדה מכישלון. אושרת הסכימה עם התיאור, "אני מודעת לפחד שלי, וזה מה שתוקע אותי", אמרה.

לאור זאת, הצעתי לאושרת להסתייע בטיפול רגשי. אושרת שיתפה אותי כי לא תוכל להתחיל כעת בטיפול רגשי כי לא תישאר בארץ בשביל להתמיד בטיפול, "אני זקוקה לקרקע יציבה", אמרה. "אני זקוקה למשהו שיחזיק אותי כאן ואז אתחיל בטיפול". חשבתי כי אושרת נמצאת במעין **מעגל קסמים**: היא מתקשה למצוא עבודה ולהתמיד בשל חרדות, ומתמודדת עמם באמצעות בריחה וטיולים מרובים לחו"ל ובכך נמנעת מטיפול פסיכולוגי שעשוי לסייע לה להתמודד עם שורש הבעיה. לפיכך, עודדתי אותה להתחיל בטיפול, אך היא עמדה על דעתה כי היא זקוקה למסגרת יציבה "שתחזיק אותי בארץ". עם זאת, לקראת סיום הפגישה ניכר היה שלאושרת מוטיבציה גבוהה להתמודד עם פחדיה ולהתחיל בעיסוק בהוראה. שאלתי אותה "מה השתנה? מאיזו סיבה לאחר ארבע שנים מסיום הלימודים את מעוניינת לעסוק בתחום זה?". "אני צריכה להגיע למצב של אין ברירה", אמרה והמשיכה: "אחרי התאונה לקחתי על עצמי להתמודד עם דברים שמפחידים אותי, בהתחלה זה בא לידי ביטוי באמצעות פעילויות אקסטרים, ואז רציתי משהו **מעבר**... הפחד משתק אותי אבל אני לא נותנת לו לשתק אותי לגמרי... אני לא אתן לו לשתק אותי, אעשה את זה בסוף!". בסיום הפגישה עודדתי את אושרת: "נראה כי יש לך כוח רצון רב להתגבר על הפחד ולהתקבל למשרה". אושרת הנהנה והסכימה. הבעתי תקווה כי תתקבל לעבודה בבית הספר. סיום הפגישה עורר בי אופטימיות. אושרת ממוקדת הרבה יותר וגילתה מוטיבציה לחזור לעולם העבודה. סיכמנו שניפגש לפגישת סיכום לאחר שתחזור מהמזרח, בה נסכם את התהליך שעברה ונמשיך לעבד את המשך דרכה. נראה כי אושרת כבר החליטה לחזור לתחום ההוראה, אך בשל חששותיה היא נזקקת לעיבוד נוסף לקראת החלטה להתחיל לעבוד בתחום.

פגישת הסיכום

אושרת הגיעה לשיחת הסיכום לאחר חזרתה מהמזרח וכחודשיים לאחר פגישת המשוב. תוך כדי הטיול, זומנה לריאיון המשך ושיעור מבחן נוסף. בנוסף לכך, היא התעתדה להתראיין לשני בתי ספר נוספים. שיתפתי את אושרת כי אני שמח לשמוע כי עברה את הריאיון והיא מתקדמת לקראת משרת הוראה. אושרת שיתפה באמביוולנטיות בתחושותיה: מצד אחד תיארה כי היא לחוצה מהראיונות ושיעורי המבחן

ומאידך אדישה ולא מתכוננת אליהם. אושרת תיארה כי היא מודעת לכך שהיא זקוקה להכנה לראיונות ולשיעורי המבחן, והיא נעזרת בחברתה על מנת להתכונן אליהם. עם זאת, אינה מרגישה בנוח עם זה וכי עליה לבנות את מערך השיעור לבד. עודדתי אותה כי רבים נזקקים לעזרתם של אחרים בתחילת דרכם ובתכנית הכשרת המורים הצעירים הם זוכים לחניכה. "אני רוצה להצליח לבד!!! ומיד...!" ענתה.

יחד עם זאת, אושרת הפגינה מוטיבציה להתקבל למשרה ושיתפה בחששותיה "מאמינה שזו תהיה שנה לא קלה... זה משהו חדש לי שאני נכנסת למסגרת של עבודה ... יכול להיות שאוהב את זה ויש מצב שאשנא את זה בטירוף". לדעתי אושרת נזקקה לחזור על היתרונות של הכניסה לעבודה על מנת לתחזק את המוטיבציה שלה. מעבר לכך, מניית התועלות שתשיג ממשרת הסטאז' יחדדו אצלה את הנרטיב של הקריירה כמשאב ואת התפקיד הבא כצעד ולא כייעוד. ניסיתי לברר עמה, "מה לדעתך תקבלי מהכניסה להתמחות?" אושרת תארה את שתקבל מן הכניסה בחזרה לעולם העבודה: "אכנס למסגרת של עשייה, ביטחון בעצמי וסדר". תחום ההוראה באופן ספציפי יקנה לה כלים: "לעמוד מול כיתה, לעבוד לפי סדר ועל פי מערך שיעור ואחריות מול תלמידים וצוות". עם זאת חרדותיה, הפרפקציוניזם שמאפיין אותה והחשש מפני חוסר הצלחה שבו וצפו: "מה יהיה אם לא אתקבל לשום בית ספר מה יהיה אם לא אהיה מורה מספיק טובה?".

"מה יקרה אם לא תצליחי?" שאלתי אותה. "הפחד הגדול שלי שאני אבזבז את החיים שלי, שאני ארגיש בזבז" ענתה. חשבתי כי התאונה של אושרת הפכה מניע מרכזי בחייה לפעולה אך המוטיבציה הגדולה למימוש עצמי הפכה לרועץ ומשתקת את אושרת. הציפיות עצומות מעצמה ואינה בטוחה כי תהיה מסוגלת לממשם. כל כישלון מעורר את הפחד שהחיים יגמרו לריק, כמו שחוותה ברגעים שלאחר התאונה. החרדה הקיומית הזו משתקת אותה.

שאלתי אותה האם פעם קרה לה שחששה ממהו וחשבה שלא תצליח ולבסוף הצליחה. תגובתה הספונטנית של אושרת הייתה: "אני לא מצליחה לחשוב על משהו". עודדתי אותה לחשוב היטב ולמצוא חווית הצלחה. לבסוף היא שיתפה שהתואר הראשון שסיימה ללמוד הוא הצלחה, קורס הצלילה שלמדה במזרח הוא הצלחה, ושיתפה גם בטיול מאתגר שהצליחה לסיים שבעיניה הוא הצלחה. עם זאת, מיד בטלה את דבריה בקשר לטיול ואמרה שאינו הצלחה. "מה הסיבה שהטיול אינו הצלחה? לעומת התואר וקורס הצלילה שנחשבים הצלחה?", שאלתי. "הצלחה זה להתגבר על קושי שאני עומדת לוותר לעצמי, שאני לא מצליחה להניע את עצמי לפעול. בטיול ידעתי שאגיע לסוף". שוב, צף ועולה הפרפקציוניזם המאפיין את אושרת. היא זקוקה להרגיש קושי משמעותי על מנת להרגיש הצלחה ולא מסתפקת בהצלחות קטנות.

במהלך הייעוץ ובברית הטיפולית שנוצרה בינו אושרת שיתפה בפתיחות ועיבדה את רגשותיה. ניכר כי תהליך עיבוד זה סייע לה להוריד את כובד המשקל מהבחירה התעסוקתית הנוכחית ולראות בה כאבן דרך. היא מחזקת את המוטיבציה שלה לעסוק בהוראה באמצעות מחשבות על התרומה שתקבל גם אם לא תחוש מימוש עצמי באמצעות העיסוק בתחום זה. עם זאת, אושרת עדיין לא בטוחה מה יהיה הצעד הבא בקריירה שלה? היא מעלה רעיונות רבים כמו: טיפול באומנות, הדרכת אומנות כעצמאית אך אינה מסוגלת לחשוב כעת על תכנית מעשית להמשך הדרך. כשעסקנו בכך, אושרת הגיבה בפיזור ובחרדה ולא הייתה בשלה לעסוק בכך. בשל כך התחזקה בי התובנה, כי התבוננות בקריירה כיעוד מעוררת אצל אושרת חרדה והיא זקוקה להכרה המורידה את כובד המשקל ולהתייחס לקריירה הנוכחית כצעד בדרך להגשמה, "התהליך מהווה צעד לקראת שינוי", סיכמה.

בשיחת בירור שנעשתה לאחרונה שיתפה אותי אושרת כי בתחילת שנת הלימודים החלה בסטאז' בהוראה. היא הוסיפה: "ואני בהלם ועדיין בחששות, יודעת שזה לגיטימי, קצת לחוצה, אבל מאמינה שזה יתבהר בהמשך". שמחתי לשמוע שהיא החלה לעבוד בהוראה ושיתפתי אותה בכך. כמו כן שיקפתי לה שאנשים רבים חוששים כשהם מתחילים התחלה חדשה ואיחלתי לה בהצלחה.

מחשבות בעקבות התהליך עם אושרת

- לאושרת יש שאיפות גדולות אבל בעקבות החרדות והפרפקציוניזם המאפיינים אותה, השאיפות הופכות לאיום. **הנמכת ציפיות** והתבוננות בתפקיד הבא כצעד ולא כהגשמת היעוד סייעו לה להתמודד ולחזור לעולם העבודה.
- התאונה שעברה אושרת עוררה בנו מחשבות על תיאוריית הכאוס בקריירה, (The chaos theory of careers ; CTC). על פי תיאוריה זו, המציאות הינה מערכת כאוטית ומאופיינת באי יציבות ובשינויים דרמטיים. אי יציבות זו עשויה לעורר חרדה, והנטייה האנושית היא לחפש דווקא את החוקיות והעקביות. עם זאת, אי היציבות עשויה להוביל להזדמנות ([Bright & Pryor, 2011](#)). האירוע הטראומטי שחוותה אושרת עורר בה דחף להגשים את עצמה.
- השיחות עם אושרת עוררו בנו מחשבות על המאמר "מטאפורות לקריירה" ([Imexon, 2004](#)) בו מוצגות תשע מטאפורות נפוצות לקריירה באמצעותן הנועצים עשויים להתבונן בקריירה שלהם. הפרספקטיבה באמצעותה מתבוננים על הקריירה ושינוי המטאפורה עשוי להיטיב ולשפר את עמדתם ביחס לקריירה. אושרת מתבוננת על הקריירה שלה **כמסע עם יעד**, שבסופו היא תגשים את **היעוד שלה**. תפיסה זו מעוררת בה חרדה, והיא זקוקה להתבוננות על **הצעד הנוכחי** כחלק מן המסע ולא להתבונן על היעד. התבוננות על הקריירה **כמשאב**, שבאמצעותו תזכה לרכוש מיומנויות שיסייעו לה בהמשך המסע, מסייעת לאושרת להפחית את חרדותיה ולהתקדם בקריירה שלה.
- הפיזור הרב של אושרת מאפיין את "אלו שאינם רוצים לדעת מה לעשות" אחת מהתקיעויות שהציעה יפה-ינאי (2000) ומקשרת אותה לפרפקציוניזם. על מנת להתמודד עם תקיעות זו אושרת נזקקה לראות בבחירה הנוכחית שלב ולא יעוד.
- הטיולים התכופים לחו"ל ולקיחת הסיכונים (כמו נסיעה למצרים בזמן התהליך) הפכו התמודדות לא מוצלחת ובעצם בריחה עם החרדה שלה. הייעוץ שימש כמסגרת שסייעה לה **להתמקד מחדש במטרותיה**.

מקורות

יפה ינאי, א' (2000). לכל אדם יש שביל, על עשייה, אהבה קריירה וייעוד. תל אביב: מודן הוצאה לאור בע"מ.

Bright, J. E. H., & Pryor, R. G. L. (2011). The chaos theory of careers. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 163–166.

Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 96–111.

כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה הנחיות למחברים

אחת המטרות המרכזיות של עמותת איל"ת היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. בין הערוצים החשובים הוא כתב העת *(e-journal)* **אדם ועבודה**. על כן, אנו מזמינים אנשי מקצוע, מתחום השדה ו/או המחקר, שמעוניינים לקחת חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון עובדים סוציאליים, יועצים, פסיכולוגים, מאמנים, אנשי משאבי אנוש, ואנשי השמה.

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- מחקרים מקוריים בתחום התעסוקה והקריירה (ניתן גם להגיש סיכומי תיזה המותאמים להיקף ולסגנון כתב-העת).
- סקירת ספרות מחקרית או עיונית, והשלכות התובנות על היעוץ או האימון התעסוקתי.
- תיאורי מקרה מהיעוץ או האימון התעסוקתי.
- סיכומי כנסים בינלאומיים בתחום התעסוקה והקריירה.
- זרקור על מקצוע חדש או מקצוע שעובר שינויים מהותיים.
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים.
- ביקורת על ספרים או על אתרי אינטרנט רלוונטיים לתחום הקריירה.
- דרכי התמודדות עם סוגיות בחיפוש עבודה מההיבט של היעוץ ו/או המאמן התעסוקתי.

קוראי אדם ועבודה הם לרוב אנשי שדה ויישום. על כן, חשוב שלכל מאמר תהיה התייחסות להשלכות יישומיות עבור יועץ, פסיכולוג, עו"ס או מאמן קריירה ו/או לאנשי משאבי אנוש ופיתוח קריירה.

היקף המאמרים הינו כ-1500 מילים (לא כולל מקורות ונספחים), אך במקרים מסוימים תישקל אפשרות למאמר ארוך יותר. מתכונת זו עשויה לאפשר למחבר לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות ועבודות סמינריות), תהיה אפשרות לספק קישור לעבודה המלאה. **חשוב להדגיש** שמאמר שמסכם עבודת מחקר חייב גם לציין את השלכותיו היישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום

התעסוקה והקריירה. בהיותנו כתב-עת אלקטרוני ניתן ואף רצוי לצרף קישורים למאמרים ו/או למקורות שונים שעשויים להעשיר את הקריאה.

תקציר: המחברים מתבקשים לצרף "מיני תקציר" של 3-4 משפטים המסכמים את מהות המאמר.

מקורות: מחברים מוזמנים ואף מתבקשים לשלב במאמריהם אזכורי ספרות מקצועית, כדי לבסס את הטיעונים וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגייה הנדונה. ניתן גם לספק קישורים למקורות עצמם שישולבו כהיפר-טקסט. מחברים מתבקשים להתאים את ציון המקורות בטקסט ואת רשימת המקורות בסוף המאמר לסגנון APA (American Psychological Association) - ניתן להתרשם מסגנון זה [מגליונות קודמים](#) של אדם ועבודה). אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בכתב עת אחר.

שיפוט: כל מאמר יעבור עיון של לפחות שני קוראים, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, ייתכנו בקשה מהמחברים לערוך ריוויזיה קלה ו/או התאמת המאמר לקהל הקוראים, לפי הצורך.

פרטי המחברים: המחברים מתבקשים לצרף את שמם של כל המחברים ואת פרטיהם המקצועיים, לרבות שייכות מקצועית ומוסדית וכן כתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים. ניתן גם להוסיף כתובת אתר אינטרנט לפי הצורך.

ניתן להפנות מאמרים ושאלות מחברי המערכת, לעורך הראשי בכתובת: babenjamin@gmail.com.

בברכה,

ד"ר בני בנימין (עורך ראשי), פרופ' (אמריטה) עפרה נבו



People at Work: Israel Journal of Career Development

הכירו את המחברים בגיליון זה של

תרצה וילנר,

מ.א., האוניברסיטה העברית,

✉ tirza.willner@mail.huji.ac.il

ד"ר יוליה ליפשיץ-גרזילר,

ביה"ס לחינוך ע"ש סימור פוקס,

האוניברסיטה העברית,

education.huji.ac.il/yuliya-lipshits✉ yuliya.lipshits@mail.huji.ac.il

גל שי,

מ.א., פסיכולוגית בהתמחות

תעסוקתית, מכללת גל,

✉ galgalit.p@gmail.com

מרים שפיר,

מ.א., יועצת קריירה בעלת

”אבני דרך”, לייעוץ בניהול קריירה.

www.aderech.co.il✉ miryam@aderech.co.il

יערה אלדמע,

מ.א., פסיכולוגית תעסוקתית

(מומחית) של נציבות שירות המדינה, אגף בכיר

✉ yaara.aldema@gmail.com, בחינות ומכרזים

שרית ארנון-לרנר,

מ.א., פסיכולוגית ראשית

ואחראית על ההתמחות בפסיכולוגיה תעסוקתית

במכון עתיד באוניברסיטת אריאל ובעלת מכון

פרטי לייעוץ ואבחון תעסוקתי בנתניה,

www.saritarnon.co.il✉ sarit.arnon@gmail.com

פרופ' חדוה נראונשטיין-נרקוניץ,

ראש המגמה לתואר שני בפסיכולוגיה עם התמחות

בפסיכולוגיה תעסוקתית - המכללה האקדמית תל

אביב-יפו, ✉ hedvab@mta.ac.il

פרופ' איתמר גתי,

המחלקה לפסיכולוגיה ובית

הספר לחינוך באוניברסיטה העברית בירושלים,

ראש צוות כיוונים לעתיד, www.kivunim.com✉ itamar.gati@huji.ac.il

ינין דוד,

מ.א., בוגר המגמה לפסיכולוגיה אירגונית

חברתית ותעסוקתית ופרקטיקנט במכון עתיד

לייעוץ ואבחון תעסוקתי אוניברסיטת אריאל,

✉ yinonda@ariel.ac.il