



עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים

אלה אוסטרובסקי ברמן יצחק שנוור הדר שני
אורן תירוש סמדר סומך שירלי רזניצקי

עריכת לשון: רונית כהן בן-נון
תרגום לאנגלית (תקציר): עמי אשר
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

המחקר הוזמן על ידי אגף בכיר אזרחים ותיקים במשרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ומומן בסיועו.

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | תשרי תשפ"ד | ספטמבר 2023

תקציר

רקע

עם הזדקנות האוכלוסייה מתארך משך החיים לאחר גילי הפרישה מהעבודה, ועם זאת שיעור ההשתתפות בכוח העבודה בגילים אלו הוא נמוך. גם כאשר עובדים מבוגרים מבקשים להשתלב בשוק העבודה, מעסיקים אינם נענים תמיד בחיוב. אגף בכיר אזרחים ותיקים במשרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי מעוניין לצמצם היפלטות עובדים מבוגרים משוק העבודה ולסייע לעובדים מבוגרים שמעוניינים בכך לשוב ולהשתלב בו. על כן פנה המשרד למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבחון את עמדות המעסיקים בנוגע להעסקת עובדים מבוגרים ולמפות את החסמים והאתגרים הנוגעים לה, מנקודת מבטם של המעסיקים.

מטרות

מטרת המחקר היא לבחון את נושא העסקת עובדים מבוגרים (עובדים בני 60+) מנקודת מבטם של המעסיקים. מטרות המשנה הן:

1. לתאר את היקף העסקתם של עובדים מבוגרים בענפי כלכלה שונים ואת השינויים שחלו בדפוסי העסקת עובדים מבוגרים במשך השנים; לאפיין את הענפים שבהם יש נטייה רבה להעסיק עובדים מבוגרים ואת הענפים שבהם יש נטייה מועטה להעסיק עובדים מבוגרים.
2. לתאר את עמדותיהם ואת תפיסותיהם של מנהלים בענפים שונים במשק בישראל בנוגע להיבטים האלה: (1) יתרונות וחסרונות של העסקת עובדים מבוגרים; (2) המידה שבה עובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים המוצעים בשוק התעסוקה כיום; (3) התמיכה הנדרשת מקובעי מדיניות לצורך עידוד העסקת מבוגרים.

שיטה

במחקר שנערך בשנים 2022-2023, שולבו שיטות מחקר כמותיות ואיכותניות, והוא התבסס על שלושה מקורות מידע: (1) נתונים מנהליים שהתקבלו מן הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה על מגמות תעסוקה של עובדים מבוגרים לפי ענפי כלכלה בשנים 2008-2018; (2) ראיונות עומק עם 31 מעסיקים, מומחים ואנשי מקצוע; (3) סקר בקרב 243 מעסיקים.

ממצאים

הנתונים המנהליים מצביעים על עלייה במהלך העשור האחרון בשיעור העובדים אחרי גיל פרישה בכל ענפי הכלכלה, והם מהווים 7% מכלל העובדים במשק. מן הסקר ומן הראיונות עולה כי עובד נתפס מבוגר עוד קודם הגיעו לגיל הפרישה, אך תפיסת הגיל משתנה לפי ענף ולפי הניסיון של הארגון בהעסקת עובדים מבוגרים. נמצא כי למעסיקים תפיסות מכלילות בנוגע להבדלי תכונות ואופי בין עובדים מבוגרים ובין עובדים צעירים. כך למשל, עובדים מבוגרים נתפסים בתור עובדים יציבים ונאמנים יותר, אך גם בתור עובדים שמתקשים ללמוד דברים חדשים או לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות.

בין האתגרים הבולטים להעסקת עובדים מבוגרים צוין הקושי בניהולם. קושי זה נובע מתפיסות תרבותיות המקשות על אדם צעיר לתת הוראות, לפקח ולדרוש דברים מאדם מבוגר ממנו; ומיכולת מוגבלת של מנהל זוטור להפעיל סמכות כשכפוף לו אדם בעל ידע וניסיון רבים משלו.

במחקר זהו גורמים המעודדים העסקת עובדים מבוגרים, כגון ידע או כישורים מסוימים שהמעסיק מעוניין בהם, יתרונות כמו יציבות או שיקול דעת וכן מחסור בעובדים. לעומת זאת גיל הפרישה ומנגנון הקביעות זהו כחסמים להעסקה וכמקדמי דעות שליליות כלפי עובדים מבוגרים.

המלצות

ממצאי המחקר מצביעים על הזדמנויות לקידום העסקת מבוגרים, שאת חלקן אפשר לממש כבר בטווח הקצר, ועל חסמים הניתנים לצמצום לאורך זמן. במחקר מוצע מודל מארגן לקידום העסקת מבוגרים המשלב פעולות בשלוש רמות התערבות: הארגון, המשק והמדיניות האוניברסלית.

- **פעולות להתמודדות עם חסמים ברמת הארגון** הנובעים מתפיסות מכלילות של מעסיקים ומחוסר ניסיון בהשמה של עובדים מבוגרים ובעבודה עימם: (1) פיתוח מומחיות ייחודית בהשמת עובדים מבוגרים; (2) קידום פעולות הסברה והדרכה בארגונים ומתן כלים למנהלים ישירים בנוגע לדרכי ניהול של עובדים מבוגרים; (3) גיבוש מנגנון ארגוני לקבלת החלטות בנוגע לעובדים המתקרבים לגיל פרישה. מנגנון כזה יסייע להפוך נקודה זו מברירת מחדל לצומת החלטה וכן יסייע בהיערכות ארגונית לשימור עובדים מבוגרים על ידי שינוי תפקיד, התאמת סביבת העבודה או צמצום היקף המשרה.
- **ניצול הזדמנויות ברמת המשק:** מוצע לגבש **מנגנון לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים** שמטרתו לאתר נקודות מפגש בין צרכים ענפיים וארגוניים ובין צורכיהם של עובדים מבוגרים וכישוריהם.
- **בחינת המדיניות האוניברסלית המשפיעה על העסקת מבוגרים:** מוצע לבחון מחדש את מבחן ההכנסה לקבלת קצבה, לשנות את המונח "גיל פרישה" כך שישקף כי זהו שלב החלטה בנוגע להמשך התעסוקה ולא פרישה כברירת מחדל ולבחון את הצורך בגיל פרישת חובה.

רקע

אוכלוסיית מדינת ישראל, בדומה למדינות מפותחות אחרות, עוברת בעשורים האחרונים תהליך הזדקנות, ושיעורם של בני 65+ באוכלוסייה עולה. החל משנת 2005 חלה עלייה בשיעור המועסקים בקרב בני 65+, ובשנת 2015 היה שיעורם גבוה משיעור זה במדינות מערביות אחרות. עם זאת יש מגמת ירידה בשיעור המועסקים במשק עם העלייה בגיל: בשנת 2021 שיעור המועסקים בקרב צעירים בני 25-44, עמד על 78%, בקרב בני 45-64 עמד שיעור המועסקים על 75%, ובקרב בני 65+ עמד שיעור המועסקים על 21% בלבד. לשינויים אלו השפעות מגוונות, הן מבחינת הפרט הן מבחינת המשק. כך למשל, אי-השתלבות בשוק העבודה בגיל מבוגר עלולה לפגוע בהכנסות משק הבית, לגרום לתחושת אובדן זהות מקצועית ולהגביר את תחושת הבדידות.

הגיל לפרישה מעבודה בישראל הוא הגיל שבו אפשר לפרוש לגמלאות ולקבל פנסיה תעסוקתית וקצבת אזרח ותיק. גיל הזכאות לפרישה לנשים בישראל, קרי זכאות לקבלת קצבת אזרח ותיק וקצבת פנסיה, היא 62 בשנת 2022. נוכח השינוי [בחוק גיל הפרישה](#) (מדינת ישראל, 2004), גיל הזכאות לנשים עולה בהדרגה, ובשנת 2035 יעמוד על 65. עבור גברים גיל הזכאות לפרישה הוא 67. גיל פרישת חובה הוא הגיל שבו מעסיקים רשאים לחייב עובד לפרוש לגמלאות (67 לגברים ולנשים). גיל הפרישה הנהוג כיום עלול ליצור מחסור חריף בעובדים מקצועיים ואף להשפיע לרעה על איתנות המערכת הפיננסית של ישראל. בהעסקת עובדים מבוגרים טמון אפוא ערך מוסף גם עבור המעסיק – ניצול משאבים והעלאת הגיוון התעסוקתי בארגון. במדינות שהפנימו את היתרונות הגלומים בגיוון תעסוקתי, ובכללו גיוון גילי, פועלים כלי מדיניות שמטרתם לעודד גיוון תעסוקתי.

הרצון להמשיך לעבוד בגיל מבוגר הוא אישי ומשתנה על פי גורמים אחדים, ובהם מצב הבריאות, המצב הכלכלי והזכאות לקצבת אזרח ותיק. עם זאת גם כאשר עובדים מבוגרים מבקשים להמשיך לעבוד או לשוב ולהשתלב בשוק העבודה, מעסיקים אינם נענים תמיד בחיוב ומתקשים להתמודד עם התופעה של הזדקנות העובדים, ובפרט עם האתגרים הנובעים מן הצורך לשמור על כשירות העובדים ועל הרלוונטיות של הניסיון שלהם לשוק העבודה העכשווי, כדי שיוכלו להמשיך להשתלב בחיי העבודה ולתרום לכלכלה ולעצמם. במקום זאת מעסיקים משמרים תפיסות המדכאות את הפוטנציאל האנושי הטמון בזיקנה והמבוססות לעיתים על סטראוטיפים שליליים מושרשים, תרבותיים וחברתיים, בנוגע לזיקנה.

נוכח האמור עולה צורך לגבש פתרונות ומדיניות חדשה אשר יקלו על מבוגרים לפני ואחרי גיל הפרישה להמשיך להשתלב בשוק העבודה לפי רצונם. אף שבשנים האחרונות נושא התעסוקה נבחן רבות, רוב המחקרים התמקדו בגורמים האישיים של הפרט, לרבות רצונו ויכולתו להשתלב או לפרוש משוק העבודה. מחקרים מעטים בחנו את נושא העסקת מבוגרים מנקודת המבט של המעסיקים, וזאת חרף העובדה שלמעסיקים יש תפקיד מרכזי בעידוד האוכלוסייה המבוגרת להמשיך להיות חלק משוק העבודה.

אגף בכיר אזרחים ותיקים במשרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי מעוניין לצמצם היפלטות עובדים מבוגרים משוק העבודה ולסייע לעובדים מבוגרים שמעוניינים בכך לשוב ולהשתלב בו. כדי לעשות זאת, יש, בין היתר, לבחון ולהבין את עמדות המעסיקים בנוגע

להעסקת עובדים מבוגרים ולמפות את החסמים והאתגרים הכרוכים בכך, מנקודת מבטם של המעסיקים. לשם כך פנו אנשי המשרד למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע מחקר שיבחן היבטים אלו.

מטרות

מטרת המחקר היא לבחון את נושא העסקתם של עובדים מבוגרים (עובדים בני 60+) מנקודת מבטם של המעסיקים. מטרות המשנה הן:

1. לתאר את היקף העסקתם של עובדים מבוגרים בענפי כלכלה שונים ואת השינויים שחלו בדפוסי העסקת עובדים מבוגרים במשך השנים; לאפיין את הענפים שבהם יש נטייה רבה להעסיק עובדים מבוגרים ואת הענפים שבהם יש נטייה מועטה להעסיק עובדים מבוגרים.
2. לתאר את עמדותיהם ואת תפיסותיהם של מנהלים בענפים שונים במשק בישראל בנוגע להיבטים האלה: (1) יתרונות וחסרונות של העסקת עובדים מבוגרים; (2) המידה שבה עובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים המוצעים בשוק התעסוקה כיום; (3) התמיכה הנדרשת מקובעי מדיניות לצורך עידוד העסקת מבוגרים.

שיטה

במחקר שנערך בשנים 2022-2023, שולבו שיטות מחקר כמותיות ואיכותניות והוא התבסס על שלושה מקורות מידע: (1) נתונים מנהליים שהתקבלו מן הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס) על מגמות התעסוקה של עובדים מבוגרים לפי ענפי כלכלה בשנים 2008-2018; (2) ראיונות עומק עם 31 מעסיקים, מומחים ואנשי מקצוע; (3) סקר בקרב 243 מעסיקים.

הנתונים המנהליים נותחו על כלל ענפי הכלכלה, וכך אותרו הענפים שבהם השיעור הגבוה ביותר של עובדים מבוגרים והענפים שבהם השיעור הנמוך ביותר של עובדים מבוגרים. הראיונות והסקר התמקדו בשבעה ענפי הכלכלה שבהם השיעור הגבוה ביותר של עובדים מבוגרים והשיעור הנמוך ביותר של עובדים מבוגרים.

ממצאים

מניתוח הנתונים המנהליים עולה כי בשנים 2008-2018 חלה עלייה בשיעור העובדים אחרי גיל פרישה, בכל ענפי הכלכלה. הגידול הניכר ביותר בשיעור העובדים מגיל פרישה ועד גיל 73 היה בענפי הפיננסים והביטוח (7 נק' האחוז), לעומת ענפי המנהל המקומי, המנהל הציבורי והביטחון אשר שיעור העובדים המבוגרים בהם כמעט לא השתנה בשנים אלו (0.05 נק' אחוז). בתקופה זו היו 8% מקרב הגברים ו-12% מקרב הנשים מעל גיל פרישה, והבדל זה נובע מכך שגיל הזכאות לנשים¹ הוא 62 ואילו גיל הזכאות לגברים הוא 67. כאשר בוחנים נשים מעל גיל פרישת חובה (67) אחוז המועסקות יורד ל-6%.

¹ בשנים הרלוונטיות למחקר נשים היו זכאיות לפרוש לגמלאות בגיל 62 ולקבל קצבת אזרח ותיק וקצבת פנסיה, ומגיל 67 המעסיק היה רשאי לפטר עובדת ללא נימוק נוסף. כאמור, גיל הזכאות לנשים עולה בהדרגה, ובשנת 2035 יעמוד על 65

עוד עולה מן הניתוח הנתונים המנהליים כי בשנת 2018 70% מכלל העובדים במשק היו בני פחות מ-50, ו-7.0% מכלל העובדים במשק היו בגיל פרישה ועד גיל 73. עם זאת יש ענפים שבהם שיעור ההעסקה של עובדים מבוגרים היה גבוה (בריאות רווחה וסעד, ענף הפיננסיים ותעשייה) בעוד בענפים אחרים הוא היה נמוך (מידע ותקשורת). כמו כן נמצא כי ארגונים גדולים מעסיקים עובדים מבוגרים יותר מארגונים קטנים.

אלו הם הממצאים העיקריים העולים מן הראיונות ומן הסקר:

א. **גילו של עובד מבוגר:** לדעת המעסיקים עובד נחשב עובד מבוגר עוד קודם הגיעו לגיל הפרישה. מן המחקר עולה כי בממוצע עובד² נתפס מבוגר בגיל 61.5, כלומר 5.5 שנים לפני גיל פרישת חובה (67), וכמחצית מן המעסיקים סבורים שעובד מבוגר הוא אדם שגילו בין 50 ל-60. מעסיקים מענפי משק שונים תופסים אחרת את הגיל שבו עובד נחשב מבוגר: אפשר לומר שככל שהענף מסורתי יותר, אדם שגילו קרוב יותר לגיל הפרישה הרשמי נחשב עובד מבוגר, וככל שהענף חדשני יותר, הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר הוא צעיר יותר מבענפים אחרים. מן הסקר עולה עוד כי בארגונים שלהם ניסיון רב יותר בהעסקת עובדים מבוגרים, עובד מבוגר נחשב אדם שגילו מתקדם יותר לעומת ארגונים שלהם ניסיון מועט בכך או שלא התנסו בכך כלל.

ב. **תפיסות מכלילות בנוגע לעובדים מבוגרים:** למעסיקים תפיסות מכלילות בנוגע להבדלי תכונות ואופי בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים. הבדלים אלו עשויים להיתפס בעיניהם כיתרונות או כחסרונות. בין ההבדלים שעלו יצינו:

- **יציבות:** עובדים מבוגרים נעדרים פחות ממקום העבודה, הם יציבים, נאמנים למקום העבודה ואפשר לסמוך עליהם. מעסיקים רואים בעובדים מבוגרים כמי שאינם מחפשים קידום והתפתחות מקצועית. יש הרואים בתכונה זו חיסרון: "כפיאה על השמרים", חוסר רצון להתקדם, חוסר מוטיבציה וחוסר רצון להשתפר ולהצטיין, ויש הרואים בה יתרון: התמקצעות, מומחיות ויציבות בתפקיד לאורך זמן.

- **ידע, למידה והתחדשות:** יכולת הלמידה של עובדים מבוגרים נתפסת בעיני המעסיקים כאיטית מזו של עובדים צעירים, ועל כן עולה חשש כי עובדים מבוגרים לא יוכלו להתמודד עם שינויים נדרשים. עולם העבודה כיום משתנה בקצב מהיר יותר מבעבר, ועובדים נדרשים לעדכן את כישוריהם בקביעות. המעסיקים סבורים כי עובדים צעירים יכולים לעשות זאת בקלות ובמהירות רבה יותר מעובדים מבוגרים. מנגד, לעובדים מבוגרים ידע מעמיק הרבה יותר משל עובדים צעירים, הן בשל ניסיונם הן בשל העובדה שהשינויים התכופים בעולם העבודה של היום אינם מאפשרים להעמיק בידע. כמו כן אופק שנות העבודה של עובדים מבוגרים נתפס בעיני המעסיקים כקצר, כך שעלות ההשקעה בהכשרת עובד ובהתאמתו למקום העבודה אינה משתלמת אל מול מספר שנות העבודה הצפוי לו. מנגד, מעסיקים ציינו שכיום עובדים צעירים נוטים להחליף מקומות עבודה בתדירות גבוהה, כך שגם ההשקעה בהם עשויה להיניב פירות לכרך זמן קצר בלבד.

- **אוריינות דיגיטלית:** כמחצית מן המעסיקים אינם סבורים שעובדים מבוגרים מתאימים לעבודה עם תוכנות מחשב מתקדמות. ואכן בענפים המאופיינים בחדשנות טכנולוגית בולט השיעור הנמוך של העסקת עובדים מבוגרים, זאת לעומת ענפים מסורתיים. עם זאת העסקה בפועל של עובדים מבוגרים קשורה לתפיסות חיוביות בנוגע ליכולותיהם, המושפעות

² הדוח נכתב בלשון זכר, אולם הכוונה היא גם לעובדת.

מהתנסות של המעסיקים עימם: מעסיקים בענפים טכנולוגיים שהתנסו בהעסקת מבוגרים סבורים שהם מתאימים לעבודה עם תוכנות בסיסיות או מתקדמות יותר ממעסיקים מענפים טכנולוגיים שהתנסו פחות בהעסקת עובדים מבוגרים.

■ **נראות פיזית:** את הנראות הפיזית של אדם מבוגר מקשרים בדרך כלל לניסיון וידע, לשיקול דעת, לשמרנות ולזהירות. את הנראות הפיזית של אדם צעיר מקשרים בדרך כלל לחדשנות, ליצירתיות ולאווירה תוססת ועדכנית. לנראות הפיזית משמעות לא רק בעיני המעסיקים אלא גם בעיני לקוחותיהם. מעסיק המעוניין לשדר ללקוחותיו שלעובדיו יש ניסיון רב ושיקול דעת יעדיף אדם בעל חזות מבוגרת, ומעסיק המעוניין למשוך לקוחות צעירים ולשדר מסר עדכני יעדיף שעובדיו יהיו בעלי מראה צעיר.

ג. **אתגרים בניהול עובדים מבוגרים:** נמצא כי יש מנהלים צעירים שמתקשים לנהל עובדים מבוגרים. קושי זה נובע משתי סיבות: האחת, תפיסות תרבותיות המקשות על אדם צעיר לתת הוראות, לפקח ולדרוש דברים מאדם מבוגר ממנו, מפאת כבודו או דאגה לבריאותו; והשנייה, יכולת מוגבלת של מנהל זוטרי להפעיל סמכות כשכפוף לו אדם בעל ידע וניסיון רבים משלו.

ד. **מצבים שבהם מעסיקים מעוניינים בעובדים מבוגרים** מתאפיינים באחד מאלו: לעובד המבוגר יש ידע או כישורים מסוימים שהמעסיק מעוניין בהם; המעסיק מעוניין בעובדים מבוגרים בשל יתרונותיהם הנתפסים, כגון יציבות או שיקול דעת; המעסיק אינו מצליח לשכור עובדים צעירים ומעסיק מבוגרים כפשרה. עוד נמצא כי ארגונים גדולים נוטים יותר להעסיק עובדים מבוגרים, כנראה מאחר שקל להם יותר ליצור מגוון גילי; כי בארגונים בענפים שבהם מעסיקים יותר עובדים מבוגרים יש נכונות גבוהה יותר להעסיק עובדים מבוגרים לעומת ארגונים בענפים שבהם מועסקים פחות עובדים מבוגרים; וכי עזיבת עובד עם הגיעו לגיל פרישה עקב חשש מפגיעה בקצבת אזרח ותיק או רצון לעבור למשרה חלקית היא תופעה מוכרת אך לא נפוצה.

ה. שוק העבודה בישראל מושפע מאוד מ**מעמד הקביעות** בעבודה המבוסס על הסכמי עבודה הנפוצים בעיקר במגזר הציבורי ומנוהל 'פיטורין' בגיל פרישה' המבוסס על **חוק גיל הפרישה**. שני אלו משולבים האחד באחר היות שבמקומות שבהם נהוגה קביעות אי אפשר לפטר אדם לפני הגיעו לגיל הפרישה. הדבר מעודד מעסיקים לפטר את העובדים בהגיעם לגיל הפרישה ללא נימוק. לדעת המעסיקים ואנשי המקצוע, מעמד הקביעות, המספק ביטחון תעסוקתי ומונע מעובדים להחליף מקומות עבודה ולהתקדם, עלול לדחוף אותם לשמר בינוניות. התוצאה היא שמעמד הקביעות מקדם דעה מכלילה ושלילית אצל מעסיקים בנוגע לעובדים מבוגרים, הנתפסים בתור עובדים בינוניים שאינם מתאמצים להתקדם ולהשתנות מאחר שהם מוגנים מפיטורין. עוד נמצא כי גיל הפרישה משמש סמן עבור המעסיקים ועבור העובדים כי זהו המועד שבו **צריך** לפרוש מן העבודה במקום לראות במועד זה צומת לקבלת החלטות הנוגעות לתעסוקה.

המלצות עיקריות

ממצאי המחקר מצביעים על הזדמנויות לקידום העסקה של מבוגרים ומנגד על חסמים להעסקתם. כמה מן ההזדמנויות אפשר לנצל כבר בטווח הקצר וכמה מן החסמים אפשר לצמצם לאורך זמן. נוכח ממצאי המחקר מוצע מודל מארגן לקידום העסקת מבוגרים המשלב פעולות בשלוש רמות התערבות: הארגון, המשק והמדיניות האוניברסלית.

1. פעולות להתמודדות עם חסמים ברמת הארגון

- **מומלץ לפתח מומחיות השמה ייחודית לעובדים מבוגרים ולהעלות את המודעות בקרב עובדי משאבי אנוש** כדי שיכללו פיתוח מיומנויות של התאמה רב-ממדית בין דרישות התפקיד לתכונות המבוגר. במחקר נמצא כי השמה של מבוגר מאתגרת יותר מהשמה של צעיר, וכי היא מצריכה התאמה מדויקת ורב-ממדית בין דרישות התפקיד ובין תכונות העובד המבוגר. נוסף על כך יש לזכור כי השמה מוצלחת של עובדים מבוגרים תתאפשר כאשר יתקיים שיתוף פעולה בין עובדי ההשמה ובין עובדי משאבי אנוש בארגונים עצמם. עובדי משאבי אנוש מבצעים את הסינון הראשוני של הפונים ולכן יש צורך בהעלאת מודעות לתעסוקת מבוגרים בקרב עובדים אלו. אפשר לעשות זאת על ידי קידום נושא תעסוקת מבוגרים במסגרות לימוד רלוונטיות, כגון לימודים אקדמיים וקורסים והכשרות למנהלי משאבי אנוש. המלצה זו תרחיב את הפעילות הקיימת כיום בתחום השמת מבוגרים לגופים נוספים (מקצועיים ואקדמיים) ואף תתרום להתמקצעות ולסטנדרטיזציה בתחום.
- **מומלץ לקדם פעולות הסברה והדרכה בארגונים לחיזוק תעסוקת מבוגרים.** ממצאי המחקר מדגישים את המחסור בידע בקרב מעסיקים בנוגע לערך הכלכלי של גיוון גילי בארגון, וכן את המחסור בכלי ניהול רלוונטיים בקרב מנהלים של עובדים מבוגרים. פעולות הסברה והדרכה יסייעו בהגברת המודעות לנושאים אלו:
 - **פעולות הסברה על הערך הכלכלי של העסקת מבוגרים לארגון ועל היתרונות הטמונים בגיוון גילי.** פעולות אלו צפויות להעלות את הסיכוי לשלב עובדים מבוגרים, במיוחד בארגונים שבהם העסקת מבוגרים נתפסת כמעשה חסד ולא כבעלת תרומה כלכלית לארגון. על פעולות ההסברה להתמודד עם הפער שנמצא לעיתים מזומנות בין המדיניות המוצהרת של הארגון בנוגע לגיוון גילי ובין המידה שבה היא מיושמת בפועל.
 - **הדרכות העוסקות בדרכי ניהול של עובדים מבוגרים ובעבודה עימם ומתן כלים למנהלים ישירים של עובדים מבוגרים.**
- **מומלץ לגבש מנגנון ארגוני לקבלת החלטות בנוגע לעובדים המתקרבים לגיל פרישה.** גיל הפרישה מסמן הן לעובד הן למעסיק את מועד הפרישה מן העבודה, גם כאשר הארגון אינו מחויב לכך פורמלית. כדי להתמודד עם החסם, מומלץ לגבש מנגנון ארגוני לקבלת החלטות בנוגע להמשך דרכו התעסוקתית של העובד, שיגלם את הרצונות והצרכים של הארגון ושל העובד. בכוחו של מנגנון כזה ליצור **מודעות**, הן אצל המעסיק הן אצל העובד, לכך שיש אפשרות להמשיך לעבוד וכי אין הכרח לפרוש. מנגנון כזה יכול לכלול מועדים קבועים לדיון על החלטה זו.
- **מומלץ לבצע היערכות ארגונית לשימור עובדים מבוגרים: שינוי תפקיד, התאמת סביבת העבודה או צמצום היקף המשרה.** ארגונים נוהגים לסייע לעובדים להיערך לקראת הפרישה משוק העבודה, למשל על ידי מתן יעוץ פנסיוני. מעטים הארגונים הנערכים כדי לשמר את העובדים בהגיעם לגיל מבוגר ולאפשר להם להמשיך לעבוד. יתר על כן, לרוב תהליכי שימור עובדים בארגונים כלל לא מתייחסים לעובדים מבוגרים, אלא מתמקדים דווקא בשימור עובדים צעירים. אי לכך נדרש תהליך הסברה בנוגע לחשיבות של שימור עובדים מבוגרים בארגון והפנמה כי זהו תהליך מתמשך ורצוי שיערך פרטנית על ידי בחינת הצורך של הארגון והעובד וכן על ידי בחינת האפשרות לשנות תפקיד, להתאים את סביבת העבודה או לצמצם את היקף המשרה. מומלץ לגבש כלים ארגוניים שסייעו למעסיקים בכך. שינויים הדרגתיים מסוג זה יכולים לסייע בהמשך עבודה של עובדים מבוגרים גם לאחר גיל פרישה, ורצוי להיערך אליהם כמה שנים קודם לכן.

2. ניצול הזדמנויות ברמת המשק

- **מומלץ לשלב עובדים מבוגרים בתפקידים שנתפסים על ידי המעסיקים כמתאימים להם** או ככאלה הדורשים תכונות או כישורים המיוחסים להם.
- **מומלץ לשלב עובדים מבוגרים בארגונים שבהם יש סיכוי גבוה יותר להעסקתם.** לארגונים אלו יש אחד או יותר מן המאפיינים האלה: (1) כבר מועסקים בהם מבוגרים או שהם ארגונים גדולים (יותר מ-200 עובדים); (2) יש להם קושי לאייש משרות או שתנאי העסקה בהם אטרקטיביים פחות בעיני צעירים; (3) יש להם צורך בעובדים שכישוריהם בעלי ערך רב וייחודי לארגון. אפשרות זו רלוונטית בעיקר לשימור עובדים שהתבגרו בארגון ורכשו ידע וייחודי אשר לא יישמר או יישמר חלקית אם יפרשו.
- **מומלץ לזהות הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים בשוק העבודה המשתנה.** בשני העשורים האחרונים עבר שוק העבודה שינויים שבאו לידי ביטוי בעיסוקים, במקצועות ובדפוסי תעסוקה והעסקה. שינויים אלו מזמנים הזדמנויות לשילוב של מבוגרים בשוק העבודה. במחקר עלו שתי דוגמאות בולטות: שילוב עובדים מבוגרים בעלי רקע טכנולוגי בארגונים שפעילותם העיקרית אינה טכנולוגית ושילוב עובדים מבוגרים בארגונים שדפוס ההעסקה בהם יציב, שמרני ומתאים פחות לעובדים צעירים.
- **מומלץ לגבש מנגנון לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים** שמטרתו לאתר נקודות מכשש בין השינויים במשק, בענף או בעיסוקים עצמם ובין הכישורים והצרכים של העובדים המבוגרים. על המנגנון המוצע לייצג את מגוון הגורמים הרלוונטיים במשק היכולים לסייע בזיהוי מגמות השינוי, לבסס את קבלת ההחלטות על נתונים מהימנים ולקבוע מדדי הצלחה לבחינת יעילותו. נוכח זאת מוצע כי המנגנון לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים יתבסס על שלושה רכיבי פעולה:
 - בחינה תקופתית ושיטתית של נתונים, הכוללת ניתוח נתונים מנהליים ו/או סקרי למ"ס וביצוע סקר ייעודי תקופתי בקרב מעסיקים
 - כינוס פאנל מומחים תקופתי שכולל נציגים מתחומים שונים, לרבות ארגוני עובדים, ומטרתו זיהוי מגמות השינוי שאינן מקבלות ביטוי בנתונים, ביסוס הסכמות לפעילות קידום תעסוקת מבוגרים ומעקב אחר הוצאתן לפועל
 - ביצוע מעקב שיטתי אחר יעילות המנגנון, לרבות ביסוס מדדי הצלחה ומועדי בדיקה

3. בחינת המדיניות האוניברסלית המשפיעה על העסקת מבוגרים

- אף על פי שאחוז נמוך בלבד מקרב המעסיקים במחקר דיווחו כי נתקלו בקושי להעסיק עובדים מבוגרים בשל חששם מפני פגיעה בקצבת אזרח ותיק, נראה כי מבחן ההכנסה בגיל המותנה³ הוא עדיין חסם לתעסוקת מבוגרים. לכן **מומלץ לבחון מחדש את הצורך במבחן הכנסה לקבלת קצבה** או את גובה ההכנסה המביאה להפחתה בקצבה.
- המונח "גיל פרישה" מסמל לעובד ולמעסיק את המועד לכרישה מעבודה. לפיכך, **יש לשקול לשנות את המונח** כך שישקף כי זהו שלב החלטה בנוגע להמשך חיי התעסוקה ולא פרישה כברירת מחדל.
- מן המחקר עולה כי מעסיקים חלוקים בדעתם בנוגע למדיניות **גיל פרישה**, האם לבטלו, להשאירו כפי שהוא או להעלותו. אם עמדות המעסיקים בנושא יתרמו לשינוי מדיניות גיל הפרישה ואם לאו, ביטולו או העלאתו כרוכים בשינויים רחבים במשק.

³ מבחן הכנסה בגיל המותנה – הגיל המותנה הן השנים שבין גיל הזכאות לקצבת אזרח ותיק לגיל 70 (לגברים מדובר בשנים שבין גיל 67 לגיל 70; לנשים מדובר בשנים שבין גיל 62 לגיל 70 ונמצא כעת בתהליך שינוי). בשנים אלו קבלת קצבת אזרח ותיק מותנית במבחן הכנסות. אם ההכנסות עולות על רף מסוים, הקצבה מופחתת. אחרי גיל 70 אין מבחן הכנסות לקבלת קצבת אזרח ותיק.

דברי תודה

אנו מודים לכל התורמים למחקר זה:

תודה ליפית בר, מנהלת אגף תעסוקה ומיצוי זכויות במשרד הנגב הגליל והחוסן הלאומי, אשר ליוותה מחקר זה מטעם המשרד וסייעה באיתור והתקשרות עם מרואיינים למחקר; לליזה הירשברג, תחום תעסוקה ופרישה במשרד על עזרתה והערותיה במחקר; לברכי דלצקי, מנהלת אגף בכיר אזרחים ותיקים במשרד הנגב הגליל והחוסן הלאומי; ולניצנית דמביץ, ראש תחום עצמאיים בג'וינט-אשל.

תודה לכל המרואיינים אשר הסכימו לחלוק איתנו את תובנותיהם, את ניסיונם בהעסקת עובדים מבוגרים ואת הידע האקדמי שרכשו בתחום זה.

תוכן עניינים

1	1. רקע
4	2. מטרת
5	3. שיטה
5	3.1. ענפי הכלכלה שנבחנו במחקר
5	3.2. כלי המחקר
7	3.3. ניתוח הנתונים
8	3.4. אתיקה במחקר
9	4. ממצאים
9	4.1. ממצאים מניתוח הנתונים המנהליים – העסקת עובדים מבוגרים בישראל
17	4.2. ממצאים מן הראיונות
31	4.3. ממצאים מן הסקר
41	5. סיכום, דיון והמלצות
41	5.1. סיכום ודיון
46	5.2. המלצות
52	עוד פרסומים של המכון בנושא
53	רשימת מקורות
56	נספחים
56	נספח א: איסוף נתונים – התפלגויות
58	נספח ב: שאלונים
68	נספח ג: תפיסת גילו של עובד מבוגר
69	נספח ד: הקשר בין מאפייני הארגון בהיבטים של העסקת עובדים מבוגרים וגיוסם ובין הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר
70	נספח ה: תפיסת ההתאמה של עובד מבוגר לתפקיד מסוים: השוואה בין ענפים לפי מידת ההעסקה
71	נספח ו: ניתוח רב-משתני
72	נספח ז: שיעור תעסוקה לפי גיל

רשימת לוחות

- 15 לוח 1: שיעור העובדים מגיל פרישה ועד גיל 73 בכלל העובדים בני 23-73, בענפי משנה נבחרים שבהם שיעור ההעסקה של עובדים מבוגרים הוא נמוך ("העסקה מעטה") ובענפי משנה שבהם שיעור ההעסקה גבוה ("העסקה רבה"), שנת 2018
- 31 לוח 2: המשיבים לסקר, לפי גודל הארגון ומידת ההעסקה של עובדים מבוגרים
- 33 לוח 3: התפקידים שלהם עובדים מבוגרים מתאימים או מתאימים מאוד בעיניהם של מעסיקים
- 34 לוח 4: מאפיינים נתפסים של עובדים מבוגרים בעיניהם של מעסיקים
- 39 לוח 5: היכרות של המעסיקים עם תוכניות שונות לעידוד העסקת מבוגרים

רשימת לוחות בנספחים

- 56 לוח א-1: מפת הדגימה של הראיונות
- 69 לוח ד-1: ניתוח רב-משתני (רגרסיית OLS) לבחינת הקשר בין מאפייני הארגון בהקשר של גיוס והעסקת עובדים מבוגרים ובין הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר
- 70 לוח ה-1: תפיסת התאמת עובדים מבוגרים לתפקידים: הבדלים בין מעסיקים בארגונים בענפים שבהם העסקה רבה למעסיקים בארגונים בענפים שבהם העסקה מעטה
- 71 לוח ו-1: ניתוח רב-משתני (רגרסיה לוגיסטית) לבחינת הגורמים המתואמים עם הסיכוי של הארגון לנסות להעסיק עובדים מבוגרים

רשימת תרשימים

- 10 תרשים 1: גברים עובדים לפי קבוצות גיל, 2008-2018
- 11 תרשים 2: נשים עובדות לפי קבוצות גיל, 2008-2018
- 12 תרשים 3: עובדים בארגונים שבהם 50 עובדים ויותר, מגיל 50 ועד גיל פרישה ומגיל פרישה ועד גיל 73, לפי ענף (וחלקו של הענף מכלל העובדים במשק), 2018
- 13 תרשים 4: השינוי שחל בשיעור העובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה ובשיעור העובדים מגיל פרישה ועד גיל 73, בארגונים שבהם 50 עובדים ויותר בשנים 2008-2018, לפי ענף
- 16 תרשים 5: עובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה ומגיל פרישה ועד גיל 73 בכלל העובדים בגילי 23-73, לפי גודל הארגון, 2018
- 32 תרשים 6: הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים
- 34 תרשים 7: דפוסי העסקה של עובדים מבוגרים
- 35 תרשים 8: דפוסי העסקת עובדים מבוגרים בענפים שבהם "העסקה רבה" ובענפים שבהם "העסקה מעטה"
- 35 תרשים 9: ניסיון לגיוס עובדים מבוגרים

- 36 תרשים 10: גיוס עובדים מבוגרים בענפים שבהם "העסקה רבה" ובענפים שבהם "העסקה מעטה"
- 38 תרשים 11: העדפות המעסיקים בנוגע לשינוי גיל פרישה
- 39 תרשים 12: אמצעים לעידוד העסקת עובדים מבוגרים

רשימת תרשימים בנספחים

- 57 תרשים א-1: סקר מעסיקים – התפלגות לפי גודל הארגון
- 57 תרשים א-2: סקר מעסיקים – התפלגות לפי מידת ההעסקה
- 68 תרשים ג-1: הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים, בארגונים שבהם "העסקה רבה"
- 68 תרשים ג-2: הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים, בארגונים שבהם "העסקה מעטה"
- 72 תרשים ז-1: שיעור התעסוקה החודשי בשנת 2018 לפי מין וגיל

1. רקע

מדינת ישראל, בדומה למדינות מפותחות אחרות, עוברת בעשורים האחרונים שינויים דמוגרפיים אשר השפעתם על הכלכלה בכלל ועל שוק התעסוקה בפרט היא דרמטית. העלייה בתוחלת החיים הביאה לכך ששיעור האוכלוסייה המבוגרת בישראל עולה: בשנת 2018 היוו בני 65+ כ-12% מן האוכלוסייה, והצפי הוא כי בשנת 2040 יעלה שיעורם ל-14.2% (שנור וכהן, 2021). החל משנת 2005 שיעור המבוגרים המועסקים בישראל נמצא במגמת עלייה, ובשנת 2015 הוא היה גבוה משיעור המבוגרים המועסקים במדינות מערביות אחרות (המועצה הלאומית לכלכלה, 2015). עם זאת ניכרת מגמת ירידה בשיעור המועסקים ככל שגילם עולה: בשנת 2021 שיעור המועסקים בקרב צעירים בני 25-44, עמד על 78%, בקרב בני 45-64 עמד שיעור המועסקים על 75%, ובקרב בני 65+ עמד שיעור המועסקים על 21% בלבד (עיבוד מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל לסקר כוח אדם של הלמ"ס 2021; למגמות התעסוקה לפי גיל ומין ראו [נספח ו](#)).

הגידול היחסי באוכלוסייה המבוגרת מחד גיסא, ושיעור המועסקים הנמוך יחסית בקרב אוכלוסייה זו מאידך גיסא, עלולים להרע הן את מצבו של הפרט הן את מצבו של המשק כולו. ההשפעות האפשריות של פרישה בגיל שבו אדם יכול להמשיך לעבוד הן מגוונות. כך למשל, אי-השתלבות בשוק העבודה עלולה לפגוע בהכנסות של משק הבית, לגרום לתחושת אובדן זהות מקצועית ולהגביר את תחושת הבדידות (שנור, 2015).

גיל הזכאות לפרישה מעבודה הוא הגיל שבו אפשר לפרוש לגמלאות ולקבל פנסיה תעסוקתית וקצבת אזרח ותיק. לפי [חוק גיל הפרישה](#), בישראל גיל זה לנשים עמד עד שנת 2022 על 62, ובהתאם לשינוי בחוק הוא עולה בהדרגה ויעמוד על 65 בשנת 2035 (מדינת ישראל, 2004). גיל הזכאות לפרישה לגברים עומד על 67. גיל פרישת חובה הוא הגיל שבו מעסיקים רשאים לחייב עובד לפרוש לגמלאות (67 לגברים ולנשים). גיל הפרישה הנהוג כיום בישראל עלול ליצור מחסור חריף בעובדים מקצועיים (נציבות שירות המדינה, 2014) ואף להשפיע על איתנותה של המערכת הפיננסית של ישראל. על פי דוח אקטוארי שפרסם המוסד לביטוח לאומי בדצמבר 2016, קופת נכסי הביטוח הלאומי תתרוקן כבר ב-2045 אם עד אז לא יינקטו צעדים, כגון העלאה הדרגתית של גיל הפרישה של נשים (גוטליב, 2017; המועצה הלאומית לכלכלה, 2015).

במדינות מפותחות ננקטים כלי מדיניות לעידוד גיוון תעסוקתי בארגונים או בענפי תעסוקה, לרבות גיוון מגדרי וגילי, ובהם מתן תמריצים כלכליים (Dobbin & Kalev, 2016), הענקת תעודות הוקרה ופיתוח מדדי גיוון (Rubery et al., 2005). עם זאת מחקרים העוסקים בנושא זה מטיילים ספק ביעילותם של כלים כאלה, לרבות תמריצים כלכליים (Albanese & Cockx, 2019; Boockmann et al., 2012). בישראל פותח מדד גיוון תעסוקתי על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס) ופרופ' קלב (קלב ואח', 2018), ונוסף על כך 'דירוג גיוון והכללה' הוא נושא הנדרש לדיווח במסגרת 'דירוג מעלה' לאחריות תאגידית (ESG). דירוג מעלה (או מדד מעלה) הוא מדד להערכת אחריות תאגידית של ארגונים בישראל ועוסק בתחומים שונים כגון גיוון והכללה ואיכות הסביבה. המדד מספק לכל ארגון תמונה של המצב הקיים בו בהשוואה לארגונים אחרים בישראל ובהשוואה לנקודת מידוד רצויה ([אתר מעלה](#)), ובכך מעודד יצירת מנגנונים להעסקה מותאמת של אוכלוסיות מגוונות.

כאשר דנים בעידוד ההשתלבות של מבוגרים בשוק העבודה יש לזכור כי השתלבותם מושפעת ממגוון גורמים אישיים של הפרט (כגון מצב בריאות, מצב כלכלי וזכאות לקצבת אזרח ותיק) ומהיבטים הקשורים לתנאי העסקה והתאמתם לעובדים מבוגרים. כך למשל, קושי בהשתלבות בשוק העבודה יכול לבוע מירידה בביקוש למקצוע של הפרט או למימוניות של הפרט (משלח יד). דוגמה לכך היא ירידה בביקוש למקצועות מכניים ופיזיים והתכווצות ענפים מסורתיים כמו טקסטיל. לעיתים יכולת ההשתלבות מושפעת מהתאמה או אי-התאמה של תנאי העבודה המוצעים לעובדים מבוגרים. הדרכים שבהן ארגונים יכולים להתאים עצמם לעבודת מבוגרים נדונות בספרות תחת שמות שונים, ובהם 'תרבות מודעת גיל', 'מדיניות מודעת גיל' ו'מדיניות מתייחסת לגיל', והן מתייחסות להיבטים שונים של ניהול כוח אדם מבוגר בארגונים שאפשר לכנותם 'ארגון ידידותי לגיל'. התפיסה של ארגונים ידידותיים לגיל מעוגנת בשני היבטים הקשורים זה בזה: תרבות ארגונית ואקלים ארגוני. לשני היבטים אלו תפקיד חשוב ביצירה ובעיצוב של סביבת עבודה התומכת בעובדים מבוגרים. תרבות ארגונית מתייחסת למבנה העמוק של ארגונים, הנעוץ בערכים, באמונות ובהנחות המשותפות לחברי הארגון. אקלים ארגוני עוסק בדרך שבה העובדים תופסים את סביבת העבודה מתוך הניסיון שלהם, המשמעויות שהם מייחסים למדיניות ולפרקטיקות של משאבי אנוש וכן להתנהגות המצופה מהם, ההתנהגות המתגמלת (Eppler-Hattab et al., 2020).

שתי גישות מסווגות פרקטיקות התומכות בעבודת מבוגרים: הגישה הנושאת מתייחסת לממדים המייצגים נושאים הקשורים בגיל ונמצאים על סדר היום הארגוני נוכח הזדקנות כוח העבודה: גמישות בשעות העבודה ואיזון עבודה-חיים; אימון ולמידה – הזדמנויות פיתוח והתחדשות; התאמות של מקום העבודה ושל תפקידים למבוגרים; הכרה והכלה של העובד המבוגר; שוויון והוגנות בהזדמנויות ובגיוס עובדים; קידום והגנה על בריאות ורווחת העובד במקום העבודה; הסדרים גמישים לקראת הפרישה מעבודה ואחריה. מנגד, הגישה התפקודית מנסה לכלול פרקטיקות המתייחסות לבעיות ולצרכים הקשורים בגיל, כגון פרקטיקות למניעת תחלואה; התמודדות עם תחלואה ומניעת הידרדרות; ושיקום והתאמה למוגבלות, אך עשויה להתעלם מהיבטים ארגוניים שלהם (Eppler-Hattab et al., 2020). בהמשך לכך, לפי גישת ניהול מבוסס משאבים, ארגונים המזהים עובדים מבוגרים כמשאב חשוב של הארגון יפעלו כדי לשמר עובדים אלו וימצו את תרומתם לארגון (Wright et al., 2001).

על אף היתרונות הגלומים בהעסקת עובדים מבוגרים ורצונם להמשיך לעבוד לעיתים גם לאחר הגיעם לגיל פרישה, המעסיקים אינם מוכנים תמיד להתמודד עם הזדקנות העובדים, ובפרט עם האתגרים הנובעים מן הצורך לשמור על כשירותם והתאמת ניסיונם המקצועי הרב לסגנון העבודה העכשווי כדי שיוכלו להמשיך להשתלב בחיי העבודה ולתרום לכלכלה ולעצמם. במקום זאת מעסיקים משמרים תפיסות המדכאות את הפוטנציאל האנושי הקיים בזיקנה (Harris et al., 2018), ולעיתים תפיסות אלו מבוססות על סטראוטיפים שליליים תרבותיים וחברתיים מושרשים בנוגע לזיקנה. כ-15% עד 30% בלבד מן המעסיקים שהשתתפו במחקרים בנושא נקטו פעולות שמטרתן לשמור על יכולת ההעסקה של עובדים מבוגרים (Van Dalen et al., 2015). העובדים המבוגרים נתפסים כשמרנים שמתקשים לחדש ולהתקדם (Axelrad, 2021), כבעלי יכולת מוגבלת ללמוד ולהסתגל לטכנולוגיות חדשות וכמי שתפוקתם נמוכה יותר ועלות העסקתם גבוהה יותר (Posthuma & Campion, 2008). כמו כן מעסיקים תופסים הכשרות מקצועיות לעובדים מבוגרים כגמול המיועד למצטיינים ולא כהשקעה בעובד לצורך שיפור תפוקתו או התפתחותו בעתיד (Lazazzara et al., 2013). עקב כך סיכויי של הפרט להשתלב במקום עבודה חדש או להתפתח במקום עבודתו הנוכחי הולך וקטן עם העלייה בגיל (Karpinska et al., 2015).

נוכח האמור עולה צורך בגיבוש פתרונות ומדיניות חדשה אשר יקלו על עובדים מבוגרים, לפני הגיעם לגיל הפרישה ואחרי הגיעם לגיל זה, להמשיך להשתלב בשוק העבודה לפי רצונם. אף שבשנים האחרונות נושא התעסוקה נבחן רבות, רוב המחקרים התמקדו בגורמים האישיים של הפרט, לרבות רצונו ויכולתו להשתלב או לפרוש משוק העבודה. רק מחקרים מעטים בחנו את נושא העסקת מבוגרים מן הצד של המעסיקים, וזאת חרף העובדה שלמעסיקים יש תפקיד מרכזי בעידוד עובדים מבוגרים להישאר בשוק העבודה. אגף בכיר אזרחים ותיקים במשרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי מעוניין לצמצם היפלטות עובדים מבוגרים משוק העבודה ולסייע לעובדים מבוגרים המעוניינים להשתלב בו חזרה. כדי לעשות זאת נדרש, בין היתר, לבחון ולהבין את עמדות המעסיקים בנוגע להעסקתם של עובדים מבוגרים ולמפות את החסמים והאתגרים הכרוכים בכך, מזווית הראייה של המעסיקים. לשם כך פנו אנשי המשרד למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע מחקר שיבחן היבטים אלו. כפי שצוין לעיל, תעסוקה של אדם בענף או בארגון כלשהו היא תוצאה של שילוב גורמי רקע אישי, רקע חברתי והתאמה לארגון או לענף וכן מושפעת ממצב המשק כולו.

2. מטרות

מטרת המחקר הייתה לבחון את נושא העסקתם של עובדים מבוגרים¹ מנקודת מבטם של המעסיקים. מטרות המשנה היו:

1. לתאר את היקף העסקתם של עובדים מבוגרים בענפי כלכלה שונים ואת השינויים שחלו בדפוסי העסקתם של עובדים מבוגרים במשך השנים; לאפיין את הענפים שבהם יש נטייה רבה להעסיק עובדים מבוגרים ואת הענפים שבהם יש נטייה מועטה להעסיק עובדים מבוגרים.
2. לתאר את עמדותיהם ואת תפיסותיהם של מנהלים בענפים שונים במשק בישראל בנוגע להיבטים האלה: (1) יתרונות וחסרונות של העסקת עובדים מבוגרים; (2) המידה שבה עובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים המוצעים בשוק התעסוקה כיום; (3) התמיכה הנדרשת מקובעי מדיניות לצורך עידוד העסקת מבוגרים.

¹ בדוח זה הצירוף "עובדים מבוגרים" משמעו עובדים בני 60+. במקרים שבהם ההתייחסות תהיה לעובדים בגילים אחרים, הדבר יצוין במפורש.

3. שיטה

3.1 ענפי הכלכלה שנבחנו במחקר

לצורך בחינת היקף ההעסקה של עובדים מבוגרים בישראל לאורך זמן נותחו נתונים על כלל ענפי הכלכלה במשק. לצורך בחינת עמדות המעסיקים כלפי העסקת מבוגרים נבחרו שבעה מבין כלל ענפי הכלכלה המייצגים את המשק בישראל. הענפים נבחרו בהתייעצות עם אנשי מקצוע מן הלמ"ס ועם יועצים סטטיסטיים מומחים בתחום, מתוך הבנה כי לא יתאפשר ייצוג של כלל הענפים, וכי רצוי להתמקד בענפים שבהם שיעור העובדים המבוגרים הוא גבוה במיוחד או נמוך במיוחד. משום שבמגזר הציבורי ובמגזר השלישי רוב העובדים מועסקים במסגרת הסכמי העסקה קיבוציים אשר מקבעים את היציאה לגמלאות בגיל הפרישה, נבחרו ענפים שבהם מרבית המועסקים שייכים למגזר הפרטי. בשנת 2021 עבדו 66.8% מן העובדים במגזר הפרטי והיתר – במגזר הציבורי והשלישי (השלכה המרכזית לסטטיסטיקה [למ"ס], 2023). הבחירה בענפים המבטאים את שיעורי הקצה של העסקת מבוגרים נועדה לוודא שייכללו במחקר הן ארגונים שבהם יש חסמים בולטים לשילוב עובדים מבוגרים הן ארגונים שבהם זהו הזדמנויות הגלומות בהעסקת עובדים מבוגרים. בחירה זו סייעה לאפיין את הגורמים המעודדים או המונעים העסקת עובדים מבוגרים.

לצורך בחירת ענפי הכלכלה למחקר נותחו נתונים מנהליים של הלמ"ס על שיעור ההעסקה של עובדים מבוגרים, לפי ענף. בניתוח נכללו ארגונים המעסיקים 50 עובדים ויותר, וזאת על בסיס ההנחה כי מערכת השיקולים של העסקת עובדים מבוגרים בארגונים קטנים מאוד היא ייחודית. לצורך בחירת הענפים הוגדרו 'עובדים מבוגרים' עובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה² (ראו [תרשים 3](#)). אלו הם הענפים שנבחרו:

- **ענפים שבהם השיעור הגבוה ביותר של עובדים מבוגרים:** שירותי בריאות, רווחה וסעד; תעשייה וייצור; שירותים פיננסיים; פעילויות בנדל"ן (להלן: ענפים שבהם "העסקה רבה")
- **ענפים שבהם השיעור הנמוך ביותר של עובדים מבוגרים:** מידע ותקשורת; שירותים מקצועיים וטכניים; שירותי אירוח ואוכל (להלן: ענפים שבהם "העסקה מעטה")

3.2 מקורות המידע וכלי המחקר

המחקר נערך בשנים 2022-2023. אחד האתגרים המרכזיים במחקר זה היה לבחון את מקורות הקושי בהשתלבות בשוק העבודה, ובפרט להבחין בין חסמים הקשורים לענף הכלכלי (למשל מגמות לאורך זמן בענף, אופי משלח היד או מאפיינים אחרים של הענף הכלכלי) ובין חסמים הנובעים מתפיסות גילניות. הדרך המרכזית להתמודד עם האתגר היא שימוש בכמה מקורות מידע. המחקר התבסס על שלושה מקורות מידע: נתונים מנהליים של הלמ"ס על שיעור התעסוקה של מבוגרים לפי ענפי כלכלה; סקר בקרב מעסיקים; וראיונות עומק עם מעסיקים, מומחים ואנשי מקצוע. הנתונים המנהליים נותחו על כלל ענפי הכלכלה, ואילו הסקר

² 62 לנשים, 67 לגברים.

וראיונות העומק התמקדו בשבעת ענפי הכלכלה שבהם השיעור הגבוה ביותר של עובדים מבוגרים והשיעור הנמוך ביותר של עובדים מבוגרים, כמפורט לעיל.

א. ניתוח נתונים מנהליים

הניתוח התבסס על נתוני משרות מותממים (ללא נתונים מזוהים) מתוך קובצי עובד-מעסיק של הלמ"ס בשנים 2008-2018 לפי ענף כלכלי, גודל המעסיק (על פי מספר עובדים) ושתי קבוצות גיל שונות, על פי גיל הזכאות לפרישה של גברים ושל נשים: (1) 50 עד פרישה (61 לנשים ו-66 לגברים); (2) פרישה (62 לנשים ו-67 לגברים) עד 73.³

עבור נשים בתקופת המחקר⁴ לפי [חוק גיל הפרישה](#) (מדינת ישראל, 2004), גיל 62 הוא גיל הזכאות לפרישה (להלן: גיל הפרישה, אלא אם צוין אחרת). בגיל זה רשאיות הנשים לפרוש מעבודה לגמלאות ולקבל קצבת פנסיה וקצבת אזרח ותיק. גיל הזכאות לפרישה עבור גברים הוא 67. נוסף על כך עבור נשים, כמו עבור גברים, בגיל 67 המעסיק רשאי לחייב את העובדת לפרוש לגמלאות (להלן: גיל פרישת חובה). בניתוח נכללו משרות של כלל העובדים בישראל ילידי השנים 1935-1995 כאשר היו בני 23 עד 73 בשנים 2008-2018 (כ-4.5 מיליון משרות בשנה) ללא ענפים שבהם עבדו פחות מ-100 עובדים בשנה בכל קבוצת גודל של הארגון.

ב. ראיונות עומק חצי מובנים עם מעסיקים, מומחים ואנשי מקצוע

רואיינו 24 מעסיקים כמפורט להלן: 4 מעסיקים מענף שירותי בריאות, רווחה וסעד, 6 מעסיקים מענף תעשייה וייצור, 5 מעסיקים מענף שירותים פיננסיים, 3 מעסיקים מענף מידע ותקשורת, 4 מעסיקים מענף שירותים מקצועיים וטכניים ו-2 מעסיקים מענף שירותי אירוח ואוכל. המעסיקים שרואיינו הם מנהלים בדרג ביניים ומנהלים בכירים הן מארגונים קטנים-בינוניים (30-100 מועסקים) הן מארגונים גדולים (יותר מ-100 מועסקים), וחלקם השתתפו בתוכניות לעידוד תעסוקה למבוגרים של המשרד לשוויון חברתי. המרואיינים נבחרו כדי לייצג מגוון ענפי תעסוקה במשק הישראלי, על פי המיפוי שנערך בתחילת המחקר (ראו פרק 2.1 לעיל, ענפי הכלכלה שנבחנו במחקר). הראיונות עסקו בעמדות המעסיקים בנוגע להעסקת עובדים מבוגרים: מאפייני העובדים המבוגרים, תפקודם בארגון, האתגרים והתועלות בהעסקתם ושיקולים בגיוס והעסקה של עובדים מבוגרים (ראו מפת הדגימה [בנספח א](#)).

נוסף על כך נערכו ראיונות עם שבעה אנשי מקצוע, ובהם מומחים בנושא תעסוקת מבוגרים והזדקנות האוכלוסייה מן האקדמיה, מן הממשל ומן החברה האזרחית. הראיונות עם אנשי המקצוע סייעו להבין את שוק התעסוקה של העובדים המבוגרים, לבחון את הפערים שבין המעסיקים לעובדים המבוגרים ואת החסמים להעסקה ולהציע פתרונות. הראיונות בוצעו על ידי צוות המחקר של מכון ברוקדייל במהלך החודשים מאי-דצמבר 2022. הם נערכו בעברית, וכל ריאיון ארך שעה בממוצע. הראיונות הוקלטו (בתוכנת 'זום') ותומללו, ולאחר מכן עברו ניתוח תמטי.

³ גיל 73 נבחר כרף עליון בשל מגבלת הנתונים בלמ"ס.

⁴ החל משנתון ילידות 1960 אשר מלאו להן 62 שנים בשנת 2022, גיל הפרישה לנשים (גיל זכאות לקצבת אזרח ותיק ופנסיה) עולה בהדרגה עד לגיל 65 עבור ילידות שנת 1970 אשר יגיעו לגיל זה בשנת 2035.

ג. סקר בקרב מעסיקים בכירים בענפים נבחרים במשק

שאלון הסקר הופץ בדואר אלקטרוני למנכ"לים, מנהלי משאבי אנוש וסמנכ"לים בכ-9,000 ארגונים העומדים בקריטריונים האלה:

- ארגונים השייכים לשבעת ענפי הכלכלה שנבחנו במחקר: ענפים שבהם "העסקה רבה" (שירותי בריאות רווחה וסעד; תעשייה וייצור; שירותים פיננסיים; פעילויות בנדל"ן) ולענפים שבהם "העסקה מעטה" (מידע ותקשורת; שירותים מקצועיים וטכניים; ושירותי אירוח ואוכל)
- ארגונים שבהם מועסקים 30 עובדים לפחות
- ארגונים הפועלים למטרות רווח

השאלון התמקד בנושאים האלה: הגיל שבו עובד נתפס כעובד מבוגר, תפיסות ודעות של מעסיקים בנוגע לעובדים מבוגרים, מחסומים בגיוס ובהעסקה של עובדים מבוגרים והתערבות של קובעי מדיניות לצורך עידוד העסקת עובדים מבוגרים (ראו השאלון [בנספח ב](#)). התקבלו 243 שאלונים מלאים, המייצגים ייצוג דומה את האוכלוסייה (ראו התפלגות המשיבים [בנספח א](#)).

3.3 ניתוח הנתונים

א. נתונים מנהליים. ניתוח הנתונים המנהליים כלל הצגת סטטיסטיקה תיאורית לבחינת התפלגות העובדים לפי מגדר וקבוצות גיל לאורך זמן וכן התפלגויות לפי ענף ולפי גודל הארגון (על פי מספר העובדים).

ב. ראינות עומק. ניתוח הראינות נעשה בשיטת ניתוח תוכן (ניתוח תמטי) וכלל שישה שלבים כמקובל בניתוח מסוג זה (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2013): היכרות עם הנתונים, קידוד, איתור התמות, הסתכלות מחודשת על התמות, הגדרה ומתן שמות לתמות (שיום) וכתיבה אינטגרטיבית שיוצרת את הסיפור השלם. בשלב הראשון נקראו תמלילי הראינות עד שהתגבשו מן הטקסט תמות ראשוניות (דפוסים ברורים ובעלי משמעות שיש בהם מידע רלוונטי לשאלת המחקר) (Braun & Clarke, 2006). כדי להבין את הנרטיב טוב יותר נותח כל ריאיון בנפרד, ולאחר מכן נערך קידוד ראשוני של התמות. תהליך מיון, ארגון מחדש והרכבה מחדש של הקידודים הראשוניים מן הראינות הפרטניים נעשה על ידי מתן שמות לתמות. לאחר מכן נעשתה בחינה מחודשת של התמות כדי לבדוק שאלו הן התמות המדויקות שעלו מן הראינות. לבסוף נעשתה כתיבה אינטגרטיבית של התמות.

ג. סקר. לאחר איסוף המידע וארגונו, נותח המידע בכמה שיטות:

- סטטיסטיקה תיאורית כדי לזהות את מאפייני המשיבים, לתאר את עמדותיהם ודעותיהם בנוגע לעובדים מבוגרים, לאפיין תהליכי גיוס והעסקה ולזהות את הפרקטיקות המוצעות לעידוד העסקתם
- מבחני t ומבחני χ^2 לצורך בחינת מובהקות ההבדלים שנמצאו בין קבוצות שונות של מעסיקים. בפרט, נבדקו הבדלים בין ארגונים קטנים לארגונים גדולים ובין מעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" למעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה"
- ניתוח רב-משתני מסוג גרסיה לינארית לצורך זיהוי הגורמים הקשורים לגיל שבו עובד נחשב מבוגר
- ניתוח רב-משתני מסוג גרסיה לוגיסטית לצורך זיהוי המשתנים הקשורים לסיכוי שארגון ינסה להעסיק עובדים מבוגרים

3.4 אתיקה במחקר

המחקר קיבל את אישורה של ועדת האתיקה של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. למשיבים הובהר כי ההשתתפות במחקר היא על בסיס התנדבות בלבד וכי באפשרותם לסרב לענות לשאלות מסוימות או להפסיק את הריאיון בכל עת. עוד צוין כי החוקרים מתחייבים לשמור בסודיות מלאה את תוכן השיחות וכי תמלולי הריאיונות יישמרו במחשבי החוקרים בלבד על פי נוהלי אבטחת מידע, ובדוח המחקר לא יצוינו פרטים מזהים של המשתתפים. המרואיינים נתנו הסכמה בעל פה להשתתף במחקר, וממלאי השאלון נתנו את הסכמתם בכתב.

4. ממצאים

4.1 ממצאים מניתוח הנתונים המנהליים - העסקת עובדים מבוגרים בישראל

4.1.1 גיל הפרישה מעבודה⁵

גיל הפרישה (62 לנשים ו-67 לגברים), המזכה בקצבת אזרח ותיק, וגיל חובת הפרישה (67) משפיעים על החלטות מועד הפרישה בפועל של העובדים ואף על אלו של בנות ובני זוגם בגילים אלו (Sand & Lichtman-Sadot, 2019). שיעור התעסוקה הממוצע של גברים ונשים בגיל 45 דומה ועומד על כ-68% (ראו [נספח ו](#)), ועד גיל 59 שיעורים אלו יורדים במתינות עד רמה של 60%. החל מגיל 60 יורד שיעור תעסוקת הנשים בקצב מהיר יותר עם הגיל, ובמיוחד בגילים 61-63, שבהם הוא יורד ב-10 נקודות האחוז עד רמה של 43% בגיל 64. עבור הגברים בגילים 66-68 שיעור התעסוקה יורד ב-16 נקודות האחוז עד רמה של 33%. החל מגיל 68 שיעור התעסוקה של הגברים גבוה בכ-10 נקודות האחוז מזה של הנשים. נתונים אלו מרמזים על כך שהגעה של נשים לגיל הזכאות לקצבת אזרח ותיק ופנסיה (62) משפיעה על החלטתן לפרוש. עד גיל זה 53% מן הנשים מועסקות, ואילו עד גיל חובת הפרישה (67) רק 33% מהן מועסקות.

בהמשך הפרק תשונה נקודת המבט על שוק התעסוקה ובמקום לבחון את מגמות התעסוקה על פי גיל מנקודת מבטם של העובדים באמצעות שיעור התעסוקה, ייבחנו המגמות מנקודת מבטם של המעסיקים על ידי בחינת שיעור המועסקים לפי גיל מבין כלל המועסקים, ללא אלו שאינם עובדים.

4.1.2 מגמות בהעסקת עובדים מבוגרים בשנים 2008-2018

תרשימים 1 ו-2 מציגים את שיעור העובדים והעובדות לפי קבוצת גיל (23-34, 35-49, 50-61, 62-66 ו-67-73) בשנים 2008-2018. גובה העמודות בתרשימים מייצג את מספר העובדים, והמספר בתוך העמודה מציין את אחוז העובדים בקבוצת הגיל באותה השנה, כך שכל עמודה מסתכמת ב-100%. בשנת 2018 היה שיעור העובדים שגילם מעל גיל הפרישה (62 לנשים ו-67 לגברים) ועד גיל 73 8% בקרב הגברים ו-12% בקרב הנשים. בסך הכול 30% מן העובדים במשק היו בני 50+. בשנים 2008-2018 עלה שיעור העובדים מגיל הפרישה ועד גיל 73 בקרב גברים מ-5% ל-8% ([תרשים 1](#)) ובקרב נשים – מ-9% ל-12% ([תרשים 2](#)). השיעור הגבוה יותר של נשים העובדות לאחר גיל הפרישה לעומת שיעור הגברים, נובע מהבדלי גיל הזכאות לקצבת אזרח ותיק ופנסיה, המביאים לכך שיש יותר קוהורטות של נשים מבוגרות מגיל פרישה (62) שנכללו בחישוב. בשנת 2018 היה שיעור העובדות בגילי 67-73 נמוך מזה של הגברים ועמד על 6% בלבד.

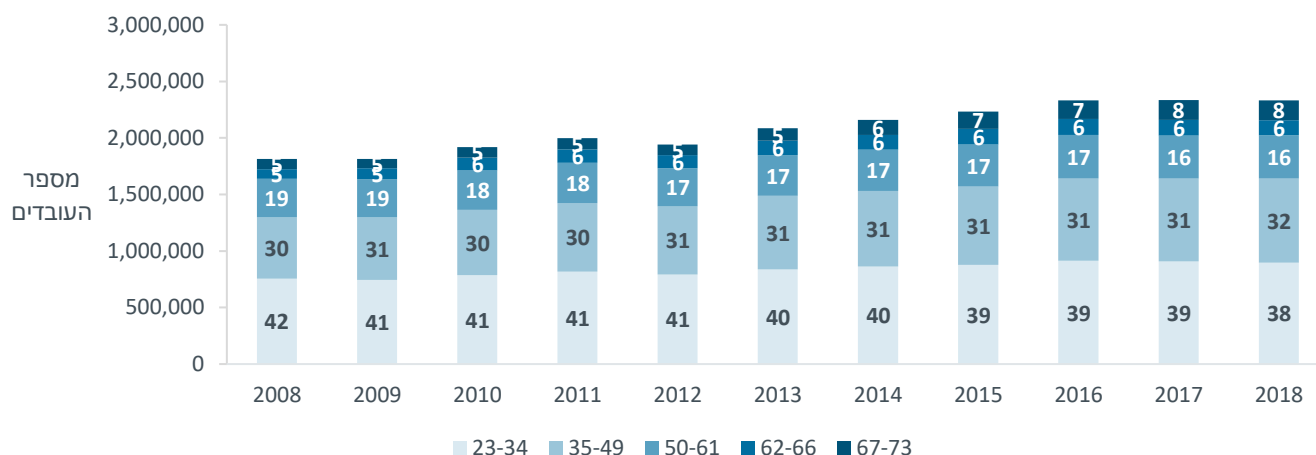
⁵ כאמור, בשנים שהמחקר נערך (2022-2023).

⁶ בפרק זה שיעור התעסוקה מחושב בתדירות חודשית על בסיס נתונים מנהליים, ולכן הוא שונה במעט משיעור התעסוקה השבועי המבוסס על סקרי כוח אדם.

⁷ מבין ילידי השנים 1935-1995, כמפורט בפרק השיטה.

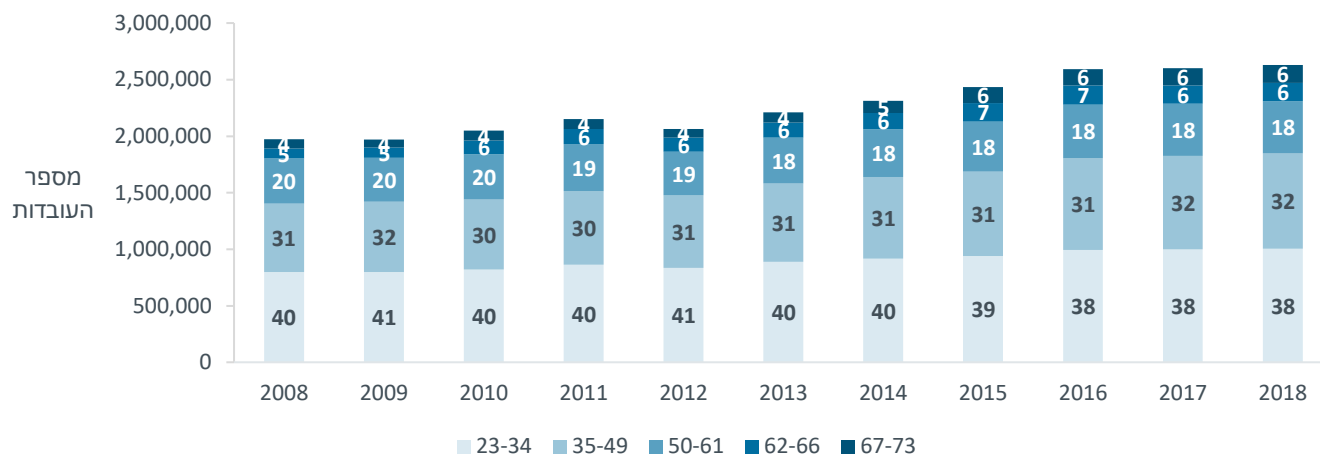
בשל המגמות הדמוגרפיות היה אפשר לצפות כי שיעור העובדים הצעירים יעלה עם השנים. עם זאת מעניין לראות כי אף על פי שהקוהורטות של הצעירים הנכנסים לראשונה לשוק העבודה גדולות מן הקוהורטות של העובדים הפורשים או היוצאים משוק העבודה, הרי ששיעור העובדים עד גיל 49 מבין כלל העובדים לא עלה במשך התקופה הנבחנת ואף ירד במידה מתונה מ-71% ל-70%. תופעה זו מרמזת על מגמות הולכות ורווחות ולפיהן הגיל שבו צעירים מצטרפים לראשונה לשוק העבודה עולה עם השנים, ובצד זאת עולה הגיל שבו מבוגרים עוזבים את שוק העבודה.

תרשים 1: גברים עובדים לפי קבוצות גיל, 2008-2018 (במספרים ובאחוזים)^



מקור: עיבוד מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס
 ^ גובה העמודות מייצג את מספר העובדים, והמספר בתוך העמודה מציין את אחוז העובדים בקבוצת הגיל באותה השנה

תרשים 2: נשים עובדות לפי קבוצות גיל, 2008-2018 (במספרים ובאחוזים)[^]



מקור: עיבוד מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס
[^] גובה העמודות מייצג את מספר העובדים, והמספר בתוך העמודים בקבוצת הגיל באותה השנה

4.1.3 שיעור העובדים המבוגרים המועסקים בענפי כלכלה שונים

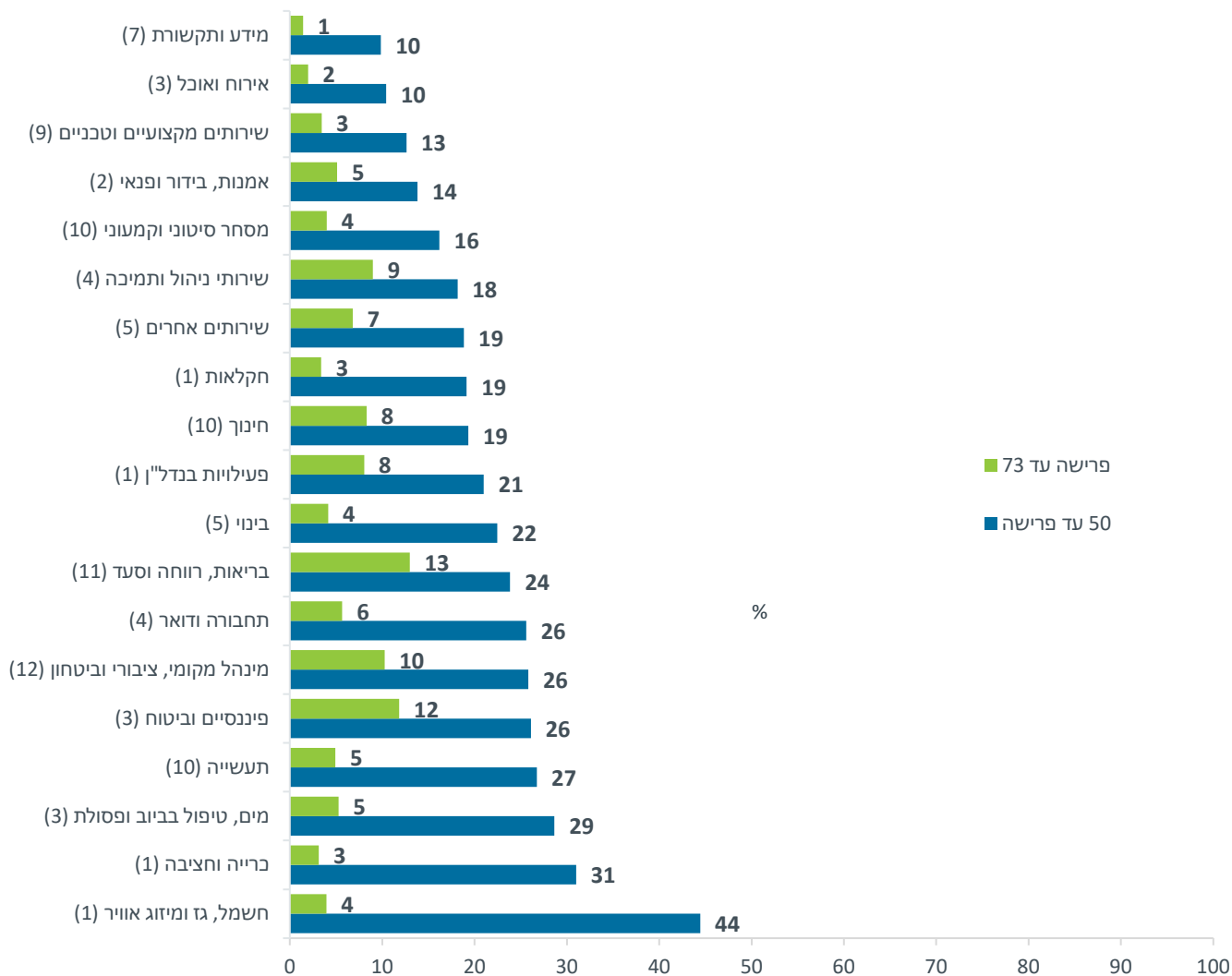
תרשים 3 מציג את שיעור העובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה ומגיל פרישה ועד גיל 73 לפי ענפי כלכלה ראשיים.⁸ מן התרשים עולה כי הענפים שבהם היה שיעור העובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה הגבוה ביותר הם ענפי החשמל, גז ומיזוג אויר (44%) והתעשייה (27%) והענפים שבהם היה שיעור העובדים בגילים אלו הנמוך ביותר הם ענפי המידע והתקשורת (10%) ושירותי האירוח והאוכל (10%). הענפים שבהם היה שיעור העובדים שגילים גיל פרישה ויותר הגבוה ביותר הם ענפי הבריאות, הרווחה והסעד (13%) והפיננסים והביטוח (12%), והענפים שבהם היה שיעור העובדים בגילים אלו הנמוך ביותר הם ענפי המידע והתקשורת (1%) ושירותי האירוח והאוכל (2%).

עם זאת יש לשים לב להבדלים ניכרים בין הענפים בהיקף העובדים בהם. המשמעות היא כי אף ששיעור העובדים שגילים מעל גיל פרישה בענפי המידע והתקשורת היה 1% בלבד, בענף זה עבדו בשנת 2018 7% מכלל העובדים במשק. ולהפך, גם אם בענפי הפיננסים והביטוח היה שיעור גבוה יחסית של עובדים שגילים מעל גיל פרישה, למעשה עבדו בו 3% מכלל העובדים במשק בלבד.

אחוז העובדים בענף מבין כלל העובדים במשק מוצג בתרשים בסוגריים.

⁸ להרחבה על סיווג ענפי הכלכלה ראו: למ"ס, 2015.

תרשים 3: עובדים בארגונים שבהם 50 עובדים ויותר, מגיל 50 ועד גיל פרישה[^] ומגיל פרישה ועד גיל 73, לפי ענף (וחלקו של הענף מכלל העובדים במשק), 2018 (באחוזים)^{^^}



מקור: עיבוד מכון מאיר-סג'וינט-ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס

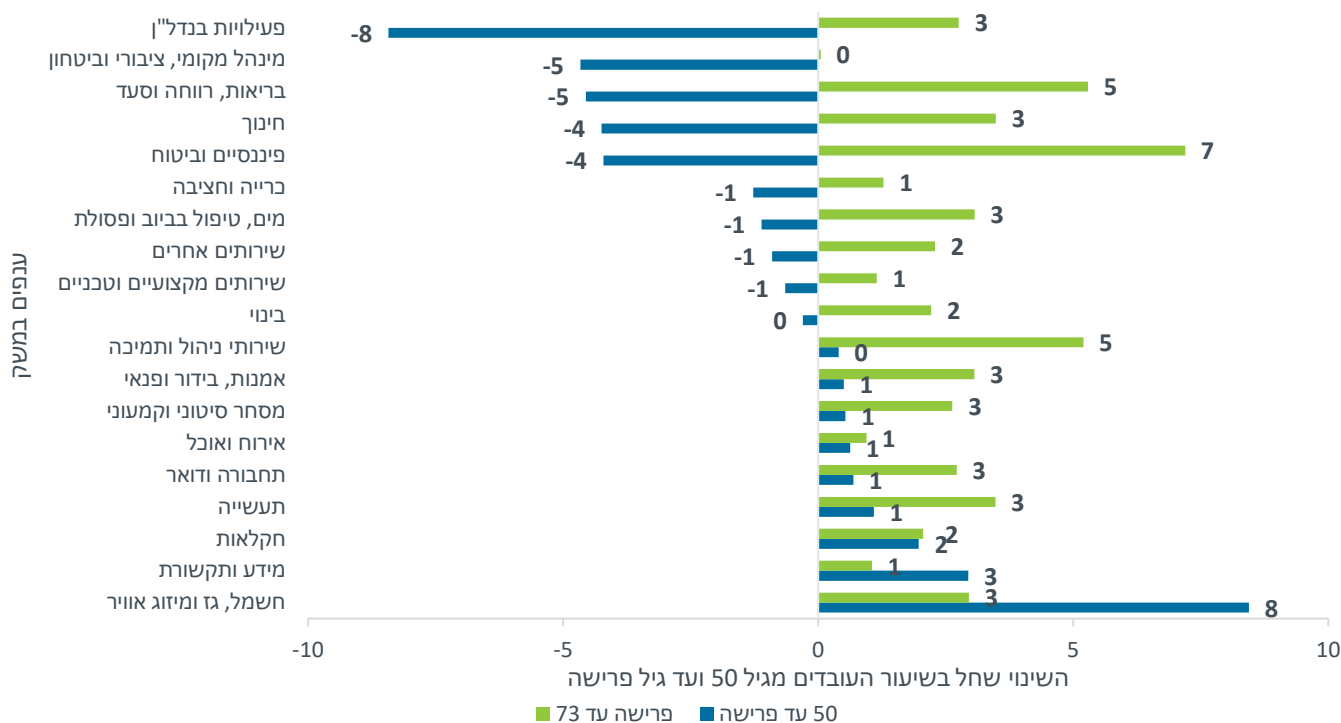
[^] גיל פרישה: 62 לנשים ו-67 לגברים

^{^^} שיעור העובדים בענף מתוך כלל העובדים במשק באחוזים מוצג בסוגריים

תרשים 4 מציג את השינוי שחל בשיעור העובדים בני 50 ועד גיל פרישה ומגיל פרישה ועד גיל 73 בשנים 2008-2018. מן התרשים עולה כי בכל ענפי הכלכלה הראשיים חלה עלייה בשיעור העובדים מגיל פרישה ועד גיל 73, למעט בענפי המנהל המקומי, המנהל הציבורי והביטחון שבהם לא חל שינוי. ענפים אלו מאופיינים בהסכמים קיבוציים, וחלה בהם חובת פרישה בגיל הפרישה הרשמי. הענפים שבהם חל הגידול הניכר ביותר בשיעור העובדים מגיל פרישה ויותר הם פיננסים וביטוח (7 נק' האחוז); ובריאות, רווחה וסעד (5 נק' האחוז).

השינוי שחל בשיעור העובדים בני 50 ועד גיל פרישה בשנים 2008-2018 אינו דומה לשינוי שחל בקבוצת הגיל הבוגרת יותר. בעוד בענפי אספקת החשמל, הגז ומיזוג האוויר (שיעור זה עלה ב-8 נקודות האחוז, בענפים רבים שיעור זה דווקא ירד, למשל: פעילויות בנדל"ן (8- נק' האחוז); מנהל מקומי, מנהל ציבורי וביטחון; (5- נק' האחוז); ובריאות, רווחה וסעד (5- נק' האחוז). כדי להבין את המקור לפערים אלו בין הענפים נדרש מחקר עומק שיבחן בחינה יסודית את הביקוש וההיצע של העובדים בכל ענף וענף.

תרשים 4: השינוי שחל בשיעור העובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה[^] ובשיעור העובדים מגיל פרישה ועד גיל 73, בארגונים שבהם 50 עובדים ויותר בשנים 2008-2018, לפי ענף (בנקודות אחוז)



מקור: עיבוד מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס
[^] גיל פרישה: 62 לנשים ו-67 לגברים

שילוב הממצאים העולים [מתרשים 3](#) ו**מתרשים 4** מעיד על מתאם בין שיעור העובדים שגילם מעל גיל פרישה ובין קצב גידול שיעורם במשך השנים. לדוגמה, הענפים בריאות, רווחה וסעד, פיננסים וביטוח, שירותי ניהול ותמיכה וחינוך, מתאפיינים בשיעורים גבוהים של עובדים שגילם מעל גיל פרישה ובגידול ניכר של שיעור זה לאורך זמן לעומת הענפים מידע ותקשורת, שירותי אירוח ואוכל ושירותים מקצועיים וטכניים, המתאפיינים בשיעור נמוך של עובדים שגילם מעל גיל פרישה ובקצב נמוך של גידול בשיעור זה. ממצא זה יכול להעיד על כך שיש ענפים המתקשים בגיוס עובדים צעירים ואולי אף מתאימים יותר להעסקת עובדים מבוגרים ומשמרים אותם בארגון במידה רבה יותר.

4.1.4 שיעור העובדים שעברו את גיל הפרישה בענפי משנה

בשנת 2018 היו 7.0% מכלל העובדים במשק (בגילי 23-73) בגיל פרישה עד גיל 73. כאמור, נמצאו הבדלים בין ענפי הכלכלה הראשיים בשיעור המועסקים בגילים אלו. אולם בחינה מפורטת יותר של ענפי המשנה, שהם הענפים המרכיבים את הענפים הראשיים, מראה הבדלים גם ביניהם: כך למשל, אף על פי שבמקבץ הענפים עתירי הטכנולוגיה היה שיעור העובדים שגילם מעל גיל פרישה נמוך, בענף המשנה מידע, מחקר ופיתוח היה שיעורם כ-3.0% לעומת 1.0% בענף התכנות. הבדלים נמצאו גם בין ענפי המשנה שבהם שיעור העובדים שגילם מעל גיל פרישה הוא גבוה: 16.8% מן העובדים בשירותי הרווחה והסעד ללא מגורים הם בגיל פרישה ויותר, כמעט כפול מבשירותי הבריאות (8.8%), אף על פי ששני ענפי משנה אלו מסווגים יחד כענף ראשי אחד (בריאות, רווחה וסעד). [לוח 1](#) מציג את ענפי המשנה שבהם שיעור ההעסקה של עובדים שגילם מעל גיל פרישה נמוך ("העסקה מעטה"), ואת ענפי המשנה שבהם שיעור ההעסקה של עובדים שגילם מעל גיל פרישה גבוה ("העסקה רבה").

לוח 1: שיעור העובדים מגיל פרישה^ה ועד גיל 73 בכלל העובדים בני 23-73, בענפי משנה נבחרים שבהם שיעור ההעסקה של עובדים מבוגרים הוא נמוך ("העסקה מעטה") ובענפי משנה שבהם שיעור ההעסקה גבוה ("העסקה רבה"), שנת 2018 (באחוזים)

שיעור ההעסקה בענף	שיעור העסקה בענף	ענפי משנה שבהם שיעור העובדים שגילם מעל גיל פרישה גבוה ("העסקה רבה")	ענפי משנה שבהם שיעור העובדים שגילם מעל גיל פרישה נמוך ("העסקה מעטה")
			תכנות מחשבים, ייעוץ בתחום המחשבים ושירותים נלווים אחרים
7.4	1.0	פעילויות בנדל"ן	שירותי תקשורת
7.4	1.1	פעילויות הימורים והתערבויות	שירותי מזון ומשקאות
7.7	1.4	עיבוד יהלומים	הפקה, פוסט-פרודקשן והפצת סרטי קולנוע, תוכניות טלוויזיה והקלטה
8.0	1.5	ייצור טקסטיל	שירותים וטרינריים
8.0	1.7	חינוך	תיקון של מחשבים, ציוד אישי וציוד לבית
8.1	2.0	ייצור מוצרי הלבשה	ייצור תרופות
8.7	2.3	מגורים טיפוליים	פרסום וחקר שווקים
8.8	2.4	שירותי בריאות	שירותי ניהול ותמיכה למשרדים ולעסקים
9.0	2.5	פעילויות של סוכנויות נסיעות ומארגני טיולים	ייצור משקאות
9.6	2.5	שירותי תחזוקה לבניינים ועבודות גינון	גידולים צמחיים
10.9	2.5	הובלה ימית	שירותי השכרה והחכרה
11.4	2.6	שירותי תעסוקה	דיג וחקלאות מים
11.8	2.9	ייצור כלי תחבורה והובלה אחרים	שירותי דואר ובלדרות
12.4	2.9	שירותים פיננסיים, פרט לביטוח ולקרנות פנסיה	סוגים אחרים של שירותים מקצועיים, מדעיים וטכניים
15.6	2.9	מנהל מקומי	שירותי מידע
16.8	2.9	שירותי רווחה וסעד ללא מגורים	תיקון, תחזוקה והתקנה של מכונות וציוד
	3.0		מחקר מדעי ופיתוח
	3.0		שירותים משפטיים ושירותי חשבונאות
	3.1		שירותי אירוח

מקור: עיבוד מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס

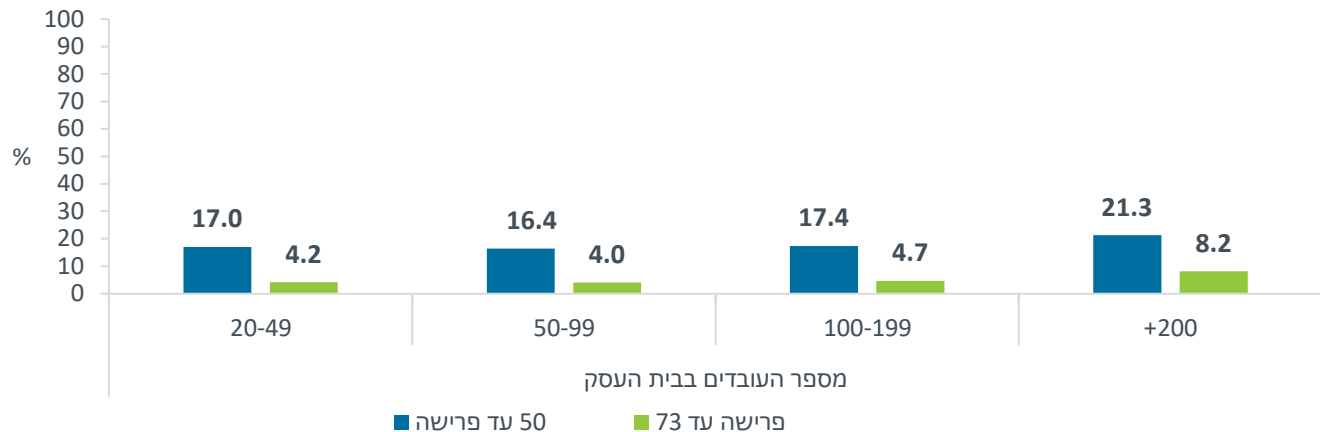
^ה גיל פרישה: 62 לנשים ו-67 לגברים

הערה: הלוח לא כולל ענפי משנה שבהם כחות מ-100 עובדים

4.1.5 שיעור ההעסקה של עובדים מבוגרים לפי גודל הארגון

תרשים 5 מציג את שיעור העובדים בני 50 ועד גיל פרישה ומגיל פרישה ועד גיל 73 לפי גודל הארגון בשנת 2018. מן התרשים עולה כי בארגונים המעסיקים עד 199 עובדים היה שיעור העובדים בגיל 50 ועד גיל פרישה 17.4%, ושיעור העובדים בגיל פרישה ויותר היה 4.7%. לעומת זאת בבתי העסק הגדולים, שבהם 200 עובדים ויותר, היה שיעור העובדים המבוגרים גבוה במידה ניכרת מבבתי העסק הקטנים: 21.3% בגיל 50 ועד גיל פרישה ו-8.2% שגילם מעל גיל פרישה. בבחינת העובדים לפי גודל העסק בענפים השונים עולה תמונה זהה במרבית הענפים, אולם בענפי התעשייה, הכרייה והחציבה המצב הפוך, ושיעור העובדים המבוגרים יורד ככל שמספר העובדים בעסק גבוה יותר. בענפים מידע ותקשורת, שירותים מקצועיים וטכניים ושירותי תחבורה לא נמצא מתאם בין גודל הארגון ובין שיעור העובדים המבוגרים בו.

תרשים 5: עובדים מגיל 50 ועד גיל פרישה ומגיל פרישה ועד גיל 73 בכלל העובדים בגילי 23-73, לפי גודל הארגון, 2018 (באחוזים)



מקור: עיבוד מכון מאיר-סג'וינט-ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס
 ^ גיל פרישה: 62 לנשים ו-67 לגברים
 הערה: הלוח לא כולל ענפי משנה שבהם פחות מ-100 עובדים

4.1.6 סיכום

מניתוח הנתונים המנהליים עולה כי בשנים 2008-2018 חלה עלייה בשיעור העובדים שגילם מעל גיל פרישה. עלייה זו באה לידי ביטוי בכל ענפי הכלכלה. שיעור העובדים הגבוה ביותר מגיל פרישה ועד גיל 73 היה בענפי הבריאות, הרווחה והסעד (13%), והנמוך ביותר – בענפי המידע והתקשורת (1%). בשנים 2008-2018 היה הגידול הניכר ביותר בשיעור העובדים מגיל פרישה עד גיל 73 בענפי הפיננסים והביטוח (7 נק' האחוז) לעומת ענפי המנהל המקומי, המנהל הציבורי והביטחון אשר שיעור העובדים המבוגרים בהם כמעט לא השתנה בשנים אלו (0.05 נק' אחוז). כמו כן נמצא כי ארגונים גדולים המעסיקים 200 עובדים ויותר מעסיקים שיעור כפול של עובדים שגילם מעל גיל פרישה, זאת לעומת ארגונים קטנים.

4.2 ממצאים מן הראיונות

4.2.1 עמדות כלפי העסקת עובדים מבוגרים

הגיל שבו עובד נתפס כעובד מבוגר

מראיונות העומק עם המעסיקים עולה כי אין גיל או טווח גילים קבוע שבו עובד נתפס כעובד מבוגר, וכי התפיסה בנוגע לגיל שבו עובד הוא עובד מבוגר שונה בקרב מעסיקים ממגוון תחומי העיסוק. המרואיינים ציינו טווח גילים רחב, הנע מ-35 בארגונים ובתחומי עיסוק שבהם נעשה שימוש ניכר בכלים טכנולוגיים ועד 60 בארגונים שבהם תחום העיסוק העיקרי מסורתי יותר. תימוכין לכך אפשר למצוא גם בראיונות העומק עם אנשי מקצוע שצינו כי חברות ההיי-טק הן ייחודיות, הן כתחום בצמיחה הן כתחום שבו שיעור העובדים הצעירים גבוה במיוחד:

” בהייטק יש קו פרשת מים בגיל 45... מדברים על זה שגיל 50 כזה מין תקרת זכוכית כזאת תעסוקתית”
(מומחה בתחום התעסוקה)

לעומת ארגונים שאופיים טכנולוגי, בארגונים שבהם העיסוק העיקרי הוא תחום ותיק במשק או בעל נטייה מסורתית, הגיל שבו עובד נתפס כעובד מבוגר קרוב יותר לגיל הפרישה הרשמי. הבדלים בתפיסה בנוגע לגילו של עובד מבוגר ניכרים גם בין יחידות שונות בתוך אותו ארגון: ביחידות שבהן העובדים נדרשים להשתמש במיומנויות טכנולוגיות או דיגיטליות מתקדמות, הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר הוא צעיר יותר מביחידות אחרות באותו ארגון, גם אם מדובר בארגון שהעיסוק העיקרי בו אינו טכנולוגי:

” בתחום שלי (דיגיטל) אני מבוגר (בן 50)... השכבה המקצועית ביותר בתחום הדיגיטל יהיו הצעירים – מגיל 26, סיום הלימודים, ועד 35-40” (מנהל בדרג ביניים בעסק שאופיו מסורתי בענף שבו “העסקה רבה”)

הגיל שבו עובד נתפס כעובד מבוגר משתנה גם על פי סוג התפקיד או הדרג של העובד. כך למשל, בקרב עובדים בדרג ניהולי, הגיל שבו עובד ייתפס כמבוגר יהיה גבוה יותר מבקרב עובדים בדרגים אחרים:

” עובד לא בדרג ניהולי... זה (גיל מבוגר) מעל גיל 40, 45... בתפקידים ניהוליים, אז עובד מבוגר זה 55 וצפונה”
(מנכ”ל בענף שבו “העסקה מעטה”)

מאפיינים של עובדים מבוגרים

כאמור, הספרות מראה כי לעיתים עמדות המעסיקים כלפי עובדים מבוגרים משפיעות על סיכויי העסקתם. כאשר עמדות אלו נשענות על תפיסות מכלילות שליליות הן עלולות להיות חסם תעסוקתי, וכאשר הן חיוביות הן עשויות לקדם העסקה (ר' למשל, Dordoni & Argentero, 2015). בראיונות תוארו היתרונות והחסרונות של עובדים מבוגרים. היתרונות הוצגו כערך מוסף שהעובד מביא לארגון, והחסרונות – כאתגרים שיש להתמודד עימם.

א. מאפיינים שנתפסים כיתרון תעסוקתי – ערך מוסף

ניסיון וידע. אחד היתרונות הבולטים שעלו בראיונות הוא הניסיון והידע שעובדים מבוגרים צברו. בגרותו של העובד מביאה עימה פרספקטיבה של זמן וראייה רחבה, ידע היסטורי-ארגוני ולעיתים אף ייחודי:

” אני אפילו נהנית מזה שמישהו יודע להגיד לי למה אנחנו עושים דברים מסוימים... להסביר לי את זה בראייה היסטורית של הדברים שהובילו לזה. וכשיש לך את הראייה ההיסטורית, אתה גם יודע לעשות ניתוח של תהליכים לעתיד” (מנהלת בכירה בענף שבו “העסקה רבה”)

שיקול דעת ויציבות. המרואיינים ציינו כי עובדים מבוגרים הם שקולים ויציבים. מאפיין זה תואר כיתרון בולט במיוחד לעומת אימפולסיביות שעשויה לאפיין עובדים צעירים:

” [העובד המבוגר הוא] מישהו יותר שקול, מישהו שמגיב בצורה שהיא יותר אולי מערכתית... עם איזושהי פרספקטיבה, לא מישהו ששולף או מגיב מהבטן כל כך בקלות” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה רבה”)

נאמנות ומסירות למקום העבודה. העובדים המבוגרים נתפסים לא רק כיציבים אלא גם כנאמנים ומסורים לארגון וכבעלי סיכוי גבוה יותר להישאר בו, זאת לעומת עובדים צעירים. לדברי כמה מן המרואיינים, הנאמנות והמסירות הן פועל יוצא של היעדר חלופות תעסוקה לעובדים המבוגרים:

” עובדים שהם מאוד מסורים, מאוד מחויבים. פחות מתעסקים בשטויות... הוא כנראה יותר יוקיר תודה למקום שהוא עובד בו מאשר ילד בן 22 שמשהו לא טוב לו הוא קם, הולך למקום אחר, יש לו מיליון הצעות שפתוחות בפניו. כנראה אותו אדם בן 60 יהיה יותר מחויב ומסור ונאמן” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה מעטה”)

היתרונות שהמרואיינים זיהו אצל עובדים מבוגרים מקבלים משנה תוקף כאשר הם מושווים למאפיינים של עובדים צעירים, הנתפסים כבעלי דפוס תעסוקה תזזיתי וכמי שנוטים להחליף מקום עבודה בתדירות גבוהה:

” השוק נמצא בתהליכי שינוי במיוחד אחרי הקורונה, ודור ה-Z ודור ה-Y שלא רוצים לעבוד ככה, ולא רוצים לעבוד ככה, אני חושבת שמאוד מתחדדים היתרונות של העובדים המבוגרים יותר” (מומחית בתחום התעסוקה)

ב. מאפיינים שנתפסים כחסם תעסוקתי

קצב איטי הן של עבודה הן של למידה. מאפיין זה עלה ברבים מן הראיונות כחסרון של עובדים מבוגרים המקשה עליהם להתמודד בסביבת העבודה:

” הסביבה הארגונית מאוד תזזיתית, לכעמים קשה לעובדים המבוגרים... הם לא תמיד מצליחים להתאים את עצמם לקצבים האלה” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

” המבוגרים קולטים יותר לאט, גם אני קלטתי יותר מהר לפני 20 שנה מאשר שאני קולט עכשיו...” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה רבה”)

קושי ללמוד טכנולוגיה חדשה ולהשתמש בה. הקושי ללמוד נושאים חדשים במהירות, אם בכלל, מקבל משנה תוקף במיוחד בתחומי עיסוק טכנולוגיים. מן הראיונות עולה כי עובדים מבוגרים מתקשים ללמוד טכנולוגיות חדשות ולהשתמש בהן, והם בעלי אוריינות דיגיטלית נמוכה. לכך מתווסף האתגר הכרוך בהכשרת עובדים אלו, שכאמור נתפסים כבעלי קצב למידה איטי ויכולת נמוכה לקלוט נושאים חדשים:

” אוריינות דיגיטלית היא חשש גדול של המעסיקים... אנחנו שומעים [את זה] בהייטק הרבה... [המעסיק אומר]: 'אני צריך שהוא ילמד מהר וילמד לבד'. קהל היעד שלנו [מחפשי עבודה מבוגרים] רוצה גם שילמדו אותו וגם לומד לאט” (איש מקצוע בתחום ההשמה)

נוקשות והיעדר פתיחות לשינויים. כאמור, העובדים המבוגרים נתפסים כמי שמתקשים להתמודד עם שינויים מהירים בסביבת העבודה ובתחום הטכנולוגי. מכמה מן הראיונות עולה כי הדבר בא לידי ביטוי גם בהיעדר פתיחות לשינויים, בנוקשות מחשבה, בקיבעון של שיטות העבודה ואף בגילוי התנגדות:

” אנשים שהם עם הרבה ניסיון... החשיבה שלהם כבר מאוד מקובעת, שיטות העבודה מאוד מקובעות. ולך עכשיו תשנה...” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה מעטה”)

” עובדים מבוגרים מתקשים לקלוט תהליכים חדשים והם מתלוננים הרבה. כל הזמן אני מקבל פניות: 'למה שיניתם? מה היה לא טוב בתהליך הקודם?' הם לא זורמים עם השינויים. קשה להם מאוד” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

חוסר מוטיבציה להתקדם. כמה מן המעסיקים שרואיינו ציינו כי עובדים לקראת גיל פרישה עלולים להיות חסרי מוטיבציה ונטולי רצון להתקדם בעבודה, וכי הדבר משפיע לרעה על תפקודם ומשמר בינוניות:

” מבוגרים רוצים תפקידים רגועים, שלא צריך לחשוב יותר מדי. לא מחפשים להתקדם, להצטיין בתפקיד... פחות אכפתיות לגבי לאן הקריירה תתקדם, מה יהיה התפקיד הבא, לגבי הצורך להוכיח את עצמו. יותר חשיבה על איך ממשיכים לשייט בצורה איכותית וטובה עד סיום הקריירה” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

מעניין לציין כי היעדר מוטיבציה להתקדם נתפס גם כגורם מנבא ליציבות במקום העבודה, והוא המהווה יתרון של העובדים המבוגרים נוכח ההנחה ולפיה עובד שלא שואף להתקדם ולפתח קריירה יישאר במקום העבודה לאורך זמן:

” העובדים המבוגרים יותר מנוסים, הם יותר מחויבים למקום העבודה, פחות תזזיתיים... מחפשים קביעות” (מנהל בכיר בענף שבו “העסקה מעטה”)

מראה פיזי. המראה הפיזי של אדם מזדקן מעורר אצל הזולת ייחוס של תכונות או התנהגויות מכלילות המקושרות לגיל:

”הסטראוטיפ מקנה תכונות מסוימות לצעירים ולא למבוגרים, כלומר, כשאתה חושב על מישהו דינמי, חדשני, טכנולוגי והכול, רובנו מציירים לעצמנו מישהו בן 30 מקסימום ולא מישהו בן 50” (מומחה בתחום התעסוקה)

לעיתים הנראות הפיזית נתפסת כיתרון של העובד המבוגר, ובמקרים אחרים – כחיסרון. למשל, בתפקידים שבהם חשוב לשדר אמינות וניסיון רב-שנים שיער מאפיר עשוי להעביר רושם זה במהירות, עוד לפני שהעובד הוכיח את כישוריו:

”מכירות בעולם הפיננסי הן יותר ייעוציות, ודווקא לעובד ותיק הרבה פעמים יש הילה של מקצוען, לא רק הילה, גם הרבה מהם באמת מקצוענים אבל זה גם השיער האפור, הוא משרה תחושה אמינות מסוימת” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

מנגד, בתפקידים שבהם צריך לשדר אנרגיה, נראות פיזית מבוגרת היא חיסרון.

לנראות הפיזית של המועמד המבוגר יש אפוא השפעה על סיכויי להשתלב בתעסוקה. מומחי השמה ציינו כי הם מתמודדים עם הסוגיה מראש:

”היינו צריכים להוסיף את המשפט הזה, שהוא משפט שמוכר: היא מבוגרת אבל מבחינה ייצוגית היא נראית טוב” (מומחית בתחום התעסוקה)

מן האמור עד כה עולים הבדלים הן בין מעסיקים הן בין תחומי עיסוק בנוגע לגיל שבו אדם נתפס כעובד מבוגר. עוד עולה כי מעסיקים תופסים עובדים מבוגרים על פי מקבץ תכונות והתנהגויות מכלילות המקושרות לגילם, חלקן נתפסות כתכונות שמקנות לעובדים המבוגרים יתרון בתעסוקה ואילו אחרות מהוות חסם תעסוקתי ומצמצמות את אפשרויות התעסוקה.

4.2.2 חשש מפני מחיר ארגוני שגובה העסקת מבוגרים

מן הראיונות עולה כי מעסיקים חוששים שהעסקת מבוגרים עלולה לגבות מן הארגון מחיר חברתי, כלכלי וניהולי. חששות אלו תורמים לביסוס עמדותיהם של המעסיקים כלפי העסקת עובדים מבוגרים.

אתגר ארגוני-חברתי

במקומות עבודה רבים נרקם מארג חברתי ומתבססת תרבות ארגונית ייחודית. הסביבה החברתית במקום העבודה עשויה להשפיע לטובה על שביעות הרצון של העובדים, לקדם לכידות חברתית, לצמצם תחלופת עובדים ולהעלות את כריון העבודה. בראיונות עימם ציינו המעסיקים כי הם חוששים שנוכחותם של עובדים מבוגרים תשנה את הסביבה החברתית ובכך ייפגע הארגון.

פגיעה במרקם החברתי הקיים. כמה מן המעסיקים ציינו כי הם סבורים שנדרשת מידה של הומוגניות גילית כדי לבנות ולשמר קשרים חברתיים בין העובדים, אשר, בתורם, יתרמו לקידום מטרות הארגון:

” אנחנו קולטים נניח עובד בממוצע בגיל 30, אז בממוצע זה הגיל בצוות, ויש להם אולי עולם תוכן, שפה משותפת, נמצאים בשלבים דומים בחיים, או שהם רווקים, או שיש להם ילדים צעירים, אז הם יכולים לפתח יחסי חברות שמוסיפים, שתורמים למערכת היחסים בארגון, שכל הדברים האלה, אני חושב שאם, שוב, אני אומר את זה בזהירות, כן? אני בטוח שעובד או שניים מבוגרים בצוות לא שוברים או משנים את המרקם הזה, אבל כן” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה רבה”)

פגיעה ביכולת לגייס עובדים פוטנציאליים. בהמשך לכך, כמה מן המעסיקים הביעו חשש שנוכחות של עובדים מבוגרים במרחב העבודה עלולה אף להניא מועמדים פוטנציאליים מלהצטרף לארגון:

” יש גם איזושהי תחושה שלעובד פוטנציאלי, נאמר בן 28-30, שמגיע למקום עבודה... אז הוא יגיד: 'אוקיי, מי זה הצוות שלי?', ואז אני מנסה לדמיין שהוא נכנס לאיזה open space והוא רואה שהצוות שלו כולם בני 60, או שהוא רואה שהם כולם בני גילו. אז אני מניח שהוא מחפש סביבת עבודה שהיא יותר תואמת את הגיל שלו” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה רבה”)

יצוין כי בעוד מרבית המעסיקים ציינו כי להומוגניות גילית של עובדים תרומה חיובית להשגת מטרות הארגון, רק מעטים ציינו כי לגיוון של עובדים, כולל גיוון גילי, יש תרומה חיובית להשגת מטרות הארגון:

” בתמהיל של מחלקה טוב שיהיה מגוון... מגוון של גברים ונשים, מגוון גילים. זה מייצר א' הפריה הדדית יותר טובה, וב' איזושהי הרמוניה. כל מחלקה שאנחנו מוצאים שיש בה קבוצה יותר מדי דומה... זה פחות טוב מהרבה מאוד בחינות. גם מהרמות הכי טכניות, סתם, שאם זה רק מוסלמים, אז בחגים המוסלמים הם נעלמים לגמרי... אז זה הכי טכני, אבל גם בהיבט של בשלות רגשית, של הסתכלות על הדברים, יש משהו נכון יותר כשיש ערבוב” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה רבה”)

פגיעה כלכלית בארגון

רבים מן המעסיקים ביטאו חשש כי הירידה ביכולות הפיזיות והקוגניטיביות של עובדים מזדקנים מובילה לפגיעה בתפקודם, ולפיכך יש הסבורים כי רצוי לשלב עובדים מבוגרים בתפקידים שאינם מצריכים מאמץ רב, פיזי או קוגניטיבי.

הוספת כוח אדם. כמה מן המעסיקים תיארו מצבים שבהם ירידה בתפקוד של עובדים שהתבגרו במשך שנות עבודתם בארגון דרשה מהם התאמות ושינויים, ואלו חייבו השקעת משאבים. דוגמאות שצוינו כללו בין היתר עובדים מבוגרים שהתקשו לעמוד בעומס העבודה כפי שעשו בעבר ולכן חלק מן המשימות הועברו לעובד אחר. התאמות אלו כרוכות בעלויות נוספות לארגון:

” יש פה כמה (עובדים) שהם הגיעו לגיל מבוגר ופתאום נהיה להם קשה. נגיד נהיה להם עמוס. עומס שהם יכלו להכיל בעבר... עכשיו יותר קשה להם להכיל. זה בעיה. כי באזורים מסוימים נגיד התבקשנו להוסיף להם עובד שיעזור להם. או לקחת מהם משימות, להקל עליהם. ובארגון, שבסוף כל ארגון לדעתי, אבל בטח שלנו שהוא כלכלי, זה מורכב” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה רבה”)

משך הכשרה ארוך. דוגמה נוספת לפגיעה כלכלית שעלולה לנבוע מהעסקת עובדים מבוגרים קשורה לתפיסה של המעסיקים את העובדים המבוגרים כמי שמתקשים ללמוד חומר חדש במהירות (להרחבה ראו סעיף 4.2.1 ב' לעיל). רבים מן המעסיקים ציינו בראיונות כי קצב איטי של למידה כרוך בעלות כלכלית גבוהה הנובעת בעיקר ממשך הכשרה ארוך:

” אנחנו מדברים על ההנחה שאני מביא מישהי בת 30, והיא תלמד את זה תוך שבועיים, ועקומת הלמידה שלה תהיה מאוד תלולה. ואם אני מביא מישהי בת 60 אז אני אומר זה לא שבועיים אלא חודשיים עד שהיא תבין מה הם רוצים ואחר כך להשתפר כל פעם ייקח יותר זמן” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה רבה”)

אתגרים בניהול

מן הראיונות עולה כי לעיתים המעסיקים חשים קונפליקט בין דרישות התפקיד הניהולי ובין ערכים חברתיים כלליים שלאורם הם היו רוצים להתנהל מבחינת היחס הראוי לאדם מבוגר.

קונפליקט בין הפעלת סמכות ובין מתן כבוד לאדם המבוגר. מראיינים רבים ציינו את הקושי ואי-הנוחות הכרוכים בהפעלת סמכות ניהולית כאשר יש לנהוג בכבוד באדם המבוגר נוכח גילו. לתפיסתם הזהירות שבה עליהם לנהוג בעובדים מבוגרים פוגעת ביכולתם לנהל אותם או לבקר את איכות עבודתם:

” עובד יותר מבוגר צריך להתנהג איתו בצורה אחרת ולתת לו את הכבוד של הגיל, אי אפשר להסתכל עליו כמו אחרון העובדים” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה מעטה”)

” אם אני בראש רואה מישהו שהוא [כמו] אבא שלי... מה, אני אגיד עכשיו לאבא שלי: נו, נו, נו?” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה מעטה”)

” היה מישהו יותר מבוגר שעבד שם. כאילו המנהל היה מדבר איתו עם כפפות משי, (כי) הוא היה מבוגר” (מנהלת בענף שבו “העסקה רבה”)

קונפליקט בין הפעלת סמכות ובין דאגה לבריאותו של העובד המבוגר. בכמה מן הראיונות עלה כי מעסיקים נזהרים בהטלת משימות על עובדים מבוגרים, במיוחד כאשר אלו כוללות מאמץ פיזי, זאת מפאת דאגה לבריאותו של העובד ולא כמענה לבקשה שלו:

” יש חשש של מנהלים צעירים לנהל עובדים שהם מבוגרים מהם... יש תפקידים שגם פיזית הם לא כל-כך קלים, ויש איזה מין חשש כזה, כאילו אם הוא מבוגר אז אני לא יכול לדרוש ממנו... מנהלים צעירים הרגישו לא בנוח לטרוטר ולתזז איש מבוגר שהם מרגישים איזושהי אחריות כלפיו” (מנהלת משאבי אנוש, חברת תיירות שבה “העסקה מעטה”)

קונפליקט בין סמכות “המנהל בעל הידע” ובין “העובד המבוגר בעל הידע”. הראיונות העידו על כך שמנהלים עלולים לחוש איום מצד עובדים מבוגרים ותיקים ומנוסים בתחום עיסוקם, שכן הם תופסים אותם כבעלי פוטנציאל לערער על הידע שלהם ועל סמכותם כמנהלים:

” הרבה פעמים כשמישהו בא עם המון ניסיון באזור מסוים, אז זה לפעמים מאיים, גם עליי” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה מעטה”)

” הייתי בן 50-55, והמנהל שלי היה בן 30, וזה התנהלות לשני הצדדים, זה התנהלות לפעמים לא קלה כי בא אדם עם הרבה מאוד ניסיון, לפעמים הרבה יותר יודע, מכיר, מודע לכל מיני דברים, והמנהל מעליו הוא אדם יותר צעיר שכחות עם ניסיון, פחות עם ידע, וזה התמודדות יום-יומית לא קלה למנהלים צעירים... (המנהל הצעיר חושב): ‘בשביל מה אני צריך שיביאו מישהו שידע יותר ממני, הוא מתחרה בי, אולי יעדיפו אותו עליי’” (מנהל בכיר בענף שבו “העסקה רבה”).

קונפליקט בין הפעלת סמכות ניהולית ובין הצורך להתמודד עם אסרטיביות ונוקשות. קונפליקט נוסף שציינו כמה מן המעסיקים קשור להתנהלות אסרטיבית של עובדים מבוגרים ומנסים מול מנהלים. יש שהגדירו אותה נוקשות, חוסר יכולת של העובד להתפשר או לשנות את עמדתו. התנהלותו של העובד המבוגר מציבה אפוא אתגר בפני הממונה, וזה מצידו נזהר מלהטיל על העובד את סמכותו כמנהל:

” יכול להיות שיש משהו בוותק ובגיל שנותן לה את התוקף לעמוד מול המנהלים שלה ולהגיד ‘לא’. לא בטוח שבגיל 25 היא הייתה מעזה לעמוד מול המנהלים שלה ולהגיד: ‘אני יודעת ואתם לא מבינים’. וזה כמובן גם קושי ניהולי מבחינתי, בנוקשות הזאת שלא הצלחתי לפצח” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

יש שציינו כי אפשר לזהות דפוס התנהגות זה כבר בשלב ראיון העבודה של המועמד המבוגר:

” כל מה שקיבלתי בריאיון הפרונטלי זה: ‘איך אתם עובדים פה? אני רוצה להבין מה השיטה. אה, לא, זה לא בסדר ככה. לא, זה לא טוב, זה לא טוב. כשאתם אהיה פה אז אנחנו נעשה’... ואני כבר נהיה לי חושך... אז יש מין כזה את תחושת העליונות הזאת” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה רבה”)

האתגרים שבניהול עובדים מבוגרים עלול אף להביא להימנעות מהעסקתם:

” אחד מהקשיים בהעסקה של עובדים מבוגרים היא העובדה שהמנהלים הם צעירים ברובם. יש פה איזשהו חוסר נוחות למנהל בן 35 לנהל עובד בן 50 או 55, ואז באופן טבעי הוא מגייס עובדים צעירים יותר. זה כמו שרשרת שאתה לא יכול להימלט ממנה, שכל מנהל זוטור יותר מגייס עובד צעיר יותר וכן הלאה” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה רבה”)

4.2.3 פערים בין צורכי העובד המבוגר והעדפותיו ובין צורכי הארגון

מן הראיונות עולה כי לעיתים נוצר פער בין צורכי העובד המבוגר ובין צורכי הארגון. כדי לשמר העסקה כדאית לשני הצדדים יש לגשר על הפער ולדאוג להתאמות.

היקף המשרה

לדברי המומחים ואנשי המקצוע שרואיינו, רבים מן העובדים המבוגרים הנמצאים לקראת גיל פרישה או אחריו ומעוניינים להמשיך לעבוד מעדיפים לעבוד במשרה חלקית. ההעדפה לכך בולטת יותר בקרב מי שפרשו ומשתכרים מקצבת פנסיה, ולכן יכולים להרשות זאת לעצמם:

” הסיטואציה של אנשים מעל גיל 65 [ברובם]... שתהיה לי סיבה טובה לקום בבוקר, להתלבש, לצאת, לפגוש אנשים. נכון שיש קבוצה שאין לה פנסיה והיא אכן סובלת מקושי אמיתי שאין לה הכנסה... אבל בהכללה... רוב האנשים (המבוגרים) רוצים לעבוד ברגוע” (מומחה בתחום התעסוקה)

במקרים רבים העסקת עובד במשרה חלקית מחייבת את הארגון להשלים את השעות החסרות על ידי העסקת עובד נוסף במשרה חלקית. פיצול המשרה כרוך בתוספת עלויות למעסיק, והדבר פוגע בכדאיות ההעסקה:

” המעסיק צריך לשלם כפול מיסים. הוא צריך לשלם מתנה לחג כפול שתיים. ואז נסיעות, ארוחות ומתנה לחג, זה הכסף הקריטי שמונע מהמעסיק לפצל את המשרה” (מומחה בתחום התעסוקה)

גמישות המשרה

המרוויינים, הן המעסיקים הן אנשי המקצוע, ציינו כי במקרים רבים עובדים מבוגרים מצפים ממקום העבודה להתגמש נוכח צורכיהם האישיים:

” הגמישות בנושא של שעות העבודה, טיפולים רפואיים, הצורך שלו לשמור על הנכד, כל מיני דברים כאלה שהוא נדרש לעזור... הוא מבקש שהמערכת תבין אותו” (מנהל בכיר בענף שבו “העסקה רבה”)

מנגד, המעסיק מצידו מעוניין למצות משאבים ולנצל ניצול מרבי את שעות ההעסקה האפשריות של העובד:

” המעסיקים מחפשים עובדים שבאים להתאבד על המשרה, 8 בבוקר עד 8 בערב, לוקחים אחריות, ראש גדול, אינטנסיבי כמה שיותר, מולטי טסקינג, כל מה שאפשר” (מומחה בתחום התעסוקה)

השפעת הפערים על דפוס ההעסקה

מן הראוינות עם אנשי מקצוע בתחום ההשמה עולה כי כמעט אין משרות איכותיות התואמות את העדפות העובדים המבוגרים, שכן עובדים אלו מעוניינים במשרות חלקיות, ללא משמרות ערב או עבודה בסופי שבוע, ואילו היצע המשרות העונה על קריטריונים אלו כולל בעיקר משרות מנהליות שאינן אינטנסיביות. מכאן עולה כי כדי להיקלט מחדש בשוק העבודה, העובד המבוגר נדרש לעיתים לעשות התאמות. למשל, להתפשר על תפקיד ועל שכר לעומת המשרה שמילא טרם פרישתו. עובד שלא מעוניין להתפשר על איכות המשרה וגובה השכר עשוי להיתפס כבררן:

” הם גם נהיים יותר בררנים ככל שמתבגרים, וכחות דחוף להם לקבל איזו [כל] עבודה” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה מעטה”)

מנגד, עובדים שכן מתפשרים על המשרה וגובה השכר עשויים להיתפס כממורמרים:

” בגלל שהם נפלטו מעולם העבודה הם צריכים פרנסה, הם נדרשים להיכנס למקום שהוא נחות, או פחות משמעוטי ממה שהם עשו, גם מבחינת שכר, גם מבחינת העשייה, תחומי אחריות, ניהול עובדים, דברים כאלה. והם ממורמרים, וגם שם הם לא עושים את העבודה טוב” (מומחה בתחום התעסוקה)

4.2.4 תנאים להעסקת עובדים מבוגרים

מניתוח הראיונות עלו שלושה תנאים המעלים את הסבירות להעסקת עובדים מבוגרים: ערך מוסף ייחודי של העובד לארגון; קושי של הארגון לאייש משרות; והתועלת הטמונה בהעסקת עובד מבוגר.

ערך מוסף ייחודי של העובד לארגון

אם לעובד המבוגר יש ערך תעסוקתי מוסף ייחודי, סיכויי להשתלב בתעסוקה עולים. ערך מוסף יכול להיות ידע מקצועי שנרכש במשך השנים, ניסיון בתפקיד ייחודי או התמחות בתחום או בנושא שעובדים צעירים מכירים פחות, כמו שפות תכנות ישנות הנדרשות בחברת היי-טק:

” אחת הסיבות שחיפשתי דווקא את הגיל הזה, את החתך גילים הזה [מבוגר יחסית]... כי זה מישהו שיכול להכיר מבחינת ניסיון גם את הקלאסי מאוד חזק” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה מעטה”)

אנשי המקצוע שראיינו תיארו את החיבור בין הערך המוסף הייחודי של העובד המבוגר ובין הצרכים המסוימים של המעסיק כעבודת שדכנות מדויקת, מעין השמה “בפינצטה” – איתור מועמד בעל יתרון ייחודי והתאמתו למעסיק שזקוק ליתרון זה בדיוק. במקרים אלו גיל העובד עשוי להיות משתנה חשוב פחות.

לעיתים, נוסף על השידוך המדויק נדרש הארגון להתגמש, ונוכח הערך הייחודי שהעובד מביא עימו לאפשר לו את תנאי ההעסקה שהוא מבקש:

” האתגר הוא למצוא מעסיק שאומר אוקיי, אני אסתפק בחצי משרה... ואני איהנה מהערך המוסף של הניסיון והוותק והיכולת להכיל אירועים מורכבים, היכולת להיות מנטור לצעירים, להיות העוגן של הצוות במובן של יציבות” (מומחה בתחום התעסוקה)

מן הראיונות עולה עוד כי ערך מוסף ייחודי עשוי להעלות הן את הסיכוי להעסקה מחודשת הן את הסיכוי שמקום עבודה ימשיך להעסיק עובדים גם לאחר הגיעם לגיל הפרישה הרשמי. כמה מן המראיינים ציינו כי בארגונים שבהם הם עובדים יש נוהל ולפיו מסתיימת העסקת העובדים עם הגיעם לגיל פרישה, והארגון חורג מן הנוהל במקרים שבהם לעובד שהגיע לגיל פרישה ערך מוסף ייחודי לארגון. במרבית המקרים שצוינו היה האישור להמשיך ההעסקה מוגבל בזמן, הותנה בהיקף משרה חלקית, והיה כרוך באישור מיוחד:

יש לנו... מה שנקרא ועדת גמלאים, שבעצם מאפשרת המשך העסקה של עובדים אחרי גיל 67 עד גיל 70 בתמהיל העסקה מסוים, בחצי משרה, ומעל גיל 70 עד גיל 72 ברבע משרה. אבל זה קודם כל לא משרה מלאה... הוועדה מאשרת המשך העסקה של עובדים שהם משמעותיים לארגון, ושיש להם באמת את אותו הוותק ואת אותה המשמעות לארגון. זאת אומרת, העובדת שיש לי שמעל גיל 70 היא עובדת שעובדת כאן מעל סדר גודל של 30 שנים, וזה מישהי שבאמת יש לה איזשהו תחום עיסוק ייחודי והיא באמת מאוד מקצועית ומיומנת במה שהיא עושה" (מנהלת בכירה בענף שבו "העסקה רבה")

קושי של הארגון לאייש משרות

כאשר מעסיקים אינם מצליחים לגייס עובדים מתאימים למשרה, לפי דרישות התפקיד שהוגדרו, הם נאלצים להתפשר ולגייס עובד מבוגר:

יש להם בעיות בגיוס עובדים, אז הם פונים למבוגרים... פתאום הם הופכים להיות מכלילים" (מומחה בתחום התעסוקה)

קושי בגיוס עובדים בולט במיוחד בארגונים שבהם תחום העיסוק העיקרי אינו טכנולוגי, אך יש להם צורך בעובדים שלהם רקע טכנולוגי, ועל פי רוב הם צעירים. הקושי של ארגונים אלו לגייס עובדים כאלה נובע מן ההעדפה של העובדים הצעירים לעבוד בחברות היי-טק, שבהן קצב מהיר וסביבת העבודה צעירה, על פני ארגונים מסורתיים:

כן יש את השיחות שאומרות פה יותר קשה לנו לגייס בן אדם, כי זה לא הייפ ומגניב וכו', ואז במקומות האלה... המסקנה משם היא לא לבוא ולחפש טכנולוגיה חדשה, אלא ללכת ולחפש סוג אחר של אנשים" (מנהל בדרג ביניים בענף שבו "העסקה מעטה")

בה בעת, עובדים מבוגרים בעלי הכשרה טכנולוגית נפלטים מתעשיית ההיי-טק מאחר שזו מעדיפה עובדים צעירים ומעודכנים. מן הראיונות עולה כי עובדים מבוגרים אלו הם כוח אדם מבוקש בארגונים שבהם תחום העיסוק העיקרי אינו טכנולוגי אך יש להם צורך בעובדים בעלי רקע או ידע טכנולוגי:

אצלנו בארגון נורמה שמסיימים לעבוד בגיל פרישת חובה... חוץ מחטיבת הטכנולוגיה [שם] יש עובדים שגויסו יחסית בגיל מבוגר, בסביבות גיל 57. ושם באופן חריג אני חושב שגם מעסיקים עובדים אחרי גיל 67. אני חושב שיש ביקוש לעובדי טכנולוגיה... ומאחר ואנחנו לא חברת היי-טק, אז דווקא באזור הזה אין לנו [ביקוש], זאת אומרת אנחנו כן מעסיקים עובדים, קולטים עובדים בגילים המבוגרים" (מנכ"ל ארגון פיננסי בענף שבו "העסקה רבה")

התועלת הטמונה בהעסקת עובד מבוגר

יש מקרים שבהם העסקת עובד מבוגר מניבה תועלת לארגון. במצב כזה הן המעסיק הן העובד נהנים מהסכם ההעסקה. היו שתיארו מצב של תועלת הדדית שבו הארגון מרוויח עובד שיכול להרשות לעצמו לעבוד בשכר נמוך ולאורך זמן, ואילו העובד מרוויח תנאי העסקה גמישים ותחושת ערך עצמי:

” מהניסיון שלנו בדרך כלל עובדים צעירים לא החזיקו הרבה זמן מעמד... אנחנו ממש מחפשים את האנשים שזו הקריירה השנייה שלהם. מרביתם, הם בדרך כלל פנסיונרים, גם השכר אצלנו לא גבוה... אנחנו לא מפטרים אנשים כי הם הגיעו לגיל זיקנה. להפך, מי שרוצה לעבוד יעבוד... אנחנו תמיד נבוא לקראתם, כל עוד הם רוצים לעבוד והם עושים את העבודה טוב... הרי בסוף אנחנו מספקים להם את המקום של הערך המוסף הזה לחיים...” (מנהלת בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

יש עיסוקים שמעצם הגדרתם עונים על צורכי שני הצדדים. למשל, צורכי העובד המבוגר בהיקף משרה חלקי ובגמישות, וצורכי הארגון בעובדים במשרה חלקית ובשכר נמוך. דוגמה לעיסוק כזה היא השגחה בבחינות:

” למשל השגחה, כן, זה תפקיד שהוא צבוע לגיל השלישי... הוא מתאים לפנסיונרים, [כיוון] שזה לא עבודה במשרה מלאה, שאין שם דרישות פיזיות קשות... כשאת מקבלת קצבת פנסיה ואת רוצה רק איזושהי השלמת הכנסה, לעשות משהו שלא יפגע לך ב[זמן הפנוי]... זה לא עבודה יום-יומית, זה עדיין משאיר לך זמן לעשות את הדברים שאולי את אוהבת לעשות” (מנהלת בכירה בענף שבו “העסקה רבה”)

4.2.5 התאמות בארגון לשם העסקת עובדים מבוגרים

לעיתים המשך העסקת עובדים מבוגרים לשביעות רצון שני הצדדים מצריכה התאמות בארגון. מעסיקים שעובדיהם התבגרו סיפרו על התאמות שביצעו בדרישות התפקיד, בתנאי ההעסקה או במבנה הפיזי של מקום העבודה כדי לאפשר לעובד המבוגר להמשיך לעבוד. עיקר ההתאמות עסקו בהפחתת עומס פיזי ובקיצור שעות העבודה.

” בעבודות פיזיות יכול להיות מצב שבו אדם, אתה יודע, זה הרבה פעמים עניין גם של גב וכל מיני דברים כאלה שמגיעים עם הגיל, לפעמים זה בגיל הרבה יותר צעיר. אז יכולים לעבור להרכיב נגיד מגופים שהם יותר קטנים, שהמשקל שלהם יותר נמוך, ואז העבודה הפיזית היא יותר קלה, או לעשות עבודה בישיבה במקום בעמידה” (מנהלת משאבי אנוש במפעל בענף שבו “העסקה רבה”)

” כל עובד יכול היה להמשיך לעבוד עד מתי שהוא רוצה ויכול היה לקבל את כל ההתאמות שהוא קיבל. זאת אומרת הייתה הסעה מיוחדת, אני חושב באזור הצוהריים, עובדים משבע עד אחת ובאחת הפנסיונרים היו הולכים הביתה. זאת אומרת יש התאמה, מאפשרים להם להמשיך לעבוד בקצב יותר נמוך” (מנהל מפעל בענף שבו “העסקה רבה”)

4.2.6 מנגנונים המשפיעים על העסקת עובדים מבוגרים

חוקי עבודה, תקנות ותנאי העסקה עשויים להשפיע על עמדות ועל בחירות תעסוקתיות, הן של עובדים הן של מעסיקים. מרבית הראיונות מלמדים כי מעמד הקביעות וחוק גיל פרישת חובה הובילו ליצירתם של מנגנונים ארגוניים שמשפיעים על עמדות והתנהגויות של עובדים מבוגרים ושל מעסיקים, ולעיתים אף תורמים להטיות שיפוטיות ולתפיסות מכלילות בנוגע לעובדים מבוגרים.

מעמד הקביעות בעבודה

קביעות בארגונים היא הגדרת מעמד של עובד שכיר המועסק בחוזה לזמן שאינו מוגבל, ואפשר לבטלו (להפסיק את העסקת העובד) רק בתנאים מסוימים ויוצאי דופן. המעסיק רשאי לפטר עובד קבוע רק במקרים חריגים. הקביעות מגנה על העובד במקרים של חוסר שביעות רצון מעבודתו, חוסר מוטיבציה או התאמה לתפקיד, כך שמקרים אלו אינם עילה מוצדקת מבחינת המעסיק לפיטורין. בישראל מעמד הקביעות קיים בעיקר בארגונים ממשלתיים, במגזר הציבורי ובבנקים וכן בכמה מן הארגונים הממשלתיים שהוכרטו במשך השנים.

מן הראיונות עולה כי אף שמעמד הקביעות נועד להגן על העובד מפני פיטורין, הוא עלול לשמש חרב פיפיות. זאת מאחר שיש עובדים קבועים שחוקים ועיפיים שאינם מתאמצים להתחדש ולהתעדכן, אינם מבצעים עבודתם כראוי ועל כן נתפסים בעיני המעסיקים כעובדים לא טובים. בכך הם מחזקים עמדות שליליות כלפי עובדים מבוגרים:

” כשעבדתי בסניף ראיתי עובדים מבוגרים עיפיים, חסרי מוטיבציה, רוצים לסיים את יום העבודה וללכת הביתה. הם לא מחפשים לפתח קריירה, להתקדם. מושכים כי יש להם קביעות והם רוצים לעשות את המינימום. במטה יש עובדים מבוגרים בתפקידים ניהוליים, אבל גם הם פחות אנרגטיים ממנהלים צעירים. נראה לי שעובדים מבוגרים רוצים להגיע ברוגע לפנסיה ולא מחפשים אתגרים. הם יודעים שלא יפטרו אותם כי יש להם קביעות אז הם עושים את המינימום” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

” העניין של שחיקה בעבודה ואנשים שבגיל מבוגר רק מחכים לפנסיה, זאת תופעה קיימת... יש איזשהו שלב בהרבה ארגונים עסקיים שהעובד לא בא לו כבר לעבוד, והמעסיק לא בא לו שהעובד יעבוד, כל אחד מחכה לשני ולא יכולים להיפרד וזאת תופעה לא רצויה שהיא מחזקת את הגילנות” (מומחה בתחום התעסוקה)

גיל פרישה

כאמור, גיל פרישה (62 לנשים, 67 לגברים) הוא הגיל שבו אדם זכאי לפרוש מעבודה מחמת גילו ולקבל קצבת פנסיה וזכויות נוספות. בהגיע העובד לגיל פרישת חובה המוגדר בחוק (67 לגברים ולנשים), המעסיק רשאי לחייב אותו לפרוש לגמלאות. משמעות הדבר היא שגיל הפרישה הוא תאריך ואבן דרך הן עבור העובד הן עבור המעסיק. מזווית הראייה של המעסיק, חוק גיל פרישה מעבודה נושא עימו ערך לארגון, משום שהוא מאפשר לפטר עובדים ללא נימוק ובכך לצמצם אי-נעימות מול העובד המבוגר, להתייעל כלכלית ולהתמודד טוב יותר עם ועדי עובדים הפועלים כדי להגן על זכויות העובדים:

” הכי קל לפטר מחמת גיל בגיל 67, אתה לא צריך לתת הסברים. מה תגיד לו, שאתה פחות מהיר? פחות מקצועי? פחות עם אופק קידום? אז אני חושב שבאמת בגלל הקושי הזה, יותר נוח לעשות איזשהו יישור קו ולהגיד שכולם בגיל 67 פורשים, אז זה לא פיטורים, זה פרישה. זה יושב קצת יותר טוב” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה רבה”)

נוסף על כך גיל הפרישה מגדיר את הגיל שבו עובד נחשב מבוגר על פי חוק, ובכך הוא משמש סמן גילי המתנסס כדגל רשמי – זהו גילו של אדם מבוגר. גיל פרישה עשוי לשמש עוגן הן עבור העובד הן עבור המעסיק. העובד מגדיר את עצמו יעיל כחות, מבין כי הגיע לשלב שבו עליו לפרוש, והדבר משפיע על תפקודו. מבחינת המעסיק, גיל הפרישה מאותת כי העובד הגיע לשלב שבו עליו לפרוש או מגדיר את הזמן עד למועד זה, ובו מתקבלות החלטות בארגון:

” [העובד אומר לעצמו] 'אני עוד שנתיים פורש'. יכול להיות שבן אדם שלא היה בעוד שנתיים פורש היה מתאמץ יותר, וכולם היו מרוויחים, הוא בעצמו בעיקר” (מומחה בתחום התעסוקה)

” אני לא הייתי קולט עובד שמתכוון לפרוש עוד שנה או שנתיים” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

” אישה שהיא בת שישים ועוד שנתיים היא מגיעה לגיל פרישה ברור שזאת בעיה. כי אני לא רוצה, עד שהיא מוכשרת ונכנסת לתפקיד (חדש) ושנתיים זה שום דבר, אני לא מקבלת ממנה בכלל אימפקט” (מנהלת משאבי אנוש בענף שבו “העסקה רבה”)

הממצאים מצביעים אפוא על מורכבותו של חוק גיל הפרישה, על יתרונותיו עבור הארגון בצד השפעותיו על התנהלות המעסיקים והעובדים. על רקע המורכבות הזו, מעניינת עמדתו של אחד מאנשי המקצוע שרואינו, המציע כי החברה בכללותה משלמת מחיר עקב גיל הפרישה:

” להשפיל את כל בני ה-67 ומעלה ולשלול מהם או לאפשר לפטר אותם גם אם הם הכי חרוצים, הכי מוכשרים, הכי נאמנים, הכי פרודוקטיביים, הכי כלכליים רק בגלל שהם בגיל 67 ללא קשר למה שהם רוצים?... ברמה החברתית, ערכית, בתפיסת עולם של זכויות אדם וגם מבחינה כלכלית תעסוקתית... המחיר שאנחנו משלמים על המדיניות הזאת הוא כבד. אנחנו בגלל זה מאבדים נתח עצום של שוק עבודה פוטנציאלי רק בגלל הסדר חוקי שהוא פגום מיסודו” (מומחה בתחום התעסוקה)

4.2.7 חסמים בארגון בגיוס עובדים מבוגרים

העמדות והתפיסות השונות בנוגע למאפיינים של עובדים מבוגרים, כפי שתוארו עד כה, משפיעות במודע או שלא במודע על תהליך גיוסם לארגון ועל קבלת ההחלטות של המעסיק הפוטנציאלי. המנהלים שרואינו העלו את הסוגיות העומדות נגד עיניהם בהתלבטות אם לגייס עובד מבוגר:

החזר עלות ההכשרה

” אני לא הייתי קולט עובד שמתכוון לפרוש עוד שנה או שנתיים, כי משך הזמן שלוקח להכשיר עובד ולהכניס אותו לעבודה ולהכיר לו את התרבות הארגונית של המחלקה ואת הסטנדרטים שאנחנו עובדים בה, זה לא משהו שאני אעשה בשביל גיוס קצר...” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

המוטיבציה של העובד

” יותר קשה להכניס (לקלוט עובד מבוגר לתפקיד). המבוגר פחות מתחשק לו לצלול ולהיכנס לתפקיד שהוא לא מכיר ולתוכניות שהוא לא מכיר” (מנכ”ל בענף שבו “העסקה מעטה”)

על כן במסגרת תהליך המיון והריאיון יש לבחון אם ועד כמה יש למועמד מוטיבציה להשקיע:

” מעבר לזה אני אנסה להבין מה רמות המוטיבציה, מה רמות ההנעה הפנימית, עד כמה העובד הזה עדיין רעב לתת ביצועים טובים ואיכותיים בתפקיד או שהוא כבר באיזה אזור של – טוב תעזבו אותי בשקט עד שאני פורש...” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

מצב הבריאות של העובד

” ואם מדובר בעבודה שדורשת גם איזה אינטנסיביות אז הייתי בודק גם ברמה הפיזית והבריאותית עד כמה העובד מסוגל ורוצה לעמוד במצבים כאלה” (מנהל בדרג ביניים בענף שבו “העסקה רבה”)

4.2.8 סיכום

מניתוח ראיונות העומק עולה כי מעסיקים תופסים עובדים מבוגרים על פי מקבץ תכונות מכליליות ודעות קדומות המקושרות לגילם. יש שנתפסות כתכונות שמקנות לעובדים המבוגרים יתרון בתעסוקה (למשל, היותם בעלי ניסיון, מחויבים, יציבים ונאמנים) ויש שמהוות חסם תעסוקתי ומצמצמות את אפשרויות התעסוקה שלהם (למשל, היותם בעלי קצב למידה איטי, חשיבה נוקשה וקושי להסתגל לשינויים). הממצאים מראים כי הדעות הקדומות וההכללות בנוגע לאדם המבוגר הן עמוקות, חוצות תחומי עיסוק ומתבטאות בזירה הארגונית ביתר שאת.

זאת ועוד, הממצאים מראים כי מעסיקים חוששים שהעסקת מבוגרים עלולה לגבות מן הארגון מחיר חברתי, כלכלי וניהולי, ובהם רתיעה של עובדים צעירים פוטנציאליים (שיעדיפו לעבוד בחברת בני גילם ובסביבה הומוגנית), פגיעה כלכלית בארגון ופגיעה ביכולת של מנהלים להפעיל סמכות. צורכי העובד המבוגר, ובהם העדפה להיקף משרה חלקי וציפייה מן הארגון לגמישות ולהתחשבות בצורכיהם האישיים, מרתיעים לעיתים מעסיקים מלגייס עובדים מבוגרים מכיוון שהעדפות אלו עלולות להיות כרוכות בעלויות לארגון ובכך הופכת ההעסקה ללא כדאית.

מעמד הקביעות וחוק גיל פרישה מעבודה עלו במרבית הראיונות כגורמים המשפיעים על עמדות והתנהגויות הן של עובדים מבוגרים הן של מעסיקים, כמי שתורמים להטיות שיפוטיות ולתפיסות מכליליות בנוגע לעובדים מבוגרים, ובמידה מסוימת אף פועלים לצמצום העסקה של מבוגרים.

על אף דברים אלו, מן הראיונות עלו שלושה תנאים המעלים את הסבירות להעסקת עובדים מבוגרים: ערך מוסף ייחודי של העובד לארגון, קושי של הארגון לאייש משרות והתועלת הטמונה בהעסקת עובד מבוגר. מציאת נקודות מפגש בין הערך שמביא עימו העובד המבוגר ובין צורכי הארגון דורשת עבודת ‘שידוך’ מדויקת והיכרות עמוקה עם פלח זה של שוק העבודה. עבודת השידוך תישא פרי כאשר צורכי העובד וצורכי הארגון ייפגשו אף הם.

4.3 ממצאים מן הסקר

4.3.1 מאפייני המעסיקים שהשיבו לסקר

55% מן המשיבים לסקר הם מנכ"לים, 21% הם מנהלי משאבי אנוש ו-24% הם סמנכ"לים או עובדים בתפקידים בכירים דומים. גילם הממוצע של המשיבים הוא 55.8. 64% מן המשיבים הם גברים ו-36% נשים. [לוח 2](#) מציג את התפלגות המשיבים לפי גודל הארגון: ארגון קטן – ארגון שבו מועסקים 30–100 עובדים; ארגון גדול – ארגון שבו מועסקים יותר מ-100 עובדים; ולפי מידת העסקת עובדים מבוגרים: "העסקה רבה" ו"העסקה מעטה".

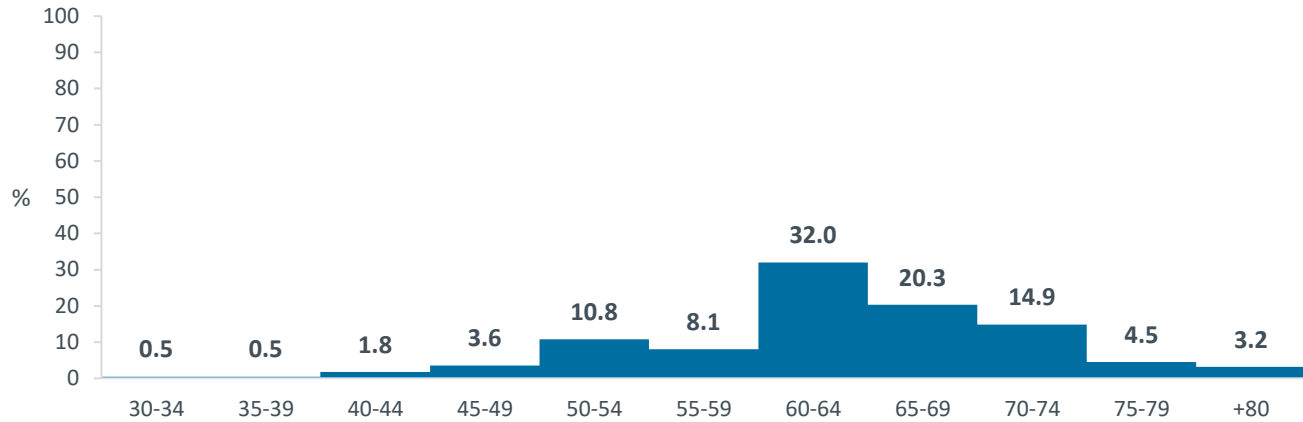
לוח 2: המשיבים לסקר, לפי גודל הארגון ומידת ההעסקה של עובדים מבוגרים (במספרים ובאחוזים)

גודל ארגון (מס' עובדים)	"העסקה מעטה"	"העסקה רבה"	סך הכול
ארגון קטן (30–100)	90 (37%)	91 (37%)	181 (74%)
ארגון גדול (+101)	23 (10%)	39 (16%)	62 (26%)
סך הכול	113 (47%)	130 (53%)	243 (100%)

4.3.2 עמדות המעסיקים כלפי עובדים מבוגרים

גיל העובד המבוגר: בממוצע, עובד נתפס כעובד מבוגר בגיל 61.5. עם זאת 25.3% מן המעסיקים הגדירו עובד כמבוגר טרם הגעתו לגיל 60 ([תרשים 6](#)). ככלל, נמצא הבדל בגיל שבו עובד נחשב עובד מבוגר לפי מאפייני הארגון המעסיק: בענפים שבהם "העסקה רבה" הגיל הממוצע של עובד מבוגר גבוה בכשנתיים וחצי מענפים שבהם "העסקה מעטה": 62.6 לעומת 60.2, בהתאמה (מובהקות גבולית, $p = .055$). בפרט, 52% מן המעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" לעומת 63.4% מן המעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה" תופסים את העובד כמבוגר לפני הגעתו לגיל 65 (ראו [נספח ג](#)). הממצאים מראים כי הפער בגיל הממוצע שבו עובד נתפס כמבוגר הוא בעיקר בארגונים גדולים: עובד ייחשב מבוגר בארגון גדול שבו "העסקה רבה" בגיל 61.9 לעומת בגיל 57.0 בארגון גדול שבו "העסקה מעטה" ($p < .005$). לא נמצא פער מובהק כאשר בודקים ארגונים קטנים.

תרשים 6: הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים (באחוזים) (n = 222)



ניתוח רב-משתני מסוג רגרסיה לינארית העלה כי יש התאמה בין מאפיינים מסוימים של בתי העסק ובין הגיל שבו עובד נחשב מבוגר. בהינתן כלל המשתנים, אלו הם המאפיינים התורמים במידה הרבה ביותר לכך שהעובד ייחשב כמבוגר בגיל צעיר יותר: ארגונים קטנים יותר, ארגונים שלא עושים מאמץ לגייס עובדים מבוגרים, ארגונים שלא מעסיקים עובדים מבוגרים וארגונים שחוו קושי כללי בגיוס עובדים (ראו [נספח ד](#)).

התאמת העובד המבוגר⁹ לתפקיד: מן הסקר עולה כי יש תחומים הנתפסים כמתאימים יותר לעבודה של עובדים מבוגרים. כ-90% מן המעסיקים ציינו כי עובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים שבהם נדרש: להדריך וללמד אחרים בנוגע לידע או מומחיות; לבצע עבודות הדורשות דייקנות; לבצע עבודות הדורשות מיומנות עסקית או ניהולית; לייעץ; להיות בקשר עם אנשים. לעומת זאת רק כ-50% מן המעסיקים ציינו כי הם חושבים שהעובדים המבוגרים מתאימים לעבודה במשמרות ולעבודה עם תוכנות מחשב מתקדמות ו-43.3% מן המעסיקים ציינו כי הם סבורים שעובדים מבוגרים מתאימים לביצוע עבודות פיזיות קלות (**לוח 3**).

⁹ כאמור, "עובד מבוגר" משמעו עובד בן 60 ויותר.

לוח 3: התפקידים שלהם עובדים מבוגרים מתאימים או מתאימים מאוד בעיניהם של מעסיקים (באחוזים ובמספרים)

n	%	
227	93.4	להדריך או ללמד אחרים בנוגע לידע או מומחיות
234	91.9	לבצע עבודות הדורשות דייקנות
236	89.8	לבצע עבודות הדורשות מיומנויות עסקיות וניהוליות
220	89.6	לייעץ לעובדים בארגון או מחוץ לארגון
212	89.2	להיות בקשר עם אנשים (קבלת קהל, שירות לקוחות, טלמרקטינג)
223	87.9	לבצע עבודות הדורשות חשיבה אנליטית ויכולת ניתוח
230	80.4	לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות, כגון תוכנות OFFICE (הקלדות, מזכירות)
152	79.6	לעבוד עם אוכלוסיות מיוחדות, כגון ילדים, אנשים עם צרכים מיוחדים, קשישים
168	76.8	לעבוד בעבודות מונוטוניות (פס ייצור, קופאים)
227	67.4	לבצע עבודות הדורשות למידה והתעדכנות מתמדת
187	53.5	לעבוד במשמרות
218	50.9	לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות
194	43.3	לבצע עבודות פיזיות קלות-בינוניות (פירוק סחורה, עבודה במחסן)

גם בתפיסות הנוגעות להתאמת עובדים מבוגרים לתפקידים שונים נמצאו הבדלים בין ענפים שבהם "העסקה רבה" לענפים שבהם "העסקה מעטה": מנהלים בענפים שבהם "העסקה רבה" נוטים לחשוב שעובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים הדורשים ביצוע עבודה פיזית. לעומתם מנהלים בענפים שבהם "העסקה מעטה" נוטים לחשוב שעובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים שבהם נדרש לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות או מתקדמות. אפשר שההבדלים בתפיסות נובעים מכך שהענפים שבהם קיימת העסקה רבה של עובדים מבוגרים הם ברובם תעשיות מסורתיות שבהן עיסוקים רבים כרוכים בעבודה פיזית, ולעומתם ענפים שבהם העסקה מעטה של עובדים מבוגרים הם ברובם תעשיות מתקדמות שבהן מרבית העיסוקים כרוכים בעבודה עם מחשב. המעסיקים עצמם, מטבע הדברים, מכירים יותר את דרישות התפקיד בתחום התמחותם ואת יכולות העובדים שהם מעסיקים (ראו [לוח ה-1](#) בנספח ה).

תפיסות כלליות כלפי עובדים מבוגרים: עובדים מבוגרים נתפסים כבעלי ניסיון שתורם לארגון (96.2% מן המעסיקים), כנאמנים יותר (90.0% מן המעסיקים), אך גם כמי שנצמדים לשיטות עבודה מוכרות (82.9% מן המעסיקים) ומתקשים ללמוד שיטות חדשות (71.5% מן המעסיקים). סוגיות ניהוליות נתפסות על ידי המעסיקים שהשיבו לסקר כמושפעות כחות מגיל העובדים: 28.6% מן המעסיקים סבורים שקשה יותר לנהל עובד מבוגר ו-18.0% סבורים שעובד מבוגר מתקשה לקבל סמכות של מנהל צעיר. עם זאת יש להביא בחשבון כי מרבית המעסיקים שהשיבו לסקר הם מנהלים בכירים מאוד, ולכן ייתכן שזו הסיבה לכך שהם חווים כחות קושי בניהול סמכותי (**לוח 4**).

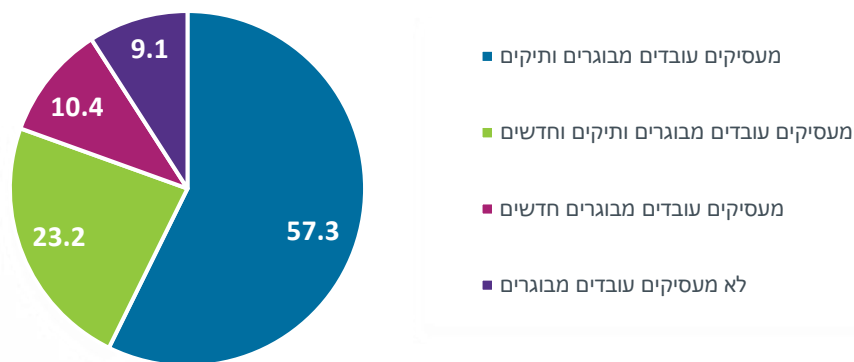
לוח 4: מאפיינים נתפסים של עובדים מבוגרים בעיניהם של מעסיקים (באחוזים ובמספרים)

n	%	
239	96.2	לעובד מבוגר יש ניסיון שתורם רבות לארגון
242	90.0	עובד מבוגר נאמן יותר מעובד צעיר למקום העבודה
239	82.9	עובדים מבוגרים נצמדים לשיטות עבודה שמוכרות להם
242	71.5	עובדים מבוגרים מתקשים יותר מצעירים ללמוד שיטות עבודה חדשות
152	63.3	עובד מבוגר נוהג לקחת פחות ימי חופשה/ימי מחלה מעובד צעיר
238	28.6	למנהל קשה לנהל עובד שמבוגר ממנו
239	18.0	עובד מבוגר מתקשה לקבל את הסמכות של מנהלים צעירים ממנו

4.3.3 גיוס והעסקה של עובדים מבוגרים

80.5% מן המעסיקים דיווחו כי הם ממשיכים להעסיק לפחות עובד מבוגר אחד. 33.6% מן המעסיקים דיווחו שהם העסיקו עובדים שבעת קבלתם לעבודה היו מבוגרים (להלן: עובדים חדשים) ו-23.2% דיווחו שהם ממשיכים להעסיק עובדים שהתבגרו בארגון ועברו את גיל 60 בעודם עובדים בחברה (להלן: עובדים ותיקים) ונד בדד מגייסים עובדים מבוגרים (עובדים חדשים) (**תרשים 7**). יצוין כי אין להסיק מנתונים אלו על היקף העסקת מבוגרים בכל ארגון, אך אפשר ללמוד על אחוז בתי העסק המעסיקים עובד מבוגר אחד לפחות.

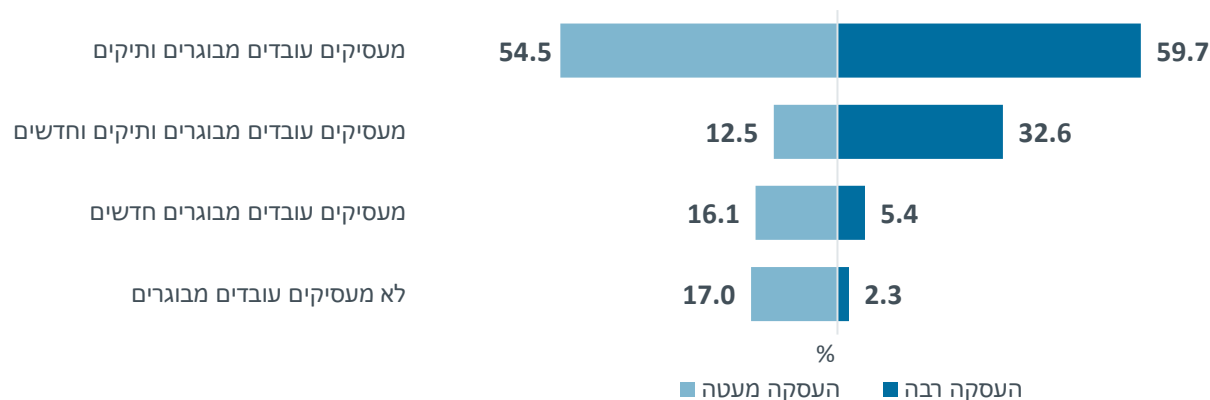
תרשים 7: דפוסי העסקה של עובדים מבוגרים (באחוזים) (n = 241)



עוד עולה **מתרשים 7** כי רק 9.1% מן המעסיקים דיווחו כי הם לא מעסיקים כלל עובדים מבוגרים. כצפוי, תופעה של אי-העסקת עובדים מבוגרים נפוצה יותר בענפים שבהם "העסקה מעטה": 17.0% מן המעסיקים בענפים אלו דיווחו כי הם כלל לא מעסיקים עובדים מבוגרים לעומת 2.3% מן המעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" שדיווחו כך ($p < .001$) (**תרשים 8**). בהיבט של גודל

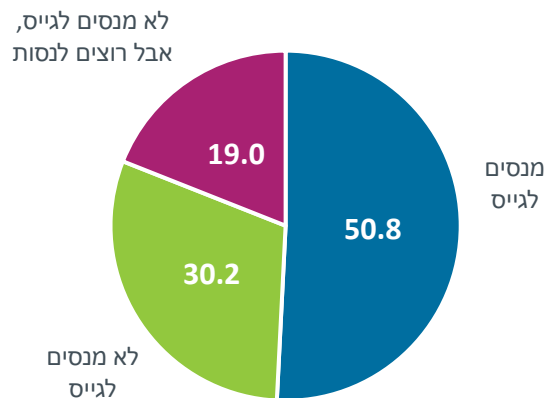
הארגון, 10.6% מן המעסיקים מארגונים קטנים דיווחו כי הם לא מעסיקים כלל עובדים מבוגרים לעומת 4.8% מן המעסיקים מארגונים גדולים שהשיבו כך. מבחינת העסקת עובדים מבוגרים שהתבגרו בארגון, 92.3% מן המעסיקים בארגונים שבהם "העסקה רבה" דיווחו כי הם מעסיקים עובדים שהתבגרו בתוך הארגון (עובדים ותיקים) לעומת 67.0% מן המעסיקים בארגונים שבהם "העסקה מעטה" שהשיבו כך (תרשים 8).

תרשים 8: דפוסי העסקת עובדים מבוגרים בענפים שבהם "העסקה רבה" (n = 129) ובענפים שבהם "העסקה מעטה" (n = 112) (באחוזים)



50.8% מן המעסיקים ציינו כי הם מנסים לגייס עובדים מבוגרים. באשר למעסיקים שלא מנסים לגייס עובדים מבוגרים, נמצא כי 38.7% מהם, המהווים 19.0% מכלל המשיבים, ציינו כי הם מעוניינים לנסות לגייס עובדים בגילים אלו (תרשים 9).

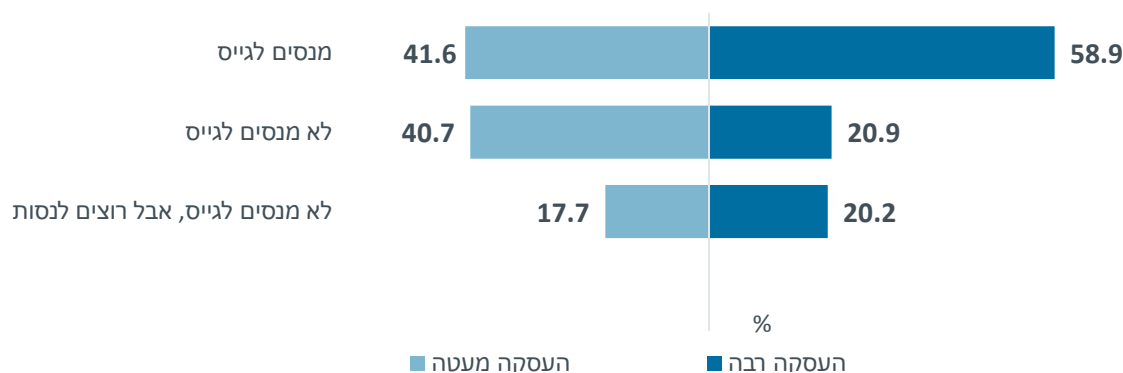
תרשים 9: ניסיון לגיוס עובדים מבוגרים (באחוזים) (n = 242)



58.9% מן המעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" דיווחו כי הם מנסים לגייס עובדים מבוגרים לעומת 41.6% מן המעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה" שדיווחו כך (ההבדל לא מובהק סטטיסטית). כמו כן בארגונים בענפים שבהם "העסקה מעטה" יש הרבה פחות נכונות לנסות לגייס עובדים מבוגרים מבארגונים שבהם "העסקה רבה": 20.9% לעומת 40.7%, בהתאמה ($p < .005$). (תרשים 10).

נמצא הבדל בין עמדותיהם של מעסיקים המגייסים עובדים מבוגרים לאלו של מעסיקים שאינם מגייסים עובדים בגילים אלו בנוגע להתאמת העובדים המבוגרים לתפקידים: יותר מעסיקים שמגייסים עובדים מבוגרים ציינו כי הם מתאימים לתפקידים הדורשים עבודה עם אוכלוסייה מיוחדת ($p < .005$), עבודה מונוטונית ($p < .005$) ועבודה הדורשת למידה והתעדכנות מתמדת ($p < .005$). לא נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בבחינת התאמה לתפקידים אחרים או בייחוס תכונות ויכולות לעובדים מבוגרים. מכאן שמעסיקים המגייסים עובדים מבוגרים מודעים יותר ליתרונותיהם ולהתאמתם למגוון גדול יותר של תפקידים.

תרשים 10: גיוס עובדים מבוגרים בענפים שבהם "העסקה רבה" ($n = 129$) ובענפים שבהם "העסקה מעטה" ($n = 113$) (באחוזים)



68.9% מן המעסיקים בארגונים המנסים לגייס עובדים מבוגרים דיווחו על קושי רב או רב מאוד לגייס עובדים באופן כללי, זאת לעומת 59.3% מן המעסיקים בארגונים שלא מנסים לגייס עובדים בגילים אלו.

באמצעות רגרסיה לוגיסטית נבחן הקשר בין מאפייני הארגון ובין הסיכוי שהארגון ינסה לגייס עובדים מבוגרים. תוצאותיה מצביעות על כך שבהינתן כלל המשתנים המפקחים הסיכוי שארגון ינסה לגייס עובדים מבוגרים עולה דרמטית ובמובהק אם הוא כבר מעסיק עובדים מבוגרים: הסיכוי עולה פי 5.4 אם הארגון מעסיק עובדים מבוגרים ותיקים לעומת ארגון שלא מעסיק כלל עובדים מבוגרים, פי 22.1 אם הארגון מעסיק עובדים מבוגרים חדשים וכי 43.0 אם הארגון מעסיק גם עובדים מבוגרים ותיקים וגם עובדים מבוגרים חדשים. כמו כן נמצא קשר חיובי בין קושי שהמעסיק חווה בגיוס עובדים באופן כללי ובין גיוס עובדים מבוגרים: הסיכוי שהמעסיק ינסה לגייס עובדים מבוגרים עולה במקרים בהם יש קושי של גיוס עובדים (ראו תוצאות הרגרסיה [בנספח ה](#)).

71.3% מן המעסיקים שדיווחו כי הם מנסים לגייס עובדים מבוגרים דיווחו כי הם מצליחים בכך. הסיבות העיקריות לאי-הצלחה בגיוס עובדים מבוגרים הן: לא מוצאים עובדים שמעוניינים בהצעת העבודה (9.8%) ולא מוצאים עובדים מתאימים (13.9%). 64% מן

המעסיקים שדיווחו **שאינם** מנסים לגייס עובדים מבוגרים, שהם 30.5% מסך המשיבים בסקר, ציינו כי הסיבה לכך היא שהתפקידים המוצעים לא מתאימים לעובדים בגילים אלו. לא נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית במאפיינים הקשורים לגודל הארגון ובמאפייני העסקת עובדים מבוגרים בין מעסיקים שטענו כי התפקידים המוצעים לא מתאימים למבוגרים ובין שאר המעסיקים.

נמצאו הבדלים מובהקים ($p < .05$) בתפיסות בנוגע לעובדים מבוגרים בין מעסיקים שמגייסים עובדים מבוגרים ובין מי שלא מגייסים בטענה שהם לא מתאימים לתפקידים המוצעים: יותר מעסיקים שלא מגייסים עובדים מבוגרים כי הם סבורים שהתפקידים לא מתאימים להם ציינו כי עובדים מבוגרים לא מתאימים לתפקידים הדורשים להיות בקשר עם אנשים, לעבודה עם אוכלוסיות מיוחדות ולעבודה עם תוכנות מתקדמות, למידה והתעדכנות. לא נמצאו הבדלים מובהקים בתפיסות כלפי עובדים מבוגרים בין מעסיקים שלא מגייסים עובדים מבוגרים בטענה שהם לא מתאימים לתפקידים המוצעים ובין מעסיקים שלא מגייסים עובדים מבוגרים מסיבות אחרות. רק 5% מן המעסיקים שדיווחו **שאינם** מנסים לגייס עובדים מבוגרים השיבו כי אי-העסקה של עובדים מבוגרים היא תוצאה של מדיניות החברה ולפיה אין להעסיק עובדים שגילם מעל גיל פרישה.

4.3.4 סיבות לאי-גיוס או לאי-המשך העסקה מצד העובד

במחקר נבדק אם בקרב המשיבים שמעסיקים עובדים מבוגרים היו מי שרצו להעסיק עובדים מבוגרים אולם נתקלו בסירוב של העובד עצמו להמשיך לעבוד. 32.4% מן המעסיקים, ברובם מנהלים בארגונים השייכים לענפים שבהם "העסקה רבה", ציינו כי אכן היו פעמים שבהן רצו להמשיך להעסיק עובד לאחר הגיעו לגיל פרישה אך הוא סירב. 15.3% מהם, שהם 5% מסך המשיבים, ציינו כי הסיבה השכיחה לכך היא חשש מפני פגיעה בקצבת אזרח ותיק¹⁰. נמצא כי תופעה זו נפוצה יותר בארגונים גדולים מבארגונים קטנים (21.7% לעומת 12.5%, בהתאמה).

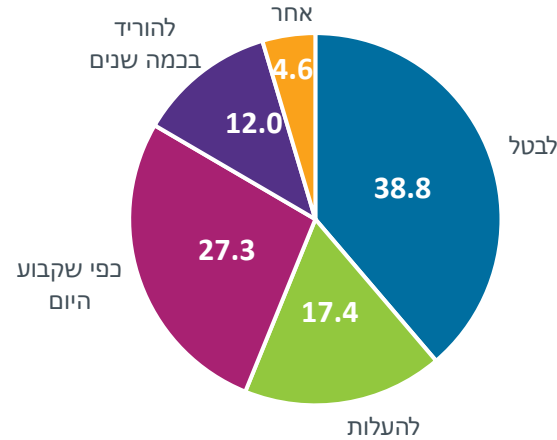
9.7% מן המעסיקים שרצו לגייס או להמשיך להעסיק עובד מבוגר אך הדבר לא התאפשר טענו כי הסיבה השכיחה לכך היא רצונו של העובד לצמצם את היקף המשרה. נמצא כי תופעה זו נפוצה יותר בענפים שבהם "העסקה רבה" מבענפים שבהם "העסקה מעטה" (12.2% לעומת 4.6%, בהתאמה). לא נמצא הבדל מובהק סטטיסטית בתופעה זו בין בתי עסק גדולים לקטנים.

4.3.5 התערבות לצורך עידוד העסקת עובדים מבוגרים

גיל פרישה: 56.2% מן המעסיקים ציינו כי הם חושבים שיש לבטל את חוק גיל הפרישה או להעלות את גיל הפרישה בחוק (תרשים 11).

¹⁰ בשנים שבין גיל הזכאות לקצבת אזרח ותיק (62 לנשים, 67 לגברים) ובין גיל 70 קבלת קצבת אזרח ותיק מותנית במבחן הכנסות. שנים אלו נקראות 'הגיל המותנה', ואם ההכנסות בשנים אלו עולות על רף מסוים הקצבה מופחתת. מעל גיל 70 לא קיים מבחן הכנסות לקבלת קצבת אזרח ותיק.

תרשים 11: העדפות המעסיקים בנוגע לשינוי גיל פרישה (n = 242) (באחוזים)



יותר מעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה" ממעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" ציינו כי הם תומכים בביטול או בהעלאה של גיל הפרישה: 62% לעומת 51.2%, בהתאמה ($p < .005$). לא נמצא הבדל מובהק סטטיסטית בין מעסיקים שתומכים בביטול או העלאת גיל הפרישה ובין אחרים בהקשר להתאמת עובדים מבוגרים לתפקידים שונים: 39% מן המנהלים שתומכים בביטול גיל הפרישה ציינו שהביטול יאפשר ליהנות מן ההון האנושי של העובדים המבוגרים ויתרום לשימור הידע בארגון, ו-61% מן המנהלים שהעידו כי הם חושבים שאין צורך לבטל את גיל הפרישה ציינו כי הסיבות העיקריות לכך הן שגיל הפרישה מאפשר פרישה של עובדים שחוקים, מונע אי-נעימות בתהליך פיטורין ותורם לתחלופת העובדים.

תוכניות סיוע לעידוד העסקת מבוגרים: 18.9% מן המעסיקים דיווחו כי הם מכירים תוכנית אחת לפחות לעידוד העסקת מבוגרים. נמצא פער בין המעסיקים שמנסים לגייס עובדים מבוגרים ובין מי שאינם מנסים לעשות כן: אחוז המעסיקים שדיווחו כי הם מכירים לפחות תוכנית אחת מקרב מי שמגייסים עובדים מבוגרים עומד על 24.4% בעוד בקרב מי שלא מנסים לגייס עובדים עומד אחוז זה על 13.5% בלבד (ההבדל לא מובהק סטטיסטית¹¹).

המעסיקים נשאלו על תוכניות שונות לעידוד העסקת מבוגרים. נמצא כי התוכניות המוכרות להם ביותר הן "דרוש ניסיון" (מוכרת ל-10.7% מן המעסיקים) והתוכנית "ותיקים בעבודה" (מוכרת ל-7.8% מן המעסיקים) (לוח 5).

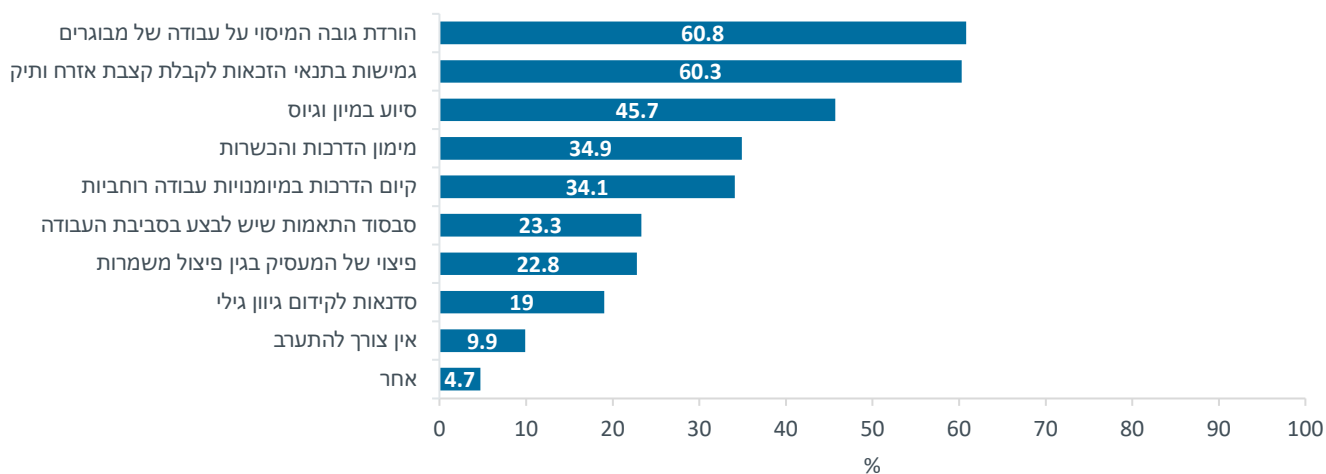
¹¹ בדיקה זו מתבססת על מדגם מצומצם, אשר עשוי לגרום לאי-מציאת הבדלים מובהקים.

לוח 5: היכרות של המעסיקים עם תוכניות שונות לעידוד העסקת מבוגרים (באחוזים)

תוכנית	%
"דרוש ניסיון"	10.7
"ותיקים בעבודה"	7.8
"אמצע הדרך"	2.9
"והדרת"	0.4
תוכנית אחרת	1.2

סיוע למעסיקים: רוב המעסיקים דיווחו כי הם חושבים שתמיכה כספית, כגון הורדת גובה המיסוי, מתן סבסוד או פיצויים, תסייע בגיוס עובדים מבוגרים. יצוין כי מחקרים מצאו כי תמיכה כספית אינה כלי יעיל לעידוד העסקת עובדים מבוגרים (ר' למשל, Albanese & Cocky, 2019; Boockmann et al., 2012). סוגי סיוע אחרים שהמעסיקים הציעו הם: גמישות בתנאי הזכאות לקבלת קצבת אזרח ותיק, סיוע במיון וגיוס, קיום הדרכות במיומנויות עבודה רוחביות וסדנאות לקידום גיוון גילי (תרשים 12).

תרשים 12: אמצעים לעידוד העסקת עובדים מבוגרים (באחוזים) (n = 232)



4.3.6 סיכום

ממצאי המחקר מלמדים כי מעסיקים העובדים בארגונים שבהם "העסקה רבה", המנסים בהעסקת עובדים מבוגרים, תופסים אחרת את העובד המבוגר לעומת מעסיקים העובדים בארגונים שבהם "העסקה מעטה", המנסים פחות בהעסקת עובדים מבוגרים. ההבדל בא לידי ביטוי בגיל שבו העובד נתפס כמבוגר וכן במאפיינים והיכולות המיוחדים לעובד מבוגר. באשר לגיל העובד, בארגונים שבהם "העסקה רבה" ממוצע הגיל שבו העובד נתפס כמבוגר גבוה יותר מבארגונים שבהם "העסקה מעטה".

באשר למאפייני העובד, עובדים מבוגרים נתפסים כנאמנים וכבעלי ניסיון שתורם לארגון, אך גם כמי שמתקשים לשנות את שיטות העבודה שלהם וללמוד שיטות עבודה חדשות. לתפיסתם של מרבית המעסיקים, עובדים מבוגרים מתאימים לעסוק במגוון רחב של עיסוקים, ובהם הדרכה, עבודות הדורשות דייקנות, הפגנת מיומנויות עסקיות וייעוץ. לעומת זאת הם נתפסים כפחות מתאימים לתפקידים שבהם נדרש לעבוד במשמרות, לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות או בעבודות המצריכות למידה והתעדכנות מתמדת. גם בהיבט של תחומי העיסוק המתאימים לעובדים מבוגרים נמצאו הבדלים בין מעסיקים המנסים בהעסקת עובדים מבוגרים לאלו המנסים בכך פחות. כך למשל, יותר מעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" (ברובם ענפי תעשיות מסורתיות) סבורים שעובדים מבוגרים מתאימים לעבודה פיזית מתונה בעוד יותר מעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה" (ברובם ענפי תעשיות מתקדמות) סבורים שעובדים מבוגרים מתאימים לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות או מתקדמות. סביר להניח כי מנהלים בקיאים יותר בדרישות התפקיד בתחום עיסוקם ומודעים ליכולותיהם של עובדים העוסקים בתפקידים אלו, והיכרות מקצועית זו, כמו גם הניסיון בהעסקת עובדים מבוגרים, מובילים לשוני בתפיסות בין מעסיקים בענפים שונים.

במרבית הארגונים שהשתתפו בסקר מועסק עובד מבוגר אחד לפחות, וכשליש מהארגונים גייסו עובדים מבוגרים חדשים. בענפים שבהם "העסקה מעטה" יש אומנם יותר ארגונים שלא מעסיקים עובדים מבוגרים כלל, אך כרבע מן הארגונים בענפים אלו גייסו עובדים מבוגרים חדשים.

יותר ממחצית מן המעסיקים דיווחו כי הם מנסים או מעוניינים לנסות לגייס עובדים מבוגרים. הנכונות לגייס עובדים מבוגרים עולה כאשר ארגון חווה קושי כללי בגיוס עובדים, וניסיון קודם בהעסקת עובדים מבוגרים מעלה את הסיכוי לגיוס עובדים מבוגרים חדשים. רוב המעסיקים שמנסים לגייס עובדים מבוגרים מצליחים בכך.

מעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה", מעוניינים לעיתים להמשיך להעסיק את עובדיהם אף שהגיעו לגיל זכאות לקבלת קצבת אזרח ותיק ופנסיה. 30.1% מן המעסיקים דיווחו כי כשהציעו לעובדים להמשיך בתפקידם גם לאחר הגיעם לגיל הזכאות, העובדים סירבו. נמצא כי לרוב סירוב זה נבע מחשש העובד לפגיעה בקצבת אזרח ותיק ולעיתים נבע מרצון העובד לצמצם את היקף המשרה אך למעסיק לא הייתה אפשרות להיענות לכך.

רוב המעסיקים, גם מי שמנסים לגייס עובדים מבוגרים, אינם מכירים תוכניות לעידוד העסקת עובדים מבוגרים. לדברי המנהלים, התערבויות שיכולות לסייע לעידוד העסקת עובדים מבוגרים הן בעיקר כספיות. כמו כן נדרש סיוע במיון וגיוס, קיום הדרכות בנושאים רוחביים וסדנאות לקידום גיוון גילי.

באשר לגיל הפרישה, יותר ממחצית מן המשיבים לסקר סבורים שיש לבטלו או להעלותו.

5. סיכום, דיון והמלצות

5.1 סיכום ודיון

מחקר זה בחן את העסקתם של עובדים מבוגרים בענפי משק שונים ואת עמדותיהם של מעסיקים כלפי העסקת עובדים מבוגרים. במחקר שולבו שלוש שיטות מחקר: ניתוח נתונים מנהליים, ראיונות עומק וסקר. כדי לנסות ללמוד על התופעה מזוויות שונות התמקד המחקר בענפים שבהם אחוז העובדים המבוגרים המועסקים גבוה ("העסקה רבה") ובענפים שבהם אחוז העובדים המבוגרים המועסקים נמוך ("העסקה מעטה"; להרחבה ראו סעיף 3.1).

מניתוח הנתונים המנהליים עולה כי גילם של 8% מן העובדים ו-12% מן העובדות גבוה מגיל פרישה. הבדל זה נובע מכך שגיל הפרישה והזכאות לקצבת אזרח ותיק ופנסיה לנשים הוא 62, בעוד גיל הפרישה לגברים הוא 67. כאשר בוחנים עובדות שגילן מעל גיל פרישה חובה (67) יורד אחוז המועסקות ל-6%. רוב העובדים בשוק התעסוקה הם בני פחות מ-50, ו-22% מן העובדים הגברים ו-18% מן העובדות הם בני 50 ועד גיל הפרישה. שיעור ההשתתפות של עובדים מבוגרים בשוק התעסוקה נמצא בעלייה בשנים האחרונות, ושיעור ההעסקה שלהם עולה בכל ענפי המשק. עם זאת יש ענפים שבהם העסקה רבה (בריאות רווחה וסעד) בעוד בענפים אחרים ההעסקה מועטה (מידע ותקשורת). עוד עולה כי ארגונים גדולים מעסיקים יותר עובדים מבוגרים מארגונים קטנים.

גילו של עובד מבוגר

השאלה הראשונה העולה בהתייחס לתעסוקת מבוגרים היא מהו גילו של עובד מבוגר. מאחר שבישראל הוחלט על גיל פרישה חובה במגזר הציבורי, ומאחר שגיל זה משמש סמן עבור כלל המשק, קל להסיק שעובד מבוגר הוא אדם שגילו מעל גיל פרישה. מניתוח הממצאים עולה כי לדעת המעסיקים עובד נחשב עובד מבוגר עוד קודם הגיעו לגיל פרישה. בממוצע, עולה כי עובד מבוגר הוא אדם בן 61.5, כלומר 5.5 שנים לפני גיל פרישת חובה, וכמחצית מן המעסיקים השיבו בסקר כי עובד מבוגר הוא אדם שגילו בין 50 ל-60. הן מן הראיונות הן מן הסקר עולה כי מעסיקים מענפי משק שונים תופסים אחרת את הגיל שבו עובד נחשב מבוגר: בהכללה אפשר לומר שככל שהענף הוא מסורתי יותר, עובד מבוגר נחשב אדם שגילו מתקדם יותר, ואילו ככל שהענף חדשני יותר, עובד מבוגר נחשב אדם שגילו צעיר יותר (במקרה הקיצוני הוגדר אדם בן 35 מבוגר). מן הסקר עולה עוד כי בקרב מעסיקים שלהם ניסיון רב יותר בהעסקת עובדים מבוגרים, עובד מבוגר ייחשב אדם שגילו מתקדם יותר, זאת לעומת מעסיקים שלהם ניסיון מועט בכך או שלא התנסו בכך כלל. הדבר מעיד על כך שאפשר שתפיסת הגיל של עובד מבוגר מושפעת מהיכרות עם עובדים מבוגרים ומניסיון בהעסקתם ומנגד מחוסר היכרות ומדעות קדומות.

הבדלים בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים – יתרונות וחסרונות

אין ספק כי למעסיקים תפיסות מכליליות בנוגע להבדלי תכונות ואופי בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים. הבדלים אלו עשויים להיתפס בעיניהם כיתרונות או כחסרונות, והם מחילים תפיסות מכליליות אלו על עובדים (מבוגרים וצעירים). מן הראיונות עולה כי עובדים מבוגרים נתפסים כאנשים מעמיקים, שקולים, בעלי ניסיון וראייה מערכתית, והידע הארגוני-היסטורי שלהם הוא נכס

לארגון. עובדים מבוגרים נעדרים פחות, הם יציבים, אפשר לסמוך עליהם והם נאמנים למקום עבודתם. ממצאי הסקר מאששים זאת: 96.2% מן המעסיקים סבורים כי לעובד מבוגר יש ניסיון שתורם לארגון ו-90.0% סבורים כי עובדים מבוגרים נאמנים לארגון. 63.3% מן המעסיקים הסכימו עם התפיסה ולפיה עובדים מבוגרים לוקחים פחות ימי חופשה או מחלה מעובדים צעירים. מדיווחי המעסיקים עולה עוד כי הם רואים בעובדים מבוגרים כמי שאינם מחפשים קידום והתפתחות מקצועית. היו שראו בכך חיסרון – קפיאה על השמרים, חוסר רצון בהתקדמות, חוסר מוטיבציה וחוסר רצון להשתפר ולהצטיין, והיו שראו בכך יתרון – התמקצעות, מומחיות ויציבות בתפקיד לאורך זמן.

בעשור האחרון אנו עדים לשינויים בשוק העבודה. עלייה בשיעור עובדים צעירים ילידי דור ה-Y וה-Z מביאה איתה שינויים במבנה העבודה המסורתי ההופך גמיש יותר, שיעור גבוה יותר של עובדים מרחוק ותורמת לצמיחתן של דרכי העסקה חדשות שמתאפיינות ביחסים גמישים בין עובד למעסיק ובתזוזות רבות לאורך שנות הקריירה, הכוללות מעבר בין מעסיקים והחלפת מקצוע. מגפת הקורונה האיצה שינויים אלו, במיוחד בקרב צעירים המתאפיינים בהחלפה תכופה של מקומות עבודה. מן הראיונות עולה כי עובדים מבוגרים נתפסים נוחים יותר להעסקה בהקשר זה. הם מעדיפים קביעות ויציבות, ואם מקום העבודה מתאים להם הם נשארים נאמנים לו. אך כאמור, הרצון ביציבות עשוי להיתפס כחיסרון מן הזווית הניהולית, מאחר שהעובד נראה כמי שנח על זרי הדפנה, משקיע פחות בעבודתו ומידת המוטיבציה שלו להפיק את המרב מעצמו היא פחותה.

מן הראיונות עולה הבדל בולט נוסף בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים, והוא יכולת הלמידה וההתחדשות. קצב הלמידה של עובדים מבוגרים נתפס בעיני המעסיקים כאיטי מזה של עובדים צעירים, ועל כן עולה חשש כי עובדים אלו לא יוכלו להתמודד עם שינויים נדרשים. מן הסקר עולה תמונה דומה ולפיה מרבית המעסיקים סבורים שלעובדים מבוגרים אין יכולת ללמוד שיטות עבודה חדשות. עולם העבודה של היום משתנה בקצב מהיר יותר מבעבר, והדבר דורש מן העובד להתאים את יכולותיו תדירות. המעסיקים שרואיינו סבורים כי לעובדים צעירים קל יותר לעשות זאת, ובמהירות רבה יותר מעובדים מבוגרים. מנגד, לעובדים מבוגרים ידע מעמיק הרבה יותר משל עובדים צעירים, הן בשל ניסיונם הן בשל העובדה שהשינויים התכופים בעולם העבודה הנוכחי אינם מאפשרים להעמיק בידע. חיזוק לכך התקבל גם מן הסקר: בעוד כ-90% מן המעסיקים שרואיינו סבורים כי עובדים מבוגרים מתאימים להעביר ידע או מומחיות בארגון, לעשות עבודות הדורשות דייקנות או מיומנות עסקית או ניהולית ולייעץ לעובדים, רק 67.4% ציינו כי הם מתאימים לעבודות הדורשות למידה והתעדכנות מתמדת.

עובדים צעירים גדלו בעולם טכנולוגי שונה בתכלית מן העולם שבו גדלו עובדים מבוגרים, ומידת האוריינות הדיגיטלית שלהם גבוהה מזו של עובדים מבוגרים. מן הסקר עולה כי כמחצית מן המעסיקים סבורים שעובדים מבוגרים אינם מתאימים לעבודה עם תוכנות מחשב מתקדמות. ואכן, בענפים המאופיינים בחדשנות טכנולוגית בולט השיעור הנמוך של העסקת עובדים מבוגרים, זאת לעומת ענפים שמרניים. עם זאת מן הסקר עולה כי 80.4% מן המעסיקים סבורים כי עובדים מבוגרים מתאימים לעבודה עם תוכנות בסיסיות (כגון office), וזהו ביטוי לכך שדור העובדים המבוגרים של היום כבר עבד בסביבה ממוחשבת ומכיר אותה. נקודה מעניינת עולה בהקשר זה מן הסקר. למעסיקים שלהם ניסיון עם עובדים מבוגרים יש פחות דעות שליליות בנוגע למידת התאמתם לעבודה בענף. כך למשל, מעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה" (ארגונים המתאפיינים ברובם בחדשנות טכנולוגית) נוטים לחשוב שעובדים מבוגרים מתאימים לעבודה עם תוכנות מחשב בסיסיות או מתקדמות יותר ממעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה"

(ברובם ארגונים מסורתיים ופחות טכנולוגיים). כלומר על אף אחוז ההעסקה הנמוך בענפים אלו, ההיכרות עם העשייה הנדרשת משנה את נקודת המבט בנוגע לאפשרות להעסיק עובדים מבוגרים בתחום. כך גם בכיוון ההפוך, מעסיקים בענפים שבהם "העסקה רבה" (ארגונים המתאפיינים ברובם בתעשייה חדשנית פחות ומסורתית יותר) נוטים לחשוב שעובדים מבוגרים מתאימים לעבודה פיזית יותר ממעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה".

עובדים מבוגרים נתפסים בעיני המעסיקים כשמרניים וחסרי גמישות, נצמדים לשיטות עבודה מוכרות ואינם מוכנים להתוודע לשיטות חדשות שאינן מוכרות להם, בעוד עובדים צעירים נתפסים כמי שמכירים שיטות עבודה חדשות, פתוחים ללמידת שיטות עבודה שאינם מכירים ומוכנים לאמץ אותן ולשנות שיטות עבודה בקלות. 82.9% מן המעסיקים שהשיבו לסקר תומכים בכך וסבורים שעובדים מבוגרים נצמדים לשיטות העבודה המוכרות להם, ו-71.5% סבורים שעובדים מבוגרים מתקשים יותר מעובדים צעירים ללמוד שיטות עבודה חדשות. מן הראיונות עולה כי מאפיין זה יוצר קושי ניהולי בהעסקת עובדים מבוגרים, הן מבחינת חוסר הנכונות לאמץ שיטות עבודה חדשות הן עקב העובדה שגילם וניסיונם של העובדים המבוגרים תורמים לכך שהם מתווכחים ומתעקשים בנושא זה.

הנראות הפיזית עלתה אף היא כסממן מבדיל בין עובדים צעירים לעובדים מבוגרים. מן הראיונות עולה כי את הנראות הפיזית של אדם מבוגר מקשרים בדרך כלל לניסיון וידע, לשיקול דעת, לשמרנות ולזהירות. את הנראות הפיזית של אדם צעיר מקשרים בדרך כלל לחדשנות, ליצירתיות ולאווירה תוססת ועדכנית. לנראות הפיזית משמעות לא רק בעיני המעסיקים אלא גם בעיני לקוחותיהם. מעסיק המעוניין לשרד ללקוחותיו שלעובדים שלו ניסיון רב ושיקול דעת יעדיף להעסיק אדם בעל מראה מבוגר. למשל, לשיער כסוף יש יתרון בעבודה בבנק. מעסיק המעוניין למשוך לקוחות צעירים יעדיף שעובדיו יהיו בעלי מראה צעיר.

אופק שנות העבודה של עובדים מבוגרים נתפס בעיני המעסיקים כקצר, כך שעלות ההשקעה בהכשרת עובד ובהתאמתו למקום העבודה אינה משתלמת בהינתן מספר השנים שצפויות לו במקום העבודה, בעוד הכשרה של עובד צעיר עשויה להניב שנות עבודה ארוכות, ולכן תהיה משתלמת יותר. מנגד, מעסיקים ציינו שעובדים צעירים בני ימינו נוטים להחליף מקומות עבודה בתדירות גבוהה, כך שגם השקעה בהם עלולה להניב פירות לכרך זמן קצר בלבד.

אתגרים ויתרונות בניהול עובדים מבוגרים

מדברי המראיינים עולים הן אתגרים בניהול עובדים מבוגרים הן יתרונות בניהולם. אתגר ארגוני-חברתי קשור בגיוון הגילי שהנהלת הארגון מעוניינת או לא מעוניינת ליצור בקרב עובדיה. מעסיקים תיארו את היתרונות הגלומים בגיוון תעסוקתי באופן כללי (מבחינת מגדר, קבוצות אוכלוסייה וגיל) וציינו כי הוא מאפשר הפריה הדדית ומיצוי היתרונות של מגוון העובדים. מנגד יש מעסיקים שציינו כי הם מעדיפים הומוגניות גילית בין העובדים כדי לעודד לכידות חברתית.

אתגר נוסף עולה מעצם התבגרותם והזדקנותם של העובדים בארגון. בצד צבירת הידע, המומחיות והניסיון, עם השנים חלים שינויים ביכולות העובדים הנובעים גם משינויים במצב בריאותם. כדי לשמר את העובדים נדרשות התאמות ושינויים מצד הארגון, ובהם התאמות בתפקידים, בסביבת העבודה ובהיקף המשרה.

אתגר ניהולי נוסף שעולה בראיונות הוא ניהול עובדים מבוגרים על ידי מנהלים צעירים. בהקשר זה העלו המעסיקים שתי סוגיות: תפיסות תרבותיות המקשות על אדם צעיר לתת הוראות, לפקח ולדרוש דברים מאדם מבוגר ממנו, מפאת כבודו או מתוך דאגה לבריאותו; וקושי של מנהל זוטרי להפעיל סמכות בתור בעל הידע כשכפוף לו אדם בעל ידע וניסיון רבים משלו. מכאן, אף על פי שמדיניות של ארגון עשויה להיות מדיניות המעודדת מגוון גילי או שהנחיות ההנהלה הן לקדם מדיניות כזו, מנהלים בדרגי ביניים עלולים להעדיף להימנע מלקבל לעבודה או להעסיק במחלקתם עובדים מבוגרים.

המידע שעולה מן הסקר הצביע על פער בין תפיסות המנהלים הבכירים ובין אתגרי הניהול שעלו מן הראיונות: מן הסקר עולה כי רוב המנהלים אינם סבורים שיש בעיה כזו בניהול. רק 28.6% מן המשיבים לסקר סבורים שלמנהל קשה לנהל עובד מבוגר ממנו, ו-18% סבורים שעובד מבוגר מתקשה לקבל סמכות של מנהל צעיר ממנו. ייתכן שהבדל זה בין תפיסות המעסיקים בראיונות ובין תפיסות המעסיקים בסקר נובע מהבדלים בנקודת המבט הניהולית ומכך שרוב המשיבים לסקר היו מנהלים בכירים (מנכ"לים, סמנכ"לים, או מנהלי משאבי אנוש), בעוד בראיונות היה ייצוג גדול יותר למנהלים בדרג ביניים, המתמודדים עם אתגרים שונים מאלו שאיתם מתמודדים מנהלים בדרג הבכיר.

פערים בין צורכי הארגון ובין העדפות העובד המבוגר

אחד הגורמים המקשים על עובדים מבוגרים להשתלב בעבודה הוא הפער בין צורכי הארגון ובין העדפותיו של העובד המבוגר. מן הסקר עולה כי קרוב למחצית מן המנהלים סבורים שעובדים מבוגרים אינם מתאימים לעבודה במשמרות. מעסיקים רבים ציינו בראיונות עימם כי עובדים מבוגרים מעדיפים משרה חלקית וגמישות בשעות העבודה, כי הם נמנעים מעבודה במשמרות וכי הם מעדיפים תפקידים שבהם מידת הסמכות והאחריות קטנה, והדבר מצמצם את מספר המשרות המתאימות להם. הכללה זו (בנוגע לרצון העובדים המבוגרים במשרה חלקית) מתאימה ככל הנראה לעובדים שנהנים מפנסיה במקום עבודה או ממקור הכנסה אחר ויכולים להיות בררנים באשר לעבודה המוצעת להם. מן הראיונות עם אנשי המקצוע עולה כי יש עובדים מבוגרים אשר אינם נהנים מפנסיה תעסוקתית ונדרשים להתפשר כדי להמשיך להשתכר. בהקשר זה עולה מנתוני הלמ"ס כי בשנת 2019 רק ל-35.4% מן הנשים בנות 62+ ו-48.4% מן הגברים בני 67+ שאינם עובדים (סך הכול 40.2%) הייתה פנסיה תעסוקתית (שנור וכהן, 2022).

גיוס והמשך העסקה של עובדים מבוגרים

מן הראיונות עולה כי מצבים שבהם מעסיקים מעוניינים בעובדים מבוגרים ומבקשים לקלוט אותם מתאפיינים באחד מן התנאים האלו: לעובד המבוגר יש ידע או כישורים ספציפיים שהמעסיק מעוניין בהם; המעסיק מעוניין בעובדים מבוגרים בשל יתרונותיהם הנתפסים, כגון יציבות ושיקול דעת; המעסיק אינו מצליח להעסיק עובדים צעירים ומעסיק מבוגרים כפשרה. העסקת עובדים מבוגרים בשל קושי לגייס עובדים הוא ממצא שעולה גם מן הסקר.

80.5% מן המשיבים לסקר ציינו כי הם ממשיכים להעסיק עובדים מבוגרים, ו-33.6% מן המשיבים ציינו כי הם מגייסים עובדים חדשים מבוגרים. תופעה של אי-העסקת עובדים מבוגרים בולטת יותר בארגונים קטנים מבארגונים גדולים, והדבר מעיד על כך שלארגונים גדולים קל יותר לייצר מגוון גילי בקרב העובדים מאשר לארגונים קטנים.

אי-העסקת עובדים מבוגרים בולטת בארגונים המשתייכים לענפים שבהם "העסקה מעטה", דהיינו בעיקר חברות טכנולוגיה וחדשנות. מנגד נמצא כי ארגונים המשתייכים לענפים שבהם "העסקה מעטה" מעסיקים פחות עובדים מבוגרים שהתבגרו בארגון, אך כשליש מהם מגייסים עובדים חדשים מבוגרים. אפשר שההסבר לכך נעוץ בעובדה כי חלק מן החברות הטכנולוגיות הן צעירות, ועל כן לא היה לעובדים בהן די זמן להזדקן במהלך שנות העבודה בחברה, אך זו מצידה כן מגייסת עובדים מבוגרים לשורותיה. נמצא הבדל בנכונות לגייס עובדים מבוגרים בין ארגונים בענפים שבהם "העסקה רבה" לארגונים בענפים שבהם "העסקת מעטה". הראשונים הביעו יותר נכונות להעסיק עובדים מבוגרים מן האחרונים. תוצאות הניתוח הרב-משתני העידו על כך שהסיכוי שארגון ינסה לגייס עובדים מבוגרים כשהוא כבר מעסיק עובדים מבוגרים גבוה במובהק מן הסיכוי שארגון שאינו מעסיק עובדים מבוגרים ינסה לגייס כאלה. משמעות הדבר היא שהיכרות עם עובדים מבוגרים מובילה להכרה ביתרונות ההעסקה שלהם, הגוברת על החשש מחסרונותיהם.

יש פעמים שבהן העסקת עובדים מבוגרים לא נמשכת לאחר גיל פרישה בשל אי-רצון של העובד המבוגר להמשיך לעבוד. מן הסקר עולה כי כשליש מהארגונים שמעסיקים עובדים מבוגרים (אם עובדים ותיקים שהזדקנו בחברה ואם עובדים מבוגרים שגויסו) נתקלו בתופעה שבה הם רצו להמשיך להעסיק את העובד לאחר גיל פרישה אך העובד סירב. הסירוב להמשיך לעבוד נובע לעיתים מחשש של העובד כי המשך עבודה לאחר גיל הפרישה יפגע בגובה קצבת אזרח ותיק שיקבל, ולעיתים מן הרצון של עובד מבוגר לעבור למשרה חלקית.

מבין המעסיקים שרצו להמשיך להעסיק עובד שהגיע לגיל פרישה אך הוא סירב, 15% דיווחו כי לעיתים קרובות הסיבה לכך הייתה חשש מפגיעה בקצבת אזרח ותיק. התופעה נפוצה יותר בארגונים המשתייכים לענפים שבהם "העסקה רבה" מבארגונים המשתייכים לענפים שבהם "העסקה מעטה", וכן נפוצה יותר בארגונים גדולים מבקטנים. כ-10% מן המעסיקים אשר חוו מצב שבו רצו להמשיך להעסיק עובד שהגיע לגיל פרישה והעובד סירב דיווחו כי לרוב הסיבה הייתה רצונו של העובד לעבור למשרה חלקית, אך הדבר לא התאפשר מבחינת הארגון. בסך הכול נראה כי עזיבת עובד בעת המעבר לגיל פרישה עקב חשש מפגיעה בקצבת אזרח ותיק או בשל רצון לעבור למשרה חלקית אינה נפוצה.

מעמד הקביעות וחוק גיל הפרישה

שוק העבודה בישראל מושפע מאוד ממעמד הקביעות בעבודה המבוסס על הסכמי עבודה הנפוצים בעיקר במגזר הציבורי ומנוהל 'פיטורין בגיל פרישה' המבוסס על חוק גיל הפרישה (להסבר ראו סעיף 3.2 א'). שני אלו משולבים האחד באחר היות שבמקומות שבהם נהוגה קביעות אי אפשר לפטר אדם לפני הגיעו לגיל הפרישה והדבר מעודד מעסיקים לפטר את העובדים בזמן שהם יכולים (כלומר בהגיעם לגיל הפרישה). לדעת המעסיקים ואנשי המקצוע, מעמד הקביעות, המספק ביטחון תעסוקתי ומונע מעובדים להחליף מקומות עבודה ולהתקדם, עלול לדחוף אותם לשמר בינויות. התוצאה היא שמעמד הקביעות מקדם דעה שלילית אצל מעסיקים בנוגע לעובדים מבוגרים, הנתפסים כעובדים בינוניים שאינם מתאמצים להתקדם ולהשתנות מאחר שהם מוגנים מפיטורין. דעה שלילית זו, גם אם אינה נכונה בכל המקרים, משפיעה על עמדות המעסיקים כלפי העסקת מבוגרים.

חוק גיל הפרישה המאפשר למעסיקים לפטר עובדים ללא נימוק עם הגיעם לגיל פרישה נתפס בעיני חלק מן המעסיקים כהזדמנות נוחה לסיום עבודתם של עובדים בעת הגיעם לגיל פרישה, ללא קשר לכישוריו וליכולותיו של העובד. יש מעסיקים שיעדיפו לסיים את עבודתם של כל העובדים בגיל זה כדי להימנע מאי-הנעימות ומן הברוקרטיה הנדרשת לטפל בעובדים שיכולותיהם פוחתות עם הגיל. מן הסקר עולה כי 44% מן המעסיקים סבורים שאין לשנות את גיל הפרישה, ורובם ציינו סיבות אלו. לעומת זאת, לדעת אנשי המקצוע, בשיקולים הארגוניים בעניין הימנעות מאי-הנעימות הכרוכה בפיטורין טמונה פגיעה ביתר העובדים אשר מעוניינים לעבוד ועדיין כשירים לכך. מן הסקר עולה עוד כי 56% מן המעסיקים סבורים שיש לבטל את חוק גיל הפרישה או להעלות את הגיל המוגדר בחוק. מבין התומכים בביטול גיל הפרישה, 39% ציינו שהביטול יאפשר ליהנות מן ההון האנושי של העובדים ויתרום לשימור הידע בארגון.

5.2 המלצות

המחקר עסק בעמדות ובתפיסות של מעסיקים כלפי העסקת מבוגרים וביקש להצביע על חסמים להעסקה של מבוגרים ולזהות הזדמנויות לשלבם שילוב מיטבי מוצלח בשוק העבודה, שכן בשילוב מוצלח של עובדים מבוגרים בשוק העבודה גלומים יתרונות כלכליים והשפעות ארוכות טווח על המשק בכללותו (ראו למשל, Martin et al., 2014; Guest & Shacklock, 2005; Billett et al., 2011). מן המחקר עולה כי גיל העובד משמש איתות למעסיק בנוגע ליכולותיו ולתפקודו הפוטנציאלי. מעסיקים מחילים את עמדותיהם ותפיסותיהם בנוגע למבוגרים על מועמדים מבוגרים ולעיתים גם על עובדים מבוגרים בארגון.

נוכח ממצאי המחקר נראה כי זיהוי העמדות והתפיסות של המעסיקים בכל הקשור לעובדים מבוגרים חשוב במיוחד. הממצאים מעידים על פער בין המדיניות המוצהרת של ארגונים בנוגע לגיוון תעסוקתי ובין ההתנהלות בפועל. מרבית המעסיקים במחקר הצהירו על מדיניות שמעודדת העסקת מבוגרים, אולם ההעסקה בפועל מושפעת יותר מן הדעות הקדומות ומן התפיסות המכלילות שלהם כלפי עובדים מבוגרים וכחות מן המדיניות הארגונית.

ממצאי המחקר מראים כי בארגונים שלהם ניסיון בהעסקת עובדים מבוגרים עובד מבוגר נחשב אדם שגילו מתקדם יותר, זאת לעומת ארגונים שלהם ניסיון מועט בכך או שלא התנסו בכך כלל. בארגונים כאלה תפיסתם של המנהלים את העובדים המבוגרים היא חיובית יותר. בעקבות זאת עולה הסיכוי לכך שהתפקידים המוצעים לעובדים מבוגרים בארגונים אלו יהיו איכותיים יותר, מותאמים לכישורים או למיומנויות שהעובדים המבוגרים מביאים איתם ובעלי פוטנציאל השתכרות גבוה יותר, וכי תהיה מוכנות מצד המעסיקים לבצע התאמות נדרשות להעסקת עובדים מבוגרים. ניסיון בהעסקת עובדים מבוגרים משפיע בחיוב גם על שימור העובדים ומעלה את הסיכוי שימשיכו להעסיק עובדים עד גיל מבוגר יותר. שימור עובדים מבוגרים הוא סוגיה חשובה למשק, נוכח הסיכוי הנמוך של מבוגרים לשוב לשוק העבודה לאחר שנשרו ממנו.

ממצאי המחקר מצביעים על הזדמנויות לקידום העסקת מבוגרים ועל חסמים להעסקתם. יש הזדמנויות שאפשר לנצלן כבר בטווח הקצר ואחרות כרוכות בהתמודדות עם חסמים שונים ולכן מצריכות היערכות מורכבת יותר. בהתבסס על הממצאים מוצע מודל מארגן לקידום העסקת מבוגרים המשלב פעולות בשלוש רמות התערבות: התמודדות עם חסמים ברמת הארגון; ניצול הזדמנויות ברמת המשק; בחינת המדיניות האוניברסלית המשפיעה על העסקת מבוגרים.

5.2.1 התמודדות עם חסמים ברמת הארגון

ממצאי המחקר מראים כי כניסת עובדים מבוגרים חדשים אל ארגונים נתקלת במגוון חסמים שמציבים מעסיקים, ובהם תפיסות מכליליות בנוגע למסוגלות של עובד מבוגר, לדפוסי העבודה, לתכונות והתנהגויות המיוחסים לו, ולפיהן מעסיקים פועלים בעת הגיוס. עוד עולה מן הממצאים כי היכרות עם עובדים מבוגרים וניסיון בעבודה לצידם מצמצמת תפיסות מכליליות שליליות ומעלה את הסיכוי להעסקת עובדים מבוגרים נוספים. כדי להעלות את הסיכוי שארגונים יעסיקו עובדים מבוגרים ויתמודדו עם חסמים הנובעים מתפיסות מכליליות ומחוסר ניסיון בעבודה לצד מבוגרים מוצעות ההמלצות האלה:

א. מומלץ לפתח מומחיות השמה ייחודית למבוגרים ולהעלות את המודעות לנושא בקרב עובדי משאבי אנוש. מן המחקר עולה

כי השמה של מבוגר היא מאתגרת יותר מהשמת צעיר, וכי היא מצריכה התאמה מדויקת ורב-ממדית בין דרישות התפקיד ובין תכונות העובד. התאמה כזו כוללת התייחסות לתכונות, לכישורים, לרמת התפקוד, לתנאי ההעסקה ועוד. נוכח זאת יש לפעול לפיתוח התמחות בקרב עובדי חברות השמה ואנשי מקצוע הפועלים להשמת מבוגרים, כך שתכלול פיתוח של מיומנויות ייחודיות בקרב עובדי ההשמה ושל התאמה רב-ממדית בין דרישות התפקיד ותכונות המבוגר כפי שתוארה לעיל. הצורך בעובדי השמה בעלי מומחיות מסוג זה עולה במידה רבה גם מן הסקר שבו דיווחו המעסיקים כי כדי לגייס יותר מבוגרים הם זקוקים לסיוע במיון ובגיוס ייעודיים של עובדים מבוגרים. נוסף על כך יש לזכור כי השמה מוצלחת של עובדים מבוגרים תתאפשר כאשר יתקיים שיתוף פעולה בין עובדי ההשמה ובין עובדי משאבי אנוש בארגונים עצמם. עובדי משאבי אנוש מבצעים את הסינון הראשוני של הפונים, ולכן יש צורך בהעלאת המודעות שלהם לתעסוקת מבוגרים. אפשר לעשות זאת על ידי קידום נושא תעסוקת מבוגרים במסגרות לימוד רלוונטיות, כגון לימודים אקדמיים, קורסים והכשרות למנהלי משאבי אנוש. המלצה זו תרחיב את הפעילות הנעשית כיום בתחום השמת מבוגרים לגופים נוספים, תייצר שפה משותפת בין עובדי ההשמה המתמחים בהשמת מבוגרים ובין מנהלי משאבי אנוש בארגון ותתרום להתמקצעות ולסטנדרטיזציה בתחום.

ב. מומלץ לקדם פעולות הסברה והדרכה בארגונים לחיזוק תעסוקת מבוגרים. ממצאי המחקר מדגישים את המחסור בידע בקרב

מעסיקים בנוגע לערך הכלכלי של גיוון גילי לארגון, וכן את המחסור בכלי ניהול רלוונטיים בקרב מנהלים של עובדים מבוגרים. לפיכך רצוי לקדם פעולות הסברה והדרכה למנהלי משאבי אנוש או הממונים על אחראיות תאגידית בארגון (או תפקידים מקבילים). פעולות אלו כדאי למקד בארגונים שבהם תפקידים היכולים להתאים לעובדים מבוגרים:

- פעולות הסברה על הערך הכלכלי של העסקת מבוגרים לארגון ועל היתרונות הטמונים בגיוון גילי. הנגשת הערך הכלכלי הטמון בגיוון גילי בתעסוקה צפויה להעלות את הסיכוי לשלב עובדים מבוגרים, במיוחד בארגונים שבהם העסקת מבוגרים נתפסת כמעשה חסד ולא כבעלת תרומה כלכלית לארגון. על פעולות ההסברה להתמודד עם הפער שנמצא לעיתים מזומנות בין המדיניות המוצהרת של הארגון כלפי גיוון גילי ובין המידה שבה היא מיושמת בפועל.

- הדרכות העוסקות בדרכי ניהול של עובדים מבוגרים ובעבודה עימם ומתן כלים למנהלים ישירים של עובדים מבוגרים.

ג. מומלץ לבצע היערכות ארגונית לשימור עובדים מבוגרים: שינוי תפקיד, התאמת סביבת עבודה או צמצום היקף משרה.

ארגונים נוהגים לסייע לעובדים להיערך לקראת הפרישה משוק העבודה, למשל על ידי מתן ייעוץ פנסיוני. מעטים הארגונים הנערכים כדי לשמר את העובדים בהגיעם לגיל מבוגר ולאפשר להם להמשיך לעבוד. יתר על כן, לרוב תהליכי שימור עובדים

בארגונים כלל לא מתייחסים לעובדים מבוגרים אלא מתמקדים דווקא בשימור עובדים צעירים. אי לכך נדרשת הסברה על חשיבות שימור עובדים מבוגרים בארגון וגיבוש תהליכים המתאימים לפעילות ארגונית. זהו תהליך מתמשך ורצוי שיערך פרטנית על ידי בחינת הצורך של הארגון והעובד וכן על ידי בחינת האפשרות לשנות תפקיד, להתאים את סביבת העבודה או לצמצם את היקף המשרה. אפשר להיעזר לצורך כך בכלי סטנדרטיזציה, כדוגמת ארגונים מותאמים גיל. שינויים הדרגתיים מסוג זה יכולים לסייע בהמשך עבודה של עובדים מבוגרים גם לאחר גיל פרישה, ורצוי להיערך אליהם כמה שנים קודם לכן.

ד. מן המחקר עולה כי גיל הפרישה מסמן הן לעובד הן למעסיק את מועד הפרישה מן העבודה, גם כאשר הארגון אינו מחויב לכך רשמית, למשל על בסיס הסכמים קיבוציים. על כן גיל הפרישה הוא חסם להמשך העסקת עובדים מבוגרים. כדי להתמודד עם חסם זה **מומלץ לגבש מנגנון ארגוני לקבלת החלטות בנוגע להמשך העסקת עובדים המתקרבים לגיל פרישה**, כך שיגלם את הרצונות והצרכים הן של הארגון הן של העובד. במסגרת תהליך קבלת ההחלטה כאמור ישקלו המשך העסקה בארגון, סיום העסקה או שינוי בדפוס העסקה של העובד (כמפורט לעיל). בכוחו של מנגנון כזה ליצור **מודעות**, הן בקרב המעסיקים הן בקרב העובדים, לכך שיש אפשרות להמשיך לעבוד וכי אין הכרח לפרוש, ויעודד את המעסיקים להציע מודלים אחרים של עבודה עבור העובדים המבוגרים. במסגרת המנגנון אפשר לעודד העסקה מותאמת של עובדים מבוגרים, למשל בתפקידי ייעוץ או הכשרה לתפקידים אחרים בארגון ובה בעת לכלול מועדים קבועים לדיון בהחלטה על פרישה. 'דירוג מעלה' לאחריות תאגידית (ESG) מעודד יצירת מנגנונים כאמור ומבקש מארגונים לדווח אם למשל מוצעת אפשרות להמשך תעסוקה לעובדים מעל גיל הפרישה בדרכי העסקה אחרות.

בהקשר זה **מומלץ לגבש כלים שיסייעו למעסיקים להיערך לקראת התבגרות של עובדים**, למשל כלים לביצוע התאמות נדרשות; כלים שיסייעו בקבלת החלטה על שימור או ירידה ביכולות העובדים; וסיוע בהתאמת תנאי המשרה במידת הצורך (למשל קבלת קצבת אזרח ותיק במקביל) או בתהליכי פיטורין במידת הצורך.

5.2.2 ניצול הזדמנויות ברמת המשק

במחקר עלו כמה נקודות מפגש בין צורכי הענף, צורכי הארגון וצורכיהם של עובדים מבוגרים וכישוריהם. מומלץ להתחיל את שילוב המבוגרים בצד הקמת מנגנון לזיהוי הזדמנויות לשילובם.

א. מומלץ לשלב עובדים מבוגרים בתפקידים שנתפסים על ידי המעסיקים כמתאימים להם או ככאלה הדורשים תכונות או כישורים המיוחסים להם, לרבות הדרכה ולימוד של ידע או מומחיות; תפקידים הדורשים דיוק ודייקנות; תפקידים הדורשים מיומנויות עסקיות וניהוליות; ייעוץ לעובדים בארגון או מחוצה לו; תפקידים הדורשים קשר עם אנשים; תפקידים הדורשים חשיבה אנליטית ויכולת ניתוח; עבודה עם תוכנות מחשב בסיסיות; עבודה עם אוכלוסיות מיוחדות.

ב. מומלץ לשלב עובדים מבוגרים בארגונים שבהם יש סיכוי גבוה יותר להעסקתם. לארגונים אלו אחד או יותר מן המאפיינים האלה:

- כבר מועסקים בהם עובדים מבוגרים: לדוגמה, ארגונים השייכים לענפים שבהם "העסקה רבה" או ארגונים גדולים (200 עובדים ויותר) שבהם כבר היום שיעור העסקת מבוגרים הוא כפול מן השיעור בארגונים קטנים יותר

- יש להם קושי לאייש משרות או שתנאי ההעסקה בהם אטרקטיביים פחות בעיני עובדים צעירים
- יש להם צורך בעובדים שכישריהם בעלי ערך רב וייחודי לארגון. אפשרות זו רלוונטית בעיקר לעובדים שהתבגרו בתוך הארגון ורכשו ידע ייחודי אשר לא יישמר או יישמר חלקית אם העובד יפרוש

ג. מומלץ לזהות הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים בשוק העבודה המשתנה. בשני העשורים האחרונים עבר שוק העבודה שינויים בכמה היבטים: (1) התפתחויות טכנולוגיות מהירות; (2) כניסה של דור ה-Y וה-Z לשוק העבודה; (3) שינויים בתפיסות חברתיות של מהות העבודה בחיי הפרט. שינויים אלו באים לידי ביטוי בעיסוקים, במקצועות ובדפוסי התעסוקה, והם מזמנים הזדמנויות לשילוב עובדים מבוגרים בשוק העבודה. מן המחקר עלו שתי דוגמאות בולטות:

- הזדמנויות לשילוב עובדים מבוגרים שלהם רקע טכנולוגי בארגונים שפעילותם העיקרית אינה טכנולוגית:** בענפים טכנולוגיים ובחברות טכנולוגיות (תעשיית ההיי-טק) ניכרת העדפה לעובדים צעירים על פני עובדים מבוגרים, ועל כן עובדים מבוגרים מתקשים להשתלב בהן. בה בעת, שוק העבודה הופך טכנולוגי יותר, וגם ענפים וארגונים שאינם נמנים עם תעשיית ההיי-טק עוברים יותר ויותר לפעילות מבוססת טכנולוגיה (לדוגמה, תהליך הדיגיטציה ומחשוב בענף הפיננסים והביטוח). אולם ענפים וארגונים אלו מתקשים לגייס עובדים צעירים שמעדיפים לעבוד בחברות ההיי-טק. כער זה הוא הזדמנות להעסקת עובדים מבוגרים בעלי רקע טכנולוגי.

- הזדמנויות לשילוב עובדים מבוגרים בעלי דפוס תעסוקה יציב בארגונים שרווח בהם דפוס העסקה דומה:** דפוס התעסוקה של יותר ויותר מן העובדים הצעירים בני דור ה-Y וה-Z מתאפיין ביחסים גמישים בין העובד למעסיק, במעברים תכופים בין מעסיקים, בהחלפת מקצוע או בתעסוקה בכמה מקצועות באותה עת. דפוס תעסוקה זה מאתגר את יחסי העבודה המסורתיים שעדיין רווחים בארגונים רבים שמתאפיינים בקשר לינארי, ארוך טווח ומחייב בין העובד למעסיק. מנגד, דפוס התעסוקה של עובדים מבוגרים הוא יציב וארוך טווח, והם נתפסים כמחויבים ומסורים למקום העבודה. בתקופה זו שבה ארגונים רבים עדיין פועלים על פי דפוסי התעסוקה המסורתיים, עובדים מבוגרים המבקשים יציבות תעסוקתית יכולים להתאים להם יותר, גם אם יש המעוניינים במשרה בהיקף חלקי.

את שתי הדוגמאות שלעיל שאפשר להוציא לפועל מיידית ובמהירות. אולם הדוגמאות מדגישות את הצורך ב**גיבוש מנגנון קבע לזיהוי הזדמנויות של תעסוקת מבוגרים ומגמות במשק ברמת שוק העבודה**, הן ברמת הענף הכלכלי הן ברמת העיסוק, המתעדכן אחת לתקופה. מטרת המנגנון תהיה לזהות נקודות מפגש בין השינויים במשק, בענפים או בעיסוקים עצמם, ובין הכישורים והצרכים של העובדים המבוגרים. הקריטריונים לזיהוי נקודות המפגש יכולים להיות בין היתר הטיות טכנולוגיות, שינויים במבנה ההעסקה, שינויים בדפוסי תעסוקה, שינויים בכישורים נדרשים או שינויים חברתיים. אפשר לשער כי בעת הנוכחית קשה לחזות מה יהיו הקריטריונים לזיהוי בעתיד, עובדה המחודדת אף יותר את הצורך במנגנון קבע שאופיו דינמי ומתעדכן.

על המנגנון המוצע לייצג את מגוון הגורמים הרלוונטיים במשק היכולים לסייע בזיהוי מגמות השינוי, לבסס את קבלת ההחלטות על נתונים מהימנים ולקבוע מדדי הצלחה לבחינת יעילותו. על כן מוצע כי המנגנון לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים יתבסס על שלושה רכיבים:

- **בחינה תקופתית ושיטתית של נתונים** לשם זיהוי שינויים בביקוש למקצועות וזיהוי שינויים בדפוסי העסקה, על ידי: (1) ניתוח נתונים מנהליים ו/או סקרי למ"ס, למשל סקר משרות פניות של הלמ"ס או ניתוח נתוני עתק מן הרשת על שינויים בביקוש למשרות; (2) ביצוע סקר ייעודי תקופתי בקרב מעסיקים לזיהוי השינויים בדפוסי העסקה, בביקוש למיומנויות, וכן לשם קבלת מידע שלא מקבל ביטוי בסקרי הלמ"ס או בנתונים מנהליים.
- **כינוס פאנל מומחים תקופתי** לזיהוי מגמות השינוי שלא מקבלות ביטוי בנתונים, לביסוס הסכמות לפעילות קידום תעסוקת המבוגרים ולמעקב אחר הוצאתן לפועל. על הפאנל לייצג את כלל הגורמים הרלוונטיים במשק, בעלי ידע ומומחיות הן ברמת המשק, הן ברמת הענף הכלכלי והן ברמת העיסוק. למשל נציגי מעסיקים, מומחים בתחום המחקר והתעסוקה (כולל נציגי הלמ"ס והמוסד לביטוח לאומי), נציגי ארגוני עובדים או נציגי ציבור.
- **ביצוע מעקב שיטתי אחר יעילות המנגנון**, לרבות ביסוס מדדי הצלחה וקביעת מועדי בדיקה.

5.2.3 בחינת המדיניות האוניברסלית המשפיעה על העסקת מבוגרים

מדיניות קצבת אזרח ותיק בגיל המותנה. אף על פי ששיעור נמוך בלבד מקרב המעסיקים במחקר דיווחו כי נתקלו בקושי להעסיק עובדים המבוגרים מגיל הפרישה בשל חששם מפני כגיעה בקצבת אזרח ותיק, נראה כי מבחן ההכנסה בגיל המותנה (ר' הסבר בסעיף 4.2.4), הוא עדיין חסם לתעסוקת מבוגרים. לכן כדאי לבחון מחדש את הצורך במבחן ההכנסה הכרוך בקבלת הקצבה או את גובה הרף הגורם להפחתתה. בשנים 2022-2023 בוצע תיקון למנגנון מבחן ההכנסה אשר העלה את רף ההשתכרות טרם קיזוז הקצבה. במסגרת הפעימה השנייה של השינוי, החל מ-1.1.2023 עלה סכום ההכנסה שבגינה לא יחול קיזוז בקצבת האזרח הוותיק מ-6,749 ש"ח ל-8,719 ש"ח (ברוטו). מחקר המשך שיבחן את השפעת העלייה בגובה הרף על תעסוקת מבוגרים עשוי לסייע בהבנת סוגיה זו.

שינוי המונח "גיל הפרישה". כאמור, המונח "גיל הפרישה" מסמל הן לעובד הן למעסיק את המועד לפרישה מן העבודה. לפיכך יש לשקול לשנות את המונח כך שישקף כי זהו שלב החלטה על המשך חיי התעסוקה ולא יבטא פרישה כברירת מחדל.

מדיניות גיל הפרישה. מן המחקר עולה כי המעסיקים חלוקים בדעתם בנוגע למדיניות גיל הפרישה: האם לבטלו, להשאירו כפי שהוא או להעלותו. יש הסבורים כי לחוק גיל הפרישה יתרונות ארגוניים, בעיקר כיוון שהוא משחרר את המעסיק מן הצורך לנמק פיטורים של עובד שהגיע לגיל זה; ויש הסבורים כי החוק מגביל אותם להמשיך ולהעסיק עובדים חיוניים רק בשל הגיעם לגיל פרישה. אם עמדות המעסיקים בנושא יתרמו לשינוי מדיניות גיל הפרישה ואם לאו, ביטולו או העלאתו של גיל הפרישה כרוכים בשינויים רחבים במשק (למשל, הסכמים קיבוציים במגזר הציבורי, ביטול מעמד הקביעות או הפרדת גיל הזכאות לגמלאות).

במחקר הנוכחי חוק גיל הפרישה לא נבחן בכלים המתאימים שיאפשרו המלצה על שינוי מדיניות כלשהו. עם זאת חוק גיל הפרישה הוא היבט בלתי נפרד מנושא תעסוקת המבוגרים וחשוב להביא בחשבון את עמדות המעסיקים בדיון הציבורי בנושא.

5.2.4 סיכום ההמלצות

בחינת המדיניות האוניברסלית המשפיעה על העסקת מבוגרים	ניצול הזדמנויות ברמת המשק	התמודדות עם חסמים ברמת הארגון
א. מדיניות קצבת אזרח ותיק בגיל המותנה	א. לשלב עובדים מבוגרים בתפקידים שנתכסים על ידי המעסיקים כמתאימים להם	א. לפתח מומחיות השמה ייחודית למבוגרים ולהעלות את המודעות לנושא בקרב עובדי משאבי אנוש
ב. שינוי המונח "גיל הפרישה"	ב. לשלב עובדים מבוגרים בארגונים שבהם יש סיכוי גבוה יותר להעסקתם	ב. לקדם פעולות הסברה והדרכה בארגונים לחיזוק תעסוקת מבוגרים
ג. מדיניות גיל פרישה	ג. לזהות הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים בשוק העבודה המשתנה	ג. לבצע היערכות ארגונית לשימור עובדים מבוגרים
	ד. לגבש מנגנון לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים	ד. לגבש מנגנון ארגוני לקבלת החלטות בנוגע לעובדים המתקרבים לגיל פרישה

עוד פרסומים של המכון בנושא

דויטש, צ. (2023). התפתחות שכר ותעסוקה של מועסקים שעבדו בענפי כלכלה שבהם התכווצה רמת התעסוקה. דמ-917-23.
וילנר, ת., בן מאיר, א. וסומך, ס. (2021). פערי שכר מגדריים: גורמים וכלי המדיניות לצמצומם. דמ-869-21.
שנור, י. וולדא-צדיק, א. וברודצקי, ג'. (2015). תמונת מצב ומגמות בתעסוקה של גילאי 45-74. דמ 676-15.
שנור, י. (2015). תכנית תעסוקה לבני 60 ומעלה. מפעלים מיוחדים 157. אגף הקרנות – קרן מפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: brookdale.jdc.org.il

רשימת מקורות

- גוטליב, ד'. (2017). איך לשמור על היכולת של הביטוח הלאומי להבטיח ביטחון סוציאלי לאורך זמן? המוסד לביטוח לאומי. נדלה מאתר המוסד לביטוח לאומי ב-3.05.2023
https://www.btl.gov.il/Publications/more_publications/Documents/KayamutVeBitujiyut.pdf
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). (2023). סקר כוח אדם 2021. פרסום מס' 1890.
https://www.cbs.gov.il/he/publications/DocLib/2023/lfs21_1890/h_print.pdf
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). (2015). הסיווג האחד של ענפי הכלכלה 2011 (מהדורה מעודכנת). פרסום טכני מס' 80.
https://www.cbs.gov.il/he/publications/DocLib/2015/economic_activities11/pdf/h_print.pdf
- מדינת ישראל (2004). חוק גיל הפרישה, תשס"ד-2004.
המועצה הלאומית לכלכלה. (2015). הערכת מצב אסטרטגית כלכלית-חברתית.
https://www.gov.il/he/departments/news/socio_economic_assessment 3.05.2023 נדלה מאתר משרד ראש הממשלה ב-
- מרגלית, י., גורדון, ג. וקידר, י. (2019). שתי כלכלות – חברה אחת. תעסוקת מבוגרים בישראל: מדיניות לשילוב ושימור בני 50+ בשוק העבודה. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
https://www.idi.org.il/media/13598/hurvitz2019_human-capital_employment-of-older-people-in-israel-policy-for-the-reintegration-and-retention-of-50-plus-in-the-labor-market-yotam-margalit-et-al.pdf
- נציבות שירות המדינה. (2014). הערכת מצב להון אנושי בשירות המדינה שנת העבודה 2015. נדלה מאתר נציבות שירות המדינה ב-3.05.2023
<https://www.gov.il/> ; <https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/assessment2015>
<https://www.gov.il/BlobFolder/reports/assessment2015/he/Assessment2015.pdf>
- קלב, א., אלפנדרי, י., גינת, א. וקופפר, ח. (2018). מדד הגיוון 2018. נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אוניברסיטת תל אביב. נדלה מאתר משרד הכלכלה והתעשייה ב-3.05.2023
https://www.gov.il/BlobFolder/reports/variability-measures-2018/he/workers-rights_equal-opportunities-at-work_variability-measures-2018_variability-measures-2018.pdf
- שנור, י. (2015). תכנית תעסוקה לבני 60 ומעלה. המוסד לביטוח לאומי, קרן מפעלים מיוחדים.
https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2018/01/mifal_157.pdf
- שנור, י. וכהן, י. (2021). בני 65+ בישראל: שנתון סטטיסטי 2020. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/statistical-abstract-elderly-israel-2020](https://brookdale.jdc.org.il/publication/statistical-abstract-elderly-israel-2020)

- Albanese, A., & Cockx, B. (2019). Permanent wage cost subsidies for older workers. An effective tool for employment retention and postponing early retirement?. *Labour Economics*, 58, 145-166. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.01.005>
- Axelrad, H. (2021). Perception versus official data: Employers' knowledge about the aging workforce. *Journal of Aging & Social Policy*, 33(2), 177-199. doi:10.1080/08959420.2020.1769535
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1248-1261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559097>
- Boockmann, B., Zwick, T., Ammermüller, A., & Maier, M. (2012). Do hiring subsidies reduce unemployment among older workers? Evidence from natural experiments. *Journal of the European Economic Association*, 10(4), 735-764. <https://doi.org/10.1111/j.1542-4774.2012.01070.x>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14. https://www.researchgate.net/profile/Alexandra-Kalev/publication/360939244_Why_Diversity_Programs_Fail/links/62a075c0c660ab61f86b61ce/Why-Diversity-Programs-Fail.pdf
- Dordoni, P., & Argentero, P. (2015). When age stereotypes are employment barriers: a conceptual analysis and a literature review on older workers stereotypes. *Ageing international*, 40, 393-412. <https://doi.org/10.1007/s12126-015-9222-6>
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing age-friendliness in workplaces: Proposing a new multidimensional model. *The Gerontologist*, 60(1), 12-21. doi:10.1093/geront/gny184. PMID: 30753462
- Guest, R., & Shacklock, K. (2005). The impending shift to an older mix of workers: Perspectives from the management and economics literatures. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(3), 713-728. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8fe27fd63b7c91d23e3fea10aa7dad2c3508d270>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58(2), e1-e14. doi:10.1093/geront/gnw194
- Karpinska, K., Henkens, K., Schippers, J., & Wang, M. (2015). Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study. *Research in Social Stratification and Mobility*, 41, 105-114. doi:10.1016/j.rssm.2015.03.002.
- Lazazzara, A., Karpinska, K., & Henkens, K. (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2154-2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725077>

Martin, G., Dymock, D., Billett, S., & Johnson, G. (2014). In the name of meritocracy: managers' perceptions of policies and practices for training older workers. *Ageing & Society*, 34(6), 992-1018.

<https://doi.org/10.1017/S0144686X12001432>

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>

Rubery, J., Grimshaw, D., & Figueiredo, H. (2005). How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy. *Industrial Relations Journal*, 36(3), 184-213. doi:10.1111/j.1468-2338.2005.00353.

Sand, E. Lichtman-Sadot, S. (2019). *The Effects of a Retirement Age Reform on Couples' Labor Supply Decisions. Discussion Paper 2019.13*. Research Department, Bank of Israel.

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3395663>

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814-824. doi:10.1093/geront/gnu048

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. doi:10.1177/014920630102

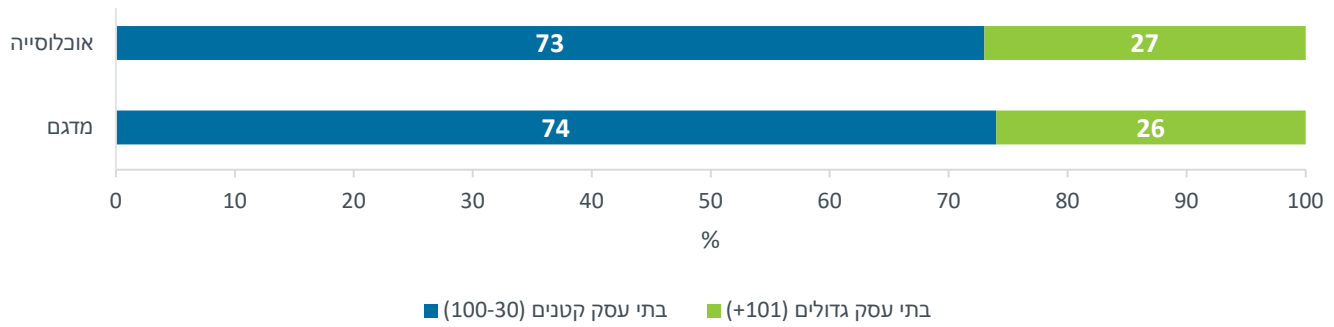
נספחים

נספח א: איסוף נתונים - התפלגויות

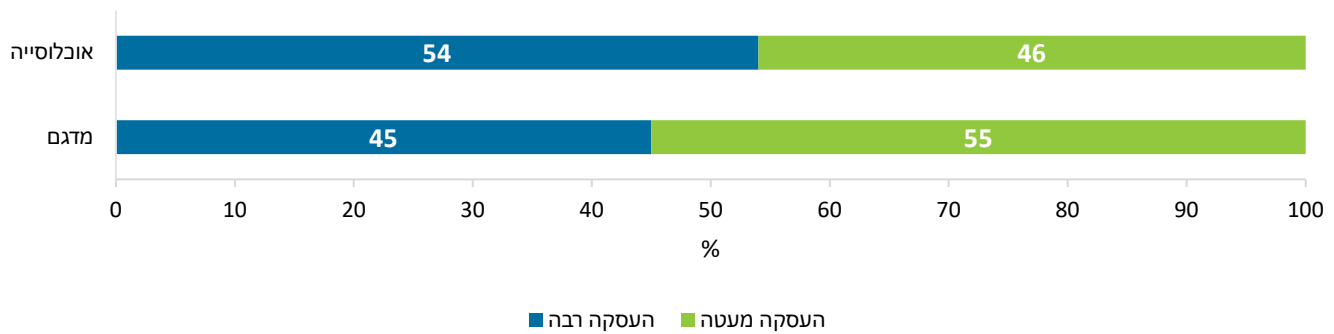
לוח א-1: מפת הדגימה של הראיונות

חברה גדולה	חברה קטנה	בכירות המרואיין	ענף	העסקת יתר/חסר
2		מנהל בדרג ביניים	שירותי בריאות רווחה וסעד	העסקת יתר
2		מנהל בכיר		
3		מנהל בדרג ביניים	שירותים פיננסיים וביטוח	
2		מנהל בכיר		
	1	מנהל בדרג ביניים	תעשייה	
2	2	מנהל בכיר		
	1	מנהל בכיר	אחר - עמותת חינוך	
1		מנהל בכיר	אקדמיה	
	1	מנהל בדרג ביניים	מידע ותקשורת	
1		מנהל בכיר	אקדמיה	
		מנהל בדרג ביניים	שירותי אירוח ואוכל	העסקת חסר
1	1	מנהל בכיר		
	1	מנהל בדרג ביניים	שירותים מקצועיים, מדעיים וטכניים	
	3	מנהל בכיר		

תרשים א-1: סקר מעסיקים – התפלגות לפי גודל הארגון (באחוזים)



תרשים א-2: סקר מעסיקים – התפלגות לפי מידת ההעסקה (באחוזים)



נספח ב: שאלונים

שאלון מובנה למחצה לראיונות בקרב מעסיקים (דרג ביניים ודרג בכיר)

הקדמה (כולל הסכמה מדעת להשתתפות במחקר)

[פתיחת שיחה אישית בהתאם לפגישה, טלפוני, זום או פנים אל פנים] [סוגריים מרובעים הם הנחיות למראיין/ת]

שלום, קוראים לי _____ ממכון ברוקדייל – מכון מחקר חברתי-יישומי העוסק בעיצוב מדיניות והערכת שירותים.

לפני שנתחיל אני רוצה להסביר על המחקר ומטרותיו וגם לקבל את הסכמתך להשתתף בו.

נושא תעסוקת מבוגרים מעסיק את קובעי המדיניות מאחר שמספרם הולך וגדל ויש חשיבות להמשך התעסוקה גם בגיל מבוגר. מחקר זה נעשה בשיתוף עם המשרד לשוויון חברתי ומטרתו לעמוד על הקשיים והחסמים – כפי שמעסיקים רואים אותם – הכרוכים בהעסקת מבוגרים, וזו גם מטרת הפגישה שלנו. חשוב להדגיש שאין תשובות נכונות או דעות נכונות. מטרת הפגישה היא להבין את המצב וללמוד כיצד נושא זה נתפס בעיניך.

נוסף לראיון איתך נראיין עוד כ-30 מנהלות ומנהלים בענפי משק שונים. הדברים שתאמר / תאמרי לנו יעובדו לכדי מסקנות כלליות ולא נצטט אותם בשמך. משך הריאיון הוא בין 30 ל-45 דקות. אין שום חובה להשתתף במחקר אבל נשמח מאד לעזרתך. אם יש שאלה שאינך חש / חשה בנוח לענות עליה, אפשר לדלג עליה. תוכל / תוכלי גם לסיים את הריאיון בכל שלב.

בכל שאלה הקשורה למחקר תוכל לפנות לד"ר אלה אוסטרובסקי-ברמן במייל ElaoB@jdc.org

האם אתה / את מסכים / מסכימה להשתתף במחקר?

ברשותך הייתי רוצה להקליט את הריאיון לצורך ניתוח החומר בהמשך. [ההקלטה צריכה לכלול את שלב ההסכמה לצורך תיעוד]

רקע

1. ספרי בבקשה על עצמך בדגש על הרקע המקצועי (גיל, השכלה, תפקיד, ותק וכו')
2. ספרי בבקשה על החברה בה את/ה עובד/ת (מספר עובדים, חברה בין-לאומית, עיסוק עיקרי וכו')

עובדים מבוגרים – תפיסה כללית

3. מה זה אומר מבחינתך "עובד מבוגר"? [אם לא מתייחס לגיל] מאיזה גיל עובד נחשב בעיניך מבוגר?
4. מהם המאפיינים של עובד מבוגר?
5. האם יש בחברה שלכם עובדים מבוגרים? האם יש בחברה שלכם עובדים לאחר גיל פרישה?
6. באיזה תפקידים, בענף שלך, יכולים לדעתך להשתלב עובדים מבוגרים?

7. האם יש תפקידים בארגון שלך שבהם לגיל העובד יש יתרון או תפקידים שבהם לגיל העובד יש חסרון? ותפקידים שבהם לגיל העובד אין משמעות?

שיקולים בהעסקה ותמרוץ של עובדים מבוגרים (בני 50 ומעלה)

8. באופן כללי, כמה עובדים מעל גיל פרישה מועסקים אצלכם? (62 לנשים, 67 לגברים)

[אין צורך לקבל מספר מדויק, יותר תחושה של המנהל לגבי שיעור העובדים המבוגרים בחברה. אין צורך להתקשר למשאבי אנוש כדי לברר פרטים מדויקים]

9. כמה עובדים הכפופים אליך ישירות הם בגילאי 50+ /או עובדים לקראת גיל הפרישה (62 לנשים, 67 לגברים)?

10. נגיד שיש לך עובד ותיק שמתקרב לגיל הפרישה. מה משפיע על ההחלטה שלך לתמרץ אותו לפרוש או לחילופין לעודד אותו להמשיך לעבוד [אם לא התייחס, לשאול האם יש שיקולים כלכליים, פנסיוניים]? אם היו מקרים כאלה שאתה/זוכרת, אפשר להתייחס אליהם. אפשר להתייחס לעובדים טובים ולעובדים פחות טובים.

11. [במקרה שבשאלה הקודמת המראיין/ת התייחס/ה לעובד גבר. אם התייחס/ה לעובדת אישה, יש לשאול את השאלה לגבי עובד גבר] אם מדובר בעובדת ותיקה – האם אלו אותם שיקולים או שישנם שיקולים אחרים?

12. במחשבה על גיוס של אדם מבוגר, נגיד קרוב לגיל הפרישה או אפילו אחרי גיל הפרישה, מהם השיקולים בעד ונגד שיש להביא בחשבון? [רצוי להציע למראיין להתייחס למקרים קונקרטיים, או לפחות לחשוב עליהם]

13. במה שונה שיטת הניהול בה יש לנקוט כאשר מנהלים עובד מבוגר לעומת עובד צעיר?

14. האם יש פעולות מיוחדות שאתם עושים לפני שעובד מבוגר פורש? האם זה שונה לעומת כאשר עובד צעיר עוזב?

15. [אם התשובה לשאלה הקודמת מתייחסת לפעולות משאבי אנוש ותהליכים פורמליים של פרישה מול משאבי אנוש או מחלקת הכספים לרבות שיחות עם עובד, אז יש להמשיך ולשאול:] האם חוץ מזה אתם מבצעים פעולות בכיוון של שימור ידע, חפיפה?

16. האם בשנים האחרונות יצא לך לראיין עובדים בני 50+? אם כן, לאיזה תפקידים? האם הם התקבלו לתפקיד? אם לא – למה לא?

17. האם בשנים האחרונות יצא לך לראיין עובדים אחרי גיל פרישה? אם כן, לאיזה תפקידים? האם הם התקבלו לתפקיד? אם לא – למה לא?

18. [רק למי שקלטו עובדים מבוגרים] במחשבה על האנשים האלו שקיבלתם לעבודה, אתה/שמח/ה על כך שקיבלתם אותם לעבודה? איך היית מתארת את ההשתלבות שלהם בחברה בכלל ובתפקיד בפרט? מה עבד? מה לא כל כך עבד? מה היו הקשיים? מה תרם להצלחה?

19. מהו הקושי העיקרי בעיניך בהעסקה של עובד מבוגר? לפני / אחרי גיל הפרישה?

הכשרות והשקעה בקידום מקצועי

20. האם אתם מוציאים עובדים [הכוונה עובדים באופן כללי] להכשרות שקשורות לעיסוק של הארגון או שולחים אותם להשתלמויות?
21. מה הקריטריונים להוצאת עובד להכשרות?
22. מה היתרונות והחסרונות בהוצאה של עובד מבוגר להכשרות, לארגון ולעובד? מה היתרונות והחסרונות בהכשרה של עובד צעיר?
23. האם לדעתך הסיבות להשקעה בהכשרות מקצועיות של עובדים מבוגרים שונות מאלו של עובדים צעירים? האם קיים גיל שמעליו כבר לא הייתם שולחים עובדים להכשרה או השתלמות? אם כן – מהו? מהן הסיבות לכך (שלא שולחים עובד להכשרות מעל גיל מסוים)?

שינויים בתנאי העסקה או בתפקיד

24. במחשבה על עובד מבוגר שקיבל קידום ועל עובד מבוגר שלא קיבל קידום אצלכם. מה היו השיקולים לקדם או לא לקדם? [אם לא היו מקרים כאלה, לבקש מהמראיין לחשוב מבחינה היפותטית]
25. האם מוכרים לך מקרים שבהם עובדים מבוגרים בארגון ביקשו שינויים בתנאי העסקתם מסיבות הקשורות לגיל או שהארגון יזם שינויים כאלה? אם כן, איזה שינויים ביקשו? האם הארגון נענה לבקשתם?
26. מה השינויים שאפשר לבצע בארגון שיכולים לסייע להמשיך לעבוד בגיל מבוגר?

תוכניות לעידוד העסקת מבוגרים

27. המשרד לשוויון חברתי החל בהפעלת תוכניות לעידוד העסקת מבוגרים. האם שמעת / שקלת להשתתף בתוכניות אלה?
28. מה לדעתך המדינה צריכה לעשות (אם בכלל) על מנת לעודד העסקה של עובדים מבוגרים?
29. האם יש בחברה שלכם מנהל אחריות תאגידית או ממונה גיוון? אם כן, מה הפעילות אותו מקדם מנהל הגיוון/אחריות תאגידית?
30. לסיכום, אני רוצה לשאול אותך שאלה ישירה: האם לדעתך אנשים צריכים להמשיך לעבוד אחרי גיל פרישה?

נתונים על עובדים מבוגרים בארגון

- כעת נרצה לשאול כמה שאלות כלליות על העובדים בארגון. מטרת השאלות היא לקבל מושג כללי על היקף התעסוקה של עובדים מבוגרים בפירמות כמו שלכם.
31. כמה עובדים בסך הכול מועסקים אצלכם?
32. בשנה האחרונה, כמה עובדים יצאו לגמלאות? כמה מהם בגיל פרישה או מבוגרים יותר (62 לנשים, 67 לגברים)? כמה מהם פורשו לפני גיל פרישה?
33. בשנה האחרונה, כמה עובדים שהגיעו לגיל פרישה נשארו לעבוד בארגון?
34. כמה עובדים בסך הכול יצאו להכשרות מקצועיות בשנה האחרונה?
35. כמה מהם היו בני 50 ומעלה? כמה מהם היו אחרי גיל פרישה (62 לנשים, 67 לגברים)?

36. בשנה האחרונה, האם היו קידומים מקצועיים של עובדים בני 50 ומעלה בארגון? כמה עובדים? מה היו הסיבות לקידום?

37. בשנה האחרונה, כמה עובדים חדשים נקלטו בארגון, בסך הכול?

38. כמה מהם היו בני 50 ומעלה? כמה מעל גיל פרישה (62 לנשים, 67 לגברים)?

39. האם יש משהו שלא שאלתי שחשוב לך לספר לי?

סיום

תודה רבה לך על זמנך. עזרת לנו מאד עם הידע ששיתפת איתנו. האם את/ה מכיר/ה אדם נוסף, אצלכם בארגון או במקום אחר, שכדאי לנו לדבר איתו / איתה בנושא?

שאלון עמדות – סקר מעסיקים

הקדמה (כולל הסכמה מדעת להשתתפות במחקר)

נושא תעסוקת מבוגרים נמצא כיום על במרכז סדר היום של קובעי המדיניות בארץ. מחקר זה נעשה בשיתוף עם המשרד לשוויון חברתי ומטרתו לעמוד על הקשיים והחסמים – כפי שמעסיקים רואים אותם – הכרוכים בהעסקת מבוגרים, וזו גם מטרת הסקר. נודה לך אם תוכל להשיב על השאלון כדי שנוכל ללמוד ולהבין כיצד נושא זה נתפס בעיניך. חשוב להדגיש שאין תשובות נכונות או דעות נכונות המטרה היא ללמוד כיצד אתה רואה את הדברים.

האם אתה / את מסכים / מסכימה להשתתף בסקר קצר (כ-10 דקות)?

1. תחום העיסוק העיקרי של העסק

1. שירותי בריאות, רווחה וסעד
 2. תעשייה, ייצור
 3. שירותים פיננסיים
 4. פעילויות בנדל"ן
 5. מידע ותקשורת, לרבות תכנות מחשבים
 6. שירותים מקצועיים, מדעיים וטכניים (למשל שירותים משפטיים, חשבונאות, אדריכלות, מחקר ועוד)
 7. שירותי אירוח ואוכל
 8. אחר _____
2. מאיזה גיל ייחשב עובד בעיניך כעובד מבוגר _____
3. כאשר אתה חושב על הארגון שלך, עד כמה עובדים בגילאי +60 מתאימים לתפקידים שבהם נדרש:

4. (אם בארגון לא מועסקים עובדים בגילים אלה, אנא חשוב באיזו מידה ניתן לשלבם בתפקידים הרלוונטיים)

התפקיד לא רלוונטי לארגון	בכלל לא מתאים	לא כל כך מתאים	די מתאים	מתאים מאוד	
9	1	2	3	4	להיות בקשר עם אנשים (קבלת קהל, שירות לקוחות, טלמרקטינג)
9	1	2	3	4	לעבוד עם אוכלוסיות מיוחדות כגון ילדים, אנשים עם צרכים מיוחדים, קשישים (למשל, תפקידים טיפוליים)
9	1	2	3	4	לעבוד במשמרות
9	1	2	3	4	לבצע עבודות פיזיות קלות-בינוניות (פירוק סחורה, עבודה במחסן)
9	1	2	3	4	לעבוד בעבודות מונטוניות (פס ייצור, קופאים)
9	1	2	3	4	לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות, כגון תוכנות OFFICE (הקלדות, מזכירות)
9	1	2	3	4	לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות
9	1	2	3	4	לבצע עבודות הדורשות חשיבה אנליטית ויכולת ניתוח
9	1	2	3	4	לבצע עבודות הדורשות מיומנויות עסקיות וניהוליות
9	1	2	3	4	לבצע עבודות הדורשות דייקנות
9	1	2	3	4	לבצע עבודות הדורשות למידה והתעדכנות מתמדת
9	1	2	3	4	לתת ייעוץ לעובדים בארגון או מחוץ לארגון
9	1	2	3	4	להדריך או ללמד אחרים בנוגע לידע או מומחיות

5. האם, במסגרת גיוס עובדים לארגונכם, אתם מנסים לגייס עובדים בני 60+ או אחרי גיל פרישה?

1. כן
2. לא מנסים (דלג לשאלה 6)
3. לא, אבל נרצה לנסות (דלג לשאלה 7)

6. האם הצלחתם לגייס עובדים בני 60+ או אחרי גיל פרישה? (דלג לשאלה 7)

1. כן, גייסנו/ בשלבי גיוס של עובדים בני 60+ או אחרי גיל פרישה
2. לא מוצאים עובדים בגילים אלו שמתאימים לתפקיד
3. מנסים לגייס, אך לא מוצאים עובדים בגילים אלו שמעוניינים בתפקיד
4. אחר _____

7. מה הסיבה לכך שאתם לא מנסים לגייס עובדים בני 60+ או אחרי גיל פרישה? (שאלה לעונים 2 בשאלה 4)

1. התפקידים אינם מתאימים לעובדים בני 60+ או אחרי גיל פרישה
2. מדיניות הארגון היא לא להעסיק עובדים לאחר גיל פרישה
3. אחר _____

8. האם בארגון שלך מועסקים עובדים בני 60+ או אחרי גיל פרישה? (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת)

1. כן, עובדים ותיקים שהמשיכו לעבוד בארגון גם אחרי גיל פרישה
2. כן, עובדים שהתקבלו לעבודה כשהיו בגיל 60+
3. לא

9. האם בארגון שלך קרה שרציתם להמשיך להעסיק עובד לאחר גיל פרישה והעובד סירב?

1. כן
2. לא

10. האם בארגון שלך קרה שהיה צורך לבצע התאמות בסביבת העבודה או בתפקיד על מנת להעסיק/להמשיך להעסיק עובדים מבוגרים?

1. כן, פרט _____
2. לא
3. לא ידוע לי על מצב כזה

11. בארגונך, עד כמה קרו מקרים שבהם רציתם להמשיך להעסיק עובד מעל גיל פרישה, אך הוא העדיף לעזוב מחשש מכגיעה בקצבת הזיקנה (קצבת אזרח ותיק)

1. לא קרה אף פעם
2. קרה פעמים בודדות
3. קורה לעתים קרובות
4. לא יודע/ לא זוכר

12. בארגונך, עד כמה קרו מקרים שבהם רציתם להמשיך להעסיק, או לגייס, עובד מעל גיל פרישה, אך הדבר לא התאפשר כיוון שהוא ביקש לעבוד במשרה חלקית

1. לא קרה אף פעם
2. קרה פעמים בודדות
3. קורה לעתים קרובות
4. לא יודע/ לא זוכר

13. כאשר אתה חושב על עובדות ועובדים לקראת גיל פרישה באיזו מידה אתה מסכים עם המשפטים הבאים:

(להוסיף לשון נקבה)

מסכים בכלל לא מסכים	לא כל כך מסכים	די מסכים	מסכים מאוד	
1	2	3	4	עובדת/מבוגרת נאמן/נאמנה יותר מעובדת/צעירה למקום העבודה
1	2	3	4	למנהל קשה לנהל עובדת/שמבוגרת ממנו
1	2	3	4	עובדים או עובדות מבוגרים נצמדים לשיטות עבודה שמוכרות להם
1	2	3	4	לעובדת/מבוגרת יש ניסיון שתורם רבות לארגון
1	2	3	4	עובדים או עובדות מבוגרים מתקשים יותר מצעירים ללמוד שיטות עבודה חדשות
1	2	3	4	עובדת/מבוגרת נוהגת לקחת פחות ימי חופשה/ימי מחלה מעובדת/צעירה
1	2	3	4	עובדת/מבוגרת מתקשה לקבל את הסמכות של מנהלים צעירים מהם

14. אילו תוכניות לקידום תעסוקת מבוגרים אתה מכיר?

1. "ותיקים בעבודה"
2. "דרוש ניסיון"
3. "אמצע הדרך"
4. אחר _____
5. לא מכיר תוכניות לקידום תעסוקת מבוגרים

15. מה לדעתך, כמעסיק, צריך להיות גיל הפרישה המנדטורי?

1. כפי שקבוע היום 67 לנשים וגברים
2. להוריד את גיל הפרישה בכמה שנים
3. להעלות את גיל הפרישה
4. לבטל את חובת הפרישה בגיל מסוים (לבטל את גיל הפרישה המנדטורי)
5. אחר _____

16. למה לדעתך, מבחינת המעסיקים, יש צורך בגיל פרישה מנדטורי? (לעונים 1-3 בשאלה 14) (אפשר לסמן יותר מתשובה אחת)

1. תורם לתחלופת העובדים בארגון
2. מאפשר לעובדים השחוקים לפרוש
3. מונע את הצורך לבצע לעובדים מבחני כשירות
4. מונע אי נעימות/מבוכה שבתהליך הפיטורין של עובד מבוגר שאינו מתפקד כנדרש
5. אחר _____

17. מדוע, לדעתך, כמעסיק כדאי לבטל את גיל הפרישה? (לעונים 4 בשאלה 14) (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת)

1. תורם לגיוון בארגון
2. מאפשר להנות מההון האנושי של העובדים המבוגרים
3. תורם לשימור הידע של הארגון
4. אחר _____

18. איך המדינה יכולה לסייע לך (לארגון שלך) על מנת להמשיך להעסיק / לגייס עובדים מבוגרים (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת)?

1. סיוע במימון וגיוס עובדים מבוגרים (מימון שירותי השמה)
2. מימון הדרכות והכשרות לעובדים מבוגרים
3. קיום הדרכות של עובדים מבוגרים במיומנויות עבודה רוחביות כגון לימודי תוכנות OFFICE, שפות, היכרות ועבודה עם רשתות חברתיות
4. סבסוד התאמות שיש לבצע בסביבת העבודה על מנת להתאימה לעובדים מבוגרים
5. פיצוי של המעסיק בגין פיצול משמרות ו/או הורדה באחוזי משרה
6. סדנאות לכלל עובדי הארגון לקידום גיוון גילי
7. גמישות בתנאי הזכאות לקבלת קצבת זקנה (קצבת אזרח ותיק) שתאפשר המשך תעסוקה אחרי גיל פרישה
8. הורדת גובה המיסוי על עבודה של מבוגרים
9. אחר _____
10. אין צורך שהמדינה תתערב בהעסקה של עובדים מבוגרים

19. כיום המשק מתמודד עם קושי בגיוס עובדים. באיזו מידה הארגון שלך מתקשה לגייס עובדים מתאימים?

1. אין קושי לגייס עובדים מתאימים
2. מתקשים במידה מועטה
3. מתקשים במידה רבה
4. מתקשים במידה רבה מאוד

20. גיל המשיב _____

21. מגדר

1. גבר
2. אישה

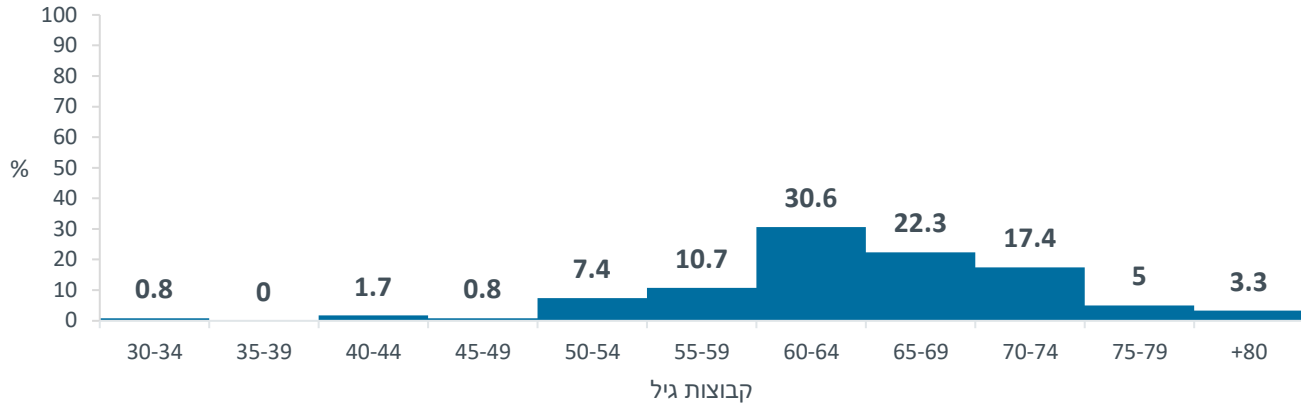
22. תפקיד המשיב

1. מנכ"ל
2. מנהל משאבי אנוש
3. אחר _____

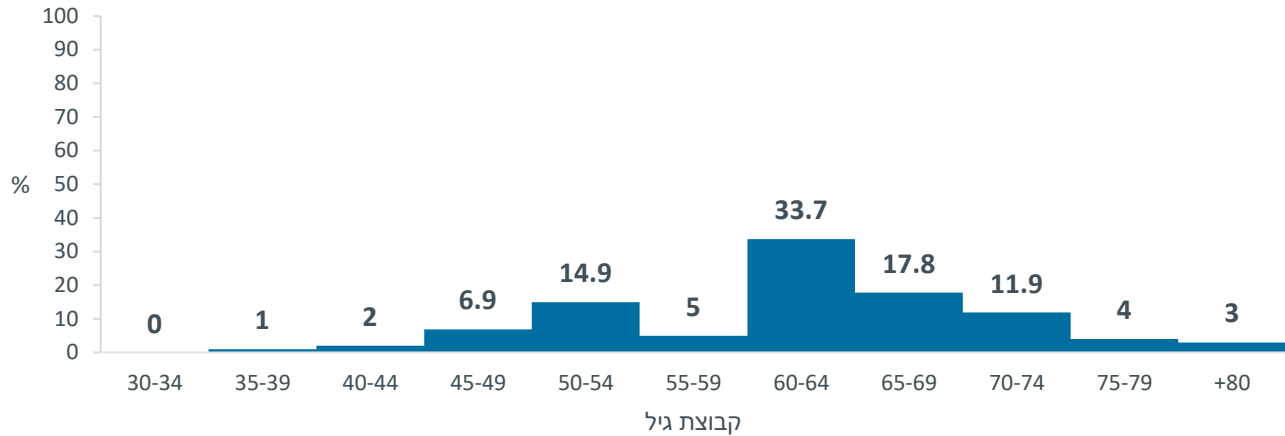
23. מה הם החסמים והקשיים איתם אתה מתמודד כאשר אתה מגייס/מעסיק עובדים מעל גיל 60

נספח ג: תפיסת גילו של עובד מבוגר

תרשים ג-1: הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים, בארגונים שבהם "העסקה רבה" (באחוזים)



תרשים ג-2: הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים, בארגונים שבהם "העסקה מעטה" (באחוזים)



נספח ד: הקשר בין מאפייני הארגון בהיבטים של העסקת עובדים מבוגרים וגיוסם ובין הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר

לוח ד-1: ניתוח רב-משותף (רגרסיית OLS) לבחינת הקשר בין מאפייני הארגון בהקשר של גיוס והעסקת עובדים מבוגרים ובין הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר (בשנים)

גיל של עובד מבוגר	מקדם	t < p	רווח בר סמך (CI:95%)
העסקת יתר-חסר	1.629-	0.221	4.246-
חברה קטנה-גדולה	2.496-	0.080	5.298-
ניסיון לגייס עובדים מבוגרים:			
מנסים לגייס עובדים מבוגרים לעומת			
לא מנסים לגייס עובדים מבוגרים	4.911-	0.001	7.903-
רוצים לנסות לגייס עובדים מבוגרים	4.704-	0.006	8.045-
העובדים המבוגרים הם עובדים ותיקים	0.444-	0.853	5.167-
העובדים המבוגרים הם עובדים חדשים	4.392-	0.004	7.383-
אין עובדים מבוגרים	6.551-	0.039	12.768-
חוק גיל הפרישה:			
ביטול חוק גיל פרישה לעומת			
להשאיר כפי שקיים היום	0.553	0.702	2.292-
להוריד את גיל הפרישה הקבוע בחוק	2.201	0.271	1.728-
להעלות את גיל הפרישה הקבוע בחוק	2.642	0.154	0.997-
אחר	3.352	0.521	6.920-
תלוי במקצוע	4.829-	0.370	15.434-
מודל גמיש של פרישה חלקית	0.801-	0.685	4.691-
להשאיר את גיל פרישה ולאפשר הארכה במקרים מתאימים	2.568	0.398	3.415-
קושי בגיוס עובדים:			
אין קושי בגיוס עובדים לעומת			
קושי מועט בגיוס עובדים	8.199-	0.034	15.767-
קושי רב בגיוס עובדים	7.328-	0.047	14.546-
קושי רב מאוד בגיוס עובדים	7.510-	0.053	15.111-
מין המשיב (אישה)	1.530	0.243	1.045-
גיל המשיב	0.188	0.003	0.065
קבוע	74.573	<0.001	64.486

נספח ה: תפיסת ההתאמה של עובד מבוגר לתפקיד מסוים: השוואה בין ענפים לפי מידת ההעסקה

פערים בין מעסיקים בארגונים בענפים שבהם "העסקה רבה" ובין מעסיקים בארגונים בענפים שבהם "העסקה מעטה": מעסיקים בענפים שבהם "עסקה רבה" נוטים לחשוב שעובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים הדורשים ביצוע עבודה פיזית. לעומתם מעסיקים בענפים שבהם "העסקה מעטה" נוטים לחשוב שעובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים שבהם נדרש לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות או מתקדמות.

לוח ה-1: תפיסת התאמת עובדים מבוגרים לתפקידים: הבדלים בין מעסיקים בארגונים בענפים שבהם העסקה רבה למעסיקים בארגונים בענפים שבהם העסקה מעטה (באחוזים)

תפקיד	אחוז העסקת יתר	אחוז העסקת חסר	פער
להדריך או ללמד אחרים בנוגע לידע או מומחיות	94.1	93.4	0.7
לבצע עבודות הדורשות דייקנות	90.5	93.5	-3.0
לבצע עבודות הדורשות מיומנויות עסקיות וניהוליות	90.6	89.0	1.6
לתת ייעוץ לעובדים בארגון או מחוץ לארגון	92.2	86.5	5.7
להיות בקשר עם אנשים (קבלת קהל, שירות לקוחות, טלמרקטינג)	92.7	85.3	7.4
לבצע עבודות הדורשות חשיבה אנליטית ויכולת ניתוח	87.5	88.4	-0.9
לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות, כגון תוכנות OFFICE (הקלדות, מזכירות)	71.2	91.4	** -20.2
לעבוד עם אוכלוסיות מיוחדות כגון ילדים, אנשים עם צרכים מיוחדים, קשישים	78.3	81.2	-2.9
לעבוד בעבודות מונטוניות (פס ייצור, קופאים)	75.3	79.1	-3.8
לבצע עבודות הדורשות למידה והתעדכנות מתמדת	68.3	66.4	1.9
לעבוד במשמרות	56.2	50.0	6.2
לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות	44.4	58.3	* -13.9
לבצע עבודות פיזיות קלות-בינוניות (פירוק סחורה, עבודה במחסן)	49.1	34.6	*14.5

* $p < .05$ ** $p < .001$

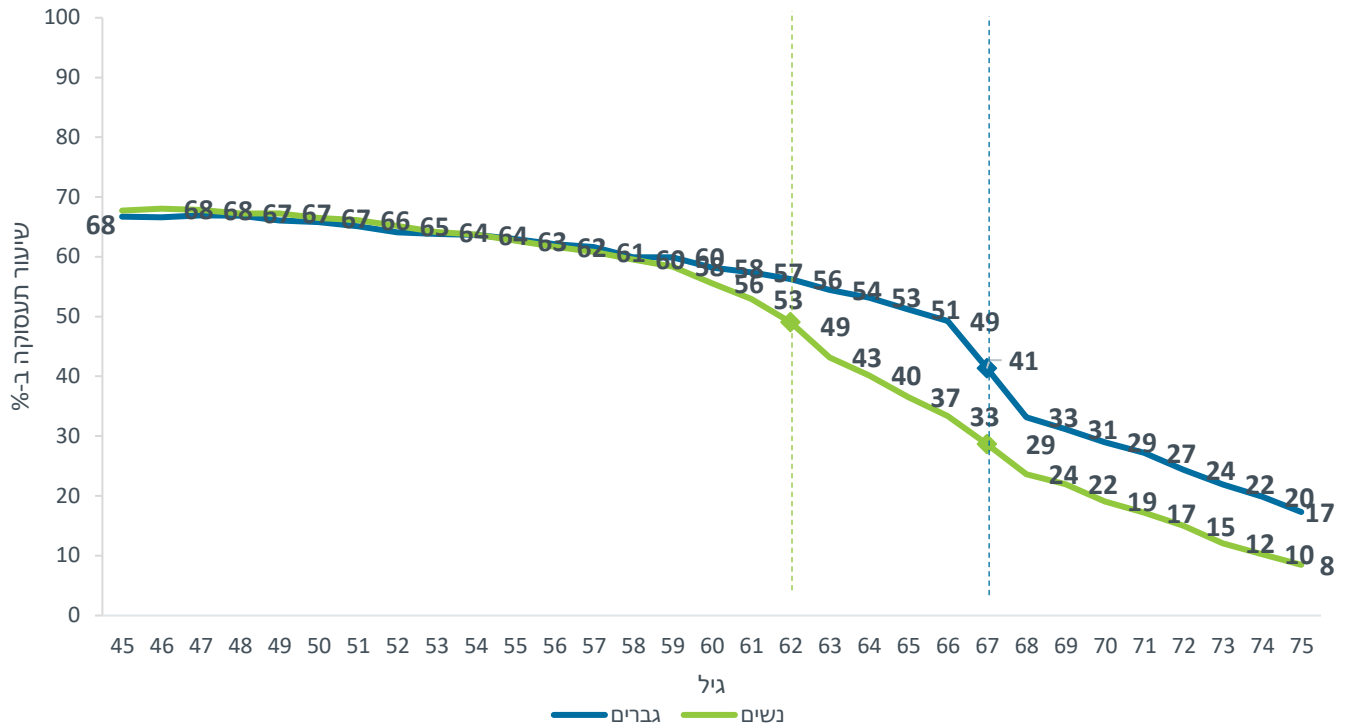
נספח ו: ניתוח רב-משתני

לוח ו-1: ניתוח רב-משתני (רגרסיה לוגיסטית) לבחינת הגורמים המתואמים עם הסיכוי של הארגון לנסות להעסיק עובדים מבוגרים

רווח בר סמך (CI:95%)	$p > z$	מקדם (OR)	ניסיון לגייס עובדים מבוגרים
1.036	0.982	0.500	גיל עובד מבוגר
1.677	0.436	0.649	העסקת יתר-חסר
1.814	0.403	0.685	חברה קטנה-גדולה
			העסקת עובדים מבוגרים: לא מעסיקים לעומת
27.554	1.068	0.041	מעסיקים עובדים ותיקים
132.894	3.674	0.001	מעסיקים עובדים חדשים
252.214	7.327	<0.001	מעסיקים גם חדשים וגם ותיקים
			גיל כרישה רצוי:
1.812	0.186	0.347	כפי שקיים היום
3.596	0.515	0.533	להוריד גיל הפרישה
2.065	0.402	0.826	להעלות את גיל הפרישה
9.598	0.110	0.979	אחר
			קושי בגיוס עובדים: אין קושי לעומת
4.273	0.242	0.978	קושי מועט
4.004	0.231	0.959	קושי רב
12.225	0.635	0.174	קושי רב מאוד
1.029	0.961	0.760	גיל המשיב
3.004	0.728	0.278	מגדר המשיב
5.696	0.517-	<0.001	קבוע

נספח ז: שיעור תעסוקה לפי גיל

תרשים ז-1: שיעור התעסוקה החודשי בשנת 2018 לפי מין וגיל (באחוזים)



מקור: עיבוד מכון ברוקדייל לנתונים מנהליים של הלמ"ס