



# 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](mailto:brook@jdc.org) | [brookdale.jdc.org.il](http://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 לנשים<sup>1</sup> הוא 62 ואילו גיל הזכאות לגברים הוא 67. כאשר בוחנים נשים מעל גיל פרישת חובה (67) אחוז המועסקות יורד ל-6%.

<sup>1</sup> 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 עובד<sup>2</sup> 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

---

<sup>2</sup> 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 מפגש 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 המותנה<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> 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