



# האם מעסיקים מוכנים להזדקנות האוכלוסייה? עמדות מעסיקים בנוגע לתעסוקת מבוגרים

אלה אוסטרובסקי-ברמן, יצחק שנור, הדר שני,  
אורן תירוש, נועם דוידוביץ', סמדר סומך, שירלי רזניצקי

הכנס הגרונטולוגי הארצי ה-25  
ספטמבר 2024

המחקר הוזמן על ידי האגף הבכיר אזרחים ותיקים  
במשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה  
ומומן בסיועו





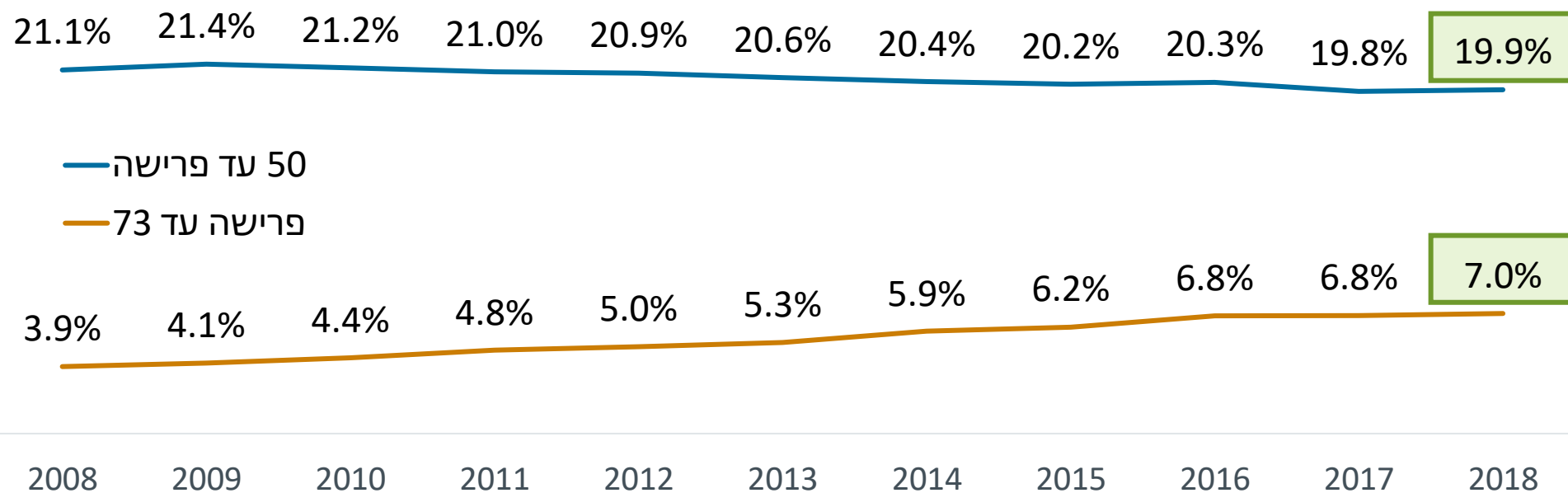
## רקע

- בעשורים האחרונים ישראל, בדומה למדינות מערביות אחרות, חווה שינויים דמוגרפיים **בעקבות** ~~בתוצאה מהזדקנות האוכלוסייה~~, ואלו משפיעים על הכלכלה בכלל ועל שוק התעסוקה בפרט
- 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
- העסקת עובדים מבוגרים יוצרת ערך מוסף גם ברמת המעסיק על ידי תרומה לגיוון התעסוקתי והערך הכלכלי הטמון בגיוון ~~באמצע~~
- ~~אומנם אף ש~~ שיעור המבוגרים המועסקים בישראל גבוה **משיעורם** במדינות מפותחות אחרות, אך נצפית ירידה בשיעור המועסקים עוד לפני גיל הפרישה, שהולכת ועולה עם הגיל



# שיעור העובדים לפי גיל

שיעור העובדים בגיל 50 עד גיל פרישה ובגיל פרישה עד גיל 73 מתוך כלל העובדים בגיל 23 עד 73, בתי עסק שבהם 20 עובדים ויותר, 2008-2018



ירידה מתונה בשיעור העובדים בגיל 50 עד גיל פרישה; עלייה בשיעור העובדים אחרי גיל הפרישה





## מטרת המחקר

לבחון את החסמים ואת ההזדמנויות הנוגעים להעסקת מבוגרים מנקודת מבטם של מעסיקים

## שיטת המחקר

למחקר שלושה מקורות מידע:



סקר בקרב 243  
מעסיקים בדרגים גבוהים



ראיונות מובנים למחצה עם 24  
מנכ"לים, מנהלי משאבי אנוש,  
מנהלי ביניים ו-7 מומחים מהאקדמיה  
ומענפי תעשייה שונים



ניתוח נתונים מנהליים של  
קובץ עובד מעסיק של הלמ"ס

## אוכלוסיית המחקר

**ענפים:** הראיונות והסקר התמקדו בשבעה ענפי כלכלה שבהם השיעור הגבוה ביותר של עובדים מבוגרים והשיעור הנמוך ביותר של עובדים מבוגרים.

לא נכללים במחקר: עצמאים/פרילנסרים, משרדי ממשלה או חברות המשתייכות למגזר השלישי, חברות המעסיקות פחות מ-30 עובדים



# ממצאים



# גיל העובד המבוגר

עובד נתפס כמבוגר בגיל 61.5

- רבע מהמעסיקים הגדירו עובד כמבוגר טרם הגעתו לגיל 60
- תפיסת הגיל תלויה בענף, בגודל הארגון ובתפקיד

גילו של העובד מהווה איתות למעסיק על יכולותיו והתאמתו לתפקידים

”מבוגרים רוצים תפקידים רגועים, שלא צריך לחשוב יותר מדי. לא מחפשים להתקדם, להצטיין בתפקיד". (מנהל ביניים)



## לא מתאימים

- עבודה במשמרות
- עבודה עם תוכנות מחשב מתקדמות
- עבודות פיזיות קלות



## מתאימים לתפקידים

- הדרכת אחרים
- הדורשים דייקנות
- הדורשים מיומנות עסקית או ניהולית



# תפיסת המאפיינים של עובד מבוגר



## יתרון תעסוקתי

- ניסיון וידע
- שיקול דעת ויציבות
- נאמנות ומסירות למקום העבודה

”השוק נמצא בתהליכי שינוי... 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)



## חסם תעסוקתי

- איטיות
- קושי ללמוד טכנולוגיה חדשה
- נוקשות והיעדר פתיחות לשינויים
- חוסר מוטיבציה להתקדם

”אי אפשר ללמד כלב זקן תרגילים חדשים.  
הוא כלב זקן” (מנהל ביניים)



# מחיר ארגוני של העסקת מבוגרים

## פגיעה במרקם החברתי הקיים



אנחנו קולטים נניח עובד בממוצע בגיל 30, אז בממוצע זה הגיל בצוות, ויש להם אולי עולם תוכן, שפה משותפת, נמצאים בשלבים דומים בחיים... אז הם יכולים לפתח יחסי חברות שתורמים למערכת היחסים בארגון". (מנכ"ל)

## פגיעה ביכולת לגייס עובדים פוטנציאליים



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)

מעטים ציינו כי לגיוון גילי יש תרומה חיובית להשגת מטרות הארגון





# אתגרים ניהוליים

קונפליקט בין הפעלת סמכות ובין מתן כבוד לאדם המבוגר

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

- קונפליקט בין סמכות "המנהל בעל הידע" ובין "העובד המבוגר בעל הידע"
- קונפליקט בין הפעלת סמכות ניהולית ובין הצורך להתמודד עם אסרטיביות ונוקשות
- אתגרים ניהוליים קיבלו משקל נמוך יותר בסקר: כ-29% דיווחו על קושי לנהל עובד מבוגר יותר

הסבר אפשרי: גיל ומעמד של המשיבים לסקר



## מדיניות אוניברסלית

מעמד הקביעות בעבודה מחזק עמדות שליליות כלפי עובדים מבוגרים

”כשעבדתי בסניף ראיתי עובדים מבוגרים עייפים, 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...". (מנהל בדרג ביניים)

גיל פרישה מהווה איתות לכך שהעובד הגיע לשלב שבו עליו לפרוש או מגדיר את הזמן הנותר עד למועד זה

”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)

56.2% מן המעסיקים בעד ביטול או העלאה של גיל הפרישה



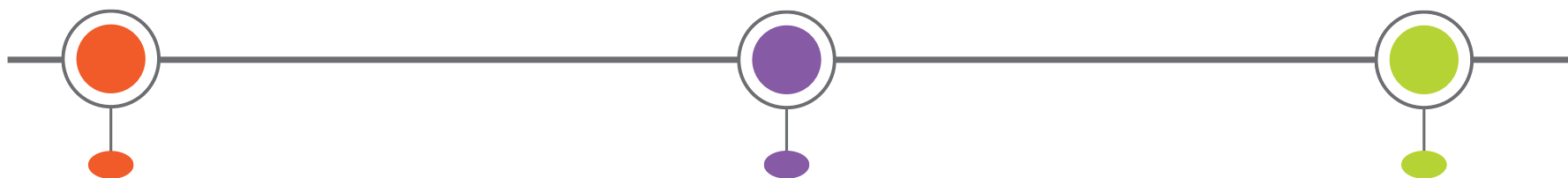
# המלצות



# המלצות

מוצע מודל לקידום העסקת מבוגרים הכולל פעולות על פני שני רבדים:

- רמת ההתערבות: משק, ארגון ומדיניות אוניברסלית
- מורכבות היישום: המשאבים והזמן הנדרשים ליישום ההמלצות – החל בניצול הזדמנויות קיימות ועד פעולות שיישומן כרוך בזמן ובמשאבים



## רמת המדיניות האוניברסלית

התמודדות עם חסמים המובלעים במדיניות אוניברסלית הנוגעת לקצבאות וגיל הפרישה

## רמת הארגון

התמודדות עם חסמים ארגוניים להעסקת עובדים מבוגרים

## רמת המשק

ניצול הזדמנויות קיימות במשק להעסקת מבוגרים



# התאמה בין צורכי מעסיקים לכישורי עובדים מבוגרים

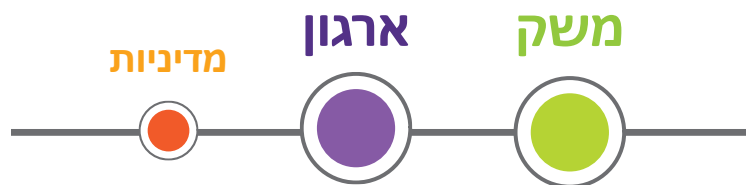
- שילוב עובדים מבוגרים בתפקידים שנתפסים כמתאימים למבוגרים
- שילוב עובדים מבוגרים בארגונים שבהם יש יותר פתיחות לגיוון גילי:
- כבר מועסקים בהם עובדים מבוגרים
- חווים קושי באיוש משרות
- יש צורך בעובדים שכישוריהם בעלי ערך רב וייחודי לארגון
- גיבוש מנגנון קבע לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים ברמת שוק העבודה





# התמודדות עם תפיסות מכלילות

- פיתוח מומחיות ייחודית בהשמת עובדים מבוגרים והעלאת מודעות לנושא בקרב עובדי משאבי אנוש
- קידום פעולות הסברה והדרכה בארגונים בנוגע לערך הכלכלי הטמון בהעסקת עובדים מבוגרים
- מתן כלים למנהלים ישירים בנוגע לדרכי ניהול של עובדים מבוגרים
- התייחסות לגיל פרישה כגיל החלטה:
- היערכות ארגונית לשימור עובדים מבוגרים על ידי שינוי תפקיד, התאמת סביבת העבודה או צמצום היקף המשרה





# הצעות לחשיבה מחדש על מדיניות אוניברסלית

- שינוי המונח "גיל הפרישה": שינוי המונח באופן שישקף כי זהו שלב החלטה בנוגע להמשך חיי התעסוקה ולא פרישה כברירת מחדל
- מדיניות קצבת זקנה בגיל המותנה: בחינה מחודשת של הצורך במבחן הכנסה הכרוך בקבלת הקצבה או של גובה הרף הגורם להפחתת קצבת הזקנה
- מדיניות גיל פרישה:
  - הנושא לא נבחן במחקר בכלים מתאימים
  - לנוכח ממצאי הסקר שמעסיקים תומכים בהעלאת גיל הפרישה או ביטולו, מוצע להביא עמדה זו לדיון ציבורי ולערוך בחינה מעמיקה יותר בנושא



# תודה על ההקשבה

לחצו כאן לדוח המלא

[brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

