



ערכת הדרכה  
וחומרי עזר

# הדרכה לרפרנטים בנושא גיוון

## תוכן העניינים

3-5 עמ'	מתווה הכשרה לרפרנטים גיוון באוניברסיטה העברית
6-7 עמ'	תפקידי הרפרנט למגוון ביחידה
8-9 עמ'	כלי למיפוי צרכים לקידום העסקה מגוונת ביחידה באוניברסיטה העברית
10-13 עמ'	איתור צרכים לפני גיוס
14-16 עמ'	הכנה וסיכום ראיון טלפוני
17-19 עמ'	כלי ראיון חצי מובנה והערכת המועמד/ת
20-22 עמ'	מנבאי הצלחה (Key Success Factors) ושאלות לבחינתם
23-26 עמ'	פרוטוקול הכנת מנהל לראיון עם מועמד מגוון
27-30 עמ'	תהליך קליטה ארגוני לעובדים המגוונים והמנהלים

## מתווה הכשרה לרפרנטים גיוון באוניברסיטה העברית

### רקע

האוניברסיטה העברית שואפת לקדם גיוון והכלה בקרב הסטודנטים, סגל המרצים והעובדים<sup>1</sup>. במטרה להטמיע את התפיסה והפרקטיקה של העסקה מגוונת ביחידות האוניברסיטה, הוחלט על פיתוח והטמעת פונקציה ארגונית חדשה, רפרנטים גיוון ביחידות האקדמיות. הרפרנטים יעסקו בנושא בהקשר של סגל מנהלי ויהיו אחראים על הגדלת שיעור גיוס של עובדים מרקע מגוון, ליווי המנהלים המגייסים בקליטתם, הגברת המודעות והרתימה לגיוון ברמה המערכתית. על מנת לוודא את הצלחת התהליך, הוחלט על קיום הכשרה ראשונית לתפקיד, ובהמשך הדרכה והכשרה באמצעות מפגשים חד חודשיים קבועים. מטרת ההכשרה הנה להקנות לרפרנטים תפיסת תפקיד, ידע וכלים רלוונטיים לביצוע תפקידם בצורה מיטבית ביחידה, לצד גיבושם כקבוצה מקצועית ייחודית.

### משך ההכשרה

יומיים, 6 שעות לכל יום הכשרה

### מטרות

1. פיתוח ידע והבנה תיאורטית ויישומית בנושא גיוון והכלה.
2. רתימה ופיתוח מחויבות לתפקיד ולנושא.
3. פיתוח תפיסת תפקיד.
4. רכישת כלים יישומיים בסיסיים לניהול תהליכי גיוס וקליטה של עובדים מרקע מגוון.
5. יצירת קבוצה מקצועית מגובשת.

### מבנה

- הכשרה זו תהווה את השלב הראשון בהכשרת הרפרנטים לתפקידם. לאחר ההכשרה הראשונית, הרפרנטים ימשיכו לקבל ליווי והדרכה מקצועית מתמשכת.
- מבנה מוצע למפגשים לאחר ההכשרה הראשונית – מפגש פעם בחודש, 3 שעות למפגש. המפגשים יכללו למידת עמיתים והרצאות, סדנאות להמשך העשרה חיצונית בנושא גיוון.

### הנחיה

- אירית חוביץ פליישמן, יועצת מומחית
- גורם פנים ארגוני

<sup>1</sup> לאור מיפוי שנערך באוניברסיטה ובשל הגדרות הגיוון של המדינה וזאת, בשלב ראשון נתמקד בהגדלת מספר העובדים מהחברה הערבית, החרדית ומקרב יוצאי אתיופיה. המהלך כולל גיוס של עובדים קבועים, עובדים לפי שעה וסטודנטים בתפקידים שונים בכלל זה עוזרי מחקר, עוזרי הוראה וכדומה.

### דגשים תהליכיים בהכשרה:

- ההכשרה תעבוד בשיטת תוכן-תהליך, תוך התייחסות לדינמיקה הקבוצתית ביחס למטרת הקבוצה.
- דגש מרכזי בכל ההכשרה הנו פיתוח זהות מקצועית ותודעה לחשיבות ומרכזיות התפקיד אותו ממלאים/ות.
- דגש נוסף הנו יצירת מעטפת וליווי מקצועי מתמשך עד לפיתוח שליטה מלאה בתפקיד.

### תוכנית ההכשרה:

#### יום הכשרה 1 - יום שני 18.11.2019

שעות	יחידה	משך	מטרות	תכנים ומתודות
9:00-10:00	1	60 דק'	היכרות הקדמה ארגונית תיאום ציפיות	- דברי פתיחה: סמנכ"ל משאבי אנוש. - היכרות - הגדרת התהליך והתפקיד - סקירת תהליך ההכשרה - תיאום ציפיות
10:00-10:45	2	45 דק'	הקניית ידע	- אתגרים והזדמנויות בגיוון - בין גיוון והכלה, הרמה המערכתית - הטיית לא מודעות והשפעתן
10:45-11:00	הפסקה			
11:00-12:30	3	90 דק'	פיתוח ראייה תהליכית של הנושא בשלבים שונים של מחזור חיי העובד כלי מיפוי לנושא ביחידה	- אתגרים וסוגיות גיוון במחזור חיי העובד בדגש על מיון, קליטה, כולל הצפת סוגיות ודרכי התמודדות בכל שלב + היכרות עם כלי מיפוי, שיחה על המשימה הנדרשת עד ההכשרה ההבאה
12:30-13:00	הפסקה			
13:00-14:30	4	90 דק'	הבדלים בין תרבותיים - הבנת השפעתם	- היכרות עם המשגה של הבדלים בין תרבותיים וכלי לניהול הפערים
14:30-14:45	הפסקה			

שעות	יחידה	משך	מטרות	תכנים ומתודות
14:45-15:30	6	30 דק'	עיבוד וסיכום היום + משימת בית	- עיבוד וסיכום אישי של יום ההכשרה - הנחיות למשימת בית - תחילת עבודה על מיפוי סוגיות הגיוון ביחידות

### יום הכשרה 2 - יום חמישי 5.12.2019

שעות	יחידה	משך	מטרות	תכנים ומתודות
9:00-9:30	1	30 דק'	פתיחת היום ועיבוד תהליך המיפוי	- דיון על ממצאי המיפויים ומחשבות על תכנית עבודה
9:30-10:30	2	60 דק'	גיוס מגוון	
10:30-10:45	הפסקה			
10:45-12:45	3	120 דק'	המשך גיוס, מיון וקליטה	- שיטות לאיתור מועמדים מרקע מגוון - כלים למיון מגוון - דגשים ומתווה לקליטה מגוונת
12:45-13:15	הפסקה			
13:15-14:45	4	90 דק'	התמודדות עם התנגדויות	עבודה עם סימולציות
14:45-15:00	5	15 דק'	סגירה ופתיחה	- סיכום הכשרה - משוב - סיכום על מסגרת המשך עבודה

## תפקידי הרפרנט למגוון ביחידה-

- 1. הגברת המודעות ביחידה לנושא המגוון - קידום שיח פורמלי (הכשרות) ובלתי פורמלי על הנושא במסגרות שונות.**
- 2. קידום גיוס עובדים מקבוצות המגוון -** בכלל זה הדגש הינו על גיוס עובדים לפי שעות, זאת בשיתוף פעולה עם המנהל המגייס ביחידה כולל פרסום, סינון קו"ח וסיוע במיין מועמדים מגוונים. כל זאת בליווי והנחיה מקצועית של יחידת הגיוס באגף משאבי אנוש.
- 3. תמיכה בקליטה אפקטיבית של עובדים מקבוצות המגוון -** ליווי המנהלים הקולטים והעובדים בשלושת החודשים הראשונים ובהמשך הדרך על פי צורך.
- 4. גישור ותיווך פערים המלווה לעתים קרובות מפגשים מגוונים -** סיוע בהתמודדות עם אתגרים מחלקתיים סביב נושא הגיוון ורב תרבותיות (בהקשר לעובדים ובכלל).

צומת	סוגיות בתהליך הארגוני	מה עושים?
<b>מיון</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← היעדר מועמדים מגוונים</li> <li>← מועמדים שולחים קורות חיים אשר אינם תואמים את הקריטריונים הארגוניים.</li> <li>← מועמדים מאוכלוסיות מגוונות לא עוברים ראיונות HR ו/או לא עוברים ראיונות אצל המנהל המקצועי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ הרחבת מאגר המועמדים</li> <li>✓ בחינת הגדרות התפקיד וסינון דרישות מוטות תרבות.</li> <li>✓ בחינה מחודשת והבניה של תהליכי ראיונות HR ומנהלים.</li> <li>✓ עבודה על גיוס ורתימה של מנהלים לגיוס מגוון.</li> </ul>
<b>קליטה</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← התנגדות פעילה או סמויה של המנהל הקולט לקליטת העובד/ים.</li> <li>← התנגדות פעילה או סבילה של הצוות לעבודה משותפת עם עובד המאופיין ברמת שונות גבוהה.</li> <li>← קושי של העובד/ים החדשים בהתמקמות ארגונית.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ הטמעת תוכנית קליטה לתפקיד ול"חיי הארגון" לעובדים מרקע מגוון.</li> <li>✓ הטמעת תוכנית קליטה למנהלים מגייסים כולל התייחסות להכנת הצוות והפחתת התנגדויות עם כניסת העובדים החדשים.</li> <li>✓ תכנון פעולות והזדמנויות לקליטת העובדים החדשים (מנטורינג ועוד)</li> <li>✓ בקרה ומעקב אחר הקליטה לזיהוי מהיר של בעיות וחסמים.</li> </ul>
<b>ניהול ומתן משוב/ הערכה</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← חוסר שביעות רצון של מנהל מהתנהלות העובד ברובד המשימות ו/או התנהלות בצוות</li> <li>← מתחים בעבודה בצוותים מגוונים</li> <li>← משובים נמוכים באופן גורף או קושי במתן משוב והערכה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ שיח שוטף על תפקוד עובדים מגוונים והקניית כלים לבחינת חוסר שביעות רצון מתפקוד העובדים.</li> <li>✓ בניית מנגנון עבודה להצפה והתמודדות עם קונפליקטים בצוות מגוון.</li> <li>✓ פיתוח תהליכי הערכה ומישוב מובנים ומותאמי תרבות</li> </ul>
<b>קידום</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← מנהלים לא ממליצים על קידום עובדים מרקע מגוון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ זיהוי החסמים הייחודיים של מנהלים ועובדים וניסיון למתן מענים.</li> <li>✓ פיתוח תוכנית ארגונית לקידום ופיתוח עובדים מרקעים מגוונים.</li> </ul>
<b>רווחה וסוגיות מיוחדות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← אי התאמה של פעילות רווחה ארגונית למאפיינים של צוות רב תרבותי.</li> <li>← חגים ומסורת תרבותית שונה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ התאמת פעילות הרווחה ברמה הארגונית והמשימית.</li> <li>✓ הכנה והיערכות מקדימה לחגים ומועדים.</li> <li>✓ מינוף השונות לכלים לחיבור והעשרת ההוואי של היחידה.</li> </ul>
<b>סיום יחסי עבודה</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← קשיים בסיום יחסי עבודה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ פיתוח מנגנון ארגוני תומך בתהליכי סיום עבודתם של עובדים מרקעים מגוונים, החל משלב קבלת ההחלטה ועד לסיוע לעובד במציאת מקום עבודה חלופי.</li> </ul>



## כלי למיפוי צרכים לקידום העסקה מגוונת ביחידה באוניברסיטה העברית

שם היחידה:

---

---

מספר עובדים מגוונים במחלקה:

---

---

התפקידים בהם מועסקים עובדים מגוונים:

---

---

---

---

---

---

---

---

רמת היכרות עם נושא הגיוון ביחידה: ( 1 - שום היכרות, 10 - היכרות מלאה)

---

---

---

---

---

---

---

---



## רמת מוטיבציה להעסקה מגוונת ברמת המחלקה:

(1 - התנגדות פעילה או שום מוטיבציה, 10 - מוטיבציה גבוהה מאוד)

ניתן לפרט לגבי בעלי תפקידים שונים במחלקה

---

---

---

---

---

## תפקידים אפשריים לגיוס:

(מספר תפקידים, מנהלים מגייסים שימו לב גם לתפקידים שמרצים מגייסים עבורם סטודנטים)

---

---

---

---

---

אופן הגיוס והמיון כיום לתפקידים אלו:

---

---

## צרכים ואתגרים ייחודיים ליחידה:

---

---

---

---

---

---

## איתור צרכים לפני גיוס

מנהל מגייס: _____	יחידה: _____	גיוס לתפקיד: _____
	תאריך: ___/___/___	רכזת גיוס: _____

### על התפקיד

מה מטרת התפקיד וייעודו

---

---

---

- מה משך העסקה הצפוי? האם קיימות אופציות קידום?

---

---

---

מהן התפוקות המצופות מהעובד, מה ייחשב הצלחה בתפקיד

---

---

---

---

אחריות העובד במסגרת תפקידו (עד 5 תחומי אחריות מרכזיים)

---

---

---

---

---

---



איזה רקע דרוש על מנת להצליח בתפקיד (השכלה/ניסיון) - נא לציין מה חובה ומה נותן עדיפות אך אינו חובה.

---

---

---

---

---

---

איזה ידע ומיומנויות דרושות לעובד על מנת להצליח בתפקיד (נא לציין עד 5 תחומי ידע ו/או מיומנויות ואת משקלם (% חשיבות של כל תכונה מתוך סך של 100%. למשל - אנגלית - 30%, ידע בתוכנה מסוימת - 40% וכן הלאה).

---

---

---

---

---

---

דוגמא למיומנויות: שליטה בתוכנות, אנגלית, יכולת טכנית (עבודה עם מכשירים), ידע בתחומים ספציפיים.

מהן תכונות אופי הנדרשות להצלחה בתפקיד (KSF) - נא לציין עד 5 תכונות מרכזיות ואת משקלן (% חשיבות של כל תכונה מתוך סך של 100%. למשל - יכולת מתן שירות - 30%, יכולת שתי"פ - 40% וכן הלאה).

---

---

---

---

---

---

דוגמאות לתכונות: יצירתיות, יוזמה, מוטיבציה לתפקיד, שיתוף פעולה ועבודה בצוות, שירותיות, יכולת לניהול משימות, סדר וארגון, עבודה עצמאית, תקשורת בין אישית, גמישות, אחריות, חוסן, כושר שכנוע.

קשיים אפשריים ואתגרים במילוי התפקיד

---

---



## מנהל

### שאלות ישירות למנהל לצורך התאמת עובד למנהל:

מה חשוב לך אצל עובד?

---

---

---

כיצד נמדד עובד מבחינת המנהל?

---

---

---

---

ניסיון קודם בניהול עובדים מגוונים

---

---

---

---

---

חוויה ניהולית כללית - האם המנהל ותיק/חדש, עד כמה מיומן בניהול באופן כללי, כיצד מתמודד עם קשיים ניהוליים "רגילים"

---

---

---

---

היכרות תרבותית - עד כמה מכיר ומבין את התרבות הערבית/חרדית/תרבות יוצאי אתיופיה

---

---

---

---



אתגרים צפויים - אילו אתגרים צופה בתהליך שילוב עובדים מגוונים? (מול העובד ובצוות)

---

---

---

---

---

תרבות ארגונית - לבחון יחד עם המנהל את רמת הבשלות של המחלקה לכניסה של עובד מגוון שיקבל יחס שווה (מבחינת ציפיות), תוך התאמה לתהליך ההסתגלות הצפוי.

---

---

---

---

ניסיון קודם בניהול עובדים מגוונים

---

---

---

---

---

---

## הכנה וסיכום ראיון טלפוני

תאריך: \_\_\_\_\_

שם המועמד/ת: \_\_\_\_\_

מועמד/ת למשרה: \_\_\_\_\_

ביחידה: \_\_\_\_\_

רמת גיוס: \_\_\_\_\_

### הנחיות:

- החג עצמך בקצרה "שלום, שמי" \_\_\_\_\_ מהאוניברסיטה העברית, קיבלנו את קורות החיים שלך למשרת \_\_\_\_\_ . האם זה זמן נח לשיחה? אני מעוניין/ת לקבל ממך פרטים נוספים על אלו המופיעים בקורות החיים".
- במידה והזמן אינו מתאים למועמד יש לתאם עמו מועד אחר בו נוכל להתקשר ולשוחח עמו.
- **היו רגישים בתחילת השיחה למועמד: ייתכן שיש סביבו אנשים והוא איננו יכול לענות, ייתכן והוא שומע אתכם בדיבורית והוא איננו לבד.**
- במידה והזמן נח למועמד יש לספר לו בקצרה על הארגון והתפקיד, וכן על שעות העבודה.
- בראיון טלפוני עם מועמד מגוון - חשוב להסביר את הרציונל והמטרה של הראיון הטלפוני (להסביר שמדובר בבדיקת פרטים ראשוניים בלבד).
- חשוב לא להיגרר אחר שאלות המועמד בשלב זה, אלא לקבל ממנו את האינפורמציה אותה אנו מחפשים. ניתן להסביר כי פרטים נוספים יינתנו בהמשך התהליך.
- יש לזכור כי שיחה זו איננה ראיון. היא צריכה להיות קצרה ועניינית ולאפשר לך, המראיין, להשלים אינפורמציה חסרה על מנת להחליט האם לזמן את המועמד לראיון מקצועי (משך שיחה לא יעלה על 10 דק').
- יש לזכור כי זה עשוי להיות המפגש הראשוני של המועמד עם הארגון, וכי גם הוא בוחן אותנו. חשוב לתת למועמד הרגשה חיובית ונוחה.

### הכנה:

תארי ב-3 שורות את המשרה ואת סביבת העבודה

---

---

---

---



נושאים "קשיחים" אותם תרצי לבדוק מול המועמד: **שכר/זמינות/שעות עבודה/מגבלות והערות**

שאלות ספציפיות לבירור במהלך הריאיון הטלפוני

---

---

---

האם את/ה בעל/ת ההשכלה הנדרשת לתפקיד (סיום כל החובות, תעודות)?

---

---

---

---

מהו הניסיון שיש לך ב- \_\_\_\_\_ (בהתאם לדרישות המשרה שפורסמו)?

---

---

---

---

האם אתה בעל רמת אנגלית הנדרשת לתפקיד?

---

האם את/ה זמין/ה לשעות העבודה הנדרשות לתפקיד (6-8 או שעות אחרות במידה ונחוץ ומאושר/ שעות נוספות במידה ונחוץ ומאושר) ?

---

---

---

האם יש נושאים / מגבלות שחשוב לך לציין בתחילת התהליך?

---

---

---



מהן ציפיות השכר שלך לתפקיד המוצע? (בשלב זה אין לתת למועמד הערכה לגבי גובה השכר הצפוי) -  
בתפקידים שעתיים/זמניים בהם אין משא ומתן על השכר, מומלץ לציין את השכר מראש ולא לאתגר את  
המועמדים סביב הנושא.

---

---

---

יש לסיים את השיחה במשפט: "תודה על שיתוף הפעולה. אנו מקיימים שיחות עם עוד מספר מועמדים -  
בסופן נזמן את המועמדים הרלוונטיים לתפקיד".

הערות לקראת המשך תהליך

---

---

---



## כלי ראיון חצי מובנה והערכת המועמד.ת

שם התפקיד:

---

שם המנהל:

---

שם המראיין:

---

תפקיד מראיין:

---

### סיכום דרישות תפקיד

הערות		תחומי אחריות מרכזיים
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5
	חובה/עדיפות	השכלה וניסיון נדרשים
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5
	משקל כל מיומנות (מתוך 100)	מיומנויות נדרשות
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5

	משקל כל מיומנות (מתוך 100)	תכונות נדרשות
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5

**שאלות לבחינת התאמה:** חפשו בקורות החיים של המועמד נקודות אותן ציין ובקשו ממנו להרחיב עליהן כדי ללמוד על הנסיון, המיומנויות והתכונות שלו.

צינון התאמה (1-5) 1 - אין התאמה 5 - התאמה מלאה	שאלות	השכלה וניסיון
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5
	שאלות	מיומנויות
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5
	שאלות	תכונות אישיות
		.1
		.2
		.3
		.4
		.5



## סיכום בחינת התאמה

הערות	ממוצע דירוגים (1-5)	רכיב
		השכלה וניסיון
		מיומנויות
		תכונות נדרשות

## מקרא דירוגים

- 1 - רמת שליטה נמוכה, יש צורך בהדרכה ולמידה משמעותית וממושכת
- 2 - רמת שליטה בינונית, יש צורך בהדרכה וליווי צמודים
- 3 - רמת שליטה סבירה, יתכן ויהיה צורך בהדרכה מדי פעם
- 4 - רמת שליטה גבוהה, אין צורך בליווי והדרכה
- 5 - רמת שליטה גבוהה מאוד, המועמד יכול לשמש משאב וללמד אחרים.

## מנבאי הצלחה (Key Success Factors) ושאלות לבחינתם

### יצירתיות

- תן דוגמה לפתרון מוצלח שמצאת לבעיה כלשהי. האם השתמשת בעבר בפתרון דומה? אם לא איך הגעת לפתרון זה?
- תן דוגמה להצעה מקורית שהיתה לך. האם היא התקבלה ואם לא אז למה?
- תן דוגמה מתפקידים קודמים / התנסויות קודמות שלך למשהו שעשית בדרך אחרת מהמקובל. מדוע בחרת בדרך זו? מה היו התגובות? אם היו תגובות שליליות כיצד התמודדת איתם.
- כאשר עמיתים לעבודה באים להתייעץ איתך, על אילו נושאים הם מתייעצים איתך בדרך כלל?
- מהן הסיבות שגורמות לעמיתך לעבודה לבוא ולהתייעץ איתך לפעמים?

### יוזמה

- תן דוגמה מתפקידך האחרון (או תפקיד אחר שרלבנטי לתפקיד הנוכחי) בה יוזמה שלך זכתה להכרה/שבח על ידי עמיתים שלך / ממונים שלך / לקוחות בתוך הארגון
- מה אתה עושה בדרך כלל כשאתה נתקל במשהו שלא מטופל כמו שצריך / שלא עובד ושאינו בתחום אחריותך?
- באיזו תכיפות כפיפים שלך באים אליך עם רעיונות ליוזמות חדשות?

### מוטיבציה לתפקיד

- אילו חלקים בתפקידך הנוכחי אתה עושה טוב במיוחד?
- מאילו משימות אתה נהנה במיוחד ומדוע?
- מה עושה את התפקיד אצלנו אטרקטיבי בעיניך?
- מהם החסרונות שבתפקיד אצלנו מבחינתך?
- מהם סימני השאלה וההתלבטויות לגבי התפקיד?
- מתוך הנחה שביצעת את התפקיד הזה בהצלחה במשך 3 שנים, איזה תפקיד היית רוצה לבצע אחריו?

### שיתוף פעולה ועבודה בצוות

- באילו מצבים אתה מעדיף את העבודה בצוות על פני עבודה לבד?
- איך יתארו אותך חבריך לצוות?
- מהי תרומתך הייחודית לצוות בו אתה עובד עכשיו?
- האם במהלך התואר למדת למבחינים לבד או בקבוצה?
- איך אתה מטפל בדרך כלל במצבים של חוסר הסכמה או עימות בתוך הצוות?
- תאר את אופן העבודה שלך עם מישהו מצוות אחר איתו היתה לך הרבה אינטראקציה.
- מהן שתיים או שלוש התכונות שחשובות לך ביותר שיהיו בחבריך לצוות.

### מאפיינים של ניהול משימה

- באילו פרויקטים לא עמדת בלוחות הזמנים ומדוע?
- כיצד אתה מתעדת את המשימות שלך?
- תן דוגמה למקרה של שינוי במשימה ברקע האחרון ואיך טיפלת בו

## שירותיות

- תן דוגמה לשירות טוב במיוחד שקיבלת ממישהו בעבודה. מה עשה אותו לטוב כל כך בעיניך
- כאשר אתה מקבל משוב חיובי על שירות שאתה נותן, לאילו מהיבטי השירות הוא מתייחס בדרך כלל?
- מה היית רוצה לשפר בשירות שאתה נותן היום ל...?

## סדר וארגון

- דרג את עצמך מ 1 עד 10 בחוזק שלך בסדר וארגון
- תאר איך אתה עוקב אחרי משימה שדורשת הרבה בקרה ועבודת ממשקים לאורך זמן
- איך הנטייה שלך לסדר וארגון באה לידי ביטוי במקום העבודה הנוכחי שלך?
- תן דוגמה למצב בו הגעת למקום או נושא בעבודה שהיה מאוד לא מאורגן ושהשלטת בו סדר. תאר את התהליך, מה היה המפתח להצלחה בו לדעתך?

## עבודה עצמאית

- באיזו דרך אתה לומד הכי מהר נושא חדש?
- כאשר אתה נתקל בבעיה בעבודה מהו הדבר הראשון שתעשה, תתאר את הבעיה לחבר צוות ותיק ותשאל לעצתו, תנסה לפתור אותה בעצמך עם הידע הקיים ברשותך? תחקור את הנושא לעומק בכדי להבין קודם כל ממה היא נובעת?
- כאשר אתה מקבל משימה חדשה בפעם הראשונה, איזו אינפורמציה חשוב לך לקבל ממי שנתן לך את המשימה?
- באיזו תכיפות ובאיזה אופן אתה נוהג לעדכן את הממונים עליך על משימות חשובות שאתה מטפל בהן?

## תקשורת בין אישית

- איך העובדים סביבך יודעים כאשר אתה לחוץ מאוד בעבודה או שיש לך יום לא מוצלח?
- תן דוגמה בה פגעת מבלי שהתכוונת בחבר לצוות או שנפגעת מחבר לצוות. תאר איך טיפלת בסיטואציה
- תן דוגמה למצב בו היית צריך לבשר בשורה לא נעימה למישהו בעבודה או לדרוש משהו שדרש ממנו מאמץ. באיזה אופן ניגשת לעניין?

## גמישות

- דוגמה לארוע בו תכנית שעשי בעבודה השתבשה מסיבה כלשהי. מה עשית?
- במצב של משאבים לא מספיקים לביצוע פרוייקט כלשהו, מה אתה עושה בדרך כלל?

## אחריות

- גילית טעות חמורה שעשית בעבודה. מה אתה עושה?
- פרוייקט שאתה אחראי עליו אינו עומד בלוחות הזמנים בגלל עיכובים שמקורם באחד מהגופים ששותפים לפרוייקט. מה אתה עושה? אם יש דוגמה ספציפית של ארוע כזה מתפקיד דומה, ספר לי עליה.
- עובד שלך שקלטת לעבודה לאחרונה מתקשה לעמוד במשימות שלו. מה אתה עושה? אם יש דוגמה ספציפית מתפקידים קודמים בעבר, ספר לי עליה.



## חוסן

- ספרי לי על סיטואציה לא נוחה בעבודה שנמשכה תקופה ארוכה. מה עזר לך להתמודד? איך היא נפתרה לבסוף?
- תן דוגמא למשהו שלא הצלחת בו? מה למדת מזה?
- מה עוזר לך להתמודד עם עמיתים קשים לעבודה? תן דוגמה.
- מה עוזר לך להתמודד עם כל המשימות שלך בתקופות של עומס גדול בעבודה?
- איך הכיפיים שלך עוזרים לך כאשר יש עליך עומס רב של משימות?

## כושר שכנוע

- תן דוגמאות מתפקידיך הנוכחי בהן אתה נדרש לשכנע אנשים אחרים לעשות דברים מסוימים
- באילו מצבים זה עובד לך יותר טוב ובאילו פחות?

## פרוטוקול הכנת מנהל לראיון עם מועמד מגוון

### להכנת מנהל לראיון עם מועמד/ת מרקע מגוון מספר מטרות:

- תזכורת בנוגע לקווים האדומים וההנחיות המשפטיות (מה מותר ומה אסור לשאול)
- רתימה לאופציה של בחירת מועמד מרקע מגוון
- הגברת מודעות להטיות אפשריות אשר צפוי שיעלו במהלך הראיון
- חיזוק השותפות המקצועית בין המנהל המגייס לנציג משא"ב בתהליך הגיוס.
- למועמדים מגוונים (בעיקר סטודנטים) עשויים להיות קורות חיים דלים ללא נסיון קודם עשיר. התיחסות להתנסויות קודמות שאינן מקצועיות, כמו התנדבות, פעילות חברתית וציבורית, פעילות אקדמית

להלן טיפים והמלצות להשגת מטרות שיחת ההכנה:

### הנחיות כלליות

#### 1. מסגרת השיחה

- מומלץ לקיים את שיחת ההכנה בפגישה או בשיחה אשר נקבעה מראש
- מומלץ לשריין 20-30 דקות לשיחת ההכנה
- מומלץ לוודא שהשיחה נערכת ללא הפרעות, שהמנהל רגוע וקשוב אליכם (אם יש כרנע משבר או משהו אקוטי שמעסיק את המנהל, מומלץ לדחות את השיחה לזמן אחר).

#### 2. פתיחת השיחה

- להציג בכמה מילים את המדיניות של האוניברסיטה בתחום.
- להגדיר את גבולות המאמץ – נעשה מאמץ לתת הזדמנות שווה למועמד המגוון אך לא נתפשר על מקצועיות.
- לדבר על השותפות המקצועית – איש משאבי האנוש כשותף לתהליך.

#### 3. הקפדה על ציות לחוק איסור אפליה

- להסביר בנוגע לתחומים אשר אסור לשאול עליהם בראיון עבודה
- שאלות לגבי מצבו המשפחתי של המועמד, לרבות קיומם ומספרם של ילדים.
- שאלות בדבר נטייתו המינית, העדפותיו המיניות, או עברו המיני של המועמד.
- במידה ומינו של המועמד אינו ידוע, למשל במצבים בהם נערך ראיון טלפוני עם המועמד אינו מספק מידע חד משמעי לגבי מינו, יש להימנע מביורור מינו של המועמד.
- שאלות בדבר דתו של המועמד, או היקף שמירת המצוות על ידו, והאם המועמד שומר שבת.

- שאלות בדבר שירותו הצבאי של המועמד. יודגש, כי חל איסור על מעסיק לדרוש או להשתמש בנתונים אישיים-צבאיים (כגון פרופיל צבאי, קב"א, וכדומה). (לכן, יש להמנע מלשאול את המועמד לגבי נתונים אלה. עם זאת, יהיה זה לגיטימי לשאול את המועמד, האם רכש נסיון צבאי, הרלוונטי לביצוע התפקיד.
- בירור גילו של המועמד או תאריך לידתו.
- שאלות בדבר עברו הפלילי של המועמד.
- שאלות בדבר עמדותיו הפוליטיות של המועמד.
- בירור דבר היותה של המועמדת, או בת הזוג של מועמד, בהריון או לאחריו, או בעיצומם של טיפולי פוריות, וכן בירור כוונתם של הנ"ל להתחיל בטיפולי פוריות או להיכנס להריון.
- שאלות בדבר מוצאו האתני של המועמד, מועד עלייתו של המועמד לישראל, או מוצאו.
- שאלות בדבר שירות המילואים של המועמד לרבות לגבי סוגו, היקפו, מועד הזימון האחרון, או הקרוב.
- שאלות בדבר מצבו הרפואי של מועמד, כמות ימי המחלה בהם שהה בטרם מועמדותו למשרה, וכן מידע לגבי טיפולים רפואיים שהוא עובר או עבר, או תרופות שנוטל או נטל בעבר.
- עם זאת, בנסיבות המתאימות, יהיה זה לגיטימי לשאול מועמד לגבי כשירותו הרפואית לבצע את התפקיד, או האם ישנה לדעתו מניעה רפואית כלשהי העשויה להכשילו בביצוע התפקיד.
- שאלות בדבר הרגלי הפנאי של המועמד, אשר אינם מהווים עבירה על החוק.
- שאלות בדבר מקום מגוריו של המועמד.

#### 4. רתימה והפחתת התנגדויות לגיוס מגוון

לברר מראש האם המנהל מעסיק/העסיק עובדים מגוונים ומה הייתה ההתנסות.

##### במידה ובעל ניסיון חיובי בתחום

- לחזק את המנהל על פעילותו, לעודד לשתף בהצלחות ובאתגרים.
- במידה ועולים אתגרים, לרשום, לתת לגיטימציה למה שהמנהל מעלה. במידה ואינכם יודעים מה ניתן לעשות, לומר שתפנו לרפרנט גיוון ולהציע פגישת המשך עם הרפרנט.

##### במידה ואין ניסיון והמנהל אינו מראה מוטיבציה

- לבדוק עם המנהל אילו אתגרים קיימים כיום בצוות שלו.
- לבדוק איתו האם זה יכול להיות קשור להרכב הצוות (אותם טיפוסים, שחיקה, חוסר מוטיבציה כללית).
- ממליצה מאוד לתת למנהלים לדבר, להראות התעניינות במה שנאמר ולנסות לכוון אותם להתבונן בהרכב האנושי.



- בשלב הבא, לנסות לבדוק איזה תועלת יכולה לצמוח מכניסה של מישהו שונה? תחרות גבוהה יותר, שינוי באווירה בצוות, מישהו עם מוטביציה או פוטנציאל יציבות גבוה יותר, מישהו שיפר את האיזון הקיים בצוות מול המנהל. אלה רק דוגמאות כמובן ©).
- בשלב זה חשוב לא להתמקד בחשיבות של הנושא או יתרונות עבור המועמד, אלא להתרכז במנהל, בצרכים ובקשיים שלו.
- במידה והמנהל מגיב בצורה חיובית, לחזק אותו, ובמידת האפשר להבטיח שבמידת הצורך יקבל תמיכה וליווי מקצועי במידה ויעלו בעיות.
- במידה והמנהל לא נענה, לנסות להציע לו לבוא כמה שיותר פתוח, להדגיש את החשיבות של הטלת ספק באמונות הקיימות, לקשר מיומנות של הטלת ספק ליכולות ניהוליות, לסכם עם המנהל שהמטרה היא לבחון התאמה בפתיחות.

## 5. הגברת מודעות להטיות

- לא תוכלו להכנס לנושא לעומק בכל פעם ועם כל מנהל, ולכן ממליצה לעבור על מספר דגשים מרכזיים בקצרה.
- הטיית הרושם הראשוני/אפקט ההילה – למרות שאנחנו נוטים לקבוע מה אנחנו חושבים על מועמד תוך 60-90 שניות, במידה והרושם הנוצר שלילי, לתת הזדמנות וממש לנסות באופן פעיל לחשוב האם יכול להיות שהרושם הראשוני היה מוטעה.
- הטיית הדמיון הבין אישי – אנחנו נוטים להעריך מראיינים הדומים לנו בצורה מוטעה לטובה. העדפה זו היא אישית/חברתית ולא מעידה דבר על התאמה לתפקיד ולפעמים אף להיפך (לפעמים קשה לנו יותר לנהל אנשים דומים לנו).
- פירוש לא נכון של רקע תרבותי – להזכיר קודים שונים המקובלים בחברות אחרות (דגש על כבוד לסמכות, נטיה לא לבלוט ו/או לא לשווק את עצמי, התמקדות בצוות/קבוצה ולא בעצמי, ביישנות, מופנמות). להסביר שגם אם קיים לא בהכרח משליך על התאמה לעבודה.
- הטיות מגדריות – למשל תפיסות מוטעות לגבי נשים מצליחות (ביציות, קשות וכד'), תפיסות לגבי איזון בית-עבודה (היא תרצה להיות בבית כל יום ב 4), תפיסות לגבי דרך הצגה עצמית ושיווק עצמי (פחות משווקות, פחות נראות בטוחות בעצמן).
- אחרי הסבר קצר, לבקש מהמנהל לקחת בחשבון את התהליכים השונים ולסכם שתתייחסו לזה שוב לאחר הראיון (בתהליך קבלת ההחלטה).
- להסביר שכל שבמהלך הראיון המראיין יתן יותר דין וחשבון מפורט על מסקנותיו ועל שיקול הדעת שלו (הגברת השקיפות) כך יוכל לסנן יותר הטיות והשפעות בלתי מודעות.

## 6. חיזוק השותפות המקצועית

כל השיח נועד לחזק את השותפות המקצועית בינכם לבין המנהל. בשיחה זו, הדגש הוא על מיקוד ועניין אמיתי בדעותיו ועמדתו של המנהל המגייס (גם אם היא לא תואמת את העמדה שלכם). ממליצה מאוד לשאול במידה ומשהו לא ברור לכם ולנסות להבין ולמפות לעומק מה עומד מאחורי התפיסות הקיימים של המנהלים (ניסיון עבר, חשש, דעה קדומה..). הבנה זו תסייע לכם ליצור קשר עם המנהל וגם להרחיב את נקודת מבטו.

## תהליך קליטה ארגוני לעובדים המגוונים והמנהלים

צרכים ומאפיינים של עובדים שיש להתייחס אליהם בתהליך הקליטה:

### מיפוי/בירור מקדים - שאלות ומידע שיש לברר בתהליך הקליטה

1. רקע העובד: מקומות עבודה קודמים – היכן עבד, האם סביבה מעורבת? האם התנהל לפי כללים ארגוניים דומים לאלה של האוניברסיטה העברית? אם כן, מה הם הכללים שמכיר? האם הצליח להתנהל עם הכללים הללו? עם אילו אתגרים התמודד? איך?
2. מקום לימודים: היכן למד? אוניברסיטה או מכללה? מכללה דוברת ערבית/עברית? מכללה קטנה או גדולה? מכללה מעורבת או לא (במקרה של חרדים – מכללה דתית? מופרדת מגדרית או רגילה)
3. היכרות עם כללים ונורמות במקום עבודה: מה הם החוקים המרכזיים שמכיר? איך מתמודד עמם? (להתייחס להיבטים של ניהול זמן, יחסים עם המנהל, היררכיה ארגונית, יוזמה אישית, מה עושה אם יש בעיה, השתלבות חברתית בצוות יהודי).
4. מערכת תמיכה חברתית: האם יש בסביבת העובד אנשים נוספים (חברים/קרובים) שעובדים במקומות עבודה דומים? האם סיפרו משהו? האם יוכל להתייעץ עמם במידת הצורך?
5. מנהגים דתיים/תרבותיים: מה הם המנהגים המרכזיים עליהם שומר העובד? האם יש מגבלות כלשהן מבחינת ניידות/שעות עבודה/יציאה להשתלמויות ופעילות מחוץ למשרד (רלוונטי במיוחד לנשים. לבדוק האם יש ציפייה/צורך בליווי של גבר או הגבלה בניידות עצמאית בשעות אחה"צ/הערב).
6. רקע משפחתי: (לבדיקה אחרי סגירה) היכן מתגוררת המשפחה של העובד ובן/בת הזוג או המשפחה המורחבת. מהם המנהגים בהיבטים של ביקורי משפחה, חגיגת חגים וציון מועדים מרכזיים במחזור חיי המשפחה (שמחות, אבל, מחלות).
7. איזון בית עבודה ועבודה במקומות נוספים: במידה והעובד מועסק בעוד מקום או שמדובר בהורה, כיצד מתכנן לנהל את הזמנים על מנת לעמוד במסגרת העבודה לצד המחויבויות האחרות. לא להסתפק בתשובה של העובד שהוא יכול להתמודד אלא לפרוט מהלך של שבוע עבודה לדוגמא, לראות יחד את השעות, ולהתייחס גם לזמני הגעה.
8. הדגישו את חשיבות הפתיחות והשיתוף: מכיוון שזהו אתגר משותף של עבודה בצוות מגוון, חשוב שכולם ירגישו בנוח לשתף ולשאול בנושאים שאינם מכירים.

## צרכים ומאפיינים של מנהלים שיש להתייחס אליהם בתהליך הקליטה:

### תכנים מרכזיים לתהליך הכנה לקליטת העובד

#### 1. הרקע של העובד:

- הסבר כללי על הרקע וההרגלים הקיימים של העובד כפי שמופו על ידי איש משאבי האנוש.
- הצפת קשיים אפשריים, דרכי התמודדות וגורמי תמיכה באוניברסיטה.

#### 2. בניית וניהול הקשר הניהולי:

- פיתוח יחסי אמון עם העובד: ניהול פגישות עבודה קבועות ותדירות, התעניינות בעובד ברמה האישית והמקצועית, הבעת עניין בקשיים של העובד.
- תפיסת המנהל בעיני העובד: הסברת ההבדל בתפיסת המנהל ודמות הסמכות (דמות חשובה מאוד שתפקידה לדעת, להוביל ולטפח את העובד). חשיבות הקשר הבין אישי, התעניינות ואכפתיות של המנהל כלפי העובד.
- תפיסת העובד כשווה: למרות הבדלים, חשיבות תפיסת העובד כבעל יכולות מקצועיות, הצבת ציפיות ודרישות וניהול נכון של אי עמידה בציפיות (במידה ומתרחשת).
- תוכנית קליטה בעבודה: לבנות תוכנית יעדים בחפיפה (להגדיר מה הקצב המצופה של הלמידה עד תפוקה מלאה בתפקיד, להגדיר לוח זמנים ומדדי ביניים לבחינת התקדמות). תוכנית הקליטה תאפשר בקרה על השתלבות העובד והצפת בעיות קיימות בשלב מוקדם. רלוונטי במיוחד למנהלים שאינם מנוסים בקליטה מגוונת ולעובדים שזו עבודתם הראשונה בסביבה ארגונית הדומה לזו של האוניברסיטה.
- צרכים ייחודיים הקשורים לדת/מנהגים תרבותיים של העובד: במידה וקיימים כאלה, לשוחח על הנושא עם המנהל, לבחון את עמדתו ולסייע לגבש עמדה ודרכי התמודדות עם קשיים צפויים. במידה והמנהל לא יודע לצפות מראש את הצרכים, להציף את הנושא ולסכם כי במידה ותעלה בעיה, מוזמן לפנות ולשוחח עליה.
- הנחיית העובד: הדגשת חשיבות הסבר ובהירות במתן משימות, לא להניח שהעובד מבין את נהלי ודרכי העבודה, להסביר את המשימות, הדרישות והציפיות לצד הסבר ההשלכות של אי עמידה בציפיות הללו.
- שילוב העובד בתרבות הארגונית של הצוות/המחלקה: הסבר לגבי התרבות והכללים הארגוניים הספציפיים, מנהגים (ישיבות צוות, שיחות פורמליות ובלתי פורמליות, במי להעזר מתי, מה חלוקת התפקידים סביב משימות משותפות – כמו הכנת כיבוד לישיבות, הכנת חומרים לישיבות/למטרות אחרות).

- היררכיה: להגדיר עם המנהל את רמת ההיררכיות/שוויוניות הקיימת בצוות/מחלקה ביחס לארגון וביחס לרקע של העובד הספציפי. במידה וקיימים פערים פנימיים (כלומר, יש היבטים בהם נשמרת היררכיה ויש היבטים בהם מצופה שוויוניות) להסביר את הנושא לעובד בצורה מפורשת ולאפשר זמן הסתגלות תוך כדי מתן משוב מעצב (תוך כדי, במטרה לסייע לעובד להבין את הכללים ולהתרגל אליהם).
- שילוב העובד בצוות: הכנת הצוות בכלים בלתי פורמליים, התווית ציפיות בנוגע לשיתוף פעולה עם העובד, קביעת כללים ברורים להתמודדות עם בעיות מקצועיות וחברתיות (למי פונים, מתי), ליווי/תמיכה בהשתלבות העובד בשגרה הבלתי פורמלית בצוות (ארוחות צהרים, אירועים חברתיים).
- מה עושים אם יש בעיה עם העובד (חוסר שביעות רצון מהעובד)? : איך מבררים את הנושא עם העובד (שאלית שאלות), במי נעזרים, כיצד עוזרים לעובד להשתפר (דרך גורם שלישי, באמצעות הנחיות של המנהל ועוד).
- הנחיית העובד לשיפור ביצועים: הגדרה ברורה של מטרות ויעדים, מתן משימות קטנות ומוגדרות, בקרה שוטפת אחר ההתקדמות, הדגשת הצלחות ומתן משוב חיובי.
- היכרות עם מנהלים דתיים/חברתיים והתקשורת סביבם: חשוב שהמנהל יכיר את החגים והמנהלים הדתיים/עדתיים המרכזיים, כולל הבנת המשמעות שלהם עבור העובדים (ממליצה להכין חומר כתוב על הנושא, תוך התייחסות להבדלים בין מוסלמים/נוצרים ורמת דתיות שונה).
- מה עושים בתקופות של מתח ביטחוני/חברתי: מהם כללי השיח המקובלים על המנהל? מה מותר ומה אסור להגיד? תקשור הכללים לעובד המגוון והצוות, תוך מתן הסבר ברור לגבי רציונל ומשמעות הכללים. חשוב למצוא דרך לאפשר לעובדים בצוות לשוחח על הנושא ולא להדחיק או להתעלם ממנו.