

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בתעסוקה

עוזי ששון וחגי כץ

השתתפותם המועטה של אנשים עם מוגבלויות בשוק העבודה היא בעיה חברתית עיקשת שנותרת ללא מענה מספק, על אף התועלות הברורות שהיא מעניקה להם, למשק ולחברה. שינויי מדיניות וחקיקה בנושא שיעור ההשתתפות של אנשים עם מוגבלות בכלל ושל אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בפרט בשוק העבודה לא השפיעו רבות על היקף השילוב בשוק העבודה והוא עודנו מצומצם מאוד. מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את דפוסי השילוב התעסוקתי של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונים עסקיים ובארגוני המגזר השלישי, מתוך הגישה המתמקדת בקשרים וביחסים המתהווים בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי. המחקר בוצע באמצעות ראיונות עומק עם מנהלים בארגונים המעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ועם מנהלים ועובדים בארגונים העוסקים בשילובם התעסוקתי של עובדים אלה. ממצאי המחקר העלו מערכת יחסים מורכבת בין המעסיקים ובין ארגוני המגזר השלישי העוסקים בשילוב ובהשמה של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. במבט ראשון נראה כי שני סוגי הגופים הללו מתמקדים בשלבים שונים של השילוב המשלימים אלו את אלו. בבחינה מעמיקה של מערכת היחסים ותהליך השילוב התעסוקתי מתגלים יחסי כוח מורכבים, יחסי תלות הדדיים, ודפוסים של שיתוף פעולה, שאפשר לפרשם כמודל סימטרי למדיי מבחינת יחסי העוצמה של דפוס יחסים המוכר כגיבור אסטרטגי. לדפוס זה השלכות מעשיות למדיניות בנושא השילוב התעסוקתי של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה.

מילות מפתח: יחסי עמותות-עסקים, שילוב בתעסוקה, עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, גישור אסטרטגי

מבוא

מעט יותר מ-4% מאוכלוסיית ישראל הם אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית (נאון ועמיתים, 2012). אנשים אלו זקוקים לתמיכה ולליווי מתמשכים הן בהתמודדות

המאמר מבוסס על המחקר "פרקטיקות של שילוב תעסוקתי: עמותות, עסקים ועובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית", שהתבצע בסיועה של קרן שלם, הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ברשויות המקומיות.

עם חיי היום-יום, והן בהשתלבותם התעסוקתית. הגישה המקובלת בעולם ובישראל כיום היא כי לכל אדם, ובכלל זה לאנשים עם מוגבלות, יש זכות לחיות חיים מלאים ולהשתתף באופן מלא בקהילה שבה הם חיים. מתוך כך, יש להם זכות להשתלב בשוק העבודה החופשי (Dusseljee, Rijken, Cardol, Groenewegen, & Curfs, 2011), וגם בתוכניות הכשרה מקצועיות לסוגיהן (גנים, 2014). אולם המציאות מראה כי לאנשים עם מוגבלות, ובפרט אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, יש סבירות נמוכה יותר להשתלב בתעסוקה בכלל ובתעסוקה בשוק החופשי בפרט, לעומת אנשים ללא מוגבלויות. בהשוואה לאוכלוסייה הכללית שיעור השתתפותם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה פחות, שכרם נמוך ומספר שעות העבודה החודשי שלהם אף הוא קטן מזה של עובדים ללא מוגבלות (זהר, 2012; נאון ואחרים, 2012; פיין, 2013; פפרמן, 2012; צדיק-וולדה ואברהם, 2011). אי לכך, נושא התעסוקה של אנשים עם מוגבלות הופך לחלק חשוב בשיח הציבורי בישראל, ולראיה אף נכלל בהמלצותיה של ועדת המומחים האלטרנטיבית לוועדת טרכטנברג בעניין המתאה החברתית (יונה וספיבק, 2012).

בשנים האחרונות מתרחש תהליך של העברת האחריות להספקת שירותים חברתיים לידי ארגונים לא-ממשלתיים, ובכללם ארגונים עסקיים וארגוני המגזר השלישי. זירת השירותים החברתיים, המאופיינת במעורבות של ארגונים משלושת המגזרים, מכונה לא פעם 'כלכלה מעורבת של שירותים חברתיים'. ישראל היא דוגמה למערכת שירותים חברתיים שיש בה סממנים מובהקים של כלכלה מעורבת (קטן, 2000). גם השירותים לאנשים עם מוגבלות אינם חורגים מכלל זה, וכך בזירת השילוב התעסוקתי של אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית פועלים שירותים ממשלתיים לצד עמותות וחברות עסקיות, אם כמקדמים ומאפשרים את שילובם בעבודה, ואם כמעסיקיהם של עובדים כאלה. עם זאת, לא נעשה עד כה מחקר שבחן את תפקידיהם ויחסיהם של ארגונים מן המגזרים השונים הפועלים בזירה חשובה זו. מטרת המאמר הנוכחי היא להשלים את החסר, ולנתח את דפוסי השילוב התעסוקתי של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונים עסקיים ובארגוני המגזר השלישי מתוך גישה המתמקדת בקשרים וביחסים המתהווים בין עסקים וארגוני המגזר השלישי.

העסקת אנשים עם מוגבלות בכלל ועם מוגבלות שכלית-התפתחותית בפרט

שיעור התעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות בישראל מראה כי המצב בישראל דומה למרבית מדינות ה-OECD (זהר, 2012). שיעור התעסוקה הממוצע באותן מדינות היה באמצע העשור הקודם 43.6%, לעומת 44.2% בישראל. עם זאת, לאור שיעור התעסוקה הכללי של האוכלוסייה הבוגרת הנמוך יחסית בישראל, היחס בין שיעור התעסוקה של העובדים עם מוגבלות בישראל לשיעור התעסוקה בכלל האוכלוסייה

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

הוא נמוך מזה שנמצא ב-OECD. לדוגמה, בשוודיה היחס בין שיעור המועסקים עם מוגבלות לשיעור המועסקים הכללי הוא 1.3, ובגרמניה הוא 1.45, ואילו בישראל היחס הוא 1.53, משמע שעל כל מאה אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה יש 153 עובדים מהאוכלוסייה הכללית (זהר, 2012). שיעור השילוב בתעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית נמוך באופן עקבי אף מזה של כלל האנשים עם מוגבלות כלשהי, גם כאשר בוחנים את אלו שנמצאים במסגרות השכלה גבוהה (גנים, 2014). מעטים המחקרים העוסקים בשילובם של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה מסוגים שונים, ובמיוחד מחקרים הבוחנים את שילובם של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונים עסקיים, ציבוריים ומגזר השלישי. פיינ (2013) טענה כי המחסום העיקרי בהעסקת אדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית קשור לחשיפה לאוכלוסייה זו, היכרות עמה, והעסקה ראשונית. היא כחנה אם החקיקה הסוציאלית משפיעה בפועל על מעמדו החברתי של אדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ושילובו בחברה, ואם חקיקה היא כלי יעיל דיו המשפיע על שינוי עמדות מעסיקים לגבי העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. ממחקרה עולה כי אמנם היכרות עם החקיקה משפרת את עמדות המעסיקים כלפי עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, אך למרות זאת אין לכך השפעה ישירה על הנכונות להעסיקם. מסקנתה היא כי אין די בחקיקה כדי ליצור שינוי ניכר ומודעות חברתית, וכי יש צורך בהטמעה חברתית של חשיבות התעסוקה של אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית וצדדיה החיוביים. ברבות ממדינות המערב מוענקים תמריצים כספיים מסוגים שונים למעסיקים, כדי לעודד אותם להעסיק עובדים עם מוגבלות, אך מחקרים בדבר סבסוד שכר לא הביאו למסקנות חד-משמעיות באשר למידת התועלת שבו לקידום העסקתם של אנשים עם מוגבלות ושל אוכלוסיות מוחלשות אחרות (צדיק-וולדה ואברהם, 2011). יעקובי ועמיתים (2010) מצאו כי הדימוי של אנשים עם מוגבלות בקרב מעסיקים נמוך באופן ניכר מזה של אוכלוסיות מודרות אחרות שנבדקו (ערבים וחרדים), ואפלייתם והדרתם עמוקות יותר, הן מבחינת הזדמנויות הקידום והן מבחינת השכר. התפיסות שליליות באופן בולט במיוחד כלפי אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ועם מוגבלות נפשית, בהשוואה לקבוצות של אנשים עם מוגבלות אחרת.

גם בספרות העולמית יש דיון מצומצם בלבד על שילוב אנשים עם מוגבלות בארגונים ממגזרים שונים. פק וקירקברייד (Peck & Kirkbride, 2001) מצביעים על התנגדות של מעסיקים מן המגזר העסקי להעסיק עובדים עם מוגבלות. ההתנגדות נובעת מכמה חששות, וביניהם חשש מעלויות חריגות הכרוכות בכך, מעלויות פיקוח מוגברות, מאובדן פרודוקטיביות, מקושי לפטר עובדים כאלה כאשר אינם מתאימים, ומהחשש להקטין את איכות כוח האדם שלהם עקב יכולותיהם הפחותות של עובדים עם מוגבלות לעומת עובדים 'רגילים'. שייד (Scheid, 1999) כחנה את ההיענות של

ארגונים עסקיים אמריקניים לחקיקה המחייבת העסקת אנשים עם מוגבלות וגילתה כי רק כשליש מן העסקים נענו לחקיקה, וכי ניסיון קודם בהעסקת אנשים עם מוגבלות הגבירו את ההיענות לחוק. מחקר אחר (Ball, Monaco, Schmeling, Scharz, & Blanck, 2005) הראה כי הנכונות לשלב עובדים עם מוגבלות רבה יותר בחברות גדולות (הם בחנו את מאה החברות המובילות את דירוג Fortune 500 הכולל את החברות הרווחיות בארצות-הברית). מחקרה של באלסר (Balsler, 2007) הוא המחקר היחיד המוכר לנו עד כה שבחן את הקשר בין מגזר (ציבורי, עסקי ושלישי) לבין העסקת עובדים עם מוגבלות והשווה בין המגזרים את יישום ההתאמות במקום העבודה כדי לקלוט עובדים עם מוגבלות. לטענתה, ישנם הבדלים עקרוניים בחקיקה, בהתנהגות הארגונית ובציפיות המוסדיות המופנות אל ארגונים ממגזרי המשק השונים, ולכן יש לצפות להבדלים ביישום ההתאמות ביניהם. ממצאה מראים כי ארגוני המגזר השלישי מיישמים פחות באופן מובהק התאמות פיזיות במקום העבודה מארגונים עסקיים וציבוריים, וכי המגזר שבו נעשות ההתאמות הרבות ביותר לקליטת עובדים עם מוגבלות הוא המגזר הציבורי. בישראל הדיון אודות שילוב אנשים עם מוגבלות בארגונים עסקיים מצומצם מאוד, ויש בו בעיקר עדויות נקודתיות למיזמים מסוימים וניתוחי מקרים שאינם מעידים על הכלל, ומערבים לא פעם גם היבט של קידום יחסי הציבור של הפירמה המשלבת. לדוגמה: קלינפלד (1968) הציג את פרויקט שילוב העיוורים בחברת דר-פונט, ושיבי (2013) הציג שילוב עובדים עם מוגבלות במשרד עורכי הדין שלו.

באחד המחקרים היחידים שבחנו את שילובם של אנשים עם מוגבלות בארגונים ממגזרים שונים נמצאו הבדלים רבים באשר לתפיסות המעסיקים את העובדים עם מוגבלות וגם באשר לפרקטיקה של השילוב עצמו (יעקובי ועמיתים, 2010). הם מצאו כי במגזר הציבורי העמדות כלפי שילוב עובדים עם מוגבלות הן שליליות ברובן, למרות החקיקה המחייבת שילוב כזה. בתחום מקצועות הבריאות, הכולל בעיקר ארגונים מן המגזר השלישי, מצאו יעקובי ועמיתיו נכונות להעסיק אנשים עם מוגבלות הסובלים מלקויות שונות ולהתאים את המקום ואת סוג העבודה למוגבלותו של המועסק, אך במרבית המקרים העדיפו שלא לדון ביחסי עובד-מעביד, עקב תפיסת סיכון מוגבר הכרוך בהעסקת עובדים אלה. בארגונים עסקיים בתחום ההייטק נמצא פער ניכר בין התבטאויות העולות בקנה אחד עם תקינות פוליטית בנוגע לחשיבות העסקתם של עובדים עם מוגבלות, בעיקר בגלל השפעתו של השוק האמריקני ודרישותיו, לבין השילוב המועט בפועל ועמדתן החד-משמעית של פירמות עסקיות בענף ההייטק נגד העדפה מתקנת (יעקובי ועמיתים, 2010).

אפיק נוסף של שילוב תעסוקתי הוא עבודה כעצמאיים ומיזמים עסקיים של האדם עם המוגבלות. אפשר למצוא דגמים מוצלחים של העסקת עצמית בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית או עם מוגבלויות קוגניטיביות אחרות, תוך קבלת סיוע

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

ניכר ממערכות תמיכה שונות (Hagner & Davies, 2002). בארצות-הברית דיווחו אנשים עם מוגבלות על העסקה עצמית בשיעור גבוה באופן ניכר לעומת שיעור ההעסקה העצמית בקרב האוכלוסייה הכללית (Arnold & Seekins, 2002), והדיווח מראה פער ניכר בין ההצהרות הרשמיות לבין המצב בפועל בידי העוסקים בתחום השיקום התעסוקתי בארצות-הברית. בישראל הצביעה רכיבו-שטיינר (2012) על חסמים רבים המביאים לשימוש מועט באופציה זו, ביניהם קשיי מימון, מחסור בליווי מתמשך וחסמים נוספים. צמיחתם של עסקים חברתיים וההשפעות הגוברות של דפוסי ניהול עסקי על המגזר השלישי עשויים להשפיע על ממצאים אלו בעתיד, והמחקר היחיד עד כה מצביע על מתח גובר בין אינטרסים עסקיים ויעדים חברתיים במגזר השלישי כגורם המשפיע לרעה על מידת הגיוון ועל מדיניות הגיוון בהעסקה במגזר השלישי (Tomlinson & Schwabenland, 2010).

חלופות לשילוב תעסוקתי במגזרים ארגוניים שונים

התחום המשלב אנשים עם מוגבלות בשוק התעסוקה הוא כאמור שוק של כלכלה מעורבת, שבו פועלים בכפיפה אחת שירותים ממשלתיים, ארגוני המגזר השלישי ופירמות עסקיות. יש עמותות וארגונים עסקיים, המעסיקים אנשים עם מוגבלות במסגרות שיקומיות לכל דבר, שבהן מועסקים אנשים עם מוגבלות לצד אנשים ללא מוגבלות, ואילו ברבות ממסגרות התעסוקה השיקומיות הקלסיות התעסוקה היא במסגרת נפרדת, הכוללת תגמול סמלי, והיא מוגדרת כהליך שיקומי-טיפולי, ולא דווקא כתעסוקה לכל דבר. בשנים האחרונות הופיעה בזירה חלופה נוספת: מיזמים עסקיים-חברתיים (social enterprise), שהם פירמות הפועלות במודל עסקי מלא, אך מונחות על פי יעדים חברתיים, וברבות מהן מועסקים אנשים עם מוגבלות. חוקרים בתחום היזמות החברתית (Dees & Anderson, 2006; Hart, Laville, & Cattani, 2010) גורסים כי יוזמות עסקיות וחברתיות של ארגונים מן המגזר השלישי והמגזר העסקי עשויות לתת מענה יצירתי לבעיות שאינן מקבלות טיפול הולם במסגרת הפתרונות הממשלתיים הקיימים. רבים באירופה תופסים את תחום הארגונים העסקיים-חברתיים כמנגנון עדיף לפתרון בעיות התעסוקה של אנשים עם מוגבלות ושל קבוצות מודרות אחרות בחברה (Spear & Bidet, 2005). ארגונים כאלה, המיועדים בראש ובראשונה לספק פתרונות תעסוקה, מספקים תעסוקה הוגנת וגם מכוונים לקדם את ענייניו של קהל היעד המועסק בהם. ארגונים אלה, Work Integration Social Enterprise – WISE, נפוצים באירופה ובארצות-הברית, אך פחות נפוצים בישראל. מטרתיהם של ארגונים אלה הן בעת ובעונה אחת חברתיות, כלכליות ואזרחיות (Laville & Nyssens, 2001). בישראל תופעה זו עודנה צעירה ומצומצמת בהיקפה, והמיזמים העסקיים-חברתיים הקיימים עד כה בתחום השילוב התעסוקתי מיועדים

בעיקר לנוער בסיכון ולנשים. רק מעטים מיועדים לאנשים עם מוגבלות, ורק בודדים מיועדים לאנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית (גדרון ויוגב, 2009).

סקירת ספרות

פרספקטיבות לבחינת שילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית

אפשר לבחון ארגונים חברתיים וארגונים עסקיים הפועלים בשוק המעורב המשלב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בשתי גישות: גישה אחת היא גישה השוואתית, הבוחנת את הדמיון והשוני ביניהם באשר לאופי השילוב. הניסיון המקצועי והמחקרי מעידים כי ישנם הבדלים ניכרים בין ארגונים עסקיים לבין ארגוני המגזר השלישי באופי ובאיכות של השירותים שהם מעניקים, בסוגי קהל היעד ועוד (Austin, 2000). מחקרים שונים בחנו את ההבדלים בשירותים שמעניקים ארגונים עסקיים וחברתיים לפי המדדים הבאים: נגישות, היחס שבין העלות לאפקטיביות של השירות או המוצר, האיכות, ושיעור השירות שממומן מתרומות, והם חלוקים בדעתם לגבי השאלה אילו מהם עדיפים (Rosenau & Linder, 2003).

הגישה השנייה, שהיא מוקד המאמר הנוכחי, מתמקדת בקשרים וביחסים המתהווים בין שני סוגי הארגונים בתוך זירת הפעולה של שילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. בניגוד לגישה ההשוואתית המתייחסת אל העסקים ואל ארגוני המגזר השלישי כאל משתתפים ב'משחק סכום אפס', שבו הם נמצאים בעיקר ביחסי תחרות, זה על חשבון זה. הגישה השנייה מצריכה אותנו לבחון את הספרות העוסקת בשיתוף פעולה בין פירמות עסקיות לבין ארגוני המגזר השלישי.

בעידן שבו מיטשטשים הגבולות בין המגזרים, הולכים ומתרבים שיתופי הפעולה בין ארגונים ממגזרים שונים. כץ (2007) מגדירה שיתוף פעולה בין מגזרים (אותו היא מכנה 'חבירה בין-מגזרית') כ"מצב שבו ארגונים המשתייכים לפחות לשני מגזרים שונים (שלישי, עסקי או ממשלתי), בונים מערכת יחסים על בסיס הבנה הדדית בהתייחס למהות סוגיה והאופן שיש להתמודד איתה" (כץ, 2007, עמ' 17). במצבים כאלה כל מגזר מביא עמו לשיתוף הפעולה סוג אחר של משאבים, וביחד הם מאפשרים התמודדות יעילה עם בעיות מורכבות ורב-ממדיות שקשה לטפל בהן במסגרת היכולות של ארגונים ממגזר אחד בלבד. לאחרונה החלה מתרבה ספרות הבוחנת ומתארת את דפוסי שיתופי הפעולה בין ארגוני המגזר השלישי לארגונים עסקיים. האריס (Harris, 2012) הצביעה על כך שאף על כן שפרות רחבה עוסקת ביחסים בין ארגונים ממשלתיים לארגוני המגזר השלישי, דיון במערכות היחסים בין המגזר העסקי למגזר השלישי זכו להתייחסות פחותה בספרות. שיתופי פעולה כאלו משרתים אינטרסים

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

מגוונים של שני סוגי הארגונים, החל משיפור תזרים המשאבים של ארגוני המגזר השלישי, ועד שיפור תדמיתה הציבורית של הפירמה העסקית (Austin, 2000; Harris, 2012). מעורבותם של ארגונים עסקיים בשיתופי פעולה עם ארגוני המגזר השלישי מתרחשת לא פעם במסגרת מה שמכונה 'אחריות חברתית של תאגידים' (social responsibility corporate). זו משקפת גישה ניהולית המעריכה עסקים לא רק לפי ביצועיהם העסקיים, אלא גם על פי מחויבותם ואחריותם לסביבה החברתית והפיזית, כהיענות לשינויים חברתיים-ערכיים וממשליים המציבים בפניהם ציפיות חדשות בהקשר זה (לימור, 2010; ששון, 2013). על פי גישה זו, עסקים פועלים לקידום מטרות חברתיות כחלק ממדיניותם העסקית, מתוך מניעים אידיאולוגיים ותועלתניים כאחד. האחריות החברתית של עסקים היא תופעה רב-ממדית, שיש לה היבטים שונים, וביניהם מעורבות בקהילה, אתיקה בעסקים, סביבת עבודה הולמת, שמירה על איכות הסביבה, על זכויות אדם ואזרח, ממשל תאגידי, שקיפות ודיווח. היבטים אלה נוגעים לא רק לפעילות הישירה של הפירמה, אלא גם למתרחש לאורך כל שרשרת הייצור וההספקה (אבו, 2013; בר-צורי, 2008). הפעילות הנוגעת לאחריות החברתית של תאגיד נתפסת כמניבה יתרונות עסקיים מגוונים, ובכללם שיפור המחויבות הארגונית של עובדים, שיפור הקשרים עם קבוצות בעלי עניין, שמירה על תדמית הפירמה ומיצובה. שיתוף פעולה עם ארגונים מהמגזר השלישי נכללת בדרך כלל תחת הכותרת 'מעורבות בקהילה'.

במחקרים שונים נמצא כי שיתוף הפעולה בין המגזרים מצביע על כך שארגוני המגזר השלישי משלימים ארגונים אחרים או מתחרים בהם על אספקת טובין או שירותים (Cho & Kelly, 2014; Young & Steinberg, 1995). וייסברוד (Weisbrod, 1988) הציג ראיות לכך שארגוני המגזר השלישי עשויים להציע סוגים שונים של שירותים או להתמקד בפלחי שוק שונים מאשר עסקים הפועלים באותו השוק. במצב כזה, מכיוון שארגונים עסקיים וארגוני המגזר השלישי יכולים להחזיק נישות שונות בתוך שוק מסוים ולא להתחרות זה בזה, הרי שהיחסים ביניהם עשויים להיות יחסים משלימים המאופיינים במקרים מסוימים גם בשיתוף פעולה.

הספרות בנושא יחסי המגזר השלישי והמגזר העסקי בוחנת את המאפיינים, הסוגים, השלבים, והיתרונות הכרוכים בשיתוף פעולה. במאמריהם על שיתוף פעולה בין עסקים לארגוני המגזר השלישי התייחסו אוסטין וסייטאנידי (Austin & Seitanidi, 2012a,b) למגוון ההיבטים המאפיינים שיתופי פעולה אלה, ושרטטו את תהליך התהוותם. הם מציבים שיתופי פעולה על פני רצף בן ארבעה שלבים: שיתופי פעולה פילנתרופיים, שיתופי פעולה של חליפין (transaction), שיתופי פעולה אינטגרטיביים ושיתופי פעולה טרנספורמטיביים. הרצף מבטא עלייה במעורבות, וגם עלייה בערך האסטרטגי עבור השותפים. הם מבחינים בין שיתופי פעולה על ארבעה ממדים: רמת המעורבות בשותפות, חשיבותה של השותפות למשימה העיקרית של העמותה או של

הפירמה, גודל המשאבים המושקעים בשותפות, והיקף הפעילות שהיא משקפת. שותפויות שונות מצריכות מורכבות ניהולית שונה על פי רמת האינטראקציה המתקיימת בין השותפים (Austin, 2000). בנדל (Bendell, 2010) מדבר גם על סוגים שונים של שותפויות, ומציג אבולוציה ברורה בשלושה דורות של שותפות: הדור הראשון הוא פילנתרופי ובו העסק מתייחס לשיתוף הפעולה כאל תרומה לא מחייבת; הדור שני הוא אופרציונלי ובו העסק מקיים שיתוף פעולה ברמה טקטית של אופרציות מסוימות בתהליך הייצור או השיווק; והדור השלישי שבו שיתוף הפעולה הוא מערכתית, ומתקיים ברמה אסטרטגית גבוהה וברמת הטמעה ניהולית וארגונית גבוהה בשני הצדדים המעורבים.

אחרים מבחינים בין טיפוסים שונים של שיתוף פעולה בין עסקים לארגוני המגזר השלישי הנעים על ציר של מחויבות לשיתוף הפעולה, בין מחויבות מועטה לבין מחויבות גבוהה (Wymer & Samu, 2003). פירמות עסקיות הפועלות ברמות השונות מונעות ממגוון מוטיבציות, וביניהן תמיכה במטרת העמותה, טיפוח היחסים עם קהל המטרה של הפירמה, יחסי ציבור, פיתוח משאבי אנוש וקידום מכירות. ברמה נמוכה ביותר נמצאים שיתופי פעולה שכל מטרתם היא פילנתרופית, והם מוגדרים כשיתופי פעולה בעלי אופי של אחריות תאגידית. שיתופים כאלה מנוהלים גם ברמה פילנתרופית, משמע כפעילות שהיא נפרדת ועודפת על הפעילות השגרתית של הפירמה, והמחויבות אליה נמוכה יחסית. ברמה הגבוהה ביותר נמצאים מיזמים משותפים, שבהם אינטגרציה ניהולית וארגונית גבוהה, והם מנוהלים על-ידי צוותי ניהול ייעודיים. מודל זה דומה למתואר במקום אחר (Berger, Cunningham & Drumwright, 2004) כשלב אינטגרטיבי, שבו הפעולה היא למעשה קולקטיבית. בטווח הביניים נמצא מגוון של מודלים, בין היתר פעילות בעלת אופי שיווקי יותר שמטרתה הגדלת מכירות, כגון מתן חסויות או מבצעי פרסום מבוססי-עסקה (Wymer & Samu, 2003). בניגוד לאינטגרציה הגבוהה המאפיינת בריתות חברתיות ברמה גבוהה, שיתוף פעולה בין עסקים לארגוני המגזר השלישי מאופיין לעתים קרובות בחוסר איזון בעוצמה, כלומר במצב שבו אחד הצדדים או שניהם תופסים את החלוקה של עלויות או תועלות כלא הוגנת (Berger et al., 2004). במרבית המקרים יהיו אלה ארגוני המגזר השלישי, המגיעים מנקודת מוצא חלשה מלכתחילה.

אבצוג ורווב (Abzug & Webb, 1999) מציעות תיאוריית בעלי עניין מורחבת להסבר מגוון היחסים הקיימים והאפשריים בין עסקים לארגוני המגזר השלישי. הן מסבירות את מגוון דפוסי היחסים כפונקציה של הפוטנציאל לאיום על העסק או על ארגון המגזר השלישי או הפוטנציאל לשיתוף פעולה ביניהם. יחסים של שותפות יתפתחו כאשר לארגון המגזר השלישי יש פוטנציאל גבוה גם להוות איום, וגם לשמש שותף של העסק. אחד ממצבי שיתוף הפעולה שהן מונות הוא כאשר ארגון המגזר השלישי משמש ספק של טובין או שירותים לעסק. אף שאולי ארגוני המגזר השלישי

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כהעסקה

פחות מעורבים באספקת חומרי גלם ומוצרים לארגונים אחרים, הם עשויים לספק שירותים לעסקים באמצעות קבלנות והסדרים אחרים. אחת הדוגמאות לכך, במסגרת מדיניות מעבר מרווחה לעבודה (welfare-to-work) בארצות-הברית, הם ארגוני המגזר השלישי העוסקים בהכשרת אוכלוסיות שייצוגן בשוק התעסוקה החופשי נמוך. ארגונים אלו מוצאים את עצמם בתפקיד של ספקי כוח אדם לארגונים אחרים, בעיקר ארגונים עסקיים. לטענת המחברות, דפוס זה מאופיין באי-שוויון בעוצמה, שבסופו מערכת יחסים היררכית, כך שהחברה מקבלת השירות מסוגלת להשפיע על המבנה וההתנהגות של ארגון המגזר השלישי. מידת האסימטריה בעוצמה במערכת היחסים בין ארגוני המגזר השלישי לעסקים מושפעת ממעמדו של ארגון המגזר השלישי: לארגונים גדולים או חזקים יש יכולת רבה יותר לאיים על העסק או לשתף פעולה איתו.

המסגרות הקיימות המשלבות אנשים עם מוגבלות מספקות פתרונות שונים לאנשים אלה. מטרת המחקר הנוכחי הן למפות ולאפיין את הצדדים השונים הפועלים למען שילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כהעסקה נורמטיבית, ולבחון את אופי היחסים ביניהם. שאלות המחקר הן: (1) מהם דפוסי השילוב המתקיימים בארגונים עסקיים? (2) מהם דפוסי היחסים בין עסקים לארגוני המגזר השלישי העוסקים בשילוב אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כעבודה?

המחקר

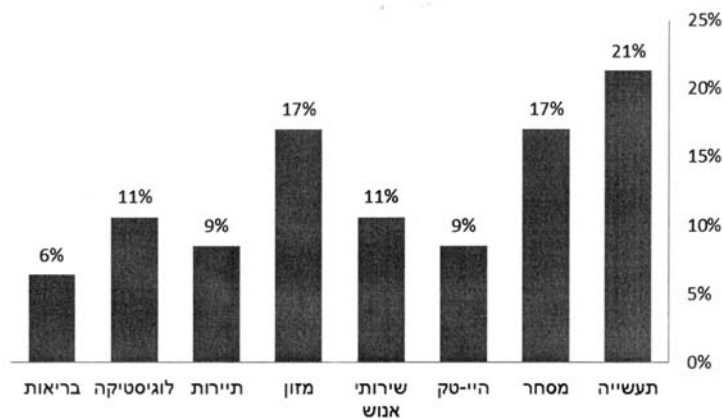
שיטות המחקר

זהו מחקר איכותני שנערך באמצעות ראיונות עומק מונחים על-ידי פרוטוקול שאלון מובנה למחצה. רואיינו מעסיקים המשלבים אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית במסגרות השונות כדי לבדוק את דעתם על שילוב אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה בשוק החופשי, ואת דפוסי השילוב הנהוגים בארגוניהם. רואיינו גם בעלי תפקידים בארגוני המגזר השלישי העוסקים בהשמה ובשילוב של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה בשוק החופשי. בראיונות נבדקו היבטים שונים בתהליך השילוב של אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה, ליווי העובד עם המוגבלות במקום העבודה, הכשרתו, ומיון העובדים. בנוסף, נבחנו מנגנונים ארגוניים לתמיכה בשילוב, היבטים טיפוליים, ליווי עו"ס, וקשר עם גופים משלבים. לבסוף נאסף מידע בסיסי על הארגון המשלב והמנהל, באמצעות שאלון קצר. המחקר וכלי המחקר נבחנו ואושרו בידי ועדות האתיקה המחקרית באוניברסיטת בן-גוריון כנגב ובמשרד הרווחה והשירותים החברתיים. כל המראיינים במחקר חתמו על טופס הסכמה מדעת, והובטחה להם סודיות מלאה.

המחקר ארך כשנה, מפברואר 2013 ועד ינואר 2014. המעסיקים אותרו בסיוע גופים שונים הפעילים בתחום השילוב התעסוקתי של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, ובכלל זה ארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחום והמטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה שבמשרד התמ"ת. הראיונות הוקלטו ותומללו במדויק כדי לאפשר תיאור עשיר של דברי המרואיינים (Geertz, 1973). הראיונות נותחו ניתוח תוכן איכותני שהתמקד באופן שבו המרואיינים מתארים ומעניקים משמעות לדפוסי השילוב בארגוניהם, ונערך על פי תהליך הניתוח שתיאר נוינדרוף (Neuendorf, 2012). הניתוח פתח בניתוח תמטי (Guest, 2012), ובהמשכו הוספו התמות שנמצאו בראיונות הראשונים כהשערות, ונבחנו בראיונות המאוחרים יותר. שני חוקרים זיהו במקביל את התמות זמן קצר לאחר שהושלמו הראיונות, והן נבחנו שוב מול תכני הראיונות בניתוח רוחבי של כלל הראיונות לאחר השלמת עבודת השדה.

הארגונים שנבדקו במחקר כמעסיקים פועלים במגוון רחב של תעשיות, שירותים ומסחר (תרשים 1). מחצית המעסיקים הם ארגונים צעירים הקיימים פחות מ-10 שנים. הארגון הוותיק ביותר במחקר הוא בן 91 שנה, והגיל הממוצע של הארגונים המעסיקים הוא 19 שנה. גודל הארגונים – משניים ועד שלוש מאות עובדים. מחצית הארגונים שהשתתפו מעסיקים לא יותר משני עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, ומשך ההעסקה הממוצע קרוב ל-6 שנים.

תרשים 1: התפלגות המעסיקים במחקר לפי תחום פעילות



רואיינו 47 אנשים בתפקידי ניהול ב-40 ארגונים המעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, ומהם 28 מנהלים בכירים (בעלים, מנכ"ל, מנהל מחלקה, מנהל סניף) ו-19 מנהלים ישירים של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. ותק המנהלים בתפקיד הניהולי בזמן המחקר נע בין שנה אחת ל-40 שנים, והוותק החציוני

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

היה 12 שנים. למחצית המנהלים היה ניסיון בן 3 שנים לפחות בהעסקת עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ועובדים עם מוגבלות בכלל. ל-43% מהם היה ניסיון קודם בהעסקת אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית לפני התפקיד הנוכחי, ול-20% יש קשר אישי או משפחתי עם הנושא. כן רואיינו 10 בעלי תפקידים ב-5 ארגוני המגזר השלישי העוסקים בהשמה של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. בסך הכול רואיינו 57 אנשים.

ממצאים

מהמחקר עולה כי יש חלוקת תפקידים ברורה בין עסקים לארגוני המגזר השלישי בתחום השילוב של אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית במקומות עבודה. ארגוני המגזר השלישי מעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית באופן כמעט בלבדי במסגרת תעסוקה שיקומית (הנקראות גם מע"שים או מע"ש), ואילו תעסוקה משלבת במסגרת רגילה לצד עובדים רגילים מתקיימת כמעט באופן בלבדי בחברות עסקיות. בנוסף לכך, עסקים וארגוני המגזר השלישי נבדלים גם על ציר התהליך השיקומי-תעסוקתי של אדם עם מוגבלות. ארגוני המגזר השלישי העוסקים בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית מופקדים על כל תהליך השיקום, ההכנה, המיון, הגיוס, ההכשרה והליווי, עד להשמה במקום העבודה וגם לאחריה. החלוקה מתקיימת גם בקהל המטרה – עסקים מתמקדים אך ורק בשילוב עובדים בעלי יכולת השתלבות גבוהה יחסית, ואילו ארגוני המגזר השלישי משלבים גם עובדים בעלי יכולת השתלבות מוגבלת יותר, אך אלו אינם רלוונטיים למחקר זה היות שאינם מועמדים כלל לשילוב בשוק העבודה החופשי. מלבד זאת, ארגוני המגזר השלישי עוסקים גם בתפקידים שהם מחוץ לתחום התעסוקה, באסטרטגיות של הספקת שירותים ושל השפעה על מדיניות ציבורית ופועלים ברמות שונות של פעולה, מרמת הפרט ועד רמת המדינה. בין התפקידים שארגונים אלה מקבלים על עצמם נמנים התערבות מוקדמת בגיל הינקות והילדות, מגורים ודיוור, הרחבת החיים העצמאיים ושילוב בקהילה באופן כללי, הכשרה לאנשי מקצוע, מחקר והפצת ידע, מימוש זכויות וסנגור.

המעסיקים אינם עוסקים באף אחד מן התחומים הללו, והם מסתמכים באופן מלא על ארגוני המגזר השלישי בהיבטים רבים בתהליך השילוב. אי לכך, מנהלי ארגונים עסקיים המעסיקים אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית מדווחים על יחסי תלות עם ארגוני המגזר השלישי המלווים את העובד עם מוגבלות שכלית-התפתחותית במקום העבודה. מערכת יחסים זו מתבטאת בשני מישורים: בהשמה ובתחזוקת הקשר בין העובד לארגון העסקי.

הליך ההשמה

מניעי המעסיקים לשלב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית התחלקו כמעט שווה בשווה בין מניע עסקי (46%) למניע חברתי (54%). בקרב אלו שציינו מניעים חברתיים, אפשר להבחין בהנעה על בסיס דתי (צדקה, 32%) ועל בסיס חברתי (צדק, 60%). במקרה אחד הוזכרה גם פילוסופיה אנתרופוסופית, ובשני מקרים צוין שהמניע העיקרי היה הרצון לציין את זכרו של אדם אהוב. חלק מן הארגונים המעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית מתוך מניעים עסקיים בעיקר, ממשיכים לעשות זאת אף שלהערכתם ההעסקה של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית אינה משתלמת מבחינה כספית. יש לציין ששלושה רבעים מהמעסיקים מגדירים העסקת עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כפרקטיקה משתלמת. ומציינים מניעים אינטרינזיים כמו אידיאולוגיה חברתית או דתית, או שיקולי רווח ותועלת.

למרות זאת, מתארים ארגוני המגזר השלישי את הליך השמת עובד עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כעבודה סיוזיפית וקשה, ומציינים אחוזי השמה נמוכים ביחס לניסיונות ההשמה. מנהל השמה אזורי בארגון מגזר שלישי הדגים את זמן ההשמה הארוך של אדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בארגונו, לעומת תפיסתו את ההשמה של אדם שאינו מוכר כבעל מוגבלות. הוא הסביר:

השוני והקושי הוא למצוא עבודה, וזה קשה מאוד! יותר מאדם רגיל. לכן אדם רגיל בממוצע לוקח 4-6 חודשים, ומי שהוא מוגבל זה יכול גם להגיע לשנה.

מנהלת השמה ארצית בעמותה מוכרת ממקדת את הקושי של מדריכות ההשמה, ומסבירה כי הקושי בהשמה הוא באיתור מעסיקים שבסופו של דבר משתכנעים להעסיק אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית.

יש קושי לאתר מעסיקים כי זו עבודת רגילים של המדריכות ולא של מעסיקים.

המחקר הנוכחי העלה תופעה דומה. רוב המעסיקים שרואינו (77% מהמעסיקים אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית) דיווחו שנציגי ארגונים מהמגזר השלישי פנו אליהם בבקשה להעסיק עובד עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. רק אחוז קטן מהמעסיקים (23%) פנה ביוזמתו וביקש להעסיק אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. נתונים אלה מפתיעים, כיוון שלאחוז גדול יחסית מהמעסיקים במדגם הנוכחי (42%) היה ניסיון בהעסקת עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. מנהל במשרד התמ"ת, שתפקידו לפקח על השמת אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, תיאר מצאי נמוך של מעסיקים המוכנים להעסיק אנשים עם מוגבלות זו:

מתוך כ-30,000 עסקים בישראל, רק 5% מהם מעסיקים אנשים עם מוגבלויות באופן כללי. כאשר שואלים מי מאלה שלא מעסיקים אנשים עם מוגבלויות, כבר העסיק בעבר, רואים שהיו רק כ-5% נוספים שכבר עשו זאת, כלומר המספרים לא גדולים.

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כהעסקה

בבחינת דפוס היחסים עולה, כי כבר במהלך ההשמה הראשונית נוצרת תלות הדדית בין המעסיקים ובין ארגוני המגזר השלישי. מחד גיסא, ארגוני המגזר השלישי תלויים באופן מוחלט בנכונותם של המעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, והם משקיעים בכך משאבים רבים. מאידך גיסא, המעסיקים דיווחו שהעסקה של אדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ללא תמיכת העמותה צפויה להיכשל מראש, ולכן לא היו מגייסים אדם ללא תמיכת ארגוני המגזר השלישי. לדוגמה: מנהלת כבת 50 בחברה גדולה בצפון הארץ תיארה את תלותה בארגונים אלה:

הנוכחות של העמותה מאוד חשובה. זה יותר מורכב אם העמותה לא הייתה, כי פה היא באה ואומרת מה היכולת שלהם, ואם עובד בא ואומר אני רוצה, אז אתה יודע שאתה יכול לפנות אל המדריכה. אם זה היה בלי מדריכה או עמותה הייתי בוחנת אם זה אפשרי לשלב.

תחזוקת מערכת היחסים שבין המעסיק והעמותה לאחר שמתבצע השלב הראשוני של השמת עובד עם מוגבלות במקום העבודה, פועלים ארגוני המגזר השלישי לשימור דפוסי היחסים עם המעסיק כדי שימשיך להעסיק את העובד אף על פי שלעיתים כבר אין תועלת כלכלית בהמשך העסקתו. לצורך שמירת האיזון העדין של המשך העסקה של אדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית נדרשת התערבות אינטנסיבית של מדריכה. המדריכה היא בעצם הדבק שבין המעסיק ובין העובד עם המוגבלות. מצד אחד, המעסיק אינו משלם על שירותי המדריכה. מצד שני, ארגוני המגזר השלישי משלמים את משכורת המדריכה ומפעילים אותה כמתווכת ומקשרת שבין המעסיק לעובד עם המוגבלות כדי לשמור על יחסי הכוחות בין העמותה למעסיק. במערכת זו המעסיק אינו יכול להסתדר בלי המדריכה ובעצם גם בלי ארגון המגזר השלישי. מעסיק מתחום המזון הסביר שמדריכה היא "ערך מוסף לעסק". מנהל בתחום הבריאות אומר:

ישנו קשר רציף עם הגוף המפנה [ארגון המגזר השלישי], וליווי קבוע ורציף של המדריכות.

מנהלת בתחום שירותי אנוש סיפרה על התדירות הגבוהה שבה המדריכה מגיעה למעסיק: "המדריכה שלה מגיעה כל שבוע". מנהל מתחום הבריאות מתאר תדירות אף יותר גבוהה: "המדריכה מבקרת באופן יום-יומי או דו-יומי". המרואיינים המעסיקים ציינו שאין תחליף לעבודת התחזוקה של המדריכה. ארגוני המגזר השלישי יוצרים תלות במדריכה, ובמקום להכשיר את המעסיק, הארגון מספק לו מעין מיקור חוץ של שירותי תיווך בינו ובין העובד שלו עצמו. אמר מנהל מחלקה בתחום הרפואי:

עוזי ששון והגי כץ

עובדת מטעם המפעל מסבירה למדריכה. המדריכה היא הבוסית הישירה ואני בשבילם [העובדים עם המוגבלות] הדמות המנהלת את המחלקה, בעל הסמכות וזה שקובע.

מעסיק מתחום התעשייה מספר על התלות הזו ואומר:

אין מצב שאין מדריכה. זה די תנאי. כי צריך מישהו צמוד אליהם.

מעסיקה בתחום שירותי האנוש מסבירה את התלות:

לעיתים רחוקות אנחנו מסתדרות איתה [עובדת עם מוגבלות]. למרות זאת, יש כאן מדריכה שמגיעה לכאן באופן קבוע אחת לשבועיים... זה עובד כמו שרון.

המדריכה הופכת את עצמה לזמינה בכל שעות העבודה והמעסיק מרגיש שהוא תלוי בה כדי לתווך לא רק בינו לבין העובד עם המוגבלות אלא גם בקשרים עם משפחתו ואפוטרופוסו. מעסיקה בתחום המסחר אומרת שיש לה

גם את הטלפון של המדריכה וגם של העמותה. אני משתדלת לעבוד איתם אם יש בעיות משמעת או בעיות עם המשפחה. לעיתים המשפחה יכולה לטמטם אותי כי היא יכולה להתקשר כל יום 10 פעמים עד שאתה עונה לה. ולפעמים זה סתם כדי לשאול מה העניינים... הכול דרך המדריכה.

בבחינת דפוסי השילוב, נמצא כי כמעט בכל המקרים המעסיקים אינם מקיימים מטעמים הכשרה מסודרת הנוגעת לשילוב ולאיתגרים הכרוכים בו, לא לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית עצמם ולא לעובדים אחרים ואף לא למי שממונה ישירות על העובדים עם מוגבלות. את הכשרת העובד עם מוגבלות עושה בכל המקרים המדריכה התעסוקתית מארגון המגזר השלישי במקום העבודה. לאחר השמת העובד מגיעה המדריכה יום-יום במשך ימים עד שבועות ועובדת לצד העובד המשולב, עד שהיא בטוחה כי הוא מבצע את המשימה היטב. מצב זה יוצר תלות של המעסיק ושל העובד עם המוגבלות במדריכה, נציגת העמותה, שכן העובד אינו יכול לדעת איך לבצע את העבודה אלא אם כן המדריכה מטעם ארגון המגזר השלישי תראה לו. מנהלת בתחום המזון מדגימה את מורכבות יחסי הכוח עם המדריכה בהליך ההדרכה:

המדריכה של העמותה עומדת עם העובדת, ושואלת מה צריך לעשות ואילו דגשים צריך, עד שהכול נראה שהוא מתנהל כמו שצריך.

דפוס היחסים הסביל של המעסיקים עם ארגוני המגזר השלישי נמשך כל זמן ההעסקה, גם במקרים שבהם נוצרים יחסי עובד-מעביד בין המעסיק לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. במרבית המקרים איש הקשר של ארגוני המגזר השלישי (לרוב מדריכה תעסוקתית) נמצא בקשר רציף שבועי, או אף תכוף מזה, עם מקום

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

העבודה, והוא זה שמתמודד עם כל צרכיו של העובד. כאשר שאלנו מי מתמודד עם בעיות משמעת או בעיות אישיות, התברר כי 58% מהמעסיקים אינם מתמודדים כלל עם אירועים כאלה בעצמם, והם מזעיקים לשם כך את המדריכה. כמעט כל מי שמתמודד עם הפרות משמעת קלות בעצמו, מדווח כי כשיש בעיות חמורות מעט יותר, מי שמתמודד איתן היא נציגת ארגון המגזר השלישי. הדבר חוזר על עצמו גם כאשר מדובר בהכשרה לתפקיד, מיון, ליווי, קשר עם גורמי טיפול ומשפחה, וכן הלאה. התיווך המתמשך של ארגון המגזר השלישי בין המעסיק המשלב לעובד מתבטא גם בדברי המראיינים מארגוני המגזר השלישי. אמרה מדריכה:

אין דבר כזה להכניס מישהו ולעזוב אותו.

מנהלת ארגון גדול העוסק במוגבלות שכלית-התפתחותית ציינה גם היא:

אנחנו משתדלים מאוד למנוע מהמעסיק את ההתמודדויות הטיפוליות כדי להוריד את החשיפה למינימום.

רכז בארגון אחר ציין:

ההליך הוא שיש ליווי של איש שלנו עם התעסוקה הנתמכת מהיום ששאלנו אותו אם הוא רוצה לעבוד והוא אמר כן, ועד היום שהוא עוזב את מקום העבודה אנחנו ממשיכים ללוות אותו... אנחנו מביאים למצב שהמדריכה יודעת מה האדם עושה בהפסקה שלו ומי מדבר איתו ומה אומרים לו ואיך הוא מנתב את הכעסים שלו על מה שאומרים לו. העבודה והמלאכה זה רק התחלת ההשתלבות, כי ההשתלבות צריכה להיות חברתית וכלכלית וגם עם המשפחה ואיך היא פועלת.

אפשר לכנות את היחסים בין ארגוני המגזר השלישי והמעסיקים כיחסי תלות או יחסים 'בשירות מלא'. למעשה ארגון המגזר השלישי מבצע את כל תהליכי הגיוס, ההכשרה, המעקב, הטיפול, השיקום והליווי, ואילו תפקידו של המעסיק הוא לספק את מקום העבודה בלבד. הדבר נכון גם כאשר יש יחסי עובד-מעביד בין המעסיק לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. בסיכומי דבר, לארגוני המגזר השלישי יש חזקה כמעט מלאה על תהליך השילוב, ולמעשה המעסיק אינו מספק ברוב המקרים יותר מאשר את מקום העבודה.

יחסי תלות אלה משרתים כמה אינטרסים של ארגוני המגזר השלישי שהמדריכות מטעמם מלוות את המעסיקים ומאפשרות להם להעסיק באופן מוצלח את האדם עם המוגבלות. בראש ובראשונה, הם תופסים את דפוס היחסים כהכרחי להצלחת השילוב והמשכיותו. ברור למדריכות ולהנהלות ארגוני המגזר השלישי שללא ליווי זה הצלחת ההשמה תהיה מוגבלת והעובד יחזור אל המסגרות המוגנות, או חמור מכך, ייפלט ממעגל העבודה לחלוטין. לכך מתווסף חוסר עניין ונכונות של המעסיקים לקחת על עצמם את הטיפול במשימות שממלאת עבורם המדריכה, היות שהם מכירים

בכך שאין להם כוח אדם, כישורים או ידע מתאים במסגרת הארגון. שימור הקשר עם המעסיקים חשוב לארגוני המגזר השלישי גם משום שהוא מגדיל את אפשרויות ההשמה העתידיות שלהם, הן בקרב המעסיקים שאיתם הם כבר עובדים, והן בקרב מעסיקים נוספים, באמצעות פיתוח רשת הקשרים החברתית שלהם דרך המעסיקים. בנוסף לכך, יש להמשכיות היחסים משמעות כספית עבור ארגוני המגזר השלישי. ככל שהארגון ממשיך לספק את הליווי, הוא ממשיך לקבל את כספי ההועדה ממשרד הרווחה עבור המשולבים שהארגון מטפל בהם (ההועדה, מלשון מיועד, היא תשלום שמשלם משרד הרווחה עבור הענקת שירותי שיקום והשמה לאנשים עם מוגבלות). דבריו של מנהל ארגון המפעיל גם מע"ש וגם עוסק בשילוב בשוק העבודה החופשי ממחיש את המתח שכרוך בניסיון לשנות את המדיניות בתחום השילוב התעסוקתי:

משרד התמ"ת אמר אפילו שהם כאילו חוסכים למדינה את ההועדה של 1,400 שקל ואם נוציא את האנשים לשוק החופשי אז נחסוך את הסכום הזה. כאילו הם אומרים שכולם צריכים לצאת החוצה. אבל הם שוכחים שלא כולם יכולים לצאת החוצה ללא מערכת תמיכות מתאימה, שלפעמים אומרת שצריך אדם אחד על אחד בתעסוקה נתמכת.

סכומים אלה הם בעלי חשיבות כלכלית רבה עבור הארגונים המשלבים, והם מאפשרים להם להמשיך להעסיק את המדריכות ולשמור על היקף השילוב. בנוסף לכך, שימור המעורבות תורם לחיזוק המעמד של הארגונים מול הממשלה ומול המעסיקים, ומגביר את כוחם בשדה גם ביחס לארגוני המגזר השלישי האחרים הפועלים בתחום השילוב התעסוקתי של אותה אוכלוסייה. הגודל מעניק מעמד המאפשר למשך מועסקים ומעסיקים נוספים, ובעקבות זאת לקבל כספי הועדה נוספים שיאפשרו התרחבות נוספת, וחזור חלילה.

תיאורי המעסיקים משקפים אמביוולנטיות ביחס להעסקה. מחד גיסא עובדים עם מוגבלות נתפסים כבעלי ערך, שהוא לא רק כלכלי אלא גם רגשי, חברתית וערכי. כך למשל, מציין אחד המנהלים בעסק בתחום הקמעונאות שביום שבו העובד עם מוגבלות נעדר מעבודה, קטן מספר הלקוחות שנכנסים לעסק:

יש גם ערך לזה שאדם מגיע עם מוגבלות ויש משהו ללקוחות שרואים ויש משהו של איך זה נתפס בעיני הסביבה והלקוחות מעבר לעסקי. כי כאשר אתה מעסיק אדם עם מוגבלות אתה מקבל חזרה... אם הוא פה אז יש הרגשה אחרת. אין סיכוי שהוא עוזב.

מעסיקים מציינים כי השילוב הוא גורם מחנך ליחסי עבודה ואמפתיה בין עובדים. מנהלת של מפעל בתחום הייצור מציינת שהיחס של עובדים מן השורה אל העובד המשולב יכול לשמש מעין מבחן ליחסי עבודה תקינים:

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כהעסקה

זה אומר שאתה לא רגיש לזולת ולא רגיש לסביבה ואנחנו לא רוצים אותך פה. זה בעצם מבחן, זה נייר לקמוס.

כל המעסיקים המרואיינים ללא יוצא מן הכלל דיווחו שהם מעוניינים להמשיך בשילוב, גם אם אינו תמיד משתלם עסקית. מאידך גיסא, המעסיקים ביטאו חשש מפני השילוב וקושי רב, ואף אמרו במפורש כי הליווי הצמוד של ארגוני המגזר השלישי הוא מבחינתם תנאי הכרחי לשילוב מתחילתו, גם כתנאי להתקשרות עצמה וגם בהמשך. רבים מציינים את האתגרים הרבים הכרוכים בהעסקת עובד עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. התיאורים כוללים התפרצויות רגשיות של העובד בעל המוגבלות שכלית-התפתחותית, פסיביות, התמודדות עם המשפחות, התמודדות עם גופים מטפלים שונים, ועוד. מנהלת בחברה גדולה בצפון הארץ מתארת:

הנוכחות של העמותה מאוד חשובה. זה יותר מורכב אם העמותה לא הייתה, כי פה היא באה ואומרת מה היכולת שלהם, ואם עובד בא ואומר אני רוצה, אז אתה יודע שאתה יכול לפנות אל המדריכה. אם זה היה בלי מדריכה או עמותה הייתי בוחנת אם זה אפשרי לשלב.

מעסיק מתחום התעשייה מספר על התלות הזו:

אין מצב שאין מדריכה. זה די תנאי. כי צריך מישהו צמוד אליהם.

מעסיק מתחום המזון הביע חשש לשלב עובד בעל מוגבלות שהופנה אליו לא דרך ארגון מגזר שלישי, אלא דרך המשפחה:

צריך לבחון את הנושא, כי אין לו ליווי [של העמותה] וזה מדאיג אותי.

דיון ומסקנות

מאמר זה מנתח את השוק המעורב בתחום השילוב של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ובוחן את היחסים בין המשתתפים השונים בשוק מתוך פרספקטיבה של שיתוף פעולה. מנקודת מבט זו עולה תמונה ברורה. ישנה מערכת יחסים מורכבת בין מעסיקים ובין ארגוני המגזר השלישי העוסקים בשילוב ובהשמה של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. במבט ראשון נראה כי היחסים משקפים השלמה הדדית, שבה שני סוגי המשתתפים מספקים צרכים שונים ויש להם עניין בשלבים שונים של שילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. אך בפועל, כאשר בוחנים באופן עמוק יותר את מערכת היחסים ואת תהליך ההתהוות וההתפתחות של הקשרים בין שני סוגי המשתתפים, מתגלה תמונה מורכבת יותר. עולים יחסי כוח מורכבים, תלות

הדדית, ודפוסים של שיתוף פעולה שאינם מאוזנים, ודומים במיוחד לדפוס המוכר כ'גישור אסטרטגי' (Westley & Vredenburg, 1991), שבו בשלב ראשון העוצמה היחסית בין שני השותפים נמצאת בידי העסקים, ובשלב השני היא נמצאת בידי ארגוני המגזר השלישי.

בשלב הראשון של תהליך השילוב, ארגון המגזר השלישי תלוי בעסק. זאת היות שההיצע של מועמדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית הממתינים להשמה בשוק העבודה גדול במידה ניכרת ממספר מקומות העבודה המוצעים לעובדים אלה בשוק. למעשה, יש מעט מאוד ביקוש מצד מעסיקים לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, וברוב המכריע של המקרים ארגוני המגזר השלישי עוסקים באופן פעיל באיתור מעסיקים ובשכנועם. היות שקשה לאפיין ענף או עיסוקים מסוימים המתאימים לקהל היעד המדובר, והיות שטווח העיסוקים המתאים הוא רחב ובלבד שיכלול משימות פשוטות ורפטיביביות, הרי שההתאמה למקום עבודה נעשית באופן ספציפי לכל עובד עם מוגבלות ולכל מקום עבודה בנפרד. דבר זה הופך את עבודת איתור המעסיקים וההשמה לקשה במיוחד, ומגביר את התלות של ארגוני המגזר השלישי המנסים לשלב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית באיתור מעסיקים המוכנים לפתוח בפניהם את הדלת. היכולת לחזור אל אותם מעסיקים ולחסוך בעלויות האיתור, ההכשרה, הליווי וההשמה, היא מוגבלת, היות שמעטים המעסיקים החוזרים ומתקשרים. כך נדרשים ארגוני המגזר השלישי להמשיך ולהגדיל באופן מתמיד את מאגר המעסיקים שלהם.

בשלב השני, לאחר שנוצרה ההתקשרות בין עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית לבין המעסיק, במרבית המקרים מדובר בהתקשרות ארוכת-טווח. אך כאמור, המעסיקים אינם מעניקים לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית שום שירותים מעבר להעסקה עצמה, ולכן נוצרת תלות מתמשכת של המעסיק בארגון המגזר השלישי, ועלות מתמשכת לארגון המלווה את האדם המשולב, ולמעשה מעניק לו ולמעסיק שלו את כל שירותי התמיכה הנדרשים במשך שנים ארוכות. הדבר מתחייב מהאמביוולנטיות של המעסיקים לגבי השילוב, שעולה מהראיונות, אף כי השילוב מתאים לאינטרסים של הצדדים. עבור המעסיקים הדבר תורם להפקת תועלת עסקית מיטבית מן העובדים המשולבים, לצד התועלות הערכיות והחברתיות האחרות שהם רואים בשילוב. עבור ארגוני המגזר השלישי המצב משמר את יכולתם ליהנות מכספי ההועדה לאורך זמן, ומעניק להם תועלות ארגוניות אחרות שצוינו, המחזקות את מעמדן מול המדינה ומול בעלי עניין שונים אחרים. בהקשר זה יש לציין את הרעיון שנדון לאחרונה המבקש לדלג על שלב ההכשרה וההעסקה במסגרת המע"ש, וליצור מודל של העסקה ישירה, שבמסגרתו תועבר ההועדה הממשלתית המיועדת לכיסוי עלויות השילוב אל המעסיק עצמו, למשך 18 חודשים. לתפיסתנו יש בכך סיכון רב, היות שהמחקר הנוכחי העלה כי למעסיקים אין ידע מקצועי-טיפולי הנדרש לתהליכי

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

השילוב השונים, מלבד ההעסקה עצמה. הם אינם יודעים כיצד למיין, להכשיר או לתמוך בעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. לעומת זאת, לארגוני המגזר השלישי יש ידע מקצועי ברמה גבוהה וניסיון רב בעבודה עם אוכלוסיית היעד. אם כן, התלות של המעסיקים בארגוני המגזר השלישי בתחומים אלה היא מלאה. הסכנה בכיוון מודל של העסקה ישירה היא בפגיעה באפקטיביות של השילוב בשל השמה או הכשרה לא הולמות, או בנשירה מוגברת לאחר השילוב בשל ליווי או תמיכה בלתי מספקים. כיוון שהעסקים תלויים בגורם חיצוני בתחזוקת השילוב, הרי החיסכון שיושג בשינוי המדיניות יפגע בטווח הבינוני והארוך בשילובם האפקטיבי ובהיקף השילוב של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בתעסוקה בשוק החופשי. פתרון אפשרי לכך הוא פיתוח מרכזי תמיכה לשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, שיוכלו לפעול ברמה אזורית או ענפית. מרכזים כאלה יצטרכו לפתח את המיומנויות והידע שכבר קיימים בארגוני המגזר השלישי, או לפתח מומחיות לדרכי השמה ספציפיות, פיתוח מערכת חדשה ומורכבת של תמיכה נראה מיותר כיוון שכבר קיימת מערכת של ארגונים מקצועיים הבקאים ומנוסים בתפקיד זה, קרי ארגוני המגזר השלישי העוסקים בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית.

בנוסף לכך, ההצעה תחליש את יכולתם של ארגוני המגזר השלישי לספק את השירותים הנדרשים לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית שאינם יכולים להשתלב בשוק הפתוח, וגם תקטין את מגוון המעסיקים הפוטנציאליים. יש לזכור שארגוני המגזר השלישי עוסקים לא רק בשילוב תעסוקתי של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, אלא גם בפעילויות נוספות לרווחת אוכלוסייה זו, שיש בהן כדי להגביר את האמון של העובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ומשפחותיהם במערכות אלה, אמון שהוא הכרחי להצלחת תהליכי השילוב. כפי שעלה מן הראיונות עם נציגי הארגונים, הקשר המתמשך עם מעסיקים רבים ככל האפשר לא רק יוצר עבורם הכנסה קבועה חשובה, אלא גם מחזק את מעמדם הציבורי, ומעניק להם עוצמה בחזיתות אחרות שבהן הארגון פועל: מול המשפחות, מול ארגונים אחרים הפועלים בתחום, ובעיקר מול משרדי הממשלה השונים והביטוח הלאומי.

המורכבות שמצאנו בדפוס שיתוף הפעולה בין מעסיקים וארגוני המגזר השלישי בתחום השילוב התעסוקתי של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית מקשה למקמו בסיווגים ובמודלים המקובלים בספרות אודות יחסי ארגוני המגזר השלישי עם עסקים או אודות יחסי ארגוני המגזר השלישי עם בעלי עניין אחרים. גם הדוגמה של אבזוג ו-ווב (Abzug & Webb, 1999), שבה ארגוני המגזר השלישי מספקים כוח אדם לעסקים, מתאימה רק חלקית לדפוס היחסים שמצאנו במחקר הנוכחי. אמנם כמו במודל שלהן נמצאה השפעה של העסקים על ארגוני המגזר השלישי שצריכים להתאים את אופני הפנייה, את מערך השירות והתמיכה, ואת כוח האדם שלהם לצרכי המעסיקים כדי ליצור תועלות הדרושות למעסיקים. במקרה שלנו התועלות, וכפועל

יוצא גם יחסי הכוח, הם דו-צדדיים. אי לכך, הטיפול של שיתוף פעולה המתאים ביותר לממצאינו הוא 'גישור אסטרטגי' — strategic bridging (Stafford, Polonsky, & Hartman, 2000). דפוס זה מוכר בעיקר בתחום איכות הסביבה, אך מתקיים גם בארגונים מסוגים אחרים, כמו ארגונים העוסקים בשילוב אוכלוסיות מוגבלות במגורים בקהילה (Poole, 2008) ובטיפול בפליטים (Lawrence & Hardy, 1999). בתחום הסביבה גישור אסטרטגי יכול להתקיים, לדוגמה, כאשר ארגון מגזר שלישי המקדם חקלאות בת-קיימא יגשר בין בעלי חוות קטנות לבין משווק עסקי גדול. תפקידו של ארגון המגזר השלישי הוא אפוא לתווך, לתרגם, ולנהל במשא ומתן בניסיון לחבר את שני הצדדים — הלקוח הנצרך והארגון העסקי — במערכת יחסים יציבה. על פי דגם זה משמשים ארגוני המגזר השלישי העוסקים בהשמת עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית גשר בין לקוחותיהם הזקוקים למקום עבודה בשוק החופשי, לבין מקומות עבודה, שההיצע שלהם קטן אם לא אפסי. ארגוני המגזר השלישי מכינים את העובד לשילוב, ומקשרים בינו לבין המעסיק. כפי שראינו, עקב המודעות הנמוכה לאופציית השילוב בין מעסיקים לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית עליהם לשווק את הנושא למעסיק, וכפי שראינו גם להמשיך ולתמוך במערכת היחסים בין המעסיק לעובד במשך כל זמן ההעסקה. כפי שנטען, דפוס הגישור האסטרטגי מתקיים כאשר הבעיה החברתית שבה מדובר היא בעיה שאינה עומדת בלב השיח והעשייה הציבוריים, ובתחומים שבהם נכונותם של בעלי העניין לשותף פעולה היא נמוכה (Westley & Vredenburg, 1991), כפי שהתגלה במחקר הנוכחי.

הספרות על שיתופי פעולה בין עסקים וארגוני המגזר השלישי מצביעה על כך שבמרבית המקרים ישנה העברה חד-צדדית של משאבים מן העסקים אל ארגוני המגזר השלישי (Harris, 2012). העברות משאבים בכיוון ההפוך, כלומר, מארגוני המגזר השלישי לעסקים הן נפוצות פחות (Lyon, 2009). מקובל לטעון שהעברות משאבים מארגוני המגזר השלישי לעסקים במסגרת שיתופי פעולה ביניהם מאפיינות בעיקר שיתופי פעולה המערבים פעולות סגור שמעניקים ארגוני המגזר השלישי כמומחים או כמייעצים לעסקים, למשל, ארגוני המגזר השלישי לקידום בריאות שמייעצים ליצרני מזון. ברם, המקרה שלפנינו מראה שגם ארגונים העוסקים בהספקת שירותים, דוגמת ארגוני המגזר השלישי במחקר הנוכחי, מעניקים לעסקים משאבים שהעסקים תלויים בהם ושהם הכרחיים להפקת תועלת עסקית מהשילוב.

מודל הגישור האסטרטגי מגדיר את ארגוני המגזר השלישי כבעלי עניין השונים במקצת מתפקיד הספק שהגדירו אבצוג ורוב (Abzug & Webb, 1999). היחסים שמצאנו אינם מאופיינים באסימטריה חד-צדדית לחלוטין שבה העסק בלבד מסוגל להשפיע על ארגון המגזר השלישי. במקרה שלנו מערכת היחסים משקפת תלות הדדית, והמעסיקים חשים שהם זקוקים לשירותי הליווי והתמיכה של ארגוני המגזר השלישי כדי להמשיך בשילוב וכדי להפיק מן השילוב את התועלת העסקית המצופה.

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה

המודל שנמצא במחקר הנוכחי מדגים מערכת יחסים של ספק-לקוח בין ארגון המגזר השלישי ובין מעסיק, שבה אין מדובר בעסקה חד-פעמית אלא במערכת יחסים ארוכת-טווח שיוצרת תלות הדדית ויחסי כוחות סימטריים יותר, לפחות כל זמן שהעסקת העובדים המשולבים נמשכת. יש לשים לב, עם זאת, שהתלות של המעסיקים בארגוני המגזר השלישי היא אמנם ניכרת, אך במידה רבה היא תלות המותנית בהמשך הנכונות של העסק לשלב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. משמע, אם התועלת שהמעסיק מפיק ממערכת היחסים המשולשת עם העובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ועם ארגון המגזר השלישי המלווה תפחת, המעסיק יחדל להעסיק את העובדים האלה, ובכך יבטל את המשך מערכת היחסים.

כיצד ניתן לחולל שינוי במצב זה? מממצאי הניתוח עולה כי אפשר לחולל שינוי בכמה ערוצים. יש חשיבות רבה לחשיפה ולהתנסות של מנהלים המיועדים לעבוד עם אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית תוך התמקדות בהיכרות עם מוגבלות שכלית-התפתחותית ותרומתם האפשרית של אנשים עם מוגבלות זו. היכרות כזו יכולה להגביר את עומק השילוב ואת איכותו. עם זאת, ראינו כי שיעור המנהלים שכבר נחשפו לעובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית גבוה משיעור המנהלים שפנו מיוזמתם לגייס עובדים כאלה. משמע, חשוב להוסיף לחשיפה גם הסברה על התועלת העסקית של שילוב, כדי להגדיל את מספר המעסיקים המעוניינים מיוזמתם לשלב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. נוסף לכך, אנו סבורים כי הנראות המוגבלת של מרכזי השיקום וההשמה שמפעילים ארגוני המגזר השלישי, מגבילה גם את הנגישות והמודעות אליהם. פרסום מרכזים אלה ואפשרויות ההעסקה דרכם יכולים להגדיל את יוזמת המעסיקים. גם הרחבת הידע של מעסיקים על היקף השילוב הקיים יכולה להועיל, כפי שציינה מנהלת באחד מארגוני המגזר השלישי:

צריך לספר למעסיקים שהם לא לבד בעולם, ולא לתת להם את ההרגשה שהם לבד והם לא חוצים ראשונים את ים סוף.

לבסוף, דרושה מדיניות ממשלתית פעילה שתעודד העסקת אנשים עם מוגבלות בכלל, וגם תטיל תמריצים שליליים ותגביר את אכיפה בעניין העסקת עובדים אחרים (כמו עובדים בלתי חוקיים) המתחרים על אותן משרות.

הארגונים המשלבים מן המגזר השלישי מעניקים לעסקים תמיכה, ולמעשה סל שירותים מקיף ומתמשך הכולל מיון, הכשרה, השמה, לינוי, טיפול ולפעמים גם שירותי שכר במשך כל תקופת ההעסקה. תמיכה זו הכרחית במצב הנוכחי. למעסיקים אין ידע, יכולת או מוטיבציה לבצע פעולות אלה, והיות שבמרבית המקרים הם גם לא יוזמים את העסקתם של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, הרי שללא סל השירותים הזה סביר מאוד שהיקף השילוב, שהוא קטן ממילא, יפחת עד מאוד. היות שאמון המעסיקים בתועלת העסקית של שילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית הוא

נמוך מאוד מלכתחילה, הרי ציפייה שהמעסיקים גם יבצעו גם ליווי ותמיכה ויקצו לכך משאבים אינה סבירה. כיום שילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית מתקיים בחלקו מפני שהמעסיקים מקבלים חינם את תהליכי ההכשרה, ההשמה והטיפול בבעיות ובקשיים בשילוב. נדרשת מערכת תמיכה חיצונית המתקצבת באופן נדיב שתאפשר את המשך השילוב של עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בשוק העבודה הרגיל.

מוגבלות המחקר

מחקר זה בדק מדגם קטן של עסקים, והדבר מפחית את יכולת ההכללה שלו לגבי כל אוכלוסיית המעסיקים אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית. בנוסף לכך, הוא התבסס על דגימה באמצעות רשימות של מעסיקים בפועל שהושגו ממשרדי ממסלה ומארגונים העוסקים בשילוב עובדים עם מוגבלות. לא נכללו במדגם ארגונים שאינם משלבים. לא נכללו גם ארגונים שמשלבים עובדים עם מוגבלות, אך עושים זאת ישירות ולא בסיוע ארגוני מגזר שלישי העוסקים בשילוב עובדים בעלי מוגבלות. אי-לכך, ייתכן שישנם דפוסי שילוב אחרים שיימצאו בארגונים המשלבים עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, אך לא באמצעות ארגוני המגזר השלישי. בנוסף לכך, הנגישות לאוכלוסיית האנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית היא מוגבלת מחמת פגיעותה של האוכלוסייה. לכן, יכולתנו לבצע מחקר מקיף הרבה יותר מוגבלת מטבעה. לבסוף, המחקר התבסס על ראיונות עם מנהלים ובכירים בארגונים, אך לא בחן את הרמה המערכתית שבה נקבעת מדיניות הארגון, והאם הדפוסים שנמצאו מתקיימים גם מעבר לרמת ההעדפות האישיות של המנהל. כן לא נבדקו היבטים של השפעת הסביבה החברתית והארגונית הרחבה יותר על השילוב, כמו השפעת מוסדיות. מחקר שיבחן את הנושא בהקשר רחב יותר תוך התייחסות להשפעות מערכתיות יוכל להשיב על שאלות כגון אלו. אנו מאמינים שהעלאת המודעות להעסקת אנשים עם מוגבלויות, ובפרט אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית, יכולה להתבצע באמצעות הגברת המחקרים בתחום. כך יהיה אפשר לקדם את שילובם של אנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית בתעסוקה ולהועיל להם ולחברה כולה. זהו כוח עבודה בעל ערך שיכול להשפיע על המשק, והזכות לעבודה ולתעסוקה היא זכות בסיסית של כל אדם.

מקורות

אבו, ע. (2013). אחריות חברתית בארגונים עסקיים בחינת הקשר בין מרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית ודפוסי הכלת אחריות חברתית בפירמות ציבוריות בישראל. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית כתעסוקה בר-צורה, ר. (2008). אחריות חברתית ומעורבות עסקים בקהילה: מדדים כמותיים של מעורבות עסקים בקהילה. ירושלים: משרד התעשייה והמסחר, מנהל מחקר וכלכלה.

גדרון, ב. ויוגב, ד. (2009). ארגונים חברתיים-עסקיים בישראל, נתונים ראשוניים על תופעה חדשה. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

גנים, ר. (2014). הֶכּוּוֹן תעסוקתי, הכשרה והשכלה לאנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית: מגמות, מודלים והצעה למדיניות וליישום מודלים בישראל. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים – האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלית-התפתחותית.

זהר, ג. (2012). אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה: ישראל ביחס למדינות OECD. ירושלים: משרד התמ"ת. יונה, י. וספיבק, א. (2012). אפשר גם אחרת: מתווה לכינונה של חברה מתוקנת – ועדת ספיבק-יונה, המחאה החברתית 2011. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.

יעקובי, א., פז פוקס, א., קריף, מ., שנקר, א., טסל, א. ותגורי, י. (2010). דו"ח אונו 2010. קריית-אונו: הקריה האקדמית אונו.

כץ, ח. (2007). קידום חבירות בין-ארגוניות, בין-חומיות, ובין-מגזריות בשירותי רווחה. ירושלים: משרד הרווחה, האגף למחקר, תכנון והכשרה.

לימור, נ. (2010). אחריות חברתית של עסקים: סקירה היסטורית קצרה. ביטחון סוציאלי, 83 (תמוז תש"ע), 19–80.

נאון, ד., שטרסברג, נ., בן-שוהם, א., הרן, ד., פריאור, ר. וגאליה, ד. א. (2012). בעלי מוגבלויות בגיל העבודה בישראל: שכיחות באוכלוסייה, מאפיינים ומצב תעסוקה. ירושלים: המוסד לביטוח לאומי וגוינט-מכון ברוקדייל.

פיין, מ. (2013). נכונות מעסיקים להעסיק אדם עם פיגור שכלי לאור תקנות שכר מינימום מותאם. חיפה: ביה"ס לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה.

פרמזן, ב. (2012). שילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה: נתונים, תפיסות, יעדים וכלים. ירושלים: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.

צדיק-וולדה א. ואברהם, י. (2011). תמריצים כלכליים למעסיקים לשם קידום שילובם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה הפתוח. בתוך: ריבקיין, ד. וולף, י. (עורכים), סקירות בנושא תעסוקה של אנשים עם מוגבלות. ירושלים: מאירס-גוינט-מכון ברוקדייל.

קטן, י. (2000). מדינת הרווחה לפתחה של מאה חדשה. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.

קלינפלד, נ. ר. (1986). הכנסת מוגבלים למעגל העבודה: מאמץ ניכר בחברת דר-פונט. אור חדש: כתבי-עת לענייני עוורים ועוורון, 4, 52–54.

רביבו-שטיינר, מ. (2012). יזמות והעסקה עצמית ותוכניות תמיכה בזימות עבור אנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר.

שיבי, ח. (2013). "זה עשה לצוות המשרד רק טוב". הלשכה: בטאון לשכת עורכי הדין, 99, 53.

ששון, ע. (2013). אף אחד לא הזיז את הגבינה שלך! הם אף פעם לא התכוונו באמת לתת לך לטעום ממנה...: מנהיגות אישית וקהילתית לשינוי חברתי. ביטאון מכון מופ"ת, 50, 8–11.

Abzug, R., & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 416–431. doi: 10.1177/0899764099284003

Arnold, N. L., & Seekins, T. (2002). Self-employment: A process for use by vocational rehabilitation agencies. *Journal of Rehabilitation*, 17, 107–113.

Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (suppl 1), 69–97. doi: 10.1177/089976400773746346

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and

- collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 726–758. doi:10.1177/0899764012450777
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part II. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 929–968. doi:10.1177/0899764012454685
- Ball, P., Monaco, G., Schmeling, J., Scharztz, H., & Blanck, P. (2005). Disability as diversity in Fortune 100 companies. *Behavioral Sciences & the Law*, 23, 97–121. doi: 10.1002/bsl.629
- Balser, D. B. (2007). Predictors of workplace accommodations for employees with mobility-related disabilities. *Administration & Society*, 39, 656–683. doi: 10.1177/0095399707303639
- Bendell, J. (2010). *Evolving partnerships: A guide to working with business for greater social change*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47, 58–90. doi:10.1080/15245004.1999.9961060
- Cho, M., & Kelly, K. S. (2014). Corporate donor-charitable organization partners: A cororientation study of relationship types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 693–715. doi:10.1177/0899764013480566
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39–66.
- Dusseljee, J. C. E., Rijken, P. M., Cardol, M., Groenewegen, P. P., & Curfs, L. M. G. (2011). Participation in daytime activities among people with mild or moderate intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55, 4–18. doi: 10.1111/j.1365-2788.2010.01342.x
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York, NY: Basic Books.
- Guest, G. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hagner, D., & Davies, T. (2002). “Doing my own thing”: Supported self-employment for individuals with cognitive disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(2), 65–74.
- Harris, M. (2012). Nonprofits and business toward a subfield of nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 892–902. doi:10.1177/0899764012443735
- Hart, K., Laville, J. L., & Cattani, A. D. (2010). *The human economy: A citizen's guide*. Cambridge, England: Polity Press.
- Laville, J. L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 312–332). Oxford, England: Routledge.
- Lawrence, T. B., & Hardy, C. (1999). Building bridges for refugees: Toward a typology of bridging organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 48–70. doi: 10.1177/0021886399351006
- Lyon, T. (1999). *Good cop bad cop: Environmental NGOs and their strategies toward business*. Washington, DC: Resources for the Future Press.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peck, B., & Kirkbride, L. T. (2001). Why businesses don't employ people with disabilities.

תלות הדדית בין עסקים ובין ארגוני המגזר השלישי בשילוב עובדים עם מוגבלות שכלית-תפתחותית כהעסקה

Journal of Vocational Rehabilitation, 16(2), 71–75.

Poole, D. L. (2008). Organizational networks of collaboration for community-based living. *Nonprofit Management and Leadership*, 18, 275–293. doi: 10.1002/nml.186

Rosenau, P. V., & Linder, S. H. (2003). Two decades of research comparing for-profit and nonprofit health provider performance in the United States. *Social Science Quarterly*, 84, 219–241. doi: 10.1111/1540-6237.8402001

Scheid, T. L. (1999). Employment of individuals with mental disabilities: Business response to the ADA's challenge. *Behavioral Sciences & the Law*, 17, 73–91. doi: 10.1002/(SICI)1099-0798(199901/03)17:1 <73::AID-BSL326 > 3.0.CO;2-3

Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: A descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 195–231. doi: 10.1111/j.1370-4788.2005.00276.x

Stafford, E. R., Polonsky, M. J., & Hartman, C. L. (2000). Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace-Foron alliance. *Business Strategy and the Environment*, 9, 122–135. doi: 10.1002/(SICI)1099-0836(200003/04)9:2 <122::AID-BSE232 > 3.0.CO;2-C

Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17, 101–121. doi: 10.1177/1350508409350237

Weisbrod, B. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Westley, F., & Vredenburg, H. (1991). Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 65–90. doi: 10.1177/0021886391271004

Wymer, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11, 3–22. doi:10.1300/J054v11n01_02

Young, D. R., & Steinberg, R. (1995). *Economics for nonprofit managers*. New York, NY: The Foundation Center.

