



# אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי

נועם פישמן ♦ יהודית קינג

המחקר בוצע ביוזמת ג'וינט-תב"ת והפדרציה היהודית של ניו יורק  
ומומן בסיוע והפדרציה היהודית של ניו יורק

**אבחון מותאם תרבות (אמ"ת):  
סקירת ספרות בין-לאומית על תהליכי מיון  
לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי**

**יהודית קינג**

**נועם פישמן**

המחקר בוצע ביוזמת ג'וינט-תב"ת והפדרציה היהודית של ניו יורק  
ומומן בסיוע והפדרציה היהודית של ניו יורק

עריכת לשון: בלהה אלון  
תרגום לאנגלית (תמצית מחקר והודעת פרסום): אוולין איבל  
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל  
ת"ד 3886  
ירושלים 91037

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

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

דואר אלקטרוני : [brook@jdc.org.il](mailto:brook@jdc.org.il)



## פרסומים נוספים של המכון בנושאים קשורים

חביב, ג'.; הלבן-אילת, ח.; שץ, א.; אלמוג, י. 2010. מעקב אחר אינדיקטורים מרכזיים למצבה של האוכלוסייה האתיופית ברמה הארצית. דוח מספר 2. דמ-560-10.

קינג, י.; פישמן, נ.; וולדה-צדיק, א. 2012. לאחר עשרים שנה בישראל: סקר יוצאי אתיופיה הוותיקים. דמ-615-12.

להזמנת הפרסומים ניתן לפנות למאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל,

ת"ד 3886, ירושלים 91037

טל': 02-6557400, פקס: 02-5612391,

דואר אלקטרוני: [brook@jdc.org.il](mailto:brook@jdc.org.il);

ניתן למצוא את הפרסומים גם באתר המכון: [www.jdc.org.il/brookdale](http://www.jdc.org.il/brookdale)

## תמצית מחקר

תכנית אבחון מותאם תרבות (אמ"ת) של ג'וינט-ישראל-תבת, בסיוע הפדרציה היהודית של ניו יורק, נבעה מהצורך של מעסיקים בעזרה בקליטת יוצאי אתיופיה לתפקידים שונים נוכח העובדה שהם לא עמדו במבחני המיון שהיו תנאי לקבלה לתפקידים אלה.

תכנית אמ"ת שואפת לקדם ארבע מטרות עיקריות:

1. הקטנת החסמים לתעסוקה הנובעים מחוסר התאמה של כלי האבחון למועמדים יוצאי אתיופיה
2. יצירת אופק תעסוקתי רחב יותר ואפשרויות קידום במגוון תפקידים בעבור בני הקהילה
3. יצירת בסיס לכלי מיון מותאמים תרבותית אשר ניתנים ליישום במגוון אוכלוסיות בעלות מאפיינים תרבותיים ייחודיים המהווים חסמים בתהליכי המיון לעבודה
4. שיתוף מעסיקים בהגברת המודעות לכלי מיון מותאמי תרבות.

מאיי-רס-ג'וינט-מכון ברוקדייל מבצע מחקר המלווה את התכנית, ובו חמישה חלקים עיקריים: (1) סקירת ספרות בין-לאומית בנושא שיטות מיון לעבודה; (2) ראיונות עומק עם מעסיקים ישראליים הנוקטים בשיטות מיון חלופיות כדי לקדם קליטת מועמדים יוצאי אתיופיה בעבודה; (3) ניתוח הפערים בין נבחנים יוצאי אתיופיה לבין נבחנים יהודים אחרים בכלי המיון המקובלים; (4) ראיונות עומק עם מועמדים יוצאי אתיופיה בסיום של יום מבדקים במכון מיון; (5) בדיקת תוקף הניבוי של כלי המיון המקובלים ובדיקת יכולתם של כלי מיון חדשים המפותחים במסגרת התכנית לנבא הצלחה בעבודה ובו בזמן למזער את ההבדלים שבין קבוצות מיעוט וקבוצת הרוב.

דוח זה מציג סקירת ספרות בין-לאומית בנושא שיטות מיון לעבודה וכן ממצאים מראיונות עומק עם מעסיקים ישראליים הנוקטים בשיטות מיון חלופיות במאמץ לקדם קליטת מועמדים יוצאי אתיופיה במקום העבודה. הדוח שמש בסיס ומדריך בתכנון הצעדים העתידיים של התכנית בשלבים הבאים.

שימוש בכלי מיון שנמצאו תקפים לצורך ניבוי של תפקוד בעבודה יכול לסייע למעסיקים בבחירת כוח אדם מתאים, אך כלים אלה עלולים להקשות על ארגונים בקידום גיוון במקום העבודה, כלומר, העסקת עובדים מאוכלוסיות שונות. בעיה זו מכונה בספרות בשם דילמת המגוון-תוקף והיא חריפה במיוחד על רקע העובדה שבדרך כלל בפועל הפערים בין מיעוטים לבין אוכלוסיית הרוב בתפקוד בעבודה הם נמוכים, למרות שישנם פערים גדולים בכלי המיון שאמורים לנבא תפקוד בעבודה. למרות שאין לדילמה זו פתרון חד-משמעי אפשר לומר כי קיימת הסכמה כללית לגבי מספר נקודות חיוניות:

1. מבחני כישורים שכליים, שהם הנפוצים ביותר, הנם, מצד אחד, כלי המיון התקפים ביותר, ומצד האחר הם מראים את הפערים הגדולים ביותר בין אוכלוסיות. על כן הם עלולים לגרום לתוצאה אפלייתית בתהליך המיון (כלומר לתוצאה לא רצויה לפיה לא יהיה מגוון במקום העבודה).
2. הכלים המראים את הפערים הגדולים ביותר, בדרך כלל, הם בעלי טעינות קוגניטיבית גבוהה יחסית (כלומר, הם דורשים כישורים שכליים), והכלים שאינם מראים פערים הם בעלי טעינות קוגניטיבית נמוכה.

3. קיימים מספר כלי מיון שמציעים איזון בין תוקף ניבוי סביר לבין תוצאה אפלייתית מזערית. מהספרות המקצועית נראה כי הדוגמאות המבטיחות ביותר הן: ראיונות מובנים ומבחני יושרה.
4. בבניית תהליך מיון תקף שלא יגרום לתוצאה אפלייתית, הכרחי להתייחס לתוקף הניבוי, גודל הפערים, טעינות קוגניטיבית והמתאמים בין כלי מיון שונים.
5. מתברר שבדרך כלל, השיטות שאינן מתמקדות רק בכישורים השכליים אלא משתמשות במגוון של כלים בהערכת המועמדים, הן השיטות המוצלחות ביותר בהתמודדות עם דילמת מגוון-תוקף. שיטות אלו מצליחות במידה מסוימת בשמירת התוקף בתהליך המיון, ובמקביל גורמות לצמצום בפערים בין אוכלוסיות.

מטרת סקירת הספרות היא להשתמש בניסיון שנצבר בארצות-הברית בזיהוי כלי מיון שהם תקפים ובו בזמן אינם יוצרים תוצאה אפלייתית בתהליך המיון לרעתן של אוכלוסיות מיעוט. חיסרון בולט בסקירת ספרות זו הוא המחסור במאמרים מישראל. כמעט שאין מחקרים ישראלים זמינים בנושא המיון בתעסוקה ולכן נעשה שימוש רב בספרות האמריקאית. הצענו מספר נימוקים לטענה שהמסקנות שהוסקו על-ידי חוקרים בארצות-הברית רלוונטיות גם להקשר הישראלי.

בחלק השני של הדוח מוצגות מספר גישות אלטרנטיביות של גיוס ומיון שבהן נוקטים מעסיקים ישראליים בעלי מחויבות לרעיון המגוון (diversity) במקום העבודה, במאמץ לקדם קליטת מועמדים יוצאי אתיופיה בעבודה. הממצאים מבוססים על ראיונות עומק עם ארבעה מנהלים: מנהל משאבי אנוש, שני מנהלי גיוס בחברות גדולות ומנכ"ל חברת כוח אדם; וכן על תוכן סדנה לרכזי גיוס במפעל גדול.

עד כה בוצע גם החלק השלישי במחקר המלווה את תכנית אמ"ת ובו אכן נמצאו פערים בין נבחנים יוצאי אתיופיה לבין נבחנים יהודים שאינם יוצאי אתיופיה בשימוש בכלי המיון המקובלים. בשלב הבא של המחקר נבדוק את התוקף של המבחנים הקיימים בעבור אוכלוסיות נוספות, וכן את יכולתם של כלים חדשים, שפותחו על-ידי תכנית אמ"ת, לנבא הצלחה בעבודה באופן הוגן יותר. הדוח הבא יסכם את ממצאי שני המחקרים הללו.

מחקר זה הוא הראשון מסוגו בישראל וממצאיו מהווים תשומה חשובה בעיצוב תהליך מיון הוגן יותר בישראל.

## תוכן עניינים

1	מבוא
2	<b>חלק א: סקירת ספרות</b>
2	1. הרקע לסקירת הספרות
3	2. כלים של מיון תעסוקתי
3	2.1 פירוט כלי המיון התעסוקתי
8	2.2 אומדן תוקף כלי המיון
10	2.3 פערים בין אוכלוסיות: פוטנציאל לתוצאה אפלייתית
13	3. דילמת המגוון-תוקף
13	3.1 הגדרת הדילמה
13	3.2 תוצאה אפלייתית והחוק שנועד למנוע אותה
14	4. שיטות למיון עובדים אשר מצמצמות את התוצאה האפלייתית
15	4.1 שיטות לתיקון מקורות ההטיה בתהליכי המיון
19	4.2 שיטות לתיקון ציוני המיון
20	4.3 מדיניות העדפה מתקנת בתעסוקה בארצות שונות ושיטת המכסות (quotas)
22	5. יישומיות הממצאים מהספרות בהקשר הישראלי
22	5.1 האפשרות להכליל ממחקרים אמפיריים בארצות-הברית ובאירופה להקשר הישראלי
26	5.2 העדפה מתקנת בתעסוקה בישראל
28	6. סיכום
30	<b>חלק ב: גישות אלטרנטיביות בגיוס ומיון מועמדים יוצאי אתיופיה - אסטרטגיות של מעסיקים וחברות כוח אדם בישראל</b>
30	7. רקע
30	8. טיפולוגיה של שיטות גיוס ומיון מועמדים יוצאי אתיופיה
30	8.1 שימוש שוויוני יותר בכלי המיון
31	8.2 דגש על תהליך הגיוס - גיוס ממוקד
31	8.3 הכנת מועמדים יוצאי אתיופיה לתהליך המיון
32	8.4 דגש על התנהגות הצוות המגייס
32	8.5 דגש על עבודה מול מעסיקים ומנהלים
32	9. מסקנות מהראיונות
34	ביבליוגרפיה

## רשימת לוחות ותרשימים

- 2      לוח 1 : משלח יד של מועסקים יוצאי אתיופיה בעלי תואר אקדמי ובעלי 12 שנות לימוד, בהשוואה ליהודים ותיקים, 2008-2006
- 5      לוח 2 : תיאור כללי מיון קלאסיים וכלי מיון אלטרנטיביים נבחרים, כולל אומדנים לתוקף הכלים ואומדנים לערכי הסטטיסטי d
- 11      לוח 3 : מתאמים בין כלי מיון נבחרים לבין ציונים במבחני כישורים שכליים כלליים וערכי הסטטיסטי d, לפי רמת התוקף של הכלים
- 18      לוח 4 : הצירופים של כלי המיון שלפי הסימולציות של Finch ואחרים (2009) אינם גורמים לתוצאה אפלייתית
- 12      תרשים 1 : אומדני תוקף וגודל הפערים בין כלי מיון נבחרים