

האם גילאי ה-50 וה-60 אכן חוזרים לשוק העבודה?

ד"ר רפי גלברט



להלן סיפורם של כמה מהם:

אריה (שם בדוי) בן 55+ בעל תואר ראשון בכלכלה עבד כחשב בחברת טקסטיל, אך מאז שהמפעל נסגר לא מצא לדבריו עבודה. הוא הגיע למסקנה כי עקב גילו אין לו סיכויי למצוא עבודה ולכן, אחרי מספר שנים, הצטרף לקורס הנ"ל. בסיום הקורס החל לעבוד עם קבלן המבצע פרויקטים של הרחבה ברכבת ישראל, וכיום הוא עובד כמנהל פרויקטים בחו"ל עבור רכבת ישראל. גם דבורה, מהנדסת מערכות מים בת 57, שעלתה מחבר המדינות לא מצאה בעבר עבודה מקצועית בארץ. אך כיוון שאת ההתנסות התעסוקתית שלה במסגרת הקורס עשתה בחברה עסקית, הציעה לה חברה זו להצטרף אליה ומאז היא משמשת כאחראית לפרויקטים של מים וביוב בחברה זו.

להרבה בוגרים אחרים יש סיפור דומה ומהם ניתן ללמוד כי אם פועלים נכון, יכולים גם מבוגרים להשתמש בידע, בכישורים ובמיומנויות שרכשו במשך השנים ולהצטרף לארגונים בתפקידים משמעותיים. מגמה זו צוברת תאוצה בשוק הישראלי וחשוב להעביר מסר זה לגילאי 55, 60 ו-70 המעוניינים להתפתח מקצועית, אך חוששים מסיכויי קליטתם בשוק העבודה.

השתלבות מבוגרים בשוק העבודה המערבי (סקירת מאמרים)

מהו בעולם גרם לשינוי זה ומה קורה בשאר מדינות המערב?
ב-2 לאוקטובר 2009 פרסם US News and World report מאמר של דבורה קוטס בשם: "מהם 10 ההרגלים שיעזרו לך לחיות עד 100: אינך נדרש לאכול יוגורט או לגור

ב קרב רבים רווחת הדעה כי "העולם, ושוק העבודה בו, שייכים לצעירים". אלה חושבים, כי חיי העבודה האמיתיים מגיעים לסופם בסביבות גיל 50+ ולכן, אין טעם ללמוד או לחפש משרה כיוון ש"אין עבודות לאנשים מבוגרים". תפישה זו אפיינה בעבר גם את שרי ממשלת ישראל שנמנעו מהשקעה בהכשרה מקצועית של בני 45 ומעלה. היא גם מונעת רבים מבני הגילאים המבוגרים לחזור לעבודה או להתפתח מקצועית בכיוונים חדשים.

ואכן, אם בעבר היה למגמה זו צידוק כלשהו הרי שכיום בעקבות שינויים בכלכלה העולמית השתנה המצב. החלה להתפתח התעניינות של עסקים דווקא במבוגרים מקצועיים, טובים ואנושיים. העסקים זקוקים להם בעיקר כדי לשבצם בתפקידי ניהול הדורשים, בצד ידע מקצועי עדכני וראייה מערכתית, גם בגרות, רצינות, יכולת אינטגרציה ועומק. גם אנו, עובדי מכון "שיפור", הגענו למסקנה זו ואף בנינו תוכניות לפיתוח לגילאים אלה. במסגרת זו פתחנו עם משרד התמ"ת קורס ל"ניהול פרויקטים", שיועד להסב אקדמאים מבוגרים, שלא האמינו ביכולתם להשתלב בשוק העבודה, ואכן הצלחנו. משתתפי הקורס שלמדו במהלכו על השינוי בשוק שינו גישה. הם גם יצאו להתנסות בעסקים ושם הבינו את יתרונם התעסוקתי. כתוצאה הם עסוקים כיום בתפקידים, המאפשרים להם לנצל ידע וניסיון שצברו, לניהול ביצועים הדורשים שילוב של גישה אנושית עם ידע מגוון.

ד"ר רפי גלברט, מרצה בכיר במינהל עסקים, אוניברסיטת דרבי, מנהל ומפתח פרויקטים בתחומי שוק העבודה, תב"ת וג'וינט ישראל, מנהל אקדמי של מכון שיפור, שירותי הדרכה ופיתוח משאבי אנוש

המשך בעמוד 8 ←



מי מחפש עובדים בעלי מוטיבציה, מסירות, אחראיות, רצינות וראייה מערכתית?

→ המשך מעמוד 7



ממצאי המחקר הצביעו על הביקוש הרב לעובדים יציבים, מבוגרים ומקצועיים. הסתבר כי תכונות כמו: מסירות, התלהבות, נכונות לעדכון טכנולוגי יומיומי ואחריות בעבודה חשובות למעסיקים, לא פחות ממרכיב הגיל

תחזית המשרד האמריקני לסטטיסטיקת עבודה, חוזה גידול של 84% בהשתתפות גילאי 65 ומעלה בכח העבודה!!! זה כשהגידול הממוצע בכח העבודה הוא רק בשיעור של 8%! הפניה לעובדים מבוגרים יותר היא לכן, מאילוצי התחרות הגוברת בין הארגונים והעסקים. החברות העסקיות הקמות בימינו קולטות למעלה מ-80% מהנלקטים במשק. כדי להתחרות בעולם הן זקוקות לעובדים אחראיים, מסורים ובעלי ראייה מערכתית

בראשי הרים, עליך רק לשטוף היטב שיניים... במאמר זה הוא מציג ממצאי מחקר של ביה"ס לרפואה של אוניברסיטת בוסטון העונה על שאלה זו. הגורם הראשון ברשימה הוא: אל תפסיק לעבוד!!! ורק לאחריו הרגלים כמו: ניקוי שיניים יומיומי, שמירה על תנועה וכד'. גם מאמר נוסף שפורסם באותו גיליון בשם "האם משרתך הורגת אותך" מתייחס לעובדה שעזיבת עבודה מזיקה לפרט "לא רק כספית אלא בעיקר נפשית".

✿ אחד ממרכזי המחקר הידועים ה-Urban Institute פרסם באוגוסט 2009, מאמר בשם: "מרבית העובדים המבוגרים נהנים מעבודתם ורבים אינם מתכננים לפרוש". השם מסביר תופעה הצפויה לאפיין את העשור הבא בו אמורים בני הבייבי בום (גילאי ה-60) לפרוש מהעבודה. מסתבר שיש גם צורך וגם אנשים שרוצים להמשיך לעבוד. נשאלת רק השאלה אם העסקים יאפשרו לעובדים מבוגרים יותר לעבוד? מה ידוע לנו על שאלה זו?

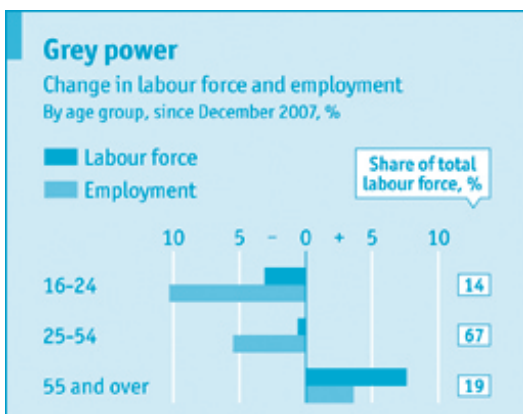
✿ ב-10.09.09 התפרסם ב-Economist המאמר Older Workers and the Recession זהו מאמר על מצב תעסוקת המבוגרים מדצמבר 2007, ועד היום. מהממצאים מסתבר שכן (ראה תמונה מס' 1) ואכן, בתקופה האחרונה בה עלה שיעור האבטלה בארה"ב באופן דרמטי לכ-10%, ירדה אבטלת גילאי 55+ ב-4%. מאלה שנוספו בולט גידול משמעותי של עובדים בגילאי ה-65 עד 75!!! המאמר גם מציג ממצאים לפיהם ממשיכים 54% מגילאי ה-65 לעבוד בעיקר כיוון שיש להם עניין להמשיך לעבוד. רק 17% מהם ממשיכים לעבוד עקב כורח כלכלי. בעל המאמר מסביר התנהגות זו בכך ש"העבודה הפכה יותר מהנה ופחות פיסית", ולשאלה אם אין בשוכם של המבוגרים לשוק העבודה איום על הצעירים, עונה עורך האקונומיסט "השתתפות המבוגרים בכוח העבודה תקל בהמשך על הצעירים בכך, שתצמצם את נטל ההוצאה לביטוח הלאומי המוטל בדרך כלל על קבוצת הגיל הצעירה".

✿ בנובמבר 2001 פרסם פיטר דרוקר את מאמרו "The Next Society" או "חברת העתיד", במאמר זה ציין פיטר דרוקר, אבי תורת הניהול המערבי, כי בעשור זה תושפע היכולת התעסוקתית פחות מהיכולת הפיסית ויותר מיכולת פרופסיונליות. לכן יהיה השוק בעיקר שוק של ספקי שירותים מקצועיים. עובדים פרופסיונלים ועובדים מיומנים שיעבדו זה לשרותו של זה. הוא גם קובע כי בני דור הבייבי בום (גילאי ה-60) שהיו אמורים לצאת מהפעילות הכלכלית ימשיכו להוביל ולממש את ההון האנושי שלהם למרות גילם. לפי ממצאיו יהיו גילאי 65-75 30-40% מהעובדים

בשוק האמריקני, 50%-40 בשוק האירופי, ויותר מ-50% בשוק היפני. (יש היום נתונים שהשוק הרוסי והסיני עומדים בפני אותה בעיה ר.ג.).

✿ נתונים אלה הופכים יותר ויותר למציאות. תחזית ה-BLS, המשרד האמריקני רב הפעלים לסטטיסטיקת עבודה, חוזה גידול של 84% בהשתתפות גילאי 65 ומעלה בכח העבודה!!! זה כשהגידול הממוצע בכח העבודה הוא רק בשיעור של 8%! הפניה לעובדים מבוגרים יותר היא לכן, מאילוצי התחרות הגוברת בין הארגונים והעסקים. החברות העסקיות הקמות בימינו קולטות למעלה מ-80% מהנלקטים במשק. כדי להתחרות בעולם הן זקוקות לעובדים אחראיים, מסורים ובעלי ראייה מערכתית בעיקר לתפקידי ניהול. בעיקר חשוב להם שעובדים אלה יהיו קשורים למקום העבודה, יאמינו בתוצריו, ויהיו מוכנים להלחם עבורו. עובדים שיעשו הכול כדי לרצות לקוחות ומבינים את חשיבותה של ההשקעה בלקוח. ואכן, כפי שניתן ללמוד מהמחקר הבא, אפשר למצוא עובדים כאלה דווקא בקרב האוכלוסייה המבוגרת.

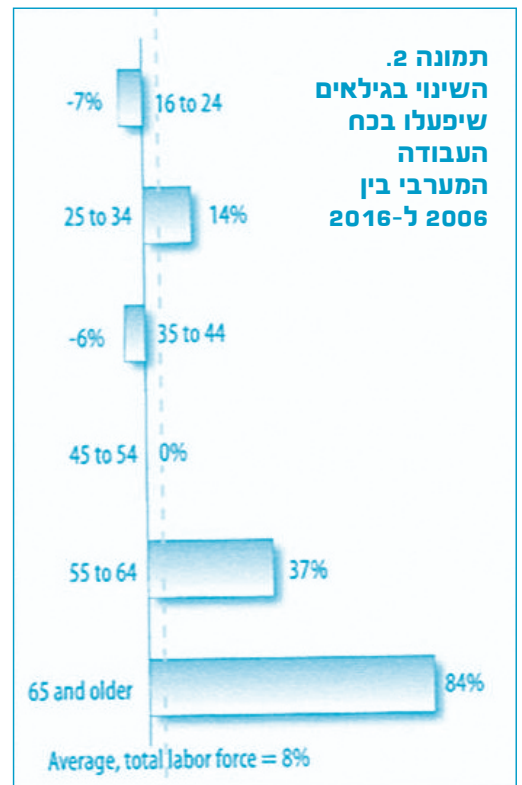
✿ במחקר שנערך בין 14,400 מעסיקים במדינות OECD והמערב מצאו החוקרים כי 77% מהמעסיקים שנבדקו מאמינים כי "ניתן לסמוך על עובדים מבוגרים ומנוסים יותר מאשר על צעירים". הנבדקים גם דחו את הקביעה כי: "מבוגרים פחות גמישים מצעירים" או כי המבוגרים נוטים "לחנוק יצירתיות" ולדבוק בגישות אותן למדו ו/או אימצו בעבר.



תמונה 1. השינוי בתעסוקה לפי גיל העובד מדצמבר 2007 עד היום (13.09.09)

✿ ואכן, נתוני אירוסטאט האירופי וה-BLS האמריקני (2009) מצביעים לכן על העובדה ששיעור אבטלת הצעירים בארצות אלה כפול ויותר משיעור אבטלת המבוגרים. ✿ ב-6.09.09. פרסם היומון הכלכלי The Marker מובאה

תמונה 2.
השינוי בגילאים
שיפעלו בכח
העבודה
המערבי בין
2006 ל-2016



מה-NY Times לפיה זה מספר שנים "אבטלת הצעירים בארה"ב גבוהה פי 4 משיעורה בקרב גילאי 55+."

אם כך האם אין מניעה חוקית ממבוגרים לעבוד? לשאלה זו מתייחס השופט בדימוס נחמיה גוטמן (2009) בספרו "אפליה מחמת גיל", הקובע כי מקצועות רבים בימינו אינם דורשים מהעובד מאמץ שבני 65+ לא יכולים לעמוד בו. הוא גם קובע כי הפיתוח הטכנולוגי והגדלת קשת התמחויות במקצועות רבים, מביאים לכך שהדגש בעבודה הוא בעיקר על ידע, מומחיות וניסיון (תחומים בהם יש בד"כ למבוגרים יתרון יחסי - הערה שלי ר.ג.) לכן גם, כפי שניתן לראות בתמונה מס' 1, יש עליה משמעותית בגילאי המצטרפים לכוח העבודה.

סיבה נוספת לגידול בשיעור המבוגרים המצטרפים לכח העבודה נובע מהשיפור בבריאות ותוחלת החיים. לדוגמה, נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל מצביעים על כך שתוחלת החיים הן של הגבר והן של האישה בישראל, היא מהגבוהות בעולם, עוברת אותנו בנתון זה רק יפן.

נתונים שמגיעים ממדינות סוציאל דמוקרטיות כמו צרפת, איטליה וגרמניה ששלחו בעבר עובדים לפנסיה מוקדמת, מצביעים על כך שהן משקיעות היום הרבה בהחזרת עובדים אלה לכוח העבודה. זהו גם אחד מהמסבירים את הנתון

שנביא בהמשך, על שובם הצפוי של 37% מבני 55-64 ושל 84% מגילאי 65-75 לכוח העבודה (ראה תמונה 2).
 ✿ לאור נתונים אלה לא מפתיע שעסקים במדינות כמו פלורידה, העדיפו במכירות, נשים בגיל 50+ והמחוקק נאלץ להתערב לפני מספר שנים כדי לבטל אפליה גיל זו...

על הקורס לניהול פרויקטים ותכניות אחרות לשילוב מבוגרים בעבודה

שאלת השאלה האם ניתן להחזיר את גילאי ה-50 וה-60 לעבודה ומהן הדרכים לקדם את שילובם בעולם העבודה? אחת הדרכים היא הקורס לניהול פרויקטים שהתבסס על מחקרי שוק העבודה שצוטטו כאן ועל מחקרים נוספים שערך מכון שיפור. מדוע בחרנו דווקא לניהול פרויקטים? ממחקרים שהוצגו כאן ואחרים למדנו כי שוק העבודה הישראלי עובר בשנים האחרונות מפעילות שמבוצעת ע"י גורמי עבודה קבועים, כמו מחלקות עירוניות ומשרדי ממשלה, לפעילות שמספקים גורמים גמישים, פרויקטליים שהם רובם שירותים עסקיים. אלה, בתחומי ההנדסה, הטכנולוגיה, החינוך והחברה פועלים במונחי זמן, תקציב ושביעות רצון של הלקוח. הם גם חייבים לבצע את העבודה עם חבר עובדים שהוא ידידותי למקבלי השרות גם אם הוא פועל בפרויקטים לזמן מוגבל. לכן, כדי לספק את הדרישות הנ"ל, פונות חברות אלה דווקא למבוגרים: שהם זמינים, מעודכנים, מקצועיים, בעלי ראייה מערכתית ויכולת בינתחומית. חשוב גם שיהיו במקביל לגישתם החיובית ללקוח גם מנוסים בתחומים עיסוקם, סבלניים ומתחשבים במגע עם הזולת.

הקורס לניהול פרויקטים מכשיר אנשי ניהול ומקצוע עיתירי ניסיון בתחומים שונים (הנדסה, טכנולוגיה, חברה, חינוך ועוד) לשמש כמנהלים, רכזים, מקדמי ומתאמי פרויקטים. בתכנית לומדים המשתתפים גישות מודרניות בתכנון ובניהול בצד נתונים על שוק העבודה שהתפתח ועל ואילווציו. הם מתאמנים בגישות חדשות לתכנון משימות, ניהול והדרכת עובדים ומתאמנים בשימוש בתוכנות כמו MS Project המאפשרות להנהלה ולמתכננים לבחון ולנווט את הפעילות בכל שלב של התכנית. וכיוון שבתחרות יש ביקוש רב למנהלים בתפקידים פרויקטליים, נקלטים רוב הבוגרים בעסקים המתפתחים במשק. אפשר לומר כי מה שגורם להם להשתלב בעסקים למרות גילם, הוא תכנית המפתחת את הבנת עולם העבודה והעסקים, בצד פיתוח מקצועי וטכנולוגי עדכני ופיתוח שיטות מתקדמות להשתלבות, התקדמות והצטיינות בעבודה. מירב בוגרי

המשך בעמוד 18 ←



אם כך האם אין מניעה חוקית ממבוגרים לעבוד? לשאלה זו מתייחס השופט בדימוס נחמיה גוטמן (2009) בספרו "אפליה מחמת גיל", הקובע כי מקצועות רבים בימינו אינם דורשים מהעובד מאמץ שבני 65+ לא יכולים לעמוד בו. הוא גם קובע כי הפיתוח הטכנולוגי והגדלת קשת התמחויות במקצועות רבים, מביאים לכך שהדגש בעבודה הוא בעיקר על ידע, מומחיות וניסיון

בתקופה האחרונה בה עלה שיעור האבטלה בארה"ב באופן דרמטי לכ-10%, ירדה אבטלת גילאי 55+ ב-4%. מאלה שנוספו בולט גידול משמעותי של עובדים בגילאי ה-65 עד 75!!! המאמר גם מציג ממצאים לפיהם ממשיכים 54% מגילאי ה-65 לעבוד בעיקר כיוון שיש להם עניין להמשיך לעבוד. רק 17% מהם ממשיכים לעבוד עקב כורח כלכלי

האם גילאי ה-50 וה-60 אכן חוזרים לשוק העבודה?

התכנית (70%) השתלבו במשרה הולמת.

מנחי התכנית מספרים כי הפעילות עם אנשים שספגו אכזבות מחוסר ההיענות לפניותיהם אל גורמי התעסוקה במשק, דרשה השקעה רבה של ידע וסבלנות, אך ממצאי המחקר הצביעו על הביקוש הרב לעובדים יציבים, מבוגרים ומקצועיים. הסתבר כי תכונות כמו: מסירות, התלהבות, נכונות לעדכון טכנולוגי יומיומי ואחריות בעבודה חשובות למעסיקים, לא פחות ממרכיב הגיל. ואכן, רוב המשתתפים אחרי שלמדו והבינו את הסביבה

העסקית, השתלבו בתפקידים פרויקטליים מגוונים בתחומי מוצאם: בתעשייה, בבניה, במחשוב ובהדרכה.

לסיכום, ניתן לקבוע כי שוק העבודה המשתנה מאפשר תעסוקה אטרקטיבית במיוחד לגילאי 55 וה-65+, אך כדי לשלבם בה יש לשנות אצלם את התפיסה הדפנסיבית לפיה אינם נדרשים בשוק, ולפתח אצלם את תחושת המסוגלות התעסוקתית. כן יש ללוות את המשתלבים בשלבי העבודה הראשונים כדי לסייע להם בקידום ובשינוי תפיסתם הפסימית. ●

ד"ר רפי גלברט