



רקע תיאורטי על תפקיד המעסיקים בתהליך השתלבות בעבודה של אנשים עם מוגבלות

פרופ' נעמי שרויאר ד"ר יונת יבזורי

החוג לריפוי בעיסוק

הפקולטה למדעי רווחה ובריאות

אוניברסיטת חיפה



אוניברסיטת חיפה

יולי 2022

מבוא

אחד מכל חמישה אנשים בישראל הוא אדם עם מוגבלות. אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות צומחת בקצב גידול שנתי של 2.7%, מהיר באופן משמעותי מקצב הגידול של האוכלוסייה הכללית. שיעור התעסוקה של אנשים עם מוגבלות בגיל העבודה בישראל הוא נמוך יחסית ועומד על 57%, במקרים של מוגבלויות חמורות אף נמוך יותר – 42%. רבים מהם מועסקים בעבודות, שאינן הולמות את כישוריהם (המדריך המלא למעסיק, משרד העבודה והרווחה, 2015). מחקרים מראים כי המעסיק, העמיתים לעבודה והתרבות הארגונית במקום העבודה, הם הגורמים המרכזיים להשתלבות מוצלחת של אנשים עם מוגבלות בעבודה. מטרתו של רקע תיאורטי זה היא להרחיב ולהנגיש ידע שהצטבר בספרות על תפקידם של מעסיקים בתהליך שילוב עובדים עם מוגבלות, על העמדות והחששות שלהם, על אמצעים לשפר עמדותיהם ופתיחותם, ועל המשולש החשוב בין עובד עם מוגבלות, המעסיק והמרפאה בעיסוק כמתווכת בהתאמת התפקיד, בהכשרה והכנסה לתפקיד, ובלווי לאורך התהליך.

רקע תיאורטי זה מכיל שלושה פרקים:

- הפרק הראשון, עוסק בתפקיד החשוב של המעסיקים להשתלבות אנשים עם מוגבלות בעבודה.
- הפרק השני עוסק בעמדות וצרכים של מעסיקים.
- הפרק השלישי עוסק בהתאמות שמעסיקים נדרשים לספק ובתפקיד המרפאה בעיסוק בתהליך.

קצרה היריעה מלהקיף בתמציתיות את הנושא המורכב והחשוב של תפקיד המעסיקים בתהליך ההשתלבות ההתמדה וההתפתחות בעבודה. בחלק זה של האתר מצורפים קישורים רבים למקורות מידע נוספים, לחקיקה ולמאמרים מחקריים שבצענו. בנוסף, מצורפים מספר מדריכים למעסיקים, אשר מכילים מידע מעשי המבוסס מחקרית, אשר יכול לסייע לכל בעלי העניין בנושא.

פרק ראשון: תפקיד המעסיקים בהשתלבות אנשים עם מוגבלות בעבודה

עבודה מוגדרת על פי המסמך על מסגרת העשייה המקצועית בריפוי בעיסוק בישראל כ"פעילויות יצרניות, בתשלום או ללא תשלום. פעילויות אלו כוללות למשל הכנה לעבודה, ייצור מוצר, סיפוק שירותים ופעילויות שתורמות לקיום, לפיתוח ולביטחון החברה והפרט." (מתע"מ מיוחדש, 2016). עבודה היא תחום עיסוק משמעותי, מרכזי, ורב ערך בחייהם של בוגרים (Hendricks, 2010; Rimmerman & Araten-Bergman, 2009). עבודה המותאמת לצרכי ויכולות האדם איננה רק לצורכי פרנסה ועצמאות כלכלית. היא מהווה גם מפתח להכללה חברתית והתפתחות אישית. מבחינה חברתית, השתתפות בעבודה מפחיתה עמדות סטריאוטיפיות של החברה כלפי אנשים מקבוצות מודרות, ומכאן חשיבותה הרבה עבור אנשים עם מוגבלות (Arbesman & Logsdon, 2011; Martins, 2015; Vornholt et al., 2018).

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998 עוסק בזכויותיהם של אנשים עם מוגבלות לרבות הזכויות להשתתפות בעבודה. על פי עקרונות היסוד של החוק יש מחויבות של החברה בישראל להבטיח זכויות אלה, מטרת החוק היא להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות, ולעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים, וכן לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות



מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלוא יכולתו. על פי חוק זה "אדם עם מוגבלות" הינו אדם עם לקות פיסית, נפשית או שכלית לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית, אשר בשלה מוגבל תפקודו באופן מהותי בתחום אחד או יותר מתחומי החיים העיקריים. עם זאת, ניתן לראות שונות בהגדרת אדם עם מוגבלות, בספרות, בסקרים, בתקנות, נהלים ומדיניות. בחלקם מבקשים להמציא תיעוד רפואי למוגבלות, באחרים די בהגדרת האדם עצמו או החברה באשר למוגבלות תפקודית כלשהי.

פרק ד' לחוק זה מדבר בפירוט על: שוויון ואיסור אפליה בתעסוקה, ייצוג לעובדים עם מוגבלות, תכניות לקידום העסקת עובדים עם מוגבלות, נגישות והתאמות במקום ציבורי ובמקום עבודה. בתחום התעסוקה, חוק השוויון קובע חובות מרכזיות החלות על כל מעסיק באשר הוא: (המדריך המלא למעסיק, משרד העבודה והרווחה, 2015):

- איסור אפליה: החוק אוסר על מעסיקים להפלות אדם עם מוגבלות על רקע מוגבלותו, ומנחה להתייחס אליו באופן שווה בכל שלבי התעסוקה הקיימים: קבלה לעבודה, תנאי עבודה, קידום, הכשרה, פיטורין וכדומה.
 - התאמות במקום העבודה: איסור ההפליה כולל בתוכו גם את הדרישה לביצוע התאמות אשר נדרשות על מנת לאפשר את העסקתו של אדם עם מוגבלות.
 - העדפה מתקנת: מדינת ישראל קבעה, כי אנשים עם מוגבלות מהווים אוכלוסייה מועדפת בתעסוקה. בהתאם לכך חוק השוויון מתיר למעסיקים לבצע העדפה מתקנת כלפי אנשים עם מוגבלות, בקבלה לעבודה ובקידום. הכוונה איננה למתן הקלות בדרישות הנדרשות מאדם עם מוגבלות, אלא להעדפתו של אדם עם מוגבלות אם הוא בעל כישורים דומים לאלה של מועמדים אחרים, שאינם אנשים עם מוגבלות.
 - חובת ייצוג הולם: כדי לעודד את השתלבותם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה מוטלת על המעסיק החובה לדאוג לייצוג הולם של אנשים עם מוגבלות בקרב עובדיו: מעסיקים המעסיקים עד 25 עובדים נדרשים להעסיק עובדים עם מוגבלות ולקדם את ייצוגם ההולם, לרבות באמצעות ביצוע התאמות והעדפה מתקנת בקבלה לעבודה ובקידום. מעסיקים מעל 100 עובדים מחויבים מתוקף צו ההרחבה לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, להעסיק עובדים עם מוגבלות בשיעור של לפחות 3% מהעובדים. מעסיקים בגופים ציבוריים על פי תיקון 15 לחוק השוויון מאוגוסט 2016 בכל גוף ציבורי המעסיק יותר מ 25 עובדים יקבע ממונה על תעסוקה לאנשים עם מוגבלות. כמו כן החוק קובע יעד של 5% לכל הפחות של עובדים עם מוגבלות משמעותית, ממצבת כוח האדם של הגוף הציבורי שעליו חל החוק (תיקון 15 לחוק השוויון, אוגוסט 2016).
- חשוב לציין כי המעסיקים, אינם אחראים על זכויות העובד לקצבה או לליווי תעסוקתי, לשם כך עומדים לרשות העובד גורמים מקצועיים בקהילה אשר אמונים על מיצוי זכויותיו אלו. חובת המעסיקים לדאוג לזכויות העובד במסגרת מקום העבודה בלבד, כפי שמצופה לעשות עבור כלל העובדים.

למרות ההכרה בחשיבות הגדולה של עבודה לפרט ולחברה ועל אף החקיקה הנרחבת שנחקקה, עדין שיעור השתתפות בתעסוקה של אנשים עם מוגבלות הוא קטן. לפי נתוני הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי, חווים אנשים עם מוגבלות בגילאי העבודה עדיין שיעורי תעסוקה נמוכים באופן ניכר בכלל, בהשוואה לאנשים ללא מוגבלות

בכל רחבי העולם בכלל וגם בישראל. נתון זה בולט בעיקר במיעוט שיעורם כשכירים בכלל ובמגזר הציבורי בפרט, במשלחי יד לא מקצועיים כמו גם שעות העבודה שהם עובדים (אלפסי הנלי, 2017; OECD, 2011). לעומת זאת, שיעור העצמאיים, או המועסקים בעסק משפחתי, גדול יחסית לכלל האוכלוסייה אלפסי הנלי, 2015). לאבדן משאב זה בשוק העבודה יש מחיר חברתי וכלכלי, בעיקר בקרב אנשים עם מוגבלות בינונית וחמורה. הדרתם פוגעת מבחינה ערכית בחברה שדוגלת בתפיסות של הכלה וזכויות אדם, ומפחיתה מן החוסן הכלכלי והיצרניות של החברה, כמו גם להגברת שיעור העוני ותלות בקצבאות (Collins, Azmat, & Rentschler, 2018; OECD, 2011).

נהוג לחלק את החסמים להעסקת לשתי קבוצות עיקריות: חסמי היצע, מצד דורשי העבודה וחסמי ביקוש, מצד מספקי העבודה (אלפסי הנלי, 2017; Ali, Schur, & Blanck, 2010). פרק זה יתמקד בעיקר באחרון -- במעסיקים. ארגון הבריאות העולמי טווה "מודל תפקוד ומוגבלות" International Classification of Function Disability and Health – ICF, כמסגרת מושגית המתארת את תפקודו של הפרט בתחום מסוים כמו, עבודה, משפחה, פעילות פנאי וחברה ושאר תפקידי חיים (WHO, 2001). לפיו ההשתתפות בעיסוקים אלה מתיימת כאינטראקציה דינמית בין מצבי בריאות, גורמים אישיים וגורמים סביבתיים. לפיו לדוגמא, ניתן להבין את השתתפות האדם בעבודה לפי האינטראקציה הדינמית בין גורמים אישיים וסביבתיים לבין השלושה: 1) מבני ותפקודי גוף, 2) פעילויות - מתייחסות ליכולת או מוגבלות של הפרט לבצע מטלות שונות; 3) השתתפות - מתייחסת ליכולתו של הפרט להיות מעורב במצבי חיים שונים ובתפקידים. לפי מודל זה, קידום השתתפותם של אנשים עם מוגבלות בעבודה ראוי שתיעשה על ידי הסרת חסמים סביבתיים, כמו סביבה פיזית שאיננה מותאמת, מחסור בכוח אדם, מחסור בטכנולוגיות עזר ועמדות שליליות של הפרט והאנשים בסביבת העבודה (Martins, 2015). חסמים אלה ניתנים להפחתה על ידי ליווי ישיר לאנשים עם מוגבלות עם הכניסה לעולם העבודה ומצד שני ליווי של מעסיקים לשיפור נגישות והפחתת חששות וסטיגמות (Collins et al., 2018).

שיעורי התעסוקה הנמוכים לפי הספרות נובעים במידה רבה מצד המעסיקים, ובעיקר מעמדות שליליות, מחסור בידע וסטיגמות לגבי יכולתם של עובדים עם מוגבלות לעבוד ולתרום לארגון ולמשק בכלל (Gustafsson, Peralta, & Danermark, 2014). מאידך, מעסיקים הרואים בהעסקת עובדים עם מוגבלות ערך ותרומה לארגון כחלק מיתרון של כוח אדם מגוון ויצרני; ואלה הגמישים ורגישים לצרכי התאמות של העובדים, הם מצליחים לשלב עובדים עם מוגבלות לשביעות רצונם של כל הצדדים (Burke et al., 2013).

עם זאת, יש לקחת בחשבון את הסביבה הכלכלית והחברתית בתוכה פועלים מעסיקים, בהקשר של מצב התעסוקה/אבטלה הכללי במשק, בצד עמידה של המועמדים עבודה בדרישות עולם העבודה המשתנה, כפי שמפורט בסקירה בנושא באתר זה, ועיקריה: דרישה לגמישות, מיומנויות דיגיטליות גבוהות, יצירתיות ועבודת צוות (Chan et al., 2010).

פרק שני: עמדות וצרכים של מעסיקים

סקירת ספרות נרחבת על עמדות כלפי העסקה וביצוע של עובדים עם מוגבלות וכלפי התאמות במקום העבודה, הרחיבה את הידע על עמדות חיוביות ושליליות של מעסיקים, כמו גם על מאפיינים נוספים של מעסיקים וארגונים שנמצאו פתוחים יותר להעסקתם (Burke et al., 2013). סיכום הסקירה הראה באופן כללי עמדות חיוביות



במידה בינונית ובמידה רבה, כלפי העסקת אנשים עם מגוון מוגבלויות, ובלבד שהם מוכשרים לבצע את תפקידם. עם זאת, נמצא אחוז קטן יחסית שדיווחו בפועל על העסקה בפועל, תוך דיווח על התנהגות יותר שליליות, כאשר מגיעים לתהליכים ולהחלטות להעסקה בפועל, במתן התאמות ובהערכת העובדים.

אפשר לחלק את הממצאים על מעסיקים למספר חלוקות, אשר הצליחו ללמוד על עמדות חיוביות ושליליות כלפי העסקת עובדים עם מוגבלות: על פי מאפייני המעסיק, עמדותיו וניסיונו עם אנשים עם מוגבלות בכלל ועם קבוצות מסוימות של אנשים עם מוגבלות ספציפית. יש שחקרו מעסיקים על פי גודל ומאפייני הארגון, כמו התרבות הארגונית של מקום העבודה כלפי גיוון המשאב האנושי וצרכי העובדים.

עמדות חיוביות:

המחקרים שנסקרו מצאו כי מעסיקים מחשיבים אינטליגנציה, יציבות ועצמאות כתכונות חשובות להצלחת העסקתם של עובדים עם מוגבלות. בנוסף, מעסיקים דיווחו שמעדיפים חשיפה של המועמדים לעבודה בדבר מוגבלות וצרכים בהשתלבות בעבודה, בכדי לדון באופן פתוח על ההתאמות הנדרשות (Burke et al., 2013). חלק מהחקרים שנסקרו הראו כי עובדים עם מוגבלות הראו מוטיבציה, שביעות רצון, שליטה בתפקיד ועצמאות, גבוהות מאלה של עובדים ללא מוגבלות. אחרים הוסיפו כי מעסיקים עם ניסיון בהעסקה של אנשים עם מוגבלות שכלית העריכו התרומה להתמדה בנוכחות, שמירה על הופעה נאותה, נאמנות, הפחתה בחילופי כוח אדם, שיתוף פעולה טוב בצוות וגיוון של כוח האדם בארגון, עד כדי אמירה שישמחו להמשיך להעסיק עובדים עם מוגבלות (Burke et al., 2013).

מבחינת מאפייני הארגון, הסקירה מצאה כי מעסיקים בארגונים קטנים בטאו יחס יותר חיובי גם לעובדים עם מוגבלות חמורה, אשר יכולים להיות יצרניים וגם יתרמו למורל ולתרבות הארגונית המכילה. מעסיקים מקבוצה זו דיווחו כי עובדים עם מוגבלות לעתים קרובות ביצעו יותר טוב את עבודתם במושגים של נוכחות, דיוק, עמידה בזמנים ועקביות בהשלמת המשימות. כן נמצא שמעסיקים שלקחו על עצמם מחויבות להעסיק עובדים עם מוגבלות, הם אלה שראו בהם ממש משאב לארגון ואלה גם היו מוכנים לספק לעובדים התאמות. עובדים בתעשיית ההיי-טק נמצאו פתוחים ונהנים מהעסקה מעין זו (Burke et al., 2013).

בקרב ארגונים גדולים, נמצאה העסקה רבה יותר, כאשר ברמת הנשיא והנהלה הראשית האמינו בתרומה של עובדים עם מוגבלות ליצרנות ולתרבות הארגונית שמעריכה שונות, כאשר היה קשר טוב ורצוף עם שירותי שיקום, כאשר ניצלו תמריצים ונמנעו מתביעות נגד אפליה על רקע מוגבלות. בארגונים גדולים אחדים גם נעשה גיוס אקטיבי בעזרת שירותי השיקום המוכרים, תוך הסתייעות בשירותיהם לאתר מועמדים מתאימים ולהגיש בקשה לתמריצים הממשלתיים (Fraser et al., 2012).

במדריך המלא למעסיק של משרד הרווחה (2015) מונים יתרונות נוספים להעסקת אנשים עם מוגבלות: הרחבה של מאגר המועמדים הפוטנציאליים לאיוש משרות בארגון; פניה למאגר כישרונות גדול שעדין לא מנוצל במלואו; חשיפה לאוכלוסיות מגוונות בעלות רצון אדיר להשתלב בעבודה; הרחבת מאגר תפיסות העולם; הגברת יצירתיות וחדשנות בסביבת העבודה; מקדם "חשיבה מחוץ לקופסה" ומציאת פתרונות יצירתיים; קידום תרבות סובלנית, רגישה ופתוחה יותר בקרב כלל העובדים.

עמדות שליליות:

הדאגות המשותפות למרבית המעסיקים היו: הערכה שהמועמדים לא יוכלו לבצע כראוי את תפקידם, עלויות של ביטוח בריאות וחשש מאי שמירה על כללי בטיחות ותביעות, בעיקר סביב פיטורים כאשר העובד ימצא בלתי מתאים (אלפסי-הנלי, 2017; רגב-כביר, 2011; Burke et al., 2013). בסקירה צוטטה אף רשימה של תפיסות מוטעות נפוצות שביטאו מעסיקים, תפיסה שעובדים עם מוגבלות דורשים: יותר זמן והשקעה להכשרתם; מתקשים לעמוד בלוח זמנים להשלמת המטלות; זקוקים להתאמות בעלויות ניכרות; מחסירים בשכחות רבה, לעמיתיהם לא נוח בקרבתם ותפיסה כי הם מתקשים ביחסים עם עמיתיהם ותפיסה שלא יוכלו להתקדם בארגון (Amir, 2009). הסקירה מציינת ממצא שמעסיקים מתקשים ונמנעים ביותר להעסיק עובדים עם קשיים נפשיים ואינם יודעים כיצד לבצע התאמות עבורם, בעיקר מתוך חשש מהתנהגויות חריגות ומהשפעת התרופות. בנוסף, מעסיקים חוששים להעסיק עובדים עם קשיי תקשורת, בעידן שבו תקשורת מהירה ובהירה חיונית בעבודת צוות ובמתן שירות במגוון ערוצי תקשורת (Burke et al., 2013).

מבחינת מאפייני הארגון, נמצא במחקר גדול של משרד העבודה האמריקאי (Domzel et al., 2008) כי 72% מארגונים שנחקרו דיווחו כי העבודה שלהם מאתגרת מכדי להעסיק אנשים עם מוגבלות. במחקר זה נמצא כי ארגונים גדולים יותר מעסיקים יותר אנשים עם מוגבלות, לעומת ארגונים בינוניים וקטנים, אשר דרשו יותר מידע ותמיכה בכדי לנסות להעסיק עובדים עם מוגבלות. במחקר בקרב 500 ארגונים גדולים בארה"ב, נמצא כי דרגו בדרך כלל עובדים ללא מוגבלות גבוה יותר מאלה עם מוגבלות. במחקר גדול של Fraser ועמיתיה (2012), נמצא כי מעסיקים בארגונים קטנים מדווחים על נכונות גבוהה להעסיק עובדים עם מוגבלות, מבחינה מוסרית והן בזכות תמריצים מהמדינה. עם זאת, הם חוששים מהפסדים, מקושי פיזי של העובדים לבצע את תפקידם, קושי לקבל תמיכה משירותי גיוס והשמה וחוששים מהחובה להנגיש את מקום עבודתם. חוסר ידע בנושא התמודדות עם אנשים עם מוגבלות נמצא גם בארץ (אלפסי-הנלי, 2017)

חששות דומים מצאו חוקרים בארגונים בינוניים. עם זאת, מעסיקים בארגונים אלה הוסיפו ביטוי לדאגות נוספות. הם תופסים כי עובדים שמגיעים דרך שירותי שיקום פחות מוכשרים למלא את התפקידים המיועדים ומדווחים כי שדרת הניהול ברמת הביניים היא זו שמביעה חששות מיצרנותם של עובדים עם מוגבלות, חשש מההכשרה וההתאמות הנדרשות ואי-הנוחות בקרב עמיתיהם לעבודה. מעניין כי ארגונים בינוניים הביעו פחות חששות לעומת הקטנים באשר לנגישות, ליצרנות ומפני תביעות. ארגונים בינוניים גם בטאו פחות מניעים אלטרואיסטיים להעסקת אנשים עם מוגבלות, לעומת מעסיקים בארגונים קטנים (Frazer, et al., 2012). בארגונים גדולים דווחו המעסיקים כי מתקשים לגייס נכונות של שדרת הניהול ברמת הביניים. בארגונים אלה, למרות הניסיון להעסיק עובדים עם מוגבלות, הם הביעו חששות משתוף הפעולה של שירותי השיקום, בדומה לאחרים (Domzel et al., 2008).

הממצאים הללו מצביעים על הצורך בהסברה והפצת מידע מדויק בקרב מעסיקים, בכדי להפיג חששות ולהקל עליהם בשיקולים לקראת קליטה של עובדים עם מוגבלות, בתהליך ההכשרה וההתאמות הנדרשות ובתהליך הקידום והשמירה על העובדים שנקלטו. לשם כך נדרש גם מערך של שירותי שיקום שילוו אותם בתהליך, בצד הכשרה ולווי של המועמדים לעבודה (Burke et al., 2013). ככל שארגון מעסיק אנשים עם מוגבלות בהצלחה, יש

סיכויים רבים יותר שיהיה פתוח לכך. לכן יש צורך לשווק את ההצלחות הללו. ממצא זה מחזק את הטענה כי החששות והתפיסות המוטעות של מעסיקים, מקורם במידה רבה בחוסר ידע חוסר ניסיון. במחקר שהתבצע (אלפסי-הנלי, 2017) בארץ בקרב 781 מעסיקים במגזר העסקי המעסיקים חמישה שכירים ויותר, נמצאו 5.4% המשלבים עובדים עם מוגבלות, כאשר רובם בגודל בינוני, עם אחוז גבוה יותר בירושלים חיפה והצפון ופחות בתל-אביב והדרום. זאת לעומת ארה"ב בה נמצא 19% בקרב עסקים ו-42% במגזר הציבורי (Domzel et al., 2008).

שיעור המעסיקים הגדול יותר נמצא בשירותי בריאות רווחה וסעד ובשירותי אוכל. הנימוקים העיקריים להעסקה נמצאו במחקר זה עדיין קשורים לחד ומתן הזדמנות ופחות התייחסות לתרומת העובדים לארגון. החששות שהמעסיקים הביעו נמצאו דומים לספרות בעולם, כאשר הבולטות הן חשש מחוסר ידע, חשש מעמדות והתנהגות וחשש שלא יוכלו להתמודד עם קשיים שלהם. בבחינת השוואה בין מעסיקים שהתנסו בהעסקה של אנשים עם מוגבלות לבין כאלה שלא התנסו, עלו רק שני הבדלים מובהקים, באמירה שהם נוטים להחסיר יותר ובאמירה שלא משתלם להעסיקם, כמובן לטובת אלה שכן התנסו בכך. עם זאת, קרוב ל-30% מאלה שהתנסו, דיווחו שאין הם מוצאים יתרון בהעסקת עובדים עם מוגבלות. לסיכום מחקר זה ציינו 30% המעסיקים שלושה גורמים שייקלו עליהם בהעסקת אנשים עם מוגבלות: מנטורינג של מעסיקים שהתנסו בעבר; צורך בליווי תעסוקתי צמוד והעלאת הנושא למודעות ברמה הלאומית. תמריצים כלכליים ומימון ההתאמות נזכר בקרב כ-20% מהמעסיקים (אלפסי-הנלי, 2017). גם בארץ, בדומה לעולם, הביעו המעסיקים חשש מעלות ההתאמות בעבודה, למרות שיש מקורות תמיכה והשתתפות של משרד הכלכלה, לכך נתייחס בפרק הבא.

במחקר שביצענו בקרב מעסיקים של אנשים עם אוטיזם למדנו כי עמדות המעסיקים חשובות להשתלבות המוצלחת. עם זאת, נמצא כי עמדות והתמיכה מצד העמיתים נמצא משמעותי עוד יותר בעיני עובדים עם אוטיזם (Waisman-Nitzan, Schreuer & Gal, 2020) ואף מסביר בשיעור גבוה את תפקודם המוצלח בעבודה (Waisman, M., Gal, E., & Schreuer, 2021). בכל מקרה, מחקרנו העלה כי מעסיקים הביעו צורך בארבעה תנאים מקדימים להצלחת התהליך: התאמה טובה של העובד לתפקיד וכישוריו באופן שיתרום לארגון; חשיפה של צרכים להתאמות; הדרכה ותמיכה של שירותי השמה ולוו; אקלים ארגוני המעריך שונות במקום העבודה.

פרק שלישי: התאמות שמעסיקים נדרשים לספק ותפקיד המרפאה בעיסוק בתהליך המלצות להתאמות

לפי חוק שוויון למען אנשים עם מוגבלות (תשע"ח, 1998), נקבע איסור אפליה בתעסוקה מחמת מוגבלות בכל אחד משלבי ההעסקה: קבלה לעבודה לרבות מבדקי קבלה; תנאי עבודה; קידום; הכשרה או השתלמות מקצועית; פיטורין; או הטבות ותשלומים הקשורים לפרישה; וכן בביצוע התאמות נדרשות לביצוע תפקידו.

"התאמות" מוגדרות לפי חוק חשוב זה: הציוד שבו, דרישות התפקיד, שעות העבודה, מבדקי קבלה לעבודה, הכשרה והדרכה, נוהלי עבודה, והכל מבלי שהדבר יטיל על המעסיק נטל כבד מדי.



"נטל כבד מדי" מוגדר בחוק זה: נטל בלתי סביר בנסיבות העניין, בהתחשב, בין היתר, בעלות ההתאמה וטיבה, בגודל העסק ובמבנהו, בהיקף הפעילות, במספר העובדים, בהרכב כוח האדם, ובקיומם של מקורות מימון חיצוניים או ממלכתיים לביצוע ההתאמה.

בדומה להגדרות רצף התפקוד והמוגבלות של ארגון הבריאות העולמי, שנזכר לעיל המאמר (WHO, 2001), הריפוי בעיסוק מדגיש ומתמחה בהתאמות סביבת עבודה, אביזרי עזר וטכנולוגיה בעבודה, בכדי לצמצם אי תאימות בין יכולת האדם ובין דרישות העיסוק בסביבת העבודה הפיזית והאנושית; ובכך לאפשר תפקוד מיטבי ועצמאי, המנצל את יכולות העובדים ולצמצם את תלותם בסובבים (שרויאר, 2005). חשוב להדגיש כי מרבית ההתאמות הנדרשות אינן דווקא פיזיות שדורשות עלות לרכישה. כך העלה מחקרנו, שסיווג את הצרכים להתאמות לאנשים עם אוטיזם לארבעה סוגים: סביבה פיזית וחושית המאפשרת מקום נוח ושאינו מציף בגירויים; אופן הדרישות ומתן ההנחיות לביצוע התפקיד וארגון שגרת היומיום בעבודה; הסביבה האנושית למול האחראי; הסביבה האנושית למול העמיתים (Waisman-Nitzan, Schreuer & Gal, 2020).

הרווח למקומות העבודה מהתאמת הסביבה הומחש בסקירת ספרות שמצאה שיעור כפול של חזרה לעבודה ושמירה על עובדים שנפגעו בקרב עובדים שקיבלו התאמות עבודה (Krause, 1996). מתן התאמות תרם פחות לקליטת עובדים חדשים, אם כי הקל על קליטתם (Langton, & Ramseur, 2001). בנוסף, מחקרים מראים שוב ושוב כי העלות שמרתיעה מעסיקים רבים נמצאה פחות גדולה מן הצפוי ומשתלמת (Schartz, Hendricks, & Blanck, 2006). לעומת זאת, בחברות בארה"ב שלא השכילו לבצע התאמות, נוכחו כי העובדים היו בסופו של דבר יותר תלויים בגורמים חיצוניים ופחות תורמים (Shaw & Feuerstein, 2004).

בצד הדרישה החברתית והחוקית למתן התאמות וללא קשר לראיות המחקריות בדבר תרומתן, נזכרים בספרות חששות מפני חוסר ידע ומפני הנטל של עלויות והבירוקרטיה הכרוכים במתן מענה להתאמות הנדרשות לעובד עם מוגבלות (אלפסי-הנלי, 2017; Schartz, Domzel et al., 2008; Hendricks, & Blanck, 2006; Waisman-Nitzan, Schreuer & Gal, 2020).

קשיים וחששות אלו מדגישים שוב ושוב כי מעסיקים זקוקים במרבית המקרים לאנשי מקצוע כמתווכים בתהליך הקליטה וההתאמות. שימוש נכון בתיווך בתהליך מביא לתוצאות יותר טובות (Gates, 2009; Schreuer et al., 2009). במאמר שנכתב בהובלת פרופ' נעמי שרויאר בעבר, נפרש תהליך התיווך שבו מרפאה בעיסוק יכולה לתווך ולתמוך, בין המעסיק והעובד, עם תיאור מקרה להמחשה (Schreuer et al., 2009). עיקרי שלבים אלה מוצגים להלן בטבלה המתורגמת מהמאמר.

משרד העבודה האמריקאי הקים אתר מצוין לגבי מתן התאמות לעובדים עם מוגבלות, שבו

הצעות רבות ומידע עשיר בנושא, לעובדים ולמעסיקים, שנקרא: Joab Accommodation Network- (<https://askjan.org/info-by-role.cfm#for-employers>) JAN. מחקר מעקב על פונים אליו, הראה

פרופיל של פונים ושל פתרונות ואת התרומה הגדולה של ההתאמות שהתבצעו לטובת הארגון (Solovieva & Walls, 2013).

טבלה 1: תפקיד המרפאה בעיסוק כמתווכת בתהליך האינטראקטיבי למתן התאמות בעבודה

שלבי ההחלטות	היוועצות בעובד	היוועצות במעסיק	תפקיד התיווך המקצועי
1. הגדרת הבעיה ואימות הנושאים שמעכבים את ההשתתפות בעבודה	איסוף מידע על: - השתתפות העובד וכיצד הוא מגדיר את הבעיה	איסוף מידע על: - השתתפות המעסיק וכיצד הוא מגדיר את הבעיה	- העלאת מודעות והכנה לתהליך אינטראקטיבי
	- היסטוריה אישית, רפואית ותעסוקתית ושאר תיעוד קיים - עמדות וניסיון	- התייעוד שברשותו על ההיסטוריה של העובד	- התווית דרכי ואמצעי תקשורת - תיאום עם אנשי מקצוע ובני משפחה מעורבים
	- ערכים, מטרות וציפיות	- ערכים, מטרות וציפיות	- הפחתת עמדות שליליות - הפחתת סימפטומים - הכשרת העובד לביצוע מיטבי - סיוע למעסיק להגדיר דרישות ליבה לתפקיד
2. בחירת מודל להתערבות	- גישה ממוקדת לקוח - שילוב של מודלים רפואיים וגישות חברתיות הרחבה של שיטות גישור ופתרון בעיות	- גישה ממוקדת לקוח - הקשבה ותרומה לחשיבה - הדגשת שיטות לפתרון בעיות ושיקולי עלות/תועלת	- גישור טרנספורמטיבי שכולל העצמה והכרה של צרכי כל הצדדים - איסוף מידע ומשא ומתן בו-זמני
3. בכדי לנתח את האינטראקציה בין הצדדים, יש להעריך את העובד, דרישות העבודה וסביבת העבודה	- עריכת אבחונים סטנדרטיים ותצפיות על תפקוד העובד - ראיון של העובד על ממצאי האבחון והשלכותיהם	- זיהוי דרישות התפקיד ותנאי העבודה, החינויים ואלה שהם משניים. - הערכת סיכונים, מבחינת בריאות ובטיחות, מדיניות, נהלים ועמדות.	- שיתוף בנתוני אבחונים - הבהרת מטרות, תחומי עניין ופערים בין הצדדים, כמו גם חשש מתביעות
4. זיהוי עוצמות ומשאבים	- דיון בגורמים מאפשרים וחסמים לביצוע העבודה, בעובד, בסביבה ובתפקיד. - זיהוי מוכנות והתנגדויות לשינוי	- דיון בגורמים מאפשרים וחסמים לביצוע העבודה, בעובד, בסביבה ובתפקיד. - זיהוי תרבות ארגונית, תמיכה והתנגדות לשינוי	- דיון בגורמים מאפשרים וחסמים, של שני הצדדים - הצעת פתרונות והתאמות דיון ותכנון ההשלכות האפשריות של כל החלטה של הפרק לפתרון הבעיות

מקורות:

- אלפסי-הנלי מ., (2017). מעסיקים של עובדים עם מוגבלות בישראל. *ביטחון סוציאלי*, (חוברת 102), 21-58.
- ועדת המתעיימ המחודש. (2016). *מסגרת העשייה המקצועית בריפוי בעיסוק בישראל-מרחב ותהליך*. תל-אביב: העמותה הישראלית לריפוי בעיסוק.
- משרד העבודה והרווחה, המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה בשיתוף עם ג'וינט ישראל-תבת (2015). שילוב אנשים עם מוגבלות במקום העבודה, המדריך המלא למעסיק. נדלה מתוך <https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/integration-of-people-with-disabilities-in-the-workplace-guide-for-employers>
- רגב-כביר, ר., עמדות מעסיקים ביחס להעסקת עובדים עם מוגבלות והצורך בבידול תדמיתי. ירושלים: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, מנהל מחקר וכלכלה.
- Ali, M., Schur, L., & Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want?. *Journal of occupational rehabilitation*, 21(2), 199-210.
- Arbesman, M., & Logsdon, D. W. (2011). Occupational therapy interventions for employment and education for adults with serious mental illness: A systematic review. *American Journal of Occupational Therapy*, 65(3), 238-246.
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21-38.
- Collins, A., Azmat, F., & Rentschler, R. (2019). 'Bringing everyone on the same journey': revisiting inclusion in higher education. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1475-1487.
- Gates, L. B. (2000). Workplace accommodation as a social process. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 10(1), 85-98.
- Gustafsson, J., Peralta, J. P., & Danermark, B. (2014). The employer's perspective: employment of people with disabilities in wage subsidized employments. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 16(3), 249-266.



- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125-134.
- Krause, J. S. (1996). Employment after spinal cord injury: Transition and life adjustment. *Rehabilitation Counseling Bulletin*.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634-655.
- Langton, A. J., & Ramseur, H. (2001). Enhancing employment outcomes through job accommodation and assistive technology resources and services. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 14(1), 27-37.
- Martins, A. C. (2015). Using the international classification of functioning, disability and health (ICF) to address facilitators and barriers to participation at work. *Work*, 50(4), 585-593.
- Rimmerman, A., & Araten-Bergman, T. (2009). Social Participation of Employed and Unemployed Israelis with Disabilities. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 8 (3 & 4), 132 – 145.
- Schartz, H. A., Hendricks, D. J., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. *Work*, 27(4), 345-354.
- Schreuer, N., Myhill, W. N., Aratan-Bergman, T., Samant, D., & Blanck, P. (2009). Workplace accommodations: Occupational therapists as mediators in the interactive process. *Work*, 34(2), 149-160.
- Shier, M., Graham, J. R., & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in calgary and regina, canada. *Disability & Society*, 24(1), 63-75.
- Shaw, W. S., & Feuerstein, M. (2004). Generating workplace accommodations: Lessons learned from the integrated case management study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 14(3), 207-216.



Solovieva T.I. & Walls R.T. (2013) Implications of Workplace Accommodations for Persons With Disabilities, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28: 3, 192-211, DOI: [10.1080/15555240.2013.808079](https://doi.org/10.1080/15555240.2013.808079)

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., . . . Corbiere, M. (2018). Disability and employment—overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40-55.

Waisman-Nitzan, M., Schreuer, N., & Gal, E. (2020). Person, environment, and occupation characteristics: What predicts work performance of employees with autism?. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 78, 101643.

Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2021). “It’s like a ramp *for a person in a wheelchair*”: *Workplace accessibility for employees with autism. Research in Developmental Disabilities*, 114, 103959.

World Health Organization. (2011). *World report on disability*. Malta: WHO Library Cataloguing-in-Publication Data.